

从拒绝电商到投奔线上 格力转型动作凶猛

从拒绝电商到投奔线上，格力集团转型动作凶猛。记者日前获悉，格力独立电商平台——格力商城已经正式上线，这也是拓展第三方电商渠道、首次参战天猫“双 11”之后的又一大手笔。

低价试水

记者登录格力商城发现，跟美的、海尔等家电企业官方商城类似的是，目前线上销售的产品品类非常多，而且都要比实体店或天猫上的价格优惠不少。在常规销售之外，格力商城还推出多款特价空调、生活电器等产品。

分析人士指出，促销和优惠活动仍然是电商商城里最普遍也是吸引消费者的方法，特别是在某个业务开始运营时，更会采取颇具力度的低价销售来吸引关注度。但目前还不知格力商城定价策略与其他渠道的最终区别。

记者就此致电格力市场部部长陈自立，对方对格力商城正式营业的消息予以确认，但强调目前格力商城还只是小范围的测试。此外，格力商城官网 LOGO 后面的“试运行”提示也侧面说明了格力该布局的试水态度。

布局凶猛

企业成功导入精益思想的六个关键

每年都有大量的制造企业开始雄心勃勃地导入精益生产方式，在经历轰轰烈烈的“开场白”的几个月或十几个月以后，他们中的大部分企业都会逐渐地偃旗息鼓。能够如丰田汽车、丹纳赫、英格索兰、德尔福等公司，几十年如一日精工细作精益企业并取得卓越业绩的，仅是凤毛麟角。

正如古人所言“良好的开始是成功的一半”，希望下面六条建议将助你在精益的征途上迈出成功的第一步。

1.领导参与
精益推广将涉及组织内外部的方方面面，领导的参与将在精益导入的初期发现问题、消除部分障碍。参与精益实践将帮助管理者了解精益推广过程中所面临的挑战和取得的成绩。精益导入的成功更取决于广大员工的参与，而员工是否参与取决于领导自身的投入。员工将听其言、更是观其行。
这里所指的领导参与，不仅是在动员大会上慷慨激昂的演讲；出钱聘请外部的精益顾问；增设精益办公室或价值流经理；选择确定精益改善的项目；更是参与精益的培

66 提要：不是所有的公司都能走到经理人主导这一步，经理人主导也并非就是公司治理先进。但是，随着公司规模扩大和公司历史增长，对经理人的选择以至经理人主导，往往是公司不得已的选择

2014 年 9 月，阿里巴巴开始了美国上市的路演，公司治理成为其中重要话题。2009 年迄今，我在《董事会》发表了 60 家企业案例的研究文章，最近的就是剖析阿里巴巴的合伙人制度。现在，我以“从创始人到经理人的治理转型”角度梳理这 60 家企业案例，做一篇综述，挖掘其中的共性问题。特别要指出的是，中国公司对越过治理转型这一“龙门”的愿望缺乏、信心不足。

公司治理控制权“战争”

60 家案例研究中，最重要和普遍的一条主线是，公司从创立、成型到成熟过程中，公司治理控制权从创始人到经理人的转移和传承问题。不是所有的公司都能走到经理人主导这一步，经理人主导也并非就是公司治理先进。但是，随着公司规模扩大和公司历史增长，对经理人的选择以至经理人主导，往往是公司不得已的选择。公司能否相对顺利地完成这种治理模式转型和公司控制权的转移与传承，既取决于公司外部的公司法律体系的完善程度和资本市场深度，也取决于公司内部治理机制安排，公司创始人的偏好与选择、创始人的家庭和家族情况，以及公司业务发展机遇等。

从公司制度诞生的第一天起，人们就没有停止过担心能否信赖职业经理人按所有者即股东的利益行事。拥有公司的“委托人”和管理公司的“代理人”之间的潜在利益冲突，贯穿于公司的历史之中。从早期的磨房到今日的互联网公司，股东们不断地努力寻找一种能够将经理人利益与自身利益一致起来的方法，但是经理人通常都是设法逃避。公司治理，这一广大股东与公司经理人之间的“战



