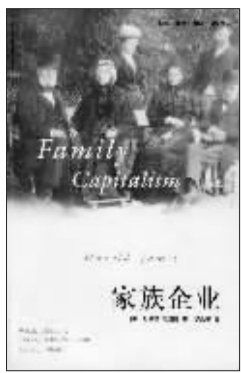


Book

人才、制度两个瓶颈永难克服

——有关家族企业的悖论



《家族企业》
(美)詹姆斯·詹姆斯著
生活·读书·新知三联书店
2008年5月出版

葛传红

家族企业可说是个古老而又短暂的企业组织形态。说古老,是因为它是历史上最为悠久的企业形态。在私有制条件下,历史上最早的企业均是家族企业。说它短暂,是因为发展至今,家族企业在生命周期上有着“富不过三代”的延续规律。

资料显示,家族企业的平均寿命为24年,恰好与企业创始人的平均工作年限相同;有30%的家族企业可以传到第二代手中,其中不到三分之二的企业能够传到第三代,后者中大约仅13%的企业能传至三代。

现行经济理论大都将家族企业看成是不合时宜的。主流经济学家们认为,公司或股份制在现时才是更好的管理形式。然而,美国普林斯顿大学教授詹姆斯·詹姆斯却不认这个账,他说:股份公司虽然改变了资本家族企业的运营方式,但却不曾改变其本质,更不曾将其逼上末路。非但如此,家族企业更在现代化的企业运营环境中开拓了新的活动领域。

说起来,詹姆斯并非专业的经济学家,而是历史学家,这也许恰恰是他的优势所在。他不必受当下一些经济学教条的影响,可以“大胆的怀疑”;他有“拿事实说话的功底”,可以在故纸堆里“细心的求证”。虽然詹姆斯这本耗费十多年时间写出的《家族企业》并非从学术(理论)角度对家族企业做专题研究,而是从传记、文学化的手

法来介绍几个赫赫有名的家族企业,但是他达到了他要追求的效果。用他的话说,资本主义是家族开始打造的,不论在世界什么地方,印度也好,法国也罢,就连英国和美国也都算上,企业的结构都会以家族为蓝本形成。

但令詹姆斯非常遗憾的是,家族企业在众多国家发挥了巨大作用,却未能得到认真的历史分析。他认为,家族在一代复一代的人流中起着承前启后的作用;正是因为有了家族,时间才有了连续。假若没有长远的前瞻,构筑市场和企业的努力就会失败。总之,子孙是对未来的投资。因此,他呼吁人们必须给家族企业以一个其应有的位置,而进入21世纪,则是人们要重新强调家族企业正面作用的时候了。

詹姆斯观点无疑非常具有启发性,然而,通读他的这本书后,人们不禁感到困惑——既然家族企业如此之好,但为何主流经济学家却与他的观点大相径庭呢?

其实,詹姆斯的研究方法存在很大问题,他实际上使用的是倒果为因的方法。他以法国旺代尔家族、德国哈尼家族和意大利法尔克家族为研究对象,而这三家都是比较成功的家族企业。他的潜台词是,既然这三大家族企业历经几个世纪还这么成功,那就证明家族企业是成功的企业模式。这是典型的以点带面的论证方式。

仅以印度的家族企业为例。根据美国布鲁克林家族企业学院的研究,约有70%的家族企业未能传到第二代,88%未能传到第三代,只有3%的家族企业在第四代及以后还在经营。四代之内高达97%的淘汰率,家族企业的存活确实称得上是“大浪淘沙”。

问题恰恰就在这里,詹姆斯没有去研究家族企业是如何失败的,而直接去研究成功的家族企业。这就将命题成功地转换为——成功的家族企业证明家族企业模式是成功的”。虽然詹姆斯这本耗费十多年时间写出的《家族企业》并非从学术(理论)角度对家族企业做专题研究,而是从传记、文学化的手

其实,家族企业始终存在着

人才、制度两个难以克服的发展瓶颈。

由于企业规模的扩张,管理的复杂化,对高级人力资本需求增多,而对于家族成员群体而言,高级人力资本要素拥有者要受到人才成长的概率等因素的影响,在家族成员这个小规模群体内,这种人才出产的概率极低,因此从质上看,家族成员群体也很难保证对人力资本的供给。

