



序言 情绪资本时代

在新世纪,情绪资本(Emotional Capital)将成为每个企业资产负债表上的一项重要资产。当今,企业家们在为他们的企业规划蓝图时,所关注的企业资产已经远远超越了传统资产的范围。他们将在新的领域里探索和研究如何创建两项至关重要又互相关联的资产:情绪和知识。

智力资本(Intellectual Capital)是知识在未来所产生的新的资产,它们是企业所掌握并用来创造财富的信息。一些知名的企业管理大师,如彼得·杜拉克(Peter Drucker)和沃伦·班尼斯(Warren Bennis)对此都有同感。杜拉克断言,知识正在取代资金,而一跃成为全球企业的推动力;班尼斯则预言,未来所有企业领袖都必须思考这样的问题:如何不断完善企业的社会结构,以积累智力资本。

然而,知识仅是任何企业两项最重要资产中的第一项。更为重要的是,由感觉、信念、认知和价值观等隐性资源所构成的“情绪资本”,鞭策着每个人和每家企业不断进步。情绪资本确实能为企业带来可观的财富,但若认识不当,情绪资本同样也可能会毁掉整个企业。

撰写本书,正是我因为确信会有越来越多的领导者想要发掘自己企业的情绪资本,追求热情、专注、干劲、动力、激励、革新、信念、价值、远见、精神以及其他许多积极的情绪为企业带来的巨大财富。情绪资本将与知识、智力财富、专业素质等等并驾齐驱,在企业的成就里占据一席之地。

为了充分调动情绪资本和智力资本,企业现在可借助发展内部营销和沟通策略、程序及工具,让数据、信息和情绪得以顺畅地流通。而这正是您将在此书中阅读到的各章重点,它同时还是一个全新的“旅行计划”,带领您去探讨企业的情绪和理智如何才能相辅相成,告诉您如何才能在商战中大获全胜。

企业改革的蓝图

管理学大师普拉哈(C. K. Prahalad)曾说过:“要想知道未来是怎样的,光靠想像还远远不够,你必须依照那张规划未来事业的蓝图,着手去创建它。”

我同样相信,情绪资本的出现必将打破以金融资产为重心的传统,使企业资产管理进入一个全新的时期,开拓一个全新的领域。

情绪一直是推动企业改变的基本动力,到今天更是如此。当今至少有三种动力推动着企业的环境发生改变:第一个是新世纪的冲击;第二个是企业发展的重心由理智转向情绪,并且已赢得董事会的认可;第三个则是网络时代的来临。

回溯到 20 世纪，我们看到“科学管理”的法则已被其他更新的理念所取代。20 世纪的管理学大师，从泰勒(Taylor)到福特(Ford)，从戴明(Deming)、克劳士比(Crosby)到汉默(Hammer)、钱皮(Champy)，乃至汤姆·彼得斯(Tom Peters)，他们的工作风格虽各有不同，但却同样运用了知识来经营事业。不过，21 世纪需要的是超越他们的新的动力。

在已经过去的那个世纪的旧观念里，企业所经历的蜕变包括了：从计算员工工作时间到企业流程再造，从注重生产到注重质量，从低技术含量到高科技，从依赖人力资源到精简人员及降低成本。在 20 世纪末，我们将商品由传统的物流转移到电子商务，并把信息从信息技术转移到知识管理。我们开始用智慧来管理一切。

但我的想法是，所有这些惊人的改变——所有合理的、科学的管理方式都只是一种假设。企业必须脚踏实地地完成这一切合乎逻辑、属于大脑左半球思考的、以价值、品质、技术为基础的创新玩意，否则只能等死。不仅如此，他们还必须同时在虚拟及实际的环境下做这些事。他们怎么做才能成功呢？我的看法是，他们必须高效管理智力资源，并保证每个员工对企业的忠诚，亦即同时把握住理智和情绪。

如果我们能接受推动事业改变的力量，包括管理观念以及企业本身的思考和行动，那么过去十年来推动商界改变的最大力量，可能便是国际互联网络对企业所造成的冲击。假如我们相信预言，那么就企业的营业额、市值和股价而言，虚拟商务可能比真实世界中的商业活动显得重要得多。20 世纪 90 年代末到新世纪初，互联网上建立起来的品牌在未来虚拟世界中的地位，将足以媲美 IBM、可口可乐(Coca-Cola)及迪斯尼(Disney)。当然，这些企业已经打破了企业界评估所有有形和无形资产价值的一切规则。

然而，当我们目睹 1999 年第一个“电子圣诞节”来临时，这种新的商业现象已初现端倪。新世纪伊始，IT 企业的股价就出现大跌。有人解释说这种现象和服务水平较低有关，一家 IT 企业有必要确定企业里每个人都能达到企业对他们的要求和期待，而不只是完成工作流程中的一部分。难怪亚马逊(Amazon)网上书店宣布，他们将把客户服务作为未来发展的一项重点，同时强调他们要成为具有品牌形象的供应商，就像英国的维珍集团(Virgin)。

IT 业如果想继续作为推动改革的重要力量，有必要先了解一下推动传统商业进步的一些重要课题。对现实世界的顾客来说，不同选择的惟一差别在于，某个品牌旗下人员的风格、特色以及服务水平。我们也因而看到一些新观念的诞生，例如以情绪(情感)为基础的“体验型经济”，还有以知识(理智)为基础的“客户关系管理”，以及结合上述两种观念而成、如今广为大家接受的“一对一营销”。

情绪资本时代

无论是现实世界的企业、品牌或是 IT 企业，未来十年内所面对的主要挑战将是如何支配以及管理情绪和理智、情绪和知识，从而创造出更卓越的服务和经济效益。这是新世纪的蓝图，也是本书的宗旨：如何建立和投资你企业的情绪资本，并增进智力资本。本书陈述了情绪资本管理的策略架构，还为读者所要用到的词汇和工具作出了解释，并指导读者如何在自己的企业里运用这项资本。

还有两件事需要特别注意：

第一，本书的重点是如何管理情绪资本，而非如何评估它。我相信对企业来说，首当其冲的是要了解这项重要的资产是什么，以及如何管理它，然后才能创造和补充这种资本。

第二，本书是按本人以及我们顾问公司所奉行的做事方式写就的，我们的品牌价值就在于“对我们所做的任何事情都充满热情”。员工的工作热情对外界的影响，是企业最实际的资产。

那这一切会导致什么样的结果呢？我们公司有句格言：“是的，而且……”这是建立理念的方法，而不是用“不，但是……”来推翻它们。因此，我们可以说：“不错，科学、知识管理以及智力资本很重要，但在新世纪里要想取得成功，情绪资本更重要。”

第一章 EC 略解：智力资本 VS 情绪资本

我们的员工在与同事、顾客进行沟通时，如果能兼具情绪与理智，动之以情晓之以理地叩开对方的心门，那一定能成就不平凡的事业。而一个能将知识与情绪运用自如的企业，也必定会更加“人性化”。

如今，很多的企业高层领导致力于企业的“人性化”，管理学家阿里·德赫斯(Arie de Geus)在其著作《长寿公司》(The Living Company)中是这样描述这些企业的：“当人们谈及这家企业时，仿佛是在谈论一个具有新智和个性的生命体。”然而实际上，“人性化”的概念却一再地被忽视，人们对企业职能的认识总是止步于损益表和资产负债表。

然而，企业不仅仅是由数据和图表组成的商业实体，即使是最冷漠的企业也都具有自己的性格——有些随和可亲，有些则稍显冷淡，还有的是独裁，甚至恶毒。企业的性格之所以会有这样的不同，其原因就在于它是由人所构成的，人是企业的命脉。

首先，我们应该明确企业的真正含义：“它是一个小型的社会，是人的集合；它的所有要素，包括产品、服务、品牌，都与情绪交织着存在。而它的性格也是员工智力和情绪所创造的。因此，情绪资本还包括了员工对企业品牌的反应，以及他们对企业的整体感觉。”当一家企业的性格直接与人有关时，那人际关系便是至关重要的，而股东、员工与顾客之间的交流与沟通则决定了企业独特的性格。沟通渠道越通畅，沟通效率越高，企业的性格也就越丰富多彩。

给情绪资本定价

瑞典斯堪的那维亚保险公司(Skandia)曾公开宣称，他们疏于评估自身的知识资产和情绪资产。该公司在 1994 年的年度报告中，专门用一个章节讨论和研究了

其智力资本，评论道：

一般的商业公司都是按他们的财务资产、销售额、不动产以及其他可见资产来评估自身的价值。尽管实际情况在几十年前已经开始改变，但这种“工业时代”的观点，一直主宰着我们对商业运作的根本认识。

今天，企业的创新力量多来自他们的服务部门，而服务部门的可见资产却比较少。那么，我们应该如何对创造力、服务水平，以及与众不同的电脑系统定价呢？

更确切地说，人们应怎样对知识定价，怎样对比知识更重要的、用来驱动员工利用知识来增加企业收益的情绪定价呢？目前，一般企业的年度报告只能约略提及员工的知识及情绪资本为公司带来的贡献。那么，这类举足轻重的资产到什么时候才得以准确定价呢？我想我们不会等得太久。

在会计这个行业，情形已经出现了转机，世界上最大的几家会计企业已经充分认识到了情绪资本的重要性。纽约永道会计师事务所(Coopers & Lybrand)副董事长埃伦·娜普(Ellen Knapp)曾坦言：“我们公司所有的资产都是知识资产。”毕马威国际会计公司(KPMG)首席科技长官艾伦·弗兰克(Allen Frank)也有类似的观点：“我们的公司基本上可以看作是一个大脑袋，对我们来说，知识管理系统是取得竞争优势的核心。”

娜普和弗兰克这两位情绪资本的命名上堪称先驱的著名会计专家一致认为，他们公司的资产仅由知识组成。想必在不久的将来，所有的会计师都会为顾客的知识与情绪资本制定精准的价格。

六大会计公司中的另外一家——普华会计师事务所(PricewaterhouseCoopers) [永道会计师事务所已于 1998 年 7 月 1 日同普华会计师事务所合并成普华永道会计师事务所(PricewaterhouseCoopers)，成为国际五大会计所的龙头老大——译者注] 则发现，衡量知识与情绪资本的最好时机，是在公司失去它们的时候。普华开发出一套名为“知识因素”(K Factor)的简便测量法，以估量知识的损失(见表 1-2)。依此类推，知识的损失，即知识因素中的 K，也意味着情绪的流失，即情绪因素(E Factor)中的 E。

表 1-2 知识因素：普华会计师事务所开发的知识管理测量方法

……这取决于进出企业的知识量。用粗略的方式计量，即是指一个企业新进或离职的员工占员工总数的百分比。知识因素所占的比例，突现了知识管理在企业中的重要地位。

资料来源：《策略的沟通管理》(Strategic Communication Management)，1997 年 5 月

在对一个企业投资时，您一定很想了解它的知识因素，或者参考一下同行业计量测评它的标准。假如您得知某家企业每年流失的知识与情绪资本比例很高，而且人员流动性很大，您还会给予它很高的评价吗？

除了上述几家会计公司外，其他公司也纷纷采用更为精准的方法来计量此方面的资产。在毕马威国际会计公司的年度报告中，就辟出专章来分析人力与人际关系，以及它们是如何共同为企业创造价值并为客户服务的(见表 1-3)。他们深信，正是因为具备这样的管理思想，才使他们成为全球最成功的企业之一。毕马威国际会计公司国际部主席科林·夏尔曼(Colin Sharman)强调，他一向致力于通过“同舟共济，创造财富”这一理念来建设公司的企业文化，增加情绪资本。

表 1-3 同舟共济，创造财富

● 毕马威国际会计公司一贯坚持以人为本，使员工具有出色的团队精神以及良好的客户关系是我们这类专业顾问公司的生命线，是我们能否在激烈竞争中脱颖而出的关键所在。“人”的问题是我们面临的巨大挑战之一，为了不断满足顾客的新要求，我们每年都会从业界和各名牌大学招聘精英人才，以不断增强扩充我们的“人力资本”。

● 本公司英国资深股东夏尔曼先生曾说过：“充分发掘员工的天赋和潜质是企业的天职，成为同行业龙头老大的先决条件就是要引进‘精英级’的人才。”这一点正是我们公司企业精神的重点所在。

资料来源：毕马威国际会计公司 1996 年度报告

通过与员工建立新型的雇佣关系，从而使企业的情绪资本与智力资本迅速增值，为此安永国际会计公司还针对英国分公司的数千名员工，推出了一项“实现宏愿”的计划。这个计划描绘了一个宏伟的公司蓝图，并将之作为每一个员工努力工作的目标。公司的资深股东尼克·兰德(Nick Land)把“实现宏愿”归为企业致力扩大知识基础的计划之一，并赞许它是一种全新的沟通方式。

我们公司上下都在致力于提高知识专业能力，以使得我们的客户获得最大的收益。在过去的一年里，我们在人力资源、科技、知识管理以及产品开发上的支出，已经达到了历史最高水平。

但是，我们仍然要继续扩大公司的科技含量，并对客户服务流程、全球各分公司获取知识的渠道与交流等方面进行投资。

情绪资本：存在于内心的力量

到底什么是情绪资本呢？据目前的研究，情绪资本有两大核心要素组成，那就

是外在情绪资本与内在情绪资本。

- 外在情绪资本：存在于顾客和股东的内心。这种资本有时被描述成品牌价值 and 商誉。它们已经受到越来越多的企业的重视，并被纳入到企业资本的核心。

- 内在情绪资本：存在于企业员工的内心。我认为，这种重要的资本即将引起众多企业的关注，并将同样被纳入企业资本的核心。

外在情绪资本已被确认为品牌价值的一部分，列入企业资产进行考核。而有关品牌价值的论述业已成书——品牌能促销产品，赢得顾客信任，引发重复购买行为，甚至将这种信任推向更高潮，与顾客建立一种终生关系，并由顾客口耳相传，发掘并培养更多的潜在顾客。这在竞争极为激烈的商战中，确是高明之举。

内在情绪资本则指向员工的内心，具体包括企业员工的感受、信念和价值观。这种资本对员工工作产生的影响，会关系到公司产品的质量或所提供服务的优劣。一个企业生产什么和如何生产是直接决定成本与收益的。存在于企业员工内心的“情绪资本”，其实就是外在顾客心目中的品牌价值的企业内部化。

情绪：智力资本的燃料

过去，知识并未引起人们的重视，直到有些企业开始申请专利和著作权，以保障他们的智力财产不受侵害之时，它才被确认为是企业的一项资产。随之，信息也成为企业能够以价值度量的资产。比如，可口可乐那个价值连城的配方，还有一度被专利权保护的胃药雷尼替丁。

当然，大部分商业机密可以被锁在网络防火墙之后或是密不透风的保险柜里，企业也可以通过申请著作权、商标权和专利进行自我保护，而企业经营者们也因此对掌握智力资本的财产权信心十足。然而，那些无法估价的智力财产，即“知识”，却会因员工的离开而随之流失。

这再一次确证了知识的价值，是知识而不是信息为企业的价值添砖加瓦。而这些存在于员工头脑中的知识，也只有当他们愿意付出时才具有真正的价值。

这本是显而易见的道理，可很多管理学家却往往一叶障目。他们在论及信息和知识管理时，根据的往往是它们的显在功能和商业流程，而忽略了如何鼓励员工并激发他们的热情。这样的理论天真得令人失望。

智力资本：员工头脑中的知识

智力资本是指企业所掌握的有效信息，它涵括了时间、金钱、培训、数据资料、操作手册、规格、流程、政策等诸多方面。

人们很容易错误地认为，那些可以打印出来或储存在电脑里的数据和图表等原始资料就算是智力资本了；而实际上，这些资料惟有通过员工的头脑、成为公司制造财富的知识才可以称得上是“智力资本”，否则，它们只不过是一堆数字和文字而已。

在不少传统的企业里，信息仍是以“自上而下”的方式指导人们“按我说的做”。这无疑充满了专制的色彩，信息也由此变成了某种权力。许多论述证明，在过去的两个世纪里，企业的管理者们为了“大权在握”而将信息据为己有，以致人为地在中级管理层造成了一个信息流动的“永冻层”。

事实上，仅有信息而没有知识是毫无意义的。只有当员工通过个体的理解，凭借他们的天分以及工作经验，将信息转化成能够为企业带来效益的知识之时，信息才能变成财富。正是这个过程将纯粹的信息与“智力资本”区别开来。

表 1-1 是全球六大会计师事务所之一安永国际会计公司(Ernst & Young)开发知识的工作流程，它已被写进安永公司的年度运营报告，仅就这一点，就足以显出它的重要性了。

表 1-1 知识开发流程

● 我们的员工需要不断地了解业内已有和正在形成的“模范”和绩效指标，为了提高工作成绩他们总是面临着极大的压力。我们已经在英国国内乃至国际领域投入了很大的财力，以取得业界和重要企业在知识开发流程方面的信息。

● 我们过去两年在知识开发方面所做的可观投资，现在已经开花结果了；目前，我们所面临的新的挑战是，如何确保员工将传达知识作为最重要的工作。这一点是我们公司进行改革的重点项目之一。

资料来源：安永国际会计公司年度运营报表

技术不等于技术知识

像安永国际会计公司这样的企业是如何传达知识的呢？当然是利用科技手段。不过，这就牵涉到一个重要的问题：技术并不等于技术知识。管理大师彼得·杜拉克曾告诫人们：大多数人极易把资料 and 知识混为一谈，将信息技术误以为是信息。

在怎样的前提下信息才具有价值呢？许多管理者认为，只要让信息显而易见，那么它就具有价值。而这个“神话”也确实为电脑工业赚进了大把的钞票。

这样，我们假定沟通工具(例如接受信息的系统和工具)越好，公司所获得的有利于实现开源节流的知识就会越多。但我们必须注意的是，好的沟通工具并不等于好的沟通(例如，想法的交流和创新，从而使信息转变为知识)。

但是，人们却往往把沟通工具 (communicationS) 错误地与沟通 (communicatioN)混为一谈。它们两个虽然仅仅是一个字母之差，含义却大相径庭，而这个 S 也因此算得上是世界上最贵的一个字母——正是因为对这两个词语的认识不足，全球很多公司在电子邮件、硬件软件、企业局域网等电子沟通工具上投入了大量资金却收效甚微。更不用说那些成堆的说明书和操作手册了，它们的命运更是“费钱不讨好”，到头来只能当废纸来压门板，以便“物有所用”。

因此，一味地在沟通工具上花钱，而忽略了沟通本身，这无疑是本末倒置的做法。而同样的，就像沟通工具不等于沟通一样，如果并不能为知识赋予积极的情绪，它同样是苍白而无效的。

