

# 中国区总裁离任 Booking在华进退维谷

## 一步险棋

近日一直绞尽脑汁想在中国市场寻找自己立足之地的Booking似乎下了一步险棋。

公开信息显示,卸任缤客中国区总裁及全球副总裁的马佳,坐上这把交椅仅有两年左右的时间。就任前,她曾在Oracle、Ariba、腾讯、阿里巴巴等公司担任要职。彼时,业界有观点认为,她的人职在一定程度上反映出了缤客母公司Booking Holdings对于在华业务本土化的决心之强烈。

实际上,马佳上任的同时,缤客也确实大刀阔斧地推进了在华业务部门的改革,强化相关板块设置。2018年10月,缤客在上海成立了中国独立事业部,而这也使得中国成为继缤客阿姆斯特丹总部之外,唯一拥有独立产品、技术和市场营销等团队的市场。同时,业内还有消息称,随着马佳离职,成立一年有余的缤客中国独立事业部也将被取消,不同的业务线将分别向亚太区和总部汇报。就此,上述缤客中国区相关负责人未明确回应,只表示:“目前的相关变动不会影响我们对中国市场的持续战略重视,也不会影响我们在中国的战略发展方向。”

业内有观点认为,对于Booking作出上述决定的原因,近期已有蛛丝马迹可循。有媒体报道,日前,Booking Holdings首席执行官Glenn Fogel在公司2019年四季度及全年财报电话会议上表示,集团在2020年将强调成本控制。而Booking Holdings预测,2020年一季度,集团的酒店预订间夜量将下降5%-10%,旅行预订总量将下降10%-15%,预计收入下降3%-7%。“由于新型冠状病毒疫情,全球旅游业的短期前景并不明朗,为此我们将协调管理业务,为股东带来长期价

因疫情而身处水深火热之中的Booking,又现中国区高层震荡。3月4日,北京商报记者从Booking.com(以下简称“缤客”)中国区相关负责人处获悉,其母公司宣布集团旗下最大子品牌缤客中国区总裁及全球副总裁马佳已正式卸任。近年来,除了要面对中国OTA的围追堵截,缤客在华还接连遭遇度假宣传被罚、品控受疑、差评刷屏等“劫难”,本土化之路实在难言顺遂。在业内看来,目前该公司在中国内地市场的业务拓展确实不如预期,比起受疫情冲击,其在华核心住宿预订业务“存在感”并不强、大手笔投入“吃力不讨好”,或许才是集团决定收缩在华部门设置的真正主因。



值。”Glenn Fogel称。

## 水土不服

“其实,对于Booking来说,不论是中国区高管卸任还是业务部门的调整,都可看作是借着疫情对中国住宿业影响‘就势下马’的举措。”景鉴智库创始人周鸣岐直言。而北京第二外国语学院中国文化和旅游产业研究院高级研究员王兴斌还进一步分析称,虽然Booking此前多次高调表示出对于中国市场的野心,但从实际情况来看,该企业在华相关业务开展得确实不够理想;“水土不服”的问题始终没有得到有效解决,在中国消费者眼中“存在感”一直不强;“此前遗留的问题加之当前中国住宿

业受疫情冲击迅速降温,Booking本次的调整应该是暂时收缩在华布局、谨慎扩张的表现”。王兴斌称。

不可否认,为在中国旅游业中占据一席之地,Booking除了设置中国独立事业部、起用马佳外,也尝试了各种办法。2018年业内有消息称,Booking高层明确表示,其已与携程、美团展开房源、资源共享;与滴滴分享服务;与马蜂窝、穷游、飞猪建立了合作关系。

公开信息显示,早在2012年,Booking的母公司Priceline(当时并未更名)便与携程开始商业合作,并于2014年8月和2015年5月,又分别投资携程5亿美元和2.5亿美元可转债,宣布可通过公开市场购买携程一定数量的股份。2018年,为了深入中国市场,

Booking还加深了与携程的合作,这其中就包含双方共享酒店库存。同时Booking还宣布,缤客首席执行官Gillian Tans将成为Booking Holding(原Priceline)在携程董事会的观察者。

