

徐聖智 <http://steven.spbc.com.tw>

先問!為什麼?

## 第九章

用清楚的做什麼與混亂市場溝通

踏著齊一步伐,一群人排成單一縱隊,魚貫走入。他們一言不發、目不斜視,長得幾乎一個樣子;剃光頭、一身破爛灰衣,靴子上也蒙著厚厚的一層灰。一個接著一個,這些人慢慢擠滿了一間諾大、有如洞穴般的房間。這地方看來彷彿科幻片中停機棚,舉目望去,每一樣東西都是灰的。牆是灰的,塵土飛揚、煙霧瀰漫,彷彿連空氣都是灰的。

數以千計、甚至千計宛如幽靈般的人,個個在排列整齊的長板凳上坐下一排接著一排,彷彿一片寧靜、灰色的洋面。房間正前方掛著一幅牆面大小螢幕,所有人都盯著螢幕上那個說話的巨大面孔看。這人顯然是領導者,他正自豪地宣布,一切都已在掌控之中,做得很完美,所有害群之馬都已被除盡-至少他們這麼宣稱。

長長的隧道裡,一名金色短髮女子,正快速奔向這個巨大的洞穴。女子穿著一條鮮紅色的短褲、雪白的T恤,就像一座燈塔,她晶亮的面容和一身鮮豔的衣服,似乎穿透了這片灰色濃霧。她手握長柄大鎚,武裝警察在後竭力追趕,完美的現狀即將被打破。一九八四年一月二十二日,蘋果推出了麥金塔電腦,同時也發表支如今已成經典的電視廣告。廣告描繪的是宛如英國小說家喬治·歐威爾(George Orwell)筆下的極權場景——「老大哥」掌控一切。但廣告最後的字幕與旁白宣告:「一九八四,將不再是一九八四。」這支廣告的意義,遠不只是一支廣告。它強調的不是蘋果新產品的功能與好處,也不是蘋果的「差異化價值主張」而是蘋果的宣言,一份對蘋果為什麼謳歌。它以影片方式,來揭個人向現況宣戰、掀起革命狂潮的理念。雖然蘋果產品不斷改朝換代、世界潮流也歷經更迭,但這支廣告至今仍撼動人心。這是因為某些為什麼,永遠不會改變。你們的做什麼能與時俱變,但為什麼而做,卻永遠不會改變。

多年來,蘋果不斷透過各種方式,向世界傳達他們的信念,這支廣告只是其中之一。所有蘋果的廣告、對外溝通、產品、合作夥伴、包裝,甚至蘋果專賣店的設計,都是它用來闡釋為什麼的手段,也成為不斷挑戰既有想法、極力強化個人能量的明證。大家有沒有注意到,蘋果廣告從來不會出現一群人一起享受蘋果產品的景象?永遠都是單獨的個人。蘋果的「不同凡想」系列廣告,描繪的也都是些大膽創新、引領風潮的個人,而非團體-永遠都是個人。

當蘋果要大家「不同凡想」時,他們描繪的不只是自己。這個系列廣告出現的人物包括畢卡索、舞蹈家瑪莎·葛蘭姆(Martha Graham),偶大師吉姆·韓森(Jim Henson),及大導演希區考克等,海報一角就印著「不同凡想」這四個字。蘋果並非藉由這些知名人物的光環,來彰顯自己的叛逆精神。他們之所以選擇這些知名人物,是因為他們剛好彰顯了蘋果的叛逆精神。為什麼在先,廣告創意只是彰顯為什麼的手段。沒有任何蘋果廣告描繪的是一群人,這絕非偶然。提升個人的能量及精神,就是蘋果存在的為什麼。因為蘋果很清楚自己的為什麼,所以我們才會知道。無論你是否認同蘋果的理念,但我們都很清楚他們相信的是什麼,因為他們說得既清楚又大聲。

## 黃金圈三角錐外的混亂市場

黃金圈三角錐反映了組織的結構,這個體系下方,還有另一個體系-市場。市場有許多構成元素,包括顧客、潛在顧客、媒體、股東、競爭者、供應商,還有所有錢。這個體系本質,就是混亂、失序。結構完整的三角錐與下方失序體系之間唯一的連結面,就是做什麼這個層級。一個組織所做的每件事、所說的每句話,都是在向外界溝通組織領導人的願景。公司提供的所有商品和行銷廣告等的對外接觸,溝通的也都是這個。人們想要買的,不是你們在做什麼,而是你為什麼而做。所以,若是做什麼階層,無法清楚反映為什麼,公司吸引死忠顧客的能力必然大受損。

