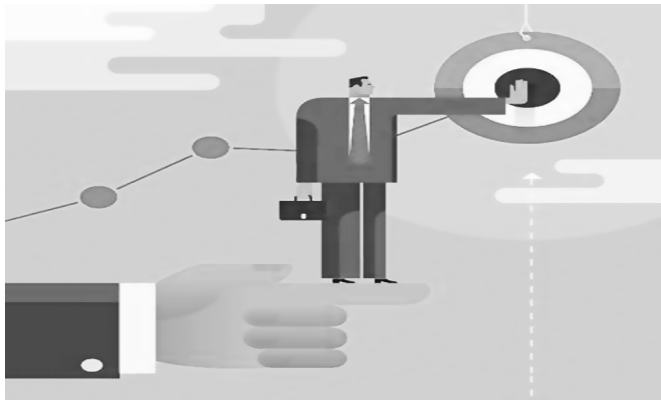




领导者的困境

我们都见过一些老板，他们喜欢在会议上用最刻薄的话来侮辱你；拍桌子，要威风，仿佛他就是一个土皇帝，你一定要听他的。

甚至有好几次你没忍住，被激烈的语言骂出了委屈的眼泪。但是很奇怪，他对你态度如此恶劣，你却却没有离职的念头，只是单纯地想把事情做好。

但有一天，你当上了领导，你觉得刻薄不是你的菜，你认为和善的风格也能做好管理者。但是也很奇怪，他对你态度如此恶劣，你却也没有离职的念头，只是单纯地想把事情做好。

一是来自上层的压力，另一端，压力你又传递不下去，你夹在当中，倍受煎熬。

到底怎样才算有领导力，如何才能做好业绩呢？这是一个横亘在你心中，困扰了你几年的问题。

领导力公式

有一天，你突然听到一种说法，让你不明觉厉。

领导力=追随力=业绩

这个公式让你醍醐灌顶、脑洞大开。你终于明白过去几年的领导都白当了，属下的十几号人有唯唯诺诺的、有油嘴滑舌的、有个性鲜明桀骜不驯的，也有八面玲珑，暗地里虎视眈眈的。

但唯独，就没有一个人，愿意追随自己的。

追随自己很重要吗？

对10年前的你来说，不重要。因为在对“领导”的认知中，“如果我是经理，假如我是总监，只要我有地位，你们就该听我

你为什么没有领导力？

编者按：一端是来自上层的压力，另一端，压力你又传递不下去，夹在当中，倍受煎熬。有领导力的一个最佳体现就是员工的追随力，能赢得员工的信任。管理者要有胸怀格局，创造条件让员工得到历练和展示的机会，让员工发挥自己的长处，做自己感兴趣的事，分享成功的喜悦和荣耀。

就要设法切换到某一个员工的视角：你会追随什么样的领导？

具象一点：乔布斯、任正非、马云还是马化腾？

抽象一些：这些追随者众多的领导人，他们身上到底是哪一些特点，愿意让人心甘情愿地追随？

是的，这个问题的本质就是：一个领导到底要为员工创造什么价值？

什么，不是吧？我是领导还要为员工创造价值？

是的，如果你只想做一个0追随者的领导，你可以要求员工为你创造价值；但倘若你想有点出息，作一个有追随者，能产出重要业绩，有领导力的真正领导者，一个不可回避的核心问题就是：你到底能为你为员工创造什么价值？

这里的价值一定不是金钱，因为金钱不是你给的，是公司给的，而且现在换部门、换工作如此容易，对于员工来讲，此处不留爷（老娘），自有留爷（老娘）处。

一定也不是宽松的环境，因为现在的职场人，只要愿意降低标准，哪里还找不到一个“散养”的环境。

那么到底什么关键因素，才是一个人愿意追随“你”这个领导的关键呢？

在我看来，是这三点：

追随力的三个关键

第一，是你识别员工，使员工“优势×兴趣×岗位”匹配的能力。

老子的意思说得很明白：当一个人人在功成时的时候，要选择不去主动占有；正是这种不居功，反而成就了你的业绩。

当一个领导者，如果能做到以上三点，追随力自然就释放出来了。

领导力=追随力=业绩

第二，同理心理解员工和激励他的能力：

如果你已经有这三种稀缺能力，我要恭喜你！因为无论是你的业绩还是领导力，都已经有了一定的保证；如果你也和我一样，在积累追随力的路上，就让我们一起去共勉吧。

第三，你能否给员工机会，给员工带来高光时刻。

公司每次想要再上一个台阶，都是一个项目叠加另一个项目的累进。在这个过程中，你有没有魄力让某个员工承担项目负责人？在项目遇到问题时，你能否给予有效指点？当项目成功后，你又能不甘心站在幕后，让员工和团队分享成功的荣耀？

