

商务旅行服务专业化 国外差旅管理研究述评

王玲, 张伟, 邱洁威

(东华大学旭日工商管理学院会展与旅游管理系, 上海 200051)

[摘要] 差旅管理作为商务旅行服务专业化的代表, 被谋求转型的商务旅行服务商所推崇, 而其作为组织有效控制差旅成本的管理手段, 也越来越受到企业重视。目前, 该领域学术研究涌现出一批杰出成果, 但相关概念探析等基础问题尚待解决, 这些问题可通过国外差旅管理研究得到一些启发。文章在回顾国外相关文献及报告的基础上, 剖析国外差旅管理的发展历程并编制差旅管理发展编年表, 深入解读相关概念内涵并对“差旅”进行重新界定, 引入差旅生命周期、差旅管理利益相关方等概念来解析差旅管理职能, 最后总结国外差旅管理的研究局限并提出研究展望。

[关键词] 商务旅行; 差旅; 差旅管理; 管理职能

[中图分类号] F59

[文献标识码] A

[文章编号] 1002-5006(2017)03-0117-10

Doi: 10.3969/j.issn.1002-5006.2017.03.017

服务专业化来源于市场细分, 而依据服务供应商类别, 商务旅行服务专业化的探讨可分为两类——终端供应商服务专业化与中间商服务专业化。前者指酒店、航公司等服务供应商在商务旅行市场上提供的专业化服务, 后者即旅行代理商在差旅管理、会展策划等细分领域上的专业化服务。其中, 差旅管理(corporate travel management)作为商务旅行服务专业化的代表^[1], 越来越受到商务旅行服务商所推崇, 尤其是在2014年6月国航牵头再次降低机票代理佣金之后, 机票代理零佣金预期迅速蔓延开来^①, 国内商务旅行代理商盈利模式转型迫在眉睫, 高附加值的差旅管理服务成为可尝试的盈利模式; 另外, 企业客户对于成本控制以及管理效率提升的要求逐渐增强, 差旅管理作为组织有效

控制差旅成本的管理手段, 自然也逐渐受到企业的重视; 除了企业之外, 差旅费也是行政事业单位支出中不可忽视的一部分——2015年10月20日财政部发布通告, 要求自2016年1月1日起调整《中央和国家机关差旅费管理办法》规定的差旅住宿费标准, 这体现了国家对于细化差旅费用管理的诉求, 而全面、有效的差旅管理能够有效节省差旅费用、监控差旅支出, 因而差旅管理也势必会被更多的行政事业单位引入内部管理体系之中。

作为商务旅行研究的热点之一, 差旅管理也正逐渐引起国内外学者的兴趣。国内学者研究主题多以商务旅行服务机构如何开展此项服务为主^[2-5], 但没有对其发展历程及相关概念和管理职能做深入解析, 而后者能够为差旅管理领域学术研究的广泛展开奠定基础。与此不同的是, 国外对于差旅管理的研究开始较早, 研究内容涵盖了概念界定、管理职能解析、利益相关者分析等多范围主题。尽管如此, 国外相关学术文献在概念界定方面仍然存在着与现实操作相背离的问题, 而且对于差旅管理的实施也缺少直观且全面的分析。因此, 本文通过对国外现有文献的深入解读与剖析, 围绕差旅管理的发展背景与演变历程、差旅管理相关概念、差旅管理的基石以及差旅管理的实施等有关差旅管理的4个基本问题展开回顾与梳理; 在此基础上, 尝试解决概念界定问题, 并深入剖析上述4个方面的研究成果, 以期为其他学者在差旅管理方向的探索提供借鉴。

1 国外差旅管理演变发展历程

“差旅管理”的产生与发展与企业控制并节省差旅成本的需求紧密相关^[6], 并受制于诸多环境因素。其管理内容及技术手段随航空解制(airline deregulation)程度以及技术进步而不断发展^[7], 而企业与差旅管理服务供应商的利益关系则随航空业

[收稿日期] 2015-04-03; **[修订日期]** 2015-11-24

[作者简介] 王玲(1965—), 女, 河南郑州人, 博士, 教授, 研究方向为商务旅行, E-mail: lingwang@dhu.edu.cn; 张伟(1990—), 男, 山东泰安人, 硕士研究生, E-mail: rudy_zhangwei@hotmail.com; 邱洁威(1973—), 女, 四川威远人, 博士, 副教授, 研究方向为农民旅游、社会旅游。

^① <http://money.163.com/15/0615/18/AS6181FS00254TI5.html>.

佣金的变化而变化^[8]。

1978年美国联邦政府颁布了《航空解除管制法案》(Airline Deregulation Act),该法案逐步废除了(美国)民用航空局(Civil Aeronautics Board, CAB)对于航线与定价的控制权,最终也废止了CAB机构本身;之后,欧洲也进行了航空解制。航空解制推动了航空运输业的竞争,给消费者和航空公司都带来了好处:消费者方面,低票价意味着出行费用降低^[9];航空公司方面,David等人利用随机前沿面方法得到的实证数据显示,解除管理法案实施后,美国航空公司确实提高了运输效率^[10]。在此市场环境下,企业可通过与机票供应商协商议价,或要求旅行代理商始终预订市面上可循的最低价机票,从而进一步降低其出行成本。于是,部分企业开始任用“差旅经理”来负责领导差旅管理活动^[11],差旅管理开始成为企业的独立管理职能。

20世纪90年代,互联网迅速发展,航空公司为了降低分销成本,大幅降低佣金率,并增强直销渠道建设。在新市场环境下,商务旅行代理商着手新的市场战略,提供高附加值服务来支持客户的差旅管理工作,例如监控差旅政策执行、提供专业咨询服务等,部分商务旅行代理商为凸显业务转变——从预订服务代理商到差旅管理咨询专家,开始更名为“差旅管理公司”(travel management company)^[12]。除对分销渠道的影响外,互联网技术以及应用软件的发展使得传统差旅管理流程中各环节——差旅预订、行程管理、费用报告、票据管理、支付处理、政策执行、信息分析等实现无缝整合,一方面使得差旅管理公司能够为企业等组织提供差旅管理整体解决方案,另一方面差旅管理市场参与方的合作关系更加密切也更加复杂^[13]。在外部服务能力提升的市场环境下,差旅管理日渐成为大型企业的标准管理职能,而中小企业的差旅管理需求也得到重视^[14],差旅管理市场的成熟度不断提高。

