慧眼观企

携手万达旅业发力线下旅游细分市场

同程不靠“接盘侠”

余 颖

图①为位于江苏苏州的同程旅游总部大厦。

图②为同程大厦内部。墙上的显示屏上是同程游客的实时监控数据，每一个亮点都代表一个同程旅行团。

图③为一位老先生在给妻子画眉。在百旅会南浔首发团活动中，200多位中老年人补办了一场中式集体婚礼。 （资料图片）

去年10月，同程旅游宣布合并重组万达集团旗下万达旅业，几乎同时，同程又在全国大规模启动专门针对老年群体的服务品牌“百旅会”，希望老人们活到100岁，游遍全世界。

动作频频的同程旅游究竟要做什么？

不是传说中的“接盘侠”

推进并购整合肯定是同程今年的重要任务之一。

去年被收购的万达旅业旗下共有12家旅行社，遍及北京、江西、湖南多地。2016年上半年，万达旅业收入为60.3亿元；而同期，众信旅游和凯撒旅游分别实现营收44.43亿元和26亿元。单从营收规模上来看，万达旅业已经远超众信旅游和凯撒旅游。

但是，这12家旅行社之间并未完成业务整合，一直各自为政。而且在2015年万达集团工作报告中，万达旅业计划在2016年实现161.7亿元的收入，上半年的营收显然落后于进度。这也是为什么业界有人质疑，万达把包袱甩给了同程。

“这12家旅行社都是盈利的，其中6家还是中国百强社，在各地都有较强的市场影响力，并入同程后有助于协同发展。”同程旅游创始人、CEO吴志祥否认了“接盘侠”的头衔，“我们期待能三方共赢：万达能够实现资产重组，同程能获得更高资本收益，同时，12家旅行社可以获得支持，同程可以线下借力”。

线下，是同程和所有OTA梦寐以求的市场，也是下一个主战场。去年6月，同程旅游对外宣布将分拆为两大板块——同程网络和同程国际旅行社（集团）。其中，同程网络以酒店、机票、车票预订等标品为主，虽然目前已经盈利，但市场份额已被几大家分割，格局已定，增长空间不大。

而同程旅行社则不然，由于直接深入万亿级旅游市场被寄予厚望。此前，同程旅游已经加大线下体验店的开店力度，并收购了一些线下旅行社。此次合并重组万达旅业如果顺利达成，既能进一步补上同程的线下短板，还能增加至少100亿元的流水。

“合并万达旅业后，同程旅游预期体量将达200亿元量级，在国内旅行社里数一数二。”吴志祥表示，同程旅游预期将在2017年产生盈利。

但合并可不是简单地财务并表那么容易。同程和这12家旅行社都有万达投资，过去每季度例会上都会碰面。但真的要成为一家人，在一口锅里吃饭，可就不是点头微笑那么简单了。

“这12家里面有的是批发旅行社，有的是渠道旅行社，有的是从产品到渠道到研发自成闭环的旅行社。”吴志祥说，这就像要接受12个跟同程出身不同、价值观不同、操作方法不同的兄弟企业进来，对企业文化来讲是一个很大的挑战。而且据记者了解，此前万达对这12家旅行社只是控股，还有其他股东利益纠葛，这无疑加大了同程整合的难度。

同样，让这些线下旅行社接受同程也不容易。同程对线下旅行社有自己的定位——不只是一个签约场所，而是旅游体验店，甚至是一个城市的形象推广中心。比如在井冈山门店，消费者可以体验井冈山的茶叶，听井冈山的故事，看井冈山的影片，真的有兴趣了，预订旅游产品水到渠成。

在这个过程中，同程用的是大数据加人的战略，即公司后台拥有所有同程旅游的线上客户数据，并在全国设立了线下门店，依靠旅游顾问为用户进行一对一制定服务和出游计划。

“这是中国旅游业30多年来没有人成功尝试过的路子，目前虽然有一些进展，但凭良心讲，包括这12家在内的线下旅行社对我们是不是真的服气，确实不好说。”吴志祥坦言，自己对这些情况很清楚，不过依旧有信心，“再过半年大家就会认可同程的路径”。

目前，同程已完成了跟万达旅业的初步整合。对于整合的结果，吴志祥表达得也很直白，“我们朝最好的目标努力，也做好最坏的打算”。他计划用3年完成整合，成为线上线下优势结合的旅行社。

