

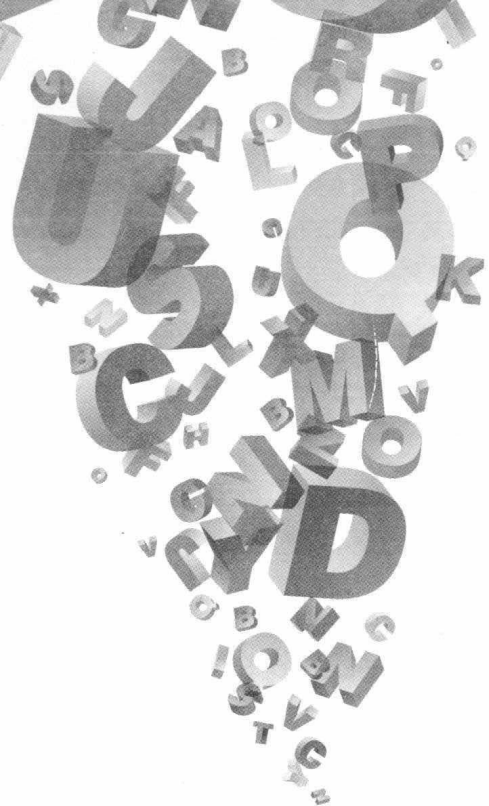


你的公司有首席文化官吗

不懂流行文化 就不要谈创新

平庸的公司自说自话，
聪明的公司引领潮流，
请抓住流行文化中的商机！

南海出版公司



你的公司有首席文化官吗？

不懂流行文化 就不要谈创新

南海出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂流行文化就不要谈创新 / [美] 麦克拉肯著:

贾晓涛译. —海口: 南海出版公司, 2012.5

ISBN 978-7-5442-5905-7

I. ①不… II. ①麦… ②贾… III. ①企业经济—经济发展—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 075739 号

著作权合同登记号 图字: 30-2011-073

CHIEF CULTURE OFFICER: How to Create a Living Breathing Corporation

by Grant McCracken

Copyright © 2009 by Grant McCracken

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Beijing Reader's Cultural & Arts Co., Ltd.

Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books Group

through Bardou-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

不懂流行文化就不要谈创新

[美] 格兰特·麦克拉肯 著

贾晓涛 译

出 版 南海出版公司 (0898) 66568511

海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编 570206

出 品 北京读书人文化艺术有限公司 www.readers.com.cn

发 行 新经典文化有限公司

电话 (010) 68423599 邮箱 editor@readinglife.com

经 销 新华书店

责任编辑 聂 敏

特邀编辑 宋丽琴

装帧设计 陆 燕

内文制作 邵海波

印 刷 三河市国源印刷厂

开 本 890 毫米 × 1280 毫米 1/32

印 张 6.5

字 数 140 千

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 次 2012 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5442-5905-7

定 价 28.00 元

版权所有, 未经书面许可, 不得转载、复制、翻印, 违者必究。

目 录

前 言	1
第一章 超越大师——成为史蒂夫·乔布斯	5
第二章 隐形的首席文化官	17
第三章 快文化和慢文化	43
第四章 身份和酷	69
第五章 生产者和消费者	83
第六章 开设一家地下运动鞋商店	99
第七章 怎么做	123
第八章 非利士人	157
附录 A 首席文化官十大候选人	185
附录 B 崛起的首席文化官的工具箱	193

前言

牛仔裤制造商李维·斯特劳斯未能抓住嘻哈风潮，损失了10亿美元。

奎克化学在斯耐普^①上投入不慎，损失了14亿美元。

Facebook先是宣称网站上的70亿张照片属于自己所有，但随即就陷入窘境，被迫改变论调。

这些企业就像其他大多数公司一样，在文化解读方面相当糟糕，不懂得紧跟文化潮流，不懂得如何利用或借助文化，结果令自己损失惨重。

我在这里所说的“文化”，不是企业文化，也不是什么“阳春白雪”或者高雅的品位。我说的是企业以外的世界，是组成消费者生活的那些概念、情感和活动。

其实，很多企业并非没有尝试过重视文化，只是它往往被推给了广告代理商、设计师、咨询顾问、时尚猎人还有大师。最糟糕的情形是有些人甚至说：“让我们来看看实习生们觉得怎么

