



用旅游连接世界：携程首席执行官孙洁访谈录



中国已经是全球最大的出境游市场了，中国出境游客也是全球单次行程消费额最高的群体。在国民收入增加和探索世界的强烈愿望的推动下，2017 年中国国内旅游人次超过 40 亿，出境游超过 1 亿人次——麦肯锡预计未来几年还将持续增长。

2003 年携程在纳斯达克上市，目前市值超过千亿元人民币。凭借着对科技的大力投资，该公司为各种类型的中国游客提供与他们需求相匹配的服务，包括从机票到住宿，从高铁出行到婚礼规划，从而保持着行业领先优势。这些投资包括收购英国 Skyscanner 等海外公司，以及对印度 MakeMyTrip 和北美旅行社 Tours4fun 的少数股权投资。

同时，携程也面临着来自国内竞争对手与日俱增的压力，他们都在大举投资电子商务、金融和娱乐等各个行业的生态系统，收集并利用数据以求对客户精准定位。带领携程保住领先优势的任务落在首席执行官孙洁肩上。孙洁于 2005 年进入携程高级管理层，她是全球为数不多的科技公司女性领导者之一。

过去 14 年间，携程从一家在线酒店客房销售商，转型为中国最大的在线旅行服务平台，为 3 亿多注册用户提供了 60 多款产品。

孙洁与麦肯锡全球资深董事合伙人 Daniel Zipser 分享了携程平台向更多产品开放的计划，如何用技术满足个性化的旅行需求，以及她对赋能下一代女性领导者所作的努力。

解读中国旅游市场

Daniel Zipser: 你在中国最大在线旅行服务公司携程工作了 13 年, 2016 年出任首席执行官。所以, 我认为很少有人比你更适合解读中国旅游市场过去 10 年的发展史。

孙洁: 中国旅游业正在蓬勃发展, 每年的行业增速大约为 10%。携程的增速大约是 GDP 的 4 倍, 所以我们对未来感到非常兴奋。

Daniel Zipser: 你看到中国的出境游和国内游市场有哪些最新趋势?

孙洁: 携程创办之初只做国内游。随着国民收入的增加, 越来越多的中国人开始走出境外 —— 先是韩国和日本, 然后扩大到东南亚, 现在是欧洲、澳大利亚和新西兰, 甚至更远的地方。我们有一句儒家经典诠释了中国人的探索精神和了解世界的愿望: “读万卷书, 行万里路。”

Daniel Zipser: 中国游客选择出境游目的地时受到哪些因素的影响?

孙洁: 中国很大, 有 13 亿人口, 游客的兴趣差异也很大。以我先生为例, 他是历史爱好者, 所以我们去年夏天带着孩子们去了罗马, 好让他们了解罗马帝国。接着去 San Guiliano 游览中世纪小镇, 他们知道了宗教改革和马丁·路德。然后再去参观米开朗基罗和达·芬奇的雕塑。旅行是让孩子了解历史的最佳渠道, 因为一切都是看得见、摸得着的。明年我们打算去苏格兰启蒙运动发源地, 亚当·斯密在那里完成了《国富论》。我想说的是, 历史是激发中国人出境游的一大因素。

很多中国人喜欢跟体育有关的行程, 这是另一个重要因素。例如, 到

了夏天，我们家喜欢潜水。到了冬天，会去滑雪。现在还有一项非常热门的旅行是去北极看极光。很多人还会远赴南极。中国游客喜欢开阔眼界的探险活动。

孙洁

家庭情况

出生于上海，已婚，有两个孩子

教育经历

佛罗里达大学学士学位和北京大学法学硕士学位

职业亮点

在应用材料公司任职 8 年，担任向美国联邦证券交易委员会和外部汇报的部门负责人

推动携程成长为中国领先的在线旅行服务公司。2016 年被任命为首席执行官

带领携程海外并购，参与全球旅游业竞争

Daniel Zipser: 你认为未来是否会发生某些变化，人们出境游减少了，国内游更多？

孙洁：中国有三个长假。第一个是春节。第二个是十一“黄金周”，再就是孩子们的假期。人们在这三段假期更有可能安排长途旅行。除此之外，周末时人们往往会选择短途旅游。所以，考虑到这些因素，我认为国

内游和出境游会继续达成平衡。

发力定制化旅游

Daniel Zipser: 在你的领导下, 携程已经走向全球。这给中国游客带来了哪些好处?

孙洁: 携程的投资战略非常严谨, 我们严格遵守三大原则: 首先, 只对投资旅行相关的企业感兴趣。第二, 只对投资垂直领域的头部企业感兴趣。第三, 估值要合理。

所以我们投资了 Skyscanner, 一家拥有优秀的技术团队和品牌的英国公司。我们与他们的团队紧密合作, 确保携程的直接订票系统能整合到他们的网站。第二项是对印度 MakeMyTrip 发起的一系列少数股权投资。第三项是投资位于美国的中国旅行社。这些投资的战略目标各不相同, 目前为止都很成功。

Daniel Zipser: 中国游客越来越成熟, 他们在追求体验和个性化, 中高端游客尤其如此。你认为旅游业和携程怎样才能更有针对性地满足消费者需求?

孙洁: 携程服务的客群包括中国最富裕的人群。最贵的一趟行程每人大约 20 万美元, 但只用了 17 秒就销售一空 —— 这让我们看到了定制行程有多受欢迎。我们发现定制旅行需求在上升, 比如针对有两个孩子的家庭, 外加两位老人的定制套餐, 需要配一名司机、一辆车和一个导游,

然后就可以按照自己的需求选择酒店等级和旅行出发日期。当地旅行社负责建议游览地点以及在每座城市逗留的时间。这个套餐在过去两年以每年三位数的速度增长，没有出现放缓的迹象，是非常成功的商业模式。

打造开放平台

Daniel Zipser: 中国是全世界数字化程度最高的国家，O2O，也就是线上到线下的概念已经逐渐为不同的行业所接受。这对旅游业有何影响？

孙洁：我们有意将携程打造成为一个开放平台。任何想要从事旅行相关服务的人，都能在携程找到属于自己的一席之地 —— 例如，一家销售景点门票的本地旅行社可以向我们的用户卖票，只要达到服务标准即可。就算你在纳帕谷销售红酒，现在也可以把产品放到携程上。这对之前对中国旅游业接触有限的产品经理来说，携程是一个非常开放且包容的平台。

Daniel Zipser: 携程有个缩写的英文单词 ABCD, 是指人工智能 (AI)、大数据 (Big Data)、云计算 (Cloud computing) 和数据挖掘 (Data Mining)。能否分享你们如何利用可获得的海量数据？这对中国消费者意味

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33819

