

企业楷模

宜家公司能取得今天这样的成就,早年创业中两次看似“矛盾”的设计创新起到了至关重要的作用。

董继兵

宜家家居公司是全球规模最大、最具影响力的家居企业。公司创始人英格瓦·坎普拉德从瑞典南部丛林地区的一个小农庄创业起步,经过六十多年的苦心经营,将宜家逐步发展成家居业的超级跨国集团。宜家公司能取得今天这样的成就,早年创业中两次看似“矛盾”的设计创新起到了至关重要的作用。

在当时的瑞典,不同家具供应商生产的家具产品虽然大体上走的都是朴实无华、充满阳光与大自然气息的北欧风情设计路线,但一旦将不同厂家的产品搭配在一起,问题立刻就凸现出来:线条形状等因素形成的差异会使人产生一种不协调的生硬局促感。

这些公司的设计师对顾客的这一不满并没有引起重视,而宜家的设计师却从中敏锐地发现了机会,萌生了设计一体化的创意。他们决定将家具作为一个系列整体来通

整合与拆分同样重要



盘考虑,彼此相互呼应,营造出和谐的美感,形成统一的风格。这样既可以降低成本,又能从根本上杜绝分散搭配带来的不周。

这一设计立即受到了顾客的热烈欢迎,他们被宜家这独树一帜、极富魅力的风格所吸引,纷纷加入购买的行列。公司不仅销售额直线上升,而且用以人为本的理念在客户中建立起了良好的口碑。

就这样,通过设计上的整合创新,宜家公司的家具产品在竞争中一举确立了优势地位,成为家喻户晓的名牌。

在当时的瑞典,家具都是在工厂加工好后再装箱运输,设计上是简单的,但缺点也显而易见:不仅中途破损率较高,而且因为家具空出的体积无法利用而造成运输成本的上升。这一问题成为制约家具行业发展的

一道瓶颈。

一次,英格瓦正要指挥工人装箱,公司年轻的设计师吉利斯·隆德格兰在一旁看到一张桌子下的空间后突发灵感,他建议将桌腿卸下来放在桌面上以节省空间。英格瓦对这一创意非常满意,当即表示同意,并且要求将这一设计的潜力进一步挖掘出来。公司第一件可拆卸的自助组装家具麦克斯台桌诞生了,此后各种平板包装家具陆陆续续推出,形成基本完备的体系。

平板包装对宜家公司乃至整个家具行业都有非比寻常的意义,它带来了运输上的一次革命,家具拆分下来的诸如板材、玻璃之类商品可以轻松包扎起来,不仅避免了意外刮划这样的运输损伤,又成倍地提高了运输效率,降低了成本。

就这样,通过设计上的拆分创新,宜家公司的发展又迈上了一个新台阶,为全球扩张奠定了基础。

成功的界线从来都不是固定不变的,整合有整合的优势,拆分有拆分的精彩,针对不同的情形,灵活地采取不同的策略,这既是宜家公司能够崛起的关键所在,也是我们每个人都应该拥有的一种人生智慧。

奔驰请你拍广告

佚名

突破常规广告模式,奔驰汽车的新广告邀请大众参与创意过程,获得了不凡的宣传效果。

杰克有一辆奔驰汽车。这周末,他推辞了一个聚会,也没有外出游玩,老老实实待在家里,只为等待晚间的一个电视节目。20点了,电视上正在播放好莱坞大片,杰克有些不耐烦,每分钟都抬起手腕看一下表,他希望这电影赶快结束,他可以早点看到广告。

在他焦急等待中,20点30分终于来到,杰克终于等到这个激动人心的时刻——广告是一个故事。说唱歌手 KaneO 是一个巨星,生活中成天被狗仔追踪拍摄。这天晚上,他要去参加一个地下的演唱会,奔驰座驾开了过来,为了保密,他必须尽量选择城市小巷窄道,车快速奔驰,不曾想还是被人发现了,越来越多的人追了过来,KaneO 的驾驶员,不得不选择偏僻的巷道,快速飞奔,车开到一条死胡同,无奈之下,驾驶员只能从一个很窄的垃圾堆边穿插而过……

看到这里,杰克兴奋得大声呼叫。

原来,这是他设计的广告,准确地说,刚才车辆行驶的地方,是他提供的线路。

杰克并非广告公司的导演,也不是奔驰公司的宣传人员,怎么会为奔驰公司设计广告呢?

