

从组织发展看国美控制权之争

《管理学原理》第六小组：
组长：00930025 谷明
组员：00930005 周妍
 00930029 汪丹华
 00930030 陈中华

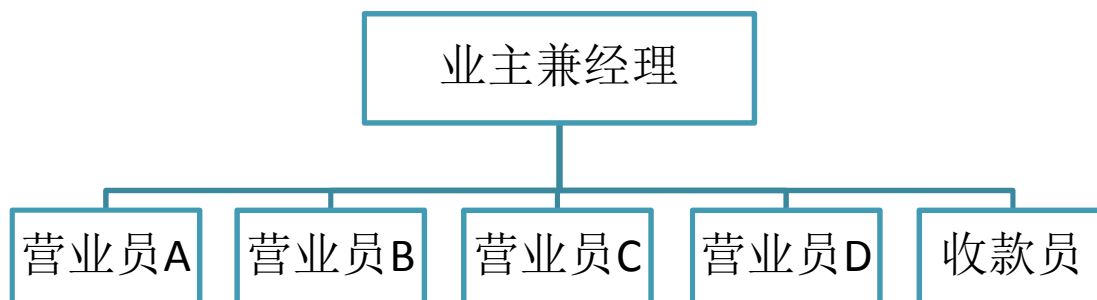
一、案例回顾

1、国美电器的公司性质

国美电器（GOME）是中国的一家连锁型家电销售企业，也是中国大陆最大的家电零售连锁企业。成立于1987年1月1日。创始人黄光裕，现任董事长为陈晓。国美起初是黄氏家族企业，2004年在香港交易所上市后逐渐发展为公众企业。

2、国美电器的发展历程

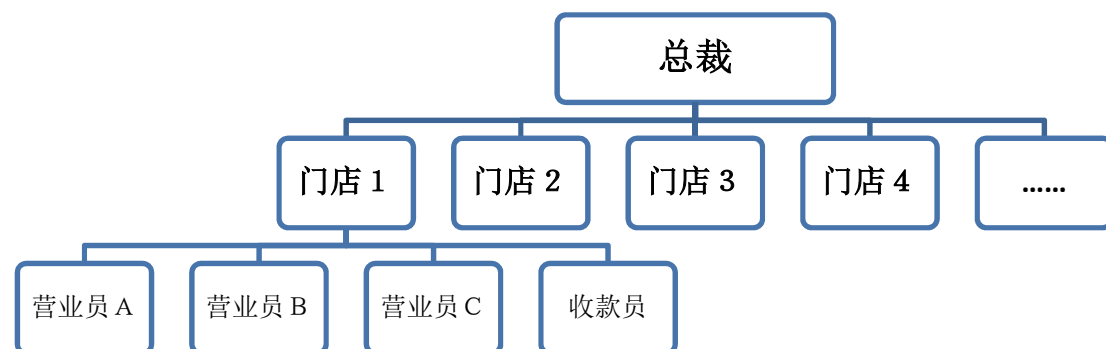
1987年1月1日，黄光裕（那时他还叫黄俊烈）与哥哥黄俊钦在北京珠市口一家面积不足100平方米的二层小楼创立了“国美电器店”，经营家电零售业务。此时，国美的组织结构如下图所示：



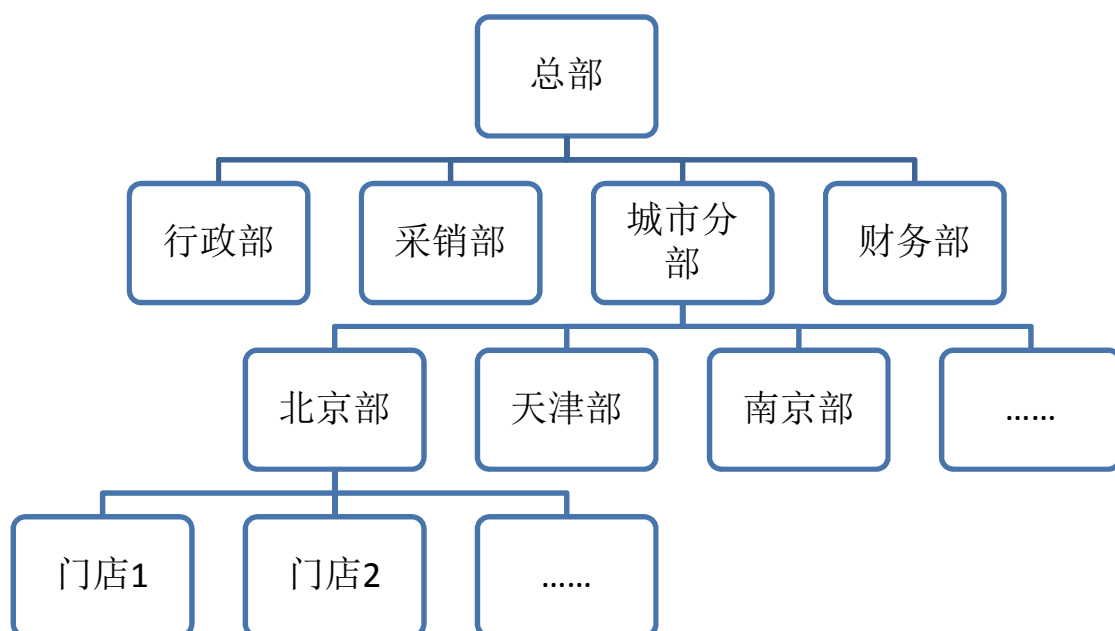
1991年，黄光裕开始利用《北京晚报》中缝打起“买电器，到国美”的标语，每周刊登电器的价格。当时国营商店对于广告的认识还停留在“卖不动的商品才需要广告”的层面上，即使后来也有企业想学习国美的广告策略，但黄光裕已经以每次800元的低价包下了报纸中缝。很少的广告投入为国美吸引了大量顾客，电器店生意“火得不行”，“所有存货一卖而光”。黄光裕乘胜追击，陆续开了多家门店，“国豪”、“亚华”、“恒基”，店名不一而足，小店面逐渐达到七八家。

