

5·15 旅游大会特别报道

电商行“霸权”，我们行“王道”

老乔游记:这几年旅游电商疯狂烧钱，一些品牌旅行社被收购，发展势头使传统旅行社面临很大的压力和困境，嘉华作为山东目前实力排名靠前的传统大社，该如何应对？

嘉华张明:OTA(线上旅行社)们借助国外资本，行使“霸权”，使用丛林法则，肆无忌惮地绞杀国内旅行社，包括如国、中、青一类的国有大社和全国数万家中小型民营旅行社。OTA们完全打乱游戏规则，打破商业规律，借助资本和互联网技术疯狂跑马圈地，霸气十足，一时间甚嚣尘上。也许有人会说，补贴、低价、烧钱也算是商业逻辑的一部分，但绝不是商业逻辑的主体，虽是开疆裂土的利器，但绝不是基业长青的保障。

纵观历史，行霸道成功是暂时的，违反商业逻辑的烧钱不会烧多久，不要把游客当脑残，没有补贴了，游客会毫不犹豫地离开。和霸道相对的是“王道”。何谓王道？王道，就是兼容并蓄，相互支持，和谐共存的天空法则。就是顺应人性，顺应人心，顺势而为。苍鹰有苍鹰的高度，燕雀有燕雀的位置。联系到旅游行业，就是百花齐放，百家争鸣，海阔凭鱼跃，天高任鸟飞，用积极的心态，正常的手段竞争，而非不择手段，肆意妄为。

对抗霸权靠什么？我认为的是“苦干+巧干=成功”。上帝的学校是不允许缺课的，OTA线上干是“巧干”，现在转移到线下则是“苦干”，这一课是不允许缺的，早晚都要补上！而面对金融大鳄收购线下旅行社，我想说金钱不是万能的，有钱是可以任性，但有钱就可以解决诸如品牌、产品、服务、资源、渠道等所有的问题吗？我要说，罗马不是一天建成的，传统旅行社日臻完善的产品、服务和渠道体系也不是一天能买到建成的。

我们的核心价值观是“进取+厚道”

老乔游记:十几年前，山东嘉华旅游完成过蛇吞象的神奇壮举，现在的嘉华旅游成为山东旅行社界龙头，进入全国百强旅行社，嘉华旅游长足发展的秘诀是什么？

嘉华张明:十几年来，嘉华旅游一直奉行诚诚实实做人、勤勤恳恳做事，既不盲目自大，也不妄自菲薄。我们的企业核心价值观是“进取+厚道”。进取，就是付出不亚于任何人的努力，以跑百米的速度跑马拉松；厚道，就是“己所不欲，勿施于人”，就是多站在别人的位置上考虑问题。“进取”是动力系统，“厚道”是方向和刹车系统。没有厚道的进取会车毁人亡，没有进取的厚道会停滞不前。嘉华精神是“敬天爱人，艰苦创业，行动迅速，持之以恒”。何谓“敬天爱人”？敬者，敬畏也；天者，规律，趋势也；爱者，热爱也；人者，员工、客户周围社会、股东也。敬天爱人，就是敬畏规律，顺应趋势，热爱我们的员工及其家属、供应商及其家属、游客、社会、股东等(嘉华有服务五个层面的理念)，为以上五个层面服务好。这样做的结果就会赢得人心，而“得人心者得天下”！“艰苦创业”，就是要吃别人吃不了的苦，宝剑锋从磨砺



嘉华张明：雄关漫道从头越

中国旅行社行业发展史上，从来没有像今天这样刀光剑影。资本大鳄来势汹汹，OTA早已从线上走向线下，吞并一个又一个的传统旅行社，他们会不会真的成为传统旅行社的掘墓人？一些资金雄厚的大集团，收购一家一家处于市场领先的旅行社，成为旅游市场中异军突起的力量，他们会不会成为中国旅行社行业的新霸主？中国传统优秀旅行社的生存空间在哪里？

对于这些行内关注的焦点话题，在5月15日中国旅游投融资促进大会和16日山东省旅游产业发展大会前夕，齐鲁晚报旅游工作室垂直公众号“老乔游记”与旅游业界的风云人物张明先生有了如下对话。张明先生是山东嘉华文化国际旅游集团董事长，他旗下的旅行社连续八年入选全国百强社、综合实力是山东省内旅行社的排头兵。企业曾荣获山东旅游业内唯一的全国“五一”劳动奖状，也是全国青年文明号。



出，梅华香自苦寒来。而这需要具备一定的自虐精神，自强的前提是自信，自信的前提是自恋，而自恋的前提是自虐，胜人先胜己，一个不能战胜自己的人，也不可能战胜别人。“行动迅速”，就是今天的事情马上办，日事日清，日清日高。“持之以恒”，就是永远热爱自己选择的事业，不忘初心，不改初衷。面对竞争和发展机遇，我们只修改方法，决不修改目标。

