

组建内部创业团队 将大公司变成小公司

梁建章破解大公司创新困局



“我坚信，企业最长久的竞争力还是持续创新的能力。”2014 年 9 月 19 日，中国绿公司联盟成员企业负责人、携程联合创始人、董事局主席兼 CEO 梁建章在“中国绿公司联盟圆桌会——携程站”上，解析了他回归携程后是如何带领团队破解大公司创新难题，从而让携程这家国内最老牌的旅游在线服务公司持续保持竞争活力的。

携程是互联网泡沫破灭后第一家在美国纳斯达克成功上市的中国公司，作为创始人之一，梁建章从 2005 年起选择了重新回到校园，2012 年，从斯坦福大学获得经济学博士学位回国后，依然没有急于回归携程，而是选择了进入大学执掌教鞭。他坦言，这一方面是想挑战自己，尝试、研究一些新东西，另一方面，携程长期的领先地位，也让他一度感到“自满”。

然而，他的“松懈”让携程的领先优势渐渐缩小。因此，2013 年初，梁建章重新开始担任携程 CEO。“从那段时间到现在，我一直在带领携程努力走出创新的困局。”梁建章将这段尚未完成的变革称为“携程的二次创业”。

回归后的梁建章，为携程制定了新目标：2020 年实现交易额突破千亿元。为了实现这样的目标，他开始在公司内部推行改革，其中最重要的一点，就是怎么把携程建成一个有持续创新能力的企业。

携程遇到的“瓶颈”其实也是很多大企业在发展中难以绕过的问题，即随着公司规模 的增加，市场地位的确立，创新能力会变得日益缺失。

在中国企业家俱乐部主办的这次活动中，梁建章以携程为例，剖析了大公司的创新困局，并分享了他总结的解决之道。

以下为其发言摘选：

大公司往往都有创新的困局，到底怎么样来克服？我结合携程的例子和大家分享一下：

提要: 9 月 18–19 日，由中国企业家俱乐部主办的“中国绿公司联盟圆桌会”第七站在上海举行，近 70 位嘉宾探访了中国绿公司联盟成员企业携程。19 日，中国绿公司联盟成员企业负责人、携程联合创始人、董事局主席兼 CEO 梁建章以携程为例，剖析了大公司的创新困局，并分享了他总结的解决之道。



首先，以分散式结构化解风险。大公司往往都厌恶风险。例如携程 2010 年的时候股价很好，利润也不错，我们就觉得自己已经够好了，为什么要去尝试新的东西？竞争对手打价格战我们为什么要跟随？竞争对手的网络营销做得很好，我们就要跟着学吗？

所以，当一个公司已经足够成功的时候，它往往不是考虑应该尝试新的东西，而是觉得尝试新的东西是会带来很多风险的。这时候企业如果要决策是否做一个新东西，很多人都有否决权，从法务、财务到投资者，都有否决权，最终就会导致大公司不愿意尝试去做新东西。

怎么办呢？只能是公司愿意去承担更多的风险，愿意容忍失败。具体而言，还是要从组织机构上解决这个问题。当一个公司非常成功的时候，不需要什么创新就可以做得很好的时候，组织机构会逐步被“优化”，这种“优化”纯粹是为了提升效率，而为了提高效率就需要把很多职能集中起来。

虽然我们携程有好多产品线，但在那段时间我们发现自己的很多东西变得越来越集中化，我们在营销的时候是集中的，我们的服务、研发、风控、结算都是集中的。当组织机构变成这样之后，缺点就会很明显：企业适应或者做一个新东西的成本就会越来越高，因为这时候的企业做一个新东西，需要所有这些集中管理的部门来做协调。

要解决这个问题，就得重新打散。让那些新业务有独立的服务、独立的研发、独立的风投，虽然从效率上来讲，这种结构不会是最高的，但从速度来讲，它肯定是更加有效的。所以对于那些需要做快速创新的业务，就需要这种分散式的推广。

