



智慧行

在职场中苦苦挣扎、迷茫无措；做惯了小人物、毫无办法超越；
无限惧怕改变、不敢直面现状……

这是一本促使你改变的书！

MANAGEMENT ESSENTIALS

管理的正念

— 接地气 直指人心 正能量 —


陈雪频◎著

MANAGEMENT ESSENTIALS

管理的正念

— 接地气 直指人心 正能量 —

陈雪频◎著

 新世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的正念 / 陈雪频著. —北京: 新世界出版社,
2013. 2

ISBN 978 - 7 - 5104 - 4021 - 2

I. ①管… II. ①陈… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 025376 号

管理的正念

作 者: 陈雪频

责任编辑: 张 海

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社有限责任公司

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 三河市骏杰印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1270mm 1/32

字 数: 170 千字 印 张: 6.75

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5104 - 4021 - 2

定 价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

他们正在看这本书

价值观到底有用没用？官面上说的话与心底里面的话是有不同的，想说的话与能做到的事也是有距离的。《管理的正念》在很大程度上辨析了这之间的距离，并分享了克服距离的经验。

——飞马旅发起人 袁岳

《管理的正念》用娓娓道来的方式，将多年的思考和感悟呈现给大家，好看、轻松、充满深意。他的正本清源的用意、提纲挈领的笔法，的确可以让我们生起管理的正念。

——通用电气中国区副总裁 许正

这本书凝结了作者对于领先管理理念的解读，以及企业经营误区的反思，分析精准、文笔犀利，是广大管理者的“清醒剂”和“营养剂”。

——《商业评论》主编 颜杰华

学管理，我个人感觉最有效同时最快乐的方式，就是读管理评论。你不一定同意书中的所有观点，但是书中的所有观点都会刺激你思考。

——风里领导力研究会理事长 李峰

雪频的文章的广度和深度与许多商学院教授的作品相比，毫不逊色。作为公众人物，他似乎有点过于羞涩；作为咨询顾问，他又显得过于较真。如今他创办的“智慧云”，可能是把自己独特的能力组合的价值发挥到极致的最佳选择。

——著名总裁领导力教练 张伟俊

他们造就了这本书

有效的管理者在用人所长的同时，必须容忍人之所短。

——彼得·德鲁克

好的经理人是一些非常爱思考的人（不管他们有没有博士头衔），同时
又是非常务实的人。

——亨利·明茨伯格

领导的艺术就是帮助他人认识到自己的价值和潜能。

——史蒂芬·柯维

所有的组织不管是否进行货币交易，事实上都需要搞营销。

——菲利普·科特勒

没有谁说创新可以一劳永逸的。蓝海当然很美好，但一旦成功，就会有人模仿，又会变成红海。

——W. 钱·金

真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习
的组织。

——彼得·圣吉

/ 管理的正念 /

自序

每个人都是自己的 CEO

这是一本商业及管理评论集。你可以把它当一本职场读物，里面有很多文章与个人管理和领导力有关，也是我职业生涯的见证。出版人嘱托我谈点职业感悟，我就说说我的职场经历吧，只是一些个人经历而已，别把它当励志故事看。

很多人看我的文章，以为我是文科毕业生。其实我是一个典型的工科男，本科就读于同济大学机械工程系，毕业后的第一份工作也是做技术的。你可能有些奇怪，为什么你没有在技术上有所成就，而从事管理研究和实践了呢？说来话长。我小时候的梦想是做一名建筑师，高考的第一志愿填的是同济大学的建筑学专业。由于没有通过绘画笔试，我后来被调剂到第二专业——机械工程专业。虽然这个专业也很不错，但毕竟不是第一选择，有段时间我还有点苦闷。

也就是从大一时开始，我开始思索一个问题：我希望未来成为怎样的人？我开始大量阅读文史哲书籍，通过自学完成了大学的通识教育。慢慢地，我发现自己更喜欢研究社会和人，而不只是机器。我把自己的职业目标调整为经济和管理。我依然记得，我第一次阅读德鲁克作品时的激动，从那个时候开始，我就有了未来要做管理工作的愿望。也因为目标明确，而且确实对管理有一些基本的了解，我在大学毕业一年之后，就得到了一个管理职位，开始我和管理结缘的生涯。

