THINK ACT

思与行

BEYOND MAINSTREAM

8月 2016

旅游3.0：

数字化旅行变革时代中的应对之道

Roland Berger

亮点

3

资源提供商

交通出行与酒店在数字化变革中完成产品与营销数字化的布局

p.4

分销渠道的数字化

对资源端的深度掌控与对客源端的进一步争夺战

p.7

信息提供商

以数据为核心进行业务衍生的UGC与平台类企业将在未来有更大的商业价值空间，“再中间化”的关键时期

p.12

数字化浪潮席卷下的旅行市场

从手机屏幕中显示的二维码登机牌，到APP预定的接机专车，从利用地理定位而选定最便捷舒适的酒店，到使用手机或个人穿戴设备就能直接打开的智能房门，多种基于数字技术的旅行场景正在我们身边发生，推动着全球旅游业进入数字化变革中的3.0时代。

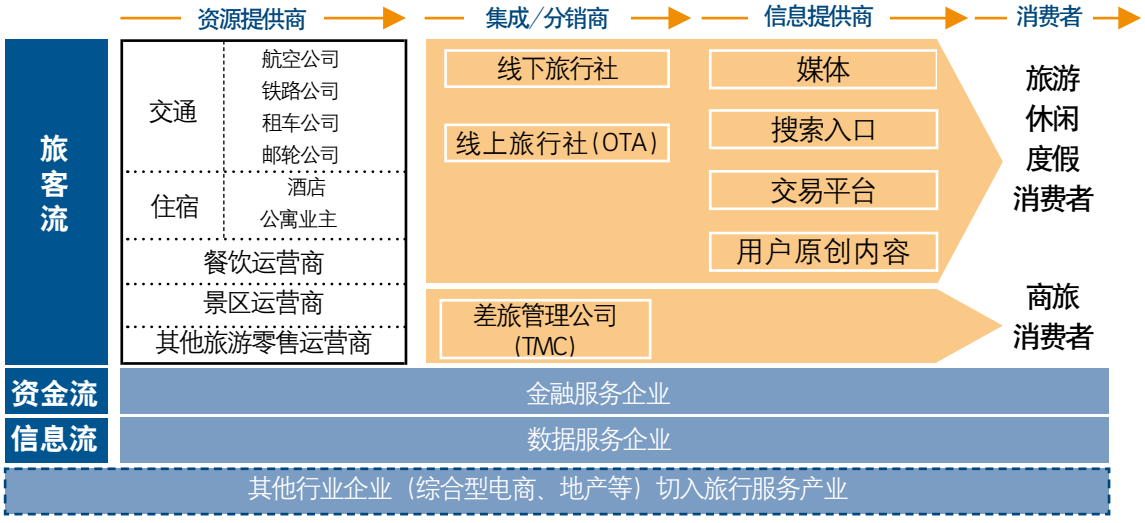
回顾旅行1.0时代，传统旅行社利用信息的不对称，依托门店或电话方式销售机票、酒店以及团队出游等定制产品。由于缺乏信息获取与比较的渠道，消费者处于市场弱话语权地位，被迫接受旅行社所主导设计的昂贵、呆板和保守的产品。

在旅行2.0时代，受益于互联网技术的发展，各资源供应商和新兴的线上旅行社（OTA）分销商将自有或第三方的机票、酒店和团队游、自助游等产品搬上互联网实现在线销售。但仅仅是电子化的预订过程，并未创造旅行过程的更多便利，遑论旅客个性化需求的满足。

而进入3.0时代，旅行从端到端的全环节数字化变革正在快速发生。从资源提供商、集成分销商到信息提供商，整个旅行产业链要素被简化为以数字标记的信息代码，再结合消费者行为信息的挖掘和数据的分析，各种可能的旅行产品组合在云端的服务器中被快速创造。至此，只需在屏幕上轻轻点几下，您与家人的整个旅行就将完美开启。→ A

A

旅行服务产业链概览



资源端的数字化变革

交通出行与酒店住宿作为旅行中两大最基本环节，在资源端数字化进程中首当其冲，并极大推动了相关领域在商业模式上的创新变革。

交通出行领域的数字化集中体现于产品细分和模式创新

航空业可以说是旅游领域数字化最早的实践领域之一，从全球分销系统GDS的诞生到复杂的舱位产品体系和收益管理系统，无一不在推动着整个交通出行领域甚至旅游行业的信息化发展。在争议声中，中国三大航终于开始推进付费选座业务，国航、南航等逐步在不同国际线上试水精心设计过的选座产品。事实上，“菜单式收费”早已为国外航空公司和国内低成本航空公司中采用，除付费选座外，还包括特色机上餐饮、行李托运费、优先值机/安检/登机的权利、常旅客计划里程出售以及酒店预订、租车、保险等，而这一切，离不开航空服务产品的菜单式细分和数字化。

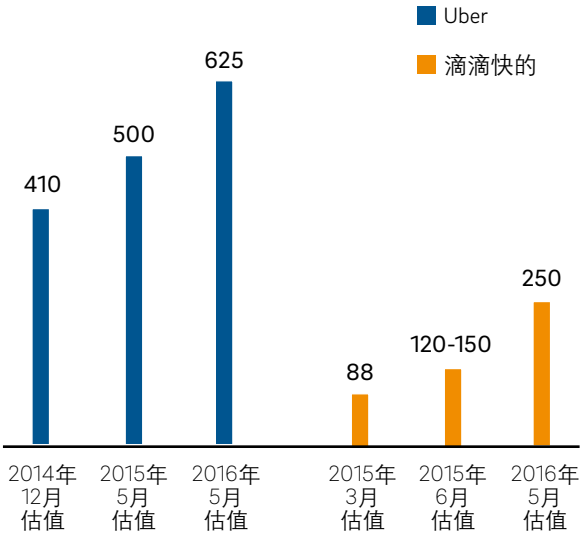
与此同时，全球航空公司积极推进空中WIFI的安装和应用，除了满足旅客旅行途中联网的需求，航空公司更寄希望于全程联网下新服务产品的销售如即时升舱、机内点餐，以及把握在客舱内这一特殊情景下的潜在消费机会。此外，航空业生态内的第三方参与者也始终推动着数字化的革新，例如Expedia和Ctrip携程近年还分别推出旨在帮助旅客判断航班乘坐舒适度的“愉悦指数”和“航班舒适度指数”，实现了对传统标准产品的定量创新。

