

STRENGTH HORIZON



实力资产
Strength Asset

实力视界

2012年 3 月号

帮助投资者
实现财务自由和财富传承的梦想

上海实力资产管理中心(有限合伙)

目 录

● 大师智慧			
卢·辛普森谱写投资传奇	晨星中国	1	
● 精品文章			
从必然王国走向自由王国	任正非	3	
商业竞争的大赢家为何多是仁者?	史光起	6	
● 实力动态			
实力稳进的重新定位	实力资产	11	
● 商业领袖			
Facebook 拥有五大核心价值	扎克伯格	13	
乔布斯的“第五级谦卑”	刘澜	19	
● 行业聚焦			
德国阿尔迪超市：体会零售的真正本质	庞小伟	21	
渠道未必为王	魏炜	27	
● 财商启蒙			
儿童理财第二十三课：失败不是结束	幸星动画	29	
儿童理财第二十四课：成功的设计	幸星动画	33	

实力资产联系方式：

上海市浦东区民生路1286号汇商大厦12楼VIP05室(邮编:200135) TEL:021-68548186

企业网站: <http://www.strengthasset.com/> 企业邮箱: mail@strengthasset.com

期刊主编: 沈毅亭

责任编辑: 陈理、杨军、正道、李国勋、明镜台

主编电话: 13391178622

主编邮箱: 13391178622@189.cn

● 大师智慧

卢·辛普森谱写投资传奇

■ Morningstar 晨星（中国）研究中心

过去三十年，辛普森低调地掌管着伯克夏·哈撒韦公司旗下的保险公司 **GEICO** 超过 40 亿美元资产的投资管理业务，创造了惊人的业绩。在辛普森任职期间，**GEICO** 的组合每年打败标准普尔 500 指数约 7%。



近期，晨星分析师与价值投资的另一位传奇人物卢·辛普森（**Lou Simpson**）进行了交流，讨论的范围甚广，涵盖了其哲学理念、投资经验以及教训。这位人物并非家喻户晓，却是巴菲特所欣赏的，多次在其致股东的信中提及，并声称其应进入投资名人堂。

过去三十年来，辛普森低调地掌管着伯克夏·哈撒韦公司（**Berkshire Hathaway**）旗下的保险公司 **GEICO** 超过 40 亿美元资产的投资管理业务，创造了惊人的业绩。在辛普森任职期间，**GEICO** 的组合每年打败标准普尔 500 指数约 7%。说年届 70 的辛普森是历史上最伟大的投资者之一，应该不算言过。

尽管辛普森通常被认为是价值投资者，但他认为，刻板地分开价值股与成长股是有争议的，因为两者往往无法真正地区分开，他说自己往往喜欢买入“正在成长的价值企业”。虽然辛普森不愿谈论 **GEICO** 组合中的个股，但很明显，他对于市场中一些快速成长的领域已经不陌生。例如，其满怀赞赏地谈到消费品巨头耐克（**Nike**），对于健康医疗产业也显示了乐观——该行业有不少股票在晨星近几个月的评级中为五星。

辛普森的观察与晨星的研究有许多地方是符合的。在晨星五星级股票中，有三分

之一落在风格箱的成长区域，许多高品质的股票依然相对便宜。例如，那些具备稳定优势的股票估值出现 2% 的折扣，而没有优势或者优势微弱的股票则出现明显溢价。

明白看空的理由

辛普森反复强调，了解一项潜在投资的负面信息非常重要，要清楚自己为何不愿买入的理由。他认为这是确认投资想法的关键因素，会使人们更加深入地了解相关企业。

这种方法不仅是心怀谦卑、敢于对即便在过往获得成功的观点进行论证，而且也超越了一般常识。对于看好的投资，辛普森强迫自己换另外的角度，从逻辑上考虑可能的缺点和漏洞，就仿佛要驳倒自己的投资论题一样。如果一项投资想法能够经受起这些审视，辛普森就认为可以确信无疑、毫无保留地将其纳入自己的组合。

坚守自己，勿停止学习

辛普森多次提到要审慎地停留在“自己的能力范围”内，不要投资于自己不熟悉的领域。例如，他绕开了绝大部分科技股，理由很简单，因为他不了解这些业务。同样地，尽管 **GEICO** 的组合中有一些海外运营的业务，但辛普森通常并不愿意直接投资在海外的企业。理由是，他认为自己无法像对国内企业那样清晰了解海外企业。

绕开自己不熟悉的领域并非意味着固步自封。例如，辛普森讲述了他最近到印度考察，以了解其快速发展的经济。此外，他自己也是科技公司 **SAIC** 和 **VerSign** 的董事，从而有机会对这些领域进行更深入的了解。

结合前文所述的力求相反的观点，可以想像到，在辛普森迈入人生的第八个十年，依然像学生一样孜孜不倦，即便飞越半个地球，也要抓住学习机会，找遍各种观点来佐证自己的想法，达成最周全的投资决策。

耐心是美德

辛普森感叹许多专业投资人的持有期限过短而令人可惜。他认为持有时间与投资成果有必然联系，持有越久收益越丰厚，反之亦然。

例如，一旦他看好哪只股票买入后，就多年持有。因为他已经对这家企业有广博而深入的了解，即便出现短暂的风吹草动，也不会像许多投资人那样仓促离场。只要其论点成立，他就拿着，耐心等待，享受长期成长。结果也可看到，**GEICO** 组合的换手率要比绝大部分基金低得多。

这不是说投资人就不应该减少交易，而是应该像基本面研究者那样严格行事，在决策前反复论证。在此前提下，低换手率就是一大特点。

股票胜于债券

辛普森并没有花太多时间来自上而下地研究市场，进行宏观预测。而是从投资机会是否稀少的角度来判断状况。

他认为股票并非绝对的便宜，也没那么贵。他持续寻找单个投资机会，并认为这些股票与债券相比也是真正相对便宜的。

可见，辛普森是投资于企业，而非纸上谈兵。他挖掘企业的基本面从而判断企业未来可能是什么状况，并且倾向于那些有持久竞争优势的企业。最重要的是，辛普森是专注且长期持有，对于买进的股票充满了信心——**GEICO** 的股票组合中股票个数少于 **20** 只。

● 精品文章

由必然王国到自由王国

■ 任正非

(编者按：此文撰写于 1998 年 3 月 28 日)

毛泽东同志说过：“人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，

有所创造，有所前进。”人们只有走进了自由王国，才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

华为经历了十年的发展，有什么东西可以继续保留，有什么东西必须扬弃，我们又能从业界最佳吸收什么。如何批判地继承传统，又如何创新的同时，承先启后，继往开来。继承与发展，是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的十年是曲折崎岖的十年，教训多于经验，在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地，艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训与不能完全放大的经验，都是第二次创业宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营的时候，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们学习参考。如何将我们十年宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定“公司基本法”的基本立场。几千员工与各界朋友两年来作了许多努力，在人大专家的帮助下，《华为公司基本法》八易其稿，最终在**1998年3月23日**获得通过，并开始实行。当然它还会在实行中不断地优化，以引导华为正确地发展。

华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭着第一，第二代创业者的艰苦奋斗，远见卓识，超人的胆略，使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年的时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力，牵引精神，个人推动力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。氛围也是一种宝贵的管理资源，只有氛围才会普及到大多数人，才会形成宏大的具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍。才能在大范围的范围内，共同推动企业进步，而不是相互抵消。这个导向性的氛围就是共同制定并认同的《华为公司基本法》。形成切实推动的就



是将在十年内陆续产生的近百个子基本法。它将规范我们的行为与管理。

淡化企业家个人色彩和强化职业化管理，要求我们逐步的开放高层民主。华为实行的委员会民主决策，部门首长办公会议集体管理的原则，这是发挥高层集体智慧，开放高层民主的重要措施。以资深行政人员，资深专业人士及相关各行政职能部门首长组成的近百个各级，各专业委员会，贯彻了选拔的从贤不从众。在实行决策管理过程时，又使用了充分的民主原则。从而使企业的管理避免和减少首长个人决策的失误机会。即使失误了，也因事先有过充分的研究，可以有众多人员去补救。委员会是务虚，确定管理的目标，措施，评议和挑选干部，并在实行中进行监控，使企业的列车始终运行在既定的轨道上。部门首长办公会议是务实，是推动目标的实现，组织与调动资源，进行层层考核与测评，促使人的因素转化成物质的力量。部门首长在实施权威管理的时候，运用的是办公会议的集体权威。



外延的基础是内涵的做实。华为要用五至十年时间将内部关系合理地理顺，使之充满了扩张的力量。不是制约与限制它的发展，也不是纵容它的扩张。而是管而不死，活而不乱，依规律行事。各级干部在做实的基础上，努力提高自己的素质，增强驾驭流程与组织的管理能力，并在实践中拥有不断优化自己，批判自己的能力。任何一个人在新事物面前都是无知的，要从必然王国走向自由王国，唯有学习，学习，再学习；实践，实践，再实践。

什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。孔子说他人生的最高境界是“从心所欲而不逾矩”，这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识，还不能驾驭和控制这些规律，主观还受到客观的支配。例如：粮食现在还不能很大的丰产，水灾和地震还不断给人类造成危害，我们的交换机软件如何发展与稳定……

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现已认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。

一个企业的内，外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

商业竞争的大赢家为何多是仁者？

■ 史光起

人性化的宽容管理方式是人类社会由阶级制度走向民主制度，继而走入一个新形态社会后的必然企业形态。在今天这个已经由劳动密集型转向知识密集型的市场环境中，继续奉行等级森严的层级制度与教条管理方式的企业，将逐步被市场淘汰。

