

[文章编号] 1003—4684(2022)06-0026-05

天目湖旅游公司商业模式驱动价值创造研究

——PCDA 模型视角

李文新, 胡雨竹, 王淑娟

(湖北工业大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430068)

[摘 要] 新冠疫情的长期化给旅游业带来持续而深重的影响,同时,供给侧结构性改革的深化,以及创新驱动、高质量供给引领和创造新需求的提出,为旅游业加快转型升级提供了政策东风和发展动力。基于商业模式理论,遵循“价值主张—价值创造—价值传递—价值获取”逻辑关系构建 PCDA 模型,以天目湖旅游公司为例,剖析商业模式的创新举措,借助财务非财务数据分析,探析商业模式驱动价值创造的路径及实施效果。研究表明,天目湖公司以全方位“商养学闲情奇”服务为价值主张,围绕该主张实现商业模式创新,进而正向影响价值创造。

[关键词] 关键词: PCDA 模型; 商业模式; 价值创造; 天目湖公司

[中图分类号] F275 **[文献标识码]** A

在疫情防控常态化背景下,游客出行距离和时长受到限制,旅游企业面临较大的内外部不确定性风险,因此,加快旅游业转型升级、构建特色商业模式以提高价值创造能力是行业企业的当务之急。天目湖旅游公司位于江苏省常州市所辖溧阳市,2017 年 9 月在上交所成功上市。该公司充分发挥经济发达、人文底蕴深厚、交通便利的长三角区位优势,凭借“复合型产品、多元化市场和系统化服务”的“商养学闲情奇”一站式旅游休闲商业模式形成旅游目的地集聚区效应,实现企业价值创造,带动地方经济发展。本文选取天目湖公司作为研究对象,借助 PCDA 模型探究天目湖公司商业模式驱动价值创造的举措及实施效果。

1 商业模式及构成要素

早期学者将商业模式定义为企业为获取收益而采取的一系列活动或者机制^[1],但这种观点降低了商业模式研究的学科属性与学术价值^[2]。后续学者将视线转到价值视角下的商业模式,如 Bernd 认为商业模式是企业创造价值的逻辑,不仅为客户创造价值,也为其他利益相关者创造价值^[3]。

关于商业模式的构成要素,Gray Hamel(2000)认为其包括核心战略、资源、顾客界面和价值网络四个维度^[4];原磊构建的“3-4-8”商业模式中包括目标

顾客、价值内容、网络形态、业务定位、伙伴关系、隔绝机制、收入模式、成本管理等八要素^[5];此后还出现了魏伟的六要素^[6]理论。学者多采用 Osterwalder 的九要素商业画布模型,即客户群体、价值主张、客户关系、渠道通路、核心资源、关键业务、重要合作、成本构成、收入来源等^[7]。国内学者基于 Osterwalder 的九要素商业画布模型,从价值定位、顾客关系、基础运营管理和盈利能力四个方面构建了 O2O 商业模式^[8]。本文充分考虑旅游企业经营特征,认为其商业模式应由自然资源、产品服务、关键能力、合作伙伴、价值配置、核心战略、目标客户、营销渠道、盈利模式等要素构成。

2 商业模式驱动价值创造的 PCDA 模型

2.1 商业模式的价值创造逻辑

为揭示商业模式价值创造的逻辑关系,需厘清价值主张、价值创造、价值传递及价值获取等相关概念。Osterwalder 等^[7]认为价值主张是企业能提供给顾客的受益集合,价值创造是将资源、业务能力整合进而实现价值主张的运作机制。从利益相关者视角,价值创造是企业为落实价值主张而与客户、供应商和合作伙伴间的共同生产过程,基于不同的利益相关者可将价值分配细分为价值传递与价值获取。

[收稿日期] 2022-03-22

[基金项目] 国家自然科学基金(17BGL090,71804043)