为更加清晰展现国外差旅管理的演变发展脉络,本文按照时间顺序,编制了差旅管理发展编年表,如表1所示。

2 国外差旅管理相关研究

根据上述发展脉络可知,差旅管理已历经半个多世纪的发展,其实践操作已经相对成熟。然而,该领域的学术研究却相对较匮乏,概念界定问题以及片面的差旅管理职能分析是可能导致该领域学

术研究较少的的原因。为此,下文将从差旅管理的内涵(概念及对象)、基石(差旅政策)以及实施(职能解析)等3个方面,对国外文献进行梳理与分析,面对当前学术研究中对于“差旅”概念的混乱理解和界定问题,尝试重新界定差旅概念,并直观且全面地呈现差旅管理职能,以期突破该领域的研究困境。

2.1 差旅管理的内涵——概念及对象

2.1.1 差旅管理的概念

国外学者在“差旅管理”概念内涵方面的探讨并无根本分歧,在概念界定上均从需求主体的视角出发,将其视为组织内部的管理职能。Russell认为差旅管理是不同于常规差旅预算控制的管理流程,组织需要建立差旅管理部门来监管整个差旅管理项目^[6];而全球商务旅行协会将差旅管理定义为处理差旅流程、供应商关系以及差旅数据的规范方法,认为差旅管理作为组织的专业化管理职能,能够对差旅成本进行追踪与控制、保障差旅政策合规、通过协商议价实现成本节省并为组织提供有关差旅的全面信息,从而平衡差旅人员与组织业务、财务等目标之间的关系^[20]。

2.1.2 差旅管理的对象——“差旅”

(1)“差旅”的定义

根据已查阅到的国外文献,Lubbe在关于旅游业分销的著作中最早对差旅(corporate travel)的内涵进行了说明,其将商务旅行市场分成两部分,一部分是由中小企业职工进行的“未被管理的商务旅行”(unmanaged business travel),这部分企业的差旅预算相对较小;另外一部分通常是由拥有大量差旅预算的组织员工进行的“被管理的商务旅行”(managed business travel)或差旅^[30]。在此划分的基础上,Lubbe将差旅定义为:差旅是商务旅行市场的细分市场,是由拥有大量出行额度的组织的员工进行的商务旅行,这些组织要求对差旅预算进行管理与控制^[31]。之后,Holma、Douglas和Lubbe在各自研究中均引用了上述“差旅”定义^[12-13,19]。

(2)有关“差旅”定义的争议

Lubbe进一步提出,中小型规模的企业员工进行的商务旅行因为没有达到足够与差旅供应商协议费率所要求的出行量,因而这部分商务旅行与差旅是不同的^[31];另外,具有少量差旅预算的小型组织员工进行的商务旅行是没有必要进行集中化管理^[19]。这一观点之后被学者Holma认可并引用,其在实证研究中选取大型公司或组织作为差旅管理的需求

表1 国外差旅管理发展编年表^①

Tab. 1 The chronology of overseas travel management evolution

时间 Time	背景 Background	技术条件 Technology development	差旅管理发展 Corporate travel management development	
			需求主体 Demander	服务机构 Supplier
1960s	航空价格管制	航空公司建立计算机预订系统 (Computer Reservation Systems, CRSs), 又称中央预订系统 (Central Reservation System), 实现了差旅预订自动化	差旅作为预算开支项目由个别部门管理 传统的差旅处理方式使得组织难以提高采购以及协商议价能力 ^[15] “差旅经理”出现, 负责领导差旅管理活动 ^[11]	航空公司为差旅部门提供机票存票 国家乘客出行协会 (National Passenger Travel Association, NPTA) 成立 ^[11]
1970s	1978年美国联邦政府颁布《航空解除管制法	旅行代理商纷纷采用计算机预订系统 航空公司借助计算机预订系统来通过旅行代理商开展分销	许多差旅部门成为企业内部旅行代理商 (in-plant travel agency), 即只为一家公司或组织的雇员而不向公众提供差旅安排服务 ^[16]	航空公司开发常客项目 (frequent flier program)
1980s	案》, 美国进入解制后时代 ^[15]	计算机预订系统转变为全球分销系统 (Global Distribution Systems, GDS) 差旅管理公司使用自动化工具来实现差异化竞争	差旅管理开始脱离其他部门, 作为单独的管理职能	差旅管理公司出现并得以发展 国家乘客出行协会 (NPTA) 更名为国家商务旅行协会 (National Business Travel Association, NBTA) 差旅管理者协会 (Association of Corporate Travel Executives) 成立
1990s	20世纪90年代初期, 欧洲也施行了航空解制 ^[11]	企业预订工具 (Corporate Booking Tools, CBT) 被引入, CBT是一种可以实现在线预订并自动执行企业差旅策略的应用程序 ^[8] 航空公司剥离全球分销系统 (GDS) 所有权	差旅管理成为企业的标准职能 企业开发优选酒店项目 差旅管理报告的重要性增强	航空公司开展企业折扣项目 (corporate discount program)
2000s	航空公司为降低运营成本改变分销策略, 实施零佣金并增加直销力度 ^[11]	企业预订工具 (CBT) 成为主流 费用管理系统被整合进在线预订工具 ^[17] 网络视频会议等信息技术为不必要的商务旅行提供替代方案 ^[18]	中小企业差旅管理需求得到重视 ^[14] 全球化发展要求企业对差旅开支、流程以及步骤具有更加全面的认识 差旅需求管理得到关注	商务旅行服务机构引入服务费以弥补销售佣金损失 ^[8] , 为组织提供差旅管理的整体解决方案 ^[19,20]
2010s	以智能手机为代表的智能设备开启移动互联网时代 ^[21]	差旅管理软件的PC端与移动客户端相结合成为趋势 ^[22] 差旅管理报告平台利用数据挖掘技术分析大规模差旅数据 ^[23]	差旅安全管理得到关注 ^[24-26] 差旅经理需要全面的数据, 管控差旅支出并进行差旅投资回报分析 ^[27,28]	差旅管理公司引入多种基于移动客户端的差旅管理应用, 功能包括预订、行程管理 (itinerary management) 等 ^[29]

