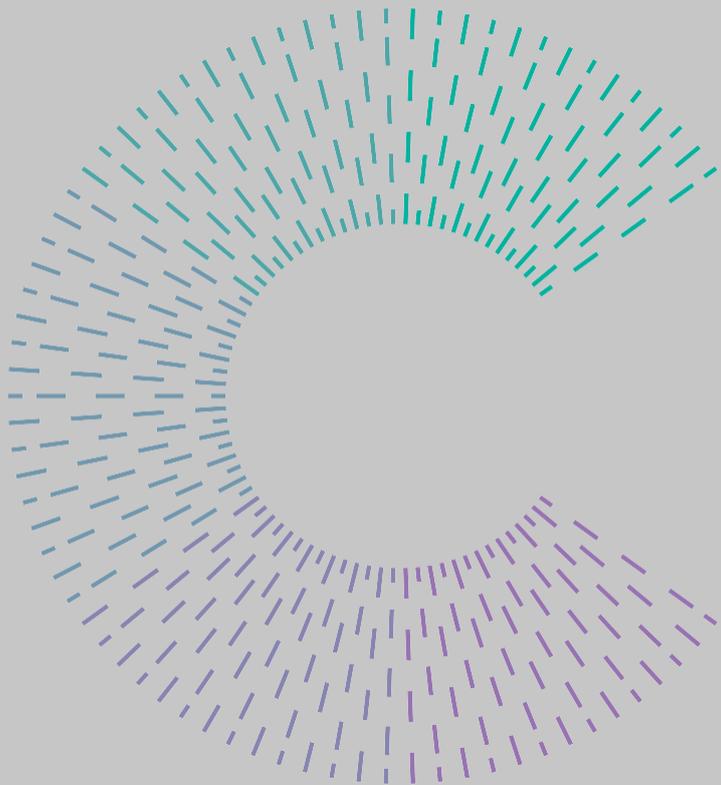


旅游行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

旅游业的最高层主管也不例外。两年前，他们还斩钉截铁地表示，竞争格局正由传统领域转向未曾探索过的新领域。而现在，对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（44% 对 43%）。以前，他们认为开放式创新会成为主流，而现在，越来越多的受访者认为企业内部创新又占据了上风。然而，以下两点获得了旅游业最高层主管的广泛认同：80% 的受访者预计，未来对客户体验的关注度会超过产品，同时，63% 的受访者认为大多数企业会开展更广泛的合作。

旅游业的最高层主管还表示，在未来几年，最有可能影响企业的外部力量将发生显著变化。市场力量和技术进步仍会排在他们工作日程的第一和第二位。而员工技能因素的排名则超越了监管和宏观经济问题：61% 的受访者表示，人才是影响企业的三大主要因素之一。随着旅行者开始通过数字渠道满足自己的旅游需求，比如研究和预订旅游产品，他们对个性化的服务也更为执着；这导致对具备数字能力的员工的需求不断攀升。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对旅游行业的 346 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本旅游行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 322 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞
通向个性化的道路
拉动平台业务模式
积极创新与时俱进

“技术进步正在推动新业务模式的发展，支持我们在供需两端都提供更出色的体验。”

菲律宾某旅游业首席财务官

图 1

旅游行业企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他领域的初创企业闯入自己的传统领地。现在，行业外部的企业不再是他们最担心的竞争对手；他们表示，真正的颠覆来自锐意创新的业内传统企业。旅游业的最高层主管普遍认同以下观点：65% 的受访者将行业颠覆归因于业内那些曾经臃肿不堪，但如今已自我重塑，力争在数字时代蓬勃发展的传统企业。但他们仍然对其他来源的竞争对手心有余悸，这很可能是回想起了像爱彼迎 (Airbnb) 这样昔日的小公司实现的飞跃式发展。

旅游业最高层主管打算通过实施彻底的组织革新来抵御这些威胁，主要方式是提供更加完善、更加与众不同的服务，提高工作效率，发展新的分销渠道。在我们的旅游业调研样本中，重塑者明显领先一步。他们实施的变革比其他旅游公司更彻底。他们也更有可能实现自己的雄心壮志：59% 的重塑者优化了业务流程，以支持上述战略（而实践者和渴望者的比例分别为 43% 和 35%）。

同样值得注意的是，很少有旅游业最高层主管打算采用防御姿态。即使对于他们口中不需要变革的业务领域，也就是服务供应商合作，也只有 14% 的受访者希望保持现状。对业务运营诸多方面进行充分变革的决心是如此坚决，表明许多旅游业高管对本行业的价值链严重不满。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验极为困难，这需要深入了解不同人群的特点。足有 92% 的旅游业最高层主管表示，他们的企业至少在一定程度上能够有效打造个性化的体验，考虑到他们还指出需要对本行业提供的产品和服务进行重大改进，这个比例就显得有些让人吃惊。

旅游业重塑者再次走在前列。他们尤其擅长使用数据确定客户尚未得到满足的需求（请参阅图 2）。超过三分之二的重塑者还愿意和其他供应商合作。领导这些企业的最高层主管认识到，分享洞察可以帮助他们改善旅游体验，从而增加各种旅游需求。

