

骄傲自大的CEO更敢冒险？

李家涛，香港科技大学；唐翌，香港理工大学

66

我们对2,790位中国制造企业CEO的原始调查数据进行研究之后发现，骄傲自大的CEO往往在决策中不惮涉险，给公司造成损害。要缓解这种“CEO自大症”（CEO hubris）所带来的后果，良药之一就是适度调节CEO拥有的管理自由裁量权（managerial discretion）。

99

以往的研究显示，身患“自大症”、也就是过于自信/骄傲的CEO们往往容易犯错。那些由“自大症”CEO掌管的公司，通常费用开支更高，更多地依靠内部而非外部融资，经常达不到预期的赢利目标，而且更多地进行损害资产价值的并购。然而，这些研究并未对CEO的“自大症”和企业所承担的风险之间的关系给予足够的重视。承担风险是做决策时需要考虑的一大基础因素，同时它对公司的业绩和生存也具有重大影响。本研究首先探讨了CEO的“自大症”对公司承担风险方面的影响；其次，我们在研究中明确了管理者的管理自由裁量权在上述二者关系中的作用。管理自由裁量权由两个因素决定，一是CEO在行为上所受的约束，二是该行为对企业业绩影响的不确定性。当CEO的行动受到的约束较少，并且其行动对业绩的影响并不十分确定时，CEO往往就拥有相当的自由裁量权。第三，我们考察了中国管理者特有的心理导向——即集体主义导向，是如何在其中起作用的。

CEO“自大症”的行为表现

首先，过于自负的CEO倾向于高估其个人解决问题的能力。这种错误认知可能会令CEO夸大某一战略决策的潜在好处，或者乐观估计行动取得成功的可能性，以致莽撞行事，诸如支付更高的并购溢价，或贸然拍板实施对资产价值损害较大的并购等。第二，自负的CEO往往低估启动一项战略举措所需的资源要求，并高估企业自身的资源禀赋（endowment）。例如，他们倾向于在企业内部融资，而不是寻求外来资金渠道，因为他们相信，手中掌握的财务资源足以支持其战略行动。第三，自大的心态还可能使CEO对经营环境的不确定性估计不足。他们自以为掌握了充足的信息，虽然事实可能并非如此；而且还会认为自己掌握的信息要比外部信息更有价值。

管理自由裁量权的作用

如果说CEO的“自大症”与敢于冒险紧密相关，那么，哪些环境和组织因素可以缓解这种不利影响呢？以下是几个常见的具体因素。

环境因素。环境因素中主要包括三个方面：第一是市场容量（market munificence），即环境支持企业持续增长的能力；第二是市场复杂性（market complexity），指企业所处经营环境的竞争性和多样性的程度如何；第三是市场不确定性（market uncertainty），指CEO所面临的环境的不可预测性和不稳定性的程度如何。以上三个环境因素均能强化CEO“自大症”与企业承担风险之间的正面联系。

组织因素。组织因素主要包括四个方面。首先是企业年龄（firm age，即企业成立的年限长短）会影响到组织惯性，而这种惯性会限制CEO的自由裁量权，因为公司的发展方向 and 命运在很大程度上受其内部的惯性驱动力所支配。所以，企业年龄会削弱CEO“自大症”与企业承担风险之间的正相关关系。其次是企业规模（firm size），因为规模是组织惯性的另一决定因子，在大型组织内实行急剧变革通常会遇到困难。所以说，企业规模也会削弱CEO“自大症”与企业承担风险之间的正向关系。第三是企业的无形资源（firm intangible resources）。资源较丰富的企业往往在进行探索活动方面更具灵活性，因此这些企业的CEO也相应享有更大的管理自由裁量权。企业的研发强度是判别其拥有多少无形资源的一项指标。因此，企业的研发强度可以强化CEO“自大症”与企业承担风险之间的正向关系。最后是董事长与CEO的两职合一（Chair/CEO duality）程度。当一家公司的CEO同时兼任董事长之职的时候，他会拥有更大的管理自由裁量权，而这种自由裁量权很可能促使CEO任由自己的骄傲自大把企业引向危险的方向。所以说，董事长与CEO一肩挑的现象会强化CEO“自大症”与企业承担风险之间的正向关系。

