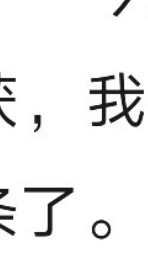


第110封信 | 分享利益、独立决断

 吴军 今天 00:00



第110封信 | 分享利益、独立..
09:00 4.21 MB

信件朗读者：宝木

↓

小师弟，你好！

今天继续和你聊聊我在美国的一些收获，我们沿用上一封信的序号，该是第三条了。

第三条：分享利益、独立决定。

我在约翰·霍普金斯大学的第一个导师是布莱尔教授（Eric Brill）。他在我读到第二年时离开大学到了微软，后来在微软和eBay都做到了很高的位置，在eBay他成为了主管研发的副总裁，相当于CTO。布莱尔是一个非常友善的人，他让我感受到Nice这个词的意味，这恐怕也是他后来能够在大公司里做到很高位置的原因。

我到了学校的第二学期，就跟着布莱尔做研究，当时我同一个办公室的师兄约翰（John Hennessy）也是布莱尔的学生，当然我们俩研究的方向并不相同。约翰是一个很愿意帮助人的人，因此我们就经常聊天讨论问题。后来布莱尔指导我们每个人写了一篇论文，都被EMNLP会议录取发表了。在论文的最后引用文献时，布莱尔对约翰讲，“Jun和你有很多有益的讨论，不仅需要在鸣谢中写明这一点，而且要在引用文献中加入'personal talk with Jun Wu'（和吴军的私下讨论）”这一项。

我们知道通常的引用文献都是发表了的文章，或者是一个研究报告（比如我引用约翰的就是他之前的研究报告），私下里的讨论虽然可能对研究有帮助，但通常不会这么引用的。我和约翰讨论问题时，也没指望他一定要感谢我，何况平时约翰经常帮助我修改论文中的文字错误。

布莱尔要求约翰这么做，倒不仅是因为他对学生Nice，而是他觉得分享利益是我们将来作为职业人士必须具有的基本素质，因此从我们在学生时就刻意让我们养成这样的习惯。这件事之后，我写论文时也极为注意鸣谢所有帮助过我的人。

无独有偶，布莱尔离开学校之后，贾里尼克教授做了我一段时间的论文导师。他在给我们这些学生开会时也讲了两条类似的原则。

1. 如果你的同事的工作直接或间接地帮助了你的论文，你一定要在作者中加入他的名字。

2. 如果你们是在吃饭时，开会讨论时谈过论文里面的工作，你一定要在鸣谢中对他表示感谢。

我之前在国内读贾里尼克在IBM时的很多论文，发现那些论文的作者人数多得不得了，就奇怪很多看似不大的工作为什么有那么多人参与，听了他的这个讲法，才明白了其中的道理。顺便说一句，贾里尼克和布莱尔都是犹太人，犹太人之间相互帮助，相互提携，非常值得中国人学习。

后来我到了Google，一直坚持每次申请专利，尽可能地把合作者的名字加进去，这会让少掉几百美元的奖金，但是对同事和下属的晋升帮助很大。

类似地，在每次上线产品发布内部新闻时，我也会尽可能地把帮忙者都作为参与者向公司公布。我离开Google一年后，我过去的一些中国同事和我讲，非常感谢我对很多中国同事的提携，我当时实在想不起怎么提携了他们。他们讲，比如每次有了功劳都分给他们一份。这其实未必是我天生的做事方法，但是确实是在美国接受了教育后养成的习惯。

相比之下，我的很多中国同事在这些方面很不注意。有些时候在Google，中国的员工发布了新产品，会忘记提及山景城同事的贡献，对此我常常会不留情面地指出来，每一次开复都得出来道歉。

为什么我坚持每个人都要分享利益，感激其他人的贡献呢？**因为在一个大的组织里，只有这样才能形成合力。**我们经常感叹为什么中国人在硅谷晋升得没有印度人快，这里面有很多原因，其中一个小的原因是，中国人之间相互分享利益做得非常不好，不注重相互提携。

