История успеха SF Express

Бизнес-модель китайского лидера доставки



РОН ДЕЙКАР

Рон Дейкар

История успеха SF Express. Бизнес-модель китайского лидера доставки

https://litres.ru/74706387
SelfPub; 2026

Аннотация

Шесть человек, 100 тысяч юаней и рынок, на котором новичка никто не ждал. Так начиналась SF Express. Её основатель Ван Вэй сделал то, на что у многих не хватило бы смелости: отказался от гонки за всеми клиентами, выбрал скорость и качественный сервис, вложился в собственную логистику. Потом были самолёты, борьба за контроль над сетью и выход на новые рынки. Как маленькая курьерская служба превратилась в лидера, которого пришлось догонять гигантам? Здесь каждое решение стоило денег и никто не давал гарантий. Прочитайте историю человека, который сумел сделать скорость главным оружием своего бизнеса.

Содержание

Введение 4

Ценовые войны и захват рынка: безудержный рост в условиях жестокой конкуренции 13

Не жалея средств, SF Express благодаря высоким технологиям уходит в отрыв 18

Скорость SF Express: нет самого быстрого, есть только быстрее 25

Лучше отсечь один палец, чем поранить десять 31

Не отвлекаясь ни на что, тщательно развивать бизнес в сфере курьерских перевозок 39

В бизнесе нужно уметь говорить «нет» возможностям 49

Сила кроется в спокойном упорстве 56

Конец ознакомительного фрагмента. 96

Рон Дейкар
История успеха SF Express. Бизнес-модель китайского лидера доставки

Введение

В 2012 году «SF Express» получила выручку в размере 20 млрд юаней, прочно заняв лидирующую позицию среди частных курьерских компаний страны. В том же году основатель и председатель совета директоров «SF Express» Ван Вэй был признан «Экономической личностью Китая 2012 года».

В отличие от других предпринимателей, часто находящихся в центре внимания, Ван Вэй избегает публичности: до 2011 года он никогда не давал интервью СМИ, а многие сотрудники SF Express до сих пор не знакомы с ним лично. На вопрос о том, как ему удалось добиться успеха, он отвечает всего четырьмя словами: «Наверное, это было стечение обстоятельств».

Действительно ли это просто стечение обстоятельств?

Если внимательно проследить путь развития SF Express, становится ясно, в чём заключается секрет её успеха: созда-

ние основ бизнес-модели → последовательное укрепление этих основ → максимальное использование их преимуществ.

В 1993 году на одной неприметной улочке города Шунде в провинции Гуандун без лишней огласки появилась компания «SF Express». Компания была крошечной: уставный капитал составлял 100 000 юаней, а штат насчитывал всего шесть человек, включая самого владельца Ван Вея.

После бурного роста в первые годы работы молодой Ван Вэй принял важное решение: отказаться от «обслуживания всех без разбора» и сосредоточиться исключительно на мелких посылках. Через год он ещё больше сегментировал рынок мелких посылок, уделив особое внимание 19 % клиентов среднего и высокого ценового сегмента, которым он предлагал качественные услуги по соответствующим ценам. «Мы должны занять особую нишу на рынке курьерской доставки и убедить клиентов, что SF Express принципиально отличается от конкурентов». Хотя из-за такого решения рост выручки в тот год замедлился, Ван Вэй остался непреклонен. Это был этап формирования бизнес-логики.

Так молодой предприниматель, которому было немного за двадцать, нашёл путь к успеху. В то время как многие курьерские компании вели ожесточённую борьбу, SF Express прочно удерживала рынок небольших посылок среднего и высокого ценового сегмента и быстро накопила капитал. Полученные средства направляли на развитие технической базы и программного обеспечения SF Express, что, в свою оче-

редь, привлекло ещё больше клиентов, ценящих качество обслуживания… Этот цикл устойчивого роста повторялся, репутация SF Express в отрасли становилась всё выше, и компания постепенно увеличивала отрыв от других курьерских компаний. Это был этап укрепления бизнес-логики.

Если вы думаете, что SF Express удовлетворится лидерством среди клиентов среднего и высокого ценового сегмента, вы ошибаетесь. На зарождающемся рынке клиентам достаточно самой возможности отправить посылку. Когда рынок насыщается, на первый план выходит качество обслуживания. Так происходит и с повседневными потребностями: удовлетворив основные нужды, люди начинают предъявлять более высокие требования. Требования клиентов росли, и даже покупатели недорогих услуг стали переходить к SF Express благодаря её репутации. Компания воспользовалась моментом и предложила новые специализированные услуги… Рост ускорялся, словно снежный ком. Это этап максимизации ценности бизнес-логики.

Сегодня — большие данные, мобильный интернет, экономика сообществ, Weibo, WeChat, P2P, O2O… На сцену выходят всевозможные новые концепции, идеи и явления, традиционные структуры постоянно разрушаются, а новые — формируются. Каждая компания стремится выйти на чужие рынки и одновременно защищает собственные позиции.

В душе у него — тигр, но он умеет замечать и аромат роз. Ван Вэй давно почувствовал приближение кризиса. Он обра-

тил внимание на интернет и стал активнее осваивать смежные направления бизнеса. Ван Вэй никогда не был авантюристом или оппортунистом — в основе каждого его шага лежит продуманная бизнес-логика.

Новая бизнес-империя SF Express только формируется. Остаётся с интересом следить за её развитием.

Глава 1.

Только скорость непобедима: покоряя мир скоростью

Это эпоха, когда компании постоянно сменяют друг друга, но при этом никогда не иссякает дух предпринимательства. Быстрый взлет, бурный рост. Изменить жизнь и мир с помощью предпринимательства — эта концепция, возможно, слишком грандиозна, но даже мы с вами не можем отрицать, что повсеместные возможности сегодня вполне способны поддержать любые амбиции предпринимателей.

Единственный мост, ведущий на другой берег, становится всё более перегруженным: огромная толпа людей толкается и беспрерывно сражается. Некоторые, с трудом оттолкнув соперников в воду, вдруг обнаруживают, что Ван Вэй на скоростном катере уже промчался мимо.

Воспользуйтесь слабым местом лидера — даже у контрабандистов бывает своя весна

На арене гигант наносит выходящему на бой воину тяжелые ранения, и тот падает и не может подняться. Затем он отгоняет или сбивает с ног тех, кто пытается спасти воина.

И только когда лежащий на земле воин умирает от потери крови, гигант переключается на другую цель.

Подобные кровавые сцены часто разыгрывались на аренах Древнего Рима, но сегодня в спортивных залах их уже не увидишь. Однако в современном мире бизнеса подобные кровавые расправы — не редкость. Для предпринимателей кажется, что каждая отрасль переполнена гигантами, и одно неосторожное движение может обернуться синяками по всему лицу или даже кровавыми ранами.

Ван Вэй начал свой бизнес в возрасте всего 22 лет. В то время понятие «курьерская доставка» было мало кому знакомо, поэтому его называли «контрабандистом». Именно этот полный энтузиазма и готовый к тяжёлым испытаниям «контрабандист», десятилетие оттачивая своё мастерство, в конце концов добился большого успеха.

Ван Вэй родился в 1971 году и, по сравнению со своими сверстниками, вырос в относительно обеспеченной семье. Его отец был переводчиком с русского языка, а мать — преподавательницей в одном из вузов. Семь лет спустя вся семья переехала в Гонконг.

После окончания средней школы озорной Ван Вэй не поступил в вуз, а устроился на работу в Шунде. В начале 1990-х годов Дэн Сяопин совершил поездку на юг, и материк быстро превратился в новое поле битвы, где соперничали различные силы, стремясь занять как можно больше территории. В этот период только из Гонконга на материк переместилось

более 80 тысяч производственных предприятий, из которых более 50 тысяч обосновались в Дельте Жемчуга.

В связи с массовым перемещением десятков тысяч предприятий количество посылок, перевозимых между Дельтой Жемчуга и Гонконгом, резко возросло. Однако с этой динамикой совершенно не соответствовала ситуация: из-за политических причин логистика между этими двумя регионами не была беспрепятственной. Например, если предприятию требовалась срочная посылка, прохождение обычной процедуры таможенного оформления занимало более недели. Что делать? Срочные посылки приходилось перевозить между этими двумя регионами с помощью частных лиц. Ван Вэй жил в Гонконге, а работал в Шунде, поэтому ему часто доверяли перевозить вещи туда и обратно.

Когда вещей стало так много, что они уже не помещались в чемодан на колесиках, Ван Вэй с острым чутьем понял — появилась возможность для бизнеса! Будучи наиболее развитым экономическим регионом материкового Китая, Дельта Жуцзян всегда отличалась чуткостью к бизнес-возможностям. Но на этот раз 22-летний Ван Вэй первым успел воспользоваться ситуацией.

Увидел — значит, нужно об этом подумать; подумал — значит, нужно это сделать! 26 марта 1993 года стал для Ван Вея памятным днём. В этот день, взяв у отца в долг 100 юаней, он основал в Шунде компанию. 100 000 юаней, шесть человек, магазин площадью в несколько десятков квадрат-

ных метров — этот неприметный маленький магазинчик на улице Болан стал самым ранним прообразом компании «Шунфэн Суюнь».

Мечты велики, клятвы горячи, а рынок жесток. Как уйти от «резни», устраиваемой лидерами рынка, — это проблема, которая доставляет головную боль каждому предпринимателю.

История предпринимательства Ван Вэя, начавшего свою карьеру в качестве «торговца контрабандой», даёт нам ответ: нужно искать лазейки в обороне лидеров и быстро врываться на рынок, пока они ещё не успели среагировать. Ситуация в сфере курьерских перевозок в то время выглядела следующим образом: отечественный гигант EMS по-прежнему сохранял «благородное» происхождение старого государственного предприятия и «высокомерный» стиль работы, а иностранные «волки» с нетерпением пристально следили за ситуацией за пределами страны, но не могли найти лазейку для входа — в курьерской отрасли срочно требовалось заполнить эту нишу. Ван Вэй с воодушевлением почувствовал: пришла возможность для бизнеса.

Хотя Ван Вэй и носил звание босса, на самом деле за исключением того, что он не получал зарплату, он ничем не отличался от остальных сотрудников — разве что был еще более занят, выполнял больше работы и трудился без пощады. Каждый день они выходили рано утром и возвращались поздно вечером, бродя по улицам и переулкам, раз за разом

доставляя письма в рюкзаках и чемоданах на колесиках. У них даже появилось собственное прозвище — не «курьеры», а «контрабандисты».

Первые дни после основания SF Express были самыми тяжелыми. Чтобы завоевать рынок, ежедневной задачей Ван Вея и его сотрудников было «мчаться». Каждый день, ещё до рассвета, Ван Вей начинал свой рабочий день: забирал посылки, загружал их и доставлял, работая без перерыва целый день. В то время Ван Вей почти каждый день возвращался домой в 11–12 часов ночи.

Руководитель сам шел в авангарде, и сотрудники, естественно, не отставали. В то время одни сотрудники износили до дыр более десятка карт; у других износились более десятка рюкзаков и чемоданов на колесиках; третьи мчались по шоссе на такой скорости, что даже не успевали поворачивать… Более того, для старых сотрудников SF Express, работавших в период становления компании, ДТП, переломы рук и ног были обычным делом. Даже сегодня мы вынуждены признать, что это был «стиль работы», не щадящий жизни.

Хвастливые боятся упорных, а упорные — тех, кто не боится рисковать жизнью. Разве не так обстоит дело и в конкуренции на рынке? Когда ты уже готов рискнуть даже жизнью, как другие могут с тобой соперничать?

Возможность — это как глиняный кувшин, брошенный в воздух: кто быстрее всех протянет руку и схватит ручку кувшина, тот и выиграет. Если упустить мгновение, кувшин ли-

бо унесет кто-то другой, либо разбится об землю. К счастью, Ван Вэй быстро и точно схватил кувшин с надписью «экспресс-доставка».

Общество стремительно меняется, постоянно возникают новые потребности. За некоторыми, казалось бы, незначительными потребностями часто скрываются огромные возможности. Книга «Предпринимательство в нишах» написана владельцем американской издательской группы Metropolis Books. В ней автор сначала задает вопрос, который задает себе каждый будущий предприниматель: «Какие меры нужно принять, чтобы моя компания не обанкротилась?» Автор даёт следующий ответ: во многих случаях лучший ответ на этот вопрос — «найти прибыльную нишу».

Каждая волна прилива — это осязаемое дыхание природы. Однако между приливами и отливами, возможно, зарождается великое волнение жизни, совершается великий исторический скачок. Возможности появляются одна за другой — дело только в том, замечаете ли вы их и умеете ли ухватить.

Ценовые войны и захват рынка: безудержный рост в условиях жестокой конкуренции

В самом начале компания SF Express напоминала травинку, растущую на бескрайней земле: застенчивую, робкую, хрупкую, но в глубине скрывающую громовую силу, способную разорвать небо и землю. Конечно, путь от слабости к силе неизбежно сопровождается долгим, тяжелым и даже диким процессом роста.

В самом начале курьерских компаний или частных «контрабандистов», курсировавших между Гонконгом и регионом Дельты Жемчужной реки, было не так много, и именно в этот момент Ван Вэй воспользовался ситуацией. Оглядываясь на историю развития бизнеса в Китае и за рубежом, мы можем обнаружить один самый основной факт: всегда найдутся те, кто пойдет за толпой. То же самое касается и развития курьерской отрасли.

Огромные рыночные возможности и потенциал развития в сочетании с соблазном сверхприбыли привлекали в курьерскую отрасль одну за другой целые толпы «золотоискателей». Они либо, как Ван Вэй, создавали небольшие компании из трёх-пяти человек с семью-восемью мотоциклами, либо просто работали в одиночку, занимаясь контрабандой.

