CCFA 访学旅 164 期企业大学联盟走进欧洲访学活动圆满结束

2 月 20 日-3 月 2 日，CCFA164 期访学旅企业大学联盟部分成员走进欧洲，前往意大利米兰的 Eataly 门店、意大利协会以及法国里尔的迪卡侬总部进行深入考察和交流。



感受 Eataly 浓郁的美食文化

考察团一行首先参观了位于米兰的 Eataly 门店。Eataly 是全球超市与餐饮结合业态的鼻祖，是由创始人 Oscar Farinedy 创立的家族型企业。第一家 Eataly 门店于 2007 年在意大利都灵开业。目前在全球共开设了 39 家门店，其中意大利门店 23 家，亚洲门店 3 家，分别位于东京、首尔和伊斯坦布尔。工作人员 Francesca 女士向考察团重点介绍了 Eataly 推崇的“吃、买、学”的美食文化，以及为大众提供高品质商品的目标。



Francesca 带领大家参观了门店的烘焙、生鲜、冰淇淋制作、奶酪制作、红酒等区域，一起品尝了门店的特色美食。这家 Eataly 门店日均客流量 8000 人，体量约 3500 平米，共有 4 层，1-3 层是商品售卖区，4 层是面向员工和公众授课的美食学校，这是 Eataly 的特色之一，

用来传授商品烹饪方法和传播美食文化。门店商品类别约 2800 余种，以中小型传统供应商为主。为保证商品的新鲜度和品质，全球各地的 Eataly 门店在新鲜产品的售卖上，通常会采取在当地寻找优质原材料，并向门店引进工艺进行加工生产的方式。



餐饮是 Eataly 利润贡献最大的类别。米兰的 Eataly 门店共有 11 个分散的餐饮区，包含 1 个临时餐饮区，餐厅每季都会更换菜单，餐厅中所用食材在门店都能买到。此外，门店每周三会定期举办活动，例如美食品鉴会、小型音乐会等。图书是店内排名第三的品类，所售图书以意大利美食和烹饪方法为主。



在考察 Eataly 期间，Francesca 还向大家介绍了 Eataly 在人力资源和员工培训方面的现状。Eataly 在全球拥有 1.8 万名员工，每家门店约有 300 名员工，50 名管理人员，这些员工都是 Eataly 的自有员工。企业通常会组织员工在上班时间接受在岗培训。

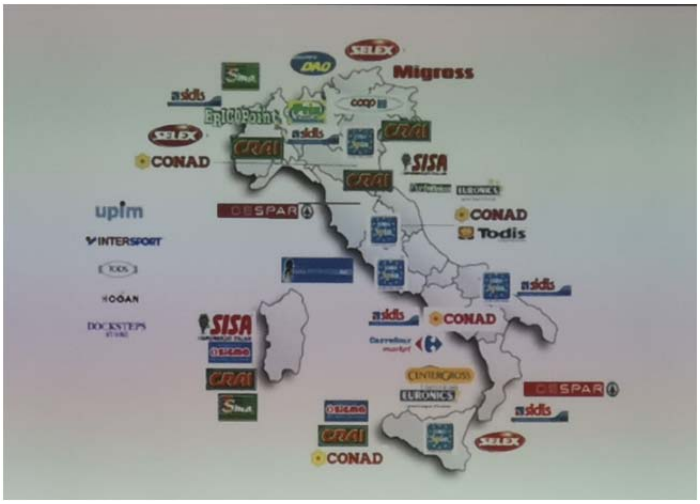
了解意大利零售市场发展状况



考察团一行来到意大利协会，协会主席 Daniele 先生向大家介绍了当前意大利零售市场的发展状况。近年来，由于政治和经济的原因，零售业在意大利国民经济中的占比是下降的。特别是新任政府出于保护传统文化和宗教信仰等考虑，规定了零售商每周的最长营业时间，并提出了多数零售商周日需闭店的要求，这对零售业影响较大。



意大利当地缺少大型零售企业，各地区多分布有很多不同品牌的中小规模的超市。Daniele 主要从各业态市场份额、坪效、自有品牌发展、促销增长率等方面做了详细的数据阐述。由于受限于政策、人口、基础设施等因素影响，电商业务增长虽呈上升趋势，但总体并不理想。同时，意大利零售商对门店数字化的应用程度较低。此外，Daniele 还向大家介绍了几个当地有代表性的零售商品牌。



探寻迪卡侬价值观与员工激励模式

考察团一行来到法国里尔的迪卡侬总部，先后参观了里尔的员工培训中心、里尔最大的迪卡侬门店和其中一家品牌研究中心。



在迪卡侬工作 23 年的 Emily 女士向大家介绍了迪卡侬的历史、愿景、10 年规划与企业文化。迪卡侬是集运动用品研发、设计、品牌、生产、物流及销售为一体的大型全产业链家族式集团公司，由 Michel Leclercq 于 1976 年创建，门店遍布全球 53 个国家，生产商遍布 21 个国家。企业在发展中秉承可持续发展的理念，始终坚持强调企业文化与创新。



每一位入职迪卡侬的员工都会接受有关文化、价值、责任、企业运作以及商品知识方面的全方位培训。企业每年会开展多个有针对性的培训项目，优秀员工甚至可以获得到总部与高层培训的机会。



迪卡侬十分重视对个体员工潜力、价值、差异性和主观创造性的挖掘，并弱化组织层级关系，打破层级管理。每月，迪卡侬针对不同员工开展多角色谈话，与员工就公司发展、个人发展以及本职工作进行充分的交流和沟通。在迪卡侬工作的员工，可根据自己喜好来选择工作地点和工作岗位，员工身兼数职，既有本职工作，也会承担其他部门的工作。



在用户方面，迪卡侬强调要让用户满意更满意。所有出售的商品都要经过民意调查，如产品低于 3 分，则全部退回。这种产品打分制已实行了 11 年的时间，收到良好的效果。同时，用户在购买产品后如不满意，还可在不同国家不同门店实现无理由退换。



在考察过程中，考察团成员还与迪卡侬从组织架构设计、员工培训、讲师授课、绩效考核、员工激励等多个方面进行了深入交流，纷纷表示从迪卡侬的考察中获得很大启发。



考察团成员相互切磋交流

本次欧洲访学的一大特色是成员间的交流较为深入。结合企业普遍关注的话题，考察团成员分别从企业大学市场化与专业化、企业培训如何更好地支持业务发展等方面展开研讨和切磋。访学期间，企业大学联盟召开了联盟主任扩大会议，联盟成员对 CCFA 企业大学 2019 年及未来工作开展建言献策。

