

使命感

如何讲好企业故事

「英」 约翰·奥布莱恩 (John O'Brien) 著
安德鲁·凯夫 (Andrew Cave) 著
孙国松 贾子乔 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

使命感

如何讲好企业故事

〔英〕约翰·奥布莱恩 (John O'Brien)
安德鲁·凯夫 (Andrew Cave) 著
孙国松 贾子乔 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

使命感：如何讲好企业故事 / (英) 约翰·奥布莱恩 (John O' Brien), (英) 安德鲁·凯夫 (Andrew Cave) 著; 孙闰松, 贾子乔译. — 北京: 人民邮电出版社, 2018.7

ISBN 978-7-115-48478-9

I. ①使… II. ①约… ②安… ③孙… ④贾… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第100447号

内 容 提 要

在互联网的冲击下, 使命恐怕是保证企业出色经营、员工快乐工作以及个人和企业发展方向坚定而清晰的关键。但是, 你要如何找到你的使命, 并确保其能推动你的企业向前发展呢? 或者说, 一个好的企业故事如何让你的目标明确清晰, 如何使你的企业加速成功, 以及如何帮助你建立长期可持续发展的事业并使其成为未来的遗产呢?

全球知名的管理咨询公司德斯特里亚合伙公司的约翰·奥布莱恩和安德鲁·凯夫将他们多年的实践经验汇集成书。一方面, 本书就使命这个话题分享了简单的六个步骤, 帮助你及你的企业识别、明确和塑造你的企业使命, 以获得竞争优势并巩固企业根基。另一方面, 书中内容还包含对诸多成功的世界级商业领袖的采访, 这些货真价实的经验之谈将帮助你成为真正的使命驱动型领导者。

希望企业家及各个领域的领导者在阅读本书后能懂得使命的真正价值, 并且用好的企业故事推动创新、简化决策、激励员工、建立客户品牌忠诚, 为自己和企业赢得未来。

◆ 著 [英] 约翰·奥布莱恩 (John O' Brien)

[英] 安德鲁·凯夫 (Andrew Cave)

译 孙闰松 贾子乔

责任编辑 姜 珊

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京市艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 8.75

2018 年 7 月第 1 版

字数: 200 千字

2018 年 7 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2018-1404 号

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

名人荐语

保罗·波尔曼 (Paul Polman)

联合利华 (Unilever)
首席执行官

我一直坚信，明确的使命或目标是为所有利益攸关方提供可持续长期价值的关键因素。约翰和安德鲁的书阐述了如何在企业内发现、传播和遵循这样的使命，并对这方面的讨论做出了有意义的贡献。

波莉·葛提斯 (Polly Courtice) 女爵

剑桥大学可持续领导
计划主管

正在崛起的这一代领导者越来越关注他们可能从事的商业活动的社会使命。本书对于那些希望建立真正意义上的使命并在此基础上相互交流合作的公司来说是无价的，因为本书与他们的价值观和愿景相一致，能帮助他们吸引和留住最优秀的人才。

维尔吉 (Verjee) 爵士

托马斯·古德公司
(Thomas Goode & Co)
董事长、达美乐比萨
(Domino's Pizza) 创
始人

本书向读者提供了一个关键的见解，即建立一个真正有意义的由使命感驱动的企业将如何改变你的企业文化及你的企业。

拉蒙特 (Lamont) 爵士

美国前任财政大臣

有助于显著提高我们在自由市场体系中的生活标准的事几乎是不容批评和质疑的……本书将有助于人们理解世界上有哪些好的生意可以做，而且给所有商业领域的领导者提供了一种认识他们所做的工作的意义和使命的新视角。

罗迪·高 (Roddy Gow) 军官

苏格兰亚洲研究所
主席兼创始人

本书是所有商业领袖都需要阅读的书籍，它能提供很好的指导，即告诉你如何不忘初心、集中精力并取得成果。它解决了在任何业务中都占据核心位置的“为什么”的问题，也解决了“如何”实现目标的问题。

平姬·里拉尼 (Pinky Lilani) 爵士

“香料魔法”“未来女性”
“亚洲成就女性”
机构创始人

本书提供了令人信服的洞见，能让读者明白什么是真正重要的。这是一本必读图书，它本质上是一份成功宣言。

宾纳·坎多拉 (Binna Kandola) 军官兼教授

PearnKandola 公司
董事长

本书向读者展示了难得而非凡的经验及洞察力，并提供了实用的建议，告诉读者如何建立一个更伟大的商业和人生使命。对每个人而言，它都是未来取得成功的基本要素。

阿米尔·A. 多萨尔 (Amir A. Dossal)

