

「安越最佳管理实践沙龙」2014年5月·北京

透视内部公司制，掌握“盈利提升”新动力

问答集锦

「提问 1」：内部公司制和“阿米巴”的区别？

「回答 1」：阿米巴主要是在一个企业里的某些地方在实施，基本上是在前端的业务流程。而我们企业里面有存在一部分，或者一大部分的地方很难去评价的，就是你的职能部门，比如说人事部门，财务部门怎么评价？澳洋顺昌的内部公司制解决了这个问题，我们刚刚在流程工分法里也看到了。

阿米巴主要是精神激励。其实并没有什么物质奖励，这和日本企业的文化是有很深厚的关系。我们有一个很好的例子，当时海尔收购了三洋之后，海尔的自主经营体也是有“增值分享”这个机制，给三洋的研发团队发一笔奖金，他们不要，为什么呢？因为以前从来也没拿过，也没人提过，大家觉得这是团队，一分钱的话，团队之间的合作关系就会受到破坏，这是文化的东西。

阿米巴在中国的企业里面实施起来是非常困难的，因为就像嫁接一个果树，嫁接到不同的土壤里，以为搬过来就能长大，这是有一定误解的。有些人是把这个公司叫中国的阿米巴，我们也可以称为“中国式阿米巴”，海尔的“人单合一”，华为等等。很多大企业来做的事情，本质是一样的，“驱动人人成为经营者”！

「提问 2」：内部公司制的适用范围，一般是不是针对中型公司更适用？

「回答 2」：如果内部公司制本质看成是驱动人人成为经营者的话，所有公司都适用，包括国企。关键是你要选择落地的工具、方法、技术。

比如说刚才提到 ERP，如果你是很庞大的企业，海尔 1800 亿的销售额，他的 SAP 的实施，从开始就一路实施过来，花的成本是一般的中型企业无法想象的，为什么这么做呢？因为我要做到这些数据可以实时反映的话，就需要采取这种更适合这种规模的工具。

其实工具层的东西，可以跟大家非常直接的说，只有你想不到的，没有任何实施不了的东西。所以从这个角度来说，应该是对所有的企业都适用。

但是不适用什么公司呢？其实在我们看来，有一些企业日子过得还非常好，觉得不需要转，或者不排除有一些企业的管理者还没有把这个东西想好，其实适用不适用，这是你自己需要做的一个决定。

「提问 3」：决策下沉，追求自身利益最大化是不是必然造成内部的纠纷和冲突？

「回答 3」：如果这个前提是成立的话，你的结论是成立的，但是在内部公司制里面，这个前提是不成立的，不是内部公司都在追求自身的利益最大化，因为你的利益是来自于别人对你的支持，你们的成本费用是交织在一起的，如果你还把这个东西看成是一个直线的话，这个利益是成立的：我采购部节省了十个亿的材料，最后公司没捞到钱，钱都被你捞走了，如果这么理解内部公司制还是一个直线，而不是一个闭环，或者没看成一个网。

这个前提在澳洋顺昌的内部公司制里是不成立的，否则为什么要挂全流程的报表呢，因为只有全流程创造了价值，你的价值才能体现，全流程没有价值，你的价值体现在何处呢？所以我们讲的是一个流程和闭环，而不是在中国的若干企业，在上个世纪末，或者这个世纪初曾经实施过的市场链这个概念，不是这个概念，那个概念太简单了，所以基本实施不下去。

「提问 4」：内部交易的成本增加如何解决？

「回答 4」：如果我们在前面实施它的时候就是把它切成段，进行自己内部的成本核算，用这个给你发钱的话，这不是我们今天讲的内部公司制。

在现在我们接触到的很多理念过程中，有些理念容易给大家带来误解，有一些是对他不理解，有一些甚至是错误的理解。在这个过程中，我还是希望大家能够来到课堂上。这个内部公司制是公司给你提供的资源平台。如果你是一个做集团管控的企业，你更加应该执行内部公司制，为什么？因为内部公司制最后达成的目标可以让你更加有效的进行管控。因为你要搭建规则，搭建舞台，让他们在你这个规则下进行运行，所以它是有序的。

