

携程未来可以概括为“拇指 + 手掌 + 拳头”战略。所谓拇指就是移动战略,即入口战略;手掌是一个平台;拳头是五指捏一拳,形成一个旅行的整体解决方案提供商。

携程：“拇指 + 手掌 + 拳头”战略

■ 夏惊鸣

在线旅游市场,携程是当之无愧的霸主,而且当了大哥很多年。在新一轮互联网热潮中,在线旅游市场的竞争非常激烈。面对业内“小弟”、“大哥”的纷纷染指,携程网在发展战略上不得不进行调整,从而保持自己的龙头地位。

激烈竞争中携程扩张

近两年,在线旅游市场成为一片热土,互联网行业巨头 BAT 也纷纷在此布局。百度旗下有百度旅游、百度团购,并以 62%的股份控股旅游垂直搜索网站(TTS)去哪儿;阿里旗下有淘宝旅行、一淘网旅游搜索,又投资了穷游网、在路上、快的打车;腾讯除了其旅游频道、微信的旅游解决方案外,又以 30%入股同程,16%入股艺龙网,并投资了旅人网等。

而行业内的小弟也纷纷卡位,力求确立在某一领域的优势地位。曾经的老二艺龙进行战略调整,集中发力在酒店领域,期望单点超过携程,并将业务渠道集中在线上;去哪儿是旅游垂直搜索;途牛以旅游目的地为核心;驴妈妈等 UGC 的点评与攻略形成了社区和旅游知识沉淀。这些企业不仅仅想争夺在线旅游市场,更可怕的是如果形成了一个大规模、高黏性的入口,突破提升指日可待。

面对巨头入侵和小弟割据,携程在干什么呢?

在 2012 年以前,携程主要做产品线、区域和线下扩张。如战略投资台湾的易游网、永安旅游旗下的旅游业务,投资汉庭连锁酒店集团和首旅建国酒店管理有限公司,收购中国古镇网和战略投资订餐小秘书等。

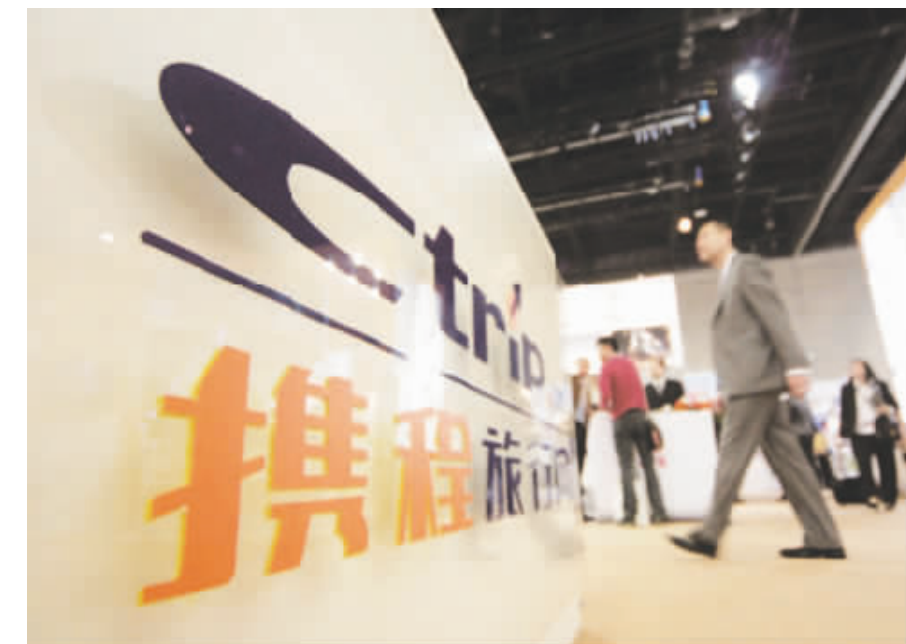
2012 年后,发力线上。比如战略投资松果网,扩展中小旅店市场;战略投资聚焦高品质旅行的太美旅行、中高端度假公寓预定平台途家网等;计划投资 2 亿元成立事业部,进军景区门票市场,成为最大的景区门票电商平台。

此外,还有频频传出的收购飞常准、蝉游记、快捷酒店管家等移动 APP 和旅游搜索酷讯的消息等。

携程的未来构想

携程未来想干什么呢?显然,携程并不想抱大腿,纳入 BAT 某一家生态圈。携程想构成以自己为核心的旅游产业生态圈,成为一个独立的“携程系”巨头。

携程网董事会主席兼首席执行官梁建章在一次访谈中认为,BAT 做旅游离携程很远。他说:“如果阿里把旅游作为新的增长空间,那对旅游行业整体是利好。至于对携程的冲击,依靠携程多年在旅游行业的资源积累,



