

先锋人物



内焦外困 零售业生死变局

在国美、京东等对手步步进逼的态势下，苏宁再次以变革回应。苏宁电器正式去掉名称中的“电器”二字，更名为苏宁云商，这标志着苏宁线上线下“超电器化”进程全面加速。

虽然 2013 年的春天已经来临，但在整体市场消费疲软和电商们如狼似虎的攻击之下，零售业至今仍未走出 2012 年的阴霾：据联商网最新数据显示，分别排名全球前三的沃尔玛、家乐福和乐购(TESCO)去年在华开店幅度平均降低 27%，作为行业标杆的多家外资零售巨头都深陷“关店潮”。本土百货业为挽救下滑的业绩，也不惜通过频繁打折促销来维持人气。

种种迹象表明，零售业已走到了生死存亡最关键的一刻。在各种内焦外困的冲击下，传统零售业中不乏企业认为坚持就是胜利，但家电零售企业却先迈开了求存、转型的第一步，这份勇气将换来新生机还是新危机？

苏宁董事长张近东在近日的新标识发布会上痛陈：“零售业正处在危急关头。”同时，苏宁还宣布全面调整组织架构，电商在苏宁集团的地位被进一步提升，大区扁平化垂直管理程度被提升。进入 2013 年，苏宁率先开启零售企业转型风潮。

张近东坚定求变决心

如今的零售业与张近东带领苏宁电器在中国各地开疆拓土之时已经完全不同。张近东近日表示：“实体零售企业大面积效益下滑，电商企业普遍性亏损，线上线下千万卖家搏战于红海、失血于无序的竞争环境，中国零售业正处于历史的危急关头。”

处在风口浪尖的苏宁对这种危机更有切肤之痛，其转型愿望也异常强烈。2009 年，苏宁启动营销变革，上线苏宁易购；2011 年，苏宁发布新十年“科技转型、智慧服务”发展战略；2012 年，苏宁易购全面发力，实现 183.36 亿元的营收和 210% 的增速，并全面开启“超电器化”进程。但线下卖场持续受电商冲击，线上业务受京东、国美在线等步步紧逼，苏宁不得不寻找新的改变。

张近东表示：“苏宁新的发展阶段必须有新的模式、新的组织架构和新的形象呈献给消费者。”为此，苏宁不仅推出“店商+电商+零售服务商”的“云商”模式，更毅然决然去掉名字中赖以起家的“电器”二字。

苏宁全面调整组织架构

围绕着“云商”模式，日前盛传的组织架构调整也浮出水面。苏宁云商副总裁孟祥胜介绍，此次苏宁组织调整最大的变化是从原有的矩阵式组织转变为事业群组织。

据了解，在总部经营层面，苏宁打造了线上电子商务、线下连锁平台和商品经营三大经营总部，电商业务的地位被进一步提升。此前，苏宁易购的采购与苏宁线下门店的采购并未统一，此次调整后，线上线下的采购可实现协同。而在地区层面，苏宁把大区-子公司-营运部三级缩减为大区-城市终端两级管理。据了解，苏宁将在全国增设 16 个大区，大区数量将达到 60 个。

值得注意的是，去年年底国美追随苏宁同样作出改名和架构调整的一系列举动，蛇年伊始京东又宣布成功融资 7 亿美元。业内人士认为，三大以卖家电 3C 起家的零售企业在 2013 年的对决将更加激烈，谁能最终胜出还需时间检验。

(文/帅鹏坤)

王石是一个有病的充满缺点的男人

“就身体来讲，我几乎浑身是病——我当兵打枪是用左眼，因为右视网膜严重脱落，差不多只有零点二；我有长期的鼻窦炎、中耳炎、偏头痛、慢性气管炎……从 1994 年到 1997 年间，我的心肌功能是什么状况呢？按照 5 分制，2 分不及格，3 分及格，4 分良好，5 分优秀，我三年连续体检的结果是，我的心肌功能 0 分……我在去西藏登山之前腰椎有个血管瘤，压迫到我的左腿神经，晚上痛得吃止痛片都睡不着觉。医生的诊断，几乎宣布我必须坐轮椅了，随时可能瘫痪。”

装进去的时候，很辛苦，卸下来的时候，不但辛苦，而且痛苦。我们并不情愿地行走在大地之上，我们甚至可能身怀疾病、悲伤和隐痛，可是我们仍然心存感恩而负重前行，无论从事着怎样的职业，你是一个工匠，是一个教师，是一个像我这样以思想和写字为生的人，或像王石那样管理着数十亿元的资产。