然而,一系列的布局下,Booking在华却频频遭口碑危机。去年1月,上海市市场监管局发布消息,酒店预订平台缤客被认定为存在虚假宣传行为,而这也是继2017年4月后,两年内该企业再次因此问题受到处罚。此后,北京商报记者还发现,去年7月以来的一段时间内,Booking官方微博发布的几乎每一条都有较高关注度(转评赞数量较高)的境外房源宣传微博下,评论区内都充满了高比例的差评,而问题则主要集中在订单重复收款退款难、订单单方面被取消、售后服务不到位、价

格明显高于其他平台等方面。

## 角色之变

从业绩角度来看,Booking在中国市场的投入与扩张,似乎并未让其尝到更多的甜头,甚至有些“吃力不讨好”的意味。在2019财年年报中,Booking Holdings明确表示,公司难以或无法进入中国等地的市场,而与本地合作伙伴合作或导致更高的运营成本。而且,财报紧接着还提出,与其他市场相比,处于发展初期的某些市场的营业利润率较低,这些市场规模的不断扩大,会对Booking Holdings的整体利润率产生负面影响;如果我们未能成功扩展新市场和现有市场,并对此进行有效管理,那么我们的业务和经营业绩可能受到不利影响”。

对于Booking在中国的这盘棋下一步应如何落子,多位专家均给出了相对不乐观的答案,王兴斌甚至直言,受疫情影响,短期内Booking在华业务可能不会有太大起色,一段时间内或许都没有开展新业务的空间,接下来,该集团预计还会对其相关布局进行更多重大调整。

“从Booking在中国这几年的发展轨迹可以看出,这种国际旅游巨头到了中国市场,本土化难度还是非常大的,尤其国内OTA行业已经发展非常成熟了,Booking想要自己冲到一线去与它们短兵相接、获取流量付出的成本实在太大,与携程、美团等企业合作,其实还是相对有效的途径。”周鸣岐认为,随着疫情逐步过去,未来Booking可能会慢慢改变自己在中国市场上的角色,甚至退居二线转成为中国OTA的供应商。

北京商报记者 蒋梦惟

## 肖战殃及影视公司?新丽传媒:我们和他没关系

随着“肖战事件”愈演愈烈,此前曾传与肖战签约的新丽传媒也被推上风口浪尖。3月5日,新丽传媒方面回复北京商报记者称,公司与肖战没有关系。尽管新丽传媒否认了影视约的存在,但该公司此前推出的《庆余年》《诛仙I》等影视作品,却因肖战的出演在近两天出现评分下滑,待播作品《狼殿下》的未来表现也因此增加了不确定因素。多事之秋,身负三年业绩承诺的新丽传媒又该何去何从?

### 撇清关系

一周之前,一则“AO3打不开”的消息引发不少人的关注。公开资料显示,AO3是一个非营利的同人小说数据库网站,是同人圈内众多作者和读者的汇集地之一,但因其中一篇有关肖战的同人文引发了部分粉丝的不满,使得一批肖战粉丝集中举报AO3,最终导致该网站在国内无法访问。此后该事件愈演愈烈,同时其他多个平台的同人作品也纷纷下架。尽管3月1日晚肖战工作室和肖战后援会均通过官方微博公开道歉,但仍难以平息同人圈的怒火,一场肖战粉丝与同人圈之间的大战正式打响。

据公开资料,2019年8月曾有消息称,肖战的影视约签到新丽传媒旗下。不过3月5日,新丽传媒方面向北京商报记者否认道:“肖战与新丽传媒没有影视约,我们没有义务回应有关肖战事件的问题,肖战跟我们公司没有任何关系。”

在从业者看来,尽管新丽传媒的回复斩钉截铁,但不可否认的是,肖战粉丝事件已经对相关影视公司产生了一定影响。此外,投资分析师许杉也表示,影视公司借用明星流量来提升作品市场表现是当下较为普遍的方式,而此次事件也证明了明星流量是一把双刃剑。

