

6 经营故事 Business Story



●为收集更多废品,“回收哥”也得送礼。

下午5点多,许铭习惯性地拿出手机看了看。当天“回收哥”线上线下的回收数据,准时地发送到了他的手机上。跟往常差不多,这天的回收量还不错。平均算下来,“回收哥”的日均回收量已接近30吨。

自担任回收哥(武汉)互联网有限公司(以下简称“回收哥”)董事长至今,许铭一直悬着的心总算落了下来。

2015年7月上线的“回收哥”,最初通过建立APP、微信、网站等线上平台,提供上门回收废品服务。然而,发展不过半年,“回收哥”发现,回收量跟不上运营成本上升的速度,业务持续亏损。今年4月,“回收哥”开始转型。半年多以来,公司开始步入正轨。

作为创业公司,“回收哥”遭遇了哪些烦恼?又是如何化解的?

用“互联网+”收废品

要说上门收废品,早已不是什么新鲜事儿。

生活中经常可以看到这样的场景:一些拉着板车或骑着电动自行车的人,不经意间出现在大街小巷,车上带着一个高音喇叭,循环播放着“回收旧手机、旧洗衣机、旧冰箱……”

不过,当有着互联网属性的“回收哥”上线后,废品回收市场开始“玩起了新花样”。

不论是废纸、废塑料、旧衣服,还是旧手机、旧洗衣机、旧冰箱,也不论废品数量多少,只要用户想卖废品,便可通过“回收哥”的APP、微信、网站等线上平台,实时查看废品价格指数,选择废品种类和重量,填好预约时间和地址等基本信息后,就会有回收人员接单,并按时上门回收。

明码标价、不挑肥拣瘦、方便,这是“回收哥”的优势。

张国平:年逾古稀的“拉链匠人”

福兴集团总工程师张国平,今年72岁,每天仍在一线忙碌:机台调试、产品研究、工艺改进、流程完善……对待每一个细节,他都一丝不苟。他喜欢不断雕琢自己的产品,不断改善自己的工艺,他享受产品在双手中升华的过程。为了追求完美和极致,他不惜花费时间和精力,孜孜不倦地对产品进行反复改进。而这一切,都是源于他对拉链行业的热爱。扎根拉链行业50载,可以称得上是一位不折不扣的“拉链匠人”。

带着“十万个为什么” 一头钻进“拉链世界”里

22岁时,张国平进入台湾拉链厂链条课成型车间成为一名普通工人,在没有人带教的情况下,他仅用一周时间就熟悉了车间及岗位工艺,此后便开始了长期夜班工作模式,这一干就是7年。

7年时间里,他付出了很多时间和精力去学习各种岗位技能,常常在下班后还想着拉链的制作工艺和机器设备的工作原理,“那时候,我迫切地想了解一个小小的拉链,怎么就能让衣服无缝合上;什么样的拉链才会更加耐用,坏了怎么维修,有哪些小门道可以研究;新来的员工要怎么让他们更快地学会操作机台。”张国平告诉记者,自己的脑袋里总有“十万个为什么”。

带着这些疑问和不懈,张国平充分利用空闲时间,到其他岗位去学习相关工艺技术,凭借自己的“一根筋”,以及不弄明白绝不放弃的“顽固”,慢慢地,他胜任了链条课所有岗位的工作。

30岁这一年,张国平以一名普通车间员工的身份被选派到日本学习拉链技术工艺。“这既是对我工作的肯定与认可,更是我日后发展的关键转折。”据张国平介绍,到了日本之后,他用所有的时间,去学习各道工艺技术,别人下班之后赶着交还车回宿舍吃晚饭、休息,而他还在车间总结当天学到的内容、检讨当天做错的事情,他就这样一头钻进了“拉链世界”里。

对于张国平而言,工作已不仅仅是他赚钱养家糊口的工具,对于自己钟爱的拉链行业,他有着敬畏、执着、负责的态度,也因为极度注重细节,不断追求完美和极致,他所创造出来的产品总能给客户无可挑剔的体验。

