

卓越的领导力来自正“三观”——读《艰辛之旅:如何成为卓越的领导者》



《艰辛之旅:如何成为卓越的领导者》
(美)赵新进 著
中译出版社
2023年10月出版

◎ 禾刀

2017年,库克在麻省理工学院分享了自己的一段迷茫经历。库克曾以为,考上一所好大学,选定一个好专业,自然明白“下一步的发展方向是什么”“自己的目标是什么”等问题。然而随着原有目标的实现,库克又陷入新的迷茫,所有的成就,看起来都未能提供令人心满意足的答案,直到他遇到了乔布斯。乔布斯不仅具有独特的感染力,他的“服务全人类”价值目标更是成为库克的指路明灯。

本书作者赵新进是麻省理工学院化学工程博士,宾夕法尼亚大学沃顿商学院高级工商管理硕士,曾任埃克森美孚公司和美国格雷斯公司高管,有着丰富的跨国企业管理经验。在书中,作者结合多年的工作经历、与多位高管的采访实录,从领导力是什么,领导者应该如何思考和行动,以及在具体的情景下应该如何应用领导力等三个方面进行了深入探讨。作者认为一名卓越领导者虽然必须具备前瞻力、组织力、决策力等诸多能力,但是真正的核心能力是领导者的“三观”:价值观、成功观和决策观。

价值观,是领导力的“领航灯”

库克之所以会被乔布斯感染,就是因为他的领导者价值观志向高远。作者一针见血地指出,领导力的真正形成,需要在实践中得到检验。一个组织对某个人的任命,客观上讲只是提供一种职业机会,或者说是对个人此前工作的某种认可。一旦步入领导岗位,角色变了,责任变了,衡量领导力的职业成色,本质上是一个团队在组合后形成的最大合力值。

亚里士多德指出:“我们重复的行为造就了我们,因此卓越不是一种行为,而是一种习惯”。每个人都有自己的习惯,领导者的不同之处在于,习惯更能彰显“卓越”特质。在一个团队,领导者的价值标准、思维方式、行事作风等方方面面,都可能深刻影响到一个团队。兵熊熊一个,将熊熊一窝,什么样的领导,往往就会带出什么样的团队。

作者指出,领导者的价值观就像是一个团队的“领航灯”,也是一个团队的行为准则。价值观当然不是放空炮说大话,而是既要贴切工作实际,领导个人又必须具备足够的感召力,简单点说就是率先垂范。率先垂范是践行领导者价值观的具体示范,也就是说,领导者不仅要明确价值目标,还必须做到身体力行,这样,领导者的价值观才能在潜移默化中逐渐凝聚为团队共同“习惯”,也就是价值共识,团队才可能形成最大的合力。

率先垂范不难理解,不过作者认为其核心中的核心是责任担当。作者指出,领导首先是一种责任,对组织机构负责,对决策这一行为负责,对所领导的人负责,对所做的决定负责。领导行动会对相关人员的职业甚至人生轨迹产生重大影响,也“只有在领导者表现出承担责任的意愿和行动之后,才能获得领导他人的权力”。从这层意义上讲,领导力的“生成”,是通过现实的不断锤炼,逐渐形成的团队共识。

成功观,是领导力的“压舱石”

英国前首相丘吉尔有句名言:成功就是不断失败却不失信心。失败是成功之母,这是许多人经常用来自我激励鞭策的金玉良言。人生不如意事十之八九,没有人能够随随便便成功,许多人成功后都会对前面屡遭失败的经历刻骨铭心,作者至今仍保存着一百多封在麻省理工学院完成博士学位之后找工作收到的拒绝信。

成功无疑是衡量领导力的关键,但在作者看来,成功也是领导者必须高度警惕的因素。抽象派大师毕加索有句名言如雷贯耳,“成功是危险的,因为人们开始模仿自己,而模仿自己比模仿别人更加危险。因为这样做将毫无结果”。现实中,迷失于自我成功怪圈的现象并不鲜见,说简单点就是因循守旧,故步自封。

