

六个疯子创造的汽车传奇

□陆伟飞

眼下,中国的汽车业风起云涌,多少英雄故事正在或正要上演。《传奇——改变世界汽车工业的六巨头》倒是能给我们这个后起的行业以诸多启示。六巨头都有特别的禀赋,都改写了世界汽车历史的某个章节,也都存在致命缺陷。也许是站在了权力的顶峰,太想保住自己的位置,他们在晚年大都产生了专制的倾向。福特二世排斥艾科卡、艾科卡压制卢茨,都未逃脱这个宿命。

豪门恩怨

老亨利·福特80多岁了,身体已经残疾,神情时常恍惚,但是公司帝国的权柄依然紧紧抓在手中。跟中国的专制君王一样,他需要身边有个对他忠心耿耿的人作耳目,掌握公司各层面的一举一动。但是他挑了一个危险人物——贝内特,一个流氓、黑社会头子。那人在福特建立了“东厂”——服务部。贝招募了3000名流氓、暴徒,安插在公司各个角落,监视流水线上的工人、各级管理人员,甚至是福特的傀儡总裁——老亨利的儿子埃兹尔。哪怕是轻声抱怨,都会招来无情惩罚。老亨利默认贝内特这样胡作

非为,因为他需要控制局面。

然而老亨利毕竟是越来越不济,软弱的埃兹尔去世后,他25岁的儿子小亨利·福特被紧急从海军中召回,进入公司接受“储君”训练。小亨利知道一时无法与贝内特抗衡,只得暂避锋芒。但继位后第二天,小亨利便来到贝内特办公室,告诉这个黑社会头子,他被解雇了。根据事先拟定好的名单,贝内特党羽被一一清除。小亨利由此自立乾坤。

但是同样的伎俩,在30年后,却变成了世界汽车业的一大笑柄。汽车天才艾科卡此时已在福特任总裁。石油危机正让汽车界转变思路,本田在小排量汽车项目上取得巨大成功。艾科卡欣赏这种思路,对本田宗一郎推崇备至,他在福特内部极力推动小排量汽车。不幸的是,亨利·福特二世跟他爷爷一样,越来越刚愎自用。他发现艾科卡的光芒已经遮住了自己曾经拥有的荣耀,于是他下定决心,要把艾科卡赶走。他聘请私家侦探调查艾科卡是否有中饱私囊的行为,可经过半年调查,花了200万美元,却一无所获。1978年7月,福特二世召见艾科卡,告诉他将在10月被解雇。艾科卡离开福特时,福特刚经历成立以来获利最高的两年。

中兴名臣

很快,艾科卡加盟了正处破产边缘的克莱斯勒。对内,他借鉴福特公司“精明小子”(最初由退役士兵组成的财务分析小组)的做法,为新东家建立了严格的财务制度;对外,他要让消费者重新树立对克莱斯勒汽车的信心。同时他还要游说国会,让他们批准政府注资,拯救克莱斯勒。这些,他居然都成功了。

接下来,艾科卡要实现他在福特时无法实现的愿望——进军微型面包车了。1983年,艾科卡终于如愿打入微型面包车领域,把全球的汽车制造商都拖入了这场竞争。微型面包车带来的利润让克莱斯勒的资金迅速地周转起来。

艾科卡创造了奇迹,但他在克莱斯勒压制了一位天才设计师——鲍勃·卢茨。卢茨为克莱斯勒的中兴立下汗马功劳,并已经成功担任公司的首席运营官,实际上是艾科卡的第一副手。但1992年艾科卡退休时,他把位置给了另一个鲍勃——鲍勃·伊顿。克莱斯勒实际上进入了双寡头时代。1998年卢茨退休,依然对此耿耿于怀。2001年的一个晚上,通用汽车总裁瓦格纳找到已经69岁的卢茨,跟他共进晚餐。瓦格纳想找

个真正懂汽车的人帮他重振通用。卢茨心动了,成为了通用的副董事长,由他重新打造一支可靠的设计队伍。传奇仍在继续。

鲇鱼效应

艾科卡心目中有两个精神领袖,一个是老亨利·福特,另一个就是本田宗一郎。本田也是草莽出身,性情粗野,但浑身充满创造力。日本战败后,由于燃油管制,许多汽车无法行驶。本田灵机一动,把军用的小型发动机安装在自行车上成为助动车,立即成为畅销货。1948年,本田公司成立,此后12年,本田摩托车占领了全球市场。1962年,本田在日本推出它的第一款汽车——S500跑车,1970年,第一款本田汽车登陆美国。

