

IBM商业价值研究院

2020年的旅游业：经销困境

增强协作，丰富旅行者的体验，并提高获利能力



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者： Steve Peterson

在互联网 演进的高峰期，旅游业曾被认为有望从新的、低成本、信息丰富的经销机遇中获得最大的收益。然而，十多年后，在线渠道并未发挥太大作用，却促使旅行者将注意力聚焦于价格。但新技术和业务模式最终为实现在线差异化提供了潜力，并创造了消费者愿意高价购买的增值服务及特性。为了充分利用这些发展成果，增强消费者的旅行体验，并为提高财务业绩而创造机遇，旅游业必须学会和其他行业“共舞”。

几十年来，旅游业一直遵循着客户优先的理念。然而，最终结果通常是不切合实际、孤立存在的旅行者交互和预订流程，这些流程经常要求客户自己通过多个来源而设计路线。例如，客户通过航空公司网站完成交互后，通常必须与酒店、汽车租赁或相关网站进行类似的交互尝试。¹

为了解决这一问题，企业建立了整合的网站，使客户能够通过单个地点预订多种出行方式。然而，这一做法在提高客户便利程度的同时，却丧失了与客户的亲密关系和个性化的销售机会。结果，旅行者常常面对彼此冲突的奖励措施、完全不同的交互方式和互相竞争的业务模式，这种混乱、耗时且通常无差异的旅行经销环境导致旅行者无所适从。

传统经销模式为“始终在线”模式让路

在我们的调查中，70%的旅行者都购买过旅行服务，即使他们尚没有具体的出行计划。在线世界中，旅行者始终连接互联网，而且通常愿意接受出行信息，因此，许多经销商惯用的线性旅行购买模式正在被“始终在线”的旅行经销模式取代。这种模式将旅行者放在整个旅行生态体系的持续信息洪流的中央。如果旅行经销商没有根据这一趋势特征变革业务模式，并且未能向客户提供个性化、有意义的内容，他们很难取得成功。

受经济因素影响，许多旅行企业高管都注重降低经销成本，这使客户服务的重要性进一步减轻。自动化交互取代了供应商和旅行机构的劳动力密集型呼叫中心。然而，通过这些渠道购买的服务也被割裂成块，迫使旅行者自己管理跨模式的旅行服务组合。相信旅行经销成本降低和客户满意度降低之间并非没有关联。²

旅行者并不是唯一在当前的经销环境中“迷失”的人。服务提供商也发现，他们面临着一种很少将产品和服务置于最佳环境中的经销模式。消费者注重价格的趋势已经形成，但许多在线渠道所展示的旅行服务的特性和好处几乎与竞争对手没有区别，更加剧了消费者对价格的关注度。³ 全球经销系统(GDS)，例如 Sabre Holdings和Amadeus，以及依赖其数据的在线和离线机构仅提供关于航班和酒店选择的最基础信息，即服务的价格、可用性和一般类别。这种欠佳的销售方法可能产生不太满意的效果。

即使是在过去十年间比旅行服务提供商获得更高收入的旅行经销商也在努力寻找他们在旅行生态系统中的正确位置。各大经销商获得的财务回报并不一样。旅行经销商和主要旅行服务提供商之间一直争论不休，目标不外乎降低费用，或者绕过经销体系。

可喜的是，这种优先级、目标和技术的冲突可通过行业对于客户优先的承诺而解决。经销行业的未来将通过旅行生态系统成功满足独特的客户需求而创造。这场战役的很大一部分可通过相互竞争的旅行服务提供商和经销商之间更好的协调而获胜。通过共享旅行者偏好信息，经销社区可以通过协作而更完整地了解客户，增强在线交互能力，并且最终改变客户体验。最终结果是客户更加满意，而且整个行业更有能力获得更健康的财务回报。

研究方法论

为了了解旅游业在未来十年面临的问题和消费者的动态，IBM商业价值研究院通过其研究合作伙伴Frost & Sullivan调查了发达国家和新兴国家中的1,020名商务旅行者和1,030名休闲旅行者。在得出初步结论后，我们进行了外部补充研究，并与相关主题专家进行了深入的交流，以查看并验证“2020年的旅游业”调查中的主要假设和结论。最后，IBM还借鉴了“2020年的航空业”（2010年）和“2020年的酒店业”（2011年）两份旅游业相关调研的主要发现。