1992年，原先珠市口不足100平米的“国美电器店”已经发展为大型电器商城。同时，黄光裕在北京地区初步进行连锁经营，将他旗下所持有的几家店铺统一命名为“国美电器”，就此形成了连锁经营模式的雏形。黄氏兄弟的财富增长后，因为两人经营理念不同，两兄弟分家了，黄光裕分得了“国美”这块牌子和几十万元现金。到1993年时，国美已经发展成

为在北京具有五六家国美电器门店的家电零售连锁企业：



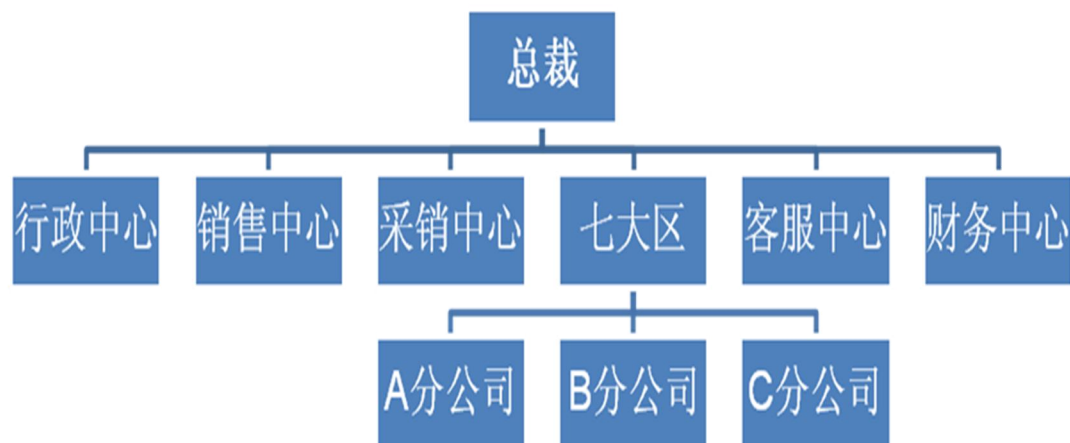
1999 年，国美电器从北京走向全国，在行业内首次迈出了异地连锁的步伐，最早最成功地实现了跨区域连锁经营，并长期保持先发优势。在家电市场由卖方市场向买方市场的转变过程中，国美电器抓住机遇，以“薄利多销，服务当先”为经营理念，将超低价格视为制胜法宝，同时开展包销定制等经营创新，所到之处迅速掀起降价风暴，被誉为“价格杀手”，使“买电器，到国美，花钱不后悔”传播为家喻户晓的企业宣传语。就这样，国美陆续在全国多个城市成立了门店和分公司。国美的组织结构也随着组织规模的扩大而进一步调整：



2002 年下半年，国美电器将采购、销售部门进行分离，同时拆分 A、B 区（将全国销售区域划分为南、北两个大区）形成两套相对独立运作的经营体系。2003 年国美再次进行组织结构调整，将 A、B 区合并，保留“采销分离模式”。

2004 年 8 月，国美再次进行组织结构调整，国美原来的采购、销售及售后物流中心将被新的营运和营销中心所取代，最终由原来的七大中心整合成营销中心、营运中心、行政中心、财务中心、监察中心，五大中心负责人直接向黄光裕本人汇报。

