



连载 34

国美之战

——公司股东博弈的中国启示(节选)

□韦桂华 著

寻求和解： 和平曙光，一现即逝

8月30日，杜鹃出狱，国美内战和平解决出现了曙光。

此前，李德林先生表示：因为这将是一场没有赢家的战斗，黄光裕若赢了，赢的只是创始人的尊严，因为他不是乔布斯。陈晓如果继续留在董事会，他也只是国美的看门人，他跟贝恩资本的纠葛，跟竺稼的往事，多年以后真相一定会大白的，而那将是苍白的。

8月21日，《21世纪经济报道》发表社论，呼吁“在国美度过黄光裕入狱和金融危机的双重打击之后，不管着急‘去黄’，还是黄氏反击，为了各自私利而将公司置于动荡的风险，都是错误的选择。为了对所有股东负责，双方应尽快和解，而不是鱼死网破式的个人争斗。”

北京市大成律师事务所执业律师张玉成表示，我更愿意看到国美争夺战的各方不要鱼死，也不要网破，而是在争斗中妥协，在博弈中和解，达成公司权力的均衡与制衡状态，以求最终的共生共赢，既能实现国美的战略转型，也将国美及其所有股东的经济利益最大化。这会使更多的中国民营企业重视、了解、遵守及运用法律规则，实现从家族化管理到现代企业制度的转型，而不是一味以潜规则甚至违背法律和公司章程行事。

“讲和也是一个圆满结局，残破的江山对谁都没有价值。”曾任国美电器决策委员会发展战略研究室主任的胡刚表示，“黄光裕可能失去的是控制权及资本利得收益，而陈晓失去的将很可能是整个职业生命。因为，无论是在欧美发达资本主义国家，还是在中国，职业经理人对创始人的背叛，都可能被社会公众永久性贴上‘不诚信’的标签，并长期生活在这个挥之不去的阴影中，这对于有地位、有财富的成功人士而言可能是远远得不偿失的。”

北京市智维律师事务所主任、高级合伙人陈晓峰提出两个方案：陈晓可以从大局出发，放弃董事局主席位置，留任执行董事职位，董事局主席及相关董事会成员由临时股东大会表决产生。这样，陈晓去职引发

的个人担保背后的违约责任或可避免。

第二个方案是，陈晓继续留任董事局主席，相关董事会成员由临时股东大会选举重组，黄光裕家族由于是国美第一大股东，可以根据股份选派董事入驻董事会，行使相应的权力。

中小散户股东以及社会大众，都期待黄光裕与陈晓各退一步，创造一个智慧性的结局。和君创业李肃也透露，在“2010年亚布力中国企业家论坛夏季高峰论坛”上，与会的企业界及学术界人士，就“黄光裕事件”展开了激烈的辩论，最后成立了一个“八人委员会”，负责调解国美董事会与黄光裕家族之间的分歧，但黄光裕一方不予理睬。

无论是支持还是反对哪一方的，对“和解”都有着共同的期待。尤其是在杜鹃释放后，这种期待更为强烈。

的确，杜鹃与陈晓、竺稼、高管团队进行了接触与沟通，甚至与和解仅只一步之差。

一是马萍的爆料：竺稼委托马萍向黄秀虹转达五点和谈愿望；8月25日《中国经营报》报道，贝恩投资不是本次争斗参与者，与本次争斗无关；贝恩和黄家双方应在没有媒体聚光灯炒作的情况下友好协商解决；请SC就麦肯锡公司出具的美国家电未来5年发展计划进行补充，提出更好发展设想；贝恩投资不同意在现今情况下再次增发股票，这样对公司及全体股东都不利；贝恩同意黄家重新再任命两名董事进董事会，同时黄家要同意贝恩保持3名董事。

