

2015年5月28日西湖互联网+高峰论坛发言稿

尊敬的各位来宾、各位朋友，女士们、先生们：

有关互联网的热词真的是让人目不暇接、眼花缭乱。如果用一个或几个关键词来形容我们所处的互联网时代，不知道在座的各位会如何定义？专注、极致、口碑、快？还是，大数据？免费思维？微创新、快速迭代？粉丝经济？参与感？

让我们一起来简单分析一下这些让大家听得耳朵都快要生茧的互联网热词吧！

专注、极致、口碑、快。阿里巴巴、腾讯、百度这些最成功的互联网企业，一路的跑马圈地、四面出击，似乎什么类型的企业他们都感兴趣。这些互联网大鳄让我们感受到了什么叫“快”，但我们似乎感受不到什么叫专注和极致。

大数据。在这个张扬个性的时代，任何一个观点，都很容易找到一大堆的数据来支持，似乎所谓的大数据并没有多大的意义。苹果公司的创始人乔布斯就说过苹果公司从来不做消费者调查，他们不相信消费者给出的大数据，他还非常喜欢引用老亨利·福特说过的一句话：在没有汽车的年代，你如果问消费者需要什么样的交通工具，那么你得到的答案只有一个——他们要的是一匹跑得更快的马或马车。

免费思维。我们看到了杀毒软件 360 是免费的，但互联网时代最成功的企业小米、特拉斯、苹果都不是免费的。我们看不到免费，却看到了他们利用互联网工具，制造了饥饿营销，产品价格不断推高。

微创新、快速迭代。这一概念，似乎为软件企业量身定做的，我们很难想象我们买到的空调、冰箱、洗衣机，如何实现微创新和快速迭代。如果空调、冰箱、洗衣机真的能微创新、快速迭代，我想我们还真的不敢买了，因为用不了多少时间就落伍了，就淘汰了。即使是软件行业，微创新和快速迭代，也未必是受欢迎的。微软的 Window 系统，现在都到了 Win10 了吧？可很多人用的还是 Win7、或者 Window XP。因为使用有习惯，迭代改变了习惯用法的话，会给用户带来不便和不爽。

粉丝经济。在微博、微信出现之后，粉丝经济的概念风靡一时。很多人以为关注他的人，都是粉丝，他就可以像明星一样随心所欲地调动粉丝的热情，让他们欲罢不能。其实，大家都是成年人，关注你、或购买你的产品，未必就是你的粉丝，更不会像木偶一样任由你摆布。

参与感。你开着宝马、奔驰车，宝马、奔驰公司让你一起开发下一代的产品了吗？我们

大多少人在使用苹果、华为的手机，苹果、华为征求过我们的意见吗？有的请举手！没有吧？

不管是你知道多少热词，也不管未来还会创造多少热词，要拥有成功的人生就少不了团队，就少不了人事管理，所以今天在这里和大家谈谈——互联网时代的人力资源管理。

说到人事管理，我们首先想到的一定是招聘。用一个词来表述我们所处的时代，大家所说的不一定一致，但如果给大家一张白纸，让你写下你招人的要求，也许就会出奇的统一。大家不妨思考一下，如果你招人你有三个最基本的要求，那会是什么？

我是双枪公司的创始人，企业有一千多名员工，但非一线员工的招聘工作一直我自己亲手抓的。我查阅过智联网、猎聘网上的招聘要求，也在校园招聘和人才市场上看过无数企业的招聘条件，毫无疑问，“能力强、品行好、忠诚度高”这三条几乎都是招聘企业的主要关注点。

在座的来宾，大多都是老板，或者企业里的高管，也就是说你们在别人眼里都是成功人士。如果我们都能够有孙悟空的本领，拔一根汗毛就能变成一个小孙悟空；拔一把汗毛就能够变成一堆小孙悟空那该多好！

我们来看看老板们是否符合这三个条件：

能力好。老板能力好吗？马云，一定是现在中国商场上最炙手可热的人物，他，初中考高中，考了两次。高中考大学，考了三次。第一次考试，数学得 1 分，第三次考试，数学虽然及格了，但他的高考成绩离本科线还差 5 分，只是当时录用他的杭州师范学院本科生没有招满，他才凑巧上了本科。马云一开始的时候肯定不是能力好的人。而我们大多数老板也一定是没有毕业于名牌大学，创业之初也是算不上能力好的人。所以老板阶层等同于有能力的阶层，一定是没有人会相信的。