主体^[12]。Wieme在其关于航空公司常旅客项目的博士论文中指明, 其研究对象为大型企业, 并认为中小型企业差旅预算少, 其商务旅行应归为“未被管理的商务旅行”, 不属于“差旅”^[32]。

与上述观点不同的是, Davis认为, 不管企业规模大小, 差旅酬酢 (travel and entertainment) 都是一项占比很大的成本^[33]; 另外, Campbell也指出, 许多中小企业都建立了差旅政策, 与大型组织机构一样处理着差旅事宜^[34]。差旅管理公司 Carlson Wagonlit Travel (以下简称CWT) 的调研也显示中小型企业虽然没有实施完整的差旅管理项目, 但是仍

然需要差旅管理工具与服务, 其在CWT2003年就发布了针对中小型企业差旅解决方案CWT Corporate Select, 又在2006年发布了CWT Connect Express以及CWT Connect Business, 分别针对的是小型企业以及中型企业, 为他们提供在线预订、在线报告、政策监控、账户管理、安保信息管理等服务^[35]。甚至差旅解决方案供应商Orbitz for Business联合商务旅行行业专业媒体Business Travel News发布了《BTN 2012中小企业报告》, 详细阐述了中小企业的差旅管理诉求与现状^[36]。因此, 在实际操作中, 中小型企业是差旅管理市场中不容忽视的一

① 这份表格主要信息来源为参考文献[7]Norman L R. *The Changing Role of Travel Management* [R]. New Jersey: PhoCusWright, 2008: 6-22, 本文没有参考文献标识的内容均出自该报告。

部分。

由上述分析可知,现有的学界定义与行业观点相违背,即实际操作中,中小型企业有对其商务出行进行管理的需求,而且技术条件已经可以满足这部分需求,如果仍以出行量作为划分标准,就限制了差旅管理研究中需求主体的范围,间接否定了中小企业作为差旅管理需求主体的市场地位。目前,在已查阅到的关于差旅管理的学术文献中,并未出现关于中小型企业方面探讨,差旅管理研究可能陷入需求主体窄化的困境,因此有必要对“差旅”进行再界定。

(3)对“差旅”的再界定

无论是学术研究还是行业报告,对“差旅属于商务旅行的一部分”的认识并不存在争议。Davidson和Beulah提出商务旅行是指包含一切与旅行者的职业或者商务事宜相关的旅行^[37];Swarbrooke和Horner将商务旅行市场结构分为3层:需求层、中间商层以及供给层,其中,需求层可以分为个体、企业与协会等^[38],而需求层中的个体可以是个体工商户^[39]或者一般民众(出于家庭或个人事务)^[40];而Holma则将差旅管理的需求主体分为3类:私营部门、公共部门以及协会组织^[12]。由此可知,差旅的需求主体范围小于商务旅行,可简化为两类:一是企业等营利或非营利组织(包括各种协会等),二是政府机构等行政类组织。无特殊说明,以下用“组织”代替“营利性或非营利性组织”以及“行政事业单位”两个差旅需求主体。

综上所述,满足差旅需求主体要求的商务旅行即为差旅,而非以一定商务旅行量作为划分标准。所以本文将差旅重新定义为:差旅是组织职员进行的商务旅行。

2.2 差旅管理的基石——差旅政策

差旅政策被视为任何差旅管理项目的基石,一方面其描绘了与差旅支出相关的落实政策与流程步骤,为整个差旅管理项目设定基调^[41];另一方面,利用与差旅政策相关的措施来限制差旅酬酢成本,已成为卓有成效的成本控制措施^[42]。CWT的研究报告指出,通过优化差旅政策并提高遵守率,平均可节省20%的差旅总支出,仅提高差旅政策遵守率便能平均节省12%的差旅总支出^[43]。

尽管差旅政策遵守状况的重要性十分显著,但相关研究较少。Douglas和Lubbe综合企业伦理中关于个体行为的研究成果以及行业调研结果,将影

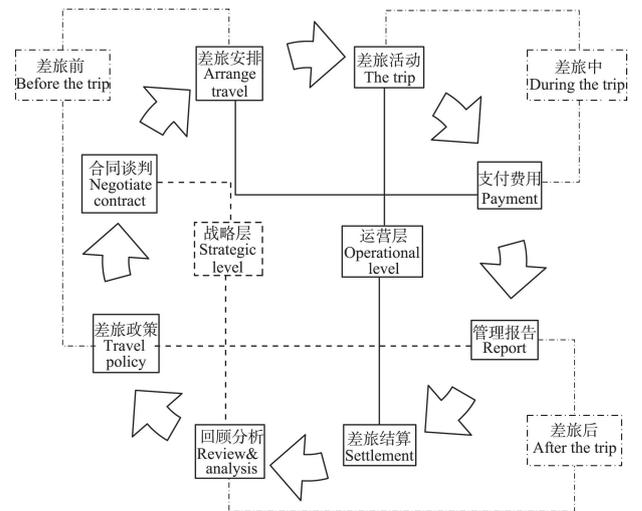
响差旅政策遵守的因素分为组织层面与个体层面两大类,其中,组织层面包括4个次级因素,即差旅政策的有效性、组织伦理状况(business ethics)、管控措施、组织层面不公平性(organizational injustice),而个体层面,包括4个次级因素,即个体道德水平、自利性、员工满意度和员工异常行为(employee deviance,例如消极工作行为)^[44];而Douglas就上述影响因素对差旅政策遵守状况的影响进行假设检验,发现对于管控控制程度的差旅政策,需求组织层面中有3个因素影响显著,即差旅政策的有效性、需求组织层面的不公平性以及管控举措;而个体层面,有显著影响的只有职员的自利性^[42]。

综上所述,有关差旅政策的探讨还处在初级阶段,差旅政策与差旅管理职能之间的关系缺少深入探讨,而上述研究发现的职员自利性行为,除了明显影响差旅政策遵守率外,也对差旅经理协调组织内外利益相关方关系提出了挑战。

