

旅游业的未来

德勤管理咨询
2021年10月

因我不同
成就不凡
始于1845



目录

前言	2
变化	4
背景	4
两大出行市场的变化	5
行业价值链受到的影响	6
变革与趋势	7
可能长存的行业趋势	9
未来的不确定性	11
旅游行业的未来	13
建议	25
结语	27

前言

旅游行业正在经历前所未有的变局，一波又一波的新冠疫情在一步一步推动着行业转型，而这些变化和趋势将如何最终影响行业未来的方向，目前还未尽可知。

本报告藉此机会，尝试反思行业未来，尤其是多种不确定性对行业价值链的潜在影响，在此基础上，不仅对全球旅游行业未来发展情境做出了自己的判断，还提出了行业玩家的应对之策。



变化

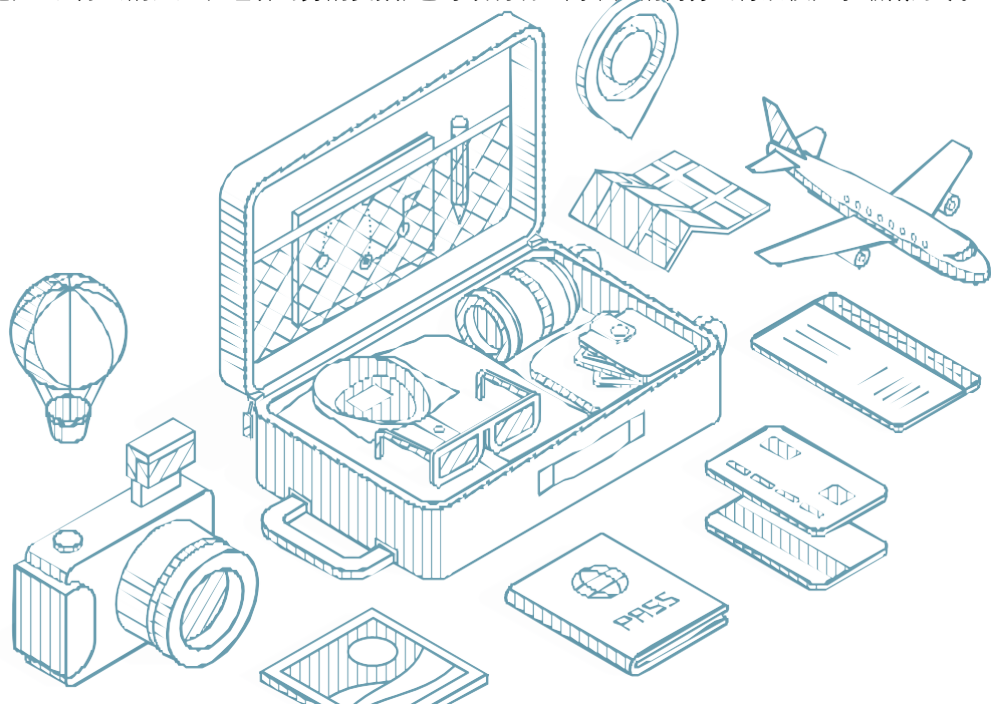
背景

近年来，旅游行业的变化主要体现在两个方面：

- **旅行日益大众化**（2008-2019年期间，全球旅行人数的复合年均增长率为5%¹⁾）。
 - 一方面，出游类型（休闲旅游、商务出行）、目的地（海滨、城市、探险等）、时间长度（短期、长期）、距离（短途、中长途）和体验（文化、探险、健康、美食）多种多样，导致市场严重分散，行业各玩家往往专注于自身的细分市场。
 - 另一方面，不同出游类型的旅客，愿意支付的价格范围不尽相同，对出游计划灵活程度的偏好也各有不同。尤其在休闲旅游市场，旅客行为和需求的多样性更加明显。

- **新技术的兴起极大地改变了行业价值链**，同时也开创了许多新的业态（搜索引擎、聚合平台、OTA、协作式平台等）和需求（更通畅的信息发布，更自由的旅行分享、更丰富的旅行体验等）。
 - 新冠疫情之前，旅游行业已经经历了一轮全面转型。传统的旅游服务商（传统旅行社、旅游运营商等）已经在寻求转型，以期重新靠近终端客户。然而，由于其过时的业务模式和捉襟见肘的财务状况，破产的玩家不在少数，百年老店Thomas Cook就是例子。同时，传统玩家也面临着新兴数字平台的竞争。
 - 而凭借丰富的内容和出色的搜索体验，新兴平台迅速抢占市场。不仅如此，各大内容平台大力投资技术和营销，加深旅客洞察，增强直销渠道，在提升销售利润的同时，也巩固了客户忠诚度。

- 在这一背景下，新冠疫情的爆发对产业链的各个环节都造成了不利影响：
 - 供应商大幅缩减运营（航班停飞、酒店关停等），这无疑也殃及了中间商。短、中、长期需求仍不稳定，再加上种种新防疫举措，对休闲旅游者的消费行为和体验类型产生了深远的影响。
 - 雪上加霜的是，远程办公的兴起和经济局势的变数，也导致利润空间最大的商务出行规模几乎缩减为零。





两大出行市场的变化

休闲/度假

这一市场占据所有游客数量的80%，涵盖了以休闲旅游为目的的个人、团体及家庭游客。一般而言，在这一细分市场，旅行预算（与可支配收入相关）和时间是影响出行决策与行程安排的主要因素，而购买方式主要取决于游客类型（如一同出游的人数、对数字化技术的熟悉程度等）。

近年来，经由传统旅行社的旅行预订量在全球下滑6%，而与之相对应的，是服务供应商直销渠道增长了29%。同时，旅游市场不断细分，更多的专营旅行社开始提供定制化的具体服务。

在新冠疫情影响下，休闲旅游市场主要面临两大影响：

- **旅行目的地的疫情情况影响了旅途的安全，是游客能否成行的决定因素。**
- **出游的可行性方面，几乎所有市场的旅游产品供应都大幅缩减。**

商务

作为占据全球旅客数量20%²的细分市场，该市场的主要影响因素是工作相关的出行需求，因此，不同于度假旅游，商务出行的时长根据具体的工作需求而定。

同时，商务出行常常使用差旅服务，由差旅管理公司管理出差员工的出行需求，显而易见，由于出行体量大和管理的统一优化，整体商务出行往往能够获得更加优惠的服务和价格。

无疑，新冠疫情极大地削减了商务出行的数量，远程办公和线上会议已成为商务出行的高效替代方案。与休闲度假相比，商务出行的恢复前景因此也增添了更多的不确定性。我们相信一旦疫情回归正常，商务出行可能将再度回暖。然而，出于节约出行时间和费用的惯性考虑，许多非必要的商务出行可能会被削减。

行业价值链受到的影响

近年来，行业中各个玩家已经在不断转型，而雪上加霜的新冠疫情对他们的影响也将立竿见影地体现在未来的中长期发展上。

消费者

如前所述，旅游行业存在两大消费群体：对各种旅行体验感兴趣的休闲游客（包括个人行、旅行团、团队行等）和商务出行人士。现在的消费者可以找到更多的旅行目的地信息，出游选择越来越多，能替代传统服务的全新服务层出不穷，这也给消费者带来更多的便利。行业的其他玩家也正在努力地靠近、了解并激发消费者。疫情之下，灵活的预订政策（免费退改）可能成为未来的基础性条款，改变行业现状。