是的，每一个人都好像活在苏珊·桑塔格所谓的“疾病的隐喻”中。

所不同的是，有人选择逃避，有人选择倾诉，有人则选择建设。

2009 年 8 月，王石接受台湾 TVBS 的专访，他对记者说：“哦，你会发现，原来人穷的时候反而烦恼是最少的。因为人穷的时候烦恼很简单，就是想办法让自己不穷；但是人不穷的时候，你会发现人有很多想法，你就开始动摇了。你会想，这样的奋斗到底为了什么？”

这样的疑惑，也许比身体的病痛、企业的危机更加深刻。

于是在这些年里，王石谈得更多的是责任、环保、公益，以及，“不行贿”的可能性。

在这个意义上，归根到底，王石是个企业家。

如果有人问登山家，你为什么去登山？登山家说，因为山在那里。

如果你问王石，你为什么去登山？王石说：我登山，是为了回来。

登山家追求的是“快感的过程”；企业家追求的是“好的结果”。

结果，既是人的变化，更是世界的改变。

归根到底，王石是一个有病的、充满了缺点的男人。

没有一个男人生来是让人喜欢的，即便王石或陈冠希，他只是要做做他自己。(吴晓波)

很多年后的今天，王石在书里不动声色地告诉自己的读者。

现在，他敢这样写了，放在十年前，这两百来个字足以让万科的股票连续跌停个三五天。

也就在十年前，我还真写过一篇文章，题目是《“病人”王石》。我发现这个秘密是从一个细节——当时，还没有博客或微博，王石在万科网站上开了一个“王石 onlon”，在首页的第一行，他引用哈维尔的一句话：病人比健康人更懂得什么是健康，承认人生有许多虚假意义的人，更能寻找人生的信念。

就是在这句话里我找到了“隐藏中的王石”。当然，我当时是从一个商业观察者的角度去解读的，我写到：王石好像有着一一种很深重的“病人情结”，他把万科当成了

“病人”，它超速长大青春激荡，病疾不断常常莫名发作，因而必须时时警觉，日日维新；王石把房地产业当成了“病人”，它暴烈惊人游戏诡异，充斥着令人迷失的金色陷阱，因而必须让欲望遏制，令心智清明；王石把他自己当成了“病人”，在没有约束、众星捧月中又有多少人能找到自我？王石把这个时代也当成了“病人”，物欲横流，价值多元，到底什么是人们真正的渴望？

现在看来，他那时还真的有病，而且病得不轻。

如果说，苦难是一所学校，那么，王石在学校里读过的“课程”恐怕要比别人多一些。

这个人在三十岁之前一直不知道自己喜欢干什么；三十四岁才创办自己的企业；四十多岁的时候，做出了一个涉足十多个

行业的泡沫型的大公司；五十岁以后因为喜欢登山成了企业界最出名的“不务正业者”；五十七岁的时候因一篇博客差点成“全民公敌”，即便到今天，他把企业做到了全球营业收入第一，但他的“城市住宅运营商”模式仍然遭到种种的质疑。

有些疾病是与生俱来的，有些疾病则是我们“追求”到的。

人生的过程，大抵而言，就是一个加包袱和卸包袱的过程。

年轻的时候，我们学习很多的东西，把自己装得满满的，甚至生怕漏掉了什么精彩，当你的人生被各种知识、物质和欲望填满之后，你日渐觉得沉重，你的身体“营养过剩”，你的灵魂不堪重负。然后，你试着做减法，开始卸下。

李锦记：“思利及人”的经营价值观

“思利及人”，李锦记认为，人人都想获得自己的利益，“思利”是人们做事的动因，而“利”从“人”中来，只有“利”及“人”才能办成事，才能获得真正的长远的“利”。“人”不仅包括李家传人，也包括员工、消费者、上下游的商业合作伙伴、甚至竞争对手等等，是一个“我们”的概念，“思利及人”简单讲，就是做事如何有利于我们大家。

一个家族企业最长可以存活多久？据《胡润百富》发布的《胡润全球最古老的家族企业榜》，排名第一的是来自日本的建筑企业金组，已经传到第 40 代，有 1400 多年历史。但金组这样的企业毕竟是少数，能传承百年的家族企业，已属不易。

