

## 模式创新

## 【策划语】

2月20日,携程旅行网(下称携程)的员工们同时收到了现任总裁兼CEO范敏及公司创始人之一梁建章的邮件。两封邮件所传递的核心信息只有一个,即已经淡出公司直接管理多年的梁建章即将在3月1日接替范敏出任CEO一职,同时还兼任董事会主席,而范敏则担任董事会副主席兼总裁,并兼任携程旅游控股有限公司董事会主席。尽管对一家公司而言这是一次再正常不过的人事更迭,但透过携程近年来在国内市场的表现及在线旅游服务行业发展的趋势来看,将此变化看成是决定携程前途命运的一次变革契机亦不为过。

## 临危换帅

## 创始人复出变革“携程模式”

## 梁建章重新出山 携程或迎来巨变

■ 廖丰 侯继勇 胡祥宝 李娜

2月21日,携程旅行网宣布董事会任命梁建章为董事会主席兼首席执行官,任命范敏为董事会副主席兼总裁,并兼任携程旅游控股有限公司董事会主席,任命3月1日起生效。此前关于梁建章复出的猜想成为现实。梁建章是携程创始人之一。

## 人事 高层思路求变

不久前,携程将其在二三线城市的机场、高铁、火车站、汽车站等地面销售人员裁撤殆尽,据媒体报道人数超过500。

据腾讯科技了解,近年来,携程很少在人事上做如此大规模调整。按照一名原携程高管人士的推测,携程在人事上的变动一般都要取自上而下的策略,裁撤地推人员只是人事调整的前奏,后续定有大动作。

若要实行自上而下的变革,范敏自然首当其冲。

现实中,梁接替范已经传言已久,为何选择在2013年正式启动?原因或是行业大势使然和两人思维不同所致。

知情者称,范敏是传统的酒店业出身,思维较为传统,属于“守城”的角色,2012年是携程危机最重的一年,携程正遭到艺龙、去哪儿网和众多移动互联网产品围攻,而后者恰是用互联网的思维来对抗携程,这也是范敏的短板。

“携程是一家披着互联网的外衣的重公司,而去哪儿等则属于轻公司。过去几年其虽然实现了对传统旅游业的互联网升级革命,但革命的并不彻底,携程最大的如电话呼叫中心,和众多地面销售人员大大加重了人力成本,一旦遇到互联网和移动互联网等更先进的生产力的冲击,其整体沿用多年的管理机制就会变得不适合。”有分析人士如此强调。有媒体评论称,创始人纷纷离开之后,携程的职业经理人虽还算优秀,却没能让这家公司保持一种饥饿的状态,轻视了行业的新变化与新对手。

“携程高层思想保守、老化,对新环境反映迟钝,思维跟不上,很多业务因为沟通不畅而贻误战机。2012年梁建章回来后,给了范敏一年的时间,但携程依然起色不大。”一位已离职的携程员工表示。

携程当然不会放任这些问题无限期积累下去,换帅成为必然。

## 现状 内忧外患

业界称,梁建章淡出时给范敏留下了“一副好牌”,其辞任CEO时,携程的主要赢利点为酒店、机票和自由行产品预订三大业务。

2011年,国内在线旅游市场发生了明显变化。在OTA领域,专注酒店预订的艺龙以及定位自由行的同程,以港中旅为靠山的芒果网对携程发起了正面挑战,而去哪儿、酷讯等垂直搜索和淘宝旅游等B2C平台跟携程相比具有明显的比价优势,途牛网、驴妈妈等以旅行团产品销售为主,在竞争中也别具一格。而近年来品牌酒店、航空公司越来越注重建设直销渠道,携程的佣金率越来越低。以今年2月20日收盘20.58美元的价格计算,

## 评论

## 梁建章回归能否拯救携程?

一位在线旅游行业高管向网易科技口述了对梁建章回归的如下看法:

## 梁建章逐渐意识到携程所面临的重大问题

## 1. 缺乏生命力的内部创业计划

去年6月,由CEO范敏牵头,开启了携程内部创业计划,成立携程创新推进委员会”,由公司副总裁庄宇翔担任首席执行官,每季度进行一次内部创新建议与项目评估,在机制与模式上进行全新的实践与探索,为具有创新意识与挑战意愿的同事们提供新的职业发展空间,为有效率地开拓创新提供更大的展现舞台。



