

对话蒋凡

小公司吸引人才的优势

记者:我已经注意到许多大公司现在挖人已经挖得相当凶猛了,而且很多的公司现在都缺人,找不到人。

蒋凡:这其实是对小公司的一个比较大的挑战,就是人才方面。小公司如何吸引人才其实是他面临最大的一个挑战。小公司由于它的灵活性和机动性,可能反应速度比较快。这可能是小公司的竞争优势。

记者:小公司还有哪些优势呢?

蒋凡:我觉得门槛低是主要的;第二可能就是因为传统互联网,这些公司可能思维方式上有一些转变,小团队里20多岁没有经历过互联网第一批浪潮的人,可能对移动产品的理解会更加容易一点。

从一个工程师到创业者需要做功课

记者:从一个工程师到创业者,你认为需要有哪些改变?

蒋凡:根据这几个月的经验,首先,我觉得作为创业者非常重要的就是必须要经常去跟人交流,做工程师的可能不擅长这个。因为工程师可能专注于技术。现在跟用户交流,跟业内的人士交流非常重要。

记者:您每天会去约多少人聊,每个礼拜会约多少人聊。你有这样的数字吗?

蒋凡:因为我们现在这个产品也是在跟用户沟通的过程中,所以每天不光是我,包括我团队的成员每天都会花蛮多的时间去跟开发者交流,也跟业内的同行交流。

记者:第一是多与外界做沟通,做交流。

蒋凡:对。可能要从一个更全的角度去思考一个产品,工程师的话,还是集中从技术角度去想问题。如果你要做产品就要考虑到整个商业环境包括用户需求,从各个方面去思考这个问题。

记者:这方面对你的挑战大吗?

蒋凡:其实也挺大的,因为我也在慢慢学习。包括去和人交流,也在学习怎样去做一个产品,从创业角度做一个产品。

记者:还会有其他的一些总结?

蒋凡:作为一个创业者,我觉得可能比较重要的一点就是,还是要找一个比较适合自己团队去做的事情,要踏踏实实去做。

记者:某个东西会不会是属于某一个团队的机会,如何去判断这一点?

蒋凡:我觉得这是对于小团队来说很大的一个挑战,移动互联网的机会多,冲到这个行业里的人多,风险也就很大。如果移动互联网也会是非常大的市场,其实不管对于小团队来说还是大团队来说一定都有机会发展。

然后就是组建团队,因为即便是创新工场对于任何创新公司来说,团队是他们面临的最大的一个挑战。

怎么组建团队

记者:你当时是怎么组建团队的?

蒋凡:创新工场给了我们很大的帮助。

我们自己的团队也招揽了很多人才,有一部分是创新工场帮我们招来的,另外一部分也是借助创新工场这个平台吸引过来的。

记者:现在,你们团队聚在一起会去想还需要弥补哪些东西吗?

蒋凡:我觉得还是团队的构成需要好好去弥补的,因为我们可能团队现在偏产品,偏研发这一块,慢慢我们需要运营,需要其他方面一些人才,慢慢让这个团队比较健全,这是我们现在要做的比较大的一件事情。

(徐志斌 雷建平)

蒋凡:李开复招牌成吸纳人才法宝

□ 徐志斌 雷建平

9月6日消息,随着创新工场第二个项目友盟的曝光,头顶着前谷歌大中华区总裁李开复光环的友盟也备受行业关注。近日友盟创始人蒋凡即直言,李开复招牌已成为团队吸纳人才的法宝。

主要集中在移动开发者服务平台

据了解,友盟团队是创新工场投资项目组之一,拥有10余个成员,平均年龄只有26岁,创始人蒋凡来自谷歌中国。与之前曝光的创新工场第一个项目豌豆荚手机精灵一样,友盟也聚焦于移动互联网领域。

目前,团队首款产品“移动平台应用程序统计分析工具”已出炉,这一工具主要是面向中国的移动互联网开发者,为其监控分析用户的使用情况、应用程序出错情况、用户地区分布、收集用户反馈信息。

自从作为创新工场第二个项目



的身份被曝光后,友盟和豌豆荚项目一样颇受行业关注。谈及友盟为何会涉足移动互联网领域,蒋凡指出这一市场非常大,而且会比传统互联网发展更快,传统互联网要走十年的阶段,可能移动互联网只要走三年。