对经销的不满意：“低成本渠道”的真正价格

从旅行经销生态系统的主要参与方的角度讲 – 服务提供商、经销商，当然还包括客户 – 旅行经销已经行不通(见图1)。旅行购买模式与行业中的主要销售模式不一致，结果，互相冲突的经销渠道大杂烩无法一致地满足客户期望。

客户

常见的“物有所值”的说法也适用于旅行经销业务。在互联网革命之前，旅行者的选择余地很少，只能

(通过电话或亲自)联系服务提供商或旅行代理才能满足旅行需求。如今，互联网提供了更加常用的选购和预订方法。在这个新的模式中，旅行者必须做出选择，在不同旅行方式之间协调旅行计划，并且最终自行支付每笔交易的费用。尽管预订费不断下降，但旅行代理模式的瓦解也导致客户服务内容的减少。对于注重价格的旅行者，这些变化可能是受欢迎的进步。但旅行者为了补偿旅行代理以前所做的工作必须付出的额外劳动也对旅行者的满意度产生了影响。

许多消费者对价格的强烈关注已经引起业界广泛讨论。但这种对价格关注的更深层原因却没有引起足够的注意：即价值的不一致。总体来讲，93%的受访者指出，从旅行支出中获得价值对他们非常重要。从细分领域来看，调查结论更加鲜明。价值的概念与价格有关系，但这两个概念是截然不同的。仅47%的受访者表示，他们的旅行支出获得了物有所值的回报。在五分之三的旅游市场细分中，超过98%的受访者指出，获得旅行投资的价值非常重要(见图2)。

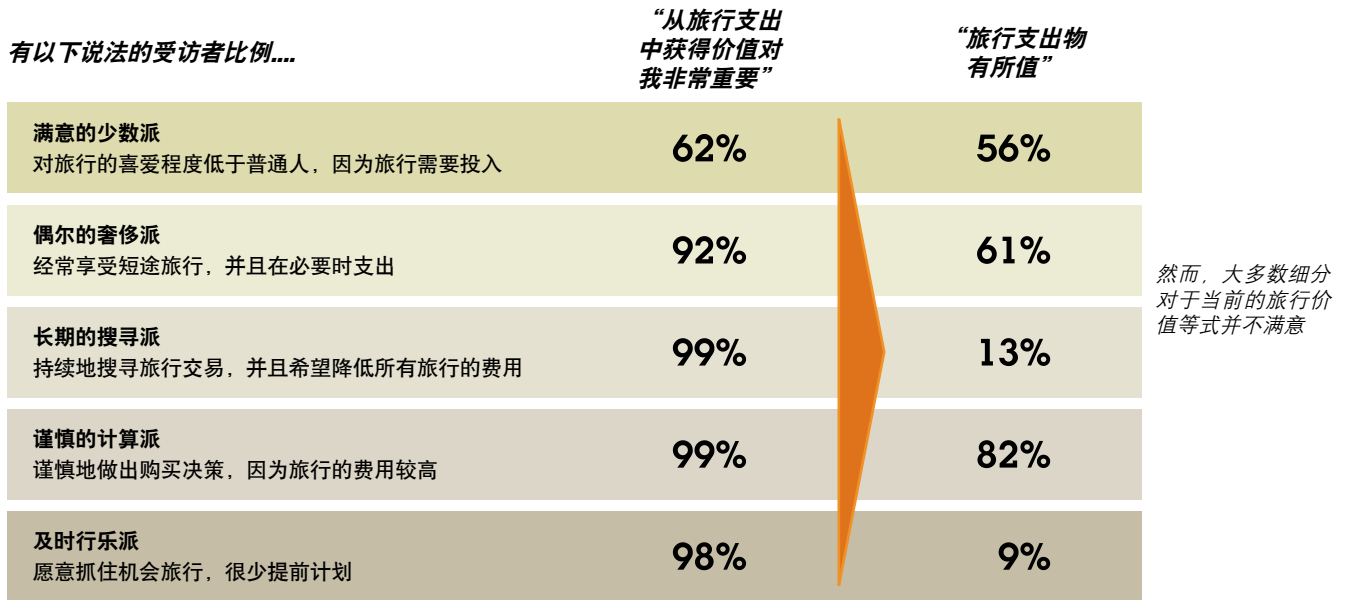
只有“少数奢侈派”细分中的大多数受访者认为他们的旅行费用物有所值。在各细分中，我们的调查表明，客户认为价值等式不平衡，而且他们没有实现公平交易。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，eMarketer，2010年3月，PhoCusWright，《在线旅行简介，第九版》，2009年11月，包括休闲旅行，以及受管理和不受管理的商务旅行

