

案例正文：

旅行的战争——携程旅行网与去哪儿网的动态竞争¹

摘要：本文案例以携程旅行网与去哪儿网合并为切入点，分别介绍了携程旅行网与去哪儿网的创立过程，并描述了在线旅游市场激烈竞争的背景下，两者分别根据市场环境，调整公司战略，抢占市场的动态竞争过程。本案例既是互联网时代企业动态竞争的实例，也是电子商务 OTA 模式分析教学实践的典型范例。

关键词：携程旅行网；去哪儿网；动态竞争

0 引言

在这个陡然转凉的季节里，金沙江创投北京办公室却是热火朝天，暖意浓浓。百度、携程网、去哪儿网三方在进行了 48 小时彻夜谈判之后，国内前两大在线旅游服务提供商，在“红娘”百度的撮合下，终于喜结连理。

2015 年 10 月 26 日晚间，携程网发布公告称，其与百度达成一项股权置换交易。交易完成后，百度将拥有携程网普通股可代表约 25% 的投票权，携程网将拥有约 45% 的去哪儿网总投票权。这一举措在在线旅游（OTA）市场可谓一石激起千层浪。江湖演变，行业革新，多年来携程网与去哪儿屡次狭路相逢，硝烟不断。然而风云突变，谁又能料到他们最终“联姻”成为一家。

1 “密谋”中成长的携程网

1999 年初，梁建章与季琦“密谋”做一家公司，方向定位于互联网。当时，互联网在中国已经“发热”，但两人头脑一点也没发热，从一开始，就没有想建立自己的门户网站，认为这不是他们所追求的目标。梁建章与季琦列出了几十种可能，最终确定为旅行服务。

在考虑新公司做什么的同时，梁建章和季琦也在琢磨扩充创业团队。“那时

1. 本案例由天津大学管理与经济学部张英英博士与杜纲教授共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

候流行‘TEAM’这个词，我一想，我跟梁建章两个人，没办法组成一个团队。我们还缺一个有钱的人。”季琦和梁建章想到了他们都认识的一个熟人——沈南鹏。沈南鹏交大毕业后到美国哥伦比亚大学读数学硕士、到耶鲁大学读经济学硕士，然后在花旗银行、香港德意志银行，再后来在雷曼投行工作。

这样，携程公司于1999年5月在上海成立，注册资本200万元人民币。但他们很快发现，他们还缺少拼图的最后一块：梁建章是做技术和咨询出身的，沈南鹏做投资银行，季琦自己开公司，没有一个人了解他们即将从事的旅游业。这个团队还需要第四人，一个熟知旅游行业的人。公司成立一个月后，范敏加入，他早年就读于交大，毕业后一直做酒店。这样，“携程梦幻团队”就此诞生，最初团队将公司定位做旅游业的电子商务公司，致力服务于中国主要城市中具有高消费能力的消费者与企业。但团队发现B2B、B2C、C2C这些电子商务模式的概念又不适用于携程网。他们历经不断实践和探索最终发现：通过保证信息在各地酒店、航空公司和消费者之间顺畅地流通，完成全国范围内的酒店和机票产品预定来获取代理销售佣金的商业模式，即“携程模式”。在携程网出现之前提供酒店和机票预定服务的公司都是区域性的，没有哪家公司能在全中国范围内订酒店和机票，且没有一家公司能做到全天候服务。这种分散的服务方式让服务质量控制难以执行。

公司成立3个月，便被IDG看上了。当时，携程网的网上预订酒店在国内是最早的。IDG合伙人章苏阳让携程网写一份融资计划。梁只写了一份不到10页的“很粗糙的计划”，便拿到了IDG的第一笔风险资金50万美元。

1999年10月，携程旅行网正式开通；11月，网上预订系统启动；2000年1月，北京、广州分公司相继成立。这时候，互联网已到了“高烧”阶段。2000年3月软银、上海实业、美国Orchid(兰花基金)及香港Morningside(晨兴集团)，以及追加投资的IDG等5家投资公司向携程网注入风险资金总量为500万美金，所占股权“不超过30%”。

