

江雪读博客

一样的相濡以沫 一样的相扶成长

## “隐退” 换个姿势继续上路

■ 本报记者 江雪

姿势不同,方向不变

王石说:交接班在万科,不是人与人的问题,而是人与制度的问题。

王石和柳传志表面上对“接班人”课题拿出的是“不同方案”,但实际上演绎的都是“人间喜剧”。对于编剧、对于表演、对于导演,喜剧其实是难度最大的。

或许,中国的历史必须要考验第一代企业家。如同《旅途》的作者、英国前首相布莱尔所说的:“高涨时期总是有很多期望让你赶上,既然你以一种领袖风格启程,必将以另一种领袖风格结束。”

2011年10月是个对企业和企业家鞭挞灵魂的季节:“繁华地产”出现“伪繁华”;“伟大企业”出现“伪大企业家”;“社会责任企业考试”出现70%不及格;“跑跑”企业遍及江南、内蒙古;技术型企业比“大鳄”纷纷离职,美国企业悄悄撤退……

企业家与企业的关系、社会的关系、接班人的关系也从未如此遭到严峻考验。

2011年10月6日,王石在美国哈佛学院接受了专访,此时正是万科“接班人”郁亮以个人形象作为企业代言人正式出现的时间。博客上,郁亮大方地向各个企业家介绍、推广自己的行为,并把照片贴到博客上。

这是一个非常及时的信号。万科此时也基本完成了2011年的销售计划。突破去年的千亿指标没有任何问题。这足以说明:在“老板”精神指引下,2011年的道路是对的。转变方式是对的。大的人事调整是对的。做绿色公司的理念是对的。

也就是说接班人郁亮的思路是对的,经受住了历史的考验。

王石和郁亮都忘记不了3月份万科部分高管的纷纷离职,这是他们意料到的“改革的阵痛”。此后,万科及时引进毛大庆,并让他得到了“与王石时代的创业元老级”的待遇。

郁亮和王石达成一致的观点公布在官方博客上:公司的发展不能只建立在个人的信任上,还要有个有效的制度和工具加以保障。

王石的现代和万科的现代就在这里。其实,担心万科的“接班人”不是形式,而是王石的思想和精神内涵。是否能将20多年的“旗帜”继续高举。

旗帜就是旗帜。旗帜如果倒塌,不仅仅是企业万名员工伤心、丧志,而是整个中国压在“万科房产”的百万、千万名消费者的希望就会破灭。因为没有任何一个房地产企业的产品像万科一样“突出文化、历史、环保概念”。记者采访过杭州某小区大批海外华人业主,看好万科利用5000年文明耕作文化以及环保养老概念的占90%。小区的1000多业主,几乎都读过王石的《灵魂的台阶》,这在海外也很少见。郁亮开始也学着登山、骑自行车锻炼身体,更多的是想体会王石内心的坚韧。

王石在哈佛读的专业是“企业道德”。几乎被课程压倒的他坚持拍一些植物、动物图片上传给粉丝。点滴之中足以感受到王石的思想变化和价值观的丰富。他的内敛、踏实、积极向上也一樣感动着其他企业家。

人生最大的目的是寻找幸福。如此动力才可以披荆斩棘,勇往直前。企业家一生中耗尽心血、耗尽智慧、耗尽情感,与创办的企业处于胶合状态。即便是退休也不退业。为什么?回答是:爱企业,就要终生休戚与共,相濡以沫。

王石:  
内敛并积极向上柳传志  
联想是我生命一部分冯仑  
学习,再学习

2011年起,郁亮坚持着王石年代的“口径”,坚称团队与制度远比“接班人”可靠。王石年代便已储存下的“交班”智慧,无论对于万科还是所有面临“下一代CEO”命题的中国企业,无疑是一个不可多得的具有“传承与借鉴”的价值。

其实,2010年,万科城项目从拿地、前期规划到后期销售,王石没有参与过一次会议,甚至没有到工地看过一眼。直到万科城在当年的深圳创下销售速度的纪录之时,才有人告诉他,“都卖疯了,你还不去看一眼”,克己的王石才象征性地到万科城转了一圈。

回头看,表面的放手重要吗?远离重要吗?

