



# 中小在线旅游服务商 2014年如何在巨头夹缝中生存

 腾讯科技  X-Company.Ltd

2014年01月10日

【内部档案 请勿收藏  和分享 】

# 议题：2014年如何应对行业巨头的压力？

## 01 X-Company.Ltd定位

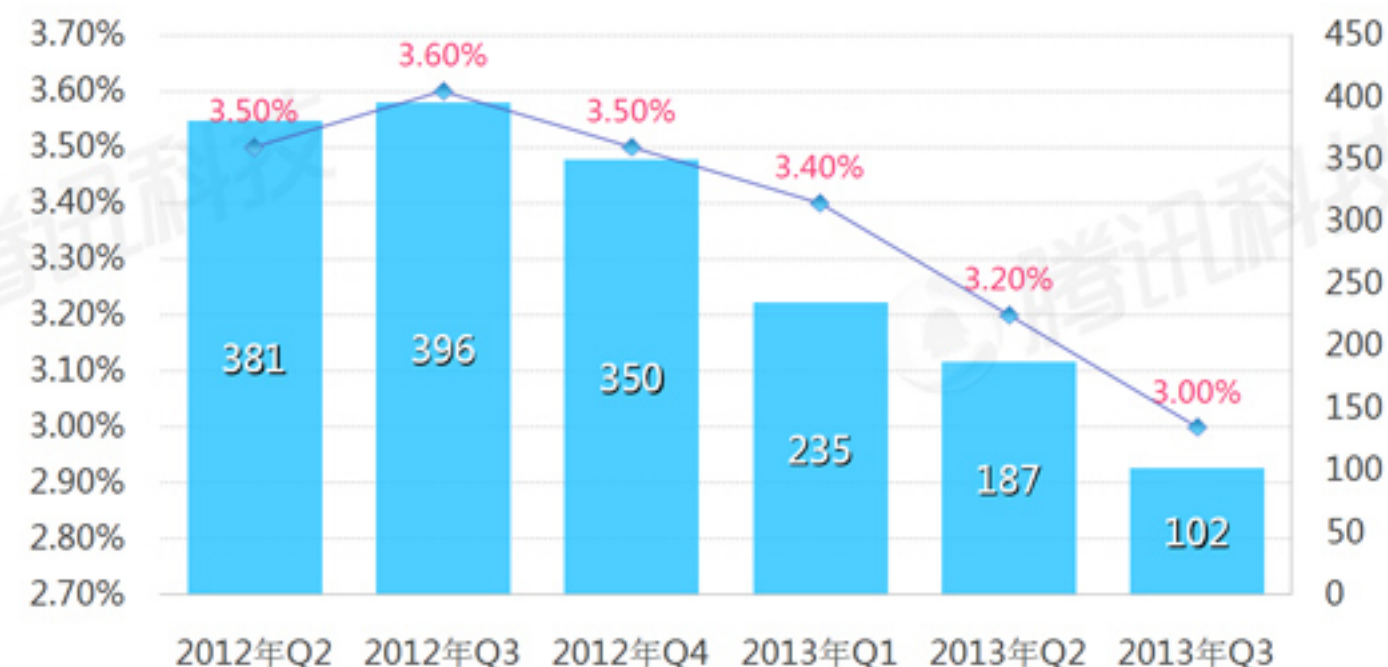
我们是腾讯科技频道旗下虚拟公司，本期扮演一家**中小型在线旅游服务提供商（OTA）**。目前酒店预订业务收入占公司总营收比例**90%**，业务模式相对单一。

## 02 公司现状

公司2013年酒店在线预订市场份额约为**3%**，建有自己的网站，但更多流量来自于去哪儿网等第三方平台。今天开会讨论，随着携程、艺龙等行业巨头价格战愈演愈烈和在线旅游行业竞争的进一步加剧，公司今年如何找到自己的生存和发展空间？



X-Company市场份额（%）与净利润（万元人民币）变化

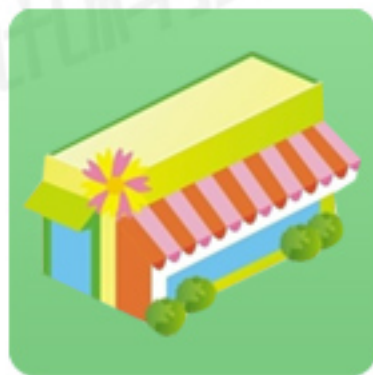
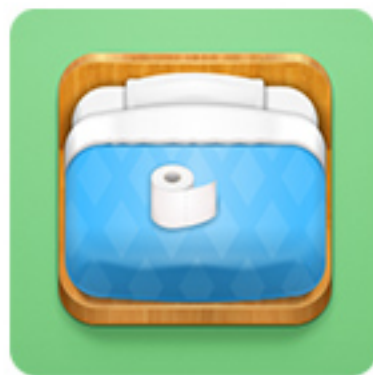