传统供应商（航空公司、酒店、邮轮公司等）

过去，传统供应商主要聚焦于自身业务运营，主要使用中间渠道进行分销，当然近年来出于成本考虑，也逐步在卓有成效地培育直销渠道，不断主动接触消费者，增加消费者洞察，并通过个性化服务来赢得客户忠诚度。

新冠无疑严重影响传统旅游供应商的财务和业务架构，他们不得不采取结构性调整，争取全新融资或增资，提升资产负债表的表现，以求撑过这一轮危机。这些财务方面的困境已经在加速行业的整合步伐。

同时，在这样一个高度不确定性的时期，各玩家不得不调整方式，将更加着眼于短期规划，并着重为客户提供退改方面的灵活政策。

中间商

近年来旅游中介模式的转型主要归结为科技的进步和消费者渠道偏好的变化。

早在疫情之前，传统旅行社的业务就已出现下滑，而新冠疫情的影响则进一步削减了市场上的产品供应量。

而与之比较，线上旅行社（OTA）往往拥有更强劲的财务表现和更积极的发展势头，因此能更好地抵御疫情危机。许多OTA也曾城市黄金地段开设办公室作为旅行体验点，来尝试进军线下市场。

不容忽视的是，旅游经营者的模式也需要调整。在疫情前，其僵化的模式和大库存已经不再符合灵活和个性化的新消费趋势，对他们而言，成功转型的关键在于能否重新打造全新和动态的产品。

科技平台

科技平台建立在对传统业务模式的颠覆之上，长尾优势使得他们能够满足多个细分市场特定旅客的需求，由此近年来蓬勃发展。疫情增加了旅客对“安全”的需求，这将是平台发展的关键事件，是否应对得当也决定了平台的未来。

最后，**政府当局在行业的培育、发展和保护方面**所发挥的作用也不容忽视。国际上，国家或当地政府的监管政策不仅能极大地影响旅游行业的规模大小，还影响着到各个行业玩家之间的产业链分布和运作，例如，限制科技平台提供某些特定服务³，出台旅游限制性保护措施⁴或者鼓励旅游的政策⁵等等。）

变革与趋势

科技、新业务模式的兴起和消费习惯的变化驱动了一系列行业变革，从根本上改变了旅游行业的价值链，这些影响因素主要如下：

1. 对消费者的争夺

在线上 and 数字化市场，新数字化业务模式和业务机会层出不穷，促使传统服务供应商（酒店、航空公司、邮轮公司等）拉近与消费者的关系。主要的应对之策是大力发展自己的数字渠道战略，以数字化涵盖各个方面（营收管理、数字化资产、内容开发、新IT生态系统建设等）。⁶

同时，他们聚焦于端到端的旅行数字化体验，从而关注每个关键节点，支持个性化体验，并提升忠诚度。数据表明，在全球旅游市场，体验的重要性比价格要高出2.4倍，对品牌建立情感连结的消费者的忠诚度平均要比普通消费者多出1.7年。⁷

2. 以整合抵御竞争

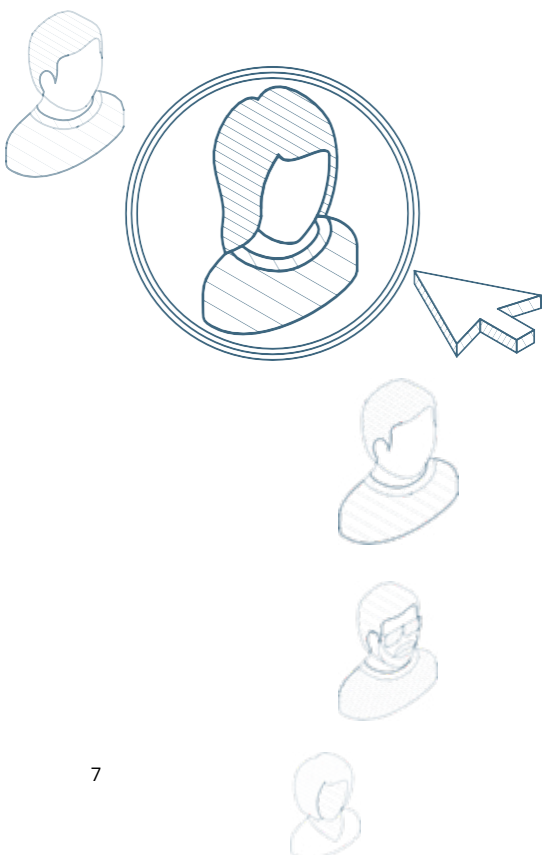
新竞争对手的出现改变或打破了以往的行业价值链，推动各细分市场的传统玩家（包括服务供应商和中间商）开始整合，以提升自身在复杂市场环境中的竞争力。

近期的案例包括Globalia和Ávoris的兼并，这一兼并整合了西班牙规模最大的旅游中间商集团，还有IAG对欧罗巴航空的收购。收购完成后，IAG与欧罗巴航空主导了西班牙国内航线，市场份额占到72%⁸，另外，排名前五的零售类旅行社控制了40%的市场⁹。而酒店业和入境旅游业依然处于高度分散的状态。借助技术的发展，他们倒是无需在近期进行整合就能与主要玩家一较高下。我们看到，全球前五大酒店集团仅占据了24.9%的市场份额。¹⁰

3. 一站式平台模式

为了提供差异化价值，获得竞争优势，许多行业玩家选择开展垂直整合，从而优化客户体验并提升利润空间。一般来说，旅游中间商倾向于收购或开设航空公司、酒店、旅游服务商等，并且整合线上和线下渠道来提升产品竞争力。

同时，我们观察到了直接连结目的地旅行社和游客的一站式平台模式，法国平台Evaneous¹¹和中国的携程就是很好的例子。而英格列斯集团（主营百货、保险、旅游等多项业务）借助其整合竞争优势（对1500万零售客户的丰富市场洞察，可提供消费贷款的便利性，和在美洲的强大品牌影响和市场份额），通过提供一系列针对性的差异化服务，以期深耕西班牙语系消费者旅游市场。总体而言，行业正在经历价值链的简化，只有创造最高价值的玩家才能生存下去。



4. 传统模式重塑

对这一转变感受最强烈的莫过于零售中间商，也就是各旅行社。据估计，在西班牙，4,500家旅行社目前共拥有9,500个销售门店，远低于2008年的13,000个¹²。在这一竞争格局之下，只有那些拥抱科技，改变业务模式，提升客户体验的旅行社才得以生存。主要的例子包括，Logitravel开设的邮轮专营超级门店，Ávoris集团旗下的B the Travel Brand开发的体验销售门店，还有已在西班牙拥有四个销售门店的PANGEA旅行体验商店等全渠道新玩家的加入。而在商务出行领域的例子就是更加注重数字化和个性化的TripActions和Travelperk。

毫无疑问，行业重塑还是进行时，特别是在疫情影响严重的领域，耕耘多年的传统行业玩家挑战巨大，他们必须逆水行舟倍加努力，才能在全新环境中争得一席之地。

5. 生态体系融合

疫情前的全球化是越来越多的战略性伙伴关系和全新业务模式得以形成的温床，这些生态体系的融合不仅打破了行业壁垒，也促使传统玩家不仅要争夺旅游预订量，还要加强自身定位，满足消费者的多种多样的娱乐需求。

