

中国邮轮旅行社的行业竞争结构分析

——基于波特五力模型视角

张玉梅

(上海工程技术大学管理学院, 上海 200000)

摘要: 中国现有邮轮旅行社之间的竞争非常激烈, 典型的竞争内容就是价格竞争。要使邮轮旅行社行业健康、可持续发展下去, 就必须深入剖析其行业竞争结构。通过波特五力模型分析邮轮旅行社的供方与买方的讨价还价能力、潜在进入者与替代者的威胁以及现有邮轮旅行社的竞争氛围, 并提出相关建议。

关键词: 邮轮旅行社; 行业竞争结构; 波特五力模型

中图分类号: F592 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006—7973 (2022) 11—0021—03

邮轮旅游作为旅游业的一部分, 在旅游业高速发展的背景下也日益成熟。中国的邮轮旅游至今发展了十多年, 庞大的游客市场与人们购买力的激增都要求市场具有更多为邮轮旅游游客提供优质服务、适应激烈竞争的邮轮旅行社。邮轮旅行社是一种面向游客, 为邮轮旅游游客提供票务代理、岸上观光、休闲娱乐、签证咨询办理的合法机构。它是以盈利为目的的, 主要业务有餐饮酒店、交通运输、金融保险、协助目的地与航线推荐以及游客证件的咨询与代办等全程服务。与国外以邮轮公司自销、旅行社代销的销售模式不同, 中国邮轮船票的销售方式有邮轮公司自销、旅行社代销、旅行社包船与切舱, 但为了尽快使游客对邮轮旅游航线、品牌等信息有全面的了解达到获取市场地位, 邮轮公司自销和旅行社代销的比例较低, 包船与切舱为主要销售途径, 2013—2015 年占比 90% 以上, 皇家加勒比在 2016 年即使有意减少包船与切舱模式, 但也达到了 80% 以上。

1 中国邮轮旅行社发展现状

据 2019 的亚太邮轮大会预测 2019 年全球邮轮游客将达 3000 万人次, 2025 年将达 3760 万人次, 且亚太地区具备较大的增长空间, 其中, 中国的邮轮旅游需求增长尤为显著。在邮轮旅游兴起的驱使下, 为满足游客对邮轮旅游咨询、业务办理等需求, 市场对邮轮旅行社产生非常大的需求, 中国的邮轮旅行社由此飞速发展起来, 由最初的十几家增长到现在的几百家, 在中国, 邮轮旅行社一般是由四种方式成立: 由原有旅行社扩展新业务所建的新部门, 如携程、途牛; 由邮轮公司为扩张

新市场、新业务成立旅行社, 如皇家加勒比游轮旅行社、丽星邮轮; 由邮轮公司携手与本土企业合资成立邮轮旅行社, 如地中海邮轮旅行社; 由独立资本成立, 服务众多邮轮公司的综合邮轮旅行社, 如北京七海假期国际旅行社有限公司。这些旅行社主要分布在以上海、广州、北京、天津为主的沿海城市。由于由各邮轮公司在中国成立的邮轮旅行社比较晚, 它们在中国的经营时间较短、营业经验不足, 对中国市场分析不够精准; 全球邮轮发展了一个多世纪, 而国内开始于 2006 年, 对邮轮旅游整个产业的专业知识了解不够深入, 且中国本土邮轮旅行社大多在 2008 年之后成立, 旅行社经营经验不足, 企业定位模糊, 大多都面临着严峻的挑战。

2 基于波特五力模型的分析

“五力模型”源于波特发表在《哈佛商业评论》的《竞争者如何塑造战略》一文, 认为行业中存在五种力量决定其竞争规模与程度, 即供应商与购买者的议价能力、新进入者与替代者的威胁、同业竞争者的竞争程度。通过这五种力量深入分析邮轮旅行社行业的盈利能力与吸引力。

2.1 供方侃价能力

旅行社是从邮轮公司获得包船或切舱权限, 并逐渐由单纯代理权到享有定价权。邮轮公司是邮轮旅行社的供应商。邮轮公司的讨价还价能力通常与三个因素有关: 其一, 旅行社行业规模。邮轮旅游在沿海省市的影响较大, 游客也主要分布在沿海省市, 因此旅行社众多, 供应商选择的机会就多, 话语权大。但在中部、西部涉及

