

情绪对于提升公司资产
是如此重要，这也正是这本书意
义非凡并值得每一位商务人士一读的原因所在

美国优利系统公司首席执行官
劳伦斯·温博志(Lawrence Weinbach) 强力推荐

E情绪资本 **MOTIONAL** **C****CAPITAL**

[英] 凯文·汤姆森 (Kevin Thomson)

┘┘ 凯文·汤姆森：21世纪13位重要影响力大师之一

┘┘ 情绪资本：21世纪8大管理思潮之一

当代中国出版社



华文世纪经管丛书

情绪资本

[英] 凯文·汤姆森 著

崔姜薇 石小亮 译

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

情绪资本/(英)汤姆森著;崔姜薇、石小亮译.—北京:当代中国出版社,2004.6

ISBN 7-80170-322-7

I.情... II.①汤...②崔... ③石... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 052356 号

Emotional Capital: Maximising the Intangible Assets at the Heart of Brand and Business Success

by Kevin Thomson

Copyright © 1998 by Kevin Thomson

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Contemporary China Publishing House (Huawen Books Company)

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd

Via The Susie Adams Rights Agency, UK

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体版由 Capstone 出版公司授权当代中国出版社独家出版发行

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2004-2852

情绪资本

出 版: 当代中国出版社(北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮编 100009)

印 刷: 北京市安泰印刷厂

发 行: 新华书店北京发行所

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.5

字 数: 200 千字 书 号: ISBN 7-80170-322-7/F · 68

版 次: 2004 年 6 月 第 1 版 印 次: 2004 年 6 月 第 1 次印刷

责任编辑: 陈立旭 黄维益

策 划: 梁翌 紫君

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

献给我的家人
在他们日日夜夜的陪伴下
我终于完成了本书
他们是我生命中情绪资本的永远的动力之源

序言 情绪资本时代

在新世纪，情绪资本（Emotional Capital）将成为每个企业资产负债表上的一项重要资产。当今，企业家们在为他们的企业规划蓝图时，所关注的企业资产已经远远超越了传统资产的范围。他们将在新的领域里探索和研究如何创建两项至关重要又互相关联的资产：情绪和知识。

智力资本（Intellectual Capital）是知识在未来所产生的新的资产，它们是企业所掌握并用来创造财富的信息。一些知名的企业管理大师，如彼得·杜拉克（Peter Drucker）和沃伦·班尼斯（Warren Bennis）对此都有同感。杜拉克断言，知识正在取代资金，而一跃成为全球企业的推动力；班尼斯则预言，未来所有企业领袖都必须思考这样的问题：如何不断完善企业的社会结构，以积累智力资本。

然而，知识仅是任何企业两项最重要资产中的第一项。更为重要的是，由感觉、信念、认知和价值观等隐性资源所构成的“情绪资本”，鞭策着每个人和每家企业不断进步。情绪资本确实能为企业带来可观的财富，但若认识不当，情绪资本同样也可能会毁掉整个企业。

撰写本书，正是我因为确信会有越来越多的领导者想要发掘自己企业的情绪资本，追求热情、专注、干劲、动力、激励、革新、信念、价值、远见、精神以及其他许多积极的情绪为企业带来的巨大财富。情绪资本将与知识、智力财富、专业素质等等并驾齐驱，在企业的成就里占据一席之地。

为了充分调动情绪资本和智力资本，企业现在可借助发展内部营销和沟通策略、程序及工具，让数据、信息和情绪得以顺畅地流通。



而这正是您将在此书中阅读到的各章重点，它同时还是一个全新的“旅行计划”，带领您去探讨企业的情绪和理智如何才能相辅相成，告诉您如何才能在商战中大获全胜。

企业改革的蓝图

管理学大师普拉哈（C. K. Prahalad）曾说过：“要想知道未来是怎样的，光靠想像还远远不够，你必须依照那张规划未来事业的蓝图，着手去创建它。”

我同样相信，情绪资本的出现必将打破以金融资产为重心的传统，使企业资产管理进入一个全新的时期，开拓一个全新的领域。

情绪一直是推动企业改变的基本动力，到今天更是如此。当今至少有三种动力推动着企业的环境发生改变：第一个是新世纪的冲击；第二个是企业发展的重心由理智转向情绪，并且已赢得董事会的认可；第三个则是网络时代的来临。

回溯到20世纪，我们看到“科学管理”的法则已被其他更新的理念所取代。20世纪的管理学大师，从泰勒（Taylor）到福特（Ford），从戴明（Deming）、克劳士比（Crosby）到汉默（Hammer）、钱皮（Champy），乃至汤姆·彼得斯（Tom Peters），他们的工作风格虽各有不同，但却同样运用了知识来经营事业。不过，21世纪需要的是超越他们的新的动力。

