

译摇摇序

—

按马克·卡森在《简明经济学百科全书》中撰写的“企业家”词条所述,通常意义上的企业家这一概念是由爱尔兰经济学家理查德·坎蒂隆引入的。19 世纪末开始,由于经济学家使用完美信息的假定,企业家这一角色从经济学书本中销声匿迹。卡森在另一篇文章中指出,因为(一)企业家这一概念所包含的行为特征与一般经济学假设的理性活动(rational action)大相径庭,(二)大多数企业理论都假定市场是给定的,而不是像奥地利学派那样将企业视为给定,重点研究市场的形成过程,所以企业家这一市场过程中的重要角色被经济学家们忽略了。^①直到 20 世纪,企业家这个概念才在奈特、熊彼特等人的著作中重新出现;而世纪之交的互联网、新经济浪潮则使企业家概念成为一时争论之焦点。

企业家是什么?坎蒂隆认为:企业家就是专门承担风险的人。熊彼特则从另一个角度阐述:企业家就是创新者。在《资本主义、社会主义与民主》一书中,熊彼特进一步作了定义,企业家

^① Mark Casson, "An Entrepreneurial Theory of the Firm", Druid Conference, *Competencies, Governance and Entrepreneurship*, Barnholm.

的功能是：“通过利用一种新发明，或者更一般地利用一种未经试验的技术可能性，来生产新商品或者用新方法生产老商品；通过开辟原料供应新来源或产品的新销路，以及通过改组工业结构等手段来改良或彻底改革生产模式。”^①

严格来说，坎蒂隆的看法和熊彼特有所不同。因为承担风险不一定要创新，赌博也要承担风险，但赌博中没有创新；而创新则必然要承担风险，因为存在未知因素。所以坎蒂隆的看法比起熊彼特来说更为一般化。然而，熊彼特秉承德奥经济学传统，将企业家视为经济大潮波浪起伏的关键因素，立脚点在市场的演进上。

熊彼特先联系企业家与利润，再贯通利润和发展：“没有发展就没有利润，没有利润就没有发展。”^②于是企业家就成了发展的主角。企业的发展就是市场的发展，而无数个企业家为了获取利润而促使企业发展的努力之合纵，也就是市场演进的过程。这一观点不可谓不深刻。

读者可能已经注意到，既然赌博也要承担风险，那么赌徒是否也可以称做企业家呢？尽管企业家的个性和职业赌徒有颇多类似之处，但两者的分野仍很明显，这一点似乎正是坎蒂隆的理论不如熊彼特的理论的地方。芝加哥大学的奈特看到了这一点，于是在他的著作中将风险与不确定性作了区分，从此企业家和赌徒两者就在是否承担不确定性上分道扬镳。尽管奈特的著作没有受到熊彼特的过多影响，但他们两人在这一点上却心有灵犀，不谋而合。不确定性与创新可以说是对同一个现象的两种陈述。

由于时代的局限性，他们的著作都没有将企业家和资本家严

① 熊彼特，《资本主义、社会主义与民主》，北京：商务印书馆，1999年，210页。

② 熊彼特，《经济发展理论》，北京：商务印书馆，1990年，第4章。

格地区分开来,那是因为以承担企业风险作为职业的受雇于资本家的总裁、CEO 直到二战以后才成为一个独立的阶层。然而,他们的著作中的基本思想直到今天也还未过时,尤其是熊彼特理论中的创造性毁灭、企业家精神、创新等思想对后世经济、管理理论影响深远。许多人虽然没有看过多少熊彼特的书,但言谈间却充满了熊彼特式的思想,本书作者可能就是这样一个。这恐怕是一个思想家最大的胜利了。

二

熊彼特定义企业家的重点就在一个“新”字上:不断探索新的可能方案,不断寻找新的意义所在,不断发现新的实现自我的途径。

按此思路,我们大可不必把“企业家”局限于商界精英。只要这个人具有创新能力——不必管他身在哪个行业——我们都可以称他为“企业家”。这本《负责任的企业家》就是通过作者克雷格·霍尔先生本人的亲身经历,淡妆浓抹、夹叙夹议地向我们勾画了大大小小十几位政、商、公共事业、宗教界的“企业家”。

霍尔先生认为:企业家都是些要做点事的人(make a difference);企业家是冒险家,是风险承担者(risk_taker);企业家还是负责任的,对朋友、商界伙伴和社会负责任。也就是说,企业家不仅是社会的革新者,更是社会责任与信用关系的维护者,并且致力于改进社会。那么这种观念的社会基础是什么呢?