建立全程可控的服务体系

合并重组万达旅业能够帮助同程营收一举站上200亿元台阶，但同程更看重的是，收购能够提升自己对旅游产品的全程掌控。毕竟，在目前的旅游市场上，不仅同程乃至整个国内OTA最头痛的就是线下服务体验糟糕。

中消协发布的体验调查表明，行程中违反合同、强制消费、更改线路、黑导游、景区环境卫生差等情况普遍存在，游客“被”购物情况屡禁不止，还有导游对游客恶语相向。

“别看在线旅游、线下旅行社线路那么多，如果让我闭着眼睛选一条送自己的父母参团，我真不敢。不只是我，哪个旅行社的人也不敢100%放心。”谈到投资30亿元打造同程旅行社的初衷时，吴志祥曾表示这是被“逼”出来的。因为游客在平台预订线路后，实际上是由各个线下旅行社发团，到了旅游目的地又转由当地负责，导游也是当地安排，大量的线下旅行社、航空公司、酒店、大巴公司才是服务的最终提供者，OTA平台对行程中可能出现的问题无法预计。

因此，同程一直努力建立一个全程可控的旅游服务体系。除了取消回扣提成、将导游薪资与网络点评挂钩、启动匠人联盟、将旅游服务商纳入同程监管体系之外，最直接的办法就是建立自己的旅行社，推出自己的旅游产品。

细分市场才是真正发力点

统计显示，2016年，同程旅游集团服务人次达到3亿；GMV达到600亿元，同比增长140%。

对这个成绩，吴志祥并不满意，“还有137100万条差评，也就是说3000人里有1.4个人有意见”。他开出的药方，一是细分用户后的高品质服务，二是大数据基础上的个性化服务。

2016年9月，同程启动了百旅会品牌，200多名老人参加了南浔首发团。吴志祥把自己的父母也送进了这个团。一路上，老人们穿上嫁衣，唱红歌、练湖笔，学习五禽戏，享受了“定制”的欢乐。夕阳红人群正是同程选定的第一个细分市场。在同程的上亿用户中，有1000万中老年消费会员。跟年轻人喜欢自由行不同，老人的语言能力、协调能力都相对较弱，很多人不愿意自己操心安排交通、吃饭、住宿、门票等环节，所以，对这部分消费者来说，跟团游是更好的选择。

吴志祥想做的百旅会不是简单的老年旅行团，而是一个从线路到讲解词到服务完全定制的细分产品，“比如北京苏州四日游，80岁的旅行团行程应该非常慢，听苏州评弹，坐苏州游船，去江南的长寿之乡跟老寿星们聊天。而18岁旅行团的苏州之行可能要安排吃大闸蟹，逛平江路。两个群体的产品是不一样的”。

吴志祥说，此前，同程做过一个内部调研。调研发现，在中老年群体中，32%的人没有办过精致的婚礼、55%的人没有好好拍过结婚照、71%的人没有度过蜜月。基于此，去年12月21日，同程宣布对老年旅游品牌百旅会产品升级，新升级的产品为老年游客提供集体婚礼、双人烛光晚餐、撒满玫瑰花的婚房、全程专业摄影师跟拍等浪漫服务，并组织儿女事先录制短视频，作为父母入住酒店房间电视的开机视频，还有儿女的手写信作为欢迎词。由于卖点好、服务好，这套双人版售价仅3000多元的产品去年底上线后持续热销，有不少都是子女买给父母的。

最新统计显示，截至目前，百旅会在全国进行专属线路的服务团期累计超过300个，78个城市满意度100%，率先在周边旅游服务中实现了零差评，会员增长月环比达到300%。这让吴志祥意识到，细分客户，解决痛点，同程也许可以重塑跟团游的形象和口碑。“当移动互联网的红利消失后，发展新用户的获客成本已经太高，深耕现有用户，寻找复购机会是一门更划算的生意。”吴志祥说，截至2015年底，我国60岁以上的老人已经达到了2.2亿人，占总人口的16%左右。让这些老人愉快地看世界，成为同程最看好的发力点。

除了老人，亲子、丽人等细分群体也在计划中。“我们的目标是做到100%好评，100%复购。”吴志祥表示，以品质旅游为入口，围绕用户进行深度的服务与经营是同程旅游2017年的大方向，“同程不购物、不卖保健品，就靠对用户需求的挖掘，靠品质旅游把钱赚了”。

生意经

宁夏紫荆花纸业“花开”东北：

“签约吉林只是个开始”