9月5日，黄氏二姐妹与竺稼在深圳进行了会谈；9月13日，杜鹃与竺稼在北京进行了沟通，但未能取得实质性进展。

二是香港《苹果日报》报道，陈晓愿意以一年后退出国美来换取合作。

9月27日凤凰科技报道指出，“直至上周末，陈晓及贝恩资本联同原本支持黄光裕的部分股东，仍在向黄家争取和解，陈晓更愿以一年后退出国美以换取合作，称希望促成股东、公司双赢局面。但黄家认为自己胜券在握，拒绝此提议，使谈判破裂。”

(待续)

苹果 CEO 乔布斯 加入 Google+ 真假难辨

7月27日凌晨消息，Twitter 用户马修·英格兰姆发表微博称，苹果 CEO 史蒂夫·乔布斯也加入了 Google+。但由于 Google+ 没有名人身份认证，因此这是否真的是史蒂夫·乔布斯还有待商榷。

这位名叫史蒂夫·乔布斯的 Google+ 用户照片无疑是史蒂夫·乔布斯的头像，圈子里有六个好友：马克·扎克伯格、谢尔盖·布林、苹果三巨头之一的史蒂夫·沃兹尼亚克、拉里·佩

(新铁)

奇、Linux 创始人李纳斯·托沃兹和谷歌工程副总裁维克·贡多特拉。

这位史蒂夫·乔布斯还添加了个人简介，并发表了一条留言，称“我们正在做一些你们期待了很多年的东西”。谷歌产品副总裁布布拉德利·霍洛维茨周一承认 Google+ 的实名制政策有误，并称将采取措施解决这一问题。

责编：王萍 编辑：刘文景
版式：张彤 校对：阳红
2011年8月1日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

职业楷模 | Zhiye Kaimo

桑德伯格的魅力 做到缺了自己 企业就不完整



facebook 首席运营官桑德伯格，在今年5月份主持了一个会议，议题是：快速发展的中小企业如何提高劳动生产率。桑德伯格认为，Facebook 的员工扩张一定要维持在一个相对平稳的速度。快速的人员扩张，不仅会滋生腐败，而且会扼杀员工的创新性。Facebook 当前仅有2500人。公司的设施，最多只能容纳3600人。以自动化方式替代员工人数增长是公司未来发展的方向。

自从硅谷开始用以上发展方式对企业提出要求以来，企业家和投资者就开始讨论如何控制企业稳步走向成熟。尽管 Facebook 目前已取得了相当成就，但桑德伯格仍面临最严峻的挑战。已有6.6亿注册会员的 Facebook，现在处在根本性变化的增长中，同时还伴生组织结构混乱。她的工作就是让公司经营与业务规模能协调增长，或者说帮助公司调整好增长动力，让外界对公司极高的预期更合理化。

当桑德伯格开始在 Facebook 工作

后，她开始着手打造一个新的广告业务。她甚至利用下班时间为骨干员工买来食物，继续讨论增加广告收入的潜在机会。外界对桑德伯格在 Facebook 工作的早期看法正反两面皆有。科技界闲聊博客 Valleywag 在桑德伯格照片上添置了一把来复枪，含沙射影地暗示她置公司传统而不顾，毁坏了工作的乐趣。

不过，这类玩笑最终完结了，原因是

桑德伯格和同事们发明的广告模式的效果好得让人难以置信。Facebook 上的广告很恭谦地位于页面的右上角，通常还会标明有哪些会员已连接到广告，或正在对某一特定广告或做广告企业评头品足。据信息企业 Webtrends 估计，看到这些广告的上网者中，仅约有千分之五会点击它们。然而，据《彭博新闻社》报道，Facebook 去年的广告收入约达20亿美

“从一个职业经理人的角度来看，宁波的民营小企业要想做大做强，建立现代企业管理模式已是迫在眉睫的事情。必须要约束企业家和家族成员的纯个人好恶行为，建立以人为本、和谐向上的企业文化，建立正常的管理机制。”