相比于美的、海尔早早自建电商平台，格力此次显得姗姗来迟。此前格力董事长董明珠在接受记者采访时曾表示，格力不是不愿意发展线上渠道，而是一直在等待时机成熟。格力对线上销售的后期服务和线下一样，非常重视，如果售后服务无法满足线上的销售，那么格力绝对不会进行线上推广。

但今年，格力一改以往拒绝线上的态度，开始大规模布局线上。特别是董明珠与

小米董事长雷军“10 亿元”赌约之后，格力开始向阿里等电商渠道业务倾斜。据公开数据，格力今年首次参加天猫“双 11”，空调销量近 5 万台，销售额 1.4 亿元，排名空调类第一。

此后，格力宣布将与阿里共同打造 O2O 模式，欲将阿里的电商平台与格力分布在全国的 2 万多家线下旗舰店渠道全面对接。到近日独立电商平台格力商城的正式上线，格

力在电商模块上的构建已经基本完成，这也印证了董明珠所言——格力在进军电商和强化互联网平台上迎来了最佳时机。

压力重重

不过，董明珠的号召力以及格力的凶猛布局并不意味着今后会一路坦途，作为家电领域较晚进入电商的企业，格力要面临新老对手的多方竞争。

据记者了解，海尔和美的早在两年前就纷纷完善了电商销售渠道，并且销量持续在往上增长。财报数据显示，美的集团上半年的电商零售额近 40 亿元，同比增长 160%；海尔电器在电商业务上的营收超过 20 亿元，同比增长 219.6%。

家电专家刘步尘也曾指出，电商发展的速度比预想的更快，目前格力电商的贡献是所有家电企业中最底的，作为主流家电企业，格力必须要走电商这一步。按照董明珠的计划，要赢得与雷军的赌约，格力“一半靠线下、一半靠电商”。

中怡康品牌总监左延鹄认为，电商已经不再是传统的中小品牌企业通过低价竞争就能获得良好市场成绩的平台，大品牌在电商上的不断介入，会加剧线上市场的竞争，甚至会导致线上跟线下都出现“强者更强，弱者更弱”的局面。（张绪旺 廖天云）

训；参与精益的改善活动；甚至拿起教鞭，成为精益培训的兼职老师；把优秀的人才放到精益改善办公室，让他们成为精益先锋。

2.制定规则
为了确保成功导入精益，企业管理者必须在导入时明确目标、期望、各相关人员的角色和职责。这些目标包含短期、中期和长期，包括对客户、企业和员工意味着什么。角色和职责包括各相关人员在培训中、在改善中和在平时工作中所起的作用。

3.取得支持
由于管理层和咨询顾问激动人心的宣讲，许多员工在精益生产导入初期有可能满怀信息地投身其中。但是，精益之旅是一场永无止境的旅程，而非百米冲刺，需要的是耐力和毅力。从精益之旅开始之日就要建立完善的跟踪监控、宣传更新，以确保大家对精益的重视；管理层需要通过持续不断地与中层干部和员工一起评估、调整、推广精益，以确定精益的进展；定期更新精益改善的重点以确保全体员工对精益保持一定的新鲜度，进而成为不可或缺地工作方式，甚至生

活方式。

4.依赖数据
在传统的企业里，管理者更多是依赖权力、地位做决定。作决定时，管理者经常使用的词是：“我相信……”，“我认为……”。在精益的世界里，我们更多依赖的是事实、数据。在导入精益思想后，管理者因更多使用“数据告诉我们……”。这一改变将容许、甚至鼓励更多员工以事实和数据为基础，分析问题和解决问题。

5.培养员工
精益思想博大精深。在悠久的历史中，大野耐一、杰姆斯·沃麦克、约翰·舒克、新乡重夫等大师和众多的精益实践者发明了许多工具和方法，如七大浪费、价值流程图、看板、快速换模等。

