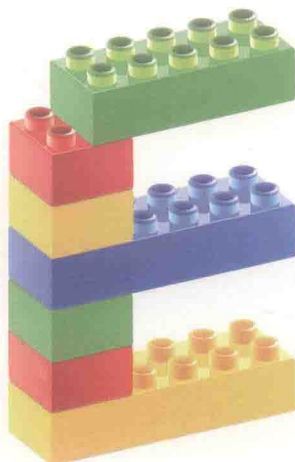


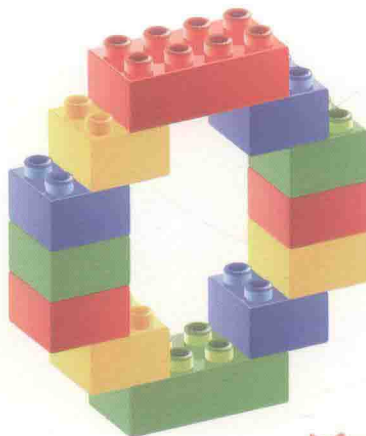
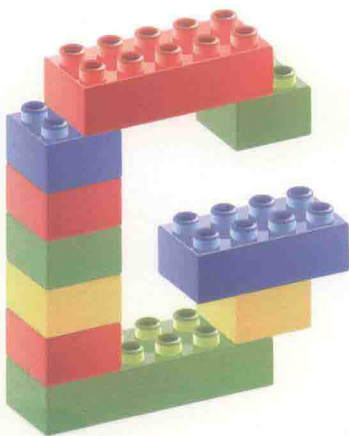
NIKALET



乐高，玩出奇迹

[丹麦] 尼尔斯·隆德 (Niels Lunde) 著

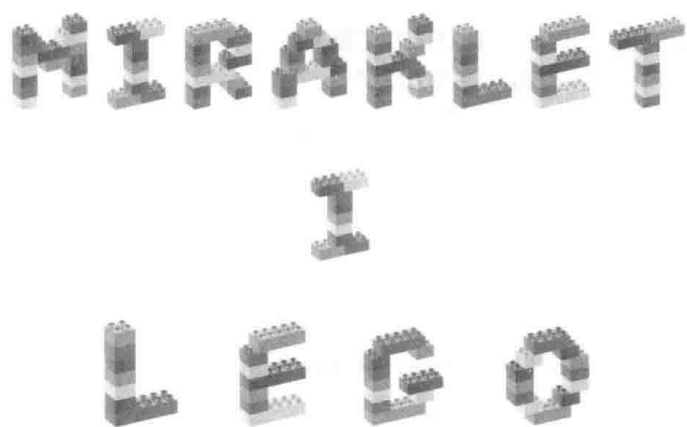
张同 译



中国出版集团
中译出版社

乐高，『不仅是玩具』。『永恒、天才的产品理念』为经营管理带来启发与灵感。

只有做到最好才足够 (Only the best is good enough) —— 乐高集团 (The LEGO Group)



乐高，玩出奇迹

[丹麦] 尼尔斯·隆德 (Niels Lunde) ———— 著

张同 ———— 译

中国出版集团
中译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

乐高, 玩出奇迹 / (丹) 尼尔斯·隆德著; 张同译
— 北京: 中译出版社, 2019.3
ISBN 978-7-5001-5846-2

I. ①乐… II. ①尼… ②张… III. ①克伊尔德·科
尔克·克里斯蒂安森—传记 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第299151号

Miraklet i LEGO, Copyright © 2012 by Niels Lunde

The work first published by JP/Politikens Forlag, Denmark, in 2012

Published by agreement with the Kontext Agency, Sweden and Chinese Connection Agency, a
division of The Yao Enterprises, LLC, Armonk, New York, USA.

