

《世界是平的》作者奉其为“企业持久发展的管理宝典”



帮助200家全球500强企业  
获得核心竞争优势的管理理念

# HOW

# 时代

掌握正确方式  
激发持久激情  
掀起循环人浪

## 方式决定一切

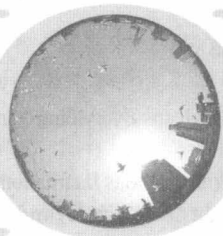
〔美〕多弗·塞德曼(Dov Seidman) 著  
陈颖译

HOW: WHY HOW WE DO ANYTHING MEANS EVERYTHING...IN BUSINESS (AND IN LIFE)

亚马逊  
《华尔街日报》  
畅销书

广东省出版集团  
广东经济出版社

# HOW



# 时代

掌握正确方式  
激发持久激情  
掀起循环人浪

## 方式决定一切

〔美〕多弗·塞德曼 (Dov Seidman) 著  
陈颖 译

HOW: WHY HOW WE DO ANYTHING MEANS EVERYTHING...IN BUSINESS (AND IN LIFE)

广东出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

HOW 时代 / [美] 多弗·塞德曼著; 陈颖译. —广州: 广东经济出版社, 2009.7  
ISBN 978-7-5454-0241-4

I.H… II. ①塞…②陈… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 086442 号

版权登记号 图字: 19-2009-011

How: Why HOW We Do Anything Means Everything... in Business (*and in Life*) by Dov Seidman  
Copyright © 2007 by Dov Seidman

This edition arranged with John Wiley & Sons International Rights, Inc., Hoboken, New Jersey  
Simplified Chinese edition copyright © 2009 by **Grand China Publishinig House**

This translation published under license.

All rights reserved.

No part of book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission  
except in the case of brief quotations embodied in critical or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishinig House(中资出版社)** 授权广东经济出版社在中国内地出版并独家发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭, 复制或节录本书中的任何部分内容

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 出版 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼)    |
| 发行 | 广东新华发行集团                          |
| 经销 | 深圳彩美印刷有限公司 (深圳市龙岗区坂田街道光雅园彩美印刷工业园) |
| 印刷 | 787 毫米 × 1092 毫米 1/16             |
| 开本 | 19.5 印张                           |
| 印张 | 309 千字                            |
| 字数 | 2009 年 7 月第 1 版                   |
| 版次 | 2009 年 7 月第 1 次                   |
| 印次 | ISBN 978-7-5454-0241-4            |
| 书号 | 35.00 元                           |
| 定价 |                                   |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市水荫路 11 号 11 楼

电话: (020)38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市水荫路 11 号 11 楼直销部

电话: (020)37601950 37601509 邮编: 510075

图书网站: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

封底无“短信中奖防伪标”均为盗版

短信查伪中奖方法见本书最后一页

## HOW 时代与 WHAT 时代价值体系对比

| HOW时代<br>(新兴价值体系)                                                                                 | WHAT时代<br>(旧有价值体系)                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 正确地做<br>Just do it right                                                                          | 做<br>Just do it                                                           |
| 应该做<br>Should do                                                                                  | 能够做<br>Can do                                                             |
| 寻求建立有力的人际关系网络<br>Seek and build strong connections                                                | 争当No.1<br>Look out for #1                                                 |
| 商业须协作<br>Business as collaboration                                                                | 商场如战场<br>Business is war                                                  |
| 适者生存：“适者”才是强者<br>Survival of the fittest, but the strongest fits best with others                 | 适者生存：“强者”即适者<br>Survival of the fittest, and the strongest is the fittest |
| 达到目标的方式<br>HOW we do what we do                                                                   | 达到目标<br>How we do WHAT we do                                              |
| 超越规则(开启创新与自由的价值观)<br>Transcend rules-based thinking and unlock the innovation & freedom in values | 遵守规则<br>Follow the rules                                                  |
| 扁平化的组织结构<br>Horizontal effort                                                                     | 自上而下的垂直结构<br>Top-down hierarchy                                           |
| 基于价值观的自律<br>Values-based self-governance                                                          | 公然地默许<br>Informed acquiescence                                            |
| 注重透明(基于共同价值的公开)<br>Active transparency (acting according to values and transparency has no risk)  | 避免信息公开<br>Avoiding exposure                                               |
| 信任是互联世界的硬通货<br>Trust is the currency of a connected world                                         | 信任有风险<br>Trust is risky                                                   |
| 名誉是实质<br>Reputation as substance                                                                  | 名誉是虚饰<br>Reputation as veneer                                             |
| 文化：人人参与建设<br>Everyone can do culture                                                              | 文化：顺其自然<br>Culture happens                                                |
| 核心竞争力：以“方式”制胜<br>Outbehave the competition                                                        | 核心竞争力：以绩效和策略制胜<br>Outperform and outmaneuver the competition              |

