

# 什么样的领导算好领导

## 培养未来领导力的举措

■ 彭杰

作为一个好的领导者应具备哪些品格? 如何慧眼识人,招纳贤才并为我所用? 如何统筹管理,让组织发挥更大的作用? 如何运筹帷幄,在危机与风险中把握先机? 如何刚柔相济,在各种关系中保持自己的魅力?

中国老祖宗孙子早在 2000 多年前就把领军人物的品格视为衡量领导的重要条件——智、信、仁、勇、严;智者不惑,无信不立,仁者不忧,勇者不惧,严以律己。德蕾莎修女,1979 年诺贝尔和平奖获得者,管理着上亿美元善款资产,而她全部的当就只有一部电话和三套衣服。德蕾莎修女的一生“把一切都献给了穷人、病人、孤儿、孤独者、无家可归者和垂死临终者;她从 12 岁起,直到 87 岁去世,从来不为自己、而只为受苦受难的人活着。”有品格和素质的人,不论有权无权,领导还是非领导,他们的影响力是永恒的,是不可磨灭的。

无论是哪种类型的领导力,品格都非常重要。从某种意义上说,领导力就是品格。能够支撑领导力的必须具备三个要素:抱负、能力和诚信。如果三个要素失去平衡,出现了抱负与能力的可怕结合,就会出现个人权力高于组织愿景、把个人利益摆在整体利益前面——自私的领导者。而如果没有能力、诚信与抱负的结合,会制造出一个善良但没有实现能力的领导者。诚信与能力的结合可以促成善举,但却不会开辟新的天地。只有这三者平衡,才能让领导者忠于一个合乎道德的抱负,并为人实现那个抱负。

黄光裕曾说过,“我是要求速度的,我不会花三个月来谋划,把规划书连标点符号都改清楚了,然后再去做这件事情。我会边实施、边做、边修正。一旦方向明确,有三分把握,我就敢去做”。然而,无论从黄光裕入狱,还是前段时间的国美争端,都在一定程度上透视出国美管理团队在领导力建设方面存在着严重的缺失与危机。显然,黄光裕属于抱负与能力的结合,由个人利益摆在整体利益之前而产生信任危机,导致了今天的结果。

在现实生活中,很多单位并不缺乏人才,有的甚至人才济济,但却面临着发展动力不足的困境乃至被淘汰的结局。究其原因,就在于这些企业、公司的管理者普遍缺乏诸如忠诚、敬业、诚实、积极主动等等的优良品德,而这些正是一名管理者品格优劣的重要体现。

在职场中,品格好是本。能力弱,可以通过实践、师傅传帮带、培训来逐步提高,使自己的综合素质得以提升,磨练自己,先“修身”“齐家”后“治国”“平天下”。笔者认为,品格差的人,能力强,所做的一定不对,不一定会有好的结果;品格好的人,无论在职场还是商场都会有好的人缘,好的机会。品格好,同事和主管愿意与你相处,与你打交道,也会帮你,会有好的工作“风水”,相应会有好的结果。



■ 周正勇

看过永正图书《成长比成功更重要》这篇文章,很受启发,以此分享学习以培养好未来领导力,我们知道,那些商业或政治领袖,他们之所以可以成为领袖,是因为他们必然具备某些与众不同的特质,而这些特质是每个人都可以通过学习来拥有的。问题在于,你肯不肯让自己的孩子去学习,以及应该如何学习。

我常在家教论坛上说,优秀的人物未必天生,出众的领导力

也可以通过合理有效的培育与磨砺而获得。那么,如何培养孩子的这种领袖特质呢?现在,我提供一些基本而且通行的原则。

**一是礼貌和礼仪的训练。**一个懂得礼貌和基本礼仪的孩子,他的人际关系一定很好,领导能力当然也会不错。在团体中,他们很擅长跟别人合作,一起完成事情。而且,他们也能明白自己的行为举止,会对别人产生什么影响,在礼仪方面表现极佳,所以能够从外界得到较好的友谊和评价,在竞争中获得成长和学习的自然也就比别人多。

**二是同情心和同理心。**对于同情心和同理心的激发,有一些基本的办法,即我们可以让孩子学会如何与别人分享和助人;在做任何事情时,都教他们去理解他人的感受、站在他人的立场进行设想。在生活中,家长也可以利用游戏或者角色扮演的方式,帮助孩子建立同理心,以及懂得怎样体察别人的感受和需要,成为一个愿意主动付出和给予的人。

