

企业楷模

“简单”、“纯朴”、“禅意美学”,在这个无处不品牌的时代,无印良品却在“淡化品牌”。品牌悖论的背后,却赢得了无数拥趸。好产品和好设计的本源是什么?

■ 黑马

在中国市场,无印良品的产品还谈不上便宜,但是,却拥有大量的拥趸。那么,到底无印良品靠什么在打动消费者?或者说,无印良品可以给那些比较注重设计和美学的品牌什么样的启示?

1、“简化”与“克制”的设计理念。无印良品已有超过七千种产品,但是,从产品设计到海报宣传,都没有太多的语言。其设计师原研哉赋予无印良品的设计理念是“空”(“EMPTINESS”)。

趋势启示:能做到“简”是很不容易,很多品牌今天面临的问题是,面对消费者琳琅满目的需求,往往难以“克制”欲望,很多时候,让消费者心动的设计,就是“此时无声胜有声”的境界,“简”与“减”,无论对于产品开发还是品牌营销,都是值得去思考的两个关键字。

2、禅学与美学的结合。作为一代设计大师,无印良品的设计师原研哉追求设计日常化、虚空、白,崇尚万物有灵,无印良品被日本乃至全世界设计界认为是当代最有代表性的“禅的美学”体现,带着一股禅意的美感,似有若无的设计将产品升华至文化层面,这种设计精神,接近于中国古人所说的“大音希声,大象无形”境界。

趋势启示:好的产品一定要有文化审美,没有文化就是没有灵魂,好的产品也需

无印良品的美学启示: 品牌如何寻找消费者的兴奋点



要向消费者表达出这种文化,将传统文化的一些要素通过设计语言进行表达就会有无穷的张力。

3、贩卖生活哲学。无印良品也被称为“生活形态提案店”,提倡简约、朴素、舒适的生活,拒绝虚无的品牌崇拜,直抵生活本质。无印良品商品的设计满足了消费者还没来得及说出口的“潜在需要”,在这种“相见恨晚”的心情下,许多消费者心甘情愿掏钱。

趋势启示:人们为什么要为设计感付钱?打动消费者心扉的产品,驱动消费的功夫在设计之外,与其说无印良品是一个品牌,不如说它是一种生活的哲学,一个品牌如果贩卖的是生活哲学,他影响的将是消

费者的精神和灵魂。

4、洞察消费者的生活细节。无印良品努力寻找让生活更便利、更有味道的方法,无印良品常派设计人员登门拜访消费者,观察其日常生活,发现需求、寻找设计灵感。比如设计师观察到一般人睡前阅读最后一个动作是摘下眼镜、关掉床头灯,隔天早上第一个动作是用手摸索着找眼镜。所以开发出底座往中央凹陷的床头灯,让眼镜顺势靠在灯杆上便于拿取。

趋势启示:有很多品牌,总是认为自己的产品是最好的,或者是将自己的设计思想强加给消费者,事实上,所有的创意和创新都来自于消费者的生活细节,以及生活

场景中的痛点,然而,这一点要做到也不容易。

5、文艺气息与风格。“无印良品”便宜吗?其实有时候,便宜是一种主观感受。无印良品的理念是“合理就便宜”,就是说当你觉得这个产品优质并且有价值,那么价格就不是核心,因此无印良品把生活中随处可见的东西改良开发成为独特的优质产品,获得溢价空间。而更重要的是,商品通过改良,也变得“文艺腔”十足,到“无印良品”店铺的消费者,很多都是有文艺青年的部分特质。

趋势启示:品牌就需要族群化,族群化就是风格化,如果不能定义出清晰的族群,族群不能对品牌产生认同,就很难有品牌忠诚度。

6.给予归属感。喜欢无印良品的消费者,只沉浸在无印良品营造的世界里面,其他的各种流行同他们无关,因此,无印良品和不断推陈出新的时尚潮流无关,他只坚持自己的语言和风格,而消费者生活在无印良品的世界,得到一种归宿感。

趋势启示:品牌要成为消费者的避风港,消费者的固巢。当一个品牌与消费者的生活紧密的捆绑在一起的时候,这个品牌就有了持久的生命力。

从趋势的角度来看,每个品牌都需要去寻找让消费者“兴奋”的东西,这种兴奋,来自于品牌的精神、主张和灵魂,如果一个品牌没有核心的灵魂,消费者也就变得游离,人性化和生活细节依然是一切好产品好设计和好创意需要关注的本源。

