

徐聖智 <http://steven.spbc.com.tw>

先問!為什麼?

第十章

● 說清楚,「聽」明白

金恩博士成為美國民權運動的象徵,而他也選擇了最富象徵意義的地方-林肯紀念堂,發表他那名留青史的演說。和金恩博士一樣,林肯(或是其紀念堂)也是人人生而自由的美國精神的最重要象徵。偉大的社會深知象徵的重要性,它能鞏固價值觀,精準反映信念。獨裁者也深諳象徵符號的重要性,但他們通常以象徵符號來表彰自己,而非一種更崇高的信念。象徵符號能幫我們將無形的理念變得具體化,它們之所以有意義,唯一的原因是:我們為它賦予了意義。這種意義存在我們心中,而非符號本身。只有當我們的願景和理念清楚時,象徵符號才能發出巨大的威力。

舉例來說,國旗只不過是國家價值與信念的一種象徵符號,但我們却會追隨國旗這種力量真是強大。有沒有注意到,美國官兵右手臂上的國旗其實是反的?那是有目的的。當一支軍隊往前衝時,如果從右手邊看過去,正面的國旗會變成反的。如果不調整方向,往前衝的軍隊看起來反而會像是在撤退。

由於國旗被賦予了那麼高的意義,有些人甚至曾經想立法,禁止任何人褻瀆美國國旗。這些愛國人士想要保護的,並不是製作這些國旗的材料。他們所提出的法案與毀損罪無關,他們想保護的,是美國國旗所象徵的意義,也就是美國的為什麼。他們草擬法案,想要保護一套無形的價值觀與信念,而國旗剛好是這些價值觀與信念的具體象徵而已。雖然最高法院最後否決了這個法案,但它確實引發了一場激情的辯論。它遭到否決的理由是,這個法想要保護是代表美國自由精神的象徵,但它卻剛好違反了美國言論自由精神。

雷根是位偉大的溝通者,他深知象徵符號的力量。一九八二年,他是第一位邀請一位「英雄」坐上國會議場講台,聆聽他發表「國情咨文」總統。這項傳統,一直延續到今日。雷根渾身散發樂觀精神,他知道以具體象徵(而非空泛言語),來表彰美國精神的重要性。他所邀請的「英雄」,就坐在第一夫人身旁,名叫藍尼·史考尼克(Leny Skutnik),是位年輕的美國公務員。幾天前,佛羅里達航空(Air Florida)班機墜落華府波多馬河(Potomac River)中,救援直昇機不慎讓已被救起的一位女士掉落河裡,那一瞬間,他奮不顧身地躍入冰冷的河水中,將人再度救回來。講完史考尼克的故事,雷根接著說:「不要讓任何人告訴你,美國最輝煌的年代已經過去了,美國精神已蕩然無存。今天,我們仍然在每天生活中,不斷見證美國精神一再獲勝,我們怎能停止相信。」史考尼克成了雷根彰顯美國精神與勇氣象徵。

大部分的公司都有企業標誌,但少有企業能將自己的標誌,轉變為有意義的象徵,

由於大部份的企業都不太擅長溝通公司理念,因此多數的企業標誌都不具有任何獨特的涵義。它們頂多只能成為公司及產品的辨識符號,除非還有更高的存在價值,否則,這個象徵符號不會產生任何深刻的含意。沒有清楚的為什麼,一個企業標誌就只是個識別符號而已。

如果有人以為企業標誌代表的是品質、服務或創新之類的意義,那麼,它就真的只是一個商標而已。因為這些品質所反映的,都只是公司本身,而不是它的為什麼。別忘了那些獨裁者,他們也都很了解象徵符號的威力,只不過,他們所用的象徵符號,都只是在高舉他們自己而已。許多企業的行徑,也和那些獨裁者一樣,商標都只是在表彰他們自己,以及他們想要的東西。他們告訴我們應該做些什麼或需要什麼,雖然有答案,卻無法感召我們、引發忠誠度。進一步來看,獨裁者是透過恐懼、獎賞,以及他們所能想到的各種操作手段,來維繫自己的權力。大家並非因為心悅誠服而跟隨獨裁者,是因為逼不得已。如果企業希成為偉大領導者而非獨裁者,那麼所有的象徵符號(包括企業標誌),就都必須代表一些別人能認同且願意擁抱的信念。這需要清晰度、紀律,以及一致性。