① Snapple，药品，别名百服宁，功效类似阿司匹林。

样。”——一项超过百万美元项目的决定权居然取决于一些 20 来岁的毛头小伙。但文化非常重要，不能留给一个外人决定（或是一个 20 出头的家伙）。在关乎十几亿美元的紧要关头，需要有一位首席文化官。

过去 100 年以来，企业发展已经渐趋成熟，它们已经精通大部分组织行为、运营管理、人力资源、交流、市场和财务等方面的奥秘。但如果企业不精通文化，上面这些奥秘都毫无作用，反而会增加风险。

文化的重要性体现在好坏两个方面。首先，通过文化可以找到优势，发现机遇，作出创新。四季酒店、巴塔哥尼亚公司、星巴克、耐克、红牛、塔吉特百货——每一个都是经典的文化案例。它们都从文化里发现了价值，并且都通过文化获取了价值。

其次，文化是巨大变革的滋生地，就像北大西洋是暴风的源头一样。如果没有关于文化的应用知识，企业只能永远在惊慌失措中等待下一轮飓风的袭击。没有首席文化官，企业就无法进行关键性的威胁评估。

企业到现在仍然还在尝试解决这个问题，这实在令人费解。早在 230 年前，亚当·斯密就开始寻找利用文化的方法。当然，天才的企业家和管理者们也都曾试图解决这个问题，但始终缺少的是对文化清晰的概念和丰富的应用知识。

在管理学著作中，总是会有新人把文化推开。“目标！”彼得·德鲁克说。“质量！”威廉·爱德华兹·戴明说。“企业再造！”迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮说。“追求卓越！”汤姆·彼得斯说。“战略！”迈克尔·波特说。总是会有新的大师带着一个新的闪闪发光的首席 X X 官出现，但可怜的文化却一直“沦为”配角而不

被重视。

而这正是我希望通过这本书做到的：创造一个新的职位——首席文化官，一个了解文化——无论是一时的流行或是长久的潮流——以及背后深层次的持久结构的人。我希望有两类人群可以读到这本书：希望提高企业理解力、让企业变得更敏感和富有战略性的企业界人士，还有不在企业界但希望将自己对文化的了解变成职业并借此成就一番事业的人。

首席执行官们，我要告诉你们，赶快任命一位首席文化官吧。那些打算成为首席文化官的人们，我要告诉你们，你们能行，我能帮助你们。

第一章

超越大师 ——成为史蒂夫·乔布斯

他是个天才。

“乔布斯是不可或缺的。”

“史蒂夫·乔布斯是苹果成功的关键……没有他，苹果的未来将会是个很大的问号。”

人们都认为史蒂夫·乔布斯是独一无二的。很显然，他是个卓越的人。当我们看到他带给苹果的东西时——手机、数字内容、设计的艺术——我们不得不钦佩他。

但如果谈到帮助苹果走向未来，史蒂夫·乔布斯可能就没我们想象的那么非凡了。如果有系统地构建文化的方法，很多人都能做到乔布斯那样。我们不要被个人崇拜所蒙蔽。个人崇拜对乔布斯是好事，对苹果同样是好事，但对其他人来说就不那么好了，这会令我们陷入对大师的盲目依赖。

乔布斯应该把他蜚声国际的一部分功劳归功于其他企业在文

化方面的糟糕程度。只要他的竞争对手还是像索尼首席执行官霍华德·斯金格这样的人——他不能为“破解门”道歉，难以理解新媒体和青年人的爱好——乔布斯就必然看起来像个天才。只要首席文化官们仍被商学院、首席XX官、大品牌、咨询公司拒绝，乔布斯就仍然伟大。在瞎子的土地上，独眼人就是国王——即便他穿着运动鞋、牛仔裤和黑色高领毛衣。

很多企业都依赖某个大师：苹果依赖乔布斯，维珍集团依赖理查德·布兰森，哥伦比亚广播公司依赖莱斯·穆恩维斯，玛莎·斯图尔特生活全媒体公司依赖玛莎·斯图尔特，坏男孩娱乐公司依赖肖恩·康布斯。美国证券交易委员会对这种情况非常担心，它要求这些公司必须对投资者作出这一因素的警示。玛莎·斯图尔特公司被强制要求在年报中如此描述玛莎·斯图尔特：

