

THE MOST BEAUTIFUL TOWN IN THE WORLD,

全球最美小镇， 人人都是摄影大师

文、图_Jenny 责任编辑_曹籽

站在哈尔施塔特小镇的湖边，那种美是你无法用语言形容的。深幽、恬静、神秘……眼前的景象无论你看哪个角度都像是一张张美丽的明信片，在这里，人人都可以是摄影大师。

EVERYONE IS A PHOTOGRAPHER

由萨尔茨堡沿158号道路抵达巴德伊绪，再接145号道路，穿过一条隧道，里面竟别有洞天：群山雾缈，湖水、山影相互轻语呢喃，在水一方的小镇倒影依依……这梦境般的地方就是位于阿尔卑斯山东部，奥地利斯泰里亚州与萨尔茨堡交界萨尔茨卡默古特地区，险峻斜坡和宁静湖泊之间建造的湖畔小镇——哈尔施塔特。

梦境哈尔施塔特

如果你用一天的时间在小镇里什么事情都不做，哪儿都不去，就坐在翡翠般的湖畔，看看雾气在山中飘渺的样子；看看湖面上变幻莫测的倒影；看看划着湖水高傲的天鹅和悠闲的野鸭；以及建在山坡上一幢幢用花草装饰的房舍……深幽、恬静、神秘……眼前的景象无论你看哪个角度都像是一张张美丽的明信片，在这里，人人都可以是摄影大师。建筑之间的和谐与青山绿水的完美结合，让人不禁想起奥地利的音乐天才莫扎特，孩童般地敲弄着乐器，却宛如天籁之音。这一切将时间凝固，让心灵宁静！



■旅游攻略：

- 通用货币：欧元
- 语言：德语（当地人英语水平也不错）
- 气候：夏季凉爽，冬季寒冷，早晚较凉。
- 美食：哈尔施塔特的烤鱼非常有特色，尤其是烤鳟鱼和梭鱼。
- 住宿：推荐家庭式宾馆，体验小镇生活。
- 交通：通常是从奥地利的萨尔茨堡出发，乘坐火车或者汽车。
- 游玩：参观世界上最古老的盐坑，并乘坐木制滑座，类似“激流勇进”，很刺激。
- 手信：各式各样造型的彩色玻璃瓶包装的岩盐，用来作手信、食用和摆设都不错。

■因岩盐得名

哈尔施塔特被誉为世界上最美丽的湖畔小镇，早在4500年—5000年前就有人在这里居住，是欧洲铁器文化的发源地，1997年被联合国教科文组织列为世界文化遗产，载入《世界遗产名录》。

哈尔施塔特小镇以盐矿闻名，被人们称为“世界最古老的盐都”。至今还有一个盐矿在运作并对游人开放，搭缆车或是绕着九曲的步道上山，便能参观到哈尔施塔特曾经开采过的盐矿。



■精致建筑

小镇依山面湖而建，在这里可以找到哥特式、文艺复兴式、巴洛克式及现代建筑的踪影。整个小镇居民只有2000人左右，但游人很多，沿湖家家户户几乎都是家庭宾馆。

哈尔施塔特的精致建筑，也是当地繁荣景象的体现。精致灵巧的小镇里风格繁多的建筑物：马克迷你小广场、人骨教堂、文化遗产博物馆、古老的盐矿，以及山顶的滑雪场都是旅行者不能错过的景点。漫步在镇里的小道上，握着精致的门把推开一扇扇门，闯进一栋栋童话般的小屋里，小镇绝尘脱俗的美尽在不言中。

■“木头镇”

奥地利小镇哈尔施塔特除了悠久的历史、闻名的盐矿，其实，哈尔施塔特的居民更喜欢把自己的家乡称作“木头镇”。

一排排临湖而建的木屋，在阳光的照耀下显得格外引人注目。这些木屋与中国江南的民居非常相似，但墙壁、窗户、阳台等都采用木头做材料。为了不同于其他家庭，每家每户还会在屋形、色彩上表现自己的风格。

这里的居民似乎个个都是艺术家，每户人家的木门全部打开着，展示并出售他们自制的各种手工艺品：麻线编的装饰品、民族娃娃、各种陶制品……当然，最多也是最吸

引人的要数木雕艺术品了，有可爱的动物卡通玩偶，也有现代感十足的生活物品，还有名人的雕像等。

哈尔施塔特的居民爱木头已有数千年。盐矿的开掘使得哈尔施塔特成为历史上有名的商业城市，盐矿工人发家致富后，他们就建造了各种漂亮的木房子，来防止盐气，保持常年干燥。至于每家每户堆积木条的传统，据说这是财富的象征，哪家门口木条堆得又高又多，表示这家人的财富就越多。虽然一场大火曾烧毁了小镇的很多建筑，但小镇依然不改建木屋的传统直到今天。MCE

■迷人湖畔

哈尔施塔特不仅仅是一个停靠点，更是一个处处洋溢着浪漫气息的湖畔小镇，空气中弥漫着清新的诗歌意境，让人情不自禁地深深爱上它。萨尔茨卡默古特地区以湖泊闻名，这里共有76个湖泊，像珍珠项链般穿在一起，每个又有各自无法比拟的魅力。有的湖泊清澈见底，闪烁着金光，像伦敦德尔湖和特劳恩湖；还有的湖泊有浪漫的幽谷，像戈绍湖和奥尔陶斯湖；而著名的沃尔夫冈湖则是水上运动爱好者的天堂。

DUPONT: A 200 YEARS LEGEND OF WEALTH

200年杜邦财富传奇

杜邦作为与美国同龄的家族企业，能够保持200年的长盛不衰，其中有很多鲜为人知的秘诀，这对于刚刚崛起的中国家族企业来说，无疑具有借鉴意义。

文_郭易 责任编辑_杨紫婕



美国杜邦家族有200多年的悠久历史，是世界500强企业中最长寿的公司，也是美国最古老、最富有、最奇特、最大的财富家族。这个家族至今已保持了200年长盛不衰，世所罕见。20世纪90年代杜邦家族控制的财富达1500亿美元，出了250个大富豪，50个超级大富豪。其家族创始人是伊雷内·杜邦，靠制造火药发财，后来因一次火药大爆炸，家族财富荡然无存。20世纪初杜邦家族出了杜邦“三巨头”。他们再次创业，将家族带入史无前例的鼎盛时期。这个家族视家族财富为第二生命，权力传承非常独特。