本报记者 许 凌

日前，宁夏紫荆花纸业有限公司与吉林双辽市政府举办签约仪式，紫荆花纸业将投资10亿元，在吉林双辽建设年加工10万吨秸秆的农产品深加工项目。

走进紫荆花纸业有限公司，只见厂区内上下左右布满银白色管廊。“为了装备这些现代化污水处理系统，我们当年投血本儿，花了2个亿！”紫荆花纸业董事长兼总经理纳巨波一脸书卷气。

用农作物秸秆造纸早已不是新闻，仅宁夏就先后有70多家企业做类似的买卖。

这些企业如今都怎样了？“都垮了！”紫荆花纸业生产总监徐和刚言语直率，“按理说，中国是生活用纸消费大国，但为什么许多造纸企业难以为继？实际上，就是两个瓶颈问题在作怪，一个是能否实现‘以草代木’，解决纤维原料长期依赖进口的难题；另一个是怎样破解水资源节约和污水循环利用的环保难题。这意味着，造纸业要发展，必须进行一场环保革命”。

近年来，紫荆花纸业锐意创新改革，不断引进和消化意大利、日本、德国等国先进的造纸设备及技术工艺，终于研发成功了用农作物秸秆做成本色纸、造纸过程产生的黑液变成有机肥技术，形成了纸浆、肥料联产，造纸工业与农业的良性循环。“10年前生产1吨纸，要用300立方米的水，如今仅用50立方米就可以了。经过几十年的发展，2012年，紫荆花公司旗下‘紫金花’品牌已被国家工商总局授予‘中国驰名商标’，企业也成长为生活用纸生产企业全国十强。”徐和刚说。

纳巨波告诉记者，紫荆花一路打拼过来，最骄傲的莫过于两大探索：其一是发展“本色纸”。我国人均森林覆盖率偏低，多年来，业内一直就“林纸一体化”问题争论不休，而紫荆花的实践表明，用农作物秸秆造纸前景广阔；其二是副产品的开发。通过研发国际先进污水处理技术，紫荆花将中间环节产生的废料深加工为黄腐酸有机肥，其成本仅为国外普遍采用的从煤炭中提取技术的十分之一，大大提升了企业的盈利能力。

“由于‘紫金花’本色纸品牌已在国内叫响，加上黄腐酸有机肥未来消费市场前景广阔，数月以来，东北老工业基地多个市（县）前来与我们洽谈投资合作意向，签约落户吉林双辽仅仅是个开始。”纳巨波说。

金盾石化收购GS加德士中国零售业务

开创民营石油企业并购世界500强业务先河

本报讯 记者刘成报道：金盾石化集团日前在青岛西海岸新区举行收购GS加德士加油站揭牌仪式，标志着金盾石化对GS加德士中国9座加油站的收购已全面完成，此举开创了中国民营石油企业并购世界500强公司业务的先河。

金盾石化集团董事长高崇东介绍说，为加快全国布局，目前，金盾已在青岛西海岸新区成立金盾控股集团，此次收购便是由金盾控股“一手操办”的。通过整合金盾石化集团原有大部分加油站及新发展的加油站，目前，金盾控股旗下合计拥有加油站50座，预计今年加油量可达40万吨，销售额可达30亿元，税收过亿元。

GS加德士成立于1967年，是由均为世界500强公司的韩国LG集团与美国加德士(Caltex)公司联合组建的合资企业。2005年，LG集团重组以后，公司由LG加德士更名为GS加德士。GS加德士工作人员告诉记者，公司从2003年起开始涉足中国加油站业务，且主要布局集中在山东省境内。其初期业务发展很快，2年时间里已经拥有加油站9座，油品零售量每年3万余吨。此后，因种种原因，其在中国的发展停滞不前。

金盾石化成立于1993年，是中国石化加油行业第一家引进精益管理的企业，服务效率高居石化加油行业全国第一。数据显示，其单站平均加油量是中石化、中石油旗下加油站的2.5倍，是社会其他加油站的5倍左右。依靠这一独特的竞争优势，金盾近年来发展迅速，现已拥有加油站70余座，成为以青岛为根据地，辐射烟台，发展重点已拓展到浙江、上海、江苏的国内大型民营石油零售企业。

高崇东表示，未来，金盾控股将努力打造以轻资产为主体的商业模式，除以资产收购、兼并、重组或租赁方式扩展以外，主要发展加盟、委托经营、合作开发。目前，这一商业模式已得到国内同行的高度认可，北至辽宁，西至宁夏，要求加盟及委托管理的加油站越来越多。金盾将以此为契机，依靠管理及品牌输出达到快速扩张的目标。