第二章： EC 详解：动力情绪负面情绪 TOP10

动力情绪&负面情绪

我们的员工在与同事、顾客进行沟通时，如果能兼具情绪与理智，动之以情晓之以理地叩开对方的心门，那一定能成就不平凡的事业。而一个能将知识与情绪运用自如的企业，也必定会更加“人性化”。

如今，很多的企业高层领导致力于企业的“人性化”，管理学家阿里·德赫斯(Arie de Geus)在其著作《长寿公司》(The Living Company)中是这样描述这些企业的：“当人们谈及这家企业时，仿佛是在谈论一个具有新智和个性的生命体。”然而实际上，“人性化”的概念却一再地被忽视，人们对企业职能的认识总是止步于损益表和资产负债表。

然而，企业不仅仅是由数据和图表组成的商业实体，即使是最冷漠的企业也都有自己的性格——有些随和可亲，有些则稍显冷淡，还有的是独裁，甚至恶毒。企业的性格之所以会有这样的不同，其原因就在于它是由人所构成的，人是企业的命脉。

首先，我们应该明确企业的真正含义：“它是一个小型的社会，是人的集合；它的所有要素，包括产品、服务、品牌，都与情绪交织着存在。而它的性格也是员工智力和情绪所创造的。因此，情绪资本还包括了员工对企业品牌的反应，以及他们对企业的整体感觉。”当一家企业的性格直接与人有关时，那人际关系便是至关重要的，而股东、员工与顾客之间的交流与沟通则决定了企业独特的性格。沟通渠道越通畅，沟通效率越高，企业的性格也就越丰富多彩。

情绪资本：独创并持久的性格

企业的性格，主要是由其员工与股东的情绪、感受和特点所组成的。而能够成功地赢得员工心灵和意志的企业，就一定能塑造出充满热情、执著和激情的企业性格，这一点对于顾客来说无疑具有强大的号召力。许多企业都具备了“十大动力情绪”（见表 2-1），并且经过重新排列组合，使之成为自己独有的性格。

表 2-1 企业十大动力情绪

- 执著：意识中时时闪现坚定不移的信念。
- 挑战：勇敢地挺身而出，即使胜算不高也不气馁。
- 热情：对自己的产品、服务、性格、概念和想法具有强烈的感情和浓厚的兴趣。
- 奉献：全心全意完成工作或处理事务。
- 决心：意志坚定不动摇。
- 愉快：乐于接受微笑与乐趣。
- 爱心：助人为乐，并具有高尚的情操。
- 自豪：因为自身价值或团队成绩而深感荣耀。
- 渴望：强烈希望能够拥有某物或成就某事。
- 信赖：相信他人和集体的素质、价值和可靠性。

或许您的企业尚不具备这些正面的情绪，或许您也从未注意过这一切，如果这样，您就需要反省一下了。所有企业的内在都是有情绪有生命的，但这并不能说明它就是优秀的。您的企业是否存在着负面或病态的“企业十大负面情绪”呢？您是否经常会听到身边有人抱怨：“公司里 50% 的人不知道另外 50% 在干什么、想什么”或“我们可以畅所欲言，但我们的意见得不到任何重视”，甚至更糟糕，“我讨厌在这儿上班！”

这样的抱怨已经初见“企业十大负面情绪”的征兆，它们与“企业十大动力情绪”是背道而驰的，具体内容将在表 2-2 中予以体现。设想一下，在充斥了“负面情绪”的企业里工作会是什么样子？也许还没有开始设想就让人感到不安了。

表 2-2 企业十大负面情绪

- 畏惧：面对困难就手心出汗，缩头缩脚。
- 愤怒：因实际存在或假想的对立而产生极大的痛苦与敌意。
- 冷漠：事不关己，高高挂起，比愤怒还糟糕。
- 紧张：头脑、身体和情绪处于焦虑和不安的状态。
- 忧虑：对可能出现的困难感到寝食难安。
- 敌意：对立或反抗的行为。
- 嫉妒：对他人的成就或优秀素质心生不满甚至感到气愤。
- 贪婪：无休止无限度地追求财富或权力。
- 自私：万事从自身利益出发，全然不顾他人的感受。
- 憎恨：过于强烈的厌恶感。

假如您的企业已经出现了“十大负面情绪”的某些症状，那么会怎么样呢？企业的生产力会变得如何？您的员工是否心甘情愿为公司的利益冒险？他们的工作能否做到精益求精？他们肯不肯与您一起打拼？想必答案并不容乐观，而这一点又是如何反映在公司的损益表上的呢？（提示：您也许要用百万美元为单位来衡量这件事）

众所周知，任何一个遭遇到“情绪”问题的企业，它的市价必定会跌落。然而，管理部门或投资人却往往忽略了负面情绪造成的损失，或动力情绪给公司带来的价值。如果投资者很清楚负面情绪会带来不利影响，就一定会积极主动地解决问题，改善现状，一定会竭尽全力提升公司的情绪资本——即使它并不存在，也要想方设法把它创造出来。

如今，不少公司在表面上已经比过去加大了对情绪资本的重视，他们不断推出各种各样的客户服务和公司文化改革方面的计划。但实际上，他们这么做很可能只是为了使投资人安心。有些公司或许会对外宣称，推出这些计划无非是为了提高公司的股价，但他们是否经常评估并公布这些计划的实施结果？任何一家公司的情绪资本都会受到十大动力情绪或负面情绪的影响。我很想知道企业或投资人是否真的像重视财务报表一样重视此事，也许他们现在还做不到，但我相信在不远的将来，他们一定会将其列入议事日程。

情绪资本四要素

情绪资本可细分为四个要素：外在企业性格、外在品牌性格、内在企业性格和内在品牌性格。换言之，就是总揽企业的面貌，以及企业内外对公司品牌的认知。

一、外在企业性格

顾客、消费者、股东和利益相关人士对企业的印象如何？这些印象又是如何产生的[被屏蔽广告]

呢？我们经常可以从报纸上看到，企业如何因为对地方政策、环保、劳资关系、种族关系等问题的处理而影响了公司的形象。比如，哪些企业的主管们因为一边裁员一边却为自己加薪而备受批评？哪些企业一直被股价牵着鼻子走？哪些企业因为拥有优秀的员工培训机制而声名远扬？哪些企业能够与供应商和谐共处？

每个企业都已被纳入全球经济这个大社区中，他们是否能够承担起自己在社区内的职责，这是十分关键的。越来越多的企业意识到，自己有责任回馈社区带给他们的利益。而社区如何看待企业，一方面来源于他们日积月累所留下的或好或差的印象，不过更为重要的是，他们的现状如何，目前他们在致力于什么。当然，这一点其实正是由其性格所驱使的。

企业性格是吸引顾客的要素之一。顾客常会这么想，“我喜欢他们这个样子”，“我喜欢他们和我做生意的方式”，以及“他们和我脾气相投”。

我们现在所说的不是如何给企业涂脂抹粉制造性格，而是一种很现实的、可以被每一个顾客所感知并用语言来表达的东西。一家企业的性格可以从他们所做的每件事情中反应出来，包括设计、制造、销售和推广的产品，以及它与商业伙伴、顾客、社区和员工打交道的方式、方法。

我们不妨想想下列这些企业的性格：

¥时装—贝纳通(Benetton)VS 拉夫·劳伦(Ralph Lauren)

¥机车—哈雷·戴维森机车(Harley Davidson)VS 雅马哈机车(Yamaha)

¥快餐—麦当劳(McDonald's)VS 温迪(Wendy's)

¥百货公司—梅西 (Macys)VS 哈罗兹(Harrods)

航空公司—英国航空(British Airways)VS 维珍航空 (Virgin Atlantic)

这些公司的性格有何不同呢？以英航和维珍航空为例(见表 2-5)，两者主要在于实力的差异—无论是广告、设计、公关、包装，还是促销，都是企业性格的反映，它对每家企业的发展前途都至关重要。

表 2-5 两家航空公司的故事

● 英国航空公司于 1997 年斥资 5 000 万英镑将它的“英国性格”改造成为“全球性格”。英航对外宣布自己是“全球最受欢迎的航空公司”之后，把原来代表英国的米字旗标志换成了令人倍感亲切的弯曲形状，每架飞机的尾翼上则出现了世界各地艺术家的肖像。他们以实际行动证明了自己的“全球性格”。而今，只要看到英航的形象，人们便会联想到世界一流的航空服务。

● 由颇具传奇色彩的实业家理查德·布兰森(Richard Branson)领导的维珍航空公司，在英航卸下米字旗之后，马上在飞机的尾翼上添上了米字旗，借以表达他们自己的“英国性格”。这一做法可谓一箭双雕，一方面明显道出维珍以小博大的决心，另一方面则使它机敏轻巧的性格跃然于顾客眼前，轻易地取得了所有有关“英国性格”的情绪资本。

这两家公司基于自身的特点与性格，同样成功地建立起了自己的商誉和市场。

有时，即使是优良的商誉和品牌，也会遭受重创。英航在推出新的企业性格之后不久，就发生了令他名誉扫地的员工罢工事件，使得它不得不花大力气来重建它的情绪资本。

那么，谁该为企业的性格负责呢？这跟企业品牌推广是一回事儿，每一个与企业经营有关的人都与其性格的表现有着千丝万缕的联系。在传统意义上，这种关乎企业经营伙伴的问题应该归于企业的商誉，而非性格。和化妆师只能将夸大的美貌维持一时不同，企业性格绝不是形象专家变出来的把戏，而是真实可靠、可见可测并且独一无二的东西。

卓越的商誉不是一部分员工在某一阶段偶尔发挥其优秀的性格所造成的，而是建立在每一个员工前后一致的表现与行动上的。而要达到这样的标准，就需要他们具有恰如其分的情绪资本。

无论是哈雷机车、贝纳通时装还是哈罗兹百货的员工，人们对他们的表现都有着一定的心理预期。这并不是说他们之间就纯属复制，而是表明，一旦加入这样的团队，人们就会期待他们具备同样的优秀素质。否则，用哈雷机车员工们的说法，就是“只有滚蛋一条路了”。

如果想和商业伙伴建立长期的合作关系，那么企业能否保持稳定而独特的性格就显得非常重要了。然而，仅有企业性格还是远远不够的。生产的产品或提供的服务除了具有企业的性格，还应该有自己的生命力和价值。随着这一点的提出，我们接下来讨论情绪资本的第二要素。

二、外在品牌性格

什么是顾客对产品认知与评价的根据呢？品牌会显示出一家企业的性格，但就像小孩子不仅遗传了父母的基因一样，它们还有着各自独特的性格。它是由企业的员工所赋予并在顾客的心中生根发芽的。

由广告商和形象专家所塑造出来的企业性格，其目的就是吸引顾客的注意。他们成功地使品牌的性格与顾客的渴望相吻合。其实，吸引顾客掏钱购买某种商品的最终原因是很简单的，甚至只是单纯地“因为我喜欢这个”、“它跟我的风格很相似”，或是更复杂一些的“我喜欢它，是因为它就是我所想要的”。购买行为的发生，实际上就是顾客与产品“情投意合”的结果。

《品牌的真正力量》(The Real Power of Brands)的作者斯图尔特·克雷纳(Stuart Crainer)曾在书中生动地描述了品牌的情绪力量：“在新时代，品牌也有了自己的情绪与性格，它由消费者推动，既关乎质量与心理，更同情绪与理智息息相关，而只关心产品而不在于包装的消费行为早已过时。”

人们对产品、服务、企业或品牌的感觉和信心到底有多少价值呢？这个答案恐怕要以亿万元为单位来计量了，因为它所指的是一家企业的商誉和品牌在全球的价值，这一观点已经得到了普遍的认同。英国品牌经纪公司(Interbrand)已把品牌价值放进资产负债表，Creative and Commercial Communications 公司的马瑟尔诺比尔(Marcel Knobil)所著的《超级品牌》(Superbrands)一书中也出现几个世界顶尖品牌(见表 2-6)有关此方面的讨论。

表 2-6 超级品牌的价值

● 美国运通公司(American Express)的情绪资本价值多少？

“美国运通公司是驰名世界的名牌，品牌本身就是非凡的成就。它的浪漫历史使之成为当之无愧的超级品牌。”

美国运通公司的品牌中，所含的情绪资本价值有几成呢？

____百万美元？

● 宝马汽车(BMW)的情绪资本价值多少？

“宝马使用‘驾驶极品车’这样的广告语已经超过十五年，这句话简洁地表达了宝马的品牌定位，而客户在描述对宝马的印象时，也常爱引用这句经典广告词。”

宝马汽车的品牌中，所含的情绪资本价值有几成呢？

____百万美元？

● 英国航空公司的情绪资本价值多少？

“英国航空公司的开创精神是推动品牌的一个强大动力。他们以卓越的客户服务、分布极广的航线以及飞行安全的承诺，备受全世界乘客的青睐。”

英国航空公司品牌中，所含的情绪资本价值有几成呢？

____百万美元？

品牌来源于情绪上的吸引与心理上的依赖，是情绪资本的产物。对外在顾客而言，品牌的价值应如何计算呢？据《超级品牌》一书中的研究及人们的常识，答案是毋庸置疑的：“超过 3/4 的消费者认为，他们只会购买知名品牌的商品；知名品牌的商品也正因本身的商誉以及顾客对他们质量的认同，而在市场上占有显著的优势。”

由此，我们得到了这样的结论：对一个品牌的情绪资本以及创造它的智力资本进行投资，要比任何商业资本投资都重要得多。这不仅仅是指您喜欢可口可乐的口味、信赖英航的服务或是觉得驾驶宝马汽车的感觉不错，而是那些情绪和感觉确实实为企业创造了财富。

谁该对品牌负责呢？

过去，企业的销售部门非常重视品牌，公关部门则很在意公司的形象。不过，情况已随着销售与公关部门的合二为一而开始有所改变。广告代理商为顾客营造出了全面而整合的形象，当然这并不限定要以完全一样的广告、促销手段来应对所有的消费者，而是把同一品牌下发展的每一项目都作为整体的一个部分。

那么，是谁把情绪资本制造出来的呢？越来越多的老板和销售主管认为，他们的品牌是由公司员工制造、销售、推广、创新和改造而来的。更重要的是，他们认为品牌的商誉和性格是掌握在企业的每一个人手中的。他们深知，员工就是品牌，而不再是简单的负责制造或运送货物等角色。这又包含了情绪资本的另一要素：企业的内部品牌性格。

三、内在品牌性格

这一概念可以理解为：“我们的形象由自己创造；是我们自己把自己变成了现在这个样子。”品牌就像一个企业，麻雀虽小五脏俱全，它涵括了顾客、消费者以及所有与公司相关的人的性格与特征。由企业里所有人共同开发、培养出来的品牌性格，才是创造出有别于其他品牌的独特而持久优势的关键所在。

营销专家戴维·叶茨(David Yates)在给一家管理类杂志的信中对内部品牌性格作了如下的界定：“在开发一个品牌时必须意识到，品牌为我们打开了一扇窗，让外界得以了解我们是如何看待品牌的市场以及它所运作的环境的。品牌的开发过程，是建立在企业与顾客、股东、利益相关人士、供应商之间的关系之上的，内容则包括了严格的分析和有计划的设计。”

企业以产品和制造这些产品的流程来确立自身的存在。您企业中的员工是否曾这样对别人说：“我们公司的生产现场出现在电视广告中了，我们真为这感到骄傲。”您的员工是否为企业的品牌而深感荣耀？他们是否觉得自己为这些品牌贡献了一份力量呢？或者相反的，他们认为这些成就与自己毫不相干？

在《圣经》里骄傲是一种罪恶，但在现实中它却是推动人们成就事业最强劲的动力。对创新、兴趣、兴奋、热情、独特、怪异等许多品牌特有的东西而感到骄傲，就会激发情绪的爆发力，从而大大提高产品的销量、服务以及品牌价值。

谁该对内在品牌性格负责？

品牌性格不仅是营销或广告的产物，而且还是凝聚了每一员工心血的结晶，每个人都想在品牌成长的道路上留下自己的足迹。那么，企业内在品牌性格该由谁来负责呢？在不少企业中，它是公关部门或人力资源部门的工作。人力资源部门之所以有责任，是因为他们的职责本身就是处理相关的问题。至于公关部门为何也牵扯上此事，是由于他们负责那些企业内部交流刊物的编撰。

销售主管们认识到，企业的品牌是由员工们制造、传播、销售、推广、创新和改良的“作品”。而随着时代的进步，专业的品牌负责人员将应运而生。

如果做不到时时通过沟通交流来提高员工的情绪资本，品牌所具有的独特性格就会慢慢枯萎以至死亡。这时，企业必须意识到旧的品牌已不再能够激发员工和顾客的热情，其传达的信息也业已过时。

销售部门惟有依靠不断的沟通和情绪的激励，才能够维持一个品牌的勃勃生命力。他们应该将员工看作是强化品牌魅力的基础，而不单是训练员工做好客户服务，或生产合格的产品。当与竞争对手的其他条件旗鼓相当时，要想脱颖而出就只能依靠“独特卖点”——与众不同的品牌性格。

表 2-7 国民威斯敏斯特银行(NatWest Bank)的品牌价值与性格

当我们发挥情绪资本的优势时，我们获得的机会将远远超过在产品或客户服务方面具体可见的优势。英国最大的银行之一国民威斯敏斯特银行在这方面做得十分出色，他们的员工都会用“品牌价值”和“品牌性格”来诠释自己的品牌。

以前，英国的银行理所当然享有很高的社会地位，而现在银行竞争极为激烈，这不得不使许多金融机构把创造自身的品牌价值和性格当作奋斗目标。

下面这段有关品牌的文字，节录自国民威斯敏斯特银行的员工手册，它生动地表明了情绪资本的价值以及该行具体产品与服务的价值。

走近国民威斯敏斯特银行的品牌

1966 年，一项旨在了解人们对金融机构期望值的调查结果显示：大众认为金融机构应该具备的重要优势有管理和情绪两个部分。如果二者兼备，成功的可能性就会更大。

要想创建一个强大的品牌，我们就必须将顾客奉为上帝，并根据他们的好恶来塑造我们的品牌性格。

- 可靠性：效率(管理)；信赖(情绪)
- 亲和力：容易获得(管理)；浅显易懂(情绪)
- 正确度：服务准确(管理)；令人满意(情绪)

四、内在企业性格

内在企业性格其实说的就是员工完成工作的方式和方法。围绕着品牌的多种情绪，如热情、执著、激励、斗志、进取心、创造力……同样也创造出了企业的内在性格，并左右着人们对企业产品的认知。

当前，企业的竞争力有赖于企业与合作伙伴、行业联盟者之间密切而和谐的关系，他们经常交流技术，共享精彩创意和专业知识。因此，企业只有具备有力的内在性格，才能使员工按照公司的要求与他们进行沟通和交易。

