

定制游：我的旅游我做主

本报记者 赵正 北京报道

刚刚新婚不久的陈胜想开启一次特殊的蜜月之旅，就是带上自己的父母和妻子的父母来一次欧洲五国之旅。然而，缺乏出国旅游经验的他，非常担心无法掌控全家6口人在旅途中的各种困难。于是他委托了一家专门做定制旅游的网站，通过递交自己的需求和多次沟通，最终制订了一个个性化的旅行计划。这让陈胜比较踏实，毕竟第一次带双方父母出国旅行，加上

夹缝中的商机

自由行没有行程安排，团队游不能满足个性化的需求，定制旅游是不跟团、不赶路和不操心的一种旅游方式。

之前曾在腾讯网负责度假业务的贾建强，发现在国内的一线市场，年轻人基本对旅行团没有兴趣，在他们看来，团队游不够个性化，束缚很多；后来，贾建强又在腾讯网做了一段时间的自助游业务，发现很多消费者每次出行前要做大量的功课，看很多的攻略，很多细节的事情都无法搞定，更重要的是，他们对头一次出境都缺乏安全感。

“这时我就在想，无论是团队游还是自助游，两种形态都有各自的优势和劣势，那么中间必有一个诉求点，既能满足他们个性化的需求，又可以让他们省去很多的麻烦，那么定制旅游将是一个市场机会。”贾建强向《中国经营报》记者表示。于是，2013年6月，贾建强创立6人旅行社，专注做定制旅游。

目前国内的旅游市场上，主要是两大阵营，一大阵营就是以中青旅、国旅、凯撒旅游为代表的传统旅游机构，他们以提供组团旅游项目为主；另外一大阵营就是在线旅游网站，也就是所谓的OTA，例如携程、途牛、艺龙，他们主要提供标准化的酒店、机票和度假项目为主。

“定制旅游在发达国家是一种非常成熟的旅游方式。定制最早出

又是度蜜月，图的就是一个有保障、方便和自由。

定制旅游并不是一个全新的旅游项目，早在上个世纪80年代在国内就出现过，主要是国内的旅行社针对外宾展开的旅游项目，但是真正走近国内消费者还是最近几年的事情。尤其是随着中产阶层的崛起，他们对旅游有着更高层次和更个性化的需求，团队游难以满足个性化需求，自由行又比较辛苦，于是针对中高端市场的定制旅游也成为一种商机。

现在商务旅行中，近10年已经逐步被一些高端消费人群所接受，愿意接受定制出行。”百程旅行网副总裁孙常伟表示。

定制旅游是按照客户的需求和偏好来规划和安排行程，一般而言行程比较宽松和有弹性，相比之下，团队游是预先安排好的行程，不能满足个性化的需求。此外，定制旅游是不跟团、不赶路和不操心的一种旅游方式。客户提前将自己的需求告诉旅行社，由旅行社提前规划和安排，行程相对私密、自由、随心和舒适。在吃、住、行、游、购方面提供个性化的服务。

事实上，国内的很多旅行社也都有专门定制旅游的项目和部门，但是这种反向定制的业务模式与他们传统的业务模式有很大的不同，传统业务都是先做出产品来，然后卖给消费者，消费者没有太大的选择权和要求。

“而定制旅游则是C2B的模式，以需求为导向，要替消费者匹配行程，满足整个行程中的所有个性化的需求，比如酒店、接机、专车服务等，需要投入很多资源和专业的服务在里边，所以传统的旅游机构普遍不是很重视这块市场。”贾建强表示。

从需求满足开始

定制旅游通常是先收集客户需求，比如目的地、行程天数、航空公司、酒店、用车、餐食等需求和偏好。

像陈胜这样的“85后”，以前出国的频率还不是太高，尤其这次带着双方的父母要穿行欧洲的五个国家，无论是每个国家的进出、签证的办理，还是线路的选择、机票、酒店预订，都不是一件容易的事情。所以，他找到一家定制旅游的网站，上传了自己的需求。

网站的出行顾问和陈胜进行了电话沟通，了解了他在预算、时间、

酒店住宿、线路安排、交通工具方面的需求，很快就提供了这次定制旅游的方案。在整个为期12天的行程中，该网站帮助陈胜一家安排了所有的机票、酒店预订、接机、导游、司机等服务。整个行程，陈胜基本没有太操心，就顺顺利利地完成了这次蜜月之旅。

