5. 人际关系总揽①：如何搞定你的员工 （上）

2019-01-16 17:41:15

通识篇已经结束，我们进入第二章节：商业人际关系总览。

一、买方和卖方，谁更刚?

之前说了半天通识的事，比较抽象，基本就是帮你形成一个大概的脑回路。

现在把商业社会各种人际关系拿出来说，更直接一点。

绝大多数商业社会人际关系，雇佣啦、合作啦、合伙啦，本质上都是买卖双方的关系。
一个人用一些现金或者其它的财务方式，交换一部分服务。

很多人喜欢挂在嘴上说： 我交钱了，你就得xxxx...

要是交钱的就是上帝，那生活也太容易了吧。

网红很喜欢吐槽甲方，说甲方出尔反尔啦，改需求啦，“不专业”啦，但实际根本就不是这情况啊——**“哭得响亮，不代表你是受害者”，很多时候沉默的大多数才是。**

大网红的金主：各种 agency 们，苦不堪言，却连个屁也不敢放，我

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

不只一次听到 agency 朋友们跟我说，xxxx网红创意烂文章烂转化率也很烂，但就是很强势。

agency 交钱了，是上帝吗？
在这里——收钱的大网红，才是上帝。

简单说，他们现在蹦跶得还不错，看不上你，不缺你这点儿钱，不缺你这点儿活。

你可能会说，诶有些行业是买方市场，有些是卖方市场。

此事跟行业无关。
除了极个别垄断性行业以外，**绝大多数市场，“买方卖方谁更刚” 这个问题都是不确定的**——并不会因为你花钱了，别人就一定会向着你。

避免断更，请加微信501863613

店大可以欺客，尤其是欺小客。
但小客也可以钻制度漏洞，把大司弄得崩溃，告一个种族歧视，就足够星巴克受的。

人与人之间的种种合作都难以达到公平交易的状态，一对一，总归是有个弱势一方。

8过，一切弱势局面，都是有改善空间的。

改善任何一个局面，总是要充分理解发生该局面的原因。

863613

先抛出第一个观点：

你的弱势局面跟你的性格关系不大。

之所以抛这个观点，主要是因为，我大概每隔48小时就会在知识星球里收到一个问题：

斯坦，我性格很弱，被老板/同事/下属欺负得像个傻逼，我猜是因为原生家庭或者童年阴影巴拉巴拉

这种问题出现的频率超高，可见很多人会把自己处于弱势归结为性格弱。

他们开始羡慕那些性格强势、风风火火的人，认为这是在商务人际交往里取得优势的主要原因。

不是的……时刻处于弱势，仅仅是因为你不懂商务人际交往的套路。**只要套路熟练，尽情表演并形成肌肉记忆就可以了。**

性格跟你的工作一点关系也没有。周星驰是个很忧伤的人，为什么可以演喜剧？因为他对套路擅长且熟练。

反过来说，性格强势的人…大量过得也不怎么样——没有脑子的泼妇只是职场中的边缘人士而已，并不会因为你凶，别人就听你的。

“有效的凶”可以是一种战术，把脸变成某种面具，而不能是你的原始冲动和胜利本能。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

不同的商业人际有不同的套路，如目录所示，有老板和员工、合伙人、合作伙伴等各种。

重要的是掌握套路。

今天先说员工和老板。

避免断更，请加微信501863613

二、清纯系老板的脑回路

哪种老板能镇住员工?

钱多的?

公司大的?

民主的?

独裁的?

岁数大看上去像个老专家的?

身高九尺看上去像个武将的?

都不是。

避免断更，请加微信501863613

简单说——**能激发别人讨好型人格，并引导别人正确讨好的。**

一般情况下，哪种老板最容易被员工啊合伙人啊什么的玩得团团转？清纯的。

什么叫清纯？

准确说就是从学院派啦、分析工作啦、过于一线的岗位出来，当上老板的人。

没有接触过管理环节，或者说没有广泛接触过商业人际环节。

这种人的管理体系是从哪里来的呢？三种套路：

a. 管理学啦心理学啦等学院派
b. 模仿自己过去的领导
c. 什么事都想着用钱解决——例如工资的赏罚机制

这 3 种套路都脱离了主要矛盾。主义谈得多，问题说得少。

我的客户里大有被员工玩儿得团团转的老板。

举 2 个简单例子，肥肠耳熟能详：

一个开科技公司的，资源整合能力很强，忽悠来了钱，也忽悠来了一些资源，但老板完全不懂技术，所有的技术排期都由码农来定，有些

请加微信501863613

排期听上去很扯淡，但好像没什么反驳空间。
“这个（需求/客户/渠道/设计）我们做不了”，是老板们经常能听到的一句话。
到底是做得了还是做不了，很难说。
大量事情都很模棱两可，这个计划流产，既可以说老板的想法有问题，也可以说执行的人有问题，买卖双方任何一方“刚”一点，都可以提供一个逻辑自洽的解释。

老板与执行者存在信息和专业度的不对等。

然后这些老板们就很绝望啊，
陷入第一 part 那个天问：
我是老板，怎么他们都这么不听话呢！

清纯的孩子思考问题都是这样的——习惯于用伦理关系思考问题。

因为一个没咋接触过生意及管理环节的人，主要的价值观来自舆论灌输，舆论基本上就是聊道德嘛，“世界应该xxx样”。

如果对方犯傻逼，肯定是对方道德有问题。

个么我问一句，
你爸是你爸，你就一定孝顺吗？这事儿主要取决于你爸。
你老婆是你老婆，她就一定不出轨吗？这事儿主要取决于你。
人际之间谁让你不爽了，最好先从自己身上找问题。
谁痛苦谁改变。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

