

易捷集团创始人兼首席执行官斯特·里奥斯,他拥有航空、租车、酒店、健身和超市等产业,共同特征是提供廉价商品和服务。

里奥斯:卖便宜货赚大钱

■ 毛子菲 周润丰

自伦敦的易捷超市开张以来,英国人就疯狂了。门外排几十米长的队伍,路人还以为到了苹果手机门口。排队的人自带各种大背包、大口袋,进去就疯狂地抢,抱着不买肯定亏的心态洗劫超市。开张两个月,易捷超市每天不到下班时间就被抢光。

易捷超市的成功在于两个字:便宜。开业期间,所有商品一律 25 便士 (约 2.5 元人民币),而英国现在的物价是买两个辣椒都要 1 英镑。店里一共 76 种商品,所以顾客只需要花 19 英镑就能把店扫一遍。等过了开业促销期,商品价格会涨到 50 便士,不过这还是很便宜。

超市老板是家大业大的英国爵士斯特·里奥斯,他拥有的大集团易捷,产业遍布各个行业,除了新开的超市,还有易捷租车、易捷健身房、易捷酒店、易捷办公室、易捷航空。当然,所有的公司都走廉价路线。

开家“食品银行”

易捷超市位于伦敦西北部,货架上是清一色的速冻食品,罐头汤、意面酱、黄油饼干、微波披萨。英国人冰箱里常储备的速食都能在这里找到。“顾客最喜欢的是罐头和速溶咖啡”,商店的工作人员说,“在普通的超市里,这些东西大概卖 1.97 英镑一件,而在我们这儿,同样的价钱买 8 件!”其实,普通的廉价超市英国也有,最有名的是一磅店 Poundland,不过和易捷一水儿 25 便士的定价相比,根本毫无竞争力。

里奥斯轻轻松松地表示:我们的食品进价原本就低,易捷超市只是真实地展现了它们的价格。并且这里的商品从来没有花哨的包装和噱头,番茄酱的纸盒上只是简单地写着“番茄酱”字样,意大利面袋上就印着“意大利面”。店内也不提供购物篮,店铺基本没有装修,布置陈设一切从简,有顾客说像是置身工厂车间。

“如果你想买绿色、健康的食品,很容易找到很多其他卖家。而易捷超市提供的食物都是生活中最常见的、人们最爱吃的东西。我们不是为了向人们宣传什么生活方式,只是简简单单提供人们喜欢的廉价食物。顾客可以很方便地来到店里,随意挑几件自己喜欢的商品,然后继续做接下来的事情。”

易捷超市确实击中了不少人的痛点,开业几天后就嚣张地登上新闻头条,“它关门了,因为经营得太好,每天早早就卖断货!”面对这样的情景,里奥斯说这是他一直以来的

梦想——开家“食品银行”,让更多人能吃上饭。

里奥斯出生于希腊的富裕家庭,父亲拥有一个规模巨大的船舶公司。里奥斯被父亲送到英国念书,25 岁时,他用父亲给的一系列的慈善活动,为贫困人群提供免费的午餐点心,还计划开一家公共咖啡馆。他的商业模式也受此启发,“易捷超市,以及整个易捷集团的宗旨就是,为大众而不是少数有钱人服务,让顾客用更少的钱获得相对高价值的商品。”

让坐飞机像坐大巴一样

在易捷集团众多业务中,最有国际知名度的是廉价航空公司。易捷航空是欧洲最早的廉航之一,也是迄今最出名的一个。当年卖掉 Stelmar 后,里奥斯琢磨着再开一家公司,他对英国独特的地理位置有一些想法,因为 是岛屿国家,在欧洲大陆流行的开车旅行,由于隔海受到了限制。里奥斯由此获得创业灵感,“让坐飞机像坐大巴一样简单便捷”。

1995 年,易捷航空成立,最开始的运营依靠两架租来的飞机,第一个目的地是苏格兰的工业城市——格拉斯哥,以 29 英镑推出超低价航班,广告口号是“伦敦至格拉斯哥,比一条牛仔裤还便宜!”这一招立刻在商务人士和散客中取得成功,航班全部客满。

里奥斯没被火爆的生意冲昏头,他清楚地意识到,因为机票价格太低,公司要营利,首先面临的问题就是控制成本。他大胆地对易捷航空进行改革,削减了不必要的装饰,不再提供座位安排服务,也没有行李转运,还取消了纸质机票、登机牌——旅客可以通过网络确认信息登机,以节省机票印刷和邮寄的花费。另外,公司还鼓励员工穿得随意些。和其他英国航空公司的标准制服相比,易捷员工的穿着个性许多,这又给公司省下一笔。

