

领导力——让别人干好活

——老丁讲座纪要

前面两周我们讲了很多营运，但大家对营运的认识还有很大的距离，我们公司目前处在一个十字路口，公司已经慢慢成长起来，再过十年，我们很有可能是一家大公司，现在我们已经不是一家小公司，因为作为一家投资公司，我们已经超过 25 年，25 年我们存活，并且在困难中克服它，每隔三到五年，我们总能总结出对的方法和对的思想，想明白我们的态度和道路，这是不容易的。别的人都是融资——发展，我们就是靠着叶先生借的钱，做到了 70 亿资产，几乎没有债务，有 200 亿生意，有至少 10 亿利润。

在座的都是我们的干部，或者培养中要做干部的人，或者参与着管理的人，以前我们更多的是讲名词，团队、产品、绩效、导向、机制，动词不多，动词赋予世界色彩，动词使我们拥有了改变身边的世界的力量，所以我们今天开始讲动词。

【领导力】

让你身边的人，你的领导，你的部下，你的左右，感觉到你，感觉到你有方向感，在对的道路上，在给与鼓励、赞美，感觉到你在找机制，找导向，因为和你在一起在改变，在推动，也感觉到你那一副恶狠狠地评估他的眼神，也感觉到因为你他有活干，因为你他有了钱拿，感觉到你在真诚地照顾你的追随者。

你想领导别人，你应该拥有哪些意识、潜力、态度、能力：

(1) 穿透力：

拨开混乱局面的能力，穿透力背后是思想、方向、道路。想一想自己有没有思想。没有穿透力很难有领导力

(2) 推动力：

推动执行的能力。一件事情，领导能干，但亲自下场去干的意义不大，更重要的是推动它的执行，推不动可以变，可以改变它的机制、导向，可以换人来干。这么多年老丁展现出磅礴的推动力，但你有没有展现出推动力，面对不听话的人，你有没有去扭一扭、谈一谈，沟通沟通？

我们的执行链条比较短，执行力更多的展现在方案能力和协议能力。

(3) **给出指令：**

给出指令的人和接受指令的人，是给出思想和接受思想，给出方向和理解方向，推动执行和具体执行的差距，之间的距离就像司令员和参谋，无法跨越。领导要具有给出明确指令的能力。

(4) **创造力，不可或缺。**

老丁到苏州是带着长江置业 7 本本子来的，是长江置业凭以打天下的文件、文章，过了七年，全扔掉了，因为我们有了基本法（证券、行政），有了体系。

创造是从无到有的过程，非一日而成，其中艰辛旁人难以体会，有时一张表格要磨十年，C1 表花了十年打磨，但现在已经不在我们视野之中；Google finance 曾经对我们很重要，千方百计都要用它，也是它的最终关闭促使我们创造了 A 体系，并且我们把 A 体系越做越精，大大超越了 GF；到最新的超级交易单，最初做出来我们就知道它能帮助到我们，但后来我们又做了五方面的重要调整。以上这些都是创造力。

(5) **公关能力：**

要成为领导，公关能力也必不可少，公关和干活是不同，它是为干活在人际关系方面打的基础。公关能力可以表现在你请过几次客，能请到多少人，成功地喊人吃过几次饭，公关是为了工作、为了事业，为了把自己领导的工作做好喊人吃饭。

(6) **发现与解决问题的能力：**

作为领导者，首先要能发现问题，不发现问题怎么解决问题，想一想在你的业务范围内，你发现过多少问题，老丁帮你发现过多少问题，你解决了多少问题，老丁帮你解决了多少问题。反思为什么没有想到？

(7) **真诚照顾追随者的能力和态度：**

要做领导者必然要有追随者，不然名望何来？你有没有真诚地、长期的照顾和帮助你身边的同事。老丁这么多年来是怎么照顾员工，不管是名还是利，还是办公环境，还是交代具体项目业务，大家都有目共睹，不管员工表现得怎样，老丁都是真诚地照顾，只要你是真诚的追随者，实在没办法

