## Modern Advertising Interview Article: THE CAPTAIN, Danny Mok

Danny joined Leo Burnett in Feb 2015. After six months, Modern Advertising, a leading advertising industry magazine, conducted an exclusive interview with him.

李奥贝纳在全球广告行业的影响力毋庸置疑，但它之前在中国市场却不怎么显山露水。为激发李奥贝纳中国公司更多的发展可能，2015年2月，李奥贝纳宣布任命在上海及香港两地拥有20多年营销经验的莫熙慈出任中国区首席执行官，负责公司上海、北京及广州三地的业务。

其实，离开上一个东家后，莫熙慈面对着来自广告公司和客户方的众多机会。“对我来说，李奥贝纳一直都是非常成功的品牌，将它应有的实力在中国市场表现出来，会是件非常有趣的事情。”

\*\*细心的“冒险家”\*\*

勇于挑战是莫熙慈在工作上的最大推动力，这一点在其供职葛瑞期间就有所体现。2005年当莫熙慈加入葛瑞香港时，距葛瑞被WPP集团收购刚刚一年，正处于公司发展最为艰难的过渡时期。“葛瑞当时的领导层带走了一大批中层管理人才和客户。”

虽然也有更好的机会，但莫熙慈仍然选择留下。

“我最享受的就是帮助一家公司成长，不管是在创意上还是业务上都有所加强，一步一个脚印地克服困难。”在莫熙慈离开葛瑞的那一年，葛瑞荣获了Campaign Asia的年度最佳广告代理商。

其实，莫熙慈的冒险精神本就发端于广告行业。念大学时，莫熙慈学的是计算机专业。毕业后还做了几个月与计算机有关的工作。在还没有互联网的年代，那种很闷的工作让莫熙慈非常困惑，他开始思考，未来到底想要过一种怎样的生活？

舒服并不是莫熙慈的人生追求，他很怕重复做某件事。深思熟虑之后，莫熙慈完成了他人生第一次冒险——转行，投身到从小就喜欢的广告行业，即便当时他身边认识的人中没有一个是做广告的。

现在回忆起来，莫熙慈还能清晰地记得到广告公司上班的第一天，自己穿了什么衣服，打的什么领带，“就像昨天一样”。

如果说冒险精神让莫熙慈抓住了每一次飞跃的机会，那么对细节的把控才是他取得成功的关键。

莫熙慈对细节的关注的确让人印象深刻。

仅仅在短短的采访时间内，莫熙慈不仅周到地关注了落座角度是否不利于谈话的问题，还努力会将自己稍显“蹩脚”的普通话尽量说得字正腔圆，对于不太常见的专有名词，他会贴心地帮记者写在笔记本上……

“我是一个更愿意把握今天的人。比如比稿，我会非常认真做准备，力求每一个细节都能照顾到。但真正比稿时，我会告诉大家放轻松，因为所有的努力都应该放在事前的准备上，打仗的时候反而需要平常心，这样无论面对怎样的结果都不会后悔。”

\*\*罗致“船员”\*\*

作为李奥贝纳中国区的首席执行官，莫熙慈上任后的首个重要举措就是“重整一个强大的管理团队”。

近半年来，李奥贝纳连续发布了一系列管理层任命，包括任命中国区首席创意官万伟达、中国区首席战略官陈倩如、上海创意部主管郝崎,上海创意总监Christopher Annen 以及数字及品牌策略总监陈小天。 “李奥贝纳中国就好像一条大船，我不打算把这艘大船停在岸边。但如果要出海，除了船长还需要大副、水手、技工甚至厨师，需要不同的人在不同的岗位上发挥自己的实力。所以，对我来说，人才是公司最重要的一部分。”

虽然李奥贝纳中国这条大船上已经有了200多人，但在莫熙慈看来，人才永远不够用。所以，不管何时，只要看到好的人才，他都希望能招致麾下。“很多公司都说自己缺Digital的人才，但反过来想，你就真的不缺客服、创意？”莫熙慈反问。

在展示专业之前，每一位来到李奥贝纳中国的人才都需要接受“莫氏标准”的考验。

\*\*第一\*\*，要非常具有好奇心。在市场、消费者、媒体、客户都转变很快的当今社会，人才要能够非常愿意接受新的事物，对一切都充满兴趣。

\*\*第二\*\*，要快。市场不允许慢，所以就需要接受能力快、反应快的人才，不管在哪个部门工作都应该具备这样的条件。

\*\*第三\*\*，要专业。人才需要专业地对待自己的工作，保持对自己工作的尊重。如果是专业性强的人，自然会对自己要求特别高。

\*\*最后\*\*，一定要非常喜欢做广告。广告人要非常享受做广告，对广告充满热忱。如果只是把工作当作去客户方的跳板，就算有一天真的做到了，也不见得会有好的发展。

