

Leadership
brand:

developing customer-focused
leaders to drive performance
and build lasting value

為什麼人們都喝 星巴克 不喝即溶咖啡

再貴一樣有人買的品牌祕密



達夫·尤里奇 著
諾姆·史莫伍德 譯
李璞良 譯

有好的品牌，就不怕沒生意！

你知道，為什麼

咖啡，有人就是要喝星巴克，不喝三合一即溶咖啡；

漢堡，有人就是要吃麥當勞，不吃巷口早餐店；

買東西，有人就是要去7-11，不去雜貨店……



全球化時代，面對來勢洶洶的商戰攻防，
該如何讓產品在茫茫商海中出線？你勝出的最佳捷徑就是把品牌擦亮！

企業致勝的王牌——打造領導品牌

在激烈競爭的市場，不管1人公司還是萬人企業，成功的唯一機會就是要在客戶意識中，根深蒂固地植入你的品牌形象。
讓品牌教父達夫·尤里奇告訴你，

打造領導品牌，讓客人自動買單的**6**大步驟：

建立品牌 ▶ 創造品牌故事 ▶ 找到契合的領導者 ▶ 開始品牌投資 ▶ 衡量投資報酬率 ▶ 建立客戶對品牌的依賴

只要能在這場品牌角力戰中成功致勝，
那麼你的產品或服務便能成為市場贏家，再貴一樣有人買！

為什麼人們都喝
星巴克
不喝即溶咖啡
再貴一樣有人買的品牌祕密

國家圖書館出版品預行編目資料

為什麼人們都喝星巴克，不喝即溶咖啡？ / 達夫·尤里奇，諾姆·史莫伍德著；李璞良譯。--初版。--臺北市：易富文化，2012.04

面；公分

譯目：Leadership brand: developing customer-focused

leaders to drive performance and build lasting value

ISBN 978-986-6224-82-9(平裝)

1.企業領導 2.領導理論 3.品牌行銷

494.2

100027886

為什麼人們都喝 星巴克 不喝即溶咖啡

再貴一樣有人買的品牌祕密

書名 / 為什麼人們都喝星巴克，不喝即溶咖啡？

(封面星巴克圖樣logo均屬Starbucks專利商標，本書引用絕無侵權之意)

