



# 數大不是美的4個教訓

企業在全球市場競爭中，莫不認為「數大便是美」。例如，日本豐田汽車追逐全球最大汽車廠，在2008年終於美夢成真，但浩劫隨之而來。Jean-Claude Saade近日在brandchannel.com發表「Fall from Grace」一文，分析豐田如何失去市場地位、尊貴和聲望，以及如何避免犯錯，值得品牌經理人參考。

品牌跟人一一樣都會犯錯。品牌愈成功，愈難控制其在世界各地的活動、形象和顧客關係。品牌面對的是數百萬顧客，一旦犯錯，傷及品牌形象的代價超乎想像。

## 品牌形象的力量及脆弱

品牌的問題像地震。一個城市需要數百年才能建立，但在幾秒鐘地震下毀於一旦。高知名度全球品牌，需費時百年以上辛苦的耕耘和發展，但小的技術問題可能會摧毀品牌。

全球經濟危機及災難不只影響汽車業，對豐田的打擊最大。豐田在2008年超越通用汽車，成為世界最大汽車廠，但也面臨歷史上最嚴重的危機。豐田對「意外加速」問題，反應遲鈍，召回全球超過800萬輛車，導致品質與聲譽受損，銷量下降，市值大跌。最暢銷的混合動力汽車Prius也陷入泥淖，該車是日本最大的旗艦車。危機對豐田業務的影響是巨大的，但並非沒完沒了。如果有好的危機處理，損失將可降。

品牌跟人和政府和非政府組織一樣，有合法性，經由觀念、價值、概念進入人們的生活。這個概念說明品牌存在的原因。如果諾基亞不是「聯繫人們

## 【品牌管理】◎文/丁瑞華

### 從汽車業到食品業，沒有一個企業能夠迴避風險，就怕企業大到無法控制及提供品牌承諾，那麼顧客也會捨你而去。

「(connecting people)」諾基亞是什麼？如果富豪不安心，那富豪是什麼？豐田喪失品質和可靠性，則豐田是什麼？豐田的聲譽、形象和成功的品質和可靠性，持續成功吸引顧客。憑藉其廣為人知的「豐田管理模式」(Toyota Way)，品質和可靠性的承諾，吸引百萬豐田的顧客，跟豐田說「是」。

豐田機械故障的危機，使顧客對品牌形象和合法性產生動搖。不管其他的豐田汽車是否有機械問題，豐田在消費者心目中原始品質與可靠概念已經動搖。當豐田被認為只是另一家大汽車廠時，圍繞品牌重要神秘感喪失，其合法性也受到威脅。豐田不是唯一面對問題的。本田也因安全氣囊問題召回，VM在巴西召回部分車型。危機不限汽車業，奧地利奶酪品牌在2009年1月，6人食用ProLactal奶酪，因細菌感染而死亡，被下架。1982年強生公司泰立諾止痛藥被發現含有氰化物，迅速下架和更改包裝。90年代Perrier礦泉水被發現含污染，回收所有礦泉水，但未明確解釋，無法令人信服，使Perrier的銷量和形象，至今未恢復。

為什麼豐田發生這種狀況，專家指責其追逐頂級全球地位，成

長過快、成本削減，和豐田哲學的弱點。毫無疑問，品牌、企業和高階主管都面對危機，激烈競爭，及難以達成的業績目標。但是，這不是致命錯誤的藉口。作為全球領導品牌或公司執行長並不是一件容易的事，但該職位有更大的責任提供品質和可靠性。豐田是否因「品牌虛榮心」(brand vanity)，造成危機，有些企業的確因變得太大，無法控制及提供品牌承諾。當你的品牌產品銷售到幾十億人，任何錯誤將影響數以百萬計顧客的生命，品牌也會受到傷害。

## 記取4個教訓走出品牌困境

面對危機，品牌沒有神奇的解決方案。最好的建議就是，始終保持最高關注和品牌承諾。豐田的成功來自悠久歷史和高的顧客滿意度。數十年來，持續穩定成長，全面滿足顧客需求，並提供零缺點、安全和優質的車輛。大公司內部造成的錯誤，影響顧客身家性命及品牌未來。在這個特殊的日子，設計組裝機件在「持續改進」過程中，沒有及早發現或停止問題機件的生產，因為發生在全球頂尖公司，影響面也大。因此提供品牌承諾，應該像日常祈禱儀式，大品牌更應尊重和應用該儀式。