前不久,笔者有幸参加一堂关于华为管理工作的培训,培训老师提到任正非有句别具一格的名言,“成功也是失败之母”。如果拿毕加索的那句话来理解任正非的这句话,似乎就更加易懂:一个人历经千难万险终于取得成功,但他也可能因为前面屡遭挫折,反倒更加害怕失败,所以迷恋于成功路径,而不再像先前那样抛开思想包袱,敢于大胆探索尝试。如此说

来,“成功”二字有时也可能成为束缚手脚的牢笼。

跳出成功者的思维怪圈,前提是必须有清醒的自我认知,正确认识所处的环境变量,特别要努力避免以成功者心态去想当然。在这里,作者引用了一个有趣的案例。众所周知,大众汽车与特斯拉是行业竞争对手,但为了刺激创新和激励大众的创新研发,大众汽车首席执行官赫伯特·迪斯邀请其主要竞争对手、特斯拉首席执行官马斯克,参加了由200名大众汽车企业高层管理人员出席的内部会议。一般情况下,企业内部会议大都有保密要求,更何况是竞争对手。赫伯特之所以这样做,只是想以让对手发声的方式,劝说大众汽车的高管,积极参与大众汽车迫切需要推进的大规模变革。很显然,马斯克在大众汽车高管内部会议上扮演了镜子的角色。

越是面对激烈的竞争,“一招鲜,吃遍天”的历史越不可能上演。现实中,成功周期越来越短,越来越具有碎片化特征。避免掉入“成功者”的温柔乡,作者认为领导者必须高瞻远瞩,制订清晰的长期愿景。清晰的长期愿景,不仅提供了一种目标感,而且还为组织的未来提供了一个高度聚焦的视角,一个长期愿景可以提供明确的前进方向,这对于企业组织而言至关重要,因为它能够从个人和情感层面激励团队的努力和贡献。一旦明确了长期愿景,接下来便需要通过一个个具体行动方案推动组织变革。

避免偏见是领导者成功观的重要因素,因为有成功的光环,所以偏见在成功者身上可能更加耀眼。解决偏见的最好办法就是多听不同意见,特别是反对意见。正所谓兼听则明,偏信则暗。

决策观,是领导力的“定盘星”

领导力最终都会落脚于决策观。越是重大决策,越能考验一个领导者的智慧胆识。现代管理学之父彼得·德鲁克曾说过,“无论你在哪里看到一个成功的企业,都是因为有人曾经做出过一个勇敢的决定”。

谁都知道,最优决策是衡量领导力的重要标志。问题是,面对海量信息,很多时候很难判断最优决策到底应是什么?在无法寻找最优决策时,作者认为,比做出错误决策更糟糕的,是根本没有做出任何决策。商场如战场,机遇瞬息万变,不完善的决策比不决策要好,作者提了三条建议:首先,你现在做出的决策,很有可能并不是最终的决策;其次,所有的商业决策都是在信息不完整的情况下做出的,因为环境一直在不断地变化;最后,对于必须做出决策的一个人而言,直觉可能会比理性更可靠。

“勇敢的决定”虽然不一定最正确,常常还会有一些瑕疵,但也绝非我们常说的拍脑袋决策。这种决策同样必须基于尽可能多的调查了解、分析,特别是对不同意见的充分听取。作者认为,“勇敢的决定”并不是一锤定音后就认定现实,僵硬强调权威,相反领导者有必要结合现实变化持续动态纠偏。古往今来,那些伟大的决策,无不是后来不断纠偏完善的结果。

“勇敢的决定”需要“勇敢的追随”。一般情况下,都是员工追随领导,作者认为,领导者有必要忘掉自己的身份,反其道而行之,当好一名“追随者”。亚里士多德曾说过,“做不了一个好的追随者,就无法成为优秀的领导者”,哪怕追随的对象比自己职务低得多,只要方案更科学,更有利于目标的实现。帮助他人成功,本质上是领导者必备的素质之一。事实上,领导者也可以从这种帮助中,找到符合自身领导价值的人生目标和价值。

