



每日响应上千亿次定位及路线规划请求

地图升级 圈住7亿用户

专家
点评

如 Google、苹果和阿里巴巴等,全世界最重要的“地图公司”,都没有找到好的盈利模式,但是他们认可地图的价值,并基于商业本能的占有策略,都在不断加大技术和资金的投入。

正是平台思维,或者说生态思维成就了高德,高德的平台思维基于其专业能力之上,代表了未来的方向。但现在还仅仅是个开始,这个平台还需要更多第三方进入,还需要接入更多用户,还需要更好的开放性,这样才能将算法不断优化,才能为第三方拿出解决方案。

如果地图公司都是平台型公司,那么,作为产品的地图是不会盈利的,因为它要保持开放性。同时,地图沉淀了大量用户数据,就相当于科技基础设施,它就能更加容易的为第三方提供服务,帮助第三方获益而不是去争利。

独立学者、财经作家 郝亚洲

本报记者 刘艳

四川九寨沟地震后,百度官方微博发布了一张路况信息截图来自高德,而非自家的百度地图。

“即使是百度,用高德也成了习惯。”这当然是一句玩笑话,却点出了一个事实:如今,百度和高德是地图领域的双雄,也是中国市场真正拥有互联网地图能力的两个“玩家”。

事实上,在很多人眼里,被阿里收入旗下时,高德不过是其丰满布局的一个小棋子,如今,高德已经成为阿里最具价值的资产之一。

高德集团总裁俞永福8月22日对科技日报记者说:“目前成长仍是高德第一要务,阿里仍不对高德提商业化时间表。”

——从厚做薄—— 两次调整奠定领先地位

俞永福执掌高德时,阿里不提盈利预期。三年后,高德活跃用户增长超10倍,连接世界和网络世界的核心节点地位越发明显,它的不可替代性及巨大的商业价值空间,让阿里想对它没信心和耐心都难。

俞永福说:“所以我们愿意继续给它更多时间。”在还是地图技术提供商时,高德虽不像现在这样家喻户晓,却也是纳斯达克敲钟那拨的“成功者”。但是,2013年8月29日,高德宣布移动端地图(导航)免费,约等于放弃了每年2亿元的收入,对高德来说,这不是小数目。这种“壮士断腕”,让高德进入高速增长通道,从地图技术提供商转型为互联网服务运营商。

2014年,和阿里整合并完成私有化后,高德不再背负上市公司的业绩压力、经营压力和销售压力。俞永福进入高德后的第一个大动作就是提出,“放弃在O2O领域的布局与竞争,开放LBS端口,允许其他商户接入。把所有精力放到高德最核心的地图与定位业务。”

此时,成为各种O2O服务的入口是地图商业化实现的主要方向,俞永福把地图从“厚”做“薄”的战略,遭到很多人的质疑,认为这是在“自毁前程”。

俞永福强调的是:“理论上,能够与位置服务结合的业务特别多,比如在地图服务里加入团购,把出行导航变成团购导航,或者让用户基于位置看

新闻等等,但这不是高德所应坚持的专业服务。”

立足于把出行服务做到极致,再次放弃“现金牛”业务,将无关紧要的东西从地图中剔除后,高德收获了这样一组数据:高德地图已是国内十大移动应用之一,拥有超过7亿用户,开放平台每月服务设备更是已超过11亿部,服务活跃APP超过30万个,每日响应上千亿次定位及路线规划请求。

——出行标配—— 从活数据演变成活地图

从查询位置,到精准导航,再到要求现实世界的变化无差别、无延时映射到互联网地图上,地图的生产面临着巨大变革,亦考验着图商的应变能力。

“我们正在采取一种全新的方式做地图,数亿的高德用户每天使用地图和导航服务,所以哪里路不通了,哪里哪里店关了,我们都可以很快知道。这些活的数据让地图开发永不停止,让地图每一秒钟都不一样。”高德地图技术副总裁于志杰去年底接受记者采访时说:“因为今天用户需要的是毫秒更新、变态准确的地图,一张活的地图,而这一切,都基于活的数据。”

在互联网地图行业,如果把竞争力比作一个人,它的“上半身”是企业提供的产品能力,“下半身”就是数据能力,而数据是支撑产品的核心要素和基点。

“地图数据是我们用脚一步一步量出来的,是用专业的车轱辘跑出来的,是用我们的航拍飞机飞出来的。除了数据采集外,高德在数据处理方面已经达到了国际领先水平。”于志杰说。

相比将传统的PC互联网业务搬到手机上的移动互联网存量业务,俞永福更钟爱基于移动互联网创新出来的增量业务。他说:“我信奉专注而专业,就像腾讯之于即时通讯和游戏,高德亦是地图领域专注专业的典型代表。未来十年,这些业务会实质性地改变每个人的生活。”