我到腾讯后，有一次公司请杰克·威尔奇的助手，GE和高盛的首席培训官科尔（Steve Kerr）对干部进行培训。科尔就特别强调部门之间需要分享利益，然后让大家讨论。让我吃惊的是，大部分干部根本不认同科尔的讲法，而更喜欢讲所谓的丛林法则，即要把所有的业务拿到自己的部门。这里面谁是谁非我不评论，但是那种丛林法则的说法和我在美国多年的经历是不一致的。

中国从古代留下的很多记载，也教人共享成果的道理。《史记》里记载了这样一件事情。汉朝开国皇帝刘邦问从项羽阵营投过来的陈平：“我和项王有何区别？”

陈平答道：“项王宽和，您粗野傲慢”。刘邦又问：“那你为何弃项王而投我呢？”

陈平讲：“项王对于有功之人，舍不得封赏，而大王您不吝恩赐”。

这个故事说明，再好的人，如果舍不得分享利益，大家就会离他而去。

利益要分享，但是很多时候作决策自己一个人作就好了，未必都需要民主集中，征求所有人的意见。这也是我在美国体会到的一个机构里面管理的特色。

很多人讲起美国，首先想到它是一个民主国家，凡事都民主，大家都参与决策，因此效率特别低。对于美国的各级公权力，确实如此，但是，对于私营企业，从来就不曾民主过，甚至可以讲比中国还独裁，因此美国很多公司的管理效率并不低。

在美国的大公司里，权力是下放的，并非部门的第一把手决策所有的事情。从这个角度讲，它有一些民主的味道。但是，一旦权力下放到某个人手里，通常他就自行决定很多事情了，并不需要所有人都同意，都认可。

在公司里，决策的过程常常是这样的：一件事情具体的负责人，会先征求上下左右一些人（也不是所有人）的意见，拿出一个方案来，大家讨论一下，看看有没有什么遗漏。如果有遗漏，就把遗漏补上。补上以后，通常不需要再没完没了地讨论，直到所有人满意，负责人自己就把这件事情决定了。在这一点上，美国人的决策效率比中国人高很多。

如果我们能明白“没有最好，只有更好”的道理，就懂得很多事情的决策并不需要基于解决所有的问题，有瑕疵也没有关系，只要是在进步就好。清华一位教授在英国进修了很长时间回国后，和我讲起英国大学的工作节奏，觉得他们的教授远没有中国教师忙，但是似乎效率也并不低，原因是很多事情从来不开会讨论，几个相关的人非正式地谈一谈就决定了。我说在美国大学里也一样。

今天，由于开会方便了，通信方便了，我们花了太多的时间讨论原本不需要讨论的问题。据科尔讲，威尔奇在接手GE后，发现公司里每个人每天收到了太多的邮件，很多都是无关的邮件。这就说明发邮件的人可能是生怕漏掉谁，把邮件抄送的范围不必要地扩大了。

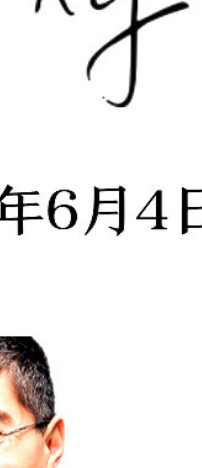
于是威尔奇就强行规定，如果在发邮件时，收件人（包括被抄送的）的数量超过一个数额（我记得是20），这个邮件就需要特别地确认才能发出去。当然，一般人也就不麻烦做这件事情，于是每个人每天收到了邮件少了很多。在威尔奇担任GE公司CEO的十多年里，他一直像这样注重于提高公司的管理效率，在他手中，GE从一个市值130亿美元的公司，成长到4000亿美元，并一度是全球市值最大的公司。

通常我们在作决定的时候，征求别人的意见是好事，但是决断要自己作，而且要作得坚决。

最后，重要的话要重复说，**分享利益、独立决定。**

思考题：能否就决策的果断性谈谈你的看法？

祝近安



2018年6月4日

