



精博汇 ■ <http://blog.voc.com.cn/etopjiang> 蒋小华

## 国美之争：一个宝贵的中国MBA案例

沸沸扬扬的国美之争终于告一段落。从投票结果来看，大股东黄光裕得到了最关键的一项，即股权没有得到稀释，国美管理层包括陈晓在内继续留任，对国美企业的发展来讲，这是最好的结果。否则，从国美企业整体利益上那可能是“灾难”。这种结果预示着中国企业管理思潮朝向更加健康方向推进。

我们需要看到的是，通过媒体轰炸般的宣传，社会各界人士的关注，让这个社会对公司治理机制有了更深的解读，更好的理解，更直接的感受。可以说是一堂免费MBA。在中国改革开放32年之际，中国企业界难得上演这么公开、这么规范有序的股权之争“大戏”，同时牵动社会各界人士的强烈关注与反响，有财经人士、企业界人士、法律界人士，甚至

政治人士。这不只是一场现实版的“控制权之争”，更是一场中国人自己的有关公司治理与经理人制度的“脑力激荡”，一个活生生的中国MBA案例。它对中国企业的未来发展，尤其在公司治理的制度健全会影响深远。

它敲响了民营企业尤其是上市公司对全局利益把握，不仅要满足大股东利益，更要关注全体股民的利益。这不只是道德的问题，更是企业健全发展、基业长青的基本原则。只有依靠健全的治理制度、利益共享的机制才能让企业走向稳健。同时，在这次争论中也拷问了职业经理人的职业伦理。所有一切都告诉我们重视制度建设、加强机制健全。国美之争或许影响了国美当前的业绩增长，但从长远来看，何尝不是一

次为未来奠基的机会，尤其对中国企业整体发展来说。

中国的企业需要进一步由粗放发展转向精细化发展，在这种转变过程中，加强对公司治理机制的认知，对中国企业，企业家，中国经济都是一笔财富。这种对私有财产保护的重视，对每个股东投票权的尊重，都值得我们好好学习。对中国未来是否能够保持可持续发展至关重要。这也许是国美之争带给我们更高层次的收获。国美之争，免费MBA，三赢结果——无论是黄光裕、陈晓等管理层，还是国美相关人士及社会大众，作为中国人尤其是致力于中国企业发展的研究人士愿意看到这样的结果。当然，它折射着中国企业的管理之路任重道远。

■ <http://blog.voc.com.cn/yuanyue> 袁岳

## 国美之争的榜样意义

在我看来，抛开当事人的恩怨情仇与利益算计不说，我们依然可以看到国美之争具有非常重要的示范价值。这次的争执中双方各自公开提出了自己的理由与主张，还要以不断调整的策略来拉票，因此这次小股东们的选择成了最后双方取胜的关键。以往大股东只需要表达自己的意志，这次他们需要不断调整自己的立场，甚至需要争取围观公众与媒体的同情票。设想，如果没有黄光裕的进去，这么强势的人物连下面人发表点异议的机会也没有；如果没有当局政策的调整，在里面的人能够指挥运筹帷幄这样一场复杂的博弈也是不可能的；如果不是因缘际会，陈晓也不大可能策动这样一场大的对抗战。没有所有这些元素，本来无论如何都会黑箱解决的问题，却在众目睽睽的关注之下了结。

历来在公司范围内，因为商业秘密的自然需要与模糊定义，因为大股东与大老板基本上是一手遮天的，所以如果出现有人弄权，或者有人做了大老板不爽的举措，其实干掉是很容易的事，我们过去无数个公司中就演过这样的故事。今天就是在我们的某些垄断性企业里面，在一些大型的民营企业里，尽管公司上了市，成了公众公司，尽管公司的核心股东们口口声声喊着企业社会化的口号，但是公众很难一窥公司治理的究竟，很多时候小股东的利益与公众关注基本不会为大股东的政策选择所考虑，甚至有的时候一个上市公司的决策还不如黑社会那么有规则与透明，因此套钱与蒙人的事情才那么容易发生。在这个意义上，国美之争是一个好的示范，这不是黄陈二人的主观追求，而是情势逼迫之下的选择，这个选择让我们不妨把它视为一种模式，一个值得我们更多公司效仿的模式，尤其是值得更多的中小股东重视的机制。我也相信，经此一战，黄陈二人还有更多的上市公司的股东们也会更明白一个上市公司与普通公司的不同，也会对于企业的公众化治理有自己的认识。



