

国美董事局变阵 预示职业经理选拔规则改变

■ 本报记者 丁明豪 / 文

6月10日,国美电器董事会人员再次调整,国美总裁王俊洲、副总裁魏秋立和黄光裕的妹妹黄燕虹退出董事会。

令人关注的是,新任独立非执行董事吴伟雄虽不是商界人士,对于家电业务或连锁经营模式并无更多涉猎,但和去年黄陈大战时进入国美董事会的邹晓春一样,都有着很深的法律背景。

著名企业战略管理专家、清华大学特聘教授周培玉在接受《中国企业报》采访时指出,目前中国企业正处在从靠突破规则创富向遵守和利用规则创富的转型过程中,特别是发生在去年的黄陈之战,让国美电器对商业规则有了更多的理解和反思,国美选用更多法律界人才进入管理层的做法,意味着企业选用职业经理人标准的调整以及重心的转移。

违规创富

中国企业家的原罪问题是近年来的一个热点话题。

从某个角度来说,中国企业的改革史,是中国企业家们不断冲破旧制度束缚的历史。换句话说,也是一部中国企业家违规的历史。

在那个特定的历史时期,出现了一大批具有传奇色彩的企业家,牟其中、唐万新、禹作敏……他们的成功是因为对制度的突破,而他们最终同蹈失败的结局则是因为习惯了对制度的漠视的突破。

“空手道”是牟其中最得意的理论创造。

在这一理论指导下,他成功地做成了一笔“罐头换飞机”的买卖。上个世纪90年代,牟其中掌舵的南德集团用上千车皮的中国轻工业品换回了4架苏制T-154型飞机,成功地完成了中苏(俄)间当时最大的一笔民间单项易货贸易。在这次生意中,南德集团以少量的投入,获得了巨大的经济回报,牟其中也因此被戴上了“商界奇才”的光环。

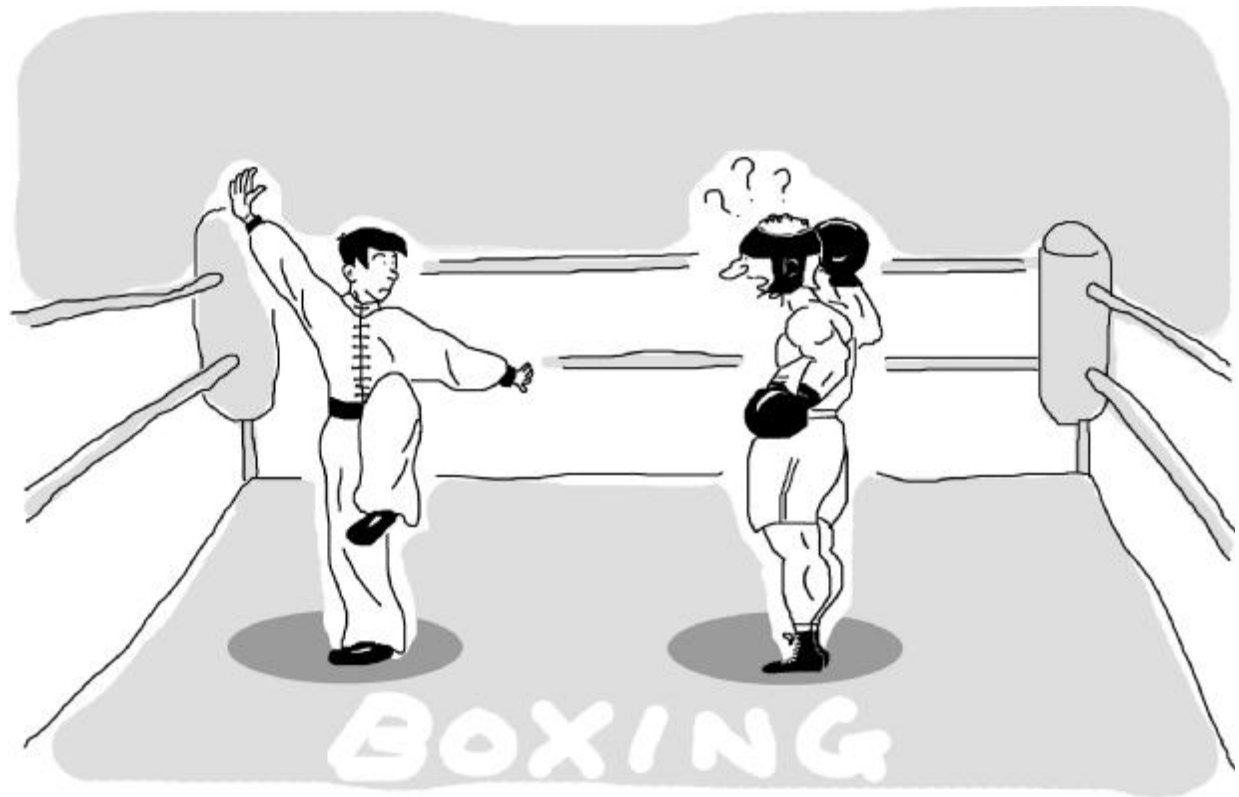
因为飞机易货贸易而声名大噪的牟其中并没有就此收手。相反,有这笔巨大的利润作保证,牟其中更加积累了勇气与信心,认为只要筹划得当,便没有牟其中与南德做不成的事。于是,剑指卫星发射,倾力投入满洲里的开发,便成了顺理成章的事。但是这位靠300元钱起家的中国“首富”,这时却身不由己地陷入了信用证诈骗的漩涡,变身为中国“首骗”。

