

谈经论道

品牌要有“三品”和“两性”

品牌要具有“三品”和“两性”。“三品”即品质、品位和品格。“两性”是国际性和时代性。

品牌的“三品”分别是形、神和魂，缺一不可。

第一，品质是品牌的形。品质既包括了产品的质量，也包括了质量体系，更包括了保证产品质量背后的人。举一个例子，夏天天气很热，有人打电话要买一台海尔空调，我们的服务人员在接电话的过程中听到婴儿的啼哭声，告诉上门人员“上门的时候带一包痱子粉吧”。工作人员上门以后发现，用户果然是因为没有买空调，所以小孩身上起了痱子，用户很感动，说“不知道你为什么你会带一包痱子粉上门来”。相信

这件小事与产品质量没有关系，与质量体系也没有关系，但与对待产品的人有关系。因此，品牌在用户的心中，同时在员工的手中。

第二个“品”是品位，品位是品牌的神。一个品牌，它的定位、它的调性非常重要，它的传播也很重要。海尔一直坚持“海尔是海”，用一种胸怀来塑造自己的品牌；在传播过程中，我们也是非常和谐地与用户去沟通，和媒体去沟通。品位非常重要；对于品牌来讲，不能没有底线。

第三，品格是品牌的魂。一个品牌的品格代表的是企业家的精神，代表的是企业的文化。只有企业家的创新精神，才能使产品创新、

技术创新、品牌创新在摸索中不断地推进发展，也只有在博大的品牌文化、企业文化的滋养下，才有可能使品牌走得更加久远。

品牌的“两性”是什么？第一，国际性。海尔很早就提出了“国门之内无名牌”，这并不意味着中国没有名牌，而是如果把它封闭在中国国内不可能出名牌，一定要走向海外市场。海尔在走向海外市场过程中分了三步：第一步，“走出去”，也就是把产品推向海外市场；第二步，“走进去”，就是把产品进入主流国家、主流渠道，赢得主流消费群体；第三步，通过本土化塑造国际化，让外国人感觉到海尔就是当地的本土品牌。

第二个“性”是品牌的时代性。一个成功的品牌，一定要不断地创新，和时代同步去发展，也就是说，现在它一定是一个开放式创新体系，一定要和用户没有边界。现在我们做的品牌都是用户参与、用户交互的。海尔变成了一个开放式创新体系，整个研发过程中也是通过众筹来做的，是大家共同来参与打造一个品牌、变成“互联网时代的品牌”这么一个思路。

总之，品牌有“两性”和“三品”，可以走得更加久远。（本文节选自海尔集团轮值总裁周云杰近日在以“中国品牌 中国力量”为主题的中国品牌论坛上的演讲。来源：海尔模式交流公众号）

管理速递

蝴蝶效应

1%的错误导致100%的失败

我们在解释某种经济现象时，如果无法从常规的分析中找到答案，就要考虑那些看起来无关紧要的因素，然而这种因素太多了，也太不可预测了，这也是为什么经济学家总是难以精确地预测具体经济指数的原因。但也正是这种不可预测性造就了变化多端而丰富多彩的世界。



什么是蝴蝶效应？

美国气象学家洛伦兹1963年提出一篇论文，名叫《决定论的非周期流》，里面根据大气运动的规律，建立了一个简化的数学模型，三变量的自治常微分方程组，也就是著名的Lorenz方程。经过研究发现，当这个方程组的参数取某些值的时候，轨迹运动会变的复杂和不确定，具有对初始条件的敏感依赖性，也就是初始条件最微小的差异都会导致轨迹的行为的无法预测。正是根据数值分析，洛伦兹才得出结论说天气的长期预报是不可能的，形象化的说法就是所谓的蝴蝶效应。

1979年12月，洛伦兹在华盛顿的美国科学促进会的再一次演讲中提出：一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能在两周后在美国德克萨斯引起一场龙卷风。其原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生，而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。洛伦兹把这种现象戏称做“蝴蝶效应”，意思即一件表面上看来毫无关系、非常微小的事情，可能带来巨大的改变。他的演讲和结论给人们留下了极其深刻的印象。从此以后，所谓“蝴蝶效应”之说就不胫而走，名声远扬了。

