

全食超市:独特的管理之道

享有食品界的苹果公司美誉的美国全食超市,经营着“高价”连锁超市,却广受美国市场欢迎。独特的管理理念和实践正是其能够不仅受到消费者欢迎,也令员工的工作热情满满——员工满意才会带来消费者满意,后者满意则会带来品牌忠诚。



与“天天低价”的沃尔玛相比,全食超市(Whole Foods)给人的印象是“天天高价”。这家以经营有机食品为主营业务的连锁超市,甚至一度被冠以“全薪光”的称呼,以形容其价格之高。但是,这并没有妨碍全食超市受到大众的青睞。资料显示,近年在《财富》杂志评选出的“全球最受赞赏公司”全明星榜中,全食超市一直榜上有名。

这与全食超市 CEO 约翰·麦基独特的经营理念密不可分。

很少有哪家上市公司的 CEO 会像全食超市的 CEO 麦基那样,公然宣称将股东利益放在顾客与员工之后,因为这似乎有悖于华

尔街投资者的诉求。但是,这也并没有影响投资者对它的青睐。由于其特立独行的管理理念,麦基经常被与乔布斯、布兰森相提并论,全食超市也被誉为“食品界的苹果公司”。

麦基的管理逻辑很简单:员工满意会带来消费者满意,消费者满意会带来品牌忠诚,这又符合股东长期利益。而让员工满意最好的办法,就是充分授权,给员工足够的自由度。

比如,地区经理可以根据当地风格自行设计新店,可以根据当地消费偏好自行采购,自主决定库存比例,以至于“任何时候,每家店铺都会有 20%到 50%的商品不会与其他连

锁店重复”。

这与沃尔玛等连锁超市集中采购、统一配送是不一样的。出于降低成本与追求规模经济效应的目的,统一采购与统一配送是连锁经营企业最为常见的策略,但全食超市似乎反其道而行之,尽管这可能增加管理成本,但也提升了顾客价值。

授权还体现在决策方面,麦基认为应该让最接近实施层面的人来进行决策,因为决策“应该与受影响的人直接相关,同时排除不相关的人”,这样才能确保决策者与实施决策的人意志一致,确保决策的有效性。

全食超市的决策分为三种:指挥与控制

性决策、咨询型决策,以及一致性决策。第一种决策用于时间有限或者必须由麦基亲自出马时,但麦基说这种情况很少见。多数时候,是第二种,由高级管理层协商决策。第三种决策与部门所有员工利益密切相关,遵循三分之二通过的原则,这种决策方式常用于招聘新人。

要进入全食超市并非易事,与一般企业招聘程序的逐级往上面试不同,全食超市招聘时,会让所有与候选人可能发生利益关系的员工面试候选人,并在一定的试用期之后,进行投票表决,2/3 以上同意才能留下来。获得 2/3 以上同事的认同也并非易事,但这却可以确保团队的凝聚力,并从一开始就排除可能不适合的人。

全食超市被作为一个反传统科层制管理的经典案例在国内被传播,它的反传统在于决策链、指挥链不再是由上往下层层传递,即所谓“正三角”模式,而是扁平化类似于网状结构的分布式传递。由于员工精挑细选,以及因充分磨合而形成了信任关系,并形成了利益相关方,他们都关心决策的结果,并且参与决策,甚至某些时候主导决策。这就意味着,具有一线市场敏感性的员工,能及时响应市场变化,从而提升组织的灵活性与有效性。

管理学者加里·哈默视全食超市的管理风格为民主管理,并认为这种独特的方式造就了公司独特高效、难以复制的管理机制。而高效,使得公司有能力和支付给员工更高的薪酬,这也正是全食超市能吸引优秀人才的另外一个因素。

(据《财富中文网》)



关公坊酒业获评湖北省“AAA 级标准化良好行为企业”

3月26日上午,由湖北省标准化处组织的标准化良好行为审核小组,对关公坊酒业开展的标准化良好行为工作进行了现场审核,确定湖北关公坊酒业公司达到 AAA 级标准化良好企业标准要求。

“关公坊酒业公司从成立之初,将企业标准化管理纳入企业日常管理工作中,通过多年的实践,结合自身实际情况,建立了覆盖范围更广、要求更全面、完整的企业标准化管理体系。”公司标准化建设负责人余建国介绍道。目前,公司拥有 2 个中国驰名商标,现有技术标准 27 项,管理标准 205 项,工作标准 208 项。自推行标准化工作起,公司内部大力推行现场管理,工作标准完善,连续多年通过质量管理体系 (ISO9001)、食品安全管理体系 (ISO22000)、环境管理体系 (ISO14001) 等多体系的认证,并于 2012 年 6 月通过了中食盟 (北京) 认证中心的酒类产品质量等级认证,企业各项指标均满足生产经营管理要求,管理水平日趋成熟。

关公坊酒业自 2014 年 5 月申报 3A 级标准化良好企业以来,公司高度重视内部标准化管理工作,不断完善企业内部制度,通过每年定期组织人员进行内部审核、管理评审、监督审核等方式,建立起了以技术标准为主体,包括管理标准、工作标准在内的企业标准体系。

