



Gym=Pact: 让违约者埋单

先付款,后消费,是服务行业约定俗成的规则。然而,来自美国的健身企业 Gym-Pact 却打出“免费服务,只有违约才付款”的招牌。更有趣的是,这种有趣的收费方式再加上轻资产的运作模式,让 Gym-Pact 能够像保险公司一样赚钱。

违约才付钱

不知你是否有这样的经历,支付一笔不小的年费开销之后,一开始雄心壮志要坚持定期到健身房锻炼身体,可没过多久就“歇菜”了。一年到头把年费摊到健身的次数上,发现自己为每一次的锻炼付出不少!

现在有一家健身房告诉你,可以免费入会健身,只要你按照约定的频率前来健身,费用全免。但是,只要一次没有按时前来,那你可要付钱了。据美国《Boston-Globe》报道,有一家叫 Gym-Pact (健身合约) 的健身俱乐部便是采用这一有趣的定价模式。

正在 Gym-Pact 健身房运动的会员,他们并没有付钱,反而是“没看到”的那部分会员的“违约支付”,让这间俱乐部得以存活和运转!疑问就在于,违约的人真有那么多吗? 如果所有会员都坚持了下来,Gym-Pact 不得赔钱?

从哈佛刚毕业的华裔年轻创业家张怡芳则认为,正是有太多自信能够持之以恒的消费者,而做到的却寥寥无几,才让她有勇气推出这一有趣的定价模式。

眼前好处的“代价”

一开始 Gym-Pact 打出的口号是,帮助大家“约束”自己。“来吧,这里有免费的健身房!”然而,当你准备签约时,Gym-Pact 会明白白告知你,在一般为一个月的约定期内,只要你有一次没按时来健身,就需要付钱!

Gym-Pact 与客户签约之前会先留下客户的信用卡号码以及授信签约,只要客户有一个星期没有好好照着约定的运动日期前来健身,Gym-Pact 会自动从客户信用卡划扣 25 美元。如果客户不想继续玩下去了,也可以,Gym-Pact 再一次性划收 75 美元。

细心的客户会留意到,这样的收费水平并不低。与传统的健身房消费一个月只需 30 美元相比,75 美元的收费不可谓不高。然而,为何还有那么多客户对这一收费模式趋之若鹜呢?

创始人张怡芳从哈佛经济学教授那边学到,虽然人们对未来的“梦想”(比如瘦身、健康等)会很 有动力,但他们对于“眼前的好处”显然更有动力。

“健身保险公司”

更有趣的是,Gym-Pact 是一家没有实体健身房的俱乐部。原来,张怡芳只需要去和一些健身房谈合作,让健身房给 Gym-Pact “团购”优惠价,一次性采购 10 个、20 个甚至上百个健身房会员卡,这样的大单,哪一家健身房会拒绝呢? 而这笔大采购的成本风险,都由 Gym-Pact 的支付模式承担。目前,Gym-Pact 已经和当地两间知名健身中心开展合作。

这样的“空手道”点子让人很容易联想到保险公司的模式。就像保险公司为了要负担少部分人的理赔支出一样,每个客户的“违约罚金”理所当然会高了一点。也就是说,少部分持之以恒健身会员的会费费用,便由违约的大部分客户“承担”了起来。还能留下 Gym-Pact 自己的利润。(宗 合)

□ 陈振烨

巨亏之下,电商自建物流一直很受非议,一个虚拟,一个实体,商业形态差别很大。最关键的,两件事都非常烧钱,都没有行业标准和规范,竞争很混乱,所以不看好者居多。电商之所以要迎难而上,一大动力在于,混战之中,谁能成为标准和规则制定者,谁就能主导竞争,未来就有机会成为最大受益者。

在凡客订单单本构成中,产品成本约占 50%,另两大支出:营销和服务,约占 20%和 17%左右,服务以物流为主,约占 11%。这两项构成了凡客最有价值的资产:无形品牌和有形配送体系。在圈地阶段,凡客几乎不计成本做这两件事,要的是市场份额,要的是客户体验。独立财务核算的如风达,已成为凡客诚品手中实打实的王牌。2008 年成立之初,只有 10 万启动资金和几十个人,如今员工 5000 多人。论规模,如风达目前只能算中小型快递公司,但在同行和消费者中,如风达的口碑很好,特别是服务态度。