2.3 差旅管理的实施——职能解析

2.3.1 基于“差旅生命周期”的职能分类

差旅管理的总体目标是控制差旅行为与差旅成本,实现上述目标需要对跨部门流程进行集中化与标准化的管理。为了清晰展现差旅管理职能,本文引入Holma提出的“差旅生命周期”的概念图,即将差旅管理职能分成差旅前、差旅中与差旅后3个阶段形成首尾相接的循环活动链,并将相应的活动划归两个层次——战略层与运营层^[45],如图1所示。其中,战略层级活动与运营层级活动涉及到了采购、行政、财务等多部门的合作。运营层主要涉



资料来源:参考文献[45]。

图1 差旅生命周期图

Fig. 1 Corporate travel life cycle

及差旅日常活动,例如行政部门或差旅人员依据差旅政策以及协议价格预订产品,差旅人员出行并支付费用,并由财务部门统一结算;而战略层的活动以制定差旅政策为起点,差旅经理、采购部门等根据差旅政策的要求以及企业采购标准与供应商进行协商议价、签订差旅产品采购合同,差旅经理通过分析差旅报告,回顾、分析并评估差旅管理的实施绩效,提出改善计划,并根据分析结果定期完善差旅政策。

尽管上述概念能十分清晰地展现差旅管理职能之间的逻辑,但并未详述具体的职能内容。Holma将战略层与运营层的活动总结为4大类活动——战略与政策(strategy and policies)、采购(purchasing contracts)、流程处理(process)以及报告与追踪(reporting follow up)^[12]。本文在上述分类方法的基础上,借助“差旅生命周期”概念,结合其他学者对于差旅管理职能的阐述,对其作了分类与说明,如表2所示。

然而,并非所有组织都有必要且有能力实施上述职能,另外上述职能的实施形式也并不统一。Bell通过对19家美国大型企业差旅管理部门的访谈,将差旅管理职能的发展分为4个阶段——尚未启蒙(uninitiated)、早期投入(early enthusiasm)、取得成果(big results)以及发挥潜力(full potential)^[47]。随着阶段的演进,组织将多中间服务供应商逐渐整合为单一中间服务供应商,逐渐丰富直接采购的差旅服务产品种类,并逐步实现差旅信息的整合。

2.3.2 基于利益并相关方视角的职能分析

由图1和表2可知,战略与政策、采购以及报告与追踪3项职能属于战略层面的活动,而流程处理属于运营层面的活动。根据已查阅到的文献,对报告与追踪以及流程处理两项职能进行深入分析的研究成果较少,研究关注点在于战略与政策以及采购两项职能。

在战略层面的差旅管理职能实施过程中,既要协调组织内部不同部门的利益,还要充分利用合作组织的资源。Douglas和Lubbe率先提出差旅管理利益相关方的概念,并将其分成4类——组织管理层、差旅人员、差旅服务供应商以及差旅管理公司^[19]。而根据利益相关者与需求组织的关系,本文将其分成两大类,即组织内部利益相关者与组织外部利益相关者。在上述分类,本文从利益相关方合作的视角,分别阐述战略与政策以及采购两项职能。

第一,战略与政策。协调组织内部利益相关方的关系。需求组织内部各利益相关方的关系涉及组织管理层与差旅人员的利益均衡,而组织内部的高层管理者往往正是频繁出行的差旅人员,这就增加了组织内部关系协调的复杂性^[11]。在整个差旅管理活动链中,处于关键位置的是差旅部门的代表及负责人——差旅经理。差旅经理不同于其他职位特征的是其人员背景异质性^[19]:大部分差旅经理除了负责差旅管理外,往往就职于行政、采购、财务或人力资源部门,并且拥有高度分散化的专业背景^[15]。差旅经理缺少正式授权且职位层级较低,其在推动

表2 差旅管理职能分类表

Tab. 2 Classification of travel management function

阶段 Stage	分类 Classification	任务内容 Task	来源 Reference
差旅前 Before the trip	战略与政策	持续内部沟通,并获得组织高层支持 ^[11]	Gustafson
		制定差旅政策,并明确政策实施途径 ^[31]	Lubbe
	采购	实施差旅需求管理,识别并缩减不必要的差旅活动 ^[7,46]	Norman CWT
		实施风险管理,确保差旅安全 ^[12]	Holma
差旅中 During the trip	流程处理	制定并执行采购策略 ^[12]	
		创建采购合同模板,协商采购合同 ^[12]	
		与服务供应商培养合作关系,包括中间服务公司(差旅管理公司等)、产品供应商(酒店、航空公司、租车公司、会展服务企业等)、技术解决方案(线上差旅管理软件、移动端差旅管理解决方案等)供应商 ^[12,21,31,47-49]	Lubbe Bell CWT Voss CWT
差旅后 After the trip	报告与追踪	创建并实施流程规范 ^[12]	Holma
		协调中间服务公司与产品供应商之间的关系,创建并发展差旅预订者的网络关系 ^[12]	
		规定支付手段,通过集中化的差旅开支处理系统建立有效的支付系统 ^[31]	Lubbe
		整合差旅管理信息,生成分析报告 ^[47]	Bell
		明确差旅成本节省情况,提供改进措施并持续追踪实施效果 ^[12]	Holma
		建立差旅成本与差旅量等数据追踪系统 ^[12]	

实施差旅管理项目时,高度依赖其他职能部门及高层管理者的支持,获得内部其他利益相关方支持的最有效方法是组建跨部门团队——指导委员会与事务委员会^[7],来分别处理战略层与运营层的业务活动。

