



研究洞察

# 奇特的旅游 交易市场

改变旅游业销售现状，加强  
卖方合作，增加游客乐趣

IBM 商业价值研究院





## 谈话要点

### 旅游业表现不佳

无论是对于游客、旅游服务提供方还是大部分旅游中介而言，旅游分销市场的表现不尽如人意。从游客的角度而言，种种复杂的旅游购物安排消磨了他们对于新奇旅途的热情和期待。从旅游服务提供方和中介的角度而言，游客的失望意味着与这段旅途的盈利阶段失之交臂。

### 相互矛盾的战略

数十年来，旅游业参与者都希望改善旅游分销市场，但他们各自为战，互不合作，因此各自所采用的战略往往相互冲突，相互矛盾。虽然旅游服务提供方竭力说服客户直接从他们那里预订，而其他中介机构则销售量身定制的解决方案，努力展现并强化自身带来的价值。

### 亟需加强协调合作

旅游分销领军企业合作开发了若干通用解决方案；然而，若要更上一层楼，就需要根据旅游分销的轨迹加强协调合作。在不断努力赢得并留住客户的过程中，旅游市场参与者忽视了一个重要事实：尽管存在竞争关系，但要改善游客体验，市场主体必须以客户的名义携手合作。

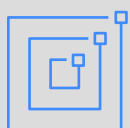
## 旅游交易

从伊斯坦布尔大巴扎人头攒动的回廊和香气四溢的街头小吃，到纽约证券交易所被数据淹没的交易大厅，放眼全球，人类活动可谓缤纷多彩。这些人类活动体现出我们共同的利益，但往往相互冲突。孟买和蒙巴萨的中介机构会运用各自的语言及各自的通用经济逻辑诠释这些利益。

与此类似，旅游交易，也就是旅行者自愿寻找、获取和购买各种未来旅行产品的活动，受到各种显性规则、隐含假设和市场规范的监管。遗憾的是，监管旅游交易的市场规范——业内人士称之为“旅游分销”——十分复杂，难以捉摸，即便对于市场参与者也是如此。甚至业内资深人士也认为，旅游市场是世界上最“奇特的市场”之一——不仅令专家感到困惑，也令消费者抓狂。

然而，旅游业的特色值得深入研究。旅游交易不仅是全球最重要的经济活动之一，是全球就业机会的主要来源，而且对世界人口产生的影响也越来越大。例如，2018年飞机客运量高达43亿人次。<sup>1</sup>越来越多的人通过经济型陆运、空运和海运交通探索境内外奇迹。据国际民航组织(ICAO)估计，2018年有14亿游客跨境旅游。<sup>2</sup>实际上，若能有效改善旅游分销，将直接和间接提高世界各地人民的生活品质。鉴于旅游分销的庞大规模和巨大影响，不但值得深入认识，而且必须有效改进。

## 主要结论



# 51%

**51%** 的受访者预计，**未来五年**旅游分销市场将发生颠覆性的变化。



# 89%

尽管 **89%** 的客户享受旅程带来的灵感和启发，但仅有 **38%** 的企业从此类活动中获利。相反，**38%** 的客户热衷在旅游期间购物，但有 **75%** 的企业因此类活动获利。



# 4/5

**4/5** 的旅游企业将旅游分销转型列入未来五年的五大优先任务之一。

虽然旅游专家观点各异，但他们普遍认同，旅游分销服务迫切需要做出重大改进。数十年来，旅游服务提供商一直对旅游销售的结构颇有微词。即使是在这个复杂市场中赚得盆满钵满的中介机构，也认为这个市场体系是支离破碎的。显而易见，对于游客而言，旅游分销市场还不够完善，许多游客花费大量时间购物，并需要自己预订行程。没有人知道游客要花多少时间进行旅游购物，人们通过不同的网站和应用获取数不清的大同小异的旅行优惠、捆绑销售和报价。或许没有人敢计算这笔开支的总和，因为担心可能会因此倍感震惊和沮丧。

对于业内人士而言，这算不上什么新鲜事。数十年来，关于旅游分销市场危机四伏的报告和报道层出不穷，行业专家对此并不陌生。有些案例比较可信，有些故事则是危言耸听，但所有案例所呈现的问题在业内已广为人知。知名行业分析汇总机构 Skift 总结道，“为紧跟现代经济步伐，[旅游]分销改革刻不容缓。科技不断发展，但（像旅游业）如此复杂的‘巨轮’调头尚需时日。”<sup>3</sup>

事实上，很难确定旅游分销的持续胶着形势究竟预示着市场稳健还是结构不健全；关于这一主题，很难找到客观分析。一方面，因种种因素的吸引，新竞争者、新技术和新投资不断进入旅游分销领域，这预示着旅游分销市场运作良好，至少具有一定的吸引力。另一方面，关于市场壁垒、传统企业优势及其他结构性状况的抱怨不绝于耳，业界人士强烈呼吁，亟需对旅游分销市场实施更彻底的改革。

## 围绕关键技术和一些简单指导原则新达成的共识，指引未来发展之路。

无论如何，即使市场非常成熟，非常稳定，任何市场参与者仍可通过全面了解市场竞争性质，推行重要改革促进发展，提高自身的绩效。尽管长期以来，许多旅游分销市场参与者普遍对市场状况不满，但为了了解最有可能发生的市场变化，务必搞清楚是哪些条件使得该市场维持现状。

虽然无数的小规模因素形成了旅游分销市场的动态，但市场之所以持续存在，主要原因在于市场参与者采取防御姿态，以渐进式发展为指导方针，并采取各不相同的战略。尽管从各个市场参与者的角度而言，他们的所有这些独立决策似乎都很合理，但历史经验证明，上述决策可能会对整体市场带来不利后果。

令人欣慰的是，希望犹存，特别是对于采用合作解决方案并且愿意团结一致实现共同未来愿景的旅游企业而言。他们可以围绕关键技术和一些简单指导原则达成新的共识，指引未来发展之路；但前提是市场参与者必须完成最艰巨的任务：在容易滋生敌对情绪和不信任的复杂市场中开展合作。

为确保本报告全面而客观，我们面向 88 位全球旅游分销专家（推动行业发展的真正决策者）开展了一次调研，从战略角度实事求是地展现旅游分销行业的面貌。旅游分销市场失衡。这一点无可争议。必须从不同行业参与者的角度去理解这一残酷现实，因为这表明市场参与者对于市场状况的观点不协调、不统一，可能导致局面进一步恶化。本次调研受访者的回答表明（请参阅第 15 页的“调研方法”），行业参与者可能就推动行业发展所需的解决方案和技术达成初步共识。然而，单纯依靠常见解决方案还不够。旅游业必须就一些简单的指导原则建立统一愿景，做出共同承诺，以便显著改善旅游分销市场，这不单单是旅游生态系统成员的责任，旅游者也必须参与其中。