据悉,现场评审过程中,专家组通过情况汇报、现场资料审核、现场提问三个环节对公司标准化体系建设实施情况进行了详细的检查,湖北省标准化研究院主任李武对关公坊酒业公司标准化运行情况赞赏有加,他希望公司在接下来的标准化工作中能够根据注重企业的核心竞争力提升。

关公坊副总经理周洁表示,关公坊酒业在推行标准化过程中,将实施全员参与,加大标准化覆盖宽度和深度,让每一件事情,每一项工作,每一个流程都有标准可依,都依标准执行,真正地提升企业标准化管理水平,力争创建国家级 AAAA 标准化企业。

(张美航)

智慧城市是运用物联网、云计算、大数据、空间地理信息集成等新一代信息技术,促进城市规划、建设、管理和服务智慧化的新理念和新模式——

兴文成宜宾唯一智慧城市国家试点

张云杉 本报记者 何沙洲

为全面完成国家智慧城市试点任务,加快推进智慧兴文建设,3月24日,四川省兴文县召开智慧兴文国家试点建设工作专题会,研究部署智慧兴文建设相关工作,明确智慧兴文国家试点 2015—2019 年目标任务。兴文县委书记、智慧兴文领导小组组长沈军出席会议并讲话。

目前,兴文县是宜宾市唯一一个获得国家智慧城市试点的城市。“我县被列入国家智慧城市试点来之不易。”沈军要求各级各部门要高度重视此项工作,要抓住机遇,把压力转化为动力,切实推动此项工作的开展。一是观念要更新,认识必须提高,要加强对智慧化知识的学习、领会并融入到智慧兴文建设的工作中;二是规划要科学,推进必须有序,在公共信息平台建成后,要按一定标准分类规划设计好子系统的建设,并将系统内部升级改造有序实施;三是要分工协作,责任必须明确,智慧兴文建设要列出总

体规划及系统分工一览表,要明确责任,整合对接,加强协作,细化方案,并实行清单管理,台账管理;四是工作要作为,措施必须务实,所有工作做到到人、到事、到时间,保证工作的落实;五是保障要跟上,任务必须完成,要做到机制、管理、人才、投入等各要素的到位,确保各项目标任务的完成;六是政策要研究,争取必须主动,要积极主动研究好信息产业、信息政策、信息项目等各项政策,真正使智慧兴文建设工作每年都有大的推进,达到国家试点建设的效果,真正确保智慧兴文建设工作有效推动。

当天,陈凡、张红、朱远鹏、朱晓莉、石明、刘建、彭屏、刘维林、肖萍等兴文县领导参加了会议,并针对智慧兴文建设工作中遇到的各种问题开展讨论,就如何进一步做好智慧兴文建设提出了各自的意见和建议。

会上,智慧兴文战略合作单位—北京数字政通科技股份有限公司代表报告了对兴文县智慧化项目调研工作的进展情况;智慧兴



专题会现场

文建设工作领导小组办公室相关负责人还就智慧兴文建设相关情况作了专题汇报。

据了解,智慧城市是运用物联网、云计算、大数据、空间地理信息集成等新一代信息技术,促进城市规划、建设、管理和服务智慧化的新理念和新模式。加快建设智慧城市,既是国家、省、市深入推进信息化战略的工作部署,也是服务经济转型、社会转型、政府转型的必然要求,更是推进改革创新、提升城市综合实力的现实举措。

在去年 9 月份,兴文县就启动了国家第

三批智慧城市试点项目申报,经过近 5 个月的不懈努力,先后通过了层层会审、现场答辩、联合评审、专家组现场答辩等环节,艰难的通过了专家评审。今年 1 月,在国家两部委组织的两轮竞选中,全国 147 个城市参加申报,兴文县在四川参加的八个城市中位居第四,得以顺利过关。全国第一批智慧城市试点城市有 90 个,第二批试点城市 103 个,第三批试点城市约 80 个左右。至此,四川获第一二三批国家智慧城市试点的总数为 13 个。

特斯拉幸存的秘密

普通的清洁技术公司围绕差异化进行竞争时,特斯拉则通过对技术、时机、垄断、团队、销售、持久、品牌 7 个问题的解决,成功脱颖而出。

在过去 10 年间,尽管各国政府和公众对环保问题亦空前重视,但新能源创业企业却遭遇了集体性的惨败,经历 10 年依旧欣欣向荣的清洁技术公司更是屈指可数,而特斯拉就是其中之一。

该公司对清洁科技这一社会热潮驾驭得比其他公司要好,得益于它成功解决了技术、时机、垄断、团队、销售、持久、品牌 7 个问题。这些问题的解答,不仅对新能源领域,对大多数科技类创新企业应该都颇有教益。

技术:先进且善于融合

特斯拉的技术很先进,其他汽车公司都依赖于它:戴姆勒采用特斯拉的电池组,奔驰采用特斯拉的动力系统,丰田采用特斯拉的发动机。通用汽车公司甚至组建了特别小组追踪特斯拉的动向。

