

企业楷模

晨星西红柿公司这种没有管理层,没有老板,没有首席执行官,更没有一个员工有头衔,也没有晋升途径的经营方式,却可以让公司的利润迅速增长,员工流失率低,还能保持高度的创新能力。

杨庆成

美国晨星西红柿公司花了20多年的时间,尝试用一种自我管理的经营模式,使其逐渐成为全世界最大的西红柿加工厂。目前加利福尼亚州40%的西红柿都是晨星公司加工的。

晨星西红柿公司这种没有管理层,没有老板,没有首席执行官,更没有一个员工有头衔,也没有晋升途径的经营方式,却可以让公司的利润迅速增长,员工流失率低,还能保持高度的创新能力。

1990年,公司创始人克里斯·鲁弗刚

晨星西红柿的自我管理秘诀



进入加工行业,就把员工召集起来,商讨“大家最想把它发展成什么样的公司”为主题,最后汇总3条原则:

- 1.人能自己控制自己生活时最幸福。
2.人能自己思考、充满活力、发挥创意、表达关怀。
3.最好的人类组织应该像志愿团体,没有外人管理,而是由参与者相互协调管理。

晨星西红柿公司秉承这些准则发展到现在,有400名专职员工和3000名兼职员工。这么一家公司,没有管理层、没有CEO,甚至都没有预算——员工自己磋商支出,最终的决定则由该支出能产生最大影响的地方的员工负责做出。无论是生物学家、农场工人还是公司会计,所有人都对公司负责。员工的职责、绩效指标和工资都是和同事商量的,没有涉及金钱和地位的政治斗争,员工更能感到是对同事负责,而不是对老板负责。

事实上,在一家大公司里,真正发挥作用的是自下而上的劳动分工与互相协调,而不应该是自上而下的管理控制。因为发号施令式的管理很容易让人忽略基层员工的力量,做出愚蠢决策。

所以良好的管理意味着良好的协调,员工掌握专门的技能,进行交流,就像市场里的参与者、城市里的公民一样。

如此看来,仅从打卡机、火柴和录像机来看,貌似落后的现象,实则透射出的是日本人善于精打细算的商业精明和完善的法制。

日本人的精打细算

万景路

旅居日本,时时享受体验着先进带给人的舒适、便利的同时,却也发现,发达如日本者,某些地方却还在使用一些老式过时的制品,比如录像机、打卡机、火柴等。那么,在日本这个科技、文明高度发达的国家,为什么还会出现这样一些与其先进程度明显不符的现象呢?

先来说火柴。前阵子日本《每日新闻》曾发出过“会使用火柴的小学生只有20年前的三分之一”的报道。而据日本象印公司针对国民1000人实施的一项调查结果也表明:如今会用火柴的儿童只占18.1%,而20年前占58.9%。表面上看,似乎火柴在日本已经逐渐开始淡出历史舞台了,其实不然,比如在日本的餐厅、宾馆,为客人免费提供的基本上依然是火柴而不是打火机。

笔者曾为此问过酒店工作人员,酒店工作人员暧昧地回答说:我们是按性价比来选择的。不觉间恍然,烟鬼们借完火直接顺走打火机的例子太多了,而火柴拿在外面用实在是不方便,所以,烟鬼们大都不会顺手牵“火柴”,即使牵了,也是轻如鸿毛。事虽小,但积少成多,就又见识了日本商家的精明之处。

在便利、易于管理的刷卡式考勤机盛行的今天,却能见到日本一些公司仍在用老式的出退勤打卡机,一时让人不解,但分析了这些公司的性质,就有“哪路猴头”(原来如此)的心领神会之感了。原来这些公司要么属于中小企业,要么就是从从业人员流动性大的如食品制造业、清扫业等服务行业。企业员工少或从业人员不稳定,如果采用成本昂贵的考勤机,也就意味着要时时报废考勤卡,而如今的考勤卡不仅存入了个人资料,有些大公司还与信用卡公司合作,直接绑定信用卡,那么,一张卡的造价就可想而知了,如此,中小企业及从业人员流动性大的服务业等选择用那薄薄的硬纸壳制成的出退勤卡和老式打卡机,也就理解万岁。



