

耿伟:选择创业就是选择希望

2月12日,大年三十的前一天,鞭炮声陆续响起,耿伟的礼品公司收到了一个期待已久的大礼包——一份价值12万元的订货合同。对于这一通过三轮竞标得来的“产品供销合同”,耿伟精神大振。他说,这个数额的合同,在去年3月之前,接的并不在少数,最高28万元的订单,也不会让他喜出望外。

在事业上一直“顺风顺水”的耿伟,从2009年3月开始,进入到“停滞”期。受大环境影响,他公司的销售额连续下降,在不少新老客户不再续约和撤销订单的时候,他选择了等待。

“没有人愿意等待,等待一个未知的结果,会让人饱受煎熬。”耿伟说,“人又必须学会等待,在等待中积聚成功的力量,在这种大环境下,未必不是一种好的选择。”

在大学学习市场营销专业的耿伟,2005年毕业后做起了销售业务。第一年,他在一家专营工艺品的公司工作,成为当年的业务骨干。第二年这家公司转型为礼品销售,他个人的年销售额就达到70多万元,成为公司的“销售冠军”。

天资聪颖有悟性、能吃苦,经得住磨炼;善于捕捉机遇,找寻市场切入点;懂得如何寻找客户,巩固客户、以及扩大客户群;精通谈判技巧,耿伟的个人能力在商海中得到充分展示。

事业上尝到了甜头,2008年3月18日,耿伟成立了自己的礼品公司——北京尚品通达经贸发展有限公司。

因为有了打工经历,又选择了自己熟悉的行业,耿伟创业的道路一帆风顺。购置样品、联系工厂、维护老客户、发展新客户,经过4个月的初期创业,他的公司就有了起色。2008年当年,公司的年销售额达到101万,纯利10万。正当他准备大展宏图,将下一年销售目标锁定在200万元时,一场始料未及的金融风暴波及开来。

此前,耿伟为扩大销售,已将公司从自己家里搬到北京菜户营附近的一个居民小区内,公司员工也增加到4人。要支付房租、工资,要购买办公用品,还要支付电话费、网站费等等,一个月的固定开支达到8000元,这还不包括要购买样品的大量费用。被迫裁员后,耿伟已无计可施,公司陷入两难境地。

2009年春节期间,一次偶然的机会,耿伟在央视一档创业节目中了解北京有一个能够帮助青年创业并取得无息贷款的机构,中国青年创业国际计划(YBC)北京办公室,这条新闻让他兴奋不已。抱着试试看的心里,他将相关资料递交到YBC北京办公室。经过严格的项目审核和认定,2009年7月,耿伟获得YBC资助的5万元人民币无息贷款,并在YBC的帮助下,找到了一位很好的创业导师,北京华财会计在线的胡云鹏。在导师的帮助下,耿伟学会了理财,他已养成了每天记账的习惯。他说,做好财务管理,就能控制风险。

如今的耿伟正在为新的腾飞做足准备。过了年,他要开始着手打造一个由4-5人组成的销售和设计团队;他还要丰富产品的销售种类,从目前的工艺品、促销类产品扩大到电子类、服装类产品;同时,他要进一步扩大和寻找自己的客户群。

“选择创业其实就是选择一种希望,困难来临,不能绝望。要冷静下来,认真思考,等待重新崛起的契机。”耿伟说,“等待是生存的重要技能,在等待中蓄积锐气,在等待中寻找商机。”

记者是从这个年轻人的脸上读出了自信与乐观。

(李晓果 汪明丽)

京东 CEO 刘强东:创业做大须越三道坎

创办京东商城11年后,刘强东终于休了一个长假——尽管被“禁足”在医院,但无论如何,对刘强东来说,这都是一段难得的闲暇时光。在不足10平方米的病房里,他计划用30篇左右的文章,梳理出11年的创业体会。