差旅经理除了要获得组织各部门以及高层管理者的支持,还要平衡降低差旅成本与差旅人员自利性需求之间的冲突,而商务旅行市场的“混合”属性加剧了这一冲突,其中,商务旅行市场的混合属性是指:商务旅行市场一方面属于组织市场,由组织客户进行采购;另一方面差旅人员才是差旅服务的消费者,差旅人员本身也可能转化为休闲旅游人员^[30]。差旅人员的自利性需求可分为隐形福利需求和便利性需求两部分。隐性福利需求,即与差旅人员个人相关联的积分优惠,例如航空公司实施的常旅客计划^[11],差旅人员偏向于选择增加其积分的供应商;而便利性需求是指差旅人员期望更加便利的预订体验以及服务周到的行程管理^[29],其偏向于交互设计更加完善的开放预订工具(open booking tool),该工具放开了差旅人员预订渠道限制,允许其选择非优选供应商或不通过指定差旅管理公司渠道进行预订,使得差旅预订数据难以被追踪与监控。解决差旅人员的自利性与差旅管理目标之间的冲突,需要充分利用外部利益相关方的资源,例如通过技术解决方案供应商,获得能够整合开放预订工具、政策监控以及行程管理等功能的在线差旅管理解决方案,同时将部分差旅管理流程外包给差旅管理公司,获得更加专业且全面的管理咨询与差旅服务。

第二,采购。协调组织与外部利益相关方的关系。已有文献对采购部分职能的研究集中于两点:一是制定并执行采购策略,二是与服务供应商培养合作关系。根据具体的外部利益相关方,又可以将研究内容进一步细化为以下3类:

其一,需求组织与供应商。虽然表2列出的产品供应商类别最多,但是单独探讨需求组织与供应商合作的文献,仍将供应商局限于传统差旅供应商,即交通服务供应商、食宿服务供应商。鉴于机票在线分销的成熟性以及价格构成的复杂性,交通服务供应商方面的研究主要集中于航空采购,包括探究采购的影响因素、配套服务费发展历程等。酒店采购方面的研究方向与航空采购类似,包括差旅管理项目对于酒店采购决策的影响、差旅经理优化酒店采购方法等。

其二,需求组织与中间商。这一类研究则集中于探究需求组织与差旅管理公司的合作关系,包括差旅管理企业的在线解决方案对于增强客户关系的影响以及开放预订渠道对差旅管理公司预订渠道的冲击等。

其三,需求组织、中间商以及供应商。这一类研究除了探讨差旅管理项目中的3类利益相关者之间的价值冲突外,还引入了商业网络理论作为理论基础,对利益相关者构成的三元关系的类型及演化进行建模分析。

为了更加清晰地呈现采购职能方面的研究成果,本文按照采购职能的具体内容以及相应外部利益相关者的构成,对相关文献进行分类整理,并对相似研究方向的研究结论进行合并,得到表3。

3 研究局限与展望

3.1 研究局限

通过梳理学术文献以及行业研究成果,本文发现相比于行业实践,国外差旅管理学术研究存在明显的滞后性,即现有学术文献坚持以差旅量作为差旅定义的依据,并以此得出背离实际情况的推论——大型企业或组织(单体差旅量大)需要差旅管理,而中小型企业或组织(单体差旅量小)没有必要进行差旅管理。在上述错误推论基础上,目前差旅管理的学术研究均以大型企业或组织为研究对象,完全忽视中小型企业或组织作为商务旅行需求主体的重要性,而在中国,常年活跃的中小企业数量超过了1200万家,市场规模超过1000亿元人民币^①,因而中小企业在主体数量、产值、就业人数以及差旅总支出方面的显著性不言而喻。

结合前文分析,本文认为目前国外差旅管理研究在以下几个方面存在局限:

第一,不可操作性定义以及错误推论,损害了学术研究的严谨性。尽管以差旅量作为差旅管理实施必要性的指标,但研究人员并没有明确给出差旅出行量阈值(即某一绝对值或者相对值,决定了企业或组织实施差旅管理的必要性)或者提及该阈值的测度方法。与此形成对比的是,差旅管理公司CWT早在2003年就发布了针对中小企业的差旅管理解决方案,而HRS、携程、腾邦国际等差旅管理公司均有针对中小企业的差旅管理产品,行业实践显示中小企业并非没有必要进行差旅管理。上述对

① 信息来源为<http://www.traveldaily.cn/article/57679>。

表3 差旅管理采购职能的利益相关方合作关系分析表

Tab. 3 Stakeholders cooperation in travel management purchasing function

差旅管理采购职能 Purchasing tasks	外部利益相关方 Outside stakeholders	研究来源 References	主要研究结论 Research conclusions
制定并执行 采购策略 Develop and implement the purchasing strategy	酒店	Bell	差旅管理项目的实施使得酒店采购决策权集中化,酒店方营销时应该重点关注差旅经理或差旅部门的需求,其中显著影响差旅部门采购决策的因素有:1)在线预订服务;2)位置便捷性;3)提供特别协议价;4)酒店年销售额;5)生产/服务导向性,而客房可用性与特别协议价或者位置便捷性所构成的虚拟变量也具有显著影响作用 ^[47,50]
		CWT	差旅经理优化酒店采购管理的方法:1)数据整合;2)了解差旅人员需求及行为特征;3)设计有效住宿政策;4)优化“优选酒店项目”;5)有效协商议价;6)提高差旅合规率;7)追踪项目实施绩效 ^[51]
		Advito	最优可用房价(Best Available Rate,简称BAR)与企业协议价一直并存,而酒店企业逐渐将前者作为收益管理计算方法的基础。动态定价策略使得数据不透明,增加了需求组织进行审计、制定采购预算、量化住宿费用节省的难度,有待于新的预定系统技术来平衡组织差旅管理以及酒店收益管理 ^[52]
制定并执行 采购策略 Develop and implement the purchasing strategy	航空公司	Wieme Lubbe和 Douglas	差旅管理项目中航空采购的决定因素分为7个一级因素以及13个二级因素,7个一级指标为:1)预订便利性;2)采购成本;3)服务绩效;4)安全记录;5)环保绩效;6)爱国主义;7)针对差旅人员的服务。对差旅经理的调研显示,组织对国外航空与国内航空采购的决定因素及各因素的相对重要性存在明显差异,但不论是国际旅行还是国内旅行,常旅客项目都不是采购的重要影响因素 ^[32,53]
		CWT Fallert	按照捆绑定价水平以及客户体验水平两个维度可将航空公司配套服务费发展分为3阶段:1)分类计价阶段;2)强化阶段;3)再包装阶段,其中捆绑定价程度经历由高到低再到高的发展变化,高捆绑水平的分类计价模式增加了费用数据追踪的困难性,成为差旅经理优化差旅管理的又一难题 ^[54-55]
		Sigala	实证数据显示:在线差旅管理解决方案虽然可以通过强化差旅管理公司与客户的沟通来增强两者关系,但其未显著影响公司间的信任、满意度以及依赖性 ^[14]
与服务供应商 培养合作关系 Cooperation with service suppliers	差旅管理公司 技术解决方案供 应商 差旅管理公司 差旅产品供应商 (航空公司等)	Holma和 Bask CWT	技术供应商与差旅管理公司处于竞合关系,一方面两者合作并与需求组织构建三元关系,帮助后者提高差旅管理效率;但在产品预订方面构成竞争,例如开放预订技术已成为通过差旅管理公司预订的替代方案 ^[29,56]
		Holma	依据中间商的角色差异以及组织与供应商的互动关系,可以将组织、供应商以及差旅管理公司之间三元关系演化分为两个方向:1)结构强化,即从桥连接型三元关系向统一型三元关系发展;2)结构松散化,即从统一型三元关系向桥连接型三元关系发展。其中,桥连接型三元关系(Bridge Triad),即组织与供应商之间只通过中间商联系;序列型三元关系(Serial Triad),即组织、中间商以及供应商都彼此有互动关系,其中组织与供应商的直接签订采购协议,中间商紧紧根据协议条款传递服务;而统一型三元关系(Unitary Triad),即中间商的任务以及角色因具体情况不同而发生变化,因而需要三者的频繁互动 ^[12-13]