照顾了，也给人道歉。

照顾人也是要有原则的，可以看到最厉害的老板，他从不会给自己的 CEO 哪怕 1% 的股份，做了多少活，给多少工资，股票必须自己掏钱买。为什么？金钱无一不是抢来的，是不可能别人给与的。

(8) **实事求是的能力：**认清自己，不断摆正态度和位置的能力，实事求是的能力对于投资者而言特别重要。认清自己很难，适度的自信是必要的，但过度的自信就会自以为是，很多人会被习惯或者名声的需要所蒙蔽，容易自以为是，无法认清自己，认清世界。一个领导在某个位置待久了，慢慢也会迷失实事求是。

(9) **管控力：**管就是有一整套体系来管理，控就是出了事怎么办，是瘫倒了事，还是重新收拾旧山河。

(10) **认错能力：**老丁开篇就是认错，公开的认错，写文章认错，真诚地认错，这是老丁的一部分。只要错的不离谱，还有管控力。在思想上、道路上、方向上、执行上、指令上的错都要认。但是，在一些今天看来是错的东西，将来看会是对的，因为从过去较长的周期看，我们没有做错，同时我们始终是在能力范围之内追求相对的正确。

(11) **赏罚能力：**

以前我们是奖得比较多，罚大多是老丁提出，奖和罚同样重要，两者都要重视。行政要养坚毅之气，眼睛要能杀人，也要有大胸怀。

(12) **赞美的能力，可以含在公关能力里，但它也非常重要：**

赞美可以缓解很多矛盾，真诚地赞美别人很多事情就好办。没有赞美打不开公关，但赞美并不是阿谀奉承，也不是拍马，是为了找到共同点，实事求是的赞美。

(13) **拒绝的能力：**

要具备坚决说“不”，面对面说“不”的决心与勇气，否则容易牵涉到很多事情当中而不可自拔。

(14) **热爱：**

成就我们的是热爱。

(15) **好的身体：**

好的身体是基础。要向田明学习，要坚持跑步，远大跑步群连续3个月未达到30公里的将被剔除出群，我们只带那些愿意奔跑的人。

估值科的员工也要多出去走走，我们在家里也可以读懂天下，但是与走出去相结合，可以理解得更深刻。

(16) **鼓动能力：**

即说服人的能力，让人热血沸腾的能力，让人变得不计较的能力。

(17) **批评和幽默的能力：**

幽默是一种智慧，更是一种能力。

(18) **赞同**

(19) **放弃：**知难而退

(20) **妥协**

(21) **报告**

(22) **建议**

(23) **会聊天：**会聊天的人往往能够寻找到双方共同感兴趣的话题，能够投其所好，言语幽默风趣，懂得打圆场，在聊天中能够有所收获。沟通才是一切的基础，但是这是我们公司大部分人的短板。部门内部如何聊天，科长如何与总裁有效地聊天，科长向总裁推荐什么人才，这些都是科长需要思考的问题。

(24) **推荐人：**古代入仕有举孝廉，现在公司人才凋零，科长有必要向总裁推荐人才，只有人才生机勃勃，业务才能生机勃勃，只有团队生机勃勃，部门才能生机勃勃。科长要对自己推荐的人选负责，如若推荐不当实行连坐。

(25) **不培养人：**不培养人，是向万科、华为的制度学习。万科通过区域调令淘汰了一批批的人，10年前万科的核心管理层除了郁亮外几乎都换了一拨人。不培养人，是因为自己培养的人可能不是对的人。不培养人，是要让制度产生人。制度是我们的一大优势。我们从长江置业来苏州就是因为张家港的平台容纳不下我们的发展。今后远大指数还要保持年复合增长率17%—18%，以这个速度，我们的生意能在今后的十五年里做到1000亿。我们的机制是开放的；人才要可替代，有选择的余地；要把队伍打造成铁军，会苦斗、会执行，从思想上正法。不培养人，使得人人都有机会，你