美利坚财富家族的崛起

杜邦家族在200多年前的法国已经赫赫有名。18世纪60年代，出身于钟表世家的老杜邦是一位经济学家兼政治活动家。他撰写的一系列国民经济研究文章，得到伏尔泰和杜尔哥等人的关注；他的重农主义著作深深影响了《国富论》的作者亚当·斯密。他从政府退休后参加了结束美国革命的巴黎条约谈判，并很幸运地结识了后来成为美国总统的杰斐逊。

老杜邦的小儿子伊雷内·杜邦和他父亲完全不一样，他对政治没有兴趣，却十分喜欢化学。他14岁就写了一篇火药制法的文章，并得到父亲帮助，进入法国中央火药局，得以追随现代化学奠基人之一的拉瓦

锡，学习高级爆炸品制作技术。

28岁时，伊雷内随父来美。他偶然发现，美国的火药质量奇差，简直无法与法国货相比。敏锐的伊雷内决定开办火药厂。1801年，获得父亲同意，伊雷内和哥哥维克托返回法国，购置了最新的生产设备并吸引了一些投资。1802年，杜邦家族在美国特拉华州威明顿市的白兰地酒河畔创建了杜邦公司，公司总投资3.6万美元，发起股共计18股，杜邦家族占其中12股，拥有绝对的支配权。

杰斐逊顾及和老杜邦的关系给了杜邦公司第一笔政府订单。与美国历史几乎同步的杜邦公司，开始了200年的荣耀之旅！

杜邦家族的单人决策时代

伊雷内去世后，他酷爱化学和数学的长子艾尔弗雷德继承了家业。随着公司领导权转交给艾尔弗雷德的兄弟亨利，公司开始采取军事化管理。因为亨利毕业于西点军校，人们都称亨利为“将军”。亨利的管理被称为“凯撒型经营管理”，公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的上百家经销商。

在亨利的时代，这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：公司规模不大，直到1902年合资时市值才2400万美元；经营产品比较单一，基本上是火药；公司产品质量占据绝对优势，竞争者难以超越；市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较好的效果，这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到72岁时，亨利仍不需要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信不下25万封。

1889年，亨利将军去世，杜邦公司的大权交给了尤金·杜邦。继承人尤金很难与亨利相比，由于经验不足，管理无能，杜邦公司陷入衰退。



■杜邦家族

从集团式经营到多分部体制

1902年，杜邦百年大庆。也在这年，尤金突然离世。几位年迈的董事措手不及，无人愿意担当杜邦的新领袖。他们觉得最好的办法就是把杜邦公司卖给竞争对手拉夫林·兰德公司，当时的估价是1200万美元。

董事中唯一的年轻人，创始人伊雷内的曾孙艾尔弗雷德·伊雷内·杜邦对老人们的决定大为不满，他觉得祖宗基业怎能旁落他人之手，何况是卖给一直以来的手下败将。艾尔弗雷德提议，与2个堂兄弟托马斯·科尔曼·杜邦和皮埃尔·塞缪尔·杜邦携手接班，这就是日后人们津津乐道的杜邦中兴三巨头。

当时，只有艾尔弗雷德在杜邦公司工作，另外2人都在其他企业，并且在矿业和铁路积累了丰富的管理经验。他们意识到单人决策的局限，决定实行集团式经营管理。新的管理架构决策权依然掌控在家族手中，但是在执行层面上，他们不再亲力亲为，而交由执委会执行。

在集团经营的管理体制下，由于实行了统一指挥、垂直领导和专业分工的原则，公司各岗位的职责十分清楚，效率显著提高，大大促进了杜邦公司的发展。而后来，杜邦公司又发现集团式经营权力过于集中，没有弹性，不能适应市场的变化，于是又进行了改革，实行多分部体制。把权力下放，使得公司能很好地适应市场变化。这2次改革都是在集权和分权之间调整。

艾尔弗雷德喜欢技术，科尔曼具领袖风范，皮埃尔精通财务和公司组织结构设计。3兄弟接管后，他们在建立中央集权的管理组织结构过程中，明确了管理者的两种职责，即企业家活动和运营活动。前者宏观，关乎企业未来发展和运营评估；后者微观，关注日常运营。为此，制造部门和销售部门就有了副总裁和经理两个职位的设置，其他5个职能部门，基本材料部、发展部、房地产部、法律部和财务会计部都直接向总裁报告。

TIPS:

世界十大财富家族

■ 杜邦家族 美国最古老、最富有、最奇特、最大的财富家族。这个家族至今已保持了200年长盛不衰，世所罕见。 财富家训：投资要选择最幸运的地点、最有利的市场、最有前途的产品	■ 高尔文家族 这个财富家族在美国影响巨大。其创始人高尔文从卖爆米花创业到成为摩托罗拉公司董事长，使这个家族显赫至今。 财富家训：人是最重要的
■ 罗斯柴尔德家族 这是欧洲乃至世界久负盛名的金融家族。它发迹于19世纪初，建立了当时世界上最大的金融王国。 财富家训：金钱一旦作响，坏话随之戛然而止	■ 福特家族 福特家族曾经是美国显赫的财富家族。后来，福特公司董事长由外人出任，开创了美国企业界将家族企业大权传给非家族人的先例。 财富家训：我从母亲那里学到了现代社会生存的方法，母亲教导的‘勇气’、‘忍耐’、‘锻炼’，以及‘秩序’是我一生奉行不移的座右铭
■ 奥纳西斯家族 这是一个奇特的财富家族。奥纳西斯是这个家族的创始人，他被称为世界船王。他的女儿与他一样任性，当他死后女儿继承财产，又经数次婚变终成一代女船王。 财富家训：没有什么东西比成功更能导致成功	■ 马克斯家族 他们是名震英伦三岛的财富家族。英国前首相撒切尔夫人的服装都在他们家族的马克斯·斯宾塞公司购买。 财富家训：不问价钱，每件1便士
■ 洛克菲勒家族 美国最富的家族。约翰·洛克菲勒是这个财富家族的创始人，他也是人类有史以来第一位亿万富翁。 财富家训：让孩子们通过家务劳动来挣钱是洛克菲勒家族的一贯传统	■ 迪斯尼家族 这是全世界众所周知的财富家族。其家族创始人是沃尔特·迪斯尼和他的哥哥罗伊。 财富家训：如果不了解真实的事物，就不能根据真实的事物创造出奇思妙想来
■ IBM沃森家族 这个财富家族的创始人是托马斯·丁·沃森，他从一个一文不名的乡下人，靠推销起家把IBM发展为世界超一流的硬件公司。 财富家训：加入一个公司是一种要求绝对忠诚的行为	■ 摩根家族 摩根家族的成功，是华尔街成功的缩影。摩根家族创造的“摩根化经营管理体制”至今仍然统治和影响着华尔街的一切。 财富家训：用以推动历史的不是法律而是金钱，而且只是金钱