# 国内OTA产业生态链



## 01 旅游服务商

以线下酒店、航空公司为代表，还包括旅行社、景区等领域。旅游服务商为用户提供最终的服务和产品，以**用户旅行消费**为主要收入来源。



# 国内OTA产业生态链

## 02 在线旅游服务分销商（OTA）

OTA是酒店、航空公司等服务商的线上中介，通过与酒店签订协议，将服务通过自己网站或第三方平台推荐给客户。OTA主要赚取**酒店的佣金或返点**。



## 03 媒介平台

线上专门为用户展示旅游服务资源的网站和客户端。主要包括第三方平台（去哪儿、酷讯、门户）、OTA自建网站（携程网、艺龙网）、酒店自建官网（如家、汉庭）。媒介平台靠赚取**广告点击、佣金或公司内部结算**来创造营收。

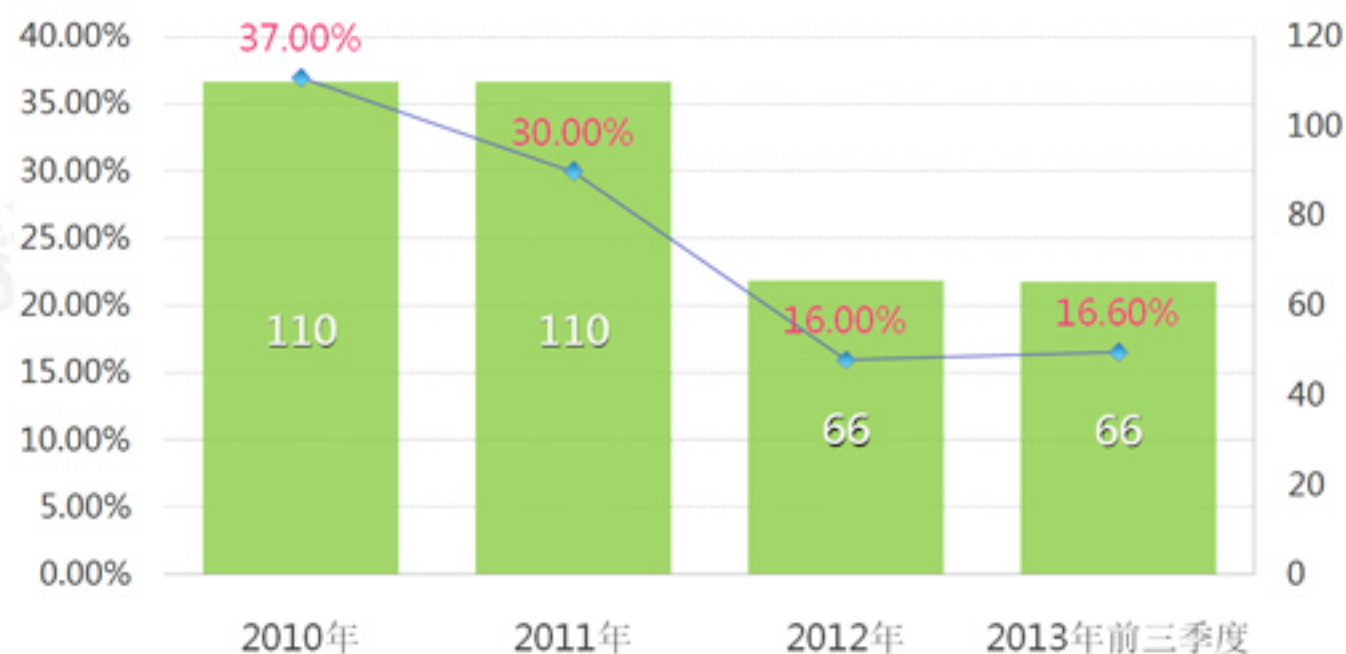


# 2013年游戏规则发生变化

## 01 价格战拉低行业盈利空间

2013年，携程、艺龙等行业巨头对于线下酒店资源拼抢激烈，持续的价格战导致整个行业利润率不断下滑。