伦理么，啥都管不了，一个名分而已。

《铁齿铜牙纪晓岚》里有个段子，说和珅赈灾，用驴食赈灾，还用朝廷拨的款子分赃给下面的官员。
这个时候自媒体人纪晓岚就很不爽，各种diss，你这人是不是道德水平有问题。
和珅啥意思呢，要是真发的是人吃的粮食，早就被那些贪官咪了。
“那你发赃款是个啥情况呢，”不亲自上前线的自媒体人纪晓岚问，“你不是军机大臣么，你不领导么，你让他干活他不干么？”
“救民先救官，不把他们打点清爽了，他们怎么去卖命呢。**军机大臣又如何，下面人不配合，军机大臣就是个屁。**”

（看完这句话我更深刻地明白为啥有时候找某公司一挺大的官儿谈合作都谈不成了，因为真的是被架空了，key person有时候可能是一个明面上的小角色——这种事儿还挺常见，尤其是中小型企业）

如果明面上的行政领导关系真的可以约束一个人行为的话，历史上就不会有谋反，就不会有基层官员的消极怠工。

这么说吧，你就看中国历史，有相当一部分被搞了政变的皇帝，都不是什么“德不配位”的人（虽然这词儿挺出名，而且在历史语境里被大型铺垫）——基本都是没把下面的官员啊、财团啊、地方势力啊伺候爽并为自己服务，结果，让某个更会搞关系的人截了胡。

举例子。

请加微信5018863613

王莽可是好人啊，废寝忘食励精图治，但后来搞社会主义经济改革，就为江山牛逼，服务人民群众，搞什么平价贸易。

这直接导致：大量原本的投机者的利润被政策给砍掉了。

然后汉朝那些元老不就忽悠那些财团和军阀又把他推翻了么？冷兵器时代嘛。被一个叫杜吴的商人杀了。

——这些内在逻辑《资治通鉴》之类的书是不讲的，为啥呢？他们更喜欢夸大道德的作用。

在中国的史书里，王莽被定位成反贼，他推翻了汉朝，因此他没有道德，从而遭到了报应，被推翻是人民群众共同的渴望——扯淡，人民群众这么有组织有纪律的破坏难道不是被别人带领的吗?

关于道德的口径，很矛盾，因为李世民也是反贼。

断更，请加微信501863613

伦理关系没有用。

道德没有用。

尤其是你需要对方付出对其自身而言很多时间、金钱和精力的时候。

即便在封建王朝的官僚体系里，皇帝也没有纯粹以伦理或道德统一天下的可能性。

刻意引导和“盘”员工是一种政治任务、必经之路和修养。

三、伦理没用，什么有用?

微信501863613

伦理没用，什么有用?

在上面2个历史案例里，听上去，好像是“交换”有用。

你给了谁谁谁好处，谁谁谁从你身上获得好处，产生依赖了，因此就会给你干活儿了。

但这建立在一个前提上：

你是single resource（唯一供方）。

譬如我刚才讲封建时代的政治界和财阀， 你是皇帝是军机大臣，你能调动的资源是最多的，你也是唯一的，只要你好处给了，下属就给你干活，因为别人给不了，你在resource层面没有竞争对手。
大臣们不会说，哦你这个皇帝不好，我要去外国找个皇帝投奔。
因此只要你作为皇帝让人家爽对了，人家也没必要反对你。
——**但在商业社会肯定是不可能的，因为你可以交换的东西，别的商户也有。然后你的员工就想：你这摊摊儿也不咋地嘛。**

我们可以通过标签啊、朝夕相处啊，了解对方的【希望和恐惧】，然后给交换提供一个基准。
然而，总有比你更强的竞对可以提供相似或更好的交换物。

举例子，假设我们认为一个员工的希望恐惧就是围绕着现金工资，那肯定有比你更舍得花钱的公司，即便那个公司没有向他伸出橄榄枝，这个员工也会觉得“诶你这点钱也不算啥嘛”，内心一万个不服，对于活儿也是能少干就少干。

那你也可能一万个不服啊，

獭兔新更，请加微信
獭兔新更，请加微信501863613

这人明明是个啥都不会的人，啥他妈都是我给的，竟然开始嫌弃起我来了？ 活儿都不干了？

大多数时候，你真的是对的。但为啥明明你是对的，下面那毫无竞争力的人依然觉得自己很牛逼。**因为绝大多数人就是不理性，甚至自视甚高。**

避免断更，请加微信501863613

自从 2010 年开始进入全民创业以来，年轻人就成为了人才泡沫里【膨胀的一代】。
无论原因是同辈压力还是商业舆论，即便他拿不到他心仪的 offer，他也可能会觉得你给的东西不是他想要的，觉得你配不上他，因此消极怠工。

在封建社会的政治体系里，由于皇帝或者某个重要任务是 single resource，因此除了给 single resource 卖命，这些基层干部没有其它的选择。

在国企、事业单位等地也是如此，体制内的人总是怂一些，你几时看过事业单位的人揭竿而起，哪怕爆一次 PU？
没有。领导是惹不起的。
因为他们也是相对的 single resource 状态——一个在体制内混得很久的人，跑到别的行业去的难度比较大。

避免断更，请加微信501863613

而在机会繁多的体制外， 没有哪个金主、哪个行业、哪种工作可以成为一个人财富的 single resource 。

因此，合作关系存在不稳定性，他在你这里没有得到想要的东西，或

者没有获得什么令他爽的东西，就会吃着碗里看着锅里，吃家饭拉野屎，占着茅坑不拉屎，都是有可能的。

single resource “唯一选择”客观上不可能，那只能去当“第一选择”了。

因此：
伦理是没用的。
交换是充分不必要条件。
交换 + 给予“第一选择的感受”才是充分且必要的。

避免被骗请加微信5018863613

说白了，只有在你员工**充分相信**你是他某个时间范围内第一选择，且你可以满足其希望、消除其恐惧，这个人才会滋生出一种**仅对你的“讨好型人格”**，他的工作效能才能正常发挥。

