

Linked in 领英

人才吸铁石

用“MAGNET”原则
塑造最强雇主品牌

领英中国智库◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人石

——用“MAGNET”原则
塑造最强雇主品牌

领英中国智库◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

人才吸铁石：用“MAGNET”原则塑造最强雇主品牌 /
领英中国智库著. — 北京：人民邮电出版社，2017.3 (2017.4 重印)
ISBN 978-7-115-44558-2

I. ①人… II. ①领… III. ①企业管理—品牌—建设
—研究—国外 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第327112号

内 容 提 要

在科技飞速发展、商业模式不断迭代的今天，越来越多的管理者认识到：技术和模式固然重要，但人才是组织成功的第一要素，强大的雇主品牌不仅能够提升员工满意度和敬业度，而且在吸引优秀人才方面也能够起到特别关键的作用。

领英中国智库借助领英人才大数据，将雇主品牌建设的理论系统化，并将优秀企业的实践分享给国内的企业管理者。在《人才吸铁石》一书中，既有领英独创的“MAGNET”雇主品牌打造原则的理论阐述，也有宝马、拜耳、滴滴、中外运敦豪、丽思卡尔顿、麦当劳、默沙东、完美世界、友邦保险、星巴克等名企高层亲述的雇主品牌制胜实例。本书可以帮助广大的企业管理者将自己的企业打造成对人才充满吸引力的“吸铁石”，也可以帮助人力资源从业者更好地展现个人工作价值、塑造个人品牌，让自己成为对企业有吸引力的“吸铁石”。

本书适合企业管理者尤其是人力资源管理者阅读，也适合一般职场人士阅读。

◆ 著 领英中国智库

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：14

2017 年 3 月第 1 版

字数：230 千字

2017 年 4 月河北第 4 次印刷

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

在联想国际化成功的道路上，人才资源成为第一推动力。面对联想全球的数万名员工，唯有秉承坦诚、尊重、妥协的原则，进行以信任为基础的文化融合，才能让不同国籍、不同文化的员工更深入地理解公司文化，并产生强烈的认同感。领英的 MAGNET 模型与我们的人才管理理念不谋而合，基于这些原则塑造具有强大吸引力的雇主品牌，对于中国企业走向世界的进程至关重要。

乔健 联想集团 高级副总裁、移动业务联席总裁

跨国、跨界的劳动力流动日益频繁，人才争夺战愈演愈烈。如何打造人才高地、广纳贤才？这是国家与各级政府部门、企业与机构管理者以及学术界都在研究的课题。领英中国智库基于丰富的人才大数据研究，揭示了优秀雇主品牌的六大秘诀，而其根本核心在于：从以组织为本，转变为以人为本，在极大激发个人潜力的同时，聚沙成塔，最终实现组织价值的最大化。

杨伟国 中国人民大学劳动人事学院 院长、教授

上世纪 70 年代，人们还相信领导力的核心是纪律和约束。今天，真正优秀的雇主和品牌靠的是一种吸引力，让员工像志愿者一样聚拢到自己的身边，为了共同的价值主张，做共同相信的事。领英的洞察力穿透了这种时代变迁，揭示了这种“磁场”的存在，重新定义了领导力的核心。

章劭闻 《财富》（中文版）执行主编

面向用户和社会、超乎商业利益之外的“使命感”塑造了默沙东富有感召力和吸引力的企业文化，从而将雇主品牌和企业品牌完美地结合起来。

荣科瑞 默沙东中国 总裁（时任）

独特的员工价值主张是麦当劳吸引和保留“90后”员工的重要基石。麦当劳“不以薪酬吸引员工”，我们吸引人的地方，首先是无限的未来职业发展空间；其次是公司的文化和价值观。

林慧蓉 麦当劳（中国）高级副总裁兼首席运营官

商业品牌吸引品牌的粉丝，雇主品牌吸引未来的员工。我们在领英上建立雇主品牌，我们相信优秀的雇主品牌可以节省很多招聘成本，因为我们不需要去解释为什么选宝马，潜在候选人已经提前知道了我们的工作体验、品牌和文化。

沈燕 宝马中国 人力资源副总裁

要顾客满意，首先是要员工满意。星巴克独特的“伙伴文化”不仅仅贯穿在公司日常的宣传和称谓中，更是通过点点滴滴的行动将公司的诚意注入每一位伙伴的心中。

余华 星巴克中国区 人力资源副总裁

尊重与认可是中外运敦豪特有的企业文化之一，我们始终认为每位员工都是公司的宝贵人才，只有对员工成绩予以充分的认可，关心和尊重员工，才能够有效提升员工的满意度和敬业度，从而回馈客户，回馈社会。