智慧机场的发展也是旅游行业数字化的重要组成部分。无论是值机等候，还是航班中转，机场始终是每段旅行中不可或缺的体验。而机场数字化通过建立一整套基于网络的智能系统，通过实时信息的畅通交流、所有利益相关者的深度跨部门合作以及机场运作中的流程整合，在提升自身运营效率的同时，更加注重优化客户的服务与体验。以行李智能管理系统为例，史基浦国际机场通过该项目的实施使处理行李的能力大幅度提升40%，每年处理行李的能力达到7000万件。同时，机场行李处理速度也得到了有效提升，从每小时处理5000件行李提升到每小时9000件行李，大大提升了运营效率和中转旅客的客户体验。新加坡樟宜机场则将三个航站楼450多个值机柜台和111个登机门接入业界领先的通用系统，即SITA Airport – Connect Open，支持自动验证旅客的纸质登机牌和移动条码登机牌，使旅客自助离港成为可能，极大方便了旅客的机场安检。

地面交通的数字化更是成为资本竞相争逐的对象，以Uber、滴滴出行为代表的车辆共享APP，利用移动互联网技术整合各类交通出行资源，建立了一个基于云端的城市智能综合交通平台，可以说是在一夜之间推动了传统租车领域的数字化进程，颠覆了城市的出行方式。同时，数以亿计的出行流量钩织成的数字化消费场景，为此类平台带来了巨大的商业前景，资本市场估值一再创出新高。→ B

B

全球代表性打车软件估值［单位：亿美金］



酒店住宿领域的数字化集中表现在资源广度和营销深度的拓展

一方面，无论是大型酒店集团还是小型单体酒店都在OTA的混战中挣扎，定价权的削弱和分销渠道的绑架迫使其急需找到重掌终端消费者的制胜之道，因此以华住、雅高等各大酒店集团为首的直销平台和以别样红等为代表的第三方系统供应商风起云涌，以酒店的客房资源管理系统（PMS）切入实现对更大规模酒店资源的控制和数据的获取；另一方面，基于全消费环节的数据整合与挖掘应用，结合个性化官网、移动端触点定制的酒店数据营销系统正在兴起，具有良好数据积累和领先技术开发能力的OTA和第三方系统供应商纷纷积极加入这场迅速蔓延的蛋糕争夺战。

专注后台资源数字化的PMS系统输出模式 → C

市场存量巨大的单体酒店和民宿客栈因系统实施的成本高昂，一直是酒店领域数字化进程落后的群体。但随着消费者需求的日益个性化，并得益于移动网络技术进步，众多PMS系统商纷纷将目光瞄准了这块未开垦地。以目前技术理念较为领先的别样红PMS为例，其基于云端和SaaS+PaaS架构的特性，在保证系统快速上线、个性化定制和实时更新的同时，凸显了其作为开放平台可对接各项酒店自有软件的灵活兼容能力，包括微信公众号服务、无钥匙入住等酒店硬件与服务的后台无缝连接，帮助加强其直销能力并打造未来智慧酒店。

OTA企业在竞争加剧的背景下，希望加强对上游资源的控制，而PMS系统输出正是一条有效的途径：艺龙通过自建好栈友，并战略投资住哲和云掌柜，希望通过PMS输出整合更多的单体酒店，增加其平台上的排他性供应资源；去哪儿网则类似地推出客满满PMS系统，意在构建客栈领域的生态系统。另外，几乎在同一时间，铂涛、如家和华住都纷纷宣布构建酒店直销平台以加强对OTA的抗衡，维护自身行业话语权。华住集团则明确提出重金投入建设PMS系统与联盟会员分享，结合会员共享和管理输出打造“华住世界，万店联盟”。在收费模式上，三类竞争者都选择了免费输出的模式，在资本推动下以占市场、抢流量的互联网思维去构建业务战略，这无疑将进一步加快酒店资源端的数字化进程。

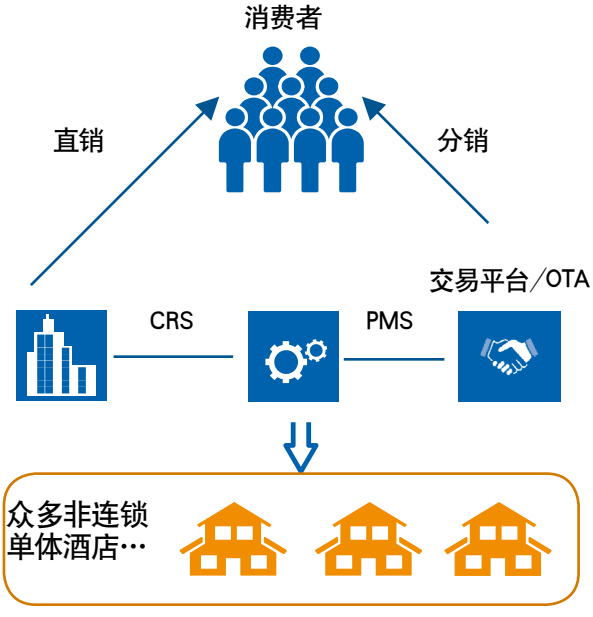
兼顾后向资源与前向营销双重数字化的整合输出模式 → D

除去基础的后台管理系统，更有远见的竞争者则瞄准了酒店对基于数据的全面营销系统的需求。该模式以OTA为主，通过整合后台管理与前端销售，全面接管官网建设、社交媒体管理和收益管理等运营，在资源端形成

粘性更强的掌控，推动全业务环节的数字智能化。海外OTA与交易平台巨头Priceline，通过相继收购PMS公司Hotel Ninjas、官网建设及数据营销公司Buuteeq，并整合为BookingSuite产品，完成双向整合模式的布局。完整的BookingSuite产品包含酒店管理系统、网站建设、多预订系统、渠道管理和社交网络管理等解决方案，并分为WebDirect与WebComplete两种付费方式，前者仅收取10%的预订费用，后者则因为加强的在线营销方案而按月加收服务费用。该服务一经推出即吸引了全球数以千计的单体酒店和精品酒店，有效解决了小型酒店缺乏充裕资金自行建设网站和在线营销的痛点。国内的领先预订平台和OTA也迅速推进了类似布局，阿里巴巴战略入股石基信息帮助阿里旅行平台获取PMS输出能力，同时，石基信息控股酒店数据营销服务公司Snapshot，完成了在线数字营销方案的叠加；携程则相继收购中软好泰、佳驰软件获得由高星级酒店至客栈的全PMS覆盖能力，收购慧评网进入酒店数据服务领域，并于2015年携程将中软、佳驰、慧评网重组成为众荟信息，通过打通住前、住中和住后的全住宿环节数据，全面切入酒店数据服务和智能营销领域。虽然目前数据营销体系正处于探索阶段，但随着大数据的积累与相关技术的成熟，有足够的理由相信在不远的将来，酒店业的营销体系在数字化变革下将焕然一新。

