

HZ BOOKS
华章经管

价值观的力量

全球电子商务教母梅格·惠特曼自传

〔美〕梅格·惠特曼 (Meg Whitman) 琼·汉密尔顿 (Joan O'C. Hamilton) 著

吴振阳 麻勇爱 等译

the POWER *of* MANY
Values for Success in Business and in Life



机械工业出版社
China Machine Press

《价值观的力量》

[美]惠特曼 [美]汉密尔顿 著 吴振阳 等 译 / 机械工业出版社

【慧阅读点评】

可以运用信任的力量来经营几十亿美元的大企业吗？真诚会影响职业发展吗？除了节省成本、提高效率，技术还有什么用？eBay 前任首席执行官兼总裁惠特曼进行阐释并提炼了 10 项价值观。这些价值观让她，也可以让任何领导者不需要道德上的妥协就能走向成功。



【没有行动=一事无成】

在加盟 eBay 之前，我从没在高科技行业工作过。因此，我并不了解这一行业的技术管理人才，也不知道该如何对他们进行评估。但我知道，无论是我们的社区用户，还是投资者，都不可能长期容忍系统经常出现故障。因此，故障发生后不久，我就打电话给高科技猎头公司：“你们必须帮我找到最好的人。”

于是，他们帮我找到了梅纳德·韦伯。他当时担任盖特威电脑公司 (Gateway Computer) 的信息副总裁。我很快了解到，在所有大型电脑硬件和软件公司中，如 Sun、思科、甲骨文等，梅纳德可谓大名鼎鼎。梅纳德一来就直接投入工作，并在一开始便显示了自己的实力，没有辜负我们的期望。后来，他担任了 eBay 的运营副总裁。

无论是我成功说服了梅纳德加盟 eBay，还是他在 eBay 的成功发展，我觉得都不是偶然的，而是有其原因的，这就是我们都有一个共同的素质特征，也即商界人士所说的“行动导向。”如果没有一支具有强烈行动导向的团队，eBay 就不可能取得今天的成功。例如，在进行国际扩张之前，我们不太清楚，为了适应各国的国情或文化，是否需要调整 eBay 的经营模式进行重大调整，是否需要为每个国家重新设计全新的网站？但我们不能在这一问题上纠缠太久。于是我们决定先做起来再说。在进入英国、德国、法国和意大利后不久，我们就认识到 eBay 的基本交易平台非常适合各个国家的情况，因为用户自己会把吸引本国消费者的物品带到网站上拍卖。

行动导向只是成功的必要条件，而不是充分条件，并且必须和其他分析工具及管理方法结合起来。行动导向必须关注结果，这对于把企业和客户的精力集中于紧迫的事情上是非常必要的。在商界，行动导向意味着领导者应通过迅速发展组织来抓住各种机会，也意味着领导者应充分认识到只要采取行动，就有可能犯错误，但组织能够改正错误，最终必定会比等待万事俱备才开始行动更成功些。我认为，

不行动的代价远甚于采取行动而犯错误的代价。卓有成效的管理者并不完美，但决不能谨小慎微。



【有效的组织需要精干】

我必须采取各种方法来确保 eBay 的精干和高效。公司迅速发展，我们聘请了很多员工。但无论如何，我都会仔细审核预算：“”我们为什么要采取这一行动？”在一家快速成长的企业中，需要时刻预防管理人员争权夺利，为提高地位而拉帮结派、招聘员工、增设项目和扩大职权等行为。

我个人觉得 MBA 教育有一个不足之处，即向学生灌输这样一种观念：在他们毕业之后判断其成功与否的标准是手下有多少员工。在进行绩效考评时，有许多员工曾跟我说：“”我确实觉得我下一步的目标是管人，我需要更多的职权来管理团队。”我对此的回答是：“”不，你不需要去管人！你现在需要的是竭尽全力做好目前安排的工作，最大限度地满足公司的需要。这可能需要去管人，也可能并不需要管人，我们不会为了增加你的管理经验而创建公司并不需要的团队。”如果你去满足员工的这种要求，那么不久之后组织就会变得臃肿低效，并会根据管辖的人数和预算大小而非投资回报率的高低来评价一个人的成功与否。

猎头公司有时会取笑“”将多兵少“”的现象。在互联网初创时期，许多刚创建的网络公司中不乏这种现象。比如有家公司总共才 8 名员工：首席执行官 1 名、首席财务官 1 名、首席技术官 1 名、首席营销官 1 名以及 4 名副总裁。公司可能是由朋友或熟人一起创办，大家决定公司经营管理要力求民主，没有官僚层级。但随着公司的发展，CEO 无法重组公司，使之扁平化，他只能通过增设副总裁的职位来创建团队，尽管并不管事，也得让原先的副总裁保留职位。

