

4 管理案例 Management Case

索罗斯成功法则：改变游戏规则 险境方能生存



■ 三文

索罗斯退休消息席卷全球头条。这无疑是因为，在投资、慈善、哲学等领域，索罗斯都是翘楚人物。在投资领域，很早就有人说他不是管理对冲基金，而是对冲基金的象征。索罗斯一战成名的领域是宏观对冲，这是对冲基金几个门类之一，但是从他出名之后，大多数人即使专业人士谈起对冲基金，也认为对冲基金就是宏观对冲，索罗斯也成为其主要象征。他本人对于自我定义也有很多，也一直在变化，有一次他曾经如此回答自己的定位：“身处金融街、慈善界，有哲思的投机客”。

奥匈帝国余荫

索罗斯是如何成为索罗斯的呢？很多人将他 26 岁来到美国之前的生涯一笔带过，其实正是少年时光的家庭教育与青年时代的求学经历奠定了索罗斯复杂的内心世界。索罗斯的祖父是一个杂货商，他选择了在 8 个子女中排行第二、索罗斯的父亲接受高等教育。蒂瓦达虽然没如同胞中一流人物表现出天才潜质，但是他的经历却显示出其天资出众，不负众望。他不仅成为律师，而且很有语言天赋，甚至是一个世界语作家，据说索罗斯小时候也是以世界语作为母语之一。索罗斯于 1930 年出生于匈牙利，少年在其首都布达佩斯成长。布达和佩斯原本是多瑙河两岸的两座城市，后来在 19 世纪合并。奥匈帝国是双头帝国，世纪末的维也纳在历史上

已经是浓墨重彩，而布达佩斯也不遑多让，奥匈帝国在匈牙利的首都就是布达佩斯，也是中欧的政治文化中心。

从西伯利亚战俘到生活艺术家

蒂瓦达的命运随着奥匈帝国卷入战火而突变，索罗斯父亲在 20 岁那年自愿参加了奥匈联军，结果却被俄军俘虏，流放西伯利亚。他在狱中自学俄语，办了一份报纸《木板报》，很受欢迎，因此他当选为犯人代表。蒂瓦达作为战犯被流放到了西伯利亚，看守者从俄罗斯人换成日本人、美国人，他却没有被释放，最终蒂瓦达组织了一队人马越狱逃亡，“在亚寒带针叶林里穿梭了好几个月才回到了文明世界”。其间在俄罗斯遇到十月革命爆发差点不能回国，幸好他凭借自己的德语优势假装德国人，历尽艰辛才辗转回到了匈牙利，此时奥匈帝国已经不复存在，等待他们的是即将来临的纳粹阴霾。

这一经历改变了蒂瓦达，索罗斯认为他像变了一个人，变成德国人说的“生活艺术家”，爱好享受当下生活，这也使得索罗斯一家过着非典型中产阶级生活。蒂瓦达在很多方面塑造了索罗斯，索罗斯小时候还写过一首诗，将父亲比作宙斯，这被认为索罗斯对于“父神”的崇拜。索罗斯 8 岁那年，蒂瓦达让索罗斯去报社捐款，支持芬兰反对苏联，因为成功运作，这件事情上了新闻，也是慈善家索罗斯的最早记录。

索罗斯回忆，蒂瓦达总和孩子们待在一

起，放学后一块在泳池里游泳，游完讲述他在西伯利亚的历险经历，“俄国革命的经历深深地影响了他。他不再志存高远，除了享受生活外别无他求。他传授给孩子们的价值观念与当时我们的处境格格不入。他不想发财致富也不想出名，相反，他只是工作到能养家糊口就行。我还记得，在某一年的圣诞节，他派我去他的大客户那里借了些钱，然后我们全家就去度假了。可在之后的日子里，他总是发牢骚，直到他赚足钱偿还了债务。”

