



公司精神

塑造个性、精神与灵魂，建立一个强大的公司

[丹] 杰斯珀·昆德 著 阿弥 译

人治、法治、心治的完美结合

只有信仰才是公司卓越管理的崇高使命

一本关于公司个性、文化、精神与灵魂创新的
经典商业图书

Corporate Religion

当竞争完全超出你的想象，你必须建立公司精神！

星巴克总裁舒尔茨+商界教皇汤姆·彼得斯+北大国际MBA院长杨壮

——联名推荐——



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE



Corporate
Religion

[丹] 杰斯珀·昆德 著 阿弥 译

公司精神

塑造个性、精神与灵魂，建立一个强大的公司

图书在版编目(CIP)数据

公司精神:塑造个性、精神与灵魂,建立一个强大的公司/(丹)昆德著;阿弥译.
—北京:华夏出版社,2013.9

书名原文:Corporate Religion

ISBN 978-7-5080-7682-9

I. ①公… II. ①昆… ②阿… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第136530号

Corporate Religion

Copyright © Jesper Kunde

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

版权所有,翻印必究



本书中文版权由北京掌娱互动文化传播有限公司所有

国家版权局著作权登记号:国作登字-2013-A-00081838

公司精神:塑造个性、精神与灵魂,建立一个强大的公司

作者 [丹]杰斯珀·昆德

译者 阿弥

文字编辑 王占刚

运营推广 北京掌娱互动文化传播有限公司 悦读客

出版发行 华夏出版社

经销 新华书店

印刷 三河市李旗庄少明印装厂

装订 三河市李旗庄少明印装厂

版次 2013年9月北京第1版 2013年9月北京第1次印刷

开本 720 × 1030 1/16开

印张 16.5

字数 200千字

定价 39.00元

华夏出版社 网址: www.hxph.com.cn 地址:北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028

若发现本版图书有印装质量问题,请与我社营销中心联系调换。电话:(010) 64663331(转)



公司精神

建立稳固的市场地位意味着消费者不再只需要简单的产品，而是对公司及其品牌的信誉和可靠性提出更高的要求。未来的赢家将是那些能够应对这一变革并实施相应有效战略的公司。

有共同的愿景目标以及对公司精神的忠实信仰才能产生伟大的公司。管理者必须将其组织统一在一个坚定的意念和共同的愿景下，并在此基础上推行相应的管理，这势必会对公司及管理者提出更加苛刻的要求。在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地。

领导风格以及赢得未来市场地位所必须具备的因素。公司员工们拥有成为站在最前沿领导全体成员奔向未来的领导者的权力，而没有任何信仰，只是敢想敢做的领导者，是不可能对未来作出明确规划的。

内部到外部一体化创造了内部文化与外部定位之间的联系，并巩固了已有的市场地位。”公司可以被看做是人，其重要因素在于：我们如何认识自己，他人如何评价我们，以及我们希望他人如何评价自己，相互独立的这三个方面越是和谐一致，我们就越强大、越团结、越稳固。”

理念在公司内的实施需要时间和详细的步骤。为了说明应如何安排行动实施的过程，书中给出了几个模型、12个案例以及一张“时间表”，失去强有力的运作手段，你无法建立稳固的公司精神。



推荐序

公司精神才是基业长青的密码

北京大学国家发展研究院·国际MBA项目（BIMBA）国际院长 杨壮

因为时代不同，今天的商业界出现了明显的变化趋势，最明显的在于如今作出决策的环境与过去有很大不同，在现今这个世界里面真正要做到决策的准确性、事业的清晰性、使命的一致性很难，因此在这个过程中，一个公司的精神、核心理念、专注的文化以及公司领军人物的视角和格局就变得尤为重要。