强大的内在性格能使员工内心所向，它使员工把企业的成败与自身紧密。每个希望在激烈的竞争中站稳脚跟并有所成就的企业，绝对会把员工的配合与力量看作取胜的法宝。

每个企业都应该驾驭内在企业性格中的情绪资本。在过去的十年中，我们看到他们提出各种以“企业文化改革”为目标的商业模式，试图通过分析企业的前景、使命、价值观、行为习惯和做事风格来为企业性格下定义，并且依赖这个定义来创造推动企业前进的种种情绪。

谁该对企业的内部性格负责？

然而，内在企业性格等同于企业文化，这显然是一种曲解。

尽管不少企业都对企业文化进行了改革，以此扩大内部性格的情绪资本。“文化改革”变成了世界级的时髦口号，很多人将其视为解决一切难题的灵丹妙药。然而，将问题产生的矛头指向文化，会误导人们将解决问题的思路局限于企业内部，于是人力资源部成了企业文化改革的中心，而营销与公关部门却被忽视了。

很多人将提高产品质量、改善客户服务、进行企业创新等问题归于文化改革的范畴，却忘记了问题的根本所在，那就是企业的性格，以及企业与股东的商业交往。

只有很少的人注意到了应该将增进沟通与交流作为改革企业文化的手段，因为真正决定企业性格的是员工。他们如何与人交流，如何进行工作，如何看待企业的品牌以及如何与客户洽谈，都是举足轻重的环节。

在建立或改变企业性格时，首先要考虑的问题是，哪些情绪能够激起员工的热情，让他们认为自己与企业及企业的品牌息息相关、荣辱与共。其实，组成企业性格的其实就是这些实实在在的情绪所构成的“情绪组合”(emotional mix)——这个新的词汇，是我借鉴销售组合(marketing mix)一词得来的。只要改变组合中的任一要素，就会导致截然不同的后果。在企业中，只有每个员工各司其职，情绪组合得到有效的管理，才能凝聚并强化内在企业性格。企业能否采取有力措施改变情绪组合，也是对其企业文化和内部性格变革成败的关键所在。

或许您已经研究过内在企业性格，但您可能还没有把它与员工当作一回事儿，更没想过把员工看作是“内部顾客”。但是，当我们一起来认识“情绪资本”这一概念时，认识到它关乎业务经营和财务管理时，您就会这么认为了。

值得注意的是，截至目前，针对“情绪”所做的研究尚未有定论。不过，像成就感、工作热情和压力之间的关系，在深入研究时要远比表面看来复杂得多。而对企业员工的工作满足感的研究与针对顾客满意度的市场调查，在内容上与其十分相似。

其实，企业追求的目标并不在于这些文化，最终还是指向经营成果。在接下来的几章里，我们将探讨企业文化到底为企业带来了什么。

第三章 EC 时程：从“通知”到挚友

EC 时程：从“通知”到“挚友”

过去，企业里负责沟通工作的主管往往比较清闲，因为大多数工作可以交付其相关部门处理。比如，对外的沟通可分为处理媒体关系和处理客户关系，前者可交给公关部门，后者可由营销部门负责，他们由于长期积累的经验，从而能应付自如。至于内部沟通，也有应对之策。和员工沟通可由决策体系的某个部门负责，通常是人力资源部。常见的做法是，企业配备专门的编辑人员出版内部刊物，以一种单向的“通知”模式，向全公司传达上层的决策。此外，企业也常会聘请外面的专业人员摄制录像带，或是组织一些励志课堂、野外拓展训练等，以及架设内部网络实现资源共享。

然而，现在的情况已不再是那么简单。随着内部沟通策略衍生出大量的内容，外部沟通方式也经历了重大改变。许多企业的客户沟通策略甚至已经超出以终生客户为目标的“关系营销”(relationship marketing)；新的策略重点

在于让产品或服务成为顾客生活的一部分，品牌策略则超越了以往注重媒体“广告占有率”的概念，转而追求顾客的“意识份额”。

自下而上的沟通行不

请员工画一个箭头，用箭头的宽度来表示企业愿意倾听员工个人需求的程度，以及员工的意见能上达阶层的高度。这样的实验进行了很多次，结果是员工画的图基本上都差不多。与“自上而下”的箭头比起来，“自下而上”的箭头都很小，而且如同向下的箭头一样，往上的箭头也走不远。正如图 4-3 所显示的，“自下而上”的信息和“自上而下”的信息极不相同，也不对称。

接下来，在平行线中加入媒介一项，回忆一下在上一章中所提到的各种沟通渠道，我们发现其中“双向式”的并不多，而能够作为员工与高层分享观点和互相关注的直接渠道就更少了。

决定内部和外部营销至关重要的力量，就是“其中有我想要的吗”。从“自下而上”的箭头和媒介的单向箭头可以看出，内部顾客认为，不仅自己的需求被忽视了，甚至于没人愿意过问他们到底需要什么。当我们前往一家商店，而售货员对我们爱理不理，天晓得我们会有怎样的反应。当然员工可以通过所谓的“心理调查”来表达他们的不满，但调查过后往往就没了下文，他们照旧被忽视着。长此以往，结果会怎样？员工离开了，或者更糟糕，他们“身在曹营心在汉”，受雇于企业但所作所为仿佛只是企业的“外人”。

这是个很严重的问题，假如企业所要传达的信息一再被耽误，又怎么能期待它们得到认同呢？信息传达之所以会被耽误有两个原因，其中之一就是这些信息令人感到困惑、互相冲突，容易造成沟通不良。相应的解决办法就是，理清这些信息，排定优先次序，并在一定时间内进行沟通整合，就像在执行外部营销和沟通计划那样。

然而，信息被耽误更重要的原因是，没有人愿意关注这些信息！问题的答案不在于“自上而下”的信息内容，而是“自下而上”的市场需求。难道你不觉得如果人们认为自己不受重视，自然也不会去注意别人吗？过去，自上而下的沟通采用“推”的策略，而今需要的是“拉”的策略。

怎样才是“拉”的策略呢？把员工当成内部顾客来对待，而不是要他们听命行事。在尚未促成员工的奋斗目标与企业相一致之前，企业首先要了解员工的需求。杜拉克在《管理未来》一书中曾说：“我认为在更清晰的企业和个人目标以及有成效有计划的反馈的基础上，企业和各部门势必更趋于集中，企业必须依赖信息上传，而非信息下达来建立沟通系统。”

信息上传，上传谁的信息？

企业需要上传哪一类信息？人们曾轻率地认为，员工感兴趣的事和他们的领导、主管是一样的，这可就大错而特错了。在过去的十多年中，MCA 曾对许多业绩出色的企业和非盈利机构中的内部顾客的需要进行了研究和分析。据研究显示，在许多情况下，主管总以为他们知道员工要什么，他们列举的十大动力大致如下：

丰厚的薪水报酬

舒适的工作条件

良好的休假制度

免费的公司午餐

优裕的退休制度

合理的工作时间

友善的工作伙伴

光明的未来前景

充足的额外津贴

科学的年度考评

以上十条基本上都属于传统招聘广告的用语。如果主管能和员工深入交流，可能就能得出一份截然不同的、与“情绪合约”相似的清单，内容包括工作质量、领导层的品质以及企业能否提供给个人有效发挥其优长的空间。

死马当作活马医

据著名管理学家加里·哈默尔(Gary Hamel)和詹姆斯·钱皮(James Champy)估计，50%到 75%的“企业流程再造计划”都以失败告终。两人曾在著作中谈及“软性”人员问题时发现，传统的“科学”经营方法缺少与企业改革相关的项目。

根据英国贸易与工业部(Department of Trade and Industry)所提供的数据表明，75%的“质量管理计划”最终失败，这和上面提到的“企业流程再造计划”的失败率十分接近。这就不难看出，人的因素对于企业的成败是多么的

重要了。

可是，“自上而下”的沟通方式却仍未跳出“通知”和“销售”模式。这样的沟通往往像一个巨大的箭，直指可怜的员工，即所谓的“下属”。我曾有一次开会问道：“在座的各位股东，有多少人认同企业所提出的新计划、奋斗目标和价值观？”然而，我四下张望，却没见到一个人举手。可见，不仅第一线员工无法“认同”企业，而且股东也是如此，这是多么可悲的事情。

“自上而下”传达的信息常常在很高的阶层就被卡住了，而且通常还不是简单地指向一个方向。只要请那些董事会和管理团队成员描述一下信息的走向，以及他们在何时用何种方式发出信息，就会发现一个非常普遍的现象：信息在不同的时间以不同的方式朝着完全不同的方向分散着前进。这样就出现了许多箭头，其中不少还互相冲突。

难怪基层员工总会觉得困惑与焦虑，而且时常对高层冷嘲热讽。根据美国沟通管理协会(US Council of Communication Management)的调查，有 64%的员工通常不信任他们的高层主管。因此，即使信息送到了员工手上，即使有些认真谨慎的员工也真地阅读了信息，他们也仍然从根本上就不相信它们！

“自上而下”没法沟

过去那种“命令”和“操纵”式的沟通方式几乎都是“自上而下”的。这种沟通策略很容易运用在“通知”和“销售”模式当中，其目的是将信息传达给员工。以前的老板们普遍认为，员工是领薪水干活的，只要告诉他们要做什么就足够了。

但在现实生活中，人与人之间的关系得通过接触与沟通才会产生相互作用，而发展这样的联系又得通过彼此分享情绪资本和智力资本才能得以实现。那些喜欢“自上而下”沟通模式的企业，主要靠主管充当员工和企业的联系渠道，因此企业的管理结构就显得十分重要了。本来，这类联系理应以情绪和知识的共享为主，但由于主管们往往紧抓住信息不放，结果不但没能强化沟通，而且还适得其反。

管理学家彼特·杜拉克在其著作《管理未来》(Managing for the Future)一书中，曾以著名农业机械制造商麦赛·福格森(Massey Ferguson)为例。福格森的公司曾经濒临破产，那时它的管理结构多达十四个阶层。于是福格森决定通过精简公司的阶层来进行企业改造，到最后缩减到只剩下六个，而且还

有继续减少的趋势。此番改革的成果是，沟通流程获得根本的改善，企业领导得以有效地驾驭员工的理智与情绪。

杜拉克评论道：“福格森的公司分析企业运营所需的信息时，发现一项令人吃惊的事实：许多管理阶层实际上形同虚设，他们从未做出任何决定，只充当高音喇叭的角色，把公司自上而下的微小信息进行高度放大。因此，企业如果能按信息的需要进行阶层重整，很多阶层就是多余的。”杜拉克还说：“逐渐变成企业中流砥柱的知识性员工，决不会屈从于过去那种‘命令’和‘操纵’式的沟通方式。”

福格森过去曾认为，惟一且最重要的沟通方式就是自上而下传达高层的决定。那么，问问员工们对“自上而下”式沟通的理解，然后请他们看看图 4-1，了解一下在他们认为这个箭头大小应当是怎样的，以及箭头是否要走很远才能获得员工的认同。顾客们通常画得很宽，所以路线也不会很远。这很重要吗？如果企业认为通过自上而下沟通方式所传达的信息很重要的话，那么就很重要，这一点看看图 4-2 就明白了。

愿景

使命

价值

目标

合并

收购

精简

新产品

新服务

经营计划

文化改造

客户服务

策略联盟

人力资源计划

企业流程再造

企业改革

运营计划

营销计划

结构重组

品质

花销

这个信息清单实在太长了，而且每一个信息都会产生大量自上而下的沟通动作。如果你处在箭头下方，首先你会觉得这支满载信息的箭头正压在你的身上，仿佛要把你撕裂开来。想想你有什么本能反应：迅速趴下，服从，但之后你仍会认定高层主管的话不可信。

上述清单列出的所有元素如果要成功获得员工的认同，就必须大量增加企业内部的智力资本和情绪资本。例如，如果企业经理提出一项“新计划”，能让这家企业在一个全新的国度里变成一家完新的企业，那么这个计划可能就需要全新的工作方式以及全新的顾客、供应商、利益相关人士和员工。任何企业重大的自我改革要想取得成功，就一定得让员工充分参与。

新情绪和约

在《经营者学会期刊》(Academy of Management Executive)的某一期中，曾对情绪合约进行过如下的定义：“企业每位员工和企业之间一些没有签订书面协议而又约定俗成的心理期待。这些期待通常涉及心理和情绪许多无形的方面，如信任、安全感、理解等。违反这些合约，可能导致员工灰心失望、工作成就感下降，有时甚至导致辞职，另谋生路。”

它强调，情绪合约的性质正日趋复杂：“传统意义上，企业希望员工效忠于己，才能提供给他们‘合适’的报酬、晋升机会和工作保障。这种情况已被一种新的合约所取代，这种新合约是建立在不断学习和不断改造企业特点的基础上的，企业期待员工能对他们的事业负责。”

明确地讲，以营销为基础的内部沟通是个人和企业双方情绪合约能否牢固的关键，而情绪资本和智力资本正是这一合约的产物。因为企业和内部顾客都真诚地希望能相互满足彼此的需求。

情绪合约最重要的方面，是内部顾客要了解目前的情况、他们所能胜任的职位以及自己在岗位上应该做些什么。一个员工能够感觉到自己获得了领导的重视和赏识，并能看到自己对企业所做的贡献。因为这些都能有效地增加员工在企业的情绪资本，所以对于企业来说是非常重要的，而它们也正是内部营销和沟通所要完成的任务。

成功的企业不会认为外部营销是一种浪费，也不会认为和顾客签订情绪合约来获得他们的忠诚度是多此一举，他们很清楚这是一项多么重要的投资。同样的，这也适用于内部营销。在内部顾客身上投资也绝不是一种浪费，因为这对企业扩大资产基础至关重要；在沟通方面的投资更是一举两得，既能激励员工努力实现目标，又能增加企业的情绪资本和智力资本。

许多致力于大幅度改变蓝图重新规划的企业，现在有了改造他们内部沟通方式的机会。国际知名人力资源学家卡罗尔·金西·高曼博士(Carol Kinsey Gorman)认为，有必要让员工了解他们和企业未来的发展方向。他指出，工作团队经过重整后，员工需要得到激励，此时企业应该告诉他们变化后的企业结构，以及预期的改造前景。惟有当改造成为企业中每个人的第一责任后，员工们才会在不断变化的环境下，迅速有效地改变和重整自身。

内部沟通是企业 and 内部顾客建立“新情绪合约”的关键。本章的目的就在于分析企业现有沟通方式中的问题，并为企业提供一些如何改造与员工沟通方式的参考意见。这里的基本前提是，内部沟通就像外部营销一样，要按顾客的需要来制定和发展其战略。下一章则将把范围扩大，详细分析其他重要利益相关人士及其在企业内外每个层面所应用到的沟通方式。

第四章 战略：直达内部顾客的心

EC 战略：直达内部顾客的心

企业员工如果在工作中能够始终贯彻企业的价值观，平时又积极地向外界传播有关企业的各种信息，那么，他就算得上是企业的“兼职”宣传员了。无论是在酒吧里向朋友诉苦、在家中与家人聊天，甚至是在企业大门口接受电视台采访，企业中的每个员工都有权利以任何形式提出他们的意见。要想让企业员工和利益相关人士真正和企业荣辱与共，领导者对待他们的意见就不能是“有的话也不错”

这样模棱两可的回答，现在，员工的话对企业的长远成功已经是一项非常主要的支持力了。

如果企业内外的重要人士们总是与领导者的意见相左，这将对企业的事业发展构成相当大的阻碍。如果他们不认同企业的价值、理念和工作，就会导致发生诸如员工为了薪水而罢工、股东在年度大会上抨击企业主管吃干饭之类“老板的噩梦”。例如，1996年英国皇家邮政集团(Royal Mail Streamline)的工作人员就曾发动了一连串的罢工，结果引发政界人士商讨是否应该取消皇家邮政的垄断地位，而在罢工之初没有人会料到这样的糟糕后果。

于是，企业开始认识到，内部营销和沟通将成为使员工态度和行为发生改变的强有力工具。假如营销完全是为了满足需求，那么关系营销就是为了满足每个人的特殊需要。这个道理同样适用于内部营销和沟通。内部营销和沟通的主要目标，就是了解并满足内部顾客的需要，最终目的是得到员工理智和情绪上的认同。

很显然，假如员工知道企业致力于通过沟通来改善彼此的关系，他们就会积极履行和企业订下的合约，而内部沟通则可以将这种合约转换为新的“情绪合约”(emotional contract)。

第五章 EC 6D：关系经营术

EC 6D：关系经营术

假设有个运动员，在他梦想扬名世界之前，很显然他首先要拥有强壮健康的身体，而且心理和情绪上也必须保持健康。除此之外，他还必须有一股动力和信念，坚信自己有能力获得成功，而这才是迈向成功的关键。

现在，拿你所知道的企业来做个比较，他们是否能展现同样的健康状态、信心和动力？从许多的案例看来，企业内部的士气和目标的健康情况，往往跟他们世界级的身份并不相符。这些企业中有许多员工对自己的行动能力没有信心，而且常因企业内部沟通不良而丧失动力。除此之外员工们还会有一个潜在的缺点——他们常常觉得没有外在的奋斗目标，自己的一切都是围着企业内部打转。

通过这种对企业的剖视，我们可以得出：如果企业的内部运作有问题，在企业外部主要市场的成功几率明显将大打折扣。

保持健康，内外兼修

如果企业的营销和沟通进程表仍处在与外部顾客保持永久的一对一关系的阶段，那等于它们还是停留在“告诉内部顾客应该怎么做”的层次，这样企业的运作就会存在很多问题。

用最简单的话来说，如果高层人员无法把关系营销运用到内部顾客身上，那么这个方法又如何在企业内生根呢？除非员工们对关系营销亲身体验过，不然他们根本没有机会了解，也不会想到运用这种营销方式与外部顾客打交道。当然，这并不排除企业仍有可能实现某些目标，不过在这样的成功背后，企业和员工又付出了怎样的代价呢？

这些花费了九牛二虎之力得到的成绩，常常是利用各种“棒子”和“胡萝卜”的“控制”手段得来的。客户服务、投诉处理、技术支持以及售后中心之类的重要服务内容，可以通过巨大的决心，辅以小心核查和监督的手法顺利运作。核查和监督就是“控制”手段中的“棒子”，诱惑与奖励则代表着“胡萝卜”。棒子与胡萝卜都是一种“推动力”，胡萝卜也会推着内部顾客走到他们可能不想去的地方。但是，如果能改“推动力”为“拉力”，不就会更轻松了吗？就像现在有些公司对顾客采用“拉”的策略一样，企业可以利用内部营销的方式，使企业的经营过程成为一次由全体员工参加的分享之旅。这不是幻想，这是关系营销带给企业的机会。

