



新闻|启|迪|财|智

高端旅游周刊 Business Travel Weekly

总第165期 今日4版 每周四出版
联合主办 北京市旅游发展委员会 北京商报社
执行主编 关子辰



BBTtravel订阅号

A1-A4

2015.12.3

特别关注

与前三名差距拉大 融资、布局、营销全面落后

“掉队”的驴妈妈窘境难破

随着携程收购去哪儿的完成，在线休闲度假领域将再迎血战。然而作为这一领域的老牌企业，驴妈妈却显得力不从心。数据显示，驴妈妈与三甲携程、途牛和同程的差距越拉越大，而且在融资、业务布局、市场营销方面遭受掣肘，难以施展。原本依托母公司景域集团在景区等方面的优势也随着竞争激烈而逐步丧失。分析认为，驴妈妈如果不能及时调整战略，恐怕在业内地位将彻底沦落。



与三甲差距拉大

根据易观数据显示，2014年驴妈妈在中国在线度假旅游市场中占据第四位，以0.3%的距离落后同程，以25.1%的距离落后于第一名携程。然而在2015年的Q1和Q2，驴妈妈与同程的市场份额差距进一步拉大至1.15%。

在OTA的整体业务中，驴妈妈去年市场份额也只排名第十位，仅仅占据0.5%的市场份额。而一向与驴妈妈竞争激烈的同程则占据市场4.5%的份额，位居第一的携程更是以46.6%的市场份额领衔众OTA。同时，根据劲旅网的数据，在机票和住宿领域，驴妈妈的劣势更加明显，未跻身前十位。

不过，易观国际分析师朱正煜认为，驴妈妈借助母公司景域集团的资源，在门票方面依旧保持优势。驴妈妈门票事业部总经理方腾飞此前在接受北京商报记者采访时指出，依托母公司景域集团，以集团为主体进行规划、营销、投资、酒店等多种资源的整合，“这是我们区别于其他OTA最大的竞争优势”。

但是，经过去年和今年各大OTA对景区的渗透，驴妈妈的这一先天优势也在逐渐丧失。劲旅网数据显示，驴妈妈在去年中国在线景区门票预订市场份额排名中仅居于第五位，占比8.2%，整体在线门票预订的市场在线渗透率也仅为5.5%。去年，驴妈妈与同程在门票业务上竞争激烈，双方从数据造假等方面互相抨击，然而，不少业内人士向北京商报记者表示，此役之后，大家记住的似乎多是同程。

融资布局营销全面落后

驴妈妈的发展折射出近几年中国在

线旅游市场的发展态势。在激变的环境下，包括资金、业务布局、营销等多种因素都可决定企业存亡，驴妈妈目前发展出现疲软态势，也与这三方面紧密相关。

有业内人士透露，驴妈妈的融资能力存在问题，相较于同程、途牛的大规模融资，驴妈妈的融资力度难以应对市场发展的需求。今年6月，驴妈妈获得锦江国际集团5亿元投资，而老对手同程却在一个月后获得了超过60亿元的融资。携程、去哪儿、途牛都相继获得巨额资金。一位不愿透露姓名的业内人士指出，从以往经验来看，驴妈妈的融资一直与景域集团的其他业务打包融资，因此在融资空间、概念、估值等方面均难以超越驴妈妈的竞争对手，结果就是没有别人融到的钱多。

“驴妈妈的融资额度相对较低，在投入力度自然也无法与其他OTA相比。”该业内人士指出，景域集团旗下有五大业务，驴妈妈只是其中之一，高层在对驴妈妈的投入上也有所节制。“相较于同程100%的精力投入，驴妈妈的投入相对较少。”目前，驴妈妈依托景区资源优势，在国内自由行以及周边游领域有一席之地，今年与酒店合作也比较多，推广“酒店+门票+X”的业务模式，并发力O2O业务。与此同时，驴妈妈也在紧跟市场，发力出境游等热门业务，但由于投入力度不及其他OTA，业务发展始终处于被动局面。

