

內地流量紅利消逝 境外出遊需求旺盛

孫潔：攜程年方弱冠 雄心外闖

日趨旺盛
中國蟬聯全球最大出境旅遊客源國，出境遊需求



孫潔勾畫戰略前景

- 國際化業務加速擴張是攜程的「第三次創業」
- 攜程的海外收購有三條原則：行業相關（Travel Related）；市場領先（Top Player）；價格合理（Reasonable Price）
- 攜程對於價格戰的態度：不願打、不怕打、必要時下狠手打
- 攜程希望通過香港虛擬銀行牌照，對接兩地市場資源，為旅遊人士提供更優質的金融服務



▲攜程首席執行官孫潔有信心在三至五年內，公司實現海外業務營收佔比50%的目標
大公報記者麥鈞傑攝



攜程（CTRP.US）誕生於內地OTA（在線旅遊中介）產業爆發伊始，憑藉先發優勢與規模效應的加持，公司的龍頭地位長期穩固。雖然2014年也曾經歷價格戰的慘烈，但其後通過併購、參股等方式，完成了內地市場的合縱連橫。如今內地流量紅利逐步消逝，攜程決定聚焦「出海」戰略，公司首席執行官孫潔將之稱為「第三次創業」。她向大公報記者表示，有信心在三至五年內，實現海外業務營收佔比50%的目標。



傾蓋如故·領軍人

大公報記者 李靈修

孫潔提及的「三次創業」對應着攜程發展歷史中的三個時間節點：1999年公司成立、2014年移動互聯網轉型，以及今年國際化進程加速。在她看來，二十歲的攜程正值青年，是時候出去闖一闖。「目前我們的海外業務勢頭很好，營收增長是海外OTA行業的兩至三倍。」官方數據顯示，2018年中國公民出境旅遊人數1.5億人次，同比增長14.7%。中國蟬聯全球最大出境旅遊客源國，出境遊需求日趨旺盛。

海外收購可遇不可求

留心觀察不難發現，攜程的海外擴張策略通常是收購先行。2016年11月，公司併購英國機票比價網站天巡（Skyscanner）；2017年11月，又買下美國社交旅遊網站Trip.com，並打造為自己的國際版官網。今年4月26日，攜程宣布與Naspers達成協定，發行新股交換後者所持有的印度最大OTA企業MakeMyTrip股票。交易完成後，攜程對於MakeMyTrip的股權佔比將達到49.0%。

MakeMyTrip素有「印度版攜程」美譽，孫潔表示，此次收購是看好

其在當地的品牌效應。印度市場擁有全球主要經濟體中最年輕的人口基數，35歲以下人口佔比在75%以上。隨着該國中等收入群體的崛起，OTA行業將迎來高速發展期。此外，孫潔還看好兩家公司的協同效應。「印度國內的航空公司資源豐富，可與攜程現有業務進行整合。」

孫潔強調，海外收購可遇不可求。「首先要做強自己，才能贏得他人的尊重。如當初天巡的追求者眾多，他們最終選擇攜程就是因為認可公司的實力。」關於如何選擇收購標的，攜程有自己的三條原則：行業相關（Travel Related）；市場領先（Top Player）；價格合理（Reasonable Price）。孫潔表示，攜程對於收購企業的運營、戰略規劃都給予充分的自主權。

價格戰不願亦不怕

在攜程加速出海的同時，國內市場湧現出以美團、飛豬為首的強力競爭者。孫潔直言，自己進入公司十四年以來，每年都會有新玩家入局，但挑戰攜程並非易事。「OTA的商業模式看上去很簡單，但其中的競爭壁壘遠勝於外界想像。」她舉例稱，攜程將簡單的訂機票流程分拆為273個步驟，每個環節的投入產出比都經過精心設計，用戶全過程只需花費幾秒鐘的時間，但背後有着非常之高的技術門檻。」

行業是否會重燃價格戰？孫潔將攜程的態度總結為「不願打、不怕打、必要時下狠手打」。她解釋稱，依靠價格補貼雖然可推升短期業績，但公司的實質增長十分有限，攜程仍然立足於自己的優質服務吸引用戶。「當然攜程並不怕打價格戰，我們是國內OTA行業中唯一盈利公司，

如果有人要打，一定奉陪到底。」

分析人士指出，攜程強大的融資能力與豐厚的現金儲備使其擁有戰略縱深空間。回顧行業上一次價格戰，攜程事先通過融資活動積攢現金流淨額至53.2億元人民幣，為價格戰儲備了充足現金。OTA模式是基於網絡效應與轉換成本構築競爭壁壘，龍頭企業可憑規模優勢實現贏者通吃。



▲分析指，攜程強大的融資能力與豐厚的現金儲備使其擁有戰略縱深空間
路透社



更多採訪內容
掃描二維碼觀看
「傾蓋如故·正片」

談「996」文化

內地科創企業流行「996文化」，孫潔對此卻並不贊同。她認為，公司更應該看重工作的效率與質量，而不是時間的長短。攜程主張給予員工彈性的工作時間，「現在人手一個Pad，可以隨時隨地工作，不再局限在辦公室。」

