

历史渊源 | Lishi Yuanyuan

三国里的三位老板

《三国演义》里面有三个最著名的老板:曹操、刘备和孙权,谁是好老板,相信仁者见仁,智者见智,三个老板在一定时期都能够成就霸业,他们各有各的用人策略。

三位老板中,曹操风头最劲,个人能力最强,无论是战略规划能力,还是执行力都是一流的,因为凡事亲力亲为,无论是胜利还是失败,都由他一个人承担,人生大起大落。所以,后人对他的评价也是矛盾的,时而英雄,时而奸雄。他广纳贤才,甚至将刘备的核心团队成员关羽,也感动得一度投在他的麾下。他手下的团队中谋士、武将无论是人数,还是质量都不错,但在名声上却少有人能跟诸葛亮、关张、周瑜相提并论。

刘备本人实力最弱,却很有故事,在三国中也分得不少戏份,以至于连曹操都看错人,说:“今天下英雄,唯使君与操耳”。刘备有三国中最强的核心团队,手下个个声名显赫,甚至盖过几位老板,如关羽被后世尊为神,成为财富和忠义的代表词,诸葛亮也是后世知识分子的楷模,深得推崇。刘备以弱驭强,心机足够。

独有孙权,在三国故事中显得并不出色,继承祖业,虽有曹操“生子当如孙仲谋”的美誉,但英雄事迹却乏善可陈,在三国故事中戏份不多,露脸的机会也少,下属团队除了周瑜,一线明星也不多。但孙权虽然不显山露水,却方正持重,敢于起用年轻和层级较低的干部,以至于稳坐江东,猛如曹操也奈何不了他。

这样的三位老板在历史的某个时间点,三分了天下。刘备靠的是核心团队,核心团队虽然稳定,但一旦出现状况,后继无人,天下马上危矣;曹操用人来者不拒,实力最强,然而人心复杂,最终无法很好地把握时机一统天下,还是输在了个人谋略上;孙权有勇有谋,虽然从不亲自上阵,但用周瑜作大都督,全权带兵,看人驭人的能力不可低估,在失去周瑜之后,也能不断挖掘新人,因此,一直坚持在江东,坚持到最后。

这三位老板,用笔者个人观点来评价,最欣赏的是孙权。有人曾经问中国第一职业经理人唐骏,好老板的标准是什么?他说:好老板和好男人的标准一样,是宽厚。听到这样的回答,混迹在职场的各色人等都会由衷地认可。

在三国的这三位老板中,刘备只用核心团队,职业经理人、新人不容易进入圈子,不足说真正的宽厚;曹操在用人时游移不定,一时开明一时糊涂,显示出他在识人方面存在一定不足;孙权麾下虽然名将不多,但有忠心有能力的新人层出不穷,储备充分,团队不断有新的血液加入,创造性地重用新人,吕蒙、陆逊就是范例。能看住东吴的江山,在群雄争霸的三国时期,孙权并不是仅仅依靠父兄的荫庇。

(佚名)

战略共管 | Zhanlue gongguan

打造“新搜狗” “老兵”牵手意味深长

8月9日,搜狐召开媒体会,正式宣布与阿里巴巴牵手,双方将成立合资公司打造“新搜狗”。由于合作的时间点选在谷歌市场份额持续下滑、电子商务已临创新拐点的特殊时期,张朝阳、马云这两位互联网“老兵”的首度联手,给人们留下了巨大的想象空间。

意味深长的“牵手”

在媒体会上,张朝阳透露,新公司由搜狗负责人王小川掌门,搜狗保留大股东地位,同时还将引入阿里巴巴和云峰基金注资。

在张朝阳看来,双方这次合作属于优势互补。“搜狐一直没有太多介入电子商务。我们这几年在技术和产品驱动方面培育了很多技术积累,希望在阿里巴巴的支持下,能够在搜索领域的竞争中更有把握。”

来自艾瑞的数据显示,最近的六个季度中,中国主要搜索引擎运营商营收份额中,搜狗仅分得0.8%,远远落后于霸占70.8%的百度,巨大投入的背后几乎颗粒无收。不止是搜索,搜狐还在新闻、游戏等领域受到新浪、网易等对手步步紧逼,同时又因输入法与腾讯“交恶”,一波接一波的“恩怨”使搜狐几近疲于招架。