我们携程这一两年的变化非常大，其中主要一点就是从组织机构上把很多职能分散了。现在每个产品或者每个新业务（项目）都有自己独立的职能，他们完全可以在一个小范围内做好决策。这避免了太多人有否决权，都不愿意承担风险。新业务在他们的小团队里就可以做好风险管理。

其次，不要只注重短期利润。我们是上市公司，但我们利润很好的时候，或者看不到什么威胁的时候，就会去追求利润最大化，这往往是一种短期的利润最大化，而不会去考虑长远的市场份额、长远的收益。

但是创业公司就不一样，我们的竞争对手主要都是创业公司，创业公司往往是风险投资支持的，他们一开始需要在前几年是不计成本的烧钱。这样我们和他们竞争的话，我们必须也是不能只考虑短期的利润，而是要考虑长期的收益，我们现在更多要考虑的是市场份额，而不是利润。

所以我们携程在目标上也做了改动，把市场份额也作为非常重要的业绩目标。携程过去一直是一个非常赚钱的公司，现在我们则开始追求市场份额，虽然最近我们的增长率上去了，但就短期而言利润是下降的，这就需要 we 和资本市场做更多的沟通。

现在来看，我们这个策略还是非常值得认可的，只要你的竞争力和市场份额在加强，虽然短期利润有所下降，无论是风险投资还是公众投资，都对这样的策略是认可的。

将大公司创新能力提高上去的方法，实际上就是把大公司变得像一个小公司一样。为什么说创新往往来自于一些小公司，因为越是大的公司，就像前面所说的原因，他们

越不适合去做一些颠覆性的创新。大公司的创新往往是改进型的创新。但是，对于要改变业务模式、改变组织机构这样颠覆性的创新，大公司往往是不愿意去做的。

第三，充分运用激励机制，大公司和小公司的激励机制是不一样的，一般大公司的激励主要依靠晋升制度，通常只要不犯大的错误，一个人就至少不会被降职，只要做得稍微好一点，熬着、熬着就可以升级了，一般来说大公司就是这种激励机制。

小公司则不同，尤其是创业型公司的骨干，如果失败了，可能她自己买房子的钱都扔进去了，这个成本是非常大的，如果成功了，可能他就会变得非常有钱。

所以大公司的人往往会想，这个事情我做成了也不会怎么样，但做失败了我会怎么样，所以最好还是不要做错什么事情。小公司的人，做错事的成本很大，做对的收益也很大。

我们也想了一些办法来解决激励方面的问题，例如我们的商旅事业部有 1200 名员工，我们就把他们当成一个独立的创业团队来做，建立了类似于股权的激励机制，让他们更有干劲。

四、清除公司的协调瓶颈。除了钱这方面，我们也会给独立团队以决策权，让他们自己能够拍板。当然，他们也要利用公司的资源，有些事情他们是必须要跟总公司协调的。

但是，大企业内部的创业团队越来越多，他们调配一些资源总要向总部请示，效率无疑就会下降。如何解决这样的问题？我们携程在公司内部采取的就是“市场化”的手段，例如明晰产权，按照市场的方式来解决争端和成本分摊的问题。当然，这样的谈判成本会变得高一些，但与外部谈判相比，还是比外部协调的成本低一些。

五、鼓励人才流动。以前携程内部的人才流动，总是依靠总公司来协调，现在完全是按照市场化方式来操作。携程内部相互挖人也是很厉害的，这个没办法。

以前携程收购一个公司，后来对方说现在我们被收购了，你们是不是就不要来挖我们的人了，我们说这个不可能，因为携程自己内部也是完全随便挖人的。

这也不一定是坏事，因为很多人在一个岗位上一直做，也没有什么创新，不被其他部门挖走，就有可能被竞争对手挖走。

(冯嘉雪)



河南能源新疆公司 龟兹矿业：提醒约谈打好重点岗位人员廉政“预防针”

