

企业楷模

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。

■ 莫桂莉

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。每个门店约由 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再到收银。

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。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。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。

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

全食超市: 赋予团队高度自治权



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。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。每隔 4 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舞地努力工作。

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力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。

管理之道

发掘和培养团队里的“鲶鱼”



■ 唐云森

西班牙人爱吃沙丁鱼,但沙丁鱼非常娇贵,极不适应离开大海后的环境。当渔民们把刚捕捞上来的沙丁鱼放入鱼槽运回码头后,用不了多久沙丁鱼就会死去。而死掉的沙丁鱼味道不好销量也差,倘若抵港时沙丁鱼还存活着,鱼的卖价就要比死鱼高出若干倍。为延长沙丁鱼的活命期,渔民想方设法让鱼活着到达港口。后来渔民想出一个法子,将几条沙丁鱼的天敌鲶鱼放在运输容器里。因为鲶鱼是食肉鱼,放进鱼槽后,鲶鱼便会四处游动寻找小鱼吃。为了躲避天敌的吞食,沙丁鱼自然加速游动,从而保持了旺盛的生命力。如此一来,沙丁鱼就一条条活蹦乱跳地回到渔港。

这在经济学上被称作鲶鱼效应。

其实用人亦然。一个营销团队乃至一个公司,如果缺少有活力的“鲶鱼”,就缺乏活力与新鲜感,就容易厌倦、疲倦。当整个团队乃至公司没有激情的时候是非常可怕的。不仅会使员工疲惫涣散,而且会吞噬理想和信仰,最终使整个企业丧失竞争力。而要改变这种状况,非常必要找到身边的“鲶鱼”,制造一些紧张气氛。这样一来,营销团队乃至企业自然而然就生机勃勃了。当压力存在时,为了更好地生存发展下去,惧者必然会比其他入更用力,而越用力,跑得就越快。适当的竞争犹如催化剂,可以最大限度地激发人们体内的活力。贪图安逸的环境是很难取得较大的进步的。那么如何在团队发掘和培养“鲶鱼”?

首先,团队的头要自己成为“鲶鱼”。有句俗话说叫“兵熊熊一个,将熊熊一窝”。

卖报的大嫂

■ 郭其健

小区门口的报摊,生意清淡,最近,盘给了一位大嫂。开张的第一天,大嫂写了一个招牌:“报纸、杂志开张大优惠,一律九折”。原来一张报纸 5 角,现在变成了 4 角 5 分钱。好多买报纸的,图个省事,丢下 5 角钱就走了,并不稀罕享受这个优惠。不过,大嫂的这种销售策略,还挺得人心的。大嫂最拿手的,倒不是优惠,而是笑口常开。只要你一走近报摊,她就会笑容满面地打招呼:“xx 好,买啥报?”男的来了喊大爷、大哥、小兄弟;女的来了,称老奶奶、大姐、小妹妹。光看那

一个部门,如果领导缺乏激情,要想手下的人有激情,那是白日做梦。最常见的情况是,领导工作不在状态,员工必然上行下效,人浮于事,缺乏创新和主动性,日复一复,年复一年,必然成了一潭死水。反之则是“强将手下无弱兵”。如果领导者本身是一条充满活力的“鲶鱼”,那么,通过整顿纪律,规范制度,改造流程,合理配置岗位和人、财、物,就能将那些无能的“沙丁鱼”吃掉,赶走,使有能耐的“沙丁鱼”得到正面的激励,从而使整个机构呈现欣欣向荣的景象。

其次,要发掘和培养“鲶鱼”型员工。“鲶鱼”型员工的优点是,积极主动,雷厉风行,善于将压力传递给他人,他们对维护公司利益、推动公司工作开展能起很大的作用。但同时,“鲶鱼”员工也有明显的缺点,他们爱表现,爱较真,喜欢“挑刺”,甚至逆领导的“龙鳞”。他们不会明哲保身,不会亦步亦趋,不善于讨领导的欢心。因此,作为一个团队的头,要有宽广的胸怀,要容许“鲶鱼”员工发表不同意见。只有这样,才能最大限度地发挥“鲶鱼”的正面作用,使他们驱赶“沙丁鱼”,给整个团队带来活力,带来创新,带来多赢。

