

# 商业的核心

## 新时代的 企业经营原则

始终始于人，始终终于人  
唤醒人的魔力

著——  
[法] 休伯特·乔利 (Hubert Joly)  
[法] 卡洛琳·兰伯特 (Caroline Lambert)  
译——  
李旸

2018年《哈佛商业评论》评选的全球百强CEO之一  
2021年《财富》世界500强之一百思买前掌门人作品

### 诚挚推荐

亚马逊创始人  
杰夫·贝佐斯

联想集团董事长  
杨元庆

安踏集团首席运营官  
陈科

微软CEO  
萨提亚·纳德拉

联合利华前CEO  
保罗·波尔曼

阿里巴巴前高管  
陈国环

耐克CEO  
约翰·多纳霍

施耐德电气董事长兼CEO  
吉恩-帕斯卡·特里夸尔

华为前人才招聘总负责人  
冉涛

# THE HEART OF BUSINESS

中信出版集团

Leadership Principles for the Next Era of Capitalism

图书在版编目 (CIP) 数据

商业的核心：新时代的企业经营原则 / (法) 休伯特·乔利, (法) 卡洛琳·兰伯特著; 李矫译. -- 北京: 中信出版社, 2022.3

书名原文: The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism  
ISBN 978-7-5217-3781-3

I. ①商… II. ①休… ②卡… ③李… III. ①企业管理—经验—法国—现代 IV. ①F279.565.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 235472 号

Copyright © 2021 by Hubert Joly.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Simplified Chinese translation copyright © 2022 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

商业的核心：新时代的企业经营原则

著者： [法] 休伯特·乔利 [法] 卡洛琳·兰伯特

译者： 李矫

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：北京盛通印刷股份有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：9.25 字数：220千字

版次：2022年3月第1版

印次：2022年3月第1次印刷

京权图字：01-2021-3850

书号：ISBN 978-7-5217-3781-3

定价：69.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 赞誉

### 科瑞·巴里

百思买 CEO（首席执行官）

这本书的作者休伯特·乔利是当代最引人注目、最富有同情心的 CEO 之一，这本书将为所有渴望进行有目的地领导，并拥有充满意义的职业生涯的人提供指导。我见证休伯特领导百思买实现了一次千载难逢的转型。这一转型首先基于一个原则，即使命与利润同等重要，即使工作很艰难，也可以充满快乐和激情。

### 亚历克斯·戈尔斯基

强生董事长兼 CEO

休伯特·乔利在组织变革方面的理念令人耳目一新。在这本书中，他对利益相关者资本主义的下一个潜在阶段提出了同样富有远见的观点。这是任何想要理解现代商业是一股全球向善的力量、领导力不断变化的本质，以及为什么我们所做的一切都必须以深层使命为核心的人的必读书。

### 安吉拉·阿伦茨

苹果公司零售业务前高级副总裁

博柏利前 CEO

《商业的核心》将是这十年中具有决定性意义的商业图书之一。休伯特·乔利对于重新设定目标、人和利润有非常成功的经验，他分享了简单而深刻的见解。在这个包罗万象的资本主义新时代，对于所有准备迅速转型服务所有利益相关者的领导者和公司来说，这些经过验证的理念就是完美的指南。

### 艾伦·穆拉利

福特汽车公司前 CEO

在这本书中，休伯特·乔利总结了他一生中关于商业、领导力和生活的经验教训。这是一本十分有意义、引人注目且及时的书，出自一位勇敢的领导者之手。

## **英德拉·努伊**

百事可乐前董事长兼 CEO

在这本书中，休伯特·乔利分享了他关于商业和领导力的原则，他是如何塑造这些原则的，以及多年来是如何将这些原则付诸实践的。无论你是刚从商学院毕业，还是经验丰富的 CEO，这都是一本值得阅读的好书。

## **尚塔努·纳雷恩**

奥多比 CEO

我有幸认识休伯特十多年了。这是一本发人深省的书，阐述了崇高的使命是当今商业成功的重要驱动力。他以自己辉煌的职业生涯中引人注目的逸事来强化这一观点，并提供了将其付诸实践的指南。这是一本及时而有意义的书，它提醒我们企业在推动世界前进方面可以发挥重要作用。