有意思的是,因为一部分服务被削减,空出来的时间又全被排上了航班,每天的班次都满满当当,却更有助于他们的成本优势。因为机队和地勤人员能被调配得更好,同一时间段干的活更多,工作效率提高,反过来又降低了单位成本。

另一方面,里奥斯开辟了一些附加收入



管理点评

易捷的“配适性”

以廉价航空公司起家的易捷集团,最显著的标签是“便宜快捷”,逛超市、出行、住酒店、健身,生活的枝枝末末都被易捷改变。但这个需求定位并不是里奥斯凭空臆想出来的,顾客的“需求痛点”才是商机。里奥斯意识到英国与欧洲大陆隔海的地理特征,无法实现便宜快捷的大巴旅行,所以他试图将飞机“大巴化”,满足顾客“希望能更加省心省钱出行”的需求。

值得一提的还有在具体经营中,易捷集团各项事业的商业模式。他们是如何做到低价格同时又能营利的呢?

答案在于易捷航空的“配适性”。这一理论指企业创造价值的各项活动首先不能有冲突。易捷活动系统间的“配适性”很高,比如,他们的价格与服务相匹配:价格低廉,服务就不可能是最顶级的。25 便士的食品,搭配的是简易的包装。29 英镑的机票,那就别想着能免费在飞机上享用可口美食。里奥斯将“有些冲突”的服务剥离出来,由此保证营利。

渠道。让旅客感触最深的是,机场和机舱内专设高额收费服务。在线选座、超重行李托运、飞机上的咖啡和餐点都“价格不菲”,费用加起来可能比一张机票都贵。再比如,他们的登机口有个小格子间,用来测量随身行李箱的大小。如果你的箱子塞不进去,尺寸超标,那就得付上额外费用为此买单。因为各式各样的收费服务,连易捷自己的空乘人员都会跟旅客打趣,“这里一切都要收钱”。

最初人们对易捷航空印象糟糕,认为那里只有破旧不堪的飞机,让人倒胃口的食物,

“适配性”更高的要求还包括每项活动应相互支撑,彼此配合。因为杰出的战略不只靠一个长处、一个决定,还要有与其搭配的措施,构成紧密链接的活动系统。“便宜快捷”是易捷的战略定位,这个定位能成功,靠的是整个系统,而不是一两项核心竞争力。易捷为控制成本削减了服务,使飞机班次更频繁,同一时间段内,机员可以服务更多班次,反过来单位成本下降。如此循环,成为一个互相增强的活动系统。

我们分析出易捷集团的营运秘诀,是否也能获得同样的成功?并没有那么容易。易捷集团值得我们学习的,不只是他们个别做了哪些事,而是要去发掘所有做法与活动间的关联,以及为什么这些活动彼此能互相增益。唯有把握住一个企业各项活动间的“配适性”,这样的成功才很难被竞争对手模仿。因为模仿一个配适性高的活动系统,要远比模仿一两个核心能力困难得多。(北京大学汇丰商学院 晏介中)

还有高额的附加费用。里奥斯采取了一项不为人注意的心理战略,易捷花好几亿美元买了新波音飞机;员工虽然穿着随意,但永远微笑让人愉悦。“我们的成本低廉,票价便宜,服务不算顶级,但也超出了许多顾客的期望值,他们乐在其中。”

里奥斯的战略很奏效,易捷航空大获成功,掀起了欧洲联航革命。由此,里奥斯将易捷航空“便宜快捷”的商业模式延伸到了租车、酒店、健身房等行业,这些“化繁为简”的服务,受到了英国大众,甚至欧洲人民的欢迎。

汉鼎向泛娱乐产业进军

4 月 26 日,在北京举行的“创时代,我们来了——首届 80 后创业家主题峰会”上,面对现场近百名创业者 and 企业家,汉鼎宇佑集团董事长、汉鼎股份创始人王麒诚宣布了汉鼎 2.0 版本转型,即以创新金融+智慧互联,助力泛娱乐产业发展。

王麒诚表示,未来要建立一个更广义的生态系统,称之为“自然之道”,未来汉鼎家企业数量也远远不止 133 这个数字。这些公司会相互作用相互协同,“用我们强大的生态力量,形成可以逆风而起,制造风口的格局和勇气。”他说道。

