

危机背景下的传统旅行社组织敏捷性外部影响因素研究

程芳

武汉商学院旅游管理学院, 湖北武汉, 中国

【摘要】随着全球化进程的加快, 企业所处环境的复杂性和动态性也变大。面对持续变化及难以预测的环境, 组织的敏捷性的会直接影响企业的生存。而传统旅行社作为旅游行业中的重要组织, 其会更多的受到外部环境波动的影响, 前几年危机后出现大部分传统旅行社倒闭的现实情况表明国内传统旅行社对危机的应对能力较弱, 但是部分企业又在危机中发展并获得成功, 这为我们进一步思考危机情境下的传统旅行社的组织敏捷性提供了典型的参考案例。故本文以组织敏捷性模型为理论基础, 通过单案例研究和扎根理论等研究方法, 对危机背景下的传统旅行社组织敏捷能力的影响因素进行研究。

【关键词】危机背景; 传统旅行社; 组织敏捷性; 外部影响因素

【基金项目】武汉商学院校级教学研究改革一般招标项目 (2023Y009)

1. 引言

进入 20 世纪 80 年代以来, 随着全球化进程的加快, 使得国家与国家、企业与企业之间的联系更加紧密, 同时加大了企业所处环境的复杂性和动态性。企业所处的经营环境发生了前所未有的深刻变化, 可以说“巨变”已经逐渐成为企业环境的基本特征。但是相对于外部环境常规性的动态变化来说, 危机事件所带来的突发性环境变化对企业的影响更大。传统旅行社作为一种极具环境依赖性的组织企业, 危机情境对其影响更大, 目前传统旅行社具有以下特征: 面对面服务, 纠纷和意外处理的经验性、业务范围的广泛性、旅游的可接触性较在线旅行社差、组织结构的弹性不够、人员知识结构老化等, 以上有些特征会直接影响到传统旅行社在危机情境下对危机的应对以及最终产生的结果。如前几年新冠危机就带来的大量传统旅行社的经营困难甚至倒闭, 因此组织的敏捷能力在如今这个日益变化的世界中对其生存和发展具有战略性意义, 故本文通过单案例研究和扎根理论等研究方法, 对危机背景下的传统旅行社组织敏捷能力的影响因素进行研究, 以为传统旅行社提升组织敏捷能力, 更好地适应时代变化和应对各种危机提供可供参考的框架。

2. 研究现状及理论基础

2.1 研究现状

组织敏捷性的概念最早在 1991 年由 Preiss、Goldman 和 Nagel 等人提出, 国内外学者们对组织敏捷性进行了诸多研究并且对

组织敏捷性进行了界定。从学者的界定中发现敏捷性的定义主要从环境识别、决策、资源分配、产品价值创造等来对其进行界定, 故本文基于以上学者的界定, 对敏捷性的界定主要以结果为导向, 将其界定为运营调整敏捷性和市场利用敏捷性, 其中市场利用敏捷性是指通过持续监控和快速改进产品/服务满足客户需求的能力; 运营调整敏捷性是指利用内部业务流程, 快速处理不确定性, 响应市场需求变化的能力[1,2]。

目前国内外对旅行社的研究很多, 涉及的范围也相对较为广泛, 从外部环境到组织内部管理、服务质量以及外部消费者的研究都数量众多, 但是从对文献的梳理可以发现国内对旅行社组织敏捷性的研究几乎没有, 国内对旅行社的研究主要集中在旅行社发展阶段[3]、环境[4]、影响因素组织变革[5]、流程再造[6]、消费者研究等方面[7], 国外对旅游组织敏捷性研究相对较多, 但是大多集中在酒店这一对象上[8], 对于旅行社的研究也很少, 故本文通过对传统旅行社这一对象的组织敏捷性进行研究, 来填补相关的研究空白, 并为相关企业的变革提供可供参考的理论依据。

2.2 理论基础

国内的组织敏捷性理论框架多以国外理论框架为基础, 故本部分主要针对国外的研究现状进行综述。对敏捷性理论研究框架的建立, 是对组织敏捷性展开进一步研究的关键。Zhang and H. Sharif 等人首次研究设计了组织敏捷性的系统理论研究框架, 该框架是