这不仅需要你了解其希望和恐惧，还需要深耕（人造）其希望和恐惧， 用机制和文化去给他们洗脑。

四、第一选择

“第一选择” 这个口径，很少用在管理学上，最早是《定位》这本书聊的，聊品牌的。

大概意思就是，只要你卖的这个东西不是足量客户的“第一选择”，你就不够成功。

信5018863613

比如，说起手机，很多人的第一选择是 iPhone 。
有人觉得 iPhone 很贵啊，买不起因此买了小米。但只要钱不是问题，绝大多数人还是会买 iPhone 。因此 iPhone 是第一选择，至少现阶段依然如此。
小米之类，只是一个性价比之选。它是行为上的第一选择，但未必是心智上的。因为价格缘故买了小米，内心可能还是惦记 iPhone 。
如果小米的客户都是因为价格因素、性价比因素买了小米，那么小米在品牌角度还是不够成功——因为客户心智上第一优先级是觉得 “值”，而不是觉得“好”。

钱的问题，是品牌研究嗤之以鼻的。

他们谈论的是心智占领的问题。不一定非要占领极其广泛的大众的心智，也可以占据某一个范围的心智，成为他们的第一选择。

比如说很早的时候有 blackberry ，主打保密性，供政商界名人或者有这方面需求的人使用，被认为是品牌上的成功案例，因为这也是一种范围内的第一选择和心智占领。

当然它作为一个公司扑街了——这是另外一回事。

讲这么多啥意思呢?

这个理论完全可以稍微改造改造，平移到管理上。

避免断更，请加微信501863613

1. 占据你需要的一部分人心智，成为第一选择——

绕不过去的命题。

即便对于极度劳动密集的工种，长期来看，最好也不要弄成性价比驱动。

例如，尽量不要让员工觉得“年薪 30 万的 package 里，你是第一的”，而是“你是第一的”。
否则，当他觉得自己可以冲击 50 万 package 的时候，你就不重要了。

我们会在后续部分进一步讲操作，先大概用白话解释下我的意思：

我真诚地相信我的公司是世界上最有价值潜力且愉悦度最高的公司，否则我为什么不去 google 上班呢?
并且我让我的老员工也相信了这件事，他们打心眼里认为这是最佳的工作场所。
我的正式员工离职率为 0 。

别觉得这不可能。

你小，但你在有些人的眼里依然可以是第一。

如果你跟你老婆磨合得足够好变成灵魂伴侣了，你看安吉丽娜朱莉和奥德丽赫本你也觉得她们各种不完美。

2. 心智占领，最终需要跨阶级

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

绝大多数真正伟大、持久和有钱的品牌，都是追求跨阶级占领心智的。

比如可口可乐，上到总统，下到农民工，都喝。
iPhone也是跨阶级的，当然最近因为提价太多而价值太少体现了“不跨阶级”的一面，肥肠损耗品牌价值，这大概是因为新 CEO 来自 Burberry 。
比如电商渠道品牌，亚马逊和淘宝——无论贫穷还是富有，你都有可能在上面购物。

相比来看，主打某种阶级的垂直电商、线下百货公司之类，一般最终就是被这些巨头或者财团收购（虽然这样没啥不好的）。

更，请加微信501863613

这事儿平移到管理上来，就是：**从长期角度，你是要给各种阶级、各种社会地位的员工洗脑的。**

你在业务选型上，可以不考虑“全阶级”， 比如你可以只做某种阶级的生意，到时候卖掉再说呗，这个我觉得无所谓。

但你在管理上，长期来看一定是面向全阶级的——哪怕你自己做的是个很细分的领域，但你的公司需要成长。

比如你一开始可能只是占据“苦干的老实人” 的心智，但业务发展到一定阶段，你大概率会需要一些“能帮你摆平问题的人”，甚至是“比你战略思维更强的人” 。

信501863613

关于“绝大多数人”招人的三个阶段，我在上一课讲过了：

第 1 阶段：苦干的老实人

第 2 阶段：能帮你摆平问题的人

第 3 阶段：比你战略思维更强的人

有时这种阶段是混搭的，就是你有可能同时面对第 1 阶段和第 2 阶段，甚至三个阶段一起。这个时候你的占领心智方式可能是非常人格分裂的。

避免断更，请加微信501863613

接下来我们细聊。

五、分环节讨论

避免断更，请加微信501863613

为什么您的员工不好使? ? ? ? ? ? ? ? ?

因为一是没招对人，二是没用对的方式“盘”他们。

任何人进公司，就像采购原材料和生产再加工，至于最后出来效果咋样，两头的重要性基本差不多。

在招聘上长脑子，就是从源头控制风险。

就像牛逼的奶酪工厂最重要的是奶源地，然后才是接下来的环节。尽管接下来的环节可以弥补奶源地的不足，但各方面成本很高啊。什么东西都讲成本的，精力也是一种成本，而且是很重要的成本。

在“盘”的问题上长脑子，就是发挥原材料最大优势。

通过“盘”，让自己成为自己现有员工的【第一选择】。

613

避免盗卖，请加微信501863613

环节1： 招聘

招聘原则第一条：永远不要招一个“计划外”的陌生人。

当你觉得你需要一个专员时，你就是只需要一个专员。

不要因为任何人给你推了一个总监，就进一个总监。

因为当你觉得你需要专员时，你一定是看到了相应的问题或需求，而这个问题或需求的 size ，就需要一个专员的产能，而不是一个总监的产能。

当你对某件事企图心特别强的时候， 就有冲动消费和小鹿乱撞的可能。

一个女人特别想变美，很多跟美有关的产品都想试，听上去很神奇但挺贵的东西，刷爆信用卡；
你公司想做大，你看到一个挺神奇但挺贵的东西——你可能也很冲动，尽管你并不一定需要。

