责编:袁志彬 编辑:蒋莉 版式:陈 松 校对:梁 英

携程 CEO 范敏

□ 乐 琰

团购“诱惑”酒店
携程佣金模式再遇挑战

在线旅游预订商携程正在四面受敌,佣金模式再次面临巨大挑战。

此前，受淘宝网切入低价机票领域冲击,携程已经被迫低价“迎战”,而今，正在迅猛上升的团购模式再次挑战携程的佣金模式。一间原价168元一夜的客房在团购网站最低只要10元即可。

目前，不少酒店都开辟了团购分销渠道，这种模式下的酒店价格可比正常价低30%-80%不等,有时甚至低于1折。由于团购可减少酒店客房空置率、平衡收益管理、减少营销费用，甚至抓住未来客户，大量酒店开始热衷于此方式销售,受此影响,这些酒店在携程的销售量近期已出现10%-30%不等的下滑。

团购冲击携程高佣金模式

团购的操作模式是由酒店方经过计算后，拿出一定数量的客房在特定时间段与团购网站合作低价销售，酒店不用支付佣金给网站，仅付给合作网站一笔服务费,据反映，这笔服务费并不高。比较热衷于团购渠道的酒店通常以中低端酒店和非大规模连锁酒店为主，这类酒店直销能力相对较弱，需其他分销渠道支持，而携程高佣金模式又给了它们压力，因此低成本高效益的团购渠道开始受到青睐。

据多家酒店反映，酒店方的分销渠道通常有大公司订单、酒店订房中心直销、佣金中介、旅行社团队客、团购等。大公司客户可占30%-50%不等，携程中介可占20%-40%不等,而旅行社和订房直销占比不均，团购这一新模式目前占比10%-30%。

值得注意的是，在各种分销渠道中,酒店直销可谓接近零成本,而携程这类佣金渠道成本最高，部分酒店指携程抽佣金比例可达20%甚至更高。团购模式则是仅次于直销的低成本模式，且酒店可自我控制房价与低价房数量。

“鉴于上述优点,我们希望今后将团购比例从现在20%多提高到50%左右。”北京佳龙阳光酒店销售管理人员周卫春说。不少酒店也都表达了增加团购比例的想法。

如若大量酒店转向团购模式,携程将受到直接冲击。有酒店表示,团购上升必然造成携程中介预订量的下滑,根据不完全统计,部分酒店在采取团购后，其通过携程的预订量已减少了10%-30%不等。更有业者表示,假如今后团购发展得好，会考虑终止与携程合作。

四大关键因素

团购概念的兴起并非是酒店方的冲动，周卫春向记者透露了采取团购模式的最主要原因——减少空置率。

“我们是一家商务酒店,在与去哪儿合作团购之前，我们的特点是平常日客人很多，但双休日和节假日空置率就很高，对酒店来说，需要的是规模,空置率过高是致命的,假如可以用低价来拉升入住率，也可薄利多销产生规模效益。”周卫春给出了一组数据,该酒店共387间客房,周末时会拿出100多间进行低价团购销售，一般以2折左右价格销售，团购使其周末入住率从30%猛增到了80%甚至90%。

除了提升空置率，平衡酒店收益管理也是促成更多酒店加入团购大军的又一因素。“我们酒店在当地属于老字号，不缺客源，但总也有淡旺季区分，团购是我们尝试去平衡收益管理的方法。”深圳上海酒店销售总监付坤告诉记者，该酒店团购价格比原价降幅约在20%,尽管降幅不大,不一定会吸纳大量客户，但对酒店分销架构调整有很大作用。目前该酒店分销渠道分为散客直销、团购、携程等佣金中介、大客户订单等,其中大客户订单是最主要来源，而散客直销是目前需要转换管理的,团购客户都是散客,且成本低于佣金中介，这使其整体酒店销售成本降低,客源增加,有利于优化酒店收益管理。

而减少营销费用是不少酒店猛推团购的第三个原因。共有138间客房的广州倾城酒店是一家新开业酒店，其销售管理人员孙丽雪介绍，通过团购,100多间客房很快售出,而最关键的是,新开业酒店需大量宣传费用,其支付给团购合作方的服务费并不高，通过网络团购，等于给酒店打了免费广告,极大降低了营销成本。这也是众多酒店热衷于团购模式的另一大主因。

此外,很多酒店业者反映,由于团购都通过网络进行,消费者以80后、90后为主,一旦这些客人养成了这种消费习惯，等于是为酒店抓住了未来客户。“这些未来客户能对我们长远销售有所保障,同时,他们的消费习惯也有助于我们推出组合类团购产品,比如将酒店客房与餐饮打包在一起销售等。”上海明城大酒店销售总监张莉说。

携程欲“曲线救国”?