这是他早就想要做的事。这些年来,他和京东一直被市场鞭策着不断奔跑。在每年300%的增速中,他很难有这样静思的机会。

从传统零售商变身网上商城,从代理销售IT产品到经营所有3C产品甚至日用百货,京东商城在不断转型中,发展为2009年底收入近40亿元人民币、用户超过600万人的规模。然而,这个规模数字远不能让刘强东感到安全。实际上,他感觉危机越来越靠近。除了同为B2C渠道的卓越亚马逊也在快速扩张外,马云携淘宝也加入了竞争行列——马云希望用大淘宝平台为企业商家提供从事电子商务的技术、物流和其他资源。继淘宝商城以后,2010年1月初,淘宝电器城也将开业。如果大淘宝战略取得成功,那么,中国电子商务行业的游戏规则就有可能被马云改写。这显然是同样想成为中国电子商务游戏规则制定者的刘强东所不愿意看到的。

为此,在继续围绕零售大做规模文章的同时,刘强东和他的幕僚团队们已经在着手研究开放自己的电子商务平台。“没有规模就做不成大事,规模越大越安全。”刘强东对规模的敏感和渴望超乎寻常。他已经为规模奋斗了11年,以后的日子,同样绕不开这个目标:规模已成为京东未来定位市场的决定因素。

“被迫”的成长

京东商城最早并不是电子商务企业,它起步于中关村,最早是代理销售光磁产品的零售商。最风光时曾经有12家连锁店。如果不是2003年的“非典”疫情让刘强东决定关闭那些连锁店,转型电子商务,京东今天最多也就是另一个宏图三胞。

由于没有料到企业会如此迅速地成长,刘强东一开始只给京东弄了个二级域名。京东360buy的一级域名是在2007年才变更过来的。同年8月,京东凭借3C产品专业网上渠道的名声吸引到了今日资本近千万美元的投资。此后,京东不再满足于发烧友级的客户规模,而立志要扩展到大众消费者市场,并以此开始了IT以外的3C数码和家电类产品的销售。很快,大家电成为这类产品中市场份额最大的一块。2008年初,京东拓展了大家电品类,进入了传统零售巨头国美、苏宁的领地,很快赢得了

“网上国美”的称号。

在从IT跳跃到3C后不久,京东又一跃进入百货领域,这也是“规模”倒逼下的战略。刘强东坚持认为,3C产品用户对单一产品的重复购买率相对较低,吸引回头客、维护客户忠诚度的成本相对较高。京东要培养忠诚客户,最便捷的方法就是在现有品类之上,增加重复购买率高的产品,这样才有助于提升规模,而百货就具备这样的属性。

规模的悖论

京东这11年,被市场赶着跑的不仅是经营模式和品类。它们的业务支撑资源,诸如物流体系、售后服务体系等,也是基于市场告急而被迫启动建立的。当初刘强东赋予京东二级域名时,根本想不到京东能做成今天的规模和业绩。京东今天的成就,依赖于刘强东对零售的本能感知:“任何一个零售平台,你必须做到便宜,才有生存发展的空间。”2008年京东品牌的广告语是“真便宜”,2009年变成了“真实惠”。为了用价格优势吸引用户,京东一直保持毛利率与费用率相持平等。

刘强东不是不想盈利,但目前40亿元的销售收入,最多也不过有几千万元的盈利。显然他并不满足于此。刘强东认为,规模一旦达到足够量级,费用率将下降而毛利率也会上升,盈利就会水到渠成。

然而,2009年春节前后的订单爆增,最终发展为刘强东万万没有想到的局势。由于没有可自由支配的物流和配送资源,再加上没有提前准备相关供货能力,那段时间的京东可谓“招架不住”,大量订单被延误。后期,京东在无奈之下甚至在网上贴出公告,让客户去其他地方订购产品。这个经历对刘强东刺激太大了。应急高峰一过,他就把打造物流体系提到首要日程。为此,他投资2000万元成立自己的快递公司,建立配送队伍,同时,在北京、上海和广州大幅扩充仓储面积,并投资上亿元建设仓储管理体系。

赢得供应商

目前,京东库存周转率已经从2008年的126天降到11天。促使库存周转率提升的主要原因就是供应链效率提高,成本降低。比如,随着规模的增加,京东的销售预测和补货建议准确度不断提高,因此安全库存水平也就随之下降;同时,规模的增加改善了京东与供应商的合作关系,提高了京东订单的满足率,从而进一步降低库存。