版权登记号: 01-2018-5187

乐高, 玩出奇迹

出版发行: 中译出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话: (010) 68359101; 68359303 (发行部);
68357328; 53601537 (编辑部)

邮 编: 100044

电子邮箱: book@ctph.com.cn

网 址: <http://www.ctph.com.cn>

出 版 人: 张高里

特约编辑: 任月园 冯丽媛

责任编辑: 郭宇佳 张孟词

封面设计: 肖晋兴

排 版: 壹原视觉

印 刷: 北京中科印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 22

字 数: 225 千字

版 次: 2019 年 3 月第 1 版

印 次: 2019 年 3 月第 1 次

ISBN 978-7-5001-5846-2

定价: 88.00 元

版权所有 侵权必究

中 译 出 版 社

“乐高不仅是玩具”一直贯穿着家族几代的经营。

乐高集团比隆总部的接待台就是用大积木建成的，这样就没有人疑惑：这家公司是做什么的？

乐高品牌要高于玩具，要通过终身学习与人类发展紧密联系起来。

如今，乐高进入第四代，产品为通过娱乐培养智力与态度。

重要人物

维恩·霍尔克·安徒生 (Vagn Holck Andersen)

20 世纪 70 年代在乐高 (LEGO) 担任多个高层职位，因为与古德弗莱德·科尔克·克里斯蒂安森和克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森意见不合，于 1979 年离开乐高。1984 年，他再次回归，担任乐高集团美国总监，并于 1989—1996 年担任董事会主席。

托莫德·埃斯克森 (Tormod Askildsen)

在乐高集团任职多年，在 2004—2005 年的危机中，他让约恩·维格·克努斯托普认识到“成人粉丝”在企业定位中的价值。

约翰·巴伯 (John Barbour)

美国玩具经销商“玩具反斗城” (Toys “R” Us) 的董事长，他于 2004 年对乐高集团的年轻领导者说，玩具反斗城对乐高的热情比乐高集团自身更甚。

奥勒·博内代尔 (Ole Bornedal)

电影导演，执导了哲学电影《作为乐高》(*At være LEGO*)，但仅有少数观众可以看懂；2009 年 4 月，乐高高层在斯凯里尔屋 (Skarrildhus) 观看了这部电影。

古那·博朗克 (Gunnar Brock)

瑞典利乐公司 (Tetra Pak) 和阿特拉斯·科普柯集团 (Atlas Copco) 前总裁兼首席执行官；自 20 世纪 90 年代中期乐高集团出现危机直至 2008 年危机缓解，他都担任乐高集团董事会成员。

拉姆·查兰 (Ram Charan)

国际管理咨询大师，著有畅销书《执行——如何完成任务的学问》(*Execution: The Discipline of Getting Things Done*)；2004 年，他与约恩·维格·克努斯托普会见，助其构建乐高集团的全球视野。

伊迪丝·诺格·克里斯蒂安森 (Edith Nørregaard Christiansen)

古德弗莱德的遗孀，克伊尔德的母亲。

古德弗莱德·科尔克·克里斯蒂安森 (Godtfred Kirk Christiansen)

制造厂商，他为乐高产品开创了一个独特体系，并在 1960 年作出重要决定：乐高集团应该专注生产优点突出的塑料积木，放弃木制玩具。

奥勒·科尔克·克里斯蒂安森 (Ole Kirk Christiansen)

20 世纪 30 年代的贫困时期，木匠奥勒开始用木材边角料制作玩具；他将“leg”和“godt”（丹麦语意为“玩得快乐”）连起来创造了“LEGO”（乐高）品牌；后来，人们发现在拉丁语中，“lego”这个词恰好意为“组合”。

弗朗西斯科·奇科莱拉 (Francesco Ciccolella)

品牌营销专家，他与保罗·普罗曼在 B&O 公司 (Bang & Olufsen，一个视听品牌) 相识；2000 年，他在保罗的引荐下加入乐高集团，2004 年 1 月被解雇。

斯德恩·多格 (Sten Daugaard)