哈雷標誌的含意要讓企業標誌成為一種象徵,你必須要讓大家願意使用這個標誌,來反映自己是個什麼樣的人。時尚品牌是最明顯的例子,大家常以這些品牌的標誌,來彰顯自己的身分與地位。但這些標誌的象徵意義,多半也都很一般。一個真正能夠表達特殊意義的企業標誌,是哈雷機車。有些人會把哈雷機車的標誌刺青在身上,這件事簡直太奇怪了!他們竟然願意把一個企業標誌紋在皮膚上,而有些人甚至還不見得擁有哈雷機車呢!有哪個理性人,會願意把一個企業標誌紋在身上?原因很簡單。經過長年累月,不斷清楚揭信念、有紀律地高舉價值觀,並謹守符合這套價值觀的行事準則、言行永遠與理念一致,哈雷機車的標誌,已經成為一種象徵。它不再只是代表一家公司及它的產品,而是一種理念的象徵。

絕大多數將哈雷機車標誌刺在身上的人,並不曉得哈雷公司的股價如何,也不清楚哈雷最近有哪些管理上的變革。這個象徵符號不再只是代表哈雷公司,反映是一套清楚的價值,而且是這些人自己的價值觀。這個象徵符號,代表的已不再是哈雷,而是他們自己。曾經當過美國海軍陸戰隊員的蘭迪·富勒(Randy Fowler)今は加州一家哈雷經銷商的總經理,他驕傲的展示自己左臂上的哈雷刺青。富勒說:「它象徵了我是個什麼樣的人。基本上,它代表我是一個美國人。」顧客與公司已然融為一體。哈雷在許多人的生命中,產生了非常特殊的意義,對於認同哈雷為什麼的人而言,哈雷機車的標誌,正可幫他們表達自己的生命意義。

由於哈雷展現了強烈的清晰度、紀律及一致性,因此,即使不見得認同哈雷的理念,大家也都知道這個標誌所象徵的意義。這也就是為什麼當一位手臂上刺著大大哈雷標誌的人走進酒吧時,大家都會識相走避,讓他擁有一個寬闊空間的原因。事實上,哈雷標誌的象徵意義如此強烈,他們公司竟然有 12%驚人的營業

額，來自企業標誌相關商品。

然而，並非只有企業標誌，才能成為一種象徵符號。二〇〇五年十二月，海珊政權被推翻之後，伊拉克舉行首次選舉，民眾以墨水沾染手指以防重複投票。自此，染了墨水的手指，就成了「嶄新開始」的象徵。另外，倫敦的雙層公車、牛仔帽，也都是一種國家文化的象徵。但國家象徵比較容易建立，因為多數國家都有清晰的文化傳統，歷經淬鍊與遵循。然而，企業或組織商標所象徵的意義，並不是自己決定的，而是由混亂的市場所決定的。如果外人可以根據聽見、看見的訊息，一再明確說出一個組織的信念時，一個象徵符號才可能真正產生意義。大聲公是否真的有效，最大的考驗端看領導者的願景，是否能清晰體現在整個組織的一言一行中。

蘋果清澈響亮的大聲公

讓我們回到第九章一開頭的蘋果廣告「一九八四」。如果你看過這支廣告，它會讓你想到蘋果和它的產品，或者只是深受感動？那一句「不同凡想」，有沒有打動你的心？

如果你是蘋果電腦迷，你應該非常喜歡這支廣告，甚至在看的時候，全身起雞皮疙瘩。這就是蘋果的為什麼，已經在你心中(也就是緣腦)引發共鳴的明證。事實上，當你發現它原來是蘋果的廣告之後，甚至會更下定決心，一定要買蘋果電腦-不管是第一次購買或是第十次。這支廣告和所有蘋果的行銷活動一樣，都是蘋果用以傳達、鞏固自身信念的手段。它與大家所熟知的蘋果理念完全一致、前後呼應。即使原先並非蘋果迷，如果這支廣告感動了你，你很可能也會非常欣賞這個「不同凡想」的理念。

