

企业家日报 · 中国职业经理人

Entrepreneur's Daily · China Professional Managers

稿件推荐邮箱:cfqbwwz@163.com 新闻热线:028-68230696 第 171 期 总第 7457 期 责编:杜高孝 版式:吉学莉 校对:金良 2012 年 12 月 22 日 星期六 壬辰年十一月初十

自 2012 年 7 月初,携程宣布投入 5 亿美元营销费用,正式与艺龙网等展开价格战以来,影响已初步显现。

11 月发布的三季度财报显示,携程、艺龙的净利润均出现前所未有的大幅度下降,艺龙甚至已出现亏损。

价格大战伤害到的还不止以上两大巨头,今年 10 月开始,汉庭、7 天等国内四大经济连锁型酒店均已叫停一切与 OTA (在线旅游机构)的返现活动;其他 OTA 网站也转而噤声,因其市场份额在大战中被挤占。

开打代价 携程“流血” 艺龙亏损

携程与艺龙的价格大战主要集中在酒店预订领域。

有业内人士分析,今年 7 月-9 月,携程和艺龙两公司的酒店业务在大促销影响下,都呈现出“预订量猛增、佣金降低、相关收入不匹配”的特点。

第三季度,携程的酒店预订量同比(较上年同期)增长 40%,相关营收达 7300 万美元,同比增长 11%,但每间夜(计量单位,即“每间客房每夜售出”)佣金受促销活动影响同比下降 21%;艺龙第三季度的酒店预定量达到 460 万间夜,同比增长 70%,相关营收达 2490 万美元,同比增长 24%,每间夜佣金则同比下降了 27%。

受促销活动影响,第三季度,携程的市场营销费用同比猛增 74%,环比(较上一季度)上升 39%;艺龙第三季度的营销费用更是同比激增了 110%,占净营收的比重从去年同期的 42%升至 74%。

双方血战第一回合的结果是:艺龙由盈转亏,第三季度净亏损 3310 万元人民币,而去年同期公司的净收益还能达到 940 万元人民币;携程也“流血”不少,第三季度归属于公司股东的净利润 3100 万美元,同比下降 40%。

或许可以用“杀敌一千、自伤八百”来形容这场惨烈的对战。但在表面上,携程还是显得毫不在意,汤澜总结战绩时称,“价格战最怕的是,打了还没有效果。携程对现在的结果很满意。”

经济型酒店力求避战

巨头掐架,殃及池鱼。

“没人希望打价格战,但如果你主动挑衅,携程是要应战的。其他小的 OTA 就不要参与了,玩不起的。”汤澜认为,以携程与艺龙为首的价格大战,已经拉低了国内在线旅游



携程与艺龙的旅游电商价格大战打到这会儿,就像一个已经头破血流的大汉把另一个撕打到墙角,自己啐了一口血,还要掐着对方脖子气喘吁吁:“你说,到底要不要先认输?!”大战何时停止?携程营销副总裁汤澜称,全看艺龙的态度,“艺龙停,我们就停”,并预言对方利润下降,撑不过一年。



业的整体利润,以至于其他 OTA 网站叫苦不迭,私下要求两公司停战。

汤澜痛快承认,“不可否认,应该是影响到了其他 OTA 和酒店直销等传统渠道的生意。”他表示,在当今的旅游预订市场中,OTA 约占 10%,其余 90%由酒店零售、直销等传统销售方式构成。汤澜认为,携程

杀敌一千 自伤八百 携程艺龙血掐死咬 经济型酒店回避价格战

艺龙价格战可能会在短时间内对 OTA 行业占旅游市场份额造成提升,或达到 15%,但有上限。

对两巨头的价格大战心生不满的还有酒店业代表。记者获悉,今年 10 月开始,汉庭、7 天、如家、锦江之星四家国内经济连锁型酒店集团,均已叫停一切涉及 OTA 的返现活动,因担忧 OTA 在价格战中的返现行为会滋生消费者对低价的“错误”认知。

汤澜对此表示理解,“因为返现的钱是 OTA 直接拿出来给消费者的,谁也不想亏。不返现了,酒店和 OTA 都舒服,对整个行业的价格体系也有好处。”

“一年之内见分晓”

关于“为什么死咬艺龙”的提问,汤澜的解释是,“去哪儿网的商业模式不一样,它靠比价搜索类收广告费。打价格战的公司要牺牲自己的佣金,其他 OTA 的实力不够,基本不参与了,所以只剩下携程和艺龙。”

他透露,携程在价格战中有两

个原则:一、死咬艺龙;二、绝不亏本。

“携程现在用的是很简单的策略艺龙怎么做,携程怎么做。对方降低返现力度,携程也降低;对方停止价格战,携程就停。总之把球踢到艺龙这一边。”汤澜坦言,价格战是把双刃剑,好处是占取了市场份额,坏处是利润会下降。