携程的市值被腰斩至28.7亿美元。

携程正遭遇到越来越多的挑战。除了与去哪儿网这一强劲对手厮杀,一些专注细分市场网站的特色网站不断出现使得携程面临“十面埋伏”。而类似酷讯旅游这样的旅游类垂直搜索引擎新业态模式出现,使得旅游产品的市场报价更加透明,竞争更加白热化。如今的携程,不仅面临客户流失,而且价格控制力也逐渐下降。

面对这样“内忧外患”,此刻梁建章的回归引起了业内不少人士的关注。不少业内人士对其回归表示看好。酷讯旅游网CEO张海分析,时任携程旅游CEO范敏因其酒店业的“出身”,也导致了其在领导携程走向了更加保守的道路。上万人的呼叫中心、丽江的摆渡车、收购传统旅行社……范敏时代的携程,互联网网的特征正在减少,且也因此被众多后来者围攻。梁建章的归来,也许能够让携程能重新跟上这个时代,这对酷讯来说将是一个挑战。

张海则认为,梁建章的回归将会出现四个变化:一是携程更加IT化,对移动和线上战略会执行更加坚决;二是携程更积极应对竞争,更加强势,反击更加有力;另外,携程将向轻公司方向发展。从最近裁地推员事件可看出;最后,其将更能把握在线旅游行业新方向、新机会,比如投资途家等新兴网站。

## 原因 大力求变

业内盛传,2008年携程错失收购去哪儿网成为在线旅游领域巨无霸的机会,失去哪儿网获得了百度3.06亿美元现金,并在百度的帮助下羽翼渐丰。2012年,携程决定与另一家垂直搜索引擎酷讯达成战略合作,以打击去哪儿。

一位从事OTA行业的资深人士说,携程这几年的一系列收购使携程从轻资产公司变成重资产公司,运营成本急剧提高,丧失了价格优势。劲旅咨询总经理魏长仁告诉记者:“此时此刻的携程,最需要的是重新焕发作为互联网概念公司的技术基因,梁建章显然更适合负责这项任务。”

近两年来,在移动APP的建设方面,携程慢了一拍。2012年9月,携程首次参加互联网大会,联合手机地图厂商高德,并一口气推出5个APP,这其中,不乏梁建章为首的董事会的授意。

大半年过去了,没有成型的项目产生,作为战略重点的惠选(反向出价模式的酒店预订)仍然包裹在携程主品牌下,没有做应有的隔离。

## 2. 冒险精神欠缺的移动互联网布局

在一个讲求短期收益的公司,从初期就按照投资回报的思路发展新业务和新渠道的运营,往往发现不了新的机会。对比携程、艺龙、去哪儿在移动互联网的布局,携程最为保守和缺乏想像力。

根据公开数据显示,携程的移动客户端酒店客单价为400元左右,而其他家均为300元左右。在携程移动应用上下单的都还是携程的老用户,这也变相说明了携程并未成功通过移动互联网获取新的用户。在酒店产品迭代上的缓慢也未能更有效地跟上移动

酒店及旅游行业专家赵焕焱说,携程此前的一系列并购还面临着整合的挑战,“携程主要产品线包括机票、酒店、度假、企业旅游四大板块,机票、酒店收入占其营收八成。投资的整合不比创新容易,因为整合的目的是创造产品,创造产品需要对市场有较好的把握,资源的优化配置,服务的顺畅衔接,整合还要注意资产轻重的平衡。”

## 反思 “鼠标+水泥”模式

梁建章这张新面孔,已经为携程带来了一些改变。

去年5月学习归来的梁建章悄然复出,携程开始发生变化,变得更迅速,更凶猛:在价格战方面,不到2个月,就推出5亿美元酒店返现,不到半年,就推出5亿美元机票返现;在移动互联网方面,推出产品密集性推出的半年,正是梁建章学满复身后的2012年下半年;至于裁员,也是梁建章复出后的事情。早在去年下半年,就有消息称梁建章将取代范敏,携程方面当时否认了这一消息。