中国经营环境下的其他因素。此外，企业的所有权性质也是一个重要因素。在中国，国有企业的老总们在决策过程中受到更多的约束，享有的自由裁量权相对较少。所以，国有体制会削弱CEO“自大症”与企业承担风险之间的正向关系。而且，中国国有企业CEO的提拔多半是政治任命（political appointment），这种做法也会削弱CEO“自大症”与企业承担风险之间的正向关系。

我们的研究

由中国政府出资的“企业家调查系统”（Entrepreneurs Survey System）定期对CEO们进行调查，以了解中国市场转型时期各企业在学习如何面对市场竞争和技术创新的过程中所遇到的问题。他们将接受调查的企业，依据所在行业、地域、所有制类型和规模组成比例样本。从2000年8月到10月，调查人员向15,000个企业发送了问卷，总共收回5,123份，其中有效问卷为

5,075份。我们的研究聚焦于制造企业—被调查企业大部分都集中在这个行业(占总数的62.3%)，最终被纳入样本的有2,790家公司。研究中的一个关键变量是CEO的自负程度，主要以企业实际营收与CEO在此前半年对公司财务业绩的评估之间的差距作为衡量标尺，以5分计（“1”代表巨亏，“3”代表不赔不赚，“5”代表高额赢利）。我们把企业投资于一项高科技新项目的决策，作为承担风险的代表性事例，并按照前文中讨论的9个潜在指标，对管理者的管理自由裁量权进行分析。为了排除其他可能的解释，我们还在CEO个人、公司、行业和地理位置这4个层级的变量进行控制后再做统计分析。

统计结果表明，越骄傲自大的CEO越倾向于促使企业做出更加冒险的决策，而且其倾向性强弱与CEO的管理自由裁量权的大小密切相关。具体而言，我们的发现是，回报丰厚但局势复杂的市场，惯性小、并且拥有丰富无形资源的企业，CEO身兼董事长之职，且并非通过政治任命上台，这些情况都会强化CEO的“自大症”与企业承担风险之间的正向关系。

实践意义

自信是CEO的必备素质。适度的自信，有助于激励企业高管取得更高成就。然而，当这种心态过了头，达到自我膨胀的地步时，随之而来的“自大症”可能造成十分严重的后果。高效的CEO必须拿捏分寸，把握好自信与狂妄自大之间的细微分界。公司高管应当检查自己的决策和行为，看清它们究竟是来自真正的信心，还是源于自我膨胀和死要面子心态的“自大症”。企业则需要注意，通过提升董事会的警觉性、避免CEO与董事长一肩挑等做法，将最高领导者拥有的管理自由裁量权保持在适度合理的范围内。

本文摘要改编自“CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role Of Managerial Discretion”，原文刊载于《管理学会杂志》（*Academy of Management Journal*），2010，5, 3, 45-68。作者李家涛（电子邮箱：mnjtli@ust.hk），香港科技大学讲座教授、管理系主任，香港科技大学商学院副院长（主管教职事务）。唐翌（电子邮箱：msytang@polyu.edu.hk），香港理工大学管理及营销学系战略学助理教授。

跨国公司在华编织政治关系网：二十年之痒

孙霏，复旦大学；卡梅尔·梅拉伊（Kamel Mellahi），谢菲尔德大学（University of Sheffield）；埃里克·图恩（Eric Thun），牛津大学（University of Oxford）



本研究采用纵向研究法，对跨国汽车公司自1980年代初到2000年代中期在中国编织政治关系网络的情况进行了考察，并分析了这些企业在中国市场的长期竞争地位。我们的研究发现，在中国的商业环境发生深刻而急剧的变化过程中，政治关系网给跨国公司带来的价值也发生了变化，基本上呈下降趋势。



虽然政治关系网络给公司可能带来的好处众所周知，但最近一份新的研究报告却提醒我们，政治关系网在发展中国家（新兴市场）存在潜在的不利面。报告显示，虽然有政治关系网的公司在新兴市场开张初期的发展会超过同行，但在遭遇突发性的政治冲击时，其因政治关系产生的价值就会迅速下降，甚至产生负面影响。在本研究中我们发现，即便是在稳定的政治形势下，政治关系网也可能产生跨国公司竞争力和绩效下降的情况。

我们的研究

在本研究中，我们重点关注中国三个城市的三家汽车合资企业：上海大众（Shanghai Volkswagen）、北京吉普（Beijing Jeep）和广州标致（Guangzhou Peugeot）。我们之所以选择这三个案例，是因为它们是20世纪80年代初中国仅有的三个汽车合资项目。我们采用纵向实地研究方法，了解在中国市场的竞争环境从非市场力量占主导地位到以市场力量占主导地位的转变过程中，这三家公司与当地建立的政治网络的价值是如何变化的。

