

“打劫时代”，你还在谈流程和管控？

■ 王明夫

商业乱世，一切都在快速变化，而相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。无论进攻还是防卫，人才再次成为了首要的依靠和指望。

这是个打劫的时代。房多多以移动互联网的模式打劫传统的房地产中介蛋糕。该公司联合创始人兼 COT 李建成此前是腾讯的深圳研发中心总经理，万科的副总裁肖莉也加盟了房多多。房多多们活了，传统的房地产中介公司就得死，越大的死得越惨，整个行业都要被颠覆。因为移动互联网时代赢家通吃，打劫的不是一两家公司，而是整个行业。

目前市场上出现这样一种人才投资基金：瞄准一些上市公司的关键人才，基金给他们投资，送他们股权，让他们甩掉原来的老板、另起炉灶，把人才、经验、产品、know-show、技术、客户关系、商业模式都平移出来，快速复制出一家可上市的公司，赤裸裸地跨界打劫。

互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”，屌丝逆袭成了万众欢呼的佳话，海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，原来建立的地盘正在受到威胁，原来建立的结构正在受到冲击。

商业乱世，一切都在快速变化，而相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。无论进攻还是防卫，人才再次成为了首要的依靠和指望。大争之世，一切的竞争都化为人才之争。

人才投资正在兴起

天使投资人 X 君，给了 100 万元投资 c 君的创业项目，C 公司倒闭了，钱输光了。C 君创业做第二个项目，又叫 X 君给天使投资 100 万元，但第一个项目亏光的 100 万元，也折算成第二个项目的股份，这样 X 君对第二个项目算是投资了 200 万元来折成股份。C 君的第二个创业项目非常成功，今年组约上市。X 君 200 万元折成的股份，现在值 20 亿元。

这是个案、偶然事件，但开创了天使投资的新玩法：锁定创业型人才，投资其终身创业的项目，直至他创业成功为止。历史上失败的投资，都折算成最后成功项目的股份。天使投资从投项目转向投人了。以前是争夺创业项目，未来是争夺创业型人才。

BAT 总监级别以上的人才出来创业，不论这些人才手上是否有成熟项目，投资者就愿意直接给钱。A 集团通过专门团队寻找上下游企业的人才，以股权合作的方式投资人



才，逐步建立“A 系企业”。B 集团，在国内举办了首个针对高端人才投资的精英选拔赛“千万奇才”，选拔有能力实现企业高速成长的人才，然后将此人才连同资金一同放到投资的企业中去，保障投资安全和收益。投资决策的依据，从“事”转向了“人”。

做出了《纸牌屋》的 netflix 公司认为，hr 最重要的工作就应该是满世界去找人，一个优秀人才顶 2-3 个人甚至 10 个人用。netflix 公司最重要的就是找来人才，倡行“自由与责任”的文化，放手让你干，给人才以自由，但也要求你负起责任来，能担当。这种文化已被硅谷普遍接受。

很多公司都感到，原来的行业或做法已经做不下去了，没有前途，必须创新与转型。这已经不是发展问题，是生死问题，形势非常严峻。怎么创新和转型？有钱，搞个创新孵化基金，钱就在账上，没问题；有楼、有园区，都是现成的，建个小硅谷，也没问题。但是，有钱、有楼、有硅谷，人呢？缺的是创新型、创业型人才！这些人才不能源源不断地来，生生不息地长，钱和楼和园区有什么用？你搞的“硅谷”不就是空谷吗？瞧，生死问题变成了创新和转型的问题，创新和转型的问题变成了人才的问题。不能在人才上下对功夫，谁也别想实现创新和重生，不管原来多么辉煌，只能眼睁睁看着自己就这样老去、没落。

解构和重构组织

某基金公司主动打破原来基于业务价值链的分工和流程体系，推行事业部制，鼓励员工自由组合形成一个个战队，建立一个事业部，一个事业部就复制一个基金公司，从基金募集和投资，研产销一勾烩，各战

队各自为战，八仙过海、各显神通，能干的就干起来了，不能干的任由自生自灭。

这种玩法是什么？是放弃分工和流程的效率，彻底解放人才，给人才以平台和机会、放手让人才去干、允许人才脱离原来的分工秩序和流程体系。业界更狼性、更雄心勃勃的人才，就愿意跳槽到这样的公司去，施展拳脚、追利追梦。

