

宅急送该向美国西联学习什么？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E5_AE_85_E6_80_A5_E9_80_81_E8_c31_36712.htm

宅急送要实现新的梦想需要学习新的商业标杆聚焦战略到来的快速增长1994年，陈平在北京创立了宅急送快运有限公司。创立之初，公司的业务战略是看到什么挣钱就做什么，送鲜花、烤鸭、油烟机、空调、大宗食品……，还买了一家国际快递，做了报纸发行。

结果公司有限的资源被无限的业务选择所分散，公司在很多方面挣了钱，但是在很多方面又分散了资金和资源，甚至某些业务还不断出现亏损。创业几年，宅急送仍然在挣扎，更没有在某项业务上取得巨大成功。所以陈平的困惑在于：

企业虽然能够活下去，却不知道未来在哪里？由于缺乏明确的业务定位，采取“全而杂”的业务模式，什么都做，什么都没做大，所以宅急送的前7年，基本上没有什么大的发展，其真正腾飞的契机是在1999年。

做社会零散货物的全国门到门快运。1999年，陈平经过艰难的选择和放弃，第一次明晰了宅急送的市场定位：做社会零散货物的全国门到门快运。

市内快运、包装仓储、长途运输，都只是全国门到门业务的组成部分，将目标市场定位于国内5~50公斤的小件包裹快递，比如手机、电脑等消费类电子产品，提供门对门的快运服务，并同时启动按票提成的定单抢夺销售模式和低价策略，开始了专业化的快递战略。至此，在经历了同城快递、提货送货、仓储派送、城际派送等一系列业务摸索后，宅急送锁定了全国24小时门到门的服务，开始了真正意义的起飞。

陈平坚守这个定位，放弃了康师傅、正大集团、科龙空调和

已经合作5年的雀巢等客户。自此公司有限的人力、物力和资源都集中在此明确的市场定位上，并迅速形成了业务运营模式、品牌宣传的切入点和优秀的服务口碑：传播准确、快递准时、服务到位，所以各种企业客户和零散客户接踵而至。

“先建分公司，后建总公司”的低运营策略。与准确的业务定位和专业化道路相适应，同时导致宅急送成功的另外一个原因是其选择了建立网络的正确策略。众所周知，快递公司讲究的是遍布市场的网络。有多大网络，便有多大业务机会和业务量，然而国内民营快递公司受资金等影响，往往在投入资金建立网络方面显得捉襟见肘。而宅急送却采取“先建分公司，后建总公司”的低运营策略，巧妙地在先期解决了这一问题。具体的做法是先在全国各地建立业务分公司，有限的人权和物权下放，分公司实际上仅仅履行业务揽单的功能，而宅急送的关键领导统一调配和整合公司有限的运输资源。等业务量到达一定规模和分公司数量到了一定量以后，才在北京建立总公司统一管理，注入资源，以成熟的分公司继续发展其他业务网点。这一套策略看起来并不高明，甚至有些无奈，仍然属于“自营自收”的经营理念。但是宅急送在当时却以低成本在全国自建网点300个，合作网点400个，在网点数量和分布上领民营快递业之先。2002年其营业收入突破亿元大关，2004年达到6亿元，2005年达到8亿元，拥有8000名员工，1500辆车。2000~2002年营收总额成长速度为727%。其惊人速度令人咋舌，而当初起家的30万元资产如今已增至1.8亿元。宅急送成为在物流行业局部细分市场领先的专业快递公司。再度点燃“求大求全”的梦想然而中国向来不缺乏成功以后引发扩张梦想的企业。研究2006年宅

急送的发展设想和战略转型，我们不难发现，在经历专业化业务战略成功以后，宅急送突然又要踏上“求大求全求速度”的经营之路：（一）在资金有限的前提下，陈平秉承“在国内物流领域，基本上是竞争关系，没有合作关系”的经营理念，以“自营自收”方式扩张经营网点。（二）2005年开始，宅急送正在运作上市融资，计划从业务战略全面切入“邮件快运、包裹快运和大件物流”。本来依靠准确的业务定位暂时取得行业领先地位的宅急送，又要“求大求全”。（三）目前宅急送仍然采取按票提成的“定单抢夺”销售，配以低价策略。研究国际快递巨头的业务模式后发现，快递品牌必须成为“顾客生活中不可或缺的一部分”，才具有持续的竞争力。这有个基本的要素让顾客随处可见、可邮和可取，并且服务深入人心。显然宅急送离这一点还相差很远。这实质上是中国目前所有民营快递公司面临的问题。如果我们将目光延伸到美国西联公司，由此发现美国人的商业智慧、商业理念和模式，可能会找到问题的解决之道。西联公司的崛起之谜1995年，美国第一数据集团兼并了专做汇款业务的西联公司，这是一家创立于1873年，却濒临死亡的公司，虽然那个年代在美国拥有很强的品牌认知度。在90年代中期，企业间的并购行为风起云涌，然而从来没有哪一起并购像这一起并购一样，遭人嘲笑甚至诟病。然而10年不到，商业奇迹发生了，2003年西联公司仅在汇款一项业务上就收入30亿美元，占了美国第一数据集团公司业务的一半还多。众所周知，从1980年到2000年，每年有数以百万计的移民拥入美国。这些移民需要将大量的收入汇给自己的家人，这是一个巨大的市场。美国第一数据集团副总裁查尔斯福特敏锐地看到

了这一点，因为美国各大银行和企业很少将这些数量庞大的移民视作主要的顾客群体，他宣布：西联公司要成为专为国外劳动力传递金钱和亲情的公司。在浩繁的营销理论和实践中，目标市场定位和细分战略只是“沧海中一滴水”，然而西联公司却发挥得淋漓尽致。我们来仔细分析一下美国西联在商业理念和商业模式上的过人之处。资源整合 低成本的迅速扩张之道与传统的商业运作策略不同，虽然是汇款业务，美国西联采取的是“快速消费品”的业务营销模式。福特先生的梦想是让汇款的移民能够方便地找到汇款的地方，让收款的人能够方便地收到。美国西联没有像大多数人那样投入巨额资金建立或租赁办公室，从而形成自己无所不在的庞大网络，而是选择许多当地的银行、邮局、商超、餐饮场所、零售点等作为汇款点和取款点。这些点并不需要西联公司投入巨大的资金，而是通过佣金分配、代理制和品牌加盟的方式发展成为西联公司的合作伙伴，他们通常会拿到1~3个百分点。结果获得了巨大成功。2001年西联公司进入中国，复制这种手法与中国邮政局建立了合作关系政局，一下子拥有了成千上万个网点，登上竞争的制高点。到2003年，西联公司在全球范围内的业务代理网点就从5万个跃升到17万之多。这反映了美国人的商业智慧。所以西联公司堪称资源整合的专家，创造了低成本迅速扩张的奇迹。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com