

也談民宿平台疫境逆襲之道

胡榮 劉慧敏

2020年伊始，新冠疫情爆發，旅遊業首當其衝，遭遇前所未見的危機。在新冠疫情嚴峻的地區，旅遊業幾近停擺，陷入冰封，一時難見復甦曙光。這次新冠疫情對旅遊業的打擊無疑是致命性的，世界最大的民宿短租公寓預訂平台Airbnb也未能幸免。作為共享經濟的翹楚之一，Airbnb在疫情爆發前表現一直穩定，公司正雄心勃勃不斷拓展業務領域，力圖成為一家提供全方位旅遊服務的行業巨鱷。然而計劃趕不上變化，一夕之間，天翻地覆。

隨着各地逐漸採取封城管制以遏制疫情的蔓延，Airbnb平台的業務量也一落千丈。以Airbnb北京地區為例，1月初Airbnb北京地區的預訂量為40508，到3月初時已經銳減至1655。香港中文大學近期開展的一項研究採用了兩個間接指標來衡量Airbnb平台的預訂量：房客評價數目（the number of reviews）與訂單取消率（cancellation rates）。結果顯示，到2月中時，Airbnb北京市場的房客評價數目已接近觸底，而疫情的負面效應持續擴散且波及亞洲各國以及世界各地其他市場。該項基於Airbnb平台的研究，觀測與分析了全球30多個國家，98個Airbnb市場在疫情爆發後的表現，結果發現，各個Airbnb市場所在地的新增確診病例數每翻一倍，第二日Airbnb平台的房客評價數目便相應減少4.16%，而訂單取消率則上升15.46%。值得關注的是，封城政策對Airbnb平台預訂量的衝擊不容小覷，封城會導致Airbnb平台的評價數目平均下降57.8%，而訂單取消率則增至原來的4.5倍。研究估計，武漢封城後，Airbnb在全球市場的訂房收益至少損失了6億美元。

面對疫情的重擊，這家世界知名的共享民宿巨頭不得不揮起砍刀，在全球範圍內裁員25%。昔日風光無限的矽谷獨角獸，一夜之間泥足深陷，淪為一隻舉步維艱的困獸。6月22日，Airbnb聯合創始人兼首席執行官Brian Chesky在接受彭博訪問時，將此危機形容為自己所掌舵的

船突然被「魚雷」擊中，「在短短的4周之內，12年心血所構築的一切幾近土崩瓦解。我們不知道行業會不會復甦，以及何時復甦，但即便復甦，旅行也將不再是昔日的旅行了。」

時光穿梭至2020年末。12月10日，一則消息佔據了各大報紙財經版的頭條：

Airbnb於2020年12月9日正式登陸納斯達上市交易。當日，Airbnb股價開盤直接從初始價68美元飆升至每股146美元，而半年前，遭遇新冠疫情四面楚歌之時，Airbnb的股價僅被估為每股30美元，甚至不得不連續兩次進行10億美元的高息融資以艱難度日。

時過境遷，Airbnb首席執行官Brian Chesky在開盤當日再度接受彭博訪問時感慨，「4月至今，這是一段漫長的旅程。股價愈高，期望愈大，我們會再接再厲繼續前行。」

在遭受疫情重擊後短短半年時間內，Airbnb便能夠立穩腳跟，扭轉乾坤，這樣的表現與一眾慘澹經營的同行相較，實屬矚目。那麼Airbnb是如何做到力挽狂瀾反敗為勝的呢？

筆者細細探討之後，將Airbnb的疫境翻身之道歸結為三點，相信無論是行業、公司還是個人，都可以從Airbnb的應變之道中汲取智慧獲得啟發，不僅在這場席卷全球各地的危機中生存下來，而且活出嶄新的風采與潛力。