## 交叉模态和客户数据平台

Deutsche Bahn 的客运铁路业务 *Trainline* 已开始面向客户销售非火车旅行产品和服务。这个交叉模态平台项目赢得客户的一致好评，提升了企业在旅游价值链中的地位。<sup>4</sup>

另外还有一些企业专注研发客户数据平台，包括 mParticle、Segment 和 Arm Treasure Data。这些平台旨在解决与数据收集、控制、清洁以及整理有关的一系列主要挑战。这其中的许多企业还开发了客户身份解析功能，支持订户将匿名客户或购物者转化为已知目标主体。<sup>5</sup>

## 为何旅游分销市场严重失调?

旅游分销市场参与者对市场运作模式有着自己的看法，但事实证明，这些看法在引领市场走势方面发挥核心作用。市场参与者所做出的各种决策，包括投资、期望的市场定位或者参与竞争的基础能力，都会对未来市场的互动产生影响。但有一点很明确：许多企业预计未来五年内，旅游分销市场将发生重大转变（见图1）。

遗憾的是，旅游企业有关分销投资分配的决策，在很大程度上仍取决于相似的事实、不实报道和凭空杜撰所产生的观念和误解。

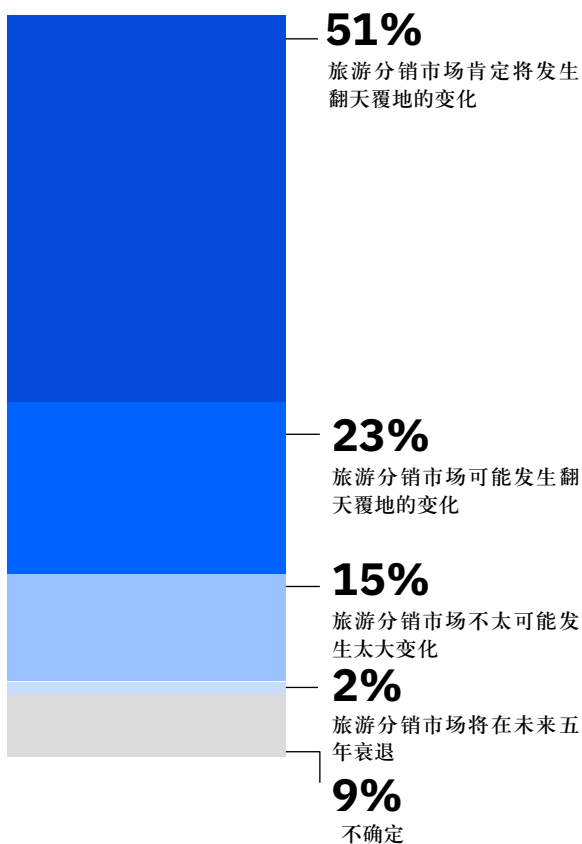
当然，观念有助于形成对于旅游分销转型方向、方式和理由的预期。出于这个原因，必须深入研究基本市场力量和行业动态，以便设定场景助力形成决策。

市场力量对各行各业都产生影响。在旅游业中，最值得注意的市场力量包括：全球经济局势动荡不定、地区人口结构不断变化、技术推动的变革飞速发展、客户期望持续增长，同时邻近或替代解决方案也在稳步增加。对于其他许多行业而言，这些力量十分常见，但常见并不会减弱相关挑战。

行业动态或行业生态系统成员互动也很重要。旅游分销市场的行业动态具有以下特点：业务复杂度持续攀升、行业间竞争日益激烈、产品商品化不断深化、政府监管参差不齐，而且行业合作伙伴间的信任度有限。在这些独特动态的影响下，旅游分销市场很难实现持续改进，特别是需要旅游生态系统的成员相互协作才能实现的改进。总体而言，市场力量和行业动态持续成为市场中引发游客与旅游服务企业不满的导火索。

图1

超过半数的旅游分销专家确信，未来五年内旅游分销市场将发生巨变



来源：受访者总人数(n=88)。Q8. 在您看来，未来五年旅游分销市场将发生怎样的变化？

在当前的旅游分销环境中，客户时常会遇到令人沮丧的复杂产品和流程问题，以及混乱不堪的商品化的产品与服务组合。毫不奇怪，游客对旅游业的整体满意度相对较低，而且往往因为投入大把时间在网上搜索大量基本相同的旅游产品而深感沮丧。事实上，由于目前的市场环境鼓励价格竞争，并流行以达成交易为目的的销售，因此造成上述两种结果完全可以理解。<sup>6</sup> 越来越多的游客访问大量网站并下载众

## 提供商表示，他们希望提供个性化服务并改善端到端旅程，但投资和行动却完全是另一回事。

多应用，这似乎表明客户对现状并不满意。<sup>7</sup> 这些简单指标说明，游客仍在徒劳地寻找更优质的产品和服务。

遗憾的是，旅游分销市场对提供商却并不“友好”。大多数生态系统成员通过可观的分销投资只能创造十分微薄的利润，几乎所有成员均在行业活动和会议中抱怨过市场环境不公的问题。他们经常指出，全球分销体系 (GDS) 提供商的利润空间相对较大。<sup>8</sup>

更引人瞩目的是，提供商表示，他们希望提供个性化服务并改善端到端旅程，但投资和行动却完全是另一回事。大多数提供商倾向于开展项目，独自提高分销参与度，避免与旅游生态系统中的其他成员分享“蛋糕”。这些举措可能无助于提高客户满意度指标，52% 的调研受访者表示，旅游分销市场的缺点将会带来负面影响。

从游客的角度而言，这相当于流程改进的数字版本。这样，游客或许可以更迅速地从机场抵达另一个机场，但不得不在停机坪上等待可用登机口，或者等待活动坡道工作人员引导飞机进入航站楼。此类次优解决方案在旅游分销市场中比比皆是，令游客、员工及希望更全面地满足市场需求的旅游企业倍感沮丧。

