

企业楷模

针对立顿奶茶推出了“连连抱”网络活动，传递“拥抱”的温暖，将温暖形成一个“拥抱链”，一直链接下去。这次营销是立顿继红茶的“玩味下午茶”营销活动取得成功后乘胜追击的又一成功案例。

■ 易阳

为了更好地了解消费者的饮茶偏好，立顿在英国的红茶研发基地成立了一个名为“感官项目室”的实验室，主要用于消费者洞察研究。研发人员会召集一组没有特别喜好、性格平稳、能够准确表达自己意见的消费者为研究对象，让他们对产品的细节特征进行客观评判，然后通过计算机统计的方法科学评估各

立顿：“连连抱”传递温暖“拥抱”



种产品的特性。为有效开发符合消费者需求的新产品提供依据，根据消费者不同的需求和购买行为，研发出符合他们消费习惯和承受价位的不同产品，比如具有美容减肥功效的女性丽颜茶，不同口味的奶茶和水果茶等，而备受消费者青睐的立顿奶茶也是在这个研究的基础上诞生的新品。

在红茶进入中国市场并建立了坚实的品牌基础之后，立顿根据中国消费者的

偏好又推出了有香滑口感和温暖特质的立顿奶茶，赢得了众多消费者尤其是年轻消费者的喜爱。基于产品特质和消费者需求，立顿尝试着将产品的独特品质和消费者的情感需求联系在一起，效仿“玩味下午茶”的情感营销方式，针对立顿奶茶推出了“连连抱”网络活动，传递“拥抱”的温暖，将温暖形成一个“拥抱链”，一直链接下去。这次营销是立顿继红茶的“玩味下午茶”营销活动取得成功后乘胜追击的又

一成功案例。

立顿奶茶“连连抱”共分 8 个环节，依次为选择好友、选择拥抱方式、选择心仪拥抱形式、为你的拥抱借力取名、发起属于你的拥抱、等待好友传递、积累积分、兑换礼品。此次活动立顿选择与当时炙手可热的社交网络平台人人网合作，在两个半月之内便产生了百万级独立用户浏览，发起了超过 80 万次拥抱，是人人网上举办的最火的品牌活动之一。

“玩味下午茶”和立顿奶茶“连连抱”的成功有三个原因：一是准确抓住了主力客户群的心理需求，鼓励消费者在网络层面和现实层面加强交流，邀请朋友晒出友情，拥抱朋友喝茶聊天，倡导真实的友情互动，以深层次的情感体验诱发消费者做出积极回应；二是寻找到了最适合开展活动的场所和平台。无论是公司办公室还是人人网，都是最易引发效仿和跟随的最佳选择；三是活动简单易行且影响广泛，尤其是立顿奶茶“连连抱”将参与人群扩大到了校园，这一群体能量巨大且最易达到口碑传播的目的。

立顿这种让消费者产生心理认同和情感共鸣，满足消费者的物质需求和心理需求的营销手法又一次获得成功。

非凡创意

在德国住“下水道”

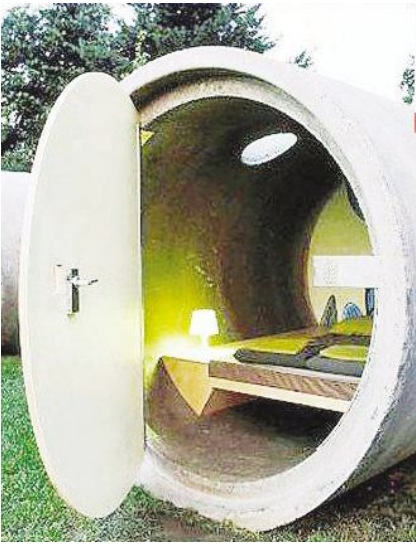
■ 佟才录

今年春天，我去了一趟德国。在西部城市特罗普，我生平第一次住进了下水管道旅馆。

刚下飞机，我就被德国朋友汉斯开车领到贝尔纳公园铁门前。我不解地看着汉斯，按常情，汉斯第一件要做的事就是为我找一家舒适、安静的旅馆休息才对，可怎么领我来逛公园了？难道这就是中西方待客的差异所在吗？看我一脸困惑的样子，汉斯笑了，问我，中国有下水管道旅馆吗？你住过下水管道旅馆吗？汉斯一连串的发问令我张口结舌。世界上还有下水管道旅馆？汉斯说：当然有，德国就有，而且近在眼前。我的好奇心一下子被勾起来了，央求汉斯赶紧领我去见识一下德国的下水管道旅馆。