讲个案例：

我有一个卖零食的朋友，想要找一个运营经理。

避免盗卖，请加微信501863613

朋友给推荐来2个人，姑且称为 a 和 b 。
a 聊起来非常喜欢，但 a 是从大公司来的，想在小司谋求高位，要当副总裁，于是老板当即发 offer 为 "运营副总裁"；
b 聊起来更喜欢，虽然是小公司出身，但很能卖货，于是老板也想弄进来，但是运营经理的 offer 他觉得不行，得是高于经理的，与此同时还觉得让他汇报给自己（而不是向 a 汇报）更合适， 于是发了一个 "运营总监"的 title 。

创业公司就是这样，分工和职级在传统行业看来是极度混乱和没逻辑的，比如两个 title 看似上下级的人，其实各自负责一个运营链条且有一定对接关系。（而且那个 title 也是随便发的）

避免断更，请加微信501863613

结果是什么呢。

一下子空降两个计划外的高管，同时向老板汇报，分工又不是特别明确（因为本来就不在计划之中，分工基本算是临时定，因此有耦合也比较正常）。
基本就是 2 个结果，一个是搞内斗，一个是都想按照自己的意愿"从制度上改革"公司。
当老板假设他俩的种种不快皆属于"常规磨合"，并且容忍了 3 个月后，发现——这并非 "常规磨合"， 而是一种难以调和的各自心怀鬼胎——而且，这还是 2 个水货，实际能力没有。

之前我们讲了，绝大多数没什么背景的创业公司，首先要解决的是招一批苦干的老实人，我们基本上还是从业务逻辑的层面去讲这个事，今天从心理和情绪层面讲讲。

更，请加微信501863613

为什么类似的情况经常发生？ 因为清纯的初创公司老板常常会潜意识里觉得：自己盘子小，不配拥有某种人才。 I dont DESERVE them.

我的指导思想是：
无论这个人在你面前什么来头，你都得觉得自己是最牛逼的——外面的所谓“人才”，再牛逼也只是打工的，本质上就是长期依托大树存活的人而已，他们的一切几乎都是平台给的。

你相信有“化腐朽为神奇，以一己之身力挽狂澜”的人吗？
有，但很少。少到几乎没有，基本可以忽略。你几乎也不需要。

头几年前有种说法：阿里的运营人员牛逼，腾讯的产品人员牛逼。

于是创业公司大量收纳此类员工，但请各位老师务必相信，这只是AT的财力、资源和管理方式激发了这批人以最高的意愿和配合度完成了任务而已。

避免断更，请加微信501863613

跟国际战争一样，丘吉尔把希特勒打跑，不是因为战术牛逼，不是因为将军或者士兵牛逼，都是人，有什么本质区别啊？？？？
而是因为他们的飞机比德国人多得多得多。
为什么英国的飞机比德国多？他们作为一个集体有钱了很多年了。
德国人有 1200 台飞机被悉数歼灭，英国人有 1400 台飞机，没有被悉数歼灭，战争胜利的原因仅此而已。
此为背景。
如果你现在要打空战 3 对 3 ，难道招 3 个英国飞行员就一定能

赢吗？

在互联网创业第一批浪潮的时候，很多公司都会说他们的运营来自阿里，产品来自腾讯，然后你看，这样喊的公司，死得超级多。

这些人设， 背后都是财力、资源和战略的支撑。

追[illegible]断更，请加微信501863613

既然如此，不如找一个成本最有效的方式。甚至作为一个原则：

永远不要启用【计划外的陌生人】当你员工，因为你真的不需要。

忠实地相信“不积跬步无以至千里”的脑回路吧。

真的遇到一个看上去不错的计划以外的人，可以试着作为顾问（影子内阁），因为顾问可以随时叫停，破坏力很低，而且——完成了信任检验。

追[illegible]断更，请加微信501863613

招聘原则第二条：对不同阶段的人，坚持严格的招聘原则

第 1 阶段：苦干的老实人
第 2 阶段：能帮你摆平问题的人
第 3 阶段：比你战略思维更强的人

当你真的确定你即将进入某阶段，需要某方面人的时候，你需要执行

截然不同的招聘原则。

在【苦干的老实人】阶段，主要的优先级是：

老实 > 是否有倾听能力 & 悟性 > 经验

当你处于这个阶段，证明你公司还很小，因此遇到的问题也很少，只是需要一些劳动力帮你分担劳动而已。

假定你需要 3 个仓库发货的，不出错就好了；
你需要 3 个客服，不惹毛客户就好了；
你需要 1 个小程序产品经理，你小程序的逻辑完全是抄的——只需要他能跟程序员沟通就好了；
你需要 1 个平面设计师，会抠图就好了，设计可以适当“借鉴”；
你需要 1 个行政，打打杂就好了。

听到这里，你可能会不服气，“怎么所有的职位都被你说的这么没用？公司不就是因为员工优秀的？”

