

挺进2020

落实干部大会精神

# 企业整合中，互联网基因可以复制吗？

首席记者 李修惠

当一家年轻的轻资产互联网企业与一家老牌重资产传统企业协同整合后，一轻一重，一老一少，他们的“1+1”将大于2，还是小于2？

近日，安吉汽车租赁（享道租车）发布2019年公司营收与利润情况。2019年，享道租车实现整合后首年扭亏为盈，公司自2016年以来的首次盈利。

## 协同资源，跑出互联网新速度

事实上，享道租车的前身——安飞士租车（即安吉汽车租赁有限公司）已深耕中国市场近30年。但近年来陷入了瓶颈期：市场竞争激烈，虽然已是佼佼者，但不打价格战难以生存，打了价格战难以盈利，一时进退维谷。

2019年年初，从上汽大出行战略出发，上汽集团与ABG集团达成股权变更协议，实现了对双方合资公司安吉汽车租赁有限公司100%的控股。2019年5月30日，上汽将其与同在出行生态圈的享道出行进行整合，实现企业租车业务和个人专车业务的协同发展。

“享道专车”面向个人出行服务，安吉汽车租赁则摇身一变，成为享道出行子品牌“享道租车”，面向企业级提供出行服务。

两家企业整合之初，享道出行上线运营尚不足一个月，这家年轻的企业要如何把它鲜活的互联网基因复制到曾是传统汽车租赁企业的享道租车身上，享道租车又该如何跟上享道出行的互联网速度，成为这两家企业协同整合时面临的最大难点。

享道租车成立后，就制定了为期6个月的3R重组战略，即分三步实现业务重

整，分别是重新定位、重新构架、重新启动。通过这三步，实现企业的一体化运营。享道出行CEO吴冰认为“企业级服务将会是互联网出行行业下半场的重点，我们需要抓住这个机会”，由确立“首选的企业级出行服务运营商”的新定位，关闭了亏损多年的个人租赁业务，重新定义了企业的目标及发展方向，从一个传统的车辆租赁模式转换和提升到为企业用户提供企业级出行服务的全方位运营商，

为企业提供一揽子的出行解决方案。

享道出行与享道租车协同整合后，享道出行把“目标明确、执行坚决、反馈及时”的做法带到了享道租车。公司定位及战略目标明确后，员工集中精力拓展企业用车业务。2019年，享道租车新增长租企业级客户249家、企业级专车客户30多家。

业务改变了，业务系统必须跟着改变。安吉汽车租赁的内部管理系统自2008年落地后就一直用到2018年，没有什么大的改动。刘云介绍道：“企业管理系统和用户系统最能反映我们产品的发展或变化，新的业务体系一定要有敏捷、灵活的系统支持。”

享道出行将自己丰富的研发经验和优秀研发人才输出到享道租车，协同作战，重新打造其内部管理系统和客户端系统。从2019年6月起，享道租车陆续上线了新的长租系统、车司管系统、企业专车系统、SAP系统和协同系统；在2019年11月发布了面向客户的企业智能平台，在大数据平台交付了自动化的管理报表和公司级健康指标。

享道出行与享道租车协同整合后，管理团队将极致运营的理念移植到享道租车：在对原有产品线进行梳理的同时，固化流程、优化控制节点、加强细节管控。无论是产品研发速度还是迭代速度，享道租车都在享道出行的推动下，跑出了互联网速度。“整个进度非常快，我们基本上是花了半年时间做了以前一年半左右的工作量。”目前，享道租车各系统基本保持每月一版的迭代进度，以满足外部客户与内部用户的各类需求。



## 技术赋能，打造差异化优势

对传统汽车租赁公司而言，“酒香也怕巷子深”。极端一点讲，如果不遇到问题，客户很难感受到我们提供的高品质服务‘高’在哪里。这种情况下，客户往往倾向于选择报价更低的租车企业。”享道租车华南地区经理无奈地表示，仅在服务上苦练内功是无法让享道租车从激烈的市场竞争中脱颖而出的。

