

【自慢】形容自己最拿手、最有把握、最专长的事。自己的拿手与在行，是不是比别人更好，其实不知道，但绝对是自己最自信、最有把握的事。

台湾最大出版集团城邦CEO 何飞鹏／著

从员工到总经理的成长笔记

自慢

北京大学出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS

自慢

倾倒台湾数十万读者的成长“绝学”

职场由此开启“自慢”时代

《自慢》名为“从员工到总经理的成长笔记”，初出茅庐的职场晚辈，何尝不需要类似用血泪浇铸而成的从平凡到卓越的“前辈笔记”呢？对于年轻人的成长，我有两个期望：第一期望他们有本领，成为“带工具的人”；第二期望他们有抱负，争当“不可或缺的人”。

——蒙牛集团董事长 牛根生

何飞鹏先生是出色的企业家，更是出色的传媒人，占了两种职业优势，文章特别好看。

——万科集团董事长 王石

活出真自慢，态度决定一切。

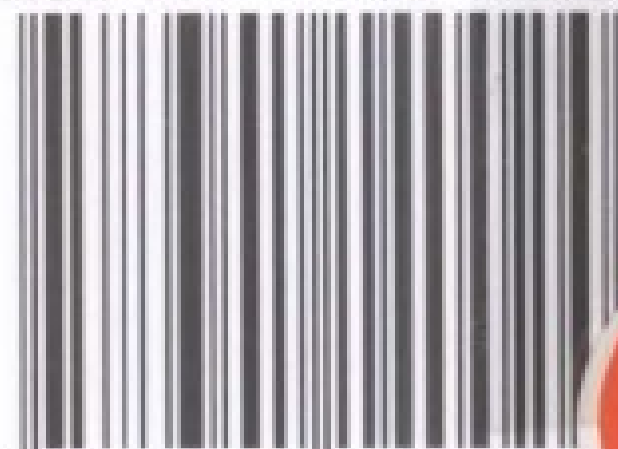
——万通地产集团董事长 冯仑

工作的态度正确与否，决定了一个人未来的格局大小，看完本书，更深深觉得，如果大家都能跳开自己的角度去想事情，那么成功将离自己更近。

——雅昌企业（集团）有限公司董事长 万捷

上架建议 企业培训/励志

ISBN 978-7-301-14002-4



9 787301 140024

定价：32.00元

月博

从员工到总经理的成长笔记

台湾最大出版集团城邦CEO 何飞鹏 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

自慢：从员工到总经理的成长笔记/何飞鹏著. —北京：北京大学出版社，2008. 10

ISBN 978-7-301-14002-4

I. 自… II. 何… III. 成功心理学—通俗读物 IV. F848.4—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 095532 号

书 名：自慢：从员工到总经理的成长笔记

著作责任者：何飞鹏 著

责任编辑：玉晶莹

标准书号：ISBN 978-7-301-14002-4/F·1992

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京时代华都印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 169 千字

2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

“自慢”的职场私房学，是你增强专业竞争力的捷径。

“自慢”，形容自己最拿手、最有把握、最专长的事。自己的拿手与在行，是不是比别人更好，其实不知道，但绝对是自己最自信、最有把握的事。每个大厨都有“自慢”的料理，每个职场高手都有自豪的本事。面对职场上的竞争与起落，成功的最关键之处在于态度。

台湾著名出版人何飞鹏，循着正常的求学、工作路径，由一个默默无闻的小职员做起，到设立几十家公司，创办50多种杂志……从员工到老板，从暗无天日的亏损到拨云见日，最终，在媒体领域获得了极大的成功。本书是他一路从员工做到老板的学习心得，他将自己的职业心态、工作方法与成长秘诀和盘托出，帮你找到最“自慢”的本事！

何飞鹏

Fei-Peng, Ho

媒体创办人、编辑人、记者、文字工作者

1952年出生，台北市人，台湾政治大学公共行政系毕业。

何飞鹏拥有25年以上的媒体工作经验，曾任职于台湾《中国时报》、《工商时报》、《卓越》杂志等媒体，更于1997年荣获金石堂年度出版风云人物，也与资深媒体人共同创办了城邦出版集团、计算机家庭出版集团与商业周刊。

何飞鹏是台湾著名的出版家，其创新多元的出版理念，常为出版界开启不同想象与崭新视野。其所带领的出版团队也时时掌握时代潮流与社会脉动，不断挑战自我，开创多种不同类型与主题的杂志与图书。