《论语》作为一部侧重言礼树人的智慧典籍，很少有管理领域的专家学者或企业对其进行研究。其实，企业经营的根本是人，变数是人，成败也取决于人，在我们研究商业竞争战略战术的同时，也应该回归到经营的原点——人的身上，《论语》中的仁爱之道对于培养企业领导者的人性素质极具启发意义。

孔子非常推崇“仁爱”，《论语》中对“仁”的论述也非常多。孔子认为“仁”是完美人格标准的基础，一个人即使非常有才能，如果人格中没有“仁”的存在，也无法成就大事，或者空守着财富与权势，却可能众叛亲离，落得孤家寡人。孔子所说的“仁”，是我们无论经商、从政，还是为人立身，都必须拥有的人格特质，有了“仁”，就可以做对人，做对了人以后，做对事就变得容易了。

何谓“仁”呢？又如何做到“仁”呢？当孔子的学生这样向孔子请教时，孔子给出

了：“恭、宽、信、敏、惠”等五项仁者人格特质与外在行为标准。即所谓的恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人。企业领导者能够做到“恭、宽、信、敏、惠”这五点，对于我们经营好企业将有莫大的助益。

恭则不侮

孔子所说的“恭则不侮”本意是指做人要谦恭有礼，这样至少不会在与人接触中遭致羞辱与难看，而且这样的为人处事态度还可以从别人身上学习到很多东西，海之所以能纳百川，成其宽广，就是因为其将自己放在了较低的位置，以开放、包容、谦恭的态度接纳四方。

作为一个企业管理者，对下属持有谦恭的态度不仅不会让下属觉得你无能，反而使他们觉得你更加具有人格魅力、务实的领导作风及亲和力。谦恭是一个管理者所应该具备的基本素质之一，遗憾的是，在我国企业中，能够抱有这样心态的企业家或领导者非常的少，即使有，也多存在于企业初创时期或陷入困境时，此时才会记起谦恭，并通过谦恭的态度聚众才、用群智，以求发展壮大或度过难关。到了企业取得一定成绩或成长壮大后，领导者这样的心态会随着成功的取得而慢慢消失，这是人性的特点使然，而这又往往是使管理者铸成大错或失败的重要原因。

企业管理中，管理者谦恭的态度不仅可以得到大家发自内心的赞同，同时可以得到很多重要的思想、信息。**IBM**曾经就是因为官僚作风导致上面的领导听不到下面的声音，听到了声音也不予理睬，因此，不断决策失误，使企业严重亏损。新总裁郭士纳上任后，因为其对**IT**是门外汉，于是谦恭的向各个部门了解与学习，同时认真倾听大家的意见、建议，甚至虚心地向保洁人员求教。骄傲自大的**IBM**对郭士纳这个对电脑一窍不通的总裁从最初的小视与不信任，逐步转变为拥护、信赖。慢慢的，由郭士纳带来



的这股谦恭、务实的作风逐步由上层扩展到中层、下层，因为谦恭的听取组织的各方意见，使 **IBM** 的决策不仅正确，符合市场需求，而且行动变得迅速，内部员工的积极性也被充分的调动起来，谦恭的轻风吹化了 **IBM** 沉积多年的傲慢官僚作风。不久，因为组织庞大、官僚成风而被称为“一只脚已经迈入坟墓的蓝色巨人”重新焕发了生机。

宽则得众

孔子的核心价值观就是对人的宽容，他在论语中多次提到“恕”的重要，其更认为，如果一个人能够把宽恕之心记在心中，就可以受用一生。宽恕之心不仅可以使自己每天都坦荡、快乐，还能温暖你周围的人。一个宽字小到能让你很好地修身、齐家，大到可以使你成功地治国、安天下。一个强大的组织多有一个宽宏大度的领袖，在企业中也是如此，这样的领导者更具有领导魅力，这样的组织也更具有向心力。而我们的一些企业领导者缺乏宽容的心态，很多表面虽然宽容，但是却秋后算账，让下属随时有战战兢兢，如履薄冰的感觉，久而久之形成了不求有功但求无过的企业氛围，还会使员工的凝聚力与工作动力受到影响。这对于需要不断创新的企业来说更是致命的危险。

经济、管理学家阿里·德赫斯提出过“宽容型管理”的主张，他认为，宽容型管理是新经济形态下一种新型的管理理念与方式，也是世界上许多企业能保持旺盛而长久生命力的原因。宽容的管理态度表面看来和传统的企业讲求制度及层级结构相冲突，但实则宽容的管理方式是对制度的强化，而非冲突，可以有效削弱主观意识对管理工作的影响。宽容的管理除能够提高制度的有效性外，还可以使制度具有更高的弹性，应对市场变化时也更能做出敏捷的反应，化解制度僵硬的弊端。

宽容型公司的组织结构多数是分散的网状形式，而非传统的垂直式或金字塔式的结构，员工之间有充分的沟通与互动合作，而非都围绕领导者左右。在具体行为上，鼓励员工创新，即使失败也不会受到惩罚；员工第一次犯错可以不受到处分；员工可以在特定环境下替公司作出决策；组建企业智囊团等都是一个宽容公司的特征，这样的公司员工也多具有很强的责任心与工作热情。

人性化的宽容管理方式是人类社会由阶级制度走向民主制度，继而走入一个新形态社会后的必然企业形态。在今天这个已经由劳动密集型转向知识密集型的市场环境中，

继续奉行等级森严的层级制度与教条管理方式的企业，将逐步被市场淘汰。

信则人任

如今的社会中，建立于诚信基础之上的竞争、对抗，甚至是交流、合作还有多少呢？今天的社会是一个诚信缺失的社会，以至于我们不得不用形形色色的律法来约束大家的信用底线。在市场中更是如此，同对手尔虞我诈，为了利益最大化，可以毫不犹豫地放弃诚信，在企业的组织内部，员工之间、领导与下属之间，为了名利二字可以自食其言并不以为耻。我们现在的社会氛围甚至嘲笑讲信用的人，认为他们很愚讷，似乎耍小聪明、随风就势的人才是能人、智者。

孔子讲的“信则人任”指的是如果你讲求信用，有很好的信誉，那么大家慢慢就会认识到你，贤明的君主自然也会发现你，任用你。同理，企业选择合作客户时，同等条件下也会选择信誉更好的；消费者购买商品时更是如此，从消费者愿意多花一些钱去买特定品牌产品就可以看出，他们买的其实是品牌背后企业的信誉与承诺。在未来的社会或市场中，无论是个人或组织，拥有诚信将是其核心竞争力中的一部分，并且是很重要的一部分。

领导者失信会带来与下属之间不良的互动，这种互动不仅能动摇领导者的地位，甚至能毁灭一个组织。员工之间失信则会降低工作效率与企业凝聚力，继而影响企业竞争力。此次金融危机中，更看出了诚信的价值与珍贵，信用好的企业较容易获得银行等机构的贷款与融资，以信誉作为担保的品牌产品销路不降反升，而没有品牌信誉的商品则被淘汰。

宜家家居是目前全球经营最好的家具企业之一，他们能有今天的成功，原因有很多，但是诚信是成功的诸多元素中不可缺少的一个。一次，宜家生产了一批椅子，出厂后发现椅子上的一个装饰品可能被儿童拔下吞入口中。于是在全球无条件召回该产品。表面看来企业造成了一些损失，但是换来的消费者与社会的信任却是更为珍贵的财富。

敏则有功

孔子所说的“仁”不仅仅是一种道德的尺度与标准，更包含了一个人的能力，即仁

者应兼具智、勇、德、才。孔子所谓的仁德之士，就是天地于胸、简言敏行的人。孔子所说的敏捷在今天来讲，就是要求一个人做事能果断迅速，而速度是可以有效提高效率的，效率又影响着一个人或组织的工作数量与质量。

前不久，由于日本供应商无法按时交货，上海大众汽车公司桑塔纳轿车发动机用盖板一时断货。上海大众为此与宝钢协商，要求紧急供货汽车板 160 吨。合约期为 27 天，本已经很紧张的供货期，宝钢却提前 10 天完成生产并供货，创出了一项汽车板最短交货期的纪录。宝钢类似的速度记录已经创造了很多。宝钢能够创造奇迹首先靠的就是迅速决策，而后通过柔性生产、与客户随时沟通、优化流程等提速手段，达到了大幅缩短交货期的目的。对市场快速回应，成为了宝钢强化市场竞争力的战略，提高速度不仅提高了宝钢的生产率与周转率，更拥有了一批忠实的高质量客户。我们从宝钢的案例中可以看出，企业内部管理及决策的速度可以直接影响外部市场的反应速度，而能够拥有这样的速度，绝对和公司以速度制胜的文化分不开，这样的文化又一定和领导者的倡导分不开。

无论是在企业内部管理上还是外部市场竞争中，敏捷的速度都是很重要的。当年，组织庞大的 IBM 总裁郭士纳提出了要让“大象跳舞”，就是基于敏捷迅速的经营战略，最终成功地通过提高组织效率增强了企业竞争力，而郭士纳能够做到这点，也是由于其本人就是行动敏捷迅速，做事果断的人。

