



实战练就领导力



很多人发现，经营一家快速成长的技术型初创企业非常有挑战性。没错，但最难的并非改进技术和商业模式，而是提高领导者自身能力。

1999 年，我加入 eBay 时在公司运营方面已具备一定经验。我在多家公司职能部门担任过要职，比如曾任迪士尼官方商店的 CFO，并在 Reel.com 公司（一家售卖 DVD 的网站，如今已经停用）做过 6 个月的 CEO。我不确定这些经验是否作数，毕竟很难说在一家企业为了卖掉价值 4000 万美元的 DVD 而耗费 4000 万做营销是成功的经验。

但时任 eBay CEO 的梅格·惠特曼（Meg Whitman）愿意给我一次机会。我意识到，相比 Reel.com，eBay 是更好的选择。于是我去了这家公司，负责管理一个初设“服务”部门，手下只有 2 名部属，其中一人不久后就辞职了。但我当时的希望是 eBay 的业绩增长，能给我提供更大的机会，事实也确实如此。

当时 eBay 正处于高速成长期。2000 年，梅格将公司一分为二，我主管北美地区业务。2005 年，我负责被 eBay 收购没几年的 PayPal 业务。加入 eBay 7 年后，我管理的员工从最开始的 1 名，变成现在的 5000 多人。

这一转变给我最深的体会是：管理者需要快速掌握全新技能，才能与公司共同成长。打个比方：起初我是一名球员，很快变成教练，然后是球队经理，最终成为联盟理事。

然而，在学习过程中，犯错是难免的。随着手下的人越来越多，也就

意味着错误会被更多的人看到。这增加了学习新技能的难度。最好的应对方法是：将下属的监督视为财富，尽可能汲取知识，接受 360 评估，从同级和下属那里获取经验，寻求导师的帮助，聘请教练帮你解决问题并提高相关能力。聘请教练这个办法是朋友约翰·多纳霍（John Donahoe）教我的。在他看来，连泰格·伍兹这样的世界级体育选手都需要高水准的教练，管理者何以能单打独斗？

要想成为伟大的领导者，管理者要具备强大的自省能力，知道他人对你的看法以及他人与你打交道时的感觉。这是一个需要精心观察的过程。我发现，具备以下几点更易于成功：求知若渴、不断改进、虚怀若谷、展现优势、坦承缺点，并随时准备取长补短。

尽管成为管理者会有成就感，但我却觉得做一名团队成员要有趣得多。这一点让我的学习进程颇为艰难。记得在 eBay 工作后期，我曾对 Sun 公司的创始人斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）说，随着公司达到一定规模，我的工作效率越来越高，但乐趣却越来越少。麦克尼利则回答说：“傻瓜，难道你没发现，你的工作就职责就是处理这些烂事，以便让公司其他

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32200

