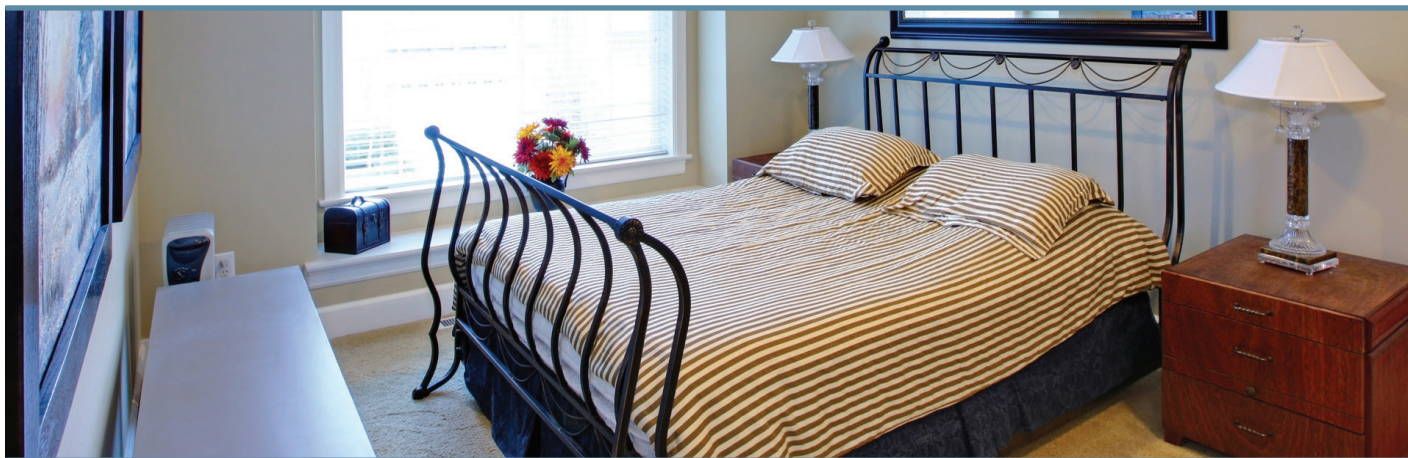




延展业务边界：酒店业如何取其所长，应对民宿挑战？

当业务增长放缓时，许多公司都会谋求在其核心业务以外的增长。但在寻找新市场和新产品时，他们往往忽略了身边巨大且未开发利润来源。我们将利用这种利润来源的行为称为“延展业务边界”。

正如L.E.K.最新出版的《延展业务边界》书中所述，当一个公司在考虑企业的业务界限时，则可以采用延展业务边界的思维方式取得巨大成功。站在业务边界思考，会发现公司的某些现有资产、能力和资源可以很容易地为新客户开发新产品，而无需大量投资。这些机会往往会出现在那些产生附属产品、拥有不受限制的资产或具有某种形式的闲赋产能的公司中。我们的研究表明，几乎在所有行业中都可以找到能够利用这些机会的公司，以获取新的利润来源和新的消费者。

本文讨论了Airbnb在共享经济大环境下的快速增长；评估了它对传统酒店行业的威胁；并分析了这些公司如何利用延展业务边界的思维在自己擅长的领域击败Airbnb。

共享经济

共享经济公司不再拥有资产，也不直接向消费者提供服务。相反，他们扮演着第三方清算所的角色，使得业主和个人能够将他们闲置的资产和时间变现。例如，滴滴出行公司开展了顺风车的业务，撮合乘客和顺路的车主，协助车主通过出租空余的座位获得报酬；掌门1对1作为平台方，帮助有志通过提供兼职家教服务而获取报酬的大学生匹配到有需求的家庭；好活平台作为企业共享用工平台，为平台上的自然人提供个体工商户身份，使其成为创客，从而实现用人单位共享用工。

