

企业楷模

■ 高春利

三只松鼠是网上卖坚果的,卖得非常火,那么有什么不同之处呢?研究之后我们发现,他们找到了消费者的痛点。

传统的卖坚果大多就是用袋子封装然后标个价格就卖了。三只松鼠经过调研之后发现,消费者在吃山核桃的时候有个痛点,就是不好剥,手痛,手还很容易剥破皮。意识到这个问题之后,三只松鼠在生产工艺上加了一道工序,对核桃进行膨化,膨化之后手一剥就开了,这就抓住了消费痛点解决了客户的需求。

其次,吃完山核桃以后手容易脏,脏了以后我们过去就是洗洗手,而它的主要消费者85后的小姑娘们一般都比较懒,坐在哪不会轻易地挪窝,于是三只松鼠在山核桃包装当中加了湿纸巾,吃完以后手一擦就可以继续玩电脑看电视。

吃山核桃还有第三个痛点,山核桃吃不完很容易受潮,一受潮之后口味就完全变了。过去我们都是找个夹子夹住,但是这个



个夹子夹不密,空气就会进去,还是容易受潮。三只松鼠会给消费者配送一个条形夹,密封性非常好。

调研发现,有40%到60%的消费者是因为推荐购买三只松鼠山核桃的。所以我觉得我们做产品什么品类不重要,重要的是否站在你的目标群体那儿,以目标群体的视角反观产品,重构你的产品模式。



巧用视频,伤机变商机

■ 石顺江

马雷克是美国一所大学的化学教师,学院宣传部领导要他设计一个节目,准备参与全校在下月即将举行的娱乐晚会,这让他想起了一件事情。

那天,朋友菲拉带着七岁的小儿子邀他在一家餐厅聚餐,由于菲拉对酒精过敏,于是要了几瓶可乐。就在他们边吃边谈时,突然一股高达5英尺的水柱窜出,然后四散而开。这个举动,一下子让马雷克及在场的所有人都惊呆了!原来,菲拉的儿子将一颗曼妥思薄荷糖丢进了刚刚打开的可乐瓶。这种糖外表比较疏松,容易吸水,当它遇到可口可乐等所有碳酸饮料中的二氧化碳时,会发生一种浸透作用,产生的大量泡沫就会顺着瓶口喷涌而出,形成巨大的水流柱。

想到此事的马雷克来了灵感,于是据此设计了这样一个节目:在舞台上,两名演员在表演了一小段舞蹈后戴上了护目镜,拿出卷成圆柱形的纸,就像漏斗一般,里面是排列好的曼妥思薄荷糖。两人几乎同时将500颗曼妥思薄荷糖投入到了100瓶可乐中,所有动作一气呵成,一股股水柱喷涌而出,形成了一个巨大的可乐喷泉,场面极为壮观,观众欢呼雀跃。这个节目因此获得了晚会节目评比一等奖。

当马雷克将这段视频上传到网上的时候,一下子流传开来,短短一周的时间,浏览用户达上千万,浏览次数达数亿次。很多人看后都对曼妥思薄荷糖及可口可乐产生了怀疑,都认为吃着这种糖的同时喝可乐太危险了,网上甚至出现了“曼妥思薄荷糖与可口可乐一起食用=死亡”的帖子,生产厂家一下子被推到了风口浪尖。

面对这种谣言风暴,曼妥思薄荷糖的生产商不凡帝范梅勒集团和可口可乐公司一下子慌了,这段视频把两家公司产品的弱点结合在一块儿,无论你承认与否,人们已经眼见为实了。两家公司就商量,既然已成这样的局面,那就让这件事继续发酵!