何從黃金圈三角進底層傳遞出來的訊息，都可以用來闡述組織的理念。企業的一言一行都代表它的理念。太多企業都因為產品或服務可以創造營收，而將大部分精力投注在其上，但三角的底層有太多其他東西，同樣能夠用來引發外界的共鳴。產品固然能夠帶來營收，但光靠產品卻無法創造忠誠度。事實上一家企業甚至能在非顧客群中，創造出忠誠度。以我自己為例，早在買下第一個蘋果產品以前，我已不斷對人宣揚蘋果的精神。而我對自己早已是老主顧的另一個電腦品牌，卻往往沒什麼特殊感情。

即使是行銷手法及夥伴關係的選擇，也是蘋果用來體現自身理念的方式。在2003至2004年間，蘋果決定與百事可樂聯手行銷 iTunes，因為百事可樂「新一代的選擇」做為品牌定位。他們選擇與飲料盟主可口可樂的最大挑戰者合作，是一件再合理不過的事了，因為符合挑戰現況的理念。事實上，蘋果所做的每件事、所說的每句話，都在充分體現自己的理念。我之所以在本書大量運用蘋果的例子，就是因為蘋果在怎麼做上展現了最大的紀律，在做什麼上完全一以貫之。也因如此，無論喜不喜歡蘋果，每個人都很清楚他們的為什麼，也都知道他們相信什麼。多數人都沒有讀過有關蘋果的書籍，與伯斯也素未謀面。我們不曾待在蘋果總部，

仔細體察他們的企業文化。我們之所以會了解蘋果的理念,原因只有一個,就是蘋果所展現的一言一行。大家想買的不是你們的商品(做什麼),而是你們的理念(為什麼),而蘋果的一言一行,沒有一樣不是在表達他們的理念。如果你們做的事情不能充分體現你們的理念,那麼,沒有人會了解你們的為什麼,而你們當然也就只好被迫以價格、服務、品質和功能等來競爭,讓自己淪為沒有特殊意義的一般消費性商品。蘋果擁有一個清晰而響亮的大聲公,而且在傳遞自己的理念上,表現得極為傑出。

芹菜測試

為了改善怎麼做與做什麼,我們經常參考別人的做法。我們會參加研討會,並閱讀相關書籍,或是找朋友或同儕給建議。有時候,我們也成為別人的軍師。我們努力求「最佳實務」,但即使同處一個產,甚至規模和市場條件都相仿「在他們身上行得通,對我們也一定有用」的這個想法,卻絕對行不通。我知道一家公司,有非常獨特的企業文化。當別人問起時,員工會說,最喜歡的就是公司每間會議室裡,都有一台乒乓球桌。難道表示,你們公司也開始在所有會議室擺上一台乒乓球桌,企業文化就會大大改進?你說呢?當然不可能。所以沒有什麼一體適用「最佳實務」。認為只要模仿優秀組織的怎麼做與做什麼,就能讓你們也變得同樣優秀,這種想法根本是一種謬誤。真正重要的,不是怎麼做與做什麼,而是你所做的事情及做事方法,是否與自己的為什麼相符。只有相符,你們的做法才會是所謂的「最佳實務」。參考別人做法並沒有錯,但真正的挑戰,在於找出哪些是最適合自己的。還好,你可以用一種非常簡單的方法,來找出適合自己的做什麼與怎麼做。這是一種簡單的比喻法,叫做「芹菜測試」(The Celery Test)。假設你去加一場晚宴,有個朋友忽然跑來告訴你:「你知道你們組織需要什麼嗎?M&M 巧克力、不用 M&M,根本就是錢不去賺。」這時,另一個朋友跑來說:「你知道自己該做什麼嗎?豆漿、研究顯示,現在每個人都在買豆漿。你應該賣豆漿!」當你站在雞尾酒桌旁的時候,另一位朋友又給了你一個建議:「OREO 餅乾。我們靠 OREO 餅乾,賺進好幾百萬美元、你絕對要做 OREO 餅乾。最後了一個人,告訴你:「芹菜!你一定得做芹菜這門生意」這些卓然有成的朋友們,給了你那麼多重要的建議。有些和你身處同一產業,有些比你成功,有些也向別人提過相同建議,結果讓人獲益匪淺此時,你該怎麼辦?