原来,奔驰公司新开发了 NEWA-Class 车型,为了更好地推广这款车,自然要做广告,宣传部门却不愿意按照常规广告拍摄,请大明星、大制作,人们早看惯了这样的广告,为了新的营销,他们费

尽心思,终于想到一个办法。

首先,他们在英国电视台购买了五分钟广告时段,邀请说唱歌手 KaneO 和一名专业的车手参与拍摄过程,故事就是类似明星被狗仔媒体追逐的剧情,故事只拍了一分钟,就停了下来,然后屏幕上出现一堆文字——奔驰请您拍广告,下面是活动官方网站的网址,字幕持续了四分钟。

人们都对这个广告格外好奇,初看的时候,都以电视没有信号了,毕竟不会一个字幕静止四分钟,当电视恢复下一个节目的时候,他们才知道,这真的只是一个广告。

很多人怀着好奇的心里,登录奔驰官网,了解活动的详情。原来,奔驰公司打破常规,希望得到更多人的参与,从而策划了这样的营销方式。

大家积极参与,有人建议从白金汉宫前行驶,有人建议镜头要出现钟楼,也有人提出某条小道特别适合,还有人希望驾驶员的衣服可以更换一下颜色,如果采取了某个人的创意,提供者将会获得免费拥有 NEWA-Class 奔驰车一年的使用权。越来越多的人参与进来,都想为奔驰公司设计广告。

到最后,奔驰公司根据大家的建议,拍摄出三个后续的故事,选择不同的场景路线。视频拍好以后,再次放到官网上,请大家投票决定,最终在电视上播放哪个版本。

杰克不仅仅为拥有 NEWA-Class 奔驰车一年的使用权而开心,而是作为一个普通的人,自己的设计被采用并且投放到电视上,才是最高兴之处。而奔驰公司,通过这种广告方式发动了更多人的参与,引起巨大的关注,获得了最大的宣传效果。

苹果跟着“苹果”疯

王玉龙

2014 年 11 月,伦敦的博罗市场迎来了自己 1000 岁的生日。店家们都知道,这个意义非凡的日子蕴含着巨大的商机,所以他们除了用自己独特的方式为市场庆生外,还策划了许多吸引人眼球的促销活动。

说起博罗市场,在伦敦可谓无人不知。它位于英国伦敦的伦敦桥下,有上百个店面,主要出售水果、蔬菜、肉类、海鲜、红酒以及各种餐具等与食品相关的物品。每周只开放周四到周六三天。它既是一个历史悠久、广受赞誉的食品市场,也是一个富有特色的旅游景点。

博罗市场的食品以新鲜、优质而出名,每家店的食品都要经过严格的品质测试。这些店面的独特之处还在于,几乎每个店长和店员都是对食物和美食有着深入研究的食物专家、美食达人。这个市场的生意十分火爆,商家之间的竞争也十分激烈,想要从中脱颖而出,绝非易事。

马切特博罗市场里一家苹果店的老板,对于每种苹果的脆性、风味颇为熟悉,甚至对苹果的含糖量、酸度和丹宁含量等数据都了如指掌。每当顾客光临,征求他的意见时,他都能游刃有余地解答客人提出的各种关于苹果的问题。同时,他还会为客人提供一些非常棒的食用建议。正因为他的博学 and 风趣,面积并不算大的苹果店里常常人流如

织。

马切特之所以选择开一家只卖苹果的商店,是因为他曾深入研究过英国人的饮食习惯。英国人钟爱苹果,除了最通常的直接食用的吃法,英国人还喜欢把苹果作为厨房的食材。比如,把苹果制作成点心馅、烤饼馅等,炸苹果常与香肠、猪排等菜肴同食。此外,英国人也喜欢喝苹果酒,有很多苹果的品种专门用于酿酒。

如何让自己的苹果店在博罗市场独树一帜呢?马切特可没少费脑筋。一天,马切特在把玩着刚刚从苹果手机零售店里抢购来的“爱疯 6”,心想,如果店里的苹果能够跟手里的这个“苹果”一样,引起顾客的疯狂抢购,那就赚翻了。想到这里,马切特的脑海里又一次浮现出众多疯狂的“果粉”在苹果手机零售店里玩命抢购的场景。