事实上，世界这种快速的变化使得很多企业家的视角和格局显得不足，使得很多人被市场所迷惑，像乔布斯这样能够真正看清变化并准确应对的领导者越来越少了。

以手机市场的几家公司为例，我们可以深刻地看出这种变化。一度在手机市场占有最大份额的诺基亚公司就曾自负地认为手机就是完全为了通讯而用，它忽视了手机的智能性发展，最终在今天丧失了市场地位。而苹果却异军突起，成了手机市场的领头羊。和诺基亚遇到同样问题的公司是索尼，创新上一一直领先的索尼公司在互联网出现之后变得不知所措，没有真正从它传统的产品思路中脱离出来。黑莓也因为这样的原因，从智能手机市场过去的70%变成百分之十几了。深陷这样困局的还有摩托罗拉。

苹果的成功改变了我们所有人的思维模式，证实了在这种变化的趋

势之下，德鲁克当年所说的“做正确的事情比正确地做事要重要得多”的论断依然是金科玉律。

曾经有人谈过，HTC可以在智能手机市场与苹果抗衡，确实，HTC是一个有竞争力的产品，但不幸的是，面对苹果在组织文化品牌方面强大的实力，HTC现在也动摇了，HTC和苹果相比，公司精神还是不够的，为什么买HTC，用户常常不知道。可以说相对于苹果而言，HTC缺乏一种使命，缺乏一种改变人类生活方式的远大目标。在这样的情况下，它如何与苹果公司去抗衡？

最后我们再关注微软，我预计英特尔可能在今后5至10年就会消亡，因为面对现在整个互联网的变化，它无法转变。和英特尔一样，微软也将面对这样的挑战。这些老牌的企业所遇到挑战说明了什么？说明在当今世界一家企业如果在这种变化中，企业的首席执行官、企业的高管，没有一个信仰或精神，没有一个格局，没有一种价值体系，那么企业就很可能误入歧途。什么是价值体系，有人说价值体系是让人选择放弃什么东西，但是我给它的定义就是选择的排序，如果没有价值体系，没有精神的话，面对所有变化，今天关注这个，明天关注那个，后天关注这个，到最后一定会出问题。

在我们讨论的企业中哪家有公司精神？第一家是苹果，这毫无疑问，第二家是跟苹果竞争的三星，当日本企业全部都亏损的时候，韩国的三星在赢利，它为什么这样呢？因为三星自始至终都在做一件事情，那就是创新，除了创新，三星一直保持一种高度的忧患意识，我们看到三星挣这么多的钱，但它却还认为自己处于危机最严重的时候，为什么呢？因为三星的智能手机在它全部收入中占了70%，三星一直在考虑如果智能手机市场出现问题该怎么办？

开放一点看，谷歌也是一家有公司精神的公司，谷歌在整个发展过程中思维理念是跳跃性的、跨时代的，它有精神、有理念，那就是按照“不去做坏事”的理念去做事情。相对而言，Facebook的未来却不一定很光明，因为它的竞争对手太多，而且自身还没有足够强大的公司精神。

在中国的企业中，华为是真正有自己独特精神的企业。华为的总裁任正非特别像乔布斯，他们身上都有一种理念、一种东西，因为这样的精神，华为打败了无数的公司，包括北方电讯、摩托罗拉、西门子和其他许多外国企业。华为现在在世界上地位相当之高，为什么呢？因为它有一种精神、一种理念。这种精神、这种理念跟任正非的整个视角有很大关系，三星的精神理念和它的首席执行官李健熙有很大关系，苹果的精神理念和它的前首席执行官乔布斯有很大关系。所以公司的精神是带动公司在市场活动中找到真谛的唯一核心。

那么什么是理念，什么是公司精神的核心呢？这就是公司的使命。公司是什么？它要干什么？它从何而来，到何方去？

我们强调公司的使命、远景、它对人类作出的贡献，以及企业如何改变用户的行为、理念、生活方式。这个过程对首席执行官本身的要求特别高，因为他的素质是超越时空的，他看的绝对不是短期的赢利，我们看的这三家企业都没有追求短期赢利，华为没有上市，谷歌对短期赢利不会热衷，苹果从设计的第一天开始就没有想自己应该赚多少钱，这些企业都把赚钱当做一个附带品，它们的想法都是用自己的产品、用自己的创新真正地改变人类的生活方式，让人们的工作、生活、学习更加自如、更加轻松、更加有灵感。它们的副产品就是大大增加了的财富和价值。

