

行业研究

# 豆瓣商业化进程 对机场线上化所带来的启示

The Implications of Douban's Commercialization Process  
for the Online Transformation of Airports



# 01 豆瓣简介

## About Douban



阿北  
豆瓣创始人

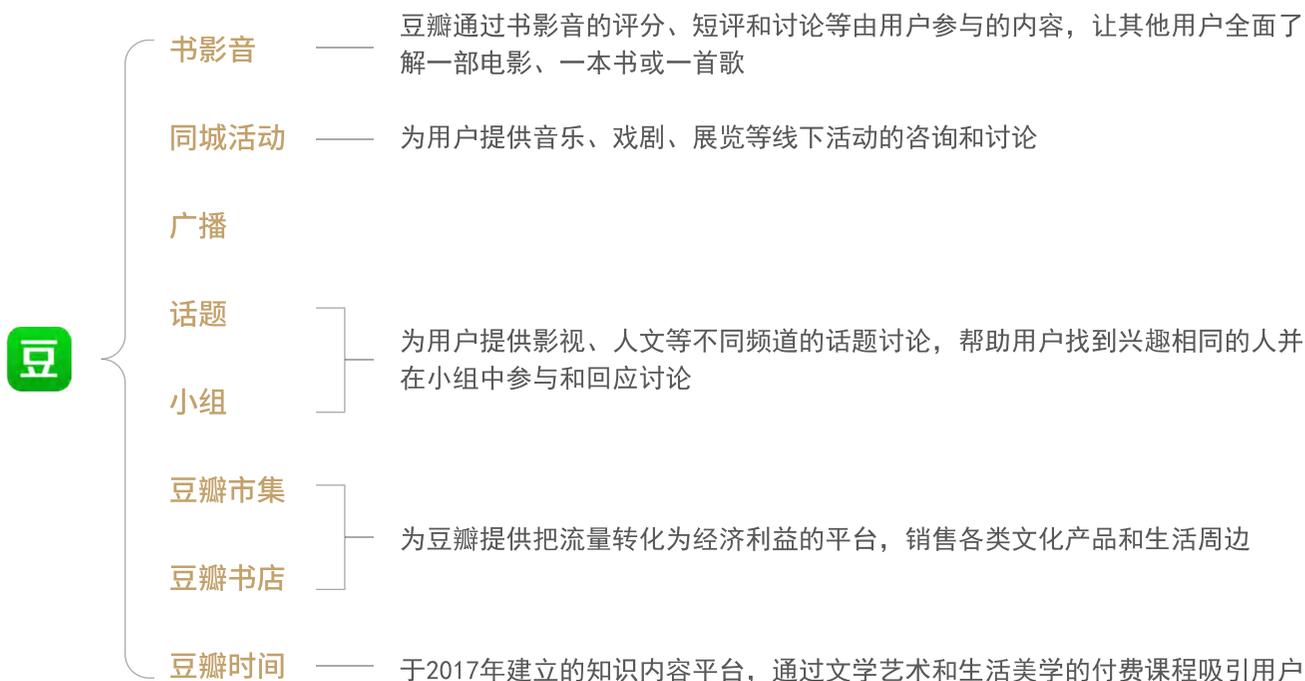
“豆瓣是一个帮助用户发现美好的平台。”

自2005年成立，豆瓣就是一个以书影音兴趣为立足点，开通小组藏书，添加小组发言、评论等功能，以评价与讨论为内容的UGC社区。

豆瓣于2005年3月上线，是以技术和产品为核心，生活和文化为内容的创新网络服务，致力于帮助都市人群发现生活中有用的事物。豆瓣成立之初着力于UGC社区的打造，以图书、电影、音乐的分享和推荐见长，发展到今天，已经是一个全面围绕城市生活的线上社区，并于2017年前后开始新增豆瓣市集、书店、时间等功能，通过流量转化和内容创造(PGC模式)开始商业变现。截至2021年底，豆瓣的注册用户超2亿，月活跃用户超1千万，是Web2.0时代我国极具代表性及创意性的网站之一。

