

创新模式 降低成本

电商淘金决战最后一公里



国内各类企业都在以各自的方式进行着尝试，尽管很多新的模式仍然有待时间去检验，但是这样一种蓬勃之势仍然给人以无限想象空间。而对此问题，对成熟发展阶段的国外市场，亦有不少可供参考的好经验。我们不妨结合国外经验，来对电商最后一公里商机的创新模式进行猜想。

方案一：共同配送

共同配送是国外一种较为有效的解决方式。尤其是日本，共同配送几乎将各种物流运力资源利用到了极致。日本福冈市滕井区的共同配送系统、东京阪神地区12家百货公司的共同配送体系；德国Kaeesl市、不来梅市的共同配送体系，以及摩纳哥的共同配送系统等都是典型的案例。

共同配送，即由若干个配送企业联合起来，对某一地区的用户进行配送服务的物流形式。它是一种企业在配送业务上的横向联合、集约协调、求同存异和效益共享，有利于发挥集团性优势的一种现代企业管理方法。

对电商最后一公里实行共同配送，可以大大节省社会资源，改善城市交通状况和环境。而对企业来说，则能在很大程度上降低企业成本。

在我国，尽管共同配送的发展已经引起业界广泛关注，但是还处于起步阶段。去年国家商务部启动了“共同配送”工程，但是在实际推行过程中进展缓慢。以“共同配送”为主要模式的“城市100”在推进过程中就遇到不少阻力。

而这些阻力跟国内当前物流界的发展态势有很大关系，几年来我国民营快递企业获得野蛮生长，各种民营中小型配送企业之间呈现一种白热化的竞争态势。为了争抢订单，各企业将价格一降再降，有的企业甚至不惜亏本配送。而对于依靠通过“门到门”服务，与客户近距离接触，从而获取新的

派送业务的快递企业来说，也并不希望因为“共同配送”而阻碍与顾客面对面的交流环节。

除此之外，企业间的互相猜忌，意识上存在的差距以及管理模式的不同都是“共同配送”所面临的问题，这些问题使得国内物流配送很难在短期内实现“共同配送”模式。但是随着资源的逐步紧缺，这一模式必将成为未来的一种重要趋势。

方案二：与便利店合作

借助便利店，打通“最后一公里”是国外一种已经很成熟的快递解决方案。国外业内的常规做法是先做零售，当网点布局到一定程度后，再借力网点做快递业务。

而另外一种模式则是直接跟便利店合作。在日本，便利店的快递收发功能已非常成熟，7-11便利店已经成为了日本快递的存取站点。到距离家或者公司最近的便利店收发物件，顺便购买一些日用品已经成为人们的一种生活习惯。

亚马逊也与杂货店、24小时便利店和药店等建立了合作，在这些网点

放置自己的储物柜(Amazon Locker)。亚马逊储物柜，在美国和英国都已经进入到其合作网络。到货后顾客会收到一封电子邮件通知，智能手机上也会收到一个条形码。然后顾客前往指定的网点，到亚马逊储物柜(可以说是自动取款机和保险箱的结合)上扫描条形码，获得一个PIN码。输入这个PIN码后，顾客就可以打开储物柜拿到包裹。

在美国，国际快递巨头UPS和联邦快递同样涉足零售业务，主要采取的是并购模式。2001年UPS并购了Mail Boxes Etc。(后更名为The UPS Store)数千家门店，2004年FedEx收购了连锁便利店Kinkos(后更名为FedEx Office)，这些门店除了出售日用品外，都同时经营文档处理、打印复印、照片冲印以及快递等业务。

在我国，电商、物流企业与便利店的合作模式已经出现。京东商城仿效亚马逊与好邻居等便利店进行合作。顺丰在与7-11等便利店合作的同时，开始自建便利店，都是这一方面的尝试。但这种尝试能否获得期望中的结果，仍待实践检验。毕竟与便利店合作过程中的管理等问题，都将给各方

如何解决电商最后一公里的症结，率先占领市场，目前各方企业都跃跃欲试。当前，不管是电商企业，还是物流公司，以及其他的第三方平台都希望能有一种创新模式，或者为企业降低成本，或者能够从中挖掘出一座新的金矿。