●杜邦公司CEO柯·艾伦
时至今日，杜邦公司的高层管理早已不全由杜邦家族的内部族人担任，而是聘请更加专业的职业经理人。

转变为职业经理人管理的企业

中央集权组织结构的建立，显示了皮埃尔在做企业家和管理者两方面的卓越才能。1909年他接替了科尔曼的总裁职务。为了更大程度地控制杜邦公司，在皮埃尔的精心设计下，科尔曼将股份卖给了他。这个举动遭到阿尔弗雷德的强烈反对。三巨头终于曲终人散。

兄弟阋墙，为人不齿。然而，正是因为皮埃尔的举动，杜邦公司慢慢完成了从家族企业向职业经理人管理的企业转变。皮埃尔认为，当杜邦家族的某个成员被认为还是有效

的管理者的时候，他才能继续担当这个高层职位。

1914年，董事会支持皮埃尔的重组计划，在公司执行委员会和其他高层职位的杜邦老人全部退出，取而代之的是一群精通专业、经验丰富且效忠于皮埃尔的年轻人。其中包括皮埃尔的亲弟弟伊雷内·杜邦，他担任统管制造和销售的总经理，比前任总经理艾尔弗雷德的职权更大。1919年，由于皮埃尔必须抽身关注杜邦家族所控制的另外一个大公司通用汽车，便把总裁职位也交给了伊雷内。

由皮埃尔主导建立的中央集权职能部门的组织结构，经受住了第一次世界大战的考验。由于来自欧洲战场的订单剧增，杜邦公司的规模成几何级数膨胀。战前的1914年10月，杜邦的3个主要无烟火药工厂的年生产能力为840万磅，到了1917年4月，产量已经达到4.55亿磅，增长了54倍。从1914年到1918年，杜邦的员工总数由5300人增加到85000人。

形成“三头马车式”的体制

时至今日，作为一家上市公司，杜邦公司董事会中家族成员的比例虽然越来越小，但是杜邦家族仍然控制着公司的主要决策。

杜邦家族非常重视对家族成员的培养，家族所有男性成员都必须从基层工作开始，奋斗五六年后，由几位长辈对其表现做出评估。如果评估的结论不好，他就会被请出公司；如果评价很高，那么就会得到进一步的提升和锻炼。家族的第5代掌门人科普兰就是这样培养出来的。

市场是不断地变化的，企业想生存下去，就只能不断地完善自己以适应它。20世纪60年代初，当杜邦公司的许多专利都期满时，一下子出现了很多劲敌。公司面临着重重危机。杜邦家族拥有的10亿美元的通用股票被迫出售，多年的优良资产被剥离；而家族控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。

1962年，科普兰临危授命，出任第11任总经理（兼董事长），担当起“危机时代的起跑者”。

公司经营上出现问题，说明旧的经营模式已经不适应公司的发展。为了应对这场困境，科普兰提出了新的经营方针。1967年底，科普兰把总经理一职史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了“三头马车式”的体制，体现了“三层金字塔”的组织形式。科普兰认为，这种组织层次，是未来世界性大公司必须采取的安全组织层次。这种“有效的、富有伸缩性的管理工具”的建立，标志着杜邦公司实现了第3次转变：由家族企业向现代巨型公司转变。

科普兰无疑是杜邦家族历史上最重要的人物之一。在科普兰之前，杜邦只是个传统的家族企业，杜邦家族以外的人不能担任企业最高管理职务，家族内部甚至采用落后的同族通婚方式以防止家族财产外溢。现在，故步自封的家族习俗被科普兰·杜邦彻底抛弃，他发起了一场跨时代的变革。有人指出，一名杰出的管理者必定是一个高明的授权人，充分授权是管理企业的最佳手段。正是因为科普兰懂得如何做好一个领导者，有如此宽广的领导者胸怀，才使得杜邦能越走越远。

科普兰的变革取得了令人满意的效果，杜邦公司很快恢复了活力，除了化学事业之外，又向建筑、汽车、钢铁等行业发展。进入20世纪80年代，杜邦公司以“创造科学奇迹”为理念，加速企业发展。现在，杜邦公司已成为了全球性的工业界领导，带着“责任与关怀”的核心价值观进入了公司持续发展的第3个百年，继续为人们的“衣食住行”创造科学奇迹。 MCB



当中国企业热衷并购海外品牌时，曾经有一个电视节目邀请了企业界和学术界的精英人士来“热烈”探讨这一“狂热”现象背后的系列问题。在预报节目时，我是满怀期待的。但在节目播放时，我并未看到风暴过后的彩虹。对话是苍白的、碰撞是无力的，逻辑是紊乱的、思维是单向的。

因为在场的所有人都把探讨对象只放在“中国企业”上，讨论的问题仅是“中国企业为何要收购”，“现在是不是收购的时机”，“收购时需要注意到哪些问题”，“收购会不会徒劳无功”等，这些问题貌似有趣、严密，一环扣一环，但殊不知这样探讨的结果等于零。

所有人都忽略了事件的另一半——被收购企业。没有人从被收购者身上找问题、找答案。“被收购企业为何要出售品牌（或技术，或整个公司）？”没有这个方向的思考，就是不完整的思路。所以，在那个节目中，所有人都沉浸在单向思考的对抗与愉悦当中。

抛开这期节目再来看现在所谓高端人士的思维。有关材料显示，中国绝大多数管理者动不动就爱思考“公司发展战略”。思考战略是对的，但从基础的问题到思考战略的问题，思维只进行了一半，形象的说法是思维仅到达了一个圆圈的至高点。

