

新兴产业与传统产业的渗透与融合

——以携程 (CTRP) 为例

张宏亮

新兴产业与传统产业的融合,是2000年时代华纳与美国在线合并带给业界的一个话题。而如何实现融合,避免“时代华纳”式的联姻失败,又是一个值得深入思考与探索的课题。携程旅行网(CTRP)(以下简称携程)的案例可以给我们带来一些重要的启示。

新兴产业向传统产业的渗透: 模式与路径

携程由携程计算机技术有限公司于1999年5月创建,并于当年10月正式开通。它定位于利用因特网等先进技术平台,为商务旅客及旅游爱好者提供旅行服务。携程以因特网、数据库和呼叫中心为平台,通过并购、参股、合作及策略联盟的形式,实现了以IT为核心的新兴产业向宾馆、旅游、消费为内容的传统实业的渗透,构建了快捷、高效、低成本的旅游服务体系,整合了上游旅游企业及下游客户市场的价值链。

携程的盈利主要由网站、上游旅游企业(目的地酒店、航空票务、代理商、合作旅行社)和网民市场提供,其目标市场以商旅客户为主,同时也将观光和度假游客列为重要的市场目标。然而,携程面对的是一个进入门槛极低、竞争度极高的市场,艺龙(eLong)、同程也随后成立并采取了相同的盈利模式。与此同时,随着IT技术、网络及呼叫中心应用的普及,国内各大旅行社、宾馆、航空公司等大多推出了自己的门户预定网站或呼叫中心,分食着有限的市场。因此,如何保持核

心竞争力及持续成长能力,是携程成立之初需要面对的重大问题。

然而,携程自成立以来却一直保持着高速成长的态势,每年都保持着20%以上的收入增长率,在同行业中遥遥领先。2003年12月,携程在纳斯达克市场成功上市交易,发行价18美元,开盘当日的收盘价近34美元,当天上涨88.56%,创纳市自2000年以来开盘当日涨幅的最高记录。后经过2006年4月1日、2007年7月31日及2010年1月21日三次1:2拆股,其股本已扩张了8倍。时至今日,携程股票的复权价已变为约290美元,即11年中,携程的股票上涨了约16倍,年均增长128%,创造了股票收益的又一优秀记录。携程还入选了2008年胡润中国品牌榜50强、《福布斯》2009亚洲200家最佳中小企业榜及《华尔街日报》中国

最受尊敬企业前5名。

在商业流程与盈利模式极易被模仿的情况下,携程作为行业领跑者,在同类企业中一枝独秀,其成功的原因之一即为通过以IT为核心的新兴产业向传统旅游产业的渗透整合了旅游价值链,构建了强大的核心竞争力及特有而难以模仿的盈利能力。表1列示了携程成立后的重要的产业渗透及价值链整合活动。

从表1可以看出,携程以网络为平台,整合旅游产业的线上与线下、上游与下游、终端与后台、低中端与高端,形成了一条比较完整的旅游产业价值链,比较成功地完成了由以IT为核心的新兴产业向旅游传统产业的渗透。

从图1可以看出,携程以网络平台作为产业扩张与渗透的基础,这既不是IT技术在传统产业的简单移植,也不同于

表1 携程(CTRP)产业渗透活动一览表

时间	事件	渗透形式	渗透领域
1999年10月	携程旅行网开通	自主扩张	网络
2000年11月	并购北京现代运通订房中心	整体收购	呼叫中心
2002年3月	并购北京海岸航空服务有限公司	整体收购	线下散客票务
2003年12月	在美国纳斯达克上市	IPO	资本市场
2004年2月	与上海翠明国际旅行社达成战略合作计划	战略注资	线下旅行社
2004年9月	与招商银行联合推出国内首张双币种旅行信用卡	业务合作	金融终端
2007年5月	推出国内首张商旅精英信用卡——中行携程卡	业务合作	金融终端
2009年5月	如家酒店向携程定向增发股票,携程持有如家18.25%的股份,成为如家的第一大股东	直接股权投资	中低端线下经济酒店
2009年7月	与中国工商银行推出“牡丹携程灵通卡”	业务合作	金融终端
2009年8月	与平安银行推出“平安携程商旅信用卡”	业务合作	金融终端
2010年2月	投资永安旅游(控股)有限公司(香港)	间接股权投资	线下旅行社+线上预定
2010年3月	收购汉庭连锁酒店8%的股份和首旅建国酒店管理公司15%的股份	股权收购	中低及高端酒店

