

携程深耕国内游

在出境游暂时无法恢复的背景下,国内旅游企业只能不断投注国内旅游市场,携程也不例外。10月29日,在2020携程集团全球合作伙伴峰会上,携程联合创始人、董事局主席梁建章表示,疫情给旅游行业带来的影响还在持续,而携程接下来会更加聚焦国内旅游市场,从内容、产品、供应链和质量四个方向深耕国内旅游市场,从而实现全球战略的布局。实际上,今年受疫情影响,国内旅游机构出境游业务暂缓恢复,而国内游则从2月开始陆续回升。短期来看,出境游无法开放,使得旅游企业只能聚焦国内,而这也加剧了国内游市场的竞争,但同时,也为国内游市场提质带来了契机。

一年前,携程于20岁生日当天提出了“全球化”战略,而仅仅在一年后,便调整为“深耕国内、心怀全球”,虽然透露出些许无奈,但这也是必须作出的改变。

梁建章表示,受全球疫情影响,中国出境游用户正在回流国内市场,这就倒逼国内目的地住宿、景区、当地玩乐等产品进行升级。只有有效承载新增的中高端旅游度假消费需求,开发更有深度的玩法和产品,建立更高效的供需对接,才能更好地挖掘国内旅游市场机遇。

对于新战略,携程方面表示,内容方面,中国旅游市场多年来都呈现出产品同质化的状态,于是用户的刚需就成了搜索、筛选以及交易旅游产品,而携程“一站式旅游服务平台”战略的成功也源于此,但随着新产品迭代开始,单纯的交易平台就难以迅速捕捉到用户的新需求,转而成为旅游相关的短视频、直播、笔记攻略等内容则可以完成用户与新产品的连接。由此,携程也需要在产品内容方面作出升级。

同时,在产品与供应链方面,携程方面还表示,会着重挖掘诸如精品民宿、特色玩乐等小而美的新一代旅游产品,并在供应链一端,试图打通从内容到交易的闭环,覆盖产品、平台规则、排序、攻略、营销五个与供应商紧密相



关的环节。此外,携程还会严把产品质量关,保证优质产品的供应。

北京联合大学在线旅游研究中心主任杨彦锋表示,今年因为疫情,旅游出行量有所缩减,但是需求依然存在,而国外疫情蔓延的同时国内疫情防控好转,由此国内企业只能拥抱国内游了。

事实上,对于步入回升通道的国内游,携程已经尝到了甜头。

梁建章坦言:“今年我们在做直播的时候发现,国内旅游3月的时候只恢复了10%,到8月业务恢复了40%,现在我们已经恢复到80%,而且很多地方开始正增长了。而国际旅游还需要一个等待的过程”。

根据易观报告的相关数据,今年二季度携程的用户活跃度开始稳步提升,一扫一季度的骤降阴霾,同时,根据携程二季度财报来看,该季度携程营收迅速“回血”,也已经超越Booking、Expedia等国际OTA巨头,成为全球在线旅游“千亿俱乐部”成员中的领跑者。值得注意的是,财报还指出,携程在国内旅游方面恢复相对较好,今年8月,携程国内机票预订已达到同比正增长,预计三季度业绩将持续复苏。

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表示,眼下海外疫情还在持续,而前几天,文旅部还发出通知,要

求暂不恢复旅行社出入境团队旅游及“机票+酒店”业务,由此可见,短期内出境游恢复无望,而这也使得各家旅游机构只能继续在国内游市场上做文章。

虽然在国内游市场尝到了甜头,但将继续加码的携程仍然面临不小的挑战,国内游赛道上,已经挤入了越来越多的旅游企业,竞争日益凸显。

近段时间,不仅仅是凯撒旅游、众信旅游等出境游大社布局国内游市场,甚至像途牛等深耕休闲游的OTA平台也在国内市场加码。10月27日,途牛宣布,其全球枢纽中心——海南途牛枢纽总部科技有限公司正式落地。