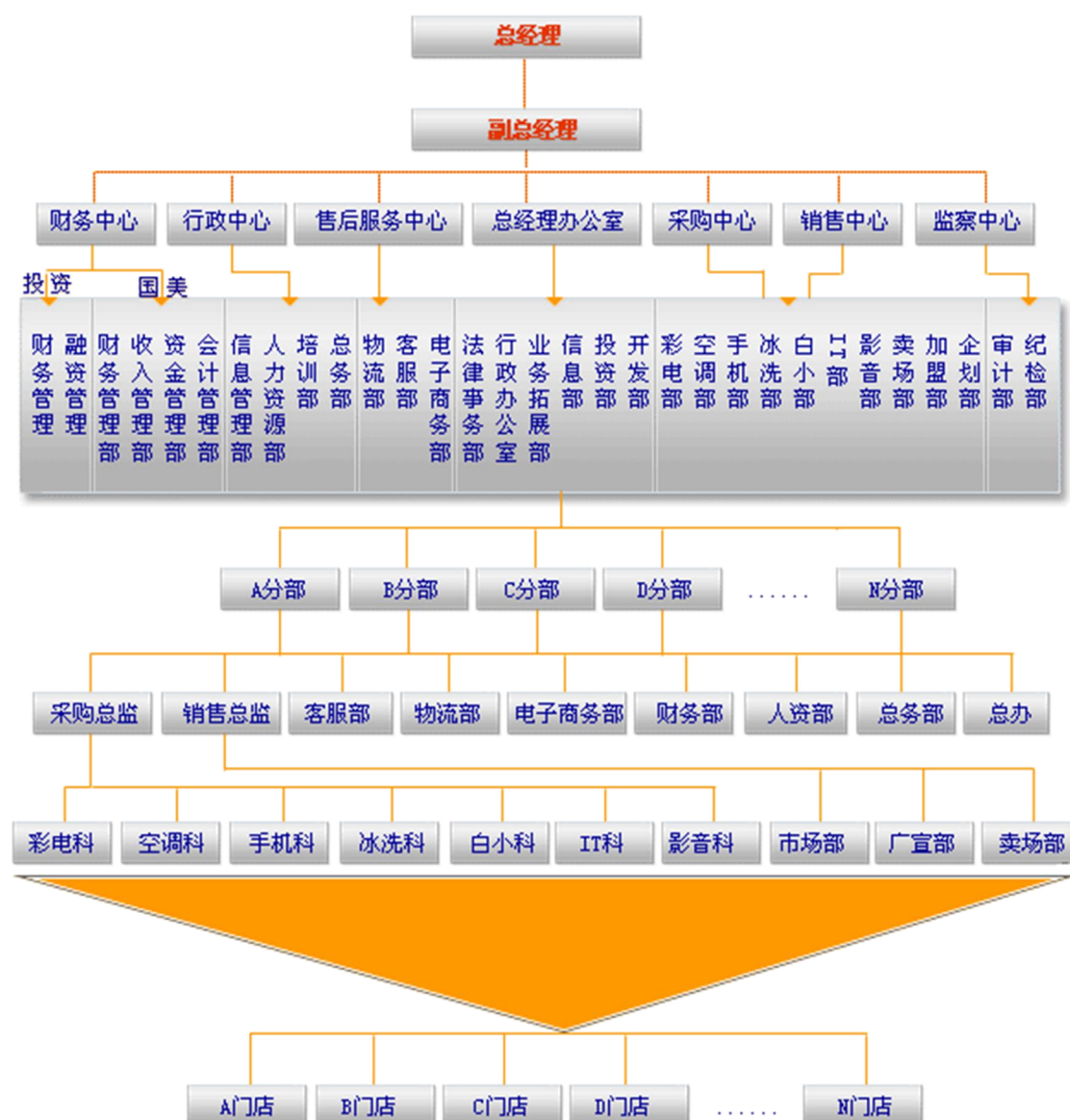
2004 年底 2005 年初，黄光裕对国美电器组织结构进行了又一次调整，从原来的分公司管理机制转变为大区管理制，即在全国近 50 个城市的分公司基础上，增设 7 个大区（东北、华中、华北、华西、华东、西南、华南、）级管理组织，下放总部 80% 的采购权限，统一管理区域内的各家分公司。如图所示：



2005 年 10 月，国美又一次进行组织结构调整，新成立了 15 个中心进行专业化管理。

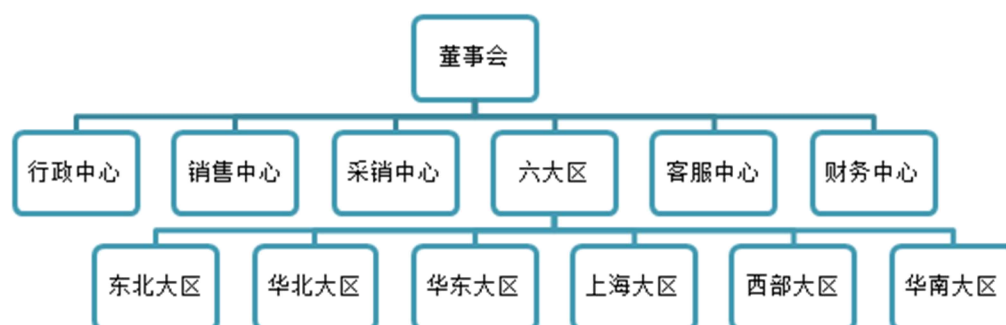
2006 年 11 月，国美电器收购永乐电器；2007 年，国美电器又收购大中电器，从而巩固了在电器零售行业的领头地位。

国美电器收购永乐和大中电器后组织架构为：



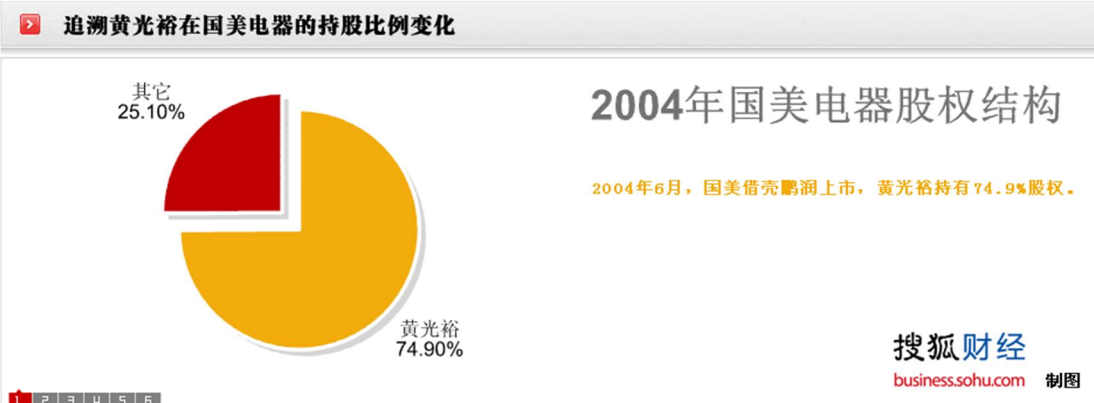
2008 年 1 月，国美电器开始了新年来第一轮组织架构大调整，将全国范围内的由于并购后由 7 大区增长至的 12 个大区缩减至 6 个大区，原本一些属于集团总部的经营权将下发到各大区，总部主要负责一些战略、规划的职能。

