

内容源自著名人力资源管理专业杂志，
前程无忧旗下《新前程》（原名《人力
资本》）。

前程无忧：中国第一个在美国上市的人
力资源服务机构。最具影响力人力资源
网站。

前程无忧 创业旅程 Entrepreneurs' Journey

前程无忧《新前程》杂志◎著

创业赢在掌握战略主动

创业赢在掌握战略主动。今天的成功一定是你选择的结果。事实上永远
不会有人告诉你：“你知道吗？我今天一不留神登上了珠穆朗玛峰。”

前程无忧·职场新能量丛书

创业旅程

前程无忧《新前程》杂志 著

能量传播 主编

航空工业出版社

北京

丛书简介

前程无忧·职场新能量丛书是职场全程指导,内容源自著名的人力资源服务企业、美国Nasdaq上市公司前程无忧旗下的《人力资本》杂志,包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时还精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析,对职业经理人、创业者,以及想进行职业咨询、发展职业生涯的各行业和阶层的读者都具有全面而深入的指导价值。本丛书第一辑共7本,包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

内容提要

本书通过职场中的各种实例讲述了创业各方面的问题,包括创业前的思想准备、人力资源准备、创业中的关系处理、困难应对以及与创业相关的个人品牌规划与树立等。

图书在版编目(CIP)数据

创业旅程/前程无忧《新前程》杂志著. —北京:航空工业出版社, 2008.1

(前程无忧 职场新能量)

ISBN 978-7-80243-050-1

I. 创… II. 前… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第198139号

创业旅程

Entrepreneurs' Journey

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年1月第1版

2008年1月第1次印刷

开本: 710×1000 1/16

印张: 13

字数: 152千字

定价: 26.00元

序一

“管理者”的三重境界

我的公司同事习惯称我为“教练”，我也乐于此称呼。

前程无忧从1998年在北京成立至今，从一个点发展到拥有现在的26家分支机构，覆盖包括香港在内的各个区域，从几个人到现在的3500名员工，需要的不仅仅是一个CEO，许多中层、高层管理者对公司的业绩和发展起到了关键的作用。发现、培养和指导管理者，使其能够得到员工的支持，并带领员工完成目标，仍然是我面对的主要挑战之一。

“管理者”包括三重境界：管事、管人和管自己。

“管自己”比较容易理解。通常看到下属大致就可以想象得出他的上司是什么样的风格，管理者的表率对被管理者有很直接的影响，所以管理者的自律、管理者对目标的追求往往引来被管理者的效仿。“管事”和“管人”非常玄妙，甚至高深。我们常说“事在人为”，同样的事情不同的人去做结果就不一样。所以管事、管人的最大难点在于，为了实现目标，让合适的人做合适的事情。首先让被管理者以管理者的目标为自己的目标就很难，这就需要管理者管事、管人的能力。在目标一致的情况下，管理者要帮助被管理者认识问题和解决问题。

如何管事、管人、管自己？管理者必须要有学习和反思的能力和习惯。成败得失，经验是金，他人的经历是最好的教练。在这套丛书中，包括顶级经理人的成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程，同时还有商界名

家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，内容涵盖了“管理者”的三重境界。

管理者不是一个新名词，这套丛书自然不仅仅是谈管理，但如果你想成为真正的“管理者”，前程无忧·职场新能量丛书或许对你会有所帮助。



甄荣辉

前程无忧CEO

序二

人管人：管死还是管活？

我一直觉得人力资源是一个很神圣的工作，觉得做人力资源的人经验要超过常人、智慧要超过常人、品性要超过常人、洞察力要超过常人，所以他才拥有识人、理人、育人、管人的能耐，其他人才会服他的判断与见识。人力资源管理者站在人力资源的洪流之上，见多识广，他们把人力资源管理里面的很多诀窍与猫腻分享出来也实在是一笔难得的财富。可惜现在很多人头脑与实践中的人力资源就是一种分工、一种岗位、一种例行公事、一种流程，一个员工在那样的人力资源管理者面前首先会有感觉就是不服气，然后就是闹矛盾，有些人力资源管理者连自己都管不明白，惶论调理公司的人力资源了。所以我常在想，人力资源管理者高明，是把一个公司的人文管活，人力资源管理者不高明，就能把一个公司的人文管死。生死之间，可以看出人力资源管理的重要了。

