

对标找差、创新思维加快推动铁路旅游产业转型和做大做强

——以 S 公司为例

张 静

(上海铁路国际旅游(集团)有限公司,上海 200071)

摘 要:近几年铁路旅游产业依托铁路优势资源发展迅速,但对标旅游业总体发展态势,在理念、经营模式、资源利用水平、营销渠道、专业人才等方面还存在一定差距,本文在阐述 S 公司发展现状的基础上,针对目标定位、发展旅游产业存在的差距及推进转型的对策等进行了分析,并对 S 公司如何做大做强提出规划建议,为铁路旅游企业今后的发展提供一些借鉴。

关键词:铁路旅游;对标找差;产业转型;对策建议

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.007

S 公司作为上海局集团公司唯一直属全资控股从事铁路旅游的企业,紧紧依托铁路优势资源,深耕路内外两个市场,以文旅融合为依托,深化路地合作内涵,创新合作模式理念,服务区域经济,助力长三角地区旅游经济发展,现已跨入纯旅游营业收入超亿元的企业行业。

1 S 公司发展现状及形势分析

当前国内外旅游产业经济面临发展困境,S 公司经营发展面临着熔断机制下的严峻形势和挑战,市场格局的重组、游客消费心理习惯的变化等都对 S 公司的旅游传统经营业态和模式带来了冲击和影响。如何走出困境、谋划好今后的发展,S 公司必须坚定信心,迎难而上,积极贯彻执行国务院《“十四五”旅游业发展规划》、国铁集团关于旅游大开发的相关文件精神及要求,依托旅游优势资源,加快商旅业务恢复性增长,在产品和营销模式上做出应对冲击的结构性调整,做好会员体系建设与新媒体平台“吸粉计划”,培育优质客户资源,提高直客销售能力。坚持按需定制,精心开发设计特色主题旅游产品,提高组团、地接和出入境的组织接待能力。

今后旅游业会进入一个新的发展时期,虽然,我们在创新铁路旅游经营方面取得了一些进步,但对标社会先进旅游企业,我们在 OTA 建设、旅游专线组团、营销渠道建设、旅游专业人才培养等方面仍然存在巨大差距,距离上海局由经营大局向经营强局的发展目标还有很大不足,对上海局多元经营的经济贡献率还有待进一步提高。因此新时期研究如何发挥铁路自身优势和铁路建设新机遇,找准目标定位,聚焦高质量,分析 S 公司存在的问题,以改革创新的思维和对标找差的方法,制定切实可行的铁路旅游转型发展思路和策略,加快用资源、补短板、优机制、拓市场步伐开展好旅游市场营销,不断完善和延伸旅游产业链,推进公司市场化改革进程,奋力讲好铁路精彩旅游品牌故

事,努力实现铁路旅游高质量、高效益发展。

2 新时期 S 公司的目标定位

主要是依托全局日益完善的高铁运输网络和旺盛的客流旅行需求,既在用足“铁”字号资源凸显特色上下功夫,又在跳出“铁”字号局限延伸产业链上求突破,聚力深耕铁路旅游路内外两个市场,公司初步确立了“加快形成以旅游业为主、以酒店业和商旅出行资产开发为辅,带动辐射其它业态协同创效”的“一主两翼”发展定位和目标,秉承项目为王、效益优先的理念,培育铁路旅游多元市场品牌,持续深耕主营业务,拓展业务领域,强化核心竞争力,努力提升公司盈利能力,努力把 S 公司打造成为集旅游、票务、酒店、商旅服务、健康休养、旅游汽车、共享汽车等服务为一体的综合型铁路现代旅游企业。

3 S 公司发展旅游产业存在的差距

3.1 旅游业发展缺乏支撑

目前 S 公司的旅游业务经营规模较小,经营模式单一,创效能力微弱,而客票代售产业已基本丧失对经营总盘子的支撑功能,公司做大做强旅游业缺乏可托底的支柱型产业及创新项目,制约了企业整体市场竞争力。