蒋凡表示,目前友盟主要集中在移动开发者服务平台,从目前来看,友盟最重要的就是将产品做好,让更多的用户和开发者来使用。

“我觉得任何一个新行业出来之后,肯定会有一批新的创业者出来。

创业者一定是从小团队甚至是个人慢慢成长起来的,所以机会对他们来说肯定是存在的。”

蒋凡指出,从现在的数据来看,目前国内的这些移动互联网的应用程序里面,很大一部分都是团队甚至是个人开发的,他们的用户量非常大。“他们可能一开始是出于一些兴趣,对于这个行业的热情做这个事情。但他们逐渐会变成一家公司,有机会在移动互联网领域里面做起来。”

蒋凡强调,随着移动开发者服务市场的发展,比如说三年以后,这里面一定会有很多盈利机会。所以友盟现在可能暂时在盈利方面并未太多考虑。

从工程师变成项目创始人

此前蒋凡曾是谷歌中国的一名工程师,从事谷歌地图的研发工作,不过今年离职加盟创新工厂出任项目负责人。谈及这一角色改变时,蒋凡表示,成为项目负责人后考虑事情更加全面,可能更加关注产品实现和技术层面。

用人之道 | Yongrenzhidao

从国美争权看核心人才选拔

□ 丁明豪

黄光裕家庭和陈晓对国美电器控制权的争夺,引起了一些企业,特别是民营企业对职业经理人“夺权”的想象和担心。那么,企业究竟采取什么样的理念和方法,才能选到与自己同心同德的后备力量呢?就这一问题记者专访了长期为中央企业高管“海选”提供技术服务的诺姆四达公司总裁苏永华。

记者:在这场争夺战中,双方都在指责对方的行为是侵害企业利益,而只有在自己的掌控下,国美才走上正确的道路,为股东、为员工、为社会创造更大的价值。

苏永华:除了以此争取机构投资者、员工以及舆论的支持外,我想这是他们各自真实想法的表达。

从某个时点和侧面来看,黄光裕和陈晓都是成功的企业家。他们都是希望通过国美这个平台,做更大的事,实现更大的理想和抱负,从而体现自己的价值。所以,他们的争夺从本质上讲,是价值观的战争——他们都希望证明自己的经营战略是正确的,而这个前提是取得对国美的实际



丁明豪博士

控制权。

黄光裕的一贯做法是先扩张地盘,再谋取利润,而他用国美此前的发展证明了自己的正确;陈晓的做法则是先保证当前利益,再谋求下一步扩张。从某个角度讲,黄光裕看得更长远,但也更冒险;陈晓更务实,但也容易错失良机。

记者:如果这么看,黄陈之争的种子早就埋下了,只不过是黄光裕因入狱失去对国美控制权这种特殊的情况下突然暴露了出来。企业主要负责人在战略上的这种根本性分歧,对于企业来说,不是意味着巨大的风险

一个致命的错误。

记者:可以详细说说吗?

苏永华:所谓战略性人力资源管理,从本质上讲,就是要选择与企业未来战略相匹配,能够支持企业按照既定战略发展的核心人才。根据我们的研究,企业核心人才选拔,要做到五个匹配。即:人——岗匹配、人——组织匹配、人和企业的双赢发展、人——企业文化匹配、人——战略匹配。现在看来,作为国美的核心高管,陈晓和国美的扩张型战略是格格不入的,只不过当时在黄光裕的强势高压下,没有立刻显现出来。但陈晓从

吗?有什么办法可以防范吗?