何飞鹏所创办的出版公司，超过20家，直接与间接创办的杂志，超过50种。

永远有想象，永远探索新事物。

策 划：博雅光华
责任编辑：玉晶莹
征稿电话：010-82893507
投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com

做一个不可或缺的人

1

《自慢》这本书大概应该归入“成功学”的范畴，但作者不端架子、不板面孔、不居高临下，在每一小节中，他往往是从自己亲历的一件小事说起，娓娓道来，若炉边轻语，似林中漫步，最后终于托出一个硕大的体会来，这就应了“开口要小，挖掘要深”的文训。

古人给我们留下三句话：“读万卷书，行万里路，交万名友。”读万卷书，那是“背会”的；行万里路，那是“体会”的；交万名友，那是“领会”的。“背会”与“体会”的距离有多大呢？没人测过。但我试着“量”了一下，总有十万八千里！

好在本书作者的角色是出版社的总经理，大概既读了万卷书，又行了万里路，还交了万名友，所以，《自慢》所包含的职场成功学，我相信大多是体会的，部分是领会的，绝少是背会的。

但书一旦卖出去，情况又变了：在作者那里虽是“体会”的，但到了读者那里，如果一味生吞活剥，那就又变成了“背会”的。所以，我认为学习有三种境界：知，悟，用。“知”是萃取，有选择的学习；“悟”是升华，有发现的学习；“用”是结晶，有创造的学习。

我非常高兴地看到，《自慢》一书所述的许多哲理，与蒙牛文化的理念是相合的。这也是我愿意推荐本书的原因。例如（以下例句中，以破折号为界，前句是书中的，后句是蒙牛的）：

“情义相待，改变一生”——“小胜凭智，大胜靠德”。

“奥妙藏在基本之中”——“营销的98%是在家里完成的”。

“工作成就定律：唯态度论”——“要让每个人‘51%为自己干’。为别人干不容易干好，因为那样做，我们不得不控制‘双因素’，既要担心他的态度问题，又要担心他的能力问题；为自己干就容易干好，因为‘双因素’变成了‘单因素’，态度问题自动解决，我们只需关注能力问题就可以了”。

“学习，Any time, any where”——“学习是给大脑吃饭”。

“对不在方法，对在人”——“树立一个目标后，首要任务是把能完成这一目标的人找来。请来绵羊，一千头也不行；请来狮子，一头就管用”。

“工作不当在野党”——“制造公共产品的过程与制造个人产品的过程，实际上是同一的。因此，态度不端正的人，公司损失的不过是薪水，而他损失的却是整个人生”。

“少用判断，多用计算：如何找到答案”——“发扬数目字管理：定事，定人，定时，定地，定标，定量，定进度，定奖罚。能精确定量的，不模糊定性”。

“勉强别人，理所当然”——“勉强成习惯，习惯成自然”（本句是古人留下的句子，蒙牛文化将其“拿来”了）。

“别跟魔鬼打交道”——“与螳螂作战，你的胸怀会越来越小。与蜗牛伴跑，你离冠军的宝座不是近了而是远了”。

“大气、骨气、志气”——“思路决定出路，吨位决定座位，布局决定结局，心态决定状态，脑袋决定口袋，心胸决定功勋”。

3

《自慢》名为“从员工到总经理的成长笔记”，初出茅庐的职场晚辈，何尝不需要类似用血泪浇铸而成的从平凡到卓越的“前辈笔记”呢？

对于年轻人的成长，我有两个期望：第一期望他们有本领，成为“带工具的人”；第二期望他们有抱负，争当“不可或缺的人”。

一个单位的员工可以分为三种类型：第一种是“杰出型员工”，他们在本岗位上钻头，是梁柱，是轴承，是排忧解难的权威，是打开局面的旗手，假使有人突然流失了，短时间内无人取代——这部分员工不可或缺；第二种是“合格型员工”，他们是螺丝钉，是复印机，是流水线，不可缺少，但不是不可或缺，单位外可以与他们发生“置换反应”的后备军熙熙攘攘，假使有人突然流失了，“等量代换”的候选人一抓一大把——这部分员工随时能够被别人所取代；第三种是“淘汰型员工”，他们是秃了槽的螺丝钉，着墨不均的复印机，次品率太高的生产线，早晚要被淘汰，只是时间问题。