朱正煜表示，驴妈妈的业务结构相对比较单一，没有途牛、同程铺得那么多元。“尤其是出境游，驴妈妈虽然也在做，但是布局较晚。”中投顾问高级研究员薛胜文指出，在邮轮等出境游领域，驴妈妈的发力的确略显落后，并没有积极发力资源端。在行业高速发展之际，

驴妈妈的起步晚导致其目前发展较为吃力。朱正煜分析，驴妈妈更多的资源是在国内，要想做更多的境外产品，应该从标品入手，但涉及线下运营，对驴妈妈来说就是一个很大的摊子。“驴妈妈很难再去覆盖那么多目的地，做深入的渗透。这一步它起步晚了，那么它后面每一步都会晚，它在这一点的布局就会受到限制。”

此外，行业中都拼争第一，是因为老大的估值才能最高，可占据市场70%左右的红利，而老二和老三则只占据20%和10%的份额。“驴妈妈目前的状态很难做到第一，争到第二和第三也够呛，始终处于尴尬地位。”一位接近驴妈妈的业内人士透露。实际上，驴妈妈并非没有看到这一规律，驴妈妈CEO王小松解读目前的OTA市场环境时说道，“快鱼吃慢鱼，大鱼吃小鱼，每个OTA都要有危机意识。驴妈妈要做的就是加速发展，做休闲度假的第一名”。

另外，在营销方面，多位业内人士指出，驴妈妈在此方面相对较弱。虽然驴妈妈也冠名了东方卫视《我爱挑战》、《笑傲江湖》、《贝尔大冒险》等综艺节目，其中《笑傲江湖》第二季首播全国稳坐第一，但朱正煜认为，与途牛和同程相比，驴妈妈的投入力度太小，公关和舆论也比较弱。

自由行或成救命良方

市场格局仍将激烈变化，试图全面把握机会的驴妈妈是否能够应对接下来的巨变？薛胜文认为，驴妈妈需要制定更长远的发展战略。朱正煜也表示，驴妈妈需要稳住自己的先天优势，把握住自由行的发展空间。

朱正煜表示，在景域集团下，驴妈妈

的角色就是在线的一个端口，但也拥有先天优势。他指出，自由行是一个相对比较细分的市场，对线下渗透的要求很高，对驴妈妈来说，这一领域是一个非常大的空间，目前的业务也主要集中在这一领域，此外依托母公司景域集团在景区方面也具有一定优势。不过，目前在自由行方面出现了不少创业公司，以UGC以及技术优势发力自由行，同时OTA巨头携程等也均有布局，对于驴妈妈来说，这一优势领域仍旧四面楚歌。

保持已有的优势业务，下一步是否要继续发力其他度假产品？薛胜文表示，对于驴妈妈而言，追求的并非大而全的发展，其主要优势还是集中在短途游上，但如果驴妈妈欲上市，当前的发展战略相对较为保守，难以提高投资者对其估值，驴妈妈需要制定更长远的发展战略。

有业内人士告诉北京商报记者，在现有格局下，驴妈妈直接拼是拼不过的，因为需要钱，因此驴妈妈需要结合自身掌握的资金和优势做布局，做好眼前的事情。朱正煜也表示，驴妈妈在用户端的弱势明显，因此很难从竞争对手手中获取更多的用户，成本很高，只能依靠在线旅游度假市场的自然增长，获得更多线下用户的自然转换。

虽然景域集团的运作模式在一定程度上限制了驴妈妈的布局，但是也由于景域集团在省市旅游局、景区方面的独特优势，使得驴妈妈在景区运营方面有一定优势。随着线上企业参与到景区运营中，驴妈妈或许会被景域集团更加重视，“毕竟景区规划已经发展到一定瓶颈，未来景域集团的估值也需要靠驴妈妈来带动”。

北京商报记者 闫文亮/文 宋媛媛/漫画