具体而言，我们观察大众汽车（Volkswagen）自20世纪80年代初以来在中国政治网络中的嵌入结构和嵌入程度，以及它所享有的竞争优势，从而探讨两者之间的关系。大众汽车的案例与早期进入中国市场的失败者如美国汽车公司/克莱斯勒（AMC/Chrysler）和法国标致（Peugeot），以及后期进入中国的部分成功者如通用汽车（General Motors, GM）、本田（Honda）和现代（Hyundai）是可以并置在一起的。

1980年代初到1990年代末跨国企业的政治关系网络与企业绩效

在这一时期，合资项目是在一个受高度保护的中国市场运营的，当时的汽车及汽车零部件关税超过100%。在这个市场上，竞争者的数量相当有限，而长期被压抑的汽车需求却极为庞大。

以上海大众汽车有限公司（Shanghai-Volkswagen Automotive Co. Ltd, SVW）为例，其中方合作者

上海汽车工业有限公司（Shanghai Automotive Industry Corporation, SAIC）实际上是上海市政府的一个部门。基于在合资公司、供应商和市场等层面上的深层次政治关系网络，20世纪90年代大众汽车在乘用车细分市场占据了强有力的地位。到20世纪90年代中期，上海大众已经占据了中国国内大约一半的轿车市场，而且经历了一个销售增长迅速期。

北京吉普汽车有限公司（Beijing Jeep Corporation, BJC）是由美国汽车公司（American Motor Corporation, AMC）和由北京市政府掌控的北京汽车制造厂（Beijing Automotive Works, BAW）于1983年5月合建的。在本地化支持方面，美国汽车公司的投入远不及大众汽车。美国汽车公司的一位主要负责人后来解释说，上海大众从一开始就非常重视本地化，并为此投入了2亿美元，而美国汽车公司在这方面的投入仅为800万美元。由于在合资公司和供应层面上的政治关系网嵌入度较低，美国汽车公司/克莱斯勒在向下游汽车市场渗透时并未获得政府的大力支持。

标致是法国的一家汽车制造商，其于1985年3月与由广州市政府掌控的广州汽车制造厂（Guangzhou Auto Manufacturing Plant, GAMP）建立了合资企业。自一开始，标致对中国的运营似乎就没有做出高度承诺，而且也没有展现出要与当地政治机构编制关系网络的强烈意愿。合资企业的销量在1993年后急剧下跌，而公司在1996年时已是处于岌岌可危的破产边缘。最终，标致于1997年退出广州，而日本汽车制造商本田于1998年进入，成为标致的替代者。

1990年代末到2000年代中期跨国企业的政治网络与企业绩效

在1990年代末期到2000年代初期，中国汽车业的竞争环境发生了急剧变化。在产业的供应端，中央政府在1990年代后半期仍在继续批复新的合资项目。虽然中国直到2001年才加入世界贸易组织（WTO），但在1990年代末，中国加入世界贸易组织已是预料中的必然结局，所以此时进入中国市场的跨国企业的假设是：保护主义将会减少。在1990年代末到2000年代初期，世界主要汽车制造商通过与中国国有企业建立合资公司的形式纷纷进入中国，而包括大众在内的所有的跨国企业在其合资公司上的投资都超过了10亿美元。

在2000年代中期以前，大众汽车的市场领导地位被迅速侵蚀，其在乘用车细分市场所占的份额在短短四年内下跌近三分之二，从2001年的50%下跌至2005年的17%。同时，大众长期以来雄霸市场的地位也被上海通用汽车（Shanghai GM）所取代。此外，新的合资企业如广州本田（Guangzhou Honda）和北京现代（Beijing Hyundai）也都取得了不俗的市场表现。

当通用汽车以50%对50%的股份在上海成立合资公司时，通用汽车中国（GM China）总裁鲁迪·施莱（Rudy Schlais）称，该公司在中国的12.5亿美元投资是为了“改写在中国市场上竞争的本义”。可是，当时的上海大众汽车仍固守组织关系，固守先前在国内市场受高度保护时所形成的那种思维模式。而通用汽车上海公司的建立则是基于这样一个假定——中国加入世界贸易组织后，汽车市场将会出现激烈竞争，因此，合资公司必须在这方面做好充分准备。通用汽车开展了大量调研，确定了上海大众汽车的关键薄弱点——生产成本低、生产线老化以及专为机构客户设计的分销渠道等，并有针对性地寻求解决之道。