这是基于人才解构和重构组织。这种玩法成功了，基金业原有的竞争均衡和人才分布，就会被打破，大家重新赛跑。原来靠体系胜出的基金公司，很可能就受制于体系的滞重，跑输了。而把体系放下，独狼群狼一起上的公司，在新赛跑中将会胜出，乱拳打死老师傅。

原来费尽心思建立起来的组织结构和流程体系，需要解构甚至用开，否则难以适应当前的人才争夺、市场变化。这对我们长期以来受到的管理教育，是挑战，甚至是颠覆。

流程化和管控型组织已死，平台化和生态化组织诞生。流程森严、秩序井然、按部就班的公司，正在失去快速反应能力。野蛮生长、灵活机动、放手人才各自为政各自为战的公司，却可能乱中取胜、大获全胜。

在智力劳动领域，这种趋势已经看得明白了，比如互联网创业、it 行业、投行投资资管领域、律师会计师设计师等，不按事业合伙人的理念、不搞平台化和生态化组织，几乎做不成大公司，历史上做大了的公司也已经很难再 hold 住。连万科、家纺、海尔等传统行业公司，也意识到不搞事业合伙人体制已经很难再往前走了。

万科总裁郁亮明确提出，年薪制、聘用

职业经理的做法，已经拢不住人才了，必须搞事业合伙制。万科 2014 人力资源条线大会，都亮提出升级版新理念：人才是万科的唯一资本，唯一。

华为创始人任正非强调了人才的重要性：“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”。

据说海尔也在打破一体化、流程化的大工业组织，鼓励内部创业，搞阿米巴组织。一个民营的资管公司，在一些单位推行九级合伙人制，让九级人才都成为事业合伙人、拥有公司股份，吸引人才，集团管理的资产规模达到了 8000 亿元的量级。

人力资源管理转向人才经营

组织与人才，谁轻谁重？人才重于组织，组织适应人才的需要，而不是人才适应组织的需要。企业主应跳出或更新“管理”概念，致力于人才最大价值和最大效能的发现和发挥，组织围着人才转。

原来从哈佛搬过来的经典管理逻辑是：战略—组织—人力资源，战略决定组织，组织跟随战略，人力资源适配组织。现在看来，需要建立一种新的管理逻辑：人才动起来，组织跟随人才，组织适配人才，战略和组织都围绕人才转。

另外，要不局限于员工，而是全社会范围用才，从注重“为我所有”转向“为我所用”，建立开放的人才生态圈（小米的粉丝参与产品设计、逻辑思维的会员营销、碧桂园的全员销售、行业私董会、和君的 APP 微智囊等）。

我这几年来的管理思维有一个演变轨迹。以前我喜欢谈战略，后来我经常谈论组织，对合伙人、对弟子、对企业家，我不断地强调要从做业务转向做组织，明确地提出和君人的成长路线：优秀的读书人—合格的职业人—业务能手—职业高手—组织领袖，成为组织领袖才是个人发展的登顶。

有一个状况我看得很明白：很多企业的发展，瓶颈就在老板完不成从业务能手到组织管理的角色转变。

今年开始，我经常谈论人才。我给几个上市公司提管理建议，都是从“人”上发力的，客户找我谈战略，我跟他谈人，客户找我谈组织，我也跟他谈人。在人上发力，人动起来，组织跟着动，战略跟着动，效果很好。我开始抛弃“战略—组织—hr”的管理逻辑，而启用“方向—hr—组织—战略”的管理逻辑。

给人才以机会和平台，才是组织的前途、资本的收益、事业的生生不息所在。企业家心中或办公室要挂三幅图：业务版图、组织版图、人才版图。如果只能三选一，那就挂人才版图。

如何在五大管理难题中寻找平衡

■ 冯仑

管理和爱情一样，都清楚又都不清楚；都有道理又都没道理。每个个体都有体验，整体又有经验，总结成学说，还是解决不了问题，只能在有限的空间理解整体的概念。所以，即使在目标确定、组织稳定、行为清晰的情况下，管理当中仍然存在许多悖论。

