

6. 人际关系总揽①：如何搞定你的员工（中）

2019-01-29 23:10:30

本篇服用大方针（晴予注）：

由于本课程已进入极其具体的场景，必然会一定程度超出纯人性范围，而结合公司经营状况、账本等一系列事务来讲。

因此对于生意没有知识 or 经验的人群，看起来会非常烧脑。

你做好这个思想准备，才能读完。而读完的好处必然是巨大的——尤其是对于没有知识 or 经验的人群。

上篇主要讲的是招聘问题。这篇来讲讲管理问题。或者我称为“盘”员工。

盘手串要的是珠圆玉润，因为主流的审美是珠圆玉润。

盘员工，就是按照你的想法，把员工盘成你想要的样子。

你不能不知道你想要什么，否则你就别创业了。**指哪儿打哪儿的前提是，你至少指对方向。**

基于这个前提，来讲讲盘员工的基本原则。

[回到首](#)

甘太原则

发评论

原则一：可核实性

目标是否达成，总是需要核实的。

然而一般做生意的，一开始都很热情，要就要个牛逼，有很多目标啊，计划啊，激情啊——但这些一般都是形容词。

形容词最大的问题在于——一切不谈剂量的形容都属于耍流氓，质变和量变的好坏没个标准。

啥叫目标达成呢？他不知道，而且他自己也没空知道——复盘比较少，外加琐事缠身。

还有一些业务类型，什么叫做得好，什么叫做得不好，其实都比较暧昧。干脆就不核实了，“大家就好好干活吧，走一步算一步”。

业务自带的暧昧性为【职场摸鱼】提供了无限的空间。

以上问题都很尴尬、棘手、暧昧令人受尽委屈。

因此，我的原则就是，**你必须要有的一种核实方法**，可以是数据，也可以是别的（一会儿讲细节），你叫 KPI 也好，L [回到首](#)
R 也好，随便。

哪怕你的核实方法是错的，这都不要紧，你可以未来自己调。

每个月改一种核实方法，甚至是每周。

如果某个核实方法令你感性上觉得蛮舒服，你就继续，如果不舒服，你就微调。

周报月报这些，可能很繁琐，但精神是不错的。繁琐性降低的方法，一会儿来讲。现在先把这事儿抛出来：

核实方法，可以是错的！但得有！一开始就得有！所有人都得有！——哪怕是职能部门。

避免断更，请加微信501863613

原则二：激励有余地，长短期都有

核实的目的，是为了防止摸鱼，但核实以后显然应该有激励，长短期都应该有所部署。

原则三：信任原则结合——越是跟你利益关系近的，你付出时间越多

到独角兽阶段以后的事暂时不说，先说从 0 到 1 和从 1 到 10 000 。

你在第一阶段的时候，比如说只有几个员工——苦干的老实人，你基于你的目的，跟人家走心也好，灵活调整激励方式也好，都很容易。

[回到首](#)

但你眼瞅着要进入第二阶段，如果你严格按照我的招聘方式，弄来了一些帮你摆平问题的人，或者提拔了原来的老实人成为

中层解决问题（这种当然最好），你对原来的苦干老实人必然无法付出那么多精力。

在这个阶段，人事上的显著特征是：

苦干的老实人，作为个体发挥的作用小了，但作为集体发挥的作用大了。

帮你摆平问题的人，作为个体，发挥的作用是相对大一些的。

此时，你需要：

让激励成为制度，让文化成为洗脑，

以更简单的方式让苦干的老实人作为一个集体释放产能。

而你个人付出的信任检验也好，走心也好，都应该更多面向帮你摆平问题的人。

在这个阶段，如何搞定【作为集体的苦干的老实人】，是你的新命题，因为他们直接影响你的客户。而作为集体的崩坏就会导致客户的集体不爽。

策略上自然是有很多变化的，包括物质激励、文化洗脑等等。

二、分阶段讲

[回到首](#)

基于以上原则，来分批次讲一下不同阶段公司的盘员工主要方法。主要讲 2 种公司：

第一种是刚起步，从 0 到 1 阶段；

第二种是初见规模，从 1 到 10000 阶段。

讲这个问题之前，先抛出一个思考题：

在你肉眼可见的、媒体曝光出来的公司管理问题，最常见的是哪一种？

我估计咱俩见到的差不多，即

- 公司很小的时候，有大公司病
- 公司较大的时候，因为“不规范”，出现了很多问题——譬如说贪污、集体离职、人均产能降低等等

媒体指出的问题不见得是真问题，我认为真问题在于

- **公司不知道自己该有的目标是什么**
- **公司不知道怎样具体结合目标盘员工。**

不同阶段拥有不同的目标，这决定了我们怎么去盘员工。

现在我们来分批次讲，先讲从0到1。

从 0 到 1 的目标应该是什么？不同的公司有不同的状况，但我认为，可以简单分为 2 类。

[回到首](#)

情况一：如果你的资源优势特别厉害、或者说你就是被风口选中的猪、或者说你是变现速度要求比较慢的行业，例如内容行业。

反正这些个吧，你在早期阶段的主要矛盾是规模 & 品牌。

对钱相关的指标要求可能不是特别高。

尽管这种模式死得更多，但头部的回报更大——我们不能否认，淌浑水这件事依然是高风险也是高回报的，前提是你的资源优势是否碾压，比方说要捧你的投资人是否具有搞定未来接盘侠的能力，你特么真的被朱啸虎看上了，倒是也行。

虽然这世界的逻辑永远是这样，“北京有人”就是一切，但能碰上这种好事儿的毕竟也少，因此在这篇也不做过多讨论。

情况二：主流的情况，还是需要早早赚钱。早早多赚钱，才能为“活着”奠定基础。符合商业长期主义基本观念。

因此你在早期阶段的主要矛盾就是赚钱，我们会重点讨论这种逻辑。

有的人会说，做人要长远一点，应该考虑品牌建设的问题。

坦白说，这个观点已经过时了。创业之初，你并不知道你的客户是什么样的人，客户画像和偏好你基本搞不懂——如果你认为你能搞懂，你可以尝试并验证，但这是需要体现在收入上的。