而传统的科技巨头（谷歌、亚马逊等）手握海量的消费者信息，活跃在游客旅程初期的决策时刻，这些玩家的大手笔对行业未来走向绝不可小觑。亚马逊投资虚拟旅行平台Explore，致力于在体验搜索方面开拓全新的细分市场¹³就是当前最好的例子。

6. 移动出行转型

与旅游行业息息相关的移动出行方式正在经历着一场彻底的变革。智慧城市、移动出行服务、车联网和相关的基础设施等趋势为游客提供了更多选择，也占据了他们在旅行目的地旅游消费的一部分钱包份额。这些趋势有助于旅行目的地提升其竞争力和可持续性，而这两大因素对于目的地旅游保持长盛不衰至关重要。到2040年，美国自动驾驶汽车销量预计将占到汽车总销量的70%以上¹⁴。移动出行的变革为旅行目的地体验带来了全新的机遇，预计也将引发行业新一轮竞争。



可能长存的行业趋势

不管疫情带来的不确定性因素如何影响行业未来发展，我们认为一系列趋势将长期存在，并渗透到未来行业的重大场景中。因此，行业玩家需要未雨绸缪，确保自己未来的中长期发展立于不败之地：



1. 可持续性

商业模式的可持续性对行业未来的重要性不言而喻，消费者会越来越关注可持续发展因素，只有真正致力于社会发展的玩家才能赢得信任。在此背景下，各个政府的激励措施也将是鼓励企业加强可持续实践的关键。近期的例子是广为人知的“下一代欧盟”计划，其中，可持续发展被列为四大主要支柱之一¹⁵。



2. 共享经济

随着共享经济模式跨界渗透进旅游行业，这一商业模式已经极大改变了移动出行和酒店住宿服务市场。无论作为原有模式的补充还是替代，由于该模式本身带来的效率优势和灵活架构足以应对市场波动，未来共享经济模式将继续迅猛发展。

在这一点上，共享经济下的全新管理和采购模式将有望优化并提升利润空间。我们看到，在该模式下替代性的自由职业者发挥了重要角色，具体来说，自由职业者可以承担33%的IT成本，25%的运营成本，15%的市场营销成本和15%的研发成本¹⁶。



3. 数据之争

行业玩家之所以热衷于争夺最终用户，脱离中介模式，是为了掌握尽可能多的消费者数据，从而实现更好的商业决策并提升运营效率。当然，正确决策的关键在于内部数据和市场数据要双管齐下。数据的使用不仅可以助力商业决策，还是实现个性化游客旅程设计的关键所在。据估算，85%的旅行者在旅程中使用智能手机，97%的千禧一代在社交网络上分享自己的旅行照片，而80%的旅行者在旅途中使用公共无线网络。除此之外，游客接触点还有很多¹⁷。

同时，人工智能和机器学习将是充分利用数据的关键，这两项技术能够提供实时建议，并能根据规律采取自动化行动，约有60%的旅游市场营销人员相信机器学习将增加公司的竞争优势¹⁸。



4. 内容为王

旅游业的本质是体验，这需要行业玩家创造高价值和差异化的内容，才能在旅程的各个阶段牢牢把握住消费者。为了产出高价值的内容，行业必须建立合作伙伴关系和生态体系，让整个创造流程更加创新灵活。在这一领域，初创企业和网络红人可以发挥重要作用，为传统企业的成功保驾护航。据估计，85%的YouTube旅行视频是由个人制作的，而非品牌或机构创作完成¹⁹。



未来的不确定性

当前行业的深刻变革或业已显现，或正在凸显，行业玩家必须直面那些影响其战略和业务（甚至生存）的不确定性因素来制定企业战略和业务计划。

我们看到，不确定性因素对行业玩家和旅行类型的影响不尽相同，各个玩家所受到的潜在影响也将各不相同；放眼未来，考虑到波动性和对行业的潜在影响，我们认为以下五大因素最值得关注：

1. 新兴经济体（中产阶级）的扩大

疫情之前，伴随着中国和印度等新兴经济体的发展，相当数量的中产阶级随之诞生，而他们对出境旅行兴致盎然²⁰。在每年现有的14亿游客²¹的基础上，新兴经济体将额外贡献10亿游客，这一需求的增加将极大地影响了旅游行业的现有结构。这一因素，尤其是中国，将给全球的旅游行业带来了深远的影响，对全球最受欢迎的旅游目的地——欧洲而言，尤为突出。

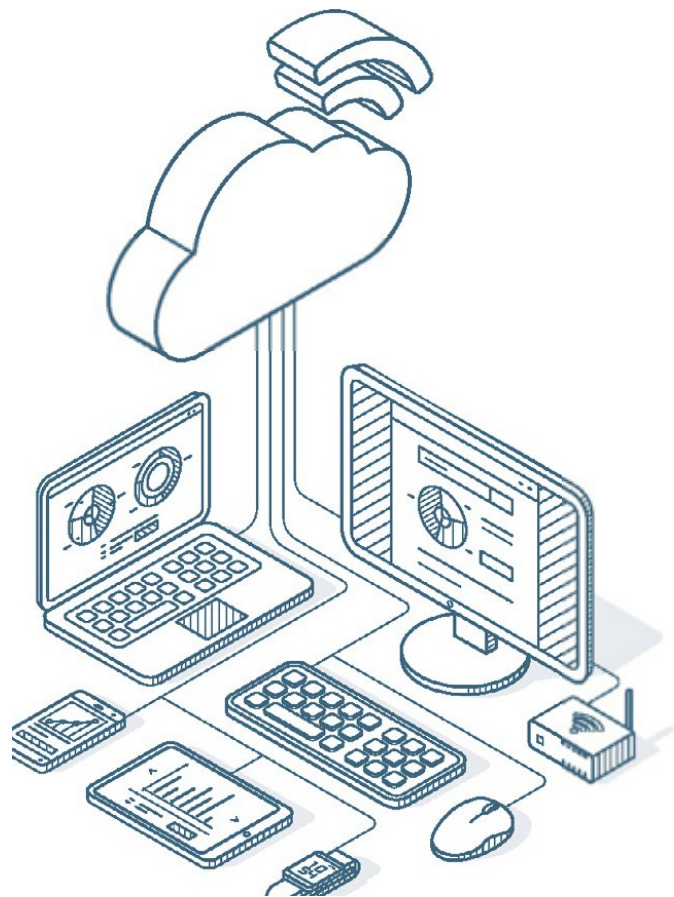
2. 价格亲民的科技完美替代线下体验

随着科技赋能的新数字化旅行取代传统的线下体验，**休闲旅游和商务出行都将受到影响**。在休闲旅游领域，VR/AR和电子游戏等科技手段可以创造体验，让消费者足不出户就能满足对各种体验的需求²²。而在商务出行领域，远程办公和数字化交互的趋势逐渐加强，可能会完全消除商务出行的需求²³。届时，只有当线上无法复制某些体验时，线下旅行才会占到上风，换句话说，传统行业玩家的创新将是赢得竞争的关键。在这一点上，传统玩家需要重新思考其设施设备配置，才能从资产角度来考虑利润最大化。