全球伙伴论坛会长、
前联合国伙伴关系办
公室首席联络官

联合国制定的 2030 年可持续发展议程包括 17 个可持续发展目标，它们都指向了创造更美好的人类社会。这些目标不能单靠一个政府或机构来实现，它们需要个人、社会企业家、公司和基金会的积极参与。本书无可辩驳地为人们提供了一些极好的观点，让他们能够实现积极的社会变革。我认为，通过强调全球商界领袖的使命，将会激励许多人去效仿那些能促进社会良好运行的举措。

沙比尔·兰德瑞 (Shabir Randeree) 爵士

英国东伦敦大学校
长、DCD London &
Mutual 公司董事长

约翰和安德鲁分享了他们在组织使命上的广泛经验，这让我感到很高兴。作为企业家，我们中的许多人都可以通过阅读本书来找到以后的人生使命。如果我必须重新设定使命，那么本书就是我相信能迅速给予我启发的一本书。它给所有初露头角的企业家传达了一个信息，即他们可以通过六个步骤来考虑他们的商业使命。

艾琳·哈弗·戴维斯 (Elin Haf Davies) 博士

Aparito 公司创始人
兼首席执行官

本书的出版对我来说就像一场完美的及时雨。作为一家快速发展的数字健康公司的女性创始人，我想确保病人的利益和治疗的效果是我们公司所做的每一件事的出发点。如何确保我们做到这一点是一个巨大的挑战。阅读本书真的能帮助我把我的想法付诸行动。

朱莉·莱尔 (Julie Lyle)

全球零售营销协会
名誉主席

本书在发人深省的见解和建设性的行动计划之间取得了很好的平衡，能为个人、专家和公司打开视野、挖掘潜力。懂得“通过做好的事情来把事情做好”这个道理的领导者必然会选择阅读本书。

多米尼克·卢埃林 (Dominic Llewellyn)

Numbers for Good
公司首席执行官

如果我们需要从 2008 年金融危机和最近的企业倒闭中吸取教训，那就是我们必须把使命和社会创新置于商业活动的核心。在本书中，约翰和安德鲁以高级商业领袖的例子和他们的经历为基础，向读者展示了如何经营自己的事业。

苏菲·科尼什 (Sophie Cornish)

Notonthehighstreet 联合创始人、不列颠帝国勋章获得者

本书明确地阐述了企业使命的意义和在每一个阶段都忠实于使命的好处。无论你是创办一家新企业还是领导一家蓝筹巨头，这都是当今商界领袖必读的一本书。

德斯·网瓦沃德纳 (Des Gunewardena)

D&D 餐厅 (原 Conran 餐厅) 董事长兼首席执行官

对于真正对商业感兴趣的人来说, 本书应该是必读的。它详细而深刻地讲述了所有成功且持久的商业活动的最基本支柱: 明确的使命。

马修·比索普 (Matthew Bishop)

经济学人集团 (The Economist Group) 高级顾问、《慈善资本主义》(Philanthrocapitalism) 作者

由使命驱动商业行为是一个恰逢其时的想法。一个善意的使命可以改变商界和社会, 只要这个使命被认真执行, 而不是作为粉饰太平的“化妆品”。约翰·奥布莱恩和安德鲁·凯夫解释了最好的公司是如何做到的。

理查德·胡·刘易斯 (Richard Huw Lewis)

MPCT 董事总经理、不列颠帝国勋章获得者

在当今世界, Y 一代及千禧一代正在成为公司的主力。显然, 激励这一代人的因素是不同于过去的。他们更加倾向于受到使命感的鼓舞, 为一个道德准则更高的组织工作。作为企业的领导者, 我们必须了解我们的员工队伍, 并能够提供一个环境, 让所有人都能够满足自己的个人需要。这正是这本优秀的书能为读者提供的帮助, 它指导读者如何理解和创造一种使命感, 并通过建立利他主义的、以企业为中心的使命来团结员工。根据我的经验, 本书的原则和教导将有助于调动员工积极性, 提高员工的满意度, 降低员工的流动率, 最终提高生产力。总之, 本书是提高你的道德驱动力、改善你的事业成绩的路线图。

杰森·加德纳 (Jason Gardener)

英国田径协会主席、
奥运会 100 米接力赛
金牌得主、不列颠帝
国勋章获得者

约翰和安德鲁在探索使命的力量方面的工作促成了这本书的诞生，它帮助我们了解世界一流的组织和领袖是如何明确使命的，以及他们是如何通过使命来激发他们的潜力的。这些潜力不仅能增加利润，而且还能创造积极的社会影响和持久的遗产。

阿莉西娅·西尔伯格 (Alysia Silberg)