马克斯·韦伯曾经指出,“一个人对天职负有责任,此乃资产阶级文化的社会伦理中最具代表性的东西,而且在某种意义上说,它是资产阶级文化的根本基础。它是一种对职业活动内容的

义务,每个人都应感到,而且确实也感到了这种义务。至于职业活动到底是什么,或许看上去只是利用个人的能力,也可能仅仅是利用(作为资本的)物质财产,这些都无关宏旨”^①。

用韦伯的话说,这种不单纯追求享受,而是不断借助挑战自我来实现自我的职业观形成的过程是:“发端于加尔文教的英国清教徒为职业观提供了最融贯系统的宗教依据”^②,随着清教徒的禁欲主义逐渐在尘世树立起它的理想,“天职观念也转化成了经济冲动”。因此,企业家概念在某种程度上可以认为是天职观念在现世的映射。

霍尔先生在书中讲了一个故事:“我的面前经常会有许多存在漏洞的法律文件。通常,如果另一方没有意识到的话,我们可以从中得利。我认为这是错的。如果我的律师是无意间这样做的,或者是另一方律师伤害了他的代理人,那么我会指出来,进行修改,然后继续谈判。如果我发现我的律师想欺骗另一方,我会指出来并道歉,然后我会把我的律师给炒了。生命苦短,容不得半点差错。”

没错,生命苦短,容不得半点差错。企业家负责任是因为这是社会可以接受的行为,贪婪可以让你在短时间里获利,但由此失去的却无法再补回来。本书作者的经验之谈是:“能够长期不败的企业家不会对每项交易都抱着私心,而是关心公正以及使他的同事获得回报。有时候好的行动不会被人注意,但从长远来看,关心其他人和做正确的事,可以得到回报。”

① 马克斯·韦伯,《新教伦理与资本主义精神》,第2章。

② 同上书,第5章。

三

霍尔先生一生的经历非常具有传奇性。他 18 岁开始做生意,30 多年中涉及的领域包括房地产、风险投资、葡萄酒生产、软件行业、旅馆业等等。冷战结束以后,像许多爱冒险的企业家一样,他在中东欧发现了事业的新契机。他也没有放过互联网所提供的商机,在东欧投资软件公司,获利不少,在新经济中也占据了一席之地。

霍尔先生关心政治,是美国国务院的咨询顾问。他曾为罗马尼亚的基础设施现代化工作而努力,也曾致力于波黑和平。同时他还是个艺术收藏家,对中东欧艺术收藏兴趣颇浓。

对一个企业家来说,个人经历是最宝贵的财富,也是最值得拿出来与大家共享的无形资产。尤为值得一提的是作者在中东欧的工作和互联网生意方面的心得。一方面,中东欧市场在转型过程中的不规范运作与中国颇有类似之处,读者也许可以从作者的所见所闻中发现些什么。另一方面,企业家创造市场的本性在不规范环境和未成形市场中也许有更大的发挥余地。从奥地利到匈牙利再到罗马尼亚,从房地产到金融再到互联网,作者的生活与社会的变迁联系在一起。作为历史见证人的霍尔先生应该对此有发言权。

这本书中描述的各位企业家都是霍尔先生的商界朋友和工作伙伴。霍尔通过勾勒每个人的生平故事、讲述他和对方一起工作时的亲身体会,向我们揭示了他所认同的经商技巧和企业家的伦理、道德。可以说,这本书既是霍尔先生成长经历的自传,又是一本讨论企业家在社会中应扮演角色的机巧之作。正如一位读