В этот период в регионе Дельты Жемчужной реки в сфере курьерских перевозок царила оживлённая суета, а в этом хаосе просматривалась бурная жизненная сила. Естественным следствием этого стали ожесточённая конкуренция и перераспределение рыночных долей.

Благодаря самоотверженному труду Ван Вея и рядовых сотрудников компания SF Express быстро завершила этап первоначального роста и приобрела определённые масштабы. В этот момент перед Ван Веем встал вопрос: как расширить «территорию», увеличить объём бизнеса и превратить искру революции в пожар, охвативший всю страну. Ведь нужно было укреплять команду, обеспечивать сотрудникам достойную жизнь и способствовать развитию предприятия. Так как же конкретно это сделать?

На рынке действует принцип: «У других нет — у нас есть; у других есть — у нас лучше; у других есть — у нас дешевле». Для SF Express и Ван Вея первым шагом к успеху было постепенное проникновение на рынок, пока другие ещё не обнаружили коммерческие возможности; Второй шаг — это обслуживание, в которое вкладывается вся душа, и стремление к скорости; а третьим шагом, естественно, стало маневрирование в ценовой политике.

Когда на рынке царит ситуация, напоминающая эпоху Воюющих царств, низкая цена — самое разрушительное оружие. В настоящее время в всей курьерской отрасли цены SF Express считаются одними из самых высоких, и эта высокая

цена стала символом высокого качества, скорости и высокого уровня удовлетворенности клиентов. Однако в самом начале существования SF Express Ван Вэй пошел по совершенно противоположному пути — начал ценовую войну.

Чтобы привлечь больше клиентов и получить больше заказов в условиях конкуренции, Ван Вэй по собственной инициативе снизил цены. Если другие брали 70 юаней за посылку, он брал 40; если другие отказывались перевозить груз за менее чем 80 юаней, он доставлял его даже за 50.

Высокое качество по низкой цене — это извечная и главная цель потребителей при покупке товара (услуги). При одинаковом качестве обслуживания подавляющее большинство людей выберет более низкую цену.

Ценовая конкуренция — этот метод, хотя и прост и агрессивен, при этом прямой и эффективный. Сеть SF Express быстро распространилась на весь регион Дельты Жемчужной реки. Некогда пустынная улица Болан, благодаря усилиям сотрудников SF Express, стала переполненной людьми.

В то время, как только объем бизнеса в каком-либо регионе достигал определённого масштаба, SF Express сначала открывала пункт обслуживания, а затем привлекала франчайзи и регистрировала новую компанию. По мере открытия одного пункта за другим сфера деятельности и масштабы SF Express постоянно расширялись. Если соединить все эти пункты, станет очевидно, что SF Express уже сплела плотную и непробиваемую сеть. В рамках этой курьерской сети SF

Express захватила 70 % рынка курьерских перевозок в Гонконг, став по праву «лидером» курьерской отрасли в регионе Дельты Жемчужной реки.

Лао-цзы говорил: «Из одного рождается два, из двух — три, из трёх — все вещи». Оглядываясь на развитие SF Express, можно увидеть в этом некоторое сходство. По сути, это неизбежный путь для любой курьерской компании, просто в сфере внутренних курьерских перевозок Китая SF Express всегда опережает конкурентов: один шаг вперёд — и далее всегда впереди.

Те, кто читал романы Цзинь Юна, наверняка помнят, что в них упоминается боевое искусство под названием «Кулак семи ран». Этот стиль является секретным искусством школы Конгтун: при нанесении удара он выглядит грандиозно, с переливами и мельканиями, меняясь бесчисленными способами; один удар может порождать семь различных сил — то горизонтальных, то вертикальных, то направленных внутрь, а сила удара может быть то жесткой, то мягкой, то сочетать в себе и то, и другое. Если противник не способен устоять, он получает внутренние травмы — можно сказать, что сила этого стиля поразительна. Самое интересное в этом стиле кунгфу заключается в том, что если у практикующего недостаточно внутренней силы, то при нанесении удара он не только ранит противника, но и наносит вред себе, причем чем тяжелее ранение противника, тем тяжелее ранение самого практикующего. «Золотоволосый Лев» Сяе Сунь овладел этим

стилем и, хотя и ранил мастера Кунцзяня и других, повредил при этом свои собственные сухожилия и меридианы, в результате чего у него часто вспыхивали приступы безумия, и он терял контроль над своими поступками. А Чжан Вуцзи, обладая непревзойдённой внутренней силой, защищающей его тело, а также добрым и милосердным сердцем, даже после освоения этого стиля не испытал никаких обратных последствий.

Ценовая война очень похожа на этот «Кулак семи ран». Снижение цен означает сокращение доходов и прибыли: хотя это и наносит удар по конкурентам, позволяя захватить большую долю рынка, при этом наносит ущерб и самому себе. А компания SF Express, подобно Чжан Вуцзи с его мощной внутренней силой, справляется со всем этим с легкостью. Когда рынок ещё не достиг масштабности и стандартизации, SF Express активно расширялась за счёт низких цен. Как только количество клиентов достигло определённого уровня, затраты на доставку естественным образом снизились. То есть, несмотря на то что цены значительно ниже, чем у конкурентов, прибыль SF Express остаётся высокой.

Не жалея средств, SF Express благодаря высоким технологиям уходит в отрыв

Индустрия курьерских перевозок в Китае возникла и развивалась относительно недавно; даже такой гигант, как SF Express, существует всего чуть более 20 лет. На ранних этапах развития отрасли в ней не было особой технологической сложности, и компании полагались на самые распространенные в этом мире методы — «тактику человеческого моря» и стратегию низких цен. То есть, если у тебя много сотрудников и низкие цены, у тебя большие шансы на успех.

Однако по мере развития ситуации «тактика человеческого моря» постепенно перестала идти в ногу со временем. В то же время рост затрат на рабочую силу стал непосильным бременем для курьерских компаний. Как повысить эффективность доставки, не увеличивая при этом затрат на рабочую силу, — эта проблема стала для Ван Вея неотложной задачей, требующей решения.

По мнению Ван Вея, чтобы повысить эффективность и ускорить реакцию, SF Express должна овладеть искусством «божественной скорости и многогранности» — и всё это должно опираться на постоянно и стремительно развивающиеся технологии. Ван Вей решил модернизировать систе-

му управления. В 2003 году, чтобы обеспечить работу информационной сети SF Express, Ван Вэй за высокую цену — 7 000 юаней (RMB) за штуку — импортировал из Южной Кореи партию «ба-гуань», то есть портативных терминалов HHT. Для компании SF Express, насчитывающей более ста тысяч сотрудников, Ван Вэй, можно сказать, потратил целое состояние.

Если оружием мечника является меч в руке, то оружием сотрудников SF Express являются сканеры. С появлением «ба-ган» каждая посылка SF Express получила свой уникальный штрих-код: достаточно было отсканировать его, чтобы статус заказа мгновенно передавался в сеть, что позволило компании значительно опередить другие частные курьерские службы, которые в то время все еще использовали связь посредством телефонных звонков и SMS-сообщений. На этой основе SF Express запустила сервис отслеживания посылок на всем пути: клиенты могли в любой момент узнать, где находится их посылка, а также когда она прибудет в пункт назначения. Прозрачность доставки позволила SF Express завоевать доверие еще большего числа клиентов.

Сканер является одним из основных элементов системы информационного управления SF Express, а также важным инструментом, благодаря которому скорость доставки SF Express значительно опережает конкурентов в отрасли.

Обладая этими преимуществами, Ван Вэй не остановился на достигнутом. Чтобы избавиться от зависимости от до-

рогостоящих импортных сканеров и усовершенствовать их функционал, он обратился к Тьютинскому университету с предложением совместно разработать портативный терминал под собственным брендом. Сегодня разработанная версия портативного терминала HHT4 не только стала легче и тоньше, но и обладает более полным набором функций.

Сканеры, которые сейчас использует SF Express, внешне напоминают старые мобильные телефоны, а по функциональности — карманные компьютеры. После нажатия красной кнопки на экране появляется меню из 17 пунктов. Их основная функция — обеспечение отслеживания посылок на месте. Каждый раз, когда посылка переходит от одного человека к другому, из одного склада в другой или с одного автомобиля на другой, сотрудники должны сканировать штрихкод на посылке с помощью сканера. Таким образом, система поиска в компьютере может отслеживать местонахождение посылки. После оформления заказа потребитель также может в режиме реального времени отслеживать на сайте SF Express, где находится его посылка. Кроме того, устройство позволяет рассчитывать стоимость доставки, проверять зоны приема и доставки, а также делать фотографии.



Портативный терминал SF Express версии HHT4

Затем, чтобы укрепить связь между подразделениями SF Express по всей стране, Ван Вэй внедрил цифровые сетевые факсы. Раньше подразделения SF Express общались между собой с помощью обычных факсов, и огромный поток факсов часто приводил к их зависанию. Внедрение цифровых сетевых факсов эффективно решило проблему перегрузки сети и значительно сократило расходы на отправку факсов. Благодаря ряду модернизаций оборудования Ван Вэй ловко решил запутанные проблемы внутренней коммуникации и, как побочный эффект, сократил значительные расходы на связь.

Если сканеры-ручки можно назвать «мечами» SF Express,

то автоматическая сортировочная система — это «сердце» компании. На первой выставке решений для логистических систем, прошедшей в 2006 году в Шэньчжэне, компания «Шэньчжэнь Телеком» продемонстрировала совершенно новую автоматическую сортировочную систему с информационным обеспечением. Эта система объединила в себе системы обслуживания клиентов, складирования, транспортировки и доставки. Несмотря на немалую стоимость, Ван Вэй, не колеблясь ни на мгновение, решительно внедрил эту систему.

Применение системы автоматической сортировки позволило SF Express обеспечить круглосуточную автоматическую сортировку без каких-либо ограничений. Это не только сократило растрату человеческих ресурсов и сэкономило значительное время, но и снизило уровень человеческих ошибок. Это стало ещё одним важным фактором высокой эффективности работы SF Express.

Каждый грузовой автомобиль SF Express оснащен системой глобального позиционирования GPS. На этой основе компания создала систему «Глобальный глаз». Благодаря этой системе SF Express может более точно отслеживать местонахождение грузов, что не только облегчает клиентам поиск информации о местонахождении грузов, но и способствует установлению ответственности и привлечению к ней в случае возникновения проблем при транспортировке.



Доставочный автомобиль SF Express, оснащенный системой глобального позиционирования GPS

Кроме того, в рамках процесса информатизации компании SF Express создала компьютерную базу данных. Эта си-

стема баз данных состоит из основной операционной системы, основной финансовой системы и основной клиентской системы. Эти три системы разбивают процесс транзакций SF Express на отдельные этапы и перепланируют их, что позволяет быстро и эффективно получать необходимую информацию в любой сфере деятельности.

Благодаря комплексному использованию вышеупомянутых технологических элементов сотрудники SF Express успешно создали свой собственный уникальный подход к ведению деятельности — систему управления полным жизненным циклом. Повысилась эффективность работы, ускорилась скорость реагирования, выросла удовлетворенность клиентов, увеличилась доля рынка. Все это соответствует требованиям общества к курьерской отрасли в процессе прогресса в новую эпоху, укрепило преимущество SF Express перед другими курьерскими компаниями в плане скорости, позволило компании войти в число «быстрых рыб», которые не подвергнутся естественному отбору и не будут «поглощены» конкурентами.

Вооруженная высокими технологиями, компания SF Express вышла на скоростную трассу курьерской индустрии, продвигаясь вперед и превосходя конкурентов на каждом этапе.

Скорость SF Express: нет самого быстрого, есть только быстрее

На фоне развития Web 3.0 капитал стремительно стекается туда, где появляются возможности, и именно там вновь концентрируются силы. В то же время межотраслевое взаимодействие набирает обороты, а итерации предприятий и продуктов происходят всё быстрее. В таких условиях, если предприятие не способно вовремя уловить тенденции и быстро реагировать, то небольшие компании не обязательно проиграют крупным, но медленные компании обязательно проиграют быстрым. Даже гиганты отрасли подвержены риску того, что их догонят или даже сместят с пьедестала конкуренты — об этом ярко свидетельствуют такие бывшие лидеры, как Nokia и Kodak.

В сфере курьерских перевозок «скорость» — это вечное стремление. Нет самого быстрого, есть только быстрее: если не стать быстрее, возникает риск быть обойденным конкурентами. Как известно, компания SF Express всегда делала ставку на «скорость» и, демонстрируя скорость, недостижимую для других курьерских компаний, уверенно лидирует среди крупных игроков внутреннего рынка курьерских перевозок. Причём эта «скорость» проявляется не только в скорости доставки, но и в том, что компания снова и снова опережает конкурентов, вводя изменения.

Когда компания SF Express только создавалась, её деятельность ограничивалась городом Шунде в провинции Гуандун. После трёх лет развития, к 1996 году SF Express не только вышла за пределы Шунде, но и за пределы провинции Гуандун, распространив свою деятельность на города за пределами провинции.

К 2006 году сеть SF Express уже охватывала более 20 провинций и городов прямого подчинения, а также 101 город на уровне префектуры, включая Гонконг, став лидером китайской курьерской отрасли.

Впоследствии SF Express вышла за пределы страны, развивая международные курьерские услуги, и, наконец, создала основу для своей курьерской империи.