[第一作者] 李文新(1970—),女,河南南阳人,湖北工业大学教授,研究方向为公司财务与小微金融

[通信作者] 胡雨竹(1995—),女,河南漯河人,湖北工业大学硕士研究生,研究方向为资产运营模式及评价

价值传递是企业向外部利益相关者(顾客)分配价值的过程,而价值获取是向股东、债权人、员工等内部利益相关者分配价值的过程^[9]。

2.2 PCDA 模型

通过对商业模式的价值逻辑分析可以看出,价值创造是商业模式最核心的逻辑模块,不仅是落实企业价值主张的运作机制,也是价值分配的前提。根据项国鹏(2015)的 PCAA 模型,价值主张、价值创造、价值分配与获取是商业模式驱动价值创造的核心逻辑^[10]。本文基于上述模型,尝试将“价值传递”环节纳入价值创造模型中,从而构建 PCDA 价值创造模型(图 1),即价值主张(Value Proposition)—价值创造(Value Creation)—价值传递(Value Deliever)—价值获取(Value Acquisition),通过厘清商业模式要素与价值创造之间的逻辑关系,进而剖析商业模式驱动价值创造的具体路径。

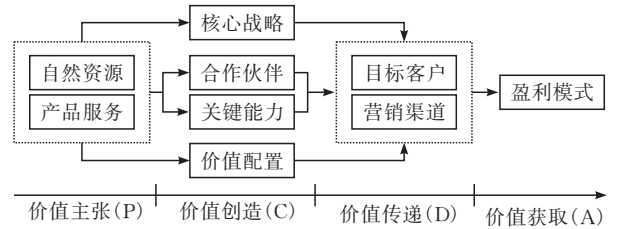


图 1 PCDA 价值创造模型:商业模式要素及逻辑关系

3 基于 PCDA 模型的天目湖旅游股份公司商业模式

3.1 价值主张

企业在构建商业模式时,首先应厘清为客户提供什么价值。由于旅游业的特殊性,多数企业是依托基础资源构建产品服务。原生自然风景本身就能为游客提供独特而纯粹的体验,因此自然资源与产品服务共同构成价值主张。

3.1.1 自然资源 天目湖公司以河流、湖泊、天目山脉等自然生态为依托,形成了集山水、竹海、温泉于一体的自然景观资源,其中山水园、南山竹海、御水温泉等已被评为国家 5A 级景区。山水园依托天目湖水水库构建,湖中岛屿散落,植被覆盖率高达 85%;南山竹海以毛竹景观为主体,以中国源远流长的竹文化和寿文化为底蕴,开发五大功能游览区;温泉地热井位于戴埠火山岩盆地东南边缘,在长三角温泉资源相对匮乏的环境下,御水温泉是得天独厚的稀缺资源。

3.1.2 产品服务 天目湖景区早期主要为顾客提供山水园观光游览服务。随着观光旅游市场竞争趋于白热化,该公司积极开发其他产品,实现了向“观光+旅游”复合型产品转型升级。目前,天目湖公司

致力于为消费者提供“商养学闲情奇”全方位服务体验,以山水园、竹海、温泉等 5A 级景区为主,借助旅游大数据分析,针对传统旅行社、OTA 电商、酒店会务、疗休养等细分市场推出个性化产品,例如商务旅游、康养健身、研学教育、亲子游、探险游、培训拓展等系列产品和服务。此外,天目湖公司根据游客时间、精力、偏好等提供定制服务,最大限度满足小众群体的长尾需求。

3.2 价值创造

3.2.1 核心战略 核心战略是企业为创造价值而提出的长远谋划。天目湖公司的战略定位是“一站式旅游休闲模式实践者”,着力将旗下旅游产品组合打造成集景区观光、温泉休闲、会议商务等众多功能于一体的一站式旅游目的地。这种战略布局对自然资源依赖小,具有异地复制的优势。同时,天目湖公司积极融入地方经济社会发展总体战略,依托环绕溧阳市全境、外环和内环交织、国内唯一的彩虹公路,将原来较为分散的旅游资源进行串联整合,极大地促进了“一站式旅游目的地”战略的落地实施。天目湖公司提出未来将持续专注旅游主业发展,以战略投融资策略带动业绩提升,以良好的基本面发展支撑扩张步伐,从而实现企业价值创造及可持续性发展。