在导入精益思想的同时，企业要安排给管理人员和全体员工开展因材施教的各种培训，介绍精益的历史、精益思想的主要原则、精益的基本工具、成功实施精益后能给员工、客户和企业带来的好处和可能面临的挑战；企业管理者和精益顾问在走现场的时候通过提问、探讨使得员工复习所学的工具和方法；精益办公室可以推荐员工阅读有关的书籍和文章，如《精益思想》、《改变世界的机器》、《现场观察》、《赢在精益标准化》、《金矿》、《学习观察》、《现场改善》、《丰田文化》；企业也可以安排对标学习，通过走访成功推行精益思想的企业找出差距、了解精益推行过程中的经验教训；企业管理者和精益专员可以在评估、审核精益项目的时候通过询问、分享给予项目负责人新恶学习机会。

6.庆祝成功
在导入精益思想时，企业管理者要事先选定一些容易成功和可能失败的改善项目。从而让员工尽早体验成功的喜悦，同时在经历挫折时知道，精益容许失败，从失败中可以吸取教训，而无需对问题和失败遮遮掩掩。

对企业而言，精益思想不一定是万能的，但是在当今激烈的竞争环境中，没有精益一定是万万不能。尽早导入精益思想，将让你的企业如虎添翼；关注上述六个关键点将大幅提高你的企业导入、实施精益思想的成功率。（福布斯）

Management 务实管理

“爱心保险”惠及桑海集团 1442 户计生家庭

自江西省惠民项目“计划生育家庭爱心保险”推广以来，桑海集团坚持以服务为宗旨，以居民受益为目的，全力将计生保险利益导向工作做细做实，引导独生子女家庭、双女计生户家庭自觉提高保险意识。近年来，桑海集团通过重大节日宣传服务活动、下乡技术服务活动、计划生育宣传栏、各单位人口学校、42 天产后回访等渠道向育龄群众进行广泛的宣传，共为 1442 户符合条件的计划生育家庭购买了爱心保险。保险费用是由政府财政按每人份每年 30 元支付。

今年 7 月，家住桑海集团新祺周分场的欧阳浩宇小朋友因支气管炎住院，住院费用 5000 多元，桑海集团计生部门第一时间开展理赔查勘，抚慰出险家属，在掌握赔付标准的前提下，协助该家庭尽量缩短办理时间，减化理赔手续。欧阳浩宇小朋友住院费用 5000 多元得到赔款金额 1700 元。赔款有效缓解了该家庭的经济压力，切实保障计生家庭的合法权益，充分体现计划生育以人为本的服务理念。（袁骏 赵丽）

兖矿集团鄂尔多斯能化公司 “三加大”打好年终安全攻坚仗

面对年终项目建设、安全生产的巨大压力，兖矿集团鄂尔多斯能化公司始终把安全生产作为“天”字号的大事，紧紧围绕年终安全决战目标，加大特殊时期安全措施落实力度，加大现场管控力度，加大冬季“三防”工作力度，坚定不移打好打赢年终安全生产攻坚仗。

该公司严格落实特殊时期安全措施，持续加强形势任务宣传教育，严抓各级安全作风转变和责任落实。针对年终岁尾特殊时期，制定安全督查、盯防、巡查、指导方案，严查现场安全措施落实，严格问题剖析警示。全面深入查隐患、堵漏洞，认真研究制定防范措施，对责任人员进行严格问责和公开警告，公司上下反违章、反事故、保安全的认识进一步提升。

该公司通过安全大检查、隐患排查、专项检查、安全包保、现场督导等方式强化薄弱环节安全管控。荣信化工结合项目系统试生产实际情况，超前制订计划，研究针对措施，周密组织，做好系统消缺工作，为年终系统安全稳定高效长周期试生产奠定基础。安源煤矿全面做好生产期间安全管理和正规循环作业，落实各项安全措施，加强顶板支护，确保工作面施工安全。文玉煤矿针对工作面过空巷，加强顶板、通风、空巷顶板质量监测，确保了安全顺利通过。其他单位分别制定落实针对性措施，确保生产项目建设安全。

