

---

[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

---

---

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

---

---

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

---

---

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

---

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

---

## 投稿

- [发布视频](#)
- [视频管理](#)
- [作品数据](#)
- [直播数据](#)
- [创作者学习中心](#)
- [创作者服务平台](#)

---

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

---

---

- 观看历史



















---

0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

---

举报

发布时间：20260403 19:16:14

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论

---



粉丝 57 获赞 1

关注

出品 | 虎嗅黄青春频道作者 | 商业消费主笔 黄青春头图 | IC photo携程正不动声色走进暴风雨前夜。2月26日，携程公布2025年第四季度及全年未经审计财务业绩，足以让整个互联网行业侧目。2025年全年，携程实现营业收入624亿元，同比增长17%，增速是同期国内旅游消费整体增速的近两倍（文旅部公布行业增速为9.2%）；归母净利润达332.94亿元，同比暴涨94.74%，创下公司成立以来的最高盈利纪录，归母净利润率突破50%，与贵州茅台不相上下。与财报一同公告的高管变动，更让行业哗然——携程宣布，自2026年2月25日起，联合创始人范敏辞任公司董事兼总裁职务，另一位联合创始人季琦辞任公司董事职务。公告发布当日，携程港股盘中最大跌幅超4%。一边是节节攀高的财报业绩、比肩茅台的超高净利率；一边是创始团队核心元老集体离场、反垄断监管利剑高悬——这份表面风光的财报，究竟是黄金时代的延续，还是行业变局前最后的“荣光”？携程“金玉其外”

“事实上，穿透财报亮眼数据的表象，携程净利润暴涨的核心支点并非旅游主业。财报显示，2025年携程332.94亿元归母净利润中，“其他收入”达213.21亿元，同比飙涨860%；其中，仅出售印度OTA平台MakeMyTrip部分股权就入账170亿元，而2024年全年“其他收入”仅为22亿元。这意味着，2025年携程超六成的净利润并非来自主营业务，而是一次性资产处置带来的账面繁荣。剔除全年199亿元一次性投资利得后，携程核心主业的真实盈利水平清晰显现：2025年经营利润仅134亿元，比2024年的160亿元还要少16.1%；营业利润157.73亿元，同比增长11.26%，低于17%的营收增速；经调整EBITDA利润率，也从2024年的32%下滑至30%。由此可见，市场大多被携程飙升860%的投资利得、比肩茅台的账面净利率吸引，却忽略了其核心主业盈利能力持续下滑的本质。过去一年，携程四大核心业务板块，已陷入“一拖三”的结构性失衡困局。第一大板块住宿预订，2025年营收261亿元，同比增长21%，占总营收的42%，是唯一跑赢整体营收增速的业务；第二大板块交通票务，2025年营收225亿元，同比增长11%，低于整体营收增速，营收占比从2024年的38%收缩至36%，流量入口价值持续弱化；第三大板块旅游度假，2025年营收47亿元，同比仅增长8%，为全板块最低增速；第四大板块商旅管理，2025年营收28亿元，同比增长13%。整体来看，住宿+交通两大核心业务为携程贡献了78%的营收，却只有住宿业务保持稳健增长，交通票务增长失速，平台核心流量基本盘持续疲软；旅游度假、商旅管理两大业务合计营收占比仅12%，体量过小，对整体增长的拉动作用非常有限，携程的业务结构逐渐掉入“单腿走路”的困局。值得注意的是，在携程主业收入增速放缓的同时，成本费用增速却在持续攀升，进一步挤压主业利润空间。财报显示，2025年携程营业成本121.22亿元，同比增长21%，营业成本率从2024年的18.7%升至19.4%；同期销售及营销费用149.04亿元，同比增长25%，产品研发费用151.36亿元，同比增长15%。三项核心成本费用中，营业成本、销售费用增速均显著高于17%的营收增速，研发费用增速也与营收增速基本持平，成本端的刚性上涨，已成为拖累主业盈利的核心因素。面对主业增长的疲软，携

程管理层试图用全球化、AI

创新、入境游三大叙事对冲市场焦虑。但从实际进展来看，这些被寄予厚望的“第二增长曲线”，要么高度依赖政策红利，要么短期难以兑现商业价值，根本无法撑起携程的下一个十年。先说全球化与入境游业务：2025年携程国际平台业务收入同比增长35%，占总营收的比重提升至40%。但这一增长，更多来自中国免签政策放开带来的全行业红利，一旦美团、抖音、飞猪等竞争对手加速入局跨境与入境游赛道，携程的先发优势将被快速稀释。再说梁建章反复强调的AI创新：OTA