於是,你跑去超級市場,買了芹菜、豆漿、OREO 餅乾,還有 M&M 巧克力,一樣也不敢漏。你在超級市場花了許多時間,來回尋找要買的東西,也花了很多錢,因為你什麼都買了。但這些東西對你有沒有用(搞不好全都沒有任何價值),誰也不敢保證。更糟的是,如果你預算有限,得好好做一番篩選。此時,你又該如何擇?只有一件事是確定的,那就是當你手上抱著這些東西等著排隊付錢時,沒有人知道你到底相信什麼?你所做的事情原本應該體現你的理念,但現在手上琳瑯滿目、什麼都有。如果你在前往超級市場之前,先搞清楚自己的為什麼,結果又會如何?如果你為什麼是:只做對健康有益的事情,結果又會如何?你還是會聽到所有朋友給建議,但唯一的不同是,下次你去超級市場時,只會買豆漿和芹菜。因為只有這兩樣東

西,與你為什麼相符。其他建議不是不好,只是不適用,也不符合你的目標與理念。

用為什麼來節選抉擇,你在超級市場所花的時間和金錢都會比較少。所以,這其中還有效率的問題。它能夠保證你買的東西一定對自己有益,更重要的是,當你手上拿著這些東西等待結帳時,每個人都會知道你相信的是什麼。手上只拿著芹菜和豆漿,旁人都能清楚看出你的理念。他們可能會說:「看得出來,你是個知道要好好照顧自己健康的人。我的想法和你一樣,能不能問你一個問題?恭喜,你剛剛吸引到一個顧客,或員工、合作夥伴等,只因為你做了正確決定。只要確保你所做的事情,能夠清楚體現自己的理念,與你理念相同的人,自然就能輕易找到你,因為你所做事情,已經成功跟別人溝通你的為什麼。

這是理想的狀況。但在現實世界裡,我們不見得都能一直保持這高度紀律。我很了解,為了應付眼前的帳單,或是獲得一些短期好處,有時我們得做一些短期的決策。沒關係,芹菜測試依舊適用。如果你真的想吃一塊巧克力蛋糕來解解饞,放心吃吧!當你確實奉行從為什麼開始的原則時,你心裡會非常明白,這塊巧克力蛋糕只是一時的抉擇,並不符合你的信念。你不會自欺欺人,你知道這只是為了滿足自己一時的口腹之欲,吃完之後,你就得好好做些運動,來消耗掉這些熱量。我非常驚訝,竟然有那麼多企業會將一時的機會,看作是通往榮耀的坦途,後來才發現,自己的理想竟然已悄悄消磨殆盡,甚或突然在眼前破滅。他們看見巧克力蛋糕,卻不清楚這只是一種誘惑。從為什麼開始,不僅能讓你了解什麼才是適合自己的建議,也讓你知曉哪些決定會讓自己失衡。不得已時,你當然可以做出那些決策,但千萬不可過多,否則一段時間之後,沒有人會知道你真正相信是什麼。

最棒的是,在我告訴你為什麼之後,你立刻就會知道,我們只會買芹菜和豆漿。只要我給你篩選工具,說出為什麼,你就能在我告訴你答案之前,立刻知道自己應該做出什麼決定,這就叫做「指標」。如果組織的為什麼非常清楚、明確,那組織裡的每個人,都能做出和創辦人一樣清楚、正確的的決策。為什麼是決策的過濾器,任何決策—無論是人員的招聘、合作夥伴的選擇、策略或戰術運用,都應該先通過芹菜測試。

芹菜息多,信任也愈多

馬克是好爸爸,他常花時間陪伴兩個寶貝女兒露西和蘇菲。某個星期六下午,他的太太克勞汀,帶著露西到另一個小朋友家去玩,馬克則負責在家陪伴五歲的蘇菲。馬克有點累,他今天已經陪孩子爬了八次樹屋,他想花點時間賴在沙發上。為了給蘇菲找點事做,他決定請電視充當褓姆。他發現家裡有兩張新的 DVD,兩張他都沒看過,甚至也沒聽過任何媒體介紹或朋友推薦。馬克並不想看卡通,他想讓蘇菲在客廳看電影,自己到另一個房間去看別的節目。兩張 DVD 中,有一張是不知名廠商出的,另一張則是迪士尼的產品。各位覺得他會把哪一張放錄放影機裡?你自己又會選擇放哪一張?這個問題的答案實在太明顯了,認真討論實在有點傻氣。但我們就把它當成好玩的事來討論吧!兩張 DVD 都是卡通,兩張也都適合五歲大