如果执意墨守成规，你很可能因此丧命

其实索罗斯直到 6 岁，都不姓索罗斯，这个名字甚至是全家 1936 年一起造出来的。当时他们一家的姓是施瓦茨，这是一个犹太姓，同时也是日耳曼姓。虽然匈牙利当时状况不差，但是在纳粹德国的压力之下，他们找到了“Soros”这个姓，他父亲觉得这姓氏在匈牙利不多，而且在不同语言发音一样。事实证明，防患未然还是重要的。

随着德国陆续进入匈牙利，屠杀开始，仅仅在 1944 年，布达佩斯就有近 40 万人遭到屠杀。索罗斯的父亲由生活艺术家变为生存专家，他寻找不同身份资料保全了全家以及亲友，甚至利用特长使得全家在物质匮乏的年代能够保全，“父亲就充分利用了这一经验。和大多数人相比，父亲早就做好了心理准备。他果断按照自己的信念行事。他为我们和一些家庭弄来了假身份文件。一些客户付了钱，而有些人父亲没有收钱。我第一次看到他那么忙碌，那是他最光荣的时刻。”

索罗斯回忆起 14 岁时候的布达佩斯，往往充满兴奋，一方面父亲教会了他在非常情况之下不应该遵守规则，否则将很难活下去，另一方面无论德国还是苏联时代，物资稀缺，物价混乱，各种外汇商品交易流行，也给了小索罗斯练手的机会。

索罗斯日后多次回忆 1944 年的经历塑造了他的人生，他一生有关远离均衡状态的一些经历正是来自他的父亲。他一方面吸收了父亲的世界观，“令我印象深刻的是，常规在某些情况下并不适用，如果执意墨守成规，你很可能因此丧命”，这帮助他经历多次死亡的威胁而活下来。

另一方面，这一期间对于索罗斯可谓刺激冒险，穿梭在各类战时波动的交易中，他颇有成就感。讽刺的是，2008 年的金融危机也让他再度回忆这一时刻，而在金融危机之前他已经刊出文章表示即将有一场危机来临，但

是面对危机，索罗斯不会害怕，相反总是利用危机，一次次获得成功。

随着苏联的进入以及生活逐步稳定，冒险戛然而止，布达佩斯形势对于索罗斯而言变得“单调而压抑”。索罗斯再次求助父亲，他日后曾经多次回忆这次交谈，他对于父亲说想离开，父亲问：“你想去哪儿？”索罗斯回答道：“我想去莫斯科弄清楚共产主义是怎么回事，要不去伦敦，那里有英国广播公司 (BBC)。”他父亲说：“我太了解苏联了，所以共产主义是怎么回事我就可以告诉你。”

于是，他父亲再一次出手，指点他联系伦敦远亲，每周通信都写上期待见面之类，最后远亲回信说已经帮他注册一家专科学校，于是 17 岁的索罗斯来到了伦敦。

伦敦局外人生涯

17 岁的索罗斯为了 BBC 告别布达佩斯，伦敦却并未如同索罗斯想象的那样欢迎他，他英语不够好，又远离家人，不仅与亲戚交流一般，甚至也没能马上进入 LSE(伦敦政治经济学院)，他也没有钱。更为严重的是，他自以为经历过纳粹与苏联，见过世面，却在伦敦处处感受到排斥，他跳上一辆公车也被教训应该排队，这种排斥甚至超过他小时候戴着犹太人的袖章被嘲笑的时代。

索罗斯奋斗过程也堪称绝望史诗。索罗斯回忆，“伦敦的生活并不如意，我一没钱，二没朋友。经历过冒险的人生，我有点儿自命不凡，但伦敦人却对我不屑一顾。在他们看来，我不过是来谋生的局外人。我还体会到了孤独，有时候口袋里甚至空空如也。有一次，在里昂角落餐厅吃快餐，我结完账后竟然一分钱也不剩。”他不得不打工兼职，这种经历使得他始终担心再度跌入谷底，也似乎使得他对于伦敦并无好感。等他数十年后结婚再次回到伦敦的时候，他与新婚妻子开了最昂贵的套房。索罗斯生性并不喜欢奢华，妻子评价他的行动简直带有某种报复性。

