



创业就像打群架 每个人都可以说不

2006 年年初,我第一次见到了今天在 UC 创业的两个搭档何小鹏和梁捷,当时我还在联想投资,而他们正在找投资。接到他们递过来的名片,我愣了一下:两个人名片上的 Title 怎么都是副总经理?

我马上就问总经理是谁?他们的回答让我眼前一亮。实际上,小鹏和梁捷就是公司的负责人,都印“副总经理”有两个考虑:第一是见客户的时候,如果有些问题不好当场拍板,可以说“我们再回去跟老大商量商量”。更关键的是,他们觉得两个人都是技术出身,未来需要找到一个在战略规划、经营管理上更成熟的人,由他来当总经理。

这是我投资生涯看过的 500 家创业公司中,创业者第一个能这样想问题的,背后体现了一种大智慧。

中国的技术类创业公司,有明显的成长天花板,员工 100 多人,收入两三千万,大多数企业就再也长不大了。为什么?因为创业者自己都是技术和产品出身,在公司管理和战略规划上并不擅长,但中国的创业环境又要求创业者“十项全能”。投资人如果意识到这个问题,通常帮助找一个副总裁来,补充团队能力。但由于很多事情还是需要企业“一号位”决策,瓶颈问题还是无法完全突破。

要突破成长瓶颈,还得创业者自己有“打群架”的意识。中国当下的创业环境,对创业公司的要求是“十项全能”,技术、产品、管理、市场……任何一块“短板”都会限制木桶的盛水量。创业者不能一味单打独斗,而补短板最有效率的方法就是找搭档。

我对联想柳传志提出的管理三要素“建班子,定战略,带队伍”一直铭记于心,创业要有大成,建好班子是基础。对创业者来说,组建班子的前提是“志同道合”,选搭档的核心标准就是能力互补,你做不到的事,你的搭档能;搭档做不到的事,你能做,大家就互相“越看越美”,团队也就越来越和谐,让班子成为一个完美的“木桶”。

今天如果有创业者来找我谈投资,我的第一个问题就会问“你们团队有几个 Partner?”在我看来,三个人是比较好的创业团队架构。一个人很容易“一言堂”,两个人时间长了也会累积矛盾,三角形则最稳固,两个人有分歧时,还可以听听第三个人的意见。

当然,早期人多也有了效率问题,所以建班子这个环节还有最重要的一点:决策机制。小公司、家族企业通常都是“一言堂”;Nobody Can Say No, nobody Can Say Yes(每个人都能说不,没人能说就这么做),典型的“假民主”,人人都可以说,但到了决策时,却永远停留在讨论阶段,没人愿意承担责任。

有鉴于此,UC 将自己的决策机制定为:Everybody Can Say No, Someone Can Say Yes——每个人都可以说不,但是必须要有一人负责做决策。比如在公司战略、市场管理上,我就是 UC 的“一号位”,所有人都可以提意见,但最终做决策的一定是我,而产品创新上的最后一号是何小鹏,我可以提意见,但最后拍板的应该他。原因很简单,在各自的领域,我们都用了最多的时间去思考,即使犯错误,这个学费也要交给“一号位”。

志同道合、能力互补、决策机制,建班子时做到这三点,创业团队就具备了“打群架”的能力,才有可能突破瓶颈,走得长远。

(文/俞永福)

对于移动互联网未来的发展趋势,创新工场董事长兼首席执行官李开复在接受《商业价值》杂志采访时指出,移动互联网接下来的发展有 5 个比较大的趋势。

移动互联网的发展,很大程度上是在复制过去 PC 互联网的成长。今天的移动互联网,就像是 2000 年~2002 年左右的 PC 互联网,但是它还有移动的特质,发展也更快速,比当时 PC 互联网的发展快 3~5 倍。

移动互联网接下来的发展有 5 个比较大的趋势:

第一,移动互联网智能设备的数量今

从管理者到领导者的蜕变历程

他配备精兵强将去负责一块规模不大但蒸蒸日上业务。公司希望他能借此机会超越销售与市场的思维,从复杂问题或危机中跳出来,依赖经验丰富的团队去驾驭整体、放眼全局,从而进入一个更高的领导层面。公司如此安排可谓用心良苦,但仅仅数月,这个新职位就让曾经一帆风顺的哈

哈拉德的故事具有典型意义

从一个部门主管(管理者)到公司领导(领导者),是职场中一次重要的职位升迁:开始跨部门管理多个业务板块,第一次负起盈亏责任,但这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。常言道,高处不胜寒,但“寒”从何来,“寒”在何处?

