

张朝阳“再造搜狐” 抛出“四大战略”

张朝阳，作为中国第一代互联网老兵，12年前，创立搜狐并一路率领搜狐披荆斩棘登上纳斯达克，带动了国内概念股在纳斯达克全面飙升。12年后，他指出中国互联网将迎来第二次世界大战，群雄逐鹿，但他带领的搜狐却显出疲态。于是，十一长假前夕，原本准备退居二线悠闲度日的高调宣布“再造搜狐”，表示自己将被挂上阵，带领搜狐在互联网群雄争霸中博出自己的位置。

疗伤 心累得已经没劲了

1995年从美国读完博士回国的张朝阳，在处于蛮荒时代的中国互联网开疆拓土，打造出搜狐，经受了互联网寒冬泡沫的考验，筚路蓝缕带着搜狐站上纳斯达克。此后又将旗下游戏业务搜狐畅游成功分拆上市，摸爬滚打十多载，这位第一代互联网老兵真的有些累了。

“特别累，这个累是你不可想象的。”在多次采访中，张朝阳第一次敞开心扉，叹气说累，他说自己回国创业以来经历了太多太多的事，甚至得忍受侮辱。“过去几年想休息休息，想看看第二代互联网、第三代互联网人的奋斗。”于是，张朝阳开始让自己在游艇、钓鱼、登山之间放松“疗伤”。

可以想见，作为企业的领袖人物，

张朝阳的懈怠也让搜狐公司上下弥漫着一股慵懒之气，除无心插柳成荫的搜狗输入法之外，搜狐几乎没有在中国互联网界做到第一的业务。如今，搜狐的整体收入和用户规模、增长速度、市值以及华尔街给搜狐的市盈率等参数都在下滑，加上其他门户微博的异军突起等诸多因素叠加在一起，猛然间惊醒了张朝阳。

反思 不快跑就会被吃掉

觉醒之后的张朝阳，在今年夏季一边旅行，一边开始了对自己以及搜狐五年来的大反思。他认为，要改变搜狐，必须先改变自己的心态。“这几年我已经调整过来了，经历了出世、反思、再次入世之后，就等待第二次爆发了”。

“反思搜狐过去的五年，我希望能够做一个本质的改变，两年之内要重新发明搜狐，再造新搜狐。”张朝阳坦言，他现在深刻感受到危机感，因为中国互联网市场已经从群雄混战的春秋时期，过渡到了七足鼎立的战国时期，“新浪、搜狐、网易、腾讯、百度、阿里巴巴以及盛大，现在是终场决战的时候了。”

“中国互联网将迎来第二次大战，我们搜狐确实处在一个不成功便成仁的状态，如果再不爆发就会沉沦，就会

被其他巨头吞掉。”张朝阳做了个比喻，“就好像非洲原野的野兽，如果腿瘸了受点伤跑不动或者速度慢点，就抢不到食物或者被其他野兽吃掉，这是丛林法则。”

张朝阳说直到今年年初他还有些迷茫，但现在已经不迷茫了。“现在就是眼睛有点睁不开，一点不迷茫，看得很清楚，要大干快上。”张朝阳揉揉眼睛，幽默地说。

悔过 错失微博发展良机

“搜狐微博的规模小得令人羞于启齿。”相对新浪微博数千万的用户，采访中张朝阳毫不掩饰搜狐微博的窘境，“在微博等WEB2.0内容方面，我们是起了个大早，赶了个晚集。”因为搜狐早在2007年即着手以博客为突破口试图发力，后来又推出了主打社交网络(SNS)的产品搜狐白社会，试图做成中国的Facebook，成绩却不理想。

此后，搜狐紧跟新浪微博推出搜狐微博，“年初的时候光顾盯着搜狗的事情，微博的事情没盯住，最后一失足很悔恨，这件事没守住。”张朝阳皱皱眉头，禁不住长吁短叹，他当时只把微博这一产品看做一个普通的互联网“标配”，直到意识到微博是“比游戏更可怕的东西”时，才扼腕长叹“判断失