“但凡我们用生命去赌的,一定是最精彩的。”德隆原总裁唐万新的这句话流传甚广。在巅峰时期,德隆旗下控制的五个上市公司总流通市值超200亿元人民币。

唐万新的梦想是,借助资本市场的杠杆之力,通过产业整合把实业做大。为此,唐氏团队在短短的几年中就控股和参股了多家证券公司、信托公司、城市商业银行、金融租赁公司、保险公司,完成了庞大金融帝国的布局,为其后来几年疯狂非法融资提供了渠道。

当时德隆旗下,凝聚了一批有着近乎宗教般狂热激情的人。90年代末期到21世纪初,德隆几乎汇聚当时中国最优秀的投资银行团队、最富实战经验的并购专家、最彪悍的职业经理人,最专业的行业研究群体,且几乎与国际最顶尖的咨询机构都有深度合作。

从屡败屡战,到一夜暴富,唐万新的气魄是越来越大,而他一手打造的德隆,也终于成为资本市场上翻云覆雨的蛟龙。然而,在辉煌的巅峰上,已经播下崩溃的种子。曾经豪情万丈的产业整合,竟然成为最终的死穴。作为中国第一庄的“庄主”,原天



王利博制图

津市静海县大邱庄村党支部书记、大邱庄企业集团总公司董事长禹作敏,用极短的时间让大邱庄由一片盐碱地上的讨饭村变成了一颗工业化市镇新星。其为新农村改革实践中所付出的巨大努力,所承担的巨大政治风险以及最终取得的令人慨叹的成功,环顾全国,恐一时无二。

然而伴随着名气的增长和自信心的膨胀,禹作敏在后期泛滥了自己的权利欲和自由意识,俨然成了一个为所欲为的山大王,包庇打死人的下属,纵容其外逃;将前来取证的检察人员非法扣留长达13个小时;设卡将执行公务的公安干警拒之门外,指使村民与公安干警形成武力对峙。1993年,禹作敏因犯窝藏罪、妨害公务罪、行贿罪等被判处有期徒刑20年。

新用人观

上市、并购、对赌、资本运营、海外扩张……

伴随着这一系列新名词的出现,中国企业已经开始面对着愈来愈复杂和多变的经营环境,企业比以往更加迫切地需要那些懂规则的人来玩转市场。

早在2003年,由中共中央、国务院所下发的《关于进一步加强人才工作的决定》中,就明确提出要提高企业家的职业化水平。要求“以提高战略开拓能力和现代化经营管理水平为核心,加快培养造就一批熟悉国际国内市场、具有国际先进水平的优秀企业家”。