他们很快做出了反应,迅速找到马雷克并与其签订了合同,赞助他并让其继续制作类似的视频,不同的是,视频中的表演分为几个片段:迅速打开可乐、迅速倒入薄荷糖;迅速打开可乐、慢慢倒入薄荷糖;用嘴含着薄荷糖喝可乐,结果出现了不同的现象:前者泡沫四溢,后者什么也没有,因为把糖放在嘴里,通过咀嚼和唾液作用,糖表面马上会被破坏,遇到可乐中的二氧化碳就不会产生大量泡沫。这个加入对比的视频让人们终于懂得,表演中的现象和现实中食用是完全不同的概念。两家生产商将这段视频在自家网站首页上连续播放了三个月,同时举办视频大赛,鼓励人们提交他们自拍的可乐喷泉视频,越来越多的人参与到了这个活动当中。这使得曼妥思薄荷糖当年在美国的销售额大涨两成,创下了销售涨幅纪录,可口可乐的销量也比同期大幅增长。

一段视频让消费者看到了产品的弱势,引入了认识的误区,可商家的一段视频也粉碎了人们的谣言,可口可乐和梅勒集团凭借人们对该事件的高度关注成功地将其逆袭为了一场主题营销活动。他们的成功,再一次说明:能正确面对弱势才可摆脱弱势,看似伤机,但也是转机,能把伤机转为商机,关键在于当事人面对伤机时的态度和智慧。

管理之道

有问题的员工就如同我们照顾的一篮子苹果中那个腐烂的苹果。如果放任它不管,迟早它会让自己还有周遭所有和它接触的苹果都坏掉,这时损失的就不只是一个苹果了。

及时纠正“问题下属”

■ 邢宪生

刚当上主管时,有一位部属的专业能力虽是组织中顶尖的,可惜他毫无团队协作的观念,本位主义极强,所有和他合作过的同事都怨声载道,认为他态度恶劣,而且会抢其他人的功劳。虽然我曾和其恳谈几次,希望他能有所改变,可是他都当耳边风。

在不知道下一该怎么做,又怕得罪了这位精英的窘境中,我选择姑息,不做任何处理,直到有三位员工同时向我表示想要辞职时,我才惊觉事态的严重性。为了拯救我那岌岌可危的组织,我最后在一连串困难的行动后,问题员工捅的窟窿终于获得补救。

在处理问题员工时,有几个关键却是必须要特别留意的。

首先,要确定员工的问题包括哪些项目。如工作成果、个人言行、价值观、习惯、对组织的认同等。即使像经常迟到或频频与人冲突这类的小事都是员工绩效相关的议题,需要管理者亲自处理。

其次,要能及早并即时分辨员工问题是来自个人的能力还是态度。能力方面可以用指导或训练来加以提升,态度问题就需要花费心思找出其中的症结,有时甚至还要请人力资源部门的辅导专家来协同处理。处理过程中,除了要给员工改善的机会外,也要在双方认可下确定后续评估的时间及结果。同时,所有做法及结论均须记录下来,以备日后的查核。

最后,如果真有必要做出惩处时,也要让其了解,还有改善的空间,而不是对其个人本质的全盘否定。由于员工的问题是来自于人本身,因此除了一定要即时地审慎处理外,对方的需求也要能掌握到。

经营方法

在激烈的市场竞争中,主动露出商品的缺陷,在一般人看来是很愚蠢的行为,可是乔治却通过这样的“愚蠢”出人意料地取得了成功。

在英国体验“缺陷式”营销

■ 侯焕晨

乔治是英国北部城市普雷斯顿一家旧物店的老板。去年底,我来普雷斯顿的第二天,他便带着我来到他的旧物商店。这是普雷斯顿最大的旧物市场,相比之下,乔治的店面并不大,可是生意出奇地好。仅仅十几分钟就进来了七八个人买走了十余件商品。

他生意兴隆的秘诀在哪里呢?