“这是德国第一家也是唯一一家下水管道旅馆。”汉斯指着贝尔纳公园草坪上摆放着的 5 根下水管道说，“很多游客都趋之若鹜来体验住宿下水管道旅馆的独特和新奇，客房常常爆满。为了能让你一下飞机就能住上下水道旅馆，我提前一个月就在网上为你预订了房间。”说着，汉斯带我来到一根下水管道前，口中念了一句密码，淡黄褐色的石门就“吱呀呀”自动打开了。下水管道旅馆的客房内，陈设简单而别致：一块木制床板架在两边管道壁上，床板上铺一张床垫，一个棉布缝制的睡袋，两条毛毯和两个枕头，床头柜上摆一盏台灯。下水管道旅馆，麻雀虽小，五脏俱全，盥洗、如厕、照明、厨灶等设施，一应俱全。

晚上，住宿在由混凝土构造的下水管道旅馆里，非常安静、闲适，而且有一种远离尘嚣、与世隔绝之感。那一晚，我睡得十分香甜。第三天早晨，汉斯来了，说给我找到了新旅馆，让我跟他走。而我已经有点儿喜欢上住宿下水管道旅馆了，于是我对汉斯说，别麻烦了，我就住在这里吧，这儿挺好的。汉斯却说：“你没仔细看过下水道旅馆住宿手册吗？旅馆规定每位客人最多只许连续住 3 天，3 天之后必须离开。”我惊讶



于怎么会有这样奇怪的规定，商家不就是追求利益的最大化吗？怎么会放着钱不赚，而“赶”客人离开呢？

更让我惊奇的还在后头。汉斯去结账时，对客服人员说，我的中国朋友在这里住得很舒适，就付给你们 100 欧元吧。事后，汉斯告诉我，在下水道旅馆住宿，客人离开时，想付多少钱就付多少。关于 3 天的“限住令”，汉斯这样解释：下水道旅馆最初的创意者奥地利艺术家安德烈亚斯·施特劳斯给出这样的理论依据，3 天是人们对他自身所处环境保持新鲜感的极限时间，3 天后，人的心情就会像死鱼一样开始发臭，开始逐渐厌倦他所处的环境和氛围，所以在客人还未厌倦这个环境氛围时，马上“赶”他离开，能让他始终保持一种意犹未尽的新奇感，他才会对这里恋恋不舍、回味无穷。才会津津乐道地把这种独特、新奇的住宿体验传递给他周围的人，吸引更多的人前来这里住宿体验。

带着对这种奇思妙想和经营理念的敬佩，我依依不舍地离开下水管道旅馆。看来，这世界上没有不能用的垃圾，只有放错了地方的宝贝。

要经得起“不检查”

■ 南九言

最近，笔者到一家规模较大的民营企业做调查，看到企业生产厂区的操作规章、管理制度等十分齐全，便赞不绝口。没想到企业的老总却感慨地说：“搞企业管理，关键是抓平时，要经得起‘不检查’。”

好一个“经得起不检查”！言外之意，就是平时做工作要高标准，严要求，扎扎实实干实事，不管检查不检查都一样，不管明察和暗访都一样，这样才经得起“不检查”，才能实现真正意义上的检查。

然而，令人遗憾的是，在现实生活中，一些单位虽然经得起检查，却经不起“不检查”。有些单位平时工作松松垮垮，拖拉敷衍，一遇到上级要检查，便忙忙碌碌，一边突击装修“门面”，一边在汇报材料上添油加醋，妙笔生花，蒙混过关。殊不知，如此应付检查，虽然过了关，却违背了检查的初衷。表面上看，是经得起检

“小孔”里藏着大事业

■ 李克红

上世纪 50 年代，日本有一家生产煤油打火机的工厂，工厂的销售业绩虽然不错，但利润却很薄，因为那时正是油荒期，煤油和钢铁的价格都非常高，如果提高打火机的售价就会失去很多顾客，可一直这样保持着原价又没有利润，老板麻生奈未可算是愁坏了。

