

---

## 20 篇文透析 2018 旅游业：路磕绊，难回头 | 年度合辑

写在最前面

携程的下一程在哪里？

华住靠什么在未来的酒店市场制胜？

南航动了谁的奶酪？

旅游业的凛冬有多冷？

.....

2018 年，透过那些高光和至暗时刻，你看到了什么？

这一年，环球旅讯一如既往地以冷静理性的态度、客观深入的视角，产出了共 984 篇原创报道。为了使读者便捷获取最有价值的内容，我们综合**事件重要性、思想价值、实用价值、传播度等维度**，精选出环球旅讯年度 top20 文章。感谢这 20 篇文章的作者——业界专家、评论员、记者，从他们的字里行间，我们得以透过事件的表象，洞见过去、看清未来。

**开启业务增长的第一件事，是进行认知同频和升级。**在这个辞旧迎新的重要节点，不妨通过这份文章合集，重温过去一年行业的脉搏跳动。以及，欢迎收藏和转发。

## 目录

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 1. 线下门店的 2018：裂变和裂痕并存，旅游新零售的故事讲好了吗？ ..... | 3   |
| 2. 携程的下一程.....                            | 13  |
| 3. 写在同程艺龙上市之前，他们为什么成为最后的赢家？ .....         | 27  |
| 4. 网红深坑酒店开业，它对洲际而言意味着什么？ .....            | 32  |
| 5. 是谁在买携程们的超级会员？ .....                    | 39  |
| 6. 季琦：华住不是风口上的猪，有生之年要让华住成为全球第一.....       | 48  |
| 7. 飞猪黄宇舟：要把传统航司变成现代化航司，AI 化未来酒店将落地 .....  | 58  |
| 8. 泡沫渐渐挤出，今年旅游创业和投资都凉凉了吗？ .....           | 64  |
| 9. 酒店和 OTA 攻守多年，价格一致性这道防线还坚固吗？ .....      | 72  |
| 10. OYO 是如何九个月之内在中国开店超千家的？ .....          | 79  |
| 11. 南航：我们动了一些人的奶酪，但航司没必要和谁争流量.....        | 95  |
| 12. 携程曾说不做滴滴，但滴滴可能要认真卖酒店了 .....           | 103 |
| 13. 停业三年再复业，白天鹅重新讲了关于酒店服务的老故事.....        | 109 |
| 14. 美团酒店郭庆：“想用户 扎马步” .....                | 120 |
| 15. “黑科技” & “智慧酒店”，急什么，想好了再出牌 .....       | 126 |
| 16. 酒店版的“中兴事件”并不远，OTA 已兵临城下 .....         | 129 |
| 17. 复盘天海邮轮：中国本土邮轮品牌路在何方？ .....            | 131 |
| 18. 不谈区块链，我们试着谈谈酒店去中心化的商业模型.....          | 142 |
| 19. 携程线下门店凶猛，但它不会成为又一个超级物种 .....          | 149 |
| 20. 反奢华的 MUJI HOTEL，站在了规模效应的对立面 .....     | 159 |

---

## 线下门店的 2018：裂变和裂痕并存，旅游新零售的故事讲好了吗？

环球旅讯特约评论员张力 | 2018-12-28

现阶段门店的经营仍面临消费升级的发展与自身在品牌、产品、技术、服务以及知识技能方面的滞后的矛盾。

**【环球旅讯】**（特约评论员张力）门店作为一种业态在旅游行业发展中已经存在多年，门店的发展也经历了不同阶段。门店这种模式从一开始的主流销售渠道，到 OTA 出现之后一度被预判要消亡，再到如今线上线下融合的潮流下重新焕发新的活力。在 2018 年末，笔者认真研究了现阶段门店的经营发展状况，也从从业者的角度仔细思考了一下门店的发展问题。

### 门店数量不断增长，参与者接踵而至

随着新零售的兴起和消费者消费行为的改变，旅游门店在流量和服务上的价值越来越得到认可和重视，这也引发了一股线下门店发展的热潮。其中，OTA 开店热情尤其高涨。以携程、途牛、同程以及驴妈妈为代表的 OTA 纷纷走到线下，或是以直营模式，或是以加盟模式开门店。

据笔者了解：截止 2018 年 12 月底，携程旅游门店数已突破 1700 家，再算上旅游百事通和去哪儿品牌门店，携程旗下的门店数超过 7000 家，全部是加盟模式；

途牛也在今年加大了直营门店建设，目前已经开设 400 家门店，预计年底开到 500 家；

---

同程在直营门店上今年虽然有大幅收缩，但目前为止仍有 126 家直营门店；

驴妈妈采用的也是加盟模式，目前大概有 780 多家门店。

与此同时，传统的线下渠道商也在不断拓展。在 2010 年兴起的渠道商，宝中旅游，乐游旅游（原海航乐游），这两家全国连锁加盟模式的门店数量虽相对最兴旺的时候有所下降，但还是保持了相当的数量。

到今年 11 月末，宝中旅游有 2800 家门店，乐游旅游有 2100 家门店。

至于 2016 年才开始进入旅游行业的盈科旅游，也采用加盟授权模式在全国大规模招募门店，号称已经有了上万家门店，分布全国 29 个省。

而上市公司腾邦国际从 2017 年开始也在全国开始开设加盟门店，目前称有 3320 家门店。

更有部分实力卓越的批发商开启批零兼营的发展之路。如凯撒在全国开设了 223 家直营门店；众信旅游在全国开设了 144 家直营门店，同时还在江西、河北、江苏和内蒙等地开设了 241 家加盟门店。

而老牌的传统旅行社，门店数量一直比较稳定，模式也是自营与加盟并存。据不完全统计，目前国旅有 1730 家门店，中旅有 1220 家门店，青旅 1740 家，康辉 8000 家门店左右。由于这几大品牌集团与各地相同品牌不一定有资产关系，实际上使用这几个品牌的门店数量还应该更多。

至于另外还有一部分地方性的渠道商则专注于本地建设，如上海的锦江国旅、上航国旅，湖南的亲合力，重庆的渝之旅等，他们都在当地有不少的门店。这些旅行社的门店覆盖范围主要集中在当地重点级市。

根据笔者的调查统计，目前大部分省（直辖市）的门店数量大致如下，仅供参考：

| 地区 | 直营店数量 | 加盟店数量 | 门店总数  | 直营店占比 |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 四川 | 26    | 2960  | 2986  | 0.9%  |
| 山西 | 22    | 946   | 968   | 2.3%  |
| 江西 | 52    | 1620  | 1672  | 3.1%  |
| 安徽 | 61    | 1699  | 1760  | 3.5%  |
| 浙江 | 175   | 1575  | 1750  | 10.0% |
| 河北 | 66    | 3260  | 3326  | 2.0%  |
| 陕西 | 70    | 1930  | 2000  | 3.5%  |
| 贵州 | 50    | 1000  | 1050  | 4.8%  |
| 河南 | 26    | 1725  | 1751  | 1.5%  |
| 广西 | 92    | 1008  | 1100  | 8.4%  |
| 湖北 | 30    | 1970  | 2000  | 1.5%  |
| 湖南 | 165   | 1525  | 1690  | 9.8%  |
| 云南 | 60    | 830   | 890   | 6.7%  |
| 福建 | 21    | 1394  | 1415  | 1.5%  |
| 山东 | 89    | 1911  | 2000  | 4.5%  |
| 苏南 | 78    | 698   | 776   | 10.1% |
| 苏北 | 144   | 2456  | 2600  | 5.5%  |
| 上海 | 86    | 800   | 886   | 9.7%  |
| 广州 | 178   | 590   | 768   | 23.2% |
| 深圳 | 22    | 826   | 848   | 2.6%  |
| 天津 | 77    | 923   | 1000  | 7.7%  |
| 重庆 | 13    | 2089  | 2102  | 0.6%  |
| 沈阳 | 52    | 668   | 720   | 7.2%  |
| 合计 | 1861  | 35097 | 36958 | 5.0%  |

注：数据由业内人士提供，属不完全统计；江苏划分为苏南、苏北，另有北京、上海、广州、深圳、重庆、沈阳几个城市单独呈现。

## 线下门店的变化趋势

这些年，随着互联网的深入渗透，线下旅游门店在经营业态和从业人员的维度比起早期的旅游门店有了很大的改变。

首先，从客源结构来看，客源地门店和目的地门店两个流派逐渐泾渭分明，分别专注于当地游客和外地游客的业务；从产品结构来看，主打普通跟团游和高端定制游的门店各自锁定了自己的圈层；从门店投入来看，低投入的夫妻店安于现状，并未有更多的诉求，要求回报也并不高，而高投入的门店明显具备更强的企图心，从各方面都在着力打造一个更符合市场需求的新型门店。

而门店经营者也变得五花八门，有多年耕耘的老旅游人士，有行业内离职员工加盟门店创业，有品牌自营店长，也有品牌自营店长转行自己开店，当然，还有一部分小白创业的群体，没有任何的经验，基于个人认识和兴趣等原因进入了这个行业。

在这样的情况之下，线下门店如何盈利，如何实现良性发展，赋能就成为了关键。管理之外，紧随其后的还有诸如坪效提升、市场信任、服务水平、产品质量等等问题。与此同时，随着市场需求的变化，单打独斗的门店迫于资金、技术等手段的不足，对用户画像不清晰，进而直接导致个性化服务的严重缺失，自生自灭的情况屡有发生。

与此同时，各大品牌门店的市场布局分化也不尽相同，其开设的门店数，对应各自所覆盖的省（直辖市），呈现出不同的覆盖率和渗透度。其数据根据各自品牌露出的信息收集简单整理如下，以供参考：

| 渗透度 |              |      |          |     |
|-----|--------------|------|----------|-----|
| 编号  | 品牌           | 开店数  | 所跨省(直辖市) | 渗透度 |
| 1   | 康辉           | 8000 | 23       | 348 |
| 2   | 携程、去哪儿、旅游百事通 | 7000 | 28       | 250 |
| 3   | 腾邦           | 3332 | 23       | 144 |
| 4   | 宝中           | 2800 | 22       | 127 |
| 5   | 中国国旅         | 1730 | 27       | 64  |
| 6   | 驴妈妈          | 765  | 28       | 27  |
| 7   | 中旅           | 1220 | 26       | 47  |
| 8   | 众信旅游         | 144  | 11       | 13  |
| 9   | 途牛           | 400  | 28       | 14  |
| 10  | 凯撒           | 223  | 22       | 10  |
| 11  | 同程旅游         | 126  | 24       | 5   |

注：覆盖率=进入的省数量/总的省数；渗透度=门店总数/已经进入的省数

## 线下门店经营痛点

旅游门店已存在多年，在市场发展初期，由于需求量旺盛，并不存在太明显的市场竞争。但随着市场的不断发展调整，用户需求的不断提升和改变，尤其是到了移动互联网时代，红海现象逐渐显现。究其原因，品牌效应为其一，影响力弱的自然无法形成号召力，品牌老化的不被年轻用户认可，传统品牌能够服务跟团游用户，却很难获取跟团游之外的用户。

与此同时，线下门店在产品库存方面的弱势逐渐显现，尤其是单打独斗的门店，绝大部分产品仅限于跟团游，无法满足客人消费升级的需求，因而常常陷入同质化的价格竞争中，产品利润空间受限。至于技术、服务、管理层面，基于资金受限等等原因，也呈现出营销手段效率低下、服务水平参差不齐、管理不成体系、培训难以到位、员工流失率高等情况，自保之外，再难有余力发展。

## 渠道运营商如何为门店赋能

线下门店如何在新的市场转变中如何得到提升，是靠门店单打独斗还是靠渠道商给予更多的赋能，已成为当今无法回避的问题。当然，今年我们看到越来越多的渠道商开始运用平台的优势给门店赋能，而且在保持门店存量的同时，带给门店增量业务。

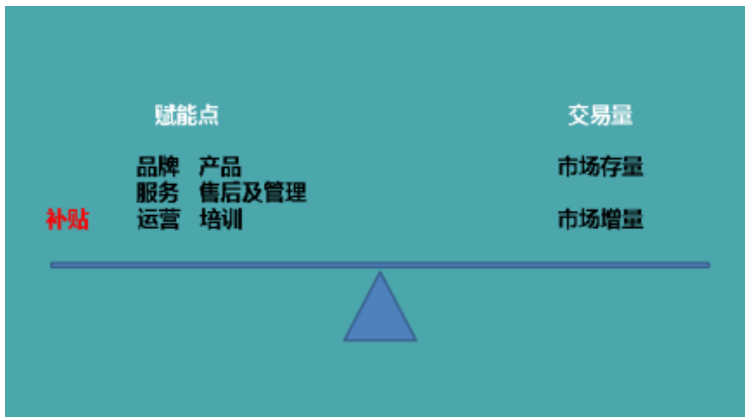
那么平台该如何为门店赋能呢？

基于门店所面临的痛点，笔者觉得可以考虑从以下几点来展开：**更具知名度的大品牌提升客流量；更丰富的产品库提升竞争力，从而扩大服务人群；更完善的服务保障支撑高效、规范的运作；更多元化的营销手段实现跨界营销，扩充增值服务内容；更强大的培训体系加强员工素质；更精准的数据、技术作为后备支持。**

简而言之，平台赋能，与门店交易量存在着不可忽略的关系，仿佛天平，彼此博弈，永不停息：**赋能越重，越能撬动门店的交易量；赋能不够，只能增加补贴来吸引门店交易量；仅靠补贴，不能带来门店的增量；平衡状态，补贴金额代表了渠道间赋能价值差异。**

如图所示：





### 如何利用新零售思维提升交易额

零售的本质是通过场（门店）把货卖给人。货的优势、场的能力以及人的感受这些因素至关重要。与此同时，人与场、场与货、人与货的匹配效率也决定了门店的交易量。因为这都会影响流量、转化率、客单价以及复购率。而旅游门店也是零售的一种，只是销售的是旅游商品而已，也需要在“客人-门店-旅游产品”之间提升效率。要最终提升门店的交易量，就必须在人流量，转化率，客单价以及复购率上寻求突破。

首先，笔者认为人流量是门店收入的基本来源。

在不少传统门店经营者眼里，客人都是认经营者本人，对自己用什么品牌开门店这个场没有概念。认为客人都是跟着经营者本人走，用什么品牌不重要。所以实际上传统门店的零售往往形成“人-人-货”的模式，在靠自己的人脉维持流量，场在其中发挥的作用很少。

更有甚者，部分传统门店经营者在选择品牌开店时，故意选择品牌影响力不太强的来做门店，原因是担心品牌影响力大过自己对客人的影响力，使得客人认品牌不认自己，造成客人流失。在这种经营者眼里，场

的品牌与经营者本人是对立关系。他们没有看到场在人流量增长方面的作用，因此也就只能固守自己的老客，很难得到新增流量。

在提升人流量的问题上，传统门店还存在另外的瓶颈，就是眼光总是习惯性地盯着老的客群，忽略了新消费群体。这主要是长期销售传统跟团旅游产品，门店的客群往往就固化在这个范围里。门店没有精力、没有准备（包括技能和产品）去开拓和服务那些有非跟团旅游需求的客源。

人流量提升必须要提升人与场的连接效率，也就是客人与门店之间的连接效率。在这个环节中，场应该起到重要作用。这些作用主要体现在：门店要开在人流便于收集的位置，门店品牌要能给门店带来人流量，开展形式多样的营销活动去吸引新客，为门店提供便捷的移动推广工具，为门店提供维护客户的 CRM 系统。

基于此，但要良性发展，在保证了人流量的基础之上转化率的提升就显得尤为关键。

客人进店后，最直观的感受来源于门店的装修和店面布置，另外就是店员的服务。对于这两点，就要求店的装修标准化水平要高，员工的服务流程服务规范要强。笔者认为，在目前的渠道经营商中，直营店在这两方面应该是做得最好的。其次是携程、去哪儿等 OTA 品牌的加盟店。而大部分传统品牌的渠道商在加盟门店标准化和服务标准化方面都仍然存在提升空间。

其次，店员如何能够向客人推荐适合的产品，这里有一个非常重要的环节就是店员要对自己公司的产品库的产品非常了解，而且这个产品库具备能够最大限度的涵盖市场需求的丰富度。这个就是“货”与“场”的匹配效率。在目前的情况来看，直营店由于主要销售自己家的产品，这部分货与店的匹配效率没有问题，而对于非自己家的货则匹配效率不高。但在大部分加盟门店，这个效率并不理想。门店业务员往往只在出发地供应商处寻找产品，而且还容易出现只在自己熟悉的供应商处找产品。这样货与场在匹配效率上并不高效。

要提高货与门店的匹配效率，就必须要做到以下几点：系统中产品分类明确，产品标签明确，便于门店查找产品；渠道对于热卖产品定期向门店推送；组织供应商销售多跑门店，推广优势产品；交易系统根据门店销售特性展示符合门店特性的产品，做到千店千面。

第三，合适的货高效地匹配到合适的客人，除了依赖店员推荐，事先就让客人能够了解产品才能有更高的效率。以携程为例，现在携程门店的客人，不少在进店前就已经在网上或手机上看好了产品，进店后直接报产品 ID，效率得到很大的提升。这得益于线上线下产品库的打通和手机客户端在线下单和门店咨询下单入口的打通，“人”、“货”效率做到了最高效。

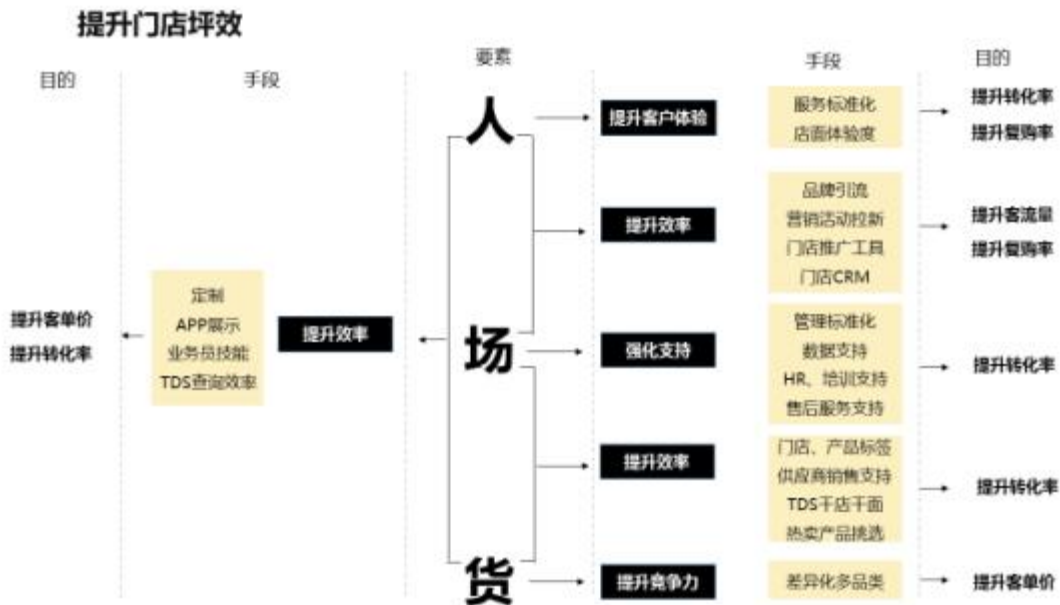
再者，随着市场的不断变化，现在客人发起的定制需求也越来越多。在门店系统中植入定制交易平台，把客人需求与后台定制师高效连接在一起，实现了跨地区跨国界的“人”与“货”的连接。

当然，客单价对于门店交易额的影响也非常大。

首先，高品质产品的丰富度要得到保证。所谓高品质产品，指的是那些能够满足非常规跟团旅游客人需求的高品质产品、自由行产品以及定制私家团产品，客单价都会远远高于普通跟团游产品价格。对这类产品的熟知和销售技能的掌握，对于提升门店的客单价有很好的帮助。

基于这些高品质产品，相关衍生品的丰富度需要得到提升。以自由行为例，门店在销售机票、酒店等单品的同时，也能顺便推销商业保险、外币兑换、目的地 Wi-Fi、境外免税店折扣卡等产品。看似推销，但从用户需求而言，这些都是作为行前必须的准备工作，门店的推销在非常自然的情况下转换成主动契合用户需求，真正打造出一个更加优越的消费场景，实现“一站式解决所有问题”。

在这样的情况下，相信用户会更容易与门店建立信任，从而形成回购，甚至主动向他人推荐。不过这的确需要渠道商平时对门店培训要到位。



写在最后

通过这些问题的分析与思考，笔者可以得出的结论是：线下渠道的价值越来越受到重视，会有更多有实力的企业参与门店建设；门店的经营面临消费升级的发展与自身在品牌、产品、技术、服务以及知识技能方面的滞后的矛盾；优秀的渠道运营商可以通过赋能，帮助门店全方位的提升竞争力，跟上消费变化的趋势；符合新零售理念的门店会在未来的竞争中胜出，而要成为这样的门店经营者，思想观念至关重要。

[返回目录](#)

## 携程的下一程

环球旅讯创始人李超 | 2018-12-21

走过了 15 年上市路的携程，他们到底有没有边界，国际化战略要如何布局？门店将扮演什么样的角色？

【环球旅讯 李超】初冬的上海，绵绵的阴雨中夹杂着丝丝的雾气，携程主办的首届全球合作伙伴峰会现场则是人声鼎沸。

作为这场大戏的主角，携程董事局主席梁建章在台上谈到经济和人口政策时神采飞扬，他那颗睿智的大脑不时将现场观众带到了大航海和盛唐时代，他兴致盎然地阐述着旅行如何推动人类文明的繁荣和发展。在面临着诸多经济不确定性的当下，梁建章对于旅游业的信心感染着全场的观众，但现场的投资者、携程团队、媒体、合作伙伴们关心的还有另外一个话题：走过了上市 15 周年的携程如何再续辉煌？



携程执行董事局主席梁建章

2015 年实现了行业大一统的携程在过去三年并没有太多好日子过：斜刺里杀出来的美团酒店间夜量已超越携程系；机票捆绑、亲子园虐童案、天价机票退票费等风波屡屡将携程推上了媒体和公众质疑的风口浪尖，携程的高层们似乎在疲于应对。

但携程的一系列举措，包括国际化布局、线下门店加速扩张、发布丽呈酒店品牌等举措并没有得到资本市场的积极回应，中美贸易争端、业务增速减缓及预期 Q4 增速低于市场预期使得股价在近期跌到了近三年来的最低点，投资者们对于携程的增长潜力显然信心不足。

但携程真的不行了吗？他们的增长机会在哪里？我们一起来探讨几个关键的问题。

#### 第一：携程的 GMV 是世界第一了，但差距在哪里？

携程 CEO 孙洁在第三季度财报电话会议上称：“不计 Skyscanner，携程截至 2018 年 9 月 30 日的过去 12 个月的总交易额同比增长了约 30%，达到了 6900 亿元人民币。”

而同期 Expedia 和 Booking Holdings（以下简称 Booking）的总预订量分别为 975.4 亿美元和 912 亿美元。这意味着，携程的 GMV 已首次超越 Expedia，排名全球在线旅游行业的第一。

我们来看看三大 OTA 财务数字的表现：

表一：全球三大 OTA 财务数字对比

|             | 携程    | Expedia | Booking |
|-------------|-------|---------|---------|
| GMV         | 997.5 | 975.4   | 912     |
| GMV增速       | 30%   | 13.9%   | 14%     |
| 收入          | 45.8  | 107.56  | 141.17  |
| 佣金率（收入/GMV） | 4.59% | 11.0%   | 15.5%   |
| 净利润         | 4.42  | 8.17    | 27.96   |
| 市值          | 143.3 | 171.5   | 804.6   |
| 市盈率         | 24.7  | 20.4    | 19.4    |
| 员工数         | 37400 | 22615   | 22900   |

备注 1：上表 GMV/GMV 增速/收入/佣金率/净利润均为截止 2018 年 9 月 30 日的过去 12 个月的数字

备注 2：员工数为截止 2017 年 12 月 31 日，Booking 在客户服务、网站内容翻译和系统支持等方面使用了外包服务商

备注 3：GMV/收入/净利润/市值单位均为亿美元

备注 4：市值和市盈率均为截止 2018 年 12 月 19 日收市

备注 5：上表中的收入包括佣金、广告及其他收入

备注 6：美元汇率按照 1 美元=6.91 人民币计算

由表一可以看出，虽然携程的 GMV 增速远超 Expedia 和 Booking，但是由于佣金率（Take rate）不足 Expedia 的 1/2 和 Booking 的 1/3，总体的收入规模也呈现了相似的差距。而 Booking 之所以保持着高达 15.5% 的佣金率，也是与其旗舰品牌 Booking.com 专注于佣金率较高的酒店业务有直接关系。而携程的整体佣金率之所以较低，也是由于佣金率较低的机票、度假、商旅管理和其他业务占了 GMV 约 65%（2017 年财报数字），从而拉低了整体的佣金率。



在净利润方面，携程与 Expedia 和 Booking 还存在着比较大的差距，分别只有 Expedia 的 54% 和 Booking 的 15.8%。

在员工数方面，截止 2017 年 12 月 31 日，携程分别为 Expedia 和 Booking 的 1.65 倍和 1.63 倍。如果对比人均 GMV、人均创造收入和人均净利润等指标粗略进行对比（上述三家公司均未公布截止 2018 年 9 月 30 日的员工数），携程依然与后两者有着比较大的差距。

可以说，虽然携程在 GMV 方面坐上了全球第一的宝座，但他们在佣金率、盈利能力和人均效率方面显然与两家主要竞争对手还有着不小的差距。

## 第二：一站式平台与国际化

平台模式可谓中国在线旅游业的首创，无论喝“头啖汤”者是当年的阿里旅行或去哪儿，平台模式对于提升在线平台价格竞争力和产品丰富度可谓助力不小，但它恰恰也是被用户吐槽最多的地方：缺乏可靠的质量监控体系使得投诉不断，低价主导的展示规则使得部分平台供应商穷尽心思挖“坑”，“天价退改签”即由此而来。虽然各在线平台一直在不断地完善供应商管理与监控，但平台的属性也决定了服务品质管理将面临持续挑战。

中国 OTA 在平台模式方面的实践也引起了国外 OTA 巨头们的关注和效仿。Booking.com 在今年 7 月份上线了名为 Booking.basic 的住宿预订服务，开始从其它 OTA 获取酒店库存，Agoda 及携程的库存均已上线了 Booking.basic。

而在打造一站式购物平台方面，毫无疑问中国的 OTA 也走在了行业的前列。梁建章称携程已经上线了 60 多类产品，从常规的机票、酒店、商旅管理、度假产品，到延伸的门票、高铁游、专车、目的地玩乐、保



险、签证、购物、退税、外币兑换，甚至是存款证明、运动场馆预订、机场班车、通勤班车、海外置业、移民服务等多样化的产品和服务不一而足，努力服务用户多样化的需求。

从用户购买的角度来看，通过一个“超级 App”搞定所有旅游产品的方式确实是更加便捷，且更利于产品的交叉销售，在移动端成为主要的旅行预订渠道之后，一站式平台的优势日益凸显。据孙洁称，携程用户在第一年的复购率可以达到 40%-50%，而第二年的复购率则高达 70%-80%，这些数字也体现了一站式平台的吸引力。



携程 CEO 孙洁

这也是美团这样的“超级 App”可以从生活娱乐服务场景迅速切入酒店和门票销售的主要原因。Booking 在今年初即开始在其旗舰品牌 Booking.com 上加入机票、租车和机场接送服务入口并将旗下的租车品牌

Rentalcars 与 Booking.com 合并，而 Booking 去年以来先后重金投资美团、滴滴和东南亚专车服务公司 Grab 也是看中了这些新型互联网入口所带来的不同消费场景和用户流量。

毫无疑问，管理和运营一站式开放平台所投入的资源和耗费的精力是远远超过一个单一的、完全直采的预订平台，而回报或许在短期内是远远低于后者的。但随着业务规模的增长，佣金率将有望得到不断提升（事实是，相比完全直采，平台本身对直采和第三方供应商拥有更强的议价能力），边际采购和运营成本也将逐步降低，从满足用户需求的角度来看，一站式平台仍将是未来在线旅游业最高效的商业模式。

在收购了 Skyscanner 和 Trip.com 之后，携程在国际化方面是两条腿走路：Trip.com 主打一站式平台，提供机票、酒店、火车、自驾租车、机场接送和目的地玩乐等服务，覆盖范围主要专注在亚太和欧洲地区，提供 14 种语言的服务；Skyscanner 主打垂直搜索，提供机票、酒店、自驾租车、机场接送等服务，以 30 多种语言在全球提供服务。

携程在国际化布局方面采用 OTA 平台+搜索引擎的组合，与 Expedia（Expedia.com 等+Trivago）和 Booking（Booking.com+Kayak）的策略非常相似。

Skyscanner 和 Trip.com 之间目前的协同主要体现在 Trip.com 是 Skyscanner 在机票即时预订方面重要的合作伙伴，Skyscanner 的年化增速达到 26% 和直接预订实现 250% 的增长都与 Trip.com 的助力有密切关联，而 Trip.com 自身的机票业务收入也实现了超过 100% 的同比增长。

在未来国际市场的竞争方面，Trip.com 依然面临着不小的挑战：Booking 旗下的 Booking.com 和 Agoda、Expedia 旗下的 Expedia.com 和 Hotels.com 及其他区域性品牌拥有更高的品牌认可度，Booking 和 Expedia 在酒店供应链方面亦拥有先发优势和成熟的团队布局，携程虽然通过直采和第三方采购的方式在不断优化供应链，但这一切都需要时间来打磨。

机票业务的佣金率虽然较低，但是它对于酒店、租车和其他业务的导流作用不容忽视。携程经过多年的积累，在票价搜索速度、价格竞争力和产品丰富性方面已经处于世界领先水平，他们在这方面所面临的机会显然更大。

由于航空公司票价在机票出票地/始发地方面的一些限制，拥有落地的机票代理牌照对于打造全球化的供应链体系至关重要，这也是携程在过去一年重点发力的方向。据携程执行副总裁、机票事业群 CEO 熊星介绍，携程已经在香港、台湾、日本、韩国、新加坡、澳洲、英国等 7 个海外目的地拿到国际航协代理牌照。而在未来一年，携程还将主要在欧洲地区的 15 个目的地落地机票代理牌照，构建全球化直采体系。

可以说，不论是直采，还是通过第三方采购，供应链体系的优化对于携程国际化战略的成功都是至关重要的一步棋。唯有如此，他们才真正拥有与国际 OTA 巨头一较高下的入场券。而在 Skyscanner 和 Trip.com 之间，二者目前之间的合作和协同远远大于竞争。对于携程来说，与其早早束缚了他们的手脚，不如让各自野蛮生长，或许可以杀出更大的一片天空。

而在品牌方面，Expedia 通过并购已经汇聚了 23 个品牌，不同品牌之间的差异化定位始终是个挑战，在同一个市场左右手互搏在所难免。如 ebookers 和 Wotif 与 Expedia.com/Hotels.com/Trivago 在欧洲和澳洲都有直接竞争，Orbitz/Travelocity 与 Expedia.com 在美国市场也有直接竞争。

而 Booking 尽管拥有全球最大的 OTA 品牌 Booking.com，但单一的产品类别并不利于其未来在全球市场的竞争，这也是 Booking 的 CEO Glenn Fogel 上任两年以来就不断力推产品整合的主因，他的最终目标就是将 Booking.com 打造为一站式的预订平台，Booking.com 整合 Rentalcars 是这招大棋的第一步，接下来如何整合 Kayak 及其旗下众多的旅游搜索品牌和餐厅预订品牌 OpenTable 的难度和挑战都不小。

当然，供应链体系的构建仅仅是携程国际化战略成功的关键要素之一，组织和管理架构的磨合、本地化团队的打造、文化和价值观的融合、适应国际市场的游戏规则、深度了解当地的用户和消费行为同样至关重

要。Booking 和 Expedia 走过的路，进过的坑，携程一样都不会少。但 Skyscanner 和 Trip.com 双引擎驱动，直采和平台模式双管齐下，携程的国际化征程已经上路。

### 第三：携程的线下门店如何转换角色？

在近一年以来携程的季度财报中，门店都是最吸睛的字眼，所公布的各种数字也是非常炫目的：

- 加盟门店超过 7000 家，预计年底超过 8000 家
- 城市覆盖率达到 80%，年服务人数超过 500 万
- 第三季度线下门店交易额同比上升超过 80%
- 预计 2018 年门店销售额达 100 亿元，2019 年达到 140 亿元
- 线下门店对跟团游业务 GMV 贡献率则达到 35%-40%

可以说，在线上流量变得越来越稀缺时，向线下渗透获取用户成为了众多互联网巨头不二的选择，阿里、腾讯、Amazon 等纷纷布局新零售，携程也通过所收购的旅游百事通加速推动线下门店的拓展，并从一二线城市逐步转向加快在三四线城市的渗透，在县级城市布局形象店也在进程中。

据了解，携程门店目前包括携程旅游、去哪儿、旅游百事通三大品牌。携程旅游渠道事业部总经理张力表示，除了出发地门店外，携程还在努力开拓旅游目的地门店，提供目的地碎片化产品。

通过加盟模式扩张线下门店对于携程来说是低成本、低风险的选择，除了提升品牌曝光度外，面对面的服务场景也更适合于团队、邮轮、签证等相对复杂产品的销售。加盟模式表面的挑战在于对门店服务品质的监控，但这一点可以通过长期的运营、监控和培训体系的优化以及市场竞争的优胜劣汰而不断提升。

