

打破“富不過三代”魔咒

在地球的那一邊，儘管經歷了兩次世界大戰，人員大量死亡，企業受到嚴重摧毀，但如今德國的家族企業比比皆是，百年老店更是隨處可見。根據2016年的統計，德國具有200年歷史的企業就達837家，超過百年歷史的企業已有上千家。

這是如何做到的呢？德國家族企業的創始人一開始就明白這樣一個道理：第一代是很好的創業者，第二代也有可能守住家業，但無法保證第三代甚至第四代與前幾代人一樣具有創業精神和經營能力。家族繼承人有能力經營企業當然是好事，可是一旦出現特殊情况或失去經營能力，該怎麼辦？

他們創造了這樣一個模式：如果家族的繼承人沒有經營管理的意願和能力，那就退居幕後，做企業的監事會主席，讓有能力的人來執掌董事會。例如，德國著名的食品製造集團“歐特家博士”家族的一個兒子，曾在上大學時遭到綁架，當時其家族拿出2100萬馬克交給綁匪，綁匪釋放了他。但因為綁匪施暴過重，他落下了終身殘疾，因此，他並沒有站在第一線，而是把企業的管理大權交給了職業經理人。

德國博世公司的情况就更為典型。創始人羅伯特·博世上任一生的時間建起博

世帝國。他去世前，外部環境是“二戰”的風雨飄搖，而他的幼子只有14歲。他面臨的問題是，小羅伯特不可能直接接班，必須找到合適的職業經理人來進行管理。如何才能將自己構建的企業精神傳承下去呢？

首先，羅伯特組建了一個“委員會”，由他的親信與好友中的專業人士研究制訂一



個計劃，保障公司的未來。羅伯特·博世上任時，他將財富和公司的未來，一併交給了他最信任的7個人。這7人被認為是最瞭解羅伯特的想法和心願的。當年的總經理漢斯·沃爾茲成爲博世帝國的掌門人。羅伯特·博世上任爲他們如何做決議確立了細緻的指導原則。

其次，把單純的家族企業轉變爲用現代

思維治理的企業，這種轉變主要通過資產管理的方式來實現。1964年，非營利的博世資產管理有限公司(之後更名為羅伯特·博世基金)收購了羅伯特·博世有限公司93%的股權，成爲絕對的控股大股東，獲得了93%的主要投票權。

第三，博世家族擁有羅伯特·博世有限公司7%的股份，保留了家族對企業一定程度上

的影響力。“二戰”後，博世家族還是沒有任何一個人可以勝任公司領袖的角色，但第二代依然扮演公司監管者的角色。基本原則是，優秀的家族成員可以進入公司管理層，但他們不會因爲是博世的後人而獲得特權。至此，博世家族的產業被分爲所有權、經營權和監督權，確定了一個三權分立的構架。這種權力分立與制衡的原則，符合羅伯特·博世最初的構想。

德國的家族企業之所以能較好地解決傳承問題，歸根結底是其領導者具有前瞻性思維。如果子女沒有能力經營，就建立持續發展機制，唯才是舉，廣納賢才，疑人不用，用則信之，給經營者最大的發展空間。如果接班人有能力經營，則把企業精神傳遞給子女，讓企業文化、企業精神一代代發揚光大。同時，通過有效的、具有針對性的教育方式，把子女打造成真正懂企業、愛企業的接班人。

作者：楊佩昌



當你在麥當勞的櫃檯前點餐時，會和你在麥當勞的手機App上點一樣的食物嗎？你大約會肯定地說，這個沒啥區別。然而美國加州大學行爲經濟學家什洛莫·貝納茨告訴我們，你可能錯了，我們通過手機屏幕下單時，會將服務生的眼神反饋剔除掉，我們的偏好正以一種可預測的方式被改變。

爲了證明存在這種偏好的變化，研究人員分析了一家大型比薩連鎖店4年多時間里的16萬個訂單。因爲這家連鎖店在研究中引入了一種在線訂餐系統，研究人員得以實地考察在網上下單是如何改變顧客習慣的。

根據數據，顧客在網上下單時，會選擇配料更多、熱量更高的比薩，比平時買的多配了配料和卡路里。他們會選擇一些異乎尋常的配料，比如“4倍培根”，或者火腿、鳳梨等，而不再選擇普通的意大利辣腸比薩。當可以網上下單時，培根的銷量增加了20%。

經濟學家指出，這些訂單反映出我們的選擇偏好，在線下單的顧客也會因爲較高的“消費者剩餘”(消費者願意支付的價格和實際支付價格之差)而感到滿意。但是很明顯，這些食物並不利於我們的健康。

