

中国家族企业真正的生命力

——评《富过三代:破解家族企业的传统诅咒》



《富过三代》
破解家族企业的传统诅咒
(新加坡)李秀娟、李虹 等著
上海人民出版社2007年9月出版
高等教育图书公司出品

◎[读品]出品人 李华芳

随着欧美资本主义发展的速度趋缓,亚洲四小龙”在上世纪七十年代的崛起让新儒家也趁势而起。杜维明认为儒家思想中很有值得借鉴的地方,例如华人家族企业就为亚洲四小龙的崛起提供了动力。而这些家族企业以前一直在企业研究的视野之外,它们的制度与行为和主流的新教伦理”下的现代企业”格格不入。但就是这些家族企业成了解释亚洲奇迹的重要因素。

哈佛大学的怀默霆在《家族企业:组织、行为与中国经济》一书中有一篇文章,论述中国的家庭是中国经济增长过程中的阻力还是动力问题。怀默霆曾经是哈佛大学社会学系的主任,潜心研究中国家庭很多年。他观察到,中国传统家庭关系中的“忠诚和信任”可能会模糊家庭资源的产权,会导致低效率或者效率很低;但同样是这种对家族成员的“忠诚和信任”也可

能使得成员为家庭尽心尽力,这也恰好可以用来解释中国所谓的“关系”、“模糊产权”等因素何以能推动经济的增长。

后来,黄绍伦将此类家庭成员概括为“家族主义企业家”,按照通俗的说法,或许也可以称之为“儒商”。黄绍伦延续了熊彼得对“企业家”和“创新”的论述,认为即便是在“家族主义”传统下,企业家的“创新”精神也没有被抹杀,不过是在不同于韦伯所说的“新教伦理”影响下的企业家行为而已。而杜维明则进一步阐释了儒家传统对华人企业家及其企业的影响。

尽管欧美现代企业制度风行一时,但传统的家族企业始终存在着,生命力强盛,这使“产权明晰论”遭遇了不小的困境。储小平在《家族企业的成长与社会资本的融合》中,把家族企业的这种模糊产权和柔性管理等等都看作是企业家调动社会资本的方式,如此一来,家族企业就能借助“家族关系”利用资源,进而扩展企业,成为推动经济增长的力量。

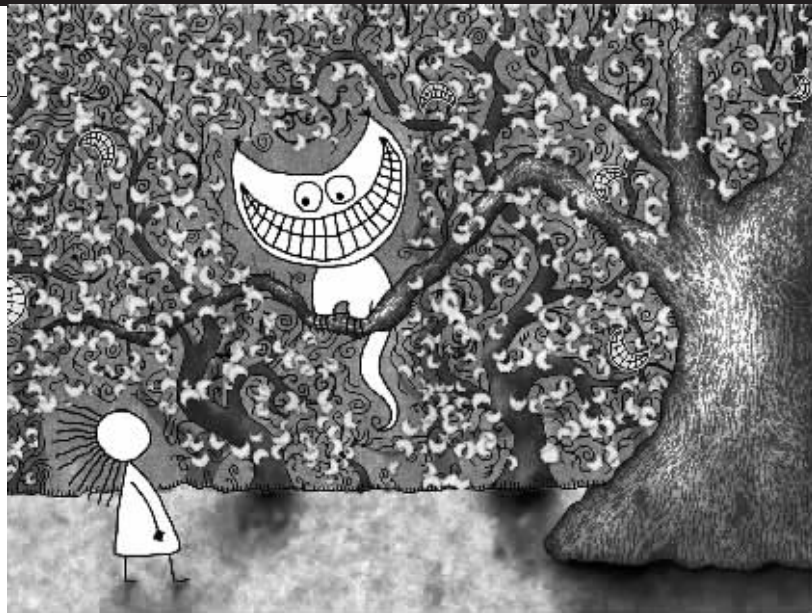
但问题在于上述论述都只说明了家族企业作为一个整体,尤其是其第一代华人家族企业的影响。而现在华人家族企业面临的一个重要问题,就是如何维系家族企业的经营,或者说如何打破传统的“富不过三代”的诅咒。李秀娟和李虹这本《富过三代:破解家族企业的传统诅咒》,就试图给出解答。因为假如家族企业不到三代就垮了,那么长期来看,其对中国经济增长的贡献就要大打折扣,进而“家族主义企业家”的说法也未必能站住脚。