有一个颇为好玩的现象：满街都是管理书籍，却到处都有破产企业；满书店都是爱情教程，可满足大街都是不幸婚史。管理和爱情一样，都清楚又都不清楚；都有道理又都没道理。每个个体都有体验，整体又有经验，总结成学说，还是解决不了问题，只能在有限的空间理解整体的概念。所以，即使在目标确定、组织稳定、行为清晰的情况下，管理当中仍然存在许多悖论。

变革与稳定

我们在组织中，常见不同的声音，有人说，组织一定要变革、创新，另一个声音却说，必须要稳定，一个建立了两三年的组织连基础都没有打牢，变什么？面对发展的瓶颈，究竟是该变革还是该保持稳定？公说公有理，婆说婆有理，乍听起来双方都有道理。

在企业面对变革时，阻力最大的往往来自老员工，一方面是惯性使然，老员工们认为这么多年都过来了，难道还不应该如此继续下去？再一个是变革可能会影响部分人的既得利益，他们会抱着多一事不如少一事的心态，更趋于维持原状。

同时，既然要打破原有的规则，实施变革，风险必然会如影随形，在变革初期，通常还会导致业绩下滑，甚至团队的不稳定，这些看起来的不利因素，都会动摇决策者变革的决心。在很多企业里，变革最终不了了之，弄得劳民伤财多半是因为不能坚持。但坚持必得源于理性的衡量利弊，计算变革成本，倘若变革的利大于弊，而且变革成本尚

在承受范围之内，才有理由坚定的走下去。

一个认识的朋友在一家企业任职总监，他们的老板在那个行业里也算是心态很开放的，很多想法都会走在大家前面。

朋友的公司是在四川省做女性饰品连锁店的，目前发展的势头很好，于是他们聘请了一位管理专家给他们企业提供年度学习。这位专家在业界为人低调，但是口碑相当不错，朋友公司也是在几番调查后才决定聘请该专家的，算是慎重之举。尽管他们店里的生意不错，但老板还是很能未雨绸缪，在业绩呈上升态势的时候，果断请专家给员工们学习，借此理顺管理。

但由于他们所处的行业是女性饰品，从业员工多以年轻的女孩子为主，这些员工在该专家到来之前，从未接触过其他规范的管理学习课程。于是，专家的前期几轮学习下来，店里的店员们便开始叫苦不迭了。原因很简单，她们以前都是经验管理，凭感觉做事，如今专家要求他们建立标准、流程，规范，她们心里虽然觉得好，但觉得操作起来麻烦，便纷纷向老板、向上司抱怨，太难了，执行不了。如今一年过去了，该公司的年轻女店员们才逐渐体会到规范化管理的好处，慢慢的，抱怨少了，更能积极配合了。但要知道在这一年里，该企业的总监没少向自己的老板和这位专家抱怨，因为当她与员工直接交流时，遇到了太多的抱怨，太多的阻力。

再举个自身的例子。我们有一项定制服务，从传统房地产开发转向以客户为导向的新型服务。这项服务连续三年没赚钱，也没有客户，公司内外都反对，团队满脑子都是传统思维。服务算的是资本回报，人工、组织、支持系统、品牌是我们的资源，但我们老是以货币资本核算方式记账，财务报表也不好。公司上下反对，就看我一个人要。要知道我以阿拉法特为偶像，我固执，坚持做。头一年赔了 1000 万，第四年打平，第五年增长 500%，2007 年至少增长 400%，大家都认账了，这个业务成了公司最好的业务。

不要轻易肯定和否定某个决策，拐大弯必须缓行，要变革就要有耐心忍受阶段性的衰退，准备付出你能承受的成本，还要重新训练团队。

集权和分权

集权是自上而下的管理，分权是自下而上的管理，或者是平行机构之间的互动。自古以来很多书都对这两种组织效能进行比较。

军队原来是集权，但自海湾战争以后军队采用一种现代化的混合型方式，互通互联，一个特种兵在前线相当于一个连的战斗力。特种兵可以调动飞机，他身后是强大的服务系统，相当于一个完整的供应链。万科 2007 年开始分权，因为它平均论证 5 个项目才做 1 个，全国一年上 80 个项目，意味着要讨论 400 个方案，总部不堪其苦，所以必须分权，由各区自主决定项目。我们公司京津两地还是集权，因为我们东西少，追求单位价值高，经营模式不一样。公司内部组织上讲集权，文化和人的行为讲轻松，最后对不对还是要看绩效。如果绩效都不错，那就说明两种理论都对，也都不对。

