

# 旅游创业启示录：战略、竞争及价值观

同程集团创始人 董事长

吴志祥

# 同程的十四年

2004



2018



十四年后听到的公式

企业成功 = 战略 \* 组织能力

## 对战略的拆解

**战略 = 流量红利 \* 行业毛利**

- 流量红利-行动策略
- 行业毛利-行业选择

## 流量红利

第一次：如何从两个上市公司中间抢出5%的市场份额？



“**侦察部队+数据驱动+快速反馈**”，三年抢占5%市场，营收逐年翻倍

**侦察部队+中枢神经+资源调配+ALLIN**

## 流量红利

第二次：如何从1年时间从无线第18名到第三名？



ALL IN 无线事业部，“一元门票/酒店/周末”战略,短短半年时间，App装机量突破一亿

**资本先行+先动组织+再动业务**

公司的惯性思维，前一次成功的成绩和经验往往成为下一次成功的障碍和桎梏。

## 流量红利

第三次：如何拥抱超级APP，一年时间，成为小程序第一股



**聚焦战斗系统，成为停泊在微信这艘航母上的“最强战斗机”**

**一年时间，同程艺龙，微信小程序第一股**

**打赢仗就是最好的团建，站在月球看地球**

## 流量红利

第四次：如何18个月估值从1000万到20亿

“独立小机构+隔离”  
内部创业孵化机制



社区团购平台“同程生活”

- 高频场景（提升LTV）
- 私域流量（低成本触达用户）
- 供应链反向定制（降低损耗）
- S2B2C
- 合伙人制

多样性+适度隔离+生态土壤



# 行动策略：如何把握流量红利？



流量迁移没有规律，任何人无法提前预测

看到容易，做到难

流量红利的背后是企业的拥抱变化的能力

## 思考题

订度假线路、订机票，做酒店、三选一，干什么？

看似都是旅游业，但实则并非一个生意！

- 订线路：3万家旅行社，3家上市，万分之一的上市可能
- 订机票：90%的倒闭可能
- 订酒店：行业毛利15-30%，6家上市

## 第二部分 战略如何落地？

### ——组织能力

# 组织能力打造



$$\text{组织能力} = \text{创始人} * \text{平行竞争} * \text{借假修真}$$

**企业成功 = 战略 \* 组织能力**

**战略 = 流量红利 \* 行业毛利**

(行动策略)

(行业选择)

**组织能力 = 创始人 \* 平行竞争 \* 借假修真**

# 未来同程



两个1000亿



投资/加速/孵化



业务合作对接

THANK  
YOU

谢谢观赏