



# THE NEW ERA OF TRAVELLING

荷蘭直擊 BOOKING.COM  
如何改寫旅遊業

網絡化時代改寫了人類的生  
活模式，更打破了既有產業的距  
離限制，對於過往依賴仲介的  
旅遊業而言，更是帶來翻天覆  
地的轉變。來自荷蘭的旅遊及  
酒店網站 Booking.com 近  
年搶佔業界龍頭，成為新型旅  
遊網站及初創經營的楷模。為  
此，筆者特別親身前往位於阿  
姆斯特丹的總部，與管理層探  
討背後的新型經濟之道。

Text / Stephen Wong



01



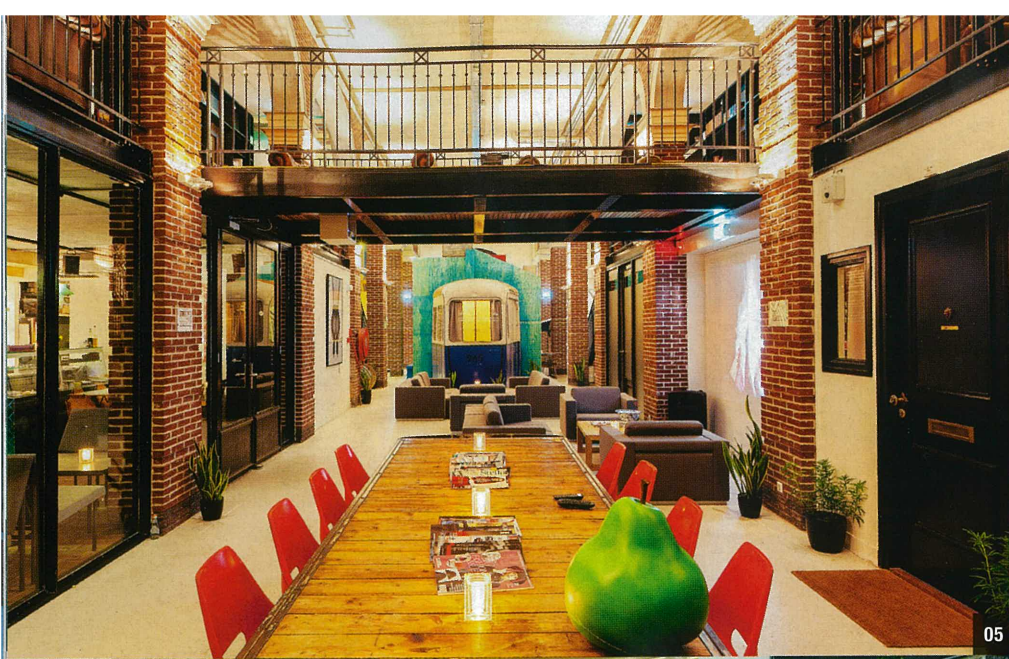
02



03



04



05



06

荷蘭阿姆斯特丹以自由開放的生活文化而知名，走在這不算寬廣的城市裡，你在街頭很容易就聞到大麻煙的味道，不小心又會闖進了紅燈區，在這彷彿沒有任何禁忌的城市裡，卻又產生今天首屈一指的旅遊產品及訂購網站 Booking.com。

Booking.com 近年大概是響瑞瑞的國際品牌，舉凡在旅行經驗或有旅行需要的人，也必然會聽過這鼎鼎大名。但很少人會知，Booking.com 其實早於 1996 年已成立於荷蘭小鎮 Inscadee，其後再搬遷到首都阿姆斯特丹。其發展的歷程亦非一帆風順，早年 Expedia 即曾拒絕收購 Booking.com，集團辛苦經營了十多年，直到自 2010 年開始，才開始在國際舞台上斬露頭角，目前連其母公司，來自美國的 Priceline 集團，也已宣布更名為 Booking Holdings，可見其在市場上的影響力。

### 更豐富的旅行體驗

Booking.com 的總部位於阿姆斯特丹的街上，靠近某條非主要幹線的運河，就世界級網絡公司的總部而言，其外表並不亮麗，甚至很容易因為稍為走快了幾步路而將之忽略。目前的總部原為大型銀行的總部，其後銀行遷出，Booking.com 便順勢進駐了其中數層。負責接待及帶領我們參觀的工作人員指出，集團目前正在興建新總部，預計將於 2020 年啟用，而新總部將會比目

