

2015年超级商业畅销书  
《小众行为学》译者张家卫管理力作

# 赢在创客 丑小鸭管理学

YINGZAI CHUANGKE  
CHOUXIAOYA GUANLIXUE

张家卫◎著

一看就懂，一学就会，**目标**、**执行**、**创新**、**激励**一个都不少



# 赢在创客 丑小鸭管理学

YINGZAI CHUANGKE  
CHOUXIAOYA GUANLIXUE

张家卫◎著

 APUTIME  
时代出版

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 ( C I P ) 数据

赢在创客 : 丑小鸭管理学 / 张家卫著 . -- 北京 :  
北京时代华文书局 , 2015.7  
ISBN 978-7-5699-0358-4

I . ①赢… II . ①张… III . ①企业管理 IV .  
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159796 号

赢在创客 : 丑小鸭管理学

著 者 | 张家卫

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 梁 静

监 制 | 李广顺

特约编辑 | 俞 辉

装帧设计 | 胡椒设计

营销推广 | 周莹莹 谭艳芬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北 京 时 代 华 文 书 局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-84829728

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678

( 如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换 )

开 本 | 710mm×1000mm 1/16

印 张 | 14.5

字 数 | 178 千字

版 次 | 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号 | 978-7-5699-0358-4

定 价 | 36.80 元

版权所有, 侵权必究

# 序

我有幸见证和参与了中国改革开放三十余年波澜壮阔的中华民族振兴和中国企业发展的历史，沉浸各类所有制企业多年，完成了一个初参加工作的大学生到职业经理人的成长历程。在之后的教授生涯和始终不渝支持创业者创业而成为天使投资人的角色转换之中，我在特别看重“80后”“90后”创业群体的同时，也深刻感受到这些年轻的创业者们在管理知识和管理经验上的匮乏。

无疑，这不是这些“80后”“90后”自己的问题，更多的是这个时代的问题。他们大多受过良好的教育，包括他们的外语水平普遍很高。但是，由于他们通常很少有毕业后走到政府机关或者企业中去经过锻炼再“下海”的经历，他们大多是直接创业或者是短暂工作之后即走上创业道路的，因此他们的管理知识和管理经验较之上一代之前的我们来说，就显得单薄很多。当然，这不全是问题，他们无畏，他们敢于创新，敢于挑战所有传统包括“管理学”的所有问题，但是，我始终认为，“管理学”尽管不是一门特别高深的学问，而且流派众多，恍如丛林，但是其中

的管理学内涵是永远无法磨灭的真理，管理经验更是前世之事、后事之师。

什么是管理学？我更倾向于解释为管理学是一门管理者通过有效率的行为，执行计划、组织、领导等职能，整合组织的各项资源，实现组织既定目标，达到控制团队以及整个生产流程的学问。管理学的核心我认为首先是团队管理学，人的管理处于所有管理对象中最重要的地位。好的管理者就是善于激发成员潜能，运用成员的专长，使成员有效地参与和相互合作，致力于组织发展目标，增进成员组织认同，最终提升组织效率和效能，形成参与式管理和合作式管理的开放管理环境。

《激励与个性》作者马斯洛（A. H. Maslou）提出的需求层次理论认为：人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求等五个层次。我以为，马斯洛从心理学和社会学角度来研究个体需求、行为以及团队行为，进而揭示出管理学的内涵是一种极有价值的方法，因为人不仅仅是“经济人”，同时还是“社会人”，特别是在当今日新月异的网络时代，这一“人”的特征表现得就更为明显。

随着以互联网为代表的信息技术的飞速发展，传统的以技术发展为导向、科研人员为主体、实验室为载体的创新 1.0 模式尽管依然是当今中国社会的主流创新模式，然而，以用户为中心、以社会大众应用为舞台、以大众创新和开放创新为用户参与的创新 2.0 模式正风起云涌，席卷华夏大地。李克强总理政府工作报告提出的“互联网+”战略和“创客”词汇，更是将万民创新、万民创业的热情迸发出来，形成热潮。

“创客”一词来源于英文单词“Maker”，是指出于兴趣与爱好，努力把各种创意转变为现实的人。当今中国，年轻的“80后”和“90后”群体无疑充当了“创客”的主体，代表着中国的未来，是中国能否成为互联网时代世界第三次技术革命霸主最主要的因素。

