2.信任的搭建：更多的时间与维度

2018-12-06 18:38:26

在商业中，任何一种“人不和”问题，其本质都可以归为 “对方辜负了你的信任”。

对方辜负你的信任，主要有两种原因，一是能力不足、二是人品不好。

今天我们来谈谈，怎么规避这种“辜负”。

防止被辜负，就需要了解 **“信任检验”** 的基本原则，并灵活运用于具体的商务场景之中。

避免断更，请加微信501863613

一、信任检验

首先给出第一个原则

【原则一】信任检验，基于多次博弈，而不基于口头上的共识。

口头上的共识，是很容易发生的。比如：

你在饭局上遇到一个同行，你们就一个第三方公司的问题、或者某种商业社会现象发表观点，你俩聊着聊着，很快就觉得情投意合。
这个时候你们可能产生了商业上的“化学反应”。
好心动哦，因为毕竟你在自己的商业场景中，“总能跟你达成共识”的人并不多。
比如开会的时候有人怼你，共同做项目的时候有人跟你扯皮，等等等。

“口头上的共识”既稀缺，又令人心动。

但众所周知，**心动的代价就是被情绪左右，同时在其它具体问题上眼瞎。**

“口头上的共识”，不代表任何事。

首先，“口头上的共识”，可以伪造，出于各种“友好”目的。（如果说“口头上的共识”也值得去相信的话，娱乐圈就不会有那么多瓜可以给我们吃了。）

另外，在我们共同讨论某一件与双方都无关的事情的时候，不涉及自己的利益，完全是咋说都行。

而只要是涉及到利益，就会有自己的立场。

甚至往极端了说，无论这个人与你相识多久，你们达成了多少

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

“口头上的共识”，在商业合作中都可能因为“立场不同”引发矛盾，例如利益纠纷、方向纠纷、价值观纠纷、办事模式纠纷。

从这个角度讲，**只要涉及商业合作，都应该在早期阶段尽量保守，先从“具体的小事”或者“轻量级的合作方式”开始，然后再逐渐扩大到“具体的大事”或者“更重量级的合作方式”。**

这个**渐进过程**，你需要考察：

·诚信
·商业道德
·能力是否匹配
·合作意愿大小
·面对问题的解决模式

等等方面。

所谓“信任检验”过程，是通过循序渐进的商业维度的合作来执行的。

如果省略这个过程，你常常会发现，很多一开始情投意合到简直像“灵魂伴侣”一样的人，在合作面前却是一滩烂泥。

避免断更，请加微信501863613

避免断更,请加微信501863613

为什么电影《中国合伙人》里有“永远不要跟你最好的朋友开公司”这样一句话?

是因为电影中的三个好朋友，没有经历渐进的实操过程，没有完成商业维度的“信任检验”，说白了，他们之前的友情是同学之情，和做生意是两回事。

换过来说，**你也可以跟你最好的朋友甚至任何人一起开公司，只要你们完成了商业维度的“信任检验”。**

越是大事、越是重度合作，对检验的时长和维度，要求就越高。

在本文的后半部分，我们会用具体事例展开讲解。

接下来先讲本文的第二个方法论。

二、信任检验的成本管理

我们身处在如此“信息爆炸”的年代，时代的发展速度很快，机遇也很多，因此，想要参与的事情也很多。

矛盾的是，我们的时间有限，熟人也并不多——**也就是说，留给我们做“信任检验”的时间和人脉都有限。**

在这种背景下，如何更高效地参与到商业之中。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

在这里，我引出第二个观念。

【原则二】和你利益关系越近的人，越需要“信任检验”。

什么叫利益关系近呢?