惠则使人

最近《麦肯锡季刊》调查，绝大多数美国公司高管都认为，增加员工福利对提高公司竞争力至关重要，特别是将其作为公司吸引和留住优秀人才的手段。在我国，企业主都想方设法来压低员工的工资与福利待遇，以此降低经营成本。这虽然表面看来减少了成本开支，但这样必然增加了员工的流动性，造成人力成本的隐性浪费，继而影响到生产效率。因为，一名新员工要熟悉并胜任工作岗位，必须有一段时间，而这段时间所能产出的劳动价值是很低的。而一些核心人才的离去恐怕是很难快速有人能顶替的，给企业造成的损失更远高过少付出的薪水。因此，对于企业的核心员工、关键岗位的员工，不应吝于支付丰厚的酬劳，因为这样不仅能为企业节约很多隐性成本，并且，这样会增

强员工的向心力与归属感，会为企业带来丰厚的市场回报，尤其是当企业陷入困境的时候，这些高忠诚度的员工会成为企业度过危机的最好帮手。

纵观古今，那些挥金似土、仗义疏财的领袖背后都有大批主动的追随者，这些人不是单纯为了钱，更多的是被这样仗义的领导者所折服并感召，而基本上所有巧言吝啬的领导者都鲜有忠诚的追随者。当然，笔者指的“挥金似土”不是挥霍浪费或用金钱堆积自己的影响力与打造团队，这里指的“惠”，更多的是说如何把钱用在“刀刃上”。现在很多企业主不是不舍得花钱，而是不会花钱——在当用的地方吝于付出，而在一些不当用或一些看不到的地方浪费了大量金钱，总体的支出不少，但是换取的效果不大。

我国有一位著名的“散财老总”——牛根生先生，他当年在“伊利”时就聚人才，散钱财。举个简单的例子，当时伊利奖给牛根生一部轿车，牛先生把轿车卖了，换成几部面包车奖励给下属。这样的作风使其离开“伊利”后有众多的人才不离不弃，放弃“伊利”的高薪，同牛根生一起在50多平米的房子里成立了前途未卜的蒙牛乳业。当蒙牛集团成为中国乳业龙头，股票上市后，牛先生又把自己几亿元的股份拿出去组建基金，以奖励人才。就是这样一个散财的老总，人才与财富却不断向其汇集，这种“舍得”的智慧值得我们今天的企业家们思索与学习。

从以上的“仁者五行”可以看出，孔子对“仁”的标准要求很高，一个人很难兼具以上五点，在今天的社会环境下更是难以做到全善。但是，作为一个企业领导者，我们只要向着这五个方面去努力，就一定会对自己的管理工作，甚至是生活、处事有莫大的助益。两千多年前的智慧，完全可以启迪今天的我们走向成功。

● 实力动态

实力稳进新定位：“财富传承和子女教育”的平台

■ 实力资产

实力稳进合伙企业（简称：实力稳进）是实力资产旗下的一家合伙制企业。其特色是复制巴菲特早期合伙制企业，分配模式优先考虑投资人的利益，坚持价值导向而不是规模导向，忽略短期波动、杜绝短期行为，和投资人建立长期合作伙伴关系。

2012年实力稳进在坚持“复制巴菲特合伙模式”的大方向上，更加聚焦“财富传承和子女教育”的主题。

据招商银行与贝恩公司发布的《**2011**年中国私人财富报告》中统计显示，高净值人士对“财富传承和子女教育”的财富目标关注度日益提高。我们相信，在中国，这是一个永恒和持久的经济动力，而且可以成为我们和合伙人建立长期合作伙伴关系的价值纽带。

因此，实力资产将致力把实力稳进打造成合伙人“财富传承和子女教育”的平台和基地，满足合伙人的需要，提升合伙人的价值。

在具体措施上，一方面，实力稳进将拿出普通合伙人业绩提成的一部分用于“财富传承和子女教育”平台的建设及相关项目、活动的经费，并奖励对实力稳进有贡献的合伙人；另一方面，实力稳进推出了基石合伙人方案，基石合伙人不仅获得自己所投入资产的收益，更能够分享整个合伙企业的收益。

作为一家合伙企业，实力稳进具有一般基金或银行理财产品所没有的优势。我们相信“财富传承和子女教育”的定位以及基石合伙人的推出，将极大地保证和提升实力稳进合伙人的价值，特别是早期合伙人的价值。作为管理者，我们会用开阔创新的思路，不仅做好投资，还会从企业经营的角度，去不断思考和挖掘实力稳进企业的优势，把它转换成合伙人的价值。

“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。实力稳进的理想和信念是不仅传承物质财富，更传承爱、精神和价值观，致诚如神，基业长青，源远流长！

备注：实力稳进微博：<http://weibo.com/u/2748913292>

微博昵称：**good_wealth**

邮箱地址：good_wealth@sina.com

- 商业领袖

扎克伯格公开信：Facebook 拥有五大核心价值

■ 扎克伯格

Facebook 的创建目的并非成为一家公司。它的诞生，是为了践行一种社会使命：让世界更加开放，更加紧密相连。



对于投资者而言，理解这一使命对于我们的意义，理解我们如何做出决定，以及我们为什么从事现在的工作，是一件非常重要的事情。我将在本文中阐述这些问题。

科技改变了人们传播和消费信息的方式，我们为之感到鼓舞。我们经常谈论印刷媒体和电视等发明——通过提高通信效率，它们发端了众多社会关键领域的深刻变革。它们让更多的人能够发出自己的声音，鼓励进步，改变社会组织方式，使我们更紧密地联系在一起。

今天，我们的社会走到了新的临界点。我们所处的时代，是一个大多数人都能够使用互联网和手机的时代——它们是分享所思、所感和所为的基本工具。Facebook 渴望提供服务，使人们拥有分享的力量，帮助他们再一次改造众多核心机构和产业。

让每个人紧密联接，能够发出自己的声音，并推动社会的未来变革，是一种迫切需求，也是一个巨大机遇。人类需要建设的技术基础设施的规模亘古未有；我们认为，这是值得关注的最重要的问题。

我们希望巩固人与人之间的联系

尽管这一使命博大宽泛，但“风起于青萍之末”，我们将从“两人关系”迈出第一步。

人际关系是社会的基本构成单元，是我们发现创意、理解世界并最终获得长久幸福的必经之途。Facebook 创造多种工具，帮助人们相互联系，分享观点，并以此拓展人们建立和维护人际关系的能力。

人们分享得越多——即便只是与密友或家人分享——文化就越开放，对于他人的生活和观点的理解也就越深。我们认为，它能够创造更多、更强的人际关系，并帮助人们接触到更多不同观点。

我们希望通过帮助人们建立关系，重塑信息的传播和消费方式。我们认为，世界信息基础架构应当与社交图谱类似——它是一个自下而上的对等网络，而不是目前这种自上而下的单体结构。此外，让人们自主决定分享哪些内容，是重塑架构的基本原则。

截至目前，我们已经帮助逾 8 亿人建立了超过 1000 亿个联系；我们的目标是推动这种重塑进程加速向前。

我们希望改善人们与企业和经济体系的联系

我们认为，一个更加开放、联系更加紧密的世界，将有助于创建更加强健的经济体系，培育更多提供更好产品和服务的真正意义上的企业。

人们分享得越多，他们就能够通过自己信赖的人，获得更多有关产品和服务的信息。他们能够更加轻松地找到最佳产品，并提高生活品质 and 效率。

在这一过程中，企业获得的益处是：他们能够制造更好的产品——即以人为本的个性化产品。我们发现，与传统商品相比，那些“社交化设计”（social by design）的产品更富有吸引力。我们预计，将有更多产品走上这条道路。

借助 Facebook 开发者平台，成千上万的企业开发出质量更高、社交特性更强的产品。游戏、音乐和新闻行业在 Facebook 平台上取得突破发展，更多行业在“社交化设计”理念的指引下也将迎来变革。

除了制造更好的产品，一个更加开放的世界还将鼓励企业与客户展开直接而可靠的互动。超过 400 万家企业在 Facebook 上开设了企业主页 (Pages)，与客户进行对话。我们预计，这一趋势将继续发展。

我们希望改变人们与政府和社会机构的联系

我们认为，开发帮助人们分享的工具，能够推动民众与政府坦诚而透明的对话，赋予民众更加直接的权力，增强官员的责任感，并为当代一些最为重大的问题提供更好解决方案。

我们看到，人们在获得分享能力后，他们的声音和观点从未如此清晰响亮。这些声音的数量和影响力上都大大提高，无法忽略。我们认为，随着时间的推移，各国政府将更加积极地应对全体民众直接表达的问题和关切，而不是通过部分精英控制的中间机构听取民声民意。

我们认为，在这一过程中，世界各国都会出现善待互联网、为民权而奋斗的领导人。他们所争取的权利之一，是获取和分享一切信息的权利。

最终，随着更多经济体转向个性化高质量产品，我们预计能够解决创造就业岗位、教育和健康医疗等重大世界问题的社交新服务将出现。我们期待为这一进程尽其所能。

我们的使命和业务

如前所述，Facebook 的创建目的并非成为一家公司。我们始终将自己的社会使命、正在开发的服务以及用户放在首要地位。对于一家上市公司而言，这可谓“不走寻常路”。因此，我希望解释其中缘由。

我自己编写了 Facebook 的首个版本。从那时起，大量优秀人才加入团队，并将自己的创意和代码融入 Facebook。

大多数优秀人才都把开发优秀产品、从事伟大事业放在首要地位，但他们也想赚钱。通过建设人才团队，建立开发者社区、营销市场和投资者群体，我深刻体会到：荟萃精英以解决重要问题的最佳方式，是成立一家资本雄厚、成长强劲的茁壮企业。一言以蔽之：我们并非为了赚钱而开发服务，而是赚钱以开发更好服务。我们认为，这是一种很好的做事方法。我意识到，如今越来越多的人希望使用那些眼光不局限于利润最大化的企业所提供的服务。

