

易行客旅游网商业模式设计与创新

一、项目研究背景

易行客旅游网（www.yixingke.com）是华一国旅旗下 B2C 电子商务平台，依托该网络平台，为旅游出行的客户提供一个“机票+酒店”查询预定平台。目前目前已和全球 50000 多个酒店合作，同时通过中国航信链接到全球百分之 98% 以上的航空公司，出售超过 1000 家以上的包机产品。其出行的机场范围已经覆盖全国所有机场城市，目的地涵盖了中国、港澳台、日韩、东南亚、欧洲、美洲、澳洲和中东非等地区的城市。

目前易行客旅游网的主营业务是提供“机票+酒店”预订的打包产品，其业务模型较携程、艺龙较为相似，如何在竞争中构筑自己的优势？如何在移动互联网时代打造更加符合用户消费习惯的产品？如何提高网站的点击率、客户转化率？如何实现打造旅游界淘宝网的创业梦？这些都是易行客旅游网需要面对的问题，也是本咨询项目需要解决的问题。

二、研究的目的是和意义

中国旅游总收入保持高速增长，为在线旅游市场提供交易规模的支持；新一届政府上任以来，积极推动经济结构转型，政府对旅游市场的扶持政策，为在线旅游市场发展提供政治经济支持；互联网尤其是移动互联网的蓬勃发展，助推旅行者的预订方式从线下向线上转移，是支持在线旅游市场发展的核心原因。

在这样一个历史性机遇面前，易行客旅游网，作为已经具备一定基础的在线旅游网站，如何抓住这个机遇，实现弯道超车，进而在资本市场有所作为。我们认为在目前有必要通过项目咨询来帮助易行客旅游网，理清未来的商业模式，确定长期发展的战略选择，制定切实可行的商业计划，特别是如何借助移动互联网的潮流，帮助易行客旅游网实现飞跃，在未来的在线旅游市场占有一席之地。

2.1 在线旅游市场潜力巨大

2012年中国旅游业总收入预计为2.4万亿元。其中，2012年中国在线预订市场交易规模预计将达1729.7亿元，在线旅游的渗透率为7.2%，还有很大的增长空间。在线旅游市场规模预计于未来几年保持20%-30%的高速增长。易行客旅游网所处的市场空间潜力巨大，找到合适的商业模式将为易行客旅游网带来爆发性的发展。

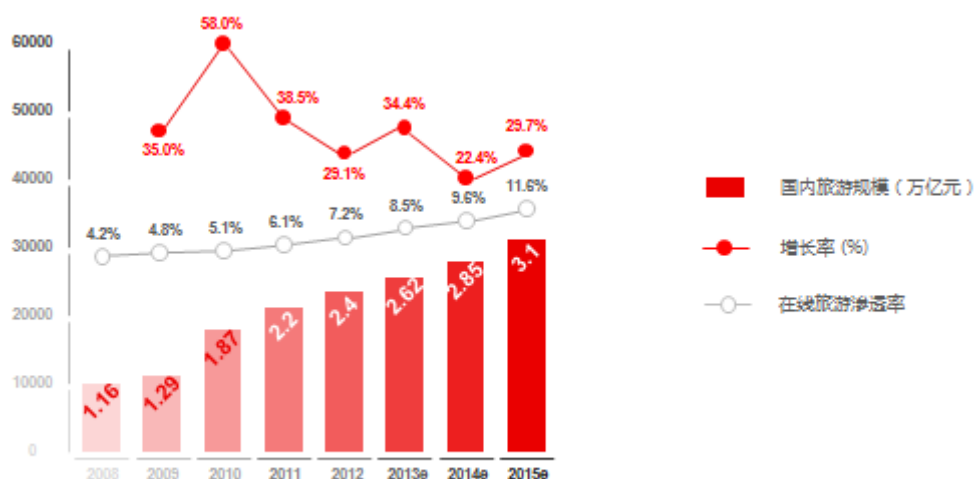


图1-2 中国在线旅游对国内旅游市场的渗透率

2.2 在线旅游市场期待变革

2002年，携程网开始在酒店分销行业崭露头角，中国的在线旅游市场开始启动，回顾过去10年的在线旅游市场发展，我们认为其可以分为三个阶段。

第一阶段，是携程与艺龙（即Expedia模式）的“鼠标+水泥”模式，主要依赖机票预订+酒店预订的“佣金模式”。在这个阶段中，旅游概念的内涵本身并没有发生很大的变化，并且可供旅行者选择的个性化产品非常少。