我们以“某位顾客”为例，说明如何从“棒子”的训练变成鼓励员工积极参与、并从顾客那里得到“胡萝卜”的过程。如果员工没有为“某位顾客”提供需要的服务，那么员工会被投诉，就要挨棒子。相反，如果员工的亲切服务令“某位顾客”非常满意，那么他就会得到奖励，也就是得到了胡萝卜。

为什么不把“某位顾客”变成“每位顾客”呢？为什么不让每个员工面对面地问顾客：“对于我和我的企业提供的服务，您还满意么？”想像顾客的正面或负面回答可能对员工造成的震撼，这种方法会创造出真正的“拉力”。如果顾客的批评很多，或者员工希望他们的团队或部门获得更多的称赞，那么内部顾客们就会有动力去设法改善现状。现在，企业已经意识到了什么是成功的沟通，即使收到负面的反馈，对自己也是大有裨益的。

如果通过满足内部顾客的需求使企业内部的沟通顺畅，那么对外的沟通也会随之顺利展开。尊重是关系营销的重要组成部分，员工首先要得到尊重，那么下一步就是通过企业文化、企业独有的性格与价值观，并结合一些技巧来改善它和内部顾客之间的关系。内部营销是关系营销与终生顾客管理计划的起点。

如何让企业成为营销导向，如何确保在企业内部开始进行有效地沟通？要解

决这些问题，认识营销关系的六个方面就显得至关重要了。这六个方面中有三个在企业内部，另三个在企业外部。

企业内的三个方面包括：

自上而下

自下而上

横向

企业外的方面包括：

顾客

利益相关人士

供应商(战略伙伴)

关注这六个方面，企业就可以从内而外进行有效改革了。以往，营销和企业沟通的工作一般都是由“专家”来负责的，而现在每个员工都将是从事企业营销与沟通的“客户服务人员”。

接下来具体看看营销关系的六个方面。

第一和第二方面：双向沟通

图 5-1 自上到下与自下到上一起运作

企业处于一个不断发展变化的环境中，这就意味着双向沟通的需求变得空前强烈。资深经理人必须传达不断顺应环境变化的企业阶段性目标与策略；内部顾客也必须就这些高层的问题提出意见，并以最佳的方式总结自己的想法，提出切实的问题，同时说出自己的需求和希望。此外，进行有效的双向沟通还有一个更基本的原因，那就是人需要和他人共处。人是易受情绪影响的动物。因此，如果企业要开发员工的智力与情绪资本，就一定要依照人先天的性格，让员工参与到工作与讨论中来！

一些企业现在已经逐渐认识到，无论是通过电子邮件、电话还是书面方式传

达信息，都无法从根本上取代面对面的沟通。学者莫拉比杨(Mohrabian)所作的一项著名研究报告显示，在面对面沟通中，语气和肢体语言比谈话内容还重要。研究指出，谈话内容的重要性只占 7%，沟通的效果有 38%取决于讲话的语气、速度与声调，肢体语言则达到了 55%的比例。

电子邮件、便条、杂志、报纸或网页，都显现不出肢体语言和声调。显而易见，录像带、商业电视、会议以及巡回展示都企图展现“人性化”的一面。不过正如第三章强调的，这些形式的沟通往往流于企业“销售”甚至“通知”的模式。

面对面沟通是沟通中十分重要的一环，尤其在环境变动时更显得重要。伊丽莎白·谷巴·露丝女士(Elizabeth Kubler-Ross)所提出的著名的凹形曲线理论描绘了人在面对改变时的典型反应。人的情绪通常从愤怒、否定到排斥，也就是曲线的下降阶段，然后再由谷底回升到接受和融入。面对面沟通在这个过程中扮演关键的角色。没有“真正”的对话，尤其在经理人和其团队之间，企业又怎么能期待员工在面对改变时，会完全经历上述的情绪曲线呢？如果员工们现在面对的不只是一项而是一连串的变革，那么面对面沟通将更加重要。

针对重大变革进行沟通常常是艰难的工作，对经理而言更是件烦心事，但这一定得亲力亲为且开诚布公地进行。遗憾的是，许多企业领导都在利用高科技工具逃避责任。

网络巨头 Novell 公司认为：“一些企业使用电子邮件来改善沟通与生产。不过其中有 36%的人是在利用电子邮件逃避面对面接触。领导隐身在电子邮件背后，利用它来进行人事管理。”

Novell 公司还估计到随之衍生的士气低落与工作效果不佳等问题，可能会使企业平均每年损失 18.2 万英镑，英国整体经济的损失将因而高达 106 亿英镑。

缺乏面对面的沟通会使企业内部员工陷于愤怒、否定和排斥的情绪。无论面临多么痛苦的变革，只要有机会和渠道向领导提出疑问、表达情绪，尤其反映内心的恐惧和忧虑，并讨论可供选择的方案，员工接受变革的可能性将大大提高。在企业自上而下和自下而上的沟通过程中，面对面沟通的重要性毋庸置疑。

在面多面的沟通之后，直接处理内部顾客的疑虑是最好的做法。英国税务局积极与员工进行双向沟通，从而成功完成了英国有史以来最大的变革计划(见表 5-1)。

表 5-1 英国税务局“与员工沟通”改革计划

面对公共支出预算大幅削减，英国税务局率先进行了一场内部改革以提高工作效率。《金融时报》称，这次改革是意欲挑战最富野心的私营企业的国有化再造计划。

这次改革涉及到了英国计税方式的根本改变。以往由税务局替纳税人估算应

缴纳的金额，但到了 20 世纪 90 年代初期，则改为大部分由纳税人自行估算，比较类似于美国的制度。

所以税务局面临着会影响全体员工的巨大改变，这包括把信息科技部门的工作外包给 EDS 电脑公司、重新变更办公室位置、大幅裁员、精简管理阶层以及改变工作性质等，它将造成 1100 多个工作地的 68000 多名员工都受到很大的影响。

而这些计划能够得以执行并获得成功的关键，则在于员工是否能够了解改革的内容，是否能适应以团队为重和“授权”的新角色。这需要大幅度改变企业文化，但如不在内部沟通策略、程序和形态上作大幅度的改变，是根本无法实现上述目标的。

就像大部分企业一样，税务局也不鼓励信息无限制地自由流通。经理人与主管以往都把知识当作权力紧抓不放。不过要使税务局员工认同改革计划，就有必要建立开诚布公的沟通模式。此时税务局所面临的挑战就是打破组织内一向“自上而下”专断的沟通方式，拓展更开放的沟通环境。

MCA 与税务局合作研究拟定了新的沟通策略，然后推出一项重大的训练计划。第一项工作就是进行内部市场调研，找出税务局在哪些方面需要改变沟通形式，并研究是否需要外力的介入，以及使用何种较适当的沟通工具。

“其中我想要什么？”

这项工作最重要的目标之一，就是争取经理人认同“改变沟通形态是必要而且迫切的”。他们也必须认识到，沟通方式要随着员工对未来的关切程度而改变。员工最想知道的是，这样的改变会对“其中我想要什么”产生怎么样的影响，更准确地说就是“其中我不想要什么”！

根据税务局采用的一项沟通模式，我们引进了“关心程度表”(Concern Scale)。考虑到面对面沟通的重要性，这个模式继承了其特点，无论在团队内部还是在个人与其直属领导之间，都要把面对面沟通当作帮助员工与改革合拍的重要手段。

这个“关心程度表”是税务局新的沟通策略与战略计划的一部分，在以管理为主题、超过 9 000 位经理参加的讨论会上也曾经被使用过。“关心程度表”告诉人们，进行面对面双向沟通的必要性以及引进 MCA “团队倾听”的参与过程，这将在第六章中详述。

可想而知，在税务局管理阶层同意裁员之前，必须有证据表明这项重大的改变会获得成功。他们其实非常担心中层主管在庞大压力下会无法全心投入这项工作。因此，他们进行了这样一项实验，结果显示这个改变会成功。三个月后，参加实验计划的人有 67% 认为沟通有所改善，这证明他们的改革计划的确是成功的。

以下内容摘自税务局内部刊物杂志 **Insight**，从中可见董事会对双向沟通的肯定程度：“这项沟通实验结果显示，双向沟通与团队倾听改善了管理沟通上的整体成效。董事会已经初步决定继续实施这项计划，以便公司运作有更大的改善。具体措施包括：以更坦率的方式、更快的速度解答员工的疑问，并尽量减少企业的书面文件。”

有了面对面的双向沟通，税务局的主管与其工作团队之间不再需要简报。因为简报很容易流于“通知”和“销售”模式，发挥不了实际的作用。而“倾听”在心理层面绝对发挥着巨大的作用。

税务局的改革计划，不仅是自身企业行为的成功，而且还常常被拿来当作企业内部沟通成功的参考典范供其他企业学习和参考。

英国税务局的例子说明，在面对面的沟通过程中，无论是团队倾听、讨论会还是与老板共进午餐，都能拉近上司和员工的距离；大家融洽地相处远比冷冰冰的沟通工具来得有效。

一旦员工了解并认同高层确立的目标，一旦企业熟知员工的需求，那么员工与企业共同成长就变成下一个战略目标。因此，一种新的沟通与内部营销方式便应运而生：横向沟通。

第三个方面：横向沟通

图 5-2 横向沟通

建立沟通与内部营销的程序，普及其中的技巧，让企业内的每个人都能与其他人积极交往，这就做到了横向沟通。总之，有效的横向沟通能保证每一位员工都同声同调，按照“相同”的模式办事。

《内部市场》(Internal Markets)一书指出了这种职场新哲学的精髓。威廉姆·哈莱尔(William Halal)、阿里·葛兰梅耶(Ali Geranmeyeh)及约翰·波德纳(John Pourdehnad)在书里写道：“内部市场可折射出管理上演变进化的过程，企业管理的逻辑判断以企业的自由精神为基础；完整的内部市场经济，则集中了大型企业内自由市场的特点，这一点类似于外部经济效益。”

“大型企业内的自由市场”是什么意思呢？其实这正是企业内横向沟通的关键。简单地说，每个人都是供应商，每个人都有自己的顾客，每个人都该负责自

己的内部营销。就像《内部市场》一书所说的那样，“即使概念的范围变大，它也一样适用，从小组、单位、部门乃至不同的公司，全都互为营销对象。”

横向沟通涉及到了同事之间互相交流，而不是采用“通知”或“销售”模式。当“认同”成为主导时，以营销原则来进行横向沟通是最合理的。内部市场、内部顾客、每个人都积极提供优质产品是横向沟通的新策略。如果某个员工不能提供优质产品或服务，马上就会有别人补上这个空缺。这就是内部市场的新哲学，“外包外购”也因而开始出现。

横向内部营销与沟通必须在企业内各阶层进行，具体运作如下：

个人负责向自己的小组和其他单位推销自己、自己的产品和服务

各组负责向其他小组与单位推销自己

各单位负责向本身与其他各部门推销自己

各部门负责向其他部门，以及其他在供应链中身居要职的人推销自己

由于企业意识到狭隘的职能性思考会扼杀创造力和创新能力，越来越多的公司开始寻求这种整合的方式。《营销周刊》(Marketing Week)告诉我们，新成立的信息科技企业是如何通过一对一沟通与营销方式找准未来走向的；而且还忠告这类企业，在扩充和招募专业更细分的人才时，必须小心，以免陷入职能性思考。

表 5-2 高科技企业率先进行内部营销

“过去，企业内部最好的沟通仅仅是一份简单的通讯刊物，最差的就是一起喝一杯葡萄酒便打发了事。由于营销通常被看作是对外的活动，因此常常会对外举办精心策划的活动，而内部营销模式仍停留在 20 世纪 60 年代。”

“许多人拿最近成立的高科技公司举例子，认为它们是内部营销成效斐然的典范：他们通过精简企业结构来保证沟通渠道的畅通。”

“伦敦商学院博士吉尔·麦可威廉(Gil McWilliam)说明了其中的重要因素：跨职能整合。因为公司规模小，员工想法接近，像这类新成立的小规模信息科技企业会自然而然地进行内部营销，因此沟通起来容易得多。但随着这些企业的不断扩大、开始设立财务和营销部门时，情况可能会改变了。不可能避免的专业化分工会导致许多职能的丢失。接着，就会出现各部门争夺‘势力范围’的情形。”

“对已经做了职能性专业化分工的大型企业来说，企业规模大到让它们始终无法避免专业分工，于是内部营销面临着更为艰巨的挑战。不过在小型科技企业的影响下，他们现在已经意识到，在内部进行双向沟通有助于大大提高自身的竞争力。”

资料来源：《营销周刊》， 1997.4.9

“双向通道”是对客户供应链的另一种定义—有顾客的地方，就有营销。内部横向营销是激发每个人创造欲望、热情以及增加情绪资本，继而驱动企业知识与智力资本的关键。

品质是一条“双向通道”

如果每个员工都能积极投入工作，一起努力为顾客提供最好的产品和服务，那么企业的业绩一定会大幅度地提升。那样，顾客也能在他们希望的时间以他们喜欢的方式买到自己想要的东西。

横向沟通是让企业履行承诺的一个重要方法。它将员工聚集在一起，一起讨论、工作、生产、购买、分配和销售企业的产品和服务。

横向沟通如果无法运作，质量管理计划又怎么会成功？横向沟通与品质服务是密不可分的。当横向沟通不顺畅时，质量管理也无法达到预期的效果。不过比较令人失望的是，我们发现目前员工所作的沟通根本不起作用。

另一方面，一位质量管理运动的先驱曾暗示，沟通不良明显妨碍了质量管理计划的推展。质量管理大师菲利浦·克劳士比(Philip Crosby)在 1979 年的著作《质量免费》(Quality is Free)中就曾谈到了横向沟通及其重要性：

“什么是‘质量保证’？毋庸置疑，‘通过沟通，让员工把所有应该做、值得做的事情做得更好’就是一个不错的定义。”

其实，要找出质量管理计划常常失败的原因并不难。问题就出在企业内部沟通不顺畅，包括自上而下、自下而上和横向沟通。当自上而下无法沟通，自下而上也有问题时；当专家的观点主导一切，而情绪资本低落时，就会导致灾难性的后果。在这种情况下，又怎么能期望任何质量管理计划获得成功呢？如果另两个沟通以及内部营销呈现无法运作的趋势，横向沟通就等于零。

这时，许多人会抗议说，大多数世界级的企业已经在产品的质量上精益求精，而且许多产品根本就是“完美无缺”的。但你知道它们付出了多大代价么？追求卓越品质需要企业巨额的投资，包括时间、心血和各种资源。企业流程再造以及知识管理都是追求高品质精神的延伸，企业希望继续寻找能更迅速地生产出成本更低廉、质量更高、安全性更可靠的产品的产品的方法，而这整个过程的基础便是良好的沟通。

这是否就意味着企业应该彻底放弃原有的追求卓越品质的理论呢？答案当然是“不”。解决质量管理可行性的答案便是内部沟通。当企业认识到内部营销可以扮演新的角色，协助供应商满足顾客的需求时，质量管理就得以顺利进行了。

混乱相伴的高科技

最好的企业沟通理念是，从拟定的横向沟通策略着手，展开其他一系列的工作。遗憾的是，大多数企业都做不到这一点，他们经常不去拟定策略，把投资的重点放在追求沟通工具的科技含量上；内部沟通三方面的排列顺序也是自上而下、自下而上，然后才是横向沟通。很显然这是本末倒置的做法。

采用以科技为主的沟通工具只是手段，并非目的。许多真实的例子显示，科技反而会阻碍横向沟通。企业内部网络往往被视为促进“沟通民主化”的工具，但同时也带来了十分危险的混乱局面。

别误会，其实我很喜欢高科技，因为它能够为企业带来迅速而便捷的沟通。但令我不安的是，一些企业将大把的钱花在高科技上，却没有预先认真地研究并拟定策略。MCA 一项讨论电子沟通的缺点的研究指出，当企业欠缺有效的横向沟通策略时，科技反而会带来一些麻烦(见表 5-3)。

表 5-3 过犹不及

利用科技的优点是快速便捷，不过有研究表明，正是这些优点限制了电子沟通的功效。常常传入我们耳朵的关于科技的抱怨有：“资料太多，简直是信息泛滥了！”、“我们很愿意与别人分享信息，但也要给我们留点只属于自己的空间啊。”

因为网络被鼓励广泛地使用，具体操作起来又没有什么特殊的限制，于是信息泛滥就成了电子邮件系统和公司局域网的一大“特色”。同样的，便于使用的优点意味着每个部门都可能利用电子沟通向他人推销自己，结果造成网页和电子邮件泛滥，大量的信息以各种形式出现，但反馈机制却很有限，远远达不到与其匹配的程度。

由于科技的发展日新月异，有些企业就开始担心自己与员工无法齐头并进。他们认为，电子沟通的缺点包括：

1. 缺乏标准

我们没有拟定使用电子工具沟通的中心政策

我们必须保证，在员工从外部网络获得信息之前，对他们进行通知

大量的电子邮件令人厌烦

2. 技术性问题

并非人人精通网络技术，错误的操作会导致资料丢失

局域网有上百个站点，过于繁杂

太依赖科技会有危险，一旦系统崩溃，后果不堪设想

3. 沟通 VS 信息

员工并不认为信息传达是沟通渠道之一

不能确保对方是否收到信息，也无法核查对方理解信息的情况

一些资深经理人并不认同信息传达的沟通方式，认为这是个“无聊”的问题

资料来源：《人、科技与沟通：关于“高速公路”法规案例》，MCA，1997

由此可见，企业拟定横向沟通策略已是刻不容缓。除此之外，企业还必须依照适当的标准，制定相应的管理措施，并且做好技术上的支持工作。缤纷的网页和更好的沟通工具并不直接等于员工会更认同企业的改变，也不意味着人们彼此了解的能力会更强，而且如果利用不当，结果可能会恰恰相反。

企业中的“感觉”因素

经验告诉我们，只有当员工对企业和自身的角色感到满意之时，才可能实现良好的横向沟通。

如果感觉不好又会如何呢？我们知道，许多人因为公司裁员和随之而来的压力，情绪时常会很低落。当员工情绪资本降低时，会发生什么事情？当他们对企业的信任与尊重降低时会怎样？当整个企业内部都无法顺利沟通时又会如何？

员工会感到挫折、愤怒，甚至想破口大骂。

Novell 公司做的一项调查显示，更好的沟通工具很可能会导致更差的沟通（见表 5-4）。这项调查还发现：“尽管存在滥用的问题，电子邮件仍是受欢迎的工具，这大半是因为发送者使用起来感到很方便。”其实，这并不是什么好事，因为好处让“发送者”占尽，听起来颇与“通知”与“销售”模式有几分相似，显然这对内部顾客毫无益处可言。