教训

从我们的研究中得到的一个关键教训就是，市场自由化减少了政治关系网络给跨国公司带来的好处，甚至还会把这种优势转变成劣势。在上游端，大众汽车在结构上固守以关系为基础的、成本效率低下的地方供应网络。由于地方政府和对价格不敏感的机构客户可以确保受产业政策保护的上海大众获得高额利润，因此，在竞争初期阶段，由于对当地供应部门进行补贴（通过高昂的零部件价格）而造成的高生产成本对大众来说并不是一个严重问题。相反，其高昂的价格反而表明大众对上海当地发展目标的支持。但是，面对政府设置的进入壁垒的减少、汽车制造商数量的快速增加，以及对价格敏感的个人客户的崛起，成本效率低下因此成为大众的一个严重负债。就下游的销售和分销网络的嵌入而言，大众也被困于一个原本只为机构客户设计的层级系统中。因此，它无法及时提供有关当地客户偏好变化的信息，而销售和服务团队在服务个人客户（而非机构客户）方面也未得到系统的培训。

简而言之，大众在下游的深层次政治关系反而导致了其市场能力不足，其中包括营销能力和新产品开发能力。相比之下，后进入者如通用汽车、本田和现代等都不曾为深层次的政治关系网络所束缚。自进入中国的第一天起，它们就集中打造在中国的市场能力，例如以私人客户为导向的分销系统和车型。

结论

在一度以政治力量为主导的分销网络和产品市场中，跨国公司的政治关系网络越深，其在中国市场开始逐渐开放时，在中国的市场能力越低。在中国经历快速经济自由化后，国外后进入中国市场之企业的表现将会超过早期进入的企业，原因就在于前者的政治关系网络嵌入程度低于后者。最后，早期依靠政治关系在中国市场进行运作的跨国公司绝不可低估其市场自由化的速度和幅度，它们必须迅速改变在当地现有的政治网络，以适应新的竞争环境。

本文选自“The Dynamic Value of Political Embeddedness: The Case of the Chinese Automobile Market”《国际商务研究期刊》（*Journal of International Business Studies*, 2010, 41, 1161-1182）。孙霏(sunpei@fudan.edu.cn)，复旦大学管理学院产业经济学副教授；卡梅尔·梅拉伊(K.Mellahi@sheffield.ac.uk)，谢菲尔德大学管理学院管理处主任、战略管理学教授；埃里克·图恩(eric.thun@sbs.ox.ac.uk)，牛津大学赛义德商学院(Saïd Business School)、彼得·摩尔斯大学(Peter Moores University)中国经济研究讲师。

翻译：陈召强

让员工为自己干

——慧聪网董事局主席郭凡生访谈

文/作者：宋继文 徐淑英

郭凡生简介

慧聪网董事局主席。50年代生于北京，幼年随父母到内蒙支边。1978年入中国人民大学工业经济系学习，属于下乡、当兵又考上大学的精英一代。1982~1990年，在内蒙古自治区党委研究室、国家体改委中国经济体制改革研究所，从事西部发展与企业制度方面的研究。1990年下海，投身经济建设。二十余年商海拼搏，他引领慧聪商情——慧聪网成为行业的领袖型企业，从几十人发展到三千多人，并于2003年在海外上市，一夜之间创造了126个百万富翁。他鼓励公司员工出去创业，帮助旗下的红孩子、中搜等六家企业成功融资上亿美金，并指导十几家企业成功引进风险投资，走向IPO之路。多年来，他潜心对中国家族企业进行学术研究，直接指导数百家企业制定股权激励方案，成为国内知识经济的倡导人和先行者。



慧聪网公司简介

慧聪网（HK8292）成立于1992年，是国内领先的b2b电子商务服务提供商，依托其核心互联网产品“买卖通”以及雄厚的传统营销渠道——慧聪商情广告与中国资讯大全、研究院行业分析报告为客户提供全方位服务，这种优势互补，纵横立体的架构，已成为中国b2b行业的典范，对电子商务的发展具有革命性影响。

2003年12月，慧聪网实现了在香港创业板的成功上市，为国内信息服务业及b2b电子商务服务业首家上市公司。目前慧聪网注册用户超过840万，买家资源达到800万，覆盖行业超过70余个，员工3000余人，是国内最有影响力的互联网电子商务公司。