短期担任乐高集团财务总监，2008 年上任，2011 年离职。

尼尔斯·多德 (Niels Duedahl)

乐高全球供应链总裁，他参与生产线运营这项事关企业命脉的业务。他和杰斯普·欧文森一起与伟创力公司 (Flextronics) 签订了存在风险的协议。

莎拉·福克斯 (Sarah Fox)

曾任麦肯锡公司 (McKinsey & Co) 的顾问，帮助约恩·维格·克努斯托普构建“共同愿景”。

迈克·弗朗斯（Mike France）

英国玩具经销商 ELC 儿童早教玩具公司（Early Learning Centre）创始人，给约恩·维格·克努斯托普提供了玩具贸易方面的思路。

赫尔曼·盖斯（Hermann Geis）

美泰公司（Mattel）德国总管；当 2004 年 2 月乐高集团陷入危机时，他告诉麦斯·尼伯，乐高品牌再也不会德国玩具市场夺回“第一”的宝座了。

泽维尔·吉尔伯特（Xavier Gilbert）

瑞士 IMD 商学院教授，1972 年曾教过克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森。1991 年，克伊尔德推荐他担任乐高集团战略教授；此后，他也为约恩·维格·克努斯托普提供战略指导，并将指导任务描述为“我的工作就是惹恼你”。

克里斯蒂安·艾弗森（Christian Iversen）

1998—2000 年担任克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森的助理；2006 年出任高层管理职位，负责乐高集团内部服务和运营；2011 年离开乐高集团。

尼尔斯·雅克布森（Niels Jacobsen）

威廉·戴蒙特控股集团（William Demant）首席执行官兼主席，

并担任马士基集团（A.P. Møller – Mærsk）副主席；2008 年，他接替麦斯·欧里森（Mads Øvlisen）担任乐高集团董事会主席。

奥洛夫·雅克布森（Oluf Jacobsen）

20 世纪 90 年代丹麦知名猎头；1998 年，他推荐保罗·普罗曼加入乐高集团。

尼尔斯·克里斯蒂安·延森（Niels Christian Jensen）

20 世纪 90 年代乐高集团的高管，负责市场与销售。

托米·古伦德·杰斯普森（Tommy Gundelund Jespersen）

乐高集团产品负责人，2004 年离开乐高。

约恩·维格·克努斯托普（Jørgen Vig Knudstorp）

经济学家，2004 年，35 岁的他出任乐高集团首席执行官。在探索走出危机的阶段，他发现了公司定位的重要性。此后，他带领乐高转变思维，重新认识公司的核心业务。这一国际化战略被称为“克努斯托普疗法”。

拉斯·科灵（Lars Kolind）

奥迪康助听器公司（Oticon）前首席执行官，后来指导了初出茅庐的约恩·维格·克努斯托普。他提出两个关键问题：乐高集团为何存在？乐高集团哪里出了问题？

古黑尔德·科尔克·约翰森 (Gunhild Kirk Johansen)

克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森的姐姐，多年来一直掌管克里斯蒂安森家族控股投资公司 KIRKBI（掌握着乐高集团的股份），2007 年提出分割家庭财产。

克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森 (Kjeld Kirk Kristiansen)

乐高集团的最大股东，他身体力行地诠释了公司的价值与品牌；在其带领下，公司在 20 世纪 80 年代收益大幅增长，现代乐高品牌也取得了良好发展。然而，他和麦斯·欧里森一同造成了公司业绩在 20 世纪 90 年代持续下滑的现象。他始终坚持比收益更高的目标，这既是他的强项也是其弱点。

托马斯·科尔克·克里斯蒂安森 (Thomas Kirk Kristiansen)

克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森的儿子。大家期望他成为乐高集团家族精神的传承者。2007 年，托马斯加入董事会。

索恩·托普·劳森 (Søren Torp Laursen)