正如老子在《道德经》里说：生而不有，为而不恃，功成而弗居；夫唯弗居，是以不去。

老子的意思说得很明白：当一个人人在功成时的时候，要选择不去主动占有；正是这种不居功，反而成就了你的业绩。

当一个领导者，如果能做到以上三点，追随力自然就释放出来了。

领导力=追随力=业绩

第三，你能否给员工机会，给员工带来高光时刻。

公司每次想要再上一个台阶，都是一个项目叠加另一个项目的累进。在这个过程中，你有没有魄力让某个员工承担项目负责人？在项目遇到问题时，你能否给予有效指点？当项目成功后，你又能不甘心站在幕后，让员工和团队分享成功的荣耀？

正如老子在《道德经》里说：生而不有，为而不恃，功成而弗居；夫唯弗居，是以不去。

老子的意思说得很明白：当一个人人在功成时的时候，要选择不去主动占有；正是这种不居功，反而成就了你的业绩。

当一个领导者，如果能做到以上三点，追随力自然就释放出来了。

领导力=追随力=业绩

第三，你能否给员工机会，给员工带来高光时刻。

公司每次想要再上一个台阶，都是一个项目叠加另一个项目的累进。在这个过程中，你有没有魄力让某个员工承担项目负责人？在项目遇到问题时，你能否给予有效指点？当项目成功后，你又能不甘心站在幕后，让员工和团队分享成功的荣耀？

正如老子在《道德经》里说：生而不有，为而不恃，功成而弗居；夫唯弗居，是以不去。

老子的意思说得很明白：当一个人人在功成时的时候，要选择不去主动占有；正是这种不居功，反而成就了你的业绩。

当一个领导者，如果能做到以上三点，追随力自然就释放出来了。

领导力=追随力=业绩

企业精神

自强团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

拼搏

奉献

求实

团队

自强

团队

创新

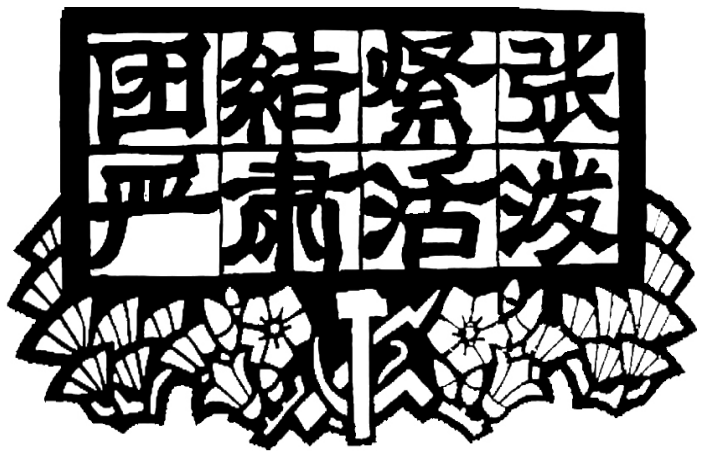
拼搏

奉献

求实

团队

自强



任何组织能做到团结、紧张、严肃、活泼,这个组织一定有活力、有战斗力、有创造力,一定赢在组织与人,因而所向无敌

没有哪种组织管理理论能超越毛泽东的这八个字

组织的凝聚力、战斗力、创造力、活力来自于哪里?如何打造一支能持续打胜仗的高绩效铁军?始终充满效率、活力和战斗力的高绩效组织特征是什么?纵览人类历史上所有组织管理理论和管理智慧,都没有毛泽东主席在1937年为延安抗日军政大学所提校训“团结、紧张、严肃、活泼”这八个字那么高度凝练、那么切中要害、那么形象生动、那么让人有力量。