京东负责数码通信和大家电采购的副总裁王笑松,是供应链采购部分进化的促进者和见证者。2008年初王笑松加入京东时,公司的供应商还仅限于中关村的批发商群体,不少品牌商对京东持抵触态度。到了2009年,抵触者已经没有了,只是不少品牌供应商把京东当成线上渠道之一,还没有付出足够热情。王笑松相信,随着规模的增加,京东会获得更多供应商的青睐。

王笑松的前一份工作是在沃尔玛做采购。那时,他和供应商的交道只需要直接谈生意,而现在则要充当B2C渠道模式的宣贯者。比如他要告诉品牌供应商,B2C模式不需要厂家的促销员、不需要进场费,可以为品牌商节省15%的成本,同时,由于京东库存周转率远低于线下,厂商的返款账期也能缩短很多。

诺基亚就是王笑松成功营销来的一个品牌供应商。京东最初做诺基亚手机主要是从窜货商处拿产品。尽管窜货商的产品成本很低,但货源往往没有保证,型号也不全,这种采购方式不利于京东做大。于是,王笑松毅然停止了这种模式。然而,当他找到诺基亚时,对方却不太愿意合作。王笑松只能以一个非常不利于自己的价格从诺基亚拿货。他的坚持不但没有感动诺基亚,反而给自己带来一堆麻烦——窜货商故意从京东网上购买相关产品造成窜货现象,并为此向诺基亚投诉。2009年四五月,来自诺基亚的罚单经常让王笑松焦头烂额。王笑松意识到,必须跟诺基亚沟通清楚,网上销售是覆盖全国市场的,而且是把商品直接卖给最终消费者,与那些低价批发给外地客户的窜货行为有本质不同。为此,他甚至把一段时间的销售信息开放给诺基亚。从这个信息中,诺基亚看到自己的产品通过京东销售,在三、四级城市占比不断提高——那是诺基亚已有渠道较难覆盖的区域。另外,京东的销售额在周一到周五相对较高,正好与线下周末销售高峰错开,对线下渠道冲击较小。于是,诺基亚对京东的热情开始增加。如今,诺基亚甚至专门为京东定制京东版手机,为京东指定的N97手机单独包

装,还配备车载充电器。

对于信任京东的这些厂商,京东的采购不只局限在满足仓储和订单需要上,还与它们进行超越价格、折扣、账期的合作。比如,京东定期向一些品牌厂商开放信息系统,并与厂商一起制定产品营销计划。一位业内专家说,当采购不再是为价格、折扣和账期而“购”时,离供应商管理已经接近了一步。麦当劳的采购哲学就是扮演管理供应商的角色,并且通过合作方式实现双赢。

2009年岁末,京东与品牌供应商的关系让刘强东有了一定的把握。10月以后,京东与供应商签订的所有合同里都多了一个条款:“谁供货,谁负责售后服务。”如果在15天内供应商解决不了售后服务问题,京东就直接从返款中扣钱。如果不接受这个条款,京东将放弃与其合作。截至年底,没有供应商拒绝这个合同。

物流规模初见成效

尽管京东物流体系的打造属于被动之举,但眼下,运转不到一年的京东物流系统,人均订单处理能力已经位居业内上游水平。京东物流环节的成本已经被降低到其销售额的6%,远低于品牌商自建电子商务后台体系12%~18%的成本。负责物流管理的副总裁姜海东认为,这个指标的领先与规模直接相关。实际上,一天处理数万份订单与处理几千份订单所需资源和人力相差不多,规模大了,效率自然提高,成本也随之降低。因此,姜海东期盼更大规模的订单来降低这个环节的成本。

在自建物流初具规模时,是继续投资自建库房,还是接着租库房?这个问题在2009年6月曾经引起京东高管们的争论:京东部分高管赞同租库房。“建库房,一次性投入太高。租来的仓库也能满足当前需求。应该把资金投入更加紧迫的短板问题上,比如配送、信息技术等。”但姜海东和财务副总裁陈生强却坚持要自建库房。姜海东认为:“租来的库房、面积、供电、采暖等基本设施都不符合要求,只能是权宜之计,不利于仓储管理体系的投入和建设,特别与京东未来的发展规模不匹配。”而陈生强则从财务的角度指出:“公司未来要上市,需要固定资产。如果仓储物流都外包的话,公司的固定资产几乎没有,只剩下办公桌椅和IT设备等。如果自建库房,土地就是非常重要的固定资产。”事实上,刘强东也是自建物流的倡导者。几番论证的结果是,多数人同意自建库房。为此,