当服务优势难以体现的时候，技术成了享道租车的差异化优势。大多数汽车租赁企业还在用电话和电子邮件与客户沟通相比，享道租车新打造的系统让用户体验更佳、更“互联网化”。

阿迪达斯广州分公司是享道租车的客户。2019年，由于阿迪达斯德国总部对其提出了成本考核要求，客户便要求系统可以实时监控单个订单不同阶段的时间花费，从司机出发到接到用车人，再到抵达目的地，每一个阶段都需要有清晰的监控。订单与订单之间的待命时长也需要有精确的记录，并且所有的用车管理流程，系统都能自动输出各类统计及结算报表，方便全面掌控用车的效率。

为了实现新的企业用车定制化需求，阿迪达斯找遍了国内许多汽车租赁企业竞

标，竞争对手给出的报价虽然都很低，但由于缺乏系统开发能力，全都无法完成阿迪达斯的定制化需求。享道租车凭借其在互联网尤其是移动互联网技术上的核心竞争力，轻松拿下这一优质客户的定制化需求订单。

当享道出行CEO吴冰在亚太卓越采购峰会上介绍完这一案例，阐述了享道租车挖掘并可实现优质客户对于企业级定制化服务的需求后，现场享道租车的展台便被客户们包围了。享道租车也因此拿下了该峰会“最具人气参展商”奖项。

享道租车成立后，不断保持渐进式创新。但其实，像阿迪达斯这样的定制化需求开发也是头一回。

为了更好地理解客户的需求，享道租车的产品开发人员专程飞赴阿迪达斯广州分公司，当面了解客户目前的需求。“我们也是边摸索边做，产品开发的难度肯定有。”今年1月，享道租车将完成该定制化系统的交付，产品开发人员决定，到时候再去一次广州，做交付演示。

从电话、邮件到网页、APP，工具的变革让享道租车在服务上的优势从后台走向前台，从“遇到问题才能感受到”变成了“从始至终

都能感受到”。享道出行在互联网技术资源方面与享道租车的协同，激活了后者的

新价值，增强其竞争力，进而实现用户规模和经济效益的双丰收。

## 文化融合，用新思路解决老问题

工业时代的效率，来源于明确的分工；未来的工作效率，来源于协同作战。在2020年上汽党委报告中，陈虹指出，应全面协同各企业的研发资源，形成共生型创新企业集群，最大程度避免创新资源的浪费。

对享道出行与享道租车而言，前者的优势在线上，后者的优势在线下。

享道出行在苏州开城前，需要让平台上的车辆与人员全部拿到合规证件。这一工作艰难而复杂，预计需要一个半月才能完成。

对苏州尚不熟悉的享道出行员工一筹莫展。此时，享道租车利用其在苏州的网点，充分发挥其在线下的协调、沟通与资源整合的能力，在10天内完成了所有工作，苏州开城工作得以顺利进行。

享道租车在工作中的痛点也能在享道出行手中迎刃而解。

“因为企业车队新购置车辆需要一个45-60天的流程，所以总有客户会打电话给经办的人询问进度。然后，经办人向行政，行政打电话给销售，销售发邮件给运营，运营再去问整车厂具

体拿车时间。”层层的沟通与询问费时费力。享道出行的产品研发人员了解到这一痛点之后直呼“简单”，随后着手打造了一个可视化流程，当客户完成签约后，车辆的采购、上牌、装修等进度都能在企业内部车辆管理系统和客户端APP内显示。可视化系统极大地提高了沟通效率，同时也能鞭策员工抓紧时间完成一系列代办事项，尽早交车给客户。

享道出行与享道租车横向打通后，双方业务协同开发的潜力巨大，保险、维修……产业链协同后，上汽移动出行生态的盈利空间会更大，而享道出行的互联网基因也会随之输送到上汽旗下更多企业中，用“互联网思维”帮助其他业务更快速地发展，进一步帮助集团加速向出行服务与产品的综合供应商转型。

以互联网技术改造赋能传统企业，让传统企业抓住互联网技术革新带来的红利，双方形成资源协同效应，合作共赢、成就彼此。享道出行给享道租车带来的改变，为传统企业转型提供了新思路。