途牛方面表示,将为全球游客提供落地海南以及途经海南枢纽中转联运的海南旅游、度假、邮轮、免税等目的地消费的动态打包产品和服务。由此也可以看出,途牛在疫情后想要进一步布局国内游的市场野心。

而在途牛全球枢纽中心落户海南仅仅一天后,众信旅游还借着海南博鳌乐城国际医疗旅游先行区切入海南医疗旅游市场,可见其也想进一步分羹旅游细分市场。

王兴斌还谈到,以往这些“玩家”都聚焦到出境游业务上,现如今,出境游无法恢复,而这些旅游机构只能在国内游细分资源上下功夫,但在招揽游客的同时,也不免产生竞争。从今年一些数据上看,国内游部分产品价格甚至出现下降,不排除有价格战的趋势。不过,在优质旅游资源上,价格依然坚挺甚至出现上涨,可见市场上优质旅游资源、性价比高的产品还是稀缺的。”王兴斌还表示。

王兴斌认为,以往不少出境自由游客客单价较高,而回流国内市场后,也会将目光投向小众化、精品化的度假市场,由此也催生一些自驾游、定制游产品。虽然目前看,出境游暂时无法恢复,但也给国内游提质带来了新的契机。北京商报记者 关子辰

亏损扩大 慈文传媒急求新支点

凭借《花千骨》等爆款影视作品在业内崭露头角的慈文传媒,没能将二季度的盈利延续。10月28日晚间,慈文传媒正式发布2020年三季度业绩报告。数据显示,今年1-9月,慈文传媒共实现营业收入3.38亿元,同比减少60.28%,归属于上市公司股东的净利润为亏损1828.25万元。

对于业绩变动的原因,慈文传媒方面在公告中表示,营业收入项目年初到报告期末数出现同比下降,主要系受疫情影响可确认收入减少所致。而今年前三季度,慈文传媒主要确认了存量剧集的多轮发行收入和联合出品项目《三国演义》重启之极海听雷《胜算》及《中国梦之声·我们的歌》的收入。

事实上,今年以来,慈文传媒一直背负着重重的经营压力,虽然在二季度实现了盈利,但盈利规模相对有限,而到了三季度,慈文传媒的亏损规模则继续拉大。

影评人刘贺表示,今年影视行业整体承受较大的冲击,使得不少公司的业务规划均未能按照预期进行,这也将影响到相关公司的业绩表现。

慈文传媒创始人、首席内容官马中骏曾在接受媒体采访时表示,疫情期间影视公司应该修炼内功,适应时代的变化;不能为了拍戏而拍戏,心里要有观众”。

从慈文传媒的布局来看,多元化业务似乎是其适应时代变化的策略之一。

2015年,慈文传媒斥资11亿元全资收购赞成科技,该交易完成后,慈文传媒新增移动休闲游戏研发推广业务和渠道推广业务。此后,慈文传媒在文化科技领域不断布局。2019年12月,慈文传媒宣布与清华控股成员企业科智智运签署战略合作协议。据慈文传媒董事长吴卫东透露,双方将成立合资公司,以共建文化科技创新产业园区的方式,探索5G、人工智能、区块链、大数据等尖端技术在文化产业的应用场景和

商业模式,同步开发资源导入和生态搭建的创新模型,缔造涵盖影视、动漫、游戏、科技、文旅、教育等领域的泛娱乐产业高地。

不可否认的是,文化科技背后蕴藏着数字经济的发展潜力,但文化与科技的融合也不容易。以游戏为例,市场竞争愈发激烈已成为事实,且头部公司已占据了绝大部分市场份额。据慈文传媒财报,2018年游戏产品及渠道推广业务还曾实现收入1.77亿元,但到了2019年,便仅为3344.3万元,而今年前三季度,游戏业务业绩同比继续下滑。