张朝阳说：张朝阳再造搜狐。

误”。不过，他认为搜狐发力微博时间仍然不晚，因为微博现在还是处在一个媒体圈和名人圈的小众，而且现在的格局没有形成。“新浪还没有形成垄断，搜狐现在就要向新浪微博宣战，由我亲自抓微博，把微博放在公司最高的位置，倾全公司之力，投入不设上限，目标是做到至少与新浪微博旗鼓相当。”

布局 四大战略再造搜狐

“今天我们就是要告诉大家我们要打仗了！”张朝阳说，互联网是一场

赢家通吃的比赛，不成功，就灭亡，没有既不兴盛也不消亡的中间状态。现在几大巨头还处于几分天下的状态，但这不能保证，五年之后还能不能守住自己的那几分地。因此，他必须结束搜狐此前的中庸状态。

张朝阳抛出他深思熟虑的“再造搜狐”的四大战略，希望搜狐的搜索、视频、游戏、WEB2.0全面开花。

对于未来，张朝阳说他是有所把握的。“因为我一样了，如果我还是以前的我，还是那种方式的话，可能最后热闹一阵子又回归到旧状态了。但是现在我已经抛弃了历史上的一些状态，疗伤反思之后，将重新发明自己。”张朝阳信誓旦旦说。（据《京华时报》）

管理者如何与老板沟通

在我看来，老板没有糟糕的，关键在于你怎样与他进行沟通。

比如，如何才能得到老板的信任。我的做法是，凡事都主动向老板报告。我的老板很少主动打电话给我，80%都是我跟他通电话，或者写E-mail给他，向他更新进展。久而久之，老板就会对你说：“这些事情你不需要再告诉我了。”可见，你的工作方式越透明，老板就会越多地给你管理空间。

与老板和下属分享荣誉也很关键。要成为好的职业经理人，你就必须懂得怎样通过自己的能量，使你所带领的整个团队有一致的认识，有一致的出发点。否则，即使是明星人物组成的团队也会一败涂地。由美国NBA明星球员组成的“梦五队”，在2002年失去了世界篮球锦标赛金牌，2004年的“梦六队”也折戟于奥运会赛场。他们是最好的球员，但却不是最好的团队。你的团队能够取得优秀的业绩，是大家齐心协力的结果，也和老板的支持与信任分不开。

当业绩不好的时候，又该如何与老板沟通？这个问题反过来看，就是，我怎样对待业绩不好的下属？

首先我会看他以往的行为，看他态度是否是积极的，他有没有做正确的事情，并把正确的事情做好。他每周有没有作总结回顾，有没有去拜访客户，他是怎么分析事情的。

第二，我会关注，当业绩不好之后，他有什么解决计划，是否真正找出了问题所在。

第三，在充分了解的基础上，还要虚心承担责任。与其说这些问题都不关我的事，倒不如说未来我们该怎样去赢。

最后，还应相应的沟通计划，知道如何向员工解释，以提振士气；知道对老板应该提出怎样的资源需求。

其实，老板是很愿意去帮助你的。就算做得不好也要让老板知道你的出发点，逻辑和工作方式。

另一个关键是沟通机制。如果每个人都直接向老板报告，老板就变成了沟通网络中的信息瓶颈。在一个企业里，如果只有老板说了算，工作效率就会降低，因为老板根本没有那么多的时间，或者他自己一个人无法做到对大小事情都了如指掌。所以要建立团队协作，让平级之间的经理可以高度协作，这样，老板才能有精力去关注战略和未来机会。这可能是你对老板最大的帮助，也是最好的“管理老板”的方式。（郭尊华）

把尊重员工放在第一位

员工首先是一个追求自我发展和实现的个体人，然后才是一个从事工作有着职业分工的职业人。

经理必须对这一点有一个清醒且坚持的认识，否则，它将给你带来麻烦。

一个真实的案例

王军是一家大型制造类企业的采购经理，在工作上颇有成就。他对下属要求很高，管理严格。因此，他期望他的员工也能像他一样，一心扑在公司的事务上，为公司鞠躬尽瘁。

他要求他的下属在上班时间不得擅自离岗，不得做与工作无关的事情，不得闲聊，不得接打私人电话，所有的时间都得在工作。他总是想方设法把员工的时间占有，认为只有员工多做工作才能多出成绩。在他的管理下，员工总有做不完的工作，即便有些工作没有任何意义。他还要求自己的员工养成“早

