

行天下

携程十年

一九九九年——二零零九年

居天下之广居，立天下之正位，行天下之大道。

——『孟子』

学林出版社

行天下

携程十年

一九九九年—二零零九年

应长天 周密 著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

行天下——携程十年 1999—2009/应长天,周密
著. —上海:学林出版社,2009.12

ISBN 978 - 7 - 80730 - 956 - 7

I. ① 行… II. ① 应… III. ① 旅游业-电子商务-商业企业-概况-中国-1999~2009 IV. ① F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 221527 号

行天下——携程十年 1999—2009



作 者——应长天 周 密

责任编辑——叶 刚

封面设计——鲁超楠

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司

印 刷——上海展强印刷有限公司

开 本——710×1020 1/16

印 张——18

字 数——35 万

版 次——2009 年 12 月第 1 版

2009 年 12 月第 2 次印刷

书 号——ISBN 978 - 7 - 80730 - 956 - 7/K · 59

定 价——36.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

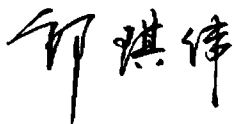
序

10年,可以是白驹过隙,也可以是狂飙突进;10年,可以是风光无限,也可以是峰回路转。10年时间里,携程旅行网抓紧机遇,伴随着中国旅游产业及互联网产业的快速发展克难攻坚,从草创到成功,成为旅游和网络相互结合、共现双赢的样板之一。

从1999年兴起全球互联网投资高潮催生中国第一批旅游网站开始,携程旅行网一直走在前列,并创造性地将新型在线旅游企业与传统旅游分销商相结合,为行业发展带来了新的动力。同时,携程便捷的免费电话预订服务、先进的服务体系、完善的网络技术、广泛的合作方式让旅游产业呈现出更为多样化的特征,也使得在线旅游产业成为旅游业发展中不可或缺的组成部分。

衷心希望携程旅行网能够不断创新,努力向世界级的旅游服务企业方向发展,为中国旅游产业又好又快发展做出更加积极的贡献!

中国国家旅游局局长

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three main characters: '邵', '琪', and '伟'.

前言

携程十年,改变中国旅游的十年

10年,到底意味着什么?

10年,可以是庄子《逍遥游》里“朝菌”的三千多个轮回,“蟪蛄”的十个生死;10年,可以是梅花的几度凋谢,也可以是等待昙花一次最美丽的绽放;10年,在世人眼中是从懵懂孩童到翩翩少年,是从青涩到成熟的蜕变;10年,也可以是从梦想到实现的百转千回,也可以是辉煌与失败之间的跌荡起伏;10年,还可以是“南柯一梦”的恍惚隔世,是“庄生梦蝶”般的“欲辩已忘言”。

10年之前,4个年轻人组成了一个“梦幻”团队,带领一批热血青年,抒写了一个故事的开端。10年之前,从上海天文大厦开始,携程在创造中国旅游服务业的一个个传奇。

10年之间,日益壮大的携程团队仍然在继续着这样的传奇,在他们的努力下,一个又一个纪录,一个又一个奇迹,在不经意间,被一一实现,又被自己一一打破。当携程的市场份额超过其他竞争对手的总和,当携程模式为竞争对手不断复制,当携程理念成为行业标杆——携程,可以为任何对手所模仿,却难以被任何对手所超越。

10年之后,站在位于上海市长宁区凌空经济园区的携程网络技术大楼前,人声鼎沸,人潮川流不息。从十年前寥寥数人的旅游资讯提供商,到现在成为亚洲旅游行业最大的呼叫中心,携程每天都在为十多万人提供机票、酒店、度假、商旅预订服务。

10年,携程在创造了一个业界奇迹的同时,也彻底改变了人们

的旅行方式和理念。在它出现之前，中国没有一个全国性的机票预订平台，没有一个真正意义上的全国酒店预订中心，没有一个真正意义上的旅游资源电子分销平台……

曾经，出差，订一家酒店、订一张机票都需要托人找关系、开后门。如今，足不出户，一个电话、一个点击就能轻松预订。

过去，去旅行社预订团队游是人们旅游唯一的选择，“上车睡觉，下车拍照”是消费者无可奈何的唯一旅行方式。如今，只要轻点鼠标，在网络上花上几分钟就可以预订个性化的旅行行程。无论你身在何处欲往何方，得到的服务都是统一的高标准服务。

或许，携程改变人们旅行生活的故事还将延续，旅行的意义也随着这个不断创新的网站得到升华和丰富。

旅行，不再只是简单的观光游览，不再只是世俗的走马观花，旅行，还可以是一种追求内心宁静的真实体验，还可以是一种寻求灵魂净化的身体力行，还可以是一种抛却物质和世俗的束缚，全身心投入的自在旅途……