今天的中国社会在快速成长也在快速转型，人成为动态度最高、最难系统把握的对象，这在对消费者营销的时候如是，在对人力资源管理的时候也如是。我们要关注到一些新的与人力资源发展与管理相关的新特点，并且有切实的因应能力，然后我们在人力资源管理方面才能有新能力。这些新的特点与趋势是：其一，新一代反权威职员的成型——独生子女一代在比较自由的家庭空间里成长，个性比较突出，强调权威的说服力，这对有自然等级的职场秩序会有很大的冲击；其二，强化职员

权利的劳动法制——新的立法思想越来越把社会责任分化到企业这样的社会细胞单位，而不想让政府这样的宏观单位承担太多责任，这意味着企业与员工的工作关系必须走向精细化，否则将有相当高的触犯法律的成本；其三，动态化社会资本模式的发展——企业不仅仅要加强员工的知识与操作技能，也要加强他们的社会资本与社会联系，才能使他们身心健康、有更强的拓展能力与业务效率。对于经理层来说，在高度动态的社会关系中具备发掘社会资本的能力将使他们所在的组织能以更低的成本获得更高的收益并有更长远的前景；其四，关注多元互动的营销工作模式——这个时代在宏观上工作机会多多了，人才也多多了，在微观上好的机会更难得到了，要找到好的人才也更不容易了。那么怎样才能万千机会中找到你满意的一个，在万千人才中找到你满意的那一个，就需要双方借助于多种媒体渠道与表现方式来表现自己的需求、特点与迷人的地方，这是一个人才自我营销与组织形象营销都必须非常富有侵略性的时代；其五，培养T型人才与T型组织——即富有技能I与富有见识T结合的人才与组织，这在市场越来越统一、全球化越来越成为趋势的时候是非常重要的，组织不再简单地是一个人才使用单位，好的有竞争力的组织越来越应该是培养与升华人才的地方，是一个行动型的大学校、机会型的大基地。

用这样的标准与要求去衡量，很多人力资源管理者与人力资源服务机构应该感到很惭愧才是。不过也不要紧，没有人是先天就会的，也没有人是无师天成的。中航能量出版发行的这套前程无忧·职场新能量丛书也能反映出作者群体在我所说的发展方向上的努力，书的内容来自于实战与市场，来自于前沿与职场，是有经验的操作者的有心之作，也是有使命感的专业

人员的深入思考，对于帮助我们成为搞活企业人力资源的能手有帮助，因此乐为之序，并推荐之。不过，我想，与其说这套书提供了很多相关宝典，不如说它启动了更多我们现在急需的对实用型人力资源管理的系统思考，因此期望有更多的吻合职场新趋势的新作问世，以满足广大企业管理者与职员们的应用需要。