图1. 当前状态下的旅行经销对提供商、经销商和旅行者都行不通。

旅行代理模式的瓦解导致所提供的服务数量减少，客户满意度降低。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，IBM-Frost & Sullivan旅行调查，2011年3月

图2. 不同的旅行细分都期望从旅行支出中获得价值，但客户对于市场上的主要价值主张不满意。

行业中的其他趋势使得客户对价值实现更加不满意。全球激增的旅行需求将把以前未开发的新旅行者人群带入市场中。尽管在亚洲和东欧的高速增长的市场中这一特征更为明显，但这种转变无疑将把旅行者带入整个全球市场。具有独特偏好的新消费者可能无法满足于为发达市场中的旅行者开发的旅行产品。

客户为搜寻旅行产品而花费大量时间就足以证明，当前的系统、产品和服务难以满足客户的旅行需求。通过对2,000多个全球旅行者的调查，我们发现，20%的旅行者需要花费五个小时以上在线搜寻和预订旅

行服务。无论他们对系统的体验如何，都会对旅行者产生影响。超过一半的休闲旅行者和近40%的商务旅行者需要超过两个小时完成这些任务。⁴

尽管有些旅行者为搜寻旅行服务所花费的部分时间可归于他们不能够找到所寻找的服务，但外部对旅行网站的评估指出，几乎没有一个网站是为最大程度提高效率而设计的。在每年一次的“数字IQ”排行中，智囊团L2确定仅8%的旅行网站有资格称为“天才型”，高达60%的网站属于“一般”、“挑战”或“低能”类别。⁵

通过设计一般的网站上花费相对较多时间选购并预订旅行服务后，许多旅行者都认为，他们的支出超过了所购买的服务的价值。事实上，在我们调查的所有细分中，仅10%的受访者认为，他们上次选购和预订的旅行服务是物有所值的。

调查发现，旅行者对服务不满意。在美国客户满意度指数年度跨行业对比中，旅行行业多年排名都靠近底部。⁶ 2011年，酒店业在47个行业中排名第31位，而航空公司连续第二年排在最后。

在许多客户眼中，旅行已经成为一种负担，而非旅行提供商所说的轻松、刺激、有回报的体验。据2010年对全球1,000多名旅行者的调查结果，最常提到的与旅行相关的八个词中，有四个都是消极的——例如“挫败”、“不可靠”、“愤怒”和“断续”。⁷

提供商

过去十多年间，网上订购旅行服务的效率使得旅行服务经销成本迅速下降。但这种成本革命对提供商来说并不是绝对的成功。尽管在线旅行交易成本日益接近经济学家所称的“无阻力定价”，但旅行经销并未满足许多旅行服务提供商的需求。

在注重价格的环境中，有些公司通过采用创新的营销模式而获得高价。

以前的IBM调查表明，尽管客户的确认识到了不同服务的差异，但只有少数人愿意支付高价购买这些“差异化”产品。在这些调查中，我们指出提供商要通过改变他们开发、营销和向客户交付产品的方式来应对无差异产品的挑战。⁸ 我们促使整个流程围绕更窄的客户细分而进行组织，并且为服务提供商提供可行的建议，帮助他们采纳这一新的营销模式。

挑战在于，大多数非提供商拥有的在线渠道虽然可用，却不能有效地强调产品和服务差异化特性，帮助提供商独树一帜。在线旅行机构(OTA)和其他旅行经销中介机构通常最突出地强调价格，仅展示提供商的最基本的服务信息。这不但激发客户注重价格，并且导致提供商在提供进一步的旅行服务商品时难以确保底线利润。

