

## 企业楷模

为了成为爆款,乐纯也是拼了,它公开了许多其他品牌认为不便公开的机密,比如生产流程。

## ■ 易阳

如果一盒酸奶不再只是一款饮品,而是肩负起把“把消费者变成产品的一部分”的使命,那么这款酸奶在营销过程中必然要先成为爆款,乐纯就是这样一款酸奶。从零到独立品牌,在多个社交网站圈粉无数,且预定订单的发货时间动辄就排到一两个月之后,对于其他品牌来说漫长且繁杂的过程,乐纯仅用了一年时间就完成了。而这似乎是爆款营销的必经之路,乐纯是怎样成为爆款的?

为了成为爆款,乐纯也是拼了,它公开了许多其他品牌认为不便公开的机密,比如生产流程。

乐纯在北京三里屯 Village 设立了一个 35 平方米的体验中心,其内近 80% 的面积都是生产空间,在这里,乐纯将自己的生产流程全部透明化,他们和用户之间只隔一层透明玻璃。

乐纯的生产流程透明到什么程度?偶



尔路过的人站在马路边,就可以通过玻璃门和玻璃墙对其生产流程一览无遗,除了这些,用户还可以在充分消毒后巡视所有

## 一盒酸奶的爆红

程全程透明化,一来刻意让消费者放心,二来也因为形式新颖起到了很好的宣传作用。

在公开方面,乐纯又将产品最终推向市场时的正式配方完整公开。乐纯甚至将每一种原料的用量、如何制作以及具体细节步骤中的温度、时间等,一股脑地分享给用户,用户可按图索骥自己制作。到了这个环节,乐纯距离成为爆款仅一步之遥,那就是将之前所有的人气转化为营销效果。

为了达成目标,乐纯采用鼓励用户参与、随时互动等方法来引发用户的“主人翁”意识。

乐纯本身就是基于社交平台进行营销与销售,用户参与至关重要,所以乐纯的奶源是粉丝帮忙介绍的,员工也从粉丝群体里中招募,品牌设计、定价也由用户参与制定,就连产品研发过程中,乐纯也会不断邀请热心用户试吃,然后根据用户的反馈调整口味。因为这些做法,乐纯让用户觉得,这就是自己的品牌、自己的产品,所以他们愿意宣传乐纯,随着口口相传,乐纯的爆款营销自然水到渠成。

## 酒店变身办公室

赵文宪

亚当·诺伊曼是美国纽约一家酒店的老板。酒店生意一直不见起色,不温不火。纵使他使尽千般办法,比如不断变换着花样宣传,不断推出各种优惠措施,寻求多方合作,甚至让利给旅游公司捆绑式营业等,也没有改变现状,酒店濒临倒闭。

周末,他去星巴克喝咖啡。他听得邻桌两位客人抱怨,“想找一个像样的办公场所都没有,作为一名自由作家,在家创作,会越来越懒,提不起精神。在酒店,也像在家一样,又没有志同道合的人作伴,还是提不起精神,而写字楼又没有临时办公位租用,唉,好烦人。”另一位客人附和道:“是啊!我作为一名自由职业者,也遇到同样的烦恼!”

亚当听他们这么一抱怨,突然萌生出了一个主意:“何不将酒店改造成为自由职业者租用办公位的新型灵活、功能多样的办公场所?”

亚当对自己的酒店进行观察和分析。他发现酒店所处的位置改造为办公场所再适合不过了,因为酒店交通便利,视野开阔,既处于市中心,又闹中取静,真是天然的办公场所。于是他对酒店进行重新装修,保留酒店房内结构不变,但每个房间的装修风格都不一样,有的像精品酒店,有的像星巴克,有的像美食酒吧,甚至有的像夜店,有随意饮用的啤酒桶,以及多种多样的电玩桌游。总之风格多样,再挑剔的人都能找到适合自己的风格。