袁岳

零点研究咨询集团董事长

2007耶鲁世界学者

2007年12月1日于美国耶鲁大学

说 明

前程无忧·职场新能量丛书在筹备中期，原《人力资本》杂志主办方前程无忧根据市场需求，在通过国家新闻出版总署的批准后，现已将杂志名称更改为《新前程》。

本书所有内容均来自原《人力资本》杂志。

特此说明。

目 录

个人品牌 /1

经营你的职业品牌 /1

职业品牌修炼线路图 /3

品牌之错——职业品牌经营盲区 /7

21世纪的工作生存法则——建立个人品牌 /11

三招塑造职业品牌：开门、算命、挪窝 /17

创业旅程 /25

这场马拉松，是否还值得坚持 /25

求身价未必要创业 /32

创业团队合久必分 /37

创业，赢在掌握战略主动 /44

创业莫忘“白纸黑字” /52

你有老板潜质吗 /55

自我雇用，成败在你自己 /58

像郎咸平一样成功 /61

一小步，先“撞线” /68

我品牌，我塑造，我受益 /73

失败的“个人风格” /77

要创新，也要模仿 /81

别老坐在最后一排 /86

挑战你的信仰——想象五年后的你 /88

王石的寸胡 /92

- 一呼百应还是孤独求败 /95
- “打工皇帝”启示录 /99
- 你离“比尔·盖茨”还有多远 /104

创业管理 /109

- 增进积极情感的四个策略 /109
- 初创企业要盯住“牛”和“羊” /114
- 与新员工共度危险蜜月 /118
- 如何坐上头把交椅 /134
- 通往失败的10个关键阶梯 /139
- 别忽视你的“二把手” /141
- 将军、运动员和猪 /146
- 让老板为自己打工 /151
- 好经理让你喜欢你自已 /160
- 经理人的笑容训练 /163
- 职场如球场 团结才会赢 /168
- 别让“英雄”擦桌子 /174
- 消灭内心的“毒蟑螂” /178
- 派活之前，请把钱的问题说清楚 /185

个人品牌

经营你的职业品牌

他所需要的雇主群知道，适合他职业发展的市场认可他的价值，这就足够了！

2005年1月，陈俊圣辞职，业界旋即传出联想、台积电、中芯国际共抢他一人的新闻。最后，在中国内地刚刚建厂的全球第一大芯片代工巨头台积电赢得陈之垂青。

陈俊圣何许人也？凭什么他能以卖方市场玩转职场？

让我们看看陈俊圣的职业经历：1991年加入英特尔，任台湾地区经销渠道经理；1993年，到北京任职，负责中国区的销售工作；1998年，陈俊圣又被提升为英特尔北亚区董事总经理，负责英特尔北亚区的销售和市场营销，负责中国大陆和韩国的所有业务；2003年5月，英特尔擢升陈俊圣为全球业务行销副总裁；2005年1月，英特尔正式宣布陈俊圣离职。

在加入英特尔之前，陈俊圣曾在IBM公司服务过台湾IBM

公司。更早之前，亦曾短期服务于台湾的诠脑电子公司。



即使陈俊圣有着如此辉煌的职场经历，恐怕很多人还是不知道陈俊圣是谁。但是，他所需要的雇主群知道，适合他职业发展的市场认可他的价值，这就足够了！对于一个职业人士来说，这就是职业品牌的成功经营。他是怎么做到的？

引用一句著名网络评论家的话，“除了他们自己，没有人能改写他们的美好（职业）前景。”

职业品牌修炼线路图

所有的经营策略形成了职业经理人的品牌合力——知名度、美誉度、雇主满意度和忠诚度之后，职业生涯的名利双收局面自然也就打开。

具有个人职业品牌的经理人，其姓名不仅仅是一个代号，而是包含了知名度、美誉度、雇主满意度和忠诚度的一个品牌。企业购买经理人的职业品牌，“出价”的往往是经理人自己。唐骏凭借微软10年所成就的职业素质和真功夫，身价顺理成章地飙升至4个亿；而作风硬朗、为人狂傲的“土皇帝”万明坚却最终断送了在TCL还算美好的前程。

经营经理人的个人职业品牌如同经营商品品牌一样，就是设计、规划、经营自己的职业生涯。根据职业生涯的发展特点，职业品牌包含定位、承诺、推广、包装等经营策略，所有的经营策略，最后都是为了达成一个目的，即形成职业经理人的品牌合力——知名度、美誉度、雇主满意度和忠诚度，职业生涯的名利双收局面自然也就打开。