当然，有些面临类似挑战的行业通过采用完全不同的营销模式而获得了产品和服务的高价。例如，新西兰航空公司创新的营销举措在业内得到公认，部分原因是公司采用多媒体工具并通过其网站有效而一致地强调其差异化服务。⁹ 许多旅行服务提供商将营销支出视为推动短期销售的机制，而几乎没有一家公司将其视为能够持续一致强调产品和服务差异化的长期战略投资。

随着提供商开始将营销视为更长期的战略投资，他们需要决定从目前投资列表中取消哪些客户细分。最看重价格的客户将继续由提供对比信息的网站满足需求，这些网站允许客户找到以尽可能最低的价格满足其需求的产品。对这些网站来说，使用营销投资使客户摆脱最低成本选项的做法是不明智的。

然而，注重特定提供商的差异化旅行者理想的投资目标。对于希望向客户传达差异化讯息的提供商来说，相对更愿意获得最便利或最奢侈的旅行体验的客户(而不关注价格)是最有潜力的客户。

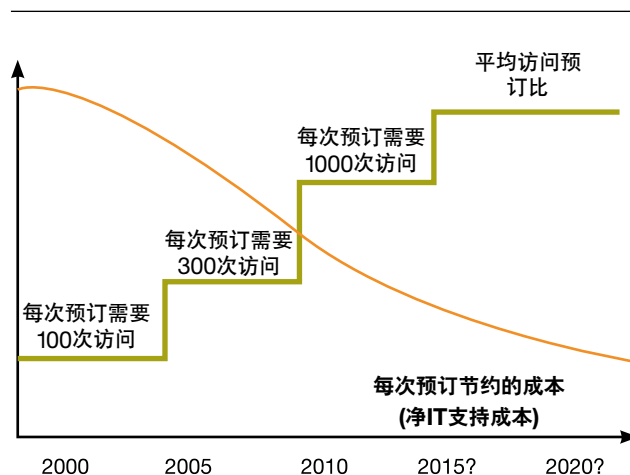
提供商热衷于提高“访问预订”成本

提供商网站仍然是旅行经销的一个重要工具。优秀的网站帮助企业以有意义、有吸引力的方式展示内容，并从充满竞争的在线旅行经销商中脱颖而出。然而，尽管直销有许多独特的优势，例如成本和内容控制，但这种方式也存在经常被忽视的缺点。

提供商希望宣传他们的差异化服务，但也必须应对日益攀升的成本——即使是在自己拥有的渠道中。由于提供商在吸引客户直接通过其网站订购旅行服务方面更加成功，网站“点击”与完成预订的数量比例有了显著的提高。然而，许多提供商体会到，使关键的“访问预订比”增加十倍需要付出极高的成本。提供商必须扩展网络的规模，以满足更高的容量需求，即使通过这种渠道获得的收入的增幅要慢得多。(见图3)

具有讽刺意义的是，访问预订比快速增加的一个主要推动因素是旅行经销中介机构的激增，这些机构网站的设计是通过提供商网站查看存量，而绕过了全球经销系统GDS。无法控制和限制此类搜索的旅行提供商将继续支付更高的成本，以支持日益提高的访问预订比。

旅行经销中介机构的激增是“访问预订”比增加的主要推动因素。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图3. 过去十年间，对于希望降低旅行经销成本的旅行服务提供商来说，直销带来了巨大的收益。维护公司网站相关的成本受旅行中介机构网络的推动而不断升高，因为这些机构的系统和解决方案使在线渠道中无结果的搜索数量增加。

旅行经销商

过去十年间，尽管在线完成的旅行服务购买总数增加，但很少有经销公司实现了期望的财务回报。

从投资人角度讲，只有一家上市的著名在线旅行经销公司在过去六年内达到了期望。尽管这家经销商的确在这段时间内获得了良好的回报，但一些分析家也提出这样的问题：其针对“廉价品淘货者”的业务模式是否能在经济增长阶段繁荣发展。¹⁰ 所有证据都显示，该领域中的竞争者们尚不能一致地实现使投资人满意的收益，因为这些股票难以超越S&P 500产生的回报。¹¹

