



稻盛和夫论领导人的资质

“领导人的资质”是我经常思考的一个主题,因为对于任何一家企业来说,不管它倡导了多么高尚的经营哲学,不管它构建了多么精致的管理系统,这样的哲学和系统能不能正确运用,可以说完全取决于企业的领导人。

理想的领导人应该是什么样的?当我这样思考时,头脑里立即浮现出来的形象,是美国西部开拓时期篷马车队的队长——当年,篷马车队从北美大陆东部出发,以人迹罕至的西部大地为目的地,不少车队在中途便遭遇了挫折和失败,只有发挥了卓越领导力的队长率领的车队才能到达目的地。篷马车队队长发挥出的领导人的优秀资质是什么呢?

第一,具备使命感。美国的西部开发,在其根源上,来自人们追求富裕的愿望。而篷马车队队长便处于这种强烈愿望的顶点。然而如果队长的强烈欲望中充满私利私欲,结果将会怎样呢?恐怕他们得不到周围人的协助,团队四分五裂,结果不可能达到梦寐以求的新天地。

在创办企业之初,企业领导人哪怕只有强烈的愿望也无妨,但是为了企业进一步的发展,领导人就必须提出团队能够共同拥有的、符合大义名分的、崇高的企业目的,并将它作为企业的使命。具备使命感,就是领导人首先必须具备的最基本的资质。

第二,明确地描述目标并实现目标。提出过高的目标,大家都觉得不可能完成,就不会真挚地付出努力。相反,提出的目标过低,很容易就能达成,大家又会觉得自己的能力被低估了,因而会漠视这样的目标。

领导人必须找出全体成员都能接受范围的最高具体数字,把它作为目标,并将这个目标分解到组织中的每个单位,让目标成为每位员工的工作指针。领导人倾注热情向员工传递思想,把自己的能量转移到员工身上,从而调动全员热情,实现目标。

第三,挑战新事物。一部美国西部开拓史就是朝着未开垦的土地不断挑战困难的历史。它教给我们挑战多么重要。希望大家也能不断地向新课题挑战,开辟未知的领域,成为充满开拓者精神的领导人。

领导人害怕变革,失去挑战精神,团队就开始步入衰退之路。领导人必须坚信“能力要用将来进行时”,创造一种挑战新事物的组织风气。能不能做到这一点,将会决定团队的命运。这么讲并不过分。

第四,获取众人的信任和尊敬。篷马车队是由若干小组和家庭组成的一支队伍,需要经过长达几个月的旅行。在旅途中,队长要保证大家的粮食和饮水,要分配合理。在时而发生的争执中做好仲裁,还要照顾病人和受伤者。总之,车队在旅途中的发生的事情,都要以大家能够接受的方式解决。

为此,领导人必须具备时时深入思考事物本质的深沉厚重性格,做到公正、有勇气、谦虚和乐观开朗,唯有如此,才能获得众人的信任和尊敬。

第五,抱有关爱之心。领导人必须具备真正的勇气,对团队进行严格的指导,统率团队向前奋进。但在另一方面,领导人又不能自以为是,要经常倾听团队成员的意见,汇集众人的智慧。这两个方面必须平衡,不能偏向任何一方。只强调发挥强有力的领导作用,或者只强调尊重部下的意见,都是片面的、不可行的。团队领导人要在心中怀有大爱,而不能依靠强权。

斗胆用一句话讲,真正的领导人应该是“以大爱为根基的反映民意的独裁者”。只有这样的领导人,才是在混沌纷乱的时代开辟生路、带领团队成长的真正的领导人。

(商评网)

忘掉品牌 回归产品

品牌是品牌稀缺时代的产物。在品牌稀缺时代,品牌是消费者选择的依据。现在已经进入泛品牌社会,品牌光环在消失,形成了“品牌相似”现象。比如:不同品牌的洗衣粉、电视机,在消费者眼里并没有特别的差异。

