

企业楷模

# PANDORA: 将个性化定制发挥到极致

此时的 PANDORA,真的像打开的潘朵拉宝盒一样,吸引着追求潮流的消费者一颗一颗地买下去,其在手串下方的那行小字“unforgettable moments”——“那些你无法忘记的瞬间”,更像精神鸦片,时刻提醒着手串主人按照自己的心情和经历更新不同组合。



■ 史亚娟

整个2015年,众多国际奢侈品大牌遭遇相同窘境:蒂芙尼全年全球范围关店11家,净利润下跌10%;历峰集团旗下卡地亚和梵克雅宝等高端珠宝品牌,业绩同样出现了不同程度的下滑。相比之下,PANDORA的业绩却一片向好,2015年全球所有市场销售额均实现两位数增长,其中亚太地区增速最快,达58.5%。

业内有一种观点说,PANDORA之所以能实现逆势上扬,源自其将消费者主导的个性化定制模式发挥到了极致:一是可增加消费者参与感,让他们能够主动为选购手串附加情感价值;二是他们在首次购买后,又可以根据节日、心情的变化,不断更换吊坠和串珠,形成长尾效应,有机会获取到消费者的终身价值。在销售策略上,以PANDORA核心产品——手串系列为例,它将手串拆分成基础手链、串珠、吊坠等单品分开出

售。基础手链分为金银质地和皮绳两大类。除黄金基础链价格略高,其他材质均不超过1000元,奥秘在于其名为“Charm”的串珠上,一条基础链最多可串17个“Charm”,分别代表手串主人生活中17个不同寻常的纪念时刻。买下基础链后,消费者便会接二连三地购买那些各式各样的“Charm”,并自己进行DIY。虽说单个“Charm”不贵,入门款单颗仅需198元,但要组成完整一串,并随时更换种类,整体价格就不菲了。

此时的PANDORA,真的像打开的潘朵拉宝盒一样,吸引着追求潮流的消费者一颗一颗地买下去,其在手串下方的那行小字“unforgettable moments”——“那些你无法忘记的瞬间”,更像精神鸦片,时刻提醒着手串主人按照自己的心情和经历更新不同组合。为配合消费者更多自由搭配的需要,PANDORA不断研发新品,目前已完成1800多款不同的饰品设计,光串珠就有600多种。2014年曾获得与迪士尼的合作权,推出的迪士尼主题系列串珠一度助其销量大幅上升。而之所以产品大卖,PANDORA在设计上,同样体现着一以贯之的“消费者本位”思想。不同于大牌奢侈品“设计引导消费”模式,PANDORA打破了整条手串皆由品牌方设计的僵化模板,广泛收集消费者反馈并将建议作为产品改良的参考。比如:它每年都会在全球调研8000名以上消费者,以消费者需求为原点进行创新,并根据各国不同的节日或民俗特色设计具有针对性的产品。产品在设计完成后,先小批量生产试销,若销量不佳会在收集消费者反馈并修改后再次试销,若第三次试销仍失败,则最终做清库处理。

经营方法

## 用“一张明信片” 维系顾客情感

■ 陈亦权

在德国柏林有一家名叫“T·K5”的餐馆,它的老板是来自柏林郊外吕贝克小镇的迈克尔·卡勒。2012年,“T·K5”刚开张的时候只是一家非常普通的小餐馆,无论是门店风格还是经营状态都没什么值得说道。几个月后,迈克尔·卡勒觉得必须要动脑改变现状,迈克尔·卡勒想了一个“征询意见”的办法,他定制了许多明信片,在顾客们用餐结束后就赠送给顾客一张明信片,明信片是按编号设计的,每张编号都不一样,这些明信片赠送出去有两个作用,一是让顾客有空的时候填写起来寄给餐馆,提一些内心的感受和建议,寄过去后这张明信片上的编号就会被输入“T·K5”酒店的客户编码中,成为VIP贵宾,长期享受一定的优惠。只要写几句话再把明信片扔进邮筒就可以成为一家餐馆的VIP贵宾,顾客们当