通过践行自我使命，开发优秀服务，我们将为股东和合作伙伴长期创造最大价值。而这将使我们能够吸引最优秀人才，提供更多优秀服务。早晨醒来，我们的第一要务并不是赚钱；但是我们知道，使命必达的最佳方式是建设一家富有价值的强大企业。

这也是我们对启动 IPO 的看法。上市是为了惠及雇员和投资者。我们曾在分发股份时承诺，将竭尽全力提高股票价值，促进股票流通；如今，我们兑现了承诺。在即将成为上市公司之际，我们将对新的投资者作出类似承诺，并付出同等努力。

黑客文化

为了建设一家强大企业，我们努力将 Facebook 打造成优秀人才施展才华的最佳平台，以期对世界施加重大影响。我们培育了独一无二的企业文化和管理方式——黑客文化(Hacker Way)。

由于媒体将“黑客”描绘成入侵电脑为非作歹的人群，这个称呼带有贬义色彩，这是不公平的。事实上，“黑客”仅仅意味着快速开发，或是挑战力所能及之界限。与许多事情一样，它是一把“双刃剑”；然而，我结识的绝大多数黑客都是理想主义者，希望对世界做出积极贡献。

黑客文化是一种持续改进和衍变创新的做事方法。黑客们认为，优化无止境，产品无完美。当有人说无法改动一丝一毫，或是对现状心满意得时，黑客们却当着别人的面，情不自禁动手修改。

黑客们迅速发布小规模更新，并从中汲取经验教训，而不是试图一蹴而就，一劳永逸；他们希望通过长久努力打造最佳服务。为此，我们建成了一个测试框架，无论何时均可测试数千个版本的 Facebook。我们的办公室墙上写着“完成优于完美”，以提醒大家按时“交差”。

“黑客”也意味着一种亲身实践、积极进取的天然纪律。黑客们不会召开长达数天的马拉松会议，以讨论某个创意是否可行，或是寻找最佳方法；他们会制作原型产品，看看是否行得通。在 Facebook 的办公室里，黑客们的口头禅是：“代码胜于雄辩”。

“黑客”还意味着极度开放和精英为王。黑客们认为，最优秀的创意和实现始终横扫一切——而不是由最善于鼓吹创意，或是权力最大的人掌控一切。

为培育黑客文化，我们每隔几个月就会举行一次“黑客马拉松” (hackathon) 大赛，让人们依照自己的创意开发原型产品。最后，整个团队共同评判这些产品。Facebook 最成功的一些产品就来自于“黑客马拉松”，包括时间线 (Timeline)、聊天、视频、移动开发架构以及 HipHop 编译器等。

为了保证所有的工程师都融入黑客文化，Facebook 要求所有新入职的工程师——包括那些将来并非主要从事编程工作的经理——参加 Bootcamp 训练营，学习我们的代码库、工具和方法。业内有许多人负责管理工程师团队，并不愿亲自动手编写代码；然而，我们寻找的实践型人才都希望也能够经受 Bootcamp 的检验。



以上案例均与工程有关，但我们可以将这些原则概括为 **Facebook 的五个核心价值**：

专注于影响力

如果我们希望具有最大影响力，最佳方法是始终专注于解决最重要的问题。这听起来很简单，但我们认为，大多数公司表现糟糕，浪费了大量时间。我们期望 Facebook 的每一个人善于发现最大问题，并力图解决。

迅速行动

迅速行动使我们能够开发更多东西，更快地学习知识。但是，大多数公司一旦成长，发展速度就会大大放慢，因为与行动缓慢导致错失机遇相比，他们更害怕犯错。我们的信念是：“迅速行动，打破常规”。如果你从不打破常规，你的行动速度就可能不够快。

勇往直前

开发优秀产品意味着承担风险。这让人恐惧，迫使大多数公司对于冒险望而却步。但是，在瞬息万变的世界中，不愿冒险就注定失败。我们的另一个信念是：“最大的风险就是不承担风险。”我们鼓励每个人勇往直前，即使有时这意味着犯错。

保持开放

我们认为，世界越开放越美好。因为人们拥有更多信息，就能够做出更好的决定，对社会施加更好的影响。这也是 Facebook 的运营理念。我们竭力确保 Facebook 的每一个人能够尽可能多地接触到公司各个方面的信息，这样他们就能做出最佳决策，对公司产生最佳影响。

创造社会价值

Facebook 存在的意义，是让世界更加开放和紧密相连，并非仅仅是开办一家公司。我们期望，Facebook 的每一个人，无时无刻都要致力于为世界创造真正价值，并将这一理念融入自己所做的每一件事情。

感谢阅读本信。我们相信，Facebook 有机会在全球发挥重要影响，成为一家长青企业。我期待与大家共创伟业。

乔布斯的“第五级谦卑”

■ 刘澜

史蒂夫·乔布斯不在江湖了，江湖上仍然充满他的传说。我尽管避居江湖的角落，但是风声雨声，依然声声入耳。领导力是我看商业世界的一个主要透镜，也就从这个视角说说乔布斯。我发现，尽管人们对他的领导风格有争议，但是似乎一致同意——乔布斯是个伟大的领导者。真的是这样吗？

我曾经有幸和管理大师吉姆·柯林斯在**2008**年对话，也谈到了乔布斯。当时，尽管**iPhone**和**iPad**尚未推出，但是**iPod**已经取得巨大成功，重返苹果的乔布斯已经是商业界最红的偶像级人物。让我非常惊讶的是，柯林斯说，他甚至不认为乔布斯是个领导者。

柯林斯是这样说的：“在我看来，他不是公司缔造者。那是错误的视角。我甚至不认为他是个领导者。我把乔布斯看作产业界的贝多芬。他是个创造者，是个我非常景仰的创造者。”

我问，创造者和领导者有何不同？柯林斯答：“贝多芬从没有领导过什么，他写了**9**部美丽的交响曲。乔布斯把苹果公司作为他的交响乐队，用来创造伟大的事物。例如，**Macintosh**电脑是第三交响曲，**iPod**是第七交响曲。我们还没看到第九交响曲。他把组织作为创造的工具，但不是为了打造伟大的公司。没有证据表明乔布斯在打造伟大的公司。”

那么，什么是打造伟大的公司的证据呢？柯林斯说：“如果乔布斯消失了而苹果公司作为伟大的公司继续存在，那就是证据了，那时你才可以说他打造了伟大的公司。但是我们还不知道。那些伟大公司的缔造者，最终的遗产是公司。乔布斯最终的遗产，在我个人看来，会是那些令人惊叹的个体创造。”

也就是说，柯林斯对领导者的定义，是那些打造组织的人。现在乔布斯已去，我们有机会考察柯林斯所说的证据了。我们有机会观察：乔布斯留下的遗产，是包括**iPhone**和**iPad**在内的**9**部美妙的交响曲，还是一家伟大的公司？当然，这需要一

段时间，才可能得出结论。

有趣的是，在乔布斯去世后推出的其授权传记中，我们可以发现，乔布斯对企业领导者的定义，跟柯林斯竟然一模一样。乔布斯说：“我讨厌一种人，他们把自己称为‘企业家’，实际上真正想做的却是创建一家企业，然后把它卖掉或上市，他们就可以变现，一走了之。他们不愿意去做那些打造一家真正的公司所需要做的工作，也是商业领域里最艰难的工作。然而只有那样你才真正有所贡献，为前人留下的遗产添砖加瓦。你要打造一家再过一两代人仍然屹立不倒的公司。那就是沃尔特·迪士尼，还有休利特和帕卡德，还有创建英特尔的人所做的。他们创造了传世的公司，而不仅仅是为了赚钱。这正是我对苹果的期望。”

乔布斯提到的休利特和帕卡德，是惠普公司的两位创始人。乔布斯 12 岁时在惠普公司做暑期兼职，就发现一家公司的创造力远胜个人。但是，直到他后来回归苹果公司，领导者打造公司的念头才真正地发芽、开花。乔布斯回忆说：“当我有机会回到苹果时我意识到，如果没有这家公司我就毫无价值，因此我决定留下来重新建设它。”乔布斯多次对传记作者说这样的话，我想这很可能是他内心真实的想法。

实际上，当时我问柯林斯的问题，是领导者是否谦卑。我问：你在《从优秀到卓越》一书中说“第五级领导者”的特征是谦卑加执着，那么你怎么看比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯这样的领导者？因为众所周知，盖茨和乔布斯都说不上是个性谦卑的人。

对于乔布斯，柯林斯用了一个巧妙的比喻——乔布斯是贝多芬，但是多少有点回避了问题。对于盖茨，他强调了执着。我觉得，柯林斯当时并没有完全想清楚谦卑这个话题。

不久前，柯林斯出版了与莫滕·汉森合著的新书《选择卓越》。该书提出，在动荡环境中依然实现了长期高增长的“10倍速”公司，其领导者都有“第五级雄心”——超越个人成功和单纯赚钱的雄心壮志。其实，在《从优秀到卓越》中，柯林斯已经说了这是“第五级领导者”的一个特征，只是没有命名为“第五级雄心”而已。