可以做团长、也可以做伙夫，红军很多的团长都是伙夫出身。

以上这些，对干部，扪心自问哪一条你是做到的？但你的的确确在做领导者。它可以帮助你，帮助我们行政，来思考如何评判你。对将要做干部的人，问问自己还欠缺哪些。

这些是不是都是必须的？不完全，但这些肯定和领导力联系在一起。老丁是不是都做到了？也不，实事求是的讲，老丁自认为也不是一个行政领导，在投资上的成就远远大于行政上的成就，不是靠行政管理吃饭的，但是在过去的一个阶段，在各种方面的驱动下，在行政管理上也做得最好。

【轮值制】

目前我们公司不再是一家小公司，过去我们做得非常好，是少数几个在投资领域有穿透力的人，接下来十年，我们好好干，坚守自己的原则，同时市场给机会，我们可以成为一家世界级的公司，除了巴菲特，举世的投资者没有人能和我们相比。因为我们的生意可以自主买卖，而且老丁正处在一个最好的年龄。

风控科目前为止还是偏执行的部门，田锐在领导力方面要有数量级的提高。老丁的思想是摊开来的，你的思想也要让老丁知道，这样才能参与到风控过程中来。

估值科是偏研究的部门，可以有观点但不谈买卖。

轮值是为了将来的不轮值，是为了给团队带来生生不息的氛围。当有一天我们找到适合的人，就要让他好好干。

【干活】【干好活】

(1) 谁让你干活？

社会的最大的问题是失业，有活干是幸福的，给你活干的人是你的恩人。

(2) 谁推动你干好活？

(3) 你干的是什么活？

(4) 你如何干好活？

我们的标杆、体系让你干好活。我们的机制在推动你干好活。

骆驼计划的本质是你拿钱来，丁总帮你干活。

干好活是把业务带到相对优秀的水平。团队的领导、干部、员工都要有共识，才能把活干好。

- (1) **干活和产品**：干活可以涵盖所有部门，但各部门是不同的。风控科主要是执行；估值科更多是研究，但绝对不能走黑嘴的那条路，是老丁体系的落实和解读；财务科要做好业务，做好内控，读懂公司；服务科就是做好项目。
- (2) **科长与干活**：科长要能让人干活，让人干好活，也要自己干活。
- (3) **总办和干活**：总办要感觉到大家在干活，大家也要感觉到总办在干活。总办虽然不下场干活，但一定要读懂我们的活。
- (4) **总裁和干活**：总裁创造了体系，写下了基本法，总结了简和架构。一直以来总裁也干了很多科长的活，这两年慢慢好一点。
- (5) **绩效和干活**
- (6) **团队和干活**
- (7) **干活中的体系与收获**
- (8) **干好活不容易**

要让人干好活，应关联的一系列动词：

- (1) **执行力**：钱俊有执行力，管理很到位。
- (2) **组织能力**
- (3) **组织会议能力**
- (4) **组织活动能力**
- (5) **宣传和鼓动能力**：把犹豫的人说成我们的人，把懒散的人说成自律的人，把计较的人说出有远见的人。
- (6) **综合沟通能力**
- (7) **指令、要求、推动、赋能**
- (8) **发工资、发奖金、激励**
- (9) **学习能力、研究能力、反思与总结能力**

除了这些，成就领导力的还有

为团队带来原则、方法、体系，给长期追随着带来金钱、思想，才能说有磅礴的领导力

【修正】【梳理】【总结】

【正视自己】【认识自己】【认识世界】

领导力带来的好处

【改变】【改进】【改善】

帮助我们确立领导力的其他的关键词

【金钱】【三观】【四个自我】【三问】

根据丁总内部讲座录音和记录整理

文字整理：吴婷、孙昔月

文件校对：罗晗

2019年12月26日