

# 6 经营故事 Business Story

让华尔街惊叹的在线旅游网站去哪儿,自2005年创立以来,一直在“夹缝”中努力成长,前有携程“虎视眈眈”,后有途牛、同程、驴妈妈、去啊等对手的多极竞争。2013年赴美成功上市后,去哪儿一直保持初心和互联网公司的活力。

## 彭笑玫:去哪儿背后的“女超人”

■ 成至铭

“这简直是一个奇迹。”一位华尔街投行人士瞪大了双眼。2015年6月5日,去哪儿增发3亿美元股权,当日收盘价格溢价3.2%。要知道,在增发期间股价依然上涨的公司,在全球都极为少见。

让华尔街惊叹的在线旅游网站去哪儿,自2005年创立以来,一直在“夹缝”中努力成长,前有携程“虎视眈眈”,后有途牛、同程、驴妈妈、去啊等对手的多极竞争。2013年赴美成功上市后,去哪儿一直保持初心和互联网公司的活力。

“我和CC(CEO庄辰超)的性格很像,有时我俩说的是一件事儿,他从南坡上去,我从北坡上去,爬到山顶后,才发现吵来吵去说的是一件事儿。”首席运营官(COO)彭笑玫一天的工作常常以“吵架”开始,“去哪儿的人都很直接,很open,各种组合吵,上下级也能吵。”

### 摔跟头摔出的“风控体系”

2005年,彭笑玫加入去哪儿,是创始成员之一。

工作时,彭笑玫总是理性思维占上风。“一件事儿,你抓住几个关键点就能做好,没抓住就做不到,其实这就是管理思路。”

从小到大,彭笑玫一直偏科,物理很好。考大学时,为了学习和计算机相关的人工智能领域模式识别专业,这个北京姑娘报考了哈尔滨工业大学。

加入去哪儿后,彭笑玫主要负责销售方面的工作,并在去哪儿的销售体系上打上自己的烙印,不过,这枚烙印却是她“摔”了一跤后,才捡到的宝。

“我当时正在大干特干,收入、客户都飞速增长。”有一天庄辰超觉得一个供应商有问题,业务刚上线一天,网站就挂掉了。但彭笑玫正在把所有精力都放在业务上,并没有太关注这个“信号”。结果,供应商收了顾客的钱却没出票,卷款跑了。

虽然损失最终被追了回来,但彭笑玫却



发现销售并非获取客户和收入那么简单。“我们算了一笔账,如果对供应商没有控制,造成的损失将是收入的数倍。所以风控防控、供应链价值分析和管控才是销售的本意。”

彭笑玫开始寻求解决方案,她发现银行在放贷时有很强的风控意识,也有一套风控体系。于是,彭笑玫开始研究、学习银行的风控体系,并花费几个月将其改造成适用于去哪儿的一套风险评估体系。

这套评估客户实力、业务运营能力的风控体系,后来为去哪儿避免了上亿元的损失。“一次,一家大型票务代理公司倒闭了,几乎和它有商业来往的企业都遭受了重创。”彭笑玫回忆说,“只有我们幸免了,甚至提前就预测到了‘灾难’,还给该公司发出预警。”不过,该票代并不相信,自己的业务问题能被合作伙伴监控到。

### “绿豆”悟出的人生观

彭笑玫不介意告诉别人曾经“摔”过跟头,“一个人摔跟头时,往往是成长最快的阶段。关键是你是否能够快速认识到自己失败的原因,并学习到正确的方法。”对她来说,创业最有意思的地方,就是每天都在面对未知、不确定性,摔跟头、学习和思考。这种积极、乐观的心态,早在大学刚毕业做第一份工作时就已经“炼”成了。

虽然学计算机出身,但彭笑玫觉得期货很有“精英”范儿,于是毕业时就加入了一家期货经纪公司。刚工作那年,她碰到一个资产50万的年轻客户只用了几天时间,通过炒期货“绿豆”就赚到近300万元。