干一行爱一行 扎根拉链行业50载

张国平与福兴结缘是在2009年,福兴集团于2007年在新加坡成功上市,作为一家致

既然是上门回收,首先得有足够多的人参与进来。“回收哥”希望采取自雇与加盟的方式。毕竟,如果全部是自雇人员,人力成本会非常高。

传统回收人员加盟“回收哥”,只要录入真实姓名、真人头像、身份证号码,经相关培训即可上岗,每做完一单业务,并将废品交给“回收哥”后,便可拿到废品价格20%-50%的报酬。遇上废纸、废塑料瓶、废旧衣物等低值废品的回收,“回收哥”则会每单给予他们5-10元的补贴。

公司成立之初,“回收哥”的运营数据还不错,日均回收量很快便突破了1吨。2015年底,“回收哥”的业务范围,则从武汉扩展到了荆州、天津和深圳4个城市。

没想到成本这么高

但是,扩张之后,问题也开始慢慢显现。尽管“回收哥”给出的条件十分诱人,但在加盟这条路上,走得并不顺利。

对很多传统回收人员来说,这没有足够的吸引力。因为他们以往是凭借区域垄断和价格不透明的方式获取利润,“回收哥”则恰好打破了这两种优势。不仅如此,因涉及上门服务,用户时常会担心财产和人身安全,而作为平台的“回收哥”,对加盟的回收人员无法完全掌控。

发展到后期,“回收哥”的回收人员基本上是自雇,这又导致成本急剧上升。那时“回收哥”采取的运营模式是:在4个城市,分别投放多个自建的“移动回收面包车队”,每辆车上各有一名司机、回收人员和搬运工。但受成本影响,自建队伍的密集度远不能覆盖用户碎片化的需求。因此,这些面包车满城跑,每接到一个订单,就由相对较近的车辆完成订单。

许师傅是“回收哥”在武汉的一名司机。

2015年7月上线的“回收哥”,最初通过建立APP、微信、网站等线上平台,提供上门回收废品服务。然而,发展不过半年,“回收哥”发现,回收量跟不上运营成本上升的速度,业务持续亏损。今年4月,“回收哥”开始转型。半年多以来,公司开始步入正轨。作为创业公司,“回收哥”遭遇了哪些烦恼?又是如何化解的?

“回收哥”:创业初期摊子不能铺太大

他向记者介绍,有时接到的废品订单量和价值还不错,但得从武昌跑到汉阳,到用户家才发现,不过是几个塑料瓶而已,收到废品的价值连油费都不够。

许师傅表示,即便是这样,那也得硬着头皮做,起码这些用户有需求。

更严峻的情况是,“回收哥”虽然吸引了一部分用户,但很多潜在用户如环卫阿姨和小区清洁工,根本就不会用智能手机,更别提通过线上平台下单了。

“回收哥”陷入了两难境地:一方面物流、人员等运营成本过高,导致持续处于亏损状态;另一方面,用户和回收量的增长速度,远远跟不上运营成本的上升速度,导致造血能力不强。

“上门回收这个大方向没有错,关键是运营模式有问题,导致成本过高。”许铭解释,越发展就越“输血”,有点扛不住了。

摊子不能铺太大

这一状况,让“回收哥”的母公司格林美股份有限公司(以下简称“格林美”)有些坐不住了。

格林美,是一家专注于废弃资源综合利用的上市公司,旗下(武汉)城市矿产循环产业园开发有限公司拥有“回收哥”100%的股权。

绝对控制权的背后,格林美有其深意。近年来,格林美的产能不断扩大,但同时,再生资源的可利用量无法跟上。这与国内居民尚未养成垃圾分类的习惯有关,很多人甚至随意丢弃废旧家电等。格林美等再生资源企业,大多依靠传统走街串巷的回收人员回收废品。

“作为一个环保终端处理企业,格林美若能直接进入一线回收废品,可省去很多中间环节,从而为自己的产业链服务。”许铭对记者说,“从企业生产的角度来看,谁掌握了上游资源和渠道,谁就能处于竞争优势地位。”格林美显然希望“回收哥”能大干一场,在为自己服务的同时,未来也能成为全国领先的废品供应商。

