

摩拜 CEO 王晓峰:所有的困难,都是因为人不行

今天是程序员节,小新知道各位 HR 宝宝在面试程序员时,特别抓狂,完全听不懂他们在说什么。所以小新今天特意给各位 HR 宝宝准备了一份礼物:《程序员面试宝典》,保证你们在面试程序员时如虎添翼!

去年地球日,也就是 2016 年 4 月 22 日,小新参加了摩拜的产品上发布会,从发布会到现在,短短一年多的时间里,摩拜的发展速度惊人,一次又一次的融资信息刷屏创业圈,业务快速覆盖国内一线城市,还开拓到了国外。

任何企业都不会像它表面上看起来一样光鲜,摩拜也一样,在媒体采访摩拜 CEO 王晓峰的时候,对于企业最大的困难,王晓峰的答案不是国民素质,也不是行业竞争,而是——人才。

这一点,与京东刘强东不谋而合,刘强东也认为:政策的变化,市场的变化,消费者需求的变化,技术的发展等等导致了失败,都是瞎说,所有的失败最终都是人不行。

员工优秀 or 普通 简直就是 1 和 0 的差别

关于招优秀的人还是普通的人,王晓峰的答案显而易见,只要优秀的。三个臭皮匠永远顶不了一个诸葛亮。优秀的人和普通的人就是 1 和 0 的区别,再多的普通的人加在一起,结果都是 0。

王晓峰举了一个例子。如果你用过摩拜,就一定熟悉它的二维码。解锁二维码第一代是用粘贴纸的形式将二维码粘在车上,但易损毁;于是又是在上面加了一个保护盖升级为第二代,但依旧有人烧毁保护盖,或者在上面涂抹油漆。

就在整个团队都表示无奈的时候,一个特别优秀的同事加入了团队。他用特殊材料研发了一种保护盖,既透明又不反光,并且强度很高,油漆喷上去,水一擦就能洗掉。

对于共享单车来说,解锁二维码就是钥匙,容易破坏,并且必须维修,会给企业带来巨大的运营成本。解决了二维码的问题,不但能提升用户体验,还能帮助企业节省一大笔维护成本。

一个优秀伙伴加入,帮整个团队解决了一个重大问题。优秀的人往往能产生这样大的能量,靠一个人就能够推动整个团队的前进。

苹果创始人乔布斯曾经说过:我过去常常认为一个出色的人才能顶两名平庸的员工,现在我认为能顶 50 名。说的就是这个道理,企业一定要优秀的,能够解决当下或未来问题的人,而不是为了招聘而招聘。

招聘压力大 但不能因此忽略质量

业务的扩张要求人员必须快速配备,摩拜一年时间里员工人数翻了好几倍。招聘压力大,但不能因此忽略招聘的质量。

如果只关注招聘任务的完成进度,降低选人标准,难免会出问题。比方说网上爆出的共享单车部分地区运营人员贪腐问题,“吃空饷”,坑自己家的公司。这样价值观有问题的人,招进来不但不能推进公司发展,还连带着公司业务和口碑受损,适得其反。

王晓峰在描述公司人才观的时候强调,摩拜要招的是狼狗,而且是价值观相符的狼狗。

正如摩拜 HRD 郭爽所言——摩拜招人最主要的标准,就是价值观。



为了更快更好地招到价值观相符的优秀人才,摩拜几乎动用了所有的渠道,除了传统的找招聘网站、猎头公司之外,还积极鼓励内部推荐,每推荐成功一个员工入职,都会对推荐人进行奖励。HR 保证尽快招到人,但绝不会忽略人才质量。

企业兴亡全靠人 招聘不光是 HR 的事

尽管作为 CEO,每天需要应对的事情繁多,但王晓峰现在仍然每天平均面试 3 个人。这甚至对王晓峰的心情产生了影响:哪天面试到个优秀的人,哪天的心情都会特别好。

企业兴亡都靠人才,对人才的重视水平,也能看出这家企业未来的发展潜力。公司从上到下都表示出求贤若渴的状态,这样的公司一定不会差。如果把招聘只当做 HR 的事情,用人部门只会张口要人,那么这家公司要

么无论大小,都在走下坡路。

58 同城创始人姚劲波说:如果让我回到当初的时候,最重要做的一件事情,就是花 30-50% 的时间在找人上面。

当一个老板在人才上吃过亏,那么他对人才的认识也就格外清醒。

在小米成立第一年,雷军花了绝大多数时间做的事情也是找人。在他看来,团队远比产品重要,因为有好团队才有可能做出好产品。

招聘从来就不光是 HR 的事情。人才是企业发展的根基,上至创始人,CEO,下至部门领导、普通员工,如果想让企业未来能够走得快、走得远,在人才上多花一点时间,甚至比搞对一个战略、拿下一个项目,都重要得多。