品行好。请问歌厅、舞厅谁去的多？老板去得多！桑拿店、洗脚屋谁去的多？老板去得多！吸烟、喝酒谁最多？以前恐怕是政府官员，现在肯定是老板最多了！老板只要做到不强取豪夺、见利忘义就很不错了，人们哪敢奢望他们遵纪守法、乐善好施。老板阶层等同于品行好的阶层，人们不相信，老板们自己也不会相信。

忠诚度高。老板们如果有忠诚度，就不会离开原有的企业出来创业了。如果老板们有忠诚度，也一样不会到处投资、到处炒房炒股了。如果老板们有忠诚度，哪里还会不断让设备更新、产品升级、能人辈出吗？企业最核心的竞争力一定是两个字：创新！产品创新、模式创新、制度创新……老板们如果循规蹈矩、按部就班，不懂得与时俱进、顺势而为，对企业来说一定是最大的灾难。所以老板阶层更不是有忠诚度的阶层。

我们的老板们既不是能力最好的人，也不是品行最好、忠诚度最高的人，那他们为什么

会成功？

老板不一定会和爸爸、妈妈、老婆、孩子一起过生日，但公司里核心员工的生日他却了然于胸。老板不一定知道老婆内衣的尺寸，但公司产品的规格却清清楚楚。

老板们之所以能够成功，是因为他比谁都对企业更有信心，在企业里比谁都更了解行业发展状况，他们 24 小时几乎都在琢磨着企业的事情！

大多成功老板的时间一定是更多花在产品上、员工上、顾客上，而不是花在陪老婆和陪孩子！

所以我的答案是，招人不只是看对方能力好、品行好、忠诚度高，更要看他是否真正从内心里喜欢你、认同你企业的文化！

孔子说：知之者不如好之者，好之者不如乐之者。如果你身边围绕着一群志同道合的员工，围绕着一群始终能够以你为荣、唯你马首是瞻的员工，你还何愁事业不成！

不是每一个企业在人力招聘上绝对占有优势，所以招不到能力强的员工，我们也只有认了，但在员工的品行上和忠诚度上，每一个老板都极其在乎。

企业是靠人留人，还是靠事留人？不要再迷信靠人留人了！你的品德再好也留不了胸怀大志的人，就像是小溪里只能有小鲤鱼、小石斑鱼，而不可能有大鲨鱼、大鲸鱼一样。你公司营业额才一千万，你能够养得起要求年薪一百万的员工吗？你要留住优秀的员工和吸引到优秀人才，就要把你事业平台做大做强！孩子大了就要往外面跑、读书也总有毕业的时候，你的员工在你身边无法成长、无法获得更大的收益，走开是很正常的。你不要埋怨你的员工背信弃义、不念旧情，也没有必要觉得自己受了多大伤害，吃了多少亏。给离开的员工多一份祝福吧！毕竟他也为你披星戴月、立过汗马功劳！

其实员工离开对企业的发展未必有多大的影响，很多时候老板受不了的是感情。更可怕的是觉得自己的付出得不到回报，从今往后不再愿意付出。问大多数的企业，为什么不给员工发高工资。大多数的企业答案都是企业效益不好。企业效益不好，发不了高工资；没有高工资，所以吸引不了优秀的人才；没有优秀的人才所以企业效益就更加不好。为什么我们不能换个思维？企业效益不好，是因为没有优秀人才，没有优秀人才是因为没有高工资，所以我们如果要企业效益好，就要给员工发高工资，有了高工资就可以吸引到优秀的员工，有了优秀的员工，就会有更好的业绩。