者所评论的:对于那些期盼和想要做一些与众不同的事业的人来说,此书值得一读。

本书由王志毅和黄华侨合译。具体分工如下:黄华侨译 1—3、5—9 章,王志毅译 4、10—17 章。由于时间仓促,译文错误一定不少,望方家指正。

译摇者

2002 年 12 月于杭州

导摇摇言

那是在 1997 到 1998 年间,柏林墙倒了约十年后,在我看来,仿佛将有大的机遇降临到中欧和东欧的企业家面前。我对邻近奥地利的国家作了广泛的调查,出乎意料,我发现,在我熟悉的美国与这些新兴的正走向民主化和市场化的国家之间,人们的思维模式是多么不同!在我惯于看到希望和机遇的地方,这里的人们却只是看到绝望和制度的弊端。

过了些时候,我决定为中东欧的人们专门写本书,我想和他们分享美国制度的好处,我要播撒“美国梦”的种子。草稿完成后,我意识到,美国社会的一部分人,尤其是生活在大城市里的低收入人群,他们在思维模式上,有着与中东欧的人们一样的问题。他们虽然出生在美国,却被遗弃在“美国梦”之外。

我开始意识到,即使是在美国,企业家也是一个动态的、不断变化的概念。在美国,那些关于企业家的消极的神话,虽然不如在中东欧流布得那样广泛,可毕竟是存在的。三年过去了,我的想法得到了拓展和深化,并在本书中浓缩为这样的思想:负责任的企业家主义(responsible entrepreneurship)。在我看来,无论是就美国还是就整个世界而言,这都是一个正在兴起的趋势。这是一种开创事业或从事冒险的哲学,它要求我们勇于承担风险,勇于做那些具有创造性的、与众不同的事情;它鄙弃这种自私和浅薄的观点:一方获益,另一方就必然受损。实际上,本书所要传递的

2/ 摇负责任的企业家

是这样一种思想：企业家可以并且也应该成为推动社会发展的重要力量；企业家可以并且也应该相互协作，把饼做大，使各方都能获益。当负责任的企业家因他们的卓越贡献而备受赞誉的时候，其余的人就会满怀希望地沿着他们的足迹前行。于是，展现在我们面前的将是无穷的可能性。

第一篇 摇一个企业家的经历

第1章

我们并不都是 J. R. 伊文

——关于企业家的 10 个神话

那时,我们一家到达维也纳还不久。有一天,我正在刮胡子,孩子们则在房间里看电视。我听到《达拉斯》(*Dallas*)主题歌熟悉的旋律,会心地笑了,随即加入他们,刚好来得及看到屏幕中慢慢显现的达拉斯的地平线,听到拉里·哈格曼(Larry Hagman)——他在剧中扮演贪婪的 J. R. 伊文(J. R. Ewing)——的台词:“Guten Tag, meine Frau.”^①以前,我没怎么考虑过美国在欧洲所扮演的重要角色,不过,到这儿没多久,我就发现这里到处都有我们的文化的影子——不管是好是坏。这些关于自私、贪婪和阴险的 J. R. 伊文的老故事,经过德语译制后重登荧屏,这件事本身就是一个象征,象征着那些塑造了遍及世界的企业家神话的诸多因素。

令人沮丧的是,这些关于企业家的神话,或者说陈词滥调,不仅存在于美国,也存在于欧洲。对于那些被美国梦所遗弃的低收入地区,以及正在转向自由市场的国家来说,更是如此。在那些地方,企业家被看做是问题的一部分,而不是解决问题的重要的潜在力量。确实,要理解企业家不是一件容易的事,但是我们应该试图理解他们。这是值得的,因为他们对整个世界有着积极的影响。如果能得到更多的理解和支持,他们就可以在更广泛的基础上,作出更大的贡献。让我们即刻着手打破这些关于企业家的

^① 德语:你好,我的夫人。——译者注

神话吧。

6 个关于从事商业活动的企业家的神话

神话 1: 企业家们只知道挣钱!