[回到首](#)

正确的做法是：你要去理解**你做什么才能赚到钱**，再以极其渐进的方式，把品牌往你能吸引到的人的心坎里去打造，所谓

的“先销售，后品牌”。

几乎所有著名品牌的品牌策略，都是创业 1 年以后才稳定的。

赚钱的对应指标是什么？是净利，到手的钱。

此事就是你主要矛盾。至少，创业头一年，一定是。

主要矛盾也要遵守基本法，你当然有些红线不能碰。

比方说你别跟衙门太对着干（现在税法对中小企业已经是很优待了），比方说净利基于毛利，那么有的人可能为了毛利率把成本降到最低，牺牲品质如何如何——这种极端不给自己留后路的，你也别干。

此处不是识人课主题，纯温馨提示，不多言。

假定在遵从底线的情况下，确定了主要矛盾，你如何盘员工呢？

有 3 个基本方法论

方法论一：与主要矛盾紧密关联的激励机制

由于作为老板的你，是初始阶段的组织架构设计者，你决定招什么职位和不招什么职位。

[回到首](#)

既然你已经决定设置并录用了某个职位，你现在要做的是

step 1 思考该职位跟主要矛盾的关系是什么。

step 2 根据该职位的特点，把 KPI 设置为他可以发挥主观能动性、且与【主要矛盾】相关的内容。并予以相应的物质激励。

前提是，KPI 一定要是数据，或者内部竞争的排位，而不是感性标准。

理性标准很重要，哪怕理性标准是“不那么正确的”、“稍有些片面的”，都先弄上去。

因为我们不能容忍摸鱼的员工，而只要机制上出现了摸鱼空间，摸鱼就会出现。不要挑战人性。

step 3 保持开放性和灵活性。如果你觉得 KPI 设置得不对，你可以下周或下个月调整它。

你公司很小，你可以调整 KPI 的内容、数字，甚至可以因人设岗——原本的某个职位跟你的主要矛盾不匹配，你换成另外一个职位。

以下讲例子，去辅助理解

在我那个卖红酒的业务线刚开始时，我因为手上掌握了比较不错的供应链资源，和一定数量的餐厅和酒店用户，决定开始弄这个摊摊儿。

[回到首](#)

主要的客户就是餐厅和酒店，还有一部分客户来自线上。

在初始阶段，我的员工数量为 6 人

- 文案及设计 1 人（主要负责做一些产品册子、海报之类）
- 销售 2 人
- 仓库管理员 2 人
- 人力行政及财务 1 人（主要负责处理一些公司杂务）

在此之前，我明确我的主要矛盾就是净利。本着可核实性的基本原则，将他们的工作属性与净利结合起来。

逐个分析下。

我的主要矛盾是净利，不是净利率。

净利 = 收入 - 酒的成本 - 一些乱七八糟的钱。

因为我是买手和老板，酒的成本和乱七八糟的钱的问题主要在我这。

销售能负责的，就是收入，提成也是基于收入。

这个时候一定有中关村混久了的人不同意，他们会说：

为了公司的长远发展，你还要关注以下指标：复购率、单量、客户数、新增客户数。而这些指标，销售其实也可以影响到的。

[回到首](#)

但我 care 这个吗？我在成立这个摊儿的头半年，我 care 就见鬼了。

在极其早期的时候，除了主要矛盾，为其它指标预设任何优先级，都会框死销售的策略，而影响他们的发挥。

我的销售挖自各大酒商，意味着他们有自己的客户资源和方法论。

因此，一开始我完全不管别的，只管一个最直接的：收入多少。

因为这是主要矛盾。

价格高的，虽然毛利率可能低，但毛利本身高，同时也可能单量小。反过来，价格低的，毛利率高，但毛利低，与此同时单量又大——**这就是尴尬所在，很多业务因素之间是互相牵制的。**

互相牵制的因素，你硬要在初始阶段排一个高低，属于自我束缚太多。

而销售们一开始，你确实不知道他几斤几两，当我们**预设“贵的产品通常单量不怎么样”**的时候，万一你家销售人格魅力特别强呢？

[回到首](#)

你看看，白马会的小鸭子，有的人客单价、单量和复购都很高呀。

千万不要做任何预设，我国人口太多了。

既如此，激励机制一切从简，完全基于收入。只给出一些策略上的参考，几乎没别的要求。

这不代表我不关心别的指标——作为公司的管理者，我要分析什么样的收入是健康的，但健康，是一个长期问题，可以通过微调来达成。

当我发现销售们原本的策略开始出现天花板、或者确实不好使、或者竞争对手的策略对我造成威胁的时候，**由我来重新理解渠道**，自己去趟一趟，然后再给出我认为正确的策略，并更改权重倾斜。

我们不像互联网行业一般需要疯狂圈地，但也不能一直把有限的老用户薅成葛优，说实话，有些客户已经是葛优了。因此在第 4 个月，我把“**新增客户数**”加入月度指标，并有了权重倾斜。即便如此，我的主要矛盾还是净利，落实到销售身上就是收入。

·初始绩效：收入 $\times n\%$

·第4个月绩效：收入 $\times (n+m)\%$ ，提成比例提升，但获得此提成前提是，这个销售必须在这个月给我增加 2 个新企业客户。

[回到首](#)