极大考验。而顺丰自建便利店所要承受的配送、库存成本日渐升高等问题，也是其便利店模式要遇到的主要障碍。

方案三：快递自助收寄平台

快递自助收寄在国外已经被验证是一种行之有效的配送模式。依靠自提柜以及其他自助收寄平台，不仅可以满足消费者在时间上的多样性选择，同时也可大大降低电商和物流企业的成本。

德国是依靠技术进行自动化取货的主要国家。在德国，居民小区附近有专门的取货机，可以按照所给的密码自行取件。DHL Packstation是德国DHL一种自助取件服务。该业务分布相当广泛，当地人只需要提前免费注册该服务然后领取一张磁卡(Gold-card)和PIN码，就可以享受packstation的服务。当收件人的包裹通过DHL的运作系统投递到附近的packstation，DHL就会通过短信或者邮件通知收件人到packstation领取包裹。收件人只需要带上磁卡和PIN码，就可以到其packstation自助取件。这就

好比国内超市里那些自助储物箱，只需要把纸条在感应器一扫描，之前储物

的箱子就会自动开启。除此之外，国外类似的自助平台还有很多。Collect+是英国一个最新的包裹收递服务，由快递公司Yodel和电子支付公司PayPoint共同创办，主要为网购客户在当地商店收寄包裹提供方便。Collect+在英国拥有4700家包裹收取点，亚马逊采用Connect+服务网络来支持退货服务。

美国BufferBox为用户推出了一种聪明的柜子，只要用户在BufferBox上注册，就会获得公司或家附近的一个BufferBox箱子的特别地址—用户可以用这个地址收取包裹。一旦包裹寄送到，BufferBox就会给用户寄一封带有取包裹唯一密码的电子邮件。然后用户就可以去走到自己的BufferBox面前输入储物柜密码，拿到包裹。

尽管自动提货柜模式看上去极具吸引力，但在我国仍然有待检验，中国人口规模庞大，每天都有巨额的包裹量，取货机会不堪重负，同时也将大大增加管理难度。

除此之外，在很多业内人士看来，消费者习惯、对服务的多样化需求，以及相关各方利益分配都是客户自提所面临的极大考验。“客户对服务需求多样化也让这个方式暗淡失色，而且自提点的建设需要协调物业、便利店、校园等各方的利益，合作机制的明确和固化是当前的建设重点。”物流沙龙联合创始人潘永刚就对这一模式表示质疑。

除此之外，潘永刚还认为自助终端的建设也是企业面对的重要问题。“一方面投资不菲，另一方面先发者无疑占据了有限的空间和合作区域的优势资源。”在潘永刚看来，电商和快递企业强化与社区单位的合作，建立合作共赢的对接机制，无论在成本还是服务水平上都将

是较优选择。

(文式 杜敏)

中层“悟”道管理架起整个企业

很多中层都是业务上的精英，却是管理上的矮子。他们往往事必躬亲，不懂得如何调动下属的工作积极性，不懂得如何让他们帮助自己分忧，不懂得把自己的工作分解给自己的下属，结果搞得自己经常加班，每天特别辛苦，但还经常遭员工的抱怨，抱怨自己不相信他们，不让他们独当一面。

中坚主管是企业中连接战略层和操作层的核心纽带，是打造一流企业执行力的中坚力量，因此如何培养、管理这些中坚主管是企业关注的重点。中层主管是企业乃至所有组织的核心力量，是连接“头脑”和“四肢”的“脊柱”，但中层的问题往往也是高层最头疼的。中层觉得自己最累，高层觉得中层执行不力，基层觉得中层瞎指挥。面

对这种“上挤下压”的困境，中层该怎么办？

作为一个合格的基层管理者，至少要做到30%的时间在管人，70%的时间在做事；中层管理者应当一半时间用于管人，一半时间用于做事；而高层管理者应当有80%的时间在管人，20%的时间在做事。

对企业来说。如果没有中层这个挺直的腰，领导者再英明伟岸、硬件再先进漂亮、基层员工的素质和执行力再强，企业仍然免不了磕磕绊绊，陷入种种不可预测的困境！恰恰就是这一点，是目前很多中国企业的缺陷和不足。高层经常诉苦：自己的决策中层不能领会，执行管理混乱，真是一将难求；基层也常常抱怨，部门主管老害自己被老总批评，将相无能，累死三军