“客户一踏进机场，我们就立即与他们建立联系。”

土耳其某旅游业首席信息官

拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。平台模式在高度碎片化的旅游业中拥有巨大潜力。想想 Priceline（现更名为 Bookings Holdings），旗下没有一家酒店，却已成为市值数十亿美元的企业。谷歌也已进军这个领域，和一些最大的连锁酒店联合成立 Room Key 品牌，为资深环球旅行者提供忠诚度折扣。

虽然目前只有 5% 的旅游业最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 24% 的受访高管正在试验这个概念，28% 的高管准备为此目的重新分配资本。那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。旅游业的重塑者符合这些特征。他们更愿意开展合作，更擅长利用数据发现新机遇。他们也更深刻地认识到需要进行变革，而且能够更快地转变策略：80% 的重塑者的企业文化对快速失败和成功创新给予同等奖励（实践者仅为 45%，渴望者仅为 52%）。

图 2

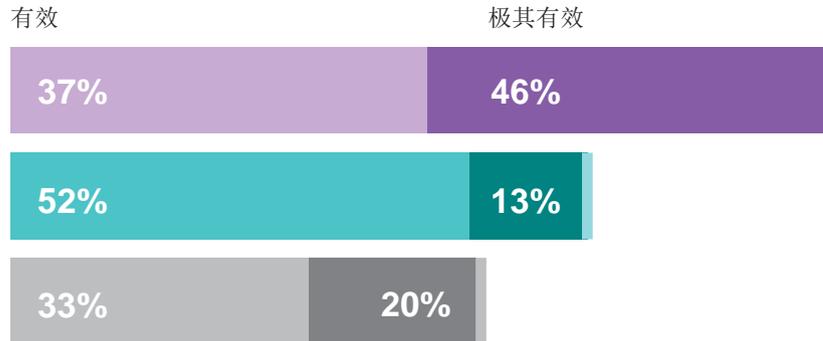
了解现状

重塑者善于利用数据了解未满足的客户需求

重塑者

实践者

渴望者



问题：贵公司的领导团队在多大程度上主动征求员工意见，以便打造新理念和新方法？

积极创新，与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。但是，不像许多其他行业的最高层主管，旅游业最高层主管对于该行业的未来发展方向没有多大把握。事实上，重塑者的最高层主管比实践者的高管更为小心谨慎，可能是因为他们更清楚地知道，面对发展如此迅速的行业，准确预测未来趋势有多么困难。

旅游业重塑者通过组建不断学习的团队来应对这种不确定性。他们主动征求员工意见，以便开发新方法（请参阅图 3）。他们还鼓励广泛分享知识，其中一些重塑者则走得更远：**59%** 的重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策（实践者仅为**48%**，渴望者仅为**41%**）。

“技术为大量有趣的创新铺平了道路，而这些创新正在改变我们的旅游体验。”

澳大利亚某旅游业首席执行官

图 3

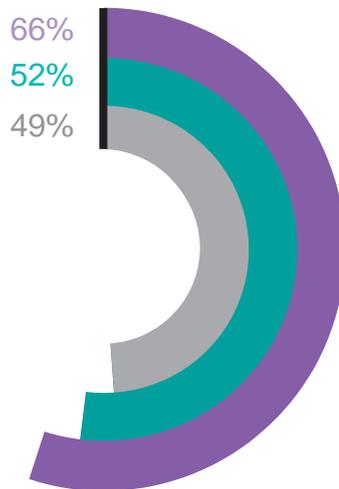
重塑者

实践者

渴望者

解放思想

旅游业重塑者主动征求员工意见，以便打造新理念



问题：贵公司的领导团队在多大程度上主动征求员工意见，以便打造新理念和新方法？
（选择“很大程度”的受访者的比例）

同样，重塑者更擅长安排合适的人员来执行战略，更擅长建立强大的合作伙伴、供应商和分销商网络。简而言之，他们拥有比实践者和渴望者更加开放的文化，更加敏捷的运营；而且正如我们的调研所示，这些是实现组织敏捷的两块关键基石。

强化优势：立即行动

*为大众提供定制服务。*利用旅游企业已经用于精英客户的方法和技术，服务于大众。分析客户数据，对产品进行定义，开展个性化沟通，利用移动设备打造令人愉悦的旅行体验。为旅行者创造定制自身体验的机会。

*无缝衔接。*与不同的旅游公司合作，通过协调的流程和共享的洞察，营造无缝的旅程体验。与机场、铁路运营商、出租车公司和行李托运公司合作，创建充分协调的一站式“门对门”服务。

*为员工提供大力支持，汇集集体智慧。*倾听每天与旅行者接触的一线员工的心声。评估并利用他们的观点和经验，确定创新和转变业务模式的新机遇。

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能、区块链和体验革命。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分包含了 IBM 商标的最新列表。

本档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

99014499CNZH-00

