



中国社会科学院创新工程学术出版资助项目



品牌/管理/与/建设/经/典/译/丛

The Classic Translated Series of Brand Management and Building

总主编：杨世伟

品牌与人才

[美]凯文·基奥恩 (Kevin Keohane) / 著

王 立 / 译

BRAND AND TALENT



经济管理出版社



中国社会科学院创新工程学术出版资助项目



品/牌/管/理/与/建/设/经/典/译/丛

总主编：杨世伟

品牌与人才

[美]凯文·基奥恩 (Kevin Keohane) / 著

王 立 / 译

BRAND AND TALENT



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2016-0853

BRAND AND TALENT by KEVIN KEOHANE

Copyright: © Kevin Keohane 2014

This edition arranged with KOGAN PAGE PUBLISHERS through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: © 2016 ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE
All rights reserved.

版权所有。未经出版者许可，本书中的任何部分不得被复制、存储于检索系统或以任何形式或任何手段进行电子、机械传输或影印、记录。

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌与人才/(美)基奥恩 (Keohane, K.) 著; 王立译. —北京: 经济管理出版社, 2016.7
(品牌管理与建设经典译丛)

ISBN 978-7-5096-4253-5

I. ①品… II. ①基… ②王… III. ①品牌—企业管理—研究 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 037360 号

组稿编辑: 梁植睿

责任编辑: 梁植睿

责任印制: 黄章平

责任校对: 雨 千

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 15

字 数: 202 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4253-5

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《品牌管理与建设经典译丛》 专家委员会

顾 问：张世贤

主 任：杨世伟

副主任：张树庭 赵顺龙

委 员：(按姓氏笔画排序)

丁桂兰	卫军英	王淑翠	牛志伟	申桂萍	孙文清
李桂华	李 燕	杨世伟	杨学成	何卉娴	何 瑛
张永美	张译文	张树庭	张 艳	张梦霞	陈 力
周小虎	周 云	郑苏晖	赵顺龙	洪 涛	勇 生
徐莉莉	郭小强	魏中龙			

序 言

品牌是企业生存和发展的灵魂，品牌建设是一个企业进行长期积淀、文化积累和品质提升的过程。一个成功的品牌需要经历品牌管理和建设，品牌建设包括品牌定位、品牌规划、品牌形象、品牌扩张等。改革开放 30 多年来，中国经济实现了跨越式发展，已经成为世界第二大经济体，截至 2014 年已有 220 多种工业品产量居世界第一位，制造业净出口连续多年居世界第一位，中国已是一个名副其实的制造大国。但是，与我国经济发展的速度和规模相比较，企业品牌建设明显滞后，已经成为我国产业进一步提高竞争力的“瓶颈”。

在中国制造快速崛起的背后，却是中国品牌严重缺失的现实。在世界品牌实验室（World Brand Lab）发布的 2014 年世界品牌 500 强排行榜中，美国占据 227 席，仍然是当之无愧的品牌强国；法国以 44 个品牌位居第二；英国以 42 个品牌位居第三。入选品牌数量位于前十名的国家还有日本（39 个）、中国（29 个）、德国（23 个）、瑞士（21 个）、意大利（18 个）、荷兰（8 个）和瑞典（7 个）。从这些数据可以看出，美国品牌数量在世界品牌 500 强中占据了 45.4%，中国只占 5.8%，而中国制造业增加值在世界占比已达到 20.8%。由此可以看出，中国还是一个品牌弱国，中国在品牌建设与管理道路上还有很长的路要走，大量的工作要做。

中国企业从 20 世纪 80 年代中期开始了品牌建设的实践。1984 年 11 月，双星集团（前身为青岛橡胶九厂）时任党委书记汪海举行了新闻发布会，这成为国有企业中第一个以企业名义召开的新闻发布会，集团给到会记者每人发了一双高