王麒诚还透露,接下来 10 年,汉鼎每年至少会投入 10 亿元到生态系统的建设中,帮助生态圈内的所有成员企业共同发展。

据悉,智慧城市等相关产业良好发展势头以及多年的积淀,为汉鼎股份转型打下稳固基础。2015 年 5 月份,汉鼎股份发布定增预案,力图打造基于智慧城市的创新金融平台,拉开从订单型公司到运营型公司转型的序幕。2016 年 1 月份,汉鼎股份定增获得中国证监会审核通过。

今年 3 月份和 4 月份,汉鼎股份接连发布公告,对外宣布了筹建鼎丰基金(公募基金)以及发起设立安科人寿保险的动作,力求打造创新金融全牌照格局,从而构建覆盖线上线下人群的创新金融生态系统。

全牌照金控平台的打造正稳步推进,而在创新金融工具如何服务产业的探索上,今年 3 月底,汉鼎股份投资设立了汉鼎宇佑文化资产经营管理有限公司,主要从事线下主题乐园经营及相关衍生业务,这意味着汉鼎正式向泛娱乐产业进军。

未来,汉鼎将以泛娱乐产业作为创新金融的发力点,创新金融的工具性将得到最大程度发挥,成为传媒产业的巨大助推力。此外,院线影城、艺人经纪、娱乐营销、衍生品开发等都在有条不紊地推进中。

在汉鼎战略管理中心负责人陈开伟看来,泛娱乐本就是资本程度非常高的领域,所以与创新金融的结合度非常高。“汉鼎的全牌照金控平台,将为泛娱乐产业主体提供各种解决方案,从内容、制作到渠道全覆盖。”他说,“我们要在满足外界投资需求同时,盘活资产和现金流,将我们产业的体量做大。”(于南)

管理日记

激励就是让员工愿意付出

■新希望六和联席董事长兼首席执行官 陈春花

激励就是让员工自己做出选择并愿意付出。作为管理者一定要了解到,涨工资不会带来激励的效用,只会让不满降低,因为工资是保健因素。保健因素只能升不能降,一降就是负激励,所以在福利调整的时候一定要非常谨慎,否则员工们或者外部的人就会认为企业出了问题。

很多时候管理者会认为人力资源稳定是一件好事,但是如果大家都不流动,也许是因为安于现状不求发展,这对于组织来说是件非常悲哀的事情。我就建议管理者让员工流失掉,要主动安排流动,否则,组织无法获得成长。在培养人的过程中,个人成长需求、团队中的经验、发展水平,三个需求会同时展开,如果不注意这件事,他可能会放弃一个需求,尤其放弃成长需求时,对公司就是人力资源的浪费。

只要不满来自疲惫、角色不清、冲突的任务和不公平的待遇,就不要从激励的角度再去努力。我的建议是切实地改变人们所处的工作状态,合理的工作量设计、清晰的职责、明确的任务以及公平的待遇,只有切实解决这些问题,人们才会安心工作,在此基础上,增加激励措施,就会获得高的工作绩效。

衡量激励措施是否有效,有三个基本特征:重要性、可见度、公平感,具有这三个特征的激励措施就会产生效用。这样看来在激励上,金钱非常重要。我们知道激励是需要成本的,成本最低且最有效的四种激励措施是:鼓掌、赞美、鲜花和隆重的仪式。激励还需要个性化和制度化的配合,如果激励完全是制度化的,那么激励很容易变成保健因素,更糟糕的是制度化会减弱激励的效果。



农行新区支行：管理人性化 员工热情高 工作干劲增

这是最近农业银行河北承德分行所辖新区支行副行长谷燕茹(中),向本行怀孕女员工及家属有孕男员工赠送育儿图书后,一起合影时的照片。在日常工作中,这家农行机构始终注重人文关怀,以人性化管理推动经营管理。今年以来,该行除向员工赠送育儿图书外,坚持开展“特殊节日送温暖”活动,为员工送生日小礼物,为一线 45 岁柜员每月发放特殊奖励工资。针对本行青年员工多,工作时间短,业务技能单一的状况,开展青年员工“跟班培训”,前台年轻柜员可利用休息时间,到支行本部各岗位跟班学习。这些人性化管理措施,使员工们真正具有“家”的感觉,提高了员工与农行的紧密度和凝聚力、向心力,激发出员工爱岗敬业激情,极大鼓舞了员工干劲。

(于绍礼 赵艳生)