“目前，我们正在向上海、杭州等长三角大型城市进军，下一步将着力发展北京、江苏、广东等地业务。”高崇东介绍说，“金盾的目标是用3至5年时间，实现自有加油站300座以上，加盟站1000座以上，年销售额超过300亿元，完成税收超过10亿元的目标，昂首挺进中国民营500强企业”。

瑞宝力源携手资邦金服开拓大金融领域

发力服务、科技、平台三大方向

本报讯 记者李治国报道：瑞宝力源集团和资邦金服集团日前在京联合宣布，双方将正式启动全方位深度合作，携手开拓大金融领域。

瑞宝力源集团董事长刘琅表示，作为央企的瑞宝力源集团目前已完成对资邦金服集团的战略重组，这是瑞宝力源集团立足金融服务、金融科技、金融平台三大方向，迈出“大金融”重大战略布局的重要一步，未来，资邦金服集团将承担瑞宝力源集团“大金融”板块的战略执行。

得益于双方的合作，瑞宝力源集团将发挥其在全国的科技金融优势，让资邦金服在更为广阔的平台上实现资源整合，资邦金服集团也将结合瑞宝力源集团在国内外的资源优势实现整体转型。

资邦金服集团董事长陶蕾表示，资邦金服集团将在瑞宝力源集团的支持下，秉承普惠金融的理念，助力小微企业、服务“三农”发展，继续深化供应链金融业务，与实体产业链深度融合，并加大在业务创新、风险控制、人才引进、技术研发等方面的投入力度，助力实体经济发展。

海南航空连续6年保持五星级航空殊荣——

“一带一路”，任我飞翔

本报记者 周明阳

连续6年蝉联SKYTRAX五星级航空公司称号，安全飞行时间超过500万小时——自1993年成立至今，海南航空已经发展成为全球最安全、服务最优质的航空公司之一。

从祖国南端小岛上的地方性航空运输企业起步，发展到今天开辟国内外航线700余条、通航城市接近100个，海南航空在积极拓展国内业务的同时，更吹响了中国企业“走出去”的嘹亮号角。

北京时间2016年12月3日凌晨3点，经过12小时的飞行，海南航空“功夫熊猫”客机满载旅客，平稳降落在美国拉斯维加斯的麦卡伦国际机场。至此，海南航空正式开通了北京—拉斯维加斯的直飞航班。这是中国大陆首条直飞拉斯维加斯的航线，也是海南航空在2016年开通的继长沙—洛杉矶、北京—卡尔加里之后的第三条北美航线。

在海南航空股份有限公司董事长谢皓明看来，当前，我国正在努力践行国家“一带一路”战略，打通生产要素全球流通渠道。建设好“一带一路”的关键之一，在于各个国家之间、国际国内市场之间的互通能否实现，而作为实际承运人，民航企业承担着最直接的互联互通任务。

为此，海南航空规划开通多条相关航线，将以北京、上海为枢纽，以欧洲和北美市场为重点，加大中国国内至欧美一线城市的开航力度，同时寻求机会开通至东欧、拉美、非洲等新兴航空市场的航线网络。统计显示，目前海南航空共运营9条欧洲航线，2016年，公司欧洲航线在整体国际和地区航线中的运力占比达26.5%，运力同比提升55.4%。

除了在航线上加大开拓力度，海南航空还努力在提升综合实力上做文章。

“2016年，海南航空共引进8架波音787-9型客机，在未来5年中还将继续引进22架。”谢皓明告诉记者，波音787客机汇集了大量高科技元素，比如采用复合材料的机身、更先进高效的发动机，能够降低60%的噪音、减少20%的油耗，比同座级的其他机型减少20%的碳排放，未来将成为海南航空国际远程航线的主力机型。目前海南航空已成为中国内地拥有最大787机队的航空公司，也是中美航线上787机队最大的运营方。

“能够成为中国唯一一家SKYTRAX五星级航空公司，且连续6年保持这一殊荣，背后是海南航空在硬件设施、服务体系及飞行安全领域的不懈耕耘。”谢皓明表示，从航线产品设计到具体服务细节，海南航空对外积极拓展，对内修炼内功，未来的海南航空将成为一只振翅的金鹏，飞得更高更远。

本版编辑 韩 叙 美 编 夏 一
本版邮箱 jjrbqyb@163.com