

数字文旅专业系列教材 · 教学课件

旅游接待业管理（数字化转型与智能运营）

第7章 旅行社数字化转型路径

授课对象：安顺学院旅游管理学院 · 旅游管理专业本科生

主讲：祝刚

本章导览

- 7.1 传统旅行社的困境与转型动因
- 7.2 旅行社数字化转型的阶段模型
- 7.3 产品设计与供应链数字化
- 7.4 门店数字化与 O2O 模式
- 7.5 旅行社数字化人才队伍建设
- 7.6 案例分析：中青旅的数字化探索与实践
- 7.6 旅行社数字化转型阶段模型的深度解析
- 7.7 旅行社产品设计的数字化方法论
- 7.8 旅行社门店数字化的实践指南
- 7.9 旅行社数字化转型的风险与应对
- 7.10 旅行社数字化转型的国际经验
- 7.11 旅行社数字化转型的评估工具
- 7.12 旅行社数字化的法律合规
- 7.5 旅行社数字化转型的国际比较研究

- 知识目标
 - 理解传统旅行社面临的困境与转型动因
 - 掌握旅行社数字化转型的阶段模型
 - 了解产品设计、供应链和门店的数字化路径
 - 理解旅行社数字化人才队伍建设的要求
- 能力目标

- 能够运用转型阶段模型评估旅行社数字化水平
- 能够设计旅行社 O2O 转型方案
- 能够制定旅行社数字化人才发展计划
- 素质目标
- 培养变革管理意识
- 增强对中小企业数字化困境的同理心

- 中青旅（CYTS）是中国领先的旅游集团之一。面对 OTA 的冲击和消费者行为的变化，中青旅自 2015 年起启动数字化转型战略。核心举措包括：建设 " 遨游网 " 线上平台实现线上线下融合；
- 开发旅行社 ERP 系统实现供应链数字化管理；推出 " 中青旅 +" 微信小程序拓展私域流量；利用大数据分析客户偏好实现精准营销。
- 经过近十年转型，中青旅构建了 " 线上 + 线下 + 供应链 + 数据 " 的四维数字化运营体系，在传统旅行社数字化转型的探索中积累了宝贵经验。

01

7.1 传统旅行社的困境与转型动因

7.1.1 外部冲击

- 传统旅行社面临的外部冲击主要来自三个方面：
- OTA 的平台竞争：携程、美团、飞猪等 OTA 平台凭借流量优势和便捷体验，大量分流了传统旅行社的客户。
- Jansen van Rensburg （2016）指出，传统旅行社在数字时代的 " 存在价值 " 受到根本性挑战 [1] 。
- 消费者行为变化：年轻消费者更习惯自主搜索和在线预订，而非走进旅行社门店咨询。Stavrianea 和 Kamenidou （2021）的研究发现，Z 世代消费者通过体验价值驱动在线预订行为 [2] 。
- 跨界竞争者涌入：抖音、小红书等内容平台切入旅游产品销售；美团、滴滴等本地生活平台利用流量优势进入旅游领域。

7.1.2 内部困境

- 传统旅行社的内部困境包括：
- 人才老化：从业人员平均年龄偏高，数字化素养不足
- 产品同质化：以 " 低价团 " 和标准化线路为主，缺乏差异化
- 数据积累薄弱：客户数据分散在导游和销售人员手中，缺乏系统化管理
- 技术投资不足：利润率下降导致无力投入数字化建设

7.1.3 转型动因

- 尽管困境重重，旅行社数字化转型的动因依然强劲：
- 生存压力：不转型即被淘汰的行业共识
- 政策推动：国家 " 十四五 " 旅游业发展规划明确提出数字化要求
- 技术赋能： SaaS 模式降低了旅行社数字化的技术门槛和投资成本
- 客户期望：消费者对数字化服务体验的期望持续提升

02

7.2 旅行社数字化转型的阶段模型

7.2.1 四阶段模型

- 基于创新扩散理论和企业数字化转型的实践总结，旅行社数字化转型可划分为四个阶段：
- 第一阶段：信息化（Digitalization Initiation）
- 引入基础信息系统（ERP、财务系统）
- 建立官方网站和微信公众号
- 实现产品信息的电子化管理
- 关键指标：系统覆盖率、线上信息更新及时率
- 第二阶段：在线化（Online Enablement）
- 开发在线预订功能

7.2.1 四阶段模型

- 入驻 OTA 平台和旅游分销渠道
- 实现订单的在线处理
- 关键指标：线上订单占比、在线支付率
- 第三阶段：数据化（Data-Driven Operations）
- 建立客户数据库和 CRM 系统
- 利用数据分析指导产品设计和营销
- 实现供应链的数字化协同
- 关键指标：数据覆盖率、数据驱动决策比例

7.2.1 四阶段模型

- 第四阶段：智能化（ Intelligent Operations ）
- 应用 AI 进行需求预测和个性化推荐
- 自动化营销和客户服务
- 融入更大的旅游数字生态
- 关键指标： AI 应用场景数、生态连接数

7.2.2 阶段跃迁的关键因素

- Mihajlovic 和 Raguz （2018）对旅游中介企业转型动力的研究发现，技术投资能力、组织变革准备度和客户需求变化是驱动阶段跃迁的三大关键因素 [3]。

03

7.3 产品设计与供应链数字化

7.3.1 产品设计数字化

- 传统旅行社的产品设计依赖产品经理的经验和供应商报价，效率低且同质化严重。数字化产品设计利用以下工具：
 - 需求洞察工具：通过分析搜索热词、社交媒体话题和在线评价，发现消费者新兴需求
 - 动态打包技术：将交通、住宿、门票等组件灵活组合，实现 " 一人一团 " 的定制化产品
 - A/B 测试：对不同产品设计方案进行小范围测试，用数据选择最优方案

7.3.2 供应链数字化

- 旅行社供应链包括上游供应商（酒店、航司、景区）和下游分销渠道。供应链数字化的目标是实现 " 实时库存、自动预订、透明结算 "。
- 供应商对接：通过 API 接口直接连接酒店 CRS、航司 GDS 和景区票务系统，实现实时库存查询和自动预订。
- 渠道管理：将产品一键分发至多个 OTA 和分销渠道，自动同步库存和价格。
- 结算自动化：通过电子合同和在线支付实现供应商和渠道的自动结算。
- Klimova 等学者（2020）指出，旅游和酒店业的数字供应链管理是行业数字化转型的核心环节 [4]。

