

基于适配机理的在线旅游企业 商业模式创新路径分析

——以携程为例

□ 徐 明 王 欣

摘 要: 以适配理论的相关知识对携程公司的商业模式创新路径进行研究分析,发现携程的创新路径是围绕顾客价值展开的,分为两种:一种是实现企业内部资源的整合和配置的“大数据背景下的服务增强模式”,该创新模式方法内容多样,见效快;另一种是实现企业外部资源整合和配置的“资本垄断下的全面管理的模式”,该模式主要表现在资本市场上的相关活动,耗时长,但影响范围广。外部资源的整合是内部资源整合的基础,企业需要密切关注顾客价值,依据顾客价值选择合适的创新路径,保证企业创新的活力。

关键词: 适配理论 商业模式 创新路径 资源整合 顾客价值

中图分类号: C939 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-5675(2017)01-111-06

在旅游经济发展如火如荼的背景下,本文选择在线旅游企业中的携程公司作为分析研究的对象,携程公司从1999年创建以来,在近10年中得到了飞速的发展,是研究在线旅游相关问题的典型研究对象。本文力图通过适配理论的角度研究分析并归纳总结出携程公司的商业模式创新路径。

一、相关文献述评

著名学者 Bucherer, Eisert & Gassmann 指出商业模式的创新对企业的发展具有决定性的作用,但

是我们对商业模式创新的相关内容知之甚少,在实践中还没有形成一个通用的、普遍适用的商业模式创新的方法或路径。

商业模式研究的静态视角多从构成要素进行分析。在关于商业模式构成的要素研究中,最开始的研究关注于供应商侧。Timmers(1998)是最早提出研究关于商业模式构成要素的学者。此后,学者将商业模式的构成要素进行了进一步的拓展,开始从价值链的角度来研究商业模式的构成要素。

动态视角下,大部分学者会将商业模式创新划

* 基金项目:国家旅游局“万名旅游英才计划”,项目编号:WMYC20151022。

* 作者简介:徐 明,东华大学旭日工商管理学院教授,博士生导师,上海,200051,
王 欣,东华大学旭日工商管理学院博士研究生,上海,200051。

分为几个阶段,随后概括总结出每个阶段的特点和问题并提出相应的解决方案。在企业战略领域中,适配理论通常用来解释企业组织结构与战略之间的关系。

在国内,适配理论是一个新兴研究领域,国内学者苏敬勤等提出管理创新适配视角,研究结论包括:在组织中找到最佳适配点方能使实施的管理创新方案在组织运行中达到预期的效果,不同的组织氛围和环境需要匹配不同的管理创新模式。总而言之,适配理论认为一个系统之所以能稳定存在是因为系统内外部各因素之间达成了互相协调匹配的状态。

二、携程发展进程概述

携程从酒店业务起家,后来逐渐发展到机票业务、景点门票业务。通过访谈得知,携程的盈利模式包括其一直承担的“中间商”角色带来的利润和后来将携程网发展壮大的“平台模式”带来的利润。携程在发展过程中,业务范围从最初定位:旅游咨询业务→中介订房业务→自由行业务→商旅业务→度假业务。

伴随着业务开发模式的是携程战略的改变,2004 年收购了订火车票的平台“铁友”公司后,携程开始了所谓的“一站式”商业模式,在此期间,收购携程网本身没有覆盖到的可以定客栈的“古镇网”和可以在当地租房的“途家网”,并且将自由行从高端自由行扩大到了低端的自由行,此外还覆盖到了签证业务,门票业务,游轮业务,保险业务等方面。

“一站式”战略的后续是开展“国际化”战略,定位于境外讲华语的地区。“国际化”战略从 2009 年收购台湾易游网开始打开了台湾市场,2010 年又收购了永安旅游打开了香港市场,在印度投资了“make my trip. com”网站打开了印度市场,此后,又在国外的热门地区设立携程的办事处,这一切都是国际化的相关举措。

在携程一直承担着“中间商”赚取佣金的角色

之下,为了将携程网进一步发展壮大,开始了“平台化”战略,平台化的盈利来自于收取平台佣金,其他中间商,或者是竞争者在携程的网站上公布自己的信息,平衡平台化业务和携程自营业务是携程能够盈利的重要因素。平台化的扩张模式同样也是从酒店业务平台化开始,发展到机票业务平台化,度假平台化。

此后,随着移动智能手机的发展,携程网也开始了“移动 app”模式,app 的应用使携程网站业务能够让用户更方便地在手机上使用,这项举措顺应了当代的科技发展,方便了顾客,是立足顾客价值拓展公司模式的一个实例。