的核心商业价值，来自搜索比价与交易撮合的流量入口地位，而AI

大模型可直接为用户完成全流程行程规划、比价决策与预订动作，用户无需再跳转至OTA

平台。这意味着，携程将面临沦为AI工具底层供应链、失去行业流量主导权的风险。更何况，携程2025年销售及营销费用大增25%，本质是应对抖音、美团等内容平台对旅行流量的分流，流量入口的迁移，正迫使携程的获客成本进入持续攀升的通道。除此之外，携程布局的商旅管理、银发经济、娱乐+旅游等创新业务，虽在2025年实现小幅增长，但普遍基数过低，对集团整体增长的贡献度有限，无法成为新增长引擎。一场应激式“换血”携程能长期维持“躺赚”的底气，核心来自常年稳定在80%

以上的超高毛利率（注：毛利率仅扣除直接营业成本，未剔除销售、研发等期间费用，与EBITDA利润率、净利润率统计口径存在本质差异）。这一毛利率水平，不仅碾压产业上游的酒店与航司——国内头部酒店集团毛利率普遍在40%上下，航司毛利率大多徘徊在20%以下，甚至超过了腾讯、阿里等以高毛利著称的互联网巨头。然而，如此高的毛利率，并非来自产品与服务的核心壁垒，而是其市场支配地位赋予的行业话语权。事实上，经过二十余年的资本并购与行业整合，携程在国内OTA

行业的市场支配地位已是不争的事实。据头部券商与行业研究机构测算，截至2024年底，携程在国内OTA行业的GMV市占率约56%；若叠加其参股的同程旅行，“携程系”整体市场份额高达70%，其他玩家难以与之抗衡；在国内高星酒店线上预订市场，携程的市占率更是超过80%，拥有近乎绝对的支配地位。综合中信证券、国泰君安、申万宏源等头部券商研报数据，携程国内住宿业务综合基础佣金率为8%-10%。以中小酒店、民宿40%的毛利率上限测算，携程仅基础佣金就直接拿走了商户近四分之一的毛利；若再叠加平台竞价排名、流量推广、广告投放等增值服务费用，商户扣除房租、人力等刚性成本后，甚至会出现经营性亏损——酒店完全就是在给各大OTA

平台打工。这也就不难理解，行业内“苦携程久矣”

的呼声为何持续高涨。一组数据更能直观体现行业利润的极端分化：2025

年前三季度，携程实现归母净利润290.13亿元，同期A

股酒店、景区、航空三大旅游核心板块上市公司的净利润总和仅为190

亿元，携程一家的净利润，是三大板块总和的1.52倍。“携程吃肉，其他人喝汤”正是当下中国旅游行业最真实的格局写照。正是这种市场支配地位，让携程掌握了产业上下游的规则主导权，衍生出一系列涉嫌垄断的商业行为。其中，最受行业诟病的，就是携程针对酒店、民宿商家推出的“特牌”“金牌”

分级合作制度——该制度于2015年在原有金牌、银牌体系基础上新增“特牌”等级，形成了“特牌>金牌>无牌”的流量优先级排序，直接决定商家在平台的曝光权重、订单转化与合作权益。按照平台规则，酒店若想在携程展示“特牌”标识，不仅要提供足量保留房（数量不低于酒店总房量的15%），还需与携程签订总经销合作协议，接受12%-15%的全体最高佣金比例，核心房源不得在其他竞争平台上线；若想获得“金牌”

标识，除提供对应数量的保留房、接受10%-12%的佣金比例外，还需书面承诺携程平台售价不高于其他任何渠道，保障平台的绝对价格优势。这套分级制度，一度成为携程巩固房源壁垒、限制竞争对手的核心武器——即便其他平台拥有流量与补贴优势，缺乏核心房源供给，也无法对携程形成实质性冲击。除此之外，携程商业模式中还有多个备受消费者与监管关注的争议点，包括：基于用户画像的“大数据杀熟”、12306抢票加速包业务、高额退改签费用、默认勾选增值服务与保险产品等，相关投诉在黑猫投诉等平台常年居高不下。也正因如此，2025年携程先后被郑州、贵州等多地市场监管部门约谈，核心问题直指其利用技术手段对平台商家实施不合理限制、“二选一”

、强制最低价等涉嫌违规的行为。1月5日，携程下线了用户端前台的“特牌”“金牌”

视觉标识，但后台的分级合作规则、流量分配逻辑，与商家端未到期的合同仍正常执行；一周后的1月14日，国家市场监督管理总局正式发布公告，依据《中华人民共和国反垄断法》，对携程集团涉嫌滥用市场支配地位实施垄断行为立案调查。此次范敏与季琦的同步辞任，也被外界解读为反垄断调查下的连锁动作。范敏作为携程联合创始人，长期主导公司核心运营，一手搭建了携程的标准化服务体系与业务运营规则；季琦作为华住集团创始人兼董事长，其执掌的华住集团与携程酒店预订业务存在长

