

加华伟业资本

我们的加华

加华伟业资本创始执行合伙人

宋向前

目录

一、 引言.....	3
二、 加华的历史：“朴而专，和而靖”的践行.....	4
三、 加华的价值观：责任、使命、价值和荣耀.....	6
四、 人生篇：成熟、自律、目标清晰、意志坚定.....	8
4.1. 佚名：人生不成熟的六大标志.....	8
(1) 立即要回报.....	8
(2) 不自律.....	9
(3) 经常被情绪所左右.....	9
(4) 不愿学习，自以为是，没有归零心态.....	10
(5) 做事靠直觉，不以事实为根据.....	11
(6) 做事不靠信念，靠人言.....	11
4.2. 李笑来：关于人脉的深层次逻辑和个人处事.....	12
4.3. 佚名：我们向Elon Musk学习什么.....	18
五、 组织篇：助力成长，携手未来.....	22
5.1. 任正非：致华为新员工的一封信.....	22
5.2. 洪肇明：致劲霸全体员工的一封信.....	25
5.3. 安静，看这些公司何以伟大.....	29
(1) 共同使命.....	30
(2) 战略视角.....	30
(3) 情感投入.....	31
(4) 社区营造.....	31
(5) 创新意识.....	32
(6) 自发组织.....	33
六、 投资篇：回归常识，坚持做正确的事并坚持正确的做事.....	34
6.1. 林枫：问题意识、圆融会通、价值中立.....	34
6.2. 项建标：投资的逻辑.....	38
6.3. 项建标：投资的风险.....	40
6.4. 李杰：漫谈价值投资中的人生感悟.....	44

一、引言

这本手册的编撰牵动了很多人的心，寄托了很多人的希望和期待，同时亦承载了很多的梦想和追求。本来期望我的同事可以代替我完成这个有极富梦想色彩的工作，思之良久，最终还是决定自己付诸笔端，来告诉大家我的一些思考、一些粗浅的判断和向往。希望大家理解的是：我书写下的不是一段简单文字，那应该是一种未来、一种生活态度、一种人生方向、一种使命和荣耀。我非常愿意和大家一起探索我们共同拥有的未来，在这里解决：我们应该成为谁以及如何成为等重要问题，这种探讨饱含了我创业以来对这个事业的理解、热爱和追求，饱含我对身边人与世界的关系构建的初步体会；也关系到我们在路上是否可以志同道合、携手成长、助力彼此；更重要的是关系到我们是否可以取得持续的事业进步并获得与之相应的有意义的人生——关于这一切以我个人的解读，只能和一件事情相关——而且是必定相关，那就是价值观。我从来就坚定的相信：人生，注定就是身体穿越时空、精神连接世界，在这个穿行和连接中，“行百里者，知身边事；行千里者，阅世间情；行万里者，得天下经。”知行合一的价值观可以告诉我们：

我们从哪里来？要去向哪里？

.....

本手册内容不完全是加华伟业资本和我本人的原创，它是一种碰撞和撷英，我们汲取了国内外一些著名公司、人物和投资人的价值观、方法论、生活随笔和投资感悟，在此基础上举一反三、融会贯通，力图可以清楚的形成加华伟业资本独有的文化和价值追求，亦邀请大家和我们一起共同成长、面向未来！

二、 加华的历史：“朴而专，和而靖”的践行

加华伟业已经七岁了。不知是偶然，还是原本就应如此，像黑石的斯瓦茨曼一样，加华从财务顾问业务起步，到今天发展成管理几十亿元资本，在国内具备一定影响和竞争实力的专业投资机构。创始人背着双肩包筚路蓝缕创业，凭借勤奋认真、力争上游的果敢精神气质和自强不息、精益求精的专业态度以及团队上下的齐心协力，才有了今天我们的良好局面和业内认可。但是，梦幻般的开局不一定意味着梦幻般的美好未来，一个成熟的企业首先应该具备的是沉静的气质和强烈的危机意识，未来我们将长期面临生存和发展的拷问。只有解决好这个关键的问题，我们的组织才更清醒！更有活力！更加能生存！更加能战斗！我们每一个加华人才才能获得持续而又有意义的个人发展和不凡的生命体验！

在物欲横流的时代，形成梦想和坚持是难能可贵的，梦想和坚持又需要正确价值观的牵引，具有共同价值观的组织才能称之为团队，拥有使命感的工作才能叫事业。没有共同价值观的组织不叫团队——那是团伙；工作丧失了价值观和使命感，充其量只是个养家糊口的工具或生意；人生丧失了使命感，那就是行尸走肉般的活着而已。即便从经济利益考量，能在一条前进道路上拥有使命感和责任感，生活和工作给予的荣誉和回报远胜于天天钻营、蝇营狗苟。正统是有价值的！道义和坚持更具力量！

金融行业的变化和创新日新月异，行业竞争也日益加剧。今日的形格势禁决定了我们必须脚踏实地、着眼长远、面向未来！截至目前，我们参与服务、投资的项目成功率 100%，没有一个投资项目出现任何资本损失，我们的投资回报率也超过行业的一般水平，获得的利润数以亿计。从 2006 年筚路蓝缕的起步，到今日成功转型为一家成功的私募股权投资机构，人们不禁要问：“加华伟业资本凭什么？”我们不禁要自问：“加华伟业靠什么？”

我认为：我们就是凭借脚踏实地、勤勤恳恳的工作作风，我们就是依靠“守正出奇、和而不同”的专业坚持和价值追求，我们就是拥护“一次交易、一生合作”的诚实守信，我们就是依赖“小赢于智、大赢于德”的道德坚持和专业操守，我们更由于拥有“偶胜于时、长胜于专”的专业笃信和笃行。由此，我们相信了“朝闻道，夕可死”，“闻道有先后，术业有专攻”。由此，我们笃定，我们由衷，我们

相约，我们偏执，我们亦坚持、热爱和梦想！也只有如此，我们才可能在业内率先独立建立目标企业数据库，按图索骥、精准打击；也只有如此，我们才可能率先建立知识管理系统和培训系统，举一反三、融会贯通；也惟有如此，我们才可能苦心孤诣，全员动员独立锻造和研发我们的智慧运营系统，承认系统之美、蔚然深秀、博大精深；也正因如此，我们才赢得客户全面信任和宝贵支持，才可能在短短7年时间，跻身行业前十、全国二十强，累计管理近五十亿人民币的财富和资本。从财务顾问到私募股权投资，从今日的私募股权投资到未来的全面资产管理，我们在金融领域的全面发力和耕耘，就是依靠我们对“朴而专、和而靖”的理解和坚持，就是依靠我们的专注和勤勉，更是依靠踏实保守文化和价值观的坚持和保护，我们相信：投资如人生、人生如投资！

三、加华的价值观：责任、使命、价值和荣耀

我们的责任在于：将加华伟业资本锻造成为在精品投资银行、私募股权投资、综合资产管理领域的佼佼者，我们有责任成为企业家和财富拥有者的最佳合作伙伴、资产守夜人和财富创造者，我们有责任在业内选择科学、求真务实商业模式和盈利模式，我们更有责任去践行和倡导一种投资文化和价值投资理念。最终，依靠锲而不舍、滴水穿石的精神，我们必须成长国内一流的专业投资和财富管理机构！

我们的责任还在于：我们有义务管理好客户委托给我们的资产，我们有义务了解这份委托、信任背后的责任重大、意义非凡，我们有义务将客户资产视同我们自身财产，形成珍视文化和感恩动机，我们有责任为客户获取更好的利润，给他们更为清晰的财富密码、更美好的财富人生！

我们的责任更在于：我们的员工和我们的团队。为了实现这个目的可以持续不断的努力奋进，我们每天都可以热情洋溢的投入到工作中，我们每天都可以自信满满的行走在上班的路上，我们每天都相信我们自己可以、能够、并且我们是开心、快乐和健康的。我们相信，我们做的是成人之美和惠已达人的工作，我们相信我们拥有非同凡响的人生！

员工是加华最大的财富。热爱知识、尊重专业、志存高远和吃苦耐劳是每一个加华人与众不同的优异品质，也是我们的事业可持续发展的要求。《礼记 礼运》里说到：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦……，是谓大同。”成人之美、天下大同——这是加华人一直奉行的理想与价值观！

我们相信：伟大的产品与服务一定是一种伟大的思想与价值观的表现与延伸。当我们实现了我们的社会使命，经济成就只是水到渠成的事情！

我们认为：公司不仅是赚钱的工具，她担负着更大的使命——那就是承担社会责任、实现社会理想。加华伟业的使命就是通过投资与服务满足各个利益相关方的需求，从而成人之美、造福社会、实现大同！

我们为我们的事业与工作而感到骄傲！我们通过投资于优秀的具有社会责任感的的企业，为其提供资金及服务，促使企业发展壮大，增加创业者财富，提高员工福利。从而企业可以为广大客户提供更好的产品与服务，为股民提供更优质

的股票，为社会创造更多的就业，为国家贡献更多的税收，为更多公司树立起公民企业的榜样。同时在这一投资与服务的过程中，我们的员工也得到了更多的成长，加华也得到更大的发展。我们的投资与服务就是经由这样的路径与逻辑来实现我们惠已达人、成人之美、天下大同的价值观与理想！

千里之行，始于足下。我们作业的风格保持着“朴而专、和而靖”。在喧嚣的世界中，我们为客户朴素而专注地工作、沉静而切实地解决问题，进而为企业创造价值，成就企业上市之美，成就财富世代传承之美，在力所能及的范围践行我们的成人之美、大同和谐的理想！

我们并不墨守成规。“凡战者，以正合，以奇胜。”我们投资之道为守正出奇：既遵纪守法，又敢于突破思维、出奇制胜！

“君子和而不同，小人同而不和。”我们合作之道为和而不同：既坚持原则，又不失灵活，与合作伙伴不强求处处一致，而是承认、包容乃至尊重差异，以达共存共荣！

我们深信能够获得客户恒久信赖的不只是我们的投资与服务，更是我们一直坚守的理想与价值观。

四、人生篇：成熟、自律、目标清晰、意志坚定

4.1. 佚名：人生不成熟的六大标志

人成熟与不成熟跟年龄没有关系，人成熟不成熟，就是你能不能站在对方的角度去看待事物。就是能不能把我的世界变成你的世界。这个社会有很多的成年人，还没有脱离幼稚的行为。一点小事情就跟别人争来争去。

(1) 立即要回报

他不懂得只有春天播种，秋天才会收获。很多人在做任何事情的时候，刚刚付出一点点，马上就要得到回报。（学钢琴，学英语等等，刚开始就觉得难，发现不行，立即就要放弃。）

对在生活中有放弃习惯的人，有一句话一定要送给你：“成功者永不放弃，放弃者永不成功”。那为什么很多的人做事容易放弃呢？美国著名成功学大师拿破仑·希尔说过：

穷人有两个非常典型的心态：

- 1.永远对机会说：“不”，
- 2.总想“一夜暴富”。

所以这是穷人一个非常典型的心态，他会说：“你行，我可不行！”。一夜暴富的表现在于，你跟他说任何的生意，他的第一个问题就是“挣不挣钱”，你说“挣钱”，他马上就问第二个问题“容易不容易”，你说“容易”，这时他跟着就问第三个问题“快不快”，你说“快”！这时他就说“好，我做！”呵呵，你看，他就这么的幼稚！

大家想一想，在这个世界上有没有一种：“又挣钱，又容易，又快的”，没有的，即使有也轮不到我们啊，所以说在生活中，我们一定要懂得付出。那为什么你要付出呢？因为你是为了追求你的梦想而付出的，人就是为了希望和梦想活着的，如果一个人没有梦想，没有追求的话，那一辈子也就没有什么意义了！