档旅游鞋和几十元红包，这在当时是前所未有的。此事件之后，“双星”品牌红遍全国。1985年12月，海尔集团的前身——青岛冰箱总厂的张瑞敏“砸冰箱”事件，代表了中国企业开始有了自觉树立品牌的质量意识。从那时起，海尔逐渐通过品牌建设实现了全球的本土化生产。据世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）发布的2014年全球大型家用电器调查数据显示，海尔大型家用电器品牌零售量占全球市场的10.2%，位居全球第一，这是海尔大型家电零售量第六次蝉联全球第一，占比更首次突破两位数。同时，海尔冰箱、洗衣机、冷柜、酒柜的全球品牌份额均继续蝉联全球第一。

进入21世纪后，中国企业在品牌建设上做了诸多尝试。以联想集团收购IBM-PC品牌、吉利汽车集团收购沃尔沃品牌为标志，开始了中国企业收购国外品牌的过程。这说明中国的经济实力在增强，中国的企业在壮大，同时也说明中国的品牌实力在增强，经历着从无到有、由小到大的过程。

2011年，《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》提出了“推动自主品牌建设，提升品牌价值和效应，加快发展拥有国际知名品牌和国际竞争力的大型企业”的要求。为贯彻落实这个规划精神，工信部、国资委、商务部、农业部、国家质检总局、国家工商总局等部门分别从不同的角度发布了一系列品牌建设的指导意见。工信部、国家发改委等七部委于2011年7月联合发布了《关于加快我国工业企业品牌建设的指导意见》，为工业企业品牌建设引领了方向并提供了政策支撑。国家质检总局于2011年8月发布了《关于加强品牌建设的指导意见》，明确了加强品牌建设的指导思想和基本原则、重点领域、主要措施和组织实施。国务院国有资产监督管理委员会于2011年9月发布了《关于开展委管协会品牌建设的指导意见》，为委管协会品牌建设工作明确了方向。这一系列相关政策的发布，对中国品牌建设在政策层面上给予了保障，为全面加强中国品牌建设、实施品牌强国战略、加快培育一批拥有知识产权和质量竞争力的知名品牌明确了原则和方向。

中国经济步入新常态，表现为经济相对稳定、增长速度适宜、结构优化、社会和谐，经济发展条件和环境发生诸多重大转变，与传统不平衡、不协调、不可

持续的粗放增长模式有着本质区别，意味着中国经济已进入一个与过去 30 多年高速增长期不同的新阶段。因此，我们需要认识新常态下的新趋势、新特征、新动力，创新驱动成为经济的重要引擎，加强品牌管理和品牌建设将成为新常态下企业发展的重要举措。

为了推进中国品牌管理和品牌建设工作的推进，借鉴发达国家的品牌管理理论研究和品牌管理实践，中国企业管理研究会品牌专业委员会组织国内专家学者翻译了一批品牌管理和品牌建设相关著作，愿本套丛书的出版能为中国的品牌管理和品牌建设提供有价值的思想、理念和方法。翻译是一项繁重的工作，在此对参与翻译的专家学者表示感谢，但囿于水平、能力，加之时间紧迫，如有不足之处，希望国内外专家学者批评指正。

丛书总主编 杨世伟

译者序

当今，在企业人才管理过程中，如何发掘人才的更高实用潜能，对人才实施品牌化管理已成为企业界在人力资源战略管理方面的首要目标。

本书先由品牌的价值、定位、溢价与挑战等方面引出 CLC 的参与模型，进而得出企业需要建立 HR EVP 框架的现实意义。由此引出本书的核心理念——“P-A-S-P”这个概念模型。最后从实证的角度，通过洞察力访谈，主要就与品牌相关的各个方面，分别采访了不同行业的领军人物和全球知名企业高管，结合品牌在当今社会中的成功运用，集中论证了品牌与人才管理的七大方面要素。

通过对人才建设、人才发展等理论的回顾与梳理，可以发现在理论界和学术界对于人才的品牌管理含义的见解并未达成一致的共识，也未能引起足够的重视。“千里之行，始于足下”，只有深刻、正确地理解人才与品牌的关系，才能使人才的品牌管理理论得到更长足的发展，也才能更好地指导企业选择和实施人才战略，进而通过真正科学的人才管理创造出更多的现实价值，而这也正是翻译本书的初衷。