一、团结让组织凝聚在一起,力出一孔,团结就是力量

团结是组织力量的源泉,人心齐泰山移,团结使组织力出一孔,利出一孔,使组织中个性不同、能力各有所长的个人凝聚成组织巨大的能量,并形成超强的组织战斗力。在不确定的时代,企业要以内在的确定性来应对外部的不确定性,而企业最大的内在确定性,就是内部的精诚团结,就是上下目标一致,风雨同舟,协同奋进。中国企业组织能力建设面临的首要问题是:领导班子不团结,干部队伍一盘散沙,业务系统山头林立,各自为政,难以协同,各种力量不能统一于共同目标,就难以实现从机会成长到组织成长,成就不了大事业。那么一个组织如何做到高度团结呢?

1. 团结的力量来自共同的使命追求与目标聚焦,才能力出一孔。

道不同不相为谋,如果组织成员目标追求各异,同床异梦,难以形成组织凝聚力。只有有共同使命与目标层次上的团结,才是持久而牢不可破的团结,而基于单一利益导向的团结都是短暂和不牢固的。任正非在谈到华为的组织能力建设时,专门写了一篇文章《力出一孔,利出一孔》。他在这篇文章中指出:“水和空气是世界上最温柔的东西,因此人们常常赞美水性顺风,但同样是温柔的东西,火箭可是空气推动的,火箭燃烧后的气体,通过一个叫拉法尔的小孔,扩散出来的气流,产生巨大的推力,可以将人类推向宇宙,象美人一样的水,一旦在高压下,从一个孔里喷出来,就可以用于切割钢板,可见力出一孔的威力。十五万华为二十五年来聚焦在一个目标上持续奋斗从来没有动摇过,就如同从一个孔喷出来的水,从而产生了今天这么大的成就。”

2. 团结的力量来自求同存异,开放合作,优势互补,彼此赋能。

团队力量来自于群体智慧,来自于团队成员个性、能力互补,形成互补性领导团队。没有完美个人,只有互补性的完美团队。中国共产党第一代领导团队的最好时期,我认为是一九四七年的西柏坡时期。那时全党思想高度统一于毛泽东思想,形成五大常委:毛泽东、朱德、周恩来、刘少奇、任弼时,他们分管不同领域工作,但又以毛泽东为核心的集体领导的核心团队。五大常委关可以发表不同意见,可以拍桌子争论,但一旦做出决策,开门一致对外,放弃个人意见和主张,坚决执行。各野战军领导班子,司令、政委、参谋长、政治部主任个性互补,能力各有所长,分工合作,从而形成了坚强有力的“拳头”。蒋介石最大的问题是:组织上统一了军阀与诸侯,但没有统一军阀的思想。蒋介石只有个人智慧,听不进别人的意见,没有互补性高层领导团队的智慧,军队能人很多,但不团结、不协同作战,每个手指都很长、很粗,但五指散开,握紧不了拳头,形成不了合力。国民党军队之败,败在不团结。共产党军队之胜,胜在高度团结,胜在团结了一切可以团结的力量。

3. 团结的力量来自组织成员的信任沟通与奉献回报。组织文化简单、信任,内部交易成本低,不会产生组织内耗,自动协同产生组织力量。组织信任可以减少组织猜忌与怀疑,彼此精诚合作与协同。组织内部及时有效沟通,可以减少误解。组织内部的冲突与矛盾,大部分来自误解,而误解的产生在于沟通不畅。同时,没有组织成员的彼此奉献,没有团队一把手的风格与牺牲精神,组织核心成员之间的长期合作关系是难以建立的。当老板个人太自私,舍不得让利,是没有个人愿意长期团结在老板周围的。当一个人不再为组织作贡献时,它将成为组织多余的人,就不是组织团结的力。组织内部组织的团结来自彼此奉献,相互提供价值,为组织做出了贡献可以获得组织成员的认可与回报,这是组织成员彼此长期合作的基础。正如华为提出来的,向雷锋学习,但决不让雷锋吃亏,如果奉献者总吃亏,就没有人主动为组织做出奉献,就没有组织的共创共享。