三、理论框架与构建

适配理论的本质在于:当要素之间实现较高水平匹配时,系统效力能够得到显著提升。企业的内部资源和外部环境是难以改变的,所以就企业而言,企业的管理方法需要适配于企业的内部资源和外部环境,而商业模式,或者说企业的盈利模式又是由企业的内部资源、产品(服务)与顾客价值主张等构成的,这几个因素之间又存在相互的影响。

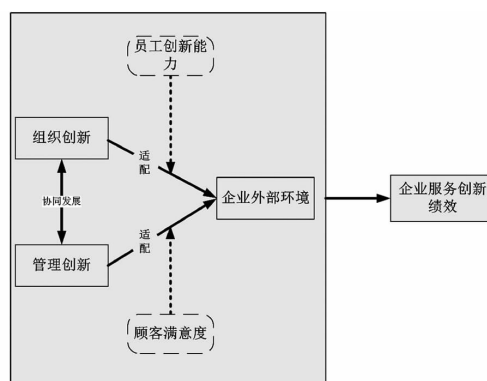


图 1 理论模型

在文献分析的基础上,初步构建了如图 1 的理论模型,将企业商业模式创新路径做了如下剖析:将企业商业模式创新主要分为组织创新和管理创新两部分,这两部分需要与企业外部资源相适配,进而影响企业服务创新绩效。

组织创新针对的是企业内部资源,包括组织结构、组织文化、人力资源等项目,因此,在组织创新

与企业外部环境的匹配过程中选择“员工创新能力”这一项作为调节变量,通过员工创新能力来衡量“组织-环境”的匹配程度;企业管理创新中,不论是突破式创新还是渐进式创新,其带来的新产品、新服务都可以通过“顾客满意度”这一指标来衡量,因此可以选择“顾客满意度”这一项作为衡量“管理-环境”的匹配程度;企业内部的创新基础设施、创新思维、对创新的管理等都对管理创新产生影响,同样,管理创新的结果又可能需要对组织进行相应的调整变化,因此,在企业中,组织创新与管理创新需要协同发展,才能应对外部环境的变化给企业带来的机遇和挑战。

四、携程商业模式创新路径讨论

在商业模式分析的基础上,本研究借鉴了徐淑英等人(2004)的做法,先进行独立编码、讨论、核对,基于商业模式的构成要素和适配理论归纳出各类构念。

根据以上分析,对携程的发展模式选取的15个要素,对公司相关人士进行深度访谈,辅以问卷

调研,拟将携程网创建平台的时间作为一个时间的分水岭研究其商业模式创新的相关问题。

(一) 构建平台之前的商业模式

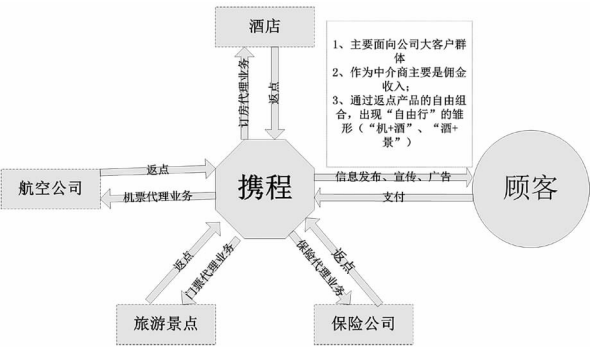


图2 平台构成之前携程公司商业模式归纳

图2表明的是在平台构成之前,即携程承担“中介代理商”角色时的商业模式。在这段时期内,携程的商业模式主要依靠和供应商良好的合作伙伴关系获取有品质和数量保障的房源、机票等,在与顾客的互动方面,主要依靠提出高性价比的产品和为顾客提供定制化服务来提高顾客满意度,而其收入来源主要是作为中介代理商的佣金收入和返点收入。

