

通过增值标品业务和加强供应商品质管控等措施——

# 同程发力线下 旅游业迎变局

本报记者 余颖



近日,游客在咨询同程旅游的跟团游项目。 本报记者 余颖摄

日前,同程旅游宣布投资30亿元,打造同程旅行社(集团),运营以休闲度假游及景区目的地为核心的业务板块。同程旅游另一大板块同程网络则以机票、酒店、火车票等标品为主要业务,目前已实现规模化盈利。

同程旅游创始人、CEO吴志祥表示,通过对公司组织架构的变更,同程旅游将适时推动这两大板块独立IPO,分别在适当时机进入资本市场。这一决定背后的深意,是标品业务竞争太过激烈,长期陷入价格战、补贴战的在线旅游平台(OTA)正在寻找新战场,同程、携程去哪儿、途牛等无一例外。

## 标品市场以流量为王

6月16日,携程去哪儿发布第一季度财报,显示了归属于公司股东的净亏损16亿元,比去年同期的1.26亿元亏损大幅增加。这16亿元中,10.7亿元都来自以标品预定为主营业务的去哪儿网。

火车票的价格是固定的,只能通过预订量的增加形成规模效应,没有太多运作空间;机票预定方面,近年来,航空公司持续提高直销比例以及中国民航局

制定的最新机票佣金政策,压缩机票预定的利润空间;在低端酒店预定市场,由于价格几乎是唯一的影响因素,竞争还是很激烈。联席总裁兼COO孙浩也承认,携程去哪儿将在低端酒店预定市场保持“有竞争力的价格战略”,向竞争对手施加压力。这也意味着OTA在标品市场,尤其是机票和低端酒店预订的价格战还将持续一段时间。在此背景下,谁能获得流量,谁就占据优势。

“现阶段标品市场仍是流量为王。”吴志祥表示,接入微信入口为同程带来了稳定的预订量,目前同程网络的机票预订已经突破每天10万张,同比增长超过250%,位居行业前三。同时,同程网络的火车票预订每天超过40万张,行业领先,其中一半都来自微信端。

凭借APP、网站、微信和QQ这4大入口,同程2015年服务人次突破1亿,为标品业务打下盈利基础。分拆后,预计2016年同程网络实现1亿元以上利润。

标品业务客单利润不高,但得益于中国旅游市场不断增加的出行量,这一块具有较高增长潜力。孙浩认为,预计携程去哪儿二季度在交通票务预订方面的收入同比增长率将达到95%到100%。

以标品预订为主的同程网络也已经取得规模化盈利。“根据与腾讯的协议,同程网络对未来3年的预订量有较为准确的计算,具备持续高速增长的潜力。”吴志祥透露,继携程之后,同程网络率先成为规模化盈利的OTA企业。同时,标品业务的增值服务将成为新利润点。例如,同程正在开发境外火车票、抢票业务、送票上门等业务。途牛旅游南京东项目负责人吴凯介绍,依托京东强大的物流配送优势,途牛的车票预订业务也将提供送票上门服务,有望大幅提升火车票预订市场的用户体验。未来,京东还将向途牛开放京东钱包APP入口,带来更便捷的网上购票服务。

## 多措并举谋转型

游客预定线路后,通常由各个旅行社发团,配备各地的地接社,再由当地安排导游,而大量的传统旅行社、航空公司、酒店是服务的最终提供者。因此,OTA平台无法预计旅行中出现的问题。“说实话,让我给父母在同程上选条线路,还做不到100%放心。”吴志祥表达了这个忧虑。不过,这些无法掌控的痛点也成为旅游行业升级转型的机遇。

同程选择了成立旅行社,垂直切入线下的旅游供应链打造。同程在旅行社业务方面投入的30亿元中,有10亿元设立了旅行社投资基金,目前已收购南通辉煌、上海美辰、广州创游、北京永安等国内中小型旅行社。在海外,同程分别与日本HIS、韩国乐天观光、泰国玩美假期达成战略合作,在日本、韩国和泰国成立了当地的合资旅行社。另外,同程航空等产业链上下游公司也在计划中。

记者了解到,OTA平台更有效的策略是加强供应商品质管控。同程表示,更多的钱将会用于供应商“匠人联盟”奖励计划。加入这个计划后,供应商有机会享受高达1000万元的奖励,还可以在信用贷款、订单贷款等方面享受更好的额度和利率优惠。同时,旅游供应链上的各个企业也被纳入同程旅游的监管体系,要求其按照同程的标准化设计提升服务水平。这是OTA平台首次大规模