正是因为“下半身”有这样深厚的数据和技术积累,才让高德的“上半身”——地图导航产品,能够真正解决用户的痛点需求。2016年10月15日,高德宣布在自动驾驶技术开发的3年测试期内,免费向合作伙伴提供高精度地图支持。这一举动,几乎让国内所有的自动驾驶玩家,都扑进高德的怀抱。

据俞永福介绍,高德地图如今已是用户、应用、汽车、交管四大群体的“标配”。这种“行业标配”的地位,让高德可以建立起一个可以无缝连接整个交通出行行业,人、车、路形成闭环生态网络。

随后,高德抛出了连接一切交通工具和出行方式的大出行战略。

——高效平台—— 锁定交通科技基础设施

经历了放弃O2O服务,专注位置和出行的“从厚做薄”战略后,高德开始“从薄做厚”,向交通产业科技基础设施提供商全面升级。

7月27日,基于高德地图的全新一站式公共出行服务平台——高德易行平台上线,滴滴出行、神州专车、首汽约车、摩拜单车、飞猪等出行服务商,作为首批合作伙伴接入该平台,高德的“云+端”大出行战略浮出水面。

俞永福特别强调:“我们不做私有平台,也不做出行服务商,更不会与合作伙伴争利。这个一站式的公共出行服务平台,为用户、企业、政府三方提供科技基础设施和公共出行服务。”

高德集团副总裁董振宇表示,现在,用户常需要使用多个APP,甚至多种方式才能完成一整套出行。在“端”上,用户可以通过“易行平台”自由选择从任意起点到终点的个性化规划,采用不同交通出行方式的组合出行,并为企业的出行服务提供地图支持,进而获得海量数据并上传至云端。高德将通过交通大脑对云端数据进行处理,进而用来反馈用户与企业,并将其共享给交管部门,从而提升整个社会的交通效率。

连接了用户、交通工具以及出行服务对高德意味着什么?

“高德地图会变成一站式超级出行APP,连接会让高德获得关键数据。高德很可能成为一个极为高效的赋能平台,高德几年来基于未来核心能力的打造已见成效。”8月22日,独立学者、财经作家郝亚洲对科技日报记者说:“作为平台,高德是在协调政府、企业、用户三方的资源,这背后有一个很深刻的关于未来的洞见,就是如何处理有限资源和无限效率之间的关系。这也是当下‘共享’这个概念不断被人提及的原因。”

郝亚洲说:“高德并非天生的平台型公司,甚至算不上互联网公司。它从一个专业化公司转型为平台型公司,从一个传统产业公司转型为互联网公司的过程很经典,在国内的商业案例中,很难找到这样成功的案例。”

管理速递 136

饱和效应 增长并非无极限

企业的管理活动是一项动态的过程,不能指望“一招鲜,吃遍天”。有些企业特别迷信自己引进的管理软件,认为有了这样的软件,企业的管理就健全,其实远远不是这样,软件最多只能解决企业在某个方面的问题,而且只能在特定的环境下才能发挥出软件的价值。企业的收益不是都可以永远上升的。



什么是
饱和效应

可以做这样一个实验:将食盐放入水中,一开始食盐能溶解,可是到后来,食盐就不再溶解了,盐水也变得很混浊。这是什么原因呢?按照物理和化学的说法,这叫食盐水已经“饱和”了。所谓的饱和效应就是指在一定温度和压力下,溶液所含溶质的量达到最大限度,不能再溶解。

与此类似,管理者在实际工作中,往往能发现这样的现象:一项管理创新或者管理变革能给企业带来的收益是有一定限度的,当到达这个限度后,企业将无法从该项管理创新中获取收益;通过实施ERP系统,可以有效降低企业的成本,可是当成本降低到一定程度以后,就只能稳定在这个水平,如果想继续降低成本,需要在此基础上进行细致的管理诊断,以期能发现新的成本降低的路子。



解读

大企业病就是典型的饱和效应。大企业病是一种组织病,要治愈自然得从组织结构、制度的重新构建——即组织重构着手,惟其如此,才能提高公司管理队伍的效率,进而提高整个公司的应变能力。组织重构往往伴随组织紧缩或紧缩规模。针对病态组织过于臃肿、庞大的组织结构,组织紧缩无疑是一种最为有效的方式。美国《财富》杂志所列全球500家最大公司中,100%的公司都进行了不同程度的组织结构调整,其中绝大多数都是采用组织紧缩的方式。

组织紧缩可以通过以下几种方式来实现:紧缩组织层次。患有大企业病的组织采用的是“金字塔”式的层级结构,缺点是层次多、机构庞大,阻碍了信息的畅通和决策的正确执行,并且导致组织协调成本上升,缺乏活力,效率低下。当今信息技术的发展,使得信息能快速和低成本地在管理者及劳动者之间共享,企业组织的等级结构已不再受到管理幅度的限制,很多原来纯为“信息中转站”的多余管理层已完全没有存在的必要。

紧缩规模。紧缩组织的规模包括改进组织结构、裁减冗员,以及缩小业务范围。相对于大企业而言,小企业具有灵活机动的特点,其市场反应能力也因简单的信息传递和决策环节而快捷无比。大企业通过转换机制,采取小企业的运营方式,也可达到紧缩组织结构的效果。

可以看出,这种大企业病就是饱和效应发生作用的最好佐证。这些组织往往沉溺于一时的成功,看不到自身与同行业国际先进水平的差距,使企业自身的发展受到很大的限制,而只有不断地寻求管理突破,才能跳出发展中的瓶颈,在日益一体化的全球经济中谋得一席之地。

启示



“饱和效应”能给管理者哪些启示呢?