让更多意见走进决策的“中心”,这是避免决策失误的关键,这就涉及授权问题。作者指出,一个能充分授予员工工权力的工作环境,不仅能提升员工的工作满意度和忠诚度,还能通过激励员工进行更多的批判性和创造性思考、赋权就是“要求领导者给予员工信任,并承认员工身上的潜力”。它将要求我们更好地了解自己,使自己的内心变得更强大和充满力量。只有这样,赋权才能够提升个人和团队做出选择和决策的能力,并将这些优质的选择,转化为符合预期的行动和理想的结果。

“人生不在于开局摸得一手好牌,而在于如何把一手烂牌打好”。卓越的领导者从来都不是天生的,也不可能保证每次都会走在最正确的道路上。作为一个领导者,关键是在于面对千变万化和错综复杂的形势,不会怨天尤人,而是正“三观”,在行动中寻找最优方案。

天使投资是一门有情怀的生意——读《天使投资科学实战课》

◎ 郑渝川

老鹰基金创始合伙人、中国长远控股创始人兼董事局主席刘小鹏所著的《天使投资科学实战课》一书,近日由中国财政经济出版社出版。老鹰基金成立于2012年,总部位于北京,是一家具有国际视野的产业型天使投资基金。本书作者刘小鹏通过一系列的多元化投资和并购,在其投资的项目中,已有公司成长为细分行业领域的独角兽,并且还有多家公司上市。在本书中,作者诚恳而坦率地讨论了自己的天使投资方法论,对国内天使投资、创投、科技行业的发展颇具启发意义。

“天使”与“投资”

天使投资由“天使”和“投资”两个词组成,前者自带情怀,表现奉献精神,后者则是属性的体现,意味着这一行为最终还是为了追求收益。也就是说,天使投资就是一门有情怀的生意。

相比一般的创业投资,规范的风险型融资,天使投资涉及的投资金额少,投资者不干预投资项目的具体运行,也不谋求实际控制权。天使投资也被广大为人知地概括出具有所谓的3F法则:family, friends, fools,也就是说创业者创业初期的天使资金主要来自家人、好友、傻瓜。为什么?因为天使投资失败率很高,而且如美国著名天使投资人戴维·罗斯所说,大多数初创公司会失败,但谁都无法判断哪家公司初创公司会失败。



《天使投资科学实战课》

刘小鹏 著
中国财政经济出版社/湛庐文化
2023年10月出版

但正如作者在书中所谈到的那样,天使投资是可以依循科学方法的,投资人如果能很好地权衡机会、风险、技术、门槛、成本、资本等各方面要素,用尽可能长远的思维来看待和分析问题,就会有效缩小筛选范围。作者在书中第一章就谈到,并不是只有做私募股权投资、二级市场投资才需要做分析和研究,事实上,天使投资要提高成功率,也需要进行一番科学的前瞻性研究,包括行业研究、技术研究和政策研究。

政策研究对于中国,乃至其他很多国家和地区都很重要。这决定了一个项目及其所在的技术领域、行业和产业领域能否获得政策助力,决定了项目未来的成长空间。比如,东南亚一些国家近年来纷纷加强了对外商项目的政策限制,那么在该领域的相关产业创投项目的风险就非常突出。而行业研究、技术研究则能够比较有效地帮助天使投资人判断相关项目会在多久迎来“开花结果”。

还有就是论证。天使投资在过去一段时期一度被解读为盲投,或者说是创业者凭借高超的话术说服投资人的结果,这其实是一种误解。作者在书中指出,市场容量尤其是存量市场和增量市场,其产品的目标用户基数、解决用户痛点促成的购买黏性和商业模