这对于王石和郁亮重要也不重要。

两个人的精神一起成长了近20多年,已经胶合成了一个不可分割的责任链条,并逐步地把有共同感觉和感受的高层们组合在这个链条上。当每个人的内心都想着企业大目标的时刻,平稳过渡真的不远了。

这也是所有博客上的粉丝能够在这个特定时间给予郁亮的“形象代言”以温和一笑的基础。

此时此刻,美国的王石、深圳的郁亮以及遍布中国各地的万科员工都可以会心一笑,继续前进。

这或许才是万科交接班的“智慧所在”。

## 他是我生命的一部分

柳传志说:我要做一个没有家族人的家族企业。

“接班技术”能完美实现,在中国“民营企业”几乎是神话。

尤其是“不是家族企业的家族企业”。

王石和郁亮的探索还在继续努力阶段。而柳传志和杨元庆的“交接”却成了榜样。所以,这个消息成为了2011年11月的“中国企业十大新闻”。

11月9日,当柳传志带领中国企业代表团出访美国时,他已成功“交班”完毕。带着新的使命出发的他更加意气风发。随行的中国企业家们一路微薄着与他的对话。

这个秋天对于联想,对于柳传志和杨元庆乃至郭为都是一个艳阳高照的季节。联想在新的价值观形成之时,已经完成了新战略构架:一个大联想即将诞生了。

两年前“重新上任联想董事长”的事件让很多人感叹:太年轻的接班人是需要“元老”扶上马再送一程的。正是这关键两年的“休戚与共”,让杨元庆在精神、意志、心理、价值观等要素的建构上“更上了一层楼”,更深刻地领会了创业者“联想就是我的命”的精髓。

乐Phone是联想的产品。柳传志爱它,并用行动印证了自己和联想无法割舍的血脉:“联想跟我相濡以沫,我离不开联想,联想也离不开我。到了一定的阶段,联想既能离开我,我也能离开联想。杨元庆就像是我的孩子。他是我生命的一部分。”

这样的“境界”在中国绝无仅有。我们不会说这个“仪式”是多么刻意回避“境界”而选择“开拓”的主题,仅仅让“交接话题”成了一小部分。就是这几分钟的“交接仪式”让很

多人热泪不止,思考多多。

柳传志给了自己一个“真正彻底离开”的时间表——当联想控股业务稳定了,上市业务稳定了,就全面退休,和太太享受天伦之乐。

企业家创业是一辈子的事。爱得太深,才可以无视其他,才可以相濡以沫,才可以享受到最后的无悔。

## 活着就在这个床上睡觉

冯仑说:我们还要登山,目前先喘息一会儿,学习一会儿。睡觉的床没变。

万通地产的冯仑也是在2011年春天宣布“退休”的,但是他们很快把视线转向他的新目标“立体城市”。他的“接班人”没有更加明确是哪一个。

对于各位大佬的“退休”他的解释让很多猜测者恍然大悟:我没有任何变化。老任说得很对,只是睡觉换个姿势而已,还在这个床上。我跟王石依然会去旅行,他思考的问题是怎么样把万科带到一个全球范围内做一个令人尊敬的国际化的公司,准备爬另一个珠峰。我也是,还要发展再发展。我们在中间稍微喘息一下,学习一下,没有离开发展的主轨道。

无论移民的大潮多么汹涌,他们与中国命运的“骨肉相连”都是无法退出经济舞台的。

这是他们共同的使命,也是宿命。

他们选择接班人其实都是一个原则:强调合作的思想基础、利益基础、事业基础。寻找文化大同。

那么,“隐退”时期对接需要做什么是重要的?回答是:“对接班人最大的爱和负责”。

2011年9月“联盟山西”开会时,冯仑说:“创业者要扛事。我要把企业负债率降到最低。财务状况好经营能力才能充分地展示出来。老板之所以是老大,就必须学会指道、扛事、牺牲。SOHO这种做法能够创造出这样一个业绩。这对行业、对我来说,既是一个鞭策,同时也是一个指引。”

买卖人、企业家、思想家的冯仑,不是脱离了买卖靠琢磨、靠写书、靠教书活着的思想家,他能琢磨又善于把它说出来的理论变成现实业绩。

他是一个行者,为梦想每天都在兴奋行走的人。他的“接班人”不是一个,是一批。这一批人似乎觉得自己都没有成熟,不到宣传个人的时刻,于是毅然积极地跟随着冯仑呵护万通,努力把“立体城市”变为现实。

也有很多年轻人指出“这是个悖论”:到了退休的年纪,真的没有岁月带来的痕迹和满足吗?不足以实现天伦之乐的人生幸福大目标吗?企业家的使命到底有多大?交班的路到底有多遥远?

