




# 凭什么是张一鸣

转载

技术领导力  于 2021-01-14 08:25:00 发布  377  收藏 2

文章标签: [人工智能](#) [编程语言](#) [大数据](#) [makefile](#) [反编译](#)

点击“技术领导力”关注  每天早上8:30推送

来源: 正和岛 (ID: zhenghedao) 作者: 李阳林

## 凭什么是张一鸣?

2020年,在遭遇全球化受阻,疫情全球蔓延的黑天鹅事件的情况下,字节跳动依然完成了年初定下的发展任务:2200亿业绩,从6万到10万人团队的扩建。

据晚点财经给出的数据,在过去的一年,字节跳动每天要入职150人,全球共240个办公地点,仅北京的员工每天就要吃掉1万个鸡蛋,10顿以上的蔬菜。这是令人咋舌的数据。

在外界的眼里,张一鸣是风头十足的创业新贵:

某腾讯负责广告业务的人说,2020年,腾讯是在字节的压力下,完成了任务的;

快手的一些员工羡慕字节的速度和激情,以此来释放对于自己公司效率的抱怨;

曾经的对手佩服当年张一鸣的布局能力和作战能力,对于战败心服口服;

雷军为张一鸣的新业务飞书站台,这也是在表达对这家公司的治理能力的欣赏。

但以上都是结果,既不是原因,也不是过程。

如果我们想一探究竟,究竟这些结果是如何达成的,才会打开一个价值连城的世界。

字节跳动,从0到10万人,这10万人,主要以高级知识分子为主体,每个人都有不同的个性、拥有不同的梦想,都有自己的个人主张。

他们的个人意志是如何被凝聚起来的,其能力和潜力是如何激发出来的?

张一鸣的个人权威又是如何树立起来的?

字节跳动时至今日,都没有大的团队问题,这是为什么呢?

字节10万人里,得有6万知识工作者吧,要把这6万人都管理好,并激发出来,挺牛的,我们管300知识工作者,都觉得头大。——某创业者

梦想的构建,团队的驱使,这些发生在内部的,才是原因和过程。过程往往无比艰辛和琐碎。就连已经封神了的任正非都曾说:“我当年精神抑郁。。。我并不怕来自外部的压力,而是怕来自内部的压力,我不让做,会不会使公司走向错误,奔溃了?做了,是否会损害我们争夺战略高地的资源,内心是恐惧的。”

但这是想做成一件事的英雄们的必经之路，人类历史上的任何群体的成功，都是靠着群体对于创造，对于未来的美好憧憬，以血肉之躯的奋斗，才能造就卓越，字节也没有另辟蹊径，那么今天我们就来拆一拆，字节是如何做到的，凭什么是张一鸣？



张一鸣

## 02

### 卓越的战略规划

为理想而痛苦并不可怕，可怕的是理想终成笑话。

早年在酷讯的职业经历，让张一鸣亲身体会体会到一个事情，选择一个好的战略固然重要，但是更为重要的是战略的执行。这也就是为什么很多公司在同一赛道之下，不断拉开距离的原因。

2011年，当张一鸣选择做“提升信息效率”这个拥挤的赛道。当时的张一鸣既不是一个明星创业者，也不是什么官二代富二代，谈不上什么资源，什么背景。这是个很烧钱的赛道，对于当时的他来讲，融资非常难，沈南鹏因为早期拒绝他而后悔，朱啸虎也看不到这个文文弱弱的创业者，周鸿祎甚至投了之后，中途选择退出。

## 极致投入

外界他无法掌握，那么他能掌握的，就是他自己。他首先做的，就是战略规划。张一鸣做战略规划的能力，达到了稻盛和夫所说的“看见未来”的地步，稻盛说，你能看到多少，你才能做到多少，如果你看不到，说明你也做不到。

在新芒daybreak的一篇报道里（作者：翟文婷），有这样一段描述，2014年9月，张一鸣跟随极客公园的一个活动来到美国参访学习，离开美国前一天，他们来到金门大桥。眼前波澜壮阔的景致触动了张一鸣。他跟源码资本曹毅讲起自己创立今日头条的事情。

写商业计划书时，他做过一个模型预测，头条有机会在五年时间内把日活用户做到1亿。曹毅问，你怎么做到呢。他把新闻人群的市场规模，渗透率，自己在里面会是什么位置，清楚得讲了一遍。2016年10月，头条DAU破亿。比张一鸣预测的时间，提前了几个月。