但真正让本田功成名就的还是其革命性的CVCC发动机。又是石油危机造就了英雄。这款十分省油的发动机一经装备到思域轿车推向美国市场便卖疯了。之后的雅阁在美国也取得了巨大成功。本田一下子进入世界大型汽车制造商行列。

这让不可一世的丰田感觉到巨大压力,以标准化生产线、严格的质量控制为自豪的丰田也不得不应对来自本田的挑战。日本的汽车制造业更加活跃。



《传奇》

改变汽车工业的六巨头
Six Men Who Built The Modern Auto Industry
理查德·约翰逊(Richard A. Johson) 著
毕春玲 刘颖 译
中国铁道出版社2006年4月出版

另一条鲇鱼是德国巴伐利亚的宝马公司。有宝马的存在,同属日耳曼血统的戴姆勒—奔驰就绝对不敢掉以轻心。

1959年,要不是电池制造商匡特的收购,宝马便很可能沦为戴姆勒的零配件供应商。匡特重振了宝马,却发现自己越来越难以控制他的公司。他把接力棒交到了年轻工程师冯·金海姆手中。金海姆发现了公司的症结所在:腐败透顶的经销网络在大量吞噬着宝马的利润。他要割藩,重新打造一个高效廉洁的营销网络。他除掉了匡特的助手、腐败网络的核心哈恩曼,由宝马自己成立了全球性的分销公

司。卢茨帮了金海姆不少忙。接下来就是产品的问题了。金海姆要做的就是紧盯着戴姆勒的一举一动,并伺机超过它。宝马显得更加灵活,在新技术运用和新产品开发上总能先奔驰一步。宝马成功推出3系后,奔驰也不得不推出了它的低端产品“奔驰娃娃”。到上世纪80年代末,宝马7系销量首次超过奔驰S级,迫使梅赛德斯全面检讨自己的产品战略。1992年,金海姆即将退休时,宝马的销售额首次超越了奔驰。

给疯子 and 狂人足够的空间

前几年,汽车狂人李书福为

了生产有屁股的轿车而奔走呼告,因为他发现发改委三厢轿车生产企业名单中,并没有吉利的影子。同样的问题也困扰着重庆隆鑫、力帆、宗申三大摩托车厂商。吉利在李书福的策划手段下终于拿到了“准生证”,吉利、美日、美洲豹都顺利下线了。而另外三家摩托车厂只有力帆有轿车下线。自由品牌的汽车或许已经占据世界一席之地。以前,我们有个一厢情愿的思路,希望能以市场换技术,因此由国家主导引进外资。但许多年过去了,并没有看到大型国有汽车集团在自主品牌建设方面有实质性的突破,反而都被夹在多个外商中间,资源被分散,利益受制约,很难另起炉灶。

一种事业的大路前进需要天才和狂人,而养育才和狂人,让他们真正发出光芒,没有一个他们能自主决策的环境,是根本不可能的。产业的发展,所需要的是精神、执着的心。发展任何一种产业都不是单纯地为了跟所谓国外大鳄进行对抗,若果真如此,倒是应该先养好民族企业再放大鳄进场,而不是重点扶植近卫军跟他们作战。

给疯子、狂人足够的空间,或许我们会有亨利·福特和本田宗一郎,有了能摆脱疯子、狂人历史宿命的制度设计,中国的汽车业就能创造更神的奇迹。

投资原典

与赢家共事 无为而无不为

——读罗伯特·迈尔斯《投资大师沃伦·巴菲特的管理奥秘》



《投资大师沃伦·巴菲特的管理奥秘》
罗伯特·迈尔斯 著
辽宁人民出版社
2003年1月出版

□博客巴菲特 陈理

管理的最高境界是没有管理——德鲁克

巴菲特曾说:“因为我把自己当成是企业经营者,所以我成为更优秀的投资人;因为我把自己当成是投资人,所以我成为更优秀的企业经营者。”投资与经营紧密结合,如同硬币的一体两面,正是巴菲特成功的奥秘,也是他最具特色、最令人着迷的地方。