在已经过去的那个世纪的旧观念里，企业所经历的蜕变包括了：从计算员工工作时间到企业流程再造，从注重生产到注重质量，从低技术含量到高科技，从依赖人力资源到精简人员及降低成本。在20世纪末，我们将商品由传统的物流转移到电子商务，并把信息从信息技术转移到知识管理。我们开始用智慧来管理一切。

但我的想法是，所有这些惊人的改变——所有合理的、科学的管

理方式都只是一种假设。企业必须脚踏实地完成这一切合乎逻辑、属于大脑左半球思考的、以价值、品质、技术为基础的创新玩意，否则只能等死。不仅如此，他们还必须同时在虚拟及实际的环境下做这些事。他们怎么做才能成功呢？我的看法是，他们必须高效管理智力资源，并保证每个员工对企业的忠诚，亦即同时把握住理智和情绪。

如果我们能接受推动事业改变的力量，包括管理观念以及企业本身的思考和行动，那么过去十年来推动商界改变的最大力量，可能便是国际互联网络对企业所造成的冲击。假如我们相信预言，那么就企业的营业额、市值和股价而言，虚拟商务可能比真实世界中的商业活动显得重要得多。20世纪90年代末到新世纪初，互联网上建立起来的品牌在未来虚拟世界中的地位，将足以媲美IBM、可口可乐（Coca-Cola）及迪斯尼（Disney）。当然，这些企业已经打破了企业界评估所有有形和无形资产价值的一切规则。

然而，当我们目睹1999年第一个“电子圣诞节”来临时，这种新的商业现象已初现端倪。新世纪伊始，IT企业的股价就出现大跌。有人解释说这种现象和服务水平较低有关，一家IT企业有必要确定企业里每个人都能达到企业对他们的要求和期待，而不只是完成工作流程中的一部分。难怪亚马逊（Amazon）网上书店宣布，他们将把客户服务作为未来发展的一项重点，同时强调他们要成为具有品牌形象的供应商，就像英国的维珍集团（Virgin）。

IT业如果想继续作为推动改革的重要力量，有必要先了解一下推动传统商业进步的一些重要课题。对现实世界的顾客来说，不同选择的惟一差别在于，某个品牌旗下人员的风格、特色以及服务水平。我们也因而看到一些新观念的诞生，例如以情绪（情感）为基础的“体验型经济”，还有以知识（理智）为基础的“客户关系管理”，以及结合上述两种观念而成、如今广为大家接受的“一对一营销”。



情绪资本时代

无论是现实世界的企业、品牌或是IT企业，未来十年内所面对的主要挑战将是如何支配以及管理情绪和理智、情绪和知识，从而创造出更卓越的服务和经济效益。这是新世纪的蓝图，也是本书的宗旨：如何建立和投资你企业的情绪资本，并增进智力资本。本书陈述了情绪资本管理的策略架构，还为读者所要用到的词汇和工具作出了解释，并指导读者如何在自己的企业里运用这项资本。

还有两件事需要特别注意：

第一，本书的重点是如何管理情绪资本，而非如何评估它。我相信对企业来说，首当其冲的是要了解这项重要的资产是什么，以及如何管理它，然后才能创造和补充这种资本。

第二，本书是按本人以及我们顾问公司所奉行的做事方式写就的，我们的品牌价值就在于“对我们所做的任何事情都充满热情”。员工的工作热情对外界的影响，是企业最实际的资产。

那这一切会导致什么样的结果呢？我们公司有句格言：“是的，而且……”这是建立理念的方法，而不是用“不，但是……”来推翻它们。因此，我们可以说：“不错，科学、知识管理以及智力资本很重要，但在新世纪里要想取得成功，情绪资本更重要。”

