

德邦物流的战略其实并不复杂——以建设完善的物流配送服务网络战略,打造全国最大的零担物流运营商。或许,真正成功的关键,是贯穿始终的定位、坚持“自建网络、自购货车、自培员工”的策略,以及专注于以“落地”为核心、以改善组织绩效为目的的管理体系。

“专注哲学”成就德邦物流



■ 任建标

零担物流服务是一种介于合约物流和快递之间的物流模式,零担运输企业将不同托运人的货物拼车运输,零收整发。2011年,德邦物流继续保持了近年来 60%的年复合增长率,销售收入达 43 亿元,比排在第二位的天地华宇要高出 2 倍多;而在 4 年前,德邦物流还以微弱的劣势排在天地华宇之后。

聚集,再聚集

1996 年 9 月,崔维星以“崔氏货运”(德邦物流的前身)的名义开始独立开展货运业务。但直到两年后承包了“南方航空老干部客货运处”,开展航空货运代理业务,德邦物流才奠定了雏形。从那时起到德邦物流转为主营汽运业务,崔维星始终坚持一个原则——只做物流,这也是整个公司的一元化

原则。

并非没有投资回报更高的项目找到他,但崔维星一直不改初衷。他不希望公司把资金投入到与物流业务无关的领域,认为股票的起起落落会分散专注力,而房地产也不是他擅长的业务。

“股市我们从来没碰过。德邦是一个现金流极其充裕的公司,但这并不意味着我可以乱花钱。即便在 2007 年、2008 年,中国股市最疯狂的情况下,我们也没有做过一次二级市场上的股票投资。”德邦物流副总裁施鲲鹏说。

如今,德邦物流将自己精确定位成“零担物流零售商”,聚焦于公路运输中的零担物流市场——以网点为基础、通过服务吸引客户。通常,公司对于大客户都会备加青睐,而德邦物流却从不涉及合约物流、冷链物流等细分市场,即便好又多、科勒、TCL 等大公司主动找上门来。

这并不奇怪,在走上这条道路前,德邦

经历过砍掉大客户的艰难选择。

与大客户的合约物流类似于现在的整车运输:大客户选择物流公司一般以招投标的方式进行,出货时以整车为主,有特殊的流程要求。在汽运业务刚刚展开时,业务员拉到了很多大客户,一度帮助德邦提高了货量。但很快,德邦发现大客户定制化要求太多、结款困难,而自己是类似于流水线的标准化操作模式,因此这种不匹配会导致公司陷入被动。

2004 年 9 月,某国际化妆品品牌的合作商在德邦广州机场路营业部发货四五百万元,一天内装了几十辆车,如此大的出货量一度让德邦尝到了甜头。但由于该大客户拖欠货款的行为日益严重,德邦最后以减免货款的方式才追回了欠款。此外,手机类、灯具类大客户也出现出类似情况。

经过痛苦思考后,德邦决定放弃这块很多公司都想抢的“肥肉”,将客户群锁定在了庞大的中小零担客户身上。当时,零担物流既不算快递,也不属于整车运输,是物流市场的一块“蓝海”。德邦把 30 公斤 — 1 吨之间的这种比较零散的货物运输,视为自己的专长。公司当时的考虑是:30 公斤以下的可能快递公司更专业,1 吨以上的可能做整车运输。

同时,德邦还只做国内业务,不做国际业务。相比外资公司,德邦相信自己在竞争中做国内业务,竞争优势会更加明显:公司了解中国的运费体系,对公路、空运也很熟悉,能够为客户提供更专业的服务。

中国零担物流的市场规模超过 3000 亿,从事这一行业的有 70 多万家公路运输公司。而行业内前十位的零担物流企业市场占有率总和,也不超过 10%。这个庞大的市场还没有真正意义上的绝对领先者,即便是今天的德邦物流,也才占了 2%左右。

创新非常重要。

采用会员制直销模式。郑南雁说:“我们采取以会员直销为主的运作方式。我们的会员规模可能不是行业最大的,但会员体系可能是行业最大的,而且影响力、贡献率是最大的。”截至 2012 年 6 月 30 日,7 天拥有会员超过 4380 万。会员对 7 天收入的贡献率高达 98%,而且会员体系大大减少了对第三方代理的依赖,节省了中介代理费用,降低了运营成本。

7 天的会员制直销模式依赖技术创新。目前,7 天是业内少数能同时接受互联网络、呼叫中心、短信、手机 WAP、手机客户端等 5 种便利预订方式的酒店。7 天会员能便捷地通过各种电子渠道实时订房、支付及参加互动。

产品创新。郑南雁说,7 天从成本结构上做了一些调整。比如 7 天把窗口改成小窗,尽管起初外界不理解,但现在已经成为行业标准。其实,把窗改小带来明显

自建网络

对物流企业来说,服务网点就像是触角,只有覆盖面更多更广,才能为客户提供更快更好的服务。崔维星曾经偶然看到媒体对联邦快递(Fedex)中国区总裁陈嘉良的采访,其中,“联邦快递的核心竞争力是网络和服务”这句话,深深触动了。崔维星理解的“网络”,就是遍布各地的直营终端门店,只有自建网点,企业才有明天和后天。