在家族企业中,权力往往集中在以创业者为核心的家族成员手中,这种极权的决策体系缺乏有效的监督、反馈和制约机制,不利于决策的科学化、民主化,容易造成决策失误。由于这种制度安排上的缺陷,合理的人才结构便无从谈起。

据一些学者研究,欧洲拥有一些历史特别悠久的家族企业,许多都传到了第七代或第八代。然而,每当将企业传给下一代时,问题就会产生,这并不由于所谓“富不过三代”的现象,而且还由于包含其中的家族政治。将与企业相关的财富从一代传递给下一代,往往依赖于对预期继承人结婚对象的选择,以及他们抚养子女的方式。

对此,家族企业一强调调家庭内部的“真挚感情”,强调对家族事业的忠诚感和荣誉感,往往依靠家长的权威即可保证家族企业的顺利运转,甚至可以“边吃晚饭边开董事会”。这的确节约了企业的交易成本。然而,正如马克思指出的,“家族企业其实是经济的而非情感的构体,资产阶级家族之所以能融为一体,是完全出自财产欲而非感情”。因此,家族的精神财富就变成了物质化的有形之物。法国当代著名哲学家皮埃尔·布迪厄也说:形成家族凝聚力的精神乃至情感都已被异化”。在这种局面下,家族企业如果出现众多的继承人,那么就将造成家族财产的严重分割,企业将难逃失败厄运。

血缘乃是链接家族企业的纽带,他们往往有意识地表现出一种贵族气派,甚至自视有如王侯。但他们却并不属于现代,更不属于未来,而只属于过去。



反全球化论者在哪里站错了位置



《全球化为什么可行》
(英)马丁·沃尔夫著
中信出版社2008年7月出版

杰夫

全球化、自由市场经济对于维系长远的繁荣、民主和个人自由极具重要性。英国《金融时报》副主编、首席经济评论员马丁·沃尔夫坚信,经济活动通过市场跨越国境的束缚(即全球化),乃是当今时代发生的伟大事件,这一点变得越来越明确,而且,它将给数亿人民带来了福利,帮助实现前所未有的高福利的贫困的终结。尽管如此,仍然有很多人看不到全球化,甚至敌对、仇视全球化。

全球化有什么不好呢?反对者们提出了一系列指控:全球化破坏了单个国家监管国民经济、收取税收、提供公共产品和服务的能力;全球化破坏了民主过程,用不负责的官僚、公司和市场取代了民主政治的规则;全球化颠覆了公益性的民主政权;全球化导致了大面积的贫困,加大了各个国家内部和国家之间的不平等;全球化破坏了环境,导致大量物种灭绝,为了动物福利;全球化引起了恶性竞争,各个国家被迫实行低税收、放松监管和最低工资的政策;全球化的金融市场制造了危机,特别是落后国家为此付出了巨大的代价……抗议者认为全球化只会让世界变得更乱,他们像是政治右翼、极端保守主义者、狭隘民族主义者,誓死捍卫着他们固有的局部利益、伦理观念和道德立场,试图让世界重新回到传统的、封闭的、隔绝的秩序格局。

面对对手发起的挑战,沃尔夫选择了一个绝佳的论辩策略——在无法终极论证全球化是世界进步的唯一正解时,只要证明对手的方案比自己的要差就行了。

沃尔夫写这本书,是要说服两类

人,一类是全球化的反对者,一类是对是否要全球化浑然不知、没有观点者。如果说,对前者是批驳反击的话,那么对后者无疑是劝解与说理。从某种意义上而言,借着《全球化为什么可行》,沃尔夫其实想说的潜台词就是:全球化不仅可行,而且必行!因为这件事人类是选择一个更美好的世界,还是一个更糟糕的未来。反全球化运动是历史的倒退、文明的反动。

