

# 成熟管理应给创业团队“试错”机会

吴志祥

8年的途牛已经上市,10年的同程还在路上。这一点,同程的创业者们本来是默认的,但又想到,今天的同程与途牛之争,已不再是两家企业之争,途牛和同程都是很多年轻人创业的榜样,如果路带错了,难免将其他的创业团队带到沟里,因此,这个问题,我必须认真分析。

途牛过去一直强调,途牛从创业之初就开始预测休闲游市场会在8年后爆发,并为此规划了企业的发展战略,8年坚持,终得正果。

同程从B2B到B2C,从酒店机票到休闲游,战略的摇摆导致同程一直在“困境”中跋涉。所以有人认为,创业团队应该先画图纸,然后根据图纸打天下,至死不变。

可是,有没有看到一家真正成功的企业,是靠规划成功的?

今天的创业环境,可谓瞬息万变,创业者要想活下来,必须具备快速的应变能力,必须在变化中寻找机会。以阿里为例,阿里是个功成名就的公司,但是不是由此就推定,马云在15年前就想好了先做B2B,再做淘宝,再做支付宝呢?答案是否定的。

阿里的成功,在一定意义上分析,企业的战略方向都是在“试错”中试出

“一个企业能否真正成功,不取决每一步都踩对点子,而取决于团队能否用最快的速度、最低的成本排除100条道路中的99条错误,再在剩下的、唯一的正确道路上全力以赴。

来的。“同程的方法论”是想告诉大家,一个企业能否真正成功,不取决每一步都踩对点子,而取决于团队能否用最快的速度、最低的成本,在100条道路中排除掉99条错误,找到剩下的那条正确道路,然后全力以赴。

同程几次战略转型,付了很多学费,但在客户的价值创造、员工的价值创造以及公司的市值体现上,有较大收获,比如在2014年,同程服务了3000万人次的休闲游客户。在员工培养上,同程现有5000名员工,8个事业部CEO全是80后,5位是在同程从实习生干到CEO,公司300名干部80%全是自己培养的。

影响创业团队的另一个重要因素,即团队对公司股权的拥有状况。这一点对队伍建设有非常强的现实意义,现在员工很努力地“拼”,以后员工要想“大秤分金银”,手里要是没货,只能是望洋兴叹。在同程,虽有几次融

资,但同程团队一直是公司的第一大股东,团队拥有股份超过30%。我们还经常发布英雄帖,作为唯一没上市、有潜力的在线旅游团队,诚邀天下英雄共聚大义,共赴前程。

当同程看到途牛上市了,大家很想问,同程会不会暗自神伤?我不急着直接回答,我们要说的是,2013年6月,同程放弃了到手的A股受理通知书,但获得腾讯5亿投资,当时我们就想明白了一件事,什么时候上市不重要,重要的是企业的价值和市场地位。中国第一家上市的B2C电商是麦考林,目前市值0.5亿美金,中国目前最晚上市的电商是京东,目前市值300亿美金。

再有,2014年初,“双程门票”大战时,3月21日同程重金购入LY.COM域名,并发布新十年战略“十年同程再启程,休闲旅游第一名”。为什么我们

不买MP.COM(门票)而买LY.COM,为什

么我们不是“十年同程再启程,景点门票第一名”而是“休闲旅游第一名”。我们的团队都知道,风物长宜放眼量!

在线旅游的创业,客单价制定很有讲究。实话说,途牛的客单价理念,有一定的可取性,同程人非常认真地学习过。在以往的同行会议上,同程与途牛彼此有过交流、有所获益。但纸上得来终觉浅,所有的理论,都还要在实践中不断调整。假如客单价理论无懈可击,那么京东为什么从30元的茶杯到3000元的电器,在市场上都通吃呢。

需要提醒的是,如果某家大企业,一面宣扬客单价理论,吓唬小创业团队,担心比不过广告投放、比不过品牌大战,不敢进入出境市场;另一方面又对“一元玩景点”步步跟进,对“周边自助游”等低客单价产品乐此不疲,如果这样做,有言行之嫌。

公司的发展路径,既可以选择单打一,也可以选择一站式,战略本来不该绝对,核心是团队建设,是团队执行力,是市场的应变力。

沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。这个世界唯一不变的就是变化,希望同行间敞开心胸,拥抱变化,彼此成为各自的磨刀石。

