

疫情下公司价值管理的新思考

一个法律人在疫情下对公司管理的思考

如果世界上真有灰犀牛的话，新型冠状病毒疫情毫无疑问是 2020 年开局出现的一只巨大的灰犀牛，这只灰犀牛如同一个“暂停键”一般，几乎让中国绝大多数的运营指针停止摆动，给我们对未来的预期带来重大的障碍。

本文拟从这场疫情中显现的各种现象进行思考，简要探析公司价值管理中的策略选择与反思，抛砖引玉，为企业家朋友提供点滴思路。

一、疫情当下的反思

复盘整个事件的管理过程，我们可以从中汲取若干重要反思应用在我们的决策管理中，以聚焦公司的价值管理，提升管理效益，分述如下：

● 实事求是的态度

数据时代、技术变革、全球贸易冲突、环境恶化、公司转型升级、人口老龄化、民营企业家族传承等等多种因素叠加，不确定性是当下公司决策面临的外部基本环境。除了亘古不变的人性和我们自己的理想与信念，时时都会有陌生的、充满矛盾与冲突的外部环境和事务与我们发生碰撞，冲击着原有的一切。如果希望有好的结果，我们必须抱有谦虚谨慎的态度，对外部有敬畏之心，持续坚持实事求是的态度。

我们经常把“坚持实事求是”这几个字刻在石头上，但具体做事情的时候却又因为各种原因无法践行这个基本原则，以至于将我们在决策过程中需要的基础

信息扭曲掉。一个谎言需要很多个谎言去掩盖，中层干部装，高层决策者两眼摸黑。决策者装，则会对决策基础与依据不管不顾，最终浪费公司的战略资源。

法律界处理事情一直讲求“以事实为依据，以法律为准绳”。同样，高效运营的公司，必须一以贯之地坚持实事求是的工作作风。

● 合适的人事安排

设计公司治理结构的时候，我们通常对决策、执行、监督、商议等这些环节在股东（大）会、董事会、经理班子之间分配，权利的制约与平衡会考虑得更多一些，但法律界很少会去研究个别人事任免的问题，导致部分公司在机构设置的时候，没有合适的人选，只是将人员填到一个机构中便草草了事。

俗话说“兵熊熊一个、将熊熊一窝”，如果将不适合的人安排在重要岗位上，具体决策执行时，整个流程走下来，据笔者观察更多的时候反而会适得其反。一个高效的组织，在设计组织架构时，并非越齐全越好，而是必须在充分考虑公司资源的前提下足够精简，千万不要把庸才放在重要岗位上。格局见识、专业能力、责任担当、务实作风、积极主动性、忠诚度，这些都是我们应该进行综合考量的因素，公司可以根据战略变化设置几个年度滚动的人才战略，尽量以合适的方法把与公司人才战略不符合的管理人员从重要工作岗位上淘汰挪走。

● 组织信任

公司的信任由两部分核心组成，一部分是公司内部成员之间的信任，一部分是公司外部机构与公司之间的信任。信任机制建设是任何组织最宝贵的财富，对公司而言也一样。

如果所有的公司战略可以被分解为具体行为，并且以此为价值标准，那么这样的组织文化一旦建立起来后，公司的决策效率相对就会比较高。但股东、董事、

监事、各类高管、雇员等内部的信任机制如果被一帮人因为各种原因、行为所破坏，内部的信任基础也就会被破坏，就会出现劣币驱逐良币的现象，庸才为了生计苟且留下，有才华的人为了诗和远方出走。

一家公司价值的成就离不开其与外部的交易，同样，倘若公司在与外部机构发生交易的过程中，不诚实守信、信守承诺，没有契约精神，不对自己的产品与服务承担责任。过度透支自己的信用，崩塌只是时间迟早的问题，而公司价值也会随之迅速灭失。

说到底，公司的品牌价值根植在其组织信任之中，信任管理是公司价值管理的最根本之核心。

● 决策边界

公司决策的时候，往往会面临决策权与专业度匹配的矛盾冲突。公司的决策权天然由股东的持股比例、董事会席位、管理权分配、持股结构设置及协议约定等固化。但其实公司遇到的事情是充满着不确定性的，固化的权力中相关的人员或许并不具备决策所需的专业能力，但拥有决策权。有专业能力的人通常并不具有决策权，但拥有判断分析问题、提供解决方案的能力。如何把两者完美的结合起来，是我们需要考虑的问题。