经历三次考试，索罗斯才上了 LSE，目睹了凯恩斯、哈耶克、波普等人风采。尽管如此，他还是过着半工半读的生活，加上同学的乏味以及数学的威力，多少还是让索罗斯感到意兴索然。

索罗斯从 LSE 毕业之后的经历往往被轻描淡写地归为在伦敦从事金融业，其实他在从事金融业前，是一个不成功的皮包推销员，当时女友也因为上了剑桥离开他。等到准备进入金融业，却发现这是一个俱乐部社会，如果你不是老板的外甥侄子，起码也要是老板

的校友，最不济也应该是同胞。碰壁之后，索罗斯找到了自己的匈牙利同胞，才勉强撞入金融业大门。

总而言之，此后索罗斯来到美国，他决定花 5 年赚钱后从事哲学思考。新大陆不仅给了他签证，也给了他舞台，他所获得的财富远远超出预期，从此他财运亨通，到了上世纪 70 年代已经有了 3000 万美金身价。此时他遭遇了中年危机，一方面离婚，一方面也将目光投入慈善，从此有了日后的索罗斯。

局外人的成功

索罗斯的伦敦经历，总让我想到奈保尔写甘地的伦敦遭遇，那种疏离与排斥也在一代代移民体验中闪现，那种“不知道怎么样才能立足，觉得自己即将溺毙”的窒息感始终挥之不去。

比起别人记录索罗斯的赫赫成功，我长篇累牍地记载他的失落失败，尤其是作为局外人的失意——无论最早是社会的局外人还是后来商业、政治、学术的局外人，要点是在于揭示今天索罗斯如何成功的路径，局外人如果跨越成功，往往被证明是局内最不忽视的玩家，从中或许能一窥他的丰富隐秘精神世界。

知名媒体人迈克尔·考夫曼曾写过一本《索罗斯传》，笔者也曾仔细研读。有趣的是他在写作时向索罗斯提出，我受的教育让我认为一个真正的有钱人不太可能是一个好人，索罗斯跨越成功，我受的也是这种教育，并且强调不会干涉其写作，这本传记也不是授权传记。事实上，索罗斯看起来很像一个好人。他的故事，也还没完。在一次次从局外人身份的突袭中，他不仅成为局内人，而且改变了游戏规则，让游戏更为开放，努力淡化局内人与局外人的分野，这不就是开放社会的精髓之一吗？

回到索罗斯母亲的开篇预言，其实当时索罗斯当时做心理咨询主要是母亲的问题。他母亲与第三任妻子苏珊的不和也让他大伤脑筋，他和子女关系也是一个痛点。据说他在家和公司一样挑剔，他对孩子像对职员一样无情，子女遭受他不断的批评，直率程度甚至类似“当面打耳光”。因此从根本意义来说，母亲总是比儿子自身更了解儿子。索罗斯曾经多次表示：“我的思想随着影响和经验在不断地演变。除了我父亲，对我影响最深的人只有卡尔·波普。”可惜很多人只看重他与波普的师承关系，却无视于多年前一个匈牙利男人对于培育一个伟大投资家的巨大影响。

(本文参考索罗斯著作以及相关传记)

马斯克:特斯拉的背后是梦想大爆炸

■ 李兆清

特斯拉做的电动汽车其实只是在做一个壳而已，马斯克真正要做的是背后的内容和物语，那是一个无限延展的未来世界，甚至纠缠着遥远的宇宙背景，这才是马斯克最核心的东西。埃隆·马斯克，一个注定要改写人类历史的名字。他在美国被视为是继尼古拉·特斯拉后又一位推动全球科技进步的传奇英雄。马斯克正在推进太空互联网、超级列车、火星开发、超级火箭、永续能源、基因改造、飞行汽车等一系列惊人计划。