作者 / 達夫·尤里奇、諾姆·史莫伍德

譯者 / 李璞良

發行人 / 蔣敬祖

副總經理 / 陳弘毅

主編 / 游莉雯

美術編輯 / 林以雯

封面設計 / 果實文化設計工作室

法律顧問 / 北辰著作權事務所蕭雄淋律師

印製 / 金灑印刷事業有限公司

初版 / 2012年4月

出版 / 我識出版集團－易富文化有限公司

電話 / (02) 2345-7222

傳真 / (02) 2345-5758

地址 / 台北市忠孝東路五段372巷27弄78之1號1樓

郵政劃撥 / 19793190

戶名 / 我識出版社

網址 / www.17buy.com.tw

E-mail / iam.group@17buy.com.tw

facebook網址 / www.facebook.com/ImPublishing

定價 / 新台幣280元 / 港幣93元

LEADERSHIP BRAND: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build

Lasting Value by Dave Ulrich and Norm Smallwood

Copyright © 2007 by Dave Ulrich and Norm Smallwood

Published by arrangement with Harvard Business Press

Through Bardon-Chinese Media Agency

Complex Chinese translation copyright © 2012 by iF Culture Publishing

ALL RIGHTS RESERVED

台灣地區總經銷 / 創智文化有限公司

地址 / 新北市土城區忠承路89號6樓

港澳總經銷 / 和平圖書有限公司

地址 / 香港柴灣嘉業街12號百樂門大廈17樓

電話 / (852)2804-6687 傳真 / (852)2804-6409

版權所有 · 翻印必究

序	2
---------	---

Chapter 1

品牌領導一切

- 幾個關於品牌的案例 24
- 什麼是領導品牌？ 36
- 品牌對企業而言，重要無比 44
- 如何建立領導品牌？ 47

Chapter 2

為品牌建立領導地位的論據

- 成長中的領導品牌 55
- 領導品牌的真正價值 70
- 結論 77

Chapter 3

創立領導品牌的論述

- 如何創立領導品牌的論述？ 83
- 結論 104

Chapter 4

從領導品牌的論述 來評鑑領導者

- 如何做好評鑑工作？ 108
- 正確的事物 111
- 正確的階段 115
- 以正確的方式交付正確的成果 137
- 結論 144

Chapter 5

對領導品牌的投資

- 關於發展領導品牌的各種假設 149
- 發展領導品牌的50-20-30公式 157
- 延續領導品牌的計畫 184
- 結論 186

Chapter 6

衡量領導品牌的投資報酬

- 衡量領導成效的兩種方式 194

- 開始衡量吧！ 198
- 結論 214

Chapter 7

建立顧客對品牌的認知

- 有時候就是會有這種情形 219
- 善用品牌的力量矩陣 223
- 建立顧客的認知 233
- 現在就要採取行動 241
- 結論 244

Chapter 8

領導品牌的維持不易

- 董事會成員 247
- 執行長、總裁和資深領導者 253
- 整個組織的所有領導者 261
- 人力資源領導者 272
- 人力資源專業人員 278
- 結論 282

Chapter 9

個人品牌的真正意涵

▪ 創造出改變的論據	288
▪ 支配領導準則	293
▪ 如何創造個人的領導品牌	294
▪ 定期做自我評鑑	304
▪ 投資在自己身上	307
▪ 衡量你的進度	311
▪ 建立起大家對你的品牌認知	315
▪ 結論	317
附錄A 公司品牌的標準	319
附錄B 具備有品牌的領導統御之公司行號	328

能給消費者同樣高品質的享受。因此培養了許多人寧可多花幾十元喝Starbucks，也不願喝三合一即溶咖啡的習慣，而Starbucks也因顧客不斷上門而獲益匪淺，可見品牌提升能與收益成正比，「服務」對企業營運成長又是多麼地重要。

2009年，易富文化引進出版在美國有領導品牌製造機美譽的品牌教父達夫·尤里奇著作《品牌決定一切》(*Leadership brand: developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*)，便是希望能讓國內的中小企業主們親炙國外品牌大師的獨特見解，進而強化自我品牌走向國際。果真書推出沒多久就接獲眾多讀者迴響，表示本書對其在企業內部的領導統馭及對外的品牌建立上，帶來許多幫助，同時也反應了其實書的本質內容撰寫相當詳實精彩，但當初書名給人的感覺太過生硬，令人容易望而生畏，因此希望有機會能更改書名，以便讓更多人能發現並讀到這本好書。

在我們與國外出版社多次信件往返，表達台灣讀者對本書的殷切想法後，終於徵得作者同意，改以書中提到且大多數人較熟知的Starbucks為主軸，重新修訂更名成《為什麼人們都喝星巴克，不喝即溶咖啡？》再次出版。期望更多的台灣中小企業主能藉由本書，重新省視企業方向；除了立足台灣，更能放眼全球，尋求更高階技術與服務，以求持續在市場獲利而不墜。畢竟台灣企業技術早已深受全球肯定，技術精良超過許多國家也是不爭的事實，MIT標誌就代表著我們的生產技術高人一等，如果以高超技術配上良好行銷模式，想打造一個國際知名品牌絕對不是難事，只要把握方向、看清主流趨勢何在、定位正確，把技術和市場相結合，不求快而穩扎穩打地前進，相信假以時日便能成就足以傲視全球的領導品牌。身為企業領導者的您，怎能不即起行動呢？

我們終其一生都在努力思索著，到底要如何才能打造出一流的組織，以幫助員工、顧客和投資者邁向成功，且讓其成就不致於隨時間消逝而褪色。這類作品中有些是把焦點放在人力資源（實務、部門和人員）會如何增進我們的價值上，但本書卻努力想讓大家明白，人力資源方面的實務會如何增進這種組織能力，並創造出價值。換言之，我們所努力從事的，是在提升人力資源部門的品質，使他們得以具備一個更富策略性的焦點。有鑑於此，我們也一直在研究、說服大家相信並建構出一套合理的架構，好讓人力資源方面的專業人士能夠透過他們所展現的能力交付出價值。

