

LT在线旅游公司商业模式研究

摘 要

历经搜索引擎及门户网站两次发展浪潮后，互联网又迎来了“第三次发展浪潮”在线服务。线上经济的发展和人们旅行方式的改变对于传统线下旅行社的冲击非常巨大，然而对于互联网企业而言确是机会，在互联网的驱动下，在线旅游业发展日益繁荣。当前网络以及移动端已经成为全球旅游用户获取旅游资讯的重要渠道。作为国内在线旅游市场的新进入者，LT 旅游公司正处在激烈的行业竞争中，新的竞争对手不断出现，原有的市场份额不断被瓜分，行业优势渐渐受到威胁。如何保持 LT 公司的行业优势，选择适合 LT 公司的发展战略和有效的商业模式成为当前研究的重点。本文研究内容不但关系到 LT 的商业模式选择，同时对于整个在线旅游业的商业模式构建也有着借鉴意义。

本文以在线旅游 LT 公司为例，对其商业模式进行全面分析。首先本研究从商业模式的相关概念、学者们关于商业模式的研究现状入手，深入分析了商业模式的相关理论，借助于 PEST、波特五力模式、SWOT 分析方法以及魏朱六要素模式等分析工具，分析了当前 LT 公司的内外部环境和商业模式现状。首先，当前国内政策、经济走向、社会需求以及技术层面上，线上旅游具有很好的成长空间；其次，线上旅游行业属于最近几年兴起的行业，已经有越来越多的商家注意到了该领域，因此，面临的竞争也是很激烈。再次，当前 LT 公司在线上旅游业务上本身有精细化的定制游产品、稳定的客户源以及服务质量控制较好等优势，但是也存在营销能力和渠道略有不足、旅游产品研发创新不足以及高科技技术与理念欠缺等劣势，因此，LT 公司也是在机遇与威胁并存的环境中发展。这个过程中，LT 公司要想在市场竞争中取得优势，还需要不断的完善自身的商业模式，本文通过问卷调查的方式，了解了影响公司发展的内外部因素点，借助内外部因素的分析，对公司发展影响进行了权重排序，最后总结了公司发展最为重要的因素。基于此，作者对 LT 公司目前的商业模式进行了分析，同时还分析比较了驴妈妈、游侠客以及途牛网这几家典型企业的商业模式特色，从中找到可以借鉴之处，也找了 LT 公司商业模式的问题点。最后基于魏朱六要素模式，对 LT 公司的商业模式进行了重新优化，主要从企业定位、关键资源、业务系统、企业盈利、现金流以及企业价值等层面提出了改善建议，同时还提出了 LT 公司商业模式发展的保障措施。通过本文的研究，较为全面的完成了 LT 公司商业模式的研究，给公司商业模式的发展提供了方向，同时也给国内同行业公司商业模式发展提供了参考。

关键词：在线旅游；商业模式；魏朱六要素商业模式；SWOT 分析

Abstract

After two waves of development of search engines and portals, the Internet ushered in the "third wave of development" online services. The development of the online economy and the changes in people's travel methods have had a huge impact on traditional offline travel agencies, but the impact on the Internet is not obvious. Driven by the Internet, the development of online tourism has become increasingly prosperous. The current Internet and mobile terminals have become important channels for global travel users to obtain travel information. As a new entrant in the domestic online travel market, LT Travel is in fierce industry competition. New competitors continue to appear, original market shares are constantly being divided, and industry advantages are gradually being threatened. How to maintain the industry advantage of LT company and choose the development strategy and effective business model suitable for LT company has become the focus of current research. The research content of this article is not only related to the choice of LT's business model, but also has reference significance for the construction of the entire online tourism industry's business model.

This article takes the online travel LT company as an example to conduct a comprehensive analysis of its business model. First of all, this research starts with the related concepts of business model and the current research status of scholars on business model, and deeply analyzes the related theories of business model, with the help of PEST, Porter's five forces model, SWOT analysis method and Wei Zhu's six element model. The tool analyzes the current internal and external environment and business model status of LT companies. First of all, in terms of current domestic policies, economic trends, social needs, and technical aspects, online tourism has a good room for growth; secondly, the online tourism industry is an industry that has emerged in recent years, and more and more businesses have noticed This field, therefore, is facing fierce competition. Third, the current online travel business of LT has the advantages of refined customized travel products, stable customer sources, and better service quality control, but there are also slightly insufficient marketing capabilities and channels, insufficient tourism product development and innovation, and high Lack of technology and concepts and other disadvantages, therefore, LT company is also developing in an environment where opportunities and threats coexist. In this process, if LT company wants to gain an advantage in the market competition, it also needs to not only improve its own business model. This article uses a questionnaire survey to understand the internal and external factors that affect the company's development, and rely on the analysis of internal and external factors. , The company's development impact is sorted by weight, and finally the most important factors for company development are summarized. Based on this, the author

analyzed the current business model of LT. At the same time, it also analyzed and compared the business model characteristics of several typical enterprises such as Lvmama, Ranger and Tuniu.com, and found out what can be learned from it, and also looked for LT. Problems in the company's business model. Finally, based on Wei Zhu's six-element model, LT's business model was re-optimized, mainly from the perspectives of corporate positioning, key resources, business systems, corporate profitability, cash flow, and corporate value. Suggestions for improvement were also put forward. Guarantee measures for the development of the company's business model. Through the research of this article, the research of LT company's business model has been completed comprehensively, which provides a direction for the development of the company's business model, and also provides a reference for the development of domestic companies in the same industry.

Keywords: Online Tourism; Business Model; Wei Zhu's Six-Element Business Model; Swot Analysis

目 录

摘 要.....	I
Abstrcat	II
目 录.....	IV
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.3 研究内容与创新点	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 创新点.....	6
1.4 研究方法与技术路线	6
1.4.1 研究方法.....	6
1.4.2 技术路线.....	7
第二章 基本概念与相关理论.....	8
2.1 基本概念	8
2.1.1 商业模式.....	8
2.1.2 OTA.....	8
2.1.3 OTA 行业主要商业模式.....	8
2.2 相关理论	9
2.2.1 双边市场理论.....	9
2.2.2 价值链理论.....	10
2.3 商业模式相关分析工具	11
2.3.1 PEST 分析模式.....	11
2.3.2 波特五力模式.....	11
2.3.3 SWOT 分析法.....	12
2.3.4 魏朱六要素商业模式.....	14
第三章 LT 公司商业环境分析.....	16
3.1 LT 公司简介和内部环境分析.....	16
3.1.1 LT 公司简介.....	16
3.1.2 内部环境分析.....	16
3.2 LT 公司外部环境分析.....	18

3.2.1 宏观环境分析	18
3.2.2 行业环境分析	22
3.3 LT 公司 SWOT 分析	26
3.3.1 优势分析	26
3.3.2 劣势分析	26
3.3.3 机会分析	26
3.3.4 威胁分析	27
3.4 LT 公司商业模式选择	27
3.4.1 外部因素评价	27
3.4.2 内部因素评价	29
第四章 LT 公司商业模式分析	33
4.1 典型旅游公司商业模式分析	33
4.1.1 门票主导型 OTA-驴妈妈模式分析	33
4.1.2 社交型户外平台-游侠客模式分析	33
4.1.3 自助和跟团游 OTA-途牛模式分析	34
4.1.4 商业模式借鉴	34
4.2 LT 公司商业模式	36
4.2.1 企业定位	37
4.2.2 关键资源能力	37
4.2.3 业务系统	37
4.2.4 盈利模式	38
4.2.5 现金流结构	38
4.2.6 企业价值	38
4.3 LT 公司商业模式存在的问题	38
4.3.1 终端资源控制不足	38
4.3.2 产品同质化程度高	38
4.3.3 服务质量不稳定	38
第五章 LT 公司商业模式改进方案与保障措施	39
5.1 LT 公司商业模式改进思路	39
5.2 LT 公司商业模式改进方案设计	39
5.2.1 合理化企业定位	39
5.2.2 优化关键资源能力	40
5.2.3 推行业务系统的差异化管理	40
5.2.4 拓宽产品新线，提高盈利水平	41
5.2.5 改善公司现金流结构	42
5.2.6 借助大数据提升企业价值	42
5.3 商业模式的改进方案保障措施	43

5.3.1 资金投入保障	43
5.3.2 组织结构保障	43
5.3.3 人才资源保障	44
第六章 结论与展望	45
6.1 结论	45
6.2 展望	45
参考文献	46
附录	49
附录 A	49
附录 B	49

第一章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

中国已成为世界上最大,增长最快的旅游市场之一,根据世界旅游组织估计,到 2022 年,中国将成为世界上最大的旅游目的地和第四大出口国。随着国内市场生活水平的提高和互联网的广泛使用,在线交易已成为现实。旅游网站包含大量信息,大量交易和大量资金。网站不需要发行环节,也没有后勤限制。随着时代的发展,诸如去哪儿网、携程网之类的在线旅游网站如雨后春笋般冒出来。

互联网的出现通过信息交换,高速和低成本改变了世界。便利性是互联网时代的特征,当用户使用互联网进行各种交易时,他们可以不开家就可以访问各种产品信息并购买所需的商品,交易时间和交易成本大大降低。互联网平台随着时间的推移而诞生,并为公司,个人和其他团体之间的交流,交互创造了一个舒适的空间,打破了时间和空间的界限。互联网平台提供的空间是虚拟的,同时又与现实融为一体。一方面,在线平台不同于传统商店,没有真正的货架或产品,在购买产品的阶段,消费者无法访问实际产品,只能通过视频,图像和文本来了解产品;另一方面,由于购买后的物流和线下服务,整个交易过程确实允许用户接收与传统购买方法相同的产品。同时,网络平台具有网络效应,可以通过其他用户和产品为用户提供更高效的工具。互联网与不同行业的结合将产生不同的结果。旅游业是一个信息密集型产业,并且与互联网互连。互联网旅游业在互联网的影响下蓬勃发展,结合了互联网和传统旅游。随着移动互联网和物联网的发展,组合方法逐渐加深。互联网和旅游业的结合始于信息,互联网收集了大量有关旅游的信息,并使游客可以访问,从而使游客很容易获得信息。在线旅游平台以更专业的方式整合和创建旅游信息,以免费赠款和其他形式吸引大量离线游客,加入该平台成为在线旅游用户并创造新价值。这是一个周期性的互动过程。开发在线旅行平台,在线旅行用户可以互相帮助。根据国家旅游局和艾瑞咨询网等许多领先网站的数据,从 2009 年到 2019 年,在线旅游市场的交易量和互联网渗透率持续增长,表明了快速的增长趋势。特别是 2012 年以来,我国人均 GDP 已经超过 6000 美元,旅游业进入了娱乐时代。在线旅游业正进入一个非常大的发展阶段,在线旅游平台面临着更多的机遇和挑战。在竞争激烈的市场环境中,在线旅游平台的发展是极端的:一方面,携程,去哪儿和途牛等在线旅游平台正在迅速发展并保持其在行业中的领先地位;另一方面,有许多在线旅游市场、在线旅游平台,例如 e 路同行、麦兜旅行、爱日租等迅速扩张发展,业务量营业额每年数量级增长。管理分析师德鲁克说:现代公司之间的竞争不是产品竞争,而是商业模式竞争。这是因为诸如携程、途牛之类的在线旅游平台的商业模式帮助这些平台在自己的市场和居住空间中获得了竞争优势。在线旅游平台商业模式是平台增长和进步的基础。随着信息技术的发展和不断变化的消费者习惯,在线旅行平台商业模式已经无

法随着时间的推移而适应该商业模式。良好的商业模式将获得竞争优势并得以生存。在探索已成功参与本文的在线旅游平台商业模式的过程中，本文研究了在线旅游平台商业模式元素之间的相互关系，并突出了在线旅游平台商业模式的特征。一方面，它为理论做出了贡献。另一方面，它提供了有关在线旅行平台开发和实际管理实践中竞争的清晰指南。

1.1.2 研究意义

改革开放 40 年来，中国经济一直在快速增长，人们的收入也在增长。解决了衣服和食物问题之后，对公共旅游的需求不断增长，导致了不寻常的旅游业的发展。随着诸如因特网和移动因特网之类的新信息技术的不断发展以及社会的渗透，因特网+产业和因特网旅游业已经出现。对于旅游行业，在线旅行的选择是一种新趋势和潮流。2017 年，中国旅游专用互联网市场的交易额达到 68.0 亿元，在线比例为 7.9%。未来，市场空间非常广阔，并且由于越来越多地使用受管制的旅游系统和行业标准，互联网上的价格有望上涨。基于不同服务提供商和提供商的服务能力标签，创建了适用于各种旅行预订公司的供应链信息平台，这是长期合作以量身定制旅游业的结果。用户和适配器之间的互联网通信极大地帮助提高了效率。技术的重大进步改变了游戏的规模和规则。当前，尚未开发完成定制游市场模式，因此每个行业的玩家对于定制游运营具有不同的认识和现实的方法和结果，每个公司的参与级别和运营方法将有所不同。同时，这方面的实习生知识或技能很少，因为每个玩家面临的任務是不同的，并且无法就客户培训的目标达成共识。包机旅行是团体旅行和独立旅行之间的一种旅行，因此使用团游或自助游产品作为生存基础的公司开始了解其产品的缺点和改进。随着定制游的兴起和发展，一批在线旅游公司（Online Travel Agency）开始崭露头角，市场由无序竞争开始快速迭代进化，问题和机遇同时显现。公司作为经济活动的主体，在实践中探索着，谁能更准确地把握细分市场，并且成功转型，谁将在竞争中脱颖而出。因此对于在线旅游公司的商业模式的研究迫在眉睫也很有意义。

LT 公司由原携程核心供应商苏州悠行的核心股东和骨干精英创立，2017 年成立至今，人数为 50 人并在不断招新壮大过程中，公司业绩不断增长。但是公司依然面临很多业界普遍存在的问题：1 野蛮粗放的增长。市场体量不断快速增长企业快速扩张，但是企业并没有在质量上有足够的进步。快速招人以应对市场需求，但是利润率和服务质量裹足不前。2 人才短缺导致的同质化。一些部分定制师缺乏创造力阻碍了潜在客户的增长和工业发展。主要问题是由于快速扩张而导致的人才短缺，这导致定制游产品的同质化，而定制游产品的同质化在很大程度上受到思维方式和能力变化的影响。3 规模化压力大。在线旅游公司的本质是人对人的服务，因此其线上人工服务模式较重，而线路操作周期长，反馈慢，变数大，也加剧了行业内各玩家的规模化压力。4 入场者增多竞争激烈。随着旅游领域投资者对定制游行业越来越多的关注，垂直型定制游创业企业大批进场，覆盖不同领域不同细分市场，行业呈现激烈竞争的现状。5 线上获客成本高。随着入场者越来越多，获客成本逐渐上涨，激烈的市场竞争也导致了客户留存率较低。

本文拟运用 PEST, SWOT, 波特五力分析等相关理论和方法对行业和 LT 公司的现状和瓶颈做出分析, 并提出可行性的优化和商业模式。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 商业模式的定义研究: 商业模式的定义是建立战略管理、产业经济、企业实践基础之上的^[1]。最近三十年间, 互联网的诞生与发展使得商业模式这一概念受关注的程度有了大幅提升^[2], 但这却没有成为管理领域的研究重点。当前, 越来越多的企业发展受阻, 尝试着进行转型, 与商业模式有关的研究逐渐兴起。Timmers (1998) 认为, 商业模式就是一个完整的框架, 在这个框架中主要包括信息、服务、产品三项内容, 这一框架之中的利益者、参与者处于怎样的位置、形成了何种关系等, 都可以通过商业模式加以描述, 企业竞争优势得以增强^[3]。Boulton 等 (2000) 认为, 商业模式涵盖了有形与无形两种类型的资产, 能使企业具备创造更高价值的能力^[4]。Stewart 等 (2000) 表示, 企业要想获得持续而良好的收益, 就要选择合理的商业模式^[5]。Mahadevan (1998) 表示, 商业模式能将企业的多个合作伙伴联系到一起, 也能整合各种与客户存在联系的收入注和价值流^[6]。Afuah (2001) 对这一见解表示认同, 他认为商业模式就是企业获取资源的途径与手段, 能为客户提供远远超出竞争对手的价值^[7]。Thomas (2001) 在对商业模式进行研究时, 把业务当成研究视角, 将商业模式描述成一个整体架构, 其中包含各种资源、流程、能力、要素、供应商、渠道等方面的内容^[8]。Magretta (2002) 认为, 在企业运转的过程中, 一定要选择相应的商业模式, 企业借助于商业模式获取利益, 并为客户提供服务^[9]。Morris 等 (2005) 表示, 商业模式就是企业所采取的各种变量与组合, 能帮助企业拥有持久而强大的竞争力, 这些变量来自于经营架构、经济逻辑、战略等方面^[10]。Rappa (2004) 表示, 借助于商业模式能了解到企业在整个价值链中处于什么位置, 是一种能给企业带来利润的模式, 会对公司盈利起到重要的指导。在此基础上, 他强调了商业模式能帮助企业意识到自身可以通过怎样的渠道创造价值, 了解怎样在价值链中选择合作伙伴、怎样才能与客户进行友好交易并使客户受益^[11]。Osterwalder 等 (2005) 表示, 商业模式属于一种重要工具, 对各种要素进行定义, 对各个要素间的逻辑关系进行分析, 以此来体现出企业的经营情况^[12]。Zott 等 (2008) 认为, 商业模式是建立在对企业利益相关者进行分析的基础之上, 能对企业与竞争对手、商业伙伴、客户等的关系加以描述^[13]。

(2) 商业模式构成要素的研究: 商业模式是管理的抽象概念。基于商业模式的概念, 学者对商业模式进行了更清晰的定义, 并提出了商业模式的元素和子元素。Pousttchi (2007) 建立了一个连贯的商业模式结构, 并将其转化为经济因素, 同时考虑了消费者的技术特征和潜在的消费者反馈、网络位置和竞争策略^[14]。Flaxer (2012) 认为商业模式的三要素包括产品价值主张、供应链和竞争战略^[15]。Lindstrm (2013) 将商业模式视为建立公司并在价值链中获得价值的可能逻辑体现。商业模式包括四个要素: 战略选择、价值创造、获取成本和网络用户价值^[16]。Keane (2018) 称, 商业模式由客户价值主张、

利润模式、核心资源和关键流程四个要素组成^[17]。Kajanus (2019) 提出的商业模式画布的 9 个因素, 具体包括供应、客户细分、流通渠道、客户资源、流通网络、商业模式、业务流程、客户服务等^[18]。Engelsman (2019) 等人认为, 商业模式是对公司如何管理其运营以及外部利益相关者如何创造和带来价值的分析。其中该系统包括五个维度: 网络系统、价值创造、价值取向、价值转移和价值获取^[19]。

