

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200415044

UDC_____

厦门世纪神舟国旅旅行社运营管理商务模式创新研究

A Study on Business Model Design of Operation & Management for

Xiamen Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency

张国柱

指导教师姓名: 翁君奕 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理硕士 (MBA)

论文提交日期: 2007 年 月

论文答辩时间: 2007 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2 0 0 7 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：张国柱

2008年01月23日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

内容摘要

本文以中国旅游业蓬勃发展的客观环境为背景，以翁君奕教授的“介观”商务模式理论模型为依据，以笔者对厦门以至于中国旅游服务企业的实际经验和了解体验为题材；着重阐述了中国旅游业发展新形势下旅行社业务发展商务模式的建立与创新思考。其主要内容是通过分析旅行社运营发展商务模式的环境背景，揭示了旅行社运营管理的现状和平台发展的实际需求之间的矛盾，以及矛盾产生的根源，并就如何解决这些矛盾提出了《厦门世纪神舟国旅运营管理商务模式创新研究》。全文共有六个章节，各章的主要内容如下：

第一章绪论，主要包括本文研究的背景、研究意义、研究范围、研究方法、文献的回顾，并提出商务模式创新理论模型；第二章是对厦门世纪神舟国旅的宏观环境进行分析，以期对本旅行社生存发展的相关商务模式平台环境有一个全面的了解；第三章对本旅行社的产业环境进行分析，以期对旅行社的产业现状和发展趋势有一个全面的了解和判断。通过对价值链、竞争环境、客户、机遇和挑战的分析使我们对本旅行社的商务模式顶板环境、客户环境和伙伴环境有深入的了解，揭示了旅行社运营发展的需求与产业现状之间的矛盾；第四章对本旅行社的内部环境进行分析，目的是对本旅行社的自身资源与能力有全面的了解；第五章对本商务模式的客户界面、伙伴界面、内部构造三个核心界面及其要素分别作了详细阐述，并对关键界面中能为企业带来持续发展的核心要素或形态组合进行了优化和界定。进一步地分析了矛盾产生的根源及解决矛盾的迫切性和使命感，进而提出了厦门世纪神舟国旅运营发展的创新思考；第六章从价值主张、价值支撑、价值保持、价值转换四个方面解释了本商务模式。经过系统分析和整合，具体提出了解决建造厦门世纪神舟国旅运营发展商务模式的理论和实务问题，建立创新商务模式。

关键词：旅行社；运营管理；商务模式；

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

This paper take the Chinese tourism vigorously developing objective environment as a background, Professor Weng Jun-yi's theory of "lies between view" Business model as the basis, and my practical experience and understanding to the Traveling service enterprise's of Xiamen and down to the whole China as the theme; Emphatically elaborated the establishment and the innovation ponder about the business operation & management model of Chinese tourism agencies under the new situation. Its main content is: through the t background analysis to the travel agencies' business model of operation & development, promulgate the contradiction between the operation & management present situation and the actual developing demand of the platform. as well as the root of such contradiction. Finally come to the 《Innovation Research to the Business Model for the Operation & Management of Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency》, The full paper includes six chapters, the main content of each chapter list below:

The first chapter is Introduction, mainly includes the background, the research significance, the research scope, the research technique, the literature review, and proposes innovative theory of business model. The Second chapter carries on the analysis to the macro environment of Xiamen Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency, with a view to have a comprehensive understanding about the survival and development environment of the travel agency's business-model-platform. The third Chapter analyses the travel agency's industry environment, aiming to have a comprehensive understanding and judgment about the travel agency industry status and trends; Through the analyses to the value chain, competitive environment, customers, opportunities and challenges of the industry, come to an in-depth understanding of our travel agencies' roof environment, customer environments and partners environment on the business model theory; revealed the contradiction between the operation development demand and the industrial present situation. The forth chapter analyses the internal environment of the Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency, by the mean to draw a complete picture about this travel agency's own resources and ability. The fifth chapter comes to the detailed elaboration to the three core interfaces and its essential factors in the

