



欧阳觅剑 著

从边缘到领先

体坛周报 的资源策略与团队之道
FROM MARGINAL TO LEADING

体坛周报经典案例专业解读

本土强势媒体经营实战

中小企业领先市场之道——

辨明社会趋势，针对潜在市场制定战略

层层递进扩展团队，环环相扣利用资源

南方日报出版社

欧阳觅剑 著

从边缘到领先

体坛周报

的资源策略与团队之道

FROM MARGINAL TO LEADING

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从边缘到领先——体坛周报的资源策略与团队之道 / 欧阳觅剑 著
—广州：南方日报出版社，2004

ISBN 7-80652-369-3

I . 从… II . 欧… III . 体育—报纸—概况—长沙市
IV . G216.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 081977 号

从边缘到领先——体坛周报的资源策略与团队之道

编 著 者：欧阳觅剑

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

电 话：(020) 87373998-8502

经 销：全国新华书店

印 刷：肇庆市端州报社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：22

字 数：300 千字

版 次：2004 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：35.00 元

投稿热线：(020) 87373998-8503 读者热线：(020) 87373998-8502

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。



作者简介

欧阳觅剑，出生于七十年代，毕业于北京大学社会学系。曾在《中国青年报》工作，负责读者调查和市场研究。现为《南风窗》杂志记者，从事企业报道，专注于企业战略和企业管理。2003年出版专著《终端为王》。

■ 出版人·丘克军

责任编辑：秦 晶 / 责任校对：阮昌汉
封面设计：明 室 / 责任技编：吴 涛

序言 挖掘体坛周报的“普遍价值”

体坛周报现象：非线性加速发展

体坛周报可是说是企业快速平稳发展的典范，从湖南一张地方性的弱势机关报，经过十来年的发展，已发展为到全国性的第一大体育媒体。

1988年7月1日，《体坛周报》创刊，最初它只是湖南省体委的一份机关报，只有四五个人，两间办公室。

第一期是四开四版，在体委的小印刷厂里印了5000份。

起初几年，体坛周报是平稳地积累，发行量以几何级数上升。“我们当时做过一个公式， 1×1 、 2×2 、 3×3 ……即第一年发行 $1\times 1=1$ 万份，第二年发行4万份。直到第六年，这个公式被打破，当年最高期发行量为86万份。”

1993年之后，体坛周报进入了非线性加速发展阶段。不但发行量骤然上升，报纸也由四开四版扩为四开八版。

1994年设立第一个分印点，每期报纸同时在长沙和沈阳印刷。

1997年，期发行量首次突破100万，此后印数一直不低于100万。《体坛周报》从此理直气壮地宣称自己是国内发行量最大的体育类报纸。

1999年3月，由一周一期改为一周两期。

2000年9月，由四开16版增至四开24版。

2001年6月，周发行量突破300万份。

2001年十强赛期间，创期发行量2212849份的纪录；周发行量突破650万份（两期正刊加两期增刊共四期）。

2002年3月，由每周两刊改为每周三刊。

从1994年在沈阳开设第一个分印点以来，《体坛周报》至今在全国各地共有34个分印点，几十个城市能在早上8点以前看到报纸。

现在体坛周报旗下有《体坛周报》、《投注》、《足球周刊》、《全体育》等报刊和一个网站、一档广播节目，正在向“媒体帝国”的目标迈进。

体坛周报具有良好的盈利能力。2000年，体坛周报年销售额为9040万元，利润却高达5000多万；《足球周刊》创刊第一年就实现盈亏平衡。此后因为进行多元化，利润率有所下降，但销售额却迅速增长，2002年，超过2个亿。长期以来，《体坛周报》是依靠发行盈利，这几年盈利模式逐渐改变，广告所占份额越来越大。1999年体坛周报广告销售额还不到1000万，此后基本上每年都有1000万的增长。

体坛周报增长速度惊人，要是与竞争对手比较，它的业绩就更加突出。应该说，体坛周报是一个相当成功的企业，她顺应了中国市场的成长，为“从边缘到领先”的企业发展愿景做出了一个很好的示范。

写作缘起

2001年的“李响转会”事件，使体坛周报受到更为广泛的关注。为了将李响从竞争对手《足球》报那里挖过来，体坛周报向她承诺了非常优厚的条件。外界盛传，体坛周报向李响支付了150万元的转会费（关于“李响转会”，本书第七章进行了深入的分析）。