但是,“回收哥”运营半年多,不论是收到的废品数量,还是在降低成本方面,都不是太让人满意。

“既然运营模式有问题,就需要一切推倒

重来。”许铭说,当务之急是要迅速“止血”。

几轮讨论后,格林美决定不再控股“回收哥”,而是引入战略股东,自己成为第二大股东。

在许铭看来,尽管格林美“退居”二线,使得“回收哥”没有了上市公司的靠山,但在某种程度上,这也许更有利于“回收哥”的快速转型。

“创业讲究灵活和随机应变,上市公司讲究流程和标准,以往两者在制度和管线上有冲突,当出现问题时不能快速应对。”许铭说,“回收哥”现在反而能轻装上阵。

究竟该如何“止血”呢?

“首先要承认服务能力有限,将上门服务局限于一些试点片区。”许铭认为,要改变以往“一开始摊子就铺太大”的方式,慢慢从试点铺开。

以武汉为例,“回收哥”通过此前的线上数据,选出了用户需求较高的常青花园、百步亭社区、东亭社区等几个试点片区,开展上门服务。同时,将以往“一车三人”模式改为“一车一人”,即回收人员、司机、搬运同为一人,“一车一人”固定负责各自片区的上门服务。

许师傅也从“回收哥”的一名司机变成了回收人员。他告诉记者,固定在一个片区跑后,就算出现“几个塑料瓶就下单的情况”,整体算下来还是有得赚。

线上线下全渠道布局

许铭深知,光“止血”还不够,还得“造血”。只有让用户量快速涨起来,公司才能可持续发展。

既然很多潜在用户不用线上平台,那么就用线下渠道去接近他们。于是,“回收哥”在试点片区的基础上,又布局了线下回收超市。很快,这一招便有了效果。

何香芝是常青花园一家便利店的老板,她常常会存放纸盒、塑料瓶这样的废品。在没有“回收哥”线下回收超市之前,她一般是等积攒到一定数量后,将废品拉到相对较近的回收亭去卖,或是等待偶尔会出现的“板车大军”来了才卖掉。不过,她总觉得,第一种方式常常要花费自己较多时间,而“板车大军”又不容易碰到。

何香芝告诉记者,如今店门口就有一家“回收哥”线下回收超市,她不用积攒废品占

位置,每天都能把废品拿过去卖掉。

许铭表示,“回收哥”线下回收超市起到的作用远不止这些,还能促进线上线下用户之间的相互引流。

比如,当线上用户积攒一定废品后,如果总量不太多,“回收哥”就以奖励积分兑换生活用品的方式,鼓励他们自己拿到线下回收超市来卖;针对那些通过线下回收超市了解到“回收哥”的用户,当他们积攒的废品总量较多时,教他们通过线上平台下单。

“现在,‘回收哥’的运营成本不断下降,用户量和废品回收量也在快速增长。”许铭透露,目前公司日均回收总量已突破30吨。当试点片区模式成熟后,会由点及面覆盖各城市区域。

未来想做社区管家

不过,许铭也坦言,虽然“回收哥”的整体运营情况在逐渐变好,亏损也在持续收窄,但依然没有盈利。他认为,“回收哥”还需进一步变革,让运营变得更加顺畅和高效。

大客户,便是变革的方向之一。许铭称,“回收哥”成立之初积累了一批写字楼的大客户,从他们那里收到的废品量有时比一个小小区还多。因此,“回收哥”在考虑设立大客户上门服务试点区域,操作方式和小区试点类似,同样采取“一车一人”固定负责各自片区的上门服务。

线下回收超市智能化,则是另一个选择。许铭认为,面对人力成本不断上升的现实,运营只有变得智能化,压力才不会那么大。

“现在线下回收还需要很多人工来支撑,比如称重、打包、付款、统计等。”许铭认为,公司正考虑从丹麦引进智能回收机器,可节省人力,各项成本还能进一步降低。

除了运营上下功夫,许铭对“回收哥”未来的商业模式也想了很多。在他看来,当“回收哥”拥有了足够多的用户后,就变成了一个巨大的流量入口。因为“回收哥”的主要服务对象是居民,而居民除了有回收的需求外,还有各种各样的其他生活消费需求,比如洗衣、保洁、寄快递等。