在 eBay，只要有必要，我们随时都会进行重组，使之扁平化，但我还是觉得没有及时做好这一工作。在一家快速发展的企业中，不管是否符合战略使命，总会开展工作项目、增添人员，不久之后企业就会变得头重脚轻、冗员过多。我们需要适度招聘具有能促进企业发展

和建立良好社区关系新思维的员工，但也需要设法削减团队，使企业的日常运行更加顺畅。有效的组织需要精干。



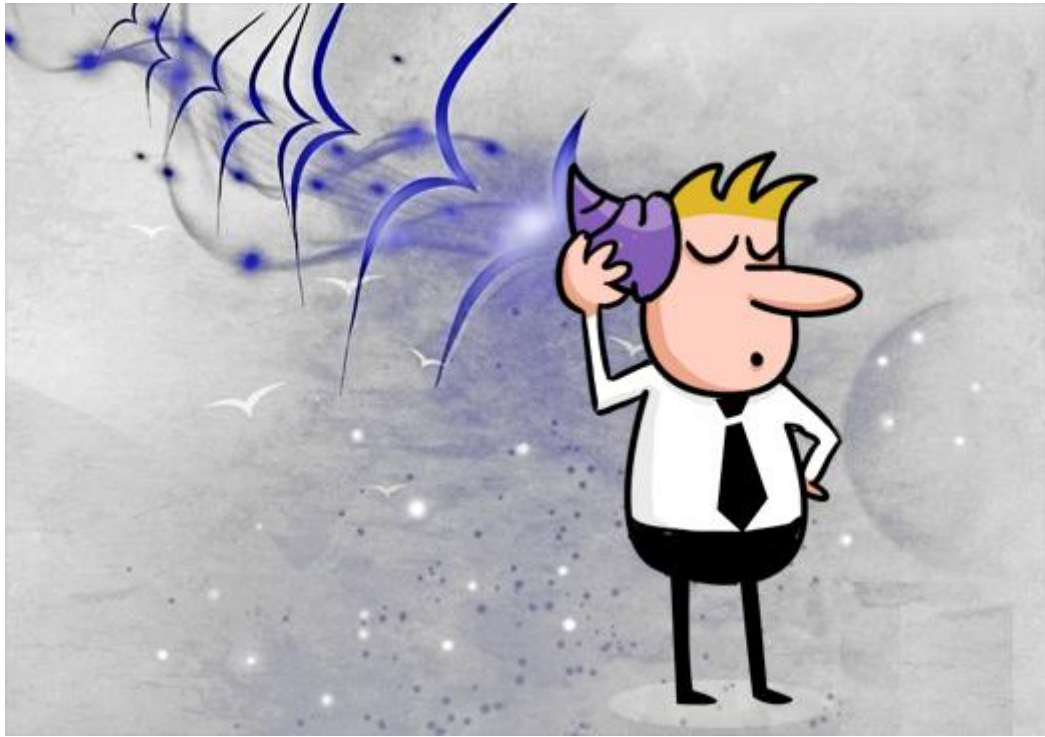
【心无旁骛：成功的关键】

我加入 eBay 后不久，我们做了两项与 “” 专注 “” 密切相关的选择。实际上，如果说这两项决策决定了公司的命运，也并没有夸大其词。第一项决策与尊重 eBay 社区的价值观有关，这些价值观的核心是兼收并蓄。皮埃尔的经营理念是机会均等，任何人都可在这一市场平等竞争，无论是对偶尔卖三两件物品的零散客户，还是对于年销售几千件物品的大卖家，均一视同仁。

大卖家曾试图争取收费优惠和其他特殊待遇，但我们认为不能给他们提供这样的好处。皮埃尔坚持认为，我们应该明确集中资源，全面发展机会均等的市场，而非只经营获利最丰厚的物品，所以，不能只支持大卖家。我完全赞同这一观点。在第一个十年里，我们致力于创建所有卖家机会均等、吸引更多诚信用户加盟的社区，这为 eBay 的迅速和自由发展奠定了坚实的基础。

另一项决策则是关于公司上市后的定位问题：我们应该进入什么样的市场？市场规模究竟有多大？我们当时正筹备公司上市的事宜，必须为 eBay 创建真正的品牌并进行明确的定位，这样投资者才会对我们有信心。在管理层中主要形成了两种针锋相对的意见。有一半的管理人员认为，我们应该把重点放在规模巨大的零售市场上，除了现有的旧式物品之外，我们还应该加强服装、消费电子产品、珠宝、厨卫用品和运动商品等方面的业务。这些业务的市场规模确实非常巨大，但问题是在这些市场上都有强劲的对手，eBay 要主导这些市场，显然是非常困难的。于是，我提出了与之不同的观点。我认为收藏者是 eBay 最热心的客户。我坚信，这些收藏者诚挚坚定的热情是推动市场完善和迅速发展的强大动力，我们的最佳选择是全力以赴创建和发展收藏品市场。因此，上市时，我们提出的目标是主导并扩展当时规模 1 亿美元的收藏品市场。

