

国家自然科学基金

国际人力资源管理协会

国家重点学科(劳动经济学)

支持项目

中国雇主品牌蓝皮书 6

The Blue Book 6 of China Employer Branding

Employer Branding and Corporation Transformation

雇主品牌与企业转型

◆ 朱勇国 丁雪峰 冯文娟 等著



中国劳动社会保障出版社

国家自然科学基金
国际人力资源管理协会
国家重点学科(劳动经济学)
支持项目

中国雇主品牌蓝皮书 6

The Blue Book 6 of China Employer Branding

Employer Branding and Corporation Transformation

雇主品牌与企业转型

◆ 朱勇国 丁雪峰 刘 鹏 黄卫来 程多生 著
王海滨 冯文娟 刘一晓 杭 宇 李黄珍



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

雇主品牌与企业转型/朱勇国, 丁雪峰, 冯文娟著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5167-1322-8

I. ①雇… II. ①朱…②丁…③冯… III. ①企业管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 197258 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.75 印张 4.25 印张彩页 400 千字

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定价: 58.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

雇主品牌实践与企业转型的战略作用

朱勇国 国际人力资源管理协会副会长、首都经贸大学人力资源系主任、教授

一、企业转型是大势所趋

企业转型是大势所趋。这种转型是跟整个国家、整个社会和整个全球经济的变化相关的。我们国家经历了高速增长，持续的、高速的增长以后不会再出现了，两位数以上的增长是不可能再见到了，以后维持中高速的增长是我们的使命和责任。

刚才，刘理事长特别提到我国劳动关系的状态，可以看出我国的劳动争议和劳动诉讼的案件都是持续在高位徘徊，甚至群体性的劳动争议在很多地区出现，都反映了当前劳动关系的紧张状态。另外刘理事长还提到了就业的压力，产业结构的调整对就业人才的素质、区域人才结构也有极其重要的影响。昨天我们在学术研讨的时候，人事科学研究院副院长柳学智做了一个研究，比较了发达国家三个产业 GDP 从 20 世纪 70 年代到 2010 年这样一个曲线，同时又比较了人力资源在这些发达国家中三个产业的分布趋势，是高度的、惊人的一致，而我们国家跟这个曲线是很不一致的。这就提出一个问题，我们的产业结构调整对包括人才的素质、人才在不同区域间的状况、人才的规模都产生了巨大的影响。每年近两千万人就业的压力，这也是我们国家劳动关系面临的问题。刚才刘理事长也说到物价的上涨，最低生活成本的上升，最低工资每年保持 14% 以上的增长速度，都给企业带来巨大压力。这迫使企业做出其他的选择，选择其他的方式来少用人工，外资企业怎么去做呢？就像上午石述思老师或者其他学者所说，把工厂建到柬埔寨、越南，来压低人工成本。

还有很多嘉宾都提到了大数据时代，甚至还有互联网经济对传统的产业、传统企业的商业模式、经营模式的挑战，甚至是颠覆性的。“双 11” 天猫一天的销售额 350 亿元。马云在给李克强总理介绍的时候说我们带动两千万人就业。微信从 2010

年到2013年用户达到两亿人，大家知道雷军的“小米”用了多长时间就达到了几百亿元的商业规模，传统的企业这样的商业模式根本无法与他竞争。互联网经济对企业提出了巨大的挑战。

再加上现在80后、90后成为就业市场、人才市场的主体，这意味着什么呢？意味着我们的企业家、雇主的管理理念、价值观必须得调整，因为在很多企业中他们构成企业员工的主体、中坚骨干，90后正在快速地进入职场之中。而80后、90后有什么样的价值观呢？他们想的、需要的都是什么呢？企业的管理、经营面临着巨大的管理理念、价值观、管理方式的挑战。

还有，我觉得不叫挑战了，是一个方向，三中全会已经非常明确地提出，我们国家要全面深化改革，同时，国家治理体系也要改变，甚至市场要在资源配置中起决定性作用。这些政策导向的变化，国内经济增速放缓的状态，我们国家社会转型期的状态，都对企业提出了新的挑战。