我的意思是——**有用的你得自己把着。**

一个企业一开始能有多大的突破范围？能竞争的点肥肠之少。

你只需要少数几个点（多数时候是一个点）做得比别人好就好了，然后再优化呗。

那少数几个点，显然是你自己擅长的，你可以自己搞，或者把别人复制成你。

请加微信501863613

请加微信501863613

所以，整体来看，**绝大多数员工就是一个劳动分担者，保证你其它环节平顺运行。**

实话讲，不需要动到太多脑子，因为就算动很多，也未见得能让业务崛起。

在脑子不重要的时候，如果不老实，那就是添麻烦了。

我举一个反面例子说明一下这个问题：

我有一个朋友是做艺术品交易的，做了若干年了，他的核心优势在于他手上有大量的艺术品资源，并且有大量的对应客户，之前的主要交易形式是线下展览，客人看了以后，打钱到他的个人账户。

但此事归根结底，有些不方便，于是 2015 年的时候，就打算做一个 app ，把产品和客户都平移到平台上面去，这样陈列和付款都比较方便——这是唯一的需求。

这时候招产品经理，朋友就给他介绍了一个，原本是个一线电商公司的。

结果这个人来了以后，每一天都在跟他谈论产品价值啊、方法论啊、用户增长啊、growth hacking 啊甚至一些公司战略层面的种种思考。

这不行那不行，然后俩人磨磨唧唧各种聊天，这个 app 就设计了 2 个月，也没出来个原型。

第 3 个月，这位产品经理说：你这个人无法沟通，我离职。

——还留个烂摊子，绝了。

避免断更，请加微信501863613

按照原先的方案，只需要做一个交易平台就可以了。一个可以录入产品信息的后台，一个交易系统，一个 CRM ，前端有阅览/收藏/购物车，除此以外，一切都不需要，保留扩展性即可。

同样做过产品的我，一度感到肥肠不解。因为这个规模的产品从无到有，加上与程序员的沟通，通常也只需要 20 天，即可进入开发。

但从人性的角度来说，后来我理解了这个问题的本质所在：

一个创业者，有自己的擅长之处，看到了自己明确需要解决的问题，但在解决问题的过程中，被一个“不老实的人”不断创造了崭新的问题。

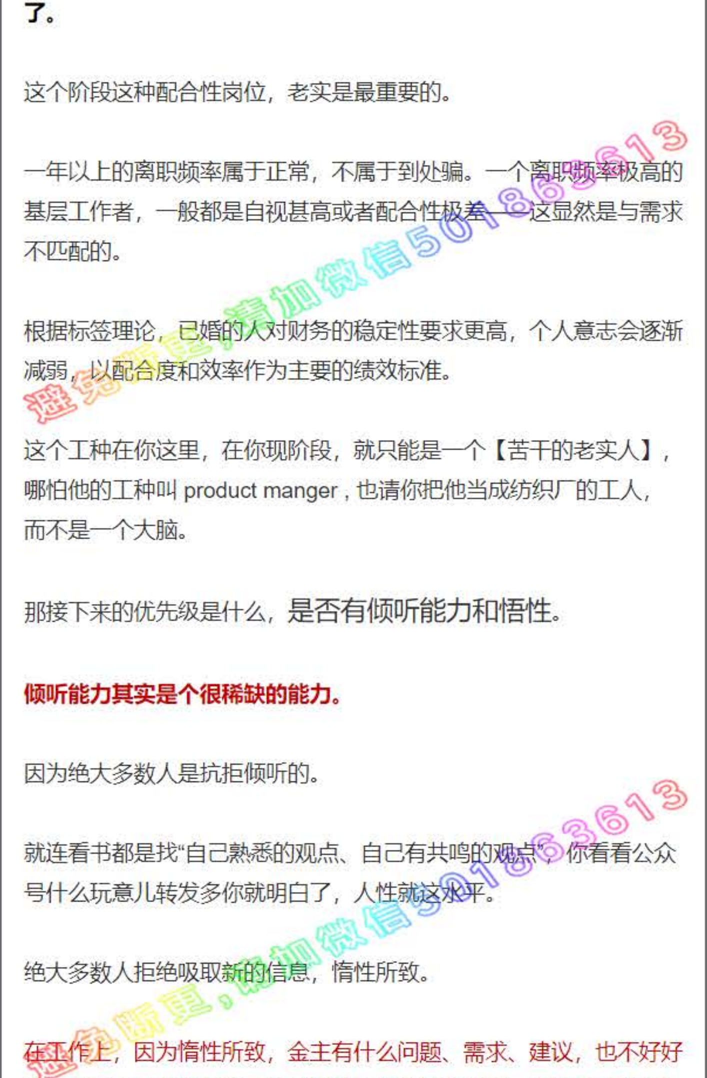
此老板的态度也肥肠动摇，一个“做传统行业的人”遇到一个“做互联网的人”，确实会听到很多蛮磅礴的概念，内心产生了互联网式做大做强的憧憬，然后这领域他自己又是完全不懂，于是各种内耗。

当他问我这事儿的时候，我的回答是，你要明确你的宗旨，如下：
不要提任何问题，而是解决我的问题。
不要自由发挥，照着抄，抄得天衣无缝。

避免倒卖，请加微信501863613

个么这个老板就抛出一个实际的问题：那我应该找啥样人。

我的回答：
在互联网行业离职频率为 1 年以上一次，干了 2-3 年交易类产品经理，最好还结婚了的男人（详见标签理论）。
如果他面试时跟你拽很多大词，或者他表现出极度的野心，你就拒