## **吉尼·罗梅蒂**

IBM（国际商业机器公司）前 CEO

OneTen 联席董事会主席

休伯特·乔利证明，企业不需要在利润和使命之间做出选择。更重要的是，他用实用的建议和清晰的例子向我们展示了如何做到这一点。读了这本书，很难不对资本主义的未来感到乐观。

## **保罗·波尔曼**

想象力（IMAGINE）联合创始人和董事会主席

联合利华前 CEO

休伯特·乔利是一位备受尊敬的领导者，他明确地阐述了利益相关者资本主义的商业案例。这本书彰显了他对超越利益的目标和人的热情。在人性最脆弱的时候，他展示了独特的洞察力和真实案例，使商业成为一股不可阻挡的向善的力量。

## **吉恩-多米尼克·塞纳德**

### **雷诺董事长**

以人为本！这本书给那些怀疑资本主义可持续性的人带来了希望。休伯特·乔利以自己职业生涯中无数真实的例子，精彩地解释了一个有使命的人类组织，是如何基于关心和信任，将最绝望的公司变成行业领袖的。休伯特·乔利是当今最受尊敬的商业领袖之一，这无须惊讶。他令人信服地为企业指明了前进的道路，他的建议应该被采纳。

## **吉恩-帕斯卡·特里夸尔**

### **施耐德电气董事长兼 CEO**

这本书揭示了 21 世纪新的领导力模式，与传统思维不同。它强调目的及其与人和文化的一致性。它还强调，我们需要一种新的领导力方式，注重长期和可持续的成效，并对每个人的贡献赋予强大的意义。这本书基于他丰富的职业生涯的海量经验，以及对员工可以在公司发挥重要作用的深刻信念，描述了一条积极的商业之路。

## **达伦·沃克**

### **福特基金会总裁**

早在利益相关者资本主义和商业目标理念被讨论之前，休伯特·乔利就已经成功接受了这两个理念。如今，一位最优秀的商业领袖解释了为什么带着使命和人性去领导是有意义的，以及如何让它在现实世界中发挥作用。这本书思想深刻，研究深入，实用性和可读性强，为我们提供了一个快乐且鼓舞人心的视角，告诉我们如何从内心重塑商业和资本主义。

## **凯文·斯尼德**

### **麦肯锡全球管理合伙人**

商业应该是一股向善的力量。休伯特·乔利已经证明，把使命和人放在商业的核心是最好的领导方法。

## **莫里斯·莱维**

阳狮集团监事会主席

商业童话？不！这是一个伟大、真实的关于效率和重大成果的故事。《商业的核心》是一本必读书，休伯特·乔利分享了他如何通过行善改变百思买，让员工更快乐，对他们的品牌、产品、客户和门店更有激情。

## **托马斯·布柏尔**

安盛集团 CEO

对意义的追求，以及对商业领导力和目标的论述，很可能是当今资本主义最紧迫的问题。休伯特·乔利讲述了他作为百思买董事长兼 CEO 鼓舞人心的历程，他描述了如何将员工及其抱负置于公司的核心，这是将个人成就、商业成功和对世界的积极影响相结合的关键。这本书不仅提供了有用的管理原则和建议，还促使我们思考生命本身的意义。休伯特·乔利的经验和智慧为资本主义的未来做出了至关重要的贡献。

## 推荐序一

# 释放人的魔力

比尔·乔治

哈佛商学院高级研究员

美敦力公司前董事长兼 CEO

著有《真北》

我很荣幸有机会为我的好朋友休伯特·乔利的杰作《商业的核心》写序。这本书应该成为新一代企业领导者的指路明灯，他们将围绕自己的员工、客户、供应商和社区重振资本主义，同时为投资者带来可持续的回报。

这不是一本典型的前 CEO 写的书。这是休伯特将他在全球商业战壕中的一生经历与深刻的个人智慧相结合的结晶。这样，他塑造了一种所有商业领袖都应该追求的领导方式。

要达到能写出如此重要的一本书的境界并非易事。休伯特是一个勇于接受挑战的学习者，他在没有前车可鉴的行业中成功扭转了局面。他利用自己在法国接受的严格教育和作为麦肯锡顾问接受的精英培训，担任过 5 家公司的 CEO，最终促成了百思买的转型。在这些年中，休伯特经历了个人的转变，从追求成为决策桌上最聪明的人，到成为一个充满激情和同情心的领导者。

