

策划词 | CEHUACI

□ 本组稿件撰写 王兆同

近几年来,围绕着公司的控制权而发生的夺权、换班等情形屡见不鲜,继去年沸沸扬扬的国美公司黄陈之争后,今年“真功夫”又发生夺权风波。在国外,换班与夺权的情形亦不少见,知名的苹果公司、迪斯尼公司、高盛公司都曾经历过。所不同的,国外的公司发生类似事情,往往体现在骤然变更掌权者,失败一方黯然退场。而中国的诸多公司的夺权,无论在采取的手段方面,还是在产生的后果方面,都体现出自己的特点。



D. 解决之道

公司的发展过程中不可避免地带随着冲突、对立、变革,如何处理这一问题,是关系公司盛衰存亡的大事。笔者认为,妥善处理控制权争夺问题,应当从以下方面入手:

■完善治理规则:目前,多数公司的章程照搬公司法,只有框架性规定,对于股东会、董事会运行所需的必要议事规则,缺乏具有可操作性的规定。在夺权过程中,参与者均按照自己的理解行事,导致争端不断。笔者认为,公司在设立时,均应根据公司的实际情况和可能发生的争端,完整地制定股东会、董事会职权范围、召集程序、主持程序、表决程序,对董事长、总经理、财务负责人等重要职位的职责、任免、交接等进行规定,做到有章可循。

■均衡配置利益:根据《公司法》的规定,在多数有限责任公司中实行简单的资本多数决原则,从而导致持有51%股权的股东对董事会成员、法定代表人等岗位任免完全排斥小股东。此种利益配置的设计,使小股东的利益得不到任何保障。笔者建议,对于公司重要人事,应当均衡配置,股东在设立公司之初,可以引入累积投票制,按照股东股权比例委派董事;也可以在章程中约定由大股东委派董事长,小股东委派总经理,或者保证小股东委派财务负责人。一旦小股东参与公司管理的权利得到保障,就很少会铤而走险,走暴力夺权的道路。

■完善司法介入:仅仅建立规则,配置利益,仍然不足以纠正目前公司夺权乱象,如果没有公权力的介入,夺权之争仍不免陷入丛林法则的困境。目前的司法介入,周期长,力度弱,导致公司的控制权长期处于不确定状态,不利于公司的正常经营。

营,往往官司打完,公司倒闭。笔者建议,在《民事诉讼法》修改时应当增设“公司诉讼特别程序”,赋予法官以灵活、快捷地处理部分公司纠纷的权利,具体可包括如下内容:设定略式程序,及时处理紧急事项;法官作出临时性裁定,以稳定公司的日常经营管理;设定中间程序,法官可以召集临时股东会、董事会形成决议;法官可以发布禁令,禁止暴力夺权或在审理过程中召集会议。



万得城CEO 辞职 或重蹈 百思买覆辙

□ 王如晨

麦德龙与富士康的合资渠道万得城在走百思买老路?

董事总经理兼 CEO 汤旺涛(Ton Wortel)月底将辞职返回欧洲,一名负责采购的副总裁接替了他的职位。

汤旺涛的任职周期之短,超过了之前百思买中国区总裁吕维民、杨得铭两人。百思买中国的高管变动之频繁,曾一直被视为发展不力的原因之一。万得城官方未透露人事变动真正原因。但业内认为,或与该公司中国运营策略有关。

去年5月落地后,万得城基本复制了欧洲模式,即雇佣制、买断产品经营、分权模式等。其中前两者与百思买模式并无多少差别,而分权模式则一度被视为竞争利器。所谓分权模式,意味着每个店的店长或负责人会享受所在门店利润的10%。

但因10%的权益建立在门店盈利基础上,导致它短期内无法真实落到实处。一个月前,汤旺涛对记者确认,公司门店目前还没有赢利。苏宁电器相关人士说,万得城刚落地,前期基础投资较大,门店数量有限,不太可能摊薄成本。