同样，理论上而言，集全行业之力推动个性化固然很棒，但在推行这项重点工作的过程中还面临很多不足之处。这往往会加剧游客的沮丧和困惑情绪。在关于面向旅游领域运用人工智能 (AI) 改善服务的各种讨论中我们发现，大多数客户实际经历的只是通过 AI 聊天机器人或其他形式的流程自动化获得更多的自助服务“机会”。<sup>9</sup> 对于尚且无法通过 AI 实现自动化的旅游分销环节，客户则可通过生态系统提供的应用和网站获得更多选择。从客户的角度而言，个性化服务不仅会降低沟通的差异化程度，甚至还会使旅游购物体验变得更加无聊。<sup>10</sup>

## 交易服务和数据共享

Further Networks 作为结算、支付和交易服务提供商投身旅游分销市场。该企业还是首批涉足旅游业后端平台业务的企业之一。这家创新型初创企业遵循“旅游分销 3.0”中规定的若干主要原则，给全球最大的一些旅游服务提供商留下了深刻印象。<sup>11</sup>

Journera 是特定于行业的旅游数据共享机制，采用者不仅包括两家最大的航空公司（美联航和美国航空），还有数量众多的全球最大的连锁酒店集团，比如万豪、洲际酒店集团、希尔顿和凯悦等。该团队由旅游业资深人士负责领导，他们不但发现了引人注目的明确市场需求，还努力运用智能技术和高效业务模式满足需求。<sup>12</sup>

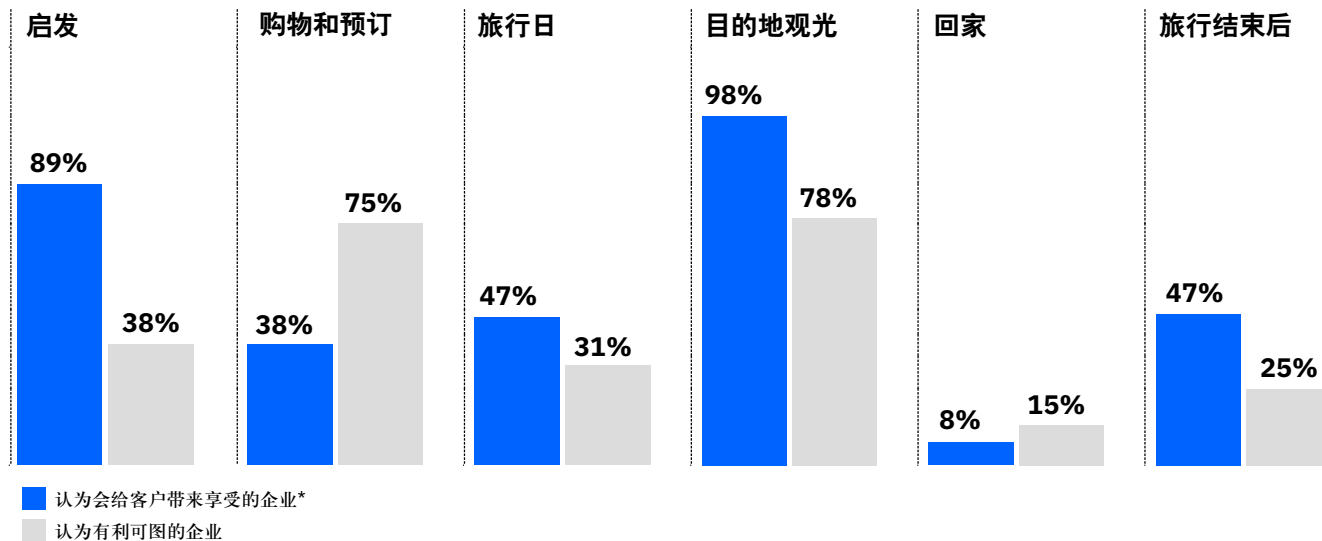
游客在分销市场经历的挫败感也会严重影响企业的经济效益。对于旅游活动的六个主要方面（启发、购物、旅游日、目的地观光时间、回家和旅行结束后），大多数企业表示，旅游购物和预订以及目的地逗留时间是利润最丰厚的几个环节（见图 2）。这表明企业获利最大的旅行环节与游客最享受的旅行环节之间存在结构性脱节。

旅游企业希望从客户最享受的环节获利，但常常事与愿违。事实上，旅游企业在购物和目的地逗留时间获利最大，但客户往往享受旅游启发阶段和目的地观光时间。既然客户享受目的地观光时间，企业应在这个旅游环节提供服务从而获利。这样才能实现客户喜好与业务需求之间的完美平衡。

但是，旅游企业依靠购物盈利，尽管客户在这项不可避免的活动中体会到的乐趣微乎其微。相反，客户在启发阶段倍感享受，但企业从中获利较少。这种结构性错位很可能导致提供商与客户均倍感沮丧。

显然，旅游分销现状的许多要素要么对客户不利，要么对旅游企业不利。那么，这种不够完善的现状还能持续多久？可悲的是，除非众多企业进一步协同合作，否则这种市场状况很可能无限期延续下去。关于旅游业旅游分销危机正在或即将引爆的媒体报道不断降温；密切关注旅游行业动态的人都明白，近期不太可能发生巨变。

**图 2**  
企业获利最大的旅行环节与游客最享受的旅行环节之间存在结构性脱节



注：根据 MaxDiff 结果，认定该环节可控的企业百分比 (MaxDiff 固定得分 > 50)。  
来源：受访者总人数 (n=88)。Q4. 当客户选择与贵公司规划/预订旅游时，在您看来以下哪个环节对于客户而言最享受？哪个环节最无趣？Q5. 对于贵公司而言，以下哪个客户旅游环节利润最高？哪个阶段最低？



## 为什么行业竞争并未对旅游分销市场起到改善作用？

在一些市场中，同业竞争有助于增强和完善市场；但在旅游分销市场中，情况似乎刚好相反。分销市场参与者（包括提供市场客源的航空公司、地面运输服务提供商和酒店，以及全球分销企业、旅行社及其他中介机构）制定的目标往往截然不同。战略不同但最终结果一致：延续仅适合少数参与者的行业现状。讽刺的是，每一个参与者都坚持沿用自身的解决方案，巩固自己不停抱怨的底层市场结构。

