

与达尔文商榷：会奖旅游赋能企业发展

吴桂兰^{1*}
Gui-Lan Wu

写下这个题目，是基于2019年7月份厦门会展青年沙龙第2季《会奖旅游赋能企业发展》的一点思考。谈到会奖旅游业，随着互联网、移动互联网的高度运用，机票、酒店、旅游景点等的费用已经变得高度透明，消费者也可以直接通过携程网、去哪儿、支付宝、飞猪等互联网平台，选购性价比最优的产品，随时来一场想走就走、说走就走的旅行。那么，会奖旅游公司如何“适者生存”甚至“弯道超车”呢？

1. 商业的本质：等“价”交换

硅谷教父杰弗里·摩尔有个很精辟的观点，他说公司一般会在两种主要商业架构中选其一：一种是高利润低产量（复杂系统）模式，另一种低利润高产量（规模运营）模式。国内大多数发展比较好的会奖旅游公司（主要包括旅行社、会议策划公司两种）采用的是第二种模式，利用“市场早期进入者”的时间、资源积累优势，与票代、地接、物流等相关下游企业达成战略联盟形式，形成稳定长久合作，争取价格优势，以流量取胜，胜在规模。这种模式可以持久吗？商业的本质是以性价比最优的产品（服务）获取最高利润，对于买卖双方而言是货真价实的等“价”交换。什么是“性价比最优的产品（服务）”？客户说了算，因为他们是上帝、是金主。客户的“性价比最优”在不同时期下的需求是不一样的，与之匹配的活动经费预算也是不一样的，自然而然带给会奖旅游企业的利润也是不一样的。对于一个有意向开拓境外市场的新创公司而言，可能旅游观光是其次，重点是境外商务资源的有效链接与落地，以及团队企业文化建设，物有所值甚至物超所值，才是性价比最优。在这种情境下，与会奖旅游公司适应的是第一种模式，需要有可执行、可落地的商务资源链接能力，当然，其利润也是相应地水涨船高。

2. 会奖旅游的价值：赋能

在第二种模式下，在互联网、移动互联网以及不断涌出的后起之秀“区块链”、“5G”技术的加持下，其禀赋优势会逐渐降低，利润会逐渐下降。我们重点来看第一种模式。

据说，会奖旅游属于典型的高端旅游市场，被看作是旅游市场中含金量最高的部分，重在创意与体验。一般而言，参加会奖旅游活动的客户是消费能力较高的各行业的领袖和精英人士，重视旅游服务的品质，并且有特定的目的。这个特定的目的或是针对企业内部团队的，以协助企业达到一定的企业目标；或是针对主要目标客户或细分客群，以旅游为诱因，以开发市场为最终目的的客户邀请团。

不难看出，在第一种模式下，会奖旅游公司需要给到客户物有所值的产品与服务周到的体验。体验是基于产品与服务衍生出来的主观性评价，难以定量定性分析，却对客户后续是否再次选择有至关重要的影响力。这就是会奖旅游需要发挥的赋能的

¹ MICE WORK 厦门会展产业创新创业中心联合创始人 miceup@sohu.com*通讯作者

价值，也是需要持久打造的复杂系统。

3. 赋能的价值：增益其所不能

“赋能”算是一个半舶来词。谷歌创始人拉里·佩奇说“未来组织中最重要的功能不再是管理或是激励，而是赋能”。那么什么是“赋能”呢？顾名思义，“赋能”是赋予其能量使之能、使之具有某种能力。京东到家发布了“零售赋能”，阿里巴巴强调要赋能商家，马化腾希望腾讯成为一家赋能型公司。包括现在的技术新秀“5G”更是号称赋能未来。那么，对于一个组织、一个企业而言，最重要的是对内要能给组织内部赋能，对外要能给客户赋能和合作方赋能。后者决定了组织或者企业能不能活下去，前者决定了组织或者企业能活多久、活多好。

对于一个服务企业的会奖旅游公司而言，更是如此。作为企业本身，需要对内打造一个“客户第一、服务至上”的企业文化，愿意用心去倾听客户需求，精益求精地为客户定制行程，从客户的角度以及专业的方向，考虑什么对于客户来说是性价比最优的。这点说起来容易，但实际操作起来并不容易。如果一个员工对所在公司的企业文化、公司愿景使命以及价值观不太了解，或是了解了也不太认可的话，那么在一些关键环节的执行中必然会打折扣——最终受影响的还是企业自身，有可能公司损失的不仅仅是一个优质客户，还可能是公司花很多年时间用心打造的良好口碑。

如何打造会奖旅游企业自身的企业文化呢？将自己定位为客户，为自己量身定制一个会奖旅游活动。譬如针对公司中高层的境外奖励旅游活动，在经费约束和成本控制的条件下，除了旅游观光、酒店机票等常规选项之外，对整个活动设计融入公司企业文化建设部分的内容，增强企业员工之间的互动。值得注意的是，凡事均有正、负外部性，而赋能是最大限度地激发员工最大的善意与工作激情，也就是说强调的是其正外部性。

以己推人，会奖旅游公司也要站在客户的角度，为客户或者合作方赋能，这部分关乎着企业自身的生命线。具体执行层面，需要特别关注以下几点：

- (1) 客户的需求与目标；
- (2) 客户的行业特征及企业文化；
- (3) 在(1)和(2)的基础上，与客户多沟通，进行定制；
- (4) 关注细节，并预先视觉化每一个环节，将自身置身其中，来反观每一个环节对客户友好程度；
- (5) 在4的基础上不断复盘，最终确定执行方案。

4. 与达尔文商榷：适者生存

“这是一个最坏的时代，这也是一个最好的时代”。时代的发展，不断有新的行业产生，也不断有老的行业消失殆尽，这就是达尔文进化论传达的真理：适者生存。但无论时代怎么发展、如何变化，商业本质是不变的，那就是以性价比最优的产品与服务，获得最大化的利润，关键点还在于是否能给客户（需求方）赋能，会奖旅游企业也是如此。“行有不得，反求诸己”，只有会奖旅游企业真正吃透了会奖旅游对于企业文化与企业发展的赋能价值，那么才会更好地服务于其客户，给客户真正带来物有所值，甚至物超所值的产品与服务。

收稿日期：2019-12-02

责任编辑、校对：林雨熙、吴鹭瑶