



来东方社区信息苑 “白相” 啥?

网“上”便捷生活：网购火车票、网上预约挂号

便民代购、快递提领……

网“下”乐活生活：养生、旅游、抢购高雅音乐票

舞蹈、讲座，分享精彩每一秒！

东方社区信息苑, 300余个社区网点, 提供各类社区公益文化服务, 也欢迎志愿者加入我们的团队!
更多信息请登陆: 021u.com / eshanghai.cn 电话: 52987500

即日起现场订阅 2013 年《新民晚报社区版·家庭周刊》

订一份“家庭周刊”送一份温馨大礼

窗外情自

A 音乐玩具
(价值 349 元)

C 章鱼玩具
(价值 199 元)

E 由黄浦区人口和计划生育指导中心提供的生殖健康成人产品(价值 88 元)

B 昆虫玩具
(价值 149 元)

D 智力玩具
(价值 199 元)

本次活动共将送出礼品1000份，礼品先到先得，送完即止。

办理时间:周一至周五 9:30-17:00 垂询:62473818

订阅地址:《新民晚报社区版》社(延空中路 839 号 15 楼)

全年订价:60元 零售价:1.2元 刊号:CN31-0062 周三出版
邮发代号:3-81 全国邮局均可订阅,单位订阅更可上门办理集订分送

玉屏 经得住多少诋毁，就担得起多少赞美 旅游低价背后的奥秘

近年来，在四川旅行社行业共提到“五屏”二字，就会引来各种褒贬不一的议论。其焦点往往集中在他们的“低价”上面：全省各地近二十家五屏旅行社的线路报价，不仅处于同行业同类产品的水准之下，甚至常常低于一些旅行社的“成本”；尽管各地五屏旅行社的规模都不算很大，但几乎每家五屏旅行社所涉足专线的价格，在业界中却都是“独霸”的。

可以理解,在现代经济生活中,价格确实是主导市场的杠杆。如果说“天猫”依靠价格杠杆创造了一天180亿营业额的神话,那麽游界的五屏在“低价水平”之内保持游客增长率和长期的盈利率,也许同样属于良性。为游开五屏长期低价和保持盈利之途,我们采访了整个五屏的创始人和控股股东。请他们为我们解读五屏良性低价的奥秘。

“要拔萃，必先出类”

玉屏的全体应该叫“徽商玉屏国际集团旅业”，是由全国各地近二十家独立法人的旅行社和分公司及一些参股、控股的景点、酒店、车马所组成，上海玉屏国际旅行社便是其中



玉屏峰为皖南的著名之一。黄山

家，由集團總裁程立親自掌鑰。

但业界对玉屏存在一些争议。有人质疑玉屏是牺牲质量从事恶意低价,也有人认为玉屏的低价是扰乱市场。“杜立芝言:“一个企业如果以牺牲质量做代价哗众取宠,无疑是短视的行为”。他认为“企业要做到拔萃,首先就要与众不同,只有出类,才能拔萃”。



玉屏連鎖經營酒店之一

郑立介绍说,在他进入旅游行业的初期,就认识到旅行社营销模式的落后。传统的旅行社一直采取由地接社“组装”线路,办事处推介产品、组团社代理销售的模式,其中每个环节都会产生必要的费用;这种中间环节所产生的费用,通常要占成本的10%,短途线路甚至占成本的10%以上。郑立认为,市场竞争中最敏感的是价格竞争,要占据市场,同等标准之下的价格高低是影响市场竞争的关键因素。旅行社在资源采购价格大致相同的前提下,要以不降低标准、不牺牲质量为前提做到与众不同的优势低价,首选的办法就是剔除环节,以减少营销环节要空间。所以,五屏初期经营的旅游线路并不多,只重点围绕着黄山、古徽州州“本土”资源做产品,然后在各地设立旅行社作为产品的直营窗口,实现了旅游线路的“直采”“直推”“直销”,以一站式的经营理念方式减少中间环节,把原有的市场报价降低30%

以上。随后，整个三屏根据时机把这种模式复制到其他国内线路，实现了价格竞争力。

“要么不做，要么做绝”

在剔除传统旅行社在营销上的中间环节之后,程立发现这种模式并非不可复制,而且旅行社在装载销售产品的过程,都是在为景点、酒店、交通、餐饮等资源供应向“打工”。程立认为:价格竞争是表面上的竞争,而资源的成本才是决定价格高低的最终要素。旅行社要在价格竞争中取胜,必须获得资源定价权。

为了实现这个目标,程立抽调了整个中屏的流动资金,对近二十几处旅游景点、四十多家酒店、三家车行实行了参股、控股、定购包销,加盘托背,获得了资源的定价权。与此同时,程立不断加快在全国扩张增设旅行社的步伐,把看似庞大的资金压力分摊到为数众多的下属公司,既化解了风险,又保障了下属各公司资源定价权掌握上的灵活性。



三、本土专线涉及的强州景区

各地的玉屏旅行社圍繞著自身資源細分市場、細分客戶、細分時段，貼近市場靈活調整成本制定產品，以資源的成本優勢保障旅行社的價格競爭力，在這報價直接做到了傳統旅行社成本之末廣同時，從自身優勢著手203方面

的毛利。与此同时,由旅行社往年分产品所增长的客源,更促进资源提升了边际效益——建立通过这样的运作,实现了旅行社、资源、游客的“三得利”。——在介入资源互动,建立从成本中挖掘效益的模式,王晨可谓做“绝”了。



玉牌号与市场开发的部门结合牛牌景区

“高调做事，低调做人”

做事和做人是分开的。程立意识到，玉屏的旅游投诉是一把双刃剑，在导致客流高速增长的同时，由固有概率所导致的投诉率也会相应增长。而无论是合理或不合理的投诉，在信息传播很快的今天，对企业的声誉都存在伤害。对此，程立要求所有的玉屏旅行社在预算中追加一项“和谐基金”，对于各类投诉，哪怕是看似无理或者是苛刻的投诉，都必须在力求和谐的基础上追求更高层次的包容和宽恕。程务必在二至五天的时间内彻底消除投诉意见。程立还要求所有公司的总经理，只要有时间就必须亲自解决投诉，力求把投诉游客转变为回头客。针对前几年投诉率较高的上海玉屏国际旅行社，程立亲自坐镇，严格督导导游队伍，每周检查意见反馈，及时回访消除隐患，把旅游投诉率从前年的十位数降低到去年的个位数。直至今年彻底实现旅游零投诉零投诉率为零。

在玉屏房价的背后，是旅行社集团化的良性运作。是玉屏的零负债率和零投资率，是每年大幅度增长的客流和效益——这些足以证明玉屏的运营模式是可行的良性模式。这种模式在市场运行中也许会受到传统观念的质疑，但我们相信：玉屏，能跑得起多少低贱，就担得起多少繁荣！