BAT 要做的太多了。”

而携程网首席运营官孙洁也直言:“旅游业进入门槛很高,服务又非常繁琐,属于非常难做的产业,它跟电商很不一样。即使亚马逊与 Google 想要做好旅游也不容易,因为每个公司的基因是不一样的,特别是有很强的技术及服务上的要求的。”

笔者认为,携程网的目标不仅仅是要成为在线旅游的霸主,还要成为互联网行业的巨头。这从梁建章回归后采取的三大行动可见端倪。

第一,以战对战。在艺龙以归核酒店业务和线上渠道,并采取价格战争夺携程市场份额时,梁建章极其坚决地以 5 亿美元采取低价促销,结果是携程的市场份额逐渐恢复,而艺龙利润大幅度下滑。

第二,向移动互联网战略转型。携程原来也存在无线部门,但它是个虚拟的部门架构,从市场、酒店、技术等相关部门抽调人手。在梁建章的主导下,成立了独立的无线部门,并从最初十几人扩充至现在的上千人,而集团资源也全部向无线团队倾斜,这一行动真正标志着携程向移动互联网战略转型。

第三,激发狼性。携程裁撤了部分地面销售团队,除了原有的机票、酒店、商旅以及旅游度假四大事业部以外,无线单独成立事业部,这些大事业部下还分散着 7 个小事业部乃至更多的创业小团队;实施更加差别化的激励机制和淘汰机制;梁建章自己也改变在美国形成的朝九晚五的习惯,7、8 点就到公司。

由此看来,携程通过不断的投资和收购丰富产品线,拓展区域,线上线下都有扩展,是要形成一个旅游服务的产业网络;同时另一个明显的迹象是,想抢占更多的流量入口并向移动互联网转型,成为一个以自我为中

心的旅游产业生态圈。

锻造巨头的关键

现在看来,携程的战略思路是清晰的,但面临的挑战是携程的团队对“战略转型”的“转型”意识认识不足。战略转型往往意味着未来成功的逻辑发生了质的变化,因此工作的导向和观念也要发生重大的变化。那么,这一战略转型到底意味什么,探讨、厘清战略转型背后的导向和观念,是携程未来战略顺利推进、真正炼成巨头的关键。

第一个问题就是“入口”思维要深入骨髓。显然,携程是在向移动互联网战略转型。移动互联网意味着无线终端是每个人的管理机器,是每个人与世界交互的端口。如果不在无线终端形成大规模的有黏性的入口,将来不可能在移动互联网有强大的影响力,更别奢谈巨头。

携程正朝这个方向迈进。比如与艺龙果决地价格战,意义不仅仅是在争夺市场,更是在确立未来绝对领导地位的入口。问题是如果只是从争夺市场的角度出发,而不是从入口的角度出发,即使在一次行动中达到了这个效果,在其他的行动中这两者也未必就是一致的。比如说,在线旅游入口的争夺中,最有影响力的一个是在线分销平台,如艺龙、同程等。另两个是旅游搜索和旅游目的地网站,如去哪儿和途牛网。那么需要尽快解决搜索和旅游目的地,以强化和保卫自己的入口。而携程确定的所谓平台战略的本质就是入口。入口思维,是携程战略转型的第一导向。

第二个需要确立的意识是,携程网不仅仅是一个服务公司,而应该是一个技术服务双领先的公司。尽管携程有大量的服务人员,从事的也是服务行业,但必须也是一个技术

领先的公司。

设想一个情景,如果有一天,有一个公司可以做到消费者拿着手机,运用某个公司的 APP,他走到哪里,周围的景点、酒店、商业、租车公司、旅行评论等可以在界面上自动出现的话,那么消费者会不会转投这样的入口呢?未来是不确定的,未来服务的模式不仅仅是思维的转变,可能很多技术的创新会带来服务模式的新变化。

携程要成为巨头,要成为这个行业立于不败的领袖,应该时刻关注技术的变化,如何优化、创造旅游服务的整体解决方案,携程在移动互联网领域的迟滞是一个教训。

第三个需要明确的是,携程到底是什么?有人说携程是从过去的“鼠标+水泥”变成“拇指+水泥”,也有人说携程要成为旅行的“一站式综合代理商”。实际上,携程最近的战略是以价格战提升市场规模、无线战略及平台战略。

以携程已有的业务布局,借用拇指的说法,笔者认为携程未来可以概括为“拇指+手掌+拳头”战略。所谓拇指就是移动战略,即入口战略;手掌是一个平台;拳头是五指捏一拳,形成一个旅行的整体解决方案提供商。