沃尔夫拥护市场经济、自由贸易以及全球一体化,他是古典自由主义最为虔诚的信徒。在他的观念里,个人自由至高无上,同时对政府干预的能力和智力充满怀疑和不安;他信奉市场经济是稳定和持久的民主制度的必要条件,只有在能充分表达自己的经济主张的前提下,公民权利才能得到切实保障;干预主义、内向型经济、过度管制带来的破坏不仅导致效率低下,而且更容易诱发权力腐败。就是一些认识而言,沃尔夫追随了弗里德里希·哈耶克的价值路线。正如他在本书序言中提到,哈耶克对他影响深远。当然,沃尔夫的家庭也是一个不可忽略的因素。根据沃尔夫的描述,其父母对他在知识和道德上的影响无与伦比。

沃尔夫很早就认识到,自由主义的启蒙思想、民主政府和真理的无私追求是多么珍贵而又多么脆弱。更重要的是,他还发现,这些价值观有着许许多多公开和隐蔽的敌人,其中最坏的是那些享受着自由民主社会提供的宽容却在尽一切可能破坏这种体制的知识分子。沃尔夫的这种警惕和洞见让他在本书的写作过程中恪守缜密、严谨的态度,不轻易给出结论,除非是经过数据的考证、事实的推敲和脉络的思考。

本书最精彩的部分是第四篇,在这一部分里,沃尔夫逐一反驳了反全球化人士的批评意见。沃尔夫最终证明,他们的大多数观点是错误的,或不尊重事实,或缺乏严密分析,反对者之前对全球化导致的贫困加剧、公司左右政策、民主政治遇到威胁、环境恶化、恶性竞争加剧等的理解都是不正确的。也就是说,当反对全球化的理由首先不堪一击、站不住脚的时候,全球化起码在理论上得到了可行的论证。当然,沃尔夫并不满足于此,他最终想得到的关于全球化的结论应当是温斯顿·丘吉尔有关民主制度的阐述方式——全球化或许是个极其糟糕的发展模式,但却是人类已经尝试过的所有模式中最好的。

在透明化过程中建立诚信和互信



《赤裸的公司》
(美)托马斯·戴维波特著
上海译文出版社2008年7月出版

胡时峰

最近几年,一股透明化潮流在国际企业界暗流涌动。顺应并适应者欣欣向荣;忽略或抵制者则麻烦不断。这股潮流蓄势待发,大有引发一场企业风暴的架势。

透明化的话题其实十年前就提过,此次袭来,其意义远不止企业公布基本财务信息的义务,防止企业贿赂这么简单。因为,跟企业有所关联的人或机构从来没有像现在这样,能够这么方便地取得跟企业行为、营运和绩效有关的所有信息。随着关系人利用新的工具(譬如网络),寻找攸关本身利益的信息,用过去不曾使用的方式,评判企业、通知别人、推动集体反应,企业现在正变成赤裸的组织。

在这个公民和社群在片刻之间就可沟通的世界中,借着告密者、多疑的媒体和自助式搜寻,企业正持续不断地受到严格检视。要取得股东、债权人、顾客、员工、企业社群等利害关系人的信赖、建立与他们的长期关系,透明化显然成为一种必要的价值元素。企业别无选择,为了自己的成长,不得不重新思考其价值观和经营法则。然而这样的结论,似乎看起来同时下的企业价值理念与行为并不一致。2003年底,美国企业界正陷于自

1929年华尔街危机后鲜见的信任危机中。很多人都认为,这场危机充分说明,如今的企业简直是烂到无可救药。这次新危机证明企业比以前更恶劣。在这些批评者看来,企业界并不是赤裸的,反而更让人读不懂、猜不透了。

然而,很多企业管理专家却并不这样看。当今被公认最具权威的管理思想大师唐·泰普斯科特在他的新书《赤裸的公司》中就说,全球各地有越来越多的企业,为了建立互信关系,为了在透明化的经济中成功,现在的行为都比以前负责。企业正变得越来越有诚信,这样做不光是为了合乎法律或伦理道德,也是为了适应企业可持续发展之道。那些展现道德价值观、公开和坦诚的公司会发现,他们的竞争力会由于“赤裸”而提高,利润会因为“诚信”而增加。

相比之下,固守暗箱操作的“无耻”公司只能代表垂死的旧模式,其结局往往是“惨淡凄凉”的。最典型的例子就是1997年亚洲金融风暴与2001年底美国安然、世通等大公司的财务报表不实案。“不透明”造成这些企业的利害关系人蒙受重大损失。要解决这些问题,许多专家都觉得必须重建控制股东与高层管理者的诚信原则,然而也留下一个大问题:企业如何“透明化”,如何建立诚信原则?