正如李秀娟在书中提到的那样,中国经济已经进入历史上前所未有的大发展时期,中国的家族企业在这一背景下正蓬勃发展,人们在对它们充满期待的同时也不免担忧:现阶段的中国家族企业能否成功摆脱“富不过三

代”的传统诅咒?这一问题也构成了《富过三代》一书的起点。李秀娟以个案切入细节,从微观上解释了家族企业的经营、传承、如何化解内部矛盾、如何完善治理结构以及如何选择战略规划等五个方面,也从这五方面来回应宏观上家族企业如果作为经济增长的动力问题。本书的个案剖析如同陈凌等的《制度与能力:中国民营企业20年成长的解析》一样,在为改革过程中的家族企业和民营企业画像的同时,也试图为它们立碑。

李秀娟在这本《富过三代》中实际上是将五个方面归结为所谓的“家族企业接班人”问题。例如今年跃升《福布斯》富豪榜首位的碧桂园的杨惠妍由于其父亲给予的股份,一举成为首富。这是一种交接方式。但李秀娟也通过世界各地家族企业的特色分析表明,并不是只有家族化管理这样一条阳光大道,在家族企业管理上也可以走职业化道路。当然欧美的保时捷和福特等家族企业与亚洲的家族企业之间的确存在差异。李秀娟也回溯了中国家族企业发展的历史,认为家族企业实际上要处理好“企业经营、所有权和家庭”这三极的关系。“三极发展模式”最早由盖尔西克在《家族企业的繁衍》中提出。但李秀娟通过希望集团和万向集团的研究表明,中国家族企业在处理三极关系上尚有许多问题,因此是“有待完善”的。

实际上,家族企业的永续经营问题与现代企业之间也有诸多联系和共通性。除了家族企业特有的“家庭”这一极外,不管是什么形式的企业都需要面对“基业长青”的问题。《富过三代》最后将“基业长青”的源泉归于“创新”,是很有道理的。这不仅意味着企业家本身的创新精神,也意味着企业制度本身的创新。



投资原典

是雄鹰,就永远无畏逆风飞扬

——读《新巴菲特法则》

◎中道巴菲特俱乐部 陈理

战国时人白圭,被奉为中国“商祖”。他总结了一套经商致富的原则,即“积生之术”。其基本原则是“乐观时变”,依据对岁丰歉的预测,实行“人弃我取,人取我予”。这与巴菲特的“别人贪婪时要感到恐惧,别人恐惧时要变得贪婪”的投资秘诀基本一致,都是逆向操作,不与人趋。

巴菲特在最近的中国之行中明确表示:我通常是在人们对股市失去信心时购买”,我建议要谨慎,任何时候,任何东西,有巨幅上涨的时候,人们就会被表象所迷惑,我不知道中国股市的明年后年是不会还会涨,但我知道价格越高越要加倍小心,不能掉以轻心,更要谨慎。”

如此看来,巴菲特是勇敢的“反向投资者”。但准确地说,他遵循的是“选择性反向投资策略”,而非传统的反向投资策略:“逆反行为和从众行为一样愚蠢。我们需要的是思考,而不是投票表决。”