二、紧张让组织永不懈怠,紧张就是战斗力

组织的战斗力往往是在危机中、紧张中、高压中中激发、高压强下爆发出来的。“共产党军队紧张,国民党军队不紧张”。蒋介石在总结为什么共产党军队比国民党军队更有战斗力时,曾感叹共产党的军队比国民党军队更紧张,更有拼命奋斗精神,而自己的军队松懈,没有紧张感,因而丧失了战斗力。任何一个组织,一定要有高绩效压力,有危机感、有内外竞争压力。没有任何一个组织是靠松松垮垮、靠懈怠,能不断打胜仗的。任正非在今年5月20日接受德国电视台采访时谈到:“美国政客拿着鞭子抽着华为,提醒我们要努力奋斗,我们只要不努力奋斗,就会让我们打垮。这点对我们也是有好处的,没有外部压力,内部就缺少动力。”在川普的打压下,华为入比以往更加众志成城,团结一致,共同奋斗。没有危机感的企业,就是企业最大的危机,没有让员工感受到市场与绩效压力的企业,就是企业最大的生存压力。对于一个成功的企业而言,最怕的就是组织懈怠、懒散,不再有创业时的生存紧张感和持续奋斗的激情。

1. 紧张来自于组织的生存危机意识,来自让每个人能感受到来自企业生存和市场竞争的生存压力。紧张让组织对外部环境的变化能敏锐感知,能警觉外部环境急剧变化对企业的威胁,企业需要不断传递危机意识,让组织成员永远处于警觉状态、战斗状态。

2. 紧张来自于挑战性的绩效目标设定、工作任务的饱满。目标高远、激动人心,催生组织成员的激情,绩效指标极具挑战性,使组织成员必须竭尽全力,使劲跳才能够得着目标。一定要让组织成员工作任务饱满,五个人的活三个人干,拿四个人的工资,人就会紧张而干劲十足。

3. 紧张来自于内部竞争淘汰机制。能力达不到要求,不能上岗;业绩达不到标准要下岗;没能力、业绩随时就有人替代你,你随时可能丢工作,被淘汰出局。

4. 紧张来自于组织内部比学赶帮。树优秀典型、立先进标杆,让落后者紧张,以优秀分子倒逼和牵引组织成员共同奋斗。

5. 紧张来自于赏罚分明,来自高于标准、严要求;来自说到做到,严格的问责机制;来自自到违反制度的高成本付出,也来自使命驱动,自我加压。

三、严肃让组织力量有秩序放,严肃产生组织理性

组织的力量来自两个方面:一个是激情的力量,一个是理性的力量。激情的力量使组织充满活力和创新,持续奋斗,永不懈怠;而理性的力量一方面使组织方向一致,不犯战略性错误,抑制企业家的原始冲动,使企业家的欲望得到有序释放,偏执的行为受到约束,能把握成长的节奏而不翻车。另一方面,理性的力量使组织纪律严明,组织运行规范有序,高效执行。没有组织理性,就不会有组织的高效率。

严肃是企业制度建设与规范化管理的保障,是建立组织理性的基础。不严肃、不理性,企业家容易犯大错误,组织容易翻车;不理性,组织难以建立秩序与规则,组织能力形不成,企业做不大。组织的严肃性体现为组织成员对信念的坚守与价值观的践行;对规律和常识的尊重与敬畏;对组织目标与绩效达成的庄严承诺,对团队的共识与规则的遵守;对流程制度权威的尊重。

1. 严肃就是要敬畏之心。敬畏之心是构建组织理性的根基。人无敬畏,内心就会失去自我约束而放纵,就会失去底线而有所欲为。有敬畏之心就会自我约束、自我控制,让欲望能有序释放而不失控。它表现为回归初心对组织价值观的信仰与践行;对客户价值、员工发展、股东回报的庄重承诺;对自然规律与常识的敬畏,对法律要求守法经营的敬畏,对市场法则的敬畏,对遵守组织制度与规则的敬畏,对履行岗位职责的敬畏。

