

管理可以更有文艺范

揣姝茵著



上海交通大学出版社





管理 *Management*

可以更有文艺范

揣姝茵 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

作者在咨询行业中已经行走了 10 年,由于这个职业的特点,作者有机会以“观察者”的身份对不同行业的企业“远观”或“近察”。观察一个有生命、有温度、有情绪的组织系统在不同行业的赛道逻辑与竞争动态,以不同资本重量与企业治理结构,在不同风格的企业领航人和核心团队碰撞中呈现出的张力和能量。

本书内容短小精悍,行文自然、流畅,作者以文艺的笔调对管理精髓娓娓道来,发人深思。

图书在版编目(CIP)数据

管理可以更有文艺范/揣姝茵著. —上海:上海交通大学出版社,2017

ISBN 978-7-313-18304-0

I. ①管… II. ①揣… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 263253 号

管理可以更有文艺范

著 者: 揣姝茵

出版发行: 上海交通大学出版社

地 址: 上海市番禺路 951 号

邮政编码: 200030

电 话: 021-64071208

出 版 人: 谈 毅

印 制: 上海天地海设计印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/32

印 张: 3.5

字 数: 37 千字

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-313-18304-0/F

定 价: 39.00 元

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-64366274

谢谢我的爸爸、妈妈容许和欣赏我的异想天开！

谢谢我的先生一路陪伴和鼓励。

谢谢我的女儿给我无限灵感，你是我的老师。





推荐语

在移动互联的今日，科技改变着我们的生活和商业版图，也挑战着我们对管理的恒定假设。 姝茵的这本书，以交响乐比喻组织的和谐之美、以明代鸳鸯阵思考敏捷的小团队、以中医的望闻问切反思如何让组织治“未”病、以即兴戏剧的视角审视战略和组织的无界……其独特的视角和好奇的跨界，让人掩卷沉思：管理可以更有文艺范。

——组织能力杨三角创始人、腾讯集团高级管理顾问、中欧国际工商学院兼职管理教授 杨国安

当大家都忙着让“管理”变得更科学，当大数据当道，当各种理论横飞之时，有一群像姝茵这样的人在纵观古往今来，反思管理的初心是什么。 其实，管理可以更有文艺范，管理者也可以更有利他之情怀。 走入这本



小册子，姝茵会带你走入一段“艺”想天开的探索旅程，体悟管理的真谛。

——麦肯锡全球资深董事合伙人 李广宇

和姝茵的合作开始于2015年，正当我们努力探索如何持续发掘组织活力，激发团队和个人自驱力之时，姝茵广博的见解和触类旁通的知识面给我们很多启发。这本书正是她多年来的咨询经验之精粹。姝茵心目中的组织管理是带着艺术之美的内涵，不论是交响乐琴瑟和悦之美，还是突击队或是球队“如一人”般的灵动锐气。这本书的每篇小文，让我们用她的视角，被她的激情牵引，使我们看到组织发展可以有更广阔的想象空间。期待姝茵在未来的敏捷组织研究实践更多突破和发现。

——腾讯人力资源组织发展总经理 艾兰

管理的逻辑是什么？这个追问的意义在于找到企业增长的密码。姝茵这本书，带着她十几年中国企业咨询



的观察，洞察到“管理的逻辑”一定是有美感的思想和实践的集合。卓越的企业管理思想和实践往往来自人类社会最有美感事物的交融和碰撞，“功夫在诗外”。如何用美感穿透一个个当今有挑战性的管理命题，如组织活力，增长局限，创新的激发……，这本书会带给企业家和一线经营管理者崭新而不同的智慧。洞见，就像这本书带给我“艺”想天开的感觉一样。

——上海药明康德新药研发有限公司首席运营官，《华为：以奋斗者为本》一书合著者 童国栋

跨界是创造精彩的路径，其保障正是对原点的自觉，而在这个精彩处高度聚焦，可保证价值的实现。姝茵关于领导力的跨界思考正是这样的创新探索！

——CEO 的思考伙伴，传承七灯创始人 张中鋒

今天作为企业的管理者，我们不安于过去的经验可能成为前进的枷锁，却苦于尚未找到一剂良药，正如文



中引用《失控》作者 KK 的话“你的竞争对手并不在你今天的名单上”，这样的焦虑和危机感已成为常态，我们迷茫在 VUCA 时代的组织能力打造。阅读量极大且善于思考 and 创新的姝茵通过自己多年的观察和研究，将交响乐、橄榄球、美军等各种看似毫无关系的活动，行云流水般自然地和组织领导力、敏捷组织、战略制定等商业活动合纵连横呈现，为读者打开思维，带来无限畅想和启发，帮助我们在混沌中，力图保持初心，追寻事务的本质，创造各种可能性。