然愿意配合。就这样,“T·K5”在顾客的宝贵意见和建议中慢慢地一步步自我完善起来了。与此同时,更不能忽略的是,顾客们在明信片上反馈了自己的意见之后,对“T·K5”的日常经营有了一种参与感和归属感,这就意味着顾客们与“T·K5”的情感维系更深厚更牢固了,顾客们的回头率也随之大幅度增高。特别值得一提的是,比如A是“T·K5”的VIP贵宾,假设A带着B和C一起去吃饭,B和C也能同样获赠一张明信片,填好之后再邮寄或者顺路给送过去,那么B和C一样也能成为VIP会员。就这样,“T·K5”的VIP贵宾卡越来越多,生意好得一发不可收拾。短短几年时间,“T·K5”就从一家单独的小餐馆发展成了一家拥有23家分店的连锁餐厅。“经营的妙招无处不在,只要你肯动脑筋去思考,哪怕再不起眼的东西也能成为你的大招!”迈克尔·卡勒经常这样说。



## 做出选择后要脚踏实地

■ 吴育宏

一位下属向我询问业务工作的内容,以及将来可能遇到的困难,用来评估自己适不适合这份挑战。听到开发陌生的业务,还要承受巨大的压力,他面有难色,但是提到那些“熬”过撞墙期后,表达、沟通及管理能力的提升,他又向往不已。他想知道,这到底是不是他最好的选择?我很坦白地告诉他,在没有尝试之前,谁也不会有答案。我的看法是:“若是没有投入足够的‘努力’,很难判断这不是一个好‘选择’。”听到我这样的回答,他犹豫了片刻后,仍坚持了他的选择:继续承担开发这个陌生的业务。

虽然过程中遇到诸多困难,承受着巨大的压力,但是最终他做出了非常好的成果,当然这过程中的艰辛和付出只有他自己最清楚。后来他对我说:“要想事业有成,做出天时、地利、人和的选择后,更要付出脚踏实地的努力,这也是我能够取得成功的关键。”事实上,选择固然重要,而更为关键的是选择之后,我们还要付出扎实的努力。努力的程度,有时也会改变选择的本质,好比个性内向的人,原本不被看好能胜任某项工作,客观上看不是一个好选择。但是在他付出努力之后,反而比条件杰出的人更能吃苦耐劳,从而逆转这个原本居于劣势的选择。没有最好的选择,只有把选择变最好。结果如何,则完全取决于我们过程的努力。

## 干自己能干的事

■ 程刚

吉列剃须刀行销全世界,他的创始人吉列也曾是屈指可数的富豪。40岁那年,吉列受邀到哈佛商学院演讲。一开场,他便送给大家一个忠告:赚钱要专注,干自己能干的事。吉列讲起自己小时候的故事。我8岁时便开始学习挣钱,但我什么都做不好。一天,我因为挣不到钱而哭泣,父亲便对我说:“孩子,要想挣到钱,我给你两个忠告:第一,尝试为别人解决一个难题。第二,把精力集中在你知道的、你会的和你拥有的东西上。”一天早饭时间,父亲让我去取报纸。当时,送报员只把报纸放到门口篱笆上的竹筒里,不管天多冷都得跑出去取。我还没起床,不得不穿着棉衣跑到外面,冻得够呛。我突然想到父亲的忠告。那么,帮别人把报纸送到门下,不就是给别人解决困难吗?于是,我当天就挨家挨户按门铃,对他们说:“每个月只需付给我1



美元,我就会每天早晨把报纸塞到你家的房门下面。”大多数人都同意了,几天之内,我就有了70多个顾客。后来,我塞报纸时又发现,每户门口都有垃圾袋,于是,我对客户说,每个月另加1美元,我帮他们倒垃圾。结果,所有客户都同意我的提议。我的月收入增加了一倍。之后,我还为别人喂宠物、看房子、给植物浇水,月收入直线上升。“其实,生意场上最大的智慧就是理智:知道别人需要什么、自己能干什么,当二者交叉时,这就是你可能成功的机遇。人生也是如此。”吉列在演讲最后说道。