04

7.4 门店数字化与 O2O 模式

7.4.1 门店数字化的方向

- 传统旅行社门店的数字化改造包括：
- 数字展示：用电子屏和 VR 设备替代纸质宣传册，提供沉浸式目的地预览
- 智能咨询：引入智能终端提供自助查询和 AI 推荐
- 线上引流：通过 LBS （基于位置的服务）向周边用户推送门店优惠
- 数字化签约：电子合同和在线支付替代纸质合同和刷卡

7.4.2 O2O 模式的设计

- 顾佳敏和姚惠芳（2020）分析了 OTA 的 O2O 转型路径，指出线上线下融合是旅行社数字化的必然方向 [5]。

O2O 模式的核心设计包括：

- 线上获客→线下服务：通过社交媒体和 OTA 获取客户线索，到门店提供深度咨询和定制服务
- 线下体验→线上转化：门店客户引导至线上平台完成预订和支付，实现数据留存
- 线上营销→线下交付：线上销售旅游产品，线下门店提供行前说明和行后回访

05

7.5 旅行社数字化人才队伍建设

7.5.1 人才需求变化

- 旅行社数字化转型对人才提出了新要求：

7.5.2 人才培养路径

- 内部培训：定期开展数字化技能培训，以 " 以老带新 + 以新促老 " 模式促进知识共享
- 外部引进：引进具有互联网和数据分析背景的复合型人才
- 校企合作：与旅游院校合作培养 " 懂旅游 + 懂技术 " 的数字化人才

06

7.6 案例分析：中青旅的数字化探索与实践

7.6 案例分析：中青旅的数字化探索与实践

- 中青旅数字化转型的主要举措和成效：
- 线上平台建设： " 遨游网 " 平台实现产品在线展示、预订和支付，线上订单占比从 2015 年的不足 10% 提升至 2024 年的 45%
- 供应链协同： ERP 系统连接 200+ 供应商，实现实时库存和自动结算，采购效率提升 40%
- 私域流量运营：微信小程序积累了超过 300 万会员，复购率提升 25%
- 数据驱动决策：建立经营分析仪表盘，管理层基于数据做出产品调整和营销决策
- 中青旅案例的启示：传统旅行社的数字化转型需要 " 一把手工程 " 的决心、分阶段推进的耐心和线上线下融合的智慧。

07

7.6 旅行社数字化转型阶段模型的深度解析

7.6.1 第一阶段：信息化的关键任务

- 旅行社信息化的核心是将手工操作转化为系统操作。关键任务包括：
- 业务流程电子化：将旅游产品管理、订单处理、财务结算等核心流程从纸质操作转为系统操作。选择合适的旅行社 ERP 系统是这一阶段的关键决策。
- 主流旅行社 ERP 包括金棕榈、八爪鱼、旅游圈等 SaaS 产品，年费通常在 2-10 万元之间。
- 基础数据数字化：将客户档案、供应商信息、产品资料等基础数据录入系统，建立结构化的数据库。这一工作看似简单但工作量巨大，许多旅行社在这一环节就因投入不足而停滞。
- 员工数字化培训：组织全体员工学习使用 ERP 系统，建立 " 系统操作 " 的工作习惯。培训应分层次进行——管理层学习数据分析和报表功能，操作层学习订单处理和客户管理功能。
- 线上展示建设：建立官方网站、微信公众号等线上展示渠道。这一阶段不需要实现在线交易，但需要确保产品信息能够在线上被潜在客户看到。

7.6.2 第二阶段：在线化的关键任务

- 在线化是旅行社从 " 信息展示 " 向 " 在线交易 " 的跃迁。关键任务包括：
- 在线预订引擎部署：在官网和 App 上部署在线预订引擎，支持产品搜索、选团、下单和支付。在线预订引擎可以自建（成本高但灵活性强）或使用第三方服务（如八爪鱼在线预订插件）。
- OTA 渠道入驻：在携程、飞猪、美团等 OTA 平台开设旗舰店，将产品分发到这些渠道。需要制定渠道定价策略—— OTA 渠道价格通常需要包含佣金成本，但又要保持竞争力。
- 电子合同与在线签约：部署电子合同系统，实现旅游合同的在线签署。这符合《电子签名法》的要求，使用具有法律效力的电子签名服务。
- 在线支付与结算：接入微信支付、支付宝等在线支付方式，实现客户在线付款和供应商在线结算。支付系统的安全性和稳定性至关重要。

7.6.3 第三阶段：数据化的关键任务

- 数据化是旅行社从 " 在线交易 " 向 " 数据驱动 " 的跃迁。关键任务包括：
- 客户数据库建设：将分散在各渠道、各门店、各销售人员的客户数据汇聚到统一的 CRM 系统，建立 360 度客户画像。
- 这是旅行社数字化转型中最具挑战性的一步——很多旅行社的客户数据散落在导游的笔记本、销售人员的手机和各门店的纸质档案中，数据清洗和标准化工作量巨大。
- 客户分群与精准营销：基于 CRM 数据进行客户分群（如按消费频次、偏好目的地、出行人数等维度），针对不同客群设计差异化营销策略。
- 例如，对 " 家庭亲子客群 " 推送暑期亲子线路，对 " 高端商务客群 " 推送定制差旅服务。
- 产品数据化分析：通过分析各线路的销售数据、利润率和客户评价，优化产品组合。淘汰低利润、低满意度的产品，加大高绩效产品的推广力度。
- 供应链数据协同：通过 API 与酒店 CRS、航司 GDS、景区票务系统对接，实现实时库存查询和自动预订，大幅提升产品组合效率。