国美所设 6 个大区，分别为东北大区、华北大区、华东大区、上海大区、西部大区和华南大区，如图所示：

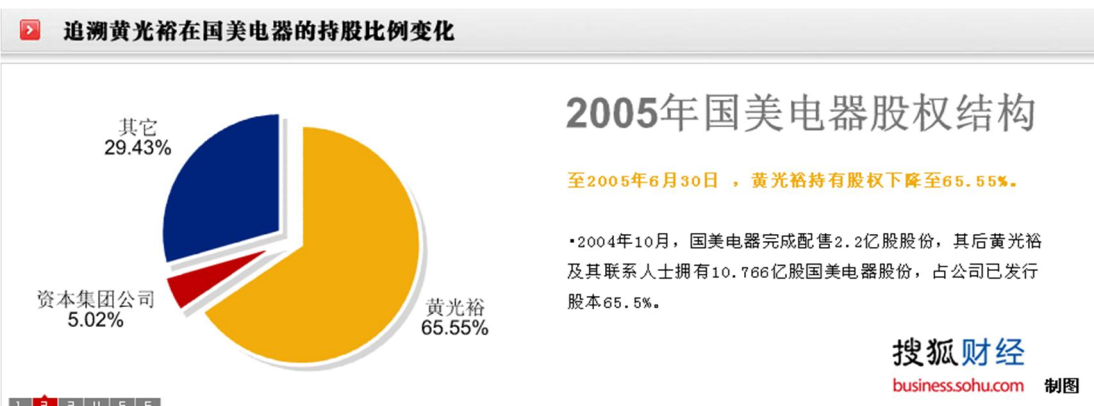


3、国美电器的股权与控制权之争

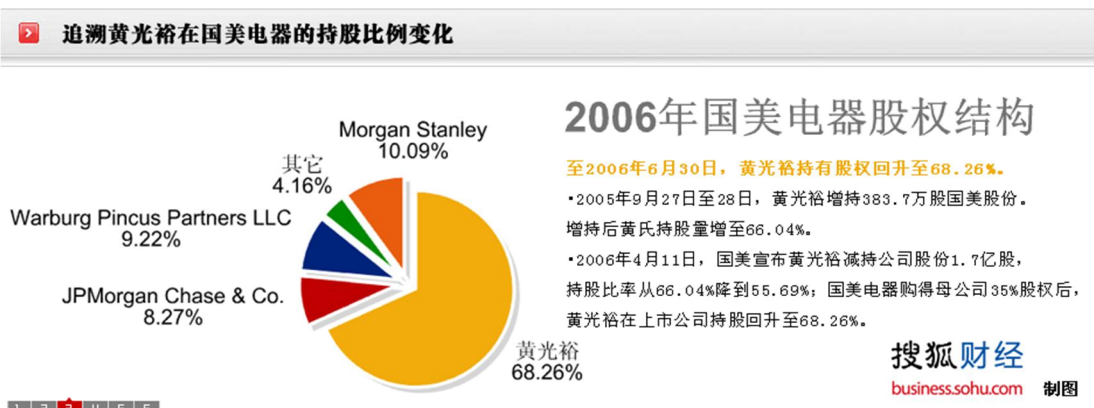
2004 年 6 月，国美借壳润鹏上市，黄光裕持有 74.9% 的股份。国美股权比例如下：



2005 年 6 月，国美电器配售 2.2 亿股股权，黄光裕股份降至 65.55%。此时国美股权比例如下：



2006 年初到 6 月，国美电器的股权比例和黄光裕的股份变化情况如图所示：



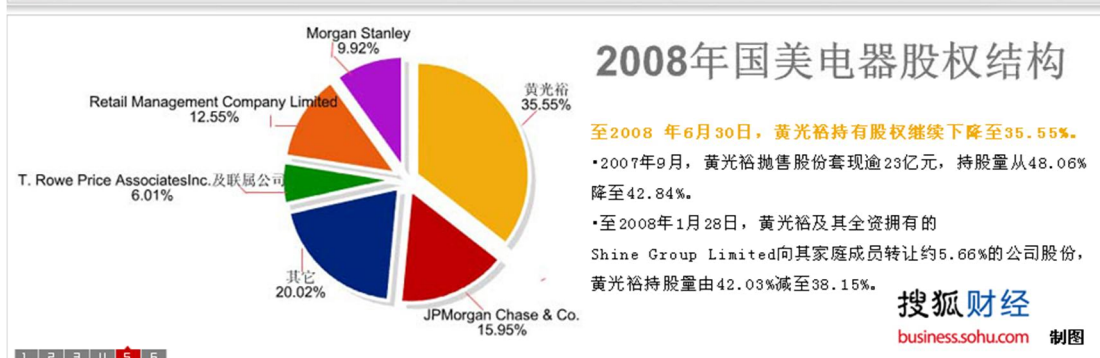
2006 年 7 月，国美收购永乐电器，国美配发新股。2007 年 5 月，国美再次配股。此时，黄光裕的股份降至 50% 以下，国美股权比例变化情况如下：

