弱冠携程，三上创业路

经济日报·中国经济网记者　袁　勇

慧眼观企

携程内部一直有一个观点，创立公司、无线业务和全球化是携程的三次创业，这也是携程能够走到今天的关键所在。仅就第三次创业来说，相比于商品的标准化，携程更注重服务的标准化和在地化，希望通过互联互通实现更为包容的业务全球化

1999年，互联网已经开始书写它在中国经济史上的传奇了：门户网站搜狐、新浪、网易已经如日中天；主打即时在线聊天功能的腾讯OICQ正式上线；在杭州的一套民宅中，马云和他的伙伴们创立了阿里巴巴。那些今天家喻户晓的企业家，已经看到了一根网线将带来的颠覆性变化，从不同角度开启了互联网创业。

这一年，日后被称为“携程四君子”的梁建章、季琦、沈南鹏、范敏创立了携程，以互联网角度切入旅行领域。那一年，公司注册用户只有784人。

20年后，携程已经拥有4万名员工，约4亿名全球会员，年交易额超过7000亿元。

时代是风。外界也许更关注，弱冠之年的携程是借着互联网时代大幕开启的“东风”直上青云的，但对于“携程四君子”来说，一次次在市场的狂风中挣扎求生、突围成功，或许才是更宝贵的财富。

携程内部一直有一个观点，创立公司、无线业务和全球化是携程的三次创业，这也是携程能够走到今天的关键所在。

第一次创业：

鼠标+水泥

1999年10月，携程的第一行代码诞生。酒店预订成为携程最早的业务。那时的携程，仅仅以刊登酒店预订电话等旅游信息为主。可即便如此，“鼠标+水泥”模式对于传统旅行市场的改造能力已经显现。

彼时，市面上的出行需求多为商务出行，大众出行主要依靠旅行社，出行成本很高不说，预订酒店、机票还十分麻烦。

在一个信息极度不对称的市场上，能显著提升信息对称性的商业模式显然大有可为。

在那个炎热的夏季，携程业务员用汗水换来了公司业务量第一次快速攀升，一线城市的机场旅客、写字楼里的白领、高星级酒店的住客几乎都收到过携程的卡片。凭借这样的“笨功夫”，携程创立不久就成为国内酒店分销业榜首。

酒店预订业务取得快速成功后，携程又开始进入机票领域。那时候，美国的电子客票使用量已经超过纸质客票，然而对于大多数中国消费者来说，电子客票还很陌生。携程早期的机票业务，需要客户拨打携程预订电话，接线员把收集到的需求手动传真给代理商，再由其开票、配送。

2000年，国内出现第一张电子客票，携程立即在全国范围内展开强势推广。后来，携程终于签下了电子客票代理合约，很快就从二级代理做到一级代理，又从一级代理做到上海地区的最大代理。到2002年，携程的机票预订网络已经覆盖国内35座城市。

此时的携程，已经成为一家在中国旅行市场举足轻重的企业。2003年，携程成功在纳斯达克上市。

第二次创业：

无线业务崛起

21世纪第一个10年，社会公众出行需求呈现井喷式增长。借助于此，携程也步入快速发展阶段。然而，携程并非是唯一享受时代红利的企业，同业的艺龙、去哪儿等平台先后崛起，成为携程的主要竞争对手，在不知不觉中，携程已经开始落后了。

2009年，正值移动互联网时代到来前夜，艺龙和去哪儿更早察觉到这一趋势，开始大力布局线上业务。相比之下，体量更大的携程推出无线应用的时间晚了不少，而且依然在很大程度上依赖传统呼叫中心模式。商业路线的偏差很快在业务数据上显现出来，从2011年第四季度开始，携程净利润等多项核心指标连续5个季度下滑。

携程必须改变。

2012年初，“携程无线”成立，成为独立于携程酒店、机票、旅游和商旅4大业务板块的单独业务。2013年，携程联合创始人、董事局主席梁建章更进一步决定将业务重心转向线上，无线业务开始被视为事关携程生死的“二次创业”。