回歸根本 不忘初衷

危機突如其來，來勢洶洶，讓人猝不及防，這時常見的反應往往是心態瞬間崩潰，驚慌失措，進退失據，為恐懼所裹挾，以至於一葉障目，無法看清當下的真實處境，從而做出精明的決策。殊不知，愈是此時，愈需要回歸根本，釐清主次，詢問一些最基本最簡單的問題，比如，此時此刻，什麼才是最重要的？

Airbnb這家全球最大的共用民宿平台之所以能夠在兵敗如山倒之際立穩腳跟，正是因為他們在千鈞一髮之間問對了這個關乎「生存還是毀滅」的根本問題。首席執行官Brian Chesky在給全體員工的公開信中反思，「歸屬感（belonging）

和連結（connection）是我們創立Airbnb的起點，這次危機讓我們回歸初心，回到根本，重返Airbnb最特別之處——那就是像普通人一般的房東以及他們所提供的鮮活個性的住宿體驗。」

世事無常，但通過回歸根本，檢視初心，定能夠找到那個變化之中的相對不變，找到那根指引自己逆浪前行的定海神針。何需踏破鐵鞋，一個好的問題之中，已經蘊藏着天然的指點與答案。Airbnb迅速回歸了自己的核心業務，暫停交通、Airbnb Studios業務的相關工作，並縮減在酒店和豪華住宿項目的投資，面對疫情危機，他們精兵簡政，開源節流，採取了更有針對性更為專注的業務策略。這項策略成效卓著，到2020年第三季度，Airbnb首次單季扭虧為盈，於一片看衰中交出了一份還算亮眼的財務報表。與此同時，Airbnb亦敏銳捕捉到市場的新風向，那就是人們雖然出行受限，但生而為人，對歸屬感和連結的渴望不會改變，既不會改變，就必得尋一個實現的新途徑。往者既已逝，來者猶可追，與其對着閉上的門黯然神傷，不如抬頭看看，是否不經意間，未來的那扇窗已然開啟？

順應形勢 靈活應變

危機意味着變化與改變，它拆穿心照不宣的思維定勢，嘲笑所謂的約定俗成，藐視所有的條條框框，讓一切舊有固着模式與範式淪為荒謬的笑話。從這個意義上看，危機恰如一位面目可怖的真實朋友，它讓人疼痛，但疼痛亦讓人清醒，正所謂窮則思變，變則通，通則久。面對突如其來的危機，唯有放下舊有執着與主觀成見——「我」認為事情「應該」是什麼樣子的，用一顆不帶偏頗與愛憎迎拒的心去如實審視情勢本原的樣子，才能夠做到順勢而為，柳暗花明絕處逢生。

Airbnb領導層深諳擁抱變化，順勢而為的道理。隨着各地開始解封，一片蕭條的旅遊業也出現了明顯的復甦跡象，Airbnb敏銳觀測到，其平台預訂量有所回升，而短途旅客所佔的比例顯著上升。疫情雖得暫緩，但在可預見的時間內，大部分國家都不會徹底解除出遊限制，因此本地旅遊與短途旅遊有望成為未

來旅遊的新常態與主流趨勢。Airbnb當機立斷，集中宣傳短途旅遊，向遊客大力推廣與介紹當地的就近景點，同時積極更新應用程式，協助遊客即興探索本地的風土人情。Airbnb觀察到，搜尋離家不遠的長期住宿次數顯著增加，這項新趨勢顯示長租市場值得挖掘。因此Airbnb調整了戰略布局，開始轉向長期住宿市場，並積極通過提供個性化產品和綜合旅遊服務以增加運營收益。Airbnb亦迅速拓展線上項目，推出了一系列豐富的線上旅遊體驗，內容五花八門涵蓋世界各地的原創趣味活動，比如與日本僧侶一同冥想，線上看切爾諾貝爾小狗，與意大利奶奶一起做意大利麵等等。這類線上體驗大都採取直播形式，價格親民，內容原汁原味，觀眾足不出戶就可以身臨其境地體驗異國文化，且可通過雲端重新連結彼此，真正實現了疫情之下天涯比鄰。這一系列危機之下的順勢而為創新之舉，為Airbnb的東山再起奠定了堅實的基礎。