目前,去哪儿、拉手、淘宝等纷纷大推酒店旅游团购,面对如此挑战,携程表示内部还在研究团购，但本身并未直接进军团购业务。此外,携程一直指团购或短期低价促销不乏猫腻,比如时间和数量都有限制。

而业者指出，携程依靠的是佣金模式，一旦携程采用低价团购则会拉低其利润。有部分不愿透露名字的酒店业者透露，近期由于团购火爆影响到携程中介渠道订房量，携程已经对这些酒店表示了不满。

不过，携程最近瞄上了高星级酒店合作伙伴，因为低价团购模式不适用于高星级酒店，而抓住高端客户可以“以质充量”。就在日前,携程宣布与香格里拉酒店集团达成在中国区直联预订合作,双方后台对接,该模式会在之后被香格里拉酒店推广到全球市场。同时,携程独立麾下驴评网,这种看似分离的旅游评论网站被业者指其实可以增加客户对携程的黏性。

更加微妙的是，记者从携程麾下独立运作的星程酒店联盟获悉，该联盟正与拉手网等合作团购，已经拥有110多家联盟酒店的星程拿出了6-7家酒店进行团购试水。另外星程还推出与北京佳龙阳光酒店类似的抵用券活动，消费者可以用5元价格入住酒店。由于星程独立运作,所以并不会影响携程的佣金收入，但也等于曲线进行了团购尝试。

专家看法|ZhanJiaKanFa

华美首席知识管理专家赵焕焱指出，团购作为低成本大客房量分销模式肯定会对携程造成冲击，这也促使携程做出转型，但团购也并非没有弊端，比如一般分销渠道的账期是30天,而团购账期分3-4期到账,所有的酒店收入要等整个团购活动结束后才可收全，如果活动持续几个月则账期也就长达数月，所以对酒店方的资金承受能力以及网络合作者的资信安全性要求很高。

品牌连锁 如何“异地扩张”

很多传统行业都在走连锁加盟模式，但在异地扩张方面，很多企业却陷入了进退两难的境地。

全聚德近期发布的年报显示：除在北京地区完成1亿元利润外，只有上海店实现了赢利，另外其他地区直营店全部亏损。显然，这种几乎全军覆没般的扩张失败，绝不是简单地归结为整体大环境的影响，或者物价的上涨。

纵观中国传统文化特色的品牌连锁行业，我们可以发现，全聚德扩张中的问题，也同样存在于绝大多数异地扩张的连锁行业。

很多企业在进入目标市场前，没有准确的数据，没有科学的调研、分析，仅凭经验、感觉进行取舍。不仅异地扩张时如此，同一区域开新店也不例外。这是扩张企业的硬伤。

相比之下，洋品牌在市场调研方面则做得十分到位。麦当劳、肯德基为了了解一个地区的生活方式和消费能力，甚至分析该区域的生活垃圾，寻找相关数据。

选址是战略问题。

首先，考虑选择在哪个级别城市；其次考虑选择在哪个区域。选址与市场定位密不可分，什么样的定位决定了选择什么样的店址。

中国人的口味具有明显的地域性，比如北方市场对于浓香型铁观音、清香型铁观音的口感不一。但一些品牌茶叶企业，在异地扩张时，却采用以收入标准或者其他标准为依据，把全国划分为几大经济区，在每一个经济区的中心城市设立旗舰店，待站稳脚跟后，再以旗舰店为基地，向周边的中小城市扩张的策略。

这种方法看似稳扎稳打，其实掩藏着不可挽回的风险。首先是市场定位，即这些地域的消费群体是否是你的目标客户；其次是口味，他们是否认同你的茶叶口味；第三是品牌价值，他们是否会成为你品牌的忠诚拥护者。