家族企业 要会“送请”职业经理

7月15日，来自湖南的职业经理人申酉(化名)向媒体发来2000多字长的邮件：2010年8月，我受老板聘请，从江西来到宁波。老板对我的要求是，尽快让企业摆脱家族式管理，按现代企业管理模式运行。“你来了以后，就可以把岗位合理调整一下，需要什么人就招什么人。”当初老板这么对我说。

然而，申酉上班没多久，就受到了来自老板亲属在工作上的抵触和刁难，面对这一切，老板却始终装傻。

想在厂区蒸饭，请先回家淘米

申酉在宁波学的第一句方言，是同事对老板一家人的评价，“抠门抠煞”。

在聘请申酉之前，企业长期实行的是家族式管理，即所有的规章制度由老板决定。对现行的规章制度，申酉马上提出了异议及整改的意见。

比如，公司管理人员外出办事，经常因赶不回公司而在外吃工作餐，公司不应该拒绝报销；还有是在改善员工待遇方面，如不能减少企业在生产环境、职业病防治、工作服、劳保用品等方面的投入。而淘米水事件让申酉感觉很崩溃。公司要求员工在自己家里洗好米，才能到厂区来蒸饭，理由是：要节省厂区用水。

每次，申酉提出更为人性化的管理方案，希望善待员工。老板的父母就直接上办公室来否决，“阿拉小辰光就是咸菜下饭吃长大的。”

上任没几个月，申酉就看着手下员工纷纷递交辞职信。一名供应商和申酉说，“你们公司的员工咋跟跑马灯似的。”

家族成员提防，“老板”远不止一个

“我知道被聘来，是老板为了拿掉家族成员手上的‘奶酪’。”申酉作为一名职

业经理人，对此有心理准备，但不能接受的是老板及其亲属的“用人疑心”。

申酉带来的现代化公司管理理念，很快就冲击到了这些家族成员的利益，这让处处提防、小心翼翼。有一次，申酉手下的一名员工在操作上出了点问题，短短半个小时内，四个家族成员过来质询此事。

还有一些小事，更让申酉觉得自己就是生活在别人的监控下。“在我把生产管理的日常工作安排好，就会习惯性地上网查查资料，思考一下怎样规范企业制度，但时常会发现身后有人在，把我当什么了呢？”

更让申酉觉得好笑的是发生在今年元旦的事。元旦后，宁波下了场大雪，导致自行车、电瓶车都无法出行。那天恰好出纳要去5公里外的地方送报表，申酉就在征得老板同意后，派车送了出纳一趟。想不到当天下班前，老板的父亲找到申酉，

窝窝团 高调宣布美团多名职业经理人加盟

在之前透露将有大量员工加入后，团购网站窝窝团 CEO 徐茂栋(微博)7月27日通过微博高调宣布了若干美团骨干员工加入的消息。徐茂栋同时表示，窝窝团 IPO 计划正照常进行，但未透露细节。

DoNews 7月27日消息，在之前透露将有大量员工加入后，团购网站窝窝团 CEO 徐茂栋 27日通过微博高调宣布了若干美团高管加入的消息。徐茂栋同时表示，窝窝团 IPO 计划正照常进行，但未透露细节。

徐茂栋在微博中称，美团上海大区总经理王洋、城市经理高世兴、刘宁、合肥城市经理杨正、武汉城市副经理周石光等多名职业经理人加盟，并称将与他们“为打造中国第一的生活服务电子商务公司而英勇奋斗”。

关于最近一些媒体对窝窝团的 IPO 的关注，徐茂栋称，IPO 正在按照原计划进行，但由于美国法律的相关规定，不便透露包括投行在内的相关细节。

(甘键)

