

企业楷模

将需求打包出售



台湾 7-11 的解决方案是：挖掘顾客在购物之外的潜在需求，将之与购物需求打包出售。7-11 的管理层发现，人们之所以宁愿花多一点钱来这里买东西，主要是为了节省时间，方便。来 7-11 的人几乎不可能大宗购物，因此就没有必要到大型超市去长时间排队。而在便利商店购物，无论是出行还是结账的时间都显然被大大地节省。由此，7-11 想到，既然消费者需

求的焦点在于“节省时间”和“便利”，那么为什么不将这些需求实质化，提供针对这些需求的解决方案呢？

一般人都知道，人们常常被诸如缴纳水电费、冲印照片、复印文件等等这一类的琐事烦扰，而烦扰的主因并不在于要付出多少金钱，而在于他们在东奔西跑中浪费了时间。基于此，在 7-11 便利店里，除了一般的商品，顾客还可以买午餐、宵夜，

缴电话费、水电费，复印、传真，取网络商店订的书、保养品，甚至提款。

总之，顾客来购物时可以顺便做很多家庭琐事。于是，7-11 成为集邮局、银行、办公室服务、冲印店、票务服务等服务业功能于一身的“社区服务中心”。通常这类“附加”服务是不向客人收费的，但是，这些服务大大增加了店里的人流，很多人因为可以方便地享受大量服务，原本没计划在 7-11 购物的人也多半会在这里买东西。为了享受其他服务的方便，他们可以牺牲一点点购物的不方便：商品种类有限，价钱些微偏高等等。因此，7-11 的赢利依然是来自店内的商品。这样，由于人们总是急于在便利店满足最急切的服务需求，便利店便获得了最为稳定的客源，赢利便从偶然成为了必然。

7-11 因此而获得了巨大的成功。7-11 的这种销售模式，其实是另外一种“捆绑销售”。与传统捆绑销售不同的是，它不再以厂商为中心来单方面地“输出产品”，而是致力于发现隐藏在消费群体内心深处的一些迫切需求，针对这些需求设计出具体的解决方案，吸引消费者走进 7-11，将产品和服务、实体需求与抽象需求捆在一起“打包”出售，实现赢利目的。

管理之道

作为管理者，下达指令的时候，最后当员工汇报结果的时候，汇报的结果给的是选择题，而不是问答题。

什么是选择题？是员工给您汇报方案的时候，尽可能给你提供两个方案，员工还可以指出哪个方案更好？这样员工的思维就不断地突破。

千万不要培养问题的搬运工，一些员工在工作上找到了一些问题，就把这些问题交给领导：报告领导，我发现了一个问题。

发现一个问题，领导就想办法解决，员工就成为问题的搬运工，把问题找来给领导解决，那么领导就不是领导，领导就是员工，而员工反而是领导，这是极其错位的。

作为管理者，在公司里面鼓励员工提问题，更重要的就是让员工提供建设性的意见和方案，没有建设性的意见和方案的问题，这只是问题的搬运工，对于能够提出建设性方案的好的表现和行为，要及时地进行肯定，加奋斗者相应的分数。

这个分数对员工来讲，员工可以获得好处，这种方式是一种文化的导向，人人都在想怎么去改善，发现问题主动地去解决，主动地去找方案，那么公司的问题就会越来越少，公司就进入良性的循环。

汇报结果给选择题

王国钟

强化与客户的关系

松田充弘

用行为描述文化

林正刚

杰斐逊大厦的鸟粪

遇到难题的时候，不要一味怪罪别人，关上你归罪他人的心窗，抓住问题的根源，就一定收到四两拨千斤的功效。

飞鸿

为纪念美国第三任总统杰弗逊，罗斯福决定在华盛顿广场建一座大厦。1943 年建成后，这座高大雄伟的建筑就成了华盛顿一景。然而，没过几年，大厦昔日光彩不再，墙面出现裂纹，变得斑驳陈旧。这不仅让游客们失望，也让美国政府十分担心。于是，议会通过了一道决议，组织专家小组找原因，提出解决办法。

经过观察，专家们判断是酸雨造成的，并依此设计了很多详尽又复杂的方案，但都无法改变现状。一天，一位专家看到大厦清洁工用水冲刷墙角，恍然大悟道：“怪不得墙体变成这样，你们少冲几次不就行了嘛！清洁剂对建筑物有腐蚀作用，冲的次数多了，腐蚀肯定加重。”清洁工一听马上反驳道：“不行！每天冲刷两次不能少，墙角有鸟粪。”

“怎么会有这么多鸟粪？”清洁工的话引起专家的反问。

华盛顿广场有那么多建筑，燕子怎么偏偏选择这里呢？专家自言自语道。

清洁工随口道：“燕子常来，定是这里有它们的美食啊！”