比表明,国外差旅管理领域学术研究已脱离行业实践,其基于差旅量的差旅必要性的推论缺乏科学性。

第二,研究视角局限。根据差旅生命周期图可知,差旅管理的8项活动衔接紧密,而每一部分活动都牵扯到多个利益相关者,当前研究视角仅局限于需求组织与外部利益相关方构成的二元或者三元关系;在现实中,需求组织实施差旅管理时,却往往处于四元(即需求组织与差旅产品供应商、差旅服务中间商、技术解决方案供应商之间的关系,而根据后者的细分类别,又可以构成更加复杂的合作关系)或者更加复杂的关系网络之中。

第三,研究主题相对单一。当前研究主要涉及差旅管理职能的两个环节,即差旅前的战略与政策以及采购,而且研究内容集中于采购部分。由于没

有全面考虑需求组织的外部利益相关关系,学者们对于酒店、航空公司等差旅产品采购标准的研究自然具有一定的片面性,而且也无法深入探讨关系网络的类型对于其采购活动的影响,例如,以差旅管理公司为主导的关系网络和以酒店等差旅产品供应商为主导的关系网络,需求组织的采购活动可能会存在很大差异,但是对于这一差异性的探讨,是建立在深入透析企业差旅管理活动的关系网络基础上的。此外,上述研究视角中的需求主体,仅仅是大型企业或组织,其特点是单体差旅量大,与差旅产品供应商进行采购价格谈判中具有明显的话语权;而现实中,HRS等企业都在充分利用平台的集聚效应,将单体不具有价格谈判话语权的中小企业或组织的差旅需求打包,平台作为中小企业的代表与差旅产品供应商协商议价,从而为其拿到优质

低价资源。最后,在差旅交通采购方面,当前的研究集中于航空领域,一方面是因为机票在差旅交通费中占比最大,与此相关的采购问题是亟待解决的现实难题;另一方面GDS的普及,使得对企业差旅人员在航空方面的监管具备技术层面的可行性。而其他交通工具(例如火车、市内交通等)在差旅费用构成中占比相对较小且本身信息化程度相对较低,当前研究对其关注很少,但是随着《中国铁路中长期发展规划》的出台,高铁投资热潮兴起,2020年中国将建成四纵四横高铁网,贯穿环渤海地区、长三角、珠三角这三大城市群,而这些城市群也是传统商务旅行集中的地区,由此可知高铁正冲击着传统民航市场,甚至可能带来交通运输格局的巨变。如何有效监控差旅人员的地面交通成本,特别是铁路运输成本,应该得到研究者的关注。

3.2 研究展望

在对当前研究局限归纳的基础上,结合差旅管理已有研究内容及其在实践中的发展现状,本文认为在未来研究中,可以围绕以下几个方面展开研究:

第一,针对多种组织类型展开研究。众多的行业实践已经证明——除了大型企业外,中小企业也非常需要差旅管理;而且政府等行政类组织也是值得关注的研究对象。不同组织类型对于差旅管理的管理目标以及实施方法等方面可能存在明显差异,而这些差异正是差旅管理市场参与主体商业模式创新的依据之一。

第二,引入网络分析法与系统动力学,深入分析差旅管理活动中各利益相关方的复杂关系。商业网络ARA模型为商业关系研究奠定了坚实的理论基础^[57],在此基础上,可借助社会网络分析法对差旅管理需求主体与利益相关方的复杂关系进行量化分析;而引入系统动力学,可进一步分析上述复杂关系中的因果反馈回路,探讨任何主体的行为对整个关系系统的影响。

第三,深入探讨差旅政策以及其他差旅管理职能。尽管有学者对于差旅管理的战略及政策部分职能进行了探讨,分析了差旅政策执行的相关问题,但其作为差旅管理基石的作用机制尚不清晰。另外,流程处理环节中的差旅安排(即行程管理)与差旅结算活动也值得深入探索,前者会涉及较多系统研发层面的技术问题,例如如何自动生成具有可行性的行程安排,以及如何判定上述行程安排所引致的差旅产品预订符合差旅政策要求等等;后者则属于财务管理领域的差旅费用管理问题。

第四,构建差旅管理绩效指标。除了上述各细分职能的探讨之外,差旅管理作为一项管理活动,如果要广泛推广并深入开展,必然要评估其管理绩效,因而还需要构建具有可操作性的差旅管理关键绩效指标,并探索评估差旅管理项目之间相对有效性的方法。

参考文献(References)