泰普斯科特这部力作或许可以提供一些有价值的意见。面对当下信息科技与新媒体对企业和社会的冲击,书中讨论了许多企业运营新观念,比如强迫透明化、主动透明化、反透明化、股东网络、透明化疲劳、价值观失衡、透明化差距以及“企业新诚信”等等。另外,在如何建立企业关系人之间的紧密关系、改善质量管理与成本管理,获得更多创新,以及提高整体经营绩效方面,泰普斯科特也给出了明确的建议。

透明化的经营理念无疑能够协

助企业经理人在新的经营环境中,努力缔造有效率的企业,并协助员工、顾客、伙伴、邻居与股东,了解企业在社会中的角色变化,知道如何要求公司负起责任,知道如何在拥有很多身份的情况下工作与生活。事实上,开放式企业的确能够创造更佳绩效。作为一种新的权利形式,透明化体制一旦步入正常的运转轨道将创造更多的价值。透明化没有什么好怕的,它将成为企业开启大门的钥匙。明智的企业完全没有必要把自己包裹得严严实实,大可选择敞开大门。当今时代,只有那些诚信经营并倡导参与式管理的“开放式企业”才有机会生存发展。

个体理性可能聚集起群体非理性

李成军

目前已被广泛接受的股市投资分析方法基本分为两类:基本面分析和技术分析。而要想合理解释投资者行为的周期性波动,就需要从更本质的问题入手。金融心理学正是在研究投资者的情绪、潜意识、动物本能和知觉等基础上发展起来的一门新兴学科。金融心理学的一个基本假定就是:人只在一定程度上是理性的,市场交易者除了谋求获利最大化外,可能还存在其他的交易动机;交易者也并非有完全的信息。金融心理学描述的就是这个有限理性的个体的真实金融决策过程。

运用国外对投资者个体及群体心理行为的最新研究,不难发现,过度自信、心理账户、过度反应、羊群行为、投资陷阱、损失厌恶等心理对沪深股市2007年的单边上行和今年上半年以来的“跌跌不休”发挥了重要作用。金融心理学认为,在股市中,投资者如果没有自信,无论做什么都难以成功;投资者



《金融心理学》
李成军著
上海财经大学出版社2008年5月出版

若只有自信,那么无论做什么仍然难以成功。过度自信与自信的严重缺乏,往往是市场动荡加剧的无形影响因素。如果不能适当自我纠偏,投资者就难以把握市场的节奏,获得预期甚至超预期的回报。

没有信息的投资者是“瞎子”,拥有太多信息的投资者是“傻子”。今年沪深两市一路下跌,除了经济层面的调整和制度设计的缺陷等因素外,更多的还在于投资者的非理性冲动。空方

在选择性知觉的影响下,对任何积极的信号要视而不见,要么曲解为进一步下跌的信号,进而形成不计成本抛售的恶性循环。这一点,也可以从次贷危机爆发地美国股市的跌幅远低于A股市场而得到证明。市场要稳定,除了信息的充分披露,还需要投资者心理层面的健康与积极配合。否则,信息误导不仅会阻碍必需的思考,而且会误导合理的判断。

单个的投资者因个人能力、性格、信息缺失、精力有限等因素要形成独立的判断非常困难。那投资者群体是否可以避免这个问题呢?依据金融心理学原理,投资者群体由于从众心理的影响,很容易引发极端行为,即在行情看好时更加乐观,在行情看跌时更加悲观。因此,群体叠加的并不一定是智慧,很有可能是愚蠢,理性的个体,聚集起来可能是非理性的群体。大量的事实已经证明,金融市场是群体性癫狂的高发区域。如何把握投资者群体心理行为的偏差,及时调整自己的心态和情绪,是股市投资的永恒课题。

