net M@nagers™ EN CHINE



« Tout le monde a besoin d'une histoire chinoise. »

Morgann Lesné

Bio express

Lin Xu
Diplômée de Peking University, MBA Stanford.
2006-2015 : création et gestion de trois start-up dans le voyage en Chine.
2015-1017 : Venture Partner de la banque d'affaires Zuoyu Capital, à Paris.
Depuis fin 2017 : associée au sein de Cambon Partners, et ouverture d'un bureau à Pékin.

Photos du dossier © Julia Luczak-Rougeaux

« Pour réussir en Chine, il faut un partenaire local »

Nous avons rencontré Lin Xu lors de l'événement net M@nagers à Pékin, à quelques encablures de son bureau. Cette entrepreneuse, qui a créé trois start-up dans le voyage en Chine, s'occupe désormais de fusions-acquisitions, en tant qu'associée de la banque d'affaires Cambon Partners. Lin, qui a vécu à Paris, aux États-Unis et en Chine, nous livre des clés pour bien comprendre le formidable marché de l'Empire du Milieu, qu'elle connaît si bien.



L'Écho touristique : En France, 50 % du marché du voyage est online. Qu'en est-il en Chine ?

Lin Xu : 15 % du marché est online. Cette part de marché augmente à un rythme très soutenu, notamment grâce au mobile.

Ctrip est la première OTA (Online Travel Agency) en Chine, avec une capitalisation de 26 milliards d'euros. Comment se développe-t-elle ?

Lin Xu : Ctrip est l'OTA dominante en Chine, qui a des participations dans des entreprises chinoises du voyage, comme eLong, Qunar, Tujia. À travers tout son écosystème, cette agence en ligne contrôle environ la moitié des ventes online. À l'étranger, Ctrip a pris une participation dans l'Indien MakeMyTrip et a racheté l'Américain Trip.com (qui est devenue sa marque aux États-Unis et en Europe, Ndlr), le comparateur Skyscanner, l'agrégateur britannique Travelfusion.

Qui sont ses concurrents ?

Lin Xu : Ctrip a comme concurrents Ly.com - récemment fusionné avec eLong -, qunar.com et Lvmama qui est dans le secteur de la vente des billets d'attraction. C'est très fréquent ici d'avoir des participations croisées avec des concurrents qui deviennent des partenaires. Les personnes et les sociétés aiment ainsi bâtir des écosystèmes, ils ne cherchent pas nécessairement à prendre le contrôle. Parmi les concurrents de Ctrip figure également Fliggy, la place de marché voyage créée par Alibaba, qui s'appelait autrefois Alitrip. Il y a aussi le Chinois Meituan-Dianping, dont le groupe Tencent est l'actionnaire de référence. L'Américain Booking Holdings (ex-Priceline, maison mère de Booking.com, Ndlr), a investi 500 M$ dans Ctrip et autant dans le Chinois Meituan-Dianping.

Lequel incarne le plus grand concurrent, la plus grande menace pour Ctrip ?

Lin Xu : À mon avis, c'est en premier lieu Meituan-Dianping, notamment dans le domaine de la distribution hôtelière. Le groupe est né en 2010 autour de la livraison de repas à domicile. Partant de sa base colossale de clients, il s'est lancé dans le voyage. Ses clients sont en grande partie des millennials, qui sont prêts à réserver leurs voyages 7h avant le départ, contre 10 jours sur Ctrip par exemple. L'an passé, Meituan a écoulé 200 millions de nuitées, ce qui le positionne en n°2 de la distribution d'hôtels. Au mois de mars, il a même dépassé Ctrip, toujours en nombre de nuitées. La deuxième plus grande menace pour Ctrip, c'est la place de marché Fliggy d'Alibaba, sur laquelle les marques ouvrent des boutiques. Ses commissions sont plus faibles que sur les OTA.

Supposons que vous soyez un groupe hôtelier. Sur quelle OTA ou plate-forme conseilleriez-vous de se positionner ?

Lin Xu : Je serai sur toutes les plates-formes digitales, avec différentes stratégies : vente directe via les places de marché, et vente indirecte via les OTA et les grossistes hôteliers. Mais il ne faut pas perdre de vue le fait que 85 % des ventes de voyages passent toujours par la distribution classique. On doit donc apprendre à bien travailler en B2B, notamment avec les puissants consortiums d'agences de voyages. Le pays compte environ 100 000 agences.

