



策划词 3月21日，在发布2012年年报的同时，A股上市的白电龙头青岛海尔也为6月举行的股东大会提交了新一届董事会的提名名单，此前已经连续多年出任公司董事长的72岁的杨绵绵未列其中。无独有偶，3月19日，香港上市的海尔电器在发布年报的同时，也宣布公司总经理周云杰将接替杨绵绵出任公司行政总裁，杨绵绵仅保留公司董事局主席的职务。一切迹象都表明，这位已经加盟海尔集团30年的职业经理人将逐步淡出公众的视野。在格力、美的相继顺利完成新老交替之后，家电巨头海尔也开始了自己的权力交接过程。

杨绵绵淡出 海尔开始一二代权力交接

杨绵绵放权 少壮派接手

3月21日，在A股上市的青岛海尔发布公告，宣布由47岁的梁海山接替72岁的杨绵绵出任公司董事长。而在上周一晚间，在港上市的海尔电器已宣布由46岁的周云杰接替杨绵绵出任公司行政总裁。

一前一后两则人事变动公告，透露出中国家电行业第一品牌海尔第一代创始人与第二代掌舵者之间的交接班已经开始。海尔的创业者们正在逐步把手中的权力移交给培养起来的少壮派们。

据记者了解，青岛海尔主要负责海尔白色家电业务和小家电业务，而海尔电器则负责海尔的物流与青岛日日顺等连锁业务。青岛海尔截至去年12月31日，持有海尔电器

50.01%的股份。有消息称，海尔有意向将青岛海尔发展为制造中心，海尔电器则演变为渠道和营运中心。

相较于周云杰在公告中的即时升迁，梁海山的正名还需等待一个月。

青岛海尔宣布公司将于4月19日召开年度股东大会，审核《青岛海尔股份有限公司关于董事会换届的议案》，选举新一届董事会与新任公司董事长。公开资料显示，本届董事会将于2013年6月届满。

据记者了解，目前杨绵绵依旧担任海尔集团总裁以及海尔集团旗下多家公司的法定代表人。目前，已加盟海尔近30年的杨绵绵已经72岁，是家电圈中岁数最大的掌门人。

两少帅不分伯仲

在张瑞敏和杨绵绵作为海尔的两位核心当家人逐步退居幕后之际，梁海山和周云杰将明确作为海尔“少帅”分别执掌海尔集团旗下两家上市公司。

但这两个海尔本土少壮派，无论是个人背景、工作经历还是业绩都显得不分伯仲。

此前分任两大上市公司总经理的梁海山与周云杰都是山东人，1989年大学毕业后从原青岛电冰箱总厂基层做起，升任上市公司老总。在以怒砸冰箱闻名的海尔，他们都担任过质量部部长，而在一贯低调对外的海尔，也只有他们两个经常在媒体前代表海尔发言。

有意思的是，毕业于西安交通大学管理工程系的梁海山在先后负责过冰箱、空调等业务后，扛起了海尔整个产品制造线。而毕业于华中科技大学机械系的周云杰日后却在海尔负责起了全球市场营销。

此外，两人负责的上市公司业绩在2012年也都逆市飘红。青岛海尔2012年年报显示，报告期其净利润达到32.69亿元，同比增长21.54%。而海尔电器的2012年财报则显示，报告期内净利润16.95亿元，同比增长20.4%。

在海尔内部，梁海山被认为最具“张瑞敏风范”。但同样，与梁海山1998年同时进入海尔的周云杰，地位与其亦不分伯仲。

梁海山主掌青岛海尔，主要负责冰箱、空调等的生产业务；周云杰主掌海尔电器，主要负责洗衣机、热水器生产和渠道综合服务业务。根据两家上市公司的代码，梁、周两人的团队也在海尔内部被分

海尔网络化战略变局



对于已经内部分为“690经营体”和“1169经营体”的海尔集团来说，张瑞敏短期内不可能退休，而整个集团提出的策略已经从之前的全球化品牌阶段改变为网络化运营阶段，这要以梁海山等为首的新管理层来对公司未来的结构进行新的调整。

而第一代管理层留给梁海山等高管的底子还是非常殷实的。根据海尔集团提供的数据，2012年海尔集团的全球营业额达到1631亿元，利润总额达到90亿元，利润增速是规模增长的2.5倍。

与此同时，海尔集团旗下的两家上市

青岛海尔2012年年度业绩简况

营业收入	同比增长
798.57亿元	8.13%
净利润	同比增长
32.69亿元	21.54%

公司交出的业绩也非常不错，在整个家电行业2012年深幅调整的情况下，海尔电器2012年实现净利润16.95亿元，其中面向三四级市场的电器分销渠道日日顺的销售额达到507亿元，成为国内三四级



家电三巨头元老退隐“江湖”

当杨绵绵的名字从青岛海尔新一届董事会提名名单中消失之时，这位服务海尔近30年的创业元老级人物将逐步淡出公众视野。在过去近一年时间里，格力电器前董事长朱江洪退休并将位置让给董明珠、美的集团创始人何享健将美的集团董事局主席的位置让给职业经理人方洪波，中国家电制造业中超过千亿级规模的三家企业先后开始新老更替，创业元老悉数退隐。

“创业者”们留下的战绩是国内白色家电市场份额高度集中——格力、美的在空调市场形成双寡头，海尔在冰箱、洗衣机市场份额暂无人能匹敌，而摆在“守业者”面前的却是前所未有的激烈竞争——不仅市场已从卖方市场过渡到买方市场，消费者挑剔程度有增无减，而且互联网时代正在加速制造业组织形式和管理方式的变革。分析指，未来5~10年，三家白电巨头能否在品牌和技术上取得突破，将是能否成就国际品牌的关键。