在跨国公司工作四年之后，我选择去商学院攻读工商管理硕士。一个偶然的的机会，我得知《21世纪经济报道》管理版有一个记者的职位空缺，便给他们投了一份简历。有个领导面试我：为什么想要做一名管理记者？我和他讲了德鲁克的故事，说我希望未来能成为像德鲁克那样的人，而他年轻时就做过记者，所以我想在我读MBA期间尝试这个职业。我承认，当时这不过是一种“面试技巧”，但显然这个说法打动了，他给了我这个机会。就这样，我开始了管理媒体生涯。

刚进入媒体工作的时候，一切都显得很新奇。我开始频频采访一些跨国公司的总裁，还有一些著名的商学院教授。随着一些作品的发表，我也慢慢地获得了一些名声，并满足了一些年轻时的虚荣心。我还参与了《第一财经日报》的创办，并参与一些电视节目的策划。那段时间很美好，在公司工作了几年之后，我得以在商学院系统学习各种管理知识，还能通过媒体的工作拓展商业视野，并认识了许多这个领域的知名人士。我喜欢上了管理传媒这个职业。

媒体是一个有很多机会，但也会让人浮躁的职业，那个时候我就经常告诫自己要专注。财经新闻的保质期是很短的，对企业的研究保质期也不长，因此还是要专注于对管理理论的研究。我开始撰写商业评论，因为我相信这些文字过了若干年之后还不会过时。这也就是大家现在看

到的这本书。

我一直信奉德鲁克的一句话：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果，其唯一权威就是成就。”我也信奉明茨伯格的一个理念：战略和管理一样，都是一门介于科学和艺术之间的手艺，需要反复操练才能得以纯熟。基于这种信念，我 2008 年开始参与浦东创新研究院的创办，引进明茨伯格的实践管理研究硕士项目，致力于提升中小企业高层管理者的领导力。做媒体时的虚荣心开始褪去，我希望能做点事情，在世界上留下一点足迹。同一年，我还和几位二代企业家朋友联合发起成立了“接力中国青年精英协会”。

由于金融危机等原因，浦东创新研究院的项目启动没多久就无疾而终了。我到被誉为“管理圣经”的《哈佛商业评论》的中文版工作，负责新媒体业务，推广全球先进的管理思想，发掘源自本土的管理智慧。在《哈佛商业评论》中文版工作的三年多时间里，我完成了各种管理理论的系统梳理，并用新媒体把这些理论传播出去。随着互联网和移动互联网的兴起，管理理论和实践也在发生变化，最典型的是企业 2.0 和社会化营销的兴起。

德鲁克的那句话一直指引着我，我相信管理能创造价值。正是基于这种信念，我在 2012 夏天创办了“智慧云”，建立一个管理专业人士的社群，让管理专业人士能帮到快速成长的中小企业。目前中国的管理界还是有点混乱，实业界、咨询界和学术界之间的对话并不多，甚至对一些管理常识都无法达成共识。我希望在传播这些管理理念的同时，也能让优秀的管理理念对管理实践产生一些“正能量”。

回首自己的职场经历，不敢说已经成功，但还是有一些小感触。虽然我从事过很多行业和职位，但有一条主线一以贯之——这就是管理。我的职业轨迹不是设计出来的，我甚至一直怀疑所谓的职业规划是否靠



谱，因为很多职业不是计划得来的。幸运的是，我很早就知道了自己的兴趣和目标。这个目标近乎一种信念，从来没有动摇过，接下来的事情不过是实现这个目标而已。这个目标并非一开始就是清晰的，但在我一步步地靠近目标的路上，目标也变得越来越清晰。