(2) 不自律

不自律的主要表现在哪里呢？

- 不愿改变自己：

你要改变自己的思考方式和行为模式。你要改变你的坏习惯。其实，人与人之间能力是没有多大区别，区别在于思考方式的不同。一件事情的发生，你去问成功者和失败者，他们的回答是不一样的，甚至是相违背的。我们今天的不成功是因为我们的思考方式不成功。一个好的公式是：当你种植一个思考的种子，你就会有行动的收获，当你把行动种植下去，你会有习惯的收获，当你再把习惯种植下去，你就会有个性化的收获，当你再把个性种植下去，就会决定你的命运。

很多人有很多的坏习惯，如：看电视，打麻将，喝酒，泡舞厅，他们也知道这样的习惯不好，但是他们为什么不愿意改变呢？因为很多人宁愿忍受那些不好的生活方式，也不愿意改变所为他带来的痛苦，所以他不愿意改变。

- 愿意背后议论别人：

如果在生活中，你喜欢议论别人的话，有一天一定会传回去，中国有一句古话：论人是非者，定是是非人。

- 消极，抱怨：

你在生活中喜欢那些人呢？是那些整天愁眉苦脸，整天抱怨这个抱怨那个的人，还是喜欢那些整天开开心心的很大肚的人？如果你在生活中是那些抱怨的、消极的人的话，你一定要改变你性格中的缺陷。如果你不改变的话，你是很难适应这个社会的。你也是很难和别人合作的。

生活当中你要知道：你怎样对待生活，生活也会怎样对待你；你怎样对待别人，别人也会怎样对待你。所以你不要消极、抱怨。你要积极，永远的积极下去，就是那句话：成功者永不抱怨，抱怨者永不成功！

(3) 经常被情绪所左右

一个人成功与否，取决于五个因素：

- 学会控制情绪
- 健康的身体
- 良好的人际关系

- 时间管理
- 财务管理

如果你想成功，一定要学会管理好这五个因素，为什么把情绪放在第一位呢？把健康放在第二位呢？这是因为如果你再强的身体，如果你情绪不好，就会影响到你的身体。现在一个人要成功，20%靠的是智商，80%靠的是情商，所以你要控制好你的情绪，情绪对人的影响是非常大的。人与人之间，不要为了一点小事情，就暴跳如雷，这样是不好的。

所以在生活中，你要养成什么样的心态呢？你要养成“三不”、“三多”（不批评、不抱怨、不指责，多鼓励、多表扬、多赞美）。这样你就会成为一个受社会大众欢迎的人。如果你想让你的伙伴更加的优秀，很简单，永远的激励和赞美他们。如果他们的确有毛病，那应该怎么办呢？这时是不是应该给他们建议？在生活中你会发现有这样一个现象：有人给别人建议的时候，别人能够接受；但是有人给别人建议的时候别人就会生气。其实建议的方式是最重要的，就是“三明治”：赞美、建议、再赞美！

想一想，你一天赞美了几个人？有的人可能以为赞美就是吹捧，就是拍马屁。赞美和吹捧是有区别的，赞美有四个特点：

1. 赞美是真诚的
2. 赞美是发自内心的
3. 赞美是被大众所接受的
4. 赞美是无私的。

如果你带有很强的目的性去赞美，那就是拍马屁。当你赞美别人时候，你要大声的说出来；当你想批评别人的时候，一定要咬住你的舌头！

(4) 不愿学习，自以为是，没有归零心态

其实人和动物之间有很多的相似之处，动物的自我保护意识比人更强（婴儿与小猪）但是，人和动物最大的区别在于，人会学习，人会思考。人是要不断学习的，你千万不要把你的天赋潜能给埋没了，一定要学习，一定要有一个空杯的心态。我们向谁去学习呢？就是直接向成功人士学习！

你要永远学习积极正面的东西，不看，不听那些消极，负面的东西。一旦你

吸收了那些有毒的思想,它会腐蚀你的心灵和人生的。在这个知识经济的时代里,学习是你通向未来的唯一护照。在这样一个速度、变化、危机的时代,只有不断的学习,你才不会被这个时代所抛弃,一定要有学习、归零的心态。去看每一个人的优点,“三人行,必有我师也!”

(5) 做事靠直觉,不以事实为根据

很多人还没有开始做,就说这个太难了、不好做,就说我们这个地方太穷了,这个加入的费用人们接受不了,就说网上的虚拟的东西人们根本不接受,或者说如果按我的方法一定行得通等等。

(6) 做事不靠信念,靠人言

我们说相信是起点,坚持是终点。很多人做事不靠信念,喜欢听别人怎么说。对自己所做的事业,没有 100%的信心。相信和信念是两个不同的概念:相信是看得见的,信念是看不见的。

信念是人类的一种态度,但是很多人他们做事却不靠信念的,而是要听别人怎么说。你要登上山峰,要问那些爬到山顶的人,千万不能问没有爬过山的人。

只要你的选择是正确的,永远不要在乎别人怎么说。

以上是人不成熟的六个特征,你们自己去对照。哪一个特征是你有的,你一定要在最短的时间里改正,只要你相信你自已能够战胜自己的不成熟,你就会逐渐的成长、成熟起来,你就会得到你想要的那种生活。你就会实现时间自由、财务自由、精神自由的人生梦想!

4.2. 李笑来：关于人脉的深层次逻辑和个人处事

有一次在北大讲座，遇到一位学生问我，“老师，你说学习重要，还是经营人脉重要？”看着他一脸大杂烩的表情，我先拿出本子记下了这个问题，然后告诉他说，“这是个比较大的话题，我会仔细写篇文章放在网上的，然后给了他我的博客地址。而后又补了一句，“相信我，所谓的人脉就算重要，也根本没他们说的那么重要”。

让我们细说从头。先动脑思考一下，你愿意与什么样的人成为朋友？从幼儿园开始，每个人就都已经有一些选择朋友的原则——尽管并不自知。事实上，资源分布的不均匀，必然造成人与人之间的某种依附关系。观察一下，就可以看到事实：幼儿园里玩具多的孩子更容易被其他孩子当作朋友。那么，玩具最多的孩子朋友最多么？答案并非肯定。

如果你像我一样有机会、也恰好愿意多花一点心思与那个玩具最多的孩子交谈的话，你也很快就会发现，在他的心目中，与所有成年人一样，朋友被划分为“真正的朋友”和“一般的朋友”。下面我们姑且把那个玩具最多的孩子叫做“小强”。

当时我很好奇。耐心等待小强告诉我谁是他“真正的朋友”。最终，他告诉我，真正的朋友只有两个。其中一个男孩，另外一个女孩。那我就问他，“为什么你认为那男孩是你真正的朋友？”小强一秒钟都没犹豫，告诉我说，“他从来都不抢我的玩具，他跟我换。”我又问他，“那，为什么你认为那女孩是你真正的朋友？”这次小强犹豫了好一阵子，在确定我会给他保密之后，磕磕巴巴地说，“她好看。我把新玩具全都先给她……”我笑。过一会儿又问他，“她觉得你好看么？”小强愣了一下，满眼的无辜，“不知道……”我又问，“那她现在手里的玩具是谁的？”小强突然显得很紧张，“不是我的。”我决定不去问那小女孩什么问题了。

基于种种原因，生活中总是只有少数人是大多数人想要结交的朋友。但是同样基于种种原因，大多数人并不知道那些少数的人是如何理解他们大多数人的行为的。刚才小强说他那个“真正的朋友”从来都不“抢”他的玩具，而是“换”。注意这两个词。

在这里我们不讨论所谓的“心计”。确实有些人有很深的城府，至少比另外一

些人更深，他们可以用常人想不出的，就算想得出来也做不到的手段达到自己的目的。在这里，我们只讨论最普遍的情况。

所有的人都喜欢并重视甚至偏爱一种交换，“公平交换”。小强也许并没有意识到，他所拥有的玩具数量，使得他从概率角度出发很难遇到“公平交换”，因为绝大多数孩子没有多少玩具，甚至干脆没有玩具，所以，那些孩子实际上没有机会，也没有能力与他进行“公平交换”。对他来讲，不公平的交换，等同于“抢”，没有人喜欢“被抢”。而与他“换”的那个男孩，让小强感受到公平。小强也有自己想要的但是却不拥有的，所以，他也去“换”而不会去“抢”，因为他自己就不喜欢“被抢”——把最新的玩具都给那女孩先玩……

某种意义上，尽管绝大多数人不愿意承认，他们的所谓“友谊”实际上只不过是“交换关系”。可是，如果自己拥有的资源不够多不够好，那么就更可能变成“索取方”，做不到“公平交换”，最终成为对方的负担。这样的时候，所谓的“友谊”就会慢慢无疾而终。也有持续下去的时候，但更可能是另外一方在耐心等待下一次交换，以便实现“公平”。电影《教父》里，棺材铺的老板亚美利哥·勃纳瑟拉决心找教父考利昂替他出气并为自己的女儿讨回公道的时候，亚美利哥就是“索取方”。许多年后，教父考利昂终于在一个深夜敲开了亚美利哥的门……

所以，可以想象，资源多的人更喜欢——也更可能，与另外一个资源数量同样多或者资源质量对等的人进行交换。因为，在这种情况下，“公平交易”更容易产生。事实上，生活里随处可见这样的例子。哪怕在校园里，“交换”本质没有体现的那么明显，但是，同样性质的行为并不鲜见。比如，某系公认的才子，会与另外一个系里公认的另外一个才子会“机缘巧合”地邂逅而后成为“死党”。俗话说，“英雄所见略同”，可能这就是他们一见如故的原因，所以，他们之间的谈话以及任何其他活动往往都会让他们觉得相互非常“投机”。

这样的例子太多太多。

当 15 岁的沈南鹏和 14 岁的梁建章第一次相识时，这两个懵懂少年不会意识到 17 年后他俩会联手创造一个中国互联网产业的奇迹。在 1982 年第一届全国中学生计算机竞赛上，这两个数学“神童”同时获奖。

不是因为他们两个要好，才各自变得优秀。而是因为他们各自都很优秀，才可能非常要好，而后命运的碰撞产生绚丽的火花。

而反过来，这些被公认为优秀的人，事实上往往并不“低调”，也并不“平易近人”。这并不是他们故意的。他们无意去惹恼身边那些在他们看来“平庸”的人，只不过无形中他们有这样的体会——“与这些人交流，沟通成本太高……”除非有一天，这些人终于意识到自己应该保护自己，因为有些误解根本没机会解释。于是，他们开始“谦虚”，他们学会“低调”，他们显得“平易近人”。

好多年前，我注意到一个现象：当别人求助于我的时候，我内心往往非常抵触，却又怕别人说我是所谓的“不够意思的人”，于是硬着头皮去做自己不喜欢做的事情。有一次特别受伤的时候，突然一闪念，想明白，原来这种尴尬本质上并不是来自于我没有“乐于助人”的品性，而是来自于我自己的精力并不足够旺盛，没有旺盛到处理自己的事情绰绰有余的同时，还有大把的时间精力用来帮别人做事——事实上，我自己根本已经是正在过河的泥菩萨。后来，我开始怀疑，雷锋的领导是否太白痴，因为他没有给自己的下属分配足够的工作——这是那天晚上与我来讲非常惊喜的一件事情，因为我发现我正在独立思考。

承认自己能力有限，是心理健康的前提。从我重新思考雷锋的领导那天开始，我挣扎着去学习如何做事量力而行。说起来好笑，自己的智商有限到过去竟然没想到“量力而行”是如此高难度的行为模式——1)承认自己能力有限；2)不怕在别人面前露怯；3)敢于不去证明自己是“好人”……

