

王石是一个有病的充满缺点的男人

A2

银行员工“诈骗”用的是谁的信誉?

A3

从管理者到领导者的蜕变历程

A4

高管再流失宝洁中国陷人才困局?

B1

“君主立宪派”

而在黄、陈两人对决的态势下,其实部分高管团队更倾向于走有点“君主立宪”意味的第三条道路,一方面,他们并不乐见黄家重新介入执行层面,干预日趋规范的运营,无论上市公司还是自身利益、话语权,都会因此严重受损;另一方面,他们愿意尊重黄光裕家族的大股东地位。无奈目前大股东与董事局势同水火,这种“立宪派”的声音在双方对垒的舆论声势下被掩盖了。

最具代表性的一幕发生在去年 8 月 13 日,北京鹏润大厦国美电器总部的一间会议室内,李俊涛、孙一丁、牟贵兴、何阳青四位副总裁,以及首席财务官方巍集体亮相,公开表态支持公司董事会。其中被黄光裕点名要排挤出董事会的孙一丁更直言,“我们只做正确的事情,如果看不到企业未来的发展,留下就没有必要了。”此前,国美总裁王俊洲、执行董事魏秋立均已公开表态,对“大股东执行很失望”。

高管层的态度,外界则将此形容为“集体倒戈”,毕竟,高管成员基本皆黄的旧部,深受信任,尤其是王俊洲和魏秋立两人,曾在黄光裕出事后被指定为其私人代表,授权可“按照有关董事会的指示签发有关的文件”。

至于倒戈原因,外界普遍的解释是,陈晓为董事会给予了这些高管股权激励,实现了利益捆绑。2009 年 7 月 7 日,国美电器推出了“管理层股权激励计划”,共惠及了国美各级高管 105 人,由黄光裕家族推荐的 4 名董事王俊洲、魏秋立、孙一丁、伍建华,皆在“被激励”之列。在黄光裕家族看来,该方案目的则是“连横争取全体国美高管”。

在“金手铐”之外,大成律师事务所高级合伙人吕良彪对此有着另一层的解读,“管理层的态度未必都一致,但是,他们有共同的责任,就是如何尽快将国美稳定下来,在黄光裕与陈晓的一致之间,管理层最佳策略就是抱团取暖,达成一致。在这层前提下,某种仪式性的表态就成了一个可选项。”

前述接近国美高管团队的人补充了另外一个重要细节,即高管团队和黄光裕家族其他成员存在利益冲突,尤其是黄光裕的两个胞妹。

据悉,早在黄光裕出事前的 2005 年,虽然其妻子杜鹃仍然担任 CFO,但黄就曾开始试图主推“去家族化”,将两位胞妹逐步边缘化,其中黄秀虹出任上海大区总经理,负责地区业务。

而在黄光裕身陷囹圄之后,此前部分已日渐远离决策圈的黄氏家族的成员希望再次进入董事会,这让国美管理层非常紧张,他们担心黄光裕家族成员再次介入国美的实际运营,会破坏既定的职业经理人维持日常运作的架构。在该人士看来,这一为人忽视的因素,成了国美管理层集体倒向陈晓为首的董事会的一个重要诱因。

忠诚于谁?

国美大股东和董事局的争斗,无疑具有戏剧性和偶然性,然而,在大成律师事务所资本市场部主任、大成纽约律师事务所合伙人董华春看来,不应该太过意外。“双方都是在利用自己法律的不同层面和不同角度正当行使自己的权利,这是一场正常的公司治理结构中控制权争夺战,在成熟资本市场经常发生”。

只是,对于一贯视董事会和管理层为控股股东“傀儡”的中国企业而言,这却还是一个新鲜课题。

根据北京大学法学院副教授邓峰的介绍,由于历史因素,在中国的整个商业和法律文化氛围中,都一直倾向于把公司看成是股东的“手臂”和“私产”,董事会的独立地位和权威并没有得到足够的保证。吕良彪评述说,中国企业更习惯于“一元制”的权利架构体系。

在大股东“一元制”管控的思维影响下,国内企业对于董事会独立地位和权威的漠视则属常事。邓峰就曾在国内法院里见过不少这样的纠纷案例:董事会发起前,众股东就开始约定,大股东多少名董事席位,二股东多少。如果这种结果和约定的不一样了,就会产生纠纷。这种股东约定瓜分董事会席位的做法在我国并不鲜见,但若放诸欧美,则属违法。

“董事必须经过选举产生,不能由股东瓜分名额,而且,不能说谁掌握了多少股权,就要有几个席位向他负责。无论是谁担任了公司董事,都要向公司负责,或者全体股东负责。”邓峰说。

事实上,按照现代公司治理结构的一般原则,董事会作为公司权力的最高行使者,对公司的经营全面负责。因此,一般而言,股东不应该越过董事会来直接管理公司,如果出现矛盾,甚至产生法律诉讼。国美



国美职业化运营：家族企业如何“立宪”？

大股东黄光裕与国美电器的董事会之争,到底有没有回旋的余地?