从某种意义上说，携程改变的不仅是旅行预订方式，更改变了旅行的意义。

应长天 周密

目 录

CONTENTS

序

前言 携程十年,改变中国旅游的十年

第一编 横空出世(1999—2002 年)

第一章 草创(1999 年)

激情年代 5

为什么是旅游 7

团队确立 9

做旅游门户 11

第一轮融资和网站上线 13

携程人忆往昔(一)“携程”LOGO 的诞生和演变 江 浩 17

携程人忆往昔(二)我和中国最大的旅游资讯网站 杨 涛 19

第二章 崭露(2000 年)

沸腾的年代 22

第二轮融资 23

突如其来的寒冬 25

并购现代运通 27

携程模式 29

网站服务提升 31

第三轮融资 33

携程人忆往昔(一) 众里寻他千百度——昔日现代运通的“寻爱”之

旅 王胜利 36

携程人忆往昔(二) 忆携程收购现代运通的小插曲 刘京平 40

第三章 突破(2001年)

加入 WTO, 机遇与挑战并存 42

呼叫中心 43

再次发力 45

管理提升 47

“小米+步枪+原子弹” 49

从线上到线下 51

携程人忆往昔(一) 我与携程二三事 唐效锋 54

携程人忆往昔(二) 携程网络市场部那些事 邹宏宇 57

第四章 奠定(2002年)

西湖论剑 60

收购海岸与异地出票 63

度假“牛刀小试” 65

技术和服创新带来业绩高速增长 67

投资建立经济型连锁酒店——如家 71

踌躇满志 72

携程人忆往昔(一) 超越 丁 汉 74

携程人忆往昔(二) 携程往事 朱剑岷 76

看媒体说:

软银神秘注资“携程”, 旅游网京城争霸——摘自《中华工商时报》 78

携程出言轻松: 在中国做电子商务并不难——摘自《中国经营报》 78

携程: 从互联网到“互联网+传统业”——摘自《经济观察报》 79

第二编 厚积薄发(2003—2005 年)

第一章 百炼(2003 年)

从大悲到大喜	87
携程的“严冬”	88
柳暗花明	91
蓄势待发	93
“有预谋”的上市之路	94
纳斯达克神话	96
携程人忆往昔(一) 携程的“非典战役”	戴蓓芸 100
携程人忆往昔(二) 坚持和耐得住寂寞	方继勤 102

第二章 纵横(2004 年)

春风得意	104
定位“自由行”	105
整合翠明国旅	107
品质至上	109
机票业务大发展	111
携程联名信用卡	113
渠道延伸	114
携程 5 岁了	116
携程人忆往昔(一) 携程七年有感	王肖璠 118
携程人忆往昔(二) 与梦想一起成长——市场合作 8 年成长道路回顾	章婷婷 119

第三章 绽放(2005 年)

盛世和携程换标	121
度假业务大发展	122
“小蜜蜂”事件和产品升级	126

技术优势成就领先竞争力	130
沈南鹏重返老本行	132
找到合适的 CFO	133
自然灾害保障基金	135
累累硕果	137
携程人忆往昔(一) NASDAQ 的开市仪式	孙 洁 139
携程人忆往昔(二) 我和携程的缘分	汤 澜 141
看媒体说:	
携程网重归纳斯达克之旅——摘自《财经》	144
携程网上市五大悬念——摘自《北京青年报》	145
携程的第二次“落地”——摘自《IT 经理世界》	146

第三编 中流击水(2006—2007 年)

第一章 闪耀(2006 年)

继往开来	153
范敏出任 CEO	154
六西格玛在携程	158
携程助力电子机票的推广	161
商旅通四海	164
“阳光”助学	167
全面开花	169
携程人忆往昔(一) 携程华南区大事记	张 平 172
携程人忆往昔(二) 1999—2009 岁月如歌——共携同庆华西区回顾	张国强 173

第二章 飞跃(2007 年)

从制造到服务	175
当发卡遭遇“审美疲劳”	176

服务改变旅行行业	179
服务 2.0 时代的到来	183
携程大学——为企业培养一流员工	186
携程网络技术大楼落成	190
携程人忆往昔(一) 我与携程共成长 施 琦	192
携程人忆往昔(二) 成长的烦恼——携程坐席 梁 玮	194
看媒体说:	
入侵者携程——一家互联网公司改变传统产业的简单秘密——摘自《中国企业家》	196
携程范敏的创新方程式——摘自《数字商业时代》杂志	197
寻找民企下一桶金 携程依仗服务 2.0——摘自《第一财经日报》	199

第四编 再上层楼(2008—2009 年)

第一章 瞩目(2008 年)

跌宕起伏的 2008	207
英文网站全面升级	208
荣获中国驰名商标	211
社会责任义不容辞	213
总理来访	216
星程酒店——创中档酒店第一品牌	218
度假体验中心“登陆”各大机场	220
团队游扩张	221
光芒璀璨	223
携程人忆往昔(一) 我在携程经历的三次行业“衰退” 庄宇翔	225
携程人忆往昔(二) 携程的小小“联合国” 崔继蓉	228