150万挖一个人！这在任何一个行业都算一个“天价”，都是一个大手笔。体坛周报的实力和雄心令人惊诧，一度成为媒体关注的焦点。

其实，策动“李响转会”并不是一个孤立的事件。

《体坛周报》自1997年以来，多数期的发行量一直在百万以上，是国内发行量最大的体育报纸；体坛周报旗下的《足球周刊》，发行量近20万份，也是同类期刊中的“第一”；此外还有《全体育》等优秀报刊，并且在更多的体育媒体领域进行开拓。

体坛周报是体育媒体行业的引领者，拥有最庞大最优秀的体育专职采编队伍、专业水平最高的体育报道、最大的读者群体和最大的市场占有率。体坛周报的记者不但遍布全国各地，而且驻扎到意大利、西班牙、英格兰、德国、法国、美国、阿根廷、巴西、日本、韩国。多年以来，体坛周报以各种方式培养和引进业内顶尖、在某方面有专长的人才，“李响转会”只是其中一次最具典型性的人才引进，类似事件其实屡屡发生。

但体坛周报只是在150万这样的大手笔之后才受到媒体的广泛关注，此前则是“默默无闻”（当然，它在它的读者心中占有很高的地位）。这既是因为此前体育媒体

的发展未被人注意，也是因为体坛周报很少进行自我宣传。瞿优远是社长兼总编辑，他不喜张扬，行事低调。这种性格也影响到他的同事，他们也和瞿优远一样，言语不多，从不夸夸其谈，更不虚张声势，只是将努力、平实与坦诚注入到体坛周报的日常工作中。

我第一次采访体坛周报，也是因为“李响转会”事件。2001年9月27日，我以《南风窗》杂志记者的身份，在长沙见到了瞿优远。

9月27日是星期四，瞿优远忙着做星期五出版的报纸，因此正式采访被推迟。第二天下午，我到体坛周报办公室等他。3时许，我见他走进办公室，副总编辑张敦兴奋地递给他这一期报纸的发行登记表，告诉他，2001年9月28日《体坛周报》的发行量为2212849份，这是个创纪录的数字。

两百多万！这对于任何全国性报纸来说，都是一个非常惊人的发行量。所以我当时就对瞿优远说，如果你们继续保持这样好的势头，我们杂志将对体坛周报做一个专题报道。

接下来的一年里，体坛周报前进的步伐仍然在加快。

2001年10月8日，《体坛周报》的发行量纪录又被突破，这天的《体坛周报》，正刊发行2621387份，中国队世界杯预选赛出线纪念金版发行2457084份，合计发行量5078471份。

2002年3月6日，《体坛周报》由一周两期改为一周三期，增加周三刊。

2002年6月世界杯期间，《体坛周报》出日报。

◎
加
快
的
步
伐



体坛周报发展的势头越来越好，我想起以前的承诺，计划做一个深入的报道。这时，《南风窗》总编秦朔找到我，他有一个更大的计划，认为体坛周报的历程可以做成一本书，并把这个任务交给了我。

于是，2002年8月，我开始对体坛周报进行深入而全面的采访。2003年5月，我完成了书的初稿，但局限于描述体坛周报的历程，没有深入地研究和总结其中所包含的社会（市场）意义和“普遍价值”。于是，我又进行了几次采访，与瞿优远进行更深入的交谈，对书稿进行全面改动。经过七八个月对脑力和体力的挑战，2004年5月，本书基本完稿。

2004年：正当其时

2004年是体育大赛年，葡萄牙欧锦赛已令群情激奋，雅典奥运会又即将隆重上演。很多人以各种方式投入到这些体育赛事中，他们呼朋唤友，欣赏比赛，交流感情；购买彩票，投注赌球；搜集比赛资讯；推出体育相关产品或以大赛作为促销手段，等等。他们都在利用这个时机进行自我发展。

体坛周报作为一家体育媒体，当然不会错过这样的市场契机，他们在欧洲杯期间出日报，将《体坛周报》日报化的进程再向前推进一步。

平时我们对体育的作用不太看重，要到大赛期间，我们才意识到，体育早已遍布于社会之中，日益普遍和重要，渗透到我们的生活和工作，成为日常经历比较重要的一部分。

体育市场逐渐增长，体育相关产业的价值越来越大，这不仅是指它们的产值，也是指它们对社会其他方面的影响。

体坛周报也是成长中的体育相关产业的一部分。它早已成为一个主流的大众媒体，而不是一些人印象中的“专业”媒体（指读者群局限在比较小范围的报刊）。《体坛周报》拥有几百万读者，现在是一周三期，不久将要改为日报，这就是说，它与遍布各个领域、各个阶层的人群发生着持续的联系，进入到他们的生活中。