·新客户只要满足我们的最低起订量即可，要求不高，因为要考虑新客户的决策成本。

具体的数字，你可以自己去算，但逻辑是这么个逻辑。

早期很简单，后期根据需求灵活微调——但条件是，这个任务，必须是你自己趟过或者跟业内人士核实过，属于“跳一跳能做到”的。

跳一跳 & 能做到，缺一不可。

如果员工一看觉得很难做到，干脆就放弃了，因此不要设得太高。

设置第 8 个月的 KPI 时，其实我心里是没底的——“起征点”有点高。因此，我加入了“**排位制**”。

当时的情况是，我们在外部有 2 个兼职销售，算上全职的，一共 4 人。

因此，我采用了条形图对比的方式。如果谁都没达到“起征点”，头 2 名可以拿到一定的辛苦钱。**当然，这个安排，一开始就要讲好。**

不得不说，很多时候 KPI 都有可能搞错，你尽管可以月度调节，但某个月真的集体不行了，可能是目标确实搞得太高了——说实话有时候不是员工不行，是你公司确实也支撑不了。回到首
们，尤其是销售这种基本靠提成生活的工种，你要留个余地，不能让人家太绝望。

在月末约定下一期的 KPI 或者 OKR，最好在 70% 专制 30% 民主下达成共识。定了就不能改，哪怕让你亏钱，你都得认了。

老板在这种信誉问题上一定要愿赌服输，否则将是毁灭性打击。

额外给出几个销售管理小贴士

- **客户是公司资产，销售必须报备，离职也需要交接。**只能把在某个销售手上的某些客户，宁可不要。原因是——你的采购及生产常常是基于销售量决定的，如果忽然某天客户跟他跑了，你的成本可能会积压，因此即便客户更喜欢他这个人，你作为公司也要触达这个客户。 避免断更，请加微信501863613

- **上不封顶。**就是说，他的提成永远基于收入，只是拿到相应的提成率需要满足一定前提（比如说扩展了几个新客户，才能按此比率拿到这个提成）。which means 只要达到某个前提，销售的收入上不封顶，这样他们会更有动力。当然，在早期，连前提都不一定必要。**这样也没任何问题，因为羊毛出在羊身上。**

销售这个职位的主要短期激励就是提成，也许你还有更多的长期激励方式，比如到了一定级别涨底薪什么的，也很好，一会儿我们来讲。但你得承认一个基本事实，**越是干得久干得好的销售，越是“唯利是图”，更看重实利。**

[回到首](#)

因为他们真切地接触了“买卖”本身，这令他们实在**。**

但他们接触的又仅仅是一个交易链条中最短平快的地方，这令他们**短视**。

不重要，慢慢培养。一开始怎么好使怎么来，文化问题我们一会儿说。

在此，再度复习一下我们“盘员工”的一个原则——**可核实性 & 合理激励，是为了防止摸鱼。如果没有这些，就有摸鱼空间。**

那你肯定疯了：如何核实一个文案设计、仓库管理员、职能部门有没有摸鱼？

此处的难点在于，这些部门的【可核实性】，好像比销售要难。那么如何去更好的盘他们。

此处我们复盘一下“盘”的目的，把员工“盘成你想要的样子”。

对于【可核实性】比较弱的部门，依旧是紧密围绕主要矛盾来。

例如我的主要矛盾是净利。就是紧密围绕它，除此之外，什么都不重要。

[回到首](#)

由于他们的【可核实性】比较弱，那么我的策略是，你的激励依然根据当月/当周的数据给出——这是为了让他们不摸鱼。

但这里有一个很尴尬的问题，对于文案设计、仓库管理员和职能部门来说，他们跟净利，或收入的关系，**归根结底是比较远的，也就是如果你“盘”他们的主要侧重在物质激励方面，很难合理。**

对于销售来说，物质激励上不封顶也没有什么，因为羊毛出在羊身上。

但对于这些部门来说，跟销售同样力度的物质激励，是不公平的，也是成本不合理的。

在展开讲讲具体的策略以前，不如抛出第 2 个方法论。

方法论二：文化的力量，永远超过物质

什么是（商业中的）文化？

文化是：当自己物质层面比较贫乏的时候，用于支撑人们为自己目的服务的一种口径。

与真相或真理完全无关，只是出于目的搞出来的一种意识形态，当相信的人多了，就具有极大的商业价值。

[回到首](#)

诗与远方的文化，是旅游行业的人推的；饮食文化，是餐饮行业的人推的。xxxx核心价值观，是xxxx的 boss 们推的。

在上一讲，我们讲过一个观点，说【**你要成为你员工的第一选择**】。

阻碍你成为第一选择的主要原因无外乎物质，因为无论你多么慷慨，多么赏罚分明，**总有物质水平更好的竞争对手**——尽管他们不见得能看上你员工，但你员工心向往之一下很正常，这种动摇，显然也是于你不利的。

但只要有了深入的文化，就可以填补你物质上的不足。

讲一个故事：

当咱们研究世界史的时候，常常把侵略者理解为掠夺物质资源的变态。仿佛永远是物质基础更好的一方，去掠夺物质基础不好的国度的有限物质。

但真实的情况是，掠夺常常只是一个过程，而不是目的。至少，那些士兵（员工）不那么认为。

大部分侵略是出于传教的冲动。“传教冲动”导致了人类历史上大量不畏艰难险阻的侵略行为。

你随便找本讲战争史的书，你会发现大概有一半情况，某君要征服的地方，真的比他有钱。

[回到首](#)

在《世界秩序》里，基辛格分析过 7 世纪时阿拉伯人成功征服波斯人的几大要素，除了阿拉伯拥有强大的骑兵以外，更大的原因在于

宗教信仰的坚定，直接导致他们“**对波斯人奢华的生活嗤之以鼻**”。

这种极强的文化自信在很多事件里体现，比如武士道、比如 communism，他们作为集体可以被打败，但当中的个体大概率不会被策反——他们心目中的文化占据了全部的心智。而反观一些物质和硬实力很厉害的民族，其中的个体却常常被策反。

作为小生意人，你能不能成，取决于很多因素。

但正如游击战一般，**你首先需要保证：你的小团队，你的小规模用户们不会被策反，旗帜鲜明地只拥护你。**

这样即便他们客观上能力暂时有问题，例如员工经验不足、小规模的客户不是特别有钱，他们也会为你尽更多的力。

这时，你可能会提到企业文化的问题。**但在极早期的阶段，不要谈企业文化。**

企业文化是公司做到一定规模之后进行的宏观文化调整，用以激发及管理绝大多数人。

就像公司的销售量没起来的时候，不必为自己的品牌预设过多的框架。

企业在早期阶段的文化构建是什么？

是一对一的走心，足够灵活，足够定制化，把对方盘成你想要的样子。

如同我们早期生意还不太好的时候，对客户的定制化要尽量满足。

[回到首](#)