受价格战影响,携程首次出现季度净利润大幅下滑 40%,但汤澜称携程对此早有心理准备,“即便按照现在的惨烈程度,携程的利润会再下降,最差的结果是零进零出,但携程不会到那一步。”

“这样的局面不会持续太久,一年之内见分晓。”携程的小算盘大概在于其对竞争对手的测算。

2012 年第三季度财报显示,携程营业利润率为 16%,2011 年同期为 31%;艺龙的营业利润率则为-28%,汤澜以此举例,“这就意味着,携程用 84 元赚来 100 元,净赚 16 元;而艺龙现在在用 128 元赚 100 元,赚得越多亏得越多。”

根据携程内部预计,如果价格

大战持续,两公司的利润率将继续降低,携程可能从 16%降到 14%、10%等,艺龙可能从-28%降到-30%或更低。“再过一段时间,艺龙如果撑不住,它就会慢慢降低返现力度,直至最终停止。”

不过,艺龙方面未必认同。艺龙 CEO 崔广福近日在回答投资者提问时称,该公司大股东对艺龙的在线酒店战略非常认同,对管理团队高度认可,“会不遗余力地支持艺龙夺得在线酒店预订第一名”。

“没有任何一家企业可以承受亏损,股东会受不了,管理者压力会很大。”汤澜总结道,这句话也像是讲给携程自己听。

(庄春晖)



经济型酒店陷入囚徒困境:扩张找死 不扩张等死

据艾瑞网统计,2012 年第三季度中国经济连锁酒店市场规模达 63 亿元,比去年同期增长 28.6%,而品牌经济型酒店也纷纷用实际行动表示了继续“跑马圈地”的意愿:三季报显示,如家、7 天、华住酒店(原名“汉庭”)、锦江之星第三季度新开业的酒店数量共为 372 家,其合计同比增长近百家。对于未来的规模,7 天的目标是 6000 家,如家是 5000 家。

扩张 VS 不扩张

三四线城市相对低廉的物业、人力成本,尚未充分开发的场是经济型酒店“下沉式”扩张的主因。“三四线城市三星级及以上酒店的房价也很低,所以经济型酒店的发展是有困难的。”华美酒店顾问有限公司首席知识管理专家赵焕焱向记者表示。无法在价格上形成区隔,“经济型”酒店“下沉”的优势还有多少?

日前,7 天在乌鲁木齐等地组织了多场加盟投资说明会,表示三线以下城市是它未来的主攻方向;华住表示,未来将会把 50%的酒店开到三四线城市;如家目前已经覆盖 250 多个城市,其中三四线城市已经占到了 50%。无论怎样,经济型酒店在三四线城市的“跑马圈地”已成既定事实。

“由于经济型酒店的门槛很低,

所以扩大规模是确立竞争优势的唯一方式,规模大了也好在资本市场上讲故事。”赵焕焱向记者坦言,“但整个行业其实已经陷入了囚徒困境,你不扩张就要被别人超过,谁都不敢放松,这种情况下必然会形成恶性竞争,到最后谁的日子都不会好过。”

“饱和说”凸显同质化

截至目前,7 天、如家、华住酒店已经在多个一线城市实现“同城百店”。据盈蝶咨询统计,截至上半年,上海、北京、杭州、深圳、南京、广州分别拥有经济型酒店数量为 804、688、343、230、299、251 家。这被视为“一线城市饱和说”的有力支撑。

雪球财经分析师吴桑茂并不认同这个说法,“酒店是个区域性非常强的行业。”吴桑茂向记者表示,“在某个 5 平方公里的范围内可以说‘饱和’,但比如北京的亦庄、望京等地,肯定还会有新开酒店。”

“经济型酒店在一线城市确实趋于饱和”。赵焕焱表示,但饱和的可能是“标准化”的经济型酒店。记者近期获悉,客房均价在 90 到 150 元之间——比四大品牌经济型酒店均价更低的布丁酒店,表示对三四线城市“没兴趣”。布丁市场部总监章蔚告诉记者,“特色化”的布丁可

以在一二线城市消费者里创造出新的需求。目前,布丁的会员数量已经接近 600 万。

格林豪泰董事长徐曙光在微博上就格林豪泰与华住酒店内在的“相似”,感慨“客人感觉经济型酒店同质化”。“我们都需要更加努力地创新!”他语气肯定地说道。

全行业的“微利时代”

有数据显示,中国经济型酒店占整个酒店行业的比例,已经从 2004 年的 3%左右上升到了 20%;后有业内人士将这个数据与美国经济型酒店 50%、60%的市场份额相比,得出的结论是“中国经济型酒店还有很大成长空间”。