事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的微小偏差，都将可能会引起结果的极大差异。



解读

2003年，美国发现一宗疑似疯牛病案例，马上就给刚刚复苏的美国经济带来一场破坏性很强的飓风。扇动“蝴蝶翅膀”的，是那头倒毙的“疯牛”，受到冲击的，首先是总价值高达1750亿美元的美国牛肉产业和140万个工作岗位；而作为养牛业主要饲料来源的美国玉米和大豆，也受到波及，其期货价格呈现下降趋势。但最终推波助澜，将“疯牛病飓风”损失发挥到最大的，还是美国消费者对牛肉产品出现的信心下降。

在全球化的今天，这种恐慌情绪不仅造成了美国国内餐饮企业的萧条，甚至扩散到了全球，至少11个国家宣布紧急禁止美国牛肉进口，连远在大洋彼岸中国广东等地的居民都对西式餐饮敬而远之。这让人联想到禽流感，最初在个别国家发现的禽流感，很快波及全球，就算在没有发现禽流感的地区或国家，人们也会“谈鸟色变”。



启示

“蝴蝶效应”在社会学界用来说明：一个坏的微小的机制，如果不加以及时地引导、调节，会给社会带来非常大的危害，戏称为“龙卷风”或“风暴”；一个好的微小的机制，只要正确指引，经过一段时间的努力，将会产生轰动效应，或称为“革命”。

“蝴蝶效应”之所以令人着迷、令人激动、发人深省，不但在于其大胆的想象力和迷人的美学色彩，更在于其深刻的科学内涵和内在的哲学魅力。混沌理论认为在混沌系统中，初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。有点不可思议，但是确实能够造成这样的恶果。

蝴蝶扇动翅膀都有可能引起龙卷风，那还有什么不可能呢？“没有什么不可能”，恐怕这就是“蝴蝶效应”给我们最大的启示。

惠普：开放的“沟通之道”

当云计算成为所有人的焦点时，惠普做出了一个大胆的决定：于今年10月底将公司拆分为两个独立上市公司，一家涵盖惠普的企业技术基础设施、软件、服务业务，另一家专注于个人系统与打印业务。从这个决定中可以看出，这头PC时代的“巨象”，在云计算和大数据的时代又要在风口上起舞了。

1938年，惠普公司的创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德利用业余时间在一间简陋的汽车房以538美元的原始资金开始创业，并于1939年1月1日正式创办了仅由他们两人组成的合伙企业。从此，惠普公司经历了七十多年的风雨，逐渐成长为如今全球领先的、面向大中小企业、研究机构和个人用户的技术解决方案提供商，其服务区域遍及170多个国家和地区，在IT基础设施、全球服务、商用和家用计算机以及打印和成像等诸多领域居领先地位，并列全球500强公司前列。

是什么让这些企业如此神奇、持续而又有活力地成长呢？其答案就在于惠普的企业文化，在于蕴含其中的有效沟通理念。

虚心倾听 实行“走动式的管理”

惠普公司非常重视为员工创造最佳的沟通氛围，这既增强了员工个人的满意度和成就感，同时也确保了公司能够有效地进行信息沟通。同时，惠普公司通过与客户进行有效沟通，既与客户之间建立了紧密的联系，又为其产品的开发与推广提供了高价值的全面信息。

这项政策是惠普公司的一个帮助经理和监督者了解其属下员工和他们正在做的工作、同时使他们自己也更加平易近人的办法。“走动式的管理”是经理同工厂工人一起致力于解决问题的做法，它解决了书面指令难以面面俱到的缺点，使管理者亲自参与、深入实际。

《惠普之道》一书中特别指出，“走动式的管理”虽然听起来简单明了，但做起来却要一些必要的条件。例如，并非每位经理都能轻松自如地做到“走动式的管理”，它必须是经常的、友好的、不特别关注某个问题的，而且是不安排时间表的——但绝不是漫无目标的。由于它的主要目的是要弄清楚人们的思想和意见，这就需要经理虚心倾听。

建立信任 推行“开放式沟通”

这项政策的核心是对员工、职能直线经理、人力资源经理、人力资源部雇员等的作用和责任进行明确规定，确保惠普的开放式工作环境的形成。

例如，在员工的责任条款中规定，员工有责任公开提出问题；与直接上司讨论解决问题的最佳选择；明朗而真实地进行沟通交流；了解解决方案应该包括与他人进行交谈；清晰表述具体需要的管理行动等。在职能直线经理的责任条款中包括公开倾听员工提出的问题和关注点，争取充分理解；做主解决问题；识别并寻求人力资源经理的帮助以找到解决方案；采取清晰、决定性的行动解决问题等。