(本文系根据作者《从同程途牛竞争探讨创业团队发展》一文编辑而成)

# 为啥不把王石们的医疗费留在国内

丁是钉

最近几天,著名企业家王石去日本看病的经历成了网络热帖。王石为啥非得要去日本看病呢?难道就是因为有钱、任性?有钱自不必说,但却绝非任性之举。相反,作为一个曾经掌管中国最大房地产企业的企业家,王石对于关于自身健康和生命的手术,一定是做了非常理性的选择。除去医疗水平的差距,让王石感受最深的就是日本医疗服务水平之高。

无论是政府还是民间,中国现在最愁的事情就是内需不足。但与此同时,却有大量的中国人看病去国外、美容去国外,体检也去国外。围绕中国,周边国家已经形成了一个专门服务于中国客户的医疗、美容和体检产业带。韩国、新加坡、泰国等国家和地区此类产业的发展,不仅直接创造了大量的就业岗位和收入,还带动了旅游等相关产业的发展。

为啥中国的医院就不能提供王

石在日本所享受到的服务,让王石们把大笔医疗费花在国内?原因是中国的医改搞错了方向,一味追求医疗价格的降低,忽视了市场的多样化需要。结果不但没有解决老百姓看病难、看病贵的问题,而且还把王石这种“不差钱”的“优质客户”逼到了国外。

对于日本的医疗服务,王石感受最深的就是日本医生对病人的耐心和责任感。给王石看病的住吉医生,不但拿可以拆装的心脏模型给他演示病变的部位、原因及程度,还演示了治疗的方案。其讲解的过程已经近乎啰嗦。是中国的医生天生没耐心、不负责吗?显然不是。

调查显示,北京三甲医院的医学专家,工作时间平均每3分钟要看一个门诊病人,而且还有大量排不上队、看不上病的人。这样的速度,你能让医生们为病人讲解什么?一面是患者们好不容易才排上一个“专家号”,希望对自己的病情和治疗方案有一个全面详细的了解;另一面是还

有几十上百的患者在焦急地排除等待,专家们也必须为他们诊疗。医患矛盾在这个环节就已经产生了。

在国内医院,每做一项检查几乎都要经历划价、交费等程序,最后检查完毕,还要再交费取药,非常周折。而王石在日本的医院里,所经历的却是所有检查都做完,并且药也给你手中了,然后再一并交费。简单打个比方,就跟国内在饭店吃饭,最后结账买单一样便利。

这对于医院来说,是很难的一件事吗?其实,在计划经济年代,我们去饭店吃饭也是要开票、再交款、再自取饭菜或等着服务员上菜的。跟现在的医院是一样的。为什么饭店会改变呢?因为有钱赚,同时也有市场竞争。要说现在的医院大多都配备了信息管理系统,要实现最后交费的“一条龙”服务,并没有什么技术上的难度。但是,人家医院里的人排得“比王府井大街上的人还多”(王石语),人家还有什么动力进行改革呢?

中国有超过13亿人口,并且贫富差距非常大,对于医疗服务的需求也一定有着巨大的差异。正视这种差异,建立分层次的医疗市场,既可以让有钱人把他们治病的钱留在国内,同时也可以促进中国高端医疗服务水平的提升,并且可以减少有钱人同低收入者争夺“公益性医疗资源”的现象,减轻“公益性医疗”的负担。

和其他产品的过剩不同,中国的医疗服务还处在“短缺”状态,有着巨大的发展潜力和发展空间。医疗服务既是扩大内需的突破口,也是扩大内需的现实市场。近些年,社会各层面已经对制造业的转型和升级达成了共识,但对服务业的转型和升级却认识不足。从现实出发,迫切需要有关方面改变医疗政策的思路,通过建立分层次的医疗市场,满足不同类型患者的个性化需求,促进医疗市场的发育和医疗服务的升级。

