

# SUPERVISION TREE

## 家族企业是不是先进生产力？

“家族企业是不是先进生产力？”对于这个当前最热门的话题，2010年8月19日，正在北京参加第六届杰出华商大会的全球华商未来领袖俱乐部成员举办的电视论坛，给出了肯定的答案。

论坛由全球华商未来领袖俱乐部秘书长卢星宇主持，全球华商未来领袖俱乐部副主席杨军、王燕和中国软实力研究中心董事长李天田作为对话嘉宾，在与200多位俱乐部会员及企业家对话交流时号召大家“理直气壮地做强现代家族企业”。

有资料显示，世界500强企业中39%是家族企业。在中国，随着民营经济的发展，90%以上的民营企业是家族企业。家族企业是世界经济的生力军。

对话嘉宾们一致认为，家族企业的迅猛发展，源于它具有任何一种企业都不可比拟的优势，即血缘关系。杨军、王燕认

为，血缘关系可以降低契约成本，彼此信任度高，决策快，且便于沟通；李天田认为，由于血缘关系，使家族成员具有与生俱来的使命感和责任意识，这是企业稳定的不竭原动力。但嘉宾们同时也认为，家族企业的这一巨大优势，若处理不好，又会变成束缚企业发展的瓶颈。杨军指出，关键要看家族继承人是否具有企业领导者的素质，能否胜任企业领导者的工作；李天田也指出，克服家族企业的短板，要血统规则和商业规则并行。她认为去家族化不一定是好事，重要的是对企业实行科学管理。

通过对话交流，主持人最后归纳了三个观点：我们要理直气壮地做家族企业，我们要理直气壮地把家族企业发扬光大，我们要做现代化的家族企业。

●本文节选自《杰出华商》报第六届杰出华商大会特刊



李嘉诚  
长江实业集团有限公司董事局主席



长子  
**李泽钜**  
长江实业董事总经理兼副主席



次子  
**李泽楷**  
曾任和黄副主席后组建盈科集团

资料来源：本刊根据公开资料整理

# SUPERVISION TREE

## 幸福企业浅探

[文] 卢俊卿

企业要想长寿必须建立长寿机制。打造组织力是建立长寿机制的唯一途径。我发现，西方很多先进企业管理的对象是组织，他们的利润是组织利润。而我们的中国的绝大部分企业管理的对象是人，利润是个人利润。因为组织可以长久，所以他们有很多百年老店。因为人不能长久，所以我们的企业寿命普遍较短。所以，我们必须进行管理升级，努力打造组织力，建立长寿机制。

企业有了组织力，有了长寿机制，企业家就可以进入一种全新的境界：你如果是个优秀的企业家，只要在企业有一个职务，作为一个主心骨存在就可以，不需要做太多的具体工作，企业就可以很好地发展。你如果是个卓越的企业家，只要作为企业的一个象征活着就可以，不需要担任具体职务，也不需要做任何工作，企业照样能够很好地发展。你如果是个伟大的企业家，死了也没关系，企业照样发展，甚至发展得更好。

●作者为世界杰出华商协会主席 本文节选自《杰出华商》报第六届杰出华商大会特刊



延伸阅读

世界杰出华商协会，是以华商500强为核心，亿万富翁为主体的全球性华商组织，旨在促进华商精英强强联手，和合共荣。协会每年秋季在北京人民大会堂和钓鱼台国宾馆举办的“世界杰出华商大会”，以高尚的品位、丰富的商业机会和最具价值的人脉资源凝聚着全球30多个国家的杰出华商，成为全球华商的顶级盛会。协会每年推出的“华人企业500强”、“华商富豪500强”、“华商影响力100强”为华商世界最权威的排行榜。

2010年8月18日，世界杰出华商协会正式成为世界非政府组织协会终身高级会员。



王永庆  
台塑集团创办人



资料来源：本刊根据公开资料整理

## 性格决定战略

【文】 侯宏

**站** 在半山腰，望着更为陡峭的山顶，消极的人会说：爬了这么久，怎么还有这么高？积极的人会说：看，我们已经爬了这么高了，接下来的我们一定没问题。结果，消极的人没能攀上顶峰，积极的人终能领略那无限的风光。所谓性格决定命运，大抵如此。性格，就是在积极与消极、勤奋与懒惰、自私与无私、豪爽与内秀等基本取向对立的范畴中选取一个组合，表征了人对待外部人、事的态度。事实上，不仅仅人有“性格”，企业也有“性格”。与人一样，企业的性格中也存在若干取向对立的范畴。通过做出选择，企业得以体现自身的特质，并集中体现为企业战略。对企业而言，最具决定性的一组取向就是内部取向和外部取向。

将自身具备的资源和能力作为制定战略的首要依据是战略思维的内部取向。将外部存在的机遇作为制定战略的首要依据则是战略思维的外部取向。持内部取向的企业从自身能力和资源出发来看待外部机遇，坚持有所为有所不为，热衷于现有核心能力的复用，却几乎从不主动实施非相关多元化，对相关多元化也尽量通过合作或外包来降低风险。这实际上是承认企业的核心能力在中短期内具有很明晰的界限，致力于将核心能力发挥到极致而尽量不涉及超出能力界限之外的事情。如地域扩张、细分市场扩张、品类扩张等举措，虽然业务膨胀，但商业模式保持稳定；持外部取向的企业为了将外部机遇变现进行一系列安排，比如大规模招聘、组织变革、M&A、进入新市场等