而我就从来都不介意员工的离开。很多时候，员工为离开感到不舍，我还劝导他们呢。

先有蛋还是先有鸡，似乎无解，没有蛋哪来的鸡？没有鸡又哪来的蛋？其实《神雕侠侣》里面的小龙女是给出了答案的。小龙女在古墓中被李莫愁冰魄毒针射中，在杨过的帮助下小

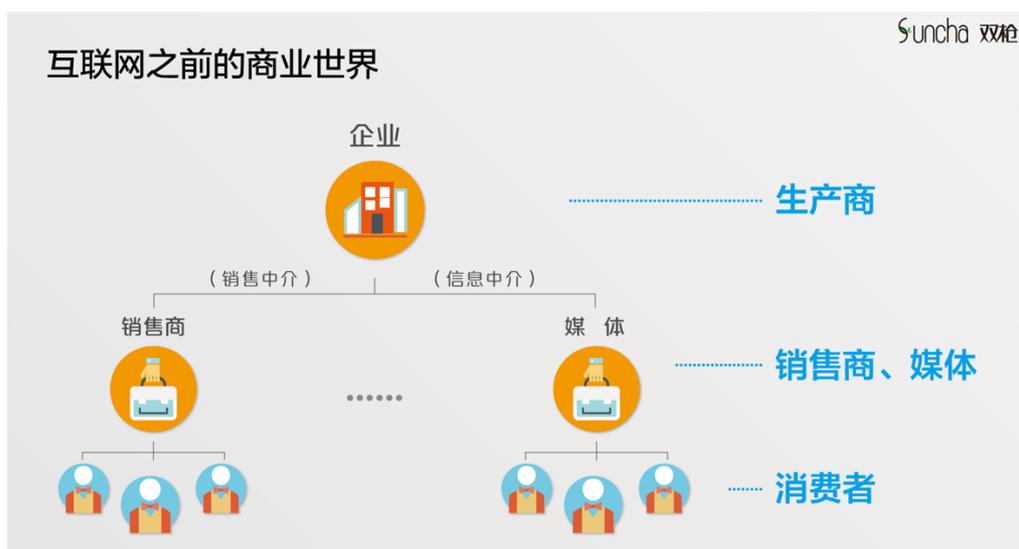
龙女利用内功即将把体内寒毒逼出之际，却不慎在石棺中被郭芙从地上捡起的冰魄毒针再次射中，在她生命垂危之际，遇到了一灯法师。一灯法师将一枚形如鸡蛋的药丸交到小龙女手中的时候，问小龙女是先有鸡还是先有蛋。小龙女的解答了千百年来都无法解开的难题，她说：蛋破生鸡，鸡大生蛋，既有其生，必有其死。

也许我们无法参透生死，但我们是否可以不要那么计较得失，把对人好不要看做是一种投资，而是一种习惯呢？！

我们知道了企业招人不只是要看对方是否能力好、品行好、忠诚度高，更要看对方是否真的从心底喜欢你、认同你企业的文化。

大家一定会问，我说这些东西和互联网时代有什么关系呢？当然有！

我们来看看互联网时代以前的商业世界和互联网时代的商业世界有什么差别？



互联网之前的商业世界：企业通过销售中介（经销商、零售商）销售产品，通过信息中介（电视、电台、报纸、杂志等媒体），不同的消费者之间的信息传递是完全隔绝的。

企业与消费者、消费者与消费者之间是隔绝的，是无法联系和互动的，这个时代企业最需要的能够搞定销售中介和信息中介，不需要真正理会消费者的想法和需求。这个时候企业的公关能力显得尤为重要。



互联网时代的商业世界：企业可以将产品直接销售给消费者；企业可以将信息直接传播给销售者，消费者也可以将信息直接反馈给企业；消费者之间可以相互传播信息。

这个时候企业和消费者唯一连接就是产品，所以互联网时代做好产品是企业唯一的选择，而不是只要拥有好的公关能力。

一个企业最核心的价值是什么？是品牌？是销售网络？是技术？是管理？是人才？其实都不是，是产品！是产品的创新能力！

苹果、微软、谷歌的成功是因为产品，阿里巴巴、腾讯、百度的成功也是产品，小米手机、华为手机的成功还是产品。

滴滴和快滴，所提供的产品几乎一模一样，充分的竞争只有两败俱伤，所以最终走向的合并。

微信和来往，看似都是都是即时通讯工具，但由于来往在产品上的不足，最终来往是有来无往，虽然阿里巴巴花重金推广，最终还是没有被消费者所接受。后期阿里巴巴推出了钉钉这一针对企业群体的即时通讯工具，才算占有了一席之地。

诺基亚在苹果面前不堪一击；瑞星在 360 杀毒软件面前全军覆没都是因为产品上的重大缺陷所导致。

柯达、诺基亚今天的陨落，索尼、松下的没落就是最好的证明。

什么是好的产品？小米的雷军说过：要让顾客尖叫的产品才是好产品。

乔布斯要让苹果产品的图标做到消费者想用舌头去舔一下的程度。

小米雷军为了找一张合适的壁纸花了 8 个月，一开始的时候打算用十万元征集十张壁纸，后来悬赏 100 万找一张壁纸。三只松鼠，在快递上给快递员附上手写的信函，给用户随坚果