追溯黄光裕在国美电器的持股比例变化



至2008年6月30日，黄光裕持有股份持续下降到35.55%。国美股权比例变化情况如图所示：

追溯黄光裕在国美电器的持股比例变化

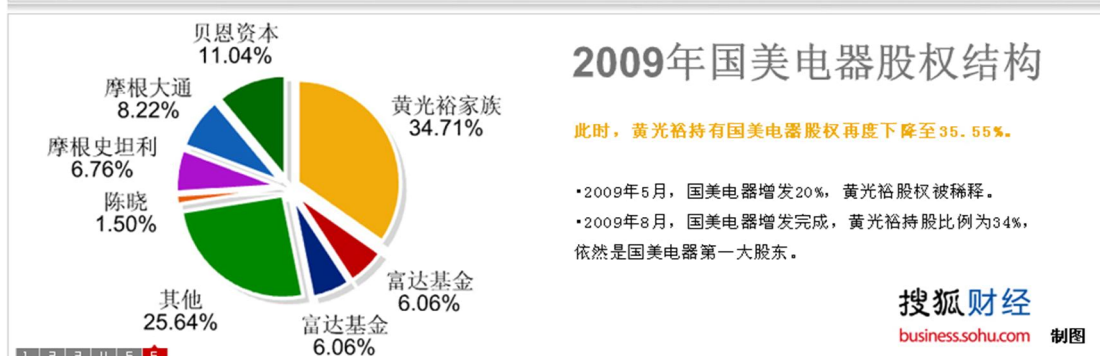


2008年11月19日黄光裕因涉嫌操纵股价罪被拘留调查。2009年1月黄光裕辞去国美董事局主席一职，由前总裁陈晓接任董事局主席。同时黄光裕授予陈晓增发股权的权利。不久，国美遭遇资金流危机，2009年6月陈晓引进贝恩资本，与之签订了包括引进3个贝恩的非执行董事在内的一系列苛刻条款，彻底解决了国美的资金流危机。

继引入贝恩资本后，陈晓又增发3%的股权分给了105位高管，彻底笼络了黄光裕旧部。在统一管理后，陈晓变开始了向国美注入自己的发展战略，关掉业绩在平均线以下的国美门店29间，新开门店90间，门店净增61间，改造门店共216间。陈晓认为应该扩张国美的有效规模，而不是简单的按照黄光裕的发展模式“跑马圈地”。要把卖场经营模式转向商品经营模式；要放弃对规模的盲目追求，提高单店利润率。

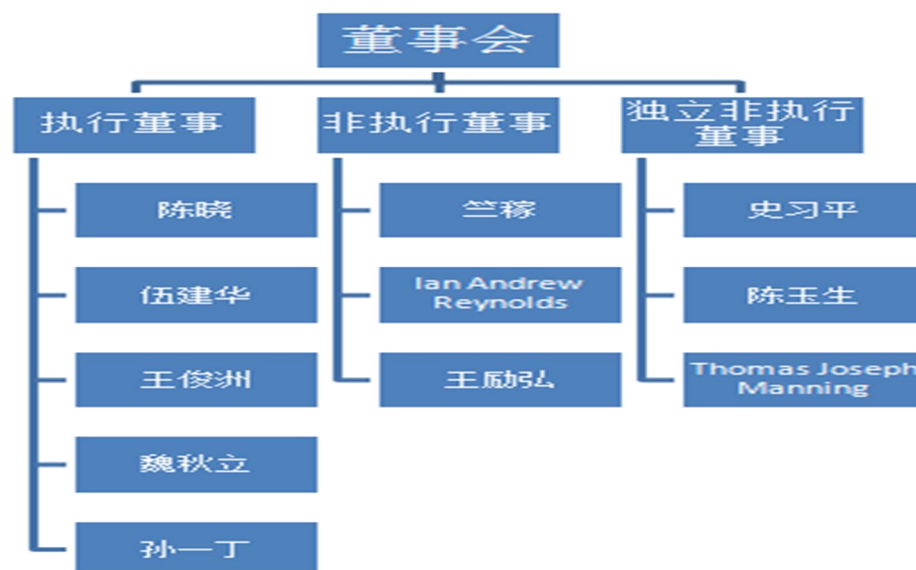
此时，黄光裕的股权比例被稀释到34.71%，国美股权比例如图所示：

追溯黄光裕在国美电器的持股比例变化



2010年5月11日，黄光裕行使大股东的否决权，将贝恩总经理竺稼等三人拒之董事会外。但是面对着违约赔偿24亿的风险，陈晓领导的董事会强行推翻股东大会的决议结果，

选择了将贝恩留下。董事会的组织结构发生改变，变成十一人，如下图所示：



2010 年的 7 月，陈晓拟增发 20% 的新股，这将进一步稀释黄光裕的股权，甚至威胁到他的控股地位。

2010 年 8 月 4 日，黄光裕发函要求国美董事会撤销多位高管职位，其中包括董事会主席陈晓及执行董事孙一丁，步步紧逼要收回自己的控制权。

2010 年 8 月 5 日下午，陈晓领导的国美电器董事会果断反击，在港交所发布公告称，国美将对间接持股股东及前任执行董事黄光裕进行法律起诉。

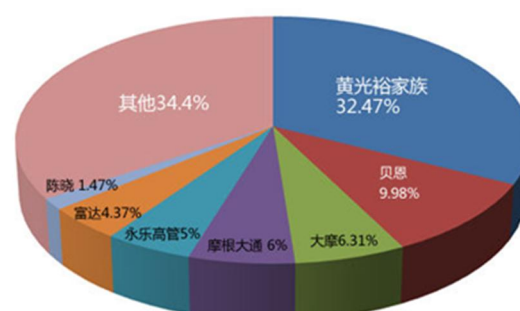
8 月 9 日黄光裕二妹黄燕虹将国美电器发展明显滞后于竞争对手苏宁的责任归咎于陈晓，严厉指责陈晓的“去黄化”。三日后国美多名高管联合表态支持公司董事会，站在了陈晓的一边。这是国美电器大股东与董事会矛盾公开数日后，该公司管理层首次公开表明态度。