「提问 5」：想问一下澳洋顺昌的内部公司制是怎么控制销售人员，以最高的价格，做

到最好的销售呢？比如说他实际卖的是 3520，但是他说他卖了 3500。

「回答 5」：这个问题，从制度上可以解决一部分：如果他每单克扣 20 块钱的效益，比他拿到的提成低的话，这个问题就解决了。其实定价我们压根不管，你跟客户交易是 3500 还是 3250，我根本不管你，最终会回到经营业绩报表里来，这个团队创造了什么样的价值。关于拿回扣的问题，有几道管控，一个是你设置的机制比他外面拿回扣更加有诱惑力，这是一种方法，这种方法可能更良性。其实交易到最后，我相信将来的市场（现在也许做不到），也会越来越走向理想化需求，你跟对方的交易也是基于你提供了性价比最高的东西，而不是你的价格最优化。当然现在不排除我跟你的关系非常好，我给你一点私人回扣，就拿到了这个单子，而且可能还满多。这个需求，我们也是希望往前推一步，这是制度层面讲。

第二，管理层面讲，我们内部管理上，把内部公司员工的管控交给了部门的内部小经理，公司可能看不到，内部的小经理应该能看得到，一两单可能看不到，长此以往应该能看得到。第三，如果这个人真的烂到这个极点的话，我们的方式就是不用他，解决不了人的劣根性的问题。还有“阳光”那个词，这就是员工内部关系的诠释，我们比较看重结果，也重分享，员工跟员工之间就是简单的关系，甚至连上下级关系都不是界限那么明显，大家就本着一个目的，做好事情。这个问题经常会有人问到，确确实实没有一个制度完全能解决人的问题。

「提问 6」：现在一般的公司有一个定价机制，按照这个机制是可以的，内部公司制是全放到下层，决策下沉，这种管控是不是也要多一些？

「回答 6」：下沉不是到个人，是下沉到内部公司的，不是你，是你这个团体，你这个团体能不能赚钱取决于团体的负责人，或者整个团体在做什么决策，这个时候不是你一个人的利益，而是这个团体的利益，这个地方我们一定要搞明白。比如说我这个销售公司里面有八个业务员，或者是五个业务员，一个业务员如果他扰乱了这个价格，我不是公司去管控他，是你这个内部公司本身就有这个责任去管控他，其实是把管控的责任下沉了。如果管控的责任下沉的话，我们可以推断，管控不是放松，而是加强了才对。实际上我是在让一个人管理更少的人，他能够管控的力度应该是更大。

你刚才提到的可能是一个销售员，比如说一个公司要管一百个销售员，有一个这样的怎么办？一百个销售员是十个内部公司，公司只管这十个内部公司，可以把他的业绩随时拉出

来对比，如果哪一个公司里面有一个销售员出现这个问题的话，应该对他进行管控的是那个销售公司。

这个理念转变了以后，还是回到经营者角度去考虑问题，如果这个员工想清楚了，他其实是个老板了，他做这种决定就是损害他自己的利益，没有一个老板会说我会去拿回扣。这是需要梳理的，你刚刚的问题还是把这个员工定义为“员工”，经营者是不会拿自身的回扣的，他拿了回扣直接受损的也是公司的经营报表，他出来的效益也会减少。

这个问题我们可以再探讨，需要想象。我把一个大的企业拆小，因为你拆得越细会看得越细，现在不会变成老板一个人在看着这一百个人，是一个人看着十个人，实际上管控力度是加强的。

我对这十个公司怎么评价呢？我把你的风险也好，收益也好，全部量化了。我们看内部公司制进行绩效考核的时候，是考核到业务单元的，而不是考核到业务单元中的人，比如说业务单元的人怎么分钱，这是公司小老板的责任，比如说您是这个公司的小老板，您这儿有十个人，该给谁来分钱，你自己定，其中有一个人拿了回扣，可能你心中已经被他毙掉了。