为实现敏捷性所提出的概念模型[9]。它有敏捷驱动、敏捷能力、敏捷提供者三个要素，其在研究中建议，提供者需要充分结合信息系统/技术的支持。基于此模型，制造企业在其业务环境中经历了各种变化/压力，这些变化/压力促使企业识别需要获得或增强的敏捷性能力，以利用这些变化。这反过来又迫使企业寻找获得和增强所需能力的方法和工具。以上模型为组织敏捷性的最早原始模型，其后的大多数学者都是在此基础上进行的理论调整或扩展，故本文对该模型的具体要素内涵进行详细的阐述。第一个是敏捷驱动，这是来自业务环境的变化/压力，迫使公司寻找新的业务运营方式，以保持其竞争优势。第二个是关于敏捷能力（组织敏捷性）的，这是公司积极响应和利用变化所需的基本能力。通过以上理论模型可以看出，组织敏捷性本身是一项系统性的研究，且不同的组织在不同的环境下，其敏捷性的研究框架也会有所不同，要应对意想不到的变化，敏捷性也必须是系统的一个结构属性。结构性措施的重要性和优势是，它们可以在不预测系统将遇到什么变化的情况下进行衡量[10]，但是在实际过程中组织面临的外部环境往往存在很大的区别，故我们在研究的过程中需要针对不同的研究对象和情景进行相应的外部驱动影响因素的分析，不同的影响因素会使得组织所具有的敏捷性和所需要的敏捷性也存在差别。

3.案例选择及资料收集

理论抽样和复制逻辑是多案例比较研究的基本要求，案例研究中选择案例是构建理论的重要方面[11]。选择案例公司时，重点关注案例典型性，即可能复制或扩展新兴理论的案例、数据获取便利性以及建立长期、互信关系的潜在可能。为了确保案例选择足够恰当，本文选取了国内某知名的国际文旅集团作为研究对象，选取理由如下：第一，案例旅行社应具有代表性，适配性和启发性[12]，能在一定程度下满足危机背景下因为自身的敏捷性保持组织生存能力或者取得成功的组织特征，应较大幅度的契合研究主题。第二，案例旅行社数据可得性较高，除了访谈等一手资料之外，新闻报道、内部资料等二手资料较为翔实，以便深入挖掘危机情景下所产生的压力和组织所采取的措施之间的关系，以及两者对组织敏捷性的影响的机制。

本文主要通过深度访谈来进行数据收集，深度访谈工作与2026年7月开始，2026年9月结束，经历2个月，后续在论文修改的过程中补充了访谈人员，本访谈一个案例共访谈了7位组织创始人及高层管理者，受访人都是在危机期间留在企业，并对企业应对危机产生巨大贡献的成员，对企业应对危机的过程具有充分的了解，保证了受访人员的典型性。每次访谈大约持续100至120分钟，访谈采用腾讯会议线上访谈的方式进行，访谈过程在征得访谈对象许可的情况下全程录音，并在进行录音文字的转录，整理成详细文字资料。在此过程中保证数据的完整没有筛选及遗漏，为后续写作通常很难知道哪些是有效信息。除此之外本文还对相关案例的档案文件资料进行收集以辅助分析。

4.案例分析

根据以上案例资料的分析可知，该文旅在危机发生之后所面临的外部环境波动性大、可控性大，且整个危机情景具有持续性的特征，其具体的外部敏捷驱动因素有政策因素、社会环境因素、行业环境因素、供应商/资源环境因素、市场环境因素5个主范畴维度。根据对2位访谈者的访谈数据的编码可发现，以上不同的要素中又包含不同的具体驱动因素组合，以下内容主要是对外部敏捷驱动的各种要素的依据和内容进行分析。

4.1 政策因素

根据对数据的分析，政策因素是指危机期间对万众文旅产生影响的政府所发布的政策或由此产生的宏观政策环境，其中可以包括积极和消极的政策2种副范畴维度。国家为了应对危机出台的政策中对万众文旅或者整个旅游行业影响最大的是对出行限制政策，2位访谈者均有相关的描述：“在危机中有很多不可抗因素，比如我们要去丽江，可能快出发了，忽然得到消息因为危机政府出台政策丽江封了，所以的话是一个最大的因素就是因为大政策环境我们不能够经营旅游行业了，被迫没有了出境游”，在这个过程中还有对特殊人群的出行限制，A高管说：“特别是出境游都是属于金字塔塔尖20%的人群里面经常选择出去的。那这批人因为政策限制今年来说是不能够出国的。”这些政策会直接对我们集团的主营业务带来影响，进而带来组织中各个方面的变化，封闭的政策会导致业务停滞，开放性的政策则是带来业务的复苏，B高管说：“开发政策

