

曾帶雅虎台灣業績翻40倍  
總經理鄒開蓮：  
「領導者要練  
6種管理肌肉」

江美佳

2021.12.07(二)



# 總經理鄒開蓮【小檔案】



- 出生 / 1965年
- 現職 / 台灣世界展望會董事長、台達電獨立董事
- 學歷 / 台大圖資系、美國波士頓大學大眾傳播碩士、美國西北大學凱洛管理學院MBA
- 經歷 / MTV中文台總監、雅虎台灣總經理，VERIZON MEDIA國際事業董事總經理

# 豐功偉業

- 她曾在雅虎台灣與奇摩合併後，創造10年成長40倍業績的亮眼成績；
- 在EBAY進軍台灣時，帶領雅虎奇摩拍賣攻下超過九成市佔率，逼退強勁對手。
  - 2002年，EBAY正式進軍台灣，
  - 2004年，YAHOO奇摩拍賣市占率破90%；
  - 2006年，EBAY台灣營運團隊解散。

# 如何有力地迎擊每一次挑戰？

- 在漫長管理旅程中，如何有力地迎擊每一次挑戰？
- 你需要6種「管理肌肉」
- 肌肉要變得有力，必須自己鍛鍊，如同管理的能力，不能坐等別人教。

# 鄒開蓮分享管理最需要鍛鍊6種能力

- 她看過年輕主管事必躬親、成天陷於瑣事；  
有人公私分明，反而讓周圍的人不敢說實話；  
有人處處害怕下面的人比自己更強，最終失去了上司的信任。
- 領導者獲上司信任、下屬支持，從來都不容易，  
她如何找對人、做對決策？

# 誰是最需要操練管理能力的一群人

- 30歲到40歲的「三明治主管」
  - 對公司而言，他們是組織中接觸最多員工的角色
  - 對他們自身而言，通常是職涯成長最快速的階段，
  - 若不懂得帶好下面的人，更遑論往更高的地方走。

# 重視敢衝的人與瘋狂點子

- 在快速變動的時代，管理者的首要課題是「**行動力**」。  
→ **敢嘗試、快速執行、不斷修正**，  
想要帶出行動力，最忌諱「不敢做決策」。
- 「**學習力**」是起步必備的管理肌肉。沒有人能單憑過去所學應付挑戰，  
因此，**愈積極吸收新知**、愈有可能在市場中抓住下一個機會。
- 如何在忙碌的日常中隨時學習？鄒開蓮有一個小祕訣，「**我很喜歡觀察我的同事**，**總是能挖掘到他們很厲害的地方**。怎麼去看到、發揮員工長處，讓自己缺乏的地方不要太糟，這很重要。」

# 每年調組織，把員工放對位置

- 當商業模式成功、公司規模開始擴大，如何把人放對位置、靈活調整手上的牌，端看管理者的「組織力」。
- 雅虎和奇摩剛合併時，公司從30個人突然變成200多人，原先同儕式（PEERS）的管理模式不再管用，在重新安置雙方人馬時，一方面要達成合作目標，一方面還要留住好的人才。
- 組織力是她花最多力氣培養的管理肌肉。

# 「溝通力」是一個高難度管理肌肉

- 在產業環境快速變化下，組織經常要調整路線，更講求雙向溝通，保持團隊同步、同感。許多時候公司想執行一項好的創新，最後卻落到必須收拾殘局，正是因為管理者的溝通力低落。
- 因此溝通前必須做好充分準備，讓同事理解願景，同時提出合理配套，才能獲得團隊同心支持。

# 不要怕找外面的人，甚至是資深的人

- 當市場已漸趨停滯，聰明的公司會在還保有優勢時，就開始投資第二成長曲線。
- 除了在同領域中，探尋不同的商業機會，更要擁有寬大心胸，吸引多元人才加入戰隊。
  - 當初雅虎看到電商市場的潛力，選擇併購興奇科技，找電商教父何英圻；當雅虎廣告業務快速發展，邀請當時台灣最大媒體採購公司—傳立媒體董事總經理王興。
  - 「這些人有開創性格，敢大破大立」，找到能在第一線帶隊打仗的人，是開拓市場的重要動力。
- 管理者的「**開拓力**」將攸關轉型成敗。

# 最大價值：堅信前方還有路

- GOOGLE橫空出世，對雅虎絕對是最沉痛打擊。眼看市場不斷流失，過去一起作戰的隊友還跟在鄒開蓮身邊時，她也有過無數次放棄的念頭，「但我發現**領導最大的價值**，在於我不是一看到困難就閃，而是相信沒有一件事是最終章（END OF THE CHAPTER）」
- 面對科技更迭、市場巨變，要在風暴中再創第二航道，要考驗的就是管理者的「**恆毅力**」。

# 「贏」不是管理者的唯一價值

- 沒有人能獨自決定如何成功、何時成功，但一個堅信前方有路的管理者，本身就能帶來很強大的感染力。
- 若是少了恆毅力，即便擁有再好的點子，也未必能等到開花結果的那天。

# 鄒開蓮的6大管理肌肉

1. 行動力：敢嘗試、快速執行、不斷修正
2. 學習力：持續積極吸收新知、保持觀察力
3. 溝通力：講求雙向溝通，保持團隊同步、同感
4. 組織力：把人放對位置、善用組織達成目標
5. 開拓力：在同領域探索新機會、吸收多元人才
6. 恆毅力：在風暴中堅守理念，以決心感染團隊

# 6種管理肌肉，應如何開始鍛鍊？

- 建議從「認識團隊」做起。
- 「你到底有多認識你的下屬？  
每個人的績效(PERFORMANCE)和  
潛力(POTENTIAL)如何？」

# 擬訂協助成長的計劃



# 清楚每個人現在的位置

- 當下屬感受到主管有在為他想、跟他談他需要的支援，這會讓你們的關係有非常大的突破。
- 當團隊中每一個人開始擁有自己的舞台，你將發現，管理其實是一件很愉快的工作。

# 在變局中，要堅信前方「有路可走」

- 鄒開蓮在乘風破浪的時刻，  
靠著不斷觀察與自省，  
修煉出獨到的管理風格，  
對上獲得全權信任，對下贏得愛戴。

**Thanks for Listening**