# 重视贡献的效用

## ——我能贡献什么

### 摘要

我们要重视贡献，因为这是提高效率的优异方式。这里的效率可以是工作上的，人事上的，也可以是对会议等手段使用上的。通过思考自己所能做到的贡献，我们能够优化我们的工作内容，达到更大的产出；通过思考可以为他人做出的贡献，可以减少与他人不必要的沟通，减轻他人的负担；通过确定会议的目的和自身的职责，管理者可以保证一个会议是真正有效的。

既然重视贡献如此重要，我能做那些贡献？德鲁克的书中指出，贡献往往表现为以下三个方面：*“直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。”*

### 直接成果是企业发展的燃料

我们都知道，企业的目的就是获取利润。直接成果就是经济成果，诸如销售与利润，因此我们也可以将直接结果看作是广义的利润。直接成果总是最重要的，机构和企业的生存需要这些直接成果才能生存。

作为一个管理者，应该要明确自身能够为机构或企业做出怎样的直接成果贡献。直接成果可能是显而易见的，例如连锁超市销售和利润，医院对病人的医疗效果等；直接成果也可能并不明显，正如书中所举的一个例子。

美国的一家银行的代理部从前一直都是一个只需要精密性而不需要想象力的部门，代理部为各股东过户股票，记录股东档案，定期发放红利并收取服务费。这种枯燥局面一直持续到代理部的新主任上任。他开始扪心自问，代理部究竟还能为银行做出什么贡献？他猛然发现，代理部拥有优质的客户资源：各个客户单位的高层财务主管。于是在他的带领下，代理部反而成了全行推销工作做得最好的销售部门。

雅虎就是一个典型的例子。雅虎一度是市值最高的互联网公司，在蓬勃时期市值超过了两千亿美元。但是实际上雅虎的技术能力很弱，不信任计算机自动处理信息，更推崇手工编辑，雅虎与其说是一家技术公司，不如说是一家媒体公司。雅虎先是不屑于收购Google，后来又没能收购成功Google，导致出现了一家技术力比自身强得多的竞争公司。

但其实雅虎做的主要是品牌公司的广告，而Google做的是中小商家的广告，两者的业务实际上并不算冲突。但是雅虎管理层没有找好自身的定位，没能明确正确的直接成果，也就没有找到让雅虎继续发展的燃料。雅虎管理层不选择和Google合作做大蛋糕，而是挑起了一场毫无必要的战争。究其原因，雅虎摊子铺得太大，想做成任何事扮演所有角色。每个项目都是蜻蜓点水，将资源薄薄地铺成一层花生酱。雅虎的产品线中，只有电子邮件位于第一，其他服务全是第二或第三。但是由于互联网的马太效应，第二和第三往往会被边缘化，随即被世人遗忘。在雅虎的后期，能够维持利润的方式竟然变成了出售手中阿里巴巴的股票，这是雅虎没能找好自身定位和直接成果的惨痛后果。

### 树立新的价值观和对价值观重新确认

如果说直接成果是机构发展的燃料，那么价值观就是机构的骨架，良好的价值观能够让机构在发展壮大的时候不至于自行散架。

德鲁克的书中说了一个例子，美国农业部常年来有两个可以说相互矛盾的价值观：一个是要提升生产率；另一个是要加强家庭农业，使得家庭农业称为国家农业的支柱。第一种价值观使得美国向着农业工业化的方向发展，而第二种价值观却使得美国得支持生产力低下得家庭农业。农业部在这两种相互矛盾的价值观中不断摇摆，浪费了大量资金，却收效甚微。

这种由于管理者未能认真思考关于价值观的贡献而导致产生的失败数不胜数。人人网是在10年代盛行一时的SNS社交网站，之后却泯然众人。这是由于人人网没有一个统一的价值观，定位并不明确导致的。人人网原名校内网，原来的价值观和定位是做一个服务于学生群体的实名制熟人社交网络，通过在学校地推的方式逐渐推广开来。但是当校内网模仿Facebook向人人网转型的途中，却没能树立新的价值观和对价值观重新确认。

校内网转型为人人网，想要做受众面更广的社交网络产品，但是却没能在其他方面做好相应的服务，仍停留在从前的价值观中。先不论当时已经有了开心网之类的竞品，人人网的推广内容一直都没有做到覆盖更广的受众，一直在不停推低龄内容和明显针对学生群体的游戏。而且在发展的途中，反而忽略了学生群体，没有在校园群体方面加强功能提升，反而不断推广一些俗不可耐的内容，例如星座，心灵鸡汤，恋爱金句此类毫无营养的内容。人人网价值观不能及时重新确认的后果是既没有吸引来社会上更广阔的用户，反而还丢掉了赖以生存的学生群体。

西奥多维尔是10到20年代贝尔公司的总裁，在那期间，他将贝尔公司建成了全球最大且发展最快的公司。西奥多维尔为了防止不让公司被政府接管，重新树立了贝尔公司的价值观。他提出口号*“为社会提供服务时我们公司的根本目标”*。这个口号看起来有悖于企业以赚取利润为目标的常理，但是这个新的价值观能够让贝尔公司逃过被接管的命运，是西奥多维尔经过深思熟虑所得出的自己所能做的贡献。他明白通信垄断企业不应该是传统意义上的自由企业，“公众管理”是唯一可以取代政府接管的办法。而且维尔在公司内部建立了贝尔实验室，不断地探索新技术，更好地服务社会，而不是靠着垄断地位不再发展技术。贝尔实验室并非一个防御性的实验室，而是要创造出不同的未来，事实上他们也做到了。这便是维尔作为管理者，对价值观的贡献进行了深切的思考的结果。

### 培养和开发明天所需的人才

培养人才一直都是一件困难的事。常规的培养方式是依靠教育，依靠大学，但是学术界与工业界脱节已经是老生常谈的问题了。所以大多数企业都采取实习的方式培养真正能够干活的人才。

在这个过程中，必然会涉及到沟通。如何能用最少的沟通达到最大的作用？需要管理者考虑员工能做出怎样的贡献，员工自身也要思考自身能够做出什么贡献并反馈给管理者。而对于知识工作者来说，这样的沟通更为困难也更为重要。

知识工作者并不产生实物。他们产生的是想法、信息和概念。而这样的成果通常又和别人需要的成果有所偏差。这时候就需要知识工作者认真做好对自身贡献的分析，并通过与他人的沟通告知他人。例如一个医药公司的生物化学家就应该与临床医生沟通，因为临床医生不需要一大套的生物化学术语，而是要易懂的效用描述语言。

除了沟通之外，让人才拥有良好的待遇和晋升渠道也很重要。美国军方总是苦恼于留不住富有经验的医生，他们总是认为是自身待遇不行的问题。实际上军方的待遇已经很不错了，只不过没有一个良好的晋升体系，一个经验丰富立下战功的医生，最后往往只能升官担任军官，不能成为专科医生继续救助病人，这会让他们多年所学被废弃，自然不能留住他们。

### 结论

贡献往往表现为以下三个方面：

1、直接成果；

2、树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；

3、培养与开发明天所需要的人才。

一个卓有成效的管理者，应该要认真思考自己在这三个方面能有哪些贡献，缺一不可。

**参考文献：**

1. **《卓有成效的管理者》 德鲁克**
2. **《浪潮之巅》 吴军**
3. **人人网究竟做错了什么 --- 知乎 <https://www.zhihu.com/question/22560417/answer/76665613>**
4. **雅虎为什么会跌落神坛 --- 知乎 <https://www.zhihu.com/question/48823854>**