**三是责任感和担当意识。**孩子从小就具备责任感和担当意识相当重要,因为一个有责任感的人,他处理事情才会有足够的恒心 and 毅力;他对于别人(家长、老师、同学和朋友)所交代的事情,能认真努力地去做,不会丢三落四。我们平时可以训练或教育孩子养成参与家务的好习惯,或者让他收拾自己的玩具或衣物,从而对自己、家人,长大后对团体和社会都能产生基本的责任心,以一种担当意识去实现自己的人生理想。

**四是尊重自己和尊重别人。**尊重自己和尊重别人,都是格外重要的一项素质。相反,那些不懂得尊重自己和别人的人,他们往往在言行上表现得毫无原则,习惯朝三暮四,在遇到挫折时也容易自暴自弃。这样的孩子或大人,都是不具备领导力的,当然也就没有什么领袖气质,而且他们在为人处事方面也不容易取得成功。

**五是专注力和意志力。**孩子如果专注力不足,缺乏足够的意志力,将会极大地影响他学习的品质和效果。不仅表现在学习上,对于他所进行的任何事,都会起到负面作用。但是反过来,如果他的专注力和意志力都很强,他对于任何事都能够专心地投入,始终保持超强的意志力,那么取得的成就也会更大。在平时,家长可以通过玩积木、拼图和看故事书等方式来训练孩子的专注力,使他在这方面的素质得以提升。

**六是主动学习和积极的学习态度。**每个人都应具备主动性,这是一个人生命的动力。人为主动,才会好奇探索、观察思考,从中得到喜悦和经验。人因为有积极的态度,一生才会幸福,事业才会有所成就。相反的,如果一个孩子始终处于压抑状态,表现得退缩和拘谨,总是在消极地学习和做事,那么他的前途可就堪忧了。家长应在日常生活中,注意去发掘孩子的兴趣,并且引导他们主动学习,让孩子在一种愉悦的心情下,对这个世界产生积极的兴趣,探索未来。

**七是创造力和想象力。**人离开了创造力和想象力,他的生命就是一摊死水。所以这两项能力对于孩子的生活及整体的发展,有着无比重大的意义。创造力和想象力可以激发孩子的好奇心与生活层面的拓展能力,可以让他从这个过程中,获得自信心和对生活积极乐观的态度。家长应努力在家庭教育中培养和保护好孩子的好奇心、自信心,帮助孩子增长智慧,为将来的社会竞争提供有利条件。

**八是独立性和自理能力。**孩子如果太过分依赖父母,他们对于任何事就习惯了索求,而不是独立处理。很难想象这样的孩子将来能够具有出色的领导力。他的自理能力会很低,长大了别说什么好的事业,就连基本的生存恐怕也会成问题。所以,家长应从小培养孩子的独立性和自理能力,如自己穿衣、穿鞋、吃饭、解决问题等,这对他们的成长是很有帮助的。

**九是表达能力和说服力。**家长应该去了解孩子的语言发展阶段及特性,循序渐进地实施这方面的教育,尊重并协助孩子去勇敢地表达自己的意见。这么做的好处是显而易见的,不但亲子之间可以获得良好的沟通,同时也能培养孩子绝佳的表达能力和说服力;一个人既有强大的表达力,又有好的说服力,这会对他在将来的人际关系及工作事务的处理上,提供极大的帮助。

**十是逻辑思维能力。**那些逻辑思维能力强的孩子,他们能有条不紊地处理日常生活事物,而且会思考解决问题,以及有效完成一些工作。这样的人在遇到问题时,不会盲从,也不会不知所措。所以在平时,家长就应注意培养的方法,我们可以由认识数字、爬楼梯、数数开始,用这些基本方法训练孩子这方面的能力,为他开启一扇智慧的大门。随着孩子年龄的增长,再采取更加深入的方式,使孩子的逻辑思维能力逐步提高。

首先应该具有忠诚、敬业、诚实、节俭、富有责任心等等优良品德,他们关心集体,关心组织的发展;对待工作积极、热情、勤奋,具有团队精神,他们以一种感恩的心态积极主动地为组织的发展、生产与管理出谋划策,这些都无不透露出好品格的影子。

品格也是资源。品格好的领导者呢,胸怀宽广。他们很关心部下,很关心客户,很关心同志,很关心社会。结果,他们必将受到部下的拥护、客户的爱戴、同志的信任和社会的尊敬。可以想象,由这样一些人构成的企业一定是力大无比,战无不胜,基业长青,那么,具体来说,我们领导者如何到品格好呢?