接下来再说关于文化和物质激励结合的问题。

对于之前说的销售岗，因为有上不封顶的物质激励，物质方面相对被满足，但依然要有走心——**但由于销售这个岗位常常注重实利**，文化方面的走心以短期的提成激励、中期的 package 整体激励提升、和中后期的更大规模激励为主（这些对其它岗位同样重要），中后期怎么玩在下篇会说到。

对于其它岗位，恰恰因为跟你主要矛盾的**直接相关性较小**，因为短期物质激励的操作空间不大，你需要在文化问题上花更多的时间，主要引导方向是**让他配合你现阶段的主要矛盾**，但许以的回报偏长期——这经常会被人家认为是画饼，**既然如此，你就得很会画饼，并且画得真心实意。**

接下来，我们就来说其它岗位的案例。先从文案设计、职能部门说起。

这 2 个部门，拥有的共性是什么？

- **结构上离主要矛盾比较远**

- **本质属于一种专业人士**

这种共性总容易引发的问题在于：

- **他们觉得自己是边缘人士，跟公司关系不大，没有归属感，时间长了，就不好好干活了**

[回到首](#)

- **他们觉得自己是专业人士，因此，你提的一些意见是不专业的**（其实这绝对是屁话，这是资源配置问题，我扫地真的比保

洁阿姨干净)

因此无论是物质激励，还是文化激励，重点都在于围绕主要矛盾并消除以上 2 个问题。

先说文案设计。

交代下此人的工作，这个姐们负责我司所有的海报、宣传材料的设计（你在微店看到的不是她做的），由于我司主要做线下，因此设计工作不算特别多，与此同时她还负责文案的撰写（你在微信公众号里看到的卖酒文案大多为她“在我的指导下”写的）。

在极其早期的阶段，她的工作量还是蛮大的，觉得自己就是一螺丝钉，跟公司关系不大。而且她作为一个日本名牌大学的设计系毕业生，一度也觉得可能去一个设计工作室更符合她的职业规划。

另外一个点是，有时候销售，甚至是我，提一些设计需求，她也觉得，不符合她的审美。

我理解文艺青年的这种文化自信，但在我看来完全是缺乏社会经验导致非常愚昧的一种体现，先按下不表。

[回到首](#)

总之，她的某些小心思，一定程度造成了与主要矛盾背离，或者造成了一些沟通不畅。

由于公司早期人很少，我有很多机会，跟她一对一走心。

如同阿拉伯人策反美国军人一样，**要想改变你的文化，首先要理解你的文化，并寻找逻辑上的漏洞。**

不由得想抒发一下——把一个豆瓣青年或者文人，策反成一个“对生意感兴趣”的人，是最简单的，一豆瓣不扫何以扫天下，**难度远远低于“让一个销售充满对价值感的尊重”。**

即便如此，走心的重点也并不在于物质——因为你短期内没太多物质可给——而是探讨文艺的意义。 避免断更，请加微信
501863613

恶心不？想吐吗？但这个技能还挺有用的。

我大概跟她单独吃了 5 顿饭，其间我聊了很多在国外看到的名画和设计，但我只想表达一个事实：

美感这个事，没有标准，但一个牛逼的艺术家，通常有 2 种典型的要素。

第一种是渠道得硬，或成为皇帝的宣传工具、或成为美帝的意识形态表达，例如草间弥生很好地切中了美国人的点；

第二种，是具备搅动人心的力量。如果你只是觉得很美，但你不
不想哭、不想“要”、没有情绪，这只是一个垃圾。

血洗一种底层的“牛逼观”，这很重要，尽管这听上去很戾 [回到首](#)

并且我严格地指出，对方喜欢的很多设计，在我看来只是洗稿而已——这我甚至不太 care，我真 care 的是，是否搅动人

心。

“当你喜欢暗黑系的时候，你也只是抄了暗黑系——关键这根本没有体现这个酒的特点，这个酒的特点是多汁，juicy，当你喝的时候就像有一大捧李子 in 嘴里爆浆一样——这是真实的，搅动人心的，所以你要喊出来。你不去思考这些问题，你就是个螺丝钉。你去设计工作室也一样。不要以为你有什么审美，不基于情绪的审美就是洗稿。”

你的视觉选择只是你洗了一些过去看到的作品而已。你真正要做的，是让对方心里只有一句话
我，想，要。

很多跟设计师沟通不畅的老板，都只是一味的说一些无法激发设计师天赋的屁话：这个地方字大一点、弄一个红的、还是原来那一版吧。

这些老板不明白，对方可能根本弄不清你的目的是什么，只会产生一个本能反感：“哦，我的老板是一个不尊重专业的土鳖。”而他们的表现也会越来越消极。

此外，如果你有走心的机会，一定要把他的工作价值观往你的目的上去引导。

[回到首](#)

在我不断灌输文化的过程中，我也要对她进行业务专业性的指导，例如在产品的无数个指标中，对于某些客户而言，最关心的优先级有哪些，例如对于专业的客户，酒庄年份价格这些专

业性的指标很重要，但对于非专业的客户，更为通俗的参数可能更重要。

与此同时，对这个岗位的工作部署，依然要有【可核实】的指标。

例如，早期制作海报的任务是“为销售人员提供方便”。

那么，每一个新海报，对应一个新产品的第一波收入。

注意，以后若产生复购，那是客人喝过以后的结果，与海报设计无关。

因此，设计师的 KPI，就基于新产品每用户首次购买的收入，这个指标非常直接。 避免断更，请加微信501863613

这可以约束 2 件事：第一，她的产能。她需要尽量快速设计出各产品的海报（我们的产品量足够她发挥）；第二，她的情绪操控能力。每一张都需要足够的震撼，足够抓人，令人想要。