2000年开始，携程网从单纯信息服务的提供，变成产品提供为主，信息提供为辅。他们确定的第一个产品是订房，并着手融资收购国内最早、当时最大的传统订房中心——现代运通。这个战略转向被认为是携程网以后能获得飞速发展并奠定其行业“一哥”地位的关键一步。

2001年3月，携程网已经成为国内最大的酒店分销商，10月宣布盈利。

2002年3月，携程网迈出了关键性的第二步：收购北京海岸机票业务，并于10月建成中国最大的机票预订中心。这时的携程网做了一个让业内倍感不解的选择：没有守候“网上购物时代”的来临，而是着手扩建后来被称为亚洲第

一的呼叫中心。范敏说，这个决定是经过深思熟虑的，从那时起，标准化服务的呼叫中心被作为携程网的核心竞争力来打造。

2003 年 12 月 9 日，携程在纳斯达克上市，成为中国互联网寒冬后海外上市的第一家，携程攀上传奇之旅的第一个巅峰。

2 群狼战大象——去哪儿网的创业经

2006 年，“携程四君子”梁建章、沈南鹏、季琦、范敏先是创立携程网，后又创立中国最大的经济型连锁酒店如家，在三年内两次叩开纳斯达克大门。那一年，携程市值已达 15 亿美元；而去哪儿网才获得第一轮 200 万美元融资，与携程网相比，它仿佛一只小蚂蚁。

2.1 国际创业团队

故事回到 2004 年，谷歌上市后，美国人戴福瑞(Fritz Demopoulos)从其财务数据中发现，汽车、金融、医疗和旅游这几大类搜索信息占谷歌关键词收入的 80%左右。他动了做中文垂直搜索网站的念头，便联系庄辰超和马来西亚人道格拉斯(Douglas Khoo)。他们分析后认为，中国的旅游市场大环境好，2003 年“非典”之后中国旅游业保持了较快增长，入境旅游和国内旅游全面恢复到“非典”前的增长轨迹；中国互联网的快速普及，使得网络成为网民获取信息、服务和购买产品的重要渠道，特别适合做在线营销。美国那时有旅游搜索网站 Kayak 和 Sidestep，旅游搜索要求实时搜索，容易形成技术壁垒，而技术正是庄辰超所擅长的。

公司于 2005 年 2 月成立。道格拉斯长驻香港，负责海外市场开拓和英文版产品开发。一两年后，道格拉斯渐渐淡出去哪儿，去打理其投资的其他公司。2006 年 3 月，戴政加入，成为去哪儿负责市场营销的副总裁。戴政曾担任当当网市场总监、新浪网 UI 项目总监和中国互动媒体集团副总裁，他熟悉市场、熟悉媒体。

2.2 群狼战大象

去哪儿网上线之前，戴福瑞和庄辰超对公司的战略和战术有过详细的规划。他们首先做的产品是机票比价搜索。借助机票比价搜索这个产品，去哪儿网团结了一群“屌丝”狼，与携程网这头“大象”搏斗。要理解何谓“群狼战大象”，得从机票代理商的角度谈起。去哪儿有一家机票代理商叫恒通之旅，老板王少武是转业军人。1995 年他进入这个行业。一开始，王少武只有 3 名员工，四处散发小广告。而如今，恒通之旅机票业务量的 90%来自线上。而这部分业务量中，来自去哪儿网的占到 70%甚至更多。恒通之旅等中小 OTA 很难与携程、

艺龙这两座大山抗衡。销售机票的中小 OTA 为数众多，它们也需要在这个在线旅游时代寻找活路。去哪儿的搜索比价模式恰恰为诸多中小 OTA 提供了销售出口，从而将这些散兵游勇整合在一起，抢夺携程、艺龙的市场。

2.3 骑兵“TTS”