所以说，往往只有优秀的人才拥有有效的人脉。并且正因为这些人随时随地都可能要回避“不公平交换”的企图，他们才更加注重自身的质量，知道不给他人制造麻烦，独善其身是美德。常言说，“事多故人离”，是非常准确的观察。而那些不优秀的人往往并不知道这样貌似简单的道理，他们甚至没有意识到自己的状况只能使得自己扮演“索取者”的角色；进而把自己的每一次“交换”都变成“不公平交换”，最终更可能使交换落空——因为谁都不喜欢“不公平交换”；每次交换的落空，都进一步造成自己的损失，使得自己拥有的资源不是数量减少，就是质量下降，进一步使自己更可能沦为“索取者”——恶性循环，甚至可能永世不得翻身。

还有些人，过分急于建立所谓的人脉，并全然不顾自己的情况究竟如何。对于这样的人，人们常用一些专门的词来描述他们，“谄媚”、“巴结”、“欺下媚上”、甚至“结党营私”等等。这样的人，往往也不是他们故意非要如此的。他们只是朦

胧地意识到自己一个人的力量过于渺小，所以，才希望能够借助其他的力量。而一个人越是渺小，越是衬得他的欲望无比强烈。这样的人特征非常明显，其中一个就是，在日常生活中他们经常有意无意地用亲密的方式提及大家仰望的人物，无论他们与“大人物”是否真的存在私交密往。在中文语境里，他们就会只说名字不说姓氏：李开复不叫“李开复”，在他们嘴里是“开复”；李彦宏不叫“李彦宏”；在他们嘴里是“彦宏”；沈南鹏不叫“沈南鹏”，在他们嘴里就是“南鹏”；最近我听到更恐怖、更另人毛发悚立的是：“小俞”（俞敏洪）、“小邓”（邓峰）、“大想”（李想）……

整体上来看，人脉当然很重要。不过，针对某个个体来说的话，更重要的是他所拥有的资源。有些资源很难瞬间获得，比如金钱、地位、名誉，尤其在这些资源的获得更多地依赖出身和运气的现实世界里。然而有些资源却可以很容易从零开始，比如一个人的才华与学识。才华也好学识也罢，是可以通过努力必然获得的东西。一个人心智能力一旦正常开启，就会发现自己在这个信息唾手可得的世界上，只要正常地努力，并且有耐心和时间做朋友，很容易成为至少一个领域的专家。努力并不像传说中的那么艰苦，只不过是“每天至少专心学习工作六个小时”；耐心却远比大多数人想象得巨大，“要与时间相伴短则至少五年，长则二十年”。

许多年后的今天，我又发现另外一个多年前智商平平的我不可能想明白或者预想到的事情（当然我现在也依然智商平平，只是多了些智慧）：当一个人身边都是优秀的人的时候，没有人求他帮忙——因为身边这些优秀的人几乎无一例外都以耽误别人的时间为耻，同时，这些人恰好是因为遇到问题能够解决问题才被认为是优秀的。

如果，终于有一天，你已经成为某个领域的专家，你会惊喜于真正意义上的有价值的所谓高效的人脉居然会破门而入。你所遇到的人将来自完全不同的层面，来自各种各样意想不到的不同的方向。而你自己也不再是过去一无是处的你，你不再是“索取者”，你扮演的是“乐于助人”的角色——很少有人讨厌善意的帮助，更何况你是被找来提供帮助的呢。

甚至，你会获得意外的帮助。如果你是一个优秀的人、有价值的人，那么就会有更多另外优秀的人、有价值的人为你提供帮助。这样的时候，这样的帮助往

往确实是“无私”的。正如没有哪个医生做到救死扶伤之后仅仅因为酬劳太少而恼羞成怒的一样，那些品质优秀到一定地步，境界豁达到一定层次的人，往往真的可以做到“施恩不图报”。因为对他们来讲，能够有机会“验证自己的想法”本身就比什么都重要，并且可以令他们身心愉悦。然而真正有趣的现象是，被帮助的你也正因为并非寻常之辈，所以一定懂得“滴水之恩，当以涌泉相报”的道理。最终皆大欢喜，只因为“沟通成本几近于零”，同时的效果自然是“交流收益相对无穷放大”。良性循环。

生活的智慧就在于，集中精力改变那些能够改变的，而把那些不能改变的暂时忽略掉。专心打造自己，把自己打成一个优秀的人、一个有用的人、一个独立的人，比什么都重要。打造自己，就等于打造人脉——如果人脉真的像他们说的那么重要的话。事实上，我总觉得关于人脉导致成功的传说其实非常虚幻，只不过是不明真相的人只好臆造出来的幻象罢了。

我并不是说，从此就不用关心自己身边的任何人了，或者说从此就无需与任何人打交道了。善于与人交往也是一种需要学习，并且也需要耗费大量时间实践的技能。我只是提醒你，别高估自己，误以为自己有那么多足够的时间可以妥善地处理好你与你身边所有人的关系。浏览一下你的手机通讯簿里的名字吧，有多少已经很久没有联系过了？这么多年，我只见过两三个人回答我说，“最长时间没联系的，也不超过两个星期。”其中一个还是特别固执而特殊的人，他的手机通讯簿里，总计才有 22 个名字。

事实上，真正的关心最终只有一个表现：为之心甘情愿地花费时间，哪怕“浪费”时间。这也很容易理解。因为，当你把时间花费到一个人身上的时候，相当于在他的身上倾注了你生命的一段——不管最终的结果如何，反正，那个人那件事都成了你生命的一部分，不管最后你喜欢还是不喜欢。每个人的时间都是有限的。所以最终，“真正的好朋友”谁都只有几个而已。

这实在是一个大到写两本书都可以的话题。以下是我的几个简单的，但实践起来并不是那么容易的建议：

专心做可以提升自己的事情；学习并拥有更多更好的技能；成为一个值得交往的人；

学会独善其身，以不给他人制造麻烦为美德；用你的独立赢得尊重；

除非有特殊原因，应该尽量回避那些连在物质生活上都不能独善其身的人；那些精神生活上都不能独善其身的，就更应该回避了——尽管甄别起来比较困难；

真正关心一个朋友的意思是说，你情愿在他身上花费甚至浪费更多的时间

记住，一个人的幸福程度，往往取决于他多大程度上可以脱离对外部世界的依附。

4.3. 佚名：我们向 Elon Musk 学习什么

Steve Jobs 的光环已经随着他的离去而淡褪，短期内世上恐怕再难有人像他这样惊世骇俗般的改变了世界。但是如果你了解到一个人，一个来自南非年仅 40 岁的企业家在短短的 20 年里在全世界最酷的三个领域：互联网、可持续能源和航天技术中所取得的辉煌成就，你恐怕不会再眷恋 Steve Jobs 带给你的震撼。这个人就是 Elon Musk。

这哥们的神奇之处首先就在于，他在宾大读本科的时候，就预见到了未来对于全人类最有影响力的三个领域：互联网、可持续能源和航天技术。这其实并没有什么了不起，谁不在本科的时候畅想未来，发一发文青的牢骚？我相信我在清华读本科的时候见到的有这样远见的人多了去了。但是最令人发指的是，这哥们是个执行机器，要么不做，要做就做成历史性的。他发完牢骚之后的 20 年，先后创立了 PayPal, SpaceX 和 Tesla Motors。现在看来，这几个公司对于他所说的这三个领域都起到了举足轻重的作用。Steve Jobs 可能很伟大，他至少改变了数字娱乐、移动计算和智能手机等多个领域，但是就领域的跨度而言，和 Elon Musk 毫无可比性，这哥们简直就是神，玩嘛嘛酷。

Elon Musk 在进入斯坦福大学的第二天就决定退学创业。听说过牛人读 PhD 或者本科一年或者两年退学创业的，比如 Larry Page 和 Bill Gates 之流。但是两天？！开什么玩笑！但是 Elon Musk 是认真的，他觉得当时的互联网商机无限。没错，仅仅三年，他当时创立的 PayPal 开创了网上第三方安全支付的先河，带着 1 亿 1 千万用户以 15 亿美元的价格被 eBay 收购。这桩买卖是无比成功的。在过去的 10 年内，PayPal 为 eBay 带来了超过 200 亿美元的收入，也给 Elon Musk 带来了第一桶金，超过两亿美元的净收入。

一般人拿到这两亿美元应该就可以衣锦还乡以飨天年了。但是 Elon Musk 岂是凡人，他把这些钱当做实现自己空前抱负的筹码，先后创立了 SpaceX 和 Tesla Motors。这两个都是奇迹一般的公司。先说 Tesla Motors。

在 Tesla Motors 之前，电动车就是弱智的代名词，Nissan Leaf 跑 40 英里电池就宣告衰竭了，当然这种统计还关乎驾驶习惯，如果在市区开估计歇菜得会更快一些。所有最酷的车都是烧油的，尽管所有人都知道有朝一日地球上的油气资源会枯竭，但是电动车的发展状况却让人完全绝望。所有的这些都是在 Tesla

Motors 推出第一款车型 Roadster 之前。在解决了高容量电池和高性能电机等关键技术问题之后，Tesla Roadster 的推出让人眼前一亮。这款跑车从零加速到 60 英里(96 公里)每小时只需要 3.7 秒！而保时捷 911 达到同样的速度则需要 4.4 秒！同时这怪物单次充电能够开 244 英里(393 公里)，彻底把同行甩在脑后。当然，在车型设计方面，Roadster 也绝不输给它的众多出身名门的竞争对手。尽管这车要价不菲，但是还是在北美被抢购一空。像我这种对于电动车的怀疑主义者在看了 Roadster 的资料后也不得不瞪大眼睛相信这才是汽车的未来，无可阻挡。我的一个朋友在试驾了 Roadster 之后更是彻底成了它的粉丝，盛赞它“零迟滞的推背感”，决定以后绝对不买非电动的新车了。所有其他的汽车生产厂家都气疯了，一个黄毛小子抢在百年老号前面夺得了时代的制高点。但是发牢骚没有用，还得虚心学习赶上。Tesla Motors 先后与丰田和奔驰等等著名品牌转让了若干电池和电机的关键技术帮助推动电动车革命。

如果你看到这里就觉得 Elon Musk 以及他的 Tesla Motors 很了不起的话我只能说你太小看 Elon 了。Roadster 在他眼里只是一个跳板而已。他真正的目标是大量生产高性能的电动车并以平民级的价格卖给每一个人。Roadster 只是一个技术的实验品，但是初期的实验技术往往是异常昂贵的，只有极少数人能够问津。把最初的产品定位为高端车型，能够及早和市场接轨获得亟需的研发资金，以便于在将来技术成熟的时候推出更加平易近人的大众车型(家用车型 Model S 和 Model X 已经推出)。多么高明的商业策略！我不知道他是怎么想出这个商业模式的，但是我敢说他在宾大沃顿商学院拿的金融学位绝对不是吃干饭的。

如果你现在觉得他只是一个成功的商人的话，我只能说你想错了。早在他把 PayPal 卖掉的 2002 年，当他在里约热内卢的海滩上度假的时候，看的是这样的一本书：《火箭推进原理》。对于星际旅行的热爱源于他早年对于生命意义的探求。很多像我一样的文青到了三四十岁早已淡忘了这些理想主义的哲学空想，但是这对于 Elon Musk 来说是如此的自然和不可或缺。他把生命在地外行星的延续看成是生命进化史上继单细胞到多细胞以及从海洋到陆地的演化一样重要的进化阶段。但是 Elon Musk 之所以成为 Elon Musk 的原因，在于他是一个绝不空想的实践者。他很快发现，阻止人类进行星际探索的重要原因就是因为星际旅行太昂贵了，尤其是火箭技术太昂贵了，单次火箭发射的成本动辄上亿美元，然而实际的燃料