但战略之所以为战略，是因为它的严谨性、它的周密性、它的可进可退可攻可守、它的有进有退有攻有守。所以，战略思维必须落地，必须从至高点再下滑到最低点，形成首尾连接的圆圈后，这才算一个思维的终结。才可能是成熟的思想，成熟的战略思维。

不久前，一家知名公司的中高层管理人员表示，他们的企业现在已经过了做品牌、做文

法国香水、意大利皮鞋、德国轿车、瑞士手表等至今仍享誉全球，它们经受住了历次区域及全球经济危机的冲击，依旧高端。这种认知已然根植于全球消费者心中，雷打不动，如同信仰。但回过头来看，他们靠什么征服了天下？是单纯地靠科技、时尚吗？显然不是，还是文化，及其有机组合而成的文化力，是带着国家文化烙印的强劲文化力。

化的阶段，金融危机下，更重要、更迫切的事情是要推科技和时尚。

谁都知道，金融危机之下，绝大多数中国企业的日子不好过，因为市场疲软、经营惨淡。而推科技和时尚，能够直接、迅捷地促进销售，所以企业会出现上述判断和论断。对这种市场导向型的思维，本应该积极肯定和高度赞扬。但问题就在于这种论断的思维只进行了半个圈。

西方国家的经济发展到一定阶段后，陆续出现了垄断组织，如辛迪加、卡特尔、托拉斯等，那个时候资本主义出现这类组织既是为了独占国内市场，更意欲国际扩张。国际扩张的武器是产品，高科技和时尚的产品，但这些组织最后发现，仅靠产品，并不能顺利扩张，哪怕产品再科技、再时尚。或者扩张后，不能长期占有市场，于是不停地蕴科技、换时尚，结果是产品没有产品样，不伦不类，终究兵败如山倒。

而有些组织集聚力量后搞文化侵略，后来发展为携带国家文化进行认知侵略。比如一谈到香水，就会想到法国；一谈到皮鞋，就会想到意大利；一谈到汽车，就会想到德国；一谈到手表，就会想到瑞士等。

所以，时至当下，法国香水、意大利皮鞋、德国轿车、瑞士手表等仍然享誉全球，它们经受住了历次区域及全球经济危机的冲击，依旧高端。这种认知已然根植于全球消费者心中，雷打不动，如同信仰。但回过头来看，他们靠什么征服了天下？是单纯地靠科技、时尚吗？显然不是，还是文化，及其有机组合而成的文化力，是带着国家文化烙印的强劲文化力。科技和时尚是文化力的重要组成部分，是文化力的两个方面，但绝对不是所有。脱离文化力来谈科技和时尚，脱离文化力来推科技和时尚，显然会软弱无力。所以，思维不能只进行半个圈。

中国古代也有文化“侵略”的事件，及由此享誉全球的产品——丝绸。这个事件当然是丝绸之路（一个是陆上丝绸之路，一个是海上丝绸之路）的开辟。这里的“侵略”要加引号，因为那是没有深刻意识和深层目的的文化扩张。

时代在发展，但现在全球经济格局仍不利于发展中国家。发展中国家不可能像资本主义国家当年那样组成托拉斯等垄断组织，对外文化侵略和意识控制。而且现在也陆续出台了反垄断法、反倾销法等法律。这样看来，中国企业要想扩张全球，可能会面临许多现实的困难。

目前，中国企业在国际化进程中取得了一些成绩，同时也存在一些问题和困惑。但中国企业勇于探索 and 进取的精神是值得肯定的，海外并购就是中国企业积极探索国际化道路的努力之一。

在这个时代大背景下，我们还有没有文化扩张的可能？答案是肯定的，但答案需要用完整的思维圈来解读。答案是什么呢？组建文化托拉斯，组建文化辛迪加，组建文化卡特尔等垄断组织。

如在中国企业（网络）博物馆下构建中国优秀企业的历史文化圈，它可以将中国建国60年尤其是改革开放30年来中国优秀企业的文化内涵凝炼成拳头一样的文化产品，以强劲的文化力砸向国际市场，帮助改变国际经济格局，使之更公正、公平和更有效地为中国企业服务。MCE

WISDOM OF MAKING A PERFECT CURTAIN CALL

退出的智慧 ——企业家如何完美谢幕

文_罗天昊 [原长江商学院高级研究员] 责任编辑_杨紫婕

潮起而来，潮落而去。离开是“老去英雄”无法避免的人生宿命。但是，离开之后，是风和日丽，还是血雨腥风；是携誉而归，还是留下骂名；是留下一片基业，还是留下一片废墟，则大有不同。如何在年华老去时适时退出，留下完美的背影，是很多已到归时的企业家所关注的话题。

蒙牛乳业宣布牛根生辞去董事长职务，由中粮系任命新的总裁人选。

虽然早在2005年，牛根生就公开表示，希望自己在50岁的时候退休，同时，陆续交出蒙牛总裁等职位权杖。但是，2008年突如其来的三聚氰胺危机，打乱了牛根生的退休计划，在危机时刻退出，有临阵逃脱之嫌。而2009年，蒙牛顺利找到中粮接手，逐步走出危机。牛根生总算对蒙牛有所交代。此时退出，亦算功德圆满。

英雄到老皆皈依，宿将还山不论兵。



■朱新礼
• 汇源果汁集团总裁
朱新礼虽然也希望能够在收山之前，将企业卖一个好价钱，但显然他没有张大中幸运。

张大中与朱新礼的选择——该出手时就出手

对于很多企业家来说，追求百年老店，渴望基业长青，似乎成为一种惯性。不过，并非所有企业家都追求百年的事业。

事实上，企业是一种流动的资源。正如人一样，此起彼伏，本是常事。纵使企业消亡，只要企业资源能够自由流动，一样可以死而不僵，亡而不散。

而对于个人来说，亦需要扮演多重社会角色，实现多种人生追求。很多企业家到了一定程度，不再想做企业了，或者希望尝试新的社会角色，或者希望能够逍遥余生，这个时候，退出尤其需要从容。

在这类老而思退的企业家中，张大中的退出，最为完美。其策略可以总结为：待价而沽，适时出手。

2007年底，大中电器首次透露卖出之意。当时，张大中即将年满60岁，不想再继续操持企业，而其独子亦对经营企业毫无兴趣。

在出卖之前，大中实行了一种类似于“以打促谈”的策略。2007年国庆，大中强势出击，其国庆黄金周的销售额，比国美与苏宁的总和还多出10%，而在“十一”当天，大中公司就卖出3.5亿元的惊人业绩。

