

## 企业楷模

我们单独看7-11的每一个策略,会觉得它们似乎都增加了成本,但每个策略带来的回报都远远超过了预期。

## ■ 铃木敏

7-11到底有多赚钱,你根本就想不到。数据显示,2016年7-11的零售总额达2473亿元人民币,是全球业界第一,更震惊的是,净利润率高达20.5%,全球零售业的平均水平仅为3%。你可能会好奇,7-11里的每个产品,其他商铺都有,为啥只有7-11能获得这么高的利润呢?

**敢于打破常规。**每个行业都希望通过创新,扩大市场规模。7-11从最初的店铺选址,就打破常规,采取密集选址、成片开店的策略。你可能会觉得,这样不是自己抢自己生意吗?但实际上,这不仅提升了店铺间物流和配送的效率,还加深了同一区域顾客对品牌的认知度,一举两得。

**不惜成本,保障用户体验。**几乎所有公司都知道用户体验很重要,但如果要牺牲成本才能换取优质体验时,很多公司就犹豫了。7-11明文规定,不惜成本保障体验。比如,规定加盟店日常运营的电费,有80%由总部承担。这样加盟店就不会为了省电,晚上少开灯,让用户即使在晚上,也能放



心进店,从而保障体验。

**数据驱动经营。**收集用户数据的公司很多,但真正会选取有用数据的,很少。7-11的数据调查,就做得非常全面,每个经营顾问都有一份数据报表,包括立地数据、设施数据和长期数据。“立地数据”是指门店周边,半径350米,走路5分钟以内的家庭数和商户员工数。

“设施数据”是指门店周边,有没有学校或医院之类的设施。“长期数据”是指根据

过去的的数据,呈现出的未来趋势。7-11利用这三项数据,有针对性地经营。

**把每个商品都打造成爆款。**好公司都会把自家的特色产品加以推广,打造成爆款。但7-11在这一点做得更彻底——不放过任何一个产品,把店铺的3000多个单品都打造成爆款。

**始终只有一个利益。**如果公司上下不齐心,就可能因为利益的分化,造成管理上的漏洞。为了避免这种情况,7-11总部在和

加盟店签约时,有一个特别的承诺条款:假如加盟后的收入低于平均标准,总部就会补上这部分的差额。也就是说,加盟店业绩下降,总部要承担责任。这样一来,总部和加盟店就有着共同的利益,通过主动给加盟店赋能,去想办法提升加盟店的业绩。

**小步快跑,快速迭代。**市场时刻充满不确定性,只有具备快速迭代的思维,不断去试错,才能适应市场的需求。7-11快速迭代的方针,总共6个字“假设、实践、验证”。比如北海道地区的店,冬天会准备很多冰激凌。这在当地的生意人看来,是毫无意义的做法。但7-11先假设家中暖气很足,人们愿意吃冰激凌,再观察实际销售情况验证这一假设,最后才变成确定的销售方案。利用这种方法不断开拓新需求,已经是每家7-11便利店的常识。

**竞争意识削弱竞争力。**每家公司都有直接或者潜在的竞争对手,也就很容易根据竞争对手来调整战略。但7-11却只关心用户需求。在日本,7-11早已超越了便利店的概念,成为一个集银行、打印店、药店为一体的共享经济平台。

我们单独看7-11的每一个策略,会觉得它们似乎都增加了成本,但每个策略带来的回报都远远超过了预期。这其实才是7-11成为赚钱机器的哲学:你是用“成本和利润”还是“投资和回报”的视角,看待你的决策。

## 经营方法

索德林为自己的“笔店”赋予了新的含义:“笔不再是单纯的书写工具,更是消费者个性的承载物。而文具店也不再只具备零售功能,更多的是设置场景,以此来满足消费者的体验和新鲜感。”

## ■ 姚素川

在瑞典首都斯德哥尔摩,有一家专门售卖各种笔的小店,它的门面看上去并不起眼甚至有些简陋,但它在当地却名声响亮,每天顾客络绎不绝。开业仅5年时间,便开了十几家连锁店,年销售额达到近百万美元。

这家小店的名字起得非常有趣,就叫“笔店”,是个名叫索德林的瑞典人于2013年创立的。当时,索德林还是一家公司的高级白领,每月领着一份很不错的薪水。然而有一天,他忽然厌倦了这种一眼望到底的生活,渴望自己创业。经过一番市场调研后,索德林打算开一家专门出售各种笔的商店。