Сегодня SF Express по-прежнему не останавливается на достигнутом. Чтобы адаптироваться к текущей меняющейся экономической ситуации, компания расширяет свою деятельность в другие сферы, проникая в секторы розничной торговли и электронной коммерции…

Рост и развитие любой компании не могут проходить гладко: чем больше достижений, тем чаще приходится сталкиваться с трудностями, и SF Express не является исключением. Будь то переход от франчайзинга к прямой управлению, финансовый кризис, вступление в силу «Закона о почтовой деятельности» или сегодняшняя постоянно меняющаяся международная и внутренняя обстановка — всё это становилось для SF Express испытанием за испытанием. Но,

сталкиваясь с вызовами, SF Express не проявляет ни малейшего колебания или нерешительности, а быстро корректирует свою стратегию и активно идет навстречу трудностям: постоянно вкладывает огромные средства в строительство инфраструктуры, укрепляя свои основы; неустанно совершенствует уровень информатизации и технологизации компании, затачивая свои «ножи» до предельной остроты; непрерывно повышает квалификацию сотрудников, развивая внутренний потенциал настолько, что им восхищается даже Ма Юнь. В итоге SF Express, благодаря самой разветвленной сети, самой высокой скорости и оптимальному обслуживанию, стала в глазах потребителей «самой заслуживающей доверия и уважения» компанией в сфере экспресс-доставки.

Именно это и известно миру как «скорость SF Express». Для компании стоять на месте — это не стремление к стабильности, а отступление. Сейчас многие компании придерживаются принципа «стреляй, не целясь», что означает именно быстрое мышление. В эпоху мобильного интернета медлительность в реакции неизбежно приведет компанию к краху. Основатель Xiaomi Лэй Цзюнь однажды сказал: «Стоя в эпицентре тайфуна, даже толстая свинья может взлететь!» Когда наступает тайфун, нужно воспользоваться моментом и быстро взлететь, а когда он стихает — воспользоваться моментом и как можно скорее плавно приземлиться. Если ветер поднялся, а ты не взлетел, ты неизбежно отстанешь; если

ветер утих, а ты все еще летишь, ты неизбежно разбишься.

Когда нужно двигаться вперёд, нужно двигаться как можно быстрее, не останавливаясь; когда нужно отказаться, нужно отказаться как можно быстрее, не мучаясь сомнениями. На фоне Web 3.0 межотраслевое взаимодействие набирает обороты, а итерации компаний и продуктов происходят всё быстрее. Куда бы ни появилась возможность, туда стекается капитал, туда концентрируются силы — это действительно можно охарактеризовать словами: «Возникновение их стремительно, а исчезновение — внезапно».

А тем компаниям, которые уже закрепили за собой преимущество, например, «Шунфэн» в сфере курьерской доставки, также нельзя допускать ни малейшей небрежности. Насколько быстро вы закрепили преимущество, настолько же быстро вы его и утратите. В чём заключается конкуренция между современными компаниями?

— Скорость реагирования на изменения. Если предприятию не хватает чуткости и оно не может быстро реагировать, то медленное предприятие обязательно проиграет быстрому. Даже гиганты отрасли подвержены риску того, что их догонят или даже сместят с пьедестала конкуренты — ярким тому подтверждением являются такие некогда доминировавшие в своих отраслях компании, как Nokia и Kodak.

Лэй Цзюнь однажды сказал: «Я твердо верю, что „в мире боевых искусств только скорость непобедима“. Иногда скорость сама по себе является силой: когда ты действуешь

быстро, это позволяет скрыть многие проблемы. В период быстрого развития риски для предприятия, как правило, минимальны, но стоит тебе замедлиться — и все проблемы сразу выплывают на поверхность. Поэтому ключевой задачей для всех интернет-компаний является поиск способов ускорения развития при одновременном обеспечении безопасности».

Без сомнения, рыночная конкуренция уже превратилась из ситуации, когда «крупная рыба пожирает мелкую», в ситуацию, когда «быстрая рыба пожирает медленную», а скорость напрямую влияет на долю рынка, рентабельность и опыт. В эпоху традиционного интернета клиенты ещё могли потратить немного времени, чтобы оценить прелести компании и её продуктов, но с переходом к эпохе Web 3.0 обновление продуктов компаний заметно ускорилось: если ваш продукт не завоевал признания людей в течение двух-трёх месяцев, он, скорее всего, обречён на провал.

Сосредоточиться на одном — успеха добьются только фанатики

«У меня есть то, чего нет у других» — здесь соревнуются дальновидность и смелость. Но даже самая дальновидная идея не может помешать последующим игрокам на рынке подражать и копировать её. В этот момент соревнуются в том, чтобы «то, что есть у других, у меня было лучше». Под «лучше» подразумевается превосходство над другими и глубина. Как стать более профессиональным и глубоким, чем

другие?

— Сосредоточенность: сосредоточенность ведёт к профессионализму, а профессионализм — к глубине. Предпринимательство подобно рытью колодца: если копать то здесь, то там, то вряд ли удастся пробурить колодец с обильным источником воды. Углублённая и всесторонняя работа в сфере курьерской доставки — вот в чём заключается сосредоточенность Ван Вэя и в чём заключается его успех.

Лучше отсечь один палец, чем поранить десять

Недавно начавшая свою деятельность компания SF Express, хотя и определила правильное направление, оттеснив множество конкурентов с помощью «тяжелой артиллерии» в виде низких цен, ценовая война, в конечном счете является лишь временной мерой. В долгосрочной перспективе для развития и роста предприятия необходимо поддерживать нормальную прибыль. В противном случае, если ценовая война перерастет в затяжную борьбу, никому не удастся жить в достатке.

Как же «SF Express» будет вести дальнейшую борьбу?

Когда в своё время Нурхачи вторгся в Китай, армия династии Мин разделилась на тринадцать отрядов для его окружения и уничтожения. Столкнувшись с огромными силами минской армии, Нурхачи не разделил свои войска на тринадцать отрядов для всестороннего противостояния, а применил стратегию «сколько бы отрядов ни пришло, я пойду только одним», сосредоточив силы восьми знамён, чтобы разгромить противника по отдельности, и в итоге нанёс минской армии сокрушительное поражение.

Это, несомненно, даёт нам важные уроки для ведения бизнеса: лучше отрубить один палец, чем поранить десять.

Вспомним те крупные предприятия, которые процветают

на протяжении веков и обладают огромным потенциалом. Мы знаем, что за тысячелетнюю историю бизнеса не хватало ни в чём, кроме как в количестве предприятий. Однако в одну и ту же эпоху, под одним и тем же небом, слишком много компаний пришли в упадок и рухнули в момент своего взлёта — процесс этот был захватывающим, а исход — печальным. На этом фоне успех этих предприятий выглядит особенно ярким. Итак, вернёмся к истокам вопроса: почему им удалось добиться успеха? На мой взгляд, одна из важнейших причин заключается в том, что они умеют максимально эффективно использовать все свои ресурсы и на протяжении 100 лет занимаются только одним делом. Посмотрите: «Старбакс» продает кофе, «Сити» занимается банковским делом, «Уолмарт» — розничной торговлей, «Тонгрентан» — продажей лекарств, а «Цюаньцзюдэ» — приготовлением утки по-пекински… Дело не в чем ином, как в том, что они сосредоточены на одном!

Укрепив свои позиции, Ван Вэй определил для SF Express стратегическую концепцию, основанную на сегментации рынка и целенаправленном прорыве в ключевых сегментах. В первую очередь он провел сегментацию внутреннего рынка: высококлассный сегмент в Китае принадлежал четырём крупнейшим международным курьерским компаниям и государственному гиганту EMS, и отнять у них долю рынка было крайне сложно; а сегмент недорогих внутригородских перевозок был слишком узким и хаотичным, чтобы за него

стоило бороться. Поэтому Ван Вэй сосредоточился на привлечении клиентов среднего и высокого уровня. Наблюдения показали, что клиенты этого сегмента в основном отправляют небольшие посылки или деловую корреспонденцию. Таким образом, стратегия SF Express была сфокусирована на доставке небольших посылок.

У Ван Вэя всегда был кумир, к которому он стремился, — это FedEx, одна из четырёх международных курьерских гигантов, которая также является типичным примером успеха в нишевом сегменте. В начале своего существования FedEx не пыталась охватить все рынки и действовать по всем направлениям, а выборочно развивала бизнес по доставке небольших посылок, а также перевозила важные документы, медицинские органы, лекарства и другие грузы, требующие быстрой доставки. В соответствии с этим, операционная зона компании охватывала лишь пять близлежащих городов.

Благодаря такому четкому сегментированию и выбору FedEx с самого начала сумела заявить о себе как о бренде, утвердила преимущества своих услуг и, как следствие, завоевала отличную репутацию, заложив основу для своего последующего превращения в всемирно известного гиганта международной курьерской доставки.

Только сконцентрировав силы, можно усилить локальные преимущества. Ван Вэй потребовал, чтобы SF Express делала выбор в сфере курьерских услуг, принимая к перевозке только коммерческие документы и мелкие посылки, которые лег-

ко сортировать и доставлять, а крупногабаритные и тяжелые грузы, даже по самой высокой цене, категорически не принимать. Компания SF Express, уже достигшая значительных размеров, перестала участвовать в ценовых войнах и установила цены, которые были почти вдвое выше, чем у других курьерских компаний.

Конечно, высокая цена возможна только в том случае, если ваши продукты и услуги соответствуют этому уровню. Ван Вэй однажды сказал: «Если вы хотите установить более высокую розничную цену, вам сначала нужно выделиться качеством обслуживания, иначе потребители не примут это».» Возьмем, к примеру, iPhone. Он тоже дорогой, даже настолько, что вызывает всеобщее недовольство, но у Apple огромное количество «фанатов», которые не покупают ничего, кроме iPhone. Почему? Потому что, с их точки зрения, внутренняя ценность бренда Apple и отличный пользовательский опыт оправдывают его цену.

У Apple есть веские причины для высокой цены, а у SF Express — уверенность в своей цене. Первая компания обладает непревзойденными преимуществами бренда и пользовательским опытом, вторая — безупречными операционными возможностями и высоким качеством обслуживания.

Скорость доставки не страдает из-за крупногабаритных грузов; компания сконцентрировала основные ресурсы на авиаперевозках мелких посылок, благодаря чему у SF Express практически никогда не возникало проблем с пе-

регрузкой складов, что обеспечивает бесперебойный поток грузов. Такая стратегия фокусирования на мелких посылках позволила SF Express сохранить высокий уровень качества в хаотичную эпоху «государств-воин» в сфере курьерской доставки.

С подъёмом модели электронной коммерции, представленной торговой платформой Таобао, наступил второй пик развития курьерской отрасли: число покупателей в интернете становилось всё больше, и только объём отправлений через Таобао достигал нескольких миллионов в день. В результате многие курьерские компании, включая «Четырёх Тонг и одну Да», начали бороться за рынок электронной коммерции, что естественным образом привело к ценовой войне. Рынок курьерских услуг для электронной коммерции, несомненно, представлял собой значительный кусок пирога: доля курьерских отправлений через Таобао в общем объёме бизнеса «Четырёх Тонг и одной Да» в какой-то момент достигала около 70 %.

SF Express не поддалась этому давлению: Ван Вэй попрежнему сосредоточенно развивал средний и высокий сегменты рынка, создавая репутацию компании, предоставляющей высококачественные услуги. Согласно управленческой философии Ван Вэя, суть конкуренции между предприятиями заключается не в борьбе за клиентов, а в том, чтобы лучше обслуживать их. А выделение среди конкурентов — лишь побочный результат.

Дела говорят сами за себя. Видя, как «золотой бренд» SF Express становится всё ярче, бесчисленные владельцы интернет-магазинов больше не могли сохранять спокойствие: они один за другим стали размещать на видных местах в своих магазинах надпись «Бесплатная доставка SF Express», чтобы привлечь клиентов. Так SF Express успешно пробилась в сферу курьерских услуг для электронной коммерции.

В 2013 году Ван Вэй в своей внутренней речи в «SF Express» подтвердил успех первоначальной дифференцированной стратегии, нацеленной на рынок мелких посылок, и объяснил, как он применил эту стратегическую концепцию:

SF Express смогла достичь сегодняшнего положения именно благодаря тому, что мы применили стратегию дифференцированной конкуренции. Мы предлагаем услуги, отличающиеся от предложений конкурентов, и стремимся к тому, чтобы клиенты ясно понимали, в чём преимущества SF Express. Точное позиционирование помогает курьерской компании выдержать жёсткую конкуренцию, заслужить хорошую репутацию и завоевать доверие клиентов.

Еще в самом начале предпринимательской деятельности Ван Вэй привил SF Express эту стратегическую концепцию, заключающуюся в тщательном сегментировании рынка с последующим целенаправленным прорывом в отдельных сегментах. Примерно в 2000 году отечественная курьерская отрасль напоминала молодые побеги, только что появившиеся на ветвях ранней весной, — она была еще очень неопыт-

ной. Все компании были примерно на одном уровне: ни одна из них не отличалась от других ни по уровню развития, ни по степени стандартизации. В то же время из-за сложности внутреннего курьерского бизнеса и его отличий от зарубежных рынков ни у одной курьерской компании не было готовой модели, которой можно было бы следовать. Поэтому им приходилось выбирать «лучшего из худших», копировать друг друга, а затем отчаянно собирать посылки, пытаясь победить за счет объема и боясь упустить хотя бы одну. В то же время подход Ван Вэя в этом вопросе был более зрелым, чем у других коллег, а его взгляд — более дальновидным.

Лучше сделать одно дело до конца, чем заниматься десятью одновременно. И по сей день «Шунфэн» по-прежнему специализируется исключительно на мелких посылках, и позиционирование продукта остаётся неизменным. Конечно, именно благодаря такой настойчивости «Шунфэн» смог стремительно взлететь и выделиться среди множества отечественных курьерских компаний: с начальных трёх-пяти человек и семи-восьми автомобилей компания выросла до более чем 200 тысяч сотрудников с годовым доходом свыше 30 млрд юаней.

Некоторые говорят, что для потребителей это эпоха информационного переизбытка, а также эпоха дефицита внимания. На самом деле это касается не только потребителей, но и предприятий. В эпоху интернета мы ежедневно получаем самые разные сведения и обнаруживаем самые разно-

образные возможности. Однако даже такой военный гений, как Наполеон, не мог завоевать все страны и выиграть все сражения. Все, что мы можем сделать, — это сосредоточить усилия на главном поле боя, прорвать оборону на ключевом направлении наступления, а затем максимально расширить достигнутые успехи. Поэтому стратегия сосредоточенности и специализации не только не устарела, но и стала еще более необходимой.