在品牌相似时代,品牌是消费者排除选择的依据。但是,品牌曾经作为消费者“排它”性选择的依据却不复存在。

单品打天下

企业不可能不断对品牌进行重新定位,也很难不断为品牌注入新的内涵,这注定了消费者会对品牌产生“审美疲劳”。解决审美疲劳的药方是“鲜活”。鲜活不是对原有品牌的再次激活,而是可以不断推出新的大单品——尤其是销量巨大的个性化单品。

这是乔布斯擅长的好把戏。iPod、iPad2、iPhone5 是品牌吗?不是。它们是特定产品的名称。从法律上讲,苹果为它们进行了商标注册,以保护其权益。实际上,消费者购买的不是苹果品牌的产品,而是被称为 iPod、iPad、iPhone 的一款款个性化的大单品。

苹果公司创立之初,是靠“Apple I”和“Apple II”打响名气的。苹果其实是个产品品牌,后来变成了公司品牌,但公司品牌并未给苹果公司带来什么价值,因为缺乏过硬的新产品,苹果品牌曾经变得老气横秋,直到后来重新推出杰出的产品。

而苹果的对手诺基亚、摩托罗拉仍然在做品牌,尽管人们对这些品牌耳熟能详,但它们卖的产品对消费者几乎没有吸引力了,还怎么与苹果竞争?

反过来再看,可口可乐到底是品牌还是产品?从法律上讲,可口可乐无疑进行了商标注册,但是,可口可乐公司有另一款使用可口可乐商标的产品吗?没有。可口可乐就是品牌与产品名称重合的一款大单品。

再比如:统一方便面 2000 年开始业绩下滑,最初总以为品牌出了问题,于是统一加大品牌投入,结果品牌越做越好,销量却越来越大。直到统一开发了一款大单品——老坛酸菜牛肉面,统一方便面才逆势增长。

最早意识到这个问题的是宝洁。实际上,世界上没有一款品牌为宝洁的产品,宝洁仅仅是公司名称,宝洁公司有那么多品牌,其实只不过是特定产品的名称。从法律角度看,它们是商标;从商业角度看,它们是产品名称。

如果一个品牌名称只对应一个特定的产品,那么从营销角度讲,这个品牌名称更接近产品名称。以往,我们把它视做品牌,会造成营销角度的误差。

品牌异化出恶果

品牌消费是消费的异化。最原始的消费



没有品牌概念,人们需要的只是产品。消费者对好产品的信任,会延伸到对一个公司其他产品的“集体信任”,这种“集体信任”就是品牌的起源。所以,我们看到最早的品牌与公司名称是一样的,这是个别信任向集体信任的延伸。只是到了品牌成为一种专业理论后,才出现了公司名称、品牌与产品名称分离的现象。

实际上,每个杰出品牌崛起之前,都有一款杰出产品诞生。比如:没有 T 型车,福特品牌不会这么响;没有象牙肥皂,宝洁也不会这么快崛起;没有红烧牛肉面,就难有康师傅。

厂商利用消费者的“集体信任”开发更多的产品,并置于品牌“保护伞”下。其结果是,平庸的产品也有了杰出品牌的光环。这是品牌异化的开始。后来,消费者对好产品的挑选转移到对品牌的信任上,只要是信任的品牌,消费者对其产品哪怕是新产品也是信任的。于是,产品消费变成了品牌消费。

本来是优秀的产品托起了品牌,但当消费者的目光聚焦品牌时,做品牌成了一项专业,这又是品牌的另一种异化,即没有沿袭过去自然状态的“好产品——杰出品牌”的逻辑路径,而诞生了新的品牌路径:“品牌光环——好产品”,结果就是没有好产品竟然也可以有品牌光环。

目前的品牌专业理论,多数源于上述逻辑,不是去打造杰出产品,而是利用传播原理硬造品牌。

品牌异化,最终伤害的是品牌的集体信任。

其实,进商店之前,消费者想到的是品牌;在商场里,消费者看到的是产品。在商场众多的产品中,无论是什么品牌,产品只要平庸了,就难入消费者的“法眼”。如果一个品牌“保护伞”下有众多产品,而厂商又无法保证每款产品都是杰出的,那么品牌总有一天会受到伤害。

杰出产品模式

苹果公司的杰出产品模式是:一次只打造一个杰出产品,并集中所有优点于一身。一个品类在一个时期只做一个单品,iPhone5 一出世,iPhone4S 就退市了。苹果把所有前沿研究成果聚焦于一个产品,绝不做其他品牌的产品丰富化。这样的产品模式,可能彻底失败,可能大获成功,但绝不会平庸。

看康师傅、双汇、伊利,统一这些知名品牌,哪个不是拥有数十个乃至数百个产品?一个企业怎么有能力打造这么多杰出产品?实际上,多数知名品牌旗下的产品是平庸的,品牌怎么可能不回归平庸?