的小孩觀看。兩張 DVD 的包裝盒上,都有不錯的推薦。唯一的差別是,我們通常比較相信迪士尼的卡通。迪士尼並不完美,有一些管理或領導上的問題,股價有時也會下跌,也經常有訴訟的問題。有些人甚至認為,迪士尼也是一家專愛討好華爾街的爛公司。所以,我們為什麼要相信士尼?原因是,迪士尼的為什麼清晰無比,他們存在的目的,是為了提倡好的家庭娛樂。幾十年來,迪士尼所做的每件事,都體現了他們的信念。相信迪士尼的原因很簡單,因為我們知道他們的信念,換句話說,他們通過了「芹菜測試」。長期以來,他們的言行與信念完全一致,因此,家長幾乎可以完全信任迪士尼,不必經過事先檢查,就能放心讓孩子接觸迪士尼的節目內容。這和產品品質無關,這決定似乎完全不符合理性。

西南航空也通過芹菜測試。多年以來,西南航空的言行完全一致,我們幾乎能確定他們會做哪些事情。舉例來說,搭乘西南航空一向不必划位,因為他們相信自由,而這正是其中一項證明。這種做法和他們的理念絕對相符,一家以服務普羅大眾、完全相信平等的公司,怎麼可能會有座艙分等的做法?如果達美航空、聯合航空或大陸航空也這麼做,恐怕就沒什麼道理了,因為自由座的概念,與他們的理念並不相合。

違反芹菜測試的結果

德國勃肯涼鞋、扎染 T 恤、雛菊項鍊,加上一台福斯廂型車,這些都是嬉皮年代崇尚和平、素食象徵。因此,當福斯汽車在二 00 四年推出一款要價七萬美的豪華車型時,大家都覺得有點驚訝。這家會在最新金龜車儀表板上放一個花瓶,好讓車主插上花的公司,竟然會推出 Phaeton 車款,與賓士 5 系列、BMW 大七系列等奢華車,競食高檔車市場? 福斯 335 匹馬力的 V8 配備許多業界最先進的功能,包括氣壓懸吊系統,以及四區空調等。甚至電動按摩座椅,這款車堪稱汽車界的驚人成就。它不但開起來舒適、馬力十足,性能也比同級車優秀許多。車評家都超愛這部車,但只有一個小小的問題。儘管數據驚人、性能優異,還有世界知名的德國汽車技術背書,買車人竟然少之少,這件事感覺起來就是不對勁,因為福斯汽車做這件事,與大家對它的信念認知不符。福斯的原文 **volkswagen**,在德文裡就是「平民汽車」的意思。幾個世代以來,他們一直為你我製造汽車。每個人都知道,福斯汽車代表的是人民的力量。它一向以提供一般人都負擔得起的優秀汽車,來體現自己的信念。聰明的福斯這次突然失去了平衡,這個情況和戴爾電腦突然賣 MP3 播放器,或聯合航空決定推出低的泰德航空完全不同。一般人並不清楚戴爾和聯合航空的為什麼,在不了解為什麼的情況下,我們只是不去買超出這些公司「本行」以外的產品而已。但在福斯汽車的案例裡,大家都很清楚福斯的為什麼他們所推出的產品,卻完全沒有通過芹菜測試。

在這件事上,日本 Toyota 汽車和 honda 汽車的腦袋,却比福斯清楚多了當他們決定推出頂級車款時,也打造了全新品牌 **lexus** 和 **Acura**,在一般人心中,Toyota 已經成為高效能、實惠的代表。他們以一系列低價車打出江山。他們知道,顧客不會願意花大錢,去買一台掛著同樣品牌、車蓋上頂著同樣標誌的高價車。雖然

是豪華車款 Lexus 仍是 Toyota 實踐自己為什麼的一種方法,它依舊體現 Toyota 理念,公司的價值觀也完全沒變,唯一改變的只是實踐理念的途徑。

所幸,福斯沒有繼續犯錯,為什麼也依舊清晰。但如果一家公司為了「抓住市場機會」,而做了太多與自己為什麼不符的事情,他們的為什麼,就會愈來愈模糊。而他們感召市場、創造高顧客忠誠度的能力,也將大大受損。公司的言行極端重要,能夠體現組織理念的,正是做什麼的層次。一個企業與外界最重要的溝通管道,就在這個層次。一般人也是透過企業在這個層次的一言一行,來認識它的信念。

#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