



中青旅 商业计划书

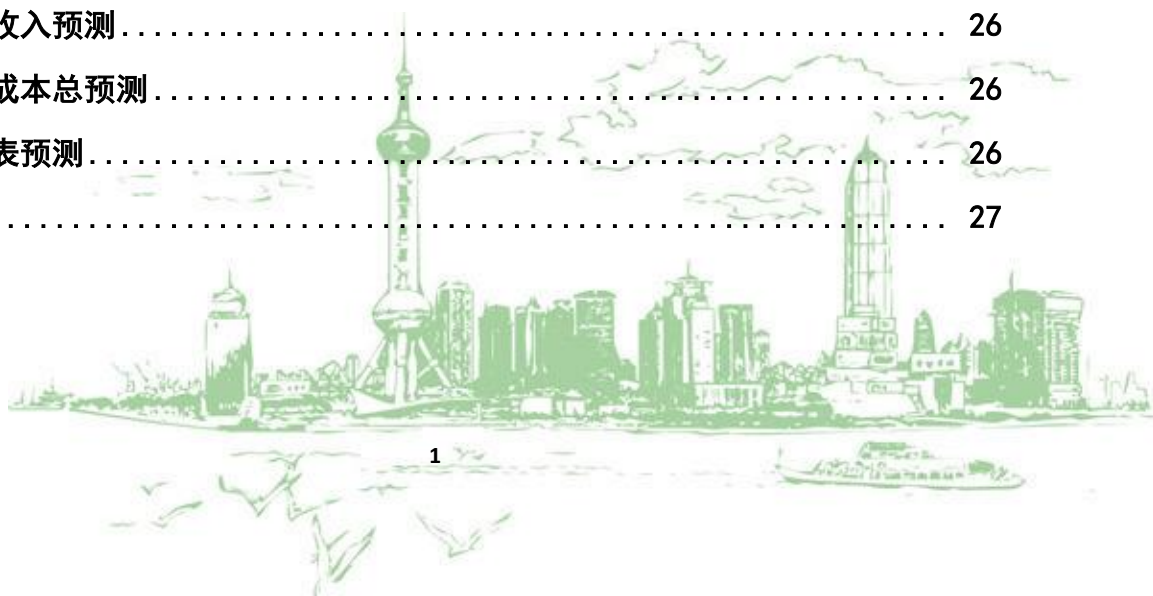


中青旅 · 用心陪着你
We Share Because We Care

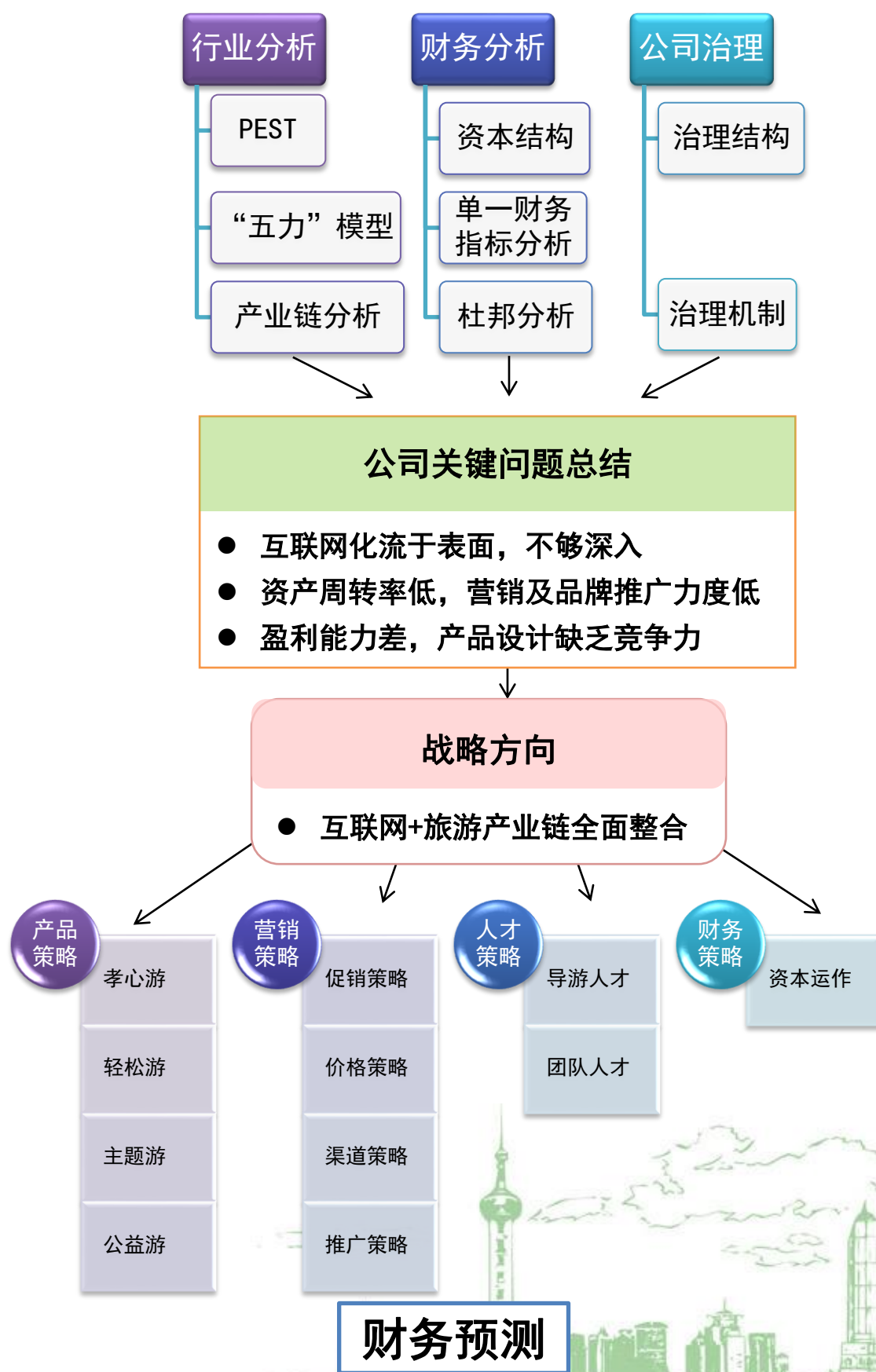
团队编号：TU62
团队名称：L&W

目 录

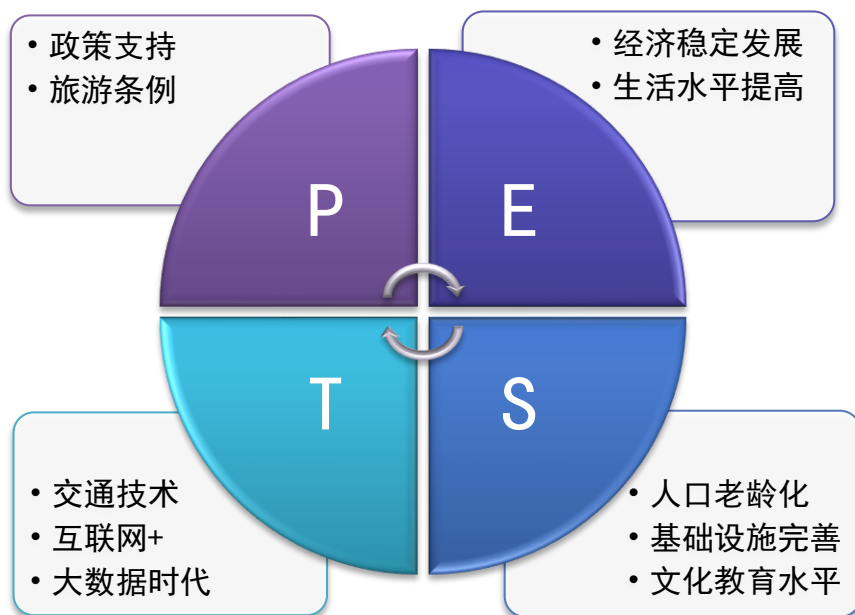
第一篇	概要	2
第二篇	行业分析	2
一、	行业经营环境——PEST 分析.....	3
二、	行业竞争环境——“五力”分析法	3
三、	产业链分析.....	4
第三篇	财务分析	5
一、	资本结构.....	5
二、	单一财务指标分析	6
三、	综合财务分析——杜邦分析法	10
第四篇	公司治理	11
第五篇	策略分析	12
一、	SWOT 分析	12
二、	核心竞争力分析.....	12
三、	现有策略分析.....	13
第六篇	问题总结与策略建议	14
第七篇	策略计划与实施	15
一、	产品策略.....	15
二、	营销策略.....	19
三、	人才策略.....	23
四、	财务策略.....	25
第八篇	财务预测	26
一、	营业收入预测.....	26
二、	营业成本总预测.....	26
三、	利润表预测.....	26
附录	27