a. 这桩生意对你而言越重要，利益关系越近。
b. 在这桩生意里，影响生意更重要环节的人，离你利益关系更近。

避免断更，请加微信501863613

比如你开了一个公司，公司里跟你利益关系最近的人，一般来说，是参与核心业务的合伙人，然后才是员工。

在这样的局面下，你招合伙人所花费的心思，需要执行的 “信任检验” 就更多。

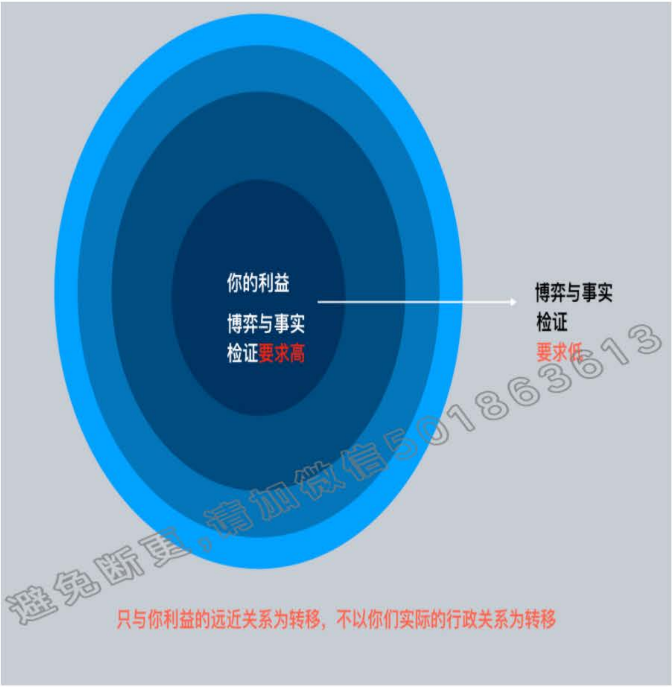
不过，合伙人一定比员工重要吗？其实也不一定。

比如说，有的合伙人手上管的业务线，并不是你的核心项目，甚至你按照法律法规可以随时把这个合伙人弄走，而你某个员工却掌握了核心项目的核心资源。

在这种背景下， 员工需要你执行的“信任检验”就比这个合伙人还多。

避免断更，请加微信501863613

因此，信任检验花费多少成本，**不以你俩行政上什么关系为转移，而是以“距离你利益的远近程度”为转移。**



避免断更，请加微信501863613

我再举个我亲身经历的例子，详细展开这个事情。

很早以前我认识一个投资人，他曾经 diss 过我的合伙人，**当时我也确实年轻傻逼，找的这个合伙人不怎么样，还是通过社会招聘招的，逻辑极其不合理。**

所谓社会招聘，其实就是在 “信任检验” 上时间短，维度少。通常只适用于一些中低端职位。

我当时的这个合伙人，是通过招聘网站+猎头的形式招进来的。在合作以前，我根本不认识他，对于他的能力，只能从他个人与猎头的描述中获取；对于他的生活背景，我也完全不了解；对于他的商业道德怎么样，因为没有实际的案例可以参考（也有，但我没参与，听别人说的），浑然不知。

总之就是这种局面吧。我因为他“听上去也蛮牛逼的”，一上来还给他分了股份。

最终的结果是，他的能力与公司不匹配，也不勤奋，后来不得已以极其麻烦的方式，通过董事会等各种努力把他清算掉。场面一度闹得很难看。

关于合伙人到底应该怎么招，我之后会讲。但我此刻要讲的是另外一件事。

当初 diss 我合伙人的这个投资人，他自己选合伙人，却好像很随便。

请加微信501863613

请加微信501863613

避免断

这个投资人原本隶属于某个大基金，后来自己开了一个小基金，他给这个小基金安排的董事长兼合伙人呢，真的是个傻逼，傻逼到家了，连班都没上过的一个金融专业毕业的小朋友而已，家里也没什么背景，从任何角度来看，都不应该当基金合伙人。

一问他怎么认识的？ 他说就是他老家的一个小孩。亲戚都谈不上，三叔的二姨的七舅老爷家里的闺女之类的。之前也不太熟。

在任何人看来，这都比社会招聘的 “信任检验” 的长度和维度还要低级。

501863613

诶我就非常纳闷啊，为什么他明明知道选合伙人的基本方法论，但他自己选合伙人是这样的？

他的回答既令我瞠目结舌，也佐证了上述的结论——**和你利益关系越近的人，越需要“信任检验”， 而利益关系远近和行政关系没有关系。**

他的回答是：

因为我有很多钱，还有很多别的摊摊儿啊，而你的那个公司，不是你全部的产业吗?