侯晓天认为,“范式救赎”从某种意义上是“梁氏新政”的开端。侯晓天认为携程最期待的是梁建章的IT背景。携程的1999年,电话营销是很先进的模式,戴尔凭此登上了PC之王的宝座,而携程则依靠强大的呼叫中心业务垄断了在线旅游业。

此后不久事情就开始发生了变化,互联网技术在主导产业变革,未来则可能是移动互联网主导产业变革,在这样的背景下,梁建章的IT背景可以帮助他保持正确的判断,使携程在下一轮产业变革中不致再次落伍。

至2012年底,携程通过呼叫中心下的订单仍然超过50%。从去年下半年开始,携程开始投入重金买百度关键词、360网址导航,目的是增加来自互联网的订单比重。侯晓天认为,这不会带来根本性的变化,根本性的变化是对原有的商业模式,即被行业诟病的“鼠标+水泥”的呼叫中心模式进行颠覆式再造。尽管“鼠标+水泥”模式曾经助携程在国内在线旅游业成长初期摧城拔寨,但随着互联网行业的几次变革,特别是移动互联网兴起给诸多行业带来了诸多的新发展机遇,携程固守的商业模式开始显得与时代格格不入。

所谓颠覆式再造,即运营方式,或商业模式,或用户体验与现在完全不同。

互联网用户行为的变化趋势。比如艺龙和去哪儿都针对移动互联网用户的行为趋势推出了Last Minute方式的酒店预订,而携程仍然坚持在移动端销售与互联网和电话中心完全相同的商品。

## 3. 分销广结盟,但缺乏服务的心态。

运输业服务接口能力低下,维护不善,经销商口碑不好。当惯了行业老大,对外缺乏服务的态度,并且很多潜在的合作伙伴或多或少都受到过携程的打压。

## 4. 佣金低。

## 梁建章将如何“复兴”携程?

面临着目前竞争情况,梁建章如何“复兴”携程?建议如下:

携程目前在移动互联网领域“遍地开花”的目的在于“跑马圈地”。侯晓天认为这种做法不可取,应该以“压强法则”突破,想清楚携程应该做什么,不应该做什么,然后单点突围成功。

从OTA(在线旅行社)转型升级为OTP(一站式旅行服务平台)也体现梁建章的变革思路:做全产业链,营造封闭生态系统。侯晓天认为这会让携程越来越重,而互联网,移动互联网时代,轻公司更有生命力。侯晓天说:比如收购线下旅行社,并不是携程的优势所在。

## 未来 无线业务成重头戏

眼下,国内移动互联网正以不可逆转的态势席卷而来,而携程无论是上述的裁员还是梁的复出都与移动时代的大势相关。

过去,携程有一张庞大的地面销售网遍布各大城市的机场、车站与酒店等地,它弥补了PC互联网无法移动的缺陷。如今智能手机的流行让人们随时随地都可上网,地面销售人员必然成为移动互联网时代所要抛弃的。

近两年来,今夜酒店特价、航班管家、酒店管家等各类独立的APP方兴未艾,而原来的对手去哪儿、艺龙、酷讯也都推出手机端,移动APP占据了一席之地。

在移动互联网时代,正如Drawsome-thing、Instagram的崛起,巨头难以垄断所有的创意,而且原有PC端商业模式的核心竞争力会被重新定义,携程的传统优势难以在移动互联网领域快速延续。

2012年,梁建章回国就曾给了携程一个新的指示:大举进军移动互联网。据消息人士称,梁甚至和范敏等几乎所有高管都达成共识:无线会成为公司发展的重头戏,在携程内部把无线互联当作公司的二次创业。

去年一年里,梁建章希望携程无线产品能更加专业化、细分化,并通过股权合作等方式整合第三方旅游类APP,而曾经负责过研发、IT运营以及技术的江浩则被转为全权负责携程无线的业务。

2012年9月,互联网大会上,一贯低调的范敏高调亮相,谈及最多的就是无线互联网。当时,携程网联合手机地图厂商高德,并一口气推出5个APP——携程无线、携程特价酒店、携程旅游、驴评网、铁友等,从各个角度出击移动互联网。今年1月携程披露的数据已经占据10%。