大中的强势，使国美与苏宁都欲尽快将其收归囊中。由此，也拉开了两大巨头之间的竞价，两家都与大中进行多轮秘密谈判，价码一抬再抬。而最后，急于扩张的国美，更是在一次谈判之后的48小时内，答应了大中电器的全部要求，在苏宁30亿成交价基础上加价20%。最后，张大中坐收36亿，完美转身。

相比张大中，同样超脱的朱新礼，则没有那么幸运，虽然可口可乐愿意支付24亿美元巨资收购，但最终却未能达成协议。

能够在收山之前，将企业卖一个好价钱，不仅是对自己奋斗的肯定，亦是退休后重新起航的资本。能够待价而沽，适时出手，最需要的是洞察时世的能力。朱新礼欲卖而不得，恰恰就是忽视了现实情况。



■柳传志
• 联想集团董事局主席
虽然柳传志2009年复出，但是，其当年首次退休时候的分家模式是颇令人称道的。

柳传志与施振荣的选择——接班人分而治之

很多企业家，将企业当作家业一样经营，而一旦家业大到一定程度，则分家在所难免。在第一代企业家与第二代企业家之间，出现了一种分散的权力模式。而这种模式的出现，根源在于中国人的家族传统与人情关系。

俗话说，女大留成仇。事实上，企业内部的强人，亦如待嫁之女，如果无法提供合适的舞台，可能会使其选择出走，甚至成为企业的对头。

鉴于此，很多企业领袖，其退休之日，就是分家之时。其中最典型的就是联想和宏基。

虽然柳传志2009年复出，但是，其当年首次退休时候的分家模式是颇令人称道的。

在20世纪90年代中期之后，柳传志开始寻找企业内部接班人，一开始，柳传志曾考虑由杨元庆单独接班，但是他后来发现，郭为身上的某些优点，正好弥补杨元庆的缺点。手心手背都是肉，舍弃任何一个，都是对另外一个的伤害。最后，柳传志决定让他们同时接班，由此，柳传志在2000年5月将联想拆分为联想电脑和神州数码，杨元庆负责联想电脑，郭为执掌神州数码。

泛宏基系统的崛起，亦自施振荣退休开始。在宏基几十年的发展历程中，逐步形成了几大业务模块，同时，也形成了几大核心人物。而施振荣在实现其60岁退休计划时，也面临着选择的困惑与艰难。几大干将各有专长，同时亦都不甘人下，实行通用的接班模式，也许会导致另外的人出走。最后，施振荣也是通过拆分宏基，实现了各自接班。2004年，富有开创性的李焜耀成为明基董事长，明基开始其单飞之旅；行事稳健的王振堂则成为新宏基的董事长，接替施振荣；而热衷研发与制造的林宪铭则成为纬创董事长。3人各自接班，各得其所。

在退休时就分好家，其优点是可以为心腹大将找到出路，兼顾人情，亦避免了企业在自己离开后开始内耗。更不会使心腹爱将因为找不到舞台，冒险自立门户，甚至成为对手。伊利的郑俊怀与蒙牛的牛根生从师徒到对手的蜕变，即是前车之鉴。



■张瑞敏

• 海尔集团董事局主席

作为老一代企业家，张瑞敏虽未能在物质上获得丰厚回报，但其在精神领域却极尽尊荣。

格鲁夫与比尔·盖茨的选择——不在不该复出的时候复出

前不久，进入名人堂的篮球之神乔丹私下对其友人表示，很后悔第2次在奇才队的复出，曾经创造了无数传奇的乔丹无法在那里复制他的传奇，甚至，奇才的经历成为乔丹历史中唯一的失败。而很多人也认为，在1998年获得第6次冠军的巅峰期彻底退役，也许将使乔丹的职业生涯更为完美。

无独有偶。远在东方的倪润峰，也在复出后黯淡收场。本来，倪润峰在第1次退休的时候，可谓功德圆满。在他的手中，长虹从偏居一隅，发展为当时中国最大的彩电巨头，倪润峰也因此成为中国家电行业的教父级人物，其本人更是成为全国人大代表，中央候补委员。2000年下半年，倪润峰一度因为健康原因去职，当时的少壮派赵勇接班。

2001年2月，因为感觉赵勇与自己的路线有异，倪润峰决定复职，而在其复出到2004年最终被免职的3年时间内，长虹从高峰跌向低谷，在2003年，竟巨亏36亿。同时，在发展战略上，倪润峰主导下的长虹，亦开始迷失方向。一场复出，险些毁了倪润峰一世英名。

在达到巅峰与开始衰落之间引退，是所有领袖明智的选择。

很多明进退的企业家，也大多从日照中天的“极点”到开始衰落的“拐点”之间退出。在这个时期，虽然企业在继续成长，但企业家的创新能力已经显现微势。典型的案例是格鲁夫从英特尔公司CEO任上辞职，以及比尔·盖茨从微软CEO任上辞职。当时这2家著名企业依然是市场之王，但市场竞争力已经式微，正是在此背景下，2位曾经顶级的企业家理性让贤，企业获得新的发展。

“戴高乐滚进博物馆去！”

曾经的一代英雄，垂暮之年的戴高乐，在晚年却被民众要求退出历史舞台。

很多曾经的企业领袖，也面临着这种宿命。

退出角斗场，走进博物馆，也许是老去的企业领袖最明智的归宿。把荣耀留给过去，把机会留给未来。

张瑞敏与倪润峰的选择——舍“利”而留“义”

人生舍得道，乾坤酝酿中。

在广为流传的舍得酒的广告语中，我们可以洞察到智者的人生选择。

2009年10月6日，“世界杂交水稻之父”袁隆平在出席其母校武汉四中110年校庆时，有人计算袁隆平的身价，称其为“身家1000万”的科学家。而袁隆平则当场回应称，用财富衡量科学家价值“太低级、太庸俗”。通过科学技术造福万众的袁隆平，已经不仅仅是科学家，更成为一个公众英雄，他的价值，绝非仅仅以财富可以衡量。