2. 严肃就是组织纪律严明,规矩严肃。

纪律是为维护集体利益并保证组织内部有序运行必须遵守的规章、条文和行为规范。俄国大军事家苏沃洛夫提出“纪律是胜利之母”,没有铁的纪律就没有“铁军”。在中国共产党的历史上,曾有两个具有不同针对性的“三大纪律八项注意”,其中一个针对人民军队建设的,始自1931年在井冈山毛泽东创建红军时期,后成为中国人民解放军的优良传统和行为规范,1947年10月10日,毛泽东起草了《中国人民解放军总部关于重新颁布三大纪律八项注意的训令》,又称《双十训令》。从此,内容统一的“三大纪律八项注意”就以命令的形式固定下来,成为全军的统一纪律。1961年1月27日中共中央下发了“党政干部三大纪律、八项注意”。这两个三大纪律八项注意成为贯彻中国共产党的路线、方针、政策和

完成各项任务的重要保证,是军队战斗力的基础,也是中国共产党组织百年不衰的根基。华为为严肃干部队伍建设,规范干部行为规范,专门制定颁布了《华为干部工作作风八项规定》,要求所有干部宣誓并严格执行。

3. 严肃就是严谨的工作作风与认真的工作态度。

严肃就是专注、认真、负责地做好每一件事,就是精益求精的工匠精神。严肃来自于匠心,来自认认真真对待每一件事,认真将每一个工作细节做到位。

4. 严肃就是实事求是,尊重数据和事实,不搞形式主义。

就是华为干部工作作风八项规定所提出的:“我绝不说不,不捂盖子,不评价不了解的情况,不传播不实之词,有意见与当事人直接沟通或报告上级,更不能侵犯他人隐私权……。我们认真阅读文件、理解指令、主管的责任是胜利,不是简单服从……”

5. 严肃来自组织的庄重与仪式感。

庄重感与仪式感,可以产生独特的组织仪式感,把本来单调普通的事,变得与众不同,让人对此怀有敬畏之心,让人与组织相拥,找到每个人的组织归属感和安全感。中国是礼仪之邦,向来注重仪式感,但后来受多神论、无神论及文革的影响,我们普遍缺宗教信仰,缺乏加入组织的神圣感、庄重感和仪式感。有使命感和责任感的企业都注重仪式感,从而让加入组织、承担组织任务的人有神圣感和庄重感。华为和阿里都是注重仪式感的企业,只是华为的仪式感更庄重和严肃,而阿里的仪式更具全员性娱乐和参与。某种意义上,仪式也是一种生产力,它是组织激情与理性力量产生的源泉。

6. 严肃就是制度面前人人平等,任何个人不能超越组织与制度之上。

规则与制度一旦制定出来,就要严格执行,尤其是老板和高层要率先成为制度的遵守者,一定不能变成制度的破坏者。华为任正非的伟大在于他既是华为机制与制度的缔造者,更是华为制度与规则的坚定践行者。对于企业而言,制订制度规则容易,但从自我做起,自己坚定不移地执行,很难。

四、活泼让组织充满激情和活力,活泼就是创造力

组织的活力与创造力来自于哪儿?来自于组织富有生气和活力;来自组织气氛活跃热烈;来自人的不呆板、不僵化;来自人的自我驱动、自我激励;来自人的阳光、自然、率性、活泼;来自于开放、包容、创新的组织文化。

1. 活泼就是要激情率性,不呆板、不僵化。

激情首先来自人的信念。信念可以激发人的内在潜能,产生“核裂变”,是抵御职业倦怠,让工作激情永不衰竭的动力源。信念产生激情的力量,当一个人信念而战时,就可以自我驱动,不顾一切,奉献担当。人开明率性、自然简单,可以减少组织内部的沟通成本和交易成本,使整个组织充满阳光和勃勃生机。

2. 活泼就是要尊重个性,释放人的天性,激发人的内在潜能。

要组织具有活力和创新,就要尊重人的个性,让人有兴趣、有专长去工作。人是目的,不是工具。如果组织把人当工具,抹杀人的个性,让人依附于物,组织是不可能真正具有活力和创新的。