如今,在线旅游业已到转折点,互联网和移动互联网带来的成交量已超过一半,携程以电话呼叫中心为核心的商业模式正面临挑战。但在范敏掌权时代,并未看到携程对电话呼叫中心等实行精简计划的计划,而且无线业务并未迎来大的起色。

如果梁建章重掌CEO权杖,线下呼叫中心和无线业务或将成为调整的最重要一环。毕竟,已经进入瓶颈阶段的携程在移动互联网的大潮下,既兴奋又迷茫,要迎接移动互联网的挑战,必须补充移动互联网的基因,必须要拥有超越传统PC互联网的模式和思维。这样,围绕移动端,从业务架构到人事调整,从产品到市场等各种策略的变化就成为其在2013年必然之举。

1、携程面对的是重公司的自我革命,昨天的成功是今天的羁绊,从另一个角度讲,也是携程创业精神的回归。

2、要异业合作而非一味打压。携程在文化上要取得新突破,更侧重行业覆盖和异业合作,而不只是强势地打压其他同业竞争对手。

3、更加侧重媒体。①媒体流量成本持续上升,进一步影响收益;②用户群细分,携程原有的主要用户群是商旅散客,希望能够抓住更多的休闲出行用户,而这部分用户是极度需要个性化产品定制和服务的。③携程近期已经表示希望收购旅游搜索引擎。

4、对新用户行为趋势变化进行应对调整。创新意味着冒险,冒险意味着责任,而梁建章是带领携程最好的人选。(网易科技)

## 对手话道

## 艺龙崔广福:不会因携程梁建章上台而自乱阵脚



艺龙CEO崔广福

在外人看来,梁建章的上台,对于正在追赶携程的艺龙而言,将是一个不小的打击。但崔广福却说:“我不担心别人,只要做好自己的事情。他(携程)肯定会有自己的策略,但不能因此乱了自己的阵脚。”

## 价格战激烈 去年每间夜只挣3分钱

艺龙日前发布了2012年第四季度及全年财报,财报显示,艺龙第四季度净营收人民币2.09亿元,同比增长32%;艺龙第四季度净利润为人民币570万元,而上一年同期净利润为人民币1,500万元。

对于净利润的大幅下跌,崔广福表示:“净利润下滑,价格战是最主要的原因。市场形成新的平衡后会有好转。”

过去一年来,在线旅游领域全面进行了价格战,艺龙、携程、去哪儿及同程网等都在各种程度上大做促销,以此抢夺市场。根据财报计算,艺龙过去一年卖了1600万间夜,而艺龙去年利润是500万元,由此可得出艺龙每间夜挣的钱是3分钱,崔广福笑称:“我们全部为用户服务了。”

“价格战不是坏事,只是一种竞争方法,通过价格战可以迅速增长市场。我有20亿元的现金储备,我们做好了准备。”崔广福没有透露价格战带来的市场增长有多少,但他表示,我们(的在线市场)现在是携程在线市场的80%。

## 坚定激进推广策略

尽管去年几乎全为用户服务,但艺龙今年依旧会保持这种激进的推广策略。分析人士认为,不惜利润的投入推广,也是艺龙应对携程梁建章回归的策略之一。

携程在此前公布第四季度财报时,携程网COO孙洁曾表示,携程网移动应用程序及后台支持系统的开发将成为今后的首要任务。“我们将继续在此领域进行投资,以确保我们获得更多的市场份额。”知情人士透露,“梁建章执掌之后,携程未来在无线市场的策略将非常凶猛。”

对此,艺龙的应对策略是今年延续在线酒店战略以及增加对无线的投入,无线布局。“为了加速成长,愿意牺牲短期利润,携程是我们最主要的竞争对手,竞争很激烈,很残酷。”崔广福说。

“在无线方面,我们是全平台的覆盖,苹果、安卓、Wphone。另外我们还做了两件事,一是更加积极地推广,每个极度都会加大对无线的投入;二是提高网站用户的使用体验,改进转化率。”(张丹)



## 遗失启事

王黎蓉身份证(身份证号:512922196812173748)遗失。特此声明