找到最优秀的人,但别指望仅仅依靠 HR 一个人。

(薪人薪)

90 后职场人:敢想敢说敢做 年轻不惧失败

据“中国之声·大会之声”报道,18 日十九大报告的最后,落到了对青年一代的期望上。习近平总书记说,中国梦是我们这一代的,更是青年一代的。这句直抵人心的话语,引起了很多年轻一代的共鸣。

青年强则国强。从 2012 年到 2017 年,这五年时间,我们的职场里迎来了第一批 90 后大学毕业生。

18 日,观察员沈静文和主持人姚轶滨代表“90 前”提问。

人们以为 90 后很自我、最不爱加班。但“朝九晚五”的茂力,把体制内的工作也干出了创业感。

茂力称:“没有人强迫我加班,但是我有时候会自己主动留下来在单位里面做一些工作。”虽然,有时候有醉翁之意,“总加班就不用回家做饭了。”

从互联网的颓丧,自嘲工作狂,加班不在话下。她说:“我在意自己的那种成长感,对于 90 后来说,因为现在应该都是刚开始工作几年,公司对自己来说其实像学校一样,所有的项目,对自己来说都是新鲜的,是免费的练习的渠道,正是因为有这种心态才会尽力地做好。”

大了 90 后整两轮资深职场人邓蕾说,新人要求加薪的方式,都和前辈不同,“这个月特别想加薪,90 后就会直接来跟我说,‘邓老师,我觉得我已经经历了三个月的实习期了’,或者是‘我在这里干了一段时间了,我觉得我的钱应该再加一点,因为我觉得我干的活值这些钱’,他会直接告诉你。80 后其实也想加薪,他会跟我讲,‘你看,邓老师,我最近,孩子刚刚上幼儿园,我刚把我爸妈接过来,然后我最近租房子这房租还提高了’,他会用客观的原因来博取你的感情分,然后来加薪,90 后就会用我的自我价值来和你说话。”

直接是优点吗?也许是。失败可怕吗?也许不。当被记者问到“如果哪天创业这事干不下去了怎么办”的问题时,90 后创业青年、体育电竞公司的创始人之一一鹏表示,“创业就是一个个阶段的问题,是不存在干不下去这样一回事的。其实对你来说也是一样的,万一明天领导把你开除了怎么办?再找一份工作呗。我再寻找一个新的角度,其实是一样的。”

有数据说,90 后创业,成功率不到 5%;比创业者更洒脱的,是“斜杠青年”。90 后琳琳说,自己干着舞蹈演员、编剧、话剧导演、剧团指导几份工作,个个有兴趣,个个有收入。琳琳表示,她的工资倒是固定发,但不够生活,租完房子以后收入与支出基本持平,“确实我现在不以赚钱为主要目的,我现在是想做自己的东西,所以我不去赚钱,我觉得是这样。”

这五年,90 后以自己的方式感知和参与世界,以更坚定的姿态刷新“大人们”对于未来的认知。他们通过街头采访发出自己的声音。

“我们 90 后工作起来是特别靠谱的,我本身从事着导游工作,男孩子说的话导游就无所谓啦,但是对于女孩子来说,带两年团之后回来都晒得特别黑,我们每次都说她黑的时候,她还开玩笑地跟我们说她黑珍珠。”

“没进单位上班之前,在我心中感觉‘110’是一个非常神圣的电话,但是等进到这个岗位以后才知道,真是五花八门什么事都有,现在知道该怎么应对了。”

那么,“职场前辈”又是怎么看身边的 90 后同事呢?

“挺亢奋的,比如我们办公室的一个 90 后的小女娃,接到一个出差的话,她就特别开心,在办公室热舞起来。”

“90 后给我一种天马行空的感觉,很自我,做事情无拘无束,80 后现在压力各方面都很大。他们就抛开压力,生活得很潇洒,这是我很羡慕的。” (央广网)



■ 张立志

前阵子有篇文章火了,说的是:一个人靠不靠谱,其实就看三点:“凡事有交代,件件有着落,事事有回音。”

我想如果有第四点的话,那一定是“事后有总结”。反思、总结、萃取,对于组织,它是加速组织发展的重要利器,对于个人,它是个人脱胎换骨的开始,是个人职业发展的推动器。知识萃取,是现代知识管理的重要组成部分。它可以挖掘、沉淀、传承和传播优秀的方法论,以加速员工成长、避免重复错误的发生、提升工作效率和组织绩效。