在梁建章看来，在移动互联网时代，要想获得消费者的认可，必须为用户提供一站式服务。在这种产品思维的指引下，携程无线客户端除继续提供酒店、机票业务外，还加入了境内独家线路查询、景点门票预订、目的地攻略、火车票业务等内容，开始走资源整合路线。很快，移动端成为携程的核心预订平台。2013年8月，携程移动端酒店预订交易占比峰值突破40%，超过携程PC端和呼叫中心的订单占比。

在移动互联网的变革大潮中，携程后程发力，快步疾走，成功追了上来，并再次成为引领者。

第三次创业：

高品质与全球化

在不久前举行的携程20周年庆典上，梁建章提出了携程未来发展战略“G2”，即高品质(Great Quality)和全球化(Globalization)。

梁建章表示，在高品质方面，携程将以客户为中心，坚持为客户提供最佳服务；在全球化方面，携程将建设全球化的产品、供应链、服务和品牌，培育和吸引全球化人才。

事实上，早在几年前，携程就已经开始了全球化步伐。

机票是携程全球化业务的开端。相比于国内机票业务，国际机票分销规则更为复杂，不同国家和地区的机票代理权限标准不一。针对这一情况，携程先组建了熟知国际机票业务的团队，然后再通过建设后台系统、梳理代理规则、改善产品设计等举措逐步推动全球化战略落地。至2016年，携程国际机票业务与2013年相比增长已超过10倍。

并购是携程快速提升全球化水平的重要手段。2015年，携程投资英国航空整合平台Travelfusion公司；2016年1月，投资印度最大的在线旅游公司MakeMyTrip，并于今年8月进一步成为该公司最大股东；2016年12月，携程投资英国旅游搜索网Skyscanner。

至此，携程“第三次创业”历程正式开启。

最近，携程在日本东京启用了最新的海外呼叫中心，这也是携程继苏格兰爱丁堡和韩国首尔之后，在海外运营的第3个呼叫中心。

在携程CEO孙洁看来，相比于商品的标准化，携程更注重服务的标准化和在地化，并通过互联互通实现更为包容的业务全球化。

“只有更在地化，才能更全球化；只有服务好全球客户，才能让人们更好地认同中国服务。携程在海外提供服务的逻辑是，找到当地服务的痛点，用当地雇员去满足用户最细致的服务需求。从更广阔的角度看，携程正在用好服务积累下的好口碑继续与竞争者拉开差距。”孙洁说。

统计显示，近年来，携程海外用户比例不断提升，目前中国大陆以外地区用户占比已经高达45%。同时，得益于子品牌的海外布局，其海外平台月度活跃用户量已经达到1亿。

江西省宜丰县永兴特钢新能源科技有限公司员工正在生产线上忙碌。据了解，该公司通过加大研发力度，吸纳培育高端人才，已经形成集采矿、选矿、碳酸锂提取及正极材料生产与销售为一体的产业链条，电池级碳酸锂年产量可达3万吨以上，大大促进了当地矿业的发展，提高了矿产资源的使用效益。

何贱来摄(中经视觉)

大悦城控股：

以文化力量推动商业“升维”

本报记者　周明阳

在大悦城控股看来，当下，文化成为商业的关键要素，文化的商品化也加速了文化与商业的融合。一方面，文化已经成为唤起消费者共情、强化品牌本质的最佳切入点之一；另一方面，增加商业的文化要素可以加强对青年客群的吸引力

近年来，在电商的冲击下，很多原来人气很旺的商场都变得门可罗雀。为吸引客流，提高效益，不少商场均选择向餐饮和母婴转型，甚至有的商场直接将所有楼层都改造成餐饮店，不过，这种业态不是实体商业发展的长久之计。