一出台之后，我们的这个业务就已经开始有序的恢复回来了”，由此可见政策因素中的开发/封闭政策是整个驱动因素中的首要外部驱动因素，其可以全面的改变国家的旅游大环境。

在危机情景中由于大环境政策为经济带来了很大的冲击，国家或者地方政府也在期间出台了一些内需拉动政策来避免经济的过度下滑，A 高管说：“我们国家出台了一些希望拉动内需的政策引导”、“我们在危机期间在贵州的开发新项目，也是因为我们属于政府招商引资过去的一个企业”，这些积极的经济刺激政策也给万众文旅带来了比如业务拓展、境外游业务依然不景气等影响。

4.2 行业环境因素

危机期间对该文旅集团产生影响的旅游行业环境因素主要包括行业宣传方式特征、行业人才状况、竞争状况、行业整体氛围 3 中因素。其中有积极因素和消极因素 2 个副维度范畴，在危机初期，B 高管说：“危机前的时候，大家都偏向于在线下的方式”，但危机后因政策需要，人对人的服务几乎全部停止，线下宣传也变得不可能，外界大环境的变化急迫的要求我们文旅集团在宣传方式上进行变革。基于方式和客户接触渠道的变化，体制内对人才的需求也在发生变化，但危机让这个行业的人才供应无法与需求相匹配，B 高管说：“危机期间，我们的整个旅游行业它是有一个人才断档的事情发生，包括现在旅游业已经恢复了，但是这半年的整个重新招生的话，也难招到比较合意的人员、危机时候学校没有对旅游业学生培养有好的规划，所以我们再去思考人员招聘的时候，会放开一些”。行业人才供给的不足对我们的人力资源管理产生了影响。

危机期间，虽然旅游行业很多组织都破除倒闭，但是对于该文旅集团来说，其所处的环境竞争压力还是相对比较大，压力主要来源于该文旅集团业务的转型后专业度的不足、其他同行向同样的市场转型、和其他旅行社比没有直接客源，B 高管说：“我们的业务。一直都是聚焦在这个非洲中东这个板块，而且我们的渠道一直都是专注在了旅行社的同业 B 端的这个板块。那么当危机来的时候，当我们想要重新再改变一个赛道，开拓国内市场的时候，我们原本的客源只有 20%-30%可以用，也就是从 B 端到 C 端的过程中，和其他旅行社相比我们是没有直接客

源的，且国内已有的这些企业，他们也已经做的非常之成熟了，甚至比我们还专业。同时除了旅行社以外，一些 K12 这种交易机构，他们转型成了专门做游学的机构，这也无形中成为了我们的竞争对手。所以在这个过程中。那我们就要开始去提升”。

虽然旅游行业在应对危机的过程中存在的不足给该文旅集团带来了一些问题，但是对于旅游整个大的行业氛围是积极向上的，这也为该文旅集团顺利应对危机提供了基础。A 高管说：“拿旅行社的这个行业来讲的话，比如说我们跟行业中的其他组织，比如很多旅行社、旅行社协会，我们都会想着要去改变很多一些，就是原有的一些不好的一些点，他们也想提升，也想去有体验，也想要去做更多有价值，有意义的旅游事业”。从以上的分析可以看出，行业整体的存在的问题，如宣传方式落后、人才供应不足对万众在应对危机的过程中提出了新的要求，而行业整体积极向上，想要恢复旅游业的热情又给该文旅集团的危机应对提供了机遇。

4.3 社会环境因素

社会因素是指危机情景下社会中对旅游行业的态度或预期等因素，危机导致很多社会成员不能出门并因此失去生活来源，A 高管说：“在过往我们也有几个学校的老师来找我们进行课题的调研的时候，就会发现他们的旅游系的同学在危机的三年期间里面是很难招生的，可能在危机期间，大家对这个行业失去了信心”、“有很多孩子来了之后又离职了，他们父母让他们回去考公务员，考编是现在社会上很多孩子会优先考虑的职业选择”，从以上分析可以看出，危机期间社会对旅游行业本身的消极预期，导致旅游专业在招生方面存在困难，进而影响了专业人才的供给，而社会环境中本身偏向公务员等体制内岗位的社会就业选择，在一定程度上加大了该文旅集团在招人和留人上的难度，所以社会环境不仅对组织的应对产生了影响，也对组织所面临的行业人才供给环境产生了影响。