耐克的创新:社会化营销“去外包”

耐克公司宣布其位于波特兰的社会化媒体营销团队将自营其社会化媒体,不再外包。此举一出即引发了广泛关注和讨论。他们的目的是通过直接网络对话促进品牌忠诚度。对于耐克公司来说,为什么不再需要代理商?自营社会化媒体业务可靠吗?

耐克公司总是能做出让人意想不到的事情。近日,耐克公司宣布其社会化媒体事务将由内部团队全权打理,不再将业务外包给代理公司,这是由耐克公司刚上任的社交媒体事务负责人 Musa Tariq 确定的。这一决定在业内引起了巨大反响。此前,耐克的业务分别被外包给 AKQA、W+K、Mindshare 与 R/GA 在内的各类代理商,这样一来,耐克的市场营销将脱离这几个大牌儿的代理商公司,从而转回到由耐克公司直接负责。

去外包化限制

很多企业都在采取资源整合化和优化社会商业对接,希望可以通过一切“自主化”的方式来取得更好的效果。对耐克品牌而言,找外包单位进行社交媒体营销活动的日子已经一去不复返了,外包公司无法掌握所有事实,耐克公司的外包越彻底,就越摆脱不了外包带来的限制。其实,公司内部的操作技能已经很成熟了,远远超出了外包广告公司的水平。如果耐克公司内有一个类似于社交管理人员的话,通过网络对话提高品牌信赖度、管理社交媒体则会变成一件越来越容易的事情。

无论是耐克的“自有”社交媒体网站 NikePlus 还是其他的社交媒体网站,都能让耐克进一步了解其客户是如何通过社交媒体与耐克品牌互动的。我认为,此举不仅是为了获得更深的理解,同时也是为了进一步在市场和执行和创新方面提高效率。

我们认同 Beyond 社交媒体营销公司负责人 Roger Warner 的说法:三年前,许多品牌



并没有特别弄清楚社交媒体对于内部资源或市场营销策略的重大影响。而时隔至今,越来越多的企业市场部门就开始专注内容的分享和发布。更明智的部门会发现,其价值在于与社交媒体交流中所产生的主意即“擦出火花”,而并非严格的日常社交管理。当一家公司认识到从内部管理某个事务的机会时,那么这家公司就会“从内部操作”了。如同耐克一样,进行自营可以使操作更加快速,效果更佳。

自营化管理

耐克宣布由其直接管理社交媒体这一举动,对于业界而言,是一个惊喜,而且还是一个完全合乎情理的决定。此举深受业界看好。今后,在社会化媒体营销中将出现媒体化共存的局面,广告代理公司依旧还会存在,不过业务方面则会出现一些调整。仍然剩下的某些对公司自营社会化媒体的限制会逐渐淡出,而更多的公司将采取自营化管理,即直接管理社交媒体。

作为一名为顾客提供社交媒体建议的专业人员,我始终认为,社交媒体,尤其是参

与方,应该且最好是由该企业直接管理。相反地,如果将与顾客的交流和企业发展委托于一家非本公司的外单位,根本不通情达理。

中小型企业遇到的将社交媒体事务交予外单位,以减轻开销——这种说法对于耐克如此大规模的企业而言,并不成立。社交媒体和品牌的“共存时期”已经有一段时间长了,所以社交媒体不再是什么新事物,也无需外单位协助操作。此外,让企业内部人员管理本公司社交媒体事务,反而更稳妥,因为内部人员相当于公司的“自家人”,相关信息的掌握也更多一些。