额外解读一下他的情况：

他很有钱，有很多别的生意，小基金只是对他而言**最不重要**的生意，无论是赚是亏，对他来说**不算钱**。

由于自己是大基金的合伙人，如果出去搞小基金，一定程度还是要避嫌——尽管此事其实合法，但是他更倾向于低调，以免竞争对手乱做文章，到时候解释不清。

基于这个背景， 他需要找一个明面上的“大股东”。而他自己，掌握实际控制权，包括募资、投资决策等等。

那么他需要的就是一个“顶着高 title 的傀儡”而已。只需要听话，和愿意做很多细节工作， 比如尽职调查、看数据、一些基本的 PR 。

你看到绝大多数比较高调的基金，找合伙人需要很好的背景和能力，因此“信任检验”的时间长、维度广。

因为这些合伙人参与了核心环节——他们的能力与人品能决定基金的生死，而这个基金对于股东来说可能是很重要的资产，利益关系近。

而对于我这个哥们来说，首先此基金本身，就不算重要资产，他要找的这个“合伙人”，也并不参与核心的环节，利益关系远。

避免断更，请加微信5018863613

避免断更，请加微信5018863613

坦白讲，如果你是个大哥，拥有十几条业务线，你对于最不重要的那条业务线，选合伙人也好，基层员工也好，都不必特别花精力——所谓人力成本有效性太低。

而反过来呢，如果一个业务线对你来说很重要甚至是唯一，那么很多岗位你都要花精力挑选，否则就会很可怕。

比如一个朋友的电商公司，规模约 15 人，付费用户数量大概两三万人，做了半年时，业务需要招几个月薪 5000 块的客服。

你大概会想，你作为老板要去抓主要矛盾和大方向嘛，客服这种基层岗位……于是就不想去面试客服。

避免断更，请加微信501863613

但同样薪水的同一个工种上，某一个“个体”不行，对于不同公司来说，破坏力完全不同。

如果阿里有一个客服是 sb ，那么阿里根本没事。

如果你有一个客服是 sb ，对你来说，可能就是毁灭性打击。

前提只要一变，所有道理都得变。前提是某个人和你的利益有多大关系，而不是他在行政上处于哪个层级。

我们算算一个客诉没处理好的比例，再算上损失的用户数，再算上获客成本与客单价，**就知道对于这个规模的公司，一个客服的破坏力也是非常强的。**

从这个角度看，你当然可以坐在办公室里，让你的员工去面试客服，但至少，你应该去终面一下——而且要安排在同一天，不要让人家跑好几趟。

避免断更，请加微信501863613

举以上几个例子，就是为了说明：

我们在实际参与商业的过程中，会有各种各样的业务模式。一个人与你关系究竟如何，并不以明面上、或市面上的说法为准。

跟你利益的关联性，是决定你花多少时间检验此人的唯一基准。

越是和你利益关系近的，越需要更多更久的信任检验。

利益关系，并不是“明面上”的行政关系，而是这个人跟你的钱到底有多大关系。

而考虑到成本，你需要把你所有的利益关系做一次梳理，判断此人与你核心利益的远近，然后对这个人分配 “信任检验”所需要的“时间和维度”的配额。

避免断更，请加微信501863613

这个方法论也要求我们，在人脉经营与商业关系上，保持一种循序渐进的开放性。

即：

·你跟你能接触到的大多数人，都可能有商业合作，只是程度深浅不同。避免断更,请加微信501863613
·程度浅的风险也低，不需要太多信任检验，可以快速展开——保持效率。
·程度浅，也可以通过“信任检验”的过程转化为程度深——如果我们把合作关系的深度用常数来代表，**从 0 到 2 是不靠谱的，而从 0 到 1 ，和从 1 到 2 ，都是相对靠谱的。**

避免断更，请加微信501863613

三、信任检验与商业长期主义

这个世界上有两种赚钱方式，一个是“趟泡沫”，一个是“商业长期主义”。

“信任检验”是和“商业长期主义”挂钩的。

关于商业长期主义，我们在第一课讲过，但这里还是稍微提一下。

“商业长期主义”，大概意思是，**一生的衣食无忧 & 企业的长期生**

命力，比一夜暴富更好，因为我们进入到一个“财富既可以迅速聚敛又有可能迅速毁灭”的时代。

那么什么是“趟泡沫”呢?

如果我们把这世界上的巨大机遇或风口称为“泡沫”，通过“趟泡沫”去赚钱、并且确实赚到了对于他们而言“算钱的钱” 的人，只有 2 种人。

快进快出的有钱人 or 一无所有的人

·泡沫来了，是没有时间去学习的。 炒比特币炒出名堂的人，从不是现学现炒的人，而是原本就很有钱，随便扔点钱玩玩的人。（等你自己学习一阵，卖了房子炒币，这事儿早就不是可以快进快出的局面了，一整，中产进去贫农出来。）
·还有一种趟泡沫的是什么呢？ 一无所有——比如你是个学生，赶上一个风口，有机会赚到比你同学多很多的钱，你完全可以去，因为你 nothing to lose 。

对于以上的人来说，趟泡沫几乎没有风险。

而趟泡沫最重要的是什么？ 是抓住时机。 在最好的时间进入，在最坏的事情发生之前退出。

时间紧，任务重， 水又涨得太快。

透镜研究，请加微信501863613

透镜研究，请加微信501863613

在此背景下，无论是招聘、合作还是投资，抢占时机（timing）的重要性，比“人行不行”重要多了。

因此特别有钱的人会随便撒点钱，赶紧弄个跟“泡沫”有关的公司，先上了牌桌，期盼着水涨船高，然后快速退出，玩一票。

举简单例子，在共享单车/区块链是风口的时候，早期投资人选一个当时看起来不错的公司，迅速入股才是王道。

不用管那个公司的人好不好，甚至不管那个公司到底能不能赚钱，正因为是风口，傻逼的共识也是共识，只要能忽悠傻逼接盘侠迅速接盘，估值是可以很快抬高的，早期投资人在衰退以前退出即可。

避免断更，请加微信501863813

在类似情景里，我们去谈“信任检验”就没有意义了。

但这些不是主流的情况，因此也没什么可复制性。

从风险偏好角度来说，此刻阅读本文的你，大概率既没有富到可以随意撒钱玩，也没有穷到可以义无反顾地进入某种泡沫。

那么你赶不上太多的泡沫，赶上了你也未必在食物链顶端，

当“泡沫”呈现在你眼前时可能已经是时间错配，“泡沫”即将破碎。

因此，遵循“商业长期主义”，适合绝大多数人。

只有在“商业长期主义” 前提下，“信任检验”才有意义。

“商业长期主义” 企业的特征，是更看重提供给客户的实际价值。

而“泡沫”可以没有任何实际价值，只有资本上的价值。

我们看看 “商业长期主义” 的主要体现——在我国存活 10 年以上的大公司，以及在国外持续 50 年以上的公司。（在这里我们还是要考虑到经济政策的问题，因为我国改革开放不过 40 年，因此对存活时间的要求相对低一些）