我不知道柯林斯现在有没有想清楚谦卑，因为他没有明确说谦卑和“第五级雄心”之间的联系。但是我想清楚了。领导者的谦卑不是个性谦卑，而是坚信有比个人成功

更重要的目的，而且坚持不懈地追求这样的目的。柯林斯所说的“第五级雄心”，同时包括了谦卑的执着。这样的谦卑，我可以仿照柯林斯，把它叫做“第五级谦卑”。

乔布斯不是个性谦卑的人。但是，当他说“没有这家公司我就毫无价值”时，他是谦卑的，他是“第五级谦卑”——这是伟大领导者的特征。

● 行业聚焦

德国阿尔迪超市：体会零售的真正本质

■ 庞小伟

我在创业的过程当中，因为联商网而研究零售业，在全球的无数的零售商中，德国的阿尔迪，对我的影响最大。

早在**2002**年的时候，我就开始研究这家公司，非常的吃惊。我在互联网上尽量将关于他们的材料找出来。还和一个阿尔迪公司前董事进行了沟通。这家公司让我对企业经营的理解，甚至对人生的一些东西产生非常大的影响。

阿尔迪是一家德国的超市连锁零售商，创始人是两兄弟。阿尔迪开的店非常小，**500**到**700**平方米左右，单店的单品数量也有限，大概是**500**个。沃尔玛推崇一站购足，一个门店的单品可能超过了**20**万。

2009年度的福布斯的富豪排行上，第一是比尔盖茨，第二是巴菲特，阿尔迪他们两兄弟都进入到前十位。我记得**2009**年比尔盖茨个人财富是**400**亿美金，他们两兄弟加起来超过了比尔盖茨。小小的阿尔迪所创造的财富是惊人的，但是他们公司非常低调。他们公司有一个原则，就是禁止公司最高层到最底层的人接受媒体的采访。所以，如果你去互联网上搜索他们两兄弟的照片，几乎是没的。福布斯杂志当年为



了拍两兄弟的照片，在德国待了两个月，还是一无所获。从这家企业上，我体会到企业真正的本质。

第一是关于价廉物美。

整个商业的本质价值所在就是物美价廉。物美这个概念，肯定是指商品品质非常好。价廉就是价格便宜起来。那么两个东西统一起来就是价值，而价值公式的分子是质量，分母是价格。如果你质量越好，价格越便宜，性价比一定越好，这是几乎所有人都觉得很朴素的常识。

我们很多做零售的有时候会忘记这个分子，就是关于质量的定义，而去关注价格。我们有很多的价格竞争，包括今天很多的零售商在做自有品牌。我会尝试去买自有品牌，我穿的牛仔裤就是沃尔玛的自有品牌。其实中国企业做自有品牌的时候，放弃了一个很重要的原则——质量原则。自有品牌的质量非常糟糕，只关心价格，做自有品牌就要价格便宜。错了！

首先你必须要有好的质量，在这个前提下，你再去追求价格。阿尔迪就是这么做的，他 **500** 个单品，每一个单品的质量跟在德国市场上卖的一流品牌产品一样好，乃至是更好。因为德国是商品质量检验非常严格的国家。第三方独立的质量检测往往表明阿尔迪的东西比一流产品只会好不会差。在一流质量的基础上，他们想尽一切办法把价格降下来。阿尔迪将这样的经营准则坚持了几十年，无人能敌。沃尔玛以前进入德国，后来又退出，因为竞争不过阿尔迪。

物美价廉。低价是杀手锏。我们来分析价格构成。假设一罐可乐的市场零售价格是 **4** 块钱，其实是由 **4** 个部分来构成的：第一进货成本；第二运行成本（包括人员店铺等等）；第三税收（被国家拿走）；第四股东分红。简单起见，假设一罐饮料采购成本 **1** 块钱、运营成本 **1** 块钱、税收 **1** 块钱、股东分红 **1** 块钱。为了寻求真正的低价，阿尔迪这四部分都在降。这跟传统的商业思维逻辑产生了巨大的背离。**MBA** 的课堂上告诉我们太多的商业逻辑和方法，但是阿尔迪几乎都说了“**NO**”。

首先，降低进货成本。阿尔迪只卖自有品牌的東西，不卖品牌的商品。阿尔迪在

全球范围寻找生产商，按照一流品牌的产品品质生产，但是贴阿尔迪自己的品牌。阿尔迪认为**1**块钱进价的饮料，真正的生产成本可能只有**2**毛钱，更多的成本其实不是生产环节的：可能是被**CCTV**拿走了**2**毛钱广告费、被姚明代言拿走了**1**毛钱、公司高管的飞机头等舱五星级酒店、形形色色的市场活动等等，最终都会加到这罐可乐的进货价格上去。阿尔迪认为这是不合理的，顾客不应该为**CCTV**买单，不应该为姚明买单。所以，他希望采购的是裸体产品，他要的是产品本身，不附加任何品牌溢价。所以阿尔迪商品的进价成本就天然地比其他零售商要低。

其次是降低运营成本。

比方说**MBA**课程告诉我们，零售商最重要的是选址，位置是第一位的。他说不，他觉得那些租金是不对的，最后都会加到那罐饮料的零售价格里。所以，他选偏僻的地方，把租金降下来，阿尔迪的门面装修也非常的朴素，同时把零售价格降下来。

比如信息技术。他们早期甚至没有**POS**机，他认为这样会增加商品的成本。所以阿尔迪的收银员需要记住所有**500**个商品的价格。后来经过测算工作效率，所以增加了**POS**系统。阿尔迪是没有货架的，他认为货架也会增加成本。他所有的商品都是直接用箱子堆在那里。我们现在所有的商品包装箱都是严严实实的，他所有的纸箱包装只有一半，也就是半截商品露在外面，不用花人工时间去切那个箱子，而且箱子只有一半，所以成本更低。

比方说他的物流，商品都是自己直接从生产厂商那里去运。乃至运货的车辆，所有的轮胎定期打磨，这样可以跑更远的路；甚至修改挡风玻璃的倾斜角度因为这样减少风阻降低油耗。

比如他们拒绝市场推广，他们没有广告，认为广告都会增加商品的售价。包括他的创始人，从不接受任何采访，他认为接受电视采访的时候还不如去理货，我坐在电视镜头前夸夸其谈几小时，这都会增加到商品的成本上。

比如退货这个领域，如果你想退货，他肯定会退。他认为如果纠缠，要客服要律师，就会产生成本，就会加入到商品的零售价格当中。他不提供顾客门店的咨询电话。

消费者你有问题不要打电话，直接拿东西来都给你退，装电话接电话都要成本。

比如人员上，一般的零售商一个门店可能要**6**个人，阿尔迪只要**3**个人。员工的效率非常高的，但是薪水是同行的**150%**，他愿意付出比同行更高的薪水。

减少税负和分红。阿尔迪采取了一些措施来降低税负，不过这个借鉴意义不大。至于减少股东分红，这不仅仅涉及到商业问题，而涉及到创始人的价值观。

他们兄弟两个是在二次大战以后，接手了父母留下的一个小卖部。他们秉承了德国那种严谨执著的精神。阿尔迪所有的一点，就是把物美价廉发挥到极至。物美就是我商品的质量是一流的，价廉就是追求成本更低。他们偏执地认为他们所做的一切都是在为顾客着想，事实上他也是这么做的，一直这么做，从二次大战以后到现在。凭着阿尔迪坚持不懈的高性价比的商品，最后不仅德国消费者接受了他，后来开到欧洲其他国家，现在开到美国，开到澳大利亚，在很多国家，也非常具有竞争能力。

再次是上帝的方式。

创始人是近乎以“上帝的方式”在运营管理阿尔迪。上帝是怎么管理这个世界的，管理人类、鲜花、大象、蚯蚓等等世间万物？我琢磨上帝只做了两样事情，第一是提供了一个环境：有春夏秋冬，有风雨雷电，有高山流水，通过变化的环境来让适者生存。第二是提供了竞争，生物之间有竞争，会有食物链。羚羊和狮子要竞争奔跑速度，狮子和狮子要竞争配偶，通过竞争达到优胜劣汰。除了上述两件事情之外就是无为而治，他从来不用管我庞小伟到底是去做老师还是从事风险投资；是生活在杭州还是到伦敦；开什么车，穿什么衣服，理什么发型，给儿子起什么名字，都不去管。

阿尔迪的方法就是基于环境和竞争的无为而治。比如今年公司应该做多少销售？他从来不说，一般做企业到**12**月份就要做年终计划。他们企业是没有年终计划的。他有**8**千多家店。他怎么做呢？比方说每家门店都有电的损耗。他把**8**千多家店的用电量统计出来。比如平均化费了**5**万，可能表现最好的店化了**1**万块，最多的花了**10**万块。花了**10**万块钱的人自然而然就感受到，平均是**5**万，为什么我是**10**万。所以，他们想尽办法去省电费，可能就降到**7**万。当他降到**7**万的时候，平均线可

能就从**5**万降到**4**万了。所以这相当于没有时间刻度的竞争。大家那么多店一直在比拼这个指标，不需要目标电费达到**5**万了，我完成了**5**万就可以停下来了。所以，他这样的无为而治，反倒是持续的进步，而不是说今年达标了，给明年留一点余地。你做得不好的人可能就淘汰了。

阿尔迪的无为而治是基于竞争这样一个平台去做的。我觉得这是做企业非常重要的一点，一个好的管理者，就是要授权授权再授权，监督监督再监督。授权到最后就是无为而治，但是一定是有监督，这个监督其实是有一种氛围，一种竞争的机制。你表现好的人留下来，不好的人自然会被淘汰掉。阿尔迪对竞争的推崇，甚至到了股东层面，阿尔迪一分为二，南北阿尔迪，兄弟各管一块，相互比较经营效率和业绩成果。