玛丽·巴菲特、大卫·克拉克在《新巴菲特法则》中,详细介绍了巴菲特的选择性反向投资策略。

玛丽·巴菲特曾是巴菲特的媳妇,即巴菲特小儿子彼得·巴菲特的妻子。笔者不敢肯定,她在身为巴菲特家族成员的十二年中,是否深得巴氏投资真谛,但至少是能窥得大师心中奥秘的。十年前,她在大卫·克拉克的帮助下撰写的《巴菲特法则》是美国畅销书之一,被誉为“对沃伦·巴菲特的投资技巧描写得最好的一本书。”而这本《新巴菲特法则》在《巴菲特法则》的基础上,对巴菲特最新的投资实践做了更细致的研究,几乎是手把手地教你学习巴菲特的选择性反向投资策略,应该是每一位有志做巴式投资者的必读书。

传统的反向投资策略,是指投资者只购买近来表现不佳的以及大多数投资者不感兴趣的股票。而巴菲特的选择性反向投资策略,规定投资者只有在出现以下情况才出手:“公司具备持久性竞争优势,而且股票价格被目光短浅的股市压低,在某种程度上来说收购整个公司使生意看上去更有眼光。”这个策略由两部分组成:一是慧眼识珠,识别具备持久性竞争优势的公司;二是逆风飞扬,利用逆向思维和交易眼光,明辨购买良机。这个策略是巴菲特经过二十多年的学习实践,吸收舍甫和芒格的思想,摆脱格雷厄姆“雪茄烟蒂”投资方法的束缚逐步“进化”而来的。

慧眼识珠

巴菲特将企业分成两类。一类是“病态的”价格竞争型商品企业,这类企业占大多数;一类是“健康的”持久性竞争优势的企业,这类公司属少数派。

实践巴菲特选择性反向投资策略的第一步,是识别“健康的”持久性竞争优势的公司。玛丽·巴菲特和大卫·克拉克把巴菲特慧眼识珠的技术概述为十个要点:

- 1.公司是否表现出一贯的高股东权益收益率(12%以上)?
- 2.公司是否表现出一贯的高总资产回报率(12%甚至更高,银行和金融公司超过1%)?
- 3.公司的收益是否表现出很强的上升趋势?
- 4.公司是否适时地得到资助?(一般负担低于5倍净收益的长期债务。)
- 5.拥有品牌或服务的是否在市场上占有竞争优势?
- 6.公司是否依赖工会组织?
- 7.公司是否会和通货膨胀一起提价?
- 8.公司如何支配保留盈余?
- 9.公司是否会回购股票?
- 10.公司股价和账面价值是否都在增长?

初学者学习巴菲特理论的一个好方法,就是从回答第1个问题入手,搜寻、了解那些一贯创造高股东权益收益率的公司;第二个要点是一道屏障,有助于筛选出价格竞争型公司;第四个要点提出了明确的量化指标来鉴别公司是否具备强大的偿债能力和是否具备持久性竞争优势;第六个要点在中国不一定适用;第十个要点可以快速检验在过去10年里公司的经营成果。



《新巴菲特法则》

——震荡市中的大师策略

(美)玛丽·巴菲特、大卫·克拉克 著
北京海德堡译
广东经济出版社2007年6月出版

人弃我取

识别出那些具备持久性竞争优势公司后,须进行内在价值和投资回报率的量化分析,做到心中有数。《新巴菲特法则》详细介绍了巴菲特用来判断经历低谷时期的公司是否以足够低的价格将股票卖出(巴菲特称之为“使生意变得更有眼光”)然后再大宗买进”的数学方程式,对一直为股票估值所苦恼的投资者来说,这无疑是大大的福音。有了它,就可以实践巴菲特选择性反向投资策略的第二步了:人弃我取,即利用股市的悲观主义、目光短浅和坏消息现象,低价购买世界上某些最好企业的股份。

巴菲特曾说:“价格低估最常见的起因是悲观主义,有时是四处弥漫的,有时是一家公司或一个行业所特有的。我们希望在这样的氛围里投资,不是因为喜欢悲观主义,而是因为喜欢它造成的价格。乐观主义才是理性投资者的大敌。”可见,悲观主义是巴菲特巨大的财富来源。而熊市、牛市中的回落和金融大恐慌通常是悲观主义泛滥的“时间之窗”。