而更深层次的挑战，或者说最大的想象力就来自于线上线下的交互和融合。据张力称，线上线下产品的统一也丰富了门店的产品跨度，从而引导着用户群发生变化。之前的旅游百事通门店，99%销售的都是跟团游产品，而 2018 年的数据显示，非跟团游产品已经占到 14%。而门店 80% 的顾客是未使用过携程产品的新用户，可以帮助携程加快向低线城市的扩张。

对于携程来说，线上线下的交互和购买场景的切换首先要基于门店的规模化扩张，在目前阶段通过微店赋能线下门店、个体创业者、定制旅游商户这样更小的 B 端，可以与门店等形成多层级的网络，从而触达到中低频的旅游消费需求。当然，对未来线上线下交互场景的构建，还需要对各方利益的谨慎平衡，以求实现多方共赢的局面。

携程线下门店的加速扩张，受到影响的不仅仅是同程、途牛、驴妈妈这些通过直营或加盟模式进行门店扩张的 OTA，传统旅行社如众信、凯撒、春秋、广之旅等也无法坐视携程的线下扩张野心。对他们来说，线上的蛋糕不但被 OTA 越做越大，线下的领地也在被一点点蚕食。携程 8000 家门店的 100 亿交易流水或许算不得什么，但当携程将门店规模增加到一万家，甚至是两万家时（目前全国的旅行社门店超过 3 万家），也许等待旅行社大佬们的命运只有将渠道控制权拱手相让了。

从携程门店的招商政策来看，每家门店每年 2-3 万元的加盟费和给予加盟商的几万元的装修费补贴使其很难在短期内成为携程重要的利润来源。

但未来携程的线下门店，承载的不仅仅是一个交易场景，而是服务的场景，信息交换和社交的职能，以及旅游供应商品牌营销的大平台。你想到过一家航空公司、酒店或景区的广告，在几百个城市的 8000 多家线下门店同时铺开的场景吗？

#### 第四：携程的扩张到底有没有边界？

看看携程投资的企业或独立开发的产品线，品类之丰富可以说全球旅游企业无人出其右。从 OTA、航空公司、酒店、垂直搜索、旅行社、差旅管理、酒店和旅游批发商，到目的地服务、租车、专车、游学、会奖旅游服务，甚至是行李寄送、拼车、机场巴士、上下班班车、运动场馆预订、超音速飞机制造公司、旅游企业评奖，携程均有涉足，他们更是在近期推出了独立的酒店品牌丽呈酒店，从卖鱼转为下海摸鱼。而在当前最热门的短视频领域，携程也推出了战略级的旅拍产品加入战局。

和大多数中国互联网巨头一样，携程的投资和业务部门对着大旅游业的生态圈，研究琢磨旅行者的每一个接触点和服务场景，从而确保一网打尽。以携程的流量和服务能力，相信有一定需求规模的服务都可以转化为不错的收入或为其他服务带来流量。但战线如此之广，服务流程之多，或许是导致携程的佣金率、人均创造收入和盈利能力大幅低于 Expedia 和 Booking 的主要原因，更遑论携程高层为此所牵扯的精力和投入的资源了。

最近几年以来，携程的 BU 制改革极大激发了各产品线团队创新热情和战斗力，但如何平衡好 BU 的创新热情与携程的大战略，相信携程的高层会对此做出更长远的取舍。

携程与美团之间“边界与核心”的争论本无所谓对错，美团是在大的生活消费场景不断延伸，携程则是围绕旅游消费场景做加法，双方的边界到底在哪里，还需要他们在实践中不断探索和验证。对于携程来说，除了出于战略考量而进行的必要投资外，不为了高频而高频，专注于核心旅游场景做深做精，或许是提高盈利能力最现实的选择。

## 第五：携程的增长遇到天花板了吗？

中国在线旅游业自 1999 年起步以来，经历了快速的发展。携程市值从几亿美元增长到现在的 150 多亿美元仅用了 15 年的时间，靠的是业务本身的高速增长。但在携程的核心业务增速从 50%-60% 跌落到 10%-20% 时，关于携程的增长遇到了天花板的话题就开始被媒体和行业所热议。

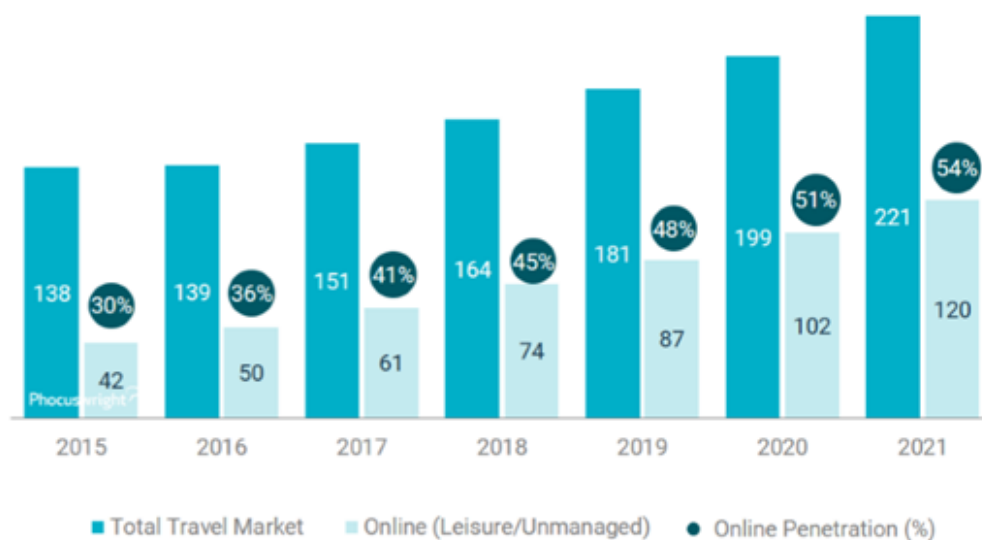


据 Phocuswright 统计（详见图一），2017 年中国在线旅游市场的总预订量（与携程财报统计口径有差异，Phocuswright 仅统计了机票、酒店、租车、火车票业务的收入）约 610 亿美元，在线渗透率约 41%。预计 2018 年的总预订量将达到 740 亿美元，在线渗透率约 45%。如果按此估算，中国每年仍有超过 50% 或 900 亿美元的旅游交易在线下完成，在线市场的规模年均增速仍然保持在 15-20% 之间，市场成长的空间依然巨大。如果将旅游度假、短租民宿、门票、邮轮、专车等业务考虑在内，中国旅游市场的总体规模可能大于万亿美元，而实际的在线渗透率可能低于 20%。

可以说，携程的增速放缓固然受到了市场竞争加剧和自身业务规模增大的影响，但他们所依托的中国在线旅游市场的增长空间依然巨大。另外一个实际的例证是美团，他们从餐饮生活消费场景切入，仅用了 2-3 年的时间就切下了酒店增量市场的一块大蛋糕，三个季度的间夜量超过 2 个亿，这也从另外一个角度说明了本地消费场所蕴藏的增量需求。

图一：中国旅游市场及在线市场增长分析及预测

Figure 1: China Total and Online Travel Markets, Gross Bookings (US\$B) and Online Penetration (%), 2015-2021



Note: 2017-2021 projected.

Source: China Online Travel Overview Tenth Edition

而对比同期的美国在线旅游市场（详见图二），未来四年的年均增速基本位于 5%-7%之间。而美国航空公司和连锁酒店强大的直销能力和推广攻势，都使得本土 OTA 的增长空间不容乐观。

图二：美国旅游市场及在线市场增长分析及预测



**Figure 1: U.S. Travel Market, Total and Online (US\$B), Penetration and Growth (%), 2015-2021**



Note: 2017-2021 projected.  
Source: U.S. Online Travel Overview Seventeenth Edition

而从核心的酒店业务增速来看，根据 2017 年财报公布的数字，酒店业务占 Expedia 总收入的 68%，携程占比为 35%，Booking 的国际业务（绝大部分来自于 Booking.com）占总毛利的 89%。而对比三家公司的酒店业务增速（详见表二），在过去一年间均呈现了不同程度的下滑，Expedia 和 Booking 的间夜量增速分别下滑了 2 个和 3 个百分点，携程的收入增速则下滑了 4 个百分点，达到 21%，如果考虑到携程的低星酒店间夜增速在 2018 年 Q3 达到约 50%（拉低了平均每间夜佣金），携程总体的间夜量增速可能不低于 30%。

表二：三大 OTA 酒店业务增速

|              | 2018<br>Q3 | 2018<br>Q2 | 2018<br>Q1 | 2017<br>Q4 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
| Expedia间夜量增速 | 13%        | 12%        | 15%        | 15%        |
| Booking间夜量增速 | 13.40<br>% | 12%        | 13.20<br>% | 16.80<br>% |
| 携程酒店业务收入增速   | 21%        | 21%        | 23%        | 25%        |

备注：携程在财报中没有公布酒店间夜量增速

中国高铁网络的快速发展也将为中国旅游企业带来大量的中短途旅游客源。《人民铁道》公布的最新数据显示，2018 年前三季度，国家铁路旅客发送量达 252173 万人次，增幅达到了 8.9%。其中，动车组已经贡献了全国总客运量的 59.5%，互联网售票比例达到 70%。

中国航空市场也呈现了良好的增长潜力。据民航局统计，截止 2018 年 10 月底，中国航空旅客规模达到了 5.11 亿人次，同比增长 11.5%，其中国内和国际旅客人次分别同比增长 11.5%和 14.8%，预计全年航空旅客将突破 6 亿人次。据 GDS 巨头 Sabre 预测，截至 2022 年，中国将取代美国，成为世界上最大的航空市场。如果按照年均 11%增速计算，2022 年中国航空旅客数将超过 7.4 亿人次，年均旅客净增将超过 6000 万人次。

可以说，高铁和航空旅行市场的蓬勃发展将为中国旅游企业创造无限的商机。

创业 20 年，即将走入桃李年华的携程，历经各种搏杀和起起落落，站上了风口浪尖。虽然中美贸易争端及诸多经济不确定性为中国旅游业的发展蒙上了一层阴影，中国旅游市场更是群雄并起，外来豪强亦是跃跃欲试，但正如施耐庵在《水浒传》里所说，“谁无暴风劲雨时，守得云开见月明。” [返回目录](#)

## 写在同程艺龙上市之前，他们为什么成为最后的赢家？

环球旅讯创始人李超 | 2018-11-25

客户基数、资源和关系、技术和资本真的是在线旅游业的制胜法则吗？

【环球旅讯 李超】同程，由吴志祥、马和平、王专、吴剑、张海龙等五人于 2002 年创立于苏州大学一间仅有 9 平米的教工宿舍内，期间历经几次转型。

艺龙，由唐越、张黎刚、陈人忠于 1999 年创立于北京，几经易手，2004 年 NASDAQ 上市后被全球 OTA 巨头 Expedia 控股，2015 年被携程接手后于 2016 年完成私有化退市。

2017 年 12 月 29 日，同程网络与艺龙旅行网宣布合并。

2018 年 11 月 26 日，合并后的同程艺龙迎来发展史上的里程碑，将于香港证券交易所上市。

从 1999 年携程创立，到今天中国在线旅游业已经走过了 20 个年头。作为行业发展的亲历者和观察者，本人在过去的 20 年间见证了这个行业的起起伏伏，目睹了各路神仙的上天入地，其中既包括如携程这般一骑绝尘，合纵连横，成长为全球顶级 OTA 巨头的公司，及同程这样百折不挠终有大成的公司，也包括已经倒下，甚或是名字已经被很多人遗忘的无数创业公司，以及仍在苦苦摸索，寻求出路的公司。

对于每家成功的公司来说，它们或许都有着不同的发展路径和优势所在；但是看看那些失败的公司，在它们的身上却总是能够找到一些相似的共性。这也引发了我的一些思考，这些公司为什么会失败？

### 第一：客户基数真的是敲门砖吗？

从全球范围内来看，在过去的 20 年间，不乏拥有天量级用户基数的巨头杀入在线旅游业，其中既有中国移动（成立了中国移动 12580，即无限讯奇）这类坐拥十亿级用户数的电信巨头，如联想之类的科技巨头（创立了联想快捷），Sabre（创立了 Travelocity）、海航（投资了途牛，创立了 HiApp）、中青旅（与 Cendant 合资创立了遨游）、港中旅（创立了芒果网）、美国六大航空公司（创立了 Orbitz）、全球五大酒店集团（创立了 RoomKey）等响当当的旅游巨头，以及如腾讯、网易、Amazon 等大牌的互联网巨头，当然也有如 Cendant（胜腾）、Blackstone（黑石）等全球大名鼎鼎的投资巨头。但为何最后的大赢家却是 Booking 集团、Expedia、携程等 20 年间专注于在线旅游业的公司？

“术业有专攻”，毫无疑问是对这个问题的最佳答案。各路巨头们之所以未能在在线旅游业站稳脚跟的原因各不相同，但事实是让他们的用户最终买单的关键并不是他们的牌子有多大，而是回归到生意的根本：产品和服务。而 Booking 集团、Expedia、携程这三大 OTA 依托专业团队、强大的供应链布局和持续不断的技术创新所输出的产品和服务足以使得用户乐意为之买单。

### 第二：资源和关系真的那么重要吗？



同程创立于苏州大学的一间教工宿舍内

看到上面的这张图片，相信每一位白手起家的创业者都会心有戚戚焉。相对于中国的很多行业而言，互联网行业是为数不多的可以不依靠权力和关系创下一番事业，甚至是功成名就的领域，同程五位创始人百折不挠的创业经历可以说是对此最好的诠释。

而在这过去的 20 年间，却不时可以见到那种背景高深莫测，喜欢炫耀自己与某局、某航、某酒店的特殊关系，动辄就要“干掉携程、艺龙”的人物，只是大部分的这种人或公司，还没等着开干就没了下文。希望他们能够明白的一个道理就是：在线旅游业是一个开放的、全球化资源竞争的产业，如何把一个点的关系和资源转化为规模化的产品和服务优势，这不是动动嘴皮子，弄几个红头文件来就可以实现的，而是通过年复一年，日复一日的干好脏活和累活所换来的。

---

### 第三：技术真的是杀手锏吗？

对这个问题似乎无法用简单的 Yes 或者 No 来回答。持续的技术创新毫无疑问是在线旅游业提升用户体验、预订转化率和运营效率的根本推动力，但仅仅依靠技术创新来颠覆现有的 OTA 巨头的想法则未免过于天真。

在这方面最鲜活的一个案例就是美国的 HotelTonight，该公司创始人之一的 Sam Shank 曾经参与创立多家旅游创业公司，包括 DealBase、SideStep（被 Kayak 收购）、TravelPost（被 SideStep 收购）。

HotelTonight 创立于移动互联网爆发期的 2010 年，专门通过移动端提供酒店客房的 last-minute 预订，HotelTonight 凭借炫酷的移动应用和时髦的商业模式曾经风靡一时，甚至在全球各地都引来了大批的效仿者，也自然获得了资本的青睐：成立八年以来融资近 1.2 亿美元。但在各大 OTA 巨头纷纷在移动端发力，展开大规模的营销和价格攻势后，竞争很快回到了基本的层面：即产品和服务，而 HotelTonight 的光环则迅速消逝。而在 OTA 巨头完成了大规模的整合和并购之后，留给 HotelTonight 的机会只剩下了待价而沽。

互联网科技的发展推动着在线旅游业一波波的风口起起伏伏，从几年前火热的移动端创业，到现在的 VR/AR、语音、AI、机器学习、区块链等等新概念不断推陈出新，仿佛热闹无比。但冷静下来看，这些新的工具和应用固然对优化前端的旅行计划和搜索体验有所帮助，但在供应链的优化和效率提升方面并没有走出什么新路子，OTA 巨头在此方面的优势依然不可撼动。

### 第四：资本真的是一把利器吗？

正如前文所说，在线旅游业因为其巨大的发展潜力，20 年来已经吸引了众多资本巨鳄的大手笔投入。但为何这些在资本市场长袖善舞的巨头们却无法像他们在其他行业一样取得炫目的成功呢？

最近的一个案例就是全球顶级的 PE 巨头 Cendant，他们自 2001 年起在全球旅游业掀起了疯狂的收购风暴：

2001 年 6 月 Cendant 以 29 亿美元收购 GDS Galileo

2001 年 8 月 Cendant 以 4.25 亿美元收购 CheapTickets

2004 年 4 月 Cendant 以 1.5 亿美元收购 Flairview Travel、HotelClub 和 RatesToGo

2004 年 10 月 Cendant 以 12.5 亿美元收购 Orbitz

2004 年 12 月 Cendant 以 11 亿美元收购 Gullivers Travel Associates (GTA) 和 Octopus.com

2005 年 2 月 Cendant 以 1.9 亿英镑收购 ebookers

Cendant 的目标很明确，即整合 GDS、OTA、旅游批发商等多条产业链，形成协同效应。但疯狂的并购之后缺乏有效的供应链、技术平台方面的整合也使得这种协同效应形同虚设，大批经验丰富的原创业团队的离职也使得这些所收购的公司丢掉了“魂”，而 PE 资本在并购时的大举借债也使得他们在研发方面量入为出，并购带来的规模提升并无助于帮助这些二流的 OTA 缩短与 Expedia 和 Booking.com 之间的差距。

2006 年，Cendant 以 43 亿美元将 Orbitz、Galileo、GTA 及全部的旅游分销业务打包卖给了另一家 PE 巨头 Blackstone，而后者则在 2011 年和 2015 年分别将 GTA 和 Orbitz 出售，告别了在线旅游业。

资本是一把双刃剑，而 Booking 集团（原 Priceline 集团）则是通过并购实现弯道超车的一个经典案例。Priceline.com 本身是美国一个二流的 OTA，但他们在 2005 年以近 3 亿美元收购欧洲酒店预订网站 Booking.com 和 ActiveHotels.com 后，将二者合并，这一战略性的并购和整合也成为了 Booking 集团在过去十年实现高速增长，市值逼近千亿美元的关键所在：Booking.com 占 Booking 集团总预订量的 80% 以上。



我曾与 Booking 集团 CEO 兼总裁 Glenn Fogel (曾任 Priceline 集团全球战略负责人，他操刀了对 Booking.com、Agoda、Rentalcars 等重要的战略并购) 谈起他当年为何选择 Booking.com 时 (Expedia 在 2002 年拒绝了对 Booking.com 的收购)，他很坦诚地说，“这两家公司并不是最好的，但他们的创始人希望可以和我们一起 Make something bigger”。事实是，Booking.com 和 Agoda 的创始人都是在公司被并购十年后才离开公司。

与诸多可以赚快钱，高举高打的行业相比，在线旅游业更是一个讲究精细化运作、关注线上线下用户体验的领域，创始人的精气神对于企业来说就像是“魂”，希望同程五位创始人携手走过 16 年创业路的故事可以给我们更多启发，更多的激励。

[返回目录](#)

## 网红深坑酒店开业，它对洲际而言意味着什么？

环球旅讯 邹育敏 | 2018-11-16

深坑酒店的建筑艺术价值不言而喻，这给它的商业价值带来极大提升，但前期高额的投入也是它商业之路必须承受的压力。



【环球旅讯】11月15日，酒店控的朋友圈必然会刷到两条消息，一条是国内多家豪华五星酒店再度陷入卫生隐患的公关危机，另一条是上海佘山世茂洲际酒店正式开业。

这是一家从立项之初就备受瞩目的酒店，它位于上海佘山景区的天马山深坑内，因此也被简称为深坑酒店，本来是当年日本侵略者的采石场，深度达88米。2006年，上海世茂集团决定利用这个矿坑环境打造一座五星级酒店，“化伤痕为瑰宝”。

从立项至开业，深坑酒店历经整整12年，建筑师好奇它如何解决行业难题，设计师关注它奇绝的设计，酒店控关注它的新鲜体验，微博上“上海深坑酒店”的话题阅读量超过43万，无疑又是一家可以打上“网红”标签的高星级酒店。



洲际酒店集团中国东区运营副总裁马可汉（David Markham）致辞

而洲际作为深坑酒店的管理方，又为这一家酒店带来了另一层含义。洲际酒店集团中国东区运营副总裁马可汉（David Markham）在接受媒体采访时表示，这是洲际酒店及度假村在全球的第 200 家酒店，在上海的第 6 家酒店，也是洲际和业主世茂集团在中国合作的第 3 家酒店，它是洲际全球发展和礼宾服务的里程碑。

### 度假+商务旅游综合目的地

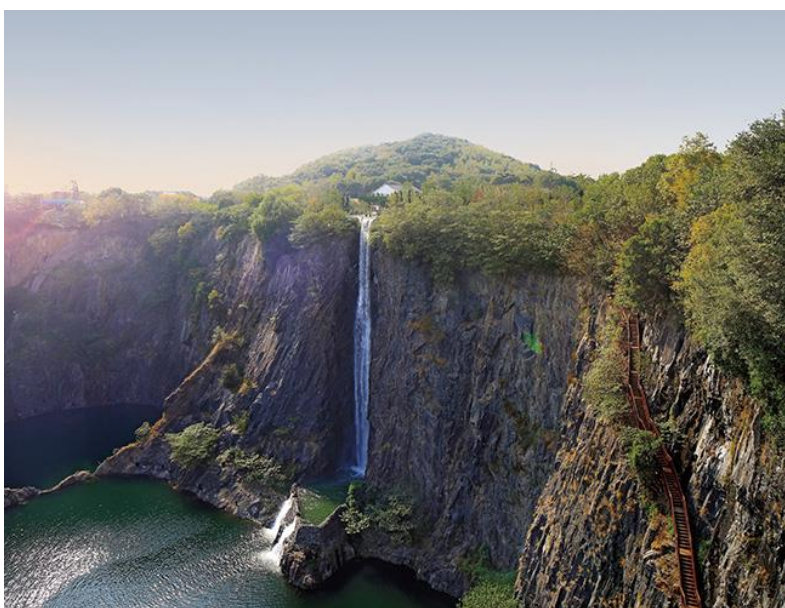
深坑酒店事实上已经超脱出传统酒店的概念，因其独特的配套，不少业内人士认为它应该被视作一个休闲度假的目的地。

从酒店主体来看，建筑大部分位于地表之下，仅有两层露出地面。包括水下两层在内的 16 层深置地心，共 336 间客房和套房，每间客房都有阳台可以观赏深坑景致，而水下的复式套房首层设有接近深坑水面的露台，起居室采用水族馆设计，可以看到水底游鱼的景观。



深坑酒店全景

从酒店外部来看，一大亮点是依托自然崖壁山水打造的奇幻水幕光影秀，利用艺术、科技、自然三者的融合打造奇特的视听盛宴；另一大亮点是与酒店相配套的，由世茂集团投资打造运营的室内外综合型主题乐园“精灵之城”。



精灵之城整体占地 6 万平米，分为一期和二期，即将开放的一期“深坑秘境”门票售价 120 元/人，设有上海第一座建造在悬崖边的玻璃栈道，全长近百米，是观赏深坑酒店的最佳角度。

尽管酒店和主题乐园是否会进行产品打包还不得而知，但这一酒店的度假属性展露无遗。据马可汉介绍，家庭游、亲子游是深坑酒店周末及节假日的重要客源，同时商务会议、MICE 活动、公司团建都是深坑酒店的客源和营收重点。

马可汉举例说，深坑酒店接待的不是传统的商务大会，会更多考虑和奢侈品或名车的发布会合作，包括大堂的音乐水幕和酒店外的水幕光影秀均可以品牌 Logo 付费定制。同时洲际礼宾服务、行政酒廊、直达机场的直升机服务作为服务特色也将为商务客创造更多价值。

同时，马可汉透露，所有酒店配套的预订都优先为住客开放，而非住店客人也可通过这家酒店的官方微信预约观参酒店。

据环球旅讯了解，官方微信公众号“上海佘山世茂洲际酒店”上售价 198 元的“双人入园观光券+纪念红酒一瓶”产品，可供买家到酒店进行 1-1.5 小时的免费参观，而飞猪上的世茂酒店集团旗舰店显示同样的产品月销量截至 11 月 15 日已达到 278 笔。

从洲际官方来看，目前深坑酒店最低间夜价格售价约 3500 元，而可预订时间已排至 2019 年 1 月，同时，作为今年飞猪双 11 线上线下联合营销活动的合作伙伴，深坑酒店双 11 首发总销量达 20000 件。

### AI 为辅，礼宾和服务依然需要守护

值得一提的是，今年的百度世界大会上传出，深坑酒店将引入百度 DuerOS 智慧酒店解决方案（对话式 AI），将成为全国第一家所有客房均配备小度在家（酒店版）智能有屏音箱的酒店。

据悉，住客利用小度在家可以通过语音控制客房设备、播放音乐、询问天气、检索信息，享受有求必应和便捷舒适的智慧客房服务。比如不需要向前台打电话，只需说出指令即可将需要毛巾、需要打扫客房的需求送达相应的服务执行方。

小度在家所承载的功能和 Alexa for Hospitality、天猫精灵相似，尽管高星酒店一直以细腻服务为傲，但也愿意开始尝试智能客房。万豪与天猫精灵的合作就是典型的例子，而天猫精灵也曾透露覆盖 10 万间客房的小目标。



但小度在家在酒店客房里的存在感并不强，甚至酒店相关人员也很难准确找出它在客房的位置。马可汉表示，酒店确实将配备相应的智能系统，但仅作为高效信息传递的一种通道，并不会也不能代替传统的、有温度的、人与人之间的服务。

“你可能不会记得 AI 跟你讲了什么，但你会记得酒店员工贴心的服务为你创造的回忆，这也是洲际礼宾服务之所以能够在全球都享有高知名度的原因之一。”马可汉表示。

除此之外，在谈及日前集中爆发的酒店卫生隐患时，马可汉表示，客人的人身安全与健康体验是洲际服务重中之重和不可挑战的底线，“深坑酒店之所以历时 12 年才造好就是一个最好的体现。在地下建酒店需要抗灾、防水、防震，这些涉及到人身安全的硬件和涉及卫生体验的软件服务，无论大小都应该重视。”



深坑酒店客房

深坑酒店的建筑和艺术价值不言而喻，它在建造过程中拿下了 38 项技术专利，解决 5 项首创难题，酒店设计师由曾参与过迪拜帆船酒店设计工作的英国设计师 Martin Jochman 担当，因其革命性的先锋建筑设计而被美国国家地理频道《世界伟大工程巡礼》评为“世界十大建筑奇迹”之一。这将给它的商业价值带来极大的提升。

作为网红酒店，深坑酒店足够“新、奇、特”，但也因此更容易受到“颜值”的挑战，特别是打卡式的家庭游和新生代住客更愿意尝试新酒店，未来 5 到 10 年乃至更长久时间，洲际会如何维护和更新酒店的装修？

对此，马可汉表示，洲际一贯会在 5 到 10 年内对酒店的软装，比如对地毯、窗帘和员工制服等进行一些改造，而像在上海这样喜欢求新求变的市场，会以 20-30 年为周期，对酒店的整体风格进行改变，使酒店变得更为现代，特别是餐厅、酒吧的更新。

“但洲际也有很多经典酒店，比如上海瑞金洲际这样拥有百年历史依然受到欢迎的酒店，我们会尽可能在确保不破坏历史文化的基础上，做一些技术和体验上的焕新，让现代和古典更好地融合。”

但像深坑酒店这样因特殊地貌限制，日常维护和更新成本并非小数。此外，网传深坑酒店整体造价高达 20 亿元。其中，根据《关于上海世茂新体验置业有限公司及其全资子公司北京财富时代置业有限公司拥有的酒店资产价值咨询报告书》测算得出，深坑酒店项目土地使用权每平方米单价为 0.21 万元，因此，按照项目占地面积约 10 万平方米计算，仅土地价格就为 2.24 亿元。

由此可见，未来深坑酒店也将面临不小的投资回报压力。一方面，STR 研究指出，对比上海和北京市场 2018 年上半年的业绩表现，受虹桥和迪士尼等地区大量新增供给的影响，上海市场入住率指标压力增大，入住率同比下降 3.1%。

另一方面，上海作为国内数一数二的豪华酒店“乐园”，在今年也迎来了宝格丽、宝丽嘉、养云安缦、镛舍、素凯泰、阿纳迪、艾迪逊等新品牌，这些特色品牌都将与深坑酒店在客源上产生竞争。从地理位置上看，上述品牌要么距离机场较近，要么位于外滩景点，而深坑酒店所在的佘山不仅知名度有限，同时距离虹桥机场和浦东机场都需要将近 1 小时的车程，这将是一个天然的挑战。

但马可汉对深坑酒店的商业未来仍然充满信心，这份底气来自于洲际在大中华区的品牌效应和数据增长：洲际从 1984 年进入大中华区，目前已开业酒店达到 380 家，筹建酒店达到 340 家；洲际最新财报显示，大中华区第三季度 RevPAR 同比上升 4.8%，前三季度 RevPAR 同比增长 8.2%。由于散客和商旅客人的需求增长，中国大陆地区增长 4.5%，一二线城市的 RevPAR 保持单位数增长。

“而且通过深坑酒店的效应，我们相信佘山会从一个仅在华东有较高知名度的地方变得全球知名，能够为拉动这个地区的旅游增长带来更大的帮助。”马可汉表示。

[返回目录](#)

## 是谁在买携程们的超级会员？

环球旅讯 邹育敏 | 2018-11-15

付费会员在旅游业的应用时机已经成熟。



【环球旅讯】“超级会员”是一个听起来很带感的名词。罗胖在 2017 年末的跨年演讲中提到吴声的“超级用户思维”，指明流量时代已经过去，用户的流量思维需要转变成“向内经营和运营的精耕细作”。

具体如何识别或产生超级用户？罗胖指出一个方向——付费，看起来也不复杂。

某种程度来说，超级会员可以约等于付费会员。付费会员的商业应用成熟于 20 世纪 80 年代的欧美，如今这一理论成熟、毫不新鲜的概念再度被国内互联网公司广泛应用，随意打开手机上的 APP，无论电商、视频、音频、阅读、社区，普通会员付费解锁更多专属权益已经是一种常态，比如京东 Plus 会员，阿里 88 VIP 会员。

旅游业也有相应的尝试。有平台项目，如携程于 2017 年上线的超级会员，途牛近日推出的途牛黑卡；也有独立创业项目，比如去哪儿老将戴政创立的环球悦旅会，还有途牛原 COO 严海峰创立的小黑鱼。

刨除各类薅羊毛攻略对这类项目的评价，仔细想想，旅游“单价高、频次低”这一天然的属性障碍在前，旅游业的付费会员究竟有没有人买单？能否平移其他行业的经验？平台项目和独立创业项目都有哪些特点？付费会员于传统的忠诚度计划是互补还是冲击？这些问题应该有一个更加明确的答案。

## 平台项目

先来看看携程的例子。

2017年6月，携程推出面向所有携程用户的个性化增值服务“超级会员”，旨在为用户提供国内酒店预订无理由取消、免费贵宾休息室等一系列会员服务。当时携程超级会员的优惠定价为88元/年。根据携程大数据统计，携程超级会员开售1小时内下单量便超过1万单，开售前三天吸引了百万用户抢购。

从APP来看，目前携程超级会员年费为188元，提供了18项增值服务，包括免费贵宾休息室、高星级酒店专属折扣、专属客服、国内三星级以上酒店无理由取消等。

据环球旅讯了解，携程超级会员是携程集团市场部主导的项目，项目组共10余人，主要负责与携程各业务线沟通，收集超级会员的权益服务，反馈用户体验并协助各业务线优化产品。

携程超级会员项目负责人蔡骏表示，携程超级会员与原有的会员成长体系并不冲突，用户成为超级会员后，仍然可在现有的会员体系中通过预订产品消费获得相应的等级和对应的等级权益，“尽管每一位用户都可以付费成为携程超级会员，但再加上原有的成长等级权益，超级会员理论上来说会把更多的优惠让渡给对平台贡献更多的用户，这是项目的出发点之一”。

简单地说，就是用户既可以是携程的普通用户也可以是携程的超级会员。尽管不便透露具体数据和增长情况，蔡骏向环球旅讯描述了携程超级会员的画像：以一线城市25-40岁用户居多，以因私出行用户居多，超级会员整体消费水平接近于携程白金和钻石级别会员。

“对携程来说，落地超级会员项目的挑战在于观测每一项权益的使用率以及用户的正负面反馈，权益使用率太低将直接影响续费率。”携程会员营销部总经理蔡毅透露，从目前权益的构成和使用情况来看，交通类的权益使用率较高，“更关注提高出行体验，比如贵宾服务等。”

而在扩大超级会员影响力上，今年 8 月，携程与爱奇艺宣布双方在超级会员领域达成了为期一年的会员特权互通的深度合作，爱奇艺最高等级的会员用户可享受携程提供的超级会员权益而无需支付额外费用，此外，携程也通过合作扩大对娱乐用户的服务触达，来带给双方用户在不同领域的品质服务。

## 创业项目

如果说携程超级会员是以从 3 亿会员中识别出高净值会员作为目标之一，那么环球悦旅会一开始便打算以付费作为门槛直接定位细分用户。

目前环球悦旅会的付费卡分为精英卡和大人卡，均有实体卡和虚拟卡，年费均为 399 元。精英卡拥有景区年卡、酒店预订折扣、悦旅币、交通意外险等权益；而大人卡则为“悦旅大人”（类似 P2P 模式下的领队、导游、达人和小 B 商家）提供了小程序、微店铺等工具，悦旅大人参与环球悦旅会平台产品推广可获得 20-30% 的分销收益。

戴政透露，在项目冷启动阶段，环球悦旅会找了 300 位的 KOL、淘宝店主、代购、微商、导游和领队等，通过社群裂变的方式去积累原始用户。后期再配合悦旅链（旅行区块链项目）的挖矿任务，当前，环球悦旅会共累积了 40 万名付费用户，日活用户约 2000 人。