物以稀为贵，人以杰为尊。杰出的方式千途万径。有的人以每做一件事都与众不同而杰出，有的人以千万次重复做一件事无一失误而杰出。总之，我们要有志于做一个“带工具的人+不可或缺的人”——或者如作者所说，做一个“自慢”的人——个人幸福，家庭荣光，单位兴隆，社会进步。

蒙牛集团董事长 牛根生

不看大事，看小事

——致《自慢》简体字版读者

《自慢》在台湾出版后，成为2007年台湾最畅销的经管书，我也无意中成为“知名畅销书作家”，作为一个经营者、出版人、媒体人，忽然从幕后走到台前，走在路上会被认出来的情况，我始终无法适应。一直到有许多读者响应，认为我的书对他们的人生产生正面的帮助，希望我继续用我的观察与文章，鼓励社会大众在职场中努力向上，让陷在工作、生涯十字路口的人，能够得到教益，我才慢慢释怀，我失去隐私权，换来读者健康上进的人生态度，那应该是值得的。

因此，当北京大学出版社来电，希望出版《自慢》的简体字版时，我欣然接受，虽然这本书内敛、自省、凡事退一步想的人生态度，似乎与现在中国大陆快速成长、飞跃前进的外部环境不太吻合，但只要有“一个人”因我的书而改变，我就觉得安慰。更何况二十年来我在大陆的经验，让我确认个人工作态度的提升及企业经营管理技巧的改进，将是中国未来进步的关键因素。而《自慢》这本书，正是我个人在这方面的深刻自省与体会，我的野人献曝，或许不致贻笑大方！

1989年，我第一次到祖国大陆，在广州的白云机场，我看着每一班飞机都延迟，我看着所有乘客不断抱怨，我发觉没有一个航空公司的服务人员出面说明、解释、安抚乘客，所有的乘客只能用“忍耐”来接受折磨，我知道中国大陆对“经营、管理”还有很大的提升空间。

这二十年来，中国大陆的所有进步都让我瞠目结舌，万丈高楼平地起，经济快速增长，几乎用二十年走完西方国家一百年的经济历程，除了尊敬、惊讶之外，我什么话也说不出。

但是有些小事，我却发觉改变有限。在五星级酒店餐馆中，你如果不大声叫“服务员”，不太会有人理你。在办公室中，员工没做到当初承诺的目标，却振振有词地陈述理由，毫无愧色。在大陆约会、开会很少有人准时，而且迟到不需要理由，因为似乎大家都习以为常。

我还感受到员工和企业之间的紧张关系，政府许多的政策都在保护弱小的员工，确实许多企业也用“抓小偷”似的防备心态看待员工，以至于对员工不公平。但员工“吃公司的、用公司的”那种理所当然的态度，也让我不能理解。

我的想法是不论是员工、主管，或是老板、投资人，所有的人都需要学习、调整、成长，而且还有很大的进步空间。

写这篇序文的时候，京津高速铁路已经通车，27分钟从北京南站到天津，象征着中国已进入现代的十倍速时代，而紧接着京沪高铁也将正式动工，这更是许多国家尚未企及的境界。这些伟大的成就，比起前述的那些小事：要大声叫服务员才理你，迟到……或许可以完全不用在意，因为“金钱、实力”才是硬道理，那些鸡毛蒜皮的小事会自动解决的。

《自慢》这本书是为我自己写的，而我是那个远离高成长的台湾读者的一分子，因为台湾读者知道我们已经不会有伟大的经济增长，不要说两位数字的经济增长率不可能，要保三（3%）都要靠运气；台湾目送了许多大

企业西迁大陆、南进东南亚，台湾经济原地踏步。许多年来员工的平均薪资不只没有增长，还只有负增长，员工保住饭碗就是万幸，这是台湾的外部环境。当台湾人没有“大事”好想时，我们只能自我检讨，想想自己，想想自己的工作态度、工作方法；想想与老板、公司的关系；想想有什么事，可以不要让我们失去更多，而不是想得到更多；想想守自己的本分，而不是贪婪地占有；想想合作，而不是斗争；想想自在慢行，而不是御风飞驰；想想做专业而快乐的自己，而不是做物欲横流的巨人，也不是被权力驱使的魔鬼……

我原本想，《自慢》这本书也许不那么适合大陆读者，因为大陆读者现在是经济发展的天之骄子，就像三四十年前的台湾，遍地黄金，俯拾皆是，在高成长的大海里，任你冲浪、遨游，有时甚至不需要努力，只要乘浪而起就会有梦幻绚丽的人生。这样还有谁需要慢慢而来的思考，兢兢业业的工作，也还有谁需要退一步海阔天空的人生态度，还有谁需要谦卑的自我反省与检讨？