## 致中国读者信

亲爱的中国读者：

欢迎你们翻阅《HOW 时代》，它将为你们提供一个神奇的透镜，使你们在 21 世纪里以一种全新的思考模式，不一样的理解方式，发掘你们的竞争优势。我希望《HOW 时代》能给你们打开一扇智慧之窗，为你们未来工作和生活上的成功奠定坚实的基础。

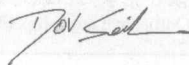
此书没有刻意针对某一特定读者群，因为书中的观点适用于所有领导者、公司或个人，适合于任何市场，适合于世界范围内的任何领域。读者只需带着探求之心，拥有了解当今超联通世界现状的热情。

LRN 将进一步开拓中国市场，同中国的企业领导者一道发现他们自身的优势，凭借行为和组织文化激发他们的职业潜能，使他们登上成功之巅。我们也会帮助公司和他们的领导者运用《HOW 时代》扬长避短，他们将体验到：领导威望得到提升，同事关系逐渐融洽，顾客忠诚度不断增强，员工参与度日益提高，使企业在竞争中胜出。

“金无足赤，人无完人”，书也不可能完美无瑕，随着时间的推移，总是需要不断地修订和增补，这正是我创建《HOW 时代》网站 ([www.howsmatter.com](http://www.howsmatter.com)) 的初衷，希望和大家一起交流沟通，搜集更及时的商业信息，从而不断完善《HOW 时代》。我希望读者能够畅所欲言，因为我们对未知领域以及跨越国界疆域的学习是无涯的。

我真挚地期待着你们对本书的意见和反馈，希望和你们分享该书的信息，在商业活动中不断进步，获取更大的突破和成功。

祝好！



## 托马斯·弗里德曼 《纽约时报》评论

托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)曾凭借《世界是平的》(*The World Is Flat*)帮助无数读者以崭新的视角来看待当今的全球化趋势。多弗·塞德曼也是在这位《纽约时报》专栏作家和普利策奖获得者的启发下,在其新书《HOW 时代》中创造性地提出了“方式决定一切”的全新理念。

时隔2年,托马斯·弗里德曼在其最新版《世界是平的》(3.0版)中列举了企业顺应全球化趋势需要遵循的9项规则,而他明确地将多弗在《How 时代》中提出的核心理念“方式决定一切”列为了第八项规则。不仅如此,在其新书《世界又热又平又挤》(*Hot, Flat, and Crowded*)中,弗里德曼又一次阐述了21世纪的企业如何有效地借助“方式”哲学,成为绿色先锋(Outgreen)并开展绿色革命,从而在竞争激烈中出奇制胜(Outbehave)。

2008年10月15日,弗里德曼在《纽约时报》的每周专栏中以《为何方式如此重要》(*Why How Matters*)为题对当下的经济危机作出评论,并指出这场危机的根源在于人们没有找到正确的“方式”。他写道:“所以我们必须追溯逝去的传统价值,即每个人在作出决定的时候,他的商业嗅觉、经验、智慧和一切的交流沟通都是基于“方式”(How),而不是价钱(How much)”。

早在1年之前,他就曾以《整个世界都在瞧着呢》(*The Whole World Is Watching*)为题,首次向读者介绍了“方式决定一切”的理念,并阐明了在当下高度联通透明的世界中,行为“方式”变得格外重要。这两篇专栏评论引起了读者的极大反响,被多次转载。

## 评论 1：整个世界都在瞧着呢

3年前的一天，我正急着赶去波士顿洛根机场搭飞机，顺路买本杂志来看，好打发飞机上的无聊时光。当我就要走到收银台时，一个女人从另一个方向走来，刚好在我身后（起码我是这么认为的）。但在我刚准备要付钱的时候，那个女人却大声嚷嚷起来：“让开！是我先来的！”然后，她用恶狠狠的眼神盯着我，说道：“我知道你是谁。”我也不甘示弱，回复道：“抱歉，但的确是我先来的。”