休伯特搬到明尼阿波利斯担任卡尔森集团 CEO 后不久，我们就认识了，而且成了邻居。我们了解到，我们在领导力、资本主义的目的，以及建立和维持伟大公司所需要的因素方面有很多共同信念。在企业界，我们都有过类似的经历——休伯特在法国，我在美国，我们都经历了惨痛的教训，认识到领导者并不是要做一个无所不知的人。

2012 年，休伯特成为百思买 CEO。在此之前，他领导 EDS（电子数据系统）法国分公司、威望迪环球电子游戏部门、嘉信力旅运和卡尔森集团走出困境。尽管他在 EDS 法国分公司和威望迪取得了成功，但在他 40 岁出头的时候，他对追求成功感到幻灭。这激励他“退一步，花时间审视自己的灵魂，为自己的人生找到更好的方向”。在与法国天主教修道士和一些 CEO 的交流中，他认识到工作是一种为他人服务的崇高使命，也是爱的表达。休伯特十分认可诗人纪伯伦的名言——“工作是看得见的爱”。他认为，工作必须以对目标的追求为指导，以人为中心。这一信念塑造了他的人生和事业。

在这本书中，休伯特·乔利真诚地分享了自己的心路历程，同时强调让人们承担共同使命是一种更为强大的领导方式。他认为，分享自己的脆弱可以与他人建立更深刻的联系，并鼓励人们敞开心扉。他写道：“人和人之间最真诚的感情连接，都源于我们脆弱的一面，而这种脆弱源于我们都有不完美的一面。”

休伯特并不是唯一一个在事业中期有这种感觉的人，他在年轻时就到达山巅，然后问：“这就是全部吗？”我在40多岁时，在霍尼韦尔最后的那几年，也有这种感觉。在我第三次扭转颓势的过程中，我努力成为这家全球公司的CEO。1988年的一天，在开车回家的路上，我从后视镜中看到一个痛苦的人。我终于承认自己正在迷失方向，努力在一个自己并不热衷的行业里谋一个职位，而不是去实现自己的理想。我压抑了自己的激情和同情心，而不是用我的心去引导自己。在妻子佩妮的敦促和鼓励下，我接受了美敦力公司的邀请，在那里度过了我职业生涯中最好的13年。

1995年，我和我妻子遇到了一行禅师，他教导我们：“你所走过的最长的旅程，就是从你的头到你的心的18英寸<sup>①</sup>。”然而，旅行中获得的智慧并不总是能立即转化为行动。即使作为美敦力CEO，我也在学习一行禅师的教诲。虽然我一直在努力让这段旅程到达我的内心，但我意识到还有很长的路要走。同样，休伯特为那些非常成功的人提供了一个令人耳目一新的视角。关键的一点是，当你在内心探索真实自我时，你要有一颗开放的心和初学者的心态。

正如休伯特的个人经历使他的领导力更以心为中心一样，他

---

① 1英寸≈2.5厘米。

的领导哲学也是如此。通过思考自己的经历，他认识到公司也必须有自己的发展之路——从追求财务目标到发现商业的核心在于员工。休伯特注意到，“公司不是没有灵魂的实体，而是以人为中心的人类组织，为了实现这个目标而共同努力”。当公司这样做时，它就可以创造一个所有员工都能开花结果并充分发挥他们潜力的环境来释放人的魔力。他认为，每一个企业的核心都在于它的目标，这个目标使组织能够为公共利益做出贡献，并服务于所有利益相关者。

鉴于百思买所处的困境，许多分析师曾在2012年预测该公司会倒闭或被一家私人股权公司拆分。休伯特担任CEO后，他和我花了很多时间讨论他面临的挑战。当大多数CEO被要求带领企业实现转型时，他们会遵循传统的企业转型策略：（1）关闭30%~40%的门店并出售地产；（2）解雇三四万名员工；（3）减少产品类别；（4）以更低的价格挤压供应商；（5）实行高额奖励。

休伯特采取了不同的策略，他认识到使命和人是释放魔力的关键，而这种魔力是完成扭转企业局面的艰难任务所必需的。他承认自己对零售业务知之甚少，于是他去了明尼苏达州圣克劳德的百思买门店学习。他穿着卡其裤和标志性的百思买蓝色衬衫，衬衫上面的工牌写着“见习CEO”。在百思买的前四天里，他通过观察顾客和一线员工的眼神了解哪里出了问题。

