

【翰林驚聲】如何領導獨角獸企業？楊正大解密

翰林驚聲

主辦單位：文學院（大師演講）

時間：11月14日下午2時至4時

地點：淡水校園驚聲國際會議廳

講題：獨角獸之路—解密領導團隊的關鍵思維

主講人：TutorABC創辦人楊正大

創業是個需要面面俱到、持續成長的過程，我認為有兩個部分值得和大家分享，一個是「從零到一」，過程就像建立基礎，地基先打穩了，往上的作業才能順利進行；第二個是如何從「一到一百」，擴大公司規模。

簡單介紹背景經歷，從UCLA取得博士學位後，偶然到日本東京大學教書，在沒學過日文的情況下，我深刻體會到「英文」才是真正的溝通平台，外國教授以英文授課，學生也需要流利的英文，英文是讓大家展現自身能力、國際化的媒介，抱持著「科技手段改變教育」的想法，我便回到臺灣建立TutorABC。

公司於2010年於中國大陸落腳，2015年第三次融資達到2億美金，估值超過10億美金，成為所謂的「獨角獸」企業。尚未上市的公司，市值卻超過10億美金，代表私人市場已有許多人想投入，公司成長率高、市場大，在當時十分罕見，因此大家以「獨角獸」形容。

如何把公司從零開始到現今的規模？「從零到一」是建立基礎，若想要創業或做研究，一定要了解自己「需要解決什麼問題」。一路上許多人會給予幫助和意見，各式各樣的訊息湧入，很容易迷失在海量資訊當中，尤其確定問題後，提供的解方也不一定符合問題內容，因此「確認問題」是創業過程中非常重要的一件事。

找到解決方法後，商業模式亦極為重要。以UBER和計程車舉例，兩者服務模式相同，商業模式不同，呈現的結果就不一樣。近百年來，醫療、交通、科技面向都進步許多，唯教育方面改變不大，印刷術發明，使教育能以「規模化」的方式進行，亦導致人的「個性化」被忽略。

透過互聯網、大數據和演算法，便能兼具「個性化」與「規模化」。學生有不同個性、擅長的部分，可透過不同老師教導得到學習成效，當客戶數愈來愈多、數據變龐大後，未來的學生僅須提供背景資訊，我們便能推測其適合的教學方式，「提供好的教育」就是我們的商業模式。

建立基礎時期，公司應該「以原則代替規則」，彈性行事。一般企業遇到客戶因個人因素，無法完成某項作業，大多數都要求客戶改善，我們則認為，客戶遇到的問題都是公司的責任，公司應當協助客戶排除問題，由此建立「偏袒客人」的原則。

第二個原則「使命必達」。網路的世界重視速度，剛創業的公司若花費大量時間準備，往往也會耗費過多預算，公司制定的目標必須達成，若遇及窒礙難行，也需想辦法解決，一個團隊得面面俱到，才有機會成功。

第三個是「重視數據」，以數據決策取代經驗決策，將所有事情紀錄於數據中，創立AI團隊，研究公司前50位頂尖行銷人員和優良教師的行為模式，給予其他員工與教師，作為參考和模仿的依據，提升銷售業績與教學品質。

從「一到一百」進入大市場，必須要統一思維。在「人才」的部分，優秀企業須有良好人才，不應盲目追求低流動率，而是該對人才慷慨，同時審視員工作業效能是否達到該有品質，避免耽誤團隊成長。

良好人才應具備「正直」、「企圖心」、「高智商」和「正能量」的特質。正直為說到做到；企圖心則是對自己的期許，有些人希望能透過工作改變生活，有些人甚至想改變命運，這便是企圖心的不同；高智商的人擁有綜觀全局的能力，高階主管須擁有此特質，避免在一癥結點打轉。

公司內唯一的官方語言是「邏輯」。以培養接班人的方式對每個員工，員工犯錯，主管也應指導解決，而非站在上位指責，一言堂的做法會扼殺創新的機會。在我們公司，無論位階高低、在職時間長短，只要說明問題具有邏輯、條理分明，就能在開會時提出與大家共同討論，這對於「創新」的氛圍非常有幫助。

「贏者心態」適合在座年輕人聆聽，企業認為喜愛強調自身努力的是一般人，真正感謝的是「能推動公司進步」的人。內部開會時，不應只是眾人自圓其說，容易喪失自我反思的能力，不要希望乞求別人的同情與諒解，業界沒有「沒功勞也有苦勞」的說法，雖敗猶榮只能有安慰的作用。

最後，身邊的人會影響我們的表現，許多老闆無法得到最頂尖的員工，往往是因為自己的能力不夠，身為老闆的我們也經常需要進修，了解最新趨勢；是非價值觀則決定一個人的成敗，許多人為求迅捷，在是非的灰色地帶遊走，很容易踩到地雷。

真正要做的事情不存在「不可能」，只有願不願意去做。提高價值觀和正直感，可能無法助我們快速取得成就，但一定能幫助我們穩定、長久地成功，若還未成功，也只是因為時機未到，要相信機會一定會到來。（文／李意文）

