

专访“中国事业经理第一人”，杭州老板电器股份公司董事、副总经理赵继宏

## “站在最大的圆上看自己”

■ 本报记者 康源

一项新的企业管理研究成果指出，“去个人英雄主义”的事业经理人模式，突破人本、知本、资本的“三角恋”困境，堪称可持续发展的企业管理创新模式之一。

这项企业管理创新成果的提出者，正是开创中国高端厨电产业发展先河、连续33年领跑国内高端厨电市场的杭州老板电器股份公司董事、副总经理赵继宏。

自1999年进入老板电器以来，赵继宏通过大力推行企业内部改革，明确企业“以人为本”的战略经营思想，并于2001年在中国首家提出“事业经理人”理论。在企业管理上开创业内赫赫有名的“老板直控式核销制模式”，相继提出“站在最大的圆上看自己”、“撑杆跳”等一系列企业经营管理的理论思想。

《中国企业报》记者看到，基于管理创新，不仅推动老板电器在国内高端厨电领域的可持续发展，更带来企业在市场经营过程中的内生性增长力。市场统计数据显示：近两年厨电产品总体需求不旺、市场遇冷，但老板电器始终保持高速增长，去年完成净利润增长30%的既定目标，2012年有望增速不减，被证券机构评价为“具有长期成长性的厨电龙头企业”。

## 首创中国事业经理人

“我会将老板电器的发展壮大，当做是我的一份事业，以此作为一种精神支柱，不遗余力地把事业做到最好。”日前，素有“中国事业经理第一人”的赵继宏在接受《中国企业报》记者采访时如是说。

早在上世纪80年代，“知本运作管理”作为新经济时代的特征之一和新型管理模式，进入现代民营企业中。不过，长期以来，对于不少身为职业经理人的“知本家”来说，经营权和所有权的分离所导致的各种矛盾始终是心头之痛，同时“雇佣关系”带来的不确定性让他们始终处境微妙。

面对人本、资本、知本的“三角恋”困境，拥有33年历史的老板电器，在赵继宏的推动下，一直在探索并实践“事业经理人”模式。赵继宏提出：“将经营治理工作作为长期职业，具备一定职业素质和职业能力，并把握企业经营权的群体就是职业经理人。相反，把企业经营治理工作作为自己长期的事业，把追求价值对等的职业需求改变成对事业的忠诚和奉献，即可将职业经理人定义为事业经理人。”事业与职业的不同在于人才自身的价值定位，对“事业”理念的倡导是一种长期发展自身潜能的持续优良战略。

“愿景共建，利益共享，充分授权，是事业经理人模式的核心。”老板电器董事长任建华总结说，事业经理人模式意味着经理人能够控制自己的成就，而成就的自我控制意味着更强的激励。

清华大学中国企业研究中心副主任胡左浩教授指出，任建华的观点是用“自我控制的管理”代替“别人统治的管理”，让管理者的创新意识和人才自身的创新潜能相结合，让企业和个人在共同发展中寻求利润最大化，在“人本”基础上正确把握“资本”与“知本”之间的和谐关系，让一种共赢意识扎根在企业与经理人的脑海中，让他们不是矛盾的对立面，而是有共同目标的共同体。

## 彻底解放“雇佣军”心理

不过，从职业经理向事业经理人的转型升级并非一帆风顺。赵继宏



告诉《中国企业报》记者，雇主和职业经理人之间的关系是现代管理中典型的契约关系，以达到双方利益契合点为基准，其本质上是以利益为机制的。因此，“雇佣军心理”始终是经理人挥之不去的一种心理。

按照赵继宏的诠释，事业经理人最大的追求就是要把事情做对，而职业经理人只需把董事会、老板交代的事情做好。事业经理人做好一件事情会有很大的喜悦感，而“职业经理人”概念的最大误区在于仅仅停留在物质激励的单一层面，过分强调了“雇佣军”色彩。

一直以来，职业经理人由于绩效考核数字化，在任期内往往善于果断采取措施进行改革和调整，很快可见成效，但由于有考核数字，又使得经营过于功利化，导致短期利益倾向，不注重企业长远战略。事业经理人以经营企业为自己的事业，专心致志，在强调与企业长期合作的同时，也确保企业稳定又具备活力的特点。

28岁就当上了湖北某国企老总赵继宏，成为中国首批经理人。这也为其今后在老板电器探索事业经理人的道路，提供丰富的经验、知识积累。“这段经历对我后来的工作产生了很大影响，是很宝贵的一笔财富，以后也了解到了职业经理人的优缺点，所以我觉得把国企中一种所谓的‘终身经理人’和‘职业经理人’的优点组合，可以做一名更好的事业经理人。”赵继宏坦言，任何管理创新都是基于长期管理过程中的不断探索。