到晚退”的习惯，让员工每天陪自己加班一个小时，既使员工无事可做，也要陪伴在身边。

假如员工没有养成这种习惯，那么加薪晋职的机会就比较少，而且可能被他策略性地冷藏，再无出头之日，要么就是莫名接到调职或解雇的通知。

他的举措显然引起了员工的怨言，他们抱怨自己完全没有私人的空间，随时都被经理管制和监督，好像自己是被卖给了公司，他们的自由受到了严重的限制，他们快要疯掉了。王军的工作也因此陷入了被动，士气低落，效率下降，人员流失，管理混乱等问题接踵而来。

王军的例子可能是个极端的典型，但是在我们的生活当中，类似王军的经理不少见。

他们认为员工喜欢逃避工作，经理必须加强管理，加强监督，甚至采取一些强制的手段，把员工的时间全部占有，让员工时刻都在自己的视线范围内。管理就是要严格，惟

有严格才可以体现自己的威严，才算是尽职尽责，才能出成绩。

在人性化管理被普遍提倡的今天，王军经理们的管理风格显然要受到质疑和挑战。

让管理从尊重开始

对于大多数人来说，工作并非他们生命的全部。

员工希望能有更多的时间考虑个人的发展问题，希望在工作之余补充知识，提高技能，希望能有充足的时间休闲娱乐。

马斯洛的需求层次理论告诉我们：人的需求遵循生理需求、安全需求、被尊重的需求、人际交往的需求和自我实现需求的递增规律，只有低层次的需求得到满足之后，人们才可以更加安心地工作，更愿意全心付出，达到自我管理和自我实现。

尊重员工是人性化管理的必然要求，只有员工的私人身份受到了尊重，他们才会真正感到被重视，被

激励，做事情才会真正发自内心，才愿意和经理打成一片，站到经理的立场，主动与经理沟通想法探讨工作，完成经理交办的任务，甘心情愿为工作团队的荣誉付出。

尊重员工就是给予员工一个私人的空间，即使是在上班时间。作为经理你不可以也不可能每时每刻都监督在员工的身边，你能做的就是指导帮助员工学会时间管理，利用好自己的时间，做好自己职责范围内的工作规划和计划，做好自己的发展计划，用计划和目标管理员工。

尊重员工就是让员工学会对工作负责，自己主动承担工作，提高自我管理水。在尊重的基础上，员工将沿着柯维先生所提倡的依赖—独立—互赖的发展过程有序地发展提高，最终满足员工自我实现的欲求，达到团队合作，共谋发展。

人性化的管理就要有人性化的观念，就要人性化的表现，最为简单和最为根本的就是尊重员工的私人身份，把员工当作一个社会人来看待和管理，让管理从尊重开始。

（赵日磊）

一次只说一件事

何飞鹏

有很长一段时间，我常为团队的“笨”感到困扰，我交代的事，常常不能如期完成；许多事，我经常一讲再讲，还是有人会犯同样的错，最后我不得不抓着他们的手，一步一步追踪，才能勉强完成，我甚至自怨自艾，怎么会找到这样一群人呢？

直到有一次，我遇到一个知名企业的高层主管，谈起他的老板怎么要求他们。他说他的老板意志非常坚定，想要做的事一定要做到，但老板有一个优点，就是“一次只要求一件事”，想做产品时，只谈产品，反复谈，反复要求，方向明确，一直到确定大家都知道怎么做，并能如期按照他的要求完成时，他才会放手，然后再要求下一件事。因此，他们能完全按照老板的进度，一步步完成公司的目标。

听完这些话，我宛如受到当头棒喝。原来不是我的团队“笨”，而是我急切地想完成所有的事，经常同时交代太多的事，设定太多的目标，凡事匆忙，以致所有的人随着我复杂的指令团团转，最后一件事也没做好。

