

脱手星空卫视控股权 默多克“以退为进”谋“先手”

□ 沈建缘 闫 薇

新闻集团日前宣布，已经将3家中文电视频道的控股股权出售给华人文化产业投资基金(下称“CMC”)。后者将获得新闻集团旗下星空卫视、星空国际和Channel V中国大陆频道的控股股权，以及星空华语电影片库。

股权出售看似权宜之计，但隐藏的是新闻集团更加执着的中国市场布局。新闻集团中国公司一位高层在接受记者采访时称，双方之间的合作并非外界所想的“新闻集团正从中国市场退出”而是有“更深的意图”。

CMC媒体发言人朱敏称，“去年年中，CMC的投资管理团队就与新闻集团展开接触，至达成正式协议，历时一年左右时间。”

目前双方正进行进一步沟通，交易条款尚未公布，预计交易总额约1.5亿美元。据悉，新闻集团股权只略少于一半，合同生效后，新闻集团和CMC将成立一个合资企业，总部设在北

京。

被出售控制权的三个频道运营状况目前并不令人满意。据相关市场研究数据显示，这三个频道在中国的每年营收总和不超过5000万美元，不到印度市场的1/10。

颗粒无收

在中国苦心经营十几年仍然颗粒无收，被认为是新闻集团转让星空传媒股权的根本原因。星空传媒一直无法“落地”，让新闻集团亚欧区董事长兼总裁詹姆斯·默多克发现自己仍“置身事外”。

1993年，默多克收购香港星空传媒多数股权。星空传媒成立十多年后，仍没有获得预想中的覆盖全国的“落地权”，在内容制作和输出方面，新闻集团也一再碰壁。2005年，一项星空传媒与唯一合作国内电视频道青海卫视的协议被监管部门否决，导致数千万美元的损失，时任新闻集团(中国)

总裁的去职。

业内人士称，“在这样的形势下，认为新闻集团在中国未来的前景并不明朗的担忧也是合理的。”

尽管外界对于中国需要进一步开放媒体行业的呼吁一直存在，即使这样，国际传媒大鳄们也不希望自己在在中国变成“沉默的羔羊”，或用退出来对抗更严密的监管。默多克在声明中称，“与上海文广在合同中达成了一致，我们今后会为星空创造更大价值。”

面对日益激烈的市场竞争，加上传统媒体在内容播出方面的支配力量正在被释放，对新闻集团来说，占领和开发新兴市场尤为重要。

另一方面，新闻集团股票市值在金融危机中的大幅缩水，新闻集团截至3月31日财年的第三财季净利润为8.39亿美元，低于上年同期。从这个角度看，转让星空传媒的业务，不仅能作为权宜之计，缓解目前无法突进的压力，也符合新闻集团此前为中国

业务制定的12字线路图。

是“创可贴”还是长久之计？

事实上，新闻集团要想在中国延续类似的规模是不现实的。由于中国的国情不同，即使能建成一个业务分布全国的媒体企业，其经营也将是蹩脚的，因为中央电视台和新华社都不会放弃对国内市场的控制地位，在新闻业务上面与一个海外企业分享。

此外，中国对于境外媒体的宽容度，不是默多克的呼吁就能够轻易改变的。因此某种程度上，选择通过国家发改委审批的CMC，无疑能给新闻集团的中国业务带来新的空间。该基金的主要股东上海文广传媒集团正是目前国内主要的内容服务提供商之一。

业内人士认为，“在新闻集团的经营中，资产重组是常用的手法。有时，产业的这种购并、整合不仅仅是为了谋求超额利润，还可能是出于对内容平衡方面的考虑。”



出售控股股权可能是默多克“曲线入门”的方式——协助中国在电视市场“走出去”，进而换取进入中国市场的“入场券”。

对于新闻集团的未来，有一点是可以肯定的，“合并经营若成为可能，那么在对于中国市场的特殊性壁垒进行渗透时就有途径可循，也保证了新闻集团自身独特优势的发挥。”并不排除在合适的时候对大中华区引入新业务的可能。

对此，清华大学传媒与新闻学院教授尹鸿认为，CMC的中国背景有可能在媒体属性上，改变新闻集团在华业务的“弱势”局面。

学院领导力研究中心研究员秦合舫表示。

他称，这就要求公司依据《公司法》重新架构股东与职业经理人的关系，尤其要明确股东与职业经理人的法律地位，即将股东定位于出资人、监督人，将职业经理人定位于受托人、经营人。