专家猛然醒悟。原来，大厦内充足的阳光才是最终的祸根！由于大厦光照面积大，窗户上的温度和周围其他环境相比略高一些，招来了许多小飞虫，小飞虫的繁殖能力很强，迅速引来觅食的蜘蛛，不肯离去的蜘蛛爬到屋外的墙面，就引来了燕子的光临。

怎样驱赶燕子？只需要给整幢大厦安上窗帘！

一个小小的改变就能解决原本需要几百万美元投入的难题，这是专家们始料不及的。遇到难题的时候，不要一味怪罪别人，关上你归罪他人的心窗，抓住问题的根源，就一定收到四两拨千斤的功效。

“叠加效应”的组合销售法

杜海清

“只要认真收集数据并加以分析，就一定能找到合适的销售方法。”可口可乐公司负责超市销售策略的资深经理周治充满自信地说。

收集市场数据，可口可乐采用的是—种名为“SONAR”的信息分析工具。这种信息分析工具可口可乐公司已在全球市场推广。

它是以几百人为调查样本，要求调查对象详细留下购买饮料的记录，比如什么时候、通过什么渠道、抱着什么目的、购买了何种饮料等。这样的调查，让消费者者的购买行为清晰地呈现了出来。公司然后对这类数据进行分析，根据分

析结果来考虑该采取什么样的促销手段以获得最大销售额。

最近的一次调查让可口可乐公司明白，相比较学习、游玩时，人们更多的是在用餐的时候喝可口可乐。于是，公司立即转变了原先的销售策略，把可口可乐饮料放在与其一起消费的可能性很高的食品卖场出售。比如在冷藏匹萨、炸鸡等与可口可乐“关联度”很大的食品出售处边上设一个饮料支架，放上可口可乐，供顾客方便购买。

可口可乐公司正是通过细致的数据分析，把握住了市场需求的转向，颠覆了只有在卖饮料的地方才出售饮料的常识，实现了原销售额 21% 的大幅度增长。

最好的“靠山”是自己

事实证明，走向成功的路上，最好的“靠山”是自己，有一种“背景”是能力。靠自己，靠能力，踏实并长久。

张世光

近日接触到一位头衔颇多的“80 后”工人，全国“五一”劳动奖章获得者，企业里的技能专家。谈及成就从何而来，他的同事们最了解，说奖励纷至沓来的背后是他的勤奋和钻研。

当别人按时上下班时，他总是早来晚走；当别人乐得清闲时，他总是忙着学技术；当别人挑轻巧的活儿干时，他偏偏拣最难的活儿。结果，当不少同龄人还在为房、车、孩子所需的费用犯愁时，他已经月入过万元。

他靠的是谁？他靠的是自己，是自己比别人的“多一点儿”——勤劳一点儿，好学一点儿，刻苦一点儿，责任心强一点



儿。“一点儿”虽不多，加在一起却很惊人。

人人渴望成功。有人去寻求靠山，有人在编织背景，希望能走捷径。但事实证明，走向成功的路上，最好的“靠山”是自己，有一种“背景”是能力。靠自己，靠能力，踏实并长久。

经营方法

不是把价格压得越低越好

丁菱娟

长期以来，很多企业有一种错误思维，即对成本控制严厉，把行销预算当作成本，不当成投资，如此自然难以建立品牌的长久度与气势。员工被训练得对待合作厂商，以杀价多寡来表现自己对公司的忠诚度有些失焦，倘若做生意如此的思维，怎么可能把格局做大。

斤斤计较不叫省钱，花了不该花的钱或是省了不该省的钱才叫浪费。我常跟员工说，不该花的钱一毛也不要花，该花的钱就要达到一定的效果，否则就别做。让合作厂商得到合理的利润和尊重，这样我们才有权利在紧急时要求严格的品质，他们也才会愿意奉献热情与配合度。对于现在在很多以文化、创意为主的服务，无法用价钱衡量，负责的窗口不应该一味地以杀价见骨为己任，否则可能让公司蒙上小气、不尊重专业的恶名。

有些企业内部人员以为是老板省钱，老板自然会很感激，但事实并非如此，尤其是行销费用，大部分企业主看重的是效益与价值，而不是能省多少钱。有一次一



位客户的同事因为省钱决定在活动前更换较便宜的装潢和主持人，最后没有得体地衬托出品牌定位以及贵宾的出场气势，使得老板觉得没面子，最后知道员工只是为了省钱而缩减费用，老板更生气，直接说，我要的是效果，不是省钱。若花钱可以带来更大的价值，为何要省钱。老板其实想的跟你不一样。老板在乎的是，花了这些钱后，可以帮公司带来什么效益，可以创造什么价值？花钱不是问题，效益才是问题。

最精明的员工是懂得要求，也懂得尊重厂商，让厂商对你既感激又敬佩才是真正的高手。尤其培养长期忠实又能配合的厂商并不容易，唯有让你的合作伙伴都能赚到钱，合作才能长长久久。