以前人们对巴菲特的关注和研究侧重于他的投资之道,对其经营管理之道则未有足够的重视。也许是因为他的投资太出色了,也许是因为他头顶上“股神”的光环太耀眼了,以至人们低估了他作为“企业家”的贡献。巴菲特专家、美国畅销书作家罗伯特·迈尔斯的第二本专著《投资大师沃伦·巴菲特的管理奥秘》正好填补了这一空白。美国通用前CEO杰克·韦尔奇对罗伯特说:“是您让我知道沃伦·巴菲特不单是一位投资天才,还是一位管理天才。”此书还得到了巴菲特本人的认可:“Robert Miles clearly understands the company well”。实际上写作此书的缘由正是巴菲特致罗伯特的一封信:“一定要让查理和我们的执行经理们得到他们应得的”,“写我的东西已经够多了,真正的伯克希尔故事属于执行经理们。”要想更好地理解巴氏投资理念,就应当了解他的CEO们。

探讨管理思想的书读来让人“爱不释手”,罗伯特不愧是畅销书作家。他采取了访谈的方式,通

过介绍和讲述巴菲特所投资公司的20位运作经理的精彩故事和商业信条,将巴菲特的管理哲学和自由的管理模式和盘托出。巴菲特的CEO们分布在各行各业,很多都是第一次接受采访,书中的会谈记录因此弥足珍贵。每个CEO都对以下两个问题发表了看法:巴菲特会任命谁来接替他?巴菲特离开之后,伯克希尔的管理结构会有何种变化?无论投资者还是经营者,相信都可以在这些答复中获益良多。

在伯克希尔的持久成功背后,巴菲特精湛的管理哲学发挥了巨大作用。巴菲特在2002年致股东函中,通过一位球童的赚钱故事,明确地提出了这一哲学,我把它概述为:“与赢家共事”(work with winners)。

巴菲特的叙述是这样的:“提到管理模式,我个人的偶像是一个叫做Eddie Bennett的球童。1919年,年仅19岁的Eddie开始在芝加哥白袜队的职业生涯,当年白袜队便打进世界大赛;隔年Eddie跳槽到布鲁克林道奇队,又让道奇队赢得世界大赛;之后不久,这位传奇性的人物发现苗头不对,接着转换跑道到纽约洋基队,此举更使得洋基队在1921年赢得队史上的第一座世界大赛冠军。”

自此Eddie仿佛预知接下来会发生什么事,决定安顿下来。果不其然,洋基队在往后的七年中,五度赢得美联的冠军。或许有人问,这跟管理模式有什么干?很简单——想要成为一个赢家,就与其它赢家一起共事(It's simple — to be a winner, work with winners)。1927年,Eddie因为洋基赢得世界大赛(当年棒球界传奇人物贝比鲁斯也在阵中)而分到700美元的奖金,这笔钱大约相当于其它球童一整年的收入,结果Eddie总共工作4天就拿到手(因为当年度洋基队四连胜横扫对手),Eddie很清楚他知道他如何打球并不重要,重要的是他能成为球场上最当红的明星投手才是关键。我从Eddie身上学到很多,所以在Berkshire,我就经常为美国商业大联盟的超级强打者打球。

围绕这一核心哲学,巴菲特形成了一套简单高效的经营管理原则:

1. 超级明星。买下那些你永远拥有的好公司。这些公司简单明了,有稳定的经营历史,有持续

的竞争优势,有美好的发展前景。

2. 知人善任。只选择那些让你充分信任和由衷敬佩的经理。他们符合三条永恒的信条:他们热爱自己的公司,像所有者那样思考,廉洁奉公而且才华横溢。罗伯特在访问布朗鞋业的退休经理弗兰克·罗尼时,巴菲特对罗尼说:“弗兰克,你告诉我,我是为你买下了鞋业公司。”

3. 无为而治。管理你的公司就像管理你的投资组合一样,但没有退出策略。通过正确的投资实现正确的管理。正如巴菲特在致股东函中写道:“我们的观念是,‘实在是很难教新狗老把戏!’Berkshire的所有经理人们都是各自行业的佼佼者,并把公司当作是自己的事业一样在经营,至于我的任务其实相当简单,那就是站在旁边默默鼓励,尽量不要碍着他们,并好好地运用他们所赚来的大笔资金。”