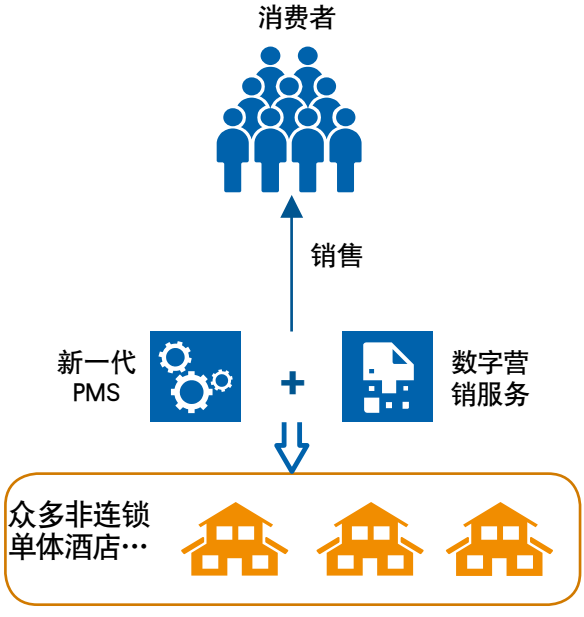
C

专注酒店后台管理的PMS系统输出



D

资源与营销整合的系统输出



分销渠道的数字化变革

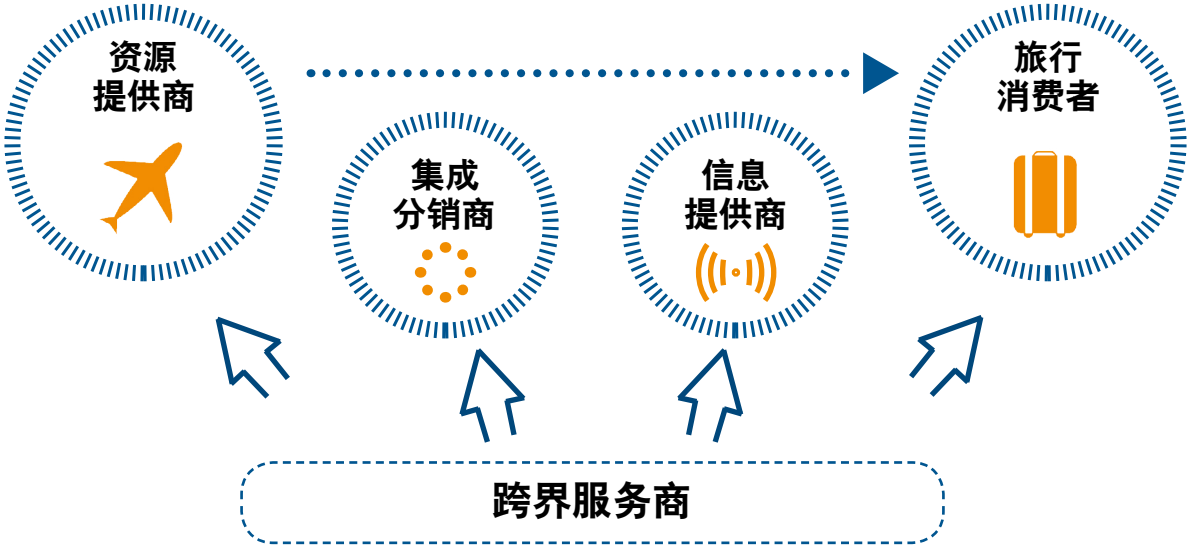
就旅游产业链的演进而言，随着信息的不透明性进一步降低与对消费端的争夺日益升级，集成分销商的重要性逐渐下降。具体而言，资源提供商逐渐降低对集成分销商的依赖转而加强直销，信息提供商削弱了集成分销商的客源端掌控能力，跨界服务商的不断涌入更是加剧了行业竞争。→ E 在此竞争格局下，集成分销商的数字化策略主要集中于对资源端的深度掌控与对客源端的进一步争夺两方面。其中，OTA因其固有的线上运营优势而在新一轮的数字化竞争中表现得可圈可点，而线下旅行社则因在数字化2.0时代即处于跟随者状态，因此始终处于防守地位，发展缓慢。

传统OTA的数字化变革

中国OTA以1999年携程成立为起点，过去十几年一方面因为资源提供商提供重要分销渠道而快速扩张，另一方面受益于互联网的快

E

集成分销商面临去中介化压力



速发展掌握了大量消费者端客户。但近年来，资源提供商逐渐不满于OTA的强势控制，比价网站、交易平台、UGC等信息提供商的兴起更是削弱了其在消费端的流量掌控，OTA面临较大竞争压力，其在资源端的数字化举措主要集中于通过管理系统输出加强对酒店资源的掌控（已在资源端的数字化变革中论述，因此不在此赘述），在客源端的数字化策略主要体现在根据客户反馈数据优化产品设计与加强UGC打造产品与内容闭环。

客户反馈数据挖掘优化产品

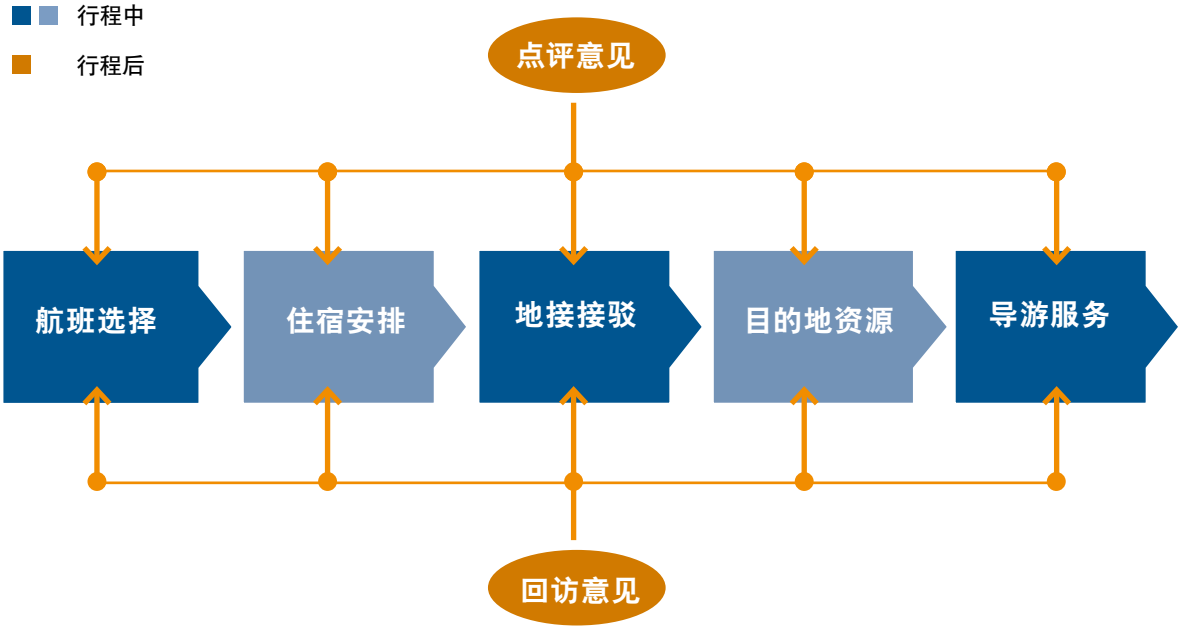
就旅游产品而言，传统跟团游产品往往因消费不透明、游览体验差、住宿达不到标准等问题饱受诟病，近年来领先OTA企业均在试图通过客户反馈数据挖掘以优化现有跟团游产品，提升用户体验。