即便如此，她的收入依然是远低于销售的。因此长期看来，并不能总让她充满激情。

与此同时，基于之前我的“传教工作”，搅动人心这个逻辑，得到了充分认可，**却因为工种的局限，让可发挥的余地变小。**

“传教工作”要具备可扩展性，作为小企业主，你有的是时间。你不仅需要理解对方的文化，也需要理解他们的焦虑。

[回到首页](#)

设计师的困境在于什么？在于他们作为一个单一技术工种，正逐渐被技术本身取代。设计软件越来越简单可操作，越往后，越是跻身头部的设计师才能长期存活，跻身头部几乎是不可能的事——因为所有头部都是量很少的。

对于技术工种而言，尽可能多接触生意环节，学会赚钱，反而是一个安稳做法，免得“时代抛弃你连句招呼都不打”。

几乎所有行业都越来越融合，例如传统行业会有互联网+，而互联网行业也越来越传统。与其说是分工越来越细，不如说——**最基层的工作迟早都是机器来做，而人类只是去做一些管理工作，这就需要人有复合型技能。**

可口可乐已去掉 CMO，取而代之的是崭新的职位——首席增长官。

这个决定有 2 个层面的意思，

- 第一，增长官一定是能力更复合的，不限于市场；
- 第二，职位的设置更与目的本身相结合。

咱们小企业主倒不必如此，只需要引导员工往更与公司目标契合的方向走，对她的好处是，她个人也在往更复合的方向走，而且这与我之前传教的“搅动人心”的精神完全匹配。

[回到首](#)

在我们的线下销售日趋向好时，我跟她说，既然做了这么多海报，也了解了文字层面搅动人心的逻辑，要不要试试线上？

因此我们选了一批非常适合线上的产品，用作线上销售方面的尝试。

在我们的共同探讨下，你现在可以看到中危拯救办公众号里大量的酒文章出自原本的设计师之手——当然，是在我审读和指导以后的作品。

因为线上销售省去了销售人员环节，因此她的 KPI 还新增了权重“**线上文案的初次转化**”。实际效果还是不错的。

再此插播：尽管我们搅动人心，但我们绝不虚言，我们只是需要更好地介绍我们的产品，不再让它们看上去高高在上、气质学院派或者老态龙钟。

在初次转化完成后，关于同一产品的复购问题，是作为选品者——我的 KPI，如果我做得不好，我就把工资拿出来阳光普照。

由我个人承担的细节工作我会尽量总结出方法论，通过培训，让员工以超过我的水平继续规模性发挥。

在未来的管理中，这个摊摊儿，我依然是基于小公司更灵活的沟通机制，为员工提供更多发挥余地——这些对于公司和他们自己都是非常利好的，也更有助于增进感情。**当然，员工** [回到首](#)
一个“不拒绝沟通的人”。

阶段性总结：一切的一切，还是围绕主要矛盾。

例如我的主要矛盾还是净利，KPI 基于倒推，仅是出于长期稳健 & 减少磨合的考虑，需要用一对一的“传教”来让员工与我合作。

你有的是时间一对一走心。反正你要吃饭，你就...多请人家吃几顿饭呗。

文化是引导对方往你的目标上走，当你对这个人的特长充分确认以后，你甚至可以结合对方的特长与你的目标——**建立一种稳定的你司专属的职位体系，例如用户体验官。**

再说说职能部门。

跟很多初创企业一样，一开始业务还很小，大家一般会招一个人事/行政/财务的三合一专员，你也可以理解为“老板的助理”。

正如我很早以前说过，你公司还很小的时候，找过于专业的人，其实是一种浪费，是一种不合适，因为他会没有用武之地，你也提供不了相应的发挥空间，最终大家浪费时间金钱与情感，不欢而散。

昂贵的人事或行政，我当然是有这样的资源，如果现金入，[回到首](#)以合伙人（技术入股）的形式招进来，或许也可以，只是没必要。

我的建议是，最好你自己懂财务，然后找一个“有跑各种衙门经验、致力于往人事方面发展的人”。通常工作了 2-3 年，最好你俩之前有过接触。然后——在标签上，拒绝那些家庭观念过重的女性。这也是没办法的事。

因为小公司财务和人事都还是比较简单的（总之不烧脑），公司的行政工作也不会很多，比较密切的就是一些手续问题啦、档案工作啦等等。**要的人就是老实、有悟性，最好还对自身的职业成长有要求。**

职能部门最大的问题在于，很多人是在大学毕业后主动选择了这种工作，而由于绝大多数公司的职能部门都是脱离业务的，时间长了以后在工作中找不到意义感，工种本身又不是那种来钱快的，因此迫不得已——普遍倾向于安稳，一不留神回归家庭，对于初创企业当然是不太利好的。

因此不必考虑什么政治不正确问题，你就去找男的，或者打定主意要当现代女性的人。

绝大多数中小型企业的职能部门，并不会拥有特别高的物质激励。基于之前讲的标签理论，【同龄同性的职业状况】很重要，同一工种的人常会因为过往职业经验和文化因素聚拢在一起，你可以看出他们的整体偏好，**相对更追求长期利益，这不是说他们不喜欢现金，而是没有销售那么在意现金。**

[回到首](#)

正如我之前举过的例子，我见过很多很多大老板，他可能生意都做好几个了，但他身边的职能部门——助理也好，财务也

好，人事也好，法务也好，基本就是那么几个人。

对于职能部门来说，最重要的就是，他需要老板把他当“自己人”。

然而这一点，很多初创老板是没有认知的——他们以为最重要的是把业务做好，因此对职能部门态度冷漠，或者完全当成一个苦力。

眼下如果你只有一个三合一选手，他的专业技能没有很强，对你当然没影响，后期能否跟上公司的业务需求，属于他个人的修为，但他基本上不太可能成为一个专家，因为没有操练场。