「提问 7」：这个数据是实时出现的，每个月考评还是每周考评？

「回答 7」：事业部经营业务报表是一个月考核一次，真正的考核是一个季度考核一次，月度核算，季度考核，季度才跟员工见面。

前面提到的海尔，他的信息系统已经非常完善了，经营损益表是做到天的，他的考核进一步做到人，都是依靠信息系统的搭建。

这里想提醒大家一点，在考虑的过程中，很多时候我们认为的障碍其实是来自技术层面的障碍，技术层面的障碍是你在推行内部公司制里一个困难最小的障碍，这是可以断定的，技术层面的障碍都不是障碍，取决于你想做到什么，如果一个大的企业你想看到天，你需要采用的技术是什么，关键取决于你用什么样的方式来考核是最合适的。澳洋顺昌应该是月度核算，季度考核。

「提问 8」：业务发展过程中会有一些战略性的、长期的、核心的目标，它不会短期对企业，尤其是某一个业务单元带来短线的收益，如何在考核机制里面平衡长期战略重要意义和短期收益？你们是把它战略性的、长期的目标部分抠出来单独核算，还是用一个系数

激励大家考虑长远的战略意义？

「回答 8」：首先回答战略层面怎么定义。如果您说的这个战略层面是指公司经营战略上非常大的，高的，而且是非常长期的，澳洋顺昌基本不做这种规划。

第二，我举一个例子来解释这个问题，如果是一家需要研发的公司，他可能现在需要研发某一个东西，这个东西不会立马产生效益结果，但是这个研发是需要面向后面的市场去推广，可能在未来几年会用上这个东西，如果以这个例子来解释，会不会解释得通一点。

「提问 9」：比如说开拓新的市场呢？新市场开拓需要花很多的时间，不一定马上带来很好的回报，当原有市场还有很多空间需要拓展的时候，新兴市场需要通过开拓让公司具有了额外的竞争能力。

「回答 9」：内部公司制我们现在的理解，不是什么情况下都适合用的。比如说你在开拓一个新市场的时候，一个业务不稳定的时候，或者说是相对来说，这个业务面对的周期非常长的时候，或者是波动特别大的时候，内部公司制都会遇到挑战和问题。

无论海尔还是澳洋顺昌的内部公司制，它有一个基本的前提，或者说它最好用的地方在哪儿呢？大家对于业务非常熟悉，市场变化情况波动不是特别大，同时业务本身面临的变化也不是很大的情况下，它是最好用的。

当加入任何变量和因素的时候，都要单独来考虑它的问题。如果说它是一个万能的，用在哪儿都好用，很多事情就不一样了。比如说海尔的“自主经营体”，说是特别好用，在冰箱、洗衣机做得特别好，为什么到了电视机、手机就不行了？它还是有它的局限性的，你很熟悉的业务用起来肯定是管用，但是代替不了别的东西。比如说做手机，我就是不擅长，你用了这个内部公司制就擅长了吗？解决不了这个问题。有很多事情不是内部公司制能解决的，内部公司制只能解决它能解决的问题，比如说日常管理效率比较低，这一块儿业务比较熟悉，增长率不是 100% 的增长，增长率可能是 20-30%，还可以用内部公司制。如果一个业务是新建的，每年可以增长 300%，实际上你增长了 100%，也看不出来，但是市场增长是 300%，这种情况下，不要考虑内部公司制。另外一个，新业务和老业务，可能要分别考虑这种制度要实施到什么程度，在公司内部要进行各方面的思考，你再用的时候，就不会盲目的用错。

澳洋顺昌的公司有两种，一种是公司另批资源来做的新项目开发。

还有一种是不用公司另批资源，部门内部决定做一个新市场的开拓，是使用他自己的资源，对于这一种，他们有一个报备，市场开发完了以后，如果开发成功，我们有一个衡量标准，他还能拿市场开拓奖。

对于另外一种公司要额外拨资源进行的新项目开发，其实这种工作通常以项目性质来考评，事先会评估这个项目的可行性以及后期这个项目的价值，而且这个项目历时长的時候，会分阶段去评估它的实施进展和它在这个阶段预期达到的效果，是这样来跟进的，随时都有可能取消的可能性。这种时候评估下来，这个进展如果是如期举行的，继续研究下去是有意义的，如果研究到后来你发现这个项目其实一开始的评估是有片面性的，或者说到目前我看清楚了它是不可行了，我们可能会取消掉。以项目管理和内部自己利用资源的是两种不同的解决方案。

澳洋顺昌的财务部还有一块是项目，确实要有项目，因为你评价的标准跟你熟悉的业务是完全不一样的。（结束）