在当时，去哪儿网这种搜索比价网站是个新鲜玩意儿。消费者通过搜索比价结果，点击链接到销售商网站，最终达成交易。去哪儿网让消费者尝到了低价的甜头，但投诉也接踵而至。投诉的出现与去哪儿后台网站结构有关。当时，去哪儿跟代理商的网站是两张皮，中间用链接跳转的方式简单连接。很多代理商没有技术实力，自己的网站做得一塌糊涂，下不了单、订票迟缓等问题让去哪儿网“躺着也中枪”。于是，去哪儿网内部出现一个非常大的争论：要不要自己做一套机票在线交易系统。庄辰超则力主做这样的系统。2010 年 7 月，去哪儿的机票在线交易平台 TTS（后改称 SaaS）推出，所有与去哪儿网合作的机票代理商都必须使用。通过 TTS，去哪儿网对机票代理商有了较强的控制力和话语权。这也有利于提升用户体验。体验好了，更多消费者愿意通过去哪儿下单，而机票代理商也愿意在去哪儿网卖票，而且拿出更多低价票吸引消费者，从而形成一个完整的商业闭环。

2.4 投靠百度

2011 年年初，百度与去哪儿网重回谈判桌。百度意识到去哪儿网在汇聚线下机票供应商和用户体验等方面构建了“高到百度不能做的门槛”，它如果卖给携程等大公司，会让百度非常麻烦。对去哪儿网来说，当时赴美上市行情并不好，而且，无论是独立上市，还是结盟携程或其他大佬，都会面临同样问题：百度绝对会做一个类似业务，在流量上掐住去哪儿的脖子。在竞争对手的虎视眈眈中，去哪儿最好背靠一家巨头来实现自己的理想。百度无疑是不错的选择：现金充足，在流量导入、技术后台支持等方面都会带来极大的价值。

最终，2011 年 6 月 24 日，百度以 3.06 亿美元现金获得去哪儿网 62% 的股份。自此，去哪儿网开始在巨头百度的羽翼下生存。百度入股之后，去哪儿网迅速扩张，并于 2013 年 11 月 1 日在美国纳斯达克上市。

3 携程网与去哪儿网的“书剑恩仇录”

3.1 第一回：“划线门”携程赐名气

携程网与去哪儿网的恩怨始于 2006 年年末，携程网向工商部门投诉当时还名不见经传的去哪儿。起因是携程网发现去哪儿网在其推广页面中抓取了携程

网对应机票产品的价格，并在携程网那个的价格之上标注出非常明显的删除线，以表示去哪儿网的价格更具优势，即所谓“划线门”。携程网对此不满，没有与去哪儿网交涉，而是直接投诉到工商部门。

时任去哪儿网副总裁戴政有丰富的媒体营销经验。他得知此事之后，先是通过博客连续报道事件进展，后又在去工商局领取“行政告诫书”时邀请媒体，主动介绍事情经过。这宗投诉以去哪儿网被工商局告诫而终。但当时的舆论几乎都对去哪儿网有利。此次事件之后使得去哪儿网获得“携程挑战者”的定位——去哪儿网上的价格更低。

此后几年，去哪儿网把携程网绑定为对手，或有意或无意，或主动或被动地发起一系列“口水战”：2011 年“团购门”，2012 年“威胁门”，2013 年“倒爷门”以及 2015 年“互斥垄断门”。去哪儿网也正是通过这系列公关战，逐渐为人们所熟知。

3.2 第二回：门票，在线旅游的新战场

2014 年 5 月 15 日，携程网主动下架在去哪儿网投放的门票与知心度假搜索，而去哪儿网也同时下架携程与同程的门票产品。去哪儿网宣称下架携程与同程门票产品是由于其未接入 SAAS 系统，且与其他供应商存在重复门票资源。而携程网则称，主动下架在去哪儿网投放的门票与知心度假：搜索是由于去哪儿 ROI 极低，流量与转化率不如预期，通过去哪儿渠道销售的相关产品多数亏本。