不过,当索德林将自己的想法告诉亲友后,大家都觉得他的创业梦想太过于天真和简单,卖什么东西不行,却非要去做不赚钱也不起眼的笔?当时,没有一个人看好索德林的创业前景。不过,索德林还是觉得自己有尝试一下的必要。

卖笔的商店在大街上有几家,索德林明白,想要让消费者专门来到他的小店购物,就必须做出自己的特色来。可是,如何才能做到与众不同呢?一天,索德林独自一人在一家饭店吃饭时,他看到店家为新推出的一份菜品正在举行免费试吃活动。商家将菜品放在一个大桌子上,如果顾客愿意,可以随意拿出盘子夹菜品尝。看到这里,索德林忽然有了主意。

第二天一大早,他便去市场上买来一个宽大的写字桌摆放在“笔店”里,这个写字桌

## 笔店

一下子占去了店内一半的面积。随后,索德林在桌子上摆放一个“试写桌”的牌子,同时在一旁放了十几种款式各异的笔,最后再放上一查彩色纸张供前来试写的顾客随心所欲地趴在桌上写写画画。

这个暖心的举动最初引起小孩子的注意,他们在看到那些五颜六色的彩纸后,都忍不住想要拿起画笔画几下。就算那些小家伙将笔墨用完,将画桌抹得五颜六色,索德林也不会去打扰他们,只是热情地再递上新的笔墨和纸。正是这一系列的贴心举动,让那些带孩子的家长赞不绝口。

时间不长,小店里又吸引来许多学生和一部分想要在试写桌上“一展身手”、想要留下自己“墨宝”的成年人。就这样,“笔店”经过大家的口口相传,成为当地一大参观“景点”。更有甚者,笔店还未开门就有顾客早早等候在门口,为的就是占据一个有利位置,方便展示自己的才华和作品。

知名度打开之后,索德林并没有停止自己创新的脚步。在其他一些笔店,所有的笔都是按照品牌各自归位。但索德林并没有这样“按部就班”,在他的“笔店”,所有的笔并不是按照品牌区分摆放的,而是将不同类型、满足不同需要的笔具分别进行陈列,标注出艺术、插画、设计等不同用途,来帮助消费者更快地挑选到符合自己需求的笔。

其中,索德林专门推荐的笔具会被摆放在纯白色底座上突出展示,像珠宝首饰一般,给顾客营造出一种高级感。只要进了“笔店”,消费者想要空手离开几乎是不可能的。

值得一提的是,索德林为自己的“笔店”赋予了新的含义:“笔不再是单纯的书写工具,更是消费者个性的承载物。而文具店也不再只具备零售功能,更多的是设置场景,以此来满足消费者的体验和新鲜感。”

## 宜家效应:付出产生喜欢



## ■ 郝芳

宜家(IKEA)于1943年创建于瑞典,是全球最大的家具家居用品企业。消费者在宜家的购物过程,是自身充分参与的过程。从商品挑选到自助提货,从自助包装到自己安装,最后消费者会获得付出了努力和汗水的成品。大部分消费者会非常喜欢这类自己组装的家具和用品,并对它赋予更高的价值,这种现象被称为“宜家效应”,心理学中认为它是一种认知偏向。这种偏向很可能会影响产品外在的认知价值。消费者对于自己投入劳动、精力和情感而创造的物品的价值,通常会产生高估。

对比那些不需要付出任何精力就可以使用的产品,这种“为之努力过的”产品对消费者的主观价值会更高,这便是“付出产生喜欢”。来自哈佛商学院的研究者诺顿等人对这一问题进行了一次实验。他们选择了宜家的一款黑色储物盒,要求一组被试者按照安装说明书把盒子组装起来,而另一组被试者则直接得到了组装完成后的盒子,需要做的事情就是欣赏它。结果显示,亲手组装盒子的被试者报告说更喜欢这个盒子,并愿意花更多的钱买下它。事实上,心理学上有很多例子都与这个实验相似。比如,学习了如何自己制作千纸鹤的被试者认为千纸鹤的价值是10,那些没有付出精力学习制作千纸鹤的人则认为其价值只有2。带着汗水和满手蛋液吃到亲手烤好的蛋糕,你会觉得这比从店里直接买来的精美蛋糕更加美味可口。通过几个小时的努力拼好的乐高要胜过其他现成的玩具,自己涂色装饰的星巴克存钱罐要比直接花钱买来的漂亮存钱罐更能代表本人的心意。