3.2 资源利用水平和效能不高

S 公司在板块有效联动、政策资源整合、品牌建设管理方面还远未到位,使得企业较难通过自身努力将资源优势转化为现实经济效益。

3.3 发展理念更新缓慢,创新意识欠缺

对比文化和旅游系统“以文促旅,以旅彰文”的创业风口,S 公司在文旅融合发展、深度挖掘整合铁路文化资源等方面步伐滞缓,手段匮乏,铁旅传统的“孤岛型”的景点游模式已无法适应新需求,对旅游产品市场吸引力不强、经营品质不高、效益低下。

3.4 数字化转型步伐滞后,平台流量不足

目前S公司销售渠道单一化,操作手段落后,自有ERP系统上线后仍然存在流量不足,宣传效果不明显的问题。S公司对旅游数字化转型、互联网大数据等现代营销手段的运用相对滞后,旅游业务发展壮大的窗口和通道受阻。

3.5 人才、机制短板突出

旅游专业人才匮乏、企业经营机制和模式不适应、提升自营能力内动力不足、国有企业绩效考核激励优势不明显等问题,都在一定程度上制约了S公司的专业化、规模化、集约化经营,铁路旅游产业转型和做大做强还有不少课题亟待破解。

4 推动旅游产业转型的对策

推动旅游产业转型是一项系统工程,必须根据S公司自身发展规律和形势发展需要,在深入调研的基础上,从以下七个方面提出相应对策。

4.1 创新发展思路,推动全域旅游发展

S公司必须增强市场主体意识,遵循市场经济规律,跳出“小旅游”思维,创新理念认识,推动全域旅游发展。构建“1+N”的旅游业态体系,深化与铁路广告传媒、酒店相关产业和领域融合发展,营造“主客共享、居游一体”的全域旅游发展格局,助推铁路旅游企业高质量发展。

4.2 整合优资源,力争资源溢出效应

对接铁路多元经营融合发展和“一体化、网络化、规范化”要求,用足、用好、用活国家、地方政府政策和铁路优势资源,积极争取集团公司政策支持,对上海局管内酒店宾馆、路内疗休养旅游、公务考察、奖励旅游、会议会展及旅游和城市品牌广告资源做出调整,进行统一归口经营管理,实现企业效能最大化。

4.3 全力推进“3211”提质计划,健全风险管理机制

“3211”旅游提质行动计划,主要内容是培养壮大三支核心队伍(旅游列车包车合作商、区域旅游代理商、旅游资源整合与开发队伍),两个核心产品(旅游列车和旅游专线),一套旅游营销方案和一个旅游平台管理系统,增强旅游发展的核心动力。同时建立健全风险管理评估预警机制,完善项目开发、合同签订、大额资金使用前的风险评估、跟踪监督和责任追究制度,最大限度地降低经营风险。

4.4 深耕“高铁+”项目,打造“S公司”龙头产品

深入挖掘市场潜力,创造需求,探索开发“高铁+旅游、文化、会展”“高铁+民航、游轮、共享汽车”等产品,以“高铁+”带动“乡村旅游+”产业,促进文旅融合、农旅融合,积极发展高铁沿线乡村休闲旅游和特产销售经济。重点加强对高铁新站新线的旅游常态化组织、长三角高铁旅游一体化、高铁列车旅游(城市)品牌冠名、高铁站商旅服务中心融合发展四个项目实施攻关,努力打造成“S公司”的龙头产品。

4.5 充分挖掘铁路文化,开发文旅融合精品

加大铁路文化旅游项目开发,加强铁路主题酒店、主

题餐厅、铁路博物馆、铁路文化公园等资源的融合力度,定期举办铁路文化旅游艺术节,打造长三角铁路文化与旅游融合的精品线路,如铁路工业研学游(包括公铁两用桥、铁路博物馆、史料馆、火车站旧址、动车段、机务段、集装箱中心等),争取研学市场的份额。

4.6 数字化精准营销,加快旅游数字化转型

借助铁路总公司“12306”和上海局“爱上铁”系统转型旅游综合服务平台的契机,利用“铁路游”板块和旅游景区景点上线契机,大数据精准分析寻求匹配客源推送旅游信息,搭建会员体系并开发线上会员服务平台,对自有会员开展用户关怀、优惠政策、服务保障、免费旅游咨询等旅游服务,推动旅游业精准化营销、精致化服务、精细化管理,为做大旅业板块提供强有力的数据支撑。