在企业里，其实没有什么管理理论是绝对的对或者错，依据管理对象，企业所处发展阶段，企业目前的各种环境等资源的不同，可以有不同的取舍，但衡量的标准只有一个，那就是绩效。

个人价值与集体价值

有的人强调个人创新价值，鼓励给予每个人发展空间，活跃其思维；但有人说整体目标和个人目标不一致，个人要涨工资，集体要讲发展。

个人价值和集体利益如何平衡？过分强调个人，一个面袋子里放十把锥子，面袋不是变布片儿了吗？过分强调整体，布袋里空无一物，要袋子有什么用？所以底线在于布袋里的东西不能戳破布袋独立存在。即使这

样，我们依然不知道哪种方法更好。文化人、知识分子创立的公司，比较偏重个人价值；制造业偏向集权，大目标小个人。这些都有道理，但不绝对，二律悖反。究竟该强调团队成员的个人价值，还是以集体价值为重，得依不同情况区别看待。

我们不能绝对的说，企业最重视的必须是员工个人价值，必须将尊重每一个员工做到极致，显然这样的想法在一些大型制造企业很不现实。

利润最大化和社会责任

企业是商业组织，以盈利为目标，追求利益最大化是无可厚非的。如果企业侵犯到公众利益，不承担社会责任（诸如环保、社区、公众的道德理想、关注弱势群体等），不关心公共事务，会影响企业的发展。

有社会责任感的企业就像一个人，血肉丰满而富有正义感，对自身的完善很有好处。但企业应该承担多少社会责任？天天承担，社会信誉好了，公司却可能不赚钱了，或者因为承担得过多而伤害到企业的财务制度、收益，伤害到股东的权益。要实现社会责任就可以不对少数人负责吗？这方面做出抉择最终依靠的是领导人的价值观，看他做事的动机是出于牟利、道德良心，还是因为外部压力。一般情况下道德良心最弱，外部压力最大，牟利排第二。安利做善事主要围绕健康，最终落脚点是产品，长远看对企业有好处。

破和立

与第一个悖论程度不同，发展与转型基本上还是在“改”，而破和立是兼并和重组。卖掉还是留下？破和立都有道理，领导者目标是不变的，就是要生存得更好。一般情况下，如果市场空间有限，国家政策不支持，那么甩掉可以；而如果大家都卖了，我能在有限的市场占一席之地，那么不卖也有道理。五大难题，考验管理者水准。验证看绩效，过程是煎熬，管理者们必须在五大极端之间找平衡。

“做完”和“做好”的区别

■ 张友源

很多学员都曾向我抱怨过：“我们老板每天都让我做这做那，而且很多事情都是重复的，烦都烦死了，您说我该怎么办啊？”每当这时，我就会反问他们：“那你有没有想过，除了基础的日常工作，老板为什么会让你反复去做同一件事呢？你在第一次执行时是不是哪里没有做好呢？老板是不是因为对之前的执行结果不满意，所以要你再做一次呢？”我发现，大部分人都回答不上来我的问题，因为他们“心虚”——只知道自己做完了很多，却不知道自己做得怎么样。

那么，每天看似忙碌不跌的你，在工作中执行任务时，是否也只是满足于“做”，却忽略了做的“结果”？

虽然，“做完”和“做好”仅有一字之差，但二者的本质是不同的。前者执行了但却不到位，只是走过场或者是纯粹地应付了事；而后者不但执行了，而且到位了，它代表着对自我目标负责、对上级组织负责，对公司利益负责。而一名员工是否有较高的执行力，关键就在他重视“做好”这一结果，所以，如果各位想要提高执行力，千万不可自我满足，更不可自欺欺人，明明是自己一开始就没有执行到位，最后却把责任怪在别人头上。既然执行了，就要付出 100% 的努力去做事，一步到位交出满意结果，否则拖延到最后不合格，老板就可能反反复复地要求你重新执行，直到符合要求为止，但这不仅浪费了企业的资源，更浪费了你自己的时间。你若不信，就跟随我一起到“执行现场”来听听下面的小故事吧。

