



# 读书

在读书上，数量并不列于首要，重要的是书

的品质与所引起的

思索的程度。

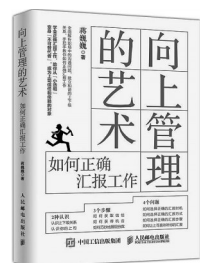
——富兰克林

读书不是为了雄辩和驳斥，也不是为了轻信和盲从，而是为了思考和权衡。

——培根

## 帮你形成有效的向上管理

□蒋焱焱



《向上管理的艺术》  
蒋焱焱  
人民邮电出版社

程，并不是特别容易的事情。

如何对待上级，说复杂也复杂，说简单也简单。好的沟通方式永远是人际关系的出路。如何与上级保持高效的沟通，要勤做汇报、多请示。在汇报和请示中，寻得上级的声音和意见，在做事中才能把握好方向，做好自己的工作并获得正确的结果。这种汇报和请示，对于上级来说，下属表现了诚意，尊重了自己的意见，他们当然会对这样的下属刮目相看，委以重任。

大多数员工没有形成有效的向上管理，这是因为他们从来没有想过要做这件事。真正实行向上管理并不困难，它是“二八法则”的真实体现：20%的向上管理，决定了80%的工作；20%的事情，决定了你向上管理80%的效果。这20%的事情，总结成一句话，就是通过汇报工作，让你上司的工作卓有成效，你让上司工作卓有成效的同时，他也会对你有所回报。学会汇报工作，能够全面提升你的“职场能见度”。学会正确汇报工作，能助你完成从“透明人”到“不可替代者”的过渡，成为上司信任和依赖的对象。

本书通过“2种认识、3个步骤和4个问题”全面解析职场中的上下级关系以及如何建立和谐的上下级关系，手把手教你如何正确地汇报工作。这是一本有关“工作汇报”的实用手册，同时也是“一本解读”“如何与上级完美相处”的行为指南。更重要的是，希望你阅读本书后，在学会正确汇报工作的同时，能够从被管理者变身成向上管理者，掌握在职场中顺利成长的秘诀！

## 实现以客户为中心的可持续经营

□史雁军



《数字化客户管理》  
史雁军  
清华大学出版社

中心优化你的经营管理和运营计划，开展可持续创造商业价值的行动。

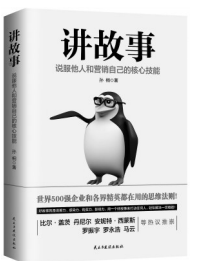
面对数字化转型的浪潮，几乎没有哪一个行业能够置身其外，不同的行业只是数字化转型的规模和速度有所不同。一方面，智能设备的普及和业务数字化的过程产生了大量的数据，数据变得更加丰富和容易获得；另一方面，消费者以数字化用户的方式参与到数字化过程中，无论是客户的身份识别和社会属性特征，还是交易决策和交互行为都数字化了。企业从整体上会变得更加依赖数据驱动，应用数据产生的洞察力，在资本市场上追求更有利可图的投资机会，在市场营销上优先识别更加关键的目标客群，在业务经营上重点改进能够促进绩效提升的关键环节。在这样的情况下，数据成为新一代商业决策和差异化客户经营最重要的战略资源。

本书始终贯穿数据思维，帮助你深刻理解数字化用户识别、洞察和互动上面临的挑战，指导你如何建立数字化客户管理的数据基础设施和决策分析支撑，帮助你实现更加精准的客户识别，更全面地理解客户行为、更实时地预测客户价值，以及采取更切合客户生命周期的互动策略。这是本书的第二个目的。

这是一本指导你掌握数字化客户管理方法并指导应用实践的书，更重要的是，书中以系统化的框架传递了客户价值管理思维并以大量案例呈现了数字化客户管理的最佳实践，指导你制定更切合实际的客户策略，并应用更适恰的客户管理方法来实现建立客户连接、促成用户转化、传递卓越体验、赢得客户忠诚以及持续经营客户价值的目标。这也是作者写作本书的第三个目的。

## 让故事思维成为增强品牌影响力的法宝

□孙桐



《讲故事》  
孙桐  
民主与建设出版社

美国著名未来学家、趋势专家丹尼尔曾说：“讲故事将会成为21世纪最应具备的基本技能之一。”

讲道理不如讲故事，好故事胜过好营销！因为讲道理是给结果，有强迫性。讲故事是给思路，用思路来引导对方得出自己的结论。每个人都喜欢听故事，每个人也都有自己独一无二的故事，这是人的本性。故事能让我们更好地理解生活，更好地认识自己。通过故事，我们可以和他人分享自己内心的各种想法，让他