美的冰箱王建国:借“人工智能”弯道超车

去年,在整个家电行业出现下滑的情况下,最先披露财报的美的集团逆势增长,有望再次成为三大白电集团中唯一增长企业。

其中,美的在小家电、厨电以及冰洗等产品的高速成长,抵消了空调的压力,让业绩最终飘红。目前,美的在空调、冰箱等大家电领域都不是第一,在行业竞争日益集中、格局愈发难以撼动的情况下,美的冰箱把“智能”视为弯道超车的机会。

美的集团冰箱事业部总经理王建国接受记者采访时透露,目前美的冰箱正在努力构建“硬件+服务”商业模式,今年 7 月将与国内一家知名互联网公司成立合资公司,共同推进服务运营合作。

引入人工智能

中怡康数据显示,去年前 10 个月冰箱市场零售量为 2613 万台,同比下降 6.6%;零售额为 696 亿元,同比下降 3.0%,这将是自 2012 年以来,冰箱市场规模四年内第三次出现下滑。

经过了几年的优胜劣汰,在当下冰箱市场,海尔依然稳居第一,其次是美的、海信、奥马等其他厂商,前四名厂商基本瓜分了冰箱市场近一半江山。但由于海尔多年的品牌

积累以及渠道渗透较深,因此对于美的来说要实现超越十分困难。

王建国坦承,目前在冰箱领域,美的与龙头海尔仍然有比较大的差距,“但智能是我们超越的主要机会,所以要尽早布局。”王建国说。

据了解,美的从 2011 年开始着手智能冰箱的研发,至今已先后发布了两代产品。美的冰箱智能产品企划经理戴江告诉记者,发展智能冰箱最为棘手的问题就是智能识别技术,为了解决这个问题,美的第一次把深度学习的计算机技术应用到冰箱领域。

“它最大的特点是将人工智能的技术引入到智能产品的开发,所以它具备了一个自学习的功能,也就是说使用这个系统的用户越多,采集到的图象、学习的数据就越多,系统就越准,识别率越高。”据戴江介绍,这是全球最为领先的识别系统之一,其他竞争对手目前还不具备。

此外,美的还通过图像识别和智能标签技术,来实现食品信息采集、营养自动分析、食材管理、远程控制等,为典型的特殊人群提供营养管理方案,将冰箱从传统的保鲜制冷功能外延至成为家庭营养管理的平台。

王建国表示,今年美的智能冰箱的销售目标是 120 万台,其中 75%的产品是有 WIFI 联网等简单功能,25%是带屏智能产品,剩下

的 5%是带屏、摄像头、识别等全功能智能产品。

“我们的目标是希望在 2018 年在局部产品上能超越海尔,2020 年能与其全面竞争,包括规模和盈利能力要处在一个水平上。”王建国表示。

探索软件服务收入

据了解,今年在“智慧家居+智能制造”双智战略的指引下,美的将加快智能化步伐,未来将重点围绕空气、营养、能源系统开展基础研究和前沿技术研究,从单一产品制造商向提供系统集成的服务解决方案和系统的产品供应商转变。去年,科技投入占整个美的集团收入的 3.5%。

目前,美的冰箱拥有 50 多个智能硬件设计师,加上后端的销售、运营、商务以及相关的供应商团队,有超过 800 人的研发队伍参与整个智能冰箱的研发中。“这是美的冰箱事业部的第一个经营体,负责聚焦和推进整个智能产品的各个环节。”戴江说。

与传统的智能部门不一样的是,美的冰箱智能产品经营体囊括了用户需求、用户研究、产品原型设计、产品结构、UI 设计、硬件开发、软件开发,以及后端的销售、运营、商务等。



据王建国介绍,美的冰箱已经与多家音乐、视频、电商、生鲜企业等外部公司达成合作,虽然目前这些服务主要都是作为免费的增值来附加到智能冰箱上,但未来美的冰箱将重点探索其他一切可能的收入模式。

“当年分众传媒十多万块屏估值已经超过 100 亿,我们冰箱一年的出货量远大于此,而且使用时间至少 3 年以上,因此这块智能屏幕可以带来的收入是很有想像空间的。”王建国表示。

但他预计,智能产品已经带来硬件的收入,软件的服务收入还要摸索一到两年。“收费方式我们也在考虑,一种思路就是卖硬件;第二种思路就是我们通过外部的第三方合作伙伴去做,产品就不收钱,但这个目前还未最终确定,还要跟合作伙伴讨论怎么样定价等等。”王建国说。

(叶建华 廖可茵)