3. 科技巨头节节渗透

虽然科技巨头早早布局旅游行业，但是他们迄今为止的市场渗透率还不够强势（如谷歌Flight、亚马逊在印度的旅游销售产品-亚马逊Explore等）。未来，科技巨头的投资和发展完全可能全盘颠覆旅游业的竞争格局，并由此成为行业重要的不确定性因素。具体而言，他们对虚拟旅游市场的进军和作为旅游中间商的模式具有较高的可行性。除了谷歌、Facebook和亚马逊等巨头，优步和Airbnb等“共享平台”科技公司也不容忽视，预计这些平台也将跨界进军其他业务领域，例如Airbnb就推出了虚拟用户体验计划²⁴。

最近几个月的全球封锁也进一步强化了消费者的数字化消费习惯，这将助力科技企业在擅长的领域开疆扩土，并根据收集的数据为消费者提供个性化体验。当然，数据管理和隐私方面的数字化监管政策加强了信息保密的用户权限，这也是科技企业发展必须遵守的约束因素。



4. 社会稳定性 (卫生、环境、社会与科技)

作为黑天鹅事件的新冠疫情促使人们重新思考行业的现状与未来。虽然稳定是常态,但旅游行业处在全球互联的环境中,需要不同国家之间建立商业往来,其不确定性必然会影响消费者的反应。生活在不确定的环境中,消费者的购买力和稳定性都成问题,他们是否还会重视旅游体验,继续提升旅行支出呢?

考虑环境影响和可持续发展的旅行占比不断提升,不禁引发人们思考:此类出行将如何影响旅行的总体量、类型和成本。行业将采取哪些措施减少环境影响?这些措施将如何影响旅行体验和成本?对环境友好的旅行是否会比非环境友好的旅行更加昂贵?是否会出台监管政策,禁止影响环境可持续性的旅游业?

虽然许多国家的社会稳定性良好,但当今的社会变迁和疫情危机正在影响各国的经济与政治格局,从而波及社会稳定性(例如美国的“黑人的命也是命”运动,智利的社会骚乱,极端团体的恐怖主义袭击等)。类似的抗议数量是否还会增加?旅游业将受到何种影响?这些事件所带来的不确定性是否会影响其他区域?

此外,网络攻击的增长也必须考虑,网络攻击不仅可能影响商业和职场,更有可能危及整个城市,乃至国家,近期乌克兰整个国家的电力系统瘫痪就是一例。

5. 地方保护与公共政策

疫情下为了减少游客聚集,越来越多的目的地保护政策和条例纷纷出台(如限制游客数量、要求提前预约等)。在新常态下,客流量会重新分布和调整,必然引发不确定性。与这一因素直接相关的是“就近”旅游的兴起。在该趋势之下,由于地方保护的壁垒限制了商品供应,无疑会拉高价格,可能导致消费者旅行的财务自由度降低。一方面,政府出台政策减少人员聚集,另一方面,为了吸引资金至旅游目的地,**鼓励旅游的税收和监管政策也会开始出台**。近期,也有一些政策和保护措施出台,主要针对损害消费者利益的特定商业模式(如转让不打算使用的机票),但这也限制了消费者的出游选择。

有利于消费者的趋势变化无疑将是影响较大的不确定性因素之一。对于正在酝酿中的新商业模式(如“一口价”机票)而言,由于监管政策的变化尚不可知,成功与否还是未知数。

同时,我们也不应遗忘**地缘政治因素**对旅行的影响(如英国脱欧、中美摩擦等)。未来,这些政治角力是否将会继续?它们将如何影响游客数量?等等

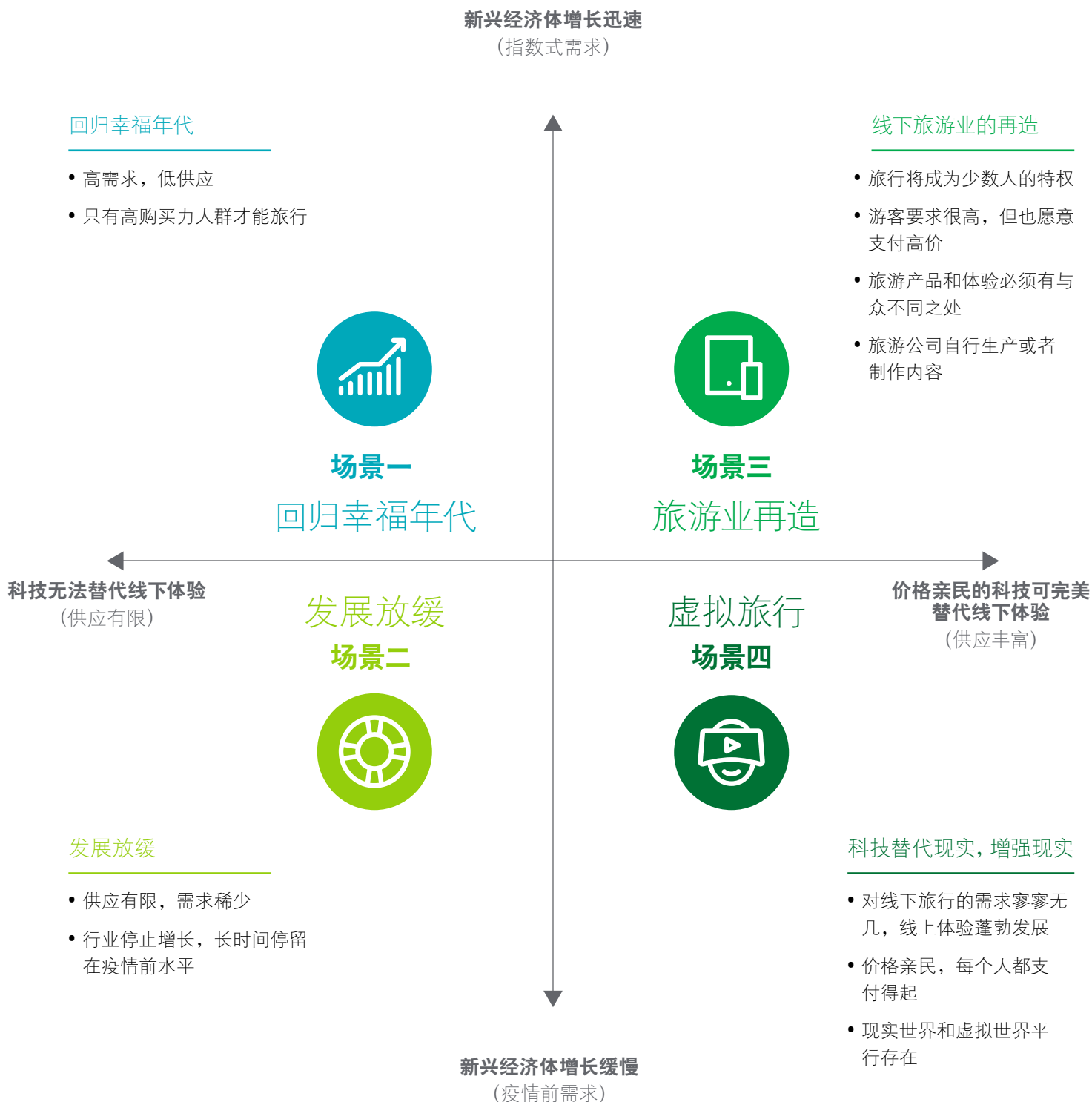


旅游行业的未来

如何识别和理解未来关键的不确定性因素，并采取适当行动，场景规划® 工具的使用值得大力推荐。在所有的不确定性因素中，我们挑选出对行业发展最为关键的两大因素：**1.对竞争格局有直接影响 2.颠覆者或新玩家入局可能产生的不确定性**来对旅游行业未来进行思考，具体方法上，我们根据：