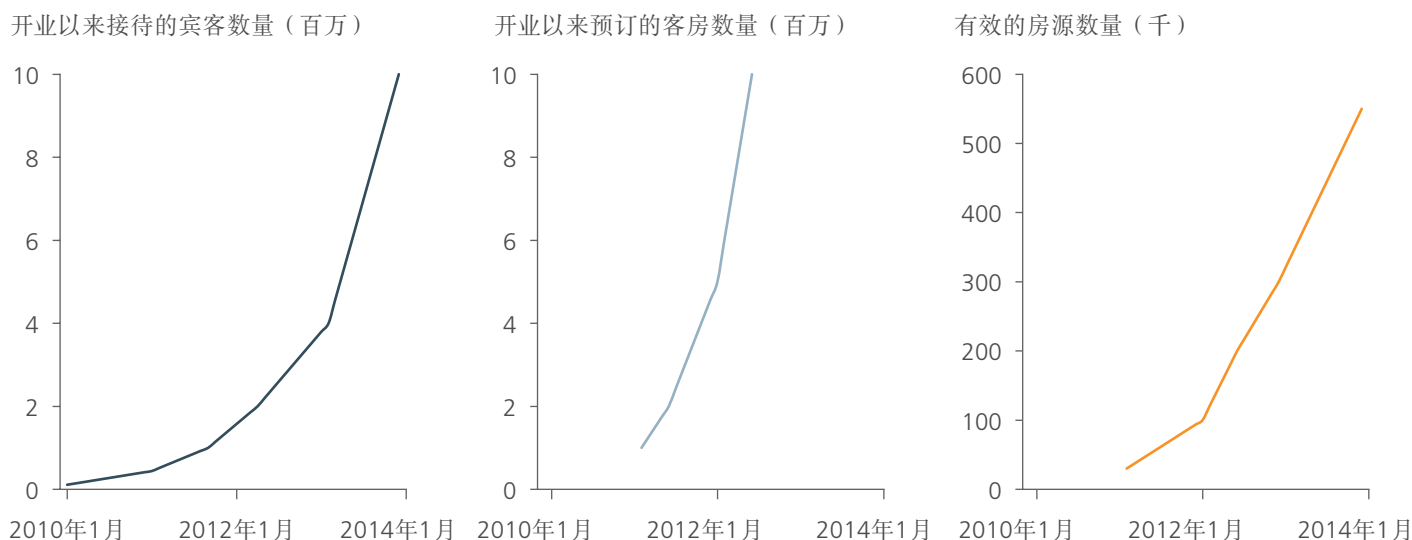
两家最知名的共享经济公司诞生于出行和旅游业：Uber的出租车服务和Airbnb的客房服务。这两种商业模式都颠覆了原行业的生态，彻底地改变了消费者的消费行为和预期，并且对现有的监管体系提出了挑战。

Airbnb概况

自2008年在旧金山成立以来，Airbnb一直在以惊人的速度成长（见表1）。如今，作为一家全球性企业，它在近200个国家的3.4万个城市拥有80万套房源。累计房客人数已于近日超过2000万，每年同比

Airbnb最初只服务于预算有限的旅行者，主要是观光客，但现在不同了。你可以在Airbnb上预订城堡，甚至是私人岛屿。虽然商务旅行在Airbnb的业务中所占的比例仍然很小，但却正呈现指数级增长，这在一定程度上要归功于最近的两大战略动向：一是Airbnb推出了专门针对商务旅行者的新门户网站；二是它开展了与Concur的合作。70%的世界100强公司正在使用Concur的Triplink旅行报销管理系统。而Concur日前则首次允许员工将通过Airbnb预订的房间费用直接提交给公司进行报销。

表1
2010年至2013年Airbnb的住客、预订客房和房源的增长



资料来源：Airbnb、TechCrunch、Fast Company 及 Upstart Business Journal Online

增长一倍以上。Airbnb的估值已飙升至130亿美元，甚至超过了传统酒店运营商凯悦（Hyatt）、温德姆（Wyndham）和洲际酒店（InterContinental）。

