

从国美电器看知识资本的

作用和价值

■ 白福萍

国美电器大股东与公司总裁之争，是2010年的财经热门话题之一。自2010年8月初，国美电器以黄光裕为首的大股东与陈晓为首的管理层的矛盾彻底公开以来，围绕公司控制权的争夺就非常激烈。国美之争的根本原因是什么？从国美之争企业可以得到什么启示？本文试图从知识资本的角度来解答这些问题。

一、案例背景

国美电器是黄光裕在1987年一手创办起来的家电连锁销售的公司，1992年在香港上市。一直到2008年，国美电器都稳居国内家电销售额首位，成为中国家电销售第一品牌。黄光裕的战略规划执行效果也一直很好。事情的转折出现在2008年11月，黄光裕以操纵股价罪被调查，时任国美电器总裁的陈晓接替黄光裕出任国美电器董事局主席。为应对资金链断裂风险，在陈晓的主导下，国美电器引入了美国贝恩资本，这也为大股东与管理层发生矛盾埋下了伏笔。2010年国美年度股东大会的决议分歧是双方之争的导火索。在股东大会上，作为大股东的黄光裕对贝恩资本提出的三位非执行

董事投了反对票，但以陈晓为首的董事会又推翻股东大会决议，重新任命了三位董事。同时，陈晓在国美内部通过股权激励等方式加强了自己的领导力和控制力，并获取早年黄光裕主政时期国美董事局获得股东大会批准的配发和发行股票，及买卖国美股份的一般授权。增发股票、引入其他战略投资人的货币资本，必然会稀释大股东的资本，并削弱大股东地位及其控制权。这引起了黄光裕的极大忧虑。

因此，黄光裕方从2010年8月4日起，要求召开临时股东大会，撤销陈晓董事局主席职务，同时收回对董事会增发股票的一般授权。因此，大股东与总裁的矛盾进一步激化。在2010年9月28日国美临时股东大会上，黄光裕成功取消了董事局的一般授权，但其推出的董事局人选未获认可；陈晓成功留任，但几乎已失去三张王牌：其领导的董事局被削权、管理层公开明确表示并非“力挺陈晓”、其给国美带来的不稳定以及被削权和公众形象恶化，或导致贝恩支持力度减弱。显然，此役双方各有斩获，但国美之争只是画上了一个逗号，双方围绕国美控制权的争

斗还在继续。

二、案例分析

1. 国美电器之争的根源：企业理念的差异及对知识资本的误用

国美电器之争是一个比较复杂的企业问题，其核心是企业所有权和经营权的争夺。经济学家会将该问题归结为所有权与控制权配置及其治理结构分析。但笔者认为，经济学的治理结构理论难以解释国美电器之争。从要素资本看，国美电器之争表面上看是公司控制权之争，但实际上，其根源是大股东与公司总裁之间的信仰和理念不同导致了二者分道扬镳。信仰、理念和荣誉观在企业生产要素里属于知识范畴，1958年莫迪格里安尼教授在论证资本结构MM定理时，就明确提出企业由有形资产和无形资产构成。荣誉观和信仰等知识资产是典型的无形资产。国美的迅速成长得益于国美市场知识的快速增长，而控制权之争也是因为知识管理出了问题。

黄光裕与陈晓对知识在企业里的经济价值都估计不足。在大股东看来，经理人的经营决策

严重背离股东意志时，经理人的信仰和理念就与签订聘任合约之初发生了本质变化。当企业高管的经营行为涉及或改变公司所有权性质或结构时，大股东就会感到利益受到伤害，而这正是大股东的底线。公司经理是股东的代理人，企业股东与经理人是委托代理关系。如果国美高管阶层没有改变公司的原有理念，恪守本分，或高管阶层经过数年努力争取到了大股东的理解和支持，那么，身在监狱中的大股东可能不会坐立不安，也不会意欲罢免公司实际控制人。显然，陈晓等国美高管阶层过度相信企业家的作用，轻视了资本家的能量。美国的贝恩公司货币资本的进入，在要素资本总量一定的情况下，必然会排斥其他股东的货币资本。而这是包括大股东所不愿看到的。如果国美高管阶层不是从改变货币资本配置开始，而是从人员、厂房和装备、客户资源或知识资本配置的调整开始，渐进改革，可能也会避免大股东与总裁的这场争斗。组织内部过度争斗以至破坏了组织的稳定性，组织理念和制度就需要变革。组织理念和制度都是知识范畴，所以，国美电器之争的本质是知识管理出了问题。

大股东黄光裕作为创业股东，其勇于进取、敢做敢为、敬业工作、爱护员工和客户的经营模式是国美电器的宝贵知识资源，但其违法行为又是其企业知识资本遭受损失的最严重行为。黄光裕的违法犯罪也严重损失了企业品牌价值。

公司部分高管都是早年黄光裕极为信赖的决策层核心，为何当陈晓倒戈向黄光裕发难时，他

们多数却站在了陈晓一边？这与陈晓深谙现代企业制度和实施股权激励方案有关。这折射出陈晓与黄光裕两种不同企业文化理念的微妙变化和碰撞。正是这些潜在的理念、信仰和意志成为国美控制权之争的真正根源。

2. 国美电器之争的后果：知识资本的浪费

企业理念的差异是导致国美之争的根源，争斗对国美信誉和品牌价值造成了严重损害，浪费了国美电器长期积累的知识资本。同人力资本、货币资本和物质设备资本一样，知识资本已成为中国企业可持续发展的极为重要的资本。国美高管阶层正在浪费国美电器大股东们长期积累的顾客意识和民间资本的创新精神。显然这是很危险的尝试。国美之争使其竞争对手苏宁成为最大的赢家，使国美的经营业绩在2010年受到了影响，这是高管阶层品牌管理失效所付出的代价。所以，在企业管理过程中，一定不要忽视对信誉的管理，否则，就会造成知识资本的巨大浪费，对企业的发展产生严重影响，阻碍企业前进的步伐。

三、启示

1. 中国民营企业要想做大做强，必须转变观念，建立先进的企业理念和制度。民营企业从创立伊始，便倾注了创始人大量心血。创始人的理念和信念至关重要，决定了其经营理念和企业战略，对企业的生存和发展有着极为重要的影响。但民营企业发展到一定阶段，如果只对其进行家庭式管教，将不利于发展。因此必须转

变观念，不能把企业始终作为家族的私有财产。只有打造出一套合理、公平、适宜的现代企业理念和管理制度，才能有更好的发展。

2. 企业家和公司创始人的声誉对企业品牌价值具有决定性的影响。大多数成功的企业背后，都有一个出色的企业家，企业家的个人魅力给企业带来坚不可摧的商誉效应，因此企业家个人声誉的建立商业竞争中的作用日益明显。黄光裕的违法犯罪行为和陈晓背信弃义就对国美信誉造成了很大的负面影响。

3. 企业要素资本配置的改变有一个过程，不可草率行事。大股东和总裁之间的经营理念一定要协调一致。企业的信仰、理念、意志等知识资产应及时转化为知识资本，只有资本才能在市场经济里创造价值。从国美电器之争可以看出，其高管阶层在一定程度上误用和浪费了公司的知识资本，使企业创始人积累的商誉和信誉受到损害。因此珍惜和保护企业的商誉和理念，避免知识资本的浪费，减少误用知识资本的现象，应成为企业大股东和实际控制人共同努力的方向。■

(作者单位：山东理工大学)

责任编辑 雷蕾