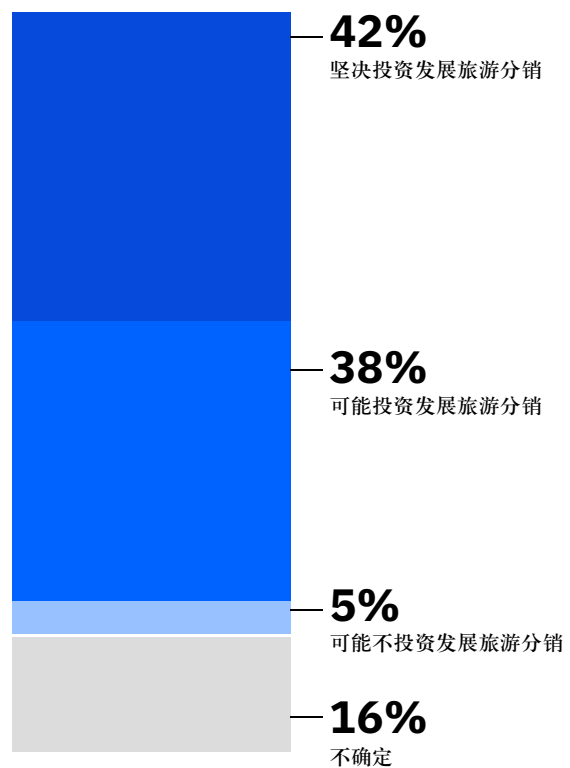
对于提供客源的旅游公司（即航空公司、酒店、汽车租赁公司和客运铁路运营商）而言，分销是在战略高度向旅游价值链中利润更高的领域转移的活动。这些企业见证了辅助或附加服务收入和盈利的爆发式增长，而且希望设法利用自身掌握的每一位游客的数据，成为更出色的零售商。<sup>13</sup> 42% 的受访旅游企业计划未来五年投资进军分销市场，很多企业期望专注购物、旅行日和目的地观光时间的零售环节。

但是，许多旅游服务提供商也有过将有可能改变市场的战略性投资转变为可预测的战术性市场活动的经历。例如，酒店经营者一直致力于抑制已然很高且仍在不断增长的访问/预订率（Phocuswire 的一项近期研究结果为 25,000: 1），可能会尝试提高网站吸引力和“粘性”，从而将更高比例的网站访客转化为购买者。<sup>14</sup> 另外，他们还可能持续投资拓展旅行体验营销和服务，许多全球连锁酒店均依托忠诚计划实现这一目标。<sup>15</sup> 当然，个性化服务（在这种情况下，酒店通常采用特色定价、自动入住和服务定制等方法）也可能吸引持续企业高管的关注和投资。<sup>16</sup>

—

图 3

大部分旅游企业计划未来五年投资发展旅游分销，但未将此列入议事日程的旅游企业也多得惊人。



来源：受访者总人数 (n=88)。Q18. 旅游分销可能列入未来五年贵公司的五大重点投资领域吗？

航空公司（旅游分销领域的又一重要参与者）很有可能实施与自身密切相关的独特战略目标。他们强烈希望留住更多的网站直接访客，因此势必会持续投资改进网站和应用，这一点不足为奇。但是，一些运营商也可能延用少数更具战略意义的分销渠道。

## 客户互动与联系

AMEX GBT 与采用 AI 技术的创新型旅行社 Lola 合作，将经验丰富的旅行社服务人员的卓越技能与 AI 能力有机结合。这些 AI 功能非常成熟，能够从观察到的旅游模式、客户喜好和客户互动方式中不断学习。这种合作关系会对旅游市场产生什么影响、何时产生影响、如何产生影响，目前还不明朗；但 AMEX GBT 和 Lola 在运用 AI 技术的旅游领域堪称强强联合。<sup>17</sup>

F-ness & Associates 与 Verteil 携手，为日本旅行社提供服务，使他们能够通过符合行业标准的 IATA-NDC 网络向消费者销售产品和服务。该开发流程为希望在客户与销售产品之间建立更丰富、更直接联系的其他一些企业创造了无限可能，而不受销售渠道的影响。<sup>18</sup>

例如，汉莎航空可能进一步提高通过 Sabre、Amadeus 和 Travelport 预订的交易的手续费（尽管费用已经很高），从而对 GDS 社区成员持续施压。<sup>19</sup> 其他一些航空公司（包括美国航空公司）也可能继续推行市场激励措施，鼓励旅行社直接通过航空公司订票，而不再通过旅游中介结构订票。<sup>20</sup> 航空公司大力采取措施鼓励直接订票，在这一举措的驱使下，全球性旅游市场研究公司 Phocuswright 满怀信心地预计，到 2022 年直接订票可能达到全部订票的 50%。<sup>21</sup>

有些运营商也可能通过 Winding Tree 等企业扩大投资与试验范围和规模，探索分布式分类账解决方案在旅游分销市场中的应用。<sup>22</sup> 人们很难确定这些结构性分销工作可能对旅游业生态系统造成的影响（如果有的话）；但是，如果以历史作为可靠参照，相对于航空公司在旧系统和提供商方面的大规模投入，这些战略投资就显得相形见绌，未来仍将继续依靠系统和提供商。换言之，尽管对于改革进行了大肆宣传，但在航空旅行销售领域占主导地位的旧分销结构很可能继续伴随大部分全球运营商迈向未来。

另一方面，旅行社（包括所谓的线下旅行社 (TA) 和线上旅行社）很可能按完全不同的逻辑安排旅游分销投资的优先顺序。其中，航空公司和酒店倾向于利用客户数据，增进与旅客之间的亲密度，而旅行社则通常运用有关地点、物业和服务套餐等方面的深入洞察，迎合游客的需求，并证明各项服务收费的合理性。一些旅行社认为这项战略的关注重点是特定的旅游细分市场，而另一些旅行社则将这一逻辑解读为重点关注于特定地区或特定旅游类型。

不过，无论市场关注重点如何，大部分旅行社都密切关注分销活动的成本。他们竭尽所能，全力推行超额佣金和激励措施，同时让游客互动中的例行任务或低增值环节实现自动化。AMEX GBT 和 Lola 等一些旅行社正在积极建立合作关系，帮助同步推进若干战略目标（请参阅侧边栏“AMEX GBT 和 Lola”）。

# 旅游市场外围企业在塑造市场方面发挥着重要的作用。

GDS 提供商作为旅游分销市场获利最丰厚的参与者，备受行业媒体的关注，他们也确实在不断努力，支持全行业齐心协力改善客户及其他各方的旅游分销体验。<sup>23</sup> 过去几年，所有主要的 GDS 一直投资改进核心技术平台，降低旅游企业探索替代方案的兴趣。<sup>24</sup> 另外，GDS 还采用新兴的行业消息传递和通信标准；从理论上说，销售所有旅游价值链成员的产品和服务均需遵循这些标准。<sup>25</sup> 最后，为紧跟十年前开始显现的趋势 — 尽管与其他一些行业的趋势背道而驰，GDS 还积极运用自身强大的收费驱动型分销网络，帮助航空公司、酒店及业内的其他机构成为更出色的零售商，从各类辅助收入中分一杯羹。<sup>26</sup>