与以往人才的品牌管理领域的著作相比，本书的鲜明特色和重要价值主要体现在以下几方面：

(1) 企业从战略决策层面整合品牌和人才管理，并使其渗透到企业运作的各个环节，成为企业创新和增长的又一关键驱动力。领先的组织通过将品牌和人才一起经营，以达到最大的企业影响力。

(2) 本书不仅对人才的品牌含义的起源、内涵与发展等已有观点进行系统整

合，还将理论知识贯穿于人才的品牌管理实践中，有助于读者更好地运用理论指导实践。

(3) 品牌和人才是一个硬币的两面，特别是在服务业，人才品牌、雇主品牌联系在一起，企业的人才就是该企业在市场上品牌的一部分。

本书发挥了承上启下的作用：既是对已有研究结论的回顾与整合，又为人才的品牌管理的学术发展提供了新的理论支撑和研究视角。

为了使这本有关人才的品牌管理领域的优秀著作早日面世，为相关学术研究提供新的视野，也为我国人才的品牌管理实践提供有益启发，在翻译过程中参考了国内有关译著和教材，尽量使用学术界通用的相关专用词汇，尽可能形成人才的品牌管理领域专业术语的规范表达，以期提高翻译质量。但由于本书包含部分语义学里的隐喻表述以及翻译时间紧迫等因素，翻译过程虽然花费了大量的时间和精力，但毕竟本人学术见识有限，难免存在不当之处，敬请各位读者和同人不吝赐教。同时，也要衷心地感谢经济管理出版社的宋娜副主任和梁植睿编辑给予的鼓励和帮助。

王 立

2016年3月

这本书献给那些我有幸一起工作的客户们。没有我们在现实世界历经（而不是那些信息网络中的讨论）的风险、成功和失败，这些页面将会是空白的——或者更糟糕，基于别人的“最佳实践”理论将会束之高阁。感谢大家相信这些原本为空白纸张的力量。

作者简介

凯文·基奥恩 (Kevin Keohane) 是唯一一个致力于为品牌管理和人才管理的交叉领域提建议的人——他的事业见证了他在全世界范围内的生活和工作，跨越市场营销、公共关系、品牌、变革管理、员工沟通和人力资源咨询等领域。

从北美到澳大利亚，再到斯堪的纳维亚半岛和欧洲的生活和工作点燃了他对跨文化交流和全球化的兴趣。出于对品牌、人才和企业发展这个复杂的自适应系统的热爱，如果他有“特定目标”的话，那就是要废除阻碍企业实现远大抱负的那些“一英里深、一英寸宽”的功能性思维。

不久前，作为伦敦/纽约的品牌派 (BrandPie) 合伙人的凯文领导代理团队支持安永 (EY, 原称 Ernst & Young) 的全球重新定位工作。他与其首席执行官和跨国董事密切合作，帮助他们在全球和本地市场更为有效地明确表达自己的品牌。先前他为阳狮集团 (Publicis Groupe)^① 命名、构建并领导全球“品牌和人才”的实践。

凯文也曾在员工参与和雇主品牌的领域里工作，为领导 BP、可口可乐欧洲公司 (你的秘密准则是什么)、可口可乐大中华公司以及可口可乐旗下企业 (雪碧) 表达职业价值建议做出了努力。他帮助安永发展了相当成功的终生职业价值主张——无论你何时加入安永，停留多久，这段独特经历将会伴随你的一生。他

^① 阳狮集团 (Publicis Groupe)，是法国最大的广告与传播集团，创建于 1926 年，总部位于法国巴黎 (译者注，以下若无特别说明，均为译者所注)。

的其他雇主品牌和员工参与经验跨越了一系列企业，包括安理国际律师事务所（Allen & Overy）、美国运通（American Express）、巴克莱集团（Barclays to BP）、凯捷（Capgemini）、卡冯—维尔豪斯（Carphone Warehouse）、安永（EY）、盖茨公司（The Gates Corporation）、凯洛格公司（Kellogg's）^①、玛氏公司（Mars）^②、诺基亚（Nokia）、橙子（Orange）公司^③、毕马威（KPMG）、沃达丰（Vodafone）以及许多其他企业。