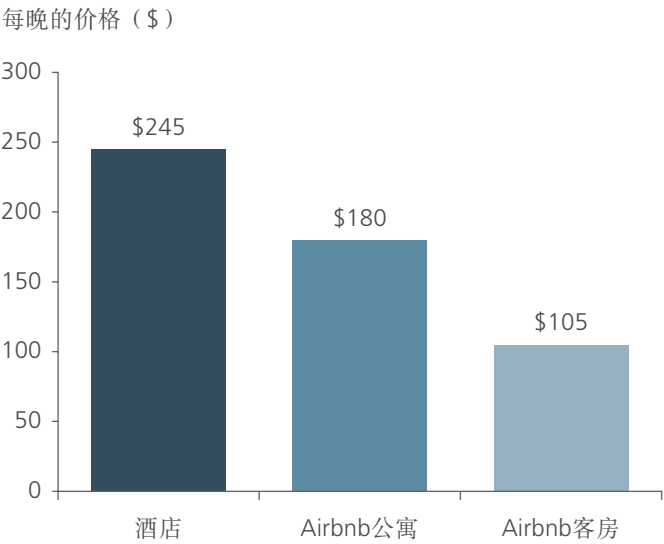
其商业模式实质上非常简单。Airbnb提供网站服务，全天候的客户支持，对业主和客人进行安全审查，并监督同行评议系统。其他的一切——清洁服务、收发钥匙，甚至房间、公寓和房子本身——都不在他们的掌控之中。它向双方收取一定比例的服务费：向房屋主人收取3%，向客人收取6-12%。

威胁

传统酒店经营者应该担心吗？康奈尔大学酒店管理学院的营销学教授Bill Carroll在接受Fast Company杂志采访时表示，这种威胁论言过其实。他谴责了围绕Airbnb的“大吹大擂”，并表示“它将永远是一项小众服务”。对此，业内反应不径相同。一些酒店经营者和酒店公司已经公开宣称，他们的定位与Airbnb不同，并且他们认定这种共享经济模式不具备

竞争力。其他人则没有那么乐观，他们不仅意识到了Airbnb所带来的威胁，并且已经从销售数据中看到切实影响（见表2）。

表2
纽约市酒店价格与Airbnb价格对比



资料来源：Priceonomics、“Airbnb对比酒店：价格比较”，2003年6月17日

需要指出的是，我们认为Airbnb将会对传统酒店品牌产生真正的威胁。随着其成长并逐渐适应市场趋势的变化，这些类型的共享模式也将逐渐被酒店的核心用户所接受。酒店业公司一旦忽视这一威胁，或掩耳盗铃地将其贴上“不同业态”的标签，就将面临危险。

尽管人们关注Airbnb的焦点是它扮演的颠覆性角色，但其令人印象深刻的估值可能是基于人们对它的预期：Airbnb是一个社交媒体关注的宠儿。虽然这可能在一定程度上是正确的，但实际上我们认为，如果你以一种延展业务边界的思维去看待Airbnb，你可以从另一种角度理解他的业务。

正如我们曾在系列文章中所提及的，边界是核心和非核心之间的边界。这些边界反映了公司利用已经获得或开发的资源和能力，能产生的巨大杠杆作用；另外，只要你在你已经拥有的资源上做一些拓展，业

务边界将给你带来惊喜的边际效应。Airbnb和Uber一样，也在利用自己的边界策略。而这两家公司的创新之处在于其利用的是他人的闲置产能和未充分利用的资产：这是他人手中的“业务边界”。

此外，边界策略的其中一种方法是考虑如何利用现有资产，在不增加大量投资的情况下，拓展新的收入来源——我们称之为“企业边界”。任何将其未充分利用或闲置的资产和资源变现其实都是延展业务边界思维的应用。

我们认为，Airbnb作为一个典范的成功之处在于，它将这些个人房产的闲置产整合为一种可销售的住宿方式。Airbnb发现，个人拥有的房地产资产就像其他公司一样没有得到充分利用。房主所需要的只是一个合作伙伴，为其提供品牌营销的市场和一个预订渠道。而这是我们所熟悉的运营模式。

我们认为，从发展的角度来看待Airbnb给酒店业带来的颠覆更有启发意义。Airbnb本质上还是在从事与酒店业相似的工作，只是从一个新的来源获得房产资源。

颠覆性发展

如果说传统酒店与Airbnb的竞争不是在消费者而是在业务发展上，那么这场游戏可能会转向对他们有利的方向。我们来思考下Airbnb在其成员、房东和房客身上所面临的一些挑战。