在旅行经销市场中，表现相对较差的企业继续吸引利基市场的注意。尽管旅行经销领域中的许多新名字实际上是更大的OTA开发的子品牌，例如Hotwire、travel-ticker和hotels.com(这些都是Expedia的品牌)，但许多新公司已经在过去几年中进入了市场。¹² 例如，Hotelpricer、Webjet、hipmunk和dohop都在弥补当前市场参与者未满足的特定市场。¹³

有趣的是，新的旅行经销企业不满足将业务范围局限于较窄细分领域的需求。许多新企业都推出了它们认为能够满足公众需求的解决方案。例如，Kayak.com希望通过提供效率和效益更高的跨网站和跨旅行方式对比而继续其增长轨道。¹⁴ Concierge.com希望通过重新推出在线和离线形式的多种类似旅行代理的服务而实现出行计划的革命性变化。¹⁵

当然，在旅行经销行业中，最大、最有破坏力的发展不是小型进入者带来的，而是在线领域里其他大型企业潜在破坏性效应引发的。Google收购ITA

Software进入旅行经销市场的全面影响尚不可知。但是，Google有可能将其全面的营销和客户信息能力与低交易成本的旅行采购平台相结合。如果Google也能够将这样的旅行服务与移动解决方案或设备集成，结果可能使旅行经销、执行和支持发生革命性变化。

最后，旅行经销生态系统的永久支柱GDS也面临着变化的压力。在未来十年，GDS在旅行经销行业中可能扮演截然不同的角色。受到影响其他旅行经销公司的竞争压力的驱动，GDS将继续努力履行对于旅行提供商的长期承诺，并为那些希望通过在线和离线渠道改进旅行产品存货访问能力的企业提供难以复制的服务。GDS将被迫为呈现更优秀的提供商内容而提供创新的解决方案。然而，超越简单的搜索特征(例如价格和可用性)与GDS系统如此高效的简单搜索定位相悖的。GDS不会消失，但将在未来十年内有所变革，以能够承受的方式满足日益苛刻的旅行经销领域的需求。

“蜂巢”经销模式

28%的旅行者首先在社交媒体、旅行意见网站和一般搜索引擎上开始旅行搜索。这些相对于提供商保持中立态度的在线站点可能在未来几年成为旅行经销的战场，因为越来越多的提供商和经销商在努力将客户从这些网站中拉出来，使他们在自己的网站上购买服务。这种行为的变化将挑战旅行经销“推式”和“拉式”模式的连续性，并为“蜂巢”模式让路。在“蜂巢”模式下，旅行者在选购、预订和旅行过程中以多种非连续的方式与许多经销商交互。

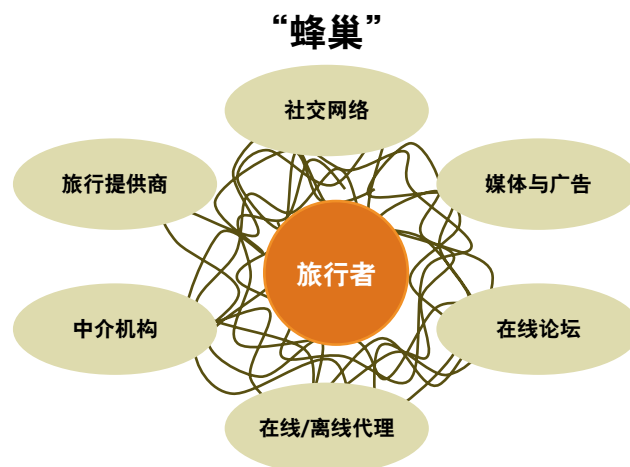
根本的补救措施：旅行生态系统必须学会与他人“共舞”

通过在旅游经销业中引入新举措，旅行生态系统的各个成员都有机会抓住引领行业变革的独特机遇。在未来几年内，没有一个细分能够独立运行并取得成功。特别需要指出的是，三项举措有望为行业及客户带来持续的好处。旅行生态系统的成员必须保证销售模式与买方的购买行为相匹配，通过共享数据而更全面地了解客户，并且在整个旅行价值链中协作交付旅行服务。实施这些举措将满足旅行者对于更加融合、无缝的旅行的需求。