寻找“鲶鱼”也许并不困难,关键是一个部门乃至一个企业领导要容忍和欣赏“鲶鱼”,鼓励“鲶鱼”。否则即使像美国的二战名将巴顿将军,上司无法容忍其“鲶鱼”的做事风格,终被解除军职。所以很多企业缺少“鲶鱼”生存的环境,当一个团队的“鲶鱼”都慢慢变成“沙丁鱼”,这个团队离衰退也不远了。一个优秀的领导,必须寻找和培养自己团队的“鲶鱼”作为一项重要工作,才能是自己的团队保持进取心,激发出团队更大的潜力。

张笑脸,就让你心里暖融融的。还有更绝的,只要你来买过一次报纸、杂志,她就会记住你买的是什么报纸、杂志。第二次再来时,离老远,她就替你准备好了。有人问她:“你记性咋这么好?”她笑着回答:“留心点罢了。”

没多久,大嫂的报摊就成了聊天的聚集地,一群大娘、大嫂们买了菜,就会在报摊前停下来,侃侃各自买的菜,说说社区的新闻。边说边择菜,既做了家务,又散心了。报摊大嫂摆上十几个小板凳,还备了两个暖水瓶,免费供应开水。这么一来,报摊前更热闹了,就像一个小沙龙。当然,报摊的生意也就越来越好了。

中国惟一满族传统酿酒工艺品牌



经营方法

沉默数据一旦被唤
醒,就会转换为客户的品
牌偏好与餐饮企业的经
营效益。

某知名中餐连锁巨头,建立了庞大的客户数据库,但里面的数据基本保持沉默状态。当重要客户到店就餐时,迎宾人员和销售人员基本不会围绕数据库中记录的客户信息做出个性化服务,更别提分析客户的消费行为,制定营销策略了。

事实上,沉默数据一旦被唤醒,就会转换为客户的品牌偏好与餐饮企业的经营效益。

目前,一家叫优越动力的公司正在为上百家餐饮企业提供数据运营服务。优越动力成立于 2009 年,致力把先进信息技术、数据处理的最佳管理与实践普及到餐饮企业的管理与业务创新中。

优越动力负责人刘雅鹤说:“餐馆数据的采集应当具备两个特征:一是数据量要大,方便获得海量客户姓名、手机号码和个性偏好等资料;二是数据要真实,甄别客户信息和消费数据的真实性,过滤无价值或虚假的信息。”对数据的有效收集,是“玩转”用户数据的根本。

而数据库的重要意义在于回头客。当客户多次订餐时,系统中所记录的,客户此前订餐及用餐的相关信息,在电话接通的一瞬间,就会出现在咨客人员的电脑屏幕上。咨客人员可以迅速喊出客户的名字,并询问客户是否预定上次的包间等。

归根到底,餐馆希望通过这些做法与那些有价值的客户,建立一种牢固的情感联系。

北京蜀国演义黄寺店驻店总经理袁清栋坦言,“拿住”客户的关键,是通过个性化的服务给顾客带来的一种亲切感。在他看来,真正有效的数据互动来自于餐桌之上,特别是针对大客户。餐馆的营销服务,应当聚焦到个人,特别是针对大客户,应按照不同情况,为每个大客户设计个性化的营销方案,使他们真正感受到被高度重视。

那是在 2014 年,年底属于跳槽多发期,公司的一名安卓工程开发师,也是我特别欣赏的骨干,被大公司挖角,对方开出 2.5 倍薪水。

怎么办,谈吧!一天谈不拢,就两天!在这过程中,我了解到问题就出在缺乏深入沟通上,于是,我就跟他聊公司的详细情况、未来规划,自己的愿景,谈完之后他决定留下来。没有人先天喜欢跳槽,选择离开还是因为信息不透明,以致对公司的未来没有信心,对自己的未来不够清晰。