“开放式沟通”政策旨在建立相互信任和理解，以及创造一种环境，使员工可以自由表达他们的思想、意见和问题。不管雇员的问题是属于个人的，还是同工作有关的，“开放式沟通”政策鼓励他们同一合适的经理讨论这种问题，寻求问题的解决。通过这项政策，人们乐意提出他们可能有的问题或关心的问题，而且经理通常也能够很快地找出令人满意的解决办法。

比尔·休利特和戴维·帕卡德都经常参加不同雇员的



“开放式管理”的沟通工作，员工通常讨论的是普遍关心的问题，而不是个人的不满。“开放式沟通”政策是惠普管理哲学不可分割的一部分，而且这个做法鼓励并保证了沟通交流不仅是自上而下的，而且也是自下而上的。

倡导热情 比尔的“戴帽子过程”

在《惠普之道》中特别提到了一个有效的沟通案例就是比尔·休利特的“戴帽子过程”。惠普公司1967年在纽约市电气和电子工程师学会的贸易展览会上展示了一台计算机。一位富有创造性的创新者满怀热情地提出一种新思想，第一次找到比尔·休利特。而比尔·休利特马上戴上一顶“热情”帽子，他认真地倾听，在适当的地方表示惊讶，一般是表示赞赏，同时问一些十分温和的、不尖锐的问题。

几天以后，比尔·休利特把创新者叫来，戴的是“询问”帽子。这次他提出了一些非常尖锐的问题，对创新者的思路进行了深入的探讨，有问有答，问得很详细，然后就结束了，未做出最后决定。

不久以后，比尔·休利特戴上“决定”帽子，再次会见这位创新者。在严格的逻辑推理下做出了判断，对这个思路下了结论。即便是最后的决定是否定了这个项目，但这个过程也给予这位创新者一种满足感。这是“惠普之道”倡导人们继续保持热情和创造性的一个极为重要的沟通方式。

亲密交流 营造浓郁的家庭气氛

惠普的创始人在公司内部营造了浓郁的家庭气氛，并在其年轻的企业里也创造了这种亲密的情感沟通方式的认同感。“野餐”被惠普的创始人认为是“惠普之道”的重要内容之一。

在早期，惠普公司每年在帕洛阿尔托地区为所有的雇员及其家属举行一次野餐。这是一项大规模活动，主要由雇员自己计划和进行。比尔·休利特和戴维·帕卡德以及其他高级行政人员负责上菜，从而使他们有机会会见所有的雇员及其家属。这是一项很受员工欢迎的福利，因此后来决定在世界其他地区有惠普人聚居的地方也这样做。此外，惠普公司还采取了包括会见所有雇员及其家属的多种多样的感情交流方式。

没有什么东西比亲自的相互沟通更能促进合作和团队精神，更能在雇员之间建立一种信任和理解的氛围。

满足客户 有效的外部沟通

惠普公司获得成功的根本基础，是努力满足顾客的需要。惠普鼓励公司的每个人经常考虑如何使自己的活动围绕为顾客服务这一中心目标，认真地倾听客户的意见。“热忱对待客户”位于惠普公司提出的七个价值观的首位，“倾听客户的意见”也是惠普之道的核心部分。

在惠普公司，为顾客服务的思想首先表现为倾听客户意见，并据此提出新的思路和新产品，在这个基础上开发有用的重要产品。这些新的思路成为开发新产品的基石，而新产品将满足顾客潜在的重要需求。除此以外，惠普公司还提供许多不同种类的产品，以满足不同顾客的需求。

相关背景

“惠普之道”成就卓越

探寻领悟惠普的发展历程，不难看出，正是惠普的企业文化保证它走过经济萧条时期，在激烈的市场竞争中脱颖而出。

著名的“惠普之道”成就了惠普卓越的企业文化，也使惠普公司赢得了世界的普遍尊敬，其中最突出的是惠普的七个价值观：热忱对待客户，把客户放在一切事情的第一位；信任和尊重个人，相信人们想要做好工作，并且在给予恰当工具和支持时将能够做好工作；追求卓越的成就与贡献，不懈追求最佳成果；注重速度和敏捷性，比竞争对手更快地取得成果；专注有意义的创新，惠普公司是发明有意义的、重要的技术的公司；靠团队精神达到共同目标，有效协作是惠普成功的关键；在经营活动中坚持诚实与正直，不能因妥协而放弃正直。