我提出的嘉华发展战略是“上天入地，合纵连横”。“上天入地”，就是“可上九天揽月，可下五洋捉鳖”，积极发展电商，大量做包机，拿到垄断或半垄断空中交通资源。同时还要大力发展线下实体门店，建立属于自己的景区、酒店等地面资源。电商是空军，实体则是陆军。只做电商做不久，只做实体做不大，二者结合才能做大、做强、做久。未来的旅行社业一定是全产业链运作的集团化企业。我对于“合纵连横”的解释，“合纵”就是要跨界，杂交产生优势，旅游杂交到金融、地产、电讯等一切能跨的行业，充分利用旅行社积聚人群的“脸商”优势，羊毛出在狗身上，东边不

亮西边亮。“连横”就是“团结产生力量”，团结一切可以团结的力量，结成最广泛的统一战线。“上天入地，合纵连横”就是积极地拓宽生存空间，增强竞争力。走出一条属于自己的路，拓出一片属于自己的天。

“小米+步枪”可以战胜“飞机+大炮”

老乔游记:旅游电商拥有雄厚的资金实力和线上优势，传统旅行社靠什么与之抗衡？

嘉华张明:当前形势，OTA们和资本大鳄有先进的技术和雄厚的资金，是“飞机+大炮”，而传统旅行社一缺技术，二缺资金，是“小米+步枪”。“小米+步枪”能否战胜“飞机+大炮”？这个历史已给出了明确的答案。“兵民是胜利之本”，只要得到我们的员工、供应商、游客、社会各界及股东们的真正拥护，就会最终成功。

老乔游记:看来传统旅行社大社经过这几年的折腾，信心开始恢复了，嘉华旅游的发展愿景是什么？

嘉华张明:面对当前复杂的形势，嘉华旅游总结出“资源+渠

道=成功，效率+服务=成功，资本+整合=成功，苦干+巧干=成功”四个公式，我们和对手的优劣势，一目了然。在此基础上我们就要扬长避短，发挥线下旅行社在“脸商”方面的优势，在产品、渠道、资源、市场、服务、营销等各个环节下苦功夫，我常说“走崎岖的路做垂直攀登”。还要借助互联网这一先进工具提高效率，拓宽渠道。同时我们还高度重视利用好资本的力量。

我们嘉华的企业愿景是“做中国最负责任的旅游企业”——它的含义是，不一定做到最大最强，但一定是最负责任，最负责任的背后是最受尊重。在这个愿景的指导下，我们与一切志同道合的朋友携手，在我们擅长的领域谋篇布局。下一步，嘉华旅游还要继续由轻资产向重资产的供给侧改革转变。一块一块根据地连点成线，连线成面，最终在中国乃至世界的旅游版图上占据一席之地。我还要给风投们提一个醒，他们没有看清线下旅行社价值所在，盲目将钱投给线上，而投给线上线下结合的现代旅行社，投资和赢利才可长久。我希望资本能够看到传统旅行社不可替代的价值，加强与线下有资源、有后劲的传统旅行社对接，使之加快蜕变为一个有竞争力的现代旅行社。

另外，我们传统旅行社也存在不注重与资本对接的问题，现在我们嘉华已经意识到这一点，今后要搞“资本+整合”，借助资本的力量迅速壮大企业。

传统旅行社有信心再创一个辉煌

老乔游记:中国旅行社行业未来的格局会怎样，是出现覆盖全国的寡头旅行社，还是出现多

个区域龙头？

嘉华张明:将来的旅行社，我理解为没有所谓的OTA(线上旅行社)或OTS(线下旅行社)之分，真正生存下来的一定是“现代旅行社”，一定要包括现代化的理念、管理、技术、产品、服务等。

未来旅行社业格局到底如何？我的理解是旅行社业，由大大小小成千上万诸侯混战的“春秋时期”(此“春秋”非上海春秋也)，进入诸侯割据的“战国七雄”时期，但绝不可能进入一统天下的秦王朝时代。正如中国会出现电商BAT状态，而非一统天下。以目前中国旅游发展的体量，诞生10-15家旅行社上市企业是完全有可能的。这是旅行社行业的特点决定的(旅行社业和饭店业很相似，你不可能用一个品牌覆盖全中国)。

这样看来，以丛林法则绞杀对手的“霸道”，是行不通的，正如《道德经》所言：“不知常，妄做，凶”，一切违背商业规律的行为都是要付出代价的，而以既竞争又联合的天空法则行“王道”则是未来的出路所在。在这个时期，我们传统旅行社需要做到“莫妄自尊大，须戒慎恐惧”。2014年的桂林会议，传统旅行社看到电商和大鳄很“焦虑”，而2015年的杭州会议，看到OTA巨头的亏损年报，大家不怎么焦虑了，我们才知道飞机落不了地的痛苦，找回了自信。

毛主席说了：“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”今天我们传统旅行社的精英们有这个信心，一起再缔造下一个辉煌。我认为我们都应该做企业家，而不是资本家，资本家拿到钱就撤了，做企业家才可以基业长青，我希望嘉华能做百年企业、百年嘉华。