如果这件事发生在今天，我会用完全不同的方式来处理。我会说：“女士，真的很抱歉。我站错地方了，您快到前面去付款吧。要不我来帮您把杂志的钱付了？要不我请你吃顿饭？或者我可以帮你擦鞋？”为什么会发生这种转变？原因是我觉得搞不好这个女人平常会写博客，说不定她手机上有相机。如果她把这次冲突拍下来，发布到博客上，再添油加醋，煽风点火地写上几句，那么我那所谓丑陋、无礼、粗野、傲慢的言行举止将被公之于众。那可就出大事了！

当人人都拥有自己的博客、MySpace 或 Facebook，那么人人都是出版者；当人人都拥有带相机的手机，那么人人都是小报记者；当人人都可以把自己的作品上传到 YouTube，那么人人都是导演……由此看来，当每个人都变成了出版者、小报记者或导演，其实生活在社会中的每个人也便成为了公众人物。在当今世界，每个人都是公众人物。博客空间使全球性讨论的内容变得更加丰富，也使我们中的任何一员都变得前所未有的透明。

这便是多弗·塞德曼新书所要讨论的主题。多弗·塞德曼是 LRN(LRN 创建于 1994 年，主要为世界一流的大型企业提供管理咨询服务，帮助企业切实提高管理效率与员工的合规水平。——译者注)公司的创始人兼执行总裁，这家公司也因其良好的商业道德享誉全球。这本书被命名为《HOW 时代》，是因为塞德曼认为：在这样一个透明开放的世界里，你如何生活，如何开展公司业务变得至关重要。有太多的人能够清楚地看到你的处事方式，并按照自己的看法随意地发布出去。所以，塞德曼强调：在现在这样一个社会，想要获得胜利，就必须认清形势，调整自己的处事方式。

塞德曼写道：“年轻人必须懂得，个人的声誉很大程度上来自别人的评价，而一旦这些评价定型，将会很难改变。不管你说了什么，做了什么，写了什么，都会被归入电子档案，不能修改。我所处的时代，人们年轻的时候做过的坏事是不会出现在自己的简历里的。而现在的年轻人，不管他们说了什么，做了什么或是写了什么，都会在互联网上永远存档。即便招聘负责人还没来得及看到你的简历，他们也能在Google上提前了解到你的作为。电子档案的永久性使得机会变得弥足珍贵。在信息时代，人生不分章节，是一次性的。你不能把自己的一切抛在身后，甚至无处藏匿自己的骨骼。你的过去便是你的现在。”因此，要想在生活里获得成功，唯一的方法便是用正确的态度和方式来行事。

在商业领域同样如此。当公司因行事不当而曝光，靠公关公司请记者吃饭是解决不了问题的。因为现在的社会，每个人都是记者，他们会让公司的丑闻传遍世界。这种变化创造了前所未有的机遇。在当今时代，你的成果会被很快地复制出售，但你与客户沟通的方式，你遵守承诺的态度和你采取怎样的方式与伙伴合作，这些是无法复制的。这些也正是令你的公司脱颖而出的要点。塞德曼写道，“当人类行为存在差异性、丰富性和全球性，也就创造了可贵的机会，一种使你自己在人群中脱颖而出的机会。”

那么，如何令你脱颖而出呢？塞德曼写道，密歇根州的一家医院要求医生在自己犯错的时候主动向患者道歉，从而大大降低了这家医院的投诉数量；在得克萨斯州，一家大型自动化代理公司，允许维修工自由支配资金，只要是工作需要，结果公司的成本大大降低，而客户满意度明显升高；纽约的一家街头甜甜圈快餐店，采用自助式购买的方式，大大地提高了效率，从而赢得了许多回头客……

他写道：“我们不是住在玻璃房子里（房子可是有墙的）；我们生活在显微镜下，完全暴露在众目睽睽之下。”所以说，不管你是卖汽车的还是卖报纸的，或你只是在路边买一份报纸，都请注意自己的态度和方式。采用怎样的方式去建立信任、协同合作、领导团队，甚至是说不起的方式，都非常重要。你做不做，如何做都将成为众人观察的对象，整个世界都在瞧着呢。