二、雇主品牌在企业转型中发挥作用

雇主品牌为什么能在转型中发挥作用？以前的竞争是什么样的竞争呢？我们的经济可以叫投资驱动型的，这样的发展是不可维系的，那么经济的持续发展靠什么呢？靠人才，从投资驱动到人才驱动，雇主品牌在里面发挥了重要的作用。

以前有人口红利，现在应该变成人才的红利。人口红利已经到了尽头，但是人才的创造性、人才的潜力还未得到充分的发挥。中国人是非常聪明的，所以李克强总理在说我们的工人的时候，说到这样一句话，我们的工人不仅要勤劳，更应该是智慧的。中国人其实是很智慧、很聪明的，但关键是这种智慧能不能发挥出来，把人口红利真正变成人才的红利。

以前是资源密集型经济，现在要变成知识密集型、智力密集型。人才驱动、人才红利、知识密集靠的都是人才的竞争。企业之间的竞争，国家、民族之间的竞争其实就是人才的竞争，人才的竞争靠的是品牌。所以雇主品牌在企业转型中应该发挥重要的作用。

企业的竞争越来越由末端的产品或者服务转向源头，源头是什么呢？是人才，由末端的产品转向源头的人才。商业模式的创新需要智力，需要优秀的人才，从中国制造变成中国创造。所以雇主品牌应该能够为我们经济的转型、人才的竞争提供基础。

三、雇主品牌在企业转型中的战略性主导作用。

昨天人保部法规司的副司长余明勤说得非常好，企业品牌不是吹出来的，是干出来的；雇主品牌不是评出来的，是做出来的。企业的雇主品牌是什么呢？是企业

家与员工实干相结合得出来的，所以我也想引用这样的观点，企业家的理念和员工努力、员工敬业的结合，就应该是雇主品牌的价值。

那么，企业家需要什么呢？需要有承担起在这种转型中新的使命，要有远大的胸怀，要勇于承担社会责任。一百年前福特就提出让每个人都能开上悍马车，松下幸之助提出我们生产的是人，而不是产品。我们的企业家同样应该具有对社会负责的、对员工负责的使命，同时，还要有战略眼光、创新的能力和创新的商业模式。

光有企业家还不够，还需要有员工，昨天有一位专家说得非常好，员工有三识、三力、三能，我一起跟大家分享：员工需要有知识、见识、共识；需要有能力、实力、潜力；需要有技能、才能、德能。如果员工对企业的价值理念能够认同，对这种文化、理念、价值观能够认同，同时具有创新能力、敬业精神、工作负责任，既有一定的品德，又有很好的素质，再加上企业很好的战略，这个企业一定能够快速的发展。

还可以套用总书记的一句话，雇主品牌在企业转型中如何发挥战略作用呢？四句话，守住底线、突出重点、完善制度、引导舆论，我们给重新注解：

①守住底线。优秀的雇主、成为品牌的雇主，应该是对员工负责任的雇主，应该遵守《劳动法》《劳动合同法》《就业促进法》等法律和劳动保护的所有法规，应该承担最起码、最基本的社会责任，要想成为优秀的雇主、最佳的雇主，不能有案底，不能有劣迹。

②突出重点。在雇主品牌建设过程中，建立一个良好的、有差异化、竞争性的雇佣承诺，这种雇佣承诺应该使企业和员工成为共同的利益体，这就是你的重点。把这种承诺建立好，能够贯穿雇主品牌的全部，这是你的核心，这是你的灵魂，就跟上午王通讯所说，诚信是雇主品牌的灵魂，企业要有一个良好的口碑，需要诚信。所以企业不仅要讲诚信，还应该对员工负责任，要有一套体系，建立独特有差异化的、跟别人相比有竞争力的承诺，或者有职业价值的定位。

③完善制度。人才的选育用留，这是传统的，我还想加两个字，选之前还要吸引，优秀人才到你这来你才能选，不知道你，你根本就选不了，所以你要吸引。除了选育用留，昨天怡亚通的李总特别强调还有一套优才的体系，不仅有良好的承诺，有良好的理念，还要有一套制度体系，要有一套措施能够配合。这种配合要能够把我们的理念、我们的口号不断地巩固和保持，这需要管理者做工作的。昨天在学术研讨的时候，北京理工大学的刘平青教授提到“向上管理”，企业很多的落地：理念、命令、战略，最终的落地靠中层去落实，所以要有良好的中层执行能力，要有很好的管理风格，直线管理的技巧，所以要有完善的制度还要有很好的沟通管理的