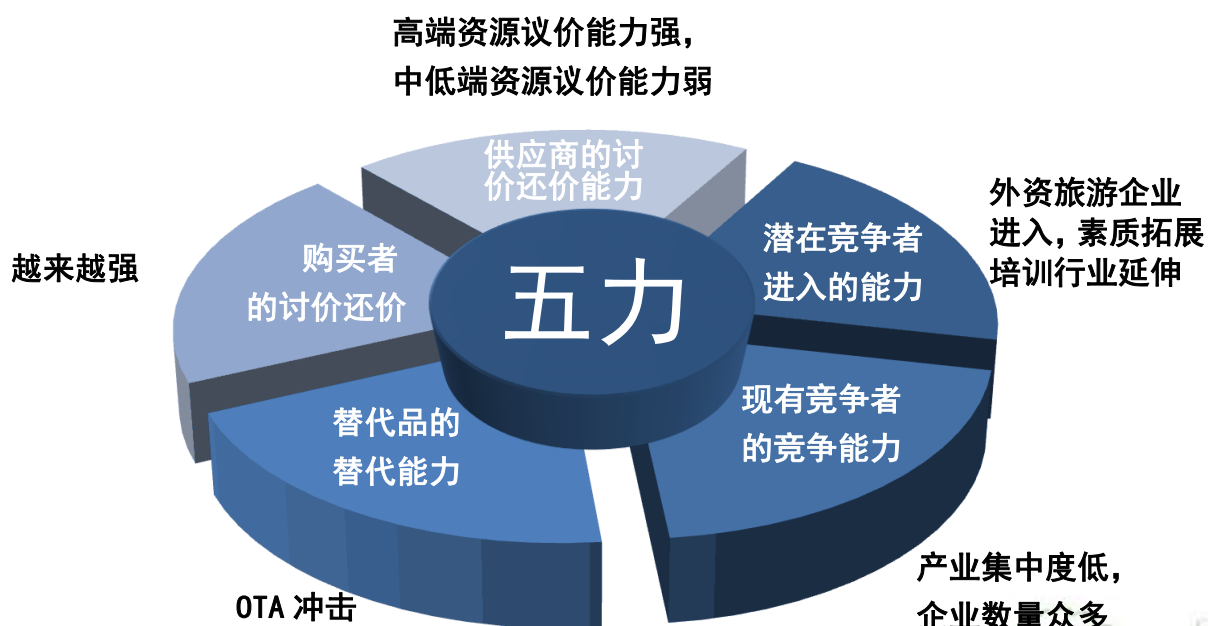
第一篇 概要



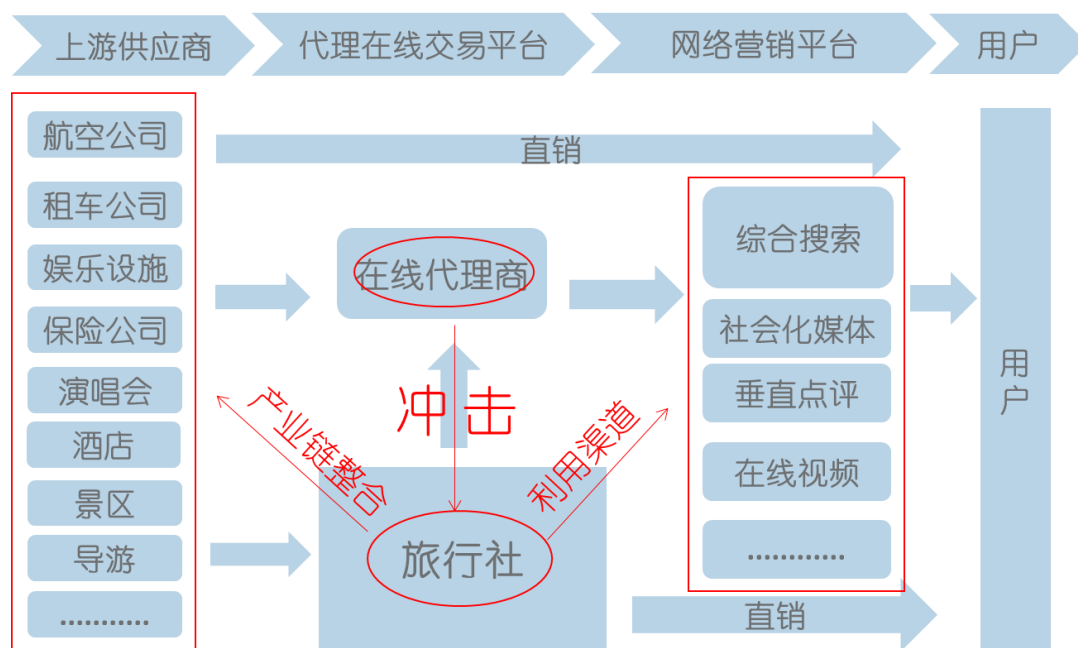
一、 行业经营环境——PEST 分析



二、 行业竞争环境——“五力”分析法



三、 产业链分析



传统旅行社中介职能越来越弱。随着互联网技术的进步，消费者获取旅游信息的成本越来越低，这直接弱化了传统旅行社作为中间服务商的职能，导致旅行社的盈利越来越少。

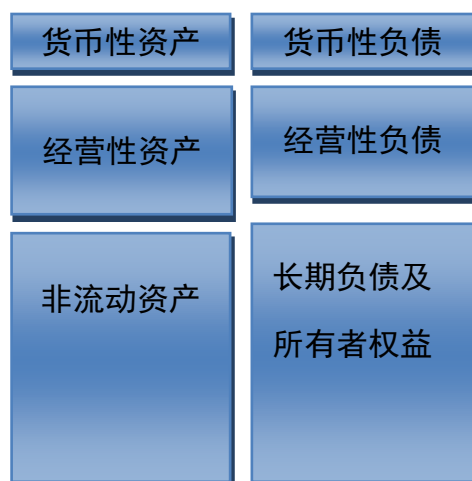
产业链整合。旅游业的产业链十分庞大，上游供应商众多。随着旅游行业进入繁荣发展时代，市场竞争日益激烈。旅行社、酒店行业已进入充分竞争阶段。虽然景区开发具备一定壁垒，但由于景区运营毛利率较高，以及对周边产业消费带动明显的优势，景区竞争亦明显加剧。



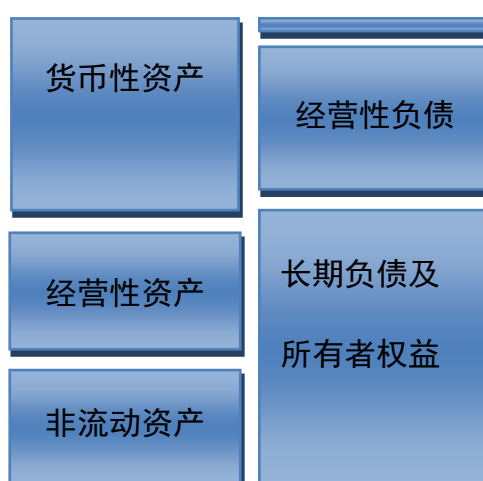
第三篇 财务分析

我们以中国国旅股份有限公司（以下简称“中国国旅”或“国旅”）和携程网股份有限公司（以下简称“携程”）为例，与中青旅控股股份有限公司（以下简称“中青旅”）进行比较，下面我们对中青旅和中国国旅、携程 2012-2014 年的年报，并结合相关财务指标作出如下分析。

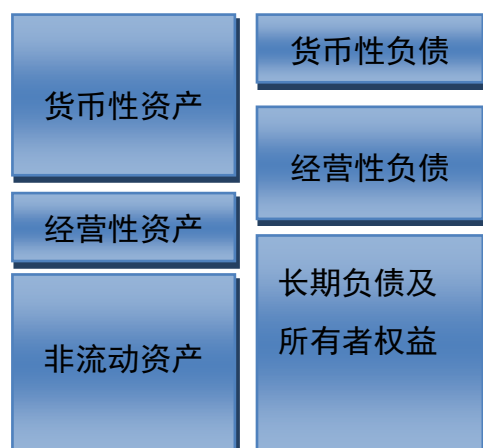
一、 资本结构



中青旅资本结构图



中国国旅资本结构图



携程资本结构图



（一）特征

1. 对比国旅与携程，中青旅的货币性资金比例仅达 10%，与之相差 3 倍。
2. 非流动资产比例也远大于携程与国旅。其中固定资产以及长期股权投资所占比重较大。固定资产中房屋及建筑物占比 87%，金额总数是中国国旅的一倍。虽然这是景区投资的必然形势，但中青旅仍应该剔除固定资产中未来收益过低的资产，进行资金整合。
3. 除携程外，中青旅与国旅的短期负债及长期负债所在总资产比例均低于 5%。三家公司的长期负债及所有者权益所占比均达到 60%，但长期借款所占比例很小，60%中所有者权益达 50%以上。

（二）问题及对策

1. 货币性资金较少。原因是中青旅的盈利能力较差，2014 年的年营业收入为 106 亿元，为国旅的 1/2。2014 年期末的现金及现金等价物为国旅的 1/6。这将不利于后期进行产业链整合。以后年度，中青旅需要通过增发股票吸收投资获得投资所需资金。
2. 固定资产所占比重较大，但固定资产的未来经济价值良莠不齐。且其投资领域涉及范围广，业务分散，造成核心主业不突出，盈利能力不强。应抛弃盈利能力较弱的项目，集中资金于收益高前景好的项目，如景区收购，文化娱乐开发，旅游策划公司的收购。

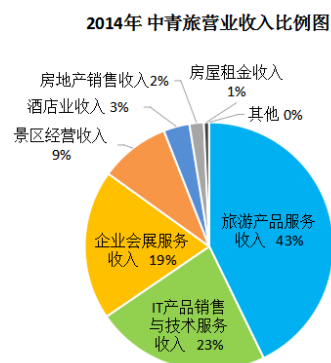
二、 单一财务指标分析



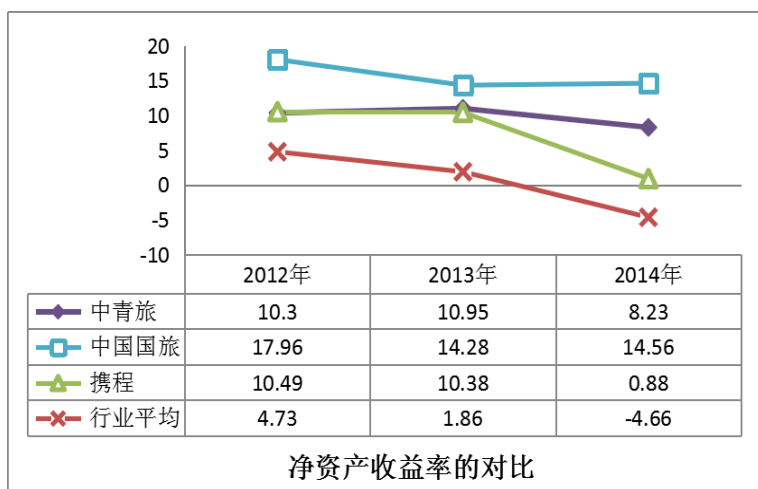
（一）盈利能力分析

1. 利润来源分析

分析：中青旅主营业务为旅游产品服务、会展服务等7项内容，旅游产品服务收入来自于集团旗下各分营店旅游服务收入，从营业收入比例看，旅游产品服务收入仍然对公司总体收入贡献最大。而我们发现非核心业务的房地产和IT产品竟然还占据了很大的比重，大概是受互联网+以及新的经营环境的影响，IT产品销售与技术服务收入增长水平良好。



2. 净资产收益率（%）



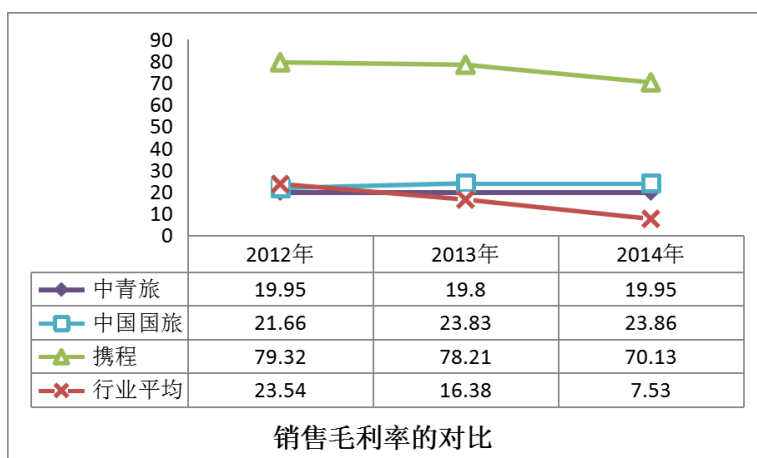
纵向：中青旅近3年净资产收益率基本持平，2014年微降，说明其自有资本获得净收益的能力有待进一步挖掘。

横向：中青旅与携程的净资产收益率相距较小，2014年中青旅相对较好。与中青旅不同，同为传统旅游企业的中国国旅近三年虽然小幅度下降，但始终呈现高指标态势。中国国旅一直占据出入境旅游市场，且积极推行免

税购物行程，而中青旅在国内覆盖率较高，但从年报上可以看出，有很多异地经营点面临困境，主要盈利点在北京公司。鉴于此，中青旅应慎重考虑寻找合适的创新旅游产品占据新领域的旅游市场，并可寻求突破，进行纵向产业链的整合才能给净利润带来更多的贡献。