66

2011年10月14日下午，我们通过电话连线正在出差的慧聪网创始人、慧聪网董事会主席郭凡生先生。郭先生结合企业发展实践和他多年来的思考，分享了他的管理成功经验与对企业发展的理论探讨。

99

宋继文、徐淑英：郭凡生先生，很高兴能够采访您。您能否描述一下您的管理哲学、管理视角和管理风格。

郭凡生：我特别重视两位老师的采访，我觉得你们所关注的问题非常好，和我的管理实践与体会有共鸣。在管理哲学方面，我认为一切从实际出发，不唯上，不唯心，也不唯权威。管理只能是一种积习，克隆和大规模的引进，是不符合我的管理哲学的。

中国改革开放30年以来的成功很大程度上归功于中国的家族企业，是它们焕发活力，创造了巨大的劳动生产力。这30年里，中国处于一个从计划经济到市场经济，从闭关锁国到改革开放这个历史大环境下，西方的管理哲学和企业机制未能跟进和满足这个特殊时代背景下经济和企业的发展需要。中国的企业家们不得不自己摸索创新。中国家族企业管理的基本特征是：第一代的创业者按照自己的风格创立了各种各样的管理模式，殊途同归的结果是它的高效率。与欧洲管理模式和日本管理模式的产生一样，文化的差异和民族习性的差异，使得在中国经济成长的背后，必然存在着一个伟大的中国模式。

管理是一种思想方法的学习和技能的实践。所有的管理都必须通过企业家的学习和再创造才是管理，离开了企业家，一个企业就不可能有管理。但凡有一定学术能力，思辨能力和概括能力的企业家，他们的管理哲学与西方管理都有很多的不同看法。

宋继文、徐淑英：您生命中的哪些经历深刻影响了您创业和管理的特点/风格？

郭凡生：过去经历对我的影响可以从三方面来看。

第一是父母的教育和从小生活的环境的熏陶，让我去崇尚知识和文化。我从小就生活在内蒙古医学院，那是一个知识分子集聚的地方，很多教授学者被打成右派后发配到内蒙，我们楼里就住了很多。

第二就是我当兵上大学的经历。当兵的经历让我学会服从命令听指挥和有领导十几个人的能力。我当兵不多久之后，就当了指挥班班长。我那个班有十几个人，都是知识分子。8个月后我就当上了新兵班的班长，这让我知道怎样让一个老百姓变成一个兵，后来自然就知道了怎样让一个大学生通过一种训练变成一个相对成熟的员工。上大学的经历，给了我基本的概念和思维以及在统计、经济、英语等方面的训练。更重要的人生财富是我在中国人民大学78级读书时所结识的同班同学们，他们都很优秀。

第三是毕业以后在内蒙党委和体改所的工作经历。省委研究室是配置最强、最有能力和最有发展欲望的年轻人汇集的地方。内蒙党委研究室让我直接接触到省级的最高决策者和知道怎样用自己的理论、思想和方法去影响领导的决策。这使我知道了思想和理论学术的价值。我在与很多优秀人才打交道和交流的过程中，学到了很多好的东西。从82年到87年这五、六年在党委研究室的工作让我明白了中国政府是怎么运作的，怎样和他们打交道。现在我和官员打交道就没有压力，我很快就能让他们喜欢我，相信我。

在体改所工作的时候，我做了许多关于

企业制度和西部发展的研究。当时除了体改所以外，还有发展所、国际所再加上北京青年经济学会。就到现在大家还都承认三所一会汇集了当时的精英。这些人现在正在慢慢地主宰着中国政治和经济的发展。我们的友谊天长地久。这些人的交流是中国水准的交流，中国水准的交流才可能产生中国水准的企业。一个企业是否是中国水准，不是因它的收入利润和规模而简单决定的，关键看它是否具有顽强的生命力，能否引领企业的发展方向。

领导力是天生的，只有领导方法是可 以后天学习的

宋继文、徐淑英：您如何发现、培养和发展自己的领导才能？

郭凡生：我认为领导力是天生的，只有领导方法是可以后天学习的。我小的时候就是孩子头，当兵的时候是班长。这种天生的领导力就使我从小到大都处于这样一种位置和状态，而这种位置和状态又不断锻炼我。所以大了以后，我领导一个企业，并没有什么压力。我父母都是共产党的干部。我母亲在当时管理医学院最大的附属医院当书记，从事管理工作。母亲给我更多的是与人交往方面的管理。父亲当时在内蒙古医学院当院长，要领导很多教授和好几千大学生，是很有领导力的人。父亲更多的是人格与道德方面彰显出来的领导力。父亲的公车，我从没有坐过。我办公司当老板二十年从不让公司给我买车，不占公家便宜，成为一种自律，这是从父亲那儿传下来的一种人格，也是一种领导力。