### 1、用人所长,而不是用人之短

一个人如果是看到别人不能做什么,盯着别人弱点和不足不放,“哪壶不开提那壶”,而从来没有看到别人能够做什么,不能欣赏别人的优点,那他就会破坏组织的精神。当然,一个管理人员必须清楚了解他的下属的局限性,但是他应该把这些看成是他的下属能够做的事的一种约束条件,是促使他们做得更好的一种挑战。领导者必须要把眼光放长远,要学会把适当的人调配到适当的岗位,让人尽其才,才能使员工卓有成就。

### 2、对事不对人,而不是对人不对事

领导者如果老是问“谁正确?”而不问“什么事正确?”,把人事置于工作要求之上势必造成公司文化的腐蚀和破坏。如果是问“谁对谁错”就会促使下属但求无过,阳奉阴违,甚至玩弄权术。尤其糟糕的是,它会促使下属在发现错误后掩盖错误而不是采取积极的补救和改正措施,这对组织而言将是一场灾难。

### 3、认真负责,精益求精

温总理在寄语中国铁路事业时说,安全

和质量离不开人,产品如品格,什么样的品格就有什么样的产品,而品格中最关键的是高度负责,精益求精,一丝不苟。一语道破发展的本质。反之,领导者品格不好,做人的原则和底线会轻易舍弃。那么,再好的制度、技术、措施,都会大打折扣,导致问题成堆。此前一些食品安全事件,领导者明明知道瘦肉精是不能添加的,明明知道地沟油是有毒有害的,自己也是绝对不去吃的,但就是在利益的驱动下堂而皇之地干了起来。

### 4、敬业是成就事业的基石

我们的领导者将自己的职业视为自己的生命信仰,那才是真正掌握了敬业的本质。当敬业意识深植于我们脑海里,做起事来就会积极主动,并从中体会到快乐,从而获得更多的经验和取得更大的成就。懂得敬业、能够敬业是一个人在职场中提升自己、发展事业的前提,敬业所表现出来的积极主动、认真负责、一丝不苟的工作态度,是职场人士所应当而且必须具备的品质,它是创立最佳工作业绩的有力保障。

### 5、品德优先,而不是有才无德

把才凌驾于德之上,这是人事决策中的不成熟的表现。实践证明,有才无德的人对组织的破坏远甚于有德无才的人。每个人的品格要靠社会道德伦理价值的涵养。在这样一个深刻变动的时代,什么样的文化能够让人们学会去呵护自己的良心,不因一切外在的因素而改变自己的良知,迫切需要每个人思考。

总之,未来是领导者的时代,而非管理者的时代。它并不是天生的,而是后天造就的;领导者是自己成长起来的,而不是人为制造出来的。作为一名领导者,必须要有三个敬畏,即敬畏法纪、敬畏人格、敬畏口碑。最后,希望每一位领导者都能重视、提高品格修养!

# 九成创业者难过 C 轮鬼门关

■ 王冉

2014 年拿到 A 轮融资的公司有 800 多家,拿到 B 轮融资的有 200 多家,这 1000 多家企业中会有很大一个比例需要在 2015 年去拿 C 轮。假设 2015 年还是只有不到 100 家拿到 C 轮,这意味着 90% 的创业者可能需要直面“C 轮死”的可能。

IT 桔子的统计数字显示,2014 年拿到天使轮融资的公司达到 812 家,拿到 A 轮的达到 846 家,拿到 B 轮的也有 225 家。最近一年,我们看到投早期的投资人和投晚期的人都很活跃,而在中期这个阶段,投资人正在表现出越来越多的谨慎。根据 IT 桔子的统计,2014 年完成 C 轮融资的只有 82 家。

即便按照前面提到的比较保守的数字,2014 年拿到 A 轮融资的公司有 800 多家,拿到 B 轮融资的有 200 多家,这 1000 多家企业中会有很大一个比例需要在 2015 年去拿 C 轮。假设 2015 年还是只有不到 100 家拿到 C 轮,这意味着 90% 的创业者可能需要直面“C 轮死”的可能。

为什么会这样?首先,估值一旦超出一亿美元,其实已经超出了大多数 VC 的舒适射程。最终在资本市场上市值真正超过 10 亿美元的公司并不多,一亿美元以上的估值会让很多 VC 感觉到投资天花板的快速逼近。而在很多新兴领域,这个阶段的融资企业大多尚未形成可证明的商业模式或者足够清晰的领先格局,因此也很难真正进入多数 PE 的舒适射程。

能在这个多少有些尴尬的阶段快速出手的财务投资人也不多。其中,创业者最想要的投资人往往是相对而言对估值不那么

敏感、愿意重注赌赢家的第一类投资人。

但这类投资人有一个共同的特点,就是钱多人少,基本上是一个人盯着“整只鸡”,千里走单骑。虽然这些人都是超级能人,也很会利用外部机构来帮助他们提升带宽,但他们一天也只有 24 小时。虽然他们可能会同时看很多项目,但 1 到 3 个月的周期里,真正进入操作阶段的项目通常不会超过两个。