當公司規模還小的時候,往往不是問題,因為公司創辦人經常得親自與外界接觸。由於手下能信賴,也知道怎麼做型的人還不夠多,所以許多重要決策得由創辦人自己來。在這個階段,創辦人或領導人甚至得經常親自出馬與顧客接觸、銷售產品,並負責聘雇所有員工。然而,隨著公司規模逐漸擴大,制度與流程慢慢建立,更多員工加入。領導人的願景,開始變成一個有組織的架構,三角錐逐漸成形。當組織日漸擴大,領導人的角色也隨之改變。他不再是大聲公的音量來源,將成為訊息源頭,經過大聲公放送出去。

當一間公司的規模還小時,創辦人的個性主導一切。這時,創辦人的個性就等於公司的個性,這點少有疑義。但為何我們總會覺得,公司愈來愈成功時,情況就應該有所不同?賈伯斯這個人和蘋果這家公司之間有何差異?沒有。布蘭森爵士的個性和維京集團的個性有何不同?沒有。當公司規模逐漸變大時,執行長的任務,就是把自己變成為什麼的化身,將自己的理念和願景體現出來,不斷地談論、傳揚它,讓自己成為公司理念的象徵。這些領導人代表公司的信念,而公司的一言一行,則是他們的聲音。正如金恩博士與他的民權運動,領導人的角色不再是親自完成每項任務,而是激勵眾人採取行動。

隨著組織愈來愈大,領導人距離公司實務工作,甚至實際市場也愈來愈遠。我最愛問一些企業老闆,他們自認最優先的責任是什麼?雖然公司規模與架構各有不同,但他們的答案不外乎兩個:顧客和股東。不幸的是,只要是有點規模的公司,少有執行長會每天與顧客實際接觸。顧客與股東都存在於公司組織之外,也就是混亂的市場之中。清楚溝通做什麼,讓市場了解為什麼

正如三角錐所顯示的,執行長的角色,也就是領導人的責任,並非專注於外面的市場而是生於自己下方的怎麼做階層。領導人必須確保團隊中有一些真心認同理念,而且還知道如何打造出有效團隊的人。怎麼做型的人負責了解領導人的為什麼,然後每天孜孜不倦的建構體制、引進合適的人才,設法一起達成公司的為什麼。基層員工的責任,則是讓公司的一言一行,完全彰顯出組織的為什麼,並且讓外界能夠了解。他們最大的挑戰,就是必須把訊息傳達得清楚而明確。

記得黃金圈背後的生物學基礎嗎?為什麼存在於人腦控制情感與決策的區域,而非控制語言的區域。做什麼則存在於人腦控制理性思考及語言的區域。比較一下人腦的構造與黃金圈三角錐,我們能獲得一些重要的發現。位於組織頂端的領導人,就是感召力的源頭,也象徵著我們做事的原因。他們代表我們腦部負責情感的緣腦,公司的

一言一行,則代表我們負責理性思考及語言新皮質。正如人類很難用言語清楚表達自己的情感,要組織清楚說明自己的為什麼也同樣困難,因為我們腦部控制情感與控制語言的部分並不相同。因此,要清楚溝通公司「差異化價值主張」,真的非常困難。

,企業之所以一直得難與外界溝通自己的差異性或真正價值,其實並不是商業性問題,而是生物性的問題。正如一個人很難用言語說清楚自己的感情,於是,我們常用比喻、圖像,或類比的方式,試圖說明自己的感受。由於無法以精準言語,表達出自己深層的感受、信念或使命,於是我們開始說故事,或使用象徵符號:我們會創造出一些具體的事物,好讓那些志同道合的人可以指著說:「就是這個激勵我。」如果做得好,行銷活動、品牌形象、產品和服務,都能幫助我們達到這個目的,成為組織與外界溝通理念的方法。溝通夠清楚,別人就能真正了解你。

[#黃金圈品酒讀書會](#) [#徐聖智網站](#) [#超潛力事業](#) [#台灣酒藝文化發展協會](#)