方式。

④引导舆论。怎么引导舆论？企业有雇主品牌，内部做得好，有很好的措施，还要有很好的口碑、很好的宣传，或者叫传播、营销，这也是雇主品牌的核心特点，把营销学的方法引入人力资源管理领域，这就是雇主品牌最早的起源。怡亚通的李总提到他们有代言人，他们在招聘的时候，在不同的城市、不同的地区有企业形象、雇主品牌形象的代言人。他们在上海请了郎咸平，宣讲他们的雇主品牌，他们是怎么选人、用人，他们如何将40%的红利、利润分给员工的，他们做了很多具体的工作，不要自己讲，请代言人、学者、专家来讲，让更多的人才集聚在他们的企业当中，所以他们企业每年有30%的复合增长。所以做得好还要宣传得好，有品还要有牌，有品位还要有宣传、有传播、有营销。

如果我们能够守住底线、突破重点、完善制度、引导舆论，雇主品牌战略就形成一套完整的体系。而且要真正做到像2011年论坛上四季沐歌老总所说的，让员工有事做，让员工有人爱，让员工有热情，让员工日行一善，乐善好施，给员工发孝敬工资，直接给员工父母的账号发两千元。如果每个企业都有自己独特的做法、独特的文化，我想更多的员工愿意到你这来，你的转型、商业模式的转变，你的人才的吸引、保留和投入，就能够创造更大的效益。

目录

CONTENTS

第 I 篇 热点聚焦篇

第一章 年度中国雇主品牌热点回顾 / 3

- 一、全国各省市最低工资上调, 吹响收入分配改革前奏 / 3
- 二、全国总工会力推外企建立工资集体协商制度 / 4
- 三、我国将成为需求高技能劳动力的第一大国 / 5
- 四、经济增长放缓, 高管薪酬呈衰落趋势 / 6
- 五、中国廉价劳动力时代结束, 淡看外企工厂外迁 / 7
- 六、中国上市公司口碑榜揭晓 / 8
- 七、新生代毕业生择业标准显新观 / 9
- 八、新飞电器劳资理念不合, 上演罢工风波 / 10
- 九、“48 小时博弈”, 是保命还是保赔偿 / 11
- 十、学生工窘境, FK 帝国已危矣 / 12

第 II 篇 理论篇

第二章 雇主品牌理论综述 / 17

第一节 营销理论在雇主品牌传播中的应用 / 17

- 一、4C 营销理论与雇主品牌传播 / 18
- 二、4R 营销理论与雇主品牌传播 / 19
- 三、4P 营销理论与雇主品牌传播 / 22
- 四、整合营销理论与雇主品牌传播 / 23