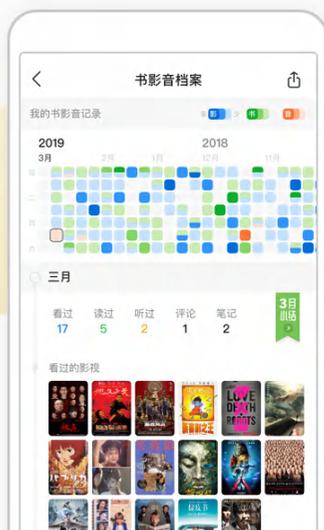
## 业务与功能

目前豆瓣开设的业务主要包括书影音、同城活动、广播、话题、小组、豆瓣市集、豆瓣书店和豆瓣时间等。



### 书影音档案

你专属的读书观影记录



### 小组

和志同道合的人交流爱好

现已支持 Dark Mode



### 市集

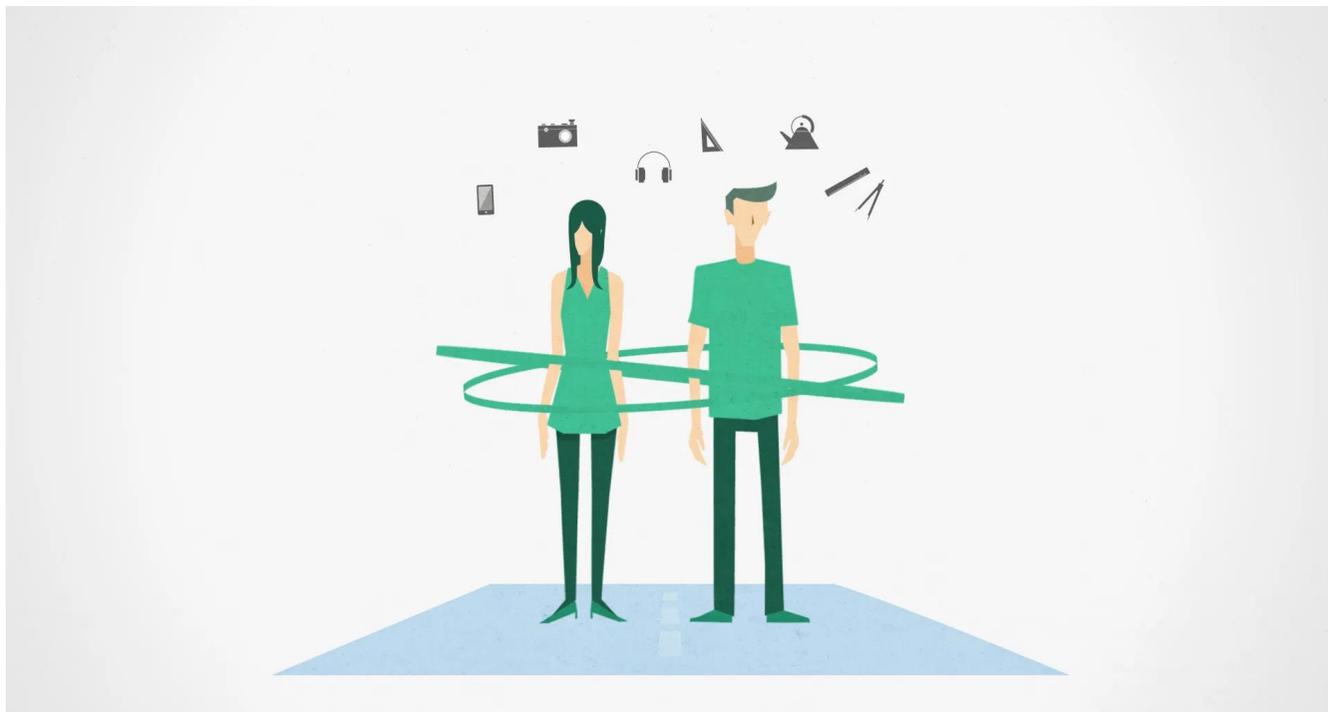
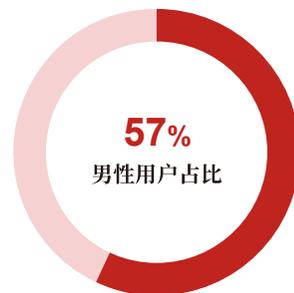
挑选你心仪的商品和课程



## 用户分析

通过对豆瓣用户的分析显示，豆瓣用户男女比例存在一点差距，相比较来说，男性用户占比较高，超过57%。在年龄分布方面，24岁以下豆瓣用户占比40.15%，整体偏年轻化。在消费等级和地域分布方面，半数以上的豆瓣用户处于中等消费者及以上，消费潜力大。同时，豆瓣用户主要分布在沿海或经济发达地区，此类地区经济发展较好，基建完善，人口集中，信息流通快，对接收多元信息的需求较强。

在用户规模方面，2021年豆瓣月均活跃人数大约为1000万，远低于知乎的5500万月均活跃人数。但是，因为豆瓣服务于喜欢阅读、看电影、听音乐、参加同一城市活动、愿意为知识支付课程、热爱文学风格和生活美学商品的用户，通俗来说，就是对文艺内容要求较高的用户。豆瓣整体用户粘性较高，在单人日均启动次数和用户活跃度方面高于知乎和百度贴吧。由此可见，豆瓣整体用户规模与其他同类产品相比表现较差，但由于其特有的品牌调性和文艺属性，豆瓣始终保持着较高的用户粘性。



# 02 为什么选择豆瓣?

Why Douban



## 豆瓣与机场都具有相似的公益性业务

从上述豆瓣现有的功能和业务，以及豆瓣天生作为UGC社区的影音书评论及分享的互联网平台，豆瓣依靠其公益性业务在大众心中谋求了一席之地。豆瓣电影及书籍评分是完全由豆瓣用户参与评论及打分，不受任何商业性活动所驱动，这也就使得豆瓣影音书评分成为了业界以及大众心目中最为客观和公正的考量。除去最为大众所知的豆瓣评分业务，豆瓣同时在社区中开设了公益小组，允许爱心人士牵头完成公益活动。与其他平台不同，豆瓣公益由用户自行发起，因此规模较小，但每个人都在努力坚持并互相认可与鼓励。随着时间推移，豆瓣社区中也产生了规模更加宏大的社会公益活动，同时伴随着更丰富的内容、更高的用户互动频率以及用户参与度。在豆瓣的UGC社区中，可以看到一个由每一位豆瓣用户自主参与到社区活动中的景象，然而像豆瓣最受大众熟知的业务，豆瓣都没有商业性转化和收益，这些公益性业务为豆瓣吸引以及留存了一大批“忠实粉丝”。