新书过眼

《李宁:冠军的心》



李宁著
中信出版社
2008年8月出版

北京奥运开幕式的点火仪式,让许久未在公众场合露面的李宁一下子又回到了世人的关注中。这位在上世纪80年代散发出巨大荣光的体育明星,如今是一家有着19年企业史、经历过中国多次经济发展周期的健康的本土公司掌门人。这家以他名字命名的公司的商业故事,是个有着冠军心的企业如何在艰难的竞争中一次次尝试冲击第一并最终夺冠的故事。体操运动员过渡到企业家,不可能变成可能;非奥运营销,不可能变成了可能——因为在李宁身上,永远都有一种气息——奥运精神。因此,他以如此弱小的体量,与国际公司在中国市场竞争,而且能够在中高端有所作为。

《公司锦标赛》

2007—2008年度中国最佳商业案例



吴晓波 主编
中信出版社
2008年7月出版

从围绕中国企业与达能的是是非非,到过“王石时代”带领万科单飞的辉煌,从步履轻盈的PPG服饰,到死过一次、又现江湖的巨人集团;从TCL面临的大企业困境,到华为收购3Com的雄心,本书记录了过去一年发生在中国部分企业的喜悦与忧伤、困扰与突破。他们的商业故事之所以富有代表性且引人思考,是因为这些案例对中国经济发展的重要意义,以及这些企业本身所具有的价值。他们的行为产生了深远的影响,在他们身上展现出了鲜活的中国特色本土商业文化、企业管理和经营战略。

《智弈》



魏亚杰 李平著
清华大学出版社
2008年7月出版

能想象一个门外汉10个月内改变一个行业格局吗?在一个竞争异常惨烈的户外以及新媒体广告业,一匹黑马短短8个月内通过对11家竞争对手的并购整合横空出世,得以与顶尖企业比肩而立并形成鼎足之势,最终以行业大整合圆满落幕。在这场多方博弈的游戏中,所有参与者都成了最后的赢家,无一输者。这个框架传媒、万众传媒的并购传奇,是中外企业界少有的获得巨大成功的并购案例,它预示了未来商战的逻辑:胜者不再是那个最强大、有能力“消灭”所有竞争对手的霸主,而是那个最和谐的、能保证每个对手都幸福共赢的智弈专家!

《才经》



(阿根廷)费洛迪 著
谢逸群 译
东方出版社
2008年7月出版

如何将最好的人才放在最合适的岗位上?如何在茫茫人海中挖掘到公司最需要的人才?如何在最短的时间内把众多不同文化背景的人才组合成一个高效的团队?到哪里寻找人才、又通过什么途径去获取那些公司所中意的人选的资料?如何做出关键岗位的任命?是依赖直觉、经验、逻辑还是系统数据?费洛迪的这本心血之作《才经》试图给出答案。而本书的实战价值和可操作性基础在于,20多年来费洛迪曾完成过数百个高管寻访项目,面试过全球2万多名经理人。在他本人主持和参与的1500多个寻访项目中,从董事长、总裁到一线的经理,他个人雇用外部人员的成功率始终保持在90%以上。

《真假共和》

——1912中国宪政实验的台前幕后



朱宗震 著
山西出版集团
山西人民出版社
2008年7月出版

民国史近年一直是热点,但1912到1913年共和初建的这一段,却一直笼罩着纱、掩着面,迷雾重重。本书算得上是第一本有分量的、以这段历史为一个完整切面去解剖、探究的学术著作。作者提出了一些很大胆的观点,比如,袁世凯、梁启超两大强人的合作,事实上决定了民初政治的基本走向,人们想象中的革命巨人孙中山则被边缘化;民国初中山走向军阀化,是生活的必然逻辑造成的。辛亥革命那一代人,都是失败的豪杰,他们努力探索,但所有目标最终都落空了。孙中山淡出政治转向实业,却连修铁路这样的实业也不能实现。本书现在面世的是上册,写1912年,下册主要写1913年,将在今年10月推出。