业内人士指出,在这样的背景

下,张朝阳选择素有交情的马云为合作伙伴显得顺理成章。

如果说张朝阳希望借助阿里巴巴推动再创新,马云则是出于拓展互联网“领地”的考量。在不以雅虎中国为“利器”的情况下,阿里巴巴在电子商务以及与之密切相关的搜索引擎方面受到来自腾讯、百度等业内巨头的“夹击”。在网络已成多数人获取信息主要方式的今天,对于有着近2亿会员的淘宝而言,如何在谷歌退出中国后另觅出路,实现在搜索引擎上的有效突围,已成为摆在阿里巴巴面前的首要问题。

艾瑞咨询分析师金乃丽表示,阿里巴巴的用户和商品资源等信息必须依托强大的搜索入口支持,才能充分发挥其价值优势。同时,阿里巴巴的电子商务与商品信息又能为搜索引擎创造可观的商业利益。

怎样的商业模式

多数业内人士指出,资金合作并不能带来革命性变化,商业模式上的创新突破才是搜狗的一剂“还魂丹”。当被问及搜狗的下一步棋是什么,张朝阳给出这样的暗示:“我们只是在做一些微调,做一些具体的创新。但是在用户感受方面可能会有明显不同。”张朝阳同时表示,对百度竞价排名的主流商业模式已探索得较为明



显。

答案似乎已变得明朗。按照张朝阳的阐述,依托于竞价排名基础的全新搜索引擎将成为搜狗的下一个产品,其用户体验可能赶超百度。在这一点上,阿里巴巴强大的用户体验团队无疑是搜狗的坚强后盾。张朝阳说,“淘宝和阿里是一个非常重要的龙头的垂直应用。”

金乃丽认为,搜狗会坚持做通用搜索,“不一定为了创新而创新”。她指出,现在搜索引擎的信息海量,搜索成本太高,若能完善用户体验,已是很大进步。她同时看好这种垂直通用结合的搜索模式,“将淘宝引入通用搜索是一个看点,搜狗会否对淘宝自身的搜索业务给予技术支持也令人期待。”

未来有待观察

互联网资深人士谢直言,双

方合作未必会给搜索市场带来大的格局变化,“最多做到搜索引擎行业的第三位”。互联网专家刘兴亮也认为,此番联盟在短期内不会威胁到百度的搜索市场份额,但可能使腾讯SOSO处于不利。

而在金乃丽看来,市场格局的变化是长久之功,百度在搜索引擎上的市场份额已超70%,短期内实现超越“客观上不存在可能”,但她并不认为搜狗此番发力会引起“搜索老二”地位之争,“搜狗和腾讯SOSO们并不冲突,他们有各自的话语权。”她更倾向于看见联盟,“现在不是你死我活的时候,而应该是大家一起向老大逼近。”

双方的联手能否形成1+1>2的合力,前景还并不清晰,破茧新生的搜狗能否创造奇迹,尚需交给时间来回答。

(平一 赵卓)

管理故事 | Guanli Gushi

群龟脱险

在一条小河里,一群乌龟在水里自由自在地游着,它们快乐地捕捉着小鱼。正当它们无忧无虑地嬉戏时,灾难突然降临,一只巨大的渔网将它们全都装了进去。小乌龟全都不顾一切将各自的身体竖立起来,手和脚不停地趴着瓦罐的壁,试图爬上去。可是瓦罐又光又滑,它们所有的努力都无济于事。只有一只年龄最大的乌龟没有任何举动,因为根据多年的阅历,它心里十分清楚,这样做全都是徒劳的,要想脱险,没有一个好办法是不行的。经过它的苦思冥想,终于想出了一个好主意:“如果你们想从这个鬼地方出去的话,就不要再蛮干,全部听我指挥。凭我多年的经验看,关注我们的是一个瓦罐,如果单靠我们每个龟的力量,是绝对出不去的,我们只有团结起来,才有可能出去。你们看过人类盖房子吗?我们不妨也学一学,

一个爬上另一个的背上,直到离罐口不远时,这样我们的高度才能达到爬出去的条件。”

大伙一听,觉得有道理,可是,每只乌龟都想最先出去,没有一个愿意趴在最底下,所以,大家全都迟迟没有行动。

老乌龟把身体向下一蹲,对大伙说:“来吧,踩着我上去!”