第二阶段，由于不同代理商报价差异大，提供比价服务的垂直搜索应运而生，代表：去哪儿。去哪儿的出现，使得旅游信息朝透明化大大迈出了几步。但在这个阶段业务的关注点仍然是酒店和机票，重心是比价，对旅游内容本身或者说个性化的旅游产品提供仍然显得不足。

第三阶段，随着移动互联网的普及，及与之相伴的是PGC内容的爆发，诞生了诸如马蜂窝、穷游网、途牛旅行网等网站。在这一阶段中，不但信息的总量与流速发生了质的变化，并且“旅游”这一概念出现了新的内涵与外延，与之相伴

的是涌现出之前从未有过的旅游产品与工具。



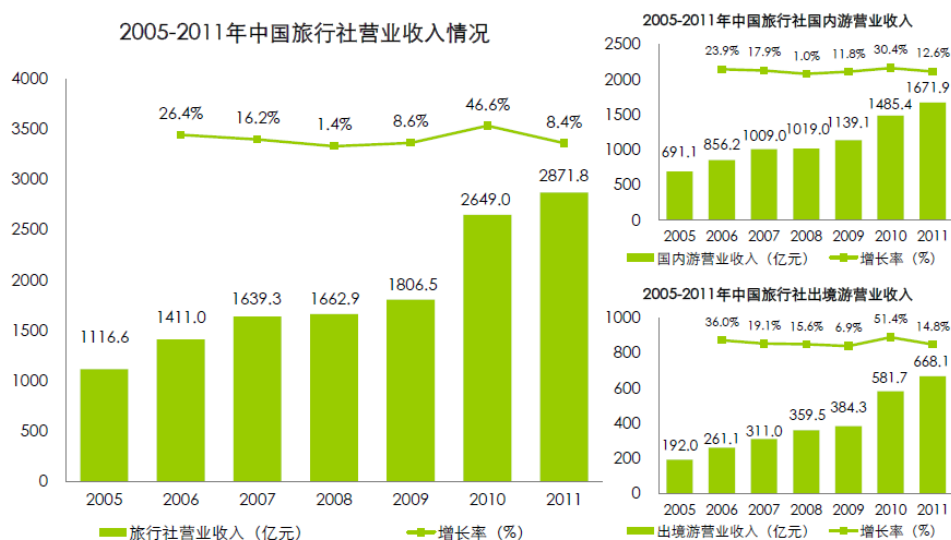
在前两个阶段的结合过程中，价格始终是影响旅行者决策的最大变量。但到了第三阶段之后，价格在旅行者决策中的参考权重大大下降，人们对个性化旅游产品的获取、对高质量旅行生活的追求、对旅游度假产品自身的便捷性越来越在决策中占据重要地位，作为用户旅游出行承载主体的旅行社应该成为下一阶段变革的主题，有能力去构建综合在线一站式旅游平台。这对于易行客旅游网是一个历史性的机遇。

2.3 分散的旅行社现状需要整合者

截至2011年底，全国旅行社的总数为23690家，同比增长4.0%，25个省（区、市）的旅行社都有不同程度的增长。其中，东中部10个省的旅行社数量均超过1000家，江苏和山东均超过1800家。从区域发展格局来看，东部地区旅行社数量占据了全国旅行社总量的半壁江山，体现了东部地区在我国旅游业发展中的主导态势；但同时，中西部地区旅行社的数量呈现快速增长，西藏、宁夏自治区的旅行社数量增幅最大，超过24%，显示了中西部地区旅游发展的巨大潜力。

我们参考了国家旅游局公布的全国旅行社收入统计数据，有几个趋势值得关注：第一，尽管在线旅游对旅行社业务有所冲击，但旅行社营业收入仍然在逐年走高；第二，中小旅行社居多，市场信息分散，导致需求和供给之间缺乏有效匹配的效率；第三，行业运营的模式较为传统，与互联网特别是移动互联网、社交

