

宅急送:将生产线搬进仓储中心

没有自己的仓储中心吗? 不知道如何规划自己的物流体系吗? 需要特殊的快速配送吗? 在市场分工不断细化的今天,这些问题往往困扰着很多企业。而本案例中的宅急送却通过打造自己独特的物流模式即 B2B 的物流模式,解决了这些大客户层出不穷的问题。当然,这一切个性化的定制服务,都是在宅急送合理布置其配送网络以及平衡效率与成本的前提下完成的。

在某外企上班的张女士本月初在某银行官方网站上提交了信用卡办理申请。三日后,她便得到反馈,就在工作人员按照约定时间出现在她面前时,一份礼品——乐扣乐扣三件套餐盒也送到她手中。两个星期后,张女士收到了快递上门的信用卡。或许张女士不会想到,这个给她办理信用卡的工作人员并非银行的员工,而是属于一家叫做宅急送的快递公司。

事实上,银行客户只是宅急送企业客户(B类客户)的冰山一角。作为依靠企业客户起家的快递公司,宅急送要面对不同客户的不同需求。因此,宅急送必须在具备服务个人客户(C类客户)网络覆盖的同时,还要针对B类客户的特殊需求提供物流支持,这就对宅急送的供应链提出了更高的要求。

整合货运资源

“考虑到配送时间和成本之间的平衡关系,一条线路的满载率必须高于 60%”



宅急送如何能够在最短的时间内将上万张信用卡配送到每一个顾客手中? 按照宅急送常务副总裁熊星明的说法,该公司业务操作模式为“四级班车”、“五级网络”制。

所谓“四级班车”是指为了整合运送货物所用班车的资源,宅急送根据区域、分公司布局,建立了跨区域的干线班车、跨省的支线班车、跨分公司的(省内)班车和市内的(串点)班车,按照时效最快、成本最小的原则,形成了时间相互衔接的运输体系。

在宅急送总部的陆运监控中心,一块大屏幕液晶电视格外引人注目。上面以中国地图为背景,勾画出很多

线路,每条线路标有密密麻麻的编号。点开其中一条线路,就会看到一辆汽车在地图上移动。而每一辆车的行驶状态、行驶路线、移动速度、行驶方向等均以列表的形式显示在大屏幕上。

所谓五级网络就是根据中国各地区和各城市经济发达情况,建立总公司、大区(目前设立华北、华东、华南、华西四个大区,属总公司派出机构)、分公司、营业所和营业厅几级网络。目前,宅急送已经形成“内网+外网”的网络结构,自建的 300 多个服务网点属于内网部分,同时存在的 490 多家合作网络即外网部分。

最后工序在仓储中心完成

“不断优化流程,最大限度地满足客户的物流需求,让客户专心做好生产和研发工作”

位于北京朝阳区黑庄户的配送中心是宅急送北京地区四座配送中心之一,全球知名隐形眼镜品牌博士伦眼镜就是在这里完成最后一道生产工序的。

在配送中心仓库,一道玻璃墙将该仓库一分为二。透过玻璃,可以看到博士伦员工忙碌的身影,而在玻璃墙这边,宅急送的员工将里面送出来的博士伦产品进行打包。

“博士伦将生产线延伸到了我们的配送基地。”配送中心经理宋志东告诉记者。宋志东表示,为了保证博士伦镜片在无尘、无菌的环境中生产,配送中心进行了严格的管理,双方员工各司其职,宅急送的员工不允许跨过玻璃墙。一旦博士伦产品打包完成,就会由叉车搬运至另外一间仓库存储入位。

“我们最大限度地满足了客户的物流需求,让客户专心做好生产和研发工作。”在熊星明看来,生产企业供应链外包的经典案例当属手机制造商诺基亚,“诺基亚将所有物流项目都外包给英国空运 Exel,它只负责核心部件的研发和组装。”