李锦记作为一家香港的家族企业，从李锦裳发明蚝油起，已经默默地传承了 125 年，即将传承到第五代。谈及百年李锦记的经验，第三代传人李文达将之归纳为四个字：“思利及人”。

这其中有一段故事：有一次，李文达在中国台湾遇到一位专门研究字画的老人，两人一见如故，临别，老人将自己珍藏多年的一帧字幅送给李文达，其中有两句“修身岂为名传世，做事惟思利及人”让李文达感触很深，他认为“做事惟思利及人”与家族企业的处事经商之道很契合，便将“思利及人”作为为人处事的基本原则，以此来教育后代。

而今，“思利及人”不光影响到李家后代，而且在李锦记深入人心，形成一种文化，成为李锦记的愿景和使命，也成为推动企业前进的强大动力。

李锦记“思利及人”的价值观很容易让人联想到稻盛和夫所创立的京瓷的社训“敬天爱人”。“思利及人”告诉我们做事要有利于我们大家，而“敬天爱人”则认为人人都是自己的同胞，要以仁慈之心关爱众人。两者都体现了对人的充分关照。正是这种对人的关照与尊重让企业能够得到长久发展。

永远创业

永续经营、基业长青是企业经营的至高境界，也是很多企业家的终极梦想。李锦记将之具体化为“永远创业”的精神。

李锦记的第四代传人、李文达的小儿子李惠森认为，一个家族企业的传承，首先要治未病，把问题扼杀在萌芽状态。李锦记传至第二代和第三代时都曾经遭遇过分家，导致企业发展几乎停滞。李文达深深感受到“家和万事兴”的重要性，李惠森更是意识到，如果不解决未然的问题，历史可能会重演。于是他专门组织兄弟姐妹参加了瑞士洛桑国际管理学院的家族管理课程，并且请大家一起阅读如何让家族企业延续的书《一代传一代》，通过阅读分享，使大家意识到，合作比单干重要，使“和”的观念深



入人心。

现在，李锦记已经有一套成熟的制度来保障传承，这其中包括硬件和软件制度。言及此处，李惠森显得特别兴奋。他指出，硬件方面的制度包括，家族委员会、家族宏图 and 家族宪法。家族委员会是 2003 年在他的提议下成立的，目前已经成为家族核心成员的沟通平台，同时也是家族最高决策和权力机构。每个季度，5 个家族兄弟姐妹和父母共 7 人都要开为期 4 天的会，一年就是 16 天，每一次会由不同的人主持，讨论的全部都是关于家族的事情，企业的事情一概不谈，而是放在董事局谈。

他饶有兴致地分享了 4 天的会的具体内容：“家族委员会全部是讲家族的。比如说，有一段时间，我们讨论如何建立团队高信氛围，现在内容不断变化。我们兄弟姐妹，会去模拟爸爸妈妈不在的时候怎么去做决定。所以头三天，就是我们 5 兄弟姐妹，最后一天早上，爸爸妈妈就来了，有一些要通过宪法，75% 家族委员会成员同意才可以通过宪法，我们要跟爸爸妈妈讲，我们开了什么会，结果是什么。下午，我们的太太就会来，做一些分享。”

李惠森特别强调，要分清家族成员所扮演角色的重要性。家族成员可能扮演的角色包括家族成员、股东、董事会成员和管理层。他认为，很多家族企业的一个很大的问题，就是角色分不开，每天晚上回家开董事会，本来应该是家庭成员吃饭的时间用于谈业务，谈工作，影响家庭和睦；而在工作时间，父母家人又参与到工作中去，影响正常应该通过公司制度做出的决策。

有了家族委员会，李锦记又确定了家族的共同目标，即家族宏图：“李锦记家族永续经营，代表中华民族创造历史，成为家族企业的典范。”同时，也制定了家族宪法。一项决议，李锦记第三代和第四代的 7 位家族成员当中有 75% 通过，也就是有 6 个人通过，才可以进入家族宪法。“我们要不

断地协商和讨论，很严格的，像政协一样。例如，‘不准晚婚，不准离婚，不准婚外恋’，这‘三不准’原则我们没有 75% 的家族成员通过，我们就没有‘入宪’，所以‘三不准’只会限制第三代和第四代人，对第五代就没有约束力。”李惠森笑谈。