(3) 在线旅游平台商业模式研究: Stiles (2007) 研究了 O2O 商业模式, 互联网旅行平台商业模式和动机水平 (宏观和微观环境, 领导力管理), 并通过各种案例研究分析了互联网上的数据, 情境层 (平台, 娱乐平台), 总结出包括情境层、中介层和行动层^[20]。Gan (2009) 提出了 O2O 商业模式要素、O2O 商业模式类型和 O2O 商业模式, 以促进和保障提出的 O2O 商业模式^[21]。Catherine (2010) 比较了传统旅行社商业模式的缺点, 分析了 O2O 商业模式的优势, 并提供了设计原则和推策略^[22]。Kolesa (2013) 提出了一个包含三个要素的在线旅行模式^[23]。Zhang (2015) 提出了一个基于魏炜、朱武祥的“交易结构论”的在线旅游公司商业模式, 其中包括位置, 关键资源容量, 业务系统, 现金流量结构, 利润模式和组织价值。主要资源特征包括内部管理, 面向客户的服务概念, 业务系统, 零售系统, 客户营销系统和分销系统。利润模式包括付款方式和成本分配。现金流量结构增加了劳动力成本^[24]。根据 Gould (2019) 的观点, 商业模式的本质是通过从四个角度审视携程和去哪儿的商业模式为客户创造最大价值: 客户价值建议, 业务系统, 产生利润和锁定利润^[25]。

1.2.2 国内研究现状

(1) 商业模式的相关研究: 对于商业模式, 许多国内学者也进行了研究并提出了看法。马君 (2007) 表示, 商业模式就是假定企业拥有的内部与外部资源、发展水平与能力等都是明确的, 在此基础上, 将企业自身与其他利益相关者整合到一起, 进而形成良好的战略思想, 对结构体系与制度进行调整^[26]。魏炜等 (2010) 认为, 商业模式就是交易结构的一种, 企业的所有利益相关者都被囊括进这一结构之中^[27]。曾萍等 (2014) 认为, 商业模式就是系统架构, 在这个架构中既有战略构想, 也有制度安排, 其目的就是帮助企业创造更高的价值。他们认为, 可以从四个方面入手分析商业模式的内涵: 一是创造价值; 二是把更多的价值整合到一起; 三是优化与协调好所有利益相关者之间的关系; 四是若干个既有联系又保持独立性的要素^[28]。

(2) 商业模式的要素与模式研究: 国内学者原磊 (2007) 认为, 商业模式主要包括三大部分: 一是构成单元, 涉及到价值网络、价值实现等内容; 二是组成要素, 涉及到目标客户、业务定位、合作关系、收入模式、成本控制等; 三是联系界面, 涉及到企业、伙伴、客户三种价值^[29]。此外, 商业模式还包括五个具有较强独立性的因子, 其中包括赢利方式、商业网络、管理模式等^[30]。魏炜等 (2010) 表示, 商业模式包括企业价值、业务系统、盈利形式、自身定位、获取资源的能力等要素^[31]。张越 (2014) 认为, 商业模式是由企业价值、核心产品、运营流程、价值链、目标市场等要素构成的^[32]。

(3) 在线旅游服务的相关研究: 旅游市场的快速发展和技术的不断进步正在逐步

扩大在线旅游服务的范围。研究人员一致认可互联网上的各种旅游服务，并取得了有效的成果。陈亚荣对在线旅游服务质量的研究确定了许多影响客户满意度，客户忠诚度，满意度和忠诚度（易用性，可靠性，成本效益）的关键因素。通过基于客户满意度的出境旅游网站服务的实证研究，杜辉提供了一套完整的指标，包括信息质量，安全性，隐私和网站性能，以关注旅游网站。在用户体验方面，马朋得出结论，内容，交互，感觉，个人特征和安全体验等许多问题是影响在线旅行质量的关键因素。范珑建立了一个用于评估旅游网站服务质量，服务质量，游客满意度和忠诚度的模式，并得出结论，网站页面，易用性，信息质量，响应能力，成本效益和安全性均取得了积极成果。崔伽郡以艺龙旅行网为例进行满意度调查，该网站的安全性，信息内容，易用性，服务能力和交易能力对客户满意度的影响最大。张聿焘探讨了旅游网站的营销策略如何影响客户满意度，分析了产品、价格、渠道、广告、人员和其他方面，并建议旅游网站规范客户满意度并推广个人品牌。

（4）在线旅游平台商业模式研究：赵亮认为，在线旅游行业商业模式主要包括三种在线旅游预订类型：OTA，搜索平台类型，用户优先和印象。在谈到商业模式时，李璐涵以 Priceline 为例，并建议在线商务旅行模板通常包括由携程旅行网准备的代理模板，由其提供的单笔订单模板以及 Priceline 基于用户的出价模板引入的社交网络模板，分析了去哪儿网电子商务开发模板和搜索价格比较模板。李芸将在线商务旅行模式分为综合模式，搜索模式和专业模式。张琼将在线旅行服务商业模式分为：携程旅行社代理模式，去哪儿垂直价格比较模式，Priceline 独立消费者定价模式，马蜂窝社交媒体模式以及其他直销平台模式。在线商务旅行商业模式：包富华以携程旅行网为例，讨论了组件，并建立了一个用于评估包括创新和安全性在内的多个方面的商业模式的系统。陈默认为，在线旅游商业模式的创新之路将与客户服务策略保持一致；整合旅游资源并为平台开发创建电子模式。郭佳祺将胡世良的研究途牛网商业模式的模式与战略选址和获利能力模式的七个要素结合起来，得出结论，创新应该在产品选址，消费者创新和生态系统方面进行。苗存纯使用去哪儿网作为利润模式分析的示例，以专注于提高交易的一致性和服务，提高客户忠诚度并控制成本。宋婷婷将携程和去哪儿的商业模式与会员和交通模式进行了比较。从客户价值主张，核心业务，获利能力和结账四个角度进行分析。周燕、杨明娟（2006）认为旅游网站商业模式主要包括用户价值，收入来源，价格地位和业务范围。包富华、李玲（2013）认为，在线旅游公司商业模式的五个要素是旅游价值主张，旅游价值链，旅游营销，旅游服务管理，旅游业务以及利润模式的组成，并对其模式进行了分析。

国内外研究概述在对我国在线旅行服务商业模式进行了简要研究之后，外国学者继续采用了该商业模式。基于此，我国相关研究工作的内容和内容仍然不足。该商业模式尚未被该学院评估。在研究内容方面，当地学者对商业模式，初步研究和模式识别进行了更多研究。一些学者分析了与特定行业（包括在线旅游）相关的商业模式，并参与了旅游业的互联网商业模式。但是，很少有研究对在线旅游公司的商业模式及其对潜在创新领域的建议进行系统分析。定义在线旅行服务商业模式的内部运作，并探索更多的在

线旅行方法来满足人们的福利需求，是企业面临的主要挑战。

1.3 研究内容与创新点

1.3.1 研究内容

本论文希望通过运用企业战略管理的理论和方法，通过 PEST 分析，五力模式分析及 SWOT 分析和商业模式的相关分析结合行业内外的实际情况和案例，确定发展战略并提出实施该发展战略的具体措施。在章节内容上：

第一章为绪论，介绍了本研究的背景，目的和意义，研究方法国内外研究现状。

第二章为基本概念与相关理论，阐述了 OTA 和商业模式的概念，论述商业模式相关分析工具 PEST 分析法和波特五力竞争分析法还有 SWOT 分析和魏朱六要素商业模式分析。

第三章是 LT 公司发展环境分析分析，通过 PEST 宏观的在政治经济社会技术分析在线旅游行业的现状，通过波特五力模式以及企业内部竞争环境以及 SWOT 分析企业的发展环境。

第四章是 LT 公司商业模式分析，通过分析 LT 现商业模式，找到公司商业模式存在的问题，最后借助内外部因素矩阵评价公司的商业模式。

第五章是 LT 公司商业模式改进方案设计与保障措施，给出了改进方案：优化关键资源能力、拓宽产品新线、线上业务差异化、用大数据提升用户粘性。并且提出了改进方案保障措施：资金投入保障、组织结构保障、人才资源保障。

第六章给出了研究结论及提出了研究的不足。

1.3.2 创新点

近年来，互联网旅游业发展迅速，旅行安全性已成为世界许多地区的主要问题，尤其是自新型冠状病毒疫情出现以来。新兴的旅游公司不断涌现，但由于缺乏清晰有效的商业模式，所有类型的公司都只是顺应潮流并获得政治红利，大多数公司根本没有竞争力。这项研究的新颖之处在于在网上旅行中使用了“魏朱”的六个要素。探索行业商业模式，并在业务系统优化级别上创新商业模式。

尽管在消费领域有很多讨论，研究和商业模式优化，但是使用“魏朱”六要素商业模式作为在线旅游行业的参考模式仍然非常有限。本项研究 LT 公司对在线旅游的现状，详细分析了六个方面，确定了限制公司发展的挑战和原因，并制定和优化了业务计划优化计划，借此给互联网旅游行业中类似公司的业务提供清晰的使用经验来支持企业发展。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 实地访谈法：同公司领导、部分负责人、线上运营团队、员工等，进行访谈，了解现状和问题，集思广益。

(2) 案例研究法：总结学习携程、飞猪、驴妈妈、马蜂窝等企业在 OTA 拓展和战

略定位和商业模式成功的经验，结合 LT 公司的实际问题，改良优化

(3) 文献研究法：查阅书籍，研究文献和资料，从管理学、战略管理、经济学、心理学等学科中，找出关于 OTA 商业模式定位的理论框架，梳理并研读研究需要的文献和理论，确认命题和研究方法。

(4) 问卷调查法：设计 OTA 旅游产品满意度和需求现状的调查问卷，了解公司内部环境、经营情况等，最终调研结果，可以为之后 LT 公司竞争战略的选择和制定上，提供一定的实际依据。

1.4.2 技术路线

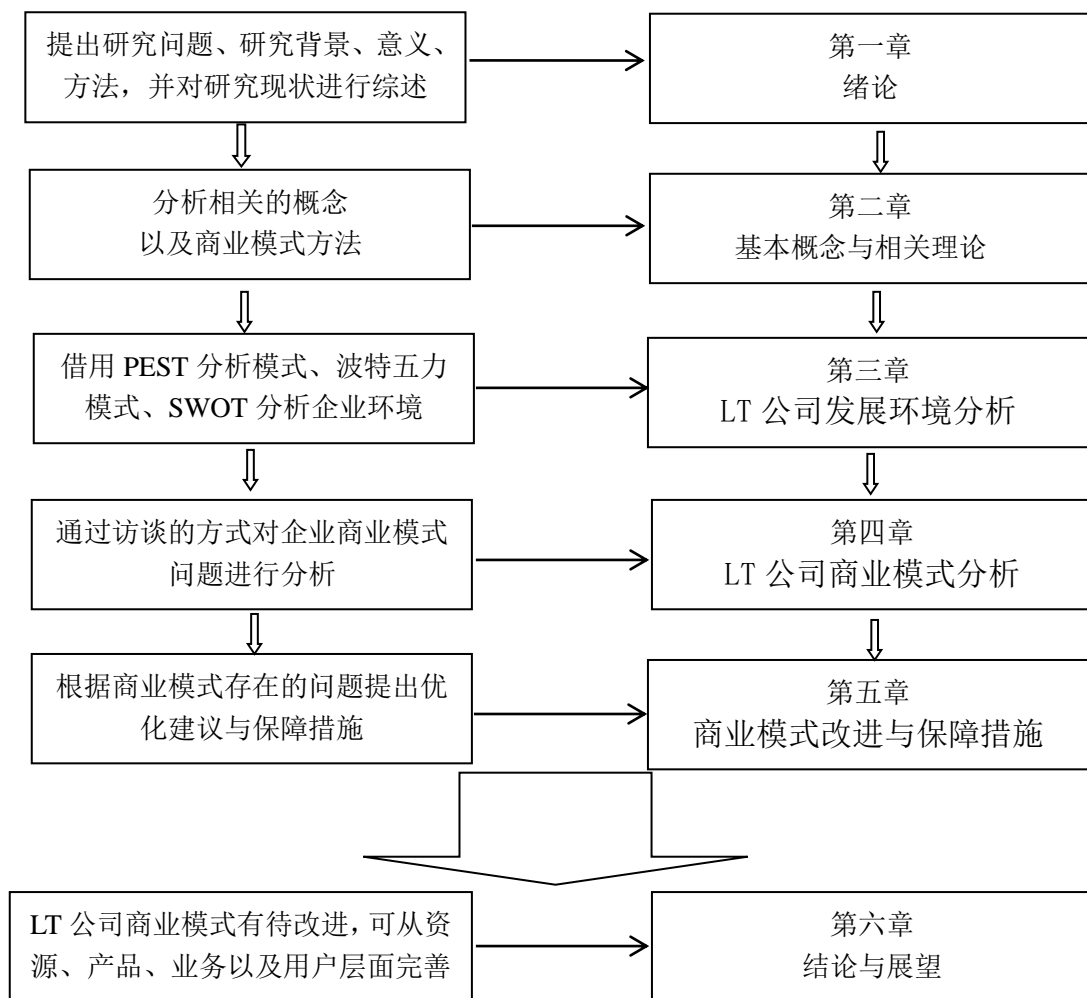


图 1-1 研究技术路线

第二章 基本概念与相关理论

2.1 基本概念

2.1.1 商业模式

商业模式是特定类型的方法或方法的通用术语，该方法根据公司的业务目标采用以实现公司的价值主张。这包括实体确定成本位置的活动范围，产业链的位置以及应用这些位置的价值的方法和技术。基于本文研究，商业模式描述如下：集成内部和外部元素，这些元素使公司可以通过最佳实施来构建具有独特的全面、高效的运行系统，以确保客户价值的最大化，加强对客户价值的了解，在一定程度上使系统能够实现实现可持续盈利目标的通用解决方案。

2.1.2 OTA

在线旅游（OTA，全称为 Online Travel Agency），这是电子商务旅游业中的一个专业术语。值得是“旅游消费者可以通过互联网从旅行公司订购旅行商品和服务，线上和线下支付，也就是说，旅行主体可以销售他们的商品或在线销售商品。”

2.1.3 OTA行业主要商业模式

（1）代理商模式

代理商模式是一种通过在线代理商业产品的盈利模式，通过提取交易中的佣金以实现盈利。OTA 平台是酒店和交通运输的主要商业企业，具有有效的运营成本节约、流程简单和低风险效益。

总的来说，在线旅行社可以为客户提供比一般市场价格更低的交易。选择代理商模式作为长期商业模式是不合适的，因为缺乏先行者优势的中小企业家通常没有绝对的谈判优势，并且面临着巨大的成本和不确定性，只能在早期阶段为客户流提供了信息优势和商品、服务供应。

随着 2015 年机票“提直降代”的出台，出现了如家等多种品牌的酒店，以及自己的网店。随着 OTA 平台酒店的上线，代理业务份额逐渐减少。传统的代理商模式很快就失去了自身的优势，被 OTA 行业所抛弃。

（2）批发商模式

批发商模式是一种传统的商业模式，许多供应商以低价购买旅游产品，然后以高价卖给客户。与代理商模式一样，该模式对 OTA 平台的客户流和稳定性有较高的要求，但与代理商模式相比，具有更高的成本要求和风险。同样，随着旅游服务提供商的在线自助和其他 OTA 平台的兴起，这种简单粗糙的运营模式很快被历史性地取代。

（3）内容运营模式

在抖音、微信视频、小红书等运营平台的火爆中，用户改变了信息获取的媒介形式。在线旅游公司还通过短视频、旅游照片、图形、声音、直播等多维信息发布方式的布局，

为用户提供多种多场景信息获取方式。

内容运营模式是通过内容共享、社交共享等方式聚集众多目标云流量，成为在线观光市场的信息共享门户，形成聚集效应的媒体商业模式。在聚集效应下，广告的展示和内容的传递通过一个媒介剧形成一个旅游服务企业的品牌或服务。因此，广告收入和佣金分成成为这类平台的主要盈利模式。

（4）O2O 电商模式

O2O 模式主要是指旅游产品线上线下整合的商业模式。这种模式中最具代表性的公司是美团和途牛。以后者为例，途牛专注于线下消费、线下布局、全国线下门店、全渠道营销的线下用户，同时打造正差异化线上产品。与传统的线下旅行社不同，途牛的线下商店非常基于互联网。在享受国内“专业化”旅游服务的同时，客户还可以在途牛 APP 中购买高品质的旅游产品，根据自身条件动态切换、有机组织。途牛的线下门店以此为渠道，让客户在网上获得完全不同的高品质购物体验，并再次升级自己的服务网络，获得更多的客户流量。此外，途牛还利用线下商店与当地旅游服务运营商进行整合，落实当地效益，补充线上产品，重建旅游资源。

与纯粹的线上商业模式相比，O2O 模式成本高、管理难度大、对专业人才需求大。但在这种模式下，高金额出境游业务平台和进入三四线城市的平台优势明显，但要提高品牌营销的有效性和可靠性和质量，在下沉市场上旅游业和客户资源优先占据，便于在后疫情时代线上旅游业的下沉中取胜。

（5）OTM 模式

OTM 在线旅游生态基于强大的技术支持、贸易数据和客户画像。它提供准确的营销工具和定制的应用程序。并使航空公司和酒店等企业能够通过产品服务、个人消费、金融支付和信贷系统构建完整的在线旅游生态系统。

这种模式提供了灵活高效的可视化数据能力和资源整合解决方案，使用户能够根据大数据用户的优势构建用户画像度营销为企业提供数据支持。

与以往所有在线旅游商业模式不同，OTM 模式提倡平台“赋能”。在这个生态系统中，传统的 OTA 代理商扮演着不可抗拒的“商业合作伙伴”角色。对于企业来说，该平台不再是一个简单的客户营销渠道，而是一个具有强大专业性和准确数据的解决方案提供商。这种模式可以充分利用后互联网时代的大数据红利，完善 OTA 平台的平台，开启中国在线旅游产业的新时代。

然而，这种模式对用户流量、用户数据采集、处理和分析都有很高的要求。纵观中国互联网行业，只有 BATZ 能达到这个水平，进入门槛非常高。但这种模式具有重大的发展前景，将是未来中国在线旅游产业发展的主要方向。

2.2 相关理论

2.2.1 双边市场理论

自 1833 年“便士报纸”运动以来，双边市场的概念已有 170 多年的历史。Rochet 和 Tirole 定义了双边市场。“如果两个平台所需的总价格水平 $P=PB+PS$ 不变（PB 是用

户 B 的价格，PS 是用户 S 的价格）。那么，用户价格的所有变化都将直接影响到平台的总需求和交易量的产生” Rochet 和 Tirole 认为，价格结构的所有变化都会影响平台的需求和双方的参与规模，并影响交易总量。在定义双边市场时，不仅考虑了价格结构对双边用户需求均衡的作用，而且忽略了双边市场的间接网络外部性。