案例点评

3PL 的润滑效用

作为不可或缺的市场中介,3PL (the Third-Party Logistics,第三方物流)属于连接企业与企业、企业与消费者的商流业态。在追求核心竞争力的年代,它的出现体现了发包企业与外包企业对竞争优势的不同理解,而 3PL 则始终视服务能力为生存的根本。

让市场高度认同的 3PL,一定是在面对双重客户时(既有直接客户,又有客户的客户),体现出专业、快捷、准确、精细和周到的增值服务。企业将产品销售给顾客时,会伴随着销售前后的整体服务,这些服务一部分由企业亲自执行,另一部分则由物流服务供应商代而为之。

(赵向阳)

看! 星巴克的五大务实经营管理策略

在世界上,星巴克是惟一个把店面开遍四大洲的世界性咖啡品牌。星巴克从一间小咖啡屋发展成为国际最著名的咖啡连锁店品牌的一个秘诀就是其灵活的经营智慧。

一、根据世界各地不同的市场情况采取灵活的投资与合作模式

根据美国星巴克总部在世界各地星巴克公司中所持股份的比例看,星巴克与世界各地的合作模式主要有四种情况:

- 1.星巴克占 100%股权,比如在英国、泰国和澳大利亚等地;
- 2.星巴克占 50%股权,比如在日本、韩国等地;
- 3.星巴克占股权较少,一般在 5%左右,比如在中国的台湾、香港,美国的夏威夷和增资之前的上海等地;
- 4.星巴克不占股份,只是纯粹授权经营,比如在菲律宾、新加坡、马来西亚和北京等地。

这样做的好处是“它可以借别人的力量来帮它做很多事情,而且是同一个时间一起做。”

二、以直营经营为主

30 多年来,星巴克对外宣称其整个政策都是坚持走公司直营店,在全世界都不要加盟店。星巴克之所以采取直营方式的理由是:品牌背后是人在经营,星巴克严格要求自己的经营者认同公司的理念,认同品牌,强调动作、纪律、品质的一致性;而加盟者都是投资者,他们只把加盟品牌看作赚钱的途径,可以说,他们惟一的目的就是为了赚钱而非经营品牌。因此,为了不让品牌受到不必要的干扰,星巴克决定不开放加盟权。

三、不花一分钱做广告

“我们的店就是最好的广告”,星巴克的经营者们这样说。据了解,星

巴克从未在大众媒体上花过一分钱的广告费。

四、风格:充分运用“体验”

星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流,特别重视同客户之间的沟通。每一个服务员都要接受一系列培训,如基本销售技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧等。要求每一位服务员都能够预感客户的需求。

另外,星巴克更擅长咖啡之外的“体验”,如气氛管理、个性化的店内设计、暖色灯光、柔和音乐等。就像麦当劳一直倡导售卖欢乐一样,星巴克把美式文化逐步分解成可以体验的东西。

“认真对待每一位顾客,一次只烹调顾客那一杯咖啡。”这句取材自意大利老咖啡馆工艺精神的企业理念,是星巴克快速崛起的秘诀。注重“oneatatime”的观念,强调在工作、



生活及休闲娱乐中,用心经营“当下”这一次的生活体验。

星巴克还极力强调美国式的消费文化,顾客可以随意谈笑,甚至挪动桌椅,随意组合。这也是星巴克营销风格的一部分。

五、设计:表现特色

据了解,在星巴克的美国总部,有一个专门的设计室,拥有一批专业的设计师和艺术家,专门设计全世界的星巴克店铺。他们在设计每个门市的时候,都会依据当地的商业圈的特色,去思考如何把星巴克融入其中。

所以,星巴克的每一家店,在品牌统一的基础上,又尽量发挥了个性特色。这与麦当劳等连锁品牌强调所有门店的视觉设计高度统一截然不同。

例如中国上海的星巴克,以年轻消费者为主。在拓展新店时,他们费尽心思去找寻具有特色的店址,并结合当地景观进行设计。位于城隍庙商场的星巴克,外观就像座现代化的庙;而濒临黄浦江的滨江分店,则表现花园玻璃帷幕和宫殿般的华丽。夜晚时分,透过巨大的玻璃窗,看着霓虹闪烁、流光异彩的街头,轻轻啜饮一口味道纯正的咖啡,这是一种多么“雅皮”的感觉体验。