想想办法,让王石们把医疗费留在国内拉动内需吧。

市场观察

# 房地产电商“看上去很美”

朱大鸣

双“十一”刚过,双“十二”又至。电商在传统产业中形成的浪潮,房地产自然也概莫能外。

媒体报道称,11月1日至15日,淘宝携全国品牌房企,集结重点城市优质特价房源开启电商购房盛宴。截至目前,已经有包括重庆、北京等在内的全国19个城市,万科、保利在内的50余家品牌房企推出100余个项目、超1万套房源参与。另有媒体观察到,今年可谓是房地产众筹的元年,万科、龙湖、远洋等知名开发商纷纷联手搜房网、平安好房网、团贷网等互联网平台推出“房产众筹”项目,房地产开发商与互联网平台实现跨界合作的趋势渐行渐显。

将房屋放到网上卖,这种营销方式的革命,是否就是真正的互联网思维呢?互联网思维的核心特征有两层:第一层是打破信息流动障碍,以节省中间费用,但这只是其重要特征之一;第二层更重要的特征是互联网思维重新审视了产品的价值和功能。例如,乔布斯的伟大之处在于重新审视了手机

传统的房地产行业,按照互联网思维模式寻求转型是对的,但如果仅仅将房地产简单地网络化,可能是人们对于互联网的一次深刻误解,这种误解会使得开发商走入死胡同

的其他价值和功能,重新定义了手机的基本功能。因此,将房子搬到网上去卖,仅仅触及互联网思维的第一个核心特征,至于这种特征能否显著促进房地产销售,确实是一个问题。

房屋毕竟是大笔投入,而不是买一个小商品那样令人放心。仅靠线上销售,消费者也很难以接受,于是电商就希望线上线下一起做活动,双向互相驱动,这种模式当然比之前仅仅依靠线下销售模式先进,但这仍然仅仅是房地产互联网思维的浅层特征。

例如,王健林曾透露其发展电商的战略构想:第一,万达电商是与线下万达广场构成一体化的“O2O”商业模式;第二“大会员、大数据”是万达电商的核心。如果此即王健林构建电商的核心逻辑,这种逻辑仅仅是销售与展

览物理空间变化,尚未触及互联网思维真正的内核。戏剧化一幕是,最近万科高级副总裁肖莉离职,加盟O2O电商房多多任合伙人,郁亮则称万科在积极融入互联网的道路上不排除会与入职互联网公司的肖莉继续合作,成为新的合伙人。肖莉的辞职至少表明一个信息,传统房地产行业可能需要一次深入转型,其诱因就是互联网思维模式。但仅仅将房地产简单地网络化,可能是人们对于互联网的一次深刻误解,这种误解会使得开发商走入死胡同。

房地产电商要想真正走向互联网思维,仍需要朝着第二个方向努力,即重新审视房地产产品的基本价值和功能。

马云对于互联网的本质把握很

准,不是因为马云做的是互联网产业,而是因为他通过互联网重新定义了服务产品模式。例如,他重新定义了通讯工具阿里旺旺,他设立了淘宝基金,重构了光棍节的含义。

传统房地产开发模式重视的是房屋几个有限的功能和价值,例如居住、办公、升值等功能,运用互联网思维重新审视这些价值,能否开发出新的价值和功能,这可能是房地产互联网思维最关键部分。

这些年来房地产互联网思维模式从来就没有停止过,例如旅游地产和养老地产,就是重置了地产功能和价值。尽管这些价值的发现并没有过多地利用互联网资源,但就其核心来说,它确实涉及互联网思维的核心。只不过,这些概念的出现往往是炒作性的。借助互联网营销的很多电商没能利用好互联网思维,仅仅在信息传递和炒作中起到某些吸引的作用,也没能深入房地产业态功能和价值创造中去改变传统开发运营模式。互联网思维核心是对于某一产业价值的重新发现,而非仅仅从物理空间搬到数字空间那么简单。(作者系知名财经评论员)

管理心得

# “常变量”决定基业能否长青

“差不多”的想法或做法,如果成为一个公司的文化基因和行为准则,基本上可以判断这样的公司不可能做大。

高峰

最近去日本旅游看到,日本的餐馆要求餐桌擦七遍。关于擦桌子一个广泛流传的对比是:老板要求餐桌擦七遍,如果是一个日本雇工,就会一直按七遍坚持擦下去,而如果是一个中国雇工,一开始会坚持擦七遍,但过一段时间之后就会减为六遍,最后或许就沦为得过且过了。