新元文智创始人刘德良认为,目前不少内容公司均试图借助VR、AR、5G、云游戏等创新科技,来寻找更多的市场契机,因此慈文传媒布局“文化+科技”也是顺从着发展趋势,但此时应更注重以高质量内容为核心、科技为辅。

除了文化+科技以外,慈文传媒也在布局当下火热的MCN领域。且在今年5月,上海市网络视听行业协会宣布成立MCN专业委员会,慈文传媒正是联合发起单位之一。

对此,影视传媒行业分析师曾荣表示,影视公司布局MCN一方面可以带动旗下艺人的曝光度和流量,另一方面可以尝试与影视内容结合寻找收入增加的空间。

但MCN市场也并非能给所有人局者带来高额收入。公开数据显示,预计2020年,MCN市场规模将达到245亿元,同比增速100%,但市场整体增长的背后,则是九成左右的机构处于亏损状态。

针对后期将如何提振业绩、文化与科技融合等领域又会如何布局等方面,北京商报记者联系慈文传媒方面,截至发稿时,暂未得到回复。

而在曾荣看来,当下各种与网络相关的业务正快速发展,但同样也意味着更大的竞争在等着人局者,若想脱颖而出,并非一蹴而就,需要逐步打磨业务来稳固市场地位。北京商报记者 郑蕊

万科随园公建民营模式的探索之路

重阳节前后,养老话题再度成为热点。日前,据北京房山随园养老中心刚刚披露的信息显示,该项目从去年8月开业后,投运仅一年,运营层面基本实现盈亏持平。

对此,有业内人士评价,“公建民营”让随园卸下了重资产运营的包袱,而随园倡导的“没有围墙的养老院”理念,开发的“幸福银行”项目,都前所未有地突出了养老社区的“强互动性”,让交际圈不断衰落的老人始终保持活力。这些管理模式和服务理念上的创新,都是随园得到市场青睐的重要原因。



公建民营 探索经营模式

将时钟拨回三年前。2017年,房山区在良乡建设了区社会福利中心。项目建筑面积4万平方米,整体规划7栋楼,475个房间,700余张床位。颇为引人注意的是,房山区政府将项目30年运营权交给了北京万科,由此房山区社会福利中心也成为北京最大“公建民营”养老机构。

“养老行业的投资成本高、回报周期长、盈利难。而政府投资进行基础设施建设,则能大大减轻企业资金压力,可以更加专注于输出技术、标准、团队等服务。”一位养老行业人士分析,“公建民营”的合作模式给随园项目后续盈利带来了更多的可能性。

“政府打好了底子,可要让这样一座大型养老机构正常运转起来也不简单,需要经营企业具备投资、设计、改造、运营等全链条能力。”北京万科养老合伙人张银介绍,接手后,万科将该项目定位为集团旗下养老产品——随园,并对项目展开全面评估以及景观、功能改造。

曾荣获全球建筑界众多奖项的日本知名建筑师津岛晓生受邀来到随园,着手做起了景观重塑。秉承着“把自然带回都市,把人带

回自然”的设计理念,津岛晓生让原本略显沉闷的庭院变得充满禅意。适老化设施也必不可少。在保证功能性的同时,设计上尽量隐藏适老性、提高舒适性,营造一种“仍然住在家里”的感受。例如,房间内的扶手并不多,而是通过对鞋柜、电视柜、沙发等家具进行巧妙设计,使其形成连续的支撑界面,代替扶手的功能。

公共空间的设计更是随园的亮点。随园之家”是随园社区的公共配套空间,总面积达3000平方米。7栋楼围合成的“一”字型中庭空间被划分为接待、康体娱乐、餐饮配套、教育文化四大功能板块,图书馆、台球室、电竞区、麻将室、KTV、食坊等分列两侧。老人的吃喝玩乐等日常需求,在这儿都能一一满足。