事件爆发以来,此前肖战参演的影视作品也开始遭到差评的攻击。其中,肖战主演的《陈情令》遭遇大量一星评分,豆瓣评分已从此前的8.2分降至7.9分。且肖战主演的电影《诛仙I》以及仅作为配角出演的《庆余年》也未能逃脱差评,截至3月5日15时豆瓣评分分别为7.9分和4.7分,而《庆余年》与《诛仙I》背后,均有新丽传媒的身影。

### 负重9亿

成立于2006年的新丽传媒,虽然此前因参与《北京爱情故事》《父母爱情》《我的前半生》等电视剧,以及《失恋33天》《西虹市首富》《妖猫传》等电影而名声大噪,但近两年来一直承受着不小的业绩压力。

2018年被阅文集团收购时,新丽传媒曾作出连续三年的业绩承诺,在2018年、2019年和2020年分别实现不低于5亿元、7亿元和9亿元的净利润。但据阅文集团财报显示,2018年新丽传媒未完成业绩承诺,实际获得净利润为3.24亿元,与业绩承诺相差了1.76亿元。当时新丽传媒创始人曹华益曾解释称,“低于预期主要是一些项目延期,2018年行业变化比较大,新丽传媒有一些项目没有如期上线”。

到了2019年,尽管截至目前2019年全年业绩情况尚未对外公布,但在2019年上半年,新丽传媒的净利润则仅为9550万元,与当年应完成的7亿元业绩承诺相比,仍存在着约6亿元的距离,大部分压力均积压在下半年。

而从新丽传媒2019年下半年的动作可以发现,该公司确实在该期间集中推出不少作品。据猫眼专业版显示,新丽传媒不仅参与了6部院线上映电影,还有3部电视剧正式开播。其中,电影《我和我的祖国》《误杀》和《宠爱》票房分别达到31.71亿元、12.06亿元和6.83亿元;而在电视剧方面,除《庆余年》播出时引起较高的热议外,其余作品的热度相对有限。

影视传媒行业分析师曾荣认为,尽管新丽传媒在2019年下半年参与了多部高票房

电影,但以上电影背后的出品方数量较多,随着收入被多家公司分摊,新丽传媒能够获得的利润也将相对有限,电视剧方面若能较快收回账款,应能实现部分业绩承诺。假若新丽传媒最终未能完成2019年业绩承诺,面对当下调整不断的市场环境,该公司要在2020年实现9亿元净利润也将成为更大的挑战。

### 好牌被打乱

从新丽传媒此前的布局可以看出,该公司曾有意无意地试图借助明星流量以及从阅文集团获得的IP来提升作品的市场影响力。且有消息称《诛仙I》原计划在网络平台上播放,但看到肖战因《陈情令》热度大增并成为头部流量明星,因此新丽传媒将影片调整为在线下院线上映。

在新元智创始人刘德良看来,流量和IP本身不可能是无用,重要的是在影视化创作中,IP和主创团队、演员是否协调匹配。

新丽传媒的《庆余年》《诛仙I》在肖战粉丝事件中被災及已成为当下的事实,值得注意的是,由于新丽传媒手中还有肖战出演的影视作品处于待播状态,至今仍难以平息肖战粉丝事件,以及部分关于抵制肖战作品的声音,也为未来的播出效果带来不确定因素。

公开资料显示,《狼殿下》是新丽传媒早在2017年9月便已杀青的电视剧作品,肖战是主演之一,且肖战曾表示《狼殿下》是他第一次担任重要角色的剧。除此以外,新丽传媒另一部电视剧作品《斗罗大陆》也为肖战主演,并于2019年7月杀青。

然而,从豆瓣平台上可以看到,以上两部作品均已有人打出一星差评,同时有用户留言称:“因为肖战出演的缘故,不会观看”。许杉表示,或许新丽传媒此前也没有预料到,原本借流量和IP打出的一手好牌,却在此时被打破,这是否会对作品产生持续影响,还需看事件的后续处理以及作品今后的市场战略。