衡量快递公司,无非看四个指标:速度快不快、服务好不好、网络全不全、性价比高不高。纯快递公司被诟病最多,主要是前两条,到了节日更甚,除了顺丰口碑较好外,其他所有民营快递公司,在成本为先、加盟式网络拓展的主导下,服务问题频出,瓶颈越来越明显。严格说,如风达不属于纯快递公司,它只配送,不上门收件,但在衡量标准上,和快递公司完全相同。

设站,靠数据说话

2011 年最后一天:12 月 31 日,如风达昆明五华站、苏州金鸡湖站、北京复兴门站正式运营,目前开通了北京、上海、广州、成都、武汉、西安等 30 多个一级城市,如果按县级算有 1200 多个,基本覆盖到电商 70% ~ 80% 的订单。

“如风达为电商而生。”邓彬说。决定进入一个城市前,如风达要通过数学建模,评估几个核心指标:城市 GDP,当地居民的服装采购指数,广告价格指数,网购人数,网购平均消费额,还有投诉率,据此给各城市排序,再结合凡客订单量,最后决定进入哪

如风达执行总经理邓彬说:“只要如风达覆盖的城市,不管山区,还是海岛,哪怕只有一个订单,如风达赔钱也要保证准时送到。服务意味着成本,反过来,成本是否与服务 and 效率成正比,这是个难解的题,每个公司都想把服务做好,只是出于不同考虑,权衡利弊。”在解决快递业广为诟病的问题上,如风达用电商特有的服务思维经营快递,摸索出一套独特的、实用的管理方法。

如风达 用服务来“奔跑”



些城市。

以厦门为例。通过上述指标的建模计算,发现厦门有得做,而且这里投诉率很高,如风达对自身服务水平很有信心,很快能把投诉率降下来,增强客户体验。城市选定后,再选择站点分布,同样有选址模型,评估单量分布、运输路线、站点租金等因素。“如风达从不盲目效仿谁,虽然都很 有经验,但不会拍脑袋做决策,靠数据说话。”邓彬说。

一般情况下,如风达的配送站不超过 40 人,如果订单量增大必须扩充团队,就要拆分成两个站点,一是降低站长管理难度,40 人基本是一个站长的管理上限;二是站点一般在居民区,人多会扰民;三是货到付款,站点每天有大量回收货款,规避风险。如风达覆盖不到的区域,会与其他快递公司合作,即便北京和上海这种全境覆盖城市,如风达也会拿出部分单量给第三方快递公司。邓彬解释为:这么做是为了一种共赢理念,这个市场不可能一家独大,总有你覆盖不到的地方,总有接不过来的时候,平常就建立这种合作关系非常必要。

培训,按白领培养

快递公司因为分散、人员素质偏低等原因,管理和专业化始终很难做。

2010 年如风达员工 1260 人,到 2011 年增长 3 倍到 5000 多人。靠什么管理,让这么一大批人用相同的服务水准面对客户? 如风达的经验是:一靠专业化培训,二靠严格的考核制度。

邓彬早期负责如风达的培训体系,这个部门 20 多人,每个培训师都要下到站点锻炼。从一线配送员到高管,根据不同层级和部门的需求,独立开发了 200 多个培训课件,这个培训体系在业内算比较全的,很多公司都来如风达挖人。一个新员工入职要接受 7-15 天的基础培训,上岗后由师傅带 1-2 天后独立配送,配送量看考核情况适当增减。

在配送体系中,如风达岗位设置有:配送员、助理站长、站长、城市主管、城市经理、助理总监、总监、高级总监、副总经理。从助理站长开始,如风达各级管理者都从内部晋升,每个配送员只要做得出色,就有机会晋升为管理者,成为物流界的白领。

