


关明生：管理者和领袖，前者「正确的做事」，后者「做正确的事」

投资人说 2 个月前

本文所谈的，是关明生过去多年在管理阶层得到的经验。他总结过不少管理理论，在阿里工作的数年间，得到充分的实战机会，并把核心理论一一付诸实践，并获得成果。时过境迁，阿里巴巴已经发展成为巨型公司。然而，让我们把时光推至阿里初生之时，会发现它当时经验放在现在仍有巨大现实意义。

金字塔理论



请点击此处输入图片描述

今天，目标(Vision)、使命(Mission)与价值观(Values)成为了影响企业发展的三个重要方面。

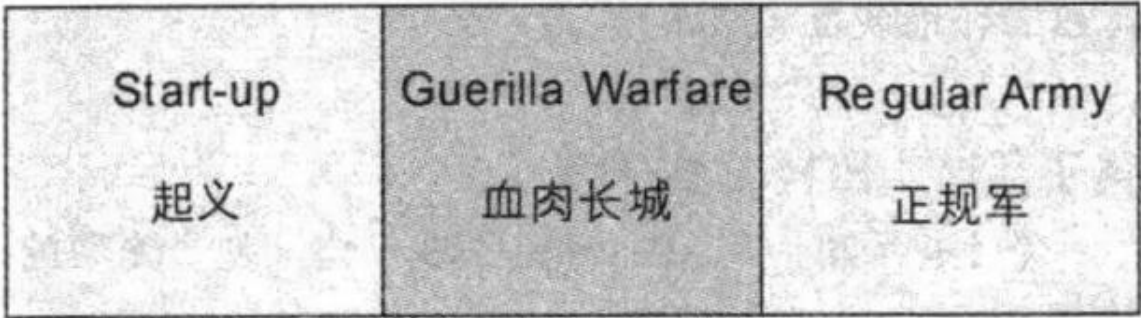
订立长远目标眼光要放眼50年，甚至上百年。一个企业的目标，不能只着眼一个「钱」字。单单为赚钱的员工，可以为你带来财富，但这种人欠归属，留不住。相反，一个有「道」的企业，既可以保住有远见的员工，还可以持续地为你卖命。

金字塔中层的「谋」，即策略，而行动或商务计划就是企业短期的计策，这关乎到企业整体的生存与发展。

最基础的「人」，则指培训与发展，没有培训，人才就没进步。除此之外，企业要有「信」，这要靠预算检查、业绩评估及奖惩制度来维系。

「效力」与「效率」

为达到某件任务而组织起来，是为「阵」。



请点击此处输入图片描述

作为正规军，要有组织，有战略。游击队起义，变化多、调配快，自有其优点。大企业的正规军，若僵化则在战场中必死无疑。组织起来以后，大企业员工仍应保持变阵的灵活，以便应付不同的战场。

阿里巴巴电子商务网站曾在2001年作出极大地变阵，才得以在科技网热潮过后依然屹立不倒。当时，面对企业开支不断，我们决定把分布在欧洲、韩国、中国香港的资源重新调配，把基地重新巩固在中国的杭州。由于我们紧贴形势，变阵有方，虽然过程中经历很多挣扎，但最后还是熬了过来。

对于中小型企业来说，要把20%的明星员工区分出来，把中坚的70%员工予以保留，而把表现最差的10%予以淘汰。这看起来残酷，实际上却可把企业资源集中起来照顾精英，而最后，生产力也会得到相应提高。

根据Peter Drucker的理论，企业有两种截然不同的方法：其一是效率，是以分等级(Hierarchical)、以管理(Managing)为主的；二是效力，是以影响力(Influence)和引导(Leading)为主的。

所谓「效率」(Efficiency)，它的结构是绝对的，即是说，管理是依据程式，拥有不可违背的原则。以工厂为例，每个员工坚守岗位，一个步骤一个步骤地接力下去，把工序完成，这就是以「效率」为原则的管理法。