式的完整性等,都需要进行有效论证。并且,作者还在书中就天使投资的决策环节、投后管理环节进行了简要的介绍。

投的就是初创团队

值得一提的是,作者在书中专门谈到了如何合理估值新经济创业项目。传统估值方法在互联网等高科技、新经济领域存在较大局限,尤其是互联网创业公司通常在创业早期现金流很差、盈利能力低,所以如果用市盈率、市销率、现金流折现等传统估值法来评估,几乎每个项目都没有可投资的价值。但必须看到,未来这些企业的业务可能存在指数型增长空间,因此需要通过其他维度进行评估。作者指出,新经济企业一般是轻资产公司,所以不能简单采用市净率估值法,而应当将无形资产如知识产权、发明专利、软件著作权和商标等计入其中。

另外,高科技和互联网企业的真正核心是产品与用户核心、模式与盈利核心、门槛与竞争核心。公司的核心竞争力与初创团队的水平息息相关,而这些因素恰恰又是现有的会计准则无法纳入考量的。也就是说,衡量一个项目是否值得投资,要看初创团队是否值得投资,以及这个团队是否在创业过程中逐步向有效的公司治理、IP管理、数字管理、风险管理靠近,而非背道而驰。

作者在书中介绍天使投资如何在实战中进行投研时指出,首先要对项目的财务、政策等风险、回报和社会意义进行研判,然后在此基础上通过投研来评估创投团队的态度、资质,进而对其所处行业、细分产业领域的机遇期、创投者选择的模式、团队组成等进行研究,最终得出初步结论。

天使投资哪怕在市场环境最为成熟的美国,也有很高的失败率。为此,作者在书中专门梳理了六大陷阱,帮助投资者提高投资的成功效率。一是所谓的友情投资,这并不是说纯粹出于友情的投资项目一定不能成功,但是没有基于前述研究、论证基础的投资项目,失败率显然是超高的;二是随意跟投,有些投资人最喜欢跟随概念,或者跟风投资,反而容易被套牢;三是经验主义,就是投资人将自己过去从事某个行业的经验、眼界完全套用于新行业、新技术、新模式的项目上,并减少了必要的研究和论证;四是投机心态,投资人过度急切地希望获得超高额的回报,而没有意识到哪怕是一些已进入成长期的创投项目,未来的成长道路依旧会很漫长;五是估值存在盲区,也就是把天使投资看成做买卖,有时过度压低项目估值,导致创业公司无法通过天使轮拿到足够撑到下一轮融资的钱而夭折;六是投资人有过强的控制欲,有些投资者习惯了“我是大股东”,总担心创业者经验不够,或者担忧创投团队拿了钱跑路。

说到底,天使投资周期长,项目的成功率并不因为市场看好的程度提高或降低,投资一时很难退出。那么,哪些项目事先就可以规避?作者在书中对应介绍了老鹰基金的项目筛选标准。比如,细分市场容量达不到500亿元、不能成为细分市场前两名、技术或商业壁垒不够高、股权结构不合理又无法解决、业务主要依靠人脉或特许经营牌照做起来的、核心团队磨合程度不够、触及政策红线等,只要涉及任意一项,项目就不在其选择范围。尽管这些标准对于其他天使投资人而言,未必普遍适用,但其中蕴含的投资理念和筛选方式,仍然具有广泛的参照意义。

总的来说,本书比较详细地介绍了适用于中国市场尤其是新经济行业的天使投资理念、思路和方法,强调了天使投资与风险投资的根本差异,对天使投资作为科技创投企业长期陪伴者的角色进行了比较好的说明。作者根据长期实战经验,系统地思考、总结,提炼美国等成熟资本市场的天使投资理念,并将相关战略和方法进行了较高水平的本土化转化。