如此精准的战略规划能力，令人震撼，曹毅这样描述张一鸣：“他对很稀有的大东西必须拿下，会全力以赴，投入所有精力和资源，然后大力出奇迹。”

## HR型老板

战略规划能力除了对于事情的清晰判断，还要有能够建立与战略配套的组织和文化的能力。团队很重要——这一点体会也跟张一鸣早年的职业经历过关，他眼睁睁的看着酷讯和去哪儿拉开了差距，而且差距越来越大。

张一鸣说过：“战略很重要，但是团队也相当重要，我自己有切身体会的。酷讯和去哪儿竞争，方向很清楚，但是差距越来越大。

当年海内和开心竞争，对开心的数据产品也很了解，可惜就是眼睁睁看着对手从产品到推广上的节节胜利。回到现在团购网站，模式非常简单也没有什么门槛，但是也能拉开这么大的差距。”



如果说在舵舟所划定的这个五个领袖必须具备的重要职责中，任正非特别突出的是思想感召，他的“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”成为了贯穿华为发展30多年的历史长歌，那么张一鸣特别突出的领袖能力，就是组织搭建。

张一鸣被冠以HR型老板，他的行为方式，某种程度上也在唤醒着广大创业者们，去审视自己在人才队伍建设上投入不足的问题。在舵舟的名企案例字节跳动拆解公开课上，我们很重要的一个部分，就是来讲张一鸣是如何建团队的。

在所有人力工作中，张一鸣尤为看重“招聘”这一环节，他认为招聘是字节跳动最重要的管理工作，决定了战略能否成功。因为对招聘工作的重视和践行，所以，他可以自信的说出，在公司500人的时候，他可以喊出每个人的名字，在公司1300人的时候，他可以自信的说，不敢说每个人都是他招进来的，但大部分都是他招进来的。

战略由他构建，没有人比他更知道，谁才是最合适执行这个战略的人。正是因为这个不偷懒，并在打磨过程中形成了方法论，这才得以建立起来真的让“五年时间，一亿日活”成为现实队伍。

如今这支精挑细选、百炼成钢的队伍：陈林、张楠、谢欣、华巍、梁汝波、杨震源、张利东等大将们，从500人，干到了10万人，足见这支队伍的带宽之足。

而这支队伍为什么能够成型，源自于张一鸣卓越的战略规划能力。



张一鸣

## 03

### 坚定的战略定力

创业公司出现的任何乱子，一定都有一个这样的原因——创始人的不坚决。

创始人对于方向的不坚决；创始人出于恐惧对于去除破坏因子的不坚决；创始人因为懒惰对于应该去纵深解决的问题不坚决；创始人对于正确的信念的不坚决。

这些不坚决催生了合伙人乱象，产品乱象，企业文化乱象。

一旦领头人出现不坚决的情况，而且这个问题得不到解决的话，可以推断的是，这家公司，这个业务一定走不长。

创业者的圈子里讨论字节跳动的成功，已经是惯例了，有一次一群创业者在一起讨论字节的成功，最后的落脚点是什么？

大家不得不服，在很多同行都搞不定的事情，张一鸣都能搞定，也能坚定的推进下去，他表现出了对于公司的极大的忠诚，这也是为什么牛人愿意跟着他的原因——能成事儿。

这里讲一个左林右狸记载的字节跳动早期的故事。

2012年，今日头条作为一个信息平台已经上线了。张一鸣在内部十多个人的团队召集了一个会议，主题是讨论：要不要做个性化推荐引擎。这件事是张一鸣在创业前就已经想好的事情，时至今日拿出来大家一起讨论。讨论的结果是啥呢？

大家纷纷打退堂鼓，说团队没有这个基因和能力，做不了。

个性化推荐引擎是字节跳动存在的意义，但当这件事还没有从构思变为现实的时候，团队里的人即便听了一百遍，也很难有画面感，也无法觉知更何谈相信？

这个场景也在很多公司都会发生，创始人想做一件事，跟大家商量，这件事发轫于创始人，其他人所能获得的信息和投在这件事情上的思考都是有限的，这就很难达成一致。于是这件事就会卡在这个环节，创始人埋怨团队不成长，不同频，团队埋怨创始人想一出是一出，如果谁都不落到行动上，公司的发展就会很成问题。