第三方快递公司合作能否提供同样水准的服务,这是很关键的问题。邓彬认为,首先是选准;其次是严格考核;三是开放培训系统,帮助他们提高服务能力和意识。

考核,360 度无死角

凡客诚品和如风达,既是母子公

司关系,也是合同的甲方和乙方,如风达和其他外包快递公司一样,要接受凡客严格的 KPI 考核,最主要的两条:速度和服务态度,根据考核结算费用,如果做得不好,会有通报批评,或罚款。

配送速度会受天气、距离、堵车等很多客观因素影响,但态度好不好,绝对是配送员主观决定的。一旦接到客户投诉配送员态度不好,如风达的客服部门会立刻调查核实,如果客户投诉成立,相应配送员轻则奖金被罚,重则直接开除。如风达的客服部门有 40 多人,专门处理各种投诉。

如风达配送员的收入结构是:固定工资+提成+绩效,起薪在 1000 元左右,收入与 KPI 考核直接挂钩,平均下来每月大概四五千元。一个配送员当月零投诉、配送准时率高,达到了 A 级考核,他的每单提成标准会提高,工资系数会乘以 1.5 或者 2 倍。考虑到试穿、30 天退换等服务,如风达每个配送员每天的送货量,控制在 40 ~ 50 单,派送量也和收入挂钩,每个配送员的具体派送量,会根据考核和信息系统进行调整,站长有一定调配权。

快递业很看重人品,孝顺是如风达企业文化中非常重要的一条,如果员工不孝顺,直接开除。怎样发现员工的优缺点? 在如风达,每个人都要

接受 360 度考核,上下左右打分。

愿景,员工驱动力

如风达的愿景不是做什么伟大公司,就四个字:员工发展。每个新员工入职培训都会讲到职业规划,如风达各级管理干部,都从内部提拔,这两个好处:内部提拔更可靠,一个站点每天经手货款几十万、上百万,资金相对安全;老员工对公司文化、理念的认同度更高。

“我们把员工的发展看作一切,不是空话,配送靠的就是人,公司有理念,但没人落地也没用,我们重视每一个员工,每个配送员都有机会成为管理干部。”邓彬说,“每个公司高管定期要找一线员工谈心,一个礼拜什么也不干,就是挨个聊天,了解他们有什么问题需要解决。公司高管的电话完全公开,张贴在每个站点,我们内部完全透明。”

从实际经营效果来看,员工有发展空间,得到了成长。合作伙伴有生意做,得到了提升,有了这两点,如风达必然成功,这是一种开放式的多赢。

成本,难解之题

在伍圆速递总经理谷文峰看来,如果订单量达不到一定规模,养配送队伍是相当困难的,一般快递公司不会硬扛,快递业的主流观念,赚钱还是第一位的。如风达最主要成本有几项:人员成本、城际运输、站点租金等,在订单不饱和的情况下,如风达会怎样选择? 邓彬说,每个城市的订单量都需要时间养,量不足的时候,为了客户体验,只能扛住,不会为了成本而拿单量补,如风达现阶段考核的主要依据是服务,还不是成本。

如风达原计划 2011 年员工总数达到 8000 人,实际 5000 多人,这个预期差距,很可能来自母公司凡客的财务压力。凡客 CEO 陈年承认,过去一年凡客有很多失误,有点头脑发热。在服务和成本之间,非常难取舍。电商和直营快递公司,它们对服务不惜成本的投入,京东、凡客、顺丰,如风达,这是一个不规范行业的标准之争,关系到品牌和企业的命运,谋大局者,不为小利所动。

京粮发力深加工产品细分市场

北京惟一的大型国有粮食企业为了打造其市场竞争力,开始向产品深加工的细分市场发力,欲抢占先机,实现利润率的提升。

近日,京粮集团总经理、副董事长王国丰在接受记者采访时表示,京粮目前在调整产品结构、提升盈利能力方面持续发力。根据市

场需求,京粮丰富其产品结构,在产品精细化、细分化、差异化和特色化上寻求突破。以面粉为例,已经先后推出了“7+1”营养强化面粉、方便面粉、饼干粉、蛋糕粉、油条粉等新品种,在细分市场抢占先机。同时,这些高附加值产品的销量和利润贡献率也得到不断的提