非凡创想

把弱点打造成卖点

■ 何小军

北极圈以北约 200 公里处有一个瑞典小镇,叫做尤卡斯亚维,只有 540 人,冬天最低气温为零下 40 摄氏度。12 月份有两个星期看不见太阳升起,当然,这里也没有星巴克。尤卡斯亚维唯一不缺的就是冰雪、霜冻、黑暗。“那我们有什么可卖的呢?”几个当地人有一天就这么互相问起来。合乎常情的回答就是:“我们有的就是冰雪、霜冻、黑暗。”英弗·博格奎斯特说:“太好了,我们就用冰来盖一间旅馆,让人们好好体验一下冰。”

尤卡斯亚维最有特色的冰旅馆就从这里开始诞生。你可以想像得到,这家旅馆全部用冰盖成。旅馆占地 4000 平方米,每年 11 月都要重建,每个房间都是独一无二的艺术杰作。到了 4 月,旅馆就开始

融化。冰旅馆装上了彩色的冰玻璃窗,还有冰吊灯、冰柱、冰酒吧,以及世界一流的冰雕。旅馆内设有冰教堂、冰影院,还有配备冰床的房间。

每年来自世界各地的游客,都会花一大笔钱在温度低于冰点的房间住一两个晚上,同时喝着手雕冰杯中的热饮。想消遣的话,附近就有莎翁黄金剧院的翻版,在冰雪映出的神奇光线中,演员们用冰道具在冰舞台上演出莎士比亚戏剧。旅馆在冬天来临时会重建,每次都有一些改进,规模也逐渐扩大。冰旅馆接待过前来拍摄的电视与电影制作小组,也举办过一些活动和展览。

这是瑞典维京人成功的代表作。他们总会找出不同的获取成功的途径,上天入地也要找到。时间久了,许多弱点反而成了突破口。

瑞士表厂竞争“潜规则”

■ 丁之方

传统的瑞士高端钟表讲究的是传承有序,即使面对竞争对手也必须以彬彬有礼的方式来做各种行动,硬生生不分青红皂白的行为则为圈内同仁所不耻。明白了这样的背景,那些严守传统的表厂被人们视为十分古怪的行为,就能够得到比较合理的解释了。

举个最简单的例子吧,受收藏圈越来越热的影响,这些年来不断有厂家推出古典气息十足的医生表——解释一下,医生表大体分为两类,一类相对古老的品种是以长而醒目的独立秒针来方便医护人员测算病人脉搏数,另一类比较晚近出现但更为主流的医生表则是加有所谓脉搏计的快速测算圈的计时表,后者除了一个测量换算标志圈以外,在技术上与普通计时表无异——在计时表尚属于比较罕有的几十年前,医生表不仅昂贵,而且往往也只有医生这样一小群人使用,所以今天的古董藏家对于它趋之若鹜并不会特别让人吃惊,而有厂家推出新造的医生表更是自然而然的事。然而,即便是医生表越来越热卖,参与其中的总是局限在百达翡丽、欧米茄等不多的几家在历史上以制造医生表著称的名厂,新来的竞争对手是浪琴,也很快因为自己在计时表方面辉煌的历史而赢得买家的好评。与之形成对比的是万宝龙并没有这方面的传统,而通过机芯制造行家美耐华的参与,逐渐地让人们接受了这个“老面孔”之下的“新品牌”。

并不是其他对于占有新市场也十分渴求的制表厂商没有能力在表盘上印下脉搏计标志圈,只不过在同行的舆论压力、成熟买家中意见领袖的专业评价,以及谨守传统的经销商等多种因素的共同作用下,让医生表一直处于稀有状态,自然不会出现泛滥成灾的失控现象。类似的



情况也出现在百年灵的专业飞行表计时圈、昆仑的旗语标志航海表、摩凡陀艺术气息十足的博物馆表等著名款式方面。同行大多会小心翼翼地不对其过多触碰。再进一步,瑞士制表界业内,其实不同品牌都有着自己的“边界”,虽然各家的“疆域”经常会互相重叠,但次序井然也是不争的事实。

举几个最明显的例子,技术力量强大的劳力士、欧米茄如今都不涉足三问表等领域,而百达翡丽对于一热再热的陀飞轮也不是很注意,只是在强调自己产品运行的精准时才推出几款简单的陀飞轮表。在不少瑞士钟表人那里,似乎觉得历史传统也构成了某种类似资格这样的问题,虽然如今的生产技术已经让一些特殊表款的制造不算特别复杂了,但那些在这一领域里有着深厚传统的同行显然更有资格在这里大力开发。即便很想进入类似的新领域,也必须找准一个巧妙的进入点,尽量不完全以新人的姿态与老人直面竞争。

当然,所谓的资格一直是比较模糊的,是一种约定俗成,假以时日,限定资格的疆界或许会面目全非。不过,正是有了这种文质彬彬的同行竞争形式,才会让瑞士制表业一直保持着众多品牌各怀利器,各有自己的固有地盘的局面,也让瑞士表更加值得行家去深入研究探讨。

经营方法

航空公司的处理方式给这位旅客留下了深刻印象,他见到了真诚的改正态度,以及直面问题的勇气。

“蟑螂”也能成为营销点?