300万元在1995年算得上是一笔巨额

财富,是百分之九十以上的人无法企及的高度。但很快,第二周这位客户就在期货红小豆上亏得血本无归,甚至还欠了经纪公司5万元,人也消失不见。“当时我觉得这个人肯定没戏了,再也不会回来了。”彭笑玫回忆说。出人意料的是,两个月后这位客户用一张报纸包着一摞钱,又出现在办公室,不但归还了5万元,剩下的20万又继续开户。“当时我觉得这真是太酷了,两个半月,活了别人一辈子都很难经历的起落,然后兴致勃勃地重新开始。”

“以前我想象的人生,是个不断积累经验、能力和财富的过程,很像攀登一座高山,道路笔直,高度不断上升,衡量人生价值的标准是最终的刻度尺,爬山的过程要忍受负重。这个大客户的经历,让我发现这样的人生远不如大起大落,但每一天都竭尽全力做最想做的事有意义。”彭笑玫告诉记者。

此后,彭笑玫开始了不断“清零”的过程——换工作、创业。就像物理课学动平衡,小铁球在圆环最底部时,无论圆环怎么晃动小球都是稳的;小球在圆环顶部时,只能获得静平衡,圆环稍一晃小球就会跌落。“所以我希望上在动态的环境里处于‘活动状态’,动平衡才是最有适应力和生存力的。”

### 做最牛的项目经理

乐观的心态、开阔的视野、扎实的基本功,彭笑玫带着她收获的三大法宝,不断地锻造去哪儿的产品。如今,她去哪儿未来的发展方向定为无线端。“无线在旅游业中起到非常重要的作用,它把各个环节串起来,PC时代电脑没有办法帮助消费者随时随地决策,但手机可以。去哪儿就是要通过无线为用户和供应商提供随时随地、端到端的解决方案。”

去哪儿2015第一季度财报显示,无线收入达3.985亿元,同比增长5.7%,占营收的59.4%。“我们希望用户带着去哪儿的APP,就相当于带着一个旅行顾问,在全程的每个环节都能帮到他,这就是我们定义的最好的旅行产品。”彭笑玫告诉记者。



贾跃亭

## 乐视体育海外上市平台 雏形显现 资本运作路径渐清晰

■ 贾丽

无论外界如何描绘,乐视的扩张计划丝毫没有受到影响。在完成分拆后,乐视体育板块的上市计划也开始高速运转起来。随着乐视将体育产业搬上国际舞台,给资本市场也留下了巨大的想像空间。

7月17日,乐视体育美国总部正式成立,乐视体育的美国研发团队也将逐渐组建起来,并成为乐视体育的总部所在地。而随着其上市计划的逐渐落地,乐视体育的资本运作路径也逐渐清晰起来。

对于乐视老板贾跃亭的“生态圈”建设,外界对此的评价大多是“神”一般的存在。对大多数国内互联网公司而言,在“体育产业平台”还仅是概念之际,乐视网便向市场抛出了一个围绕体育资产的庞大资本计划。而乐视体育怎么“玩”,也一度成为业界关注的焦点。

早在两个月前的融资发布会上,乐视体育方面表示,“全球化、互联网化、产业化”是其发展的基本战略。

据悉,乐视超级自行车将于今年三季度在北美同步发售。乐视方面称,该产品是乐视体育在北美落地的首项业务。

在很多公司的体育板块还仅是一个频道存在于视频网站的时候,乐视网的体育产业已被运作为一个独立的外海上市平台。早在去年,乐视体育从乐视网中分拆出去,并开始进行一系列资本运作和业务布局。

乐视体育在2012年时也只只是乐视网的子频道。去年底,乐视网正式对外宣布,乐视体育将被剥离出来独立运作。贾跃亭透露,体育产业已经到了产业化、市场化以及互联网化的重要转折阶段,融资将用于购买和生产内容版权以及底层技术改造。