管理之道

业务管理能力是制胜关键

吴育宏

拥有一流的操作技巧,并不保证就能完美地驾驭一台车。因为驾驶者除了要对眼前的路况做出反应,还要了解行驶速度、油耗情况、引擎转速、温度等状况,也就是通过“仪表盘”才能掌握全局。

同样的道理,一流的销售技巧也不等同于合格的业务管理能力。业务人员对销售机会、业绩目标、客户项目的管理,业务主管对部门目标、跨部门整合、销售策略的规划与执行,才是业务管理能力完整的呈现。不管是第一线业务员还是业务主管,“管理报表”就是个人或团队的仪表盘,称之为管理的中枢神经或脑袋一点也不为过。它主要的功能有二。

第一,显示“现状”与“目标”的差距。此处的目标包括短期、长期目标,也包括个人、团队目标,以及量化、非量化目标(例如,重要项目的进度与成效等)。

在绩效导向的业务团队,现况距离目标有多远或多近,应该要成为经常被讨论、检视的话题,设计一个“目标导向”的仪表盘格外重要。

第二,有好的“过程管理”才能确保长期、持续的管理效能。过程管理的指标包括潜在客户接触数、报价成交率、订单毛利率、应收账款逾期比率等。管理报表要能看出“过程”的质量与速度,才有办法及时修正销售活动的执行,或是提供进一步制定高阶策略的参考。

销售从表面看来是人与人之间的沟通行为,事实上它是一切经营活动的基础。口才好坏是业务人员表层的竞争力,管理思维才是更上层楼的关键;就像企业推出的产品不是有漂亮包装、吸引人的定价也仅是表层的竞争力,营销策略的灵活应变、销售策略的落实执行才是关键。

经营方法

正是靠着这套“帮忙”体系,小林不仅和顾客建立了更加深层次的情感联系,同时,也实实在在地帮未来食堂节省了人工成本等固定开支,一个人身兼数职,就游刃有余地管理好了这家餐厅。

这是一家很奇葩的餐厅。首先,这家店只有12个餐位,而且每天只提供一道菜,想吃别的,没有;其次,店里只有一个人照应,身兼老板、服务员、收银员、厨师等数职;最后,这家店一周只营业五天,其余时间就关门大吉。当然了,这还不算最奇葩的,最奇葩的是:吃!饭!不!要!钱!

是不是觉得,这种餐厅要么是哪个富二代开着玩的,混混日子,要么是某个花样作死大王搞出来的噱头,活不过三个月?

你错了,这家店不仅没倒闭,反而在日本火了三年之久,全国各地跑去吃饭的人甚至排不上队,每个月收入超过120万日元(约合7.1万元)。开店的人,也并不是什么富二代,只是一个普普通通的女程序员,名叫小林。

今年只有33岁的小林,毕业于东京工业大学,在创办未来食堂之前,她当了6年的程序员,先后供职于日本IBM和日本最大的菜谱网站cookpad。作为IT界的女精英,小林工作光鲜体面,收入也不菲,可就在此时,她却突然辞掉IT程序员的工作,跑到各大餐厅的后厨去打下手!

小林花了1年半的时间,辗转不同的餐厅学习厨艺之后,开了一家餐厅。店铺不大,只有12个餐位,租金相对也便宜。

最忙的时候,未来食堂午餐期间的翻台高达10次之多。小林单枪匹马,效率最大化,即便是身兼数职,也有条不紊地经营好餐厅。

秘诀就在于,凭借IT行业的背景,小林独创了一套“帮忙”体系:顾客只要在店里帮忙够50分钟,就可以免费吃一顿饭;帮忙10次,除了有一顿免费的午餐,还能获得“免费美餐券”,美餐可以任意转赠,没有时间限制;如果帮忙20次,可以来当一天体验店长。而帮忙的主要工作内容包括点单、店内清洁、传菜等,小林会事先跟客人商量好帮忙的时间和具体需要做的的工作,为此她还专门制作了工作手册,让第一次参与的人也能很快上手。