Не отвлекаясь ни на что, тщательно развивать бизнес в сфере курьерских перевозок

Это эпоха ослепительного разнообразия в бизнесе: границы стираются, стандарты исчезают, меняются технологии, меняется информация, меняются представления, меняется и бизнес-конкуренция. Мы можем описывать это разными словами: междисциплинарность, революционные изменения, парадоксы, неопределённость, турбулентность… Но ни одно из них не будет точным — только «беспрецедентность» подходит лучше всего.

Компания SF Express была основана в 1993 году — в то же время, что и такие компании, как «Гигант», «Санчжу» и «Солнечный бог», которые когда-то были на пике славы, но в итоге потерпели крах. В то время ветер перемен, принесённый южным турне Дэн Сяопина, оживлённо дул по всей стране: государство открывалось миру, проводились институциональные реформы, а бизнес переживал бурный рост.

Китайская отрасль экспресс-доставки была подобна молодым побегам, только что появившимся на ветвях ранней весной — очень нежной. Все компании были примерно на одном уровне: ни одна из них не превосходила другие ни по уровню развития, ни по степени упорядоченности. Кроме то-

го, из-за сложности внутренних перевозок и различий с зарубежными рынками у курьерских компаний не было готовых моделей, которым можно было бы следовать, поэтому им приходилось продвигаться методом проб и ошибок, ведя ожесточенную конкурентную борьбу. Почему же в условиях столь жестокой конкуренции SF Express не только выжила, но и процветает с каждым годом?

Западный гуру менеджмента Энди Гроув дал нам ответ: «Выжить могут только фанатики».» Одним из важнейших проявлений «одержимости» является полная сосредоточенность, даже безраздельное посвящение себя одной задаче. По мнению Ван Вея, диверсификация не исключается, но такая диверсификация должна основываться на достаточно сильной собственной базе. Поэтому, хотя сегодня SF Express вышла за пределы своей отрасли и занимается розничной торговлей и электронной коммерцией, в течение целых 20 лет до этого компания безраздельно посвящала себя курьерской доставке.

В сложном, изменчивом и пестром мире бизнеса вопрос о том, как сосредоточиться на одной области, сконцентрировать ограниченные ресурсы и добиться прорыва в ключевых направлениях, является важной задачей, с которой сталкиваются все руководители предприятий. Понимание и реализация этого подхода отражают масштаб мышления и уровень профессионализма руководителя, а также определяют выживание и развитие компании. Несомненно, лидер

SF Express Ван Вэй является именно таким дальновидным и компетентным руководителем.

На самом деле, как специализация, так и диверсификация относятся к стратегическому уровню и являются формами интеграции ресурсов; здесь не может быть речи о превосходстве или недостатках, о правильности или ошибочности. Однако для многих начинающих предприятий диверсификация не всегда является правильным путем. Всемирно известный мастер менеджмента Герман Симон, проанализировав деятельность многих китайских компаний, пришел к выводу, что из-за ограничений, связанных с масштабом и другими факторами, многим отечественным предприятиям трудно одновременно уделять внимание углубленным исследованиям и разработкам в двух или более областях, поэтому им следует идти по пути «специализации». Саймон призывает малые и микропредприятия становиться «скрытыми чемпионами». Если удастся быть «малыми, но специализированными», «малыми, но инновационными», «малыми, но уникальными» и «малыми, но совершенными», то можно увидеть великое в малом и добиться большого, опираясь на малое. «Король ножниц для ногтей» Лян Боцян добился годового объема продаж ножниц для ногтей — товара длительного пользования со средней ценой чуть более двух юаней — в несколько сотен миллионов юаней. Он превратил мелкие товары в крупную отрасль и большой рынок, заработав огромные деньги.

Я думаю, что сравнение траекторий развития таких компаний, как «Гигант», «Санчжу» и «Солнечный бог», лучше всего иллюстрирует проблему SF Express. Любой, кто хоть немного разбирается в бизнесе, знает, что причины провала этих компаний, хотя и не совсем одинаковы, имеют одну общую черту: стремление к масштабности и всеобъемлемости. Не укрепив собственную основу, они начали тянуться во все стороны, что в конечном итоге привело к целой серии печальных и прискорбных «крупных поражений».

Энергия человека ограничена, средства компании ограничены, технические возможности также ограничены, но если сконцентрировать все эти ограниченные ресурсы в одной точке, перспективы становятся безграничными. Мы знаем, что жители Вэньчжоу специализируются на производстве таких мелких изделий, как пуговицы, этикетки, таблички, товарные знаки, украшения и игрушки. Именно этот мелкий бизнес, на который приезжие не обращают внимания и которым не хотят заниматься, стал крыльями, поднявшими экономику Вэньчжоу ввысь.

Для предпринимателя бизнес-модель, то есть способ зарабатывания денег, должна быть чрезвычайно «специализированной», то есть простой и однонаправленной. Группа «Хуайси» занимается производством кормов для свиней, «Baidu» — поисковой системой, «New Oriental» — подготовкой к TOEFL, а «SF Express» — курьерской доставкой.

Сосредоточьтесь на «голубом океане», ориентируй-

тесь на клиентов среднего и высокого уровня

Сейчас многие говорят о стратегии «голубого океана». Что же такое стратегия «голубого океана»?

Стратегия «голубого океана» требует от предпринимателя перенести внимание с конкурентов на потребности покупателей, выйти за пределы существующей конкуренции, отобрать и перегруппировать элементы ценности для покупателей из разных рынков, а также перейти от выбора позиционирования в рамках заданной структуры к изменению самой структуры рынка.

SF Express, ориентируясь на высокодоходные «нишевые рынки», фактически реализует стратегию «голубого океана». На рынке курьерских услуг в середине-конце 1990-х годов частные курьерские компании, представленные, в частности, ZJS, в подавляющем большинстве случаев выбирали стратегию «всеобъемлющего охвата». То есть перевозили любые грузы. На первый взгляд в такой стратегии нет ничего плохого: широкий круг клиентов, крупный бизнес. В конце 1990-х годов объем рынка практически удваивался каждый год, и такая стратегия способствовала быстрому росту компаний.

Что касается Ван Вея, то, хотя он и решил заняться курьерской доставкой, одного этого решения было недостаточно: ему также необходимо было провести сегментацию рынка и определить целевую аудиторию. В конце концов, в условиях жесткой конкуренции эпоха, когда можно было «стре-

лять из мушкета на все стороны» и надеяться, что кто-то попадется, безвозвратно ушла в прошлое. Вероятность успеха зависит от того, провели ли вы сегментацию потребительской аудитории и определили ли четкую целевую группу, ведь суть и ключевой элемент конкуренции с коллегами по отрасли заключается именно в «дифференциации». Напротив, если просто слепо следовать за модой и идти в ногу с толпой, слепо «брать на себя всё подряд» и чрезмерно стремиться к масштабности и всеобъемлемости, неизбежно возникнет ситуация, когда из-за нечеткого определения целевой аудитории позиционирование бренда станет размытым, что в конечном итоге приведет к «опустошению» бренда — и именно это является «смертельным недостатком» развития компании.

В то время четыре международных гиганта курьерской доставки и EMS уже много лет доминировали на рынке высокого ценового сегмента, а рынок низкого ценового сегмента, благодаря низкому порогу входа и отсутствию четкого разделения, стал полем битвы, за которое боролись отечественные курьерские компании — тесным, хаотичным и жестоким.

Как же определить свою целевую группу потребителей? Ван Вэй сделал на один шаг больше, чем его коллеги: он ранжировал имеющуюся у него клиентскую базу. Первые 4 % клиентов были объединены в категорию «крупных клиентов», в которую входили проектные клиенты и VIP-клиенты;

следующие 15 % — «клиенты среднего уровня»; последующие 80 % — «обычные клиенты»; оставшийся 1 % составляли «непостоянные клиенты», то есть те, кто пользовался услугами SF Express эпизодически и не формировал группы с определенными потребностями.

В отношении этих групп клиентов, отличающихся по уровню и потребностям, SF Express применяет различные стратегии обслуживания. Наиболее базовые услуги предназначены для удовлетворения потребностей широкого круга клиентов и включают в себя оформление заказов на грузоперевозки, отслеживание посылок, урегулирование претензий по посылкам, подачу жалоб, предложений и запросов, а также уведомления через интернет и SMS; дополнительные услуги служат дополнением к базовым и предназначены для удовлетворения разнообразных потребностей различных клиентов, включая повседневное управление логистикой, прямую доставку материалов, электронные счета, самообслуживание клиентов, электронные информационные бюллетени, активные рекомендации по услугам и автоматический обмен бонусных баллов; Эксклюзивные услуги разработаны для небольшого числа крупных клиентов, проектных клиентов и VIP-клиентов и включают централизованные платежи через филиалы, внутренние платежи через сторонние платежные системы, доставку и прием грузов в указанное время, предоставление печатного оборудования, «зеленый» канал обслуживания, а также упрощение сервисных

процессов и т. д.

В отличие от других компаний, которые пытаются охватить все подряд, SF Express сосредоточивает внимание на 19 % клиентов среднего и высокого уровня и перераспределяет ресурсы и возможности с учетом потребностей именно этой группы. С точки зрения конкурентов, такая стратегия SF Express выглядит «очень глупой и наивной». На быстрорастущем рынке SF Express пожертвовала слишком большой долей рынка и прибылью, которые были у нее под рукой, получив в обмен лишь ограниченное повышение скорости и стандартов обслуживания — а это были вещи, на которые более 80 % клиентов всего рынка курьерских услуг в то время не обращали особого внимания.

Однако стоит лишь немного удлинить временную шкалу, как «стратегия голубого океана» SF Express продемонстрировала свою эффективность. К концу 2010 года SF Express с оборотом в 13 млрд заняла 18 % общего рынка внутренних курьерских перевозок, став лидером среди частных курьерских компаний, уступая лишь государственной компании EMS. В 2012 году годовая выручка SF Express составила 21 млрд, а доля рынка выросла до 20 %. По мере роста курьерской отрасли требования рынка к качеству услуг становились всё выше, и SF Express практически стала компанией, которая в итоге оказалась в выигрыше.

Китайская специфика довольно своеобразна: страна обладает огромным демографическим преимуществом в виде

1,3-миллиардного населения, но это отнюдь не означает, что все эти 1,3 миллиарда человек могут служить целевой аудиторией для какой-либо компании или бренда. Любая компания, независимо от того, производит ли она товары или предоставляет услуги, предлагает ли она высокое качество или низкие цены, не может удовлетворить потребности всех потребителей. Даже если взглянуть на популярные продукты, можно заметить, что изначально все они были нишевыми и ориентировались на узкую группу потребителей, а затем постепенно расширяли свою аудиторию, становясь массовыми.

Такая модель развития называется «моделью снежного кома», а первые пользователи, готовые попробовать и принять наш продукт, называются «ядровыми семенными пользователями». Именно они задают потребительские тенденции и расширяют нашу аудиторию. Лэй Цзюнь однажды сказал, что в начале деятельности компании Xiaomi у него было всего несколько сотен тысяч лояльных клиентов, но именно эти несколько сотен тысяч помогли ему продать более 10 миллионов смартфонов. Поэтому для компании не нужно стремиться к масштабности и всеобъемлемости, не нужно с самого начала пытаться охватить всех потребителей, а нужно найти свою группу ключевых «посевных» пользователей, хорошо обслуживать их и сформировать основу для дальнейшего распространения.

Определив ядро «семенных» клиентов, компания долж-

на сделать ещё одну вещь — предоставить индивидуализированные услуги с учётом особенностей выбранной целевой аудитории. Чем чётче компания определит свою ядровую группу «семенных» клиентов, тем лучше сможет разработать продукты и услуги, отвечающие их индивидуальным потребностям, подчеркнуть индивидуальность бренда и, как следствие, повысить его узнаваемость.

В бизнесе нужно уметь говорить «нет» возможностям

Мир бизнеса полон блеска, но в то же время он изобилует развилками и соблазнами. Пойти налево или направо?

Основатель Xiaomi Лэй Цзюнь не раз цитировал слова Стива Джобса: «Управление компанией на самом деле требует огромной сосредоточенности, а сосредоточенность — это умение говорить «нет», даже если речь идет о чем-то уже очень хорошем!» Ключом к росту и укреплению позиций компании является наличие одной области, в которой она может достичь глубокой и всесторонней специализации, создав то, чего нет у других, выработав свою уникальность и сформировав бренд. Конечно, такая сосредоточенность — это не тупое упорство, при котором не отступают, пока не упрутся в стену, а способность на пути вперед обнаруживать и улавливать возможности и пути, благоприятные для долгосрочного развития, концентрировать сильные ресурсы, чутко ощущать пульс рынка и использовать шансы на успех. Это и должно стать высшей стратегией развития компании. Зачастую компании терпят поражение не из-за отсутствия возможностей, а из-за их избытка — они теряют себя в постоянных переменках, пока не совершают серьезную ошибку.

Как сказал Ма Юнь: «Если вы видите 10 кроликов, какого из них вы поймаете? Некоторые то ловят одного кролика,

то другого, и в итоге могут не поймать ни одного. Главная задача генерального директора — не искать возможности, а говорить «НЕТ» возможностям. Возможностей слишком много, а взять можно только одну».

В 2007 году международные курьерские компании начали активно объединять ресурсы, стремительно вступая в эпоху крупных логистических систем. Такие гиганты международной курьерской доставки, как UPS (United Parcel Service), ускорили строительство своих курьерских сетей в Китае.