当然，比挑选人才更为重要的，是形成公平、透明、敢言的文化氛围。“公平非常重要。公平的意思是确保每个人得到平等的机会，只要有好的表现就应该得到更好的待遇。”莫熙慈继续强调，全方位的透明能够让员工以主人翁的身份正确理解公司存在的问题并把握机会。“我们还很推崇敢言的精神，鼓励员工即便面对七个老板也要大胆说出自己的想法。总监的创意一定比实习生的好，那不一定。”

李奥贝纳创始人给公司甚至社会留下了非常多的资产，文化是最重要的部分，这为莫熙慈重塑管理层架构提供了保障。比如，李奥贝纳并没有人事部（Human Resources），而将部门名称定为People and Culture。“我们不把人当作资源，而是将其还原为真正的人。”

李奥贝纳还建立了一个360°的员工考核系统。它的特别之处在于，考核员工表现的不只是老板，还有合作者、同事、下属……

“一般来说，员工只对老板负责。但广告公司都是由一个个团队组成，老板觉得某个员工做的好，并不代表他真的是个很好的队员。因为和他一起工作的是那些身份不同的合作者。所以我们要确保，一个人在李奥贝纳工作的优良表现是受到多方面肯定的结果，这也确保了我们的Team Spirit团队精神可以发挥出来。”

\*\*竞争从未停止\*\*

人才解决的是李奥贝纳最基本的问题，竞争压力却是其面对的最急迫问题。但相较于人才话题，莫熙慈对竞争问题显得淡然了许多。

“我从来没有经历过电影中描述的好时代——五点钟准时下班、悠闲地抽雪茄喝红酒。从1993年进入广告行业以来，竞争从未停止过，比稿、财务压力每年都有，任何时候都一样需要拼人才、拼客户、拼创意，没有天上掉馅饼的事。”

莫熙慈的广告之路发端于香港。那时候，香港的广告业已经进入成熟期，广告公司达上千家，竞争压力可想而知。作为过来人的莫熙慈，对现在内地广告业的竞争相对乐观。“有人说，以前让大家关注一个广告人很容易，只需要一支广告片，而现在则难多了。但我不这么认为。在信息时代，一个好的Campaign更能让大家快速认识你。”

莫熙慈认为，创意包括创造与创新，数字、技术也属于创意思维的产物。所以，不管是传统广告时代也好，还是数字广告时代也好，李奥贝纳的最终目标仍是做出最优秀的创意产品。“最好的创意是一家广告公司最大的资产。”李奥贝纳先生留下的一句训言正好体现这点：“伸手摘星，即时徒劳无功，亦不致一手污泥。（When you reach for the stars you may not quite get one, but you won’t come up with a handful of mud either）”。

因此，“李奥贝纳从来不是一家数据公司，也不是媒介公司，更不是制作公司、活动执行公司。不管媒体怎么变化，我们始终是一家创意公司，我们懂得在不同的媒体平台上通过创意帮助品牌解决问题。在创意执行过程中，对于活动制作、数据抑或媒体这些环节，以前考虑以后也会考虑，但不应该盲目放大它的作用。”莫熙慈坚定地说。

真正的挑战在于，你是不是能够更贴近市场和消费者的脉搏，这就是常说的“广告要更落地”。“我承认有一些广告人还是住在象牙塔里。对我来说，最好的广告就是大众化的广告，是每个人看了都有反应的广告。观察消费者的接收渠道，把它当作创意平台，利用这个平台创造出令消费者感兴趣的东西，这才是营销要达到的目的。”

大部分时间里，莫熙慈更重要的任务是将创意卖出去。对于“想到好的创意，但是客户不买”的论调，莫熙慈不敢苟同，认为那是对广告业没有深刻认识的不成熟看法。

“客户方与广告公司永远都会有不同的关注点，这才是客户方需要广告公司的原因。作为广告公司，如果提供的想法跟客户方一模一样，客户为什么还会需要你？所以，当广告人确定这是一个能够给客户带来最大价值的创意时，广告人需要去消化客户的关注点，重新把它们融入到自己的创意当中，编织成一个更好的解决方案。”

眼下，李奥贝纳中国这艘大船正行驶在极为关键的航道上，而此次航行的成功与否很大程度上就要看莫熙慈这位“船长”的航海技术。