在此之前，携程网刚刚投资同程 2.2 亿美元，对同程的持股比例约 30%。携程网的景区门票现付业务将交给同程，而携程将保留原有门票预订业务。由此看来，双方在景区门票业务上有所分工，携程侧重线上预订，同程侧重线下现付。与同程这家门票业务最大的 OTA 企业合作，无疑增强了携程网在门票业务上的竞争力。

遭遇门票“下架门”之后，去哪儿网迅速调整了产品线。2014 年 10 月，去哪儿宣布成立门票事业部。同时，发放 100 万美元激励奖金并启动事业部期权激励计划，用于对门票团队的鼓励。去哪儿网此举也被认为是在“双程”门票下架门后的一种积极防御手段。

3.3 第三回：暗战机票分销

2013 年 2 月 20 日，携程正式推出“订机票返现金”大规模机票营销活动，高调打响在线机票价格战。此轮促销的主要目的为博取或者说是保住其在机票市场的份额。

根据劲旅网-劲旅智库监测数据显示，携程旅行网机票出票量自 2009 年以

来近 3 年保持比较稳定的增长态势，而同时去哪儿网的增长势头相当迅猛，几年间翻了几番。

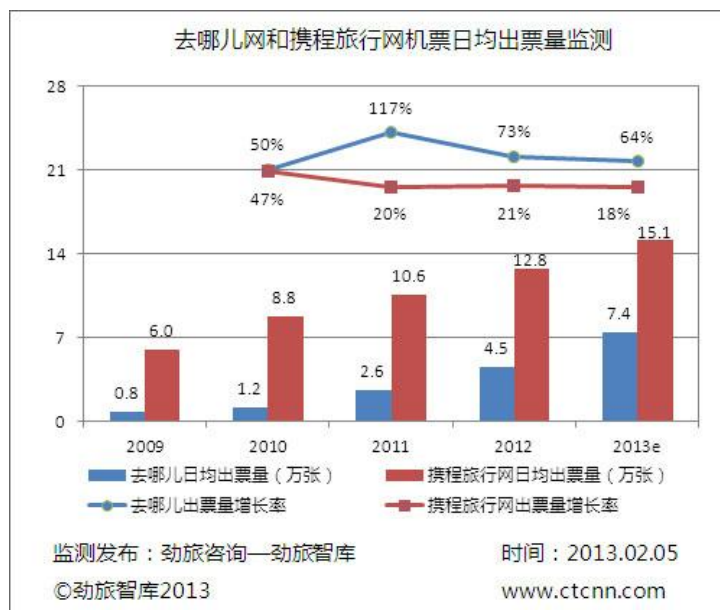


图 1 去哪儿和携程网机票日均出票量监测²

在机票价格方面，根据劲旅网做的一项机票价格抽样调查显示，携程网在线机票价格水平与去哪儿网、淘宝旅行的差距尽管已较几月前大幅缩小，但仍有一定差距，目前仍高出约 8.69%。