亚当将此间联合办公公司命名为 WeWork,推出后,生意异常火爆,高峰时段要提前一个月预约。这样的办公场所颠覆了传统办公场所那鄙俗、封闭的格子间,丑陋的灰地毯,单调的荧光灯,以及沉重的上班心情。在这样生活气息浓厚的办公空间中,人的天性被释放了出来,到了下班时间很多人甚至不愿意下班。

WeWork 实行会员制收费,分为固定工位和流动工位。包含公共服务的固定工位月租是 350—400 美元,个人也可以购买起步价格为 45 美元的服务套餐,或是以天为单位租赁一张办公桌。WeWork 式的工作场所创造了全新的职场惯例。在那里,会员不需要为带宽、打印机墨盒或者啤酒操心,可以专注于自己的工作。

WeWork 还提供其他福利,比如集体医疗保险。WeWork 的应用程序不仅可以预定工位,还可作为一个在线社交网络使用,既可以探讨专业知识,也可以分享自己的见闻。会员也可以自发组织读书会、瑜伽和冥想课、科技研讨会、品酒会以及观影等丰富多彩的活动。

WeWork 并不满足于提供办公场所。该公司即将推出 We Live,这种彻底沉浸式的产品将办公空间和小型公寓结合在一起。随着投资经费的增加,亚当·诺伊曼找到合伙人米格尔·麦凯尔维,融入一笔可观的资金,在其他地方开始筹建分公司,不断扩充规模。如今,WeWork 有 4.1 万个会员和 32 个办公场所,其中半数集中于纽约。业务还在世界各地不断拓展。

## 成功是比别人快半步

佚名

## 赤脚总裁

赵文宪

## 善用旁人提醒,减少个人盲点

## ■ 杜书伍

盲点的存在,大家都知道。“盲点”就是指无法“自我感知”,必须借助旁人的提醒,才有办法得知,就如“当事者迷,旁观者清”的道理一样。因此,建立外在(旁人)的“提醒机制”,是减少个人盲点非常重要的且是唯一的方法。

组织当中因为人员互动频繁,不论是主管、部属或是跨部门的同事间,因彼此的接触频繁较易察觉盲点,是一个最佳的互相提醒来源;然而,组织中却少有人愿意主动提醒“当事者”,原因何在?

事实上,大部分的人并不排斥旁人提醒,事后也接受,承认盲点的存在,只是人容易在被提醒的过程中,不经意浇熄旁人的热情。比方说,有些人被提醒时神情僵硬,说不出话;有些人则是懊恼不已,表情沮丧;有些人甚至当面露出不悦,并尝试辩解。听者虽无排斥之意,却因种种瞬间表情,让提醒者以为对方不悦,从而减少主动提醒的意愿,无形中导致提醒机制无法发挥,而这些都是因为“不习惯被提醒”。

人从出生到成年,原本已养成“被人提醒”的习惯,不论是走路、吃穿,还是明辨是非。婴儿自呱呱落地开始,到进入学校学习及社会化,都需父母与师长的教导以及随时的提醒,各种生活习惯与规范才会逐渐成形。经常的接受提醒,小孩无形中养成“被提醒的习惯”,被提醒时只会有“对呀,我怎么忘记了”的反应,改正时也极为自然。

“被提醒的习惯”却在叛逆期时出现逆转。叛逆性格较显著的孩子,认为自己应独立自主,面对大人的提醒较易排斥;而长辈感受到小孩抗拒的态度,为维持良好互动,逐渐减少提醒。进大学后,大学师长则专注专业知识的教授,更少主动指正学生。换言之,从中学到进入职场此一漫长时间,人已逐渐不习惯外人的提醒。因此,若在别人提醒时能以微笑或“怎么没想到”的态度面对,并持续注意一段时间,恢复“被提醒的习惯”,即能破除提醒者的戒心,表情也会恢复正常,提醒机制也就能回复。