Quelle différence fondamentale existe-t-il entre un voyageur chinois et un voyageur français ?

Lin Xu : Les Chinois demandent beaucoup de flexibilité, et de dernière minute. Surtout, ils veulent payer avec leur smartphone, qu'ils soient jeunes ou moins jeunes. Pour ma part, je n'ai pas retiré d'espèces depuis six mois et je règle tous mes achats à l'aide de mon mobile, en toute sécurité grâce à la reconnaissance par






Morgann Lesné et Lin Xu, associés chez Cambon Partners

empreinte digitale. Je ne me sers plus jamais de ma carte bancaire, sauf lorsque je voyage à l'étranger.

Les Gafa sont quasiment absentes de Chine. Qui sont vos propres « Gafa » ?
Lin Xu : Ce sont les BAT. Baidu est le Google chinois. Alibaba, le leader chinois du e-commerce. Le géant de la tech Tencent a développé l'écosystème WeChat. Nous parlons même des BATX, avec Xiaomi, un fabricant de smartphones qui entrera en Bourse cette année avec une valorisation de 100 milliards de dollars.

Vous avez aussi un Airbnb chinois, Tujia, créé en 2011. Cette licorne (société valorisée plus de un milliard de dollars) est-elle un copycat ?
Lin Xu : À l'origine, oui, c'était un copycat. Les Chinois s'inspirent de modèles qui fonctionnent, ils ne sont pas les seuls dans le monde ! Mais ils savent améliorer un concept. Tujia a évolué plus vite qu'Airbnb qui, à son tour, copie Tujia sur certains points. Par exemple, Tujia est devenu gestionnaire immobilier (Property Manager), ce qui lui permet d'avoir des résidences entières d'appartements en Chine. Il ne possède pas ces logements, mais il s'en occupe avec sa propre organisation pour le service de ménage et le check-in/out. HomeAway et Ctrip possèdent des participations dans Tujia.

Et Didi, qui a investi dans l'entreprise estonienne Taxify, c'est votre Uber ?
Lin Xu : Didi a vu que le modèle d'Uber marchait bien, et s'en est inspiré. C'est du bon sens, et comme pour Tujia, cela n'a rien d'irrévérent ! Et puis Didi a su développer le concept au-delà des véhicules de transport avec chauffeur. L'application permet non seulement de choisir entre différentes gammes de véhicules, mais aussi de réserver un taxi, une location de voiture, un covoiturage, un vélo, même les chauffeurs pour vous conduire chez vous quand vous avez trop bu. Blablacar ne pourra pas s'implanter ici, la place est déjà prise. En Chine, tout va dix fois plus vite qu'ailleurs. L'industrie chinoise a appris, parfois en copiant, mais elle est de plus en plus innovante. Le pays est le plus avancé au monde au niveau des paiements sur smartphone, grâce à WeChat Pay du groupe Tencent, et à Alipay d'Alibaba.

L'an passé, le gouvernement a intimé ses propres entreprises à stopper, ou du moins fortement ralentir leurs prises de participation à l'étranger, dans tous les secteurs. Pourtant, Didi et Ctrip ont investi à l'étranger…
Lin Xu : Pékin n'a pas interdit. Craignant la formation puis l'éclatement d'une bulle, le gouvernement demande de ne pas mener des investissements spéculatifs, notamment dans l'immobilier. Mais il encourage toujours les sociétés technologiques à investir à l'étranger. Il cautionne tout ce qui contribue à enrichir le pays, et à étendre l'influence chinoise dans le monde. La Route de la Soie, qui passe par 65 pays, représente un axe privilégié de développement. Autre tendance intéressante : de grands groupes chinois envisagent de transférer leurs cotations historiquement enregistrées au Nasdaq vers Shanghai, Shenzhen ou Hong Kong.

> *« Les Chinois demandent beaucoup de flexibilité ; et ils veulent surtout payer avec leur smartphone. »*
> Lin Xu

HNA, qui possède 10 % de Pierre & Vacances et des participations dans l'aérien (Aigle Azur), a 100 milliards de dollars de dettes. Pourrait-il déposer le bilan ?
Lin Xu : HNA a beaucoup emprunté aux banques. Il lui faut rembourser une dette à court terme et il doit pour ce faire vendre des actifs. C'est ponctuel. Le groupe a aussi effectué de bons investissements, et dispose d'énormes







actifs. Il possède une participation de 25 % dans Hilton par exemple. HNA ne s'arrête pas de vivre, il fait toujours de petits investissements.