直接介入线下企业的品质管理,如果能形成服务闭环,对旅游行业会产生震动。

同时,同程还计划拿直接接触游客时间最长的导游“开刀”。“去年,我们梳理了同程的近1亿条评价,发现了22万条差评,其中超过50%跟导游和领队有关。”吴志祥说,“因此,要从源头上提升顾客满意度,必须在导游和领队环节方面下功夫。”这也是同程成立导游网络学院的初衷——同程不仅要为全行业的导游、领队提供深造平台,也要培养他们以客户满意为宗旨的服务意识,扭转眼下以收入论英雄的行业规则。

未来,同程还计划推出全新的导游奖励机制,导游的奖金由客户的满意度决定,不再跟购物回扣联系起来。目前,这一形式已在“快乐大巴”周边游品牌试行,用行程把控、互动成果、游客照片收集、游客点评及反馈等几方面作为导游奖金的发放依据,效果良好。普通跟团产品的好评率一般在80%左右,而快乐大巴的好评率则达到零差评。

OTA平台向线下切入,带来创新的服务意识,更有巨大的信息优势,他们对数据的应用能力让传统旅行社望尘莫及。同程旅行社探索了一条“大数据+人”的模式,先由系统根据消费者浏览网页的记录判断其出游计划,再由销售顾问跟进。“例如,如果消费者在网站上浏览了欧洲游的相关信息,我们的销售顾问就会根据他的年龄、性别、消费记录等,整理几条最适合他的旅欧线路,有针对性地跟他进行一对一沟通。”同程旅行社负责人吴剑说,同程已在全国发展近1万名销售顾问。这一策略大大提高了销售成功率,同程旅行社的市场份额迅速提升,仅在广州市场就实现10倍增长,全国用户的复购率也稳步提升。

OTA平台向线下发力的形势一片大好,会不会引起旅行社的反弹呢?对此,吴志祥认为不至于。“截至2014年底,我国旅行社总数为26650家,当年全国旅行社营业收入4029.59亿元。这个数字几乎是携程去哪儿、途牛、同程营收总额的10倍。”吴志祥说,“中国旅游市场足够大,完全容得下线上线下企业共同发展。”

早期的OTA公司利用网络减少预订环节,节约信息收集成本和发现客户的成本,提高了预订效率,降低了订票成本。因此,第一代的OTA,比如携程、艺龙和已经消失的游易网迅速分割了电话订票订房或到店购票、订房的市場。

不过,当时的游客要求不高,只要能花低价、很方便地订个东南亚7日游,哪怕吃得差一点、住得差一点、导游态度恶劣一点,只要能出国转一圈,拍一摞照片、买点东西,就觉得这趟旅游挺不错的。而如今的游客需要更优质的服务。譬如,带孩子的希望有人能帮着搬下行李,老年游客希望能住个安静的房间,买特产时能有人指点一下。因此,近年来蚂蜂窝、猫途鹰等新一代OTA崭露头角。这些在线旅游平台在吃住行游购娱的各个环节提供海量用户点评信息,帮助用户作出更准确的选择,由此切入旅游预订。

然而,这些信息只是前期选择的参考,无法适应千变万化的现实情况,也没有对商家利益产生根本影响,自然就无法保障旅游过程中的服务质量。更何况,有些行程中的关键要素游客完全没有选择权,大巴司机是谁,导游口碑怎么样,都是两眼一抹黑。行程结束后,游客也找不到地方反馈真实体验,或者说了也没有多大用处。

以导游方面为例,倘若要改变长期以来导游带游客购物的机制,必须调整对导游的考评机制,让游客的评价变成奖惩依据。目前,已经有公司作出类似尝试,比如九子地球,其服务模式是签约职业或非职业导游,为顾客一对一制订线路,并全程陪同讲解。去什么景点、到哪里吃饭、买什么东西都由导游根据亲身体验进行推荐,有的导游还提供包车服务,连巴士司机也省了。游客选择导游的依据就是导游的自我介绍和客户点评,点评越好的导游被选择的概率越大,收入也相应越高。

最近,同程旅游也宣布将启动供应商、导游奖励计划,其核心就是改变考评机制,好评率高的导游和供应商将获得更高奖励。这就相当于将旅游评价的指挥棒交到游客手里。也就是说,只要导游服务好了客人,就可以获得丰厚奖励。而且客人的评价也会记录在他的档案里。谁是优秀导游,谁是差评导游一目了然。不过,这样的考评办法,需要及时收集处理大量数据,在纸质化时代很难实现。而数据正是OTA的强项。通过网站、客户端反馈的信息真实迅速,也便于后台处理。