体坛周报提供的资讯及其本身的发展具有广泛的意义，其经历和经验具有普遍的借鉴意义，这是一个值得研究的案例。通过它，我们能够看到，在一个成长的市场中，企业如何发展，特别是小企业如何做大做强。

本书以体坛周报作为研究对象。它曾经成为一些媒体的报道对象，但这些报道

都不够深入，它们只是将其看成单个的偶然事件，而没有探讨体坛周报的运作机制和深层的社会（市场）背景，更没有看到体坛周报对于一般的企业和事业所具有的借鉴意义，而本书正是要发掘体坛周报经历中所包含的“普遍价值”。

我相信，通过这本书，读者能够理解体坛周报为什么成功，并能从中得到一些对自己事业有益的启发，不管你是不是对体育和《体坛周报》感兴趣。

本书内容摘要：从资源和团队的角度进行战略分析

体坛周报为什么能够获得这样快速而平稳的发展呢？这个问题推而广之，就是企业如何做大做强，一项事业如何获得成功？

这当然牵涉到很多方面，但本书主要探讨战略层面的问题，重点研究两个方面的因素——资源和团队，它们是战略制定中的核心问题。“引论”可以说是个总纲，阐述资源积累是获得发展的基础。人们的行动都需要资源的支持，资源的种类和数量越多，行动的可能性就越多，他们能够实现的目标也越多，行动水平越高。资源积累到一定规模，人们才能采取某些行动，实现某些目标。因此，企业（以及个人）发展战略的制定，就是规划如何获得和利用资源。本章叙述了一些基本的战略方向，比如全球化、职业化、专业化，以后的章节以体坛周报为案例，对这些方面展开论述。

第一章的主题是时势、市场、团队。时势和市场提供了可能的资源空间，时势是潜在的资源机会，通过逐渐扩大的市场显现出来，辨明社会变化的趋势，把握成长中的市场，并与之一同发展，就可能在事业推进中获得各方面资源，获得越来越广泛的支持，事业越做越大，反之，道路会越来越窄。顺应时势的战略得到贯彻和执行，需要建立一个有战斗力的团队，它的成员能够适应社会变化的趋势，将可能的资源机会转变为实际的发展。

制定战略要做到顺应时势，本书在讨论每一种战略方向的同时，也分析了社会和市场的变化趋势，这些趋势包括多元化、全球化、专业化和职业化。

确定了方向，那就长年坚持在这个方向上进行资源积累，包括团队的建设，不需要惊人的特别举措，只需要平常地进取，就有可能实现目标，甚至成就奇迹。这是第二章的主要内容。

确定并坚持一个方向，在一个多元化的社会中尤其重要。多元化带来更多机会，

如何选择至关重要，这是企业家职责的一部分，这种能力有时是一种直觉，综合来看则是企业家精神。多元化和企业家精神是第三章的论题。

第四章关于全球化。全球化趋势要求人们放宽眼界，广泛地利用外部资源，不但是国外的资源，也包括国内的资源。以全球资源为平台，有可能“跨越”产业发展次序，使自己先行发展起来，取得领先的地位。

第五章论述专业化，第六章论述职业化。

一般而言，专注有利于专业化，在全球化环境下，能够广泛地利用外部资源，从而使内部资源和人员集中到少数领域，促进专业化的实现。专业化是形成核心竞争力的前提，这是一个共识，但不是所有人都能做到，有一些因素阻碍人们的专业化努力，因此，需要清楚辨识并自觉坚持自己的专业方向，随着环境的变化，还需要开拓新的资源，不使原有的资源阻碍新的专业化。

职业化的压力能增强人们提高专业能力的动力；而专职人员能够专注于自己的领域，也有助于稳定地提升专业能力。职业化是专业化的保证。职业化使按照战略要求配置人力资源成为可能，怎样利用人才成为竞争的关键。