张一鸣怎么办的？既然大家觉得基因没有，能力不行，而这又是公司的战略，那么就他亲自上。在左林右狸的报道中，张一鸣这样坚定的回复团队：

“如果不解决个性化、智能化推荐的问题，我们的产品只是做些微创新，也许能拿到一些移动互联网的红利，但不可能取得根本的突破，不能真正的创造价值。”

张一鸣也给出了解决办法：“推荐我们不会，但可以学啊。”说完之后，他自己先动手了。

他靠自己的想象和网上查资料，写出了字节跳动的第一版推荐引擎。

但如果只有张一鸣一个人做，恐怕也不会有字节的今天，随后他开始建推荐引擎的团队，托自己的天使投资人刘峻，找到了原360的创始员工曾强。

为了说服曾强加入，他三顾茅庐，两次是坐地铁去的，另一次是太晚了，地铁没了，张一鸣自己开车去的，第三次，曾强同意加入。

曾强入职后的一年，主要就做了招人这件事，迅速的帮助字节跳动拉起了一支20人的推荐引擎团队。

这才有了后来的故事。

再讲一个字节推行OKR的故事。

OKR是激活知识工作者的能力与潜能，凝聚知识工作者个人意志在大目标之下非常有效率的工具。要用好这款工具既需要有道的认知，也需要有术的勤勉。

笔者在过去的两年，给数家企业做OKR诊断和落地指导，发现很多企业的OKR落地，最后要么沦为人力部门的KPI工具，要么变成脱离于业务的保健品，要么过一段时间就荒废了。很多创业者表示抓不到OKR价值的要领。

但为什么OKR会成为字节跳动团队治理的旗帜呢？

这也源自于张一鸣的战略定力。当认知到这个工具确实有助于业务，尤其是当团队规模越来越大了以后，创造和思考需要被数字化管理，以统一在公司的大目标之下，那么用好OKR是张一鸣必须要做的，这是战略选择，那么，怎么做呢？

首先从张一鸣自己开始，定好自己的OKR，然后亲自带领管理层团队用起来，亲自抓。每周过进度，按照周期做目标共识、目标的过程管理，目标的复盘。

然后再通过组织和管理层落实到整个团队，并从2013年开始推行一直至今，随着大家对于OKR的理解加深，执行上的复利累计，这才有了现在的效果。

这件事说起来简单，无非就是执行，但这却是拦住很多公司发展的拦路虎，魔鬼在细节，失败也是也在无法坚持中的琐碎中累计的。

无人监督的创业者，往往无法管理好自己，任由自己的懒惰、情绪化和恐惧畏缩去侵蚀公司的战略。

在战略定力这件事上，张一鸣真的堪称机器人式的执行力。

## 04

### 结语

这个问题的答案是系统的，正如查理·芒格所说，他和巴菲特的成功，是一场极小的概率事件，是不可复制的，各种偶然和必然的因素凑在了一起，所以有了股神的传奇。那么张一鸣的成功必然也是一场极小概率的重大事件，且不可复制。

外部世界和运气是我们无法掌控的，我们唯一能掌控的就是我们自己。当一群人用脚投票，选择了你成为一群人的老大，就是默认为你可以胜任这个导游身份，带领大家去看一个人看不到的风景。那么我们就需要对于这个目的地进行审慎的价值思考，对于过程将会遇到的挑战与机遇有前瞻性的认知。