此后,在由国务院国资委组织的历次中央企业高管全球招聘中,总法律顾问和总会计师这些偏重于“规则型”的岗位,一直都是重头戏。

然而,真正感受到“规则型”人才重要的,还那些吃过苦头和付出代价的企业。国美电器是一个典型的例子。

事实上,国美一直是一个注重市场扩张的企业,那些市场动作高手往往更有权势,并在其管理圈中占据主要地位。但是,发生在2010年的一场夺权大战,彻底改变了黄光裕的用人观念。

在去年的内讧中,股票增发曾是黄光裕夫妇最为焦虑的一幕。他们虽持有总股本的1/3,但董事会所获得20%的增发比例,可以将他们的权益稀释到1/3红线以下,从而夺去他们否决董事会重大议案的权力。事实上,为防止董事会落实增发,黄光裕

夫妇几乎倾尽财力,并付出了巨大的努力和代价。去年9月28日的股东大会上,虽然他们在其他许多议案上大失颜面,但最终否决了增发授权这一条,让黄氏家庭坚守了最核心的防线。

虽然作为国美电器的前董事会主席,黄光裕曾经多次触犯了法律的雷区,并因此获刑,但是在国美控制权之争的关键时刻,黄光裕还是把求助之手伸向了法律,并利用法律的规则保护了自己的利益。

在当时黄光裕方提出的几条动议中,最核心的内容除了否决增发授权外,就是要增补黄燕虹和邹晓春为执行董事。公开资料显示,1969年出生的邹晓春毕业于江西大学法律系专科,除了中关村,邹晓春还曾在多家上市公司任职,曾任梅雁水电、湖南投资独立董事以及北京鹏润投资有限公司等单位常年法律顾问。自2000年跟随黄光裕,曾参与国美多起并购案,包括收购黑龙江黑天鹅家电公司及上市公司山东三联商社在内,并在上市公司中关村董事长许钟民与黄光裕一起涉嫌经济犯罪被羁押后,获委任为中关村副董事长主持日常工作。

和邹晓春一样,国美新任独立非执行董事吴伟雄是一位资深的法律界人士。《中国企业报》记者了解到,吴伟雄为香港律师行及公证行姚黎李律师行之执业律师及合伙人。在证券法、公司法及商业法方面拥有丰富经验,曾参与香港的证券首次公开发售以及香港上市公司之企业重组、收购及合并。

如果说当时提名邹晓春进入董事会,还有邹晓春是“自己人”的因素,那么,此次增补吴伟雄担任独立非执行董事,已经让黄光裕利用规则保护自己以及国美利益的意图表现得更加清晰。

转变之难

尽管了解并利用规则,对于中国企业来说越来越迫切,但并不是所有的企业都能够认识到这一点,更多的企业还处在拼市场的阶段,市场营销人才对他们来说“更有用”。

中国企业家协会在去年年底进行的一项调查显示,企业在招聘时最看重职业经理人的管理经验、个人人品和以往业绩,选择比重依次为75.3%、56.8%和56.3%。学历成为最重要的因素,但仍然有18.2%的企业看重学历。

也许是应了“姜是老的辣”这句老话,该项调查同时显示,51—60岁年龄组的职业经理人学习政策法规的比例高达25%,其对政策法规的学习热情远远超出其他年龄段。而其他年龄段的职业经理人的学习热点则是在提升管理能力方面、塑造企业核心竞争力方面以及人力资本管理与策略方面的知识等方面,对于学习政策法规的学习热情则几乎是排在最后。

和这一结果能够相互印证的是,在企业经营中,大多数职业经理人最为担忧的事情是不正当竞争和行业政策变化,而几乎不太担心法律变化、媒体曝光。

正是这种淡漠法律法规的意识和行为,让中国企业的经营风险不断聚集和放大。

全球风险顾问公司Kroll发布的一份报告显示,98%的中国被调查企业在2010年至少遭受过一次欺诈行为,中国已经超越2009年位居榜首的巴西,成为企业遭受欺诈行为最多的国家。