通常，公司应该根据需要决策事情的性质不一样，区分各类决策者的决策边界。对于专业问题，需要加重专业人士的决策权重。对于所有决策参与方均不专业的事项，应该尽量以协商的方式去研究决策。对于固化权利使用的边界界定，决策者需要有清晰的认识，千万不要因为喜欢享受决策的快感而承担决策失败的恶果。

● 响应机制

市场经济从短缺供应经济变迁到过度供应经济后，物资越来越充沛，并且随着数字经济模式的崛起，公司越来越需要以客户为中心布局核心资源。从客户端起算，随着信息处理链条，处于决策顶端的股东与高管们感知到客户反馈的信息是最晚的，尽管他们拥有比其他员工多得多的决策信息。

公司设计决策相应机制的时候，须重视新的商业环境中的决策需求的变化。尤其在数据化、平台化、生态化组织模式出现的时候，搭建快速响应客户需求的小前端与能为小前端赋能的大平台是组织成功的关键之处。目前，出现的公司制中套嵌合伙人机制、公司所有权部分分享机制等，均是为了适应商业环境变化产生的组织模式创新。

一家好的公司决策模式，需赋予前端一线足够的权限与权重去决策其可能发现的问题，或者有足够权限在组织中发出声音，尽快让合适的决策者组织决策流程。同时，要确保决策者能够及时、准确地收集到这些信息。对于公司而言，构建符合公司业务特点的责任主体、权利、义务及剩余价值分配相匹配的机制，以合理的方式搭建最符合公司赖以生存的商业环境的共享共生机制是非常重要的事情。

● 魔鬼细节

公司之间的区别往往不是在宏观问题上，而是体现在细节之中。类似战略等宏观话题，确立的过程中需要耗费的时间精力、协同的资源有限。好比带兵打仗，往往纸上谈兵容易，持续打胜仗却很难。并非说战略不重要，战略通常决定了大方向的成败，在相同的战略部署下，细节决定着一家公司的高下。

我们看一家公司，不要光看他们演示的 PPT、挂在墙上的口号与高管的演讲报告，我们去看他们行动的细节，弄一份对比表，看他们与同行业的各种细节比较，具体问问数据，看看他们是否能够脱稿侃侃而谈，高下立现。

● 执行力

战略目标、路径规划有了，达到终点，还要做到践行在脚下。执行力是公司发力的腰部，如果执行力不够，战略的诗和远方、细节的眼前苟且统统都是扯淡。

如果从此岸到彼岸是我们的战略目标，做好各种周全预案是我们的细节，那拼命划桨就是我们的执行力。我们需要有各种督促方案与先进工具确保公司的战略被分解并得以落地。无论从雇员的能力、治理、激励机制的设立，还是淘汰机制的构建，抑或是各种阶段的复盘、内部共同学习的组织，都是为了满足执行力的提升。

倘若做得最烂的，也要看看周围的别人、别的省市、同行竞争对手，在做些啥？从公开的渠道信息上、从各种各样的客户反馈渠道中去发现这些不足，这花不了多少精力。如果被网友、下属从各种公开渠道找来的信息做行动比对晒出来，老板看到之后，这位高管的结局肯定是很惨的，相信其业绩完成得也是很差的。

● 监督机制

这个世界一切都在变化，但千古不变的是人性。人性中固有的弱点让我们在组织建设中不得不去考虑设置必要的监督机制。当然，因为成长的环境不同，每个人的道德水准有高低之分，公司聘请到道德水准高的人负责核心岗位是运气。但公司建设是一个长期的过程，尤其是构建一家愿景超过百年的伟大公司，我们不能寄希望于道德，必须构建一个符合公司业务运营特点的监督机制。

最好的监督机制是透明，把不失真的过程与结果晒在阳光下，让大家都知道公司的价值观，以及中间发生的所有事情，然后围绕公司的战略目标、文化价值、事件进行审视、评判，由合适的决策者共同制定标准进行评估，优胜劣汰。相信每家公司或多或少均设置了自己的监督机制，希望能够有效地发挥其应有的作用。