孫潔描述自己一天的生活安排：早上七點到公司召開例會，工作至晚上七點回家；七點到九點是「家庭親子時間」，會陪孩子吃飯、講故事；九點孩子睡覺後，與海外團隊在視頻開會、處理工作郵件。她的日程安排如此「爭分奪秒」，其結果就是「睡眠時間不過三、四個小時」。

談攜程創始人梁建章

孫潔對於工作的狂熱態度，不禁會讓人聯想到她的老闆、攜程董事長梁建章。2013年2月，海外遊學歸來的梁建章重新執掌攜程，彼時面對業內競爭者的挑戰，他喊出「二次創業」的口號，每日朝七晚八、工作時間超過十二個小時。

但在他眼中，梁建章並非是「工作狂」。她向記者表示，梁建章更加強調效率與結果導向，「他是一個hard working的人，同時又非常smart」。

談香港旅遊市場

眼下內地遊客出境遊的選擇很多，香港是否還具有吸引力？孫潔認為，香港有其獨特的優勢，如豐富的旅遊資源如迪士尼和海洋公園，食物既美味又多元，而且離內地非常近，短程遊客可以過來度週末。

談職場媽媽唔易做

雖然平日工作繁忙，孫潔在盡最大努力成為一名稱職的母親。她表示，父母是孩子最好的榜樣，希望通過自己的以身作則讓她們懂得長大後如何去平衡工作與家庭生活。「對於職場女性來說，每天都在打兩份工，家庭與工作都需要兼顧。但你在付出雙倍努力的同時，也收穫了雙倍成果。」



更多精彩問答
掃描二維碼觀看
「波士有得傾」

女員工享「凍卵」福利

或因創始人梁建章頭頂「人口學者」光環，攜程近年來推出一系列鼓勵生育政策，包括為女性員工提供「凍卵」福利；孕期內還享有生育津貼800元，上下班打車費用報銷；產後還享有7天帶薪年假，以及子女教育津貼3000元。孫潔指出，攜程的職場媽媽們可選擇更具彈性的工時安排，並不局限於在辦公室坐班。「現在只要有一個平板電腦，任何地方任何時間都能夠幹活。」

據孫潔介紹，目前攜程女性員工佔比超過一半，而在中層及高級管理層中佔比分別為四成及三分之一。該比例亦超過硅谷科技公司的平均水平。

雖然公司生育二胎的比例較高，但

孫潔坦言，女性員工仍然感到壓力很大。特別是在中國傳統文化的語境下，女性主要承擔養子女、贍養老人等責任，若社會中的育兒基礎設施不夠完善，無疑會加劇這種性別不平等現象。

孫潔呼籲，鼓勵生育不僅需要企業積極參與，政府也須推行更多配套措施，例如給予職場媽媽更多稅收優惠，探討縮短男女退休年齡差距，以及給予孕期哺乳女性配偶更多假期等。

5月9日，香港金管局向蟻金服等四間公司頒發香港虛擬銀行牌照，而早在今年3月27日，攜程已聯合渣打銀行成立合資公司SC Digital飲得「頭啖湯」。孫潔表示，香港作為國際金融中心，具有獨一無二的區域優勢，公司希望通過香港虛擬銀行牌照，對接兩地市場資源，為旅遊人士提供更優質的金融服務。

在SC Digital的股權架構中，渣打公司佔比65.1%，攜程金融持股9.9%。渣打銀行表示，該虛擬銀行將融合公司股

東在電信、娛樂和旅遊方面的優勢，涉足更廣闊的客戶群，在單一平台上向用戶提供一系列個性化的零售金融服務和產品。

孫潔相信，攜程與渣打的合作最終會實現雙贏的結果。「渣打具備專業的金融知識，對當地法律法規更加了解，攜程則擁有海量用戶及應用場景。」她舉例稱，有攜程用戶去瑞士買幾十萬美元的手表，但很少有信用卡公司會提供如此之高的額度，而虛擬銀行業務可以解決這一痛點。

去年2月份，金管局宣布引入虛擬銀行在本港開展銀行業務，並允許科技公司參與角逐，累計收到33份申請。截至目前，首輪八塊牌照盡數發放，其中七間虛擬銀行具有內地股東背景。分析指，對於在內地很難拿到銀行牌照的非

銀行類機構、特別是科技類企業來說，香港的這塊牌照是幫助其完善金融產業布局的重要一環。

孫潔直言，香港政府對於金融科技發展的支持是有目共睹，但受限於市場規模，難以憑藉一己之力實現突破。她續稱，攜程在內地僱用工程師已超萬人，依靠市場規模足以胃納人工成本，但在香港則無法負擔如此之大的人才投入，因此需要「外援」助力。

攜程自詡為「技術驅模型公司」，但仍難避免技術故障的發生。4月23日晚間，攜程APP出現宕機，酒店、機票信息一度無法搜索。孫潔回應，沒有一間公司不會犯錯，每次技術事故都是我們反省與進步的機會。公司技術團隊將繼續提高APP穩定性，為大家帶來更好的用戶體驗。