所谓产品则是体现公司精神的核心与本质。公司一定要打造品牌，品牌则一定是独一无二的。苹果就是21世纪最新的奢侈品，老牌的欧洲的奢

侈品公司，包括卡地亚、爱马仕、梵克雅宝，当你问及它们奢侈品产生的背后是什么东西时，它们的答案是品牌，所谓奢侈品，它们的定义是所有人都会喜欢它，但是少数人拥有它，绝大部分人每天都在做梦想得到它。这是非常有意思的，在21世纪，这些企业之所以能做到这样，和它们的不断创新、不断革新、不断变化，不是去做所谓战略定位，而是真正地去呼应、适应一部分人的需求有很大关系：你做什么我不管，我就按我的方式去做，我们从谷歌、华为，甚至从苹果都可以看到这一点。公司要把产品做到极致，也就意味着有了精神，等真正做到极致的时候达到了一个所谓奢侈品的点，当到了这个点的时候它就完成了自己的使命，但是它绝对不会一蹴而就，也不会躺在那儿永远这么继续下去，因为它要不断进行创新。

大多数人都很感兴趣，苹果是一家什么样的企业，苹果这家企业很有意思，它的产品是大多数人都梦想的商品和艺术品的结合品，它因此商业价值非常巨大。它为什么能做到这样呢？它的产品变成了艺术品，从功能的角度到艺术的角度转变过程中，把人们的生活改变的不仅仅是增加使用价值，关键问题是真正改变了人们的生活。所以大家有钱都去买它，而且它还不断地创造出这种东西，大家都对它很好奇。如果一个产品不能激起大家的好奇心，它就不能成功，或者说如果企业的领导者本身没有梦想，企业就不能创造一种产品让大家去梦想。苹果不断给人以惊讶、给人以好奇，所有人都在期待苹果的新产品，苹果把产品、技术、艺术三者完美地结合在了一起，因此就满足了我们所说的奢侈品的重要特质，就是所有愿意要它的人都是有一种渴望、一种梦想，在这种状况下你会发现不论环境有多么大的变化，它的产品市场都会永远存在，因为它是独一无二的。

但是如果真正要做到这一点的话，需要公司精神的塑造，我们一定

要看到精神的背后是理念，而理念的背后是人。不同的人会塑造出不同的公司精神。我们应该知道领导者需要具备什么样的素质、品格和品质，而这种素质、品格和品质与领导者的基本教育有很大的关联，跟社会教育也有很大的关联。

因此接下来让我们讨论一下怎么塑造公司精神，首要的因素就是人的因素，公司里所谓的人治，要求领导者一定要有魅力，一定要有超强的能力；而魅力的背后有三条主线，第一条是这个人一定要有超常的视野和格局；第二条是这个人在他的领域内一定要有极高的专业性；第三条是这个人身上要有很优秀的品格与品质。

一个人具备了这样的魅力，当他把这些东西在一家企业推行的时候，就是我所说的人治。但是只有人治还不够，一定要建立法治，法治是怎么建立的？法治就是一个领导者在贯彻企业文化的过程中，在贯彻企业战略的过程中要一直意识到企业的规则、制度、纪律、规章，这对人的行为有很大的影响。领导者尽管自己可以去做，但是如果制度、没有规章，其他人不可能产生行动，这就是法治。人治之后就是法治，法治之后很关键的一条叫心治，心治是什么呢？心治就是在这个过程中公司的领导要推行一种文化，甚至一种信仰，但是心治是建立在法治基础上的。举个例子来说，经验告诉我们，当你招一个农民工进城市工作之后，第一件事是让他不要随地吐痰，每天早晚要刷牙，就这样做，他开始可能说我不喜欢做，但是当他做了之后他忽然发现自己的行为发生了很大的变化，行为发生变化之后他开始觉得好，他开始觉得好之后怎么来固化这个好？就要把这个行为过程中文化的东西渗透进去，这样的文化一旦建立之后，我们就会发现人心和制度融为一体、不可分离，这就是一家企业的公司精神真正建立的所在。因此公司精神不在于领导者自己身上，这种精神如果不