## 诺曼的情感设计理论

从心理学的角度,宜家效应可以和诺曼的理论与研究联系起来。唐纳德·诺曼是美国的认知心理学家,他在心理学界非常有名,不仅因为他是认知科学学会的发起人之一,还因为他在设计心理学领域的突出贡献和巨大影响。

诺曼根据心理学对情感的分析将情感设计分为本能层面、行为层面和反思层面。本能层面上的情感来自于产品外形的吸引力,主要来源于视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉等方面的物理特性,表现为产品的外形、色彩、触感等对消费者产生的最直接的初级情感。较高级的反思层面则依赖于高级思维活动,通过对产品的信息、内容、文化背景和含义的理解与体会而产生深层反应,如自我形象、个人满足与记忆等。从信息加工的角度来说,反思层面涉及更深层次和更复杂的

加工。行为层面处于中间阶段,是消费者和产品发生各种不同形式的交互时所感知和体验到的“可用性”,以及所带来的愉悦感和满足感。产品的操作与产品使用中的乐趣,或操作行为的可控性、安全性,都有密不可分的关系。产品体验包含了很多方式,从功能、效能到使用性。就宜家的商品而言,它们更多地会引发行为层面的情绪体验,而在本能和反思层面也有所涉及。

## 设计心理学对宜家效应的阐释

消费者之所以会对自己投入更多精力的物品产生偏爱并评价过高,可以用诺曼的行为层面的情感来解释。在亲自动手组装和安装家具的过程中,消费者会产生各种不同形式的付出,比如翻看产品目录,光顾宜家自选商场,挑选家具并在自选仓库中自己提货,按照说明书组装家具等。在这些过程中,消费者付出了很多心力,付出的越多,产生的喜欢程度就越强烈。在付出的过程中,情绪投入也逐渐增加。诸多心力和情绪加在一起,包含在与产品的互动过程中。

想像一下,你花了几个小时好不容易做好了一件东西,你会非常珍惜它、爱护它,它对你来说非常重要。消费者和产品之间会产生多次不同程度的交互,你会在组装产品的过程中体会到这个产品的可用性,同时也体会到从零件到成品的愉悦感和满足感。这是行为层面带来的情绪体验,使付出成为喜欢。

除行为层面之外,一个产品,从第一眼看中它,其外形、颜色、质地等都会吸引消费者,调动感觉的体验,产生本能层面的喜欢。消费者可能觉得这个设计真的很棒,设计师的意图体现在了产品中,而消费者又理解了设计师的奇思妙想。在组装产品的过程中,消费者仿佛在与设计师本人进行交流,通过实际操作再一次体验到设计师的灵感和创造的火花。消费者会产生“对,这就是我想要的”这样类似的想法,从而体验到了反思层面的情感,在付出产生喜欢上又加了一枚很有重量的砝码。

## 自我效能感与宜家效应

产品设计师让用户自己动手组装,是希望消费者更多地参与到产品的产生甚至创造中去。消费者在这个过程中也会充分体验到自主性和自我效能感。自我效能感是由美国著名心理学家班杜拉于20世纪70年代提出的。他认为,自我效能感是人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作行为的自信程度。安装好一件家具无疑可以增强消费者的自信及其自我效能感,而这种成功经验会提高他的期望效能,将成功归因于自己的能力,而相信自己是个人有能力的人对谁来说都是一件非常愉快的事情。

付出产生喜欢,投入精力和努力,你对结果会有感情。成功地完成一件事情,你会更加自信,也会更加喜欢自己。两者叠加,让你如何不爱它。

这原本是一场很普通的招聘面试。我在这家日用品公司工作了十几年,一直负责招聘面试工作。对我来说,它就像每天都要喝的咖啡一样,是必不可少,但又很寻常的事情。

面试快要结束时,一个年轻的小伙子走了进来。从简历上看,这个叫诺顿的小伙子非常优秀,也许他就是我们要招聘的理想人选。

事实证明,诺顿的确很适合销售助理这个职位,他对这个职位的认知很准确,而且有独到的想法和观念。直到我问他一个例行问题:“那么,你可以说说自己的求职理由吗?我是说,你为什么偏偏选择了我们?”

