

# 劉永好首談“接班” 家族企業如何適度分權

當公司的制度完善，所有權和經營權在制度的保障下合理分離，劉暢接班或者不接班已經不是重要問題。

“我的女兒漂亮、善良，已經在為公司做一些事兒。”談起女兒劉暢，新希望集團董事長劉永好的眼中閃爍著父親的驕傲。借著“兩會”機會與媒體溝通已經是劉永好多年的慣例，而今年不同的是，劉永好身邊首次出現女兒劉暢的身影。劉永好曾經為劉暢定下“十年內不見報，不上媒體，平靜生活”的規矩，而劉暢在此時的出現，讓新希望集團的“接班”問題重新甚囂塵上。



對於新希望集團這個年銷售額超過600億，相關資產規模超過2000億的龐大企業集團，它的“接班”問題一直備受關注。不過，過去的許多年，在劉永好刻意地保護下，劉暢一直處於媒體聚光燈之外。而劉永好家中另一個更不為人所知的人物則是劉暢的弟弟——這個在劉永好傳記《藏鋒》中被稱作DD的90後小男生。

被問及“接班”，劉永好談了自己的三點看法。首先，女兒在成熟長大，也有自己的想法。接班不接班有她自己選擇的權利；第二，新希望集團已經到了相當大的規模，單靠一個人是不夠的，而是需要有大批優秀的管理者；第三，企業要發展就要做到適度的兩權分離，要走治理結構更加規範和嚴謹的道路，而這不是一個人就能定下來的。

實際上，劉永好已經在為新希望

濟的種種變遷，也親眼目睹了眾多民營企業的浮浮沉沉。

劉永好注意到這樣一個變化，過去，民營企業命運與創始人的命運緊密相連，一榮俱榮，一損俱損。三株、德隆，不勝枚舉，均“機毀人亡”。但最近幾年，民營企業與創始人之間卻做到了“人機分離”，如創維、物美，即使創始人因種種原因離開管理者的位置，而企業仍能繼續成長。劉永好總結，能夠“人機分離”的民營企業，絕大部分是上市公司。或許在劉永好看來，當公司的制度完善，所有權和經營權在制度的保障下合理分離，劉暢接班或者不接班已經不是重要問題。

但考驗民營企業的不僅僅是誰來接班，還有如何接班。雖然劉永好一直在努力打造新希望的經理人隊伍，完善企業的管理制度，但如何做到他所提到的“適度”，這可能是考驗劉永好的大問題。

就在幾天前，國美電器創始人黃光裕家族與經理人陳曉之間的鬥爭，最終以陳曉的出局而塵埃落定。中國的民營企業和民營企業家是一個年輕的群體，對於這些創業者、企業家，企業的傳承是他們不曾經歷的問題，而家族成員與經理人之間的博弈，也將伴隨民營企業未來的成長之路。黃光裕家族與陳曉的糾葛其實暴露了這樣一個問題：家

的順利交棒而做準備。就在去年，新希望啟動了整體上市計劃。新希望集團將山東六和、新希望農牧、楓瀾科技等總估值達77.95億元的優質農牧資產注入上市公司，同時剝離業績欠佳的乳業和房地產業務合計7.53億元資產。目前，新希望集團的整體上市已經獲得了絕大部分股東的同意，目前正在證監會報批。如果通過，這將是中國民營企業整體上市的第一個成功案例。

雖然，劉永好表示，新希望整體上市是為了解決歷史遺留問題，避免同業競爭，滿足證監會要求。但是，這在某種程度上也符合劉永好希望的新希望集團能夠在整體上市之後，向更完善的法人治理結構邁進的願望。

作為中國第一代民營企業家的代表，劉永好切身體驗了中國民營經



族成員和經理人之間如何“適度”分權？

在這個方面，中國民營企業可以向德國企業學習。

比如在化工和制藥領域知名的默克集團，實際上是一家擁有300多年歷史的家族企業。默克集團已經在德國法蘭克福上市，但是默克家族的150名持股份人仍然通過伊·默克公司持有默克70.3%的股份。但是，所有家族成員並不親自參與默克集團的日常管理，而是通過家族會議形式選出4名家族成員代表在上市公司的監事會中，代表150名家族成員參與公司管理。

其實就像劉暢所說，“我不認為我是唯一一個能夠擔起這個大任的人，但我絕對是最忠心、最由衷想把這個事業做大做好的人，我希望在我的能力範圍內，在這個企業裡守護著它，做出自己的一份力。”當企業發展到一定規模，所有人與經營者之間必須找到最適合自己的定位，但也就是這個“度”，將繼續考驗劉永好以及其他民營企業的創始人們。