但是，可以長時間交付出價值的組織到最後卻需要把注意力放在領導統御上，而我們對領導統御的研究則是在一項簡單的前提下展開：領導者必須交付出成果。我們認為領導統御的領域長久以來，一直醉心於領導者的能力和個人特質，幾乎忘了領導者的工作也是在交付成果。像我們之前出版的《成果式領導》（*Results-Based Leadership*）這本書，便鼓勵大家在領導的屬性以及經營成果之間維持某種平衡，並且要橫跨四項企業經營成果（投資人、顧客、員工和直線主管方面）而取得平衡。我們曾與一些公開上市公司的資深主管們討論過這些概念，瞭解到許多資深管理階層對於投資者成果這主題特別感興趣，這也讓我們對於投資業界（資金所有人和分析師）所理解的無形資產（intangible asset）有了更深入認識。無論在民營企業或政府機關，大家都對這些概念有頗多的共鳴，因為它們提供了一套條理分明的架構，使得無形資產在某種意義上變得明確而實際，以增加未來人們對它們的信心。有鑑於此，我們特別撰述了《*Why the Bottom Line Isn't !*》一書（平裝本中的書名又重新加了副標：How Leaders Build

Value），以幫助領導者對於打造無形資產的方式做出決定，並至少創造出一半的永續性市場價值。

接著，我們繼續探索領導者如何對組織外的投資者和顧客以及組織內部的員工等產生可長可久的影響。我們體認到要想賦予領導者完整的能力以創造企業永續的價值，就得發生兩項轉變。首先便是我們得把目光從對領導者的研究轉移到對領導統御的探討上。傑出的領導者大都擁有非凡的領導力、優秀的人格特質、一流的情緒管理能力和特殊的魅力，而且能夠交出亮眼的成績單，所以很容易讓大家「拜倒在其石榴裙下」；至於經常出現在商業雜誌封面上的那些名仕型領導者，則更易贏得大多數人的認同和豔羨。可是，這些領導者卻並非只是建立他們個人的可信度便能交差了事，更得建立起組織的領導能力，或是使組織具備有支援未來領導者的能力。其次，就在我們探索有效領導統御的標準之際，也深刻瞭解到許多公司行號已轉而從事領導統御的打造，至於那些成功的企業，則把焦點放在公司內部的領導者是如何把一家企業和外部的顧客以及投資者做有效的結合。換言之，有些公司即使未能完全意識到它，也會把其重點由領導移轉到領導品牌上；而在這些表現傑出的公司行號中，上述的「局外人」便成為監控公司內部領導品質的重要推手。無形資產可說是未來獲利的明顯憑證，投資者自然會對大眾在這方面的信心感到憂心，而這些無形資產中則有不少是來自於公司的領導統御；再者，顧客通常也會對企業能否長期滿足其需求掛念不已，而這些亦是源自於領導的品質。

為了讓大家能更完整地瞭解領導者和領導的關係，我們憑藉著個人的體驗發現到一個極有助益的類比：母親和母愛。身為家庭成員之一的母親是個強而有力的人物，不過，母愛的概念則聚

焦於下一代的哺育上，使孩子們得以長大成人，進而對社會其他成員做出貢獻，同時揚名聲顯父母，以光宗耀祖。領導者和領導亦是如此，領導者雖然也是組織裡的重要成員，但領導的建立卻更為重要，否則勢必無法培育出下一代的領導者以交出傲人的成果，可是，最重要的卻是接下去的工作：建立領導品牌，因為只有這樣才能確保組織之世代交替而持續交付出優異的成果，而這也是我們何以會把此書獻給家母的原因。

為了對外在標準所界定的領導統御有更深入瞭解，我們特別引伸並努力發展出一個領導品牌的隱喻。我們至今仍能記得，在多倫多的一次談話中曾使用到這個隱喻，聽起來很不錯，只是已經不知道它到底是什麼了。我們談了許多有關一家公司品牌的事，並把它視為產品品牌的一種延伸，以及對該公司文化的一項隱喻。我們目睹過有人運用品牌來協助員工們充分融入一家公司（員工品牌），並協助員工建立個人的名聲（把你當成一個品牌），但是，當我們開始談論起領導品牌時，就覺得有些不一樣了。

隨著把品牌的隱喻給應用到領導上，我們的思緒也開始變得更透澈，對於它的意思和影響都有更清楚的瞭解。由於以客為尊的領導行為，使得領導品牌在顧客的心目中便代表了公司的身份，換句話說，當領導者的知識、技巧和價值促使員工們把其行為都聚焦於顧客所關切的那些議題，以及對準這些議題以有效解決它們的那些要素上時，便會產生所謂的領導品牌。由於領導品牌在某種意義上係透過公司各個層級領導者的行為和績效而顯現出來，因此，它可謂組織之品牌或身分的一種延伸，更是跨越員工和顧客承諾的一座橋樑。