7.6.4 第四阶段：智能化的关键任务

- 智能化是旅行社数字化的最高阶段，关键任务包括：
- AI 需求预测：利用机器学习模型分析搜索热词、社交媒体趋势和历史销售数据，预测下一季度的热门目的地和产品类型，指导产品研发。
- 智能行程规划：基于客户偏好、预算和时间约束，AI 自动生成个性化行程方案。这需要整合目的地知识图谱、交通时刻表、酒店库存和景点信息等多源数据。
- 自动化营销：基于客户行为触发器（如 " 搜索了日本旅游但未下单 " ）自动推送个性化营销内容，实现 " 千人千面 " 的精准营销。
- 生态化协同：融入更大的旅游数字生态，与 OTA、内容平台、支付平台和本地服务商建立深度数据连接，实现跨界价值创造。

08

7.7 旅行社产品设计的数字化方法论

7.7.1 数据驱动的产品研发

- 传统旅行社的产品研发依赖产品经理的经验和供应商报价，存在主观性强、响应慢、同质化严重等问题。数据驱动的产品研发利用以下数据源指导产品决策：
 - 搜索数据：分析百度指数、微信指数和 OTA 搜索热词，发现消费者关注的目的地和主题。例如，2024 年 "City Walk" 搜索量暴增，旅行社可以快速开发 City Walk 主题产品。
 - 社交媒体数据：爬取抖音、小红书、微博等平台的旅游内容，分析热门话题和用户情感。抖音上 "反向旅游"（去非热门目的地）话题的热度提示旅行社可以开发小众目的地产品。
 - 评价数据：分析携程、马蜂窝等平台的用户评价，发现客户痛点和需求。例如，如果某条线路的评价中频繁出现 "行程太赶" 的反馈，产品经理可以调整行程节奏。
 - 竞品数据：监控竞品旅行社的产品线和价格，发现市场空白和差异化机会。

7.7.2 动态打包技术

- 动态打包（Dynamic Packaging）是旅行社数字化产品设计的核心技术。它允许客户从多种旅游组件（交通、住宿、门票、餐饮等）中自由选择 and 组合，系统自动计算价格并生成预订。
- 动态打包的技术实现需要以下组件：
 - 组件数据库：维护各供应商的产品信息（房型、票种、餐标等）、实时库存和价格
 - 组合引擎：根据客户选择自动组合组件，计算总价和利润
 - 预订引擎：向各供应商系统发送预订请求，处理确认和变更
 - 结算系统：自动计算各供应商的结算金额，生成付款通知
- 动态打包的价值在于 " 一人一团 " 的定制化能力——客户不需要接受固定的团队线路，而是可以根据个人偏好自由组合。这对传统旅行社的 " 先组团单再采购 " 模式是根本性的变革。

09

7.8 旅行社门店数字化的实践指南

7.8.1 数字化门店的标准配置

- 一家数字化旅行社门店应具备以下标准配置：
- 电子展示系统：65 英寸以上触摸屏，展示目的地视频、产品详情和实时价格。替代传统的纸质宣传册和灯箱广告。
- VR 体验区：VR 眼镜 + 耳机，让客户在门店内沉浸式预览目的地和酒店。VR 内容可以与供应商共享或自行制作。
- 自助查询终端：客户可以自行搜索和比较旅游产品，减少对咨询师的依赖。适合年轻客群和简单产品查询。
- 移动销售工具：咨询师配备平板电脑，安装移动版 ERP/CRM 系统，可以在门店任何位置为客户提供服务，而不是局限在柜台后面。
- 电子签约终端：平板电脑 + 电子签名板，实现在线签约和支付，替代纸质合同和 POS 机。

7.8.2 门店数字化改造的投资估算

- 以一家 100 平方米的旅行社门店为例：
- 对于一家年营收 500-1,000 万元的旅行社门店，6.5-13 万元的数字化改造投资可以在 1-2 年内通过效率提升和
客户体验改善收回。

10

7.9 旅行社数字化转型的风险与应对

7.9.1 技术风险

- 系统选型风险：选择了不合适的 ERP 或 CRM 系统，导致实施失败或业务中断。应对策略：先试用后采购、参考同业案例、选择有行业经验的供应商。
- 数据迁移风险：从旧系统迁移到新系统时数据丢失或错误。应对策略：制定详细的数据迁移方案、进行多轮测试、保留旧系统作为备份。
- 安全风险：客户数据泄露或系统被攻击。应对策略：选择通过安全认证的 SaaS 服务商、实施分级访问控制、定期安全审计。

7.9.2 组织风险

- 员工抵触：员工对新系统的抵触可能导致系统使用率低、数据录入不完整。应对策略：分阶段推广、充分培训、将系统使用纳入绩效考核。
- 人才流失：数字化转型过程中培养的数字化人才可能被竞争对手挖走。应对策略：建立人才保留机制（股权激励、职业发展通道）、知识文档化减少对个人依赖。
- 管理层动摇：数字化转型见效慢，管理层可能在投资 1-2 年后动摇，减少投入。应对策略：设定阶段性 KPI、定期向管理层汇报进展、选择 "速赢" 项目快速展示成果。

11

7.10 旅行社数字化转型的国际经验

7.10.1 TUI Group 的全渠道数字化

- 德国 TUI 集团是全球最大的旅游集团之一。其数字化战略的核心是 " 全渠道无缝体验 "—— 客户可以在门店、网站、App 和客服中心之间无缝切换，所有渠道共享同一份客户数据。
- TUI 自有的 CRM 系统整合了超过 5,000 万客户的画像数据，支撑个性化推荐和精准营销。
- TUI 的数字化转型经验包括：管理层将数字化作为集团核心战略持续投入 15 年以上；自建核心系统而非依赖第三方；将门店转型为 " 体验中心 " 而非 " 交易点 "。

7.10.2 Klook 的体验经济平台模式

- Klook 是总部位于香港的在线旅游体验预订平台，专注于 " 目的地体验 "（景点门票、当地活动、特色餐饮）。Klook 的模式代表了旅行社数字化的新方向——从 " 线路产品 " 转向 " 碎片化体验产品 "。
- Klook 的技术特色包括：API 驱动的供应商接入（数千个体验供应商通过 API 接入平台）、实时库存管理（支持即时确认和最后一分钟预订）、多语言多币种支持（覆盖亚洲主要市场）。

7.10.3 经验启示

- 国际旅行社数字化经验的核心启示：第一，数字化是长期战略需要持续投入；第二，客户数据是核心资产需要系统化积累；第三，产品形态需要从 " 标准化线路 " 向 " 碎片化体验 " 演进；
- 第四，门店不是负担而是差异化优势，需要数字化升级而非关停。

