

名企名管 | Mingqi Mingguan

提要:方远平,最惨的时候身上只有 13 元钱。然而,十二年过去,他却打造出年产值 4 亿元的宝航建设集团。类似的深圳神话不少——大量的人流、物流、现金流汇集出汹涌的机会流,也造就了无数的方远平。他们可以吃泡面,睡地铺,走街串巷,但无比专注于经营本身,每时每刻想的都是如何做大企业,实现野草般地增长。

宝航建设模式：集成供应的张力

方远平是创业狂、工作狂,更是一个商业模式狂。

作为房地产专业配套及建工行业集成供应链运营商,宝航模式的逻辑路径可以这样描绘:

这个模式的成败,有六个关键点:

1、品牌的保证。

方远平得意地对我说,宝航做了这么多年,在行业内已经有了不错的口碑,对于房地产专业配套行业来说,合作伙伴间的口碑最重要。

但是,我认为,宝航还需要更大的气魄,给这个企业注入内涵,也就是注入价值观。号令群雄,应该有血有肉有思想,而不只是一个逐利的企业动物。也只有这样,才能让这样一个略显冰冷的非终端产品变得更加深入人心。

2、生产运营基地的保证。

宝航拥有了深圳、东莞、什邡三个生产运营基地,而且已经在建设武汉华中和天津华北区域产业基地,按 8 小时车程的覆盖半径,已经有很强的渗透力。这是宝航模式的一个关键点,他可以有基地为一个平台, 提出出产品组合与解决方案,以此圈住合作伙伴,圈住客户。

合作伙伴可以节省自建基地的费用,入驻宝航基地,租金价格更低,物流费用更低。比如提供铝型材、玻璃以及其他配件的门窗幕墙下游商家,比如水电暖、太阳能、栏杆、弱电、集成厨房、五金配件等建配工程厂商,都可以通过合作进驻基地。

3、供应链整合能力的保证。

要让上下游厂商和宝航成为一条供应



链上的“蚂蚱”,宝航首先要实现资源与战略的步调一致,保证内部交易成本低于市场交易成本,这非常考验宝航的统率能力。也就是说,客户在给宝航提出最终效果要求后,宝航就要代表所有的企业拿出一个整套的设计方案、施工方案以及维护方案。而客户除了整体解决方案,还会从

宝航这里得到指定的品牌合作商、优质的原料配件、更低的价格、更为丰富可靠的产品定制。

宝航一体化的集成供应模式,为下游厂商及建配工程合作伙伴,开辟了新的销售渠道,也保障了合作厂商的高品质原材料得到最大限度的价值体现。

4、产品组合的保证。

宝航通过与之匹配的知名下游厂商和建配工程生产商进行品牌联合,推出整合的系列产品线。在这样一个语境中,宝航不再提供单一产品,而是提供多个知名品牌联合的整体服务,以集成的“一体化产品+服务系统”,作为宝航的销售产品。比如:

宝航一号集成产品系列:宝航高级木包铝门窗+亚铝型材+旭格生产标准+A知名设计公司+宝航德国施工标准+宝航五星级后续服务组成。

宝航二号集成产品:宝航中档 XX 幕墙+XX 品牌型材+XX 生产标准+A知名设计公司+XX 知名施工标准+宝航五星级后续服务。

对客户而言,传统模式出现问题,需要找各个环节的服务商解决,而现在,在这个模式中,客户如果遇到问题直接按合同找整体咨询工程师,也就是找宝航即可。客户购买的是省心、放心、一体化、可定制的集成产品,从而杜绝了传统行业因提供单一服务环节而造成的各种弊端。

5、接单量的保证。

对于接单量,方远平倒是不担心,这个行业持续景气,有时遇到的问题反而是订单接不完。2009 年,方远平因为担心房地产金融海啸后续资金链问题,就曾挥泪砍过许多大订单。不过,供应链集成的方式,可以缓解一些款项的垫付,相当于将资金的压力分解到整个产业链。

6、标准的话语权。

建工行业集成配套产业上,众多企业像散落的珍珠,宝航用一条线把它们串联了起来。这条线就是施工质量标准,宝航通过把各个环节——标准化,不仅可以减少产业链整合过程中的阻力,而且可以通过统一标准推动产业链的全面升级。实际上,标准的制定者就是行业话语权的掌控者。

(胡浩文海军)