最后，许多其他旅游分销中介机构，无论规模大小，也都希望另辟蹊径，实现独特的竞争利益。这些企业是旅游分销市场更美好未来的重要组成部分，因为他们都设法运用数据简化流程并改善客户服务。为顺利达成这一目标，他们必须与旅游价值链中的几乎所有其他成员保持强有力的合作关系。为了经济有效地实现目标，需要通过智能方式利用技术并准确选择目标客户。

可悲的是，这些企业往往在大规模旅游分销大剧中“跑龙套”，因为它们规模有限，在更广泛的旅游生态系统中很难有话语权。因此，旅游初创企业通常设法去中介化，绕过现有的分销参与者，但事实是，96% 的初创企业都以失败而告终。<sup>27</sup>

总体而言，业内参与者的目标和战术各不相同，制定了一系列不同的战略，无法确保旅游业朝着协同一致的方向发展（见图 4）。讽刺的是，他们改革现有结构和关系的努力方向自相矛盾。

另一方面，旅游市场外围企业（包括旅游业初创企业、与旅游分销产业边缘存在交集的数字巨头、市场监管机构和行业团体）在塑造旅游分销市场方面也发挥着重要作用。在大多数情况下，这些参与者采取循序渐进的参与战略，深入解读形势，审慎采取行动，而不会想着毕其功于一役，去占领整个市场，或者通过一次巨大投资去解决旅游分销市场的所有困扰。由于大家都持观望态度，坐等一些大型参与者推动行业变革，修补当前机能失调的分销格局，因而错失和延误了很多潜在的改进机会。

**图 4**  
旅游分销参与者相互矛盾的战略形成了市场现状



初创企业和其他一些小型公司明智地选择重点发展利基市场以及实施小幅流程改进。2017年，此类企业的投资资本达到80亿美元。<sup>28</sup>他们主要满足中小企业、负责招募工作的旅行者、各种P2P住宿以及青年背包客的旅行需求。

当然，专注于利基市场的旅游初创企业“规则”也有一些广为人知的例外情况。爱彼迎(Airbnb)和优步(Uber)等全球巨头在旅游分销领域发现了大规模的市场机遇。这两家公司进军旅游分销市场时均采用颠覆式的业务模式和可靠的客户支持流程，并投入了充足的资本。

另一些初创企业可能希望将该模式应用于旅游价值链的其他方面。不过，由于目前众多旅游企业的高级主管和公司董事会花费大量时间思考如何与此类参与者开展竞争，保护自己的市场份额，因此从近期来看，要以优步或爱彼迎这样的规模取得战略成功的可能性很低。<sup>29</sup>

所谓的“数字巨头”是引发市场颠覆的另一个潜在来源，也是旅游企业高管夜不能寐、寝食难安的一个主要原因。数字巨头是指少数几家科技界的超级巨星，比如亚马逊和谷歌，他们大多选择专注运营自身的核心业务，避免与现有的大规模旅游市场发生冲突。但他们业务的某些方面与旅游市场存在交集：具体而言，谷歌承接大型旅游品牌的广告业务，Amazon Web Services (AWS) 则开展企业销售业务。迄今为止，这两家企业均选择将旅游业务限制在自己既有的专业领域范围内。

谷歌和亚马逊在这方面的战略决策也有一些明显的例外情况，他们直接（但短暂）地涉足旅游市场引发了全球旅游分销领域的剧烈震动。2011年，谷歌收购了旅游分销领域风评极高的传统企业 ITA Software，引发了业界关于谷歌计划进军旅游市场的猜测。<sup>30</sup>同样，亚马逊也曾在 2015

年短暂试水度假套餐业务，称之为 Amazon Vacations，常常被引述为该公司长期以来一直觊觎旅游业的例证。<sup>31</sup>

然而，尽管对于这两家公司可能进军旅游分销市场的传言猜测不绝于耳，但他们已经很长时间没有对旅游业务进行过大规模投资了。但是，仅仅是有关这两家公司的一些传闻，就已经让旅游行业风声鹤唳，草木皆兵，让未来发展充满不确定性。

最后，市场监管机构和行业团体也是塑造旅游分销领域所不可忽视的力量。监管机构包括各级地方和国家政府机构、立法机构和安全机构以及共享基础设施的管理机构，如港口和机场管理机构。这些实体通常在旅游分销领域发挥某种间接作用，但（从参与角度而言）基本上听命于影响范围内最大实体。行业团体通常在发生市场纠纷时尽可能保持中立，同时尽其所能维持现状——往往保障影响范围内最大的市场参与者的利益。

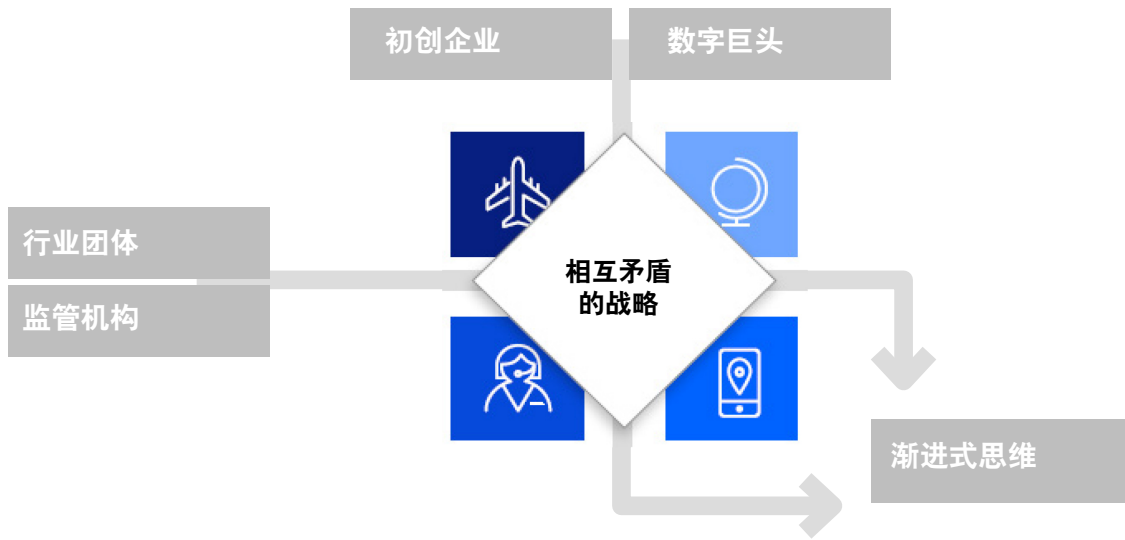
另一方面，行业团体在市场中发挥更具建设性的作用，尽管它们在改良市场运作时大多受自身所服务的行业子领域的职权范围的限制。酒店、汽车租赁和旅行社领域均设有维护自身利益的行业团体。但到目前为止，最著名的行业团体是国际航空旅行联盟(IATA)。在过去几十年里，IATA投入大量精力和资源制定技术标准、通信协议和规范，以确保整个行业协调发展。<sup>32</sup>