Le rachat du Club Med par Fosun, est-ce une bonne idée ?

Lin Xu : Oui. Le succès de l'opération, ce n'est pas l'acquisition immédiate d'une clientèle chinoise pour remplir les clubs existants. Le Club Med a décidé d'ouvrir plusieurs villages en Chine*, ce qui accroît sa notoriété nationale. Ensuite, les Chinois iront plus facilement dans des clubs à l'étranger. C'est exactement comme pour AccorHotels : les Chinois réservent d'abord des Sofitel ou des Novotel dans leur pays, puis ailleurs dans le monde. Il faut toujours construire votre propre marque dans le pays, pour ensuite, quelques années plus tard, en profiter à l'international. C'est la meilleure des stratégies marketing. D'autant que le gouvernement central et les gouvernements locaux encouragent l'implantation de nouveaux concepts réceptifs, qui viennent éventuellement de l'étranger. Ils sont alors enclins à attribuer des terrains à des conditions préférentielles, pour des hébergements ou des parcs d'attraction par exemple.

Didi et Ctrip sont-ils en passe de réussir leur stratégie à l'international ?

Lin Xu : Le marché intérieur est tellement colossal qu'ils ne font que commencer à l'international, à travers des prises de participation. Je pense que leur stratégie à l'international va s'accélérer.

Quelles opportunités les entreprises françaises peuvent-elles saisir en Chine ?

Lin Xu : La force des entreprises du secteur, c'est la France, en tant que première destination des Chinois en dehors de l'Asie. Le potentiel est immense. La culture et l'art de vivre à la française plaisent énormément, il faut en tirer parti. La France incarne le romantisme. Des opportunités de rachat d'entreprises chinoises peuvent aussi faire du sens, notamment dans le B2B ou dans les fintech.

Comment faut-il procéder, si l'on veut tenter de percer le marché chinois ?

Lin Xu : Partir seul en B2C, en direct, n'est pas raisonnable. Il faut choisir un partenaire local : soit un entrepreneur chinois, soit une entreprise chinoise. L'un ou l'autre va exécuter la vision en Asie, et développer le business sur place. Il s'agira d'un associé qui attendra nécessairement d'entrer dans une relation capitalistique. C'est le nerf de la guerre pour l'attirer et le fidéliser.

Vous avez fondé trois start-up. Lesquelles ?

Lin Xu : J'ai co-créé le réceptif VariArts, une société de voyages de luxe et puis Haiwan.com, une OTA « tours et activities » et enfin Varitrip, qui est une sorte d'Amadeus pour le marché des « tours, activities et attractions ».

Pourquoi abandonner l'univers des start-up ?

Lin Xu : Je n'ai pas « abandonné » à proprement dit les start-up, qui sont des forces créatrices d'innovation que j'adore. Je suis toujours impliquée dans la sphère start-up grâce à mon métier de banquier d'affaires. De 2015 à 2017, depuis Paris, j'ai été « venture partner » de la banque chinoise Zuoyu Capital, spécialisé dans le tourisme et l'hôtellerie. C'est à cette époque que j'ai rencontré Morgann (Lesné). Nous partageons la même vision de créer une banque d'affaires internationale spécialisée dans le « travel & hospitality ». J'ai donc rejoint Cambon Partners pour participer à ce projet. Nous avons ouvert un bureau à Pékin, depuis six mois, avec une équipe bien établie. Notre ambition est de développer notre activité de fusions-acquisitions en Chine, de faciliter à nos clients européens et américains l'accès à l'économie la plus dynamique au monde. Plus largement, nous sommes une tête de pont sur l'Asie, qui concentre dans un rayon de 5h de vol 4,5 milliards de consommateurs. C'est plus de dix fois l'Europe. Nous démarrons l'activité à Pékin, qui est le meilleur point d'ancrage régional. Selon les opportunités à venir, nous pourrions ouvrir un second bureau en Asie, à Bangkok ou à Singapour par exemple.

Propos recueillis par Linda Lainé

*20 villages en Chine d'ici 2020. Aujourd'hui, le pays compte 6 villages (4 villages Club Med et 2 Club Med Joyview).