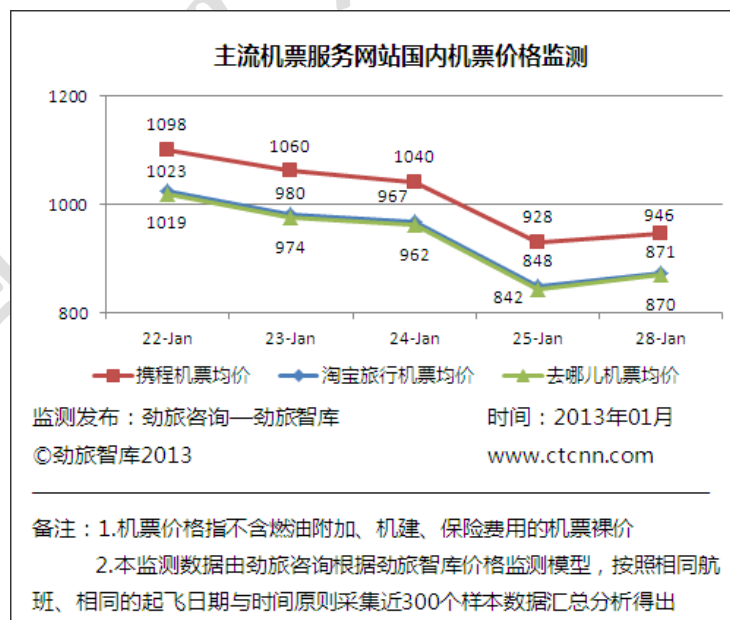


图 2 主流机票服务网站国内机票价格监测³

²资料来源：劲旅网 <http://www.ctcnn.com/>

³资料来源：劲旅网 <http://www.ctcnn.com/>

以去哪儿网、淘宝旅行为代表的旅游服务平台的崛起，使用户在订机票时养成了先比价再订票的习惯，同时这类网站正在加大力度将用户留在自己的平台上完成订票操作，已经快速占领了中国机票市场中的较大份额。为挽回自己的市场份额，携程网推出了此次促销活动。但是这轮促销活动，并没有扭转携程网在机票销售方面不断下滑的局面。根据 Alexa 网站对国内主要在线旅行网站机票预订业务用户覆盖数的统计结果显示，2013 年 3 月份在线旅游网站机票预订业务用户覆盖数排名前 5 位的依次是：去哪儿网、携程旅行网、同程网、艺龙旅行网、欣欣旅游网。

携程网的市场份额正在被不断涌入的“新玩家”蚕食，而它也注意到去哪儿网这类搜索平台能够为其导入巨大的流量。于是携程网与去哪儿网势同水火关系于 2013 年 8 月出现了松动，先是携程网的休闲度假产品上线去哪儿，接着，9 月携程网与去哪儿网在酒店、机票领域也正式展开合作。

但去哪儿网并没有就此停止对机票市场的攻城略地，2014 年 9 月 3 日，去哪儿网高调宣布投入 15 亿元，开启送“红包”回馈活动。该红包回馈活动覆盖去哪儿全网站机票，并且该红包回馈活动不设时限，将无限期进行，发完为止。

携程网也不甘示弱。2014 年 12 月 18 日，发布了全新机票预订平台。携程特别强调，其机票预订平台向代理商全部开放，并且免费使用。平台开放后，携程机票产品预订量得到了迅猛增长。据携程 2014 年第 3 季度财报，当季携程以机票为主的交通票务预订量同比增长达 98%，机票预订日峰值超过了 31 万张。

通过转型平台模式，携程网争夺与去哪儿网的价格优势。从而，开始了向垂直搜索平台起家的去哪儿网的“正面对决”。

3.4 第四回：激战酒店市场

拥有较高利润的酒店板块业务历来是兵家必争之地，作为行业龙头的携程网自然不愿意将市场拱手相让。2013 年 9 月携程网主动寻求去哪儿网合作酒店业务，希望能在该平台上引入流量。还携程网保持着一贯主动出击的态势，2014 年 4 月，并购了同程、途牛等企业。但尽管如此，携程网整体的营收增速依旧徘徊不前。与携程并购扩张不同，去哪儿网的法宝是自有流量和真金白银返现。2014 年携程网第二季度的营收增速是 38%，而去哪儿网则是 127%。其中，携程住宿预订量同比增长 64%，预订量较第一季度 67% 的增速开始出现下滑。而去哪儿网酒店间夜总数为 730 万间夜，同比增长了 105.2%。

于是，2014年9月9日，携程网将其所有酒店产品从去哪儿上下架，称去哪儿涉嫌通过技术手段，给予其“马甲”代理商更多的优先排序，破坏了搜索平台的公正性。对此，去哪儿网则回应称，携程的价格竞争力不强，返现优势不明显，销量上不去，才是其下架产品的主要原因。而就在几天前，9月3日，去哪儿网高调宣布投入15亿元，开启送“红包”回馈活动。并在9月7号，宣布在全公司范围内加速组织架构改组，加大事业群权限。其原技术部/支付中心等部門组成旅游SAAS平台事业群。同时，酒店事业部升级为高星酒店及海外业务事业群。此番改组后，去哪儿网强化了SAAS系统和高端酒店、境外酒店业务。