一、钢铁侠遇困

美国神话式的英雄——“钢铁侠”埃隆·马斯克(Elon Musk)在中国市场遭遇重挫。埃隆·马斯克，一个注定要改写人类历史的名字。他在美国被视为是继尼古拉·特斯拉后又一位推动全球科技进步的传奇英雄。马斯克正在推进太空互联网、超级列车、火星开发、超级火箭、永续能源、基因改造、飞行汽车等一系列惊人计划。与乔布斯、比尔盖茨不同，马斯克走向更为宏大雄壮的极致——宏大到无尺度、无边界的科技英雄主义和神话。他突破了人类对自身智力与能力限度的边界。他挂在嘴边的总是“人类跨星际”、“建立银河系文明”、和“新宇宙”。他的个人意志已经与美国的时代精神完全契合，使他成为一个全新的美式神话：重振美国精神，创造宇宙终极。

他既是超级天才，同时还是无人能及的超级工程师和企业家，他前无古人地跨越所有领域，从物质到能量、从信息到精神、从地球到宇宙……他全能全知、犹如新时代的上帝，凭借他那无限的意志力和奔腾驰骋的想象力、创造力，马斯克为自己设定了更为雄心勃勃的目标——解决地球上最为重大的问题，甚至是宇宙中最为重大的问题。

然而，在美国有着神口般光环的他被摔在了中国冰冷的土地上，中国市场的低迷销量，让他的全球战略计划严重受挫，心急如

焚，一月底，马斯克曾经发出一封内部邮件，警告海外市场的高管，如无法让业务走向“正的长期现金流的道路”，则将被解职。

在一月份，特斯拉电动车在中国只销售了不到 120 辆，远未达到公司的销售目标。在马斯克的全球战略中，中国和美国将成为其在全世界最大的两个市场。中国是全球最大的汽车市场，2014 年中国汽车产销量双双超过 2350 万辆，创全球历史新高。然而迄今为止，真正高大上的特斯拉在中国市场却步履艰难，大不给力，并频繁更换公司团队。

特斯拉在中国的“水土不服”，让其难以复制在美国的成功，业务推进面临多层次障碍，例如政府审批、补贴政策、牌照、充电网络等等问题。

临危受命的特斯拉中国区总经理朱晓彤接手的并非一张白卷。特斯拉已经在中国建成了除美国之外第二大的充电网络，但是，这些公用充电设施不足以从点连接成面。并且，因为迟迟不肯在充电标准和接口统一等问题上妥协，特斯拉无法使用中国政府鼓励建成的高速充电网络。马斯克就曾亲自证实，特斯拉电动车在中国市场的下滑，主要是因为“中国消费者并不认为中国的充电站网络能确保特斯拉电动车进行长途行驶”。

二、逆天突围

在这样的情形之下，如何迅速摸索出一条更适合特斯拉在中国发展的路径，成为新团队面临的最大挑战。压在新团队身上三大压力依次是销售、基础设施建设、马斯克非凡的智慧及计划。新近走马上任的朱晓彤表示，特斯拉将选择一条符合中国国情的发展道路，政府关系、品牌定位、客户体验、用户互动成为特斯拉今年的四大工作方向。

新团队将特斯拉定位在高端豪华电动轿跑车，然而，以什么样的方式让用户接受特斯拉的品牌溢价，这是绕不开的一个门槛，中国有多少富人能在当今政经形势下，买个百万级电动汽车作为玩具？续航、充电、安全、牌照、补贴、车险、维修等等就都不说了。

目前，城市纯电动汽车的发展问题明显，而乡村电动车却生机勃勃，大有星火燎原之势，可能再次上演农村包围城市。大面积的推广需要大范围的配套设施建设辅助，而大范围的配套设施建设又以大面积的推广为前提。配套设施，政府政策，能源技术，电网发展，电池技术，每一个环节都将影响新能源汽车的最终走向。投资者不会在未来路线不明确的情况下，贸然一掷千金。