老乌龟这一带头,大伙纷纷地拥了上来,按照刚才制定的计划,有条不紊地进行着,最后陆续有小乌龟爬了出去,只剩下了老乌龟和另外两只小乌龟,无论如何也爬不出去。

无论是已经爬出瓦罐的乌龟还是仍然留在罐中的乌龟都很焦急,不知道下一步该怎么办。这时老乌龟对外面的乌龟喊道:“把这个鬼东西推倒!”爬出罐外的小龟们立刻行动起来,不一会儿就推倒了这个瓦



罐。

所有的乌龟都脱险了。

管理启示:

一个企业的成功是离不开每个员工的努力,更离不开员工之间的相互协作,这就是至高无上的团队力量。

作为企业的领导者,平时就要多注重培养员工的团队意识,是非常必要的。如何才能做到这一点呢?

首先领导要以身作则,领导是整个团队的一个成员,也是一个不可缺少的角色,其行为就是整个团队的旗帜,领导的一言一行会直接影响团队中每个成员的思维。其次要对员工加强团队意识方面的培训。最后,要求在评功论过时不要过分地强调某个员工的个人成绩,这么做,只会打击团队士气,助长个人英雄主义。

(徐茂华)

分枪的智慧——向韩英学习领导力

电视连续剧《洪湖赤卫队》展现了一幅革命战争年代共产党领导的地方武装的发展的缩影,刻画了一批个性鲜明的人物形象,表现了韩英从一个青年女学生成为洪湖赤卫队领导人的成长经历。

电视剧中,韩英一个青年学生如何领导王金标和刘闯两个没有文化的队长呢?随着剧情的发展,韩英的领导力在实践中得到锻炼,逐步成熟起来。

剧中有一段,当赤卫队打了胜仗,缴获了不少武器,王金标纵容他领导的二分队抢好武器,和刘闯领导的一分队为争夺武器差一点打起来了,并且王金标也说服了刘闯这次他的分队先分武器,下次刘闯的一分队先挑。看似这件事私下已经解决了,但韩英不这么做!她坚持红军的“三大纪律、八项注意”的原则,“一切缴获要归公”。要求共同制定分枪方案。韩英坚持原则没

有错,但这样极大地伤害了王金标的自尊心,使他有一种在下属面前说话不算数的感觉。

这让我想到了在日常管理中坚持原则与智慧处理的问题,领导者如何坚持原则与艺术处理,是考验领导能力的关键。其实刚性的执行制度是最简单的办法。简单粗暴的执行只能伤害被管理者的自尊心,挫伤积极性,尤其是被管理者自我管理意识、对制度

严肃性认同低的时候,智慧的领导就显得非常重要。

在分枪问题上,刘闯创新的提出了两个队长比武,谁赢了,谁的分队先分,给足了王金标面子,也极大地满足了王金标爱面子好的虚荣心。韩英进一步升级改为全员大比武,根据比赛结果优先挑枪,一场分枪的纠纷转化为全队练习杀敌本领的积极活动。这就是领导力的体现,领导艺术和领导

智慧的体现。

领导力是在实践中形成的,是在错综复杂的环境中磨练成熟的。韩英把一群只有纯朴杀敌报仇的渔民,领导成为具有革命理想和革命目标的革命军队,领导力在实践中锻炼随着组织发展而发展成熟,是我们在企业管理中面对多元化的员工队伍、复杂多变的商业环境下如何提升和发展领导力的良好案例。

(赵炜)

从“天气无常”说“管理无形”

企业的发展要经历春夏秋冬。创业阶段就是春暖大地,万物复苏,朝气蓬勃;发展阶段就是火热的夏,你要勤禾日当午,汗滴禾下土,辛勤地耕耘;企业成熟阶段就是收获的金秋,秋高气爽,你犹如闲庭信步,随意采摘;而管理者要做的就是希望收获更多一些,而这个时期决定于你春夏的耕耘和勤奋,当然,这个过程还要看你是否受到“天气”的影响,你的企业也许会经历大旱大涝,如何抗扛不可预测的灾难,取决于你的睿智。到了企业的冬天,就要蛰伏,等待春天的到来,可惜的是很多企业就是倒在那个寒冷的冬天,无法等来企业的第二春了。

百年老店在经营管理过程中绝不是一帆风顺,顺风顺水,反而,这些优秀的企业在成长的过程中经历了很多磨难,经历了企业一个又一个“春夏秋冬”的循环。而且每个春夏秋冬都不一样,老的问题解决了,新的问题又如雨后春笋一样层出不穷。