(慧聪)

名企名管 | MingqiMingGuan

红豆形象男装:管理下沉 输出服务

“店面经过你们的培训与指导,有了很大的改观,下次还要请你们来给我们指导,非常感谢!”这是红豆形象男装品牌管理部终端培训科人员在每个单店进行培训结束时,经常可以听到的赞美之词。

7 月至今,在全面落实管理输出,实现服务下沉理念的指导下,红豆形象男装品牌管理部终端培训科在两个月内,对全国近两百家店进行了实地走访和培训,所到之处无不受客户的拍手叫好,在终端形象的提升、店面实务的管理以及陈列方式的转变等方面,为广大客户做出了良好的示范效应。

为了响应总经理提出的“管理下沉”的战略思维,红豆形象男装在经历了转型阵痛之后,逐步认识到要将管理与服务水平的提升,摆到越来越重要的位置。为此,红豆形象男装在 4 月份成立了品牌管理部,在“制定标准、输出管理、服务终端”的宗旨

下,主要负责男装标准化的制定、促销的落实、店务管理与陈列培训等工作。

而下设的终端培训科,为了将自己有关店面实务和陈列实务的服务落到实处,让广大加盟商和店长们真切感受到来自公司总部周到的服务,实现厂商合作,实现“双赢”。

针对市场上陈列、店铺运营以及其他方面存在的疑难杂症,终端培训科发挥其示范带动的教练角色,亲身实践、实地操作、主动上门,不仅为广大经销商送去服务和管理,也为他们送去全心的运营理念和思路,使他们更好地适应品牌连锁专卖体系的建设,全面提升加盟商的专业水准。

于是,从今年的 7 月份开始,终端培训科配合重点省份分销商会议,一同为输出服务贡献自己的力量,可以说这一次完美开场为后来的工作奠定了良好的基础。会上,他们为客户奉献了关于店务管理与陈列标准的

课程,通过手把手、贴心式的服务,有效地实现了管理输出。同时,在会上还出现了一个有趣的现象:不同于客户对外部培训老师的合影、买书,对于终端培训科的老师,客户们纷纷向他们要号码、要课件,甚至直接让这些培训师去他们的店铺进行实地指导,受到客户的热烈欢迎。

为了进一步巩固此次分销商会议的培训成果,商品管理部终端管理科决定分销商会议结束之后,在全国范围内进行一次有关店务、陈列的走访培训,现场对各终端门店进行实践运作。部门还分别就全国的重点市场组织了四条线路,分专人进行服务,并就这次的全国范围行动,制定了详细的出差管理规程和考核制度。到目前为止,一行已经走访了 24 个省、50 个市、78 个县的近 200 家店铺终端,有效地提升了终端形象、店务运营和陈列水准。许多加盟商对此次走访培训活动表示欢迎,纷纷表示要和红豆形

象男装进行合作,取得了良好的效果。

终端培训科科长陆平在谈到此次一系列培训的开展所起到的作用时说,一方面我们通过授课加现场演练,让店员们基本了解了门店销售流程、销售话术、礼仪、ERP 等基础知识。另一方面通过单店陈列辅导,让加盟商了解到陈列的重要性,让加盟商转变经营的思路,也了解了一些基本的陈列方法,最终真正实现管理下沉、提高加盟商的信心。同时也在一定程度上转变了加盟商的经营理念,告诉他们店铺运营可以这样做、货品陈列可以这样摆,为标准化在门店的实施打下了坚实的基础。另外,这一次的大规模实战演练也进一步提高了培训人员自身能力,为以后进一步实现标准化运营提供了坚实的人才保障。

在谈到下一步的工作计划时,陆平指出,接下来,他们将根据现有图文资料总结归纳专卖店存在的问题,

并及时反馈给各销售公司加以整改并监督整改进度;进行店铺运营管理手册的编写及建立较完善的终端培训课程体系和 9 大类课件的开发;另外,加强对督导、拓展、店长、导购培训,从而全面提升终端培训的业务能力和培训力度。

(宏轩)

协办单位:

海南亚洲
制药有限公司

董事长
总经理: 楼金

地址:
海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

企业如何 节约采购成本?

