

# Book

## 就因同根生,相煎才太急

——看《家族战争》为千古难题求解提供了一把怎样的钥匙

◎单许昌

### 豪门家族兄弟相残的魔咒

香港地产豪门新鸿基历时大半年的内斗以长兄郭炳湘出局而告一段落。当年,新鸿基创始人郭得胜在外墙上刻下“鸿基永固”四个大字来不断警醒自己和接班人,而郭氏三兄弟向来被认为是港岛富豪“同心协力”的典范,可到底还是没有逃脱历史宿命。难道家族企业真的中了“富不过三代”的魔咒了么?

确实,世界上三分之二的企业是家族企业,其中却有88%都遭遇了“富不过三代”的魔咒。美国一所家族企业学院的研究显示,约有70%的家族企业未能传到下一代,88%未能传到第3代,只有3%的家族企业在第4代及以后还在经营;而麦肯锡咨询公司研究的结论认为,家族企业中只有15%能延续三代以上。

然而,并非所有的家族企业都被这个魔咒困扰而不能自拔,世界五百强中还是有许多豪门成功突破这个魔咒。比如沃尔玛、福特、IBM、保时捷、三星、宝马等等跨国公司巨人都家族企业发展而来的。

我国的非公有制企业中,家族企业超过90%,研究表明,我国的很多家族企业更容易陷入这个魔咒之中。家族企业到底该不该继续走家族式道路?有哪些路径可以克服家族企业的固有缺陷?表面的困惑或许堵死了我们的思维视角。

《家族战争》给我们提供了一个破除思维盲点的路径,也为我们的家族企业走出困境、重新焕发新的活力带来了一把钥匙。本书作者是伦敦商学院的奈杰尔·尼科尔森(Nigel Gordon)和英国餐饮界著名企业第五代继承人及前任高级执行官格兰特·戈登(Grant Gordon)。他们谙熟IBM、古琦、福特、阿迪达斯等企业家家族斗争的内幕,洞悉这些公司董事会的权力之争、家族继承及两代过渡的内情,因此明白如何为可能发生的相似问题提供切实可行的解决意见以避免因家族内斗带来灾难性后果。

《家族战争》的进化论基础是达尔文进化论在企业管理上的应用,但作者又突破了达尔文的进化论樊笼,从实际的案例分析中,寻找了解决家族企业冲突的密码。

其一,家族会努力选择最优的基因繁衍后代以完成自己的使命,但是,作为家族的每一个基因都是平等的和自私的,由于资源的有限而基因载体争夺目标却高度一致,同胞之间就会发生争夺;消除这种分裂的种子,最好的办法就是让某

弟从事的目标尽量不要一致。比如,曾经兄弟反目的印度的信实工业集团经过目标调整后实现了新生。其二,在继承制度方面,由于第一代和下一代之间存在着控制与自治的争斗,为了争夺资源的控制权,父子之间会出现巨大分歧,甚至会演化为夺权的悲剧。比如,IBM沃森家族的父子之争就持续了很久。其三,家族企业的开创者本来都是伟大的创造者,但取得成功进入平稳的发展轨道后,由于缺乏自省和自律,往往变成企业的最大破坏者。随着企业的壮大,任人唯亲、裙带关系致使企业陷入了与外界隔离的孤岛。如斯坦伯格家族在裙带关系上的争斗激烈,最终使这个大家族企业土崩瓦解。

本书还以众多例证说明,大部分的家族企业,经过了家族内斗之后,如果化解得当,反而能为家族企业带来新的动力:在家族中,摩擦冲突如家常便饭在所难免,我们所要做的努力就是避免冲突升级为战争,因为一旦家族爆发战争,其残酷程度往往将摧毁一切、破坏一切,落得树倒猢狲散的结局”。

### 向经理人制度转型之难

家族企业的优势在哪里呢,笔者认为,主要是血缘关系带来的相互信任,减少了企业的交易成本。在中国,自从“禹传子,家天下”之后,家族、家庭一直是社会主流的生产组织方式。家族、家庭观念深入到每一个国民的心中,必然也在企业的外衣下发挥着巨大的影响力。信任可以减少交易成本,企业的发展是靠企业内部之间的信任来实现的,不信任是企业陷入困顿的重要根源。现代企业更多的是靠契约来维持这种信任的。所以,家族企业在管理上要摆脱家族式管理,需要向职业经理人制度转型。