要注意的是，这个程式不可违背。我在美国电器公司工作时，曾被派驻美国总部在工作当地的一家家具店买家具，当时有两年免息分期优惠，店员说付款手续是先要顾客证明身份，我将福利证 (Social security card)取出，他说不行，我把国际驾驶执照取出，对方又说要美国的才生效，加上当时的公司未发给我员工证，信用卡又不是该店的联网成员，我们纠缠了近一小时，最后还是以现金一次付款了事。由此可知，美国的企业不少以「效率」为管理原则，一切程式不得违背，因为这样确保了执行自动动作带来的标准结果。

第二个概念是「效力」(Effectiveness)。效力的结构是随机应变，管理者只为员工提供支援。比方说，市场部要构思产品口号，或者设计商徽，这个工作是没有标准答案的，可能设计出十个作品，但可能领导一个也看不上，但又可能设计者灵机一动，只交了一个产品，领导随即看上了也说不定。因此，结果是80/20，即并非每件事都做，但一定是「做正确的事」。

这就是效率与效力之异。诸君必问：两种法，应用哪种？答案是「都要」。不是二选一，而是都要。其中如何选取，全赖领袖之决策与判断。

Two Management Approaches		
两种管理的方法		
	Efficiency效率	Effectiveness效力
chief Attribute:	Order	Vitality
主要特征:	秩序	活力
Theory:	Mediocrity/	Creative
理论:	Predictable	Energy
	Results	Liberation
	以平庸的人得到	以释放创造力
	可预计的结果	为己任
Risk:	Procedures	Tripped up by
风险:	Overgrow results	Slightest
		Routines
	程序大于一切	大业毁于小事
Peter Drucker		

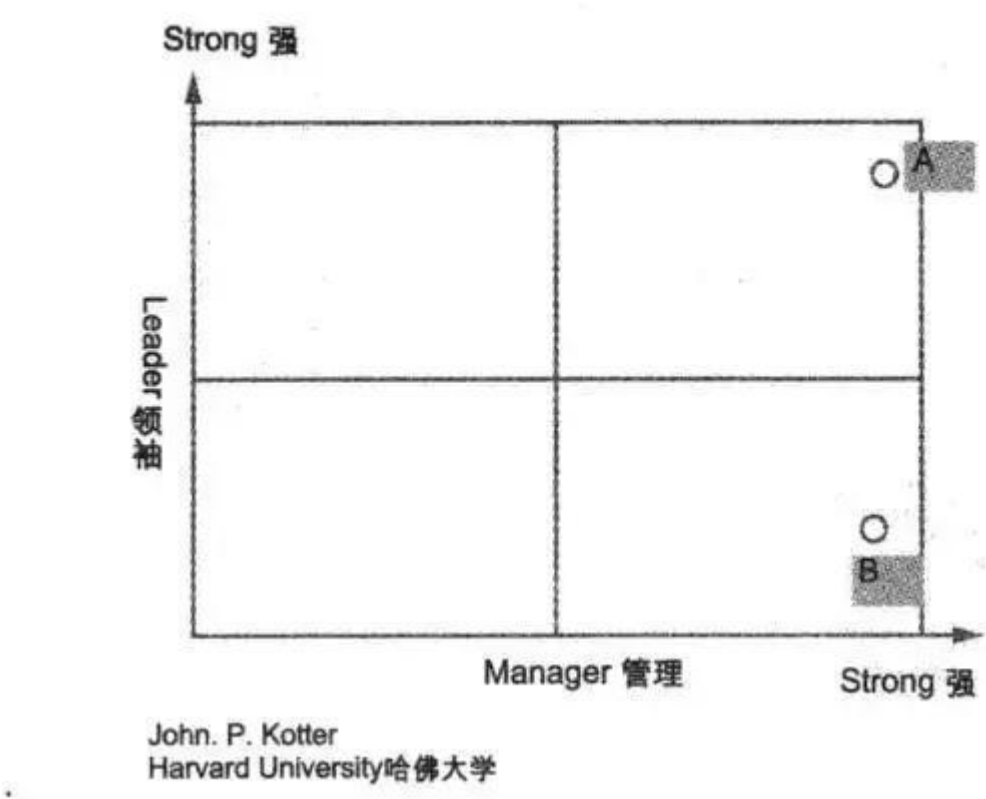
请点击此处输入图片描述

以秩序为主，平庸的人就可以获得可预计的结果，不过，风险是由于程式大于一切，员工必须程式办事，这里切忌把不平凡的人放在此等岗位上。而效力则以活力为主要特征，可释放创造力，不过由于投资大，获益欠保障，就好像以千万金额投资的研究部及开发部，往往因小事未能配合而毁了好事，风险是大业毁于小事。应用何策，就得看领袖的决断力。