事实上看,喜剧的变化是有的。

这些企业家当初下海经商时都不知道自己未来可以赚多少是可以的,都不知道品尝多少幸福、痛苦是值得的,更不知道可以活到什么岁数是不瞎的。正是一点一滴的奋斗换来辉煌,才让他们知道了“命系中国、命系时代、命系企业”的宏图大业没有终点。

所有的缠绵悱恻、痛苦辗转、痛不欲生到了一定境界之后都是为了爱;所有的梦想、理念、目标到了一定高度之后都是为了爱。时刻无愧无悔才是他们的终极目标。

## 热微博

吴敬琏:回顾上世纪90年初期,那时我们太天真了,以为只要市场经济发展起来,政府就会自动退出,就可以很平滑地过渡到自由市场经济,不知道有一个路径依赖的问题。如果政府有很大的配置资源的权力、干预企业的权力,就会相应产生一个寻租空间。你要政府退出它应该退出的领域,就触及到许多官员的利益了。

李东生:财政赤字未必民众贫困,财政盈余未必民众富裕。财政收入取之于民,应更大程度地用于改善民众生活。在外需不振、内需乏力的情况下,更应合理应用财政收入。

项兵:未来几年对中国挑战最大的是价值危机。中国改革开放30年,因为法律法规不健全,使得很多企业在发展过程中打擦边球。如果这种心态落入非常之风,在今天的环下大厦会一夜倒塌。我们不能有任何侥幸心理,要发内自心,我们才能跑得更远。

王功权:最近出台的几项扶持中小企业发展的政策是好的。要穷尽一切政策资源推动中小企业发展。应开放政策鼓励民间积极创办大量的中小企业银行,提高中小企业银行吸储利率,与大型垄断银行分流民间存款,并对给中小企业贷款予以持续的政策扶助。同时重刑严厉打击各种形式的高利贷。

袁岳:做一种人:对过去诚实谦卑,对未来乐观进取。

冯仑:行商的多为私人企业的老板,尤其是绝对控股的;不控股的民营企业与公营企业里往往有是贪污与渎职。怎么样既要前进的动力,又没有犯罪的动力呢?就是你成为一个相对控股者,我的看法是持股水平在30%—50%。

吴晓求:财政政策应该起到逆周期调节作用,即经济低迷时期大幅减税,刺激经济活力,但目前中国不论什么周期,税收都是大幅增长。

稻盛和夫:在变革期,要进行什么样的变革,完全是由这个人的人格理念来决定的。我们经营者或者是每个人都必须不断地做出判断,做事情要想是仅仅对自己有利的,还是对社会也是有利的。答案不同,会导致结果不同。以私利私欲作为基准来判断还是以利他主义基准来判断,结果截然不同。

牛文文:电商潮已退,移动互联网还朦胧中。电商我们都能说出京东、凡客,可移动互联网BAT之外,大家还能说出几家要牛的企业?

张颐武:年轻时常听到什么立即反应。听说某人可恶,立即就上火,找某人理论,结果莫名其妙地结了怨。可能是挑拨。听到某人好,也立即就信,马上就一心一意跟着跑,结果上受当骗被利用。这些职场和社会中常见。古语说:“闻恶不可即信,恐为谗夫泄愤;闻善不可即信,恐惹奸人上身。”慢一拍,过脑子,不当枪使。

胡葆森:经济效益与社会效益,物质追求与精神追求,企业利益与员工利益,战略目标与执行过程,这四个方面做到高度统一,这四个方面前面是企业的规定动作,后面是企业的自选动作,这也是商人与企业家、成功企业与伟大企业的重要区别。

李开复:我特别看好的一个模式就是“瘦创业”,所谓瘦创业,应该是聚焦在一个用户群身上,做一个简约的产品,让这批用户慢慢满意,重点是聚焦、简约,不要贪心,什么都想做。针对所有创业者,我如果给他们三个词的建议,第一个是团队,第二个是聚焦,第三个是简约。