“创客”的创意归根到底要成为商业模式，要“落地”，这才产生直接的经济价值和社会价值，并最终实现“创客”的个人价值，或者说，这才是真正意义上的创业。而一旦有了创业的想法，就要去思考商业模式，搭建创业团队。所以，凡是有创业想法的创客，就是一个管理者，需要有心，更需要坚持和实践。

多年的企业管理实践，我养成了记录管理笔记的习惯，曾经激励和帮助了我的同事们和我的生意伙伴们，我从中也学习很多。在充当天使投资人和教授的过程中，我从年轻人那里学习了他们的语言，学习了如何用最简单的直觉去实现一个庞大工程的思维习惯，理解了他们需要理论但是更需要简单方法的诉求是具有时代特征的表现，尽管我也坚持认为年轻人应该尽量多些理论的积淀，但是，我还是乐于与他们用最简单的语言和思维交流创业的想法，交流商业模式的精髓，交流管理学最核心和最简单的心法和技法，由此我也受到了他们的欢迎。

《赢在创客——丑小鸭管理学》，正是这样一种基于年轻人的思考，在向年轻人学习的过程中整理出来的管理笔记，简单易懂，甚至是似曾相识，更多的是思考和启发，希望能够对年轻“创客”们有所帮助。

“丑小鸭”的故事几乎是家喻户晓，“丑小鸭变天鹅”是一个成功的励志童话故事。选取这样一个故事为“管理学”命名，

我想是有时代意义的。我一直对年轻的“80后”“90后”们充满好感和期待，我乐于经常地将他们和美国20世纪80年代的那一群雅皮士青年们相比，因为正是美国的那一代雅皮士们最终改变了美国改变了世界。

年轻的“80后”“90后”们在我的心目中，他们本来就是天鹅，但是表现在今天的社会大潮之中，以他们尚属很年轻的年龄，他们的管理知识和管理实践应该属于“丑小鸭”的阶段。《赢在创客——丑小鸭管理学》期望能够帮助他们用最短的时间，实现“丑小鸭变天鹅”的梦想！

自诩为“创客”的人很多，但是从创意产品到形成商业模式是一个飞跃，从创意到最终实现创意是一个质的飞跃，每一个飞跃都不容易，“丑小鸭管理学”或许能够帮助你成为赢在创客的那一群小众的人们。

创新是创客的信仰，丑小鸭是天鹅的梦想！

赢在创客是用行动做出来的，而不仅仅因为你年轻。

张家卫

2015年4月于北京大学燕东园33号

## 第一章 打造一个高效团队

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 绩效，衡量团队效能的唯一标准    | 003 |
| 一流的团队，由一流的成员组成    | 006 |
| 团队精神，企业真正的核心竞争力   | 010 |
| 管理好比打篮球，个人和团队对半开  | 013 |
| 允许下属比自己强，团队才有执行力  | 015 |
| 多给别人机会，优秀员工是可以培养的 | 018 |
| 勿把“人豺”当人才         | 021 |
| 不诚实与不合格的下属，要予以辞退  | 024 |

## 第二章 用“目标”凝聚人心，靠“专注”实现愿景

|                  |     |
|------------------|-----|
| 明确目标，赢在未来        | 029 |
| 目标正确比做事正确更重要     | 033 |
| 咬定目标不放松，努力创造好业绩  | 036 |
| 专注力——通往愿景的唯一路径   | 039 |
| 抱团打天下，团结威力大      | 043 |
| 待人公平，就能看到每个下属的优点 | 046 |
| 第一时间修好“被打碎的玻璃”   | 049 |
| 吐故纳新，清除内部“污水”    | 052 |

### 第三章 有效激励，鼓舞团队士气

|                  |     |
|------------------|-----|
| 构筑美丽梦想，激励团队成员    | 057 |
| 赞美——激励下属的一剂良药    | 061 |
| 一视同仁，一碗水端平       | 064 |
| 适度施压，激发团队成员的干劲   | 068 |
| 面对逆境，用激励战胜挑战     | 071 |
| 领导的工作期许，须让下属知道   | 074 |
| 激励不是忽悠，而是真正的“拿来” | 078 |
| 激励不是一劳永逸，而要有持续性  | 081 |