领袖与职业经理人

所谓领袖(Leader)与管理者(Manager)，其实就是领导层(Leadership)。不过，很多当老板的，往往花费精力在管理上，成为「职业管理人」，完全疏忽了企业在领袖方面上的要求。且看图表。

领袖与管理者二维图表：



请点击此处输入图片描述

纵轴代表领袖才能，横轴代表管理者能力。领袖力愈高，管理力同样顶尖的，位置在A，即为最好的领导者，拥有此等领导层的企业最强。一般领导者，管理力强，可惜领袖才能少，多逗留在位置B。这些企业业绩久久不前，很多中小企业正犯了此大错。太多人把领袖与管理者混淆。注意，商业领袖根本不是「职业管理人」，领袖是指明方向、从变幻中找出机会、居安思危，有实

力去为企业想将来的。管理者则是分配每天工作、管理分工等。这两条轴线，是二维的，但在同一空间。好的领导层，要平衡一维，权衡比重。

我在阿里巴巴电子商务网站工作时，首席执行官马云是领袖，我是首席营运官，亦是管理者。我们各有所长，他擅领导我长于管理，两人分工，马云就是阿里爸爸，我是阿里妈妈。现在很多企业只有妈妈，没有爸爸。

举个具体例子。有个老板，清晨早点不吃，冲出门就找生意，与销售部同事一起见客，争取产品订单。中午找到订单以后，又跑到产品部好好吩咐，要员工控制成本、注意物料来源等。下午找会计部同事查数核对，然后又跑去巡厂监工。这个老板，就是妈妈，不是爸爸。他是出色的管理者，却绝非优秀的领袖。目前，中国不少中小企业的老板正是这样的人在操办，每天操操劳劳，凡事亲力亲为、最后苦了自己，却未能领导员工。

不用说，当领袖是非常困难的。我在美国电器公司工作时，得出表三所列之见解——领袖是矛盾的。作为领袖，一方面要有所控制，一方面亦要有自主。控制的特征是可预见的，固定、公平和均匀的；而自主则是富创造性的、灵活、个人、包罗万象，需要授权的。

表一

资料来源：哈佛大学John P. Kotter

管理者 Manager	领袖 Leader
计划和做预算 Plan and Budget	指明方向 Set Direction
组织和人选 Organize and Staff	联盟支持者 Align constituencies
控制和解决问题 Control and solve problem	激发和鼓励 Motivate and Inspire

请点击此处输入图片描述

表二

资料来源：哈佛大学John P. Kotter

计划 Planning	指明方向 Setting direction
创造秩序 Creates Order	打乱秩序 Disrupts
排除风险 Eliminates risk	冒险 Takes risks
短期 Short Range	长期 Longer Term
推论 Deductive	诱导性 Inductive
比如说：做预算 e.g. Budget	比如说：目标 e.g. Vision