■ 杰·亚伯拉罕

有一位旅客在坐飞机时,在他的座位下面发现了一只蟑螂。这位满含愤怒的乘客当天就写了一封投诉信,向航空公司提出正式抗议。令他意外的是,就在他结束商务旅行的当天,航空公司的回信已经送到了他的办公室。

这封信是这样写的:“亲爱的乘客,您的来函使我们极为关切,我们以前从未收到过这样的投诉,我们发誓将避免此类事件重演。您也许想知道,为您提供服务的空乘人员已受到严厉批评,整架飞机也已彻底消毒。您所关心之事,我们绝不会忽视。”航空公司的处理方式给这位旅客留下了深刻印象,他见到了真诚的改正态度,以及直面问题的勇气。从那以后,他每次商务旅行都要乘坐该公司的航班,并将这家航空公司的努力在所有朋友和商业伙伴那里大加宣扬。

我感到十分震惊的是,不管慈善营销多么有效,大多数企业家还是做不到这一点。他们生产出高品质的商品,可以为客户带来真正的价值,但他们坐等客户上门。不过,如果客户都不知道这件商品是什么,能解决什么问题,他们怎么可能找上门来?

引导客户应该是一种战略性的活动,根植于深入研究并经得起考验。从本质上说,引导客户也是一种投资,顺利的话,你

能得到 10%-15% 的稳定回报率。要知道,在宏观经济形势不佳时,投资回报率能达到 5%-7% 就不错了。而营销的作用非常强大,如果使用正确,它有可能持续为你创造 100% 以上的投资回报率,甚至百分之好几百。这才是明智的投资!

这里的营销概念,指的是让潜在客户保持稳定的渐进式增长,而不是把随意的、没有经过检验的信息抛给客户,这些信息既没有分析问题,也没有提出解决方案。我对营销的定义与大多数生意人不一样。它是一种循序渐进的战略,我将其称为“策略营销”。它包括以下 3 个步骤:

步骤 1:发现、联系和吸引尽可能多的优质潜在客户。

步骤 2:与潜在客户完成第一次交易,再推进更多产品的销售。继续激励客户多次购买,让他最大程度地享受服务的优惠。

步骤 3:与这些回头客建立更亲密的关系。

这一战略的依据在于,只有 3 种方式才能促使利润提升:增加客户量、增加交易量、提高交易频率。

回头看看上述策略营销步骤,每一步都利用了这 3 种方式来创造收益。同时,每一步的着眼点仍然是“引导”,最重要的事情不是往自己口袋里塞钱,而是为客户解决问题。要做到这一点,首先就要清楚地定义愿景,并形成具体的策略营销计划。

不录用过分优秀的人才

■ 小山升

7 年前我们公司招聘新人时,居然有一位名牌大学的毕业生来应聘了。这样的学生对于中小企业来说绝对是求之不得的人才。但是我们不能录用他,因为他“太优秀了”。

他在面试过程中表现得非常好,价值观也与我们公司一致,基本上已经内定录用了。在最后一轮面试上,他读了一篇自己写的总结。能够主动写报告已经让我感到很吃惊了,内容也相当不错,我当时想不愧是国内顶尖大学的毕业生啊!

如此优秀的人才,普通的公司一定会举双手欢迎的,但我却拒绝了他。他听到这个消息,也吃了一惊。

为什么不能录用过分优秀的人才呢?因为我们并不具备使对方的才华充分发挥的“土壤”。即使公司老员工给予他一定的指导,他的才能也无法施展。总有一天,他会因为不满意而离开,或者就此碌碌平庸

下去。

我们公司唯一能够指导他的人,就是老板我了。但如果我只给他一个人指导,和他一起入职的新员工,就会觉得我太偏心,老员工也会失去干劲,他本人也会被周围的妒意所困扰。无论从哪个角度考虑,不选择他都是最好的选择。

