

精彩书摘 | Abstract

常务董事会

冯仑

没法说最初的钱哪个算股本,后来算股份的时候也没有办法分清楚。别说没法算,那时我们连懂都不懂,又没有《公司法》,大家说事连个依据都没有。所以说,我们这些合伙人一开始合作的基础不是钱,而是大家共同的理想、信念和追求。第一次界定合伙人利益关系的时候我们确定了一个原则,采用水泊梁山模式——“座有序,利无别”。1993年初我们界定利益关系,之前合伙人关系是虚拟的,没有股权基础;挖到第一桶金后开始建立了财产基础上的合伙人关系,并于这时候把潘石屹收吸为合伙人。此时我又提出一个观点:按照历史的过程来看,缺了谁都不行,每个人的作用都是百分之百——他在,就是百分之百;不在,就是零。从这个角度出发,我们确定股权时就采取了平均分的办法。民营企业将要面临的问题是排座次、分金银、论荣辱,我们分金银的时候是跟排座次分开的,把公司分成6份,一人一份。

由于是平均分配,所以说说话的权利是一样的,我们成立了一个常务董事会,重大的决策都是6个人定。后来又来了两个人,我们称之为“6+2”,也算是吸引人才,但他们很有意见,因为总也进不了6个人的圈子。1995年之前6个人的内部协调很好,当时以海南为核心,分散在广西、广东等附近省份,大家经常见面;1995年,公司把业务一块甩到北京,一块甩到上海,还有一块甩到长春。那时不能上网,手机用砖头块大哥大,沟通很有限,引发的问题就是信息不对称,6个人按照个人性格、地域和管理企业的不同情况,越来越

不容易协调。我在北京当董事长,潘石屹是总经理,海南那边我也是董事长,所以掌握了解的信息算是最多的。其他的人不能完全和另5个人沟通,开始形成大家在事情上的一些分歧。这是一个困局,很多事情无论怎么努力,都无法达成共识。

另一方面,资源和利益结构发生了变化,我们仍保持个人收益上的平均主义,大秤分金银,整套穿衣裳。当时确定3条土规则:第一,不许有第二经济来源;第二,不转移资产,不办外国身份;第三,凡是在公司生意上拿到的灰色收入统统交回公司,6个人共同控制这笔钱。时至今日,在这个层面上,账查过多少遍了,大家从未出过问题。所以,在我们分开时没有任何埋怨,谁多挣了谁少挣了,没人较真儿。

但在另一个层面上出现了问题,就是因事业导向和个人能力以及所学专业不同而对生意的看法和理解出现了分歧。资源的分配是第一个矛盾,做房地产有人说深圳好,有人说西安好,有人说北京好,可我们的资源是有限的。6个人互相认为对方的计划不好,开常务董事会讨论投资往往一开就是半天一天的,谁也说服不了谁,互不服气、互不举手。记得有一次在保利大厦开会,有一个人提出一个湛江的项目,大家都觉得不行,他很生气地摔门而去;但我们要维持大家商讨的局面,又把他找回来,耐心听他讲,最后还是没辙,令他非常生气。后来,另一个人提深圳的项目,他也不同意——我们6人实行一票否决制。北京资源配置最多,后来各地开始不通过常务董事会了,直接来北京找潘石屹借钱,不投资就借。这就出现了最大的问题——资源分配冲

突。这是另一种利益冲突问题,因为得到的资源越多,成功的机会就越大,个人价值的实现也越多。那时的万通集团公司快成了一个虚拟的总部,主要的业务和人都在外地,分公司有了自己的利益,负责人也不是往自己兜里揣,而是要实现个人的价值和抱负,整个舞台只有一个董事长,一个总经理,谁拿到各地的具体项目,谁就是老板。慢慢地,个人对生意的看法、理解不一样了,有的人不愿意做商业,有的人不愿意做金融,公司战略上出现分歧。我坚持做的事大家也可能让我一次,另一个人坚持做大家也能让了,但到第五个人的时候已经没资源可让了,那这个人就会有意见;强行上马的项目做得顺利还好,做得不顺利就会招致怨言。其中最闹心的就是收购东北华联,当时内部有分歧,比较积极主导的是我和功权,花7000万收购了,属于买卖上市公司比较早的案例(在国内是第三个收购上市公司的案例)。然而之后的整合一直不顺利,我们不断派人收拾局面,搭钱搭人搭精力又不赚钱,内部意见非常大,最后赔了4000万。这时我的权威就受到挑战了。由于资源的分配导致对业务方向看法不同,加上有时的互相妥协,造成的直接结果是6个人互相之间都没权威了,这时,已经孕育着必然分开的力量了。