因此,除了之前提到的价值认同、尊严感、成就感等之外,创始人还需要不断地将自己的想法、公司的目标、未来的规划等讲给大家听,打造透明化团队。

我在内部创造的氛围就是“简单、粗暴、有效”。凡事不要繁文缛节,扭扭捏捏,一切透明。

“简单”就是在组织结构、制度体系上保证团队成员之间、上下级之间的沟通流畅,信息共享;“粗暴”就是方法论,不拘泥一格,不墨守成规,敢于破除传统,保持队伍的灵活性;“有效”就是强调目标导向,以最直接有效的方法完成目标。

让我感到欣慰的是,创业至今,核心团队一个都没被挖走。最重要的,还是要让给团队一个未来。让他们觉得这个事是靠谱的,这个人是靠谱的,只有这样大家一起做事才有奔头!

唯有匠心专注才能做到顶尖

■ 姚新义

匠心,从狭义来说,是把一件事情或是工作做好;从广义来说,是要有把每件事情当成作品来做的态度和身边同事比较,比你干得好的人,一定比你专注、用心,他们一定是静下心来,从容不迫地在做事情。

以前的工匠学徒是 3 年,是没有工资的,最年底给个红包。出师后还不能马上有独立干的资格,要跟着师傅干,再干 7 年。这 7 年中,前面几年的工资相当于打了 5 折、6 折、7 折、8 折,并不是满薪。师傅也要付出很多心血来培养你,这里有一种双向的责任和义务。现在很多人

毕业后,面试时谈到工资要多少,其实这时他们有的只是一张文凭,而公司录用你,是给了你一个机会。

专注才能形成百年企业、千年企业。世界上最长寿的企业,是日本金刚组,已经有 1000 多年的历史了。博世公司,从 1889 年制造了第一台热水器,到现在已经做了 126 年的热水器了,他们现在最高级别的产品就是燃气锅炉,里面的工艺设计、流体设计、加工难度等方面都是很高效率的。同时这家公司创始人荣克先生(后被博世并购)建立的计算标准,到现在全世界还在用。

通过这样的案例,可以看到只有匠心专注才能做到顶尖、优秀、卓越。

把椅子“穿”在身上

■ 陈莉

凯斯原本是英国一家包装工厂的普通工人,他每天都要连续站着工作好几个小时,工作了一段时间之后,他实在忍受不了了。于是,他毅然辞职了。

他开始四处奔波,寻找更好的工作。可是,因为没有一技之长,他也处处碰壁。直到 3 个月之后,他终于获得了一次宝贵的试用机会,就在他家附近有一家生产奇趣产品的公司,这家公司不需要员工有什么技术,需要的是员工有一颗敢于创造和突破的野心。公司的主管告诉他,每个来应聘的员工,只要他们能在一个月之内提交一份可行的新产品的设计方案,他们就可以成为这个公司的正式员工。

凯斯有点难以置信,他不能不说,这个公司太大胆了,也恰恰激起了他的斗志。不过,实在要发明创造,谈何容易?为了生计,也为了证明自己的能力,凯斯接受了这份挑战。他开始把形形色色的发明摆在眼前,分析它们,研究它们。他看到一个人发明了一种便于提垃圾袋的工具,据说,是因为人们平时提重物把手指勒出一条红印,还很疼。为了减轻重量,发明者就发明了一种分担力量的保护手的提手。他很快领悟到,凡是人们不太方便的地方,就有改造的空间。也就是说,只要能找到人们的烦恼,发明就不远了。

他开始到处观察,琢磨,他走进了菜市场,走进了办公室,走到人群密集的广场。他希望能有一个人走过来,拍拍他的肩膀,说:“哎,这件事可真麻烦!”

“嗨,你也好?”忽然,迎面走来的一个人喊住了他。

他打量后发现原来是以前自己所在包装公司的同事。他轻轻点点头,说:“还好。你呢?”

这人摇了摇头,说:“老兄,还是你有胆量。不像我,到现在还在那间公司埋头苦干。一天下来,人站得腰酸背痛,还得硬撑着啊!”

他爽朗地大声笑道:“是啊!那活计虽

让沉默数据说话

■ 杨志杰

打造「透明化」团队

■ 丁秀洪