9月17日两者再次爆发“口水战”。去哪儿网官方称，近日联手万车游和宁波旅游局在当地共同推出优惠活动——198元入住宁波的16家五星级酒店，携程闻讯后宣布将参与活动的中信国际、世纪金源大饭店等4家酒店产品全部下架，结果引发了宁波16家酒店主动下架予以抵制。不过，对于去哪儿的说法，携程网予以否认，称涉及的酒店均可在携程官网正常预订，不存在上述酒店已经终止与携程合作的情况。随后，宁波旅游局回应称，经调查核实，去哪儿这一消息并不属实。涉事酒店之一的宁波杭州湾世纪金源大饭店亦通过官方微博发布声明称，从未终止与携程的合作。显然，此轮口水战，去哪儿网并没有讨到什么好处。

2014年“十一”期间，去哪儿网发力中低端酒店。在此期间，其低端酒店的平均订单量较平日增长了73.2%，低端酒店覆盖的独立用户数较平日增长了约40%，周平均订单转化率较平日增长了约25%。取得这样的成绩，还要归功于2014年1月起，去哪儿的“地推”方法：招了1000多个地面部队，包括销售、客服、研发。每个销售负责方圆150个小旅店，手把手教小旅馆老板怎么用手机上APP；又组建了一个防控中心，每天提醒小旅店核实价格，避免因价格不符的拒单现象出现。与此同时，还自己开发了Ebooking系统，让小旅店的老板可以在系统上管理酒店房间。截止到2014年10月中旬，去哪儿网上的“低价”酒店、旅社已经占领了141个城市超过25万家。

2014年11月，去哪儿网与携程系的对抗再升级。11月12日，去哪儿网终止与如家集团的直连合作。而携程正是如家的第一大股东。就在该消息宣布不久，携程对外披露，公司将整合在线售卖的100个城市共1594家如家快捷酒店，推出全国如家住宿攻略大全专题，并在携程攻略社区频道，手机端与网站同步推广。

2014年12月初，携程CEO梁建章宣布，从当年的“双十二”开始，携程将砸下10亿加入在线旅游价格战。与此同时，携程网也悄然上线了酒店比价功

能，该功能是通过慧评网的价格监控模块实现的。而后者已被携程收购。

去哪儿网则在 2014 年 12 月中旬，推出“前台切客”行动。邀请柳岩在长沙、佟大为在嘉兴充当酒店前台，同时，对酒店免佣金，且每成交一笔订单都会向酒店商家赠送 E 币(可免费兑换话费等)和金币(可免费兑换去哪儿广告位)。“前台切客”行动还包括，酒店和去哪儿地推人员，引导那些原本来自艺龙、携程、美团的预订用户现场退订，并成为去哪儿用户，入住离店后，可获赠千元消费券。这次活动持续了约 2 个月。

2015 年初，去哪儿网公布了其 2015 年的酒店业务战略，庄辰超指出：“2015 年，去哪儿网酒店将在各个细分市场争取第一，高星酒店是业务中的重点。”同时，去哪儿以佣金模式，和 22 家高端酒店集团在上海宣布达成同盟，以期在“大数据时代”共同整合在线旅游产业链，打造高端住宿出行“生态圈”。而早在 2014 年 8 月，就提到期望在不久的将来建立起一个健康的酒店预订业生态圈。

随着去哪儿网 2015 年酒店业务战略的公布，携程网也在 2015 年 3 月将分开近一年的酒店现付和预付业务部门再次合并。此次调整是为了进一步提升效率和竞争力，避免内部竞争带来的损耗，从而使携程网轻装简行，一致对外。接着，5 月 22 日发公告宣布战略性收购艺龙，成为艺龙控股股东，从而进一步增强在线酒店预订市场集中度。据比达监测数据显示，2015 年上半年，在线旅游行业的酒店预订企业中，携程、去哪儿和艺龙分位居前三甲，占总交易的 38.9%、24.4%和 18.7%（如图 5）。携程与艺龙两者的酒店预订交易额共占比 57.6%。