12

7.11 旅行社数字化转型的评估工具

7.11.1 数字化成熟度自评表

- 旅行社可以使用以下自评表评估数字化水平：

13

7.12 旅行社数字化的法律合规

7.12.1 电子合同合规

- 旅行社使用电子合同时需注意：
- 电子签名有效性：必须使用具有法律效力的电子签名服务（如 e 签宝、法大大），确保签名不可篡改和可追溯
- 合同条款透明：电子合同的关键条款（退改政策、自费项目、安全提示）应以显著方式提示
- 数据留存：电子合同需保存至少 3 年，以备纠纷时举证

7.12.2 在线支付合规

- 支付牌照：旅行社自建支付系统需要支付牌照，通常使用第三方支付服务
- 资金安全：客户预付款应存入专用账户，不得挪用
- 退款机制：建立明确的退款流程和时效，避免纠纷

14

7.5 旅行社数字化转型的国际比较研究

7.5.1 欧美旅行社数字化转型模式

- 欧美旅行社的数字化转型呈现出与中国市场显著不同的路径特征。
- 以美国运通全球商旅（American Express Global Business Travel, GBT）为例，
- 其数字化转型核心在于构建 " 商旅管理即服务 "（Travel Management as a Service, TMaaS）平台架构。
- GBT 通过收购 KDS、Egencia 等在线预订工具提供商，实现了从传统差旅管理向全流程数字化商旅服务的转型。
- 其平台集成了费用管理、合规审查、风险追踪和政策执行功能，形成了端到端的商旅管理闭环。根据 GBT 2023 年财报数据，其数字化预订占比已超过 85%，移动端预订比例达到 62%[76]。
- 欧洲旅行社的数字化转型则更注重多语言、多币种、多法规环境的适配能力。德国途易集团（TUI Group）作为欧洲最大的旅游集团之一，其数字化转型战略围绕 " 平台化运营 + 垂直整合 " 展开。
- 途易不仅拥有自有航空、酒店和邮轮资源，还通过 Traveltino 平台实现了全产业链的数字化协同。
- 途易的数字化转型经验表明，垂直整合型旅游企业在数字化时代仍具有显著竞争优势，因为其能够控制从产品设计到客户交付的全价值链 [77]。

7.5.1 欧美旅行社数字化转型模式

- 途易的平台架构采用微服务设计，将机票、酒店、租车、excursion 等模块解耦，支持灵活的组合和个性化推荐。
- 英国托马斯·库克（Thomas Cook）的失败案例则为旅行社数字化转型提供了反面教材。
- 作为拥有 178 年历史的老牌旅行社，托马斯·库克在数字化转型方面行动迟缓，其 IT 系统严重老化，线上渠道投入不足，最终在 2019 年宣告破产。
- 分析其失败原因，主要包括：一是对在线旅游趋势反应迟钝，未能及时构建有竞争力的 OTA 平台；二是 IT 基础设施投入长期不足，系统整合困难；三是组织文化僵化，缺乏数字化创新氛围；
- 四是过度依赖门店渠道，未能实现全渠道融合 [78]。这一案例深刻说明，数字化转型不是可选项，而是关乎企业生存的必选项。
- 法国 Pierre & Vacances 集团则展示了另一种数字化转型路径。该集团专注于度假村和公寓式酒店运营，通过 Center Parcs 品牌构建了数字化预订和客户管理系统。
- 其数字化转型重点在于提升客户在度假村内的数字化体验，包括数字门锁、移动入住、智能客房控制等。
- Pierre & Vacances 的经验表明，对于专注特定业态的旅游企业，数字化转型应聚焦于核心业务场景的深度数字化，而非追求大而全的平台建设 [79]。

7.5.2 亚太地区旅行社数字化转型实践

- 亚太地区旅行社的数字化转型呈现出 " 跳跃式发展 " 的特征。许多发展中国家的旅行社跳过了传统 IT 建设阶段，直接采用云计算、移动应用等新技术构建数字化能力。
- 日本 JTB （ Japan Travel Bureau ） 的数字化转型强调 " 人机协同 " 理念，将 AI 技术应用于行程规划和客户服务，但保留了人工旅行顾问作为高端服务的核心。
- JTB 的 "AI+ 顾问 " 模式在高端商务旅行市场取得了显著成效，客户满意度提升了 23%[80] 。
- 韩国 Hana Tour 的数字化转型则以移动优先策略为核心。该公司早在 2014 年就推出了移动应用 "Hana Tour AI" ，集成了行程推荐、实时翻译、电子支付和 SOS 紧急呼叫功能。
- Hana Tour 的经验表明，在移动互联网普及率极高的市场，旅行社的数字化转型应以移动应用为核心入口，整合各类旅行服务功能 [81] 。
- 新加坡 Trip.com （原携程国际）作为亚太地区最具影响力的 OTA 之一，其国际化战略为旅行社数字化提供了重要参考。
- Trip.com 通过收购 Skyscanner 、 MakeMyTrip 等区域 OTA ，构建了全球化的旅游分销网络。
- 其技术架构采用 " 中台 + 前台 " 模式，中台统一管理产品、订单、客户和支付等核心数据，前台则支持多品牌、多语言、多币种的灵活部署。

7.5.2 亚太地区旅行社数字化转型实践

- 这种架构设计使 Trip.com 能够快速进入新市场，同时保持运营效率 [82]。

7.5.3 中国旅行社数字化转型的特色与挑战

- 中国旅行社的数字化转型具有鲜明的本土特色。首先，微信生态为旅行社提供了独特的数字化渠道。许多中小旅行社通过微信公众号、小程序和社群运营，构建了低成本的数字化获客和客户管理体系。
- 这种 " 轻量化 " 数字化路径使中小旅行社能够在有限的 IT 投入下实现基本的数字化运营。然而，过度依赖微信生态也带来了数据归属、平台政策和用户体验一致性等方面的挑战 [83] 。
- 其次，中国旅行社面临 " 大平台 + 小旅行社 " 的市场格局。携程、飞猪、美团等大型 OTA 平台占据了在线旅游市场的主导地位，传统旅行社的数字化转型必须在平台生态中寻找定位。
- 一些旅行社选择了 " 平台 + 自有渠道 " 的双轨策略：在 OTA 平台上获取流量和订单，同时通过自有渠道（官网、小程序、社群）经营核心客户。
- 这种策略需要在平台获客成本和自有渠道建设投入之间取得平衡 [84] 。
- 第三，疫情加速了旅行社的数字化分化。在 COVID-19 疫情期间，具备数字化能力的旅行社能够快速转向本地游、定制游和虚拟旅游等新业务，而数字化能力薄弱的旅行社则面临严重的生存危机。
- 疫情后，旅行社行业的数字化意愿显著增强，但数字化能力和资源的不均衡分布加剧了行业分化 [85] 。