■ <http://blog.voc.com.cn/bowenjunc> 薄文军

## 群口谩骂不如优化“游戏规则”

国美之争，当然不是单纯的股权之争，而是管理模式之争、新旧理念之争、大股东与小股东乃至更多股民的利益之争。尽管更多的局外人同情和支持黄光裕，但这并没有促成黄的诉求得以圆满实现。相反，在“道义”上备受“谴责”的陈晓却得以留任。不管我们怎样解读国美股东特别大会的台前幕后，但我们不能否认，那是一个跟国美利益密切相关的群体在讨论、在争执、在投票，他们的一言一行、一举一动都是为国美、为自己的利益服务的。最终多数股东(尽管是微弱多数)选择了现在的结局，这就意味着许多事情的是非曲直并不像我们大家，也不像国美创始人黄光裕先生所想象的那样泾渭分明、清澈见底。

在管理问题上，我们其实长期陷入了一个巨大的误区，那就是“谁打江山，谁就坐江山”。这种观念，貌似合情合理，其实相当不成熟、不科学、不理性。“打江山”和“坐江山”、“创业”和“守成”需要的不是同一种能力。让不适合“坐江山”的人管理国家、管理企业，尽管看起来天经地义，但最

终结局往往是“零存整取”、得而复失。

正所谓“革命不分先后”，推举选聘管理层人员，既不能论功行赏，也不能论资排辈，而应该是由“管理才能”来决定谁来掌舵、谁来划桨的问题。对于更多的“原始股”来说，只有选对了掌舵的人，自己所在的大船才能正常安全行驶，自己的身家性命才有保障，公司的事业才能不断发展壮大。当然，对于公司成熟期的掌舵人，也绝对不能听之任之，而应该通过行之有效的监督措施规范他手中的权力。所谓“抢夺胜利果实”之类的担心，也许并不多余，但预防和杜绝此类事件的发生，仅靠谩骂、靠声讨是没有任何意义的。

国美之争，包括今后可能发生的任何企业之间的类似争执，都不是靠道义能够解决的。我们需要的是一套健全完善、科学合理的制度，需要的是在发生重大问题时能够有一套既不影响企业发展，又能公正裁决利益纠纷的科学机制。与其亡羊补牢不如未雨绸缪，与其众口谩骂不如优化“游戏规则”。在这个问题上，国美真的为我们上了生动一课。

微博热议

### 黄光裕要想翻盘，仍有杀手锏

黄光裕的杀手锏是国美的品牌，检视国美电器2004年上市资料，发现国美电器的商标归黄光裕所有，并可在国美电器控股有限公司“营业城市之外的中国地区”使用这一商标。 ■李光斗

### 市场没有义务对一个人作道德评判

4年前，当国美吞并陈晓旗下的永乐公司时，永乐的员工失声痛哭。4年后，国美创始人黄光裕失去人身自由，陈晓乘机加紧对公司布控，逐步把公司的最大股东架空。陈晓所做的这一切最终却得到了市场的承认，这个事实清楚地告诉我们，市场是以利益的算计为第一宗旨的，它没有义务对一个人作出道德评判。 ■周俊生

### 不能忽略的事件真相

网上有80%的人支持黄光裕，因为他身陷牢狱，被人暗算，他们却忘了黄是因为违法才进的监狱；很多人痛骂陈晓是职业经理人窃取大位，却忽略了他原来就有1.38%的股份、也是公司股东之一的事实；很多人怀疑贝恩资本债转股的用意何在，却不愿意提起这原来就是财务投资者用这种方法来赚钱的财技而已。 ■李志起

### 小股东搬起石头砸自己的脚？

小股东选择陈晓，将看到下一步国美首先将非上市门店剥离出去，这对国美一定是较大影响力的，其利润必然受到冲击，股价岂能不跌？在上市公司控股未达到50%的门店，将收回国美商标的使用权，两家国美将出现竞争，上市公司国美的利润不会受到影响？这都是小股东投向陈晓带来的结果！ ■王伟臣

### 大危机成就大品牌

从品牌发展史看，大危机造就大品牌，任何一个品牌没有经历大危机，成就不了大品牌。可口可乐、星巴克、苹果公司都有过这样的经历，国产品牌目前属于正在进行的阶段。 ■杨曦伦