“环球悦旅会的会员有两个特别的标签，一是 22-35 岁的女性，二是消费决策特别快。”戴政举例说，“就像我们现在在微信群里，一个兄弟说要不要去登这个山，其他人就说好，根本不看攻略也不考虑价格，就通过小程序下单买产品了。”

社群是环球悦旅会创始人戴政反复提到的一个词。他认为，会员制本身是一个社群的聚合，在这个社群里，消费决策流程会变短，真正有料的 KOL 带货力和影响将会提升。

环球悦旅会的货品分为三部分。酒旅产品方面对接艺龙、途牛等，商城产品方面对接京东、网易严选等，以及悦旅大人等小 B 商家上传的产品线路。戴政表示环球悦旅会的合作和品控标准有二：一是产品足够优质，二是技术上要实现无缝对接，以保证用户体验。

而用户全部来自社群，最初为了留存用户，环球悦旅会做了大量补贴。

“消费层面所能看到的东西，比如产品的吸引力不够高，用户肯定留不下来，所以一开始基本上把所有的第三方佣金都返给用户。”戴政说，“未来在会员的后期维护上要学习星巴克的模式，会员制将用户聚集成社群后可以对用户的消费行为进行追踪，推出不同的权益来维护，就像星巴克不定期推出新卡和优惠券那样。”

### 谁能成为旅游业的亚马逊 Prime?

除以上两个例子，旅游业事实上还有不少付费会员的应用。

以酒店业为例，一种是在酒店成长会员体系之外以付费的形式增加会员权益，比如雅高 2017 年在亚太地区推出的 A 佳会员，A 佳会员通过交付约 2000 元的年费可以获得相比普通会员更多的权益，包括两张免房券、预订专属折扣、自助餐折扣、生日惊喜等。

另一种是在酒店会员成长体系中，用户可以通过付费代替传统的消费累积，直接成为头部等级会员，比如普通会员支付约 200 元年费即可成为华住会金卡会员，直接享受金卡会员权益。

积赏天下总经理曾智辉总结说，旅游业的付费会员实际上有多种模式，一是储值卡/预付卡模式，比如差旅公司发行的差旅储值卡，预存相应金额以进行消费；二是雅高 A 佳会员模式；三是屈臣氏模式，虽然卡

费只有 20 元，专属折扣相对较低，但会员因为付费而更加珍惜身份，同时在会员注册信息填写上更为用心，相比免费注册更能提高会员质量；四是亚马逊 Prime 模式，在亚马逊生态体系内，非付费会员付费后可以解锁更多权益。

而从携程超级会和环球悦旅会的例子来看，他们都有亚马逊 Prime 的影子，但严格来说，携程超级会员更像京东 PLUS，而环球悦旅会目前则以“社群+消费+金融”为主要模式。

不妨大胆地说，每家企业推出付费会员制出发都是一致的，就是希望以此来增加用户粘性，提高忠诚度，像携程这样的大会员平台还可以达到用户筛选分层的目的，可以针对性地推出权益，培养和留住高净值客户。但在发展过程中，仍然是各有各的痛点。

据曾智辉分析，携程超级会员的挑战在于整体的会员体系过于复杂，用户难以一眼就看到付费会员价值，携程方面也需要进行大量的权益测算和选择来刺激免费会员成为付费会员，“亚马逊 Prime 的权益很简单，这 288 元可能用户几次包邮就可以赚回来了，但是携程的会员可能要计算白金卡权益和超级会员叠加之后才能判断能否获得更好的权益。”

同时，从权益项目设计的角度来看，曾智辉指出，事实上，目前 OTA 上超级会员的权益比如贵宾厅、快速安检等服务航司的贵宾服务早已覆盖，对 OTA 体系内真正的高端客群可能很难形成吸引力。

“很多 OTA 的高端客群事实上也是各家航司贵宾，早已享有相关的出行增值服务。这些服务反倒是对那些消费达不到高端，但又想享受相关权益的中间层级用户更有吸引力，因此很难说这样的超级会员权益能够真正把高净值用户筛选出来。”

吸引免费会员付费对于携程而言也相当于二次拉新。据了解，目前 OTA 获得一个免费会员的成本已经高达上千元，再加上超级会员项目一开始需要让渡一部分产品价值来吸引用户付费，比如携程超级会员页面就有“花费 188 元就能省下 3432 元”的广告词，拉新成本短期内难以被付费所覆盖。

“环球悦旅会这类创业公司的挑战更多，不仅在于获客，还在于平台商品均从第三方采购，商品价格没有优势，对后续的服务把控力度较弱。我们在 OTA 订房经历的到店无房，这样的痛点会因为用户在这些平台上多付了会员费而被放大。”曾智辉分析说，“用户对创业项目中这种先付费、后体验的预付卡模式也有心理阴影，很多理发店、健身房都发生过卷款跑路的事情。”

此外，无论是平台项目还是创业项目，目前还是垂直于自身优势领域进行纵向挖潜，从携程及环球悦旅会提供的用户画像来看，付费用户更多具有休闲度假属性，度假相对低频、高客单价的属性，要形成广泛并持续的付费并非易事，就算是通过异业合作置换高净值会员，也难以形成立竿见影的效果。

值得一提的是，就如同 10 年前消费者在淘宝上抢购 IBM 工卡享受五星酒店特价一般，以万能的淘宝为代表，不少平台早已有超级会员用户以代购服务的形式低价共享会员权益，哪里有低价，哪里就有搬砖人，这不仅拉高了超级会员拉新的门槛，平台也并没有触及到他们真正的超级用户。

### 能不能从付费会员身上赚到钱？

据曾智辉透露，付费会员模式是可以赚钱的，像雅高的 A 佳会员和华住的金卡会员。

尽管雅高和华住从未披露过相关数据，但如果从 Costco 数据来看，大平台付费会员事实上确实可以作为平台盈利的一种有效补充机制。

据亿欧智库的统计，Costco 截至 2018 年 5 月 13 日拥有付费会员 4940 万，总计会员卡持有人数 9030 万，直接带来会员费收入 28.5 亿美元，每个持卡会员每年的消费额约为 1400 美元，会员续费率保持在 90%。

但曾智辉认为，目前旅游业这些新出现的付费会员项目能够收获用户，事实上还是处于烧钱状态，用“低会员费、高权益”的模式来拉新，未来也很难仅靠会员费来维护这些超级用户，更不用说短期内能够迎来项目盈利的拐点。

据蔡毅透露，目前携程超级会员项目不以盈利为目的，主要在于提升用户体验。携程的佣金盈利模式已经很成熟，从长远来看，只要超级会员能够持续付费并形成购买，付费用户为携程带来的效益必将在达到某一付费规模后覆盖掉前期打造会员权益产生的支出，最终仍会带来相应的增量价值。

而戴政也认为，对于绝大多数公司而言，收取会员费本身不足以成为一种独立的盈利模式，“会员制本质是形成社群，一般把人聚集起来后，再利用其他方式去赚钱”。

按照戴政的规划，环球悦旅会的盈利点可能来自于三部分：一是赋能小 B，为其提供 SaaS 工具，收取工具应用费或技术服务费，将来也有可能涉及资本赋能，类似于平台性质的小额信贷；二是从产品交易层面收取相应的佣金，或是在消费端通过消费分期收取利息；三是切入产品端，通过研究和引导社群用户的消费倾向，只在单一领域的某一产品以包销的形式运作提高产品的利润空间，就像法国 Voyage Privé。

据悉，成立于 2004 年的 Voyage Privé (VP) 是法国最早成立的专门针对旅游产品进行限时特价销售的会员制网站，目前拥有 3100 万会员，年收入超过 6 亿欧元，近 500 名员工，是欧洲最大的独立在线旅游运营商。VP 的产品以打包（机+酒+目的地产品）形式出现，专攻高端奢侈旅游的细分市场。



但目前从 VP 官网来看，已支持用户免费注册会员，不再局限于会员邀请制和付费入场。VP 降低注册门槛，或与会员费本身抬高用户门槛及难成为一种盈利模式有关。

### 传统忠诚度计划会受到冲击吗？

QuestMobile 的一份报告指出，在流量红利逐步消退的背景下，付费会员成为互联网玩家获取高质量用户、提升用户 ARPU（每用户平均收入）的有效途径，用户对直播、影视和音乐会员的付费意愿高，电商会员的付费观念仍需培养。

“付费会员模式之所以再度在旅游业被广泛讨论，表面上来看可能是受亚马逊、Costco 的影响，但根本的问题是用户变了。”

在曾智辉看来，传统旅游业的成长会员体系已经无法满足新生代消费者那种“所见即所得”的消费冲动，“住满 15 个晚上才能得到金卡，对于不差钱的年轻人来说，这太慢了，他们期待以更快的方式更自由地享受更多的权益”。

旅游业的用户越来越年轻，携程官方数据显示，携程 35 岁以下的客户比例在过去 5 年里稳定保持在 70% 左右，其中，年龄在 29 岁以下的年轻用户增长最快，占比已经从 30% 增加到将近 50%。

新生代用户是超级会员发展的一个重要支持，反过来讲，未来他们也将对部分传统的酒店、航司等的忠诚度计划产生冲击。

“大多数酒店和航司对市场的反应速度还是不够互联网公司迅速，他们的忠诚度计划目前还是美国航空 30 多年前的那一套理论和模型，比如航司的忠诚度计划，唯一的改变可能就是从过往的里程奖励改成按消费金额奖励，但其实本质上并没有突破。”曾智辉如是说。

吴声说，超级用户思维，它是一次转身，是一次从面向陌生人到面向熟悉人的转身，是向外扩张到向内经营和运营深耕细作的转身。那接下来就是谁转得更快、谁转得更好的问题了。

[返回目录](#)

## 季琦：华住不是风口上的猪，有生之年要让华住成为全球第一

环球旅讯 邹育敏 | 2018-09-21

“华住要守正，偶尔和奇兵一起搅一搅局。”

**【环球旅讯】**关于季琦，有人敬他为“创业教父”，由他创立的携程、如家、汉庭均登陆纳斯达克，市值均超过十亿美金。

有人敬他为“季布斯”，不仅是因为他的衣着风格正在向乔布斯靠近，还因为他对产品的专注和执着。他在《创始人手记》一书中也写道，他不太相信咨询公司和市场调查的结果，认为一个酒店公司的 CEO 如果对产品没有深入了解，很难成为一个好的 CEO，创始人更是必须深度浸润到产品之中。

从携程、如家、汉庭，再到今天以汉庭、全季为核心发展起来华住集团，季琦经历了中国旅游业的激荡 20 年。他说，华住是他最后的一次创业。

2018 年 8 月 23 日，华住未经审计的财报显示，第二季度净营收为 25.213 亿元，同比增长 25.9%，按照非美国通用会计准则，二季度调整后的净利润同比增长 39%，为 5.58 亿元。

华住的酒店和会员规模也持续扩大，截至 2018 年 6 月 30 日，已开业 3903 家酒店，客房总数超过 39 万间，忠诚度计划“华住会”吸引超过 1.13 亿会员，会员在第二季度贡献了超过 75% 的间夜量，超过 86% 的间夜量来自华住的直销渠道。这源于华住自身品牌影响力的扩大，也来自于华住与国内外酒店集团在资本层面的握手，如雅高、桔子水晶还有近期的花间堂。



环球旅讯 CEO 李超、华住集团创始人兼董事长季琦

罗马并非一日建成，建成之后仍需要面临风雨的考验。在 2018 环球旅讯峰会&数字旅游展（TDC & CDTs）主论坛最后一场 CEO 对话中，华住集团创始人兼董事长季琦和环球旅讯 CEO 李超一起聊了他的梦想与荣光。

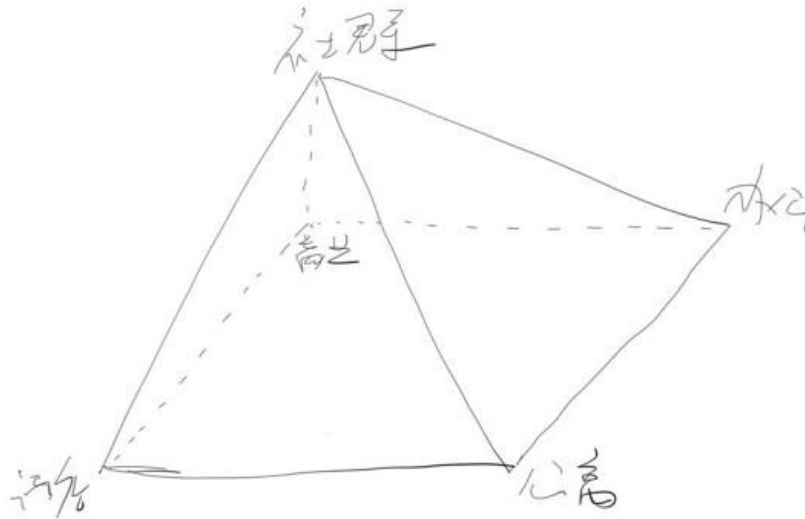
### 华住的精气神与格局

一家公司的气质往往与创始人有千丝万缕的关系。

“少吃多动，保持精神，人到中年练练普拉提。”季琦还说自己是天平座，一端是淡定，另一端是进攻，“年轻的时候比较鲁莽有拼劲，中年的时候比较沉稳和安定，每个阶段都有自己的审美，现在这个状态对公司、对自己都蛮好。”

当然作为最高决策者，季琦每天的状态，还是思考华住发展的根本性问题。

在两年前的环球旅讯峰会上，季琦说，华住的商业逻辑和业务分布，就像埃及金字塔一样，左下方是华住的酒店，右下方是城家公寓，金字塔往纵深去，是华住投资的共享办公和分布式办公，未来还会联动商业，金字塔顶端就是社群，未来无论是酒店、公寓还是联合办公、商业的会员都会进入这个社群生态中。



两年后的今天，华住旗下酒店品牌已完成矩阵式布局，实现经济型、中端、高端全线覆盖。公寓品牌除了城家之外，今年5月华住、城家、雅诗阁三方达成战略合作协议，并宣布共同成立合资公司，代理“馨乐庭”品牌在中国的特许加盟及委托管理业务。在共享办公方面，华住也先后投资了方糖、思微、创邑，还推出自家的共享办公品牌励业公社。

“商业这一块目前还没有大举进入，希望以后有机会和大的商业连起来，真正把社群形成金字塔型的多边业态。”季琦表示，最近刚刚围绕全季做了一个小零售品牌——客听——住客在那里既可以喝茶也可以喝咖啡，还能购物，“可能这还做得不够，酒店消费频次太低，未来希望能和用户产生多一些互动。”



除了思考战略方向，季琦还透露：“昨天沿着太湖的花间堂走了一圈，看完之后有一些想法。实地去感受，看看它怎样和华住融合、转型和提升，这些活还是要干的。”

从创立第一家酒店开始，季琦就常常亲自看物业、看酒店、排房，“华住旗下自营酒店，绝大多数都是自己实地感受过的”。

此外，季琦还执着于关注和华住品牌息息相关的两个群体。一个是用户，包括住客和加盟商。季琦表示，“比较关注 70 后、80 后、90 后住客的心态和价值观，会换位思考，想想他们对华住的期待是什么。对于加盟商，每年都会和他们进行数次深度沟通，问问他们需要哪些支持，华住有哪里做得不好。”

其次是关注华住体系的员工，季琦会和他们进行面对面或小范围的讨论，“最近出了《创始人手记》这本书，书里有不少曾是我的内部邮件，我希望通过这种方式和我的员工们进行沟通交流”。

**高端品牌：做大国风范的品牌**

经济型酒店是华住发展的基石，季琦曾在接受媒体采访时表示，华住过去 10 年之所以能反超如家是因为毫不犹豫地推出全季、布局中端。

近年来，华住则在高端酒店领域动作频频，除了落地雅高旗下的美居，还推出了定位“化繁为简的简约商务出行”的禧玥，近期位于上海徐家汇商圈的旗舰店也正式面市。

“禧玥是华住进入高端酒店领域的第一个旗舰品牌。”季琦表示，“审美这件事情和价值观有关系，华住不会随便挂个什么牌子就说是高端品牌，根本上说，华住还是希望用东方的语言体系、审美和价值观来做华住的主流旗舰品牌。”

季琦介绍说，华住未来很有可能做出一个东方特色的豪华酒店品牌，区别于安缦的东南亚风格，“宋代的审美、明代的家具、盛唐的大国风范都是数一数二，现在中国也是大国气象，将历史文化与大国气象糅合在一起，这家酒店不仅仅是豪华，更关键是生活方式，将中国人自己对豪华的理解表达出来。”

据季琦透露，华住的豪华酒店品牌取名“观止”，源于《古文观止》，未来一定要找到一个他不能拒绝的物业才开出来，“在中国可能就只开 3-4 家”。

在中国三大酒店集团中，华住在高端酒店上的布局速度并不如锦江和首旅如家快。特别是锦江，收购法国卢浮、竞购海航丽笙，旗下还有 J 酒店、岩花园、锦江昆仑等自有品牌。

对此，季琦表示：“锦江是老大哥，中国最大规模的酒店集团，它的战略布局和时机相当精准，出手的机会、国际化布局和视野非常了不起，我非常钦佩。有些品牌我也想买，但是华住没有这么深的口袋。未来我们会在国际国内市场上互相学习，互相竞争，互相往前走，让国人的出行更加安全和方便，是件好事。”



---

## 国际化：开店和并购两条腿走路

季琦在《创始人手记》一书里提到：未来不单自己创立新品牌，还会收购、兼并合适的高档品牌，包括豪华品牌，来形成华住管理的现金流和利润；同时，除中国地盘外，华住要有更大的地盘，那就是全球化。

去年4月，华住旗下海友酒店在香港九龙弥敦道正式开业。据了解，这是华住自创立以来在内地以外开设的第一家酒店。华住 CEO 张敏曾表示，未来在国际化方面，华住将首先重点关注亚太地区。

季琦也在峰会上表示，华住计划在新加坡设立集团的全球总部，第一步进入亚洲，之后进入欧美，最后决战拉美非。

据悉，华住在新加坡总部的选址已经落定，建筑本身是一栋黑白屋，这是一种在热带殖民区独有的结合英国“都铎式”风格和当地风格的建筑。

“在国际化上，华住会以开店和并购两种方式同时进行。首先是把主力品牌、旗舰品牌往国外做，已经在新加坡乌节路附近签了一家全季，它的房间太小了，但应该还是不错的，价格也不会特别高，明年开业。”季琦如是表示。



季琦

### 守正出奇：投资 OYO 不见得认可他们

今年 6 月 26 日，华住宣布截至 5 月 31 日，其市值最高已经达到 128 亿美元，超过洲际，位列全球酒店业第四。

这样的华住还会有挑战者吗？答案显然不能简单用是或否来回答。近年来，住宿业不是没有让传统酒店集团侧目的野蛮人，比如估值超过 300 亿美金的 Airbnb，再比如华住投资的 OYO，它的估值也达到了 45 亿美金。

“有一句话叫守正出奇。”季琦说，“华住是比较经典的酒店集团，规模、盈利、公司的体系能力都很强，对华住而言是守正，把自己的正事做好。而很多创业者，要么通过技术、风口或者奇怪的招数想出奇，出奇往往是他们还没有实力或者没有高度，我们看看热闹就好了。”

季琦以 OYO 为例，“我们投了 OYO，这并不见得就是认同他们，只是投资而已。携程和我们也是投资关系，双方也有相左的时候，比如在佣金上。合适的时候，我们会投资或并购，但这些创业者要撼动我们在主业上的沉淀并不容易，我们有资本和实力，偶尔和这些奇兵勾兑勾兑，搅一搅局，也不是不可以。”

至于华住如何守正，季琦认为，华住的做法比较像苹果，要做稳定、可靠、方便、具有性价比的产品，“在产品价格上，华住不会卖几万一个晚上的产品，高端人群也有性价比。同时，华住也不会跟风，比如抖音火了，就去抖一下音。中国社会是多元化的，不能让庸俗、边缘的东西影响到主流思考，出行就是价格稳定、服务友好、环境安全、睡眠舒适。”

“把最根本的点做好，这是酒店最根本的事，而不是玩很多新概念。酒店也不用造风口，风口看看就好。”季琦突然幽默，“也有可能是我们这只猪太胖了飞不起来，4000 个酒店，体量不小了。”

### **创业经验：专注，认真，不做风口上的猪**

创业多年，季琦坚守的东西还有很多，比如华住依然坚守在纳斯达克，是交易所中唯一的中国酒店集团。

“回想当年中国股市如日中天，我和其他两个酒店兄弟在美股市场趴了很久一直不涨，后来那两个兄弟说要私有化回到中国上市，我也想，但三家公司中我的估值最高，私有化不便宜。”季琦回忆说，“后来那两个兄弟回国了，发现在国内上市也挺困难，就和国资手拉手，这也挺好。我在美国市场孤零零，但后来美国人民突然对股市非常感兴趣，觉得华住做得也不错，我们一度成了一个估值比互联网公司还要高的酒店公司。”

---

季琦表示，现在来看华住的估值高与低并没有太大的区别，“只要不融资不卖股票，高估值也没有用，低一点也没有什么危险。华住和现在全球酒店业的老大比规模、人才、国际化和品牌能力，还有很大的距离，我们沉下心和美国人民学习、切磋也不是坏事情。”

复盘过去 20 年的创业经历，季琦表示只有专注、认真、干一行爱一行这个建议能够给到创业者，“我做携程的时候，我就专注找盈利点，当我做如家、华住的时候，我就专注把产品做好，把公司这个盘子做好，我不会也不擅长做风口上的猪”。

同时，季琦表示，创业多年他并没有留下遗憾，也不会羡慕互联网公司市值那么高，酒店是值得他去做一辈子的事情，特别是华住还有机会再登高、再望远。

“全球大地开阔，人口众多，单一语种、法律、货币、文化和商业环境的国家，只有中国和美国。要做大商业机构、大互联网公司，中国和美国最好。中国有足够的纵深，将来中国酒店业一定会和美国酒店业一样成为世界酒店业巨头。现在中国酒店的连锁率只有 20%，美国 60%，而中国的客房量是美国的 3 倍左右。如果要达到美国的连锁化水平，我们还有 300% 的机会，乘起来就有 9 倍的空间。现在万豪是 1 万家，在同一个成熟度上的话，华住应该是 3.6 万家，规模要大很多。我希望在我有生之年，花上几十年的时间，将华住带到全球第一，至少也要和国际最好的酒店集团肩并肩。”

[返回目录](#)

## 飞猪黄宇舟：要把传统航司变成现代化航司，AI 化未来酒店将落地

环球旅讯 邹育敏 | 2018-09-20

马云特别关注全球游的第一步，他还说中国旅游业不需要多一家 OTA。

【环球旅讯】从 OTA、OTP 到 OTM，淘宝旅行进化为今天的飞猪，成为阿里“五个全球”战略之一。

从 2017 下半年开始，飞猪内部进行了大刀阔斧的调整，体现在人事关系上，作为“全球游”的战略承接方，飞猪总裁李少华向“阿里巴巴全球化领导小组”组长赵颖汇报。而在今年 3 月，李少华调离飞猪的事情浮出水面，业界一度对飞猪的发展前景产生疑虑。

但在具体的业务上，飞猪仍然按照自己的方向和节奏进行着。李少华曾表示，阿里的“全球游”主要是由飞猪和支付宝国际共同来落地，实际上一直深度整合一个团队以挺进海外市场，“把海外目的地的购物商、餐饮商和飞猪的行程应用打包是最终目的。”

无疑，作为阿里生态体系的重要分子，飞猪在流量、品牌和年轻客群方面拥有得天独厚的优势。但面对携程、美团、同程艺龙的强势进击，飞猪应如何借助阿里巴巴生态平台和数据，打造真正差异化的服务和产品，找到自身的准确定位？

9 月 20 日，在由环球旅讯主办的 2018 环球旅讯峰会&数字旅游展（2018 TDC & CDTs）主论坛上，围绕“飞猪的进击与焦虑”这一主题，环球旅讯首席商务官王京与飞猪副总裁兼酒店事业部总经理黄宇舟（花名“力山”）展开了对话。



环球旅讯首席商务官王京、飞猪副总裁兼酒店事业部总经理黄宇舟

## 马云特别关注全球游的第一步

“富二代”、“背靠大树好乘凉”，这样的形容词常常和飞猪绑定在一起。

但飞猪也有自己的焦虑。除了“双11”临近，飞猪想要为用户、旅游业造一个更好的节，力山坦言，旅游业有很多竞争，同时，让互联网拥抱旅游业一直是飞猪所追求的目标，“我们选了一条不一样的路，这些年走得非常不易”。

据力山介绍，马云事实上特别关注飞猪及中国旅游业的全球化发展。

“四、五年之前，马老师（马云）提过，中国旅游业发展至今已经不再需要多一家 OTA。他跟我们沟通得最多的是，他每飞到一个国家，就希望把那里的特产带到中国，也希望把中国人带到那里去旅行。他会和飞猪的同学聊，出境游的痛点不是出了国的那些人有痛点，而在于签证。”

2017 年 10 月，飞猪发布了“在线签证中心”，通过与各个国家使领馆、签证中心和机构的签证系统直连，飞猪在线签证中心已经实现 OCR 识别极速填表、在线自拍签证照、进度跟踪等功能，针对不同国家，还有一键上门取件、指纹免重复录入等功能。

公开资料显示，飞猪在线签证中心今年将新增 30 个国家的签证业务，飞猪“一机一本游全球”的构想再往前迈进一步。

事实上，与携程相比，飞猪全球游的优势更为明显。阿里的全球生态，以及支付宝在全球支付领域的渗透，早已为飞猪铺好路搭好桥，接下来，就看飞猪自己能走多快。

对此，力山也表示，飞猪希望把中国先进的技术、大数据以及对整个消费者的理解赋能给全球的旅游企业。

### **平台赋能，用户不再是流量**

阿里的初心是“让天下没有难做的生意”，而这份初心映射到飞猪，按力山的说法，就是平台赋能。

但平台赋能一词，携程、美团、同程艺龙、马蜂窝等飞猪的竞争对手都在强调，飞猪的底气和底牌都在哪里？



“三年前飞猪提平台化概念时，行业里只有 OTA、渠道，我们用平台开放的态度和旅游企业握手。但现在回过头看，三年前我们理解得太肤浅。拿阿里新零售场景来比较，旅游业太落后了。”力山如是说。

力山认为，现在互联网和传统零售已经深度连接，所谓平台化已经不只是让商家到淘宝来卖货，着力点也不只是卖货和佣金，而应该考验如何让商家与商家之间、商家与用户之间的连接和沟通变得更高效和开放，数据之间的流通更加自由。

更具体地说，在规则、佣金制度透明的前提下，飞猪希望为商家的经营活动、经营能力的进化提供支持，以及在营销、获客上实现最短路径的触达。

特别是旅游业最渴望的流量，2018 财年阿里的年活跃用户从 4.54 亿增长到 5.52 亿，阿里生态下的流量如何为旅游业赋能，零售流量与旅游业流量如何相互转化，这是过去飞猪所焦虑的问题。

“但现在我们已经不焦虑了，我们已经不再把用户当成流量来运营。用户就是用户，阿里的流量体系本质上已经是人为维度的体系，这当中人的个性化需求将得到重点关注和强化，最好的例子就是不同的人打开不同的淘宝首页，都是完全不一样的内容。”力山如是说。

据力山透露，目前飞猪的用户依然以年轻用户为主，80 后用户超过 85%，90 后用户超过 50%， “年轻用户不再是传统旅游业认为的屌丝群体，根据飞猪过去三年的数据跟踪，在三亚亚龙湾入住五星级酒店用户的平均年龄从 35 岁降到 31 岁，这个趋势是年轻消费者带给我们的惊喜和希望”。

力山以旅游度假业务为例，过去 3-5 年，飞猪已帮助本土旅游创业品牌如懒猫、斑马旅行、皇包车等数以千计的商家实现了业务量的增长及海外的拓展。



## 让传统旅游业变得更现代

过去两年，飞猪在赋能商家上，以旗舰店为基点，做出了一些新改变。

近期，飞猪与新加坡航空达成战略合作。根据协议，飞猪会员和新加坡航空 KrisFlyer 常旅客会员计划最快于今年 10 月底实现里程互通和权益共享，而新加坡航空会员也享有飞猪会员的权益，既包括里程奖励，也包括飞猪与其他合作伙伴的会员互通权益，例如通过里程和积分获得酒店入住的优惠，包括万豪酒店、铂涛酒店等。

力山介绍说，飞猪与新加坡航空的合作，超脱了传统的 GDS 渠道分销，构建了旗舰店模式和官网直销项目，真正把航司的会员和互联网平台做了有机结合，“飞猪的愿景之一是让传统航空公司变成现代化的航空公司”。

而在赋能酒店上，与万豪成立合资公司已不需要细说，力山透露说，几乎中国所有的品牌都在飞猪上有了自营阵地，现在飞猪全员体系也与 16 家酒店集团的会员忠诚度计划打通，过去一年已为他们带去超过 1000 万的会员增量。

值得一提的是，飞猪一边赋能酒店现代化，比如信用住，一边也正在自行打造真正的未来酒店。

在今天的云栖大会上，未来酒店总裁王群表示，未来酒店将联合天猫精灵打造 AI 智慧体验，“这将极大程度地提升酒店的人效比，住客可自主选择是否将天猫精灵作为私人管家，除对窗帘、灯光、电视、空调进行智能控制外，还可按照客人的要求提供酒店的相关服务，可自主到配送仓提取客人所需物品、包括一个牙刷、一瓶矿泉水等”。

据力山透露，“之所以要做这家酒店，首先是解决阿里员工出差回到总部的问题，但最核心的是，阿里有很多先进的 AI 技术，我们希望在一家酒店全面应用，形成一个可输出全行业的酒店智能解决方案，所以说这家酒店是个 AI 试验田。同时，这家酒店也将是新零售在酒店业的落地尝试，我们希望线上线下数据和体验相互交织和促进。”

至于这家酒店和市场上现有智慧酒店有什么区别，力山表示，这家现代化、年轻的酒店将实现无纸化、智能化，所有的服务流程都是系统直连，“有 400 个房间，没有前台，餐厅提供什么餐食都由用户以及用户对餐食评价的大数据决定。”

[返回目录](#)

## 泡沫渐渐挤出，今年旅游创业和投资都凉凉了吗？

环球旅讯 邹育敏 | 2018-08-30

距离今年第三季度结束仅有一个月时间，旅游领域新公司成立数量及投融资活跃度都不如从前。

【环球旅讯】“今年至今看了不下 100 个国内的项目，大多是民宿、长租、共享办公这些。”元钛长青基金合伙人游磐基趁着坐车去机场的空档接受了采访，这次出差的目的也是看项目。

投资人依旧很忙。Ocean Link（鸥翎投资）联合创始人兼合伙人江天一在答应接受采访后也出了一趟差，一周之后才正式与环球旅讯分享了他在旅游创投领域的观察。

元钛长青基金和 Ocean Link 都是相对专注于旅游产业的投资机构，Ocean Link 更被认为是旅游投资领域的“梦之队”，双方均在 2017 年底参与了马蜂窝的 D 轮融资。

今年以来，两家机构都没有重点在旅游业“撒币”。与此同时，尽管也有高额融资的案例出现，但旅游创投“凉凉”的情绪持续在旅游创业圈里蔓延。

### 旅游创投不活跃了吗

根据创投数据服务商 IT 桔子平台的数据，环球旅讯整理了一张旅游创投简表：

|              | 2018 年（至 8 月 23 日） | 2017 年 | 2016 年 | 2015 年 | 2014 年 | 2013 年 |
|--------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新成立/收录的公司（家） | 14                 | 115    | 272    | 497    | 440    | 323    |
| 行业投融资数量（起）   | 71                 | 151    | 265    | 319    | 171    | 62     |

这绝对不是旅游创投的全貌，但确实也反映了一个残酷事实：离今年第三季度结束仅有一个月时间，旅游领域新公司成立数量及投融资活跃度都不如从前，并且，旅游创投的热情在 2015 年达到高点之后就开始走下坡路。

旅游创投领域的资本寒冬论也正是从 2016 年开始盛行。或是受在线旅游价格战以及携程、去哪儿合并影响，当年，大批在线旅游创业公司倒闭，甚至是淘在路上这样有阿里支持的明星公司也对外宣布受资本寒冬影响停止运营。

蝉游记创始人纯银曾向创投媒体 B 座 12 楼感叹：“淘在路上宣布倒闭，意味着从 2011 年到 2016 年，5 年内新成立的 To C 端的旅行创业团队全军覆没，几百个团队，几亿美金投资，全部化为乌有。”

此外，北京日报一项数据调查显示，2016 上半年国内在线旅游投资行业投资事件仅 57 起，如果以 IPO 和新三板挂牌的企业数量来计算成功率，在线旅游行业的创业成功率不足 2%。

而那些“颠覆携程”的豪言也渐渐淹没在寒冬的风声里。这两年，大多数旅游创业公司的状态可以用夹缝求生来形容，并且不得不在意，自己所在的赛道被资本抛弃和被巨头碾压哪个会来得更快。

进入 2018 年，在鏖战中生存下来的公司，目前只有同程艺龙即将迎来港股上市的高光时刻。没有亮灯的地方，还有很多创业公司梦想着一级市场的投资人如盖世英雄般踏着七彩祥云前来拯救。

## 投资人真的没钱了吗

梦想照进现实的剧情不容易发生，同时，资本寒冬升级论也正在旅游创投圈传开——投资人没钱了。

一位旅游创业者曾在朋友圈调侃：“现在见 VC 需要反复确认对方是不是真有钱。”

身在 VC 圈内，游磐基表示当下的投资环境“总体来说比较糟糕”：美元基金大多不活跃，而且喜欢看头部公司；人民币基金市场不乐观，很多基金没钱了，新基金募资困难，市场流动性紧缺。