去年5月，在格力电器第9届的董事候选名单中，时年67岁的老帅、格力电器的创始人、董事长朱江洪未在其列。随后董明珠毫无意外成为继任者，揽下格力集团董事长、格力电器董事长及总裁等多个职位。长达10年的格力“朱董配”时代结束。去年8月，美的集团正式宣布，集团创始人何享健不再担任集团董事长；方洪波接替何享健担任集团董事长。

家电产业观察人士刘步尘认为，三大巨头的第一代创业元老年龄普遍超过60岁，年龄上已不再适宜担任职务。而接任者大多数服务公司超过20年，正值40余岁的事业高峰期，无论是年龄、资历还是能力，都到了可以接班的时候。

包括杨绵绵、何享健、朱江洪在内的“创业者”已为继任者搭建起了庞大的销售规模平台和较为规范的公司管理制度。其中，海尔沪港两地上市，经过几番资产腾挪，已确立青岛海尔和海尔电器分别主打制造和营销的局面；美的除了拥有美的电器、小天鹅、威灵控股等上市公司平台外，还正在大力推进整体上市，预计4月1日正式对外披露包括注入小家电在内的整体上市方案；而格力则在单品上保持优势，空调领先地位较为明显，是首个靠单一品类产品实现千亿的家电企业。

帕勒咨询资深董事罗清启指出，外界关注企业的新老更替主要原因在于中国家电制造企业带有浓厚的个人色彩，不过这几家企业已形成了职业经理人管理群，企业和管理能力和管理体系已足以抵消创业元老退隐带来的震荡。

但并不意味新一代管理者面临的是“康庄大道”。刘步尘认为，全球家电市场已由卖方市场向买方市场过渡，消费者越来越挑剔，竞争也越来越激烈。虽然日系和欧美家电品牌逐渐没落，但韩系品牌却仍强大，中国家电制造业面临的环境依旧险恶。

刘步尘认为，第二代管理者要想取得成绩，就必须在国际市场和核心技术上取得突破，并保持创业元老们的奋斗精神，“日本企业在总结没落的原因时就曾提到，继任者没有保持老一代的拼搏精神”。“未来5~10年，继任者能否在品牌和技术上取得进展，将直接决定这些企业能否成为国际品牌”。

而互联网时代的到来，已对家电制造业形成了全新的挑战。罗清启表示，在互联网时代，消费者更有能力决定企业的生存，企业组织形态和管理方式必须要作出调整。

杨绵绵



杨绵绵1941年出生于江苏无锡，1963年毕业于山东工学院，1984年起任青岛电冰箱总厂副厂长，是海尔集团主要创始人之一。在任青岛电冰箱总厂副厂长期间，其协助厂长主抓生产、技术、科研开发、质量管理等工作，使一个濒临倒闭、亏损147万元的小厂逐步发展成为国家特大型企业集团。

当然，这意味着无尽的付出。“当年力邀杨总裁(杨绵绵)一同创业，就是觉得她和别人不同，在她的同龄人还在利用上班时间买菜、织衣、洗衣服的时候，她在认真地读书学习。”海尔集团首席执行官张瑞敏如是说道。

正如张瑞敏所言，杨绵绵在学习面前，表现得如饥似渴。即便每周有70个小时的时间在工作，她也从没放弃过学习——58岁学会了开车，年过花甲还在学习英语电脑、了解网络，甚至拿起了英语课本。张瑞敏曾经这样评价杨绵绵，“就是觉得她和别人不同，杨绵绵最大的特长在于，你本来期望的是二，她却可以发挥到十。”

在海尔集团员工印象中，杨绵绵和张瑞敏的办公室是由一个房间隔成的两半，中间有一扇小窗户。平日里，两人随时都可以隔着这扇窗户简短地交换意见。张瑞敏是思考者，决定公司的未来；而另一些窗子跟前的杨绵绵则实现了这些想法。

杨绵绵曾说，碰到张瑞敏，她的人生改变了。“如果说有什么遗憾的话，我就是老想出去好好玩一下，但一直没机会。不知道等我有时间了还能不能走得动。”

毫无疑问，杨绵绵是个商界女强人。海尔员工对她的评价是，豪爽、豁达，讲话和工作都挥洒自如，更像一个男子汉。

对于员工待遇的话题，她也毫不避讳。“在赛场上跑第一的马，它吃的料才是最精的。你想让它吃‘草’，它永远跑不快！”

杨绵绵有两个女儿，都已结婚，她自己也在1997年成了外祖母。杨绵绵说，海尔就像她的第三个“女儿”。

如今，杨绵绵是带着光环卸任的。在任期内她个人先后获得全国劳动模范、全国优秀女企业家、全国优秀管理者、国家有突出贡献人才等荣誉称号；在2006年至2008年连续被美国《福布斯》杂志评为“全球最具影响力的女性之一”，是唯一连续3年上榜的中国女性；在《财富》杂志2011年发布的“全球50位最有影响力的商界女性”(美国以外世界50位商界女强人)中，杨绵绵领衔中国女性企业家，这也是她第7次入选该榜单；在最近公布的“2013年福布斯亚洲商界权势女性榜”中，其位列第47位。

在如此多的个人荣誉及海尔硬气的业绩面前，杨绵绵算得上功成身退。