那么我们为什么提出机场与豆瓣具有相似的公益性业务呢？我国《民用机场管理条例》明确规定了机场的公共基础设施地位，机场最首要的是满足社会和人民航空出行的需求。那么机场作为一个公共交通基础设施，势必会由于旅客出行诉求而吸引源源不断的“天然”客流，这就等同于豆瓣通过它公益性业务吸引而来的流量。区别就在于豆瓣是互联网平台，吸引而来的是互联网平台的用户，而对于机场来说，作为现实世界中的公共交通基础措施，吸引而来的即为客流。



豆瓣公益 | 身边的感动



豆瓣公益 | 无国界医生



豆瓣公益 | 一件皮草千针万痛



豆瓣公益 | 关爱孤独症儿童



豆瓣公益 | 促进城市垃圾减量



豆瓣公益 | 帮诶姆买一张唱片

## 豆瓣与机场的商业性业务的表现均有待提升

在豆瓣和机场的公益性业务为其均带来了不小且可观的流量和客流的情况下，如何对现存流量实现转化从而实现商业性收益，这一点对于豆瓣和机场双方来说都是需要着重考量的问题。机场商业性业务包含航空性以及非航空性两大板块。航空性收入是由机场外部因素（民航局规定的收费标准以及不同航空公司等等）决定，机场自身没有很大的决定权。但是对于非航空性收入板块来讲，机场拥有完全的自主规划和决策的能力。非航收入也是机场将其天然客流实现转化从而获得商业性收益的主要途径，其中包括航站楼内商业区、广告、停车场以及机场服务等。对于豆瓣来说，商业转化逻辑与机场相似。豆瓣在其公益性业务所带来的存量用户下，也在不断尝试商业化发展途径。根据豆瓣商业化发展的时间线推移，豆瓣分别通过互联网服务、豆瓣阅读、豆瓣线上购票、豆瓣广告、豆瓣FM，以及豆瓣时间等方面做出过商业化尝试，这点我们会在文章第三部分——豆瓣的商业化之路中着重讲解。

## 豆瓣与机场的不同处

豆瓣与机场目前最重要的不同之处在于机场是一个纯线下的物理设施，而豆瓣是一个纯线上的平台。作为一个纯线上平台，豆瓣的商业化发展更多受到互联网商业化发展思维和方法的引导，借助互联网的红利实现商业变现。豆瓣借助互联网平台商业化发展的特点和优势，尝试了电商、知识付费、广告等领域。而对于机场来说，机场作为一个交通基础设施，在线下物理世界中为旅客提供出行服务，所以机场目前在商业化发展方面主要基于机场线下商业进行考量与规划。但是，机场的商业性业务不能仅停留在线下，线上发展不仅能够为机场带来额外的商业性收入增量，还能够更方便、更全面、更高效地满足旅客的全方面需求。



# 03 豆瓣的商业化之路

## Douban's Commerical Development Path



## 豆瓣10年商业化尝试

豆瓣的商业化尝试可以追溯到2011年，这一年豆瓣获得了5000万美元的C轮融资，并上线广告平台，成为豆瓣主要收入来源之一。



可以说2011-2013年是豆瓣发展最快的阶段，也是豆瓣尝试商业化最活跃的阶段，然而商业化这条路走得并不顺畅。

这期间所开展的商业化业务中：



**豆瓣电影**自2012年5月开启线上购票和选座功能(领先猫眼)，至2013年2月，9个月不到的时间里已覆盖全国400个城市2500家影院，做到能够实时查询全国放映时间表，但同年10月，豆瓣将豆瓣电影下的购票业务外包给腾讯旗下的高朋。



**豆瓣阅读**算是豆瓣积极顺应数字出版发展趋势、满足用户自出版需求的产物。豆瓣阅读有两部分业务：一个是作者自出版和作者写作，另一个是出版社电子图书的销售和阅读。2016年豆瓣阅读还成立了自己的飞船影业，推动作品的影视化进程。收益方面，豆瓣与作者采取三七分成。运营4年来，累计了2万部作品、超4万名作者和1700万用户。2018年1月，豆瓣阅读宣布从豆瓣集团拆分，并完成6000万人民币的A轮融资。



**豆瓣FM Pro**是豆瓣音乐于2013年1月推出的付费版本，定价10元/月，以高音质和无广告为卖点，在创立之初有着不错的用户忠实度。直到2015年左右音乐平台版权大战开始，随着越来越多的版权曲库未能续签，豆瓣FM下线的曲目越来越多，只好以第三方链接的方式将歌曲导向其他音乐平台，不可避免地成为了一个没有内容的空壳。2018年豆瓣音乐从豆瓣拆分独立，与线上音乐版权授权平台V.Fine Music重组合并，豆瓣FM作为豆瓣音乐的板块之一也同步转移，但并未改变沉寂的现状。2019年豆瓣FM获得腾讯音乐娱乐集团和挚信资本的战略投资，4个月后品牌升级完成6.0大版本的改版上线。然而，2021年8月，豆瓣FM被信息通信管理局列入存在问题的应用软件名单，涉及“违规调用通信录和地理位置权限”问题。



**豆瓣东西**上线于2013年9月，主打“发现东西”，通过整合豆瓣用户已分享的大量商品内容，来形成商品发现社区，并切入电商导购。在上线8个月后，就有38万用户分享了自己的真实购物体验。然而，于2017年8月，豆瓣东西宣布停止运营。



豆瓣尝试商业化道路之初，将网页端多个功能模块拆分成十多个垂直app，然而事实证明，强行拆分的功能降低了用户体验，失去了用户粘性，在各个领域都备受劲敌。经历了不太成功的转型，豆瓣近几年的战略布局相对谨慎。**2017年，豆瓣App新增“市集”，将豆瓣豆品、豆瓣时间、及豆瓣书店三大业务板块整合在一个页面上。**