媒体的结合度不够。行业需要变革，期待整合者的出现。身为这个行业一员的易行客旅游网应该通过行业整合，树立自己的行业地位。

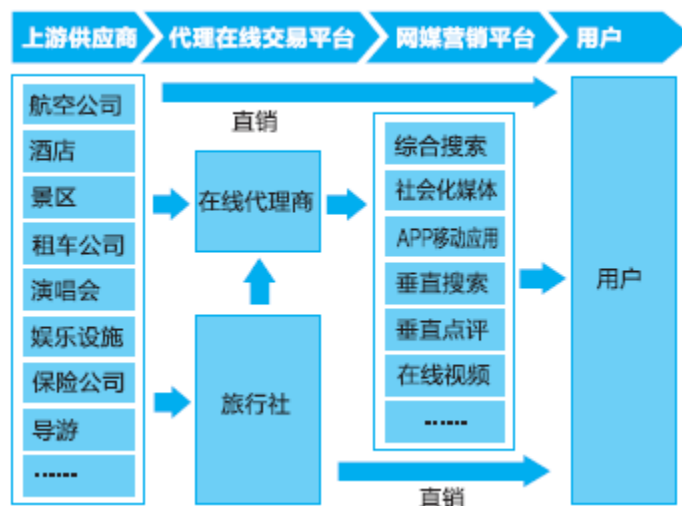


来源：国家旅游局

三、 项目主要研究内容

3.1、 行业竞争分析

在线旅游具有交易成本降低、旅客自助化服务、旅客积极互动等优势，因而成为推动全球旅游经济发展的一个不可忽视的新兴力量。中国的在线旅游产业链与世界的在线旅游产业链类型基本相似，都是由上游供应商、代理在线交易平台、网络营销平台和用户四部分构成。



2012 年上半年中国在线旅游市场各企业竞争态势中，从交易规模的占比来看，携程以 43.1% 的份额处于行业领先地位，且远高于其他竞争对手；其次是号码百事通（8.7%）、艺龙（6.3%）和芒果（5.1%），三者份额之和为 20.1%。此外，位于竞争格局第三阶梯的是途牛（0.5%）、驴妈妈（0.4%）、悠哉网（0.3%）和同程网（0.2%），其中途牛和悠哉网主要定位于度假产品的在线销售，驴妈妈主要定位于景区门票的在线销售，同程网则属于由之前的 B2B 业务转型至 B2B2C 业务，此处仅统计其 2C 业务交易量。

从数据可以看出，目前在这几家企业中，途牛的发展较为领先。另外值得注意的是，其他非核心运营商的占比高达 30.9%，可以判断在线旅游市场存在大量的中小网站，整体格局还处于持续变动期，未来的竞争将会更加激烈。

将通过运用五力模型、雷达图及 SPACE 分析方法对行业背景进行分析，量化相关行业规模数据，分析行业概况和市场整体运营状况，预测行业发展方向，探寻行业发展的驱动因素，对目标市场现状进行分析及预测，发掘在线旅游市场尚待解决的问题或未满足的需求，对目标市场内进行竞争定位。

3.2、标杆企业商业模式研究

他山之石可以攻玉，在进行行业创新时候，除了需要研究行业背景及发展态势，对行业标杆企业（潜在竞争对手）的研究同样也非常重要。通过剖析行业标杆企业的背景与发展历程、价值主张、目标群体、盈利模式、成本控制等，并同中国在线旅游环境进行比较结合，筛选出适合目前市场环境可以操作的商业模式。

美国是在线旅游的发源地，2011 年的上半年，3.7 亿美元风险投资进入了各色模式新颖的在线旅游公司，而 2010 年整年投在这个领域的风险投资是 2.75 亿美元。全球两大在线旅行社（Expedia 和 Priceline）的模式、特别是目前的发展动向将是我们关注的重点，作为行业翘楚它们的一举一动将引领着未来行业发展趋势。

对国内标杆企业的研究同样非常必要，下图列举了目前国内在线旅游不同类型的标杆企业。

企业类型	代表企业
航空公司直销	中国国际航空公司
	南方航空公司
酒店直销	7天连锁酒店
在线旅游服务商	携程、艺龙
传统旅游服务商线上服务	芒果网（港中旅旗下）
	遨游网（中青旅旗下）
网络旅游平台	2C 平台：淘宝旅游频道、通用旅游网、乐途旅游网
	2B 平台：同程旅游网 2B 平台
垂直搜索	去哪儿、酷讯
用户点评网站	到到网
专业推荐网站	Travelzoo（旅游族）