在浙江万里学院客座教授冯洪江看来，“赵继宏在老板电器所提出的事业经理人，是基于天时（中国管理创新的大浪潮）、地利（高端品牌崛起的厨电行业）、人和（老板董事长任建华的信任）的诸多优势。这也成为近年来推动老板电器在国内高端厨电市场持续领跑的重要管理基因。”

老板电器的成功实践证明，把职业经理人向“事业经理人”的提升，不只是一纸精神指导，更具有很强的实践意义。从70年代末的村办企业到厨电行业的龙头企业，再到高端厨电

经营社会化大市场，并以创新引领市场变化。”

未来十年，苏宁电器的战略核心是虚实结合，其定位不只是一家零售企业，更是一个通过互联网技术，为消费者提供全方位服务的综合生活平台。《中国企业报》记者获悉，体现苏宁未来战略的概念旗舰店有两个特点：一卖百货，去家电化；二是不仅卖产品，更是卖服务。

在这一轮促销大战中，苏宁电器首次整合旗下的实体店、虚拟店和定制渠道等“海陆空”三大渠道，希望通过线上、线下、定制的协同发力，不仅要抢夺传统渠道的市场份额，还要从京东商城、天猫商城手中抢夺线上份额。此外，定制渠道对专业服务设计能力的需求以及其拥有的丰厚利润和刚性需求，也成为苏宁本轮促销中的最大蓝海市场。

品牌上市公司，老板电器一直与时俱进地建设高素质的领导团队，以“事业经理人”模式凝聚自身力量，解放经理人团队的雇佣军心理，为企业发展提供可靠的组织保证和智力支撑。

赵继宏是老板电器事业经理人的典型代表。老板电器还孕育了大量优秀的事业经理人。研发中心的张松年在老板已经待了30多年，从事着吸烟机的研发工作，见证和参与了老板在技术上的创领、突破和发展；甚至，老板的很多代理公司的领导都是老板的事业经理人，一直做着老板区域唯一代理商，他们也只代理老板的产品，很多人都是持有老板股份，并且已经做了20多年。正是这样的事业经理人让老板的领导团队一直很稳定，也使老板能够在行业中取得领导者的地位。

## 组建事业经理人团队

“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”彼得·德鲁克说，经理人是企业中最宝贵的资源，也是折旧最快、最需要经常补充的资源。在赵继宏看来，“培养一个事业经理人并不难，难的是需要在老板电器构建一个事业经理人的团队。通过团队的力量才能真正完成对整个企业运营体系和可持续发展的保障。”

老板电器与代理商们建立了共同的事业愿景，同时也给予了“事业经理人”制度和管上的保障。

此后，在赵继宏的持续推动下，老板电器开始有计划地推进事业经理人模式，并进行事业经理人团队的打造。《中国企业报》记者看到，首先便是面向老板电器各大分公司的经理，提出“三步走”策略：第一步把物质做好，把钱的事情做好；第二步做好一个职业经理人，把交代下来的任务做好；第三步就是做一个事业经理人，做好自己的事业，而不仅仅是职业。

正是“三步走”策略的提出，拉开老板电器培养事业经理人团队的序幕。资料显示：创业33年来，老板电器的高层经理团队和核心营销团队无一入跳槽。老板电器的很多代理

继4.5月份E-18（每月18日）“全网底价日”试水之后，苏宁易购6月将再次发力，启动“全网比价月”，将全面推出差价补退活动，只要发现苏宁易购商品比同类网站高，苏宁易购将调低商品价格，并给予网友差额补退。目前，苏宁易购是全国首家将特价促销常态化的电商企业。

苏宁电器总裁金明还透露，“结合国家新一轮的节能补贴新政策，我们将联合彩电、空调主流一线品牌对部分补贴产品采取‘国家补贴+补贴+工厂补贴’三重补贴方式，最高可以获得35%的补贴优惠。”

作为一家从零售企业向综合性服务企业战略转型，未来十年科技驱动下的苏宁电器，首要任务就是“去家电化、去零售店”，以创新的态度持续引领产业方向。

品牌创新成为苏宁电器的一个

自1999年进入老板电器以来，赵继宏通过大力推行企业内部改革，明确企业“以人为本”的战略经营思想，并于2001年在中国首家提出“事业经理人”理论。在企业管理上开创业内赫赫有名的“老板直控式核销制模式”，相继提出“站在最大的圆上看自己”、“撑杆跳”等一系列企业经营管理的理论思想。