定制旅游一般出行人数4~6人，以家庭用户为主，主打70~85

后市场，这样的消费者一般上有老、下有幼，出行以“亲子游”“陪父母游”为主，他们对价格不是那么敏感，却希望玩得舒服、私密和轻松。

孙常伟告诉记者，定制旅游通常是先收集客户需求，比如目的地、行程天数、航空公司、酒店、用车、餐食等需求和偏好。制订不同的解决方案供客户挑选，确定

方案后，再做预算，预算确认后，双方签订协议，旅行社开始操作。旅行社在办理签证、机票预订和出票、酒店和目的地服务确认等操作节点，实时与客户沟通，有时根据资源情况对行程安排进行适当的微调。只要客户提出的个性化需求，就要最大限度地满足。

像6人旅行网这样的专门做定制旅游的网站，有专门的服务团队，出行顾问可以很快了解顾客的需求，然后从系统库里寻找可以匹配的资源，与供应商进行对接，当游客到达目的地后，就由当地的地接资源进行服务，提供相应的接待、车辆和导游安排和全程安全保障，并根据游客的需求随时调整安排。

“定制旅游是消费市场的需求，我们只是顺应了这个消费趋势。我们与境外近千家优质供应商有紧密的合作，与主要航空公司也有良好的合作，因此，可以很好地支持开展定制业务。由于我们通过客户办理签证，可以了解到客户对定制需求，并提供相应的服务，目前，这个市场正在逐步扩大。”孙常伟说。

定制旅游 吸纳自由行和团旅的优势



随着中产阶层的崛起，消费者对旅游有着更高层次和更个性化的需求，于是针对中高端市场的定制旅游成为一个商机。图为中国游客在南极探险旅行。 本报资料室/图

规模化的制约

未来的定制旅游必须增加人工智能算法和智能推荐行程的产品，才能真正实现规模化。

目前，在定制旅游这个细分市场上，普遍存在的都是一些规模还不是很大的创业型公司，比如6人旅行社、筷子旅行、丸子地球等。对于定制旅游而言，由于推出的产品和服务不是标准化的，每个出行业务背后都需要投入专业的服务，因此需要有大量有专业经验的出行顾问。

在布拉旅行创始人徐雷看来，消费者需要更多地了解和认同这种消费方式。在中国旅游市场，消费者是否会为专业的服务和出行策划买单，是否能接受定

制旅游的高溢价，都是制约定制旅游扩大规模的因素。此外，在线定制网站需要流量，如果消费人群规模太小，在线定制网站就难以以为继。

“纯粹的定制旅游，未来的规模化是一个问题。毕竟依靠人工的服务、沟通和时间成本都比较高。未来的趋势应该是智能化推荐的个性化移动应用，从而简化用户挑选海量产品的痛苦、节约用户时间精力的旅游产品将会胜出。”徐雷表示。

目前，国内的一些旅游网站

已经开始开发智能化的旅游推荐系统，例如“淘在路上”、布拉旅行都推出了这样的智能化系统。当用户打开APP界面，用户可以选择出行的时间、预算，然后选择目的地国家，再进入更具体的城市，可以选择景点和不同主题的旅游内容。

“事实上，在用户输入这些内容的时候，后台就已经在搜集用户的需求了，可以精准地对用户进行计算，然后给出具体的规划，直接推送给用户，用户可以在这个规划

上进行调整，这就是所谓的智能化行程助手。”徐雷说。

当用户的需求最终满足后，这个系统将推送出一个最终的出行规划方案，用户下单付款以后，该系统就会直接对接到后台的供应商的资源中，比如预订机票、酒店预订、车辆安排、导游安排等。所以，未来的定制旅游必须增加人工智能算法和智能推荐行程的产品，成为万级级别的海外自由市场入口，才可以去除目前的发展瓶颈，真正实现规模化。

文/王滢

从6月20日起，南航把旗下最重要的机型之一——A380巨无霸客机投入到北京-阿姆斯特丹航线CZ345/6上，使这条航线的载客量几乎较之前翻倍。这是南航A380首次在北京执飞国际航线。

南航A380执飞北京-阿姆斯特丹航线时间为6月20日到10月24日，每天一班，航班号为CZ345/6，去程00:50从北京起飞，当天05:10抵达阿姆斯特丹，回程14:50从阿姆斯特丹起飞，次日凌晨抵达北京。之后的欧洲淡季期间，该航线将由A330执飞。A380将调往执飞正处旺季的广州-悉尼航线。