最后是企业为何？

继续把零售价格降下来的话题，最后一点是股东分红。当经营者股东为了将顾客的一罐饮料售价降下来，都愿意把属于自己的分红砍一半，这时竞争对手几乎是绝望的。绝大多数商人绞尽脑汁去想省钱，其实是为了自己多赚钱，去过上甜美的生活。阿尔迪是为了给顾客真正省钱，将自己的分红也省了，这兄弟俩本来要的就是清教徒式苦行禁欲的生活。

省到最后就是省自己。这不是商业上的问题，这是价值观和哲学的问题。阿尔迪的创始人本身就不追求名，不追求利，但是到最后在市场竞争中能力越来越强，反而给他们带来了更多的财富。

今天的中国也在导入类似资本主义这样的模式和道路。今天在这条道路上，可能更多看到的是原始资本主义的味道，或者原始资本主义夹杂了很多权贵资本主义的味道。马克思在《资本论》中讲到资本主义是非常罪恶的，万恶之源，是指原始资本主义。今天的资本主义已进入到现代资本主义的阶段。资本主义从原始到现代，发展到今天，非常重要的推动力量就是基督教尤其是清教的影响，这些清教徒在做企业的时候所表露出来的苦行禁欲的操行。上帝把那些财富交给我，这个财富终究回归给大众，而不是花天酒地耗费在自己的身上。最后比尔盖茨最终会把财富捐出去。巴菲特比比尔盖茨更牛，他钱不如盖茨多，但是他勇于将毕生的财富捐给盖茨基金会，他不仅把

钱捐出去，连名都不要了，那不是更超越了吗？

所以，阿尔迪对我们的最大的启发，是一些从竞争中留下的成功企业，他们有着非常朴素的价值观。这些朴素的价值观，使得有内在的持续的力量在驱动他们去奋斗，而不仅仅是拼命赚钱拼命消费。

相同的，这样的观点在阿尔迪得到了很好的贯彻。阿尔迪公司从来不上市，不想上市。因为上市以后，个人财富可以倍增很多，但是他认为上市会增加成本。上市是要成本的，要无休止的会计费用、法律费用、公告费用等等，他觉得这都增加了成本。

所以反过来说，一个商品最终的零售价格能不能降下来，也包括你的股东是不是一个好的股东，是不是一个愿意为顾客去牺牲的股东。如果你是这样的股东，你是这样的创业者，企业的市场竞争能力是非凡的。

有很多的创业者都以获得风险投资为骄傲。事实上，对这些风险投资，你也要判别他是不是好股东。这些风险投资需要回报，过高的股东回报一定会增加到这罐饮料的零售价格上去。一个不好的股东就会使你的零售价格涨上去，这样你的竞争能力就会下降。所以从这个意义上讲引入贪婪的风险投资，长远而言不仅无助于企业的竞争能力的建立，可能还削弱。

所以，一个真正有竞争能力的企业，从采购到运营，到创业者内心的价值心愿，都坚持着服务用户回馈大众，最后就做出一流企业来。

阿尔迪文化是它最核心的竞争能力。阿尔迪文化所有的关注点都在于最好的质量，最低的价格。企业文化跟朴素真理不应该是背道而驰的。顾客到店里，就是要优质的东西，更低的价格，企业文化也应该是服务于这个，而不要讲那么虚的东西。阿尔迪没有那些标语式的企业文化，一切就是首先确保物美，然后尽可能的价廉。他们老板开会做的第一件事就是把灯关掉，看看在关灯的情况下，是否还能开会。

所以，无论你是做零售商，还是互联网公司，还是开一个路边的小摊，本质上都是一样的。

渠道未必为王

■ 魏炜 朱武祥

渠道并不高人一等

与其他产业链环节相比，渠道并没有必然高人一等的特质。任何产业链环节的地位高低与价值大小，取决于竞争结构、价值创造模式和管理执行能力等。



很多人都认为渠道赚钱，但在国美、苏宁出现之前，家电厂商的价格战打得不亦乐乎，一片红海，尸横遍野。当时家电厂商有自己的渠道资源，但并没有获得高盈利水平，就是因为结构太分散、竞争太激烈。国美、苏宁的出现重构了家电销售渠道，把原本分权的渠道进行集权，变完全竞争结构为寡头竞争结构，

才通过掌控渠道攫取了高企业价值。而国美、苏宁的壮大逐渐拉低家电厂商产品销售的盈利能力，格力、美的等厂商不得不自建渠道。京东商城等互联网渠道的兴起又给国美、苏宁施加了巨大压力，新一轮家电业商业模式重构或将开始。

从家电厂商自有渠道到国美、苏宁整合成连锁大卖场，再到如今部分厂商自建专卖店，同样是渠道环节，盈利水平一直在变，模式也一直在更新，并不像很多人说的那样，渠道一直都很赚钱。不难看出，任何产业链环节都遵循一定的竞争规律，其利润率和收益率同样受竞争状况影响。要获得更高的盈利水平，企业就要优化甚至重构商业模式，改变现有的竞争结构。一般情况下，竞争对手越多越强，该环节的平均利润率就越低。某些渠道之所以强势，是因为其上下游利益相关者的分散和弱势，而渠道资源相对集中，竞争不够充分。因此，是竞争结构而非渠道本身赋予了渠道以竞争优势。随着时间推移，更高效、更低成本、更高价值的新兴渠道对手将不可避免地

出现，届时渠道的利润率和收益率也将下降，新一轮商业模式重构也可能开始。

独特价值建构“明日帝国”

无论企业处于产业链的哪个环节，只要能够给利益相关者创造独特价值，特别是对最终用户有独特价值，都有可能支配产业链其他环节的企业，建构“明日帝国”。

英特尔处于电脑产业链的上游，戴尔、宏、惠普等电脑品牌企业都要在广告中公开声明“**Intel Inside**”；微软处于电脑产业链中游，同样是电脑品牌厂商操作系统的首选。这两家公司长期雄踞资本市场高市场价值的前几名，并没有电脑终端品牌，更不需要掌控渠道，其关键就在于建立了以微软和英特尔为核心、其他组件兼容的“**wintel** 联盟”，执一端而制全局。

美国戈尔特斯公司（**GORE-TEX**）是一家专注于提供透气性好、保暖、防水等独特价值运动面料的企业，在户外运动装备界建立了强大的口碑和品牌，消费者到奥索卡（**OZARK**）、布拉亚克（**BLACK YAK**）等专卖店常常指名道姓要购买“戈尔特斯面料”冲锋衣、登山服。一项调查显示：戈尔特斯品牌在公众中的知名度从 2007 年的 8% 提高到 2009 年的 12%，在户外人群中的知名度则从 44% 提高到 57%。戈尔特斯固守面料，除了早期开设专卖店开拓市场之外（后来陆续转手），并不介入渠道。在其合作伙伴奥索卡 2010 年的整体营收中，带有戈尔特斯面料的产品销量仅占总销量的 20%，销售额却占到了 40%，同样地，它为奥索卡带来的利润占比也更高，合作伙伴的黏性非常好。仅仅通过面料，戈尔特斯聚合了产业链上下游利益相关者，建构户外运动市场的“明日帝国”。

同样，在很多手机渠道中，卖得最好的手机往往利润率不是最高的，甚至还可能是最低。为最终客户带来独特价值的并不是渠道而是产品。苹果的 **iPhone**、**iPad** 卖到几千元，消费者趋之若鹜；山寨手机几百元也少有人问津。但渠道商从销售 **iPhone** 中得到的利润可能还不如销售山寨手机。对渠道而言，**iPhone** 能提升渠道档次，只要获得合理、相对确定的低收益即可，就其价值贡献来说，也只能获得低收益。

发现新价值点是关键

如果渠道希望掌握“明日帝国”，就必须发现新的价值点，给更多的利益相关者提供更多的价值创造。

沃尔玛之所以成功，原因在于它给消费者提供了多方面的交易价值：产品品质把关、规模采购的低价、产品选择的多样性，以及购买的便捷性。它降低了搜索、识别、监督等交易成本。同时，沃尔玛给供应商提供了以更高效率把产品价值传递给消费者的有效渠道，更确定期限的付款；帮助供应商降低库存、营销等成本，提供信用支持；供应商还可以利用其确定的付款条件保理融资，获得合理收益。即便如此，沃尔玛也并不能随心所欲地压榨供应商。大的品牌商和沃尔玛是平起平坐的。平等互利才是“明日帝国”可持续发展的价值观基础。如果渠道企业依据其占据有利的谈判地位仗势欺人，为了短期利益最大化压榨供应商、经销商，将必然引起供应商、经销商的反抗。或自建渠道，或有其他企业创造对供应商、经销商更友好的利益分配方式，对现有交易模式产生替代。原有交易结构将轰然倒塌，渠道帝国将成为昙花一现的短命王朝。

渠道企业的价值递增，不是来源于对供应商的压榨，而是发现了更多的价值点。任何发现、创造更多价值的环节都有可能成为掌握“明日帝国”的利益主体。产业链各环节企业各献其资，各用其能，各获其利，各担其险，才是商业生态可持续发展的正确道路。

● 财商启蒙

儿童理财第二十三课：失败不是结束

■ 幸星动画

校园运动网！——神秘俱乐部内，周安仔正给大家展示他的最新网站。

安仔打开主页，一个漂亮的 **LOGO** 图形弹出，展示在众人面前，依次变化代表着棒球、篮球、足球和曲棍球。

“喔——安仔，这个网站看上去很不错啊。”巴菲特赞了一句。

虽然得到了巴菲特的夸奖，不过周安仔却提不起兴趣，“哎，别提了。拉不到广告赞助，我正想洗手不干呢。”