我不知道擦七遍的要求有何科学依据,但可以肯定的是,擦一两遍和擦七八遍是有区别的,这种区别短期内可能并不明显,比如,肉眼观察到的桌子已经变干净了,但若仔细查看或借助仪器检测,就可以看到,擦的遍数少,会有一些看不到的污渍遗留下来,这种遗留下来的污渍极少极微,短期来看差别不大,但如果日积月累,就会固化成为一种难以清除甚至不可逆转的积淀,并日渐显露。这个过程在日常的生活中我们也都会有体会,道理不难理解。

有人做过一个计算,一天进步0.01或退步0.01,那么一年365天之后的差距是多大呢?其结果超出大部分人的想象,1.01的365次方是37.8,而0.99的365次方是0.03,这也就意味着,一个在每天看来很小的差距,经过一年的积累之后,差距就会扩大为1000倍。如果把时间拉得更长,如10年、100年,那么即使更细小一点的差距也会积累成巨大的鸿沟。

这就是我们探究桌子为什么要擦七遍的意义所在。当很多企业和企业家都在为基业长青、成就百年企业而殚精竭虑的时候,就需要考虑是哪些因素虽然在当下看起来并不起眼,但是因为持续积累,最终成为决定企业是否能够基业长青的基因。这些因素我称其为常变量,桌子少擦一两遍留下来的那些不断积累的“污渍”就是常变量。

这种思维模式,也可以用来评判我们很多人挂在口头的“差不多”。当作简单、单体、小规模、短周期的事情时,“差不多”的差异往往看不出来,甚至可以提高效率、节省时间;但是当需要做复杂、综合、大规模、长周期的事情时,“差不多”就会积累巨大的差距,甚至变成不可能。

这就是为什么一些做法适合于小公司,但对于大公司却行不通。而其实,那些所谓适合于小公司,看起来灵活、高效的“差不多”做法,如果成为一个公司的文化基因和行为准则,也基本上可以判断这样的公司不可能做大。

我国历史上著名的水利工程都江堰,历千年而仍能发挥作用,据说跟设计者的建造理念有很大的关系,那就是“深淘滩,低作堰”。我的理解是,“深淘滩”就是把河床淤积的泥沙尽量清除干净,而不是采取加高堰坝的方式应急解决,这样才能避免其日积月累地逐步抬高,其根本意义就是从事物发展的本质上去解决问题,而不是通过“防”来掩饰问题。华为总裁任正非认为这个理念用来指导企业经营也恰如其分。企业内部的问题永远存在堵和疏两种解决方案,如果总是从堵的角度去解决,问题就会越积越多,直到用尽所有堵的办法,因为到那时再“作堰”,也总有高度限制,不可能作到天上,而“淘滩”才有持久的效力。

(作者系中国科学院教授、财经作家)

资讯

# 2014年复旦管理学奖励基金会颁奖典礼在京举行

2014年复旦管理学奖励基金会颁奖典礼,11月29日在中国科学院大学礼堂隆重举行。中国科学院大学管理学院院长、博士生导师成思危教授获得了“复旦管理学终身成就奖”;海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏,凭借在管理实践和管理思想上的不断创新赢得了全球管理界的高度评价,并成为首次设立的“复旦企业管理杰出贡献奖”的第一位获奖者。

此外,国务院发展研究中心发展战略和区域经济研究部研究员李善同、中山大学政治与公共事务学院教授马骏、中国科学院农业政策研究中心研究员张林秀凭借多年来在我国公共管理领域研究中的卓越成就夺得了今年的“复旦管理学杰出贡献奖”。他们分获每人50万元人民币的奖金。

复旦管理学奖励基金会,是由复旦校友李岚清于2005年用个人稿费作为原始基金发起成立的。基金会设“复旦管理学杰出贡献奖”,旨在鼓励管理学人才潜心研究、勇于实践,提高中国管理学在国际上的学术地位和影响力。2006年至今,已有25位在管理科学与工程、工商管理 and 公共管理领域做出卓越成绩的学者和实践者获奖。从2012年起,基金会增设“复旦管理学终身成就奖”,以表彰对中国管理学做出开创性、奠基性贡献的老一辈管理工作者,刘源张、傅家骥、成思危先后获奖。今年起,基金会设立“复旦企业管理杰出贡献奖”,旨在奖励在中国企业管理实践领域作出杰出贡献的企业家或企业管理者。

(卢晓璐)