人更好地了解我们是谁，我们真正的立场是什么，从而达到说服他人的目的。自媒体视频脱口秀《罗辑思维》主讲人罗振宇曾说：“不管是日常社交还是职场，做营销还是做管理，只要你想影响其他人，那讲故事的能力就是你不能缺少的核心能力，而很多人偏偏缺的就是这个。”故事可以起到巨大的作用，但是讲故事也是需要一定的技巧的。管理者们通常靠自身的叙述能力，讲述一个个充满希望的故事，从而激发起员工的工作积极性，让他们更好地投入到工作中去。故事可以是一句话、一个典故、个人经历或者是一个无声的表演，这样的方式能够很快被他人所接纳。我们要尽可能地让自己的故事具有吸引力，更好地打动他人，让他们置身于故事当中，产生共鸣。

故事是情感沟通的桥梁，它能让你跨越一切障碍，快速地在听众之间建立情感上的联系。无论你的听众是高高在上的领导者，还是在平凡岗位上的普通人。故事能够触碰到听众的内心深处，能够更好地激发他们的感官世界，从而引起他们的行动。人类的生物结构决定了，当人们在听故事的时候，会失去理智、放下戒备，让自己进入到讲述者的世界当中。故事能够营造轻松的氛围，让听众在愉快的氛围当中主动地接收更多的信息，享受故事带来的乐趣。而这些，靠单纯

的“信息”是无法做到的。

故事对于企业的作用是非常大的：它能够帮你激励员工，打造企业文化，同时也能够让你的品牌或者产品引起消费者的注意，赢得他们的信赖，最终成为企业忠实的拥护者。故事是当今企业发展的必备因素，也是促进其发展的强大力量。故事不再是单纯的哄宝宝睡觉的工具，而是许多企业走向成功的垫脚石。企业通过故事，创造传奇，走向巅峰。

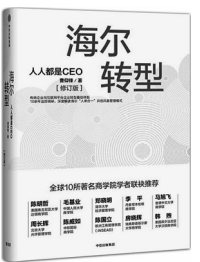
因为有了故事，石头记从一家濒临倒闭的“小作坊”成为纪念品领域的佼佼者；因为有了故事，高价的依云水成为高端人士必不可少的饮品；因为有了故事，肯德基让一个落魄的将军重新走向人生的巅峰；因为有了故事，坚硬的钻石成为爱情的象征。每个成功品牌的背后，都会有一个或者无数个感人的故事。例如，苹果公司的品牌故事，是乔布斯创造的伟大传奇。小时候的乔布斯个性独特，创业后的乔布斯独断专行，脾气古怪，他对于产品有着严苛的要求。这些故事被人们口口相传，而苹果产品也随着这些故事渐渐被人们所熟知，受到了人们的追捧。故事总是散发出巨大的魅力，深深地吸引着消费者。这些故事或浪漫，或传奇，或神秘，让消费者感动，让消费者赞叹，让消费者展开无尽的想象。

每个成功的人都是讲故事的高手，他们通过讲故事让自己已获得成功、获得财富、获得社会的认可。每个成功的企业家同样也是讲故事的高手，他们用自己的亲身经历作为品牌故事，赋予品牌强烈的个人色彩。在信息爆炸的时代，一定要有一个好故事，这样才会成为万众瞩目的对象，才能获得人们的关注。故事能够让品牌在产品同质化严重的时代，吸引更多的眼球，避免自己的产品被淹没。

读完这本书，读者就会发现，拥有故事思维其实是一件很简单的事情。当你被一句话、一件事情感动，并且心甘情愿为之买单的时候，其实这就是故事所起的作用。当你用一个故事去说服别人的时候，你就会发现其实你已经进入到故事的世界当中，并且开始具备了故事思维。所以，无论你是学生、老师、医生、老板还是演说家，若能尝试着拥有故事思维，你就会发现生活的乐趣，你就能够很轻松地找到解决问题的办法。

## 解读海尔“人单合一”共创共赢管理模式

□廖建文



《海尔转型》  
曹仰锋  
人人都是CEO  
《海尔转型》  
廖建文

举措打破了组织的垂直边界、水平边界和外部边界，形成了一个真正的无边界、自驱动

的生态组织。本书中关于海尔组织变革的梳理非常值得企业经营者深思。在从科层制向生态组织的转型过程中，面临的困难之多不言而喻。而海尔的变革能够走到今天，应当与其坚守“道与术”“知与行”“智与勇”的结合密不可分。