在分析双边市场特征的基础上，Armstrong 对互联网以外的双边市场进行了界定。基于以上两个定义，黄民礼对双边市场进行了定义：如果产品或服务的供需存在跨网络外部性，平台企业可以使买卖双方同时与交易平台结合。平台企业向双方要求的总价为 $P=PB+PS$ （当 PB 和 PS 为 0 或不合适时，P 在 0 以上），这说明 PB 和 PS 直接影响到平台企业的总需求和平台实现的交易量，对平台交易量的影响应基于跨网络的外部特征也符合双边市场中黄民礼的定义。

双边市场通常由两个主要方面组成。一是市场上不同类型的用户通过中介或平台进行行为或交易。双边市场理论的一个主要共识是，平台对用户的单边定价不仅取决于用户的需求和有限的成本，还取决于外部优势，即外部间接网络带来的规模不同。这种外部优势通常是积极的，但有时是消极的。例如，大多数消费者对媒体市场上制造企业的广告不满意，因此制造企业和广告企业对这种定价方法并不满意，价格与限价和需求弹性有关，但价格和需求弹性的方向相反，这与双边市场理论不一致，可以理解，一个用户平台的价格还包括其他用户的需求弹性和平台相应的限制成本。因此，考虑到其他用户的定价相同，两个市场平台的价格结构取决于需求的灵活性和双方的限制成本。

双边市场的基本结论具有重要意义：随着需求弹性的增加，市场价格普遍下降。如果市场是双边市场，价格可能会下降。这是因为在平台降低 A 边市场价格开始交易时，A 边市场的一些弹性用户并没有通过平台开始交易。由于间接网络外部性的存在，B 边市场的用户数量和价格都在增加。如果平台能够从 B 边市场获得更多的收入，那么平台最终会更加关注 A 边市场。因此，由于需求弹性和市场双方的间接网络外部性，价格低于边际成本的现象在一些双边市场中非常普遍。

2.2.2 价值链理论

价值链理论的核心是采用价值链分析法，对企业的价值活动进行划分，从内部、外部价值链的不同角度，探讨价值链的组成情况，研究它们之间的关系与特征。整合并优化价值链，有利于提升公司整体的实力，获得更大的竞争优势。对公司的内部价值链进行分析，通过其是否会给企业带来价值增值而定义其是否为增值活动。使用资源整合的方法，减除非增值活动，并增强和扩展增值活动，推动企业整体实现价值最大。分析行业价值链，把握企业在行业中方的地位，整合行业资源，完善采购和销售渠道，加强与上游供应商和下游经销商的合作，间接助力企业内部的增值活动，增强在行业内的竞争力。通常竞争对手这一环节的分析在具有类似战略和经营规模的不同公司之间展开，通过对比与分析，得出本公司和竞争公司各自具有的优缺点。对于自身存在的不足，学习借鉴其他公司的优势，努力将其发展为自身优势。而对于本身已经具有的长处，要避免其流失，将其作为一种竞争优势继续保持并发展。

2.3 商业模式相关分析工具

2.3.1 PEST分析模式

企业要分析所处的宏观环境一般采用的工具是 PEST 分析模式，即主要针对政治要素(Political Factor)、经济要素(Economic Factor)、社会文化要素(Social Cultural Factor)、技术要素(Technological Factor)进行分析。这些要素共同组成的环境是在线旅游企业(OTA)赖以生存的外部空间，间接影响 OTA 企业市场营销活动的开展。

政治环境主要包括一个国家的政体和政党、立法制度、行政制度及政府的法律法规等。政治环境调节着 OTA 企业营销活动的方向，通常会制约 OTA 企业的长期投资行为，但也会影响市场消费需求的变化。

经济环境对 OTA 企业营销活动及消费者的消费行为产生直接的影响，主要包括消费者的经济条件、国家的经济制度及经济状况，企业所处的产业环境等。其中，消费者的经济条件决定其购买力，而购买力又是构成市场的重要因素。因此，OTA 企业必须密切关注经济环境的发展动向。

社会文化环境的影响因素有语言与文字、宗教与习俗、观念与态度、教育水平等。它对人们的生活方式和行为模式产生深远的影响。处在不同社会文化背景下的消费者，对旅游消费偏好均有存在差异。因此，OTA 企业在开展市场营销活动之前，应该充分了解和研究社会文化环境，明确不同社会文化环境下消费者的需求及偏好，有针对性地制定营销策略。

技术环境对企业市场营销的影响主要体现在营销效率、产品研发、渠道建设等方面。技术环境的变化会给 OTA 企业创造新的市场和机会，但也会导致一些 OTA 企业无法生存，对此 OTA 企业要及时了解所在行业的技术发展动态，明确竞争者技术开发、新产品研发方面的信息，抢占先机，获得竞争的优势。

2.3.2 波特五力模式

波特五力模式理论(Porter's Five Forces Model)产生于二十世纪八十年代初，由美国迈克尔·波特教授(Michael Porter)提出，此模式可以同时用于分析竞争战略和客户的竞争环境。认为行业内部的经济结构决定了该行业的竞争激烈程度，所说的内部的经济结构等同于行业的竞争环境。新进入者威胁、同行业竞争者之间的竞争程度、购买者的议价能力、供应商的议价能力和替代品威胁构，五种力量构成波特模式，常用来分析各行业的基本竞争格局。如图 2-1 所示。

(1) 新进入者的威胁

新进入者的威胁是指，在激烈的市场竞争中，要想在被其它企业完全占有的市场中占有一席之地，这将出现新进入者与原有企业在市场份额和价格等方面产生惨烈竞争的局面，可能会给原有企业的盈利水平及生存发展受到影响，原有企业受到影响的程度与其自身的反应速度及新进入行业的门槛高低有关。

(2) 同行业竞争者之间的竞争程度

在市场经济环境下，各企业为了使自身与其他同行企业更具有竞争优势，在激烈的

市场竞争中处于有利位置，确保本企业的在行业内市场地位与竞争实力，那么同行业各企业之间必然会出现差异与冲突，这样企业同行业竞争者之间的竞争在所难免。其竞争焦点一般集中在服务、产品、价格、营销等方面。

(3) 供应商的议价能力

供应商为了获利更大，通常采用的策略为提高投入材料的价格和降低单位价值质量，对所在行业中现有的和竞争企业的盈利能力以及产品竞争力进行影响，进而体现出企业在该行业中的竞争力。当供应商材料的价值在购买者的产品总成本构成中占比较大时，对购买者的产品所起到的影响越大，对购买者的产品质量的重视程度越高，这时供应商的议价能力一般会越强。

(4) 购买者的议价能力

为了提高购买者的议价能力，使其产品或服务更具有竞争力，购买者通常采用降低价格、提高产品质量和提升服务水平等方式来要求供应商。当购买者的采购量占供应商销售量的比例较大时，购买者这时属于强势的一方，具有很强的价格控制能力。

(5) 替代品威胁

替代品威胁是指，企业生产的产品或提供的服务具有极强相似性，可以互为替代，这时企业之间具有了竞争关系。当替代品的质量、功能、价格、服务等方面具备优势时，购买者可以很容易替换，这时替代品所具备的威胁性就会更大。

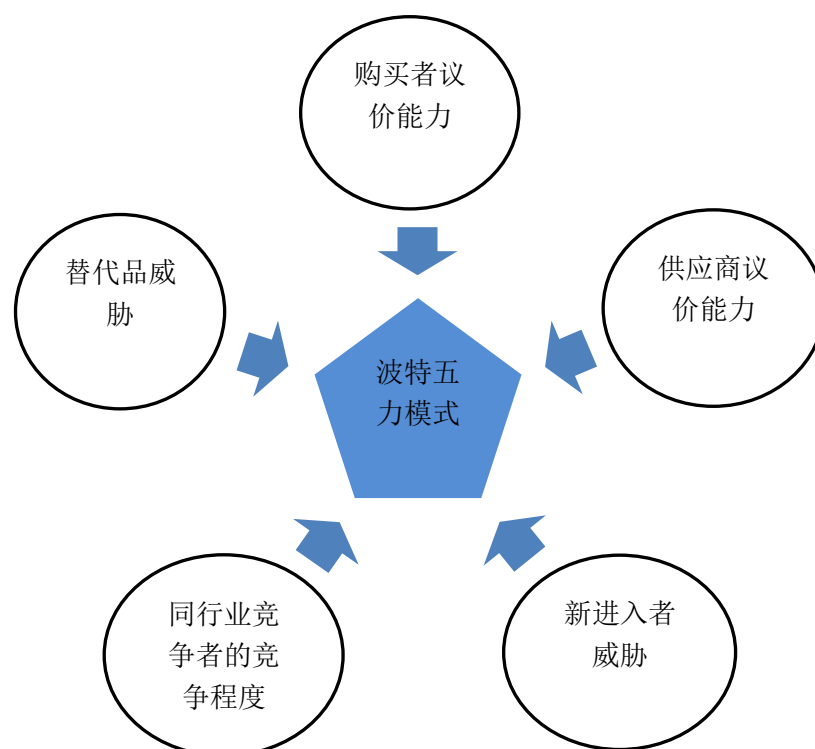


图 2-1 “波特五力”模式

2.3.3 SWOT分析法

SWOT 分析是一种评估整个公司的优势、劣势、机会和威胁（的方法。优势在于，

公司的内部因素，包括帮助客户服务的内部能力，资源和积极条件，有利的竞争条件，充足的财务资源，良好的企业形象，技术实力，规模节约，产品质量，可以帮助实现目标。劣势包括内部缺陷和不利条件，这些条件可能会对公司的发展产生不利影响，例如设备陈旧、管理混乱、重大技术短缺、研发过时、资金不足、管理不善，产品开发不足以及竞争力不佳。企业内部的优势和劣势，一般是针对竞争者而言的，可以通过单项的优势和劣势及综合的优势和劣势两项标准来评判。机会是指外部环境中的有利因素或趋势，它们可以使企业更好地发挥优势，企业可以认识到自身的优势和劣势，以及找到有吸引力的机会和发现环境中的威胁，这包括新产品、新市场、新要求，克服国外市场的障碍以及竞争对手的失误。威胁包括不利的环境条件和可能挑战企业的趋势，例如新竞争对手，生产增加，市场僵化，产业政策变化，经济衰退，消费者偏好变化和紧急情况。全面了解公司的内部状况和各种外部环境因素，进行系统的评估并选择最佳业务策略中最重要的方法。

SWOT 分析通常用于计划和制定组织发展战略，并分析与竞争对手关系的优缺点。它是现代公司中使用最广泛，最实用和最广泛使用的公司战略管理理论，工具和方法之一。在各个方面和各个层次的管理，例如战略管理、人力资源管理、产品开发管理。借助 **SWOT** 分析，公司可以确定自己的优势和劣势，找到持续机会并确定对环境的威胁。并利用企业自身的能力去捕捉环境赐予的机会，然后采取行动尽可能避开环境中的威胁。

在对企业当前的营销状况和潜在机会与威胁进行分析之后，便可以构建 **SWOT** 矩阵（见图 2-2），进而通过 **SWOT** 矩阵来选择和制定相应的营销计划。制定计划的基本思路是：发挥优势，克服劣势；利用机会，化解威胁。然后结合企业自身的实际条件和能力，放眼未来，将各种因素加以组合，选择出适合企业自身的发展战略。

（1）优势—机会（**SO**）战略。利用机会，发挥优势，这是一种增长型战略，也是最理想的战略模式。当企业在某方面具有独特的优势，而市场环境恰好有可以提供帮助这种优势发展的机会时，可以选择该战略以提高企业的竞争力，扩大企业的市场份额。

（2）优势—威胁（**ST**）战略。发挥优势，规避威胁，这是一种多元化发展战略。这种战略适用于企业在竞争中处于不利地位，但企业自身拥有充足的资金或先进的技术等优势的状况。这种情况下，企业应充分利用自身优势来减低外部环境的威胁。比如提高产品质量或开发新的产品，利用自身优势增强企业的行业竞争力。

（3）劣势—机会（**WO**）战略。利用外部机会弥补自身劣势，这是一种扭转型战略，将企业的劣势扭转为优势。当环境中存在机会，但企业因为自身问题不能利用该机会时可以采用该战略。此时企业应通过多种途径，克服企业的劣势，最大限度的利用外部环境提供的机会，借此扭转企业在市场中的不利地位。

（4）劣势—威胁（**WT**）战略。这是一种防御型战略。采取这种战略时，往往说明企业已经处于内忧外患的状态，企业应尽量避免处于这种状态。然而一旦企业处于这样的位置，可以选择合并或缩减生产规模的方式，减低威胁和劣势对企业的影响。

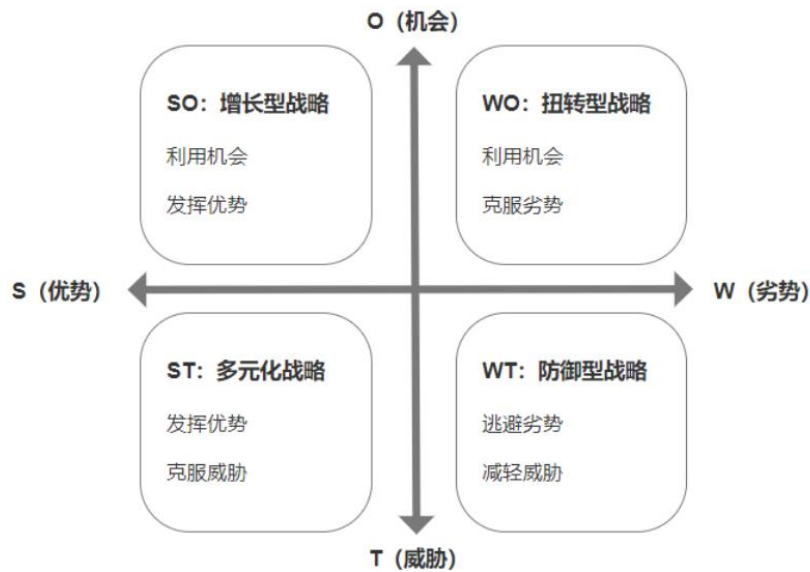


图 2-2 WOT 分析矩阵图

2.3.4 魏朱六要素商业模式

魏祎、朱武祥（2019）在《发现商业模式》中和（2019）在《商业模式经济解释》中：商业模式的本质在于利益相关者交易的结构。利益相关者分为内部和外部各方。在传统意义上，每个人都在谈论的渠道，代理商和供应商可以被视为外部参与者。相反，可以将公司的员工和股东视为内部参与者。

商务模式关注于公司战略，并且该商务模式与其他策略不同，因为商务模式的性质决定了消费者和消费者价值之间最直接，最有效的桥梁。同样，利益相关者发行依赖彼此交易活动的产品。

魏、朱二人，商务模式包含六个相互影响的有机要素：定位、业务系统、关键资源容量、利润模式、自由现金流结构和公司价值。

笔者从一般的角度考虑了商务模式的六个元素的不同角色和功能。如果商业模式类似于一个巨大的身体，那么商业模式的起点就是巨人大脑的左半球，它负责深刻的思考和抽象。这解决了选择和方向的问题。选择是公司做什么或不做什么，方向是公司应该做什么，这是经过仔细考虑的结果。

在商业模式中，商业系统的作用类似于巨型中枢神经系统-大脑的作用。解决方案是使用通过各种业务关系，内部和外部利益相关者的商务模式创建利润模式。

如果商业模式是巨人，那么公司就是部落或巨型集团。一家公司如何生存和成长是一个大家族必须采取的措施，以维持其集团的成长。不断壮大的群体允许种族群体继续获利的商业惯例和行为在商业模式中被称为利润准则，公司的稳定增长决定了收入，利润和支出的分配地点。那么自由现金流结构就是一个巨大的商业模式所在的集群-在开始经营后消除各种成本和负债后剩余的净利润。在现实世界中，自由现金流的结构在某种程度上反映了公司投资的价值。

公司价值是公司投资的价值，即，除了一个大家族或一个种族集团以外的大集团是否需要大量资金直接或间接共同收购或收购股份；公司在公司战略中的价值是现金流量折现量。

上述元素及其相互关系以显示在魏炜、朱武祥商业模式中，下图 2-3 为的“魏朱商务模式的六要素”。

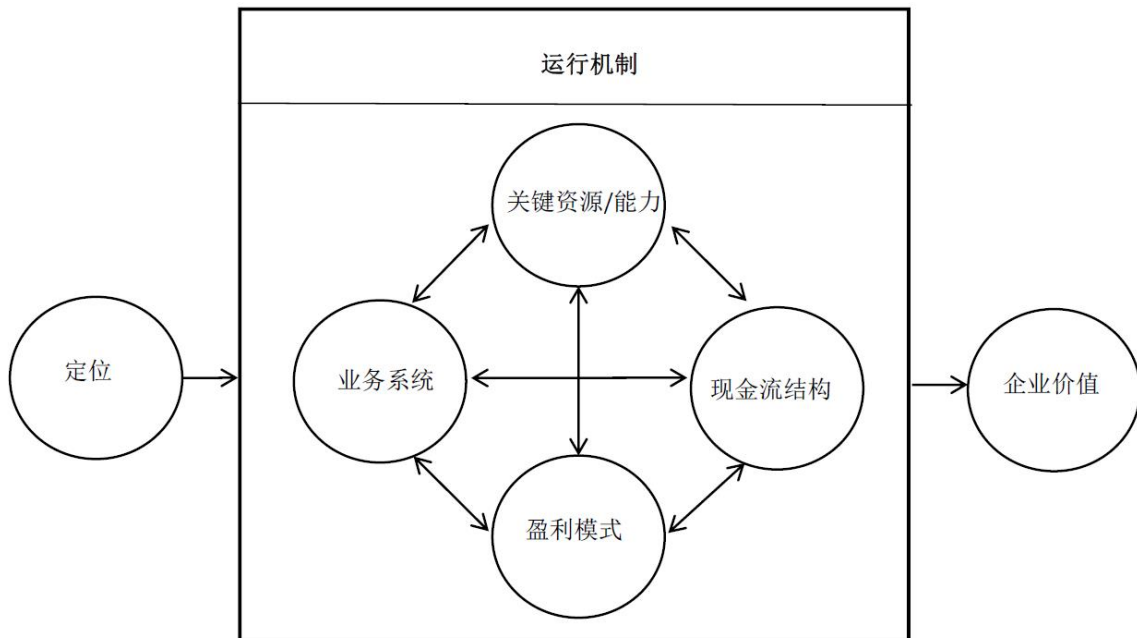


图 2-3 “魏朱”六要素模式

第三章 LT公司商业环境分析

3.1 LT公司简介和内部环境分析

3.1.1 LT公司简介

LT 公司成立于 2017 年，目前有员工 40 余人，公司主营业务为线上 OTA 为主的定制旅游。旗下有品牌：上海锦夏旅游，主要开展飞猪/马蜂窝平台 OTA 业务；苏州飞途国际旅行社，主要开展携程平台 OTA 业务。目前主要优势区域业务和资源分布在华东江浙沪区域，整合有成熟的零售产品在旅游平台上销售（区别于定制业务），已运营海南长线 and 西部布局。有拓展户外旅游和建立国际旅游成熟线路的规划。