为筑牢重点岗位人员的廉政“堤坝”，河南能源新疆公司龟兹矿业开展了系列廉政教育，其中对重点岗位人员采取提醒约谈的形式进行警示教育，取得了良好的效果。

9 月份以来，该矿纪检监察科提前介入，对科室、区队重点廉政“高风险”人员进行提醒约谈，谈话内容重点围绕廉政“风险点”工作，包括队务公开、工资分配、奖罚等相关问题，约谈过程中纪检监察科向约谈对象指明存在的风险问题，提出整改要求，并做好谈话记录，做到早提醒、早诫勉、早整改，并将整改情况存入个人廉政档案，确保整改到位，为重点岗位人员打了一剂廉政“预防针”。

据悉，反腐倡廉宣传月活动开展以来，该矿已经与 21 名重点岗位人员进行了提醒约谈。通过这种方式的廉政约谈，一来增强了自身的廉洁从业意识，提升了拒腐防变的警觉性；二来使重点岗位人员看见了存在的不足，对今后工作中要把控好的“危险点”，需要改进的地方等有了更清晰的认识。有效推动反腐倡廉月活动开展。

(李怀远)

古城煤矿：压风机技术改造 迈向无人值守

由于矿井开采全部进入-1030 米以下的三水平，生产战线不断拉长，井下迎头和工作面分布也越来越分散，古城煤矿原有压风机满负荷运转，仍不能满足矿井供风需求。为保证井下供风稳定，确保安全生产，近期古城煤矿进行了压风机自动化技术改造。

经过多次研究论证，在不影响正常生产的前提下，古城煤矿投资 129 万元，先后对 3 台空气压缩机及高压启动柜和冷却塔进行了全面彻底地自动化技术改造，使其具备工况监测、联动控制、报警保护、信息存档、实时曲线、报表生成、功能管理、自动运行八大功能。同时，改造还进一步完善了冷却系统、气路系统及供电系统等配套系统，确保改造能够“一步到位”，实现全自动运行，达到无人值守要求。

“以前压风机开机程序复杂，操作繁琐、噪音大，现在只要轻点按键就能一键启停和调整，并且还能进行远程操控。”古城煤矿压风机司机陈秀文说。

据了解，更换下来的三台 MLGF-20/8-132G 移动式螺旋杆空气压缩机，将被回收复用于洗煤厂，留作洗煤机、压滤机生产备用。“新安装的螺杆式空压机为 6kv 电压供电，采用高效节能的反比例阀控制方式和先进的主机同步冷却系统，可提高运行效率，节约能源损耗，全年运行节电效果较其他超 15%以上，每台压风机年节约电量 32 万度左右。”古城煤矿节能办公室主任王学欣介绍。

目前，古城煤矿三台压风机型号为 SA-220W-6KV，工作方式为两台工作一台备用，三台定时轮流切换，并且还具有完善的自我诊断与保护功能，能及时准确显示详细故障信息，当设备故障停机后，可自动切换到无故障设备运行。

“现在矿井总供风流量为 80m³/min，比原先足足翻了一翻，此次压风机自动化技术改造，最大限度地保证了全矿动力用风的安全可靠。”古城煤矿机电工区区长丁欣悦说。

(丁悦)

又一批红岩智能渣土车即将投入阳泉市政建设

近日，记者在山西阳泉市红岩 4S 店看到，10 辆红岩新金剛智能渣土车整装待发，即将投入阳泉市政建设使用。该批渣土车装配 CURSOR9-340 马力发动机、速比 5.73 红岩大扭矩桥、采用全封闭货箱带喷淋装置，整车看上去非常大气靓丽。

据山西销售服务中心总经理刘少川介绍，阳泉市渣土运输协会在选择城市渣土运输专用车时，除了要求满足基本的装载要求以外，还在车辆造型、噪音控制、环保要求、智能管理等方面提出了特别严格的要求。在这样严格的技术要求下，红岩渣土车在众多重卡品牌中脱颖而出，获得了渣土车协会会员单位的一致好评，大家普遍认为红岩渣土车相比较有以下主要优势：