除了习惯问题之外,另一种造成“提醒机制”无法发挥的因素,则是因为太重面子。

特别是事事追求完美者,一旦经人指正盲点,在加倍努力反遭质疑的情况下,其当下的情绪反应将更为激烈,更易令提醒者退却,进而减少主动的提醒。

不论是习惯或是面子问题,要能激活个人的“提醒机制”,根源都在于要先有“人不可能完美”这个认知,当他人指正,心态上预留“可能没想到”的空间,自然而然就能激活旁人持续提醒盲点→盲点愈少→完美度愈高此一良性循环。

不论是习惯或是面子问题,要能激活个人的“提醒机制”,根源都在于要先有“人不可能完美”这个认知,当他人指正,心态上预留“可能没想到”的空间,自然而然就能激活旁人持续提醒盲点→盲点愈少→完美度愈高此一良性循环。

希望他作为慈善代表发表演说。

佩斯特先生缓缓登上募捐现场的室外演讲台,今天气温比较低,并且在上帝和牧师前面,他会丑态重演吗?我目不转睛地盯着他的名牌运动鞋。

正如我所料,他依旧脱下鞋袜,然后发表了热情洋溢的讲话,由于坐得比较靠前,我发现他的脚伤痕累累,红色疤痕在寒风中冻得格外醒目……佩斯特先生穿上鞋袜后,掏出洁白的手帕擦擦手,看着我惊诧的目光略显尴尬,但最后还是下定决心朝我走过来:“我猜你一直想问,为什么我要脱鞋脱袜?”

在得到我肯定的答复后,佩斯特先生娓娓道来:

说实在的,我这几年业务做得顺风顺水,所以也开始讲究穿着,一方面是对客人的尊重,一方面也给自己自信,要知道 20 年前,我还是一名穿不起鞋袜的小学生,而我父亲就是这所教堂的看门人。

为了减少买鞋子的费用,我总是等父亲送我上学后,在半路上把鞋袜脱下来揣进怀里,放学时也是如此。直到有一天,我左脚被蝎子蜇伤了,肿得像胡萝卜,根本没有办法穿上鞋子,这才被父亲看破。第二天早上,父亲把自己的鞋子给我穿上,而他只穿着一只鞋子去上班……

这么多年过去了,随着父亲的去世,随着财富的增加,我开始迷失自我,变得傲慢奢侈,直到我看到现在很多儿童依旧在赤脚上学,我才如梦初醒。

为了告诫自己不能忘本,不要忘记自己是守门人的儿子,不要忘记自己曾经是一名赤脚上学的穷孩子,不要忘记父亲曾经借给我一只鞋子,在每次正式演讲前,我都要脱掉自己的鞋袜。

我对自己说,脱去的不仅是鞋袜,而且是“成功之后的沾沾自喜”。

小叶放低姿态和团队成员拉近距离,根据每个成员的优劣势进行工作安排的“空降”策略很快让她在新单位如鱼得水。

## 管理之道

## 小叶的“空降”策略

## ■ 笔耕

小叶经历过两次“空降”,第一次的经历在她看来简直就是遍体鳞伤后落荒而逃。所幸,当第二次“空降”来临时,小叶纠结了很久,但最终还是决定接受挑战。

在决定“空降”后,小叶并未急于到岗,而是用了一周时间拜访了一些同岗位的朋友,向他们取经。同时对新公司和竞争对手的情况进行分析,重点分析了自己未来要带领的团队成员的履历,制定了收服计划。

正式就职后,小叶吸取第一次“空降”的教训,放低姿态和每个团队成员沟通。在沟通过程中,她着重了解了每个成员目前面临的工作和生活上的困难,从他们的需求入手,让对方充分感受到自己愿意尽可能帮助他们的态度。因为小叶是女性,而女性天性温柔仔细,所以在她的循循善诱下,团队大多数成员都对她留下了不错的印象,整体的接受度较高。

