

本地送貨平台 Lalamove

創辦人許家維：初創企業人才最重要



互聯網貨運物流平台 Lalamove，成立至今雖只有短短4年半，卻已成功把生意版圖拓展至內地和東南亞超過100個城市，擁有超過250萬個註冊司機、1500萬名註冊用戶，2017年的估值就已經接近10億美元(約78億港元)。究竟一家初創企業如何才算成功？Lalamove 聯合創辦人許家維認為，「如同『Google』等同『搜索』一詞，如果大家將 Lalamove 等同於送貨，公司就是成功了。」

香港商報記者 潘晶

以前在香港，如果要送貨，要找小型貨車(港人俗稱貨VAN)好麻煩，要翻查電話簿找貨車呼叫台，即「Van仔Call台」的電話。許家維指出，以前貨車呼叫平台各自為政，客戶要租一部貨VAN送貨，往往需要撥打很多個電話，再逐一等待回覆，最後仍可能一無所獲，即時叫到貨VAN更難。

每個人創業的初衷都不同，被問及創立 Lalamove 的原因，許家維指，「因為真的有個問題要解決」。隨著時代進步，過去十年智能電話普及，人們隨時隨地可以上網，情況就出現轉變，開始有人動腦筋解決這個問題，2013年12月成立的 Lalamove 由此誕生。不過 Lalamove 最初叫做 EasyVan，因為早期主要針對貨VAN客戶。用戶通過 Lalamove 的手機應用程式落單，Lalamove 就會安排位置最接近用戶的貨車接單，用戶很容易找到貨車送貨，對貨車司機而言亦最快省時省力找到客戶，Lalamove 擔當用戶及貨車司機的中介平台，做到雙方都獲好處。而同期市場上還有另一對手 GOGO VAN。

創業初期缺經驗常碰釘

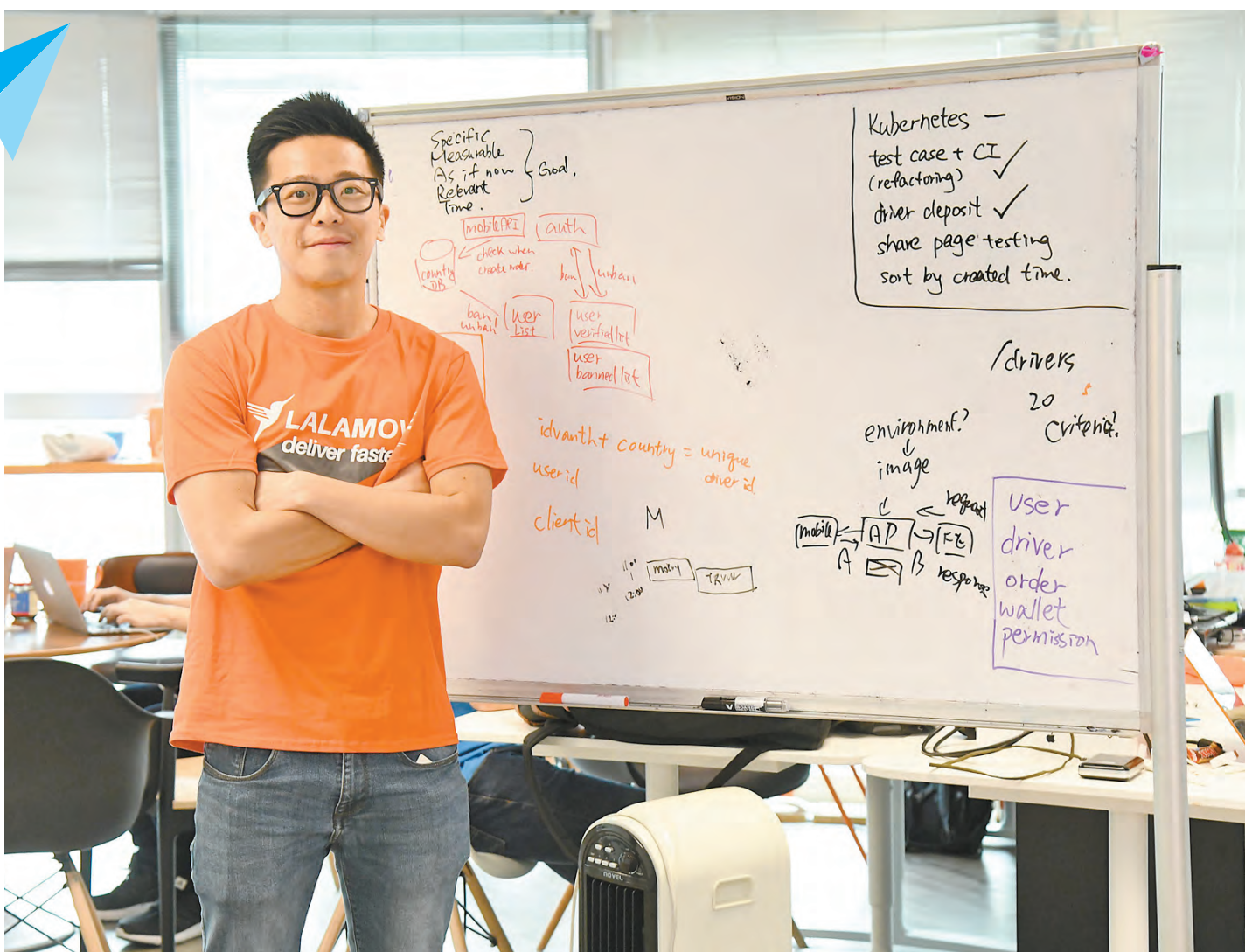
創業向來不容易，Lalamove 的團隊自然也碰過不少釘，其中兩個經歷讓許家維印象最深刻。首先，Lalamove 的創業初始團隊幾乎零經驗，無論對於管理、物流還是 IT 等範疇都不甚在行，「剛開始時很多人通過 App 落單，團隊很開心，但隨後卻發現生意並沒有成長」。原來，剛開始的時候團隊以為接單數目多就可以，但事實上卻「叫座不叫好」，因為落單以後成功找到貨車的顧客並不多。發現問題後，團隊開始不斷吸收新司機，通過增加司機和貨車的數量提高顧客找車的成功率。

