

管理共享 | Guanli Gongxiang

国美博弈：企业法人治理的一堂公开课

□ 刘兴成

市场经济中的博弈，指在一定的游戏规则约束下，基于直接相互作用的客观条件，各参与人依靠所掌握的信息，各自决策和行动，以实现利益最大化、成本最低化和风险最小化的过程。可见，博弈就是人们为了谋取利益而竞争的活动。

国美博弈中闪现的身影有国美的实际控制人黄光裕、大股东Shinning Crown和贝恩资本、董事会、作为小股东和董事长的陈晓、职业经理人等，他们在企业法人治理中的角色是什么？是否遵守了法律规定？国美是否有科学的完善的企业法人治理结构？企业或公司作为独立的法人，需要有相适应的组织体制和管理机构，使之具有决策能力、经营管理能力，行使权利，承担责任和义务。这种制度安排就是企业法人治理，其体制和机构就是企业法人治理结构。

按照公司法的规定，现代企业法人治理结构由四个部分组成：

- 1、股东会，由全体股东组成，体现所有者对公司的最终所有权，是公司的最高权力机构。
 - 2、董事会，由股东会选举和更换成员，对股东会负责，对公司的发展目标和重大经营管理活动作出决策，维护股东的权益。董事长（Chairman of the Board）是股东会和董事会的主持人，在董事会里与其他董事一样，只有一票。
 - 3、监事会，由股东会选举和更换成员，是公司的监督机构，有检查财务的权力，对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督。
 - 4、经理，由董事会决定聘任或者解聘，对董事会负责，是经营者和执行者。
- 科学或完善的企业法人治理结构应当遵循法定原则、职责明确原则、协调运转原则和有效制衡原则等。

在国美博弈过程中，董事会否决了股东会上作出的否决贝恩资本派驻在国美的三名董事的决议，否定之否定，贝恩委派的三个人最终成为国美董事会的非执行董事，说明国美董事会的权力大于股东会。全世界只有大老板炒管理层鱿鱼的份，而国美的董事长和董事会却在酝酿更换大老板。公众能看到国美强势的董事会和董事长，也能看到纷纷表态支持董事会和董事长的管理层，就是听不到国美监事会、监事长和独立董事的任何声音。

公司法规定，公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。公司法又规定，公司股东会、董事会的决议内容违反法律、行政法规的无效。可见，国美博弈中的角色违反有关法律规定，国美虽然贵为香港上市公司，但国美并没有建立和运行科学的企业法人治理结构。

如果陈晓能成功更换大老板，从而掌控国美电器，相当于黄光裕白白给陈晓支付了50多亿的永乐收购对价，又将包括国美、永乐、大中、三联在内的大国美交给陈晓不受黄光裕监控地掌管，这符合市场经济的逻辑吗？符合等价交换的法律原则吗？

企业既有资合的性质，又有人合的特点。企业家的行为一半是道德，一半是博弈。在国美博弈中，中国职业经理人的诚信和信托责任再度受到拷问。

不管国美博弈的最终结局如何，这场豪门盛宴足以成为企业法人治理的里程碑。国美博弈就像一堂关于企业法人治理结构的公开课，值得中国的企业家们好好学习和借鉴一番。

中国已经进入向管理要生产力的时代了——一线决策力 破解中国式企业“成长难题”的密码

事实上，在当今的中国，还不止是这些千亿级的企业在思考这样一个命题。我们的小企业，比如江南春的分众传媒，慢慢开始从急剧膨胀的并购中冷静下来；比如有一个很小的餐饮企业叫海底捞，他们也在践行着一种基于新的信念和价值观的管理模式：让市场需求说话，把管理变成生产力！



没有大规模并购，没有爆炸性新业务，这位中国商界符号式人物正在推动另一场“砸冰箱”式的组织灵魂再造革命，破解中国式企业成长道路上的新问题。他，就是海尔张瑞敏。

这在五年前，还完全是另外一派景象。海尔四处出击，并购扩张，拖着庞大的身躯挤入千亿级制造企业序列；TCL的李东生先生也同样在并购的道路上一发不可收拾，直至险些拖垮集团；美的电器也开始制定雄心勃勃的企业千亿销售额的冲击目标……也就在五年前，以民族发展为己任的经济学家张维迎在告诫中国企业家的时候，称：“中国企业成长的新动力：产业整合”。

就在五年前，人们压根不谈管理，人们谈财富，谈规模，谈千亿级企业。谈及管理，无非是一些新的视角和口号。没有人认真思考管理到底能够产生什么样的效益？因为中国经济快速飞进，中国企业快速成长，虽然也有人统计，中国超过5年的寿命周期的企业占总计企业数目很少很少的比例。快速崛起和快速倒下比比皆是。暴富的光环下，管理谈不上是生产力。