笔者认为,家族企业永远的困惑来自于两个方面:家族式管理带来的冲突与家族式产权带来的困扰。这两方面的固有缺陷导致魔咒缠身,怎样解决这两大困扰可能带来的冲击,是清除家族企业前进道路上两大绊脚石的关键所在。

实际生活中,不少企业或许在产权上不是家族式的,但却在管理上是家族式的,比如靠一些裙带关系形成一个既得利益集团来操纵一个非家族产权的企业;另外,在我国类似家族式的企业也很常见,比如,企业投资者的纽带是同乡关系、原上下级关系、同学关系、朋友关系等等,这类企业面临的困境实质上与家族式企业差不多,大部分是来自于家族式管理和家族式产权的固有缺陷。



《家族战争》(Family Wars) (英) 格兰特·戈登 (Grant Gordon) 奈杰尔·尼科尔森 (Nigel Nicholson) 著 何晓智 译 南海出版公司 2008年5月出版

至于开篇说的新鸿基集团手足相残的原因,根据《家族战争》的理论,主要是郭氏兄弟的理念和个性的不合、利益的冲突以及长辈划分的产权不清晰。郭氏家族的冲突和印度的一个大家族企业信实工业集团兄弟反目差不多,信实集团的创始人没有留下遗嘱,致使两个儿子为了争夺企业的控制权而手足厮杀。不过,信实经过争斗之后,结局还是好的,最终化解了冲突。

### 一位家族企业董事长的抉择

笔者曾经和一位非常成功的民营企业企业家探讨过这个话题,这位董事长表达了他的一个忧虑:如何在家族管理者和职业经理人两者间抉择。笔者也认为,选择职业经理人来治理企业,是现代企业的发展方向,但是,目前我国职业经理人职业道德素质普遍都还不高,董事长和职业经理人之间怎么赢得相互信任,实在是家族企业目前的最大难题。

由于我国的计划生育政策的推行,一般的家庭只有一个儿子,家族式企业因此更关心企业的继承和家族式管理转变为职业经理人治理模式后的信任问题。笔者认为,无论是解决家族式管理或者家族式产权冲突,在产权清晰的基础之上,亟待解决的问题仍然是信任危机。

就凭这一点,《家族战争》就值得许多试图摆脱“富不过三代”困境的家族企业、类家族式企业的决策者和普通员工去看看。另外,书中深入探究家庭教育和家庭管理大量的实例,也值得那些渴望处理好家庭关系的读者去细细品味。



《中国企业的下一个机会》成为价值型企业 陈春花 著 机械工业出版社 2008年5月出版

■著译者言

## 持续成长:永远不能回避的选择

◎陈春花

历史认识的发展不仅逐渐控制了时间,把我们的时代置于延续了上千年的进步的后面,而且由于国际关系的扩大、信息和大众传播工具的发展,我们的精神已逐渐“思考世界的问题”。而这个概念,今天已经产生了较为普遍的认识,一种超越地域、政治、语言、经济、军事对立的概念已经明确起来,我们理解到,我们的未来完全依存于这个概念。

1978年的中国,掌握了这个概念,即其性质、将会带来的后果、其产生的根源以及为了实现这个概念所必需的改革。从那时开始,中国的时代是不同寻常的。观念的革命迅速而又深刻地改变着人们的生活和生存方式。人们迫切地感到,必须严肃认真地对待一个富有挑战性、千变万化的时代。也正是从这个年代开始,中华民族开始了自己悠久历史中又一次真正的复兴。

1980年初,中国面临的一个转折点——实行改革开放和对外开放政策。该举措促进了中国工业化进程并刺激了经济增长。

温州和中国的很多地方一样,从20世纪50年代后期开始实行公社制和“以粮为纲”的政策,这是全国农村基本一致的历史事实。温州地处沿海,人口密集,人多地少;温州是侨乡,没有办工业的传统,也不靠近任何工业城市。在“文革”期间,

大量外流的人口分布在全国各地,起初是卖工卖艺,并偷偷地按照他们经商的传统本领在地区间贩运。1984年,改革的政策承认了长途贩运的合法性,这一大批流动的人摇身一变成了一支公开的流通大军,在国内开辟了大市场。而后,这支流通大军回乡来分别开办家庭工厂,制造小商品以供应已开辟的市场,在短短的两年里,温州就出现了有名的十大小商品市场,这就是中国最有影响的“温州模式”。