高鹤洁 中外运敦豪 人力资源副总裁

作为一家跨国企业，拜耳在中国建设雇主品牌有其独到之处：在与全球品牌保持方向一致的同时，基于本土的环境特征和员工需求，因地制宜打造出一套将现实与愿景有机结合的富有“中国特色”的文化体系。

王彤 拜耳（中国）有限公司处方药事业部 人力资源副总裁

在内部和外部的不断变化中，友邦保险始终坚持员工和企业的共同成长，提供最核心的守护和保障。变革，也可以成为企业进一步发展和加强凝聚力的最佳契机。

程菲 友邦中国 首席人力资源官

市场思维、紧密结合业务、发动员工传播，是滴滴做雇主品牌的三个诀窍。社交招聘是大趋势，社交媒体更是雇主品牌宣传中不可或缺的部分，相比传统媒体，社交媒体传播面更广、也更贴近年轻人。

蔡彦芳 滴滴出行 人才品牌总监

丽思卡尔顿的中国区员工满意度达到 100%，秘诀在于：我们把员工当成客户一样对待，每一位员工与客人都是绅士淑女，都值得享受最真诚的认可和尊重。

倪颖 上海波特曼丽思卡尔顿酒店 人力资源总监

小预算也可以做出完美项目，完美世界完全采用 DIY 的方式，发动所有员工参与，打造出一套“D.I.Y”(Dream · Interesting · You)的员工价值主张，并且通过充分的沟通让它受到内部员工和外部人才的认可。

易萌 完美世界 人力资源总监(时任)

前 言

战国时，燕国一度被齐国攻破，国内大乱。燕昭王决心广纳贤才、发展国力、反攻齐国，于是便向他的老师郭隗求教。郭隗给他讲了个古人“千金市骨”的故事。

从前有个国君很喜欢千里马，发出公告说愿意出一千两黄金来购买真正的千里马，过了三年也没有得到。有个小侍臣自告奋勇提出帮国君外出寻马，国君同意了。过了三个月终于找到一匹千里马，可当侍臣赶到的时候马已经死了。侍臣花 500 两黄金把马的尸骨买了回来。国君大怒道：“我要的是活马，你给我买回一匹死马有什么用？”侍臣说：“我买回这匹死马，正是为了帮大王得到宝马良驹，过去三年没有人把千里马送过来，是怀疑您是否真的愿意出千两黄金购买，而如果我重金买了千里马的尸骨回来您也欣然接受，人们自然明白您想要千里马的诚意，不久之后就会有人送来了。”国君将信将疑，就没有怪罪侍臣。不到一年，果然有好几匹千里马送到了国君手中。

讲完故事后，郭隗继续说：“大王真想招贤纳士，不妨把我当成死马用起来，如果大王敬我为贤人，那么比我贤能的人也一定会纷纷效忠大王的。”

于是燕昭王“筑宫而师之”，给郭隗建了宫室，堂号为“尊贤堂”，并把他当作老师来尊重。结果乐毅、邹衍、剧辛及其他有才能的人皆来归附燕国，燕国因此强大起来，并联合秦、楚等国一起打败了齐国，收复了失地。

这个可算是中国历史上一个非常有名的雇主故事。自古以来，凡是成大事的领导者无一例外都有个共同的特征：善于招贤纳士，组建最优秀的团队为己所用。类似的故事还有：周文王姬昌斋食沐浴整衣，亲自前往磻溪聘请姜尚为相；孟尝君田文广泛招揽“宾客及亡人有罪者”，并“舍业厚遇之”，得食客三千人；刘备三顾茅庐，请诸葛亮出山辅佐他，才得以三分天下、称霸一方……

从某种意义上看，这些领导者礼待人才、善用人才的事迹可称为塑造雇主品牌形象的雏形。

现代社会，企业代替过去的个人领袖成为雇用人才的主体力量，企业的雇主品牌也取代个人魅力的号召力，成为一门值得研究的科学。

“雇主品牌”概念正式诞生的二十多年来，越来越多地被人力资源从业者提及，然而当他们提到雇主品牌时，他们对这个词的理解却是大相径庭的。

根据我们与企业管理者和人力资源从业者的实际接触以及对一些资料的总结，我们发现人们对雇主品牌的理解是随着时代的发展演进的。

1.0 版本：雇主品牌 = 校园招聘

早期很多企业管理者被问到：“你们开始做雇主品牌了吗？”他们会说：“在做呀，我们每年都做校园招聘，会在网上宣传，还会去全国的高校办线下活动，向毕业生宣传我们的企业。”