协调 — 客户正成为旅行“蜂巢”的中心

尽管客户的购买行为在过去几年中发生了巨大的变化，但旅行经销企业并未跟上发展步伐。在互联网之前的时代，旅行经销在很大程度上通过推式模式与客户交互，在这种模式下，旅行提供商和旅行代理向单个客户推销其建议。后来，互联网增强了互连的旅行者的权限，推式模式被拉式模式取代。在未来几年内，旅行经销模式将再次改变，只有更好地满足客户需求 and 偏好的企业才有可能获胜。

如图4所示，社交媒体的持续发展和“永久连接”的消费者的兴起创造了一种购买模式，这种模式将客户放在交互的中心 — 所有这些都可能引导旅行印象、决策和购买行为。这种新型的客户交互打破了旅行选购和预订流程的传统边界，在这种新环境中，客户在任何时候都有可能受到报价、广告以及关于如何支出宝贵的旅行资金的建议的影响。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图4. “蜂巢”经销模式将客户放在潜在提供商和经销商交互的中心。

旅行者的交互也必须个性化。在我们的“2020年的酒店业”调查中，我们发现了消费者对于个性化交互的强烈偏好。¹⁶ 更重要的是，我们发现，未推动个性化交互的企业更有可能遇到严苛的评论、更低的客户满意度和有限的客户忠诚度等方面的惩罚。

有效的个性化首先从旅行者的在线体验开始；除了在设施中或在飞机上的交互，在线购物者越来越期望企业根据他们以前的采购模式加快为其选择能满足需求的产品和服务的过程。他们还期望与企业用他们所

接受的规则、在他们首选的设备上进行交互。客户还应能够全面地定制自己的沟通偏好，并选择进入或退出营销和后续的销售活动。¹⁷ 这样，旅行提供商就可以利用其购买模式数据和搜索历史为其安排离开居住城市的航班，并为其提供旅行路线中目的地的酒店促销信息。