执行现场

有一年年终，我收到一家公司邀请前去参加年终表彰大会，当然不是表彰我，而是希望我借此机会和他们确定来年给员工培训的课题。

在表彰过程中，我发现那些获得奖励的员工无一例外地是出色完成任务的人，而台下那些没有出色完成任务甚至没有完成任务的人就只能眼睁睁地看着别人领奖了。”很明显，钟繇祥对于我的解释很不满意：“99.9% 和 100% 差别就那么大吗？明明就是没有差别啊？”

“不，你错了！我相信很多人都和你一样抱有这样的错误观点，虽然 99.9% 只要再努力一点点点就变成 100% 了，其实不然。这就像比赛一样，最终总要分出个胜负，如果大家实力相当，或者在 99.9% 时的成绩都是一样的，那怎么来评判呢？这就要看最后那 0.1% 了，谁坚持下来了，把最后这 0.1% 的事做好了，谁就赢了。

所以，我们看到，在一场比赛中，平局的现象毕竟是少数的，大多数的比赛还是分出了胜负，因为大部分人还是输给了那 0.1% ……”我正欲继续向钟繇祥解释，他却突然打断了我：“哦，您这么一说，我想起一件事，前不久我们主管辞掉了一位助理，原因是主管让助理给客户打电话，结果没人接，助理也没再去理会，当时我还想至于么，但现在我算是明白了，因为他电话虽然打了，但却没有任何结果……”

没错，一件没有结果的事，做是做，但是它有什么意义呢？但不幸的是，在企业中，和钟繇祥最初的想法一致的员工大有人在，在他们看来：我只是企业雇佣的一名员工，我在这里上一天班就有一天的薪水，至于执行得如何，企业有没有赚到钱，那是老板和企业自己的事，与我无关。所以，大部分人都只是像没有得奖的钟繇祥那样只做到 99.9%，虽然可能已经尽力了，但却将最终结果好坏抛在脑后，企业不给这样的员工任何奖励也是理所当然的。那么，我们应该如何一步到位地执行，第一次就把任务“做好”而不是“做完”呢？

执行落地法则

法则 1：纠正“差不多”心态，执行任何一项任务都要严格要求自己。纵观市场上的名牌企业，为什么它们的牌子百年屹立不倒，经久不衰？为什么 kfc 的产品那么受欢迎？因为他们不但在产品品质上精益求精，对于人的管理也更加精益求精，他们从不允许自己的员工做事时总是一副“差不多”的心态，我曾去过一个知名的大企业，我发现他们每个员工手里都有一个比中华字典还厚的工作手册，光一项流程就有好几十页，这说明了什么？在这个竞争激烈的社会，要想做得出色，受到认可和欢迎，就必须严格要求自己，这也是把事情做好的保证，如果总是觉得“差一不二”就行了，那你将永远停留在“做完”那一步。

法则 2：在执行中树立自己的品牌，既然做就要做好。在如今这个时代，人们对于一份工作的渴望，早已不再是谋生的工具那么简单，每个人都渴望在职场中闯出一片天地，业绩出色，有所作为。所以，很多人对于职业的情感都是神圣的，工作更多地成了一种精神支柱。既然如此，一次高效的执行不仅可以帮助你一个圆满的成果，还能使你渐渐树立起自己的品牌，产生源源不断的工作动力。所以，既然做就做好，这样一来，你的整个工作流程就会变成一种良性循环，任务就会轻松一步到位地搞定。

法则 3：对自己和结果负责，提高核心竞争力。执行得不好，说到底其实是一个人对自己和结果不负责任的表现，而这样的人在职场中是很难提升自己的竞争力的。因为竞争力的基础是执行力，执行不到位，甚至谬以千里，你之前描绘再好的蓝图也只是一张废纸，你交出来的最终结果对企业没有任何价值，不过是在浪费人力、物力、财力罢了。所以，身为企业员工，不要一味地背诵执行的重要性，更要在实际行动中把任务执行到位，对自己的结果负责，这样才能在“做完”的基础上“做好”，逐渐提高自己的核心竞争力。