但出版社却认为，“自慢”的精神恰恰在大陆需要张扬发展。潮涌般的经济增长中，不乏鼎立潮头的时代英雄，令人热血沸腾，而往往让普通人忽略了笃静守深的专业精神。在高速发展的时代，尤其需要每个人都能培养属于自己的绝活，才能有令世人肃然起敬的经济体的建造者，无论潮流来去，个人也均能充满自信与独创的能力，处变不惊，万拳成塔。说到底，努力投资于自己，坚守最基本的工作态度，不断提升自己的专业本领，成为企业的中流砥柱，获益最大的不仅是企业和社会，更是员工自己。

这也是我的经验。在五十岁之前，我也在享受台湾经济的剧变与成长，我想的是机会、进取、竞争，想的是奇技巧思、快餐创意、一夕成功，当时“自慢”的思考离我很远。但我也知道，如果我在三十岁就彻悟“自慢”的逻辑、原则、做法，我有机会探索人生更高的境界。

我非常期待《自慢》简体字版的出现，因为现在在大陆有无数二十岁

的“我”、三十岁的“我”，他们正把人生握在手中，快意恩仇、御风疾行，而且已经成就非凡，如果我的经验他们能听到、看到一些，也许就会有更不可思议的改变，或许这就是我自我感觉良好的期待吧！

何飞鹏

台北桂石山居 2008年6月30日

永远在寻找下一个挑战

在台湾，城邦出版集团是个异数。单算杂志，城邦旗下的数十种杂志，横跨财经、商业、网络、女性、流行、理财、家居、运动、计算机、漫画等类型，是个不折不扣的杂志王国，更是台湾最大的杂志集团。单算图书，城邦旗下拥有商周、麦田、猫头鹰、格林等三十余家出版品牌，每年出版一千余种新书，每年动销品种数量近万种，也是台湾最大的图书出版集团。

在台湾，每个人平均每年都会购买一本以上城邦出版的图书或杂志。城邦的出版品也贩卖到中国大陆及香港地区、马来西亚、新加坡、美国等全世界有华人居住的地方。

城邦是全世界最大的繁体字图书杂志出版商。

这个品项复杂、规模庞大的出版集团，在二十几年前只是一个小记者的创业试验，这个小记者不愿意在大媒体集团终老一生，因此展开了一段近乎艾丽斯梦游记的创业之旅。

这个小记者正是何飞鹏，城邦出版集团现任 CEO，早年出身台湾《中国时报》，在《中国时报》号称“台湾第一大报”的时代，他是《中国时报》经济新闻小组的主管，掌管了所有财经产业新闻版面，也是台湾当时最知名的财经记者之一。访问过无数台湾知名的企业家：王永庆（台塑集团）、辜振甫（台泥集团）、吴舜文（裕隆汽车集团）……何飞鹏也是台湾极少数从记者创业，

成功变身媒体集团负责人的案例。

在过去 20 年间，何飞鹏从 1987 年创办《商业周刊》开始，1995 年创办《PC HOME》杂志，同年合并商周、麦田、猫头鹰三家出版社成立城邦出版集团，一直到今年为止，创下了台湾出版界的纪录，创立将近五十种杂志，更是台湾出版过最多图书以及创立最多出版品牌的人：数千种图书及三十余个出版品牌，都是何飞鹏带领他的团队，一点一滴打造完成。

2001 年与世界华人首富李嘉诚先生旗下的 TOM 集团换股，将整个城邦集团整合成一家公司，并入 TOM，何飞鹏又从创业者变成专业经理人，城邦集团的演变高潮起伏，极具戏剧张力，何飞鹏则一直扮演着故事的关键角色。

从热血记者到铁血老板

说起何飞鹏的创业故事，要从 1986 年的一个决定开始。

那时何飞鹏已在《中国时报》做了 4 年财经新闻主管，由于报社的影响力，他成为台湾企业界争相巴结的对象，新闻工作的呼风唤雨，让何飞鹏沉溺在权威的光环中，再加上待遇不错，要离开报社的工作，简直是件不可思议的事。

但外表的风光，抵不过内心的呼唤，何飞鹏知道他人生最精华的时光（30~40 岁）已近尾声，34 岁的他，如果不做任何变动，那这辈子将老死于《中国时报》，夜深人静、午夜梦回之际，何飞鹏问自己两个问题：