休伯特鼓励百思买的员工参与百思买的“蓝色复兴”战略。他的首要任务是提高百思买的收入和利润，而裁员和关闭门店则是最后的手段。他创造了一个积极的环境，并让公司面临的挑战完全透明化。

转型需要很长一段时间，一段充满不确定性的时间，所以休伯特寻找可以公开庆祝的小胜利，比如在 2012 年底宣布与上一年销售持平，表明收入下降已经结束。他没有压榨供应商，而是与他们合作，甚至与劲敌亚马逊合作，利用门店楼面空间为三星、微软和苹果创建“迷你商店”，并陈列更多家电和医疗器械。这些举措让百思买 12.5 万名员工有理由对自己的辛勤工作抱有希望，并获得回报，激发了休伯特追求的人的魔力。

结果，销售额和利润率的提高，提升了公司低迷的股价，给股东带来了回报。随着 2016 年百思买实现扭亏为盈，休伯特带领公司制定了“通过技术丰富客户生活”的使命，并转向企业发展战略——“打造新蓝”。

虽然我们可以从休伯特带领百思买成功转型的过程中学到很多东西，但这本书中还能提供更多的东西。它最有意义的信息是，企业如何通过激励员工团结一致，追求共同目标，在未来几年取得成功。通过让员工意识到他们的工作可以实现崇高的使命，他呼吁公司重新聚焦于员工服务客户和公共利益。

休伯特提出了一个令人信服的观点，即追求公司目标要优

于米尔顿·弗里德曼的“企业的社会责任是增加利润”这一理念。他相信，我也同意，可持续的利润是那些以使命为导向并关注所有利益相关者的组织的成功结果。

在未来，每一家公司都需要专注于自己的目标，通过为所有利益相关者创造价值，确立服务社会的合法性。遵循休伯特的理念的公司将为员工提供高回报的工作，提供提高和改善客户生活品质的产品与服务，并为投资者提供可持续的回报，从而成为改变社会所需的善的力量。

休伯特·乔利在这本书中向我们展示了实现这一愿景的方法，这本书将他所有的理念浓缩成一个整体。如果商界领导者注意到它传递的信息，并采取这种方法，世界将因此变得更加美好。

## 推荐序二

# 穿越周期的长青之道

杨元庆

联想集团董事长

作为一名职业经理人，休伯特·乔利以擅长扭转不利局面而知名。当传统电子零售巨头百思买因互联网电商崛起造成的冲击而式微时，休伯特临危受命，接受挑战，成为帮助这家公司力挽狂澜的领导者。虽然此前没有零售行业工作背景，但他凭借自己的管理能力，在8年的时间里，成功带领百思买扭亏为盈，实现转型。这一转型是商业管理的一个经典范例。

在这本书里，休伯特总结了自己带领百思买扭转乾坤的管理经验与感悟。不同于传统的商业管理图书，他并没有落入讲述自己如何判断行业趋势、制定转型战略、高效推动执行、用财务数据证明转型成功的叙事窠臼，因此，他对管理本质的思考更加深刻，而这种深刻是超越行业，甚至是超越商业的。

他告诉我们，企业的本质是一家有使命的组织，而组织的每一个构成者都拥有鲜活、独特、有温度的人格。因此，只有将使

命和人置于组织的核心，才是实现财务业绩和长远发展的根本。因此，经营好企业，关键要带领团队制定正确而远大的目标，找到比赚取利润更崇高的使命，还要以人为本，从“人”这个核心要素出发，释放“人”的最大魔力。这种对管理学的思考，具有深厚的哲理意义和人文主义色彩。能真正做到这一点，堪称管理者的至高境界。

休伯特的感悟也让我回想起在联想的国际化进程中，我们在跨国并购整合时遇到的管理困境。最终，我们同样以理解和尊重文化差异、构建以人为本的企业文化作为切入口，成功实现了业务整合和扭亏为盈。因此，休伯特在这本书中的很多思考与阐述，也让我深感共鸣。

企业在成长和发展过程中，难免经历起起伏伏。每一位领导者和管理者，都在寻求带领企业化危为机、穿越周期的常青之道。作为一本管理指南，这本书不是在讲述某种“武功”招数和管理套路，而是在向管理者分享“内功心法”。只有内功深厚，才能行稳致远。如果你想提升自己的管理思维和管理能力，无论身处何种行业，你都能从这本书中获得智慧的启迪和具有实操性的指引。