表1 质性分析各维度类型及引用举例

构念	一集维度	二级维度	引用语句举例
业对供应商的管理	合作伙伴关系	F1 有保证的产品(房源、机票等)	2000 年开始做中介订房业务,没有网络的情况下是采用电话订购的方式,专业化程度高,效率低下。后来展开网络订购的方式,并与多家企业建立了良好的合作关系。收购汉庭、首旅建国酒店管理有限公司的少数股份、与香格里拉酒店集团签署分销合作协议、与万豪进一步加强全球伙伴合作关系等。辅助的措施有并购北京现代运通订房中心、收购中软好泰等。
		F2 返点力度	
	协同发展关系	F3 互补的客户群	携程一开始定位的是中高端客户群,由于想要全方面地覆盖旅行服务链,所以进行了一系列投资,比如收购去哪儿网,因为其定位为中低端客户群;投资艺龙网,因为其做的是中低端的酒店业务;此外还有投资途家网、古镇网、台湾易游网、永安旅行、“make my trip.com”等。
业和顾客的互动	顾客价值主张	F4 全面的信息	研发费用 2015 年达到 8.6 亿元,占全年费用的 28.38%。携程社区攻略业务中,70% 的用户提交内容(UGC)可以被结构化和自动匹配,从而可以为用户提供更有价值的旅行计划服务。
		F5 交易的安全	
		F6 定制化的服务	
		F7 高性价比的产品	
	顾客价值创造	F8 识别顾客需求	用车是一站式旅游服务平台中不可或缺的一环。2015 年携程将境内、境外用车业务引入平台,推出包括境内外接、送机服务,境内外租车服务等各类产品供用户选择。
		F9 改进产品和服务	
		F10 延长服务链	
业的收益来源	平台收入	F11 广告收入	通过平台化能够将企业做大,从酒店平台化开始,发展到机票平台化、度假平台化。在携程的平台上,其他中介公司可以发布自己的信息,携程对这些中间商收取广告费。就携程的网络流量而言,重组的社区攻略业务发展迅猛,目前的日均独立用户访问数(UV)已经超过 100 万,点评数超过 3000 万条。
		F12 流量收入	
	中介商收入	F13 佣金收入	携程与供应商关系良好,从而能够给获得有品质保证和价格保证的房源、机票等,作为一个中间商,主要是收入是佣金。公司将返点的不同产品进行组合,这是最初的自由行度假的雏形:比如作为中间商的携程酒店和机票卖 N 送 1 后,将供应商赠送的机票+酒店进行组合,是初期的“机+酒”模式。此后,携程对一些控股的竞争对手进行战略投资,改变了 OTA 市场上用低价烧钱抢客源的局面。
		F14 返点收入	
		F15 垄断价格的收入	

可见,在平台构成之前,携程的商业模式是单一的,只是担任中介代理商,通过信息不对称赚取佣金收入。但是通过对返点产品的自由组合,携程出现了初步的“自由行”的雏形,即后期平台模式成熟后打造的度假服务的雏形,是携程商业模式创新的一个起点。

(二) 构建平台之后的商业模式

在访谈中提及,之所以构建平台,是因为成熟的平台才能将在线旅游企业做大,而成熟的平台模式,也引致了携程多方面的商业模式创新途径。对之前解析出来的 15 个要素,运用定量研究的分析工具 Ucinet,进一步挖掘在某一特定时期,各个要素之间的关系。由于要素之间的关系无法直接测量,因而采取如下步骤:首先根据上述要素做的访谈问卷,请了七位企业中层管理者就各个内容进行打分,认为在平台模式建成之后该要素重要的则记 2 分,一般则是 1 分,不重要则是 0 分,将这些原始数据整合成一个 7×15 的矩阵 M ;其次将 M 矩阵转置成 M^T ,计算 $M \times M^T$ 的乘积,这样得到一个 15×15 矩阵 $P_{15 \times 15}$,对 P 矩阵进行标准化处理,运用 UCINET 的绝对中心度指标来看这 15 个要素之间的关联性,可视图中方框的大小说明其对应要素在整个网络的中心性的程度,具体情况如图 3 所示。

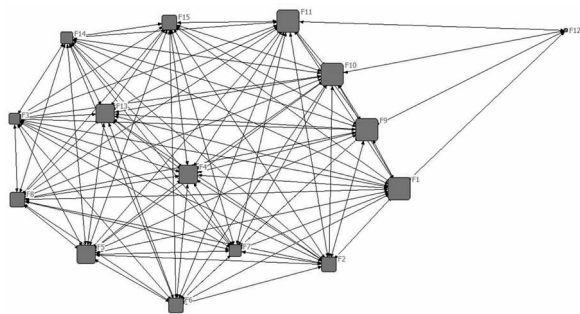


图3 携程网络平台构成要素关系可视图

从图4中可以看出,在平台模式构成之后,对企业商业模式影响力较大的几个因素分别是:F1(有保证的产品),F4(全面的信息),F5(交易的安全),F9(改进现有产品或服务),F10(延长服务链),F11(广告收入),F13(佣金收入),F15(垄断价