customer environment, the partner environment and the internal environment. The essential element in the key interface and its make-ups, which brings sustainable development to the platform, is optimized and defined. Further by analyzing the root causes, the urgency and responsibility to settle the contradictory, proposed the innovative ponder about the operation & management business model for the development of Xiamen Shi-ji Shen-zhou Traveling Agency. The sixth chapter explains the business model through four aspects: the value advocating, value support, value maintaining, and value transformation. After the system analysis and the conformity, specifically put forwards in details the theoretical and practical scheme to build and innovate operation & management platform business model of Shi-ji Shen-zhou.

Key words: Traveling Agency; Operation Management; Business Model.

目 录

前 言	1
第一章 绪 论	3
第一节 研究背景	3
第二节 研究意义	4
第三节 研究范围	5
第四节 研究方法	6
第五节 文献的回顾	6
第二章 世纪神舟国旅的宏观环境分析	8
第一节 国际国内宏观环境	8
第二节 福建省区域宏观环境	11
第三章 世纪神舟国旅的产业环境分析	14
第一节 价值链分析	14
第二节 客户分析	18
第三节 竞争状况分析	23
第四节 市场机遇与挑战	28
第四章 世纪神舟国旅的内部环境分析	30
第一节 厦门世纪神舟国旅的背景	30
第二节 厦门世纪神舟国旅的优势	30
第三节 厦门世纪神舟国旅的劣势	32
第五章 世纪神舟国旅运营管理平台的商务模式要素分析	33
第一节 客户界面	34
第二节 伙伴界面	38
第三节 内部构造	40
第六章 世纪神舟国旅运营管理平台的商务模式价值分析	49
第一节 价值主张	50
第二节 价值支撑	51

第三节 价值保持	53
第四节 价值转换	57
第五节 全文结论和建议	62
参考文献	65

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Pretext1

Chapter I Introduction3

 Section I Study Background 3

 Section II Study Significance4

 Section III Study Scope5

 Section IV Study Methods.....6

 Section V Literature Retrospect6

Chapter II Macro environment of Xiamen Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency.....8

 Section I Analyses to the international and domesticmacro environment ..8

 Section II Fujian regional macro environment..... 11

Chapter III Analysis to the industries Environmental of Shi-ji Shen-zhou Traveling Agency 14

 Section I Value chain analysis..... 14

 Section II Customer analysis 18

 Section III Competition analysis22

 Section IV Market opportunities and challenges..... 27

Chapter IV Analysis to the internal environmental of Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency 30

 Section I The background of the Shi-ji Shen-zhou Intl.Traveling Agency 30

 Section II Advantages of the Shi-ji Shen-zhou Intl.Traveling Agency..... 30

 Section III Disadvantage of the Shi-ji Shen-zhou Intl.Traveling Agency..32

Chapter V Factor analysis to Shi-ji Shen-zhou International Traveling Agency business model platform 33

Section I Customer interface	33
Section II Partners interface.....	37
Section III Internal structure	40
Chapter VI Value Analysis to the Shi-ji Shen-zhou International	
Traveling Agency’s operation & management business	
model platform	48
Section I value propositions	49
Section II Value supports	51
Section III Value maintains.....	52
Section IV Value transformations	56
Section V Conclusions and recommendations.....	61
Reference	64

前 言

近年来，中国成为世界关注的焦点，国际竞争力在日益提高，中国经济的发展为中国旅游业的发展带来源源不断的客源，而 2008 奥运的到来，更是为这快速奔跑的列车添足了马力。根据国家旅游局公布的数据^①，2006 年入境旅游接待人次达 12494.21 万人次，是 1978 年的 69 倍，其中外国人 2221.03 万人次，是 1978 年的 97 倍；国际旅游外汇收入 2006 年达 339.49 亿美元，是 1978 年的 129 倍；而国内旅游人数和国内旅游收入更是远远大于这个比例的增长，2006 年，中国旅游总收入达到 8935 亿元，已经相当于国内生产总值的 4.24%，旅游业已经成为我国国民经济新的增长点之一。世界旅游组织预测：到 2020 年，中国将成为世界第一位旅游接待大国，第四位客源输出国。中国旅游业总收入将达到 25000 亿元人民币以上，占 GDP 的比重提高到 8% 左右。这种预期令行业各界不仅是激动和神往。