表三

Paradox of Leadership 领袖的矛盾

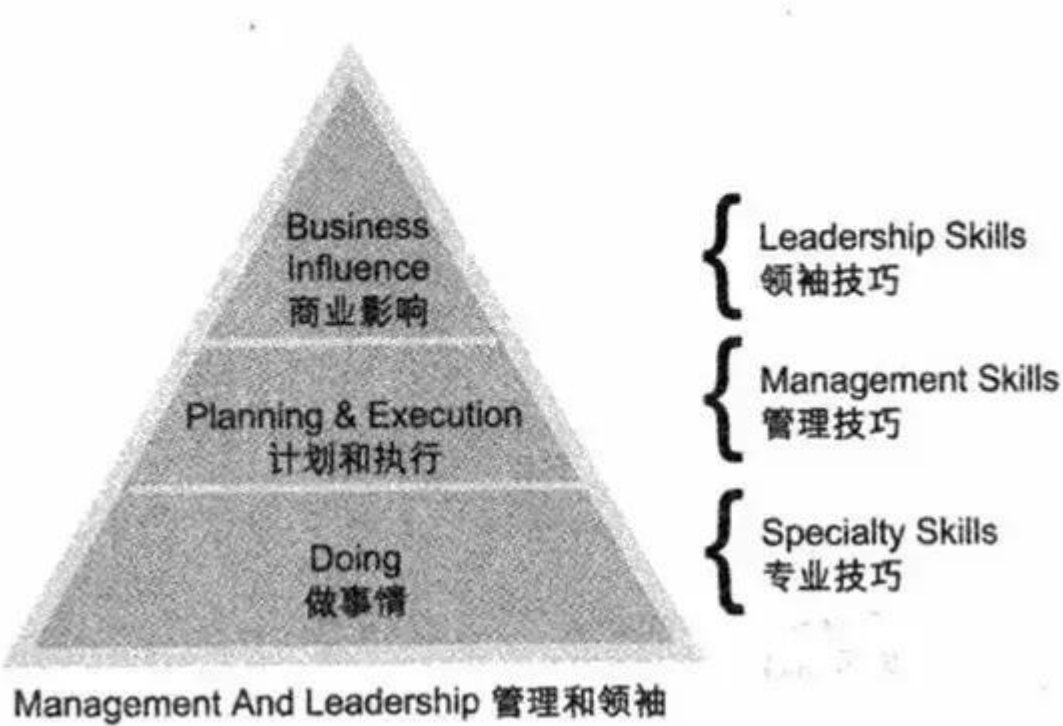
Control	控制	Freedom	自主
Predictable	可预见的	Creative	富创造性的
Consistent	固定的	Flexible	灵活的
Equity	公平的	Individuality	个人
Uniformity	均匀	Diversity	包罗万象
Control	控制	Empowerment	授权

请点击此处输入图片描述

打造团队战斗力

假设你自己的战斗力是100而你同时拥有10名部下，他们每一位的战斗力是10，那么总括来的部队战斗力是多少？有人问，总数不是200吗？若你的答案是如此，那你便是个出色主将。而更出色的主将会先把那10名部下战斗力提升，起码到达跟自己一样的水平，或超越自己，即每人战斗力超过100，那么整队人加上主将将提升至超越1100。

图一



请点击此处输入图片描述

一般企业里面领袖的战斗⒊力可能非常强，而员工却力有不逮，但他们不花时间把员工战斗力提高，反而自己单打独斗，最后落得战死沙场，而其他员工的战斗力依然维持在极低水平，没有进步。这种个人英雄并不适合大型企业。大规模的企业主管必须保留实力，留到必要时才自己出击。而领袖理应集中火力，主要工作是放在提升员工战斗力量上的。

另外，列明企业守则亦是办法之一，企业要指出不可犯的天条，表明要咨询领袖高层后才可以决定的事，例如「不可改变企业的股权」、「不可随意辞退管理高层」、「需要定时提交财务报告」等，确保管理层不会越权。

总结来说，领袖要提升员工的战斗力，必须要有确的目标、明确的预期结果、明确的权限、明确的衡量方式，以及明确的制度。

逆势中的生存法则

2000年前后，科技资讯网站大热，各财团为避免扑空，纷纷出钱资助新成立的科技网络企业。Softbank以亿元美金投资雅虎网站，令该网站成为全球顶尖企业，创始人更成为全球首富。后来，Softbank向马云招手，并表示愿意投资亿元美金的资本，在财务上大力支持阿里巴巴商务网站。

不过，马云当时并没有接受巨额，只接受了2000万美元的投资金额。当时，不少投资者只奢望在科网市场捞一桶金，并没有长远计划，很多网站企业被速速包装上市，淘到一桶金后就快快套现，这样的例子有数以百个。到了下半年，阿里巴巴已经意识到互联网的泡沫将要破裂。在当时，企业首先要回应这个命题，是「我们应做什么？」

我在2001年1月加入阿里巴巴，第一件任务就是封杀战场——裁员。当时阿里巴巴网站在全球五个地方设有办公室，这些战场让企业每月烧掉160至170万美元，以这个数据计算，当时的现金只能维持企业六个月的寿命。