格收入)。这一阶段,企业承担着两种角色,一种是传统的中介代理商角色,一种是平台提供者的角色,中介代理商角色一如上文评述的那样是通过信息不对称赚取佣金收入,而平台一方面可以在平台上提供本公司的产品,另一方面也可以让其他公司在平台上发布信息以收取管理费用和广告收入盈利。在平台模式的情形下,携程需要平衡自身产品和其他同质中介代理商之间的利益冲突。而健全开放的平台生态系统,使得携程从传统的商业模式上开发出来多种创新。

根据上述研究,对携程平台模式的运行过程进行了一定的总结,如下图5。

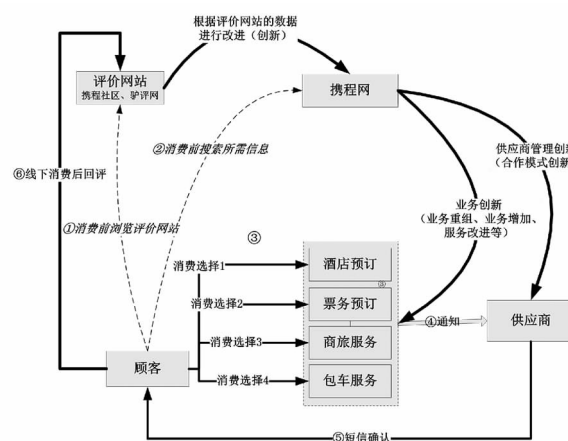


图4 在线平台生态系统

图4是从顾客角度出发,描述顾客在携程网络平台上进行的一次消费过程:第一部分是在消费前,顾客会在相关评价网站(携程社区、驴评网等)浏览信息,随后会去携程网上搜索所需信息。第二部分从顾客下达消费订单开始到线下消费体验结束,顾客在携程网上下达订单,携程与商家联系后商家会给顾客发送确认短信,线下消费结束后顾客会在评价网站上进行相应的评价。

从公司角度来说,可以根据评价网站的相关顾客评价数据更清晰地识别顾客需求,对自身业务进行创新(重组、增加、改进等),或者对供应商关系进行创新管理(投资、并购等)。

(三) 携程商业模式创新路径总结

1. 大数据背景下的服务增强模式

平台的构建有利于企业搜集用户数据,对用户

数据的恰当管理是企业识别顾客价值的重要途径,基于顾客价值的创新是服务行业企业的重要创新源泉。就携程案例而言,基于顾客价值创新的情况可以概括为服务增强模式,具体则分为两类,一种模式是嵌入服务要素,另一种模式是增加服务内容。

嵌入服务要素

服务承诺是携程在基础产品上嵌入服务要素的一个实例。比如,在酒店业务上,携程提出的承诺是:若会员通过携程预订并入住酒店,会员价高于该酒店当日相同房型前台价,携程将在核实后进行相应积分或差价补偿;在机票业务上,携程在机票预订领域首家推出1小时飞人通道,以确保客人在更短的时间内成功预订机票并登机,携程承诺:在舱位保证的前提下,航班起飞前,只需提前1小时预订电子机票,并使用信用卡付款,即可凭身份证件直接办理登机;在度假业务上,携程旅行网斥资100万元人民币作为保障金,保障会员的旅游体验不受损害,携程承诺:预订携程度假产品并出行,如发生因旅游目的地自然灾害,而导致旅游体验遭受实质性损害的状况,携程将依照旅游体验受损程度,给予会员一定比例甚至全额预订金额的补偿。

此外,机票配送服务也是嵌入服务要素的一个表现,携程旅行网的机票预订可以在国内54个城市市内免费送票,实现异地机票,本地预订、异地取送。

增加服务内容

基于大数据平台管理下最显著的一个创新的表现是增加服务内容。携程社区攻略业务中,70%的用户提交内容(UGC)可以被结构化和自动匹配,从而可以为用户提供更有价值的旅行计划服务。近年来,携程增加的服务内容是在“一条龙”旅行服务供应链上进行的扩充,比如像增加的签证业务、保险业务、包车业务等。以顾客价值创造为核心而增加的服务内容正逐渐成为公司新的盈利增长点。