而在乐视体育独立运作一年后,5月13日,乐视体育宣布完成首轮8亿元融资,估值达到28亿元,创造了中国体育产业首轮估值及融资额的双重纪录。

同时,乐视体育在融资渠道上引入的也都是资本大腕,且提供资金、资源的双重支持。

在资本上迅速膨胀的乐视体育,在资源上也快速扩张。乐视体育初期发展仍以内容平台为主,将广告收费转向用户付费,从2B模式转型成2C。

业内人士认为,乐视体育覆盖的产业链非常长,涵盖了体育的最上游和最末端,从资源支撑来讲会带来很大的挑战。同时,乐视体育成立时间较短,基础相对薄弱,在打通内容IP与2C向用户服务的体育消费全产业链上还有一定难度。

此外,7月14日,贾跃亭以平均价4.91元/股购入港股北青传媒1953.3万股,占北青传媒股份的35.58%,涉及资金9591万元。北青传媒主要业务为报纸版面广告销售,但在此前其业务已扩展至筹办赛事。有市场人士猜测,贾跃亭买入北青传媒,可能是为乐视体育上市铺路。

## 中国富豪 2.16 亿买下澳大利亚 70 万公顷两大牧场



马兴法

中国亿万富翁马兴法以4700万澳大利亚元(约合2.16亿元人民币)的高价,一口气买下了澳大利亚两大牧场。在今年,这至少已是中国买家收购澳大利亚农业资源的第三笔投资。

7月16日,路透社援引消息人士的话报道,通过购入澳大利亚最北端的伍洛格朗(Wollogorang)和温特沃斯(Wentworth)这两大牧场,马兴法手中掌握了705700公顷土地和4万头牲畜。

马兴法是天马轴承集团股份有限公司的实际控制人、董事长。天马股份2007年上市,是浙江省大型民营企业,“中国民企500强”,总部位于杭州。

通过天马股份驻澳大利亚分公司,马兴法已在澳大利亚收购了多家农业企业,其中也包括其他牧场,以及一家酒庄。

经纪商Heinemann Rural和世邦魏理仕澳大利亚公司拒绝对买家和协议细节发表评论,但指出该资产在红肉供应链上拥有战略地位。

“伍洛格朗位于澳大利亚最独特、最多样化的地区之一,地形和土壤条件以及此前的经验都证明适宜养牛。”世邦魏理仕的Geoff Warriner在声明中称。

就在此次收购完成的数天前,澳大利亚农业部长表示,澳将很快与一相关国家签署新的活牛出口协议,引发外界猜想。澳方此前一直希望与中方达成协议。

澳中自由贸易协定签订后,澳大利亚农业有了广泛的发展机会。澳大利亚是中国牛肉的第一大进口来源国,占我国进口份额的56.8%。

中国市场对红肉需求正急速上升,而澳方和中国也在推进相关谈判,双边贸易额有望因此增加数十亿美元。

在这一领域,已有不少嗅觉灵敏的中国投资者有望占据先发优势。

同为浙江企业的海亮集团今年早些时

候收入澳大利亚昆士兰南部的一处价值4000万澳元的牧场。Yiang Xiang Assets公司也收购了一处1150万澳元的牧场。

此外,在今年早些时候,重庆市农业投资集团有限公司也表示,到明年年底前有意收购总值达1亿澳元的牧场。

据悉,马兴法生于1962年11月,中共党员,大学学历,工程师,高级经济师,中国



澳大利亚牧场

## 中国书店加入不打烊 24 小时书店探索经营曙光初现

■ 卢扬 郑蕊

在三联书店已经迎来第二家分店之后,作为古旧书业的代表,中国书店也即将开始尝试24小时营业模式。实际上,24小时书店的意义不仅仅在于盈利,更重要的是,它带来了整体阅读环境的改善,以及深层次的文化价值。目前,被人们称为“城市之光”的24小时书店,除了在政府的补贴之外,也慢慢获得了给整个行业带来信心的经营模式和效益。

### 24 小时书店成员不断壮大

“听说了吗?中国书店要在雁翅楼开一家24小时古籍书店!”正就读大学三年级的小宋兴奋地将消息告知身边的同学。“是吗?那咱到时泡书店去!”