在中国的改革开放中，旅游业一直是走在前列的，加入世贸 5 年来，中国旅游业的开放在不断深入，然而原本应该最开放的行业——旅行社，其改革的步伐却颇为迟缓，观念也格外保守。根据国家旅游局数据^②，截至 2006 年底，中国旅行社共有 17900 余家，而其中只有不足 25 家（包括境外上市）为上市企业。虽然旅行社数量不少，名目繁多，整个行业的经营管理水平几乎没有太多的创新，政府也被逼着频频出面进行保护和干预。

随着 1990 年中国公民出境游的对东南亚国家的开放以来，出于市场机遇、区域优势、政府政策等的综合作用下，旅行社行业逐步出现了分工，这种分工主要体现为垂直型的批发商和零售商角色的分工和水平型的会展商务旅游、奖励旅游、教育旅游等专业经营分工；同时信息技术的发展和电子商务的普及也促使网络旅游商这种新业态呈现出雨后春笋般发展态势。这种分工和发展与其说是政府积极引导的结果，还不如说是天时地利的自然造就，而且目前的这种分工形态并不稳定，只是主要出现于各沿海开放城市，特别是广东、上海、北京三大地区。根据 WTO 进程，到 2007 年底，中国旅游业将全面对境外投资者开放，实际上自 2003 年第一开放外资

^① 张广瑞、刘德谦主编，《2007 年中国旅游发展分析与预测》社会科学文献出版社，2007 年 5 月

^② 同上

旅行社已逐步进入中国，随着外商合资或独资旅行社的逐步进入中国，国内旅行社面临更加严峻的竞争，山雨欲来风满楼，面对这种形势和新业态的挤压，传统旅行社何去何从？是萎缩、转型、还是发展？业界人士忧心忡忡，“雄关漫道真如铁，而今迈步重头越”，中国传统旅行社行业正处于尴尬的重新摸索阶段。虽然中国政府在“十一五”发展计划中对旅游业提出“优化产业结构、转变增长方式、深化体制改革、扩大对外开放、增强旅游产业竞争力，把旅游业培育成国民经济的重要产业，为建设世界旅游强国打下坚实的基础”的总体发展目标，如何实现这些目标？在市场经济的条件下，政府的鞭子和大饼终究效果有限，加入 WTO 的进程势必逐步削弱政府的保护作用，各旅行社经营者仍需充分正视自身资源与条件，挖掘潜力，培育出一套可持续发展的商务模式，建造企业核心竞争力，方能避免被淘汰的命运或者实现发展的目标。

无为者无畏，有为者有心。笔者在旅游行业从业 12 年，曾任四星酒店销售总监和航空公司地区销售负责人，并对旅行社产品设计、推广以及筹办跨国旅行社投资中国旅行社也有过深入的具体操作经验，可以说亲身经历了旅行社行业十余年来的发展与变化，也亲眼看到旅行社近年来发展的无奈与尴尬。粗放的管理，表面化的分工，使得旅行社近年来的发展总感觉举步维艰。在学习 MBA 后，尤其是《商务模式创新》这门课后，更是认为应该为旅行社发展做点什么，由于本人正负责筹办一个境外旅行社在国内投资之旅行社，对此进行深入探索可谓一举多得，因此萌发了想以中国旅游业蓬勃发展的客观环境为背景，以翁君奕教授的“介观”商务模式理论模型为依据，以笔者对厦门以至于中国旅游服务企业的实际经验和了解体验为题材，撰写《厦门世纪神舟国旅旅行社运营管理商务模式创新研究》的想法，并得到了导师的肯定，期待它能起到抛砖引玉的作用，为厦门各旅行社业者乃至各跨国旅行社投资中国旅行社提供一点参考。中国入世功臣龙应图曾说：“远见赢得未来”，期望本人的研究能为中国国际旅行社的发展找到一条可持续发展的道路，为厦门世纪神舟国旅赢得一个未来。

