



**Daisy:** 领导无定式,马云和马化腾是完全不同风格的创始人,但他们都是优秀的领导人,并不会说马化腾低调、不善表达就说他不是好的领导?,甚至有人说正是因为马化腾在有些决策上优柔,所以造成了他对边缘团队的包容,反而造成了QQ邮箱和后来微信这样现象级产品有生成和培育的土壤。既然领导风格无定式,那么创始人可以怎样找到、形成和修正自己的领导风格呢?

**吴炯:** 我觉得你说的很对,领导力的风格是没有定式的,领导力的内涵是有定式的。我们刚才说的愿景力、魄力、魅力,这些是有定式的,但风格没有。

我们每个人都有不同的性格特质。你看那些成功的企业家,他们的个性特质五花八门。比如你举例中的马化腾,我和他一共见过两面,对他的领导力风格无法下断论,但我猜测他虽然内向,但也一定具备很强的愿景力和魄力。

他可以在公司内部同时竞争两个项目:QQ和微信,哪个赢用哪个,做这样的决定是要有魄力的。因为公司需要控制费用,节约成本,一般人会选择合并团队,把QQ继续做大做强,但马化腾可以做出“左右互博”的决策,

也可以从中窥见他的领导力特质。

**Daisy:** 在创业环境非常恶劣的当下,创始人如何减少焦虑,做好压力管理?

**吴炯:** 最好的方法可能是,带着感恩的心去和更困难的时期/人做些比较,会减少很多焦虑。

我出生在60年代末。在我长大的过程中,食物是短缺的,人是吃不饱的。我还记得在我初中住宿的时候,如果我从家里带去一包饼干放在宿舍里,饼干是会被人偷偷吃掉的,所以我们但凡带食物去学校,第一天就会主动分给同学,因为放在身边也会慢慢没有。比起那个时候的食物短缺,我们现在遇到的压力会更大吗?应该不会更大。那时候是生存压力,现在每个人都更加长寿,不会吃不饱穿不暖,才会开始关注心理健康的问题。以前不是没有抑郁症,只是以前的人压根不会去关注心理层面。

和那个时候比一比,你就会觉得现在的生活挺好的,焦虑也会少一些,这是纵向比较。也可以和其他创业者多做交流,互相支持、帮助、鼓励,做些横向的比较和链接,对调节情绪也会很有帮助。

**Daisy:** 投资人总是很关心一家公司是否有自己的壁垒,说到壁垒又总是等同于技术壁垒,那您认为对人的管理和感召,对人研究到极致,包括对团队的,对客户的,对社群的,是否也能成为一家公司的壁垒?

**吴炯:** 很多人对壁垒的理解有些狭隘,实际上壁垒有很多种,不局限于技术壁垒。一些其他类型的壁垒可能是更好、更高级的壁垒,比如规模,规模是一个特别厉害的壁垒,因为有了规模,成本可以分摊,会降低很多。

又比如用户的使用习惯,用户用了一个产品之后,就不太愿意再换新的了。举个例子,我们现在写东西用的都是Word,我们也能熟练使用它,如果突然让你换一个打字软件,即使这个软件又好又快又便宜,你也不会想重新学习一遍新的软件。

此外,品牌也是一个壁垒。你为什么非要买这个品牌的包,不是因为质量有多好,而是它的品牌大家都认同。

所以,我们对壁垒的理解应该是一个更宽泛的理解。整个创业的过程,也是在建立壁垒的过程。很少有公司第一天就有很高的壁垒,壁垒是创业过程中慢慢积累的品牌,建立的规模,培养的用户的使用习惯,可能还有不断深挖沉淀的技术。

是先创业,再建立壁垒;不是先建立壁垒,再创业。

**Daisy:** 是不是只有具备远见能力的人才能具备领导力?如果远见能力并不明显优于周围人,那么还有哪些能力能构建领导力?

**吴炯:** 这个问题挺有意思的。你没有特别有远见,但是你想培养自己的领导力,我觉得这个问题有点悖论。

现在领导力是一个时髦的话题,所有商学院培养班都在讲领导力,但很多人对领导力的理解有偏差。比如假设你工作5年了,因为团队扩大,你升职为经理,管理一个小团队,你给他们分配任务,进行绩效打分,这是管理能力,不是领导力。