很多人认为:企业家所做的一切都是为了钱;而他之所以承担风险,也完全是为了个人的回报。诚然,就缓解对贫穷的恐惧,或是作为衡量成功的标尺而言,金钱的确重要——并且也确实有一些企业家关心的主要是利润——然而一般来说,大多数企业家并不把赚钱看做最终的目的。

对于我所知道的大部分营利性公司的企业家(for_profit business entrepreneurs),包括阿尔伯特·布莱克(Albert Black)、格里·豪尔吉陶伊(Gerry Hargitai)、伯纳德·莱普泊特(Bernard Rapoport)、凯瑟琳·魏特曼(Katharine Wittmann),以及本书提到的其他一些“营利性”(for_profit)企业家,钱确实不是最重要的目标。钱是有用的,但不是你可能会期望的那样重要。例如,伯尼·莱普泊特^①曾经谈到他的一次经历,表达了他的金钱观。他解释说,有一次,他未曾问明价格就试穿了一套衣服,结果浪费很多时间。这令他感到很沮丧。他很喜欢那套衣服,但是当售货员告诉他“仅售 750 美元”的时候,伯尼说:“这太荒谬了,我不会为衣服支付多于 300 美元的钱。”他说,与其买那套衣服,还不如花掉 300 美元,再把剩下的 450 美元送给需要钱的人。很明显,伯尼相信他的公司应当去赚钱,可这绝不是为了要让他自己得到更多的物

^① 伯尼(Bernie),伯纳德(Bernard)的昵称。——译者注

质享受。

大体上,很多企业家也像伯尼·莱普泊特那样——有时候甚至达到极端的程度。许多成功的企业家并未过着奢侈的生活,而这本来是与他们在商业上的成功相称的。他们的动机更多的是出自自尊和情感。对大多数企业家来说,钱只是一种记分的手段。它也是一种工具,通过它你便可以去做更重要、更激动人心的事。比起钱来,挑战的刺激、新思想的激励,以及其中所包含的风险,对于激发企业家精神来说具有大得多的力量。

神话 2: 一个人的获胜意味着其他人的失败!

多年以来,我常常听到人们把商业上的成功说成是“踩在他人的背上”,意思是,如果一个企业家获胜,就肯定有别的什么人失败了。这种看法似乎意味着,每一笔交易的惟一结果就是一方占便宜而另一方吃亏。输赢相抵,最后的结果还是零,有时候这被称做一个“零和博弈”(zero-sum game)。

按照这种理论,如果两个邻居分别拥有三只兔子和两只兔子,并且他们都想要四只,那么最终的结果就只能是一人四只而另一人一只。但是企业家不是这样思考的。在这个例子里,企业家的方法也许是迅速检查一下谁有雄兔子,谁有雌兔子,然后通过协商,让雌兔子和雄兔子进行交配,这样,每个人都可以得到额外的小兔子。企业家是那种具有创造力、视野开阔的思想者。他们不会被动地接受“零和”的结局,并且,与企业家的成功建立在别人的代价基础上的神话相反,他们经常会试图得到双赢的结果。

对于本书所提到的几乎每一个企业家,胜利都不是在以获胜为惟一目标的真空中取得的。获胜只是一种策略性的或实用的

解决方法,为的是帮助谈判对手,使他们可以转而支持企业家的计划和项目。例如,阿尔伯特·布莱克就得到了雇员们更加努力和更有成效的工作的回报,因为他并不要求他们仅仅为了钱而努力工作。相反,他为他们提供教育、利润分享,更重要的是他对他们的尊重,以及为帮助他们提高生活质量而给予的支持。由于阿尔伯特的这种态度,人们都愿意在他的公司工作,并且愿意付出额外的劳动,尽他们最大的努力。这是一种“双赢”的关系——大部分企业家就是为此而工作。

神话3:好人吃亏!