然而，一切的变化又似乎在一夜之间，或许，这就是中国速度。中国的



经营哲学和管理方法，其实和张瑞敏的思考和实践不谋而合。

张瑞敏正在海尔内部推行的“人单合一双赢”的新商业模式与稻盛和夫先生的阿米巴经营哲学完全是不谋而合、不约而同的管理思考和实践。张瑞敏希望借此将企业真正由制造为中心转向以消费者需求为中心的管理模式，让这个组织结构由“正三角形”变为“倒三角形”：让消费者成为发号施令的人，让一线员工成为CEO，倒逼整个组织结构和流程的变革，让以前高高在上的管理者成为倒金字塔底部的资源提供者。

其实，不仅是张瑞敏在思考。南方拔地而起并快速以核心技术称雄世界的华为公司任正非也在思考一个类似的管理模式——任正非喜欢称之为“一线决策力”！

突然想起2005年见到《蓝海战略》的两位作者W. Chan Kim和Renée Mauborgne，交流之中谈到一点：“高成长的公司对于赶超或者打败竞争对手并不感兴趣，他们真正感兴趣的是创造与众不同的价值曲线”。让我们欣慰的是，当今的中国企业家，已经开始进入到从思想、方法、工具的立体思维向“管理”要真正的生产力的时代了！（哈佛）

战略管理 | Zhanlue Guanli

王健林：民企心态要好，别奢求挣大钱

在“2010 贡献中国高峰论坛”上，万达集团董事长王健林就民营企业的生存之道阐述了自己的观点。王健林建议民营企业在找准定位的同时低调做事，在生产模式上向劳动密集型产业靠拢，并注意避免与国有企业展开竞争。

一个是民营企业必须要有准确的定位。王健林认为，如果真的转变发展方式，清醒认识一下民营企业在中国是什么地位，说金融服务、保险、石油、化工都可以进，真进去很难的，国有企业这么强大。所以真的要企业角度看，还是定位清晰一点，不要去跟国有企业占垄断地位的垄断行业去竞争。现在不要说很垄断的，包括航空，上市的几家航空

还有几家？基本并购吃掉了，国有亏损的时候国家补几百亿。

民营经济走出去现在是在时候，十七大不是提出要利用两个市场吗？但走出去很困难，买了管理起来不亏损才行，所以民营企业不要想着就是投资，从头开始建设，还是要学老外，主要靠并购才行，靠自己投资很多东西做不好。

第二，民营企业要做好就业工作。王健林认为民营企业之所以现在能生存，之所以现在有一点点地位，很重要是解决了八成以上的就业，如果就业问题上民营企业贡献没有了，



中国还需不需要发展民营企业就很难说了。

民营企业要解决就业问题。王健林认为，凡是就业比较多的多做一些，不要想挣大钱，民营企业心态要好，挣大钱的心态是不好的。看银行一公布利润上千亿，石油化工几千亿，民营企业挣个几百万几千万就行了，挣太多还要捐出来，为什么？现在巴菲特又到中国忽悠了，鼓励所有人捐一半资产，现在是捐钱的时候吗？早得很，还在发展当中，有多少进入500强的民营企业啊？这1994年到2009年，全国企业总数每年平均减少20多万户，说明什么？中小企业

生存很难啊，每年注册是增加，但活的很困难。所以我说，第二个建议是民营企业好好的做做劳动密集型（产业）。

第三，民营企业做服务业，零售业、服务业过度竞争，国有企业一般是不太愿意做的，而且过度竞争服务业里，国有企业没有优势，也很难做好。而且服务业符合中国发展的方向，不要考虑做什么生产型服务业。所以我建议，就做消费服务业就行了，真正赚钱的生产型服务业金融业，那是国有企业做的。民营企业永远要老老实实低调做人、做事。

最终一句话，民营企业要准确定位自己，找国有企业不愿意做或者竞争能力不强的行业做，这就是今后我们的发展空间。（钟企）

[上接 A1 版]

品质为“翼”，“真龙”乃飞——广西中烟工业有限责任公司质量管理工作纪实

“在这样的层级体系中，尤其要重视基层的作用，要突出‘现场就是市场’的质量理念。”广西中烟企业管理部部长王建华说。“每一个个体做好了，个体所在的小单位就做好了；而每一个小单位做好了，整个广西中烟的大集体也就做好了。”

QC 活动：贴近生产实际

如果质量对标是一场向标准高地冲刺的战役，那么，QC 小组就好比是这场战役中的“爆破手”——它的任务就是扫除战役中的“明碉暗堡”，克服生产过程中设备、工艺和管理等方面的各种障碍。