近年来携程利润变化（数据来自官方财报）

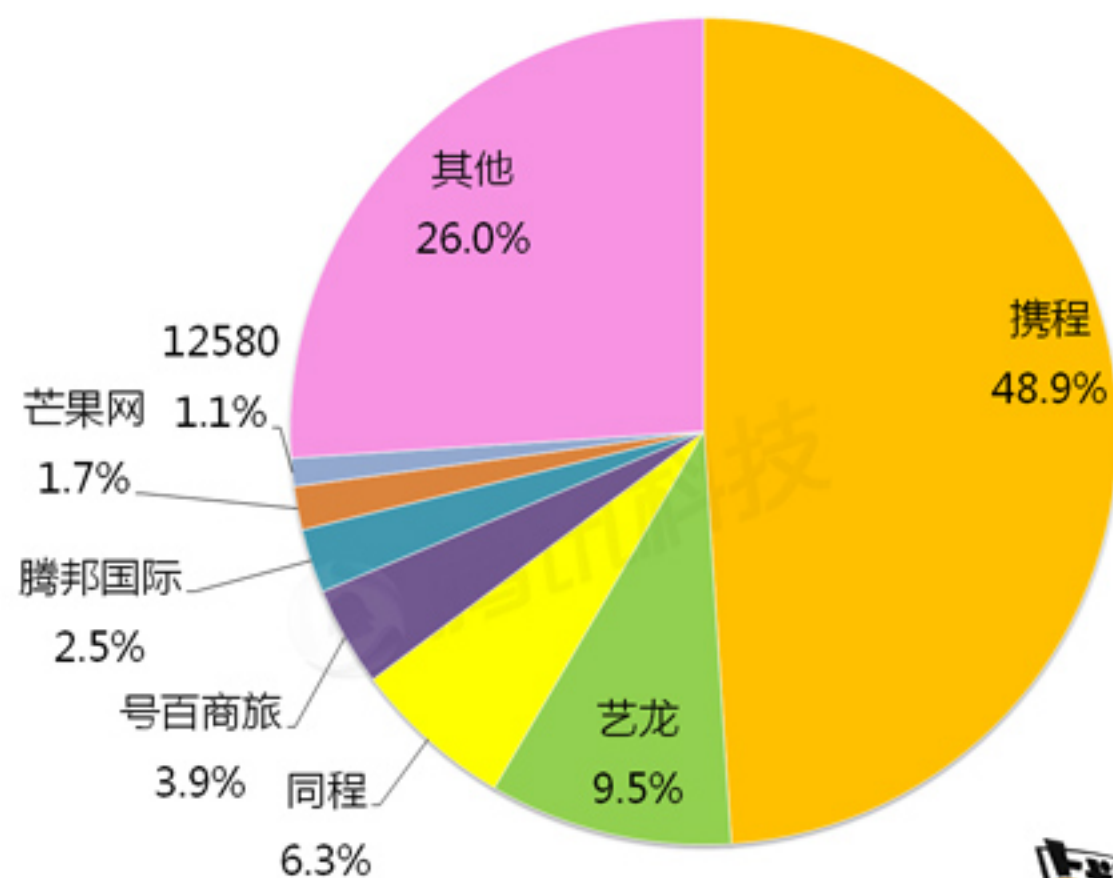


■ 公司营业净利润（千万元人民币） ◆ 公司营业净利润率

## 02 行业格局基本稳定

携程、艺龙、同程等巨头占据行业近三分之二市场空间。众多中小OTA厂商对第三方平台的依赖进一步加强。

2013年Q3 OTA市场份额（数据来自艾瑞咨询）



# 2013年游戏规则发生变化

## 03 去哪儿网TTS平台改变游戏规则

去哪儿网TTS系统杀入酒店预订领域，引发了行业一系列变化。众多OTA从联合抵制到分别选择不同方式加盟，新模式为中小OTA带来机会。



传统模式里，去哪儿网仅提供展示和比价功能，用户选择酒店后，跳转至对应的OTA系统中，进行登记预订和付款。



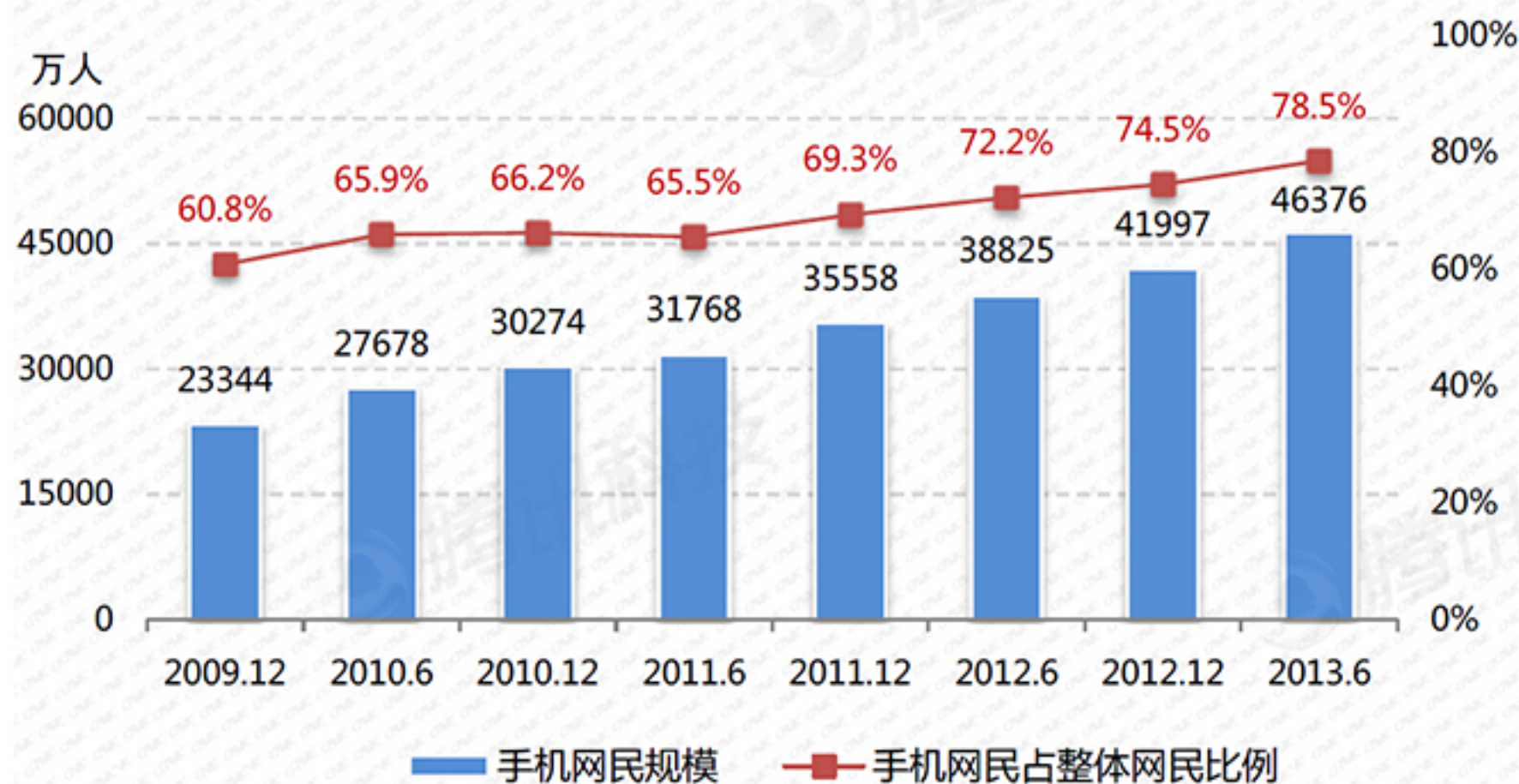
TTS模式里，消费者预订和付费全程都在去哪儿网完成，再由去哪儿网将生成订单及金额转给OTA。用户交易由**C2C变为B2C**，可靠性提升。

# 2013年游戏规则发生变化

## 04 移动端越来越受到OTA厂商重视

随着移动互联网的兴起和用户行为习惯的变迁，携程、艺龙、去哪儿网的行业领先者在2013年纷纷重点发力移动端。

中国手机网民近年来增长迅速（数据来自CNNIC 2013年7月）



# 2014年行业六大变局

## 01 价格战继续，蔓延向移动端

开年以来携程即宣布将扩大价格战规模，并做好亏损准备。可以预计今年OTA领域价格战会继续升温，并向移动端蔓延，进一步拉低平均利润率。目前OTA厂商酒店平均每间夜佣金已缩减至**35-45元**，未来可能会降至更低，甚至抛弃佣金模式转向返点。





# 2014年行业六大变局

## 02 OTA开启平台之争

携程、艺龙等大型OTA将加大大地化酒店资源的拓展，并推进开放平台；去哪儿也将继续**扩充直销酒店资源**（2013年为5万家），并依托TTS进一步聚拢中小OTA（2013年中小OTA通过TTS获得客户数量**翻倍增长**）。