【净资产收益率=净利润/股东权益平均总额】

3. 销售毛利率（%）



纵向：中青旅近3年销售净利率基本持平，且比率一直较低，这与传统旅游行业收到外部环境的冲击有一定的关系。

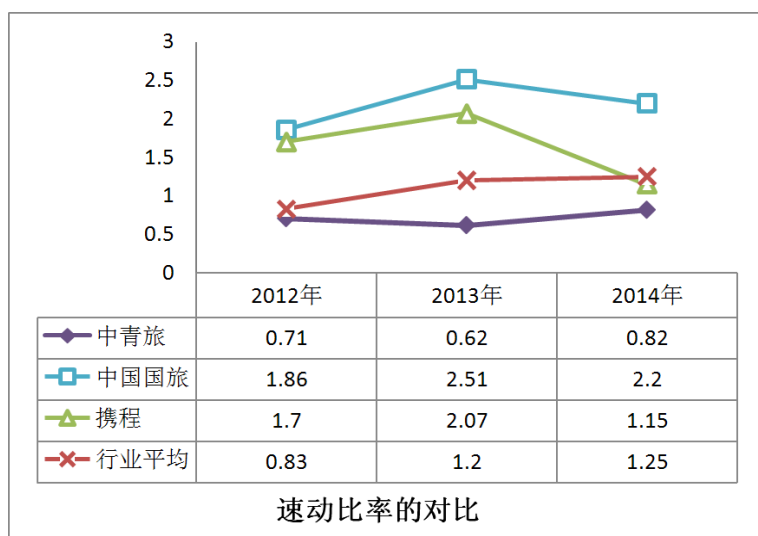
横向：中青旅与中国国旅的销售毛利率相距较小，但始终低于国旅，是由于国旅的免税购物服务收入较高且成本低造成的。中青旅与携程的销售净利率相差巨大，由两个企业旅游服务项目对比来看，携

程作为新兴线上旅游网站更迎合互联网化时代的发展，业务定位准确全面且拓广快速，占据旅游业线上市场，相比而言，中青旅作为传统旅游行业反应较为缓慢。因此中青旅应该更加积极响应传统旅游行业的改革，顺应行业的发展。

【销售毛利率=（销售净收入-产品成本）/销售净收入】

原因小结：盈利能力不容乐观，究其原因，受到经济环境、宏观政策以及互联网化电商冲击等多重因素影响，旅游产品服务增长乏力，产业链景区整合花费增加致使营业成本增加。

（二）偿债能力分析



1. 速动比率

纵向：中青旅近3年的速动比率均低于1，在0.5和1之间波动，说明中青旅短期偿债能力较弱，2014年度增长幅度比较高，总体来说还需要调整。

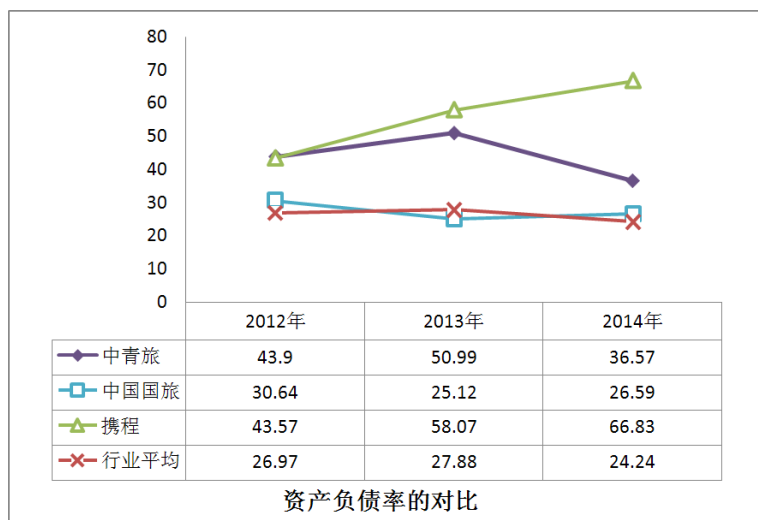
横向：中青旅近3年的速动比率一直处于低迷状态，但在13至14年中国国旅及携程均为下降状态的时候，中青旅呈现出上升趋势，且趋于靠近1，说明中青旅

采取了恰当的资产管理措施。总的来说，中青旅的短期偿债能力较弱，但在逐渐控制财务风险，另一方面也说明中青旅的财务杠杆有提升的空间。

【速动比率=速动资产/流动负债】

【速动资产=流动资产-（预付账款+一年内到期投资+存货+其他流动资产）】

2. 资产负债率（%）



纵向：中青旅近3年资产负债率波动较大，一般同行业资产负债率的适宜水平在20%-30%，中青旅资产负债率较行业值有一定偏差，说明长期偿债能力较差。

横向：携程的资产负债率严重偏高，有较高的财务风险。与中国国旅相比，中青旅近三年资产负债率都较高，但两者差距变小，说明其长期偿债能力低于国旅，但中青旅控制债务风险取得成效，同时有效发挥了借贷资金的作用，给企业

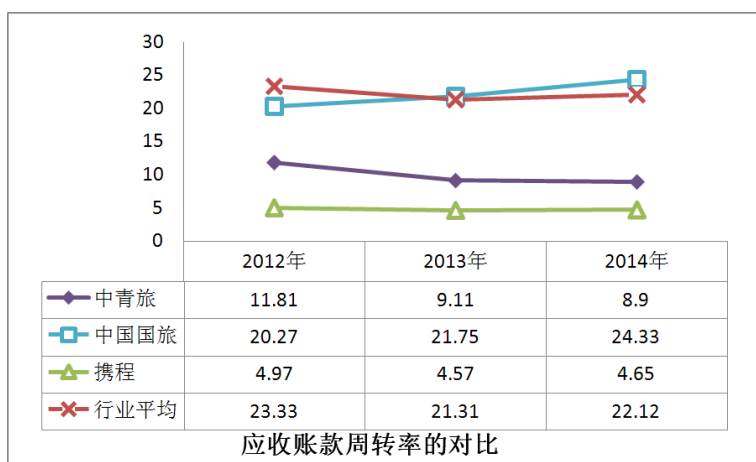
带来利益。中青旅未来可适度降低财务杠杆。

【资产负债率=负债总额/资产总额】

原因小结：中青旅主要是依靠短期借款来获得债务资金，而并非长期借款，因此其短期偿债能力较弱。中青旅通过借贷资金实现景区整合，因而资产负债率与同行业相比高，有较高的财务风险，且债务资金所占比重没有达到最优状态。

（三）营运能力分析

1. 应收账款周转率（次）



纵向：近三年，中青旅的应收账款周转率略有下降，但整体趋于平稳。应收账款周转天数维持在 30—45 天。

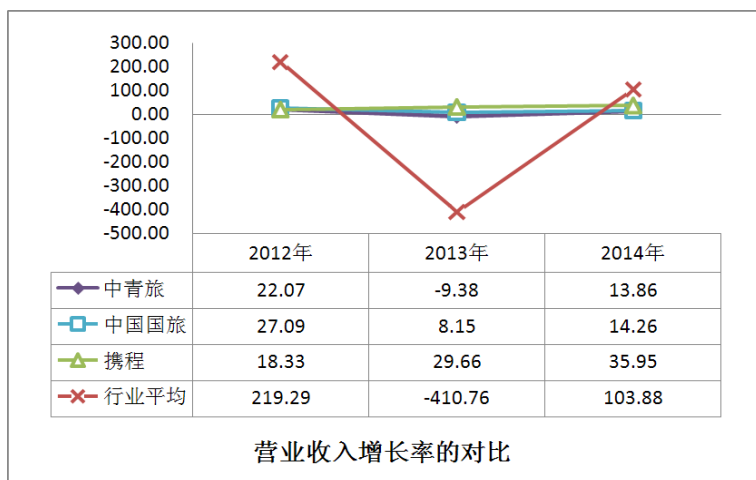
横向：中青旅的应收账款周转率与行业龙头和行业平均（15-17）仍存在较大的差距。携程的收款天数更长，达到 70 以上。

【应收账款周转率=营业收入/应收账款平均余额】

原因小结：中青旅的应收账款周转率低表明企业收账速度慢，平均收账期长，坏账损失多，偿债能力弱，资产流动慢。主要原因仍旧是中青旅致力于景区开发，而景区的利润虽然高，但是投资期长，所占比例不大，所需资本成本高，收益成效短期内无法在报表中显示。而国旅的主要收入来源于各地免税店的销售，该项业务门槛高，投入高，但带来收益成效的时间相对较短。

（四）成长能力分析

1. 营业收入增长率（%）

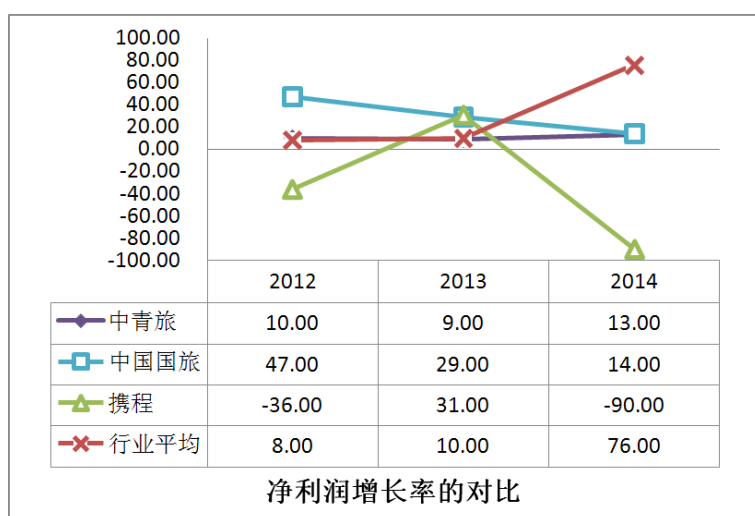


纵向：2012-2013 年中青旅营业收入增长率出现负增长，从 22.07% 降到 -9.38%。2014 又逐步上升，达到 13.86%。

横向：行业也在 2013 年面临一次大跳水，中青旅和国旅的指标也受到影响，而携程不减反在持续上升。

【营业收入增长率=营业收入增长额/上年营业收入】

2. 净利润增长率 (%)



纵向：近三年中青旅的总体净利润增长率维持在 10%。

2012-2013 中青旅与行业持平，2014 年高于行业。

横向：2012-2013，国旅的净利润增长率始终高于中青旅，但国旅近三年的净利润增长率持续下降，从 49%降至 14%。2014 年两家公司增长率持平，此时行业净利润增长率却大幅度下降。携程在三年里发生了先急速上升后急速下降的形势。