在我們執筆撰述本書時，曾面臨一項重要的抉擇：我們究竟

是想要藉此書闡釋領導者在「建立」領導品牌上所負的責任，抑或是他們在「身為」領導品牌上所負的責任？其實優秀的領導者是兩者兼而有之的，一方面他們在組織中建立起品牌，另一方面也藉由其個人的行為舉止扮演起模範的角色。最後在我們的選擇下，決定把焦點主要置於前者的角色上，也就是領導者必須在他們的組織中建立起領導品牌。有鑑於此，本書特別羅列了若干特定的步驟，使領導者得以有所依循地建立這樣的領導品牌，到了最後，則把焦點置於公司的領導品牌必須如何結合個人品牌以邁向成功。

本書是為了其責任並非僅在於指揮調度，而更包括建立領導力的那些領導者而撰述的。因此，讀者群不但包括資深的主管，同時也涵蓋了協助那些「建築師」並交付出一流領導品質的人力資源專業人士。領導者的最終成就或許該由他們在往前出發後所產生的結果加以判定，換言之，判定的標準便是他們所培育出的下一代領導者，對於未來所碰到的不確定性是否做好了準備？我們深深期許本書所提供的概念式洞察力以及充滿實用性的工具，能夠幫各位回答這個問題。

總之，和領導品牌有關的概念，都是根據我們對領導者以及領導統御的如下信念而來：

- 我們相信領導者固然重要，但領導統御卻更為重要。我們每個人都曾遇到過天賦異稟且能吸引我們身心靈的領導人物，也就是說有力量的領袖會以某種主意召喚大家，而我們也會自發地遵循著他的主張前進。但是，只有當組織產生了一、兩位以上的領導者時，才會存在著所謂的領導統御，而領導統御的重要性之所以會超越領導者，則是由於前者並非和某個人綁在一起，而是和領導者的培育過程環環相扣。

- 我們相信每個領導者都有責任創造出領導品牌，俾能把顧客期望化為員工的具體行動，而且其持續性也會超越個別的領導人物，因此只把焦點放在他們自己身上或是組織內部的領導者，可說是犯了一個極其嚴重的錯誤。價值係由受者而非施者所界定，而且能夠創造出價值的領導者，對於界定其價值的那些組織外人士也十分瞭解，至於屬於「局外人」的這些利害關係者則包括購買其產品的顧客，以及投注自己資本的投資者。當顧客和投資者的期望具體決定了領導者的認知和外在必行為時，我們便可以確定，這些領導者已把焦點置於正確的事物上了。
- 我們相信有品牌的領導是可以發展或培育出來的，個別的領導者或許會擁有許許多多的個人傾向和個人風格，但有品牌的領導所賴以存在的那些基礎性原則，則是可以為我們所支配。在本書中，我們列出任何領導者都可以採取的六項步驟，以創造出他們的領導品牌，而其中每個步驟都是以一個簡單的原則為依據。凡是瞭解這些原則並把它們轉化為具體策略以付諸實施的領導者，就一定能夠建立領導品牌。
- 我們相信個別領導者必須扮演品牌模範的角色，俾能向其他人鼓吹該品牌。在檢驗其他人時，觀其行的程度往往甚於察其言，如果領導者說一套做一套，或是對某些事陽奉陰違，那麼後續所引發的偽善批評聲浪便會在不知不覺中傷害到這位領導者的可信度。換句話說，在建立品牌後卻反其道而行的領導人物，是得不到大家信任的，只有把個人品牌和領導品牌合而為一，才能確認領導品牌的真實性並把它埋藏在組織每一位成員的內心深處。
- 我們相信各類型組織的領導品牌並且對它們有了充分的體驗，以營利為目的的商貿組織擁有會購買其產品或服務的顧客，而且也需要發展出品牌然後再把它保留在所有員工的內心深處，以迎合

未來的顧客期望。至於非營利的組織（從學校、教會以迄於非政府組織(NGO)等均包括在內）也需要一個品牌，俾能在其成員之間建立正確的心態。當此外在的品牌身分透過領導者的認知、行事和所交付的事物而融為己有時，這些組織的可信度便會提高，當然，政府機構也會藉由他們所創造的領導品牌而使其政治信譽有所增損。總之，各式組織內所有階層的領導者都會形塑出其組織的領導品牌，同時也會被領導品牌所形塑。