途牛作为中国领先OTA企业，跟团游业务占比超过60%，通过打造“牛人专线”打造单条线路明星单品，提升用户体验。具体而言，途牛通过对既往用户的真实点评与回访记录进行分析，在航班时间选择、住宿标准提升、地接接驳、目的地资源丰富性与独特性、行程安排、导游配备等方面全面优化旅行产品，→ F 其中，“海南5日游”牛人专线产品通过反复迭代优化已成为途牛海南游明星单品，2014年仅上半年即销量过万。与此同时，高销量与反复迭代同样可摊低采购成本与设计成本，同等价格毛利较高。2014年，“牛人专线”产品交易额占途牛总交易额的10%，这一比例在2015年有望提升至20%。→ G

此外，遨游网、春秋国旅等OTA也采取了类似举措优化产品。遨游网一方面根据销量数

F

牛人专线产品迭代



据快速迭代更新产品，对于销量低于一定标准的产品进行淘汰或返回产品设计部门进行改进；另一方面着重搜集用户核心需求反馈产品设计部门，建立C2B反向产品定制机制。春秋国旅作为传统旅行社像线上延伸的典型代表，其数字化的过程并非单纯将线上作为新增渠道，而是根据线上用户的需求特征与反馈数据重新设计产品。以“上海—大阪”路线为例，春秋国旅线下主推“大阪5天4晚观光游”，而相较于线下用户，线上消费者更加倾向于选择深度游产品，因此春秋国旅更新产品设计，线上主推“大阪9日深度游”，销量大幅提升。

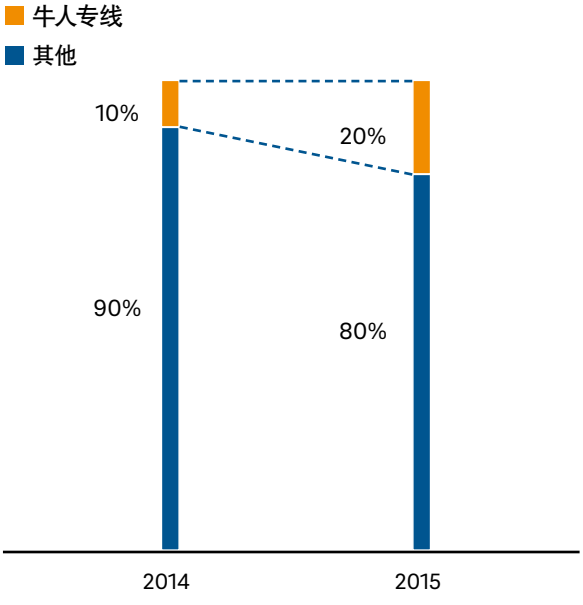
加强UGC实现产品与内容的内部循环

OTA在其发展过程中掌握了大量消费者端客户，是旅游产业链上各资源提供商的重要分销渠道。然而随着交易平台、社交媒体、比较搜索网站日益兴起，OTA对客源端的控制稍显式微。→ H 因此，通过培育壮大UGC用户群体、丰富UGC内容，进而实现UGC业务的内容与OTA业务的产品的内部循环，提升用户黏性，构建竞争壁垒。

携程2013年5月起全面收回旗下驴评网，同年10月战略控股蝉游记，进而实现二者数据与内容共享，重组建立携程攻略社区。截止2014年底，携程游记保有量达52.9万左右，2014年游记月平均增量为1.2万篇，位于行业第一，覆盖人数于年底超过蚂蜂窝，位列第一。→ I 携程通过对海量游记的标准化POI数据抽离，一方面优化自有产品大包设计，另一方面，更重要的是在游记内部实现关键信息标签化，并精准链接至携程相关产品，实现有效导流。