徐茂栋：沃尔玛模式指引窝窝团成功



“面对各个城市的消费者,团购网站如何将服务做好?零售业巨头沃尔玛的管理模式值得借鉴。”知名团购企业——窝窝团 CEO 徐茂栋先生表示。

“团购行业中不乏个体户,甚至一个人都可以开一个小的团购网站,但是要想真正服务数亿网民,成就大事业,长远地发展下去,需要的是沃尔玛式专业、系统的管理体系,这样才能让用户团购得放心、踏实。”

沃尔玛模式成就窝窝团核心优势

作为行业知名的团购企业,窝窝团的发展脚步极为迅猛,上线刚一年,已经在全国成立了近 200 家分站。能够拥有如此快速的发展,“沃尔玛模式”的引入功不可没。

徐茂栋表示:“如果一个团购企业简单提供一个代理环境,它就不能彻底解决电子商务完整的支付问题和服务质量保证体系问题。所以,我们认为,团购公司应该承担起对用户端服务保障的责任,成为维护用户端责任的唯一界面。这个模式就是我们通常所说团购的‘沃尔玛模式’。”

“在沃尔玛买一瓶饮料出了问题不需要找生产厂家,只需要找沃尔玛,界限是清晰的。买的鱼不新鲜,

沃尔玛绝不可能推诿说供货商送来时就是这样。沃尔玛会直接面对消费者来解决这些问题。这才是尊重消费者利益的经营理念。”徐茂栋表示。

“在今天中国现有市场环境下,团购网站还不能给用户一个非常好的检验,我认为需要有人站出来进行服务质量体系管控,需要去为消费者提供完整的保障,甚至给我们大量生活服务类商家去提供背书。”徐茂栋表示,窝窝团会把商家及合作伙伴当作供应商来管理,就像沃尔玛管理它的供应商一样,有一整套相关的机制和体系。

团购企业想要成功必须靠创新

在团购行业引入“沃尔玛模式”,这不能不说是一个创新。在徐茂栋先生眼中,创新是中国互联网行业成功的核心因素。他表示,5 年以后,中国应该有一个团购公司会成为中国互联网 TOP5 的大公司。不管这家企业是不是窝窝团,但其一定具备两大因素。一个是以彻底的本土化为导向的、多颠覆性创新。纵观中国当前领先的互联网公司,初期进行模仿,随后全都是靠创新成就事业。所以,在团购行业,这家企业绝对不是国外先行模式的抄袭者或者复制者,不断地创新才有可能成功。”

另外一个因素,徐茂栋表示,“这家企业一定要具备鲜明的企业文化,具备真正的凝聚力。因为团购企业做大以后,面对的是上百家城市分站和数千乃至上百万员工,并且这个过程可能几年内就要达到,所以企业必须具备一种独特的企业文化,才能凝聚起来这么多 80 后的年轻人。”(管立)

瑞宝：高品质墙纸是“磨”出来的

众所周知,高品质的墙纸能给家居环境带来完美的视觉享受,能提升整体装修的质感,但是懂行的人都知道,墙纸呈现的效果不仅取决于墙纸自身的品质,还与施工铺贴的服务品质息息相关。作为业内的龙头企业,瑞宝的产品服务品质在客户中的口碑一直很好。

产品品质高于一切

记者了解到,瑞宝的产品有 70% 是进口的,30% 是自主研发的,而自主研发的产品更符合中国消费者的审美。一款瑞宝自主研发墙纸的诞生,需要在图案设计、纸张质地厚度的选择、肌理效果的展现、色彩调配等方面经历成千上万次的尝试和改进,从图样设计到最后出品至少要经历半年的时间,毫不夸张地说,瑞宝

墙纸的品质都是在反复尝试、反复改进中“磨”出来的。而往往在最终敲定成品之后,还有可能出现一些意想不到的因素,影响到最后的上市进度。月光系列在诞生过程中就遭遇了这样的麻烦。

“公司的相关负责人召开了专项会议,本着产品品质高于一切的原则,果断决定通过特殊工艺处理来改变墙纸肌理并增加墙纸厚度,推迟上市时间,对产品进行重新的研发与设计。”推迟上市这段时间牺牲了销售可能带来的利润,而新的工艺处理和厚度的增加,无形中又增加了墙纸的成本,这个决定给公司的效益造成了不小的损失,但是却保证了瑞宝品牌一贯的品质标准。