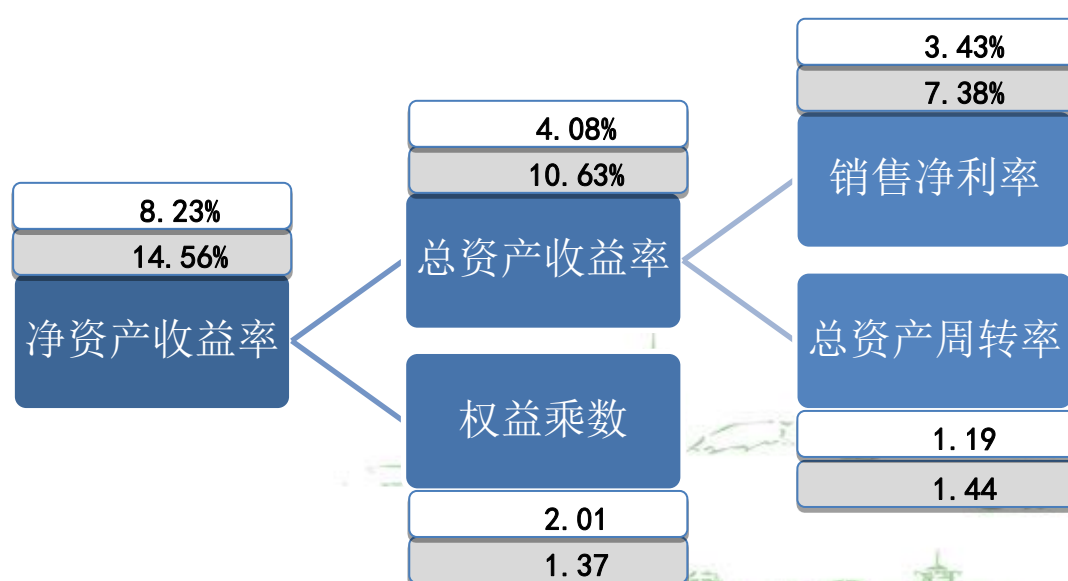
急速下降的形势。

【净利润增长率=净利润增长额/上年净利润】

原因小结：2013 年由于房地产市场的大幅度震荡，中青旅的房地产销售营业收入增长率下降了-91.83%，中青旅的香港地区及海外市场的营业收入近三年的增长率都维持在-10%，而其他主营业务仅仅维持正常，并无增长，导致其营业收入大幅度降低。携程主要的业务模式是提供平台，所以房地产行业的跳水对其并无不利影响。

占中青旅营业收入 50%的旅游产品服务，其营业成本的增幅高于营业收入，并且这项业务的毛利润仅为 7.79%，并且随着电商平台化的逐步延伸，其毛利润会更低，图利空间更小。设计一个切实可行的销售策划方案，来刺激消费，扩大销售是当务之急。

三、 综合财务分析——杜邦分析法



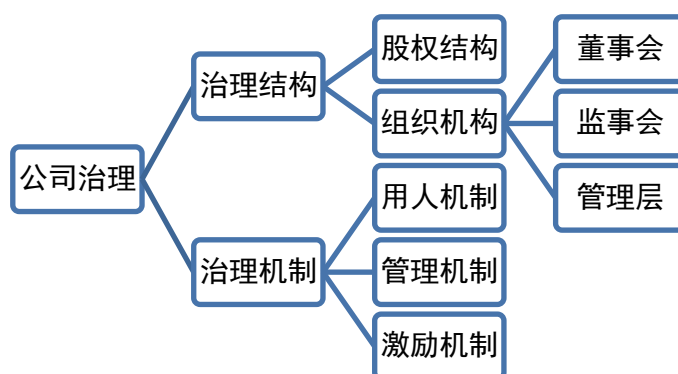
2014 年中青旅及中国国旅的杜邦分析图

注：白底为中青旅，灰底为中国国旅

分析结论：

1. 中青旅的净资产收益率远低于国旅，说明中青旅综合财务竞争比较差。
2. 造成中青旅竞争力差的主要原因是其销售净利率远低于竞争对手。结合中青旅的产品业务结构图以及毛利率图，说明中青旅主业不突出且毛利率低是导致其销售率低是销售净利率低的主要原因。
3. 中青旅的总资产的周转率也低于国旅，这可能是由中青旅对产品的营销推广力度不够造成。

第四篇 公司治理



治理机制

（一）用人机制：高层管理者人才市场。

通过在高层管理者中建立公平竞争机制、信息传导机制、信誉机制，打造中青旅优质高层管理团队。

（二）管理机制：内部控制：

1. 独立董事制度及独立审计部门

建立独立董事制度，解决企业被内部人控制的问题；同时建立独立审计部门，用平行的力量来监督经营者的行为，更有效的打造完善的企业管理团队。

2. 公司内部控制不存在设计或执行方面的重大缺陷，大信会计师事务所（特殊普通合伙）对公司内部控制进行了审计，并认为公司按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

（三）激励机制

公司内部需有一个科学有效的激励和约束机制来润滑，从而实现公司内部利益相关者之间的协调发展。一个科学有效的激励机制可以通过采取合理的薪酬激励机制等方式来解决当前所存在的代理冲突问题。

第五篇 策略分析

一、SWOT 分析

内部能力 外部因素	S（优势） <ul style="list-style-type: none">• 先行优势• 品牌价值	W（劣势） <ul style="list-style-type: none">• 产品同质化• 线上营销弱
	S.O 借利好政策东风 利用先行优势	W.O 增强产品创新 加强网络营销
O（机会） <ul style="list-style-type: none">• 政策支持• 互联网和大数据时代	S.T 增加资本投入 增强品牌效应	W.T 保持原有的产品与服务
T（风险） <ul style="list-style-type: none">• 竞争激烈		

二、核心竞争力分析

通过 SWOT 分析，我们发现中青旅的品牌价值和长期积累的包括客户、供应商等资源是其核心竞争力所在。

1. 资源：资源丰富，先行优势强。中青旅起步较早，积累了一定的客户资源及其庞大的关系网是中青旅绝对的先行优势。

2. 品牌价值：“中青旅”品牌作为承载公司文化的主要载体，已深入渗透产品、服务、市场运作的各个环节，在为旅行社业务赢得广泛客源的基础上，逐渐转化为作为旅游综合运营商的核心竞争力



三、 现有策略分析

（一）现有策略分析

1. 中青旅现有的“全面互联网化”完全符合行业发展的环境和前景。但从我们市场调查报告¹来看，遨游网的知名度并不高，远低于同类旅游网如携程、去哪儿等。

2. 基于中青旅的核心竞争力，“持续扩大景区品牌知名度和影响力”是十分合理的。中青旅成为行业内少有的能够整合上游的企业：乌镇景区和古北水镇的收购以及山水时尚品牌是其整合旅游业产业链的一种重要方式。

3. “打造高端旅游业务专业化队伍和领先品牌”这一策略值得执行。在行业分析模块，我们了解了旅游行业的特点：产品无专利性，产品严重趋同。而高端旅游业务可以说是产品差异化的一种形式，借此增加产品的吸引力。

4. 策略性投资的对象，如中青旅大厦，近年来毛利率低。2014 年，来自这一策略的营业利润仅占总利润的 2.78%，比重微小。可以说，策略性投资的回报率逐渐下降。因此，该策略是否值得推行有待商榷。

（二）策略建议

根据上述现有策略分析，我组给出的建议是：保留“全力推进公司旅游主业的全面互联网化”和“持续扩大景区品牌知名度和影响力”策略；同时，适度减少策略性投资，将资金投入利润率高的景区业务。但更重要的是，重视起策略，从营销、财务等层面加大对合理策略的投入力度。

¹详见附录 1：问卷调查结论及对策



第六篇 问题总结与策略建议

原因1：互联网技术的全面到来

- **IT技术深入到各个传统的行业当中。**互联网的发展，产生了一个重要效应，就是使企业组织边界开放。从微观上看，这会导致企业价值创造方式变化；从宏观上看，组织之间的开放和融合，使得全社会呈现出高度关联的一体化网络形态，从而使现代企业制度与社会化大生产相互兼容。然而，大多数的传统旅游企业还没有深刻地认识到“互联网”将给行业带来的革命性的变化，仍然沿用传统的经营理念、经营模式。

原因2：现代产业链发展

- **现代产业链全面融合。**随着现代组织网络和产业经济的深入发展，产业链中企业的合作越来越密切。企业的竞争已经由单个企业的竞争转变为产业链的竞争。然而，大多数的传统旅游企业还没有迈出产业链整合的步伐，仍然致力于传统的旅行社业务甚至其他非主要的业务。

导致

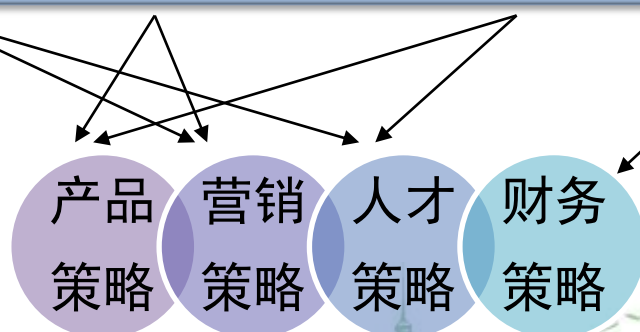
中青旅重点问题

互联网化进程缓慢
流于表面，不够深入

资产周转率低
营销及品牌推广不利

盈利能力差
产品设计缺乏竞争力

产业链整合不深入



为了更好地分析问题并提出策略，我们小组做了问卷调查，其有效样本量为 733 份。详见附录 1: 问卷调查结论及对策

第七篇 策略计划与实施

一、 产品策略

（一）产品个性化、精细化、专业化

针对行业分析，中国已经步入了大众旅游消费新时代，旅游业已然成为中国的重要消费动力，这意味着旅游业的市場将越来越细分化，个性化需求越来越重要，特色定制成为各大旅游业争相模仿的经营战略。所以中青旅需要通过打造更加个性化的旅游项目来拓宽并领先市场。我们小组给出了以下几款旅游产品的建议：

1. 轻松游

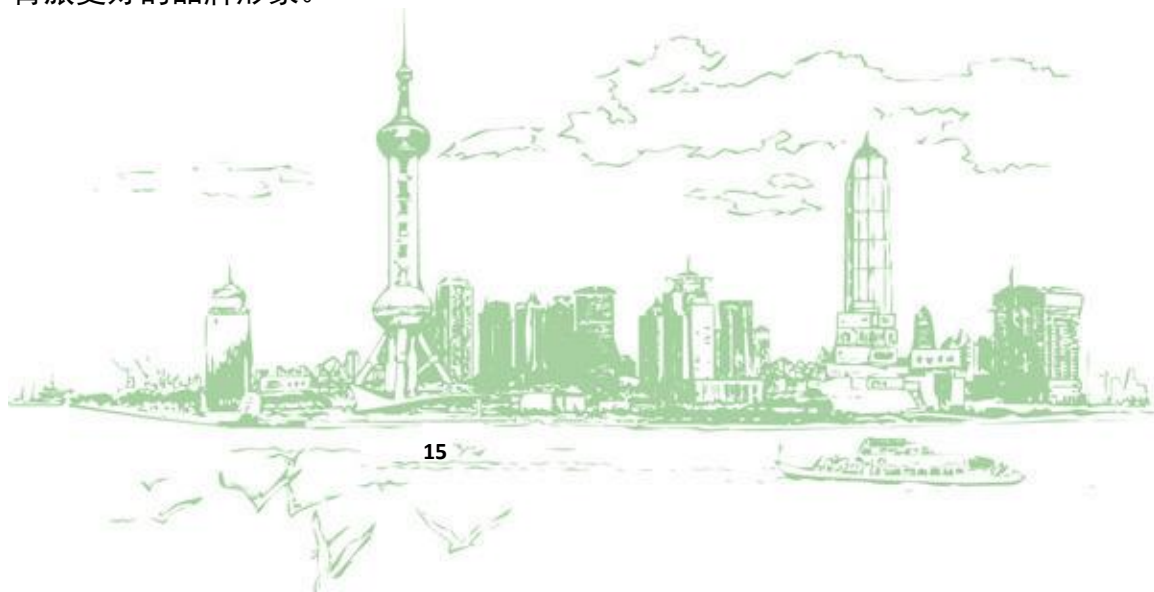
社会压力愈演愈烈，在城市里生活的人群越来越喜欢“农家乐”和“乡村周边游”。因此，中青旅可以承包城市各大企业的职工出游和个人预定出游。聚集压力人群，体验特色乡村项目，释放压力舒缓心情。由于白领们时间有限，工作紧凑，导致这种以“释压”为主题的特色旅游产品在旅游路线上辐射范围短，所以容易存在着区域局限的问题。建议中青旅与各大城市的“乡村游”、“周边游”网站，比如北京的北京美丽乡村、成都的中国乡村游网等开拓合作，达成合作双赢，风险共担的效果。