“帮忙”体系刚推出时,大家觉得十分新奇,来帮忙的人有附近的公司职员、创业者,甚至还有小学生和外国人。未来食堂一天最多能招来7位帮手,在开张后一年多的时间里,已经聘请过450多位帮手。同时,为了让更多的人参与进来,食堂每月还会开展一次“感谢日活动”,把这些参加过“帮忙”的人聚集起来,举办一场自助餐party。

小林说:“我不想断掉和食客缘分,我希望他们在身无分文或者走投无路的时候,能通过自己的劳动换来一顿有尊严的饱饭。”

正是靠着这套“帮忙”体系,小林不仅和顾客建立了更加深层次的情感联系,同时,也实实在在地帮未来食堂节省了人工成本等固定开支,一个人身兼数职,就游刃有余地管理好了这家餐厅。

未来食堂每天的菜单都不一样。虽然菜单上只有一道菜,但是要做到每天都不重样,的确是一件既困难又折磨人的事。小林一般会提前把下一周的菜单定下来,为了能有不同的想法,她每周组织在店内吃饭的顾客开菜品讨论大会,让顾客提出想吃的菜品,纳入到下一周的菜单当中。这样一来,顾客们会经常围坐在桌子旁,热热闹闹地商量明天吃什么。这样的方式不仅愉悦了顾客,还开拓了小林的思路。

迄今,已有几十家媒体采访并报道了未来食堂,还专门出版了书籍,介绍小林独特的运营思路。与其说小林开餐厅向顾客售卖食物,不如说她其实是在售卖一种生活方式。



每天只卖一道菜 吃饭不要钱

尹太白

无需改变的劣势

锦跃

上世纪九十年代初期,一家名叫水源的餐厅在香港湾仔道上开业了。物美价廉加之优良的服务,使这家店的生意很快兴隆起来。乃至后来,每到用餐时间,不仅餐厅内会有些拥挤,甚至门外还会有排队等候的顾客。

看到这种情况,餐厅的老板林先生欣喜之余,便抓紧时间扩充店面,他想到的是,扩充营业面积,顾客不用拥挤,更不用排队,生意岂不更好?然而,令人遗憾的是,餐厅店面扩充之后,餐厅的营业额并未比扩充前增加,反而略有下降。

面对此种结果,林先生除了懊恼,还有疑惑,所以,当他学经营管理的同学从异国归来看他时,他赶紧向人家讨教扩充

店面之后,餐厅效益下滑的原因。朋友听完事情的经过,又在餐厅内外仔细观察一遍,笑着说:“我觉得你的餐厅现在生意不如从前的原因,恰恰是你扩充了店面!”见林老板一头雾水的样子,朋友又说:“以前的店面虽小,顾客略微拥挤,虽然有时排队等候,可大多数人见到这种情况会认为这家店的生意很棒。扩充店面之后,顾客每次来,虽然随时都能找到位子,可是由于空间大了,店内显得很空,他们便认为这是餐厅生意不好的表现。试问,谁会常到一家看起来生意不好的餐厅用餐呢?”

听了朋友的解释,林老板如梦方醒。一个人能及时发现自己的劣势,当然是好事,可也要记住,有时候,你眼中的劣势,也许恰恰是别人眼中的优势,这样的劣势我们无需改变。

最佳代言人

叶卫

小菊和老公在小区门口开了家早餐店,几个月过去,生意一直很惨淡。夫妻俩一商量,终于想出了一个妙招,现在不是流行代言人吗,何不请个“早餐代言人”?只要把顾客吸引过来,就不愁没生意了。可找谁做代言人好呢?小菊想到了一个人:和她住一个小区的表哥王大发。王大发经营的“大发食品”是知名企业,在当地家喻户晓,请他最合适不过了。

晚上,夫妻俩带了些礼品就去了王大发家,一番寒暄过后,小菊说明了来意。王大发听了,不由赞道:“你们的想法很有创意嘛!”没过一会儿,他又不解地问:“可我怎么替你们代言呢?”