或许可以拿姚明来作个说明,如果巴菲特决定投资姚明,他不会告诉姚明你应该这样打篮球,他不会告诉姚明你应该这样打篮球,他会继续让姚明以自己的风格打篮球,这正是巴菲特的精明之处。用巴菲特的搭档查理·芒格的话来说就是:“我们对被收购企业的最大贡献是,什么也不做。”

4. 分散赚钱,集中花钱。这是巴菲特、李嘉诚、韦尔奇等一流经营管理大师的共同特点之一。巴菲特式的分散赚钱,就是在保险、金融、制造、零售、服务等各个领域收购优秀企业,充分授权值得信任的子公司经理去按照自己的风格专业经营、独立运作,没有来自总部的指手画脚;集中花钱,就是各子公司将多余的资金上交总部,由巴菲特重新分配,用于公司收购和有价证券投资,实现资源的有效配置。

5. 长期价值导向。与那些为短期盈利所驱使的公司不同,伯克希尔坚持长期的价值导向,并给予CEO们有效的现金激励,把长期股东利益和经理利益联结起来,而不是人们常见的管理期权激励。

德鲁克曾言:“管理的最高境界是没有管理。”巴菲特“与赢家共事”的管理哲学,可说是这一境界的生动诠释。用中国版的语言表达就是“无为而治”、“无为而无不为”,就是知人善任、择人任势。东西方文化的精髓在此处相通相融,令人回味无穷。

新书过眼

《中国产业指引2006》

上海东投资管理有限公司编著
上海人民出版社
2006年4月出版



在高度信息化的今天,社会经济、产业、企业的状况日新月异,各类经济信息必须在专业整理之下才能发挥更大的作用。由上海东投资管理有限公司编著的《中国产业指引2006》正是这样一种给企业家、投资者快速切入行业的有效工具:脉络清晰,数据翔实,观点明确,于不经意间透着大量的信息价值。

《中国产业指引2006》从产业格局、产业发展热点出发,在中国国民经济发展最为重要的12个领域中,精心选择了50个行业、660家重点企业的有关数据,以简明清晰的图表形式,生动、直观地展现了多个区域、多个产业的发展现状;行业专家还在最新统计数据及各产业“十一五”规划的基础上,深入浅出地评述了中国产业的分布、发展历程、经营状况,以及政策导向与资本进出之间的内在关系和发展趋势,为企业经营者、海内外投资者提供了一本最新的较权威的

了解中国经济的导航图录。

根据本书归纳的线索,在中国经济2005年继续保持9.9%高速增长的光环背后,产业波动和经济冷热不均的问题更加突出,宏观调控对产业结构调整的影响及宏观经济运行中的潜在风险在逐步增加。中国经济增长过于依赖投资和出口的格局没有得到根本改变,重工业依然是主导工业增长的主要力量。但随着中国经济日益成为世界经济增长的重要组成部分,全球性的资源配置、金融政策、贸易纠纷都将给中国经济发展带来更多的不确定因素,中国产业发展中的周期波动性将加大。

(贺旭东)

《竞道》

孙子兵法市场导读
李兵 著
中国人民大学出版社
2006年4月出版



说到经济,说到企业管理,惯性思维总是以美国为首的西方发达国家为龙头老大。自然,他们的营销经验也是其他国家的企业人士所争相借鉴和学习的。然而,大家又曾知道,西方国家的那些通达之士,却在积极从我国传统文化智慧中借鉴和提炼对当代经济发展极有意义的内涵。如前美国总统老布什在竞选及“海湾战争”期间,纸中可不带,《孙子兵法》却不离身。类似的例子真可谓不胜枚举。可我们自己却离传统文化越来越远。近年间,情形似乎稍稍有些改变,这本《竞道:孙子兵法市场导读》或许是一个证明。

这样的论著似乎注定是来颠覆大家已耳熟能详的管理理念的:细节不能决定成败,过于注重细节会让我们失去整体;战略不能决定成败,过于注重战略会让我们染上好高骛远的恶习;管理不能决定成败,过于强调管理,团队的功能性会慢慢丧失;执行力不能决定成败,过于强调执行力,企业有可能加快偏离既定的方向;唯一能决定竞争成败的,就是竞争规律。中国企业没能走出国门,是它们一直努力吸收西方营销理论的结果。中国企业如欲争雄世界,应该努力尝试运用传统竞争哲学。