通过对上述企业的初步梳理，我们对“一站式”在线旅游服务模式的前景看好。各种在线旅游服务的方式，也将使旅行者的在线消费习惯再次发生改变。由于可在线购买的旅游相关服务越来越多，一站式的服务平台将成为未来在线旅游消费的主流。这里的标杆企业就是“淘宝旅行”。通过整合淘宝网上包括机票、酒店预订在内的海量旅游服务产品，推出了“淘宝旅行”这个可以一站式在线安排好旅行全程所需服务的综合性平台，一举成为当前产品类型最全面的在线出行服务平台。“一站式”的在线旅游模式也与易行客旅游网的发展目标不谋而合，通过对标杆企业商业模式的研究，我们将为易行客旅游网提供更加精准的竞争策略和商业模型选择。

3.3、本企业的资源和条件及战略选择

通过访谈调研，分析企业的核心资源，包括管理者和组织资源，企业员工资源，市场和营销资源，财务资源，设备和设施资源，组织资源，企业形象资源等。

结合公司资源和外部环境，运用SPACE方法确定本企业在本行业的战略选择，分析公司情况：包括公司现状、关键资源、核心成功要素，面临机会选择，以此明确总体战略：包括公司使命，宗旨、定位，协助制定长期和短期的发展战略并对其进行分析。

3.4、商业模式设计

关于商业模式的设计，将是本咨询项目的核心内容。通过对行业现状、竞争格局、用户消费习惯趋势以及本公司现有资源情况的综合分析，为易行客旅游网设计出具有独特优势的商业模式。

通过对商业模式整体框架结构进行分析和梳理，分析产品和服务的功能和能为客户提供的价值，与竞争的同类产品和服务相比的额外价值、优势与劣势，企业应攻克挑战等。对商业模式的设计我们将采用创新九要素模型，具体包括：

- 1) 价值主张：易行客旅游网倡导的核心价值，即为用户提供何种类型的产品与服务，如何构筑所提供的产品与服务的独特性优势；
- 2) 客户细分：易行客旅游网面向的用户类型和特点，阐述所需要重点关注的细分市场；
- 3) 渠道通路：易行客旅游网如何进行营销拓展，如何利用现有的移动互联网、社交媒体等；
- 4) 客户关系：如何维护与最终消费者、产业链合作者和同业竞争者的关系；
- 5) 收入来源：设计易行客旅游网的盈利模式；
- 6) 核心资源：梳理易行客旅游网能掌控的核心资源，将资源效用发挥到最大化；
- 7) 关键业务：基于商业模式，设计对应的产品结构；
- 8) 重要合作：合作网络，联盟伙伴等；
- 9) 成本结构：构建合理的财务模型，以及未来的网站发展的财务规划、融资计划等。

3.5、商业模式的项目实施

商业模式的设计仅仅是项目历程的第一步，如何落实商业模式，如何将好的想法贯彻执行到项目中尤为重要。我们不仅仅需要为易行客旅游网设计具有优势的商业模式，同时我们也希望能够帮助易行客旅游网实施和检验这一模式。为此，我们也将制定全面与细致兼备、总体与分步统领的方案实施计划书，同时协助监

督实施过程中的反馈和变化,帮助解决其各种困难,根据实施过程中的环境变化,对方案进行适度调整和优化。

商业模式实现路径主要解决的问题如下:

- 1) 核心竞争力的构建
- 2) 渠道突破模式
- 3) 市场开发战略
- 4) 模式支撑体系构建, 主要包括组织结构和主要职位说明书
- 5) 发展阶段规划和融资规划

通过上述几个方面的研究,将形成易行客旅游网的商业计划书,明确解决如下问题:

- **What:** 我们的价值主张,易行客旅游网,一站式在线旅游的“淘宝网”
- **Why Now:** 厘清在线旅游发展趋势和市场空间,论证了创新方向的可行性;
- **Why you:**通过分析竞争对手情况,辨析本企业的优劣势,确定战略方向;
- **How:** 明确该商业计划的具体实施方案;
- **Who:** 给出团队建设的建议,需要哪些资源,如何分工;
- **How much:** 给出财务预测和融资计划。