### 第四章 依靠制度建设，提高执行力

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 管理离不开制度，团队离不开规则      | 087 |
| 纪律严明，团队制胜的关键         | 090 |
| 奖罚分明，唤醒每个成员沉睡的心灵     | 093 |
| 用待遇吸引人，用感情凝聚人        | 097 |
| 责任分散，让下属变“要我做”为“我要做” | 101 |
| 违反规则，绝不留情            | 105 |
| 以身作则，做个守规则的“掌门人”     | 108 |

## 第五章 情感管理，形成团队合力

|              |     |
|--------------|-----|
| 浇树要浇根，带人要带心  | 113 |
| 懂得感恩，善待每一名下属 | 116 |
| 点滴小事，温暖人心    | 119 |
| 下属有难时，主动伸援手  | 122 |
| “短板”员工，也应被关注 | 125 |
| 关爱下属，从尊重他们开始 | 128 |
| 不以偏概全，不因噎废食  | 131 |
| 心贴心，让下属感到被关注 | 134 |

## 第六章 把“危机”扼杀在摇篮里

|                  |     |
|------------------|-----|
| 居安思危，培养团队成员的危机意识 | 141 |
| 睁大双眼，识别潜在的危机信号   | 145 |
| 未雨绸缪，防小过胜于弭大祸    | 148 |
| 注重协调，保持团队内部稳定    | 152 |
| 安抚情绪，妥善管理下属关系    | 156 |
| 危机时刻，裁员还是加薪      | 159 |
| 换种看法，危机不一定是坏事    | 162 |

## 第七章 你是一个优秀管理者吗？

|               |     |
|---------------|-----|
| 助员工定位，安排合适岗位  | 169 |
| 尊重下属，也是尊重自己   | 172 |
| 爱护下属，给予发展空间   | 176 |
| 付出多少，收获多少     | 179 |
| 允许犯错误，下属有作为   | 182 |
| 遇事冷静，不意气用事    | 185 |
| 拖延，不会让情况变好    | 188 |
| 提升自我形象，让自己更优秀 | 191 |

## 第八章 你是一位不受下属欢迎的管理者吗？

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 推卸责任：自私或缺乏自信    | 197 |
| 一种成见：年轻人不成熟     | 200 |
| 气场太强：让人难以接近     | 204 |
| 刚愎自用：自以为无所不能    | 208 |
| 冷面孔：贴上“规则至上”的标签 | 212 |
| 心存偏见：轻视新人       | 215 |
| 空头支票：不当回事       | 219 |

## <<< 第一章

---

# 打造一个高效团队



高效团队的特点是目标清晰，完成任务前后对比效果显著，团队成员之间相互信任、沟通良好、积极协同。



## 绩效，衡量团队效能的唯一标准

绩效是团队所追求的重中之重，管理者必须予以高度关注。一个团队如果绩效平平，或者没有绩效，谈什么都是白搭，更谈不上有效能了。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所说：“没有利润，就没有企业。”企业也是一个团队，如果没有利润，企业团队就不能维持下去，当然也谈不上发展。对于企业团队来说，利润就是绩效，而企业团队的利润从哪里来呢？只有管理者和员工一起拼搏努力才能获得。

小张刚参加工作时，是在一家著名百货连锁店当售货员，由于业绩突出，几年后被提升为店长。连锁店总部把小张派往一家分店担任店长，小张带领员工奋力拼搏，业绩比以往翻了一番，在总部的综合考评中，他负责的分店位列第二名。

总部对小张寄予很高的期望，第二年他被派往另一家分店，这家分店的业绩在总部各个分店排名倒数第一。小张到这家分店担任店长后，经过一番深入细致的调查分析，发现业绩不好的原因有多方面：除了员工素质、积极性等主观因素以外，分店所处的位置以及客流量等客观因素都是不可忽视的原因。

小张采用双管齐下的办法来提升分店的业绩，在调动员工积极性方面，他想方设法激励员工，增强员工的自信，对做出成绩

的员工进行表扬，对犯错误的员工采取谈心、沟通等方式，帮助员工改正错误。在多方激励下，员工找回了自信，凝聚力也得到了空前的提升。

在克服分店所处的位置、客流量不佳等缺陷方面，小张采用“打出去、拉进来”的销售策略，发动员工发掘人脉资源，主动寻找客户，除了把一些散客户发展成固定客户外，他们还在提高服务质量方面花了不少工夫。