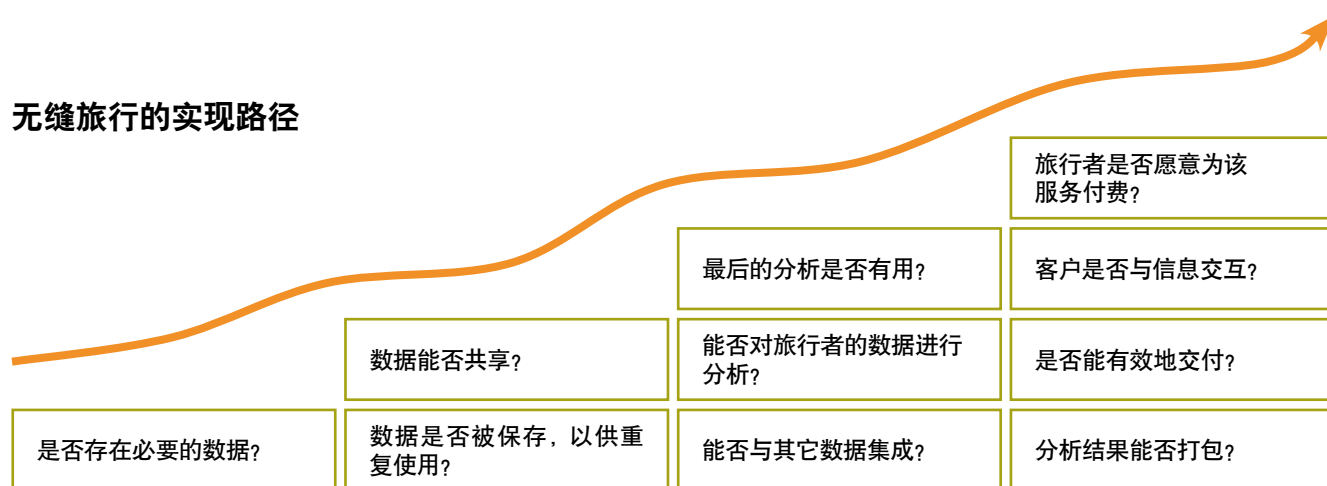
观点共享 — 合作以提供客户的完整视图

在这个新的旅行经销模式下，企业将认识到，缺乏针对性的客户交互或者未根据客户、偏好及上下文的丰富信息而进行的交互不仅是一种浪费，而且有可能带来损害。与旅行者的交互应基于过往旅行体验、搜索目标和选购偏好等全面数据而进行。当然，推动这种更强大、更明智的客户交互的全部必要的客户数据，目前尚无一家企业或者旅行提供商网络能够掌握，因此，旅行经销生态系统的每个参与方都必须学会互相合作。

在旅行经销生态系统中，没有任何一方能够凭借自己的能力全面了解客户。

旅行提供商一般都有机会获得旅行者的数据，用于改进在飞机上、在设施中、在前往机场途中所提供的服务，但提供商一般都难以了解客户在在线旅行搜索过程中寻求的全部服务。另一方面，OTA和传统旅行代理知道客户的全部旅行需求，但随着旅行体验的展开，他们一般不能充分了解客户的偏好。换句话说，尽管旅行生态系统的每个成员都拥有关于如何充分满足客户需求的独特且重要的信息，但没有任何一方可以凭借自己的能力全面地了解客户。

无缝旅行的实现路径



资料来源: BM商业价值研究院分析

图5. 为实现无缝的旅行体验，信息汇集和合作伙伴协调必须成为旅行行业中最优先考虑的因素。

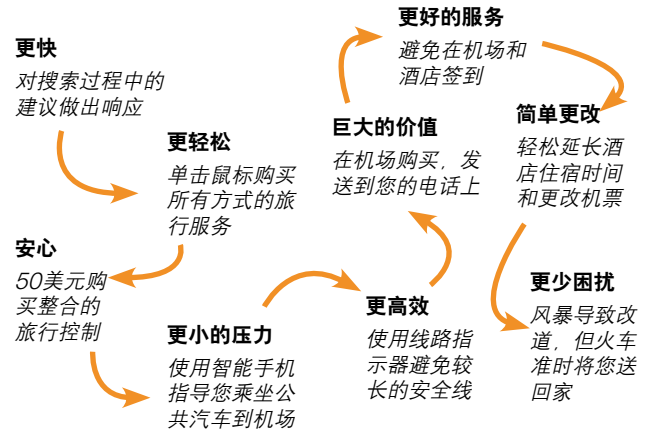
在整个旅行生态系统中共享数据将使提供商和经销商能够改进与旅行者的交互过程。这对旅行者是一项根本的进步，而且将使整个旅行生态系统有机会改变许多旅行者对当前的旅行体验所持有的消极态度和愤怒情绪。

协作 — 利用集体智慧

未来旅行经销业务的成功依赖于整个生态系统代替客户将各种力量协调在一起的能力，这样不仅能提供更好的营销和销售交互，而且带给客户更好的端到端体验。客户重视更加无缝的旅行体验，并且愿意向能够提供该体验的实体支付报酬。随着技术的进步，许多旅行者已经将旅行代理从旅行流程中甩开。然而，对于最看重旅行体验的客户，代理在预订后提供的宝贵的服务必须重新被融入到旅行体验中。

通过整个旅行生态系统内的协作，旅行选购和预订流程可以整合在一起，从而提高旅行者的效率。通过共享客户类型、购买和偏好等数据，提供商和经销商可以共同实现更加协调的过程。最后，旅行公司可以综合客户的评估和评价，利用集体智慧开发出针对性更精确的产品、促销方案和报价，以吸引并留住客户。

图6显示了未来世界的一种状态。旅行者将寻找那些能够提供他们最期望的端到端体验的旅行提供商和经销中介机构为之服务。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图6. 即使无缝的旅行并不直接增加收入, 但它提供的更优秀的旅行体验极有可能成为品牌优势的长期来源。

这些变革共同引发了旅行体验的革命。通过与旅行公司和他们所提供的跨系统的旅程进行更有意义的交互，客户将获得更优秀的全程服务体验。这样，旅行参与者共同组成的网络开始根据他们共同提供的旅程质量而实现差异化。最后，高价回报将从客户最看重的特性产生，而非来自当前已经引起广泛关注的可复制的物理要素。