● 变革机制

人类历史发展至今，迄今尚未发现一家组织不变革就能够适应得很好的，哪怕是存在时间最久的宗教。因为时刻面临竞争、消费需求的变迁，内部资源的短缺，公司的变革机制建设对公司的生存与发展显得尤为重要。

很喜欢“与时俱进”这个词，它有一种对未来的憧憬，但也表达了一种无奈，非常贴近公司决策的实际需求。中国传统社会中，人与人之间的关系很多时候会以情分的方式维系。但商业不一样，虽然少不了情分与信任，但商业必须面向未来。未来是不确定的，是充满各种竞争与博弈的，是很难用情分去维系的，逼迫着我们以未来的视角去分析当下。

商业的核心是价值创造——围绕着公司的客户创造价值，否则就没有存在的意义。所以，围绕着客户的价值创造需要，公司必须及时舍弃一些东西，进行变革。相对于社会其他人士而言，企业家都是成功人士，走过来的路已经充分证明了其成功之处，但不一定看得清未来，除非是上帝。很多企业家在决策过程中很自信，因为周围很少有比他聪明的人可以提供建议，通常会按照以往的决策思路走，产生路径依赖，这对于变革而言往往是一个重大的陷阱。所以，这些年突然倒下的不乏诸多大牌明星企业家。

成功变革是很艰难的一项事情,首先最困难的是突破自己,突破自己的认知、格局与决策缺陷几乎是项难以完成的工作。所以,在这个变化越来越快的时代中,一时的成功容易,长期的成功很难。我们总要舍弃一些东西,拿起一些另外的东西,我们一直处在变革的需要之中,也许是产品、模式,也许是人事、制度,也许是组织本身,这些东西职业经理人很少可以做,必须大股东自己去思考去努力,而这些往往要从变革一把手自己开始。

二、疫情期策略选择

当下,倘若给企业界说一些建议,我觉得最重要的当然是活下去。本次疫情最终的发展结局尚不知晓,但获取足够的资源让自己活下去是每位企业家必须思考的内容。从几个重要的侧面浅谈一下。

● 成本控制

在疫情蔓延期间,无论如何节省,合同约定、法律规定的公司各项成本依旧要发生。对资源充沛的公司而言或许是一次机会,手握资源可以瞄准出问题的公司、业务进行并购整合,或者趁机吸引行业内优秀的人才加盟。

但对掌握资源不够的公司而言,必须花所有的精力想尽一切办法控制自己的成本,猥琐发育,让自己在这个残酷的寒冬中存活下来,等待春暖花开。当然,首先必须合法。

盘算一下内部的资源与可压缩的空间,了解一下外部够得着的资源与空间,客观地估计一下疫情的各种可能,趁着复工前有点时间好好思考重新梳理修正一下2020年的公司战略,有的拓展计划是否应该暂停?有的费用是否应该砍掉?有的部门是否可以合并?有的动作是否可以不做?

至于因为疫情突然爆发需求的这些生产厂家也需要理性思考一下，目前这个市场井喷的状态可以持续多久？真实数据是否已经被各种囤积所扭曲？是否真有必要去买厂房、买设备大规模扩大产能？

另外，处理很多细节事情的时候不能蛮干，譬如裁员的时候记得找一下专业的律师，否则或许成本会更加高。

● 效率提升

变革只有在遇到困境的时候才有更大的动力，疫情之中公司效率提升的变革是值得思考的一个话题。随着业务萎缩，我们需要思考运营效率是否可以提升？组织架构是否可以不那么臃肿？能否以更加高效的方式替代目前的各种运营机制。

整个寒冬熬下来，死去对手就无法看到春天。或许，你能够活下来，仅仅是因为你的效率提升比对方做得好一些，财务控制得更稳健一些。但以后整个江山就是你的了。

● 数字化转型

2003年在SARS疫情中诞生了阿里巴巴，因为当时所有人的消费行为不得不从线下转移到线上。如今这次疫情也一样，甚至比那次灾难更加严重，人与人之间彻底被隔离了，网上涌现了各种“云拜年、云喝酒”的现象，人类需求不会发生多大变化，几千年的经济史，无非是以新的技术、方式与花样不断满足着人类日益增长的“衣食住行吃喝玩乐”的内容需要，这次疫情我们被迫以可触达的方式去满足那些亘古不变的需求。