目 录

序 言 情绪资本时代

第一章 EC 略解：智力资本 VS 情绪资本 1

智力资本：员工头脑中的知识 2

情绪：智力资本的燃料 4

情绪资本：存在于内心的力量 5

给情绪资本定价 6

智慧来自强大的心 9

运作中的情绪资本主义 10

构建蓝图：智力资本 VS 情绪资本 11

我的笔记 12

未来思考的方向 13

你的笔记 14

第二章 EC 详解：动力情绪 & 负面情绪 TOP10.. 15

情绪资本：独创并持久的性格 17

性格：企业竞争中至关重要的因素 19

情绪资本四要素 23

迈向新的综合体 33

构建蓝图：情绪资本要素 34

我的笔记 35

未来思考的方向	36
你的笔记	37
第三章 EC 时程：从“通知”到“挚友”	39
内部顾客提供新的思维和感情	40
内部沟通：问题与对策	42
营销才是关键	43
营销与沟通进程表	45
失踪的链接：外部营销和内部沟通	55
内部营销进程表	58
交易的工具	64
电子邮件=情绪，是这样吗？	66
媒介即信息，一个错误的认识	67
我的笔记	69
未来思考的方向	69
你的笔记	70
第四章 EC 战略：直达内部顾客的心	71
新情绪合约	73
“自上而下”没法沟通	74
死马当作活马医	77
自下而上的沟通行不通	78
十大个人需求	80
“十大个人需求”在情绪合约中扮演的角色	98
我的笔记	99
未来思考的方向	100
你的笔记	101
第五章 EC 6D：关系经营术	103
保持健康，内外兼修	104

第一和第二方面：双向沟通	106
第三个方面：横向沟通	111
第四个方面：与顾客的沟通	118
第五个方面：与利益相关人士的沟通	120
第六个方面：与供应商（战略伙伴）的沟通	127
我的笔记	136
未来思考的方向	137
你的笔记	138
 第六章 EC 6I：成功沟通法	139
成功沟通 6I	142
六个简单步骤——按部就班依次去做	146
指示：去做就是了！	147
通知：从“废话铺天盖地”到“句句言简意赅” ..	150
参与：了解你和我	156
改善：精益求精	161
创新：是全新的，而不是改良的	168
但愿你能生活在创新的时代	168
当心一颗老鼠屎搅坏一锅粥	169
整合：新世纪面临的挑战	170
整合的六个方面	173
构建蓝图：情绪资本 6I	176
我的笔记	177
未来思考的方向	177
你的笔记	178
 第七章 EC 外延：氛围、语言与文化	179
改变氛围与改变文化	182
成功的企业语言	188

“它”：以产品为重点	189
“你”：重点放在顾客身上	191
“我们”：重点在于关系	194
关于措辞	197
我的笔记	199
未来思考的方向	200
你的笔记	201
第八章 新财务模型：从销量、价值到愿景	203
概观：从销量、价值到愿景	204
20 世纪 50 年代到 60 年代：销量、销量、销量 ..	206
20 世纪 70 年代到 80 年代：增值	206
20 世纪 90 年代以后：愿景	210
新资产负债表	215
寻找“圣杯”	217
建立新的财务模型	218
两项新资产：智力资本和情绪资本	219
管理和评估新的资产	222
3A 会计学原理：评估一个企业的真正价值	225
2Q 分析	227
尾声和新的开始	228
构建蓝图：新财务模型	229
我的笔记	230
未来思考的方向	230
你的笔记	231
后 记 展望未来	233
术语表	235
参考书目	243

第一章

EC 略解：

智力资本 VS 情绪资本

- 智力资本与情绪资本有哪些区别
- 知识为何失去了它的价值
- 世界上最昂贵的字母——S
- 情绪资本的内容构成
- 用更精准的方法重估企业资本

EMOTIONAL CAPITAL



如同硬币的两个面，智力资本与情绪资本是截然不同而又相辅相成的。美国著名财经评论家、《财富》杂志 (*Fortune*) 主编托马斯·斯图尔特先生 (Thomas Stewart) 在他论述“智力资本”的著作中已经提出，智力资本包括人力资本、结构资本与客户资本。不过，人力资本仅仅是描述我们“所想”和“所感”这两个特殊现象的概念之一，而它们为企业带来的收益，还需要具体的界定与评估。

智力资本：员工头脑中的知识

智力资本是指企业所掌握的有效信息，它涵括了时间、金钱、培训、数据资料、操作手册、规格、流程、政策等诸多方面。

人们很容易错误地认为，那些可以打印出来或储存在电脑里的数据和图表等原始资料就算是智力资本了；而实际上，这些资料惟有通过员工的头脑、成为公司制造财富的知识才可以称得上是“智力资本”，否则，它们只不过是一堆数字和文字而已。

在不少传统的企业里，信息仍是以“自上而下”的方式指导人们“按我说的做”。这无疑充满了专制的色彩，信息也由此变成了某种权力。许多论述证明，在过去的两个世纪里，企业的管理者们为了“大权在握”而将信息据为己有，以致人为地在中级管理层造成了一个信息流动的“永冻层”。

事实上，仅有信息而没有知识是毫无意义的。只有当员工通过个体的理解，凭借他们的天分以及工作经验，将信息转化成能够为企业带来效益的知识之时，信息才能变成财富。正是这个过程将纯粹的信息与“智力资本”区别开来。