第七章涉及做大规模的重要性。战略的实现在一定程度上都以规模化为基础，规模化使行动得到更高平台的支持。外包非核心业务，将优势资源集中到核心业务中，能较快地达到一定规模。

第八章讲的是多元化。市场需求、人才储备、资源储备，这是多元化的动力，也是多元化的必要基础。多元化是一把双刃剑，既有可能扩大企业的和人员的发展空间，也有可能伤及自身。所以，可能需要以试探性进入和果断退出规避多元化的风险。

战略要靠团队执行，本书在探讨怎样制定战略和获得资源的同时，也论述了如何组建团队——团队之道。

团队需要坚持平等地进取，这是基本的团队之道，只有普通、日常的行为，才能被普通的团队成员重复和持久。要做到平常地进取，需要在竞争和环境变化中保持自己的位置、风格和节奏，做到稳定地创新，这些并不容易做到。

团队要稳定，又不断进取，需要做到层次分明、责任明确。本书将团队的层次区分为领袖、核心层、中坚层、外围层，他们各自承担着不同的功能。

领袖的职责是为团队确立原则和规范，监督团队成员并维护团队内部的正常沟

通。他应该是具有企业家精神的人，有强烈的进取心，目标明确，并且为人低调，能够得到内部和外部的支持。

核心层是团队的“骨架”，他们构成团队的大致轮廓，使团队的文化得以传承，风格得以维持，并且能够稳步发展。他们的这一功能体现在引进和培养新成员中。团队新成员的成长，需要平等的机会和团队领导的引导，使他们适应团队的风格，并逐步成长。

中坚层是团队的“血肉”，他们使团队的优势得以体现，专业水平得以提高。他们作用的发挥，需要得到团队的支持，使他们能够做到专业专注、前沿体验、自主行动。

外围层是团队的“手足”和“工具”，延伸和扩展团队的能力，帮助团队应对变化，开拓新领域。外围层要具有广泛性，书中总结了三种类型的外围层：ODM型、OEM型和专职型。广泛的外围层要以核心层和中坚层作为基础。

外围层也有助于规模化和多元化，外围层可以为团队承担非核心的业务，也能分担团队在多元化中可能遇到的风险。

所有关于资源、战略和团队的讨论都围绕体坛周报这个案例展开，并且也确实在体坛周报的历程中得到了很好的体现，它的战略制定和团队建设都依次经历了上面所说的几个阶段。体坛周报的发展经历了四个阶段，而团队建设经历了三个阶段。

1992年之前，《体坛周报》是“机关办报”，这是报纸发展的第一个阶段，但没有形成稳定的团队。

1992年至1994年前后，瞿优远在长沙建立了张敦南、李焯辉等人组成的核心层，通过这个核心层，也就是“小编辑部”，联络各地作者，形成“大网络”。这是团队发展的第一个阶段，也是《体坛周报》发展的第二个阶段，这个阶段是“体育迷办报”，确定了全球化的战略方向。

1994年前后至1998年前后，瞿优远将“大网络”中的专业能力强而且风格与编辑部相似的人，马德兴、周文渊、苏群等，作为重点发展的作者，促进了《体坛周报》专业水平的提高，使体坛周报的专业化目标得以推进。这是团队发展的第二个阶段，专业水平得以提高，外围层得到发展；也是《体坛周报》发展的第三个阶段，这个阶段是“专业办报”。

1998年之后，经过前两个阶段的积累，体坛周报开始拥有自己的专职记者，先

是配备总部记者，然后在各地设置驻站记者，形成遍布全国乃至全球的记者网络，团队用职业化的要求调派他们，按照战略统一调派，提升了报纸的时效性和独家性。这是团队发展的第三个阶段，形成职业化的团队；也是《体坛周报》发展的第四个阶段，这个阶段是“职业办报”，战略导向是其重要特征。

本书结构解析：纵向和横向的两种逻辑顺序

本书包括四个方面的内容：社会和市场的变化趋势，战略方向，团队之道，以及体坛周报团队的历程。下面是本书的结构表，前面的引论和第一章“前史”，具有总纲性质，因此没有在表中列出。