——华住集团人力资源副总裁 何冰樱

传统的管理学说在即将到来的硅基文明时代进入历史类书籍，未来的企业管理实践需要崭新的思维和模式。作者的宏宽视野、跨界思维和丰富阅历，帮助我们穿越迷雾，洞见到未来企业组织管理新趋势。

——HROOT 创始人 唐秋勇



我的初心

转眼间，在一种叫作“咨询”的行业中已经行走
了 10 年，由于这个职业的特点，我有机会以“观察
者”的身份对不同行业的企业“远观”或“近察”。观
察一个有生命、有温度、有情绪的组织系统在不同行
业的赛道逻辑与竞争动态，以不同的资本重量与企
业治理结构，在不同风格的企业领航人和核心团队
碰撞中呈现出的张力和能量。咨询这个行业需要追
求完美的匠人心态和精诚通透的利他之心，而每天
的基本功就是像海绵一样不断吸取世间各种不同形



态的智慧。而我最钟爱的仍然是读书,在读书的时候,时空似乎凝固为一点,只有我和智者在一幽静空谷,品茶论道。在不同领域的近百本书籍的徜徉回旋中,我看到对同一本质的不同范式、模型和语言呈现,也看到至简之道在人类不同社会活动,如艺术、体育、战争以及商业活动中超越时空的相通之趣:从明代的鸳鸯阵到稻盛和夫的阿米巴,从美式橄榄球到盛行硅谷的敏捷开发,从围棋这样界限清晰的游戏到互联网所营造的生态系统赋予无限可能的多种场景和解题思路。掩卷沉思而拍案惊呼:管理这件事可以更有文艺范!今日之企业,偏于一地者往往少,大多智慧通达,合纵连横。今日之学习,得意忘言者甚少,大多纠结于说文解字训诂器量。真正纯美的学习之境,是每个学习个体“心脑手”之合一,以千人千面的法门,体悟各自生命的功课。通往此境有万条道路,每条道路都有艺术相伴!这本书是我自己对10年来学习的一个阶段小结,也愿意和各位分享。





目 录

当交响乐遇到领导力：“互联网+”时代的跨界
思考 / 1

小而美柔可变的组织：从鸳鸯阵到阿米巴 / 15

敏捷组织的“形”“意”“神”
——从美式橄榄球的 Scrum 说开去 / 23

巅峰团队的心意行 / 37



组织需要治“未”病/ 47

敏学捷行：移动互联时代“个人、团队和组织”学习
再思考/ 59

战略这出戏：即兴戏剧与战略旅程/ 69

有形的空间和无形的空间/ 79

虚实无界：太极拳、《冈仁波齐》与移动互联的知本
时代/ 91



当交响乐遇到领导力： “互联网+”时代的跨界思考



我们希望与您在这篇文章里
做一次跨界：把镜头聚焦，在“互
联网+”的夜空下，一看交响乐和
领导力会碰撞出怎样奇妙的
烟火。

“互联网+”时代的挑战

“互联网+”裹挟着巨大的能量和既有世界冲撞，失控和跨界成了这个时代的热词，恐惧和拥抱成为不同人群的心态。在“移动”“碎片”“混沌”和“边界”的模糊中，我们需要停下脚步，重新审视并憧憬这个时代需要什么样的组织，组织中的人与人会如何连接，组织中每个个体和整个大系统的关系会走向何处？



领导力的真意

什么是领导力？前人之述备矣。我更感兴趣的是，如何在这样一个不可预测、不可计划、时时颠覆、“去中心化”的时代，在这样一个彰显个性、兼容多元的时代，如何对领导力重新定义？透过语言的符号，领导力的真意到底是什么？

《网球的灵魂游戏》《高尔夫的灵魂游戏》和《音乐的灵魂游戏》系列书籍的作者提摩西·葛维 (Timothy Gallwey) 在这些书中，他阐述了一个共同的核心理念：绩效 = 潜力 - 干扰。

无论领导力如何定义，我们都希望通过领导力在个人层面、团队层面和组织层面激发无限潜力、降低内耗和干扰，从而带来持久的绩效和产出。



系统之美：交响乐团和商业组织

人类社会的组织有不同的形态和呈现,无论是一个几十人的交响乐团,还是一个千军万马的商业组织,他们都是一个系统。互联网世界更催生了无数大大小小的商业生态系统以及系统内的不同商业形态。《系统之美》作者德内拉·梅多斯(Donella Meadows),是世界上最伟大的系统思考大师之一,她在这本书中深入浅出地道出了系统之美:对任何一个系统来说,整体大于部分之和。任何一个系统包括三种构成要件:要素,连接、功能或目标。它具有适应性、动态性、目的性,并可以自组织、自我保护与演进。在传统的商业组织中,要素和部门之间(如市场、销售、生产、研发、客服、财务、法务、IT等部门)由于专业背景的不同、物理空间的疏离、语言文