通过与当前的对手合作而“升级”财务绩效

在一个由客户对商品化的理解和市场参与者之间的激烈竞争而定义的行业中，需要对手们并肩联手。他们可以提供客户所期望的东西：在客户旅行过程中满足其独特模式和当前状况的旅行经销解决方案。对于希望定义行业未来，愿意为已经厌倦的旅行者提供创新的无缝体验的旅行公司来说，未来充满了机遇。成功的主要障碍是与合作伙伴共享数据，并且与对手合作而增强自身能力。为了评估和弥合能力差距，绘制未来成功的路线图，旅行行业的高管需要先思考以下问题：

开始时需要考虑的问题

- 哪些经销渠道最有效/最无效？
- 您的旅行经销网站与同类最佳网站相比情况如何？
- 客户如何看待旅行经销和执行？
- 当前的细分模式是否符合当前和未来的需求？
- 如何使用合作伙伴的数据更好地了解客户？
- 合作伙伴能够更有效地弥合哪些能力差距？

欲了解IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅我们的电子月刊IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

作者

Steve Peterson, IBM商业价值研究院全球旅行与交通业务主管。他从1998年开始担任航空公司和旅行公司的战略顾问，专业领域涉及旅行和交通行业的运营、营销、经销和节支举措。Steve的联系方式是：
steve.peterson@us.ibm.com

合作者

Eric Conrad, IBM公司副总裁和合伙人，全球的IBM旅行和交通业务领导人

Tore Wick, IBM旅行相关服务领域负责人

Greg Land, IBM旅行和交通业务副合伙人

Tom Liebttag, IBM旅行与交通行业营销经理

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 IBM Institute for Business Value analysis; the IBM-Frost & Sullivan Global Travel Survey. January 2011 IBM.(100 percent of respondents to our travel survey provided information about the second website they visited in their travel planning, despite having the option to enter information about just one website).
- 2 IBM Institute for Business Value analysis based on JD Power & Associates reports for 2010 and 2011.
- 3 IBM Institute for Business Value analysis based on IBM-Oxford Economics Global Travel Survey. September 2010.(Price was the number one selection criteria for 38 percent of air travel customers and 57 percent for hotel customers).
- 4 Ibid.
- 5 “L2 Digital IQ Index: Travel.” L2. April, 26, 2011. <http://www.l2thinktank.com/traveldigitaliq2011/traveldigitaliq2011.pdf>
- 6 American Customer Satisfaction Index. 2011. <http://www.theacsi.org/>
- 7 IBM Institute for Business Value analysis based on “Key findings from survey of air travellers” Peter D. Hart Research. The Winston Group. May, 2008.
- 8 Peterson, Steve. “Airlines 2020: Substitution and commoditization.” IBM Institute for Business Value. December 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-airlines-substitution-commoditization.html>; Peterson, Steve. Hotels 2020: The personalization paradox. IBM Institute for Business Value. May 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-hotel2020.html>
- 9 “Air New Zealand Wins Top Marketing Award.” Air New Zealand. July 19, 2011. <http://www.airnewzealand.com/press-release-2011-air-new-zealand-wins-top-marketing-award>
- 10 IBM Institute for Business Value analysis.
- 11 IBM Institute for Business Value analysis, stock data from Google Finance, 2011, relative performance data from Orbitz, Expedia, Priceline, American Express, Amadeus, Travelport - 10-K 2008, 2010, and Sabre Holdings 10-K 2008, 2010.
- 12 “Expedia Transactional Brands.” Expedia. <http://www.expediainc.com/business-Book.cfm>
- 13 IBM Institute for Business Value analysis based on company websites for expedia and hotelpricer, webjet, hipmunk, and dohop.
- 14 IBM Institute for Business Value analysis based on kayak.com website.
- 15 IBM Institute for Business Value analysis based on concierge.com website.
- 16 Peterson, Steve. Hotels 2020: The personalization paradox. IBM Institute for Business Value. May 2011.
- 17 Shaefer, Melissa. “Meeting the demands of the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. January 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html>



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182