- [1] Hua Qian. *Research on Specification of Business Travel Service Development* [D]. Shanghai: East China Normal University, 2007. [华倩. 商务旅行服务专业化发展研究 [D]. 上海: 华东师范大学, 2007.]
- [2] Tan Gang. An analysis of ETM strategy for native tourism enterprises [J]. *Tourism Tribune*, 2006, 21(5): 36-39. [谭刚. 本土旅游企业差旅管理经营战略探析[J]. 旅游学刊, 2006, 21(5): 36-39.]
- [3] Fang Tianhong, Gao Yuan, Jiang Zhijie. An analysis for business travel management development of native travel agencies [J]. *Market Modernization*, 2007, (3): 115-116. [方田红, 高远, 蒋志杰. 国内旅行社开发差旅管理业务探析[J]. 商场现代化, 2007, (3): 115-116.]
- [4] Liu Junli. *Research on Business Travel Administration Competitive Strategy of Inner Mongolia FuRen Travel Agency* [D]. Huhe Haote: Inner Mongolia University, 2011. [刘俊丽. 内蒙古福人旅游有限责任公司差旅管理业务竞争战略研究[D]. 呼和浩特: 内蒙古大学, 2011.]
- [5] Lv Xingyang, Bai Jiangman, Xu Hong. A comparative study of travel management business model of tourism enterprise in China [J]. *Journal of Tianjin University of Commerce*, 2012, 32(3): 12-17. [吕兴洋, 白江曼, 徐虹. 我国旅游企业差旅管理经营模式比较研究[J]. 天津商业大学学报, 2012, 32(3): 12-17.]
- [6] Bell R A, Morey R C. Increasing the efficiency of corporate travel management through macro benchmarking [J]. *Journal of Travel Research*, 1995, 33(3): 11-20.
- [7] Norman L R. *The Changing Role of Travel Management* [R]. New Jersey: PhoCusWright, 2008: 6-22
- [8] Alamdari F. Regional development in airlines and travel agents relationship [J]. *Journal of Air Transport Management*, 2002, 8(5): 339-348.
- [9] Competitive Enterprise Institute. Airline deregulation: The unfinished revolution [EB/OL]. <https://cei.org/>, 1998- 11- 30/2014-12-1
- [10] David H G, Röller L H, Robin C S. US airline deregulation: Implications for European transport [J]. *Economic Journal*, 1993, 103(419): 1028-1041.
- [11] Gustafson P. Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management [J]. *Tourism Management*, 2012, 33(2): 276-284.
- [12] Holma A. *Adaptation in Triadic Business Relationship Settings: A Study in Corporate Travel Management* [D]. Finland: Hanken School of Economics, 2009.
- [13] Holma A. Relationship Development in Business Triads—Case Studies in Corporate Travel Management [J]. *Journal of*

- business market management*, 2010, 4(2): 73-90.
- [14] Sigala M. Investigating the internet's impact on interfirm relations: Evidence from the business travel management [J]. *Journal of Enterprise Information Management*, 2004, 20(3): 335-355.
- [15] Morrison A M, Ladig K A, Hsieh S. Corporate travel in the USA: Characteristics of managers and departments [J]. *Tourism Management*, 1994, 15(3): 177-184.
- [16] Medlik S. *Dictionary of Travel, Tourism & Hospitality (the 3rd Edition)* [M]. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 2003: 1-186.
- [17] Norman L R. *Corporate Travel Technology: Today and Tomorrow* [R]. New Jersey: PhoCusWright, 2007: 3-26.
- [18] Denstadi J M. Impacts of video-conferencing on business travel: The Norwegian experience [J]. *Journal of Air Transport Management*, 2004, (10): 371-376.
- [19] Douglas A, Lubbe B A. Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa [J]. *Tourism Management*, 2006, 27(6): 1130-1140.
- [20] GBTA. *Fundamentals of Business Travel Management: Instructor Workbook* [R]. Washington: Global Business Travel Association, 2011: 42-234
- [21] CWT. *Tap into Mobile Services: Managed Travel in the Digital Economy* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2014: 11-83.
- [22] Sharma K. *The Changing Face of Corporate Travel Management* [R]. Noida: NIIT Technologies, 2012: 1-4.
- [23] CWT. The New Digital Reality [EB/OL] <http://www.carlsonwagolnit.com/content/cwt/global/en/insights.html>, 2014-4/2014-12-20.
- [24] Krugmann A. Security on business trips: A new task for corporate travel management [A]// *Trends and Issues in Global Tourism 2009* [C]. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2009: 251-259.
- [25] Campbell J. Travel risk management in higher education: Challenges and opportunities [R]. New Jersey: PhoCusWright, 2014: 1-6.
- [26] Berard L, Prouty K. Risk management for travel: Policy and mobility is a must [R]. Boston: Aberdeen Group, 2014: 1-10.
- [27] Concur. Old challenge, new opportunity: How open booking is changing travel for good [EB/OL]. https://www.concur.com/sites/default/files/old_challenge_new_opportunity_0.pdf, 2013-10-7/2014-12-25
- [28] Unger C. *Business Intelligence in Travel* [R]. Atlanta: BCD Travel, 2014: 5-22.
- [29] CWT. *Where Now for Managed Travel: Rogue Spend, New Booking Technologies and The Future of Travel Programs* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2013: 12-79.
- [30] Lubbe B A. *Tourism Distribution: Managing the Travel Intermediary* [M]. Juta and Company Ltd, 2000: 175-234.
- [31] Lubbe B A. Study of corporate travel management in selected south African organizations and a conceptual model for effective corporate travel management [J]. *SAJEMS NS*, 2003, 16(2): 304-330.
- [32] Wieme L. *The Importance of Frequent Flier Programs in Airline Selection: A Survey of Corporate Travel Management in Large-Sized Corporations in South Africa* [D]. South Africa: University of Pretoria, 2010.
- [33] Davis C. Many identities for SME travel programs [EB/OL]. <http://www.businesstravelnews.com/>, 2012-4-16/2015-1-6.
- [34] Campbell J. SMEs tighten policy too, but enforcement differs [EB/OL]. <http://www.businesstravelnews.com/>, 2012-4-16/2015-1-10
- [35] CWT. Carlson Wagonlit Travel launches CWT Connect for small and mid-size companies across Europe [EB/OL]. <http://www.carlson.com/>, 2006-3-29/2015-1-20
- [36] BTN Group. BTN's 2012 small & medium enterprise report [EB/OL]. <http://www.businesstravelnews.com/>, 2012-4-16/2015-2-1.
- [37] Davidson R, Beulah C. *Business Travel: Conferences, Incentive travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel* [M]. England: Financial Times/ Prentice Hall, 2003: 1-29.
- [38] Swarbrooke J, Horner S. *Business Travel and Tourism* [M]. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001, 22-57.
- [39] UNWTO. *A Closer Look at Tourism: Sub-National Measurement and Analysis towards a Set of UNWTO Guidelines* [M]. Spain: World Tourism Organization (UNWTO), 2013: 9-41.
- [40] Li Tianyuan, Zhang Lingyun, Shen Xuerui. The Chinese equivalences of selected terms used in international tourism studies: Issues and solutions [J]. *Tourism Science*, 2012, 26(5): 1-8. [李天元, 张凌云, 沈雪瑞. 国际旅游文献中若干术语的汉译表述: 问题与探讨 [J]. *旅游科学*, 2012, 26(5): 1-8.]
- [41] Lauren D, Greeley K, Debi S. Establishing a travel policy [EB/OL]. <http://www.businesstravelnews.com/>, 2011-07-25/2015-03-01.
- [42] Douglas A. *A Survey of Corporate Travelers in South Africa: Towards a Model for Travel Policy Compliance* [D]. South Africa: University of Pretoria, 2008.
- [43] CWT. *Playing by the Rules: Optimizing Travel Policy and Compliance* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2009: 8-77.
- [44] Douglas A, Lubbe B A. violation of the corporate travel policy: An exploration of underlying value-related factors [J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, (84): 97-111.
- [45] Holma A. Interpersonal Interaction in Business Triads- Case Studies in Corporate Travel Purchasing [J]. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2012, (18): 101-112.
- [46] CWT. *CWT White Paper: Effective Travel Management—Eight Key Levers to Optimize a Travel Program* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2008: 7-38.
- [47] Bell R A. Corporate travel management trends and hotel marketing strategies [J]. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 1993, 34(2): 30-39.
- [48] CWT. *Meetings and Events: Where Savings Meet Success* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2010: 2.
- [49] Voss A, Schubert P. User interface integration in corporate travel management: The case of the CWT Connect Portal [C]. New York: American Conference on Information Systems, 2004: 1-29
- [50] Bell R A, Morey R C. Purchase situation modeling: The case of hotel selection criteria for corporate travel departments [J]. *Journal of Travel Research*, 1996, 35(1): 57-63.
- [51] CWT. *Room for Savings: Optimizing Hotel Spend* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2009: 1-4.
- [52] Advito. *Rate Expectation: Is Dynamic Hotel Pricing Coming?* [R]. Illinois: Advito, 2014: 3-12.
- [53] Lubbe B A, Douglas A, Wieme L et al. Frequent-flier programs as a determinant in the selection of preferred airlines by corporations [J]. *Transportation Journal*, 2013, 52(3): 344-364.
- [54] CWT. *Mastering the Maze: A Practical Guide to Air and Ground Savings* [R]. Switzerland: CWT Travel Management Institute, 2012: 12-138.