斯图尔特女士的努力、品格和领导力曾经是而且仍将是
我们取得成就的关键……如果由于残疾、死亡或其他原因……造成她无法或减少服务，将对我们造成重大不利影响。

准确地说，玛莎·斯图尔特是生活全媒体公司的品位制造者，失去她对公司来说将是灾难性的。但是撇开在电视节目中亲自出境不谈，她真的是必不可少的吗？诚然斯图尔特是位艺术大师，但她的天分并非不可思议、无法衡量或者不可复制，也就是说斯图尔特并非必不可少。

这正是本书的理念：我们可以逆向开发斯图尔特的识别力，我们可以逆向开发乔布斯对未来的感觉，我们不需要大师们，我们可以成为自己的晴雨表！成功的首席执行官仍希望自己被当做

太阳王，坚称“没有我，你们什么都不是”，然而事实却正相反。

当企业年报进行如下陈述时，我就知道这本书已经促成了一些变化：

如果由于残疾、死亡或其他原因……造成首席执行官无法或减少服务……可能对我们造成重大不利影响。因此我们任命了一位首席文化官来降低这种风险。

我们将仔细检查乔布斯们和布兰森们的好恶，看看是否能逆向开发出他们的能力。这些人是怎么做的？他们理解文化的秘诀是什么？我们自己能否做到？

史蒂夫·乔布斯的父母竭尽所能地把他送到俄勒冈州波特兰市的里德学院读书，那是一所小型的自由艺术学院。但乔布斯并不开心，因为他看不到学习的未来，6个月之后他就辍学了。

不过乔布斯并没有离开波特兰，也没有离开里德学院。他继续留在学校旁听，在那里思考和观察。他注意到一件事情：学校的海报非常漂亮。通过一项小调查他知道里德学院的书法课非常棒，乔布斯决定旁听这门课。他迅速地爱上了这种艺术形式：“书法有魅力，有历史感，细腻雅致，科学捕捉不到这些细节，它让我神魂颠倒。”

不仅仅是神魂颠倒，当10年后乔布斯设计第一款苹果电脑时，他回想起了在里德学院受到的教育。而接下来发生的事情被载入了史册，乔布斯说，“如果他没有上过书法课程，苹果机绝不会有那么丰富的字形，也不会有间距恰当的字体”。他还说：“很可能个人电脑也没有这些字形和字体了。而我当初要是没退

学，就永远不会上这门书法课，个人电脑可能就没有现在这些漂亮的版式了。”

感谢乔布斯和那门书法课。苹果注重美观，这使它在技术领域独树一帜，也使它与富有创造性的群体紧密联系在一起，这一群体反过来又热烈地支持和维护苹果公司。苹果的狂热爱好者们对这个品牌的忠诚无与伦比，他们欢迎苹果的每一个新产品，毫无怨言地接受，甚至包括那些偶尔出现的失败。惠普和 IBM 则处于竞争残酷的商品市场中，那里的消费者缺乏品牌忠诚度，对价格非常敏感和在意。苹果则处在一个魔法泡泡当中，这里充满苹果品牌的布道者和信徒，还有巨大的利润空间。乔布斯找到了读懂文化并且与之对话的方法。

乔布斯并不是首席文化官，但他显然在做首席文化官的工作。苹果的经验是和文化连接，那么无论你去哪里他们都会跟着你。苹果现在非常引人注目地与我们的文化连接在一起，甚至似乎已经在控制我们的文化了。

但问题是并不能总是由一位大师发挥不正当的影响力或者要求过度的注意力。有时候公司里有首席文化官，她就应该获得更多的影响力而不仅仅是个摆设。

玛丽·明尼克

在 20 世纪的大多数时间里，可口可乐一直是美国商业和文化的典型代表，在美国国内引领潮流，在国外则传播美国的形象。可口可乐甚至在构建我们对圣诞节的认识——我们之所以认

为圣诞老人是穿着红白相间的衣服，就是因为这是可口可乐公司的颜色。可口可乐无处不在，饮料就等于可口可乐。

但这已经是过去式了。现在，可口可乐正在竭力挣扎着保持和美国文化的联系。从1999年到2006年，可口可乐的品牌价值下跌了大约20%。消费者的口味和美国文化开始远离可口可乐。类似佳得乐和红牛这样的利基型企业^①开发出了新的饮料，饮料不再等同于可口可乐，消费者们开始重新思考究竟“饮料”是什么。