本书结构

章节	时间	团队之道	社会与市场的变化趋势	战略方向	体坛周报团队的历程
第二章	1980 年代初及以前	平常地进取 (第一节)	单一性社会，体育为政治宣传服务	积累和进取	机关办报，人来人走，没有稳定的团队（第二节）
第三章	1980 年代中后期	团队领袖与企业家精神 (第一节)	社会更加多元，竞技体育兴起，参与和关注体育的人越来越多（第三节）	谋求自主，明确发展方向与新兴市场力量共同成长（第四节）	瞿优远在边缘处境中形成进取和低调的性格，这是企业家精神的一部分（第二节）
第四章	1990 年代初期	核心层与新成员的培养 (第一节)	全球化，国际足球比赛转播使很多人成为球迷（第三节、第四节）	小编辑部，大网络，广泛利用外部资源，以国际足球和 NBA 作为拳头产品（第五节、第六节）	体育迷办报，核心层形成，同甘共苦开创新事业（第二节）
第五章	1990 年代中期	中坚层以及团队成员的成长 (第一节)	体育媒体越来越多，竞争渐趋激烈，专业化是获胜的前提	设计并坚持专业的体育报道方式（第二节、第三节）	建立并维持与专业水平高的重点作者的长期合作关系，他们后来成为团队中坚层（第四节、第五节）
第六章	1990 年代末期及以后	外围层与开拓新领域（第一节）	竞争手段转变，如何利用资源成为关键，用好职业化的人力资源是基础（第四节、第五节）	按照战略要求引进和充分利用人才，赢得人才争夺战（第三节、第六节）	建立全国和全球的记者网络，并随时根据形势需要广泛引进人才（第二节）

续表

章节	时间	团队之道	社会与市场的变化趋势	战略方向	体坛周报团队的历程
第七章	贯彻始终	借助外围层进行营销（第一节）	不同的市场形态和成熟程度，需要不同的营销观念	根据自身规模调整营销方式（第二节）	将发行和广告销售外包（第三节、第四节）
第八章	发展趋势	借助外围层进行多元化	人们对体育形成多种类型的需求	创办新的刊物，并尝试新的媒体形式（第一节）	以外围层进行开拓，中坚层和核心层跟进（第二节）

从这个表可以看出，本书有纵向和横向两种顺序，每章都围绕一个核心概念展开，内部具有逻辑顺序；同时，在本书论及的四个方面，每个方面都有时间和逻辑上承接，每个方面都有完整的结构。

我们在表格中将每部分的主题标出，是想使读者知道，这部分内容主要是讲解“团队之道”，是分析“社会和市场的变化趋势”，是阐明“战略方向”，还是讲述“体坛周报的团队的历程”。读者如果只对某些方面感兴趣，可以从各章中选择阅读。比如，如果关心体坛周报的发展史，可以从每章中选择“体坛周报团队的历程”部分，它们之间有完整的逻辑和时间顺序，挑出来便可单独成篇。同样，将每章的“团队之道”挑出，便能知道如何循序渐进地组建一个团队。

本书在结构上还有一个特色：每章都以体坛周报某一天（从第三章到第七章，顺序是周日至周六）发生的事件开篇。将这七天串起来，读者能大概知道体坛周报每个星期周期性发生的事情，能够对体坛周报的运作形成一个初步印象。

本书写作目标

作者在写作此书时，有三个方面的目标，希望以体坛周报为案例将它们表现出来。

第一个目标是表现中国社会的转型，描述社会和市场变化的趋势。

我们理解的转型，是前现代向现代的转变。这个社会变迁是如此深刻，而范围又如此广泛，不是短时期内可以完成的。说1980年代以后是转型期，不是说变迁从这个时候开始，变迁早在几十年前，一百几十年前就开始了，只是在这个时期，变

迁开始加速，因为变化的速度更快，在一些特别的领域和特别的事件上，我们能辨认出两种不同的时代特征，前现代和现代两种差别很大的因素在同一时空和同一事件中出现。

体坛周报的成长，正好发生在这个时代，它的成功也是因为顺应了时势，从它的发展经历中，我们当然能够发现社会和社会的变化趋势。

以往的研究更多地将转型看成自上而下的过程，更多地将其理解为写在纸上的制度规定的改变，人们只是去适应这些变化。现在有一些研究开始去发掘民间的力量，也就是关注自下而上的过程，探究个体和企业是怎样促使宏观的环境发生改变。

《体坛周报》，就上级主管部门对它的定义而言，它只是一张地方性的机关报，却成长为全国性的、市场化的第一大体育媒体，它对社会资源的配置方式产生了改变的作用。通过它，我们可以看到社会的变迁。