第一章 绪 论

第一节 研究背景

改革开放 20 余年来，中国旅游业已经成长成为中国经济发展的支柱性产业之一。在旅游行业中，因为其在产品设计、游客招徕、旅游行程安排（包括代理交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐事务及提供导游等相关服务）等方面的终端主导作用，旅行社应该占龙头地位，承担市场导向的任务，在旅游业中有着举足轻重的地位和作用。

我国第一家旅行社成立与 20 世纪 70 年代，而我国旅游业的产业化进程则是从 1978 年改革开放之后才真正开始。随着旅游业的发展，中国旅行社到 2006 年底已经发展为 17900 余家的产业规模，总体上也呈现出行业规模、结构和分工体系的快速变动趋势，但在我国，绝大部分旅行社仍保持着代理商的角色，旅行社的可控资源少，对外部旅游资源有着相当大的依赖，难以做大做强。作为服务行业的代表，虽然在营业资格审批方面有着多种限制，但由于旅游代理商的角色定位以及产品创新或经营模式上进行知识产权保护的难度，旅行社行业有着准入门槛低、产品或经营模式可模仿复制性强、竞争压力大的特点。也因为这些特点，各从业者往往慎于投资对产品进行开发、对市场进行引导、或以至于对机构进行创新以培养品牌服务优势，相互之间大打价格战，人才素质难以提升，服务质量严重下降，旅行社内部挂靠、承包，导游私自接团、做黑团，欺诈、携款私逃等现象频频发生，旅行社正面临着严重的经营和信用危机。

作为改革开放最早开放的行业之一，中国旅行社的这种迟缓发展无疑令政府十分为难，作为中国最早开放的行业之一，WTO 对旅游业设定的开放进程竟然达 6 年之久，如今六年时间已到，外商独资旅行社也已开始逐步策划大举进入中国市场参与竞争；同时，根据国家旅游局统计数据^①，2006 年中国在线旅游交易额达到了 40 多亿元，仅占当年旅游市场份额的不到 1%，而这个比例在欧洲是 12%，在美国是 30%，因为这种广阔的市场前景，近三年来，在线旅游经济取得了长足的发展，各

^① 北京赛迪数据有限公司，《2006 中国电子商务市场分析报告》，赛迪数据在线，2007 年 3 月 20 日

酒店和航空公司也纷纷走上直销的道路。中国旅行社行业不仅面临外来者的入侵，更面临在线旅游商和酒店、航空、景区等旅游供应商的双重挤压。虽然中国旅游者倾向于更直接的沟通方式进行旅游决策的习惯使得这些在线旅游商也不得不在“线上+线下”模式结合的经营方式中徘徊摸索，目前较成功的典型有：携程网、易龙网、春秋旅行网、芒果网、遨游网等，但其中实际上到目前真正取得在线产品盈利的也就携程旅行网一家，什么样的经营运作模式才是可持续发展的方式？中国旅行社业者、特别是传统旅行社仍是只有高歌“敢问路向何方？”。