## 推荐序三

# 以人为本、商业向善的经营哲学

陈科

安踏集团首席运营官

罗兰贝格前全球高级合伙人

受邀为休伯特·乔利撰写的《商业的核心》中文版写序，我深感荣幸。休伯特·乔利曾任麦肯锡合伙人，之后做过 5 家公司的 CEO。2012 年，他接任全球最大的电器零售集团百思买 CEO，并带领百思买完成了堪称经典的“扭亏为盈”商业转型。

2012 年，在休伯特·乔利接任百思买 CEO 时，其股价已跌至个位数。当时，在北美市场，随着消费者的购物行为转向线上，并开始注重产品功能，在线零售平台和折扣商店因产品丰富和价格优惠获得了快速成长，很多传统实体家电零售商因没有及时做出相应的变革而导致业绩大幅下滑。诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼在《资本主义与自由》一书中指出，企业唯一的社会责任就是使利润最大化，进而将其分配给股东。很多企业在扭亏为盈的过程中都遵循了米尔顿的金融资本主义模型，大幅削减成本（关店、裁员、和供应商重新谈判等），增加短期收入（扩

大品类、快速获取流量等)。米尔顿的模型是快速扭亏为盈的一种选择，但是只考虑了金融资本的利益，没有重点考量人（员工、消费者以及合作伙伴）和社会的利益。

这本书虽然讲述了很多经过验证且卓有成效的转型管理实践，但严格来说，它并不是一本典型的转型管理工具书，而是休伯特·乔利基于自己多年成功经验总结的管理哲学，并结合百思买转型过程中的翔实案例，让我们深刻理解把企业崇高使命和人放在首位的重要性。这也是休伯特·乔利的管理哲学区别于米尔顿·弗里德曼的金融资本主义模型的关键。

在我的职业生涯早期，作为咨询顾问，我完整参与了百思买在中国的发展。21世纪初，随着中国城镇化的快速发展，满足居民一站式购物的大型品类门店快速崛起。百思买也在家电零售行业群雄逐鹿的时代进入中国，通过收购五星电器快速完成在中国市场的布局，并通过百思买自有门店践行自己的业务模式。2006年底，百思买中国首店（上海徐家汇门店）开业，这也是中国家电零售业第一次按产品品类陈列方式呈现，全部员工都是提供销售建议的无佣金自有员工，第一次把家电延保服务作为服务类商品进行销售，Greek Squad（奇客）、“影音世界”及“妙趣厨房”等都被完整呈现给了中国消费者。抛开后续因天时、地利等因素百思买最终退出中国市场的结果，站在今日回望过往，无论是业务模式创新、经营管理实践，还是以人（员工、消费者、

合作伙伴)为本的经营理念,百思买都给中国零售企业带来很多启示。

当下,消费市场进入存量竞争时代,消费者体验和企业运营效率决定了企业的核心竞争力。回首过往,在当年的增量竞争时代,百思买中国首店所推出的DTC(直面消费者)模式和精品小店业态,代表了存量竞争时代的行业发展趋势。在以产品为中心的时代,百思买构建的以消费者为中心的模式已然完整,百思买清晰定义了自己所服务的消费人群,也深刻理解门店才是最重要的经营中心,店员才是直接服务顾客的公司员工。休伯特·乔利在百思买的前四天,佩戴着“见习CEO”的工牌在门店工作,通过观察顾客和店员的眼神了解哪里出了问题,通过和店员、顾客交流,思考如何提供其他零售商提供不了的服务和商品,并通过调整店面陈列选择线下既受欢迎又赚钱的产品。休伯特·乔利传递了一个信号,企业中所有的人都需要关注门店,关注门店里的员工和顾客。其实,所有成功的零售消费企业都高度重视门店和顾客,山姆·沃尔顿会扮成匿名顾客去不同的沃尔玛门店检查,也会作为店员去整理货架,和顾客交流,提供必要的服务,发现顾客需要但门店还没有的商品,发现可以产生交叉销售的关联品类,筹划能够让顾客“哇哦”的促销活动,通过这些行为践行沃尔玛“顾客第一”的经营理念。优衣库的柳井正也提出“一切以顾客为中心”,他提出如果顾客能把一个具体的商品摆在我们面