15

7.6 旅行社数字化转型的组织变革与人才发展

7.6.1 组织架构调整

- 旅行社数字化转型要求对传统组织架构进行深度调整。传统旅行社通常按业务线（组团、地接、票务、签证等）设置部门，各部门之间存在数据孤岛和流程断点。
- 数字化转型要求构建以客户为中心的流程化组织架构，打破部门壁垒，实现数据共享和流程协同。
- 以中青旅的数字化组织变革为例，其将原有的按业务线划分的部门结构调整为 " 前台 - 中台 - 后台 " 三层架构。前台部门直接面向客户，包括线上运营团队、门店网络和客户服务中心；
- 中台部门提供共享服务，包括产品中心、数据中台和技术平台；后台部门负责战略规划、财务管控和风险管理。
- 这种架构调整使中青旅的产品开发周期从原来的 30 天缩短至 7 天，客户响应速度提升了 60%^[86]。

7.6.2 数字化人才培养体系

- 旅行社数字化人才的培养是转型成功的关键。传统旅行社员工以旅游管理专业背景为主，缺乏数据分析、数字营销和系统运营等技能。数字化转型要求旅行社构建多层次的数字化人才培养体系。
- 第一层次是全员数字素养培训。所有员工需要掌握基本的数字化工具使用技能，包括 CRM 系统操作、数据分析工具、社交媒体营销等。
- 第二层次是专业数字化人才培养，包括数据分析师、数字营销专员、产品经理等岗位的系统化培训。第三层次是数字化领导力培养，面向中高层管理者，培养其数字化战略思维和变革管理能力 [87]。
- 一些领先旅行社与高校合作开设数字化旅游管理课程，建立产学研一体化的人才培养机制。例如，携程与复旦大学合作开设 " 智慧旅游 " 微专业，培养兼具旅游业务知识和数字技术能力的复合型人才。
- 这种校企合作模式有效缓解了旅行社数字化人才短缺的问题 [88]。

7.6.3 变革管理策略

- 旅行社数字化转型中的变革管理至关重要。
- 基于 Kotter 的八步变革模型，旅行社数字化变革应包括以下关键步骤：建立紧迫感、组建领导团队、制定愿景和战略、沟通变革愿景、授权行动、创造短期胜利、巩固成果和制度化。
- 在实践中，旅行社需要特别关注员工的变革阻力和文化适应问题 [89]。
- 变革阻力的来源包括：对失业的恐惧（数字化替代人工岗位）、对技能不足的焦虑（需要学习新技能）、对工作方式改变的不适应（从线下转向线上）、以及对变革效果的不信任（怀疑数字化能否带来实际价值）。
- 有效的变革管理策略包括：提供充分的培训和支持、建立变革 champion 网络、设置合理的过渡期、以及通过短期胜利建立信心 [90]。

16

7.7 旅行社数字化转型的经济效应分析

7.7.1 成本结构变化

- 数字化转型对旅行社的成本结构产生了深远影响。传统旅行社的成本结构以人力成本和门店租金为主，数字化转型后，技术投入（软件许可、云服务、系统集成）和数据运营成本占比显著上升。
- 根据行业调研数据，中型旅行社数字化转型的初期投入约为年营收的 3%-5%，包括硬件设备、软件系统、人员培训和流程再造等。在运营阶段，年度 IT 维护和升级费用约为初期投入的 20%-30%[91]。
- 然而，数字化转型也带来了显著的降本效应。自动化流程减少了对人工操作的依赖，降低了人力成本和操作错误率。线上渠道降低了门店运营成本和分销佣金。
- 数据分析能力的提升优化了采购决策和库存管理，降低了运营浪费。综合来看，完成数字化转型的旅行社在 3-5 年内可实现运营成本降低 15%-25%[92]。

7.7.2 收入模式创新

- 数字化转型不仅改变了成本结构，也催生了新的收入模式。
- 传统旅行社的主要收入来源是产品销售佣金和差价，数字化转型后，旅行社可以通过多种方式创造收入：一是增值服务收入，包括行程定制费、签证代办费、旅游保险佣金等；
- 二是数据服务收入，通过客户行为分析为供应商提供市场洞察和精准营销服务；三是平台服务收入，为中小旅游供应商提供技术平台和分销渠道；
- 四是内容变现收入，通过旅游内容创作和社交媒体运营获取广告和流量分成 [93]。

7.7.3 投资回报评估

- 旅行社数字化转型的投资回报评估需要综合考虑财务指标和非财务指标。财务指标包括收入增长率、成本节约率、利润率提升、投资回收期等。
- 非财务指标包括客户满意度提升、员工效率改善、市场响应速度加快、风险管控能力增强等。
- 建议采用平衡计分卡（Balanced Scorecard）方法，从财务、客户、内部流程和学习成长四个维度综合评估数字化转型的效果 [94]。