消耗只有 20 万美元，跟飞机的消耗差不了太多。换句话说，如果不在火箭的可复用技术上下功夫的话，星际航行根本就是天方夜谈。于是，他拿出了卖 PayPal 赚来的一半的钱一亿美元，开天辟地的创立了 SpaceX，旨在发展可复用火箭技术和星际航行技术。搞火箭，这可不是开玩笑，全世界只有屈指可数的几个国家有可靠的火箭技术，都是倾尽举国之力。而他，一个只有宾大物理和金融本科学位的人，任凭怎样天才和一亿美元都是杯水车薪。但是再次强调，Elon Musk 不是凡人，他能吸引一大批美国的顶尖人才围绕在他周围从零开始研制火箭技术。很多 NASA 资深的工程师，深感于 NASA 自阿波罗登月计划以来雄心壮志被阉割，眼瞅中国印度等国奋起赶上的惨淡现实，义不容辞地加入了 SpaceX，就像是中国的航天人对于中国航天事业的崛起赴汤蹈火在所不辞一样，因为谁都清楚，航天事业不比其他，错过了机会就可能是一辈子的遗憾。于是一帮杂牌军兴致高昂的干了起来，因为他们知道，他们建造的火箭，会载着人类飞向太空，登陆火星，完成人类进化史上的大跨越，就像 Elon Musk 构想的一样。然而现实终究是现实，用 Elon Musk 自己的话来说：“It looks hard, it’s harder than it looks”。接连三次 Falcon 1 的试射都失败了，公司面临着巨大的经济压力，如果第四次还是失败，他们将没有办法进行第五次发射。为此，曾经的亿万富翁也开始到处赊借，甚至连房租都付不起。所幸的是，第四次试射成功了，毫无差池。SpaceX 的成功也惊动了美国政府，2010 年 Obama 在参观完 SpaceX 的发射现场，彻底确定了扶持商业航天产业的决心。后来就有了 NASA 一系列的与 SpaceX 签订的国际空间站的货物运输协议。现在 SpaceX 的运载火箭服务定价透明，Falcon 9 火箭单次发射 5400 万美元，比同等能力的中国长征三号乙火箭单次发射 6000 万美元还要便宜。

现在所有的电视节目在介绍 Elon Musk 的时候都会这样说：世界上只有四个“国家”掌握了卫星发射和回收技术：美国、俄罗斯、中国和 Elon Musk。我不知道这样的褒奖对于一个人来说是不是已经算是登峰造极，但是可以肯定的是，Elon Musk 一定不满足于这一点点的成就，他所预见的可复用火箭技术还只是处于电脑模拟阶段，火星也仍然在遥不可及的距离。但是每次看到他坚毅的眼神，我总觉得，在我有生之年，或许可以看到火星殖民地的建立，如果那时候有钱，可以花上 50 万美元去火星遨游一番，那将是一个多么美妙的愿景。

加华伟业资本管理有限公司创始合伙人 宋向前点评：

一个卖掉 PayPal,有二亿美元却在旅行时看火箭推进技术原理的人；一个二十岁时仰望星空思考火箭复用技术、星际旅行及人类太空未来的人；一个敢挑战 GM、Toyota，将新能源汽车从弱智中拯救出来的人；一个让可持续能源、互联网金融、太空星际旅行都不再荒唐的人.....无论他做了多少、又做对了多少、真伪又如妨，我们都应该向 Elon Musk 致敬！他让我们再次领略了人的伟大、疯魔的力量、创新的魅力！

借用上文一句话以示敬意"I am going to retire on Mars"。因为 Elon musk 和 Jobs，让我们觉得人真伟大！做人真好！精神的力量真正强大！

我们是否应该忘掉技术讨论。时下中国都太热衷于成熟先进技术的拿来主义，没人去解构产品、创新背后的核心力量，没有对创新的精神渊藪的深度理解，我们就永远只有比亚迪。在黑暗中摸索的滋味不好受，科学需要思想启迪——金融亦如此。西方创新文明建立在深刻的哲学、人文、宗教和文艺复兴背景之上，德国细作和精密也肇始于黑格尔等大师的思辨和逻辑。创新对人类思想启迪和智慧推进绝对起到不可估量的作用，问题是“面对创新，我们需要怎样的深度理解？”

五、组织篇：助力成长，携手未来

5.1. 任正非：致华为新员工的一封信

您有幸进入了华为公司。

我们也有幸获得了与您的合作。

我们将在共同信任和相互理解的基础上，度过您在公司的岁月。这种理解和信任是我们愉快奋斗的桥梁和纽带。

华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的新兴的高科技企业。公司要求每一位员工要热爱自己的祖国，任何时候、任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。

相信我们将跨入世界优秀企业的行列，会在世界通信舞台上，占据一个重要的位置。我们的历史使命，要求所有的员工必须坚持团结协作，走集体奋斗的道路。没有这种平台，您的聪明才智是很难发挥并有所成就的。因此，没有责任心、不善于合作、不能集体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。那样您会空耗宝贵的光阴，还不如在试用期中，重新决定您的选择。

进入华为并不就意味着高待遇。公司是以贡献定报酬、凭责任定待遇的，对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此，我们十分歉意。但如果您是一个开放系统，善于吸取别人经验，善于与人合作，借别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，总是担心淹没自己的成果，就会延误很长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。

机遇总是偏向于踏踏实实工作者。您想做专家吗？一律从工人做起，进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在公司取得的地位均已消失，一切凭实际才干定位，这在公司已经深入人心，为绝大多数人所接受。您就需要从基层做起，在基层工作中打好基础、展示才干。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人来做高级领导工作。遵照循环渐进的原则，每一个环节、每一级台阶对您的人生都有巨大的意义。不要蹉跎了岁月。

希望您丢掉速成的幻想，学习日本人的踏踏实实、德国人的一丝不苟的敬业精神。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，才能熟能生巧，取得成功。现代社会，科学迅猛发展，真正精通某一项技术就已经很难了，您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通。您要十分认真地对待现在

手中的任何一件工作，努力钻进去，兴趣自然在。逐渐积累您的记录。有系统、有分析的提出您的建议和观点。草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间，特别是新来的员工，不要下车伊始，哇啦哇啦。要深入具体地分析实际情况，发现了几个环节的问题，找到解决的办法。踏踏实实、一点一滴地去做，不要哗众取宠。

实践改造了人，也造就了一代华为人，它充分地检验了您的才干和知识水平。只有不足之处不断暴露出来，您才会有进步。实践再实践，对青年学生尤其重要。惟有实践后用理论去归纳总结，我们才会有飞跃有提高，才能造就一批业精于勤，行成于思，有真正动手能力、管理能力的干部。有一句名言：没有记录的公司，迟早要垮掉的，就个人而言，何尝不是如此？

公司采取各部门总经理为首的首长负责制，它隶属于各个以民主集中制建立起来的专业协调委员会。各专业委员会委员来自相关的部门，按照少数服从多数、民主集中制的原则，集中了集体智慧，避免了一人治众的片面性。自强、自律，这也是公司6年来没有摔大跟头的大民主、大集中的管理，还需要长期探索、不断完善，希望您成为其中一员。

您有时可能会感到公司没有真正的公平与公正。绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望值太高。但在努力者的面前，机会总是均等的，只要您努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈的考验。接受命运的挑战，不屈不挠的前进。没有一定的承受能力，不经几番磨难，何以成为栋梁之才。一个人的命运，毕竟掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差，但决不至于黑白颠倒，差之千里。您有可能不理解公司而暂时地离开，我们欢迎您回来，只是您更要增加心理承受能力，连续工龄没有了，与同期伙伴的位置拉大了。我们愿信您会加步赶上，但时间对任何人都是一样长的。

公司的各项制度与管理，有些可能还存在一定程度的不合理，我们也会不断地进行修正，使之日趋合理、完善，但在正式修改之前，您必须严格遵守。要尊重您的现行领导，尽管您可能有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不尊重您。长江后浪推前浪，青出于蓝而胜于蓝，永远是后面的人更有水平。不贪污、不腐化，严于律己，宽于待人。坚持真理，善于利用批评和自我批评，提高自己，帮助别人。作为一个普通员工要学会做事，做一个中高级干部还要学会做人，做一

个有高度责任心的真正的人。

在公司的进步主要取决于您的工作业绩，也是与您的技术水平紧密相连的。一个高科技产业，没有高素质的员工是不可想象的。公司会有计划地安排各项教育与培训活动，希望能对您的自我提高、自我完善有所帮助。业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读书学习。不要搞不正当的娱乐活动，绝对禁止打麻将之类的消磨意志的活动。公司也为您提供了一些基本生活服务，可能还不够细致，达不到您的要求，对此我们表示歉意。同时还希望您能珍惜资源，养成节约的良好习惯。为了您成为一个高尚的人，受人尊重的人，望您自律。

要关心时事，关心国家民族的前途命运，提高自己的觉悟。不要卷入政治漩涡。要承认只有党才能领导中国，否则就会陷入无政府主义。一个高速发展的经济社会，没有稳定，没有强有力的领导，是不可想象的。党的缺点，应该通过整党和教育来解决。我们可以帮助她，但必须是善意的。

发展是生存的永恒主题。我们将在公司持之以恒地反对高中层干部的腐化，反对工作人员的懈怠。不消除这些弊端，您在公司难以得到充分的发展；不消除这些沉淀，公司发展也将会停顿。

公司在飞速的发展，迫切的需要干部，希望您加快吸收国内外先进的技术和卓越的管理经验，加速磨练，不断与我们一同去托起明天的太阳。

5.2. 洪肇明：致劲霸全体员工的一封信

我的心情很沉重，这样的沉重延续了将近一年时间。订货会上，我与三千名经销商、加盟商合作伙伴们进行一年一度的工作沟通，今天，我想跟大家交流一下。

我们劲霸遭遇了有史以来最严重的市场下滑，这只是我心情沉重的次要的原因，更重要的原因，是我这一年来看到、听到、经历的工作中管理中的种种问题、现象、行为，让我不断的意识到：劲霸目前存在的内部管理和工作作风问题，已经远远超过了市场给我们的打击。而一个企业的毁灭，外部市场环境只是诱因，真正的核心是内部的问题导致。正像我们知道的，天气寒冷冻死的都是老弱病残，因为他们的体质抵御不了寒冷；而所有的癌症的产生是源自于自身细胞的病变。目前我们自身的病变已经显现，外部环境加重了这种病变的危害，再不面对我们自身的问题，成就伟大企业的愿景可能真的就变成了梦想，不能实现的梦想；我们的价值观也仅仅成为一个挂在墙上的口号。

企业存在的价值是创造绩效，是成长员工，是担负社会责任。德鲁克的这个观点，最精准的说出了企业存在的价值，或者说，什么样的企业才能够生存、成长乃至百年长青。最重要的是，这三点是有先后次序的。企业首先是创造绩效，才能保证企业健康发展，才能谈论给予员工成长的平台和机会，才能承担社会责任。一个没有绩效或者低绩效的企业，三天两头被内部损耗、市场波动、资源贫乏、资金短缺弄得朝不保夕，谈什么员工发展，更遑论什么社会责任。这样的企业早晚会成为社会的负担。

而目前我看到我们的内部，一些人关心企业福利、工作环境居多，为一个水果、一瓶酸奶、一趟班车津津乐道，却鲜有人关心工作绩效工作成果；为加班费、下雨是否放假、假期什么时间休息而议论不休，却很少探讨如何改良自己的工作、提出合理化建议。谈到工作，基本在抱怨其他的部门和同事；谈到工作中的不顺畅、沟通中的障碍，语言激烈、情绪负面。加班一个小时就要义正言辞的索要加班费，一些不合格的员工不惜用泡病假来对待工作、对待公司制度。这不是成就一个伟大企业的文化价值观，更不是能够抵御市场不同环境、众志成城迈向未来的工作文化！