## 评论 2：为何方式如此重要

有个朋友总是跟我说，如果你从 80 层高的楼跳下来，前 79 层你都会觉得自己是在飞，只有跌落在地上的那一刻才是致命一击。每当我想起美国金融服务业所经历的高速发展、泡沫经济到最后的破败，我总是能想到这一幕景象。我们以为自己在飞，实际上才刚刚跌入谷底。万有引力定律从未失效过。现在，美国梦已经变质了，成千上万的美国人幻想着不给钱就能住房。而清教徒勤俭节约的人生信条依然重要。目前的情况是，中国人比美国人更懂得勤勉奋斗，这点让我很痛心。

这次的金融危机如同我们所经历的所有危机一样，都有着深层的诱因，那就是信用的缺失，但从本质上来说，这并不复杂。我们并没有遵循借出与借入的最基本的规则——贷方和贷款人之间应该对贷款人是否有能力偿还贷款负责。相反，我们陷入了目前这样一种境地——贷方和贷款人在账单到期之前不露面不交流。

这次金融危机，除了那些极度贫困的人之外，几乎所有的美国人都应该对此负责。我们每个人都与此息息相关。要想摆脱此类困境，我们必须回归最基本的行为规则，这也是为什么我反复阅读《HOW 时代》这本书的原因。这本书的作者多弗·塞德曼是 LRN 公司的执行总裁，而这家公司也因其良好的商业道德享誉全球。

塞德曼的基本观点是，在这个信息发达超级透明的世界里，做事的方式变得前所未有的重要。人们能观察到你是如何做事的，也被你做事的方式所影响。当然，他们也可以把你的一切发布在互联网上，毫无限制也没有花费。

塞德曼告诉我们：“在这个高度联通的世界里，国家、政府和公司都有自己的特点。他们的特点也就是他们的做事方式，如何恪守诺言，如何作出决策，如何运转内部事宜，如何与他人合作，如何建立信任，如何与客户，与大环境、与所在社区建立良好的联系，决定着他们的命运。”

我们往往会忽视方式的重要性。表面上看起来，我们的联系越来越紧密了，而实际上，我们之间的距离越来越远。从前的世界是这样的：如果你想贷款买房，你需要向银行提供真实的收入凭证和信用记录。而

现在，如果你向银行申请贷款，他才不管你有没有偿还能力，他们会把你的贷款打包卖给金融打包公司，然后分割成债券，卖给像冰岛这样的国家银行。

现在的银行不在乎如何处理你的贷款，因为他们只不过是把你的贷款交给打包公司处理；投资银行也不在乎怎么打包你的贷款，因为他们只在乎打包处理你的贷款会给银行带来丰厚的利润；信用评估公司也不在乎怎么处理你的贷款，因为他们有太多的资产要评估，何必对个人贷款查得太严呢；冰岛的银行不在乎如何处理你的贷款，因为他们觉得每家银行都在收取这样的资产，而且利润丰厚，自己何乐而不为呢？

“瑞士联合银行集团的宗旨是：‘瑞银与您，环球伙伴，同步一心’。而实际上，我们塑造出来的世界却是‘异步异心’，从价值观层面上来讲，人与人之间的联系变得非常松散。”塞德曼说道，“华尔街没有在努力进取这一价值观上做投资，而这一价值观的重要性就在于它使商业公司能够正确地衡量自己并产生新的创意。”而实际情况却是，华尔街只不过是在做金钱投机生意。“这样看来，那些聪明的执行总裁们并不知道他们那些聪明的手下到底在玩儿什么鬼把戏。”

查尔斯·马凯(Charles Mackay)曾有一本关于金融危机的经典之作《异常流行幻象与群众疯狂》(*Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*)，这篇文章于1841年在伦敦首次发表。书中说道：“金钱通常是引起大众幻象的罪魁祸首。即便是具有清醒谨慎作风的民族也会顿时就成疯狂的赌徒，冒着极大的风险，只为能换回一张张钞票。这本书的目的就是为追踪历史上重大的全民性癫狂事件。众所周知，人类是群体性思考的动物，会发生集体性的癫狂。而治愈的过程却是缓慢的，人们清醒的过程是个体性的。”