为此,我们访问了 40 余位高阶管理者,既包括潜力无限的管理人才与高级人力资源专家,也有首次成为领导者的人。

一系列访谈和研究的成果显示:优秀的管理者要成为称职的领导者,必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整,必须经过重重风暴,涉过条条险滩,最终才能实现质变。

我把这一过程总结为“7 种质变”:从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。

而哈拉德像很多职场新星一样,在

经历这些蜕变的过程中麻烦不断。究竟有哪些麻烦?我们不妨跟随哈拉德逐一去探个究竟,看他如何应对突如其来的意外、如何安自揣测、如何在自己的时间与想象力被侵蚀时拼命反抗、如何无畏地做决定、又如何从种种昏招中学习并成长。

从专才到通才

横在哈拉德面前的一项最紧迫难题是:从管理一个独立职能部门过渡到掌控全局。在头两个月,这一转变几乎让他丧失了判断力,甚至对自己做决定的能力都有了怀疑。他陷入到一个典型陷阱里——对自己熟悉的部门管理过度,而对于其他部门则管理不善。幸运的是,人力资源副总裁的一句话点醒了他,“你快把克莱尔(营销副总裁)逼疯了,你要给她点空间。”

哈拉德更愿意逗留于自己得心应手的领域,这是巨大压力下的正常反应。如果新晋领导者在所有业务上都是世界级的专家,那么固然很棒,但显然,这是天方夜谭。

有些情况下,他们可以通过部门轮职或者跨部门项目合作获得一些经验。但现实是,要想具备领导整个企业的能力,他们需要从专才变成通才,即要对各个职能部门有足够的了解。

怎样才是“足够”?

领导者必须能够(1)做出有利于全局的决定;(2)分门别类评估他人。为此,他们

需要认识到,各个业务部门都有其独特的管理子文化,有各自的思维模式和语言。作为“一把手”,领导者要了解财务、营销、运营、人力和研发等部门解决业务问题的不同方式,每个业务部门使用的管理工具(贴现现金流、顾客细分、工艺流程、接替计划、门径管理等)也是五花八门。领导者要通晓各个部门的话语,并在必要时为他们翻译。关键是,领导者必须懂得提正确的问题,了解正确的人才评估和招聘方法,知道如何管理自己不擅长的领域。

哈拉德是幸运的,一来他接管的是一块明星业务;二来,公司在核心部门人才评估和培训方面,有很多套强大的系统,可供他使用,比如设计精良的业绩评估系统、360 度评估系统,以及从部门收集信息的系统。他手下的财务经理和人力资源经理,除了直接向他报告工作之外,与相应的公司职能部门也有间接报告关系,这些部门会帮他进行人才评估和培养。因此,他有充足的资源可以动用,这些足以帮助他理解在不同部门中“卓越”的涵义。

通过直接投入,公司在每个部门建立起标准化的评估体系,能够确保新领导者更快掌握局面。即使公司没有这类系统,聪明的领导者可以与其他部门同事建立起关系,从中学到有用的洞见(可能会换来对领导者自己部门的深刻认识),从而开发出他们自己的模板,正可谓他山之石可以攻玉。

(中人网)

危机时刻回望领导力

人类历史一再证明,在危机时刻,唯有强大的领导力,才能带领组织摆脱困境,踏上激动人心的伟大征程。哈佛商学院(Harvard Business School)的约翰·科特教授(John P. Kotter)是举世公认的领导力和变革管理权威。在经济危机之际,“哈佛大师论坛”专门邀请他来到亚洲,在吉隆坡、新加坡、上海和北京举办“在危机中领导变革”的巡回演讲。

科特教授回顾了自己的成长历程,用自己的理论解释了中国的企业领导风格,并总结了他在理论和实践在领导力和变革领域给全球商业世界带来的变化。科特认为,在过去几十年里,他帮助人们了解了什么是领导力,以及领导和管理有何不同等问题。他还帮助人们理解,他们不仅要帮助自己,还要帮助下属获得成功。科特还提醒人们,世界在快速改变,变革需要更多的领导力。

科特同时向中国读者介绍了自己最新的研究成果,主要集中在如何在组织中建立紧迫感。科特在研究企业变革案例时,发现 70% 的变革以失败告终,只有 10% 的变革能够大获成功。在研究这 10% 的成功案例之后,科特发现它们有一个共同的规律,并将这个规律总结为八个步骤。而最新的研究发现,变革最大的挑战就在于八个步骤的第一步:建立真正的紧迫感。

根据科特的研究,虚假的紧迫感是紧迫感的两大敌人之一,它非常具有迷惑性。在有着虚假紧迫感的企业里,人们非常忙碌,从一个会议赶到另一个会议,不停地写报告、做幻灯片、发送邮件。然而,这一切活动的背后,是焦虑、愤怒、挫败感和疲惫。这些狂乱的活动带来的结果不是生产率的提升,而是生产率的下降。