从这个角度讲,未来携程的投资就不仅仅是扩展产品线、扩展区域和线下酒店的投资,而是要形成一个以入口和平台为主导的旅游产业生态圈。

第四个问题是,携程未来的核心壁垒是什么?无外乎以下三个方面:首先是强力黏性的入口。这不仅仅需要构建分销平台,还应该适时在旅游搜索、旅游目的地等方面形成入口的护城河;另一方面,在移动互联网时代,又是一个社区时代,如果携程成为一种具有归属感的社区,那么这个入口的黏性就更大了。同时,要成为强力黏性的入口,又和以下两个方面是分不开的。

其次是一体化的卓越体验。移动互联网时代是用户时代,用户体验是核心。携程要构建旅游计划、旅游产品选择、旅游消费等一体化的卓越体验。这是一个系统,点的优势容易颠覆,但系统的优势会难以模仿,会形成极强的壁垒。

最后是一体化的知识体系。携程本质上是一个知识系统,而知识沉淀到一定的程度,要被颠覆和超越是很难的。正如百度也是一个知识体系,百度可以不扩张,但被颠覆确实难以想像。久而久之,携程也会成为一个旅游知识管理体系。

如果理清了战略转型的逻辑,携程剩下的就是要有狼性了。未来,携程互联网行业的前景不可估量,不仅仅是因为他的行业霸主地位,也不仅仅是因为这个行业还有长足的发展空间,更是看到了携程的狼性。同时,携程是一个大数据平台,是一个用户大平台,携程还会有更多的想像空间。

管理日记

不超过 5 秒钟 抵触原则

■ 皇明太阳能股份有限公司董事长 黄鸣

当别人指出你产品的问题或者对你的观点提出质疑时,大多数人一开始都会心存抵触,甚至会当场争辩来证明自己,但事后冷静下来或许又觉得他人言之有理,这些都是人之常情。有抵触不可怕,可怕的是长期抵触,错过了改进时机而带来本可避免的事故。我自己从事科研多年,逐渐养成了抵触心理不超过 5 秒的习惯,并把它称之为“5 秒钟抵触原则”,这让我获益良多。

比如,去年 11 月在奥地利创新大会上,我在展示太阳能微厨时,他人对我的产品提出了一些问题。刚听到这些问题,其实我心中也有抵触情绪,因为自己研发的产品就像自己的孩子,再丑也是自家的宝,怎容得别人说三道四!但另一方面,他们都是很有水准的群体,他们提出问题肯定不是为了故意刁难你,而是把自己当做我的产品客户,客户的提问反馈往往是最直接最真实的。所以我便立刻向这些客户询问,虚心听取他们的建议。

原来他们想将太阳能微厨带到沙滩、草地上使用,而这些地方风会比较大,由于前期的改进使得太阳能微厨越来越瘦、越来越轻巧精细化,稳定性变得欠佳,很容易被风吹倒。

很快,太阳能微厨的研发团队设计制作了“插针”,所谓“插针”是在微厨底部的一个可以插入草地、土地或者沙滩类似针状结构的部件,它就像植物的根,深深地扎入草地里,解决了太阳能微厨头重脚轻的难题,在海滩上即使风比较大,太阳能微厨也能牢固地定在沙滩上。

很多人害怕客户质疑,觉得是丢脸的事情,其实刚好相反,提问的客户才是真正为企业着想的客户,客户的问题恰恰是企业改进发展的大好时机。我们面对客户的发问时,一定要虚怀若谷,别让内心的长时间抵触错失发现问题、改进产品的机会。

西门子 计划裁员 1.16 万人

彭博报道,日前,西门子首席执行官表示,这家欧洲最大的工程公司将裁减至少 11,600 个工作岗位,以节约大约 10 亿欧元(13.4 亿美元)成本。

该公司首席执行官 Joe Kaeser 在纽约的一个网络会议上对投资者和分析师们表示,裁减的岗位中,7,600 个岗位缘于该公司精简流程、创新部门架构,另外 4,000 个则是各国区域中心的冗员。他说,有些员工将转岗到新岗位。

“有些人做些协调、分析的工作,”Kaeser 说。“我们认为其中大约 20%可以转岗,不必再做现在的工作。”

由首席财务官升任首席执行官的 Kaeser 去年 8 月份上任之后不久就开始战略评估,以重建投资者信心。在其前任 Peter Loescher 领导下,西门子未能达到业绩目标。根据 5 月公布的重组计划,西门子将设立九大部门,取代以前围绕四大领域的公司架构。

(新浪财经)



图为活动场景

这些经得住实践检验的“职工创造”成果已成为港口企业加快转型发展的重要“引擎”和核心“利器”。

日照港二公司冠名申请专利支持鼓励“职工创造”