目前，李锦记已经有相对成型的家族宪法，例如，下一代一定要在外面的公司工作 5 年，才可以进入李锦记，而且进入后，如果做得不好，一样会被开除；董事局可以有一些非家族的独立董事，但董事局主席一定要是家族成员；CEO 可以是非家族成员；股东一定要有血缘关系；如果家族成员有婚外恋或者离婚了，其股权不会被收回，但必须退出董事局，这就很好地保证了他不会影响公司的决策；除第三代李文达夫妇外，其他家族成员到了 70 岁，需一律退出家族委员会；在第五代中，如果 14 个成员中所有人都对家族企业的事情不感兴趣，或者所有人都有兴趣而没有能力，李锦记就将在全世界招募最好的人才，而最终派一个家族成员进入董事局，影响董事局。

除了硬件的保障，还有软件。主要是文化方面，包括“思利及人”的价值观、“自动波”的模式，以及“永远创业”的精神“三动”。不论对一个企业也好，对一个人也好，当他决定固步自封的那一刻起，他的衰落就开始了倒计时。李惠森认为，很多家族企业逃脱不了“富不过三代”的魔咒，就是因为他们走的是“创业-守业-败业”的路子，第一代创业，第二代就开始守业了，到第三代就败业了，所以李锦记人不守业，而要实现永远创业，要有不断进步的意识，永不封顶。

“企业选择创新有两种情况，第一种是在危急时刻，比如说诺基亚，逼得它不创新不行了；另外一种情况是，这个企业本来做得很好，很好的时候要去创新，比如三星、英特尔等等，这是很难的。”李惠森感慨说，“李锦记调味品方面，在过去有第一代，我的太爷爷李锦裳发明了蚝油，就是一个创

新，之后我们把它从一个产品，做到现在的 200 多个产品，中间有很多调味品的产品，是没有做过的，这也是创新。像熬鱼豉油，市场反应很好，这以前是没有的，所以我们不断地想一些新的东西出来。以前我们没有做过健康产品的，我们要做健康产品，就是我们的‘无限极’。所以基本上我觉得，这是一个动态的过程，在不同时段，所以为什么我们说是永远创业精神呢？你要不断去尝试新的东西。我们一直都在这样做。就是六六七七，有 60%、70% 把握的时候就去做，到你 90% 把握的时候，就晚了。”

有主人的企业

当被问及李锦记下一步有没有上市计划时，李惠森坦言“暂时不会”。

对此，李惠森有着清醒的认识：“股份是由家族成员牢牢控制对企业的公司治理更好，还是股份交给外人更好？这没有一定的。但在李锦记，是只有血缘关系才可以成为股东的。我们觉得，一个企业有主人和没有主人，是不一样的。我们看到很多西方的企业，从家族企业演变为公众公司时，有一些企业路就走偏了。例如，它有很多股东，很多 CEO，想法会不一样，他们做事的时候就容易看短期，所以，有主人的企业，我们觉得很好，看事情会更长远些。”

李惠森认为，公司上市以后，做很多事情出发点就变了，会面临更复杂的问题，每天要关注自己的股价，月底和银行交代，如果公司赚了钱，有很多现金而不去投资的话，会遭到外面股东的批评：“我投资给你，你为什么不去利用这些钱去做一些事情？”有一些公司不愿意去收购，也迫于外界压力必须去收购，“收购容易，但具体怎么去经营就变成了一个大问题。”

现在，李锦记并不缺资金，所以上市还不是最迫切的需求。如何把品牌经营得更好，才是李锦记更需要考虑的。

有着 125 年历史的李锦记，在产品多元化方面却非常谨慎，目前只有两块业务，涉足两个领域：一个是酱料企业，也就是人们熟悉的品牌“李锦记”，其使命是“将中华优秀饮食文化通过酱料传播到全世界”，由李文达的三儿子李惠中执掌；另外一个健康产业，其品牌名为“无限极”，其使命是“将中华 5000 年的优秀养生文化通过中草药健康产品传播到全世界”，其集团主席和行政总裁正是李惠森。

1992 年，李惠森随父亲李文达来到广州，与当时的中国人民解放军第一军医大学洽谈保健产品的合作，开始了从酱料行业到保健产品的再创业历程。

现在，李锦记的保健事业“无限极”已经走过了 20 年，在 2011 年其品牌价值已达到 195 亿元，过去 10 年每年销售额都实现了两位数的增长，业务覆盖全国，企业规模不断扩大，知名度不断提高。(曹煜晨)