做中层难，做合格、优秀的中层更难，你需要记住，了解老总，了解公司文化，着手部门核心业务，有效利用你的下属，勇敢地承担起你的责任，你能慢慢走向成熟，走向成功。作为管理者，要记着不要把自己搞得很忙，要给自己多留出点时间来“悟”管理之道。

啊！一家公司，要想“决胜未来”，就要“赢在中层”。而你，中层主管，就承担着公司的希望和未来！

对个人来说。现在许多中层要太中庸，被高层和底下的员工夹在中间乐活，不求升职也不望加薪，满足于目前的状况，觉得这样也挺好。因为他们爱面子，怕一旦升职不成再原地踏步的话就是件很丢人的事。是啊，做个中层就蛮不错了，干嘛还要削尖了脑袋往高层钻呢。

高处不胜寒啊！许多人就是这样想得，但这只是一种自我安慰，大家都还是希望自己口袋里多些银子的，于是就见缝插针，总想升职，岂不知这种急功近利的心理使老板讨厌，动不动就有人跟自己要钱，你说哪个老板乐意？其实说到底，中层活得怎样，是老

板的问题。你就算是个千里马，老板不常识你，也没用，你再有才华，也只能一辈子在一个小职位上坐着。所以跟老板一定要搞好关系，这里说的搞关系可不是要你送礼啊，摸清脾气，对症下药，一切以公司利益为前，站在老板角度上想事情，看事情，准没错！

下属也不要忽视了，对他们来说你就是领导，如果你不能带兵，那老板只好还把你打到小兵的位置，让更有能力的人来坐这个位置。中层就是两个字：沟通。上面的东西不消化，搞不好就成了肠梗阻，不可大意啊！中层做好了，是最牛的层，中层架起了整个企业，所以，如果你是个中层，不要灰心不要丧气，把本职工作做好了，你就是最优秀的！

(李绘芳)

挑战自己,CEO也要提升管理能力

CEO是系统的、繁琐的、需要逻辑思考的工作,要提升CEO们的管理能力,这里还有一些建议供参考:

1、和基层员工保持沟通

培养尊重公司普通员工的态度与习惯,问自己一个问题:如果让我去做他们的工作,我能够做得像他们那么好?如果答案是肯定的,说明你聘错人了,赶快换!如果答案是否,说明他们

在自己的专业领域略胜你一筹,你应该去和他们当中的每一个人交谈,最好一天一次,每次都选不同的人,虚心向他们学习。

2、从服务的角度去与员工分享、合作

CEO的工作是企业成功的重要因素的印象。询问他们是否知道本职工

作是如何与公司的运营事务相配合的,帮助他们了解自己的工作是如何与公司的愿景挂钩的,询问他们,为了帮助他们发挥出最大潜力,你能做些什么,然后照着去做。

3、保持态度谦逊

CEO应该经常向员工表示对其工作的认可,向你周围的人,尤其是在公开场合表扬他们。大多数公司都很少能听到反馈意见,正面反馈更是稀少。

4、勇于承担责任

当事情没有按最初设想的那样发展时,不管是不是CEO的错,你都要为此负起责任。与急于将错误归咎于他人的心态相比,一个勇于负责的心态将使CEO获得更大的影响力。定期

评估环境的发展,并问自己:“我能不能做点别的(或者停止做某事),让环境发生积极的变化?”确定了你应该采取的行动后,立即付诸实施。

5、向实话实说的顾问寻求意见

有时,董事会会给CEO提供如实的反馈,但他们并不了解CEO的日常行为。所以,CEO要积极地向第三方寻求反馈,包括朋友、同级同事以及合作伙伴等,向他们寻求坦率的评价。除了CEO,公司里的每个人都有义务向别人说明自己的行为。所以,CEO必须尽最大的努力对自己的行为负责。

6、制定合理的绩效

为包括CEO在内的管理团队制

定合理的绩效标准,并确保组织成员都知道你的目标,以及可以从你这里得到的援助。此外,CEO必须是一个负责任的人。如果没有达成自己之前所制定的目标,就不要拿奖金,更不要给自己涨薪水。你是如何对待一个没有达成工作目标的普通员工的,就如何对待你自己。这给全公司传递了这样一个有力的信息:CEO严肃对待绩效问题。