- [55] Fallert S. Ancillary revenues in air transport-gain and pain [A]// *Trends and Issues in Global Tourism 2012*[C]. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2012: 145-150.
- [56] Holma A, Bask A. Monitoring public procurement of corporate travel service: A triadic perspective[C]. Italy: the 28th IMP-conference, 2012: 1-13.
- [57] Håkan H. Ivan S. *Developing Relationships in Business Networks* [M]. London: Routledge, 1995: 24-261.

Business Travel Service Specialization: A Review of Business Travel Management Overseas

WANG Ling, ZHANG Wei, QIU Jiewei

(Department of MICE and Tourism Management, The Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai 200051)

Abstract: Travel management is a type of business travel service specialization that has attracted increasing attention from business travel agencies, enterprises, and governmental departments, each of which sees it as a potentially efficient way to control travel costs. Consistent with this increasing attention from a practical standpoint, travel management as a research field has attracted increasing numbers of scholars. Chinese researchers began to explore this field far later than their overseas counterparts, and the subjects they have addressed are still limited. Their main focus has been on how Chinese business travel agencies can develop this high-added-value service. To the contrary, notable overseas studies are plentiful, far more comprehensive, and date back to the 1990s. Despite this attention overseas, several fundamental problems, such as the analysis and definition of core concepts, have yet to be resolved. Therefore, drawing inspiration from heuristic English literature and industrial reports, the present review is intended to illustrate problems in detail and summarize the features of that research. First, this review summarizes the overseas travel management development process in the form of a timeline. That chronology illustrates the respective background and information technology characteristic of different development stages, and provides a general portrait of this evolution over half a century. The main part of this review is then organized into three aspects: the core concepts of travel management, travel policy, and its specific function. First, the core term, corporate travel, is comprehensively unpacked, and the review identifies the key problem that affects the current definition, which only treats large-sized enterprises as the research object, but excludes small- to medium-sized enterprises, nonprofit organizations, and governmental departments. With this analysis of the definition's disadvantage, the present review proceeds to create a more academically rigorous and practical definition. Such a definition will be helpful for researchers in their focusing on the diversity of travel management for different entities. The importance of travel policy is then briefly illustrated through a few selected studies; the small quantity of this cornerstone field's studies indirectly demonstrates how business travel researchers have largely ignored the study of travel management. For the purpose of full analysis of the function of travel management, the present review introduces two concepts: business travel life cycle and travel management stakeholders. In line with the concept of business travel life cycle, travel management's function is classified into three stages, four processes, and 13 specific tasks. Based on the concept of travel management stakeholders, relevant studies, focusing on the purchasing function of travel management, are organized into three parts: the dyadic relationship between companies and suppliers (such as hotels, airlines, and car rental companies), between companies and intermediaries (such as travel management companies and other agencies), and the triadic relationship among companies, suppliers, and intermediaries. Finally, the features of current research are summarized into three points: the definition of core concepts, research perspectives, and research subjects. In order to bolster the future development of travel management research, based on the limits of the available literature, this review comes up with four aspects that can improve on the current disadvantages and should warrant greater research attention in the future.

Keywords: business travel; corporate travel; travel management; management function

[责任编辑:刘鲁;责任校对:王玉洁]