对于房客来说，一部分人会被获得独特住宿体验的机会所吸引，尤其是千禧一代。但对于其他的潜在房客来说，这等同于不确定性和焦虑。

对房东而言，尽管许多人可能愿意用收入换取住房，但这是冒险的一步，因为这肯定会限制现有房屋的使用。

再者，我们应该考虑一个典型的酒店品牌所能带来的优势：

- 品牌忠诚度：拥有数千名会员的客户关系数据库
- 市场营销力：品牌实力

- 扎实的基础：CRS和渠道管理、第三方渠道关系、客户服务能力
- 现有库存：为城市提供额外的设施，如水疗、健身房和餐厅等
- 供应链能力：提供设施和清洁服务的支持

以上这些正是一个酒店品牌能在与Airbnb的竞争中获胜的优势所在。我们认为，所有酒店都应该积极探索如何推出一个与Airbnb相抗衡的托管模式品牌。

中国领先的多品牌酒店集团——华住集团，旗下拥有包括汉庭、全季、宜必思、星程等快捷连锁酒店，正在推行“一站式，全场景”的服务模式。华住集团的战略重点除了巩固旗下传统的连锁酒店业务，更是积极布局公寓民宿的业务，将个人短租公寓纳入到自己的商业拼图中，满足客户对个性化住宿的需求。集团先后以5000万美金投资城家公寓、新派公寓

等创业公司，旨在打造中国版Welive，建立标准化、配套完善的社区化公寓。与此同时，华住集团的官方APP平台“华住会”不仅可以实现订房功能，甚至提供了机票、火车票、接送机和餐饮预订功能。围绕其核心的酒店业务开展的辅助性功能，帮助华住提高了其用户黏性。得益于此，据2018年的财报显示，华住集团净利润同比增长14.3%。

结论

在如何应对Airbnb带来的迅速、广泛、颠覆性的威胁时，传统的酒店经营者有两种选择。他们可以选择忽视它，并冒着失去现有客户的风险，继续在千禧一代以外的细分市场扩大份额。另一种选择是直面挑战，利用自己的核心竞争力优势，部署托管模式品牌，并探索不断演变的共享经济模式。

关于作者：



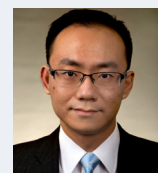
艾伦·刘易斯（Alan Lewis）是L.E.K.波士顿分公司的董事总经理兼合伙人。他负责旅游和交通领域的项目，也是《延展业务边界：

发掘近在咫尺的金矿》一书的合著者，该书英文原版由哈佛商业评论出版社出版。2016年，Alan被《咨询》杂志评为25位最佳咨询顾问之一。他与世界各地的航空公司和旅游公司合作广泛，拥有新业务增长战略，员工忠诚度和客户体验提升，进入新市场，评估和实施企业合并及建立合资企业等诸多方面的项目经验。



丹·麦科恩（Dan McKone）是L.E.K.的董事总经理兼合伙人，及全球领导团队成员之一。Dan联席领导合著了《延展业务边界：

发掘近在咫尺的金矿》。他还领导着公司的客户体验和忠诚度提升业务线。在过去的20年里，Dan一直是针对消费者导向业务增长和优化方面的领袖。他指导了超过300个项目，包括绩效改进、战略决策分析、新概念开发、渠道战略、定价和定位、组织设计、新业务启动和并购。



王景辉现担任L.E.K.合伙人及中国区业务负责人，负责领导和管理中国区业务（总部设在上海）。他也是中国生命科学业务的主要负责人

之一。王先生在战略咨询方面拥有超过14年的经验，为中国和全球客户提供制药、医疗技术、医疗保健服务等领域的咨询服务。王先生在战略规划、销售和营销、定价和市场准入，以及支持并购和许可交易等方面都拥有丰富的经验。他还积极建议中国企业寻找海外拓展和对外投资的机会。

关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询企业，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.成立至今已有三十多年，目前拥有1,400多名专业咨询顾问，全球各主要市场。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在中国复杂的商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多公司详情，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com