

企业楷模

员工自我掌控并决定自身的成败,而不是由管理人员决定。与其他公司不一样,全食超市的一线员工有充分的权利尽力做好对客户有利的事情,也有充足的动力做好能为公司创造更多利润的工作。

■ 加里·哈默

有这么一家公司,它并不认为自己是一家公司,它认为自己是由一群致力于改变世界的人们组成的共生社区。在这家公司,员工可以自己决定商品库存;他们的工作压力并非来自老板,而是源自身边的同事;应聘者的去留是由他所在的团队而非公司管理者决定的。

上述场景描绘的,便是美国的全食超市。

在全食超市,最基础的组织单元不是门店,而是团队。精练的授权型团队被赋予零售业中空前的高度自治权。每个门店由 8 个团队组成,他们对门店的各个环节进行管理,从海鲜食品到食品制作、到收银。

按规定,每位新来的同事都会被分配到某一团队,通过 4 周的试用,团队成员投票决定这位新同事的命运——新同事

全食超市：决策机会让员工效率“飞升”



必须获得 2/3 以上的赞成票,才能获得全职岗位。这种基于同事投票决定是否录用应聘者的流程适用于所有的应聘者。全食超市相信,关键的决策问题,应当由那些受该决策结果影响最大的人做出,例如雇佣谁的问题就应该由未来和他共事的人决定。

这种突破性的分权管理精神贯穿于全食超市管理模式的每个环节。小型团队负责所有的核心经营决策,包括产品定价、商品陈列、人员招聘和促销策略。以商品选择为例,团队领导与门店经理商量之后,可以自由决定采购的商品品种及库存,这与传统的超市运作方式大相径庭。传统的超市采购决策由公司总部采购部门做出,并且明确规定各门店经营的产品。此外,大型食品制造商为了让它们的商品占据货架,通常需要支付大量的进场

费。

然而,在全食超市,没有任何一个总部的管理人员会坐在办公室里决定货架上应该陈列什么商品。全食超市鼓励门店在执行公司严格的产品标准下,任何产品都可以进行当地采购。因此,全食超市的每个门店都有其独特的产品组合。在各自的部门中,也由团队自行决定员工的岗位配置,不过门店经理拥有优先选择权。

简而言之,每个团队就像一个利润中心一样运作,以劳动产出来评价绩效。在高度授权的同时,职员也承担高度的责任。每隔四周,全食超市都会计算每个门店各个团队每单位劳动时间所创造的利润。绩效超过一定额度的团队将获得奖金。每个团队都有权了解公司全部的绩效考核数据。没有一个团队愿意成为落后者,因此每个团队都备受鼓励地努力工

作。不难理解,在全食超市,新员工的聘用决策特别重要,因为如果你决定让一个懒散的人进入团队,你下个月的奖金就可能减少!事实上,公司 CEO 麦基认为,如果各个团队成员没能勇敢地站起来反对那些无效的团队领导,或者没能否决雇佣低效率的新员工,就不算真正行使了绩效管理的主权。

这种高度自治的管理方式传递了一个简单但却令人神清气爽的信息:员工自我掌控并决定自身的成败,而不是由管理人员决定。实际上,这种赋予员工的高度自治权与员工的高度责任感是相匹配的,在保障员工自由运用决策权的同时推动了公司的发展。与其他公司不一样,全食超市的一线员工有充分的权利尽力做好对客户有利的事情,也有充足的动力做好能为公司创造更多利润的工作。

在一个科层体制的公司内部,高层管理者通常只能发现那些公司中已经普遍存在的管理问题,而这时候采取纠正措施往往代价高昂。在全食超市,商业指挥与充分的决策权力确保了各类小问题在行动之前即可采取措施解决,避免了它们演变成大问题。充分授权的当地决策模式与激励雇员向最佳绩效门店借鉴最佳实践经验的系统结合在一起,形成了全食超市弹性的运作系统。

解决问题的时候,往往在互相争执和冲撞下,各自发出不同的声音,才能认识到问题的关键所在,最终也才能获得一个完美的结果。

苹果公司创始人乔布斯,是美国历史上最具传奇色彩的商人之一,35 年的时间内,他将科技产业中三个独立的领域都发展到极致。乔布斯能在有生之年创下如此佳绩,虽说与他的天才和能力有关,但更得益于他精力打造的一支“噪音”团队。

乔布斯小的时候,其居住的街上有个 70 多岁丧偶的老人,经常花钱请乔布斯帮他除草。有一天,老人对乔布斯说:“到我的车库来,我有好东西给你看。”

老人拉出一台老旧的磨石机,架子上只有一个马达、咖啡罐和连接两者的皮带。他们到后院捡了一些石头——一些普通、老旧、不起眼的石头,然后把把这些石头丢进罐子里,还倒了点水,加了点粗砂粉,之后,老人把罐子盖起来,打开马达,机器发出非常刺耳的噪音。老人对乔布斯说:“明天再来看看吧”。

第二天,老人打开罐子,拿出的是令人惊艳、美极了的石头!