华为轮值 CEO 徐直军就曾在知识管理大会上讲过话:“华为为公司最大的浪费就是经验的浪费。我们十几万人的公司,全面推进知识管理,是让经验和知识能够为华为公司创造价值。”

复盘和萃取经验较早的方法和案例于美国陆军事后回顾 AAR(After Action Review),AAR 最早是美国陆军所进行的一项任务后的检视方法。美国陆军把 AAR 定义为:对一件事件的专业性讨论,着重于表现标准,使参加者自行发现发生了什么、为何发生、及如何维持优点,并改进缺点。

对美国陆军来说,使用这种方法的好处是当新的理解被产生时,可以马上响应到行动上,他们使用 AAR 解决了许多问题。美国陆军使用 AAR 的成功因素包括:

- 结构化、有目的地讨论;
- 打破层级的藩篱;
- 能迅速反映至行动中;
- 将学习的成果记录下来等。

那如何才能更好地开展知识萃取呢?其

如何判断一个人有没有发展潜力? 就看这三点:反思、总结、萃取

实对于组织和对于个人来说,方法还是不一样的。下面就给大家分享 3 条经验:

在教练状态下的经验流动

我们大部分时候对于经验的挖掘偏流程性和概括性,停留在表面而没有深挖,这也是大部分课程开发中常见的问题,就是开发出来的内容不深入,浅尝辄止,好像不用进行深挖也能想到。

但是知识萃取需要深挖隐性经验,将工作和生活中那些不容易说出来的经验给挖掘出来。

这里给大家推荐“教练状态下的经验流动”这样一个方法。

在对他人进行经验萃取时,需要访谈者(知识萃取引导师)能够带着教练状态深入探究对方的经验流动状态,让对方进入到全然放松、深入体验的情境下,让其再次沉浸到当时的高峰体验中。

我曾经用这种方法对一家集团公司的创始人进行访谈,看到他微闭双眼,全然进入自信的、放松的、充满能量的状态,在他的回忆中充满了各种金子般的创业经验,包括如何度过融资难关,如何克服自己的压力状态,如何克服裁员带来的巨大挑战,而经过萃取后,他自己都不敢相信原已过往经历中有这么多的宝贵知识财富。

这就是马斯洛提出的高峰体验(peak experience)。高峰体验是“感受到一种发自内心的颤栗、欣快、满足、超然的情绪体验。”由此获得的人性解放,心灵自由,照亮了他们的一生。

在成功学演讲大师崔西的《高效人生的 12 个关键点》一书中指出,每天都要抽时间让自己独处,让自己静静地坐一会而,时间从 30 分钟到 1 个小时不等。让自己的思想放松,深呼吸,并让自己的思绪在不同的主题之间飘动,不要给自己压力或指定方向。

这个练习会改变你的生活。

不要放过任何一个闪光点

我们的大脑在不停地运转,每天会有成千上万个念头闪现出来,而如果我们能够在在工作或生活间隙,自己处于放松状态时,会随时有一些闪光点闪现出来。

很多都是由学到的知识、观察到的现象、他人的观点、自己的经历、想要解决的问题等交织在一起形成的。比如使用高峰体验访谈法来萃取知识,就是当时我在洗苹果时突然闪现出的一个念头。

现在想来为什么会出现这样一个念头?一是我确实想让课程开发中的知识萃取环节更加深入;二是总觉得在课堂上流动性还不够;三是当时刚刚学习过欣赏式探询;四是当时是一种放松状态。

于是,我就快速的把这形成了方法论,并记录了下来。其实我们想记录的话是一个非常容易的事,比如可以给自己发微信,可以发到朋友圈,可以记在随身记录的本子上……

请记住:一定要快速记录下来!否则过了一会你去吃苹果时就把这件事给忘记了,被大脑中其他的活动给占据了。

所以,我常说写文章首先是写给自己的,是一种有效的学习方式。记得,我在做管理咨询时,在桌面上有一个 word 文件,名字叫“咨询经验与禁忌”,就是随时反思记录,有什么好的经验就马上记录下来,就做得不到位的地方也记录下来。

举个例子:当时有一次向客户汇报方案前,没有提前把方案和客户沟通,而是直接对着客户方十几位朋友直接讲这个方案了,结果是大家每个人对这个报告的意见不一,要求不一,造成没有通过。