截至 2012 年 10 月,德邦物流已在全国 31 个省级行政区开设直营网点 2600 多家,服务网络覆盖国内 550 多个城市和地区。

这些营业网点均为自建,不过,这也意味着德邦的发展速度肯定没有采用加盟来得快。之所以采用自建方式,是因为从长远看,直营更容易把控质量。而德邦物流希望为客户提供优质、可靠、及时的服务,所以始终坚持营业网络自建策略。

崔维星认为,“我们每年即便达到 60%的年复合增长率,在物流行业也并不算快。如果采用加盟的方式,现在要做每年增长 200%、300%也有可能。但是连续 10 年 200%、300%增长,显然是很难达到的目标,因为你吃下了一个不太健康的东西,太撑了会需要消化,从第三年开始甚至 10%或者-10%的增长都有可能;毕竟加盟会有很多管理弊病,对管理的挑战远远大于现在。自建虽然看起来比较慢,但如果按照 50%、60%的速度增长 10 年,也颇为可观。”

营业网点自建,也使得德邦物流提高了市场敏锐度,可以准确把握客户的需求,以及更加精确地指导公司对物流运营中心的选址。德邦物流的“慢”,其实是为了公司业务的发展更加稳定。



的好处,可以节省能源,降低建筑成本,维护成本也下降。7 天对产品的创新并没有让消费者感到其服务水准的降低。

用“放羊理论”激活人才的自主性,降低管理成本。7 天现在有将近 3 万名员工。7 天开创了区域执政官和公司立法会等创新管理机制,使企业管理扁平化,让员工参与选出中层管理人员,激发员工的参与感。这对公司保持长期活力非常有益。

(黎冲森)

另外优购网在做一个用户消费价值的指数。优购内部每个月会自己做一个用户表,通过几十个指数,7-8 个大的维度测算,以当下的战略发展给用户进行打分。比如用户的消费额最高订单是多少?他的毛利率是多少?他有没有使用优惠券?通过把这些用户进行打分和排序,就能清理出每一个月订单和销售额的增减和用户质量的高低。

例如优购现在有 35 万用户,打分之后会进行大排序,按照横坐标分数值,纵坐标人数值的形态,得到一个像正态分布的一个曲线图。如果发现 4 月份比 3 月份的曲线向右上方移动,就说明在用户增加的同时,用户质量也在提升,反之则相反。这种方法配合每月的促销方式和活动计划,就能很好地预测某种营销行为的质量,以及协助销售预测。

由于市场对垂直电商的质疑,张小军称优购网已经不再坚持只把垂直电商平台作为自己的唯一方向,它的另一个发展目标是成为一个垂直品类的渠道品牌,既包括优购,也包括在天猫、当当等综合性电商平台里所开设的优购旗舰店。而随着越来越多的传统企业发展电商业务,优购用已经积累的运营经验、技术系统能力协助它们进入电商渠道也是其接下来要发展的业务之一。

(孙彤)



管理日记

将力量灌注在同一方向

■ 亚都丽致大饭店总裁 严长寿

我召集了圆山 40 位主管,每 10 个人分为一组,围成一个小圆圈,每一组给他们一个球,第一个人拿到球先传给他对面的人,接到球的人再将球传给对面没有接过球的同仁,就这样一直传,限时两分钟,直到传回最初丢球的那个人。刚开始大家传,一传,球就掉了,我告诉大家不要急,慢慢来,最重要的是不要让球掉下来,这一次给大家三分钟的时间。接着我将球数增加到两个、三个……场面马上混乱起来,一个个球掉得满场跑……我让大家把球放下,大家都坐下来体验思考。

西方有句谚语说:在团体中,除非每一个人、每一个环节都做好了,否则链条绝对撑不住。一条链条的支撑力决定于链条中最弱的一环,那最弱的一环有多强,就是整个链条的强度。因为当它一断,就是团体每一个人失败的时候!

我让大家重新再来一次,每一个人都不要左顾右盼,眼光只锁住你要传过去的那个人,确定对方准备好了,再将球丢过去,还没准备好,你就停下来等他一下再去。这里有一个重要的原则是,就像团队分工一样,要记得球是谁丢给你的以及你要丢给谁,不要去管别人的进度,你只要专心地做这一件事情。

这一次,我给每一组五个球,要大家照着我的方法丢。果然这一次很多人一次就成功了,而且都在两分钟之内完成。

这个“球”,就好像公司里的“事情”一样。我们大部分的人才不管别人准备好了没,工作一来,丢不丢得准、接不接得到,什么都不管,只希望赶快将事情丢出去,丢出去就与我无关了。如果我们每一个人都用这样的态度工作,那么什么事情都难了。所以要明确知道方向与任务,专心地将任务完成,每一个环节都扣紧了,工作自然顺畅。

