

旅游业怎样应对 顾客“取关”？

文 玛戈·戈拉-斯托克曼 (Margo Gorra-Stockman)、李佩珊、周晖

提要

旅游服务企业一直处于行业颠覆的风口浪尖，业务范围不单单是售卖车票机票或是预订酒店，还要为说走就走的旅行者提供高度关联且独一无二的个性化体验，否则就会被顾客取消关注。

在埃森哲针对全球旅游业高管的调研中，87%的首席高管承认传统的业务模式已经过时，业务革新必不可少。但让人意想不到的，在他们的直接下属中，只有63%认同老板的观点。领导层与管理者之间的观念抵触值得反思，可见推动转型并适应行业新形势绝非易事。

对于旅游业的企业而言，要想为客户提供全新体验，必须紧跟不断变化的客户需求，实现核心业务增长，同时打造全新的业务模式，并发掘数字化领域的全新收入来源。因而，企业不仅要具备一流的技术、数据、能力或技能，还需以客户为核心，树立行业首屈一指的高增长模型——“生力企业”（Living Business）。

千亿美元落入 颠覆者之手

世界旅行与旅游理事会 (World Travel & Tourism Council) 报告显示, 旅行与旅游业的GDP占全球GDP总量的百分之十以上, 每十个就业岗位中就有一个岗位来自旅行与旅游业。

但作为极易受到市场周期影响的产业, 产能过剩、燃油价格上涨、新的客户需求以及政局和社会日益动荡等因素无不制约着旅游业的发展。同时, 老牌旅游业企业面临来自行业内外的激烈竞争。根据世界经济论坛预测, 航空、旅行与旅游业的新晋企业将在未来10年内从老牌企业手中攫取超过1,000亿美元收入, 原因是顾客对传统的、一成不变的旅游服务“取消了关注”。

而备受关注的企业新晋企业中, 既有默默蚕食的蚁型企业, 又有一击致命的狼型企业。两者风格截然不同, 但带来的威胁一样令人生畏。

蚁型企业是指规模虽小但具有极高灵活性和韧性的企业。他们不断蚕食传统企业的市场份额。例如, 埃森哲旗下咨询机构Seabury Consulting发现: 2008年至2017年, 廉价航空公司在各地区的可用座位公里 (Available Seat Kilometers, 简称ASK) 复合年均增长率高达12%-22%, 而传统全服务航空公司则仅为2%-13%。同样的, West Elm家居店和Equinox健身俱乐部等小型零售企业也利用其在客户体验领域积累的丰富经验, 试图进入酒店服务这个全新市场。

狼型企业则是指数字化颠

覆者, 包括优步 (Uber)、爱彼迎 (Airbnb)、谷歌 (Google) 和亚马逊 (Amazon)。它们如同荒野巨狼, 以截然不同的业务模式、永不停息的创新步伐和开创性的客户体验, 彻底颠覆现有行业格局。谷歌的旅游业务规模已是亿客行 (Expedia) 的两倍, 估值达到1,000亿美元。而凭借着全新的业务模式, 爱彼迎目前的估值已达310亿美元。

独一无二的旅行 体验是关键

在蚁型企业和狼型企业的共同威胁下, 旅游业目前处于存亡关键阶段: 是战是逃? 旅游业首席高管们已经充分认识到现阶段影响企业成败命运的关键因素: 业务革新。得出这一认识的旅游业高管, 比其他行业高出13%。此外, 78%的旅游行业首席高管希望, 他们也能主动引领所在行业的创新。

要想实现自我颠覆, 企业必须在服务旅程的各个阶段与顾客保持联系, 同时打破传统的行业界限, 准确预测并实时解决顾客在旅行中遇到的各种问题。企业还必须通过数字化手段、组织架构和企业文化的变革, 转型为行业增长的生力军, 从而为客户提供实时个性化旅行体验。这种“生力企业”将不再拘泥于既定的工作方式, 而是提倡不断改变。

“生力企业”为改变而生——深度关联和创新活力这两大基本特征, 将为旅游业带来无与伦比的适应能力。

深度关联, 即实时掌握客户需求, 确保企业能够提供敏捷灵活且高度相关和个性化的服务, 根据旅行者的需求实时调整服务内容。生力企业既关注整个客户群体的需求, 也注重每位客户的体验。

例如, 希尔顿全球酒店集团 (Hilton Worldwide) 正计划扩充旗下品牌, 以提高其与千禧一代的关联度。希尔顿还将推出一个强调当地景色、优质服务和酒店连通性的城市微品牌——“微型旅店 (hostel on steroids)”, 它与传统的希尔顿客房差异巨大。雅高酒店 (Accor Hotels) 则推出了全新酒店品牌JO&JOE, 为旅行者和当地居民提供“开放客房 (open house)”服务, 包括精心设计的共享空间 (共用厨房) 和独一无二的居住空间 (模块化睡眠空间和蒙古包)。