等，实际上是积极扩张企业能力的边界以抓住机遇，这种扩张往往与商业模式多元化相随。这两种取向看似南辕北辙，实则是战略思维的辩证法。内部的能力和资源与外部的机遇与挑战是企业经营面临的主要矛盾，所谓战略，就是以战略目标为纲调和矛盾双方的产物。

战略最重要的特质乃是全局性，即所谓“不谋全局者，不足谋一域”。全局性可以有多个层次的理解，比如将企业的多个业务通盘考虑、将企业的历史、现状与未来通盘考虑，将企业面临的机遇与挑战通盘考虑、将企业所在产业链的利益环节通盘考虑等等。但最高层次的全局性，正是将企业的内部条件与企业的外部环境通盘考虑。此外，战略特质还包括前瞻性、主动性和务实性。前瞻性包含两个层次，一是识别，指企业应识别外部环境（经济、产业、行业等）的发展大势，实现借势成长；二是洞见，指企业不仅要顺应趋势，还要创造和引领趋势。务实性也包含两个层次，一是指战略方案本身具有可实施性，需要与企业内外部现状结合，能切实帮助企业实现战略目标；二是战略方案不能停留在纸面上，必须有一套与之相适应的、强有力的执行体系（执行是如此重要乃至执行与战略的界限越来越模糊）。主动性深受中国历代战略家推崇，唐代李靖总结历代兵法，说“千章万句，不出致人而不致于人”，就是强调这一点：排兵布阵应奇正相生，虚实相间，主动布局而非被动入局，在内部条件的约束下改造在某些关键点上敌我双方的力量对比。如果说前瞻性强调外部取向，务实性强调内部取向，那么主动性则再次将两取向统一。综上所述，正确的战略必然是内部取向与外

### 文中相关内容链接

5000  
万美元

乐天同百度于2010年初宣布共同斥资5000万美元，组建电子商务合资公司，其中乐天拥有公司51%的股份，百度占49%。双方委派资深专业人士组成公司管理团队。成立于1997年的乐天，目前是日本最大网络购物商城，有超过3万家正规品牌厂商及渠道商在乐天电子商务平台上交易，乐天是全球B2B2C平台模式的开创者。与百度公司共同组建的合资公司，定位于打造中国超大型网络购物商城，为中国消费者提供优质商品。



不仅仅人有“性格”，企业也有“性格”。与人一样，企业的性格中也存在若干取向对立的范畴。

讯更偏外向。

客观地说，在充满不确定性的当下，普遍存在企业战略外部取向偏好变强的趋势。一方面，新技术不断武装传统产业，最传统的产业（如零售）也在信息化大潮中重构（如电子商务的崛起）；另一方面，信息技术（如web2.0、云计算、实时技术、柔性生产等技术）使得企业能较快地扩展自己的核心能力，越来越多的大型企业开始通过外部网络进行开放式创新，风险阻力也快速降低；最后，对以国家实力上升为背景的中国企业而言，到处不乏企业成长的冲动。与在改革开放初期中小企业和乡镇企业的野蛮成长不同，不少中国企业已经处于成熟期，他们有更充分的理由树立更为宏伟的愿景。以上因素的共同作用使得愿景和目标驱动型战略越来越成为主流。

然而，正是在这样的大潮中，坚持内部取向的底线显得难能可贵，这有助于企业避免退潮后裸露在沙滩上的尴尬。在制定战略时，我们建议以外部取向发散，以内部取向收敛。我们看到的大多数外部取向型战略成功的样本，都遵循这一规则。Google堪称其中典范。Google的触角几乎延伸到所有互联网领域，近百次的外部收购让人眼花缭乱，由此来看其战略取向不可谓不外向。但不论是在内容领域的横向布局还是移动互联网领域的纵向整合，最终都会落实为搜索广告收入的增加，外向的发散终究收敛于内部取向。在中国，百度直到最近才通过“试错”认识到这一规则。百度做电子商务是外部取向的战略思维，“有啊”的惨淡业绩使百度意识到自身并不具备电子商务所需的核心能力，进而通过与日本电子商务零售巨头乐天合资运作新型的电子商务平台，这其实是在向内部取向回归（虽然它的出发点是外部取向），即承认自身核心能力的边界。

对个人而言，性格决定命运。对企业而言，性格决定战略，战略决定命运。

作者为电信业高级管理咨询师

部取向双重审视下的产物。

尽管如此，最终的战略描述却不可避免地存在对某种取向的偏好。身处不同行业、不同发展阶段的企业，设定战略目标的风格有较大差异，这是由产业环境、企业的实力与企业首脑心态等诸多因素共同造成的。典型地，在设定战略目标时，传统行业的企业比新兴行业的企业要保守，初创期的企业比成熟期的企业要保守，首脑年长的企业要比首脑年青的企业保守。战略导向是为战略目标服务的，因而这些风格的差异正是通过战略目标传导到企业战略取向上的。一个相对激进的战略目标往往采取外部取向色彩浓厚的战略实现，我们称这种战略为愿景与目标驱动型战略；相应地，一个相对保守的战略目标往往采取内部取向色彩浓厚的战略实现，我们称这种战略为核心能力驱动型战略。在互联网领域，马化腾和丁磊是典型的产品型CEO，马云和陈天桥是典型的战略型CEO，行事风格颇有差异，这也外化为企业的战略。虽然具体的战略描述我们不得而知，但从公开信息来看，盛大和阿里巴巴集团的战略取向确实比网易和腾