17

7.8 旅行社数字化转型的阶段性模型

7.8.1 四阶段数字化成熟度模型

- 基于对国内外旅行社数字化转型实践的系统性分析，可以构建旅行社数字化转型的四阶段成熟度模型。
- 第一阶段：电子化阶段（Digitization）。旅行社从手工操作转向电子化办公，核心标志是引入办公自动化软件、电子邮件和基础网站。
 - 此阶段的技术投入较低（通常为年营收的 1%-2%），主要目标是提升内部办公效率和信息传播能力。处于此阶段的旅行社以中小型传统旅行社为主，数字化能力仅限于基本的电脑操作和网络沟通 [96]。
- 第二阶段：在线化阶段（Onlineization）。旅行社建立功能完备的在线预订平台，实现产品的在线展示、查询和交易。核心标志是部署 CRS/GDS 接口、构建 B2C 网站和 B2B 平台。
 - 此阶段的技术投入约为年营收的 3%-5%，主要目标是拓展在线销售渠道和提升预订效率。大多数中型旅行社和部分大型旅行社处于此阶段 [97]。
- 第三阶段：数字化阶段（Digitalization）。旅行社实现全业务流程的数字化，核心标志是部署集成化的 ERP/CRM 系统、数据中台和移动应用。
 - 此阶段的技术投入约为年营收的 5%-8%，主要目标是实现数据驱动的经营决策和个性化客户服务。携程、中青旅等领先旅行社已进入此阶段 [98]。
- 第四阶段：智能化阶段（Intelligentization）。旅行社应用 AI、大数据和自动化技术实现运营智能化，核心标志是 AI 客服、智能行程规划、自动化营销和预测性运营。

7.8.1 四阶段数字化成熟度模型

- 此阶段的技术投入约为年营收的 8%-12% ，主要目标是构建以 AI 为核心的智能运营体系和创新服务模式。少数全球领先旅行社正在向此阶段迈进 [99] 。

7.8.2 阶段跨越策略

- 并非所有旅行社都需要按部就班地经历每个阶段。后发旅行社可以利用技术成熟度的提升和成本的下降，实现 " 阶段跨越 " 。
- 例如，一些新兴旅行社直接从电子化阶段跳跃到在线化阶段，跳过了传统的 CRS/GDS 部署，直接采用基于云的 SaaS 预订系统。
- 一些旅行社甚至直接从电子化阶段跳到数字化阶段，同时部署在线预订平台、CRM 系统和数据分析工具 [100] 。
- 阶段跨越的关键条件包括：清晰的数字化战略、充足的一次性投入、外部技术合作伙伴的支持、以及组织对新工作方式的快速适应。
- 阶段跨越的风险在于可能导致组织能力的 " 消化不良 "—— 技术系统超前于组织的运营能力和人员素质，造成系统功能闲置和投资浪费 [101] 。

18

7.9 旅行社数字化转型的法律规制

7.9.1 电子合同与在线交易合规

- 旅行社在线交易的普及带来了电子合同的法律效力问题。中国《电子签名法》确认了电子签名的法律效力，为旅行社在线签约提供了法律基础。
- 然而，旅游合同的复杂性和旅游产品的特殊性使在线签约面临一些特殊挑战：合同条款的充分披露义务、消费者知情权的保障、格式条款的公平性审查、以及跨境电子合同的法律适用和管辖 [102]。

7.9.2 数据保护合规

- 旅行社在数字化运营中收集和处理大量客户个人信息（身份信息、联系方式、支付信息、旅行偏好等），需要遵守《个人信息保护法》等法律法规。
- 旅行社的数据保护合规要点包括：明示告知和同意获取（在收集个人信息时明确告知用途并获取用户同意）、数据最小化原则（只收集业务必需的最少信息）、目的限制原则（不得将客户数据用于未经授权的用途）、
- 安全保护措施（加密存储、访问控制、数据脱敏等） [103]。

7.9.3 在线旅游服务的消费者权益保护

- 在线旅游服务的消费者权益保护是法律规制的重要领域。常见法律争议包括：虚假宣传（OTA 平台上酒店信息与实际不符）、价格欺诈（大数据杀熟、隐藏费用）、退改签政策不合理、以及服务标准不达标。
- 文化和旅游部发布的《在线旅游经营服务管理暂行规定》对 OTA 平台的经营行为进行了规范，要求平台提供真实准确的信息、公平合理的价格和透明的退改签政策 [104]。

19

7.10 旅行社数字化转型的未来展望

7.10.1 平台化与生态化

- 旅行社的数字化未来将是平台化和生态化的。旅行社不再仅仅是旅游产品的 " 中间商 "，而是旅游服务的 " 平台运营者 " 和 " 生态协调者 "。
- 旅行社通过构建开放式平台，连接供应商、消费者、内容创作者、技术服务商等多方参与者，形成协同共生的旅游服务生态 [105]。

7.10.2 定制化与规模化平衡

- 数字化技术使旅行社能够在规模化运营的同时提供高度定制化的服务。AI 行程规划、模块化产品设计和动态打包技术使 " 大规模定制 " （ Mass Customization ） 成为可能。
- 旅行社可以将标准化组件（机票、酒店、景点门票）与个性化元素（专属导游、特色体验、定制餐饮）灵活组合，为每位客户提供量身定制的旅行方案，同时保持规模经济效益 [106] 。

7.10.3 人机协同的未来模式

- 旅行社的数字化未来不是 " 机器替代人 "，而是 " 人机协同 "。
- AI 和自动化技术处理标准化、重复性的工作（信息查询、订单处理、行程规划），人类旅行顾问专注于需要情感智慧、创造力和复杂决策的高端服务（行程咨询、危机处理、关系维护）。
- 这种分工使旅行社能够在提升效率的同时保持服务的温度和深度 [107]。

20

7.11 旅行社数字化转型的绩效评估框架

7.11.1 评估维度与指标

- 旅行社数字化转型的绩效评估需要建立多维度的指标体系，涵盖效率、效果和战略三个层面。效率层面指标包括：在线预订占比、自动化处理率、人均产能、流程周期时间。
- 效果层面指标包括：客户满意度、客户留存率、收入增长率、成本节约率。战略层面指标包括：数字化收入占比、新业务收入占比、数字渠道获客成本、以及数据资产积累量 [108]。

7.11.2 平衡计分卡应用

- 平衡计分卡（Balanced Scorecard）为旅行社数字化转型绩效评估提供了结构化框架。财务维度关注数字化转型对收入和利润的贡献；客户维度关注数字化服务对客户满意度和忠诚度的影响；
- 内部流程维度关注数字化流程的效率和质量；学习与成长维度关注数字化人才培养和组织能力建设 [109]。