我们为终端提供 POP，有三大系统合作完成。本应齐心协力协作完成的这项很简单的工作，却因为责任心和职业操守而导致延误，更荒谬的是，各个系统、部门明知出现延误会影响终端店铺的表现，不是迅速解决问题而是一再推诿、互相指责，沟通会议开了无数次，依旧无法推进工作，一位经理级员工居然说“让我缩短时间，质量出了问题我不负责”。在这样的紧急事件处理中，计算时间居然把周末、节假日扣除。这就是我们“勇于承担”的价值观的反面典型。这件事情最终不得不开全体高管会议进行裁定；我们的三大业务系统本应是互相支撑、相辅相成的铁三角，产供与商品，却不断因为本位的工作心态和简单的 KPI 导向，造成很多环节的低效沟通、反复推脱，互相责怪，为一件小事情居然邮件来回几十次而最后仍然让工作停顿，直至要最高层出面调停；我们的供应链货期项目进行了一年，目标是为了缩短供应周期、按照市场需求准时交货，而结果是什么？结果是每一个与货期有关的部门都给自己留了更多的时间，计算出来有些产品的加工周期长达半年以上。至今为止我们有很多交货的延误。这就是我们站在消费者、客户角度的工作导向？我认为这是为了所谓的 KPI，损害公司利益的渎职行为。

我听说我们的一个品质经理，居然在检验品质的时候说，没有标准，他就是标准。若是不招待好了吃喝玩乐，货就不收。我听说我们个别同事与供应商、经销商一起工作时，要对方高级别招待，吃喝住提要求，对公司制度置若罔闻，俨然成为腐败的蛀虫、职场的垃圾！

我们的协同指标连年下降，两大核心业务部门分别排列倒数一、二，我们还在继续为工作细节相互指责、为本位互不相让、为部门利益不停争执，甚至到了目前，大家连互相沟通都不愿意进行，以所谓职责明确作为不协同的借口、以职业化作为不合作的理由、以流程规定作为不责任的说辞。

我们下班后空调、电灯没有人关、有个别人出差时开虚假发票、利用手中职权牟取私利造成公司重大损失、把公司办公用品看做私人财产随意取用、看到问题不伸手解决，遇到困难首先想的是如何解释推诿，我们有的同事甚至高管开会准备的资料通篇都是对于工作任务无法完成的解释而不是解决方案。

管理者理应是团队的领头人，是行为准则的标杆，是以身作则的榜样。而不是画地为牢的部门孤井的建立者，不是找借口不找方法的不负责的高明的推脱

者，更不是不为企业贡献价值、天天沉浸于低效、冗长、议而不决的会议中而不能推动工作有效落地甚至成为流程运行的障碍的绊脚石。

我一直以为，符合劲霸价值观的员工尤其是管理者，首先要具备的是使命感和奉献精神，其次要在遇到困难时勇于承担、坦诚正直挺身而出，但是目前，一些人却与这样的文化渐行渐远，与劲霸的核心价值观背道而驰。

我说过，我对于企业的愿景和理想，是我们的企业和员工受人尊重，企业愿意给员工提供发展成长的平台、优越的薪资待遇和完善的福利机制，但是给予和获取永远都是对等的，这个世界的逻辑是先贡献，再收获，这也是每一个优秀企业的最基本的规则。

企业可以是火炉，但是员工首先是热碳不是凉水；企业可以为员工提供成长的平台，但员工首先是具备使命感、责任心的优秀员工。每一个优秀企业都是由一群优秀的员工组成。世界五百强的公司，天天晚上灯火通明，而我们这个还处在发展、创业阶段的企业，有人上班上网浏览与工作无关的内容，下午四、五点开始无所事事、犯困打盹，下班时间一到立即走人，我们的明天若是还是如此，不要说成为优秀企业，就连未来也会葬送在这样的懒惰、低效的文化中。

请每一个员工问问自己，你为企业做了什么贡献、创造了什么价值？请每一位管理者也问问自己，你是如何秉承劲霸价值观，以身作则、带领团队创造绩效的？

若你不认同劲霸的价值观，以不劳而获、不负责任、不思进取的态度工作，那么，我明确的告诉你，你不是劲霸一员，我会毫不客气的请你离开。若你以为工作就是天天混日子、你的追求就是不求无功但求无过，你也不是劲霸的一员，我也会请你离开。所谓“道不同，不相为谋”。

我们是时候肃整我们内部了，就像一个人要改变不利于健康的习惯、切除产生病变的肿瘤一样，我们要动手术了。“开放自省”是劲霸的价值观，我们就把这个作风首先落实到这次的肃整中，坚决消除冗余、消灭低效、精简优化、提升效率。我们不仅今天这样做，未来我们的组织也要不断的这样做，以随时保持组织的健康活力，我坚信这也是我们大部分员工的愿望，因为我相信大部分员工是希望为企业创造价值，同时获得成长的，是有事业追求和成就意愿的。

我说过，为了实现“百年基业”的企业梦想，我将不遗余力，鞠躬尽瘁。同样，

为了保证组织的健康，我也一样义无反顾、坚定不移。任何对实现这个梦想有害的行为、态度，我绝不容忍。

各位同事，我相信你们加入劲霸是希望选择一家优秀的企业，劲霸选择你们也是选择一名合格的员工。为了双方的选择，我们要进行一次彻底的体检。

请大家做好体检的准备。

5.3. 安静，看这些公司何以伟大

作者：哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特

对于倾力建造世界级的伟大公司并渴望其辉煌得以延续的企业家来说，这篇文章是必读的。Kanter 指出：一家卓越的公司会一直清醒地意识到它从来都不仅仅是一台挣钱机器，而伟大的公司更是一一直都拥有与众不同的经营逻辑：他们相信生意是社会固有的组成部分，就像家庭、政府及宗教一样，为社会的根本支柱。

毫无疑问，伟大的公司也为盈利而运营，但他们选择盈利的手段时会仔细考虑如何保持这个组织基业长青。所以，他们在对未来投资时总是将整个社会及其成员的需要铭记于心。

Kanter 定义了制度逻辑的六个方面，它们可以成为一个公司经济逻辑的补充，对这个公司的领导方式及公司行为产生影响，并为可持续的竞争优势奠定基础。这六个方面为：共同使命、战略视角、情感投入、社区营造、创新意识、自发组织。

伟大的公司如何思考？

关乎企业的思考和理论应当与时俱进。本文将着重阐述一种截然不同的逻辑——社会逻辑或者说体制逻辑(institutional logic)。体制逻辑认为，公司不仅仅是赚钱工具，同时还担负有实现社会目标并为公司成员提供更有意义的生活的责任。

伟大的公司不会将组织流程视为榨取更多经济价值的途径，相反，在它们构建的框架中，社会价值和人文价值成为了决策标准。它们相信公司是有使命的，并且将通过多种方式满足利益相关者的需求。体制逻辑应该与经济逻辑保持一致，却不必从属于后者。

纵观商业发展史，实业家们创建经久不衰的企业，而这些企业又创建了社会体制的例子数不胜数。比如，美国霍顿(Houghton)家族就创建了康宁玻璃艺术中心(Corning Glass)和纽约州的康宁镇；印度塔塔(Tata)家族不但创建了印度名列前茅的大型多元化企业集团，还在恰尔肯德邦(Jharkhand)建立了“钢铁城”贾姆谢

德布尔(Jamshedpur)。后来，随着经济逻辑和股东资本主义逐渐主导商业观念，企业也脱离特定的地理位置，这种企业对区域社会负责的作风就不再流行了。

但是，在今天这个全球化的世界里，企业必须改换思维方式。下文将具体讲述伟大的公司运用体制逻辑的六种方式。

(1) 共同使命

全球化使得组织从某一特定的社会中脱离了出来，但与此同时，公司必须应对多个社会的需求。建立明确的体制价值观有助于解决这个复杂的问题。例如，百事公司提出了“百事公司的承诺”(Performance with Purpose, 原译为“目的性绩效”)——把健康作为一个重要诉求，而营养、环保和人才则是支撑这一口号的三大支柱。

这一承诺为百事在众多国家的各个业务领域提供了战略方向和动力。用百事的说法，这一承诺意味着公司资源逐渐从“趣味类”(fun for you)产品转向“健康类”(better for you)产品，再转向“有益类”(good for you)产品。这一承诺还为公司收购和投资行为提供了依据。它促使百事成立了一个全新部门——全球营养集团，并设立了首席全球健康官等全新职位，并引导百事公司探索在食品和饮料中降低或去除糖和钠的成分。最重要的是，它为全球的“百事人”提供了统一的身份认同。

使命感赋予组织以意义，使得公司成为社会的一名固定成员，联通过去与未来。体制基础因此能够让企业在全球变化中免遭覆灭。

(2) 战略视角

财务逻辑要求人们关注数字。但是，当短期财务机遇与体制价值观出现背离时，伟大的公司愿意牺牲前者。体制价值观指导着与公司身份和声誉密切相关的重要事项，如产品质量、目标顾客群的性质和制造过程中产生的副产品。

采纳体制逻辑的公司往往愿意在组织的人力方面进行投资。1990年代末的亚洲金融危机之后，韩国新韩银行(Shinhan Bank)收购了比自己规模更大、历史更悠久的朝兴银行，后者曾接受政府救助。收购消息刚一发布，朝兴银行工会的

3500 名男性员工——其中不乏管理层的员工——集体剃光头以示抗议，并将剃下来的头发堆在首尔市中心的新韩银行总部门前。

新韩的领导者运用了体制逻辑。他们与朝兴工会谈判并达成协议，将正式整合推迟 3 年，新的管理委员会中给予新韩和朝兴两边的管理人员同样多的席位，并将朝兴员工的工资提升到新韩员工的工资水平。收购方还发放了 3,500 顶帽子戴在抗议者的头上。

这样做的结果是，在一年半时间内，新韩就成功地壮大了两个银行的客户群，朝兴的工会也难以煽动员工对善意收购方的不满。

(3) 情感投入

价值观宣言早已司空见惯，因此问题并不在于公司内部是否在哪儿写着这么一段被称做“价值观”的文字。体制逻辑要求人们把反复重申这些价值观作为工作核心。比如，在宝洁西非公司，每名员工都有一个可定量评估的使命驱动型目标：今年我触动了多少人的生活？

宝洁西非公司的婴儿用品部门建立了帮宝适流动医疗站，以降低当地居高不下的婴儿死亡率，帮助婴儿茁壮成长。该部门还派了一名医生和两名护士在当地随车巡行，宣讲产后护理知识，为婴儿检查身体，推荐妈妈们去医院做后续检查或打防疫针。他们还为妈妈们注册了 mVillage 短信服务，提供健康贴士和保健问题答疑(在西非，很多穷人都有手机)。每一次流动医疗巡访结束后，每位参与者都能得到两片帮宝适纸尿裤。

在自视为社会机构的公司里，员工从情感上被工作所吸引，工作的意义存在于整个组织之中，而非难以持久的个人崇拜之中。高层领导者以身作则，传达公司的使命和价值观；同时，使命和价值观又属于每一个人，存在于每一项任务、每一个目标和每一种业绩标准之中。

(4) 社区营造

全球化使得企业更需要加强本地联系，这是全球化的一个悖论。

在每个国家与供应商、客户、政府官员和公共媒介建立良好关系是保证公司

的各项工作事务协调一致的重要前提。这些外部利益相关者在关注公司业务能力的同时，也同样关注公司对当地社区的贡献。

要想跨国和跨行业寻找新的商业机会，就必须关注超越公司业务范围的种种公众问题，建立与公共领域的合作关系。在这种关系中，公司高管不仅要考虑商业利益，同时还要考虑社会利益。