### 豆瓣豆品

**豆瓣豆品** (原豆瓣市集)：豆瓣豆品原身为豆瓣市集，于2015年上线，次年推出其第一个自制商品“豆瓣电影生活日历2017”，日历每一页包括月份、星期、农历、日期、节气等基本元素，还有相关人物或事件、精选台词或短评、相关电影及影片详情的二维码。该日历上线不到一周就抢购一空，内部工作人员称销售额在几百万。2018年豆瓣市集升级为豆瓣豆品，第一批产品是“豆瓣搪瓷杯”和“豆瓣读书笔记”。

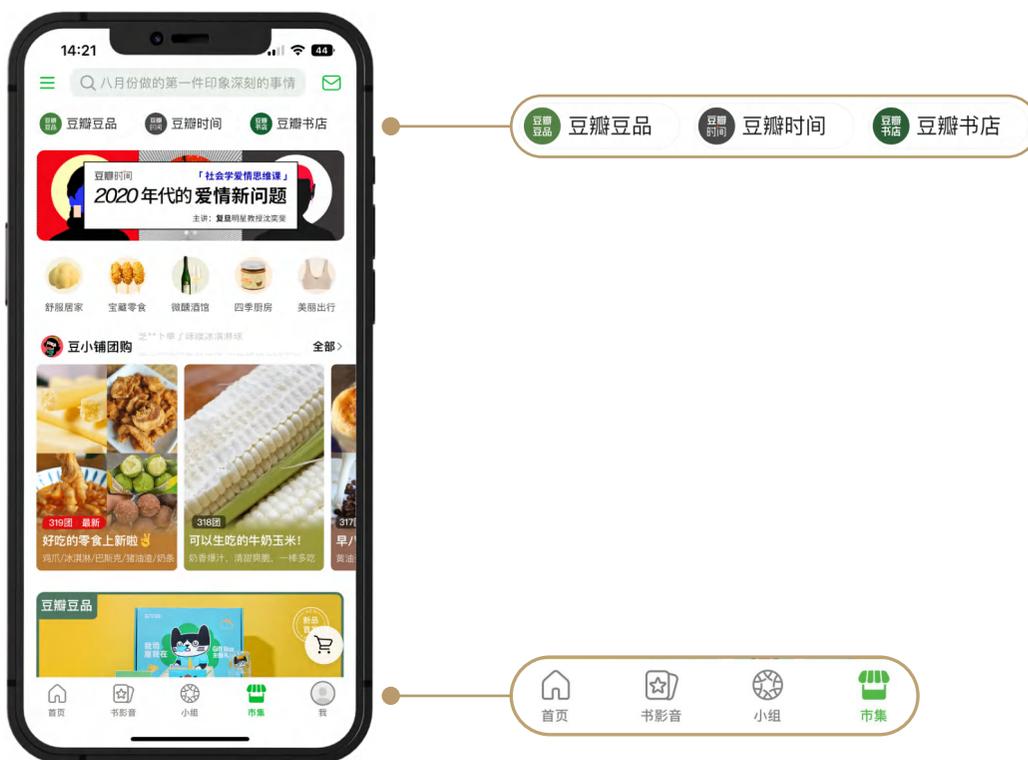
### 豆瓣书店

**豆瓣书店**属于豆瓣的核心栏目“豆瓣读书”，豆瓣书店最近推荐的新书则会偶尔占据豆瓣读书页面的横幅位。豆瓣书店的业务主体为与出版社合作推荐并销售新书，具体的图书销售分成则是出版社将书以一定的折扣给到豆瓣书店，豆瓣书店按照自己的定的价格上架，中间的差价就是豆瓣书店的利润。另外，豆瓣书店打出“独家首发”标志的则是该书将只在豆瓣书店独家销售一段时间。

## 豆瓣时间

**豆瓣时间**于2017年3月上市，是豆瓣系内孵化的、以营收为目标的内容事业部，在原有的1.7亿用户基础上寻找内容付费的课题方向，做PCG内容，推出付费课程/专栏盈利。豆瓣时间的运营方式为线上线下相结合。从文学艺术到生活美学，把线上的优质内容拓展到线下场景，从内容提供方到切入生活场景，以加速商业化。线上课程内容包诗歌、艺术、心理学、电影课、写作课等；一年时间内大约上线了38门课程，客单价在百元以上；以音频、视频、图文方式呈现。课程分为与机构合作和自主团队开发。机构合作：和国内有优质内容生产经验的机构合作；由豆瓣团队的制作人全程管控——贯穿前期策划、课程大纲、内容结构化、制作、营销预热直到课程上线售卖；团队开发：邀请学者名家、KOL合作内容付费课程/建立专栏；平均研发周期在3个月到半年，每个月上新2门课程。线下以围绕“花、酒、书、影、画”等生活美学的系列主题开展活动，先后与国家大剧院、Rendez Vous书店、言几又书店、雕刻时光咖啡等展开线下活动，也曾以店中店的形式，与雕刻时光合作出“豆瓣时间主题空间”。盈利状况方面，豆瓣时间集合了青椒学院、大咖驾到、观影指南、社科人文等9大付费专栏，价格在9.9元-300元不等。官方数据显示，2017年，豆瓣时间上线第五天，销售额超过了100万。2018年，相关负责人接受媒体采访时提到，售价298元的插花课当时的收入“有几十万”，其同时提到，豆瓣时间上线一周年，全部内容付费产品的营收达到千万。2017年、2018年是内容付费的发展高峰，2019年退潮。现在，豆瓣时间界面上，评论过百的课程，大多是2017、2018年上线的，而在近期上线的课程里，评论过10条的都不多。