玛丽·明尼克原本有可能成为火线救援的首席文化官。1983年她大学毕业后就加入了可口可乐公司。尽管她确实是刚出校门就成了“可口可乐人”，但她对饮料的最新动向却非常敏感，特别是对非碳酸饮料很感兴趣。她开发出了水果国度（Fruitopia），这令她在可口可乐被视为叛徒。一位管理层曾对她说：“你太过头了，你同北美区的所有人格格不入，你对非碳酸饮料的热情已经妨碍了可口可乐的正确方向，现在没人再愿意和你一起工作了。”

然而，塞尔吉奥·齐曼和内维尔·艾斯戴尔这两位可口可乐的最高管理者仍然相信，明尼克正是可以把可口可乐从“以碳酸饮料为中心”推到“消费趋势前沿”的最恰当人选。

上帝作证，她尝试了。她不耐烦地发泄、抱怨可口可乐的理解力过于“肤浅”。她推出了一款叫Blak的咖啡饮料及一款叫

① Niche players，选定一个很小的产品或服务项目，集中力量进入并成为领先者，从当地市场到全国再到全球，同时建立各种壁垒，逐渐形成持久竞争优势的企业。

Enviga 的绿茶饮料，还联手威登肯尼迪广告公司推出了一轮全新的广告，主题是“生活中的可乐”，并借此打造了一条持久的创新管道。尽管拥有了这些成就，她最终还是离开了可口可乐。

可口可乐选择新首席执行官的时候放弃了明尼克，而选择了穆泰康——他是英国赫尔大学经济学学士、伦敦大学管理学硕士。穆泰康之前负责可口可乐的中亚和东欧地区。恕我直言，穆泰康几乎完全不了解同时代的美国文化。人人都说他是个聪明和富有魅力的人。但是美国文化，可能就不那么精通了。

直说吧！如果没有和文化的联系，可口可乐只不过是含有二氧化碳的水和糖浆。失去文化，它只是种起气泡的饮料。所以文化是关键。再说得清楚点，可口可乐面临的基本条件正在改变。碳酸型软饮料现在正受到新的饮料概念的冲击——佳得乐、波兰春天矿泉水、维生素水、红牛。在传统情形下，文化很重要；在当前情况下，它更加重要。

在一个至关重要的时刻，可口可乐明智地让明尼克负责了市场。但等到应该选择她做首席执行官的时候，它却犯了一个错误——拒绝了这个公司里看起来抓住了非碳酸饮料新世界的人。就这样，可口可乐把错误的人选拥上了国王的宝座。其实，公正地说，企业并不需要任命一个懂文化的人做首席执行官（尽管对像可口可乐这样文化至上的公司这很难想象）。但如果一家企业内部出现了一个天才，那它应该抓住这个恩典，并且作出正确的决定。如果有个玛丽·明尼克，那应该让她成为首席执行官；如果做不到，那至少应该让她做首席文化官。

杰弗里·弗罗斯特

20世纪90年代，摩托罗拉是手机界当之无愧的王者。当时摩托罗拉推出的掌中宝（第一款折叠式手机）被视为手机的代名词。《微电脑世界》(PC World)称掌中宝是“第一款体现设计与功能同样重要的移动电话”。但到了1999年该公司就陷入了挣扎。不久之后，业绩直线下降，2001~2002年摩托罗拉亏损了65亿美元。摩托罗拉似乎面临随时可能赶超它的诺基亚及新兴的更富创新的韩国三星的两面夹击。

杰弗里·弗罗斯特于1999年加入摩托罗拉，他发现摩托罗拉的产品非常“庸俗”。弗罗斯特此前在耐克工作，曾创造了围绕着迈克尔·乔丹和泰格·伍兹的运动潮流，他非常清楚当时的消费者的喜好。20世纪90年代末，摩托罗拉似乎完全与整个时代脱节。