4.7 创新机制与经营模式,推进资本运作和员工持股计划

建立适应旅游业转型发展要求的现代企业管理制度,以精干高效为原则设机构、配人员,实现从管理型向经营型转变;完善分配机制,更加导向企业效益、个人贡献的分配模式,加大盘活用工存量,努力创造育人、用人、留人和有利于人才脱颖而出的良好环境和氛围。同时探索尝试引进外部优质资本进行股权合作建立混合所有制企业,高标准开发旅游专列市场,推进实施员工持股计划,利用股权激励约束方式,实现资产资源效益最大化。

5 铁路企业做大做强的规划建议

5.1 推进铁路旅游企业的品牌化战略

针对长三角铁路旅游品牌进行整体策划,根据确定的主题定位,对原有的产品进行提升打造,丰富品牌内涵,满足既定目标市场的市场需求,提高产品对市场的吸引力。

5.1.1 打造S公司的旅游品牌

一是充分挖掘和利用上海市“5A级旅行社”金字招牌,提升旅游产品的品牌价值。组织旅游推介与客户洽谈会等活动,有效提升企业的社会知名度和品牌影响力。公司先后被上海市发展和改革委员会、上海市文化和旅游局、上海市文化市场行政执法总队命名为首批旅行社个性化价格诚信承诺企业。二是打造“中国铁路旅游·华东印记”品牌。整顿规范S公司在长三角高铁站到达层的商旅服务中心,统一按照“中国铁路旅游·华东印记”进行品牌设计,现已完成上海虹桥、苏州站、常州站、杭州东站等部分商旅中心的品牌的统一。三是将假日旅游列车打造成为“上海名牌”。经过多年的市场培育和精心打造,假日旅游列车已成为深受游客欢迎的特色产品,后续将瞄准具有消费能力的中高端、中老年核心客户进行品牌及产品设计定位,以软卧旅游列车增加开行夕发朝至的周边地区旅游线路的名牌产品。四是建立具有特色的铁旅品牌形象识别系统,设计基于铁路旅游主题的铁旅品牌名称和LOGO,符合旅游列车形象设计,提升产品和服务质量,同时对旅游列车车底进行中高端化改造升级,不断完善业务流程各环节

的服务标准,形成品牌特色。五是打造主题旅游列车,以“扶贫旅游专列开行”“公益旅游专列开行”“城市品牌推广”等各类主题和公共事件为契机,为“S公司”企业品牌宣传助力。六是打造对外营销宣传平台。整合S公司各业务板块特色资源,邀请专业团队打造维护官方微信公众号、S公司旗舰店、抖音、小红书等对外平台。通过各类营销宣传、活动推广吸引更多的粉丝客户群。

5.2 纵深推进业态融合与高质量发展

今后铁路旅游企业仍然需要继续依托铁路客运资源,聚焦铁路旅游市场,努力扩大铁路旅游市场份额。以“对标找差、创优争先”为抓手,统筹推进旅游、票务、酒店、长途客运等融合发展,着力推动公司从数量规模向质量效益转变,从旅游主营向旅业拓展,从“传统经营”向“现代经营”升级,推动铁路旅游产业高质量发展。

5.2.1 加快旅游业态创新融合

一是加快推进高铁网和互联网为主体的“双网融合”,结合上铁旅行管家、铁路酒店、共享汽车等商旅服务,聚焦高铁商旅人群、聚焦碎片化商旅服务、聚焦高铁旅游产品、聚焦个性化定制旅游,提供休闲游、自驾游、深度游、主题游、亲子游、包团定制等高铁旅游专线,不断拓展旅游经营的范围和空间。二是积极探索乡村扶贫战略下的高铁旅游组织模式。加快融入国家乡村扶贫战略,针对新站新线高铁开通运营,创新构建“高铁+旅游+共享汽车+景点+土特产”的经营服务模式。协助地方政府进行旅游资源推广,推动田园变游园、农品变商品,从而推进游客变旅客、旅客变游客。三是致力于旅游产品的创新供给。深入研究探索具有铁路特色的专线产品组织和实施,力争在红色旅游产品开发、多元化主题列车、周边游、拉萨专线旅游上有所突破。建立自有的旅游产业链,创新推出多样化融合旅游产品,借助资源优势和旅游创新项目推广,积极创造条件,开发铁路特色专线产品和工业旅游项目。