道与术。“人单合一”双赢管理模式由三个基本的层次构成。从运营体系（包括用户价值、全球创客、预实零差和用户付薪），到支持平台和运营环境（包括“全员式”管理会计、交互与协同平台、管理无领导和两创文化），再到经营哲学（企业即人），跨越了“术”与“道”的层面。运行层面的“术”是管理模式中比较容易模仿和复制的，但是哲学层面的“道”则是“人单合一”双赢管理模式的“灵魂”。“术”与“道”缺一不可。组织的生态化是一个系统工程：从战略到组织，再到薪酬、激励、文化……只有各个要素相互配合，才能形成合力，保障变革的推进。

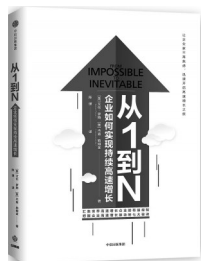
知与行。知行合一意味着同时知道“做什么”与“怎么做”，并付诸实践。知易行难，许多组织变革的受阻源于执行落地难。在海尔的案例中，我们看到一系列制度配合变革方案的落地，包括“日清制”“周六会”等举措。能否一以贯之地坚持这些制度，是判断组织变革成败的重要因素。

智与勇。最后，不得不提的是变革发起者的“智”与“勇”。“智”，指的是对变革方向的判断和变革方法的洞悉。“勇”，指的是自我否定与自我颠覆的勇气。任何变革，都不可避免地涉及对利益的重新分配和对既得利益群体的触动。海尔作为一家成功的企业，依然能够自我颠覆、彻底地进行组织转型，可谓“大勇”。也正是因为如此，海尔的变革才会具有如此重要的意义。

今天，商业时代的变化给组织管理提出了新的要求，而海尔在这方面探索为后来者积累了宝贵的经验。从这个角度看，每一个思考组织转型问题的企业家和学者都值得读一读这本书。

## 实现高速增长的七步走方案

□郑渝川



《从1到N》  
陈瑾  
中信出版社  
杰森·勒姆金  
《从1到N》  
美·艾伦·罗斯

创业市场上，往往可以见到这样一种现象，由于创业者多为技术或市场精英出身，很大程度上忽略了管理，甚至不愿意把注意力放在经营管理之上。尤其是与软件、互联网有关的创业企业，创业者更加重视能否抓住技术迭代的机遇，外带争取资本的青睐，坚信这两项因素足以驱动企业快速发展，这一过程中自然而然的会聚拢相应的优秀员工。

上述心态和做法不仅导致了相当数量的技术型创业公司哪怕站稳脚跟后，延续了粗放式的管理体系，而且还持续存在很高的员工离职率。不仅如此，随着企业规模的扩大，经营品类的增加、创新迭代的加快，管理成本会变得居高不下。离职率高所导致的招聘、培训、磨合成本也不是一个小数字。

所以，要想实现企业的持续高速增长，尤其是技术型的创业公司，就必须设法增强员工的主动性，要让员工在思考和执行中将自己看成是公司的主人。这是一个不太容易办到的目标，因为虽然技术型企业的薪酬水平通常高于传统行业企业，但由于企业的粗放式管理，很多时候，员工会觉得自己与公司之间格格不入。

美国著名的硅谷营销专家艾伦·罗斯与风险资本家杰森·勒姆金合著的《从1到N：企业如何实现持续高速增长》一书，为技术型创业公司实现持续高速增长提供了翔实的七步走方案。首先创业者、企业家需要选定利基市场。判断公司已找准利基市场的标志是，公司有能力找到非关联客户并为之建立联系。只有这样，才能确保创业者、企业家以一种可信、可重复、可预测的方式发现并吸引客户，而且有能力为目标客户解决特定问题。创业创意、创新点子总是美好而相对容易的，难的是准确估量市场的接受程度。作者强调要以可预见的方式培育客源，还可尝试通过集客营销（开展现场及在线活动，使用网络广告等策略，产生销

售线索）、推播营销（有针对性的为客户、合作伙伴提供解决方案）。在此基础上要促成销售规模化，这首先有赖于销售专业化，然后要聘用、培养优秀的销售副总裁，在招聘组建销售团队时要保持必要的耐心——完成必要的流程审慎考量。接下来，就要考虑如何有效的提升交易规模。书中辨析了体量较大的业务与小型业务对于企业发展的各自利弊，讨论了企业如何将小型业务升级为大型业务。此外，作者还就如何开拓高端市场给出了建议。

