

托馬斯庫克破產敲響警鐘

傳統旅行社亟需轉型



「這家公司的消亡，有些像一個時代的終結。」對於有着178年歷史的英國老牌旅行社托馬斯庫克的最终破產，《紐約時報》發出如此感慨。隨着英國脫歐日期的漸行漸近，托馬斯庫克的破產似乎也在影射着全英國的情緒。儘管公司高層將巨額虧損原因歸咎於季節因素和脫歐帶來的不確定性，但更多理性觀點卻認為這與全球旅遊業的新趨勢密不可分。面對互聯網、數字化的飛速發展以及旅遊電商的競爭，傳統旅行社顯得愈發力不從心。但產業收入有望達致全球GDP一成的旅遊業大蛋糕，對傳統旅行社則仍有着難以抵禦的吸引力。有鑒於此，如何積極順應科技創新，靈活展開轉型升級，從而更好地滿足旅遊者需求，當是傳統旅行社必須正視的挑戰。

香港商報記者 趙桐曲

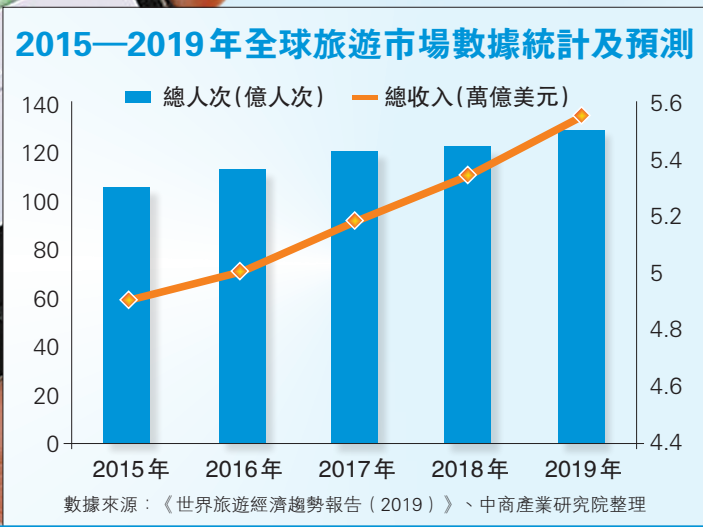
財況加速惡化壓垮百年老店

9月23日，全球首家也是世界上最古老的旅行社——英國托馬斯庫克集團（TCG）宣告破產。作為世界上最著名的旅遊運營商之一，破產前的托馬斯庫克已向全球60多個目的地提供「廉價旅行假期套餐」而聞名，其旅遊產品成為普通中產階級家庭負擔得起的度假熱門之選。2018年，托馬斯庫克為全球超過1900萬客戶提供了服務。公開信息顯示，從1841年開展業務至今，托馬斯庫克的業務涵蓋旅行社、航空公司、度假村和郵輪，遍布16個國家和地區。該公司擁有2.1萬名員工和105架飛機，以及200家酒店、接近4000間客房。該公司在英國主要街道的門店有550家左右，而全球門店接近3000家，2018年營業收入為96億英鎊。

托馬斯庫克的創始人托馬斯庫克是英格蘭一名浸信會的牧師和一位積極的禁酒工作者。因認定酗酒是維多利亞時代英國社會頑疾的根源，庫克於1841年7月5

日包租了一列火車，將570名支持禁酒者從英國中部地區的賴斯特送往拉巴夫勒參加禁酒大會。往返行程12英里，每位參加者收費1先令，免費提供午餐及小吃，還有一個唱讚美詩的樂隊跟隨。沒想到，這次活動大獲成功，被公認為世界上第一次商業性旅遊活動。同年，庫克創辦了世界上第一家旅行社——托馬斯庫克旅行社，標誌着近代旅遊業的誕生。在隨後的幾十年中，該公司針對英國不斷壯大的中產階級，擴展了酒店、度假村、郵輪和航空公司等業務。

歷經兩次世界大戰，托馬斯庫克依然生存下來，但近幾年公司財務狀況的惡化速度卻十分驚人。自2018年5月以來，托馬斯庫克股價更是下跌了96%以上。2018年初，公司市值還超過25億英鎊，僅僅11個月後便只剩5.5億英鎊。業內普遍猜測，讓天平失衡的最後砝碼應該是被要求籌集的2億英鎊。在累積16億英鎊的債務之後，托馬斯庫克原本與銀行及最大股東復星集團達成9億英鎊援助計劃，但銀行要求其必須準備2億英鎊應急準備金「過冬」，因實在拿不出手，最終只得宣布破產。



破產餘震波及歐洲多國旅業

針對巨額虧損的原因，公司CEO范克豪澤歸咎於「去年夏天的熱浪持續到今年」「海島遊的漲價降低了客戶對冬季陽光的需求」「英國脫歐不確定性導致客戶推遲度假計劃」以及「來自旅遊業同行的激烈競爭」等。其中，英國脫歐被認為是最關鍵的拖累因素。托馬斯庫克曾對外聲稱，毫無疑問，英國脫歐進程導致許多英國客戶推遲了今年夏季的度假計劃。在巨大的不確定性面前，沒什麼比砍掉一切額外消費老老實實待在家更實在的了。畢竟旅行不是人們生活的剛需，而脫歐可能使英國和歐盟各國邊境通關變得複雜，英鎊隨時可能發生的大幅貶值也讓想要旅行的人望而卻步。提供旅遊金融服務的瑞士環球藍聯公司發布的報告顯示，無協議脫歐將重挫歐洲旅遊業，同時導致歐元及英鎊貶值。