第二节 组织行为学原理在雇主品牌中的应用 / 26

- 一、良好的雇主品牌能够激励员工工作投入 / 26

二、雇主品牌与员工行为管理 / 29

第三节 跨国企业与本土企业打造雇主品牌的方法 / 31

一、跨国企业雇主品牌打造的途径 / 32

二、本土企业打造雇主品牌的三期工程 / 34

第四节 雇主品牌的实证研究 / 39

一、雇主品牌的结构与评价 / 40

二、雇主品牌的效用与价值 / 45

第五节 最佳雇主的评选 / 55

一、中国最佳雇主评选活动现状 / 55

二、解读中国最佳雇主评选活动 / 64

第三章 雇主品牌论坛专家观点汇编 / 69

第一节 学者观点汇编 / 69

创造雇主品牌与创造和谐劳动关系 余明勤 / 69

全球战略竞争大背景下的企业家地位和作用 陈 宇 / 71

转型时期的中国人才竞争战略和雇主品牌发展 王通讯 / 74

雇主品牌与现代人力资源管理发展 孔繁敏 / 78

中国企业社会责任和劳动关系的发展现状 刘 鹏 / 82

企业核心竞争力提升与企业社会责任、雇主品牌 解思忠 / 85

2013 年发言，雇主品牌构建之浅见 袁伦渠 / 87

“里约+20”后企业的机遇和挑战 韩 斌 / 89

欧美最强石油公司的雇主品牌建设及启示 周施恩 / 91

打造雇主品牌的经济学视角 纪 韶 / 93

雇主品牌与企业文化 侯玉波 / 95

品牌价值与品牌魅力 黄 琦 / 96

雇主品牌的结构、测量和作用机制 皇甫刚 / 97

共享式发展：企业的理念与行动 田永坡 / 101

强化内核塑造 提升品牌竞争力 杨晓东 / 102

文化管理的人性观与雇主品牌建设 唐 军 / 104

雇主品牌的国际化打造 魏华颖 / 105

企业民主管理与雇主品牌发展 石美遐 / 106

2012：经济低速发展下的劳动关系规制 乔 健 / 107

雇主品牌与企业和谐劳动关系	王 敏 / 109
胖东来,我所学到的最佳雇主案例	刘丽玲 / 111
人才聚集与雇主品牌	陈小平 / 112
从质量、效率和成本三个维度构建制造业企业品牌竞争力	李 鹏 / 112
雇主品牌、企业文化与人力资源管理:成飞案例	孔繁敏 / 115
中国企业社会责任发展现状	刘 鹏 / 119
雇主品牌重构的理论与实践	朱勇国 / 123
轻管理视角的雇主品牌重构	丁雪峰 / 124

第二节 企业家观点汇编 / 128

雇主品牌与大恒集团的家文化	卢显忠 / 128
新经济时代的员工“心”关系	周东佼 / 133
以雇主品牌对抗“跨界”诱惑	王 智 / 135
人才供应链与雇主品牌	李国丞 / 136
云基地打造雇主品牌与人才高地的思考	吴 曼 / 138
东方雨虹如何打造优秀雇主品牌	丁 毅 / 139
珍奥集团的雇主品牌和用人之道	潘晓非 / 140
金宫川派的雇主品牌和企业价值观	龚永泽 / 142
四季沐歌的雇主品牌和产品品牌	李 骏 / 144

第Ⅲ篇 调研篇

第四章 年度中国最佳雇主评价和雇主品牌建设调研报告 / 149

第一节 年度中国最佳雇主评价和雇主品牌建设调研说明 / 149
一、调研背景 / 149
二、调研问卷说明 / 149
三、调研问卷的发放、回收 / 154
四、样本描述统计 / 155
第二节 年度中国员工工作体验调研结果 / 160
一、员工总体工作体验调研结果 / 160
二、员工八大维度工作体验综合比较分析 / 170

三、中国员工企业个性感知调研结果 / 181

第三节 年度中国员工工作体验调研结果 / 199

主题一：最佳雇主的特征 / 199

主题二：人才的吸引 / 202

主题三：人才的保留 / 208

主题四：人才的培养 / 210

主题五：人才的回报 / 212

第Ⅳ篇 实践篇

第五章 雇主品牌与企业社会责任建设案例 / 217

案例一 德胜：诚实朴素成就的“不知名”雇主 / 217

案例二 海底捞：企业文化塑造核心竞争力 / 221

案例三 华为：中国民营企业的标杆 / 224

案例四 海尔：雇主品牌建设——从文化开始 / 228

案例五 青岛啤酒：从人事管理到人才管理 / 231

案例六 西安杨森：人与文化和谐的雇主品牌建设 / 235

案例七 博西集团：构建雇主品牌的魂——领导力原则 / 238

案例八 飞亚达：做有品位的雇主 / 241

案例九 东方雨虹：打造民族优秀雇主品牌 / 249

案例十 招商证券：打造人才资本 / 259

案例十一 长安汽车：做车如同做人 / 266

第Ⅴ篇 雇主特色篇

飞亚达（集团）股份有限公司 / 272

招商证券股份有限公司 / 274

北京东方雨虹防水技术股份有限公司 / 276

重庆长安汽车股份有限公司 / 278

融信（福建）投资集团有限公司 / 280

福建正荣集团有限公司 / 282

前海人寿保险股份有限公司 / 284

雇主品牌与企业和谐劳动关系	王 敏 / 109
胖东来,我所学到的最佳雇主案例	刘丽玲 / 111
人才聚集与雇主品牌	陈小平 / 112
从质量、效率和成本三个维度构建制造业企业品牌竞争力	李 鹏 / 112
雇主品牌、企业文化与人力资源管理:成飞案例	孔繁敏 / 115
中国企业社会责任发展现状	刘 鹏 / 119
雇主品牌重构的理论与实践	朱勇国 / 123
轻管理视角的雇主品牌重构	丁雪峰 / 124