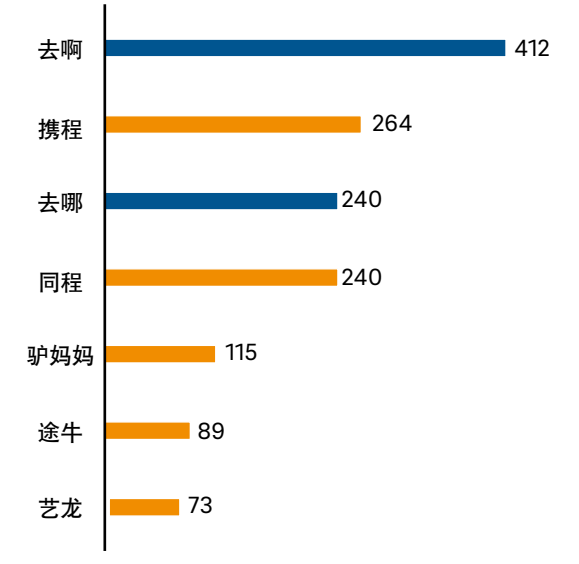
G

牛人专线占比



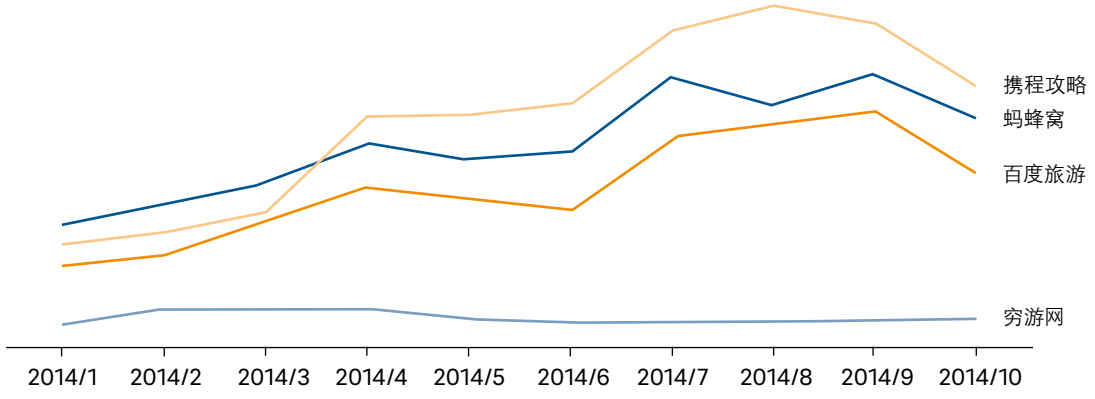
H

OTA流量被交易平台、比价网站分流［日均PV量，万次］



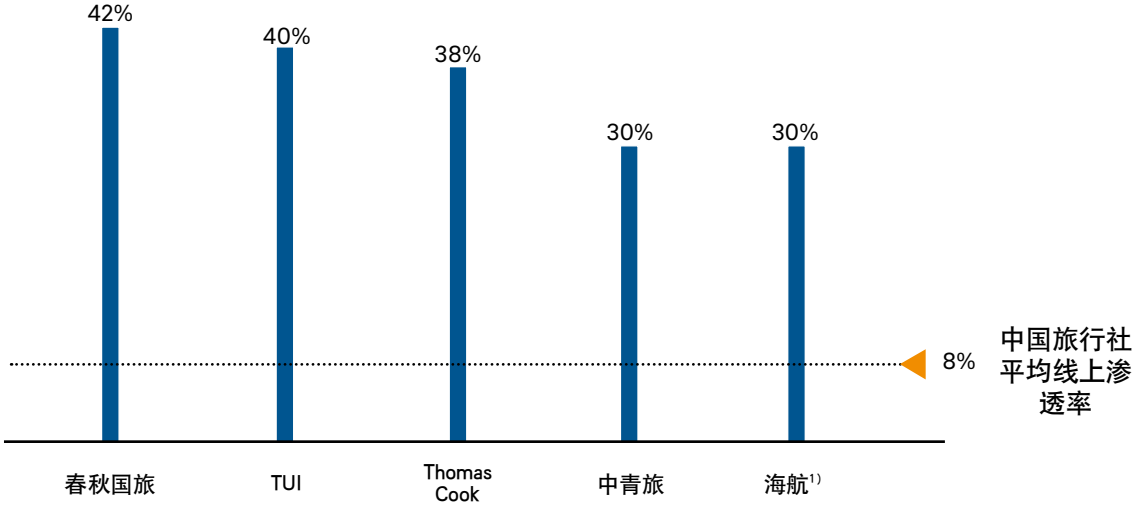
I

2014年中国在线旅游UGC覆盖人数［万次］



J

领先企业线上渠道占比



1）不包括凯撒旅游与康泰旅行社

线下旅行社的数字化突破

全球范围内自OTA快速发展的2.0时代以来，线下旅行社即处于不断被OTA侵蚀市场份额的劣势地位，只有少数线下旅行社，如Tui、Thomas Cook、春秋国旅，实现了线上业务突破，完成了旅游数字化2.0的转型。→ J 因此线下旅行社，尤其是中国线下旅行社在应对旅游数字化3.0的转型方面显得捉襟见肘。即便如此，Tui与Thomas Cook作为全球领先旅行社，凭借其全球网络、技术研发优势与创新能力仍实现了旨在提升消费者消费体验的数字化提升，值得中国的旅行企业借鉴。

相较于产业链上其他企业，线下旅行社的比较优势仍集中于产品打包与线下服务能力，因此通过内部数字化整合加强资源协同以提升产品打包能力与前置线下服务是线下旅行社数字化提升的重要方向。Tui自2012年起全球范围内推行IT系统一体化整合，整合范围包括全球180个国家的呼叫中心、官网与线下门店，整合后的后台系统优势主要体现在：

1）产品设计人员可以实时查看所有资源可得性与价格动态，并基于此进行更为丰富与灵活的产品设计，提供消费者更多选择；

2）消费者的所有产品预订可以实现实时确认，缩短购买时间；

3）由于Tui在全球大部分目的地均设有地接社，因此借助于整合后的IT系统，消费者在下单起即可与目的地地接客服就行程的具体安排、调整建议进行沟通，这一线下服务的前置化有助于满足客户差异化需求，提升客户体验；

4）降低运营成本；

在IT系统一体化整合的基础上，Tui同时推出Tui Digital Assistant APP，旨在打造端到端（End to End）的一站式体验，消费者在APP内即可实现旅游产品购买、航班值机、酒店入驻办理、客户实时沟通、行程后的体验分享等全部内容。

线下门店智能化转型

传统门店是线下旅行社的重要渠道，在可提供更多选择与便利的OTA的侵蚀下日益面临经营压力，Tui与Thomas Cook自2012年起均逐渐关停亏损门店，仍然经营的盈利门店不断向体验化、智能化转型发展，以进一步丰富与消费者的触点，提升线下门店吸引力。

目前，Tui与Thomas Cook均在其智能体验门店推出虚拟现实体验产品，用户可以在购买服务前沉浸式体验服务内容。具体而言，用户可以在店内免费体验Oculus显示器头盔的360度环景虚拟现实产品，更加直观地感受景点的美好音效和视觉效果。截止2014年，Tui智能门店实现了25%的销售增长，超出公司预期，未来Tui智能体验门店将继续扩张。

除此之外，基于一体化IT系统，用户在智能体验门店同样可以利用IPAD就目的地、旅游产品具体安排与地接人员进行实时沟通，保证了客户服务人员在客户旅行前和旅途中对客户进行持续的服务，提高服务质量。

旅行信息提供商环节的数字化变革

在互联网快速发展的浪潮下，客源为王成为旅行业发展的重要转变，以用户需求为核心对旅行产业链进行重构，集成分销商逐渐“去中介化”，信息提供商“再中间化”趋势明显，新模式新业务不断涌现，快速崛起。