苛刻筛选只为高品质承诺

瑞宝从 1997 年就开始从国外引进墙纸产品,经过十几年的积累,瑞宝筛选保留了一批国际上最好的墙纸供应商,这些墙纸供应商从规模、资质、设备的先进程度、工艺水平及选材的创新力,都处于世界最领先的地位。

ITA 是欧洲一家知名的墙纸供应商,瑞宝在对供应商进行筛选时,凭借对中国消费者审美趋向的把握,以及该制造商新颖的选材与复杂、超前的工艺,果断地选择了与其建立长期的合作。

瑞宝总经理张惟刚告诉记者,瑞宝对于产品品质的要求几乎可以用苛刻来形容,力求瑞宝出品必属精品。也正是由于瑞宝十余年来对供应商、生产商的产品质量的了解,以及多年墙纸铺装经验的积累,瑞宝才敢于在业界中第一个提出八年质保的郑重承诺。

建设专业团队打造服务品质

一位来自苏州的消费者为新房铺装了瑞宝墙纸,但是施工完成后的几天发现有少量不易察觉的胶液从墙纸间的缝隙渗透出来,瑞宝门店立刻派人进行了勘察和维修。

其实由于天气、湿度等原因,这种胶液渗漏的现象比较常见,也不是大问题,只需要对溢出的胶液进行清理就可以恢复墙纸表面 90% 以上的光泽和平整。但是本着精益求精的原则,加之对瑞宝“时光”系列墙纸柔韧性的了解,瑞宝施工人员果断将整幅墙纸撕下,对背面的胶液进行了专业处理之后重新铺装,呈现了墙纸的最佳效果,同时也赢得了这名消费者的赞扬。

(北方)

如风达：凡客的自配送实验

如果没有意外,如风达(北京如风达快递有限公司,以下简称“如风达”)的配送网络到年底将覆盖全国 28 个城市。届时,凡客(Vancl)的这个自建配送公司将有一支“至少 8000 人”的团队。

“我们的发展是和凡客同步的。”如风达总经理李红义说。

无意到有意

2000 年其与雷军创办卓越时,市场上还没有成熟的专业快递公司,卓越因此自建配送。凡客成立后,创业元老之一的李红义被委以自建配送的重任。

李红义还记得 2007 年 10 月 18 日,这一天他们迎来了凡客的第一笔订单。当时的如风达加起来只有 16 个人:李红义和 15 名配送员,而如风达当时也只是凡客的一个配送部门。

最初自建配送部门,恐怕只是凡客的“惯性使然”:这来源于陈年的历史记忆。2000 年其与雷军创办卓越时,市场上还没有成熟的专业快递公司,卓越因此自建配送。凡客成立后,创业元老之一的李红义被委以自建

配送的重任,李在卓越和红孩子时期做的就是物流配送。

最初凡客所织的网只覆盖了北京和上海;在北京也只有海淀、丰台、国贸三个配送站点,五环以内所有的订单都要送。“直到 2008 年早些时候,凡客的订单量都很少。”李红义回忆说,每天大概在几十单左右。

但 2008 年的 4 月,凡客却决定把如风达注册成独立公司。此后如风达迅速布点杭州、无锡、山东、广州、深圳、江苏以及浙江等 10 个地区。在其进驻的城市中,如风达的配送量平均占到凡客总配送量的 50% 以上,北京和上海的比例则高达 90%。

李红义把其中原因归结为“凡客订单量的急速增加”:2008 年 6 月,在公司运营 8 个月后凡客的衬衫日销量已经达到了一万件,日销售额超过 100 万元人民币。

当时公司内部发现:绝大多数顾客都对凡客的配送服务很满意,“而这促成了再次消费”。另一家也选择自建物流的 B2C 公司人士解释说:配送员还是 B2C 公司的销售、导购、促销,“他们最接近消费者,他们的形象和服务很大程度上决定了消费者对品牌的认

知和定位”。

如风达也确实拉动了凡客的订单量。仅以武汉为例,在如风达进驻后,凡客在当地的订单增长了 1000%。这又形成了一个循环,如风达会优先选择在“订单增加又快又稳”的区域落子,比如之前的江浙,后来的长沙、武汉、成都以及沈阳等。

B2C 公司需要怎样的配送服务? B2C 公司需要怎样的配送服务?“这也是我们经常思考的。”上述 B2C 公司人士说:快是否就好?“顾客其实更期待可预期的配送规律”。