“虽然高管团队力挺陈晓,但是在内部,他们并不愿意看到大股东与董事会直接走向对决,还是希望有回转的余地。”业内人士说。对于董事局目前回应黄光裕诉求的方式,国美高管团队并不全然赞同,并认为处理方式也有欠妥的地方。事实上,高管团队的主流意见只是希望黄光裕家族回归大股东的本位,而让国美的“去家族化”进程继续下去,而此事也凸显了中国家族企业规范化运营探路过程中的复杂和艰难。



股东直接越过董事会操纵公司的管理经营,那么常常是被宣布为非法的。在邓峰看来,在上市公司中,董事会之于股东的关系,就像“代议制政府”一样,尽管主权在民,但人民不能越过政府直接管理国家。

而在董事会,董事分为执行董事与非执行董事,非执行董事中则根据董事与公司之间是否存在关联关系,而分为独立执行董事与非执行董事;其中,只有非独立的非执行董事与其所代表的部分股东间存在代理关系。在中欧国际工商管理学院教授丁远看来,一家公司的执行董事,他在公司领薪,其首要职责是公司经营任务,不应该只代表某一部分股东的利益。

因此,当一个家族企业开始逐步成为公众公司,掌舵的家族就需要将自己对与企业的部分控制权,让渡给董事会,从“一姓之天下”的企业掌控者,向一个企业大股东的角色转变。其中,虽然大股东拥有董事的提名权,但经选举程序产生的整个董事会却要首先服从于“公司利益”,代表整个股东乃至所有利益相关方,而非控股股东。

对于国美电器而言,自从其借壳上市开始,黄光裕家族不断减持股份,客观上推动了国美向一个公众公司转变的进程:2006 年 4 月,黄光裕向摩根士丹利、摩根大通等出售股份,套现 12.46 亿港元,持股比例下降至 68.26%;2006 年 7 月,国美电器换股收购永乐。黄光裕持股比例被摊薄至 51.18%;2007 年 9 月,黄光裕再度出售股份,套现 23.36 亿港元,持股比例下降至 42.84%;2008 年 1-2 月,在黄光裕掌控之下的国美电器,高价回购了黄光裕所持的部分股份,黄光裕持股比例下降至 39.48%。

在这个过程中,公司利益与家族利益即有可能出现矛盾,甚至产生法律诉讼。国美

董事会在去年 8 月 5 日,决议对公司的间接持股股东及前任执行董事黄光裕提起诉讼,诉称黄光裕在 2008 年初后回购公司股份中违反信托责任,并要求黄进行相关赔偿。“董事会此次起诉行为具有合法性。董事会作为受托管理机构,有权代表股东利益对于违反信托责任的董事提出诉讼。”董华春评点说。

公司属性发生变化,职业经理人的行事逻辑也自然随之发生转变。在北大纵横咨询公司合伙人熊浩看来,评论国美高管层是否道德上有亏,需要从国美四类利益相关方的角度综合考量:第一是股东;第二是企业自身发展;第三是消费者、供应商和内部员工;第四是对社会的公众利益。虽然民间普遍对于黄光裕家族持有同情态度,受访的专业人士则基本一致,这件事不能简单做道德评价。

在这种认识的基础上,企业的创始家族就不得不考虑自身的定位。据清华大学公司治理研究中心执行主任宁向东教授介绍,在美国,一般认定一个企业是否为家族企业的标准是 30%的股权比例,低于 30%就被认为是公众公司。“那么,家族企业持续的生命力何在?主要是对于家族品牌的忠诚,而家族成员之间的经验、知识传递也是无保留的。”

“立宪共治”

对于很多中国家族企业而言,国美控制权的争夺才暴露了冰山一角,而还不是最糟糕的情况。对于准备上市,已经踏上企业“两权分离”、“公开化”转轨的道路的家族而言,一个现实的焦虑是,如何在这个过程中同时保持家族对于企业的合理控制。

在吕良彪看来,国美控制权的争夺,是创始家族与强势职业经理人的利益争夺。一个需要正视的现实是,未来不少创始家族都将不得不学习如何与职业经理人打交道。

唯一不同的是,国美是因为黄光裕深陷牢狱之灾而发生剧情突变,而对于绝大多数家族企业而言,其创业一代无法逃脱自然的法则,不得不将控制权移交出去。

然而,能够带很高。宁向东将一个成功的接班者的品质归结为四大要素:判断力、组织驾驭能力、商业机会以及政商关系,其中,“判断力和组织驾驭能力的承袭非常困难,相当依赖个人素质与长期培养,有些人由于性格缺陷,天然地不能承担其掌舵者的角色”。

遗憾的是,由于中国内地的独生子女政

策,家族企业希望传承控制权的时候,接棒的选择面很狭窄。丁远与宁向东都对此表示担忧。让宁向东记忆犹新的是,1990 年代,他曾参与了香港地产巨头新鸿基的家族子女培训,郭氏家族第三代几乎可以坐满一个教室,而他参加的内地某知名公司的培训,偌大的教室只有两个人,“一个二代,一个职业经理人”。丁远则援引欧尚公司的家庭控制者,他们在家族内部建立了一个股票交易机制,并严禁家族股票外流。