后来我回到公司进行了反思,结果是:每次正式汇报前一定要先和客户的一些关键角色进行事前的沟通,取得他们的初步认可后

再正式汇报。于是我就快速记录了下来,并经常提醒自己这么做,大大提升了我在项目汇报中的成功率。

养成反思后提炼的习惯

在《情境领导》中,将人的能力分为专业技能、人际技能和概念技能三种。其中概念技能就是指提炼总结概括能力,而我们在人员招聘、日常培养中很容易忽视这项能力。

但其实这项能力是需要大量刻意练习的,我们发现在经济管理类领域比较高产的作家都是提炼总结的高手,他们能够把自己或他人的经验总结提炼成方法论,概括成模型。

他们已经非常擅长这项技能,而且越来越熟练,以至于很快就能写出文章或书来。

比如前文提到的博恩·崔西,就是一个高产者,迄今为止,他出版了 26 本书、300 多盒相关的录音带和录像带,很多作品被翻译为多种文字,畅销世界各地,说明其反思总结能力极强。

这项能力的培养,要能够坚持,逼着自己概括提炼。其方法是能够用动宾结构把关键点提炼出来,而且往往字数越少越好。

比如写微博,微博最多写 140 个字,所以感觉难度不大,然而如何在 140 个字内把核心内容概括出来,其实并不容易。

我的做法是要求自己概括成几条,后面写“1,2,3,4,5”,而不是像写散文一样写一段话。然后,再在每个数字后面填内容,如果超过 5 条就再加,如果不足 5 条就删。

关于如何提升这方面的能力,可能大家还有很多不同的方法,这也需要萃取。但是最重要的是长期坚持,不断积累,形成习惯。

对于组织,反思、总结和萃取是加速组织发展的重要利器;对于个人,反思、总结和萃取,是个人脱胎换骨的开始,是职业发展的加速器。

便民服务

QQ:3329295109 收费标准:55元/行/天(13字1行) 广告热线 028-69959066

地址:红星路二段 70 号四川报业集团 3 楼 310A

●太平人寿蜀玉一执业证 020-00351019980002014006376 遗失 恢复经营公告 四川省百年老窖酒业股份有限公司(统一社会信用代码 915101000724157231)经公司股东会决议决定即日起终止清算,恢复公司正常经营。并将向公司登记机关申请撤销注销备案,原 2017 年 9 月 7 日在本栏目刊登的注销公告作废。特此公告! 四川省百年老窖酒业股份有限公司 2017 年 10 月 26 日

●成都汇英文化发展有限责任公司 公司遗失营业执照正本(统一社会信用代码 9151010877498282Y, 发证日期 2017 年 06 月 02 日,声明作废) ●成都市蜀一蜀二餐饮管理有限公司(统一社会信用代码 91510105679690721)遗失作废 ●成都诺臻生物科技有限公司(统一社会信用代码 915101080803317774J) / 开户许可证(核准号: J6510054586902)遗失作废。 ●成都市海滨运业代理有限公司由成都市金牛区国家税务局 2006 年 12 月 19 日颁发的国税税务登记证正本(统一社会信用代码 510106749741716 遗失作废

●成都尚高乐教育管理有限公司(统一社会信用代码:91510107MA61W6PK2Y)于 17 年 10 月 16 日经股东会决议,以向公司登记机关申请减少注册资本,由原 6800 万元人民币减至 1000 万人民币,请债权人自本公告之日起 45 日内到成都市高新区交大大道 333 号中海国际中心 F 座 1002 室向本公司提出清偿债务或提供相应的担保请求,逾期将按相关规定处理。 特此公告! 联系人:谢萧霖 联系电话:13060000309 成都尚高乐教育管理有限公司 2017 年 10 月 26 日

●都江堰市银龙副食品店(统一社会信用代码 5101816001146 71 遗失作废 ●注销公告:四川全景快看科技有限公司(统一社会信用代码 91510100MA61R7J22U 经股东会决议决定注销公司,公司成立清算组,请相关债权人于本公告见报之日起 45 日内前往成都高新区天府三街 318 号 2 栋 6 层 608 号申报债权债务,特此公告。

●四川恒达升建设工程有限公司陈颖二级建造师注册证书编号市政 00094193 建筑 0002499 1 专业:市政、建筑遗失作废 ●成都久远恒茂机电设备有限公司(统一社会信用代码 915101080549392329 遗失作废 ●成都思源通信材料有限公司(统一社会信用代码 91510108732343551)不慎遗失,特此声明作废。 注销公告 成都易施宝新材料有限公司注册证 5101060000271479 经股东会决议决定注销公司,请相关债权人于本公告见报之日起 45 日内到公司清算组申报债权债务,特此公告。 ●成都宇弘商贸有限公司金税盘(统一社会信用代码 915101080549392329 遗失作废 ●金牛区美若家政服务部(统一社会信用代码 5101066602 385778 遗失作废