## 豆瓣市集页面



## 豆瓣目前的盈利模式主要有三大来源:购物分成、内容变现和广告收入

购物分成主要根据平台内容进行引导付费，用户点击电影票务等链接并购买后，根据成交金额和固定比例获得返利。内容变现包含两类，及上文提到的一是豆瓣市集和书城销售相关商品，二是豆瓣时间通过知识内容的创造进行收费。广告收入主要是网页页面和APP的开屏广告页面、首页推荐内容广告等广告位的出售，**广告投放也是目前豆瓣主要的商业收入来源。**

然而，2018年后，国内互联网广告整体进入增长放缓期，据智研咨询数据显示，2020年电商类广告占互联网广告市场的45.9%，留给社交产品的广告份额只有15.2%。一位资深广告优化师表示，单从豆瓣APP日活300万来看，属于第三梯队往下的小平台。按照一般效果广告的曝光量，收益不会太高。同时，豆瓣广告也是克制的。据晚点在2020年的报道，豆瓣每天的开屏只开放1/4的流量给广告主。用户打开页面也能发现，同一页面一般只停留一个广告。APP端口的信息流广告同一页面一般也只有一个广告。

除了以上业务板块，**21年豆瓣还控股了Hishorts!**。2021年6月17日，豆瓣母公司北京豆网科技有限公司出资庵朋堂(北京)网络科技有限公司，该公司注册资本由约128万增至约183万，增幅约43%，豆瓣持股51%，成为第一大股东。



然而，对于控股Hishorts!的下一步动作，目前豆瓣官方还未给出一份具体的答案。于是基于对豆瓣业务及市场的研究，**豆瓣控股Hishorts!的动机可能为：**



当下行业内大力扶持原创短视频内容，短片展赛道火热，多维度发展豆瓣功能和内容呈现方式，提升用户体验，增强用户粘性；



对豆瓣电影本身制作能力和人才资源上的一种弥补，与此前豆瓣阅读推出的原创小说IP的改编项目打通，真正参与到电影制作当中；



结合豆瓣的平台优势，在主体短片节之外，逐步形成一整套适合短片的导演运营机制，探索适合短片的内容消费场景和用户数据模型，探索出一条青年影人的可持续发展之路。

### 豆瓣控股Hishorts!之后可能的商业化变现形式：



与豆瓣阅读里的原创小说IP改编项目打通，拍摄成原创短片，进而通过用户会员制提前点播、投放广告等获得收益；



与机场合作：推送给乘客介绍其目的地的旅游指南型短片；结合机场所在城市总结意义短片。

## 股东结构的变化以及对业务结构的影响

据天眼查数据显示，在2020年7月8日，豆瓣网发生了较大的工商信息变更，股东成员和经营范围均发生变化。

**在股东成员方面**，天眼查数据显示，原本的最大股东糜云飞和上海挚信投资管理有限公司退出股东，新增李亚飞为北京豆网科技有限公司最大股东，持股比例为96.08%。此外，新股东还包括宁波梅山保税港区挚美五期股权投资合伙企业(有限合伙)、上海世纪出版(集团)有限公司(持股1%)。

对此，豆瓣方面表示，豆瓣是一个“VIE结构”(可变利益实体，Variable Interest Entities)的公司，实际股权结构需要在海外才能看出来，境内股权结构是为了方便管理而产生的形式变更，**豆瓣的实质股权结构没有任何变化**。另外目前公司最大股东仍为挚信资本，李亚飞为公司副总裁，股份为代持。豆瓣创始人阿北(原名杨勃)仍然在股权结构之中，也依然是豆瓣CEO。

**随着股东的变更，豆瓣的经营范围也有所变动**，最重要的就是经营范围从原本的“已正式出版的图书内容的网络传播”拓展为“出版文学类原创数字化作品、与中国境内已出版的出版物内容相一致的数字化作品”，这意味着北京豆网科技有限公司拥有了出版文学类原创电子书的许可。

**不过，股权变更对于豆瓣的经营业务没有实质影响**。上海世纪出版的加入和豆瓣书店入驻天猫旗舰店，让外界猜测豆瓣是否也在孵化自己的出版业务。然而，豆瓣相关人士澄清，豆瓣的上海世纪集团1%的股份是很早远的事情了，只是公开变动迟迟未体现。并表明，豆瓣书店业务很独立，不与任何出版社挂钩。北京豆网科技有限公司股权变更等对于豆瓣公司的业务也并没有实质性的影响。

## 豆瓣仍然不可替代

豆瓣迈入商业化的脚步却略显迟缓，自2011年上线广告平台作为商业化的初尝试，到如今已近十一载风雨，对比国内大多数互联网产品已经向短视频、直播赛场靠拢而加快商业化变现的飞速进展，豆瓣似乎依然坚持聚焦青年文化的图文内容，并且在商业化上相对克制。但一个不得不承认的事实是，环顾整个互联网市场，还没有豆瓣的替代品。总体来说，豆瓣还是有着很难得的优势的：