商业模式多元：UGC及平台业务想象空间巨大，新模式新业务层出不穷

根据罗兰贝格旅游行业中心的长期跟踪研究，全球信息提供商目前主要有六类发展模式，并且不断有新兴模式快速涌现。其中以数据为核心进行业务衍生的UGC与平台类企业，在现有的竞争格局下显示出未来更大的商业价值空间。→ K

1）UGC企业的竞争优势在于基于用户自身的内容贡献与互动交流，拥有海量的旅游相关非结构化数据库，充分掌控消费者最新需求与市场动态，并可挖掘旅客潜在需求；在产品定制化设计，及其精准营销与推广方面有着极强的优势。但其近期盈利模式尚未清晰，用户订单转换率不够理想，成为其迫切需要证明的核心发展要素。

2）交易平台类企业通过整合第三方海量旅游产品与服务，满足旅游消费者多方面需求；而大量用户的浏览、点击和交易数据是未来旅游业和大消费领域大数据应用的基础，具有极大的数据商业价值。但其主业利润率较低，需要通过数据价值的挖掘应用进行弥补。

信息提供商未来发展模式初探：以数据为驱动的产品、服务变革，直击用户痛点

1）UGC商业模式实证：利用数据挖掘升级，形成更优的决策；利用大数据形成用户画像，实现产品的C2B定制化；通过产业链前向整合，探索盈利模式的多元化。

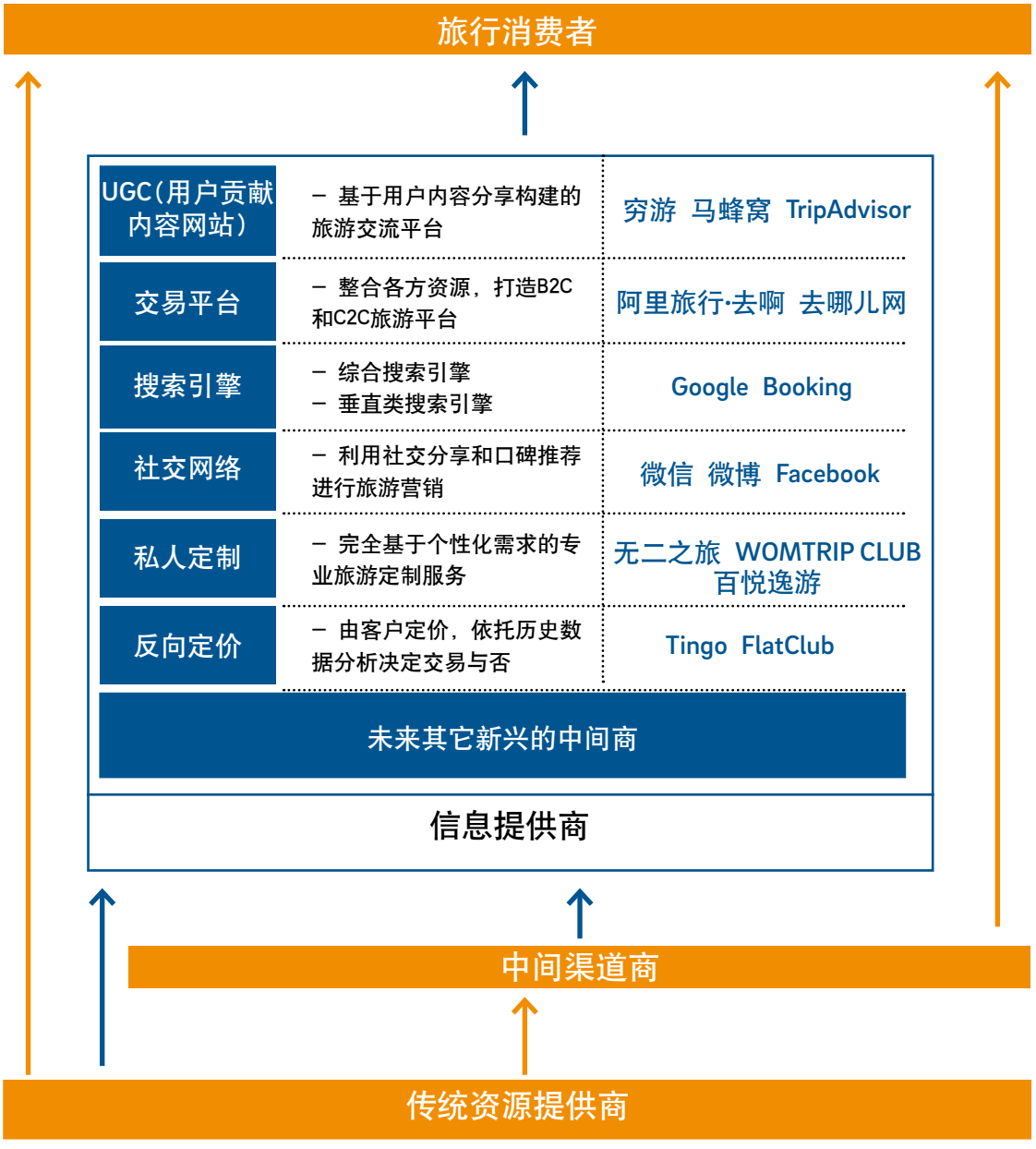
以国内领先的UGC蚂蜂窝为例，其大量用户贡献的数据基础上，对游记中的同类信息纵向提取、随后横向呈现，进行数据的结构化转化和分类展示，进而帮助用户在制定出行计划时提供参考；同时，通过对同一用户不同行为的综合数据提取和整理，描绘其出行习惯画像，提前预判并推送酒店、自由行等产品预订；进而通过打造搜索比价业务，获取各OTA、中小型旅行社的产品及价格，通过导流获得产品销售分成，以及“尾单销售”和“预售+C2B产品定制”等模式直接与资源供应商合作，获取分销渠道高额利润部分。→ L