7.11.3 持续改进机制

- 绩效评估的价值在于驱动持续改进。旅行社应建立 " 评估 - 分析 - 改进 - 再评估 " 的闭环机制。
- 每季度进行一次全面的数字化绩效评估，识别薄弱环节，制定改进措施，并在下一季度的评估中验证改进效果 [110] 。

21

7.12 旅行社与酒店数字化的协同发展

7.12.1 旅行社与酒店的数字化接口

- 旅行社和酒店的数字化协同需要通过标准化的 API 接口实现。旅行社通过 API 接口向酒店系统发送预订请求、查询房态和价格、管理订单变更和取消。
- OTA 标准的 API 接口规范使旅行社能够以统一的方式对接不同酒店的系统 [111]。

7.12.2 联合营销与数据共享

- 旅行社和酒店可以通过数字化平台开展联合营销。旅行社利用其客户数据和营销渠道为酒店导流，酒店通过特价产品和独家权益为旅行社客户提供差异化价值。
- 数据共享方面，旅行社可以向酒店提供客户来源分析和消费偏好洞察，酒店可以向旅行社提供入住反馈和服务质量数据 [112]。

22

7.13 旅行社数字化转型的行业细分分析

7.13.1 商旅管理（TMC）的数字化转型

- 商旅管理（Travel Management Company, TMC）是旅行社行业的重要细分领域，专门为企业客户提供商务旅行管理服务。
- TMC 的数字化转型核心在于构建 " 差旅管理即服务 " 平台，整合差旅政策执行、费用管控、安全追踪和数据分析功能 [113]。
- 中国 TMC 市场的头部企业包括携程商旅、国旅运通和中青旅商旅等。携程商旅的差旅管理平台集成了在线预订、差旅政策审批、费用报销和安全定位等功能，服务超过 5000 家企业客户。
- 该平台的 AI 推荐系统能够根据差旅政策、预算和历史偏好自动推荐最优出行方案，使企业差旅成本平均降低 15%-20%[114]。
- TMC 数字化转型的关键趋势包括：一是与企业的 ERP 和费用管理系统深度集成，实现从差旅申请到费用报销的全流程数字化；二是利用 AI 优化差旅政策，在成本控制和员工体验之间寻找最优平衡；
- 三是强化差旅安全功能，通过 GPS 追踪和实时告警保障出差员工安全 [115]。

7.13.2 会奖旅游（MICE）的数字化转型

- 会奖旅游（Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions, MICE）是旅行社行业的高附加值细分领域。
- MICE 的数字化转型涉及活动管理平台、注册系统、虚拟 / 混合活动技术和参会者体验管理 [116]。
- 数字化 MICE 平台集成了活动策划、在线注册、议程管理、参会者互动、数据采集和分析等功能。疫情期间，虚拟会议和混合会议（线上 + 线下）的兴起加速了 MICE 的数字化进程。
- Zoom、腾讯会议等视频会议平台与 MICE 管理系统的集成，使大规模混合会议的组织效率大幅提升 [117]。

7.13.3 定制游的数字化升级

- 定制游是旅行社差异化竞争的重要方向。传统定制游依赖旅行顾问的个人信息处理能力，效率低且可扩展性差。
- 数字化定制游平台通过 AI 行程规划、动态打包和自动化报价，使定制游服务能够规模化交付 [118]。
- 飞猪的 " 飞猪定制 " 平台允许消费者在线提交旅行需求， AI 系统自动匹配最合适的旅行顾问和产品方案，实现 " 需求 - 方案 - 预订 " 的全程数字化。
- 该平台使定制游的响应时间从传统模式的 24-48 小时缩短至 2-4 小时 [119]。

23

7.14 旅行社数字化转型的区域实践

7.14.1 长三角旅行社数字化转型

- 长三角地区（上海、江苏、浙江、安徽）是中国旅游接待业最发达的区域之一，旅行社的数字化转型水平在全国领先。上海携程、杭州飞猪等 OTA 总部均位于长三角，带动了区域旅行社的数字化发展。
- 长三角旅行社的数字化转型特点包括：高度依赖移动端和微信生态、直播和短视频营销渗透率高、以及与本地生活服务的深度融合 [120]。

7.14.2 粤港澳大湾区旅行社数字化实践

- 粤港澳大湾区旅行社的数字化转型受益于区域一体化政策和技术创新生态。深圳腾讯和广州网易等科技公司为旅行社提供了丰富的数字化工具。
- 大湾区旅行社的数字化转型特点包括：跨境旅游数字化（多币种、多语言、多法规适配）、与港澳国际旅游市场的对接、以及跨境电商与旅游的融合创新 [121]。

24

7.15 旅行社数字化转型的成功要素分析

7.15.1 领导力与战略

- 成功的旅行社数字化转型首先需要强有力的领导力和清晰的数字化战略。数字化转型是一把手工程，需要 CEO 或总经理亲自领导。数字化战略应明确转型的目标（是降本增效还是业务创新？）
- ）、路径（分阶段实施计划）和资源投入（预算和人员配置） [122]。

7.15.2 人才与组织

- 数字化人才是转型成功的关键。
- 旅行社需要培养或引进三类人才：数字化管理人才（能够制定和执行数字化战略）、数字化技术人才（能够开发和维护数字化系统）、以及数字化运营人才（能够运用数字化工具开展日常运营）。
- 组织结构需要从传统的职能部门制向敏捷的跨功能团队制转型 [123]。

7.15.3 技术与数据

- 技术选型和数据治理是转型的基础。旅行社应选择与自身规模和需求匹配的技术方案，避免过度投资或技术不足。
- 数据治理应从一开始就规划好数据标准、数据质量管理和数据安全机制，为后续的数据分析和 AI 应用奠定基础 [124] 。

7.15.4 客户与文化

- 数字化转型的最终目的是为客户创造价值。旅行社应始终以客户需求为导向选择数字化项目，避免为技术而技术。
- 同时，组织文化的转变至关重要——需要营造鼓励创新、容忍失败、持续学习的数据驱动文化 [125]。

25

7.16 旅行社数字化转型的风险管理

7.16.1 技术风险

- 旅行社数字化转型面临的技术风险包括：系统选型错误（选择的技术方案不匹配业务需求）、数据迁移风险（历史数据迁移过程中丢失或损坏）、系统集成困难（新旧系统兼容性问题）、
- 以及网络安全风险（客户数据泄露和系统攻击） [126]。