因此，特斯拉要市场转型成功，必须告别“高举高打”的市场战略，转而打造未来人类生活移动平台、实现未来人类生活的无缝融合、链接闭环才是唯一出路。

须知，建设庞大的基础设施、国产化战略对马斯克来说都是一个漫长而艰难的过程，这对惯于互联网和金融思维的马斯克而言，或是一个考验耐心的棋局。与其投入巨资打造基础设施不如搭入现有基础网络，以生态圈垂直整合人类社会现成的基础设施。

特斯拉必须从一家低产量的小众厂商，转型为一家生产型汽车厂商。如果把特斯拉定义为小众奢侈品，它是成功的，但如果用汽车工业标准来衡量的话，就很难说了。

三、全球交通互联网

以创新见长的特斯拉应致力于打造一个创新平台，能够迅速搭入各种社会资源，将泛电动的运营模式进行创新，同时为社会资本创造条件，引入大众创业和万众创新，来集合市场的巨大潜力，将新的思维模式和商业模式引入“众筹众包”中来。

因此，特斯拉应有全新的定位是：“全球生活消费综合性移动平台”，迅速将无数的战略伙伴组建成为生态圈，打造泛电动汽车(即“泛平台汽车”)和泛电动交通体系，并在此基础之上打造“全球交通互联网”，由此，汽车将成为全球交通互联网的路由器，成为人类移动生活的泛平台及第一移动终端。

因为，如果不能打造一个全球性的泛电动交通网，推动燃油汽车的历史性淘汰进程，新能源汽车在全球市场的发展永远不会尽如



人意。

特斯拉是一个真正具有颠覆性的公司。其意义隐含于传奇的科学家尼古拉·特斯拉——真正的全球极客之王、天才之王。其完成的人类史上最伟大的旷世巨作《引力的动态理论》包含“空间传送系统”、“引力门系统”、“人造重力”的装置设计，也是“人造星球”的重要基础。其中也涵盖了如何在宇宙的各角落去利用引力而成为永续能源。

传说，100 多年前特斯拉就研究出了无线传输电能，但这一科技将颠覆传统的电力公司，因而受到打压排挤，最终客死孤店。今天的特斯拉又何尝不是如此呢？传统的石油势力、根深蒂固的能源帝国们不会轻易拱手让出巨大的利益。

泛电动交通体系是破除传统势力最有利武器。交通、信息、能源是人类文明的三大基础。人类社会在信息系统中已经取得了翻天覆地的进步，其速度和性能都是以几何级数增长，比起信息系统的进步来，人类的交通运输系统和能源系统均落后太多了！

从全球来看，目前全球交通互联网相关的技术、标准、产业、应用、服务还处于起步阶段。未来世界是万物互联的，人和车相连、车和机器相连、有车的地方就有计算，有计算的地方都可以相连。物理世界得以更准确地在

数字世界中呈现。这使得我们可以更好地观察、分析、应用物理世界的的数据，更好地理解物理世界，且不再受时空束缚。

全球交通互联网是一个将全球交通、能源、信息、服务深度耦合的系统集成，各个产业相互渗透、交叉交集将变得无穷无尽的宏大，可以延伸到互联网、大数据、云计算、物联网、智能、智慧等各个领域。具备各种交通工具相连、各种交通设施高度缝合的特征，因此，特斯拉必须发展外延式的生长模式，借助外部资源联合、整合发展泛电动云。

打造一个泛电动、全连接、全智能的全球交通互联网，通过能源、交通、信息、通信、机器人、智能家居等新技术的全面融合，形成以泛平台汽车为载体的各要素互联与系统集成，是推动第三次工业革命，实现交通互联和产业互联的核心、基础。

全球交通互联网将打通或贯通人类生活全业态，统括未来世界所有入口：手机、汽车、可穿戴、智能家居、智能医疗、机器人、3D 打印机、智造厂、自媒体等等。

特斯拉做的电动汽车其实只是在做一个壳而已，马斯克真正要做的是背后的内容和物语，那是一个无限延展的未来世界，甚至纠缠着遥远的宇宙背景，这才是马斯克最核心的东西。