这时,进来一位穿着普通的中年妇女,她徘徊了很久,看中了一台五成新的冰箱。我和她同时注意到冰箱的正面挂着一个小牌子,上面写着一段很醒目的话:我功能绝对可以,但是就是有时工作的时候动静大一些……还有,我曾经摔倒过,我的身后有一块很深的伤疤……如果你不嫌弃我的小毛病,就请买下我吧。中年妇女端详了半天,腮边露出了浅浅的笑意。几分钟后,她向乔治打了招呼,乔治赶紧派人过去,帮她搬走了冰箱。

妇女走后,我心里带着问号继续观察乔治的商品,我发现每个旧物身上都挂着一个小小木牌,读着那一段段有趣的话,我忍俊不禁,同时也对乔治佩服得五体投地。

我向乔治竖起了大拇指,乔治告诉

我,他把这种销售称为“缺陷式”营销。一年前,他无意中进入了购物买卖网,看到了一则二手车广告,车主并没有夸耀车保养得如何如何,而是大谈自己车的历史以及存在的缺点。车主的做法并没有引起大家的反感,而是纷纷留言,要买这辆被车主称为“千疮百孔”的车。乔治觉得正是车主的实在打动了大家,这份实在撕开了买与卖之间隔着的纱,使顾客产生了明明白白消费的感觉。

乔治改变了经营策略,他在收购旧物时会着重记录这件旧物的历史和存在的问题,他的别出心裁很快让生意有了明显的起色,营业额持续上升。现在,英国北部的很多城市都有了乔治的分店,下一步,他准备把旧物店开到伦敦去。

离开普雷斯顿后,我一直在回味乔治的“缺陷式”营销。在激烈的市场竞争中,主动露出商品的缺陷,在一般人看来是很愚蠢的行为,可是乔治却通过这样的“愚蠢”出人意料地取得了成功。其实,乔治的“缺陷式”营销所蕴涵的道理也体现在我们的生活中。那些真诚的,对自己缺点不掖着藏着坦荡处世的人往往更受到大家的欢迎,而那些虚伪的做作的表里不一的,慢慢都会被大家厌弃。所以无论是做事还是为人,真诚永远都是一把万能的钥匙。



只在白天营业的酒店

■ 古保祥

在加拉加斯,有一家酒店,他们只在白天营业,到晚饭过后,便提前准备打烊。偶尔会有几个旅客疲惫地步入这家酒店,希望求一晚安宁的休息时,却得到服务员这样的提醒:对不起,先生,我们只在白天营业。

有人说老板疯了,只在白天营业,会有人住吗?绝大多数人是在白天上班,出差办事情,到了晚上才休息,这才是正常的时间钟,人类的时间钟一旦被打乱后,会产生意想不到的恶果,而这家酒店,却反其道而行之,生意一定不会好。

但适得其反,白天入住的客人非常多,他们通常在白天睡觉,到了晚上,他们会出去狂欢,在委内瑞拉,这类人群被称为“夜猫子”。

而这家酒店的名称也别具风格,叫做“夜猫子酒店”,老板是个愤青,大约20多岁的样子,这家酒店是他继承了父亲的衣钵,而他却破坏了酒店的原有传统,逆势而上,企图打造全球第一家专门针对“夜猫子”的派对。

在这家酒店内部,装修豪华,里面有通宵营业的歌舞厅,更有只在晚上开放的各种狂欢派对。总而言之,在晚上,如果你在房间里睡觉,酒店是不会提供任何服务的,包括会关掉灯光,切断电视信号,而这些,在白天却可以恢复正常,老板的理念就是打造专业化白天营业的模式。

这绝对是针对年轻人的酒店。他们白天不上班,晚上却睡不着,疲惫至极时,他们会在白天稍作休息,他们通常有着深厚的家庭背景,不缺钱,而如何挣他们的钱,却是一门大学问。“夜猫子酒店”的老板名叫苏德,他从一开始便打造了与众不同的口味。

曾经有一名媒体记者混入了酒店内部,他感觉劲爆十足,仿佛自己一天之间回到了年轻岁月。因此,媒体连篇累牍地报道,越发证明了这家酒店的特殊与可爱之处。因此,酒店的生意奇好,每天入住率高达98%,到了光棍节、圣诞节,或者传统的西方节日,更是人头攒动。