但是特斯拉的巨大技术成就不是单个的零件或组件,而是将许多组件融合为优良产品的能力。特斯拉 S 型轿车,从车头到车尾设计得都很优雅,它不是把所有零件组合起来:《消费者报告》对它的评价是有史以来最高的,《机车潮流》和《环球车谈》杂志称其为 2013 年度风云汽车。

时机:获得贷款

2009 年,根据大环境很容易推测出政府会继续支持清洁技术公司:“绿色工作”是政府要务,联邦基金早已指定要拨款,国会也看似要通过碳排放总量管制与碳交易方面的法

案。当其他人认为巨额补贴将不断流入时,特斯拉首席执行官埃隆·马斯克看到的却是千载难逢的机会。2010 年 1 月,也就是 Solyndra 在奥巴马执政期间爆出问题,并使补贴问题政治化的一年半以前,特斯拉成功地从美国能源局贷款 4.65 亿美元。在 2000 年,近 5 亿美元的资助是不可想象的,就算是现在也是不可想象的,而特斯拉抓住了那一稍纵即逝的时机。

垄断:从小做起

特斯拉是从掌控小的次级市场起家的,即高端电动跑车市场。从 2008 年第一辆电动敞篷跑下线,特斯拉的销量只有 3000 台,但是按每台 10.9 万美元来算,就是个不小的数字。从小做起使特斯拉能够进行必要的研发,制造价格稍低的 S 型汽车,如今特斯拉依然拥有豪华电动轿车市场。2013 年,特斯拉轿车销售量超过 2 万台,现在正处于扩大市场的关键时期。

团队:“特种部队”

特斯拉的首席执行官是很棒的工程师,也是杰出的销售人员,因此,他建立的团队两者都很擅长,也就没什么可惊讶的了。埃隆如此描述他的员工:“进入特斯拉,如同你选择进入特种部队。进入普通军队也很好,但在特斯拉工作,你就选择了接受挑战。”

销售:完整的链条

多数公司低估了销售,但特斯拉认真对



待,它拥有自己完整的销售链。其他汽车公司依赖于独立的代理商,就像福特和现代虽然制造汽车,却依赖别人销售汽车。而特斯拉在自己的店里销售、维修自己的汽车。这种做法让特斯拉的先期成本高于传统的代理商,但是长远来看,它能掌控客户体验,强化特斯拉品牌,为公司节省资金。

持久:先行一步

特斯拉有先行一步的优势,而且比其他公司发展更快——这就意味着其领先地位在未来几年将会扩大。成为别人梦寐以求的品牌极为清楚地表明特斯拉已经有所突破:买车是人们一生中做出的重大购买决定之一,所以要赢得客户信任实属不易。不像其他汽车公司,特斯拉的创始人依然掌管着公司,因

此公司发展的速度不会很快就慢下来。

品牌:独特够“绿”

特斯拉明白,在清洁技术领域里是时尚在激发关注。富人尤其想要显示出够“绿”,即使这意味着要驾驶四四方方的普瑞斯或笨拙的本田普赛特。想到有生态意识的电影明星也拥有这样的车,车主会觉得很难。所以特斯拉决定制造使车主看起来酷酷的汽车,莱昂纳多·迪卡普里奥甚至将他的普瑞斯换成了昂贵的特斯拉电动跑车 Roadster。普通的清洁技术公司围绕差异化进行竞争时,特斯拉则围绕这些秘密打造出独特品牌:清洁技术与其说是环保必需的技术,不如说是一种社会现象。

(布莱克·马斯特斯)

管理日记

给错误设置“预防关卡”

台湾城邦出版集团 CEO 何飞鹏

我对新生物有天生的喜好,对开展新事业乐此不疲,因此难免对新事业有过度乐观的想像,因而轻举妄动,以至于未能洞悉新事业的风险,常常在启动新事业之后,却发现困难重重,而深陷新事业的泥淖。

在发觉自己有此毛病后,我替自己订下了重做三次新事业可行性分析的规定,其中并且要有一次须假设其不可行,努力去证明其不可行。这是为了避免我天生乐观,以至于轻举妄动的缺点,避免犯同样的错误。

还有一次,我把皮包遗失在计程车上,丢钱事小,所有证件的重办、复原,让我痛苦不堪。从此以后,我替自己设定了一个关卡,就是下计程车后,要关上车门,一定要再一次探头,审视车内是否遗留任何物品,以确保不会遗失。

我是在人生不断犯同样的错误之后,才确定思痛,仔细思考如何能不再犯同样的错误,最后才想出替错误设定预防的步骤及关卡,以免再犯错误。

以轻易启动新事业为例,我设的第一次预防关卡是重做一次可行性分析,但仍无法确实错误,最后变成重做三次,而且还要有一次是反证其不可行。这都是在实证的结果,如仍无法避免犯错,就要再深入检讨,多设几道关卡。甚至还要给自己订下“死规则”,禁止自己去做某件事。我就曾给自己下命令:一年之内不再启动任何新事业,以抗拒这致命的吸引力。