我再打个比方,我们一群人去爬山,山路

上突然起了大雾,看不清方向,没人知道哪条路是正确的路,你站出来说:“根据我的判断,应该往这个方向走。”你说服大家跟着你走,这是领导力。

所以在领导力中,“远见”是非常重要的特质,也就是我们前面提到的愿景力。愿景就是在别人看不清的时候,别人不知道方向的时候,你能够看清楚远处的风景。当你有了远见和方向,才有了领导力。

**Daisy:** 您见过很多优秀的男性领导者,身边也有非常优秀的女性领导者,您觉得比较下来,女性领导力有什么独特的优势和挑战吗?您怎么看待全球的风险投资只有不到2%投给了女性创始人?是真的女性领导力不如男性领导力还是结构性的不公平(风投界、董事会依然男性占主导)导致了这样的结果?

**吴炯:** 现在的领导岗位上,不管是企业的领导岗位,还是国家的领导岗位,女性的数量是偏少的。主要原因在于传统,因为我们这么多年都是男权社会,不管是中国还是西方,传统上,女性的地位就是受压制的。但我们正在改变,最近几十年,我们有了很大的进步,无论是中国还是全球,女性的地位都在逐渐地提高,未来我们一定会看到更多的女性政治家和女性企业家。

关于领导的能力方面,我的看法是男性和女性各有特点。我刚刚选择的两个“力”,魄力方面,男性相对更具优势。男性更加愿意做一些困难的决定,换句话说,他们更加愿意去赌,更加愿意冒险,更加愿意付出行动。女性相对容易考虑更多,更倾向于四平八稳、面面俱到之后再出手。

女性的优势在于,女性的同理心更强,这也是因为女性要照顾孩子的原因,她们需要知道别人的感受,需要特别强大的同理心去揣摩别人的想法。从这个角度来说,女性在服务业会更具优势。很多餐厅的老板都是女性。女性对客户的需求更加敏感。

此外,如果更多女性成为领导,这个世界会变得更有情味,会变得更加和平美好。

## 朱莉叶:不可以没有创造力

她出生于中国,成长于非洲;她4岁开始跳舞,12岁就会作曲,14岁作为华人青少年代表为领导人演奏;她17岁回国就进入上海师范大学谢晋影视艺术学院表演系,同时还签约了环球唱片上海艺风公司,18岁就主持多档东方卫视风格不同的电视节目;她在2011年28岁时,就创办了音乐影视品牌 MCreativeCentre,2017年获得了“华语歌坛格莱美”之称的华语金曲奖唱作新人,另外还斩获 MTV 街舞大赛的女子冠军……

这位喘两口气都介绍不完的“她”就是朱莉叶,我第一次看到她的过往经历时,心中就不自觉唱起一句改编歌词:“你的童年,我的童年,好像不一样。”也产生极大的好奇:“这样常人所能及的人生不开挂,要如何才能拥有?”

带着这些疑问与好奇,我决定从朱莉叶的音乐视频作品开始,逐步地寻找答案。

看《朱莉叶的野唱会》系列的第一个作品是2016年推出的《得瑟》。在上海老弄堂的四方天底下,狭窄的过道里,挤着早起刷牙的人,身后端着脸盆蹭着过去的邻居;穿着睡衣,披散着头发,素着脸,一边切菜一边抢时间唱几句的朱莉叶;还有中途开门大骂的烫头上海老阿姨,这个画面让我想起了周星驰的《功夫》中包租婆出现的经典画面,我甚至期待在某一秒突然飞出一双拖鞋,但老阿姨却带来反转,打不过就加入,脚踩门框直接弹起了琵琶。

所有人都在早起的迷迷糊糊中,又随时能操起各种乐器加入这场“野唱会”,大提琴、琵琶、笛子、口风琴、菜刀剁菜板,这个场景下的所有声音都是配乐。

乱糟真实的生活场景搭配朱莉叶的吴侬软语,歌词里唱着上海年轻人的“人间真实”。短短几分钟的MV,好像看了一部充满上海市井生活气息的小电影。

而能够制作出这样既有思考,又接地气却不庸俗的音乐视频,与朱莉叶的成长、教育背景有着分不开的关系。