3. 活泼就是要信任并能授权于人,让人有相对自由创新、创造的空间,让人有尊严、有价值地工作。

人在彼此不信任、高度管控的工作环境中是难以创新创造的。

4. 活泼就是要不断打破组织内部平衡,适度拉开差距,防止组织过度熵增。

华为2018年颁布的《华为人力资源管理纲要2.0》提出,华为人力资源管理的核心就是用熵减与开放持续激发个体的价值创造活力。它承认劳动是价值创造的主体,通过以奋斗者为本,持续艰苦奋斗的人才机制,不断反惰怠、反僵化、反不思进取,持续去激活个体的价值创造活力。

5. 活泼就是组织要开放包容,用人不求全责备,要有灰度。

只有开放包容,才能海纳百川,聚天下英才为我所用;只有构建开放包容的组织文化,空降人才、顶尖人才才能融合;中国企业要实现创新与人才驱动,必须用高素质顶尖人才,如企业家人才、顶尖的创新人才。这些人物、大咖人才往往优点突出,缺点明显,对这类人才就要有灰度机制与制度的缔造者,更要有制度与规则的坚定践行者。对于企业而言,制订制度规则容易,但从自我做起,自己坚定不移地执行,很难。

总之,毛泽东创造性提出的看似矛盾、又辩证统一的八个大字,内涵之丰富、道理之深刻、意义之深远,超越了所有的组织管理理论。任何组织能做到团结、紧张、严肃、活泼,这个组织一定有活力、有战斗力、有创造力,一定赢在组织与人,因而所向无敌。

五个物理学定律的启示

在科技日新月异的发展速度之下,每一位企业家都面临着前所未有的巨大挑战,想保持不败之地的最危险的行为就是拒绝改变。

幸运的是,危险与机遇并存,一旦决心着手变革,变革速率将有可能呈J型曲线发展,增长速率会随着时间的逐渐增大,从成本优化、绩效优化、效率优化逐渐过渡到变革优化。

1. 摩擦力越大,增长越困难(牛顿第一定律)

运动中的物体有维持运动的趋势。静止中的物体有保持静止的趋势。除非受到其它物体的作用力迫使它改变这种状态。

人的天性是厌恶改变,倾向于仰仗既有经验,下意识地抵抗自己所不适应的。然而追求创新与变革,就需要克制这些与生俱来的弱点,需要每一位企业家去鼓励企业的风险文化、激励员工勇于快速试错、勇于丢弃停滞的工作流程、逐步建立去中心化的团队、善于授权建立自下而上的创新。

2. 始于精简,保持精简(牛顿第二定律,F=MA < 合力 = 质量 × 加速度 >)

规模往往是增长和创新的敌人。小而美常常是发展之道。

企业发展的过程中,谨记始终保持一个轻盈的体态。道理很简单,因为一个作用力对于一个质量大的物体几乎起不到作用,但却能轻易推动质量小的物体,并让它加速前进。优秀的企业家务必随时警惕规模成长陷阱。

公司存在冗余现象是可以预防的,它所呈现的早期信号包括:企业开始强调物理条件和设施、注重形式而非内容、管理人员的膨胀、不强调量化指标,反而强调不可量化的事物。企业家需要始终关注的是真正重要的指标,包括客户、订单量、营收、毛利、流失率、盈利能力、现金流,让真实的数字说话。

3. 在压力下发展(理想气体定律,PV=nRT)

理想气体在处于平衡态时,压强,体积,物质的量和温度间关系的状态方

程。压力、体积、和温度之间,永远存在一个平衡。这就好比在企业快速发展过程中,资金成本、发展速度极限、市场规模、单位效益之间也存在一个最佳平衡点。企业发展中一定要保持阶段性的产品的专注和领域的专注,不要盲目扩张。

4. 充分利用你的灵活性(机械杠杆定律,M1 x a = M2 x b)

初创企业需要善于把握机会,借势借力,与大象共舞。对于一个大公司来说,它很可能认为其最主要的对手就是其他大公司。

但实则并不尽然,通过借助杠杆效益,初创公司也能以小博大,它们可能才是大公司真正的对手。初创公司的优势非常鲜明,简称5S优势包括:Stealth——隐蔽、Speed——速度、Smarts——才智、Svelte-ness——精简,以及Simplicity——简单。这些灵活性不容小觑,具有颠覆产业巨头的巨大潜力。