7.16.2 运营风险

- 运营风险包括：数字化系统上线初期的运营效率下降（员工不熟悉新系统）、客户适应期的不满（新系统的用户体验需要优化）、以及渠道冲突（线上渠道与线下渠道的竞争加剧） [127]。

7.16.3 风险缓释策略

- 有效的风险缓释策略包括：充分的需求分析和方案评估（降低选型错误风险）、分阶段实施和灰度发布（降低系统切换风险）、员工培训和过渡期支持（降低运营效率下降风险）、
- 以及客户沟通和反馈机制（降低客户不满风险） [128]。

26

7.17 旅行社数字化转型的社会价值

7.17.1 促进旅游民主化

- 旅行社的数字化转型降低了旅游服务的获取门槛，使更多人能够便捷地规划和预订旅行。
- 在线预订平台使消费者无需到访实体门店即可完成旅游产品购买，移动应用使随时随地预订成为可能，AI 行程规划使缺乏旅行经验的消费者也能获得专业的行程建议。
- 这些数字化创新促进了旅游消费的民主化 [129]。

7.17.2 支持乡村振兴

- 旅行社的数字化渠道为乡村旅游产品提供了更广阔的市场触达能力。通过 OTA 平台和社交媒体，偏远乡村的特色旅游产品（如民宿体验、农产品采摘、乡村文化体验）可以被城市消费者发现和预订。
- 一些平台还推出了专门的乡村旅游频道（如飞猪的 " 乡村美宿 " ），为乡村旅游产品提供流量支持 [130] 。

7.17.3 文化传播与交流

- 旅行社的数字化内容创作（旅行笔记、视频、直播）成为文化传播的重要渠道。消费者通过旅行内容了解不同地区的文化、历史和生活方式，促进了文化交流和理解。
- 数字化旅行内容还帮助小众目的地和少数民族文化获得更广泛的关注，促进了文化多样性的保护和发展 [131]。

27

7.21 扩展阅读建议

7.21 扩展阅读建议

- 本章的旅行社数字化转型分析涵盖了组织变革、技术实施、法律合规等多个维度。建议关注以下资源：UNWTO 的《旅行社数字化转型指南》提供了全球视角的转型建议；
- 中国旅行社协会的行业报告提供了中国旅行社数字化的本土数据；Travel Weekly 和 Travel Port 的年度行业报告提供了全球旅行社市场的趋势分析。
- 对于旅行社数字化转型的国际比较感兴趣的读者，推荐比较研究美国运通 GBT、德国 TUI 和日本 JTB 的数字化战略 [133]。

28

7.22 知识卡片：旅行社数字化投入参考

7.22 知识卡片：旅行社数字化投入参考

- 投入水平与企业的数字化成熟度阶段密切相关，从电子化到智能化的每个阶段都需要相应的投入水平支撑[134]。

29

7.23 案例讨论

7.23 案例讨论

- 讨论案例：中青旅的 " 前中后台 " 组织变革
- 中青旅将传统按业务线划分的部门结构调整为 " 前台 - 中台 - 后台 " 三层架构，使产品开发周期从 30 天缩短至 7 天。讨论要点：中青旅的组织变革解决了哪些传统旅行社的结构性问题？
- " 前中后台 " 架构在不同规模旅行社中的适用性如何？组织变革与数字化系统建设应如何协同推进？ [135]

30

7.24 本章术语对照

7.24 本章术语对照

- 本章学习要点回顾：旅行社数字化转型国际比较、组织变革与人才发展、经济效应分析、四阶段成熟度模型、法律规制、风险管理、行业细分分析（TMC/MICE/定制游）、区域实践、绩效评估、
- 与酒店数字化协同、成功要素分析、社会价值和未来展望。
- 学习提示：旅行社数字化转型涉及组织变革和技术实施两个层面。建议读者对比分析一家已完成数字化转型的旅行社和一家尚未转型的传统旅行社，识别差异并总结经验教训。
- 延伸思考：在 AI Agent 能够自动完成旅游产品搜索、比价和预订的未来，旅行社是否还有存在的必要？如果旅行社的价值从信息中介转向价值共创者，这种转变对旅行社的核心能力要求是什么？

- 本章全面分析了旅行社数字化转型的路径和实践，包括国际比较研究、组织变革与人才发展、经济效应分析、阶段性模型、法律规制、风险管理、行业细分分析（TMC、MICE、定制游）、
- 区域实践、绩效评估、与酒店数字化的协同、成功要素分析、社会价值以及未来展望等内容。
- 旅行社的数字化转型是从 " 信息中介 " 向 " 价值服务商 " 的深层转型，需要在战略、组织、技术和文化四个层面协同推进 [132] 。

- （识记）旅行社数字化转型的四阶段成熟度模型是什么？各阶段的特征是什么？
- （理解）解释旅行社 " 前台 - 中台 - 后台 " 组织架构调整的逻辑和价值。
- （应用）为一家传统旅行社设计数字化转型的分阶段实施方案。
- （分析）分析托马斯 · 库克破产案例中数字化失败的原因，提出教训。
- （评价）评估 " 平台 + 自有渠道 " 双轨策略对中小旅行社的适用性。
- （创造）设计一个面向 MICE （会奖旅游）的数字化管理平台概念方案。

- [1] Jansen van Rensburg M. Relevance of travel agencies in the digital age[J]. A
- [2] Stavrianea A, Kamenidou I. Complying with digital transformation in online b
- [3] Mihajlovic I, Raguz L. Key drivers of business transformations in the enviro
- [4] Klimova T B, Bogomazova I V, et al. Digital Supply Chain Management in the T
- [5] 顾佳敏, 姚惠芳. 基于 O2O 模式下的旅游 OTA 转型研究 [J]. 现代商业, 2020(15): 34-38.
- [6] 刘丽华, 何军. " 互联网 + 旅游 " 背景下旅游服务业重构问题探讨 [J]. 商业时代, 2015(28): 56-58.

谢谢聆听 · 下章再见

安顺学院旅游管理学院 · 数字文旅专业系列教材