2. 主题游

丰富以不同关键字作为主题的旅行，比如学术类（人文历史游、宗教体验游、自然科技游）、美容餐饮类（吃货游、美颜游）、养生疗养类（养生游、保健游）、情感主题游（孝心游、追忆游、亲子游、蜜月游）等。由潜在客户群自行选择感兴趣的关键字作为搜索依据，为他们筛选出符合他们“口味”的旅行项目。在“旅游+”快速发展的行业背景下，旅游+主题将会是未来旅游业越来越重要的发展趋势。

3. 公益游

建议中青旅可以举办“分享·爱”的专项活动，通过众筹或者自行出资，资助那些难以走出大山的孩子去见识外面的世界，这有助于中青旅塑造温度品牌。同时，在电视节目“变形计”的引导和启发下，中青旅可以通过开通“体验旅行”，将贫困山区作为待开发的旅游目的地，通过旅游刺激当地的经济。这种公益旅游不仅有助于中青旅旅游业的发展，还有利于塑造出中青旅更好的品牌形象。



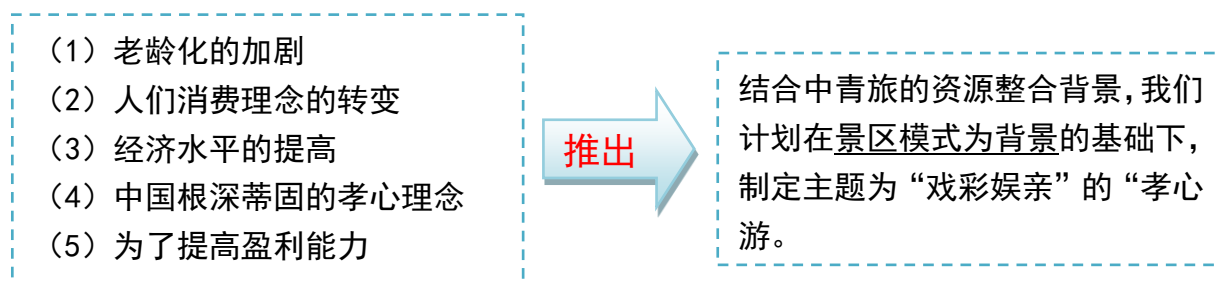
（二）孝心游

我们团队针对目前旅游市场传统的老年人旅游产品的缺陷和不足，推出了一款全新概念的产品-“孝心游”，该产品主打中华民族特有的备受推崇的“孝道”文化，以年轻人向自己的父母长辈表孝心，送礼品的形式，由年轻人购买后，赠送给自己的长辈，让长辈们在开心旅游度假中体会儿女的一片孝心，增进家庭间的亲情和和谐。

我们建议中青旅对旅游产品进行礼品化包装，礼品化包装是指将旅游产品打包成不同的礼品形式，送给不同的收礼人，旅游路线、服务可以根据送礼人和收礼人的特性达到最好的一个定制效果。用户可以在支付订单的时候备注选项注明是否需要礼品化定制。

意义：以送礼的形式来包装旅游产品的营销模式会给中青旅树立出独具特色的品牌形象，有利于品牌的宣传推广。同时还能扩大自己的客源群体，包括了本就想购买旅游路线的客源，也将想买礼品送人的客户群体转化为中青旅的消费群体。在中国送礼频繁的背景下，增加了新的一种富有特色和情感意义的“礼品”选择。礼品化战略可以用于各个消费群体，根据不同的消费群体制定不同的实施计划，我们小组将以“孝心游”产品展开详细阐释。

1. 孝心游产品背景：



注：什么是景区模式为背景？为什么要用这样的模式呢？

意思是中青旅可以在孝心游产品的路线中主推景区路线。例如乌镇和古北水镇所具有的独特风光，是度假胜地。中青旅投资的这些景区业务，可以利用它的控制权，掌控好成本费用，同时，更好地进行景区营销，打造景区品牌，推广景区产品，提高景区在市场的占有率。

2. 孝心游产品具体实施方案

产品行程单详见附录 2：“孝心游”产品行程单

(1)孝心游产品目标人群	60 后至 90 后人群。这个年龄层的群体在积累了一定的经济基础的条件 下，具备良好的经济能力购买。
(2)孝心游产品市场定位	想要购买中高端的休闲温情的品质旅游礼品给父母送礼的人士。
(3)孝心游礼品形式	作为“礼品化”的旅游产品，子女在下订单之后，我们会走一系列的礼品化形式。例如寄送给父母一个精美的礼品袋，内含一封邀请函，一封 宣传单，一张立体旅游路线图等，给予父母子女送礼之间更好的礼品式温 暖体验。
(4)孝心游产品种类	消费者以“送礼”的形式给自己的父母购买旅游产品，可以选择独家 定制“一家人出游”的陪同孝心游形式，或者选择总父母参团的形式

(5) 产品服务包括: 产品宣传单详见附录 3: “孝心游” 产品宣传单

- 1) 孝心游比较传统旅游产品, 增加了医疗设备的服务。例如提供智能健康测试仪器, 提供享用者医疗测试, 实时监控旅客身体监控状况。
- 2) 在旅游过程中增加团队医疗成员, 以防医疗事件的突发; 这种关心消费者自身利益的贴心服务是其他旅游产品没有的, 是本产品具有优势的地方。
- 3) 每日前发短信给旅客的气候及着装提醒服务、全天候的喝水提醒服务
- 4) 免费提供智能手表(功能有: 定位、记步、睡眠监测等), 有效防止旅客走失, 尤其是老年人旅客, 智能手表的定位系统作用显著。
- 5) 餐饮保证健康养生, 且允许特殊饮食餐定制, 行程有低糖低脂免费小零食发放。孝心游主打中高端优质服务, 力求达到客户的个性化需求。



(6) 孝心游产品可行性分析:

享受人群

享用人群是中老年人, 退休后又大量的休闲时间, 并且绝大多数有出游的医院。而这个项目的购买者是中老年人的子女, 有一定的经济基础为父母购买孝心游产品, 根据问卷调查, 过去并没有并且有医院在两年内为父母购买旅游产品的人数占比大, 市场空缺较大。

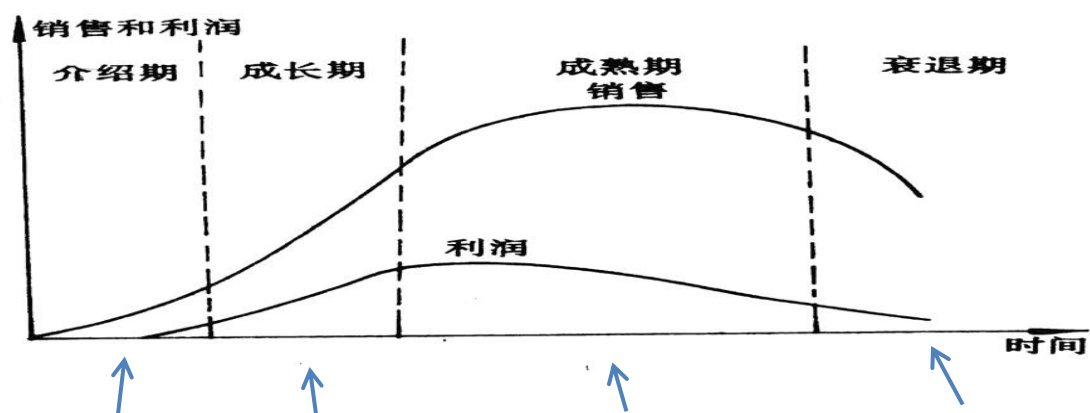
价值观念

孝心游在宣传中主打是孝心礼品, 符合了大众价值观, 受到广泛支持。它在原有的夕阳红产品上进行了创新, 也将老年市场的消费人群推广到了更为广大的中青年市场, 扩大了市场吸引力和份额。

符合中青旅的品牌

旅行社提供的旅游产品, 核心优势是基于“人”的服务。“用心陪着你”的品牌推广语, 所传递的品牌感即是“温暖”、“贴心”、“有人情味”。中青旅公司希望品牌不只是口号, 更能实实在在地与产品和服务贯通, 帮助消费者收获更完美的旅行体验。这份从情感入手的营销计划, 更能打动消费者, 符合中青旅公司的理念追求。

◎产品生命周期：

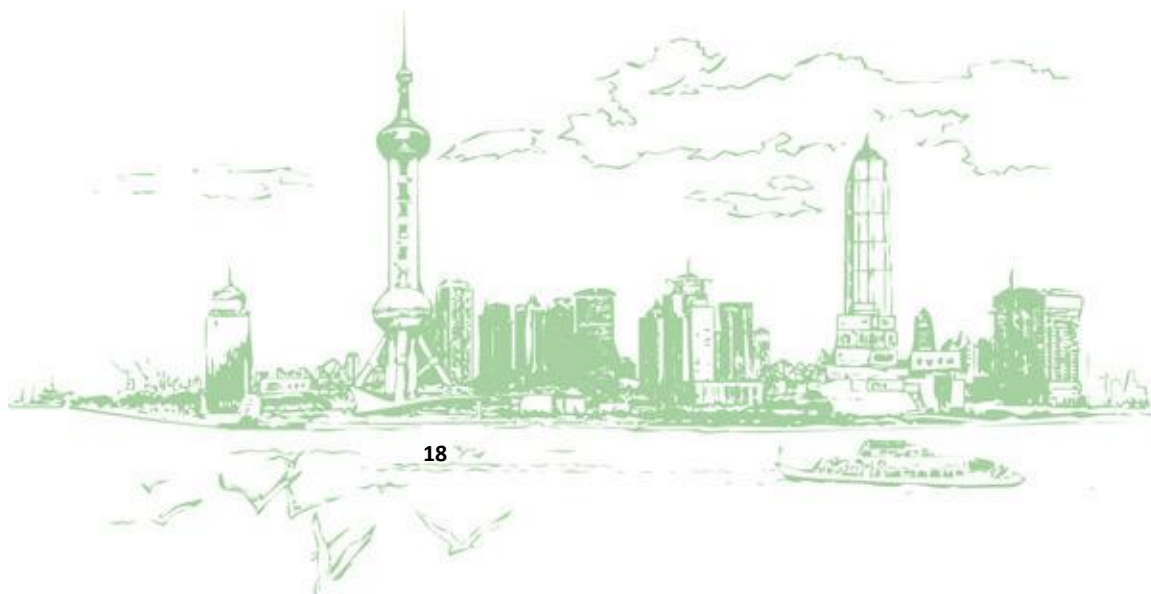


期初消费者对于全新产品类型的新鲜感，在介绍期设置相对较高的价格，配合较高的促销开支，短时间内强度的市场推广。

1. 改良用户体验。根据反馈，快速反应。
2. 加大与其他线上和线下平台的合作。
3. 品牌形象温度化。提高产品和品牌在社会上的美誉度。

1. 市场改良：进行全新的市场细分，开发改进新的旅游产品。
2. 产品改良：榨干孝心游价值，或扩大全新的业务及范围，用“礼品化”策略，包装出新型旅游“礼品”。

1. 收缩战线，集中资源在有利可图的市场上，大幅度降低促销开支。
2. 在无利可图的市场上，利用现有的客户资源去开设新的“礼品化”旅游产品。



二、 营销策略

（一）“遨游网” 网络平台和手机客户端的整合优化

一、关于遨游网

问题：私人定制不够专业化，速度慢，“沉没订单”