近日,山东日照港股份二公司又一批“职工创造”项目被冠名通过了国家知识产权局申请的专利。至此,该公司已有 150 余名职工享有自主创新和技术发明专利成果“冠名权”。

据悉,日照港股份二公司近年来始终坚持多措并举,大力支持和热情鼓励职工自主创新,无论在职正式工还是外聘农民工,也不管其取得的创新成果是大是小,都被公司“冠以其名”申请到国家专利,并给予职工本人物质奖励和精神激励,真正让善于自主创新、专注技术发明的港口“金蓝领”既出人头地又得经济实惠,从而不断激发公司广大职工群众的钻研活力和创造热情,激励 1160 名正式职工和 2600 名农民工在港口发展过程中,积极投身科研自主创新和技术发明创造实践活动,先后在港口装卸运输流程再造、设施设备技术改造、多项节能环保及安全生

产工艺发明等方面取得科研攻关和技术发明成果 150 余,诚如该公司经理张保华对笔者坦言:这些经得住实践检验的“职工创造”成果已成为港口企业加快转型发展的重要“引擎”和核心“利器”。

由公司青工技术团队自主研发的“GPS 货运管理系统”、“装车质量综合分析系统”、“磅房智能化检斤信息系统”,将港内散货堆存管理和汽运疏港、铁路发货等多个作业流程与国际互联网成功对接,从整体上再造了港口大宗散货物流现代化疏港的新流程,实现了电子堆场垛位目标实时监控、货物发运数据随时采集更新、生产调度指令及时传递、场地作业机械精确定位和业务合作信息同步共享,一举开创了全国港口大宗散货疏港“信息化检斤、可视化管理、智能化发运”的先河,单车检斤速度比传统的人工过磅计量效率提高 20 多倍,一跃跨入了空

车过磅无人值守、重车智能化检斤的“5 秒时代”,成为全国港口检斤服务领域率先跨入信息化时代的领跑者,年汽运疏港量高达 4000 万吨以上,增长 15.2%;年火车装车满载率高达 99.41%,提高 1.93%,并先后 28 次刷新单班、昼夜疏港纪录,综合作业效率跃居全国沿海港口领先水平。

“青工金蓝领”刘召军牵头创新实施的“卸船机飞行卸料作业法”等 QC 研究成果,具有“方便操作、运钩灵活、抓货准确、弧线完美、开斗提前、安全高效”等技术含量,被班组应用于卸船机作业实践中,连续 3 次刷新矿石卸船效率世界纪录,平均每小时卸率高达 9786 吨,并获得国家级 QC 研究成果大奖。

设备维修与监理岗位的“创新达人”宋彦波,注重紧密结合港口 20 和 30 万吨级矿石码头系统流程专用设备的维修与保养实

际,积极主动进行研究探索和科技攻关,三年中先后取得“钢丝绳衬板”、“高铬合金耐磨抓斗”等 17 项技术发明专利。经其悉心研究和加工制作的钢丝绳衬板,被广泛应用于整个矿石码头系统流程各部位下料漏斗之中,不仅比原来专用的陶瓷衬板更加经济耐用、使用寿命大大延长,并且还使得大量报废淘汰的旧钢丝绳重新派上了用场。由于其制作成本低、耐磨性能好,每年可为公司节约生产成本 100 余万元。这一获得国家新型实用专利的技术发明成果,被业内专家赞誉“为港口科学修旧利废的典范”。

80 后“草根创新高手”张涛带领科技攻关小组立足设备技术岗位,不断创新改进和自主完善矿石码头配套设施,持续优化提升系统流程中的各种设备性能,3 年先后完成“卸船机行走液压站电加热系统应用”、“新式物料漏斗研制”等 11 项重大科研项目,

同时取得“减少卸船机支持钢丝绳截绳次数”等 3 项国家级 QC 研究成果。其中,卸船机行走液压站电加热系统技术改造项目,便一举攻克了多年以来一直在全球无解的“老大难”。此项课题研究成果在获得国家专利的同时,其科技攻关小组也因此获得了“全国交通行业优秀 QC 小组”等多种荣誉称号。

“装车突击手”、农民工杨从坤结合铁路疏港装车作业实践,经过反复揣摩和研究试验,独创发明的“快速打结拧紧铁丝车皮加固扳手”,被公司冠名为“从坤扳手”申请并获得国家实用技术专利。这项自主研发成果被该港和部分兄弟港口同行推广应用后,使得残次车皮加固效率大幅提升,既减轻了人力劳动强度,又降低了货物途中亏耗。

(滕以来 许崇华)