邮轮旅游的旅行社较少，广告宣传、游客影响、营销效果较差，这些地区的游客对邮轮旅游了解较少，缺乏一定话语权。但总体上，目前在沿海省市已开发较大的游客群体，也存在极多潜在游客，已存在几百家邮轮旅行社与在线旅行社（OTA）都参与市场竞争，供应商选择空间大，讨价还价能力大。其二，供方产品的难以替代性。从国内上海、厦门、天津、香港、广州、深圳等母港出发的目的地主要是日本、韩国与东南亚国家，航线、观光景区、娱乐购物等项目相似度较高，邮轮公司很可能被相互替代。其三，供方易于实现前向一体化，买方难以实现后向一体化。邮轮公司提供游客住宿、餐饮、娱乐节目、免税购物、海上观光等服务集于邮轮，而在传统旅游方式中，游客很难达到相同的效果或者实现的成本较高，在这方面邮轮公司的影响更大。因此，供方讨价还价能力强。

2.2 买方侃价能力

邮轮船票主要是旅行社以包船与切舱的方式获得销售权后，再售卖给游客，游客市场就是旅行社的买方。影响游客讨价还价能力的条件有：第一，游客规模大。虽然目前我国邮轮旅游游客与世界相比占总游客的比例较低，但我国的人口基数大，是全球人口最多的国家，即使比例低，但游客总数也非常高，发展至今，我国也已经成为邮轮旅游游客的第二大客源国。第二，游客单次购买高。改革开放以来，随着经济快速增长，人们可自由支配的时间与收入开始增多，也开始注重满足精神需求，愿意将更多的时间与收入投入旅游来提升幸福感。邮轮旅游的时间可以短至近一周、半月，多达数周数月，期间游客长时间在邮轮上消费，可以达到单次旅游的成交金额数千、数万。第三，产品同质化程度。旅行社销售的旅游产品主要由两部分组成：邮轮旅游与岸上游。由于供方邮轮公司的产品同质化程度较高，且目的地多为日本、韩国、东南亚国家，产品的同质化程度较高。第四，实现游客后向一体化与旅行社前向一体化难易程度。邮轮旅游的一大特色就是食住行游购娱基本在邮轮上获取，再有沿途港口观光与购物。显然整个旅游过程中要依赖邮轮公司与旅行社服务，很难实现游客后向一体化，易于实现旅行社的前向一体化。

游客规模大，单笔交易对旅行社影响不大，游客也很难实现后向一体化使得游客的讨价还价能力降低。但

游客单次购买多，产品同质化程度高，游客有更多选择，讨价还价能力强。目前我国旅行社通过拉低价格来获得市场，游客选择较多，讨价还价能力更强。

2.3 替代品的威胁

经济学认为两种不同的商品可以用来满足人类相同的欲望就是替代关系。从行业的角度来看，两种行业可以相互替代实现同一种功能，两者就互为替代品。游客与邮轮公司之间距离较远。游客需要旅行社提供航线与邮轮选择咨询、行程规划、酒店与交通预定、证件咨询与办理等服务。邮轮公司需要通过旅行社向游客展示其航线、特色餐饮与娱乐活动等服务。邮轮旅行社就像是一座联通游客与邮轮公司的信息桥，在很长一段时间都不会被替代。

2.4 进入者的威胁

当行业内可以获得超额利润时，就会有企业进入市场参与市场份额竞争，直到行业的超额利润为0，就不会有新的进入者。邮轮旅游的成本由岸上观光景区与邮轮公司提供的服务决定，邮轮旅行社本身没有明显的规模经济。且旅游产品更像批量生产，产品同质化严重，游客无论选择哪家旅行社，游客获得的服务不会有太大的区别。加之当前旅行社大多还处于价格竞争阶段，为了获得市场与生存的机会，旅行社通常将航线、邮轮品牌体现出来，展示的是像皇家加勒比、地中海等邮轮公司的形象，缺缺少了对旅行社的介绍，很少有旅行社愿意将重点放在塑造品牌形象上，以致现有的邮轮旅行社还没有形成鲜明的品牌形象。所以邮轮旅行社的进入门槛低，很容易有竞争者进入，形成更激烈的竞争环境。

2.5 现有竞争者的竞争氛围

邮轮旅行社行业相对其他科技、制造类企业来说，技术要求不高，进入障碍低，无论是在资金还是技术上更容易实现。旅行社规模与实力相近，还没有形成有显著领导地位的企业。旅行社行业逐渐成熟，形成了一批规模小，实力相当的企业。这些旅行社的竞争非常激烈，包船与切舱模式的弊端就开始显现出来。旅行社虽然掌握了来自邮轮公司、游客的各种资源，获得收益，但旅行社增多，行业面临的竞争压力就增大，被迫降低价格进行竞争，加之一些游客理性消费，甚至故意等待开船前抢购尾舱甩卖，使得旅行社严重亏损，有的航次损失上千万。最终出现较多特价甩尾的现象导致旅行社利润