5. 熵增原理(热力学第二定律)

以Google为例,其员工无序时间的产物包括Gmail、NEWS、GOOGLE NOW等优秀产品。另外一个关于无序增加的实例是,现在随着微信微博等新媒体的迅速普及,信息传播无序化特征越发明显,整个传媒生态也在往社会化媒体方向上迅速发展。

在这种情况下,一家企业的任何一则正面或负面的消息内容都会在社会化媒体下达到指数级的扩散速度。企业与客户之间的互动也随之越来越紧密,特别是面向大众消费群体的企业,客户决定了企业品牌的成败。

因此,任何一家企业都需要在社会化媒体环境下不断培育新的视角,销售、公共关系、客户服务、业务拓展等功能都需要融合社会化营销以帮助企业提升自身的知名度和美誉度,扩大企业影响力。

培养你的 Professionalism

一家企业能够成功,最关键的因素是什么?除了Entrepreneurship(创业家精神),创业家精神是过去一段时间里国内

媒体上出现频率最高的词汇之一,我们还需要 Professionalism(职业精神)。

大量的创业公司最后没能长大,没能成为预想中伟大的公司,原因有很多,但最主要的恐怕还是企业有没有很强的执行力和团队文化。这一点对初创企业适用,对大公司也适用;对跨国公司适用,对民企也适用。

那么,怎样才能建立很强的执行力和一个优秀的团队文化呢?强调 Professionalism 是核心之一。

Professionalism 涵盖很多方面,有些是表现在非常细节上的。比如,1992年我从研究生毕业找到华尔街工作的时候,朋友们告诉我作为华尔街的 Professional,首先要把握着装一改,那鲁学生时代穿的衣服不适合了,投行标准的服装是白衬衫、领带和深色的西装,还得加袖扣。但其实外表的东西不是最重要的,更重要的是职业的行为。

1. 专业的知识和能力:

必须在你所在行业里面成为专家,但对于一位有志成为管理者、领导者的人来讲,知识应该是多方面的。如果你是学工程的,当走到一个中高层管理位置的时候,可能也要了解财务,这就是为什么今天我们需要参加EMBA、FMBA这样的课程,因为这里给大提供了一个全方位了解企业管理、提升领导力等的学习交流平台。

2. 团队精神:

我们需要在团队之间建立信任、尊重以及体谅。体谅这个词非常重要,尽管它放在最后。当你的同事因为种种原因没能达到大家期望值时,你要给他一些理解,同时给他尊重和鼓励,能够让他落后的地方补起来。

3. 价值现:

我们今天经常在说正能量,你对待客户、合作伙伴的态度是怎样的?你对周围的朋友、家人是怎样的?善待家人、善待同事,这也是我们价值观当中非常重要的一点。如果过度营销或欺骗客户,尽管可能短期内能够达到某些目标,但这些最终都会损害公司和你自己。

4. 责任心:

每个人对自己所从事的工作,每个细小的工作,都要有最佳完成任务的责任心。因为团队成员期待你最佳地完成这项任务。

加强你的战略思维

其实CEO不是那么好当的,定战略、重产品、带团队、算好账,一个都不能少。

互联网行业在今天在 1999年的时候有着根本性的差别。如今,BAT、京东以及小米等大公司已经覆盖了相当部分的市场机会。但我们不要去抱怨,这不是垄断,是商业发展中每个行业都必然经历的过程。

传统行业不也是一样吗?现在去做矿泉水、做品牌家电的生意,成功率也是挺小的,这不是决心多少、资金多少的问题,而是在现有格局下,机会确实少了一些。

但互联网行业新产品新商业模式还有机会吗?肯定有。四年前,我们认为中国互联网新闻格局已基本定型,但这几年今日头条做得非常出色。那时我们去了解今日头条的时候,做了一个VC最常做的事情——对比各种竞品。