这期间,也就是1992年,我曾经到东莞挂职,当时是到厚街镇。邓小平南巡讲话后的东莞,呈现出一种生机勃勃、要致富,先修路”的投入让东莞成为内地的香港和台湾,甚至日本企业的产业转移地。在观察了整个珠江三角洲之后,我们会发现从东莞到中山、顺德、南海,这被人们称之为“中国四小龙”的发展,带动的是整个制造业的腾飞,人们开始看到中国制造的家用电器、世界品牌的鞋子和服装。东莞人就曾经自豪地告诉我:你在世界上任何一个地方看到的产品,在东莞都可以找到。

供给的相对富足,是中国第一期工业化的成果。1999年,中国首次面临如何向消费者营销其工业品的问题,需求增长不足首次出现在政策声明中。中国正式告别了所谓的供应短缺型经济。

2000年初,中国经济逐渐步入了第二期工业化进程。无论实

行的政策是否与时俱进,产业升级都已经如火如荼地展开:向价值链的高端移动,技术升级,聚焦于地区发展,经济和产业结构更加合理化,注重改善经济制度和政治体系。

2004年3月26日,联想集团在北京与国际奥委会签署合作协议,正式成为第六期国际奥委会全球合作伙伴,这是奥运历史上中国企业首次获得此项资格。作为国际奥委会全球合作伙伴,联想集团将在此后的4年内,为2006年都灵冬季奥运会和2008年北京奥运会以及世界200多个国家和地区的奥委会及奥运代表团独家提供台式电脑、笔记本电脑、服务器、打印机等计算机设备,同时还提供资金和技术上的支持。宝钢集团实施国际化经营,形成了由近20个海外和国内贸易公司组成的全球营销网络;与巴西淡水河谷公司(CVRD)、澳大利亚力拓集团下的哈默斯利公司在海外



### ■新书过眼

#### 《明明白白看年报》投资者必读

一份动辄10万字左右的年报中大量的会计报表,常让没有会计专业背景的投资者们一头雾水。而解读书报,当是投资人最基本的功课。本书作者曾在《上海证券报》工作过十年,这种经历使本书语言活泼生动,能够“将枯燥晦涩的证券知识与投资心得,以通俗易懂深入浅出方式‘翻译’给普通投资者”。不过,比起书中有多处让人忍俊不禁的形象比喻,比如将分析实际控制人的章节命名为“比比谁的‘后台’硬”,将上市公司对其他公司的担保比喻为“连坐”等等,对投资者大有裨益的恐怕还是几点创新之处。比如介绍了2007年会计制度改革后年报中的变化,可以让投资者透彻地理解一些新鲜名词如“股权激励”、“交叉持股”等的含义;再如原创的数据、表格,能让读者对复杂的结构和过程一目了然。对于看多了国外投资大师经典著作的人来说,本书的“中国特色”别有风味。作者的经历,让他有更多机会接触到政策的决策层面,更多地深入常人无法触及的地方,他的那些宝贵心得当然都是值得投资者与之分享的。



袁克成 著 机械工业出版社 2008年5月出版

#### 《水资源战争》

人类生存最基本、最不可缺少的资源——水——正在逐渐消失。事实上,全球水资源短缺有可能造成21世纪最严重的生态、经济、政治危机。是谁正在使这个问题更加恶化呢?大公司。公民运动积极分子兼畅销书作者莫德·巴洛和托尼·克拉克在本书中记录了在国际贸易协定支持下正在迅速扩张的新产业:水的私有化和商品化,描述了跨国公司,包括投机资本、重工业、瓶装水商及两大软饮料巨头,是如何掠夺世界水资源、经包装后又以高价卖给我们。这种行为正对全球生态系统造成破坏,并损害社区利益。作者明确地宣告:我们必须成为世界淡水资源的负责责任的监护人,我们需要重新建立对被私有化夺走的水服务的公共控制,修复遭到损害的河流或集水区,制止越来越多的大坝对生态系统生物多样性无法估量的破坏。作者估计,中国可能是世界上第一个不得不改变经济结构以应对水资源严重短缺困境的国家。