高校毕业生作为职场的新鲜血液，是企业需要着力吸引的人群，也是雇主品牌宣传的重要目标人群。在人才流动不那么频繁，尤其是跨界流动还比较少的时期，企业倾向于选择应届生进行内部培养，到高校抢夺“好苗子”成为人才储备的关键，所以招聘负责人会把校园招聘作为主要的宣传阵地。

2.0 版本：雇主品牌 = 员工满意度

企业管理者逐渐认识到，雇主品牌建设是一个系统工程，员工体验则是这个系统的核心。正是一个个员工共同组成了一家企业，雇主直接面对的是内部员工，员工的满意度决定了雇主品牌的健康度。

于是管理者设计了各种各样的员工培训、员工发展、员工关怀等项目，以此优化员工体验。同时雇主方也会重视公司内部的沟通，通过定期简报、高层讲话、墙体海报等方式宣传企业文化。

3.0 版本：雇主品牌 = 内外人才品牌

互联网时代，人才流动日趋频繁，人才市场竞争加剧，企业在人才招聘和保留上都遇到了很大的挑战，一部分企业管理者意识到：要应对这些挑战，企业需要打造全面雇主品牌，既面向内部员工，又包括外部人才。

这部分管理者更喜欢营销人的思维，主张将品牌宣传的理念和方法应用到雇主品牌工作中，将企业的员工价值主张提炼出来，包装成多种形式，通过多种渠道传播出去。

我们很欣喜地看到，越来越多的 HR 朋友采纳了 3.0 版本的雇主品牌理念，他们在雇主品牌建设方面已经取得了很多成功的实战经验。

另外也有一部分 HR 朋友还停留在 2.0 甚至 1.0 版本，依旧满足于做

校园招聘、员工活动，并将其作为主要的雇主品牌项目。他们常常陷入困惑和疑虑：为什么做了这么多项目，却并没有解决公司面临的问题？当老板问起这些项目的投入产出时，我却不知道该如何回答？都说 HR 要成为业务的战略伙伴，为什么我们每天这么忙，HR 部门却仅仅被当成支持型部门？

而拥有 3.0 版本理念的 HR，在这个瞬息万变的社会环境中，也会遇到新的挑战：人才需求变化这么快，要怎样定义我的雇主品牌才能立于不败之地？都说社交为王，社交时代的雇主品牌如何才能做得更好？我知道企业可以利用大数据支持业务决策，那么该如何将大数据应用于雇主品牌工作中呢？

就上述问题探讨过很多次之后，我们萌发了一个想法：把我们对于雇主品牌的理解整理出来，借这个机会解答大家的一部分问题，同时也将系统化的理论和优秀企业的实践经验分享给国内的企业管理者和 HR 朋友们。希望大家都能够借助本书的知识，帮助自己所在的企业成为人才“吸铁石”；同时也让自己更好地发挥自身工作价值，塑造个人品牌，让自己成为对企业有吸引力的“吸铁石”。

本书由领英中国智库撰写而成，参与创作的团队成员包括：陈婷、李彦怡、任喆、王冠春、王希娜。（按姓名拼音首字母排序）

感谢领英征才解决方案顾问王郁、赵惠燕在本书撰写过程中给予的补充和建议。

理论为我们提供系统思考的方向，而榜样的成功经验则可以激发我们的灵感，让我们迅速找到将理论应用于实践的着手点，因此雇主品牌建设案例是本书重要的组成部分，特别感谢以下各位案例贡献者的无私分享。

- | | |
|-----|-------------------------|
| 蔡彦芳 | 滴滴出行人才品牌总监 |
| 程 菲 | 友邦中国首席人力资源官 |
| 高鹤洁 | 中外运敦豪人力资源副总裁 |
| 林慧蓉 | 麦当劳（中国）高级副总裁兼首席运营官 |
| 倪 颖 | 上海波特曼丽思卡尔顿酒店人力资源总监 |
| 荣科瑞 | 默沙东中国总裁（时任） |
| 沈 燕 | 宝马中国人力资源副总裁 |
| 王 彤 | 拜耳（中国）有限公司处方药事业部人力资源副总裁 |
| 易 萌 | 完美世界人力资源总监（时任） |
| 余 华 | 星巴克中国区人力资源副总裁 |

（按姓名拼音首字母排序）

感谢领英内容运营负责人**许骏飞**对案例采编的支持。

感谢我们的编辑**许文瑛**，本书从策划、提纲到编辑、出版，她都投入了大量的时间和精力。

最后，希望本书能够给你带来真正的收获。如果你能从书中得到三五点启示，并且在你的工作中应用到一两点，便足以让我们觉得功不唐捐、深感欣慰。

领英中国智库

2016 年 12 月

目 录

第一章

雇主品牌与“MAGNET” 1

- 1.1 品牌和雇主品牌的起源 3
- 1.2 中国企业的雇主品牌建设：心已远而身未动 6
- 1.3 雇主品牌对不同类型组织的意义 12
- 1.4 雇主品牌关乎市场、财务和高层管理者 16
- 1.5 用“MAGNET”原则打造成功的雇主品牌 20