这些公司，也许有资本介入，也许上市，但他们融资的本质，还是为了进一步扩大价值，而做出的成本均摊，跟泡沫关系不大。

稳健型的、遵循“商业长期主义”的企业，是很**看重并相信**自己的估值的。

因此，能不融资就不融资，能债权融资坚决不股权融资，只在迎来行业风口的时候、或者实在揭不开锅的时候，才迫于竞争对手的压力进行股权融资。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

它们不借助 “水涨船高”，以“提供实际价值” 为主要方向。

提供实际价值，意味着在业务上如履薄冰。

而业务是由人来操办的，因为不用趟泡沫，时间也相对充裕，**因此，在用人方面，也严格遵循 “信任检验”的原理。**

加微信501863613

比如你会发现一个很奇妙的现象，在我国存活 10 年以上的大公司，以及在国外持续 50 年以上的公司，**很多是家族企业，或者半家族企业。**

随便举几个例子：

·比如新希望。
·也比如说老干妈。 两个儿子继承家业。
·甚至比如说美团、新东方这些听上去还算新潮的。
……

家族企业到底好不好呢？ 很多机构投资人明面上很反对家族企业，尤其是早期机构投资人。

加微信501863613

但这显然站不住脚，因为他们是早期投资人，他们在这件事上的言论，没有客观中立性。他们当然不愿意他们看好的企业由家族

来控股，影响他们的份额。

实际上，任何一种用人机制，都只是一种手段，里面含有各种变量。

你无法说好与不好，**我们在此只说家族/半家族企业的动机与原理。**

选择家族企业的原因是什么？ 并不是血浓于水的伦理观念。

而是在一般情况下，企业主跟家族的人（继承人）的磨合时间更长，也就是“信任检验”时间更长、维度更广。

举日本最有名的虎屋 toraya 羊羹为例，目前已经是第 18 代传人，日本羊羹垄断性的品牌，显然的老字号，行业本身也无任何泡沫可趟，家族成员很早年就开始了业务学习。

如果你是 toraya 的老板，打你小孩刚出生开始，你就以继承人为目标去培养+洗脑，相比外部半路招进来的职业经理人，**哪个“信任检验”时间更长、维度更广？**

赌王家族也如此。其余还有横跨各领域、拥有拉菲和木桐酒庄、也涉足金融的罗斯柴尔德家族等等。

当然，你也会说，难道没有失败的家族企业吗？ 当然有！

避免断更，请加微信501863613

原因是什么呢?

常常是由于疏于管教，继承者对业务不感兴趣甚至排斥、介入业务的时间短、对公司的优劣势和竞争关系毫无了解，**父母与小孩虽然有血缘关系，但在他们共同面临的这个“商业合作”中，信任检验的时间短、维度少。**

避免断更，请加微信501863613

从赢的角度，家族企业的形式、血浓于水的伦理概念， 并不代表任何问题。

企业管理，也没有一定好或者一定不好的形式。

在“商业长期主义”前提下，一切都是 “信任检验”是否做到位的问题。

四、可复制的实操

这时候你可能要说了，你家也没有王位要继承，你是创一代，上述家族企业的方法论你无法参考，可否举些更接地气的例子?

其实原理都一样——就是**通过足够长的信任检验时间、足够多的信任检验维度，去规避信任被辜负的风险。**

避免断更，请加微信501863613

讲一个接地气的例子。

我一个朋友的公司，是做奢侈品电商的，目前在将要上市的阶段。开业已经近 8 年了，其间经历两次资本寒冬，还存活了下来，而且活得还挺好。——商业长期主义的典型代表。

这种生命力旺盛的互联网企业，必有其过人之处嘛。 除了融资能力强，找到了靠谱多金有卵用的投资人抵御了钱荒（这也是识人课未来要讲的），还有一个过人之处在于人事管理。

2015 年时我和他们第一次接触，作为一家当时 80 人的公司，他们的职级粗略分为三层：**管理层（合伙人）、中层干部（总监/经理等）、基层员工。**

他们的招聘特色是：

·给出业内最高的薪水 （这个各位量力而行，实际上毫无必要，我们之后会聊）
·**各层的招聘周期超长，** 中层干部招聘平均花 6 个月、基层员工招聘平均花 4 个月。 管理层呢？ 基本没变过，三个老合伙人+一个被提拔上来的中层干部，该中层干部大概在入职一年后，因为极其杰出的表现才成为了合伙人。
·在这里补充一下，招聘周期超级长这件事，并不是说他们定了规矩必须这么干，而是实际操作就这么干了。

……

避免断更，请加微信501863613

交待一下当时的背景啊，2015年是个啥年份呢？ 就是资本市场刚刚回暖，消费升级的风口来了，该司下半年刚融了一笔大钱——绝大多数同行，在这个时候，就会拿这笔钱去做推广、补贴，换高档办公室，当然，还要扩容，一口气招很多新员工。

而这个老板是啥思路呢？ “员工不在多，而在好”。

为什么产生这种思路?