4.4 供应商/资源环境因素

该因素是指危机期间对该文旅集团产生影响的产品和服务外部供应商、平台或者其他资源要素。在危机之后，该文旅集团开始了向国内市场转型、向线上转型、以及向销售特产服务转型等组织变革，但是因为危机

的存在，变革的过程中在链接外部资源的出现困难，首先新业务对原有客源的利用率只有 20%-30%，这个上文阐述竞争状况的时候已经提到；其次是国外旅游的服务和产品变化较大，存在无法交付的风险，国内航线的恢复率也相对较低，B 高管说：“比如说国外的酒店行业，开始沟通好了，但是后面出现问题又要换”。A 高管说：“航线并没有完全开放，目前整个航线从 4 月份开始，有数据统计，整个国际航线的恢复率是 35%左右，个别航线会偏高”，这些旅游保障性资源供应的不稳定不完全对万众文旅服务和产品的提供带来了影响。

最后危机期间万众文旅向线上和销售业务转型的过程中，因抖音平台代理商鱼龙混杂以及抖音本身的直播要求高进而、遇到很多困难，A 高管说：“我们在初期的时候，没有找到抖音的直营公司，而在网络上找到了一个代理公司，这让我们走了一些弯路，我们也没有办法一下子就开抖音，抖音的要求比较高”（B 高管），资源方市场的混乱是的万众在应对危机的线上转型中没有如其他变革一样迅速，影响了这一部分变革的速度。B 高管说：“我们在销售南非咖啡豆的过程中，发现难度非常的大，因为中国年轻人喝咖啡的群体对咖啡在新鲜度等各方面的要求非常高”，可以看出，为了应对危机的所做的南非咖啡特产的销售业务的转型，因为和中国市场的匹配不够，存在很大的问题。

4.5 市场环境因素

在 5 个主范畴维度中，市场环境是变化要素最多的范畴，在 35 个外部敏捷驱动因素的初始编码中，有 13 个市场环境的初始编码。且通过分析将市场环境分为国内消费市场特征、原有客户变化特征以及国外市场 3 个副范畴。该部分因为用来编码并分析的资料相对较多，故通过表格的形式来展示其主要的分析过程及内容，具体如下表 1 所示。

从上表 1 分析结果可以看出，市场环境中国内消费需求的特征、该文旅集团原有客户的变化特征和国外市场的影响。国内消费需求中对产品订单的取消率很高，且因为整体大环境导致的消费者暂时性失业，使得对旅游产品消费需求的降级，这让该文旅集团处于一种不太景气的市场经济环境中。但同时市场需求也出现了新的变化，如自由行、

文化旅游需求的增加，为万众旅游开拓国内的市场提供了新的机遇和思路。而国内消费者对茶文化的关注以及国外咖啡供应对中国市场的不关注，对万众文旅已经做出的南非咖啡特产销售的业务拓展带来了挑战。

表 1.市场环境驱动因素形成资料举证

主范畴	副范畴	内容细分	原始资料
市场环境	国内消费市场特征	旅游产品订单取消率高	我们经常收到已经支付的订单，但在把产品做完之后，就取消了，其实在危机期间，我们经常遇到过完全取消订单的情况（A 高管）
		爱好茶文化	受中国恢复传统文化的影响，茶越来越重要，越来越多的不管是年轻人还是中老年人，他们都更倾向于茶（B 高管）
		消费者失业	在危机期间，我们所有的客户都是失业了，和我们一样都属于暂时性失业（A 高管）
		消费者消费降级	受到危机的影响，包括中产阶级，他们的经济收益在下滑，那他们在旅游消费部分的之处也会下滑，现在整个经济环境消费都在降级（A 高管）
		民宿火爆、自由行及文化旅游需求增多	在这个过程中我们会发现民宿这个行业非常火，同时在这个数据里面，比起之前来说，游客自由行的业务板块占领了很多、很大的位置（A 高管） 聚焦在 40-55 岁的群体之间，他们对文化类的旅游产品非常喜欢（B 高管）
	原有客户的变化特征	客源丢失	我们在过往的整个赛道当中，全是 B to B，对旅行社的服务群体，在危机第一年的时候，我们的客户群体都退出了这个行业，我们发现我们原有的产品不知道能卖给谁了。（A 高管）
		客户转型	我们会发现我们的客户在成长，我们的客户也在进入新的赛道，我们和我们的客户是同步的，我们并没有落后。（A 管）
	国外市场		我们想把这个新的品牌 java 这个咖啡引进来，因为它这个牌子在欧洲是非常有名的。但他们根本不关注中国市场（B 高管）