我們爲何會在手機或電腦屏幕上訂購更多不利於健康的食物？這種現象是由網絡“鬆綁效應”造成的。

屏幕能夠引發“鬆綁效應”，是由於它們消除了人們因他人的評價而產生的正常焦慮和自我意識情緒。人們與屏幕的互動比人與人的互動更爲誠實。比如，你在老師遞來的調查表上，寫上最近最想看的是《百年孤獨》《戰爭與和平》，而你的線上購物車里放着的卻是《鬼吹燈》。同樣的道理，比起當面道歉，人們也更容易在微信上說出“對不起”。

密歇根大學的心理學家弗雷德·康拉德曾做過一個實驗，來調查人們在面對手機屏幕和研究者時，是如何回答飲酒習慣問題的。康拉德招募了600名實驗對象，隨機給他們分配不同的測試條件。對一部分受試者，研究人員通過電話來詢問他們多久酗酒一次，對另一部分受試者則通過手機短信來詢問。

很快，一個清晰的模式顯現出來：當面對電話詢問時，人們大多會矢口否認自己酗酒，但當問題以文字的形式呈現時，人們回答問題就更加坦誠。

當我們在手機上點餐時，我們不必擔憂其他人怎麼看待我們不健康的習慣，以及我們對待金錢的慷慨程度。我們可以任性地點上一堆廉價的垃圾食品，卻不必在意服務生詫異的眼光。換句話說，這是因爲手機不會給我們任何反饋，而讓我們得以肆意放縱自身不負責任的需求。

作者：岑嶸

網絡「鬆綁效應」

用工匠精神請客

我理解的工匠精神，就是時時在想怎麼把自己擅長的一點事做得更好。

有次我去買鞋，店裡人很多，我看中的那雙鞋在倉庫里，得爬幾層樓去拿。店員正準備去取時，一個姑娘經過她身邊，見狀停下腳步。

從她們簡短的對話中，我知道這個多問一句的姑娘交完剛下班。

她說，我去拿。

拿了鞋，她才離開，和在店門口等她的男友(或丈夫)離去。

這就是工匠精神，她多服務這10多分鐘，體貼顧客，協助同事。人的感情是與品牌掛鈎的，遇見這種店員的顧客，怎會不喜歡這個品牌？

當一個店員，門檻極低。有沒有工匠精神，有沒有做事比別人更好一點的想法與能力，就能將人分出神與渣。

正如誰都可以鑿石頭，只有米開朗琪羅說，我在石頭里看見了天使，我得努力工作，把她放出來。

又有一次，我到一個大品牌的專賣店，前面一名顧客剛剛離開，一個店員一邊收拾衣服，一邊面帶嘲諷，對她的同事說：“他被價錢嚇走了！”

她毫不避諱我這個站在面前的顧客。她的同事默然無語。

我當時在想，這個公司太草率了，竟然招這樣的店員，這是砸自己的招牌。一個店員以爲自己賣的是高檔貨，自己就高人一等，這是最差的店員。她對不起僱主，對不起品牌，對不起同事，更對不起顧客。這是工匠精神的反面。

你最近在做什么？有沒有琢磨怎樣能做得更好？估計真正的工匠永遠都在琢磨。看過一個日本企業家講請客心得，印象很深。請客這事，似乎很難發掘出新意。準時到達，照顧顧客的口味，這些誰都做得好。此外，考慮停車方便、路途通暢的，已是大師級別。

而這個日本人說，我作爲主人，準時到達是不夠的，提前10分鐘也不夠，我一般提前30分鐘到達。這段時間，我向服務生瞭解一下充電器、插座的位置，熟悉去洗手間的路線，並體驗一下；當然，Wi-Fi的情況也要掌握。

朋友到來之時，手機沒電，連接Wi-Fi，上洗手間，這些都大概率

會發生，由你這個主人告知，比喊“服務生來一下”，顯然更溫暖。

習以爲常的事，優秀的工匠會改良得更好。

上面的例子說明，情商高與有原則並不衝突。“我一定要把自己的工作做得比別人好”，這是原則，不是拍馬屁。它恰恰觸動人內心深處被尊重的需求，這後面有嚴格的自律，有高明的藝術。就是賣鞋、請客這類並不新鮮的事，他們也能將其變得像戀愛一樣新鮮美妙。

只要你在做事，工匠精神就無處不在。一起發現，一起實踐吧。反正，我每天都在想，怎么才能把文章寫好。

作者：連岳



這3句鼓勵的話，千萬別說，會毀了你的孩子

在孩子成長過程中，多給他們一些鼓勵，有助於幫助他們克服困難，養成健康、自信的心理。但是，有時候該給的鼓勵也給了，可是孩子就是退縮不前，有時候，甚至越鼓勵越放棄。爲什麼會這樣呢？因爲我們習以爲常，聽上去合情合理的鼓勵，有可能會成爲摧毀孩子自信的致命一擊。