7、勤于学习

向卓越CEO学习。给欣赏的某位CEO打个电话,约对方出来一起吃饭,然后交流一些管理小窍门,向他学习一些行之有效的策略。建议CEO每月至少学习一种新的好习惯。

8、构建收集反馈信息的体系

和顾客、竞争对手、分析人士及业内其他相关的人会面,了解在他们眼中公司和产品是什么样的。不仅要收集正面的反馈,也要倾听相反的观点。例如,如果你认为在当前的市场上,你的公司是龙头老大,不要单纯只问顾客为什么喜欢你公司的产品,还要问一下他们还在使用其他哪些品牌产品,他们认为你的产品还有哪些不足等。

9、每年都给自己设定标准

每年设定一个比上一年更高的标准,挑战自己去学习如何做到低投入高产出,并给自己创造一个更加平衡的生活。CEO这条路艰辛但精彩,值得坚韧地不懈息地走下去!不但提升了公司的业绩也完善了自我的人生历练!

(赵璐)

创新需要进行系统化管理

在研发上投入得越多,企业就越具有创新性吗?根据中国的《高新技术企业认定管理办法》,研发费用总额不低于年销售收入的3%-6%就可以认定为高新技术企业,但实际上,企业的财务业绩与创新投入,两者之间并没有必然的因果关系。

根据博斯咨询公司最近的《全球创新1000强》的研究显示,以苹果公司为代表,2010年其研发投入只占销售收入的27%,在创新1000强企业

中排名第70位,但却在收入增长率、利润增长率和股东回报等方面实现了全面的超越。而以医药为代表的许多企业投入了巨额研发资金,但结果却不尽如人意。

创新其实也需要进行系统化的管理,不仅只有技术公司面对创新管理问题,其他公司也面对着创新管理的问题。优秀企业的创新管理虽然没有定式,但是有两点需要管理者考虑:1、开放性。企业对于发展战略、技术趋向等要始终保持长远的眼光和接纳的心态,柯达就是前车之鉴,往日的辉煌只能为保守导致的失败陡添几抹悲情。2、连贯性。对企业有益的创新来自于继承和发扬,继承的是企业自身的能力建设,发扬的是开拓进取精神。这种连贯性既表现在纵向的企业战略对于业务部门的指导和支持上,也表现在纵向的不同业务单元之间的互补和配合上。

因此,从某种程度上说,创新的管理决定着企业是否能够具有持续的竞争优势。创新的管理首先要制定创新战略。企业要能够突破原有的管理思维,有勇气对企业多年遗留的管理漏洞提出质疑并改进。确保制定了明确的创新战略,并要保证整个企业内通过各种途径充分沟通。其次要营造创新文化。企业文化对于企业的创新发挥着举足轻重的作用,保持成功所需的企业文化十分困难,需要使这种企业文化具有连贯性,需要持之以恒,需要获得企业自上而下的支持。最后需要打造创新团队。人才是创新的保障,要坚持自主培养与人才引进相结合的方式。在团队管理方面,要使技术团队和高级管理人员之间紧密合作,使技术负责人在高级管理人员面前具有足够的话语权。

与创新的资金投入相比,战略的匹配度和一套能对创新提供支持的企业文化,才是创新企业最为关键的成功因素。美国硅谷一直以来以其在全球创新型产业中的领导地位而著名,它的创新氛围有三个比较明显的特点:第一,硅谷的整个文化是多元的和开放的,对于创新失败的容忍度造就了硅谷独特的创新价值观。第二,硅谷的教育体系鼓励大家畅所欲言,在这个过程中创新的思维被催生、培养,直至开发出创新型的产品和服务。第三,非常重视对知识产权的保护,美国已经建立起一套完整的保护知识产权的法律体系,这也为硅谷企业的技术创新提供了良好的法律保障。美国硅谷的创新模式虽然在中国不可能完全被复制与照搬,但对于创新的管理方法是值得中国企业参考和借鉴的。

(作者谢祖铤,博斯咨询公司大中华区董事长)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销