经历过2010-2012年的互联网从业者，现在都非常清楚一件事：**不管是企业主，还是员工，都可能“有过趟泡沫的历史”。**

从企业主制定战略的角度来说：
经历过行业兴衰，他们深刻地明白，泡沫是可遇不可求的，很大程度也是取决于投资人、接盘侠是哪位的。
在最近3年一些极端的泡沫（风口）里，存活下来的公司极少，因此从战略上讲， 拥抱“商业长期主义”，显然是更优选。

从企业主的人事管理角度来说：
正因为从业者也常常有“趟泡沫的历史”，因此他们的实际才华到哪一步，是否与他们的报价匹配，是一个非常值得检验的问题。
互联网本身，没有引发太大的经济泡沫，互联网真正引发的是：
近500年来最大的人才泡沫。
比如如果你2010年毕业，去当一个互联网公司的产品经理，也许你工资的涨幅超过你所有从事传统行业的同学。
但当经历过一次资本寒冬 （2014-15）、市场逐渐趋于理性以

避免断更，请加微信501863613

后，这些泡沫中的“人才”，例如我们常见的互联网公司中爱拽大词的夸夸其谈之辈，极有可能纯靠忽悠谋得要职，造成公司巨大的损失——因为实际上，他们什么也不会。

因此这位老板表示，一定要加强各级人才的**信任检验**工作。

在招聘上，就直接表现为：**招聘周期更长。**

此举甚至让很多猎头痛苦不堪——你半年前就放出某个职位了，可是半年给你弄了这么多人，你一个都没成交。

这位老板真实的思路是什么呢？**有很多的职位，真的不急，甚至短期内根本不需要，我就是放在这儿，拿高薪诱惑你们送人来面试。**

避免断更，请加微信501863613

他在搞毛呢？

a. 积累对于“人才”的经验

更准确地说，是知道避坑和标准。

有的职位，你自己从来没干过，你也不知道坑点在哪儿。

因此你需要不断结识新人，才能发现某件事背后有哪些环节，大概也能知道这个工种里，什么叫好，什么叫不好。

“好” 这个事儿常常是跟数据挂在一起的，在公开信息里很少能看到真实数据。我们只会听到一些话 “诶他们这个公司做得挺好，那个公司做得不行”。

但什么叫好呢？ 很少有人知道，因为“好”的标准是不公开的。

为什么很多机构投资人会知道呢？因为他们私下许诺“我要投你”的时候太多了，没事儿就看人家内部数据，一下就知道行业里的好坏标准在哪里了。（然后觉得不好就又不投了）

这个当然听上去有点恶心，但**普遍而有效**。（当然，只要不是强迫，就没有道德问题）

不光是数据，也包括一些事实的核查工作，比如说“你说这活儿是你干的，但实际上是你干的吗？”

圈子是很小的，互联网公司就这么多，很多同职位的人常常也来自同一个公司，这里面一些谎话串联简直数不胜数——例如把公司的成就归结到自己的身上，把别人的成就归结到自己身上。

谁也不是一生出来就招聘过那么多人，**如果不“刻意放缓招聘的周期”，仅仅根据实际需要来招人的话，那么你的招聘经验就会很少。**

避免断更请加微信501863613

避免断更请加微信501863613

与此同时，根据实际需要来招人，常常也很紧急，你就没有足够的样本量去对比了。

越是屎到腚眼才找纸的招聘者，越是会招到一堆水货。原因如上。

各种合作关系都是如此，不管你是招员工，还是招商，还是招合伙人，**你都应当刻意预留足够长的时间，去观察。**

当然，如原则所说，**具体花多久？取决于跟你利益关系的远近。**

避免断更，请加微信501863613

b. 招到好人之前，宁可自己干活

除了放出根本不需要的职位，通过长期观测来检验候选人以外，他还坚持一个原则，**任何一个工种，招到好人之前，宁可自己干活儿（或者用老员工）。**

他绝对不会在自己没有亲身经历某业务线之前，就招新人。

这里的“亲历”，可以是亲自执行某个具体的事儿，也可以是紧锣密鼓在幕后跟进。

说白了，每一条业务线，每一个业务环节，招人之前，都得亲自参与过。

信501863613

坚持“亲历”的原因有三：

原因一：只有亲身经历了某个业务线，才大概知道该业务线所属行业的环节标准

尽管通过刻意放缓招聘周期，可以通过收集信息和对比了解到行业某环节的标准，但自己如果亲历了，这个结论更可靠。

比如，这个做奢侈品的老大是个啥人呢？ 是个码农，穿优衣库的人。也就是说，他对时尚行业完全没有了解。

一般情况下，这样的人如果要去招买手、招运营，会去招此领域老手。但他不是，**他自己去当买手。**

在亲历过程以后，他大概可以掌握供应链的坑在哪儿，了解到每个节点的成本结构和利润空间，甚至了解到回扣怎么吃，等等等等。

即便招买手，是借助于“社会招聘”这种形式，依然可以在面试环节**提升信任检验的级别**。

检验方法是，**问候选人一些“实际的问题”**。

比如，假设一个供应节点的毛利率是 30%，上下 5 个点的浮

避免断更，请加微信501863613

动，那么他在面对候选人时，就佯装不知，以“打听”“请教”的方式，去询问毛利率应该是多少。

这样的问题，他都以这样的姿态去问，一下子问十几个。那么对方到底有没有经历过某个业务环节，就很容易被检验出来。

因为一个人如果不亲历某个业务线，只会说出这个业务线的“感受描述”。

一个买手会说，某某品类毛利很高，却不知道到底是多少。

环节中的具体细节也一样。 例如去跟某品牌谈采购，具体应该怎么谈，账期怎么走，非亲历者是绝对不知道的。（为什么外行都通过感性形容去描述一个行业？ 因为公开资料只有感性描述。）