我开始尝试“一次只说一件事，一次只要求一件事”。刚开始，我难免还是急切地把两三件事情归纳成一件事，以加快速度，但效果不佳。后来，我不得不耐着性子再拆解成更细、更单纯的“一件事”，效果就变好了，团队慢，但跟得上我的脚步，我的要求也逐渐得到贯彻。

“一次只说一件事”，用在训练人时效果尤其显著。当目标明确、流程简单时，就算是新人，也往往很容易达到你的要求。部属每完成一件事时，我都会给予正面、明确的肯定，这是对所有工作者重要的激励要素，当他们可以一件件完成工作，一步步学习各种技巧时，组织和团队的默契也慢慢形成了。（作者系台湾城邦出版集团CEO）



实施微笑管理 让员工轻松工作

很难想像，这个世界如果没有欢笑会是怎样一种景象。有这样一个经典案例。美国著名的企业家吉姆·丹尼尔靠一张“笑脸”神奇般地挽救了濒临破产的企业。丹尼尔把“张笑脸”作为公司的标志，公司的厂徽、信笺、信封上都印上了一个乐呵呵的笑脸。他总是以“微笑”飞奔于各个车间，执行公司的命令，进行自己的管理。结果，员工们渐渐被他感染，公司在几乎没有增加投资的情况下，生产效益提高了80%。公司员工友爱和谐，上下同心同德，其乐融融，公司的信誉和形象大增，客户盈门，生意红火，不到5年，公司不仅还清了所有欠款，而且盈利丰厚。

“微笑可以让领导与员工之间更易沟通，可以使企业形象更深刻地印在客户的脑海中，能够为企业带来意想不到的收获。”中国康辉旅行社副总经理郭东杰多年来一直提倡实施“微笑管理”。他认为，不论是服务业还是其他行业，在员工的管理上并没有什么本质差别。如果企业内部人际关系像“钢铁般的冷漠”，后果将是员工之间勾心斗角，企业形象必定会大打折扣，更不要谈赢利了。管理者对事业充满信心，并在工作中保持心情舒畅，以微笑待人，企业的职工必定精神振作，任何困难都将不在话下。从管理者角度看，企业实施微笑管理，可以表现管理者的宏大气象，出现矛盾时，微笑可以使双方恢复理智，化干戈为玉帛；微笑管理也是赞扬和鼓励员工的重要方式，当员工创造出良好业绩时，管理者的微笑代表了肯定和赞许，员工能从微笑中受到鼓舞，获得力量，并焕发出更高的工作热情。从员工角度看，当管理者适时运用微笑管理时，一张满面春风的笑脸能够间接消除员工的紧张和对抗情绪，并保持一种轻松的心情进行工作，办起事来也会干劲十足，效率极高。

那么，如何在企业内部实施微笑管理呢，郭东杰提出几点建议：

- 1、管理者要做到言情一致。在与员工进行工作交谈时，不论遇到什么问题，一定要冷静处理，语言与表情要保持一致，尽量用微笑替代僵硬的表情。当表扬员工的工作成绩时，口头赞许外加微笑，可以表现出管理者态度的真诚。
- 2、以关心、帮助人的态度处理工作中矛盾。指导工作时，不要摆出高高在上的架势，更不要以命令式的口吻进行交谈，错误地以为脸色越沉，声音越大，威信就会越高，这样做的结果往往适得其反。
- 3、当员工出现工作失误时，切忌当众严厉批评与指责。这样只会把事情搞得更糟，甚至会伤害员工的自尊心，造成员工工作心情不佳或出现逆反心理或行为。
- 4、管理者经常把微笑挂在脸上。微笑会传染给每一位员工，原本紧张的工作气氛会变得轻松活泼，员工心情愉悦，就会愉快地接受各项指令，工作效率也会随之提高。
- 5、让微笑传遍企业。员工之间也能做到微笑交流，并将微笑很自然地带给客户，这样不仅可以提升企业的外在形象，更有可能为企业创造更多的利润。（浩波）