不管和少管成了最好的管

宋继文、徐淑英：您对自己在公司管理中的定位是什么？您在什么时候（或什么事情上会挺身而出？在什么情况下会退居二线？）

郭凡生：第一阶段，创业时，我同时担任实干家、管理者和领导者的角色。什么事都得冲到最前头，作为大家的主心骨，什么时候都必须信心百倍。

第二个阶段，大概是我50多一点的时候，慧聪上市三年，也就是四、五年前，我决定把慧聪互联网这块交出去让更适合的人来干。这时我就是个引领者和精神领袖。作为引领者，我最重要的工作是不管少管，不管和少管成了最好的管。我不当CEO，就让CEO去批准所有的钱，包括我花的钱。我花的钱不该批准的批准了，我会骂他，这样别人就不敢。而慧聪多年的制度建设和文化建设使我明白，我不用挺身而出，希望坚持的那些东西也改不了。作为精神领袖，最重要的是给人感觉我是一个正派的和让他们感觉自豪的人。我更多的是关注公司的形象和发展。这是我做CEO和董事长时候的定位。

将来我可能有第三个定位，就是会完全退出来。当我连董事长都不做的时候，我就变成了父辈人物，我就让他们叫我叔叔大爷，让他们的孩子叫我姥爷、爷爷，这就是天伦之乐了。我期盼着那个，只有了第三种角色转换，我才是真正的功成名就。企业自己不做时甚至比亲自做时还要好，让你的思想和制度依然能够引领一个团队，那才证明我就好。

宋继文、徐淑英：您相信不管少管公司一样

的成功。您可否谈谈您的信心？

郭凡生：第一，慧聪有个好的制度，这个制度谁来都改不了。这使得坏人进来能给他变好，何况是好人。员工对我的股份制，员工股份共享的制度的信任，是最重要的。这种制度通俗的说法就是“给自己干”的制度和“亲情式”管理的制度。劳动股份制是指根据员工对企业所做贡献的程度使其获得劳动分红的股份所有制度。慧聪的“全员劳动股份制”规定，股份年底分红不按照股份分红，股东分红不得超过公司分红总额的30%，剩下的70%的红利给公司内不持股的普通员工。我多年来名下的80%的红利都分给了我的员工。

第二，我是在旁边看着它的，它犯的错误，只要公司能承受，那就是小错误，我就不吱声，如果公司不能承受的时候，我还是要说。我只要坚持这一条就行了。

第三，做了十几年的公司后我应该回归到学术研究的事情，讲白了就是我今天做的股权激励的学术研究的事情。它对中国的贡献会比慧聪大得多。这也是我坚决要放手的一个原因。如果一旦放手，慧聪垮了，我的理论和学术不就没有支撑了，我现在能站在这儿说，因为慧聪好啊。所以它对我很重要，这也是我的一次人生选择。

宋继文、徐淑英：您常说“让知识拥有财富，用学习改变人生”，您所指的是什么样的知识？您如何带动员工一起来学习，又如何将个体的知识转化为组织的知识？

郭凡生：什么是知识？一、知识只有能够转化为财富和生产力才是知识。二、即使小

学毕业，只要能干就有知识。这知识不是从学校学来的，而学校的知识，也不会是从学校学来的，而是从人类实践里学来的。三、有功劳就有知识。你把事做好了，领导觉得你干得好，你就有知识。四、有苦劳的也有知识，他有做人的知识。慧聪人就是这么务实。

在慧聪，高级职称不是通过考试选拔的，甚至有高中生，没读过高中的人当副总裁，管一大堆高学历的人。必须得让知识符合商业的要求，它才有价值，否则知识会变成包袱和枷锁。给你一个好的制度，126个人成了百万富翁了，别人就跟着他学了，人人就努力了。今天在慧聪，周五晚上到数据中心，至少有100多人在接着干活呢。这就是学习，而任何简单的知识学习，你的号召力是不会持久的，也很可能是不正确的。很多人认为，干得好，他的领导力不一定高。那我就问你，他干得都不好，领导力能高吗？所以领导一定是从干得好的人里去选，绝对不能从干得平庸的人里去选。