和其他民营企业不同的是,我们在第一利益即个人和个人之间没有金钱矛盾(当时很多民营企业动刀子是在这个层面上出问题),而是在第二利益即事业方向(公司战略)与企业管理上发生不可调和的冲突,结果是6个人都很苦恼,因为拥有奋斗的共同价值观基础,在万通之前大家就认识,我们



书名:野蛮生长
作者:冯仑
出版社:中信出版社

的理想情怀是一样的,我们不想分开。1994——1996年,几年里6个人没事就凑在一起讨论究竟应该怎么走,有的人难受得哭了。外人很难想象我们当时痛苦到什么程度。

当时在海南我们卖出去一块地,赚了5000万,后来买方出事了,他们反过来咬我们一口,说我们有问题,想让我们把钱退给他。相关部门立案了,有大领导批示封我们的账,功权在海南很难决定妥协不妥协。其他人都觉得我们没犯法,但功权判断危险非常大,有可能会被置于死地。最后功权含着泪,掐了电话不听我们的,答应人家签

一个城下之盟。当时对方非常不讲理,最后是在夜总会包厢里逼着我们签了字,退钱不说,另外还给他26%的利息。这一单生意没有按照6人意见一致的原则做,但功权认为这一次挽救了我们。其他人表示不满,怪他连电话都不接;后来又把这地地买回来,里外里损失一个亿,这是我们在海南唯一的损失。之后,功权感到特别委屈,有一次在南宁郊区洪秀全起义的一座山上开会,又提起这件事,功权极其痛苦,一个人跑到山上哭去了,我们不得不散会,四处去找,找不到人大家很担心,这里面包含太多复杂的感情。

金融战争

破解金融市场的运行之谜,长久以来都是人们的追求和理想。《金融战争》的面世,对广大投资者来说无疑是一个福音。《金融战争》一书对国内外一系列金融大事件进行了生动透彻的剖析,并在介绍“波神规律”原理和使用方法的基础上,将“波神规律”与历史数据进行充分比较对照,有力证明了“波神规律”预言的准确性。“波神规律”的理论基础是波浪理论模型,它应用神奇数字、市场心理、黄金分割等理论,同时把中国传统文化中的道学与西方理论相结合,经过千百次的反复实践,制定出了一套简单可行且实用性很强的计算公式。运用“波神”软件进行投资决策,人们可以根据股票、期货、外汇等各自不同市场,结合短、中、长三种趋势以及参与者的需求,任意选用其月、周、日的“K线图”,套用“波神规律”的计算公式,从而简单迅速地计算出每一波段的高、低点,进行波段操作以获取最大的盈利。

“波神”软件是侧重于技术分析的一套金融操作软件。众所周知,目前的证券分析师主要分为两大派,分别是强调宏观因素影响的“基本面”分析,以及考察股票、外汇等金融产品历史走势的技术分析。尽管有人存在这样的疑问,我国目前的证券市场在很大程度上还是“政策市”,强调对“K线图”进行技术分析。“波神规律”是否适用;但作者张荐华坚信,“不管是我国的股票市场,还是国外拥有200多年历史的成熟市场,它们都正在按自身的规律运行着;政策只能对股市的走势产生暂时影响,但不可能改变其基本规律”。特别是随着我国金融市场的全面开放和股权改革的完成,日趋成熟完善的金融市场将使“波神”软件得到更大的施展空间和用武之地。

目前在市面上,有关股票、期货、外汇等金融市场操作的软件已不少见,相对于目前行业中的软件多以传统的分析方法为主对数据进行各种分析,“波神”软件更强调从大局上分析、预测行情的波段走势,使投资者真正把握金融市场的运行规律,从而真正实现者所说的“两耳不闻窗外事,一心只看K线图”。当然,《金融战争》和“波神”软件要得到更充分的认可和市场信任,还需要接受更多的实践检验——让我们拭目以待。

希拉里与赖斯的竞争和较量

潘启雯

一位贵为纽约州的明星参议员,一位被称作世界上最有权力的女性政客;一位是在政治风波中历经风雨得以蜕变,一位依靠自己的政治天赋稳扎稳打地走向辉煌;一位是挥霍强悍的白人女性,一位是冷静干练的黑人女性,她们就是活跃于当今美国政坛的两位著名女政治家——希拉里·罗德姆·克林顿与康多莉扎·赖斯。迪克·莫里斯是一位优秀的媒体运营专家,作为《希拉里与赖斯:谁是美国女总统最佳人选?》一书的作者之一,他曾任美国前总统克林顿的政坛顾问,为其1996年成功连任立下了汗马功劳。期间,迪克·莫里斯与希拉里和赖斯都有近身的接触,作者在书中以圈内人的眼光对这两位可能的总统候选人作了全方位的对比和分析,既是书中提到的力图影响选民的政坛书籍,也是希拉里和赖斯的从政简史。阅读此书,既可以帮助我们解读美国总统选举的过程和政坛风云变幻的内幕,又可以进一步认识和了解这两位女政治家之间的竞争和较量。