利用A380巨大的运力，南航可调节澳洲和欧洲两大区域的淡旺不均；夏秋季投入北京-阿姆斯特丹航线，抓住暑期欧洲游的高峰期，进一步提升南航在欧洲航空市场的运力份额和影响力；在冬春季投入澳洲航线，满足旺季澳洲市场的需求。南航广州-洛杉矶航线则常年保持使用A380执飞。通过这种淡旺季搭配，既可以充分利用A380的运力，使5架A380事实上执飞两条国际大线搭配两条国内公务航线，又能降低航班运行成本，增加航班利润和收入。

下一站：为什么是北京-阿姆斯特丹？

在全球市场中，阿姆斯特丹机场是重要的航空枢纽，凭借其完善的中转设施和航线网络，已成为进入欧洲的重要门户，也是中转至南美等地的枢纽城市。

阿姆斯特丹也是南航国际航线网络中的重要节点。1996年，南航开通了由广州-北京-阿姆斯特丹航班。到2011年6月，南航增开广州-阿姆斯特丹直飞航线，每周三班。因市场需求旺盛，广州-阿姆斯特丹航班到2012年就增加到每天一班。

南航驻阿姆斯特丹办事处总经理庞业东告诉笔者，南航从阿

加码北京市场 南航 A380 首航阿姆斯特丹

多年探索效果凸显 巨无霸成竞争利器



斯丹至广州和北京航班，平均客座率均超过了90%。“南航与荷航在中荷航线上积极开展代码共享合作，而通过代码共享，我们双方的航线网络也延伸至中国内地及欧洲各大中城市。”

南航首次将A380投放到中荷航线，一方面满足了市场迫切的运力需求，另一方面将极大促进中欧经贸往来和各个层次的交流。

而从南航全球运营的角度来看，A380投入到北京-阿姆斯特丹航线，将使南航以广州、北京、上海为中心，以澳洲和欧洲、北美市场为两翼，巧妙地形成全球南北半球淡旺季的和谐匹配。

就现阶段而言，A380给南航带来的已不仅仅是巨大的品牌影响力，不仅仅是加盟之初为南航赢得极高的国际辨识度，也不仅仅是第一次使中国航空公司以国际化公司形象登上世界舞台，更重要的是达到了南航整合长航线与短航线、网络运营与品牌推广的全成本经营理念。

能做到这一点，得益于南航的国际化转型。经过持续数年埋头苦干，南航已使国际航线运营占比提升至30%左右，构建了全球化的航线网络，国际化转型初步显现成效。以A380执飞北京-阿姆斯特丹航线为标志，南航事实上正在进入国际规模网络型航空公司的快车道。

摸索经验：淡旺季匹配运营

时间回溯到2012年9月，第四架A380交付，意味着南航A380机队基本集结完毕。

一个月后，南航宣布由A380执飞广州-洛杉矶航线，替换当时的B777机型。这是该机型执飞的第一条国际航线。

回过头来看，A380飞出国门的首站选择洛杉矶，无疑是一个审慎考虑的结果。广州-洛杉矶航线是南航最早的国际大线之一，1997年就已开航，市场相对成熟。其次，近年中美经贸往来持续升温，两国在旅游、教育等方面的交往也日益频繁，市场潜力巨大。最后A380对于大洋彼岸的旅客，同样是新鲜事物，机型的吸引力很大。

彼时，南航正在力推战略转型，力图将广州打造成华南地区最大的国际枢纽，吸引周边乃至北方旅客到广州中转。A380的投入，成为枢纽中转的最大利器，一方面它的品牌效应吸引更多周边旅客慕名而来，放大中转效应；另一方面执飞国际长航线，其经济性、舒适性均要比旧机型更高。

很快，A380便显示出巨无霸的优势，数据显示，执飞广州-洛杉矶航线半年，其运营各项指标已经与B777机型持平，到了中美航

线传统旺季，即7、8、9月份，该航线更是录得单月盈利超千万的数字，创造单班盈利百万的纪录。

A380投入洛杉矶航线，不仅给航线的运营品质带来提升，南航也在实践中，摸索并积累了A380的运营经验：国际与国内航线搭配飞，飞机从洛杉矶返回，凌晨抵达广州，稍作短停维护后投入广州-北京航线，一直到晚上21:30执行洛杉矶-广州航班。这样合理的调度安排，大幅度减少了飞机的停场时间，A380机队的日利用率增加了25%。

2013年3月，南航最后一架A380交付，至此，全部5架飞机悉数到齐。一方面，如此庞大的运力，需要投入到更多长航线上发挥价值；另一方面，南航悉心打造的广州枢纽，也需要宽体客机的支持。A380的下一个落脚点，落到了“广州之路”上。