3.2.2 合作伙伴 合作伙伴强调价值创造离不开供应商、其他利益相关者的相互协作。由于天目湖山水园依靠水库建立,必须兼顾经济效益和环境保护,为此,公司与全球最大的水上乐园设计和生产商——加拿大白水公司达成战略合作协议,由该公司提供全套优质安全、节能环保的水上游乐设备。在与旅行社合作方面,公司大力开展与携程网、同程网、途牛、驴妈妈旅游网等在线旅行社合作。同时也与其他大型企事业单位、自驾车俱乐部等单位达成合作,在更大范围内谋求发展。2021 年 9 月,溧阳城发与天目湖公司签署股份转让协议,溧阳城发持有公司 11.61% 的股份,成为天目湖第二大股东。天目湖公司通过主动引入国有资金,发挥协同效应,实现双方优势互补,切实提高了价值创造能力。

3.2.3 关键能力 关键能力是企业进行价值创造的持续动力,包括:开发能力和服务能力。在开发能力方面,天目湖公司自 2006 年开始,相继开发南山竹海景区、温泉休闲度假产品,南山小寨和水世界项目已投入运营,扩大御水温泉项目等。系列产品一经推出后即受到消费者追捧,获得良好的市场效应。在景区开发过程中,公司将生态保护作为首要目标,天目湖水至今仍保持着国家二级饮用水标准,南山植被覆盖率保持 98% 以上,极大地促进了景区旅游

业务的可持续发展。在服务能力方面,天目湖通过设立游客满意度 KPI,成立旅游管家服务队伍,为顾客提供优质服务体验;建立以游客满意为导向的服务管理体系,制定一系列服务质量的控制标准,规范员工服务行为、提升服务质量;通过构建智慧旅游信息化服务系统,提升顾客体验度,及时获取顾客反馈信息,促进服务质量提升。

3.2.4 价值配置 价值配置是为了创造价值而进行的资源和活动的配置。由于旅游资源的季节特征和游客消费习惯,旅游业有着明显的淡旺季,天目湖观光类旅游产品山水园和南山竹海也受季节性消费影响。为了提高淡季经营收入,天目湖相继投运了温泉、水世界乐园等产品。这种资源和活动的重新配置,不仅优化企业生产要素组合,也落实了“商养学闲情奇”全方位服务的价值主张。

3.3 价值传递

价值传递是企业将价值传递给客户的过程。而如何将自己的产品或服务推向消费者,则需要企业明确目标客户和营销渠道。

3.3.1 目标客户 天目湖各类旅游产品的客群定位及功能呈现明显的差异化特征:山水园和南山竹海偏重观光型旅游,而温泉项目聚焦休闲康养旅游,游客覆盖面较广,适合各类人群;水世界项目多设趣味类设施,是具有娱乐属性的主题公园,更适合青少年消费者或亲子游群体;御水温泉客栈和南山竹海客栈除餐饮住宿服务外,还提供会务、休闲、宴会等综合服务,能够满足商务人群的需求。

3.3.2 营销渠道 天目湖公司目前营销渠道有:一是策划旅游热点活动,依托溧阳茶叶节,打造文化节庆活动;二是各类赛事活动,承办国内外高峰论坛;三是制造网络热点,通过抖音打卡、微博话题、微视频大赛等方式持续强化旅游 IP;四是积极融入旅游联盟组织的促销活动,通过资源整合形成整体对外宣传,提升区域影响力,在 2018 年第三届中国旅游 IP 高峰论坛上,天目湖凭借独特的自然景观和突出的品牌优势斩获三项大奖;五是设立游客中心,为顾客提供导游接待和门票办理等业务,有效提高游客体验与客单价。此外,该公司与浙江欢乐风暴文化创意公司在 2021 年达成战略合作,后续将围绕移动互联网营销创新,在人才引进、平台建设、自媒体传播等方面,持续加强自媒体矩阵建设与内容生产,提升营销转化效率,实现集团产品流量与经营突破。