你可以在公司变大以后，再招一个专业的财务/人力/法务专家，定位成【能帮你摆平问题的人】。

对于初创老板养的这个三合一选手，最好的就是，让他先博后渊，对所有事都懂一点。但根本在于，**你要让他觉得你把他当自己人，这样他爽；他的工作也要围绕你的主要矛盾来，这样你爽。**

三合一选手最好的出路就是：成为一个牛逼的老板的特别助理。当然，这也需要你努力牛逼吧，先不谈。

[回到首](#)

我的三合一选手跟我混了有 6 年了，我至今同时做若干种生意，她都是我助理，非常默契。这件事让我很高兴，助理是唯

一可以同时一起做若干摊生意的职位，符合我在江湖上见到的一种主流选型。

不过在起初阶段，她跟所有的“三合一”一样，很迷茫，因为她的本性是寻求安稳的，当时只是想找份工作而已。她的优点在于，她还是很聪明的——例如数学特别好，懂财务，而且学习能力很强。此为背景。

我那个时候说，不如你来做我家会计吧，我正好缺一个会计。后来我发现，这样是很机械的，每天做的事都差不多。

所以——如果你对做生意特别有兴趣的话，也许可以加入到业务中来。

不管你实际上是什么状态，我敢打保票，你对做生意绝对是动过心的，哪怕你没做。

正如《燃点》里徐小平所说：

在这个年代，最风光的那批人，归根结底还是创业者。

虽然死得更多，但这事儿也是个事实，充满了诱惑。

那为什么很多人没创业呢？主要还是考虑到风险问题，也没有经验。

[回到首](#)

但我们先感性分析一下啊，不管实际做了没做，**感性上对创业最感兴趣的人是什么人呢——肯定是职能部门。**

因为职能部门的工作太枯燥了，而创业“看上去”又那么有趣。

就像你在学校看到那种不洗头的女学霸，每天学习啦读书啦，但一般情况下，只要一闲下来，她都是最爱情饥渴的人——之所以没谈恋爱，还是风险偏好，就看看爱情电视剧啊，自摸一下啊什么的。

你看，职能部门又不求一夜暴富，感性上又想创业。那只要 ta 家庭观念不算特别重，年纪轻轻无风险加入到业务当中，ta 内心肯定是比较爽的。

有的老板也确实这么做的，他们的做法是什么呢？

让他们家财务啊人力啊，参加业务会，各业务人发表完意见以后，这些老板搞民主，问财务和人力，你们怎么想。

通常的结果你知道是啥么？

比如财务会说，“诶从我们预算的角度来说，xxx的这个可能花钱太多xxxxx”。

这就是一个典型的尴尬，你让他参加业务会，然后他用你范围内的东西去否定掉业务方案，而不是支持。

[回到首](#)

当然，设计啦或者其它支持性部门都经常有这个问题，症结在于，公司的管理弱爆了，根本就不懂怎么跟职能部门斗智斗勇——**在他们心智之中，他们的专业是第一，“在他们的逻辑里不出错”是第一，而根本不是“服务你的逻辑”。**

无止境的扯皮还少吗？不管你的业务是什么阶段，甚至不管是哪个部门，你的管理过程都要基于你自己的主要矛盾。

那我们还是说回现阶段，从 0 到 1 的阶段，怎么去盘职能部门。

主要的原则是：

- 在态度和行动上，不断传达“咱们是自己人”
- 依旧围绕主要矛盾来

举我的例子：

我在从 0 到 1 的阶段，会议等问题依旧是大家一起来，三合一选手——我助理，仅仅是旁听。

在此之前，我明确告诉她，以我们现在的阶段，如果是我同意的项目，我已经充分考虑到风险。**因此，在业务会上，你不要提出任何质疑，以学习业务为主。**

[回到首](#)

让她产生“自己人感”的方式是，确保她对主要矛盾的认知最充分。她要分析所有人的工作是否与我的主要矛盾一致。

我在 8 小时工作时间内，会把我的主要矛盾推导为各业务部门的 KPI，然后提出指导性意见。

但只有跟这个人，我才会以每半小时 1 次的频率跟她说——净利才是最重要的。几个红线不踩，除此以外，一切为净利服务。

因为我们的 KPI 和 OKR 有极大的精微和灵活性，因此需要极严格的【核实工作】。如果你立法但不执法，你的法就没有用。

我不断跟她说各种各样的案例，去表明所有的创业成败都来自于【核实工作】是否靠谱，而这件事在绝大多数时候都因为各部门对主要矛盾**各自持有自己的理解**而导致不靠谱。

- 财报好的公司，可能实际是个烂摊子。
- 人力觉得公司蒸蒸日上，但他们不懂业务的结构性缺口
- 业务部门，永远觉得他们的 KPI 最重要，没有从公司视角看待问题的眼光

但你说实话不太可能跟这些人把主要矛盾讲得特别明确，因为他们还有具体工作要做。你要让他们脑回路山路十八弯好，[回到首](#)次，去理解你的主要矛盾，这事儿不是特别现实。因此你只能在某个阶段跟销售说，我就是要收入——收入这件事是他们能够直接发上力的地方。

你是老板，你的主要矛盾是个大圈，各员工发力效率最好的是这个大圈里的小圈。圈的 size 合理，发力才能恰如其分。

让员工去写周报，在极其早期的阶段都是形象工程，既浪费时间，又“报喜不报忧”。

我司所有的周报，都由我助理来写，单独跟我汇报。因为理论上，她跟我是一头。

而且更可贵的是，**由于她不直接参与业务，又知悉我的主要矛盾，她的视角跟我是一样的**（靠不靠谱的唯一影响因素是她这个人的认知水平，但这都可以学）。

以下是我们共同做的事，越早期我的个人意见越强势，越后期我的个人意见占比越小。 避免断更，请加微信501863613

- 首先是数据整理，各种 KPI 和 OKR 由她来统计，尤其是有一个人司员工数量比较多，还有各种折线图和柱状图去分析每个人各个维度的表现。

- 然后是共同分析，这次的规则，跟主要矛盾的相关性如何，有无逻辑上的硬伤？

- 下一把怎么设计？

[回到首](#)