之所以不录用他,是因为我预见到了他的职业生涯会在我的公司里逐渐断送。这样的结果不仅对他个人来说是危害,对社会来说也是个损失。

既然录用了对方,就要拥有对对方的事业负责的态度。只考虑公司的利益,而坚持录用,最后却说:“这个人果然不适合我们公司啊。”这种完全不考虑对方的做法,是极其不负责任的。退一步说,即使应聘者和公司都愿意合作,只要我们不具备让对方受到良好教育的环境,也不能轻易就录用过于优秀的人才。这是我们做老板的,对于社会和应聘者的责任。



管理之道

如果要开发新事业或是设立新部门,究竟该调哪类员工最合适呢?我的答案是:越不想让他动的人越适合。因为当这样的人奉命发布之后,一定会让人觉得“哇,那个人呀”,员工就会相信“老板是认真的”。

所谓“不想让他动的人”,其实就是表现出色的员工。一般来说,那些业绩不好的企业老板,往往将表现不好的人调到新部门,但是这样一来,就会毫无意义。因为做不好的员工,不管做什么都是不称职的。而其他员工也会觉得“搞了半天,新部门的人都是人家不要的”,老板想要开创新事业的决心,就会被员工误解。

三年前,我公司的经营事业部最优秀的员工是矢岛茂人。当时我并不想调他去别的部门,而员工们也都觉得矢岛可以稳坐大位。当我们公司设立了一个新的事业部时,大家都在猜想,如果我要从经营事业部调人去新事业部的话,一定是苦来地修。事实上,苦来地修在跟我闲聊时也谈到,他已经做好晃动的心理准备。然而,我的原则是“要调就调那种不想让他动的人”,所以最后被调动的人是矢岛。

结果如何呢?经营事业部的业绩大幅提升。当然,矢岛所负责的新事业部业绩也有很大的增长。这是因为我要开发新事业的“认真”态度,充分传达给员工,因此员工也很认真地打拚。换句话说,认真程度、工作年资,不应该作为调动的考虑因素。因为,成绩不好就是不够努力的证明。

有些老板把事情想得太大真,会自我安慰:“那家分店谁去看都是一样的,业绩不好的原因是对手太强。”这样会造成什么结果呢?员工对这种事都很敏感。他们会开始想:“就算我不做,老板也会帮我想办法。”就会让员工产生毫无忌憚的恶性循环。

为了避免产生这样的误会,老板们必须采取行动,如果这个部门必须存在,就换人来带领,再不然就把整个部门关掉,不再涉足这个领域。

由于整体经济环境低迷,某集团公司今年的效益不佳,业绩大幅下滑。但这并不员工的错,大家为公司拼命工作的劲头一点也不比往年差,甚至大家深知外界环境的恶劣,而更加卖力。

到了年终,董事长有些犯愁了,照往年年终奖奖金最少要发两个月,今年怎么算依照公司的财力顶多也只能多给一个月的奖金。让多年以来一直享有丰厚奖金的员工知道,士气不知要怎么滑落。

总经理也忧心忡忡:“就好像给孩子糖吃,每次都抓一大把,现在突然变成两颗,小孩一定会吵。”没过两天,公司里一条小道消息开始流传:“由于效益不佳,年底要大量裁员。”顿时,公司内人心惶惶,每个人都在担心自己会被裁掉。最基层的员工想:“肯定从下面杀起。”各级主管则想:“我的薪水最高,怕是要拿我们开刀。”几天后,总经理宣布:“公司虽然艰苦,但大家共渡一条船,再怎么危险,也不愿牺牲共患难的同事,只是年终奖金,决定不发了。”听说没裁员了,员工们心中窃喜,至于年终奖已经不重要,也没有什么期待了。

眼看除夕将至,人人都做好了过一个“穷年”的准备,彼此约好拜年不再送礼。

突然,董事会召集各单位主管开紧急会议。看主管们匆匆上楼,员工们面面相觑,心里七上八下:“难道又变卦了?”没几分钟,主管们纷纷冲进自己的部门,兴奋地高喊着:“有了!有了!还有年终奖金,整整一个月,马上发下来,让大家过好年。”整个公司大楼,爆发出一片欢呼。

很多领导者为员工老是不满意待遇而困惑。但面对需求“只能涨不能跌”的所谓“真理”,其实管理者并非无所作为。殊不知,就像人对冷热的感知一样,人的需求层次也是可以调解的,要学会“创造”员工的需求层次。激励是科学,更是一门艺术。

让『最不想让他动』的人,去开拓新事业

菊谷宽之

一个月的年终奖金

慧聪