

企业楷模

真正有魅力的营销,不只是单向地传播内容,而是你所传播的内容能让别人接受、理解,并继而对你的产品 / 品牌产生共鸣和认同感。

■ 孟祥奇

海尔空调在 2014 年围绕“以用户为中心的价值交互平台”,营销思维进行了根本转变,从卖产品转变为帮助用户更好地选择适合他们需求的产品。把用户的价值放在最重要的位置。

“交互”就是与用户沟通互动,获得用户的真实反馈,并将用户思维贯穿在产品研发、设计、上市、营销、渠道全流程。这个过程中我们曾大胆设想:可不可以像卖沙发一样卖空调? 用户越来越在意产品硬实力之外的体验和感受。像卖沙发一样卖空调,卖的就是用户共同的体验感和舒适度。

交互营销,可以形容为“小步快跑,敏捷迭代”。做好品牌与用户的交互营销从来都不是一件容易的事,在这场追求完美的前行中,企业一定不能做孤独的行者,不是带着用户跑,而是要让用户同我们一起奔跑,做到“同声、同行、同感”。在奔跑的过程中,要保持对市场对用户的敏感性,才能发现新的用户需求点、新的市场机会,然后再整合资源,从而构建

海尔：有魅力的营销在于互动



创新产品体系和可持续发展的生态链,解决问题,满足需求,小步快跑,敏捷地去迭代。

交互式营销的最终目的,就是回归到产品本身的价值,让用户的体验感觉更好。落实到战术层面则是,用户在哪里就去哪里“占有”。

首先,需要清楚用户和你的关系,用户不仅仅是产品的使用者,也应该成为

参与者和共同创造者;其次,家电企业提供的是“硬件+软件+服务”体系,但还有一环是薄弱点,要拿什么样的内容才能吸引用户来参与? 这涉及三个层面:给目标用户清晰定位、占领用户最活跃的社会化媒体平台并通过内容与之建立联结、让用户参与体验。

以海尔天樽空调和海尔空气魔方为例,都是在上市之前从需求搜集阶段就

进行深度交互,总结出用户的痛点,再通过海尔的开放平台对接全球最好的创意设计和研发资源,打磨出产品再跟用户交互,让大家提建议。这样通过试用、反馈,产品上市前就经历了两次交互循环。天樽空调就以“竞价好空气”的方式,完成了从销售产品到销售使用价值的初探。空气魔方采用互联网众筹的手法,20 多天在京东的众筹资金达到 1195 万。

管理之道

建立“率直”的沟通环境

■ 林正刚

管理者为了让员工“直话直说”,从而听到更多的声音,就应该创造一种让员工觉得有安全感的企业文化。千万不要小看那些从员工处收集到的“声音”。当你挖掘了这些信息的价值,又何必再去做市场调研呢? 因为你的员工永远是对这个行业最熟悉的人。

想要改变公司的执行力,其实是件很简单的事情,作为公司的管理者,如果你觉得它很棘手,那么就是你自己将它搞复杂了。为什么会这样呢? 我认为问题主要在于沟通不畅。员工整天猜测老板在想什么,老板也整天猜测员工在想什么,猜来猜去,越猜越复杂。

针对这一点,我们有一个企业文化叫作开放的沟通。在一次谈话中,一位下属对我说:“我不知道你对这件事情怎么看。”我说:“很简单,你直接问我就可以了,问我,我就告诉你呀。”这就是企业文化。

因此,作为企业的管理者,为了让员工有安全感,一定要示范这种企业文化。让他心里觉得,自己如果问了什么尖锐的问题,不会被修理。当员工感觉到自己在公司里是安全的时候,他就会敢于表达;一个人表达了,其他人一看这样做是可以的,就会跟着大胆表达。这样一来,管理者就开始听到声音了。

想要形成这样的沟通环境你需要做到三点:

- 1.要创造一种让员工觉得有安全感的企业文化。让员工将“张嘴说话”视为一种责任,愿意将看见的东西、了解到的信息提供给你。
2. 要为员工搭建一个无缝的沟通平台。通过这个平台,员工可以很容易地表达主张,互通有无。
- 3.要建立一个鼓励员工“张嘴说话”的奖励机制。比如如果有员工向公司提出了什么好的建议并被采用,就可以给他发奖金。这样一来大家都愿意出“好主意”,员工的热情自然就被调动起来了。

在矿泉水瓶上看报

藤原说,与其说这是推销报纸,不如说是唤醒年轻人关心新闻的意识。在信息饱和的时代里,要想吸引年轻人的眼球,就得另辟蹊径,懂得跨界和创新。

■ 喻智杰

在网络的冲击下,纸质媒体的发行量不断萎缩,日本的《每日新闻》报社也经受着这样的寒冬,发行量不断下滑,导致广告投放量减少,报社的发行业员终日愁眉苦脸。

2015 年 2 月,刚刚大学毕业的藤原进入《每日新闻》报当发行业员。试用期间,主管说,现在的报社都在裁员,想要留下来,要么能够完成每个月两千份的征订量,要么能开辟新的读者渠道。

为了完成艰巨的发行任务,藤原每天下班后便在回家的路上认真观察。地铁车厢里的年轻人几乎都埋头盯着手机,只有几个老年人戴着老花镜,在聚精会神地翻阅报纸。周日早上,他还去书报亭买了份《每日新闻》,坐在旁边的座椅上,悠然地看报,时不时还和亭主攀谈几句。亭主告诉他,这年头都没什么人来买报了,像他这样的年轻人更是寥寥无几,卖报还不如隔壁杂货铺里卖矿泉水赚得多呢!