- 有无某个维度的异常突破点，可以做做文章？

▪然后每个月有一次灵魂拷问：你觉得公司过去 1 个月最大的问题是什么，未来 1 个月最重要的事是什么？

这些事你可以酌情选择。重点在于，把 ta 变成“自己人”的必经之路是——让 ta 跟你拥有同样的视角、甚至仅次于你的权力。

有人说助理，或者说早期的职能部门负责人像半个 CEO，我觉得不是，ta 不应该有直接的权力，否则有可能造成内耗——ta 更多的定位应该是幕僚。

立法、司法、执法，ta 只可以负责前两项，但此事 ta 只需要跟你沟通就好了。

像不像合伙人？很像。但条件不成熟不要把 ta 变成明面上的合伙人，你每年若分红，私账拿出几个点给 ta，等你觉得这个人的【信任检验】做到比较充分时，你可以这样承诺。

真正的合伙人还是有更高要求的，我们以后再聊。

补充一个情况：“三合一”短期维度的 KPI 是怎么定的？

▪月度盘点，每月算法虽然不同，但依旧围绕主要矛盾。’

[回到首](#)

说我这里就是净利。净利（或者基于你别的主要矛盾）是只披露给内部人的事，但早期的提成点数显然不宜过高，因为职能

部门不直接负责。越往后期可以点数越高，或者你拿你分红的给 ta，这个看具体情况。

（这里有人会疑问三合一也要拿提成？区别在于，销售拿基于收入的提成，三合一拿基于净利的提成。因为：第一，三合一是自己人，有监管责任；第二，毛利到净利的过程，三合一是参与的。）

▪ 由于 ta 还有本职工作，例如要跑衙门、打打杂等。**完成度可以作为提成的前提条件，满足了才能拿提成。**这也意味着公司的实效主义——如果你该跑衙门的时候不跑衙门而是在做报表，你对公司的损害更大。作为职能部门，最重要的依然是完成度。

另外，还应当有极小权重（例如10%，甚至是独立于权重以外的 extra bonus）的评判，交由你个人来做。原因是，在他的 KPI/OKR 里，尽管净利占据相当比例，但他的工作内容中还是包括很多无法用数据来评判的内容。

在绝大多数时候，感性评判都是不靠谱的。然而由于你二人走得很近，而他直接服务于你，你的感性评价相当有依据。这部分的评价内容可以涉及他的工作态度、认知及管理经验方面进步多少等等。你需要不断暗示他，你是在往高管/半个 CEO 方向培养他，这些软性因素代表着“自己人关系”。

在早期阶段，针对职能部门的其它建议，包括：

[回到首](#)

▪ 关注他们的生活。他们比业务部门的人更接地气，更有生活感，关注他们的生活有助于友好，更有助于培养自己人感

▪引导他们跟员工搞好关系，但站在你俩是自己人的立场上

相信我，这都是常规搞法。

本阶段再补充 2 点：

1、

在从 0 到 1 阶段，别让任何人自由发挥太多。所有的人招进来，都值得你花很多心思把 ta 盘成你想要的样子。

2、

文化上的“盘”，归根结底是基于【希望和恐惧】，你可以把各个工种的文化进行打破重组，例如，一个设计师在你“盘”的过程中不再是一个设计师，而是一个通过操纵情感而优化用户体验从而刺激收入的人——他的工作甚至不局限于设计本身，而是基于这个目标的特长发挥。

要达到这样的目的，前提是你一定要理解他们的原生文化，这样才有沟通的基石。随着他们对业务参与面变广，他们的【希望和恐惧】会越来越与公司本身的走势紧密相连。

方法论三：你的魅力价值百亿，比文化还重要

尽管你掌握了很多策略，但你的个人魅力依然是至关重要”

[回到首](#)

魅力这件事，有很多个层面，这个我慢慢讲。

先讲一个极端故事说明下魅力本身的重要性。

我认识一个著名的网红，我这么形容一下 3 年前的这个人吧，就是“她是我见过的具有同样声望的人里面，最没有商业头脑的人”，就是你如果稍微做过几年生意，你跟她讲话都会被她的弱智问题逼到吐，看不懂财报啦，听不懂术语啦，各种各种。（不要打听她是谁）

但是，在我看完她员工的简历 & 工资单以后，我惊得要从椅子上掉下来——这是我见过的**同等水平业内最低工资**，低到我一度很担忧这些人的生存问题。

当然，她的员工说不上很能干或者很聪明，但是呢，都还挺老实的，认真负责，这可能可以满足极早期的业务需求。

我就问，诶你员工是怎么招进来的呢？

“就是我粉丝啊，有的还不要工资呢，我硬给的。”

这帮人基本上都是因为喜欢这个网红，去上班的。能疯狂喜欢一个网红，可能也不是什么多了不起的人，但在那个阶段，就是适合的人——对于这些人的魅力，帮这个网红省下了一大笔管理费用。

这件事的本质是什么呢？就是说**当你的魅力值足够吸引- 的时候，你相比其它的老板需要付出的东西就少。**

[回到首](#)

你可以稍微换位思考下，一个头部网红，几百万的粉丝，虽然被骂得也多，但多数时候还是吹捧的声音多嘛。一天几千条溢美之词，已经看到疲惫，根本没时间去逐条互动——就是活在荧幕上的人。

如果你是个粉丝，你现在给她打工，她只要稍微对你友善一点，你是不是就觉得很开心了。如果你理解不了这种思想感情，可以把她换成：英国女王、金城武、李嘉欣等任何一种名人。

盘员工是把员工往你的目标上引导。哪怕你这个人的目标感很差，但**纯从对方意图上讲，如果你是个有魅力的人，别人讨好你的意愿自然会比较强。**

马云一个月给你发一万，我也一个月给你发一万，你给谁干活会比较认真点？我估计应该还是马云儿吧！

不过，如果魅力值的增长没有满足人民群众日益增长的需求的话，此事也是不可持续的。比方说你是个网红，你员工跟你这儿干活了一段时间，发现你就是一普通人嘛，神秘感完全消失了，ta 就会管你要更多的东西。