(加)莫德·巴洛 托尼·克拉克著 张岳 卢莹译 当代中国出版社 2008年6月出版

#### 《完全图解巴菲特投资攻略》

战胜股市的不二法门

《孙子兵法》云:“求其上,得其中,求其中,得其下,必败。”对投资人来说,想要取得好的业绩,最好的办法就是学习那些投资大师的投资策略。巴菲特的投资理念和策略毫无疑问是最佳选择。与随机漫步理论、有效市场假设、江恩理论相比,巴菲特的投资哲学无疑要简单实用得多。有关他的投资哲学的书,坊间已经很多了,这本完全图解,当然胜在图片、表格、数据、寓言和知识的综合创意上。编者对巴菲特挑选个股的方法、投资组合等专题作了提炼,尤其突出应该选择什么样的时机卖出股票,挑选怎样的股票风险才最小,在中国如何实施巴菲特的价值投资法等切中市场要害的问题,以使读者能在最短时间内掌握其精髓。



吕云峰 编著 南海出版公司 2008年7月出版

的企业成长起来时,我把立足点回到到大多数中国企业自身成长所必须面对的问题,提出了在新的经营时代中国企业如何寻找适合自己的经营模式。随着研究的深入以及企业具体实践的深入,我发现,在今天的商业环境中,成为行业先锋的企业以及转型成功的企业都必须面对持续成长的选择,当经济发展到今天这个阶段时,如何持续成长已成为根本性的问题。在这个时候,我知道需要做的就是寻找中国企业成长的方向。

所以说,本书的讨论其实只有一个主题:中国企业更应该思考如何利用本国市场去获取商业价值最大化。中国不仅是中国的本土市场,也是可以孕育、培养中国企业在国际市场竞争核心能力的场,或者说是一个了解全球竞争对手的试验场。不管你的企业业绩如何,你都可以让你的企业成为价值型企业。

### ■书业快递

#### 从历史细节深处挖掘人性

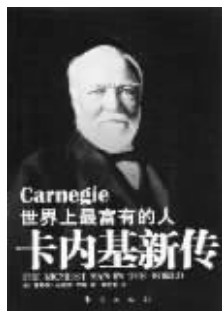
《张鸣精选集》集中展示一个不安分学者的执著追求

吴思先生如是说:张鸣说史,总是能化繁为简,睿智,明白,让人眼前一亮。始终以跳出三界外,不在五行中”的客观态度站在中国近代史研究前沿的张鸣,这些年来写下了许多以文人温和而善意的情怀亦亦谐地解读历史人物和事件的随笔,善于从历史的细节处挖掘人性,思考故事背后的道理。现在这些作品经过整理,被编成了六大册《张鸣精选集》,由陕西人民出版社推出。



这位风趣的中国人民大学教授兼畅销书作家作品的集结出版,应该说是新作加精选。《近代史上的鸡零狗碎》、《历史的边角料》是五年来的作品精粹;《铁夫当权》增加了作者原始读书笔记,透视军阀权术;《再说戊戌变法》以独特角度重新解释变法失败的制度性原因;《乡土心路八十年》含《黎民与教民》是作者影响较大的学术著作,系统研究晚近农民意识的变迁和影响;《乡村社会权力和文化结构的变迁(1903-1953)》是奠定张教授学术地位的著作,也是他试图打破学术著作惯例,尝试随笔化写作的开端。

## 寻找卡内基的三条路



《世界上最富有的人卡内基新传》 (美)雷蒙德·拉蒙特-布朗著 东方出版社 2008年4月出版

◎无歌

《福布斯》网站曾制作美国有史以来的15大富豪排行榜,所引用的个人资产总额均为上榜富豪资产高峰期数据,并且对照了当时的美国国内生产总值(GDP,转换成2006年的美元价值。安德鲁·卡内基(1835—1919)预计资产2812亿美元。

但这只是金钱符号里的安德鲁·卡内基,一个财富的模糊影子。世人通常以为,卡内基是个谜,虽然他出版过《钢铁大王——卡内基自传》、《我怎样当学徒》、《财富的福音》,有些事却只能令读者越来越迷惑。卡氏自传,类似今日颇流行的时髦之物“私人日记”之类。日记固然是彼时心情的自然流露,却也不免因为写作者清楚自己在历史上的斤两而隐晦一二,何况自传乃常常是别人捉刀的游戏,加上记忆误差,靠嘴的成分得大大打折。