8 月 18 日黄光裕又向国美员工发公开信，严厉指责陈晓野心，声称国美现正处在十分艰难的时刻，在创始人和大股东面临巨大的人生挫折之时，陈晓乘人之危，阴谋窃取国美的历史成果和未来事业发展平台，企图变“国美电器”为“美国电器”。

9 月 5 日，黄光裕狱中发表公开道歉信，在 28 号股东大会之前打感情牌；并放言如果股东大会不能给自己一个满意的结果，将收回国美商标和终止 372 家非上市店面的托管合同。

国美公司陷入愈演愈烈的控制权危机，如何度过需静待 9 月 28 日股东大会的投票结果。

9 月 28 日股东大会决战前，黄光裕通过斥巨资购买使自己的股权涨到 35.98%，而此后由于贝恩债转股黄光裕股权又被摊薄至约 32%，以至于 9.28 特别股东大会时国美股权结构如下：



特别股东大会的投票结果是：陈晓方三项提议（①重选竺稼为非执行董事②重选 Ian Andrew Reynolds 为非执行董事③重选王励弘为非执行董事）全部获得通过；黄光裕五项议案（①即时撤销本公司於二零一零年五月十一日召开的股东周年大会上通过的配发、发行及买卖本公司股份之一般授权②即时撤销陈晓作为本公司执行董事兼董事会主席之职务，即时撤销孙一丁作为本公司执行董事职务③即时委任邹晓春作为本公司的执行董事④即时委任黄燕虹作为本公司的执行董事）仅一项撤销一般授权通过，其余四项均被否决。

根据投票结果，陈晓留任，保住了自己对公司的控制经营权。而黄光裕也暂时避免了自己的股权被进一步稀释，最大股东的身份让他仍然对公司拥有一定的后台控制权和股东大会上的一票否决权。

11 月 10 日晚十一点过后，国美董事会发出公告，指公司与大股东 Shinning Crown Holdings Inc. 公司(创始人黄光裕全资拥有)签订谅解备忘录，黄光裕代表邹晓春和胞妹黄燕虹将分别担任国美董事会执行董事和非执行董事，董事会成员人数将增至 13 人。国美上市和非上市公司将不会分拆，大股东在董事会有代表席位，公司发展可共同商量，未来亦将具备实力与竞争对手争抢内地零售业版图。该结果在 12 月 17 日特别股东大会得到审议通过。国美公司控制权危机暂时告一段落。

二、问题的提出

- 1、国美是如何发展壮大的？
- 2、国美为什么会出现股权之争？
- 3、家族控股企业应该如何管理发展？

三、案例分析

1、国美是如何发展壮大的？

从上面的数据可以看出，国美刚刚起步发展时是一种简单结构，这种简单结构具有低复杂性和低正规化的特性，职权集中在黄氏兄弟手中。此时的国美因其简单组织结构而具有简便易行、反应敏捷、费用低廉、责任明确的优势。到 1993 年时，国美已经发展成为在北京具有五六家国美电器门店的家电零售连锁企业。

在国美陆续在全国多个城市成立了门店和分公司之后，简单结构已经远远不能适应逐渐扩大的组织规模，国美逐渐发展为分布型结构，即事业部制。国美电器在总部下依据地区设立了多个城市分部，即事业部，同时根据实际情况，还在总部下设立了一些职能部门。国美的各事业部分公司自主经营，独立核算。这样的组织结构使得决策权并不完全集中于公司最高管理层，而是在一定程度上分权给事业部，有利于这些事业部统一管理、独立核算。这也使国美电器最高管理层摆脱了日常事务，能够集中精力进行重大决策的研究。这种组织结构使得国美能够适应不断扩大的组织规模，有利于分地区经营。然而，国美事业部制的组织结构也存在着问题，随着管理层次的增加，管理费用越来越高，各事业部之间的协助比较困难，容易产生各自为政、本位主义的倾向。

2004 年底 2005 年初，黄光裕对国美电器组织结构进行了又一次调整，组织结构由事业

部制转变为了超事业部制。以大区形式进行管理,可以更好地适应各地不同的差异化市场状况,方便区域内的资源共享和供应链整合,有利于快速发起区域性的大规模作战。在同竞争对手的比拼中,重要的是整个区域的胜利而非单个市场的得失。

之后国美在黄光裕的谋划下成功地并购了永乐和大中,而伴随着国美并购完永乐和大中成为行业大哥的却是组织规模的再度被扩大。超事业部的优势被大大地弱化了。

2008年1月,国美电器的新一轮组织架构大调整(将全国范围内的由于并购后由7大区增长至的12个大区缩减至6个大区)则使得总部、大区、分部和门店四个层面权责将更为明确。总部将主要负责整个集团的战略发展等,而大区做营销方案等不需上报总部,届时可自行处理。一些业务层面的操作,大区的管理者可以自己做主。