在IATA的统筹下，航空旅游业（从更广阔的角度而言，包括整个旅游业）从电子机票、全行业旅客信息预报(API)和新一代分销功能(NDC)等众多标准中受益匪浅。<sup>33</sup>不过，虽然它们对于持续改善旅游分销市场至关重要，不可或缺，但任何此类规模的参与者均不会引发全行业巨变（见图5）。

监管机构包括各级地方和国家政府机构、立法机构和安全机构以及共享基础设施的管理机构。

图 5

究竟是什么导致旅游分销市场维持现状——业内参与者相互矛盾的战略与市场外企业的渐进式思维共同作用的结果。



### “旅游分销 3.0” 具有哪些特点？

和其他市场一样，全球旅游分销市场会受到旨在促进参与者互动的各种技术的显著影响。因此，应当从更广泛的背景——也就是从社会中的技术发展的角度去思考问题。1998 年之前，旅游分销定义为基本的计算机化阶段。1999 到 2019 年间，定义为互联网迅速崛起阶段。为简便起见，我们用“旅游分销 1.0”指代计算机时代，用“旅游分销 2.0”指代互联网或 .com 时代。

近年来，技术再次开始改变游戏规则。“旅游分销 3.0”初期，云计算大展拳脚（“云计算”是描述企业在独立于总部或核心业务场所的其他地点处理和存储关键业务数据和应用所遵循的机制的概括性术语）。

有趣的是，旅游分销 1.0 和 3.0 有许多共同点。两个时代均倡导分销合作伙伴协作，而且鼓励从长远角度看待市场互动，而 2.0 时代更注重交易。不过，旅游分销 1.0 旨在促进旅行社与客户建立多阶段关系；而旅游分销 3.0 则支持企业综合运用共享的个人档案、定制的产品和价格、有的放矢的沟通以及 AI 功能，完美地实现个性化销售。

这些发展推动旅游企业转变市场竞争的性质。1.0 时代支持企业在服务交付的基础上开展竞争，2.0 时代鼓励基于价格的竞争，而 3.0 时代则倡导在整体旅游体验的基础上开展竞争。随着旅游分销 3.0 转型的不断加速，游客不仅会根据提供商做出的承诺区分存在竞争关系的企业，还会验证提供商是否兑现了承诺。当然，为做到这一点，必须为旅游分销流程设定合理的期望值，统筹协调旅游价值链

## “旅游分销 3.0”初期，云计算大展拳脚。

的多个参与方，确保他们提供优质服务。如果企业选择接受并定义“旅游分销 3.0”，则需要开展以下一些优先的旅游分销工作：

- 从财务和人力资本配置的角度优先满足旅游分销的需求
- 实施适用于在旅游背景下所有旅游者互动的解决方案
- 探索在旅游业采用平台业务模式。

为此，需要从全新的角度思考如何使用客户的旅程数据。当然，这些企业也会设法为员工赋能，企业与游客的日常互动不仅关乎树立旅游品牌，也会从多个层面影响整体客户体验。

这其中的许多变革要求企业简化技术，因为解决方案的层次越多，客户和员工的体验就越复杂。

### 如何引领“旅游分销 3.0”潮流

**1. 明智地投资旅游分销市场。**对旅游分销投资是最重要的优先任务。所有旅程都从旅游分销开始。它是客户对于贵公司品牌形成期望值的第一个基本步骤，因此这第一步必须走准走好。改善客户的旅游分销体验不仅有助于提高游客的满意度，最终还能增加企业利润。

**2. 始终了解游客的背景信息。**每次与游客互动都必须采用双向模式。旅游企业希望收集有关客户的意向、感受和计划的信息，将这些数据输送给 AI 系统，以期改善后续的游客互动。运营系统、客服系统乃至财务系统也具有同样的目标。尽量了解客户行为的动机，以及当前旅游流程中存在的参与机会，并根据这些深入洞察采取行动。

旅游企业的一个努力目标是积极主动、有条不紊地降低在游客、目的和情景“三不知”的情况下开展互动的百分比。互动的目的是给客户留下这样的印象：企业对他们非常了解 — 他们是谁？为什么去旅行？希望获得怎样的体验？同样，客户互动的目的不只是为了增进对特定客户的了解，也是为了深化对企业所服务的旅游市场的认识。

**3. 为员工提供有用洞察而非数据。**旅游业对一线员工有着极高的期许。面向客户的员工不仅要掌握复杂而且往往过时的服务系统，还要满足全球各种各样、有时甚至是苛刻和令人不快的客户需求。更有甚者，旅游业要求这些仅经过快速培训、超级忙碌的员工始终微笑着满足甚至超越客户的所有需求。

在这一背景下，旅游企业要求本就疲惫不堪的员工了解客户或运营数据，希望他们有时间、有耐心并且有技能掌握应对方法，这无异于对员工造成二次伤害。与此同时，那些“经验丰富的员工”根本不想理会规范建议中规定的客户服务标准。究竟是该为员工提供海量的原始数据，还是给他们做出明确指示（这可能不利于他们发挥自身的主观能动性），未来的旅游分销领导必须掌握有度，妥善平衡。

**4. 简化并规范运营系统。**旅游分销还存在很多不足：旅游业缺乏充足的资金支持；预测能力欠缺；始终缺乏耐心。然而，了解旅游业的人都知道，它还缺少一项更复杂（或定制）的解决方案。每年旅游业都会花费数百万资金培训新员工，指导他们如何充分利用复杂而神秘（欠缺直观性和易用性）的 IT 系统。为充分发挥员工潜力，为客户提供最佳体验，旅游企业必须积极改造后端客户系统。这样，员工就可以将大部分精力集中于业务中最重要的一环：游客。