2. 资本垄断下的全面管理的模式

近几年,携程在资本市场上有较多的投资、并

购活动。这主要表现在前文所提及的“供应商关系管理的创新”内容中,携程在资本市场上的投资和并购可以将公司的业务拓展到本身没有覆盖到的层面。比如收购携程网本身没有覆盖到的可以定客栈的“古镇网”和可以在当地租房的“途家网”,因此自由行从高端自由行扩大到了低端的自由行;收购易游网、投资永安旅游、make my trip. com网站,是为了将业务扩大到海外市场。与“去哪儿网”进行合并则奠定了在线旅游行业的寡头垄断局面,就用户群来看,合并前,携程用户多是看重服务质量的商务旅客和高端旅客,而去哪儿网的用户更年轻,更看重价格,合并后几乎垄断了所有层次的在线旅游用户市场。

在资本垄断的情况下,携程的创新途径是在旅游服务供应链上的全面管理模式,其本质是基于顾客价值实现的资源的整合。而携程公司优秀的资源整合的能力所带来的效果正是上文实现“服务增强模式”的基础。

五、结语

本文选取携程公司作为研究商业模式创新路径的案例进行研究分析,对携程的发展历程、经营战略的变迁、携程网平台建成前后的商业模式主要构成要素进行了剖析之后,提出携程网创新路径有两种:“大数据背景下的服务增强模式”和“资本垄断下的全面管理的模式”,并认为后者是前者的基础。这两者都是以顾客价值创造为核心,其中“资本垄断下的全面管理的模式”实现的是企业外部资源的整合和配置,而“大数据背景下的服务增强模式”实现的则是企业内部资源的整合和配置。

结合适配理论的角度来看,一方面,以内部资源运作为基础的企业商业模式需要与整合后的企业外部资源相适配;另一方面,企业的商业模式也需要与顾客价值相适配。比较而言,企业对其内部资源的调整与其对外部资源的整合要容易的多,而企业对其内部资源的整合方法也是多样的、灵活的,耗时也是较少的,这就是携程能迅速地看到其

新产品(比如包车业务)带来的效果却不能在短期内看到和“去哪儿”网并购后效果的原因。

同样,顾客价值也不是一成不变的,其会随着时间和科技的发展而产生变化,因此公司需要密切关注顾客价值,依据顾客价值选择合适的创新路径、开发的新产品和服务,是企业创新的源泉,也是企业在行业内不断发展的动力。例如在本案例中,携程从最开始定位的“旅游咨询”业务到随后定位的“订房业务”再到后来定位的“旅游一条龙服务业务”都是其把握顾客价值的产物。还有一些在已有的“旅游服务供应产业链”上的“服务增强模式”的创新,归根究底也是在顾客价值的基础上对现有服务内容改进的产物。

参考文献:

- [1] Bucherer, E., Eisert, U., Gassmann, O. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management [J]. Creativity and Innovation Management, 2012, 21(2): 183 - 198.
- [2] Amit, R., Zott, C. Creating Value Through Business Model Innovation [J]. MIT Sloan Management Review, 2012, 53(3): 41 - 49.
- [3] Linder, J., Cantrell, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape [D]. Working paper, Accenture Institute for Strategic Change, 2001.
- [4] Cavalcante, S., Kesting, P., Ulhøi, J. Business Model Dynamics and Innovation: (Re) establishing the Missing Linkages [J]. Management Decision, 2011, 49(8): 1327 - 1342.
- [5] 苏敬勤、崔淼 《核心技术创新与管理创新的技术演化》,《管理科学》2010 年第 1 期。
- [6] Van De Ven A H. Review of Howard E. Aldrich's Organizations and Environment [J]. Administrative Science Quarterly, 1979, 24(2): 320 - 325.
- [7] Miller, D. (1996). Configurations revisited. Strategic Management Journal, 17(7), 505 - 512.
- [8] Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. Journal of Marketing, 67(1), 100 - 115.
- [9] Veliyath, R., & Srinivasan, T. C. (1995). Gestalt approaches to assessing strategic coalignment: A conceptual integration. British Journal of Management, 6(3), 205 - 219.
- [10] Barron, D. N., E. West, and M. T. Hannan (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914 - 1990. American Journal of Sociology, 100: 381 - 421.
- [11] 苏敬勤等 《环境、氛围与外部取向管理创新模式:理论与案例》,《科学学研究》2010 年第 3 期。
- [12] 苏敬勤、王鹤春 《第三方物流企业管理创新适配过程机制分析:多案例研究》,《科学学与科学技术管理》2010 年第 10 期。
- [13] 苏敬勤等 《管理创新的动态适配力提升案例研究——基于领导者系统思考的视角》,《管理案例研究与评论》2010 年第 1 期。

责任编辑:志国