3.4 价值获取

价值获取是企业价值创造的最终结果,盈利模式是价值捕获的具体方式,通过不同盈利渠道实现价值增殖。天目湖公司一方面通过价值主张与创造

活动实现产品服务落地,另一方面通过价值传递识别目标客户,拓宽销售渠道,最终完成利益相关者的价值分配,促进企业价值获取。天目湖的盈利模式是通过景区及主题公园等基础产品吸引游客,围绕基本产品打造酒店、餐饮、温泉等产品引导游客深度旅游和二次消费。本文从盈利模式出发,通过盈利渠道、收入来源及结构、盈利能力及市场价值等维度剖析其价值获取状况及能力,进一步验证 PCDA 模型的价值创造效果。

3.4.1 盈利渠道 盈利渠道主要取决于企业拥有的禀赋资源及提供的产品服务。天目湖公司的盈利渠道主要包括 5 个方面:一是景区,主要包括湖里山、龙兴岛、茶岛、竹博馆、小鸟天堂、竹文化馆、熊猫馆等自然景观;二是御水温泉,主要包括鱼疗、矿疗、理疗等服务体验;三是酒店和客栈,包括竹溪谷酒店、南山竹海客栈、御水温泉客栈、露营帐篷基地等;四是水世界,包括宝贝乐园、超级台风、加勒比海水城等游乐项目;五是旅行社,包括导游接待、网络预定、景点门票办理等项目(表 1)。

表 1 天目湖公司主要盈利渠道

盈利渠道	收入来源
景区	门票、索道、游船、高空升降、地轨缆车、观光车等
温泉	温泉、鱼疗、矿疗、理疗等
酒店	客房、特色餐饮、会议场地费等
水世界	巨蟒、超级台风、玛雅漂流、加勒比海水城等
旅行社	订房手续费、景区门票手续费、导游服务等

3.4.2 营业收入总额及结构 从图 2 可见,景区、酒店、温泉三项业务构成天目湖公司的主要收入来源,2016—2020 年虽呈缓慢下降趋势,占比由 90.18%降至 88.88%,但仍占绝对主力地位。水世界、旅行社及其他业务收入占比尽管从 2016 年的 9.82%增至 2020 年的 11.12%,但贡献仍然较小。究其原因,水世界产品存在季节性限制,旅行社同质化严重,溢价空间不高,导致企业能捕获的价值有限。而观光、休闲产品体现较突出的资源禀赋和地域特色,对游客有较强吸引力,是实现价值获取的主要来源。

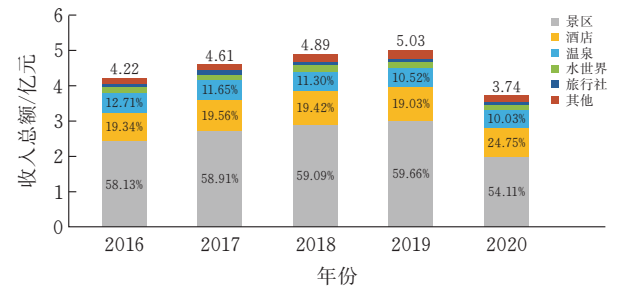


图 2 天目湖公司 2016—2020 年营业收入总额及结构

从图 2 还可以看出,2016—2019 年,天目湖公

司营收总额一直稳中有升,年复合增长率达 4.5%,表明公司经营状况和经济效益良好,通过一站式旅游休闲模式实现了价值增值。2020 年初新冠疫情爆发后,公司经营业绩有所下滑,营收总额同比下降 25.62%。通过对比旅游业上市公司的经营规模、业务相似度、主营业务构成等因素,本文选择丽江股份、峨眉山 A、三特索道进行横向对比。图 3 表明,2019—2021 年疫情前后,天目湖公司营收增长在可比上市公司中位居第一,特别是 2021 年第一季度,营收增长率超过 250%,遥遥领先,业绩呈现大幅反弹和强势增长势头,较好地印证了天目湖公司的商业模式具有较强的韧性和抗风险能力。