其次是融資困難，由於缺乏管理經驗，許家維指出，一開始並不知道互聯網生意要燒多少錢。受市場環境影響，2014年之前很多投資者都願意投資初創公司，故 Lalamove 第一次融資相對容易。但此後投資者發現初創公司的成功率並不高，再出錢投資就變得謹慎。

讓客戶有良好體驗

在資本市場遇上寒冬，讓 Lalamove 苦不堪言。許家維直言，「當時搵錢搵得好辛苦，有段時間只夠錢發兩個月薪水，之後就會破產。」所幸後來問題順利解決，而這次教訓讓許家維和團隊都真正知道了利潤的重要性。花錢是否有效率，值不值得，是團隊在經歷了困難之後經常反思的問題。除了不再亂燒錢之外，公司還開始有盈利。

許家維談到 Lalamove 成功的三個要素。首先就是司機和註冊車輛數目夠多。他自信公司現時擁有的註冊車輛，在全東南亞，甚至全球都是最多的。其次，司機數目足夠多，這就意味着 Lalamove 的覆蓋足夠廣闊，在客戶有需要的時候，能夠以最快的速度分配距離最近的司機，讓客戶擁有叫車快的體



許家維強調要讓客戶有良好體驗才會成功。

驗。還有，服務好也是公司的優勢之一。許家維直言，香港人對服務的要求不是很高，不過公司在開拓東南亞市場時，發現當地人對服務十分看重，因此意識到運輸業也要講求服務。有鑑於此，公司在顧客服務方面投資了很多資源，也十分注重司機素質，會在不斷考核和訓練的過程中對司機優勝劣汰。對這些問題的重視，讓 Lalamove 配送效率具有一定期競爭力，許家維表示，Lalamove 的物流配送通常在一小時內就能完成。「我們公司有句口號，就是一個鐘頭內也送到手」。

目標衝出亞洲

互聯網大潮一浪接一浪，一不小心就很容易落後於人，如何才能持續發展？「每一門生意以及市場都不同，如果只是比財力是比不過的，最重要還是要找到市場需要的東西。」許

家維說道。許家維一直強調經驗的重要性，他認為要讓公司持續發展下去，最重要的還是要不斷尋找比自己厲害、聰明的人。他相信，對所在行業充滿熱誠並且擁有豐富經驗的人，能夠帶領公司走得更遠。

