

## 與達爾文商榷：會獎旅遊賦能企業發展

吳桂蘭<sup>1\*</sup>  
Gui-Lan Wu

寫下這個題目，是基於 2019 年 7 月份廈門會展青年沙龍第 2 季《會獎旅遊賦能企業發展》的一點思考。談到會獎旅遊業，隨著互聯網、移動互聯網的高度運用，機票、酒店、旅遊景點等的費用已經變得高度透明，消費者也可以直接通過攜程網、去哪兒、支付寶、飛豬等互聯網平臺，選購性價比最優的產品，隨時來一場想走就走、說走就走的旅行。那麼，會獎旅遊公司如何“適者生存”甚至“彎道超車”呢？

### 1. 商業的本質：等“價”交換

矽谷教父傑佛瑞·摩爾有個很精闢的觀點，他說公司一般會在兩種主要商業架構中選其一：一種是高利潤低產量（複雜系統）模式，另一種低利潤高產量（規模運營）模式。國內大多數發展比較好的會獎旅遊公司（主要包括旅行社、會議策劃公司兩種）採用的是第二種模式，利用“市場早期進入者”的時間、資源積累優勢，與票代、地接、物流等相關下游企業達成戰略聯盟形式，形成穩定長久合作，爭取價格優勢，以流量取勝，勝在規模。這種模式可以持久嗎？商業的本質是以性價比最優的產品（服務）獲取最高利潤，對於買賣雙方而言是貨真價實的等“價”交換。什麼是“性價比最優的產品（服務）”？客戶說了算，因為他們是上帝、是金主。客戶的“性價比最優”在不同時期下的需求是不一樣的，與之匹配的活動經費預算也是不一樣的，自然而然帶給會獎旅遊企業的利潤也是不一樣的。對於一個有意向開拓境外市場的新創公司而言，可能旅遊觀光是其次，重點是境外商務資源的有效連結與落地，以及團隊企業文化建設，物有所值甚至物超所值，才是性價比最優。在這種情境下，與會獎旅遊公司適應的是第一種模式，需要有可執行、可落地的商務資源連結能力，當然，其利潤也是相應地水漲船高。

### 2. 會獎旅遊的價值：賦能

在第二種模式下，在互聯網、移動互聯網以及不斷湧出的後起之秀“區塊鏈”、“5G”技術的加持下，其稟賦優勢會逐漸降低，利潤會逐漸下降。我們重點來看第一種模式。

據說，會獎旅遊屬於典型的高端旅遊市場，被看作是旅遊市場中含金量最高的部分，重在創意與體驗。一般而言，參加會獎旅遊活動的客戶是消費能力較高的各行業的領袖和精英人士，重視旅遊服務的品質，並且有特定的目的。這個特定的目的或是針對企業內部團隊的，以協助企業達到一定的企業目標；或是針對主要目標客戶或細分客群，以旅遊為誘因，以開發市場為最終目的的客戶邀請團。

不難看出，在第一種模式下，會獎旅遊公司需要給到客戶物有所值的產品與服務周到的體驗。體驗是基於產品與服務衍生出來的主觀性評價，難以定量定性分析，卻對客戶後續是否再次選擇有至關重要的影響力。這就是會獎旅遊需要發揮的賦能的

<sup>1</sup> MICE WORK 廈門會展產業創新創業中心聯合創始人 miceup@sohu.com\*通訊作者

價值，也是需要持久打造的複雜系統。

### 3. 賦能的價值：增益其所不能

“賦能”算是一個半舶來詞。谷歌創始人拉裡·佩奇說“未來組織中最重要的功能不再是管理或是激勵，而是賦能”。那麼什麼是“賦能”呢？顧名思義，“賦能”是賦予其能量使之能、使之具有某種能力。京東到家發佈了“零售賦能”，阿里巴巴強調要賦能商家，馬化騰希望騰訊成為一家賦能型公司。包括現在的技術新秀“5G”更是號稱賦能未來。那麼，對於一個組織、一個企業而言，最重要的是對內要能給組織內部賦能，對外要能給客戶賦能和合作方賦能。後者決定了組織或者企業能不能活下去，前者決定了組織或者企業能活多久、活多好。

對於一個服務企業的會獎旅遊公司而言，更是如此。作為企業本身，需要對內打造一個“客戶第一、服務至上”的企業文化，願意用心去傾聽客戶需求，精益求精地為客戶定制行程，從客戶的角度以及專業的方向，考慮什麼對於客戶來說是性價比最優的。這點說起來容易，但實際操作起來並不容易。如果一個員工對所在公司的企業文化、公司願景使命以及價值觀不太瞭解，或是瞭解了也不太認可的話，那麼在一些關鍵環節的執行中必然會打折扣——最終受影響的還是企業自身，有可能公司損失的不僅僅是一個優質客戶，還可能是公司花很多年時間用心打造的良好口碑。

如何打造會獎旅遊企業自身的企業文化呢？將自己定位為客戶，為自己量身定制一個會獎旅遊活動。譬如針對公司中高層的境外獎勵旅遊活動，在經費約束和成本控制的條件下，除了旅遊觀光、酒店機票等常規選項之外，對整個活動設計融入公司企業文化建設部分的內容，增強企業員工之間的互動。值得注意的是，凡事均有正、負外部性，而賦能是最大限度地激發員工最大的善意與工作激情，也就是說強調的是其正外部性。

以己推人，會獎旅遊公司也要站在客戶的角度，為客戶或者合作方賦能，這部分關乎著企業自身的生命線。具體執行層面，需要特別關注以下幾點：

- (1) 客戶的需求與目標；
- (2) 客戶的行業特徵及企業文化；
- (3) 在(1)和(2)的基礎上，與客戶多溝通，進行定制；
- (4) 關注細節，並預先視覺化每一個環節，將自身置身其中，來反觀每一個環節對客戶的友好程度；
- (5) 在4的基礎上不斷複盤，最終確定執行方案。

### 4. 與達爾文商榷：適者生存

“這是一個最壞的時代，這也是一個最好的時代”。時代的發展，不斷有新的行業產生，也不斷有老的行業消失殆盡，這就是達爾文進化論傳達的真理：適者生存。但無論時代怎麼發展、如何變化，商業本質是不變的，那就是以性價比最優的產品與服務，獲得最大化的利潤，關鍵點還在於是否能給客戶（需求方）賦能，會獎旅遊企業也是如此。“行有不得，反求諸己”，只有會獎旅遊企業真正吃透了會獎旅遊對於企業文化與企業發展的賦能價值，那麼才會更好地服務於其客戶，給客戶真正帶來物有所值，甚至物超所值的產品與服務。

收稿日期：2019-12-02  
責任編輯、校對：林雨熙、吳鶯瑤