联合国妇女署工作人
员、Empower Women
全球冠军

这是一本来自重要作家的鼓舞人心的图书。在这个浮躁的时代，本书可以改变游戏规则，而且作为一个真正出色的读本，它是帮助你走向成功的关键！

12 包饼干

在我的记忆中，明确商业活动中的使命并受其激励对我来说是非常重要的。

我小时候生活在英国的克鲁郡，我父亲经营着杂货批发的小本生意，为小商店和小酒馆供应饼干、薯片和糖果制品。他以前经营过一家商店，所以对这种商业运作所面临的压力非常了解。他非常清楚大型的饼干、薯片和糖果生产商与小商店和小酒馆之间的市场缺口，后者是小本经营，无法承受传统意义上的最低订购量。

我的父亲是一个非常自律的人，教给了我三个重要的经验，这些经验帮我建立了追求事业成功时所应坚持的信念，影响了我在英国连锁超市维特罗斯（Waitrose）的十年职业生涯。

我的父亲坚信在上帝的眼中每个人都是平等的，没有人比其他人更好。每个人都有自己独特的技能和才华，所以领导者的任务就是把员工的优势都找出来，并充分利用它们。他还告诉我，我们应该帮助那些我们能够帮助的人，

尽管这样的帮助可能纯粹是利他的，但这种微小的善意行为从长远看会给我们带来巨大的回报。

在我十几岁的某一天，我和父亲一起去送货，其中的一个站点是一家小商店。这家小商店的店主说他的店才刚刚起步，目前他还买不起很多东西。父亲理解他的难处，便让他以后再付钱。但是店主说他甚至支付不起一整盒饼干的费用，所以父亲提议先卖给他半盒。之后父亲就打开一个盒子，拿出半盒饼干，把它们放在了货架上。

回家后，我们发现自己少给了那位杂货商一小包饼干。我最初的反应是这是个微不足道的疏忽，而且天已很晚了，我们应该先去吃饭、睡觉。然而，父亲却没有这样做，他坚持认为协议已经达成，应该提供 12 包饼干，而这缺失的一包对那位羽翼未丰的店主来说意义重大。

我们开车返回去，弥补了我们犯下的错误，就因为我们对客户做出了承诺。这一努力在未来几年里得到了多次回报，那位店主后来成了父亲最忠实的客户之一。

这位店主对我的父亲表现出极大的感激，他坚定地支持和忠诚于我的父亲，尽管他的食品杂货店已经发展到足够大的公司规模，而且由一个重要的制造商直接供货。

在我的整个商业生涯中，我始终记着这件事。它影响了维特罗斯的“善意行动计划”，通过这项计划我们可以做到人们没有想到的事情，为客户提供令他们感到惊喜的服务。

这项计划至今仍然被维特罗斯公司执行着，其部分原因在于它让客户对自己感觉良好，同时它也能够为企业带来长期的益处。这是一场冒险，但最终它被证明是成功的。就像我在约翰·刘易斯合伙公司（John Lewis Partnership）工作期间提出的许多开创性的想法和倡议一样，“善意行动计划”其实就源于父亲在我的思想中播下的关于使命的种子。

当然，约翰·刘易斯合伙公司的商业模式是独一无二的。这家公司由其员工组成，本质上所有员工都是管理者和所有者，而不是所谓的员工，因此其运作方式与传统企业完全不同。这些员工不需要其他人告诉他们该做什么，因为他们都清楚自己的使命。他们可能会被要求去做某些事情，但更重要的是，他们各司其职，相互合作，共同完成他们需要完成的任务。公司需要确保每个员工都了解其业务的意义以及他们在其业务中所扮演的角色。

尊重别人和平等待人不仅是正确的事情，而且对企业也有好处，无论这个人是在车间里还是在会议室里。这也关系到我们的供应商、客户以及我们经营得更广泛的社群，没有这些我们就无法欣欣向荣。

我坚信，任何人都可以掌握世界上最好的战略，对新产品做出伟大的决策，并且正确地衡量对新零售市场的需求有吸引力的地方。然而，如果收银员与客户的关系不太好，那么这些战略、决策都不会结出果实。产生这样的失

误并导致商业上的失败是很容易的，所以真正重要的是确保每个人都能在业务活动中感受到自己的关键作用，确保整个商业链条协调运行。

我在约翰·刘易斯合伙公司的工作就是让人们觉得他们所做的事情是值得的，并帮助他们发展技能、积累经验、提升资质，从而让整家公司都获得商业上的杰出成就。我们以平等的态度处理我们与供应商的关系，并且通过慈善活动和其他善举来确保我们的客户感觉良好。

对我来说，这就是明确企业使命的意义。它是由人际关系驱动的，其中包括员工、客户以及我们的供应商。这让我回想起我从父亲那里学到的东西，这些人际关系构成了各种形式的商业活动的良好基础。

从根本上说，我们都需要建立一种关于使命的文化，并且以强烈的道德观念和合理的商业价值为基础。在正确的领导下，这些因素的结合会使人们能够理解你所要达到的目标。在整个市场体系正面临压力之际，这对企业和整个社会而言从未如此重要。