后来的一次，麻生奈未在车间里巡察的时候，无意中看到一个打火机火蕊部位的外包钢上有个像铁钉那样大的小孔，他一皱眉车间主任说：“有这样一个小孔就不完美了，这个打火机一定不能卖出去。”车间主任挠了挠头皮说：“这个小孔是钢板上就有的，现在材料这么贵，我不想浪费钢板，就把这块钢板也做进去了。”麻生奈未一听也对，就拿起那个有小孔的打火机想感受一下到底能不能销售，但没想到打开后才发现这个打火机的火特别大，刚开始麻生奈未还被吓了一跳，但他很快又开始好奇了，为什么火蕊这里的外包钢上有个小孔，火就会特别大呢？良久，麻生奈未一拍脑门兴奋地大喊了起来：“我早就应该想到了呀，这个小孔从底部为火苗提供了氧气，火当然会更大了，既然如此，我们为什么不给每个打火机都打一个小孔呢？这样就会节约很多煤油！”

很快，车间里就开始按照麻生奈未的设想开始生产，结果对比发现，打了小孔后的打火机在节油方面比原本提高了 5 倍。就是这点小革新，让他的生意骤然兴旺起来，后来还把打火机卖遍了全球，

麻生奈未也成了一个真正的亿万富翁。

还有一件关于“小孔”的事情也是发生在 50 年代的日本。世代经营纽扣的松本理沙虽然是“纽扣世家”，但他的生意其实做得很一般，因为生产纽扣的门槛太低，大家生产出来的纽扣都差不多，所以松本理沙也没有什么特别的竞争力。后来的一次，她的妻子为了想让卧室里香一些，就打开了一瓶香水放在桌子上，可是香味太浓，让人非常不舒服，松本理沙觉得瓶口太大，就在瓶盖上穿了一个很小的孔，结果房间里香味就变得清淡温馨了，这使松本理沙得到了灵感：为什么不设计一款有香味的纽扣呢？

松本理沙把自己的纽扣做成空心的，里面灌入香水，密封后再钻一个小得眼睛都看不见的小孔，这样香水不会渗出来，但香味却会若隐若现地散发出来，就这样，世界上第一颗“香纽扣”问世了，女性顾客们都非常喜欢，服装制造商们也都愿意采购他的“香纽扣”做衣服，“香纽扣”在市场上供不应，松本理沙没几年就成为了大富翁，而且不久后他还凭此生产出了世界上第一瓶室内香水和汽车香水。

两个原本毫不起眼的小孔，却改变了两个人的人生，甚至改变和创造了更多人的生活，所以世界上的事情本无大小之分，只要加以发现和擅用，不起眼的小东西也可以创造非凡的事业和价值。那么在日常生活中，总是在寻找机会的我们，有没有对身边不起眼的小事物多一份留意和发现？或许这才是我们真正应该去得出的感悟。

挑水夫与两个水桶

我明白你有缺陷，因此我善加利用，在你那边的路旁撒了花种，每回我从溪边来，你就替我一路浇了花！

■ 杭盖冰瞳

一位挑水夫，有两个水桶，分别吊在扁担的两头，其中一个桶子有裂缝，另一个则完好无缺。在每趟长途的挑运之后，完好无缺的桶子，总是能将满满一桶桶水从溪边送到主人家中，但是有裂缝的桶子到达主人家时，却剩下半桶水。

两年来，挑水夫就这样每天挑一桶半的水到主人家。当然，好桶子对自己能够送满整桶水感到很自豪。破桶子呢？对于自己的缺陷则非常羞愧，他为只能负起责任的一半，感到非常难过。

饱尝了两年失败的苦楚，破桶子终于忍不住，在小溪旁对挑水夫说：“我很惭愧，必须向你道歉。”“为什么呢？”挑水夫问道：“你为什么觉得惭愧？”

“过去两年，因为水从我这边一路的漏，我只能送半桶水到你主人家，我的缺陷，使你做了全部的工作，却只收到一半的成果。”破桶子说。挑水夫替破桶子感到难过，他满怀爱心地说：“我们回到主人家的路上，我要你留意路旁盛开的花朵。”

果真，他们走在山坡上，破桶子眼前一亮，看到缤纷的花朵，开满路的一旁，沐浴在温暖的阳光之下，这景象使他开



心了很多！但是，走到小路的尽头，它又难受了，因为一半的水又在路上漏掉了！破桶子再次向挑水夫道歉。

挑水夫温和地说：“你有没有注意到小路两旁，只有你的那一边有花，好桶子的那一边却没有开花呢？我明白你有缺陷，因此我善加利用，在你那边的路旁撒了花种，每回我从溪边来，你就替我一路浇了花！两年来，这些美丽的花朵装饰了主人的餐桌。如果你不是这个样子，主人的桌上也没有这么好看的花朵了！”