3.1.2 内部环境分析

(1) 企业组织结构

企业必须具有强大的组织结构才能实施战略计划。公司的组织结构通常包括线性系统、功能系统、线性功能系统、部门系统、模拟分散系统和矩阵系统。通常，在组织结构发展之前，业务发展的战略目标将被用作建立相互联系和相互联系的公司部门和部门结构的指南，包括人力资源、信息、技术等。一个合理完整的组织结构一方面可以保证公司战略的顺利实施，另一方面也可以促进公司的良好运营。

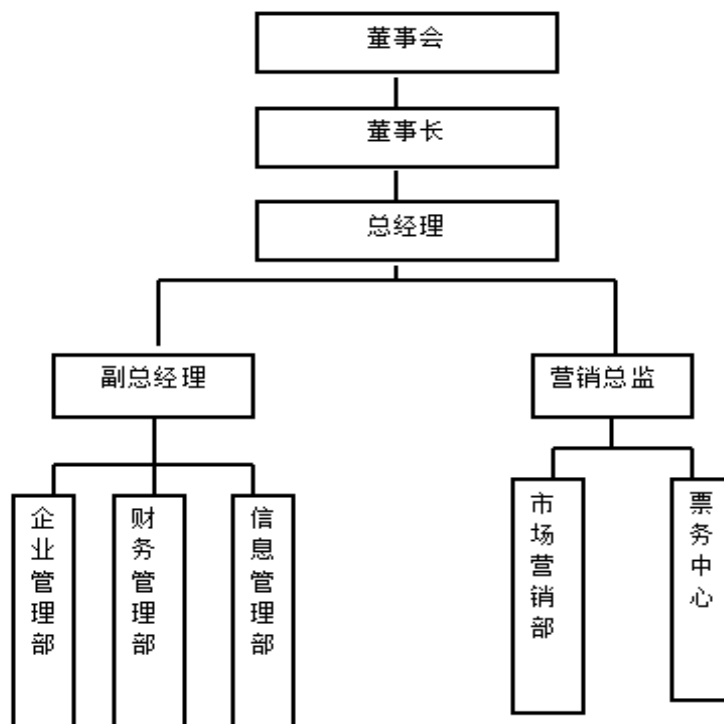


图 3-1 LT 旅行组织架构

LT 公司组织结构使用旅行社通常使用的线性职能组织结构来有效地组合线性系统和运营系统。直线职能系统将两条线划分并分别管理。一个领域是普通工人的管理和组

织。在工作范围内，部门负责人有权做出决定，其余的则是职能机构和员工。

LT 公司的组织结构分为五个部门：公司管理部，财务管理部，信息管理部，市场部和售票中心。每个部分根据其功能分为不同的单元。例如，公司治理的一部分是人力资源管理部和行政管理部。财务管理部由成本会计部门，财务管理部和其他管理部门组成。信息管理部门分为信息管理部门和网络维护部门。市场营销管理部门分为商店管理部门，电子商务销售部门，旅游专业部门，业务发展部门和客户服务部门。市场部分为计划部、运营部和部门间销售部。

与其他中小型旅游公司的组织结构相比，LT 公司的组织结构与旅游业的组织结构一致，并且电子商务销售部门和信息管理部门已经分开。尽管与主要旅行社相比，当前的 LT 公司电子商务行业水平还很低，与类似的中小型旅行社相比，企业发展处于领先地位。

(2) 企业经营规模

在 2019 年，定制游继续增长。2019 年，LT 公司共接待游客 9,235 人次，实现营业收入 7893.4 万元；2018 年，营业额为 2355 万元，同比增长 235.17%。

自 2019 年以来，LT 公司已在东南亚开设了旅行预订路线。此后，旅行预订的数量有所增加。在 2019 年，LT 公司制定了在 15 个国家和地区的客户服务。与 2018 年的情况相比，两年来预订旅游的特点变化不大，客户主要集中在沿海城市，2019 年广东、江苏、上海、浙江和北京共占 86%。

表 3-1 公司盈利能力财务表

报告日期	2017/12/31	2018/12/31	2019/12/31
总资产利润率(%)	6.15	6.24	6.42
主营业务利润率(%)	23.38	25.02	24.54
总资产净利润率(%)	7.21	7.21	6.68
成本费用利润率(%)	10.23	11.38	11.04
营业利润率(%)	7.48	10.40	10.12
主营业务成本率(%)	76.23	74.56	74.73
销售净利率(%)	7.15	7.84	7.51
净资产收益率(%)	9.51	10.23	9.79
股本报酬率(%)	209.27	243.78	266.99
净资产报酬率(%)	22.59	23.58	23.71
资产报酬率(%)	13.85	13.56	13.27
销售毛利率(%)	23.81	--	25.33
三项费用比重(%)	16.70	17.48	16.73
非主营比重(%)	30.63	6.20	11.28

资料来源：公司财务报表

如上表 3-1 所示，从 2017-2019 的三年中，公司的财务报表总资产收益率从 6.15%

增加到 6.42%，营业利润率也增长了。主营业务利润率、资产净回报率分别从 2017 年的 23.38% 增至 2019 年的 24.54，6.15% 增至 6.42%。这表明总体上有所改善，因此财务结果表明 LT 公司的整体业务将增加，其利润将逐渐增加，这反映了该公司在市场上的认可。

为了扩展业务，LT 公司计划在两年内在海口和三亚开设办事处，并在西安、武汉和成都扩展当地的旅游资源。定制旅行从一级城市到二级城市逐渐开始，并且非常受欢迎。选择非标准目的地的最受欢迎目的地是东南亚，占 64%。东亚的份额今年也有所增长，日本增长最快。关于旅游产品质量的数据表明，更多的女性选择预订旅游，因为女性对旅游质量的要求高于男性。大多数决策者，例如个人游和家庭出游，都是女性做决策。对于预订的旅游用户群体，重点通常是 30 多岁和 40 多岁的人。由于个人旅行的消费相对较高，因此只有那些拥有足够财务资源的人才能负担得起。据统计，LT 公司客户的年人均收入超过 20 万的比例为 89%，在家庭旅游客户中，有 68% 的家庭的旅行预算超过 10 万，而 17% 的家庭的旅行预算超过 20 万。

3.2 LT公司外部环境分析

3.2.1 宏观环境分析

(1) 政治因素

1) 相关政策法规

我国发布了许多政策和法规，以充分支持和促进旅游业。2009 年，国务院发布了《国务院关于加快旅游业发展的意见》。《意见》首次阐明了旅游业作为“国民经济和现代经济的战略性部门”的地位。在线旅游在中国发展了 20 多年，近些年发展迅速，在线旅游产生的经济收入在中国旅游业总收入中所占的比例不断上升。

2014 年，国家旅游局发布了《关于促进智慧旅游发展的指导意见》。《意见》表明，到 2020 年，移动电子商务、旅游业中的大数据分析和人工智能技术将在旅游业中得到更广泛的应用。2014 年 6 月，发布了旅游产品第三方交易平台服务要求和旅游产品第三方交易平台管理指南，强调需要管理和发展互联网旅游业的发展。2015 年，国家旅游局发布了《依法治理旅游市场秩序三面行动方案》。该《方案》提议到 2015 年在主要项目中包括清洁措施。此外，互联网为现有旅游业标准问题管理提供了许多活动和服务。此外，计划将在线旅游公司发展为发行人并扩大资金。2016 年 4 月，国务院发布了关于《国务院办公厅关于深入实施“互联网+流通”行动计划的意见》，并建议支持能够实施将互联网与线下发展相结合的旅游业模式的的城市，在旅游领域，国家旅游局正在与国家公安局，质量控制局和网络检查委员会合作，加强对旅游网站的控制，以改善旅游网站并密切监视在线旅游市场的行为。

总体而言，我国在线旅游业面临的政治环境相对丰富，国家致力于在线旅游业，为在线旅游业的发展做出了贡献。

2) 我国外交政策及外国对华签证情况

在线旅游的产品中，出境游产品占有很大的比重。随着国民购买力和消费水平的提

高，我国出境游的需求日益增长。而且随着互联网的普及，越来越多的消费者习惯在 OTA 平台预订机票、酒店产品以及查询和分享旅游攻略。因此我国的外交政策及各国对我国的签证情况对在线旅游行业的发展有很大的影响。

在中国共产党第十八次代表大会上，我国的外交战略开始从利己主义转向积极参与世界事务。中共十八大以后，我国外交关系显示出更加积极的态度。在民间外交方面处于“奋发有为”的国家之间的外交关系框架内，旅游业创造了广阔的发展空间。近年来，许多国家对中国实行了一种“竞相宽松”签证方式。根据中国领事服务网的数据，自 2020 年 1 月起，世界上 71 个国家或地区为中国公民旅游引入了免签证政策。2014 年起，法国等欧洲多国均简化了对华签证的办理过程。加拿大、美国等国家也相继延长了中国公民旅游签证的有效期。

我国越来越积极而有力的外交以及各国对华签证原来越宽松的政策无疑对在线旅游业的发展有很正面的影响。

(2) 经济因素

1) 我国经济发展水平

一个国家旅游业的发展很大程度上受制于基础性产业的发达程度,尤其是交通运输设备制造业、能源、石化等行业。旅游业的工业化与国民经济的发展水平之间有着千丝万缕的联系。近年来，我国国内生产总值，人均收入和消费水平呈增长趋势，旅游需求增长，旅游消费增长。发达国家的经验表明，当人均 GDP 超过 5,000 美元时，公共消费进入“全民休闲时代”。 2011 年，我国人均 GDP 为 5432 美元；到 2019 年，我国人均 GDP 将超过 10,000 美元。根据 2013 年国务院发布的《关于深化收入分配制度改革的若干意见》，我国必须实现其到 2020 年与 2010 年相比将城乡居民实际人均收入增加一倍的目标。总体而言，生活水平将支持旅游市场的发展。

据国家财政局统计的数据（见图 3-2），2009 年至 2019 年，我国 GDP 稳定增长，国内旅游总花费也逐年增加，我国在线旅游行业处于较好的经济环境中。随着互联网的速度在供需双方之间迅速上升，在线旅行的价格将迅速提高。

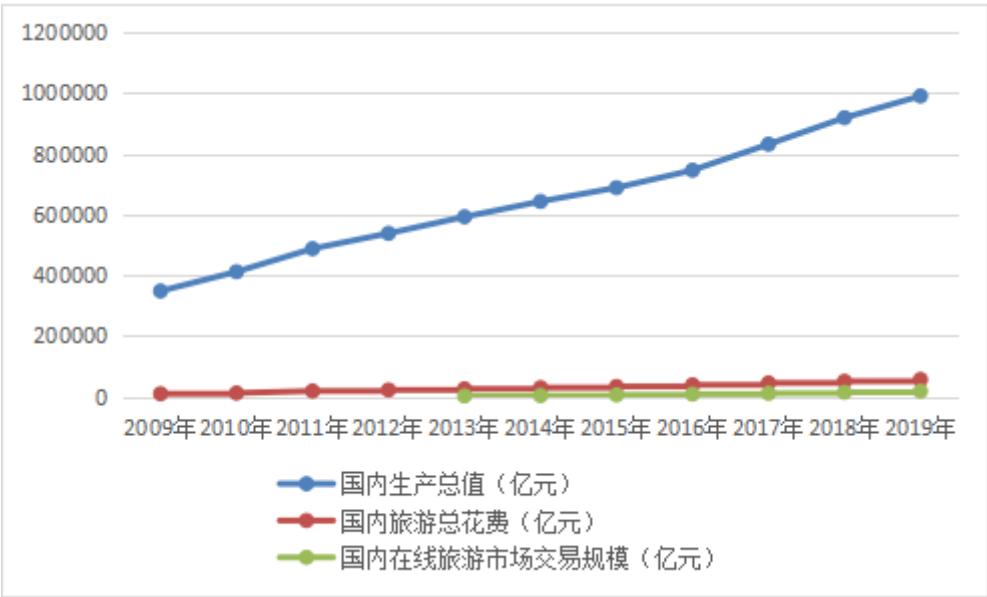


图 3-2 2009-2019 年我国 GDP 及国内旅游花费

数据来源：国家统计局内部资料

2) 经济政策

2015 年，我国提出了“一带一路”政策，明确提出了“互联网+旅游”发展规划，对互联网旅游业提供了有力的经济支持，放宽了互联网旅游业的货币政策，降低了成本。这关于旅游业的经济政策的采用和实施给互联网旅游业的发展创造了良好的经济环境。

(3) 社会因素

1) 消费观念的转变

随着人们收入水平、生活质量不断提升，人们对满足精神文化的需求越来越高，旅游度假成为一个越来越常态化的消费。近几年，不仅出游频次不断增加，人们对旅游的品质也越来越重视，更多的关注于服务质量和旅游体验。除此之外，人们的出游需求开始趋于个性化、定制化。近年来，中国游客已成为全球旅游市场的主要推动力，根据世界银行的数据，中国已连续多年成为全球最大的出境游来源国。通过近几年的努力，国内旅游的基础服务设施也越来越完善，因此，对于大多数人口，即城乡居民，国内外旅游和旅游活动都有主客观条件，公共旅游时代已经来临。

2) 移动互联网的普及

2020 年 4 月，CNNIC（中国互联网信息中心）发布了第 45 期中国互联网发展统计报告。根据该报告，截至 2020 年 3 月，我国互联网用户数量达到 9.04 亿，自 2018 年底以来增加了 7508 万。渗透率达到 64.5%。移动互联网用户数量达到 8.97 亿，比 2018 年底增加了 7992 万。中国使用手机的互联网用户比例达到 99.3%。其中，我国农村地区互联网接入水平为 46.2%，比 2018 年底城乡之间互联网接入水平之差低 5.9 个百分点。深度实施两个重大项目，即在《2019 年网络扶贫工作要求》下，“村村通”和“通用电信试点”，将使我国农民逐步追随互联网时代。同时，我国移动互联网基础设施也不断完善，各大运营商加速向 5G 网络升级迭代，随着 5G 商用牌照的发放，我国已正式进入 5G 商用年代。

3) 社会重大安全事件

2003 年，“非典”在短时间内严重破坏了旅游业，到 2020 年，新冠肺炎疫情的蔓延对我国国民经济和社会发展以及旅游业产生了系统性的负面影响，并遭受了很长一段时间严重的后果。根据中国旅游研究院发布的模式数据，到 2020 年第一季度，国内游客人数和旅游收入将分别增长-56%和-69%。收入将减少 1.18 万亿元。

(4) 技术因素

1) 互联网技术的发展

在线旅游行业是一个依托于互联网技术的行业，我国互联网技术的高速发展，为在线旅游发展提供了强大的技术支撑。云计算、大数据等技术的不断发展可以使在线旅游企业更好的洞察用户消费行为，了解用户的喜好。数字化虚拟技术如，VR（Virtual Reality，虚拟现实）/AR（Augmented Reality，增强现实）、AI（Artificial Intelligence，人工智能）等向旅游预订场景渗透，实现虚拟旅游，提升消费体验。此外，还需要正在不断改进技

术，例如全球定位系统和在线支付，以为全球旅游业提供更好的技术支持，并使我们的在线旅游服务更加全面。

2) 手机支付的普及

截至 2020 年 3 月，我国网上支付用户数量达到 7.68 亿，占互联网总用户的 85.0%。移动在线支付用户数为 7.65 亿，占移动互联网用户的 85.3%。数据显示，2019 年，我国非银行支付机构共办理网上支付交易 7199.98 亿笔，比上年增长 35.7%，业务量达同比增长了 20.1%，达到 249.88 万亿元。网络支付（尤其是移动支付）的快速增长可以有效地增加消费。根据调查，移动支付可以使我国家庭消费增加 16.0%，恩格尔系数（食品消费比重）降低 1.7%，并增加文化娱乐消费，这对于在线旅游行业的发展能起到促动。

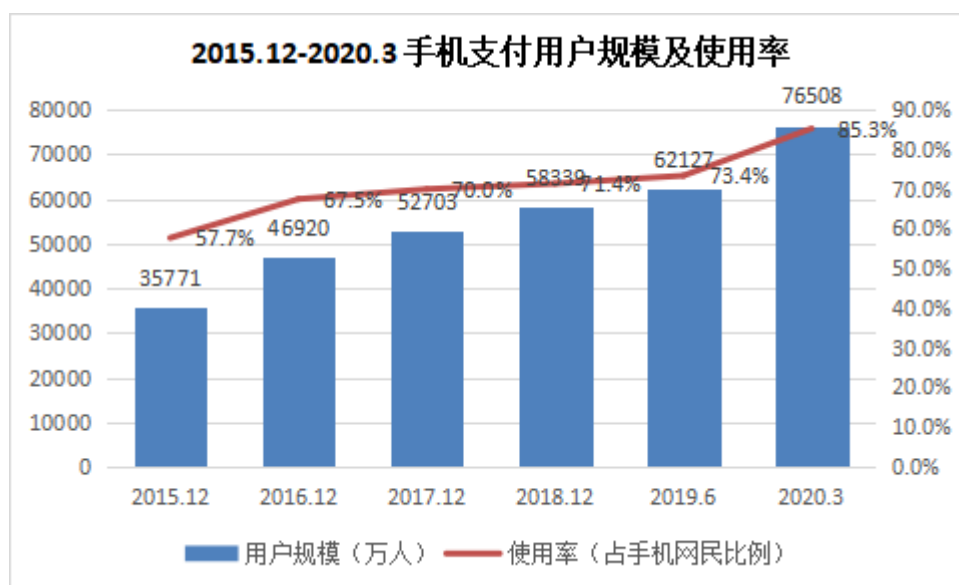


图 3-3 2015.12-2020.3 我国手机支付用户规模及使用率

数据来源：中国互联网络信息中心《第 45 次中国互联网统计发展报告》

3) 移动 APP 技术的发展

手机 APP 的普及让更多在线旅游企业开启了移动互联网的新领域，目前飞猪、携程、途牛等在线旅游企业均推出了移动端应用。根据 CNNIC 提供的数据，目前，使用手机 APP 上网的用户数量已经远远超过了直接通过电脑上网的用户。随着越来越多的功能接入到手机 APP，人们可以通过 APP 实现更便利的生活，而且这也有利于将线下的旅游用户引流到线上。但这同时也对移动互联网的监控和管理提出了更高的要求。