我相信，不管 2C 还是 2B，目前疫情下人与人的交流被迫隔离后，数字化是转型是疫情之下可以思考的一个重要方向，有的用作工具，有的是实体交付。与 2003 年相比虽然目前很多坑已经被占，但现在工具与生态更加完善了，各行各业在数字化平台上的应用手段肯定也是越快越便捷了。动动脑筋，或许可以发现新的路径。

● 供应链

世界是很残酷的，中国是制造大国，目前发生这样的疫情，影响会波及全世界，整个世界的供应链系统将深受其害。此时，没有受疫情影响或影响比较小的国家与地区就会成为全球供应链的备选替代方案。再加上各种贸易冲突下的壁垒构建，关税、贸易歧视及其他各种各样新的政策波动在影响传统的供应系统，乘机抢夺这些供应链中的主动权与控制权。

建议企业家们围绕着自己的产业，从全球供应链的角度去审视一下这场疫情可能带来的变化，如果必要，则以并购整合或者战略联盟的方式去稳定之前的供应链关系，控制核心价值端，为公司的长期价值做好壁垒构建。

● 组织能力

组织顺风顺水高速发展的时候，猪都飞起来了，各种私底下的小动作弄得上面看不清楚，不见得意识到自己的组织能力建设存在问题。但一旦遇到重大的困难与考验，把这些人放在重要岗位用用，让他们搞一个新闻发布会观察试试，就可以看出问题来了，没有翅膀的猪会掉下来的。这个时候，尽量把问题暴露充分，从组织架构的设计到各种部门之间的衔接，再到重要人事的安排都有机会重新梳理一遍。

平时大家碍于面子不好改变，现在机会难得趁机把组织提升一下。如果现在不搞，疫情过后太平无事就难了，公司也会归于平庸。

三、面向未来的安排

冬天总会过去，春天必将到来，人类历史上还没有迈不过去的坎。

我坚信这次灾难也会一样，影响大小、时间长短而已。我们一定要对未来充满信心与希望。

企业家永远是对未来充满乐观主义精神的一个群体，所有超过社会平均利润的那部分都在不确定性中产生，拥抱不确定性是企业家的特点，更何况这场疫情的结果是确定的，我们没有理由太过悲伤。

只要把当下做好，我们有足够的努力去探究求变革，去理性地抉择。我相信，未来肯定是一片光明。

对一个法律人而言，不谈法律谈管理，纯属班门弄斧。但在疫情当下，有了思考与抉择下的管理方向，才会有适合的法律组合与运用，否则无异于南辕北辙，故作此文。

祝愿所有赶着复工或者等待复工的公司 2020 年安好！

祝愿所有在疫情一线奋斗着的英雄们一切安好！

期待疫情早日受控被灭，期待春暖花开！



徐万钧

北京大成（杭州）律师事务所管委会主任
北京大成律师事务所高级合伙人

杭州市律师协会业务指导委员会委员
杭州市律师协会并购与投资专业委员会主任
浙江省律师协会理事
江西财经大学浙江校友会执行会长

重大案例：

策划并主持众多世界行业龙头经典并购案例，如：均胜电子并购德国普瑞，法国尚飞并购投资宁波杜亚，默沙东并购正力安拓等；

策划并主持浙江省核心啤酒企业并购：例如世界排名第一的比利时英博并购浙江开开集团与浙江红石梁集团下属啤酒产业，华润集团并购钱江啤酒、银燕啤酒、西泠啤酒，嘉士伯集团并购昆明金狮啤酒；

担任浙江诸多著名企业常年法律顾问

教育背景：

中欧国际工商管理学院 卓越服务 EMBA

瑞士洛桑酒店管理学院 卓越服务 EMBA

江西财经大学 证券与期货 / 经济法

主要领域：

公司，并购与投资，重大决策咨询，重大交易策划谈判，商业模式设计

邮箱：

wanjuan.xu@dentons.cn