如果说,一想到可能有另一位来自克林顿家族的人再次成为总统会让大伙振奋不已的话,未来的确不乏光明。因为此刻的希拉里只不过是顺其自然地走在自己的政治之旅上,赢得民主党提名,甚至当选总统似乎是毫无争议的事情。在自己的党内,希拉里几乎没有任何真正的反对者,更难能可贵的是,今天绝大多数——52%的美国选民都支持希拉里成为民主党的



书名:希拉里与赖斯:谁是美国女总统最佳人选
作者:迪克·莫里斯、艾琳·麦克盖恩
出版社:社会科学文献出版社

候选人。

但希拉里的胜利并不是不可避免的。在美国,有一个人,而且也只有一个人能阻止希拉里走上总统的宝座,那就是现任国务卿赖斯。在所有可能成为共和党总统候选人的对象之中,只有赖斯,才有可能最终赢得提名,打败希拉里。事实上,赖斯给希拉里的成功带来了“致命的威胁”。由于在共和党的传统阵营之外同样也拥有数量不少的支持者,这使得赖斯完全有可能吸引希拉里的拥趸,从而使大部分民主党人改弦更张。她不仅能吸引那些拥护希拉里的女性,非洲裔和西西班牙裔的选民,更不乏传统共和党的支持。毫无疑问,这也将是一场属于赖斯的竞选。

如果没有了赖斯这样一个竞争对手,希拉里不费吹灰之力就可以带领

民主党在2008年重返白宫。但冲突很可能是不可避免的:两个成就卓著的女性,两个对民主党最忠实的代表人,媒体心目中的超级明星,同时也是21世纪女性领导人的完美榜样,同时站在了美国政治的巅峰,她们都是各自支持者与崇拜者心目中的偶像和标志——这是两个开创历史新纪元的女性。事实上,这也是当今世界上最有权力的两个女性:在《福布斯》杂志评选的2005年全球最有权力的女性人物中,赖斯名列榜首,希拉里排名第26位。随着希拉里和赖斯成为各自党派最有魅力的女英雄,她们似乎注定要在“总统宝座”这个大舞台上决一死战。

在很多方面,赖斯和希拉里彼此都是对方的镜像:不仅有黑人与白人之间的差别,还体现在一个来自南方,一个来自北方,也有民主党与共和党、已婚者与单身者、城里人和乡下人之间的区别;更有政策导向上的对立:国内政策优先与国外政策优先,她们的背景可以说是相去甚远。白人希拉里成长在伊利诺伊州帕克里奇一个生活安逸的中产阶级新教家庭,而赖斯则来自阿拉巴马州伯明翰一个在民权运动以前的种族隔离政策中不合时宜的家庭。但非洲裔在种族歧视严重的南方的成长经历和在种族歧视严重的南方的成长经历并转变绝对对是革命性和历史性的!那么,希拉里与赖斯谁能够如愿成为“美国第一任女总统”呢?她们当中谁将在竞选中胜出,问鼎白宫?谁将会是这一超级大国的掌舵者?让我们拭目以待!然而,不管我们的期盼能否如愿,本届美国总统选举将因为这两位女性的参与而更加激烈与精彩。

责任为本

觉得有些老生常谈的话题:责任。

在我看来,责任感是团队的核心工作原则,一个没有责任感的团队注定是一个失败的团队,不管你团队中的人多么能干。我在方太一直打的就是这样一种负责任的文化,是一种人人都勇于承担责任的文化。对岗位职责负责,对流程负责,对项目负责,对上司负责,对下属负责,对自己负责。换一个角度,大家知道美国、日本和德国的大型跨国企业能够在国际市场驰骋纵横,这离不开这些企业员工的高度责任感。中国企业真的想要在海外市场追赶美德日企业,必须要加强“责任”文化这一课,否则赶超只能是一种美好的愿望而已。

我记得周永亮、李建立二位博士来公司看到公司草坪上插的那块牌子——“我是一切根源”时,他问我这是什么意思。我说:“很多人问过我这个问题,实际上,我也没有什么其他

观点给了我极大的支持,也使我有了很强的共鸣。确实,正如周博士所说:“一个人做件好事并不难,难的是经常做好事,更难的是将做好事作为自己的义务!如果一个人缺乏信仰,这种要求是不可能的,甚至是难以想像的。一个人的信仰哪里来?如果没有一种良好的组织氛围和卓越的精神,怎会有人们强烈的信仰?卓越的员工行为一定是源于卓越的企业文化,而卓越的企业文化核心就是责任,只有强烈的责任感才能推动一个人将持续地做好事情视为自己的义务。”