一旁的厉娜似乎也是愁眉不展的样子。一直趴在桌上托着下巴，“物理考试我又没及格。我还是放弃算了。”

巴菲特看了看两个垂头丧气的孩子，说：“好吧，今天我们来谈谈：为什么失败是好事？”

“好事？”周安仔和厉娜都睁大了眼睛。

巴菲特说：“没错，失败是成功的基石。想想爱迪生吧，他在成功发明灯泡前，试验了上千种灯丝。也就是说他至少失败过 **999** 次。”

周安仔看上去不以为然：“没准我会打破这个纪录。”

厉娜也嘟着嘴：“我肯定已经打破纪录了。”

巴菲特继续说：“你们再看看一美分硬币上的头像，他竞选总统不也经历了八次失败吗？”

周安仔还是不为所动：“呃，林肯啊——可我又不是林肯。”

厉娜说：“我也不是爱迪生。”

巴菲特突然露出狡黠的一笑：“是，你们也不是水能源汽车的发明者。”

“什么，水能源汽车？”不仅厉娜和安仔，包括阮小磊都同时睁大了眼睛。在安仔的大脑里，想象出一幅奇特的景象：拧开一只水龙头，水流哗哗地淌进一辆轿车。

巴菲特笑了笑：“没错，有人正尝试发明由水能源来驱动的汽车。”

周安仔不相信地摇摇头：“从来没听说过。”厉娜也附和道：“是，从来没有。”

“那是因为还没人发明成功。如果有人成功了，原因就在于他坚持不懈。”巴菲特说：“别忘了，爱迪生曾说过，‘我从来不曾失败。我只是尝试了一万种不好的方法而已。’他不断尝试，所以最后成功了。”



一周之后……

巴菲特走进神秘俱乐部，发现会议室里静悄悄的，**3**个孩子各自坐在电脑前忙碌着什么。

看到巴菲特走进来，周安仔表情很是兴奋：“我发现与其他相关网站共享广告收入的话，他们就能帮我拉到不少广告赞助！”

巴菲特点点头：“嗯，我就知道你不会轻易放弃。厉娜怎么样？”

一旁的厉娜头也不抬地回答了一句：“抱歉，巴菲特先生，我现在不能跟您聊天。我正在做一个物理题在线测试。”

巴菲特微笑着称赞道：“很好啊！咦，阮小磊，你在研究什么呢？”

阮小磊目不转睛地盯着电脑，回了一句：“我正在研究水能源汽车呢！”

这回，轮到巴菲特张大了嘴：“啊？”

巴菲特忠告：

生意要成功，就必须经过不断尝试。

比如引进新产品，虽然不是所有的新产品都会成功，但是好的经营者都能从失败中吸取教训。在生活中，勇于尝试新事物并懂得人是会犯错误的，这点很重要，因为今天的失败会带来明天的成功。所以请记住：“失败是生活中不可或缺的部分。失败不是结束，而是新的开始。”

名家点评：

决不放弃

■ 杨军（中道巴菲特俱乐部理事长、上海实力资产投资总监）

作其实和游戏是一样的道理。物理学大师费曼，写了本自传叫《别闹了，费曼先生》讲他自己这个科学顽童的故事，你以为他是在工作，其实他把工作当成是快乐的游戏。同样，投资大师巴菲特也痴迷自己的工作，他说自己每天都是“踩着舞步去上班”，乐在其中。所以他们根本没有觉得战胜失败是个问题，反而是一种乐趣。

既然选择喜欢的工作如此重要，那么我们应该如何来选择？

有一个著名的模型，叫刺猬三环图：

第一，你对从事的工作是否具有天赋？（或者问问自己是不是“我觉得我生来就是干这个的？”）

第二，你从事的工作是否有意义？

第三，你对从事的工作是否充满激情？是否“我希望一起床就立刻投入工作，并且笃信我做的一切。”

如果你选择了自己喜欢的工作，那么失败就不是一个问题，如果我们现在已经在

做一份不喜欢的工作，那么我们应该如何办？

苹果公司的乔布斯做了三个创新产品，**iPod、iPhone、iPad**，颠覆了三个行业，大获成功。最近，苹果公司的市值超过了石油巨头埃克森·美孚。他说：

“你的工作将会占据你人生大部分时间，因此获得成就感的惟一途径就是做你自己认为是伟大的工作，而成就一番伟业的惟一途径就是热爱你的事业。如果你还没有找到让自己热爱的事业，你要继续寻找，不要随遇而安。跟随自己的心，总有一天你会找到的。而且，工作和你之间的关系与其他任何一种伟大的关系一样，随着岁月流逝，它会变得越来越顺畅。所以，继续寻找，直到找到为止，不要半途而废。”

当工作的问题解决后，你已解决了人生的一个重要问题。但我们还会有其他方面的失败。我们难免会伤心、沮丧、沉沦。那时，我们需要亲友的帮助和支持。当然，正如所有励志书中所说，最终要依靠自己，我们需要有一颗坚强的心，不能放弃努力。

1941年，丘吉尔受邀在牛津大学毕业典礼讲话。在校长冗长的介绍后，他悠闲地走上讲台，环视学生们**30**秒后，开口说了一句话：“永远，永远，永远不要放弃！”（**Never, Never, Never give up.**）随后他又重复了一遍这句话，然后走下讲台。

这是历史上最短的毕业演讲，也是我们人生最好的礼物。

儿童理财第二十四课：成功的设计

■ 幸星动画

神秘俱乐部内，巴菲特不停地看表，而阮小磊、厉娜则已经等得不耐烦了。

终于，厉娜忍不住说：“我觉得不用等迟到的人了！”

“什么？这话你也说得出口！”想到厉娜以往聚会也曾多次迟到，阮小磊有些不

满意。

这时，俱乐部大门猛地开了，周安仔冲了进来。看到大家都在等他，安仔有些不好意思：“哇，厉娜都来啦，看来我真的是迟到了！”

厉娜争辩道：“我迟到都是有理由的，你呢？”

周安仔喘了口气回答：“我去求职面试了。”

“嗯，这理由不错。面试结果如何？”坐在一旁的巴菲特一听，开始向安仔发问。

没想到周安仔一听这话，一下子泄了气，坐在了椅子上：“唉，不怎么样，这礼拜都失败四回了！”

厉娜问：“所以你迟到的理由是因为面试完需要回家换了平时穿的衣服才来开会？”

“没有呀，我面试完就直接就来开会了。”周安仔有些没听明白。

厉娜于是盯着安仔身上脏兮兮的牛仔服，裤子上还有一处前两天因为练习滑板摔破的破洞，问：“难道你面试就穿这个？”

周安仔低头看了看自己的着装：“是啊！怎么了呢？”

阮小磊和厉娜相互对视了一眼，耸耸肩：“嗨，我说，你的着装太不正式了！”

厉娜说出了她很长时间一直想说的一句评语：“你穿的品位太差了！”

听到两个好朋友都批评他，周安仔挠挠头。

巴菲特也明白了：“是啊，这就难怪你面试会失败了，安仔。”

“为什么啊？我又诚实又聪明，还守时，……”忽然想到自己刚刚迟到了一次，周安仔又加了一句：“呃——一般来说。”

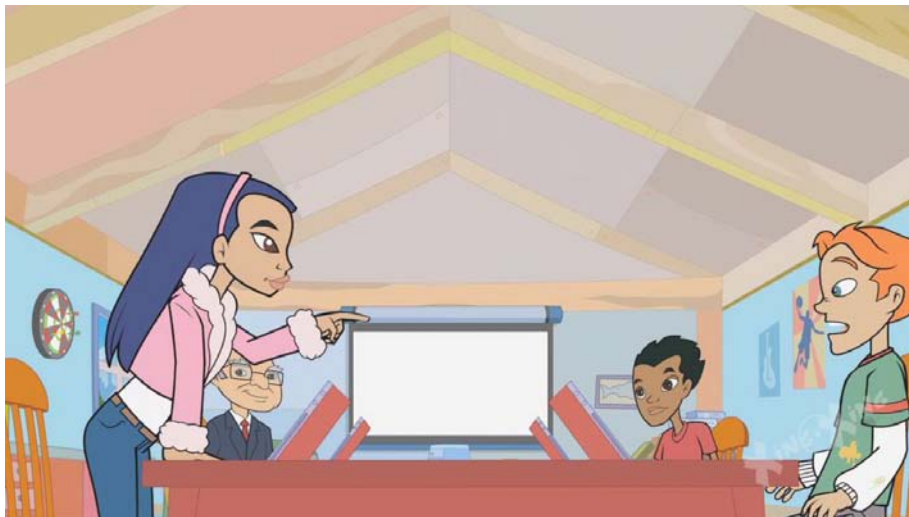
巴菲特提醒他：“不错，你就像一件很好的产品，只需要重新包装。”

周安仔瞪大了眼睛：“啊，产品？”

“你让我想起了过去的台式机和现在的平板电脑的区别。”巴菲特解释说，“过去的电脑需要非常笨重的显示器，还有很多连线，而现在的平板电脑则非常新潮。所以你看，电脑设计现在确实是出类拔萃，但是在过去却很平庸。随着时代的发展，设计师重新对外观进行设计，让产品变得美观时尚起来。”