1958年，戴维·帕卡德提出了惠普公司的十一条原则，即：优先考虑其他同事；帮助他人建立自信心；尊重他人的个性权利；真诚称赞他人；杜绝恶意批评；不用试图直接改变他人；尽力去理解他人；反省对他人的初始印象；注意细节；发展合群的天性；坚持不懈。

时至今日，这些基本原则在惠普已经成为全体员工的集体意识和行为习惯，形成了公司引以为荣的优秀企业文化，其中的“真诚称赞他人”、“杜绝恶意批评”、“不用试图直接改变他人”、“尽力去理解他人”、“发展合群天性”等几个原则都直接表明了惠普公司的沟通之道。

（宋杼宸为华夏基石管理咨询集团业务副总裁兼企业文化顾问公司总经理。来源：华夏基石e洞察）

文·宋杼宸 安琪

专家点评

惠普公司成功发展与不断壮大的事实，验证了惠普沟通的有效性。通过有效沟通，惠普公司实现了其“为客户创造价值，为员工实现梦想”的核心价值观。

首先，惠普公司通过有效的信息沟通，提高了决策力和执行力。信息有助于决策判断的科学性和正确性，通过这些有效的信息沟通方式，有利于领导者在决策之前进行全面的科学分析和判断；也有助于员工了解领导者所作出的决策，从而更好地执行。

其次，惠普公司通过有效的情感沟通，增强了凝聚力。惠普公司的情感沟通既体现了公司对员工的关心，也增强了员工的凝聚力和归属感，拉进了经理层与员工之间的距离。

最后，惠普公司通过良好的外部沟通，赢得了客户，在市场竞争中获得了成功。

宋杼宸

世界之窗

可口可乐麦当劳 为什么每年还要烧钱砸广告？

可口可乐、康师傅、麦当劳知名度这么高，为什么每年还要烧钱砸广告？

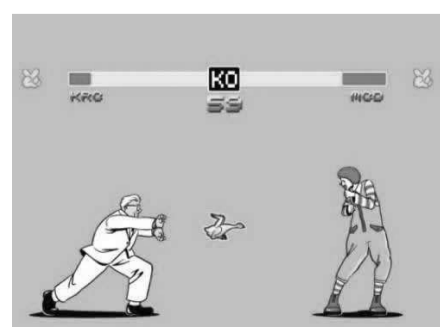
持续品牌输入。广告的作用有四：告知、说服、提醒、强化。当品牌已经家喻户晓的时候，那么需要做的就是强化了。要以水滴石穿的定力加以强化，十年、二十年，乃至上百年始终不渝地坚持这个品牌价值，让品牌价值在消费者大脑中烙下深深的烙印。如可口可乐，持续几十年的品牌广告，已经成为可乐的代名词。

市场竞争是激烈的。如快餐、肯德基、麦当劳、必胜客等等那么多牌子在竞争，你不做广告而别人做广告，那么消费者就会越来越关注你的竞争对手而选择忽略你。

新品上市。当新品上市时，是必须要打广告



的。如果不打广告，品牌知名度再大，消费者也不知道你有这个产品。如宝洁，宝洁有很多产品，但它的每一种产品都必须投入大量的广告，



不投广告就没有销量。舆论压力。如果哪一年的广告预算突然少了，外界就会觉得是不是这家公司的经营出

现问题，为什么不做广告了，是不是要倒闭了。如2014年恒大冰泉广告铺天盖地，搞的全民皆知，突然2015年不打广告了，那么各种媒体都该发表评论说恒大冰泉经营不善，没钱打广告了，马上要倒闭了，等等各种分析会扑面而来。

市场在不断扩大。新客户逐步增多，如果你不打广告，那么新客户就无法知晓你，也就不会选择你的产品。如健力宝以前风靡全国，是70后、80后的最爱，但后来健力宝不打广告了，90后、00后还有几个人知道有健力宝这个牌子。

所以，如果不是垄断企业，再大的品牌知名度，也还是需要打广告的，打广告是最好的防御，也是最好的进攻。（来源：营销兵法）