

## 优秀的团队，分工要明确：携程创业团队案例

携程创业团队的季琦和梁建章最初提出了创办一家旅游网站的概念，接着他们找了融资专家沈南鹏和酒店管理专家范敏，共同组成了携程的“梦幻四人组合”

携程成立以后，梦幻团队的优势被发挥得淋漓尽致。4人分工明确：梁负责公司战略确定和管理、沈负责融资、季负责技术，而范则负责具体业务以及市场。携程对范敏的评价是，他的加入使得携程初期的业务方向更加明确、整合更顺畅，因为企业需要有人脉有经验的人去沟通。但是，4人在对平台上的信息进行整合后发现，要靠做广告把企业做大不太可能，而且太大众化，一定要做具体的实实在在的产品。当时，全国已诞生近300家旅游网站，只有携程、e龙等少数几家最早意识到这一点，并成功转型。这奠定后来中国网络旅游市场的基本竞争格局。2000年开始，携程从单纯信息服务的提供，变成产品提供为主，信息提供为辅。他们确定的第一个产品是订房，并着手融资收购国内最早、当时最大的传统订房中心——现代运通。这个战略转向被认为是携程以后能获得飞速发展并奠定其行业“一哥”地位的关键一步。不幸，携程的计划正好遭遇2000年汹涌来袭的互联网寒潮。不过，梦幻团队的基因注定了携程的坚定与有条不紊。4个伙伴沉下心来，一点一点地克服，该做技术的埋头做技术、该抓管理的还是严格抓管理，会融资的则在外面长袖善舞。在越来越多的同行被汹涌的泡沫所淹没之后，携程脱颖而出。范敏说，“能躲过那一劫，确实得感谢我们的梦幻团队。因为找风险投资，首先得把你的团队拉出来给人家看一看。事业能否发展，团队是首要的。”

### “接电话”抒写的互联网传奇

2001年3月，携程已经成为国内最大的酒店分销商，10月宣布盈利。2002年3月，携程迈出了关键性的第二步：收购北京海岸机票业务，并于10月建成中国最大的机票预订中心。作为劫后余生，而且活得很好的互联网公司，这时的携程做了一个让业内倍感不解的选择：没有守候“网上购物时代”的来临，而是着手扩建后来被称为亚洲第一的呼叫中心。范敏说，这个决定是经过深思熟虑的，从那时起，标准化服务的呼叫中心被作为携程的核心竞争力来打造。“毕竟，我们生活在中国，中国人的传统还是相信直接沟通。”2003年，非典来袭，全国旅游市场一片冷清，携程呼叫中心的1000多名员工被全数保留。而正是这批生力军，使得携程在非典结束后强力反弹的市场中攻城略地。2003年12月9日，携程在纳斯达克上市，成为中国互联网寒冬后海外上市的第一家，携程攀上传奇之旅的第一个巅峰。范敏说，员工是携程最宝贵的财富。每个员工进携程都要经过3个月的培训期，培植“服务DNA”，“理念、制度加技术，这样事情就能做到位了。”

只专注一件事：携程70%的业务来自传统的呼叫中心。如拨打携程的免费订票电话，你会感觉每次接电话的似乎都是同一个人：20秒之内一定会接通，语气轻柔，一般180秒内就能完成预订。当然，这个传统的呼叫中心并非简单地接电话，后面有高新技术的预订网络平台做支撑。今年，携程更是在同行业中率先实现即时预订。携程旅行网服务副总裁孙茂华说，接线员怎么说，说什么，说多长时间，都是经过长时间讨论再确定的。“最初，我们将接线员的对话录下来，几个高层围在一起一遍一遍地听，一个字一个字地斟酌，最后才形成了目前的标准。”

## 折叠经营管理

10多年来，一直在旅游行业里经营，范敏对这个行业的理解就是：你怎么接电话、怎么让人家给你东西、怎么把东西递给人家、怎么说谢谢，这些细节堆在一起，就反映出你有没有可持续发展的核心竞争力。和范敏接触较多的人都听过乌冬面的故事。那是[日本大阪](#)一家规模不大的乌冬面馆，装修布置大方整洁。里面的服务员是“老大姐”，穿着日本的传统和服，看得出来服装面料都很好，“这里的服务彬彬有礼，让你感到非常温馨，因为是老太太为你服务，有一种居家的感觉。灯光也非常柔和，店里整洁干净，你看了就很舒畅。面条装盆非常整齐，口感好，每一样都让你感觉无可挑剔。”更让范敏感慨的是这家面馆的老板。他已经做了20年，所有的梦想就是将自己的乌冬面做成大阪地区最好的面条。“在中国，如果5年之后这家面馆还活着，可能老板马上就去做[房地产](#)了。”在范敏看来，这家店包含的服务概念，正是携程一直努力的方向：把简单细微的事情做到极致。

范敏强调，携程能成功，不是因为打造了酒店预订、机票预订和度假业务等几大盈利点，而是因为只专注做好一件事。先埋头做酒店业务，成功之后再开发机票预订、度假业务。携程的原则就是，每推出一个新项目之前，必须保证现有业务已非常完善。“如果当初这些项目一窝蜂地上，携程肯定做不成现在这样”。

## 企业背景

2000年，携程网成立之初，第一个目标是成为中国最大的酒店信息服务预订平台。当时这种想法可谓[前无古人](#)，但这样的背景恰恰提供了一个成长的机会，携程网的创业者比较敏锐地看到了这一点，以酒店作为第一个突破口切入市场，从而开创了一个新的行业。但任何创业型公司如果想迅速做大，仅仅依靠自己的资金都是不够的，当时携程的创业者们认为第一轮投资非常重要，就好象婴儿过了[满月](#)就可以挺过去，否则就会夭折。

在最早谈的时候一定要把对方看成是一个合作伙伴，要把信心告诉对方。因为投资方尤其是[风险投资](#)方，投入到企业要承担非常大的风险，但是[企业发展](#)方向对于他们来说又是[信息不对称](#)的，作为一个企业老总来说，一方面既要把自己的企业卖个好价钱，另一方面又要把自己的所有情况跟投资方讲清楚，在一个平等合作的基础上，在一个信用的基础上才能谈成，如果没有信用的话，大家相互勾心斗角，是谈不成的。风险投资的投资要素，第一是人，第二是人，第三还是人。在人力这方面的评价过关之后，才谈得上市场和技术，因为技术是客观的东西，[人力资源](#)才是最根本的。

[IDG](#)选择了携程网，最重要的是基于几位创业者以前的[履历](#)，基于他们以前在各自岗位的成功。当时携程的几位创始人，在组建公司以前在各自领域里已经做到相当不错的状

态，而且在创建公司时已经互相认识和了解，不像那些临时组建的团队，很容易发生摩擦和冲突。另外他们挑对了时机，他们要做的东西在美国当时正好有一个相对成功的东西。