这并不是因为摩托罗拉没有创新的能力。其实，他们的实验室总会不定期地推出一些具有成为行业代名词潜力的新产品，而摩托罗拉公司却总会找到一种方法，剥去这些产品身上颠覆性的特质。每家公司都会出现“死亡否决”——那些紧盯时间、小里小气、老是唱反调的人用他们的钢刀拨动一个新想法，并把它杀死在襁褓中。20世纪90年代末，摩托罗拉就很擅长这种“死亡否决”。

到了摩托罗拉之后不久，弗罗斯特去芝加哥实验室考察时发现了一个新技术，一种非常漂亮的手机概念。一位同事回忆起他说的话：“只要你拿起RAZR，开始使用它，你就再也不会想要其他手机了。”问题是如何保护新生的RAZR不会被委员会扼杀。弗罗斯特非常大胆精明，他并没有把RAZR放入商业计划中而是

放在委员会的视线之外，并且对公司隐瞒了 RAZR。之后，他找来所有能在摩托罗拉找到的那些“最棒的、顶级的、最疯狂和最热诚的人”。而当有人问到这款新手机将带来多少盈利的时候，弗罗斯特说：“实际上它赚不了什么钱，它只是为了缔造品牌。”

RAZR 证明了手机究竟能有多小。2004 年 RAZR 推出时，摩托罗拉预计的销量是 200 万部，但到了 2005 年年底，RAZR 已经售出了 2 000 万部；到了 2006 年年底，已经售出了 5 000 万部。杰弗里·弗罗斯特拯救了摩托罗拉。

就像明尼克一样，弗罗斯特给了摩托罗拉离开自己的引力场的机会。摩托罗拉再一次制造出了消费者“必须拥有”的手机。弗罗斯特很清楚，单凭增加一项功能或者降低价格无法赢得市场，诀窍是要作出创新——惊奇夺目，甚至可能让人们在想要得到的欲望中颤抖。弗罗斯特理解手机不仅仅是交流工具，不仅仅在于功能和实用性。在当今社会这种疯狂的小巧文化中，手机要么具有超凡魅力、领袖群伦，要么命定被放在商品架的最底层——这里的竞争对手们要为了微薄的利润而惨烈拼杀。没人想待在最底层，特别是当有如此辉煌的替代选择时。

不幸的是，弗罗斯特于 2005 年意外去世了。之后，摩托罗拉继续短暂地兴旺了一段时间。继任的首席执行官埃德·桑德尔赞扬弗罗斯特帮助摩托罗拉重新变得很酷，“更新和再造了摩托罗拉”。但随着弗罗斯特的离世，这家公司似乎失去了导航员，它确实在向某个地方前进，但没人清楚它究竟是往哪里去。“死亡否决”不出意料地重返，到了 2007 年，摩托罗拉再次出现亏损。2008 年，情况糟糕到摩托罗拉甚至考虑是否要把手机部门卖掉。2008 年，埃德·桑德尔离职。

弗罗斯特离世后，摩托罗拉似乎又回到了20世纪90年代末，它忘记了手机必须精彩绝伦，它原谅了委员会带来的“死亡否决”，小里小气再次大行其道。摩托罗拉也忘记了弗罗斯特遵循的原则——代名词级别的奇迹来自于企业和文化间转瞬的契合。由于我们文化的浮躁，这种契合难以持久，所以这场游戏的名字就是创新。可怜的摩托罗拉还一直紧紧抓着RAZR，直到它最终变成货架上的一款普通手机。耻辱中的耻辱是，最后我们只要和美国电话电报公司签一份两年的使用合同就能拿到一部RAZR。RAZR成了赠品。

职业首席文化官

企业的生死取决于和文化的联系。有时候企业运气好能碰上史蒂夫·乔布斯、玛丽·明尼克或者杰弗里·弗罗斯特。但在一个更完美的情境中，企业应该要有个首席文化官来自然地提供文化情报，这比强迫企业依赖于某个艺术大师的自负和一时的奇想要好得多。

目前大多数在做文化方面工作的人都是机缘巧合，并没有经过专门的学习。奥美广告公司创始人大卫·奥格威曾做过厨师、销售代表、农民和侦探。这些职业都是很棒的了解文化的窗口。它们加起来构成了对文化进行深刻了解的素材，构成了具有非凡价值的人类学基础。WPP^①集团全球创意总监尼尔·法兰奇曾经

① Wire & Plastic Products Group，世界顶级的品牌沟通服务集团。