不是说你给不了更多，只是说，作为老板的你，在某些阶段，你个人的魅力值也许比文化和物质还重要。

[回到首](#)

整体来说，**公司越往后期，对老板的魅力值要求越高，这个需要此老板极其“有料”。**因为越到后期，老员工已经跟你熟透，

新员工理论上又是认知水平和社会角色更好的人。

换一个维度，**越是需要动脑子的行业，越是对老板的魅力值要求高**，原因不展开。避免断更，请加微信501863613

整体而言，老板的魅力，从有卵用的排位来看，大概如下

·**声望第一**，当然越是后期，越是需要业内认可的声望。你生意做得不咋地但是 PR 做得挺多，难以吸引真正有才华的人。摊儿本身都不一定有你个人的声望重要，比如马云有几百个摊儿，哪怕是最小的那个摊儿，只要他在管，我都愿意去啊，学习一下认识一下嘛。

·**成就增长第二**，员工肉眼可见你的公司飞速发展，当然也觉得你很牛逼。

·**认知第三**，你的认知就是你的文化，当然要用一种大家可以听懂并吸收的方式讲出来，如果认知水平比较低，能说也行。我认识一个退出成绩特别特别差的风险投资机构。招的投资经理都很能说，简直是母猪戴胸罩，一套又一套，让我觉得“逻辑异常自治，但总感觉哪里不对”。而且我知道它的成绩挺烂的，我非常好奇它为什么可以活到现在。

原因就是他们招的投资经理都是富二代，爹们都是那种傻有钱傻有钱的（靠投机手段致富但没什么脑子的人），完全可以给基金当 IP，退出成绩不好他们也有本事找补回来——确定不是庞氏骗局——不是为了洗钱。但这也挺奇葩的吧。

直到我认识了这个机构的头头以后，我才知道——这家伙，太特么能说了，极具感染力，而他招的那些投资经理，又恰恰是很容易被

[回到首](#)

语言逻辑打动的人。

这个当然不是一个很好的例子，不过恰恰因为这个人认知水平也不咋地，所以他们确实也没能弄来脑子特别好的人。但至少，“能说”还是帮了挺大忙的。

▪**财力第四。**我之前讲的分钱问题，听上去还是蛮仁义的吧，因为我讲义气。但这事儿客观来看并不重要，如果别人相信跟着你混就能牛逼的话，他们对钱的要求不高。

特别看重财力的，首先他家里不行，这就对应着资源不行；要么是只为钱干活，在工作中产生的价值也不行。

当然，你有你的客观情况，如果声望和认知不是特别厉害的话，以赏罚分明作为一个人设，当然是很刺激生产力的事。

其余的一些魅力值，我认为在“盘员工”方面，就无关紧要了。

比如说性吸引力，性吸引力的优势是压倒性的，但很多时候真的只是在资源整合方面产生作用。

你盘员工都需要依赖性吸引力...我认为这个实在属于无计可施...可能在极少数情况下能发挥些作用吧。

当然了，如果你有，你也可以用吧。

但不管怎样，魅力值是需要增长的，因为大家都在增长，老话一句：你必须学会新的卖弄，这样大家才能继续的喜欢。

当然，别太亲近，魅力值越高，你需要付出的亲近感就越少。[回到首](#)

不必称兄道弟，那是农民企业家做派，到头来基本上是令人失望，反而道义上有点问题。

你就是精英，本身就是需要距离的——获得你的尊重，需要员工来挣。

你在盘员工的过程中需要大量的“亲近管理”工作：

- **你对待所有人都保持礼貌 & 距离。**
- **当别人做得好的时候，予以表扬；当别人做得不好的时候，指出问题并予以面向未来的鼓励。这会形成一种条件反射，别人会想要讨好你。**

市面上流通一种心灵鸡汤，说优秀的人是不需要被表扬的。我认为这句话是典型的**复杂问题金句化**。

有没有道理？也有一定的道理。比方说一个工程师，他的水平已经非常高了，就是他哪怕极度消极怠工，随便写写代码，那也是非常优美的代码。你表扬或者不表扬，他最低水平都能高过别人，在市场上属于“优秀”。

但我们盘员工，不就是希望他能**贡献更多的诚意在你俩的共同利益上**吗？都已经要盘了，当然是越圆润越好咯。

早就有心理实验解构过反馈的力量：**鼓励 > 批评 > 无反馈**。

无反馈是最差的情况，因为员工会觉得自己被忽视了，在 [回到首](#)里这样的孩子可能会故意犯事儿吸引父母的注意，但在职场里，绝大多数时候都是“摇一天拐一天混混而已”，没有参与感。

密集批评的坏处在于，固然能在某个具体的 case 上让人改善，但长期使用的话，难免令人陷入自我怀疑和白色恐怖。

而鼓励的好处在于给人希望。

当然，如果有问题，还是严正指出比较好。

btw，如果长期没有进步（我的意思是进一步有利于你的目标），这就是一个需要解决的问题。

对于做得不错的员工予以表扬，是基于他个人的增长展开的。如果表扬次数过多或者太容易——你也知道在这个年头，人们还是会蹬鼻子上脸的。

总结全篇：

- 你首先要明确你的主要矛盾
- 然后趁着公司规模小，一对一定制员工的激励和文化——围绕主要矛盾
- 增加你的魅力值，控制你的亲近度，树立一定威严感，从心理及情绪维度让人们更愿意讨好你

思考题：

[回到首](#)

如果只能留一个，您公司真正的主要矛盾是什么？

又写超了。今天先讲到这里。接下来一章（下）**我们来讲 1 到 10000 转型期的盘员工**，更劲爆！

 692  0

0条评论

最新

已加载全部

[回到首](#)