任何人或事物都有两面性，我们不能总盯着自己或事物的不足及缺陷不放，我们要换个角度看事物，只有这样我们才不会生活在痛苦的缺陷中。我们要多角度地看待事物发现事物。

管理之道

授权不等于撒手不管，任下属想怎么做就怎么做。授权之后不要干预下属，不要下属事事汇报，但基本的工作汇报还是要的。而且作为上司，你应该关注下属的工作进展，在发现不对劲的苗头时，及时干预，帮下属纠正错误。

明确哪些权能授，哪些权不能授

授权说起来简单，但真正操作起来并不容易。在授权时，你必须明确哪些权能授，哪些权不能授。一般来说，涉及到你的关键性职责的事务不能授权给下属去做，比如，你是公司的 CEO，关于公司战略决策方面的事务你就不能授权给下属去做，尤其是关系到企业命脉的决策问题，如果你授权给下属去做，而下属由于能力不够、考虑不周，作出了错误的决策，那对企业将是致命的。

1989 年 4 月，宏基公司的老板施振荣任命刘英武为执行总裁。刘英武是毕业于美国普林斯顿大学计算机专业的博士，他曾在 IBM 公司软件开发实验室电脑部担任主管长达 20 年，在美国电脑界声望颇高。施振荣对他信赖有加，声称他是宏基全球扩张的“秘密武器”，并把经营决策权毫无保留地授予给他。

刘英武上任后，把从 IBM 带来的“中央集权”强制性地灌输到宏基。他频繁地召开马拉松式的会议，而对于下属的意见，他基本上采取无视的态度，他要求下属无条件服从。宏基的一位经理回忆道：“强迫大家同意总裁的观点与以前宏基的风格大相径庭，施振荣从不会强迫你做任何事，除非你同意或愿意去做，所以很多人便离开了公司。”而且他做了很多收购决策，但几乎都以失败告终。他还从海外聘请了 9 名高级管理人员，为此公司支付了大量的用人成本，而且造成了人心浮动……

这个案例涉及到授权的多个关键问题，首先是什么权可以授的问题，其次是授权对象的选择问题，这包括对授权对象的经营理念、管理哲学、决策智慧等多方面的考察。对于不同的管理者，“什么权可以授”这个问题的答案是不同的，但有一点是相通的，那就是你的本职的职务权限是不能随便授给下属的，战术性的事务，涉及到执行方面的事务可是具体情况授予下属去做。

因事授权，视能力来授权

在授权时，要根据具体的工作来选择授权对象。在没有选到合适的对象之前，宁愿不授权，也不能乱授权。美国通用电气公司曾有一个关于超音速的项目计划，但直到找到一位这方面的专家，他在飞机引擎、动力能源和交通运输方面有丰富的知识和经验。最后，他被授权负责这项计划的执行，最终获得了成功。

责权对等，确保工作顺利开展

授权能够解决下属无权的问题，有利于调动下属的积极性。但要注意的是，有权的同时必须有责，即明确告知授权对象应负哪些责任；其次，权责还应对应，不能权力太大，责任太小，这样下属大权在握，可能会随心所欲，为所欲为；也不能权力太小，责任太大，这样下属权力不够，有些工作可能无法顺利开展。

相互信任，不轻易干预下属

授权的前提是信任，当你把工作交给下属后，就不要过多地干预，除非下属出现严重的错误需要及时处理，除此之外，你应让下属感觉自己才是这项工作的主人。正所谓“用人不疑，疑人不用”，这在巴菲特身上有了很好的体现。

巴菲特是个喜欢授权的领袖，数十年来他通过授权，让自己从繁杂的工作中解放出来。当他将工作授权给下属之后，他从不干涉下属，也不要求下属经常汇报。大部分时间里，他会待在办公室里，偶尔给自己的经纪商打电话，下达数目惊人的股票交易指令。

有效控制，授权不等于撒手不管

授权不等于撒手不管，任下属想怎么做就怎么做。授权之后不要干预下属，不要下属事事汇报，但基本的工作汇报还是要的。而且作为上司，你应该关注下属的工作进展，在发现不对劲的苗头时，及时干预，帮下属纠正错误。另外，在发现下属工作偏离你的预期后，应及时采取补救措施，避免在错误的路上走得太远。

给下属授权 你还真不一定

周创熙