▲多車廠陸續傳出召回問題，會不會改寫汽車市場版圖是全球焦點。

圖/路透

說實話，消費者將不再以同樣的態度看待豐田。該個案是豐田和其他品牌吸取教訓的機會，品牌要取得成功必須非常努力，瘋狂追求成長與發展，有時候會鬆懈品牌承諾，導致品牌死亡。

- 1. 承認自己的錯誤，在適當時候承擔責任一規模大不是藉口。
  - 2. 以例行政式，重新關注品牌文化一品牌是長期資產。
  - 3. 提供品牌承諾是企業存在的理由一成為第一只是加分。
  - 4. 重建謙虛態度一人會犯錯，品牌也是。
- 最重要的是，記取必要的教訓。(本文作者為輔仁大學織品服裝學系助理教授)

## 【人資管理】◎文/張寶誠

### 文官培訓所改制為文官學院

國家文官培訓所已於上周(26日)改制為國家文官學院，肩負培育我國高階文官，推動國際培訓交流合作，完備培訓體系及分享培訓資源等重責大任，盼能繼往開來，承襲積極前瞻、追求卓越之精神，與秉持服務、成長、創新共同價值理念，深化廉正、忠誠、專業、效能、關懷等文官核心價值，整合公務人員培訓資源，為國家培訓優質文官團隊努力，擔起推動國家未來發展與性變革之重要推手。

成立迄今，歷經艱辛，並秉持積極前瞻之精神，順利完成「公務人員考試錄取名單訓練」、「晉升官等訓練」及「行政中立訓練」等工作，為國家培育眾多優秀公務人員，不僅為公務訓練業務打下基礎，更對於提升國家競爭力與行政效率居功厥偉。

## 【虎言虎語兩岸】◎文/詹文虎

### 15分鐘的考核

在中國有銀行推行15分鐘考核，在台灣有訴求2小時換款的銀行，只要是承諾就該做到才能贏得信用。

「守時」法重承諾的觀念，對金融業非常重要，因為無信不立，約定好的事情沒有做到，即使是枝微末節的小事，客戶對銀行的信任也會打折扣。大陸某銀行，在評估是否任用新員工或是年終考核時，都會進行一項測試：安排員工拜訪客戶，且必須事先與客戶約好只需15分鐘的拜訪。

拜訪當天會有一名主管跟隨，但不給予協助，這個測試目的主要有2個：一是觀察員工的表達能力。在約定的時間內該完成所有事情，包含寒暄、拜訪事由、達成初步共識，更甚者是，是否能取得再次拜訪機會；二是觀察在約定好的時間，是否會主動結束拜訪。客戶答應空出時間，就只能使用15分鐘，若非客戶主動要求進一步談話，就不可能推拖延。倘若不遵守事先約定，延誤客戶之後行程，影響的是客戶對於員工所代表的銀行信任。承諾客戶的事就要做到，連談話時間都要確實掌握，那麼就沒有

做不到的事情。15分鐘的拜訪會只是個操作手段，當然有其他各種方法可更有效且大範圍的建立客戶對銀行信任。例如，台灣最大的發卡銀行中國信託曾在1995年做下3天快速發卡的承諾，當時其他銀行發卡作業時間需10個工作天，此舉在金融同業間投下一顆震撼彈，也建立起客戶對於該銀行的信任。同樣的，近日某銀行在電視廣告裡強調2小時快速換款，有承諾就要負起在時間內完成換款的責任，而非限特殊案例才適用。銀行是最被要求信用的行業，不論大小事情都要落實承諾，這樣客戶對銀行才會同等尊重信用。銀行不論是徵信客戶或是定期檢視繳款記錄，都在要求客戶要有良好信用，同時間，客戶其實也在考核銀行的信用，評斷銀行是否值得信賴。要建立彼此信任，先要以身作則確實執行對客戶的每項承諾，當雙方互信互賴並維持良好互動關係，自然就能彼此創造最佳利益。(本文作者為太閩國際公司執行長)