书序

## 凯恩斯主义的陷阱

——《从来就没有救世主》

■ 许小年

凯恩斯认为企业和个人具有“动物精神”,他们的乐观和悲观情绪交替转换,造成经济从景气到萧条的循环。政府可以并且应该审时度势,带有前瞻性地运用宏观经济政策进行反向操作,保证经济的平稳运行,这就是“相机抉择”。弗里德曼针锋相对,他强调预测未来经济形势和政策操作的困难,并引用数据指出,实践中的货币政策引起而不是“熨平”了经济的波动,虽没有明确地将“动物精神”作为政府的属性,但对政府的“完美理性”显然充满了怀疑。

实际上,凯恩斯主义经济学的

最大问题还不是“动物精神”,而是其逻辑的不一致性或者非自洽性(Inconsistency)。市场弥漫着“动物精神”,政府则充满了人类理性;市场有可能失灵,政府却永不失灵;市场上的交易是有成本的,政府的政策成本为零;市场上存在着信息不对称,政府却拥有充分的信息。至于目标函数,企业与个人是贪婪的,只追求一己之私利;而政府是仁慈和高尚的,以社会福利为己任。假设已决定了结论。令人眼花缭乱的数学推演背后,凯恩斯主义者证明的只是假设以及假设的直接逻辑结果——完美的政府解救非完美的市场。

凯恩斯主义关于政府的假设在

现实中是不成立的,政府的“动物精神”丝毫不亚于私人部门,中国1959年到1961年的经济历史即为一例。政府的“动物精神”在西方亦非罕见,如上面所提到的,美联储在上世纪30年代雪上加霜的货币紧缩、日本央行上世纪80年代一手制造的资产泡沫以及格林斯潘2001年之后过于宽松的货币政策,都像是“动物精神”的经典案例。

同样经不起推敲的是“政府为公”的假设。根据正统的凯恩斯主义说法,繁荣期的盈余抵消萧条期的赤字,在一个完整的经济周期上,可实现财政预算的平衡。理论上听起来完美无瑕,为什么在实际执行中,各国政府都是负债累累而鲜有盈余

呢?原因正是政府的自利动机。减税和增加政府开支如福利、补贴和投资等等,对选民有实惠,有助于捞到选票,政客乐此不疲。加税和减少财政开支却是不讨好的事,即使经济形势好转,也没有人愿意为长期的预算平衡而得罪选民。在政客们的眼里,自己今天的官位远比国家的未来重要得多。

如果保持逻辑的一致性,假定政府也具有“动物精神”,较之个人的“动物精神”,政府的“动物精神”可以给经济造成更大的伤害。个人的非理性冲动是局部的,受到其他市场参与者的制约;个人必须承担自己决策失误的后果,也就是面临着“预算硬约束”。中央银行在决定

货币政策时,既没有制衡,也不必对政策后果负责,即“预算软约束”,决策者们的“动物精神”随着货币政策散布到经济的各个角落,形成系统性风险。

如果将逻辑的一致性再推进一步,假设政府是带有“动物精神”的理性经济人,如消费者和厂商一样,最大化自己的效用函数而不是社会福利,传统的部分均衡或一般均衡分析框架就不适用了,政府成为市场博弈的参与者。消费者、厂商和政府的三方博弈结果不是帕累托最优的,仓促之中推出扩张性的财政和货币政策,带有明显的牺牲长期经济健康以追求短期经济指标的痕迹。

政策已经内生化,成为政府在博弈中的策略变量。若想从系统外部改变现有纳什均衡从而实现帕累托改进,人们只能改变游戏规则,这就涉及制度和制度变迁。虽然制度超出了传统宏观经济学的范畴,我们感觉到,这两个学科的交叉与融合将会是富有成果的,有可能从根本上改变现有的宏观经济学。

政府的动物精神和利己动机不仅是逻辑一致性所要求的,而且一再被政策实践所证实。我国政府应对危机的措施就很难说是完全理性的,仓促之中推出扩张性的财政和货币政策,带有明显的牺牲长期经济健康以追求短期经济指标的痕迹。