2009 年是 QC 小组基础新版教材正式实施的第一年，也是《烟草工业企业 QC 小组活动现场评价准则》实施的第一年。该年 2 月，广西中烟邀请了广西 QC 小组活动成果主任评委、高级工程师郭美萍，全国烟草行业 QC 成果副主任评委梁雪玲对公司员工进行了培训。

“培训课上会有会意的笑声，更有认真的思考。结合全国历年优秀成果案例，专家讲解了新旧教材前后的变化、课题程序的数理统计技术方法、创新思维模式和《烟草工业企业 QC 小组活动成果现场评价准则》。”南宁卷烟分厂卷包车间员工李炎说，“明白了这些，我们再开展 QC 小组活动，思路就更明确了，心里也更有底了！”

在打好理论基础的前提下，广西中烟还强调“QC 活动要贴近生产实际”，“以实际行动解决实际问题”；QC 活动要以质量提升、降本增效的重点和难点为中心；鼓励选题与企业

标准化工作相结合，加强对活动过程的指导和监督，加强对活动结果的运用和推广；QC 小组活动要为企业技术改造提供借鉴、积累经验，要切实成为全面质量管理的一项重要工作。

以此为指导，着眼于提升工艺质量过程控制水平，今年 1 月，南宁和柳州卷烟分厂成立了专门的工艺质量提升小组，以课题形式进行专项研究。

“工艺质量提升小组，主要针对生产过程中的工艺控制难点、质量问题易发点进行 QC 立项，通过工艺人员与设备人员的合作展开研究，逐步消灭生产过程中的问题点。”广西中烟品质部质量管理科科长陈立新说，“这种方式将延续下去，逐步形成制度化、规范化的操作模式，为工艺质量的稳定提供持久保障。”

继工艺质量提升小组成立之后，4 月 11 日至 15 日，广西中烟在中国质量协会主办第二届“海洋王”全国 QC 小组成果发表赛上成绩优异。广西中烟公司选送的 3 个课题在比赛中脱颖而出。其中，南宁分厂创新型课题《新型双倍长滤嘴规格装置的研制》荣获“全国 QC 成果一等奖”，得分在 188 个参赛课题中位居榜首。这是广西中烟公司成立以来第二次在全国 QC 成果发表赛上获得第一名好成绩的课题。

质量监督：把好每一道关口

“质量对标、QC 活动是现场性的，行动本身就是生产。而质量监督，就是做好生产的‘后勤’。”广西中烟品质保障部副部长李小兰说，“首先，要对原料和辅料进行严格把关，通过

提高卷烟材料质量来提高产品质量。”

如何把好卷烟材料的质量关？广西中烟在质量监督工作中着重做好了“一前移，二把关，三监督”。

“一前移，就是要‘防患于未然’，把材料质量问题尽量消灭在现场之外，生产之前。”李小兰解释道。

以烟叶工作为例，广西中烟突出一个“早”字——“早衔接、早调拨、早加工”。广西中烟成立了烟叶工商交接质量检查组，深入全国各产区对工商交接烟叶质量进行严格的监督与检查；落实“农艺师到田、验级师到站、配方师到厂”，牢牢把住烟叶从种到收到烤的各道关口，确保原料质量的高品质。2009 年，广西中烟圆满完成了 69 万担烟叶的采购任务，并首次在春节前加工完毕，保证了公司自主品牌的发展。

“二把关，就是要设置‘入库门槛’，要细化和完善材料的各项检验指标，加大抽检范围和力度，务求‘不达标者不入库’。”李小兰说。“就拿辅料来说吧，每一种辅料都有相应的质量参数，比如卷烟纸宽度为 26.5 毫米、定量为 329g/m²、允差 ± 1g/m²。”李小兰说，“对不合格的材料，我们要退货，还要向相关厂家下达通知书，要求限时整改。整改完成后，我们的复检将更为严格。”

“三监督，就是要落实‘生产跟踪’，要加大对卷烟材料使用质量的检查和跟踪，及时解决材料在使用过程中出现的各种质量问题，做好技术服务。”李小兰告诉记者。

“如遇到商标纸卡机或油墨不稳等状况，就要对设备进行调试或对该

辅料进行分选；对烟叶，要严格‘出库检查、投料抽检、生产线全检’的三级检查制度，确保烟叶质量在生产线上不出问题。”