另据商务部数据显示,2005年以前中国出口企业因为外国进口企业赖账而发生的损失已超过1000亿美元,此后每年都以150亿至170亿美元递增。另外,中国投资南美等地矿产,遭遇工会制度以及当地政府提高资源税率的挑战等不胜枚举。

《中国企业报》记者查阅审计署官网检索到《中国中化集团公司2009年度财务收支审计结果》。审计结果显示,“因内部控制制度不健全,中化集团国内某新型专利产品出口前未进行专利检索,在美国引发诉讼造成损失1.07亿元;所属中化国际在钢材贸易中未能严格审查客户资质并及时控制货权被诈骗,在物资采购时既未认真检验也未对不合格货物及时行使拒付权力,共造成损失2561.06万元。”

除实业投资遭受损失外,近一段时间在美上市的中国概念股却近乎遭遇集体“绞杀”。事实上,在美国上市的中概股与国内A股一样迎来势头迅猛的新股破发潮。从2010年以来共有55家中国公司赴美IPO,其中的50家已经破发。2010年赴美IPO的45家中概公司中,仅有优酷、搜房、高德、锐迪科没有破发;而今年初至今,赴美IPO的10只中概股除了奇虎360外全部破发。更令人反思的是,最近6月初,美国最大的非银行券商盈透证券还把132家中国概念股列入融资融券业务的黑名单,美国证交会首次对投资反向收购上市的中国概念股进行风险提示。

周培玉分析说,中国企业海外投资的风险主要分为两类:一类是市场化风险,二类是非市场化风险,如市场准入、法律法规和恐怖袭击等。在非市场化风险的防控方面,中国企业严重缺乏相关专业人才。而专业人才的缺乏又导致了风险意识和理念的缺乏,两者之间形成了一个恶性循环。

周培玉认为,随着中国企业规模的不断加大,风险所能够造成的损害也会越来越大。国美作为一个公众型企业,其董事会在职业经理人选拔方面的策略变化,会影响到众多企业。因此,从未来来看,会有更多的企业在职业经理团队中配备“规则型”人才,通过团队和合理配置,降低企业的经营风险。

人本观察

利用规则是一种能力

■ 丁是钉/文

从一波又一波的反倾销,到中国概念股在美国市场上遭到“暗算”,中国企业在国际市场上不断受到“规则”的伤害。

之所以如此,不是因为中国企业家的智慧和能力不够,而是因为许多中国企业家从来没有重视过规则。

因为从计划经济转向市场经济,中国企业几乎完全是在破坏既有规则中发展壮大起来的。

如果不是有一大批敢为人先的企业家大胆突破计划经济体制及其配套法规的束缚,就不会有中国市场经济的孕育和发展,也不会形成现在的以市场经济为基础的法律和制度框架。

但这种敢于突破、敢于求变的理念和做法也是一把双刃剑,在给企业和社会带来巨大变革和利益的同时,也给社会文化和价值观带来了一定的负面影响。一些企业家因为习惯于通过突破法律制约获取利益,而付出了经济、政治、年华甚至是生命的代价;而社会也因此形成了一种漠视法律和规则、不讲原则和诚信的不良积习,极大地提高了全社会的交易成本,制约了市场经济的健康发展。

从三聚氰胺奶粉到黑砖窑,从蓝田神话到绿大地造假上市,中国企业对于规则的漠视已经到了极限。一些企业在通过侵害他人利益而获得超额利润的同时,又期望自己不要受到相同侵害,于是出现了“卖馅饼的让自己的孩子买隔壁的包子,而卖包子的则让自己的孩子买隔壁的馅饼”这样黑色幽默似的现实一幕。大家都是受害者,大家又都是害人者,在这样一个恶性循环的链条中,所有的企业都难以抽身自拔。

我们的社会正面临着良知的回归和重建,新商业文明的光辉已经在闪现,重视和利用规则对于中国企业是重构商业理念 and 文化的起点。国美在董事的选拔上从过去重视市场经验和能力,转变成重视其利用规则的能力,这是一个具有启示意义的开端。因为这意味着中国企业正在从过去靠破坏规则创富,向现在靠遵守和利用规则创富。