“现下经济形势不太明朗，大部分 VC 还是希望珍惜子弹、持币过冬，项目如果处于探索期、烧钱期以及没有明确盈利的情况下，那投资人会考虑这笔钱给了之后项目能活多久、能不能熬到下一轮。”游磐基透露，“现在投资人都有的心态，甚至很多机构都在用各种方式处理资产，上半年美股、港股 IPO 市场还在，但现在形势已经急转直下，港股有些公司会发不出来。”

江天一则认为 VC 有没有钱要分机构而论，同时，相比 2008 年金融危机现在其实不算资本寒冬，“当时很多机构是真的不敢投钱，有的甚至项目协议都签完了，结果在付款前最后一刻打了退堂鼓”。

“或许是现在的市场没那么火热，来钱没那么容易，给部分人造成了寒冬的感觉。”江天一表示，过去的 2015-2017 年一级市场和二级市场美股、港股整体估值都在高位，创业者、融资方都想抓住市场高位的机会，对投资人的心态也有很大影响，“前两年的市场处于过热状态，现在反而是理性、正常的状态，不只是旅游业，整个创投圈都是如此。”

同时，据江天一观察，在资金层面，虽然近一段时间美股估值动荡，但一级市场很多美元基金整体弹药充足，人民币基金整体则稍微困难，“就全行业而言，人民币基金的 LP 基础并不稳定，从高净值个人、保险公司、银行到国企和地方投资，时常受到政策变化影响，不如美元基金有几十年扎实成熟的 LP 基础，LP 的变化过程将对资金的确定性造成不稳定”。

## 投资人眼中的优质项目

不管“寒冬”是夸张还是正常，投资人更谨慎，旅游创业者不容易拿到钱确实是事实。

“越是这个时候，对投资人来说选择性越大，有充分的时间去选择一些经历过市场考验的项目，这对投资来说不是一件坏事。”游磐基表示，元钛长青基金在过去两年内投了不少旅游的早期项目，目前整体策略上更偏向于投资成长期以后的项目。

Ocean Link 的投资策略也相似，江天一透露尽管早、中、后期项目都会看，但大部分标的公司都已经相对成熟，“至少目前为止没有投过只有商业计划书但没有实际收入的公司”。

马蜂窝是两家投资机构的交集。

游磐基看着马蜂窝从过去一堆零散的 APP 变成如今的自由行一站式服务平台，“最初时在移动策略是还处于探索阶段，有些说矩阵好，有些说 All-in-one 好，最终创始人下决心砍掉好几个 APP，包括用户数量在百万级别的”。

“现在看来这样做法正确无比，要成为真正的数据驱动型公司，数据如果是割裂状态那一切都是空谈。”游磐基认为，马蜂窝产品的整合和迭代，背后是创始团队的信念坚定和战略明确。“从内容到交易，或是



从交易到内容，创业公司和巨头都尝试过，但成功的只有极少数。此外，在用户数高速增长的同时还能保证交易转化这已经很难得。”

创业者战略正确、执行到位是游磐基在看项目时最关注的因子。并且，他认为，大部分的创业都是在试错中前行，学习力和判断力也非常重要，“关键时刻不能下决心转型，明明已经发现问题却还不能悬崖勒马，对行业走势错判后果很严重”。

“有一种类型的项目我碰都不敢碰，那就是创业者心态封闭。我们现在都会刻意制造一些冲突来判断创业者在冲突中的决策能力和担当，对合作伙伴、团队和员工的态度。”游磐基表示。

除了创始团队层面的因素，江天一则认为，大多部分旅游创业成功的项目要么资源端很强，要么用户端很强，要么两边都很强，“这是我们投项目时关注的一大要点”。

“这么多年过来携程就是一个最好的例子，客户粘性极强，同时供应链也扎实。”江天一表示，如果两端抓得不牢，资源人有我有而非人无我有、人有我优，用户品牌忠诚度低，“这样的中间商不太容易挣钱，哪怕能挣到也不是一个长久的生意”。

江天一还强调：“另一个关注点是创业公司做的事情到底和市场上别人做的事情有哪些本质上的不一样。Ocean Link 对产品资源能力和获客手段毫无创新的企业基本无感，有些创业者会说要变成下一个行业巨头，但获客和铺资源的方式照抄现在的行业巨头，先不说打不过、做不成，做成了也无法超越。”

差异化的打法怎么形成？江天一认为拼多多是一个可以借鉴的案例，“原来大家都以为淘宝、京东已经垄断了电商，但拼多多在产品定位和获客上做到了差异化，特别是获客上极致地利用了微信导流，和当初那些想尽办法把零散的用户导到 APP 的做法相比更高效”。

“如果今天一家偏互联网的旅游创业公司说用户纯粹是买过来的，这样基本很难活下去。”江天一说，至于线下的酒店、民宿、公寓等创业，核心还是要看到用户需求的变化，在此基础上做出投入产出算得过账的品质型产品，解决体验上的痛点，“这也是我们比较关心和在乎的地方”。

基本上 Ocean Link 所投的公司都符合了江天一所提的要素，马蜂窝、一条通过内容沉淀优质用户，进一步扩大成为旅行、生活方式电商平台，而开元酒店集团、梦想家，则是线下头部公司致力于解决体验痛点的类型。

“有一些我们没有投的公司也做得不错，比如中端酒店领域的亚朵，产品调性和营销能力都很符合现在的趋势；再比如 KLOOK，从零起步短短三四年时间做到现在的规模，以亚洲市场为核心经营好客户群和供应链。投资本身有很多的机缘巧合，投资也是长线活，以前没有投还可以期待未来有机会。”江天一如是说。

## 旅游创业还有机会吗

很显然，投资人在看项目时的逻辑都是相似的。刨除花哨的故事，最底层的创始团队能力和核心资源掌握能力仍然是投资人关注的重点。

幸运儿总是少数的，不是所有的旅游创业项目都能像 Airbnb 那样，在商业模式不明朗的情况下仍在早期获得 Y Combinator（硅谷知名孵化器）、红杉资本“赌一把”的关注，在一个全新的市场摸索，在极具争议的社会舆论氛围中，一路升级打怪成为今天估值数百亿美金的独角兽。

再回到国内市场来看，即便不是所谓资本寒冬，旅游创业也要越过重重山丘。金沙江创投董事合伙人朱啸虎曾表示，在旅游细分领域，想要单独成长为行业巨头机会已经十分渺茫了，而“抱”携程“大腿”，为携程“打工”的创业机会还有很多。

真的只能给巨头打工了吗？江天一认为，旅游是一个充分竞争的行业，实际上并没有太多的国企垄断和政策性保护，要说机会还是有的，只是打法需要改变。

据江天一透露，Ocean Link 未来在旅游业将重点关注轻资产模式的项目，“轻资产项目增长爆发力相对较强，OTA 其实也都是轻资产模式，酒店虽然是重资产但酒店管理公司基本都是轻资产，我们目前也在大交通领域寻找品质型入口，旅游的不同产品、价值链上的每一个环节、每一个细分都有成长的机会，从投资的角度来看无非就是怎样抓住头部公司”。

“打法需要改变”，同样的话游磐基也重点提及，“相对高频、行业利润较高的大交通、大住宿一定还存在创业机会，我们现在重点在看偏技术型的、连接型的公司，比如大交通领域里 NDC 这样的机会，或是大住宿、大度假领域里类似于德比这样提供解决多渠道连接的公司”。

值得一提的是，游磐基回顾了两年被称作旅游创业风口的定制游。据他观察，这一领域过去两年时间里出来了不少收入规模在 2000 万元上下的定制旅行社，表面看起来跑得很快的公司最后都碰到了增长瓶颈，行前行中需要人工介入服务节点太多，“大多数定制社的收入增长和客服人数增长是线性关系，又重又苦，基本上没什么赚钱的可能性。但如果不做服务只是获客，在目前 OTA 垄断流量的情况下难度又很大。”

“我觉得国内的旅游创投还有很多值得大家去反思的事情。”游磐基表示，“大量的海外的服务型的公司，基本上都是挣钱的，不挣钱基本上没人投资。再以定制游为例，那些号称给定制旅行社卖水卖铁锹的公司也都在生死边缘晃悠，那么依靠这些工具类公司建立起来的服务体系的可靠性也要打个问号。”

## 旅游创业难出现象级产品 创业者要想清楚盈利模式

九死一生，是创业者常说的一个词。这个词放到旅游创投领域来看，死亡分母或许因为这一行业的低频属性而变得更加显眼，同时也因为低频，头部公司确立地位之后再难有现象级的产品脱出。

江天一则认为现象级产品不是不能出现，但只能垂直到旅游行业来看，无法与社交媒体或者电商等行业进行比较，“不单纯以交易切入，而从用户需求角度出发，做一些日常增加用户触点跟粘性的创新或许有机会”。

而游磐基判断，这一领域不可能出现抖音、拼多多这样的现象级产品，“马蜂窝算高频了，有第三方数据显示用户使用它的时间比传统 OTA 要高出 5-8 倍，再加上之前世界杯广告的营销，在大众层面的影响力确实有提升。但这只是阶段性高频的产品，相信没有人会像玩抖音一样天天打开马蜂窝看旅游攻略”。

再退一步来讲，一直讲着消费升级故事的旅游创业，目前也遇到了投资层面“消费降级”的冲击，接下来创业者如何保持理性，在旅游创业中找对方向，才是当下最应该做的事情。

“旅游创业没有什么热点和风口，创业者应该想想看自己更擅长做什么。”游磐基建议说，“我常常说旅游创业是小富即安，这个安指的是安全，总想着把规模做到很大其实容易踏入陷阱。有些事情确实做不成伟大的事业，就像很多新一代的本地服务公司围绕马蜂窝提供一些新的产品给到新一代的游客也挺踏实，可能只是个生意，但想清楚了反而不会一夜消失，需要注意的是创业者千万不要臆想一些需求。”

游磐基认为赚钱才是旅游创业最根本的东西，“如果做旅游不赚钱这是没天理的事情，本身做的是帮助用户开开心心去玩的事情，从业者心情不舒畅，在旅游公司上班没挣到钱，这样的情况肯定会出问题。踏实挣钱，让团队踏实地提供服务这才是最关键的。”

---

江天一也认为，旅游创业者在当下应该看清自身优势，尤其需要慎重考虑怎么赚钱的问题。“有些互联网公司会说先跑规模再挣钱，这不是不行，前提是规模得跑到足以形成盈利爆发。如果不是的话，那跑规模往往就是画饼式的幌子，一个饼没画完又画下一个，中间肯定出问题。”

[返回目录](#)

## 酒店和 OTA 攻守多年，价格一致性这道防线还坚固吗？

环球旅讯特约评论员陈思渥 | 2018-08-22

一些历史遗留的问题至今仍有很大的讨论空间，价格一致性就是其中之一。

**【环球旅讯】**对于价格一致性这个老问题，酒店行业努力了 10 多年取得了怎样的进展，是需要暂时放一边，还是继续严格地执行下去？

在讨论这个问题之前，还得先来看看酒店行业为什么需要价格一致性。

随着互联网的发展，OTA 以其方便、覆盖面广、24 小时服务等优势迅速占领了市场，俘获了消费者，也在一定程度上俘获了酒店。酒店通过 OTA，可以非常容易地获得订单：比竞争对手的酒店价格再低一些，给某个 OTA 的价格再优惠一点，或者佣金再高一些，对完成入住率和客房收入预算有立竿见影的效果。这比

起让销售一家家拜访公司客户，跟竞争对手努力比拼拿下某个大客户要快速高效得多，而且平均房价（ADR）更高。

渐渐地，各家酒店争相给 OTA 更低价格、更高佣金、更优的住店服务，甚至发展到有 OTA 跟酒店建议要卖什么价格的境地，受影响的不仅是酒店看得到的直接利润，还有看不到的损失。

**从品牌方面来看。**如何让消费者在 OTA 的几千家酒店和民宿中选择你的酒店？除了给更高的佣金换取 OTA 的推荐排名外，酒店品牌对于消费者的吸引力和影响力就很重要了。如果消费者喜欢和信赖某个品牌的酒店，他很可能直接搜索你的品牌进行预订。

品牌更是连锁酒店集团的立足根本，特别是在大多数酒店集团都是轻资产的时代，品牌是集团最有价值的资产。物业持有者在决定把哪个牌子挂在他楼上时，品牌的知名度、信誉度和影响力是最重要的考虑因素。如果有一天，业主发现大部分入住客人只是因为在 OTA 上发现这家酒店比隔壁家便宜，并不关心酒店品牌，业主将不仅对这个品牌的信任度打折扣，也会思考付加盟费、管理费、特许经营费给品牌和直接付佣金给 OTA 哪个更划算。虽然业主与品牌解约有很多原因，但近年来 OTA 业务比重增加也是比较重要的一个因素。

**从会员方面来看。**一个庞大而稳定的会员体系是酒店集团巨大的无形资产，是品牌重要的附加值。酒店业常旅客占的比重大，这个群体对品牌忠诚度较高、价格敏感度相对较低。如果这些对品牌有忠诚的客人持续不断地在 OTA 上看到便宜得多的价格，他很大可能也会在 OTA 上预订相似定位的品牌，逐渐地也可能会被其他同质的酒店品牌吸引，对原品牌的忠诚度下降。为了维系这些老客户和获得新客户，酒店要付出更高的营销成本并提供更有吸引力的会员待遇。

此外，这些会员本来就是要住你的酒店，他只是因为价格因素在 OTA 上完成预订。你要为一个无论如何都会入住你酒店的客人去额外支付佣金，并且他付了更低的价格。对于酒店集团来说，如果客人已经习惯了

在 OTA 预订，即使业主认可你的品牌价值，他们也将质疑品牌给他带来生意的能力，这又回到了品牌挑战的问题。

**从酒店系统方面来看。**酒店集团预订系统的功能不仅仅是预订，还有其他互相关联的调控功能。单预订功能本身来讲，就已经是一个巨大的优势，如果酒店开业时，集团的系统可以带来 50%以上的预订，业主在开业初基本上就有稳定的收入了。

以前，酒店如果想要签下世界 500 强级别的大客户，必须有 GDS 入口。如果你不在一个强大的中央预订网络中，通过第三方来接入 GDS 要付出很高的费用。笔者曾经在一家小型欧洲酒店集团工作过，当时的 GDS 成本为 15-20 美金一单。大集团因为拥有数量众多的酒店和预订量，因此有更好的议价能力。成为大集团的一员，酒店能以低得多的成本获得更多的协议客户资源，这也是国际大品牌得以迅速扩张的原因之一。

以前业主可以从集团系统得到很多订单，比如来自大客户通过 GDS 的预订，但是现在来自这类客户的预订已经越来越少了。企业也不再单一地依赖 TMC 来签约酒店，TMC 也不一定要通过 GDS 才能预订机票酒店。特别像中国、印度、俄罗斯等新经济体，这些国家二三线城市的主流商务客源来自于本地企业，这些公司可能根本不用 GDS，集团预订系统在这些地区并不能给酒店带来多少生意量，业主对付给酒店集团的费用也会有想法。

保持集团预订系统的持续强大对于酒店集团来说是重中之重。酒店集团除了对预订系统进行升级改造来适应互联网时代，在现有基础上建立合理的壁垒也是必须的选择，价格一致性就承担了壁垒功能。

基于以上三个大方面的影响，酒店利用价格一致性原则对 OTA 进行约束。在这一原则实施后的某一段时间里，OTA 和酒店确实达到了一个动态平衡，有规则和工具让大家来遵守，有系统对接，价格和房态更准确了，预订更快捷，客户体验也提升了。



## 酒店和 OTA 对于价格一致性的矛盾

然而这个平衡注定不会很长久。

一来大家都在争夺客源，OTA 更早地利用数据分析来判断客人的预订习惯，知道在哪个环节，用什么方式吸引客人在自己的网站预订，各种促销活动也应运而生，限时抢购、尾房特价、目的地促销都会吸引按捺不住的酒店一次又一次加入到 OTA 的促销活动中去。

其次，OTA 之间由于竞争原因，利用时间差、地域差、网站语言版本不同等向消费者提供各种类型的折扣，国内几大 OTA 还曾经开展过大规模的、力度极大的返券促销活动。折扣、返券都会让 OTA 减少收益，但为了追求市场占有率，损失短期利益以期垄断市场后获得长期收益，这已经被证明是有效的手段。所以这类促销活动将会有增无减，酒店经常在不知情的情况下，被 OTA 打了折、降了价，很多酒店为此需要安排员工去各大 OTA 检查、截图，跟 OTA 打口水仗，但收效甚微。

另外，酒店业本身建立了复杂的价格体系，把酒店价格分成不同档次。然而这套复杂的体系在互联网的冲击下，成为产生价格不一致的源头。下面的情况，可能很多酒店同仁都遇到过。

**批发价变零售价。**批发价源于前互联网时代，酒店必须依赖旅行社和批发商获得非本地的休闲游客源。为了保障供应链的稳定和旅游线路的促销宣传力度，酒店和批发商通常要提前一年或两年签署批发协议，这个协议通常包含了淡季、平季和旺季的一套固定价格、预留房和预留房时效等条款。批发商再把这个价钱给到组团社去打包设计一个涵盖了机票、导游、租车、景点、用餐等的旅游线路。

今天这个业务模式依然存在，但已经不是主流。酒店给一家批发商或旅行社开出批发价时，是否考察过这个旅行社的业务模式？无论是传统的批发社，还是新兴的酒店 B2B 公司，其业务模式很多都已经偏离了传

统，技术的发展也让各种 B2B 公司很容易共享他们的酒店资源。所以酒店给出的批发价很容易被无限次分销出去，很多情况下，这些价格被直接放到了某个 OTA 网站上，并没有和其他旅游产品打包起来。

**企业协议价乱套。**一般来说，大多数拥有较低企业协议价的大外企，都由 TMC 通过 GDS 预订酒店。理论上这个过程有很多保护，价格不容易外泄。

然而现状却复杂很多，拥有较低协议价的公司要么没有用 TMC，要么为他们服务的 TMC 没有用 GDS，很多预订都在线下进行，各个环节都有价格泄露的可能。同时各酒店集团官网开放的企业预订窗口也给很多人钻了空子，人们可以轻易地在网上获得各大集团大客户的预订代码，然后就可以在官网用大客户价格预订。

同时，还不排除有差旅公司内部员工把协议价拿去网上销售牟利，也不排除酒店预订或销售人员把非协议价的客人放到协议公司名下。

再从 OTA 方面来看看这个矛盾。消费者在做任何消费决策之前都会进行多次查询比价，每次 OTA 上的产品被消费者发现比别人贵，客人就很容易会从其他地方预订。这个客人在查询比价期间所有的行为都构成了一次没有产出的成本支出，因此转化率对 OTA 们来说非常重要，而价格又是转化率高低的决定性因素。

所以对 OTA 来说，市场上出现了更低的价格就是威胁，就要去解决它。既然酒店业也没有什么有效的方案去彻底解决这个问题，OTA 便自己去寻找其他解决方案。现在的 OTA 都是巨头的市场，有资金、有技术，无论是收购批发商，还是对接批发商价格，都不是难事。这种局面导致网络低价的出处更为复杂。

往深一层讲，前文说过价格一致性本质上是一个价格壁垒。酒店既然有复杂的价格体系，为什么来自 OTA 的客人要付出最高的价格？前几年在欧洲和美国，曾经有旅行社和消费者向当地监管机构投诉，相关调查持续数年，调查的核心在于酒店规定渠道的销售价格是否存在价格垄断和不正当竞争。

### 价格一致性，酒店还能坚持吗？

那么，酒店是否应该把价格一致性暂时放一放，接受现状转而去关注其他的问题？

当然不是，酒店和 OTA 利益不同，摩擦在所难免。但酒店也应该充分利用对方的优势，弥补自身不足。OTA 市场覆盖广，对消费者变化敏感，反应速度快，对新技术的应用有更多的试错机会，酒店则欠缺这些优势，应该充分利用与 OTA 的合作去弥补，比如利用 OTA 平台吸引自己触达不到的市场，了解市场大数据、市场预期等，同时酒店还要充分利用客人在店的时间去赢得客人对酒店的喜爱和忠诚。

那么如何更好地维持价格一致性呢？酒店需要考虑这些因素：价格差异化是否是导致你的价格在网上被反复转卖的因素？原本复杂的价格体系是否需要调整？传统的市场细分是否还需要延续？你合作的旅行社是否还在延续有着明显界限的批发零售业务模式？你给商务公司的协议价格有什么样的条件限制？这些限制在前台、预订部和销售人员中间是可以执行的吗？

在解决方案上，笔者针对酒店与旅行社合作这一例，提一些可选择的建议和反思。

**假如完全不合作。**如果酒店的客房数量不多，或者是一家位于一线城市主要商务区的商务酒店，那酒店是否需要旅行社帮忙获得散客客源？是否可以跟旅行社只合作周末和节假日？如果淡季期对酒店来说不是很长、很痛苦，跟 OTA 做一些促销是否可以填补淡季空白？

**假如优先合作大的旅行社和批发商。**如果客房数很多，且地理位置不在商务或休闲黄金地带的酒店，或者处于度假区有漫长淡季的，可能非常需要与一些大的旅行社保持长期稳定的关系，同时需要跟 OTA 做一些灵活多样的促销活动，保证自己可以从多渠道获得客源。

这样的酒店可能不得不减少自己对于价格一致性的纠结，但也不能无视网上的价格乱象，任其发展。首先酒店需要选择有信誉度的旅行社合作；其次需要跟长期合作的旅行社、批发商有良好的合作和沟通，确保他们能够了解保持一定程度的价格稳定性对他们的益处；然后，需要跟他们协定一个容错范围，接受在一定幅度内的价格不一致；最后，最好跟他们协商一个有效的纠错机制，包括他们内部的监控流程，如果酒店发现了严重违背价格一致性的现象，旅行社如何解决、多长时间内解决等细节，同时双方都要有监督和执行的明确责任人。

**假如合作众多旅行社。**如非上述两种类型酒店，那么可以参考航空公司的做法：旅行社无论大小，一视同仁，都获得同样的价格和政策，标准佣金以外按销量获得阶梯奖励。这曾经有效地帮助航空公司解决了代理价格不一致的问题。

但是，有一个因素酒店需要考虑：合作众多的旅行社不能靠人工来完成，无论销售部还是预订部，都没有必要安排专人跟众多旅行社做签约、处理订单等基础工作，这需要技术手段来帮助酒店执行。

接入 GDS 是一个方案。但是国内的酒店普遍面临着 GDS 费用过高、海外旅行社产量低、投入产出比低等问题，需要有更适合的、帮助酒店分销的技术产品。同时酒店要注意有些 B2B 分销商大多数在批发商和零售商之间做采购和交易，酒店需要的技术产品应该是提供旅行社和酒店集团之间的查询和预订的通道，即不会交互旅行社之间的库存和价格，也不对集团的价格、库存做任何改动。这才可以让产品在帮助酒店在不增加酒店人力和运营成本的同时，获得来自广大中小旅行社的产量。

酒店对于商务客户也要转变思路。海外大企业不仅产量下降且多集中在一二线城市，对二线以下城市的酒店产量寥寥。酒店除了要加大力度开发本地客源市场以外，也需要和异地的姐妹酒店分享各自的本地客源，把销售部门延展到集团内部各酒店。与此同时，集团也可以考虑建立一个鼓励并且方便酒店之间分享客源的有效机制。欢迎对上述建议有兴趣的读者和笔者进一步沟通。

总而言之，价格一致性不是目的，是酒店掌握自主定价权的方法和手段。酒店人要了解市场变化，但也不能被市场变化牵着鼻子走。这需要酒店同仁耐心分析每个细分市场，对不同市场采取灵活多样的策略，以最小的成本去尝试新思路、新工具、新方法，以最少的时间成本找到最适合的业务组合。

作者简介：本文作者陈思渥，曾在国际知名酒店集团及 OTA 工作多年，现就职于德比软件。

[返回目录](#)

## OYO 是如何九个月之内在中国开店超千家的？

环球旅讯 张可心 | 2018-08-20

作为全球住宿领域近年来最耀眼的独角兽，OYO 要在中国市场立足，依靠的应该不仅仅是低门槛的加盟模式，而是对于加盟酒店在 IT、运营和营销方面的强大支持。

【环球旅讯】成立于 2013 年的 OYO Rooms (以下简称 OYO)，现已发展成为印度最大的连锁酒店集团。年仅 23 岁的创始人李泰熙 (Ritesh Agarwal) 带领着快速成长的 OYO 成为全球住宿领域最耀眼的一只独角兽。



OYO 创始人李泰熙 (Ritesh Agarwal)

将扩张棋子布在了马来西亚、尼泊尔、印尼等东南亚国家后，OYO 于 2017 年把目光锁定中国，而在已然一片红海的中国经济型酒店市场，其所取得的神速增长令人惊讶。



据其投资者软银公布的 2018 财年第一季度财报，自 2017 年 11 月第一家 OYO 酒店在深圳上线（据 OYO 官方口径：加盟酒店挂牌营业即算作上线）以来，仅短短九个月内，OYO 通过特许经营、委托管理以及租赁经营模式在中国共上线了超过一千家加盟酒店，客房数量达到五万间。对比中国饭店业协会近日发布的《2018 年中国连锁酒店品牌规模排行榜》，OYO 酒店门店数已经可以进入前八，客房数排名第十一，仅次于华住集团旗下的核心中端品牌全季酒店。

| 2018年中国连锁酒店品牌规模排行榜 |       |              |        |      |
|--------------------|-------|--------------|--------|------|
| 排名                 | 酒店品牌  | 所属集团         | 客房数    | 门店数  |
| 1                  | 如家酒店  | 首旅如家酒店集团     | 241202 | 2319 |
| 2                  | 汉庭酒店  | 华住酒店集团       | 223121 | 2244 |
| 3                  | 7天酒店  | 锦江酒店国际集团     | 213729 | 2468 |
| 4                  | 格林豪泰  | 格美酒店集团       | 151154 | 1733 |
| 5                  | 锦江之星  | 锦江酒店国际集团     | 127570 | 1075 |
| 6                  | 维也纳酒店 | 锦江酒店国际集团     | 113493 | 749  |
| 7                  | 都市118 | 都市酒店集团       | 78504  | 1368 |
| 8                  | 尚客优   | 尚美生活集团       | 68179  | 1280 |
| 9                  | 城市便捷  | 东呈国际集团       | 66943  | 746  |
| 10                 | 全季酒店  | 华住酒店集团       | 53054  | 390  |
| 11                 | 莫泰酒店  | 首旅如家酒店集团     | 44200  | 371  |
| 12                 | 布丁酒店  | 住友酒店集团       | 30139  | 454  |
| 13                 | 锦江酒店  | 锦江酒店国际集团     | 30000  | 100  |
| 14                 | 99旅馆  | 上海恭胜酒店管理有限公司 | 27063  | 509  |
| 15                 | 海友酒店  | 华住酒店集团       | 26063  | 396  |

图一:2018 年中国连锁酒店品牌规模排行榜 来源：中国饭店协会

面对在中国本土市场深耕十多年的强大竞争对手，作为“外来户”的 OYO 是如何取得如此高速增长？又能否保持持续的竞争力？

带着这些问题，环球旅讯记者于 7 月 31 日-8 月 3 日期间在广州针对 OYO 酒店进行了为期一周的实地考察和调研。期间分别走访了 OYO 尊享红力大酒店、OYO 魅力酒店、OYO 凯瑞酒店及 OYO 盛源宾馆等酒店，并通过 OYO 加盟热线与其开发人员进行了交流，试图揭开 OYO 的神秘面纱。



以下为环球旅讯记者走访的广州部分 OYO 酒店相关信息汇总：

| 广州部分OYO下属酒店相关信息汇总    |                  |                                                           |                  |      |          |         |
|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|------|----------|---------|
| 酒店名称                 | 酒店地址             | 位置交通                                                      | 开业装修时间           | 客房数量 | 房间价格     | 住客评分    |
| OYO尊享红力大酒店           | 广州白云区江高镇夏花三路606号 | 广州站 16.0km<br>广州东站 18.3km<br>广州南站 33.7km<br>白云国际机场 13.3km | 2018年开业, 2018年装修 | 87间  | 174-369元 | 4.7分/5分 |
| OYO魅力酒店              | 广州白云区黄石东路281号    | 广州站 6.7km<br>广州东站 8.1km<br>广州南站 24.1km<br>白云国际机场 20.4km   | 2013年开业, 2017年装修 | 100间 | 88-145元  | 4.0分/5分 |
| OYO凯瑞酒店              | 广州越秀区中山二路48号     | 广州站 4.3km<br>广州东站 4.3km<br>广州南站 15.4km<br>白云国际机场 29.1km   | 2013年开业          | 79间  | 258-408元 | 4.2分/5分 |
| OYO盛源宾馆              | 广州越秀区中山二路29号     | 广州站 4.3km<br>广州东站 4.4km<br>广州南站 15.3km<br>白云国际机场 29.1km   | 2015年装修          | 70间  | 218-358元 | 4.1分/5分 |
| OYO华羊酒店<br>(原七天连锁酒店) | 广州番禺区繁华路28号      | 广州站 25.3km<br>广州东站 23.4km<br>广州南站 11.0km<br>白云国际机场 49.9km | 2018年开业, 2018年装修 | 77间  | 114-179元 | 4.5分/5分 |
| OYO嘉翔商务酒店            | 广州番禺区石基镇市莲路南浦村4号 | 广州站 29.9km<br>广州东站 25.7km<br>广州南站 20.6km<br>白云国际机场 50.4km | 2012年开业, 2012年装修 | 84间  | 169-388元 | 4.1分/5分 |
| OYO新兴宾馆              | 广州白云区嘉禾街道下新村街1号  | 广州站 12.4km<br>广州东站 12.2km<br>广州南站 29.7km<br>白云国际机场 14.8km | 2012年开业, 2012年装修 | 40间  | 97-150元  | 4.0分/5分 |

表一： 广州部分 OYO 下属酒店相关信息汇总

备注：以上位置交通、开业装修时间数据来自大众点评网；客房数量数据来自去哪儿网；除 OYO 凯瑞酒店及 OYO 盛源宾馆因未在携程上线，房价、住客评分数据来自美团外，其余酒店数据均来自携程网。

## OYO 的商业模式与传统酒店有何不同？

OYO 于 2013 年起步，当时印度遍布“脏乱差”的廉价酒店，这些连锁酒店缺乏标准化服务和设施，给追求一定舒适度和预算有限的旅行者带来了不小的顾虑。而 OYO 正是瞄准了这个市场空间，开启了创业之路。

与传统酒店模式不同的是，OYO 在创业之初将自身定位为品牌化的连锁酒店网络（branded network of hotels）。简单来说，早期的 OYO 自身并不直接参与合作酒店的运营和管理，但是要求酒店使用统一的品牌标志和硬件标准（如免费 Wi-Fi 和早餐、空调、平板电视、品牌卫生洁具、6 英寸淋浴头等）。

此外，OYO 还负责提供 7X24 小时的客户服务支持、中央化预订平台以及针对合作酒店的培训、服务质量监控和供应商采购支持等服务，用户在入住酒店时可以通过移动 App 预约各类服务，比如订购饮料或食物等。OYO 希望通过这些标准化的服务，为旅行者提供如连锁酒店般的入住体验，其房间价格基本定位于 999 卢比 (16 美元) 至 12000 卢比 (165 美元) 之间。

在运营方面，OYO 借鉴了 Uber 的思路，在每个城市招聘大约 20 人的运营小分队管理当地市场，而在总部则建立了 1200 多人的客户服务中心。OYO 提供的标准化服务和运营支持能力满足了印度为数众多的中小酒店的需求，合作酒店数也经历了快速的发展。截止 2016 年 5 月，OYO 网站称其 5500 多家合作酒店已经覆盖了印度 175 个城市。

不过 OYO 的发展也并非一帆风顺，2015 年其凭借着强大的融资能力发起了激进的价格战，意在从 OTA 手中夺取流量，但是向客户直接提供预订服务的举措激怒了印度各大 OTA。2015 年 11 月，OTA 纷纷终止了与 OYO 的分销合作关系，其中也包括 OTA 巨头 MakeMyTrip。

然而这些都并没有阻挡 OYO 快速前进的步伐。持续融资、收购竞争对手 Zo Rooms、推出独立自营品牌酒店 Townhouse 及资产管理服务转型酒店运营，牵手华住等一系列商业举措都体现了 OYO 加速全球扩张的野心。

## 布局中国市场

中国经济型连锁酒店发展虽已超过 15 年，但据《2018 年中国酒店行业发展现状及未来发展趋势分析》报告，截止 2016 年，中低档酒店房间数为 1129 万，约占整体市场客房量的 80%。其中单体酒店房间数约为 915.53 万，占比高达 81%。虽然华住、如家、锦江等巨头已经在中国经济型酒店市场占据了主导地位，但这些连锁酒店所收取的不菲加盟费导致中小酒店难以承受，庞大的市场容量仍然给后来者留下了不小的增长空间，OYO 瞄准的正是国内非一线城市及下沉市场中标准化酒店市场的空白。