商都已经合作超过20年，有些甚至已经超过了30年，这也成为一种更适合中国市场的群体现象。

## 打造中国版“莱茵模式”

“近年来，中国企业在实现盈利目标的同时，所承担的环境压力和社会责任越来越大。”任建华认为，中国企业家应该比以往任何时候都更加注重人与企业的和谐、股东利益与劳动者利益的和谐、企业经济指标与环境保护指标的和谐、企业发展与社会责任和谐。事业经理人模式的探索，即是对可持续发展的和谐模式的探索。

在赵继宏看来，“对于上市公司老板电器而言，现在已经是一个社会意义上的公众企业，事业经理人模式的实践，是老板电器为企业提供的典型的成功案例。”

从这个意义上说，事业经理人模式是“去个人英雄主义”的最佳解决途径。正如莱茵模式所描绘的那样，企业首席执行官的角色倾向于低调，更像一个管理团队的发言人，很少存在英雄式的个人崇拜。在企业战略决策上倾向于以“共识”为基础，采用一个长期视野。

冯洪江认为，老板电器的事业经理人模式与欧洲的莱茵模式有共通之处。这大约是因为莱茵模式也具有明显的“以人为本”的价值观，同时坚持以社会公平理念为基础的商业原则，强调企业及其利益相关者的相互依赖性，重视企业的社会责任、环境和谐、与所在社区的均衡发展，强调在获取利益最大化的过程中维护历史、文化和传统，实现长期可持续发展。

老板电器的“事业经理人模式”或许正在提供这种奥秘——以社会公平、和谐发展的理念为基础，研究商业机构和企业的相互依赖性，关注股东及其他利益相关者，关注长期利益以及社会和环境责任——这正是中国企业构建可持续发展的和谐模式的有益借鉴，也成为中国版的“莱茵模式”。

重要突破口。《中国企业报》记者看到，从2007年启用潘玮柏、孙俪开启零售企业明星代言人先河后，又相继邀请黄晓明、王珞丹的接棒代言。日前，苏宁电器启动全新的代言人：由赵又廷、姚笛和苏打绿组成首个苏宁电器明星帮，完成从明星代言向明星帮代言的全面升级。

跨界营销则成为苏宁电器实施去家电化、打造社会综合服务平台的“一招妙棋”。此次苏宁宣布将展开与银行、饮料、啤酒、旅游、网游等跨界合作伙伴的深度合作。金明透露，“在苏宁80场欧洲杯、奥运会主题巡演活动现场，消费者可以免费畅饮百事可乐和青岛啤酒。苏宁还会与携程网、盛大网络达成全面合作。对夏季有出游计划的消费者，苏宁联合携程网推出专项旅游基金。还将与盛大游戏推出‘游戏嘉年华’的暑期联合推广。”



彩电下滑、空调退市、冰洗边缘化

## 三星电子在中国全线溃败

曾雄心勃勃要在中国建立“第二个三星”的三星电子，今年以来却在中国家电市场上遭遇“彩电份额下滑、空调市场占比忽略不计、冰箱和洗衣机市场占比沦落边缘化”等尴尬，这家全球消费电子产业的巨头，今年在中国到底是怎么了？

■ 本报记者 许意强

坏消息一个接着一个。先是在美国市场，由于三星电子等企业从韩国政府获得不正当补贴，在美国境内以低价销售洗衣机，近日美国政府初步裁定，决定对其征收反补贴税。后是在中国市场，今年以来，三星电子在中国家电市场主要经营产品份额下滑的消息，似乎更令人深感糟糕。

日前，《中国企业报》记者从怡康等国内权威的第三方市场监测机构获悉，“今年以来，三星电子旗下的电视、冰箱、洗衣机等大家电业务均出现不同程度的下滑，其中三星电视市场零售份额出现大幅度下滑，已经被索尼、夏普等外资对手超越，被挤至行业第8位。三星空调的市场零售量已经被忽略不计，离主动宣布退市仅一步之遥。三星冰箱和洗衣机的市场零售量也双双下滑被挤出主流品牌行列，沦为市场配角。”

2011年曾在中国市场创造“销售额95亿美元、同比增长32%”辉煌业绩的三星电子，在全球经济及中国家电市场恶化的双重挤压下，进入2012年后便在中国家电市场遭遇“倒春寒”，在中国家电市场整体下滑令人意外。

中国家电商业协会营销委员会副理事长洪仕斌指出，“今年以来，我国家电市场普遍出现增速下滑。不过，三星电子主要家电产品的下滑速度快了一些。这应该是企业在中国市场的渠道布局、产品创新等方面出现问题，未来还存在着下跌空间。”