年轻的领导集体成员之一，他与弗朗西斯科·奇科莱拉和保罗·普罗曼意见不统一；2004 年起，他助力乐高集团在至关重要的美国市场大获成功。

克里斯蒂安·麦格 (Christian Majgaard)

20 世纪八九十年代担任乐高集团总裁，他与克伊尔德·科尔

克·克里斯蒂安森分享了乐高品牌大获成功的喜悦，也参与修建了耗资巨大的乐高乐园。他是 20 世纪 90 年代末使乐高充满商业野心的主导推手。

罗格·马丁 (Roger Martin)

作家兼加拿大罗特曼管理学院 (Rotman) 院长；他为约恩·维格·克努斯托普提供识别和开发公司潜能方面的咨询。

思恩·麦克高文 (Sean McGowan)

华尔街玩具产业高级评论家，他在 1999 年对乐高集团当时强大的商业野心提出批评；10 年后，他见证了乐高集团的亏损和扭亏为盈。

麦克·麦克纳马拉 (Mike McNamara)

美国伟创力公司首席执行官，他坦言伟创力无法兑现与乐高集团合作承诺，让约恩·维格·克努斯托普遭遇了第一次重大失败。

安德森·莫伯格 (Anders Moberg)

宜家 (IKEA) 前首席执行官，他被克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森视作乐高集团新首席执行官的候选人，但在 2003 年 6 月董事会召开重大会议时，他与保罗·普罗曼的对峙表现得太过激烈。

尼尔斯·佩尔·尼尔森 (Niels Peder Nielsen)

贝恩咨询公司 (Bain & Co.) 顾问，他在 2004—2005 年首次为约恩·维格·克努斯托普进行乐高集团核心业务分析，结论显示乐高集团是生产塑料玩具的厂商。

麦斯·尼伯 (Mads Nipper)

乐高集团管理层成员，他在 2001—2002 年支持如“得宝” (DUPLO) 等具有商业价值的子品牌继续运作；他曾就公司内部发展提出观点：公司品牌力量的强弱在孩子们圣诞夜拆礼物时可以得到检验。

杰斯普·欧文森 (Jesper Ovesen)

乐高集团首席财务官，曾在比隆 (Billum) 发动一切力量挽救公司；他将奥勒·科尔克·克里斯蒂安森在比隆的房子挂牌出售，后来又忍痛出售乐高乐园。

莉斯贝思·万尔德·潘尔森 (Lisbeth Valther Pallesen)

1989 年加入乐高集团；2006 年出任高层领导，负责乐高“粉丝”、教育与零售等工作；2011 年离开乐高集团。

西蒙·派珀特 (Seymour Papert)

美国麻省理工学院教授，前乐高学习研究项目教授；他与克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森合作多年，致力于通过搭建塑料积木

颗粒与激发编程兴趣来提升孩子们娱乐和学习的热情。

巴利·帕达 (Bali Padda)

乐高首席运营官，他提出“可视化工厂”(Visual Factory)的想法，上任不久便确认了公司收益主要来源于哪些产品以及哪些产品没有创造收益。

本德·彼得森 (Bent Pedersen)

乐高控股投资公司 KIRKBI 的董事会主席，他与克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森合作多年；2004 年，他参与了在乌托夫特 (Utoft) 庄园举办的会议，会间美国摩根士丹利银行 (Morgan Stanley) 向克伊尔德施加压力，希望他出售乐高。

克伊尔德·米勒·彼得森 (Kjeld Møller Pedersen)

卫生经济学教授；他如指南针上的磁铁一样反应灵敏，也是保罗·普罗曼加入乐高集团后首位离开公司的老领导。

丹尼尔·平克 (Daniel Pink)

美国作家，著有《全新思维：为什么右脑思考者将统治未来》(A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future)，启发了约恩·维格·克努斯托普提出“系统创新”的想法。

亨里克·保罗森 (Henrik Poulsen)