万得城官方之前表示,2012年之前会在中国开出10家门店,投资大约2亿美元,主要集中在上海。2013年将走出上海布局全国,2015年期望能达到100家。

截至目前它已开出3家门店,今年还将开出2到3家,比百思买当初的速度稍快,但远远比不上苏宁与国美,后者早已分别超过1000家门店。

面对规模化质疑,汤旺涛曾一再强调上述模式差异。但整体观点基本未出当初美国百思买的观点。后者在经历4年多之后,终于在年初关闭了中国9家自有品牌的门店,宣称未来将主要依靠旗下五星电器拓展中国市场。业内认为,这意味着百思买美国模式暂时还不适应中国,将借助五星电器入乡随俗。

只有3家门店的万得城还没有真正出现百思买的困局,但它一定心有余悸。一家供应商伙伴高层表示,万得城新的CEO是名采购副总裁,这可能意味着,它将强化供应链体系。

供应链确实是万得城初期阶段的瓶颈之一。笔者曾观察过其三家店面,除了少数IT类产品相对丰富外,万得城适应中国消费的家产品品类,远不及苏宁、国美。

事实上,这也是外资3C连锁企业布局中国市场的普遍难题,当初百思买也是。

即便再艰难,万得城可能不会效仿百思买退出,尝到中国零售甜头的母公司麦德龙不太可能放弃3C连锁布局。事实上,前不久,百思买又在上海恢复了此前关闭的两家自有品牌门店。

它们可能要等待中国零售模式的变革。因为,过去多年,中国本土连锁零售商们,扮演的多是商业地产商,而非零售商。由于零供关系紧张,这一模式也在持续遭遇挑战。前不久,苏宁电器在南京宣布,将回归零售本质,意味着运营模式的调整。

苏宁上述人士坦陈,外资同行的模式并非失败,只能说太过“超前”,目前还不适应中国市场。

“三十六计”公然搬上台面 看公司“夺权换班”之“乱象背后”

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

李善友正式辞任 董事职务 盛大系全面接管 “酷6人财”

在赔偿方式上,原来酷6宣称的N+1方式变成了N+2,即工作年限数加2个月的工资赔偿。该员工表示,算不上什么优待,“等于将中间忽然停工,被迫待在家里的那一个月算了进去。”该员工还表示,不少员工都拥有酷6的期权,但在沟通中争取未果。由于那个时候很多人已默认了被裁命运,或者有了新的方向,于是放弃了期权,没有进行过多纠缠。

此外,由于对销售部门实行新政,取消所有业务团队的业务招待费用,如有特殊需求必须提前五天以书面的形式进行申请,此举导致剩余的销售人员几乎处于全面怠工状态。

据相关媒体报道,截至7月,由于这场裁员风波而离开酷6的不止原定被裁的150名销售部员工,而是有约200人左右。一些原不在裁员名单中的员工选择了主动离职,一方面出于对盛大对待员工方式感到失望,另一方面担心早晚被裁员后,不如先主动选择其他机会。

◎酷6未来变数重重

从盛大收购酷6的那天起,就意味着整合以及整合过程中出现的冲突,乃至牺牲就成为了酷6日后的主旋律。想当年,获得了盛大投资的酷6并未如期获得长足的进步,在宽带、内容采购及新媒体内容整合方面各投入的1亿元换来的结果是2010年高达5050万美元的亏损,广告收入在2010年只有1440万美元,现金储备也从8000万美元减少到2730万美元。酷6烧钱的举动自然引发了陈天桥的不满,与李善友在经营理念上的分歧也日益加深。摆脱李善友坚持的影视剧为中心的经营观,酷6开始向陈天桥的新闻属性转向。

互联网评论家洪波认为,“不敢断定盛大一定能把酷6做起来,如果不改变,酷6就注定会死。”

此前,陈天桥曾公开表示:“整合本身就是盛大核心竞争力之一,我现在不干具体工作,我的工作就是干这事。”