如何在丰富业态的同时，提升商场盈利能力呢？以文化力量赋能商业，是大悦城控股集团股份有限公司给出的答案。

在日前举行的“文化升维商业高峰论坛暨2019大悦城控股商业品牌推介会”上，大悦城控股集团股份有限公司总经理助理周鹏表示，面对行业新态势，大悦城控股要以文化作为未来战略与品牌建设的核心，努力将大悦城打造成文化的平台与品牌的秀场，实现商场、内容生产者与外部资源的共生共建。“未来，大悦城将通过营造主题场景等方式，实现文化与商业的全维度融合，通过不断导入、运营与生产文化内容，为品牌赋能，实现从商品渠道商、内容平台商到文化运营商的转变。”周鹏说。

“以文化作为未来战略与品牌建设的核心”并非心血来潮。在大悦城控股决策层看来，当下，文化成为商业的关键要素，文化的商品化也加速了文化与商业的融合。数据显示，68%的消费者会因品牌所传达的态度对品牌产生较强的价值判断，27%的消费者会因品牌富有文化内涵对其产生兴趣，15%的消费者偏好与自己价值观一致的品牌。这意味着，文化已经成为唤起消费者共情、强化品牌本质的最佳切入点之一。

此外，增加商业的文化要素还可以加强对青年客群的吸引力。经营客群一直是大悦城控股商业发展的核心思想，而青年正是大悦城的核心客群。12年前，大悦城控股针对18岁至35岁城市中高收入群体打造出首条商业产品线“大悦城”。通过原创主题街区、自创品牌活动、自造IP、社群运维等方式，如今的大悦城已逐渐成为城市青年的文化地标。

今年，大悦城控股又发布了以“青年引力场”为核心的全新品牌行动计划，不断强化其在目标客群心中的品牌形象。以北京朝阳大悦城为例，最新统计显示，目前朝阳大悦城25岁以下客群占比达32%，35岁以下核心客群占比达81%，呈现出明显的客群年轻化态势；26岁至30岁消费者“客单价”为各年龄层中的翘楚；化妆品、潮流休闲等品类销售同比提升15%；新开主题街区客群人均消费平均为全场会员的4倍，销售拉动效应明显。

如今，作为城市公共空间的重要组成部分，购物中心的自身定位与社会功能早已突破纯商品售卖，成为“人与商业融合”的场域。周鹏表示，在消费升级的背景下，未来，大悦城控股将继续坚持精细化运营，不断以文化的力量推动商业“升维”，以统一的品牌形象、清晰的发展战略、丰富的产品线与高品质的产品与服务为城市带来更多活力，为美好生活“添砖加瓦”。

生意经

风行发布家庭大屏全域生态营销战略——

让内容『流动』起来

本报记者　李治国

在日前举办的“2020风行聚视营销大会”上，北京风行在线技术有限公司发布“真生态”战略，并将以“大屏通”作为家庭大屏全域生态营销平台，力争为全行业提供高质量、高性价比的家庭全域生态营销服务。

战　略：

大小屏全渠道内容运营

今年对于“大屏”来说颇为不凡。一方面，行业从增量厮杀转为存量经营，价值挖掘的核心转向服务；另一方面，随着5G、AIoT的兴起，技术和运营正在催生大屏变革。业界普遍认为，这不仅将重塑大屏的消费行为，也将重构大屏的商业形态，“传统商业思维和秩序正在被颠覆”。

北京风行在线技术有限公司CEO周灿认为，更好的体验、更便利的内容获取方式以及更丰富的场景，是大屏存量经营、价值挖掘的基石。因此，在技术上，风行接连布局5G、AIoT、OS、APP、智能终端、大数据等；在内容上，既覆盖影视剧、综艺、体育等长视频，也不忘各垂直领域短视频，还涉足增值内容细分市场，以期用智能技术和文娱内容触达更多个体和家庭，全方位提升体验。

周灿表示，目前，风行已经通过风行电视、风行OS(操作系统)、橙子系列APP等成功触达约1亿可联网的家庭大屏。风行的“真生态”战略的核心就是推动公司升级迭代为“大小屏全渠道内容运营与营销服务商”，用专业服务迎接存量经济时代的到来。