为了摆脱危机、促进行业有序发展，保护民族产业，近年来国家旅游局也相继出台了多种措施，这些措施有如 1998 年始提出的“旅行社保证金制度”、“黄金假期节假日管理办法”、2006 年 1 月提出的“推进诚信建设六大措施”以及 2005 年十月中共十六大“十一五发展规划”中对旅游业提出的“加强创新能力，完善旅游产业科技水平”等。这些措施对于行业的总体发展起到了一定的积极作用，也促使旅行社业者开始深入改革调整自身的经营模式和结构，目前主要是在管理体制和管理结构上面的调整，而业务模式的调整则比较少见（港中旅投资的芒果网是对此进行的大胆探索）。无疑中国旅游市场还有着广阔的发展前景，2010 年旅游业总收入 12300 亿元的规划指标不仅使各旅行社业者恋恋不舍，也使行业之外投资商和境外业者垂涎不已。在这个时刻研究中国旅行社的运营管理商务模式可谓正逢其时，并有着广阔的研究前景。本文将就此以厦门世纪神舟国旅为对象做进一步的研究探索。

第二节 研究意义

通过和厦门各旅行社业者的沟通发现，无论是经营多年的传统旅行社，还是刚步入市场的新进旅行社，又或者是已在厦门设立分公司的携程，他们要么感到市场开拓举步维艰，要么就是觉得在相关业务的增值方面不尽如意，许多相关业务仍是保留着传统的运作方式，电子网络往往只是一个补充，或以至于一个宣传的窗口；标准化的服务管理或者分工虽然有操作的可行性，但执行起来却是普通旅行社难以承受的高额成本付出，在竞争上往往单位毛利率一跌再跌却收效甚微，特别是传统旅行社，有些业务最可能带来高增长的业务却干脆置之一旁，主要原因是目前没有一个合适的商务模式和盈利模式。因此，本文研究的意义在于：

一、为中国旅行社的规模化发展和管理运营提供有益的理论参考。

二、探讨适合中国国情的旅行社经营运作模式，提出有益的商务模式，方便进行实际的市场检验的同时，为跨国旅行社业者进入中国市场提供有益的理论探索。

三、为厦门旅行社以至于其他地区新进旅行社进行业务战略制定或者商务模式设计提供有益的研究思考方法和理论参考。

四、为类似服务代理行业业者提供有益的创新思考模式和运营管理探索理论参考。

第三节 研究范围

本文研究的背景基础是中国旅行社运营服务平台，属于服务业及旅游业运营管理范畴，取决于中国旅游业相关政策和法律法规的执行扶持力度，由于平台既面临着广阔的前景和机遇，同时也有面临着错综复杂的竞争和挑战，中国旅行社的发展有着她自身的特色和历史，中国消费者也有着她自身的特点和趋势，本文只选取厦门世纪神舟国旅运营管理平台作为一个研究的突破口，期望通过研究分析找到一个可持续发展的商务模式，为相关业者也提供有益的参考和借鉴。按中国旅游局对旅行社的分类，旅行社分为：国际旅行社（也称一类社）、国内旅行社（也称二类社）。而国际旅行社当中又区分为同时具有出境游组团资格和入境接待资格的旅行社和仅具有入境接待资格的旅行社。本文研究的范围为国际旅行社中同时具有出境游组团资格和入境游接待资格的旅行社的运营管理。

旅行社行业是一个包罗万象的行业，涉及旅游当中的交通、游览、住宿、购物、娱乐及提供导游等相关服务的提供。首先，她是一个集旅游体验各种元素于一体的服务平台；其次，她是一个提供旅游各种元素相关信息的对外窗口，是一个信息平台；同时，因为她必须对旅游各种资源和元素进行组合包装以形成市场需要的产品，所以她还是一个生产车间，是一个操作平台。

旅行社价值的实现过程就是以上平台价值的实现过程，因此旅行社经营管理的决策的根本出发点应该就是促进以上平台价值实现。文之所以把她称为平台，是因为其所有价值实现的过程既是企业经营管理措施实现的过程，也是广大消费者实际参与的过程，正是通过这两个过程的交互进行旅行社才得以实现其价值创造，旅行社经营管理的效率也正是通过这种价值创造的效果得以体现。

由于研究对象正处于市场初入阶段，企业规模尚小，为增强可比性，在比较主

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库