同样，当企业形成广泛的社会影响时，企业家就不仅是企业家，而是进化为一个类似社会英雄的角色。他们的自身价值，亦远远超过了财富本身。特别是在国有企业和集体企业中，企业家则更是一个类似英雄与先知的角色，而绝非仅仅是商人。

妄图鱼肉和熊掌兼得，却反而容易在退出时出问题。2009年9月，前健力宝董事长李经纬病重缺席受贿案庭审，勾起了人们对那些晚节不保的企业家的回忆。

在李经纬的身后，还有一长串的名单，褚时健，赵新先，郑俊怀——前期风光半生，晚期却因为无法舍弃利益，导致身处险地。可谓不智。

张瑞敏与倪润峰选择的是另外一条路。他们的MBO基本都以失败告终，倪润峰已经退隐，而张瑞敏在可以预见的未来，估计也难有经济上的特殊回报。

不过，上帝关上了一扇窗，必然打开另外一扇窗。在精神领域，张瑞敏与倪润峰极尽尊荣。张瑞敏和倪润峰都是中央候补委员，这几乎是国内企业家能够达到的个人地位与荣誉的顶峰。主旋律影视作品《首席执行官》，其主角凌敏原型即为张瑞敏。

作为老一代企业家，他们身上充满一种理性主义精神。都曾以“产业报国”、“创造民族品牌”作为自己的使命，从个人角度而讲，他们也从来没有太过在乎物质报酬，使企业更强大，也许才是他们最看中的荣耀。

舍“利”而留“义”，往往是老一代企业家最明智的选择。虽无足够物质报酬，但是，定格为时代英雄，何尝不是一种更高层次的自我实现？

MOE

DETAILISM: CUFF-LINKS FOR ELITE MAN

细节主义：优质男士必备袖扣

文_简金秋 责任编辑_顾晓欢

注意细节永远不会错。优质男人应惜言如金，将更多的个人信息建立于穿着的细微之处。很多时候，单凭一枚小小的袖扣，就可以判别佩戴者的家族地位和个人性格。

细节决定一切——时尚界最重要的口号之一，在男人圈里同样不例外。“通过鉴别他们的配饰物，我们就知道他的真实身份。”国际著名形象设计大师Jon Molly这样说道。尽管已拥有5000年历史的男式袖扣一直都不如女性饰品那样张扬、夸张和高调，但小小的一粒袖扣，却成为品位女人慧眼识绅士的最明显标志。

所谓绅士举止，东西方的观念是接近的。优质男人应惜言如金，特别在商务场合，少有对自身的夸夸其谈，更多的个人信息都建立于他穿着的细微之处。在西方，袖扣有着久远的佩戴历史和传统。因而，很多时候，单凭一枚小小的袖扣，就可以判别佩戴者的家族地位和个人性格。



袖扣的渊源

袖扣 (Cuff Link)，相传起源于古希腊。在欧洲，14世纪—17世纪哥德文艺复兴时期到巴洛克时期，袖扣曾是广为流行的贵族男士装扮艺术之一。

17世纪，无论是男人还是女人，开始不用花边做袖饰，而是用丝带或细绳来系紧袖口，防止尘土和冷风进入袖子，随后他们开始用珠宝装饰袖口丝带打好的结，于是，逐渐地出现了袖扣这种装饰品。18世纪早期，袖扣还是采用手工制作，到19世纪早期袖扣制作实现了机器加工。特别的彩饰袖扣的制作始于18世纪早期，大面积流行是在1917年俄国布尔什维克革命之后。

随着技术和世界市场的再次开放，袖扣风潮又开始复苏。时至今日，结束了30多年压箱底的命运，袖扣再次回到流行前线。随着复古风格的回归，奢华繁复的细节主义开始复苏，学院派衣装、纯手工缝制皮鞋、经典怀表重新成为上流时尚，当手腕的地位逐渐成为男士焦点，袖扣又开始以它独特的方式展现魅力了。



不菲身价

在欧洲，袖扣有时是为某一款衬衣专门定制的，并且作为高级物品，只在珠宝首饰店才有订做和出售。

从18世纪中叶，在英国上流社会兴起昂贵的琢钢钮，袖扣的材质就随着工业的发展不断多样化起来。制作袖扣的材质很多，大多是用贵重金属打造出优雅外形，并镶嵌以猫眼石、金刚石、绿宝石、黑珍珠等，而K-gold、动物角、水晶、稀有宝石以及工艺陶瓷也都成为袖扣设计师们的新宠。虽然一切的奢侈元素都只在那么小小的方寸之间，但就是这点睛的一笔，男人的贵族风范便流畅地尽显无遗。

除了具有固定衣袖位置 and 美化服装的实际功能外，袖扣区别于普通衬衣袖扣 (Cuff Button) 之处，就在于它不仅彰显着佩戴者的身份地位，有时还兼具特殊纪念意义。在欧美国家就有一种风俗习惯，高级袖扣被认为是男女之间的定情信物。最著名的纪念袖扣应该是英国王子查尔斯珍藏的刻有他和女友卡米拉姓名缩写的白金袖扣。而英格兰国家队主教练埃里克森也曾收到过女友所赠送的价值8000英镑、用蓝宝石和钻石镶嵌的正六边形袖扣，其颜色正是英格兰国家队的传统颜色蓝和白。1987年的一次拍卖会上，一对袖扣居然卖到了440000美元，这就是沃利斯·辛普森作为生日礼物送给英国王位继承人爱德华的生日礼物，白金袖扣镶嵌着由钻石颗粒组合而成的字母“E”和“W”，异常精美。

TIPS:

三大袖扣版本

◆古董袖扣

这类袖扣都有相当的历史和背景，因而价值非凡，有些具有纪念意义，有些与主题活动相关，有些则是名家设计师的作品。适合富有身份的企业人士出席重大场合时佩戴，同时具有收藏价值。

• 购买地：各类艺术品拍卖会

◆大牌袖扣

一切奢侈品品牌推出的袖扣，一般都有鲜明的品牌Logo，以金、银、铂金或者钻石、宝石等贵重材料为质地，如卡地亚、万宝龙等，有的镶有昂贵宝石因而价格昂贵。适合各个年龄阶段的绅士和职场人士。