但赵焕焱不同意如此简单的结论,他认为经济型酒店目前的成长空间,取决于其关键性的指标 RevPAR (Revenue Per Available Room 的缩写,指每间可借出客房产生的平均实际营业收入)。

“三季报显示,如家的 RevPAR 为 157 元,同比下降 12 元;锦江之星为 164.01 元,同比下降 2.16 元;7 天为 140.9 元,同比下降 3 元。”赵焕焱告诉记者,“在 RevPAR 普遍下降的情况下,行业不能大幅度地发展。”对于 RevPAR 和平均出租率的下降,业内人士也普遍认为这是经济



型酒店门店扩张过快导致的。

事实上,“扩张”目前似乎已经成为了全行业的主题:洲际等国际品牌酒店集团正加速扩张,“平均 4 天开一家国际品牌酒店”的速度直让业内人士惊呼“受不了”;与此同时,众多央企与国企的酒店群起改制冲击上市、扩大规模,民营酒店企业也纷纷开始集团化。在这种情况下,众多业内人士表示这将导致“店多利薄”,全酒店行业的微利时代或许即将来临。

“目前中国酒店业总的格局是

供大于求。”赵焕焱告诉记者,“中、高端酒店房价的下降,已经封杀了经济型酒店房价上升的可能性。”对于本就利薄的经济型酒店而言,也许真正“难熬”的日子才刚刚开始。

(彭涵)



民企老板 “前职业惯性症”

古人云“精于小、必废于大。”业务型老总就是这句话的最典型代表。

在中国民营企业中,管理型老总也许仅占总数的 5%,而 95%的老总都是业务型。

管理型老总比较具有战略眼光和管理观念,注重企业战略设计、企业整体管理架构及管理机制的科学化规范化建设、重视企业管理制度建设、重视管理流程的设置、主张一切行为遵循标准化程序化和科学化原则,善于分权、授权、知人善任,让下属忙、自己闲,60%的时间考虑企业今后发展方向,40%的时间应付日常工作琐事,日常业务工作大部分交给下属去做。管理处于有所为,有所不为之境。

而业务型老总则完全不同,管理处于亲力亲为,无所不为之地。每天 98%以上的时间用于处理日常工作,比如联系客户、与银行谈判贷款事宜、面试应聘人员、召开新产品研发会议,让下属闲,自己忙。很多民营企业老总热衷于把权力紧抓在手中,什么事都亲力亲为,结果下面的人没事干,而他却累得要死,且执行效率还不高。不要认为你整天瞎忙就是敬业,其实这是在阻碍整体效率的提升。

业务型老总大都有一种“前职业惯性症”,即在他创办公司之前,都从事过业务经理。

这样,一旦自己创办企业当上老总,其行为方式、思维模式仍然摆脱不了以前职业所形成的习惯,仍然会把主要精力放在寻找客户、开发新市场、联系销售业务等事情上,而作为一个老总应该做的事情(制定企业长远发展规划、建立正规化管理机制、财务控制、选拔任用人才)却很少过问。他们难有时间坐下来冷静地考虑长远战略和企业内部深层次的管理机制问题,一天到晚忙于各种应酬、见客户、见政府领导、出席各种会议、参加各种社会活动,一天到晚处于极度亢奋之中,难以有一个宁静平和的心态,有一种“坐不住”的性格,永远处一种躁动之中。业务型老总虽然已经上升到老板层次,但其精神状态仍然停留在业务员层面上。

特别是大多数的民营企业主并未接受过专门的企业管理的训练,他们实践感受比较丰富,而理论水平却比较缺乏。当企业逐步发展壮大时,会觉得心有余而力不足,此时,民营企业主便应适时地退居二线。通过聘请职业经理等等方式,让那些拥有较多管理水平、技术的人,由他们来负责企业的决策、管理,勾画下一幅蓝图。实际上很大一部分民营企业的职业经理人在工作中不被授予实权,或是在开展工作中不断受到来自老板的权力干扰,使其工作计划无法如期完成,最后导致工作业绩和能力体现不出来,然后又被指责为“没有能力”,最后被一纸“辞退通知书”炒鱿鱼。担任过民营企业高级主管的大部分职业经理人大都有这种体会,其内心深处含有太多的痛苦、酸楚和无奈。

中国的中小民营企业老总摸着石头过河,从幼稚到成熟,从盲目到理性,从独断专行到民主管理,从家族制度到现代企业制度过渡,如何跨过面前的这道坎,便将构成明天中国企业家们成功的路标,把中国民营企业 20 世纪的辉煌炉延至 21 世纪。

(曾水良)

西部当选
雄厚资金

CCI — 成功千万里 融资零距离 —

雄厚资金支持各类项目融资借款,两百万起,可免抵押,个人、企业不限,地域不限,手续简单、审批快、利率低、放款迅速。

电话: 028-68000368