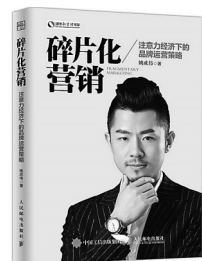
七步走方案中还括要通过员工所有权等机制，调动起员工积极性和主人翁精神，改变和提升管理体系，从而让员工学会像公司的主人一样行动。可以说，只有调动员工热情，才可能创造持续高速增长的业绩奇迹，才能让企业尽可能避免错失最初通常以细小信息呈现的重大市场和技术机遇，也才能尽可能的避免因傲慢对待客户或供应链伙伴所引发的巨大声誉危机。员工所有权首先体现为职能所有权，也就是企业的业务职能如何运作，如何建立和实现目标，应当由员工掌控。“不论

是价值数十亿美元的业绩损益，还是对办公室冰箱的日常清理，他们会有职责意识，全情投入该职责所涉及的”工作”。书中还叙述了如何通过改变企业运作文化，增强职业透明度、财务透明度、销售透明度，更加明晰的界定职责所有权、决策权。比如，一个企业的各层级决策程序，哪些职责确凿无疑的由员工掌控，各项职责、各个岗位遵循什么样的职责“强制函数”，企业的销售和现金流目标是怎样的又以什么样的方式细化为岗位目标。在此基础上，企业可尝试稳妥地推进员工对企业的资产所有权，包括员工持股、购股权限，为员工提供相应的财务培训，让员工学习业务、财务和销售方面的知识，使得员工不仅能够从企业发展中分享成果，而且清楚企业业务发展的逻辑、目标，能够真正从促进业务增长、资产增值的主人翁角度来思考和行动。

哪怕是企业发展史上实现了业务持续高速增长的公司，也会经历过迷茫和困顿。如果我们想要经营一家持续高速增长的公司，特别是软件与互联网领域的创业公司，必须做好两年内实现产品不断完善更新的准备，通过迭代创新来刷新用户的认知。另外，还要做好全天候工作的准备，这就必然需要在事业起步阶段放弃人生的其他许多选择。

## 碎片化时代的品牌运营策略

□姚成伟



《碎片化营销》  
姚成伟  
人民邮电出版社

展，消费者养成了分享自己购物经历的习惯，也开始倾向于相信他人分享的商品与信息。在这种情况下，相较于传统的硬广告来说，软广告更能对人们的购物决策产生影响。随着信息传播方式及传播媒介的变化，人们根据自己的习惯、偏好加入不同的社群。在各种各样的社群中，消费者养成了不同的消费习惯，市场愈发碎片化。企业仅靠单一的营销方式显然难以迎合消费者不同的消费习惯，难以满足消费者个性化的商品需求。

在碎片化时代，企业要想提升营销效果，关键在于吸引目标受众群体的注意力，这就是所谓的注意力经济。在实际的企业营销过程中，经营消费者注意力的方法有很多，如创新产品策略、改善服务管理、重塑品牌价值、提升企业形象、优化分销渠道、创新促销手段、实现品牌的人格化等。

本书以碎片化时代、注意力经济为背景，结合作者多年的品牌运营经验及其在该领域的研究成果，将注意力经济下企业的品牌运营策略与实际案例相结合，以期为企业品牌运营人员、企业管理者等业界同仁提供有益的启发。

在本书中，作者从碎片化营销、注意力经济、泛娱乐营销、微视频营销、情感营销、场景运营及新媒体运营7个方面切入，对注意力经济下的品牌运营策略进行了全方位阐述，为企业创新品牌运营策略提供了有益的指导与借鉴。重点内容包括：碎片化时代的营销活动应遵循何种法则；如何聚合消费者的碎片化时间、创新品牌营销模式；注意力经济下，企业应如何创新品牌运营实践；企业如何利用网红营销将消费者的注意力转化为购买力；企业如何利用内容营销给消费者带来全新的营销体验；企业如何开展泛娱乐营销，借助粉丝效应实现营销变现；企业如何开展微视频营销（短视频营销、直播营销）；在体验经济时代，企业如何开展情感营销；企业如何借助场景重新建立与消费者的沟通；企业如何借助新媒体运营在媒体碎片化时代进行品牌传播等。

总而言之，注意力经济时代已经来临，企业必须各出奇招，创新品牌运营策略，以提升品牌运营效果。