许多酒店争相效仿,但“夜猫子酒店”早已经名声在外了,加上里面的各项服务设施齐全,一时间,竟然挤垮了许多对手。

这儿的客人来自四面八方,除了北美南美外,更有从远方来的客人,欧洲亚洲,甚至中国的年轻学生们,不远万里而来品尝这种独特的地方味道。

只在白天营业,听起来匪夷所思,但确实非同凡响,吊了你的胃口,挣了你的钱,同时却可以留住回头率,绝对是一招妙棋。



在德国戈尔德曼出版社下属的一些书店里,每年都有大量的图书丢失,这让书店的工作人员苦恼不已。通常,在每年年终,这些丢失图书的名称和数量都要被登记在一个表格上,这个表格将被悬挂在书店里,以对员工起到一个提醒作用。

一天,出版社的一位负责人在巡视书店时偶然看到这张表格后,竟然被激发了灵感,他回到出版社后,开始有计划地出版那些被偷次数最多的图书。

法兰克福每年都要举行一次世界性的书展,在书展上,每个参展的出版社都要使出各种宣传手段,来推销自己的图书。但是,戈尔德曼出版社的宣传却别具一格,他们展示了一份“被偷窃次数最多的十大德文书籍”名单。结果,这份名单一下子吸引了大量书商前来订货,这使戈尔德曼出版社成为书展上最大的赢家。

书商们可能不相信出版社的广告,但他们只相信一个事实:被偷次数最多的书通常是读者最喜欢的书,它们也必然会成为最畅销的书。

被偷窃的书籍

■ 感动



从担任严长寿特助开始,已共事12年的亚都丽致大饭店营运副总经理范希平由衷说:“非常佩服他的修养。”说是“修养”,因为严长寿待人接物的细节里,处处可以见到对人性的理解和尊重。

严长寿:在礼貌上严以律己

■ 卢智芳

没有人不期待伯乐跟贵人出现。是什么决定有人得到青睐,有人却只留下叹息?是礼貌。它是企业家看人、用人的线索,它在第一时间决定留给对方的关键印象。确实,越成功的企业家,在礼貌上严以律己的程度,反而越让人吃惊。像亚都丽致集团总裁严长寿,他写纸条交办部属工作,从来都用“请您”开头,平时极少疾言厉色。即使训斥,语气都非常和缓。从担任严长寿特助开始,已共事12年的亚都丽致大饭店营运副总经理范希平由衷说:“非常佩服他的修养。”说是“修养”,因为严长寿待人接物的细节里,处处可以见到对人性的理解和尊重。

范希平刚当上严长寿特助时,与另外两位助理在办公室里接电话,总习惯先说“请问您哪里找?”先确认来人身分后,再转接给严长寿。有一天严长寿听到,突然慎重交代:“不要问对方‘哪里找’,不管是谁,都先说我不在。”“知道你是谁,再告诉你总裁不在,你会怎么想?”范希平顿时学到一课:就算说话再客气,多了这个“打量身分地位”的动作,都等于在伤害对方。

长期在严长寿身边耳濡目染,后来甚至因此左右范希平的生涯抉择。曾经有位企业家大佬想来挖角,约范希平吃饭,整个过程都非常礼遇客气,却在最后对方叫司机到车上拿数据时,不经意破口大骂:“你这脑袋装大便啊!跟你讲放在里面,怎么会找不到?比猪还笨!”“要是我为你做事,你骂我也不这样吗?”这一念让范希平决定继续留下,如今这位大佬的企业王国已然崩塌,范希平却在亚都丽致一路历练到独当一面,又何尝不是另一种“以小窥大”!

在严长寿带领下,礼貌早已成为亚都丽致的DNA,但他要求的不仅止于“顾客至上”,更是“客人至上”;“即使没光顾,只要踏进亚都丽致,就是客人。”即使明知他只是进来借厕所、吹冷气,仍然必须以礼相待。