可以说,国美的每一步跃进、每一步组织结构的调整都体现了黄光裕敢于创新的思路。他最早尝试新的供销模式,脱离中间商,而与厂家直接接触;他最早在媒体投放广告;他最早开设了连锁店;他最早尝试跨地域发展……自国美创立后的18年间,通过一系列的创新,黄光裕将连锁业态的有关内容都做了尝试,从组织设计基本原则中的人职结合角度来看,黄光裕在总裁的职位上可谓是人尽其能。国美在黄光裕的先做大后做强的思想带领下一步步发展壮大。

而伴随着黄光裕人尽其职带给国美高速的创新成长的却是黄光裕带给国美的同样闻名于业界的频繁的人事变动。黄光裕不相信任何一个人,他不能容忍经理们建立起自己的地方势力。所以他宁愿对高管许以高薪,也绝对不给他们染指权力的机会。黄光裕可以随时任免国美总部的中高层,甚至各二级、三级公司的总经理。个别高管人员的频繁变动在国美不足为奇,整个管理层被撤换的事情也是时常有之。2003年6月,哈尔滨分公司因为分公司经理有“不听从黄的指令”的嫌疑,整个分公司从总经理到副总经理等十多人都被“悉数拿下”,全部换血。这种情况早在深圳分公司也上演过。如此频繁的人事变动证明黄光裕对国美的管理还是一种粗放型管理,对渠道的倚重强于对人才的倚重。这种人力资源管理的方式隐含着在公司规模不断扩大之后黄光裕缺乏得力助手帮他管理公司日常事务的硬伤。这种人力资源管理方式也会让高层们关注“政治”多过关注“业绩”,他们想的是如何让黄光裕对自己满意,而不是提升自己的管理能力和业绩。

此外,由于黄光裕本人的控制欲太强而不给任何高层染指权利的机会,就使得他根本培养不出能像他一样独挡一面的继承者。当然,控制欲强而骄傲的黄光裕也根本没想到自己会出事,更谈不上制定继任计划。

2、国美为什么会出现股权之争？

2008年11月19日黄光裕因涉嫌操纵股价罪被拘留调查,国美陷入自主权危机中。黄氏家族苦苦权衡之后选中了个人能力一流并且以往向来谦逊而听话的陈晓接管国美。黄光裕和黄氏家族把控制经营权交给陈晓的同时,也把增发股权的权力交给了陈晓。

陈晓接管国美后迅速采取了一系列的动作。首先,为了解决资金流问题,引入贝恩资本与之签订了包括引进3个贝恩的非执行董事、可以把债券转为期权的契约;这大大稀释了黄光裕和黄氏家族的股权,降低了黄光裕和黄氏家族在董事会的地位,也就触及了他们的最关心的自身利益问题。接着,陈晓通过高管股份激励制增发了3%的股权给105位高管,这更是拿着黄光裕及黄氏家族的股权替自己换得人心和更多自主权的行为。总之,陈晓插足股权让黄光裕及黄氏家族很为恼火。

陈晓接管国美后向国美注入了自己的发展战略,关掉业绩在平均线以下的国美门店29间,新开门店90间,门店净增61间,改造门店共216间。陈晓认为应该扩张国美的有效规模,而不是简单的按照黄光裕的发展模式“跑马圈地”。要把卖场经营模式转向商品经营模式;要放弃对规模的盲目追求,提高单店利润率。显然,陈晓想要改变国美一直以来

“做大做强”的发展模式，让国美走上“做强做大”的道路；可惜黄光裕对陈晓的做法非常不满，虽然他交出了对国美的经营权，但他只希望陈晓做一个傀儡，完全按照他的思路和设计替他管理国美。

因此，便有了之后黄光裕和黄氏家族的一系列动作和陈晓的一系列反抗。

黄光裕行使大股东的否决权，将贝恩总经理竺稼等三人拒之董事会之外是为了保住自己的股权不被进一步稀释；而陈晓领导的董事会强行推翻股东大会的决议结果，选择了将贝恩留下，从而使董事会的组织结构发生改变表面是为了维护公司的利益，实质上还是为了稀释黄光裕及黄氏家族的股权从而能完全按照自己的思路发展企业并且获得更大的利益。接下来双方的一系列互相指责也都是基于以上分析的原因。股东大会前黄光裕斥巨资购买股权是为了在股东大会上更有话语权从而进一步夺回自己的股权。而陈晓方的贝恩资本选择在股东大会前债转股黄光裕股权也是为了进一步稀释黄光裕股权从而使自己方在股东大会上更有发言权。

尽管从9月28日的股东大会投票结果看，黄光裕方很不利，好像是陈晓一方拉票工作更胜一筹的结果。其实不然，虽然两路人马在特别股东大会前做足了拉拢其他股东工作，但是所有的股东都是站在自己立场上理性的投票，虽然舆论同情黄光裕，但是股东们都明白一个身陷囹圄的人即使个人能力再强也不可能来亲自管理公司事务，而黄氏家族指定的代理人邹晓春显然能力不足，所以他们宁愿选择个人管理能力卓越的陈晓管理层来领导国美，以带给自己更大的利益。另一方面，他们跟黄光裕一样希望自己能够更多地分享公司成长带来的利益，所以他们自然不希望进一步增发股权，因而在这方面，他们又选择了支持黄氏家族。

其实归根结底，国美之所以出现股权之争，还是因为作为企业家的黄光裕错把增发股权的权利授予了作为职业经理人的陈晓，而熟悉黄光裕性格的陈晓以此做资本逼迫黄光裕不要干涉国美公司的经营，或者更确切地说是让黄光裕不能干涉国美公司的经营。而陈晓插手股权这件事让黄光裕及黄氏家族感到自身利益受到威胁，自然会奋起反击。于是双方的争斗导致了国美的股权与控制权之争。

