

A2 | REDIAN TOUXI | 热点透析

策划词 | CEHUACI

如今在全球范围,家族企业为争夺财产对簿公堂甚至四分五裂的新闻不绝于耳,无论是在发达国家还是在发展中国家,家族企业都在不断涌现并顽强发展着。全球知名家族企业的经营模式以及成敗根源,值得当前正承受成长阵痛的中国式家族企业借鉴。

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

中石油设立董事会 蒋洁敏任董事长

建立上中下游一体化的国际性能源公司是我国三大国有石油公司的共同目标。设立董事会之后,是否将更好地达到目标呢?

国家发改委能源研究所原所长、中国能源研究会副理事长周大地对记者表示,引入董事会制度是油气央企探索现代管理制度的一种尝试。

“我国的整个石油体系都应该进行改革。要向新加坡学习,建立公正、公平的石油交易市场,对央企进行市场化改革。”全国工商联石油商会会长张跃对记者表示,由于政策限制,我国的石油市场交易没有完全建立起来,导致我国在世界上没有定价权。而央企所拥有的超额垄断利润,在市场经济中是不愿意被接受的。因此,要打破央企垄断,从石油产供销体制进行改革才能更好地完善石油市场。

“不管是央企还是民企,都有经营上的毛病,建立完善的现代企业制度与垄断无关。”周大地说,国际油气市场都普遍存在寡头垄断,这是一个必然现象。三大油企建立董事会,重要的是要在进行重大决策时,权衡好集团决策和提高效率之间的平衡。

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

宛西制药:创新种植模式 带动药农致富

南阳张仲景中药材公司部门经理张延军,是这一过程的见证者,在接受本报记者采访时说:“通过这种‘公司+基地+农户’的模式,农民不仅可以无偿得到优良的树种,还可以接受到每年4次的技术培训。通过培训,当地农户已由过去那种自发散乱的种植状态,转变为比较科学规范的生产过程,农户的积极性提高,连以前的荒山也被改造成了经济林。公司按照收购合同,对每户发放山茱萸种植产量登记卡,丰年不降价,欠收的年份以保护价收购,解除了药农的后顾之忧。”

据不完全统计,十几年来,为宛西制药从事药材种植的农民达到20多万人,超过了当地农业人口的一半,走出了一条生态良好、生产高效、生活富裕的“公司+基地+农户”的农业开发之路。

工农联动 实现共赢

目前,西峡县山茱萸种植面积已达23万亩,年产量1500多吨,占全国总产量的60%,还通过了国家“中药材生产质量管理规范”认证和“中国地理标志产品”认证。山茱萸已然成为山区农民的实实在在的“摇钱树”。

经过不断地创造、创新发展,宛西制药已形成了中药农业、中药工业、中药商业、健康食品、中药养生联动发展的“健康产业链”。2010年,集团销售收入突破28亿元、利税3亿元,已成为市场领导品牌,走出了一条以中药农业业基础,中药工业为核心,中药商业为龙头,多业并举的健康产业发展之路。



欧莱雅女掌门丧失控制权 家族企业传承问题受关注

□ 本组稿件撰写 陈听雨

近日,法国女首富、现年88岁的欧莱雅财产继承人利利亚娜·贝当古,在经历了与亲生女儿弗朗索瓦丝·梅耶尔历时3年拉锯式的争斗后,不甘心地输掉了这场家族官司,失去了对自己150亿欧元财富的控制权以及市场投资的各种权力。

A. 稳定的“三角结构”

利利亚娜是欧莱雅创始人欧仁·舒莱尔唯一的女儿。舒莱尔1957年辞世,时年35岁的利利亚娜服从了父亲遗嘱,欧莱雅的财产权由利利亚娜继承,集团管理权则由其父指定的欧莱雅新总裁弗朗索瓦·达勒掌管。

在继承家庭财产半个多世纪的时间里,作为欧莱雅的大股东,利利亚娜遵循其父“将财产权与管理权分开”的“合理传承”法则,妥善地行使其“所有权的力量”,关注而不具体介入,与战略投资者雀巢和欧莱雅管理者之间建立了和谐稳固的关系。

在欧莱雅诞生至今的104年的历史中,一直保持了家族财产继承人是“最大股东”、企业发展战略都以此为前提的传统。这种大股东股权的持久性和公司职业经理人的稳定性(欧莱雅百余年的发展中只有



◎利利亚娜·贝当古(左)和女儿弗朗索瓦丝·梅耶尔

5位总裁),不仅在法国,即使在全球家族企业中都屈指可数,这种家族财产继承者和战略投资者共同持有股权、内部成长的职业经理人直接管理经营的平衡三角结构,使欧莱雅得以稳定发展。