让每个人在内部市场中都意识到自己是供应商，而不是命令者、独裁者、父母或领导，这样的策略才是内部营销哲学的内涵。

表 5-4 Novell 公司的调查—愤怒、埋怨、丢脸

根据 Novell 公司的一项调查显示，电子邮件已经变成职场恫吓的主要手段。有超过半数的受访者承认收到过“恶言相向的邮件”，而且有 54% 的人说，语气恫吓的邮件多数来自他们的领导……

使得员工火冒三丈的后果是十分严重的。平均每 70 个员工就有一个说，他

们因为收到辱骂性内容的邮件而辞职；有 30% 的人说，他们曾经考虑过和有问题的同事断交；有 14% 的人说，他与同事的关系因恶意邮件而恶化；而有 6% 的人已经完全停止与他人用邮件进行沟通。他们的情绪从“烦乱” (42%) 到“无法工作”都有。

资料来源：管理顾问公司，1997.6

第四个方面：与顾客的沟通

图 5-3 与顾客沟通

在这个方面，企业与顾客的交流出现了新的做法。此时，每个员工都是为顾客提供服务与营销的工作人员。

商业学家弗雷德·魏斯玛在《客户联盟》(Customer Intimacy)一书中指出，体贴顾客的含义不只是“让顾客满意”。按照他的观点，这应该意味着针对顾客的需求提供“完整的解决方案”。它是一个整合模式的开端，在这个模式中，全体员工应该专心满足顾客的要求。他说，供应商“变成顾客不可或缺的伙伴，他们的业务常常与顾客的需要合二为一”。

“以顾客为重”是一个有关文化的议题、战略的议题，以及具体程序的问题。其核心是企业里的每个人都是品牌的形象大使。每个人都负责“传达”——传达的东西不只是产品或服务，而是顾客想知道的与这个品牌有关的一切。如果人人都是品牌大使，我相信接下来，每个人必定会成为品牌经理，而这两点恰恰就是体贴顾客的起点与终点。如果，每个人每时每刻都能做到“体贴”顾客，而不是偶尔为之或是有选择性地去，想像一下结果会如何！

品牌经理的职责是充分了解顾客的需求、要求、期望与感受，并配合企业为顾客调整产品与服务。这不只是普通的客户服务，因为通常意义上的客户服务仅是“输送装置”(delivery mechanism)的小一部分，可以只用一个微笑、一个回执或说声“祝你有个愉快的一天”就可以带过。品牌经理要做的事情要多得多，除了上述所指的客户服务外，还有营销的工作。品牌经理需要利用营销技巧与工具来确定出谁是自己的潜在客户、客户一般都喜欢什么和想要什么、企业应该以怎样的形式为他们提供产品与服务，以及如何与客户维持长久稳定的供求关系。

如果企业里的每个员工都清楚，他们是营销部门的一分子，客户的个别需求集合起来就是一个市场的话，体贴客户以及为客户度身制定服务就成为文化、策略、程序和技巧的一部分。如果员工成为品牌经理，负责产品与服务的口碑，那么下一阶段他们一定也是企业商誉的缔造者。企业员工全民营销，全民沟通。

第六章 EC 6I：成功沟通法

EC 6I：成功沟通法

借助沟通与营销，使企业成为严丝合缝的整体，这是本书希望企业能够实现的目标。在前面几章里我们探讨了企业如何满足顾客需求，如何将注意力从生产转到销售，再到质量和客户服务，接着建立数据库的概念，最后再到关系营销。要实现这样的转变就需要有新的方法，才能使企业了解并取得企业内外六大利益相关群体的情绪上的认同。

如今企业必须认识到，这些利益相关人士情绪和智力资本拥有极其可观的价值，并深刻体会到营销和沟通是释放这些潜在资源的关键。那么接下来，公司要怎么做呢？

本章讨论的重点，是如何激发营销和沟通新策略的生命力。其中将介绍六个沟通程序——“6I”，能让企业从认同升级到整合，同时落实“关系营销”。

6I 可以简单有效地说明企业在不同阶段采用不同的沟通和营销程序的必要性。这个模型让沟通的程序看似各自独立，却又环环相扣，体现了企业经营的重点、沟通策略和流程是如何紧扣在一起的。

无论是“软性”或“硬性”层面，模型的每个部分与其他部分都有密切的联系，它包括指示(Instruction)、通知(Information)、参与(Involvement)、改善(Improvement)、创新(Innovation)和整合(Integration)。就像第五章所讲述的，这些阶段是企业与所有利益相关人士交流、学习与反馈所必须依循的。这六个沟通程序是与相对应的六个沟通策略息息相关的。因此，这个模型清楚准确地展现出了策略与流程之间的联系。

我们在前面几章探讨了有效营销与沟通带给企业的好处，并对比了企业花在营销与沟通上的时间、精力和金钱等等“投资”。企业在这些策略和流程上作了投资，就一定要在经济效益上得到回报，否则还有什么必要去做呢？为什么要让员工觉得工作愉快心情舒畅？为什么要让企业会议的出席率提高？为什么一定要在开会后获得良好的效果？

以往这些“软性”的好处，是企业进行员工沟通的惟一理由。员工常常只是为了沟通而沟通，为了员工的“感觉”而做，就像拿棒棒糖讨好小孩一样。然而，现在的情况大不相同了。

6D 新策略搭配新的 6I 沟通流程，目的只有一个——企业取得更好的业绩。在这个整合的模型里，“软性”的问题变成导向，最后得到“硬性”的实质好处。比如，把员工变成消息灵通人士，不仅可以增长他们的知识，而且还能使他们在工作上能做出更好的决策；让员工觉得受到了赏识，可以加强他们的向心力，有利于避免员工的流失。企业做这些“软性”的事务，只是图个“硬性”的回报。这样，结合其在企业的盈亏与资产负债率方面的影响，引进新流程就显得非常合理了。

当今，内部营销与沟通已经是企业运营中首位的重要工作了。通过有效的策略、程序、技巧、营销及顾客语言，它们能给公司带来扎扎实实的业绩。本章讨论的就是沟通的流程，能创造智力和情绪资本的 6I。

成功沟通 6I

这 6I 与前面一章所谈的沟通 6D，有着直接的联系，所以除了可依循的策略，现在我们还有了执行策略的方法。

一、指示：传送“上对下”的信息

图 6-1 “上对下”的信息

指示是非做不可，一定得做的事，没有商量的余地。比如，消防法规、支出报销程序和烹饪注意事项等。在许多案例里，指示适用于“通知”模式。一般最恰当的通知方式，可能只需要通过操作手册、图表，甚至录像带。但是在某些案例里，应用“销售”或“认同”等其他的沟通模式可能更恰当。因此，沟通与营销的指示，尤其是性命攸关的指示，其过程与内容同等重要。

二、通知：传送“从上到下”信息，并接受自下而上的信息与反馈

图 6-2 信息传递与反馈

这个过程的重点在于事实、图形、资料以及企业的智力财产。这里的通知可能是心照不宣的，没有口头表达出来或被记录在案，也可能是明确的、已获得正式承认或以书面方式传达的。不管如何，通知的信息通常是企业的基础，因此必

须进行频繁的沟通与交流。重要的通知包括：

¥企业的前景和使命

¥企业的要求

¥内部顾客的需求、期望和关心的事情

让这些信息满足个人在沟通交流过程上的需求很重要，这就是为什么企业需要自下而上的反馈。企业也必须根据员工对交流信息的关心程度，搭配使用最有效的沟通交流渠道。

三、参与：做到双向讨论，倾听与反馈

图 6-3 双向讨论

把人员集中到一起研究信息，以开发企业的各个层面的潜力，是沟通过程中的核心。这个流程涉及倾听与反馈，这样一来现有的信息才能充分发挥作用。这个过程也可以被看作是“信息发布者”对员工反馈的再次反馈，反之亦然。

通知流程和参与流程主要差别在于参与是持续的对话或互动的过程，而且无论这个沟通是通过面对面、书面或电子邮件传输的，都需要每个人倾听并表述见解。

四、改善：做到企业内的横向沟通

图 6-4 横向沟通

完美品质计划常常被冠以“精益求精”的称号，其目的就是达到零缺点和卓越的运营绩效，最终目标是提高业绩。改善是一个沟通的过程，就像完美品质计划一样，涉及各部门知识的共享和工作模范的交流。

托科技的福，现在跨越地域和时区限制进行横向沟通变得容易多了。然而美中不足的是，许多企业引进了先进的科技手段，却没有教给员工使用的方法，也没有鼓励他们使用这些高科技以提升工作效率。就像第五章所讲的，缺乏“自上而下”以及“自下而上”的有效沟通，横向沟通只会使企业内部更加混乱。如果员工发现自己没有得到通知，就不会产生参与感，那么他们有什么理由在乎改不改善呢？

五、创新：为顾客着想，做到企业内外的横向合作

图 6-5 内外部横向合作

以通常的眼光看来，改善是员工之间对好的想法和工作模范的交流，那么创

新就是员工智力与才思的“合作”，以创造出可用且有利可图的新产品或服务。当然，成功的企业是不会以闭门造车的方式研发新产品的，如果有必要投资研发新产品或服务，企业会希望根据顾客的需求来创新。

创意与创新是完全依赖于沟通与交流的。员工彼此不说话的企业是永远也不可能进行创新活动的。员工与顾客沟通不良或者完全没有一对一沟通，一定无法创造出满足顾客需求的新产品。在现今瞬息万变的环境中，顾客的需求也一变再变，如果企业无法创新，就一定会被淘汰。

六、整合：连接营销的六个方面

图 6-6 连接营销的六个方面

要实现企业的目标、满足顾客的要求，就需要热情地全心投入工作，甚至变成工作狂。只有员工对企业、品牌和顾客充满热情，被工作热忱所驱动，在企业内外的所有关系中扮演起品牌大使的角色，才能实现一对一的关系营销。

六个简单步骤—按部就班依次去做

6I 必须逐一了解，然后依次执行。为什么？这就跟盖房子一个道理，不可能从屋顶开始往下盖。沟通的六个过程要按部就班进行。

比如，处于模式上层位置的研发工作，它的主要工作是整合来自各个方面的资料、信息和知识，并从中得到创新的灵感。研发人员必须首先获得高层的指示，或是与企业未来走向的相关信息。

如果研发人员根本就不知道应该在哪方面创新，他们又怎么能够做到创新呢？他们还会继续创新吗？如果他们觉得上层不屑倾听下层的需求，或他们没有得到同事和其他部门的支持与合作，即横向交流受挫，他们还会继续创新吗？当现有的产品和服务差到根本不可能创新的时候，他们还会继续创新吗？如果没有其他条件配合，创新和整合又有什么用呢？总的来说，只有在指示、通知、参与和改善这些流程逐一做到的情况下，创新才可能成功。

6I 虽然简单，但还是很少有企业在沟通的过程中采取这样的营销手段。大多数企业仍然试图一次就沟通所有的事，把建议和指示混在一起下达，通知与创新的过程于是就开始互相较劲。撇开这点不谈，企业虽然明白指示、通知、参与、

改善、创新和整合的流程每天都会发生，但他们并不了解，这些运营流程(business processes)需要沟通流程(communication processes)才能成功。

6I 不只是简简单单的沟通流程，还应该在适当的时候以适当的方式把适当的信息传达给适当的人。换言之，这也是营销的过程。下面将更详细地探讨 6I，并举例说明这些流程在企业内是如何具体运作以增加智力和情绪资本的。

指示：去做就是了！

这是非常重要的沟通流程之一，却常常被忽略。大多数企业及其员工都认为，指示是出现在布告栏和正式文件中冗长乏味的声明。不过，企业如果在指示过程中采用了营销手段，他们很快就会明白，以更有创意的方式下达指示是他们的责任。

有不少企业领导在下指示之后就甩手不管了，他们往往认为指示就是一定得做的工作，所以不需要核查员工的执行情况。而实际情况是，即使这些指示生死攸关，员工仍有可能置之不理。因为当员工看不到“我需要的是什么”的时候，他们就只会照着自己的意愿来工作。

就像许多国家在香烟盒上印有“吸烟有害健康”的警告，许多老烟枪承认这是事实，可是他们接着就会这么想：“我是个例外吧，不管怎么说，我的父亲也抽烟，还不是一样活到老。”员工们一致认为自己拥有决定是否遵从某些指示的权力，可是这会对企业运作构成严重的危险。如果有员工因为不听从指示而受伤或丧命，企业也会受到牵连，因为，除了员工消沉、士气受挫外，顾客也可能有所耳闻，最后使企业商誉受损。

员工因为不遵守指示而造成的身体伤害，是员工自己的责任还是企业的错误呢？如果一家跨国公司的安全目标是零死亡，可是有一年却死了六个，这该是谁的责任？企业在培训课、录像带和内部四处张贴的海报上会有许许多多的指示，这些可以算作“意外是员工自己不当心造成”的理由吗？还是要怪企业没有尽到责任，没有把指示的内容以适当的方式传达给适当的人？

答案是，企业和员工都应该负责任。如果企业认同指示的过程也是营销的过程，就一定要保证员工能够遵从指示。MCA 与一家大型银行合作进行一项计算机安全防护计划。他们使用了大量的操作手册、屏保程序等手段，来指示员工遵

守基本的设定密码、电子邮件加密等安全措施。金融机构的信誉取决于信息的保护是否周全，因为现在许多信息的储存与传送都已电子化，所以银行必须从“通知”模式进入到“认同”模式，而这无疑需要更多的面对面沟通。

所有的信息，即使是最简单的指示也需要锁定发送目标。如果某个顾客没有收到信息，那么目标锁定的过程就一定出了差错。

命中目标

关系营销是通过一对一的目标锁定，针对个别顾客的要求达到量身订做，以满足特殊的需求。如果这可以成功地发生在外部顾客身上，为什么不对内部顾客也试一试呢？现有的科技工具完全能做到锁定目标，企业可以借助软件，把每条指令或信息内容针对每个员工量身打造。

基于计算机的训练 CBT 可以按照使用者的步调安排进度，可是 CBT 却很少能一路顺着使用者的意图走到底。因为，虽然 CBT 在锁定个人目标方面通常会有很好的效果，可是它的设计仍是为了迎合大众市场或细分市场。

所有的信息都可以锁定“你”为目标对象——这是首倡“一对一营销”的唐·佩珀斯(Don Peppers)和马莎·罗杰斯(Martha Rogers)对外部营销的一致看法，我对内部营销也持有相同的看法。看看两人 1995 年在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)发表的文章《从大规模生产到大规模定制》(From Mass Production to Mass Customization)，即从没有锁定目标的“上对下”指示，到针对个人设计的信息。佩珀斯和罗杰斯说：“制造和传达过程中的大规模定制都是以顾客为中心的，这需要企业和每个顾客分别合作，设计他们想要的产品与服务。”

把佩珀斯和罗杰斯的逻辑用于公司想要传达的信息上。信息不也是一项服务吗？企业不是想把它“推”给内部顾客吗？当然不是。但企业如果想要员工接受，那么“拉”的策略可能更易达到目的。这即是指企业应该以完全不同的方式告诉员工需要做什么吗？的确如此。如果企业内人员的淘汰率取决于与锁定目标的沟通，那么就先要锁定目标。如果企业必须裁员才能得以继续生存，那么就得锁定这个信息的传达过程。

NLP(Neuro-Linguistic Programming，又称神经语言程式学，是一种在西方十分流行的身心及语言并重并行的思维训练模式——译者注)的拥护者认为，沟通的成败掌握在发送信息的一方，而不是接收的一方——“如果你不知道我是信息发送者，那是我的失误；你误会了我的意思，错也在我。”相同的原则也同样适用于营销。如果顾客误解了企业的广告、文案、设计，那并不是他的错，而是企业的错。所以，无论是指示还是其他信息，锁定信息的过程显得十分重要。值得注意的是，除了极少数“非做不可”的指示外，这个世界绝不是靠指示运转的，而是靠通知来不停地工作的。只有大规模定制个性化产品和服务，企业的经营业务才能够做到无往不胜。

参与：了解你和我

当企业开始进行更有营销导向的指导和信息流程时，必须搞清楚：企业里的人想处理手边的资料、信息或知识吗？答案是他们只会在有参与感的情况下交换资料、信息和知识。“参与”的过程包括与别人接触、参加对话、面对面沟通、共谋解决方案以及获得成功的肯定。

人力资源方面已经提供了有关参与的种种技巧，比如指导、咨询商榷、倾听和感情移入。心理学领域提供的方法诸如交流分析、神经语言程式学、两性沟通以及众多心理测试工具。由于这些方法有助于人们彼此“了解”，应该也有助于沟通顺畅。

到目前为止，列举有关“参与”流程的“最佳”范例，是“团队简报”这种“下滴式”的失败过程，但许多企业甚至连“告知”的下滴管道都没有，使得所谓的蘑菇理论大行其道，完全不告知信息，让他们生活在黑暗中！

与蘑菇理论相反的，就是让每个人参与。经理人和团队在指导、信息商榷、倾听和感情移入方面的训练有很多，但是我们现在讨论的范围大多了，我们讲的是通过“企业倾听”的参与。

MCA 的副研究员路易丝·柏克伊(Louise Berkye)研究了个人与企业“参与”如何成为“深度学习的过程”。她在研究中发现企业层级的“深入学习”，只有在员工能够反省过去的经验和感情时才会发生。互相交心是重要的因素，交心意味着拥有安全与信任。到了这个阶段，集体学习就会出现，团体或企业会开始向前发展，没有阻力。

个体之间面对面的接触建立了信任关系，并创造学习的环境或空间。开诚布公的交谈和倾听让人得到洗礼，共同进步。我们也发现员工参与程度高的会议有其他好处，比如可营造出不是由经理人掌控全局的情境，就像真正有互动的团队会议一样，能强化团队意识，进而使员工自律。

在营销学里，企业从“叮嘱”员工的“通知”或“销售”模式，进入到“倾听”内部顾客声音的“购买”和“认同”模式，这个过程会产生“参与”。当企业经过这个过渡期，会朝着“学习型企业”迈进。

有 MCA 开发、促进参与感最有力和最有效的工具之一，是“团队倾听”(Team

Listening)。只是面对面的人员交流，而不是发布会或团队简报。现在以表 6-2 的个案研究，来说明参与的流程。

表 6-2 让员工参与以达成艰难的运营目标

英国皇家邮政是英国全国性的信件和电子服务商。这个企业雄心勃勃地拟定了四年内业绩增长一倍的计划，要达到这个目标显然势必要改变企业的运作方式，让员工积极参与落实以下运营目标，这一定要靠沟通。