第二章 升华(2009 年)

在金融危机中逆势增长	230
------------	-----

发放旅游消费券,为旅游复苏助力	232
对服务的持续探索	235
“自由机+酒”	237
亡羊补牢	239
商旅再突破	242
酒店白皮书	244
“透明团”白皮书	245
大力发展现代服务业的意义	247
携程人忆往昔 携程十年管理会趣谈 孙茂华	249

看媒体说:

携程:从硬销到诱销——摘自《新营销》	255
携程:从价值入手打造中国服务——摘自《第一财经日报》	256

尾声 十年携程的光荣与梦想

附录一 携程大事记

附录二 携程荣誉

附录三 携程会员祝福

附录四 图表

后记

第一编 横空出世
(1999—2002 年)

编语：

1999 年的一个夜晚，在位于上海铜仁路一家酒店二楼的包房里，几个人正在一同用餐，其中四个年轻人显得多少有些紧张和忐忑。推杯换盏间，另几个人不时向这四个年轻人发问，而问题多少有些莫名，例如，再过十年，如果你们的企业做大了，你们准备干什么？

这四个被发问的年轻人，正是梁建章、季琦、沈南鹏和范敏，而不停向他们发问的，是来自风险投资公司 IDG 的章苏阳等人。

在经过几周的等待之后，这四个忐忑的年轻人最终获得了 IDG 的 50 万美元投资，携程的故事也从这里真正拉开了它的帷幕。

梁建章、季琦、沈南鹏、范敏，四个人也因为“携程”而走到一起，并组成了一个被称为“梦幻团队”的组合。

从草创的懵懂到业务不断尝试，从定位旅游资讯网站到定位旅行服务提供商，携程创始人团队用他们对于市场的敏锐洞察力和想象力，实现了一次又一次的突破和创新。

尽管期间遭遇到了互联网泡沫的影响，但是携程团队仍然用一次次漂亮的收购，实现了业务的不断拓展，从收购商之行团队，到并购北京运通，到收购海岸公司，为此后大发展，奠定了坚实的基础。

“不可复制”的携程模式，也在这几年里，用最为清晰的线路图，向世人一一展示。

回忆往昔，范敏曾经感慨：

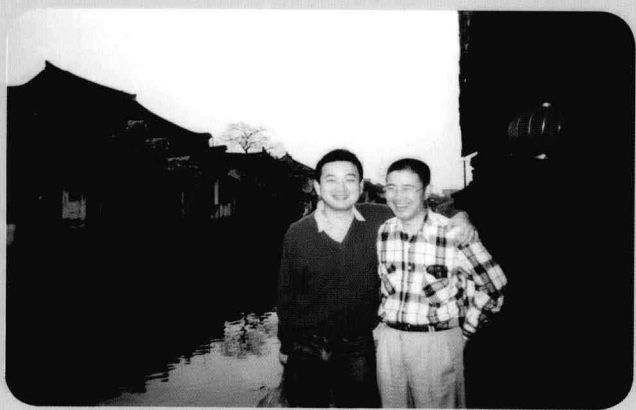
“我们在开创时期就争做第一，不当老二；

“我们在开创时期就以做中国最成功的旅游企业为己任；

“我们在这几年的奋斗中一直是低调地编织着中国的网络传奇，而我们的眼睛始终在关注着国外更成功的同行，我们期盼着有一天能登上世界强势企业的舞台。”



2002年, 携程虹漕路办公楼呼叫中心



左梁右季在西塘



携程“交大系创业组”



1999年, 携程天文大厦办公室



2000年, 携程港泰办公室



2002年, 黄山, 携程高层管理会

第一章

草创(1999 年)

鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。

怅寥廓，问苍茫大地，谁主沉浮？

——毛泽东《沁园春·长沙》

激情年代

这是一个充满机遇与挑战、梦想与激情的时代。

1999 年 1 月，中国互联网络信息中心(CNNIC)发布了第三次《中国互联网络发展状况统计报告》：截至 1998 年 12 月 31 日，中国共有上网计算机 74.7 万台，上网用户数 210 万，而到了 7 月，CNNIC 发布第四次《中国互联网络发展状况统计报告》的时候，我国上网计算机数已经增长到 146 万台，上网用户人数达到了 400 万。短短半年时间，中国的网民数量几乎翻了一番。这无疑在向世人传达出这样的信号：中国互联网经济将在相当长的一个时期内，成为中国经济发展的一个重要增长点，而更为深刻的影响还在于，互联网将真正开始影响人们生活的每一个角落。

1999 年，另一个令人引起无数回忆的事件，当属股市的“5·19”