于是，2015 年 8 月，去哪儿网向商务部反垄断局递交文件，状告携程收购艺龙交易涉嫌违反《反垄断法》及其相关法规，并且该交易已触及相关国家规定中的申报门槛，却未按规定向商务部申报。随后，携程网向外界回应称，中国旅行市场规模巨大，携程和艺龙各自的市场份额都还非常小，目前两家加起来占整个国内旅游市场的份额不到 5%，不足以对整个市场产生影响。对于去哪儿网的无端举报及指责，以及去哪儿网多项并购行为涉嫌未申报一事，携程会向有关部门提出正式举报。此次争斗，孰是孰非至今仍无定论。

3.5 第五回：抢滩无线市场

去哪儿网是最早开展无线业务的在线旅行网站。2009 年底，去哪儿成立无线团队。之后，除了建立自己的 WAP 网站(m.qunar.com)外，还与手机新浪网、手机腾讯网、口碑网等在无线领域展开多方位的战略合作。2010 年 1 月联合诺基亚 S60 系统，推出去哪儿网 Widget 客户端；同年，7 月发布行程管理软

——“Trip Planner”，该款软件是当时国内第一款针对在线旅游领域开发的行程管理软件；8月发布Android操作系统客户端软件“去哪儿旅行助手”。2011年7月，全面实现两大主流手机平台——iOS与Android手机支付购票功能，这也是国内旅行类手机应用首次出现全面的在线旅游移动支付解决方案。此外，去哪儿网还在2011年陆续推出了覆盖iOS、Android、Symbian、WP7等系统的无线客户端，迅速积累了大批移动端用户，截止到2012年2月底，其无线客户端激活数量已达1000万。

对比来看，携程的无线业务起步较晚。2010年10月携程无线战略正式发布，定下“三步走”的布局，但一直表现平平。这一情况一直持续到2012年初，随着梁建章的回归才有所改观。2012年上半年，梁建章力主成立无线事业部，确定携程向移动端转型。2012年下半年，携程开始大量地购买百度关键字、360网址导航，并宣布斥5亿美元开打“价格战”，并在9月的月份一口气推出5个APP群。2013年2月梁建章正式出任携程CEO后，对人事架构进行了调整，裁撤地面销售人员，公司由线下销售向线上调整。4月25日，梁建章亲自发布了春季版携程无线客户端，并推出“大拇指+水泥”战略。5月，携程入股快捷酒店管家；6月，携程无线更名为携程旅游；8月，宣布其移动客户端的下载安装量已经突破了5000万；9月，携程上线了新版APP“携程旅行5.0”；10月，携程网战略控股游记应用“蝉游记”；12月，携程投资易到用车。这一系列举措，使携程的移动旅游服务商生态系统逐渐完善。此外，2013年11月，携程宣布其“双12”促销方案：从“双12”开始，拿出5亿元人民币来进行为期1个月的促销，在移动端预订的用户能享受更多的优惠。通过此方案，来引导用户使用其手机客户端。

去哪儿网面对携程移动业务的奋力直追，也在加紧巩固自己的优势。2012年10月，去哪儿网宣布，公司将全面推出内部创业体系，建立机票、酒店、无线三大事业部及新业务部。同时，宣布了最新的无线战略，并发布了六款无线应用产品包括：去哪儿攻略、去哪儿旅行、去哪儿酒店、精品酒店、去哪儿兜行、去哪儿旅图，覆盖iOS、Android等主流智能移动设备，打造一站式移动旅行生活方式。2013年6月，去哪儿与滴滴打车、摇摇招车等打车App合作，所有在去哪儿无线购买机票的用户在确认订单后，可以直接使用“即时叫车”和“预约叫车”两种模式的送机服务；11月，发布新版移动客户端，该客户端实现了语音搜索功能，用户可以通过语音控制进行机票预定，此外，新版客户端还具备了特价机票提醒预约功能。