表 1-1 是全球六大会计师事务所之一安永国际会计公司 (Ernst

& Young) 开发知识的工作流程，它已被写进安永公司的年度运营报告，仅就这一点，就足以显出它的重要性了。

表 1-1 知识开发流程

● 我们的员工需要不断地了解业内已有和正在形成的“模范”和绩效指标，为了提高工作成绩他们总是面临着极大的压力。我们已经在英国国内乃至国际领域投入了很大的财力，以取得业界和重要企业在知识开发流程方面的信息。

● 我们过去两年在知识开发方面所做的可观投资，现在已经开花结果了；目前，我们所面临的新的挑战是，如何确保员工将传达知识作为最重要的工作。这一点是我们公司进行改革的重点项目之一。

资料来源：安永国际会计公司年度运营报表

技术不等于技术知识

像安永国际会计公司这样的企业是如何传达知识的呢？当然是利用科技手段。不过，这就牵涉到一个重要的问题：技术并不等于技术知识。管理大师彼得·杜拉克曾告诫人们：大多数人极易把资料 and 知识混为一谈，将信息技术误以为是信息。

在怎样的前提下信息才具有价值呢？许多管理者认为，只要让信息显而易得，那么它就具有价值。而这个“神话”也确实为电脑工业赚进了大把的钞票。

这样，我们假定沟通工具（例如接受信息的系统和工具）越好，公司所获得的有利于实现开源节流的知识就会越多。但我们必须注意的是，好的沟通工具并不等于好的沟通（例如，想法的交流和创新，



从而使信息转变为知识)。

但是，人们却往往把沟通工具 (communicationS) 错误地与沟通 (communicatioN) 混为一谈。它们两个虽然仅仅是一个字母之差，含义却大相径庭，而这个S也因此算得上是世界上最贵的一个字母——正是因为对这两个词语的认识不足，全球很多公司在电子邮件、硬件软件、企业局域网等电子沟通工具上投入了大量资金却收效甚微。更不用说那些成堆的说明书和操作手册了，它们的命运更是“费钱不讨好”，到头来只能当废纸来压门板，以便“物有所用”。

因此，一味地在沟通工具上花钱，而忽略了沟通本身，这无疑是本末倒置的做法。而同样的，就像沟通工具不等于沟通一样，如果不能为知识赋予积极的情绪，它同样是苍白而无效的。

情绪：智力资本的燃料

过去，知识并未引起人们的重视，直到有些企业开始申请专利和著作权，以保障他们的智力财产不受侵害之时，它才被确认为是企业的一项资产。随之，信息也成为企业能够以价值度量的资产。比如，可口可乐那个价值连城的配方，还有一度被专利权保护的胃药雷尼替丁。

当然，大部分商业机密可以被锁在网络防火墙之后或是密不透风的保险柜里，企业也可以通过申请著作权、商标权和专利进行自我保护，而企业经营者们也因此对掌握智力资本的财产权信心十足。然而，那些无法估价的智力财产，即“知识”，却会因员工的离开而随之流失。

这再一次确证了知识的价值，是知识而不是信息为企业的价值添砖加瓦。而这些存在于员工头脑中的知识，也只有在他们愿意付出时

才具有真正的价值。

这本是显而易见的道理，可很多管理学家却往往一叶障目。他们在论及信息和知识管理时，根据的往往是它们的显在功能和商业流程，而忽略了如何鼓励员工并激发他们的热情。这样的理论天真得令人失望。

情绪资本：存在于内心的力量

到底什么是情绪资本呢？据目前的研究，情绪资本有两大核心要素组成，那就是外在情绪资本与内在情绪资本。

- **外在情绪资本：**存在于顾客和股东的内心。这种资本有时被描述成品牌价值和商誉。它们已经受到越来越多的企业的重视，并被纳入到企业资本的核心。

- **内在情绪资本：**存在于企业员工的内心。我认为，这种重要的资本即将引起众多企业的关注，并将同样被纳入企业资本的核心。

外在情绪资本已被确认为品牌价值的一部分，列入企业资产进行考核。而有关品牌价值的论述业已成书——品牌能促销产品，赢得顾客信任，引发重复购买行为，甚至将这种信任推向更高潮，与顾客建立一种终生关系，并由顾客口耳相传，发掘并培养更多的潜在顾客。这在竞争极为激烈的商战中，确是高明之举。

内在情绪资本则指向员工的内心，具体包括企业员工的感受、信念和价值观。这种资本对员工工作产生的影响，会关系到公司产品的质量或所提供服务的优劣。一个企业生产什么和如何生产是直接决定成本与收益的。存在于企业员工内心的“情绪资本”，其实就是外在顾客心目中的品牌价值的企业内部化。