在恪守体制逻辑的公司里，高管们培养与政府官员的良好关系，既不是为了互惠，也不是为了促成某桩特定的交易，相反，即使他们是要影响公共事务，也是本着试图理解当地公共事务的态度，并力求贡献一己之力。例如，在世界卫生组织任职的百事公司首席全球健康官正在筹划一个跨行业项目，应对儿童肥胖问题。IBM 的 CEO 彭明盛一年要绕地球旅行六七次，会见各国、各区域官员，讨论 IBM 如何能帮助他们的国家实现目标。

这不是销售或营销行为，而是高层次的对话，彰显公司致力于促进其营业所在国发展的决心。一旦在这些国家出现关乎国家未来的讨论，这种最高层的接触就可以为 IBM 的其他领导赢得宝贵的发言权。当公司领导们意识到自己肩负着社会使命时，他们可以选择从地区、国家乃至全球层面参与社会事务。

(5) 创新意识

对于社会需求的关注，往往能激发创新点子。

墨西哥西麦斯公司坚持按照体制逻辑的方式运营，积极关注未满足的社会需求，由此产生出很多创新，比如抗菌混凝土，尤其适用于医院和农场；防水混凝土，在洪水多发区非常有用；用废旧轮胎制成的路面材料，在那些快速推进公路建设的国家很受欢迎；防盐水水泥，可用于海港和海运设施，这个点子原本出自埃及，后在菲律宾投产。

为员工创造机会，让他们利用公司资源服务社会，将有助于推进体制建设目标。诺华的工会到医院去做义工，亲眼目睹疾病带来的威胁，以及公司药品是如何使用的。2011 年，宝洁员工登上“汰渍承载希望”号救援车，到美国南部遭洪水肆虐的社区探访。在这些流动洗衣店里，宝洁的经理们和其他专业人员为当地居民洗叠衣物，与他们结识，了解他们的生活状况。这种交流互动传达了公司价值观，也为员工们提供了宝贵的学习机会和创新灵感。

(6) 自发组织

体制逻辑认为，人并不是贪钱的懒骨头，一心只想出最少的力；人也不是机器人，只靠接受命令就能产生高绩效。相反，员工可以自主选择实施哪些想法，投入多少努力，以及除了日常工作之外，自己还可以在哪些方面有所贡献。以新韩银行为例，两家银行通过社会纽带和人际关系自发整合到了一起，比官方约定的三年整合期限大大提前。

体制逻辑认为，要相信员工是关心整个企业命运的，而非仅仅关心自己的工作 and 升迁；要相信员工能主动做出改进或创新，而不必等待指示或严格遵照岗位描述如今。

比如，百事公司在拉丁美洲的三位经理，在十来年的时间里一直有一个共同梦想，要开发适合南方气候、含淀粉较少、合乎环境永续性要求的土豆新品种。他们分别去了不同地方，但一直保持联系，相互鼓励，数年之后终于推出了一款秘鲁产新薯片，引起市场轰动。

伟大的公司认为，它们可以信任员工，也可以依靠人际关系，而不仅仅是依靠规章制度和组织结构。它们更乐于把员工视为有自主决定能力的专业人士，能够通过自发组织和思想风暴来协调和整合各项活动。自发组织的社群有可能成为强大的变革力量，推动公司往原本不可能的方向发展。

六、 投资篇：回归常识，坚持做正确的事并坚持正确的做事

6.1. 林枫：问题意识、圆融会通、价值中立

一年又一年。随着岁月的流转，我们又体会了一年煎煎熬熬又富足满满的成长。作为为企业和政府提供咨询服务的咨询师，在生命立体综合的叠加成长中，我又多了对于商业原生态的底色体味，为自己在面对客户或者带领团队时多了份眼神中的宁静和内心深处的从容与谅解。

在面对日益个性化、系统化、业绩化的客户需求时，我们应该秉持什么样的思考原则和作业原则方可以为客户带来满意的服务以及获得自我满意的成长？以下三点是我的体会：

1、问题意识是审视、洞察企业的关键

为企业提供卓有成效的咨询服务往往离不开成熟的思想 and 工具，但是过于依赖作业的工具和过往的经验，往往会让我们进入“路径陷阱”，提供了服务的形式却丧失了本源的价值，从而导致客户的不满。面对每一家服务的客户，我们都需要“暂时忘记”我们的工具和经验，而是以层层相连的问题入手，还原真实的事情发生的场景，然后再借以成熟的工具和手段，找到问题的实质和解决的路径，最后得到柳暗花明、水到渠成的价值成果。

企业的成长是一个复杂的过程，它既和企业领导人独特的价值观念和能力禀赋有关，又和企业所处的产业环境和时代周期密不可分，我们过往的成功经验和作业工具往往无法指导一家具体的企业顺利地走向光辉的未来，在面对企业时，唯有保持“如婴儿之初始”的原始状态，以坦诚之心面对眼前真实发生的问题，我们方可以真正透彻洞察对应的商业乱象。2008 年林毅夫到世界银行任首席经济学家伊始，就面对突发的金融危机，他发现过去所有成熟的经济学理论都无法解释和解决新出现的经济难题，后来他以“坦诚赤子之心”真实地面对全世界出现的难题，以问题为导向，在短短四年时间反而贡献了极大的价值。在企业咨询的现场，这种忘记工具和经验的归零心态，也同样是快速提供服务价值的有效手段。比如，进入企业我们提问：企业希望成为什么样子？企业会成为什么？企业将会成为什么？这家白酒企业短期、中期和长期的业务增长点在哪里？它在根据地市

场的份额占有率应该达到多少？它为何能够持续五年增长率达到 30% 以上而在过去的一年增速突然下滑到不足 10%？企业主为何不把那个能力不足的手下干掉……丰富的问题意识不仅能够让我们快速进入企业复杂、立体的原生态中间，而且以问题“提出—思考—回答”为一种沟通范式也能让你快速成为受到企业欢迎的人，这样可以避免我们用千遍一律的“模板和理论”伤害了企业，因为问题总是当下和鲜活的，而“模板和理论”是灰色而远离企业的。

问题意识不仅仅是一种有效的作业价值观和作业方法，也是一种有助于个人学习和成长的催化剂。年轻的咨询时为了个人的快速成长，往往会拿很多书来看，但经常会看了后面的忘了前面的，很是苦恼。南怀瑾说“知识是补药也是毒药”，所阅读知识如果不能进入我们内在的审美和思索的体系，知识可能会成为没有意义的垃圾，但是如果我们带着丰富的问题意识再去审阅对应的书，阅读的过程就会变成检索、碰撞、吸收与提升的过程。比如当我思考白酒品牌的规律时，发现对每个地方风土人情的洞察是品牌存活和发展的关键，而饮食是影响风土人情一个极为重要的因素，那么影响每个地方餐饮习惯的背后因素和逻辑是什么呢？对这个问题的不解和思索直接影响了我的阅读选择，比如过去我从不关心的菜谱也会拿来看看，这个不解甚至会影响我在生活中的观察，比如我从安徽淮南带来的家庭自制腊肠，在锅里蒸了以后，切成片就着米饭吃，美味可口。我就带了一点给家在淮北平原上的父母，希望他们一道也可以享受到美味，但是如法炮制蒸熟以后的腊肠在老家很不受欢迎，品质没变，只是老家父母的不喜欢“淮南的美味”，我对这个口味的差异非常好奇，就花心思琢磨，发现老家以面食为主同时地下水水质偏咸，这可能是造成老家口味偏好的差异原因。我自己可能没有弄明白其中真正的原因，包括由此导致的一系列问题，比如人的性格、寿命、成就等等，但是这样的问题意识带给我无穷的乐趣，甚至有过念头：如果我去策划《舌尖上的中国》，可能效果更好。

每个人的时间和精力是有限的，我们如何在有限的时间内获得无限丰富的知识和能力？只有将每个当下遇到的信息、现象折现到自己的问题坐标之中，方可以成为符合你内在人性审美和思维逻辑的营养，并化为源源不断的能力成长，而不是成为没有力量的书呆子。

2、从大处着眼，构建圆融会“通”的流畅体系

企业的成长如同一条奔腾不息的河流，一路前行却又千回百转弯弯曲曲。作为咨询师的我们，往往会患上完美情节下的审美心理，认为企业这不合理、那不合理，在左冲右突之下给企业下上“企业家封顶”的帽子，为自己的贫乏和平庸找到了光鲜得体的借口，墨子刻说人类社会从来都是人魔混杂的。历史的演进不是在理想的模式下展开的，人类的社会总是在不断地尝试和试错中逐渐走向更为理想的方向，企业的演变也是如此。只有站在更为宏观广阔的层面并和企业内在自我矛盾一体的现实达成谅解，我们才可能形成更为有温度的力量，以温柔的心和柔软的手去抚摸企业残缺的身体，最终形成圆融会通的流畅与和谐的价值。

圆融会通境界的实现不仅仅是“和企业达成谅解的心”就可以了，我们更需要建立从宏观着眼、微观着手符合逻辑的内在体系，方能走进会通之门。比如对白酒产业你就需要思考和回答：影响白酒产业的文化因素、政治因素、经济因素和社会因素是什么？这些因素在过去三十年和白酒产业之间的互动轨迹是什么？未来三十年又会如何互动？白酒行业的本质是什么？这个本质是如何影响过去行业的发展、未来又应该如何变化？白酒的本质和当下流行的白酒商业模式和组织模式之间的关联是什么？大企业和小企业是如何受到白酒行业本质影响的？其中的差异在哪里？过去十年高速成长的白酒黑马成功之路暗合了什么样的本质规律？它们能够走向更为光辉的未来吗……

只有建立穷追不舍、层层递进的问题树，我们方会摸进会通之门。一旦建立了通的感觉，很多问题就会迎刃而解，我们就可以避免过多的纠缠于细节。企业发展过程中内部很多的是非并不是源自当事者的动机和利益之争，而是源自内心的偏见，企业的问题只有站在更高的层级方可以找到真正的答案，辽阔的视野和丰富的知识储备可以有助于我们建立圆融会通的能力体系。

3、以价值中立的姿态、人文的立场同情地理解人性

稻盛和夫说“所有的战略都是人的战略”，我们在过去几年咨询服务的过程中，无数的案例说明那些建立了良好的企业家关系、走进企业家内心的合作一般都可以成为较为长久的合作，而那些和企业家在意识形态与情感世界没有形成融合、共识和谅解的关系往往都是无法长久的。

变革大师克里斯滕森教授说一家企业的成功从根本上而言是源自其内在的价值观，这种价值观决定了企业组织机制发育的次序、节奏和逻辑，最终形成企业的资源实力。中国的企业价值观往往是创始人的价值观，如何有效洞察、描述和理解企业家的价值观是我们能否提供卓越服务的关键，但是这个认识又会容易让我们走向形式主义和教条主义的桎梏，很容易将企业的乱象纠缠简单的归因于企业家的价值观。其实，企业家作为社会中优秀人群的代表，其价值观往往是一个复杂、立体和动态的存在，企业家行为表象的背后往往有非常多的内外影响因素，尤其在中国特定历史背景和特定国情土壤环境中，企业家的行为背后多了很多非市场化的因素，如果我们简单的用商业逻辑的因果次序推演出企业家价值观的图谱，并以此图谱描述这家企业的未来趋势，这样的做法会有失客观。再成功的企业家都具有常人的喜怒哀乐和人性的弱点，如果我们不能构建一种超越狭隘道德情感的价值判断之姿态、以人文慈悲情怀为立场的同情心理，我们面对企业家的眼睛时，就无法建立同情、同理的共鸣理解，就无法抚摸对方丰富的内心世界，就无法读懂对方性格的多样性和行为模式的合理性，而是简单地以道德主义优越感为对方涂鸦出脸谱化的形象，从而丧失了一次深度阅读幽暗的人性底色却合理存在于企业历史发展特定阶段的必然原因和终极出路。