一起的配备了纸袋、餐巾纸、封口夹……海底捞不给客人切开的西瓜要给客人整个西瓜……

如果没有真正热爱你企业，热爱你的用户的人是无法提供让用户尖叫的产品和服务的！

所以，我们一定要找到真正喜欢你、认同企业文化的员工才可以！

有了合适的员工，那如何激励员工、管理员工呢？

俗话说：鸟为食亡、人为财死。梦想留人、感情留人、待遇留人……员工愿意一直追随着你，最核心的毫无疑问一定是待遇！分配永远是企业最大的难题！

1958—1978年历时21年计划经济下中国城市人口的年收入只增长了0.4元，而农村人口的命运更是悲惨，1958—1962年期，《中国人口》官方统计饿死人数为2000万，国务院办公厅曹思源公布三年半的饿死人数为3756万人！3756万人饿死是一个什么概念？等同于155个唐山大地震的死亡人数！430个汶川大地震的死亡人数！第一次世界大战死亡人数为1000万，第二次世界大战，整场战争涉及到全球绝大多数的国家以及所有的大国，历时六年，死亡人数6000万左右。

吃大锅饭的人民公社不仅没有让农民过上好的生活，反而是饿死了不计其数的人！1958—1962年中国的大饥荒几乎是人类历史上最大的一次人为造成的灾难！

1978年12月18—22日召开了中国十一届三中全会，会议之后在全国农村推行家庭生产承包制，几乎是一夜之间，中国农民的积极性被全面调动起来，也就是在几乎一夜之间，农民不再担心吃不饱的问题了。

中国农民从没有饭吃到有饭吃是土壤的改良吗？是粮食品种的更换吗？农村里有手脚不方便的人，有目不识丁的人，有品行恶劣的人，没有一个人会错过插秧的季节，也没有一个人会错过收割稻谷的时刻。如果夏天一场冰雹下来，让农作物颗粒无收，农民会不会失去信心放弃第二年的播种？当然不会！春天来临的时候，农民会继续在田里在地里继续挥洒着汗水，播撒新一年的种子和希望……

是什么让农民能够不知疲倦的干活，是什么让农民永远都信心满满的耕耘？是因为地是自己的，是因为所有的努力收获的都是自己！

所有农村的巨变来自于生产承包责任制的推行！

为了能够更好的聆听顾客声音，并处理客户异议，企业在组织架构上要尽可能的扁平化，这样的结果是员工的晋升空间受到了影响，所以要求我们的人力资源管理方式必须随之进行调整。

把国家比做公司，我们民营老板就是国家公司的一个员工，国家这个大公司并没有规定我们做什么和怎么做，只要所提供的产品和服务符合法律规定，不管你做什么，你只要依法

纳税可以了。国家对我们视乎什么都不管，但国家的财政收入却能够做到年年飙升，2009年6.6万亿，2010年财政收入8.3万亿，2011年10.4亿，2012年11.7万亿，2013年12.9万亿，2014年14.03万亿，五年时间财政收入增长了113%，每年平均增长22.6%！

老板们为什么能如此自发的拼命做事？而我们自己成立的公司，我们的员工为什么不能像我们一样自发的拼命做事？

在国家公司里，国家的机制让老板给自己干，为什么我们老板不可以建立一个机制让员工给自己干而不是给老板干？

双枪的管理非常简单，那就是：去除KPI，人人当老板，大船变舰队。

我们55个销售分公司，50个是员工100%持股的；所有销售部门所创造的利润20%归员工所有；生产部、财务部、行政部所节约的费用20%归部门所有。研发部的收益就更高了，当年节约的费用100%归部门所有。

双枪这样的机制，让每一个员工都把自己当成了创业者，都把自己当成了老板。

以前我是公司的指导员，现在是公司的辅导员。

没有让员工当老板的方式经营之前，双枪公司好比是一艘大船，只要指挥得当，行驶不至于太过缓慢，但一旦指挥失误，公司这艘大船就可能触礁全军覆没。而让员工当老板经营以来，大船变成了舰队，由于利益驱使，方向更容易统一，行动快速，遇上困难随时可以分散或者掉头，也可以相互协调作战，即使会有所损伤，但也能够保存实力，绝不可能一损俱损。

所谓的改革，永远改的是给谁干，干完了怎么分的问题。

我的观点是：最好的管理是不要管理；最好的激励是不要激励！我们要做的只是：去除KPI，大船变舰队，人人当老板！

如果要问我用一个什么词语来形容我们所处于的时代，我会说那就是——屏时代！

我们的时间都花在什么地方了？电视屏、电脑屏、手机屏。我这两天一直在现场，不管是谁上台讲，不管分享者讲得是好还是坏，都有大量的人在看手机，很多时候一半人看手机都不止。我们可以不带钱包，但一定不能不带手机；睡觉的时候手表可以随意丢在客厅或洗手间，但手机大凡都会留在枕边的床头柜上。醒来不是因为闹钟的声音，而是手机的叫醒。醒来第一件事也许不是开灯，而是打开手机看看有没有微信留言。在马桶上，很少有人看书了，但却有大把的人在刷朋友圈。这就是所谓的屏时代！