前的工作環境更宏偉寬廣。

是次筆者的行程主要包括參觀 Booking.com 的辦公室，以及採訪主要管理層及聆聽當中的經營理念。行政總裁 Gïan Tans 指出，他們的理念很簡單，就是透過網站上各種功能，為旅客實現最佳的旅遊體驗：「我們希望不只是集中於訂房服務方面，而是整個行程，由計劃、出發到抵達當地，也可以享受到最佳的行程體驗。」Gïan Tans 又表示，今天的旅客所面對的是更多樣化的選擇，不論是個人旅行、結伴旅行、家庭旅行或是不同形式的行程，旅客總希望想要有更多的體驗，Booking.com 的理念及願景之一，便希望為他們提供更多樣化的體驗。

他指出：「旅客的行為是千變萬化的，每一個人的需求也不一樣，我們盡可能提供更多類型的房間或酒店，以滿足客人本身的要求，讓他們能夠找到最適合自己的旅程。」目前 Booking.com 已擁有世界各地近百萬的房源，每天所處理的「預訂晚數」多逾 10 萬，擁有逾 1,800 位網頁及軟件設計師，而每天實行近一千項功能及網頁測試。他更直言：「我們最終目的，也是希望能夠得悉客戶的要求，因此我們非常注重科技創新。除了網站以外，我們最近在集中發展手機軟件，包括建立 24 小時應答程式，令所有的用戶，也可以透過即時的回應系統，獲取想要的資訊。」

### 在「即時化」的時代

行銷總監 (CMO) Pepijn Rijkers 則重點為我們解釋這方面的客房服務系統設計，他笑言，今天已經是一個「立即化」的年代：「像我們用 WhatsApp 或是 WeChat 去約會別人，像是相約在下班以後去喝一杯，如果我們用手機通訊軟件聯絡對方，而對方沒有立時回應的話，那我們都會覺得有點奇怪。」他指出，在客戶服務及系統方面也是一樣，今天的客戶們，都想立刻得知所需要的資訊。

Pepijn Rijkers 表示，就目前所推出的人工智能客戶服務系統而言，就英語而說，估計能回答達 65% 及 100 多種以上的提問：「另外一項大趨勢，則是個性化的服務體驗。我們希望根據不同客戶的要求，提供更多適合不同客戶的方案，像近年在中國及世界各地大放異彩的網購事業，其所提供其實也是同樣的概念，希望能夠為每個客人度身訂造他們真正所需要的產品。」

對於近年整個業界的轉變，他指出這正是由「物質」轉向到「數碼化」的過程，他說：「如果倒退到十年之前，每個人的享受都比較著重在物質方面，而今天我們大多數的經驗都已藉藉由網絡平台來建立。當然，我們都想要有一台名車，有更好的美食，但同時我們也追求更多的體驗——

Booking.com 正是冀望提供更多於此方面的產品。」

### 長時間的介面測試

目前全球的旅行網站已多不勝數，Booking.com 只是這個大市場的其中一個競逐者之一。同樣屬於資料管理技術，同樣為旅行者提供適合的行程或酒店，背後的競爭是否激烈？以及如何取勝？其中一項關鍵，卻出乎大家意料之外地簡單：介面。

當我們登入不同的旅行網站，頁面上會顯示出搜尋列以及各種資訊，用戶需要輸入相關資料，然後由網站提供搜尋結果，這簡單的過程卻可能已涉及了繁複的頁面設計，而用戶可能會因為一個簡單按鈕感到不方便，便會棄之而去。擔任設計總監 (Director of Design) 的 Stuart Fishby 表示：「我們為了確保介面對於客戶的親切度，因此必須以長時間及日夜無間的方式，測試 Booking.com 介