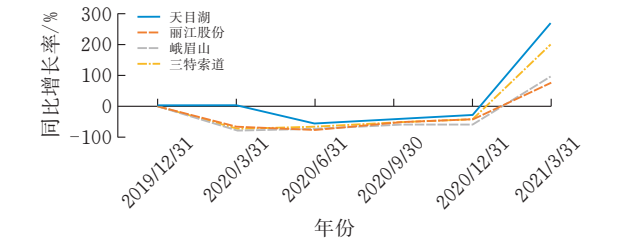


图 3 可比上市公司营业收入同比增长率

3.4.3 盈利能力 选取销售净利率和净资产收益率(ROE)对比分析四家公司的盈利能力。无论从销售净利率(图 4)还是 ROE 观察(图 5),天目湖公司都处于相对领先地位,销售净利率仅次于历史悠久的行业龙头丽江股份,ROE 基本处于第一,且总体变化趋势较平稳。特别是销售净利率,2015—2019 年间在竞争对手均呈现下滑趋势的情况下,天目湖公司一直呈现增长态势,疫情肆虐的 2020 年,公司的销售净利率也是跌幅最小的。财务数据充分表明天目湖公司的产品服务具有较强的市场竞争力和较高的品牌溢价,商业模式驱动企业具有较强的价值创造能力。

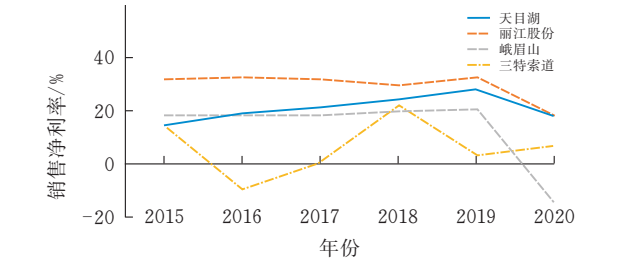


图 4 可比上市公司销售毛利率对比

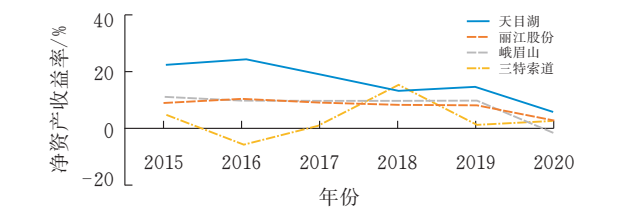


图 5 可比上市公司净资产收益率对比

3.4.4 市场价值 市盈率指标体现资本市场对公

司未来发展的评价和信心。鉴于静态市盈率的滞后性及动态市盈率可能导致预测的不确定性,本文选取滚动市盈率(TTM)来进行分析。TTM 是以连续 4 个财务季度的盈利作为对比基数滚动计算的市盈率,具有连续动态可比的特征。从图 6 可以看出,从 2018 年底至 2020 年第一季度,天目湖的 TTM 处于行业领先地位,呈稳定上升趋势,反映出天目湖旅游公司的商业模式和发展前景在资本市场得到投资者认可,实现了市场价值的逐年增长。

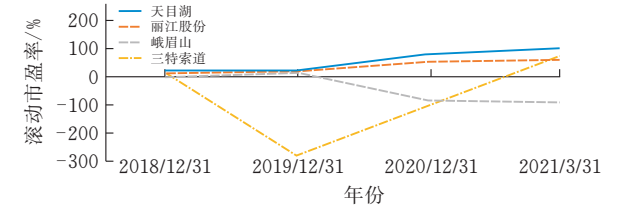


图 6 可比上市公司滚动市盈率(TTM)对比

4 结论及建议

4.1 结论

1)天目湖公司的“一站式旅游目的地”模式具有较强竞争优势,带动了全产业链协同发展,有效提升企业盈利能力。

2)商业模式创造价值的关键在于企业产品的设计和开发。天目湖公司以顾客需求为导向,深入挖掘区域景观特性和基底文化,因地制宜地推出新产品和服务,在开发过程中进行结构优化和精细打磨,保障了产品的落地运营。