问题意识、通感建立和超越狭隘情感的价值中立姿态是我们在服务企业过程中非常有力的视角，也是我们个人高速成长的关键。佛说：我们所有的痛苦都源自内在的偏执。作为社会中的我们，我们的每一刻都不是活在偏见之中吗？国学大家梁簌冥说：我们所遵循的道德并不是真正的道德，那只是一种社会的规范，人的本性不是贪婪、不是禁欲，不是驰逐于外、也不是清静自守，人的本性是很自然很调顺很活泼如活水似的流了向前。道德的河水本应自由奔放地流淌，我们活在社会道德的桎梏之下丧失了很多真正思考的机会，远离了鲜鲜活活的智慧，源自好奇本性的问题意识、圆融会通的满满体验、超越狭隘视角的情感强度和价值中立是我们摆脱个人偏见的有效途径，以此为机缘，我们就会发现咨询作为一份事业，它就形成了内省体验和外部价值之间的因果关系，为我们带来了一种超越渺小个体感受、融入社会的心心相印的群体心理之宏伟体验。

6.2. 项建标：投资的逻辑

企业的生长都遵循了这样的逻辑：发现需求——找到解决方案——形成产品和服务——建立商业模式——规模复制。投资就是对这一过程的重新推演。

需求是创业的起点。一个企业的存在总是因为它解决了某种没有被完成的需求，需求的真实性、迫切性和替代性决定了企业的价值，需求的大小决定了企业的成长空间。

需求分为雪中送炭型、锦上添花型和可有可无型三种。第一种是硬需求，客户痛苦了很多年从来没人帮他解决，你的产品和服务能帮它增加收入、减少成本、提升效率和改善体验，它是小企业最好的机会；第二种可以称为软需，有你更好，没你也行，它更多的是大企业的机会，因为需求不强烈，所以需要额外的市场教育和客户引导；第三种是伪需，看似合理实质是把简单的事情复杂化，原有的手段足以覆盖这种需求，你的解决方案就变成多此一举。

需求可以创造，更重要的是发现。乔布斯重新发明了手机，人为地让苹果手机成为社会的强需求，但世上只有一个乔布斯。更多的机会来自于从既有的产品形态和消费形态中找到不合理不经济的地方，并予以替代和改善，如财务软件对手工记账的替代、快捷酒店对旅馆业的改造等。

无论是投资者还是创业者，我们都希望企业所处的是一片踩下去能吱吱冒油的市场，但很多项目就像是在沙漠里种树——看上去很美，但其实是个苦活；有的企业，现在活得有滋有味，但竞争对手更加经济的解决方案很有可能一夜之间把你颠覆；也有的企业，一开始很苦逼，但只要需求一爆发就有可能变得很牛逼，关键是它走在了一个对的趋势里。所以，需求虽然可以量化，却是动态的。

需求要通过解决方案来实现，并通过产品和服务来满足。从解决方案到产品，看似简单，却是企业能否生存立足的惊险一跳。好的解决方案能让你的产品和服务更加有竞争力，更加容易导入市场；差的解决方案反而会抑制需求，使企业错过机会。解决方案体现的是企业的技术实力和组织社会资源的能力，它关乎你所提供的产品、服务的成本与效率，也决定了市场的认可度。

有需求，没解决方案，是痴人说梦；有解决方案，不能形成有竞争力的产品和服务，是望梅止渴；有产品，没商业模式，那是隔靴搔痒。很多技术型团队常

常会落入这样的窘境，有技术、有解决方案、也有产品，但就是没有客户、没有市场。何也？没有形成商业模式。

关于商业模式，商学院的说法指的是利益相关者的交易结构。通俗的说法，就是谁用你的产品？你给他们提供了怎么样的便捷？他们愿意为你的这个产品或这项服务付多少钱？你还有多少赚头？

成型的商业模式一定是共赢的，客户、供应商、社会和你自己都应该是这个解决方案的受益者。产品是商业模式的基石，互利是商业模式的核心，赚钱是衡量商业模式价值的终极指标。那些一开始就鼓吹商业模式创新的项目，要么是无知，要么是忽悠。很多投资人也在那边瞎起劲，开口闭口商业模式创新，都是不靠谱的表现。

商业模式不是一开始就能设计出来，它只能在企业运营过程中长出来。完美的商业模式是基于硬需求的强产品，它们的市场表现是简单的愿买和愿卖。但现实商业总是不完美的，要么是硬需求弱产品，要么是软需求强产品。这就需要企业具备另外的能力——给客户的产品之外的好处来促使交易的达成。这种能力体现在三个方面，1、更有竞争力的价格，2、更为方便的购买途径，3、更加有力的与客户的沟通方式。（融资租赁、合同能源管理等新的业务模式看起来很复杂，其实就是上述三种能力的变异）。产品，加上价格、渠道和促销构成了企业的营销体系，只有这个体系能真正运转起来并被市场所认可，企业才称得上建立了商业模式。

企业一旦建立了商业模式，就意味着它的解决方案通过产品和服务已经与利益相关者建立了合理的商业生态系统，也就构成了企业独有的壁垒并进入到良性循环和规模化发展的阶段。

任何宏伟的愿景都有一个微不足道的开始，或者似是而非的假设，只有成功的企业家才能将假设变成现实，把解决方案做成产品，在需求中搭建起企业的商业模式。而投资者毋宁就是一位寻宝人，现实中的企业总是有这样那样的不足，我们能看到的也往往只是企业的部分事实，就像冰山的一角。有的人见山是山，有的人却能从冰山一角看到冰山下面绵延的大陆架。投资人专业能力的高下就体现在这里。

6.3. 项建标：投资的风险

投资最怕的是系统性风险，创业也一样。所谓系统性风险，就是这种风险是来自外部的，非自身可以控制，但风险的成因则是自身对趋势的误判，或过于前瞻，或过于自我。

在正确的时间做正确的事，是每个人都追求的境界。但是，你永远都不知道现在所处的时间和所做的事情是否正好在那个节点上，所以，保守主义，或者相对的保守主义，常常是更为有效的方式。

选择投资作为自己的职业，也就意味着你必须终生都与保守主义的价值观为伍，以有罪推论的眼光来看待项目和看待对方的人。

对待朋友，我们当然要正直，要诚心正意；但是面对动辄千万的投资，面对基于各自立场的生意，利益才是双方关注的焦点，分清朋友和生意的界限，是一种更为职业和专业的方式，因为在面对生意的时候，我们并不是一种单纯的个人行为，不管这个事情是不是由你一个人在运作，你只能代表公司，你的失误或者成功都与公司的利益息息相关。

所谓公司，在德鲁克的定义中是指一个能够创造了顾客的组织。你当然要提供尽可能好的产品和服务，但背后是理性人之间的交易。交易并不可恶，屁股决定了脑袋，交情是生意的润滑剂，但不是生意成交的关键。

在生意的过程中，我们最大的困惑是信息的不对称。除了项目本身的情况，更重要的是对方的想法，即在公开数据之外对方的意图。这种意图，很多时候你并不能通过理性的方式，通过研究通过计算去获取，它更多的时候来自于菲利普费雪所说的“闲聊”。

赫布科恩把谈判定义为“综合运用一个人的信息和力量，在多种力量所形成的结构网的张力范围之内去影响人们的惯常行为及反应”，他认为谈判的决定性因素一是信息的多少和准确度；二是对时间的把控，他急还是你急；三是力量，换句话说你拥有怎样的气场。一个微妙的举止，一句话的得体与否，都可以影响双方气场的强弱。不卑不亢当然是最不错的方式，但很多时候我们总是轻易将自己的意图写在脸上。你如何急迫地希望达成交易，你的公司如何的弱小，你掌握的信息如此至少，种种，都会在你的举手投足中流露出来。

所以，因为信息的不对称，或者，因为缺少感知信息的能力，或者无法控制内心的焦急，我们就选择与对方谈恋爱-----将自己的钦佩之情毫无掩藏地暴露出来，以过分的诚恳将自己的信息统统告诉对方，想对方所想，倾我所能为对方寻找和设计解决问题的方案。这样做当然可以获得对方的好感，甚至运气好的时候还有可能得到几个相互欣赏与爱恋的知己。但是，很多时候更多的结果是-----你燃烧了自己，只是照亮了对方。男人和女人谈恋爱可以，但生意却万万行不得。你的一片热诚，常常会被对方所用，使自己陷于被动和失败。“我本将心照明月，奈何明月照沟渠”！

谈判对于投资的重要性，无论怎么形容都不会过分。投资的标的太过巨大，微小的变化，带来的差异都堪称巨大，因为价值的评估本身没有一套行之有效的精确方法，价格的变化纯粹取决预期，取决于对未来成长性的模糊判断，而预期是多么主观的东西，一时一事，一点一滴，都可以对预期产生影响。

这么强调谈判的重要性，并不是要将谈判上升到生意的全部，或者刻意要从别人那里获取额外的好处。谈判的意义在于，你可以用恰当的方式对自己的利益进行保护，尤其是投资行业过分火爆的当下，燥热的市场已经催生了项目方并不合理的预期，资本已经处在了买方市场的尴尬地位，如果你仍然以当下的燥热来预期将来的价值，就很可能给予带来灭顶之灾。是的，灭顶之灾！

在格雷厄姆的理论和巴菲特的投资实践中，除了将股份当作整个生意的一部分之外，最为重要的观点就是安全边际了，而安全边际的基础就是价格，永远不要以乐观的未来收益来评估现在的价格，安全才是投资最为重要的哲学。

谈判的意义更多的时候也不是体现在价格上，它还是把事情顺利做成的必要手段。你的对手常常是那些已经有过 1000 张合同谈判经验的老手，察言观色本来就是他们的强项，你的不合理或者不得体的行为和表现，在不经意间会传达出一些错误的信息，也许那并非你的本意，但却给了他不合理的预期，当你在事后需要竭力去扭转和解释的时候，你已经深陷被动。最后，你要么被迫妥协，要么是把事情彻底演砸。

在投资的过程中，专业最多也就占到 30% 的份额，另外的 70% 是性格、教养和知识。当然，那 30% 你必须演练到炉火纯青的程度，那是你的手艺，是基

本的词汇量和平仄的功夫，但绝妙的诗句全赖于诗外的功夫。成功的投资者是一种更接近于老中医的职业，望闻问切是基本的功夫，准确的判断来自于经验，巴菲特说好企业是可以闻出来的，说的就是这个意思。技术到了，但是修为不够，你同样成不了一个优秀的投资人。

似乎没有一个行当，与人性有着这么密切的关联。贪婪与恐惧几乎就涵盖了人性的全部，人只有在性和金钱面前，才会无法控制自己的欲望而进退失据。一个合格的投资者就是一个能够控制自己欲望的人，一个以保守主义和悲观主义为行事准则的人。“不以物喜，不以己悲”，做到了这些，你是不是看起来就像一个圣人一般？当然，那是巴菲特、芒格和费雪的境界，但却是我们必须时刻仰视刻意接近的标杆。也许终其一生，我们都无法接近，但至少，我们要让自己的脸上留下些许从容淡然的痕迹，至少不要留下太多恐惧与贪婪的痕迹，留下被焦虑折磨过的痕迹。象由心生，你的表情每时每刻都在出卖你的内心。

终其一生，我们都在经营着信任。信任被德国社会学家卢曼称作是一个社会复杂性的简化机制。社会是这样，团队之间更是这样。之所以被称为团队，其前提就是彼此之间的信任，如果没有了基本的互信和基于信任的彼此依赖，那么，增加的沟通成本和由沟通不畅产生的摩擦成本，都将给组织带来巨大的伤害。对话需要基础，价值观需要认同，知识和判断能力也需要彼此基本的认知，团队的配置也是基于对对方的充分了解，同样地，过分的高估或偏狭的自我认知，都容易导致信任的丧失。因为信任是来自对你一贯行为的认知，一贯的偏狭，一贯的违背常识，都会使认知的基础发生偏移。