屏时代的人有什么特点？屏时代的人有三大特点：

- 1、屏时代的人以自我为中心。

2、屏时代的人特别没有忠诚度。因为一切都可以重启，鼠标一点就可以轻松找到你所需要的产品和服务。

3、屏时代的比任何时代的人都更加脆弱。他们需要的都是正面的回应，他们不再接受家长式严厉的提醒。

所以在这样的时代我们所倡导不再是先瞄准后开枪，而应该是先开枪后瞄准。企业要从业务管理转向投资管理。去除 KPI、大船变舰队、人人当老板，一定是这个屏时代里最受年轻人欢迎的管理模式。

既然我们推行不再是先瞄准而开枪，而是先开枪后瞄准，员工犯错误是必然的，这个时候就需要我们做老板的特别有胸怀，特别有肚量。

学什么最难？我觉得一定是学说话和学走路。父母亲都是天然的教育家，我们在父母亲的鼓励下都学会说话和走路了。随着孩子的长大，父母亲和孩子本来是最天然的朋友，却往往成为了最亲密的敌人，多少孩子在父母亲以爱的名义的严格要求下，一双双亮晶晶的眼睛变得越来越暗淡无光，上学前问十万个为什么，现在一个都不会问了。求知是人间最大的欢乐，那么多的孩子却把学习当成了无尽的灾难。

是不是我们教导员工几遍，员工如果还会做错事，我们会不耐烦？员工做事没有结果，是不是我们往往会放弃员工？我们失去了成长的机会，我们也带给了员工无尽的伤害。

双枪为什么成功？把员工当人看！既然是人更多时候都需要被包容、被激励、被呵护，而不是希望一味的遭到指责、呵斥和辱骂；既然是人就有七情六欲，就难免会有私心、会偷懒、会有情绪，所以我们要去理解、去认同和去尊重！

大自然之所以美丽是因为它五颜六色、各具异彩。我们能够接受多姿多彩的大自然，为什么接受不了纷繁复杂的社会和观点不一的同伴？

我们对大自然的审美和对人的审美是不一致的。

要赏识他人，更要学会赏识自己。学会赏识自己，就会相信自己一定行，就会持之以恒去练习，最后超越自我，超越他人。

卖油翁，欧阳修笔下的一个小人物，拥有娴熟的技艺，但他自己却认为：无它，手熟尔！

肯德基创始人桑德士，62岁开始创业，带着他的炸鸡配方，被拒绝1009次后才开出第一家连锁店！

史泰龙，29岁出演《洛奇》之前，拜访过500家电影公司，被拒绝1849次！

乔丹，服役期间只有父亲被误杀后一天半时间没有在球场上训练！

老虎伍兹，即使在病床上还要挥杆1000次以上！

史玉柱，在做网络游戏之前，连续十个月，每天玩游戏不低于10小时！

郑承烈，出生在浙江最偏远的县城：丽水庆元。一开始的时候靠借两万元起家，今天却可以拥有美得让人不敢相信的创业园；通过自己的努力，把三大产品：筷子、砧板、牙签做到了世界第一；成功吸引华睿投资、文广创投、科发创投。郑承烈同时也是一个曾经在语言上有障碍的人，但今天在许许多多的舞台上侃侃而谈，成为浙江大学求是强鹰俱乐部的主席，浙江理工大学、浙江工商大学、浙江农林大学的创业导师！

知道了没有用，理解了也没有用，只有练熟了，练到出神入化，才可以超越对手，收获巨大成功！只要我们能够赏识自己，觉得自己行，通过不断训练，梦想终将成功！

非常感谢时代光华的方总给予我这个机会，非常感谢在座各位给予我的掌声、笑声、欢呼声，谢谢你们陪伴我一起度过这么美好的时刻。

只要我们肯虚心学习，我们一定可以变得和以往不一样；通过努力我们每一个人也许不一定能够大富大贵，但都可以通过自身能力拥有一个精彩的人生。

最后我用我写的一首诗《做永远的彩蝶》和大家共勉。

无时无刻不在想着/在万物复苏、鲜花吐蕊的春天/踏着晨露、迎着晨曦/在花间、在草里、在水上/在薄如轻纱的迷雾森林中/自由穿梭、翩翩起舞。

难以抗拒轻舞飞扬的吸引/虽然蜕变无比艰辛/美丽异常短暂/但为了不再丑陋、不再爬行/我愿走一段九死一生的旅程。

生命不在于是否能够得到延续/或存在的久远/而在于是否精彩绚丽/我为美丽而降临/我也为美丽而消逝/我愿成为生生世世的彩蝶。

2015-5-28