不过,有分析人士指出,陈天桥整合过很多项目、公司,但从已有的结果来看,“整合”这不是陈天桥所擅长的东西。而对于中国互联网而言,酷6及其创始团队的遭遇,绝对可列入“杯具”的经典案例。

A. 夺权计谋

在公司夺权过程中,许多政治、军事谋略得以充分运用,以下是参与者经常使用的计谋:

■合纵连横:某公司有四位股东,甲持45%股权,乙持40%股权,丙持12%股权,丁持3%股权。甲为现任法定代表人,主持日常经营。乙向丙承诺,如果支持其担任董事长,则任命丙为总经理,丙遂与乙联手在股东会免去甲的董事职务。后乙虽任命丙为总经理,但事事掣肘,甲又与丙联合,罢免了乙的董事职务,甲重任董事长。

在公司存在多位股东,没有任何一位股东绝对控股的情况下,纵横之术是常见的计谋,大股东各自拉拢小股东及其委任的董事,从而形成巩固控制或改变格局的联盟。

■釜底抽薪:某公司持有60%股权的股东们密谋酝酿要免现任董事长和总经理。现任董事长持有40%股权,为防止被罢免,遂利用掌握公司公章的机会,伪造部分股东的签名,将30%股权办理工商变更登记手续,变更至自己妻子名下。

因为公司法奉行资本多数决原则,夺权参与者的股权比例通常成为最终决定因素。因此,如果将对手的股东资格采取一定的方式剥夺,其话语权自然丧失。

■暗渡陈仓:某公司的正副董事长长期存在矛盾,副董事长要求召开董事会,理由是自己要辞职,董事长遂召集董事会。会下,副董事长已联络多位对董事长不满的董事,形成联盟。会上,副董事长突然发难,要求撤换董事长。因董事长的几位关系密切董事在外地,且以为副董事长辞职已成定局,未参加董事会,几位中立董事被裹挟,遂在会议上形成一边倒的局面,最终形成决议,免去原董事长职务。

在公司法中,对于召集权进行了限制,暗渡陈仓之计往往既可以使召集权人主动行使召集权,又可以麻痹掌权者,可谓是一箭双雕。

B. 夺权致乱

对于治理规范的公司来说,因为现有掌权者的投资判断能力、经营管理能力、市场开拓能力存在不足,满足不了股东的要求,股东进行撤换,本属正常,也应当实现权力“平稳交接”。但是,由于夺权参与者过于注重权谋的运用,尤其是一些不符合规则的阴谋的运用,导致出现了种种乱象,表现在以下方面:

■政出两门,相关人员无所适从:由于夺权的不规范性,加之许多掌权者在政变之后恋战不舍,导致经常出现“双头董事会”,两个法定代表人的情况出现。一方持有公司公章,并在工商登记部门备案,另一方则持有决议,双方各自通过相应渠道向高级管理人员甚至员工喊话,要求他们站

队。于外部,双方都自称是公司的唯一代表,声称客户一旦与对方签约,不视为公司的行为。此时,就内部而言,管理秩序无从规范,就外部而言,交易安全无从保障。

■决议合法性长期未定:在股东会和董事会的召集、主持和表决过程中,往往存在着一定瑕疵,且原掌权者又通过诉讼程序质疑股东会和董事会决议的效力,意图在诉讼期间延长任职期间,而诉讼程序又难以在短时间内结束,于是便形成股东会 and 董事会的效力长期无法确定的局面。

■控制权争夺的暴力化:由于股东会、董事会等公司机构在遇到原掌权者抗拒、拖延等行为时常显力度不够,法院的司法介入周期较长,于是抢班夺权者便铤而走险,采取暴力夺权,即占领公

司办公场所,夺得公司公章、证照、账簿。更有甚者,有的夺权者相信拳头才是硬道理,在没有任何合法依据情况下夺权。暴力化倾向导致公司的治理完全偏离法律和章程,对公司的损害是致命的。