一、节约采购成本的策略

就企业采购来说,节约成本的方法有很多,归纳起来主要有以下八种:

1、价值分析法与价值工程法,即通常所说的 VA 与 VE 法。针对产品或服务的功能加以研究,以最低的生命周期成本,透过剔除、简化、变更、替代等方法,来达到降低成本的目的。价值工程是针对现有产品的功能、成本,做系统的研究与分析,现在价值分析与价值工程已被视为同一概念使用。

2、谈判。谈判是买卖双方为了各自目标,达成彼此认同的协议过程。谈判并不只限于价格方面,也适用于某些特定需求。使用谈判的方式,通常期望采购价格降低的幅度约为 3%-5%。如果希望达成更大的降幅,则需运用价格、成本分析,价值分析与价值工程(VA、VE)等手法。

3、早期供应商参与 ESI。在产品的设计初期,选择伙伴关系的供应商参与新产品开发小组。通过供应商早期参与的方式,使新产品开发小组依据供应商提出的性能规格要求,极早调整战略,借助供应商的专业知识来达到降低成本的目的。

4、杠杆采购。避免各自采购,造成组织内不同单位,向同一个供应商采购相同零件,却价格不同,但彼此并不知的情形,无故丧失节省采购成本的机会。应集中扩大采购量,而增加议价空间的方式。

5、联合采购。主要发生于非营利事业的采购,如医院、学校等,通过统计不同采购组织的需求量,以获得较好的折扣价格。这也被应用于一般商业活动之中,如第三方采购,专门替那些需求量不大的企业单位服务。

6、为便利采购而设计,DFP—自制与外购的策略。在产品的设计阶段,利用协力厂的标准与技术,以及使用工业标准零件,方便原材料取得的便利性。这可以大大减少自制所需的技术支援,同时也降低生产成本。

7、价格与成本分析。索维尔认为这是专业采购的基本工具,了解成本结构的基本要素,对采购者是非常重要的。如果采购不了解所买物品的成本结构,就不能算是了解所买的物品是否为公平合理的价格,同时也会失去许多降低采购成本的机会。

8、标准化采购。实施规格的标准,为不同的产品项目或零件使用共通的设计、规格,或降低订制项目的数目,以规模经济量,达到降低制造成本的目的。但这只是标准化的其中一环,应扩大标准化的范围,以获得更大的效益。

二、企业选择采购成本策略所需考虑的因素

1、所采购产品或服务的型態。所采购产品或服务的型態,是属于一次性的采购,或者是持续性的采购。这应是采购最基本的认知,如果采购的型態有所转变,策略也必须跟着作调整,持续性采购对成本分析的要求远高于一次性采购,但一次性采购的金额如果相当庞大,也不可忽视其成本节省的效能。

2、年需求量与年采购总额。年需求量与年采购额各为多少,这关系到在与供应商议价时,是否能得到较好的议价优势。

3、与供应商之间的关系。卖方、传统的供应商、认可的供应商,到与供应商维持伙伴关系,进而结为策略联盟,对成本的分享方式不同。如果与供应商的关系一般,则肯定不容易得到详细的成本机构资料,只有与供应商维持较密切的关系,彼此合作时,才有办法做到。

4、产品所处的生命周期阶段。采购量与产品的生命周期所处的阶段有直接的关系,产品有导入期、成长期到成熟期,采购量会逐渐放大,直到衰退期出现,采购量才会逐渐缩小。

(牛津)