我国旅游产业发展到今天,已经处在消费升级的风口。互联网正在渗透旅游行业,线上线下企业都具备了信息化基础。现在需要旅游行业共同参与,改变旅游供应链的评价机制,最好能建立起导游、旅行社、饭店、巴士公司的黑白名单,让游客的出行选择变得更容易,也让优质服务商获得更好的发展机遇。

若瑜

## 中国银行业监督管理委员会广东监管局

### 关于换发《中华人民共和国金融许可证》的公告

下列机构经中国银行业监督管理委员会广东监管局批准,换发《中华人民共和国金融许可证》,现予以公告:

**机构名称:**华侨永亨银行(中国)有限公司广州分行  
OCBC Wing Hang Bank (China) Limited Guangzhou Branch  
**机构编码:**B0286B244010001  
**许可证流水号:**00370923  
**批准成立日期:**2016年5月20日  
**住所:**广东省广州市天河区体育东路138号金利来数码网络大厦自编层第一层107铺,2102-2105,2504-2509室  
**邮政编码:**510620  
**电话:**(86-20) 38780333  
**传真:**(86-20) 38780163  
**业务范围:**许可该机构经营中国银行业监督管理委员会依照有关法律、行政法规和其他规定批准的业务,经营范围以批准文件所列的为准。  
**发证机关:**中国银行业监督管理委员会广东监管局  
**发证日期:**2016年6月15日

## 中国银行业监督管理委员会广东监管局

### 关于换发《中华人民共和国金融许可证》的公告

下列机构经中国银行业监督管理委员会广东监管局批准,换发《中华人民共和国金融许可证》,现予以公告:

**机构名称:**华侨永亨银行(中国)有限公司广州天伦大厦支行  
OCBC Wing Hang Bank (China) Limited Guangzhou Talent Center Sub-Branch  
**机构编码:**B0286S244010003  
**许可证流水号:**00370926  
**批准成立日期:**2016年5月20日  
**住所:**广东省广州市越秀区天河路45号之四天伦大厦第1楼01单元  
**邮政编码:**510060  
**电话:**(86-20) 38303368  
**传真:**(86-20) 38303366  
**业务范围:**许可该机构经营中国银行业监督管理委员会依照有关法律、行政法规和其他规定批准的业务,经营范围以批准文件所列的为准。  
**发证机关:**中国银行业监督管理委员会广东监管局  
**发证日期:**2016年6月16日

## 中国银行业监督管理委员会广东监管局

### 关于换发《中华人民共和国金融许可证》的公告

下列机构经中国银行业监督管理委员会广东监管局批准,换发《中华人民共和国金融许可证》,现予以公告:

**机构名称:**华侨永亨银行(中国)有限公司广州海珠支行  
OCBC Wing Hang Bank (China) Limited Guangzhou Haizhu Sub-Branch  
**机构编码:**B0286S244010002  
**许可证流水号:**00370925  
**批准成立日期:**2016年5月20日  
**住所:**广东省广州市海珠区昌岗中路238号自编之二、901-902房  
**邮政编码:**510260  
**电话:**(86-20) 34338333  
**传真:**(86-20) 34338936  
**业务范围:**许可该机构经营中国银行业监督管理委员会依照有关法律、行政法规和其他规定批准的业务,经营范围以批准文件所列的为准。  
**发证机关:**中国银行业监督管理委员会广东监管局  
**发证日期:**2016年6月16日

## 中国银行业监督管理委员会佛山监管分局

### 关于换发《中华人民共和国金融许可证》的公告

下列机构经中国银行业监督管理委员会佛山监管分局批准,换发《中华人民共和国金融许可证》,现予以公告:

**机构名称:**华侨永亨银行(中国)有限公司佛山支行  
OCBC Wing Hang Bank (China) Limited Foshan Branch  
**机构编码:**B0286S344060001  
**许可证流水号:**00370540  
**批准成立日期:**2016年5月20日  
**住所:**广东省佛山市顺德区大良街道办事处府又居委会东乐路268号新一城购物广场首层12-15号房屋  
**邮政编码:**528300  
**电话:**(86-757) 22687222  
**传真:**(86-757) 22687555  
**业务范围:**许可该机构经营中国银行业监督管理委员会依照有关法律、行政法规和其他规定批准的业务,经营范围以批准文件所列的为准。  
**发证机关:**中国银行业监督管理委员会佛山监管分局  
**发证日期:**2016年6月16日