2001 年从 10 亿英镑的企业，成长到 40 亿英镑。

DM 直邮业务量从 17% 的广告市场占有率，增至 25%。

开发新产品和服务以达成目标。

更系统化，确保政策、流程和调度的一致性。

更有创意、创新化和企业化。

内部资源做最大的利用，并激发员工潜能迎接挑战。

与员工沟通的过程必须鼓励他们理解、接受这些目标，并以实际行动落实，避免他们冷嘲热讽，同时还要善加利用员工的期望。这个过程必须持续 18 个月，并有考察的标准与技巧，以监督困难度和评估效果。

方法

MCA 的方法以营销为原则。如果员工认同改变和企业传达的信息，那么一定会成功。我们现在关注的重点是改造英国皇家邮政集团的沟通策略，从“给予信息”推进到“参与”。

这项改造计划名为“奠定成功的基石”，我们运用了“团队倾听”这个有效的参与过程，步骤如下：

利用初步的质化研究了解员工的需求，在企业的信息中照顾他们，以争取员工的认同。

发行双月刊的内部刊物以传递企业信息，内容具有可读性与一致性。

召开团队会议，讨论刊物内信息，让员工有机会提出自己的见解，然后制定出小组和个人的行动。

会议上以提问方式获得个体和团队的反应，以掌控员工对沟通改造计划和信息的了解和认同度。

为经理人和团队领导拟定全面的技巧开发计划，使过程进展更顺利。

一切步入正轨时，协助检讨与推动这个过程。

结果

基本上，团队倾听技巧已经把这个企业的沟通过程修正得重点明确、前后一致而且员工参与程度高。

内部市场对第一期内部刊物(1995 年 6 月)的反应如下：

94%的受访者很满意这样的沟通过程。

66%觉得发行内部刊物有用。

所有的人认为事先收到内部刊物有用。

市场对第十期内部刊物(1996 年 12 月)的反应如下：

所有的人认为内部刊物有用。

所有的人认同团队倾听的做法。

80%的人认为讨论的问题符合他们的兴趣。

60%的人认为内部刊物上的文章清楚而且具有可读性。

所有的人都满意团队倾听的过程。

这个过程在英国皇家邮政集团实施超过一年。1996 年该公司的《企业卓越评论》(Business Excellence Review)评定“团队倾听”是整个企业内的最佳范例。

当其他的面对面沟通失败时，企业要采取哪些行动才能确保“团队倾听”之类的参与过程奏效？下面有一些步骤可供参考：

¥制定沟通和内部营销策略

¥通过专门的培训和发展会议，对上述策略交换意见

¥搜集资料了解企业需求和个人十大需求

¥启动相关过程，并着手相关议题

锁定信息

¥以辅助工具发布信息

¥采用适当的媒介

¥采用适当的设计

¥采用适当的语言

¥开发可以鼓励倾听与辩论的相关技巧和任何辅助计划

把所有反馈一一记录下来

¥再做其他的规划

所有的这些策略、流程、工具和技巧，都是运用对内营销的原则和方法，也投入了许多人力资源与心理学的应用。核心理论就是，这个策略要把企业的需求和企业内个体的需求搭配在一起，然后找出解决的方案。切记，未必要让员工决定企业的经营策略，因为有魄力的领导常常是员工的十大个人需求之一。现在需要做的，是让员工参与他们能发挥最大贡献的领域。

企业沟通不良，谣言满天飞

“团队倾听”会使员工产生强烈的参与感，也有助于促进企业团结。一旦沟通不良，私底下便会谣言四起。当 FACEIntel 十分活跃时，英特尔内部也惴惴不安，从企业的未来到个人的升迁都可能各种传言。但是我们的研究表明，只要企业鼓励员工面对面地参与企业事务，流言就会逐渐的自然消失。

有困难吗？有困难，而且还比较严重

通过团队倾听让每一个人参与的过程看似简单，实际却是很艰难的工作。相比之下，大众传播看上去复杂，却很容易。大众传播可能需要从许多的渠道散发大量的消息，但是在电脑和软件的媒体支持下，问题就化难为易了。而倾听和参与则需要每一个人的投入。这样一来，参与便成了“视员工为顾客”的第一步，也是内部营销的第一步。

一旦员工觉得自己的需求能够得到倾听，一旦“自上而下”和“自下而上”的沟通都发挥了作用，一旦员工有了参与感，那么就可以过渡到下一个流程——把应该做的而且值得做的事做得更好，这也是克劳士比谈及企业追求卓越品质时所持的观点。不过，这里员工不再是被动地被通知要“想法提高质量”，或是向“工作模范”学习，而是他们自觉地想要做得更好。

改善：精益求精

风靡全球的辣妹组合这样唱道：“告诉我你想要什么，你真正想要什么？”那么企业想要的到底是什么呢？领导真正希望企业里的每个员工所能做到的事情如下：

每人都尽一份力，使产品质量无与伦比且不断改善。

¥提供卓越的客户服务。

¥增加销量。

¥提供适当的客户链服务。

亲近顾客，了解“最新”的市场动态，以及特殊顾客的需求。

¥为企业的“知识银行”添砖加瓦。

¥学习“模范”，交流工作心得。

¥保持最强的竞争力。

¥研究并倾听顾客的心声，了解他们的需求。

¥参与设计并改善产品。

¥参与生产流程的升级。

¥与其他部门、团队、公司以及跨国企业紧密合作。

¥鼓励顾客因看重“品牌价值”而购买产品。

¥减少顾客的抱怨。

¥努力解决问题。

¥根据顾客的反应来改善产品和服务的质量。

¥减少缺点、错误和损失，并节省时间。

¥互相加油，提高业绩。

¥减少意外事故。

¥愿意把所有改变过程的调查结果与他人共享。

¥加强合作伙伴关系。

¥在工作中学习。

¥打好知识基础，以增进对企业“大方向”以及工作细节的了解。

¥建立良性的竞争精神。

¥提升整体的品牌定位。

¥分享企业信息，让每个人都积极参与，努力达成企业的经营计划和未来目标。

¥改善安全绩效，承认有改善的必要，并期望每个人的协助。

¥成为“好口碑的雇主”。

¥协助开发新市场。

¥通过分享企业内部和周围知识，增加智力资本。

¥引入企业荣誉之类的东西，增加情绪资本。

¥整体：以更好的产品、更低的成本、更优质的服务、更全面的知识击败竞争者。并规划个人能够协助企业改善的事项，了解主要竞争对手现在和未来可能的动作。

“改善”原本是一个简单的字眼，用来形容管理大师迈克尔·波特(Michael Porter)所说的“运营效益”(operational effectiveness)时就并非如此了。他说，它不会让你拥有战略优势，但当其他人都紧盯在降低成本、提升绩效上时，它一定会让你拥有策略上的优势。

“改善”也可以用来描述沟通进程表中所有企业的提案，同时也是集百年企业管理重点的大成：从早期的科学管理，到制造和生产在数量上的改善，再到最近零缺点质量管理和企业流程再造，和其他在 20 世纪 80、90 年代十分盛行的 TWA 加值方案。

要拥有这种战略优势，必须营造特殊的企业文化和心态，这需要健全的改善流程。下面的个案说明正在进行的改善流程，那是百事可乐旗下的沃克斯快餐公司(Walkers)企业与管理开发事业经理艾玛·魏斯考(Emma Westcott)女士最近所作的一场演说，她谈及了能促进商业成功的内部沟通交流。

表 6-3 从工作模范中攫取灵感

谈到促使商业成功的沟通策略，持续不断的改善很重要。在沃克斯快餐公司，12 个月来我们一直研究一个“三向沟通计划”：自上而下、自下而上以及横向沟通。该计划部不只让我们通知员工、让他们参与企业的成功，并提供分享好点子和工作心得的渠道，好让企业更强大。

关于沃克斯快餐公司

“在实施这个计划前，我必须介绍我们的企业、文化以及面临的挑战。沃克斯快餐公司是百事可乐集团的一部分，也是英国咸味休闲食品的第一品牌。”

“保持成功和领导地位对我们很重要。我们希望每五年翻一番，更想成为英国最好的消费产品公司。我们既有的成功和雄心勃勃的发展目标也面临着前所未有的挑战：员工容易变得自我满足，或是在企业成长过程中没有想到必须扮演的角色，反而认为那是别人的问题，这就是我们决定拟定内部沟通计划，用来反馈挑战的原因。”

我们的方法

“我们以前并没有完全忽略沟通。事实上，我们过去有很多的内部沟通。”

“遗憾的是，以前的效果不明显……我们投入了许多时间和金钱，可是对员工和业绩没什么成效。”

“为避免重蹈覆辙，我们决定和 MCA 合作，希望采用的沟通方法能收到事半功倍的效果。”我们的方法有下面几个步骤：

利用质化的调查方式，来了解员工的问题，总结过去的经验，分析成功的机会。

设定沟通目标。

利用员工的反馈和调查来跟踪我们的进度。

“我们和各层级的员工进行个别和集体座谈，并特别选取质化研究来了解员工想从沟通中真正得到些什么。然后依据调查结果设计具体方案，经过一再的测试后，修改定案才能得以施行。”

“我们发现过去的沟通有太多是‘自上而下’的方式，换句话说，就是我们没有考虑到员工想要看到的东西。经理人不重视沟通，部分原因是沟通无法量化。自上而下的传达方式常常导致信息被重新诠释和错误诠释。”

“显而易见，员工渴望知道更多有关于企业整体运作的信息。他们常常只被通知企业的局部目标，但却不明白这与大方向有什么关联。我们的员工从营销的角度来更多地了解企业，这样才会有参与感。”

“我们也发现模范的力量，对于那些全心投入工作的员工来说是一种很强的动力。此外，定期的团队会议、积极倾听以及参与式的管理风格，都是很好的沟通习惯。”

我们的沟通过程

“我们依据 MCA 的团队倾听模式，引进了一个沟通过程，简单地说就是发行双月刊，交到每个员工手里。这本刊物的主要内容就是沃克斯快餐公司的工作模范和企业最新消息。”

“团队两个月聚会一次，讨论这本刊物和任何感兴趣的话题以及达成团队行动的一致意见。如果喜欢，可以与会议相结合。在会议结束时，团队领导人填写反馈表，记录会议通过的决议和引述的模范。表格上还有计分工具评定绩效。这张表可用来当作下次会议的参考，并把副本递交给人力资源部，作为下次刊物的参考素材。”

“通常刊物包含三、四个模范、新产品发布、营销计划、行业最新消息、新的企业表现，以及企业的五个重要目标。我们也会提供笔记给团队领导人，建议把刊物的主题纳入他们的讨论范畴。”

“我们已经把这个流程和刊物统称为‘找寻更好的方式’ (Finding a Better Way)。这种做法的好处是让最好的工作方式和做事方法得以交流，它让沟通和每天的工作发生关联，并鼓励个人参与。”

模范员工

“我们的目标之一，是使沟通的标准更趋于一致。为了达到这个目标，就必须训练经理人成为称职的沟通者，并给与他们源源不断的支持。”

“我们觉得这类训练由企业内自己人做比外聘顾问来得更容易获得员工认同，所以我们开发出一套‘培训训练者’的计划，并制订出时间表让所有的模范

员工把训练成果展示出来。这些模范也会帮助我们吧结果反馈给员工，并找出需要改善的地方。”

追求卓越的企业文化

“确立追求目标的好处是，企业真正开始建立精益求精的企业文化，但是单单有这样的过程并不够。就像我们‘包装’这个过程一样，最重要的特色是不加粉饰。”

“我们必须以直接而且诚实的方式处理许多企业的问题。如果我们不打算承认哪些环节有问题，那么我们怎么能够改善呢？但是，我们常常因为害怕影响员工热情而报喜不报忧，其实开诚布公才能建立信任关系和参与感。”

“我们也很诚恳地支持召开团队会议的团队负责人，并提供他们引导讨论技巧的训练，给予他们每期刊物的‘笔记’，希望他们能从团队会议中获得最大裨益。有趣的是，有些团队在会议中，不只讨论他们可能采用刊物上提到的模范，而且还针对其他议题提出个人的灵感。”

“有指定的个中模范帮忙也很有用，他们不只帮忙训练，也在第一线维持讨论。”

好处与成果

“持续不断地进行高质量的沟通会使我们达成这个目标，而整个过程已然让我们获益匪浅。经过训练而成为讨论的引导者的经理人已经成为了内部危机沟通的一部分，提供了有效的反馈渠道。”

“在企业的层面，团队在想方设法提升品质、简化工作流程，以及更有效增进顾客满意度。当然，并非事事完美。要达到理想的进度，我们还有许多工作要做。我们对这项计划进行了一年的调研，用来发现有待加强的部分，而我们现在正在努力弥补改善。”

“就个人层面而言，我们终于找到了一个沟通的着力点，这可以使得员工和企业的交流焕然一新。同时，我们正努力让沃克斯快餐公司成为英国一流的企业，这是朝目标迈进的另一步。”

资料来源：魏斯考 1997 年 8 月于国际品质和生产中心在伦敦举办的会议上发表的演讲摘要

企业要怎么做，才能建立足以落实“找寻更好的方式”之类的内部营销计划的智力和情绪资本？显然要增加情绪资本的储量。要让员工有更远大的追求，是提升品质和精益求精的起点，同时也是难点所在。而“改善”大多要求以更省时、省事、省钱的方式做到更好。员工面临的问题如下：

¥当“改善”意味着员工可能会失业时，员工不禁要问：“我们需要的是什么？”这就好比要火鸡投票支持过圣诞节！

¥大部分研究表明，提案中的承诺有 50%到 70%没有兑现。

即使你变得更有效率，其他人还是像以前一样做事。

¥改善并非创新，这两者完全不同，创新不等同于更好，这就是“改善”只处于沟通流程第四阶段的原因。如果有创新，却没有达到顾客想要的“更好”，离获得顾客认可的最高目标仍有一段距离。

重要的是，“做得好”会让你继续留在游戏中而不至于被淘汰出局，你想要领先就必须创新。质量已不再是这场游戏的制胜关键，因为顾客已经参与进来了。现在我们面对的是 20 世纪 90 年代的顾客，顾客对质量早有预期，就像对卫生条件一样司空见惯。当今顾客真正想要的是什么？只有三个字：新、新、新。是新的，而不是改良的。迎合顾客未来需求的过程，我们称为“创新”。

第七章 EC 外延：氛围、语言与文化

EC 外延：氛围、语言与文化

我们已经看过了不同年代的营销与沟通交流方式，现在碰到了一个问题。虽然外部的营销与沟通已经随着时间的演进大有进步，但内部营销与沟通仍停留在 20 世纪 50、60 年代的“通知”和“销售”模式。现在的问题是，这些传统的沟通流程产生了不合时宜的文化习惯，这时的企业文化倾向于父权式或独裁式，例如自上而下的沟通方式。

现在许多企业坚信，企业文化是很难改变的，这种想法正确吗？本章要说明的是：如果要改变企业文化，首先要改变企业的流程和语言，最后才是改变企业文化。换句话说，重点要先放在员工的言行，而不是他们的想法与信念。

只有改变企业的语言和经营风格，才能改变企业文化。文化是改变做事方式之后产生的结果，而不是改变的直接对象。建立新的文化始于企业氛围的改变，是改变你的言行举止、说话和做事方式的结果。这个论点已经一再获得证明。有些企业实施文化改造方案，企图一次永久改变员工的信念、行为以及对企业的认知，成功了吗？经验和很多调查结果告诉我们，没有成功。

要从企业生活的单个方面来改变企业文化真的很困难。要深层次改变企业文化，你必须涉及信念与价值观，深入企业与员工的精神层面。改变企业的氛围和语言就容易多了。当企业改变了与利益相关人士沟通的流程，也就是第六章讨论过的 6I 以及改变语言，使之从通知模式进步到参与和倾听模式，文化改变将接踵而至。

现在我们碰到了关键的问题：如果要改变语言，要从那里开始？企业的语言，也就是员工的讨论与谈话，在很大程度上是受企业的关注重点所影响的。那么企业关注产品，或重视顾客和人际关系吗？

企业关注的重点形成了企业本身以及对顾客说话的方式。比如，20 世纪 70 年代企业的重点放在顾客身上，形成了全新的营销语言，一夜之间，人人都在谈“锁定目标”、“质化研究”和“打品牌”。20 世纪 80 年代“全面质量”的语言大行其道，企业的重点转而放在提供符合顾客期望的产品身上，这时“零缺点”和“一步到位”成为日常用语。

现在到了棘手的部分。企业只有在其他条件配合的情况下，才能改变语言。比如，没有人考虑到员工的需求，员工也不会想到“一步到位”。企业必须了解内部顾客的需求，并施行适当的沟通策略，然后才能期待内部顾客认同企业提出的各种内部方案。

我们知道，如果上层领导没有满足内部顾客的需求，企业发布“自上而下”的信息就根本不会起作用。相应地，如果上层没有倾听我们基层的声音，谁会理会上层发出的信息呢？更不用说和其他部门进行横向交流了。如果没有人关心我，我哪会有心思去想新点子？如果这些条件不配合，企业的语言会变得：

- 混乱，尤其在提出许多方案的时候，就像一个使用多种语言又没有翻译人员的社会。

- 对立，各部门竞争，认为他们的问题应该优先处理，但其他部门可能觉得完全不可理喻。

- 无序，人人各行其是，并创造自己的语言和风格，网络上充斥着各种混乱的网页就是明显的例证。

这些甚至还可能引发个人和部门之间的纷争，互相进行语言攻击，敌我泾渭分明，破坏企业的发展。这一切是怎么发生的呢？还记得有 2/3 的员工不相信他们的经理人吗？举例来说，当上层发出“减产”的信息时，许多员工听进耳朵里的是“产量过剩”。二十年来，许多自上而下的信息都得到过类似的结果。譬如，在曾经与我们合作过的一个企业里，员工认为“企业流程再造”其实就代表着大裁员。在这样的情况下，要改变员工的言行举止谈何容易。员工常常自垒屏障，语言就是其中的一个“武器”。在使用多国语言和文化的世界里，跨国文化与语言冲击着员工，而且可能引发冲突。但是改变企业的语言是可行的，只不过不是凭借着企业现有的方式。

改变氛围与改变文

越来越多的心理研究发现，要改变企业文化，必须先改变企业氛围。企业氛围和企业文化常常被误解为是同义词。其实，这两个概念大不相同，以下是它们的定义：

氛围是企业成员的体验。

文化是企业重视的价值。

氛围类似于现实环境中的气候，用气候来类比就能突显出氛围与文化的差异。气候是日常生活的体验，像气温、风、雨、雷以及整个生态。人们从氛围的体验中，构建出适当的语言与流程，就好比因为不同的气候而形成独特的区域、族群或国家文化。