TTS平台打破OTA巨头封锁后潜力巨大



众多中小OTA面临平台选择与门槛

# 2014年行业六大变局

## 03 团购网站本地化策略威胁OTA

2014年，立足于**本地化生活消费**的酒店团购业务将成为行业新爆观点，美团等团购网站和OTA在合作之外，竞争关系也将进一步加剧。



### 【对外经贸】玛德琳情侣酒店

抵用券1张！抵100元！20余款主题房型任你挑选！

¥10

团购网站的本地化优势

抢购

1320人团购



经济大床房住宿1晚，美团券可连续使用

¥158.00 价值¥228.00 601人购买

去看看



无窗大床房住宿1晚，另付10元可享有窗标间/有窗大床房2选1

¥99.00 价值¥130.00 305人购买

去看看

具有团购特色的旅游产品

# 2014年行业六大变局

## 04 巨头将加强并购投资

2013年携程等公司开启了规模并购浪潮，随着去哪儿网成功上市，2014年行业内外的投资将进一步强化，巨头将主导更多的行业并购，打造**一站式服务**。小型OTA厂商将处于弱势地位，独立搏杀还是**嫁入豪门**将成为2014年的持续话题。



巨头并购打造综合竞争力



融资、上市获得扩展资本

# 2014年行业六大变局

## 05 移动端“重要但艰难”

大型OTA厂商在移动端发力将会挑战去哪儿网等平台在PC端建立的流量优势。但对X-Company等中小OTA来说，发展移动端面临很多挑战。自建APP品牌**影响力较弱，难于推广**。加入去哪儿TTS，又延续了PC端对单一平台依赖，存在较大风险——自身独立品牌和客户关系被进一步**削弱、流失**。



# 2014年行业六大变局

## 06 线下酒店挤压OTA生存空间

2014年，很多具备实力的大型连锁酒店，将会继续推广自己的**直销入口**（PC端和移动端），完善用户会员体系，在产业链中发出更多声音——这将使OTA厂商面临**腹背受敌**的局面。



酒店自建会员体系



中小OTA腹背受敌

# 2014年，我们该如何生存

## 打造 特色旅游

在酒店预订领域，携程、艺龙等大型OTA优势明显。作为中小OTA，需要找准特色旅游项目，寻找有差异化的渠道和产品。有针对性的用户服务容易**聚焦**和**建立粘性**。

### 民俗客栈

针对自由行人群提供特色旅游产品  
参照对象：青芒果、松果、游多多

### 区域性产品

立足本地，利用自身优势开发周边旅游资源  
参照对象：自在客（台湾）

### 高端度假酒店

会员制和限时特价服务，打包消费套餐  
参照对象：遨乐网

### 海外目的地旅行

针对海外热门旅游目的地提供专业化服务  
参照对象：途风网、travelzoo

### 创立低价口碑

尾房销售、经济型酒店直联直销与线下B2B分销平台深度合作  
参考对象：爱旅行、来来会

# 2014年，我们该如何生存

## 从边缘 切蛋糕

一线市场基本饱和，对二三线城市及县城投入更多精力是中小OTA更明智选择。这些地区拥有较多**中低端酒店**资源，面向广泛的本地消费人群，以及部分商品集中采购出差群体。

### 中低端酒店



### 招待所



### 商品集散地



### 钟点房



# 2014年，我们该如何生存

## 优选 合作平台

中小型OTA依托第三方平台提供流量是必须的选择。但在合作的同时，应进一步细分平台间的差异性，**优化渠道组合**。针对不同业务选择恰当的合作对象，往往会**事半功倍**。

**01** | **去哪儿网**是中小OTA重要合作平台，流量来源。做高端酒店OTA可选择预付模式，增加性价比。

**酷讯**在客栈、民宿等细分领域正发力精细化运营，如果要做这一领域，可以与其深入合作。

**02**

**03** | **淘宝旅行**在机票在机票预订领域已有一定品牌和客户积累，但酒店预订仍处弱势。

**携程**开放平台更多和线下B2B分销合作。中小OTA需要有差异化和竞争力的产品才能被接纳。中小OTA自己没有库存，反而容易被抢走客户资源。

**04**



# 2014年，我们该如何生存

## 理性布局 移动端

独立开发推广APP成本过高，除非找到独特的产品定位；或选择接入成熟的第三方LBS和O2O的应用，例如地图应用、微信等平台；同时也可考虑和团购平台在移动端合作。



独立开发或接入  
第三方APP



与团购网站合作



## 感谢关注 战略档案

扫描左侧二维码或微信搜索公众号“**BizNext**”，  
关注《战略档案》，获取每周两期的深度商业  
报告！

监制：龙兵华 靳志辉

策划：范晓东 王冠

设计：于春慧

【内部档案 请勿收藏  和分享 】