**5. 率先参与行业平台。**平台业务模式在大多数行业风靡一时，这一趋势在旅游业更是潜力非凡，尤其适合旅游分销领域。行业平台支持多个业内和业外参与方分享洞察，分担责任，以及探索无法满足需求可能对旅游交易产生的重大影响。这些能力可以让备受质疑的行业焕发新的活力，不但可以让原来的竞争对手化敌为友，还有助于让客户推动的合作长盛不衰。

从机场前往酒店的旅行者，基本都是刚下飞机的乘客；从一个机场前往另一机场的旅行者，当然是去另一个目的地旅行。然而，协调这些出行方式转换的解决方案凤毛麟角；更令人吃惊的是，旅游业并不是平台模式的先行者，更谈不上成熟运用该模式了。

## 采用新兴平台

如果旅游企业做好充分准备，希望借助“旅游分销 3.0”的东风蓬勃发展，他们肯定愿意率先采用新兴行业平台，遵循以下指导原则：

### 专注于为游客提供适当的服务，而不是揭示数据洞察

数据及其蕴含的洞察意义重大，但若不采取行动，洞察也毫无价值。提供商应根据更多的可变因素营造个性化的游客体验。

### 将赋能作为优先任务，避免教条式的指令

为员工提供富含洞察和想法的简单工具，而不是做出公式化的回应。个性化服务必须通过人际互动实现，而不是依靠推荐引擎。

### 倡导简化，而不是系统化

AI 是可用于发掘深刻洞察的有效工具。但是，为发挥影响力，必须采用简单直观的方式向客户和员工展现这些洞察。

对于实现市场目标而言，组织分销流程可能是柄双刃剑，关键看运用是否得当。

—

## 需要思考的重要问题

- 在过去数十年中，贵公司在改善旅游分销工作方面的成效如何？
- 什么原因导致贵公司的领导对旅游分销生态系统的其他成员持敌视态度？
- 为了给客户营造更统一的旅游体验，贵公司采取了哪些计划？贵公司的分销流程是简化了目标的实现，还是加大了实现目标的难度？
- 如果未来几年旅游分销平台暂露头角，帮助管理和实现更全面的购物体验，贵公司将在这些平台中扮演怎样的角色？
- 未来五年，旅游分销是否将成为贵公司实现战略性差异化竞争优势的主要来源？

## 关于作者



### Steve Peterson

[linkedin.com/in/stevenjohnpeterson](https://www.linkedin.com/in/stevenjohnpeterson)

[Steve.Peterson@us.ibm.com](mailto:Steve.Peterson@us.ibm.com)

Steve Peterson 是 IBM 商业价值研究院的全球旅游和运输业主管。Steve 是众多行业调研报告的作者，从 1998 年起一直担任该行业的战略顾问。他的工作受到全球 IBM 客户的交口称赞，并得到了业界和大众传媒的广泛赞誉。Steve 目前在丹佛工作生活。



### Greg Land

[linkedin.com/in/gregland](https://www.linkedin.com/in/gregland)

[Greg.Land@us.ibm.com](mailto:Greg.Land@us.ibm.com)

Greg (James) Land 是 IBM 全球酒店和旅游相关服务细分市场主管。Greg 将 25 年的职业生涯都奉献给了旅游行业，曾经担任战略顾问、顾问和主管。他曾与多家全球航空公司、旅游技术提供商以及酒店业企业合作，丰富的行业经验使得他对于数字化转型拥有自己独到的见解。Greg 目前在纽约工作生活。

## IBM 如何提供帮助

要在当今竞争激烈的商业环境中取得成功，旅游和运输企业必须解决日益复杂的问题，抢在竞争对手前面抓住令人兴奋的新机遇。他们必须持续推动卓越运营，在企业各职能部门和新兴生态系统各成员之间开展密切合作。尤其是，行业领先者必须在瞬息万变的商海中掌好舵，驾好船。IBM 旅游与运输业实践团队了解这些挑战，能够运用自己广泛的行业经验、业务洞察和技术实力加以有效应对。如欲了解更多信息，请访问：[ibm.com/industriestraveltransportation](https://ibm.com/industriestraveltransportation)。



## 相关报告

Steve Peterson 和 Raimon Christiani 合著，“旅游忠诚度 – 减少不满：旅游忠诚度计划如何加深互动、提高利润并驱动品牌忠诚度”，IBM 商业价值研究院，2015 年 10 月。  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/AXKRMQJZ>

Steve Peterson、Anthony Marshal、Brian O’Rourke 和 Greg Land 合著，“无处不在：旅游业数字化重塑”，IBM 商业价值研究院，2018 年 12 月。  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/WO4594RZ>

Steve Peterson、Brian O’Rourke、Greg Land 和 Heidi Fillmore 合著，“移动为要：引领旅行体验革命”，IBM 商业价值研究院，2018 年 9 月。  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/VNBEOZ41>

Steve Peterson 和 Raimon Christiani 合著，“仅仅机器人还不够：探索旅游业尚未发掘的认知计算潜力”，IBM 商业价值研究院，2015 年 10 月。  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/369MWXJE>

## 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/ibv/cn](http://ibm.com/ibv/cn)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机和平板电脑上访问 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：  
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

## 调研方法

为充分了解未来五年引领旅游分销市场发展的源动力，IBM 商业价值研究院通过研究合作伙伴 Frost & Sullivan 对一些旅游分销决策者（包括旅行社、酒店、航空公司及其他旅游企业的高级管理层、副总裁和总监）开展调研。2018 年 10 月到 12 月间，美洲、欧洲和亚太地区的一些专家通过计算机辅助的电话采访参与了调研。得出初步结论后，我们还开展了补充外部研究，并与主题专家进行了深入访谈，旨在研究并验证本次调研获得的主要假设和结论。最后，IBM 还利用了其他 IBM 商业价值研究院报告中有关旅游业的主要研究成果以及本文档“备注和参考资料”部分引用的一系列辅助文献。

## 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 (IBV) 隶属于 IBM 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。

## 关于研究洞察

研究洞察致力于为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。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