坊间流传这样的传言:中国邮政说自己速度快,顺丰笑了;顺丰说自己价格低,京东笑了;京东说自己服务质量好,凡客减价笑了。

“凡客起步时,市场上还没有能提供相应服务的快递公司。”李红义解释说,这是如风达能发展起来的关键原因。但 B2C 公司需要怎样的配送服务?“这也是我们经常思考的。”上述 B2C 公司人士问:快是否就好?“顾客其实更期待可预期的配送规律”。

如风达实行一日双配制:上午 12 点之前的货,下午 18 点前送到;下午下的单,第二天 12 点前送到。其还要

求每单货品配送前,具体负责的配送员在公司系统通知之外,还要一对一地通知顾客预计到达的时间。

与传统快递员求快、求量不同,如风达的配送员每天的送单上限是 30 单,“要给顾客试穿、犹豫甚至提出异议等留出足够的时间”。能这么做的前提,则是如风达只送凡客货物,其所有的配送站点、配送员都直属如风达。

如风达配送员的收入也不只挂钩于单数。其内部把收入分为 A、B、C、D 四级,“最高的提成是每单 4 块,最低每单 2 块 5”。能拿到最高提成的,是那些“没有投诉,拒签率和延时记录都在一定比例”内的派送员。比如如风达国贸站的配送员黄济民,过去 9 个月其每个月的收入都在四五千元,前提是“没有一次投诉,只有一次延时查询,每个月的拒收记录在 2% 以下”。

但如风达并非凡客唯一倚赖的,即使是如风达已入驻的区域,凡客也和第三方的配送公司合作,目前后者占凡客总配送量的 50% 左右。

按照李红义的理解,如风达在这种配置中扮演的角色:是最后的保障。尤其是促销期或假期订单爆炸式增长时,“如果全靠第三方物流,结果他们会爆仓、凡客的货也送不出去。”李红义解释说,比如一下子给第三方配送公司 50 万单,以每单货 100 块计算;按照惯例,这 500 万的货款要在 3 天

内汇回凡客。

成本难题?

毫无疑问,自建物流的人力成本显然要高于把配送外包。

做了 8 年电子商务物流的李红义,当被问及:倘若现在他去创业做一个独立的快递公司,需要多少钱?他的回答是:10 亿美金。

“成本门槛”同样也是 B2C 自建物流要面对的。业内人士透露:京东自有的配送网络到现在都是“很大的一个成本单位”。李红义并不愿多谈这个话题,只提出凡客内部每一个业务部门都是独立核算的,“即使有亏损也是战略性亏损”。

从外部看来,如风达截至年底近万人的配送团队将是一笔巨大的支出。“即使给第三方的配送团队,也是需要付费的”。如风达估算,这块的成本基本可以持平。业内普遍的水平,快递每单的提成都在 3 块左右。“早期的成本相对偏高”:当时只有几十人的配送队伍哪都得去,碰上地址偏远的订单,一个配送员大半天的时间都耗在路上。

然而毫无疑问,自建物流的人力成本显然要高于把配送外包。以如风达为例,其不仅要给配送员缴纳社保,还有针对每个人的入职、轮换以及在培训,培训期间每天补贴 30 块钱。

此外每个配送员的服装、车辆等等也都是如风达购置的,租用站点也需要资金。

而据李红义透露,如风达 4 月份还要给每个配送员配置 GPS 以及手持 GDA,其站点也要购置自动分拣系统。仅以手持 GDA 一项,目前每台售价就高达三四千元,仅此一项凡客就要多投入 3000 万元左右。

某快递公司人士则进一步指出,这些仅仅是物理上的成本,“这些快递员一天到晚在外面跑,刮了蹭了在所难免。出一个车祸就天天处理这事吧”。(杨杨)

延伸阅读

如风达与凡客“情同父子”

2007 年末成立,凡客的销售收入从 0 跃增到去年的 20 个亿,其 CEO 更预测 2011 年的目标是 60 个亿;可以作为印证的则是如风达人数的增加:从最初的 15 个人,到去年底的将近 3000 人。

但倘若凡客不是诞生在三年半前而是现在,如风达的成立与发展是否延续同一路径?

“如风达之于凡客,是一个战略性的布局。”凡客一员工的评述正好印证了李红义的判断:凡客的商品不见得是最好的,但凡客的配送服务是最好的。