京东未来不仅要在北京、上海、成都三个城市购地建单一体积10万平方米的库房,还要在武汉、西安等重要城市建造物流分仓。而随着物流中心的建设,京东自有配送的范围也要扩大。刘强东的目标是,从目前覆盖的24个城市扩大到2010年底的50个城市。

诚然,要达到这一目标,短期内需要财务上的“大手笔”。但刘强东认为,一旦规模增加到一定程度,自建库房投资就会变成降低成本的手段。首先,规模足够大时,京东就在当地设立大家电专用仓库,省去了长途运输所造成的破损成本,同时提高了运营效率和客户满意度。其次,诸如华东等市场的规模将会增长很快,因此在此上海投资兴建了自动化仓储系统——这个系统把订单产品放在输送带上传送到预定配送端,不仅减少了人工出错,也提高了商品入库到出库的订单生产效率。有了这种自动化仓储系统,姜海东不用再为销售旺季找不到合适的库房和配送人员,而淡季又无法安置这些人而发愁了。第三,由于大部分商品都是货到付款,因此从供应链的角度来看,商品快速处理、快速送达,不仅能提高库存周转率,还能迅速回笼资金。

“做大”者的三道坎

品牌的内涵到底是什么?创业已过11年,但面对品牌的问题,刘强东似乎还没来得及想清楚,他停顿片刻说道:“我5年前就说过,是产品、价格、服务。人们想到京东,首先想到它产品丰富,都是正品行货,价格便宜,服务也能做得很好。”

面对同样的问题,徐雷也直捣头。“我们希望京东这个品牌是贴近用户的,不是高高在上的。”自徐雷2009年初正式加入京东负责市场工作以来,刘强东不断对徐雷提出这样的要求:“京东商城的公告写得过于官方,越来越文绉绉了。能不能把公告改得口语化、网友化一点?!”

京东前11年的大部分时期,B2C企业都不成气候,特别在3C领域,基本上是京东一家独大。因此一直以来,京东的正品行货、价格便宜成为吸引用户的有效体验,即使服务不到位,用户也能忍受。然而近年来,竞争者陆续冒了出来。因此徐雷认为,京东不能继续依赖低价,而应该在品类的专业性和服务上下功夫,让这些内容成为品牌的重要组成部分。徐雷下一步的工作就是要找一家专业咨询公司,把京东品牌的内涵和定位理清。 “有的东西没想清楚,而且想清楚了你不一定能说得出来,说出来的东西不一定能让用户理解。这都需要专业性的工作。” (叶邦)

创业“神童”丁仕源的创业积累

丁仕源12岁学习创业知识,14岁实践创业。19岁的丁仕源在外面谈生意的时候一般不说自己今年才19岁。碰到非要刨根问底的,他就盯着对方的眼睛说,跟你差不多大吧。结果很多生意伙伴都以为他要么是80后,要么是70后,反正没人把他当成90后。

这个秘密一直持续到去年底。丁仕源考入深圳市信息职业技术学院后不久,“第20届世界模特小姐大赛国际总决赛”就在那里盛大举行。让老师们感到大跌眼镜的是,这个应用英语系文化市场经营与管理专业大一新生,竟然是这个世模大赛的中国总决赛助理导演和国际总决赛赛务统筹。没人知道,丁仕源12岁开始学习创业知识,14岁开始创业实践,17岁就创办了自己的文化公司。

记者来采访大赛,才知道丁仕源就是那个艺名叫“丁叮”的模特经纪人。传说中的“丁叮”,不仅是个手中握有1000多名模特资料的经纪人,而且还参与操办过20个世界级模特大赛和200多个大型活动晚会、酒会。