很多老字号，都走过了百年风雨的经营过程。 但是一异地扩张，经营情况就不容乐观。

他们有两个共通的特点：首先，经营产品单一；其次，地域特征明显，离开品牌原产地之后很难找到认同其口感的合适人群。

中国人有一种从众的心理和怀疑心态。从众，人越多的地方越有安全感；怀疑，就是相信自己的表面判断，听不得别人解释。

所有行业都有这样一个导入期。在导入期内，既是给企业自己信心，也是尝试给新顾客树立信心。一旦导入期做不好，上座率跟不上，中国人的从众心里就上来了：人越少他越不去；越不去人越少。人一少他就怀疑：这是不是直营店？品质和老店是否一样？是不是出现了什么问题？

在市场扩张前，能够找到合适的市场调研公司是比较好的做法；实在不行，也得花一定精力去深入地了解将要进入的市场状况，比如市场容量、群体特征、竞争对手、潜在加入者、自身及对手优势与劣势、三至五年内的市场变化及竞争格局等。

连锁行业在异地扩张，目标群体的消费习惯才是最重要的，消费能力倒在其次。如果消费者不认可你的产品，你再努力也没有用。

一个想要做大做强的企业必须储备人才。人才储备必须先于开店前一到两年内完成。如果新店已经开张，店长还悬着，那么，这样的企业也是悬着的，扩张的结果是可怕的。

异地连锁企业的发展，最重要的是人的管理而不是制度管理。以人为本，是推动企业向前发展的一个核心所在。如果这个人是对的，那么这个企业也会是对的；如果这个人错了，再怎么正确的制度，也挽救不了人的错误带来的悲剧结局。

一味求大的思想不可取，这是人尽皆知的道理，但无论哪个行业，这样的企业都不在少数。

扩张与做大，一定要搞清单店与总体的关系。只有单店做好了，整体才会持续发展。如果只求规模、速度、市场占有率、表面贴金或数量增长，而不考虑单店生存状态，那么，一旦资金流出现异常，小则元气大伤、前功尽弃，大则瞬间崩盘、全局皆输。

(孙丹威)

为阻止利润下滑
民营快递巨头 纷纷试水电子商务

“鼠标+车轮”，在今年即将组合上演一场具有戏剧性的市场“大片”。近日，申通、圆通、中通、韵达等民营快递老总集齐亮相媒体，其中顺丰老总在接受媒体采访时对外透露了一个共同的信息：自建电子商城。

这是继阿里巴巴、京东、凡客等电商企业表示要自建物流后，快递物流商杀出的第一个回马枪。

4月27日，记者分别从多家快递公司了解到，不少公司的相关筹建工作正在进行中，其中圆通“全联网”最快将在9月上线，申通的电子商城最快将在10月全新 “出炉”。而海航快递、星辰急便等快递公司表示暂不跟进。

对此，中国快递咨询网首席顾问徐勇认为，近年利润的逐年低下是促使快递公司向产业链上游延伸的重要因素。但这种延伸只能作为阶段性的尝试和补充,对快递、电商各自市场的影响不会很大,毕竟未来的“专业化”才是双方的必经之路与取胜之道。

民营快递进军电子商务

自建电子商城已成为快递公司的新目标，在记者的采访中，对自建规模、方式等具体情况，多数企业仍持回避态度。

“随着油价、人力成本的持续攀高，今年多数快递公司的利润将降到5%以内，如果不调价，将出现零利润甚至亏损的局面，而卖商品的利润明显大于快递利润，这是很大的诱因。”徐勇解释。

快递进军电商似乎早有准备，圆通速递董事长喻渭蛟曾表示，他们打造的电子商务平台 “全联网”是与全国工商联合作，将首先于下月签约，可能在今年9月上线。申通市场总监夏祖彬也表示，公司目前在杭州筹划搭建的电子商务平台最快会在今年10月亮相。同样，韵达货运董事长聂腾云表示，正在构建的立体仓库高密度机房建成后，将在此基础上搭建电商平台。韵达相关负责人还透露，公司准备开发类似支付宝的第三方支付系统，合作单位是邮储银行。“我曾倡导过一种‘快递营销’模式，将快递企业积累的大量客户资料视作潜在营销对象，现在快递企业进军电商利用的是这样一种平台。一方面希望通过搭建营销平台，为下游配送形成自己的货物渠道；另一方面，可通过快递的客户资源，与商城进行推广的互补、定向营销。”海航快递控股有限公司副总经理陆国荣认为。