C. 原因解析

许多公司出现的种种乱象,乱虽乱,但是个中原因却是明显。笔者认为,出现上述乱象的原因主要有以下几点:

■缺乏规则意识:许多掌权者不守规则,对相关的议事规则以及董事会和股东会的决议置若罔闻,

恋权不去,导致持有多数股权的股东不得不采取非正常手段召集会议、进行表决进而取得公司控制权。而夺权者往往过于看重夺权所需的权谋,缺乏合理的规则意识,从而引起掌权者的抵制。因而出现乱象在所难免。

■利益分配不公:依据现有的法律,在公司里掌权者与“在野者”的地位悬殊。作为掌权者,对外代表公司,对内主持工作,控制着人事、

财务、财产、业务,并可能通过薪酬制度和报销制度获得经济利益。而在野者的境遇则要凄凉许多。在此情形下,政变夺权意味着高回报,自然成为有实力的也有意掌权的“在野”股东的选择。

■原有均衡打破:许多公司在成长初期,控制权往往靠友情、亲情、股权比例对等因素达到均衡。而随着公司的发展,原有的均衡被打破,便可能面临着“政变”的威胁。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

四年换四任领导

“小乱不治,大乱随至;内乱不断,外乱日盛”。一位中冶恒通的下游客户一语道破中冶恒通持续亏损的原因。

4年间,中冶恒通的管理层接连换了四任,首任总经理是张哲英,第二任是外部招聘的韩继征,第三任是港中旅派出的张震,第四任为韩继征。导致中冶恒通发展规划缺乏连续性。“每一任的管理风格都不一样,导致改来改去,越改越混乱。”知情人士称。

例如,中冶集团派驻中冶恒通的首任总经理张哲英在其任期内大力精简部门,10个月,由于中冶恒通业绩不但不见好转,反而亏损加大,中冶集团从唐钢外聘韩继征接任张

四年换四任总经理 恒通年巨亏56亿

哲英。韩到任后,以“引进唐钢模式”为由,重新增加近十个部门,并大量引入中层管理人士,“科长以上级别就占一个部门总人数的一半”。

然而,无论是哪一任领导者,都没能够对中冶恒通的弊端进行根本改善。

中冶恒通的实际生产还与客户需要严重脱节,大量非计划生产造成原料、资金、人力浪费。即使在最困难的时候,中冶恒通依然将大量工程外包给关联公司,这些工程后来大多撂荒。2008年至2010年间,中冶恒通开始大量投入固定资产扩大产能至500万吨,但实际产量与配套产能相差甚远。据记者获得的数据,2009年和

2010年,中冶恒通的实际产量分别为113万吨、100万吨。

内部改革不了了之

由于盘根错节的关联交易,中冶恒通内部改革经常不了了之。例如,2008年3月,中冶恒通为拓展东北市场并创新钢材销售模式,与辽宁钢材贸易公司万雄集团签订产品分销合同,但这一合同打破了中冶恒通原有依靠产品营销获取灰色收入的利益格局,导致执行艰难。2010年8月,中冶恒通借助被另一家央企中旅托管的机会,单方面废除与万雄集团的合同,导致万雄集团起诉中冶恒通。

这场官司也直接导致了中冶恒

通停产。万雄集团起诉中冶恒通后,沈阳中院冻结了中冶恒通3056万现金,致使中冶恒通资金彻底断裂,2010年底被迫全面停产。

此外,虽然中冶集团方面对媒体表示,中冶恒通亏损与上市公司无关,将由集团公司承担损失。但据了解,中冶恒通与中冶旗下上市公司铝业股份存在数亿元关联交易。

港中旅退出后,2011年,中冶集团开始与河北钢铁集团洽谈重组中冶恒通,并在内部提出,“在抓紧完善中冶恒通资产手续的基础上,强力推进该企业与河北钢铁集团的联合重组”。但河北钢铁集团方面表示,目前尚未决定是否重组中冶恒通。