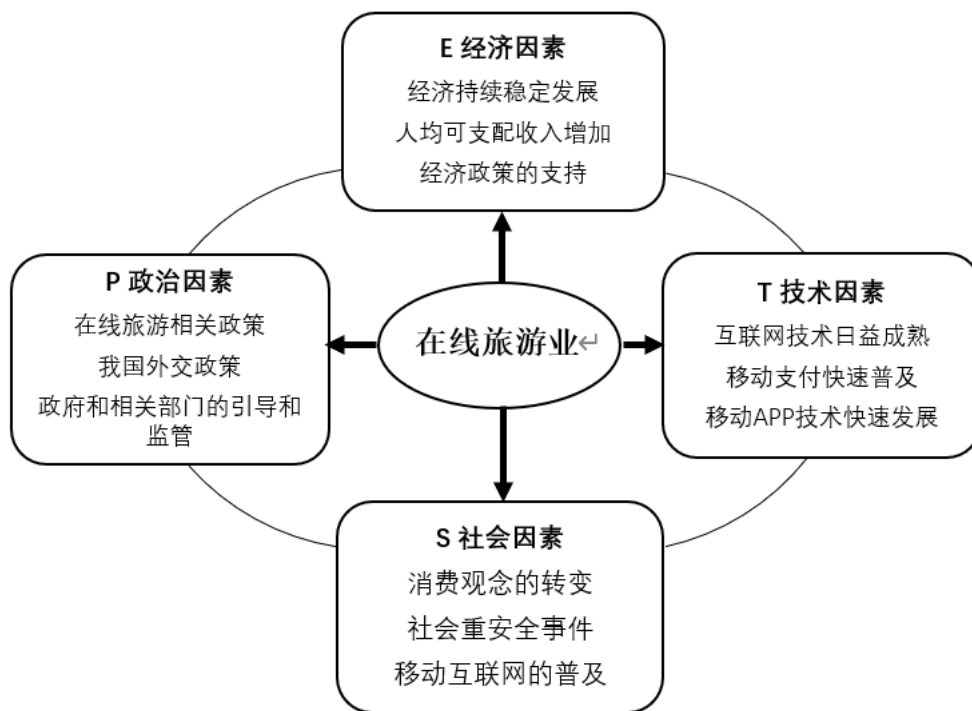


图 3-4 在线旅游行业 PEST 分析图

资料来源：本图表为作者编制

3.2.2 行业环境分析

(1) 新进入者的威胁

无论哪个行业，新来者都面临原始制造商的反对或行业中的障碍，这在垄断竞争性市场中更为明显。发展新旅游业主要有两个障碍：国民经济环境和相应的政府政策^[4]。近年来，我国一直支持旅行社业务的发展。

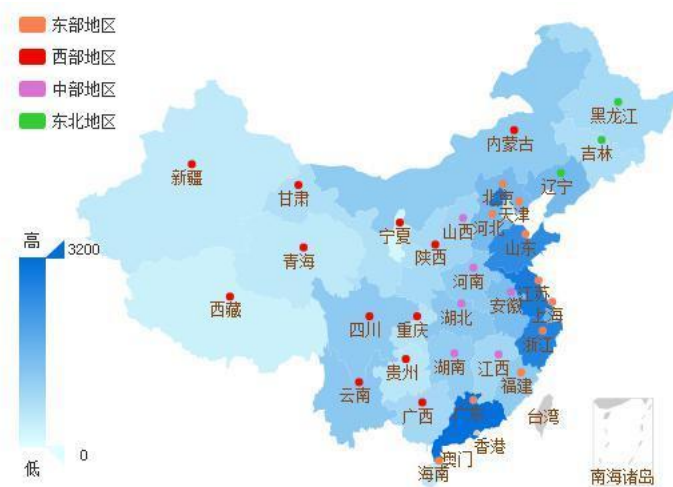


图 3-5 2019 年上半年全国旅行社分布图

资料来源：国家旅游局

2019年10月,《文化和旅游部关于2019年上半年全国旅行社统计调查报告》在文化旅游部的官方网站上发布。截至2019年6月30日,我国旅行社数量已达37794家,其中东部、西部、中部和东北地区分别占51%、23%和18%,占全国的8%。在广东、北京、江苏、浙江和山东等五个省市拥有2500多家旅行社。数量最多的是广东省3108家。许多旅行社竞争很激烈,利润减少了,市场价格也很低。从长远来看,中国加入世贸组织为国内经济创造了良好的推动力。随着出境游的日益普及和高端旅游市场的成熟,当一家新成立的综合性旅行社或海外旅行社将业务拓展到中国时,必定会分享一些早期旅游公司的业务。

(2) 现有竞争者

在盈利发展方面,许多公司增加了对现有行业的投资,提高了战略竞争力,但许多行业中的许多公司相互限制,当公司利用各种战略手段来实现更大的竞争力时,整个行业的竞争格局受到影响和加剧。例如,竞争方式会影响到行业的竞争环境。例如,LT公司近年来与众多中小旅行社争夺客户,如竞争性价格战、降低成本、提高客户服务水平、调整战略目标、扩大广告宣传、促进产品优化等。小旅行社之所以被选为有竞争力的公司,是因为大企业所占比例相对较低,难以竞争。大多数人都会解释。此外,不少旅行社存在固定成本和资金周转问题,市场增速相对较低^[5]。

用于占领在线旅游市场的第一个工具是APP。如果了解旅游公司的竞争力,可以了解APP的活动。看来自艾媒网的相关数据。在2019年5月,旅行计划中,携程排在首位,其次是“去哪儿旅行”和“同程旅游”。活跃人数分别为7031.2万人、4369.7万人、1933.3万人,如图3-6所示。

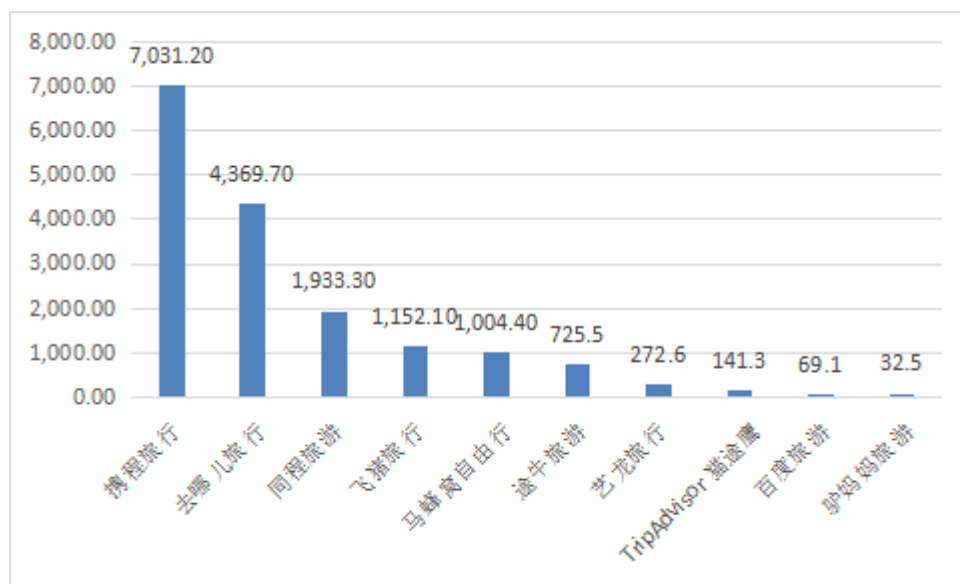


图 3-6 2019 年 5 月中国旅游出行综合类 APP 活跃人数排行 (单位: 万人)

数据来源: 艾媒北极星互联网产品分析系统

未来,随着5G、物联网、人工智能等技术的进一步发展,我们将能够更准确地预测客户需求。这意味着在线服务平台可以更好地了解用户的需求和偏好,从而创造更好的用户体验。但是,尽管互联网使人们容易使用,但也存在“威胁”。市场上仍然存在问题,例如“关闭”大数据和泄漏消费者信息。LT公司需要给予更多关注,因为此类问题迫

使用户拒绝并抵触在线旅游。

（3）替代产品的威胁

替代产品的特性与原始产品几乎相同，可以满足消费者的需求。通常，如果产品价格上涨，消费者会发现具有类似功能的便宜产品。市场上各行各业都有替代品，有时替代品吸引着不同的行业。如果市场上存在该行业的替代品，则市场中不同公司的竞争环境将变得更加僵化，并且每个公司都将调整自己的竞争策略^[6]。在竞争激烈的市场环境中，替代有三个主要影响。

1) 如果还有其他选项，用户将有更多选择。结果，公司将失去一些客户，营业利润也将减少；

2) 替代产品的出现会增加市场份额，给公司带来销售压力。在替代的影响下，企业只能通过降低生产成本来缓解这种情况。

3) 转换成本率决定了商品的销售成本和商品的销售成本，如果转换率太高，对企业的压力会更大。因此，基于技术发展，转换成本将降低，替代品将更多，这将提高公司的竞争力和盈利能力^[7]。

在整个运营过程中，LT 公司面临多种影响，包括多种替代品，高水平的服务和高转换成本。例如，有些游客不需要通过旅行社注册旅行，因为有些游客可以通过参考旅行网站找到他们的旅行计划。携程、飞猪旅行等网站对旅行社的机票、酒店预订有巨大的影响，游客在网上订购时可以享受一定的折扣，所以相同产品的价格相对便宜。另外，参加团体旅游的游客威胁着在线旅游公司的利益。小组成员通常希望削减成本，自由旅行并享受乐趣。他们不希望旅行社或团体限制在线旅行。渠道可终生使用，寻找合作伙伴一起旅行，或从网站或携程之类的应用程序中选择免费的旅行服务（交付+机票）。因此，像 LT 公司这样的中小企业不仅要在旅游产品上与其他中小企业竞争，还面临着被替代品的威胁。

（4）购买者讨价还价的能力

压低价格是买家直接讨价还价的一种形式。每个客户都想以低价购买昂贵的产品或优质的服务。在正常情况下，消费者将理解并考虑他们想要购买的产品，尤其是在产品质量，价格和支持服务方面，收集每家公司的产品信息后再和卖家谈判。其次，买方的谈判能力取决于采购集中度、产品数量和利润^[8]。近年来，随着国内旅游市场的快速发展和旅行社数量的稳步增长，游客有了多种旅游选择，可以比较价格，支持各旅行社的服务。客户将增强自身实力以获得竞争优势并最终使游客受益。在 LT 公司用户组中，最讨价还价的是公司和组织团队。这些客户倾向于大量购买，他们的大量集中购买将影响旅行社的年度盈利能力。此外，他们大多完全了解旅行信息，并且转换成本不高，在这种情况下，LT 公司可能会减少其利润以容纳这些客户。互联网和电子商务的迅速发展使互联网上社会各阶层关于价格和资源的信息更加开放和透明。为了避免由于信息不平等而花太多钱，用户只能使用在线价格比较。问题，从而增加了谈判的力度^[9]。最后，购买者之间的协议不仅取决于数量、规模、预算、购买动机和其他因素，还取决于旅行社产品的差异。但是，如果是标准产品，则产品之间的差异会相对较小，并且如果不吸

引大量购买者，则讨价还价能力会更高；如果不是标准产品，则旅行社之间在产品选择方面将会有更多竞争，因为产品差异太大，买家无法选择。简而言之，任何行业买家的议价能力都不应被低估，在这种情况下，公司需要开发更多的产品，简化战略管理体系，提高自身在竞争环境中的竞争力。

(5) 供应商的讨价还价能力

供应商的讨价还价能力主要表现在：提高商品元素的价格，降低商品质量，降低单位价格。此外，产业集中度，供应商转换成本和公司利润规模也会影响供应商的协议。供应商输入要素的价值起着至关重要的作用。有两种情况可以增加供应商协议的强度：第一，供应商的输入要素是买方资产的主要部分；第二，供应商的投入是买方资产的主要组成部分。其次，供应商可以在客户的质量和生产中起到至关重要的作用。事实上，在旅游业中，旅游公司被比作经纪公司。由于旅行社不是产品的生产来源，所以旅行社销售的几乎所有产品（如机票和酒店住宿）都是代理商系统，并从供应商处采购，旅行社的作用是集中资源，提供与旅游有关的建议和指导。因此，供应商的战略概念和行为决策直接影响旅行社的竞争力^[10]。

表 3-2 东南亚航司机票佣金率

国家/地区	航空公司	国内机票佣金率
菲律宾	Cebu Pacific air	2.5%
新加坡	Tiger airways	0%
新加坡	Jet Star	1.5%
马来西亚	Air Asia	2.8%
印尼	Lion Air	0.4%
越南	Vietnam Airlines	0%
泰国	Viet jet air	0%
香港	Cathay Pacific	0%

资料来源：中国产业信息网

LT 公司的大中型供应商运营和管理人员包括运输部门、旅行社、酒店和汽车旅馆。在运输部门，LT 公司的大多数出境旅游产品都需要东南亚航空公司的航班。但是，近年来，东南亚的航空公司降低了成本。如表 3-2 所示，许多航空公司的佣金成本为零，导致 LT 公司利润大幅下降。对于景点或酒店，产品的大小会影响价格；其范围越大，政府政策和宏观调控的效果越大，谈判能力越弱。因此，如果像 LT 公司这样的中小型旅游公司希望减少损失的影响，他们将需要改变其战略视野，并与多家优质航空公司，大型酒店和国旅达成战略合作协议机构，加强合作，组建工会。另外，在 21 世纪，人力资源是中小型旅行社运营和发展的重要组成部分。适当的人力资源管理在一定程度上将加强和进一步发展旅游组织之间的协议。

3.3 LT公司SWOT分析

3.3.1 优势分析

LT 公司已投放市场多年，并具有一些内部优势，主要由于管理理念的改变和创新的产品重组模式的出现，更多的供应商和交付模式发生了改变，管理者认为旅游企业需要重组其价值链，将其集中在旅游公司中，并采取措施利用公司的外部资源作为合作伙伴。另外，不要盲目地开发新产品，而要集中精力整合最好的资源，而要专注于建立公司的核心能力。LT 公司将在 2018 年对旅游产品的各个要素进行更新和分类，并改善旅游产品介绍，客户参与度，庆祝活动和商业购买的分类。自推出新产品类别以来，LT 公司受到了好评，并且对当地旅游业产生了重大影响。

3.3.2 劣势分析

LT 公司在开发过程中面临这样的挑战，例如公司内部的劣势，品牌开发不足以及缺乏公司内部信息。在这种情况下，LT 公司应该更加关注市场机会，并找到合适的时间采取参与式策略。现阶段，LT 公司最大的机遇是发展网络信息技术，创建电子商务模式。由于中国经济的快速发展和教育总体水平的提高，消费者对旅游的需求日益增加，我们希望游客能够获得更详细，全面和可靠的信息。当前流通产品包括旅游商品。如果 LT 公司可以利用这一机会，那么 LT 公司将能够充分利用现有的网络和媒体资源来改善其信息管理。LT 公司信息管理过程是一个分步过程。到目前为止，已经优化了几种资源。例如，通过内部网络创建在线销售系统、在线客户管理系统、总部和各种数据存储等。计划人员可以实时检查每个商店的销售情况，但是有些区域需要大量的人力资源，例如产品设计和导入财务信息。因此，LT 公司可以利用具有庞大用户群和粘性的电子在线旅游平台的功能和流量来增强其内部信息凸显和营销的开展。这正是利用外部技术来支持公司发展。另外，由于品牌宣传工作不足，LT 公司的内部劣势是计划保守落后或者时而不合理和计划超出执行力、业务能力。而增强公司的品牌认知和运营费用以增强用户流量、平台曝光率有助于通过平台和技术参数、数据参数的整合形成更加强大的公司内部管理能力和运营能力和优化组织结构，从而用品牌效应来使公司更上一层楼。实际上，品牌是一种看不见的力量，可以增加公司的联系和销售力量。除了在在线旅游平台上添加机票，酒店和餐饮服务之外，企业文化，产品和服务的软实力还是在多个旅游网站上建立广告品牌实力的理想选择。在品牌化阶段，LT 公司必须充分了解市场机会，打破传统观念，在选择市场时优先选择懂行业、懂服务的人。抓住这个机会，积极参加竞争。LT 公司的范围扩大，增长，并且品牌建设也会变得更加面临挑战，但是，这些因素可能成为确保公司未来长期发展的关键因素。

3.3.3 机会分析

近年来，网络信息技术的飞速发展和在线旅游的迅速发展为企业创造了巨大的获利机会。随着人们越来越依赖网络，旅游与旅游平台的结合对旅行社来说是一个巨大的机遇，LT 公司立即采取行动，通过产品在各大旅游市场平台销售运营。在 2019 年，LT

公司主要在线平台上定制游模式的开发已经取得了一定的效果，游客只需要几大定制游平台：携程、飞猪、马蜂窝登录定制游板块，或者在几大平台 APP 直接搜索定制游；按照自身的需要和爱好来选择自己喜欢的旅游产品，在确定好目的地和预算的和出行人数的情况下，和 LT 的客服通过平台系统或者 APP 语音系统进行一对一的沟通，LT 客服会根据客户的要求为其定制交通方式，匹配住宿、景点甚至安排私人向导、小团司机，以及特殊目的出行如：游学、商业会议等等。

3.3.4 威胁分析

对于企业来说，目前的威胁通常是同类公司、同类产品之间的激烈竞争，不利的一面是品牌不够强大，企业内部信息管理不够完善，如果两者同时影响企业，那么，企业必须认真考虑退出战略以及如何运用它。目前，LT 公司投资中最昂贵的部分是出境游计划和相关产品的配套投资。假设项目使用退出策略来暂停，那么在失去最佳发展阶段后，将来可能很难“东山再起”。

表 3-3 LT 旅行 SWOT 分析

优势 (S)	劣势 (W)
1.风景、酒店和交通资源丰富 2.精致定制旅游产品 3.完善组织结构 4.有稳定的客户来源 5.旅行社的服务质量得到很好的控制	1.营销技巧和渠道很容易不足 2.人力资源开发不足 3.对旅游产品的研究与创新不足 4.缺乏高科技和概念
机会 (O)	威胁 (T)
1.经济发展对环境的前景是良好的 2.政府大力支持旅游业的发展 3.对国外旅游市场的保护措施逐步取消 4.定制旅游的需求正在迅速增长 5.OTA 旅游模式有很大的发展潜力	1.竞争对手产品同质化严重 2.旅行社行业进入壁垒小 3.电子商务介入，争夺部分客户 4.旅游者的需求结构发生了变化 5.公务接待受到严格管控

3.4 LT公司商业模式选择

3.4.1 外部因素评价

在初步分析的基础上，编制了问卷（请参阅附件），并邀请了 LT 公司十个主要部门的负责人进行评估。首先，对公司发展中每个要素的相对重要性进行 0-1 评估。例如，1 分表示这些因素对于公司的发展非常重要。其次，为公司发展的每个要素确定机会和威胁，并从 1 到 4 分，例如 4 分表明这些因素对于公司的发展至关重要。下表中给出了详细信息。

表 3-4 EFE 问卷调查分值表释义

影响 LT 公司发展的外部环境要	相对重要性 (0—1 分)	评分 (1—4 分)
------------------	---------------	------------

素	很重要=1分 重要=0.8分 较重要=0.6分 一般=0.4分 不重要=0.2分 无关=0分	重要威胁=1分 次要威胁=2分 次要机会=3分 重要机会=4分
---	---	--