我相信:成功的管理者一定是负责任的管理者。他们敢立“军令状”,敢于说“做不到我负责”!智商高不是事业成功的必要条件,仅仅靠聪明绝不能取得成功!什么能够确保企业经营管理的成功?是领导力、沟通技巧,还是精致的计划、充裕的财务支持?当然,这些都是非常重要的条件。但是,有一条比以上所有因素都重要,那就是责任——一种努力行动,使事情结果变得更积极的心态。

刚柔相济金融人生



书名:宽客人生
作者:(美)伊曼纽尔·德曼
出版社:中信出版社

唐元春

华尔街从来不缺聪明人。但时代在变,老牌的做法已经落伍,宽客如今成为风头最劲的一群人。上世纪80年代,华尔街是沃伦巴菲特等价值投资者的天下,对冲基金则在上世纪90年代赢得无数眼球,如今,低调神秘的宽客则日渐浮出水面,步入台前。宽客来自Quant的音译,表示受过严格科学训练的数量金融师,正是他们创造了金融市场上复杂多变的金融交易模型。

在所有的明星宽客中,没有人比伊曼纽尔·德曼(Emmanuel Derman)经历更为传奇。伊曼纽尔·德曼现任美国哥伦比亚大学金融工程学系主任,《风险》杂志专栏作家、投资风险顾问。有谁知道,这位日后成为华尔街的数量金融大师移民南非,来到美国希望成为一名理论物理学家,他前30年间的志向一直是以学术为业。伊曼纽尔早年毕业于哥伦比亚大学,获理论物理学博士学位,还曾是爱因斯坦、薛定谔、李政道等物理学巨匠的“门徒”。随着孤寂学术生涯的展开,伊曼纽尔逐渐意识到自己不再可能成为第二个李政道,再三反思之后投身商业,无意之间刚好赶上华尔街风生水起的衍生品革命。那是一个科学家发现了华尔街,而华尔街也发现了科学家的时代,无数的科学家涌入华尔街,华尔街也意识到了数量金融分析师的意义。越来越多的投资银行和基金公司开始采用日益复杂的数量交易策略和衍生品来建模并控制风险,无数的职位为理工科博士打开。

时势造英雄,如鱼得水的伊曼纽尔先后加入投资银行高盛集团和所罗门兄弟公司,在金融产品创新领域取得极大建树。参与创作了业界广为采用的布莱克·德曼·托伊利率模型和德曼·卡尼局部波动率模型,于2000年当选国际金融工程师协会年度金融工程师,2002年入选《风险》杂志名人堂。在再度回到大学校园之后,伊曼纽尔写下了回忆录《宽客人生》,回顾自己从物理学家到金融宽客的人生轨迹。

这本自传通俗而精彩,伊曼纽尔以大师眼界,却以一个个人经历平易下笔,从容游走于“至刚”的物理学者与“至柔”的金融家两种极端文化之间的曲折故事。伊曼纽尔的巨大大个人跨越背后,其实也是金融衍生品革命浪潮的侧面投射,从伊曼纽尔·德曼身上,我们看到一个宽客时代的来临。伊曼纽尔认为宽客是金融知识、数学和计算机技术这三者之间的多面手,就像圣经中的超越物限制的动物,一个混血的选手。

“在物理学中,你是在和上帝玩游戏;在金融界,你是在和上帝的造物玩游戏。”在物理与金融这两个不同的世界中,伊曼纽尔始终都在反思金融模型是否能够再现现实这一命题。一个物理学模型如果能够计算出行星、粒子的轨道,那么它就是正确无误;但是金融模型则很难从观察中得出是否正确的判断——这不是因为物理学更精确,而是金融学更“难”。

毕竟,我们生活在一个充斥着太多错误,太多信息的市场,这本身暗示了社会科学的局限。另外一位知名宽客就曾在其编写的教科书中指出,“我所见过的每一个金融学原理,经过论证都可以证明是错误的,问题在于错的有多少”。在书中,伊曼纽尔颇具哲学意味的思辨充盈智慧之美,他最终认为物理技术在金融领域几乎从来生产最为近似的真实结果,因为金融里面“真实的价值”本来充满吊诡,宽客只能努力做出有限的近似。

在一个盲目崇拜理性的年代,人类把几乎一切财富和市场的稳定性都建筑于数学模型之上,忘记数字也会有崩塌的危险。第一代宽客伊曼纽尔的预见之明在一个浮躁的时代没有引起应有的重视。人们吸取了伊曼纽尔的模式,却摒弃了他的忠告:当人们把模型当作偶像崇拜之时,灾难不远了。在最近的一次美国次级债危机中,不少典型“宽客化”数量分级债基金依赖于电脑程序的计算,以往在市场波动中常常可以持绝对收益,但这次却因为过分依赖模型反应过激而成为最大输家之一。他们能够精确计算出历史与未来,却往往在修正今天的错误中陷入更大的错误。——宽客的天空之上,仍应有对神秘的敬畏。