应该说，这个目标实现得不是特别充分，如果从社会学理论上对这个案例进行更多分析，我们能发现更多。

第二个目标是发现一条企业发展的可能道路。

体坛周报是一个非常好的小企业做大做强的案例，在初始资金非常少的情况下，瞿优远和他的同事们经历了艰难的创业，在内部资源很少的情况下，他们努力利用外部资源，并将其效能发挥到最大，增加自身积累。

体坛周报的成功，在于顺应了社会变化的趋势，战略选择得当，团队结构合理。瞿优远制定战略和建设团队的经验，应该可以为企业提供借鉴。

瞿优远正有多元化的计划，他要做成媒体帝国，正在将小而强的体坛周报社做成大而强的体坛文化传播有限公司，他如何取舍，成败怎样，想必对企业家们也能有所启发。

第三个目标是发现个人实现自我价值的一些可能策略。

体坛周报的成员，他们或许有些特长，但也和我们大家一样，都是普通人，却成为一项成功事业的一分子。他们在其中的选择、坚守和放弃，他们的收获和自身价值的实现，都可以转化为我们的生活经验，使我们开阔视野，丰富人生的知识库，为人生选择增加更多的可能性。我们能从中发现一些个人行动的策略，如何进行选择，以实现自身的价值，从而为设定自己的人生策略找到方法和借鉴。

本书还特别地提到“七十年代人”，他们在社会转型时期成长和成熟，是“转型

的一代”，他们所处的社会环境与前辈不同，因而生存方式以及观念和行为习惯也有很大变化。

“七十年代人”也正在逐渐成为主流消费群体，成为市场的主体，研究他们的偏好和倾向，对于企业适应市场也会有所启发。

所有这三个目标都以社会变迁作为前提。人们的行动，都是以社会环境为基础的，社会发生了变化，我们的生存环境也就改变，个人和企业的策略和战略要相应改变。如何在社会变迁中把握机会，体坛周报或许能给我们一些经验。

需要指出的是，书中“《体坛周报》”指的是那份报纸，而“体坛周报”则指整体，包括团队、报纸以及旗下其他报刊。

目 录

序言 挖掘体坛周报的“普遍价值”	1
体坛周报现象：非线性加速发展	1
写作缘起	2
2004 年：正当其时	4
本书内容摘要：从资源和团队的角度进行战略分析	5
本书结构解析：纵向和横向的两种逻辑顺序	8
本书写作目标	9
引论 探寻市场发展的规律与范式	1
第一节 透视差距：探寻产业发展的一般历程	4
观念落后：没有丰富的个性	5
专业水平低：不能有效地指向目标	6
职业化程度弱：屡战屡败，屡败屡战	7
资源短缺、竞争不力	8
深层原因：市场规模小	10
第二节 与市场一同成长	12
社会转型带来市场契机	12
在转型期的市场占得先机	14
转型的一代	15
与新兴市场力量共同成长	18
社会（市场）与个人的双向选择	20
第一章 前史：发现成功的基本因素	23
第一节 借助社会时势推进个人事业	25

社会的人才储备·····	25
社会的资源积累和需求增长·····	26
把握时机,让你的愿望成为他人的需要·····	27
趁势前行·····	29
第二节 明确市场定位,拓宽资源渠道·····	31
全国性还是地方性·····	31
惯性指向危机·····	34
远离政治,选择市场·····	36
与市场需求一起转向·····	37
第三节 将个人的创造力转变为团队的创造力·····	39
强势的领导是一把双刃剑·····	39
限制下属空间就是限制自己的事业发展·····	40
领导者适时转型:从敬业榜样变为资源开拓者·····	42
第四节 凤凰涅槃:在失败中辨明道路·····	45
 第二章 主线:积累与进取·····	 47
第一节 平常地进取·····	48
周日:按部就班的工作程序·····	48
持久的事业大多在平常地进取中成就·····	51
进取之道:在稳定中创新·····	54
进取之道:宽松的环境·····	56
进取之道:统一的风格·····	58
进取之道:保持位置、风格和节奏·····	59
第二节 早期成长简史:在艰苦中积累·····	60
资源推动,顺利创刊·····	60
边缘地位,前途渺茫·····	61
感受能力提高带来的快乐·····	64
忧心忡忡与干劲十足之间的冲突·····	66
去与留:选择的标准·····	68