事實上，即便脫歐尚未塵埃落定，托馬斯庫克的破產已經令歐洲多國感受到陣陣寒風。法國媒體認為，托馬斯庫克破產對法國旅行社的經營與就業造成的負面影響將非常深遠。該旅行社在法國的子公司擁有超過1000名員工，其附屬運營品牌Jettours在法國更是每年接待超過30萬客戶，是排名前五的運營商。此外，托馬斯庫克這一品牌在法國還擁有超過430家代理店，這一切都使破產造成的餘震呈網狀不斷擴散。西班牙政治家兼特內里費島代表羅德里格斯表示，托馬斯庫克的倒閉可能會打擊西班牙經濟，尤其是加那利群島的旅遊業發展。羅德里格斯指出，每年有400萬人通過托馬斯庫克來加那利群島旅行。如果因為托馬斯庫克的倒閉而沒有付款或推遲付款，數百家酒店運營者也將面臨倒閉危機。

在希臘，托馬斯庫克是境內規模最大的英國旅遊公司，每年向各島輸送共300萬遊客，並在當地僱傭了1000名員工。近50家希臘酒店與托馬斯庫克簽訂了特許經營協議。旅遊業官員將托馬斯庫克的倒閉比作一場地震，波及業內所有企業。克里特島旅行社協會主席弗拉塔基斯就表示：「這是一場7級大地震，而我們正在等待海嘯」。葡萄牙旅遊業聯合會主席卡列羅也認為，托馬斯庫克的破產將損害葡萄牙旅遊業，尤其是阿爾加維和馬德拉群島兩地。

科技創新衝擊傳統經營模式

托馬斯庫克的破產，不僅引發歐洲旅遊市場「地震」，也令全球旅遊企業唏噓不已。有旅遊業內人士直言，該公司走向破產在一定程度上意味着旅遊業一個時代的結束。而客觀來講，撇開托馬斯庫克高層所列以上客觀因素，更多業內人士認為，未能及時擁抱互聯網注定托馬斯庫克終被時代拋棄。

隨着互聯網、數字化以及旅遊電商的飛速發展，在線預訂航班、酒店及租車越來越便捷，拖着百年歷史進入新千禧年的托馬斯庫克其實非常力不從心。過去，傳統旅行社的生存之道是基於客戶在獲取信息以及預訂酒店、航班及租車方面的困難，而如今這些困難已不覆存在。除非有特殊的服務需求，否則已經沒有人再去依靠旅行社的服務。利潤空間不斷遭到擠壓的托馬斯庫克原本想通過收購擴大規模效益，但卻積累下更多負債。儘管托馬斯庫克也有網上預訂的服務，但其傳統運營架構仍佔主體。此外，航空公司高昂的運營成本也極大拖累了托馬斯庫克的財務狀況，畢竟經營旅行社和經營航司是兩碼事，「兩者都是獨立且複雜的業務」，旅行顧問協會的專家科比坦言。

總之，在當今時代，旅行社已不是唯一、也不是主要的旅行方式了。旅遊經紀事務所Protourisme CEO阿里諾就表示：「消費者想要的是私人訂製的旅行，而不是標準化的產品。但是在這些方面，托馬斯庫克並沒有適應。所以在面對這些變化時，傳統的旅行社都遭遇了困難。」其實，除托馬斯庫克外，法國藍色海岸航空公司、特大航空和在線酒店預訂平台Amoma近日均已紛紛宣布倒閉。那麼，這是否意味着整個旅遊運營商都在面臨危機？在法國旅行企業公會主席馬斯看來並非如此。「雖然這幾家企業的倒閉幾乎發生在同一時間，但這並不代表着旅遊業陷入了疲軟。」事實上，根據世界旅遊組織（OMT）的統計，去年全年，全球遊客的數量增長了6%，總數達14億人。今年上半年，全球遊客繼續增長至6.71億人次。儘管全球經濟增長放緩、英國脫歐帶來的長期不確定性、貿易和

技術緊張局勢以及不斷增多的地緣政治挑戰，已開始影響企業和消費者的信心，OMT仍預計今年全年的遊客人數將比去年增長3%至4%。

全球旅業將迎新輪黃金期

20世紀90年代開始，國際旅遊收入在世界出口收入中所佔比重達到8%以上，超過石油、汽車、機電等出口收入，旅遊產業正式確立了世界第一大產業的地位並保持至今。到2020年，全球旅遊產業收入有望增至16萬億美元，相當於全球GDP的10%，顯示旅遊業正迎來新一輪黃金期。而在5G、物聯網的牽引下，AI時代也已來臨，科技大數據和AI將在旅遊個性化服務方面迸發出無窮潛力。如何搭上科技創新的便車，先於遊客想到他們的需求，並滿足他們的需求，為傳統旅遊運營商帶來了轉型和升級的巨大挑戰。如果不願像托馬斯庫克那樣成為時代的棄兒，傳統旅遊運營商要加油了！

到2020年，全球旅遊產業收入有望增至16萬億美元，相當於全球GDP的10%。網絡圖片