## 备注和参考资料

- 1 “Economic Impact.” World Travel & Tourism Council. <https://www.wttc.org/economic-impact>. Accessed June 5, 2019;
- 2 “Solid passenger traffic growth and moderate air cargo demand in 2018.” International Civil Aviation Administration. December 31, 2018. <https://icao.int/Newsroom/Pages/Solid-passenger-traffic-growth-and-moderate-air-cargo-demand-in-2018.aspx>
- 3 Barko, Seth. “Unraveling the Web of Airline Distribution.” Skift. October 30, 2018. <https://skift.com/2018/10/30/unraveling-the-web-of-airline-distribution-new-skift-research>
- 4 “About train company services - DB.” Trainline website. <https://www.thetrainline.com/en/train-companies/deutsche-bahn>. Accessed June 5, 2019.
- 5 Price, Jim. “Why customer data platforms hold immense potential for travel companies.” Phocuswire. February 13, 2019. <https://www.phocuswire.com/customer-data-platforms-travel-potential>; “Your real-time customer data pipeline.” mParticle. <https://www.mparticle.com>; “We make customer data simple.” Segment. <https://segment.com>; “Access the inaccessible with Arm Treasure Data Customer Data Platform.” Arm Treasure Data. <https://www.treasuredata.com/learn/why-treasure-data>
- 6 IBM Institute for value analysis of secondary sources. (<https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2019/acs-travel-report-2018-2019>)
- 7 Peterson, Barbara. “Consumers Visit 38 Sites Before Booking, Expedia Says.” Travel Market Report. December 02, 2015. <https://www.travelmarketreport.com/articles/Consumers-Visit-38-Sites-Before-Booking-Expedia-Says>; Davis, Anna. “Travelers say technology is key to their travel experience.” 2018 Global Digital Traveler Survey. November 2018. <https://www.travelport.com/company/media-center/press-releases/2018-11-13/travelers-say-technology-key-their-travel-experience>
- 8 “GDS Margins.” Blocksky Corporation. <https://www.blocksky.com>. Accessed June 5, 2019.
- 9 Peterson, Steve. “Beyond bots and robots: Exploring the unrealized potential of cognitive computing in the travel industry.” IBM Institute for Business Value. December 2016. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/beyonbots>
- 10 Peterson, Steve; Raimon Christiani. “Travel loyalty: How loyalty programs can deepen traveler engagement, improve profits and drive brand allegiance.” IBM Institute for Business Value. October 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/travelloyalty>
- 11 “Changing Transactions in Travel Ecosystem with Blockchain.” Further. <https://further.network>
- 12 “The platform for creating seamless travel experiences.” Journera. <https://journera.com/about>. Accessed June 5, 2019.
- 13 IBM Institute for value analysis of secondary sources. (<https://www.ideaworkscopy.com/wp-content/uploads/2018/11/Press-Release-133-Global-Estimate-2018.pdf>, <https://www.iata.org/pressroom/media-kit/Documents/State-of-the-industry-and-global-economic-outlook.pdf>, <https://w3.accelya.com/bloggrowing-profit-margins-with-ancillary-revenues>, estimates of ancillary revenue contribution to profits range between 10 and 15 percent in these publications).
- 14 Moore, Kyle. “Ditching direct: it may be time to reconsider your GDS and OTA connections.” RateGain. March 2019. <https://www.phocuswire.com/Reconsider-GDS-OTA-connections-hotels>.
- 15 Fox, Linda. “Accor goes down experiences route as it unveils All loyalty platform.” Phocuswright. February 2019. <https://www.phocuswire.com/accor-All-loyalty-platform>.
- 16 Fox, Linda. “IHG pilots attribute pricing as next stage of reservation system kicks in.” Phocuswright. February 2019. <https://www.phocuswire.com/IHG-guest-reservation-system>.
- 17 “Year in review – 2018.” Lola. <https://www.lola.com/news/video-lola.com-year-in-review>. Accessed June 5, 2019.
- 18 IBM Institute for Business Value analysis based on secondary research. (<https://www.f-ness.com/en/company>; <https://www.vertel.com>).
- 19 O’Neill, Sean. “Lufthansa ratchets up pressure on Sabre over distribution.” Skift. December 2018. <https://skift.com/2018/12/10/lufthansa-ratchets-up-pressure-on-sabre-over-distribution>.
- 20 Limone, Jerry. “AA basic economy behind drop in GDS ancillary sales.” Travel Weekly. June 2018. <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/AA-Basic-Economy-behind-drop-in-GDS-ancillary-sales>.
- 21 Jelski, Christina. “Hotels direct bookings make up ground on OTAs.” Travel Weekly. February, 2019. <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Hotels-direct-bookings-making-up-ground-on-OTAs>.

- 22 Anderson, Pedro et al. “A practical application of blockchain in the travel industry.” Winding Tree. 2016. [https://windingtree.com/White\\_Paper\\_EN.pdf](https://windingtree.com/White_Paper_EN.pdf).
- 23 “Vision.” Blockskye Corporation. <https://www.blockskye.com>. Accessed June 5, 2019.
- 24 Campbell, Jay. “Amadeus to retire ‘workhorse’ mainframes.” The company dime. March, 2017. <https://www.thecompanydime.com/mainframe>
- 25 Pestronk, Mark. “Whether in reaction to NDC or not, GDS offers are better than ever.” Travel Weekly. January 2019. <https://www.travelweekly.com/Mark-Pestronk/Whether-reaction-NDC-not-GDS-offers-better-than-ever>
- 26 Travelport Press Release. “Travelport becomes the first GDS operator to offer NDC content.” PRNews Wire, Travelport. October, 2018. <http://ir.travelport.com/2018-10-23-Travelport-becomes-first-GDS-operator-to-offer-NDC-content>.
- 27 Phocuswire and Voyager HQ. “Welcome to the hote 25 startups for 2019.” Phocuswright. November, 2018. <https://www.phocuswire.com/Hot-25-Startups-2019-introduction>.
- 28 Ibid.
- 29 Amouyel, Alex. “Stop looking for the next ‘Uber for X’ and start changing the world.” Next Billion Blog. July, 2018. <https://nextbillion.net/stop-looking-for-the-next-uber>
- 30 Bergen, Mark, et al. “Google to retire ITS software flight search engine for small companies.” Skift. November, 2017. <https://skift.com/2017/11/01/google-to-retire-ita-software-flight-search-engine-for-small-companies>.
- 31 Schaal, Dennis, et al. “The Amazon factor.” Skift July, 2018. [https://3rxg9qea18zhtl6s2u8jammft-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/07/Amazon-Skift-Call\\_Final.pdf](https://3rxg9qea18zhtl6s2u8jammft-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/07/Amazon-Skift-Call_Final.pdf).
- 32 Leopold, Eric, et al. “Simplifying the business whitepaper 2017.” IATA. October, 2017. <https://www.iata.org/whatwedo/stb/Documents/StB-White-Paper-2017.pdf>
- 33 Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品

2019 年 7 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）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 产品根据其提供时所依据的协议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企业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。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层

邮编：100101