- 1 在书影音的评分领域中影响力巨大，是现阶段互联网中最权威的评分系统；
- 2 商业尝试中知识付费(豆瓣时间)和电商方面(豆瓣豆品&豆瓣书店)能做到与核心用户的兴趣契合；
- 3 拥有一批特点明确的核心用户，用户黏度很高。

豆瓣电影影评



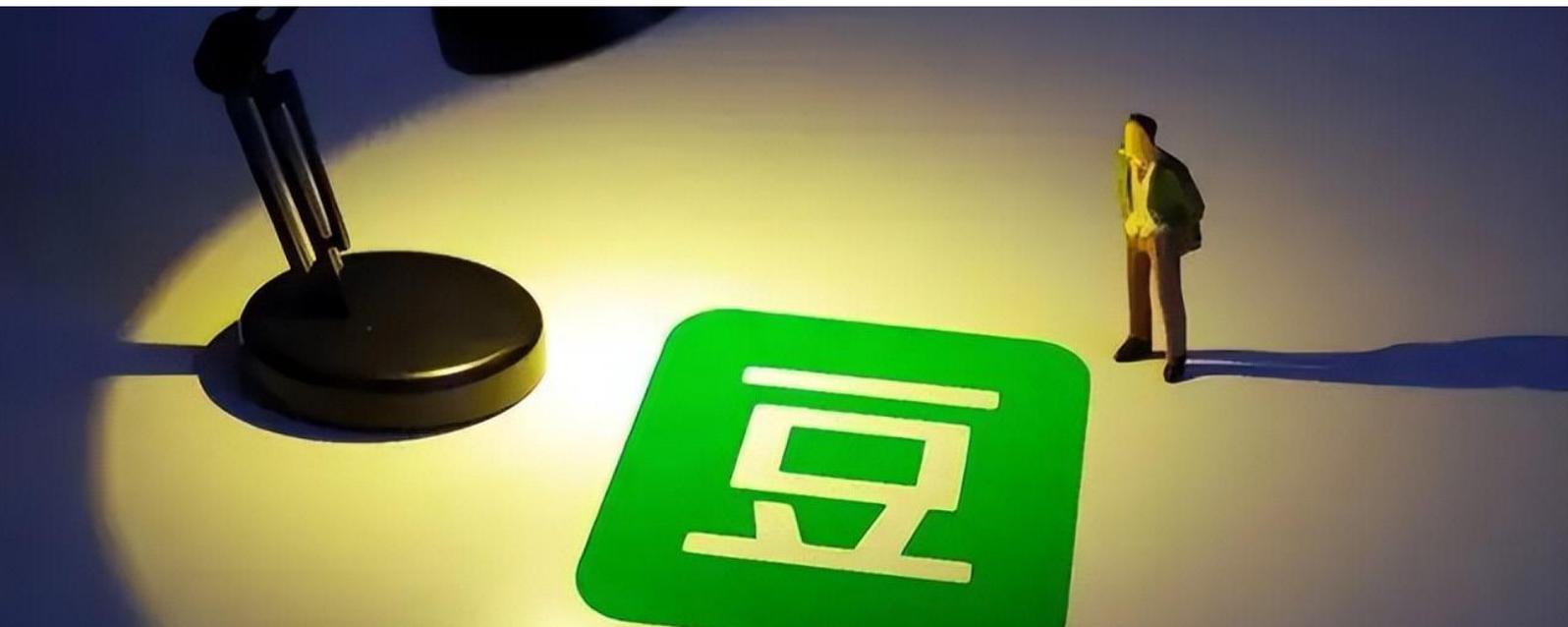
豆瓣时间专栏列表



豆瓣的商业化尝试大多围绕着其特有的品牌调性并与核心用户的画像相符，这也是豆瓣至今为止仍拥有较高用户粘性的原因。未来结合自身优势，相信豆瓣在商业变现的道路上可以走得更远。

# 04 豆瓣未来的 发展方向

Douban's Future



## 豆瓣需要向线下发展

在现如今拥有大量服务网站以及APP的情况下，流量成了最主要的获利来源。然而，一个网站或者APP最重要的一点则是如何盘活和转换所拥有的流量，否则所拥有的流量无法为其带来更大的价值。豆瓣目前拥有庞大的流量池(2亿用户，截至2021年底)，但是其活跃用户只有1千万左右。结合上述豆瓣线上商业化进程道路，外加其用户数量趋于饱和，具体体现在豆瓣新增用户体量少，以及获客成本高，可以看出**豆瓣的线上业务的发展逐渐趋于饱和**。基于豆瓣活跃用户数已达最大峰值，并且其用户粘性保持较高，豆瓣应当思考如何将线上具有吸引力的业务搬到线下，让豆瓣的体验能够在物理世界中更多的“抛头露面”，从而增加用户交互性以及拓展豆瓣的收入来源。