老人对乔布斯说:“这些普通的石头经由互相摩擦、互相砥砺,虽然发出了些许噪音,但最终都变成了美丽光滑的石头。”

这件事深深地印在了乔布斯的脑海里,在苹果公司,他就打造了这样一支“噪音”团队,每有新产品计划的时候,就让互有想法的团队成员互相冲撞、争执,甚至大吵,制造一些“噪音”,但在工作的过程中,之前的“噪音”会让对方变得更棒,也会让点子变得更棒,最后就能产生出最受顾客欢迎的尖端产品。

解决问题的时候,往往在互相争执和冲撞下,各自发出不同的声音,才能认识到问题的关键所在,最终也才能获得一个完美的结果。

经营方法

心理学上有一个“禀赋效应”,意指当一个人拥有某样物品时,对于它的价值评估会“大于”尚未拥有的时候。高明的企业会在经营中运用这一效应。

心理学上有一个“禀赋效应”,意指当一个人拥有某样物品时,对于它的价值评估会“大于”尚未拥有的时候。高明的企业会在经营中运用这一效应。

商品鉴赏期就是常见的例子。许多家电厂商打出购买液晶电视,7 天内可以退货的鉴赏期承诺,因而让有些消费者产生“先买回去试试,不满意再退”的想法。一旦电视买回去,只要没什么大问题,消费者就渐渐适应了新电视。一星期后,虽然只需打一通电话就能退货,他们多半会觉得电视其实还不错,就懒得找人拿回去了。

另外,“集点数换优惠”也是常见运用禀赋效应,刺激顾客消费的方法之一。

以洗车厂的集点卡为例,假设消费者每次洗车,都可以在卡片上盖 1 个章,把卡片盖满,就能换 1 次免费洗车。现在来做实验:有一半顾客必须集满 10 个章,才能免费洗车,但是一开始卡片上就已附赠了 2 个章,作为小礼物,消费者只需集 8 个章就能换免费洗车;另一半顾客拿到的卡片则没有附赠任何章,但是只要集 8 个章就能换免费洗车。

明明两组人都只需要付费洗车 8 次,就能换得 1 次免费服务。实验结果出炉,比起没拿到预盖卡片的顾客,一开始就有 2 个章的消费者更加愿意把集点卡集满,两组人数差了 1 倍。最初就有两个章的卡片持有者,显然放大了印章的价值,激发出想要完成整个过程的目标。

下次,当你想吸引顾客消费时,不妨先释出一些免费的好处,特别是在进行集点活动时,预先给消费者部分点数,比只给他一张空白集点卡来得有用。

井村屋棒冰：不求量，只求精

■ 李克红

日本有一款连续 40 年爆款冷饮——井村屋赤豆棒冰。从 1977 年开始,这款棒冰的年销量都在 2.2 亿到 2.8 亿根之间,而日本的人口是 1.2 亿,相当于每人每年至少吃两根。

井村屋棒冰在外观上和我们这里的“红豆棒冰”没什么区别,它之所以受欢迎,就是因为一个字:硬!井村屋棒冰到底有多硬?这必须要说到 1979 年的一个事件:有个壮年顾客因为吃井村屋棒冰而咬断了门牙,一怒之下就将井村屋告上了法庭,也就从那时开始,井村屋棒冰就在包装上加了这样一行字:“吃棒冰时请务必注意牙齿。”但没用,两年后又发生了两起这样的事件,井村屋棒冰不得不将外包装纸上的“警示语”改成了这样的升级版:“此品坚固,为了您的牙齿安全,请谨慎食用。”

不过,很多日本牙医都表示,这个提醒依旧没什么用,每年夏天因为吃井村屋棒冰而咬断牙齿的人依然非常多!所幸的是人们都没有起诉井村屋棒冰,否则井村屋棒冰一定会被官司缠垮。东京一个名叫小坂正雄的牙科医生这样替井村屋棒冰庆幸。因为硬得出奇,井村屋棒冰除了可以用来吃以外,还可以防身。东京有个名叫石桥俊的顾客就曾遇到过这样一件事,有次他刚买完井村屋棒冰就遭遇了抢劫犯,他抄起手中的冰棍朝对方一顿胖揍,居然把抢劫犯给揍哭了,抢劫犯在落网后这样交代说:“我以为他手中拿着的是一块钢。”后来,冲绳一家游戏开发公司从中得出灵感,把井村屋棒冰做进了游戏里面,成了游戏中最为强悍的武器之一。