5.研究结论及建议

从以上资料分析结果可以看出，传统旅行社在危机情景下的组织敏捷性受到政策环境、行业环境、社会环境、供应商/资源环

境、市场环境五大外部驱动因素的影响，其中政策因素包括出行政策、经济刺激政策，其中出行政策具有案例危机特色，参考性相对较弱，但是危机过后的经济刺激政策会很大程度的影响组织在应对过程中的策略进而影响其敏捷性；而行业环境主要包括竞争、宣传方式、人才供应、行业积极向上的氛围，不同的因素都会对其组织敏捷性产生一定的影响；社会环境主要包括对旅游行业的预期、考编的社会职业倾向；供应商/资源环境包含的要素有抖音代理商市场混乱、抖音开播要求高、航线恢复率、国外资源稳定性以及已有产品及国内需求的匹配性；市场环境包含的影响要素有国内消费需求特征、原有客户的变化。

根据以上研究结论本文提出以下建议：

从政策层面来看，应推动建立弹性政策响应机制，将经济刺激政策从临时性救助转向制度化激励，鼓励地方政府与旅行社共建危机应对储备基金，实现从治理到预防的前端管理。从行业层面来看，亟需构建人才技术品牌三位一体的敏捷性培育体系。鼓励旅行社与高职院校联合开设危机管理与业务实践定向班，缓解人才断档。

从供应商与资源层面看，应加速构建平台、中介、旅行社三方协同的数字化生态。支持票付通等第三方平台打通抖音 POI 核销链路，降低合规开店门槛；推动对抖音代理商的资质、服务、履约能力进行分级管理；鼓励旅行社通过平台集中采购本地爆品。

从市场与消费层面看，需引导市场从改变竞争模式，建议推广透明化服务契约模式，强制在短视频与合同中明示服务边界、退改规则与应急联络人；鼓励企业构建私域客户管理体系，通过社群运营、生日关怀、复购激励提升客户黏性。从社会预期层面看，应联合媒体与教育机构开展职业价值重塑活动，通过纪录片、高校讲座形式，破除“旅游=低门槛职业”的刻板印象，提升社会认同，缓解“考编热”对人才的虹吸效应。

参考文献

- [1] Goldman, S.L, Nagel, R.N, Preiss, K. Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer [R].Van Nostrand Reinhold, New York, 1995.
- [2] Yusuf, Y, Sarhadi, M, Gunasekaran, A. Agile Manufacturing: the Drivers, Concepts and Attributes [J]. International Journal of Production Economics, 1999(62): 33-43.
- [3] 王玮, 蔡振法, 数字化转型对组织敏捷性提升研究[J].山东理工大学学报(社会科学版), 2017(5): 12-16
- [4] 吴晓云, 陈鹏飞, 信息技术对服务企业组织敏捷性影响的实证研究[J].外国经济与管理, 2015(9): 80-96
- [5] 邓新明, 刘禹, 龙贤义, 林晓真, 杨赛凡, 管理者认知视角的环境动态性与战略变革关系研究[J].南开管理评论, 2021(1): 62-73
- [6] 王铁骊, 阳康, 伍丽萍, 企业跨界搜索、知识共享与组织敏捷性——失败容忍的调节效应[J].领导科学, 2026(2): 94-104
- [7] 漆耘, 数字化时代企业的组织敏捷性提升路径研究[J].现代商业研究, 2025(17): 127-129
- [8] Hang T. T. Nguyen¹ Hanh Song Thi Pham² Susan Freeman³, Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes [J], Review of Managerial Science, 2023(17): 1645–1680(6)
- [9] Sharifi, H, Colquhoun, G, Barclay, I, & Dann, Z, Agile manufacturing: A management and operational framework [J], Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 2001(6): 857 - 869
- [10] Giachetti R, Martinez L, Saenz O, Chen C. Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework [J]. Int J Prod Economic 2003; 86(1):47–62
- [11] Eisenhardt, K. M, Martin, J. A. Dynamic capabilities: What are they [J]. Strategic Management Journal, 2000(2):78-90
- [12] Yin R K, Case Study Research: Design and Method [M], 2nd, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994