建议：中青旅应该利用遨游网的大数据，完善自己的会员数据库，及时跟进用户订单，利用大数据平台，提高自己的定制速度，才有利于防止沉没订单的问题出现。

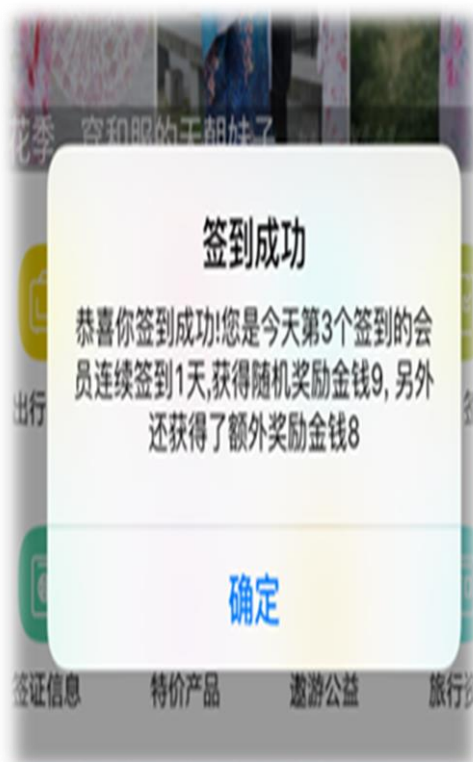
二、关于遨游手机客户端

问题①：遨游客的首页布局不够社交化

建议：遨游客吸取微博首页设置，打开首页出现的应该是更为社交化的朋友圈栏目，有效的实现遨游客作为交流平台的作用，而不是让人误解为它是趋同于遨游旅行的 APP。

问题②：遨游客的每日签到应用不广

建议：在微信公众号中的每日签到先行推广，中青旅的公众号里每日都会推送精选旅游相关内容，根据微信用户的使用习惯，我们都会快速的浏览推送标题。若是中青旅在微信中设置了每日签到栏目，搭配签到获积分中大奖的驱使，相信能更好的在线上维系客户关系并且获得一定的宣传效果。



三、遨游旅行+遨游客整合

问题：遨游旅行 APP 和遨游客 APP 职能重复，容易分散流量

建议：中青旅应该将遨游旅行 APP 和遨游客 APP 整合为一体，这样将有效的集中了访问流量，并且可以有效的利用资源集中宣传一个 APP，降低了营销和管理等费用。





(二) 全面拓展互联网营销渠道——与第三方平台合作

1. 微店：

微信的每日使用流量大，建议中青旅在微信上设立微店，扩大自己的销售平台，同时可尝试能否在微信钱包中的第三方服务中添加遨游旅行栏目。

2. 生日管家、万年历商场：

视时将中青旅的路线作为一个“送礼”主题推送。由于孝心游产品的礼品化包装，可在生日管家和万年历 APP 平台下的商场里搭建遨游平台，一旦父母和朋友等人群生日，生日管家和万年历不仅可以跳出提醒，还可以给出用户的送礼建议。



3. 天气通生活：

天气通为用户提供每日的天气信息，中青旅可以和它合作，在对应的气候时节，天气通生活栏目可以给出不同的旅游产品建议。

（三）网络 IT 技术的深度应用——线上营销推广

1、线上渠道推广：

优惠推广

- 在线下购买旅游产品的顾客在订单支付的时候关注中青旅微信/微博，或者下载遨游旅行及遨游客等软件APP，将会立享优惠和抽奖机会。

搜索引擎推广

- 建议中青旅通过在搜索引擎上发布高质量的时事通讯和新闻稿吸引潜在客户。使搜索引擎上的用户能高频率的接触到中青旅的网页及微信微薄等线上平台推广。

自媒体、新媒体推广

- 通过公司拥有的高端人脉资源，在微信公众号、微博大V、创投界朋友圈推广线上渠道，发布旅游产品信息。

定点广告推广

- 在优酷、土豆等流量大的网站等上面购买广告位，用户可在观看视频前和播放视频时，跳出小窗口广告，推广中青旅的在线遨游网。

2. 在线上平台上推广旅游产品：

（1）微信推广产品：我们可以采取在微信中转发投票的朋友圈，投票内容是关于已经享受过孝心游的人群书写的体验及生活记录，配上图像，得票最多的可以获得景区周边一日游享用券一张，二等奖旅游产品优惠券 300 元，三等奖也将获得中青旅定制小礼品（例如景区旅游纪念书签、景区旅游纪念钥匙扣等）。

#孝心游# 随着社会老龄化的加剧，工作竞争让多少中青年抽不出时间陪自己的子女旅游，更别说是父母了？多少人忽略了父母也想去看看世界有多大的心愿？多少人用着父母的资金长大成材，从农村走向城市，从城市走向国际，却不知道他们还在农村耕种，城市打拼，甚至独守空巢。快给父母一场孝心游吧

#孝心游# 上中青旅，选孝心礼，给予您的父母最好的一份回礼，让他们看看您想看的世界，让他们走走您走过的道路，吃过您爱吃的菜肴，中青旅，用💖替你陪伴，用💖替你传递感动。



（2）微博推广产品：在微博设置“孝心礼品，选中青旅”或“孝心故事”等相关话题，让大众参与热议，以微博转发的方式进行抽奖，获得的奖励是被抽中的可以拥有一次免费获得孝心游产品的机会。

（四）促销策略：

中青旅可以通过（情感促销——体验促销——推广促销——事件促销——回馈促销）以上几种促销策略来更好的销售自己的旅游产品，提高自己的盈利能力。我们将以孝心游为例，更具体的阐述如何有效的使用这几种促销手段。

◇情感促销：





中青旅制定一个情感主题——“戏彩娱亲”，它的含义是子女做某些事来“娱乐”父母。我们针对特定的情感人群，使中青旅成功的走进消费者的情感世界，挖掘出他们内心的情感需求，真正的传达出中青旅“心意互通，传递感动”的理念。

◇体验式促销：

1）视觉体验：获赠的旅游产品由中青旅提供，旅行过程由中青旅人员拍摄记录，传递出当下父母们仍对世界怀有着热情，父母们在旅游中重新让劳碌了大半辈子的心灵得到休养和净化。可以采访顾客的父母对子女的贴心选择感动的镜头等，通过所摄照片及宣传片进行后续的视觉体验营销。

2）触觉体验：我们提供给孝心游的享用群体更好的医疗服务以及贴心照顾，例如我们会在公司设置医疗部，保证旅游中有医护人员的陪伴；对导游进行基本医疗培训，给予老年人最好的触觉享受。努力的完善线下的 O2O 体验店，给予顾客更好的双向享受。

◇推广式促销：

渠道	策略
	在机场运用地面推广策略；地推人员每天在机场给人装遨游的 APP 软件，宣传孝心游产品。
	商场每天都有广大的潜在客户群体，在商场的流动人口，普遍消费观念比较开放，也具有较好的经济消费基础。
	与酒店进行联合营销可以高效的保障业务量的上升，有利于对旅行社的旅游项目在具体的地区进行精准的宣传。旅游酒店拥有大量的平台目标客户，可以在房间内摆放宣传册的形式进行宣传，刺激消费者的购买动机。
	我们会在热门旅游景点投放一些广告，让游客看到本产品的特色，吸引旅客下一次进行旅游购买计划的时候把该产品纳入考虑范围。

◇明星事件促销：

正在湖南台热播的《旋风孝子》，十分契合孝心游礼品的内涵形象，中青旅可以给予一定金额的赞助，借助明星效应及真人秀事件达到一个更好的促销效果。

◇回馈式促销

1）节庆、套餐促销：孝心游产品在母亲节、父亲节和感恩节等具有温情特点的节日下，具有更广泛的促销商机，我们可以配以价格促销吸引，套餐组合优惠，节日折扣等方式刺激消费者购买欲望。



2) 纪念品促销：中青旅在每一场旅行结束后都可以给顾客送到一张秘密定制的私人旅游明信片，中青旅有专业的摄影团队为旅客在行程过程中进行记录，选取最优照片定制成一张私人明信片，作为对这场旅游的最好回赠，同时也给了这场旅游划下最完美的句号。

（三）价格策略：

阶段定价策略	由于旅游产品特有的淡旺季，进行阶段定价，平衡旅游环境容量。
产品组合定价策略	“酒店+门票”套餐购买，双亲认购送 spa 体验等定价策略，利于景区总体平衡发展，增强游客逗留时间，实现更多旅游收入。
差别定价策略	1、由于景区包括多个景点和不同的旅游产品、服务，故采用产品形式差别定价。2、公司针对自己以及周边景区的旅游淡旺季，和旅游产品宣传推广的需要，采用销售时间差别定价。例如平时价格折扣 90%，周末以及黄金周不打折。团购打折，逗留天数不同等因素差别定价。

三、 人才策略

优质服务作为旅游业里竞争考核的一大标准，中青旅必须重视对于员工和团队的培训及管理，重视储备人才。对公司人才的管理主要是以下几个方面：

（一）导游人才

1. 导游招聘

要求导游通过改革导游人员考试制度。严把导游人员资格准入关，聘用具备政治思想、职业道德、政策法规、服务意识、导游技能和经得起工作磨练的导游员。

2. 导游培训

中青旅的高层领导和部门的经理务必将培训落到实处，一场有效率的培训可以带来更多潜在的经济效益。具体内容：

1) 遵循“员工先培训后上岗”的原则，中青旅需挑选合适的培训教员，教员必须要有较强的旅游意识和质量意识，能深刻理解中青旅经营理念，富有领导能力，会生动形象的运用各种技巧使学员熟练掌握所学的知识。

2) 不定期进行公开授课的培训，可以请心理咨询教授，商务沟通讲师以及旅游管理高层出席演讲给予他们更广泛的指导，灵活的处理好自己和旅客的服务关系，以及妥善的处理好“刁难性”客户。同时给予他们更广泛的业外知识，有助于旅游业在与相关产业合作的时候仍处于得心应手的状态。

3) 加强对导游员的年审培训和淡季教育，不断提高导游员的自身素质。通过各方面的努力，造就一支政治素质高、业务能力强、职业道德好、结构较为合理、数量充裕的导游员队伍。