升。

粮食产业不得不面对一个事实:粮食产业是一个微利的行业,盈利能力有限,需要其他产业反哺主业。事实上,近几年,通过“退城进郊”战略,京粮腾退市区土地资源,提高资源利用效率,加码第三产业,成为该集团较为强劲的经济增长点。

“第三产业对集团利润的贡献占比达到 2/3。”王国丰说,“因为粮食是关系到国计民生的产业,京粮作为首都粮食市场宏观调控的惟一执行主体,承担着保障首都粮食安全的重要职责”。

王国丰透露,作为特大消费型城市,北京粮食消费需求每年可达

100 亿斤,而当地产粮仅 20 亿斤,约 80% 的粮食需要从外地调入。而京粮每年的粮食供应可达 50 亿斤,占北京市消费量的一半。为了确保北京粮食市场的稳定,京粮通过各种吸收式重组进行资产整合,壮大其粮油产业规模。

(李 冰)

让目标管理在班组大行其道

目标管理的概念是管理专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)最先提出的。他认为,并不是有了工作才有目标,而是相反,有了目标才能确定每个人的工作。当确定了组织目标后,必须对其进行有效分解,转变成各个部门以及各个人的分目标,管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。目标管理需要职工的积极参与,不然就难以自上而下地确定工作目标,难以在工作中实行“自我控制”,难以自下而上地保证目标实现。

目标管理提出后,以其巨大的优势,很快为日本、西欧国家的企业所仿效,在世界管理界大行其道。1984 年,在东京国际马拉松邀请赛中,名不见经传的日本选手山田本一出人

意料地夺得了世界冠军。他在自传中这么写道:每次比赛之前,我都要乘车把比赛的线路仔细地看一遍,并把沿途比较醒目的标志画下来,比如第一个标志是银行;第二个标志是一棵大树……这样一直画到赛程的终点。比赛开始后,我就以百米的速度奋力地向第一个目标冲去,等到达第一个目标后,我又以同样的速度向第二个目标冲去。40 多公里的赛程,因被我分解成几个小目标,所以轻松地跑完了。起初,我并不懂这样的道理,我把我的目标定在 40 多公里外终点线的那面旗帜上,结果我跑到十几公里时就疲惫不堪了,我被前面那段遥远的路程给吓倒了。由此可见,山田本一的成功秘诀之一,就是他明白了如何

用目标管理来管理自己的赛程。

实施目标管理,首先要重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度,也是一种把个人需求与组织目标结合起来的 管理制度。在这几天的采访中,不少员工表达了类似的意思:干工作,就是干一个心平气和。班组长的话更朴实:人心换人心。你对工人好,工人才能对你好,才能积极主动干好工作。所以,班组长在目标管理中,在出于公心、一碗水端平的同时,要突出以人为本的管理思想,以人性化管理手段,调动班组员工全员参与管理的积极性,让每位组员心甘情愿地把个人目标融入团队目标,聚团队之力,漂漂亮亮地完成班组总体目标任务。

其次,要建立目标锁链与目标体系。目标管理将组织的整体目标逐级分解,转换为各单位、各员工的分目标。这些目标方向一致,环环相扣,相互配合,形成协调统一的目标体系。作为班组,就是将全年计划分解给每位班组 成员,做到人人头上都有指标,并将其指标具体到每个季度,每个月,每周甚至每一天。做到以天保周,以周保月,以月保季,以季保年,这样环环相扣,才能确保完成或超额完成全年目标任务。在目标管理中,一旦分解目标确定,就不必规定班组员工完成各自目标的方式、手段,这就给了大家在完成目标方面一个创新的空间,可有效地推进班组管理。只有每个人员完成了自己的分目标,

整个班组乃至企业的总目标才有完成的希望。

第三,目标管理必须重视成果。目标管理以制定目标为起点,以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准,也是人事考核和奖评的依据,成为评价管理工作绩效的唯一标志。目标管理不同于以往管理的明显特征之一就是控制目标实现的能力很强。这就需要班组长在实施过程中,不断地将实现目标的进展情况反馈给班组员工,以便他们能够调整自己的行动。

总之,只有让目标管理在班组大行其道,班组才能轻松自如地完成全年生产目标任务。

(屈联西)