小的时候,我经常听到“好人吃亏”(nice guys finish last)这个说法。流行的看法是,要获得成功,就必须变得强硬、自私,为了打击对方而不择手段。但不知为什么,我总觉得这是不对的。当然,客观地说,的确有一些企业家称不上是好人,但不做好人绝不是获取成功所必需的。恰恰相反,许多正直的企业家建立了更加良好的社会关系,反过来,也因此而获得了更大的成功。

本书提到的企业家都是“好人”,但却并没有吃亏。阿尔伯特·布莱克帮助他的雇员得到教育。多洛娅·埃贝勒(Doraja Eberle)专门花费时间去了解人们的需要,并且一个个地记在心里。忙碌的保险公司业主伯尼·莱普泊特抽出时间亲自教低收入家庭的孩子阅读。格里·豪尔吉陶伊从不拒绝作演讲或者帮助别人。他们都是很忙的企业家,但是都把帮助别人看得高于一切。他们不是因为精力充沛或不道德的行为而获得成功,而是因为他们都是正直的人。

神话 4:最好是做了坏事而不被发现!

我们都知道这样一种商业哲学:“如果每个人都这样做,那么我也可以。”在 20 世纪 80 年代的美国,我经常听到这样的话。现在,我又在中东欧听到类似的观点。虽然贿赂和非法的“捷径”在世界各地都很常见,但如果仅仅因为每个人都做了坏事,就断言同样的捷径是通往成功之路,那就大错特错了。

在 20 世纪七八十年代的达拉斯,房地产业和储贷行业中,有很多商业行为是“每个人都在做”的,这些行为具有丰厚的利润。例如,一个拥有自己的储贷机构(S&L)的房地产商,会以一种比通常情况更加有利的条件向另一房地产商提供贷款,甚至没有适当的承保标准。换句话说,一个房地产商所属的储贷机构会贷款给另一个房地产商,以开发一片价值小于其投资的土地,为的是报答另一个储贷机构以别的方式所作出的类似的不经济的信贷活动。多年以来,这样做似乎是正当的,而监管部门也只是睁一只眼闭一只眼。

但是,到了 80 年代,由于巨大的损失,监管部门对储贷行业施加了压力,并挖出了必须对这些问题负责的人。我认识的很多人,他们曾被社会当做非常优秀而且诚实的市民,现在却发现自己因为在借贷的技术细节上触犯了法律而受到审查。他们中的一大批人,包括律师和政治领袖,因此而锒铛入狱。

在中东欧国家中,我已看到,政府正在改变非正式的规则,遏制腐败。那些行贿、受贿或通过收买政府官员进行私有化交易的人,看起来似乎是一时的赢家,然而,迟早是会受到惩罚的。你在本书中将遇到的企业家,没有一个是把他或她的行为完全“理性化”的。诚实给你带来的是长期的最大报酬。

神话 5: 风险越大, 回报越高!

这个神话经常被一些年轻的企业家当做经济学的金科玉律而深信不疑。然而, 风险和回报之间的理论关系充其量只是一种巧合, 因此也只在某些情况下才能成立。风险是一个相对概念, 在其他条件都相等的情况下, 真实的风险会随着知识、经验、努力程度、热情以及无法预料的环境因素的变化而变化。同样重要的是, 对风险的感觉与真实的风险常常是不同的。一个人所认为的高风险, 对于另一个人来说可能完全是确定的。那么, 谁能说什么是高风险或高回报?

在我的一生中, 我经常做一些在别人看来十分冒险的事。我的公司购置的很多资产, 都是处在一种非常糟糕的物理条件或金融状况之中, 还常常是欠了债的。但是在别人只看到问题的地方, 我却可以发现机会。风险是一个完全依赖于预期的概念。对于任何投资, 知识的运用都将改变风险预测。我的公司是美国少数几家愿意接收问题资产的公司之一。对于不出售的资产, 我们也经常受到业主们的邀请, 为他们提供专门的管理服务。从过去的经验中, 我们积累了相当丰富的知识, 因此, 与这些资产相关的风险, 尽管对别人来说可能非常巨大, 在我们看来常常是微不足道的。记住, 不要让任何人根据预期的风险大小判断你的回报。

神话 6: 做一个企业家, 意味着可以很快致富!