- 需求因素取决于“**新兴经济体（中产阶级）的增长**”。
- 供应因素取决于“**科技能否完美替代线下体验，且价格亲民**”。

这两大关键不确定性因素之间的相互作用，作为主要框架来构建四大场景，帮助我们理解并描述全球旅游业可能的未来走向：



场景一：回归幸福年代

随着新兴经济体的中产阶级不断扩大，对旅游的需求也不断壮大，然而旅游行业的有限供应大幅推高了旅游产品价格。

住宿、餐饮、休闲活动等供应的扩张依然无法满足所有的预计需求，出现供应有限的情况。此时，只有愿意支付高价的消费者才能去最热门的目的地旅行（如巴黎、伦敦等）。

中等价格的度假套餐将再次回归，覆盖新兴细分市场，并且产品数量大幅增长。

差异化体验的定价将非常高，也会相当专业化。

场景二：发展放缓

新兴经济体的增长步调放缓，旅行需求将保持在疫情前水平。同时，供应也将会维持同等水平。此时，行业预计不会出现增长，而是在较长的一段时间内保持相同规模。

场景三：旅游业再造

如果科技的发展可以用亲民的价格完美模拟线下体验，那么部分人群将从线下体验转而选择虚拟旅行模式。在此基础上，再考虑到新兴经济体的大幅增长、中产阶级对新奇体验和旅行的热衷与承受能力，旅游行业必须进行自我再造。在该场景下，线下产品越来越少，消费者的期望则变得越来越高，当然，与之对应，他们也愿意支付更多。

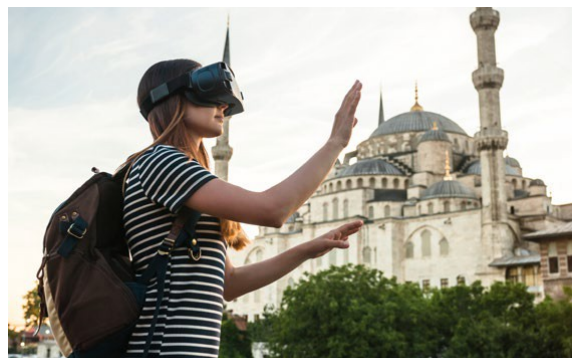
线下的旅行服务提供商将必须推出与众不同的产品，避免被科技手段低成本复制。而此时，行业内的所有玩家将专注于内容生产，以满足线上市场的需求。

场景四：虚拟旅行

在这一场景下，由于新兴国家增长缓慢，旅行需求保持稳定，而科技发展使得以亲民的价格模拟线上体验成为可能。届时，实体世界将与线上世界平行并存，而行业玩家需要同时争夺这两个世界的业务。不出意外，玩家需要给出具有竞争力的价格，在线上 and 线下提供最佳体验。

在一些行业，我们已经看到了一些这样的例子²⁵，未来几年内，此类体验将经历持续增长：

- 演唱会：已经有虚拟或线上的演唱会。此类演唱会能够触及更多的观众。例如，说唱歌手特拉维斯·斯科特在《碉堡之夜》虚拟的演唱会吸引了2770万名观众，之后的回放吸引了7700万人观看（Youtube和Twitch平台）
- 电子竞技在全球共有近6亿名观众，市场价值15亿美元(欧洲市场：3.75亿欧元，每年增长25%)。
- 电视：坐拥数百万用户和丰富有趣的内容，Twitch等模式对网飞、HBO等电视与内容平台形成直接竞争，争夺用户有限的休闲时间。



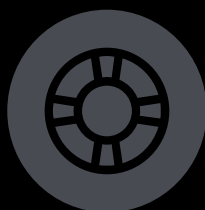
进一步, 我们从影响关键因素、行业影响、表现和增长四方面来进行全面扫描:

		场景一： 回归幸福年代	场景二： 发展放缓	场景三： 旅游业再造	场景四： 虚拟旅行
影响关键因素	新兴经济体的增长	大幅增长	缓慢增长	大幅增长	缓慢增长
	线下体验的可替代性	无法以亲民价格替代线下体验	无法以亲民价格替代线下体验	可以亲民价格替代线下体验	可以亲民价格替代线下体验
行业影响	最大利好的行业玩家	服务供应商（酒店与航空公司），因为他们将充分利用自身资产，提升热门目的地的价格，并为大众市场设计标准化产品，为高端客群设计个性化产品。	服务供应商（酒店与航空公司）将采取更多的数字化举措来削减成本，根据不同客户类型调整产品；同时科技平台也以亲民价格提供高质量的服务。	成功抢夺旅行中间商市场的科技平台	成功抢夺传统服务供应商市场的科技平台
	负面影响最大的行业玩家	未能吸引并成功抓住新兴经济体客户的旅游中间商	不知道如何以亲民价格提供差异化体验的行业玩家	不知道如何提供差异化体验的行业玩家（主要是中间商和酒店）	因科技平台进军自己长期占据的市场而受到影响的服务供应商
表现	平均旅行成本	平均成本上涨，因为需求大幅增加，供应紧张	平均成本下降，因为需求下滑，竞争压力加剧	线上旅行的消费提升，而线下旅行的体量缩减。因为消费者追求独特的体验而引起线下旅行的平均成本上涨	平均旅行成本下降，因为线上市场的竞争激烈。线下旅行将具有供应少、差异化和价格高的特点
增长	游客数量	大幅增加，因为新兴经济体的增长	保持稳定	线下游客的数量开始不敌“线上游客”	线下游客的数量下跌而线上体验增长

并对每一个场景进行详细解构分析如下:

场景一

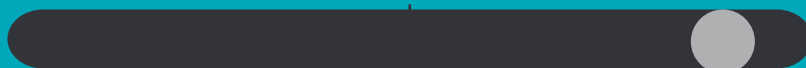
回归幸福年代



1 | 人员流动性

低

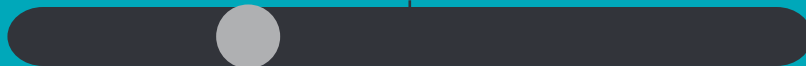
高



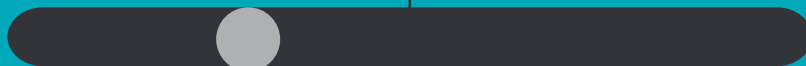
2 | 社会经济的不稳定性



3 | 可持续性



4 | 产品和服务商品化



5 | 新玩家的出现



消费者

大量消费者开始出游,他们可以被分为两大主要群体:“游客”和“旅行家”。游客主要消费中端价位的标准化旅行,由于需求不足而价格略有上升。旅行家则有能力负担个性化旅行,享受专为自己量身打造的产品体验。

中间商(批发/零售)