“因为我很喜欢你们的产品。”诺顿似乎一下子兴奋起来,他接着说:“我和我的家人用的都是贵公司的产品。”

虽然我知道这很失礼,可我还是忍不住笑了起来。不得不说,诺顿是一个聪明的小伙子,但是这个求职理由显然毫无新意,很多求职者都拿它来当“敲门砖”,想要借此拉近与公司的距离。

我心里有些失望。当然,这并不影响我录用诺顿,只是我觉得有必要要给他一些忠告。

于是,在诺顿离开时,我对他说:“经常会有人像你这样,说是因为喜欢某公司的商品才来求职,这是一个讨巧的做法。但是,这样投机的行为并不可取,而且仅凭这些话也是过不了关的。”

诺顿的脸红了,他张开嘴巴,似乎想说什么,也许是谎言被戳穿觉得尴尬,也许是想替自己辩解吧,但最终,他什么都没有说就转身出去了。

我说过,这只是一件很平常的事情,我几乎快要忘掉了。但有天我顺路送诺顿回家,并接受了他的邀请,到他的家里参观。

走进诺顿的家时,我突然有一种震惊的感觉——这里到处都是我们公司的产品,电器、家具,甚至包括牙刷、杯子和毛巾。这些产品并不是新的,很明显已经被用了很多年。原来,诺顿并没有说谎,而他的求职理由也不是在刻意讨好,他是真的喜欢我们公司的产品!

我感觉自己的脸红了,是的,我很羞愧。我竟然理所当然地否定了诺顿,用自己的武断和自大伤害了一颗真诚的心灵。但值得庆幸的是,当初没有因为这份偏见而拒绝诺顿,否则,我永远都不会认识到这个错误。

我对诺顿道了歉。诺顿大度地原谅了我,他说:“千篇一律的话确实容易令人怀疑,但不容分说的怀疑有时更值得商榷。”我记下了诺顿的话,并时刻提醒自己不要忘记。

非洲大草原上,一大一小两只羚羊正吃着青草。它们是父子俩,全然不知附近的草堆里埋伏着一只猎豹,正等着抓捕猎物。

猎豹悄无声息地靠近,时机成熟后,它猛地蹿出草丛,直奔小羚羊而去,大羚羊连忙喊:“快跑!”就在猎豹快要抓到小羚羊的时候,小羚羊听到了父亲的话,迅速躲开了,然后跟着父亲往别处跑去,猎豹紧追了过去。大羚羊一路指挥着小羚羊,它们一直跑着,猎豹一直追着,虽然猎豹的速度很快,但因为有大羚羊的指挥,猎豹一直没能追上它们。

猎豹擅长冲刺,却不擅长跑马拉松,最后它终于体力不支停了下来,而大羚羊则继续带着小羚羊往前跑,它们一直到安全的地方才停下来。

小羚羊问父亲:“为什么我们要跑呢?”

大羚羊说:“如果我们不跑,对猎豹来说只是解决了一顿晚餐,但对我们来说却是生与死的考验。”

“可为什么我们不和猎豹对抗呢?”小羚羊又问。

大羚羊笑笑说:“如果我们和它对抗,那只能更早地成为它的晚餐。你要记住,面对猎豹,我们只有先认输再逃跑才能取得最后的胜利,我们的胜利不是来自于打倒它们,而是来自于跑得比它们快!”

面对强敌时,只有“敢于认输”并“努力逃跑”,才能闯出一片天地,才有机会争取到真正属于自己的胜利。

## 诺顿的求职理由

■ 乔凯凯

## 懂得认输才能赢

■ 佚名

## 请燕子给顾客写道歉信

## ■ 陈亦权

那年,余世维到日本奈良市旅游,住在一家酒店里。每年春天,大量燕子飞回这里繁衍生息,几乎每一家酒店都会出现很多燕子巢,它们的粪便落得满地都是,游客们怨言不断,这让老板非常无奈。

当天中午,余世维在街上散步时无意中看到这样一幕:一个小男孩手中捧着刚买的寿司,不料在路过燕子巢下的时候,正好一滴燕子粪落进了他的寿司盒里,气得小男孩大声嚷嚷:“可恶的小燕子,快向我道歉!”余世维突然产生了一个想法,他立刻跑回酒店找到老板说:“我有办法从根本上改变你的困局,只需要请小燕子给顾客们写一封信就可以了。”余世维拿起了老板送来的纸和笔,“刷刷”地写了起来,几分钟后,他把这张纸往老板面前一递:“按照这个内容,去复印一些更美观的信纸贴到每一间客房门上吧。”

老板接过来一看,只见上面写着:“女士们、先生们:我们是来这儿陪伴你的小燕子,