3. 导游激励

组织导游员的各类评优和大赛，优化导游队伍结构，提高导游队伍素质，对于培训表现和成绩优秀的员工颁予证书以及绩效奖励。

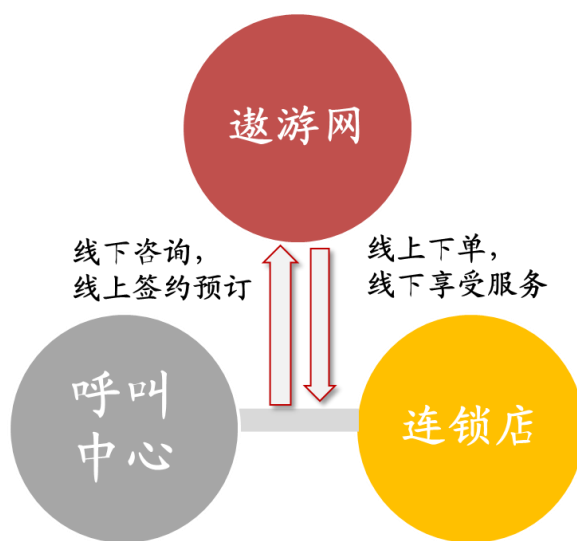
（二）服务人才

1. 医疗团队管理。

为了更好地实行我们的“孝心游”产品，需要建设一支医疗团队。招聘部分医院的医生，保障旅行中客户的安全，让购买者放心，让旅行者安心。

2. 呼叫中心管理。

通过电话调查，我组发现中青旅的呼叫中心接电话及时，但是反馈缓慢。呼叫中心的接话人员数量少且不专业，不能提供有效的建议。可以不断地对呼叫中心人员进行“模拟呼叫”培训，增强呼叫中心人员灵活应对的能力。建立“呼叫中心反馈”系统，呼叫中心及时反馈有待回访的客户，将可能的订单变成实际的销售订单。



（三）管理人才：培养吸纳复合型人才

1. 培养吸纳营销服务型人才。这类人才主要是指在人类进入信息、网络时代，发挥“营销能力”的一技之长，即能够把握市场导向的“情报力”，提高商品销售能力或竞争能力的“商品力”，接近用户的“推销力”，以及维持客户深化客户关系的“服务力”。

2. 培养吸纳开发创新型人才。具备有保持良好的开放式沟通，创造良好的团结协作气氛。面对国内外市场竞争，头脑冷静，熟练运用所学专业知识，具有综合多方面技术的能力，开创市场新局面。不仅能开发新产品或采用新技术，还包括管理方法上、思想观念上、营销手段上，以及企业经营管理的各个方面。

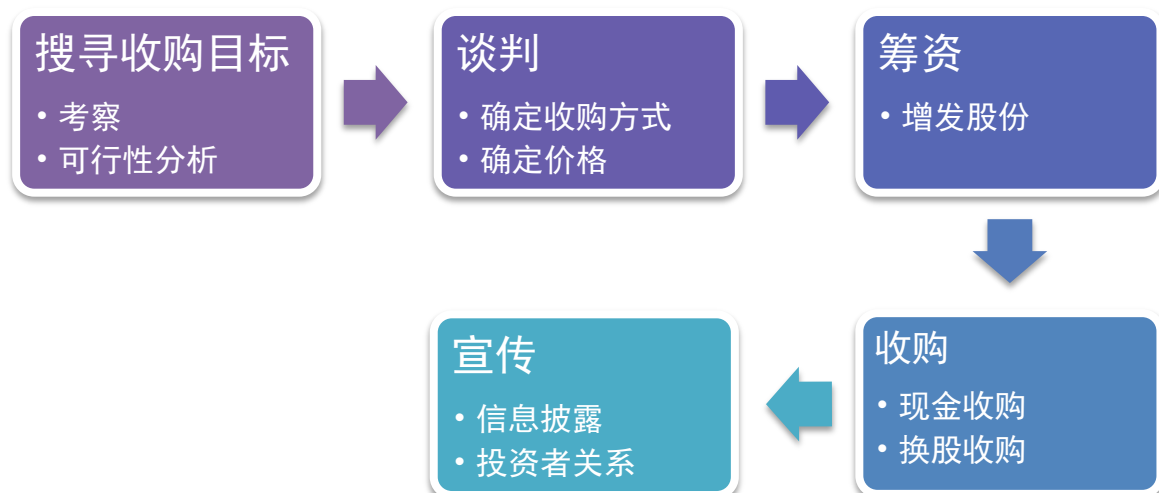
3. 培训制度化培训方式多样化。采取滚动式管理方式，增强人才活力。在竞争中不断调整管理人员职务，进行职务交替，业务项目交替，使人才掌握技术更全面，使人才的成长进入“培训—使用—再培训—再使用”的良性循环机制。

4. 开放、争夺和引进企业外部优秀人才。企业与大专院校和科研单位联姻；吸收外籍专家来企业传授现代科学知识和经营管理先进手段，帮助企业增强市场竞争力和提高企业科学管理水平；聘用各地用非所学，用非所长的能人，或在外单位不能正常发挥作用的人才。

四、 财务策略

整合景区。旅游行业内的景区资源稀少，而消费者购买旅游产品终究离不开观赏景区，使得景区资源成为了旅游行业内的高端旅游资源，具有不可替代性。如果控制了景区，就获得了一条长期稳定的收入来源，以及强大的垄断效应，成为一个长期的核心竞争力。目前在国内，有很多非上市公司拥有很好的景区资源。中青旅应该加大对景区业务的投资，主要是对有潜力的，且拥有景区资源的非上市公司进行收购。

● 具体流程：



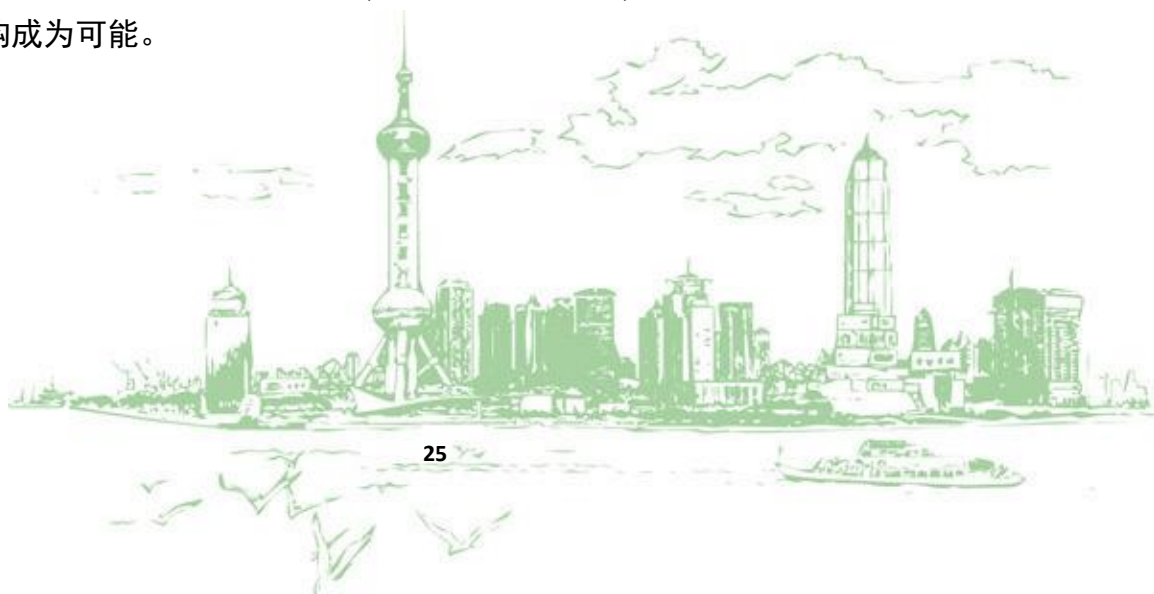
● 具体目标：

经过调查分析，黄果树景区能作为中青旅的收购对象，理由有三

1. 符合中青旅收购要求：贵州黄果树旅游集团股份有限公司是一家非上市公司，旗下的黄果树是国家级风景名胜区，它占据得天独厚的地理位置，被世界吉尼斯总部评为世界上最大的瀑布群，列入了世界吉尼斯纪录，它也是中国第一批国家重点风景名胜区和首批获得国家评定的 5A 级风景名胜区之一

2. 加快其上市进程：黄果树景区地处我国贵州，是一个十分贫穷的省份，贵州黄果树旅游集团股份有限公司如果要进行上市，不仅缺乏资金，同时也缺乏社会关系资源，政府关系背景等等。中青旅作为一家上市公司，不仅不缺钱，而且拥有强大的资源，能加快其上市进程。

3. 互利互惠：中青旅想要控制景区资源，黄果树想要上市，双方的资源互补使中青旅能够对其进行收购成为可能。



第八篇 财务预测

策略计划的可行性同时需要数据的佐证，在这里从中青旅近八年的经营情况出发，结合本计划书提出的战略与策略，预测中青旅未来三年的盈利情况。

一、 营业收入预测

基于策划方案的实施，我们得到未来三个年度的预计营业收入如下表所示：

营业收入	11,054,626,005.47	11,614,034,746.79	12,173,443,488.10
预计增长	7.00%	7.50%	7.50%
修正后营业收入	11,828,449,825.86	12,485,087,352.80	13,086,451,749.71

二、 营业成本总预测

采用销货百分比法，根据中青旅近三年财务报表。营业成本、管理费用、销售费用以及财务费用占营业收入的比例分别为 79.95%，3.73%，8.03%，0.41%，结合财务策略及营销策略，我们预计未来三年，营业成本和管理费用基本保持稳定，略有上升，财务费用持平，销售费用有大幅度的上升。

基于策划方案的实施，我们得到未来三个年度的预计营业总成本如下表所示：

营业成本	80.42%
销售费用	4.05%
管理费用	8.76%
财务费用	0.41%

三、 利润表预测

营业收入	11,828,449,825.86	12,485,087,352.80	13,086,451,749.71
营业成本	9,512,439,349.96	10,040,507,249.12	10,524,124,497.12
销售费用	479,052,217.95	505,646,037.79	530,001,295.86
管理费用	1,036,172,204.75	1,093,693,652.11	1,146,373,173.27
财务费用	48,496,644.29	51,188,858.15	53,654,452.17
利润总额	752,289,408.92	794,051,555.64	832,298,331.28
所得税	188,072,352.23	198,512,888.91	208,074,582.82
净利润	564,217,056.69	595,538,666.73	624,223,748.46