新希望集团的刘永好在处理该问题的做法，或许可以作为一个不错的观摩样本。

刘永好作为新希望的创始人，一直在公司治理上奉行“否决权上收，决策权下放”，即关于公司的大小决策全权下放管理层，给管理层充分的授权。但是在重大问题上，刘自己拥有“一票否决权”。尽管迄今为止刘不曾动用过该权力，但是这使得管理层在经营决策时保持了一定的敬畏。

而为解决上述矛盾，部分境外公司则尝试采取双重股权机制，也就是将股票分为A、B两类，向外部投资人公开发行的A类股，每股只有1票的投票权，对内部管理者则为B类股票，能投10票。如果公司被出售，这两类股票将享有同等的派息和出售所得分配权。B类股不公开交易，但可按照1:1的比例转换成A类股。比如，Google共同创始人佩奇和布林，以及CEO施密特一共持有Google约1/3股票，但如果他们不转换手中的B类股，而其他B类股均被转换，他们3人将拥有超过80%的投票权。

换言之，在公司治理方面，创始股东和管理层之间只有双方权力制衡，同时有良好的沟通和信任，彼此行动才能有所敬畏、有所节制、有所约束。

(秦合舫)

通用上市冲刺 大小股东 纷纷质疑阿克森履新

通用前任董事长兼CEO爱德华·惠特克在谈到阿克森接任时说：“其实从自己上任后就一直与董事会商讨阿克森能否上任的举措。”

据路透社博客作者Antony Currie指出，通用公司在IPO前夜匆匆上马新CEO，向市场传递了这样一个信号，事实上通用汽车还没有准备成熟。

在通用第二季度的电话会议上，在通用宣布丹尼尔·阿克森(Daniel Akerson)接替爱德华·惠特克(Edward Whitacre)成为新董事长的消息时，似乎显得有些草率，当时阿克森甚至都没有在场。通用汽车在风雨飘摇的18个月中，换了四个董事长，通用前任董事长兼CEO爱德华·特克在谈到阿克森接任时说：“其实从自己上任后就一直与董事会商讨阿克森能否上任的举措。”就在外界消息都在围绕着通用公司上市时，管理层的如此大变动实在是让人感到突然。

但阿克森，并不是一个错误的人选。阿克森早在通用破产之前就是董事会成员，他曾经管理着凯雷并购资本，后又加入XO Communications通讯公司，成功领导了XO Communications的整合，这些背景都充分说明了阿克森在公司重组方面的丰富经验。从长期来看阿克森对于通用来说是有益处的。

来自通用汽车上个季度的财报显示，市场份额和现金流都有所改善，利润率也比一季度提高54%，达到了13亿美元，但这其中也包括税费降低23%的因素。虽然通用汽车摆脱了破产时的大部分债务，北美市场税前利润率是7.9%，相当于老对手福特的3/2。

在公司衰退的时候，请来一个有着丰富相关经验的新CEO，这看起来无可厚非，但是将他置于公司IPO的最后冲刺阶段，这将招致投资者对于新CEO是否能够与现有高层管理团队相合拍的质疑。

目前奥巴马政府方面拥有通用公司61%的股份，并且希望通用成功IPO后，能够顺利套现。投资者信心的减退，对于奥巴马来说并不是一个好兆头。

(佚名)

“国美之争” 彰显公司治理“启示录”



继8月4日、5日发公告相互“撕破脸面”之后，国美第一大股东黄光裕和现任董事会主席陈晓之争火力继续升级。陈的筹码是绑定董事会管理层相约“共进退”，而黄则积极利用着自己企业创始人、大股东的双重身份，辗转于舆论和股东大会两大战场。

创业型企业管理者与创始人“交恶”，这样的案例在公司治理史上并不少见。事实上，这种博弈几乎成为创业型公司的必经之坎：随着企业的发展，家族的影响和创业股东的影响会不断受到后续接管者的威胁，创业股东则会设法尽力避免或者放缓这一进程。