宋继文、徐淑英：那您怎样去挑领导的人呢？

郭凡生：不让他去做，哪知道他有没有领导力。拿一个心理素质测试，就知道他有没有领导力了，那不可能嘛。企业管理中所有的东西都必须经过试验，这个试验就是企业管理的成本。这个成本是一定要付的。当我有几千个员工，需要提拔20多个部门经理的时候，我就要看他平时的业绩，同时还要看以下几点：

第一、他是不是经常加班。在我们慧聪，只要经理加班，别人就不能走，就是这

么“霸道”。外人看来这是很不合理的。但是企业家的能力就是要让员工觉得这是合理的，这是自然而然的事情。这就要归功于塑造企业文化了。企业独有的文化是企业人具有独有的价值评价标准和组织行为模式，这种价值评价标准和组织行为模式使得员工觉得某些似乎大众看来不合理的事情在他们看来是自然而然和合情合理的事情。例如，我们去考察一个企业的时候，周六看到企业员工还在加班，我就搭讪地说：“周六还加班啊？”你知道他们的回答是什么？他们说：“我们不是加班，是上班。”你说周六加班合理吗？为什么他们员工觉得是自然而然的事情呢？

第二、看你指标完得怎么样，指标不好，就一定不行。

第三、我根本就不听员工认为的好的。我看到的是他的人品。因为人品是反映了他长期领导别人和通过德化道德去影响人的这种特质。如果吃饭要比你职位低的人掏钱，在报销中间夹带私票，我就绝对不提拔你。我无非就是看这些，至于领导力，根本不能通过测评谈话中找出来。

把小私汇为大公去产生企业

宋继文、徐淑英：在您看来家族企业制度有什么独特之处？管理家族企业的关键又是什么？

郭凡生：我们首先定义家族企业，家族企业是指通过一个或几个血缘关系清晰的家族掌控的企业。中国按投资者实名注册的有限和无限责任公司基本应属此列。中国现在99%以上的有限责任公司和个体户都是家族

企业。那么家族企业的独特之处就在于它是给自己干，就跟包产到户，农民自己种地一样。经济学对人的本质的定义是自私的，越自私，干劲越大。那好，我就把小私汇为大公去产生企业，我尊重员工为小私，然后让他们汇聚成一个企业。

家族企业很大的问题，是大家长他做人不行

家族企业，第一，它成本低，费用少，生存简易。第二、亲情是管理的润滑油，财产一直只是动力。在管理中创造亲情，并且让它有根有据，是企业家的本分。比如说，我用劳动股份制让你跟我不是亲人胜似亲人。共产党也说他们是阶级弟兄嘛。所以从现在的企业发展模型上看，家族企业是所有世界上存在的管理模型中最伟大、效率最高的。对于中小企业，这点是毋庸置疑的。那到大了之后，亲情本身能否让它中规中矩，这点成了管理大型企业的要求和急需解决的问题。管理家族企业的关键，是你是否把自己当作家长 and 怎样当这个家长。作为家长要公平，要自律，勤俭持家，以身作则，从这里讲，你做好人，加上领导力，加上企业制度，你才可以管理。

而家族企业很大的问题，是大家长他做人不行。我当时如果自己要买8个车，10个房子，公司早垮了。我自己不买车，等到2000年才从80平米的房子里搬出来。公司困难的时候，我把自己的钱往里扔，年终会有收获啊。如果一个家长好吃懒做，让自己的家人，让自己的亲戚去受苦受累，这个家族就没法兴盛了。

在所有管理中最成功的，应该是没有亲情去努力创造亲情

宋继文、徐淑英：家族企业中是否常常出现人情关系与商业理性之间的矛盾？如何处理好家族企业中情与法的关系？

郭凡生：这个是管理学中一个非常大的偏见。任何一个企业，一定会产生其他的帮派，但家族企业这样的事要少。这不是它的问题，而是它的优势。

现代商学院主流观点，总是指责家族企业内部人事关系复杂，亲情泛滥，难以管理，自觉不自觉地排斥亲情和友情。在家族企业中裙带充斥，关系复杂，是一大败笔，只有把这些复杂的亲情关系清理掉，才能把家族企业办好。这么简单地否定企业中的亲情，理从何来？我认为，在所有管理中最成功的，不是割断亲情，而恰恰应该没有亲情去努力创造亲情。而家族企业本来有割不断的亲情，这就注定在某种程度上，家族企业比非家族企业天生更胜一筹。研究这一特殊群体及其运行机制，具有重要的经济学和管理学意义。