第二章 *Measure Properly*

以终为始，有效衡量 25

- 2.1 你衡量什么，就得到什么 27
 - 2.2 内部员工调研：从满意度到敬业度 30
 - 2.3 借助大数据，洞察外部人才 36
 - 2.4 衡量招聘渠道实效 42
- 戴尔：大数据下的“知己知彼，百战不殆” 46

第三章 *Alignment*

与品牌一致，互相助力 53

- 3.1 雇主品牌与品牌的关系 55
- 3.2 将营销的基本原则应用于雇主领域 58
- 3.3 让雇主品牌与商业品牌形成合力 64
- 丽思卡尔顿以绅士淑女服务绅士淑女 71
- 默沙东：以使命感激发员工潜力 77

第四章 *Genuine*

真实的品牌形象才有生命力 83

- 4.1 以员工为核心打造真实的雇主品牌 85
- 4.2 在真实的基础上树立品牌愿景 88
- 4.3 以实际行动将雇主品牌口号落实 93
- 拜耳医药人才管理的“中国特色” 99
- 中外运敦豪：一家“非典型”的国际快递公司 105

第五章 *Network*

善用社交媒体宣传雇主品牌 111

- 5.1 好酒也怕巷子深，好品牌更要广传播 113
- 5.2 社交媒体是雇主品牌传播的重要阵地 117
- 5.3 社交时代，内容为王 123
- 5.4 鼓励每个员工成为你的品牌大使 132
- 滴滴出行：用市场思维打造爆红的雇主品牌 137
- 百年车企宝马，点燃激情，悦动未来 142

第六章 *Enchanting*

让人才对你的公司一见倾心 149

- 6.1 时代在变，你要的人也在变 151
- 6.2 EVP 层次与人才需求层次相匹配 153
- 6.3 对 90 后新生代的吸引与保留 157

疯狂还是任性？麦当劳就爱 90 后 161

友邦保险：脱胎换骨中让员工变成企业铁粉 167

第七章 *Think Differently*

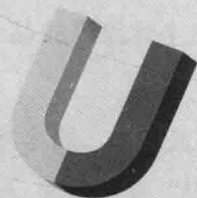
不走寻常路才能脱颖而出 175

- 7.1 雇主品牌为什么需要差异化 177
- 7.2 市场细分是寻求差异化的基础 180
- 7.3 不走寻常路，不止于广告 185

完美世界：小预算也可以创出“完美”品牌 190

星巴克：独特的“伙伴文化”，将心注入每位伙伴 195

结 语 201



第一章

雇主品牌与“MAGNET”



1.1 品牌和雇主品牌的起源

在古埃及，人们会用灼热的铁块在自家的牛和其他大型牲畜身上烙上印记，以示私有财产，防止其他人偷窃。而古罗马人则做得更为彻底，他们将用来烙印的铁块打造成各种符号形状，在防盗的同时祈福动物免受伤害。

到了中世纪，欧洲的手工匠人用这种打烙印的方法在自己制作的手工艺品上烙下标记，以便顾客识别产品的产地和生产者，这便是最初的商标。

通过烧灼的烙印来区别产品的归属和来源，这就是品牌的起源。品牌的英文单词 Brand，源自古挪威文 Brandr，意思就是“烧灼”。

现代市场营销中的品牌概念诞生于宝洁公司，该公司也被称为品牌管理的鼻祖。^①1931年，宝洁公司广告部一名冉冉升起的明星员工，毕业于哈佛大学的尼尔·麦克尔罗伊（Neil McElroy），在宝洁公司总裁的授权下，起草了一份内部备忘录《现代品牌管理的原则》。在这份备忘录中，第一次提到了“品牌人”（原文中用的 Brand Man，实质是“品牌经理”）这一专门负责品牌管理的职位。该职位独立于销售部门之外，对品牌的长期价值负责。同时尼尔还建议，每个品牌都应该独立运作，并且和宝洁旗下同一品类的其他品牌竞争。他目睹了在宝洁内部，大品牌占用了大部分的资源，以至于小品牌和新推出的品牌由于得不到足够的支持而失败，从而影响宝洁在外部市场的整体竞争力。这样，当每一个品牌都有了独立的

^① 资料来源于 Mark Ritson 所著 *The Birth Of Brand* 一文。详见网址：<http://www.branding-strategyinsider.com/2009/05/the-birth-of-brand-management.html#.VywP22R95hB>