巴菲特很早就意识到,从共同基金经理到互联网交易员的绝大多数人都受困于短期游戏,他们虽然口头上也说长期投资的重要性,但实际上他们对赚钱更感兴趣。这意味着目光长远的投资者,有机会从目光短浅者遗弃的股票中拾取具有长期价值的财富。

听到坏消息就抛售股票的“坏消息现象”在股市十分普遍。坏消息意味着股价下跌,也意味着巴菲特及其信徒的“眼睛发亮”。

巴菲特认为,只有当股市的恐慌和公司的坏消息同时出现时,才是选择性反向购买的最佳时机。他经常利用行业不景气、个别公司的灾难、公司结构变化和战争现象创造的机会购买。

人取我予

人取我予,功遂身退,所有投资大师都从不同角度深谙此道,巴菲特如此,李嘉诚也不例外。

巴菲特一贯强调长期投资,他的巨额财富也主要是从他收购的那些具备持久性竞争优势的企业且长时间的持有中获得的,持有的时间有些长达30年之久。但国内不少投资者因此机械地认为巴菲特买进股票一定会永久持有。实际上这是误解。巴菲特除了对控股收购的企业没有退出策略,对极少数伟大企业的股票永久持有外,其余大多数股票,在股价严重高估、或是出现更好机遇,或是环境改变企业的经济状况时会卖掉。在2003年致股东的信中,巴菲特甚至承认没有在意股市泡沫化期间出手其核心持股是个重大错误。

玛丽·巴菲特和大卫·克拉克在书中忠告:“尽管沃伦的投资方法表面上看很容易理解,但是你必须注意到:沃伦投资方法中的很多方法和人们的基本直觉以及华尔街金融家的至理名言是背道而驰的。学习这些方法容易,但要真正会用它们却很难,尤其是当其他所有人都卖出而你却准备买进时你会感觉很难。”

笔者认为,除了认真学习、透彻掌握巴菲特的选择性反向投资策略外,你必须有坚韧顽强的性格、特立独行的勇气、超乎寻常的耐心,敢于做逆风飞扬的雄鹰。

■新书过眼

《优雅地解决》

丰田革新之道

丰田一直在追求革新,这使得它成为全世界最能盈利的十家企业之一。全世界所有的企业组织都希望了解丰田是如何做到这一点的。现在,丰田大学的高级顾问马修·梅告诉世人,任何一家企业都可以创造一种每日革新的企业环境,发现优雅的解决方案,并运用这种解决方案拥有的力量彻底改变游戏规则。那些世界级的品牌——诸如雷克萨斯、普锐斯、Scion,甚至丰田颇负盛名的生产方式本身,都只不过是优雅的解决方案的左脚而已——丰田惊人的成功不是来自于汽车本身,而是来自于一种隐藏的创造性过程,它就从简单的七位数字——1000000开始。这是丰田每年实施的来自从车间到董事会各个层面的构想的数目。革新不仅关乎技术,还关乎价值、机遇和影响力,当一家企业在追求完美的过程中植入了能够激发独创性的、真正的纪律之后,一切就皆有可能。



(美)马修·梅 著
孙伊译
中信出版社
2007年11月出版

《团队领导》

新一代建设者的空前创业热情,建设能与国家超群公司比肩的公司的宏愿,使得中国人从来没有像今天这样重视“团队”、“团队精神”,甚至一个新成立的小公司都会特别强调。一些公司要求新员工在加入的初期,不仅要设法融入公司、了解产品、学习制度,而且要把团队建设成为比公司、产品和制度更加重要。而在这样的团队中,其领导人则是公司的核心和灵魂人物,他们的品性直接影响团队的品格,他们的眼光决定公司的命运。大凡具有卓越领导力的团队领导者,总有其独特的感召力,亲和力,能使其周围的人变得更优秀。本书试着通过案例分析和总结,探讨团队制胜的秘诀:团队领导者的凝聚力是怎样形成的、如何让员工共同创造愉快的工作环境、如何慧眼识才、乃至创造防止团队结构坍塌的十招、失败团队领导者的七项特征等等。而归纳到最后,就是“做人”与“做事”的人生大课题了。