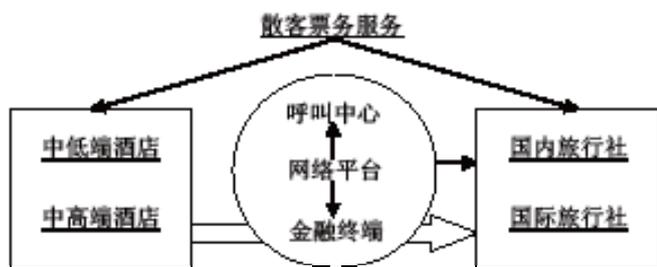


图1 携程的产业渗透及产业关联图

时代华纳与美国在线捆绑式的“联姻”，而是一种以新兴产业为核心、向关联产业渗透与改造升级的过程，这一过程使网络平台这个种子找到了发芽、生根与成长的土壤，其生命力得到了最大限度的发挥，是一种以网络平台为核心的、新的价值链形式——“价值盘”。

携程的产业渗透向三个方向展开：

①以网络为核心的后台服务体系。在携程网开通之初，就率先对其后台进行了拓展，表现在其对现代运通与北京海岸航空服务的收购。现代运通是国内最大的电话订票呼叫中心，而北京海岸航空服务公司当时是北京最大的散客票务公司，通过并购把传统的电话营销与柜台式营销整合到统一的网络平台之上。与此同时，通过与金融机构合作，携程渗透到了旅游支付平台，使客户能方便地完成线上预订、线上保证与线上支付，牢牢奠定了其旅游后台服务支持体系的基础。②以旅行社为载体的下游产业扩张。2002年与上海翠明旅行社的战略合作，使携程的产业链得以拉伸，首次把网络的触角伸向了休闲度假市场。2010年收购永安，再一次从广度和深度上促进了其度假旅游业务的开展。③以酒店为载体的上游产业扩张。携程超过70%的业务收入来自于商旅客户，这些客人所预订的多为三星级以上酒店，其向中高端酒店首旅建国的渗透只欠东风；同时，携程急需拓展中低客户群体，而以汉庭、如家等为代表的经济型酒店，也希望借助携程这个平台扩张其业务，在这种背景下，携程与如家、汉庭等上游酒店的合作如鱼

得水、水到渠成。

新兴产业与传统产业的融合：条件、过程与效果

2000年，美国以电影、电视、唱片和杂志经营为

主，代表传统产业的时代华纳与代表新兴产业的网络服务供应商美国在线合并，合并市值1000亿美元，成为当时美国最大的一项合并，同时又因是新兴产业与传统产业的联合而为人们所津津乐道。无论从盈利模式还是合作理念上，两家公司的合并曾被看作是传统媒体与新媒体的天作之合。时代华纳希望借助美国在线的平台优势进军新媒体市场，而美国在线则需要时代华纳的有线电视业务作为新的盈利增长点，这是当时两者联姻的出发点。然而，10年过去了，美国在线的市值已经从顶峰的1630亿美元滑落至现在的不足30亿美元，曾经无比庞大的时代华纳也同样遭遇诸多问题。2010年3月，两家公司黯然分手，合并公司走向了解体。这一结果是多种因素共同作用的结果，而产业融合不利，没有形成相互渗透与一体化的产业体系，没有形成强强联合、优势互补的局面则是重要原因。

