



## 我的团队我的「兄弟连」

田毓中把老板转椅安置在 PayPal 开放办公区最中间的位置，他希望和每个员工成为“同桌”，在“兄弟连”般的情谊中一起创业。

采访·撰文/齐鹏

“在 PayPal，衡量一名员工地位的依据并不是他管理多少人，而是有多少人心甘情愿地为他做事。”这是田毓中引述 PayPal 前高管的一句话，作为 PayPal 中国区总经理，尽管自己是个管理者，但是他始终会用最亲和的方式和员工打成一片。

作为全球最大的在线支付平台，PayPal 中国的办公室却并不奢华，田毓中也没有像其他公司那样为自己找一个上风上水的位置，更没有贴上“总裁”字样的门牌。田毓中喜欢团队一起工作的氛围，所以把自己的桌椅安插在办公区最中央的位置。“转椅可以 360 度旋转，并且可以向任何方向滑动，所以我可以很随

意地和他们讨论问题，甚至在茶余饭后和他们聊些比较八卦的话题。”田毓中还风趣地说，“同学之间的友谊是最纯真的，所以我希望他们都是我的同桌。”

能够将 PayPal 这种亲和的文化根植于中国，不得不说田毓中与 PayPal 的缘分。由于 PayPal 创始人皮特·泰尔(Peter Thiel)的偏执，田毓中才有幸成为 PayPal 的成员。原来，在 PayPal 创立之初，泰尔只喜欢招聘自己的圈内人士，比如来自斯坦福大学的好友。因此，毕业于斯坦福大学的田毓中就这样被泰尔招入麾下。

“从创始之初，PayPal 就在寻找一个好友的圈子，因为这样才会让每个人都感到在这里更像是创业。”田毓中设定了一个未来的目标，到 2015 年，PayPal 中国实现 10 亿美元的营收。在田毓中看来，“同

桌”的力量将远远超乎自己的想像。

“我和 PayPal 的归去来说”

离开员工也是财富

在过去的十年里，很多人看到了像 Facebook、Geni、LinkedIn、YouTube 等公司的崛起，殊不知这些公司的高层很多来自 PayPal，更鲜为人知的是，这些离开 PayPal 的高管们私下还会常聚在一起。而如今，PayPal 创造了每秒交易 3650 美元的纪录，很大成分上是“伙伴们”的贡献。

事实上，田毓中也曾离开过 PayPal 几年，不过在离开的日子里，田毓中又何尝不想再次回归。

原来，早年入职 PayPal 的时候，田毓中的职位是产品经理。今天，PayPal 能够帮助企业轻松实现跨境交易，很大程度上有田毓中的功劳。“当年总部派我去新加

坡,其实我更想去中国,因为当时新加坡已经对这款产品应用得比较成熟了,中国的市场才刚刚起步。”田毓中希望能亲自把开发的产品带到中国,他做了一个形象的比喻:“自己就好像在球场看球,其实,最享受的是自己踢球的过程。”

不过,总部出于对中国市场不成熟的担心,于是进入中国的计划搁浅了。而此时的田毓中也决定先离开 PayPal,选择进入当时潜力很大的 SNS 市场。

“终于有一天,我在 PayPal 的老板打电话给我,说让我带领 PayPal 进入中国市场。”这是田毓中梦寐以求的,于是,他痛快地答应了。离开 PayPal 的这几年,田毓中不但巩固了自己的专业技术,更练就了一身的管理本领。所以,当他再次来到 PayPal 的时候,发现自己的视野变得更开阔了。

“今天国外的 Facebook 和国内的人人网聚集了海量的用户,当年自己做 SNS 市场的经验可以帮助 PayPal 更好地拓展市场。”田毓中表示, SNS 最大的特点是网聚人的力量,当自己的朋友常去 eBay 体验购物乐趣的时候,人们的从众心理将直接影响到这个市场,而 PayPal 就可以利用这样的机会迅速锁定客户群。

“即便选择离开 PayPal,他们也仍然是 PayPal 的好伙伴。”在田毓中的日程表里,有很多画满特殊记号的日子,这些分别是新同事入职、员工生日、员工的宝宝出生,以及员工离职的日子。在这些特殊的日子,田毓中都会选择最好的餐厅,就算自己再忙也会抽出时间和大家欢度这个时刻。

田毓中用自己的经历诠释了 PayPal 独特的企业文化——员工是最大的财富,离开的员工同样是财富的蓄水池。

“我最大的梦想是,有一天我能看到很多大公司的领导者都是 PayPal 出来的员工。”

“把公司当作自己的公司”  
信任是最好的创业基金

“和同事间的相处,难免会出现不喜欢对方说话或者做事的方式,遇到这样的情况就应该好好沟通。切记不要直接发邮件或打电话给他来宣泄你的冲动。要向对方解释自己为什么不愉快,但你不能用言语攻击他。”这是田毓中总结的一个管理心得,有时候同事之间也会有摩擦。但在他看来,99%的可能是个误解。“或许这个人在这一天特别不顺利,过了这一天就好了。”

建立与员工的相互信任是田毓中的管理信条,为了不让自己和员工有隔阂,田毓中总是与员工共进午餐。“今天哪位明星被传了什么绯闻,明天流行哪部电影,都是我们在吃饭的时候谈论的话题。”田毓中告诉员工,自己也是他们中的一员,大家在一起就是共同创业。

“即便是前台人员,也积极投身于 PayPal 的创业中。”2010年,田毓中一直为公司建立一个庞大的促销引擎而感到困惑,究竟什么样的优惠能够吸引消费者光顾?一次午餐会上,前台女同事的一个提议,让田毓中豁然开朗。“这位同事说最吸引她的促销方式是精美的赠品,比如平时她一次购买上百元的化妆品都会得到一些试用装。”

如今,这位前台的建议早已被 PayPal 落实。一方面,用一份温馨、漂亮的赠礼就能捕获女孩的心;另一方面,与中国银联的合作,让这些女孩的男友或是丈夫们在刷卡的时候同样能节省一些

相关的手续费。

“每个人都把公司当作自己的公司,而自己就是其中一个创业者。”田毓中不但让团队成为“兄弟连”,还教会员工与客户之间建立共生共荣的信任。

2009年,金融危机的影响还没有消退,PayPal 中国乃至全球都遭受了严重的创伤。田毓中的团队成员因此自发组成了一支商业顾问组,目的不是宣传 PayPal 的产品,而是深入企业帮助他们做生命周期的管理咨询服务。“从为客户提供在线支付服务到解决方案,他们不仅帮助客户实现价值最大化,也给 PayPal 带来了一系列产品及合作伙伴。”田毓中激动地说。

一个最典型的案例就是,PayPal 和北京紫龙城电子商务有限公司的合作。“这是一家专业涉外网络旅游公司,有很多出境游的服务项目,受金融危机影响后,他们对在线交易风险控制方面表示了担心。”田毓中介绍当时的情况。

随之他带领的商业顾问组发挥了重要的作用。他们专门针对商户实现一套高效的风险处理流程。“在款项完成后的 24~48 小时内,PayPal 对登录 IP、网络环境进行监测,客户就能即时得到 PayPal 的审核报告及发货或延迟发货操作提示。”PayPal 严谨的程序让对方折服。经过 3 年多的合作,PayPal 支付解决方案帮助他们在在线机票业务方面规避了 85% 左右的恶意欺诈风险。

“当时我们的商家忠诚度创下了历史新高,更多商家认识到 PayPal 能够帮助他们拓展业务。”田毓中表示,最初这个顾问组只有 30 人,后来以每年上百余人的速度增长,并分布在 10 多个城市。●