数字化风向

耐克决定,将直接管理其社交媒体,这是大趋势和风向。不过这并不意味着营销界的广告商关系方面的重大改变。最近这个举动,反映的是营销人对于社交媒体的信任,以及广告商的职能从营销管理方转变成营销指导方。

毫无疑问,2012 年 10 月,耐克聘用原博柏利(Burberry)公司的全球社交媒体营销

因为过去的思路是:通过更多的新产品,给不同需求的消费者更多的选择,结果是产品泛滥,以至于多数产品不能打动消费者。而事实上,一个新的利益点,就是一个新产品;一项简单的改进,就是一个新产品。这样的新产品开发模式,只有在品牌上功夫才有可能成功。

这正是乔布斯的偏执之处,即拒绝通过丰富的产品满足不同的需求,而一定要打造集万般宠爱于一身的杰出产品。

品牌与产品的结合有三种基本形态:一是“公司品牌+产品编码”,手机行业的摩托罗拉、诺基亚习惯采用此种方法,如诺基亚 800、摩托罗拉 XT910;二是“公司品牌+副品牌”,家电行业和汽车行业习惯采用此法,如海尔小小神童洗衣机,副品牌的出现给了产品个性,但由于产品太多,副品牌泛滥,难以打造杰出产品;三是彻底忘掉品牌,专心打造产品,如宝洁、可口可乐、苹果等。

品牌消费的逻辑是:不管产品如何,只要贴上特定的品牌标签,就可以畅销,但这会导致品牌的透支。现在的逻辑则是:撕掉品牌标签,看看消费者是否还有选择的理由。如果做得到,就是在做品牌积累。其实苹果公司并没有花心思做苹果品牌,但只要它不断地推出一款款炫目的产品,苹果就是响当当的品牌。

回到企业本身,如今市场部的地位至高无上,有的企业甚至把产品研发纳入市场部。而那些企业灵大单品的企业,“大单品项目组”才是企业灵魂。正如苹果的产品研发要有技术人员、工业设计人员、心理学家等加入。这是给企业回归产品提供的组织保障。

(《中外管理》)

负责人 Musa Tariq,以让耐克启动品牌的社交媒体策略,的确是一个投资上的“大手笔”,但是对于耐克如此之大的企业,日后反而能省更多的钱。对于博柏利(Burberry)的品牌提升,Tariq 曾扮演了重大而关键的角色。耐克是真正属于自己的数码营销的先锋,希望它可以更加依靠自己的社交媒体服务。

通过自营化这一改变,耐克并没有丢失什么。公司希望,通过社交媒体直接进行“内部操作”,可以加大关注者和粉丝们之间的联络。耐克品牌认为:对社交媒体信息的更大掌控,就意味着今后会出现更加具有创新性的数码服务。

“微目标化”突破

耐克自营社交媒体的突破,包括即时性的“微目标化”,以及与第三方内部信息同时使用的更深度的信息。社会化媒体营销历来是和受众对内容、体验理解息息相关的。随着社交媒体业绩的进一步战略化和关联化,营销方面的策略应该如何利用社交媒体?营销方面的策略、操作和责任历来是由内部社交媒体最终负责,而非外单位的广告公司。社交媒体已经成为一个明显的营销渠道,那里可以倾听、交流、发布信息内容,以及锁定目标群体并扩大交流,实现“微目标化”的突破。

耐克在社交媒体战术方面的自营虽然“有意思”,不过消费者信息的“爆炸性增大”会对耐克在营销方面理解受众、发现“小众”并改进市场营销等方式带来巨大的改变。耐克公司可以成为量化的启动方,不仅限于社会化媒体营销。社会资料分割化可能会潜在地成为“即发现即反映”的营销方式。营销投入快速地回转为品牌利益的能力也将大大增加。社交媒体的信息爆炸使得渠道在战略应用上变得越来越重要。

虽然我个人不太清楚耐克本公司的社交媒体的运营(包括曾经被外包的项目),不过我个人认为耐克这种自营社会化媒体的战略会使耐克的品牌表现得到进一步提升。

(文/刘乃滔)