携程在产业扩张的过程中，并没有简单地进行捆绑式合并，而是在深入分析产品、市场、产业与客户的基础上进行了一核多元的产业渗透，这一过程自然而流畅，真正实现了“1+1>2”的效应。

（一）产业融合的条件分析

产业融合是“为适应产业增长而发生的产业边界的收缩或者消失”（Greenstein & Khanna, 1997）。其本质是一种产业扩张、产业渗透与产业融合的过程。以IT为核心的产业边界具有系统性、动态性和模糊性的特征（郭鸿雁，2008），IT向传统产业的转移可能表现为非连续性的跳跃变化，其成功要

素由静态环境下的规模(size)、角色清晰(role clarity)、专门化(specialization)和控制(control)逐步演变为动态环境下的速度(speed)、柔性化(flexibility)、整合(integration)和创新(innovation) (Ron Ashkenas, 1999)。要实现IT等新兴产业与传统产业的融合，需要进行四个边界的融合：①技术边界融合，即表现为核心技术、技术手段及与之相适应的产品生产或服务流程的一体化；②业务边界的融合，产业集合能够通过相同的投入产出方式向消费者提供其产品或服务，并形成自身独特的价值链；③运作边界的融合，即各产业的活动实现统一的基础平台及其配套条件；④市场边界的融合，即各产业的交易是在一个统一的市场（包括其规模、区域等）通过不同的环节与流转方式进行的。而通过产业渗透与融合使产业边界模糊化乃至消失正是携程产业融合过程的特点。

（二）产业融合的过程及其整合分析

携程在产业渗透的过程中，比较成功地解决了产业边界的融合问题，实现了IT与传统旅游业的整合与一体化。

从形式上看，携程的产业融合经历了三个过程。①由后台到一线的发散。在携程的价值链体系中，网络平台、呼叫中心、金融终端、散客票务都属于旅游产业链的后台部分，这些部分属于旅游间接服务，通过网络平台能够实现客户的咨询、预订与支付。这一后台的核心是网络，其盈利主要来自于预订差价或分成，而呼叫中心、金融终端及散客票务都是网络后台的辅助性服务，这是第一层发散。其次，以此基础平台为核心，进一步向更传统的旅游实业（旅行社、宾馆）扩张，实现了第二层发散。这种发散不是简单多元化的过程，与多角化也不相同，而是一种由核心向外围的辐射状成长过程。②由线上向线下的延伸。酒店和机票预订是携程的核心业务，这些业务都可以在线上完成，同时，携程还将酒店与机票预订整合成自助游和商务

游产品,可视为一种虚拟的旅游或度假产品。在此基础上,携程通过旅行社与酒店并购,把虚拟产品与实体服务进行了整合,实现了虚拟与实体、线上与线下的一体化。③由外围到中心的融合。携程最重要的一个产业融合过程是通过网络与呼叫中心实现了外围产业向IT中心的聚拢,真正使其产业体成为一个有中心、有重点、有联系的系统。这一过程,不但没有使其中心偏离,反而更加巩固深化了其价值核心,实现了协同效应。2007年投资2 000万美元建造网络技术大楼及2008年投资两亿元建设亚洲最大的服务外包呼叫中心,从一个侧面反映出这一战略融合的思想。上述融合过程及其整合思想,也使携程产业的扩张具有很大的弹性与可延展性。

从实质上看,这个融合过程实现了四个边界的整合。首先,携程的核心技术支持与技术手段是网络及数据库,不管是初创期的呼叫中心、票务公司,还是成长期的旅行社与商务酒店,其业务却是基于“ctrip.com”这一平台展开的:“ctrip.com”的背后是其客户数据库和客户资源;“ctrip.com”的前台则类似其产品展示柜和服务中转站,通过“ctrip.com”实现了产业间技术的一体化,淡化了技术的边界。其次,实现了携程业务边界的融合。携程的主要投入是“携程(ctrip.com)”这一无形资产品牌及其海量客户数据库建设,实现了“品牌——客户——产业”的盈利统一体,使“预定——旅游——住宿”这些业务活动的界限逐渐消失。第三,在运作边界上,携程使产业的活动都基于统一基础平台及其配套条件,把成熟的预订流程标准化并移植到传统旅游产业,形成了运作流程的一体化。最后,通过技术、业务与运作的整合,成功实现了市场边界的融合。在基于“ctrip.com”这一跨空间、全天候的平台以及3 700万的客户数据库和30 000家合作酒店的市场资源下,携程把各项业务都整合到了一个统一无分