藤原观察到,从早上到中午,杂货铺卖出了四五十瓶矿泉水,而买报的不超过五人。他想,如果买一瓶矿泉水送一份报纸,促销会不会让人们多关注报纸? 不过他立马否定了这个想法,因为人们可能把报纸当成传单,直接就扔掉了。那怎么才能把报纸和水一起送出去呢? 看到矿泉水

的包装,藤原灵机一动,立刻起身回家,写了一个充满创意的发行方案。

第二天,藤原将方案交给主管。主管看完,惊奇地说:“你的意思是把报纸印在矿泉水包装上,唤起年轻人的读报意识,并且拓宽报纸的阅读渠道?”藤原激动地点头。主管悠悠地点头说,这个点子不错,不过要有广告赞助商的认可才能验证这个方案的可行性。

于是,藤原带上公务包,打算挨个拜访广告商,谁知受访的第一家体育服装企业就很看好这个方案,毫不犹豫地和他签订了协议。

紧接着,双方选定了一家优质矿泉水生产商,开始合作。为了保证新闻的可读性和时效性,藤原代表报社和生厂商协定,报社将每天设计的最新报纸新闻概要发给生厂商,及时印刷到矿泉水包装上,同时印上二维码,方便消费者手机扫描,阅读更详细的报道。

终于,第一批带新闻包装的矿泉水上市了,市场反响确实不错,公交车上,不论是上班族、学生、家庭主妇,只要手里拿着这种矿泉水的,都在盯着瓶身,用空闲时间认真“看报”,或者扫描阅读更详细的报道。一个月下来,印有新闻的矿泉水销量惊人,这不仅打响了《每日新闻》的品牌,还带动了报纸订阅量的增长,报社的广告也因此大幅度提升,而藤原也早就因为这个奇特的点子,被提前聘用。



经营方法



人们一看摆齐了的餐具后才发现原来它是这么精美,就在“必须要凑齐四件”的心理中,人们纷纷购买。

上世纪 50 年代初,一个名叫土桥久男的小伙子进入了东京的则武陶瓷公司做销售。

因为土桥久男精通英语,公司就把他派往美国纽约开拓新市场。则武陶瓷大多以生活用品为主,可是生活用品在哪儿都不欠缺,怎么样才能吸引消费者来买呢?土桥久男想来想去,想到了一套奇妙的销售策略——先送一半!

土桥久男是这样操作的:他先和超市商场谈妥入驻事项,然后免费向顾客赠送 4 个咖啡碟子,短短半天时间,400 套碟子共 1600 只就全送了出去,土桥久男让他们第二天又来这里,因为还有东西要送:第二天,那些领到赠品的顾客果然又来了,土桥久男又送给了他们 4 个咖啡杯。

这时,那些顾客手中就共有了 4 个咖啡碟和 4 个咖啡杯,事情到这里就结束了吗?当然没有,这才做了一半呢!一个礼拜后,土桥久男正式将全套的咖啡餐具摆放了出来,除了送出去的两个部件外,糖罐和调羹碟也摆出来了,人们一看摆齐了的餐具后才发现原来它是这么精美,就在“必须要凑齐四件”的心理中,人们纷纷购买,结果短短三天时间,400 套餐具就全部卖光了,最富戏剧性的是,他们后来买走的另两件的价格,其实把此前领去的两件也包括在了里面。

一时间,土桥久男的陶瓷品名声大噪,特别是他那套“先送一半”的销售智慧,更是让纽约本土的销售员们目瞪口呆,就这样,美国市场被土桥久男给顺利打开了!