“‘回收哥’希望能够整合各类资源,最终成为一个社区管家。”许铭说,“当然,只有先将回收业务做好,一切才有得谈。”

(林楠 王冬梅)

爱钱进 CEO 杨帆:未来互金行业将两极分化

“我们能感觉到马太效应存在,大的平台会得到更多人才资源,一些中小平台只能选择退出。”近日,爱钱进CEO杨帆在接受采访时表示,在监管细则出台后,未来的一年甚至三年,整个行业会变得强者更强、弱者淘汰。

2016年被称为互联网金融监管元年。在经历了野蛮生长后,监管压力之下,行业平

台出现了截然不同的两面性:一方面,各大平台进行集团化升级,招兵买马、发布新产品、新战略;另一方面,一些规模较小的平台在逐渐退出市场。

杨帆认为,互联网金融能够发展得这么迅速,非常重要的核心就是行业背后有非常强劲的需求所支撑。面对一些小微企业和个体,它们理财和借款的需求仍然未被很好地

满足。从这个角度来看,整个行业还会有非常大的发展。

“在过去一段时间,我们深刻感受到这个行业的洗牌过程,因为身处其中,能够感觉到马太效应的存在,大的平台得到更多人才资源和用户。而一些中小平台只能选择退出、停业。”

(牛颖惠)



高高兴兴迎佳节 欢欢喜喜迎客户

随着“圣诞节”和2017年“元旦”的临近,农业银行河北承德分行所辖各营业机构精心美化营业大厅环境,烘托喜庆、祥和、热烈氛围,用农行人的真诚,践行“客户至上 始终如一”农行为服务理念,热情迎接广大客户的到来,为客户送来农行的祝福。这是农行承德分行一家营业机构的员工们,正在精心准备节日喜庆装饰用品时的场景。

(于绍礼 贾晓永)

中山石油:“包干到人”激活零售增量

今年四季度以来,广东中山石油抓住“客户”这个根本,采取“包干到人”的措施,将月用量1吨以上的零售客户维护责任分配到所有零售客户经理,实行包干责任制,同时加强对竞争激烈大客户的维护,强化新客户开拓,使增量工作成为“有源之水”。截至12月11日,中山公司四季度零售日均同比增长6.6%,其中汽油日均同比增9.4%,柴油日均同比增0.5%。

分好责任田,落实责任人。对月加油量1吨以上的零售客户进行重新梳理,按照客户所属区域分配,由5名零售客户经理进行分片包干。要求零售客户经理对客户消费数据

每天一更新,周一分析,每月一总结,及时预警,防控客户流失。

挂点联系,留住大客户。面对今年区域内新增中化三乡站和中石油沙古站2座系统外竞争对手油站,其汽油挂牌优惠0.6元/升、柴油优惠0.4元/升的严峻形势,建立起由零售部负责人、客户经理和周边站长组成的老客户挂点联系制度,每天跟踪分析客户加油量,每周上门走访客户一次,时刻掌握客户反应程度和思想动态,在满足客户合理需求的条件下确保老客户不流失。

开拓新客户,寻找增量新途径。修订零

售客户经理考核办法,将新开拓客户销量考核比重由原先的30%提高到45%,以业绩论英雄,提高零售客户经理开拓客户的积极性。截至11月底,零售客户经理累计新开发柴油大客户102个,月新增柴油量320吨;紧盯潜在大客户,向系统外要销量。组织零售客户经理和站长到周边销量规模较大的系统外加油站进行蹲点,设法了解竞争对手客户群体和定点加油大客户信息,逐个走访开拓。今年累计新开拓粤运同兴、公路运输等原在系统外定点加油大客户11个,月新增柴油量155吨。

(谢小敏 田花)