专业化受挑战

“从海航快递讲，虽本身有电子商务的尝试，但从专业角度讲，递送服务仍是快递的核心主业务，我希望旗下企业（天天快递等）可以专职、专能把递送业务做好。”陆国荣表示。

虽然快递进军电商让多数人眼前为之一亮，但“专业化”是目前摆在快递面前难以逾越的挑战。

作为国内第一家专注电子商务物流配送的快递公司星辰急便，该公司一位高层以“术业有专攻”作为暂不跟进的理由。

在近期的一次媒体亮相中，喻渭蛟表示，他们希望把电子商务与快递平台无缝对接，圆通建立的平台是B2P2C，目的是和电商企业叫板。如果一旦成功，中国电子商务和快递市场会有新格局。

专家说话

“物流”要追上“电商”

此外，徐勇还表示，一旦快递自建电商，在排他性及客户的信息泄露问题上，还有值得探讨的地方。

对此，中国电子商务协会副理事长陈震却表示，目前国内电商的发展速度是200%-300%，而物流增速只有40%，远远跟不上电商的速度。电商的超速发展带动和促进了物流，电商和物流的融合渗透在今年将成为一种越来越明显的趋势，但无论电商自建物流，还是物流自建电商平台，目前各自程度还不至于对对方市场格局产生太大影响。

(李卓)

继康师傅断供后
北京华联BHG再遇达能断货

康师傅停止向北京华联BHG供货仅过去一个月的时间，又有新的供应商如法炮制。5月2日记者在华联BHG看到，其饼干货架上又出现了达能品牌食品的集中缺货，这已经是北京华联BHG今年第二次出现疑似与供应商发生矛盾。北京华联方面在2010年年报中曾表示，去年因规模扩张致使现金流量净额成为负值。但业界普遍认为，尽管目前北京华联需要大量资金，也不能成为其与供应商导致矛盾的托辞。

BHG疑再遭断供

记者在华联BHG万柳店、安贞店等门店看到，在饼干货架上达能饼干十几款食品全部出现了缺货现象，只留下超市贴出的“很抱歉，此类商品暂时缺货”的告示。记者在询问店员后得知，达能饼干近段时间就没有再上货了，不过原因公司方面未做出解释，再上架时间也没有明确答复。同时这位店员还表示，“这次的情况与之前康师傅停止供货有点像”。

资料显示，达能集团总部设于法国巴黎，是一个业务极为多元化的跨国食品公司，集团的业务遍布六大洲、产品行销100多个国家和地区。是当今欧洲第三大食品集团，并列全球同类行业前六名。

因缺钱导致拖欠货款?

北京华联BHG被供应商停止供货已不是首次。公开资料显示，今年3月北京华联BHG店内就出现了康师傅方便面大面积缺货的现象。

对于缺货原因，尽管北京华联一直选择沉默，但是康师傅方面已向记者证实是因为北京华联拖欠其货款，所以康师傅方面决定停止向北京华联BHG供货。

而北京华联做出此举的原因似乎有迹可循。其在2010年年报中表示，报告期内，公司下属4家购物中心开业，店铺数量和资产规模进一步增加，公司实现主营业务收入5.24亿元。不过，这样的业绩却撑不起整个公司的现金流，2010年其经营活动产生的现金流量净额为-2868.88万元。

北京华联对此解释，这是因为新开门店储备管理干部需要使公司管理费用大幅增加，经营活动产生的现金流量净额减少。并且，华联股份的资金需求在短时期内不会减少。

停止供货并不会导致零供交恶

一位零售业人士表示，零供之间没有永远的敌人，尽管可能因为一时矛盾双方会做出一些举措，但在问题解决之后，双方依旧是利益上的合作伙伴。所以断货并不会导致零供双方交恶。

在该人士看来，北京华联尽管可能出现资金周转不畅，但不能成为拖欠供应商货款的借口。对于一些规模相对较大的供应商来说，因其企业自身流动资金比较充足，短期的延迟付款并不会对企业发展造成影响。但对于一些中小型供应商来说，资金如果出现周转不畅，很可能会使其经营产生不小的困难，但这些供应商又没有足够的底气向超市停止供货。近日记者在北京华联BHG店看到，康师傅方便面已经重新回到了货架上。

据了解，对零供问题，政府部门正在采取相应举措。商务部在今年2月重申，将会同商业企业的行业协会，起草制定零售商、供应商商品购销合同的规范，以解决零供关系中的突出矛盾。

(姜子谦)