该公司制定落实冬季“三防”措施，认真分析冬季“三防”工作中的薄弱环节和突出问题，加快推进工程落实，完成了供暖锅炉、热力管道等供暖设备设施安装、维修保养，矿井主副井口、地面生产系统、主要机房、职工宿舍及生活区等重点供暖区域实现供暖，全面做好各项供暖工作。（张兴茂 张明明）

公司治理转型：“鲤鱼跃龙门”从创始人到经理人

争”，也是今天全球金融和经济危机情景中的一幕重头大戏。

在美国，公司的影响巨大，反对公司这一“掠夺财富的犯罪分子”的抗议之声在二十世纪初时曾达到一个高峰：摩根遭遇国会有关“货币阴谋”问题的调查。可是，还没等到社会控制住那些强盗式资本家的时候，仍然是缺少责任的另一类“恶棍”——经理人已经控制了公司。有意思的是，这一转变正是这些“强盗资本家”们之间合作的结果：摩根买下卡内基的钢铁公司，起用职业经理人管理，这正是我们“摩根式治理”案例中所讲述的故事。

这些案例企业中，除荷兰东印度公司之外，历史最悠久的是花旗，创立于 1812 年，已有 202 年的历史；最年轻的公司是 2004 年创立的 Facebook，刚 10 岁。从公司控制模式看，这些公司大致可以分为创始人控制、家族控制、大股东控制和市场控制。所谓市场控制就是股权分散和董事会独立之下的职业经理人控制，也可以说是经理人控制。

创始人的控制之道

无论是如宜家那样从小本生意逐渐积累起来，还是如星巴克那样靠融资起步，创始人控制都是公司的起点。微软、谷歌、Facebook、ZARA、优衣库和万科等目前还是这种状态。能够保持住公司控制权的创始人，要比较幸运，更要非常精明。首先公司的业务发展要比较好，能产生足够和可持续的现金流，以使创始人不必为了挽救企业于财务困境而被迫出让控制性股份或让出控制性权力，从而导致自己出局，如杜兰特。杜兰特于 1908 年创建了通用汽车公司，1910 年就因为公司财务危机而使公司控制权落入了银行家之手。1916 年，夺回通用汽车的杜兰特，没有汲取教训，再度大举扩张，结果再度陷入财务危机，于 1920 年彻底失去了自己创建的公司。

能够像宜家那样一直自我积累而发展起来当然是非常好，如果要不得已而融资，则最好未雨绸缪地同时进行一些相应的制度设计，如谷歌和 Facebook 的双重股份设置，上市前签

署原始股东将投票权委托给公司创始人行使的协议等这样的制度安排。思科公司（1984 年创立）的创始人莱恩和桑迪夫妻，不仅没有引入风险资本时（1987 年），进行创始人的控制权保护设计，反倒在 1988 年 5 月为了争取风险资本方（红杉资本）支持他们赶走公司的职业经理人 CEO，而将自己的股份投票权委托了投资人红杉资本的瓦伦丁，这使他们在公司上市仅仅半年后的 1990 年 8 月，因与公司经理人团队的冲突和投资人支持了经理人团队而被迫离开了自己创建的公司。

家族控制戏法不同

创始人离世之后，公司发展则呈现出了不同的状态。一种是继续家族控制，如福特、沃尔玛、欧莱雅、贝塔斯曼、米其林、丰田、保时捷、菲亚特、美津浓和三星等。这是多数企业都会走的一条道路，只是各自的走法、家族控制的方式和控制程度都不同。