什么是法理？法是有形管理，是通过权力和利益来实施的。情是无形管理，无形管理比有形管理大，相应的推论是在企业中情比法大。家族企业的领袖必须理解，你能成功是因为有亲情。不能有高超艺术手段处理亲情的家族企业领袖，永远不会成为伟大的企业家。伟大的家族企业领袖就是在亲情的基础上建立它的制度，成就他的事业。

宋继文、徐淑英：每一家成功的企业都有其独特的战略或管理风格，您认为慧聪成功的因素有哪些？

郭凡生：战略和管理是完全可以模仿的，这不是核心竞争力。企业家是企业最稀缺的资源，是慧聪最核心的竞争力。有人说，搞好企业，资金、技术、人才最重要。这看上去道理很充分，但是很多跨掉的企业，其实不缺资金、技术、人才，它们恰恰是在兴盛的时候突然垮掉的。例如：三株，垮掉时它并不缺钱，那它怎么垮掉了呢？而当年缺钱、缺技术和人才的家族企业却办好了，这又是怎么回事？至少说明，有比资金、技术、人才更重要的东西，那才是企业的最核心的竞争力。

慧聪的管理风格和战略是源于劳动股份制度的制度。为什么没有管理还能成功呢？靠亲情，靠文化，靠道德，靠自主与自愿。所以最伟大的管理是要把有形管理变成文化与信息的渗透。只有实现这个升华的公司，才能成为真正世界上最伟大的公司。

还有就是企业里头把有本事的人不断地、批量地打造成亲人就一定成功。这就要靠企业家的能力。亲情是企业文化的内核，文化是企业亲情的标尺。没有亲情创造亲情是企业家的本分，让亲情有规有矩是企业家的能力。企业家相当于企业的母亲，有责任把企业拉扯大、做强了。古代的岳家军、戚家军，就是靠亲情维系，才所向无敌的。而文化和亲情不是“管”出来的，它是在企业发展过程中，围绕不同的企业精神而自主建立的，具有自主性和不可复制性。实际上，管理本身体现着某种文化，或多或少会有一些的亲情成份包含其中。

慧聪最强的能力就是“为自己干”

慧聪最强的能力就是“为自己干”。

就像劳动股份制，我就会跟他们讲，这100万，我们股东只分30万，你们分70万，你们是给自己干，为什么不好好干？让他们相信，这种能力是由历史长久的文化积淀。他们跟我们20多年了，这种文化传递和积淀已经很深了，别人是改不了的。我8年前让126人成为中国很有钱的人。到今天，我只要讲这个故事，他们就信了。得人心者的天下，在企业里什么是天下？就是员工的收入。

成功的因素，还有两个字——专注。我在这行做着做着我就成专家了，品牌出来了，就有我的利润了。慧聪到现在，没改过行。从纸上的B2B到互联网的B2B，我就做这个，而且越做越窄。现在只做生产资料，生活资料为主的东西我都不太做。但是很多人都专注，那怎么没成功啊？要么是从个人层面上突出才能，比如他有专利，专利一旦有了，制度就相应弱化了。像我们这种没有专利的公司就是要把大家拢住。希望做得长久的公司一定要靠让人得利。

宋继文、徐淑英：您最想与别人分享的创业和管理经验有哪些？请总结一下。

郭凡生：我为中国家族企业总结了几句话，第一句话，制度决定成败。第二句话，共享影响成长。第三呢，叫创新营造伟大。

中国家族企业面临的最大问题是什么？就是不实打实的干，搞投机，投资金融，想当老爷，打球的时间比管企业的时间还长，以及公司制度的衰竭。只要领导人愿意像创业的时候那样第一个来最后一个走，事必躬亲好好干，你就一定能做成。做不成大的，也能做成小的。国营企业在这方面的制约是比较强硬的。所以，国营企业的领导反而有

压力，而私营企业的领导他没压力。这个是家族企业最大的问题。

还有就是多元化。他主业很挣钱，他多元化了就不挣钱，那把多元化的给卖了不就完了吗？所以，中小企业万万不能盲目多元化，一定得把员工拢得住才行。

中小企业的老总，家族企业的老总，你不要担心，只要像创业时候的那样干，你就有饭吃。