凯文是一位普通的会议发言人，曾在行业媒体上广泛撰写了关于品牌、人才和员工参与的文章。他为《员工沟通 Gower 手册》撰写“良好的员工参与”的章节，他也是《人才之旅：55 分钟引导员工沟通》（*The Talent Journey: The 55-minute Guide to Employee Communications*）这本畅销书的作者。他参与共同创立了内部标杆管理论坛（Intranet Benchmarking Forum, IBF），并发展了核心方法，且创立了英国用户体验专家协会（凯文担任其第一任主席）。

作为一个丹佛大学和乔治城大学研究所的政治新闻系毕业生，凯文也是内部通信学会（Institute of Internal Communications, IoIC）会员和 IABC 所认可的业务沟通员（Accredited Business Communicator, ABC）。他的工作为他赢得了无数的奖项（如果他还记得这些奖项都放在哪儿的话）。

如果不做品牌与人才的相关研究，凯文就是一位音乐家、狂热的自行车迷和健身狂。他与他的妻子妮基（Nicky）以及他们的孟买猫 Barbarella 在伦敦建立了自己的家。

在 LinkedIn（领英）上，你可以随时联系到他。

① 凯洛格公司（Kellogg's）是一家美国公司，是谷物方便食品及其他食品的主要生产商。总部设在密歇根州巴特克里。1900 年由凯洛格兄弟所创立。

② 玛氏公司（Mars）由弗兰克·马斯创立于 1911 年，是全球重要的巧克力生产厂商，糖果巧克力产品和宠物类产品销量分别居全球同类产品首位。

③ Orange 公司是一家法国电信运营商，1994 年，该公司正式步入英国市场。1996 年，公司正式在伦敦股票交易所上市，并于同年 4 月 2 日正式登陆纳斯达克证券交易所。

前 言

许多企业领导忘记了品牌管理和人才管理的力量，它们二者是创新和企业成长的关键驱动力。有些人确实了解它们各自对企业的影响。但正如本书所指出的那样，领先的企业发现品牌与人才可以一起经营，以达到对企业的更大影响。

我一直认为，品牌与人才是一个硬币的两面。明智的企业，特别是在服务业，已经意识到人才就是它们在市场上的品牌。这本书清晰地阐述了最佳的发展事项就是人才的发展事项。

在安永，我们将品牌、雇主品牌、人力资源和员工参与联系在一起的好处将在本书中被清晰地阐述出来。在2011年，我开始向企业证明，不仅在员工参与和我们的品牌在市场上如何被认同之间存在直接相关性，在我们的员工参与和保留员工水平以及个人收入之间也具有直接相关性。在我们的“业务联动调查”中，我们发现提高员工参与对品牌形象有积极影响。我们通过比较调查的参与指数和调查的品牌好感度指数得出了这个结论。我们清楚地表明，增长的参与度会影响招聘成本——在参与度最高和最低的企业单位间，保留率有相当大的变化。我们还揭示了员工参与和个人收入之间的联系，在最高参与度和最低参与度的企业单位之间，参与度差距与数千万美元的收入差距一致。

我们得到了企业的关注。

员工参与程度——在他们的职业生涯之前、之中甚至是之后——都有助于企业发展，在这个复杂多变的全球化商业世界中，员工参与有助于提高我们的竞争优势。如今，在安永这已经被广泛接受。

我们的职业价值观已经变为“无论何时加入安永，停留多久，这段特别的经历将伴随你的一生”。这不仅适用于目前在安永工作的 17.5 万名员工，也适用于业内的 100 万名左右的“品牌大使”（那些曾经在安永工作过的人）。

由于这种规模的人才议程直接与品牌相连接，其为企业成长方面的潜力几乎是无限的。

我们的经营目标是建设一个更美好的工作环境，完美地阐明我们存在的原因。这是一个从内而外产生的想法，由我们全世界各地的客户和利益相关者共同验证，并确保我们永远不会失去在更高意义上推动我们个人和企业的目标。建设一个更美好的工作环境是我们的工作：为了我们的客户、我们的员工以及我们生活和工作的世界。

