

携程以电话呼叫等模式起家,其模式正深陷重资产的痛苦中,而通过与途家网的合作,可以进一步挖掘内部资源的价值最大化,以有效软化其重资产模式的痛苦。

新年“瘦身” 携程增资途家网摆脱“重资产”

稿件采写 陶力

2月17日,度假租赁预订平台途家网CEO罗军向记者证实,途家网已经顺利完成B轮融资,投资方之一便是携程。

对于携程投资途家网的举动,记者在采访后发现,这是一笔两家重资产模式下的公司,通过合作以实现互相“模式减肥”的行为。

在线旅行资深分析师魏长仁在接受记者采访时指出,遭遇发展天花板的携程,未来会进行更多的类似投资行为以寻求突围。

摆脱重资产模式困境

记者注意到,近一年来,途家网已经顺利完成两轮融资,融资金额合计达4亿元人民币。

去年5月,上线仅5个月的途家网宣布首轮融资完成,投资方为光速创投、鼎晖、携程网等,以及全球度假公寓行业巨头HomeAway参与投资。而在目前这轮融资中,携程网、HomeAway,以及鼎晖创投等均再次跟投。但是罗军在接受记者采访时,并未透露携程网具体的投资金额以及所占的相应股权比例。

罗军表示,此轮融资的资金将主要用于扩大房源数量,以及覆盖城市的范围。同时,公司还会继续加大研发、市场开拓、产品开发、服务等方面的投入。

在采访中,魏长仁指出,在当前房地产资源过剩和旅游业需求不断扩大的背景下,途家网所在的在线度假租赁平台还有很大的市场潜力。不过“途家网现有资产太重,只要有房源的城市基本都要有线下配套的车队、保洁、服务人员等,人力成本太高。另外,途家网还必须找到质和量上的平衡。”

对于途家网模式是资产过重的质疑,罗军表示,途家网并不像其他网站一样买断房源,因此在这一块是轻资产,也并不意味着覆盖新的房源就招聘新的人员。“大多数我们都是采取合作共用的模式。比如,我们一开始选择和携程网合作,便是看中了它能带给我们庞大的资源,比如千万级别的用户共享,还有携程首页带来的流量和宣传效应。”

记者了解到,途家网类似于Airbnb和美国HomeAway模式,但途家网与他们间



的最大不同在于有“重”的线下团队。不过目前该公司正通过加强与外部公司的合作,以减轻其重资产模式。如在去年年底,途家网宣布与HomeAway合作,面向中国用户在34个海外城市推出2000套房源。而此次进一步加强与携程的合作,也体现了这种思路。

值得注意的是,携程以电话呼叫等模式起家,其模式正深陷重资产的痛苦中,而通过与途家网的合作,可以进一步挖掘内部资源的价值最大化,以有效软化其重资产模式的痛苦。

魏长仁就指出:“从长期来看,度假租赁模式还是被看好的,途家网与携程酒店业务模式十分接近,尤其是地面服务和电话呼叫两块业务方面的合作,都有助于携程网节约成本,并发挥最大效应。”

加大投资扩业务半径

据罗军透露,途家网成立一年多以来,

每个季度的销售额都获得了两到三倍的增加。反观其合作伙伴携程网,其在大本营的酒店预订市场的霸主地位正在被颠覆。

此外,酒店业务在携程内部营收中的占比也在下滑。携程财报显示,携程2012年来自酒店预订业务的营收为17亿元,同比增长15%,但是携程网2012年酒店预订业务营收占据公司总营收的39%,低于2011年的40%。

业内认为,在线旅游霸主携程网在该业务市场已经遇到了无法突破的天花板。于是,不得不将战略投资瞄准了新兴的在线旅游服务模式。

携程是途家网两轮融资的重要投资人,也是其业务合作的战略合作伙伴。携程CEO范敏也表示,“我们非常高兴看到途家的发展,正式基于这一原因,我们对度假租赁行业和途家未来发展的前景充满了信心。”

记者注意到,此前携程已经在海外注

册了专门的投资公司,2013年还将加大收购力度,主要集中三大领域:第一是与携程目前主业相关的旅游服务企业;第二为新业态公司(手机在线预订等);第三是海外市场的相关旅游休闲服务企业。近两年,携程已先后投资了驴评网、途家网、松果网、订餐小秘书、太美旅行等公司,以及飞常准等旅游相关服务。

学者支招

魏长仁认为:创新型休闲旅游、商务旅行产品是在线旅游增长的亮点,在目前的困境下,携程必然要投资更多新兴模式的公司,以对抗淘宝旅行、去哪儿等轻资产公司带来的冲击。“携程这么多年建立的庞大地面团队不可能轻易撤掉,与途家网合作,最起码资源共享方面能有效降低成本,另外,途家网也最接近酒店预订模式,两者可以很方便对接。”

7-11 的品类+麦当劳的配送 快书包:“跑腿”的商业模式

店的局限性。

从经营模式上看,传统的面包店和西饼店都是人流带动物流,地段好不好直接决定了生意好不好;把点心放上网络,则是希望以物流带动人流,把分散的店和分散的客人连起来,让下午茶从走出去消费变成送上门消费。就这样,有了“楼下100”。