曾就职于麦肯锡管理咨询公司；他 1999 年加入乐高集团，很快把事业做得风生水起。后来，他在竞选首席执行官时被公司内部更年轻的约恩·维格·克努斯托普超越。在乐高集团高层领导者中，亨里克不像约恩和杰斯普·欧文森那般锋芒毕露——这也在某种程度上表明：在挽救公司的过程中，他的贡献有可能被低估了。

保罗·普罗曼 (Poul Plougmann)

1998 年加入乐高集团担任首席运营官；他在尚未确立战略方向的情况下便对公司实施了快速改造；2004 年他被解雇。

托斯登·拉斯穆森 (Torsten Rasmussen)

20 世纪 70 年代与克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森一同在瑞士攻读工商管理硕士，是克伊尔德的多年密友，后来被“默认”为乐高集团的接班人^①；1997 年，他因失望离开乐高公司。

米切尔·瑞斯尼克 (Mitchel Resnick)

美国麻省理工学院教授，他与克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森共同致力于提升孩子们娱乐与学习的热情；他参与了“乐高头脑风暴机器人” (LEGO Mindstorms) 项目，并一直跟进项目发展。2011 年，他被商业杂志《快公司》 (Fast Company) 评为“最具创造力的 100

^① 在克伊尔德病重离职期间，托斯登代行其职，实际上在当时被认为是克伊尔德的继任者，但并没有被给予官方任命。——译者注

位商业人士”之一。现在，他是继西蒙·派珀特之后的乐高教授。

霍华德·罗夫曼 (Howard Roffman)

卢卡斯影业 (Lucasfilm) 的电影监制，2004 年，他在一次宴会上告诉自己的丹麦朋友克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森：乐高集团已经失控了。

麦斯·卢德 (Mads Ryder)

掌管乐高乐园事务，直至乐园业务被出售给默林娱乐集团 (Merlin Entertainments Group)；他参与了年轻领导者们在尤尔斯明讷 (Juelsminde) 避暑别墅的旅行——在那里，弗朗西斯科·奇科莱拉与保罗·普罗曼相识、相知。

皮尔·索恩森 (Per Sørensen)

20 世纪 80 年代担任乐高集团人力资源总监，提出“11 个管理的悖论” (The 11 paradoxes of management) 准则；他将乐高集团比作一座教堂，说开会的目的并不是为了作出决策，而是通报管理者在按照章程行事。

索恩·托普·索恩森 (Søren Thorup Sørensen)

曾就职于马士基集团，2010 年加入 KIRKBI。他在工作中发现，公司所有者克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森的想法与自己以往的经验差异巨大；在 KIRKBI，他需要自己制订公司收益目标，这种

模式对他构成很大挑战。

托本·百勒格·索恩森 (Torben Ballegaard Sørensen)

20 世纪 90 年代参与发展“乐高头脑风暴机器人”项目；2001 年，他与保罗·普罗曼不和，之后离开公司；2005 年，克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森请他重归乐高集团，但他的乐观态度与杰斯普·欧文森希望大力削减开支的想法产生了剧烈冲突。

约翰·欧格曼 (John Ungermund)

乐高集团职员，1993 年曾提醒管理层公司的经营效益增长状况堪忧，不利于发展，但未引起注意。1997—1998 年，他担任克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森的私人助理。

莫登·尤尔·威廉曼 (Morten Juul Willemann)

乐高集团职员，2003 年春季帮约恩·维格·克努斯托普为乐高管理层制定备忘录，结果表明：乐高的发展已经连续 10 年偏离和摒弃了公司原有的价值观。

杰克·韦尔奇 (Jack Welch)

通用电气公司 (General Electrics) 前首席执行官，他曾说：“对管理者而言，最重要的准则是看清世界真实的面貌——不是看它过去怎么样，也绝非你认为它怎么样。”2003 年 6 月，约恩·维格·克努斯托普在重要的备忘录中引用了这句话，透露出自己的期望，即