所以，美国经济的恢复靠美国的每一位民众。我们需要回归从前的处事方式，也就是说，我们要以商业准则和经验为基础作决策，谨慎，明晰，注重交流与方式，重视质量而非数量。

## 权威媒体推荐

### 《纽约时报》(New York Times)

塞德曼的观点很简单：在这个透明化的世界里“如何”过你的生活，“如何”更有效地处理你生意上的问题。现在人们可以轻而易举地了解到你在做什么，并且口无遮拦地把你的事情告诉其他人。因此，塞德曼提出，要赢得现在，你必须充分利用这种公开透明的条件。今天你所制造的产品正被迅速地复制并推销给每一个人，但是你吸引客户、履行承诺、同搭档合作的“方式”不容易被复制，这也正是 LRN 公司与众不同的地方。

### 《金融时报》(Financial Times)

参阅一下托马斯·弗里德曼的《世界是平的》，将有助于你更好地理解多弗·塞德曼的《HOW 时代》。弗里德曼在 21 世纪初为我们揭示了世界变平的社会发展趋势。塞德曼在其畅销书《HOW 时代》中告诉我们如何在变平的世界中让生活美满幸福，事业扶摇直上，以及在沟通无限、联系多样化的世界发展历程中，如何招聘，如何做生意，如何与人相处，如何与顾客沟通……“方式”已经变得越来越重要。

### 《投资财经日报》(Investor's Business Daily)

“领导 & 成功”(Leaders & Success) 专栏推出的专栏文章《将“HOW 时代”的理念付诸行动》(Add 'How' To Your Acts)，将 How 作为一项成功战略重点报道。文章不仅淋漓尽致地展现了 LRN 的战略眼光，同时还与管理者分享了应用 How 的策略。

### 《迈阿密先驱报》(Miami Herald)

让每个人都可以在书中找到一点自己的影子是个非常不错的主意。数据库和网站跟踪个人和机构的交易、谈话、成果和犯罪行为。你的所作所为会成为一种助推器，亦或是牵绊。这一新的开放行为作为一种催化剂被托马斯·弗里德曼称为“除障剂”——减少和消除大多数已经过期并难以达成的交易和难以获取的信息。塞德曼在他的《HOW时代》中称，大众和企业能够从这种自由中受益，这种能力和真诚的相互作用能够成为一种强大的催化剂。

### 《新西兰先驱报》(New Zealand Herald)

塞德曼主张构建一个坚定的“方式”文化，并且要清楚地知道这个“方式”是应该做什么而不是它能够做什么。原因在于“应该做”的行为方式属于价值驱动，它可以激励员工，提倡创新，创建一种知识共享的文化。在“应该做”的方式下，员工享有就业机会，实现自我管理，而雇主则处于领导地位，承担责任。他们的特殊位置，让他们能够不断地实现自我超越，他们享受他们所做的事情，在这个自由空间内，以他们自己的方式来实现最终目标。

### 《道琼斯市场观察》(Dow Jones Marketwatch)

塞德曼在《HOW时代》中提出是时候诉诸于“方式”了。如果你全面思索一下方式，找出所有的核心，那么不管是政府、商业还是体育团队都能够做得更好。

### 雅虎财经频道

《HOW时代》告诉人们：让你和你的公司脱颖而出的不是你做了什么，而是你做事的“方式”，这些“方式”让你鹤立鸡群。

# 目 录 Concents

致中国读者信 4

托马斯·弗里德曼《纽约时报》评论 5

权威媒体推荐 10

序 言 17

## 第一部分 我们的昨天，我们的演变

这是一个高度互联的世界。过去的几十年中，通信技术使我们跨越了时间、空间、文化和地域的距离，在我们还来不及建立理论框架对其进行思考的时候，就将我们迅速联结在一起。在这个高度互联的世界，能够与他人积极接触、寻求联系并建立信任，让他人充分参与到你的愿景当中、分享你的激情并成为发起人浪的一分子。How 是关于填充人际突触的方式，也是在快速进化的人际关系和协作网络中建立强力联系的方式。