记者实在忍不住,问他到底多大?丁仕源坦白地说出了自己的真实生日——1990年2月14日。着黑衫、拎电脑包、神色凝重、步履匆忙,满嘴新经济名词,这个还是大男孩的90后已经像大男人那样在战斗。白天,他是大学里的学生,周末、课余和闲暇,他开着自己的车往返于学校与公司之间,不停变换着学生与总经理的双重角色。

丁仕源出生在深圳龙岗区一个富裕的家庭,小时候调皮叛逆,小学毕业那天,他在酒吧与伙伴们狂欢玩到凌晨两点多才回家,哥哥知道后狠狠地打了他一顿。这一顿打正是他转变的开始。他开始想,生活中哪些才是真正需要被尊重的?他意识到真正被人尊敬要靠自己的实力,于是年仅12岁的丁仕源开始了与同龄孩子不同的生活轨迹。12岁的他跑到龙岗成人培训中心报名学习新闻学和市场营销等课程,成为培训中心最小的学生。这样的生活延续到他上初二。一天,他去应聘《中国服饰报》的客户外联职位。当他被负责人以年龄太小当场拒绝后,突然拿

出一份附着深圳300多家服装企业的厂名、厂址、厂长联系电话和服装风格的资料,侃侃而谈自己对服饰的看法,最终被报社破格录取。

媒体从业生涯为他积累了不少人脉和客户关系。2006年,他加入世界模特大赛中国总决赛组委会团队。从初三到整个高中,高频率的请假和过多投入社会工作,让学校和家长对丁仕源的选择忧心忡忡,“最明显的就是从初三开始经常请假,老师很反感,所以我经常被找去谈话,班主任、级组长,包括校领导都和我谈过。”

只有当客户不再质疑他的能力时,他才尝到了成功和被认可的滋味。但他在学校的生活却有些孤独,同学们谈的话题他不感兴趣,他想谈的话题同学们不感兴趣,他在学校没有多少朋友,“即使有朋友也一般都比我大,有些甚至大十来岁。”

尽管在学校很另类,但丁仕源在圈内却做得越来越得心应手,他先后在中国服饰报社、中国纺织报社和中国时装报社做客户外联工作,2006年被世模赛导演发掘,开始从事大型

活动的策划和组织,高三下学期他成立了自己的文化公司。“我做事的时候非常认真,甚至不计报酬”,他经常倒贴交通费、电话费,在他参与策划的200多场活动里,只有四成拿了报酬,但丁仕源却因此获得了锻炼的机会,积累了人脉。

高三的时候,他已经是深圳互动文化传播公司的董事总经理、松雷文化集团娱乐部总经理,是多家公司的持股人。在深圳颇有影响的“南山宝贝”评选中,他担任总导演和评委。而现在的他,又有了深圳丁叮文化发展有限公司,算起来,他名下已经有4个不同领域的公司了。“娱乐媒体业是一个很复杂的行业,有的人只是来混了个脸熟,什么都没有得到,甚至连钱都没有赚到就离开了。我是其中比较幸运的,在这个过程中,我算是赚到了一些钱吧。”

要收获必须先付出。从14岁起他就一直在成人世界转,几乎没有同龄人的娱乐。这几年,他每天的睡眠时间都不超过5小时。“现在不少大学毕业生就业难、创业难,就是因为目标不清楚,没有清晰定

位。”丁仕源这样评价身边的90后,“他们很迷茫,包括一些师兄师姐,很多人读书就只是为了高考,根本没有人生目标,高考填报志愿的时候都很盲目,这是很恐怖的事情。很多人大学毕业都不知道自己能干什么,要干什么。”

专家们认为,丁仕源是更早地进入了创业准备及实践过程,在别人看来不可能的事情,在丁仕源身上却变为现实,他创业成功的主要因素是多年的努力和付出,这个“神童”在童年期就开始创业积累,先于别人努力,成功当然先于别人。有人这样分析和总结:何时开始创业,既不能单从年龄、也不能单从资金的角度考虑,而应该从创业的条件去评估。大家为何时创业恰当而争论,丁仕源其实是一个很好的例证。创业无时间表,准备好了,就可以创业。同理,没有创业准备,就算有1000万元,年龄是30岁,依然不适合创业。对于创业者来说,创业资源配置到位之日,就是创业之时。

(深圳)