惟有协调,所有的力量灌注在同一的方向,才有高速运转的可能。

管理学堂

主管的决策决定成败

主管必须清楚,当你带一个团队,带着不只是带着,你应该要思考将这些人带往什么方向能让大家过得更好,你要思考:

你决定接下一个困难的项目,如何让他们在这个挑战中学习,如何让他们的贡献更被看见。

你决定推掉所有的人员调动,如何规划好他们接下来的发展与职涯。

你决定发展一个创新的产品,如何进行才能提高成功的几率,并努力争取产品上市后大家应得的福利。

你决定接受公司不合理的规矩,那你是否有思考过用其他合理的作法来补足这部分。

你是向导,部门的成绩大致就决定了个人的成绩,若你带不好部门,等于部门的所有成员这段时间的努力都断送了大半,主管是指挥官,拟定战略、战术,指引方向,指出障碍并分工排除,但真正施力的人是部门成员,所以牢记这句话:“团队的贡献来自于全体成员,团队的成败却掌握在主管的决策上”。

(游舒帆)

优购网:垂直电商新思路



优购网的迅速爆发,固然有百丽线下品牌、渠道及供应链的强势支撑,但它在电商布局战略上的选择也发挥了重要作用。面对传统企业做电商越发凶猛的大潮,崛起的电商业务不仅能使百丽不至于在线上渠道落后于他人,而且也是它保持业务增长的重要投资方向。

能否在货源、资金和人才等先发优势之后,寻找到持续创新的立足点,是优购网面临的最大挑战。

2011 年 7 月 15 日,由百丽投资的鞋类平台型电商优购网上线。不到 1 年半时间,优购网已实现累计购买用户 70 万人次,销售商品超过 240 万件,日均订单 6000 多单,预计其今年销售额近 6 亿元。如果加上百丽在天猫上的 5 个官方旗舰店,预计 2012 年百丽全网销售目标将达到 8 亿元。

优购网的迅速爆发,固然有百丽线下品牌、渠道及供应链的强势支撑,但它在电商布局战略上的选择也发挥了重要作用。

面对传统企业做电商越发凶猛的大潮,崛起的电商业务不仅能使百丽不至于在线上渠道落后于他人,而且也是它保持业务增长的重要投资方向。

背靠百丽

在 2008 年,百丽就发现了电子商务是传统企业必须要走的路径,当时通过以销售百丽自主品牌为主的“淘秀网”杀入电商大军,同时以淘宝的官方旗舰店以及各电商平台的分销体系为辅助。不过经过了几年电商行业的变化,百丽公司的触网战略也随之加大了力度并进行了重整。

整个百丽集团的电子商务新战略,可划分为两大部分。

首先是独立电商。为了容纳更多的百丽产品,包括自主品牌和代理品牌,百丽集团投资 2 亿美元成立了鞋类电商平台“优购网”。

第二部分是天猫。百丽在天猫共有 5 个核心旗舰店,采取 4+1 的运营模式。“4”分别指销售女鞋、男鞋、运动类等不同鞋品的店铺,“1”指 2012 年 3 月刚刚上线的优购网的天猫官方旗舰店。这几家天猫的店,2011 年完成了不到 2 亿元的销售额,预计 2012 年会翻倍至 4 亿元。

事实上,百丽电商以前基本上是靠天猫,天猫旗舰店的目标是规模和成长,但在未来,百丽认为既然淘宝店有盈利能力,就以做利润和损益为主,不再追求规模成长。因为优购承载了互联网化,它可以在“冲规模”上开疆扩土。天猫来弥补优购网

的亏损。

百丽集团难以撼动的强大力量,来自于它既有自主品牌,也有代理其他品牌,并且它是一个几乎没有分销商全是自营店铺的商业模式。多年的积累让这家公司充分占有了渠道和货源可控的优势,供应链上的强势资源更让太多公司难以抗衡。

因为优购网的量比较大,现在已经开始借助集团的供应链优势,进到各个集团的订货阶段。比如百丽一共有 10 大区,在新货订货会的时候,优购网可以代表百丽电商成为第 11 个大区参与其中,去订年度的采购计划、季度的采购计划。

创新发展

电商圈里总有人调侃,优购网不就是靠着货、钱、人砸下去的吗?但在商业世界里,任何企业充分利用自身优势乘胜追击跑马圈地本无可厚非。电商企业前期起步时,凭借着有好货、资金背景和人才优势加速快跑,能在短期内形成加速势能,追赶甚至超越前面的参与者。当企业发展到中后期,货好、钱多、人强的边际优势会逐渐递减,这就要求企业必须保持力度,有所创新。

在优购内部,CMO 徐雷和 COO 张小军已经在实施推衍几套模型,比如成本控制、用户消费价值指数、营销预算等等。以成本的预测和控制为例。各项成本的多少有很多经验值,优购网会根据盈利预期进行调整,根据合理推算如果盈利当年的销售额会是多少。