以选择外部因素“传统观念的影响”计算为例。计算过程如下：

第一步：对该参数查询的结果进行排序。如下表 3-5 所示，投票为“非常重要”的专家为 1，投票为“重要”的专家为 2，投票为“更重要”的专家为 4，而投票为“更重要”的专家为 4。投票“一般”的专家是 3；

表 3-5 传统观念的影响选项结果整理

选项	很重要=1分	重要=0.8分	较重要=0.6分	一般=0.4分	不重要=0.2分	无关=0分
人数	1	2	4	3	0	0

第二步：计算此选项的重要性的相对估计。计算公式如下：选项分值×选项数量= $1 \times 1 + 0.8 \times 2 + 0.6 \times 4 + 0.4 \times 3 = 6.2$ ；

第三步：计算此选项的重量估算值。计算公式：显著性相对评估/相对显著性总体评估= $6.2 \div 59.8 = 0.104$ 。

因此，这种情况下的权重指数为 0.104。

表 3-6 外部环境各要素的权重值

外部环境要素	相对重要性						得分	权重
	很重要 1	重要 0.8	较重要 0.6	一般 0.4	不重要 0.2	无关 0		
国家政策的扶植	10						10	0.167
区域经济的发展			4	6			4.8	0.08
传统观念的影响	1	2	4	3			6.2	0.104
技术要素的影响		4	4	2			7.2	0.12
竞争对手的能力		5	5				7	0.117
新进入者的威胁		4	3	3			6.2	0.104
替代品的威胁				2	5	3	1.8	0.03
供方的议价能力	5	5					9	0.151
买方的议价能力	2	4	4				7.6	0.127
合计							59.8	1.000

从上表可以看出，许多因素，例如国家政策支持、技术因素、竞争者、供应商和购买者，在影响区域经济发展和传统观念的所有因素中所占比例较高。由于替代和威胁等因素的影响相对较小，因此本文将选择许多对进一步研究有较大影响的因素。

用评分值 1、2、3 和 4 用于表示相关要素，如 LT 公司主要威胁，一般威胁，一般机会和重大机会。要求十位专家评估在调查问卷 A 对应的系数并获得平均分数。结果将是该因子的分数。平均值为 2.5 或更高的那些是外部机会因素，而平均值为 2.5 或更低的那些是外部威胁因素。将各因素的权重乘以得分即可得到各因素的加权得分。

将各因素的加权值相加，得到总加权值。加权总得分在 1.0 到 4.0 之间，平均值为 2.5。如果加权总权重为 1.0，则意味着该公司面临着非常不利的环境，严重的危机，前景堪忧。每个因子的加权分数是这些加权和分数的乘积。

表 3-7 LT 公司 EFE 评价矩阵

外部关键因素	权重	分数	加权分数
机会			
国家政策扶植	0.167	4.0	0.668
区域经济的发展	0.08	2.8	0.224
新进入者的威胁	0.104	3.8	0.395
技术要素的影响	0.12	3.8	0.456
威胁			
竞争对手的能力	0.117	1.6	0.187
传统观念的影响	0.104	1.6	0.166
替代品的威胁	0.03	2.0	0.06
供方的议价能力	0.151	1.4	0.211
买方的议价能力	0.127	1.4	0.178
合计	1.000		2.545

根据表 3-7，LT 公司的外部机遇和外部挑战加权得分为 2.545 分，大于 2.5，说明 LT 公司的外部机遇优于外部挑战，包括国家因素在内，政治支持和科技发展是开发企业外部潜力的关键因素，因此，企业应该利用这两个有利因素，有效地避免外部挑战等不利因素，从自身发展中获得更多的利益。

综上所述，旅游企业是开放独立的企业，但他们不仅会受到外部宏观环境的影响，也会受到外部宏观环境的影响。旅行社始终存在于发展道路上，彼此之间是相互制约的。但是，中小型旅行社比大型旅行社更容易受到外部冲击，因此他们需要继续适应环境并保持灵活性才能蓬勃发展。

3.4.2 内部因素评价

通过以上分析，在下表中找出影响 LT 公司内部优势和劣势的主要因素。公司的十个核心部门根据 LT 公司发展重要性因素的影响来确定因素权重，并评估每个因素在公司发展中的相对重要性。如 1，表示这些因素对于公司的发展非常重要；其次，评估公司发展中的每个要素的优缺点，并打 1 到 4 分。例如，获得 4 分意味着这些因素对公司发展是重要优势。详见下表中的更多信息。

表 3-8 IFE 问卷调查分值表释义

影响 LT 公司发展的内部环境要素	相对重要性 (0—1 分)	评分 (1—4 分)
	很重要=1 分 重要=0.8 分 较重要=0.6 分 一般=0.4 分 不重要=0.2 分 无关=0 分	重要威胁=1 分 次要威胁=2 分 次要机会=3 分 重要机会=4 分

以以“研发能力”的外部因素为例，计算步骤如下。

第一步：为此选项对调查结果进行排序。如下表 3-9 所示，选择“很重要”的专家为 3，选择“重要”的专家为 3，选择“较为重要”的专家为 3，选择“一般”的专家为 1；

表 3-9 研发能力的影响选项结果整理

选项	很重要=1 分	重要=0.8 分	较重要=0.6 分	一般=0.4 分	不重要=0.2 分	无关=0 分
人数	3	3	3	1	0	0

第二步：计算此选项的相对重要性。计算公式如下：选项分值×选项数量= $1 \times 3 + 0.8 \times 3 + 0.6 \times 3 + 0.4 \times 1 = 7.6$ ；

第三步：计算此选项的权重。计算公式：相对重要性评估/一般意义评估= $7.6 \div 83.2 = 0.091$ 。

由此计算该选项的权重为 0.091。

表 3-10 内部环境各要素权重值

内部环境要素	相对重要性					得分	权重
	很 重 要 1	重 要 0.8	较 重 要 0.6	一 般 0.4	不 重 要 0.2 无关 0		
运营能力	5	5				9	0.108
服务能力	5	4	1			8.8	0.106
经费	10					10	0.120
研发能力建设	3	3	3	1		7.6	0.091
战略规划不够细致	8	2				9.6	0.115
运营激励机制	5	4	1			8.8	0.106
品牌效应较低		3	4	3		6	0.07
网络技术手段重视度不足	2	5	3			7.8	0.094
大资金融资能力	2	3	5			7.4	0.089
旅游满意度	3	5	2			8.2	0.099
合计						83.2	1.000

上表显示，可操作性、可服务性、资金、战略规划和运营这五个要素不足以解释所有影响因素占比较高的类型。

评估每个因素（1分-4分），并使用点值 1、2、3 和 4 表示相关因素，例如公司的重大损失，小额亏损，小额利润和重大收益。要求十位专家计算与问卷 B 对应的系数，然后取其平均值。获得的系数是相应系数的点值。2.5 或更高的分数是内部优势，而 2.5 或更低的分数是内部劣势。

然后使用每个因子的权重乘积来计算。

计算过程：

例如，要计算内部因素“研发能力”，

$$0.091 \times 3.8 = 0.346$$

其中，0.091 是根据上表所示的“研发能力”的内部因素计算得出的加权值。

3.8 表示有关“研发能力”系数的问卷调查 B 中 10 位专家的平均分。

0.0346 是内部因素“研发能力”的加权得分。

最后，计算 LT 公司内部环境的总得分。如果公司的加权平均得分超过 2.5 分，则该公司的内部优势将超过其内部劣势。如果公司的总加权得分低于 2.5 分，则公司的内部实力低于其内部劣势。

表 3-11 LT 公司 IFE 评价矩阵

内部关键因素	权重	分数	加权分数
优势			
运营能力	0.108	3.0	0.324
研发能力	0.091	3.8	0.346
核心骨干团队	0.106	3.4	0.360
旅游满意度	0.099	3.4	0.337
劣势			
创新能力不足	0.120	1.2	0.144
大资金融资能力	0.089	1.8	0.16
运营激励机制	0.106	1.6	0.17
品牌效应较低	0.07	2.4	0.168
战略规划不够细致	0.115	2.0	0.23
网络技术手段重视度不足	0.094	1.2	0.113
合计	1.000		2.352

根据 IFE 评估矩阵，LT 公司的内部优势和劣势的总权分数为 2.352，小于 2.5 分，这表明该公司的内部优势低于内部劣势。例如，公司的创新潜力低，品牌影响力低以及大型基金的资金能力不足，对 LT 公司的发展产生了重大的负面性影响。

通过 IFE 评估矩阵，对 LT 公司商业模式进行分析，可以发现当前公司在外部竞争中，外部优势是大于劣势，公司面临的机遇还是大于威胁，反应了公司在外部发展过程中还有很大的潜力，市场环境还是有利于当前在线旅游经济的发展；公司在内部竞争中，

内部优势小于劣势，说明公司自身的管理还存在比较大的问题，如果后期不加以重视和处理，将影响到公司的未来发展，因此公司需要提高自身管理，以此来适应在线旅游市场的发展。

第四章 LT公司商业模式分析

通过上一章节对 LT 公司商业模式的环境分析,可以看出当前 LT 公司的发展机遇与威胁并存,因此公司需要加强自身的优势,避免劣势,以此获得稳定发展。本章节通过国内典型旅游公司商业模式分析,从中找到可以借鉴的地方,以此来完善当前 LT 公司的商业模式,促进公司更好的发展。

4.1 典型旅游公司商业模式分析

4.1.1 门票主导型OTA-驴妈妈模式分析

驴妈妈旅游网是 B2C 电子商务旅游网站,它是景域集团 B2B2C 环节的后半部分。作为自助旅行服务提供商,它已经在市场中确立了自己的地位,并代表了一种新的垂直 OTA 细分形式。

(1) 运营模式:驴妈妈旅游网提供 OTA 与旅游景点门票的连接,将在线预订服务与线下景点连接起来,并确保通过景域集团的子公司和景点进行旅游的游客数量,提供的服务的门票和价格。同时,驴妈妈将停车票和火车票、住宿、飞机票、公共汽车和其他产品票组合在一起,以提供集中的在线分销服务。这样可以更好地吸引游客到互联网上,吸引更多游客到风景名胜区。

(2) 盈利模式:驴妈妈旅游网络的优势包括几个方面:首先,与景点的价格差异是最稳定,最重要的利润点。驴妈妈的顾客折扣要比驴妈妈的景点折扣高百分之十以上,而差价是第一笔收入。驴妈妈通过与这些旅游供应商的战略合作而获得了相对不错的价格,这使游客希望看到美丽的地方。其次,与游客资源丰富的风景名胜区合作,使驴妈妈受益匪浅。通过成为驴妈妈的成员,将能够在线预订具有驴妈妈网站并从驴妈妈获得电子商务支持的大量用户的机票,会员费是驴妈妈的重要收入来源。第三,驴妈妈在其网站上刊登广告并从几家公司收取广告费,这些都是收入来源。同时,在移动用户分发过程中,驴妈妈内部开发了“驴妈妈旅游”,“E 景通”软件。帮助用户使用无线客户端选择和购买他们需要的旅行产品,其次允许免费将自然美景站点环节到驴妈妈的网站,并将有关风景名胜的临时通知发送到指定页面。驴妈妈的网站可帮助旅行者做出明智的安排,避免更改路线,发生意外和临时更改。从这两个程序下载的次数对于驴妈妈来也是赢利点。

4.1.2 社交型户外平台-游侠客模式分析

游侠客旅游网位于浙江省杭州市,于 2009 年上线,并于 2010 年全面投入运营。游侠客旅游网是互联网上第一家提供创意旅行服务和社交旅行品牌的公司。它拥有自己的旅行社,旅游开发公司和酒店管理公司,以及遍布全国的特殊床,早餐和主题营。游侠客摄影网站(www.YouXiaKe.net)是目前中国最大的旅游摄影网站。游侠客旅游网在口碑传播者中获得 91% 的高评价,并在互联网周刊“2015 年度最佳中国旅游互联网公

司”排首位。

(1) 游侠客市场定位：旅游社交网络，国内沉浸式旅游，旅行摄影公司，超开放体育俱乐部，“电子商务旅游平台+游客社交网络”。

(2) 业务系统包括：郊区旅行，国内旅行，国外旅行，父母子女旅行，主题旅行，户外旅行，特殊旅行和其他旅行方式，机票预订，录像，家庭露营等。该产品的功能包括城市寻宝，城市狩猎，荧光跑步和城市坐标。

(3) 商业模式：“旅行+摄影+交友”，以更新旅行社与团体和个人旅行之间的新旅行方式。

(4) 盈利模式：主要用于对游客进行分类，根据游客的需求创建主题旅行路线以个人体验，吸引游客参加旅游活动。离线建立家庭经营的露营地，吸引游客在线购物。互联网和离线通讯以牟利；与航空公司合作并享受折扣；同时组织一次摄影比赛来吸引名声；广告等的广告费用。

4.1.3 自助和跟团游OTA-途牛模式分析

(1) 产品与服务：途牛通常为旅游线路提供货物和服务，对于自助旅行，用户可以通过网站预订非标准路线。同时，它允许旅行顾问与客户协商旅行活动，以满足他们的个性化需求。

(2) 目标市场：途牛专注于团体旅游和出境旅游市场的开发。同时，途牛一直活跃于在线旅游和休闲市场，特别侧重于中上阶层市场。互联网上的其他旅行社已经使用这种方法来花钱打价格战。

(3) 资源配置：途牛目前在北京、上海、广州和成都拥有四大产品中心。为了更好地满足客户离线服务的需求，途牛在全国范围内部署了区域服务中心，现已扩展到三、四、五线城市。并在马尔代夫、巴厘岛、曼谷、普吉岛等地方设立了外国服务中心。

(4) 价值创造：途牛经常依靠团体旅行和个人旅行谋生。对于团体旅行，途牛会批量购买旅行社的商品，然后通过在线预订将其出售给客户，以获取差价。在自助旅行方面，途牛通过在当地旅行社投资，购买并直接签署产品中心来降低采购成本，从而突破了供应链的顶端。

4.1.4 商业模式借鉴

(1) 在线旅游平台商业模式相互融合

驴妈妈和游侠客引入的在线旅游平台的业务模式开始合作。驴妈妈是一家在线旅行社。在线购买旅游产品并将其出售给消费者。游侠客是仅连接在线服务提供商和用户，并根据用户要求进行搜索和排名的搜索引擎模式。用户可以在网站上找到相关信息，然后单击以安排约会。在线旅游平台，市场容量和竞争激烈的市场发展正在迅速扩展。在这种新的竞争环境中，驴妈妈和游侠客已开始使其业务模式适应新的竞争环境。

驴妈妈加快发展平台业务，从自营平台转向私有+开放平台，引入产品搜索模式，向用户提供产品，并允许其他在线旅游平台与用户联系。用户可以使用驴妈妈的“其他网站比价”功能，从其他在线旅游平台查询产品信息，并进行在线预订。用户可以点击

预订移动到不同的在线旅游平台，有不同的预订和交易屏幕。用户可以在其他平台上完成后续工作。作为在线旅游搜索平台，游客更接近自助服务模式。在搜索引擎模式下，用户可以在其他在线旅游平台上预订交易。旅游产品供应商可以在游侠客网站开设店铺，直接在游侠客网站进行交易。用户的个人信息和交易信息将留在游侠客网站。游侠客不仅可以获取用户的个人信息，而且可以在下次获得，方便预订产品，减少信息的重复输入。此外，游客还可以加强直接交易，直接与一线供应商合作进行网上直接交易。总之，驴妈妈和游侠客平台的商业模式是融合的，让用户购买产品时享受到“搜索比价”服务，直接为用户提供产品。

（2）在线旅游平台业务线上线下相结合

近年来，在线旅游产业持续投资并购，在线旅游平台以线下业务为主，收购线下旅行社、酒店等上游旅游产品供应商，进一步整合在线旅游产业链。以驴妈妈为例，其是交通运输领域的现代快递公司，收购了滨海航空公司、天海邮轮公司，投资了租车、易到用车等，在住宿方面，其第一次投资了华州大酒店、建国大酒店、入股快捷酒店、汉正大酒店等酒店，七天连锁酒店等，在酒店、投资秘书的订单和旅游方面，总投资于香港国际旅行社、永安旅行社、岱明华民旅行社、投资集团，在收购了太美旅行后，获得了华远国旅的控股权。驴妈妈已对华远国际旅游和旅游万事通进行了战略投资。同时，数个主要的在线旅游平台正在全球化和发展，这些平台都拥有出色的国内资源和国际商机。随着中国国内外旅游业的发展，特别是在国家政府的支持和国内外旅游政策的放开下，国际发展将步履维艰，在线旅游平台将通过企业发展和控制线下业务资源。

（3）从单一功能平台到多功能平台转变

在线旅游平台的演进过程中，各平台逐条增加了丰台产品的种类和数量，并增加了新的平台功能，从信息查询到产品在线预订，网站机票、酒店提供更多的旅游产品，包括银行卡、保险等服务。通过与旅游产品供应商合作，管理员使用 TTS 创建了一个封闭的旅游业务机制。自 2015 年起，途牛拓展了机票、火车票、酒店预订业务。同时，它增加了网络金融相关的产品和服务，阿里巴巴、京东和腾讯也进入了在线旅游领域。

虽然这些在线旅游平台的流程不尽相同，但平台功能通常有四个方面。一种方法是通过显示信息来验证实际旅行产品和服务的订单。一些在线旅行平台无法满足游客信息请求或产品订单，但会逐渐了解旅行来源，并成为旅行用户的直接商品供应商。其他是在线旅游平台。产品类别逐渐演变，从与旅行相关的辅助产品，例如汽车、非标住宿、个性化旅游，到金融产品、消费品和拍卖。第三，订购产品时，社会消费和旅游消费紧密相连，形成互补关系。第四，在线旅行平台已从商务发展到个人联系。例如，基于共享经济的在线旅行平台伴米网提供的服务不会将所有权转让给了解旅行或旅行站点知识的个人或用户。游客可以分享有关旅游、住房、住所等的知识，以及制造这些车辆的产品。他们可以在需求方工作，为自己提供服务并带来经济利益。

（4）移动端在交易平台中发挥作用愈发凸显

随着中国移动化的增长，手机已成为人们上街的重要产品。截至 2020 年 12 月，我国移动互联网用户数量已达 9.89 亿，连续三年增长率超过 10%。由于移动互联网使用

量的快速增长，旅游业中的移动互联网用户数量达到 9.89 亿。在旅行社的房地产代理商处，客户通过主要的旅行网站和移动订户订购旅行商品。移动应用程序平台和 PC 平台是相互连接的。根据中国网络信息中心的一份报告，截至 2019 年底，2.6 亿网民已经在网上订购了机票、酒店、火车票或旅游产品。与此同时，铁路、航空、酒店和旅游产品的移动用户达到 2.1 亿，比去年同期增加了 7569 万。在线旅游预订的份额是世界上最高的。

在线旅游平台上的交易数量通常来自移动用户。2019 年，移动平台交易总额为 1244.3 亿元，驴妈妈网、游侠客等在线旅游市场占中国旅游总额的 44.6%。并且还在不断更新移动旅行平台，优化应用程序，添加更多功能和产品，并专注于开发移动平台。