割的市场中。

(三) 产业融合的结果分析

从图2所列示的携程2004~2009年与融合过程相伴随的业绩变化情况来看,产业融合后产生了巨大的协同效应,收入及营业利润在2004年以后呈持续增长态势,营业收入年均增长39%,营业利润年均增长33%。作为线上业务的宾馆和机票预订年均增长率分别为21%和67%,作为线下业务的旅游度假年均增长75%。从表2所列示的携程与同行业的中青旅(600183)的利润比较情况来看,以融合为特征的携程比传统旅游企业具有更快的成长能力和更高的营业利润率。

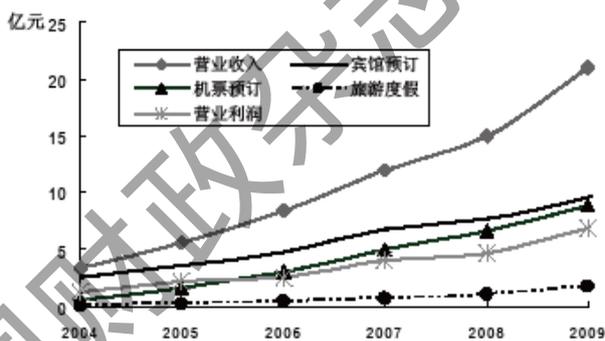


图2 携程2004~2009年业绩变化情况

资料来源:携程年度报告及其网站

表2 2004~2009年携程与中青旅的营业利润率比较 单位:%

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
携程	39.82	39.93	30.58	33.67	30.73	32.71
中青旅	4.45	2.93	4.09	6.62	6.48	10.15

借鉴与启示

携程的成功代表了新兴产业向传统产业渗透与融合的全新的产业结合模式的成功。这一模式对于我国正在进行的三网融合、传媒业变革等新兴产业与传统产业的融合框架、融合流程与融合模式探索无疑具有重要的借鉴意义。

首先,新兴产业与传统产业的融合不是简单的捆绑或联姻,而是产业渗透、

产业融合基础上的产业扩张,在进行产业融合的过程中,应当分析产业进行融合的内在条件与外在环境。从技术、业务、运行与市场等各方面淡化产业渗透过程中的产业边界,防止出现产业间的隔阂、壁垒乃至冲突,充分发挥产业间的协同效应。其次,要寻找产业融合的核心支持平台,这一核心平台可能是基于网络、技术、信息,也可能是基于专利、人力资本、品牌等无形资产,以此核心支持平台实现由核心向外围的辐射,形成一个以核心平台为盈利“发动机”的产业“价值盘”。再次,在产业结合的过程中,要处理好产业发展与收敛的关系,新兴产业与传统产业的融合不是简单的“巨人模

式”的产业多元化,也不同于“海尔模式”的一角多元的产品多元化,而是一种具有内在成长、促进与耦合机制的一核多元产业协同化模式(“携程模式”)。在这种模式下,除了要找准核心、消除边界外,还需要通过核心进一步强化对多元产业的吸引力和辐

射力,增强外围产业的向心力,使整个产业体成为一个有中心、有重点、有联系的系统。

“携程模式”之中既有共性因素,也有个性因素。随着新兴产业扩张及传统产业升级欲望的进一步增强,还会有更多的模式用于实践,携程无疑给了新兴产业与传统产业融合一个重要的参照。

(作者单位:北京工商大学商学院/南开大学公司治理研究中心)

责任编辑 刘莹