但是，很多时候信任的减弱也来自于你对对方能力的错误估计，也许某些东西本非对方所长，你却无端地赋予依赖，当事实显现出来的时候，你就陷入了被动，因为那本来就不是他所拥有的，是你自以为是的幻觉。就像恋爱，明明是寻常颜色，在爱慕的眼里却一派春色。

在芒格眼里，有两个倾向会引起的可怕后果：1) 动机引起的偏见，这种先天的认知倾向，认为对职业有利的东西必将对客户或者广义上的文明有利。2) 带锤子的人式的倾向，“对于一个只有一把锤子的人来说，任何问题看起来都很像钉子。”投资人最怕的就是这种由动机和自恋导致的错误，尤其是后者，严

重的常常会对明显的问题用自我催眠的方式予以回避和自我说服。因为信息的不完整，因为预期的无法精确，在面对一个案子的时候，常常会犯上自我催眠的毛病，一个项目存在着，它当然是合理的，所以你总是可以为它归纳出 100 条好的理由。但是，好，从来就不是一个促使你投资的理由。它的不好是可控的，它的不好是可以修正的，它的不好并不足以毁灭你的投资，那才是你真正下单的原因。

投资是在风险可控情况下的概率博弈。风险可控是最基础的前提，这个风险可控包含了多重意义。从个人的角度讲，你本身是一个富人，投资的钱并不会对你的生活造成影响，而项目又有值得下注的理由，比如朱敏对聚光的投资，不是朱敏在投资前已经看清了项目的未来，而是那 60 万美金只占他财富总值很小的一部分，就算失败也不会有影响；从机构的角度讲，如果你已经有足够的收益，那么，在资金充裕的情况下对早期项目进行少量布局也是应该的，但这种布局也同样不是基于他看得有多清楚；另外一种控制风险的方式是专业化的集中布局，比如策源在 web2.0 的投资，最后收获豆瓣，就是这个道理。排除了这三种情况，对早期项目的投资都要慎之又慎，因为我们实在找不出一种可以控制风险的方法，那种基于我看得懂而别人没看懂的理由，其背后的逻辑都是基于对自己过分自信。这种行为，在哈耶克的哲学里叫作“致命的自负”，那是一条“通往奴役之路”的道路。

前面讲到“存在即合理”，一个项目存在着，总可以找到 100 条它存在它存活它做大的理由；但是导致这个项目死亡和不死不活的理由，才是真正值得我们关心的东西，芒格说“如果我知道去什么地方一定会死，那我就肯定不要去”，如果我们知道出现某种情形他注定会死，并且这种情况的出现还不是一个小概率事件，你还能对它下注吗？

6.4. 李杰：漫谈价值投资中的人生感悟

我一直认为，投资如人生，人生也如投资，两者有很多相似之处。

最简单的一点，看待市场的方式有时就像看待人生的方式。我以前说过，市场就是面镜子，你看到什么你就会得到什么。这话放在我们的生活中，又有什么不同你呢？有些人总是只看到权贵的滋润，就像市场中一些人只盯着所谓的庄家的呼风唤雨，天天幻想着自己也是其中的一份子，终其一生的玩啥“屠庄、跟庄”的游戏——这就像在生活中一个人说“我要专门以坑太子党为生”，想想有多可笑？

这个世界就是不平等的，过多的抱怨毫无意义。如果只将注意力放在这个世界上不平等的地方，那么可以为自己找到很多借口，但那对于人生何益？其实别说啥权贵了，就说普通人吧，也永远有那么一种人，比你年轻、比你有钱、比你有才、还比你帅、胸又大脑又灵，能上哪儿讲理去？

所以，价值投资并不是否认市场存在诸多的陷阱甚至欺骗和不公平，就像一个积极的人并不眼瞎看不到社会的种种阴暗。不同的是，价值投资者和积极人生观的人看问题更加的客观，不会一叶障目或选择性失明。在多姿多彩的人生以及投资世界中，怎样发展的选择权在自己手里。非常确定的是，种下什么种子就收获什么果实。因此如果我们不断在梦想着某个果实的时候，请审视一下自己，今天种下的东西，靠谱么？

但尽管如此，证券市场某种程度上依然就是一个“看天吃饭”的地方，不会因为你找到了确实低估的好企业就立刻上涨，也不会因为你理性的选择远离风险就马上退潮——不是不报，时候未到；人生又何尝不是如此？太多时候也不会因为你努力、你聪明、你勤奋就马上给你该有的回报——这可能正是我们很多时候选择放弃的理由，其实很正当，但是最终回头又往往会发现错了。无论是投资，还是生活，坚持做正确的事情都依然是最有效的选择——它也许并不总是立竿见影，但它一定会在恰当的时候给予其恰当的回报。当然，会有小概率事件，但小概率事件的存在并不是我们不去做大概率事件的理由。

价值投资显然远不是来钱最快最让人激动的投资方式，就像很多人的人生一样，没有什么捷径，踏踏实实而已。价值投资不过是坚守对的事情，并最终可以大概率地获得合理回报的一种方式。就像有一种人生（比如我父亲），只不过是

一直在做对的事情，努力工作，发挥才智，诚恳待人。从没有什么心机，从来没有什么溜须拍马，从来没有什么送礼走后门。也许这不是将“收益最大化”的方式，甚至很多时候都是吃亏的，但是当我们真正从一个人生的角度，或者将投资是站在一个一生的角度来看问题的时候，所谓的“最大化”问题本身就是个伪命题，“最大”之后只会还要“更大”，一生疲于奔命在很多没有必要的“需求”上，甚至为此献媚，老来以后真的自豪于自己的这一生吗？——且不提，即便这样削尖了脑袋走捷径，就能确保成功了吗？恐怕也未必：因为“捷径”上早已经挤满了“不走寻常路”的人。

所谓人在江湖身不由己，其实在我看来更多是一种借口，就像所谓的在股市里你不赌就不可能获得收益。价值投资某种意义上讲就是“站着还要把钱挣了”，也有那么一种人也是如此。当然，你要站着，同时你还把钱赚了，那么必然要付出不一样的辛苦。但是又如何呢？这不是很公平吗？世界上发达的路数也许真的是千千万，但所谓“君子爱财，取之有道”，无论是投资还是人生，其实都需要一个底线——突破底线，往往带来短期的益处，却也往往为长期的失败埋下种子。心安理得的赚我看得懂的钱，心安理得的过我觉得舒服的日子，心安理得的做的我认为对的事情，挺好。

其实人生与投资一样，短期的波动真的并不重要。一个企业最终决定其市值高度的必然是其内在价值的积累，而一个人最终决定其人生坐标高度的必然也是其专业能力，胸襟视野，看待事物的方式与价值观。当一个人的综合能力历练积累到了一个份儿上的时候，所谓的机遇才会“突然”开始多起来——其实不是机遇的突然增多，而是自己符合机遇的条件域足够宽阔了，就像一条查询语句，你必须要有足够多的“符合查询条件的资格”，各种机遇(这里可以假设它是个正在不停执行查询动作的组织)的查询结果中才会出现你的名字...你符合的条件越多，资格越高，你名字出现在“机遇”这个查询结果中的次数才会越多。

而什么样的人更容易成功？我觉得这与价值投资的成功者也有相似之处：我认为首先是努力，其次是天分，再次是方法，最后是坚持。没有努力，再好的基本面也经不住无穷的挥霍；天分无疑是重要的，让天分发挥在合适的领域才能产生化学反应（可以理解为男怕入错行的延伸）；有天分，但是缺乏正确的方法，只会事倍功半甚至错失良机；无论走哪条路都是困难多多诱惑多多，没有真正思

考清楚以后的坚持和抵御诱惑，再好的基酒也都无法获得充分的发酵而最终成为佳酿。

郭德纲可能是一个5流的厨师、3流的主持人、超一流的相声演员；马云可能是一个3流的记者、2流的老师、1流的餐厅经理，超一流的互联网老板；都梁和麦加可能都是一个3流的职工、2流的军人、1流的通俗作家...每个成功的人我们都可以看到他们在正确方向上的努力和坚持(这么看似乎方向才是最重要的，但是我认为没有经过足够的努力和尝试以及反思，其实我们根本不知道自己的潜力和才华在哪个方向。所以我还是将努力放在第一位)。同时我也毫不讳言感谢当下的时代，给予普通人足够丰富的发展选择，这在过去几十年甚至上百年的时间里都是不可想象的。

价值投资者为何总是无视短期的波动？因为他们的眼中有更广阔的天地，有更深邃的远方。生活中那些最终成功的人何以能够忍受寂寞孤独与坎坷而坚韧不拔？因为他们有更远大的梦想，有自己真正喜欢的东西。人生没有随随便便的成功，所谓“一夜发达”的背后，其实是无数个夜晚的守候，只不过没有走到灯光下的日子从来无人关注而已。

投资与人生一样，总是面对无数的未知数。价值投资可以看做是关于如何将复杂的问题简单化的一个过程。这种简单化的要点就是以“顶级规律”为依托，排除杂音，找到一个简明但是高度确定性的逻辑支点的过程（我们在巴菲特，芒格的很多投资介绍中都能够看到这种“逻辑支点”的存在）。但分不清主要矛盾与次要矛盾，看不到事物的两面性，纠结于某一个细节问题无法自拔忽略整体，偏执与某个正确的点而得出“正确但是偏颇”的结论，都是我们日常生活中经常看到的情况。

一个价值投资者，虽然首先应该具备宽广的学习能力，但最重要的其实还是将复杂的问题“简单化”的能力。经济学家看投资与价值投资者的显著区别就在这里，前者能够说上一大堆特别有道理而且非常非常复杂的东西，但是最终的结论却总是“什么都有可能”。而后者，并不是没有看到投资世界的复杂性，恰恰相反，正是价值投资者意识到了复杂的严重性，所以才将有限的精力投入到更加具有确定性的领域中，这是一种投资的智慧，其实也是一种人生的智慧。

不管是在投资中还是在其它的业务领域，我的一个强烈感受就是：能够将复

杂的事物，以简单和易于理解，甚至是卡通化的方式一语中的的，才是真正的专家和高手。价值投资者应该学会由现象抽象本质的能力，很多投资的道理实际上已经是哲学，而哲学的本质也是对各类零散现象的不断本质化的抽象。所以我们经常看到一个好的价值投资者，往往又是思想很富有哲理的人，这绝非偶然现象。

最后，成功的人生和成功的投资还有一个相似的地方：需要坚持不断的去做大概率的事情，但是又要避免一些灭顶的小概率事件。我想起了 08 年看到的报道，一个私募基金经理由于暴跌而跳楼自杀了。毫无疑问，在他跳楼前，他都是同龄中优秀的个体，一定经历了大量的长时间的正确的积累。但是一个错误的做法（他一定是动用了大量的杠杆），导致小概率事件发生后的灭顶之灾，一切努力瞬间化为烟消云散。何必？何苦？

人生中何尝不是经常见到这样的事情？一个本来极其优秀的人，做了一些不该做的事情，小概率事件爆发，导致其一蹶不振甚至彻底消失。站在整个人生的角度来看，这就是笔极其不合算的买卖了。但是这些事情之所以会频繁的发生，当然是因为其中必有诱人的地方。很多价值投资者可能最难跨过的不是学识，而恰恰只是诱惑的冲动。这不仅仅是个学识的问题，更多还是结合了成长中形成的价值观等等复杂的东西，所以所谓的价值投资，修的何止是学问，还有品性等等各方面。但也正因为如此，人生的历练与投资的驱动，才能更好的合二为一相辅相成。最终，一个好的价值投资者，也必然需要一个好的价值观及修养层次，因此一个价值投资者的自我修养，恐怕注定是一辈子的事儿了...