这时,一个美妙的灵感从马切特的心底迸发出来,他连忙把自己的构想画在了图纸上,同时给装修公司打了电话,要求他们仿照苹果手机零售店的风格和布局重新装修了自己的苹果店。

很快,马切特的苹果店装修一新,从外到内洋溢着浓郁的“苹果”气息。另外,他还将店里一千多个品种的苹果进行了分类整理,把苹果像苹果手机那样摆放在展示台上,并在每个苹果的前面,都放上一张制作精美的卡片,上面详细介绍了这种苹果的



口味、历史以及食用建议等信息。

他在卡片上还特别标注了那些濒临消失的苹果品种,以唤起人们保护苹果的意识。更让人叫绝的是,他还仿照苹果手机的说明书,设计了一张介绍苹果的说明书,上面印着苹果的图片以及发展史、品种、营养价值等文字信息,还有苹果被人们赋予的智慧、创新、平安等象征意味的诠释。

苹果和苹果手机的珠联璧合,为博罗市场打造了一道独具特色的风景。很快,这家带着浓郁苹果手机烙印的苹果店火了,如潮的顾客蜂拥而至。

马切特巧妙而得体地借助了苹果手机的品牌影响力,让自己的苹果店在众多商家中脱颖而出,从而在这场以庆生为主题的营销策划中,取得了极大的成功。

企业家自述(长篇连载之六十)

王建明:动力大王的传奇故事

2002 年元旦献词——要长治久安 争持续发展

——写在新世纪第一年将去之时

如果把新世纪喻作百页卷宗,我们已在首页挥就了最后的笔划。全篇业绩该如何评价?玉柴集团 2001 年销售收入突破 30 亿元大关,同比增长 33.9%;实现税利 3.05 亿元,同比增长 16.6%。其中股份公司实现销售收入 21.5 亿元,在二十一世纪的第一年创造了全新的历史最好水平。就在玉柴各项主要主导新品陆续进入稳定受控状态之时,12 月 18 日技术中心又有捷报——YC6108ZLQ260 马力柴油机经反复测试,排放达到欧洲 II 号标准。至此我们可以胜告天下:玉柴牌柴油机不仅能够全数排放达标欧 I;而且在重、中、轻三大类别的产品中,每一类都有一种以上非电控低成本机型达标欧 II。

此即为玉柴建设者在新世纪的卷首之年创下的两大辉煌:一曰再创新高,二曰兑现承诺——“玉柴机器必须能够领先适用”。

卷首之年给人以渐进之喜的特别欣慰和特别希望是八、九十年代进厂的全新一代的建设者正在日渐显现他们更富内涵的献身精神,更具活力的创新本领,更见顽强的实施意志,更求实效的成事能力。审视全年在操作、设计、工艺、成本、制程等方面的无数成果和过程,越来越多的“他们”——玉柴青年建设者在主战,在领军,在挂帅,在越来越稳定和越来越多地获得成功。

2001 年的辉煌过去了,2002 年零起点的目标是什么?适用于玉柴集团全体成员企业的目标是:

创业绩跃增,保链接成功,要长治久安,争持续发展。

创业绩跃增——以成数计,半成为仅增,一成为跨增,二成及以上可谓跃增。所有的劳动者、所有的主战、所有的领军、所有的将军、所有的统帅,所有的部门、分厂和子公司要拼



二保一不甘半(拼搏跃增二成,确保跨增一成,不甘心仅增半成);

保链接成功——2002 年是玉柴改善生存环境、拓宽生存空间的关键年。在企业外部要启动完成或运作数件大事,一事一环,环接成链。玉柴既需靠此链提高自己的生存水平,就实属生存系统工程,就既要保链接成功,更要保链接可靠。整链之中首环相接的就是企业业绩跃增的实力。

要长治久安,争持续发展——与其称之为目标,不如改谓之责任。我们,全体玉柴建设者要通过自己的竭尽全力,在三至五年内把“要长治久安,争持续发展”转化为“能长治久安,可持续发展”。转化要实现,大事要成功;大事要成功,跃增要保证;跃增要保证,质量要受控。因此,2002 年适用于玉柴集团全体成员企业的方针是:

运用有效手段,发掘调动潜能,实现主要产品制造质量和主营业务工作质量的稳定受控。

新年钟声就要响了,祝愿玉柴之中的每一位在新的一年成就更大、获益更多,更健康、更美满、更幸福!