经过大半年的努力，分店的销售业绩直线上升。业绩的提升也为员工收入的增长奠定了基础，员工腰包鼓起来了，信心和积极性也更增强了，形成了一种良性循环。到年终评比时，小张负责的分店凭借骄人的业绩一跃成为总部的“模范店”。

条件差、员工素质低并非是造成业绩不佳的首要因素。团队绩效的提升，关键在于管理者，有些管理者也许一年到头忙得四脚朝天，辛苦得要死，但团队绩效很差，这说明管理者工作没有做到位。所谓“关键之处”，就是要建立起一个高效协作、充满激情与斗志的团队。

在一个团队中，由于各成员的能力和素质良莠不齐，因而直接导致了各成员间业绩的好坏。团队管理者应该花费一些时间对能力弱、业绩差的员工进行必要的指导和帮助，使他们不断提高能力和业绩。如果这些团队成员能够改变现状，使能力由弱变强，业绩也获得提升，整个团队的业绩自然就会提升上去。

此外，提升绩效还要关注以下几个方面：

### 1. 注重产品的质量

对于企业团队来说，产品质量是企业生命线，对业绩具有重大的影响。企业只有狠抓产品质量，才能占领市场，拥有自己的消费者，也才会有好

的经济效益。对于一个销售团队而言，质量上乘的产品、合理的价格就是销售业绩强有力的保证。

## 2. 注重营销

无论管理团队还是销售团队，营销做得好不好直接影响到业绩是否会提升。团队营销工作有成效，产品就能卖出去，就能提升团队业绩。如果不注重营销，或者销售人员缺乏必要的销售技巧，使产品产生积压，没有产值和利润，业绩便成了无稽之谈。

## 3. 重视宣传推广

企业团队所生产的产品质量和外观都非常好，或者销售团队代理了一款刚问世的新产品，即使质优价廉，但如果消费者不了解，也只能“束之高阁”。要想使产品大批量地销售出去，获得满意的业绩，就要设法推广产品。现代社会是信息社会，推广产品的方式很多，电视、报纸、网络以及其他各种媒介，都可以选择。最终做到使消费者了解你的产品并喜欢上你的产品，你的产品才能销售出去，产生好的业绩。

## 4. 售后服务不可忽视

有些企业在把产品销售出去后，便觉得大功告成。其实这是短视的行为，很多问题都出现在这个时候，由于没有做好售后服务或拒绝做售后服务，当产品在使用过程中出现问题却又得不到解决时，消费者就会投诉，这给企业的声誉带来很大的负面影响。在市场竞争激烈的情况下，产品一旦失去了良好的口碑，很快就会消亡。这对于企业来说，无疑是自取绝路，也更谈不上有什么业绩了。

## 一流的团队，由一流的成员组成

什么样的团队才是一流的团队呢？其中的因素很多，比如完美的战略、明确的目标、健全的制度、坚定的执行力，等等。但更重要的是，一流的团队要有一流的成员。也就是说团队中的每位成员无论是能力还是素质方面，都是一流的。

中国有一句老话：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”现代社会，这种理念已被颠覆，原因是现代社会更多的事情是要依靠团队作战来取胜，而团队成员的执行能力、素质，在很大程度上是决定团队是否能赢的关键，所以一个“兵”也可能影响整个团队的胜负。换一句话说，团队就是一部机器，每一个团队成员就是这部机器上的一个零部件，当这台机器运作时，只要机器上的任何一个零部件出现问题，都可能影响到整部机器的运转。

西奥多·韦尔是美国贝尔电话公司的前总裁，年轻时，他在铁路部门做邮递员的工作，每天上班后，西奥多·韦尔与其他邮递员一样分发着邮件。在分发邮件时，西奥多·韦尔都是凭着记忆捡选邮件，然后发送到全国各地。有时邮件太多，加上记忆出了差错，就会导致有些邮件被耽误发送。

有一次，西奥多·韦尔工作时又将一封信的地址看错了，以至于分发到别的对方，结果被退回来，只好重新分发，由于这封