3)价值创造和获取离不开商业模式各构成要素的整体协作。首先,天目湖公司以提供优质多元化产品服务为目标,通过规划核心战略、建立合作关系、加强运营能力、优化价值配置等方法实现了价值创造。其次,利用数字化技术,精准识别目标客户并进行全方位多渠道营销实现了价值传递。最后,随着产品布局的完善,盈利渠道更加多元化,通过景区门票、索道、酒店住宿、游玩项目、温泉浴、餐饮等多种渠道实现了价值获取。

4.2 建议

商业模式的构建与企业自身所处行业、发展状况紧密相关。由于企业发展阶段不同和认知能力限制,所设计的商业模式不可能一蹴而就,需系统规划、由点到面、因地制宜、循序渐进实施,并根据运行结果及时动态调整。天目湖公司在未来发展中,应抓住疫情导致出境游受限、内循环促进加速消费升级、高收入阶层旅游度假消费无处释放的机遇,继续深耕高端客户市场,加大优质产品服务创新;要强化科技赋能,推进全景 VR、云上游览等智慧旅游,满

足游客多感官体验和多样化需求;应加大品牌宣传和营销渠道创新。相比丽江股份、峨眉山等老牌旅游企业,天目湖旅游的品牌知名度相对不高,公司一方面可深挖地域文化内涵,传承溧阳新四军根据地等红色基金,打造特色小镇、乡村休闲旅游和红旅文创产品,通过多种跨界形式拓展覆盖面,通过多元内容、多元平台、多元行业的跨界营销^[11],进一步扩大品牌影响力和社会美誉度。

[参 考 文 献]

[1] EISENMANN T R.Internet business models[M].New York: McGraw-HillPirwin,2002.

[2] 朱明洋,李晨曦,曾国军.商业模式价值逻辑的要素、框架及演化研究:回顾与展望[J].科技进步与对策,2021,38(1):149-160.

[3] WIRTZ B W, PISTOIA A, ULLRICH S, et al. Business models: origin, development and future research perspectives[J]. Long Range Planning, 2016, 49(1): 36-54.

[4] HAMEL G.Leading the revolution[M]. Boston: HBS Press,2000.

[5] 原磊.商业模式体系重构[J].中国工业经济,2007(6): 70-79.

[6] 魏伟,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012(12):125-131.

[7] OSTERWALDER A, PIGNERY Y, TUCCI C L. Clarifying business models[J]. Communication of The Association for Information Systems,2015(16):1-40.

[8] 钱志嘉,张瑞雪.基于顾客价值创造的 O2O 商业模式及其构成要素探讨[J].商业经济研究,2021(14):138-141.

[9] LAASCH O. Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models[J]. Long Range Planning,2018,51(1):158-183.

[10] 项国鹏,罗兴武.价值创造视角下浙商龙头企业商业模式演化机制——基于浙江物产的案例研究[J].商业经济与管理,2015(1):44-54.

[11] 夏平,杨继平.电子商务之商业模式创新科学战疫[J].财会通讯,2020(14):10-13,45.

Research on Value Creation Driven by Business Model
of Tianmu Lake Tourism Company

—PCDA Model Perspective

LI Wenxin, HU Yuzhu, WANG Shujuan

(1 School of Economics and Management, Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China)

Abstract: The prolonged situation of the novel corona virus pandemic has brought a continuous and profound impact on the tourism industry. At the same time, the deepening of supply-side structural reform, as well as the proposal of innovation-driven, high-quality supply leading and new demand creation, have provided policy impetus and development impetus for accelerating the transformation and upgrading of the tourism industry. Based on the business model theory and following the logical relationship of "value proposition -value creation-value delivery-value acquisition", the paper constructs the PCDA model. Taking Tianmu Lake Tourism Company as an example, the paper introduces innovative measures of its business model. Using financial and non-financial indicators, the paper deeply analyzes path of value creation driven by the business model and the implementation effect. Study results show that Tianmu Lake Company realizes business model innovation around the value proposition of "business cultivation, learning, leisure and romance" service, thus positively affecting its value creation.

Keywords: PCDA model; business model; value creation; Tianmu lake company

[责任编辑: 张 众]