3、家族控股企业应该如何管理发展？

9月28日特别股东大会后，黄光裕并没能如愿罢免陈晓董事长的职务。经过两个多月的博弈，在12月17日的特别股东大会上，陈、黄双方达成了谅解备忘录，邹晓春当选执行董事，黄燕虹当选非执行董事。这也预示着国美的控制权之争告了一个段落。这次结果代表着董事会内部成员回归理智，开始认清国美的形势，投票归于正轨。

这场股权与控制权之争的结果，不论是黄光裕一方或者是陈晓一方获胜，对于国美整个企业都是不尽合意的——如果最终黄氏家族获胜，即经过一段时间后黄光裕终于使陈晓下课，夺回对于国美的控制权，国美很可能会经历一场深远的人事动荡。虽然黄氏家族表态会维持国美高管的地位与利益，但是高管们在一家由身陷囹圄的黄光裕间接主导的上市公司中，延续职业生涯，无疑是在拿自己做赌。因此，黄氏家族胜出后的最大可能局面是：人事动荡，人心离散，机构投资者快速离场，国美电器迎来一个更加深远的运营危机。这一震荡如被苏宁电器、百思买、万得城等本土及外资对手利用，国美将丧失更多优势。

如果陈晓一方最终获胜，对国美电器来说，这一结局意味着更加激烈的矛盾延续。黄光裕夫妇及整个黄氏家族不可能容忍自己一手创造的家族企业进一步成为外资机构反复套利的平台，必定会采取更加激烈，甚至不惜鱼死网破的方式维护自己的利益。届时，即便黄光裕手中股权可能遭到进一步稀释的风险，他也必定借助手头的筹码，重聚力量，卷土重来。毕竟，黄光裕夫妇目前是国美电器品牌资源的所有者，并且拥有上市公司之外近400家门店的资源。如果彻底走向决裂，这部分关联割断的话，国美电器将面临“除名”风险。由于国

美电器属于香港上市公司，失去品牌授权的它，几乎等于要重新塑造一个品牌，那将是无法承受的生存危机。而对于消费者而言，他们不会关心企业拥有多少门店，他们只关心能否在一个具有信任感的品牌门店中，获得高性价比的产品与服务。因此，假如黄光裕最后收回品牌，将其只冠于自家 400 家门店，国美电器董事会的胜利，势必将自身引入一场更大的风暴之中。届时，国美同样将遭受巨大损失。

因此，最有可能，也是最为两全其美的结局即是双方互有妥协，以国美的发展为重，使国美电器通过合作继续成长。而事实上，这种潜在的妥协局面存在着很大的可能。首先，9 月 28 日之后，黄氏家族的表态，口气趋于温和，不再如先前那样咄咄逼人。已完成债转股的第二大股东贝恩资本，不再像过去那样，明确站在陈晓一方，而是强调自己债转股并非捆绑谁去“站队”，体现出一种妥协合作的态度。国美董事会与大股东黄光裕签署的“谅解备忘录”也体现出双方希望通过合作促进国美继续成长的态度。黄光裕方面表示，创始股东参与董事会后，会与董事会、管理层以积极的态度协商解决现在和将来可能出现的问题，包括在黄光裕的“跑马圈地”、充分发挥规模优势与陈晓的“做精做强”、扩张国美有效规模这两条国美战略发展路线中寻找平衡点。创始股东希望国美电器坚持正确的战略发展方向，保持行业领导地位，再次拉开国美电器与竞争对手的差距，打造更强、更具盈利能力的国美。

总的来看，国美的这场股权与控制权之争实质上是中国的家族控股企业在向公众型上市公司转变时不得不面对的一个问题。上市公司可以是家族所有，但公司治理必须告别家族式思维模式，因此需要具有专业素养的职业经理人来严把质量管理关。作为公众投资的上市公司，其治理模式则要求企业实施公开透明的社会化的科学民主体制，彻底摒弃一两个人说了算的暗箱操作式的经验管理模式，以保护更大多数中小投资者的利益。所以说**引进职业经理人是每一个公众投资的上市公司的必经之路**。那么怎样处理如国美案例中陈晓争权的问题呢？

问题的关键在于**家族企业的管理和长足发展应该将股权和管理权分离**。家族人持有控股权，控制着股份的增发、删减和转让等一系列操作，但是不应插手管理，而是凭借所控股权获利，家族式思维模式和暗箱操作已经不能适应组织内外部环境的发展；而**职业经理人应充分持有对公司业务的管理权，集中精力为公司赚钱赢利，但不应争夺股权或试图对股权进行控制**。家族控股企业应当将管理与控股相分离，实现良性发展。

【参考文献】

- [1] 管理学（第四版）. 吴照云等 编著. 经济管理出版社. 2004 年 1 月
 - [2] http://xjpl.changsha.cn/1/201008/t20100828_1154923.htm
 - [3] 百度文库 <http://wenku.baidu.com/view/a9be233143323968011c924c.html>
 - [4] <http://icebox.ea3w.com/23/238928.html>
 - [5] 家族控股上市公司股权结构与信息披露的关系. 梁明. 经营与管理. 2006-03-15
 - [6] “江苏琼花”事件凸显家族控股上市公司的治理结构缺陷. 尹中立 沈东涛. 中国金融. 2004 年第 15 期
 - [7] 浙江家族控股上市公司治理与绩效关系研究. 李国君. 2008 硕士论文. 沈阳理工大学
- （小注：文中黑色加重字体部分为结合课本及课堂讲授内容的分析）