5.2.2 统筹其他业态转型融合

一是加快票务主营向旅游主营转型。公司票务板块持续下滑,上半年票务毛利同比下跌幅度较大。加快推动票务向旅游的调整融合,大力实施自营代售点的关停并转,努力降低票务经营成本。同时,积极拓展“票务+”经营,加强与电商合作,利用团队票资源,努力提高旅游团体票销量。尝试旅游产品引入代售点销售,拓展代售点经营范围。二是利用酒店资源拓展健康休养业务。统筹整合旗下多地区的酒店资源,用好休养、住宿与餐饮资质,优化线路产品设计,积极开展健康休养对内及对外拓展业务。三是利用长途客运资源拓展旅游包车。受到长三角地区密集建成的高铁网冲击,长途客运原有的班线车业务大幅萎缩。S公司将加快组建旅游车队,加强与内外部旅行社合作,大力发展旅游包车业务,同时依靠铁路职工众多的优势,承接路内单位的班线车业务,今后将加强与周边邮轮港合作,开通“高铁+汽车+邮轮”的高铁邮轮直通车业务。

5.3 深度整合全国铁路旅游企业关联资源

由于全国各铁路旅游公司分属不同铁路局下属单位,难以形成有效的联动及规模效应,也难以进行“多地互发”“出发车票互出”“地接专列及团队互交”等理想型运营模式尝试,建议从以下几方面着手优化。

5.3.1 打造统一联动服务平台

由铁路总公司牵头将各家铁路旅游平台整合对接,建立涵盖市场调查、策划设计、营销推广、服务管理全过程,功能兼顾旅游预订、在线服务、安全监控、财务结算、客户维护等旅游业务的铁路自有数字化管理平台,并与铁路12306平台对接,以铁路12306平台的流量资源为核心,向该数字化平台引流。最终实现全国铁路旅游业务、旅游资源高效整合,旅游信息互联互通,前店后台无缝衔接,形成“互联网+”融合发展的经营模式。

5.3.2 建立有效的沟通协调机制

建议出台相应中长期规划及相关政策,在全路建立有效的沟通协调机制,为重点旅游线路游客车票提供团队票源保障,打通出票的专属绿色通道,灵活对接协调车票购买和团体票出票事宜。引导并鼓励各局铁旅进行旅游资源、旅游信息整合、旅游专列联合开行、对开等新模式的尝试。

5.3.3 举办高端旅游论坛及导游大赛,促进旅游行业交流

建议定期举办高端旅游论坛,邀请各地旅游同行共同参加,打造一个全国铁路旅游企业及旅游同行互相增进了解、互相学习的平台,促进铁路旅游企业与外部同行的交流合作。同时定期组织导游及旅游业务技能大赛,打造导游人才技能展示平台,发掘旅游专业人才,激发旅游人才的创新活力,提高旅游人才的服务水平和旅游专业技能,同时为优秀人才脱颖而出创造条件。

6 结束语

今后随着高铁网建设速度加快,铁路有关部门应整合现有铁路优势资源,以管理创新、产品开发、路地合作、渠道平台建设、数字化转型等方向为着力点,不断完善和延伸旅游产业链,实现铁路旅游经营质量和效益有效提升,构建铁路大旅游经营开发新格局。

参考文献

- [1]王培华.转变发展方式加快推进上海铁路局多经旅游业转型升级[J].理论学习与探索,2011(02):53-54.
- [2]陈路宝.抓住滇西铁路建设机遇做强做大铁路旅游业[J].民营科技,2010(04):105-107.
- [3]张立.铁路企业的发展现状及对策研究[J].铁道运输与经济,2015(05):49-53.
- [4]蒋桂桥.做强做大铁路旅游业的主要途径[J].铁道经济研究,2005(06):32-34.

作者简介:张静(1987-),女,汉族,硕士研究生,安徽蚌埠人,中级经济师,研究方向:旅游管理。