管理上 随园同样积极探索新办法

据了解,随园的工作人员,包括医护、餐饮、物业、文娱等不同分工,大多数是“90后”“00后”,其中不乏科班出身的专业人才。

“文娱管家”会给老人建立文娱档案,帮助老人发现自身的特长和兴趣。并设计、开发具有疗愈性的文娱产品,如友邻大会、美学派对、主题沙龙等,增强老人间的交流和黏性。

“年轻、专业的团队催生了随园特殊的管

理模式——两层级扁平化管理”,张银介绍,在很多养老机构,老人要想反映一些想法,得层层往上反映。而随园的信息反馈只有两个层级:护理员、楼长。多数事项楼长都可以决定,24小时之内必须给老人反馈。既能在最短时间内为老人解决问题,又给了员工更大自主权。

从“幸福银行”到“无围墙” 服务创新不停

针对很多老人在入住养老机构后会逐渐失去活力,随园开发出了“幸福银行”,通过社交保持长者们的活力。

在“随园之家”的随园食坊尽头有一个小档口,那里就是幸福银行的营业厅。按照规则,老人通过参加集体活动,积攒积分,就能在这里领取“工资”“硬币工资”可以理发、唱K,也能在幸福集市、时光影楼等活动中消费。

“幸福银行”让老人们意识到,自己不仅是被服务者,也是价值的创造者。渐渐地老人们自发组成了俄文歌、广场舞、健步走、合唱队、台球、摄影、书法等14支社团,活动室每天总是档期爆满。

“没有围墙的养老院”也是随园倡导的主要运营服务理念之一。张银介绍,与传统养老院的人员不能自由进出相比,随园对在园老

人实行松紧有度的管理原则。同时“无围墙”更指园区内外前所未有的强互动性。随园欢迎在园老人的亲朋好友来看望,外来亲朋也可以跟老人一样共享随园内的公共设施。

“老人的人际关系是衰减的。我们希望增加人和人之间的连结,把这种衰减的速度放慢。”随园副院长赵婷婷说,随园更希望与家庭、社区之间有密切的联络。

据介绍,随园已与周边良乡大学城内多所高校开展共建,形式包括党建团建、红色文化、口述历史、志愿服务等。同时,随园“幸福银行”也面向全市所有退休社团招募“幸福合伙人”。北京任何一个老年社团,都可以来随园和老人们一起开设账户、领取“工资”、兑换服务。

“智慧大脑” 塑造行业标准化

相比服务创新,管理平台的现代化升级同样关键。技术是服务标准化的保障,标准化则为万科养老业务未来规模化带来更多可能。

V-Care智慧照护平台是一个智慧大脑。它包括八大类服务模块165个服务细项,涵盖产品硬件服务、健康管理、护理、医疗、缤纷生活、营养餐饮、特色家政等,护理员的每一个护理动作都会被系统记录在案。

在V-Care上,亲属可以随时看到老人的身体健康和接受护理的数据情况,看到老人随时更新的照片和视频,及时了解老人的生活状态。

随园管理者也可通过平台实现对护理员的“热度”考核,通过设定合理的奖惩制度,评选优秀护理标兵,以及定期对护理员进行素质培训和应急培训。

赵婷婷表示,能做智能平台的第三方公司不少,但万科坚持自有程序的开发,好处是可以随时根据需求进行精准调整和迭代升级。其中,构建文娱体系是V-Care其中一次迭代的成果。文娱管家们可以通过后台对老人们的活跃度进行分析,并有的放矢地制订一对一的针对性照护计划。通过长者打卡、管家统计,V-Care后台可以提供文娱板块的区域热力图、社团活动热力图。哪些社团更受长辈欢迎,哪些空间设计还需优化,都能以数据的形式清晰了解,使得课程安排及空间使用的优化都更有依据。

对于随园在养老社区运营的积极探索,有业内人士指出,地产行业发生深刻变化当下,万科此前曾提出“聚焦收敛”,并强调基本盘之外;“新方法做新业务”将是万科的通行规则。随园投运一年就实现盈利,既是对这一新规的践行,也显示出了运营与服务创新对养老业务的意义和价值。