01 Booking.com 行政總裁 Gïan Tans。Booking.com 的總部位於荷蘭，但總部座落之處卻是個不起眼的地方。

02 Booking.com 總部內的 Reception 處。

03 Booking.com 行銷總監 (CMO) Pepijn Rijkers。

04 Booking.com 主理提供更多獨特的住宿體驗，圖中乃是阿姆斯特丹市中心附近的主題酒店「Hotel Not Hotel」，是 Booking.com 新近提供的酒店住宿之一。

05 辦公室亦有綠化元素，令室內充滿了生機。



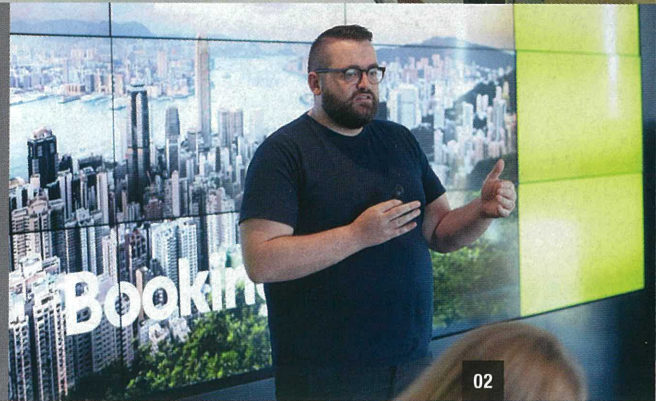
01



03



04



02

### Booking.com 發展史

創立於1996年，從一間小型的荷蘭新創公司成長為世界前列的旅遊電子商務公司，目前旗下員工超過17,000人，遍布全世界70個國家、198間辦公室。

Booking.com 的願景是要讓每個人都能盡情探索世界，因此多年來一直致力於發展數碼科技，確保所有人旅行無礙。Booking.com 以全球最多的絕佳住宿選擇連結所有旅客，住宿選擇包含公寓、度假屋、家族經營B&B、5星級豪華渡假村、樹屋，甚至還有冰屋。Booking.com 網站及行動APP提供40多國語言服務，線上註冊房源總數28,991,437間，遍布全球231個國家地區、139,868個地點。目前網站上的每日預訂晚數超過1,550,000晚預，訂過程不收手續費，並享有買賣退差價的保障。

面的可能性，當中我們所使用的方式其實是最古老的「A/B testing」。

「A/B testing」顧名思義，即由開發者提供兩組不同的介面，在使用者不知情的情況下，客戶會隨機使用「A」及「B」兩個不同頁面，而系統會以兩者的使用情況，自動分析更受客戶歡迎並感到親切的結果，包括目前Booking.com上可見的介面，也是由這種實驗方式而得出的結果。問到他們到底要用多少項結果，才能分析出既有的結果，他卻故作神秘，笑道：「Fons（非常多）」他又指出，這是屬於商業機密的範圍，所以難以披露，更笑言他們從最初到現在，改版過的網頁頁面，可能比地球上的人口還多。

### 自由多元的工作環境

Booking.com 延續了近年眾多網絡公司的經營方式，以活潑自由的工作氣氛為上。筆者抵達荷蘭的時間約為七月上旬，阿姆斯特丹當時正值陽光普照，當我們於早上走進辦公室時，卻幾乎沒有員工在內工作，各層的坐位也冷冷清清，與想像中的辦公情況有很大落差。帶領我們參觀的員工卻只是輕描淡寫地形容道：「現在在外面陽光太好，所以很多人也到外面曬太陽了，沒有那麼快趕回來工作，可能他們再晚點就會出現。哈哈。」的確，到了午飯時間，我們一行

人也順便在Booking.com的飯堂裡用膳，當時的飯堂裡就變得人山人海。

Booking.com的午餐供應非常豐富，以自助餐方式運作及經營，提供的食物堪比大型酒吧，由各種麵包、芝士、蔬菜，以致熱湯等等，各種飲品、熱食及沙律也是包羅萬有，並非一般的員工餐廳可以比擬。筆者親嘗了不同款式的麵包及煙釀芝士，味道相比街外的餐廳也毫不失色。

發言人表示，Booking.com不只希望能吸引來自世界各地的客戶，同樣希望能夠吸引到來自世界各地的專才，在總部裡即有來自世界各地的員工，分別會說超過100種語言。Booking.com亦響應近年的性別平等議題，積極聘請女性員工，為集團帶來更為多元，而且性別平衡的工作及就業環境。因此今年在香港舉行的科技盛事DSE活動上，Booking.com亦有參與，並以女性就業為推廣主題，獲得不少在場人士的熱烈支持，而Booking.com亦成功憑藉在系統、工作風格、企業文化方面的持續發展，將經營經驗帶到亞洲，並以荷蘭為中心，引領全球。

01 總部部分內貌，在建築設計上相當富有現代特色。

02 在Booking.com擔任設計總監的Stuart Frisley。

03 員工飯堂內的食物種類相當豐富。總部會議室上的卡通壁畫。