## 第 1 章 信息爆炸催化商业模式变革 30

壁垒制度的消亡 30

电报、电话、光缆——通信方式的演变 32

世界是怎么变平的 33

## 第 2 章 谁说通信技术带来的全是进步 38

人际沟通紧密化 38

人人都能“亲密接触” 40  
现代通信技术真的无所不能吗 43  
透明化时代 45  
永远抹不去的网络污点 48  
我们已无法回头 50

### 第3章 为什么方式越来越重要 51

“想做就做”的时代 51  
变数，一切都充满了变数 53  
规则的软肋 56  
方式制胜 58  
通过方式取得进步 63

## 第二部分 我们思考的方式

20 世纪后半期，商品的质量评估开始变得重要起来。人们开始意识到主观的、美学的“软”素质实际上才是可以在产品的任意水平被衡量的“硬”要素。随着这些变化的发生，我们开始以一种前所未有的方式相互联结在一起，而社会焦点也开始转移到对个体以及个体之间如何发生关系的关注。我们“怎样”做——行为的“方式”成为让我们变得与众不同的下一个拓荒地。信任、正值、诚实等这些以往我们认为的“软素质”，开始成为赢得商业成功的“硬通货”以及获得高效、多产以及盈利终极动力。

### 第4章 发挥本我，尽你所能 70

18 个月大的婴儿热于助人 72  
封面一张纸，当场定生死 73  
信任唤起信任 75  
价值观的演进 78  
坚固的信仰 82

### 第5章 转变观念：从“可以”到“应该” 86

规则能规范人的行为吗 89  
与规则共舞 91

- 语言先于思维 96
- 解锁“应该” 101
- 从“规则”到“价值观” 104

## 第6章 超越成功，超越自我 107

- 心不在焉 112
- 小失误，大损失 114
- 认知失调的消极作用 116
- 怎样做到认知和谐 121
- 摩擦内耗 122
- 消除一切干扰 124

## 第三部分 HOW 时代的行为方式

信息就像个调皮的孩子，无所不在、到处乱闯，而你却无法完全掌控它。如今，不论是在商场上还是在生活中，我们接触的信息的量和度都发生了巨大的改变——信息比较、背景调查和邮件记录变得如此容易，我们不能随意遮掩真相，在自己的简历上做点手脚或在顾客面前言行不一。我们突然发现自己比以往任何时候更能透过现象看到事物的本质——信息时代的到来催生了“透明时代”和“透明文化”。

## 第7章 追求透明度 131

- 超越代理物和替代品 134
- 信息曝光改变企业行为方式 138
- How 时代，谁主沉浮 139
- 透明催生信任，道歉赢得转机 145
- 真诚展示，弱势变优势 149
- 弱点就是力量 152

## 第8章 信任 157

- 信任——软素质、硬标准 158
- 极限有多远 163
- 非一般的旅行 (TRIP) 164
- 别样的 TRIP 167

开始旅行 169  
信任是剂解毒良药 172  
信任，但要核查 174

## 第9章 名誉，名誉，名誉 180

连线世界中的名誉 183  
名誉资本 189  
不当的名誉管理 191  
自新的机会 197  
插曲：我与万宝路男人的故事 199

## 第四部分 管理方式的蜕变

要想成为一个“自我管理”的个体，你必须从领导者的角度来要求自己，以一个领导者的身份去做事。你可以像领导一样写邮件，参加会议，书写报告。这样，透过一位领导者的视角，每一天你所选择的行事的方式、对待他人的方式以及看待世界的方式，都会让你走在实现自我存在意义的道路上。领导者的思维方式会在你的“势力范围”内的人际关系注入一股积极向上的活力。它将有助于你主动与他人接触，在高度互联的世界里建立起强有力的人际突触，让周围的其他人也建立起同样的“领导者思维”。

## 第10章 文化：企业的DNA 214

企业文化：一切方式的总和 217  
企业文化的频谱 219  
4种企业文化 221  
企业文化的5个“方式”特性 226

## 第11章 剖析自我管理式企业文化 239

自我管理式企业文化顺势而生 240  
自由并不意味着无政府主义 244  
斯维尔试驾企业文化 246  
自我管理式企业文化填补管理鸿沟 250  
实践价值观 253

新文化之旅 255

自我管理引领商业经营的方向 259

## 第12章 全新的领导力理论框架 265

伟大的领导力 266

我说故我在 269

领导力框架的5个核心 269

无尽的循环——最初的梦想 277

续说领导力理论框架 278

无尽的循环——回到起点 291

后 记 293

尾 声 298

致 谢 299

读者感言 305

译后记 307