第二节 企业家观点汇编 / 128

雇主品牌与大恒集团的家文化	卢显忠 / 128
新经济时代的员工“心”关系	周东佼 / 133
以雇主品牌对抗“跨界”诱惑	王 智 / 135
人才供应链与雇主品牌	李国丞 / 136
云基地打造雇主品牌与人才高地的思考	吴 曼 / 138
东方雨虹如何打造优秀雇主品牌	丁 毅 / 139
珍奥集团的雇主品牌和用人之道	潘晓非 / 140
金宫川派的雇主品牌和企业价值观	龚永泽 / 142
四季沐歌的雇主品牌和产品品牌	李 骏 / 144

第Ⅲ篇 调研篇

第四章 年度中国最佳雇主评价和雇主品牌建设调研报告 / 149

第一节 年度中国最佳雇主评价和雇主品牌建设调研说明 / 149

- 一、调研背景 / 149
- 二、调研问卷说明 / 149
- 三、调研问卷的发放、回收 / 154
- 四、样本描述统计 / 155

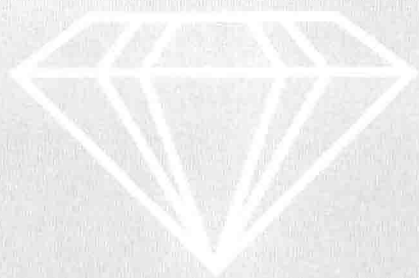
第二节 年度中国员工工作体验调研结果 / 160

- 一、员工总体工作体验调研结果 / 160
- 二、员工八大维度工作体验综合比较分析 / 170

深圳市怡亚通供应链股份有限公司 /	286
喜地山国际实业有限公司 /	288
文思海辉技术有限公司 /	290
三六一度(中国)有限公司 /	292
四川金宫川派味业有限公司 /	294
上海微创软件股份有限公司 /	296
三生(中国)健康产业有限公司 /	298
华拓控股集团有限公司 /	300
太平人寿保险有限公司 /	302
远东控股集团有限公司 /	304
江苏新城地产股份有限公司 /	306
腾邦投资控股有限公司 /	308
江苏五星电器有限公司 /	310
塔塔信息技术(中国)股份有限公司 /	312
中信房地产股份有限公司 /	313
北京搜狐新媒体信息技术有限公司 /	314
深圳明源软件股份有限公司 /	315
浙江宝利德股份有限公司 /	316
三胞集团有限公司 /	317
通灵珠宝股份有限公司 /	318
济南开创盛世计算机网络技术开发有限公司 /	319
浙江围海控股集团有限公司 /	320
北京奇虎科技有限公司 /	321
福建柒牌集团有限公司 /	322
武汉光谷联合股份有限公司 /	323
威胜集团有限公司 /	324
四川蓝光和骏实业股份有限公司 /	325
新浪网技术(中国)有限公司 /	326
广东恒兴集团有限公司 /	327
华夏银行股份有限公司南宁分行 /	328
南京新街口百货商店股份有限公司 /	329
广东美涂士建材股份有限公司 /	330
通标标准技术服务有限公司 /	331

第 I 篇

热点聚焦篇



第一章 年度中国雇主品牌热点回顾

一、全国各省市最低工资上调，吹响收入分配改革前奏

关键词：最低工资，收入分配，公平

热点回顾：

2020 年要实现“城乡居民人均收入倍增”，各省市调整最低基本工资的步伐显著加快。据人力资源和社会保障部的数据显示，截至 2012 年 6 月底，全国 16 个省份最低工资标准平均增幅为 19.7%。2010 年至 2012 年最低工资标准增幅统计发现，海南以 66.7% 的增幅名列第一，四川、重庆分别以 38%、35.2% 的增幅紧随其后。江西增幅最小，为 17.2%。进入 2013 年，北京、陕西、浙江率先上调最低工资标准。目前全日制从业人员月最低工资标准最高的是深圳市 1 500 元，非全日制从业人员小时最低工资标准最高的是北京市 15.2 元。

