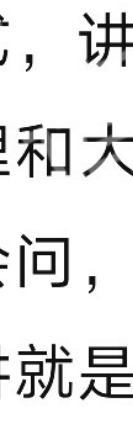


# 第149封信 | 现代企业的两对矛盾——攻城与守城、练兵与带兵

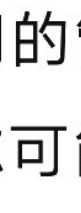


吴军



第149封信 | 现代企业的两对..

07:51 3.68MB



信件朗读者: 宝木

## 小师弟，你好！

昨天我们从美国研究型大学的管理方式，讲到Google这样信息时代的公司的管理和大学管理上的相似性。接下来你可能会问，Google这样做有什么好处？简单地讲就是带来巨大的灵活性和效率。为了便于你理解这两点，我今天换一个角度来说明这些问题。

在工业时代，以及以前的时代，一个企业的主营产品可以卖一辈子，甚至几个世纪，这才有了很多百年老店。因此，一个企业一旦做出一种产品，就要不断地做下去扩大生产，相应的部门是越做越大。但是到了信息时代，由于摩尔定律的作用，一种产品被淘汰得很快，使得企业要不断地做新产品，而生产产品相比研制产品的投入比较小。因此，今天的一个企业，一旦研制出一种新产品，就应该把研发人员转移，去做另一种产品，而不是继续维护和扩大这种产品的团队。

我把这种矛盾称为攻城和守城的关系。你可以想象，在群雄逐鹿的时期，当一个将军打下了一座城池，作为君主（或者政权），希望他带兵继续攻占下一座城市，只留下少数人守城。类似地，当Google研发出中英文翻译之后，大部分参加开发的人员应该马上投入开发下一种语言的翻译，而不是天天维护和改进中英文翻译。当然，维护和改进的工作也是需要的，但是不会用原来那么多人。

遗憾的是，工业时代的管理制度，会使得成功的管理者和团队，把已经攻下来的地盘看成自己的私产，然后局部不断放大经营。而一个成功的项目，会给企业带来巨大的经济利益，以至于这个部门的负责人，不仅不愿意释放手下的人去做别的事情，而且会找出一万个理由讲自己的部门还需要扩大规模，而不是缩小规模。

在微软里，大家私下里说一句话：Money Talks，也就是说，哪个部门最能挣钱，哪个部门的发言权就大。在微软内部，实际上Windows和Office这两个部门的发言权最大，因此这两个部门的规模也是越来越大。但是你看外面看结果，它们的产品可是鲜有改进，因为这两个部门其实是处于守城阶段。这种困局，让微软的创新力大不如2000年之前。

处理不好攻城和守城的关系，就会让一些有利润的部门变得越来越庞大，对企业来讲，就会客大欺主，出现很多部门山头。如果是在工业时代，一个产品能卖50年，部门和整个企业的这种矛盾处理不好，无非是降低效率，但是到了信息时代，这就是灭顶之灾，因为某个市场会在瞬间消失。

还是以微软为例，如果大家一直主要使用PC机，Windows部门大就大点吧，最多吃掉一些利润，但是当大家开始以使用手机为主时，它就马上失去了获得手机操作系统市场份额的可能性。当然，对于一个产业来讲，这可能反而是好事，但是对具体原有的企业，就是一个难以摆脱的魔咒了。

## 第二对矛盾就是练兵和带兵的矛盾。

在一个国家的武装力量中，有的将军善于练兵，有的将军善于指挥具体的战役。中国在解放后，让不少国民党的将军进入军校当教官，下面的学员都是打败他们的共产党的将军们。这看上去有点矛盾，为什么胜利的一方要向失败的一方学习？

原因很简单，国民党那些受过科班教育的将军们适合练兵，但显然不是带兵的好手。相反的一方情况也是类似。在历史上，曾国藩其实是一个会练兵的将军，但是带兵打仗一塌糊涂，而他手下的猛将鲍超就是一个典型的会带兵打仗但是不能练兵的人。类似地，三国的名将张飞也属于能带兵打仗，但是不能练兵的人，他好几次因为虐待下属倒了大霉，并且最后死于下属之手。

那么是否有既能练兵又能带兵打仗的人呢？当然有，比如中国早期的名将韩信、白起、卫青、霍去病，唐初的李卫公、李英公，宋朝的岳武穆，但是这种人非常少。毕竟，成为全才的人不容易。

为了解决这两个矛盾，一个比较可行的做法就是将公司内的人事部门和产品部门分开，当然，人事的管理也就和产品的管理分开了。人事部门相当于资源池，它为产品部门提供人力，当产品完成后，由于产品部门没有人事指标，因此公司很容易通过人事部门，将人力收回，开展新的项目，旧的项目就从攻城阶段，进入到只需要很少人守城的阶段，因此项目和产品团队无法变成山头。

另一方面，由于企业将做项目，做产品的决策权和管理权交给了产品部门，人事部门只有将自己资源池里的人力，合理地投入到项目和产品中，相应的人事部门才能够有业绩，因此，人事部门会考量每一个项目对公司产生的效果，将人力投入到合理的地方去，而不是让他们待在自己的舒适区。

作为人事部门的主管，他们需要有识别英才和培养英才的能力。当一个人事部门里的每一个人本事越来越大，他们在各个项目中发挥的作用越来越大，他自己也就有了成就。作为项目的主管，他们需要是行业专家，这样才能保证项目的成功。当然，很多技术专家的管理能力和情商未必很高，因此在协调资源，化解人和人之间矛盾的时候，他们会求助于人事主管。对于行业专家的要求，不仅在于能够把握行业动态，以及不断更新自己的技术水平，而且要具有一定的人格魅力，这样下面的人才会为自己卖命。

在信息时代的企业中，人事部门依然是一个相对稳定的组织，这样保证公司的稳定发展；项目部门是一个快速变化的组织，这样保证灵活性和适应性。这其实就是Google在管理上兼顾稳定性和灵活性的秘诀。

对于个人来讲，其实他们有两条发展出路，一个是成为技术专家，负责项目，并成为领域专家。另一条路则是慢慢转变角色成为人事经理。这两条路所需要的技能是不同的。简单地讲，作为带兵打仗的技术经理，下面三个技能和特长是必须的：

1. 能够不断学习，特别是新的专业知识。
2. 能够有效地管理下属，特别是进行细节管理。
3. 能够按时甚至提前交活儿。

作为人事经理，下面三个技能是必须的：

1. 沟通能力和妥协能力。
2. 抓大放小，对大局的判断力。
3. 有能够允许下属超越自己的心态。

我们每一个人都有自己的特长，但是不可能所有的方面都做得特别好，因此自己的道路需要根据自己的特点设计。通常我们把职业的发展可以规划成上面两种，每个人可以有所侧重选择一个方向发展。虽然总是有一些能够兼顾两者的超能力的人，但是通常对大多数人来讲，方向不明确是职业发展的大忌。

至于为什么上述技能很重要，我们明天在补充的内容里再展开讲讲。

**思考题：**能否补充一些你对行政经理必须具备的基本技能的看法？

祝近安

吴军

2018年8月8日

吴军的谷歌方法论

一份智能时代的行动指南

版权归得到App所有，未经许可不得转载