1. 看見孩子的“脆弱”，接納他的畏懼？

孩子畏懼退縮時，很多父母爲了鼓勵孩子，第一時間會下意識地否定困難，而是說：“別怕，這有什麼好怕的。”這樣，往往忽視了真正的第一步——看到和肯定孩子的負面情緒。

一位網友說，兒子從小就恐高，去遊樂場玩吊橋，同齡孩子蹦蹦跳跳走過去，兒子看到也想玩，但是很害怕，站在一邊猶豫不決。每次，老公總是習慣性地鼓勵兒子“一點都不高，男孩子怕什麼，你試試看，一定能做到的”。基本上，這樣的話一說出口，兒子就一定會氣急敗壞地跑開，再也不肯試了。

有一次，快五歲的兒子站在小區的滑滑梯前，躊躇不前。她蹲下來，對兒子說：“你很害怕，是不是？你帶着害怕的感受往下滑，媽媽在下面接住你。”兒子沉默了一會，鼓起勇氣走上滑梯，他滑下來時候的眼神是閃着光的，不再是以前那種恐怖的感覺。後來，兒子又陸續嘗試吊橋、攀岩，終於成了一個不再恐高的孩子。

孩子產生恐懼和退縮心理時，恰恰是最需要父母關愛的時候。畏懼這件事，第一層是“畏”，第二層才是“難”。

如果我們急着鼓勵孩子解決問題，否定他的情緒，要求孩子克制和勇敢，可能會加劇

孩子的畏懼心理，甚至會讓他產生自卑的心理，連試一下都不願意了。

父母在鼓勵孩子的時候，接納他的脆弱，反而能讓孩子卸下心理負擔，理性思考如何繼續迎接挑戰。

2. 鼓勵孩子堅持而不是關注結果的成功

當孩子面對困難的時候，我們還有一句常用的鼓勵是：“你可以的，加油！”

這句話的背後卻是對成功結果的期盼，而不是對孩子努力的鼓勵。綜藝節目《少年說》中，一位初一女生走上學校天台，鼓起勇氣向站在樓下的爸爸喊話。這名叫做徐思睿的女生，熱愛用寫小說的方式來記錄生活。先天的寫作天賦和愛好，使得徐思睿的文科成績十分亮眼，而數學成績，就不是那麼理想了。

上初中後，徐思睿的數學學習非常吃力，儘管她非常努力地上好每一節數學課，上課前爲自己加油打氣，可是，課堂中腦袋不聽使喚，最終都是力不從心。她鼓起勇氣，當着全校師

生的面，希望父親能夠支持自己學文科。爸爸卻堅持讓她先提高數學成績，還留下一句振奮人心的鼓勵“別人能行，你也行，爸爸相信你！”

這句話完全否決了女兒前面說的一切，她不是不努力，只是天生文科腦，數學比較弱。

父親卻看不到女兒無力的一面，只是一味地將成功的結果定義成輕而易舉的事情。女孩聽完沉默了良久，大哭着走下了台。

父親希望女兒把重心放在數學上沒有問題，但能不能換個說法呢？比如：“爸爸知道你數學比較弱，只要你努力了，即使成績追不上別同學也沒關係，只要比以前的自己更好，那就夠了。”

在陪孩子跨越挫折時，我們需要把對結果的關注，拉回到對過程的關注，多鼓勵孩子去嘗試，而不是聚焦他能不能做到。

3. 多鼓勵，少表揚才能讓孩子更強大

提到鼓勵孩子，很多父母都愛把“真棒！真聰明”掛在嘴邊，其實，這樣的表揚不亞于一劑毒藥。

著名發展心理學家卡洛·德韋克(Carol Dweck)和她的團隊，做了一項測試，研究“表揚”對孩子的影響。研究人員先是讓孩子們獨立完成一系列智力拼圖任務，然後隨機地將他們分成兩組。

兩組孩子都得到了夸奖，但用了不同的話術。

一組孩子被夸奖：“你在拼圖方面很有天分，你很聰明。”

二組孩子得到的夸奖則是：“你非常努力，所以表現得很出色。”隨後，孩子們參加了第二輪拼圖測試。

不同的是，這一次有不同難度的測試可選，孩子們可以自行選擇一種。結果發現，那些被夸奖努力的孩子中，有90%選擇了難度較大的任務。而那些被表揚聰明的孩子，則大部分選擇了最簡單的任務。

爲什麼會這樣呢？

在研究報告中，德韋克寫道：“我們夸孩子聰明，就等於是在告訴他們，爲了保持聰明，不要冒可能犯錯的險。”夸奖孩子努力用功，孩子會認爲，成功與否掌握在他們自己手中。鼓勵是要讚揚孩子可以自己掌控的事物，比如他的嘗試，他的努力，他的毅力，表揚他們具體的行爲。孩子知道自己有能力去控制結果的發生，才有勇氣向前一步，嘗試克服困難。

當孩子因爲害怕失敗而逃避退縮時，當孩子因爲做不出難題而煩悶難過時，請給他們一個肯定的、積極的回應：“我看見”“我知道”。因爲理解是愛的別名，也是信任的開始。

作者：秋葵媽媽