想像你是很久以前的爱斯基摩人，你的工作时间有大半以上是黑夜，有时候甚至是连续几天在黑暗中工作，这听起来像是你企业里的人吗？很多时候你做不到、摸不到、感觉不到或做不了什么事，也没有什么人可以交流。你住在圆顶冰屋里，在北极的深夜里只能和家人说话。现在想像一下，这样的气候会形成什么文化。在这种环境里产生的文化一定是重视温暖、保护，与很少的人保持长期的亲密接触，以及互相支援寻找食物。

现在把爱斯基摩人搬到亚马逊丛林。气候改变了，其他的也跟着改变。找食物的过程、和其他人的互助方式、风俗习惯、信念、神祇和价值观全都改变了。人没有改变，可是日常生活环境的改变产生了截然不同的生活方式、语言和文化。现在的重点不在家里面而是在外部，在于来自其他部落和丛林中的威胁，以及外族入侵摧毁一切的潜在危险，这听起来像是资深经理人身处的文化吗？这样现在我们看到了两种截然不同的文化。你无法告诉爱斯基摩人要对着太阳神膜拜起舞。住在丛林里的人也无法理解，爱斯基摩人躲在自己居所里避开寒冷与危险的保守天性。我想这样的说明已经很清楚明了了。我们日常的行为和谈话与我们的体验息息相关。同样的，企业的氛围决定了企业的文化。我们的言行逐渐形成我们的信念与价值观。

如果企业要想自己的文化变得热情活泼、更有参与感、更具备客户导向，首先必须要改变企业的氛围。企业心理学家施耐德(Schneider)、布里夫(Brief)、古佐(Guzzo)肯定了这样的说法。他们说：“我们建议从改变氛围着手来改变企业文化。氛围反映的是能够形成文化的有形事物，是发生在员工周围而且可以描述的东西。”

营销人员明白“有形事物”改变顾客生活方式的威力和潜力。一旦顾客被说服认同企业的产品，这项产品就开始影响他们的日常生活。这些反应可以看作为“文化的改变”，比如，任天堂(Nintendon)以及索尼公司(Sony)最近生产的电子游戏机，已经把被动的看电视文化变成主动的光碟游戏文化。汽车、电话、电视和电脑的发明，以及网络的出现也都改变了西方文化。

每一则广告、DM 直邮或与销售人员接洽，都在企业与顾客之间创造了一个流程和语言。新广告创造了新语言。如果顾客认同，就会开始讲相同的语言，并使用新产品改变做事方式，这就是利用外部营销改变顾客的行为。

产品和服务改变顾客的言行会进而改变文化。在企业内部也是如此。改变你的做事内容就能改变你的做事方式。举个简单的例子：企业通过倾听员工的心声来增进员工的参与感，会创造出倾听的文化；给予员工解决问题的工具并授权他们去自主解决问题，会创造出授权的文化。6I 可以改变企业文化。按照施耐德等人的说法，企业氛围包括下列要素：

等级制度

人际关系

工作

支持与奖励

通过这四大要素可以充分了解企业的氛围，并进而掌握要如何改变企业文化。

等级制度

从企业的决策模式可以评估企业的等级是否上下分明。企业的决策是由企业高层单独决定，还是所有会受该决策影响的人员一起参与讨论而做的决定？

显然，如果等级制度是自上而下，那沟通的流程很可能也是自上而下，那么会产生什么样的企业文化就可想而知了。“通知”的氛围创造了“父权”文化，这是老式工厂文化的典型，通过慈父型或严父型的老板所形成的，至于员工则会事事请示老板。一百多年来，许多企业老板就像父亲一样，对待员工，有的和颜悦色，有的专断独行。家庭式的等级带到了企业里，就塑造了这种父权文化。同样的，在社会上也是如此，福利国家的政府也会有父权式的做法。可是慢慢地，企业的所有权出现改变，父权式做法也逐渐消失。

追求业绩增长需要把重点放在企业的需求上；改变企业文化则需要把重点放在员工的需求以及激励员工改变的方法上。这两者难以并存。企业领导试图通过展示会、电话热线和心理调查等途径来了解员工的想法，但这只是象征性的尝试

双向沟通，他们的心理仍是想确定员工是否已经了解上层传达的信息。许多基于改革计划设计的“活动”都因为这个原因，失败率出奇的高，根本无法获得员工的认同。如果企业领导提出自己都不认同的新语言，结果怎么会成功？

随着时代的进步，等级界线变得比较不明显，而且有较大的变化。主流的思想家开始主张要让员工积极参与的方法就是改变经营环境。自上而下的沟通方式逐渐走向肯定双向沟通的必要性，这意味着改变沟通和营销的流程，比如调查内部顾客的需求，也意味着改变工作环境使用的语言。“告诉我你的想法”与“让我告诉你该做什么事”有很大的不同。

人际关系

氛围的第二个方面——人际关系也有助于形成企业文化。这是属于沟通策略的横向部分。员工每天如何互动？是彼此分享、互相信任还是冲突和猜疑？注重团队合作还是个人单打独斗？企业内的人员会说“我们一起研究”还是“我们给他们答案了，可是他们似乎不感兴趣”？

就是这种行为方式、人际关系的特性创造出了企业文化。如果员工没有在一个注重团队精神或充分授权的企业内部工作，就不会有团队合作和授权的文化。如果不了解上对下的要求，或者没有授权的过程和语言，却只是说“授予你权限”只会徒增混乱。

安德鲁·布朗(Andrew Brown)在《企业文化》(Organizational Cultures)一书中指出：“自 20 世纪 80 年代以后，已经逐渐认识到企业领导和经理人面对的基本课题，在于建立适当的‘共同价值系统’(systems of shared meaning)，以动员全体员工达成企业的目标。”他继续说，这些共同价值系统，也就是我所谓的企业文化，不能单从科技、企业结构、员工的能力和动机方面来改变，“重点必须放在了解产生共同价值系统的流程……。”

企业要如何创造共同价值呢？要使用共同的语言。这些共同的观点在故事、神话、传说、意识形态、象征、仪式、笑话，以及企业的制度和流程中可以找到。你要如何创造共同价值系统，让企业讨论有趣、苦恼、兴奋和沮丧的事，而不是讲来讲去都是公事或方案？但这只能很谨慎地去做。希望改变企业的语言时，要准确地锁定目标。要使顾客从“留心”某件产品，转变成拥趸并广为宣传的营销活动，需要为顾客创造适当的语言、故事和形像。同样的道理也适用于内部顾客。

工作特色

工作有挑战性还是很无聊？员工可以变换自己的工作方式，还是每个人都必须以相同的方式做事？

企业的员工会说：“每天千篇一律，这里从来没有新鲜事。”或是说：“哇！今年我们的产品和服务有一半是新的，而且我想出了一个很棒的点子！”

倾听企业的语言，看看企业语言如何受到工作角色的影响。员工是关心顾客的需求，还是只为了追求一份薪水？以科技产业为例，科技公司认为一项科技产品的周期只有几个月，而不是几年。依照这样的改变速度，必然会发展出速度惊人的流程和语言！如果他们不用自己的语言交流，他们产品开发的周期可能会多出一倍，创新的产品需要创新的语言和创新的流程配合。

当日常使用的语言和流程都安排就绪，文化就会自然产生。呆板的氛围不可能创造出创新的文化。企业必须通过文字、隐喻、故事、名言、例子和笑话创造能够正确表述的语言，比如“是的……而且”，而不是“不……但是”。你知道幽默和欢笑可以使人体产生一种物质——内啡肽，增强免疫力，使身体更健康？所以如果企业是活的有机体，很显然，他们包含了活的有机体，也就是人，那么为什么他们要使用会带来压力和有害身体健康的语言？现在不正是改变企业语言的时候吗？

支持与奖励

企业员工都很清楚工作的目标和表现出色的考核标准，而且共同遵守它们吗？企业里的反馈机制是否多数是赞美，以激励员工做得更好？常常听到“做得好”或是“你成功了”之类的话吗？“满足顾客需求”设置的奖励，能够确保企业和企业里的个体得到某种形式的回报吗？他们得到的回馈是一种肯定吗？社会同时受惠吗？股东也获得应有的收益吗？如果得到收益，谁知道此事、而且常常有人提及吗？你的企业会讨论自己的成就吗？

如果这些答案是“是的”，那么支持和奖励的流程和语言将创造出一种有利于整合文化的氛围。在充斥“把产品撤架”的语言或制造员工恐惧情绪的“神秘顾客”的环境氛围中，是不会产生“顾客至上”的文化的。热情的企业文化需要拥有属于自己的充满热忱的企业语言，以及员工热爱工作的环境氛围。

所以，如果想要改变企业文化，先从改变企业氛围入手。企业氛围是由适当的企业流程和企业语言所形成的。这两个部分配合协调得当，就能使企业文化持续不断地改变。

成功的企业语言

现在我们来细细研究企业语言的遣词用字。一如查尔斯·韩第(Charles Handy)在《管理之神》(God of Management)一书中所说的：“你可以从企业的语言中感受企业的心。”

人们误以为语言是随机使用的，因此语言常常被人忽略。企业的语言其实是很重要的，任何一个有幸到不同企业工作的人，都可以发现不同企业的语言之间有巨大的差异。

有些企业已经开始体会到内部个体(员工)说话内容和说话方式的重要性。他们真正的问题是如何使用适当的言语，来帮助内部顾客改变思考与行为方式。想想看管理层天天耳提面命地说“完成我们的任务”、“实现愿景规划”或者“达成我们的目标”，结果员工仍然是我行我素。

这些企业常常要求他们的经理人“边走边谈”。这里的“谈话”很明显是“上对下”的模式。这里的走动是具体的行动，企业领导到各部门走动，以展现他对工作的投入。汤姆·彼得斯称之为“走动式管理”(manage by walking around, MBWA)。这些概念在理论上不错，可是经理人常常不想走动或者不知道如何“边走边谈”。更糟糕的是，在等级森严的传统企业文化里，奉行的不成文的规则是“知识就是力量”。在恐惧、猜疑、充满政治意味的企业氛围中，许多经理人决定“独善其身”。所以，企业不只是会有“错误”的语言，更甚至会完全没有语言。这样的情况无法形成一种能够发展出公开而且坦诚的企业文化的氛围。

语言很重要，不仅有助于形成未来的文化，也能展现目前的企业氛围。单从一个字“它”(It)、“你”(You)或“我们”(We)出现的次数，就可以了解一个企业在营销和沟通时程表中，是处于“通知”、“销售”、“购买”、“认同”还是“朋友”或“挚友”的模式。实际上我们可以利用这些字，来了解语言如何创造企业的文化。虽然可能有点太过简单化，但是这更加容易明了企业的流程、语言、文化和关注重点之间的相互影响。从“它”、“你”和“我们”的每一个部分，来观察企业关注的三个重点：

内部重点，发生在企业内

客户平台，发生在企业和顾客之间

外部重点，发生在企业外

这三个企业重点各自产生自己的语言。譬如在 20 世纪 50、60 年代，内部重点创造出的语言会以制造生产为主，围绕增加生产量打转。为什么这一点重要呢？因为语言能够创造企业氛围，进而创造出有利或是不利于企业成长的企业文化。

“它”：以产品为重点

“它”是指企业制造、配送和销售的东西。在 20 世纪 50 年代，对企业来说，没有什么比产品更重要了。员工依照命令行事，企业说“制造”就制造，说“销售”就销售。企业谈的都是“产品”(It)。企业的目标是提高生产量，竭尽所能大量生产，以满足顾客无止境的需求。顾客对“质量”了解不多，他们只要求更多商品。这时内部重点放在大量生产上，使用的语言是“工作时间和工作量”(time and motion)以及“单位生产率”(piece rates)。

员工会被通知做什么事，高层下达指示或通告，企业内的语言是自上而下的。企业只需要说出他们的希望，员工负责执行，因此这个时代是被一种强权式的语言掌控，在这种阳刚的管理氛围中，没有柔性文化成长的空间。

谢菲尔德大学(Sheffield University)商学院的布莱恩·葛雷史东(Bryan Gladstone)形容它的着重点是“福特主义”(Fordism)：大约从 1900 年到 20 世纪 70 年代中叶，整个企业界都坚信大量生产的哲学。葛雷史东表示，这段时期的主要特色包括：

大众市场

加快生产速度

工人劳动量负荷过重

工作失去意义

增加分工精细度

没有弹性

由于太强调制造，客户平台起初只有产销而已，后来才重视通过零售商分销或邮购的实体分销。这时期的语言与零售有关，比如“地点”、“每平方米的销售额”、“客流量”以及“店内展示”。客户平台针对客户分销，着重点放在制造和运输“产品”上；外部的重点则放在大力推销上，采用的方法是“竭尽所能达到本周的业绩目标”。业务员训练课程的内容多为“完成交易”的技巧，以及任何可能帮助他们摆布顾客的方法，比如死缠烂打和“异议应对”，总之就是不惜任何代价，只要拿到订单就万事大吉。

企业对待它的业务经理们就像是对待其生产线人员一样，主要是上层下令、

下层服从的模式。不过随着专业经理人接管经营，父权式的企业文化就会随之发生变化。虽然人们仍是在传统的“指挥与管制”的企业结构里工作，可因为“老板兼经理”的体制已不复存在，沟通的方法也有所改变。

新的管理阶层开始了解，可以用金钱和宣传来激励业务人员提高其专业性和素质水准。这使内部重点变成了“销售”模式。上层不只告诉员工做些什么，而且鼓励他们不断拓展，20 世纪 60 年代因而出现了大张旗鼓的会议和展示会。同时外部的重点则是通过公关进行销售。各种激励方式都隐藏了操控对方的玄机。沟通的策略很简单，只是把信息传达出去。在企业内部，沟通流程几乎只有指示和通知，企业的阶层只是控制信息自上而下流通的途径。不过有某个东西在慢慢改变一切！

客户的需要和市场趋势迫使企业改变它们对外的沟通方式，所以他们在营销与沟通时程表上又前进了一步。企业内部开始关注授权、团队合作、精益求精、创新和客户等各个层面。可是，企业内部耳提面命的专断性语言仍很难改变，所以“通知”与“销售”模式的语言，仍对当下企业的内部沟通有所影响。(见表 7-1)

表 7-1 “它”阶段的语言

- 内部重点：制造它，生产导向
- 客户平台：让你拿到它，分送、零售导向
- 外部重点：让你想要它，销售、促销导向

通知和销售模式的流程、自上而下的语言不只充斥着沟通的过程，而且还影响了企业的氛围，使得员工觉得不受尊重、不被倾听，以致无法真诚地沟通。此时，有些企业仍停留在“通知”和“销售”的模式，有些则努力朝着“购买”和“认同”迈进。

“你”：重点放在顾客身

企业的重点和语言从“它”开始转移到“你”身上。为什么如此？因为顾客说出了他们的需求，他们使用自己的语言创造自己的文化。“我现在就要这个，而且我就是要它。”越来越精明的消费已经成为一股不可忽视的力量。企业该如

何应对这种变化呢？只有将“沟通”和“营销”模式推进到“购买”和“认同”。企业内部关注的重点是“满足你—外部顾客的需求”，让你“立刻”而且“正确”拿到产品的惟一方法，就是追求“全面质量”。

于是，有关质量的新语言开始流行：“一次到位”、“顾客至上”、“零缺点”、“精益求精”；而在这些有关质量的语言当中，最重要的是：“现在满足顾客的需求，也是为了企业的未来。”产品必须符合顾客的期望，而不是符合生产商的期望，“你”就成为了关注的重点。质量运动使得员工必须群策群力，集思广益，共同学习进步。这需要一套全新的流程，更需要一种新的语言，让内部顾客进入“购买”和“认同”的模式，来协助企业满足越来越挑剔的顾客要求。

当企业试图满足外部越来越高而且变化繁多的要求时，整个供应链也需要进行沟通。这时客户平台反馈顾客的想法，变成了营销导向。“目标市场”、“细分市场”、“促销”、“广告”、“市场调研”、“品牌”、“竞争”和“市场占有率”是企业里的共同语言。这可能与担心被市场淘汰有很大关系：“如果我们不推销我们自己，我们就得完蛋！”

当这种营销革命开始大起波澜，营销专业人士开始进入董事会。虽然企业与顾客的平台变成营销，营销部门关注的重点仍大多放在企业外部。一直让我觉得很惊讶也很遗憾的是，在英国负责或参与企业内部营销和沟通的部门只占了不到6%。这种情况的改变迫在眉睫！

虽然企业已经受到营销语言的影响，但是营销语言几乎全都用在企业的外部顾客身上，而且常常只渗透到企业高层。你最近一次听到“我一定要锁定接收这封电子邮件的对象”是在什么时候？你是不是更有可能听到的是：“把这个发给大家，我想让他们知道这件事很重要。”但是接收的一方真的认为重要吗？如果你的企业使用营销和顾客为主的语言，每一个人都满足内部顾客的需求，那么你们就是真的进入了“营销导向”，不然就仅仅是“营销部门导向”。

如果调查、锁定目标、设计和促销等营销流程和营销语言只用在企业外，那么企业文化不可能变成受营销导向的文化。如果企业流程中没有营销，每一个人不使用营销语言，那么很难要求内部人员把重心放在顾客身上。如果企业内的人员被当作雇员一样对待，他们怎么会以顾客的角度去思考呢？如果你对我不用营销的语言，我凭什么要关心企业需要什么？

由于企业内部开始注重质量，营销变成企业与客户之间的平台，企业外部的重点也变成了“为客户服务”。企业开始体会到，顾客的忠诚度可以通过在和顾客面对面接触的过程中带给顾客“愉悦”来实现。这时的语言就是“祝你拥有愉快的一天”、“我可以为您做些什么吗”以及“不用客气”之类。因此营销与客户服务被视为两种不同的工作，由不同的部门负责，也有不同的流程。营销会用调查的方式询问顾客的想法，而客户服务的好坏可以通过“假扮顾客”的方式进行了解。

虽然营销和质量改变了企业外部关注的重点，但企业内部却碰到了问题，员

工仍受着“自上而下”的控制。企业内部的语言应该是横向的，才能持续不断进步；企业文化应该是充分授权并注重团队合作的。那么，谁要为这些管理上的改善负责？是经理人。

由于营销的流程和语言是与客户服务分开的，企业文化要转变成营销和顾客导向就很困难。按照葛雷史东的说法，经理人增加他们的知识，以满足企业外关注的需求，他称之为“管理上的福特主义”(Managerial Fordism)：生产方面已经超越了福特主义，但是管理方面却尚未跟上。这类管理的特色是在管理角色上做过度的技术性支持，并采用一大堆实现目标的措施，置其他一切而不顾。

企业再度被卡在 20 世纪 50、60 年代的语言和沟通流程上。客户服务常常被当作“指示”来处理，例如“你应该微笑，电话铃响不到三声就得接听。”而我也在 80 年代率先发起许多类似的计划。(见表 7-2)