带着印度最大酒店集团的光环，OYO 在中国的布局已经在低调潜行。

环球旅讯通过猎聘、前程无忧等招聘网站以及企查查等网站了解到，OYO 在中国已注册成立了以下四家公司：

| OYO旗下注册公司相关信息汇总           |           |                |             |                             |
|---------------------------|-----------|----------------|-------------|-----------------------------|
| 注册公司名称                    | 注册资本      | 经营范围           | 法定代表人       | 企业地址                        |
| 北京佳游乐玩科技有限公司              | 1000万元人民币 | 计算机系统服务、软件开发等  | 许偲谊         | 北京市海淀区西四环北路158号1幢11层11159号  |
| 深圳微谊酒店信息技术有限公司            | 100万元人民币  | 酒店预订等          | 许偲谊         | 深圳市南山区粤海街道科文路1号华富洋大厦四层恩微B41 |
| 遨游酒店信息技术(深圳)有限责任公司        | 10000万美元  | 酒店管理、酒店信息技术咨询等 | Anuj Tejpal | 深圳市南山区粤海街道科文路1号华富洋大厦4楼      |
| 遨游酒店信息技术(深圳)有限责任公司上海第一分公司 | -         | 企业管理咨询等        | Anuj Tejpal | 上海市崇明县城桥镇秀山路8号3幢一层1区166室    |

表二 OYO 旗下注册公司相关信息汇总

OYO 于 2017 年 11 月 29 日注册了 oyohotels.cn 的域名，并在 2018 年 5 月 21 日以北京佳游乐玩科技有限公司的名义申请了 ICP 备案。而遨游酒店信息技术（深圳）有限责任公司的经营范围包括酒店经营，且其法定代表人 Anuj Tejpal 在 Linkedin 上显示的身份为 OYO 首席业务发展官。

同时据中国商标网搜索结果，OYO 在中国以“奥瑞威尔住宿新加坡私人有限公司”名义分别于 2018 年 5 月 28 日和 6 月 15 日相继申请了“OYO”、“OYO HOTELS”、“OYO HOMES”、“OYO TOWNHOUSE”、及“OYO LODGINGS”五个商标名称，且其分别包含酒店、消防、运输、计算机硬件及软件等五项国际分类商标。

环球旅讯还了解到，目前 OYO 在中国的团队也经历了急速的扩张，团队人数在一年内已经扩张至约 2000 人，其在上海的中国区总部也很快会启用。

其次，OYO 目前正在多个城市和地区招聘商务拓展、酒店运营、工程改造、OTA 经理等业务人员，其招聘的范围甚至延伸到了洛阳、张家界、莆田、黔西南甚至甘肃、内蒙等三线城市和偏远地区。仅据猎聘网招聘信息统计，目前 OYO 人员招聘职位已覆盖超过 90 个城市，可见 OYO 在中国发展势头之迅猛。

### 加盟门槛低及提供多形式加盟补贴成为 OYO 高速扩张的主因

据软银 2018 第一季度财报，OYO 在中国的高速扩张主要集中在 7 月，当月加盟店增加近 400 家，占目前总上线加盟店的 40%左右，其中大部分为 OYO 经济型酒店。

在中国，OYO 根据加盟酒店规模及酒店条件等差异性提供两类 OYO 酒店加盟品牌，即尊享与经济型酒店。据 OYO 开发人员赵红称，OYO 尊享酒店相较 OYO 经济型酒店在酒店规模及硬件设施等方面的评估标准会更严苛，同时，OYO 对其投入的资源也会更高。截止目前，全国仅上线一家尊享酒店，即在广州的 OYO 尊享红力大酒店。

通过访问国内其他连锁品牌酒店官网及拨打加盟热线，环球旅讯发现，OYO 目前在国内与尚美生活集团旗下连锁品牌 A&A 互联网连锁酒店（以下简称“A&A”）的加盟模式十分类似。两者对外皆宣称采取了轻改造、低收费的加盟模式，且根据地段实际情况，平均客房单价在 100-200 元之间。

据 A&A 开发人员表示，A&A 为尚美生活集团在去年下半年推出的全新加盟方案。同样在去年下半年启动，OYO 迅速扩张的脚步似乎让 A&A 望尘莫及。面对 OYO 在广州已上线十余家加盟酒店，而 A&A 只有一家加盟酒店的反差，A&A 开发人员坦言称，OYO 在中国确实发展得比较快。

通过对比 OYO 和 A&A 的加盟模式（详见下表三）及相关调查分析，环球旅讯认为加盟门槛低是 OYO 迅速扩张的主要原因之一。

| OYO及A&A相关加盟费用及条件对比 |                                           |     |
|--------------------|-------------------------------------------|-----|
|                    | A&A                                       | OYO |
| 加盟相关项目             | 收费标准                                      |     |
| 特许经营加盟费            | 1000元/间                                   | 无   |
| 商标许可使用费            | 总营收的3%（官网显示3.5%，此根据A&A开发人员口径更改）           | 3%  |
| 输送客源费              | 中央输送订单房费的8%                               | 无   |
| 软件使用费              | 350元/间                                    | 无   |
| 软件维护费              | 150元/间/季度                                 | 无   |
| 特许经营保证金            | 5000元                                     | 无   |
| 品质督导费              | 1000元/间或选择聘任8000元/月起包吃包住的店长（来源于A&A开发人员口径） | 无   |
| 合同签订年限             | 10年                                       | 1年  |

表三： OYO 及 A&A 相关加盟费用及条件对比

备注：A&A 加盟费用数据来源于 A&A 官网及开发人员口径

首先加盟条件相对宽松。环球旅讯通过与两家公司的开发人员沟通了解，二者均可以接纳低至 30 间房的小型单体酒店，且考虑无自身运营系统的公寓以及如核心商圈写字楼内单独经营某些楼层的物业加盟。但 A&A 要求酒店签订 10 年加盟合同，而 OYO 只要求签订一年。

其次是相关加盟费用低。尽管 OYO 与 A&A 的商标许可费用在广州均可低至 3%，但除此之外，OYO 开发人员承诺不收取其他任何费用。而 A&A 还需向酒店收取加盟、软件、运营支持及保证金等。除不收取加盟费外，加盟酒店亦无需缴纳 PMS 系统相关费用及线下运营支持如店长派驻等费用。

再次是上线时间短。环球旅讯通过走访酒店及与 OYO 开发人员沟通了解到，OYO 与酒店签订合同后，工程队即为酒店安装带 OYO Logo 的醒目招牌，并提供系列相关品牌元素，如粘贴于酒店走廊或房间及洗手间的诸如“本店提供 Wi-Fi”、“小心地滑”等小贴牌，床铺上带有 OYO 标识的床尾布等。而由于酒店原有硬件均无需做改变，因此上线周期可以缩短至两周甚至更短。

同时，某酒店管理公司负责人向环球旅讯表示，OYO 在国内不仅加盟门槛低，而且采取了加盟补贴模式。即根据加盟酒店本身不同的风格及需求，提供布草赠送、门店改造等多形式的补贴，一家酒店的补贴预算在 5-15 万左右。

对比环球旅讯走访的 OYO 下属酒店相关信息（详情见表一），加盟 OYO 的多数酒店是地理位置较偏（表一中两家酒店位于广州番禺区，三家酒店位于白云区）、用户点评不佳（大部分酒店 OTA 用户点评都在 4.0-4.2 之间）、规模较小（7 家酒店房间数都在 100 以下）的单体酒店，这类缺乏品牌、没有客源、服务品质欠佳的酒店在与连锁酒店的竞争中明显处于劣势，其流量也严重依赖 OTA。而正如环球旅讯特约评论员甘圣宏所言，目前中低档单一品牌酒店的流量恐慌相比于经济型连锁酒店更加严重。对于此类酒店，OYO 结合低收费和高补贴的加盟模式可谓雪中送炭。

**高速扩张下的运营支持似乎有些力不从心**

“合作酒店要求使用 OYO 自有 PMS 系统且不收取费用。不过目前公司国内 PMS 系统还正在测试中，预计 8 月底上线网页版。现在酒店仍是采用平板电脑录入入住信息过渡的模式。” OYO 的开发人员苏明这样向加盟商解释道。据环球旅讯了解，OYO 目前自有的 PMS 系统为印度版本，尽管 OYO 已经对其进行了汉化处理，但仍然无法满足加盟酒店的要求。

OYO 可以为酒店提供哪些运营方面的支持？赵红称：“OYO 正积极在各地招募有经验的酒店运营经理，其相当于传统酒店的店长，且薪资由公司承担。但运营经理不长驻酒店，主要以房间数量为基数分配，每个运营经理大概管理就近酒店的 100-150 间房。他们主要协助管理，如酒店前台、客房等员工培训、卫生监督、销售策略的制定等。”

对酒店运营经理的工作内容，苏明补充，运营经理同时还会指导本地酒店落地关于 OTA 运营如平台照片更新和点评维护等工作。

而在环球旅讯记者的走访调研中，感受到的却是酒店服务方面的参差不齐。

8 月 2 日晚 8 点左右，记者在某家 OYO 酒店前台咨询的间隙，不时有客人至前台反映房间没有遥控器和浴巾等情况。而部分服务人员也并没有穿着统一的酒店工作服。

当晚九点左右，记者来到另一家 OYO 酒店前台询问能否看看房间，由于前台只有一名工作人员，遂允许记者独自查看两个房间，即分别为 128 元的标准单人房及 148 元的豪华单人房。记者发现酒店豪华单人房中存在厕所垃圾未倒及烟灰缸未清理等问题，且从房间厕所门上的装饰观察得知，此酒店短时间内并未进行过翻修。



不过在对 OYO 尊享红力大酒店的走访可以感受到，如 OYO 开发人员所言他们对尊享加盟酒店评估条件确实更为严苛。

作为中国第一且唯一一家 OYO 尊享酒店，相比于经济型加盟酒店，OYO 尊享红力大酒店硬件设施显然更优，品牌元素也统一采用了 OYO 尊享酒店特有的黑金风格（如下图二），且前台与工作人员均穿着统一工作服。



图二： OYO 尊享酒店特有的黑金风格品牌元素

走访期间正逢保洁人员进入房间做清洁工作，记者通过观察发现，区别于经济型 OYO 酒店提供简单的品牌元素，尊享酒店房间立柜上整齐摆放着两瓶 OYO 独特包装的瓶装水及一对尊享水杯。据苏明称，OYO 会根据入住率情况，免费提供一个月易耗品，后期由业主自行采购。此外，房间里的浴巾上依然还是标记着明显的红力大酒店加盟 OYO 之前的酒店名称“翰林酒店”的字样，可见 OYO 的确不对加盟酒店的硬件进行强制更换。

在连锁酒店市场竞争日趋白热化的情况下，提供强大的运营支持和服务督导是考验连锁酒店品牌的重要因素，在这方面，OYO 做得显然还不够。

### OYO 解决了流量的痛点吗？

据 OYO 官方回复，其向加盟商承诺及公开数据公布的酒店“上线”均指正式挂牌运营，而 OYO 又可以为加盟酒店提供哪些营销方面的支持呢？

通过访问多个 OYO 线上渠道发现，OYO 中国官网仅包含其业务模式及加盟合作的简要介绍，而并未发现有 OYO 下属酒店信息展示及直接预订功能。其次，其官网显示的客服热线并不提供预订服务，客人将被转接到酒店前台进行预订，但目前也仅能支持到店支付。同时环球旅讯还发现，其官网暂时无法完成会员注册，“酒店周边资讯（付费）”产品由于无法完成会员注册也无法购买。

而在 OYO 微信小程序方面，用户通过 OYO 微信小程序无法查询除首页推荐（OYO 8189 永城精品酒店）外的其他同城或异地酒店，同时深圳永城精品酒店的预订仅支持到店支付，且无论特惠房、大床房、双人房，房价均为 350 元。预订成功后会收到一条 OYO 酒店官方短信，包含入住日期、客房数、住客人数、酒店名称及地址等信息。虽然记者并未实际入住，但截止预订入住日期的次日也并未接到酒店及 OYO 相关人员电话联系确定行程信息。

OYO 的公众号目前可以接受房费预付，但截止目前仅上线了深圳与成都的 OYO 酒店，上线数量分别为 40 家与 8 家。

自身平台系统不完备，第三方线上平台给予 OYO 的支持也很有限。

或许是有了 MakeMyTrip 2015 年下线 OYO 酒店的前车之鉴，国内如美团、携程等线上平台对于 OYO 的反应确实相当敏锐。自上月底，在美团界面输入“OYO”关键字就已无相关搜索结果，而若在携程首页的搜索框输入酒店关键字“OYO”，在下拉菜单中的酒店名称提示均不包含“OYO”字样，只有打开酒店详情页，通过一些信息才可以判断其为 OYO 加盟酒店。

| OYO广州及深圳下属酒店部分平台上线情况汇总 |                     |       |        |       |       |
|------------------------|---------------------|-------|--------|-------|-------|
| 城市                     | 实际上线酒店数（家）          | 携程（家） | 去哪儿（家） | 艺龙（家） | 飞猪（家） |
| 广州                     | 20<br>（开发人员7月31日数据） | 4     | 4      | 无     | 3     |
| 深圳                     | 40<br>（公众号预订平台数据）   | 5     | 25     | 无     | 35    |

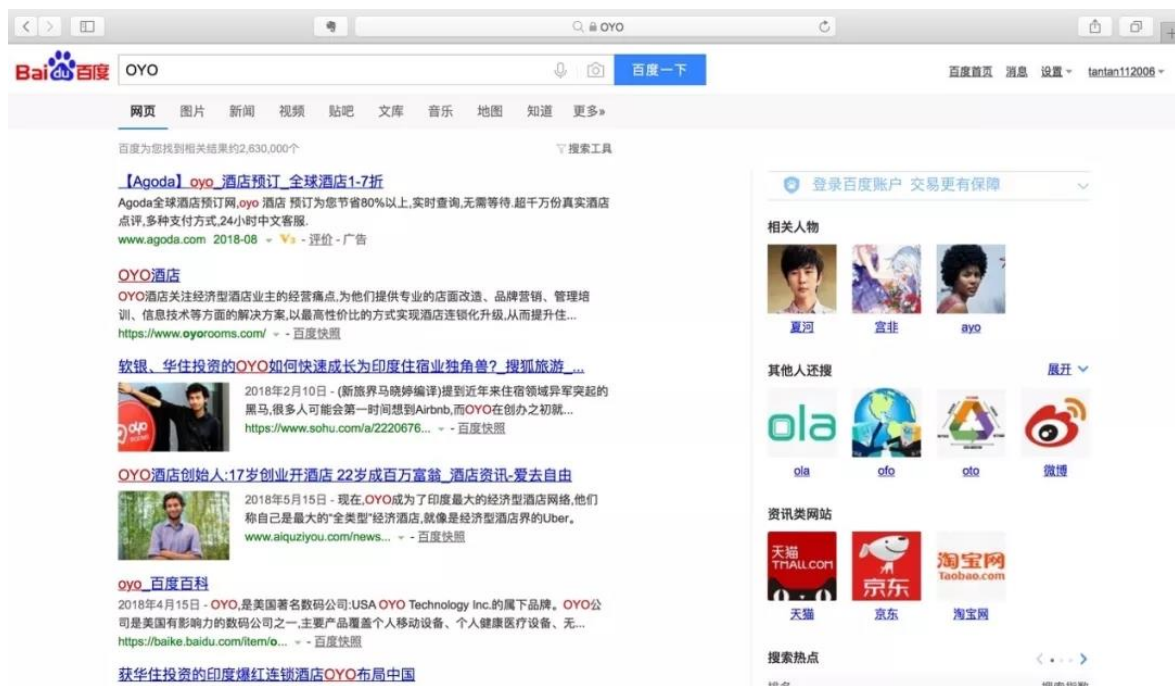
表三：OYO 广州及深圳下属酒店部分平台上线情况汇总 截至 2018 年 8 月中旬

对此，苏明不避讳地承认，OYO 在中国的扩张确实受到了 OTA 巨头的打压，但目前 OYO 应对的策略是开通去哪儿及飞猪的合作账户并为加盟酒店提供 OTA 平台运营和搜索排名等支持。

针对国内 OTA 对 OYO 扩张的打压，环球旅讯特约评论员王长春认为，OYO 不是常规的酒店模式，而是流量入口模式，受到 OTA 打压是必然的。

而环球旅讯首席商务官王京则猜测，OYO 目前的地推人员及开发团队以接受过美团和去哪儿运营培训的年轻人为主，他们可以弥补现有加盟商不懂流量的短板，帮助 OYO 酒店在 OTA 进行代运营，进行转化率的提升。而这些流量及转化率的分析能力恰恰是目前众多单体酒店的短板。

在搜索营销方面，OYO 也没有进行相应的投入。目前在百度上输入“OYO”关键字，出现的第一条并非 OYO 官网而是 Agoda 的付费广告（见图三），而在高德及百度地图也无法通过搜索“OYO”查询及定位部分 OYO 酒店（如 OYO 凯瑞酒店及 OYO 盛源宾馆）。在百度上搜索“深圳酒店”、“广州酒店”等关键词，也没有见到 OYO 的任何广告投放，甚至无法在前面十页看到 OYO 的官网展示。



图三： 8 月 16 日在百度搜索“OYO”的相关结果

通过对各类线上渠道的搜索发现，OYO 曝光度最大的渠道还是飞猪，这或许也与 OYO 的投资者软银本身也是阿里巴巴的投资者有关。

对于连锁酒店品牌商来说，不论采取何种加盟模式，能给加盟酒店带去实际的入住率和收益提升才是生存之道。而作为线上平台起家的 OYO，在中国地区的线上曝光和预订支持如此有限，应该与他们的系统和技术支持尚未完备有关。

### 线下秘密武器成效未可知

据 The Ken 在 2017 年 6 月报道，OYO 在印度有一个 300 人团队的秘密武器——Micro Market（微市场），该团队从小型社区发掘线下客户，拉动线下需求并将其转化为线上流量，还专门设立客户开发团队与旅行社、翻译、的士司机和巴士运营商沟通，说服他们将流量带给 OYO。

“此类线下销售团队在广州也同时逐步在搭建。我们更倾向于线下运营，因为线上需要依托平台，始终是受制于人。”苏明向加盟商解释 OYO 的获客方式，“我们认为一个酒店健康的流量渠道来源应该是偏向于线下部分的自有会员或自有渠道的商户，因此公司未来也会比较偏重会员的发展。”

而同时苏明也介绍，目前 OYO 在国内搭建的线下销售团队主要拓展两类合作，一类是通过与旅行社合作，将 OYO 下属酒店直接作为合作旅行社旅行产品的住宿供应方。目前已合作的旅行社有康辉旅行社、盈科美辰国际旅行社及一些做专线的地接等；其次是通过与企业客户签订协议，实现企业客户在全国范围内出差、团建等享有统一 OYO 下属酒店折扣价。不过目前由于 OYO 自身系统尚未完善，现在的合作均以下属酒店各自的名义进行商务合同的签订和预订。

相较于其他连锁酒店品牌如华住、如家、七天、尚美等已拥有成熟且规模化的会员体系，OYO 自身的流量支持确实相对薄弱。历经九个月的发展，OYO 的商业模式究竟给下属酒店的入住率及收益带去多少实质性的提升，环球旅讯暂未取得相关公开数据。

## 让加盟酒店赚钱才是 OYO 最大的价值

作为同样是软银投资的公司，阿里巴巴和滴滴已经与 OYO 进行了合作。据东莞阳光网报道，6 月 9 日至 24 日，OYO 酒店联合滴滴出行在东莞展开了“任意行，轻松住”主题活动，活动期间，东莞的滴滴用户可领取使用东莞 13 家 OYO 下属酒店的通用优惠券。其次，据 OYO 开发人员刘明（化名）表示，OYO 下属酒店目前在阿里旗下飞猪旅行平台仅需支付 6.5% 的佣金，同其他合作 OTA 的合作均需支付 10% 的佣金。

同时据 OYO 官方公布，其中国区团队是由前阿里、蚂蚁金服、滴滴、饿了么、优步、麦肯锡等世界领先企业人才组成的菁英团队。如此强大的团队在未来又将如何助力 OYO 的中国之路？

5 年的艰辛创业，OYO 不断获资本青睐。进入中国市场后，更是在九个月内取得上线酒店超一千家，客房数达五万间的成绩。在线上流量被 BAT 及 OTA 等巨头垄断，经济型酒店竞争一片血海的市场中，OYO 带给加盟酒店的应该不仅仅是独特的商业模式，而是在 IT、运营和营销方面的强大支持，唯有如此，他们才有可能杀出一条血路，在中国市场站稳脚跟。毕竟，让加盟酒店赚钱才是 OYO 最大的价值，也是其商业模式在中国立足的根本。

从已深耕五年的印度市场转战环境迥异的中国市场，OYO 所积累的客户资源和品牌优势或对其在中国的发展帮助有限，将中国业务独立，结盟本地流量巨头或许是其加速发展更加现实的选择。与 BAT 结盟，或与华住深度合作打通会员和 IT 系统，甚或牵手携程或美团都可能为其开启一条突围之路。

OYO 的进入或将掀起一阵阵的波澜，撼动巨头们的统治地位，建立新的游戏规则。正如环球旅讯特约评论员王长春所称：大家都应该抱着赞许的心态去看 OYO，希望他们能杀出一条与众不同的低端酒店逆袭之路。[返回目录](#)

## 南航：我们动了一些人的奶酪，但航司没必要和谁争流量

环球旅讯 邹育敏 | 2018-07-23

互联网技术的发达创造了新的信息不对称，而这种信息不对称正在影响着航司-代理-旅客关系的和谐稳定，南航想要重新画好这个等边三角。

【环球旅讯】停止第三方值机，推出全渠道退改，部分代理人向环球旅讯谈及南航今年这两项举措时，心情仍然无法平复。

4月18日，南航发布《关于规范南航网络选座、值机业务的通告》，称南航未授权任何第三方网络平台开展选座、值机业务，并已发函要求第三方网络平台停止办理此类侵权业务，旅客可通过南航官网、APP、官方微信及小程序办理网络选座、值机服务，或直接到南航指定值机柜台现场办理选座、值机业务，未来第三方必须经过南航授权方可开展此业务。

6月12日，南航通过官方微信宣布推出机票退票、改期新功能，无论在机票代售点、还是第三方平台购买的南航784国内机票，都可以在南航APP和官方微信公众号提交退票和改期，退票、改期的收费也可以通过退改计算器查询，实现自动化处理、退票秒到账、改期秒处理等操作。



如果说停止第三方值机只是影响并逐步规范部分 OTA 与工具型 APP 的业务开展，全渠道退改签则让南航这家亚洲最大航空公司成了不少代理人眼中那个过河拆桥的规则制造者。时至今日，仍有代理在环球旅讯微信后台留言，希望南航给出明确说法和操作细则。

近日，南航营销委副主任兼电子商务部总经理黄文强和市场发展部总经理吴国翔接受了环球旅讯专访。

“外界有一些声音认为南航上半年这两大举措都是为了提高直销比例，我们有必要正式发声，以正视听。”吴国翔如是说。

### **两大措施的本质：解决互联网环境下的新型信息不对称**

两项措施落地至今，据黄文强透露，官方值机选座比例从 20% 上升至 30%，而全渠道退改还正处于用户习惯培育期。

黄文强表示，这两项措施出发点都是规范。“比如值机，这个业务我们认为是航司的。一些第三方平台采用的是模拟旅客登录的方式，直接爬航司官网已经开放的座位数据，这种行为理论上不会给航司带来严重损害。但一些第三方平台利用自身的技术和数据优势，将航司所有的座位信息都释放出去，比如无视航司业务规则为旅客选择紧急通道座位。”

目前，南航已经将包括 OTA 在内的第三方网络值机通道全部关停。“下一步，我们也会和代理值机业务的机场重新签协议，将一切含糊的规则重新梳理。”黄文强强调，“全渠道退改签也一样，规范、透明退改费用和流程，减少黄牛党从中谋利的机会。”

吴国翔补充说：“市场上大部分声音都是南航是为了提高直销占比、与分销渠道争夺流量才这么做，但事实上我们没有这样的初衷，也没有必要这么做。理论上所有的流量过来的旅客最后都会登机，只要乘机的旅客就是航司的客户，旅客和航司之间的触点比任何代理人的都要多，在值机、退改签这些层面和第三方争流量根本没有意义。”

在吴国翔看来，航司考虑的是为旅客提供更安全、便捷、简化的服务和体验。“但随着互联网技术的发展，特别是在机票销售市场上出现了新型的信息不对称。比如搭售，把产品做得眼花缭乱，我们不能说这是非法牟利，但代理在为自己创造附加收入的同时，也让信息变得更加复杂和冗余，旅客无法一眼识别机票真实的价格，这些附加收费有时候可能会损害旅客的利益。”

在解决信息不对称这件事情上，航司采取迂回战术。2016年初，南航率先在国内航线的登机牌上显示机票的含税总价，旅客对比登机牌价格和实际购买价格就能识别出那些利用违规占座手段、囤积低价机票抬高市场价格、低买高卖的代理。

南航推出全渠道退改签也是相似的逻辑，以改变代理利用旅客不熟悉退改规则的弱点做文章的现状，也打破了“在哪购票，回哪退票”的限制，极大地优化了用户体验。

全渠道退改还与民航局近日发布的《关于改进民航票务服务工作的通知》高度契合，该通知要求航司要统一规范直销和分销渠道的退改签制度。同时在规范规则执行的一致性方面，要优化退改签制度、简化退改签手续、缩短退票退款时间，加强新技术推广应用，通过移动互联网技术为旅客退改签机票提供“一站式”解决方案，要具备为旅客提供客票退改签收费标准的验真查询服务功能。

据悉，南航全渠道退改的推出历经两年准备，非自愿退改一站式完成早于2016年3月实现，目前非自愿退改可以支持国内和国际机票，而自愿退改仅支持在国内购买的国内机票。

吴国翔指出，航司推出全渠道退改的难点在于，航司本身票价计算体系复杂，涉及多舱位管理、收益管理，还有各种限制条件，其次是航司技术实现、系统支持、内部流程再造，同时机票销售类型、环节和流程复杂，涉及多方的开账和结算。

吴国翔坦言：“但这一步非常重要，未来一定是所有的机票真正地全渠道退改，整个行业的发展也会更透明，还便于旅客。但压力也很大，最大的压力来自于过往靠非法额外获得退改签既得利益者的抨击。”

“当航司把信息对称之后，过往利用信息不对称来牟利的人，自然会来黑你。不管是停止第三方值机还是推全渠道退改，如果我们不以正视听，我们所做的一切就容易被业内的舆论动摇，包括航司发展直销，本质也不是为了提直降代，只是想把利益真正让渡给客人，让行业越来越规范，越来越透明，真正为旅客创造价值。”吴国翔如是说。

### 代理日子不好过？更多是市场竞争的结果

从国资委对三大航提出“提直降代”要求，到航司“去平台”新政，再到南航这次打出的组合拳，不少代理表示生存空间已经被极度挤压。

2016年7月，南航在其官网公布的授权代理人名单，与南航续签协议的机票代理人总共有2555家，仅2016上半年与南航终止合作的机票代理人就有1031家，其中有300家已停业。

“事实上南航并没有主动、刻意减少代理数量，除非这些代理违规操作。”吴国翔认为，代理减少是行业竞争的结果，即便南航授权的票代也有因行业竞争而消失的可能。

黄文强则表示，航司其实希望分销渠道越多、越宽越好，分销体系内的玩家良性竞争好过寡头垄断，但互联网冲击带来了马太效应。“确实代理会对我们的全渠道退改等措施有抵触情绪，对他们来说当然不希望旅客又回到航司官网，但如果代理服务确实很好，相信旅客还是会回到他们那里。我们下一步也会着手理顺相关的代理规则”。

南航上一次调整授权代理规则是在 2016 年 3 月。南航当时发布了《关于优化境内分销渠道结构的通知》，要求重新签订销售代理协议，拥有旅行社、自营销售网站、固定企业客户、呼叫中心等自有销售渠道的代理人才可申请南航授权，严禁代理人通过第三方渠道销售南航机票标准产品，包括单程、往返程及缺口程等裸机票产品，或以机票为主体，附加保险、代金券等低价值标准化配件的机票套餐，并只允许南航直营店铺或平台自有的南航授权代理人账号销售南航机票标准产品。

在代理规则上，南航的底线是机票销售环节代理不能通过制造信息不对称获利。吴国翔表示，机票价格透明之后，代理应该考虑的是如何为旅客提供增值产品，回归服务和用户体验的本质，“如果只是拿一个特殊运价政策，在某一个群体简单投放，那就没有什么太大的意义了，因为无论是直销还是分销，都可以做得到。代理是我们的合作伙伴，不与代理争利是我们长期坚持和信奉的价值观。但更核心的是旅客，如何与代理一起合作，为旅客创造更大的便利和价值，是我们和合作伙伴应该共同信奉的价值观和一切工作的出发点。”

### 国资委或有新要求：OTA 官方旗舰店概念可能消失

若以 2014 年中国几大航司着力发展直销为起点，至今为止代理洗牌、渠道重构、服务回归还是中国航空业营销层面的主调。

根据中国航信历年对国内航空公司销售渠道的统计，航司直销合计比例从 2014 年的 25.81% 上升至 2017 年的 47.70%，B2B 的渠道占比一直呈现下降趋势，从 2014 年 43.23% 的高位下降至 2017 年 21.04%，而 BSP

在经历了数年的下滑后，在今年上半年呈现了反弹，占比达 32.05%，这也是航空公司控制平台销售，导致大型 OTA 转而自己出票所影响。

具体到南航，其 2017 年财报显示，全年实现在电子直销收入 402.4 亿元，同比增长 39.5%。据黄文强透露，南航的直销占比其实已经超过 50%，其中官方线上渠道（主要是 APP）和 OTA 旗舰店的销售占比分别约为 20%。

“50%的任务完成后，下一步国资委可能还会对这个数字有更高的要求，要求考核我们自有渠道的直销数据，之后可能就会慢慢淡化这个 OTA 旗舰店这个概念。”黄文强坦言，从深层次来看，航司也并不希望把旗舰店开到代理人那里去，“对航司电商的品牌建设也没有好处”。

黄文强解释说，航司付给 OTA 旗舰店的佣金较 OTA 自营的少，从代理的角度来看销售旗舰店产品并不利于 OTA 获利，但航司会给 OTA 制定销售任务，“另外，OTA 愿意接受旗舰店或许只是为了获得全渠道价格，旗舰店和航司官网的规则完全一样。”

也就是说，OTA 旗舰店关闭之后 OTA 无法同步获得官网价格，这对于航司而言最大的好处可能在于能更好给代理人分群。黄文强表示：“下一步南航会通过 NDC 或者客户分群的方式，让不同的旅客看到不同代理分销的不同航班的不同舱位，通过 OTA 渠道很难实现这些事情。”

但是要通过航司官方渠道去实现也并非易事，这涉及到 NDC 技术的成熟和落地，也关系到航司自身数据的积累和用户的增长。黄文强认为，要实现至少需要 3 到 5 年的时间去进行技术改造和内部流程再造。

值得一提的是，南航近期正在重新梳理南航 B2B 平台的发展思路。航司 B2B 系统曾在机票分销中发挥着重要作用，于航司而言在资金归集、发展核心代理、开发机票产品、进行数据管理等等方面具备相应的优势。

黄文强表示 B2B 平台会是南航下一步的发展重点，“但这个平台尽量做一些定向的、差异化的投放，比如通过 B2B 渠道做一些打包产品，对于中小型代理而言，BSP 的门槛较高，B2B 的存在可以减少他们的压力”。

### 试水新渠道新营销，挑战在于用户认知

除了传统机票分销渠道之外，近几年社交媒体和社交电商的兴起也正对航司的营销提出了新要求。南航 2017 财报提出，力争推动用户从粉丝向会员、低频向高频、普通浏览向机票预订转化，力争到 2018 年底社交媒体粉丝数达到 2500 万，平均月活跃用户 260 万。

在营销的方式上，南航也一改过往在机场广告牌贴图片的做法。数字营销公司互动派财报显示，其于 2017 年中标南方航空电商营销整合项目，为南航提供大数据品牌公关、数字互动营销、新媒体精准投放、大数据用户运营、社会化电商（O2O）五大板块服务，南航为其支付约 2000 万元营销费用。

“在营销上我们现在会考核产投比，打个比方，每投入 1 元我要产出 30 元实际的回报。但更重要是考核粉丝增长和活跃。”黄文强表示，目前新兴渠道对航司会员拉新和直销的作用有限，南航公众号和小程序虽有销售功能，但更多是服务上的补充，“这和旅客构成、航空出行频次有关。现在每年的人均乘机数只有 1.1 次，用户肯定更关注比价。”

从会员增长来看，2017 年南航会员达 3452.3 万人、同比增长 14.7%，实现常客收入 361.6 亿元、同比增长 11.5%。而在会员营销和常客计划的创新上，近期，南航 APP 推出钱包实验室功能，收到邀请的 2 万名会员可通用钱包实验室利用里程进行线下消费支付。

“钱包实验室功能和银联有合作，基本上银联能覆盖的商家我们都覆盖，但目前在做一些测试，只选择了星巴克和 7-11。这个功能会在 8、9 月正式推出”。黄文强介绍说，理论上而言，在线下商家消费可以获得航司积分和利用航司积分进行线下消费是可以双向打通的，“这是开放的，主要看商家的选择，目前只能实现后者。”

吴国翔指出，除了南航和银行联合发行的联名卡，未来旅客可以在更多的场景积累航空公司的里程，用来兑换航空公司的逾重行李、选座、升舱、免票等航空服务。乘机积累的里程，也可以在更多的线上线下场景使用，加油、买咖啡、坐地铁、充话费等等，覆盖到所有的生活消费必须，“南航的里程会越来越值钱，越来越好用”。

对于南航而言，钱包实验室的推出无疑活化了用户的里程，也给了用户积累南航里程的动力，但同时也增加了航司里程管理的成本。

事实上，航司能够提供的产品创新并不像外界想象的那么少。航司从承运人向旅游综合服务商转型的过程中，在黄文强看来，在航司官网订酒店、火车票、旅游产品都不难实现，最大的挑战在于旅客的认知需要扭转和培养，除了打造产品和服务本身的差异化之外，如何在营销上找到更多的契合点，以改变旅客对航司的刻板印象，也变得愈加重要。