如何用专业视角来看待自己的职业生涯规划，来设计、规划、经营自己的职业生涯？先让我们来看看职业品牌的经

营线路图。

根据陈俊圣的个人职业经历，职业品牌经营战略可分解如下：

■ 承诺——核心价值

承诺是区别于竞争对手（其他职业品牌）的核心竞争力和核心价值，是希望提供给目标雇主群的品牌感觉。

陈俊圣的核心价值在于他是一名超级业务战将。用台积电的话说，陈俊圣“是不可多得的企业经营、管理人才”。“转会”之所以广为IC厂商关注，在于陈拥有亚太区IC产业渠道的优势，在他升任英特尔全球副总裁之前，曾坐镇英特尔亚太区多年，渠道拓展经验相当老到。更重要的原因还在于，陈俊圣是个地道的IC产业链整合高手。在英特尔时，无论是CPU还是芯片组的IC设计、晶圆制造和封装测试，都由他一手包办。英特尔公司CEO贝瑞特评价陈俊圣说：“陈俊圣对全球市场的了解将加强我们全球的销售业务。他为我们在亚太地区的飞速发展做出了巨大贡献。”在2004年，英特尔公司在亚太地区（不包括日本）的营业额一直占全球营收的38%，居全球首位。

■ 定位——利益和特色的结合点

自身的职业特色和职业利益能很好结合，又恰是目标雇主群所需，职业品牌的经营才会有完美的结局。

陈俊圣从英特尔的离职是因为面临着2005年的巨大销售压力。根据英特尔刚刚公布的2004年第四季度财报来看，收入尽管比2003年同期增长了10%，但营运收益却减少了9%。也就是说，

虽然2004年第四季度收入增加了，但利润却是负增长。据悉，导致这一情况主要由于在过去的六个月，公司的产能利用过低，从而使生产成本增加了50%。产能不足属于陈俊圣个人能力之外的原因，如果继续留在英特尔，他将来很难在业务上再走新高，这意味着：自身的特色和职业利益的完美结合暂告一段落，离开英特尔，重新选择雇主，是维护职业品牌的首要任务。

■ 推广——价值体现方式

个人的职业品牌永远离不开雇主品牌。陈俊圣在英特尔的职业经历中，没有特地为自己做推广——因为不需要，像他这种身份、职位的职业人，只要恪守职责本分，广结职务内的善缘，雇主成长就足以让他的职业品牌在业内形成知名度、美誉度。

从这个意义上来说，推广是由雇主的选择来决定的。“首先是按照市场规律选择的”，易繁咨询分析师这样评论陈俊圣离职后的选择。该分析师指出，以陈目前的身价“转会”，除了衡量薪酬之外，更看重的是企业能给自身提供的发展前景。陈俊圣最终选择台积电，舍弃中芯和联想：“实在是由于台积电开出的高额股权等过于优厚”，当然，还有台积电为陈俊圣度身定做的“企业发展副总经理”职位。坊间之所以热炒陈加盟联想的可能性，是因工作之便，陈俊圣与新联想董事长杨元庆的私交非比寻常，这种个人职业品牌的推广是无心插柳柳成荫的必然结果。

■ 包装——职业个性

职业品牌的外在包装就是职业经理人的职业个性体现，如

何将自己的技能和工作的风格，包装形成一个可辨识、可接受的特色，这是建立职业品牌的关键。

专业化程度极高的职业化经理人，精湛的专业技能是个人品牌建立的重要元素，这是个人品牌的核心内容。能力不强的人想树立个人职业品牌难，就像一个产品，客户服务再好，如果三天两头出故障，也会让客户下次避而远之。宏基集团董事长施振荣用人就非常注重个人的专业水平，他说，“个人唯有专精，才能生存，否则别人挑梦幻团队，不会想到你”。

第二个特质是良好的职业素质。职业品牌和商品品牌有些细小的差距，商品品牌知名度越高买的人越多，一个人如果打工太出名，未必是一件好事情，哪怕他是一人之下也不行。毕竟每个企业雇用员工都是按照企业的利益来进行的，许多企业还是怕这个人名大越矩。职业品牌的建立范围应该说是在一个既定的企业内，取得辉煌的业绩，赢得同事的认可，然后树立了大家对这个人的综合素质认可，工作信用值高。