

宅急送的成功就在于严格贯彻了两个管理思想 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_85\\_E6\\_80\\_A5\\_E9\\_80\\_81\\_E7\\_c31\\_645800.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E5_AE_85_E6_80_A5_E9_80_81_E7_c31_645800.htm) 宅急送的成就是物流业人士有目共睹的，10年前，在北京国防大学一间10多平米的宿舍里，靠7个人3辆车起家的宅急送，2000~2002年营收总额成长速度为727%，其惊人速度令人咋舌。宅急送成功的背后，是对两个理念真正严格的贯彻。一、找到市场定位，并为之宁愿放弃部分客户 宅急送的前7年，基本上可以认为白干了。没有明确的市场定位，什么都做，什么都没做大，所以公开渠道已经无法看到宅急送前7年的财务数据。1994年时的“宅急送”，是陈平模仿日本“宅急便”的产物，以做同城快运起家。如同一个搬家公司，定车、包车、南城、北城。宅急送就像一个街头玩杂耍的，送鲜花、送牛奶、送烤鸭、接孩子甚至洗抽油烟机，什么都做，没有明确的市场定位，打一枪换一个地方。但也是最初挣到的“碎银子”维持了公司的正常运作和生存。由于没有核心业务，创业之初的30万元资金，对于宅急送来讲，显然无法支撑很久。宅急送一直不遗余力地谋求新资金的进入。1995年10月，日本长野县一城株式会社社长小林利夫带来的180万元资金，成了公司继续生存下去的救命稻草。从此以后，宅急送的业务开始由向老百姓代送鲜花、蛋糕等转向代为企业发货、送货、仓储配送，其服务也逐步由零散客户转向企业客户。直至今日，占20%的大企业客户创造了宅急送80%的营业收入。可以说，1994年~1999年近7年的时间，宅急送只能算站稳脚跟。而真正的发展，源于1999年宅急送总裁陈平的那篇《重审宅急

送之业务》的文章，在文章中，他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。文章还从业务内容、价格、受理方式以及业务体系等方面，对宅急送做了深刻的反思。宅急送的快运产品则定位在5~50公斤的高附加值小件产品，比如手机、电脑等消费类电子产品。宅急送坚守这个定位，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。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，开始了真正意义上的起飞。2002年11月，宅急送实现第二次融资，北京物美商业集团有限公司成为其新股东，占有股份13%，这无疑也是雪中送炭。新资金的进入加快了宅急送业务转变的步伐。目前，宅急送又以“2D10”和“2D17”为其核心产品。所谓2D10，是指当天下午5点上门收货，第二天上午10点前送货到门，即“开门见货”，保证客户一上班就能收到货。2D17指当天下午5点上门收货，第二天下午5点之前送货到门。宅急送提出“2D10”和“2D17”的概念，靠的是这几年铺设起来的物流网络。目前，宅急送已拥有自营网点200多家和200多个合作网点，拥有车辆1000多辆，2004年预计新增444辆。目前，“2D10”和“2D17”首先在区域间实现，比如珠三角、长三角、环渤海等区域内的快运业务，通过每天几班的物流班车，夕发朝至。

二、严格控制成本，并用“文化”保障企业运行

如果说市场定位的成功，使宅急送获得了高速增长的前提，那么近乎苛刻的成本控制，则直接保证了其价格优势。宅急送的成本节约是一分钱一分钱抠出来的。宅急送希望把每

一分钱都用在刀刃上，杜绝一切乱花钱的现象。2月17日，宅急送召开大型的全国经理会议，毫无例外，所有的人都是搭乘最早或最晚的航班，凌晨到达，既节约会议成本，又不耽误会议时间。在一般企业，这样一个大型会议需要花费30万-50万元，而宅急送只花费了8万元。不仅如此，在市场拓展上，宅急送也是精打细算，有时只花两万元便可设立一个营业网点。以贵州为例，先租一个房子，租几辆车，招七八个人，一部电话、一台能上网的电脑，一个网点就此诞生。在宅急送的企业招待费上，无论款项大小，招待一个人均需经过三个人签字：招待人、接待人、审批人。而一旦有人私自乱报“条子”，一经举报，十有八九被撤职。宅急送太原分公司总经理就因总成本费用高出全国平均水平30%而被撤职。在垫付款成本、工资成本、汽车油耗，甚至公司的电费、电话费上，都有严格的制度管理。“华北区电话费管理效果明显”、“降低垫付应引起普遍关注”、“如果2004年车辆基本消耗达到以上三个指标，将可节约车辆消耗成本300万元。”等等，这样的文字，在宅急送剪报上随处可见，宅急送用节约、节约、再节约的理念，时刻敲打员工的神经。但是，成本的节约绝不是体现在降低员工的工资上。事实上，员工的流动也是常态。用宅急送内部人的话讲，这么多年，他们也为快运行业培养了一批人才，有的自己单干了，有的跳到了其他公司。但更多的情况是，宅急送总裁陈平在用另一只手，牢牢控制着企业的人心，那就是带有强烈个人色彩的企业文化。比如：“给多少钱，干多少活使你踏步.干多少活，挣多少钱使你进步”。“强调辛苦的人与收获成反比，强调快乐的人与收获成正比”。“只要你跟着跑，掉头的时候，

你就是第一”等等，这些“名言警句”均被置于剪报显眼处。这种“文化”从客观上，对其管理起了“排障”的作用。可以说，专注于核心业务，严格控制成本，这两项是各企业都听到“耳朵起茧”的管理思想。但是又有多少企业能真正做到、做好？关注核心业务，必然意味着放弃部分客户需求，以此来集中资源优化核心业务的经营能力。而这过程中就必须克服“盲目做大”的诱惑。严格控制成本，必然面对着运营效果与企业员工的反感，也必须用好企业文化等管理方式克服这些负面因素。从宅急送看，我们耳熟能详的管理方式，真正做好还是有发展前景的。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](http://www.100test.com)