“出国前,我在一家银行工作。我注意到,无论是自己还是身边的同事和朋友,不少人有下午茶的需求。”季晓杨说,在大城市,上班族的下班时间通常是下午6:00,到家是7:00,吃完饭做好饭就到了8:00,抛开应酬和装腔调,从生理上说在午饭与晚饭之间也需要补充一些食物。

在一些大城市,尤其是外企,已经有很成熟的下午茶文化,只是吃什么还比较随意,有的下楼买个包子,有的常年在抽屉里备点饼干;而在一些高强度的公司,比如会计师事务所,即便饿了,也往往没时间出门、排队。

对于普通的餐厅和食肆而言,下午茶是劳神而薄利的小生意;可麦当劳,必胜客甚至真功夫纷纷推出下午茶套餐,说明市场就在那里。“楼下100”所做的就是以烘焙产品为入口,解决“最后一公里”的问题。

同样相信从跑腿开始,没有可行的还有王涛。与季晓杨相比,他没有家族产业,没有涛过洋,也没有学过管理;他花了8年时间,读完医学硕士,本该成为一名整形外科医生,却投身了网络,号称在研发一个社交平台时,有了现在的点子——连咖啡。当你需要喝咖啡时,通过微博、微信或者QQ下单,一段时间后就有“小哥”送货上门,每单只收2元服务费。

这个简单得让人惊讶的“项目”从2012年7月上线迄今还在运作。据王涛统计,一家位于中心商业区的咖啡馆,每天咖啡销量为1000—1500杯,其中只有300—400杯在店内饮用。中心商业区的租金可谓寸土寸金,几大连锁品牌之间的竞争日

益激烈。“光靠不断地开店是不可能打败对手,满足增长的,咖啡馆自身也鼓励打包,只是没有送外卖的能力。”他说。

“连咖啡”选择了最原始的办法,把20多个“小哥”撒在上海中环内的各家星巴克、COSTA和太平洋,守候,一旦收到订单,便转给距离最近的那个人去执行。

尽管不愿透露目前的日均订单量,但肯定远远不够支付人力成本。凡是基于人力的跑腿生意,实现过程都比建立模式复杂、残酷得多。

起初,“楼下100”的送货范围只在陆家嘴,季晓杨的计划是当日订单量达到125单时,再去浦西。谁知上线后不久,就频频有浦西的客人打来电话,要求送货,所以,他们不得不提前在浦东之外又设立了一个浦西中央冷库。由于烘焙产品的保质期一般只有1-3天,所以,采购员每天都得前往12家供货商补货。采购来的单品都集中放在中央冷库内保存,再按照客人要求的订单,提前1-2小时出库上路。

“我们的原则是,挑选自家做得最好的几款产品,重新搭配成不同主题的套餐。每个套餐都包括4-5件点心,再外加一个茶包,价格都在45元以下。”季晓杨说,每天,采购员会根据订单量,适当地上浮,自己决定采购量。现阶段负责采购的和配送的是同一拨人,共5个。

截至去年年中,快书包日均订单量为500单左右,420单左右即能抵消配送成本,而要实现盈利,日客单量须要超过1000单。

基本上,“楼下100”和“连咖啡”都沿用了“快书包”的概念——1小时到货。

王涛说,现阶段的订单量,他们完成得很轻松,“最快的记录是10分钟送到,平均速度是20分钟左右”。

季晓杨特地把两个中央冷库都安排在距离中心商业区只有十来分钟车程的地方。尽管这样,感恩节那天还是爆单了。前

一天,“楼下100”发了一条微博,“私信‘掌柜’即可获得优惠券”。“当天晚上,我感觉第二天应该会忙不过来。”季晓杨说,他们的包装都使用统一的VI,特别的套餐还会有特别的设计,很漂亮,所以,很多人买来当礼物送妈妈,送太太。感恩节的套餐里,还特别增加了一张贺卡,工作人员对着微博,一条一条地把大家的留言抄到卡片上。

王涛和季晓杨都表示,实际上,客人们对送货时间并没有特别严格的要求,尤其搞活动的时候,大家都能够体谅略微的迟到。

但显然,这只是暂时的。订单量少,固然能保证速度,保证用户体验,可保证不了正常的运营。一旦规模上去了,很多问题也接踵而来。徐智明就曾算过一笔账,截至去年年中,快书包日均订单量为500单左右,420单左右即能抵消配送成本,而要实现盈利,即使房租和人力成本不变,日客单量也须要超过1000单。

每天须要送1000单,每单还须在1小时内送到,这便是个挑战。先后接触了30多家风投,唯一投钱的新浪微博基金对快书包的评价就是,“感受到了与众不同的物流体验”。

徐智明只能“快”。他的办法是,以北京为例,总库房设在郊区,整个配送区域被划分为7个小区,每个小区设一个配送站,雇2-5名配送员,配送站本身就是小库房。每天,由总库房向各小库房补货,各小库房之间不缺货——“经测试,调货的成本比补货更高”,徐智明说,这就相当于在客人下单前,已经完成了部分物流;客人下单后,货就从距离最近的小库房发出。