• 购买地：各大牌专卖店

◆设计感袖扣

奢侈品牌或者品牌设计师推出的作品，富有设计感，材质多种多样，包括陶瓷、布料、木头等。适合富有艺术气质的YUPPIE或时尚年轻人士。

• 购买地：各品牌专卖店、古董店、二手市场

搭配的学问

搭配袖扣也大有学问，有品位的人，会挑选与皮带扣或是领带夹同色的袖扣；更高品位的人，则会购买大品牌皮带扣、领带夹、袖扣的套装商品。具体讲，袖扣颜色和材质的搭配是关键，经典款式的袖扣最为百搭，比如金色袖扣或者黑色袖扣，都是日常搭配的不错选择。一般来讲，红色衬衫搭配金色袖扣，有华丽且时尚的感觉；黑、白、灰衬衫搭配银色袖扣，则有沉稳、高贵的效果。要注意的是，金色的袖扣最好不要和过于鲜艳的颜色或者条纹太醒目的衬衫搭配。黑色的袖扣比较百搭，适合多种风格的衬衫。如果是彩色的袖扣，那么白色衬衫最为合适。

随着复古经典风潮的重新抬头，追忆黄金年代的概念也就成为设计师在最新男装中表现的重点。2010年很多主要男装品牌以及珠宝品牌推出的袖扣设计都暗合复古的情结，粤豪珠宝旗下品牌“粤豪K-gold”引进的意大利纯手工设计制作的“巅峰”K-gold袖扣系列，简单而方正，线条明朗，质感良好，造型大方沉稳，很适合精干的男士气概。若您还在犹豫送自己一件什么样的礼物美化生活的话，不妨考虑选择一款符合您身份气质的袖扣，在举手投足之间，自然流露男性的含蓄魅力。而作为聪慧高雅的女人，也不妨把一对精致的K-gold袖扣作为礼物，让他充满绅士的优雅趣味。



不可少的衬衫

大谈了袖扣之后，还要提醒男士们，并不是所有的衬衣都可以搭配上这样的饰品。一件得体的正装衬衫应当是法式双叠袖口 (Frenchcuff) 的，它使袖口显得更加挺括。与普通使用钮扣的单叠袖扣不同，法式双叠袖口两边都是钮孔，必须另行选购袖扣搭配。这种袖口特殊设计的衬衫一般在宴会等正式场合穿着，而注重修身剪裁的英式高级行政人士，也会把这种带袖扣的衬衣穿去办公室。

不过，现在出现的另一种双用袖口倒是让很多男士有了“马虎”的余地：依然是单叠袖口，但是既缝上了一般的扣子，又留有两边的钮孔——配搭袖扣时可以将钮扣遮盖，忘记时则能直接扣上扣子。但法式双叠袖口存在自有理由，并非一般衬衣加了一个钮孔就能完全代替。比如很多袖扣是专为衬衣双叠袖口的厚度准备的，如果只有单层，袖扣就会不那么服帖，也不美观。而且法式双叠袖口折叠后比一般衬衣袖口短一些，这个空间其实是留给重品位男士佩戴腕表所用的。

记住，别少了一件袖扣衬衫，既然袖扣的价格不菲，就选择与袖扣搭配的衬衫，一件格调高雅又符合绅士的气质衬衫。MCE



TRUTH IS POWER

真实即力量

文_安逸 责任编辑_杨紫婕

里克年轻时曾是一名海豚训练师, 35年前, 他眼睁睁地看着他最好的海豚朋友“凯西”游到自己的臂弯里, 直视着他的眼睛, 深深呼出一口气, 却不再呼吸了——它自杀了! 那个时候, 他深深地被震撼了, 他意识到自己犯下了这样的—个错误, 并决心用自己余下的生命来改正这个错误。



用电影镜头去看我们生活的世界

生活中有很多不为人知却真实存在的事情, 比如我们所不知道的海豚湾, 还有我们所不知道的“食物”。《食品公司》与《我们每日的面包》都是讲述与食物有关的真相。但与《食品公司》相比, 《我们每日的面包》中没有任何解说, 绝对中立, 只是把食品生产厂家的生产方式全部展现给观众。而《食品公司》却带有强烈的感情色彩。但无论是《食品公司》还是《我们每日的面包》都是在提醒人们, 大工业化所带来的是生产力的提升, 更是人们生活的改变。



呼唤觉醒——《食品公司》

导演: 罗伯特·肯纳

国家: 美国

上映日期: 2008年

你是否知道, 一只鸡从诞生到进入超市的周期只有48天? 这是正常的吗? 这部纪录片探讨了粮食是如何成长的, 人们对粮食的担忧, 例如每年都会引发因为食物而产生的肠道疾病等诸多问题。美国一些食品的包装上印有牲畜在绿油油的草场里啃食的图案, 让人感觉食品产地天然、卫生、没有受到工业污染。但是, 《食品公司》却告诉观众, 这是一种假象。美国畜牧业现在广泛运用工业技术饲养牲畜, 这些技术给健康带来负面影响, 如引起肥胖、糖尿病、沙门氏菌感染等, 还导致严重的环境污染。



绝对中立——《我们每日的面包》

导演: 尼古拉斯·盖瑞奥德

国家: 德国、奥地利

上映日期: 2005年

奥地利导演尼古拉斯用了2年时间辗转于欧洲各国的大食品生产基地和工厂, 拍摄了这部影片。他向我们展示了一个日常生活背面的关于食物的世界, 在欧洲高度现代化的农业和畜牧业生产流水线下, 一切有别于人们印象中的田园牧歌或是拖泥带水。事实上, 这个世界高速、精确、冷静、整齐, 它被各种各样的生产流水线、电脑、机器人、大机器以及自然人所引导, 无论是在农场、养殖场, 还是在屠宰场, 几乎每一项细小的操作都会伴随一种相应的机器, 其分工细致令人叹为观止。影片极其详尽地展示了这些千奇百怪的机器是如何迅速准确地完成指令, 而人, 被置于某种和机器同等的地位。

任何一部优秀的电影都可能给你带来震撼或感动, 但在这其中, 最有力量的莫过于纪录片, 它的力量源于真实, 它使电影不单纯是人类想象力的结晶, 更是人类生活的真实再现, 你所看到的将是你不曾看到过的人生或者故事, 而这些都真的发生过或者正在发生, 这正是纪录片无以比拟的优势, 也是它真正的生命力。