■ 披沙录



《软价值经济学:数字经济时代的底层逻辑》
滕泰 张海冰 滕天逸 等著
中译出版社
2023年11月出版

农业的本质是利用动植物繁殖和生长规律来创造财富,工业的本质是用各种物理和化学方法加工自然资源来创造财富,在这些物质经济领域,投入和产出总是一一对应的,一分努力对应着一分收获。而在研发创意产业、信息产业、文化娱乐产业、知识产业等非物质经济领域,有时候巨大的投入却只能带来很少的产出,甚至产出为零。那么,我们该如何把握信息态财富的价值创造、经济循环和经济周期规律?如何解开数字经济时代的财富密码呢?本书提出了创新函数、软价值函数、叙事体验价值等原理,一步步解开这些信息态财富创造的秘密,而其背后,还有包括灵感概率、参与群体价值等新的发现。与普通的经济学著作不同,本书的哲学底座建立在量子理论、信息论等前沿物理学基础上,并且还对人体人工智能和元宇宙技术背景下的数字经济2.0时代的经济周期、企业创新进行了前瞻性的研究和探索。



《仿生投资学》
(美)凯瑟琳·柯林斯 著
劳若珺 琳君 译
中国财政经济出版社/湛庐文化
2023年9月出版

本书作者凯瑟琳·柯林斯是圣塔菲研究所董事兼首席执行官。作者致力于可持续投资新兴趋势的跨学科研究,曾任富达投资公司投资组合经理和股票研究主管等职位。作者以大自然为师,以符合进化论的方法,用逻辑提炼出能够帮助生物种群生存、扩散、发展的法则,这些法则都是在自然世界中经过亿万年的自然选择、优胜劣汰筛选出来的智慧。作者把这些原则推广应用到金融投资领域,提出一种全新的可持续投资理念,让投资可以更好地服务于社会的真实需求,让金融行业和社会重建连接,形成良性循环,实现可持续发展。作者创建了一个不同于常见机械化投资准则的分析框架,可以指导投资者做出更好的决策,让投资系统具有更好的灵活性、适应性和抗逆性。



《完美的投资组合》
(美)罗国安 斯蒂芬·R·福斯特 著
安晖 译
中国财政经济出版社/湛庐文化
2023年9月出版

真的存在能够提供理想的风险收益配比的完美投资组合吗?带着这个众多投资者关心的问题,本书作者对金融界十位标杆性人物进行了深入研究和访谈,其中包括四位诺贝尔奖获得者和一位共同基金的开拓者。在这个过程中,这些享有盛誉的金融思想权威,就有效多元化、被动与主动投资、选股和择时等一系列投资主题,坦诚地分享了他们的观点。虽然完美的投资组合会基于每个人的年龄和人生阶段、市场状况,以及短期和长期目标的不同而变化,但成功的基本原则是不变的。本书透析了投资组合的底层逻辑,总结了10大原则,为投资者搭建了一个投资框架和可重复路径。更重要的是,作者根据风险承受程度、目前与未来的财富能力、目前与未来的财务需求以及投资环境,将投资者分为了16种类型,帮助读者确定适合自己的投资理念,让完美的投资组合不再遥不可及。



《亚洲与欧美世界》
(日)加藤祐三 川北稔 著
吴少华 译
光明日报出版社/后浪
2023年11月出版

本书聚焦14世纪末至20世纪初的亚洲与欧美世界,是一部讲述亚洲与欧美世界走向融合过程的近代史书籍,也是一部剖析“近代世界体系”的经济学、政治史、生活史和文化史书籍。本书作者加藤祐三历任横滨市立大学教授、校长,专攻亚洲史、文明史,著有《英国与亚洲》《黑船前后的世界》《亚洲的近代》;川北稔历任大阪女子大学副教授、大阪大学教授、国际高等研究所副所长,专攻英国近代史,著有《工业化的历史前提》《近代世界体系》。本书选取的时间跨度很特别,作者尝试通过这500年,以海洋为舞台,描述并解读近代世界的这一转换期,同时思考亚洲和欧美世界之间的关系,并从资源和环境的角度对近代世界体系做出反思。本书内容披弘庞杂,切入角度新颖,观点独到精辟,篇幅却能做到精简。