2）交易平台企业商业模式实证：深耕技术，挖掘大数据价值；数据驱动，直击用户痛点。

以阿里去啊为例，集团28.1亿元投资旅游信息上市公司石基信息帮助酒店与“去啊”直连，实时反馈房价、房态信息，帮助酒店打造在线直销平

K

信息提供商主要业务模式

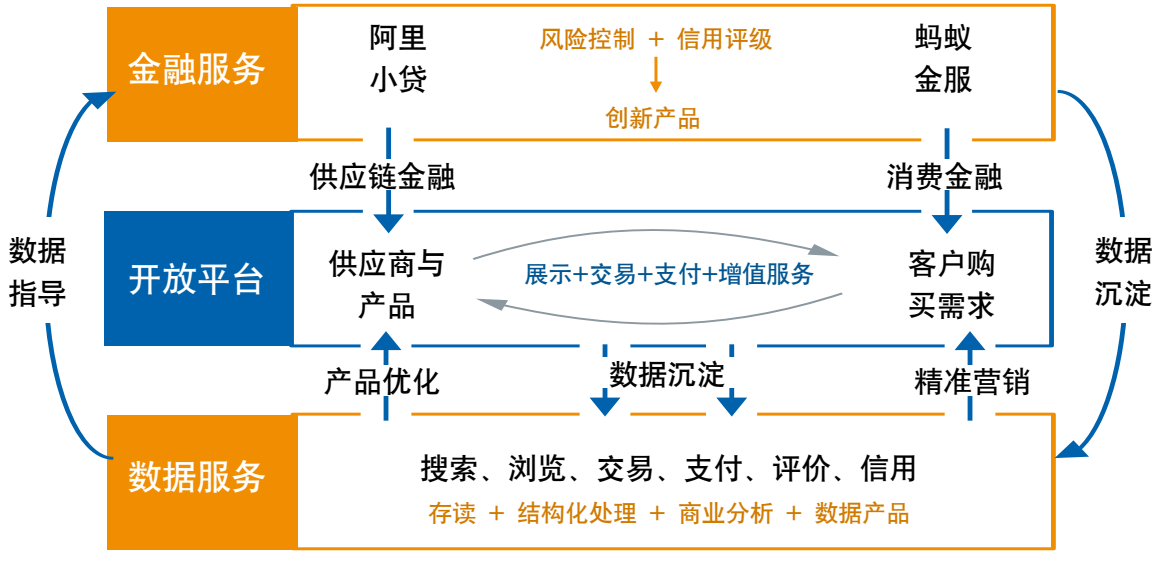


台；石基2500万欧元入股Snapshot，切入酒店数据运营，形成“去啊+石基+Snapshot”，以技术为驱动深耕酒店业，整合出住前、住中、住后的数据链条，挖掘其中的大数据价值。同时，基于阿里的庞大生态体系，去啊联合芝麻信用推出“信用住”，基于用户芝麻信用开展酒店住宿后付模式；以及“信用签证”服务，利用阿里背书消费者信用能力，帮助其免除签证办理环节中的种种麻烦手续。→ M

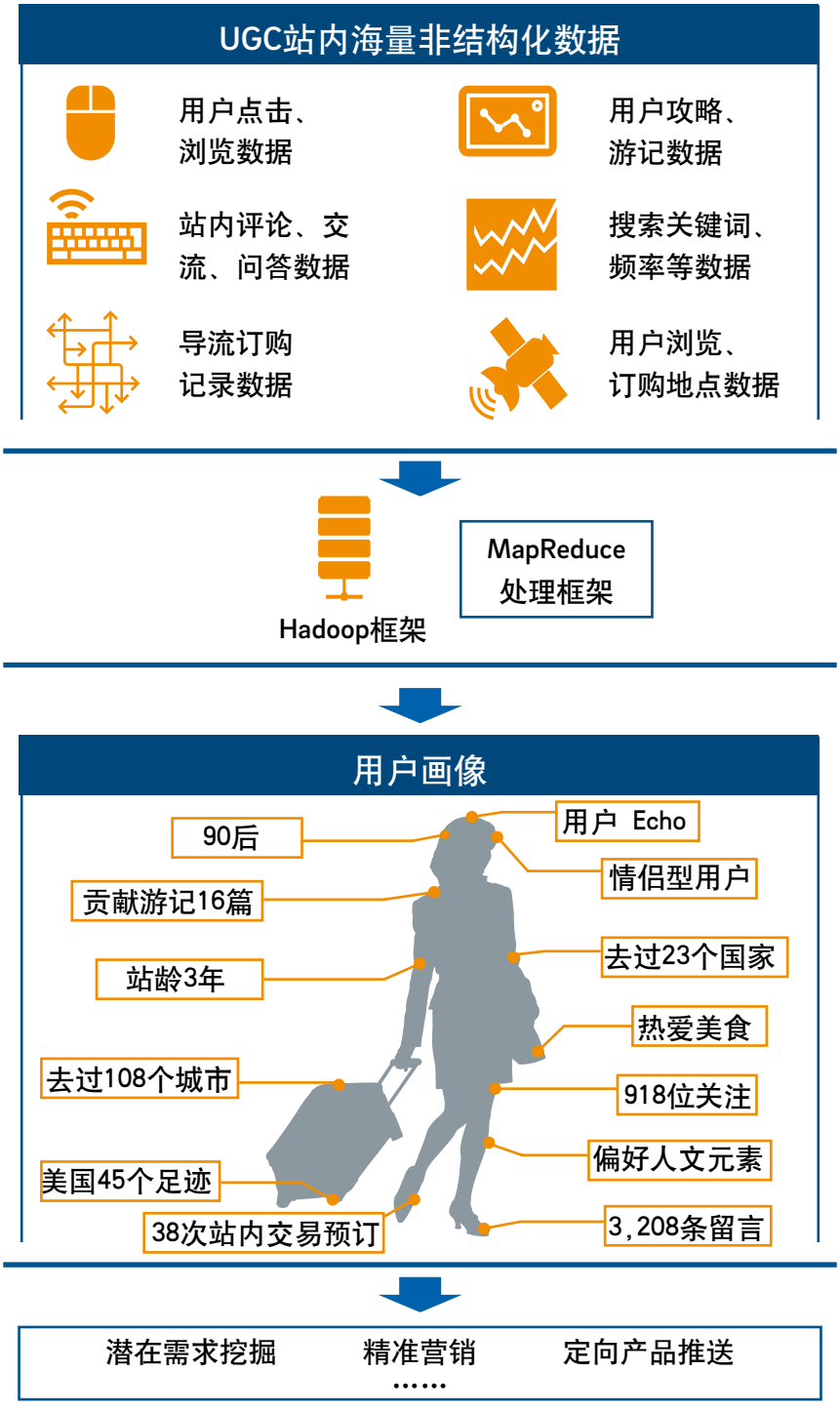
数字化旅行变革时代是信息提供商“再中间化”厚积薄发、不断孕育新模式、重构产业生态的重要发展时期。信息提供商需要牢牢把握用户痛点，深度挖掘数据，关注产品变革，打造旅行产业链中的核心竞争能力。