了。

这个阶段这种配合性岗位，老实是最重要的。

一年以上的离职频率属于正常，不属于到处骗。一个离职频率极高的基层工作者，一般都是自视甚高或者配合性极差——这显然是与需求不匹配的。

根据标签理论，已婚的人对财务的稳定性要求更高，个人意志会逐渐减弱，以配合度和效率作为主要的绩效标准。

这个工种在你这里，在你现阶段，就只能是一个【苦干的老实人】，哪怕他的工种叫 product manger，也请你把他当成纺织厂的工人，而不是一个大脑。

那接下来的优先级是什么，**是否有倾听能力和悟性。**

倾听能力其实是个很稀缺的能力。

因为绝大多数人是抗拒倾听的。

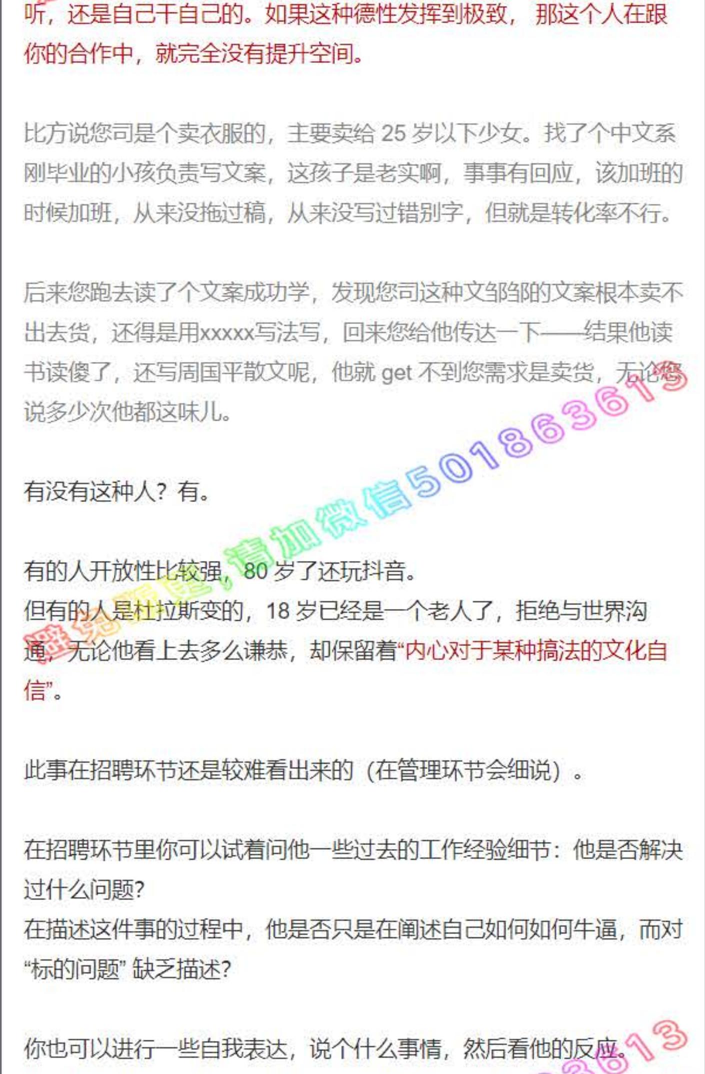
就连看书都是找“自己熟悉的观点、自己有共鸣的观点”，你看看公众号什么玩意儿转发多你就明白了，人性就这水平。

绝大多数人拒绝吸取新的信息，惰性所致。

在工作上，因为惰性所致，金主有什么问题、需求、建议，也不好好

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613



听，还是自己干自己的。如果这种德性发挥到极致，那这个人在跟你的合作中，就完全没有提升空间。

比方说您司是个卖衣服的，主要卖给25岁以下少女。找了个中文系刚毕业的小孩负责写文案，这孩子是老实啊，事事有回应，该加班的时候加班，从来没拖过稿，从来没写过错别字，但就是转化率不行。

后来您跑去读了个文案成功学，发现您司这种文邹邹的文案根本卖不出去货，还得是用xxxxx写法写，回来您给他传达一下——结果他读书读傻了，还写周国平散文呢，他就get不到您需求是卖货，无论您说多少次他都这味儿。

有没有这种人？有。

有的人开放性比较强，80岁了还玩抖音。
但有的人是杜拉斯变的，18岁已经是一个老人了，拒绝与世界沟通，无论他看上去多么谦恭，却保留着“内心对于某种搞法的文化自信”。

此事在招聘环节还是较难看出来的（在管理环节会细说）。

在招聘环节里你可以试着问他一些过去的工作经验细节：他是否解决过什么问题?
在描述这件事的过程中，他是否只是在阐述自己如何如何牛逼，而对“标的问题”缺乏描述?

你也可以进行一些自我表达，说个什么事情，然后看他的反应。

避免失联，请加微信501863613

如果他对此类表达基本没反应，你可以问问他怎么看——这时候如果他的看法很少、很浅、或者表现出完全不关心的样子，那我认为这是一个有倾听障碍的人。

比较合理的一种反馈是：**给予回应，无论是赞美还是疑问，有一些有力的观点，并且不是一个抬杠的人。**

再说**经验**，很好解释，如果完全没有经验，你去教也很消耗。

但正如我所说，配合型岗位对经验的要求也不算高。

但如果你对这种配合型工种实在不太了解，无法检验其经验是否真的到位，你可以在成本合理的范围内，找一个专业的朋友帮你进行把关（这时影子内阁发挥了至关重要的作用）并做好背景调查。

在【能帮你摆平问题的人】阶段，主要的优先级是：

是不是真的牛逼 > 跨部门对接能力

公司发展到一定阶段，有些问题真的搞不定。苦干的老实人不够了，需要有人带着脑子、足量的经验和资源来上班了。

既然是要来【解决“你解决不了”的问题】， 那么是否真的牛逼，肯定是最重要的。

之前操盘过一个网红的项目，网红挺牛逼，就是挺清高，不太会混圈。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