把脉后股改时代 中国资本市场走向

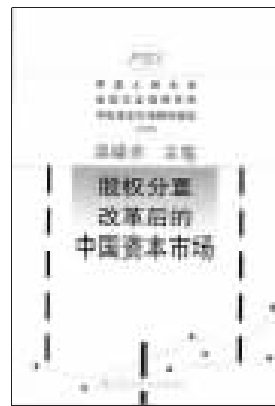
□任春

股权分置改革不仅仅是2006年中国资本市场最为重大的事件,其历史地位几乎可以与20世纪90年代中国资本市场的建立相提并论。一个具有重大研究价值和实践指导意义的课题因此随之而来:一旦股权分置这一过去15年支撑中国资本市场运行的制度平台被全流通的市场所取代,中国资本市场究竟会出现何种变化?由中国人民大学吴晓求教授主笔,集合众多中国资本市场研究专家的团队历时一年完成的《股权分置改革后的中国资本市场》,试着对此作出全面回答。

吴晓求教授是股权分置改革最早最积极最坚定的倡导者之一,早在2001年,他就提出了一系列关于证券市场改革的政策建议,其中部分主张已体现在股改公司的行为中。现在,他又把研究重心转向对即将形成的新制度的理性思考。

股改的目标是否至此就一定能够达到?即使达到目标,成果是否能确保?任何新的机制引入,既会给市场带来新的发展和机会,也会给市场带来新的问题。这本研究报告前瞻性地勾勒出了中国资本市场在股权分置改革后可能呈现的基本特征,并提出了相对应的发展规划:

1. 资本市场的资产估值功能将逐步恢复并不断完善,实现从账面价值定价到盈利能力定价的过渡,未来现金流能力将成为资产估值的核心指标;
2. 市场的有效性会对有一定程度的提高,资本市场对实体经济敏感度的有所提高,“政策市”的浓重烙印将慢慢褪去;
3. 资本市场的功能将实现从“货币池”到“资产池”的转换,将从仅仅充当资金媒介的角色而成为全社会的财富(资产)管理中心;
4. 如不改革市场交易制度,上市公司的股权结构与公司治理可能会从“一股独大”演变成股权高度分散化,进而演变成“内部人控制”的公司治理模式;
5. 股东行为特征将从内部博弈转变为市场博弈,内幕交易、操纵市场、上市公司的融资悖论和投机性收购等问题将发生转变,股东特别是大股东的反市场行为会得到有效遏制;
6. 上市公司股东之间的目标函数趋于一致,使得上市公司的考核目标将由单一功能的静态财



《股权分置改革后的中国资本市场》

吴晓求 主笔
中国人民大学出版社
2006年4月出版

务标准转向综合的动态化的市值目标;

7. 信息披露和透明度可能会面临更加严峻的挑战,上市公司披露虚假信息的动机可能会更加强烈,为此监管模式将从股权分置时代的“综合监管”过渡到“透明度监管”,这要求上市公司的公司治理、内部审计、外部审计和民事赔偿制度作相应的完善;

8. 资本市场的规则体系将实现从“中国特色”到“国际惯例”的过渡,发行规则、交易规则、市场层次和投资者结构等方面将面临一系列调整;

9. 股权分置改革导致原来的协议收购制度功能丧失,控制权市场面临缺失,使得市场资源配置功能难以实现,因此必须对协议收购制度、大宗交易制度和要约收购制度进行改革;

10. 市场投资理念将从注重追求价差收益转变成注重收益与风险的匹配。中国资本市场价格体系将发生巨大的结构性分离,将彻底告别资产价格无差异的时代。

除主报告外,本书还收录了第十届(2006年度)中国资本市场论坛会议纪要和专家、学者在这个论坛上的发言,“原生态”地保留了这个领域最活跃的学人对中国资本市场在规则体系、公司治理、股东行为、融资方式选择、市场有效性和投资理念、中国资本市场的功能、资产价格体系结构变革等问题的观点交锋,透露出了相关政策出台的背景和曲折过程,反映了国内主流学者对中国证券市场的几个基本判断。从某种程度上说,本书的附录部分其实也是主角。