如果不对“实际的情况” 做到心中有数，是很容易被骗子忽悠的。**大道理谁都会讲，感性描述充满了水分空间。**

相反，如果对方不仅答对了，而且还展开讲了很多细节，从一个点讲到一个面，那么很显然他就是行家了。

你也许会说，这些事一定要老板亲历吗？ 不可以道听途说吗？然而，可悲的是，道听途说也很可能是假的。

原因二：了解自己的问题，也知道怎么带人

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

作为老板，员工是要带的。

带人有2种模式

一种是将对方能力与自己的需求有机结合。（尤其是对于比较贵的员工）

很多人经常招到一种员工，之前在同行企业里干过，经验丰富，但是到了新的企业，基本上是照搬自己过去的经验。

如果这样，就存在兼容性低的问题，即他的经验在你的公司也许根本就不适应。如果老板太懒，以为招到这样的人就可以一劳永逸，最终的结果基本是：

1.他自己干自己的，跟公司老员工撕逼，内斗，山头林立
2.他干了半天似乎对企业的帮助也不大

为了规避这二种结果，自己亲历过业务之后，会有更好的 “有机结合”思路，在“带新人”这件事上，更有**引导性。**

另一种是有可靠经验可以传承。（尤其是对于较便宜的员工）

逛买断更请加微信501883613

随着业务逐步增长，公司往往需要一批 “劳动密集型”的员工去分担工作量。

避免断更，请加微信501863613

举简单例子，一家电商公司如果订单多，那么客户投诉相应也多， 那么需要招的客服也很多。（不光是客服，几乎一切打工者，在老板面前，都是“劳动密集型”的。 ）

在公司的上升期，尽量总结、传承、复制有用的经验，是提升效率最重要的事。

既然招到好人这么难，那么只要招到一个好的，就得让他发挥最大的价值，就得把有用的经验迅速传播给他。

如果没有亲历过某业务线，是没能力传递经验的，那么员工也会觉得在你司学不到东西，感觉上很不好。

原因三:了解自己需要什么人

这个主要跟各工种的管理成本挂钩。

避免断更，请加微信501863613

先抛出一个结论，我相信你是认同的，即：同一个行业，不同的公司，对于同一个工种的要求不尽相同。

比如说，对于这家奢侈品电商而言：

·平面设计师的作用一定比普通电商要高。

·如果公司的主要买主是特别有钱的人，而且对奢侈品很懂，那么也许你的客服就不能是通用客服，而是 VIP 客服，直接去挖柜姐也许更好。

·因为订单数量还没那么多，因此跟 erp/crm 相关的技术人员也许可以没有。

·如果公司的主要需求是树立品牌形象，而不是赚钱——也许在招买手的时候，更值得招一些跟奢侈品品牌关系紧密的从业者（这些人可能年轻而便宜），而并不需要招一个很精通供应链管理的、快时尚行业的供应链大师（这些人可能年老而昂贵）。

在我们第一次做生意的时候，我们经常会像一些朋友请教，我需要什么样的人啊，而他们给出的答案常常是“**制式标配**”，比如随随便便就抛出结论，什么你要有 3 个客服，一个人 4000 元，一个搞 erp 的码农，必须得搞、不搞会死，一个月得 5 万吧才能招到像样的。

这些通常都会坑死一个企业家，因为每个公司要求的人才类型不一样。如果听信外人指挥，极有可能会小材大用、大材小用、或者莫名其妙浪费很多钱。

而你需要什么样的人，一定是你亲历了业务线以后，你才能感受到的。

避免断更，请加微信501883613

你也许会抬杠，说这个我一开始就可以根据我公司是啥样公司去定啊，为什么一定要亲历呢？**亲历的原因是：公司的业务发展很可能跟你一开始想象得不太一样，尤其是在某些环节里的表现，会出乎你的意料。**