方　式：

打造全域生态营销平台

周灿喜欢用“大而不通”形容当前的家庭大屏市场。一方面，全国范围内包括IPTV、DTV、OTT等在内的可联网终端已经超过4.5亿台，体量与手机网民相当；另一方面，截至目前，大屏资源依旧分散，跨屏互动及后链路均处于割裂状态。如何让大屏“既大且通”？

风行的“大屏通”就是针对这一问题推出的。它致力于为行业提供家庭大屏全域生态营销解决方案，包括资源整合、搭建平台、细分场景和内容、营销产品化、客户价值交付五大范畴。

北京风行在线技术有限公司副总裁凌可花表示，“大屏通”拥有大量自营内容和聚合内容，“全来源&全品类”内容建设可以满足大屏多元需求，包括海量综艺、热播剧、大屏短视频库等，内容建设较为符合家庭大屏场景要求，可为大屏营销保驾护航。

“‘大屏通’不是唯一的营销资源整合技术平台，但却是唯一的大屏全域生态营销平台。”北京风行在线技术有限公司COO易正朝表示，“大屏通”以领先的大屏数据技术及深入的场景重塑为驱动力，深刻洞察家庭场景、内容、体验以及整个大屏生态，持续探索家庭大屏受众需求，为大屏营销创新提供更多可能。

目　标：

引领行业共创全域生态

整个大屏产业正面临着越来越大的转型压力，如何利用好自身优势，开发新业务，挖掘新价值，积极应对“大屏的下半场”？周灿表示，风行希望打破大屏原有的局限，用技术赋能产业，在推动产业变革的同时探索大屏价值，挖掘新的业务模式。

业内人士认为，目前风行拥有全域生态布局，包含从大屏到小屏，从软件到硬件的完整链条。这一方面保证了风行能够以最快的速度完成产品迭代，另一方面也为5G时代产品间的软硬结合和多场景融合铺平了道路。基于这样的前提，风行推出的“真生态大屏通”有望与全产业链上下游企业一道，面向体量巨大的家庭消费市场，深入整合OTT、IPTV、DTV等家庭大屏载体，引领行业共创全新的大屏全域生态营销价值。

信阳永豪轩家具公司：

寻求更大“朋友圈”

本报记者　冯举高

2017年才开始试营业，2018年就实现年产值1.2亿元，出口额位居河南省家居行业第一位，信阳永豪轩家具公司为何如此与众不同？

事实上，信阳永豪轩家具公司也曾遇到过不少挫折。“面对纷繁复杂的国内外经济形势，唉声叹气是没有用的，关键是要尽快转变思路，开拓新市场。为此，我们积极拓展‘一带一路’相关国家和地区的业务交流，向更广阔的市场寻求‘朋友圈’。”信阳永豪轩家具公司董事长徐道永告诉记者，为保持稳定经营，公司制定了“三保一降”工作思路，即通过更大的创新力度、更高的产品质量、更优秀的设计方案、更细致的服务努力实现“保订单、保增长、保就业、降成本”的目标。

近段时间以来，信阳永豪轩家具公司加大了欧洲市场拓展力度，并积极参与全球范围内的行业知名展会，通过顶级平台向消费者及大型供应商展示形象。目前，公司与西班牙、德国客户的商谈均取得积极进展。截至今年8月，来自欧盟地区的订单已经占到公司总订单的40%。

不过，对于徐道永来说，如此成绩并不是最值得兴奋的，真正让他心生自豪的是，即便在公司出口受阻的时候，公司也没有裁员，为稳定当地就业作出了贡献。统计显示，公司目前共有在职员工近400人，其中一线员工280人，正处于培训期待上岗人员100余人，月平均工资已超过4000元。根据测算，2020年公司二期厂房全部建成投产后，还可再提供1000余个就业岗位。

本版编辑　韩　叙　秦文竹