建立在法治基础上，那么他死了就没有了，但是这种精神如果只建立在制度上，就像很多美国企业一样，要求员工必须完成任务，但不告诉他们为什么要完成这个任务，也不告诉他们为什么要定时完成，那么这还是不完备的。

因此，大多数美国公司最大的问题是有人治、有法治，没有心治。东方人更好一点，西方人只是理性做事，东方人还加上感性做人。但是东方人，无论是日本人还是中国人，有人治、有心治，但是缺法治。我们把法治、人治、心治都放在一起，就等于说把中国的人治、美国的法治、日本和德国的心治都放在了一起，这个时候的公司精神是最强大的。

当谈及公司精神时，我们发现它还建立在刚才我所说的领导者本身的格局上，领导者的格局很高，他建这个公司的目的不是像一般企业那样到股票市场赚很多的钱，他的目的是改变人类，这样公司发展就会很好。最典型的案例，我个人认为是中国的华为、美国的苹果和谷歌、韩国的三星，还有日本的稻盛和夫的京瓷。京瓷是一个人治、法治、心治很好的案例。所以领导人的格局很重要，中国企业过去不重视它，但这是推动企业发展最有利的因素，只有有格局，这家企业最后才会产生出巨大的动力去做事。

当然在塑造公司精神的过程中，组织的变革也非常重要，组织的变革在中国社会转型的背景下显得更加重要，所谓转型的重要性，就是中国的企业怎么从以发财致富为目的的简单的市场经营企业向一个制度化的企业转型。组织变革有两个领域，一个是公司治理结构的变革，一个是公司高管团队的变革。公司精神推行的目的是帮助中国的企业实现基业常青。在基业常青中强调的还是领导力，领导者有两个特质，一个是能力，另一个是权势。好的领导者表面看着很谦卑，但是他的内心是极为强势的，这

个领导者会低调做人，但是他内心有着一个不可动摇的使命。他的低调做人，却有着很高尚的视角和格局。也就是说他做事，没有人可以动摇他，但是他表面又很谦虚，不张狂。乔布斯就是一个较好的案例。我们如何培养一个领导者的精神，继而培养一个公司的精神？我认为有以下五个方面：首先是精神培养，我们的教育制度从小学、中学到大学都过度强调分数而忽略创新，这是不可取的；其次是文化融合，让潜在领导者能够到国外去，在不同环境下成长，让他接受不同文化的冲击；再次是这个人最好从小都有一种信仰，这种信仰可以是佛教，也可以是基督教，但一定要有信仰；第四辅导很重要，要加强对潜在领导者的辅导培养；最后就是经验的磨炼，经历是培养、训练一个人最好的东西，创业就是最好的磨炼。



致谢

如此众多的人为本书的完成和出版作出了积极的贡献，以至于我无法在这里一一提及，因此我只有对其中的几位致以我特别的敬意和感谢——而其余的人我将把他们记在心里。

我要向安德斯·克里格致以我诚挚的谢意，在本书的最后阶段，她以她娴熟——而温柔——的双手为本书增添了光彩。最后，衷心地感谢赫勒、尼恩和南纳，他们不得不在完成本书漫长的历程中忍受没有丈夫或者没有父亲的日子。

杰斯珀·昆德

哥本哈根



前言

本书旨在试图打破如今普遍存在于众多公司的不具创造力的传统思维模式，这些公司十分努力，拥有高素质的员工和高质量的产品，但它们的经营方式却让我想起足球比赛，足球在赛场上来踢去仅仅为了维持比赛的进行，就像是两个队以0比0的结局收场，整个过程没有任何速度上的变化，没有激情，甚至没有要赢球的信心。