现在，人们正试图找到一种与以往不同的、更好的方式来从事所谓的“好业务”。如果你的企业在健全的道德和原则基础上有明确的目标，而且领导者和员工也都有明确的目标和分工，那么这家企业就会更好地发挥其市场作用，更灵活地应对市场中存在的不可避免的力量。这样的企业还将更好地吸引顶尖人才，提高客户忠诚度，迎来长期的

可持续的成功。

现在，越来越多的商业模式都旨在争夺客户的注意力。关于企业的社会角色引起了广泛的争论，约翰和安德鲁不希望在这本书里做补充说明，而是将他们在这一领域半个世纪的共同努力，即他们对各类企业的观察、评价以及为企业所提供的建议写进了本书。这本有用的指南式图书告诉组织如何找到并明确表达自己的使命。

使命意味着什么，如何应用使命，使命如何影响企业及其领导者、员工和客户，这些问题对于不同的企业都是不同的。本书通过提供简单可行的步骤，能够帮助读者从不同的角度思考他们的商业方法和角色。

我希望本书能够有益于你的企业和你的事业，同时也能够对如何确定、衡量和实现我们的事业使命做出重要贡献。

祝大家在自己的事业旅途中一切顺利。

马克·普莱斯（Mark Price）勋爵

维特罗斯前董事总经理

超越股东价值的企业使命

人们想在可以信赖的企业中工作，购买诚信经营企业的产品，或者对有发展潜力的企业进行投资。而这样的企业一般都有明确的使命，并将其使命置于利润之上。

在翻阅本书的过程中，你其实已经迈出了第一步，即从追逐利润或利益转向去追求由使命驱动的事业成就。无论是个人还是企业，都应做到这一点。

那么，企业的使命是什么？当这个问题在 21 世纪的第一个十年被提出时，答案总是集中在企业的存在价值上，那时大多数企业都认为它们的存在就是为了回报它们的股东。然而，2008 年的金融危机表明，对许多企业来说追求股东价值是一个代价高昂的错误。

数十亿美元的并购活动以股东的名义进行，但股东很快就会发生变更。追求股东价值最大化的这种观念已经土崩瓦解，它不能创造价值。随后，企业越来越重视反思自己的存在价值，这种价值是超越市场和经济周期本身的。

一个明确的使命以及如何实现它的路线图，现在已经被许多商业部门认可为企业成功的必要条件。

商业使命不是一种新出现的时尚。在 19 世纪的英国，像吉百利（Cadbury）、利弗（Lever）、皮尔金顿（Pilkington）等家族企业这样的先驱们早已发展了他们自己的慈善事业。近年来，可持续性、员工敬业度、企业责任和慈善规划等因素相互融合，已成为企业的一部分。

使命是什么

你可以本能地判断哪些人和企业拥有使命。对个人而言，使命可能被描述为一种伟大的、充满魅力的感觉或者一种自然存在的力量。

对企业而言，使命往往会被强烈的品牌诚信、品牌意识、稳健的执行力、公众的赞誉和信任所唤起。然而，这种描述并没有表达出使命对企业的普遍意义。也许最好的表达方式是另一种方式。**让这些企业增强实力和获得持续成功的因素就是一种压倒一切的使命感，这种使命感非常明确，类似于一种信念。**

企业的使命与它的规模、部门、年龄或所有权的性质无关。使命是指企业清楚地了解自己在做什么以及为什么做，它表现在企业管理和运行的每个方面。

想一想那些你最钦佩的人身上的特质以及你努力工作

的理由，答案很可能指向一种清晰明确的使命感，这种明确的使命感会让你与身边的人产生深深的共鸣，让你们团结一致，并在当今社会中获得良好的声誉和崇高的地位。

使命能赋予人们力量，促使他们改善自己的产品和服务、提高自己的竞争力和实现目标的能力。也正是使命推动了他们的创新，使他们成为具有代表性和新闻价值的关于企业行为的意见领袖，让他们为新来的企业家树立志向远大的目标。

具有使命感的人会有意或无意地对整个社会的各个部分施加影响，改变人们的行为，进而影响整个世界。使命赋予人们力量，你可以在自己身上和你的企业中寻找与运用使命感，以此来增强你的业务能力和企业的活力。

千禧一代对使命感的理解与认知

如果我们以人的进步而不是技术的进步来标记我们的时代，那么这种进步就是人们已经明白一种更深层次的使命感能够带给个人、机构和社会意义深远的成功。

我们认为这有三个原因。

首先，千禧一代已经成年，他们的雄心壮志通常不是由保时捷汽车的轰鸣声所推动的，他们也不需要丰厚的薪水或者对社会角色及职业规范的遵从来证明他们的成功。

他们的世界远不像他们的父母那样稳定及受到约束，