某公司因为薪资政策调整、主管人员领导力不足等一系列因素,导致一线员工们抱怨纷纷。部门经理知道情况后就想平息抱怨,于是召开了一次一线员工开放座谈会,号召大家无所不谈。

会议结束后,部门经理和主管们就商量着怎么解决问题,可那些问题偏偏因为种种原因不能解决,只好搁置,最后也就不了了之了。但是一线员工们还等着呢,一个个都非常失望。于是,大家的抱怨更激烈了。这时候,新问题出现了,也就是领导的诚信出现了危机。

像上面的部门经理,原以为事情能控制住,结果却失控了,无法收场,最后干脆就不收场了,这是最失败的领导行为。不收场是最坏的收场,这不是噩梦的结束,而是噩梦的开始。

如果真的碰到案例中的事情,我一定不会开什么员工开放座谈会,把事情搞大,而是找到事情的根源,先和其中几个意见领袖沟通。我会从中挑出一两个大家最为关心的、最容易解决的问题,牺牲一部分资源去解决掉,以保证有一个相对完整的收场,平息员工的情绪。

人无信不立,自己都立不起来了,更不可能带领别人。一诺千金,这是对领导者的基本要求。

一封不起眼的邮件



■ 程刚

1998 年,亿贝(eBay)公司创始人皮埃尔·欧米迪亚想挑选一位优秀的 CEO,公司为他列出了一个 50 人的候选名单,经过几番斟酌后,这份名单里只剩下 5 个人,这 5 个人都十分优秀,都有多年在大公司的工作经验。一时间,皮埃尔无法定夺。

一天,他突然想到了一个办法。按照五个人简历上的电子邮件地址,他给每人发了一封电子邮件。不到一个小时,其中一位便给他回了邮件,上面写着:“请给我你的电话。”他把自己的电话写在邮件中发了过去。不一会,他的电话响了,里面传来一个温柔的声音,对他说:“请问需要我的帮助吗?”那一刻,他欣喜万分,直接亮明身份,并盛情邀请她担任公司 CEO,她欣然同意。

其他四人怎么也想不明白自己为什么落选,便通过各种渠道打探失败原因,最终,还是皮埃尔给出了解释,他说:“因为那封电子邮件。它的内容是‘我是你的一个客户,我的卫生间漏水,能帮我吗?’结果只有她给我回了邮件。所以,我选择了她。”

这个解释,听起来非常滑稽可笑,四个人都对此嗤之以鼻,均说看到了邮件,但都直接删除了,还强调他们是每日忙得

不可开交的公司高层人员,每天的工作都忙不完,这些鸡毛蒜皮的小事并不是他们管的事。

公司人员也感觉皮埃尔的选择有些鲁莽,劝他再考虑一下。可皮埃尔意志很坚定,他说:“目前,我们公司最紧迫的任务,是让更多的客户了解我们、扩展我们的品牌。她能这样对待一个客户,正是我们需要的人。”

事实证明,皮埃尔的选择十分正确。她上任后,大力倡导平等理念,在不大的办公室中工作,看起来与雇员并无区别,她每天都会在午休或是下班的时候,亲自阅读一百多封亿贝用户电子邮件,帮助客户解决各种问题。她每月都要召集客户征集对公司各种意见建议,并大刀阔斧地进行改革……

半年后,亿贝公司在华尔街上市,公司实现质的飞跃,几年后,用户平台由她上任时的几千户,急速发展至 1.5 亿,单在美国本土,就有超过 50 万人全职“泡”在亿贝上谋生。到她离开时,亿贝已成长为一家人拥有 1.5 万名员工、年营业额 80 亿美元的企业,并作为全球最大的在线电子商务网站跻身《财富》杂志世界 500 强企业。

她叫梅格·惠特曼,现任惠普总裁兼 CEO,被誉为惠普的救贖者。

让自己的员工有尊严

■ 郝金红

1994 年 8 月的一天,李嘉诚外出谈生意。在公司总部门口,一位员工拦住了他:“老板,我觉得你今天的这条领带有些问题。”李嘉诚愕然:“有什么问题?”员工说:“老板您穿着一身黑色的西服,不应该系红色的领带,这样看起来不是很协调,而且,还可能影响到您谈生意的效果。”李嘉诚看了看胸前那条红色的领带,思考了片刻,朝员工投去嘉许的目光:“你说得没错,谢谢你的提醒!”说完,李嘉诚转身回到办公室,换了一条黑色的领带。

当他再次走出公司大门的时候,那位员工还在那里,看到李嘉诚换了一条领带,他才满心欢喜地离去。可是,等到员工离开,李嘉诚从手里拿出原来的那条红领带,重新换上,而将黑领带放回了包里。

这个举动被一旁的保安看在眼里。保安走上前来问李嘉诚:“老板,你为什么又要换上红领带?”李嘉诚笑着说:“我今天会见的是一位老朋友,每次与他见面,我都会系一条红领带,而他每次都会称赞我系红领带显得更加精神。也就是说,他喜欢的是红色的领带,而不是黑色。”“那你为什么不直接告诉刚才那位员工呢?”保安又问。“虽然他不知道我那位生意伙伴的喜好,但他能细心地发现我身上领带与服装搭配不协调,并热心地告诉我,所以我必须用我的行动来保护他的热情。”

员工在没有了解事情真相的前提下,向李嘉诚提出了一个错误的建议。但李嘉诚没有直接指出他的错误,反而保护了他的热情和积极性。善于给下属留得尊严,这既是李嘉诚的管理秘诀,也是他为人处世的交际之道。

「先送一半」的智慧

■ 陈亦权

「不收场」是最坏的收场

■ 晏本亮