2002 年元旦献词——诚致公众

——应《中国汽车报》之邀而作

如果把新世纪喻作百页卷宗,玉柴建设者



在新世纪的卷首之年创下了新的成绩——2001 年主业产品柴油机的产销数量与销售收入再一次创造了全新的历史最好水平,为自己恰逢建厂五十周年的庆典增添了新的喜悦。五十年风雨,五十年坎坷,五十年奉献——仅从改革开放后的 1984 年起计,玉柴累计产销各型柴油机 66.6 万台,累计上交利税 9.85 亿元。

庆典之后的玉柴没齿不忘的第一大事是要首报合一切用户、一切潜在用户、一切合作者在内的社会公众的扶助之恩。以何相报?当然要以礼相报,更要重以绩相报,还要有“滴水之恩当以涌泉相报”之诚。何以谓绩?当然是更优良的产品适用性和更加量大面广的用户满意率。

一句话,自 2002 年的零起点开始,玉柴将通过对自己生存法则的牢牢把握;将通过对“与时俱进”、“长治久安”和“持续发展”的不懈追求来做强自身,添誉行业,奉献用户,报答公众。

2002 年目标与方针

创业绩跃增,保链接成功,要长治久安,争持续发展。

创业绩跃增——以成数计,半成为仅增,一成为跨增,二成及以上可谓跃增。所有的劳动者、所有的主战、所有的领军、所有的将军、所有的统帅,所有的部门、分厂和子公司要拼



二保一不甘半(拼搏跃增二成,确保跨增一成,不甘心仅增半成);

保链接成功——2002 年是玉柴改善生存环境、拓宽生存空间的关键年。在企业外部要启动完成或运作数件大事,一事一环,环接成链。玉柴既需靠此链提高自己的生存水平,就实属生存系统工程,就既要保链接成功,更要保链接可靠。整链之中首环相接的就是企业业绩跃增的实力。

要长治久安,争持续发展——与其称之为目标,不如改谓之责任。我们,全体玉柴建设者要通过自己的竭尽全力,在三至五年内把“要长治久安,争持续发展”转化为“能长治久安,可持续发展”。

转化要实现,大事要成功;大事要成功,跃增要保证;跃增要保证,质量要受控。因此,2002 年适用于玉柴集团全体成员企业的方针是:

运用有效手段,发掘调动潜能,实现主要产品制造质量和主营业务工作质量的稳定受控。

2003 年元旦献词——在新的零起点上奋进

——2002 年岁末寄语玉柴英雄

2002 年的玉柴,如融岩迸发,如洪流汹

涌;在玉柴大军之中深藏已久,积蓄已久、饱含已久的建设激情和创造潜能象突然苏醒的威苏维火山连续爆发,连续喷射。喷向天空彩绘英雄事迹层出不穷,喷向大地震撼四方、震撼行业。有国人问:玉柴是不是又在搞新扩张、新发展?外国人也问:玉柴到底发生了什么事情?我作过回答——其实玉柴仅仅是在纠正曾经有过的经营失误,力图夺回自己的曾经拥有,加速补偿早应尽到的内外责任;

经营失误之一是品种单一、水平落后;经营失误之二是粗放行事、漏洞太多、成本高居不下,新品投放屡屡失误;

曾经拥有主要是指车用机的覆盖率。九十年代中期玉柴在中型车的市场占有率曾经达到 30%以上,而以 2002 年的实现数计,玉柴的中重型车用机的市场占有率大约仅能恢复到 26%;

内部责任是指对职工的在收入水平和生活环境方面的欠帐,经久负债累累,经久偿还不力;外部责任则是指对当地人民的回报(税收上缴)多年徘徊,应有贡献与实际贡献差距太大。

据此,玉柴在已逝的 2002 年和将到的 2003 年所做的只是带有弥补性质的发展(弥补发展),她尚未启动自己在新世纪的发展计划(未来发展)。(此文系本报整理,待续)

请生意伙伴提省钱建议

杜海清