B. 继承人变故 令法国担忧

法国库尔布瓦法院上上周判决,因健康状况,“利利亚娜不再适合管理家族财富,其中包括利利亚娜在其父创立的全球最大化妆品公

司欧莱雅持有的31%的股份”,其人名下的全部财富将由女儿梅耶尔及其外孙代为管理。

利利亚娜表示,女儿与她的争斗都是为了财产,而梅耶尔则表示,“母亲年事已高,患有老年痴呆等多种疾病,精神健康状况不佳时不能对自己的行为做出正确判断,直接影响了欧莱雅集团和家族的利益。”

库尔布瓦法院的判决为终审判决且即刻生效,尽管利利亚娜的律师团当庭表示将提起抗诉,但利利亚娜从此不再在这家家族控股企业中占有权力上的优势地位。

从1963年欧莱雅股票在巴黎证券交易所上市那一刻起,利利亚娜就成为法国最富有的女人。如今母女二人冲突导致家族财产控制权转移,将给企业前景带来什么样的变数?业内人士都在关注,尤其令法国政府担忧。

1974年欧莱雅为避免被法国政府国有化,与瑞士雀巢公司达成股权合作协议,并获得法国政府批准。目前,利利亚娜和雀巢分别持有欧莱雅31.0%和29.6%的股份,合计60.6%。为防止欧莱雅被国外企业吞噬,法国政府在批准欧莱雅与雀巢合作协议的同时,附加了限制条件,“20年之内(到1994年3月止),双方均不得以任何方式出卖、转让或抵押股份。”

目前此限制条件早已期满。如

果欧莱雅家族财产继承者在今后的任何时间将持有的股份转让或出售,战略投资者雀巢公司一旦决定行使优先购买权,则欧莱雅家族内部的冲突,最终可能导致欧莱雅这家法国化妆品行业巨头不可避免地迁往瑞士,继而削弱欧莱雅及法国化妆品行业的实力,令法国蒙受经济损失。截至目前,雀巢一直对欧莱雅家族矛盾纷争采取观望态度,未对将来是否增持或减持欧莱雅股份做任何表示。

截至法国库尔布瓦法院宣判当周,欧莱雅股价自7月所创年内高点90欧元下跌至79欧元,跌幅达12%。分析人士认为,无论在哪个国家,行业龙头企业的重大变故,不仅影响企业自身,还很可能引发社会问题,甚至影响国家局部经济体系的安全和稳定。

C. 家族企业的命脉

尽管争夺家族财产的剧情不断上演,家族企业的财富传承问题也无法回避,但美国家族企业研究人士克林·盖尔西克表示,如今世界500强企业中约40%是家族所有或者由家族经营”。遗憾的是,普华永道最近一项研究发现,全球近一半的家族企业没有“继承人规划”。

印度著名安巴尼家族的穆凯什·安巴尼和安妮尔·安巴尼两兄弟,目前分别经营着信实电信集团和信实工业集团,是印度屈指可数的名门望族,但当年也曾为继承父亲迪鲁拜·安巴尼赤手打下的江山交恶多年,最终以“平分财富”、分别接手电信和工业领域并相互展开竞争而和解。

但凡家族企业能平稳传承的,都被世人传为佳话。人称“鸟节地王”的新加坡房地产商、亿万富翁黄廷芳,去世前将其在新加坡和香港两地的产业顺利分给了两个儿子;创立百年之久的香港供应链企业利丰集团,如今仍由创始人的孙辈冯国经和冯国纶分别担任主席和副主席,两人在和谐的关系下治理公司,并聘请家族以外的人担任首席执行官。

在家族企业传承上,日本表现得有些“另类”,很少有家族企业因传承问题被曝光,企业寿命也比较长。与全球大多数国家“家庭诸子均分财产”的习惯相比,日本实行“长子继承制”,这也在最大程度上避免了家族企业在创业者过世后被儿女瓜分甚至破产的命运。不过,美籍日裔学者福山分析认为,“日本家族成员间的联系相对脆弱,相互间的责任和义务都不太强,家族企业中的一些角色并不一定由血缘关系确定。如果子女能力不及,掌权者宁愿把继承权传给外人。”所谓“外人”并不是绝对意义上的“外人”,掌权者通常将此人收为“养子”。

老总话道 | Laozong Huadao

粗粗的杠杠

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、又到核批单据入账的时候了,其中一张脏兮兮的票据引起我的注意。细看,多出一张50元的过路费。于是我用红笔在往返线路下划了道粗粗的杠杠,打了个大大的问号。



2、第二天,我叫来财务科长,让他再复核一下票据。财务科长也看出了问题,便叫来驾驶员小蒋。



3、接过单据,小蒋楞了楞,争辩说:“没问题呀,这张过路费是因修路绕道时多付的!”