期深度的战略绑定与供应链合作，两家公司还存在天然的竞合关系与潜在利益关联。有鉴于此，在反垄断调查的敏感窗口期，两位创始元老离任，不排除是为了剥离历史利益关联，为携程后续合规整改扫清障碍。与创始团队离场同步推进的，是携程董事会的全面“换血”。公司同步公告，任命吴亦泓、萧杨为**新任独立董事**，任命李基培为**董事会薪酬委员会成员**。此次调整后，携程董事会8个席位中，独立董事达到5名，执行董事仅余3名，独立董事正式实现过半，其在董事会中的话语权与监督职能被提升至前所未有的高度。查阅两位新任独董的公开履历，携程此次的选人逻辑耐人寻味：吴亦泓现任 MakeMyTrip 独立董事，同时兼任阿里健康、太古地产等多家上市公司的独立非执行董事及审计委员会主席，拥有二十余年跨境合规、财务审计与上市公司治理的资深经验；萧杨拥有多年资产管理与投资分析从业经历，曾任职于平安资产管理、Principal Global Investors 等头部机构，精通全球资本市场运作与风险管控体系。两人均是财务合规、公司治理与风控领域的资深专家。由此可见，携程此次密集引入合规、审计、风控背景的独立董事，核心是应对监管压力，向监管层释放积极推进合规整改的信号——在港股上市公司治理规则中，独董过半是强化合规内控、传递整改意愿的核心动作，同时也能帮助携程在反垄断调查进程中争取更多主动权。不过，资本市场早已用脚投票。2026年1月反垄断立案公告发布前后，携程港股股价从阶段高点613港元/股，至2月财报发布当日跌至400港元/股左右，区间累计跌幅约34.7%，总市值蒸发超1400亿港元。回望过去20年，携程通过控股去哪儿网、战略入股同程旅行、艺龙网等一系列资本并购与行业整合，一步步坐稳了国内OTA行业的头把交椅。如今，携程头上高悬反垄断监管的利剑，身前是酒店商家、民宿协会、产业链供应商的联合声讨，身后是美团、阿里、抖音等竞争对手的虎视眈眈，携程是时候重新审视自己在产业链中的定位与核心价值了。

## WhatsApp网页版助力跨语言沟通：轻松实现翻译消息聊天

随着全球化的不断深入，跨语言沟通已成为我们日常生活中不可或缺的一部分。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯工具之一，其网页版功能的推出，无疑为用户带来了极大的便利。本文将为您详细介绍WhatsApp网页版如何实现翻译消息聊天，助您轻松跨越语言障碍。WhatsApp网页版，顾名思义，是指用户可以通过电脑浏览器登录WhatsApp进行消息发送、接收等操作。相较于手机版，WhatsApp网页版在界面和功能上与手机版保持一致，操作起来更加便捷。而对于跨语言沟通，WhatsApp网页版更是提供了强大的翻译功能，让用户轻松实现翻译消息聊天。

- 一、登录WhatsApp网页版
1. 打开电脑浏览器，输入WhatsApp网页版的网址（<https://web.whatsapp.com>）。
2. 使用手机版WhatsApp扫描网页上出现的二维码，完成登录。
- 二、开启翻译功能
1. 登录成功后，在聊天界面点击右上角的“设置”按钮。
2. 在弹出的菜单中选择“翻译”。
3. 在弹出的翻译设置界面，勾选“开启翻译”选项。
4. 选择您想要翻译的语言，即可开启翻译功能。
- 三、翻译消息聊天
- 1.

---

在聊天界面输入消息，发送后，系统会自动将消息翻译成您设定的语言。 2.

接收到的消息也会自动翻译成您设定的语言，方便您阅读。

四、注意事项 1. 翻译功能仅适用于文字消息，语音、视频和图片等消息无法进行翻译。 2.

翻译结果可能存在误差，请您以实际沟通为准。 3.

翻译功能需要消耗一定的网络流量，请您注意流量消耗。 总结：WhatsApp网页版的翻译功能为用户提供了极大的便利，让跨语言沟通变得更加轻松。在日常生活中，我们可能会遇到各种语言障碍，但有了WhatsApp网页版，这些问题都将迎刃而解。让我们一起享受这个便捷的跨语言沟通工具，畅享全球友谊吧！

TA的作品

[更多作品](#)



---

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商](#) | [《免费免费资料大全精准推荐下载》](#) | [《最新特码必中公式规律查询》](#) | [《官方特码必中公式规律公式》](#) | [《2026正版挂牌免费资料推荐》](#) | [《2026三期必开精准推荐查询》](#) | [《内部开奖记录必中公式推荐》](#) | [《网红一码必中导航》](#)

[网络谣言曝光台](#) |

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |  
算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |  
网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

---

[京ICP备16016397号-3](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057