Пришли «волки». Большинство компаний, специализирующихся на экспресс-доставке или логистике, двинулись в направлении крупной логистики, пытаясь нарастить свой масштаб, чтобы противостоять силе «международных волков». Лишь немногие компании отказались вступать в эпоху крупной логистики, и SF Express была одной из этих «немногих». Под руководством Ван Вея SF Express не только отказалась от поглощения со стороны международных гигантов экспресс-доставки, но и так и не присоединилась к общему тренду развития крупной логистики.

Те компании, которые не имели возможности расширяться, предпочли быть поглощенными. В деловом мире сразу же разразилась «лихорадка продажи свиней». Идея заключалась в том, чтобы «откормить поросят» и затем продать их по хорошей цене другим (в основном иностранным инвесторам). В 2005 году Ли Чжида продал компанию «Маленькая медсестра»; в 2006 году Су Цзэнфу и его сын продали ком-

панию «Суполер»; в июне 2011 года известный китайский производитель мелкой бытовой техники «Бентен» был продан компании «Филипс»; в июле 2011 года известная китайская сеть ресторанов «Маленький толстячок» была продана группе «Yum!»…

Многие компании, основанные примерно в то же время, что и «Шунфэн», были проданы по выгодной цене. Как сказал генеральный секретарь Боаоского форума Лун Юнту: «Удачно продать компанию — это большая честь для предпринимателя». Еще в 2004 году компания FedEx обратилась к Ван Вэю с предложением приобрести «Шунфэн» за 4–5 млрд юаней. Каков был годовой оборот SF Express в том году? 1,3 млрд юаней. Покупка SF Express за сумму, в четыре раза превышающую годовой оборот, с любой точки зрения была заоблачной ценой.

Одна из важных задач предпринимателя — уметь говорить «нет» различным возможностям. Каждая из этих возможностей выглядит очень заманчиво, и обычному человеку трудно устоять перед их соблазном. На протяжении всего своего пути у SF Express никогда не было недостатка в самых разных возможностях. Ван Вэй не только отклонил предложение FedEx о поглощении, но и категорически отказывался от любых внешних инвестиций. Председатель совета директоров одной консалтинговой компании рассказал, что к нему обращались многие американские инвесторы, в том числе Citibank, с просьбой организовать сделку по вло-

жению средств в SF Express, за что ему обещали комиссионные в размере 10 миллионов долларов США в случае ее заключения.

Очевидно, что председателю этой консалтинговой компании не суждено было получить комиссию в 10 миллионов долларов. Ван Вэй всегда считал, что любое внешнее вливание капитала повлияет на руководство SF Express, а значит, и на его независимость при принятии решений, в результате чего компания изменится до неузнаваемости. Исходя из этого, он даже сказал «НЕТ» выходу на биржу.

Ван Вэй — человек, способный устоять перед искушениями и выдержать одиночество; он выбрал путь «идти до конца». Ради этого «Шунфэн» даже отказался от крупного заказа компании «Моторола» в период её наивысшего расцвета. Подобные отказы в «Шунфэн» имели место бесчисленное количество раз. Кто-то однажды спросил Ван Вея: «За 20 лет работы в сфере курьерской доставки, если бы вам пришлось описать себя одним словом, каким бы оно было?» Практически не задумываясь, из уст Ван Вея вырвались два слова: «сосредоточенность». Да, за рулем самое страшное — это рассеянность: то ответишь на звонок, то поменяешь диск — мгновение невнимательности может обернуться пожизненным сожалением.

Как и при вождении, стремительно развивающееся предприятие должно уметь чередовать напряжение и расслабление, чтобы двигаться вперёд. Слишком большая нагрузка и

слишком высокая скорость развития не могут продолжаться бесконечно. Если технологии не поспевают за развитием, а подготовка персонала не удовлетворяет потребностям, со временем это может серьезно подорвать компанию. Возьмём, к примеру, курьерскую отрасль: чрезмерное количество посылок увеличивает нагрузку на сотрудников и сказывается на скорости доставки, а перегрузка курьеров также приводит к тому, что качество обслуживания становится трудногарантируемым. В результате это неизбежно повлияет на имидж компании в глазах клиентов, которые впоследствии «проголосуют ногами».

В Ван Вее я вижу черты легендарного генерального директора GE Джека Уэлча. Без сомнения, Джек Уэлч — великий бизнес-гений. Некоторые считают, что его главным достижением за время пребывания на посту президента GE стало приобретение более сотни перспективных компаний. Однако сам Уэлч говорил: «Нет, мой главный вклад в компанию заключается в том, что я отклонил как минимум тысячу возможностей, которые на первый взгляд казались достойными инвестиций». По-настоящему великие люди мыслят одинаково.

За тысячелетнюю историю бизнеса исчезли бесчисленные предприятия. В соответствии с естественным законом «выживает сильнейший» столетних компаний осталось крайне мало. На мой взгляд, одной из важнейших причин успеха этих столетних компаний является то, что они способ-

ны задействовать все имеющиеся ресурсы и на протяжении 100 лет заниматься только одним делом. Посмотрите: Starbucks продает кофе, Citibank занимается банковским делом, Walmart — розничной торговлей, Tong Ren Tang — продажей лекарств, а Quanjude — приготовлением утки по-пекински… Дело не в чем ином, как в том, что они сосредоточены на одном!

Бизнесмены не встают рано утром без прибыли. Суть бизнеса — в погоне за прибылью, а так называемая культура, дух, социальная ответственность, вклад предприятия — всё это неотделимо от прибыли. Что касается того, как получать прибыль, то здесь есть свои тонкости. Некоторые руководители предприятий предпочитают расширять границы и продвигаться повсюду — куда бы ни вела прибыль, туда они и устремляются; что приносит быстрый и легкий доход, тем и занимаются, не оставляя ни одного камня на камне, но в итоге не оставляют за собой ни одного опорного пункта.

Как правило, когда предприятие достигает определённого уровня, понимание того, чего делать не следует, зачастую важнее, чем понимание того, что можно делать. Если предприниматель не обладает «упорством», позволяющим сосредоточиться на одном деле и оттачивать только одно мастерство, если у него нет широкого взгляда и способности противостоять искушениям, то даже в эпоху расцвета и роскоши его жизнь может превратиться в арену борьбы на жизнь и смерть, погрязшую в роскоши и разврате. Напротив, пря-

мая линия не всегда является кратчайшим путем: когда вы научитесь отказываться от возможностей и искушений и, как Ван Вэй, будете 20 лет оттачивать свое мастерство, успех придет сам собой.

Сила кроется в спокойном упорстве

Кто в этом мире является мастером, и что значит быть мастером? Как написал мастер комиксов Ма Жунчэн в «Фэн Юнь»: «Безымянный» — легенда мира кунг-фу, обладающий меченосным духом девятых небес, но отказавшийся от славы и сменивший имя на «Безымянный», уединившийся в уединении, чтобы сосредоточиться на изучении искусства меча; так же, как и безымянный старый монах из романа Цзинь Юна «Восемь частей небесного дракона», уединившийся в зале хранения sutr в Шаолине, чьей повседневной задачей было подметать пол; никто во всем Шаолине не знал о его существовании, но на собрании мастеров боевых искусств на горе Шаоши он с лёгкостью победил двух непревзойдённых мастеров — Сяо Юаньшаня и Мурунг Бо — и смог раскрыть слабые места в их индивидуальных тренировках; Эта божественная личность также не показывалась миру, а жила в одиночестве в Зале сокровищ, упорно совершенствуя своё мастерство.

Десятилетиями оттачивая своё мастерство, он достиг естественной и совершенной силы. В контексте китайского бизнес-сообщества Ван Вэй — точно такой же безымянный мастер: в повседневной жизни он не выделяется, но всю свою силу таит в спокойствии и упорстве. Окружающие, возможно, и не подозревают об этом, но когда его открывают для

себя, то могут только смотреть на него с восхищением.

1. Придерживаться мечты, не забывая о первоначальных намерениях

Наполеон перед смертью с грустью заметил: «Когда-то я командовал миллионной армией, а теперь у меня ни одного человека; когда-то я завоевал три континента, а теперь у меня нет места, где бы я мог устоять. Иисус превосходит меня: у него не было ни одного солдата, он не завоевал ни дюйма земли, но его царство построено в сердцах миллионов людей. В этом мире есть два вида оружия: дух и меч. В долгосрочной перспективе дух непременно победит меч».

Да, для любого человека сила духа намного превосходит физические возможности тела. Подобно поединку мастеров, в конце концов побеждают те, чьё сердце наполнено силой справедливости и чья воля непреклонна. А из всех видов духовной силы именно мечта лучше всего пробуждает внутреннюю силу и потенциал человека.

Мечта — это то, чего нельзя увидеть или потрогать, но именно она способна создавать наибольшую ценность. Для компании и её руководителя наличие мечты — залог привлекательности: большая мечта привлекает людей с большими целями, а маленькая — тех, у кого цели скромнее. А без мечты вам придётся вечно служить тем, у кого она есть — точно так же, как человек без плана всегда оказывается в планах тех, у кого он есть. Давайте посмотрим на мечты тех компаний, о которых мы все хорошо знаем:

Мечта Стива Джобса была грандиозной: «Жить, чтобы изменить мир»;

Мечта Диснея очень трогательна — «дарить людям радость»;

Мечта Uniqlo была ориентирована на потребителя: «Предлагать одежду высочайшего качества по самым низким ценам»;

Мечта Yum! — вдохновляющая: «Стать глобальным эталоном в сфере предоставления высококачественных ресторанных услуг по всему миру»;

Мечта «Алибабы» потрясающая — «Сделать так, чтобы никому не было трудно вести бизнес»;

…

На самом деле компании, которые ориентировались исключительно на продукцию и деньги как критерии успеха, потерпели неудачу, а те, кто лучше всех умел продавать мечты, в конечном итоге добились успеха. Так какова же мечта SF Express, или, точнее, Ван Вэя?

По мнению Ван Вея, зарабатывание денег — это всего лишь стечение обстоятельств, цель ведения бизнеса абсолютно не заключается в зарабатывании денег, а должна заключаться в чем-то, выходящем за рамки материального. Он однажды сказал: «Только имея мечту, человек может стремиться к чему-то». И эта мечта Ван Вея заключается в том, чтобы через несколько лет SF Express стала примером успеха частного предпринимательства. Можно предвидеть, что

этот пример успеха обязательно станет ответственной национальной компанией, которой будут гордиться все китайцы.

Конечно, путь к осуществлению мечты неизбежно будет усыпан терниями, и именно это лучше всего проверяет духовную высоту и масштабность мышления компании и предпринимателя. В процессе развития SF Express были и трудности, и неудачи, и удары, и даже угроза смерти; при этом всегда существовали и соблазны в виде славы, известности и денег. Что касается первого, то тот факт, что SF Express добилась успеха ценой жизни, уже говорит сам за себя; а что касается второго, то, как сказал Ван Вэй в своей речи «Защищать ценности ценой жизни», он готов принять любой вызов и позволить всем наблюдать за ним и проверять, не говорит ли он одно, а делает другое, и не стремится ли он к славе и богатству. А уверенность в этом проистекает из того, что для него мечта и ценности SF Express уже стоят выше славы и богатства, да даже выше самой жизни!

2. Неустанная борьба, не боясь рисковать

Несмотря на свою сдержанность, Ван Вэй — настоящий фанат экстремального велоспорта. Некоторые из тех, кто хорошо знает Ван Вея, даже говорили, что курьерская доставка — лишь его вторая профессия, а велоспорт — первая. Даже несмотря на то, что он несколько раз ломал кости, занимаясь опасным экстремальным велоспортом, его энтузиазм не ослабевал, что свидетельствует о склонности Ван Вея к риску и его упорстве. Фактически, именно эти черты характе-

ра позволяют Ван Вэю доводить дело до конца и не идти на компромиссы, сталкиваясь с трудностями и искушениями.

В то же время характер предпринимателя как ничто другое определяет основу и накладывает отпечаток на всю компанию, поэтому во всей компании SF Express царит дух авантюризма, и именно поэтому о ней говорят, что она была завоевана ценой жизни.

В процессе внедрения модели прямых продаж, несмотря на угрозы, Ван Вэй по-прежнему непоколебимо проводил реформу корпоративной структуры. К концу кампании по централизации власти остались лишь несколько упрямых «закоренелых». Ван Вэй даже выдвинул им ультиматум, потребовав, чтобы эти «закоренелые» продали ему свои акции компании, иначе им придётся убираться из SF Express.

Когда-то ходили слухи, что столь решительное проведение реформ Ван Вэем даже подвергло его опасности для жизни: некоторые обезумевшие франчайзи, ради собственной выгоды, наняли гонконгских криминальных элементов для покушения на Ван Вэя. Однако сам Ван Вэй, как непосредственный участник событий, об этом умалчивает, поэтому до сих пор неясно, действительно ли он сталкивался с такой опасностью; можно лишь заметить, что куда бы Ван Вэй ни пошел, его всегда сопровождают несколько крепких охранников.

Без сомнения, предпринимательство — это самый яркий и прекрасный способ самореализации в мирное время. В

этом процессе вы испытаете все: и радости, и горести, и славу, и позор. Независимо от успеха или неудачи, вы должны признать, что предпринимательство максимально расширило глубину и широту вашей жизни. Насколько мне известно, в этом отношении ни одна другая деятельность не может с ним сравниться. Но в то же время именно это и определяет муки и страдания, сопутствующие предпринимательству.

Фэн Лунь однажды сказал, что величие выковывается терпением. И это действительно так: все, кто чего-то добился, прошли через пот и тернии; более того, без восьми-десяти лет упорного труда по 7×12 часов в неделю вряд ли кому-то удастся достичь большого успеха. Я верю, что у каждого предпринимателя бывают моменты, когда беспокойство доходит до болезни и не даёт уснуть, когда тело и душа изнемогают, и хочется сдаться, но одна мысль тут же заставляет собраться с силами. Поэтому у нас есть все основания отдать дань уважения тем, кто, как Ван Вэй, всегда упорно борется, стремится к цели и даже готов рисковать жизнью — такие люди по праву заслуживают нашего уважения.