据CNIT-Research统计结果显示，2014年2月，旅游类APP下载总量最多

的是去哪儿网，达 6534 万次；携程位列第二，为 4923 万次。此外，2 月份 APP 新增下载量最多，为 366 万次；其次是去哪儿，新增下载量 244 万次。显然，携程和去哪儿的差距进一步缩小。（统计在内的主要分发平台包括安卓市场、360 手机助手、豌豆荚、应用宝、91 助手和百度手机助手）。



图 3 旅游类 APP 在六大分发平台的下载总量⁴

2 月份新增下载量前五位具体数据如图 4：



图 4 旅游类 APP 二月份前五位新增下载量⁵

⁴资料来源：中国 IT 研究中心（CNIT-Research）：2014 第 2 季度中国在线旅游市场监测报告（精简版）

携程网与去哪儿网经过 2013 年移动业务的爆发式增长，2014 年在移动旅游市场的竞争也是颇有看点：从组织结构调整到口水战、技术战的抗衡，再到价格战的血拼。此外，受到 PC 端的影响，在移动端，携程与去哪儿都开始着重打造“一站式”旅游服务，酒店、机票、火车票、旅游、门票、租车、美食购物等服务一应俱全，旅游所涉及的吃、住、行、游、购、娱在两家网站的 APP 中均可以找到。由于业务的逐渐趋同，两家公司都是在通过战略性亏损来抢占市场份额。

4 换股联姻

曾经肉搏多年，多次传出绯闻的携程网和去哪儿网，终于还是牵手了。2015 年 10 月 26 日，携程网与百度共同宣布达成换股协议。交易完成后，携程网变身去哪儿网的最大机构股东（非控股），百度也通过此次交易成为携程网第一大股东（非控股）。百度和携程网还将在产品和服务领域开展商业合作。同时百度将继续和去哪儿网现有的商业合作。携程网与去哪儿网两家从 2014 年便一直传出合并的消息。在今年 5 月 8 日，去哪儿网曾收到了携程网主动收购所有流通股的要约。但 6 月 1 日，去哪儿网拒绝了这个提议。随后，双方对本次谈判的结果，各执一词，又打起了“口水仗”。很难想象，两家公司前几个月的谈判以一种互相“撕逼”的方式收场，而最终峰回路转，还是走到了一起。

两者的合并或将结束在线旅游市场的恶价格战，在线旅游企业将进行更加良性的竞争，把重心放在如何突破局面、提升服务的品质上。然而，两者合并后也面临很多问题与挑战，如合并后两企业该何去何从？双方重合业务将如何整合？两者的合并是否涉嫌垄断？这恐怕只有在未来的时间才能给出答案。

（案例正文字数：9436 字）

⁵资料来源：中国 IT 研究中心（CNIT-Research）：2014 第 2 季度中国在线旅游市场监测报告（精简版）

The War of Travel-- Dynamic Competition between Ctrip and Qunar

Abstract:

This case begins with the merger between Ctrip and Qunar. Then it introduces separately the establishment of these two companies. Moreover, it mainly describes the dynamic competitive process in which the two companies adjust their corporate strategies according to the market environment and seize market share in the context of intense competition in the online travel market, respectively. This case is not only an instance of dynamic competition in the Internet age but also a typical teaching example of e-commerce OTA pattern analysis and strategic choice.

Keywords: Ctrip; Qunar; Dynamic Competition

全国Mini-MBA职业经理双证班 (29年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

29年成熟项目: 企业管理难题 1对1 咨询辅导+免费 MBA 职业经理海量赠课=全新实战模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国: 工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《管理架构师》MBA 双证书证	高级管理架构师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、职业生涯规划师、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等MBA课程**（本期只收管理咨询辅导费）。



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：**[TSA-01-2021111908015912](https://www.chinacourt.org/zt/202111/1908015912.shtml)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一）。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。旗下：美华管理传播网开辟了公益MBA教育的先河，全面开放MBA工商管理专业教学资源库已近30年，品牌机构、信誉保障！

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885

【学校网站】<http://www.mhyy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务-结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加