我们听说过很多网络富豪。在这个互联网/技术世界里, 看起来的确可以一夜致富。不过, 要牢牢记住, 很多事情都是看起来容易做起来难。任何一个快速致富的故事, 都必定伴随着三四个失败者, 还有更多的人仍然挣扎在成功的希望中。

Sanjiv Sidhu 是 i2 科技的创办人和最大股东,他是我的朋友。对很多人来说,他似乎正是那种快速致富的人。当 i2 科技刚上市的时候,他的股票的票面价值是 7 亿美元,从那以后不断上升,现在的净价值已经达到了几十亿美元。这给人一种印象,似乎他什么也不用做,轻轻松松地就赚了一大笔钱。然而真实的情况是, Sanjiv 本来是一个工程师,他放弃了在得克萨斯保险公司稳固的高薪工作,开始创办 i2 科技。以后,在很多年里,他每星期工作 7 天,没有多少收入,也没有成功的保证。他是幸运的,多年的努力和牺牲终于得到了回报,但是这几乎不能算是一夜成功。

很多例子都是这样。正如我将在第 15 章描述的,现实的情况是,很多企业家在他们的早年都曾经挣扎在生存的边缘。我在获得真正的财务上的成功之前,也经历了年复一年的考验。阿尔伯特·布莱克、肯尼·布拉特(Kenny Blatt)、伯纳德·莱普泊特、格里·豪尔吉陶伊,以及本书提到的所有其他营利性的企业家,都有同样的经历。

事实是,当你准备做一个企业家的时候,如果你认为你可以迅速地赚一大笔钱,那么更有可能的是你很快就会输个精光!

4 个关于所有企业家的神话

神话 7:好的商业计划是通往企业成功之路的关键性路标!

风险资本家常常把商业计划当做决定是否建立一个新公司的标准。教师们谈起商业计划,就像它们是成功事业的圣经一样。理论是这样说的:你的商业计划越好、越全面,你的企业也会办得越好。这是一个不折不扣的谬论。

虽然拥有一个计划和目标是非常关键的,但是,如果你相信自己可以写出一个结构良好的、能够经受住时间或环境考验的商业计划,那就太天真了。在真实世界里,几乎不会发生这种事。在第6章,你将会看到多洛娅·埃贝勒如何在没有任何具体计划的情况下,把900吨食品从德国运到萨拉热窝。开始时她想使用卡车,每天24小时运送,让很多司机轮流换班。但是这个办法失败了。她放弃了这个计划,打算在必要的情况下使用火车。她的处境,对于一个真正的企业家来说是非常典型的。成功的企业家知道何时运用创造性的解决方法,而不是依靠理论上的商业计划。

商业计划可以是一个有益的初步的工具,但是它只应该被当作一个指导性的原则来使用。试错法、运气、创造性、灵活性,以及对无法预料的进展的适应能力,最终决定了一个企业家能否获得成功。

神话8:你可以被教会如何做一个企业家!

怀着对哈佛的所有适当的尊敬,比尔·盖茨(Bill Gates)退学了。企业家大概是最没有必要到高等学校里完成研究生水平正规教育的一部分人了。如果有人说,“我可以把一个人教成企业家”,那纯粹是胡话。企业家的诞生取决于他的精神和态度,而不是通过课本。如果你没有企业家精神,那么无论学完多少课程,得到多高的学位,你仍然不能愉快地承受一个企业家所必须承受的风险。正如伯尼·莱普泊特对我说的那样:“你无法教会一个人成为企业家,就像你也无法教会他或她成为一个伟大的钢琴演奏家或伟大的画家一样。你可以教他绘画或弹钢琴的技巧,但是只有当他真正具有艺术家的素质时,才可能成为一个伟大的演奏