[返回目录](#)



## 携程曾说不做滴滴，但滴滴可能要认真卖酒店了

环球旅讯 邹育敏 | 2018-07-18

做旅游，滴滴不是没有尝试过。从用车场景横向切入旅游市场，Booking 不仅是滴滴进入旅游赛道最重量级的合作伙伴之一，这次合作也可能成为滴滴进入旅游业的试金石。

【环球旅讯】大公司们嘴上说着关注核心，但总是在身体力行地拓宽边界。

7 月 17 日，Booking Holdings（以下简称 Booking）和滴滴联合宣布达成战略合作关系，滴滴也获得来自前者 5 亿美元的战略投资。

这已经不是滴滴第一次和旅游业发生联系。

2015 年 7 月，滴滴上线了滴滴巴士业务，这一业务于当年 10 月正式接入滴滴 APP 中。据界面新闻报道，为进一步提高滴滴巴士车辆的使用效率，滴滴巴士当时试水了旅游线路市场。在当年的十一黄金周期间，滴滴巴士在北京和深圳开通了超过 50 条旅游专线。其中北京包括东直门至古北水镇、龙泽至古北水镇等；而深圳则是与华通旅行社合作，开通机场专线、高铁专线、口岸专线、深港专线等。

当时，滴滴巴士事业部总经理李锦飞在接受媒体采访时表示，试水期间，滴滴巴士旅游专线的上座率超过 80%，其中深圳旅游线路开通首日订单超过 7000 单。

只是好景不长，上线时曾打出“一元坐巴士”旗号、轰轰烈烈做推广的滴滴巴士，在 2017 年初黯然下线，5 亿元投入打了水漂，旅游线路的试水也并没有在旅游业产生更多水花。

而在 2016 年 10 月，滴滴出行宣布与旅游平台 TripAdvisor 猫途鹰签署战略合作，将智能出行进一步渗透进入旅游行业，通过线上平台开放合作、建立线下滴滴车站、拓展“酒店+车”、“景区+车”定制产品等合作形式，打造涵盖旅游资讯、行程安排、途中用车的旅游生态链。

这一次的合作也与滴滴和航司、酒店合作接送车业务一样，只是一个稀松平常的故事，离 OTA 的利益江湖还有点远，并不足以称之为影响行业的爆款。

一旅游行业资深观察家向环球旅讯透露，滴滴高层在用车业务发展上，曾经有过分歧与纠结：到底是纵向做深用车环节的种种服务，包括网约出租车、专车、顺风车，还是围绕用户出行需求横向拓宽场景，去做更多的跨界与互渗，比如切入旅游市场？

在 2017 年环球旅讯峰会上，滴滴的早期投资者、金沙江创投董事总经理朱啸虎表态称，“至少短期内滴滴在旅游领域没有拓展计划，滴滴出行可以有想象力的领域太多了，短期内对旅游应该没有兴趣。所以，短期内携程是滴滴的盟军”。

2017 年 12 月，在财经杂志发布的一篇对话中，滴滴 CEO 程维似乎也给出了一些答案：

《财经》：滴滴这个体量和阶段的公司，更应横向扩张还是专注在一个领域？

程维：这个世界上绝大多数最成功的公司，都是选择了一个很大的领域，然后在这个领域里做到极致去赢的。无边界的扩张，任何机会都抓，历史上做成的只有 GE，但 GE 是工业时代的公司，他依靠资本加上组织能力去赢。太多横向和一家投资公司又有什么区别呢？

《财经》：滴滴做什么，不做什么，判断标准是什么？

程维：滴滴是战略驱动，不是机会驱动。我们的战略：一是国际化，构建全球最大的一站式的出行平台；二是推动共享新能源汽车和配套的服务体系……三是智慧交通和无人驾驶。

《财经》：一项新业务，自己做还是投资，判断标准是什么？

程维：有人做好了我们就合作，没人做好我们就自己做，这是我们的原则……

《财经》：如果这项业务对滴滴很重要？

程维：那就买下来。

但在财经杂志的采访出街之前，36Kr 就独家获悉，滴滴正在对美团做出一系列的反击：试水外卖业务，此外，滴滴正在委托猎头公司，招聘 OTA 行业做机票和火车票方面的管理人员。

之后发生的事情，都是若干年后复盘互联网战争时的经典案例：滴滴不仅与美团打车在上海打得火热，还做起了外卖，与美团外卖、饿了么在无锡火拼了一把。

也许是在外卖市场的战斗让滴滴的跨界之魂熊熊燃烧，这一次滴滴可能要在旅游业认真一番。

根据滴滴官方消息，Booking 旗下的 APP 将为用户提供滴滴叫车服务接口，而滴滴的乘客也将可以直接通过 APP 预订酒店住宿，而后台的资源接入方是 Booking.com 或 Agoda 平台。

这也并不偏离程维发展新业务的商业原则，Booking 是全球首屈一指的旅游集团，合作正好能维持他内心的秩序。

但通过合作从用车切入旅游或住宿场景，滴滴的态度和策略是什么？环球旅讯联系滴滴公关部门试图获取更多采访信息，但仅仅得到一个礼貌的婉拒。

从最新版本的滴滴 APP 来看，目前仍未有预订酒店的业务，而在 Booking 旗下 APP 上，也没有滴滴的痕迹。大多数行业人士猜测，双方的合作极大可能将从互通 API 开始。

环球旅讯特约评论员罗海资表示，从场景来看，双方若互接 API，滴滴对 Booking 的支持可能在于提供更好的人流量数据辅助酒店直采，而 Booking 能为目前在海外缺少扩张经验的滴滴带来一定的订单增量，“但车+酒的转化率有多高还需要时间证明。”

环球旅讯特约评论员李洋则认为，Booking 的投资策略是同域不同业，同业不同域，收购不整合。对滴滴的投资更像是布局，业务上的协同和故事留给未来，“美团有成规模的酒旅业务，滴滴目前在酒旅上还没有开始发力，此番动作，也可以理解为两不误两促进。海外酒店业务首选和美团合作，同时高频入口这块还有滴滴是备选”。

据今年初滴滴出行公布的 2017 年数据，2017 全年滴滴为全国 400 多个城市的 4.5 亿用户，提供了超过 74.3 亿次的移动出行服务(不含单车及车主服务)，目前滴滴官方公布的注册用户数据已跃升至 5.5 亿。在

国际化上，滴滴仍以投资境外的同类公司为主，并与之进行产品打通，比如中国用户出境可以通过滴滴打到 Lyft 的车，同时滴滴在东南亚、巴西等地亦有投资布局。

除了酒店和网约车业务交叉销售，现已归入 Booking.com 旗下的 Rentalcars 也是全球最大的租车预订平台，其在第一季度完成的租车量高达 1870 万车天，Rentalcars 也运营着租约车服务 Rideways，未来 Booking 与滴滴在租车平台打通上的打通也未必不可期，这对于滴滴在海外的租约车服务也将带来极大的促进。而已经推出英文服务界面的滴滴也可以为 Booking 的入境客人提供租约车服务。

流量、高频、异地用车场景、投资实力等滴滴都具备了，理论上而言，滴滴若想变成美团，接入更多资源，切入更多场景，做成一站式出行平台并不难。旅游、住宿是离出行很近的场景，滴滴通过接入 Booking.com、Agoda 也将走出这一步，将来滴滴在旅游业做多重似乎还要看这第一步的效果到底如何。

这里又不得不提美团旅行。从本地生活起家，美团也是率先从住宿切入旅游业，但与滴滴和 Booking.com 互接 API 不同，美团采用的策略是从通过地推团队从低星酒店、低线城市向上渗透，从携程看不见的地方切入，同时，也复制了 OTA 控制资源、包括投资 PMS 厂商的那一套方法论，数年之后，美团的强势进击让一统江湖的携程感到阵阵凉意。

或许在对抗携程上，美团旅行是成功的，但酒旅业务自身的盈利能力到底如何还从未公布过。于酒旅业务，美团仍在持续重金投入，但外界盛传滴滴将于明年赴港 IPO，酒旅这项已经成为竞争红海的业务对于滴滴而言，完全没有必要在当前这个阶段不顾一切地纵身而入，从出行进入到外卖这个烧钱的大坑，滴滴不会再冒险同时进入同样是烧钱大坑的酒旅领域。

再者，目前住宿预订领域的竞争激烈程度是有目共睹。携程早已在一二线城市、成熟商务出行市场占领了用户心智，美团旅行在三四线、年轻人身上寻找增长潜力。那滴滴 5.5 亿注册用户中，根据极光大数据的

统计，来自一线、新一线和二线城市的网约车 APP 用户占比为 63.3%，那滴滴与携程正面竞争的可能性不可谓没有。

不仅用户层面有竞争，在资源层面上，Booking.com、Agoda 上可预订的国内酒店资源携程几乎已全部覆盖，而国外酒店资源上，Booking.com、Agoda 事实上与携程也是相互竞合的关系，而美团也接入了 Agoda 的库存。

但有趣的是，一名知情人士向环球旅讯透露，滴滴与 Booking.com、Agoda 的战略合作并没有包括独家合作协议，滴滴若想在住宿业更深一步发展，甚至可以接入包房商、B2B 服务商，也可以和携程战略合作，但接入 API 增多之后，滴滴势必在资源维护、系统维护、售后客服等方面又将面临做重还是做轻、多投钱还是少投钱的问题。像携程、美团一样建立地面直签和地推团队的投入和管理难度，也远远比管理网约车司机要大得多，相信滴滴不会贸然迈出这一步。

携程 CEO 孙洁日前曾就携程获得网约车牌照一事接受媒体采访，称携程在用车上不会做滴滴模式。那滴滴和 Booking 战略合作之后，会不会用携程模式卖酒店，这是一个未解之迷，但在卖酒店这件事情上，滴滴确实就差临门一脚了。

“能落地这对用户来说是好事，越来越方便了。”环球旅讯特约评论员朱明生表示，“期待越来越多的资源互联互通，用户不管从哪个入口进来，都能享受一站式服务。”

环球旅讯特约评论员杨青锟则认为，互联网公司走别人的路，让别人无路可走已经是常态，“这些公司为了圈住用户，避免流量跳出或者流量劫持，已不再满足于提供细分场景消费，而是不遗余力提供生态消费场景。但现实生活中，追求实惠的用户可能去大超市，而追求品质的用户则更多选择专柜，这些也都是互联网公司需要更进一步考虑的事情。”

对于 Booking 来说，不但是携程的股东，同时持有美团的股份，如今再次染手滴滴，他们已然坐拥三大公司的流量入口，在当前阶段自己需要做的就是提供酒店库存这个弹药库，坐山观虎斗远比纵身而入中国在线旅游这片苦海来得实际很多，这也许是已经目睹了太多国外互联网公司在中国惨痛教训的 Booking CEO Glenn Fogel 最明智的选择，毕竟，他们始终在这儿。

[返回目录](#)

## 停业三年再复业，白天鹅重新讲了关于酒店服务的老故事

环球旅讯 邹育敏 | 2018-07-17

白天鹅不仅有厚重的历史和广受好评的粤式服务，还有很多值得概念型酒店、网红型酒店学习的朴素经验，尽管它也有自己的焦虑和难题。

**【环球旅讯】**张添在酒店业工作了 35 年。自 20 岁进入白天鹅宾馆（以下简称白天鹅），从一线销售员到销售总监，他用了 25 年。

那是中国酒店业从蹒跚起步到蓬勃发展的 25 年。

白天鹅由香港知名实业家霍英东与广东省政府合作兴建，位于古树参天、曾经领事馆及外商机构林立的广州沙面，凭珠江而立。



---

1983 年乘改革开放东风，广州成为涉外经济的桥头堡，而这家由国人设计、国人建造、国人管理，对标国际品质的民族高星酒店也迎来了无数高光时刻：在 1985 年成为国内首个世界一流酒店组织成员，1990 年成为国内首批三家五星级酒店之一……

据白天鹅统计，营业 30 年共接待过 40 多个国家的 150 位元首和王室成员，以及多位文化、艺术、体育界的明星，包括改革开放总设计师邓小平、英国女王伊丽莎白二世、古巴总统菲德尔·卡斯特罗，等等。

白天鹅原为接待广交会外商而建的超大酒店，事实上，它四门大开，不管是西装革履商务精英还是油盐酱醋市井小民，不管是否为酒店住客，都能进酒店参观、游玩、“叹早茶”。

公开资料显示，尽管当年白天鹅的管理人员曾就四门大开带来的损耗多次提出意见，但霍英东仍坚持，“我当时就只有一个信念，就是让群众开开眼界，认识一下中国人的智慧和新的创造，增强中国人对自己和国家前途的信心。从经济观点来考虑，也是开放好，先有人气，然后才有财气”。

在最初的 20 多年里，白天鹅不管是服务口碑还是酒店营收，在本土高星酒店中一直保持着一枝独秀的状态，它见证了中国改革开放的变迁、酒店市场的发展、客源和消费习惯的变化，务实的广州人也在“一盅两件”的固定生活模式中，见证了故乡水长流的景象。



白天鹅宾馆首席运营官张添

2008 年，白天鹅酒店集团成立，张添调任集团副总经理。

当时，25 岁的白天鹅与进入广州 CBD 不久的威斯汀、香格里拉、君悦、丽思卡尔顿等国际高星酒店相比，显得设备老旧、落后于时代审美，而原来因广交会入住白天鹅的商旅人群，也被广州琶洲会展中心附近高星酒店分流。

同时，随着城市建筑管理规范的不断完善，白天鹅原有的消防标准出现短板，市政部门也不断敦促白天鹅进行整改。

更新改造方案的磨合期长达三、四年。2012 年 3 月，白天鹅开始闭门谢客改造，张添全程参与改造项目，一有闲暇，他就带着宾馆的运营团队去走访当时珠三角区域最新的国际高星酒店，了解当下高星酒店的客

群特质以及最新的酒店服务风格、客房功能配套，跟团队一起完善、调整软硬件设计方案，以期改造后的白天鹅能在原有的基础上融合进符合、甚至超越顾客期待的元素，维持白天鹅品牌在中外高星酒店中的竞争力。

2014 年 1 月，广东省旅游集团、省中旅集团、白天鹅酒店集团重组成为省旅游控股集团，白天鹅与原省旅游集团旗下的白云宾馆、白云湖畔酒店、白云城市酒店，原中旅集团旗下的华夏大酒店、天河华夏国际商务酒店、科学城华夏国际商务酒店，划入白天鹅酒店集团。

2015 年 7 月，白天鹅再度开门迎客，故乡水重流，不少老广州凌晨排队拿早茶的候位号。而张添却在此时选择了离开，接管铂涛高星酒店业务。

环球旅讯 CEO 李超回忆起张添离开白天鹅前一天和老友聚会的那一次饭局，“他向我们介绍白天鹅的历史，带着我们去参观白天鹅，说客房、餐厅为什么要这么设计，走到哪里介绍到哪里，对于白天鹅的一切如数家珍，从他的言谈中，你能感受到这家酒店的魅力以及他作为一位老酒店人的情怀”。

张添离开的一年里，白天鹅由一位拥有国际高星酒店管理经验的外国人总领。一年之后，张添回到白天鹅出任首席运营官，他说，“考虑再三还是回来，毕竟这么多年跟着白天鹅成长过来，希望这个品牌能更好，还是有感情在。”

## 重新定位白天鹅

“确实，白天鹅整改那三年，国际酒店品牌该来广州的都来了。”张添认为广州酒店业发展今非昔比，白天鹅也该在众多中外高级酒店中，找到自己的位置。

建立初期白天鹅的客群以外商为主，随着时间的推移，中国住客的比例虽有提高，但仍以商旅客为主要客源。但过去 30 年所积累的客人，也因三年的整改而渐渐疏离，张添说，“有些客人去了珠江新城的酒店，也许他们就习惯那边了。刚复业那年，酒店平均入住率只有 5 成左右。”

对于商旅客人而言，现在的白天鹅可能不会是首选。广州商圈东移，沙面岛上的外商机构多数已经迁出，和企业集群、领事馆集中的广州 CBD，以及广交会、财富论坛等大型展览举办地的广州会展中心仍有相当的距离，距离最近的地铁上盖的购物综合体，步行也还需要 10 分钟的时间。

如果还执着于服务商旅客，白天鹅也许发挥不了它的地利。据百度百科信息，沙面是我国近代史与租界史的缩影，沙面岛上 150 座欧陆风情建筑形成了独特的露天建筑“博物馆”，已被评定为国家 5A 级景区，是广州著名的旅游区、风景区和休闲胜地。

更新改造前期计划时，白天鹅就将酒店的整体定位划入“生活方式”领域，在商务客的基础上，服务前来景区打卡的周边游、自由行、商旅游的客人。同时，充分利用白天鹅独特的历史故事和老广州人的白天鹅情结，从中挖掘并激发本地客的休闲度假需求。

“35 年，对一家酒店来说不长不短，但也刚刚好是一代人的时间。那些小时候由父母带着来白天鹅喝早茶的人，现在已经成长为能够带着父母回来重温故乡水的人，这种客源是白天鹅独有的。同时，现在常说消费升级，很多广州及周边城市地居民也愿意在节假日或有纪念意义的日子里，来白天鹅感受五星酒店的服务。”张添说，白天鹅现在相当部分市场在于本地客的周年纪念、婚礼、生日等带来的入住与餐饮消费。

从白天鹅披露的数据来看，过去中外住客的比例是 2：8，现在这一比例是 7：3，正好反过来。

张添透露今年白天鹅的目标是将入住率提升至 70%， “我们收到了不少评价，有些客人三年后回来，觉得硬件上有提升，服务品质没有下降，价格也没有虚高，慢慢还是愿意回来，再加上新增的客源市场的持续补充，对入住率的拉升有很大的帮助。同时，非第一次来白天鹅的住客占比也达到 70%以上。”

### 运营酒店如烹小鲜，人很重要

公开资料显示，经过三年改造，白天鹅原本的 843 间客房调整成 520 间，餐饮和宴会空间也从原本的 13 个精简为 6 个，改造工程之复杂不一而足，仅从数据来看，白天鹅三年的改造共计花费近 9 亿元。

在过去的 2017 年，白天鹅整体的营业额达到 3.35 亿元，客房收入约为 1.2 亿元，餐饮收入达到 1.8 亿元，占比将近 60%。其中，仅玉堂春暖这一家中餐厅，年收入就达到 4500 万元。继去年被收录进大众点评“黑珍珠”榜单后，刚刚过去的 6 月玉堂春暖又摘得米其林一星，这家餐厅在食肆林立的广州，已经获得专业食客及大众消费者的认可。

“今年上半年，餐饮收入的数据升幅比去年同期更大。”张添说，原计划改造之后仅保留玉堂春暖作为早茶餐厅，但开业之后基本都是供不应求，为此，白天鹅将面积超过 700 平方米的大宴会厅宏图府开放为早茶餐厅，“基本上宏图府也是 365 天满座的情况，没有大宴会的情况下基本不提供正餐。白天鹅的早茶人均消费得一两百，我想除了情结之外，我们出品的餐饮品质确实是无可复制。”

据张添介绍，白天鹅点心制作仍然保留着传统粤式手工艺，一个简单的烧卖，都是拥有 30 多年经验的老师傅从最基础的精选材料，手工剁碎肉馅开始的，而像玉堂春暖的网红沙其玛，制作的师傅甚至已经练就根据每天温湿度搭配面粉和糖浆比例的功夫。

“包括我们虾饺上捏出来的褶皱数量，都有一个人工的标准，这样的出品只有真正能够潜心进行产品研发的师傅才能做出来。这也算是时下被提得最多的工匠精神吧。”张添表示。

整改三年期间，为了保留原有酒店的服务品质，不至于复业之后造成服务断层，白天鹅出资挽留所有的员工，包括下发每月的工资，并安排进入专业机构培训或交叉学习。张添说，“就像面点师傅，如果三年没有做点心手会生疏，他过去的经验也容易与用户需求断层，做不出新的东西。客房服务人员也一样，离开酒店三年，没有学习培训再回来，恐怕是没有办法适应新的管理理念和服务标准。”

在张添看来，高星酒店的竞争到了最后，用户都是用服务品质投票，而服务都是人做出来的，一流的服务匠人才是高星酒店的品质保证，“复业之后酒店翻新了，但服务跟不上，客人肯定就流失了。整改三年过后，过去老白天鹅人 80%都留了下来，这也是白天鹅复业之后能够正常运作的一个重要原因。”

据白天鹅一员工透露，张添回归接管白天鹅的第一件事情，就是召开会议讨论提升员工待遇和福利。

“白天鹅内部有一套标准的培训体系，不仅会安排员工在国内的机构进行学习，也会安排部分员工到美国康奈尔和瑞士的酒店管理学院深造，改造前，每一批出国学习的员工多则十人，少则六七人，学习一个月或两周，期间在国外所有的费用都由白天鹅承担，基本上每个人都要花费十几万元。很少酒店会这么做。”该员工表示。

## 酒店服务核心在于温度

目前，白天鹅有超过 1000 人的服务团队，其中餐饮服务人员就占据了一半，一年下来人工成本占据了酒店成本的大头。尤其在智能点餐软件已经很成熟的今天，白天鹅依然提供人工点餐服务。

“其实完全可以减少员工，一个人服务五桌客人也行，但是就做不到及时添茶，做不到为每一桌的客人及时并细致介绍今天的主食搭配哪些配菜会更适合这个季节，照顾每一个客人的偏好，这些细致的有温度的服务，人少了不行，机器也做不到。”张添说。

作为第一家全面普及电脑化管理的本土高星级酒店，白天鹅不仅没有引进用户端的智能点餐系统，对自助入住/退房机器的引进也持观望态度。在张添看来，经济型酒店引进自助入住系统完全没有问题，但对于高星级酒店而言，员工的微笑、问候是酒店的第一门面，“毕竟人是情感动物、社会动物，越高级的酒店越不能忽略人的情感依赖。”

但在酒店客房上，白天鹅却引入不少智能硬件，比如可以用 iPad 呼叫客房服务、电动窗帘、空调和灯光。

“我不反对引进智能科技，只要是能够方便客人都行。”但张添强调，客房全盘智能化也不是高星级酒店选择，“也不是所有的人都喜欢智能化的产品。酒店面向的是社会上不同的人群，要平衡好住客的偏好。白天鹅现在的客房除了引进全套智能化控制系统，也保留了原来传统的客房电话、灯光开关、摇控器等控件。”



在管理运营酒店上，张添不推荐一味地追逐潮流，不管是酒店智能还是当下大热的酒店空间再造、酒店 IP 等等。

“把酒店大堂变成咖啡馆、变成书店，这些都是现在的审美。审美是会迭代的，可能过一段时间，又有新的潮流或 IP 将现在的潮流覆盖。像白天鹅这么大的酒店，不可能随波逐流、贪图概念上的新鲜。”张添说，特别是一些新兴酒店，由非传统酒店人打造的产品，过分专注于表面的概念，却忽略酒店的核心，“本质就是做好服务，做好产品，有餐饮的要让客人吃得好，客房的床要让客人睡得好。”

### 做好口碑营销和创新营销

一家酒店的服务从无到有，以及从有到优，是完全不一样的两个阶段。张添每一天都要在早会上与管理层研究前一天客人的反馈与意见，以保证客人提到关键痛点能够得到在早会上讨论出解决方案，并做出实际的改进，形成口口相传的口碑营销。

“每一周各大网站加起来，白天鹅能够有两三百条点评。客诉部门会将客人的反馈分类整理，好的继续保持，至于投诉，就要看看投诉的内容是什么，什么原因引起投诉，投诉有没有夸大，特别是涉及员工服务的投诉都必须精确查实，制定相应的解决和和监督方案。”张添表示。

在携程、飞猪等平台的点评区，白天鹅的好评率高达 98%，这些评论的处理仅是白天鹅口碑管理的一环。但恰好这一环对于散客的预订有着不小的影响力，据张添透露，目前白天鹅的第三方平台线上预订占比约

20%，这当中飞猪官方旗舰店的订单中 60%都是年轻人，但更多的预订来自官方渠道、大客户、线下代理及海外代理。

在口碑营销之外，白天鹅也开始挖掘酒店本身的亮点和可利用资源，组合成新的营销亮点。

2018 年 2 月，在白天鹅 35 周年庆典上，白天鹅展览室正式对外免费开放，展览室中摆放了照片、名人旧物、重大宴会菜单及奖牌奖杯等，以及 35 年来白天鹅曾经使用的各种酒店用品，包括有各个年代的门卡、烟灰缸、房间用品等，还展出了 1986 年 10 月 18 日，英女王伊丽莎白二世入住时接待用的餐具。

“这是一种很好的社会宣传，也是一种文化宣传。”张添说，“现在的年轻人，其实有文化上的需求，但白天鹅不是 W 酒店那种潮文化，而是历史人文社会层面的文化。白天鹅里面有很多字画、雕塑，有传统岭南特色的满洲窗、潮州木雕、粤绣、故乡水等等，白天鹅可以说是广府在地文化的博物馆。”

再者，依靠沙面和珠江两大地利，白天鹅还开发了沙面游览和游艇产品。张添举例说，“比如游艇产品就是与游轮公司合作的一个推广落地案例，这样的案例还有很多，平时和银行、奢侈品牌也会合力推广，针对目标人群做定点投放。”

张添坦言，在营销上白天鹅有天然的优势，“这是中国最早的五星级酒店，这么多年服务上没有掉队，只要这个品牌招牌还在，那么稍加宣传，客人在做同类产品选择时会觉得来这里是一个比较好的决定。”

后记

重回白天鹅的这两年，张添说自己不像外人想象地过得那么舒服，“这么大的酒店，事无巨细，关键要考虑这家酒店能不能赚钱。”

和 35 年前相比，现在酒店市场群雄逐鹿，除了同等级高星酒店围城而起，各类新兴住宿业态如 Airbnb、精品酒店、主题酒店等也都在瓜分休闲度假市场的客源。

同时，相比北京、上海等其他一线城市，广州的高星酒店房价和广州的房地产价格一样，目前都属于价格洼地。界面援引北京华瑞易德酒店顾问发布的一份数据，尽管北京、上海和广州的五星级酒店客房出租率大致相当，但 2015 年广州五星级酒店平均房价为 759 元，同时，平均价格还受广交会影响强烈。

张添坦言，这是一个竞争很激烈的行业，酒店如果小一点，生存压力可能不大。“但白天鹅就算在五星级酒店中也属于超大型酒店，建筑面积超过 10 万平方米，500 多个房间，这当中的营收压力是外人无法想象的。”

张添的焦虑还在于：白天鹅有 1000 多员工，这些员工的福利待遇和酒店营收有直接的关系；过去三年投入约 9 亿改造费，现在每年还需要还数千万贷款；白天鹅本身每年还有经营 KPI，在保持营收增长的同时还要关注品牌和口碑。

“KPI 及上级单位的考核固然重要，更重要的是要对得起一辈人 30 多年的付出。”张添说，某种程度而言每天都不能有半点懈怠。

最近白天鹅内部在讨论要不要在白天鹅的建筑外墙上做一个 LOGO。这幢建筑在 30 多年前建造时并没有留下显眼的 LOGO，重新改造时也没有拿出合理的解决方案。作为沙面最高建筑，放在今天的广州城里显眼程

度已大不如从前，而白鹅潭风云际会的故事也或许会随滔滔江流一去不返，是保持现在的本色继续低调地做服务，还是做出更多大胆的尝试，也是这家老牌高星酒店正在经历的考验。

[返回目录](#)

## 美团酒店郭庆：“想用户 扎马步”

环球旅讯 林珊 | 2018-06-28

对于美团在酒店业的“逆袭”，郭庆将其归因于“天时、地利、人和”。

**【环球旅讯】**在6月27日揭幕的中国住宿业峰会上，美团副总裁、美团酒店总经理郭庆的亮相引起了业界高度关注：这不仅是因为两天前他们刚刚提交了招股书，更重要的是美团在2017年的国内酒店间夜量达到了2.05亿。从2012年进入酒店行业，到如今短短几年时间跃升为中国酒店业在线分销的重要力量。

面对国内外OTA巨头的夹击，作为后来者的美团酒店如何找到自身的差异化定位？他们可以给酒店合作伙伴带来什么差异化价值，在中国酒店分销版图又扮演什么样的角色？

在与环球旅讯 CEO 李超的对话中，郭庆围绕“想用户 扎马步”的话题畅谈了美团酒店业务的发展策略和计划。



环球旅讯 CEO 李超和美团副总裁、美团酒店总经理郭庆

## 美团酒店如何逆袭？

据第三方移动互联网大数据监测平台 Trustdata 的报告，2018 年 3 月份，美团酒店以 2270 万的单月间夜量首次超过携程、去哪儿、同程艺龙的总和。同时，2018 年第一季度，美团酒店以 5770 万的订单总量，位居行业第一。

对于美团在酒店业的“逆袭”，郭庆将其归因于“天时、地利、人和”。

他表示，美团提供覆盖人们日常生活需求的多种服务。针对商家，提供多种解决方案使其运营数字化。在到店、酒店和旅游服务中，将在线消费者引流至线下商家；在实时配送服务中，将商家提供的服务送达消费者。

此外，美团凭借在高频消费领域的市场地位，扩张至酒店旅游等多产业。美团 2017 年酒店预订业务 80% 的新增用户来源于实时配送及到店餐饮交易用户。2017 年美团的到店、酒店及旅游业务的年度交易金额达人民币 1580 亿元。

郭庆把美团酒店业务 80% 来自新增用户归因于美团酒店对于客户的深度理解。



---

在郭庆看来，不同于 PC 时代因按行业划分用户而难以完全满足消费者一站式生活服务需求，美团将移动互联网时代的用户视作为有着多种不同频次需求的人。他指出，最高频的互联网行为是交流、其次是短途交通和吃，住宿和旅行是中低频需求，还有像结婚这样的更低频次的需求。

郭庆表示，面对用户多样化的需求，美团的答案是围绕公司使命“帮大家吃得更好、生活更好”，将“吃”这一核心脉络作为获取用户的主线，通过“吃”把用户沉淀下来，导流到其他业务，让“吃”和其他业务相互打通。

“天时”是指得益于中国移动互联网和经济的快速发展，尤其是快速发展的服务业为美团带来了非常大的流量和用户需求，这是重要的行业机遇。

“地利”是指伴随这几年中国城市化速度的加快，过去的“一线城市一枝独秀”变成了这几年的“二三线城市快速发展”。美团和大众点评通过差异化定位形成优势互补，共同覆盖到全国各级城市和各类消费者的所有生活服务需求。

最后的“人和”则是指美团整个团队的付出，“用过去四年时间做了其他企业十几年做的事情”。

### 为什么要“想用户和扎马步”

自从四年前加入美团，郭庆见证了美团酒店业务的成长，这些年他感受最深刻的是“想用户”和“扎马步”这六个字。在郭庆看来，“发展模式不是最重要的，重要的是能够为商家和客户带来什么价值，把自己定义为 OTA，OTB 或者其他概念都不重要”。



郭庆称，“想用户”是站在用户和酒店角度出发，努力为他们贡献最大的价值，“扎马步”则是强调稳扎稳打，踏踏实实地做好本分。

郭庆认为，前者是思想建设，后者是行动原则。“思想建设方面一定是以客户为中心，而不是以竞争为中心。如果始终把目标放在竞争方面，永远只是追赶者，不会成为真正的领导者。所以，过去几年里非常重要的思想建设一定要以用户为中心，真正去了解用户想要什么、商家需要什么，按照自己的步骤一步步的做，需要有战略定力。

第二个就是扎马步，“对美团来讲最重要的是要建设好自己的团队，做好我们的产品，保证系统的稳定，优化产品设计，集小胜为大胜。”

郭庆进一步将美团的优势总结为“两新”和“两不同”。“两新”指美团带来了更多的新用户以及新的入住时间点，“两不同”指不同品类上的销售也能够带来不同地域的客源。此外，美团在地域方面也能为酒店带来一些帮助，“最近有很多的大型酒店集团，他们在二三线城市和西南有很大的布局。在这方面美团可以迅速帮助酒店集团在开业初期，在二三线城市、三四线城市获得很好的客源”。

“我们的客户中，80后、90后更多一些，他们确成为了中国住宿行业快速增长的主力军，美团和他们之间有非常强的关联，所以能够为酒店带来源源不断的新客。同时我们可以带来不同的入住时间和黄金搭配的本异地客源比例”。

同时，他进一步以商务酒店举例，以往他们周一到周四生意比较好，周末比较淡，美团就可以带来更多的本地客人。反之，如果是以本地客人为主，美团可以带来更多的商务客人。“所以，总体来说我们可以让商家‘淡季不淡，旺季更旺’，实现‘两新’；‘两不同’就是品类，以全服务型的酒店为例，餐饮、会议、婚宴都会占据商家很大比例的收入，美团将向高星级酒店集团提供一站式的整合营销解决方案。”

---

## 未来：以更加开放的心态打通数据渠道

近两年一些大型国际酒店集团和 OTA 巨头诸如雅高、华住、锦江、Booking Holdings（Booking 集团）、Expedia、携程等相继通过投资并购或自营建立了酒店 IT 公司或业务，并开始为第三方提供服务，美团也全资收购了从事酒店 PMS 和分销服务的别样红。对于未来别样红在美团酒店业务中的定位，郭庆的解释是“除了帮助酒店带来订单和收益，也是希望为行业带来一些提升效益的产品”。

他补充说，“美团的定位和酒店集团的定位有所区别，我们的酒店技术服务是向酒店提供基于云的酒店综合解决方案，无论是别样红的 PMS，还是未来要推出的收益管理产品，是帮助大家更快致富，大家的定位还是有所区别的。”