由于国美是一家香港上市公司,事实上是可以设计优先股、普通股的区别来保障黄光裕家族对公司的投票权的控制,丁远认为包括黄光裕在内的中国企业家还不熟悉上述的游戏规则,亦导致其权杖的失落。

在宁向东看来,如果其权杖的家族企业不能顺利将控制权传承,就只有两条路可以走,“要么资产变现走人,要么学习如何做股东”。如选择成为股东,就不得不精心去设计、维系一个“立宪”体系,处理好与职业经理人微妙的关系。

事实上,随着公司的成熟壮大,家族创始人或者家族的影响,整体会从有形的公司影响逐渐向无形的方式来进行转变,虽然仍可能是一个家族企业,但是同样会成为透明、规范的、公正运作的家族企业。

“为什么欧美发达国家创始家族可安心做甩手掌柜,因为他们法制环境更为成熟,股东中往往以长期投资的机构投资者为主,能缓解创始家族在这方面的压力。”宁向东分析说。

据邓峰介绍,事实上,在欧美,在相关法律制度的设计上也有相应的安排,如分类股份,将公司股份分成 AB 股,投票权不一样,可以使得家族在公司的股权或表决权不被稀释,这样对其创始家族,有一种制度保障。但中国的公司法没有相应的制度安排,而是采取了高度规制的方式,同股同权、一股一权等。所以在邓峰看来,家族企业创始人或者创始家族在企业转轨、公开化的过程中也就会自然而然地产生相应的“焦虑感”。

“好的解决方案是公司应放宽松规制,允许公司自行探索一些制度创新,在法律的框架下形成一些大家都可以接受的做法和制度安排,以满足不同的利益群体的诉求。”邓峰说。

其实,无论国美还是苏宁,在家族企业传承、维系未来可能不得不面对的“立宪共治”局面,思考仅仅是一个开始。

(价值中国网)

公司治理与“与虎谋皮”

如果说公司治理是建立在管理者性恶的假设之上,要治理经理人的“败德”行为,那么与管理者讨论建立公司法人治理机制就有“与虎谋皮”之嫌。不过它不是绝对办不到,它的努力总可以使各种“败德”行为不能不有所收敛,取得“与虎谋皮”的应有效果。

“与虎谋皮”原本是“与狐谋皮”,狐这个故事大概是讥讽东周人的“愚蠢”吧,但他还不至于愚蠢到“狐”“虎”不分的地步,把自己装老虎嘴里送。

现代公司治理问题的提出就是要达到这样的效果,无论管理者是“虎”还是“狐”,公司治理都要与之博弈。不过这一回不能再嘲笑现代人的愚蠢,相反,“与虎谋皮”倒是能够很形象地揭示公司治理应有的预防性和威慑力。公司治理不必讳言自己的使命,就是要直取管理者的“软肋”,不过公司治理不是专置“老虎”于死地的猎手,而要与管理者共同生活在企业的绿地之中,彼此友好相处。遇事彼此协商则是必不可少的。

首先,谋之者要有一定的强势。公司治理要想遏制管理层的“败德”行为,必须具备可与管理者相抗衡的权能,使各种“败德”行为明知占不了上风。这正是“与狐谋皮”与“与虎谋皮”的意义区别之所在,“狐”变成了“虎”,你再去讨要它的皮岂不可笑?相反,当站在“狐”面前的是猎手,站在“虎”面前的是武松,再与之谋皮,它当然掂量掂量谋之者话术的分量了。它若要掂量掂量一样的话术的分量,当治理的“谋皮”之说,那是人家的大度或者正在打瞌睡;如果人家不耐烦听,那公司治理只有乞求的份了。

其次,取之者确有可为之处。当管理者真的做出了“败德”行为,公司治理能够迅速拿出症治的方案,这才是公司治理富有生命力的表现。许多管理者的“败德”行为都是在他们走向犯罪道路后,才能在公司内部进行清算;而在此之前,公司治理几乎无能为力或者难以有所作为,这种局面必须改变。假如东周人与狐谋皮之后,狐们量其奈何它不得,于是便我行我素,甚至由狐变成虎,反咬一口,“谋皮”之举不仅毫无意义,反而自身难保,岂不哀哉。公司治理如果能够对管理者的败德行为的发生做出迅速有效的反应,而不是在“死老虎”面前悠悠,也需要自己有一身真功夫,当然也包括保证治理目标得以实现的硬件、软件基本条件的具备。

(张华强)

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国猕猴桃之乡

猕猴桃原产

中国秦岭

中国·秦岭·鲜甜猕猴桃

总经销: 陕西秦岭猕猴桃有限公司

地址: 中国·陕西·商洛市

电话: 400-816-1001

联邦电缆 联接世界的力量

750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆

110-500KV 海底电缆、碳纤维导线

核电力电缆、风能电缆、特种电缆

国家级重点工程急需的高精尖产品

国家“125”规划重点发展产品

电话: 0717-6697188 传真: 0717-6510555

网址: www.chinaunicable.com