假设：(1)不存在纳税调整事项，即利润总额=应纳税所得额。

(2)不考虑税收优惠，所得税的适用税率为 25%。

(3)不考虑营业外收入支出。

附录

附录清单

附录 1：问卷调查结论及对策

附录 2：“孝心游”产品行程单

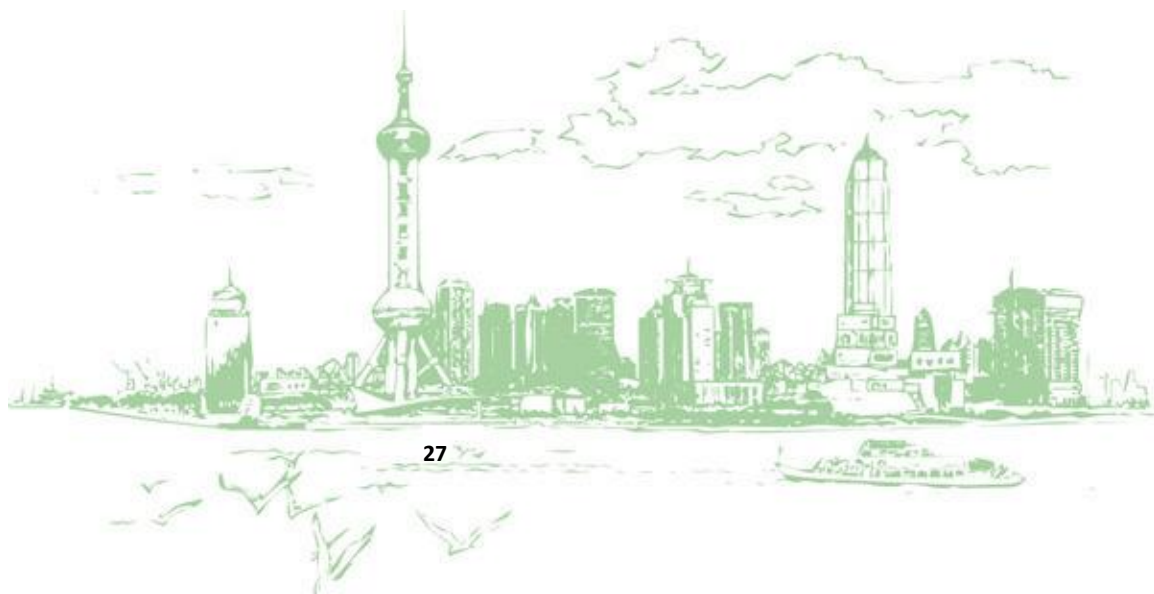
附录 3：“孝心游”产品宣传单

附录 4：参考文献

附录 1 问卷调查结论与策略建议。

根据问卷调查结果(见下方)，我们得出以下结论：在老龄化时代背景下，当前的旅游市场中，消费者（以我们的目标消费者即 25 至 45 岁为主的群体）受网络普及和价值观念的影响，个性化需求会更加明显，线上旅游需求量将大幅增长。

现况	解决方案
更多消费者愿意通过在线旅行网站及 APP 渠道咨询或购买旅游产品。其中携程、去哪儿成为在线平台的主力军,而中青旅的线上平台 遨游网 表现出 知名度不高 以及服务质量有待提高的问题。	通过在知名网站投放广告以及做好品牌旅行服务，打响中青旅及遨游网知名度，同时可以 结合相关 APP 软件 提供贴心服务，提高服务质量。
消费者除自己旅行以外,大部分愿意支出为父母购买旅行产品的费用以表孝心,且该 市场空间大 。	打造 专项“孝心游” 产品，抢先占据市场空间,但项目需着重注意老人安全问题以及行程安排等消费者重点关心问题。



旅游行业调查问卷分析

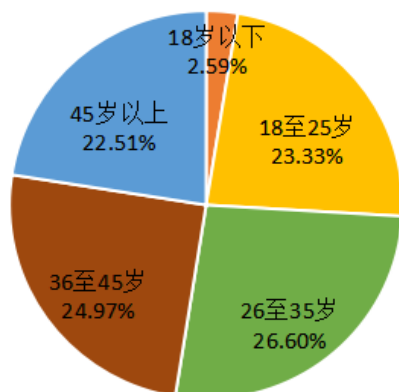
调查方法：网络及实地调查

调查对象：来自福建、浙江、河南、广东等共计 21 省，4 个直辖市，1 个自治区以及国外的 754 位随机群众

调查人数：754 份

有效问卷：733 份

数据与分析：



第 1 题 您的年龄是？ [单选题]

选项	小计	比例
18 岁以下	19	<div><div></div></div> 2. 59%
18 至 25 岁	171	<div><div></div></div> 23. 33%
26 至 35 岁	195	<div><div></div></div> 26. 6%
36 至 45 岁	183	<div><div></div></div> 24. 97%
45 岁以上	165	<div><div></div></div> 22. 51%
本题有效填写人次	733	

第 2 题 当您需要咨询旅游信息时，您主要会选择哪种方式？ [单选题]

选项	小计	比例
旅行社	248	<div><div></div></div> 33. 83%
在线旅游网站	293	<div><div></div></div> 39. 97%
亲朋好友	180	<div><div></div></div> 24. 56%
报纸杂志	12	<div><div></div></div> 1. 64%
本题有效填写人次	733	

第 3 题 当您购买旅游产品时，您会选择什么渠道购买？ **[单选题]**

选项	小计	比例
旅行社	256	34.92%
在线旅游网站	170	23.19%
APP 软件	106	14.46%
其他	201	27.42%
本题有效填写人次	733	

第 4 题 您是否知道遨游网？ **[单选题]**

选项	小计	比例
是（转至第 5 题）	163	22.24%
否（转至第 6 题）	570	77.76%
本题有效填写人次	733	

第 5 题 如果您使用过遨游网，您觉得遨游网的服务质量如何？ **[单选题]**

选项	小计	比例
很好	64	39.26%
好	51	31.29%
一般	48	29.45%
不好	0	0%
差	0	0%
本题有效填写人次	163	

第 6 题 当您使用在线网站和 APP 软件时，您会选择哪个网站？ **[多选题]**

选项	小计	比例
携程	308	54.04%
去哪儿	260	45.61%
同程	119	20.88%
途牛	123	21.58%
艺龙	50	8.77%
阿里旅行	109	19.12%
驴妈妈	44	7.72%
穷游网	43	7.54%

其他	90	15.79%
本题有效填写人次	570	

第 7 题 您是通过什么渠道了解到上述在线网站和 APP 软件？ [多选题]

选项	小计	比例
电视广告	247	33.7%
网站广告	343	46.79%
公共交通、楼宇框架广告	85	11.6%
报纸杂志	63	8.59%
亲朋好友介绍	358	48.84%
本题有效填写人次	733	

第 8 题 您过去有为父母购买过旅游产品么？ [单选题]

选项	小计	比例
是	288	39.29%
否	445	60.71%
本题有效填写人次	733	

第 9 题 您未来两年内有为父母购买旅游产品的想法么？ [单选题]

选项	小计	比例
是	502	68.49%
否	231	31.51%
本题有效填写人次	733	

第 10 题 如果为父母购买“孝心游”项目，您最担心什么？

（“孝心游”主要指子女为父母购买旅游产品，让父母跟团出游） [单选题]

选项	小计	比例
安全问题（医疗保障）	516	70.4%
饮食问题	33	4.5%
住宿问题	29	3.96%
行程安排	111	15.14%
价格	22	3%
其他	22	3%
本题有效填写人次	733	

附录 2：“孝心游” 产品行程单

景区介绍

Introduction

北京·古水北镇

文化之旅

NEWS
THE DIFFERENT WALL THE UNIQUE WTOWN
小镇动态



领略中华精髓

EXPERIENCE THE WSSENCE OF THE CHINESE

古水北镇位于北京市密云区古北口镇，坐落在司马台长城脚下。
古北口自古以雄险著称，有着优越的军事地理位置，
《密云县志》上描述古北口“京师北控边塞，顺天所属以松亭、
古北口、居庸三关为总要，而古北为尤冲”。
古北口以其独特的军事文化吸引了无数文人雅士，
苏澈、刘敞、纳兰性德等文词大家在此留下了许多名文佳句，
更有康熙、乾隆皇帝多次赞颂，
以“地扼襟喉趋朔漠，
天留锁钥枕雄关”来称颂它地势的险峻与重要。



BEIJING WTOWN CULTURAL TOUR

行程安排

Travel arrangements

*组团时间应避开五一十一等人流高峰期，旅游途中应适时注意老人们的情况，有问题及时反馈。

第一天

7:00

组织进行体温
血压测量/例行检查

7:30

从北京城区出发

9:30

到达古北水镇

9:40-11:30

组织带领游览民国街区，沿
着古北驿大街自行观光，感
觉疲惫可以选择在茶艺馆
品茗休憩

午饭

【司马缸酒楼】

(提前预约准备好餐食，菜
色偏向绿色健康少油少糖，
米饭的软硬也因个人喜好调
整，特殊照顾糖尿病患者等有
特定需求患者)

14:00—17:00

游览水街历史风情区

【推荐景点】

司马小烧

观察制酒流程工艺

体验制作酒糟菜肴

永顺染坊

观赏生态印染

diy印染作品

月老祠

喊泉

文化风筝馆

香粉店

皮影戏馆

小人书店

烟丝馆

17:10

雁归游船码头乘坐游船到达
望塔客栈登记入住

晚饭

集体用餐

18:30

英华书院/杨无敌祠/杨无敌
祠戏台(仍有余力的人可选
择山顶教堂)

21:00

住宿点集合，各自回寝室

21:30

体温血压测量

第二天

8:40

量体温血压

9:00

自助在客栈内解决早餐并登
记退房

9:40-11:00

日月岛广场游览，随后乘坐
电动车到达汤河古寨区，在
八旗客栈入住

午饭

烤肉馆

14:00

镇远镖局
龙凤池足汤
八旗会馆

17:00

龙凤池温泉
(晚饭可在泡的过程中进行)

20:30

例体温血压检查，与老年人
进行交流

第三天

8:00

例行检查及早餐

8:40

游司马台长城

11:30

长城游览结束，返回住宿点

12:00

登记退房 组织用餐

回到出口 坐车回区

*全程组织拍摄两次合照，
一次在第一天的夜游，
一次在长城。

旅程中的夫妻可以适当在月
老祠、山顶教堂等地方
或者在跟团出游的摄影师的
建议下拍摄特定手势情侣照
(可在旅行结束后定制为明
信片)

每位老人应佩戴发放的手
表，以防走失。

备注

附录 3：“孝心游”产品宣传单

孝顺

不能等
趁父母健在 多点
关爱 莫留下遗憾

孝心游

CYTS 中青旅
用心陪着你

行程亮点

安全之行
随时了解
老人状态
1

贴心保障
专业接待
健康小食
2

放心之旅
防走失
医疗测试
3

照顾周到
气候、喝水
多项提醒
4

行程舒心
安排合理
充分休息
5

★ **安全之行：**
出团前家人添加导游微信，随时随刻了解服务状况

★ **贴心保障：**
专业经验接待老年团，关爱老人健康，定时发放健康小食

★ **放心之旅**
免费提供智能定位手表防止老年旅客走失。

★ **照顾周到：**
每日气候及着装提醒、全天候的喝水提醒服务；团队医疗组实时把控旅客健康状况；

★ **行程舒心：**
保证老人每天8小时充足睡眠，摒弃赶羊式旅游；让老人轻松游玩。

附录 4：参考资料与文献

1. 2013 年中国旅游业产业链不同环节发展概况解析
2. 蒋骏：简析中国旅游业的智慧开发
3. 国务院发布促进旅游业改革政策
4. 中青旅控股股份有限公司 2012 年年度报告 P9-14、P20-22、P39-42、P52-60
中青旅控股股份有限公司 2013 年年度报告 P9-13、P17-18、P22-24、P51-59
中青旅控股股份有限公司 2014 年年度报告 P9-12、P17-18、P24-26、P52-54、P59-71
5. Wind 数据库