但仅仅说空话是不够的,小叶还需要拿出实际行动来。经过全面考虑,她决定从业务员小 C 入手。小 C 在公司已有 4 年,工作

内容以业务前期沟通为主,小 C 很努力,但很多时候感觉有些力不从心。通过聊天,小叶了解到小 C 对目前的工作内容略感吃力,因为她并不擅长沟通,在面对客户的时候会紧张不安,有时会导致表达不到位,容易引发误解。她认为自己更擅长整理收集类的工作内容,而且不止一次跟原业务经理提过调整工作内容的需求,但都未能如愿。

在交谈中,小叶明显感觉到小 C 的不满和无奈,因此她在全面考虑部门人员架构并征求了小 C 和小 B 的意见后,对两名业务员的工作内容进行了调整。调整后,小 C 主要负责为面洽业务员提供后台信息收集和更新补充,小 B 则成为新的面洽业务员。

工作调整后,小 C 不需要再面对让自己紧张的客户,加之她熟悉各大信息资讯网站,且在分类整理和新闻敏锐度上非常出色,因此工作起来得心应手;而小 B 喜欢和人沟通聊天,同时也很有沟通技巧,因此很快就签下了第一笔订单。

小叶放低姿态和团队成员拉近距离,根据每个成员的优劣势进行工作安排的“空降”策略很快让她在新单位如鱼得水。

## 买安全鞋还是买安全

## ■ 徐立新

让他巡回给修理工们培训,增强他们的安全意识和防卫技能,减少从机翼上掉下来的可能。

可想而知,第七家公司赢得了最后的胜利,接下了每年 2000 多万美元的订单。现在要问的是,为什么第七家公司愿意自费赠送安全带?答案很简单,那便是,波音公司要买的是安全而不是安全鞋。试想,如果能确保百分之百的安全,那么即便让修理师穿着拖鞋,或打着赤脚,也无妨呀。

波音公司需要的不是安全鞋这个产品本身,而是这个产品所能带来的好处和利益,安全带正好满足了这个需求。

那么既然已经提供了安全带,为什么还要每年花钱给波音提供安全教练,答案是,如果你只是单纯地提供一条安全带,那么等待来年,竞争对手同样也能,甚至是提供更高级的安全网,同时报价更便宜,那么结果可想而知。

因此,赠送安全教练,事实上目的是在培养机翼修理师们与第七家公司的感情,让修理师们永远成为第七家公司的忠诚拥护者,这样波音公司的采购部门便不能轻易换掉第七家公司,因为机翼工程师们会不同意的,这样一来,每年 2000 万美元的订单便非常稳固了。



在一片原始森林里,住着一群羚羊,它们无忧无虑,过着天堂般的生活。在这群羚羊当中,有一只显得与众不同,当别的同伴儿吃着鲜嫩的野草,晒着暖和的太阳,甚至做着香甜的美梦时,它却整天在森林里拼命地练习长跑。同伴们嘲笑它:“这么悠闲的生活,你却不知道享受,天天在那儿没命地跑,你准备去参加比赛呀!”那只羚羊没有说话,继续跑着,时间一长,它就练出了一双飞腿。后来,同伴们对它的举动实在是感到莫名其妙,又问道:“森林里这么安全,没有狼、狮子和老虎,你何必那么用劲练习奔跑呢?”羚羊停下来回答说:“现在安全不等于永远都会安全,你想,如果有一天我们被狼或老虎追逐,到那时,想跑也来不及了。只有平时把奔跑的本领练好了,到那时才可以逃脱它们的魔掌。”果然,有一天,几只凶猛的老虎闯进了羚羊的领地,除了那只平日里勤于练习奔跑的羚羊幸免于难外,其余的羚羊都成了老虎的美餐。

《孙子兵法》有云:“激水之疾,至于漂石者,势也。”石头之所以能在激水之上飘起来,就是因为它比激水的速度要快半步。人生就像一场长跑比赛,只有与时间赛跑,只有永远比别人快半步,才有可能占得先机,赢在最后。这既是竞争者的姿态,更是成功者的秘决。