美国 CEO 的薪酬达到其全球同行的两倍，并不是因为他们表现非凡。另外一项研究也证明，美国 CEO 的薪酬与他们的工作绩效没有太大的关系。

破解美国 CEO 高薪之谜

美国的失业人数多达数百万，可无论经济状况是好是坏，美国的 CEO 们总能得到加薪。原因何在？简而言之，就是许多人的支持，还有一些细微的差别。

以下是美国 CEO 们获得加薪的几个步骤。

第一步：在确定薪酬时，忽略全球基准。

尽管业务外包会使非 CEO 高管们的薪酬受到负面影响，甚至影响就业；但美国 CEO 的薪酬大幅上涨，在某种程度上来说，是因为公司董事会没有将他们的薪酬水平与全球的同行人进行对比。

例如，埃克森石油公司(Exxon)的董事会在确定 CEO 的薪酬时，并没有参考其他跨国能源公司的薪酬设置。

努诺·费尔南德斯、米格尔·费雷拉、佩德罗·马托斯和凯文·墨菲近期开展的一项研究显示，在2003年到2008年期间，美国 CEO 们的平均薪酬是其他国家 CEO

们的两倍。而且，在公司规模和行业进行调整后，相比国外同行，美国 CEO 们的薪酬依然高出80%。

第二步：让老板相信，CEO 的薪酬不需要根据绩效来确定。实际上，他们在确定薪酬的时候，完全可以忽略绩效。

每次，当听到有人说 CEO 的薪酬采取“按绩效支付”的原则，我们可能都会信以为真。但费尔南德斯及其同事们的研究显示，美国 CEO 的薪酬达到其全球同行的两倍，并不是因为他们表现非凡。(另外一项研究也证明，美国 CEO 的薪酬与他们的工作绩效没有太大的关系。)

第三步：获得股权

研究结果显示，美国 CEO 们的薪酬之所以高人一等，主要是因为美国的 CEO 获得了高水平的股权薪酬，其中包括公司股票和股票期权。

但事实还不止如此。第四步：为继续占有这个肥差，要让机构投资者相信，以股权形式支付 CEO 薪

酬对他们有利。

研究显示，如果公司有美国的机构投资者，董事会更有可能提供高水平的股权薪酬(从而推高薪酬总额)。美国的机构投资者要求更多按股权支付薪酬，因为他们认为提供股票和股票期权等薪酬奖励，可以提高 CEO 的绩效，并使薪酬与绩效挂钩。但事实却并非如此。

如果公司——以家族企业为例，由内部股东控股，而不是机构投资者，那么内部股东能够“把 CEO 的薪酬控制在较低水平”。这样的公司有一套“更好的制度”。费尔南德斯认为，与机构投资者相比，内部股东能更好地控制 CEO。

第五步：由独立委员会确定 CEO 的薪酬。

费尔南德斯及其同事的研究显示，不论公司的规模大小，公司董事会中独立董事的人数越多，CEO 的薪酬便会越高。这听起来是不是不合常理？表面看来，确实如此，但实际上，独立董事对机构股东的

利益更为敏感。

如果美国的机构投资者希望更多以股权形式支付薪酬，独立董事极有可能把机构股东的想法付诸实施，进而使美国的 CEO(与非其他国家 CEO 相比)获得超高的薪酬。费尔南德斯表示，董事们开出“更高的股权薪酬”，是为了“回避(责任)问题。”

第六步：确保公司在美国上市。

费尔南德斯认为，美国正在向其他国家输出其薪酬制度。外国公司在美国上市后，公司的 CEO 薪酬也会上涨。

第七步：利用法规增加薪酬，证明提高 CEO 的薪酬符合股东的最大利益。(这么做看上去确实是“为了”股东。)

如何才能做到呢？利用法规和会计惯例，证明提高 CEO 薪酬是符合规定的。

另外一个推动因素，是美国以往采取的与股票期权相关的会计惯例。过去，通过股票期权的形式向高管发放薪酬的成本不必记入公司的损益表。这种会计方法使公司的损益表更好看，因为股票期权薪酬不会作为开支出现，因此这种会计惯例通常被认为是造成 CEO 激励性工资提高的一项关键因素。

(财富中国)

B1

经理日报

THE MANAGER'S DAILY