## 永远比对方快一点儿

■ 佚名

他毕业于黑龙江某小城市的一所专科学校,自然算不得天之骄子,但好在专业选得还可以:计算机。而他有一个小聪明,知道与其“样样通,样样松”,不如专攻一项做到最好。所以,大学最后一年,他选择数据库作为自己的主攻方向,成绩显著。毕业前,他到黑龙江的一家公司完成历时三个月的实习。在前两个月里,他做的都是些边边角角的工作,很辛苦,但是丝毫不懈怠。有一次,领导看到他中午累得趴在桌子上睡着了,突然有点儿同情这个年轻人,但是他的学校实在不怎么样,不放心给他太像样的任务,于是就随便给了他一个工作,权当评定实习成绩的依据。领导说,这项工作一个月内完成就可以。谁也没想到,三天后,他就完美交差,让人找不到一点儿差错。领导吓了一跳,马上就给了他一个

新任务,要求一周完成。两天后,领导就见到了成果。接下来,领导把越来越重要的任务派给他,有几次是很紧急的工作,他都出色交出了“答卷”。于是还没到最后毕业的时间,他就被这家公司签走了。事情并没有到此结束。有一次,该公司的上级母公司负责计算机数据处理的员工回家待产,母公司听说他很有能力,就把他借调上去几个月,而他面临的第一个任务就是个特别庞杂的东西。但是,幸运的是之前他自己出于兴趣和职业发展考虑,早就做了一个相关的软件,于是,对付这个任务就变得非常轻松了。当然,他并没有告诉领导提前准备,而是在众人诧异的眼神中仅用半个月就交了差,让母公司的领导赞赏不已。很快,他就被正式调到了母公司工作,可以说是连升几级。也许你会认为,他最后一次的成功源于幸运,因为他提前做了准备。但是,职场中取胜之道往往就这么简单:永远比对方快一点儿。

## 原则没有弹性

■ 晓庄

为了防止企业家家族化,在蒙牛创立之初,牛根生就和大家约法三章:第一,所有管理层成员的直系亲属一律不能进入公司;第二,所有管理层成员一律不能往企业里“塞人”,否则列入“黑名单”;第三,管理层成员完成了阶段性的历史使命之后必须退出管理岗位。2004年,主管奶源的老总“完成了阶段性历史使命”,液态奶事业部推荐小李接任。小李干过销售,搞过物流,熟悉奶源,是层层筛选后脱颖而出的理想人选。但是,报到牛根生那里时,却被他否

决了。理由只有一条:小李与老牛有亲戚关系;虽非直系,但也要回避。他说:“原则没有弹性,才能不被破坏。虽然小李挺合适,但我只能忍痛割爱;如果在我手里不这样做,就制度化不了;要是被别人误解了,危害就更大……”什么“举贤不避亲”呀?还是避着点儿最好。”老牛又说,我为什么不给闺女留财产,不给妻子留财产?干企业就得“对自己狠点儿”。我对女儿这么严格,对亲戚那么严格,如果部下违规,他们能不担心自问吗?正所谓是,“铁的原则”就是“没有例外”的原则。

管理之道

几乎每一个在团队里工作了足够长时间的人都会采用一种“老样子”的观念来看待各种问题和机会。总是采用一些以往经过验证的方法来解决问题,并不是因为这些方法很奏效,而是因为我们根本没有想到去采用不同的方法。那么,管理者怎样才能采用不同的视角?怎样才能从全新的视角来审视那些熟悉的东西?下面是我个人的一些建议。