半年伊始,我们看到一些传统上以投 C 轮 D 轮为主的公司明显的重心前移开始往 b 轮走。他们宁愿在 B 轮在正常应该 6000 万美元估值的公司面前手一抖给出 8000 万的价格,也不愿意贸然对着本应两亿美元估值的公司冒出五亿美元估值的傻气。

除此之外,还有一个更加深刻的变化正在影响着今天 C 轮门槛前的创业者。

paypal 的联合创始人之一 peter thiel 在他著名的《0 到 1》这本书里提出早期投资人选择项目的标准应该是“一个项目可以赚回整个基金”。基于这个逻辑,VC 们为了能够投入这些少数的赢家,愿意透支 12 个月、甚至 24-36 个月的价格,所以市场上会接二连三地出现令人瞩目的估值。作者把这种估值透支现象称为“融资加速”。

那些被透支了的估值称为创业者的兴奋剂,为他们打开了价值幻想的空间。问题是,“能够帮助 VC 赚回整个基金”的项目注定是极少数的特例。一方面 VC 向少数赢家聚焦,另一方面大多数创业者又被别人的高估值过早地吊起了胃口把自己高高悬在空中。几乎 80% 的创业者都会觉得自己应该成为那些特例,只有投资人心思清楚特例通常意味着不超过千分之一的可能。无论在美国

还是在中国,推动少数特例公司“融资加速”的力量也在推动着更多的非特例公司“死亡加速”。

创业公司最有可能因为哪些原因面临“C 轮死”?

### 1.今天所在的本源市场不够大

所谓本源市场,指的是你今天正在聚焦并试图重塑的细分行业市场,而不是理论上你未来做大了成了平台后可以延展到的所有相关或相邻领域之和。

如果你今天要想拿到 3 到 10 亿美元的估值,投资人至少需要能看到你有机会在三、四年后长成一家人 30 亿美元到 100 亿美元市值的公司。除非行业集中度非常高(如搜索市场中的百度),否则 30 亿美元市值的公司通常需要一个千亿元以上目标市场规模来支撑,而 100 亿美元市值的公司很可能需要一个万亿级的目标市场。

因此就 C 轮融资而言,如果你聚焦的本源市场在可预见的未来(说白了就是三到四年后 ipo 的时候)潜在规模没有一两亿元,那么你需要给自己插上第一枚用来预警的小红旗。

### 2.站在错误的坡上

几乎每个上亿、上万亿的市场都有多个切入的角度,有人从南坡出发,有人从北坡上路。在房产市场,你可以从买房入手也可以从租房入手;在家庭服务市场,你可以从洗衣入手也可以从家政入手还可以从社区电商入手;在汽车后市场,你可以从洗车入手也可以从维修入手还可以从二手车交易入手。

但不是所有的坡都有同样的机会。无论

市场有多大,如果别人的坡比你的坡好,那么你需要给自己插上第二枚用来预警的小红旗。

### 3.在自己的坡上与第一第二差距较大

在规模效应和网络效应明显的市场中,如果你在融 C 轮的时候不是市场第一或者第二且与它们差距较大,你需要给自己插上第三枚用来预警的小红旗。

很多市场都会有老三老四存活的空间,但不是所有的老三老四都有机会拿到 C 轮。那些投 C 轮的基金虽然也在意性价比,但总体来说他们更在意最终这家公司有没有机会做到足够大并领跑行业。

在大多数规模效应和网络效应明显的细分市场中,老二如果想从一线基金那里拿到 C 轮融资,除了本源市场必须足够大以外,还需要同时具备另外两个前提条件:第一,与第一名市场份额差距不能超过大,最好 50% 以内;第二,如果第一名已经被 BAT 之一投资,自己身后最好也有 BAT 中的另一家做后盾。老三如果想拿到 C 轮融资,则这两个条件改为:与第二名差距在 20% 以内;前两名没有被 BAT 投资。

以打车软件市场为例,快的作为市场老二是因为前面提到的三个条件都具备了,才拿到了老虎的 C 轮和软银的 D 轮,才有了春节前的惊天合并。而当时在北京红极一时的摇摇由于没有具备另外那两个条件,所以黯然离场。

所以,如果你不是全银河系里最靓丽的那几颗星,而 C 轮的 VM 指数又显著高于 0.5,那么你需要给自己插上第三枚用来预警的小红旗。