以上只是我个人的故事和感悟。我无意去让别人去模仿，因为每个人的职业经历都是无法复制的，每个人都有自己的路要走，没有一条路是完全相同的。我常说：你就是自己的 CEO。你要对自己的人生目标负责，你需要不断决策，努力执行，实现你的人生目标。我依然记得六年前明茨伯格对我的嘱咐：“向所有人学习，但绝不要模仿！”回首过去，往往能更清楚地看到未来。愿以此和大家共勉。

/ 管理的正念 /

经营企业是一件很现实的事情，如果一家企业不能赚钱，它肯定算不上成功。不过，那些赚钱最多的企业，往往是那些不把赚钱作为首要目标，而是恪守自己的使命、愿景和价值观的企业。企业如此，人亦如是，那些赚钱最多的人，也是恪守自己使命、愿景和价值观的人。“我的价值不是我所获得的金钱、地位、荣誉，而是因为我的存在，给周围人带来的变化。”要成为一个成功的职场人士，要打造一家成功的企业，你需要问自己的第一个问题永远都是：“我的使命、愿景和价值观是什么？”



目 录 CONTENTS

001

第一章 使命、愿景、价值观

寻找商业模式背后的价值观 /002

为什么价值观落不了地 /005

谁是公司的幕后决策者 /008

信任的速度有多快 /010

CEO，不要害怕冲突 /017

021

第二章 创新和创业

我们呼唤怎样的创业精神 /022

向马云学习创业 /024

乔布斯改变了什么 /031

创新者到底有何不同 /034

非对称的创新思维模式 /038

模仿有理，更有道 /042

如何失败得有价值 /045



051

第三章 职场人的自我管理

用战略思维管理人生 /052

摆脱低效的“嗜忙”状态 /054

天才的“10000小时秘诀” /059

如何变现你的“人脉” /063

打造你的职场品牌 /067

073

第四章 你何以成为领导

寻找领导力的“真我” /074

怎样的管理者能晋升? /076

好领导如何激励下属 /078

发现你身边的“千里马” /081

危机让“英雄”走开 /088

097

第五章 商业模式的迷思

你的商业模式靠谱吗 /098

苹果是如何创新商业模式的 /100

“榜爷”们的生意经 /107



职业社交网络：南橘北枳 /110

SNS 如何熬到赢利那一天 /112

叩响 B2B 2.0 之门 /119

电商的逆向游戏 /126

133

第六章 公司的未来趋势

亦真亦幻的核心竞争力 /134

卓越企业是如何变平庸的 /136

为什么基业长青那么难 /138

中国如何打造卓越企业 /145

“快公司” 的增长陷阱 /153

161

第七章 和大师对话

彼得·德鲁克：穿越时空的“旁观者” /162

亨利·明茨伯格：管理向何处去 /167

史蒂芬·柯维：从高效能人生到卓越人生 /173

菲利普·科特勒：互联网没有改变营销本质 /178

W. 钱·金：超越竞争的蓝海战略 /183

彼得·圣吉：长寿公司的取胜之道 /189

约翰·奈斯比特：人才是未来竞争的关键 /194

泰勒·本一沙哈尔：如何让你的员工更幸福 /198

第一章

使命、愿景、价值观

1



寻找商业模式背后的价值观

一个职业经理人在面对一个商业计划时，问的第一个问题通常是：“你的商业模式是什么？”这也难怪，商业模式是商学院教会给 MBA 们几把最锋利的“屠龙刀”之一，不用怎么能显示自己的厉害？一份完整的商业计划书也通常是对商业模式的解读，其中包括客户价值主张、关键资源、关键流程和赢利模式，等等。

简而言之，商业模式是一个创造和传递价值的系统。价值背后则是价值观，也就是人们对价值的判断。但在很多人看来，价值观太虚了，对于创业型企业尤其如此。创业型企业通常会面临比较大的财务压力，这个时候不去谈一些“务实”的利润和成本问题，而去谈“务虚”的价值观，即便不被认为是有些书生意气，也会被认为是没有抓住问题的本质。