3. Оставайтесь верными своему выбору, не бойтесь чужих слов

Известный инвестор Лю Цинь однажды сказал: «Предпринимательство — это возможность, которую большинство людей сознательно не выбирает, оставляя её для избранных». Почему? Потому что предпринимательство — это слишком тяжёлый путь. Ма Юнь также говорил, что му-

жественность человека закаляется на оскорблениях. На пути предпринимательства неизбежно приходится унижаться, улыбаться сквозь слезы, бегать до изнеможения, постоянно ставя себя в самое унизительное положение. В то же время предприниматели одиноки: зачастую их дальновидность и прозорливость не всегда находят понимания, не говоря уже о поддержке.

В чрезвычайно жесткой конкурентной среде курьерской отрасли количество принимаемых заказов считается важнейшим критерием оценки курьерских компаний. На первый взгляд может показаться, что только получение большего количества заказов позволяет компании расти в максимальной степени, однако Ван Вэй считает, что, хотя некоторые курьерские компании и принимают огромное количество заказов, они видят лишь сиюминутную выгоду. В конечном итоге из-за чрезмерного объема заказов им становится сложно своевременно доставлять посылки, что приводит к массовым жалобам клиентов. Несмотря на получение временной прибыли, они навсегда теряют рынок этой части потенциальных клиентов. Это понимание еще больше укрепило решимость Ван Вэя заниматься мелкими посылками и гарантировать качество обслуживания.

В тот момент, когда было принято решение о реализации стратегии «только мелкие посылки» и «качество превыше всего», компания SF Express находилась в слабом положении на фоне яростной конкуренции со стороны частных ку-

рьерских компаний, таких как «Четыре Тонга и одна Да», и объем заказов за короткий период не только не вырос, но даже сократился. Такое развитие событий вызвало недовольство и даже недовольство со стороны многих сотрудников SF Express, особенно у курьеров, работающих на передовой. Впоследствии, в связи с введением системы оплаты труда, основанной на количестве доставленных посылок, многие курьеры, не имея возможности увеличить личные показатели из-за крайне небольшого количества заказов и, следовательно, заработать больше, начали задумываться о том, чтобы уйти с работы.

Ван Вэй, хотя и очень хотел решить проблемы сотрудников SF Express, не хотел при этом отказываться от долгосрочного развития компании. Это был ещё один сложный выбор. Но, возможно, этот путь был обречён на одиночество, и поэтому, несмотря на резкую критику и угрозу ухода сотрудников, он всё же преодолел все возражения и решительно придерживался выбранного курса развития компании. К счастью, усердие не осталось без результата: благодаря дальновидности Ван Вея и его неуклонной настойчивости SF Express постепенно завоевала доверие и лояльность большого числа клиентов благодаря высокому качеству и оперативности обслуживания.

Многие считают, что самый тяжёлый период в начале предпринимательской деятельности — это поиск людей, денег, ресурсов и налаживание отношений, но на самом деле

это лишь первый шаг на пути к Великой китайской стене. Если вы действительно вступили на этот путь, то поймёте, что в предпринимательстве самое сложное — это не начало, а как раз наоборот: начать легко, процесс сложен, а завершить — ещё сложнее. На протяжении всего этого времени чаще всего встречаются не успех или провал, а длительные мучительные усилия и страдания. Поэтому самое сложное и самое важное — это настойчивость.

Учитывая это, у нас нет ни одной причины не отдать дань уважения тем, кто, несмотря на постоянные испытания, никогда не сдавался и в конце концов добился блестящих успехов и достижений, а также тем предпринимателям, которые, пройдя через девять кругов ада, по-прежнему остаются верны своим первоначальным идеалам. Конечно, мы должны верить в то, что трудности и испытания закаляют характер и ведут к успеху. Успех выковывается терпением, а величие — страданиями. Если вы способны выдержать эти мучения и удары судьбы, если у вас достаточно крепкие нервы, чтобы не сломаться, вы сможете, как и Ван Вэй, обрести более насыщенный жизненный опыт. В то же время для предпринимателя страдания и испытания — это своего рода «просеивание песка большими волнами»: они помогут тебе отсеять тех, кто не обладает твердой волей и сильным духом. Если ты не сломаешься, то когда другие сломаются, у тебя появится шанс на победу.

Двадцать лет точил меч — простолюдин стал кня-

зем

«Разве у князей, вельмож и полководцев есть родовой признак?» — громко воскликнули Чэнь Шэн и У Гуан, обращаясь с этим вопросом к небесам, и подняли волну первого в истории крупномасштабного крестьянского восстания против династии Цинь. Позднейшая история также подтвердила эти слова: Лю Бан, происходивший из простого народа, в конечном итоге сверг правление династии Цинь и основал империю Хань, просуществовавшую четыреста лет.

Подобно тому, как для овладения «Восемнадцатью ударами, покоряющими дракона» необходимо днём и ночью усердно тренироваться, не сдаваясь, и только накопив достаточно глубокой внутренней силы, можно «перепрыгнуть через драконьи ворота» и прославиться на весь мир, успех SF Express — отнюдь не случайность, а результат двадцатилетней кропотливой работы.

Поначалу SF Express ничем не отличалась от тех кустарных курьерских контор, которые располагали лишь одним старым помещением, несколькими телефонами для связи по делам и парой электромобилей для доставки, работая в сотрудничестве с родственниками и друзьями и предлагая услуги с низкими затратами, низкими ценами и низким качеством. Поэтому даже коллеги по цеху, будучи «людьми из того же круга», по-прежнему с нескрываемым презрением называли SF Express «пирамидой».

По сравнению с другими опытными компаниями в этой

отрасли, только начинавшую свою деятельность SF Express действительно можно было охарактеризовать как «мышиную сеть»: у компании не было сформировавшегося логотипа, не было единой формы, и даже транспортные средства — необходимый атрибут «доставки грузов» — были самыми разными и причудливыми: грузы доставляли на грузовиках, на велосипедах, а иногда даже на лодках… В те времена у SF Express не было ни дисциплины, ни правил — сотрудники метались из одного места в другое, словно крысы. Даже сам Ван Вэй, владелец «курьерской конторы», был вынужден лично «сопровождать грузы».

Но рыцари, выходящие в мир, призваны завоевать себе место под солнцем. «Шунфэн» была упряма, как сорняк, прорастающий в щели стены, и ради выживания не упускала ни одной возможности для развития. И вот в сентябре 2007 года Китайский институт стандартизации опубликовал стандарт «Услуги экспресс-доставки». Государство уже начало уделять внимание курьерской отрасли, и Ван Вэй точно предчувствовал, что в ближайшем будущем будут приняты соответствующие законы. Он своевременно провел масштабную реорганизацию внутри SF Express, строго следуя стандарту «Курьерские услуги», чтобы соответствовать государственным стандартам для курьерских компаний. Благодаря своевременной помощи «шестого чувства» Ван Вэя и внутренней оптимизации SF Express была готова к предстоящим законам. Это значительно повысило эффективность

курьерских услуг SF Express, снизило затраты и позволило дальше расширять рынок.

Именно в то время, когда SF Express решала внутренние проблемы и справлялась с внешними вызовами, 24 апреля 2009 года был принят новый «Закон о почтовой деятельности», благодаря чему такие крупные курьерские компании, как SF Express, официально стали предприятиями, признанными законом. Нельзя не отметить, что судьба вновь подарила этому сдержанному лидеру, Ван Вэю, еще один шанс.

По мере того как политика в сфере курьерских перевозок становилась всё более чёткой, Ван Вэй, воспользовавшись возможностями эпохи, развернул широкую деятельность и смело инвестировал средства: он воспользовался льготными государственными мерами в сфере земельных отношений и приобрел большие участки земли вблизи аэропортов крупных городов для строительства крупных перевалочных терминалов SF Express; вложил несколько сотен миллионов юаней в покупку большого парка транспортных средств; а также массово поглощал мелкие курьерские компании, закрытые за несоответствие государственным стандартам. Эти смелые шаги Ван Вэя опирались на благоприятные положения «Закона о почтовой деятельности», что позволило SF Express одним махом стать лидером среди частных курьерских компаний. Впоследствии покупка самолетов, развитие розничной торговли, вхождение в сферу электронной коммерции и прорыв на зарубежные рынки, несмотря на жест-

кую конкуренцию, шаг за шагом выделили SF Express из ряда частных предприятий и позволили компании создавать один миф за другим.

Оглядываясь на пройденный SF Express путь, можно убедиться, что, как и говорил Ван Вэй и как известно общественности, компания завоевала своё место ценой огромных усилий. Хотя Ван Вэй занял 22-е место в рейтинге самых богатых людей Китая по версии Forbes за 2013 год и уже обладает огромным состоянием в 23,79 млрд юаней, он, тем не менее, является настоящим «самым богатым трудоголиком». В отличие от других руководителей, стоящих за кулисами своих компаний, с момента основания SF Express и по сей день Ван Вэй по-прежнему считает себя рядовым курьером компании. Однажды он даже прибежал в 8 утра на перевалочный пункт SF Express у моста Сюаньюань в Пекине. Никто не подошёл к нему поздороваться, потому что его просто никто не знал, и он в одиночку молча занимался приёмом и отправкой посылок. Но для SF Express и для самого Ван Вея принцип «бороться, как таракан» постепенно стал частью их сущности, глубоко врезавшись в их кости, словно клеймо.

Настолько, что даже сегодня, когда компания стала лидером среди частных предприятий, ветераны SF Express с момента её основания, несмотря на множество травм и болезней, по-прежнему работают не покладая рук, продолжая принимать и отправлять посылки на передовой: они без

жалоб поднимают на самый верхний этаж грузы весом в несколько десятков килограммов и усердно трудятся, а новые сотрудники, пришедшие в компанию, также воплощают в себе упорство и стойкость первых сотрудников SF Express.

Существует множество небольших историй о первых годах существования SF Express, и одним из самых потрясающих событий стала авария, в которой грузовой автомобиль, перевозивший посылки, неожиданно попал в ДТП. Два сотрудника, отвечавшие за доставку посылок, получили многочисленные переломы и тяжелые травмы. Но когда прибыла скорая помощь, чтобы отвезти их на лечение, оба сотрудника ни за что не хотели уезжать. Только после того, как сотрудники службы экстренного реагирования SF Express прибыли на место, лично убедились, что с грузом все в порядке, и подготовили его к дальнейшей доставке, они с облегчением последовали за медиками в больницу.

Не спрашивайте о происхождении героя: даже если он из простого народа, то, двадцать лет упорно оттачивая свое мастерство, как мечник, он в конце концов станет великим! Успех SF Express сделал Ван Вэя одной из самых востребованных фигур на сегодняшний день. Его успех символизирует успех, начавшийся с нуля, и демонстрирует возможность предпринимательства для простых людей, разрушая традиционное представление о том, что простые люди всегда останутся простыми людьми. В то же время успех Ван Вэя и компании SF Express — это не просто личный успех или успех

одной компании; он поразил всю эпоху и стал движущей силой, ускорившей развитие всего делового мира.

Глава 2.

Пробивая «меридианы Рен и Ду», преодолевая препятствия на пути к предпринимательству

Предпринимательство — это бег, в котором никогда не бывает остановки. Как будто за тобой гонится волк, а ты молчишь, как овца.

В этом, казалось бы, бесконечном путешествии Ван Вэй ни разу не расслаблялся. Более 20 лет он работал по 14 часов в день, а также регулярно выезжал на передовую, чтобы принимать и отправлять посылки. Один из топ-менеджеров сказал, что если у Ван Вэя в течение трех месяцев не было инноваций и прорывов, он начинал сильно страдать.

Именно благодаря множеству прорывов Ван Вэй «пробил» «меридианы Рен и Ду» в компании SF Express, превратив её в гиганта на арене конкуренции.

Жесткая борьба с франчайзи, возвращение прав на управление

Примерно в 1995 году огромное количество курьерских компаний начало появляться, как грибы после дождя, и распространяться по всей стране. Ван Вэй, добившийся большого успеха на юге Китая, увидел перед собой ещё более обширный и богатый рынок. Он решил выйти за пределы юга Китая и начать завоевание всей страны. В качестве первого шага в экспансии он нацелился на регион Речного треуголь-

ника с центром в Шанхае, а также на регион вокруг Бохайского залива с центром в Пекине.

Чингисхан когда-то, скача на коне и взмахнув хлыстом, поклялся: «Пусть все места, покрытые зеленой травой, станут моими пастбищами». Его широта взглядов и мужественный дух заставляют людей думать: «Вот каким должен быть настоящий мужчина!» Ван Вэй, доминировавший на рынке Южного Китая, естественно, также обладал царственной аурой. Но идеалы — это одно, а реальность — совсем другое. В процессе масштабной экспансии средств SF Express явно не хватало для открытия достаточного количества пунктов обслуживания. Это было типичным препятствием, с которым сталкивались все частные курьерские компании того времени. Как и «Четыре Тонга и одна Да» (Shen Tong Express, Yuan Tong Express, Zhong Tong Express, Best Express и Yunda Express), SF Express выбрала модель франчайзинга.

После этого SF Express, казалось, вышла на траекторию стремительного роста и вскоре стала лидером среди частных компаний в сфере курьерской доставки. Затем компания вступила в период быстрого и стабильного развития. Ван Вэй, несколько лет проведя в постоянной суете, постепенно отошел от повседневного управления компанией. Уйти с вершины успеха — вполне естественно, но внутри внешне здорового организма SF Express уже скрывались очаги болезни.