马鸿展 主编
清华大学出版社
2007年10月出版

《直面内心的恐惧》

这本写给大众的“性格心理学”入门书,原著畅销46年,再版35次。慕尼黑心理研究及治疗研究所创始人弗里兹·李曼以地球的行星运转原理——自转、公转、向心力和离心力为模式,分类出四种恐惧的原型:害怕把自己交出去、害怕做自己、害怕改变以及害怕既定的规律,由此出发,李曼分类出四种与之对等的人格类型——精神分裂、忧郁、强迫和歇斯底里人格。李曼以他行医多年搜集到的真实故事,从情感、侵略性、环境的角度,微视每种人格的心理冲突、运作机制、行为表现,进而深入患者自幼生长的环境因素,以重新构建的方式,恢复破碎的原始经验,求得治疗。李曼认为,恐惧只会削弱我们的力量,面对重大挑战,如果我们先行接纳,并且尝试克服恐惧,新的力量将在我们身上萌生,每战胜一次恐惧,我们就淬炼得更坚韧。



(德)弗里兹·李曼 著
杨梦茹 译
山西出版集团
山西人民出版社
2007年10月出版

《迷雾豪庄》

股市的大牛行情,也炒热了股市题材的小说。这不,就连一向跟文学不沾边的中信出版社也印行了这本《迷雾豪庄》。小说讲述的故事是:神秘庄家萧水寒自海南出发,回故乡投资,将一个年久失修的体育馆成功包装成为中国股市第一商业体育概念股,企图通过“北方体育”坐庄稳赚利润,来修建亚洲最大的体育馆,完成由庄家向实业家的蜕变,却不想陷入重重围套。据说小说主角原形是当年泛亚系的豪庄范日旭,而作者也确与之有过深入接触。小说对庄家有非常独到的见解:人总是在不断残酷的竞争中丧失自我,在物欲面前,人的面具总是被现实无情地撕烂,欲望总能冲破道德与理智,甚至面对法律,也会义无反顾地去争夺,只有跌入十八层地狱的那一刻,人才会清醒地明白这一切都是过眼烟云。遗憾的是,本书仍没能摆脱此类作品以情节取胜而人物形象单薄的弱点,尤其结尾处的包袱缺乏铺垫。



李德林 著
中信出版社
2007年10月出版

千万别被“灾难心相”捕获

◎王育琨

很难想象,在今年十一长假期间步行穿越西藏南部大峡谷的墨脱之旅中,一本管理专著《成功长青》成了我的伙伴。在穿越雪山和热带雨林的间隙,这本书成了我与自然相互印证对话的载体。

《成功长青》的作者是杰里·波拉斯,波拉斯曾与汤姆·柯林斯合作,于1994年出版了享誉一时的《基业长青》。经过了十年的沉寂,波拉斯与助手采访了200多位有着20年以上经验的成功者,把他们的心路历程梳理成这么一部难得的书。这里没有繁琐的逻辑,也没有空泛的议论,而是富有鲜活生动的案例。企业家黄鸣曾说,国外畅销书只要翻阅前十几页就成了,后面多是繁琐和无意义的堆砌。《成功长青》却是一个例外。一如当红电视剧《士兵突击》与《越狱》,全书一气呵成,直到最后一页,也没有松下去的感觉。一本管理专著,写得如此轻松和引人入胜,难能可贵。

纳尔逊·曼德拉不平凡的故事,开启了《成功长青》。曼德拉本来一直坚持非暴力立场,但当和平的道路渺茫无望时,他最终还是拿起了武器。1964年,他被判处终身监禁,罪名是蓄意颠覆国家。他被囚禁在罗宾岛上。南非当局一边对他施以苦役,一边反复威逼利诱,企图让他放弃自己的信仰早获自由。曼德拉断然拒绝了。直到1990年,71岁的曼德拉在度过27年的铁窗生涯后终于获释。