## 与 Booking 集团的合作：比库存共享更重要的是经验分享

2017 年 10 月，已经是携程股东的 Booking 集团战略投资美团，引发了业界关于 Booking 集团利用美团制衡携程发展的猜测。对于合作之后美团业务的发展情况，郭庆表示目前主要和 Booking 集团旗下的 Agoda 进行了商务合作，且推动东亚和东南亚市场的协同。

但是，他也强调合作带来的最大价值就是双方可以真诚地在业务、团队管理和产品方面进行沟通和分享。他也称，“Booking 作为行业的先驱者，在产品设计、管理以及服务的经验方面，有许多值得我们学习的地方。”

或许，对于专注在“想用户、扎马步”的美团酒店来说，他们如何撬动中国在线旅游市场这艘大船，才是更加值得我们期待和想象的。[返回目录](#)

## “黑科技” & “智慧酒店”，急什么，想好了再出牌

环球旅讯特约评论员甘圣宏 | 2018-05-28

一切不以提高服务、管理效率、客户服务体验为目的的所谓技术创新，都是耍流氓。

【环球旅讯】（特约评论员 甘圣宏）随着中国国际数据产业大会的召开，关于智慧酒店以及酒店的黑科技信息又洗了一波澡，饶我一个老，先捋捋。

关于酒店科技或是技术，至少遵循二个原则：原则一，一切技术运用应该以提高服务和管理效率为目的，从而让企业获得更为高效的运行模式，并有效降低管理和服务成本，提升酒店的运营能力，获得竞争优势；原则二，一切技术的运用应以提升客户的服务体验为目的，并通过客户体验的提升来获得产品的竞争优势。一切不围绕以上二个原则为目的的所谓技术创新，都是耍流氓。

酒店科技创新说了很多年，只能说我在科技运用上很迟钝，在新技术与新服务方面的探索，一直很小心。前些天，一位客户来向我们酒店推销酒店客房的新零售业务，就是把客房的小酒吧做成售货柜，可以通过在线交易的方式来选购，一开始我很难理解竟然有这么脑洞的创新，直到我看到还有把出租车座位后也弄个新零售袋的所谓技术创新的模式，而且还获得了额度可观的融资，我才发现，原来脑袋被踢的人，真不在少数。

所有的科技与智慧，落到酒店，无非是如何为客户服务。酒店是生活和商务旅程的最终端，其本质是住宿生活，回归到这一点上来，许多外围式插入件就非常清晰。

简单理解，我们可以把客户在酒店的住宿生活划为三段，到店前、店中和店内。

到店前就是在酒店的大门外，核心是客户与酒店的选择机会成本，这是隐形的价值，沟通成本越低，客户满意度越高。由于互联网时代的缺席，酒店现在在为这个阶段的缺席买单。

OTA 经过十多年的培育，基本上把酒店大门外面的事干的十之八九。OTA 就是以海量信息、高效率链接和优惠的价格壁垒来降低客户选择酒店的成本，做的还是信息不对称的生意。

机票也类似，一旦酒店或航空公司发现，有一种渠道或方式能够比 OTA 还低的获客成本，或者某类大数据客户端发现能够把酒店与客户选择的边际成本降为零，那基本上就是 OTA 革命了。在此之前，他们还有比较长的红利期存在。

在对数家酒店集团 PMS 的数据统计和调研后，我们发现，OTA 给酒店带来的新客户占比达 75%-80%；回头客户（再次消费还是通过 OTA 预订）是 20%-25%，OTA 能够把酒店运营的市场触角伸到自身远不能及的末端，这是 OTA 带给酒店的最大红利。但 OTA 由于需要信息壁垒，害怕被酒店人抄了底，一直会做信息截流的事（这是非常不明智的），会失去让酒店开发到店前的线上服务能力和机会。

我们能够期待的智慧与科技应该是那些能够把获客边际成本降为零的公司（肯定不是酒店或酒店集团，他们只能做那部分老客户，那就是会员系统），酒店人也就是作壁上观的份。同时能够把酒店的线上服务能力进行整合，对酒店而言才是线上与线下闭环服务设计的开始，一个新的到店前智慧时代才能够真正到来。

再说说店中，就是客人到达酒店进大门到房门的空间，核心服务场景是前台服务与交易。有数家公司在搞所谓的 AI，包括自助终端，整合 PMS，搞一站式服务和交易支付系统等，都是在玩这一区域的服务概念。

目前，国内的 PMS、交易、支付、财务和管理运营的系统都还是相对碎片化的状态，起点都不高。

创新的内核应该是通过对 PMS 工具化的改革，解放前台员工，让员工走出柜台，把前厅演变成对客户服务场景。这样的服务才真正体现前厅是聚合场景而非柜台服务。酒店和酒店集团能够把这一块玩好的不多，目前估计也就是华住、尚美生活等几家，他们的技术是服务于运营的，其他包括一些专业的 PMS 公司，都还处在阶段性的发展之中，自助入住、交易方式等，东鳞西爪，缺乏系统性。

自助式服务可以玩，个人理解为经济消费场景尚可，如果升级到中高端，服务还是需要温度的，机器靠散热还是不能温暖客人的情怀。**酒店的服务价值是本质，也是高溢价的市场能力。**

就技术和智慧的发展而言，我更期待这一区域能够出来一至二家有能力的公司，实现酒店管理与服务的革新。

说到店内，核心是客房和早餐，功能性体验是根本。入住体验的基本要求是舒适度和功能性以及服务的有效性。

简单点说，就是洗洗睡。少即是多，操作要简单，没有客人愿意为了睡一晚而折腾几个小时所谓科技。

很极端的一个案例，一位设计师参观一家打着科技旗号的创新酒店，晚上折腾了几个小时，灯不会关。不知道这些外围科技男有没有统计数据，即酒店住客的间夜数，试想有多少人愿意在仅仅住一晚的房间内去下载 APP 或是安装终端，划来划去搞定窗帘和电视、灯光（科技控和理工 IT 不在此例），我们的思路就是化繁为简。诸如电视购物和周边消费想象力是有，但不知道真正的成交额有多少，没有数据和利润支持的无效服务，权当故事讲，也讲不久吧。

---

酒店是科技运用的末端，所以，不要急，先理理牌，想好了，再出。

[返回目录](#)

## 酒店版的“中兴事件”并不远，OTA 已兵临城下

环球旅讯特约评论员 王长春 | 2018-04-28

命门不掌握在自己手里，一旦城门失火，必将殃及池鱼。

【环球旅讯】（特约评论员 王长春）这段时间，朋友圈里基本都是关于酒店的 OTA 培训课程，简单数了下，目前不少于五家公司在做这方面的培训，收费还不低。咱不提这些所谓的绝招、秘籍是否能对酒店起到真正的作用，但是从培训的现场图片来看，生意还不错。

网上说，当下最好的生意，概括起来无非就是：向少年卖娱乐，向少妇卖仁波切，向女人卖青春，向中年男人卖油腻，向老年人卖健康，以及向中产阶级兜售生活方式。而作为酒店集团的从业人员，这会向酒店业主卖 OTA 焦虑，也算是一门不错的生意。在品牌、硬件不能带来多少客流的今天，OTA 成了中小酒店眼中的财神爷。

有没有人想过，长期依赖 OTA 这个财神爷，于中小酒店业主而言，到底会落下什么毛病？

这几天上达庙堂，下至街角，大家都在讨论“中兴惨案”。美国的必杀技一出，中兴这家市值几千亿的企业，基本上就已经在瑟瑟发抖地等待命运的判决了。抛开此事真实缘由和民族自尊心不说，中兴这样的惨案，是每个缺乏核心竞争力的企业最担心的事情。命门不掌握在自己手里，一旦城门失火，必将殃及池鱼。

前期在去哪儿、携程、艺龙三国演义的时候，酒店站在局外看热闹；闹剧谢幕，酒店成了 OTA 瓮中的那只鳖。想当年大局未定，还有城市名人、华天、开元、纽宾凯、曙光、粤海六大派联盟积极抗联，三年过后，酒店集团还能站出来抵抗 OTA 的，已经倒在了昨天。

目前携程、美团已经垄断酒店线上流量的 70%，剩下的渠道（包括品牌的自建渠道）都在获取些参与感。想起前年去哪儿、携程大战收官之前，去哪儿安排地推人员进驻酒店前台进行切客，在短期利益的吸引下，很多酒店业主竟然能配合这样的行为。所以，高估酒店业主的长期价值判断，一直以来是酒店集团在犯的错误。这么多年下来，品牌的自建渠道都没有形成有效战斗力，其实很多时候，都是误在了这些观念上。

毫不夸张地说，在酒店都在追逐线上流量的时代，酒店忽略自身线下的销售体系搭建，而且又近乎把线上渠道的命门交到 OTA 手里。俗气地说，欲练此功，必先自宫，但很多酒店自宫了，功还是没练成。目前各大品牌的唯一希望，就指望着自家的微信端。

如果，笔者是说如果，携程、美团再发起站队之战、排他之争，这些酒店应该如何做取舍？如果携程大帝一统酒店线上格局，是不是也成了酒店行业的美帝国，禁令一出，无出其右。目前很多的酒店培训还在利用携程、美团的排名规则，来提高酒店的线上评分，但是这些平台的规则一旦发生变化，中小酒店能否及时跟上变化。这次中兴的命运，取决于美帝国是否会高抬贵手；而中国中小酒店的命运，则在于 OTA 的佣金是否继续上涨。毕竟中小酒店的利润空间，实在是有点惨不忍睹，而 OTA 的佣金每两三年总会想办法涨点。那谁，佣金从当年 5% 涨到现在的 12%，OTA 携流量以令酒店的案例已经发生。



---

必须承认的是，现在 OTA 已经掌握了大量中小酒店的命门。或许有人提出过疑虑，或许有人表示过担心，但最终在这样的疑虑与担心中，OTA 成长为渠道的霸主。像中兴一样，核心优势不在自己手里的企业，或许都将面临这样的问题吧：

自建渠道，此路不通；

依靠 OTA，此路不畅；

俯首称臣，此路不达。

希望通过这次中兴事件的反思，能让中国广大的中小酒店业主们，找到前行的方向！

[返回目录](#)

## 复盘天海邮轮：中国本土邮轮品牌路在何方？

环球旅讯 邹育敏 | 2018-04-02

于中国邮轮业而言，天海邮轮是符号，缩影，也是镜子。

【环球旅讯 邹育敏】“天海邮轮的绝大部分员工都是 3 月 20 日当天才得到通知。业内人士觉得震惊，对于我们员工而言，更多是惋惜和不舍。”

距离携程和皇家加勒比邮轮联合宣布天海邮轮将于 2018 年秋天结束营业的消息已经过去一周，天海邮轮的市场营销部公关总监石凯峰和环球旅讯谈及这个话题时，已经很平静。

据业内人士透露，天海邮轮拥有 80 余人的岸上团队和 800 余人的船上团队，根据携程与皇家加勒比对外的公告，结业之后部分员工将被携程和皇家加勒比吸纳。

天海邮轮旗下唯一的邮轮——天海新世纪号在中国结束最后航程之后，将归于途易集团，改名探险者 2 号，在欧洲市场继续服务。接下来将近半年的时间里，石凯峰表示，天海邮轮将正常运营，服务也一如既往，依然会有大量的主题活动。

“当初来的时候风风光光，走的时候，希望雁过留声，给还在成长中的中国邮轮行业多积累一些经验和财富吧。”

### 任何时候，时运都很重要

天海邮轮在中国的初次亮相，确实能用“风风光光”形容。

公开报道显示，2013 年底，携程联合磐石资本等组建了天海邮轮，2014 年 9 月，皇家加勒比将精致世纪号，即如今的天海新世纪号，以 2.2 亿美元的价格卖给天海邮轮，并在两个月后入股。

当时，携程联合创始人范敏还是天海邮轮的董事长兼首席执行官。天海邮轮现任销售及市场高级副总裁徐颖称范敏是“对邮轮非常有情怀的领袖”，“有一类人是先看到再选择相信，那是职场精英；有一类人是先选择相信再去看到，在我看来就是领袖”。

“但是，选择在 2015 年以民族品牌、本土邮轮的身份进入中国邮轮业，是不是一个合适的时机？”

徐颖认为天海邮轮在中国结业的原因错综复杂，但这是首先要思考的问题。

2006 年，邮轮巨头嘉年华集团旗下歌诗达邮轮率先进入中国，开启了第一条以上海为母港运营的国际邮轮航线。接下来将近 12 年的时间里，欧美成熟邮轮公司都致力于开发亚太，尤其中国市场这块处女地。

一份名为《2015-2020 年中国邮轮行业市场供需前景预测深度研究报告》的报告指出，邮轮市场渗透率还不足 0.05% 的亚洲地区是全球邮轮公司的增长点，而 2013 年、2014 年中国大陆的邮轮乘客人数年均增长率为 79%，几乎是亚洲其他市场乘客人数的总和，但中国沿海母港出发的国际邮轮航线被嘉年华集团、皇家加勒比邮轮和云顶香港邮轮等国际邮轮巨头所掌控，三者的市场份额超过 95%。

先入者为主，何况国际邮轮公司还不停地在中国市场加派新船、大船。据北京商报消息，2014-2017 年，皇家加勒比、歌诗达等国际邮轮公司先后派遣大型邮轮加码中国市场，其中皇家加勒比更是将两艘 16.8 万吨的大型豪华邮轮部署中国市场。2017 年，诺唯真、公主邮轮又再派遣超过 10 万吨的新船入华。

国际邮轮品牌之间的竞争挤压了本土品牌的生存空间。不只是天海邮轮，海航的海娜号、渤海渡轮的中华泰山号、上海辉煌旅游的钻石辉煌号等，都在以单船的力量与国际大牌的旗舰队伍共同经营邮轮市场。但在品牌知名度、运营能力、成本、人员调配、抗风险力等方面，本土品牌目前都难与国际品牌站在同一水平线上。

---

天海新世界号在 2015 年 5 月闪亮首航，当时或许并没有预见到，这段旅程只维持 3 年。

## 光环加身也难掩天生痛点

严格来说，天海新世纪号下海服役很多年了。

公开信息显示，携程收购之前，天海新世纪号名为精致世纪号，由德国 Meyer Werft 公司于 1995 年建成，2006 年重新整修，此前是皇家加勒比集团旗下的一艘 7 万吨以上高端邮轮，可以承运 1814 名客人（标准载客量）和 860 余名船员。根据 2013 年、2014 年 Blitz 全球邮轮排名，精致世纪号评分均位居前列。

石凯峰记得在 2013 年时，市场上的邮轮价格卖得特别高，邮轮在大众眼里就是高大上的产品，坐的人也少。

“当时比较成功的邮轮大多是中型船，相比大船而言，销售压力不大，而且灵活高效好调头，运营成本也没有现在高。可能是因为这个原因，股东方觉得中等体量的船是个好选择，而且新世纪号在餐饮和服务上确实有优势。”

以服务为例，新世纪号满载时宾客和船员的占比几乎是业界最高，基本接近 1:2，业界一般的比例是 1:3。

载客 1814 人在 1995 年还是大船体量，到了 2015 年以后，进入市场的一些大船、新船，如皇家加勒比旗下的量子号、赞礼号等，都能够容纳 4000 人以上。

“2014-2015 年这段时间，天海一直在研究中型船如何在中国市场找到一席之地的课题。”徐颖透露，“对于中型船来讲，如果旅行社销售在 1 分钟之类讲不出卖点，是很难卖出去的。”

石凯峰坦言，用户市场还处于培育期，“大多数第一次坐船的人，都更愿意选择大船或新船，哪怕天海邮轮是中国邮轮界的性价比之王”。

需要通过差异化的品牌和产品定位证明自己，需要让新用户在大船、新船中一眼相中自己，需要给体验过的用户留下口碑甚至再次选择自己，这是新世纪号成为本土邮轮后的第一大难题。

被携程等股东收购之后，新世纪号于 2015 年 3-4 月在新加坡进行中西合璧的改造。“就拿餐桌来说吧，西餐厅采用方桌的多，但是中国人习惯吃围餐，而且上船的以小团队、家庭为主，对 6 人、8 人、10 人圆桌的需求很大。”石凯峰介绍说，“在餐食上也加入了很多中餐的元素。”

但对新世纪号而言，除了装修翻新，服务升级，在硬件上所能改造的空间并不多。“它的体量有限，并不是像大船那样，可以投入攀岩场、滑冰场、卡丁车场等大型娱乐设施。”石凯峰觉得很可惜，认为这是旅行社很难向用户介绍，吸引用户眼球一个原因。

徐颖也认为，每一家邮轮都有太多相似的东西，购物、SPA、餐厅等，在要船上开发新活动很难，执行起来也不容易，“邮轮公司就是要好好研究用户喜欢什么。以前用户都是船上有什么就参与什么，现在还是要有一些改变。船上有什么是一块，岸上的主题活动要找很多合作伙伴，去迎合那些为了主题而来的人”。

“其实最近一两年时间，用户意识形态的变化太明显，奢侈的邮轮产品成了大旅游业中接地气的产品。用户群体也在变，一开始老年人多，现在年轻了很多，有家庭亲子游和公司游了。另外，产品需求更多源于用户的兴趣爱好而非邮轮公司的设计。”徐颖表示。

## 压力之下，不少品牌邮轮只能离开

事实上，用户的种种进化都是同业间的价格战培养而成，进化之后的用户又倒逼市场调整和洗牌。中国邮轮业也逃不出这个轮回。

石凯峰很感慨：“2012年坐邮轮去济州岛，4天3晚的航程价格3600元，现在同样的时间、同样的船、同样的房型去日本，5天4晚的航程2500元就搞定。”

“中国邮轮市场的船票价格降了30%-50%。”

“为什么票价越来越低？除了供大于求，包船的销售模式也有很大关系。旅行社卖不掉包船舱位，那就只能甩卖。计算下来发现这次甩卖亏了，下一次跟你谈包船时就会砍价。”

这样周而复始，一家甩卖，全行业跟着流血，因为包船几乎是所有邮轮公司的主要销售模式。天海邮轮也不例外，即便携程一级页面下就有天海邮轮的预订入口，再加上官网、飞猪旗舰店、呼叫中心等直销渠道以及MICE，但相比散客预订，包船还是占了大多数。

特别在天海邮轮结业消息传出之后，越来越多的人在讨论包船模式是否应该继续发展。徐颖反而认为，这个问题不应该轻易用是或否回答。

徐颖表示，未来的趋势确实是散卖而不是包船。“现在大家在考虑，如何既跟代理们产生紧密联系又能直接寻找和培育消费者。天海邮轮的优势在于拥有出境社资质，不仅可以卖船票，也可以卖岸上游的产品，用户可以在天海的官方渠道直接完成一站式预订，天海也可以更直接向用户传递产品体验和邮轮文化。”

“但要不要包船，是因船、因公司而异。对于中小船而言，包船的资金成本和销售压力对于旅行社而言并不是大；如果是大船，包给一家或两家，压力都很大。另外，也不是所有的邮轮公司都对甩卖没有控制力。像天海邮轮，一部分自己控制，一部分和旅行社包船一起根据市场浮动调控。但因为本身性价比高，基本上到了今年 1、2 月份就没有甩卖。”

没有甩卖不代表不存在营收压力。在重包船的模式下，谁都不能独善其身。和天海新世纪号体量相差无几的中华泰山号，2017 年的营收也是不升反降。渤海轮渡 2017 年报显示，邮轮板块 2017 年收入 1.13 亿元，同比减少 8.93%；营业成本 1.42 亿元，毛利率为-26.29%。

“现在整个行业就是叫好不做座。即使是一些刚进入市场的大船、新船，在淡季时也出现过极端低价，和许多中小船在一个价位上。”石凯峰认为，谁都顶着巨大的船票收益压力，只能在船舱消费上动脑筋。

但船舱消费又受限于航程。从中国母港出发的邮轮以短航线为主，天海邮轮的重心也在日韩线，自限韩令后，目前新世纪号有日本航线，航程最多不超过 7 天。

石凯峰举例说：“欧美的邮轮以长航程为主，比如 10 天 9 晚，用户在船上待久了，就会享受船上的其他设施，比如做个 SPA。中国的都是短航程，更多的人会因为价格，对目的地的免税店兴趣更大。SPA 等体验类的船上消费项目，是很难卖给中国用户的。中西方用户的消费差异也导致船舱消费收益很难提升。”



营收难以提升，为了生存只能降成本，把餐标降下来，把船员减少点，但无论哪个都会影响到邮轮产品体验。

去年起，皇家加勒比海洋水手号、蓝宝石公主号、盛世公主号等为中国宾客熟知的邮轮，纷纷选择离开，前往其他市场，天海新世纪号也没能例外。

“暂时告别中国市场，这是权宜之计。”石凯峰表示。

### 成绩不错，也尊重资本选择的结果

新世纪号营收没有达到董事会的预期，或是天海邮轮结业的最直接原因，尽管这几年顶着不小的营收压力但收获了不错的成绩和口碑。

天海邮轮的客源以华东市场为主，辐射到华南以及中西部地区。据天海邮轮公布的数据，从首航至最后一个航次，共计将运行 300 余航次。2018 年至今，天海新世纪号在上海港平均上客率达到 103%。

“邮轮的理想状态就是满载，如果家庭房也都住满宾客，上客率就能提升到 110%，80%-90%的上客率在业界是比较差的水平。”石凯峰介绍说，新世纪号的复购率其实是领先业界的，每个航次都有 5%-10%熟客比例，“有一个客人，从首航开始到今年 1 月底，一共坐了 32 次，天海已经是他的另一个家。”

据徐颖透露，复购多由华东市场产生，而内陆市场以拉新为主。“从去年下半年开始，天海邮轮主攻内陆，依托天海邮轮的主题邮轮产品差异，把内陆旅游的客人强势转化为邮轮客人。”

在产品设计上，天海邮轮一是尝试打包大交通，推广邮轮+机票+大旅游，二是针对转港空载的问题，设计转港间的 MICE 产品。

“对于内陆客人来说，在哪个港出发其实没什么差别，打包机票和旅游对于他们而言能产生吸引。另外，当母港开发多了一定会产生转港，转港又存在空载的可能，这曾经是个烫手山芋，因为空载的成本很高。天海邮轮在今年元旦后，在开航前几周左右，做了一个 MICE 团，从深圳上船到上海下船，得到了不错的评价。这方面的内容还在研究，想把转港变成香饽饽。”

让徐颖感到欣慰的是，天海轮邮的市场口碑还不错。“口碑取决于对期望值的管理，如果对自己的定位清晰，目标客群清楚，获客渠道清楚，那么口碑就是客观的口碑。其实到了去年 10 月，天海邮轮已经服务了 30 多万用户。从生意的角度来讲，天海可能做得不错，但从品牌的角度来讲，可能未来还要做更大量的投入。”

品牌的建设必须持之以恒地投入，或许在当下竞争大于协同、重资产、用户成熟度不高的邮轮市场，携程和皇家加勒比都在评估持续投资的必要性。

“3 年时间，如果对运营单船、老船的合资公司有盈利要求，是蛮难的。”徐颖认为，像嘉年华、皇家等，都有几十年的运营经验，而且以规模化的舰队运营。在邮轮业，规模化、高起点很重要，采购、物供、船供、人员多了平均成本更低，抗风险能力更强，“特别在人员配比上，经营 3 条船的员工体量跟经营单船的不会差 3 倍，尤其是岸上团队”。

“携程在天海邮轮发展的过程中给了很多帮助，不仅是在资金上。合资公司两个股东都是行业翘楚，但是合资公司是不是可以产生中西融合来规避中西冲突？因为在过程中会产生很多中西文化的沟通，会有一些中西文化的梳理，或者要去理解中国的邮轮跟美国或欧洲是不是可以用一种模式来运作。”徐颖也提出了自己的疑问，“但总的来说，合资公司必须经得起时间的磨砺。”

## 邮轮业退烧，调整期将至

天海邮轮结业之后，中国本土邮轮仅剩中华泰山号及钻石辉煌号，而国际邮轮公司过去几年纷至沓来、新船云集的现象也并没有在 2018 年继续上演。

因为，中国邮轮业的增速放缓了。据中国邮轮产业发展大会发布的统计数据，2017 年我国邮轮旅客出入境人次为 495.5 万人次，同比增长 8%，11 个邮轮港共接待邮轮 1181 艘次，同比增长 17%，与之前连续多年 40%~50% 甚至更高的增长速度相比，已是不可同日而语。

中国邮轮业是时候进入调整期了。徐颖认为，运力下降能让市场做一些思考，否则这几年都是双位数的年增长，对民族品牌和国际邮轮公司而言，战略调整和人才调整以及不可抗力如气候、安全、地缘政治等都是不得不面对的挑战。

“拿国际邮轮来说，现在有很多母港，邮轮公司怎么站在行业高度去统筹母港的船只？总不能大家都去一个母港，然后都来打价格战。还有资质问题，欧美成熟市场里，很多小代理都可以销售船票，只要有一个类似于 GDS 一样的系统支撑。最重要的是市场细分，大船、新船、中船都有自己的客户，不能一味用大船新船包装同质化产品。”

此外，作为一个重资产行业，不仅运营成本高，邮轮造价也不低。目前，世界邮轮设计建造及配套产业链主要集中在欧洲，本土邮轮基本由欧洲进口。根源上的成本问题如何解决也是一大难题。

据悉，国务院在 2015 年 8 月中旬的《关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见》中提出要鼓励国内自主邮轮建造，两个月后，嘉年华与中国船舶工业集团、意大利芬坎蒂尼船厂在天津签署谅解备忘录，三方

计划成立合资公司，携手在华建造世界级豪华邮轮。徐颖也透露部分国资背景的公司正在发力，但目前还没有实现真正的中国制造。

至于人才，有数据显示中国邮轮人才缺口达到 28 万。徐颖表示，目前有些高校已有相关的人才课程，但要找到真正具有学习力并热爱这一行的人才并不容易，“至于待遇，目前的情况来看是船上的工作人员要比岸上的要好一些。”

不可忽视的是，中国邮轮业的规范发展还有赖于政策跟进。

徐颖表示，虽然行业都在呼吁多港挂靠，但是技术上实施有难度。“现在相对规范的是 3 月底在上海港全面铺开的船票制，规定旅行社在邮轮开航 72 小时前必须完成名单录入，锁定乘客和舱位，扼制最后一两天的黄牛甩舱，也减少一些临上船的码头纠纷。”

在首批试运营船票制的邮轮名单中，天海邮轮的名字也在列。尽管天海邮轮还在继续运营，但结业的终局已经写好了。

3 月 29 日，天海邮轮宣布将于 5 月 27 日于上海港开启告别感恩航季，8 月 29 日是最后航次，9 月 2 日正式结束在中国市场的运营。

徐颖表示，天海邮轮在中国结业不等于失败，“这里面有天海人的情怀在。毕竟在中国邮轮业风雨兼程发展的 12 年里，天海确实留下了一笔，我们愿意记得它的存在，并积累经验。”

如果可以让天海邮轮重来一次，徐颖认为，一要强化品牌定位和差异化，把市场探索期压缩到最短；二要增强和代理的关系，真正让合作伙伴的生意做到“淡季不亏钱，旺季一起赚”；三要让市场引导销售，

“虽然天海通过推出主题邮轮去规避一部分品牌知名度上的投入，但通过借力异业的跨界合作，很难达到品牌扩散的效果，因为不仅要把握到对方的需求和两个品牌之间的契合点，还要策划并执行落地。”

“今天天海邮轮的告别，只是一个本土品牌发展的起起浮浮，不应该影响外国邮轮公司在华的投资信心，至于未来民族品牌选择什么时间进入、选择什么资本作为背后的支撑、选择什么运营团队来运营，应该成为行业关注的点。”徐颖最后说，希望现在总结出一些得与失，为将来再次起航时少交一些学费、少面对一些挑战作些铺垫。

[返回目录](#)

## 不谈区块链，我们试着谈谈酒店去中心化的商业模式

环球旅讯特约评论员朱明生 | 2018-03-16

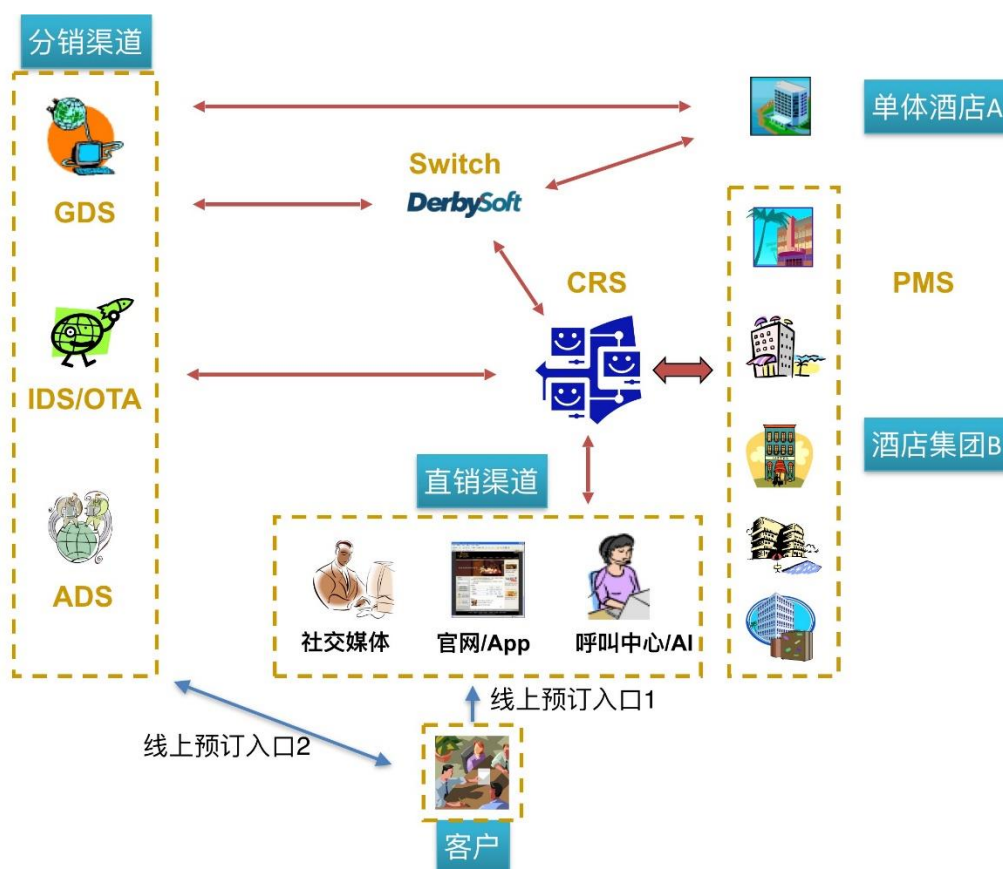
理想状态可能是“店是预订入口，个个有别人库存，家家是OTA，随时可以做联盟”。

**【环球旅讯】**（特约评论员 朱明生）最近酒店圈子里都在谈区块链，谈“去中心”，谈如何用区块链技术颠覆携程，颠覆行业。兴奋的人很兴奋，鄙夷的人很鄙夷。我一直保持沉默，因为对区块链的整个体系还没有完全吃透。

今天我也不打算谈区块链，只想和大家探讨一下未来酒店“去中心”的在线销售商业模式究竟应该是怎样的？落地的基本技术要求是什么？然后我们就可以判断，究竟什么样的技术方案可以实现这个模型，是区块链，还是其它？

### 传统的中心化的在线销售商业模式

我们先来简单回顾一下目前酒店的线上销售模型，我画了一张图，如下：



从图中可以看出，客户线上订房有两个入口，一是酒店/酒店集团的直销渠道，二是 OTA 等分销渠道。在酒店/酒店集团官方渠道只能订到这个酒店或酒店集团的客房，而在 OTA 等分销渠道则可以订到多家酒店/酒店集团的客房。

很多客户，为了避免麻烦，往往选择去 OTA 订房，下载一个 App 解决所有订房问题，使得 OTA 成为客户订房的主要入口，成就了目前这种中心化的订房模式。当然也有些客户，为了获得更好的服务或者优惠，选择成为一家或几家酒店/酒店集团的会员，在酒店官渠订房，但他们往往也同时保留 OTA 的订房 App，以作对比和补充。

这种模式赋予了 OTA 强大的话语权，为酒店所担心和诟病，分销成本也随着 OTA 们业绩压力的提升而攀升。因此大家都想变革这种中心化的模式，形成一种全新的“去中心”的模式。这就是虽然很多人看不懂区块链，但心中还是有所期盼的原因。