1. 了解自己的局限性 让高层领导者们夜不能寐的不是他们已知的东西,而是他们未知的东西。所以,认识到自己知识的局限性至关重要。
2. 拜访客户 与客户交流可以让你拥有全新的观点,但很多时候,管理者却很少去做。如果你想知道客户如何评价你的工作,不仅需要和他们进行深层次的交流,更需要花时间去了解他们真正的需求。
3. 邀请外部员工 每个季度最少开一次跨部门的会议,让其他部门的人员指出不足,从而认识到自身的问题和缺点。因为往往我们无法看到自己的问题,或者说不愿意承认,这样就会造成有错未知、知错不改、越做越错的现象发生。部门内的员工大多不会说你,那么自己就会越来越自我膨胀,感觉自己什么都是对的,所以跨部门会议很有必要。上述方法可以帮助管理者采用新的视角去审视自己,审视团队。但必须明白一点:变革应该由管理者自己来发起。管理者应该负责发现问题,分析问题,解决问题以及实施必要的变革。只有这样才能真正解决我们的惰性问题,从而使部门积极向上、健康稳定地发展。

## 实现团队变革的三个方法

■ 牛奔

## 勇于向自己“问责”

■ 宿春礼

一位顾客来到罗杰的裁缝店,请罗杰为她做一件礼服。等罗杰做完后,发现袖子比顾客要求的长了半寸。但顾客马上就要来取衣服了,他没时间修改了。顾客来到店里,穿上了罗杰为她做的衣服,非常满意,于是按说好的价格付钱给罗杰。没想到罗杰拒绝收钱,顾客非常纳闷。罗杰解释说:“我把礼服的袖子做长了半寸,非常抱歉,如果您能再给我一点时间,我会把它修改到您要求的尺寸。”听了罗杰的话后,顾客表示她对礼服非常满意,不介意那半寸。并且顾客对罗杰说:“你勇于承认错误,承担责任及结果,认真负责的工作态度让我非常欣赏,相信你以后一定会成功。”后来,罗杰真的成为了一名非常优秀的服装设计师。一个人无论在生活中还是工作中,都不能丢掉自己的责任心。勇于向自己“问责”,不仅是良好人格的表现,也是工作称职的表现。工作中,要时刻意识到自己的责任范围有多大,并时刻审视自己的工作,主动向自己“问责”,力争做到“尽心尽力而问心无愧,尽职尽责而问责无过”,朝着这个目标努力前进,可为自己未来的成长打好坚实的“地基”。

## 补齐能力的“短板”

■ 吴德慧

纽约的一家公司不出意料地被一家法国公司兼并了,在兼并合同签订当天的当天,公司新的总裁就宣布:“我们不会随意裁员,但如果你的法语太差,导致无法和其他员工交流,那么,我们不得不请你离开。这个周末我们将进行一次法语考试,只有考试及格的人才能继续在这里工作。”散会后,几乎所有人都涌向了图书馆,他们这时才意识到要赶快补习法语了。只有一位员工像平常一样直接回家了,同事们都认为他已经准备放弃这份工作。令所有人都想不到的是,当考试结果出来后,这个在大家眼中肯定是没有希望的人却考了最高分。原来,这位员工在大学刚毕业来到这家公司之后,就已经认识到自己身上有许多不足,从那时起,他就有了意识地开始了自身能力的储备工作。虽然工作很繁忙,但他却每天坚持提高自己。作为一个销售部的普通员工,他看到公司的法国客户有很多,自己不会法语,每次与客户的往来邮件与合同文本都要公司的翻译帮忙,有时翻译不在或兼顾不上的时候,自己的工作就要被迫停顿。因此,他早早就开始自学法语了;同时,为了在和客户沟通时能把公司的产品特点介绍得更详细,他还向技术部和产品开发部的同事们学习相关的技术知识。这些准备都是需要时间的,他是如何解决学习与工作之间的矛盾呢?就像他自己所说的一样:“只要每天记住10个法语单词,一年下来我就会3600多个单词了。同样,我只要每天学会一个技术方面的小问题,不用了多长时间,我就能掌握大量的技术了。”