一个极端是为了保持家族控制而拒绝上市如贝塔斯曼，或者虽然上市融资，但不惜承担无限责任，让公司采取一种两合股份公司的特殊结构，如米其林。贝塔斯曼的第五代传人为了避免公司上市，不惜缩减公司业务、出售著名时的 BMG（贝塔斯曼音乐集团），以购回财务困境时不得已转让出去的 25.1% 的公司股权。米其林家族为了保持控制地位，不惜承担无限责任，采用了一种两合股份公司体制，是法国三个坚持这种独特结构的公司之一。

比这种严格控制做法稍微向前迈进一步的做法是，家族保持一定比例的股份，同时努力实现公司管理权在家族内代代相传，如菲亚特和美津浓。安杰利家族控制下的菲亚特是上市公司，目前只持有 20% 左右的股份。但是安杰利家族秉持其一贯的“绝不让菲亚特落入他人之手”的信念。乔万尼·安杰利一世的座右铭是：把我的事业延续下去，保护好遗产，挑选合适的人，率领家族进入下一代。

家族控制再宽松一点，也更常规且公平合理一些的做法是，把家族股份传承和企业管理权传承分开安排，家族保持股份控制，企

业实行职业化管理，如沃尔玛和欧莱雅。沃尔顿“与员工及家人双重合伙”的治理之道，和舒莱尔“财产继承与企业管理分开安排”的传承之法，使“家族掌控之下职业经理人管理”的沃尔玛和欧莱雅，在作为行业领袖企业持续发展的同时，继续给创始人家族创造财富。

与此类似，由于企业内部崇尚实力主义，丰田、佳能等公司创始家族的后人实际是竞争上岗的，企业管理权在职业经理人和家族后代之间往往是轮番交替。

股权高度分散变数

有些公司创始人和创始人家族自觉或被迫退出公司的话，公司的控制权将流向大股东或者经理人，或者经由新的大股东之后再流向经理人，这主要取决于公司能否顺利地实现股权的高度分散化。

创始人离开之后，很快实现了股权分散化，经理人控制的有通用电气、雀巢、惠普、索尼、ASICS 等公司。另外一些公司则是直接流向了新的大股东手里，如古奇和宝马。能够实现股权分散化并成功建构起一套职业经理人体制的公司虽然不少，但是规模已经大到难以有新的控制性大股东产生；或者，公司已经形成了如通用电气和雀巢那样的一种坚持立足于高度分散的股权基础，并从公司内部治理制度安排上做出了限制新大股东（控制性投票权）产生的战略性选择的公司，这毕竟还是凤毛麟角。

有公司在经过了股权分散、经理人治理之后，因为业务发展不顺或公司陷入困境需要救助等原因，又重新回到了新的大股东控制模式，如西尔斯。王石在万科已经摆脱了原大股东控制，股权相当分散了之后，又自己主动选择了华润成为新的大股东。背靠大树好乘凉。

中国公司转型之坎

尽管公司控制的实际情况千变万化，控制模式也是千种万种，但是纵观主要发达国家

家的公司治理模式演进，主体线条是从创始人到经理人的治理转型，并且这一治理模式转型很有几分像鲤鱼跃龙门。

我们案例中的中国公司，只有新浪算是完成了从创始人到职业经理人的治理转型，万科和金山软件是创始人控制，国美电器处在创始人和经理人的控制冲突之中，余下的公司尚都处在大股东控制阶段，有的连形式上的董事会制度都不够健全。可以说，王石和万科的案例有相当的代表性。

中国公司对越过治理转型这一龙门的愿望缺乏、信心不足。鲤鱼跃龙门，需要鲤鱼自身强健，能够跃得过去。也需要龙门别太高，别高到跃过去成龙也会精疲力竭而死。还有，跃门成龙之后要有足够广大、可以自由遨游的大海。这座龙门就是进入资本市场的通道，龙门之后的海洋就是真正的资本市场。中国现在不仅是这座龙门太高，同时有人把守，决定谁有跃过去的资格，同时，龙门之后也不是一片自由的海洋，而是一个内海或只是个湖。

（作者仲继银系中国社会科学院研究员）

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销