### 未来的“去中心”的在线销售商业模式

“去中心”这个词，很多人只是嘴上说说，从没有认真想过，究竟什么才是“去中心”？它的细节应该是怎样的？这里我试图为大家总结一个“去中心”的商业模式。

首先我们从概念上辨析一下，什么是“去中心”？

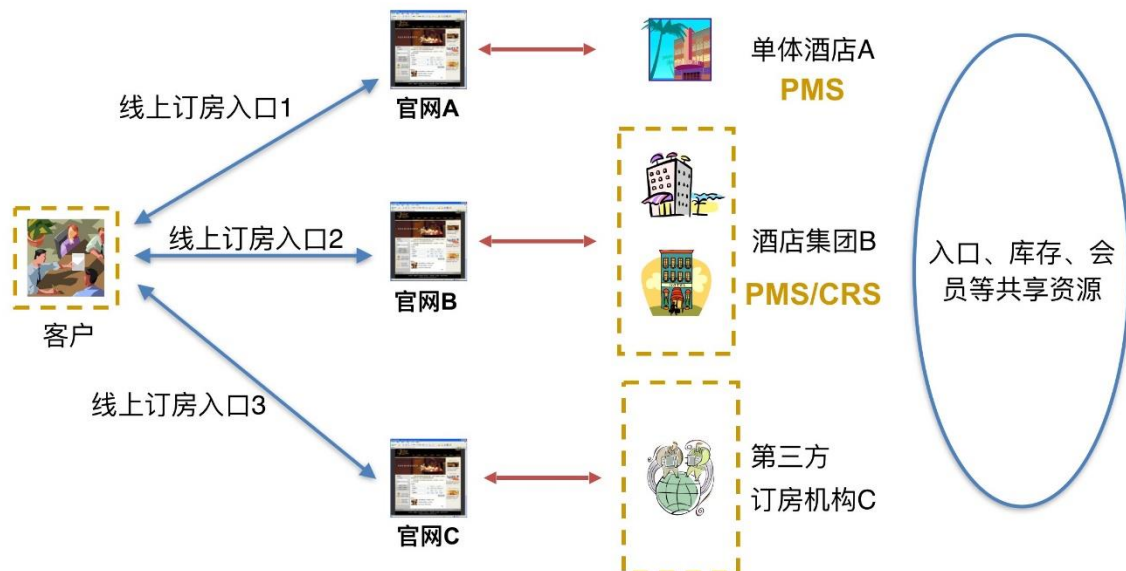
去中心，就是没有中心。例如，没有集中的预订入口，也没有集中的客房库存，这样，才不会有垄断。客人订房不用去携程了，随便找一个酒店官网（包括网站、App、微信等一切手段）就能订，并且在这个酒店官网，不仅可以订到“这家酒店”的客房，还可以订到“其它酒店”的客房。前面这句话很重要，是我理解的“去中心”的要点，请反复琢磨几遍，看我说得对不对。



基于这样的理解，我给“去中心”的在线销售商业模式下了一个定义，如下：

通过技术手段，实现酒店预订入口、库存、会员等资源“在物理上独立分散，而在逻辑上集中共享”，是一种“店是预订入口，个个有别人库存，家家是OTA，随时可以做联盟”的“分散共享”的业务模式。

如果画一张图的话，“去中心”的商业模型是这样的。



这种模型的实质或者基本要求是“分散共享”。因为只有分散的，才是去中心的，只有共享的，才能满足商业目的。具体来说，至少涵盖如下三个方面：

其一，入口共享，即开放自己的官网为他人所用。例如，在A酒店官网上，不仅可以订A酒店客房，还可以订其它酒店集团B的客房，或者第三方订房机构C所汇聚的客房。当然，为了保护自己利益，A酒店可

以有选择地将竞争对手的客房隐藏掉。从这一点来说，A 酒店其实就变成了一个 OTA，可以和其它酒店互免佣金，或结算差价，也可以按订单酌情收取一个很少的固定的系统资源占用费。

其二，库存共享，即将自己的库存共享给其它酒店或者订房机构，而且这种共享是自动化的。例如，只要 B 允许，并且 A 接受，那么 B 的库存就能自动在 A 的官网上看到，A 和 B 之间无需做任何人工商务谈判或者技术接口，大家遵循一个默认的统一行业交易规则，而接口则是自动化的。

其三，会员共享，不同酒店可以通过简单的后台参数设置，瞬间实现会员联盟。例如，B 集团可以选择与资源互补的 W 集团结成联盟，当 B 集团的会员到 W 旗下酒店入住时，可以积 B 集团的会员积分，反之亦然。

正是由于实现了入口的共享和库存的共享，才实现了订房入口的分散，每家酒店、每个集团、每个订房机构都有自己独立的预订官网，客人可以随便挑一个自己熟悉或信任的来用，并且任何一个入口都类似 OTA。这样，谁也不能、也不必垄断入口，垄断流量。库存会自动汇聚，入口也不再重要。这样一种分散共享的模式，才能真正实现“去中心”。

### 新型 PMS 是实现“去中心”的关键技术载体

PMS 管理着酒店库存和客人档案，并且是酒店官网的关键后台，我们很自然就能想到，它就是天然的实现以库存共享、会员共享和入口共享为基本特征的去中心的在线销售商业模式的基本技术载体，只不过需要进行全新的升级改造，改造后的新型 PMS 至少应满足以下四个技术要求。

首先，应具备库存共享管理功能，实现“库存的自动汇聚”。

每一家酒店的库存，仍然存在于每一家酒店的 PMS 系统中，但新型 PMS 多了一个新的技术模块，称作库存共享管理模块。这个模块一方面可以将本酒店库存自动按一定标准在互联网上发布，另一方面，通过某种技术机制，实时发现别的酒店 PMS 共享出来的库存，并自动地和自己的库存在逻辑上虚拟地整合起来。

通过这种方式，库存资源在物理上仍然分散地存放在各酒店自己的数据库中，但在逻辑上相互连接整合在了一起，形成一个虚拟的庞大的多酒店库存数据库。

其次，应具备订单管理和对账结算功能，实现“直连自动化”。

一旦客人从本酒店官网、其它酒店官网或第三方订房机构网站发起预订请求，本酒店 PMS 将自动和其它酒店 PMS 或第三方订房机构系统协同，查询和更新这个虚拟的庞大的库存数据库，并跟进安排订单管理、对账结算等事宜，这就实现了“直连自动化”。直连将再也不是一个令大家头痛的问题，再也不用劳心费力各家烧香、各个击破，一切都随着新型 PMS 的上线在一瞬间自动实现了。

再次，应具备会员共享管理功能，实现会员系统的自动打通以及“酒店联盟自动化”。

每一家酒店或酒店集团的会员数据，仍然存在于每一家酒店或酒店集团自己的 CRM 系统中，这个 CRM 系统是 PMS 系统的一个子模块，不同集团的新型 PMS 系统之间可以基于某个技术机制打通各自的会员数据库，并按照酒店的业务策略实时进行会员资源的共享或者隔断。

资源互补的酒店集团，通过在 CRM 系统中进行相关设定，可以瞬间实现灵活的联盟组合，例如甲集团与乙集团的会员联盟，甚至甲集团的部分酒店与乙集团的部分酒店的区域联盟。

---

顺带说一句，未来的酒店集团，将实现 PMS 和 CRS 的一体化，CRS 系统再也没有存在的必要，因为会员和库存的连接是在酒店之间通过 PMS 自动发生的。

最后，应遵循一套统一的标准，例如库存共享标准、会员共享标准、订单和结算管理标准等等。

之所以要有一套标准，是因为这个世界不可能只有一家 PMS，而是会有很多家。不同 PMS 在库存、会员等方面的共享协同，需要遵循统一的规范，否则分散共享的去中心机制就无法落地。

这个统一的标准，可以成立专门的行业协会制定、发布和管理。例如，可以先由几个大的酒店集团发起，联合主流 PMS 厂商，进行试点。成功后，吸收更多的酒店、酒店集团、PMS 厂商、Switch 公司、OTA 加入进来，逐步在全行业推广。

如果区块链技术能够满足以上所有业务和技术需求，那么我们所要做的，其实是对传统 PMS 做区块链化的改造。如果区块链技术不能满足，那么也可以另起炉灶。

不管是否由区块链技术落地，“去中心”的商业模式一定是未来趋势，因为它能大大降低交易成本，提高交易效率，化垄断为均衡，更符合酒店的切身利益。同时，它也带给传统 PMS 厂商全新的市场机遇。它甚至会引发传统酒店集团管理模式的变革，酒店集团这个“中心”也会被逐步去除，未来的酒店，再也不必归属于某一个集团、某一个品牌、某一个会员体系，而是可以有更多灵活的选择。

篇幅所限，还有好多规划和落地细节不能一一赘述，有兴趣的朋友，可以择时共同讨论。

[返回目录](#)

## 携程线下门店凶猛，但它不会成为又一个超级物种

环球旅讯 邹育敏 | 2018-01-25

借鉴直营门店的管理方法，离真正的 OMO 还有点远。

【环球旅讯】在老广州出没的东山口，从地铁站 C 出口出来后往左转走几步就可以看到广之旅、同程旅游、南湖国旅等招牌并排，从 1 月 7 日开始，携程旅游也加入了这一个圈子。



携程旅游渠道事业部总经理张力朋友圈截图

不同的是，携程旅游门店与这三家背对背，面向的不是热闹的商圈而是车流汹涌的大马路，蓝白为主的装修风格，占地面积目测约为 10 平方米，摆着三台电脑的工作台加上会客区，即使没有顾客上门，也稍显拥挤。

距离春节假期还有一个多月，本应该是促销热烈的时候。但在天气阴冷的工作日下午，广之旅和南湖国旅有消费者进出咨询签约，背对商圈的携程门店则显得更加冷清。

此前当环球旅讯向店员了解携程旅游门店与携程的关系时，得到的回复是：“我们和线上相比，服务，尤其是面对面的服务，还是更具权威性。毕竟提供服务的人，都是我们在线下工作多年的员工，本身专业度极高。目前来说，线上线下的相关服务还没有完全打通。”

这个回答和 2017 年 3 月环球旅讯走访同程旅游直营店得到的回复相似。而携程旅游渠道事业部总经理张力也在当时告诉环球旅讯，“线上线下融合说了多年，一直没有找到可靠的路径”。

可以说，2017 年是互联网企业猛扎线下的一年，但 OTA 线下门店似乎还没能把线上线下融合（OMO）的故事讲得圆满。这当中，相比以直营形式运营的同程、途牛等，携程旅游门店以加盟的形式迅速攻掠城池。据张力透露，截至目前携程旅游已经在一二线城市成功开设超过 700 家门店，其中近一半开门迎客，并计划在 2018 年末将门店数量拓展到 1500 家，再加上去哪儿、旅游百事通数千家门店共计万家门店，争取实现百亿元销售规模。

众信旅游集团董事长冯滨曾在 2017 环球旅讯峰会上犀利地评论 OTA 线下门店发展的状态，“凡是在旅游服务领域看起来发展得特别快的事情，你们放心，也会特别快地消失”。他认为，旅游服务这件事情来不得半点马虎，太快了一定会有“太快”的问题。

那么，携程旅游门店作为 OTA 发展线下门店的一个典型样本，它将如何避免“太快”发展所带来的种种问题？又将如何继续寻找可靠的线上线下融合路径？

### CQB 中，携程的加盟费“最贵”

其实，携程的线下门店情结由来已久。

早在 2014 年，携程便在北京银河 SOHO 开出了第一家携程直营的旅游体验店。

而在 2016 年 6 月，携程换了一种方式进军线下，推出“非常旅游”项目，“撒币”10 亿元在各大城市进行度假产品促销。这笔费用还用于与旅行社以及门店的合作，为了执行旅游 O2O 战略，携程与各地旅行社签约，安排人员去各地培训引导门店人员在 APP 开店，并给予补贴。据界面新闻报道，当时成都半数旅行社门店都贴上了携程的二维码，而在 2014 年 12 月接受去哪儿战略投资、拥有 5500 家门店的旅游百事通也与携程实现系统对接与战略合作。

直营门店，旅行社门店随处可见携程 APP 二维码，这两种方式最终都没有更多消息。唯在 2016 年 10 月携程宣布战略投资旅游百事通之后，整个 2017 年，带上新零售字样的商业模式都被视为风口般的存在，携程对 OTA 线下门店发展的热情也达到了前所未有的高度。

携程推进线下门店落地的逻辑很容易理解。携程 CEO 孙洁在 2017 Q3 财报电话会议上提及，中国旅游度假行业的在线渗透率仍然很低，线下门店对携程来说是一个很好的补充，可以帮助携程提供更细致的服务以及转化难以通过线上渠道获取的客户。此外，线下门店还帮助携程进一步提升品牌知名度，提升在低线城市的获客能力。



接受携程战略投资时，旅游百事通在全国共有 5500 家加盟店。依托旅游百事通的加盟管理经验，去哪儿率先推出线下门店，以“0 元加盟”的优惠政策落地二三四线城市。数月过后，携程也正式推出加盟品牌门店，对标的门店是北京众信和凯撒、广州的广之旅和南湖国旅等区域旅游中高端品牌的门店，其中加盟费约为 3 万元/年，约为旅游百事通加盟费的 5 倍。

张力表示，加盟费其实是动态调整的，并非一个固定值，该加盟费包含了产品供应链、技术支持、售后服务、质规保险和线上线下的营销支持。

比如在产品供应上，携程旅游门店的产品是基于携程、去哪儿、旅游百事通（简称 CQB）三家的产品库存，同时携程旅游还开发了 TDS 系统用于携程旅游门店采购携程集团的产品，且产品范围包括了携程自营+代理商产品+各类单项及自由行产品。

“门店与门店之间，200 平米的形象店和 50 平米的普通门店没有区别，产品方面一视同仁，最终考验的其实还是门店自身的管理运营和销售能力。另外，携程涉足线下门店的目的也不是赚取加盟费，而是希望能够探索出旅游新零售的路径，发挥线上线下结合的优势”。张力表示。

除了加盟费外，携程门店对于加盟商还有诸多要求。比如要求加盟商具有旅游门店经验，有一定的客源基础；再比如对于形象店、商超店、标准店、社区店和写字楼门店，不同的门店有不同的面积要求，且按照统一的 VI 进行装修；还比如实行担保人制，严格考核加盟商的诚信度，以第三方担保的形式同步对加盟店进行监督。

## 借鉴直营门店的管理方法

在携程旅游门店深圳区域负责人李贵杰眼里，携程旅游门店对于加盟商的种种要求，其实是以直营的模式做加盟。

在加入携程旅游之前，李贵杰曾在新景界和同程旅游负责门店相关工作。他认为，直营门店的最大优点是门店的执行效率和产品体系、培训体系以及骨干成长体系，“比如，目前携程旅游门店在深圳区域已经开展了3轮线下的店长店员培训，不是传统的师带徒的培训模式，而是用过程数据指导结果数据的科学和管理方法”。

此外，据李贵杰透露，目前携程旅游门店均实行“KPI制”，不同的门店依据自有客源、区域人流量及消费水平、门店人员配备等条件，年营业额按400万元、600万元、800万元、1000万元以及1500万元进行等级考核，若门店在当年完不成指定额度的KPI，即按未完成部分的1%作为“罚金”上交携程。

“如果一家门店今年的KPI是600万元，但只完成了590万元，那么未完成的10万元中的1%，即1000元则作为罚金。”李贵杰表示，旅游这一行专业性和季节性都很强，加盟商也不容易，收取罚金不是携程的目的，但目前携程旅游门店的主要功能仍是产品销售，销售即需要有目标和考核，末位淘汰也是合理的事情。

值得注意的是，目前携程旅游门店加盟商还是以产品批发价和售卖价之间的差价作为利润赚取的主要方式，但单项产品比如机票、火车票、酒店产品的销售并不计入KPI中。李贵杰表示，携程旅游已与加盟商达成共识，单项产品线上线下同价，门店不能赚取任何差价，借以维护用户忠诚。

李贵杰坦言，即使携程旅游门店采取了正负向激励手段，同时明确品牌具有排他性，只能用携程的系统、品牌以及销售携程自营或与携程签约供应商的产品，针对加盟商的“黑屏操作”或是自行采购“走私单”，携程旅游门店同样也采取“拉黑”手段，但是依然出现过加盟商挂羊头卖狗肉的情况。

对加盟商的管控依然属于老大难问题。张力表示，虽然加盟模式的基本条件是加盟方有志于借助携程旅游的招牌实现自身进一步发展的正面积极诉求，但对于品牌方而言，加盟模式考验的确实是总部对分散在全国各地加盟门店的控制力。

据张力介绍，携程旅游渠道事业部管控的是品牌面向全国的整体运营策略、门店经营合法合规（如产品符合国家相关法律要求、不售卖违法产品）；用户旅游保险按时按要求落地等，“而这些方面，携程旅游门店得益于旅游百事通过去 10 余年线下门店运营积累。”

“但当然也不排除个别加盟店表现糟糕，比如销售额达不到预期，这也属于正常的市场反应。此外，我们也有专门的部门定期排查，专业的门店培训体系和营销课程等，帮助销售不及格的门店渡过难关。”张力如是说。

### 线上线下融合的关键

据携程旅游提供的信息，以北京地区为例，携程旅游门店于 2017 年 6 月底正式营业之后，单月单店的销售额最高突破 200 万元，而市面上一般旅行社门店单月销售额一般在 100 万左右；单店首月客单价达到 3500—4000 元，比传统门店高出 40%。

线下旅游门店极其讲究商圈位置，且区域龙头品牌早已在当地人中拥有了认知优势，如果携程旅游无法赋能门店，开篇提及的尴尬对比将会持续产生负面作用。

OTA 在赋能线下门店最常提及“线上线下融合”的概念，这一概念至今没有变为现实，携程旅游门店也仅仅做了部分尝试，比如在携程 APP 旅游板块上线了“附近门店”功能。



携程 APP 旅游板块中广州区域附近门店

所谓“附近门店”是指用户在使用携程 APP 订购产品时，尤其是针对跟团游这样“周期长，涉及范围广，变数大”的产品，希望能够得到更为详尽的介绍，即可通过 APP 页面，点击进入“附近门店”。根据用户使用期间的定位，APP 会由近至远显示出区域中的携程旅游门店，用户可以通过 APP、电话、前往门店等方式与门店服务人员进行沟通。

“附近门店”功能于 2017 年 10 月上线，目前在北京区域已有 40 家门店“上网”，据张力透露，“上网”所带来的成交额已突破 500 万元，成功率达到 90%，“北京门店有一单 APP 引流的订单，金额将近 52 万元；另有一家门店在携程 APP 上线当天即达成 7 笔付款签约订单。”

李贵杰对区域“上网”的门店做了引流调研，目前携程 APP “附近门店”功能为深圳区域的线下单店导流最高可占门店流量的 10%，有些区域还可以达到 20%、25% 的引流，“目前携程 APP 的下载量约为 23 亿，

注册会员达到 3 亿，从引流数据来看，门店对于线上的流量仍然具有吸引力，而对于加盟商而言，这样的数据结果也有利于提高门店坪效”。

只是线上的流量来到了线下，这样的单向传递并不意味着真正实现了线上线下融合。从流量的角度来看，纯线上或纯线下流量的获取，其发展到了一定程度难免会遇到天花板，线上线下融合是数据与技术驱动的流程交互，以达到线上线下流量发展的动态再平衡。

但携程旅游门店还远远没有达到这一步。此外，从不少服务细节来看，如携程会员的线上优惠券无法在线下门店使用，会员的线上订单发票信息无法通过线下门店系统输出等等，均说明了问题。

对此，张力表示，旅游新零售目前没有任何一个样板可以参考，也是携程系门店在尝试的新路子，这个过程中一定会遇到形形色色的问题，“当下应该考虑的是将线上线下各自的优势，通过科技的手段将之紧密结合，为用户提供更为完善的服务和更为合适的产品”。

在张力看来，要实现线上线下融合还有很长的路要走，其中有 3 个关键值得进一步去探究可行性——

首先，无论线上线下融合采用何种模式何种途径，要保证订单数据整合。举个例子，消费者在线上咨询之后去线下门店买单，第一步就要打通订单环节，让线上线下订单可以得到自由转换。

其次，线上线下会员信息互通。如果已经实现订单数据的统一，基本上已经达到融合线上线下的初步条件，但是用户是可以重复营销、多次消费的，如果无法及时维护，已经消费过一次的用户依然会流失。及时建立门店会员体系，并汇总整合线上线下会员才是正道。

最后，多终端支持，且信息汇总统一。要满足线上线下不同环境、地点以及人群的使用习惯，多终端，即PC端、移动端、线下门店端、微博微信等社交媒体端均支持新零售营销是必须达到的标准，至少要实现线上线下信息完全统一整理，这也需要较高的技术能力支持。

### 在线下设局，之后呢？

“线上线下融合的过程中，肯定会遇到诸如线上线下衔接不流畅、某一方出现问题另一方跟进有难度等等挑战，但这本身就是行业新模式在发展过程中的必经之路，一旦成功，整个旅游业也许就真的不一样了。”张力这样期待。

旅游业一向被视为万亿级规模的超级大市场，具有“辐射行业多，涉及资源广，带动产业大”的特点。如今在OTA领域，携程已用18年成长为一方霸主，采用加盟制的方式容易实现线下门店扩张的规模化，建立线上线下协同的立体销售网络，相比直营门店必须全盘负责盈亏，加盟模式对携程而言资本投入也相对有限。

同时，线下门店的运营逻辑并非电商发展最初的流量逻辑，考究的终究还是经营者的运营服务能力和产品规模。

在产品规模上，显然CQB拥有相当优势。但在运营服务能力上，依然给携程带来了许多挑战。

张力也在思考：携程的运营能力已十分成熟，走向线下如何才能尽快摸清线下的发展思路 and 经营规律？携程旅游门店如何将携程线上的优秀基因嫁接到线下，真正提高用户体验和满意度？携程旅游门店都是加盟而来，固有的传统经营模式需要改变，新兴的运营思路需要融合，取其精华去其糟粕的过程非常难，如何加快速度，尽快转变？

对于携程旅游门店的未来发展，张力认为，携程旅游门店不会成为像永辉“超级物种”那样的店，也不会成为旅游业的超级物种。

“携程旅游门店、去哪儿门店、旅游百事通门店，目前都在大刀阔斧地试错、调整。我们希望这些身处线下的门店能够尽快地吸纳线上的优势，结合本身的长处，积极进化。我们的设想是，进化成功后的门店不是线上 OTA 在线下开设的一个象征性网点，也不是一家传统旅行社，而是一家真正的未来门店。”张力表示。

到底未来门店长什么样，现在谁都说不清楚。不只是携程，传统旅行社的门店在升级换代，以凯撒为例的门店已经升级到 4.0 的凯撒到家；OTA 阵营里，途牛计划到 2018 年上半年门店数量增加约 150 个，线下门店在交易额中的占比也超过 10%，驴妈妈也计划在 2018 年强化线下的经营技术，大幅提高 1000 多家门店效率……

在 2018 年微信公开课上，张小龙在演讲的最后几分钟提及微信将去探索线下的精彩生活。短短几句话，也并没有点明相关的策略，也许是因为线上流量企业走向线下无法复制线上发展的逻辑，需要花费时间、精力、财力去理解线下不同场景、人群、产品等等多维关系的需求。

而这样的事情，OTA 线下门店也要探索，携程旅游门店的模式是否绝对正确并且能够得到市场认可？张力说，这个需要时间来验证。

[返回目录](#)



---

## 反奢华的 MUJI HOTEL，站在了规模效应的对立面

环球旅讯 邹育敏 | 2018-01-19

那 MUJI HOTEL 会怎样抓住单店的盈利能力和持续的影响力？

【环球旅讯】1月17日，环球旅讯记者第一时间体验了 MUJI HOTEL。如果不将其作为 MUJI 无印良品深业上城三合一项目的一部分来看，这是一家非常克己的酒店：没有奢华的装修，不设酒店门童，到处找不到的酒店礼宾部，装有 70% MUJI 商品的客房没有一个直通电商平台的二维码，客房采用有限产品及服务的方式，连一把梳子都必须打电话到前台租借。

可以说非常地“反奢华”。

### MUJI HOTEL 赶上了最好的时代

MUJI 于 1980 年成立之初就希望改变当时日本社会奢侈消费和劣质产品横行两极分化的风气，生产无印（无品牌）良品（优质产品）。经过 30 余年发展，MUJI 已将这一理念带至全球。



左起：（翻译人员）无印良品上海商业有限公司董事总经理山本直幸、（翻译人员）株式会社良品计画代表取缔役社长（兼）执行董事松崎晓、深业置地总经理徐恩利、深圳控股高级商业顾问兼深业置地常务副总经理郝继霖

MUJI 母公司良品方案在 2017 年 7 月发布的 2018 财年 1 季度财报显示，截至 2017 年 5 月的该财季末，无印良品日本及海外门店数量分别为 422 家与 408 家；计划截至 2018 年 2 月的该财年末，无印良品的日本门店数量达到 424 家，而海外门店数量将到达 460 家。

谈及 MUJI 跨界酒店的缘由时，株式会社良品计画代表取缔役社长（兼）执行董事松崎晓表示，MUJI 品牌覆盖衣食住行，每跨界一个领域都是有计划有目标，跨界任一领域都是以这个领域有值得被改进或是可以用 MUJI 的方式做得更好的地方为信念执行。

在松崎晓看来，酒店的定义是提供家庭化服务的住宿场所，现如今的酒店要么极致奢华服务过度，价格高昂，要么价格很低体验粗糙，两极分化的局面依旧严重，MUJI HOTEL 希望以合适的价格为住客提供优质的服务。

由此看来，MUJI HOTEL 的定位与中国中端酒店发展定位十分相似。30 年前外资高星酒店开始在中国落子并带来一阵“五星大饭店”的消费风潮；20 年前，工业化生产式的快捷连锁酒店造就了 7 天、如家、汉庭等国民品牌，住宿方便但缺少设计感和家庭感。

住客要么花大价钱住高星酒店、要么忍受千篇一律的快捷连锁酒店的状态在近些年被追随消费升级的中端酒店所打破，高星酒店和经济型酒店纷纷布局中端酒店市场，而中端酒店又衍生出精品酒店、IP 酒店等等。以热爱跨界的亚朵为例，它已经带来网易严选酒店、亚朵·吴酒店等 IP 酒店，酒店空间的重构使得多业态、多场景的交互形成更多的可能。

从这个角度来看，刚刚开始 MUJI HOTEL 可以说赶上了中国酒店业发展最好的时代，住客开始追求个性化选择，住酒店的标准不再只看交通、价格和星级。但同时也意味着，随着中国中端酒店的崛起，以及各类生活方式品牌酒店的诞生，比如瑞典家居品牌宜家酒店、对标 MUJI 的网易严选酒店，MUJI HOTEL 需要理解的不再是如何与奢华酒店、快捷酒店形成差异化竞争，而是如何在众多各具特色酒店中依然能够被住客一眼认出并且念念不忘。

## 品牌和运营分离

首家 MUJI HOTEL 此时落址在中国深圳并非仅仅看中中国酒店市场的发展机会，松崎晓表示，10 年前 MUJI 就计划建设一家酒店，但一直没有找到合适的酒店业主和运营方。

无酒店管理经验和物业基础的品牌跨界进入酒店领域，与其重新打造酒管团队，倒不如用最便捷且利益最大化的方式——找到门当户对、志同道合的业主和运营方，品牌方只需输出理念和设计，由运营方承担日常运营风险。举个例子，网易严选酒店就是由亚朵酒店负责提供场地、日常运营、代销严选商品，而网易严选只需提供酒店大部分的用品。

当然还有另一种方式，是品牌方与酒店运营方成立合资酒店管理公司，共同承担酒店运营的风险。比如早在十几年前，奢侈品品牌宝格丽与万豪国际集团宣布合作创立宝格丽酒店集团，并于 2004 年在米兰揭幕了其第一间酒店。

MUJI 选择了第一种方式。松崎晓表示，MUJI 不会介入酒店的运营管理，但必须找到理念相互认可的运营方，未来也不会考虑成立品牌酒店管理公司。

作为 MUJI HOTEL 的运营方，据深业集团官网信息，深业集团是深圳市人民政府全资拥有，深圳市国资委直管的大型综合性企业集团，以房地产开发、运营服务、基础设施建设、新兴产业投资为主业，目前除 MUJI HOTEL 外，在运营的酒店还有苏州万豪酒店、巢湖深业半汤温泉度假酒店、巢湖深业温泉假日度假酒店、喀什深业丽笙酒店、深圳文华东方酒店五家豪华酒店。

主张反奢华的品牌商怎么就与一直运营奢华酒店的运营商联合了呢？深业置地总经理徐恩利表示，和 MUJI 的合作可以用天时地利人和来概括。

所谓天时，10 年前 MUJI 想做一家酒店，6 年前深业集团也想做一家与众不同的酒店。在地利上，首先深圳是一个开放包容各种文化的年轻城市，有未来也有吸引力。其次，深业上城的选址在福田中心区的莲花山公园、笔架山公园及中心公园之间，三大公园之间的通道打通后，酒店虽位于城市但自然生态环境非常友好，酒店和周围的环境可以更好地融合沟通。

“至于人和，对于深业来说，作为开发商，倡导的理念是城市空间的塑造者，提供更友好的居住环境，同样希望找到一个能理解开发商理念的品牌商，而 MUJI 的理念，关于设计与环境的思考，也正和深业契合。”徐恩利表示。

在 MUJI HOTEL 这一项目中，MUJI 提供设计、产品、理念，酒店的管理和运营均由深业集团负责，同时据松崎晓透露，MUJI HOTEL 盈利亦由深业集团承担，而 MUJI 每年仅收取少量的相关费用。

虽然 MUJI HOTEL 最安全地保证了项目的落地，但据深圳控股高级商业顾问兼深业置地常务副总经理郝继霖介绍，从和 MUJI 的第一次交流到最后项目的落地整整用了两年时间，这也就意味着，这种逐个筛选及沟通运营商的方式并不适合酒店的规模扩张。

对此，松崎晓表示，目前 MUJI 确定开业的酒店只有三家，深圳、北京以及日本各一家，MUJI HOTEL 选择在哪个国家地区落地主要看住客需求，虽然未来肯定也会尝试开发商务酒店、度假酒店，但短期内不会有任何扩张计划，更希望能够多花点时间和运营方一起讨论如何将开业的酒店运营得更好，这是一个中期目标。



## 把酒店运营成粉丝的家

松晓崎设定的中期目标，也是 MUJI HOTEL 成功的标准，即希望住客来到酒店有如回家一般的感受。他认为，MUJI HOTEL 的目标用户和 MUJI 其他产品的目标用户一致，都是 MUJI 品牌、产品、设计的粉丝人群。

据徐恩利介绍，跨界酒店与传统酒店在运营上肯定有着极大的不同，“MUJI 的理念是要反奢华反简陋，MUJI HOTEL 要满足住客最基本的睡眠及放松需求，让住客有家的感觉，不是过度服务。任何服务都是润物细无声地存在，只要需要就能出现，而不是随时出现在眼前。”

比如配备了中日英三种语言的服务人员，不设置酒店门童和行李员，电熨斗、空气净化器等非客房必须产品需要时可直接电话前台送达房间。

“至于家的感觉，MUJI HOTEL 的餐厅 MUJI Diner 做了很多有意思的餐品。”徐恩得介绍说，MUJI Diner 的厨师走访世界各地家庭的厨房，像孩子向父母学习烹饪那样，在一旁看当地人如何做菜，听他们解释，品尝做出的菜肴，学习当地的烹饪知识以及美味的秘诀，并将这些菜肴带回了 MUJI Diner。

同时，MUJI HOTEL 还设置了休闲顾问，能带领住客探索当地，比如给出住客慢跑莲花山公园的最佳路线，比如带住客走走当地的城中村探索市井文化，就如同 Airbnb 的 Trips、亚朵的 City-walk，不同的是，休闲顾问的服务不需要额外付费。

所有 MUJI HOTEL 的住客服务及早餐，均包含在不随淡旺季波动的价格体系上。郝继霖表示，MUJI 对于酒店定价的基本原则中有两个：简单，住得起。

“所有的价格都包含了客房服务、税费，还有 MUJI Diner 的早餐。无论是工作日，还是一房难求的节假日，这个价格都不会改变。MUJI HOTEL 目前没有任何协议价，只有住够一个月的长住客才能有 9 折优惠。”郝继霖强调，MUJI HOTEL 只有 79 个房间，并不是大酒店，有且仅有 MUJI 官方预订渠道，目前也不会和任何第三方渠道合作，包括包房商。

除了十分挑战传统酒店看中的供需关系的定价外，MUJI HOTEL 在运营上仍有许多值得探讨的细节。比如，MUJI 三合一项目开业当天，用餐期间 MUJI Diner 排了很长的队伍，且有慕名前来的本地客人没有获得午餐名额，MUJI Diner 同时作为 MUJI HOTEL 的用餐空间，未来将如何协调住客和本地客人的用户需求？再比如，深业旗下其他酒店的会员是否会与 MUJI HOTEL 会员打通，MUJI HOTEL 的会员忠诚度计划如何实现，等等问题均值得品牌方和运营方共同思考和研究。

## 后记



---

事实上，MUJI HOTEL 存在的意义并不是独立成为一家酒店。它是无印良品深业上城三合一项目的一个有机部分，是 MUJI 这一 IP 价值链向酒店延伸的结果。

松崎晓也表示，MUJI HOTEL 成立的初衷之一，也是希望以住宿这一种形式，让住客 24 小时体验 MUJI 的产品和世界观，同时通过住客的沉浸式体验之后的点评及声誉管理，进一步改进 MUJI 的产品设计和开发，最终提供更好的生活方式。

也就是说，MUJI HOTEL 并非完全卖时间，它也卖货，最终想要销售一种生活方式。再者，MUJI 本来就可以作为酒店用品的提供商，跨界酒店正好也可以降低酒店的成本，并且将外部利润内部化。

传统酒店以规模获得市场份额、降低边际成本取胜。显然，这不是 MUJI HOTEL 最好的方式，品牌已有聚集粉丝人群的效应，对于 MUJI HOTEL 以及其他生活方式酒店而言，聚焦形象与专业化，要配合品牌业务，强调酒店的 IP 特色和内容丰富，增强单一酒店的盈利能力和影响力，才是更好的方式。

但是进入竞争激烈的酒店领域，MUJI HOTEL 终究还是要抛开最初的光环，面临运营与盈利的压力，并以正面的形象一直为品牌宣传加分。MUJI HOTEL 能不能一直如开业当天那样火爆，未来的日子也许需要拿数据说话。

[返回目录](#)

---

## 关于环球旅讯

我们是全球领先的旅游商业和科技媒体，致力于以独立的新闻态度，关注和报道影响旅游业发展的新事件、新趋势、新模式和新科技。

识别下方二维码，关注环球旅讯微信公众号和小程序，不再错过旅游业热点事件、意见领袖辣评，以及最值得关注的行业趋势洞察。