把好材料关只是质量监督的工作之一，除此之外，广西中烟还加强了卷烟成品质量的反馈机制建设：开展卷烟产品的一致性评价项目，引入模拟消费者，重点监控卷烟产品的内在品质水平，为品牌质量的稳定和提高提供依据；每月派出质检人员到市场上进行质量调查，及时掌握产品的质量情况和消费者需求，为持续改进产品质量提供正确导向。

对材料、卷烟成品中出现的问题，广西中烟也建立起了相应的整改机制。近年来，广西中烟努力通过观念和方法创新，搭建起以质量管理部门为主导的跨部门协作团队，按照“问题排摸分类—分析失控点—完善控制法—培训与实施”的工作流程，对质量管理领域所涉及的各个管理点进行季度诊断。

“在对质量事件的处理中，我们引进了‘PDCA’循环管理模式。”陈立新说，“‘P’，即‘plan’，制定和确立相应质量管理措施；‘D’，即‘do’，就是确保措施有效落实；‘C’，即‘check’，要在相关质量部门内部分阶段检查，‘A’，即‘act’，针对检查出的问题进行改进。”

质量管理常抓不懈，也使广西中烟卷烟产品经受了严格的考验。“连续三年来，我们接受了国家局一级站、相关省烟草专卖局（公司）二级站对零售卷烟产品的市场随机抽检，合格率均达到 100%。”陈立新自豪地说。

稻盛和夫：企业经营是一门优秀的哲学

经营好一家企业十分不易。27 岁时，在朋友的援助下，我创办了京瓷公司，当时是生产电视机显像管使用的绝缘零部件。之前，我曾在松峰工业工作过一段时间，负责从产品的研发、生产到销售等一系列工作。

但就公司经营而言，我没有任何经验和知识。因此，在京瓷成立之初，准备工作该如何进行，我一无所知。从创业后的第一个月开始，虽然只有 28 名员工，但为了向他们支付工资、奖金，资金的周转应该如何运作，我也摸不着头脑。产品唯一的客户是松下电子工业，我忙于去交货，忙于收取货款……作为经营者，我对此烦恼不已。

其实，从根本上思考事物应有的状态这种习惯，从松峰工业时期已经具备了。那时，松峰工业连续亏损，工资都付不出，常常拖延一个星期，甚至两个星期。奖金更不用谈了。企业与工会总是纷争不断，公司内红旗招展，一年到头罢工不停。

我想离开这家公司，但却不能如意，公司分配给我的工作，是开发新型陶瓷材料，我不得不投入这项研究。公司待遇低，缺乏像样的研究设备，条件恶劣。在这种情况下，要想做出出色的研究成果，该抱有一种什么样的心态投入工作呢？这个问题我每天都在思考。

为了做好工作，从那时起，每当我有所感悟时，就把自己的想法记在笔记本上。当我开始经营京瓷时，我常常把记录了我工作要诀的笔记本拿出来，再添上经营中新的体悟，将这些要点重新加以整理。这就形成了所谓的哲学。

我自己投身于工作，埋头于经营，在实践中反复思考究竟该怎么做，工作和经营才能顺利开展。在这一过程当中，终于领悟了有关工作和经营的理念、思维方式以及具体的方法模式，归纳起来就是哲学。

京瓷创业后的第九年，当时还是一家中小型企业在日本企业中，也算是最早进军美国市场的。在现在的硅谷的斯坦福大学附近成立事务所，在美国开展营业活动。当时，正好是硅谷的“黎明时期”，事务所的周围还是樱桃园，种了很多樱桃，我们就是在这样的环境下营业的，雇佣了当地的一位日裔员工，面孔和日本人完全一样，但思维方式完全是美国人的一套，各方面都与我们持有不同的意见。

我们不能不面对这个问题。后来，我们在圣地亚哥市场聘用了一位美国人做厂长，也总是意见对立，格格不入。因为有了上述的经验，我认识到在海外经营企业，归根到底就是如何治人的问题。当时，只要现场一发生问题，我立刻飞往美国，穿上与生产工人一样的工作服，到车间巡视。看到工作态度差的员工，就要他们改进。

比如，看到当地的女工在进行装配时手忙脚乱，我会走到她身旁，教给她作业方式。这时候，身穿西装的当地经理就会过来，说稻盛社长，您这样做让我们很难堪，只要到办公室听我们汇报就可以了。你穿着工作服到工厂，和女工们做一样的工作，会被人小看。我并不介意别人怎么想，此后还是同在日本一样，深入现场，与员工们一起拼命工作。

怎样做才能让对方信任和尊敬呢？那就是优秀的人格。要想赢得外国人的尊敬，必须具备特别优秀的人格，即具备做人的德性。这个“德”字超越国界，普遍适用，不能以德治人，企业在海外的运行就无法成功。（稻盛和夫）