从2009年开始，南航便决心推进战略转型落地，以澳洲为试点，试水中转，2013年初，南航提出“广州之路”的概念，力图打造从澳洲经广州中转直达欧洲的欧澳新捷径，并先后开通了广州至伦敦、法兰克福、莫斯科、伊斯坦布尔等欧洲腹地的航班。到2013年，南航在澳新地区已经拥有悉尼、墨尔本、布里斯班、珀斯、奥克兰5个航点，在欧洲则开辟了伦敦、巴黎、阿

姆斯特丹、伊斯坦布尔、法兰克福、莫斯科、格鲁吉亚7大航点，形成了较为完善的中转网络。

以广州-悉尼航线为例，执飞该航线的A330-200机型拥有258个舱位，在旅游旺季一票难求。

2013年10月~2014年3月，南航在广州-悉尼航线上投入A380，运行半年时间，在座位数增长近一倍的情况下，各项经营指标基本与原A330执行的航班持平。

此时，A380的运营面临一道难题：大洋洲地处南半球，北半球的冬季是该区域的夏季，属于旅游旺季，客源充裕。进入4月份之后，澳洲属于旅游淡季，客源锐减，继续采用A380很可能难以保持高客座。

从澳新航线运营的经验中，南航摸索出了在自身庞大的全球网络中运营A380的策略：利用A380巨大的运力，调节澳洲和欧洲两大区域的淡旺不均。夏秋季投入北京-阿姆斯特丹航线，抓住暑期欧洲游的高峰期，进一步提升南航在欧洲航空市场的运力份额和影响力；在冬春季则投入澳洲航线，满足旺季澳洲市场的需求。通过这种淡旺季搭配，既可以充分利用A380的运力，使5架A380事实上形成两条国际大线搭配两条国内公务航线的协调，又能降低航班运行成本，增加航班利润和收入。

这将极大增强南航在“袋鼠航线”上的竞争力。

袋鼠航线：巨无霸与大象的舞步

在欧洲与澳洲之间，这条路线的航班至少都会中停一站，类似于袋鼠跳跃的动作，因此也被形象地称为“袋鼠航线”。

“袋鼠航线”中转地过往主要是新加坡、迪拜、中国香港、曼谷等地。南航总部所在地广州现在是强有力的竞争者。

从实施“澳洲战略”开始，南航便明确提出，举全公司之力做一件事——枢纽中转。南航以广州为枢纽，首先致力发展国内与国际之间的中转业务，即从南航遍布中国各

大省份的分公司所在地出发，输送旅客到广州来，再转乘宽体客机奔赴海外目的地。后来，南航又开始试水第六航权，即国际转国际业务，广州枢纽日趋成型。

枢纽的一大特征，便是中转运输能力的显著增强。以广州-悉尼航线为例，2014年，该航线广州本地客源仅占36%，从国内其他地区前来广州中转的占46%，另外有18%是第六航权旅客，他们来自东南亚、欧洲、南亚等地区的国家。目前，广州出发的国际长航线，中转旅客占比基本均超过50%。

当A380投入广州-洛杉矶、广州-悉尼航线后，南航枢纽中转的作用得以显现，利用南航在中国内陆以及欧美、东南亚地区庞大的网络为A380喂客，成为了上述航线成功经营的关键。

事实上，当年决策将A380投入到广州-悉尼航线，南航已经预计将给悉尼航线带来第六航权旅客超过7万人次。

完全可以预料，当A380投入北京-阿姆斯特丹后，大幅增加座位数，将给中转销售提供更多机会。

运营A380四年多来，南航通过不断的尝试与实践，在航权资源有限、经济下行等不利条件下，摸索出一套适合中国国情、契合南航实际的A380经营之道。通过国际航线与国内航线搭配、淡旺季结合、中转等方式，充分发挥A380自身固有优势，使得航线的经营品质逐步得到提升。A380已成为南航进行国际化转型，飞出国门的重要推动力。巨无霸与大象的舞步在袋鼠航线上真正舞动起来了。

南航是中国第一家，也是目前唯一一家运营A380的航空公司，中国航企要走向国门，参与国际化竞争，成为国际一流的航空公司，不可避免地要引进超大宽体客机等最先进的客机，更需要掌握如何运营新型客机、超大机队的的能力。从这个意义上说，南航在运营A380上的探索，不仅是其自身发展的宝贵财富，也是整个中国民航迈向国际化的宝贵财富。