4、“既然修路绕道,那日期怎么错位了?别的司机那一天也走同一路线怎么没绕道呢?”



5、“我,我,我收回。”听了我的话,小蒋低下了头。我没有追究小蒋的责任,只是让他将审批单上的总金额数改过来!



6、创造和谐企业,需要宽广的胸襟。对人的偶然过失还是应该多包容。
(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

布丁CEO徐磊:手机优惠券比团购更寡头

□ 可心

“我在以前的行业算是年轻的,别人都说‘这么年轻就做CTO了’。现在大家都是说‘这么老了还来创业’。”布丁CEO徐磊笑谈。

徐磊,毕业于清华大学电子工程系博士,2001年-2010年,参与创立北京同方微电子有限公司,历任CTO、副总裁。

在半导体行业,他本是“躺着都可以赚钱”,一天工作一小时就够了——收下邮件、安排工作任务。“但我是不甘寂寞的,可能天生有创业基因,必须要忙碌起来,我觉得再这样下去就废了。”

2010年4月-11月,他加入创新工场任战略发展部总经理。2010年11月,创办O2O项目布丁,做手机优惠券产品。

目前,布丁系列产品有布丁优惠券、布丁外卖、布丁爱生活等。徐磊介绍,截至2011年10月底,布丁系列产品已经拥有500万用户,月新增用户过百万,过去三个月,布丁优惠券的浏览量超过3亿次,实际到店使用1百

万人次,刺激营业收入数千万元。布丁日前宣布,获得清科创投领投的近千万美元A轮融资,从创新工场毕业。

O2O 市场存在机会

布丁是创新工场首个O2O(Online To Offline)项目。

优惠券是个古老的市场,在国内至少发展了20-30年。徐磊称,中国90年后,优惠券市场发展非常迅速,但基本是印刷方式,效率低、成本高。90年代末,优惠券通过电子渠道传播,但使用渠道仍然是打印。“我要吃麦当劳的时候,券不在身边;找麦当劳比找打印机还容易,使用流程不顺畅。”

过去两年,Android和iPhone进入规模化使用,徐磊预计,中国智能手机量保守估计约5000万部,每月新增百万。智能手机解决了将设备随身携带的问题,是创业者大的机会。

经过分析,布丁在两个领域推出优惠券,一是快餐类,目前拥有300万用户。二是休闲娱乐类,如电影票KTV等,这些商家有强烈的宣传推广促销欲望。

“O2O帮移动用户,经过移动互

联网和MOLOMO,找到离他近想找的服务;帮助线下商家,经过移动互联网,找到针对性的、有价值的、距离近的用户,并留住用户,让用户成为回头客。”创新工场CEO李开复表示,希望布丁成为O2O和SOLOMO的经典案例。

鸡生蛋与蛋生鸡的问题

当前,做手机优惠券的公司有很多,要玩的转,既要有商家,又要有足够多的用户,没有用户,很难说服商家,反之亦然。是先有鸡还是先有蛋?

徐磊认为,这是一个滚雪球的过程,所有的idea大家都能想到,只有路径对与不对,山很远,看你怎么走过去。

布丁的路径是,先用最容易覆盖用户的应用去打前阵,与可以利用的开放资源合作,例如,与麦当劳合作,引入麦当劳优惠券,获得商标授权并不难,属于轻度谈判,用较低的成本获得更多的用户。

有了用户,增加与商家谈判的筹码。“传统企业市场人员并不多,不会与很多家手机优惠券合作。他们需要

的是你第一,就与你合作。”徐磊称,布丁系列产品已经拥有500万用户,未来半年的目标是冲击千万用户规模。

手机优惠券比团购更加寡头

在团购行业,从业者观点是规模较大的团购网站只会存活几家。与团购相比,徐磊认为,手机优惠券比团购会更加寡头。“团购可以覆盖不同城市的人群,可以垂直分类,目标商家更宽广”。优惠券更需要独立的发布渠道,希望把平台做的更加稳定。”

徐磊称,优惠券比团购有巨大优势,本质区别在于,优惠券的商家在拓展商家会员,合作期间可能是1-2年;而团购做的是deal,每一单都要独立谈判。因此,优惠券是用比较轻的运营资本推动较大的业务模型。”徐磊称。

过去三个月,市场上大量的优惠券产品出现。对于竞争问题,徐磊称,手机优惠券市场刚刚打开,相互之间还谈不上竞争,与打印机、传统优惠券可能存在竞争关系,现在需要大家一起努力,推动线下商家利用这个平台。”