2015 年,红豆棒冰与锻刀一同成为日本关市税务局对纳税人的回礼。关市自古以来以锻刀闻名,被当做回礼送给纳税人倒也无可厚非,而井村屋被他们选上的理由居然是“它们都有坚硬的特点”。不过也有人怀疑他们有另一个没说出口的原因,那就是和锻刀比起来,井村屋棒冰的价格毕竟要便宜很多很多。

井村屋棒冰的坚硬程度还激发了日本人的探究心理。很多人买棒冰是为了进行各种硬度测试,经过测验,井村屋棒冰能够砸断一块普通的砖头并保持完好,井村屋棒冰还可以代替锤子用来钉钉子……关市的一家锻刀公司在 2011 年测量了一回井村屋棒冰的硬度,但是他们无法完成这个测试,只好给出了“硬不可测”的结论。2014 年,东京的一家珠宝公司的测试结果则显

示,井村屋棒冰的硬度超过精纯蓝宝石。如今,井村屋赤豆棒冰有“世界上最坚硬的冷饮”、“钻石以外世界上第二坚硬的东西”等近乎神话传说般的美誉。

这么硬的东西,难道只能用来当棒冰吃吗?对于善于创新的日本人来说,这显然不是问题,于是有人把它煮了当红豆粥喝,有人融化之后当饮料喝,有人在蒸米饭时放一根,这样就能吃到豆沙米饭了。好笑的是,井村屋棒冰公司对自己的棒冰到底有多硬似乎并不了解,他们在 2016 年夏天准备推出一款“红豆棒冰专用刨冰机”,但由于棒冰太坚硬了,井村屋棒冰公司整整报废了 5 台模型,最后他们只能采用机床公司的刨刀作为主材料,最后经过一年时间的“研发”,才在 2017 年夏初做出了一台“红豆棒冰专用刨冰机”,售价 2800 日元(约 168 元)。这台刨冰机似乎解决了一个一直困扰人们的重大问题,所以非常很受欢迎。

日本饮品多如牛毛,为什么一根几块钱的棒冰能成为国家级冷饮?这必须要说到井村屋棒冰的匠心和良心。井村屋本来是日本一家主营甜点的公司,1973 年开始做棒冰的时候,市场上强敌林立,而且很多对手为了口感而大量添加乳化剂、稳定剂以及大量的糖,热量很高。井村屋坚持用老办法做棒冰,为了控制甜度增加了水的含量,不使用乳化剂、稳定剂等添加剂,并且减少了与空气的接触。而且市面上的普通红豆棒冰只会使用很少的红豆作为点缀,颜色全靠食用色素,但井村屋不这么做,井村屋棒冰每根冰棍都会使用约 100 颗上好的小红豆。制作时,井村屋采取了边搅拌边冷冻的特殊制作方法,让原液在零下 35 度的低温仍保持液态并与小红豆混合,不致于让小红豆沉底。这样,小红豆就能均匀分布在棒冰里。这所有的一切都是让井村屋赤豆棒冰变得如此坚硬的重要原因。

井村屋赤豆棒冰每根热量约 156 卡路里,相比较其他高热量的冰淇淋要健康许多,每年的 7 月 1 日开始渐渐进入酷暑,大家便会联想到红豆冰棍。日本纪念协会更是把 7 月 1 日定为了“井村屋红豆冰棍之日,纪念它带给日本人民清凉的夏季”。井村屋从 1973 年开始售卖棒冰,当时的价格为 30 日元(约 1.8 元人民币),一卖就是 40 多年,现在的售价也只有 70 日元(约 4.2 元人民币),但每年的销售额却有 175 亿日元,堪称全球冷饮界的奇迹。

一根棒冰,不求量,只求精,坚持把简单的事做好,也能成为传奇。



管理之道

通过制度让好点子被看见

■ 张仁敦

我们在每月的第一周,会把一线主管请来,分享最近收集到的问题,提出的问题要当场做出回应。如果问题具有普遍性,就必须尽快处理;如果只是单个部门出现的问题,就请该部门做处理。处理时,必须靠团队智慧。