- 1、外观靓丽：欧洲设计风格，是城市一道流动的风景线，提升了城市形象；
- 2、噪音最低：车辆运行时噪音最低，城市运行不扰民；
- 3、环保达标：满足国家排放法规要求；无撒漏、无扬尘，对城区路面空气无污染；
- 4、智能管理：通过 GPS 能有效管理车辆去向，防止随意倾倒；联动控制使得箱盖关闭不到位时车辆无法起步驾驶，避免超载；据了解，此批渣土车已经是阳泉市渣土车部门第二次采购了，红岩渣土车以其良好的性能表现已经成为阳泉市城市渣土运输指定用车。

(莉莉)



领导人必须掌握的三项核心技能

建立伙伴关系

建立伙伴关系使领导者能够准确地诊断出员工的工作能力和工作意愿，然后有针对性地使用恰当的领导型态。员工是不是热情的初学者？他是不是受到挫败且能力不高？或者已经是经验老道、能成功完成任务？每一位员工都需要你使用不同的领导型态。开始接手一项任务时，员工并不具备足够的经验或知识，他们需要你使用指令式的领导型态，告诉他们要求是什么，应该怎么做。

随着发展阶段的递升，员工的工作能力有少许提高，但工作意愿却会发生滑坡情况。这个时候，你需要使用教练式的领导型态，对他们进行高指导—继续提高工作能力—同时进行高度支持，从而提高他们的工作意愿。

当工作能力不断提升后，大多数员工会

进入一种自我怀疑的境界，他们不清楚自己是不是能够独立自主地完成任 务。这时候，你需要使用支持式的领导型态，因为你的员工需要被倾听，需要被鼓励，但不需要过多的具体指导，因为他们其实已经具备完成任务的能力了。最终，员工会进入最高的发展阶段，这时候的员工呈现出工作能力和工作意愿双高的状态。于是，相匹配的领导型态就是授权，给予员工更多的自主权，让他或她独立自主地完成任务，因为他们已经具备了足够的工作能力和工作意愿。

绩效管理

优秀的一线领导者必须掌握的第二项核心技能是绩效管理。这项技能使管理者懂得如何设定清晰的绩效目标，不断反馈和认同员工在达到目标前的表现，并能适当时机地提出批评和纠正意见。

帮助员工获得成功的秘诀在于细节管

理，这就要求管理者时常与员工进行非正式的面谈，即无障碍沟通，从而对员工的最新表现，无论优异还是不足，进行及时的反馈。优秀的一线领导者将进行更高频率的员工面谈，而且是更加非正式的。这样彼此间的对话就能更加贴近最新的工作情况，且管理者能对员工提出及时的建议。优秀的一线领导者不会等到一年一度正式的品 绩反馈会议，才把所有的品 绩讨论或批评的内容摊开，他会每月、每周甚至每日与员工进行沟通，讨论他们的品 绩表现，需要什么支持，目标在哪里。

人际沟通

人际沟通技能是第三项核心技能，它是将前两项技能有机串联起来的关键。假如建立伙伴关系和绩效管理技巧被认为帮助今日的一线领导者进行更高效的管理活动，那么人际沟通技能就是教他们如何实现这个目

标。管理人员能进行更加高效的沟通，更积极的倾听，促使员工能开心地完成任务。

沟通包括三个步骤：收集信息、确认理解、获得许可。一位优秀的一线领导者绝对不会是过去那种命令—控制型的领导。那种只知道每天下命令、每年做考核的领导。因为没有员工再愿意为这种领导工作。今日员工需要的领导者必须能够积极倾听他们的心声，给予恰当的指导支持，并且能够帮助他们完成共同目标。

帮助一线经理人迅速提高领导力水平，成为优秀的一线领导者。这个变化将带来员工工作意愿的快速提升，同时员工满意度和工作效率也一并提高。为员工派去优秀的一线领导者吧！他们能够建立伙伴关系，进行品 绩管理和高效的人 际沟通。这将创造共赢的结果。

(王先琳)

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销