旅游运营商将推出更加标准化的产品,由于其在产品开发方面的竞争力,因而拥有比旅游中间商更强的话语权。

旅行中间商需要做好自身定位,贴近目标客户,满足客户需求,方能赢得一定的市场份额。

高端旅行将更加个性化,因此需要专业的旅行顾问服务。

服务供应商(酒店、航空公司)

服务供应商可能针对大众市场的需求设计和推出高竞争力的产品,他们将高度依赖热门目的地而尽力避免可能有政治、环境以及其他风险的目的地。

科技平台

科技平台因为承载着传统服务供应商无法满足的需求而将继续扮演重要角色,他们将努力提供更有吸引力的产品,以具有竞争力的价格来获取更多客户。

场景二

发展放缓



1 | 人员流动性

低

高



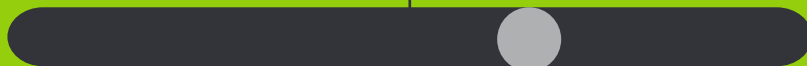
2 | 社会经济的不稳定性



3 | 可持续性



4 | 产品和服务商品化



5 | 新玩家的出现



消费者

由于行业竞争激烈，消费者将拥有更强的议价能力，因此能以最具竞争力的价格买到最好的产品和服务。其中，购买力强的消费者有意愿支付溢价，从而相应获得差异化的服务。

部分商务出行将被视频会议所替代，因此商旅需求将大幅下跌。只有线下会面至关重要时，才会选择出差。

中间商（批发/零售）

旅游经营商将面临更大的竞争压力，因此不得不推出最低价的旅游套餐。在竞争更加激烈的环境中推出差异化的产品和服务几乎是不可能的，同时，旅行社必须采取更精简的架构，以更加敏捷地适应市场环境。

许多旅游经营商必须进行整合，零售旅行社也努力提供差异化产品和服务，以求生存。

服务供应商（酒店、航空公司）

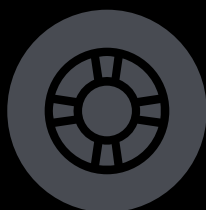
传统的服务供应商面临的需求有限，未来将需要采取更积极的定价战略，扩大客群数量，同时，为有意愿支付溢价的客户提供具有差异化的产品和服务。为求得生存，一些行业玩家将进行业务整合，通过投资收购低价、具有差异性的资产，来始终适应客户的需求和期望。

科技平台

为降低运营成本，科技平台必须以极具竞争力的亲民价格提供服务。他们将主要依靠无形价值拉开与传统玩家之间的距离。具体情形是，作为核心产品补充的新产品或服务将由于成本太高而无法提供具有竞争力的亲民价格，作为应对之策，他们将采取月付费的订阅模式（如网飞），以提升客户忠诚度；同时争取让供应商将更多的差异化的服务/产品发布在自己的平台上，为消费者提供丰富的选择。

场景三

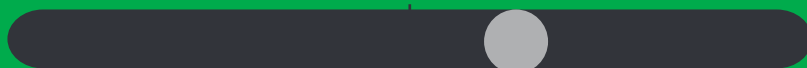
旅游业再造



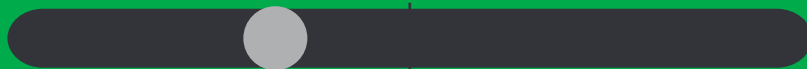
1 | 人员流动性

低

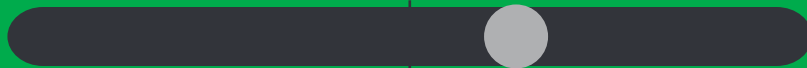
高



2 | 社会经济的不稳定性



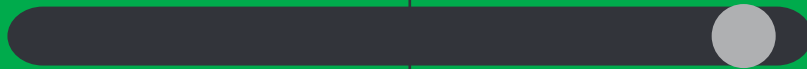
3 | 可持续性



4 | 产品和服务商品化



5 | 新玩家的出现



消费者

在这一场景下，消费者可以被分为两类。第一类消费者具有较强的购买力，愿意为旅行买单（此时的线下旅行将像奢侈品一样成为身份的象征）。第二类消费者主要是中产阶级，由于价格因素，他们无法选择线下旅行，或者只能选择当地游和特定的旅行活动。

01. 旅行和相关活动安排非常精细，所提供的体验完全匹配消费者的偏好。
02. 在线上，消费者不仅要求能看到内容，还希望能互动，甚至参与到制作过程中。从某种意义上，这是一种在虚拟的环境下，全新的看待自我，并与社交圈互动的方式。

因此，这些体验必须为“互联网用户/玩家”提供自我表达的工具（如同社交媒体已成为自我表达的途径，网络游戏成为了年轻一代的社交网络）。在此场景下，消费者将期望自己作为“旅行家/玩家”去适应并创造部分的虚拟环境。（注：现在已有许多针对后一种情形的项目投入运营，例如《我的世界》、《机器砖块》等）

中间商（批发/零售）

在该场景下，线下旅行将不再需要批发商（更多地转化为直营模式），只有提供端到端完整产品、最大化提升服务个性化水平的高端定制型零售旅行社才能生存下来。

与虚拟现实/内容相关的是内容/游戏/VR旅程零售“发行商”的兴起，他们将聚集大部分的内容生产商，负责内容分发，同时，他们将可能获得主要游客区域的权利，设立联络人，并为虚拟旅行或独特环境旅行申请专利。

服务供应商（酒店、航空公司）

此时住宿与交通服务均表现为“双”高，即行业集中度高和专业化程度高。行业玩家必须专注于产业链端到端的整合，或通过中间商之间的密切合作，覆盖全产业链周期。同时，服务水平和个性化服务是重点的差异化因素。

将出现主要从事虚拟体验（真实或其他体验）的创作的一类新的服务供应商。而这一市场很可能高度分散，其中的佼佼者可能会被大型发行商（提供体验，内容组合，并具有与营销相关或者利用用户数据创作新内容的核心能力）出手收购。

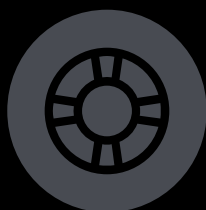
科技平台

预计出现两类科技平台：

01. 一类平台将使用人工智能和高级分析技术，为高端旅行者设计难忘的旅行体验。
02. 另一类科技平台则大量分发休闲内容，包括：
 - A. 极具交互性与现实感的“虚拟现实”旅行体验。这些模拟出的虚拟旅行将不是静态的，而是变化丰富，适合与用户互动（更像是电子游戏，而非视频）。
 - B. 虚拟世界的旅行，消费者可以拥有超越现实生活的体验（如虚拟的“零重力”旅行、在电影场景、书籍场景、幻想世界的旅行等）。在这些体验中，虚拟的旅行世界与电子游戏的虚幻世界、数字化的娱乐世界（如VR演唱会或剧集）之间有着明显的分界线。

场景四

虚拟旅行



消费者

由于发达国家的游客需求饱和，而发展中国家中产阶级的增长速度放缓，全球的传统旅游市场表现为较低增长。因此，寻求传统旅行体验的消费者在面对服务供应商时，将拥有强大的议价能力，可以针对服务质量和价格提出更多要求。