国美争夺战并没有跳出这个“大圈”，在此前提下，国美案件自身典型性和影响意义亦不容小觑。

首先来看当事的双方：国美并不

是一家严格意义上的上市公司。在黄出事之前，国美的控制权牢牢掌握其强势的创始人黄光裕自己手中。

而曾经“一人之下，万人之上”的国美现任董事会主席陈晓也不是一个纯粹意义上的职业经理人。2006年国美并购永乐，原永乐创始人陈晓以国美总裁身份空降进入国美。

从根子上讲，陈的职业经理人是 由之前的创始人身份转型过渡而来。一个合理的猜测是：陈的经历使得他在职业经理人心态和老板心态之间，将会有一段相当长时间的微妙摇摆。

创始人和管理层的博弈原本就诡异，而当局者身份的特殊让这场对决更充满了火药味。

在清华大学公司治理研究中心执行主任宁向东看来，这场“关于国美公司控制权的争夺战”中，真正耐人揣摩的是双方阵营的组织形式：一

方是作为创始人兼大股东的黄光裕家族，另一方是现任董事会主席陈晓和他的一致行动人。

尤其后者这种“绑定一致行动人”的方式很关键。比如，陈晓本身的持股很少(不到2%)，但是当他绑定诸多一致行动人(董事会众高管和部分投资机构)在一条阵线上时，陈实际控制的股权，远远是大于他实际拥有的股权。

“这是公司控制权争夺的一种新形式。”宁向东认为，这也是国美案件日后值得研究的地方。

学者赵险峰也认为：“发生在国美董事会与大股东争夺控制权的扭曲现象并不多见。”

“在任何行业，作为创始人的职业经理人与资方都会出现问题 and 分歧，为了解决这一矛盾，清晰的责权机制是必不可少的。”清华大学经管

一个是涌金系旗下的九芝堂，一个是行业巨头之一的青岛啤酒，两颗在资本市场上颇为惹人注目的星星碰撞在一起又会产生怎样的火花？

青啤董事长担任九芝堂独董 暗藏玄机

8月9日，在九芝堂召开的临时股东大会通过了关于提名金志国、余应敏为公司第四届董事会独立董事候选人的议案。同时，将独立董事津贴调整为每年8万元。

上述议案看似很正常，不过出现青岛啤酒现任董事长金志国的名字还是让市场人士感到惊奇。投资者最直接的疑问就是：为何九芝堂要聘请金志国当公司独立董事？

高层大换血

据悉，对于聘请独立董事，在股东大会现场九芝堂董事长魏锋只告诉投资者，找个符合条件的人很难，但为何选择管理啤酒企业的金志国则没有做出解释。而此前，九芝堂和青岛啤酒也并没有任何交集。不过，有分析认为九芝堂和青岛啤酒之间

存在进一步合作的可能。

作为涌金系最重要的资本运作平台，九芝堂主业发展缓慢成为这个百年老厂的硬伤。尤其是在涌金系掌门人魏东去世之后，其妻子陈金霞接受涌金系，随之，九芝堂也就开始了内部剧烈的人事变动。

在今年5月15日，公司公告称上任不到一年的公司董事长关继峰提出辞职，与他一起离开的还有公司副总经理，董秘蔡光云。而关继峰的继任者是魏锋，也就是已经去世的魏东的哥哥；董秘则暂由公司财务总监郭朝晖代任。

有传言指出，九芝堂高层之所以出走是因为无法认同陈金霞的管理和经营理念。在魏东时代，九芝堂被市场指为注重资本运作而实体主业乏善可陈。而在魏东去世后，陈金霞则希望调整包括九芝堂在内的整个

“涌金系”的经营模式。不久，九芝堂和千金药业即先后将其持有的交通银悉数抛售，此举被市场解读为陈金霞有意让两家公司消减“金融”色彩。但是，九芝堂的主业并没有及时跟上，这也是导致管理层和陈金霞意见相左的原因，不过九芝堂对此并未对此做出回应。

而这一次，在九芝堂的前独立董事林春金今年6月份辞世之后，九芝堂又提出聘请两位新独立董事，这其中就包括了青岛啤酒的董事长金志国。

为吸取管理经验？

东海证券医药行业分析师在接受记者采访时则表示：“目前来看，青岛啤酒和九芝堂的现有业务并没有重叠之处，而他们的终端也不一样，

所以谈不上什么营销渠道合作之类的，而且独立董事是不可以与公司存在重要业务联系的。因此最大的可能应该是想从金志国的身上吸收丰富的管理经验。”