Как и система феодального разделения, с течением време-

ни франчайзинговая модель постепенно обнажила различные недостатки и проблемы. Как известно, в рамках всей системы SF Express все франчайзинговые пункты являются независимыми. «Небо высоко, император далёк» — эти франчайзинговые пункты постепенно превратились в независимые маленькие королевства. Подобно упадку династии Чжоу, когда обрушились нравы и разрушились традиции, местные франчайзинговые «князья», преследуя собственные интересы, нисколько не заботились о том, остаётся ли бренд «SF Express» чистым и громким.

Во-первых, в целях повышения эффективности на многих франчайзинговых пунктах постоянно возникают проблемы с грубой сортировкой. Многие посылки повреждаются в процессе сортировки, и, конечно же, бренд «SF Express» также не может избежать судьбы «повреждения». Во-вторых, ради личной выгоды некоторые франчайзи не гнушаются перевозки личных грузов в автомобилях SF Express. «SF Express» обслуживает клиентов среднего и высокого уровня, для которых важны скорость и качество обслуживания; перевозка личных грузов не только съедает прибыль «SF Express», но и сказывается на скорости доставки и качестве обслуживания. Более того, некоторые франчайзи даже напрямую используют имеющиеся у них ресурсы, чтобы переманивать клиентов «SF Express» и создавать собственные компании.

После многократных безуспешных попыток скорректировать и усовершенствовать правила и положения Ван Вэй на-

конец осознал: нескончаемый поток негативных новостей обусловлен не несовершенством правил и положений, а самой франчайзинговой моделью SF Express. Если же взглянуть на международных гигантов экспресс-доставки, то все они без исключения используют модель прямого управления для эффективного контроля. Из-за сбоев в управлении и неэффективной коммуникации SF Express напоминает гиганта с заблокированными энергетическими каналами, который с трудом передвигается. Что делать?

Проблемы, такие как «переполненные склады», «грубое сортирование» и «утечка информации», постоянно возникали и становились всё более острыми, что серьезно подрывало имидж бренда и качество обслуживания. Перед Ван Вэем стоял только один путь: прочистить заблокированные «меридианы» управления и перейти от франчайзинга к прямой управлению.

Причина проста: прямой контроль способствует стандартизации управления во всей компании, облегчает непосредственное распределение различных ресурсов штаб-квартирой и позволяет в целом повысить качество и скорость обслуживания. Однако с древних времён существует пословица: «Лучше быть головой курицы, чем хвостом феникса». Франчайзи привыкли быть королями своих маленьких королевств, и заставить их «снизойти» и принять управление, распределение ресурсов, надзор, оценку, ограничения и контроль со стороны SF Express не только было для них психо-

логически неприемлемо, но и значительно ущемляло их интересы. Поэтому, когда в 2002 году Ван Вэй объявил о переходе SF Express от франчайзинга к прямому управлению, многие франчайзи объединились, чтобы оказать сопротивление.

Столкнувшись с жестким сопротивлением франчайзи, руководство SF Express засомневалось. Они считали, что цена разрыва отношений с франчайзи слишком высока и, скорее всего, приведет к взаимным потерям. В этот момент Ван Вэй, всегда славившийся своей приверженностью демократии, взял в руки «дубинку диктатуры»: он ударил по столу и объявил о необходимости принудительного внедрения политики прямого управления.

Хотя речь шла о принудительном переходе на прямую систему управления, Ван Вэй одновременно применил и мягкие меры. С одной стороны, он потребовал от франчайзи продать ему свои доли и согласиться на прямую систему управления, в противном случае они не смогут больше использовать бренд SF Express — это была жесткая мера; с другой стороны, он выкупил доли франчайзи по высокой цене и предложил щедрые вознаграждения тем, кто согласился остаться на должности менеджеров — это была мягкая мера. Иными словами, переход на прямую систему управления был обязательным, а условия — щедрыми. Такой подход, сочетающий жесткость и мягкость, постепенно распространился из провинции Гуандун на всю страну.

К концу периода принудительного перехода на прямую систему управления осталось несколько упорных «неподдающихся». Ван Вэй выдвинул им ультиматум, потребовав, чтобы они продали ему доли в компании, иначе им придётся «убираться» из SF Express. В то время в деловых кругах ходили слухи, что один из франчайзи нанял зарубежного киллера с целью покушения на Ван Вэя. Однако сам Ван Вэй эту информацию не подтвердил; просто с тех пор рядом с ним всегда появилось несколько крепких охранников. И по сей день, куда бы ни пошел Ван Вэй, эти охранники следуют за ним.

К 2008 году, потратив более шести лет, Ван Вэй наконец полностью взял под свой контроль все франчайзинговые точки, и SF Express стала единственной в стране курьерской компанией, работающей исключительно по модели прямых филиалов.

После перехода на полностью прямую систему управления «Шунфэн» словно обрел новую жизнь. Как гласит пословица: «Если проход свободен — боли нет, если болит — проход заблокирован». Ван Вэй безжалостно боролся с франчайзи, один за другим устраняя те узкие места, которые доставляли ему «боль». Путь был извилистым и трудным, но результат принёс огромное удовлетворение. Благодаря единой системе и стандартам качество обслуживания было приведено в соответствие с требованиями и повысилось, а показатели деятельности выросли.

Решение проблемы финансирования быстрого расширения

Что является ключевой проблемой для любого предприятия? Ответ, без сомнения, — финансирование. Даже самая искусная хозяйка не сможет приготовить еду без риса: без финансирования ни создание бизнеса, ни расширение масштабов предприятия не представляют собой ничего иного, как сказку из «Тысячи и одной ночи». Подобно тому, как меридианы Рен и Ду являются узким местом в освоении боевых искусств — только прочистив их, можно достичь полного понимания и добиться стремительного прогресса в мастерстве, — так и предприятие, только преодолев проблемы с финансированием, получает возможность свободно действовать на рынке и развиваться высокими темпами.

SF Express — именно такая компания, которая благодаря своему «быстрому» подходу выделилась среди множества конкурентов и добилась стремительного расширения, но, конечно же, не избежала финансовых трудностей. Для многих компаний привлечение финансирования — это удача, которая не всегда даётся, способ получить достаточные средства для развития с минимальными затратами, но для SF Express это исключение. Посторонние до сих пор с увлечением обсуждают тот факт, что до конца августа 2013 года SF Express упорно отказывалась от «вмешательства» внешнего капитала, заявляя, что у неё «денег хватает». На самом деле заявление Ван Вея об «отказе от привлечения финансирования»

однажды поставило SF Express в сложную ситуацию.

В одном из внутренних выступлений Ван Вэй ясно выразил свою решимость продолжать отказываться от привлечения финансирования, сказав: «Либо проложить себе путь к успеху, либо ждать гибели!» В то время позиция Ван Вея была весьма твёрдой, и его реальные действия действительно на протяжении длительного времени подтверждали эту позицию. В 2009 году, когда рынок курьерских услуг переживал спад, проблема финансирования стала главной трудностью для крупных частных курьерских компаний. Многие иностранные и государственные курьерские компании воспользовались этой благоприятной возможностью, чтобы завоевывать рынок, и с большим энтузиазмом занимались поглощениями и вливанием капитала. Справедливости ради стоит отметить, что на тот момент на всем внутреннем рынке частных курьерских услуг ни одна компания не представляла такой привлекательности для поглощения, как SF Express. Будь то FedEx, HNA Group или UPS — все они стремились присоединить к себе эту компанию с огромным потенциалом развития. Однако из-за жесткой позиции Ван Вея они были вынуждены обратить внимание на другие компании.

На самом деле SF Express отказалась от привлечения финансирования, но при этом ни на минуту не останавливала темпы своей стремительной экспансии. Даже в период экономического спада в стране SF Express заключила контракты с авиакомпаниями, получив в свое распоряжение выделен-

ные грузовые отсеки на более чем 230 внутренних маршрутах, а затем приобрела два самолета для создания собственной системы воздушной логистики. Параллельно с этим SF Express вкладывала значительные средства в развитие высоких технологий. Такие масштабные инвестиции заставили многих задаться вопросом: «Как SF Express, отказавшись от финансирования и при этом стремительно расширяясь, решает проблему финансирования?»

На самом деле основными источниками финансирования быстрого расширения SF Express были банковские кредиты и внутренние средства, причем компания в основном использовала внутренние средства для расширения новой сети. В сложной ситуации Ван Вэй проявил мужество, достойное Хань Сина, который вступил в битву, стоя спиной к воде. Ради победы в этом противостоянии Ван Вэй предложил особую финансовую стратегию.

Говоря о расширении за счёт внутренних средств, на ум приходят, по сути, только два способа: повышение цен или снижение затрат. В то время на рынке курьерских услуг шла ожесточённая ценовая война, а цены SF Express были относительно высокими и стабильными. Повышение цен в такой ситуации было нереальным, и, казалось, единственным выходом для SF Express было преодолеть финансовый кризис за счёт сокращения затрат. Однако Ван Вэй применил методы контроля затрат, соответствующие международным стандартам, которые скорее напоминали «увеличение», чем со-

кращение затрат.

Ван Вэй считал, что только решив проблемы безопасности посылок и сроков доставки, которые больше всего беспокоили клиентов, и обеспечив наилучший сервис, получив признание клиентов, курьерская компания сможет завоевать хорошую репутацию и привлечь больше клиентов. С этой целью он внедрил ряд «мер по расширению», осуществив модернизацию оборудования, технологий и систем управления.

1. Внедрение системы автоматической сортировки

Системы автоматической сортировки являются весьма дорогостоящим выбором для курьерских компаний, поскольку зачастую требуется десять, а то и двадцать лет, чтобы окупить затраты на их внедрение. Даже сейчас только крупные международные курьерские компании готовы внедрять системы автоматической сортировки, а в Китае — лишь одна компания: SF Express. Эффект от этого также весьма значителен. Скорость и точность сортировки посылок в SF Express значительно превосходят показатели других китайских курьерских компаний, а также позволяют сократить затраты на трудовые ресурсы, что значительно ускоряет темпы расширения SF Express.

2. Высокая заработная плата курьерам

Как известно, работа курьеров — основы курьерской отрасли — очень тяжелая, и многие компании сталкиваются с трудностями при удержании сотрудников и наборе новых кадров. Решение, принятое SF Express, очень простое: ком-

пания предлагает зарплату, в несколько раз превышающую уровень в других компаниях отрасли. Хотя на первый взгляд эта мера кажется увеличением затрат, SF Express обеспечила стабильность своего персонала и значительно сократила расходы на подбор кадров.

3. Создание собственной системы онлайн-заказов и системы оперативной поддержки клиентов

Совершенствование этих двух систем SF Express позволяет клиентам заранее ознакомиться с тарифами и обеспечивает быстрый выезд курьера для приема посылки. Это позволяет избежать споров по поводу цен, а также избавляет курьеров от напрасных поездок, что не только удобно для клиентов, но и экономит время обеих сторон, повышая эффективность работы.

Конечно, меры Ван Вэя по контролю затрат не ограничиваются этим: он также прибегал к таким методам, как стимулирование сотрудников к покупке собственного транспорта для сокращения расходов на оборудование, чтобы решить финансовые проблемы, возникавшие в процессе развития SF Express. Безусловно, эти меры в значительной степени способствовали развитию SF Express, позволили компании выбраться из безвыходного положения и шаг за шагом стать лидером китайской курьерской отрасли.

Однако многие эксперты отрасли отмечают, что, несмотря на отличные результаты SF Express в области контроля затрат, в условиях все более жесткой конкуренции на китай-

ском рынке курьерских услуг компания, по-видимому, попрежнему испытывает трудности с финансированием в процессе быстрого расширения, и угроза, с которой сталкивается SF Express, не следует недооценивать.

EMS уже давно пошла по пути привлечения финансирования через IPO, получив 9,97 млрд юаней; China Post Express продолжает следовать по пути выхода на биржу; YTO увеличила инвестиции в авиаперевозки и информационные системы и активно готовится к IPO; STO и Yunda также начали активно внедрять стандартизированную модель операционной деятельности; STO даже не пощадила средств и приобрела 60 % акций Tiantian Express, решительно борясь за долю рынка.

В то же время компании FedEx International Express и UPS также получили лицензии на курьерские перевозки в Китае — несмотря на быструю экспансию SF Express в последние годы, нельзя отрицать, что эти международные курьерские гиганты обладают конкурентными преимуществами, с которыми SF Express не может сравниться.

В условиях столь жесткой рыночной конкуренции темпы экспансии SF Express не могли остаться незатронутыми. По статистике, в 2011 году SF Express еще сохраняла темпы роста на уровне 50 %, а к 2012 году темпы роста компании начали замедляться до 30 %. С сентября 2012 года в сети стали циркулировать сообщения о контактах SF Express с инвесторами, и в этой ситуации объявление о привлечении финан-

сирования было вполне логичным шагом. По словам экспертов отрасли, это было не в последнюю очередь связано с финансовыми трудностями, с которыми столкнулась SF Express в процессе экспансии: если бы компания не приняла меры, ей, по всей вероятности, пришлось бы просто ждать гибели.

Очевидно, Ван Вэй также тщательно обдумал эту ситуацию и начал прощупывать почву в сфере привлечения инвестиций. Через год, в августе 2013 года, эта информация стала реальностью — SF Express официально подтвердила привлечение инвестиций: такие организации, как Yuanhe Holdings, China Merchants Group и CITIC Capital, стали новыми акционерами компании, приобретя в совокупности не более 25 % акций. Конкретную сумму привлечённых средств SF Express тогда не раскрыла.

Новость о первом раунде финансирования SF Express, несомненно, произвела в отрасли эффект сенсации, а суммы инвестиций и доли участия этих трех акционеров привлекли особое внимание специалистов отрасли; по оценкам, объем привлеченного финансирования составил 8 млрд юаней. Однако, по словам одного из осведомлённых источников, фактическая сумма первого раунда финансирования SF Express составила почти 10 млрд юаней. То есть она ненамного уступает сумме в 9,97 млрд юаней, которую планировалось привлечь в рамках IPO «China Post Express» в 2012 году — у нас есть основания предполагать, что с помощью этого раунда финансирования SF Express, возможно, намерена бросить

вызов «China Post Express».