我们看到不少大公司都在做类似的产品,所以就没有投他们的A轮。事实证明我们是错的,好在此后我们意识到他们产品的技术优势,就在后面的轮次投资了他们。

作为CEO,你要在创业第一天就做好心理准备和技术储备。要想到,如果巨头进入这行业,你会如何应对?这里有战略的选择问题。

2008年,京东面对的是市场上已经有发展巨大的电商平台,刘强东选择了自营电商的道路。那时候还没有一家公司,包括线下零售商,能够真正在供应链、仓储和配送这几件事上都做好,但事实证明他这个与众不同的战略选择是正确的。

深度参与产品

做好用户体验并不需要你是技术或编程高手,但你必须重视产品和用户体验。

京东自建物流,确保能够在比较准确的时间段里配送,在几百多个城市能做到24小时内送货。也许你还会记得刘强东亲自送货的照片,这表明他在传递一个清晰的信息——准时送货。

CEO肯定也是产品经理,团队负责执行,但CEO应该深度介入并参与,帮助团队打磨产品。

提前培养年轻人

空降高管的失败率是不低的。

成长型公司天天都像打仗,战况瞬息万变,突然来了一位大公司的高管,他能很快适应吗?不一定。我倾向于找年轻人培养,他们可能没那么多经验,不一定非得是顶级MBA或投行或咨询出身,但要有想法和好的商业感觉,与团队的核心创新理念吻合,再让他们和公司一起成长。

怎么对他们进行培养?实战就是最好的培养。你让一个有潜力的年轻人在实践中学习成长,他会远比在大公司里从事程序化的工作进步快得多。

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色,年轻人没有机会成长起来,恐怕是会有问题的。

重视数据分析

在创业公司里往往有一个部门是被轻视的:财务部门。

这是一个认知偏差。当然钱是生命线,融不到钱你再多宏图伟略都无法实现。但好的财务部门是公司业务的重要参谋。美国的五百强企业里,CFO接替退下来CEO位置的不止少数。CFO要帮助CEO把公司的业务健康状况看清楚,帮助CEO把公司未来的发展战略搞清楚。

当然CEO也要是会算账的人,不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。

第一个是毛利率,决定了一家公司的有没有真正的议价能力或者定价实力,这是CEO需要关注和保持敏感的一个数字。

第二个数字是单位经济。比如说,互联网OTA(在线旅行社)一个客户的综合收益是多少?首先你要获取客户,这个需要成本;其次有转化率和流失率;再接着,服务客户时运营成本要成本,应该具体分析到每一个环节。考虑能不能降低收购成本,做好用户体验提高转化率,用技术手段减少运营成本等等,每个环节都需要量化。

(本版摘自:《世界级经营智慧》)

帮助团队打磨产品。

提前培养年轻人

空降高管的失败率是不低的。

成长型公司天天都像打仗,战况瞬息万变,突然来了一位大公司的高管,他能很快适应吗?不一定。我倾向于找年轻人培养,他们可能没那么多经验,不一定非得是顶级MBA或投行或咨询出身,但要有想法和好的商业感觉,与团队的核心创新理念吻合,再让他们和公司一起成长。

怎么对他们进行培养?实战就是最好的培养。你让一个有潜力的年轻人在实践中学习成长,他会远比在大公司里从事程序化的工作进步快得多。

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色,年轻人没有机会成长起来,恐怕是会有问题的。

重视数据分析

在创业公司里往往有一个部门是被轻视的:财务部门。

这是一个认知偏差。当然钱是生命线,融不到钱你再多宏图伟略都无法实现。但好的财务部门是公司业务的重要参谋。美国的五百强企业里,CFO接替退下来CEO位置的不止少数。CFO要帮助CEO把公司的业务健康状况看清楚,帮助CEO把公司未来的发展战略搞清楚。

当然CEO也要是会算账的人,不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。

第一个是毛利率,决定了一家公司的有没有真正的议价能力或者定价实力,这是CEO需要关注和保持敏感的一个数字。

第二个数字是单位经济。比如说,互联网OTA(在线旅行社)一个客户的综合收益是多少?首先你要获取客户,这个需要成本;其次有转化率和流失率;再接着,服务客户时运营成本要成本,应该具体分析到每一个环节。考虑能不能降低收购成本,做好用户体验提高转化率,用技术手段减少运营成本等等,每个环节都需要量化。

(本版摘自:《世界级经营智慧》)