比如，你一开始只是想搞个奢侈品电商，你根本不知道是什么样的人来买，你也无法预计有多少人买。

上面这个老板，一开始亲历了客服环节，跟客户都是好朋友。

后来就发现，客户的增量不太高，但是仅有的几个客户复购率很高，通过日常交流发现，这些人都超级有钱，而且对奢侈品很懂。

在这种背景下，才决定招柜姐来当高级客服，而并不需要很多低级客服。

虽然我们讲了很多大原则，但任何事显然不能只通过方法论来支撑，关于信任检验，时间长和维度广是基本方法论，但是时间和维度这两个概念，归根结底还是抽象的概念。

每个人都面临不同情况，时间和维度到底应该到达哪个程度，**显然是需要在足够了解自己公司的基础上，才能有的放矢。**

如何足够了解自己公司？越早期的时候，亲历过公司越多的业务。

避免断更 请加微信 501863613

避免断更 请加微信 501863613

唯有如此，你在执行**信任检验**的时候才会更有依据。

有关亲历环节的颗粒度（即到底亲历到多细致的程度），取决于你公司的规模。公司越大，颗粒度越粗。

对于小型企业来说，你一切战略思考几乎都不值钱，因为你没钱没资源支撑你的战略，小型企业只有战术上的迭代。

而亲历业务，一定比你思考战略的回报率更高。

进入新更，请加微信5018863613

c. 归属感搭建：私下更看重内部提拔制

最垃圾的公司是什么样呢？经常空降高管、中层干部。

为什么会有这种行为？因为人的本性是懒惰，是伸手党，总觉得找个“还可以的人”来“带带”，事情就会变好。

而实际上，此事是违反信任原则的——博弈时间不够长，维度不够多，而且出水货，因为老板自己不了解业务。

但这不是最具破坏力的，最具破坏力的情形是：

·员工看不到增长的希望——因为自己拼死拼活，总是被空降。
·员工找不到归属感——总是活在“打工仔”的人设里，不被重视，可有可无。跟公司没有情感联系，公司出了事儿跟自己也没关系。

避免断更，请加微信501863613

在这种氛围下，消极怠工、不愿意承担责任，就是很常见的表现。

这个时候有老板就要说：那**我该空降空降，见天儿给他涨工资不就行了？**

大错特错。

因为尤其在这个时代，**理性的人打工，不是给老板打工，而是给自己的履历打工**——而涨工资几乎是最没说服力的笼络方法，因为涨工资是无法在履历上体现的，即便下一个东家通过查银行流水的方式了解到这个人工资很高，但因为 title 低或项目经验比较少，只会认为是上家公司乱给钱而已。

换位思考一下，如果你有找工作的经验——如果 title 和项目经验不够，就等于几乎没有“敲门砖”。

从另外一个层面讲，能被现金收买的员工，通常在市场上也没有什么溢价空间。因为没有野心，没有梦想，没有更长远的规划，

相应的也就不那么值得拥有。

这类人哪里工资高去哪里，而工资一定有一个天花板，越逼近天花板的时候，招摇撞骗的概率就会越大。

我们要的员工是理性的人，理性的人是为自己的履历打工，为了争取更好的履历愿意付出更多的人。

履历要的是什么？ 不是 title 就是级别。如果务实一点，也包括操盘的项目有多大。

这个时候你成天给人家空降领导，就把他的**履历增长空间**给砍没了。

反过来说，如果你能给别人履历增长空间 ，理性的员工就会跟你好好混了嘛。

即便这种履历增长空间不能给到所有人，只要你给过某些人，在公司里树立过典型，那么其它暂时没有升职的人，**也会感受到“你这个老板是有这个意识的”。**

在“奢侈品电商” 的例子中，中层干部有若干人，其中一个中层干

避免倒卖，请加微信5018863613

部，因为业绩好，被提拔成了合伙人。在这个氛围下，其它的中层干部就会看到希望——“原来干得好，是有这种可能性的啊？”

在公司还不错的前提下，只要这帮中层干部相信这件事，他们就会更努力工作。

其他中层干部是怎么知道的呢？ 一定是公司把这个消息昭告天下了。**从 darkside 来讲，涨工资无法昭告天下，但涨 title / 涨级别 / 给大项目做 却可以。**

这个时候你可能不服了，上面讲了这么多内部提拔的好处，那空降高管，就完全没有好处吗？为什么这个老板**有意识更看重内部提拔呢?**

因为在一个行业，尤其是新兴行业里，真正特别有才华的人，是很不容易遇到的。 绝大多数人的才华差不多，具有比较高的可替代性。

因此，基于【信任检验】的原则，显然，老员工经历的信任检验时间长、维度广（外人只有故事和描述，而老员工有才华/工作方式/商业道德等各方面的检验）， **那么老员工优先就是理所当然的事。**

你也许又双叒叕要问，

如果你真的遇到那种极度有才华的人，人人都说他很厉害，你很

断更，请加微信501883613

想给他一个高级职位甚至是合伙人的职位做做，只是违反了信任检验的原则——譬如你们没有一起赚过钱，是否应该给他发这个 offer 呢？

我们总会面临各种各样的诱惑，而原则是必须要坚持的。如何在坚持原则的前提下，解决上述问题？

外面的牛逼人——以顾问形式合作，作为“影子内阁”，分享见解，或者类似形式，**作为智囊团来进入，而不建立行政上的关系。**

这些牛逼的人如果进到你公司，分的蛋糕按照行价是非常高的，换言之，你的风险也很高。这时候不如创造几个跟他真实合作的机会，让信任检验的时间变长，维度变多。

如果他不能接受这样的合作方式，只能接受一下子授予股份和职位，那么他的意图也很可疑了。

为什么呢？因为他都不了解你的公司，就想要股份和职位，只有 2 种可能性：
a.他只是想占你便宜（外面挂了八个职位，多你一个也不多，白拿好处就是了，不好好干活）；
b. 他其实不牛逼，没人要，急着抱大腿。