曼德拉有十足的理由对南非当局的凶狠手段发起反抗,然而他却采取了克制态度,坚持以非暴力方式加速推动其国家的和平变革。他是怎样克服了内心的仇恨,转而寻求调和而不是报复,从而成功领导了一场非暴力革命的呢?曼德拉跳出了一己的情绪,悲悯地注视着受着种族歧视蹂躏的南非大地。他要为他的族类、为南非、为世界谋得持久的自由与和平,靠以暴制暴不成。那样一种仇恨的循环往复,

必须在一代人手中终止。曼德拉主动肩负起终止种族仇杀报复的恶性循环的责任。起初,这样的使命,既不为种族歧视的南非当局理解,也不为他的种族和同志们理解。曼德拉却无视任何艰难险阻,百折不回,有着足够的勇气去做自己认为有意义的事情。

世间到处是被“灾难心相”捕获的人。尤其是那些经历过无妄之灾,而深陷可怕黑暗的人,他们有着充足的理由怨恨冲天。虽然他们的身体从囚室中出来,但是他们的灵魂却固执地不愿意离开。要么他们成了四处诉说怨恨的祥林嫂,通过宣泄期望着同情;要么他们成了复仇女神,周身燃烧着复仇的火焰。而曼德拉知道生命有限,有更重要的事情需要花费精力。

一如曼德拉,1986年诺贝尔和平奖获得者伊利·威塞尔(Elie Wiesel)也坚定地认为,仇恨会将你毁灭”。在第二次世界大战中,15岁的威塞尔根本不奢望可以逃离死亡的命运。在奥斯威集中营,他与父亲一起排队走向地窖,他目睹了婴儿被扔进火炉焚烧,儿童和大人也在枪口的逼迫下被赶进焚化炉活活烧死。当面临危险只有两步之遥时,他突然临时获释。而他的父母和妹妹像其他数百万犹太人一样,已在残酷折磨和屠杀中丧生。他完全有理由终身带着对纳粹德国的仇恨并寻求报复。然而,作家威塞尔却将自己的一生奉献给了宣传和安抚受害者。威塞尔在经历那么多痛苦之后,并不把自己当作受害者看待,将痛苦的经历放到脑后,这需要极大的勇气和智慧。

威塞尔选择了“放下”,并不是否认过去的一切,而是因为它必须专注于目前正在做的事情。他并不想把往事一笔勾销,假装什么都没有发生过。他经历过那场空前的灾难,整个人类都受到了伤害。他由自己的遭遇悲悯地看到了人类。他不愿意深陷痛苦羞辱之中,对已经发生的事情不停地抱怨。他看到了抱怨往往只能引发更多的冷漠。



《成功长青》

杰里·波拉斯、
斯图尔特·埃默里、
马克·汤普逊 著
刘宝成 译
中国人民大学出版社
2007年9月出版

“冷漠”是一种怪异和不尽人情的状态,因为黑暗与光明、黄昏与黎明、犯罪与惩罚、残酷与同情、善良与邪恶之间的界限一片模糊。他要去做点事情,要消除人们的冷漠,绝不让不人道的悲剧重演。假如他觉得自己是受害者,只会使一个人陷入一种无助的状态中,从此要么坐以待毙,要么坐等别人的帮助,而不是自己去改变现状。

那些成功人士,也有着常人的情感。所不同的是,他们能够恰当地区分什么是已经发生的,什么将是继续起作用的。面对失败,他们既不过多地自责,也不去责怪他人。他们知道那些责难于事无补。每一件事情发生,都有着不可重复的诸多随机因由。重要的不是去责怪,重要的是理清当下的诸多情绪和能量,拾起信心,直面问题,走向未来。

在天南海北众多20多岁穿越墨脱的队伍中,我们一行被誉为“夕阳红”队。可是,因为有《成功长青》的滋润,我们后来几天一直在最前边。几支年轻人的队伍,却是狼狈不堪,溃不成军,最后队伍也走散了。