工资上涨推动了人均可支配收入增加。国家统计局数据显示，2012 年上半年中国城镇居民人均可支配收入扣除价格因素实际增长 9.7%，农村居民人均现金收入扣除价格因素实际增长 12.4%，均超过上半年 7.8% 的 GDP 增速。

2012 年最低工资标准上调的一个大背景是，《收入分配体制改革总体方案》即将出台。胡锦涛同志在党的十八大报告中，就收入分配改革问题做出安排：“发展成果由人民共享，必须深化收入分配制度改革，努力实现居民收入增长和经济发展同步、劳动报酬增长和劳动生产率提高同步，提高居民收入在国民收入分配中的比重，提高劳动报酬在初次分配中的比重。初次分配和再分配都要兼顾效率和公平，再分配更加注重公平。”

“公平”一词的不断强调，预示政府将以更大力度改善民生和加强社会建设，调整国民收入分配格局，着力解决收入分配差距较大等问题，使发展成果更多更公平地惠及全体人民，朝着共同富裕方向稳步前进。

分析与点评：

改革开放 30 多年来，中国经济快速增长，成为世界第二大经济体。然而，居民收入增长的步伐仍赶不上经济发展的速度。尤其城乡之间、地区之间、行业之间乃

至不同人群之间，仍有不小的差距。

当前，我国分配领域的问题表现为收入差距过大，分配不公。劳资关系中资强劳弱、农民工与城市文明相对隔离、对一些地方国有企业经营者缺乏有效市场评判标准和收入分配激励约束机制等现象长期存在。此外，垄断行业职工收入过高、政府侵害民众利益、灰色收入等也比较突出。

实现共同富裕，意味着无论是城市居民还是乡村居民，无论是生活在东部沿海地区还是生活在西部内陆省份，无论是工人还是农民，都能够过上相对富裕的生活，都能够获得质量相对高的公共服务，都能够公平分享发展的成果。由此，真正实现中国从“国富”转向“民富”。

二、全国总工会力推外企建立工资集体协商制度

关键词：全国总工会，世界 500 强，工资集体协商

热点回顾：

自 2011 年 1 月起，中华全国总工会（以下简称全总）下发意见，要求在华世界 500 强企业中，推进工资集体协商建制的工作。文件中提出“凡是在我国境内投资的世界 500 强企业，都应依照我国有关法律法规建立工资集体协商制度”，最后完成的时间截点定在 2013 年年底。

所谓工资集体协商，是指职工代表与企业代表依法就企业内部工资分配制度、形式、收入水平进行平等协商，并在协商一致的基础上签订工资协议。

之所以特别强调世界 500 强在华企业开展工资集体协商，主要是考虑到三方面原因：一是这些企业在经济社会中的地位十分重要，备受社会关注。这些企业成功建立工资集体协商制度的社会影响广泛、示范作用强，对于推动其他各类企业建立工资集体协商制度能够起到积极的促进作用。

二是全总调查中发现，在部分世界 500 强在华企业中，工资长时间没有增长或者增长缓慢的现象已存续一段时间。由于部分世界 500 强企业总部与分支机构不在同一区域，甚至分布在不同省份，工资集体协商涉及企业内部利益调整以及企业薪酬管理制度，要获得总部顺利审批异常艰难。而全总的积极推进，可以有效地促使外企员工的薪酬得到保护和提升。

三是外企中同等级别的高级研发人员、管理人员，中方雇员的年薪与外籍雇员的年薪相差较大。

根据全总的统计，截至 2012 年年底，世界 500 强 4 100 多家在华企业中，已经有 80% 建立了工会。在这些已建工会的企业中，又有 80% 左右已经完成工资集体协商的建制工作。

分析与点评：

现在工人虽然维权意识比较强，但具体怎么维权、怎么与公司进行谈判还不甚