(5) 非标旅游产品成为在线旅游平台竞争热点

随着在线旅游市场的发展，机票和酒店成为在线旅游平台竞争的焦点。但是，随着人民生活水平的提高和个人需求的增加，对旅游商品的需求也越来越多样化，旅行的互联网平台开始侧重于旅游产品开发娱乐行业中激烈竞争的主题已成为休闲用品。近年来，由于在线旅游市场的业务结构，酒店票务业务的增长速度已经放缓，游客旅行的增长速度引起了人们的广泛关注。无标签市场（例如线下消费）是在线旅游平台的新收入空间。度假市场的竞争是对标准商品（如酒店，机票和机票）的持续竞争，这些商品通常集中在资源水平上。例如，驴妈妈综合旅行社、娱乐、汽车和服务业，但是就资源而言，其相对分散的竞争是一个相对较新的竞争领域。

此外，休闲市场的主要竞争机会是新兴市场和垂直市场，如自驾游、亲子游、文化远足等主题领域。尽管该行业的产品加工不充分，但仍有更多机会。从 2019 年开始，在线旅游平台的战略将逐步纵向细分。周边旅游、亲子旅游已成为旅游领域的相关主题。在线旅游预订渠道同程和驴妈妈等增加了在旅游领域的投资。几个平台已经为亲子旅介绍了旅游渠道，同时，更多垂直创业公司正在进入旅游业，例如户外活动、体育和游学，而细分服务已开始吸引市场关注。

4.2 LT 公司商业模式

LT 公司作为一家以线上 OTA 为主的定制旅游企业，主要开展携程平台 OTA 业务。由于该公司以 B2C 为主要产业，结合价值链理论，对 LT 公司的商业模式现状进行分析。

公司成功的关键在于确保公司可持续发展的产品和商业模式。哈佛大学管理学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出“价值链”的概念，认为“所有企业都是可以代表这些活动的一组设计、生产、销售、交付和支持活动”。

波特认为“价值链”是一系列活动，所有公司都在其中开发、制造、销售、供应和维护产品。在增值网络中，公司可以灵活地使用信息，集成信息功能，杠杆作用和动画效果，并且有两种措施可以提高竞争力。主要和辅助活动包括内部和外部物流，生产、营销、销售和服务。支持活动包括企业采购，技术研发，人力资源管理，资源管理和基础设施。不同和相互关联的生产和管理类型涉及动态的价值创造过程，而经济活动中不存在价值链。在上下经营的公司之间存在生产成本链。公司中业务部门之间的关系是公

司的价值链，公司内部业务部门之间的关系是价值链的存在，所有价值活动都影响着公司最终实现价值的程度。

价值链理论表明，公司之间的竞争不仅是公司各部分之间的竞争，而且还贯穿整个价值链。在整个价值链中的竞争决定了一家公司的竞争力，而当一家公司与其他公司竞争时，消费者情报的价值决定了它的内部和外部优势。其实是在争夺企业的一系列内部事务，价值链的各个环节几乎都有共同的因素，因此，作为战略管理的关键，价值链分析同样重要，价值链分析作为战略管理的关键，促进了企业价值活动的独特性。价值链中的所有价值活动最终都会影响企业价值的最大化。价值活动是企业生存和发展的基本途径和意义。

LT 公司是一家基于 OTA 的个性化旅游企业，在价值链结构上具有显著优势：

第一，LT 公司与著名的网络旅游平台有着密切的关系，在人气推广和消费者信任方面具有优势。基于价值链理论，LT 公司在企业社会声誉和营销中占有重要地位，这也是 LT 公司应保持和努力保持的部分。

其次，较高的社会知名度的优势在于，消费者可以轻松地识别自己的品牌，从此处购买产品，吸引更多的投资者和专业公司，与 LT 公司合作或通过公司平台进行销售，这个阶段 LT 公司就能占上风。

总之，LT 公司的商业模式主要包括接受其他公司的投资，获得合作伙伴的支持形成竞争力，利用平台的收益进行营销以及开展 B2C 和 O2O 业务。

4.2.1 企业定位

作为 OTA，LT 公司除了在几大在线旅游平台网站携程、飞猪、马蜂窝和旗下 APP 的进驻，用各大平台门户作为流量入口和主要客源来源，给出大型在线旅游公司有区别的一揽子个性化定制游服务，相对于线上旅游公司的跟团游更加小众和个性，满足个性化要求。由于目前在线旅游市场上，新兴的公司比较多，同时老牌公司去哪儿网、携程网、飞猪等都是已经占据了很大市场的旅游公司，因此，LT 公司面临的竞争环境还是非常激烈的，从这过程中，LT 公司需要找到自身的定位。鉴于目前现状，LT 公司主要是定位成为一家综合在线旅游公司，拥有自己的合作酒店、交通运输伙伴等。

4.2.2 关键资源能力

平台较高的活跃用户数量；每个订单都会匹配定制师进行一对一的以满足定制出行的与众不同；客户出行前具备便捷的灵活调用交通、住宿、景点的采购调用能力；定制用户确认行程后方与计划的交通住宿人员景点资源进行结算从而节约财务成本。在关键资源板块，LT 公司目前拥有的用户数量相对而言还比较稳定，公司设计的旅游航线收到了用户的青睐和好评。

4.2.3 业务系统

LT 公司通过多年的定制游市场摸索，以华东、华南和东南亚为主的定制游目的地和核心上游资源。以定制游为主，还在向商务会议、企业户外团建定制发展。在业务层

面上，公司主打定制游项目，主要面向国内华东、华南和东南亚片区的用户，通过收集用户的需求，将用户的需求进行画像处理，然后匹配出适合用户的航线，从而为用户指定个人需求的旅游项目，增加用户的体验感。

4.2.4 盈利模式

LT 公司收入来源为各大门户平台（携程、飞猪、马蜂窝）的营业额的 6%-10% 作为平台的服务费，支出主要为公司的管理费用。LT 公司主要是通过给携程、飞猪、马蜂窝做好旅游项目的推介服务，面对用户，将携程、飞猪、马蜂窝等旅游产品进行再优化定制，从而设计出满足用户需求的旅游产品，然后与携程、飞猪、马蜂窝网站达成协议，从而获得携程、飞猪、马蜂窝网站的服务费佣金。

4.2.5 现金流结构

初期现金流流出较小，体现几大门户的保证金，推广网站广告费用，当用户数量达到一定数额，购买金额达到一定数额时，存在正的现金流；平台形成后，现金流状态相对稳定。发展速度在一定程度上取决于投入的资金量，需要风险资本的支持。LT 公司在发展的过程中，依靠母公司的鼎力支持，现金流还是比较充足，主要用来做网站的推广费用以及合作网站的保证金，总体而言，LT 公司现金流比较充足。

4.2.6 企业价值

关键绩效指标方面活跃用户数量达到 5 万，平台年交易额达到 1 亿人民币，企业私募市场的估值达到 2000 万。从在线旅游市场上看，作为中小旅游企业，LT 公司在同类型公司中已经处于领先地位了，公司目前平台活跃用户达到了 5 万，年交易额过亿，在市场上也获得了其他外资的青睐。在这个过程中，LT 公司也在不断的发展壮大，不断地提高自身的价值。

4.3 LT 公司商业模式存在的问题

4.3.1 终端资源控制不足

旅游包括六个环节：食、住、购、行、娱、游。高质量的旅游服务应该提高这六个环节的质量，以及这些环节之间的无缝衔接，环节环节出现问题都可能导致产品质量的下降。这意味着 LT 公司很难对旅游产品的服务质量进行全面管理。

4.3.2 产品同质化程度高

LT 公司提供易于复制的旅游产品，产品同质化程度高，在激烈的行业竞争中也会导致不均衡竞争。价格战使得在线旅游公司减少了利润空间，也可能造成行业恶化，不利于整个行业的发展。

4.3.3 服务质量不稳定

LT 公司没有不同的服务标准、硬件设施、导游、全方位的服务差异，但很难厘清和量化旅游产品和服务的不稳定因素。

第五章 LT公司商业模式改进方案与保障措施

5.1 LT公司商业模式改进思路

当前旅游业的发展主要反映了三个趋势：第一，航空运输市场正在逐步成熟和增长缓慢。在在线旅游市场中，机票业务一直是一个相对成熟和稳定的行业。实际上，在线票务市场中的交易情况正在迅速增长，并且市场规模也在不断增长。但是，根据代理商政策，代理商费用会减少，顶级公司会紧密合作，客户信息会丢失，退改签程序繁琐以及高额退款对航空公司业务的发展将产生严重影响。因此，有必要引入更便于整合航空业务发展的服务。近年来，由于公共汽车和航空业务的重要性逐渐提高，航空市场的增长速度有所放缓，这也影响了航空业务；第二，酒店市场稳步增长，娱乐产品得到广泛使用。近年来，休闲民宿变得非常受欢迎。这些非标准住宿产品具有优于传统住宿产品的优势，通常价格昂贵，具有完整的房屋功能，主题功能和个人经验。互联网旅行公司为非标准住宿产品（例如民宿、客栈）做出了贡献，并且发展趋势有望在未来进一步增加。第三，度假市场依然火爆，市场份额持续增长。随着人们生活水平的提高，消费者出国的需求不再像以前那样简单，而是越来越成为一种个人服务。因此，旅游产品的设计不仅要注意一般旅游的基本需求，而且要注意每个不同群体的需求。最近，以旅游为主题的产品变得非常流行。此外，海岛及游轮也开始引起人们的关注。

在研究和了解了近年来的实际市场情况之后，改善 LT 公司商业模式的想法主要集中在以下方面：

（1）高效价值链信息流：过去，旅游业价值链是以打结的方式运作的。因此，如果信息流受到干扰，它将影响整个生产链的运作并降低效率。新旅游产业价值链中网络信息技术的发展解决了传统生产网络中出现的僵化问题，信息流可以通过网络空间中的节点进行传输。

（2）新产业链附加值：信息的不断发展和变化决定了环境在使用新产业链后也会动态变化。因此，生产链中信息流的过程是动态的。如果 LT 公司要在这个动态变化的生产链中保持平衡和稳定性，那么重要的是继续优化其生产网络并更改其业务模式。

（3）优化和重组旅游资源的战略目标：优化和重组旅游产品将帮助在市场中经营的公司在使用过程中最大化资源利润，而网络信息技术的发展将改变产品，在组织和创新方面明显有效促进产品。

5.2 LT公司商业模式改进方案设计

5.2.1 合理化企业定位

首先，目标定位。作为一家以线上 OTA 为主的定制旅游企业，LT 公司当前面临的竞争对手众多，企业发展优劣势有限，优势主要是依靠大型旅游平台企业的合作代理业务，便利了对外业务的开展；劣势是公司资源有限，规模较小，还没有很大的影响力，在同行业竞争中难有脱颖而出的优势。因此，在未来的十年甚至更长久的时间，LT 公

司都将致力于发展为更大更强的定制旅游企业，减少对于其他旅游平台的依附，能独立的开展业务，不断更新产品，致力于成为地区非常有竞争力的定制旅游企业。

其次，内容定位。在确定了商业模式的目标之后，就要确定商业模式的内容。商业模式服务内容的定位应以顾客需求为主。由于地域文化的不同，LT 公司的旅游营销内容也不同。比如，对于亚洲游客来说，可以借助本地文人历史来打造文化品牌为中心；欧美游客，推出适应的蹦极等极限运动的融合手段。因此，对于 LT 公司的线上旅游商业模式，应该考虑层次性和透视性的原则，使其在各个范围内满足顾客的不同需求。

最后，客户定位。LT 公司在进行在线旅游营销时，首先要确定潜在客户，如客户的身份、地位和来源，因为不同的客户有不同的身份、消费能力和消费观念，不同出身的人有不同的文化信仰和生活习惯。客户基本信息确认后，应明确客户旅游服务需求价格、旅游服务需求类型、免费旅游或团体申请、是否有其他旅游需求。另外，旅游企业应该设定营销客户的年龄，根据客户的消费能力和倾向来规划产品，结合不同的旅游服务，客户可以主动选择组合，所有这些都可以使潜在客户成为实际消费者。

5.2.2 优化关键资源能力

在高端旅游领域，三流公司生产产品，二流公司提供服务，一流公司整合资源。在旅游条件差的新情况下，旅游胜地很少，旅游产品短缺和旅游资源整合将决定旅游企业的衰落和衰落。资源整合策略的可靠性使 LT 公司成为小型企业所有者中互联网旅游的领导者。近年来，互联网旅游领域的竞争日益激烈，为了扩大产品覆盖范围，扩大了与许多酒店和旅行社的合作。或互联网巨头通常会影响在线旅游市场。除腾讯外，淘宝还在 2010 年和 2011 年推出了一个旅游平台，百度投资的去哪儿网于同年推出。LT 公司与旅游服务公司、汽车租赁合作伙伴合作以确保现有业务的繁荣，但是 LT 公司不仅限于当前情况，而且还开拓了新的市场，丰富了旅游产品，并增加了资源和资本。LT 公司未来的发展方向将是一个覆盖整个旅游行业的综合体，它将结合许多现代旅行服务领域，例如旅游目的地选择，汽车租赁服务，机票预订和酒店预订。在全球性的大型旅游网站或者 APP（例如 Trip Advisor）拥有非常多的旅游产品和推荐，完全可以满足比较和多样化的需求。这种融合模式具有很大的风险，但是上下生产网络的相互作用带来了绝对的竞争力，但是这种合作最终将使 LT 公司走上集团化，国际化和广阔的发展道路。

5.2.3 推行业务系统的差异化管理

旅游产品是可持续发展机构的基石。为了实现公司的战略目标，LT 公司必须仔细考虑游客的需求，保持市场节奏，提高消费者的意识，选择能够满足不断增长的市场基础并满足客户多样化需求和利益的产品，创建具有旅行社特色的旅行产品和旅行服务。

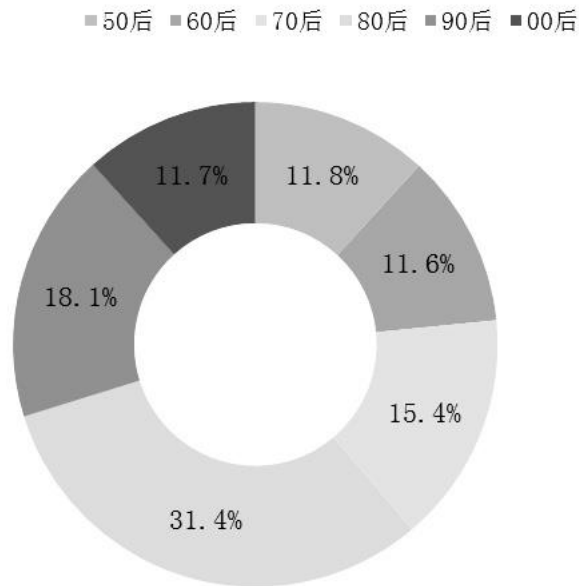


图 5-1 中国出境游客年龄段占比

数据来源：艾瑞咨询

首先，加强个人特色产品。LT 公司最大的旅游产品是海外旅行服务，如图 5-1 所示。根据艾瑞咨询公司的一项研究，1980 年代后一直是出境旅行的主要力量，自 1980 年代以来出生的人占有所有游客的 61.2%。年轻的消费群体和一些年轻的消费者更易于个人使用。移动。然而，随着人们的生活变得更加富裕，消费者对整体流程感到不满意，并开始使用独特的旅行方式。OTM 供应商平台允许供应商直接与客户沟通，访问客户信息以及根据客户需求和兴趣开发相关产品和服务。因此，LT 公司决定专注于满足个人和年轻人出境旅行的不同需求，减少他们在出境旅行中的难题，并实施旅游业改革，并将青年出境旅行市场视为一个突破。其次是联合产品开发。它将整合不同类型的旅游产品，满足不同的客户需求，并增加对旅行社客户的专利和商标的认可度。未来，LT 公司将必须通过进行战略投资、收购，建立全面的工业网络以及设计组合产品来有效地实施不同的竞争策略。目前，LT 公司的核心业务包占该旅游集团收入的大部分（包括自助游），其路线包括国内和国际旅行。由于有许多出境旅游业务，LT 公司大量涉足海外旅游市场。同时，借助领先的技术能力和商业模式提供专业的独立旅游服务。将来，可以通过特殊行程专注于高质量的定制游，这是旅游产品的直接效益来源。

5.2.4 拓宽产品新线，提高盈利水平

如今，各种电子旅行公司相互竞争以降低价格，并将利润损失转移给酒店和航空公司，以与消费者和市场份额竞争，从而加剧了电子旅游业的紧张局势。所有新来者都非常重视其“差异化”战略，深化细分市场，探索新的商业模式和商品类型以及增加利润。与传统的机票和酒店“价格竞争”模式相比，许多在线旅游公司认识到在线旅行和假期管理服务的重要性。通过开发用于休闲和商务旅行管理的在线业务，公司可以帮助解决机票+酒店的业务模式。从长远来看，快速发展的在线休闲和商务旅行市场将是创造新利

润点的关键。然而，尽管在线假期开发和商务旅游管理具有巨大潜力，但挑战仍然巨大。当前，很多跟 LT 公司经营同样业务的大公司占据了市场很大份额，鉴于这种现状，LT 公司应该考虑开发和管理互联网度假中的消费者习惯，依靠其在国内旅游市场上强大的平台和操作系统，建立度假业务的互联网声誉。例如，使用专业的在线度假指南模块，可以根据用户的预算、景色、食物、业务、指南和合作伙伴以不同的价格提供度假目的地，从而提供世界上最好的度假路线。使用此方法来探索机票和酒店的利弊，并发现新的收入领域。同时，LT 公司可以加强与航空公司、酒店和景点的合作，以更好地满足客户需求。从商务旅行管理的角度来看，LT 公司一直非常重视业务，因为商务旅行管理的回报率高于预订和假期带来的利润。为了加深在商务旅行管理领域的业务，LT 公司必须首先面对诸如美国运通这样的巨无霸公司的激烈竞争压力。全球最大的商务旅行管理公司美国运通（American Express）通过合资企业于 2002 年进入中国市场。它的主要战略是集团的商务旅行服务，该公司是美国运通的子公司，位于中国的分公司必将会成为他们的客户。在这种情况下，LT 公司必须整合其旅游管理业务，竞争优势，增加商务旅游管理在企业总收入中所占的份额，加强公司成员的发展，并继续深化商务旅游管理的国内市场。