我所具备的国际化公司的理念培养和营销工作的经验，让我看到了将态度、理念及信息从一个大型组织之中散播到整个世界市场是多么困难。我与母公司的高层管理者及最底层员工共同工作，我也与分支机构中相应职位的人共处，所有这些经历使我即刻认识到这样一个事实：众多的公司竟是如此不具同一性与和谐性。同时，我也注意到一个值得警戒的现象：有很多本来可以是很健康的国际化公司却由于其最终的行政问题而夭折。有见地、有推动性的领导者确实太少，他们的存在简直成了一种特例，而己不再是一种领导者应该具备的通行规则——尽管“具有动态化管理的公司才是最有希望的”是众所周知的事实。而另一方面，那些只是在推行行政管理，在它们以前的伟大业绩和增长基础上走下坡路的公司已经陷入了衰退与没落。虽然最终的彻底沉没需要时日，但在全球范围内它的发生却异常迅速，如果你想登上这班列车，那么这将是你的最后一个机会。

我写这本书的另外一个建设性的目的，是想为正在奋斗前行的公司

提供更加具有推动力的动态方法。本书并非某种研究成果的总结，而是关于态度和理念的阐述，是关于从根本上决定一个公司的优势和劣势的理念，是关于决定一个公司必须如何去行动和组织自己的理念。本书通过充分的著名跨国公司的案例阐明了公司精神，这将使本书的理论内容更加生动，更加易于掌握。

在写作本书的过程中我发现，有许多人在他们的公司内渴望一种精神化的理念，一种目标导向型的态度，领导者们在寻求创造它的途径，而员工们在他们的工作地点领会着其中的意义，以为其作出最大的贡献。

本书的撰写激发我实践了我在自己的公司中所推崇的东西，希望广大读者也能因此而受到同样的激励。创新的动感的火焰正待燃烧，它照亮了正确的方向，未来会蓬勃发展，兴旺繁盛！



目录

第1章

公司精神的核心与本质

- 004 公司精神才是市场竞争的关键
- 006 新时代管理者如何成为赢家
- 010 让消费者信仰你的品牌精神
- 013 没有不具备公司精神的品牌
- 015 速览各章概要

一个企业具备了坚实的精神基石之时，才能够获得强大的市场空间和市场地位。如果缺乏信仰，公司对未来就不可能有任何有意义和有价值的规划和愿景设想。

第2章

动荡背景下公司精神的非凡意义

- 033 国际化更需要“精神”
- 035 未来最重要的管理工具
- 036 为什么需要“精神化”管理？
- 047 品牌背后的公司

能够在公司精神的指引下经营其公司而同时又能把握市场的人或公司，将会是新的赢家。

第3章 品牌精神

- 053 未来成败的关键
- 053 探究品牌价值
- 055 “参与”才是王道
- 058 品牌定位为什么重要
- 068 想象力成就品牌精神
- 076 怎样让人钟情于你的品牌
- 082 品牌也有等级链

仅靠耀目的产品已经不再足够了，重要的是市场地位，而公司能够企及的最高的市场地位是消费者已能够将其品牌认知为一种品牌精神。

第4章 公司精神

- 101 “组织”真的很强大
- 103 信仰不在自动售货机里
- 105 在公司播种“精神化”的种子
- 111 公司精神七步曲之一 产品
- 112 公司精神七步曲之二 使命
- 113 公司精神七步曲之三 愿景
- 114 公司精神七步曲之四 推广与发展
- 128 公司精神七步曲之五 系统
- 129 公司精神七步曲之六 责任与承诺
- 130 公司精神七步曲之七 行动
- 136 所谓企业界的普世价值
- 138 电子商务公司急需“精神”补品

公司缺少的实际上并不是有能力的人，而是将公司全体成员引领向同一个正确方向的领导人和领导能力。