这有助于明晰我们每天所说的和所做的之间的联系。我们现在不只是以一种完全不同的方式来思考品牌与人才，而且将这种新的思维方式运用到管理我们的整个企业当中。

总之，我们已经开始连接人才建议和品牌建议。这种更加和谐的方法在企业内部和外部取得了良好的共鸣，我希望我们的例子，这本书，将有助于其他企业实现品牌与人才共同的力量。

Mike Cullen, 安永公司全球员工领导者

原书序言

当亨利·福特 (Henry Ford) 开始给人们设计生产他们想要的任何颜色的 T 型小汽车时 (之前它们都是黑色的), 他创立了这个企业, 为人们生产 T 型小汽车。他知道在他掌握的技术和劳动力的基础上, 制造一辆汽车最有效率的方式就是将这项任务分解成不同的步骤。

他创造了流水线: 每个工人有一个与自己制造的汽车的零件相关的特定任务, 并且按照一个有效的次序排列。工人被训练就做一件事, 在受最少监督的情况下把这一件事做得很好, 并快速地做完。他们会因此得到相应的激励和奖励。

使福特采用这种方法的有可能正是泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 率先提出的“科学管理”的方法。泰勒被认为是我们如今所承认的管理咨询的创始人, 他对企业的高效管理持有明确且非常有影响力的意见:

只有通过强制标准化的方法, 强制最佳实施和工作条件的实现, 并加强合作, 才能确保工作更快地进行。加强标准的实施和合作的义务取决于管理。^①

如今, 我们组织企业的方式发生了令人吃惊的细微变化。现代管理咨询技术涉及分析和过程改进, 是一个价值数百亿美元的产业。

有一点要说明, 坚持这些旧的管理模式很快就会比采取措施改进它们更有风险。Dan Pink 在他的书《驱动力》(Drive) 中作了这样的观察: 泰勒的激励方式和管理方法重复起来更有效率, 正如 Dan Pink 称呼它们为“算法”, 任务如下:

^① Taylor, F W (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York

一个算法的任务是你遵循一套既定的指令，沿着单一途径得到结论。^①

但是 Dan Pink 指出，许多关于激励的研究清楚地表明，当涉及更具创造性或解决（启发式）问题的任务时，这种方法不仅是无效的，更是低产的。总而言之，当员工以这种恩威并施的方法被管理和激励时，他们往往表现得更糟。

福特当时面临着一个在本质上与如今的首席执行官非常类似的挑战：技能人才短缺；员工交流和协作受限制；利润最大化时的企业发展；复杂且成本高昂的供应链。^②

现代企业的组织形式在超过 50 年的时间里很大程度上保持不变。那么，自从 T 型小汽车在 1908 年 10 月从生产线撤下，什么发生了改变呢？答案很简短：人才、信息和交流作为独立结构出现，这也是企业独立板块的特点。

在我 25 年的品牌、营销、公关、人力资源和内部交流这些相关职能部门的工作中，单一的流行主题——失败、重复、浪费、低效率和浪费机会的流行来源都是企业独立板块。

专家们开始了这种独立板块行为。这就是麻烦产生的地方。我不是说我们不需要专家。他们是关键性的。

发展一套专业技能和能够胜任现代市场竞争的技能变得明智和具有价值。我们已经从专家的时代转换到了一个只有专家技能必要的时代，但不足以推动现代企业的发展。我喜欢称之为“T”——专家们“一英里深，一英寸宽”的技能正在下降，而通才们“一英寸深，一英里宽”的技能正在发展。

因此，这不是一本关于激进的企业设计创新的书。相反，这是一本着眼于整合一些与未来企业成功的核心密切相关的学科的书。这些相关学科提供了一个清晰的机会，把旧世界的专家独立板块整合为一个更有效的整体。

这不是一本关于品牌的书。这不是一本关于人力资源、员工参与或人才管理的书。

① Pink, D (2011) *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, Canongate Books, New York

② Case, G et al (2007) *Service Management Strategies That Work: Guidance for Executives*, Van Haren Publishing, Amersfoort, The Netherlands

这是一本关于在战略决定层面整合品牌和人才管理，使其渗透到企业运作的各个层面的书。本书的内容是整合如何用一个强大的方式来提高构建和维护企业内外声誉的效果和效率，使你在执行战略时更有利可图，生产率更高，更有助于实现你的目标。