不过，历史往往是讽刺的。如果你去分析那些成功的企业，你会发

现因为某种价值观而去创业的企业，往往比那些有一个完善的商业模式而去创业的企业更成功。目前那些足以称之为伟大的企业，他们的创始人几乎无一不是因为某种价值观而创业的。他们当初的商业模式通常是非常简陋的，要是用 MBA 的眼光来看，基本上都注定要失败。

这些价值观包括比尔·盖茨的“每个人办公桌上都有一台个人电脑”，史蒂夫·乔布斯的“保持艺术品位的不断技术创新”，菲尔·耐特的“做好的运动鞋并让普通人也能体会运动的快乐”，霍华德·舒尔茨的“让更多的人享受最好的咖啡以及由此带来的氛围”……这些人开创或者重新定义了一个行业，促使他们当初做出这些决定的，是一些坚守至今的价值观。

这些创始人很少是商学院毕业的，更不是 MBA，他们中间甚至有人大学都没毕业。他们不是学习案例的人，而是创造案例的人。他们在开始的时候大都不知道什么叫“商业模式”，他们的“商业模式”是事后总结而非事先规划的。这些企业都是一些颇具创新和个性的企业，企业家也是一些具有个人魅力的企业家，他们有着鲜明和坚定的价值观。

以星巴克为例，在霍华德·舒尔茨接手这家公司之前，其不过是位于西雅图的一家提供咖啡豆的公司。两个创始人对咖啡充满了狂热，对赚钱并不在行，他们的愿望只是提供美国最好的咖啡豆。正是这一理念吸引了霍华德·舒尔茨的加盟，在他接手之后，星巴克的商业模式发生了很多变化，从卖咖啡豆到卖咖啡，再到成为一个超越家庭和办公室的“第三空间”。但星巴克的价值观也一直没有大的改变——让更多的人体验咖啡的快乐。这种朴素的价值观使星巴克在四十年时间里成长为一个享誉全球的知名品牌。

霍华德·舒尔茨在讲述星巴克的成功之道时，从来不讲战略和财务方面的问题（这家公司在这两方面都非常成功），而是通过讲述一些发生

在自己和周围的小故事，向别人传达某种价值观，而正是这种价值观为公司指明了方向，也凝聚了人心。

这样的例子举不胜举，背后的道理也非常简单。正如波特曼酒店的一句广为人知的话所言——“只有绅士和淑女才能为绅士和淑女提供服务”，只有那些拥有追求卓越的价值观的人，才能提供不俗的产品和服务，而财务上的不俗表现不过是一件水到渠成的事。

并不是说商业模式不重要。对于绝大多数企业而言，商业模式的分析依然卓有成效。在那些大企业里，大多数职业经理人也是用这种方法来开展新的业务的，不过他们也会经常发现一个悖论：那就是在开展新的业务时，使用过去的商业模式的分析并不奏效。

这是因为，传统的商业模式的分析往往是基于一些现有的数据做出决策的，由过去推知未来。而那些创新型企业通常面对的是一个尚未存在的市场，相关的数据通常不存在或者快速变化，支持那些创业者做出决定的往往是一种基于价值观的想象力和信念。

这些价值观通常是由创始人所确定的，而商业模式不过是这些价值观的传递方式。企业的经营环境不断改变，商业模式也会发生相应的变化，但一个企业的价值观变化并不大。正如一个人的价值观会决定他的个性，一个企业的价值观也决定了它的企业文化。

对于大多数企业而言，它们的商业模式都在不断变化，只有商业模式背后的价值观保持相对稳定，往往是这些价值观去支撑着创业者去调整他们的商业模式。从这个意义上来说，一个企业的价值观比这个企业的商业模式的生命力更加持久，力量也更强大。

“鞋子是真实的，而利润只是一个结果。”德鲁克的这句话也值得所有企业家深思——“利润”背后是“鞋子”，而“鞋子”背后则是“人”。只有那些坚持某种价值观的人才可能做出好鞋子，也只有好的鞋子才能