不过我们仍然必须寻找卡内基——庞大的财富正是新生的帝国之基。世界上最富有的人——卡内基新传》像粒毛毛虫挠着我们的痒处。让我们从他18岁时开始。第一,他是从邓弗姆林来到美国的穷小子,穷得曾只有一件衬衫,非常符合我们的励志之道。第二,他是强烈的机会主义者和心理学家。小时候,他抱了一只母兔,不久便生下一窝小兔子,可惜没有东西来喂养,他便对邻居小孩们说,谁能弄来金条、车前草喂养他的小兔子,将来他就用谁的名字来称呼这些小兔子,作为荣誉纪念。结果兔子饱食终日。另一次,他坐火车去某地,途中一位发明家拿出发明的新卧车模型给他看。苏格兰人特有的机警和远见,使卡内基灵光一闪,于是借钱购买了那个公司的股票,使得他每年从中获得分红5000美元。第三,他从来不会埋头苦干,把大约一半的时间都用在消遣上。他说,许多助手懂得的东西要比他多得多——而他只须督促他们为他聚财。他让同伙分享他的利益,由他造就的百万富翁的数目比谁所造就的都多。

如果仅仅如此,卡内基几乎等同于千人一面的商场英雄。而卡内基的意义在于,他终于搞懂什么是财富和人生。人必须要有偶像,而聚敛财富却是最差的一种偶像崇拜,没有什么比对金钱的崇拜更贬低人了。”——一种能跳出财富圈子的态度,终于使卡内基超越了一般的财富达人。

当财富聚集到一定程度,卡内基开始思考什么样的生活才是最理想的生活。他强调通过自我提高来弥补童年时期的教育不足,他想完善自己的公众演讲技巧,那样对他想要表达的东西具有推动力。他还想要拥有一份像他舅舅汤姆的《先驱者报》那样的报纸。同时,安妮·伯塔成为卡内基的精神导师”,他在伯塔夫妇的帮助下,能够通过过与一些社会人物的交往来恰当地处理与华尔街商人之间的生意。在此,财富的天平趋向平衡,作为个体的卡内基,在尽力挣脱金钱的阴影并尝试一种新的可能。

卡内基非常喜欢和城堡里的男仆一起打猎、钓鱼,还给他给前钢铁工厂的主席写了一封热情洋溢的信,充满知性的享受:昨天我们在自己的伯恩湖上钓上了60条鲑鱼,我们还捕获了很多松鼠。这里有很多湖,伯恩湖、穆尔斯湖以及斯佩湖都在我们周围。城堡两侧还有两条满是鲑鱼的溪流,溪流上有瀑布和乡村小桥。这简直就是仙境,如果你工作得好,我真想每年都把你们带过来……”这是卡内基解放财富的第二条路。

在工作流程和土地交易中进行的剥削“原罪”面前,强盗大亨”自我救赎的美妙方式,莫过于积极着手实践个人的慈善哲学了。下面是一份有关卡内基投身公益事业的目标单:1.建立一所大学;2.建立免费图书馆;3.至少建立一所医院、医学校、实验室或者是其他任何致力于减轻人类苦难的医学机构;4.建立公园;5.建立适合音乐会或者是各类会议的的大礼堂;6.建立公共游泳池;7.为教堂提供永久性建筑。在后来,包括他的三种主要捐赠方法,家族遗产、弥留之际的公共捐赠以及一生之中积极推行的慈善事业,均遵循财富再分配的原则。据统计,到1919年,卡内基捐赠资金已高达3.5亿美元。但他死后没有留一分钱给妻子和女儿。也许在卡内基看来,给她任何多余的资金都将是“一种负担”。

将你所有的鸡蛋都放到一个篮子里去,然后看好这个篮子。卡内基常常在公众演讲中重复这句诡异的格言。一个浪漫主义者,一个作家,一个政治投机家,一个旅行者,一个交际家,敏感忧郁的塞尔特人,热爱生活的人:想认识安德鲁·卡内基,我们就必须理解以上提到的各个方面,小心,千万别用21世纪的标准来评论。他是一个深深扎根于18世纪苏格兰的19世纪商人,我们如今所排斥的行为在那个时代是人们乐于接受的。