M

阿里巴巴“去啊”平台



UGC大数据描绘用户画像



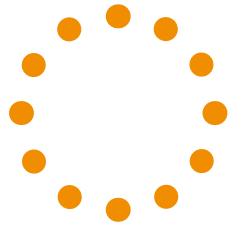
数字化时代旅行服务各产业链环节企业的应对之道

综合以上分析，罗兰贝格对旅游产业中的企业提出以下建议，以更好地在数字化时代中赢取竞争优势。

资源提供端企业应以数字化手段提升服务体验，扩展资源广度，加强营销深度

在资源提供端企业的相互竞争中，不论是交通出行领域的航空公司、机场、地面交通服务平台，还是住宿领域的酒店，均可利用数字化手段为消费者提供更加良好便捷的服务体验，并针对数字化手段收集的消费者反馈进行不断的服务改进，从而建立和保持自身的品牌优势。

而在与产业链其他环节，尤其是集成分销环节争夺产业链利润的比拼中，利用数字化手段加强直销渠道建设，提升对于客源的掌控力是必然选择。在自建渠道的过程中，根据自身实际情况，自建或者是与具有丰富线上运营经验和技术手段的各类服务商合作都是可以考虑的手段。从单一品牌和服务单打独斗，向多品牌联盟合作乃至于构建大量品牌与服务平台组团竞争的转变，可以消弭集成分销环节企业的资源广度优势，这是增强直销渠道竞争力的有效手段。与此同时，资源提供端企业还可以积极探索与信息提供端企业的合作，进一步拉近与消费者的距离，在产业链中分得更大利润空间。



集成分销企业应以数字化手段加强资源掌控，并积极向信息提供环节延伸

在数字化时代，对于传统线下旅行社来说，首要任务是通过IT手段整合零散资源，提升打包能力，在产品设计和开发领域更加标准化，在

客户服务领域更加智能化，大幅提升客户体验。继而进行线上渠道建设，实现从线下与线上兼具的营销能力，同时，打造一站式的服务体验；而如果能够对线下门店进行精彩的智能化改造，玩出“酷炫”的感觉，为陈旧呆板的线下旅行社建立起科技新潮的品牌形象，也不失为在数字化时代发挥实体资源优势的一招好棋。

而对于OTA来说，一方面可以发挥自身在IT技术和数字化运营方面的优势，迎合资源提供端企业急于拓展直销渠道的需求，充当起数字化解决方案提供商的角色，开辟新的业务领域同时变向掌握资源。另一方面，或以流量优势自主打造，或以资本优势兼并收购，拓展信息提供环节，打造产品和内容的闭环，稳固自身在产业链中的地位。

信息提供企业应持续加强信息和数据优势，多方出击挖掘信息数据，发挥更大的商业价值

信息提供企业的安身立命之本仍然是对于信息和数据的掌握，因此吸引更多的消费者，获取更广泛和深刻的数据与信息永远是信息提供企业发展的第一要务。而为实现这一目的，一方面须对现有服务不断地优化，保持品牌，维持流量；另一方面，横向拓展或者纵向延伸，为消费者提供更多的服务领域与更有深度的服务内容，从而获得更全面和深入的消费者信息与数据。

在维持消费者触点与信息数据积淀的基础上，以数据为驱动实现商业价值。信息提供企业或通过信息及数据与上游合作，深入到产品开发与销售领域，或与其他旅行衍生的周边服务提供商合作，发掘消费者数据在其他领域的应用价值，将海量消费者信息与数据巨大的价值想像空间真正落到实处。

结语

在数字化时代，旅行产业链在经历着重大的变革，产业链各环节的企业都面临着变革带来的挑战。而从行业演变的趋势和众多企业的实践来看，无论企业在这场变革中位于什么样的起点，只要能够洞悉时代的趋势，认清自身的条件，以此制定适合的战略方向并相应打造核心的能力，最终都有可能成为数字化时代竞争中的胜出者。但唯有一条：行动一定要迅速，因为这变革的时代不等人，竞争对手的脚步更不会等人。◆

本文中所使用的术语注释：

OTA：Online Travel Agent，即线上旅行社

TMC：Travel Management Companies，即差旅管理公司

GDS：Global Distribution System，即全球分销系统，是应用于民用航空运输及整个旅游业的大型计算机信息服务系统

PMS：Property Management System，即酒店的客房资源管理系统

Saas：Software-as-a-Service，即软件即服务的简写

PaaS：Platform-as-a-Service，即平台及服务的简写

UGC：User Generated Content，即用户原创内容

POI：Point of Interest，即信息点

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球36个国家设有50家 分支机构，拥有2，400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格为跨国企业、服务型公司以及公共机构 提供咨询服务，涵盖管理咨询所有领域话题，从战略建议到成功实施，如新的领导与商业模式；创新流程与服务；并购、PE与重组；大型基础建设项目的管理支持。

罗兰贝格是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构，我们坚信企业的独立是为客户提供客观建议的基础。我们 将可靠的分析与创新的战略相结合，为客户提供实际并持久的价值。我们在全球分别设立了不同的行业中心和功 能中心，通过有效整合各个功能中心的资源，兼容并蓄来自不同行业的专家能力，为客户量身定制优秀的管理解决方案。

深度阅读

亚洲旅游零售

中国出境游仍处发展初期阶段，但预计在2010至2020年，中国中产阶级数量将翻番，出境游及消费支出水平也将随之保持上升趋势。有鉴于中国旅游业不断变化的形势，旅游品牌也应及时调整策略，以适应新的旅游零售行业环境。

这些趋势都表明，旅游零售业环境正在经历重大变化。中国一线城市的成熟游客与二三线城市新生代中产阶级消费者与游客的某些特性开始产生重叠，这使得旅游市场内的消费者细分更加复杂。同时，消费者的品味也在发生变化。

报告还访问了全球最大奢侈品旅游零售DFS集团的市场资讯经理滕悦（Nicole Teng）女士，她认为中国旅游消费者的变化以及更激烈的竞争，意味着品牌必须重新考虑其战略。特别是，他们必须进一步强调品牌文化价值，从而与其他品牌有所区别。同时，他们需要优化CRM体系，与机场的乘客信息系统联系在一起，将其变成能够更加了解消费者的“大数据”。此外，品牌在扩大门店网络的同时，应保持门店的独特性与品质，获得数量与品质之间的平衡。

链接与点赞

订购与下载
www.rolandberger.com

微信

微博

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com.cn

如有问题，欢迎联系我们

纪德江
高级合伙人
Dereck.Ji@rolandberger.com

于占福
执行总监
Zhanfu.Yu@rolandberger.com

杨珊娜
合伙人
Sarna.Yeung@rolandberger.com

林蔚然
高级咨询顾问
Weiran.Lin@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2016 罗兰贝格管理咨询公司版权所有