## 三星电视被夏普索尼超越

作为三星电子在中国市场的主营业务，三星电视一直被三星集团总部寄予厚望。就在2012年中国三星论坛上，三星电子大中华区总裁金荣夏还表示，今年将电视Smart战略全面深化，以Smart战略为核心发起“占领客厅运动”，推出LED、New LED、PDP三大产品系列，全面覆盖市场。

不过，Smart战略似乎没能推动三星电子在中国彩电市场的持续扩张步伐。来自中怡康的监测数据显示：截止到2012年4月，三星电视零售额在中国四级市场全线下滑幅度高达27.62%，其中一级市场下滑29.59%，二级市场下滑26.34%，三级市场下滑22.84%，四级市场下滑幅度最大，高达36.17%。

这意味着，今年以来三星电视在中国市场上陷入“跌跌不休”的下行通道中。更值得关注的是，在被三星电子视为重要战略的三四级市场上，下跌幅度更大。

就零售额来看，三星电视的市场份额占比为5.94%，较行业排名首位的海信电视15.26%的市场份额，相差两倍多。此前，三星电子的市场份额一直位居海信、长虹、TCL、康佳、创维中国五大本土品牌之后，稳居第六位。

进入今年以来，在LCD零售量上，三星电视今年以来已经被索尼电视和夏普电视超越，退居第八位，未来还面临着进一步被日资对手超越的危险。

## 三星空调离退市一步之遥

去年曾高调宣布以家用、商用市场整合为契机，全面抢夺中国空调市场的三星空调，如今却沦为不被市场监测机构关注的尴尬境地，可以说退出中国市场仅一步之遥。

在中怡康发布的最新一期空调市场零售监测报告中，所有监测的25个空调品牌中，没有看到三星空调的身影。《中国企业报》记者看到，就连市场零售量仅为0.01%的夏普空调，市场零售量仅为0.05%的LG空调都被中怡康监测到，唯独曾要做大做强中国市场的三星空调不见踪影。这是否意味着，三星空调的零售量市场份额连0.01%都没有，开始陆续退出中国空调市场？

中怡康一位空调分析师透露，“一家空调品牌之所以没有被中怡康监测系统监测，主要是这家企业的市场零售量太小，被纳入‘其它’项中统一计算。”

随后，《中国企业报》记者又从产业在线的2011年空调市场监测报告中看到，截止到2011年12月底，三星空调200万台产量中在中国市场的销量仅为15万台。在2012中国三星论坛上发布的白色家电产品阵营中，已经没有任何关于三星空调的任何介绍。

## 三星冰箱退出主流沦为配角

金荣夏还表示，2012年三星白电产业将整合全球资源，深耕中国市场，在渠道、营销网络上大举扩网，进店数增加近400家。不过，三星电子在中国白电市场却已经遭遇“出师未捷”的尴尬，三星冰箱和三星洗衣机业务已退出主流市场的竞争，沦为市场配角。

截止到2012年3月底，三星冰箱不敌已委身国美电器的伊莱克斯，遭遇冰箱门事件的西门子以及海尔、容声、美的、三菱、海信等中外企业，市场零售量占比仅为2.17%，较行业排名第一的海尔冰箱29.34%的市场份额相比，三星冰箱在中国市场份额连1/10都不到。

目前，三星冰箱的零售量较去年同期相比出现高达33.34%的下滑，与LG冰箱同比下降57.09%速度相比，成为一对韩国“难兄难弟”。三星冰箱的市场份额排名已经被挤至行业第9位，随时可能下滑出10名之外。

同样，三星洗衣机的市场境遇更为糟糕。截止到2012年3月底，三星洗衣机的市场零售量占比仅为1.84%，同比下滑高达33.53%。排名行业第11位，居位LG洗衣机之后。与排名首位的海尔洗衣机29.88%的市场份额相比，相差20多倍，连几度传出要退市的伊莱克斯、惠而浦都不如。

## 海陆空立体联动 苏宁刺激家电消费反弹

■ 本报记者 许意强

在中国家电连锁零售业态中已是一家独大的苏宁电器，面对电商云起、渠道下沉、需求低迷、经济多变等复杂的家电零售市场现状，并不敢“掉以轻心”。

日前，苏宁电器宣布从5月31日开始将掀起一场覆盖苏宁实体店、苏宁易购、定制渠道“海陆空”三大销售体系，为期100天的夏季促销总攻。这标志着苏宁电器将在这个夏天以“价格促销”为主题，发起对深陷寒冬的中国家电市场“拯救计划”，从而更好地实现在行业发展低谷时期对市场份额的进一步抢夺。

苏宁电器副董事长孙为民指出，“通过这些活动，苏宁要传递出一个大众的企业，普罗社会大众对家电、家居、家饰全方位需求的服务提供，