以人為本 關懷他人

在組織管理心理學中，有一個非常著名的理論，叫做「資源保存理論」（conservation of resources theory, COR）。該理論致力於探討壓力、個人與資源的運作模式，其核心要義是，在日常生活與互動中，每個人都得消耗資源以應對壓力，但是，資源是有限且珍貴的，因此在使用資源時，個體會致力於獲取及保存資源，以維持平衡。當遭遇突發事件或者面臨重大危機時，因需要調集巨大的資源儲備嚴陣以待，這時人們往往傾向於明哲自保，無暇他顧，維護自己的一方田地即可，不再積極為他人的福祉考量。對生存及未知的恐懼夾雜着揮之不去的「匱乏感」，讓人不由自主地緊緊攥住手中的那把清沙，以為只有抓得更緊，才不致失去更多；殊不知，放開雙手，施沙於人，不經意間便擁有了整片沙漠。

Airbnb放開了雙手，從而擁有了自己的一片沙漠。經營困窘之際，這家行業龍頭不得不大刀闊斧全球範圍內裁員四分之一，這般規模，稍有不慎，便可釀成一場公關災難。而事實上，Airbnb裁員後，不僅未見負評，各主流媒體紛紛

不吝讚美之詞，將Airbnb譽為「良心僱主」，「業界良心」，其暖心式裁員法被奉為「堪稱教科書式的範本」，而首席執行官Brian Chesky那封廣為流傳的裁員信更是被稱為「完美的分手信」。原因無他，Airbnb為所有被裁的員工提供了業界頂級水準的資遣方案，包括14周周薪起跳的遣散費，12個月的健康保險費，以及透過KonTerra所提供的4個月的心理支援，員工離開時甚至可帶走由公司配備的蘋果電腦。Airbnb亦成立專門網站，協助被裁的員工盡快找到下家。Chesky的裁員信措詞坦率誠懇，如實還原了整個裁員的決策過程，未了甚至不忘處理被裁員工的心理與情緒包袱，他希望這些員工相信自己的價值，不必自責，因為「這不是你們的錯」。在捉襟見肘入不敷出之時，Airbnb能夠以人為本，關懷員工，搬出真金白銀，傳遞真情實意，確實難能可貴。相較於其他「鐵面式」與「冷酷式」裁員法，Airbnb的暖心式裁員法不僅為自己贏得了商譽，也贏得了人心。

結尾

一場突如其來的疫情讓旅遊業陷入水深火熱。行業會不會復甦？何時復甦？復甦以後境況如何？這一切都懸而未知，畢竟，任何人都不能說自己看得更遠。未來是明是暗是吉是凶，重要亦不重要，過於踟躕於未來，會讓我們忽視至關緊要的所在，那便是當下的每一步。

Airbnb在這場危機中存活下來並完成價值救贖的精采經歷，可圈亦可點。當然，前路漫漫任重道遠，即便取得了階段性勝利，也不意味着能夠笑到最後，過往的勝績亦可成為負累，而應對危機所磨礪出的韌性（resilience）與所發掘出的全新潛力與可能，才是與危機翩然共舞的不二法寶。

Airbnb的疫境逆襲之路並非一帆風順，也曾崎嶇不平充滿坎坷，Chesky在接受採訪時，也曾不無苦澀略帶無奈地引用了邱吉爾的名句，「如果身陷地獄，那就繼續前行。」

而邱吉爾還有一句耳熟能詳的名句，相信大家都不陌生，那便是：

永遠，永遠，永遠，永遠都不要放棄。

胡榮是香港中文大學商學院酒店及旅遊管理學院及金融學系聯席助理教授；劉慧敏是香港中文大學香港亞太研究所副研究員