我媒体也不熟，出于业务需要，准备找个公关。而且得是大公关，什么都搞得定的那种。
谈谈合作啊、危机处理啊、做一些内容分发工作和资源置换啊。
公关这个工作，是个很 tricky 的工作。因为公关圈基本上所有人都很有人脉，看上去都路子特别野。每个人说起那些大人物什么的，都是如数家珍。
这个时代就是肥肠扁平。认识谁都不能说明问题。而这就为“把平台或者别人的功劳描述成自己的功劳”提供了极大空间。

对于这种问题的检验，在绝大多数时候采用传统的背景调查方式就可以了，**硬性背景。**

即看：上家平台是谁，入职时间多长，啥官职，和银行流水。

假定一个人：
-离职频率低
-在一个地方呆的时间够长且在同一家不错的公司升过官（证明能力受东家认可，同样是 p7，升上去的 p7 比入职就是 p7 通常还是有水准些）
-在给予其较高收入和官职的公司呆的时间比较长（证明不是骗钱的）

那我们认为——这个人真的牛逼。

在绝大多数情况下，这些硬性条件真的是最好的参照。

然而，惨就惨在真的硬性条件牛逼的人，往初创公司跑的少

避免盗号，请加微信501863613

避免盗号，请加微信501863613

硬性条件不牛逼，但声称自己牛逼的人，是有可能牛逼，但水货更多……

为了避坑，我的思路是：

先看他的硬性背景，再审他从哪个招聘渠道进来的。

针对以上错综复杂的情况，我从招聘的方式上就进行绝不退让的保守性原则：

这种职位，旗帜鲜明抵制公开招聘。

（公开社会招聘仅在“劳动密集型”岗位才“有可能”合适）

有的公司会放出来，开放社会招聘可能性，但也不会真通过这种途径进人。

避免断更，请加微信501863613

我连放都不会放出来——这等于昭告天下你在做什么。

关于招募此类人渠道的靠谱度排序，我觉得

原本的影子内阁 > 原本认识但不太熟的人 > 股东推荐 > 其他人的推荐 = 社会招聘

第一个是【信任检验】相对完善，有一定的磨合，第二个次之。

第三个股东推荐，展开讲讲。

很多投资机构都有一定的人才库储备，他们的 portfolio 之间会有一些专家或者中层管理者在流动，然后他们帮忙配置这些人。

比方说一个被投企业要从北京搬家去广州，北京原来的一部分老员工

没跟着去，这样的人有时候会在 portfolio 群里讨论，然后就流动到另外一个公司去。

【股东推荐】这个事靠谱在，他的出发点总还是好的。因为毕竟利益相关，大概率还是盼着你好。
但坑点就在于能力 & 工作方式不一定匹配——因为这些股东对你和“他们推的那个人”的这些细节并不了解。

对于这样上来的人，你还是可以尽量去问一些过往历史的细节的。专家总在细节处。

【其他人的推荐】相对不靠谱得多。这包括企业内推。

企业内推，一种极其垃圾的招聘方式。

之所以流行是因为
第一，企业没办法，有的时候实在找不到人，但有时候确实很急
第二是懒，觉得之前搭档过的人磨合快、工作起来更顺畅

一个中小型企业如果内推员工比例过高，基本上是山头林立，拉帮结派的局面。
更烦的是，如果一个头头离职，可能会把相当一部分人连锅端走。

【其它人的推荐】只比【社会招聘】靠谱“一点点”，因为有共同好友，多多少少可以打听点情报，什么都比“一面之词”好些。

但这个“一点点”也聊胜于无吧，基本还是不靠谱。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

因为是“跟你几乎没有利益关系的人”给你“推了一个陌生人”，如果其硬性标准也不是很达标（例如 title 、薪水都不高），但你又没有别的选择且你现在很急迫，你怎么做?

千万不要顾及什么格调、给面子、礼义廉耻问题——**无所不用其极去检验他是否真的干过xxx事——可以不要脸。**

因为，如前文所说，此时此刻，这是最最最最重要的，就是他是否真的干过xxx事。

例如像我说的，我要招个公关，曾经面对某个候选人，他的硬性条件并不好，招聘渠道是一个极其普通的熟人推荐。但他声称他操盘过很多案子，跟很多人关系很熟。

我的检验法是
哦，是吗，我想看看xx跟你的微信互动，聊天记录有几米长，他给你留过多少言?

xx是一个梗，我觉得肥肠好笑的一个梗。

即所有的公关人都跟xx是“好朋友”，xx就像民国时候的胡适一样，very busy and important，与此同时人缘很好，所有人都在说“xx我铁磁啊”。
但加一个微信太容易了——我要看看xx跟他聊过多少话，有没有3米以上啊?

避免断更，请加微信501863613

这是最夸张的一次，因为我已经觉得他是个忽悠了。

如果感受上不那么忽悠的话，我会在他出现之前，打个电话说，你可不可以给我看一些证明你干过这件事的证据。
甚至看看他的微信好友列表。**一个大公关，至少你已经掌握了 60 个中国最牛逼的媒体机构的联系方式了把。**

这些行为可能肥肠赤裸，但不要介意赤裸，**因为当他明面上的 title 和 招聘渠道都不太理想的时候，赤裸检验法是你唯一能做的事，而检验这个人是不是真的牛逼——是你该阶段唯一重要的事。**

我可以先打个招呼：
你看啊，我没别的意思，with all due respect（带着无比的尊敬），咱俩也不熟，我能看看你的xxx吗?

避免断更，请加微信501863613

“是不是真的搞过类似问题”，是最重要的。对于第2阶段，其它还有什么重要的吗?