- 我們相信領導品牌是可以改變的，因此公司可以努力改變他們的品牌，如從肥胖的「麵糰寶寶」（Pillsbury Doughboy，譯註：係指美國貝氏堡食品公司(The Pillsbury Company)為了推銷旗下產品，而於1960年代所推出的一系列玩偶）變成較適合的一種。當然，領導者也可以改變組織內的領導品牌，以及其個人的領導品牌。
- 我們相信所有組織都有一個領導品牌，而我們的期許則是協助領導者精心製作出一個可以明確滿足投資者、顧客以及員工之需求的領導品牌。

把這些做充分的整合後，可以讓我們對領導工作在未來的實施成果產生十足的信心，而此信心則多半來自於優秀領導者的個人體驗。他們不但能滿足身為領導者的需求，而且也可以幫助大家在所屬組織內建立起領導品牌。

有些同僚耐心傾聽我們對這些概念的闡釋，還撥冗閱讀了某些篇章的草稿，甚至提出具建設性的意見（雖然我們並未全然同意），但這份恩情實讓我倆銘感五內。這份名單包括在領導統御的研究領域中若干最傑出的思想家，如Dick Beatty, Jim Bolt, Richard Boyatzis, Jay Conger, Mark Efron, Bob Eichigner, Bob Fulmer, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, Gary Hamel, Bill Joyce, Omar Kader, Jon Katzenbach, Steve Kerr, Jim Kouzes, Dale Lake, Ed Lawler, Morgan McCall,

Paul McKinnon, Henry Mintzberg, Karl Moore, Mike Panowyk, Jeffrey Pfeffer, Barry Posner, C.K. Prahalad, Bonner Ritchie, Judy Rosenblum, Paul Thompson, Warren Wilhelm和Jack Zenger。此外，我們的RBL集團也有同仁充滿關懷和洞察力，在他們的協助下，本書的大部分思維方得以成形，這些人包括Wayne Brockbank, Grin Burns, David Creelman, Jim Dowling, Starr Eckholdt, Dave Hanna, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, Kate Sweetman, Ernesto Uscher和Jon Younger。

至於Ginger Bitter和Judy Seegmiller的支持也讓我們感念不已，她們幫我們把混亂的時程表整理得井然有序，並提供特別的支援以使本書付梓。當然最讓我們感到虧欠的，還是我倆的妻子溫蒂和翠西亞，在我們被一些構想所緊緊糾纏並焚膏繼晷地利用半夜和週末時光爬格子時，她們的耐心和支持實已超過任何合理的預期。

我們還要對Hilary Powers致上謝意，感謝她持續擔任我們的「執筆騎士(write knight)」，藉著生花妙筆把我們的想法轉化為人人能懂的文字。再者，我們更高興能有一位熟識又任勞任怨的編輯Melinda Merino，感謝她以欣然的態度進行探究的工作，並殷殷的鼓勵我們。

正如我們所說的，我們要以這本書獻給自己的母親，在培育下一代的辛苦過程中，她們可謂高潔的典範，足堪後人效法。再者，對於自己孩子，我們也充滿了感恩，在此期望他們的生命能夠超越我們的弱點，並創造出他們自己的品牌。

當然，我們對本書的觀點負有最後的責任，也期待它們能夠架構出日後在領導統御上的討論方向。

——達夫·尤里奇／諾姆·史莫伍德

於2007年3月

序	2
---------	---

Chapter 1

品牌領導一切

- 幾個關於品牌的案例 24
- 什麼是領導品牌？ 36
- 品牌對企業而言，重要無比 44
- 如何建立領導品牌？ 47

Chapter 2

為品牌建立領導地位的論據

- 成長中的領導品牌 55
- 領導品牌的真正價值 70
- 結論 77

Chapter 3

創立領導品牌的論述

- 如何創立領導品牌的論述？ 83
- 結論 104

Chapter 4

從領導品牌的論述 來評鑑領導者

- 如何做好評鑑工作？ 108
- 正確的事物 111
- 正確的階段 115
- 以正確的方式交付正確的成果 137
- 結論 144

Chapter 5

對領導品牌的投資

- 關於發展領導品牌的各種假設 149
- 發展領導品牌的50-20-30公式 157
- 延續領導品牌的計畫 184
- 結論 186

Chapter 6

衡量領導品牌的投資報酬

- 衡量領導成效的兩種方式 194