与此同时，新的消费群体将横空出世，他们比起传统旅行更偏好数字化虚拟体验，因此能充分享受较传统旅游相比更低的价格。

中间商（批发/零售）

传统旅行需求出现停滞，中间商将面临更大的竞争压力，这也挤压了其客户——服务供应商的利润空间。进一步，该趋势将引发更大规模的行业整合，中小型玩家预计将被迫离场。而领先的行业玩家可能会利用其巨大的客户基础，实现业务转型，更加聚焦于产品与游客体验的个性化。

为求生存，主要行业玩家必须对人工智能与高级分析技术开展投资，以便建立更加紧密、特别的客户关系。

服务供应商（酒店、航空公司）

传统服务供应商应适当调整来应对挑战：首先，需求增速放缓，对消费者的争夺将更加白热化，供应商必须考虑如何针对价格敏感型消费者推出一定品质的差异化产品。

其次，消费者的偏好转向数字化体验和虚拟体验，促使行业转变业务和运营模式。这一转型的主要推手是对高级商务分析的投入、差异化数字化体验的开发，由此也带来一系列内外部变化，包括拉近与终端消费者的关系、组织架构的转型、以及与中间商协议的重新谈判。

其三，一些传统供应商将推进业务多样化，具体表现是，要么会与新的数字化体验供应商开展合作，要么自行开发产品与之竞争。

科技平台

对科技平台来说，消费者转而偏好数字化体验是利好消息。科技平台具备更强的创新能力，能够快速且灵活地推出新产品。可以设想到，此类体验产品在初期大规模上市时，竞争主要集中在科技巨头（如亚马逊、苹果、谷歌、Facebook、网飞）之间，并在最终出现引领市场的一两位赢家。

而要想吸引并留住用户，各行业玩家的客户忠诚度战略（如订阅模式）和新社交网络的开发将是决胜的关键。另外，数据分析将在各玩家企业的竞争力中处于核心地位，因为要想打造贴合每位消费者偏好的体验，数据分析不可或缺。

建议

各场景下针对各类行业玩家的指南：

针对上述的四大场景，我们为每一类行业玩家制定了相应的举措建议，以助力他们在旅游行业新格局中
立于不败之地。

场景一：回归幸福年代

企业类型	建议
旅行服务供应商 (航空公司与酒店)	<ul style="list-style-type: none"> 采用安全与体验并重的方式，开发目的地内的体验数字化工具。 运用智能需求管理来应对需求饱和。 通过增强商业与营销活动，来触及全新旅行者（新时刻、新信息等），从而推动需求恢复。
中间商 (批发/零售)	<ul style="list-style-type: none"> 与客户直接沟通，掌控客户关系。 开发全渠道客户关系模型。
科技平台	<ul style="list-style-type: none"> 新营收模式（数据变现）。 在安全、防疫措施等新常态下赢得客户信任。 调整商务政策（例如，增加对小型企业/用户的议价能力）。
旅游行业相关的其他 数字化企业	<ul style="list-style-type: none"> 赢得千禧一代和Z世代的忠诚，巩固他们作为旅行补充部分的数字化娱乐习惯。

场景二：发展放缓

企业类型	建议
旅行服务供应商 (航空公司与酒店)	<ul style="list-style-type: none"> 提升成本效益（例如精简旅行体验，对额外项目收费），应对旅游业务量下滑。 管理中间商合同与条款，降低获客成本。
中间商 (批发/零售)	<ul style="list-style-type: none"> 与客户直接沟通。 开发全渠道客户关系模型。 选择在特定细分领域进行品牌定位，避免价格竞争。
科技平台	<ul style="list-style-type: none"> 采取相对激进的商务战略，以吸引价格敏感型客户。
旅游行业相关的其他 数字化企业	<ul style="list-style-type: none"> 复制业务模式，参与各旅行阶段（如与游戏公司和旅游服务供应商建立合作，开发电竞相关的旅游市场）。

场景三：旅游业再造

企业类型	建议
旅行服务供应商 (航空公司与酒店)	<ul style="list-style-type: none"> • 优化资产, 以应对虚拟体验兴起所导致的需求下滑。 • 通过增强商业与营销活动, 来触及全新旅行者, 从而推动需求恢复。 • 通过数据分析识别新的购买规律。
中间商 (批发/零售)	<ul style="list-style-type: none"> • 整合服务以适应客户需求 (可考虑向大平台转型)。 • 推动线下销售点的转型 (例如, 混合现实)。 • 业务多元化, 挺进新垂直市场 (可考虑向科技企业转型)。
科技平台	<ul style="list-style-type: none"> • 推行替代线下旅行的全新体验 (如虚拟旅行与活动等) 作为核心业务的补充。
旅游行业相关的其他 数字化企业	<ul style="list-style-type: none"> • 寻找其他的营收渠道, 推动体验社交化 (如虚拟的旅行者社区), 提升此类体验的渗透率。

场景四：虚拟旅行

企业类型	建议
旅行服务供应商 (航空公司与酒店)	<ul style="list-style-type: none"> • 优化资产, 以应对虚拟体验的兴起所导致的需求下滑。 • 重新思考团队现状 (职责与角色), 选择未来的工作模式, 使用灵活就业人员, 应对不确定性。 • 通过数据分析识别新的购买规律。 • 优化与中间商的合同与条款, 以降低获客成本。 • 与来自其他相关行业的数字化企业合作, 虚拟重现旅行体验。
中间商 (批发/零售)	<ul style="list-style-type: none"> • 整合服务以适应客户需求 (可考虑向大平台转型)。 • 发挥公司互补优势, 形成合力 (可考虑并购)。 • 线下销售点的转型 (例如混合现实)。
科技平台	<ul style="list-style-type: none"> • 面对逐渐加剧的竞争, 推进业务多元化, 在数字化市场找到全新的垂直赛道。
旅游行业相关的其他 数字化企业	<ul style="list-style-type: none"> • 采取面向大众市场的获客战略, 定位为低成本/订阅模式下无限制的替代性娱乐选择 (虚拟娱乐的大众化)。 • 携手传统企业, 虚拟重现旅行体验。

结语

新冠疫情这一空前但未必绝后的危机对旅游业带来了严重影响。疫情之前，旅游业正在经历全速的增长和扩张，许多分析均认为旅游行业机遇众多，前景一片大好，然而，疫情的影响让我们看到了这个行业的脆弱性，也帮助我们深入反思未来的不确定性。

随着消费者行为近年来的变化、重大的科技发展与新兴玩家的崛起，新的旅行模式也呼之欲出，然而，当下的危机也促使我们未雨绸缪。

在新冠疫情的影响下，原本重要的行业趋势发生了转变：

- 短期来看，由于安全与防疫要求，新的人际关系和远程办公促使人们重新思考现有的旅行与休闲方式。
- 虽然这一局面在中长期可能出现逆转，但有一些变化则很有可能长期存在：
 - 远程办公可能彻底颠覆商务出行，而消费者对环境安全的新需求将会影响新旅行模式与体验模式。
 - 疫情导致旅游业几乎完全停摆，可能逆转此前行业价值链变化所产生的巨大趋势。同时，传统业务模式凭借其稳定性和可靠性，也可能会卷土重来。
 - 生态体系的融合愈发频繁，旅行模式也将深受影响，特别是在经历了当前要求业务“每日一变”的动荡之后。
 - 当前的趋势将长期存在，并成为未来的关键部分。放眼未来，不论是何种旅行模式，可持续发展都将是其中的核心因素，而共享经济的崛起与繁荣，以及极致的旅行体验也都是不容忽视的要素。