阮小磊补充了一句：“是啊，现在的平板电脑还符合人体工程学！”

巴菲特：“是的，正是这种设计吸引了顾客，而顾客随后也发现产品质量的确很好。”



“你是说，我要雇一个产品设计师？”周安仔还是没有听懂。

厉娜忍不住了，直接告诉他：“嗨，你这种情况只需要找个人教你怎么穿衣服就可以了！”

巴菲特点点头：“对，要给初次见面的人留下好印象！”

三天之后，街心公园……

周安仔穿着一套西装，朝正坐在长椅上的巴菲特和厉娜等人走去，大家很惊讶地看着他。

厉娜远远招呼他：“嘿，安仔……怎么了？”

巴菲特忽然想起了什么：“你穿这套正装去面试了？”

“是呀，您眼前的就是香酥面包店最新的员工！”周安仔骄傲地回答道。

“恭喜！请问阁下的职位是……”阮小磊调侃着安仔，只见他身着一套西装，上边沾满了面粉，鸡蛋和面团。

“面包师助理！”周安仔笑嘻嘻地说。

巴菲特忠告：

为了获得成功，每门生意都需要经过适当的包装。

生意的外在表现会强化其内在行为。在生活中包装自己也很重要，你的外表会反映你的内在。若想得到他人尊重，首先要通过外表尊重他人。待人以诚，想要被人喜爱，就要让自己可爱。记住：“外在反映内在，内在反映外在——决定成败的不仅仅是内涵，而是整体！”

名家点评：

从邋遢鬼到老师哥

■ 刘建位（汇添富基金首席理财师）

适当地包装自己——这是来自巴菲特的真实的人生体验。

巴菲特从小穿着打扮非常随意。他起初非常厌恶为了工作不得不穿着非常正式，这甚至是他选择证券投资工作的一个重要原因：“吸引我从事证券投资工作的一个原因是，你能够过你自己想过的生活。你不会被迫为了成功而穿着打扮。”

巴菲特上初中时，每天一早上学前送早报，下午放学后送晚报，每个月挣的钱比老师还多，存的钱比大学毕业生工作了几年还多。但只有**15**岁的巴菲特，花起钱来却比谁都少，所有钱都存作未来投资的原始资本。尤其是穿着打扮上，他随意到穿鞋

只穿那双破的都是洞的网球鞋，不仅送报穿，上学也穿。有时学校开会必须穿皮鞋，他也穿一双鞋底快磨穿的旧皮鞋，更让人受不了的是，还穿颜色刺眼的黄袜子或者白袜子。

巴菲特的姐姐多丽丝比他大两岁，长得很漂亮，打扮得更加漂亮，在学校里是有名的校花。尽管两人在一个中学，可是校花姐姐在学校碰见弟弟，就假装没看见，快步走开。

1945 年初中毕业典礼，要求所有学生穿西装打领带。那天巴菲特却照旧穿着他的破网球鞋和脏运动衫，气得校长差点不让他毕业。

1947 年 **6** 月巴菲特参加高中毕业典礼，人大了，也学乖了，终于把西服穿得笔挺，领带打得顺直，在合影相片上显得很帅。

众所周知，金融投资行业的人士非常注重外表形象，夏天再热，冬天再冷，都是西装领带。

1956 年，**26** 岁的巴菲特在老家奥马哈开始管理投资合伙公司。早期的巴菲特人很瘦，**26** 岁看起来像是 **18** 岁，又不注意后天收拾打扮来弥补，穿着非常随便——西装显得太大，衬衫领口敞开，而且经常穿着一件劣质的毛衣，一条破旧的长裤、一双磨损得破旧的皮鞋，让人一看就觉得很不可靠。他还留了一个超级小平头，看起来根本不像个投资专家。

巴菲特很多年都是经常穿着棉衬衫、宽松的裤子和宽松的运动外套，不过随着个人财富的积累和知名度的增加，他后来开始注重打扮起来了。他开始穿意大利名牌 **Zegna** 西服，一套差不多要 **2000** 美元。

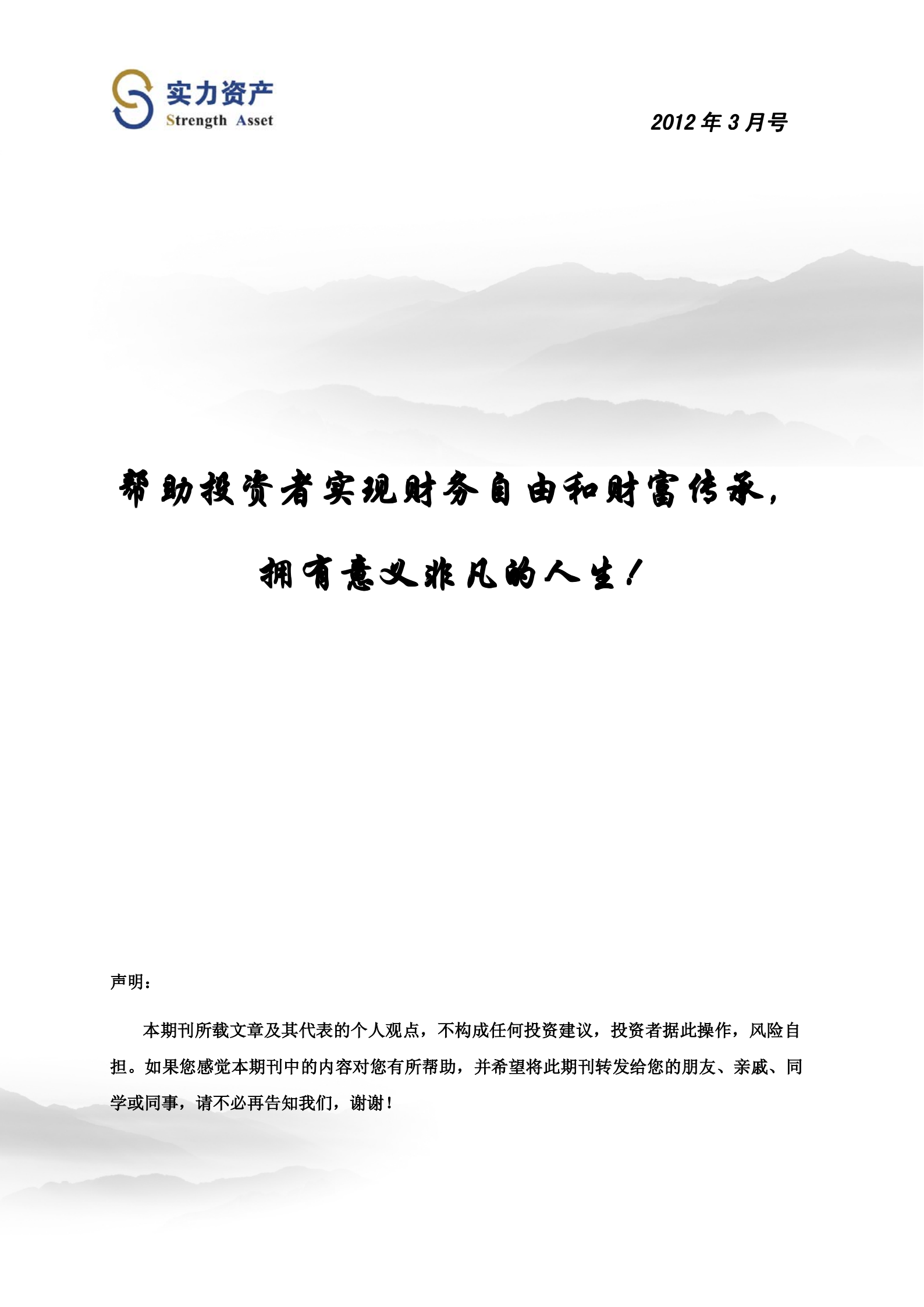
可是一位记者仍然说巴菲特穿的是廉价的西服，这让巴菲特“很受伤”，他解释说：“我买的是很贵的西服，只不过穿在我身上显得很便宜而已。”

后来巴菲特被选入奥马哈名人堂，他在致辞时感谢他的发型设计师、着装顾问，还有他的私人形体训练师。巴菲特调侃说：“但是他们看到他的手艺在我身上的效果时，他们都请求我千万不要透露他们的姓名。”

我个人近距离见过巴菲特三次，第一次是**2009年5月**参加巴菲特股东大会会后和央视经济半小时专访巴菲特，第二次是在媒体见面会和央视再次采访巴菲特，第三次**2010年9月29日**在央视对话节目上对话巴菲特。一贯以穿着随便的巴菲特，却是西装领带非常正式，非常合身，非常潇洒，他比我年长**40岁**，穿着打扮起来比我还要帅气。

后来大家都知道了，巴菲特穿的是中国的大杨创世公司为他定制的西服。现在，管理着数千亿美元资产、下属员工**20**多万人的巴菲特对个人形象变得非常重视，因为这关系到世界**500**强排名第**19**位的伯克希尔公司的形象。

不过，巴菲特回到家里，还是会换宽松的旧长裤和舒适的棉衬衫，再穿上他最喜欢的一件旧毛衣。在外形象重要，回家舒适自由也很重要。



**帮助投资者实现财务自由和财富传承，
拥有意义非凡的人生！**

声明：

本期刊所载文章及其代表的个人观点，不构成任何投资建议，投资者据此操作，风险自担。如果您感觉本期刊中的内容对您有所帮助，并希望将此期刊转发给您的朋友、亲戚、同学或同事，请不必再告知我们，谢谢！