## 數字商機 ◎文/邱莉玲

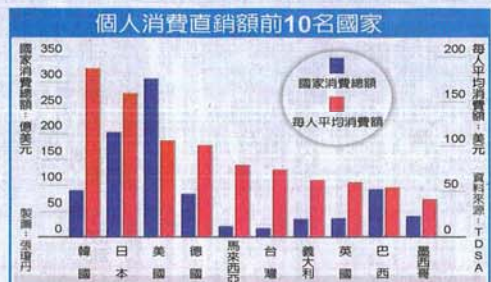
### 美直銷業西進 先過台灣這關

台灣每人直銷消費額名列前茅，中國則是未來最大市場，使美商積極登陸兵並幾乎囊括Top10品牌。

台灣一年570億元的直銷大餅，美商搶著分食！美商愛身健體 (ISAGENIX) 亞太區總裁楊斯亞指出，亞太是全球最大直銷市場，以日、韓、台、馬4國為首，又以台灣對外來品牌接受度高，且影響中國市場甚深，所以愛身健體將投資千萬行銷預算搶攻台灣市場。

據公平交易委員會統計，在台灣

外商約有50多家，十之八九為美商，美商安麗、賀寶芙、美樂家等，幾乎包辦前10大直銷品牌，日商只有妮妮露一家上榜，去年台灣直銷市場營業額達570億元。楊斯亞分析，美商重兵集結台灣，主要看好大中華市場，尤其是快速成長的中國，但外商西進前，必先得過台灣這關。台灣市場成熟，消費者精明且挑剔，專業兼職直銷的人口超過4百萬



，比保險員還多，平均每位台灣人花74美元購買直銷品，全球排名第6，一旦立足台灣將有助於搶攻中國。

曾任職雅芳的她認為，未來大中華區域市場的開發及國際廠商的策略都將走向開發、製造產品

在中國，供應港、台兩地。目前台灣整體直銷營業額中，33%來自營養保健食品，其次為美容護膚品18%，後發的保健品牌愛身健體為了搶攻台灣，將破天荒地投入近千萬行銷預算，並邀請名模、名媛何麗玲等代言。

## 經營觀念 ◎文/張順榮

### 先成局再乘勢造勢

隨人、事、時、地、物到，大陸的大廠正在挾制外，積極擔任價格、標準制定者

企業的成功有很多方式，人、事、時對了，叫作「機」。很多人在賺時機錢，尤其是現在的台灣創投。那叫作「Clever Money」。或者，用事賺錢。人、事、時、物對了，那叫作「局」。這是很多早到中國大陸的台商，等待多年，並開始布建深耕人脈的結果，他們經歷了產業循環的全貌，知道如何卡位，也清楚自己的要害，並能掌握一些眉眉角角，落地生根，這是賺

「Smart Money」，或者，用人賺錢。最高的層次叫作「勢」。人、事、時、地、物精確到位後，還能乘勢造勢，在市場裡擔任訂價領袖，玩標準規則，我們看到大陸的大廠正在挾制外，這是賺「Wise Money」，或者用錢賺錢。這3個層次沒有次序關係。清楚企業的定位及限制條件並辨認欠缺的資源，才能借力使力。而

且，還需創造機制把每個人的價值放大到最大，再取公約數。在公司裡，每個人都會有一些「計較」。人有計較絕對是好事，這樣才能找出共同利益。但這個計較要能轉變成組織的推力才能放大公司價值。對很多技術導向的公司而言，不只需要讓VC看到intangible的技術價值，更要讓VC覺得物超所值，不是先丟下去的研發成本，那對新投資的錢是「沉沒成本」

和VC要看的價值非相關，VC要的是「資本溢價」、「intangible value」，反應在未來每個扎实的業績預測和專業團隊的執行力上，否則他們會用「成本法」來評估公司的實際淨值。「人」是組織裡的重要資產之一，但如果時、地不對，再好員工也會變成負債。人才是稀有資源，錢不是，只有用「錢賺錢、錢咬錢」，錢才會變大。但用人賺錢只是1:1的「input/output」關係，所以科技公司才要找好的法人進來支持，這樣除了掌握「機」，還有機會成「局」，先成局，就有機會「乘勢造勢」。(本文作者為資深企業顧問)