紧迫感的另外一个敌人是自满。我们往往低估了自满的危害和普遍性。因为几乎所有自满的人,都意识不到自己有这个问题。他们沉醉于过去的成功,对新的机遇和威胁视而不见。有些非常聪明的人也会骄傲自大而不自知,最根本的原因来自过去的成功。解决自满的方法只有一个,那就是引入真正的紧迫感。

当人们有真正的紧迫感时,他们会现在就采取关键行动,帮助企业去



赢。“现在”意味着马上行动,在每一天里都取得实实在在的进展,而不是在未来某个时候。“关键”意味着解决对企业成败至关重要的核心问题。真正的紧迫感非常罕见,它不会天然存在,只能被创造出来。在过去,重大的变化几年才会发生一次,那时的企业也许几年才需要创造一次紧迫感来迎接挑战。而现在,重大的变革无时无刻不在,企业需要时时保持高度紧迫感。

科特发现,人们用以成功提高紧迫感的策略可以归纳为四类:第一,引入外部世界。这意味着把组织内部的现实和外部世界的机遇和危险重新连接起来,用来自外部的、引人注目的数据、人、影像甚至声音来打动内部人。第二,每天

都在日常行为中体现紧迫感。这意味着亲力亲为,在每天的会议、员工互动等活动中生动地向其他人展现自己的紧迫感。第三,在危机中发掘机遇。这意味着把危机当作消灭自满情绪的机会,在控制损失之外,积极发起重要的变革。第四,妥善应对变革的反对者。

科特还指出,组织在建立了真正的紧迫感之后将获得成功。不过,成功又会带来自满。所以,如果没有有意识的努力,组织内不可能自然而然地一直保持着高度的紧迫感。领导者必须清醒地看到这一点。当紧迫感下降甚至消失时,就应该运用各种方法,重新在组织中建立新的紧迫感。

(柯恩)

客户为何不相信你

按照一般规则,除非客户信任你,否则他们不会从你手里买东西。不幸的是,很多公司(以及帮助它们推销的人)都犯了一些基本错误,这些错误会让客户立刻就对你不信任。下面是四个最常见的错误:

1. 你用一个谎言开始关系

成千上万的销售邮件和电子邮件都是这样开头的,“我刚翻看了翻我的联系人列表,我想我……”或者是“我很抱歉地听说你对目前的供应商不太满意。”

客户不是傻子。他们知道销售电子邮件基本上都是标准文本,而且如果别的供应商搞砸了,你会觉得很高兴。如果你的话说得太离谱,客户就会下调他们对你的可信度的评估。

改正之道:说实话。例如:“我正在积极地寻找新客户”或者“我不想假装自己在听到你不喜欢目前的供应商的时候不感到高兴。”更重要的是:为什么要说谎呢?你没什么可难为情的。

2. 宣称一些不实之词

令人吃惊的是,多少公司都声称自己“品质最佳、价格最低”。虽然这种情况在理论上是可能的(如果你的竞争对手们商量好了,一起人为地保持高价),但是在现实世界里,这种情况几乎不可能发生。

即使在非常罕见的情况下,某个公司的说法是真的,客户也会自然而然地感到怀疑。他们理应如此。互联网的趋势是让价格变得透明,而且(吃惊吗)几乎所有的客户都有互联网连接。

改正之道:找到你的产品的独特之处,并且告诉客户这些独特之处对他们意味着什么,最好是用财务的语言告诉他们。如果你无法提供最低的价格,那么如果有的话,就展示一下额外的成本,告诉客户你的价格物有所值。

3. 你依靠的是自己的看法而不是事实

也许你全心全意地相信你的公司和产品都非常优秀,但是这只是你自己的看法。如同一位老板曾经向我指出那样,世界上的每个人都有两种东西:括约肌和自己的看法。

在听到一连串自我陶醉的最高级表述和言论,而这些说法又缺乏可核查的、量化的事实支撑的时候,客户会感到怀疑。他们会立刻认为这些傲慢的谈吐只是为了掩盖一些不那么靓丽的事实。

改正之道:永远不要自卖自夸。如果你觉得你必须提供热情的看法,那么可以找一些现有的、高度满意的客户为你提供表扬——要有据可查。警告:客户知道匿名的感言纯粹是胡说八道。

4. 你只关心赢得这单生意

如果你唯一的目标就是达成销售,客户会感觉到,并且会讨厌这种感觉。即使你或者你的企业确实需要收入,你也必须把客户的利益放在前面。否则你会被看成是一个操纵者。

不要误会我。客户明白你渴望达成销售。但是,他们还是希望你能够把你的需求放在一边,如果从他们的利益角度来看,不应该从你这里采购,他们希望你告诉他们真相——即使这意味着你会失去这单生意。

改正之道:把每个客户联系人人都当成是一笔长期投资而不是一个短期的机会。告诉客户现在不是好的采购时机,没有什么比这种做法更能够证明你值得信任,也没有什么能够比这种做法更好地建立起一段关系了。

(韩鹏)