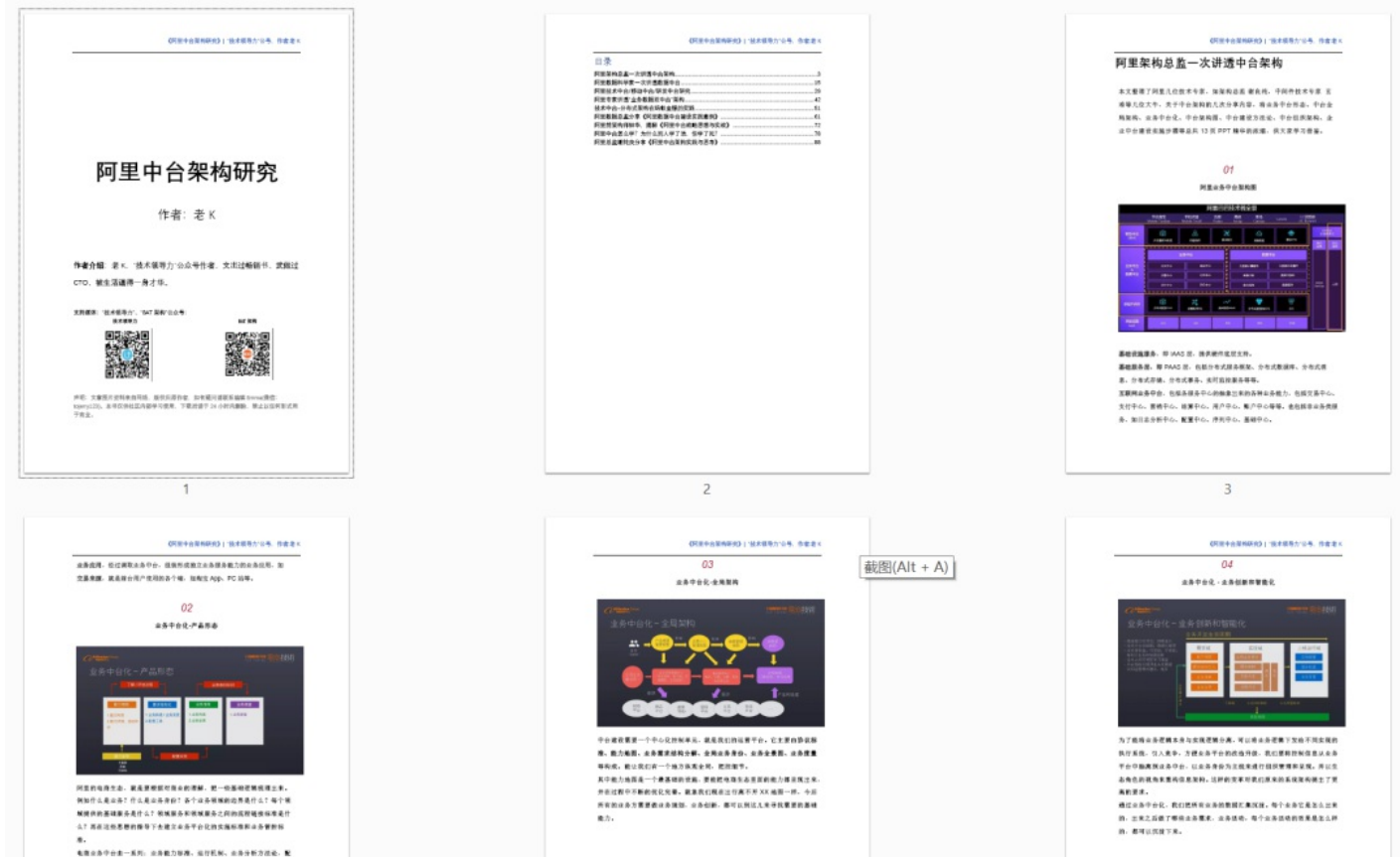
心中有图谱，路上遇事才不慌。

牛人都是聪明人，他们知道谁才是好导游，谁才能把他们的价值发挥出来，谁才是好舵手。

大家在看：

- 1.阿里彻底拆中台了！
- 2.特斯拉放弃SAP，25个人就开发了ERP！
- 3.“疯子”埃隆·马斯克：给年轻人的6个建议！
- 4.CTO怒了：“中台不省钱，我建个屁中台啊！”
- 5.不论你多牛逼，30岁后，这三件事越早越好！
- 6.如何打造一支无法跨部门合作的团队？

《阿里中台架构研究》电子书，全网震撼首发，本公众号读者免费领取！



《阿里中台架构研究》作者老K，“技术领导力”公众号主笔、畅销书作者、独角兽公司CTO，是国内第一批研究中台架构的专家，先后发表了50多篇中台研究文章，全网阅读量200万+。书中涵盖了40个架构案例，100张技术架构PPT，一书在手，掌握中台。

免费下载方式：关注下方“BAT架构”，在公众号对话框回复：阿里中台

关注“BAT架构”

一个专门研究BAT大厂技术架构的公号！