5.2.5 改善公司现金流结构

现金流结构就是流入结构，它包括流出结构和流入流出比例结构。LT 公司采用相对较轻的平台模式，主要负责中介角色。所有盈利模式的现金首先流入 LT 公司账户，资金由用户提前直接流入 LT 公司，LT 公司保证用户消费后不申报，现金流通过结算方式流向供应商。现金流结构非常复杂且良好。无需贷款或承担资本风险 LT 公司的现金流如下：首先，主题游产品现金流结构：用户在网上平台购买自己喜爱的观光线路，直接进行网上结算。该平台在预订产品前一天将结算价的 50% 发送到供应商账户。用户参观结束后，剩下的结算价款将在有条件的情况下送到供应商的账户。其次，分期付款的现金流结构：如果用户在平台上购买自己喜爱的旅游及旅游相关产品，并选择分期付款，则 LT 公司将线下手签给用户，而不是 LT 公司或合作金融我安排代理支付。当用户退款时，LT 公司直接从偿还金中提取一个百分比。最后，旅游相关产品的现金流结构。用户确认收款后，LT 公司根据与相关商品提供商的结算价格向合作伙伴的账户汇入现金，并留存相应的提成。

5.2.6 借助大数据提升企业价值

大数据是指用户在一系列行为（例如浏览、查询、预订、评论）期间创建的大量数据。使用大量数据收集一定数量的客户信息后，可以通过挖掘和分析客户数据来获得有效的了解。这将有助于了解客户需求并改善用户的实际形象和了解。随着客户在网络侧订购的数量增加，并且随着网络侧用户数量的增加，由于用户将能够使用不同的价格，不同的产品和更智能的服务，因此建议将更加准确。但是，这些数据通常是复杂且不均匀的。LT 公司的主要解决方案是准确验证用户的左侧数据以及如何删除无效数据。在过去的两年中，LT 公司将用户旅行信息存储在计算机和移动终端上，平均每天存储 3.6T

数据。考虑到这些数据，LT 公司的未来策略将集中在如何有效使用这些数据，如何实时过滤、分类、重组和使用分析结果以满足客户需求，改善与客户的互动，提高客户满意度，从而增加 LT 公司产品的附加值。

5.3 商业模式的改进方案保障措施

5.3.1 资金投入保障

LT 公司要想快速发展，实现跨越式发展，资金的支持是必不可少的。随着网络旅游的发展，网络旅游与资本的结合越来越紧密。这些都是促进在线旅行迅速发展的资产。LT 公司可以从多种方式开始以增加投资。

(1) 银行贷款：与其他形式的融资不同，银行贷款便宜。LT 公司有良好的信誉，比较容易获得银行信贷，利率也比较便宜。银行实力雄厚，拥有足够的资本。对于 LT 公司而言，银行融资相对稳定。

(2) 非银行金融资金的使用情况：近年来，包括证券公司、信托投资公司、租赁公司、保险公司在内的非银行金融机构在法律允许的范围内发展迅速，LT 公司将根据实际情况进行调整，与这些非银行金融机构协同工作，利用各种金融服务增加投资。

(3) 争取政策性资金：增加投资，而不仅仅是集中于银行贷款。公共政策基金相对于银行贷款具有独特的优势，例如更低的利率和更长的期限。LT 公司应该对政治资金有深刻的了解，积极争取这笔资金的份额，并充分利用这笔资金。

(4) “PPP”融资：这种新型的融资方式是独一无二的。目前，它已广泛用于我国的旅游业，其影响将继续增长。这种模式不是单方面的政府或公司行为，而是完整的项目融资概念，其中许多方面都具有合作关系。对于 LT 公司，可以引入“PPP”资金。

5.3.2 组织结构保障

公司的组织结构由公司的战略决定，组织结构对公司战略的顺利实施有一定的影响。实际上，没有评估旅行社组织结构的标准，但是每个旅行社都可以根据业务规模，业务规模、信息水平、人力资源和其他因素。显然，LT 公司的当前组织结构在很大程度上与中小型旅行社的总体情况相对应，但是需要进行优化以满足信息时代的迅速需求。

第一步是熟悉优化组织结构的基本思想，实际上强调市场定位。由于 LT 公司的业务目标是从销售中获利，因此组织结构应在优化过程中反映出营销的特征。建立完善的营销管理体系。第二步是创建一种方法来维持三个主要环节之间的紧密关系：销售、计调、接待。当前，LT 公司并不重视前几个部门的协调与合作，因此三个部门的临近可能会影响每个部门的利益，而不是将公司的整体利益放在首位。在这种情况下，LT 公司必须根据公司的规模，其当前的分销和市场细分来设立一个部门，以建立紧密的机构间合作。第三步是寻找在竞争环境中合作的机会，并优化相互依存的公司之间的合作，以满足消费者的多样化需求和公司本身的利益。LT 公司必须清楚地了解其战略地位，积极优化与供应商的合作，加强与旅行社的合作，继续有效和持续地运营，并努力在竞

争激烈的市场中保持一定的竞争力。

5.3.3 人才资源保障

由于旅游公司的人员状况在某种程度上决定着公司的发展水平，因此也必须注意人力资源的开发，因为旅游业对人力资源的特殊需要被用做科学管理的基础，用于优化人力资源组合。无论是全职员工还是管理人员，旅游公司人员的流动率始终很高。调查显示了辞职的两个主要原因：第一，公司的原因，公司的薪水和福利低以及缺乏激励政策。第二，员工自身的原因，员工文化水平低下，身体状况差等。简而言之，就人力资源而言，LT 公司需要从以下三个方面进行改进：首先，给公司招聘人才，完善培训计划，建立科学、可靠的绩效评估，激励政策和薪金制度。员工的能力，奖金大小和工作水平首先取决于工作绩效，绩效政策的实施将鼓励员工更加活跃，并吸引和留住人才。其次，LT 公司根据每个职位的要求和目标提供有针对性的培训，尤其是对员工的培训和教育。这些包括岗前培训、在职培训，适应培训和特殊培训。最后，注重发现和培养创新型人才。简而言之，LT 公司需要根据激励和约束条件，利用良好的发展空间吸引员工，应用合理的激励政策来奖励员工，以此来促进员工和公司的共同发展。

第六章 结论与展望

6.1 结论

本文基于研究背景、研究主题、内容、方法论和技术方向的重要性，并通过文献研究法，实地调查法定性分析法科学分析了 LT 公司发展现状，LT 公司商业模式的外部和环境分析，LT 公司商业模式的开发和实施以及对 OTA 商业模式的实施保障建议等。综上，基于 LT 公司商业模式的研究，分析了公司的内部和外部环境，巩固了 LT 公司在竞争市场中的地位，并提出 OTA 业务模式的计划和项目内容。本文的创新点是对 LT 公司 OTA 业务模式的使用情况进行科学、系统和全面的分析。同时，本文对同类型企业的商业模式发展具有一定的参考借鉴意义。

6.2 展望

LT 公司商业模式的研究涉及各种各样的理论、方法和技术，而 OTA 是在 21 世纪之后才出现的新产品，与之相关的理论基础和研究文献都很少。本文已尽力而为，但仍有许多新问题需要在实践中发现和解决。在以下领域需要进一步研究：

(1) 论文仅解决课题的复杂性和系统化问题，但对每个环节的进一步研究都需要进行深入研究。可以增加每个商业模式细分环节，并增加论文研究的深度和完整性。

(2) 对本文所需的所有数据以及进一步的数据分析进行了研究，但并不完整。一些纸质数据仍需要更新，并且需要对纸质数据分析进行更深入的研究，以增加对纸质数据收集的引用。

(3) 论文写作可能还存在一定的格式问题，但在后期修改中可以完善处理。

(4) 在写作 LT 公司商业模式的过程中，语言、写作组织和表达方面存在一定问题，但仍有改进的余地。

参考文献

- [1] Aspara J, Hietanen J, Tikkanen H. Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases[J]. *Journal of Strategic Marketing*, 2010, 18(1):39-56.
- [2] Santos, José, Spector B, Ludo V D H. Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2009.
- [3] Timmers P. Business Models for Electronic Markets[J]. *Electronic Markets*, 1998, 8(2):3-8. [4] Walters, David. A business model for the new economy[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2004, 34(3/4):346-357.
- [5] Stewart D W, Zhao Q. 互联网 Marketing, Business Models, and Public Policy[J]. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2000, 19(2):287-296.
- [6] Mahadevan B. Business Models for 互联网-Based E-Commerce: An Anatomy[J]. *California Management Review*, 2000, 42(4):55-69.
- [7] Afuah A, Tucci C. 互联网 Business Models and Strategies[M]. Irwin/Mc Graw-Hill, 2001.
- [8] Thomas, Russell. Business value analysis: coping with unruly uncertainty[J]. *Strategy & Leadership*, 2001, 29(2):16-24.
- [9] Magretta J. Why business models matter[J]. *Harv Bus Rev*, 2002, 80(5):86-92.
- [10] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(6):0-735.
- [11] Rappa M A. The utility business model and the future of computing services[M]. IBM Corp. 2004.
- [12] Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept[J]. *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, 16(16):751-775.
- [13] Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(1):1-26.
- [14] Pousttchi K, Schiessler M, Wiedemann D G. Analyzing the Elements of the Business Model for Mobile Payment Service Provision[C]// *International Conference on the Management of Mobile Business*. IEEE Computer Society, 2007.
- [15] Flaxer D B, Nigam A, Rackham G, et al. Method and system of using artifacts to identify elements of a component business model[J]. US, 2012.
- [16] Lindström J, Plankina D, Nilsson K, et al. *Functional Products: Business Model Elements*[M]. Springer Berlin Heidelberg, 2013.
- [17] Keane S F, Cormican K T, Sheahan J N. Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas[J]. *Journal of Business Venturing Insights*, 2018, 9:65.
- [18] Kajanus M, Leban V, P Glavonjić, et al. What can we learn from business models in the European forest sector: Exploring the key elements of new business model designs[J]. *Forest Policy and Economics*, 2019, 99.

- [19] Engelsman W , Wieringa R J , Sinderen M V , et al. Realizing Traceability from the Business Model to Enterprise Architecture[M]. Springer, Cham, 2019.
- [20] Stiles P W , Mcindoe D B , Meyer M G . Travel information method and associated system[J]. 2007.
- [21] Gan H . An Exploration - Developing an Online Travel Business[J]. 2009.
- [22] Catherine H , Adriana E , Gil C . An Investigation of Motivation to Share Online Content by Young Travelers — Why and Where[M]. Springer Vienna, 2010.
- [23] Kolesa D . Business model of flight aggregators and their role in online travel business[J]. 2013.
- [24] Zhang M , Wei Z , Zheng H . Research on the Challenges and Business Model Innovation of Online Travel Booking in the New Normal Economy —Based on the Creating Customer Theory[J]. computer networks, 2015, 88:12-26.
- [25] Gould K T . Meeting today's challenges in travel retail with digital commerce marketplaces[J]. Journal of airport management, 2019, 13(3):245-253.
- [26] 马君.互补与融合:企业战略与商业模式关系新解[J].海峡科学,2007(9):8~10.
- [27] 魏炜, 朱武祥.发现商业模式[M].北京:机械工业出版社,2010.
- [28] 曾萍, 宋铁波. 基于内外因素整合视角的商业模式创新驱动力研究 [J]. 管理学报, 2014,11(07):989~996.
- [29] 原磊.国外商业模式理论研究评介[J].外国经济与管理,2007(10):17~25.
- [30] 郭毅夫,赵晓康. 商业模式创新与竞争优势:基于资源基础论视角的诠释[J].理论导刊, 2009(3):69~71.
- [31] 魏炜, 朱武祥.发现商业模式[M].北京:机械工业出版社,2010.
- [32] 张越, 赵树宽.基于要素视角的商业模式创新机理及路径[J].财贸经济, 2014(06):90~99.
- [33] 王宗宝, 智文燕, 刘晓娜, 曹宁. 大数据时代传统 OTA 面临的挑战及应对策略 [J]. 现代商业,2016(24):140-141.
- [34] 欧启均. 旅行社互联网业务战略转型研究[D].陕西师范大学,2016.
- [35] 邵隽,常雪松.基于 IPA 分析法的国内 OTA 网站服务质量研究——以“去哪儿”网为例[J].扬州大学学报(人文社会科学版),2016,20(03):79-90.
- [36] 胡缓. 我国在线旅游业 SCP 范式分析[D].山东大学,2016.
- [37] 谢龙公. 基于数据挖掘的 OTA 精准营销研究[D].云南大学,2016.
- [38] 汤巨. 基于互联网思维的旅游企业价值链优化研究[D].海南大学,2016.
- [39] 车美莹. 基于系统动力学的 OTA 商业模式优化研究[D].燕山大学,2015.
- [40] 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].商业经济研究,2015(26):134-135.
- [41] 董承岳. 基于价值链的在线旅行社(OTA)竞争发展研究[D].河北大学,2015.
- [42] 范雯.试论新媒体背景下我国旅游 OTA 的发展困境[J].戏剧之家,2015(05):230.
- [43] 翁钢民,宁楠.我国在线旅游(OTA)发展潜力评价及应用研究[J].商业研究,2015(01):175-179.
- [44] 张璐. 在线旅游感知风险和预订行为分析[D].中国科学技术大学,2014.
- [45] 周倩. 电子商务视角下舟山海洋旅游研究[D].浙江海洋学院,2014.
- [46] 张媛,薛兴国,张懿玮.我国在线旅行社的分类管理研究[J].旅游论坛,2013,6(06):39-44.

- [47]张广宇,张梦.基于 OTA 的在线旅行预订服务质量研究[J].旅游研究,2012,4(04):66-71.
- [48]魏祎,朱武祥.发现商业模式[M].北京:机械工业出版社,2019:40-41.
- [49]魏祎,朱武祥.商业模式经济解释[M].北京:机械工业出版社,2019:21-27.
- [50] 闫敏. 旅游业与经济发展水平之间的关系[J]. 旅游学刊, 1999(5).
- [51] 詹兆宗. 基于 PEST-SWOT 的旅游业新常态分析与启示[J]. 浙江学刊, 2016, No.216(01):194-198.
- [52] 明庆忠, 赵建平. 新冠肺炎疫情对旅游业的影响及应对策略[J]. 学术探索, 2020(3).
- [53]钟佩,段文军,信慧娟.基于 OTA 信息的旅游资源吸引力空间格局分析——以广西左右江革命区为例[J].重庆工商大学学报(自然科学版),2020,37(02):104-111.
- [54]赵爱婷,卢彬杰.供需视角下虚拟旅游与 OTA 的共生发展[J].黑龙江生态工程职业学院学报,2020,33(02):35-38.
- [55]顾佳敏,姚惠芳.互联网时代 OTA 对线上旅游公司的影响分析及对策研究[J].中国林业经济,2019(06):101-103.
- [56]王亚男.在线旅游(OTA)发展模式优化研究[J].经济研究导刊,2019(22):163-165.
- [57]盛蕾.国外 OTA 与传统旅游企业竞合关系研究综述[J].世界地理研究,2019,28(03):202-212.
- [58]刘璐殊.贵阳市 G 酒店 OTA 模式下营销策略研究[D].新疆大学,2018.
- [59]金鑫.电商时代我国在线旅行社营销模式优化研究[D].安徽财经大学,2018.
- [60]冯国润.天一旅行社定制旅游产品市场营销策略研究[D].兰州大学,2018.
- [61]李攀.基于全域旅游下 OTA 市场推广策略研究[D].西安工业大学,2018.
- [62]邓杨民.在线旅游定制平台的分析与研究[D].北京交通大学,2018.
- [63]刘琴.我国在线旅游业的 SCP 范式分析[D].湖南师范大学,2018.
- [64]蒋益.基于用户视角的在线旅游平台发展思路探析[J].中国商论,2017(27):65-66.
- [65]陈俊义.我国旅行社出境游商业模式研究[D].山东师范大学,2017.
- [66]彭玛丽.途牛网的盈利模式案例研究[D].广州大学,2017.
- [67]王熠.在线消费者行为模式及营销策略的研究[D].浙江工商大学,2017.
- [68]石兵兵.OTA 背景下中小旅行社营销策略研究[D].天津商业大学,2017.
- [69]乔雅欣.从消费者角度分析我国 OTA 的生存现状及未来发展——以携程网和途牛网为例[J].旅游纵览(下半月),2017(03):207.
- [70]何冰.携程网盈利模式研究[D].湖南大学,2017.
- [71]王光伟,宋杨,刘静.基于在线旅游社(OTA)发展态势的旅行社网络营销策略[J].濮阳职业技术学院学报,2017,30(02):99-102+128.
- [72]吴水林.“同程旅游”网络平台 OTA 资源营销策略研究[D].吉林大学,2016.
- [73]陈佳佳.基于顾客满意度的 O2O 旅游网站测评研究[D].南京财经大学,2017.

附录

附录A

LT 公司外部环境要素调查问卷

您好，本人为了撰写 LT 公司发展方面的研究生论文，正在进行一项关于 LT 公司外部环境影响因素的调查，想邀请您用几分钟时间,根据您对 LT 公司的了解以及 LT 公司发展现况，首先对各要素在 LT 公司发展中的相对重要性进行打分，分值在 0-1 分之间，如 1 分代表该因素对 LT 公司发展很重要；其次对各要素在 LT 公司发展中的机会和威胁进行评分，分值在 1-4 分之间，如 4 分代表该因素对 LT 公司发展是重要机会。

本问卷实行匿名制，本人承诺所有数据只用于统计分析，请您放心填写。诚恳地感谢您的帮助！

表 1 初步统计表

	相对重要性（0—1 分）	评分（1—4 分）
影响 LT 公司发展的外部环境要素	很重要=1 分	
	重要=0.8 分	重要威胁=1 分
	较重要=0.6 分	次要威胁=2 分
	一般=0.4 分	次要机会=3 分
	不重要=0.2 分	重要机会=4 分
无关=0 分		
国家政策的扶植		
区域经济的发展		
传统观念的影响		
技术要素的影响		
竞争对手的能力		
新进入者的威胁		
替代品的威胁		
供方的议价能力		
买方的议价能力		

附录B

LT 公司内部环境要素调查问卷

您好，本人为了撰写 LT 公司发展方面的研究生论文，正在进行一项关于 LT 公司外部环境影响因素的调查，想邀请您用几分钟时间,根据您对 LT 公司的了解以及 LT 公司发展现况，首先对各要素在 LT 公司发展中的相对重要性进行打分，分值在 0-1 分之间，如 1 分代表该因素对 LT 公司发展很重要；其次对各要素在 LT 公司发展中的优势和劣势

进行评分，分值在 1-4 分之间，如 4 分代表该因素对 LT 公司发展是重要优势。

本问卷实行匿名制，本人承诺所有数据只用于统计分析，请您放心填写。诚恳地感谢您的帮助!

表 2 初步统计表

	相对重要性 (0--1 分)	评分 (1--4 分)
影响 LT 公司发展的内部环境要素	很重要=1 分	
	重要=0.8 分	重要劣势=1 分
	较重要=0.6 分	次要劣势=2 分
	一般=0.4 分	次要优势=3 分
	不重要=0.2 分	重要优势=4 分
无关=0 分		
运营能力		
服务能力		
经费		
研发能力建设		
战略规划不够细致		
运营激励机制		
品牌效应较低		
网络技术手段重视度不足		
大资金融资能力		
旅游满意度		