## 豆瓣与机场潜在的线下合作模式

依托于豆瓣的资源、公益性业务在大众心中的地位、和现有的用户存量，豆瓣可以在线下推出符合豆瓣品牌形象以及自身现有的线上业务。

### 豆瓣在机场开设线下展厅

机场往往给人带来一种熙熙攘攘，永不停歇的氛围。旅客们手握着登机牌，憧憬在目的地开启一段新的记忆、旅程或生活，但往往忽略了在这一空间内留给自己一些喘息空间的可能性。根据这一现状，豆瓣可以将其Hishorts! 视频短片业务在机场开设展厅，为过往匆忙的旅客提供一处停顿与喘息的契机。在机场里探索短片消费场景——一个荧幕，一杯咖啡，一个座位，就可为旅客们提供了一个在旅途中欣赏国内优秀短片的共享空间。线下展厅的建立不仅为旅客在机场停留时带来全新的体验，还为机场带来了更多的娱乐项目。为了实现展厅可以满足机场旅客在机场的全方面需求，展厅中可以同时引进豆瓣的豆品及豆瓣日历业务，从而满足旅客购物以及纪念意义的消费需求。

### 豆瓣 x 咖啡厅

对于多数在机场候机以及因延误而停留的旅客而言，除了登机口外的休息座椅，一个安静且舒适的地方会是首选。目前机场的咖啡馆都仅限于餐饮和少量座位的设计，缺少像城市商圈内书咖型的店铺。因此，豆瓣可以和机场内的咖啡店合作(以授权形式执行)，共同打造联合经营商，为旅客提供一个舒适新颖环境的同时也为机场商业带来新的经营方式。具体做法可以为，豆瓣通过其线上公益性业务在大众层面的知晓程度作为引流，同时在店铺内部设立书籍、电影、音乐等消费体验业务，结合咖啡合作方来满足旅客餐饮需求，赋予旅客在机场所停留的时间更大的价值与意义。



### 豆瓣 x 航司

以豆瓣受众群体和知名度打造豆瓣和航司的合作，为旅客推出机场消费优惠券的同时也进一步地提高了豆瓣的知名度。譬如，豆瓣可以在不同航司上播放影片或者书籍，或者在机场内做关于当地的介绍短片，让旅客通过扫码的形式在线上发表评论或者讨论来获得优惠券。这种合作形式不仅能够使得旅客和机场有更多的交互，还能够让另一部分“沉没群体”转化到线上，从而达到线下线上相辅相成。

### 豆瓣 x Wework

2021年9月Wework中国与豆瓣以书为媒，在北京上东公园里社区联合举办线下联合空间“城市会客厅”试验性地将线上功能价值点转化为线下空间服务，深度挖掘“社区”在不同维度的可能性，让更多人在WeWork社区内通过兴趣相连，在不同的空间内遇见美好。除了常见的沙发、椅子、咖啡吧台，空间尽头的一面书阁陈列了豆瓣2020年度读书榜单与豆瓣热门图书Top10系列书单等，总计40多类，近500种图书，是对豆瓣线上图书榜单的线下复刻。

这一构想同样可以运用至机场这一旅行空间内，将豆瓣书影音业务这一公益性业务引流至机场区域，采用书阁图书陈列形式及影音放映形式，带给人们丰富的社交乐趣、生活感悟、兴趣交流以及思想的碰撞，为旅客提供多元化的服务体验。此外，发挥WeWork在空间美学打造与共享价值线下场景最大化应用的优势，机场空间内可以引入咖啡沙龙的概念，并通过与线上商城联动，穿插豆瓣豆品中书影音相关的周边售卖，使旅客们在精神碰撞的同时仍能感受到我们对于生活品质的追求。



# 05 对机场线上化的启示

Implications



## 全方位的考量和设计 + 线上线下融合 = 机场线上化发展的最优解

通过对豆瓣商业化进程的研究，我们发现豆瓣大部分商业性业务都没有走向顶峰，豆瓣线上购物平台最终将整个业务售卖于高朋，豆瓣阅读也已失败告终，知识付费课程也并没有做到行业顶尖，对于短视频和直播赛道的尝试最终也走向没落。

因此，**机场在线上化发展初期应尽力做好线上化全面的规划和战略设计，在尽可能考虑到未来不确定性的基础上，对如何实现机场线上化发展做最充足的准备，并结合机场的特性设计符合机场的线上化平台。**在设计线上商城时，机场需对机场现有线下商业资源进行梳理并整合，使得机场可以对缺失以及需改进的商业资源进行调整，从而实现线上商城尽可能地满足旅客和用户的需求。机场同时需要对其线下功能服务进行整合，并搬到线上，使得旅客知晓机场线下功能服务可以通过线上平台实现预约与了解，这样做可以最大限度便捷旅客并提升服务质量。更进一步讲，需要清晰并明确地做好调研，确定线上平台的主要服务与功能。

**在全方位考量和设计的基础上，机场的线上化发展的最终目标是实现线上和线下全方面的融合。**线上线下融合指的是，机场现有的线下资源，包含商业资源以及机场功能与服务资源均需要照搬到线上，使得旅客在使用机场线上平台中可以享受到与线下近乎相同的体验。在实现这一点的基础上，机场的线上平台可以针对旅客的出行习惯和需求，以及旅客画像，进一步地定制开发机场创新性功能与服务，满足旅客需求、提升机场服务质量的同时为机场带来额外的收益。

JUSTIFIED TRUE BELIEF.