率低,成本高,游客满意度不高,二次购买意愿降低,对邮轮公司评价也比较低。

综上,利用波特五力模型分别分析邮轮旅行社的供应商的讨价还价能力、买方的讨价还价能力、受替代品的威胁、潜在进入者的威胁以及现有竞争者的竞争者的竞争激烈程度,以此明确邮轮旅行社行业的竞争结构。以现有邮轮游客规模来看,旅行社数量较多,竞争较大,邮轮公司与游客的讨价还价能力总体上都很强;但邮轮旅行社的竞争集中在沿海省市,中部、西部市场发展潜力巨大,有待进一步开发;行业受技术、资金影响不大,几乎不存在进入壁垒,企业随时可进入或退出,因此存在进入者威胁;并且目前邮轮品牌众多,游客类型增多,需求逐渐向多样化发展,导致游客与邮轮之间的合理匹配必须得到旅行社的支持,很难找到其他行业代替其功能,被替代的风险较小。

3 发展邮轮旅行社的建议

深入分析目前中国的邮轮旅行社的行业竞争形势后,要使整个行业健康、可持续发展,提出了以下三点建议。

3.1 着力开发新市场

邮轮游客市场主要集中在沿海地区,旅行社的竞争也非常激烈。但中部、西部地区开发程度不够,居民的人均收入在不断增加,但即使是三四线城市人们也有足够的支付能力,只不过他们对邮轮旅游了解较少,甚至完全不了解,即使听说过也误以为在船上吃吃喝喝买点东西而已。开发市场可以缓解目前旅行社的竞争压力,赢得利润,旅行社才有资金与精力培养人才、塑造品牌形象。当然也可以给这些地区的游客提供一种新的选择。

3.2 重视质量竞争而非价格竞争,塑造知名品牌

通过 2015-2016 年全球邮轮旅游游客年龄与性别分布,可发现无论男性还是女性,虽然 40 岁以上游客的总量比 40 岁以下游客总量要高,但是 40 岁以下游客的增速要高于 40 岁以上游客,总体上男性与女性的增幅差别不大。显然,邮轮旅游游客逐渐年轻化,旅行社服务也要与之相符,往年轻化方向发展。根据个人喜好提供个性化的定制服务,提高旅行社的质量,并努力塑造品牌形象。例如极地探险;规划陆地游与邮轮游多时间点、多区域结合,比如从上海出发到三亚,再去桂林等

地旅游。

3.3 重视人才计划

科技与人才是企业发展的源动力,任何行业的健康、可持续发展都离不开人才引进、人才使用、人才培养等策略。与国际邮轮研究实力相比,我国在整个邮轮产业的研究上都具有一定的上升空间,邮轮旅行社的研究就更少。要想发展好邮轮旅行社,政府就要注重邮轮旅行社经营与研究人才培养计划,高校应当将邮轮旅游知识纳入相关专业的必修、选修课程。

参考文献:

- [1] 崔慧玲. 中国邮轮旅游十年发展历程回顾及展望 [J]. 广西经济管理干部学院学报, 2017, 第 29 卷 (3):71-78.
- [2] 黄梅. 中国邮轮旅游包船模式分析与展望 [J]. 青岛远洋船员职业学院学报, 2016, 37(01):27-31.
- [3] 马海洲. 唐山航空国际旅行社发展战略研究 [D]. 燕山大学, 2012.
- [4] 孙瑞红, 叶欣梁, 徐虹. 中国邮轮市场的价格形成机制与“低价困境”研究 [J]. 旅游学刊, 2016 (11): 107-116.
- [5] 曾迎霄. 我国中小旅行社发展现状及战略分析 [J]. 市场论坛, 2017(02):77-78.
- [6] 严微巍. 基于 SCP 范式的我国旅行社行业市场结构分析 [J]. 经济研究导刊, 2009, 8(08):124-125.
- [7] 张建华, 刘文. 中国邮轮旅游进入成长期初期 [J]. 中国港口, 2018(08):6-9.
- [8] 张卫力, 王真, 刘伟敬. 我国新闻客户端竞争态势分析——基于波特五力模型视角 [J]. 青年记者, 2018(17):18-19.
- [9] 张言庆, 马波, 刘涛. 国际邮轮旅游市场特征及中国展望 [J]. 旅游论坛, 2010, 3(04):468-472.
- [10] 周奇, 张涌主编; 阴群, 毛力熊, 王遵副主编. 中国(上海)自贸试验区制度创新与案例研究 [M]. 2017.
- [11] 杜菲. 酒店与旅行社的竞争与协调 [D]. 中国科学技术大学, 2015.