管理者要认清这样一个问题:任何一项管理创新或者管理变革所能带来的收益不是可以永远上升的。

要突破管理中的饱和效应,就要不断地实现管理突破。管理突破要从认识自我、改变自己、超越自我入手,实现自身能力与人格的提升。

想避免管理中的饱和效应,在管理思路上必须突破自我设限的定式,需要做到以下的四点:第一,要改变相关的假设以实现自我突破。第二,通过观察与倾听,实现管理突破。第三,感悟应用,促进管理实现突破。第四,交流提高,相互学习促进整体水平提高,保证管理突破。

(本版图片来源于网络)

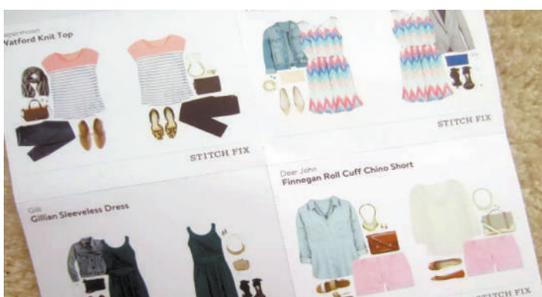
数据加持 这家电商帮你把试衣间搬回家

世界之窗

本报记者 李伟

在美国,有这样一家奇葩电商:它会根据对用户身高、年龄、爱好、需求等50多项参数的挖掘,从大量库存中精选一组备选商品,再由4000位造型师(大部分为兼职)中的一位做发货前的精选;最后,再将确定的5件衣物装到统一的纸箱中寄出。随之寄出的还有造型师提供的服装搭配参考卡。

用户收到货品后,如果挑选成功,可以享受标价25%的优惠,费用中包含20美元的造型费。更关键的是,如果客户一样也没看上想退货,企业也照单全收不收一分钱运费,就是所谓的“无限退换货”。



寄给用户5件衣服的纸箱中,还附带这些衣物的搭配参考卡。

这家电商名叫Stitch Fix。在中国国内,Stitch Fix有一小众追随者,但大多数中国的消费者采取观望态度。毕竟,没有任何担保背景的免费邮寄上门、帮客户把试衣间搬回家的做法,在当前国内信用体制不健全的情况下,很可能遭遇极大风险。

不过Stitch Fix近期却透露,该公司2016年整个财年的净利润达7.3亿美元。

“Stitch Fix的核心竞争力在于大数据算法下的精准销售。”国际品牌战略分析师郭清8月21日告诉科技日报记者。如今,大数据已成为商业领域的新能源,像水电煤等基础能源一样不可或缺,“尤其是新零售时代,如何收集、分析和应用大数据将成为驱动商业发展最强大的动力源。”

在Stitch Fix创始人卡特里娜看来,人们消费

的本质需求无非是买到合适的衣服,但没多少人真正喜欢在商场里泡一天,或者每次都要打开几十个网页进行对比挑选。“这种努力投顾客所好的销售模式,在男性或者中高端消费群体中可能更有市场。”郭清说。

如今,电商领域的诸多创新,包括实景购物、推荐链接等,都是围绕让商品更便宜和购物更快捷这一中心。而Stitch Fix采用了“百分之百推荐”的理念和模式,即帮助用户找到他们喜欢的服装,以用户为中心,突出个性化。

“我们并不把那些没有被买下的衣物当成退货看待,而是像实体店那样,它们只是顾客试过的服装而已。我们希望用户把盒子里的5件衣物都试一试,没有要求也不奢望能全部买下来。”卡特里娜说。

然而,Stitch Fix模式即使在观念超前的美国,也遭受过冷眼,曾被20家风投公司拒之门外。转机出现在一位美女粉丝身上。这位Stitch Fix的忠实拥趸把每个月的可支配收入都花在了打车和Stitch Fix的造型服务上。她的举动引起了老板的注意,这位老板就是素有硅谷智者之称的标杆资本(Benchmark Capital)高级合伙人、Uber投资人之一的比尔·格利利(Bill Gurley)。好奇心驱使他一定要见Stitch Fix创始人一面。

结果一见面,卡特里娜就亮出了前三年资金流和损益表,而格利利也做了投资生涯中最快的决定。毫无疑问,比尔·格利利看中了Stitch Fix将大数据技术运用于业务领域各环节的能力和理念。”郭清说。