尽管当前危机的影响仍未消散，但在本报告中，我们识别出了若干可能会给行业带来重大影响的不确定性因素，从而能够根据事态的演变，推演出不同的未来场景，并采取不同的对策。

总的来说，新兴经济体如何发展，消费者行为如何演变，科技在多大程度上替代线下旅行，这些不确定性因素帮助我们设想出了不同场景模型，可以看到，这些场景和模型之间差异各不相同，而各行业玩家必须找到自己的最佳定位，才能为赢得未来做好准备。

尾注

1. 世界旅游组织, “联合国世界旅游组织的世界旅游晴雨表”, 2010; 世界旅游组织, “世界旅游晴雨表2020-更新”, 2020
2. Ostelea旅游管理学院, “2019年主导会展旅游业的三大趋势”, 2019年11月21日
3. Jose Luis Ortega, “马德里无视爱彼迎, 批准计划限制短租公寓数量”, Hosteltur, 2019年3月27日
4. 欧洲新闻台, “复活节岛针对大众旅游采取自身保护措施”, 欧洲新闻台, 2019年5月9日
5. María Casbas, “塞浦路斯将于6月重新开门迎客, 承诺为感染新冠的游客报销费用”, 旅行者, 2020年6月1日
6. InOut Viajes, “全新研究揭示酒店科技投资重点”, 2019年10月3日
7. 德勤, “人类体验: 学习、生活、连接与商业忠诚的核心”, 交通、酒店与服务业视角, 2019
8. Raquel Villaécija, “收购欧罗巴航空后, 全新IAG集团将何去何从”, El Mundo, 2019年11月4日
9. DBK, “行业研究: 旅游经营商与旅行社”, DBK, 2019年7月1日
10. IHG, “2018 20-F年度报告与表格”, STR, 2018
11. Evaneos, “本土旅行社推出定制化旅行”, <https://www.evaneos.es/>, 2021
12. Amadeus, “西班牙旅行社的战略性研究II”, ACAV (加泰罗尼亚旅行社协会), 2018
13. 数据、测量与自动化技术将如何塑造旅行企业的增长态势, 谷歌
14. 德勤, “移动出行的未来: 下一步何去何从?”, 德勤大学出版社, 2016
15. “欧洲时刻: 为下一代做好修复和准备”, 欧洲委员会, 2020年5月27日
16. Devon Dickau和Steve Hatfield, “通过替代性劳动力创造价值和影响”, 德勤, 2019
17. “人工智能推进旅游目的地转型”, MOCA
18. Rob Torres, “数据、测量与自动化技术将如何塑造旅行从业企业的增长态势”, 谷歌, 2019年4月1日
19. 谷歌, “说走就走的时刻: 这对于旅行营销意味着什么”, 谷歌, 2016年7月1日
20. Claudia Canals, “中产阶级的崛起: 新兴国家现象”, 凯克萨银行研究, 2019年6月16日
21. “国际游客数量先于预测两年提前突破14亿大关”, 联合国世界旅游组织, 2019年1月21日
22. Josep Lluís Mico, “封锁之后足不出户享受虚拟旅行”, La Vanguardia, 2020年6月29日
23. Nikki Stimson和David Leibowitz, “商务出行: 2025年预计完全恢复”, GBTA, 2021年2月2日
24. “Airbnb今夏推出线上体验, 助力虚拟旅行”, TecnoHotelNews, 2020年6月23日
25. G.P. Bullhound, “社交类游戏: 助推人际关系发展”, G.P. Bullhound, 2020年11月1日

联系我们

作者：

Jorge Gilabert

德勤·摩立特西班牙 旅游行业领导合伙人

电子邮件：jgilabert@monitordeloitte.es

欲了解更多信息，敬请联系：

周晖

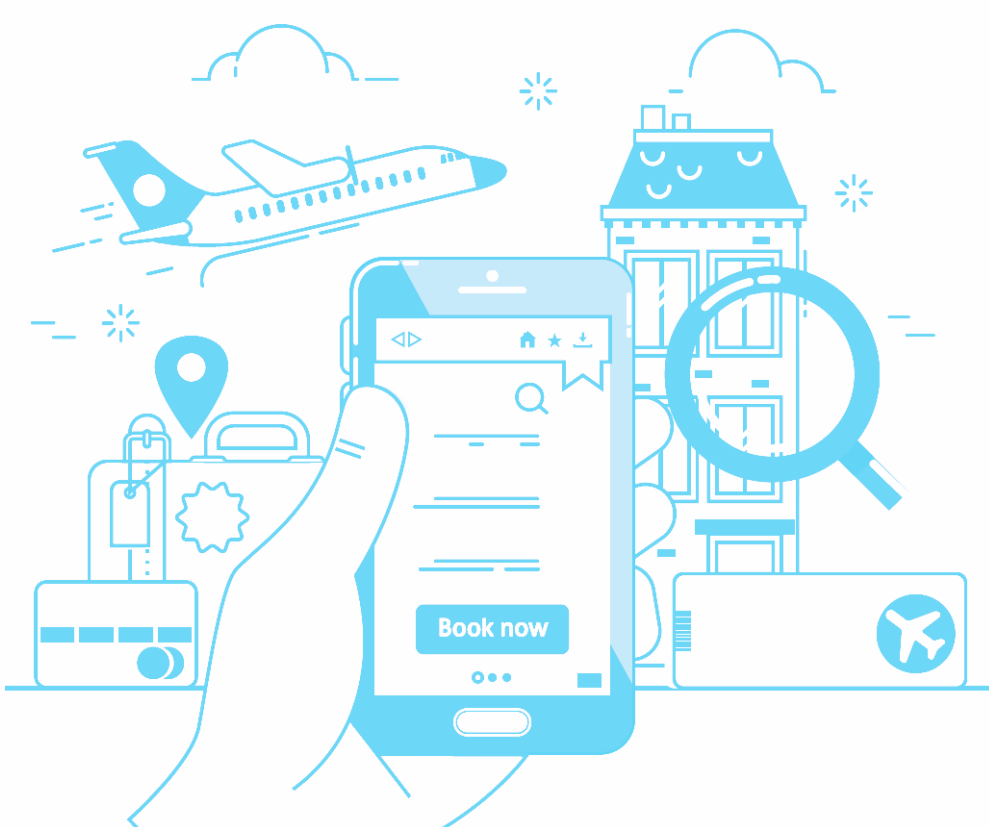
德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件：philzhou@deloitte.com.cn

张中杰

德勤管理咨询中国 总监

电子邮件：jayzzhang@deloitte.com.cn



办事处地址

- 北京**
北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781
- 长沙**
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230
- 成都**
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500
- 重庆**
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978
- 大连**
大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297
- 广州**
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121
- 杭州**
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915
- 哈尔滨**
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056
- 合肥**
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687
- 香港**
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911
- 济南**
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811
- 澳门**
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033
- 蒙古**
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450
- 南京**
南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776
- 宁波**
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131
- 三亚**
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723
- 上海**
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003
- 沈阳**
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067
- 深圳**
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186
- 苏州**
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318
- 天津**
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099
- 武汉**
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8538 2222
传真：+86 27 8526 7032
- 厦门**
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259
- 西安**
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205
- 郑州**
郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450000
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
CQ-024SC-21



这是环保纸印刷品