资料显示，金志国在青岛啤酒的年薪达到了156万元，九芝堂开出的区区8万元薪酬对于他而言算不上什么。不过巧合的是，青岛啤酒独立董事的报酬也是每年8万元，和九芝堂上调后的薪酬一样。

作为青岛啤酒的董事长，金志国从1975年开始便进入青岛啤酒的前身青岛啤酒厂工作，历任职员、动力处处长，2001年任青岛啤酒总裁，直到现在任公司董事长。金志国在青岛啤酒的这几十年积累了丰富的企业经营管理和市场开拓经验。在战略、营销、品牌、文化、资本在内的商业运营模式为青岛啤酒的发展打下了基

长虹转手空调资产 动机遭疑 美菱被疑利益输送

美菱电器日前交出上半年的成绩单，虽然净利润高达218亿元，但主营业务盈利不足400万元。值得注意的是，美菱去年底从母公司长虹集团接手空调业务花费的39亿元若存入银行，利息金额都与这一数字不相上下。这不禁令人生疑，长虹艰难发展12年的空调业务，到美菱手中就能起死回生吗？这块烫手的山芋未来会不会反而拖累美菱呢？

分析认为，此前长虹20亿美元豪赌等离子项目，然而等离子市场持续低迷，目前市场占比已经不足5%，资金比较紧张。因此，美菱此举被疑利益输送救急长虹。

空调业务转手半年获利甚微

美菱的成绩单看似很漂亮，今年上半年实现营业收入45757亿元，同比增长3485%；净利润为2186亿元，同比暴增503%。然而，占比高达96%的投资收益和政府补贴将这份成绩单的水分挤了出来。今年上半年，美菱电器减持了科大讯飞的362万股股票等，税后收益共1146亿元。此外，美菱还得到了政府补贴9160多万元。而其冰箱、冰柜、空调三项主营业务的总盈利尚不足400万元。

家电分析师刘步尘指出，空调毛利率很高，一般的毛利都在产品价格的20%-30%左右，而美菱的半年报显示空调部分毛利仅仅7%。与美的今年上半年盈利179亿元、格力去年下半年净利润22亿元的数字相比，美菱几百万元的利润额可谓惨淡。这不禁令人联想到去年年底美菱斥巨资购买母公司长虹空调资产时的豪情。

被疑利益输送救急长虹

去年12月，美菱电器以39亿元购得四川长虹空调有限公司100%股权和中山长虹电器有限公司90%股权。四川长虹当时表态，做出这项决定是为规避四川长虹与美菱电器的同业竞争，长虹还承诺，本次产权转让完成后，将不从事与美菱电器目前或将来业务相竞争或有利益冲突的空调、冰箱等经营业务或活动。

国都证券分析师王金乐认为，这项决定的初衷与海信整合科龙一样，美菱成为集团的白电平台，而长虹专心做黑电，这种战略初衷是没错的。然而一位不愿透露姓名的行业人士指出，此举其实可谓一举两得，因为除了上述考虑，也不排除长虹通过转移资产的方式从美菱套现。

此前，长虹20亿美元豪赌等离子项目，然而等离子市场持续低迷，目前市场占比已经不足5%。无奈之下，曾经的“中国等离子旗手”长虹不得不弃暗投明，尽管对于近期盛传的“长虹计划斥资272亿元在成都建设8.5代液晶面板生产线”消息，长虹集团新闻发言人刘海中称并不知道，然而业内人士普遍认为，长虹被迫转型已经在所难免。

(孙聪颖)



金志国能否尽取原行所独立董事的职责？

础。而其本人也曾被评为“十大经济年度人物”，在资本市场上异常夺目。这对于管理陷入尴尬境地的九芝堂而言确实是个学习的机会。

不过也有不同的声音，有分析人士对记者表示：“现在许多独立董事是由公司的领导或管理层拉来或请来的‘人情董事’，权力不清，职责不明。并且独立董事要处理的事情很多，并非拿钱不办事的，作为青岛啤酒的董事长应该本身就就很繁忙，能否尽职尽责履行独立董事的职责还存在疑问。”

(许洁)