

再议“质量与品牌”

◆徐铭/文

平时我们见面，常会打个招呼“吃饭了吗”，说“吃饭”而不提“吃菜”，不言而喻“下饭的菜总是有的”。谈品牌，而不提质量，因为这是品牌的基本要件。好的品牌会把“一贯性的品质承诺”作为组织自觉的行为。这是一种文化自觉，就像吃饭睡觉那样自然。这不正是每个质量人所追求的“最高境界”吗？

有一个美国人，叫克劳斯比。他是学医的，却成为了一个著名的质量专家。他用医学里“预防”的概念来做质量，将预防理念运用在美国一家很牛的军工企业——洛克希德马丁公司，并卓有成效。克劳斯比后来写了一本书叫《质量免费》，这书名就颠覆了我们以往的认知——质量竟然可以不用花钱！

克劳斯比提出“质量就是符合要求”，并且认为：质量不花钱，质量出了问题才花钱。他总结了一套东西，有三个命题、四个原理等，但归纳起来就两句话：一句是“一开始就把事情做对”，如何做到呢？那就是第二句话“符合要求”——“质量

需要全过程地符合要求”。我们与其花20%左右的成本，耗费在测试、检验、变更设计、售后保障、售后服务、退货、报废等活动上，还不如一开始就把事情做对，争取“零缺陷”，这些成本就会消失，至少能大幅度地下降。书中所列的数据表明，原先20%左右的质量管理费用，用“预防”模式只需2.5%。

以前上海有一家做通信的台资企业，叫大霸公司，在马来西亚也有工厂。他们说：上海人比马来人“聪明”。笔者问为什么？他们说：一旦流水线上出了问题，马来人就停了下来，等待上面来人处理，但上海这家厂却不一般，流水线上的拉长自己检查并找出问题，让流水线照样运转下去。笔者惊讶：这么厉害？他们说：结果生产出的零部件到总装车间都装不上。这就是没有“一开始就把事情做对”，而且又未做到“全过程符合要求”的结果。

克劳斯比的两句话听起来那么“熟悉”，这不正是我们在推行的“品牌培育管理体系”之逻辑吗？“品牌培育”要求我们从一开

始就把战略和定位搞清楚了，这是基于客户导向的品牌战略和品牌定位，必须做到正确、精准。只有把准了大方向，才有可能“一开始就把事情做对”。然后，我们用精准的战略和定位来审视、梳理、优化、提升包括企业生产经营活动在内的所有系统，使其“全过程符合要求”。

质量就是符合要求。因为战略定位不同，故而其所需满足的要求也是不同的。看着街上年轻的姑娘小伙子穿的牛仔裤，膝盖上都破得仅靠几束“筋筋拉拉”维系着，这显然不符合我的要求。对笔者来说，这分明是废品，但年轻人喜欢，认为是时尚。生产海盐的企业，需要日晒粗盐，再通过溶解、沉淀、过滤、蒸发等多道工序，才能出品正宗的“食用海盐”。但是如果企业的目标顾客定位于饲养热带观赏鱼的用户，那么就只要在滩涂上把海水晒成粗盐即可，其用户兑上水就可以得到天然的“海水”了，不仅省去不少工序和成本，而且售价比食用盐还高。定位不同，符合要求的标准也就完全不同了。

“一开始就把事情做对”，这是战略的问题；而“全过程符合要求”，涉及到“体系”问题。2000年某天，笔者在香港出差，偶然看到凤凰卫视上的茅台酒广告：夕阳斜照，传统制酒工坊内氤氲缭绕，画面如仙如醉；镜头一转，一坛坛用红绸封口的成品酒已然堆放在那里，一望无边，画面大气恢宏，“国酒茅台”几个大字一跃而出……众所周知，茅台酒走的是高端路线，“物以稀为贵”，这一眼望不到边的成品酒，固然画面壮观，但与高端定位大相径庭、背道而驰！事实上，当战略定位确立后，我们用品牌视角去审视各个系统、过程甚至细节时，就会发现有太多地方不“符合要求”。因而，不论抓质量还是做品牌，从源头上去排查、去预防、去解决问题，都能事半功倍。

所谓“大道致简、大道归一”，世间万物运行之道往往都是相通的。

质量的“符合要求”，无论来自外部还是出自内生，其实都是一组“约束”的条件，有点类似数学中的“边界条件”，在边界之内的才符合要求。通过法律、道德、社会、企业以及员工的不同维度，分析这些“约束”条件的相互关系，可以得出“质量与品牌”之间十分有意义的结论。

硬约束与软约束。在十几年以前，一位党校老师指出：中西方“市场经济”的差异，就在于西方是有“教堂”的市场经济，而我们没有。笔者认为，他所说的“教堂”，应该是信仰下的一种敬畏之心吧。中国传统社会中，有祠堂、孔府、寺庙，以此来教化人们对先祖的敬崇、对师

道的敬尊、对天地鬼神的敬畏，从而达到规制道德行为、构建社会秩序的目的，可惜这些在当下已被打得支离破碎了。众所周知，法律和道德是规范社会行为的两种最重要的形式，其中法律是“硬约束”，道德是“软约束”，但“软约束”无所不在、润物无声之特性，其教化、规制作用比之“硬约束”来不遑多让。就质量而言，尽管有《产品质量法》加持，但倘若没有意识层面的普遍自觉的认同，单靠“法律底线”想托起“道德底线”，很难。

强约束与弱约束。如果把社会比作一个生命体，那么企业/组织就是构成这一生命体的最基本而且最重要的“细胞”之一。我们每个个体既是社会人也是组织人，如同“万有引力”之宏大，比不上微观层面原子核对电子的约束那样，可以说，组织

约束比社会约束更直接更有力。因而，笔者在此把组织约束称为“强约束”，而社会约束冠以“弱约束”。一家可以代工国际大牌的工厂，说明它已具有生产高质量产品的能力，但为什么其内外销产品往往不能“同线同标同质”呢？问题还是出在企业本身，组织没有正确的价值观和非凡的远见，那员工如何坚守“一贯性的品质承诺”？

外部约束与内生约束。质量是生产出来的，而不是检验出来的，其关键因素是“人”。而品牌则是调节顾客、员工、股东等相关利益方关系的外化形态。笔者长期研究文化，曾创建过“企业文化形成机制”理论模型，它是由“软件（老板/掌门人价值观）”、“硬件（企业成文的规章制度）”和交互作用（员工对其“软硬件”的响应）组成。高层“言行一致”的价值观，落实于成文的制度安排，并得到员工的普遍认同和积极响应，就会形成一个“好的企业文化”，反之则不然。一个好的品牌，则是以顾客需求为导向，把员工的职业成长与企业发展目标有机结合，使对外“一贯性承诺”成为员工的“内生约束”，并转化为内生动力和自觉行为。那么，何愁没有“符合要求”的好品质呢？

综上，我们得出“品牌建设才是提升质量的根本出路”，其逻辑是：好品质需要好的道德来支撑，而好的道德养成更依赖于社会“细胞”——企业/组织的强约束。企业是营利性组织，能将利益与道德有机结合并形成企业动力的，品牌建设是不二选择。☞