近期最受关注的纪录片无疑是《海豚湾》(THE COVE), 几乎毫无悬念地夺得奥斯卡最佳纪录长片奖的《海豚湾》, 引起了全球轰动, 这种影响不仅来源于影片本身, 更源于它

所讲述的内容。

大海作为人类赖以生存的资源之一, 它的神秘令人向往, 它的魅力使人着迷, 海底世界以及海底生物更是人类一直持续研究的对象, 但任何华丽的画面背后往往都隐藏着最丑陋的影像, 《海豚湾》即是如此。

影片一开场就是间谍片式的手法, “秘密潜入被禁止进入的私人领地”, 这构成了极大的悬念, 一方面将观众的兴趣迅速地调动起来, 一方面也构成了本片的叙事主线。这条故事主线, 从始至终是以典型的好莱坞手法来完成的, 镜头非常多, 节奏很快, 来自日本当地

政府和渔民的强烈抵制, 令矛盾十分突出。哪怕别的线索有所松懈, 只要一回到这条主线上来, 观众的眼球就再也移不开了。

《海豚湾》是那种将传统蒙太奇手法运用到极致的作品——主人公里克的传奇故事和人生抉择, 围绕IWC(国际捕鲸委员会)进行的内外斗争, 日本捕鲸传统和政治经济利益的博弈, 政府、科学家和渔民互为支撑、自欺欺人的谎言, 从科学角度看待和分析海豚肉的食用风险, 以及从和歌山县太地村海湾流向世界各地的“海豚链”……在一个半小时的时间里, 观众所面对的信息量惊人, 而在不断

的蒙太奇切换之间, 关于海豚湾的种种争斗都被剖析得一清二楚, 从而构筑成了一个完整的影像世界。

《海豚湾》里的每一条线索, 都灌注着影片拍摄者的极大热情、诚意, 正是因为饱满的、无处不在的感情贯穿其中, 故事在影片最后的15分钟—20分钟内才能汇聚到一起, 奏出情感的最强音。实际上, 片中人要完成的任务——拍摄海豚被屠场景, 只有短短5分钟, 但有了前面所有信息和情感的铺垫, 这5分钟足以令人心痛欲裂、压抑无言。而在完成了沉

重的展现之后, 影片的结尾又恰到好处地为观者提供了一处宣泄的通道: 里克胸前挂着液晶屏在IWC会场无声地绕场一周——有观众看到此处自发鼓掌。

里克是这部纪录片的隐性线索, 他的人生传奇是《海豚湾》的灵魂所在。作为一个曾经无比成功的海豚训练员, 他说, 自己花了10年时间建立起风靡全球海洋馆的海豚表演事业, 又花了35年来努力毁灭它。他意在亡羊补牢的掉头醒悟, 是片中所有人跟随他前往太地村神秘海湾的动力, 也是这部片子中集中体现的人性光芒。里克的一生恰恰印证了《海豚湾》某版本海报上一句极富号召力的话: “人类是海豚最大的威胁, 也是它们唯一的希望。”

影片结尾处字幕显示: 迫于舆论压力, 2009年太地政府同意只保留50条表演用海豚, 其余数千条海豚得以生还。这部纪录片, 以最触目惊心的影像证据, 促成了一桩善行。然而对我们每个看到这部影片的人来说, 并不该就此舒一口气——如果没有能力做得更多, 那么至少应该让更多的人, 看到这些真实的画面。MCC

STOCK CODE

多空交织下的财富探秘

责任编辑_顾晓欢

如果说2008年的投资关键词是“控仓位”，2009年是“流动性”，那么，2010年的投资关键词应该是什么呢？是金融创新——股指期货蓄势待发，金融创新不仅给A股市场带来了发展的新机遇，更为指数投资铺就了腾飞之路。

美国先锋集团创始人——约翰·伯格在创立第一只指数基金时认为，上市企业的盈利会等同于所有股市投资者得到的利润。在股市中，不同的投资者依据自己对市场的判断，在不同的时机选择不同的个股来建立投资组合。当投资者买入指数基金时，依据所跟踪的指数股票建立投资组合，而每只股票所占的比例又与标的指数一致，因此，指数基金的收益和其标的指数的收益是基本一致的，可获得市场的平均收益。

市场平均收益不容小觑，海内外市场实证显示，绝大部分的投资者无法取得市场的平均收益。从长期来看，年年取得超额收益更是如同大海捞针，而被动式的指数投资，能够持续战胜市场中其他投资组合的概率相对较大。指数基金的投资是利用最低的成本来获得市场的平均回报，投资者可以在不同的市场环境中，通过调整投资的方法，运用指数基金为自己的投资做好布局。

如果说2008年的投资关键词是“控仓位”，2009年是“流动性”，那么，2010年的投资关键词应该是什么呢？是金融创新——股指期货蓄势待发，金融创新不仅给A股市场带来了发展的新机遇，更为指数投资铺就了腾飞之路。

股指期货作为一种工具性的金融产品，虽然不会改变股票市场长期走势，但其推出后，所标的沪深300指数的成

分股将受到更多投资者的关注。从国际经验看，投资股指期货所标的指数的最佳方法是投资于相应的指数基金。以美国为例，股指期货交易中最为活跃的标普500指数，一直是衡量美国市场的最重要的蓝筹指数，其相应的指数产品发展的最快、规模最大。

股指期货推出后，将给投资者带来套利的机会。投资者进行股指期货组合套利，就是利用股指期货定价偏差，买入标的指数的成份股来卖出股指期货，或者卖空指数的成份股来买入股指期货，以获得无风险收益。但由于沪深300指数的成份股有300只，而且是跨沪、深两个交易所，成份股将会出现停牌或配股等情况，使得投资者自己在管理成份股时存在较大难度。从境外市场的情况看，投资者是利用股指期货标的指数的ETF作为现货进行组合套利。在沪深300ETF基金尚未推出之际，沪深300LOF基金就成为投资者进行股指期货套利的最佳工具。

由于沪深300LOF基金不仅能与股指期货组合套利，其本身一、二级市场间还存在着二次套利机会。也就是说，如果在股指期货推出后，投资者对于沪深300LOF基金的需求量较大，很可能造成其本身的溢价，从而提供了二次套利机会。目前，此类投资机会已引起投资者的广泛关注。[本文由嘉实基金管理有限公司提供] MCE