为难民定制服装

姚秦川

前不久，美国顶尖时尚学院帕森斯公布了 2016 年度设计师大奖人选。令人意外的是，获奖者竟然是一位名叫安吉拉·露娜的 22 岁女孩。获奖理由非常简单：她为难民设计了一件功能性很强的斗篷。

自叙利亚发生内战以来，数以百万的难民流离失所。因此，安吉拉决心为那些难民们设计一些服装，帮他们渡过难关。她先搜索了大量的难民资料，又去人道主义机构了解难民的现状。在做了很多研究之后，安吉拉明白，难民们所需要的是温暖、安全和便捷。如果能将临时住宿、采暖设备、海上救生工具等因素全部融合到服装中去，不仅会让难民免于海难，还会让他们在恶劣的环境中生存下来。

所以，安吉拉打算设计一款可以变身

为帐篷的斗篷。但无论是在布料上，还是将要涉及的工程力学，对她来说都是全新的挑战。终于，在不停地试验、调整下，衣服终于“立”了起来。这件别出新裁的斗篷白天穿上可以保暖，当夜幕降临时，可以脱下来搭成一件帐篷，成为一家人临时的庇护地。穿上这身衣服，相当于身上背了一个流动的家。

虽然这个设计还有一些不完美的地方，但从概念角度来讲，却足以改变整个难民的生存现状。前不久，安吉拉收到了一封来自叙利亚难民的邮件，感激之情溢于言表。在信的最后，这位难民写道：“fromallofus(来自我们所有人)”。安吉拉表示，虽然无法阻止战争，但可以用自己擅长的东西，尝试着为难民做一些事情。“衣服可以为了漂亮，也可以为了欲望。当然，它还可以为了让更多的人好好地活着。”

别让“设置不科学的岗位”逼走员工

恩涌

你有没有大胆地想过，能不能准点下班也有可能是老板的问题！这可能直接体现了主管的计划和控制能力呢？对于老板来说，如果他足够强大，那么他能很好地计划、监督、控制及管理旗下的团队成员的时间。

小诺刚大学毕业就去到一家私营的公关公司上班，因为公司小，人手不多，所以能力很强的她一个人做了好几个的事情——出纳、人事、策划、写手；她不是在去社保局的路上，就是在和财务对账的会上；不是在某一个头脑风暴的电话会议上，就是在埋头写稿子……几乎每天都要加班，而且每天都到很晚！就这样持续了三个月，小诺的妈妈终于忍不住了，她说：“你

不能再这样下去了，你现在差不多每天都是平均 9 点才到家！这样你会累倒的！没有任何一个工作应该是这样的。”

岗位设置不科学将导致工作任务太饱和，这样长期下去会使员工劳累，没有时间学习、思考、充电，对于企业和员工都是非常不利的，长期下去员工离职率高，企业成本变大。果不其然，还没有过试用期，小诺就另谋高就了。

许多互联网或科技企业经常营造出一种加班文化，比如，阿里巴巴在年终大促的准备阶段员工会在公司地上扎帐篷；华为在其初创阶段以其所谓的“褥子文化”而闻名，工程师会在桌子底下放一个铺盖卷儿，以便在加班到太晚时使用。不少初创企业也纷纷效仿这些巨头。

我刚到公司的时候，第一件事就是强调树立企业文化的重要性。当时公司还小，正处在高速成长的阶段，所以需要强有力的企业文化作为基础，否则就会乱套。

其中很重要的一点就是诚信。没有诚信作为基础，一切沟通的标准、一切团队的标准都不成立。可以说，诚信作为公司的企业文化核心从来没有改变过，即便是到今天，我们也还在不断强调诚信的重要性。“诚信”这两个字，是很大的事。但是这个词在不同的文化背景下意义不同，因此每一个团队都可能有不同的定义和理解。

多年前，我在公司看见这样一件事情。有一位同事下班的时候顺手将桌上的几支铅笔拿起来放在口袋里。我问他准备拿到什么地方去，他说拿回家用，因为家里没有笔。我说：“你这样做是在偷东西。”但是他当时的回答令我惊讶，他说：“铅笔不太值钱，如果拿走的是一台电脑，我同意你说我的诚信有问题。”于是我就领悟到一点，不同的人对诚信的理解不太一样。

往往同一个词，从你的嘴里说出来，跟我嘴里说出来可能是完全不同的两个概念。所以此后我不再很空泛地讲“诚信”这两个字。我请所有的经理做这样一个“作业”，请大家把各自理解的“诚信”写出来，每个人都来说说哪一类型的行为是没有诚信的行为。然后，我们将收集起来的答案综合整理之后再发给大家。大家根据最后的统计知道：哦！原来“诚信”是这样的。

所以我觉得很重要的一点就是，我们在宣传企业文化的时候，一定要很清晰地将抽象的词汇用具体的行为描述出来，这样才能统一企业文化的“语言”，达到应有的效果。