虽然号称“今后品类还会继续丰富”,但他亦强调最终会控制在1500种以内,每个城市的品类一样,不会有当地特色的产品——种类太多,拣货速度就慢了。

(文莉莎)

管理日记

人才来了要闯三关

宁波方太厨具有限公司董事长 茅理翔

我通过多年的管理经验总结出来,引进人才,特别是引进部门的领导,往往会引起内部人员的各种反应。不管是欢迎也好,排斥也好,满不在乎也好,都会出现“三关”现象。

第一关,“看”。人才来了,大家退而观之,看看此人到底有何能耐,称称份量。如果来的不错,那就罢了;如果“看”不顺眼,就会议论纷纷,造成不良的舆论。

第二关,“拉”。“看”这关过去了,有些人就开始来“拉”了。如果引进的是一个部长,部下中甜言蜜语的高手就来了,大打糖衣炮弹,希望留下美好的第一印象,以后就不会为难他了。这个“拉”的手段就多了,说好话,请吃饭等等都有。

第三关,“打”。如果“拉”不过来,就开始“打”。抓住来人的某个小缺点,抓住某些捕风捉影、道听途说的小道消息造谣、打小报告。

如果你确实是个人才,只要能过这三关,大家也就服气了。有的人第二关就出了问题,被拉下水,收了礼,吃了饭,人家背后就议论开了,开始作为“打”的靶子。经不住打,干脆一走了之。有的人顺利过了“关”,威信就树立,而且不计同仁,照样关心这些人,帮助他们,解决问题,真正使下属心服口服。这就是真正的人才。

这里面还有一个十分关键的问题,作为一个领导,千万不要对“三关”现象熟视无睹。如果你认为来人的确是个称职的干部,一方面,你要鼓励来者,正确对待“三关”,要有心理准备,正确对待下属或旁边的同级干部,允许他们对自己有个人认识过程,并且,对曾经反对自己的人也要热情团结,不可出现派系。另一方面,对内部的老职员,也要加强教育,制止某些捕风捉影、制造矛盾的人和事,创造引进人才的良好气氛。这样,才能留住人才。

腾讯近万员工 排队领红包

马化腾上午派5000份“利是”



17日,在腾讯大厦外领红包的员工排队成长龙。

新年后开工第一天由高层向员工“派利是”是腾讯创办以来的传统,今年也不例外。17日,腾讯CEO马化腾等一众高管在位于深圳腾讯大厦的办公室向员工派发红包。“刷红包”的员工队伍从腾讯大厦外一直排到39楼,场面堪比春运。据悉,17日近万名腾讯员工成功“刷”到红包,马化腾在一个上午就派出5000份“利是”。

据了解,17日不少腾讯员工选择早起来到公司,以便抢得“先机”,最早的几乎是早上7点刚过就到了公司。到9点多,腾讯大厦的南北广场就已经排了长长的队伍。“逗利是”的大队伍一直持续到17日中午还未散去。

据现场的腾讯员工向记者介绍,今年的“刷红包”路线与以往不同,在腾讯总部腾讯大厦,员工们先排队“刷”老板的红包,然后再从39楼往下“刷”各个楼层的已婚同事的红包。包括腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾、总裁刘炽平等一众高层都悉数到场为员工派红包。

据悉,由于前来领红包的员工太多,腾讯相关部门在年前一个月就制订了领取路线的方案,安排专门的电梯给到员工的同事,绿色快捷走廊。腾讯大厦的保安人员增至100多名,楼梯走廊中的通风换气系统开到最大马力,保证现场环境更顺畅和安全。据在场领利是的员工说,由于人太多,不少后到的员工不得不排上一个或者几个小时才能到达39楼。有员工笑称,“刷红包”的长龙堪比火车春运。也有员工吐槽:排队时的幸福程度不取决于你前面有多少人,而是取决于你身后有多少人。

17日,马化腾等一众高层的红包分量到底有多少“重”?据悉,腾讯高层的红包金额从20元至100元不等。马化腾在微博上透露,自己在上午就派出5000个“利是”,“讲了五十七新年快乐”,并笑称这是个“体力活”。除了17日当天“逗”来的利是,腾讯公司还通过财付通给每名员工派发200元的开工利是。

据悉,腾讯公司从1998年创立就开始有“逗利是”的传统,每年到春节后开工的这一天,所有未婚的同事都会向身边已婚的同事和老板们去讨利是。因腾讯身处广东,而创始人都是广东人,这个风俗一直保留至今。对于这一传统,腾讯高层都表示这是“好事”。腾讯首席执行官陈一丹在腾讯微博上谈起公司“逗利是”的传统时说,这俨然已成为腾讯的新春文化,还扩展到了各地分公司。马化腾称,每年能借这种方式和同事们近距离沟通非常好,腾讯官方相关负责人称,这一传统能让员工感受到腾讯的温暖和融洽,红包不算特别大,其中包含更多的是祝福和团结。(陈殊)