好，影子内阁的问题，我们以后还会详细讲。现在谈下一话题。

避免断更，请加微信501863613

你也许还想问：

基于信任原则，我给一个员工足够的增长空间，甚至已经给他涨 title，涨权力，但他依然有可能离开我，到更牛逼的公司去，那么我的成本不是扔水里了？

是否挽留人我们之后会讲，很值得留的员工，当然值得你去花时间了解他全面的需求，但对于上述这个风险，我首先讲一个点。

你要记住，你作为老板，和雇员的关系，是社会角色 to 社会角色的关系，如果只站在这种维度，这个员工衡量你，是基于你公司的表现的。

公司的表现，当然是有周期的。因为行业本身就有周期。 行业里的玩家，就会因为产业结构的调整，经历属于自己的周期。

避免断更，请加微信501863613

这些也许不是你可以完全控制的，而这也并不重要。

行业有周期，公司有周期，但你没有。

商业长期主义的基础是人脉，既然这个人如此优秀，那么**你应该培养的感觉是，他跟着你这个人混，你可以养他一辈子，只要他好好合作，为你贡献利益。**

我做过政策咨询的几家公司大概都是 100 人左右规模，而这些老板不管是白手起家还是白手套起家，总之都做过若干不同生

意。

然后我发现，他们身边有些人是跟了他很长时间的，以其中一个老板举例，财务 15 年，人力资源 10 年，助理 7 年。

避免断更，请加微信501863613

（这些职位令人感叹，我们一直在说，信任检验要看长度和维度。而这些职位能跟他这么久，应该就是博弈维度里最高级的一种：既可分利，又彼此持有黑料。互持黑料这个事儿简直了... 后面我们也要讲。）

说回正题，如果说现在有个员工在你的社会角色——即这个公司——暂时没有什么施展之地，你完全可以创造新的机会给他，内部孵化也好，因人设岗也好，只要这个人值得留，你都可以不断**有意识地创造机会，让他形成一种“对你的归属感”。**

这种培养永远不应该只拘泥于一种形式，而是多种维度。

我们所崇拜的、做得好的大企业，都是多种维度“信任检验”和“培养归属感”的大师。

海底捞，哪怕是服务员，都会在一开始给出晋升路径，一位品牌总监甚至是从服务员做起的。

避免断更，请加微信501863613

科技大司更不在话下。

有的内部立项，这样就创造了一条新线，可服务于老员工的履

历。

避免断更,请加微信501863613

有的在管理 title 以外增加级别或职称，比如同时存在产品总监或者 P几，产品总监可能只有一个坑，但 P 几有好几个，然而它们在履历领域“几乎同样有效”，至少都是很好的敲门砖，取决于你日后如何解释。

为什么要创造这么多维度的晋升体系？**从增长角度，可激励员工创造出更好的产值；从风控维度，可避免高级职位出现太多水货。**

避免断更,请加微信501863613

五、系统性总结

今天又是信息量过于密集的一天。

很多方法论还需要通过案例来体现，目前为止的内容比较长，需要进行一个系统性总结。

大原则一

在商业维度的信任检验，不以“口头上的共识”为转移。

大原则二

越和你利益关系越近的人，需要的“信任检验” 的时间越长，维度越广。

小点

a. 家族企业也好，什么企业形式也好，在商业长期主义前提下， 成功的前提是【信任检验】工作到位。

b. 你有你自己的情况，先了解你自己，才能更好地运用信任检验的原则。

c. 招聘、招商、招合伙人，都需要根据你自己的情况，留够时间和判断好观察维度。

d. 信任检验 / 信任培养，是循序渐进的。

六、一些思考题

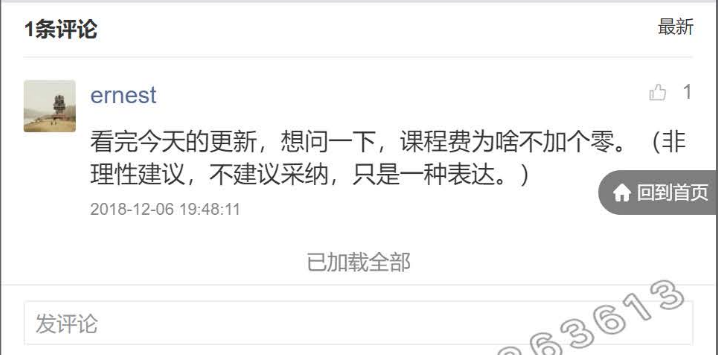
结合第二讲，观摩以下文章，琢磨 OFO 这个案例。
ofo剧中人：我不愿谢幕

梳理利益关系之后，和你原先的预料是否有所不同？

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

383 💬 1



1条评论

ernest

看完今天的更新，想问一下，课程费为啥不加个零。（非理性建议，不建议采纳，只是一种表达。）

2018-12-06 19:48:11

63613