小菊说:“表哥,你什么都不用做,只要肯屈身到我们的店吃早餐,那就是最好的广告啊!”

王大发“哈哈”一笑,说:“那没问题!”第二天一早,王大发就去了小菊的早餐店,他要了一屉小笼包和一碗豆浆,尝过后赞不绝口。一连几天,他都去了早餐店。

从那以后,早餐店的生意一天天好了起来,夫妻俩乐不可支,多亏了王大发这个“代言人”!

转眼几个月过去了,早餐店生意如常,只是王大发却不见了。夫妻俩甚感奇怪,他不会出什么事了?这天,小菊专程去了王大发家,才知道他人好好的。小菊尴尬地说:“表哥,我见你好久没来,还以为出什么事了……”

“唉,我还真摊上大事了!”王大发无奈地说,“我在你店里吃早餐时,被人偷拍了视频,还发到了网上,说‘大发食品快破产了,老板穷得都在路边啃包子了!现在谣言四起,可把我害苦了呀!’”

会“长大”的童装

杜伟

24岁的瑞恩·亚辛是美国皇家艺术学院航空工程专业的一名研究生。他的姐姐不久前生了一个宝宝,他就买了婴儿服当作礼物准备送给外甥。令他尴尬的是,等到有机会当面把礼物送给小外甥的时候,他竟然已经穿不下了。

姐姐告诉他,婴幼儿在3岁前处于成长突增期,至少需要更换7种不同尺码的衣服。瑞恩听后大吃一惊,新衣服没穿过多久就要扔掉,这太浪费了!他上网查看,发现英国父母在孩子3岁以前,平均会在儿童服装上花费2000英镑(约合人民币17000元)。除了服装本身的高成本和有限的使用寿命外,服装厂的批量化生产也会产生大量废物,水资源消耗以及碳排放等,给环境造成巨大压力。

他想,如果可以开发出一款可以随着婴儿成长而变化的衣服,既省材料又环保,那该多好啊!如果能够成功,它可能成为童装界的新革命。于是瑞恩决定结合所学的航空工程的知识,突破传统限制,利用高科技纺织技术打造一款可伸缩、更环保的衣服。瑞恩曾做过大量有关航空工业中可伸展材料的研究与设计,例如,一些小卫星的碳纤维材料需要在狭小的空间内缩成一团,而在另一些情况下则展开成特定的形状。于是,他将这个点子运用到衣服设计中。按照他的设想,只要找到一种可伸展的材料,把它织成布料,就离成

功不远了。为此,他查阅了大量的资料,在试验了100多种材料后,发现一种叫负泊松比的材料最合适。这种材料可以在拉伸时变得更厚,并且同时向两个方向伸展,而且对身体没有伤害,已经广泛应用于生物支架和医学植入体。

确定好材料后,接下来要解决的是如何利用这种材料织成布料,瑞恩对此一窍不通,他只好求助于有关专家。专家们经过3个多月夜以继日的试验,研制出了这种新型布料。瑞恩立即找来服装设计师设计了一件童装进行测试,发现与其他童装相比,它确实能够伸缩,但与理想中的效果还有差距,孩子只能穿到1岁多。对此他并不满意。

一天,办公桌上的一个折纸小动物激发了他的灵感,把布料打褶不就加大了伸缩性了吗?他立即设计新式打褶织法,并加热定型,这样制作出来的衣服不仅耐洗、防水,还可回收。经过测试,创新的褶皱设计可以根据孩子的成长而自然伸展,这意味着在孩子4~36个月期间至少减少了7次不必要的服装浪费。与此同时,它可贴合孩子活动时的身体,同步孩子玩耍时的动作而伸展或收缩。

会“长大”的童装推出之后,立即受到了年轻父母的青睐,价格虽然比普通的童装贵了一些,但仍然供不应求。瑞恩也借此荣获了年度国际工程设计大奖——詹姆斯·戴森设计奖,人们称赞这款童装是“世界上最先进的儿童服装”。