北京商报记者 郑蕊



## 养老驿站的“线上管家”养成记

代订一日三餐、瓜果蔬菜,同时还想着帮老人们问诊送药,带着他们一起居家休闲健身。复工后,长期主要进行线下服务的诚和敬养老驿站东城区南里东里站(以下简称“南里东里驿站”),摇身一变成了周边社区老年人的“线上管家”。

站在正处封闭式管理的南里东里驿站门前,站长张辉告诉北京商报记者,当前,驿站“解封”时间还不确定,而让周边几个社区的老年人们在疫情期仍可一如往常地生活,已成为驿站迫切需要解决的重要课题。“我们这个7人的团队,短时间内将大量服务都搬到线上,且能保证与线下同样的服务供给,确实不是易事,但换个角度想想,这或许也是一个让我们能加速拓展线上业务、寻觅养老驿站2.0版经营模式的契机。”张辉说道。

开启各类线上工作近一个月,南里东里东里驿站的工作人员也逐渐适应了新的工作强度。“老年人普遍起得早,有时候早上6点就会有电话打进来,询问当天订的蔬菜或者餐食,多的时候一天十几个小时放不下手机,充电器也得一直插在手机上。”张辉介绍。

刚开始的时候,老人们主要是通过微信及电话沟通下单,配送一些家里急需的产品。随着在家时间的不断延长,老年人所需服务的范围也越来越广,很多老人更习惯和驿站沟通,即使有外卖平台可以订餐、有电商网站可以买菜,他们也更愿意直接对接驿站,让驿站中熟悉的工作人员帮他们代劳,下单后由工作人员或者物流人员送至社区指定点位进行零接触配送。”张辉介绍,因此,驿站把相同需求的老人进行了整合,统一建群,每天在群里发布提供的服务和产品,并根据老人需求不断更新、调整。据悉,截至目前,南里东里驿站已经推出了包括代订蔬菜水果、代买药品、代买餐食等20多个品类服务,每天的订单量则在15-20单之间不等。

基本的生活保障了,南里东里驿站又琢磨起了疫情期“宅家”老人们的日常生活

娱乐和休闲需求。“长时间待在家,很多老人一些兴趣爱好都中断了,也不利于身心健康。因此,我们联系了一些以往的合作伙伴,也尝试着开起了直播。”张辉笑着介绍,借着这个契机,在年轻人中普及的直播,也就这样进入了南里东里老人们的生活之中。“跟网红直播带货不同,我们多是养生知识普及,或者书法、瑜伽、绘画等兴趣课。周边社区的老人很多都是场场“打卡”,单场直播观看人数基本都在数百人。”张辉称。

一夜之间,全员从线下服务人员变成“线上管家”,张辉和她的团队不仅要面对自身角色的转变,也要对工作机制进行重新调整。

在张辉看来,复工后,整个南里东里驿站团队都在积极适应新模式,然而,在这一过程中,摸索着前进的他们也确实遇到了一些难题:线上服务启动后,工作量整体有所增加的同时,部分员工对直播、小程序、电脑做表等操作还不熟悉,需要一定的适应过程。”而且,张辉坦言,大多数老年人对线上沟通、服务的接受度也不如线下,而这也就意味着部分线上环节需要员工花比线下更多的时间才能达到效果。

更为重要的是,虽然现在处于特殊时期,驿站的线下服务基本“清零”,但在正常运营时期,驿站本身还会承接周边社区老人的就餐等服务,单日接待人数能达到30-40人。

因此,在张辉看来,未来养老驿站想要将线上模式固定成为主要服务途径之一,就需要重新捋顺驿站岗位设置、工作分配机制,并增加专业化培训。

“根据目前的计划,知识普及类的线上课程等服务,在“后疫情时代”仍会延续,但由于养老驿站的线上线下存在业务重叠的现象,因此,恢复线下业务后怎样进行合理分割,保证效率的同时尽量保留受老年人欢迎的项目,也是之后要规划的问题。”有驿站工作人员称。

北京商报记者 蒋梦惟 杨卉