同一个问题只要发生 3 次,就会被列为“系统性风险”的一环,必须立即处理。由于这些意见绝大部分来自消费者,用这套方法可以找出那些可能会扩大的问题。

得到了各种意见回馈以后,我们的综

合企划室,一个月会开一次企划会议,把各部门的提案汇总起来,分析各项产品或计划的含金量即评估商品未来发展机会有多大,值不值得延伸发展。

许多新的想法与创新都是来自第一线才会想到的“街头智慧”,管理者根本不会想到那么多!管理者的责任,就是聆听与收集第一线的声音,通过不断回应与改善,过程中就会有一些创意或新做法出现。通过制度与奖励,让这些好点子能够被看见。只有制定了好的制度,才能延续出员工新的创新。

一个女孩 X 在一次部门聚餐上醉酒失态,哭得梨花带雨,于是 M 以照顾 X 为由,带着她消失在雨夜中。

不久,平时个人业务能力最差的 X 有如神助,各种信息渠道和人脉资源纷至沓来,忙得不亦乐乎。团队成员同时也发现,X 在每次的会议上不再受冷落,各种观点和建议也得到了 M 的肯定。

更为奇怪的是,后来 M 每次来公司的时间和任何决议 X 总是第一个知道,并均由她迎来送往。当然,M 不知道的是,私底下的 X 总会在同事面前“不经意间”显摆她和领导与众不同的关系。

最后,其他团队成员逐渐疏远了 X,也疏远了曾经的领导 M,工作不再积极主动。团队其他成员表示,M 有 X 就好了,你既然给了她这么多资源,那就让她能耐去吧。

后来,因为各自的工作被 M 强制性调整,团队其他成员蠢蠢欲动,都开始另谋他路。



情,进而影响他们再次光临的意愿。”最终他力排众议,顺利实施了他的计划。

在霍华德的主导下,星巴克的排队方式很快从竖排变成了横排。作业吧台改成横向的流水线,员工接单、做咖啡、给咖啡等步骤都在流水线上进行。顾客在一侧排队点餐,走到另一侧取咖啡,简单高效,避免走道拥堵。咖啡店可以利用横向销售空间来陈列其他食品,顾客在等待时可以挑选商品打发时间,不会再像竖向排队那样产生焦虑烦躁的情绪。

这种排队方式看似不起眼,但随着顾客的体验越来越好,大家从心里认同这种特有的排队方式,在不知不觉中加深了对星巴克这个品牌的认可。

霍华德带领的星巴克,就这样不放过一个细节,通过精细化管理逐渐走向全球,成为最知名的品牌之一。

与下属保持距离

■ 张铁力

距离产生威信——作为领导,如果和自己的下属很亲近,一方面很容易让自己在下属面前失去威信,另一方面也会给其他下属造成心理困扰。如果再亲近点,就容易产生所谓的办公室恋情,而后果也愈发严重。轻则遭到下属鄙视,领导者威严扫地;重则团队人心涣散,纷纷辞职走人。

M 是一家上市公司某事业部副总经理,管理一支有着不同专业能力的团队共同负责公司新事业领域的品牌建设和市场开拓。由于 M 属于商务出身,需要常年出差与外部公司的创始人或相关部门负责人互通有无,因而 M 只能以视频会议或者邮件的方式与下属们沟通工作。

这个时候的 M 确实做到了“距离产生威信”,团队成员对这位“神龙见首不见尾”的领导保持着敬畏之心。然而,M 团队里的

横着排队的星巴克

■ 钟乔

霍华德·舒尔茨是星巴克的董事长,是带领星巴克取得如今辉煌成绩的最大功臣。

1987 年,霍华德联合一批投资者收购了星巴克,那时的星巴克还只是一家小店,仅拥有四间分店。他常常到星巴克去,点一杯咖啡,一边品尝,一边和旁人闲聊,以此来检验并改善星巴克的服务水准。

一天,霍华德按惯例去咖啡店排队取餐。这天,人特别多,队伍排得很长。霍华德看到一些顾客很焦虑,不时伸头张望;还有些顾客在点单的时候手忙脚乱。他想,既然竖着排队让顾客体验那么差,为什么不试着改变它呢?

在一次董事会上,霍华德向投资者们提出了他的构想——横着排队。当时很多投资者都觉得排队问题影响很小,犯不着为此大费周章,改变排队方式意味着整个店面的布局要重新设计,不值得。霍华德说:“咖啡店不像快餐店,顾客来这里不仅是喝一杯咖啡,而是享受这种放松的气氛,一点点不舒适的体验都会影响他们的心

乔布斯打造「噪音」团队

■ 彭根成

用「禀赋效应」黏住顾客心

■ 杨修