第一个问题：“我要继续在《中国时报》工作吗？”何飞鹏的回答是“是！”因为有钱有权，日子过得风光。但这也代表，要维持这样的生活水平，他这辈子就得卖给《中国时报》了。

他再问：“20 年后，我在报社会担任什么职位？”会是报社老板余纪忠先生吗？当然不可能，但接下来的职位是社长、总编辑、总经理等，他都可能做到，但何飞鹏都没兴趣，因为这些都不安定。这些年来，他看过太多“长官”高高兴兴上台，凄凄惨惨下台，何飞鹏确定：“如果我无法决定

自己的去留，我这辈子都不会快乐！”念头一转，何飞鹏第二天立刻写了辞呈走人。做这个决定，他只花了5分钟。

很会当员工，却不会做主管

离开《中国时报》之后，何飞鹏在了一本财经杂志《卓越》短暂担任总编辑，就在第二年（1987年）创办了《商业周刊》。

这并非何飞鹏第一次创业。早在大学时代，他就曾与家人开设“青年商店”（便利商店的前身），但他不会记账也不懂进货，创业处女航很快就触礁了。

第二次创业，何飞鹏27岁，他在天母老家创办《阳明山周刊》。当时他已是《工商时报》员工，在工作与创业无法兼顾下，逃不了关门大吉的命运。

第三次创业，何飞鹏35岁。当时的他历练过记者、编辑、业务、出版等重要职务，已非吴下阿蒙，杂志社的营运模式又比报社简单许多。他自信满满，没想到却经历此生磨难最多的创业之旅。

这次《商业周刊》的创业之举，让他在不到一年的时间赔光了台币1200万的资本；第二年又集资台币1200万，结果一年之后又将钱全数赔光。一次又一次的增资，何飞鹏和伙伴们借光了能借的钱，负债一度高达新台币1亿元。

“我们几个台湾第一大报的一流记者办的杂志，为什么会沦落到这步田地？”何飞鹏扪心自问。他赫然发现，问题的症结，不在外部，而在内部，就在他这个不会经营事业的创办人身上！

“我很会做员工，但做主管却是个白痴！”何飞鹏回忆，创刊第二年，他拥有台湾当时最强的工作团队，但他却因为不会带人、不懂理事、不会管钱，白白让团队在内斗过程中消耗、瓦解。

狠跌了一跤后，他恍然大悟：做员工和当主管，截然不同。记者何飞鹏凡事全力以赴，是个能上马打天下的好员工；但好工作者没有经营管理

技巧，不会带领团队，却是个不称职的创业家。打了天下却不懂下马治理，他的努力就显得不切实际、可笑而荒唐！

当何飞鹏发现这个残酷的事实时，巨额负债和沉重的责任，已让何飞鹏无路可走。他只好死守《商业周刊》，绝不放弃，每天过着跑三点半^①，周转现金的日子，并且还要慢慢地改善内部的经营体质。

这样的日子整整过了8年，转机出现。

1994年，《商业周刊》出版社出版一本畅销书《一九九五闰八月》，这本探讨台湾未来命运的书，引起社会广泛讨论，狂卖30万本，也为穷途末路的《商业周刊》带来了活水与转机。《商业周刊》终于露出生机。

不断观察市场的新兴契机

在《商业周刊》稳定之后，何飞鹏决定另外创业，因为他看到了另一个正在兴起的“计算机大学习潮”悄悄来临。

20世纪90年代中期，计算机开始普及，正要从办公室的设备变成家庭用计算机，这个趋势代表有无数没学过计算机的成年人，要在短期内学会计算机，这就是“计算机大学习潮”。而当时市场上的计算机丛书，都以专业人士为目标读者，他这个初学者，一本都看不懂！“一定也有很多人跟我一样！”何飞鹏立刻锁定“计算机初学者”市场，进行第四次创业，没想到却获得空前成功。

这一次何飞鹏的合作伙伴是才子詹宏志。1996年，《PC HOME》第一期就卖出15万本，打破台湾杂志的销售纪录。之后，他们陆续办出20多本计算机相关杂志，奠定台湾最大杂志出版集团的基础。同年，麦田、猫头鹰、商周三家出版社，结盟成城邦集团，后来又陆续创立了20多家出版社，形成了杂志、图书复合式经营的模式。

^① 跑三点半：台湾的银行是下午三点半打烊，“跑三点半”就是四处周转借钱，再到银行结算，拆东墙补西墙，每天在银行关门之前把借来的钱打进去。——编者注