# 版权

Copyrights

出品 | 埃尔坡研究中心  
主编 | 祝伟龙  
作者 | 刘晨玮、岳婷孜  
美编 | 王冬炜  
日期 | 2023年8月10日

本报告由上海埃尔坡商业管理有限公司(简称埃尔坡商业, 英文名: AIRPO Commerce Management Co., Ltd, Shanghai)与上海埃尔坡数字科技有限公司(简称埃尔坡科技, 英文名: AIRPO Digital Technology Co., Ltd, Shanghai)共同完成。

本报告仅为提供一般性信息之目的, 不应用于代替专业咨询者提供的咨询意见。本公司研究报告以合法获得的我们相信为可靠、准确、完整的信息为基础, 报告中的资料、意见、预测均反映报告初次发布时本公司的判断, 可能需随时进行调整且不予通知。

本公司提供给被授权机构研究报告与统一外发的研究报告一致, 被授权机构可根据相关协议授权, 以约定方式进行刊载或者转发, 但不得修改研究报告任何内容(包含: 图表、配图、数据和作者等), 不得断章取义或歪曲原意, 不得将研究报告向许可范围之外扩散, 被授权机构应承担相关刊载或者转发责任。

©本册著作权归埃尔坡公司和埃尔坡研究中心联合所有, 未经埃尔坡公司允许不得分发与转载。

# 联系我们

Contact us



18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室

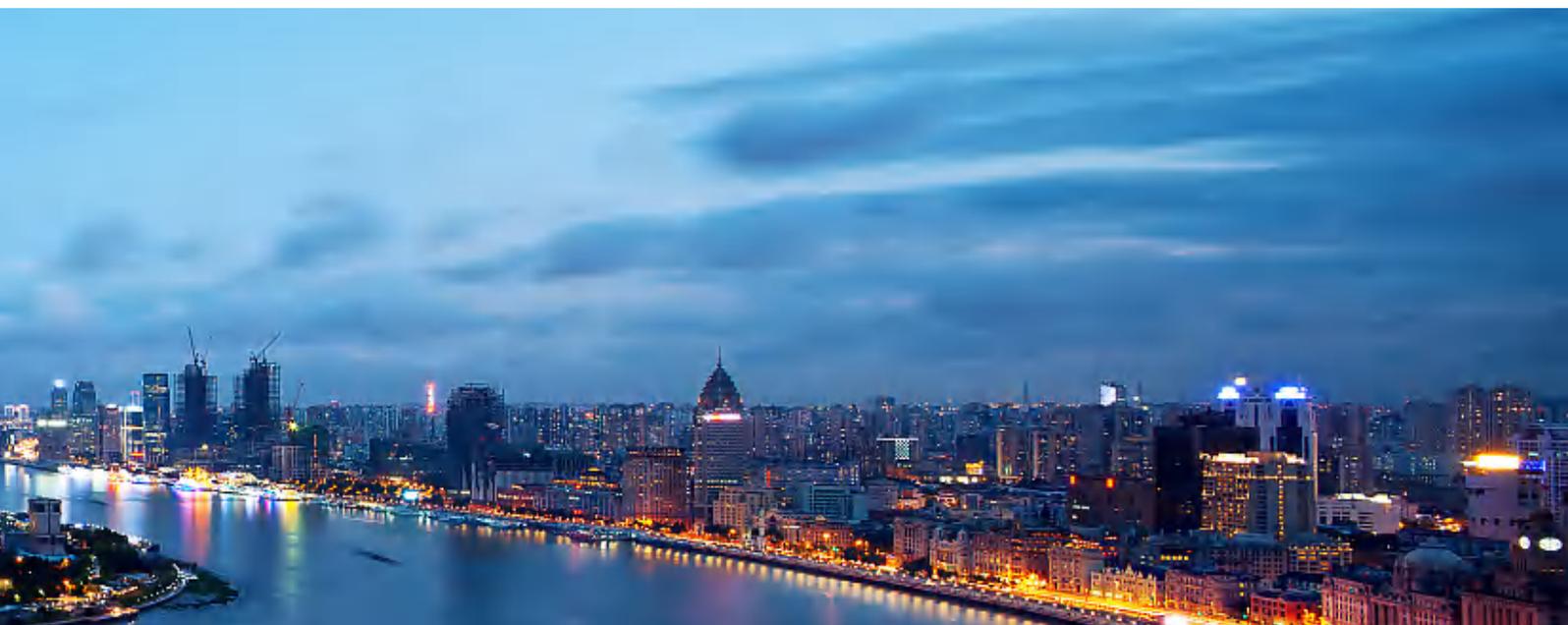
# COMPANY PROFILE

AIRPO is an international airport-focused professional organization, with the concept of “Global perspective. Airport practice.”, focusing on two areas of digital transformation and capitalization strategy, we are committed to providing integrated solutions for the airport industry from strategy to execution. AIRPO Digital Technology (AIRPO D) leverages AIRPO’s deep industry experience and expertise in the airport sector to provide innovative, cutting-edge technology and flexible models to build and operate digital platforms for service and consumption for Chinese passengers at airports around the world, helping clients achieve sustainable, predictable and quantifiable real performance Growth.



## 关于埃尔坡

埃尔坡AIRPO是一个专注于机场的国际化专业机构，秉持“全局视角·机场实践”的理念，聚焦数字化转型和资本化战略两大领域，我们致力于为行业提供从战略到执行的一体化解决方案。埃尔坡数字科技(AIRPO Digital Technology, 简称AIRPO D)借助埃尔坡AIRPO在机场领域深厚的行业经验与专业知识，以创新精神、前沿技术与灵活模式为全球机场提供面向中国旅客的服务及消费数字化平台建设和运营服务，帮助客户实现可持续、可预测、可量化的真实业绩增长。





18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室



机场商业评论



埃尔坡AIRPO

为「机场行业决策者」  
提供全局视角的专业内容

为「机场数字化和资本化」  
提供一体化解决方案