无形是说经营的形态,而作为经营者、管理者的心态却相对有形有据,那就是:永不言败,永不放弃。充满信心、决心、恒心,相信自己,相信团队,

你可以带领大家精诚团结,齐心协力一起克服所有困难。

企业经营管难就难在无形,看似有规可循,其实毫无根据,全靠你的智慧,团队的智慧。那些世界五百强企业,曾经无无遇到灭顶之灾,但是就是坚持、自信才有今天的收获,在春夏秋冬的更替变化中变迁变化。

但是无论企业如何变化无常,最终都需要人来经营,所以企业经营中,最宝贵的财富就是“人才群”,而管理就是如何理顺“人才群”里人与人的关系和利益分割。

(宋小飞)



俗话说:天有不测风云,人有旦夕祸福。古人云:月有阴晴圆缺,人有悲欢离合。意思昭然若揭:无不说明天之变化无常,人之祸福无常。其实现在的天气之变化无常是被人类操作。工业化让全球变暖,让天气越发无常。而人的祸福,都是人自己的行为所赐。由此,笔者想到:企业管理也是无形之

事。为什么这么说呢?很多经营者都在学习管理经营之道,其实企业如水之型,规律甚少,无常甚多,属无形之事物。不要企图想通过模仿、复制即可改变现状。而要因势利导,因地制宜,顺着企业的发展,有理有利有节地治理。企业经营管,就如同泛滥的河水,如同变化异常的天气,什么都可能发生,而且有些事件让你措手不及。不要企图征服,而要理性地疏导,及时应变,让企业根据自己的发展特色成长。你要做的不是创新,而是驾驭。

管理日记 | Guanli Riji

高层管理者的风格

零点研究咨询集团董事长袁岳

我们每个人都不是天生的管理者,我们是在管理实践中学习,并不地进步。

开始我们只是一个实习生,后来成了一个初级员工,再后来成了业务骨干,并被委以初级的管理职责,慢慢地成为中层管理者,后来因为有独特的长处而成为了高层管理者。成为高层管理者的很多人也可能是因为年资与一时缺才的缘故,因此进入高管岗位并不自然意味着自己有了高级的管理才能,因此有心反省、学习典范、与团队成员协调、听取团队成员建议就成为逐步写得管理能力的一些重要途径。这里我要提到一些现在特别需要注意的管理风格上的问题,引为高层管理者的注意事项:

1、高层要善用鼓励与激励信息,而且尽量要先用这一方法,很多时候高层的鼓励胜过常规几倍的奖金,当然鼓励也需要不断创新,甚至需要建立更加具有激励性的目标体系,需要注意的是,高层应该更为中层提供具体的激励性目标,而对于基层的鼓励更着重在精神方面,而对于有系统问题的点则应提醒中层加以解决。

2、高层要善用私人方式与管理对象交流,尤其在批评性的情况下,高层管理者应该在比较私密的空间中与对象交流,并摆出事实,提出问题,贡献建议,询问支持性的需要,忌讳在开放空间中批评管理对象,更忌讳在其他下属与同僚面前批评下属,而情绪性的、暴力性的、骂街性的语言表明一个人缺乏作为高管的起码修养,需要认真反思。

3、高管要有很强的人力资源意识,学习人力资源的科学管理方法。因为高管是活的公司文化,再好的口号与号召不如高管在日常管理中的随口一说。要知道公司从招用到训练任何一个同事的成本都很高,而高管的行为会切实地影响到公司成本转化为产出的程度、速度与效率。

4、高层管理好像总机,尽管不是需要事必躬亲,但在人们需要的时候随时可及,因为涉及到我找他们的事情总不会是鸡毛蒜皮的小事情,高管意识就包括随时在线。

5、高管需要身先士卒,这是领导团队时候建立威望并了解问题关键所在的基本方法,但这并不是说他需要经常与常规地事必躬亲,好的高管需要建立赋能系统,不断地辅导与训练团队成员掌握自己已经确定的知识与技能,并不断开发与探索新的知识与技能,并再度转移给团队成员。

6、高管必须成为学习典范,因为知识的更新速度很快,高管的知识落后意味着团队的全面落后,而且只有高管的及时学习,才能知道为团队指引学习的方向,并为大家订立学习的样本,高管的懈怠使得团队的学习要么成为不可能,要么就成为低效率。

7、高管要善于积极主动的社会交往,因为他们是公司资源的内外连接点,是公司形象与业务的具体表现者,很多高管不应只是一个内部的职位,也应该是相应的专业管理圈中的成员,是相应的业务领域的社交参与者,这涉及到资源整合的能力,也涉及到能否把握圈子内的整体发展水平,而不会成为一个孤独而隔绝的落伍者。