当前,中国企业正处在新一轮的国际化高潮之中,并且面临着越来越复杂的政治、经济、法律和商业环境,对于规则的认知和利用能力,是横在所有中国企业家面前的一道门槛,能否顺利地跨越这道门槛,不仅考验着企业家们的智慧和能力,也考验着企业家们的规则意识和商业良知。与此同时,随着中国企业规模和能量的不断增长,错误意识所能造成的破坏和伴随的风险也越来越大,三鹿集团等一些企业正是因为忽视和破坏了规则,而遭遇到崩盘的灾难,并给社会造成巨大的伤害。

从靠破坏规则求生存,到依靠和利用规则谋发展,首先需要纠正那些已经发生了扭曲和混乱的价值观,不再用GDP和利润来衡量一个企业和企业的价值,不再把“为股东创造最大价值”作为职业经理人的使命。中国企业界必须意识到,在一个高度法制化的语境下,利用规则是一种极其重要的能力,唯有如此,长期形成的陈年旧病,才能够得到彻底根治。



实战测评

测评要素:开拓力

创业时代的管理(四):

要规模还是要精品

【测评题目】

你是某大型集团公司下属一家新型公司的总经理,从公司成立到现在10年过去了,公司在你和大家的努力下不断进步,目前已经在行业内很有名气,尤其在技术方面赢得客户和竞争对手的认同,但是受到行业的限制,公司近三年销售额一直徘徊在亿元左右无法突破。另一方面,集团领导也多次在全集团的经营分析会上强调各个下属企业要跟上集团总体的发展速度,实现三年翻番的目标,在私下谈话中,领导也多次给你施压,希望你不要只埋头做技术改进和质量提升,忽略公司规模扩张。而你却认为,你们定位高端产品,重点还是质量,现在做到一定规模了,要先稳下来把质量提高,设备更新,再考虑如何提高规模的问题。

面对这种情况,你该怎么办?

【实战答案】

一位应试者的答案是:我认为高端产品和规模并不冲突,奢侈品算高端吧,每年还不是要增加市场份额提高销售收入,那些只做精不做规模的奢侈品最后不是都破产了吗。质量是技术问题,规模是经营问题。当然,这两者有矛盾,但是不是不可调和。

【专家点评】

这是一道评估应试者开拓力的结构化面试题。创业企业度过最初的艰苦岁月后,逐步成长,成长的烦恼也随之而来,是先长个子还是先长肉或是先长脑子,是困扰每个创业者的问题。对于很多新型行业和企业来说,最初几年的成长速度很可能就决定了企业未来在行业中的地位 and 份额,尤其是面临这个资本市场活跃、竞争激烈的时代,慢可能就意味着被别人吃掉甚至是逐渐被挤出,很多开始很优秀的企业,最终被淘汰,不是因为他们没有创意没有技术,而是因为太慢太小,他们的技术逐渐被大企业模仿、人才被挖走,同样的产品充斥市场的时候,所谓高端有时候也不再稀罕,人们更愿意选择熟悉的品牌 and 大品牌,谁还记得默默无闻在原地坚持技术的人呢?

硅谷中无数小企业做出一个有市场的产品就选择把整个公司都卖给微软套现,不是因为他们不愿意把自己的产品通过努力推向市场赚大钱,而是因为他们觉得自己没有能力与市场能力更强大的微软抗衡,或者不能想到一个更好的商业模式把自己的产品迅速推出去,与其最终一文不值,还不如趁着新鲜卖个好价钱。当然,坚持品质坚持技术没有错误,只是,题中的回答很有道理:质量是技术问题,规模是经营问题。技术需要创新,经营也需要创新,做大规模的方式有很多种,未必都要以牺牲质量为前提。

从实际测评经验看,那些最终被认为是成功的创业者,被认同的并不是技术,而是其卓越的经营能力,在创业的关键阶段不断创造出更新的经营模式和资源开发模式,让企业迅速将技术优势转化为资源优势和市场优势,胜者为王,发展才是王道。

诺姆四达合伙人 纪超/供稿