苏永华:从战略性人力资源管理的角度讲,黄光裕从选择陈晓做后备力量的那一刻起,就犯了

内心里对黄光裕和老国美的做法并没有文化上和战略上的认同感,所以一旦当他能够说了算的时候,国美就要走一条完全不同的道路。

记者:人与战略和文化匹配从字面上可以理解,但感觉要从这个层面上选拔人才还是很困难的。

苏永华:这的确是一个新概念。但是很多在人力资源管理理念上领先的企业,已经注意到人与企业战略和文化匹配的重要性,并且在实践中开始运用各种技术的手段和方法来保证这一点。对于一般岗位的人才,只要做到人——岗匹配就可以了;但对于一个核心管理层的高管,就必须做到人与企业战略和文化的匹配。我们知道,用错一个普通员工给企业带来的损失是其自身年收入的1.58倍;而用错一个总经理给企业带来的损害就可能是其年薪的几十倍甚至上百倍,这个代价太大了。因此,企业在选择职业经理人这类战略性人才的时候,不仅应该关注其经历、经验和管理能力,而更多应该关注他们是否具备与企业未来战略发展和文化氛围相融合的潜质。

内部提拔与外部招聘

□ 张维迎

企业是一个由许多不同等级的工作岗位组成的组织,从下到上,每个等级的工作岗位数量依次递减,形成一个金字塔。比如,一个5000人的企业,可能有4000多员工处在最底层,处在最顶层的只有少数几个人,甚至只有一个人。通常,企业只在最底层的少数几个人口处从外部劳动力市场招人,其他较高层岗位需要的员工基本都是通过内部提拔来补位——如从普通员工中提拔部门经理,再从部门经理中提拔副总经理。这样,在外部劳动力市场与内部劳动力市场之间形成一个壁垒,一个人直接从外部进入企业的较高位置是很比较困难和少见的。出现这种现象的原因是什么?

一个员工的工作成就对企业业绩的影响,与其在企业中的位置相关。越是高位置的员工,承担的责任也越大——成功的贡献大,失败的代价也高。比如,普通员工的行为可能只影响个人的业绩,部门经理的行为可能只影响他所管辖的部门的业绩,而总经理的决策在很大程度上决定着企业的生死存亡。而且,越是处于高位的人,拥有的决策权越大,需要应付的随机事件也越多,所以对其知识水平、工作经验、决策能力和心理素质的要求也越高。因此,企业总是希望拥有较高素质而又勤奋的人选拔在较重要的位置,将最能干而又最肯干的人安排在最高的岗位。

但是,人的能力特别难以观察。一个人刚到企业,你很难知道他的才能如何,素质怎样,适合干什么,不适合干什么。你要了解他,就需要时间去观察他的表现。与外部招聘相比,内部提拔的优越性就在于你可以拥有更多的信息。许多人一开始做同样的工作,在其他因素相同的情况下,能力强的人就做得好一些,就会崭露头角。这样,内部提拔比外部招聘犯错误的可能性就会小一些。特别地,如果企业有着非常独特的企业文化,较高岗位所需要的企业特质性人力资本只能通过在企业内的工作经历获得,并且熟悉内部环境和关系型资本非常重要,内部提拔可能是唯一可行的办法。

当然,这并不是说在任何情况下内部提拔一定优于外部招聘。事实上,有时候内部员工队伍中并不存在企业所需要的人才。此时,企业就需要从外部劳动力市场上招聘。对那些新成立或迅速扩张的企业来说,这一点是很明显的。但是,经验表明,一个企业,如果管理人员不能从外部招聘为主转向内部提拔为主,就不能算走上正规的企业。

所以,我们看到,许多外国大公司刚开始进入中国市场时,到处挖人,除了母公司派来的总经理外,从普通员工到高层经理,几乎所有等级岗位都对外开放,但一旦进入稳定发展阶段后,就转向以内部提拔为主。有时,企业必须根据内部可提拔人才的数量决定其业务的扩张速度,而不是简单地由扩张速度决定招聘人才的数量。许多急剧扩张的企业后来失败的一个重要原因,就是过多地从外部招聘。外部招聘的另一个危险是吸纳了对企业不忠的人,因为跳槽的人有相当比例是属于对企业缺乏忠诚感的机会主义分子。

从根本上说,外部招聘和内部提拔的相对效率依赖于信息的不对称程度。对那些所需能力很容易观察和度量的工作岗位——如会计师、工程师等,外部招聘可能是非常有效的。事实上,这类工作岗位需要的主要是通用性人力资本,可以通过参加专业性培训获得,具有相应资格证书的候选人就可以胜任,用内部提拔的办法不仅没有必要,通常也没有可能。但是,对那些所需能力很难用专业资格证书表明且外部透明度很低的工作岗位,内部提拔可能更为有效。

(上接A1版)