表 7-2 “你”阶段的语言

- 内部重点：满足你(客户)的需求，全面质量导向。
- 客户平台：锁定你发出的信息，营销导向。
- 外部重点：为你服务，客户服务导向。

然而，外部营销本身却逐渐被取代了。大约在 20 世纪 90 年代，最典型的变化它就是转移到了关系营销上，而且这个趋势保持着进入了新世纪。很快的，情况就会明了：每个人必须参与营销，每个人必须做公关，每个人必须担任品牌大使和品牌经理。为什么？因为每个人在企业内外都有顾客。

个体或整个企业怎么才能为了采用更完善的关系营销和一对一营销方法，而改变对外的营销技巧呢？只要有足够的动力就可以实现。企业可以教给每一个人营销原则与方法，以满足企业内外顾客的需求，不过我们必须从“你”的阶段进入到“我们”的阶段。

第八章 新财务模型：从销量、截止到愿景

新财务模型：从销量、截止到愿景

在前面的七个章节里，我们已经跟随企业的战略家们及其得力助手，回溯了五十多年来企业营销和对外联络的历史，目睹了他们是如何一步一个脚印的推动企业的经营策略不断丰富、不断系统、不断进步的全过程。在内部市场与外部市场中，许多企业已经从 20 世纪 50 年代的“自上而下”的“通知”模式，演进到 90 年代基于“一对一”客户关系的“认同”、“朋友”和“挚友”模式。

本章的目标就是要揭示出我们前面提到的所有问题的更深层内涵，并用严格规范的商业用语来梳理这一系列企业经营策略上的变革。

首先我们将探讨企业策略应该如何依据营销和沟通的进程来进行一定的变化；接着，我们将分析进程中所发生的主要的思维转换(paradigm shift)，不仅影响人们的所作所为，更为重要的是影响了企业的收支账目。最后我们将介绍一套正初现端倪的新财务模型，这种模型能反映情绪和智力资本在企业资产负债表上的真正价值，从而使企业的账面价值和市场价值能受到同样的重视，我们称之为“3A 会计学原理”。

这种财会模式有了轮廓之后，本章最后将要说明的是一评估企业价值的新方法，以及所需要的流程和工具。

概观:从销量、价值到愿景

历史进程中的每个策略及其执行方式都已影响到企业内部创造利润、节省开支、增加收益乃至企业经营。大致上，企业在确认、充分运用以及评价他们的物质资产、智力资产和情绪资产的过程，可以分为三个独立而且差异很大的阶段，按照它们所属的模式，分别为销量、价值和愿景。

第一阶段主要集中在销量，属于“制造导向”阶段。这种以销售为主的策略，成了增加营业收益的推动力，实现既定目标的方式无非是通过把资产扩充到最大，以及增加流通和销售量。就资产负债表来说，这一阶段主要在实体资产，以及销量所带来的利润。

第二阶段则集中在为满足顾客导向需求而增加的价值上。这时候所用的语言是“你”，主要推动力也由生产变为质量；由配送变为营销；由销售变为客户服务。这些新的流程方式促使企业通过全面质量管理计划，将重点放在降低开支、减少瑕疵、增加收入，以及将广告和营销花费的效益扩至最大，并借助良好的服务确保顾客会再次购买。这时，价值不断上升的知识成了企业智力财富的基础，但并未被当作资产来加以衡量。

第三阶段企业运用的策略是愿景。这便是我们现在所处的“关系”阶段，所用的语言是“我们”。这种愿景能力包含两个部分：一是清楚“看见”哪些顾客可作为目标的能力；另一个是了解并能预期顾客目前和未来需要什么的能力。在

当今高度复杂而又变化多端的全球市场内要达到这两点，需要巨大的洞察力。

今天，企业及品牌价值会直接影响企业的营业收入，而这些价值正是顾客所赋予的。企业的经营策略随着推动力的改变而变化，从质量到创新，从营销到科技，以及从客户服务到终生关系。从品牌价值已成为某些企业的资产这一事实可见，企业的资产负债表已逐渐接受情绪资本为一项资产。

20 世纪 50 年代到 60 年代：销量、销量、销量

在 20 世纪 50、60 年代的“通知”及“销售”时期，企业关注的重点很简单，就是创收，追求的也很简单，就是销量、销量、销量。要做到这一点，得从三方面来说。

一、制造：属于经营策略的内部范畴，目标是“造出”足够的产品来满足市场需求，这需要企业开发出进行大量生产的技术。

二、配送：这是经营策略的接触层面，目标是要“送出”足够的产品去满足市场需求。企业需要开辟产品销售渠道，从送货的卡车到建立零售或邮购的畅通途径。

三、销售：属于经营策略的外部范畴，目标是“推出”足够的产品到消费者手中。企业需要开发出大量销售技巧来“做成生意”，并雇用大批推销员、电话销售人员或培训机构的销售员将产品卖出。

以销量为基础的企业模型中，投资等方面的盈利成了重要的衡量指标。企业专注于有形资产和产品生产量的评估数据来从事生产，主管告诉员工目标是什么，再根据这些目标来考核员工的生产量。

20 世纪 70 年代到 80 年代：增值

在这个阶段，企业将经营策略的重点转移到了顾客身上。营销、全面质量管理以及客户服务成为企业的新宗旨。同时，企业对待顾客、创收以及资产评估的方式也有了很大变化。

虽然企业将管理当作一门科学的观念仍根深蒂固，自上而下的沟通模式依旧是内部沟通惯用的手法，但环境在不断改变。随着竞争日趋激烈，消费者越来越挑剔，企业被迫转入营销模式，将重点放在顾客身上，运用全面质量管理的观念和技巧来改良产品。这时候，与个别顾客面对面接触的员工，在为顾客提供高品质的产品和服务方面扮演了更重要的角色。

这种模式转换刚刚起步时，无论在质量、营销还是客户服务方面，企业使用的手法都相当笨拙，不外乎“第一次就做对”、“买一送一”、“祝你有个愉快的一天”之类的话语。到了 20 世纪 80 年代竞争加剧，顾客也变得更加精明，企业只得运用更精致的手法。在质量方面由原先制造“较不错”的产品，发展成为完全符合顾客需要的产品。

虽然质量管理成为了企业的内部核心，但负责和顾客接触的却是营销部门。因此在营销大行其道的那段时期，董事会的一切决定都向它看齐。对只懂生产、不知如何掌握顾客的企业来说，营销这个“旁门左道”成了它们的救世主。紧随其后的是人力资源部门，因为他们通晓诸如“文化”之类的问题，也能承担起改善客户服务这项重要的使命。这正是 80 年代企业执行官们最热衷的话题。

为迎接新的挑战，企业成立了新的部门：

一、营销：营销部门通过理清“目标”，并在目标顾客心里烙下“增值”的概念，来向顾客销售产品。这属于经营策略中的接触面。

二、质量：质量管理能提高效率 and 节省开销，还能满足顾客的期待，减少瑕疵，降低顾客的流失率。这属于对内的经营策略。

三、客户服务：客户服务是企业人性化的一面，也表明营销把重点放在了“你”，即顾客身上这一事实，这让顾客感觉受到欢迎和尊重，从而愿意花更多的钱来消费。

这三个部门对企业的财务盈亏都会造成影响。

一、营销

首先出现的是大众营销，接着则是分众营销。营销从一个又一个目标市场上

找到顾客，并在顾客心目中增进品牌的价值。如果品牌够响亮，可以带来以下利益：

¥价格提高

¥市场占有率提高

¥顾客保有率提高

¥顾客忠诚度提高

¥降低售价以吸引新顾客

¥增加重复交易的利润

¥涉足新的领域

¥更有效的营销回报率

¥投资收益增加

¥营业收入增加

¥股价上扬

¥更高的股东价值

这些利益都会对企业上下造成影响，也能为顾客和股东带来增值。在这个阶段，企业营销部门中不仅“专家”的人数不断增多，而且得到了广告、推广、品牌特性等各方面的支持。但是，营销却很少和内部顾客联系，或参与企业内部活动。企业内外经营策略相差甚远。

二、质量

全面质量管理的目的是节约成本、提高收益和扩大营业收入。质量原本是科学管理的一种思维延伸，质量大师克劳士比宣称：“质量管理是确保企业活动能按计划进行的一套系统。其原则是建立纪律与规范，以避免问题的产生。”

质量管理的重心明确放在企业的损益表上。企业希望质量管理能协助他们满足顾客的需要和期待，从而增加企业的收益，同时又能够节省开支，但企业最终仍发现这并不足以抵挡来自对手的竞争。被称为德国工业的“质量管理象征”的宝马公司原总裁波尔德·皮切斯瑞德(Bernd Pischetsrieder)曾在日内瓦车展上坦承：“质量和可靠性已不再被视为是一种优势，而是理所当然的。要和别人有所差异，惟有创造最高的价值。”

因此，除了质量管理之外，企业只能进一步降低成本，推行企业流程再造、裁员等节省预算的计划。但这也要适当而行，要是做过了头，企业便会跟着垮掉。

人最重要

当企业越来越专注于如何取得竞争优势时，企业的重点开始转向员工，并逐渐了解员工的智力和创造力，这就是企业实行诸如“全面质量管理”、“及时生产计划”获得成功的必要条件。

企业想要以最低的成本来获取最大的营业收益，员工的参与就显得至关重要。企业得让每位员工成为团队的一分子，参与到质量管理中，并具有提供意见的资格，并得到充分授权，才能“第一次就把事情做好。”按质量管理大师汤姆·彼得斯的说法，在那个时期“任何东西都供过于求”，想增加一点市场占有率比登天还难。企业除非采取卓越的经营、企业流程再造，或争取马尔科姆·鲍德里奇国家品质奖(Malcolm Baldrige)、欧洲国家品质奖(EFQM)等策略，否则根本无法和别人竞争。

不过到了这一阶段，企业也开始赋予了“价值”更广泛的定义。例如，企业开始有了“股东价值”的观念，增加盈利的重点也随着改变，从盯着单纯的质量管理和成本，转到企业内部和周围发生的事上。

三、客户服务

客户服务在 20 世纪 70 和 80 年代大行其道，其目的是为确保顾客对企业有好感。笑容可掬的接待人员，电话随叫随到，临走时还不忘说声“祝您愉快”，这些都能收到意想不到的效果。诺斯托姆百货公司(Nordstrom)的企业王国就是这样一步步建立起来的。

良好的服务能挽留住顾客，并增加重复交易的利润。可是如果每家企业都提供良好的服务，那差别又体现在哪儿呢？当企业发现营业收入乃至顾客的忠诚度都在下降时，该怎么办呢？当竞争日趋激烈、形势越变越复杂、更先进的科技又不断投入使用时，企业对于控制市场已越来越力不从心，这时企业只有寻求别的方法来衡量和规划自己的事业。换句话说就是进行思维转换。

20 世纪 90 年代以后：愿景

股东价值的地位在 20 世纪 90 年代得到确立，就像宝马在其网站描述的：“本公司是建立在信任之上的。这种信任以诚实、可靠和奉献为基础；这种信任能指引方向，引导员工去评估其行动的价值，已能引导股东投资其资金。”

今天，光是增值已经不够，对现在和未来而言，更重要的是实现顾客的每一个梦想。企业面临如何与顾客建立一对一关系，来满足他们的需要，以及如何创造新的产品和服务，来保持这样的关系。而能将企业和顾客连接在一起的工具，

就是沟通。

这时候，企业如果想将客户关系的价值扩至最大，必须着重发展三项能力。

一、创新：创新是企业未来竞争的基础，未来的营业收入靠它来创造。创新可使得企业拉开与竞争对手间的重要距离，让企业在市场上保持优势。因此，企业必须提前锁定顾客的真正需要，做到推陈出新，不断吸引顾客上门。这属于企业经营策略的内部范畴。

二、终生关系：和顾客一对一接触，对企业和顾客个人都有利。这属于经营策略的接触平台。

三、科技：随着电子媒介日趋先进，客户服务中心和网络提供 24 小时全天候服务，商家不仅能够更密切掌握顾客不断变化的需求，而且能与全球数以亿计的顾客时刻沟通。从资料库营销到一对一终生关系的建立，科技步步相随，提供了所需要的工具。

这三种能力可为现今和未来的企业创造营业收入，但是建立这一切最重要的是要有愿景规划。企业对顾客得有清楚的未来战略，并把品牌和企业的风格传达给他们，使他们对企业也有愿景要求，而这些都要靠营销和沟通才能办到。这种“顾客愿景”对顾客和其他利益相关人士来说，就像一面镜子，反映出企业里的人和他們有着相同的价值观、行为、生活方式、需求和诸如此类的方面。

正如表 8-1 中所述，已故的可口可乐董事长罗伯特·郭思达(Roberto C. Goizueta)坚信，可口可乐的成功是因为他们致力于为其所有股东和利益相关人士创造价值。施乐公司前执行官保罗·阿莱尔(Paul Allaire)也有类似的看法。他说：“如果我们对顾客做了正确的事，我们的市场占有率和资产回报率会自然反映出来。”

表 8-1 可口可乐如何创造价值

可口可乐董事长郭思达在给股东的一封信中写到：

“在经历过丰收的一年，可口可乐公司仍渴望在更多地方用更多的产品争取到更多的顾客，从而创造更多价值。”

长久以来我们一直都很成功，但我们始终不满足于此，正是这实实在在的情绪动力，成就了我们今天的荣耀。”

可口可乐和施乐都有各自的愿景。他们比别人更了解顾客，也知道自己所追求的是什么，所以能为公司增加实质的收益。

品牌是重点！

像可口可乐和通用汽车这种大企业，都非常重视品牌和公司的声誉，为了创造股东价值，他们非常关注所有的关系。这样看来，我们可以说品牌价值能创造营业收入。

通用汽车在写给股东的信中，谈到其品牌的重要性的价值：“为了增加我们品牌的价值，我们已为每一种轿车和卡车的品牌制定了明确而风格独特的策略，并指定品牌经理在市场上执行这些策略，他们的重点将放在为各个品牌建立长期的市场价值。对顾客来说，市场的价值就是品牌的意义。”

像通用汽车和可口可乐这类企业的品牌，其价值几乎是无法估算的，因为这类品牌饱含情绪，既独特又生动。《五百年大三角》(The 500 Year Delta)一书的作者吉姆·泰勒(Jim Taylor)和华兹·瓦克尔(Watts Wacker)曾这样描述品牌：“伟大的品牌不仅仅是一个名称，而是使命宣言，是价值观，是语言。另一方面，品牌什么也不是，因为没有合理的解释能将它彻底说明白。”(见表 8-2)

表 8-2 一个问题

如果你有两个选择，一是给你可口可乐公司所有的资产，包括那个著名的神秘配方，但不给你商标；一是只给你可口可乐商标，你会要哪一个？好好想一想，你恐怕不能拿取名字作为你的终生事业。为什么可口可乐的商标比它整个公司的资产还有价值？因为可口可乐这个名称具备能将市场延续到未来的品牌心理潜能。

资料来源：《五百年大三角》，泰勒、瓦克尔合著

泰勒和瓦克尔指出，在一个产品饱和的社会里，品牌是一家企业繁荣和发展的命脉。他们在提到可口可乐时表示：“当市场充斥大量产品，买卖由顾客所掌握时，你如何建立并延续你的事业呢？你如何让摆在商店里的产品获得青睐？有两种方法，且这两种方法纠缠交错：一是培养品牌心理潜力(brand latency)，一是争取顾客的忠诚。”

利益相关人士也能增加企业价值

品牌、顾客和股东固然重要，但是其他利益相关人士也不可小视。地方社区人士、工业团体、媒体或环保人士，都会对企业经营造成影响。他们对企业的看法也能直接影响顾客。企业必须像管理品牌一样管理自己的声誉。企业声誉越高，品牌的价值就越高。品牌价值提高，顾客购买意向以及对品牌的忠诚度便跟着提高，企业的收益也就跟着扩大。

品牌和声誉是企业最有价值的资产，企业所要做的最有用事，就是尽可能扩大品牌和企业声誉的影响。因为企业花在建立和维持关系上的费用相对较少，而这样做恰恰能让企业能够维持并不断提高营业收入。这时，财务模型不再只是制造(销量)或制造得更好(价值)，企业要所有利益相关人士建立关系，而不只是顾客(愿景)。李维斯牛仔就很了解利益相关人士的价值，即使面临经营困境，

李维斯的员工仍觉得企业很“慷慨”，就比如 1997 年李维斯在进行精简计划时那样(见表 8-3)。

表 8-3 李维斯牛仔努力追求成功

“李维斯牛仔的使命是要维持其成功的品牌服饰在全球的地位……我们将遵循道德原则来经营我们的事业，并肩负社区和社会责任，实施我们堪称表率的行为。我们提供安全的工作环境，讲究公平待遇、团队协作、开放沟通，强调个人责任以及提供成长和发展的机会。”

“我们努力成为顾客、消费者、员工、股东、供应商以及社区眼中的一个负责任的成功的企业楷模。我们的成功不仅是以股东价值的增长来衡量，还包括我们的声誉、与社会的关系，以及我们对社会责任所做出的奉献。”

后记：展望未来

当我们回头看看那份以“通知”和“销售”模式开始的进程表，我们在沟通和营销进程表上已经在大步向前了；接着我们将在分析全新的“购买”和“认同”市场模式，进而迈入一对一客户关系的“挚友”模式这一全新的领域。

我们深知，在新的世纪里，智力资本和情绪资本将对每一个企业造成怎样的冲击。它们被比喻成“知识大山”和“情绪矿藏”，又动用了“资产、成果和账目”的“3A 会计学原理”来进行具体评估。

这里留给我们问题是，情绪资本到底应该如何衡量。很显然，我们已讨论的所有“软性”问题，无论从哪个方面来看，都会对实际的运营、生产和收益率产生影响。然而，我们似乎还隐约地发现了它们之间的相互影响。当然，事实也确实如此！

现在已有许多的理论来分析、量化“软性”和“硬性”之间的联系，这是处理人力资源、营销和沟通问题的“圣杯”。因此，我义无反顾地踏上了寻觅这个“圣杯”的旅程，在此书中将思考的重点放在了培养和发掘情绪资本上。虽然这只是迈出了找寻“圣杯”的第一步，但我仍然坚信，它将成为我的下一本书中一个令人激情万丈的重点。

企业的未来将走向何方？在此，我重申我在开始所讲的：我已预见那些采用整合的方法来管理知识和情绪资本的企业的美好未来。

最后，我们将超越整合营销，而迈入“团体营销”。那是一个“人人负责”的时代。每个人都将使用新流行的语言来增加我们的智力资本。更重要的是，我乐观地看到，每个人都将会往企业的情绪资本里添加新的财富，同心协力创建我们大家更美好的明天。