从本质上说, 即便拥有强大的数字化工具和敏锐的分析洞察力, 要做到深度关联仍然是很难的。随着时间的推移, 实现这一目标只会难上加难。全球63%的旅游行业首席高管及其直接下属对埃森哲表示: 与三年前相比, 培育客户忠诚度难度有所上升。

新型活力组织可为 创新加速

新活力是指能让生力企业从不间断变化的客户期望中突围出来的组织“架构”风格。不妨将其视为深度关联的动力引擎。为此埃森哲对旅游业高管进行了调研, 以了解他们在前所未有的激烈竞争中如何紧

跟时代步伐，同时将新活力融入五大独特能力中，即：



通过在整个企业中培养以客户为中心的理念和文化，实现持续变革。



在核心业务和颠覆性增长举措之间把握平衡。



与更广泛的生态系统合作伙伴建立连接，跨越行业界限。



将产品和服务设计成建立深度关联的平台，打造极具吸引力的全新体验。



通过原型设计和规模化的创新体验，推动构建和迭代。

调研得出的活力评分显示，绝大部分旅游企业的这五大能力评分只达到中等。其中，许多旅游服务企业已经清楚认识到创新的必要性并专注于设计，但在构建和迭代方面困难重重。

旅游业各细分市场的活力评分存在细微差异。其中，酒店行业的表现最佳。然而，虽然酒店行业从业人员自认为十分了解客户，但在加速敏捷设计以及优化客户体验方面仍然面临诸多挑战。航空公司也自认为十分了解客户，但现实给了重重一棒：优化成本并非易事，敏捷的体验设计更是难上加难。由于无法迅速将创意推进到执行阶段，这些企业很难实现未来增长。80%的首席高管（以及65%的直接下属）认为，目前最重要的是迅速拓展新业务，确保与时俱进。

调研结果

我们采访了：

137
位高管

来自

全世界
128
家旅游企业

包括：

25 位首席执行官

8 位首席战略官

9 位首席客户官

4 位首席营销官

3 位首席销售官

88 位其他旅行企业领导者

44 
位来自航空业

47 
位来自酒店业

38 
位来自旅游服务业

我们发现：



旅游业各细分市场的活力评分存在细微差异



迅速将创意推进到执行阶段的能力对于实现企业增长至关重要



其中酒店行业的表现最佳

酒店行业从业人员十分了解客户，但仍需加速敏捷设计并不断优化客户体验

航空公司也十分了解客户，但现实给了重重一棒：削减成本并非易事，敏捷的体验设计更是难上加难

 **80%**

的首席高管认为，他们必须迅速拓展新业务，才能确保与时俱进

重新主导旅游行业格局

当企业认识到生力企业所意味的深度关联和创新活力时，他们就可能打破旅游业的原有桎梏。整个旅游业都需要有所行动，而部分企业已经抢先一步，占得先机。

以嘉年华公司 (Carnival Corporation) 为例。该公司推出的全新平台综合利用 Ocean Medallion 可穿戴设备、Ocean Compass 数字化体验门户和物联网，整合了串流分析、环境识别功能和机器学习等技术，助力嘉年华预测客户偏好和需求，从而为客人提供最佳的度假体验。此外，嘉年华还开创性地推出自有数字流媒体频道 OceanView，播放该公司的原创内容。

万豪国际 (Marriott International) 以其传统创新架构为基

础，借助旅行体验孵化器 (Travel Experience Incubator) 项目，确认、完善并拓展创新业务。该项目汇集初创企业和酒店领导者，在为期三个月的时间里共同打造面向未来旅行者的体验解决方案。万豪国际同时沿用包括从丽兹卡尔顿 (Ritz-Carlton) 到 Moxy Hotels 在内的多品牌策略，以满足不同客户群的独特需求。

德国汉莎航空集团 (Lufthansa Group) 不仅在公司内部投资兴建创新中心以培育初创企业，还积极探索如何在航空领域应用区块链技术。该公司将参与区块链供应商 Winding Tree 的加密货币预售活动，收益将用于开拓该行业的区块链数字市场。一旦该市场初具规模，将彻底改变供应商和买家的交易方式，大幅降低分销成本。

在旅游业，“业务革新”与“客户体验”都是知易行难。只有那些大力推动组织、技术和文化变革，

从而为客户提供所需实时旅行体验的企业，才能成为旅游业的创新领导者。这些企业将成功把握推动核心业务转型与拓展新业务之间的平衡。要想实现成为“生力企业”这一愿景，管理团队必须上下一致，即刻行动，刻不容缓。

玛戈·戈拉·斯托克曼

埃森哲行业创新部门总监
常驻华盛顿
margo.gorra-stockman@accenture.com

李佩珊

埃森哲大中华区旅游业主管
董事总经理
susanna.p.li@accenture.com

周晖

埃森哲大中华区旅游业总监
phil.hui.zhou@accenture.com