Что касается конкретных направлений развития SF Express после привлечения финансирования, вице-президент компании Ван Лишунь заявил: «Три организации — Yuanhe Holdings, China Merchants Group и CITIC Capital — уже достигли соглашения с SF Express относительно будущей стратегии развития. Новые средства в основном будут направлены на дальнейшее укрепление и расширение существующих ключевых направлений деятельности SF Express, однако электронная коммерция не будет приоритетом в будущем. В то же время SF Express также внесет некоторые корректировки в целевую направленность своих продуктов, чтобы они лучше соответствовали потребностям клиентов», — сказал он, добавив: «SF Express расширит свою деятельность от стандартной курьерской доставки к решениям в области цепочки поставок, переходя к верхнему и среднему звеньям цепочки».

После появления новостей о привлечении SF Express финансирования многие заподозрили, что конечной целью компании является выход на биржу с целью «заработать деньги». Однако Ван Лишунь указал, что в ближайшей перспективе SF Express не планирует выходить на биржу, а причиной привлечения финансирования является именно обострение конкуренции. При этом выбор в пользу этих трех компаний обусловлен тем, что они признают скорость и модель развития SF Express и не будут «подталкивать» компанию к выхо-

ду на биржу.

Ситуация с привлечением финансирования SF Express можно назвать запутанной, и мнения по этому поводу разнятся. Однако нельзя отрицать, что привлечение финансирования откроет для SF Express больше возможностей для развития: будь то дальнейшее расширение существующих основных направлений деятельности или выход на рынок электронной коммерции, у компании больше не будет проблем с финансированием. Поэтому привлечение финансирования для SF Express, возможно, является лишь началом.

Летать вместо бега: только с самолетами можно двигаться быстрее

Каждая курьерская компания стремится работать быстрее и быстрее, но как бы ни старались, никто не может превзойти SF Express.

Согласно правилам SF Express, время от момента бронирования клиентом до прибытия курьера для забора посылки не должно превышать 1 часа; время от прибытия посылки в пункт обслуживания до доставки курьером на дом — не более 2 часов. Время забора и доставки посылок SF Express может контролировать самостоятельно, однако в отношении времени авиаперевозки посылок компания долгое время не могла обеспечить эффективный контроль.

Авиапосылки SF Express в любой момент могут задержаться из-за отмены рейсов, перегруженности грузовых отсеков и других причин. Скорость — это жизнь курьерской

службы. Если важный документ опоздает на один день, это может привести к тому, что инвестиции на миллионы превратятся в пустое место; если продукты, требующие строгого соблюдения сроков хранения, задержатся на один день, они могут превратиться из дорогостоящих в бесполезные; а некоторые срочные документы, если их не доставить вовремя, могут превратиться в кучу макулатуры. Как SF Express, находящаяся в пассивном положении в сфере авиаперевозок, сможет преодолеть это препятствие?

В 2003 году внезапная эпидемия атипичной пневмонии (SARS) оказала чрезвычайно глубокое влияние на многие отрасли, и в первую очередь пострадала авиация: многие авиакомпании пережили беспрецедентный кризис, количество рейсов сокращалось снова и снова, а объемы перевозок резко упали. Под влиянием рыночной конъюнктуры цены на авиабилеты резко обвалились, как «лавина»; Государственное управление гражданской авиации даже снизило «топливный сбор» в тарифах на внутренние рейсы в июне 2003 года с «не более 14 % от текущей стоимости билета» до «не более 11 % от текущей стоимости билета». На фоне общенационального спада в авиационной отрасли компания SF Express воспользовалась резким падением авиационных тарифов и оперативно наладила сотрудничество с компанией Yangtze River Express, арендовав у неё пять грузовых самолётов Boeing 737 грузоподъёмностью около 15 тонн, предназначенных исключительно для перевозки экспресс-посылок

из трёх городов: Шанхая, Ханчжоу и Гуанчжоу.

К 2006 году сфера деятельности SF Express уже охватывала более 20 провинций, более 100 крупных и средних городов, а также более 300 уездных городов и поселков по всей стране; компания создала два сортировочных центра и 52 перевалочных пункта. Ван Вэй, всегда отличавшийся сдержанностью и скромностью, публично заявил: «SF Express обязательно должна иметь собственные самолеты».

Это вызвало настоящий переполох в отрасли.

На тот момент «Шунфэн» уже установила долгосрочные отношения сотрудничества с рядом авиакомпаний и получала значительную прибыль за счет аренды грузовых самолетов и использования грузовых отсеков пассажирских самолетов. Зачем же тогда нужно было приобретать собственные самолеты?

По мнению Ван Вея, сотрудничество с авиакомпаниями способствует оптимизации распределения ресурсов обеих сторон. Однако в определенной степени оно также сдерживает дальнейшее расширение бизнеса SF Express. В деятельности SF Express немало заказов поступает после 16:00, и курьеры, забрав посылки с адреса, едва успевают отправить их на вечерний рейс, чтобы доставить на следующее утро. Но если рейс в тот же вечер пропущен, приходится использовать рейс на следующее утро, и посылка попадает к клиенту уже во второй половине дня. Хотя это и происходит в тот же день, с разницей лишь в то, днем это или вечером, суть проблемы

заключается в следующем: подавляющее большинство наземных курьерских служб в стране также могут обеспечить доставку на следующий день во второй половине дня. Если же авиапосылки SF Express будут доставляться в то же время кто станет выбирать SF Express с его относительно высокими ценами?

Хотя SF Express арендовала значительную часть вечерних рейсов в стране, основной вид деятельности авиакомпаний — пассажирские перевозки, и, естественно, они не будут задерживать время вылета из-за посылок. В этот момент SF Express вновь столкнулась с препятствием на пути развития.

Единственный способ преодолеть это препятствие — обзавестись собственными самолётами. Осознав это, SF Express приступила к подготовке к созданию авиакомпании. В марте 2007 года Ван Вэй объявил о намерении приобрести два подержанных грузовых самолёта за 10 миллионов долларов США и подал заявку в Государственное управление гражданской авиации на создание компании по грузовым авиаперевозкам. Это была первая частная курьерская компания, подавшая заявку на создание авиакомпании. В 2009 году SF Airlines получила поддержку Государственного управления гражданской авиации и успешно получила выданную им «Лицензию на ведение деятельности предприятия общественных воздушных перевозок». SF Airlines вложила 100 млн юаней, что составило 25 % акций, а компания Shenzhen Taihai Investment Co., Ltd. — 75 млн юаней, что со-

ставило 75 % акций; при этом Ван Вэй контролировал 99 % акций Taihai Investment.

Таким образом, SF Express стала первой частной курьерской компанией в Китае, создавшей собственную авиакомпанию. Первый рейс грузового самолета, переоборудованного из пассажирского самолета модели B757-200, состоялся 1 января 2010 года. По состоянию на конец октября 2014 года SF Express владела 16 собственными грузовыми самолетами. С учетом арендованных грузовых самолетов количество самолетов, обслуживающих SF Express, достигло 36. Эта цифра с течением времени постоянно обновляется.


SF AIRLINE
顺丰航空

Самолеты SF Airlines, парящие в небе

После создания собственной авиакомпании скорость доставки SF Express стала ещё более надёжно гарантированной. Конечно, SF Express не сократила и тем более не прекратила сотрудничество с другими авиакомпаниями — напротив, это сотрудничество по-прежнему остается очень тесным: обладая собственным парком грузовых самолетов, SF Express продолжает тесно сотрудничать с авиакомпаниями. Из почти 1700 утренних рейсов внутри страны на долю SF Express приходится более 800, а доля вечерних рейсов составляет почти 40 %. Ван Вэй умело поддерживает баланс между конкуренцией и сотрудничеством, что позволило SF Express вновь подняться на более высокую ступень.

Мы часто говорим: «Тот, кто босиком, не боится того, кто в обуви» — но это касается рукопашного боя. Если же заставить их участвовать в марафоне, то, не пробежав и тысячи метров, босоногий наверняка упадет на землю с ногами, покрытыми мозолями, а тот, кто в обуви, по-прежнему будет бежать быстрым шагом. «Чтобы хорошо выполнить работу, нужно сначала заточить инструмент» — это простая истина, но в ней заключена глубокая мудрость. Тесное сотрудничество с авиакомпаниями в сочетании с собственным авиапарком даёт SF Express подавляющее преимущество перед конкурентами в скорости доставки.

В процессе развития предприятия неизбежно сталкиваются с «узкими местами», сдерживающими их рост. Чтобы

преодолеть их и прорвать барьеры, нужны не только мудрость и сила, но и решительность. В этом плане глава SF Express Ван Вэй — настоящий пример для подражания.

Решение проблемы перегруженных складов и завоевание «сердец» электронной коммерции

В любую эпоху победителем становится тот, кто умеет понять психологию потребителя. 2014 год стал настоящим годом взрывного роста электронной коммерции. Согласно статистике Государственного почтового ведомства, пик сезона электронной коммерции в 2014 году продлился с «Дня 11 ноября» до Китайского Нового года 2015 года, включая четыре основных пиковых периода: «День 11 ноября», «День 12 ноября», Новый год и Китайский Новый год, общей продолжительностью 104 дня.

Теоретически для курьерских компаний, конечно, чем оживлённее бизнес, тем лучше, но пиковые нагрузки в определённые периоды всё же доставляют многим из них головную боль — например, в период перед и после Китайского Нового года, а также во время «11.11».

Из-за чрезмерно большого объема грузов многие курьерские компании сталкиваются с ситуацией «перегрузки складов». «Перегрузка складов» означает, что объем посылок, принятых курьерской компанией, значительно превышает её возможности по обработке, в результате чего большое количество посылок скапливается в складских центрах и транзитных пунктах, что приводит к параличу курьерской сети.

Люди, привыкшие к покупкам в Интернете, хорошо знакомы с явлением «перегрузки складов»: во время крупных праздников в рамках рекламных акций электронной коммерции часто возникают ситуации, когда курьерские компании сталкиваются с «перегрузкой складов».

«Переполнение складов» не только замедляет скорость доставки и получения посылок, но и может привести к их потере, повреждению или неправильной доставке. Это, в свою очередь, вызывает у потребителей желание вернуть товар и оставить отрицательные отзывы об интернет-магазинах. Потребители — это «боги» интернет-магазинов, а интернет-магазины, в свою очередь, являются «богами» курьерских компаний: если курьерская компания хорошо обслуживает «богов» интернет-магазинов, она сможет завоевать их благосклонность.

На протяжении многих лет компания SF Express умеет спокойно справляться с пиковыми нагрузками в сфере логистики. Возьмём, к примеру, пиковый период перед праздником Весны: другие компании сталкиваются с перегрузкой складов из-за того, что сотрудники уезжают домой на праздники и не хватает рабочей силы, но SF Express — нет. Это стало возможным благодаря внутренней платформе компании «Супермаркет талантов». Например, сотрудник из провинции Хунань, работающий в Шэньчжэне, если хочет работать в родном городе, может разместить запрос в «супермаркете талантов», и отдел кадров скоординирует прием этого

сотрудника компанией в Хунане. Таким образом, сотрудник может продолжать работать в родном городе или недалеко от него вплоть до начала праздничных каникул по случаю Китайского Нового года.

Конечно, одного этого недостаточно для предотвращения перегрузки складов, поэтому SF Express также сотрудничает с предприятиями, учебными заведениями и организациями, применяя подход «гибкого найма» и создавая систему временных субсидий.

Сразу после окончания праздников наступит очередной пик нагрузки, однако многие курьеры по разным причинам не вернутся на работу. Относительно этого у SF Express после праздников не наблюдается острой нехватки персонала. Дело в том, что компания внедрила систему поощрений за своевременное появление на работе и систему внутренних рекомендаций: сотрудники, вовремя пришедшие на работу, получают денежные вознаграждения, а за каждую рекомендацию опытного работника — определенное вознаграждение. Поэтому более 90 % сотрудников не только своевременно выходят на работу после праздников, но и привлекают в компанию новых сотрудников.

Логистические операции в традиционных курьерских компаниях в основном выполняются вручную, что приводит к повсеместной проблеме медленной отправки посылок, а в пиковый сезон электронной коммерции часто возникают ошибки при распределении заказов. Услуги SF Express по

распределению и подготовке товаров на складе, реализуемые с помощью системной интеграции и складских услуг, снижают затраты на цепочку поставок, помогают электронной коммерции обеспечить профессионализм логистических услуг и защиту прав потребителей, а также эффективно избавляют продавцов от затруднительного положения между логистикой и потребителями.

Как известно, «11.11» — это «участок с повышенной аварийностью», на котором в последние годы часто возникают перегрузки складов. «11.11» — это 11 ноября каждого года, этот день называют «Днём одиночек». Начиная с 2009 года, 11 ноября крупные сайты электронной коммерции, такие как Tmall и JD.com, проводят в этот день масштабные рекламные акции со скидками. Благодаря этому день стал настоящим праздником онлайн-шоппинга.

В 2013 году средний показатель возвратов в «День 11 ноября» достиг 25 %, а у некоторых продавцов он превысил 40 %. Многие отрицательные отзывы потребителей касались медленной доставки и высокого процента повреждений товаров. Чтобы обеспечить своевременную доставку товаров, помочь продавцам избежать возвратов и снизить количество негативных отзывов, компания SF Express специально для высококлассных клиентов в сфере электронной коммерции запустила дополнительные услуги под названием «Баошида» и «Маймаобао», выделив специальные транспортные ресурсы для обеспечения бесперебойной логистики и оказа-

ния поддержки высококлассным продавцам в период пиковых нагрузок.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.