●新津县众联装饰服务部,公章(编号 5101008601803)遗失作废。由此引起的一切责任由本单位自行承担。 ●金牛区瑞祥泰建材经营部开具给成都富力地产开发有限公司逸兰公寓分公司四川增值税专用发票 1 份(代码 5100162160 号)发票 01725680 发票联抵打联遗失 ●四川凯祥瑞建筑工程有限公司田莉安全能力考核合格证书,证书编号:川建安 B(2016)0090341 遗失作废。 注销公告 成都冀韵航空科技有限公司(统一社会信用代码:91510124MA6C5AQ332)经股东会决议拟向公司登记机关申请减少注册资本,由原(人民币)伍仟万元减少到(人民币)壹仟万元。请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司申报债权债务。特此公告。 ●遗失公告:四川省工商局 2016 年 10 月 13 日颁发的统一社会信用代码为 915100005656 81229B 的四川大千时代文化教育培训有限公司营业执照正本不慎遗失,声明作废。 特此公告 2017 年 10 月 26 日

●金牛区丹宁文化用品商贸部营业执照正本注册号 510100600296329 遗失作废 ●遗失公告:四川省工商局 2009 年 12 月 25 日颁发的注册号为 510000000129490 的四川坤垣建筑工程有限公司营业执照正本、副本(各一本)不慎遗失,声明作废。特此公告。 2017 年 10 月 26 日 ●四川慧才教育咨询有限公司,开户许可证(核准号:J6510047980801, 开户银行:中国工商银行股份有限公司成都青龙支行,账号:4402210009100120434)遗失声明作废。 注销公告 四川宏顺发文化传播有限公司(统一社会信用代码:91510108MA61TLUT21)经股东会决议决定注销,请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务。 ●成都科鑫电气有限公司仪表分公司组织机构代码证正本(代码:55895577-0);国税、地税税务登记证正本(川税字 510106558955770 号)遗失,声明作废。

●成都科鑫电气有限公司第一分公司组织机构代码证正本(代码:59023358-3);国税、地税税务登记证正本(川税字 510106590233583 号)遗失,声明作废。 ●成都市武侯区德贤居茶坊,个体工商户营业执照正本(注册号 5101073110483)、税务登记证正本(川地税蓉字 510824198003060027 号)遗失作废。 ●成都科鑫电气有限公司销售分公司营业执照副本(注册号 510106000196337)遗失作废 ●成都华欣扬贸易有限公司在中国工商银行股份有限公司成都滨江支行武侯大道分理处的开户许可证(核准号:J6510041922201, 账号:440226410910007532)遗失作废。 ●营业执照副本个体户彭华杰注册号 510800600596398 遗失作废 ●金牛区瑞祥泰建材经营部开具给成都富力熊猫城项目开发有限公司四川增值税专用发票 3 份(发票代码 5100162160 发票号码 01725679, 01725681, 01725682 发票联抵打联遗失

●杨雄身份证 51303019941228 6415 于 2017 年 10 月 19 日遗失 ●成都友嘉企业管理服务有限公司在浙江民泰商业银行股份有限公司成都分行开立的开户许可证(核准号:J6510078432101, 账号:583157603000015)遗失,声明作废。 ●四川省地方税务局直属税务分局二〇一三年一月二十九日颁发的四川亿阳酒业有限公司营业执照正本(统一社会信用代码 510104060301809 号)遗失,声明作废。 注销公告 四川省工商行政管理局 2017 年 6 月 8 日颁发的统一社会信用代码为 91510000068978152F 的四川玖壹建设工程有限公司营业执照副本(1 本)副本编号:7-1 不慎遗失,声明作废。特此公告。2017 年 10 月 26 日 ●赵阳遗失新闻采编人员资格证,新出新培训字第 11843 号 ●四川安道汽车销售有限公司财务专用章(编号:5101055017992;发票专用章(编号:510105511124);法人章马冲(编号:5101055111125)均不慎遗失,声明作废。 ●成都智蛛网络科技有限公司,营业执照副本,证号:510108000316230, 税务登记证副本,税号:510108395074337, 刘平, 法人章编号:5101085408430 遗失作废,特此声明。 注销公告 成都格来特商贸有限公司(注册号:510107000664811)经股东会决议决定注销,请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务。特此公告。 2017 年 10 月 26 日 ●成都市青羊区思必好众想网吧营业执照正本(统一社会信用代码 91510105749714064F)遗失作废。