阿里巴巴相信，我们只有一颗制胜的子弹，坚持到最后，谁不跌倒，就是胜利。于是阿里巴巴提出了「B2C、B2C、B2C」的计策。所谓三大「B2C」就是指「Back to China、Back to coast、Back to central」。不用一分钟的时间，阿里巴巴高层就下了决定，把业务带回中国，因为未来生存的唯一可能性就在中国国土上。

然后就是重组，把高薪的员工大刀阔斧的砍掉，我的第一站是杭州。

在杭州的办公室，原本聘请了一名比利时员工，他的薪水极高。我向他解释了企业的难关，并向他提出把薪酬减半，把股份提高三倍的提议，他一口拒绝了，最后，我在他流泪之余把他开除。

我接着就飞到香港。那一天我与员工吃团圆饭，他们很想知道公司面临危机的计划，让我快快告诉他们。我心想，长痛不如短痛，狠下心肠，说计划就是裁员，我和CFO Joe一起，一下子把大部分解雇，剩下不到十人。

我就是带着这种心情到美国的。出发前，我太太问我要不要防弹衣，她说美国刚刚有个员工用轻机枪把老板及人事经理杀死了，就是因为被裁。我和CFO到美国，一起商讨后，二话不说，除了三名员工外，其余通通被裁，说罢第二天，乘飞机回国。

欧洲的员工也解雇得只剩一人。韩国呢，我跟他们说，只给他们一个数目的资本，倘一年后还未收支平衡就得关门。后来，他们也全部被裁了。

经历这一场改革，不出一个月，阿里巴巴的烧钱率大幅度下跌至每月50万美元以下，成绩显现。

现在想起来，当时的决定非常正确，当时以外术人员支援中国国内的网络系统，根本就是错配。国外高科技人员无疑有一己之长，但对中国国情实在认识不多。

虽然在低潮时，我到上海公干也只是乘地铁，在杭州住100多元一晚的旅店，身体力行为企业节流。但这一番经历，让我获益良多。

从个人打天下，到向别人拿结果

埋头苦干难突破。一般打工的，都停留在金字塔的最底层，经常埋头埋脑干，企业中最多就是这种人。这些员工需要一定的专业知识才能稳守岗位，譬如说销售员、编辑工程师、会计师等。这些人中间，有的渐渐升上更高职位，坐上金字塔的中层，成为企业中部门小主管。于是，他们开始「通过别人拿结果」。



请点击此处输入图片描述

所谓「通过别人拿结果」，就是计划和执行。部门小主管应该有培训和发展人才的计划，然后透过授权执行管理。懂得透过别人得到结果，就避免浪费时间与精力自己上阵，把心思放在往金字塔最高层次推进的道路上。

个人金字塔最高层次的，是「影响力」，亦即商业影响力。要让企业上下所有人争着为你效劳，这样的老板魅力，才是永恒。

阿里巴巴电子商务网站有一个顶级销售员，他是另一个例子。他过去数年，每年都是全企业头三位顶级销售员之一，而销售额更翻了几番，以数倍计增长。他跟我谈及怎样可以更成功。

作为出色的销售员，他非常乐意亲力亲为，当业务蒸蒸日上时，公司替他聘请助手帮忙。一方面，他自己依然四处接见客户，一方面，他吩咐助手替他安排约会时间表。后来，他的生意愈做愈好，买了一辆车，由助手当司机，到中小企业洽谈生意时，自然给客户一个良好印象。到目前为止，他仍停留在自己做的那个层次。

当谈到如何可以更上层楼时，我建议他多聘用几名助手，并开始培训他们，授权他们去接见客户。安排可以是这样的，先由助手接触客户，介绍产品，由他们筛选有诚意的潜在客户，并定时发短讯问候及跟进，做一般性的市场推广工作。到时机成熟，再由自己作最后冲刺，成功机会自然大，一般都能把订单接到。

【转载须知】

- 1、本文为投资人说(ID:touzirenshuo)编辑作品，受《著作权法》保护，依法享有汇编权及注释权;
- 2、如需转载请留言后台或联系微信：wuyaoguaiguai，取得授权后方可转载。禁止二次转载。