几乎没有了。

唯一有可能的坑点就是跨部门对接能力了。

现在是行业各种融合的年代，一些工种原本只存在于一种行业，但后来得去一个融合性公司。

比如一个公关大神，你经过各种检验，确定他确实是个大神。

863613

他可能原来属于一个公关公司，但是现在他到一个电商公司来当公关部门的老大，会不会有文化冲突的问题？

行业的文化冲突常常是特别特别剧烈的。

我身边有一个例子。

一个过去在四大上班，已经混到合伙人的一个姐们去了一个民生行业的中型公司（大约100人），当一个副总裁。
文化差异可以说是肥肠巨大了。比如下面的人，不管官大官小：
-绝大多数人不能熟练使用 Excel 的公式
-绝大多数人写不出逻辑自洽的月度总结
-没有办法在3句话以内讲清楚一个极其小的问题的重点
-甚至不守时——如果要组织一场 10 人的会议，哪怕提前 3 天预约，并且在前 1 天再度提醒，甚至敲锣打鼓去他那边喊着求着请他去开，都无法正常举行

“不专业，”——这是这个姐们经常挂在嘴上的抱怨。

我却觉得这样的抱怨毫无道理，因为你看不到人家专业的地方——例如特别能省钱，严抓顺丰漏洞，经常性讹得顺丰屁滚尿流，此事格外专业，发生频率高了，就是专业中的专业。

一个新兴的中小型企业既然已经到了需要专业人才的阶段，显然不能说是开辟新土壤，而是在原有的基础上优化或者解决日渐明显的问题。

避免断更，请加微信501863613

如果不能跟原来的绝大多数老员工平顺合作，那这个人显然不太行。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

因为绝大多数老员工作为一个集体 vs 这个新人，一起掉在水里，你在 99.99% 的情况下，还是会去救老员工。

老员工已经做了什么，是有目共睹的。而且过往的磨合和信任检验很值钱。

一个公司到 A 轮（或同等发展状态）时常常会进行一次换血，首先是纳入正规军（即“苦干的老实人”比例减少，能帮你解决问题的人变多），然后正规军常常会有磨合问题，作为老板的你又常常陷入对增长的希望或者增长放缓的焦虑之中——很多能力很强的正规军很有可能完全因为磨合问题，而提议再加大换血力度，或者就是纯粹的抱怨，喋喋不休。

我觉得这些从性质上来讲还都是属于小问题，**你引入了一个真正【能帮你摆平问题的人】是不容易的。**确实也应该理解一下人家在你司受到的 culture shock（文化冲击），但不要纵容他的挑剔，您作为企业主得是实在人，得尊重您自己内心的声音——不要被一个纯粹的业务口的人带了节奏。

从经营者的角度去帮忙调解，但也打压他过于嚣张的气焰，让他回归到解决新问题的轨道上来，而不是沉浸在自己的道路自信里无法自拔。

你是老板，你才是带节奏的。诸葛亮都不能带节奏。

综上所述，我认为在这个阶段，**跨部门对接能力 远远不如 摆平问题能力本身重要**，但如果有的话当然相对加分一些。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

这个问题完全可以靠直接问和调查，就是检验他是否有这样的经验，或者讲讲你们现在的情况是如何，观测对方的反应等等。

在【比你战略思维更强的人】阶段

谁塞进来的 > 是否有倾听能力 = 资源广度和深度 > 其它

我认为这个阶段并不是特别远，很多公司在 A 轮就有投资人股东希望弄个联席 CEO 或者 C□OO 进去了。

原因也蛮合理的，就是确实很多公司成长速度还可以，A 轮的时候就有一些独角兽气息。弄个搞战略、搞钱、搞资源能力比原创始人厉害的，有助于快速抬估值。

请加微信561863613

绝大多数时候，我觉得创始人对这事本身都没什么反对意见——份额小了，但估值大大高了，有何不可？

为啥没弄呢？原因很多。**主要原因还是这种人真的不好找。如果找不到坚决不硬刚，原班人马外加顾问耗着就是了，也不会死**——很多有此计划的公司直到 C 轮都没有联席 CEO 。

这个阶段我不细讲了，我认为并不是一个紧急的命题，**会单独开辟一个【关于合伙人】的章节专门去讲这件事。**

略累，阶段性总结下

从这篇文章开始，将解构商业人际中的各种关系。
结合我们之前说的一些通识。

避免断更，请加微信501863

这篇文章开头先讲了个原则：
买卖双方谁更刚，没有确定性答案

性格强弱也不一定重要
了解并熟练使用套路最重要

从管理员工的角度来说，
最好在意识形态上明确一个事儿：
伦理道德是没有卵用的
不会因为你是发工资的员工就向着你
盘员工和引导员工是必须要执行的政治任务

避免断更，请加微信501863613

“交换”本身也是没有用的
要占据员工心智，成为员工心智中的**第一选择**
(你不必成为大公司才能做到这点)

为什么你的员工不好使?
你没招对 + 你不知道怎么盘
刚才我们费劲吧啦说了招聘的问题
因为字数很多了，我们决定在下一章去讲 【怎么盘】的问题
【怎么盘】对应着——第一选择

泡面之父安藤百福说：

想要做一个产品，
先想你要做成什么样子
再去想成本的问题

员工管理也是一样
作为正式的员工，先想你要解决的问题是什么，需要谁
确定是他（刚才我们白话了半天这个问题）

再去想——怎么低成本勾引他
占据他的心智，成为他心智中的第一

在下一个章节我们会聊这些事：
走心、分钱和企业文化

如果写不完就俩章节

今天讲了一些大逻辑
下一章，
即将用最实际的方式
去盘他们
请期待

892 1

1条评论 最新

杨文东 龙田农科 4
这个世界真实的一面，长功夫的秘籍！👍👍
2019-01-17 19:06:31

回到首页

已加载全部

发评论

避免断更，请加微信501863613
避免断更，请加微信501863613