现在，eBay 的日均交易量都已经超过 1 亿美元。不过，我认为，当时集中资源做好收藏品业务对公司的发展壮大至关重要，也给投资者带来了一个又一个的惊喜。也就是说，我们取得成功的关键是专注。我们没有进入规模最大的市场，去和那些已经建立巨大优势的公司一决高下，而是确定了一条明确可行并具有发展前景的路径。



【“”聆听“”的魔力】

当年我刚到宝洁公司担任品牌助理时，接到这样一项任务：“”我们正在开发洗发水新产品，请你计算以下瓶子的口径应该是多大。“”如同许多颇为自负的新手一样，我认为：“”你们一定是在跟我开玩笑吧？我可是堂堂的 MBA，又不是设计人员！难道公司就没有设计图纸？另外，口径 4 毫米还是 6 毫米又会有什么差异？“”当然，尽管我心里这么想，但嘴上并没有这么说。我开始研读相关资料。

事实上，他们并没有要求我解决这一问题，而是因为知道答案的那位设计人员刚好度假去了，而他们也找不到文件柜的钥匙。由此，我学到了第一个、也许也是最重要的一个关于营销的教训：你并不清楚自己不知道些什么。因此，不论做什么，千万别忘了要虚心聆听前辈的经验之谈。

在研读大量文献之后，我就用一些方法展开调查，以下是我了解到的情况：淋浴一般是在私密的场所中进行的，消费者一般比较理性，在使用洗发水时会比较节约。缺乏经验的 MBA 学生可能会觉得只要增大口径，消费者就会增加用量，从而可以提高销量。这恰恰小看了消费者的智慧，他们并不希望在使用时喷出太多的洗发水，而是希望能很好地控制喷出的数量。最终我们的答案是：口径大小应该根据客户的喜好确定。客户喜欢较小的口径，因为这样最容易控制喷量。

面对与人有关的几乎任何情况，只要能保持开放的心态积极聆听，一般都不会出错。对于任何领导者而言，愿意并能够积极聆听是一项非常重要的技能。积极聆听不仅能引导你做对事情，预防傲慢和偏见，而且还能构建各种竞争优势。eBay 始终坚信，每个人都能对公司的业务、品牌和声誉做出贡献。因此，公司一直都积极聆听并高度重视每个人的意见。



【授权、认可与团队合作】

在宝洁公司，品牌经理是车轮的轮轴，轮辐是销售、包装、产品开发、财务和人力资源。问题是，作为轮轴的品牌经理，你无权命令轮辐，但又要让他们按照你的需要行事。于是，你不得不与他们协调：

“”这是我们的品牌目标。“”但要知道，想让人们按照你的意愿做事，就不能光听你说，还要倾听他们的意见，并设法获取他们的帮助。这又回到授权的话题上了。你听取了他们的建议，就能改进你的目标；而他们看到你倾听并采纳了他们的建议，就会觉得受到了肯定与认可。

比如，我曾在一家杂货店进行洗发水产品的展示设计。营销部经理坚持让我再斟酌一下：“”这一展示方式需要再考虑一下。营销人员每天要到 50 个点进行展示，每个点平均不到 10 分钟时间，在那么短的时间内是很难考虑周全的。“”我从来都未曾碰到过这样的情况，但这让我感觉很好，于是，我们重新设计了展示方式。

虚心听取并认真贯彻同事的建议，这就是授权于他，也意味着对其专长的认可。这样，他自然就成为团队的一员，当然会希望项目进展顺利。下一次他还会给你意想不到的建议，使事情进展得更加顺利。他可能会注意到竞争对手的新动向，从现场一回来就告诉你。由于及时得到这些信息，你就有可能对策略进行适当调整。你们现在是同舟共济的战友了：他为你的成功做出了贡献，他知道你愿意听取他的意见，给了他做贡献的机会。还有，最好还要让他知道，每一点贡献都会得到相应的回报。

认可有时还意味着对员工，或其他利益相关者甚至自己不能苛求完美，追求完美会使工作停滞不前。不断尝试是创造新生事物和方法的过程，但要取得成功，我们必须认可中间过程。我们应该事先就明确，不要求员工马上就做得很完美，否则给他们很大的压力。如果做得不完美，我们也要看到做得好的地方，认可他们的成绩，然后在进行改善提高。认可是管理的核心，也是解决问题的有效方法。

【本文完】