目前，內地是 Lalamove 最大的潛在市場，除此以外，公司更專注於在東南亞發展，繼去年開了越南分公司後，印尼雅加達和馬來西亞吉隆坡的分公司也在今年開張。許家維認為，亞洲市場還有很大的發展空間，如印尼就佔到東南亞約四成人口，市場潛力十分巨大。展望未來，Lalamove 亦希望衝出亞洲，進軍歐美。

Lalamove 簡介

業務：貨運物流配送平台
創始時間：2013年12月
業務覆蓋國家/地區：香港、內地、新加坡、台灣、泰國、越南、印度尼西亞、馬來西亞
司機數量：超過250萬
註冊用戶：1500萬名

Lalamove 業務範圍已拓展到內地及東南亞。



始終希望在香港上市

很多，香港的市場又小，不僅是投資者，就連年輕人他們的父母都不相信初創企業，因此香港的 IT 人才多傾向於選擇傳統的行業，如金融、地產等。

希望為成功互聯網企業

「可以選擇的話希望可以在香港上市，因始終我們是香港公司，希望讓大家都知道香港都可以出現成功的互聯網公司。」許家維說。

雖然目前 Lalamove 還沒有明確的上市時間表，許家維表示也為上市做好準備，如在財務上、時間線上做好準備。

對於港交所(388)剛通過的可採用「同股不同權」方式上市，許家維認為是件好事，因「互聯網公司團隊比較重要」。不過許家維認為上市不是公司的終極目標，「一間初創企業的價值，應該體現在能夠真正解決一個令人頭痛的問題上。」

走近許家維

- 就讀的大學：香港理工大學
- 曾任職的公司：Groupon
- 喜歡的餐廳：香港的茶餐廳
- 喜歡的食物：沙爹牛肉面
- 喜歡的飲品：咖啡
- 喜歡的地方：香港
- 空閒時的活動：看書(商業類書籍)
- 喜歡的顏色：橙色
- 喜歡的運動：打籃球

Lalamove 的地方智慧



Lalamove 強調大部分交易可以在一小時內送達。

寄語創業者

Lalamove 在香港、內地和東南亞都有不同的分點，每個城市的地方智慧不同，管理公司的方法也大大不同。在眾多城市中，香港最特別。與東南亞多是公司客戶不一樣，香港在傳統上已經有貨車呼叫平台，許多私人客戶都會呼叫貨車運送各種物品。另外，相比起其他地方，香港人比較缺乏耐性，做什麼都要快。許家維笑稱：「香港人叫車，20分鐘之內貨車來不到，就會投訴。」

內地階梯式發展市場大

Lalamove 最大的目標市場就是內地，許家維對此摸索出了規律：「一種模式在一線城市可行，在二線城市就可行，三線城市亦可行。只須找到一個方法不斷複製。」

不過，因為中國市場規模巨大，就會有很多模仿的產品出現，競爭十分激烈。他坦言，剛開始的時候，內地有超過100個類似的公司冒起，甚至有些公司的商標都與 Lalamove 一模一樣。不過，他對於這類競爭樂見其成，認為只要不斷改良，把產品做好，就無須懼怕競爭。

新加坡首用預付款策略

東南亞市場的發展就較為複雜。以新加坡為例，香港人經常將新加坡和香港做比較，但許家維認為，其實兩地不甚相似：「新加坡物價高，為了降低成本，客戶願意等待兩個星期運送一件貨品，對效率的要求不如香港高。」

但新加坡沒有私人客戶，公司客戶通常不會付現金，這就導致 Lalamove 有機會被拖帳。因此，Lalamove 針對新加坡量身定做了一套策略，讓新加坡的公司預付款，成功解決了問題。

要了解當地需要

許家維認為，東南亞最大的挑戰在於，每個國家的人文環境都不一樣，需要根據不同的需求制定不同策略。因而 Lalamove 的分公司都會在當地聘請當地菁英進行管理，許家維認為，物流是個本土問題，作為外地人很難深刻了解當地的需要，在本地運營，最重要還是要善用當地智慧去解決問題。

建言香港

「初創企業」在香港一向是個熱鬧的話題。許家維認為，公眾投資一間初創公司，投資的不只是其資產，更是投資創始人的領導能力，因此人才最重要。Lalamove 現時在香港約100個員工，人手卻遠遠不足，許家維坦言很難請人，甚至要從國外引進人才。

許家維分析道，初創公司在香港成功的例子不是