蒋锡培:幸福感决定竞争力

企业的可持续发展

“但我们其实还是走在创业路上,如何使自己的企业在现有的基础上得到更好的发展,确实有非常多的事要去考量,要去运筹和实施。”蒋锡培认为,“用最少的社会资源去解决最大的问题,这是一个企业能够在无数企业中胜出的关键,也是一个企业做到可持续发展的重要原因。我希望远东在新能源领域可以达到与世界先进技术同步,引领行业发展。对于我们而言,这也是远东未来发展的保证。”

事实上,近两年咆哮全球的金融危机,对出口的冲击最大,远东控股由于出口业务比较多,在2008年下半年至2009年上半年受到的冲击不可谓不大,但蒋锡培率远东人顽强抗争,努力化危为机,整个2009年公司营收虽不多,但效益不算少。在很多民企倒闭的情况下,远东在挺过这个冬天后,同国内不少企业巨擘一样进入了后危机时代。

蒋锡培曾创下四次改制的企业传奇。当问到此次借壳三普上市,远东控股集团旗下的电缆业务优质资

产全部注入上市公司,是否意味着远东第五次改制迈出了标志性一步时,蒋锡培称远东将进行第二次创业,他坦承:“上市公司将发生实质性的变化,就好比‘蛇吞象’。整体上市后,三普药业将会进入一个新的发展平台,未来远东将把产品经营和资本经营更好地结合起来。”

当问到对黄光裕事件的看法时,蒋锡培很有自己独到的见解。他说这是一个企业家的迷失,“黄的冒险精神、经营能力、对于市场的判断和机会的捕捉能力都体现出他的非凡才干,但他需要为自己的错误买单。”从某种角度上这也给了民营企业很大的启示:“遵纪守法是每个公民的本分,只有这样,企业才安全,才能健康发展。”

他称自己:“现在的心态更多了一份宁静,也有可能是岁月的原因,可以安静下来思考很多问题。”他说远东成长的20年让他有很多感慨,而庆典那一天的人与事也激起了他太多太多的回忆,他开始更多地思考关于远东的未来20年。

远东控股集团有三个主业,三个业务板块,蒋锡培说现阶段远东的三

个主业都有非常大的发展空间,这不仅体现在国内,还包括在国际市场。“我们要老老实实地把这三个主业做到全国一流,全球一流。”他说,在此基础上,基金管理公司还将作为桥梁和纽带去寻找一些合适的公司和团队进行投资,使之做大做强。

幸福感是“温度表”

蒋锡培有一个很新颖的观点:幸福感最终决定竞争力。根据马斯洛需求层次理论,一个人不同时期有不同的需求,且随着环境变化而变化,只有不断实现满足这些需求,人才会保持幸福感。“人民或员工的幸福感是体现一个国家、一个企业的思想、理念和行为的方向标和温度表。”

他阐述道:“不断追求幸福感的过 程,就是一个持续创新发展的过程,一个让人陶醉让人欢喜的过程。如果一个国家一个企业能在今当如此复杂多变的全球背景下,在人们越来越多的期盼中,使越来越多的人具有越来越好的幸福感,这无疑是非常了不起的。由此追求而产生的内在动力足以克服任何困难,形成巨大的竞

争优势。所以,我认为有什么样的幸福感就有什么样的竞争优势,幸福感最终决定竞争力。”

除了关注远东普通员工的幸福感,蒋锡培还尤其关爱身障人士——远东改称残疾人 为身障人士以示尊重。20年来远东先后安置2000余名身障员工就业,是中国单家企业安置身障人士最多的企业。2007年远东控股集团出资8296万元人民币发起成立了中国首家最大规模的定向资助身障人士就业培训的非公募性慈善基金会——远东慈善基金会,8296万正好是当时中国所拥有的身障人士总数。

“我觉得现在做的一些事情可以让我很开心,因为我帮助很多人在这样一个平台上成长、发展起来,让他们感觉到很愉快,找到了自己的角色,我因此也有了很大的成就感,这也是为什么我可以一直保持这样一种状态,始终不言累,充满热情和激情的做企业。”这样一番言辞和心态,从另一个侧面验证了蒋锡培关于“用最少的社会资源去解决最大的问题”的誓言和理念。