继去年北京三联韬奋书店开启24小时

经营模式后,全国各地如广州、重庆、合肥、济南、杭州等一二线城市纷纷出现各式各样的24小时书店。而北京作为全国的文化中心,也即将迎来另外一家老牌书店进军“24小时”,即北京古旧书业的代表中国书店。

除了老品牌的崛起,新兴书店也加入到了24小时的行列中,去年7月才正式开业的广州首家24小时书店1200bookshop,目前在发展情况相对较好的情况下,已经于日前在广州正式开办了第三家分店。据悉,目前1200bookshop交完租金和发完工资后,有时还略有盈余。随着24小时品牌书店阵营的不断壮大,书店的盈利模式也开始变得多元化。

### 口碑和品牌成发展助推器

初步探寻24小时经营的书店前期的盈利一般会比较难,但是,为了确保书店正常

运营,政府目前也给予实体书店补贴,比如中国书店的首家24小时古籍书店就是北京西城区政府免费提供的,在不收取房租的基础上,还会以“政府购买服务”的方式给予补贴。另外,北京三联韬奋书店在开办第二家分店时,也得到了政府方面在资金上的帮助。

“政府补贴能在很大程度上帮助24小时书店生存,给予书店经营信心”,中央财经大学文化创意研究院执行院长魏鹏举表示,“书店若要长期发展,还需实现自身的品牌化和规模化,届时书店的品牌溢价能力会提升,在房租等方面对方也会随之让利,成本逐渐降低。”

事实也证明,除了政府补贴外,24小时书店打造出的品牌效应也在不断扩大。广州1200bookshop在当地形成品牌后,再加上社会对阅读愈发重视,越来越多的人会主动上门寻求合作,更有一些商场提出减免租金的优惠条件希望能引入1200bookshop。

### 供给反向拉动需求

在24小时书店刚刚进入人们视线时,部分业内人士认为夜间读书的人有限,整体数量较少,所以实体书店在采取24小时经营模式后,很难获得理想中的结果。

尽管一开始由于房租、人工、水电等成本负担过重,而夜间的销售又不足以弥补成本,书店亏损成为普遍情况,并有部分书店被迫取消不打烊,比如陕西万邦图书城。但因为最初有政府的支持,慢慢生存下来的书店已经开拓出新的盈利模式。

最具代表性的就是北京三联韬奋书店。据北京三联韬奋书店总经理张作珍介绍,从去年4月8日算起,截至今年4月8日,书店的销售达2360万元,增长120%,利润达300多万元,增长了170%,同时还在今年4月开了

第二家分店。而且,第二家分店在推广活动、营销模式、阅读体验等方面已经有了新的进展。这也给更多24小时书店带来经验。

“如果之前没有出现24小时书店,那么潜在消费群体就不会意识到自己有深夜阅读的需求,反而会在深夜进行其他娱乐活动,正是24小时书店的出现刺激了人们的阅读需求。”魏鹏举表示,供给则会创造需求。

尽管夜晚的读者数量并不多,但从整体上看,仍是增加了客流量,为了逐步培养读者群,提供多样化服务成为很多书店的选择,进一步拓宽盈利渠道,而咖啡、餐饮、文创产品、读书会也都成为书店的附加服务。

“一方面,通过给读者提供更全面的服务,能改变单一的收益渠道,将其多元化,从另一方面看,则能进一步打动读者的心,培养读者群,为书店长期发展打下基础”,悦览树工作人员表示。