作者：胡媛



收購之路不平坦

眾多奢侈品品牌的擁躉顯然不樂意看到“貪吃蛇”的四處收購。一位白領表示，不希望以後買的所有奢侈品都叫LV。

LV的收購之路自然不是一帆風順。法國著名奢侈品集團愛馬仕多年來一直想擺脫和LV的干系，強硬要求阿諾特退出。然而，一向善於商業運作的阿諾特不顧對方的反對，近日悄悄將持股比例由去年底的17%增至20%以上，成為愛馬仕最大的獨立股東。

在阿諾特的眼中，奢侈品不過是一門生意，而在愛馬仕看來，優雅是一種權力，二者的思維背道而馳。業內的一個談資是，愛馬仕去年開董事會時把阿諾特趕出了門外。阿諾特的野心不可阻擋，但奢侈品的並購之路注定是坎坷不平的。

作者：孫雨

## 路易威登四處出擊遭詬病

3月，LV宣佈收購全球第三大珠寶供應商寶格麗(Bulgari)，同時將競爭對手愛馬仕(Hermes)的股權增持至20%以上。一些人崇拜阿諾特的商業策略和冒險精神，而在另一些人看來，阿諾特的眼中奢侈品不過是一門生意，這引起了時尚界的反感。

法國奢侈品巨頭酩悅·軒尼詩-路易威登集團(即LVMH，下稱LV)的掌門人阿諾特(右圖)剛成為全球排名第四的富人。這有賴於其“瘋狂”收購和成功的商業運作。

3月7日，LV宣佈斥資37億美元控股寶格麗，這是LV近10年來的最大一筆收購案。就商業領域而言，這是一項雙贏的交易——頂級珠寶和手表領域是LV的短板，它正可利用寶格麗向這些領域的佼佼者卡地亞和蒂芙尼抗衡。

寶格麗粉絲很沮喪 許多“粉絲”擔心有127年歷史的寶格麗從此會流水線生產，丟掉精緻雕琢的作坊文化。一位“粉絲”擔心高成本的老工匠會被開除。

華興資本CEO包凡表示：“太可惜了。寶格麗的IPO(首次公開募集)是在我倫敦時做的，那時寶格麗是真高檔，單品均價在2.5萬美元之上。我們當時以為，上市完成後能有個寶格麗的東西留作紀念。結果人家說：‘對不起，投行和律師都不是我們的目標客戶。’這樣牛氣，沒想到也有今天。”

LV是“貪吃蛇” 目前LV已經滲透到時裝、皮具、化妝品、珠寶、鐘表、酒和零售等奢侈品的細分行業，擁有超過50個奢侈品牌。阿諾特帶領的LV被網友冠以“貪吃蛇”的稱號。 “貪吃蛇”一直對可能帶來豐厚利潤的對象虎視眈眈，同時毫不留



情地丟掉沒有利潤的企業。從1987年至今，LV進行了60多個收購，同時賣掉了48個公司。

寶格麗CEO Trapani 判斷說，大集團將成為奢侈品行業的主角。歐洲的大多數知名品牌都是由作坊式的家族企業發展而來，它們代代相傳，低調而高雅，每個品牌都講究自己的鮮明特色。國際金融危機給不少這樣的企業帶來衝擊，有的至今未能恢復。這時，大集團的並購成了趨勢。

## 谷歌蘋果 Facebook 無緣全球最道德公司

【本報綜合報導】3月17日，位於紐約市的全球著名思想庫道德村協會(Ethisphere Institute)公布“2011年全球最具有商業道德企業”名單，谷歌、蘋果、Facebook均未在列。

今年，有近3,000家企業被提名或自薦。提名和申請的企業數量再創新高，這表明企業渴望受到高道德標準的認可。

全球最道德企業獎項始於2007年，2011年的名單是其創始以來最長的一次，共囊括了110家組織。道德村協會按違反監管記錄、業務活動和同行提名等因素進行評級。該協會面向全球各個行業的所有企業進行篩選，給予獲獎企業一個

宣揚自己行善方式的機會。這不是一個排行榜，因此，所有進入該名單的企業都是贏家。

任何過去5年出現重大法律問題的公司會被自動剔除，這意味著歐盟的反壟斷調查可能是谷歌出局的原因。

其它入圍今年全球110家最具有道德規範公司榜單的科技公司包括Adobe、思科、eBay、Salesforce及Symantec。Zappos也在其中，但早在2009年就收購Zappos的亞馬遜卻沒能上榜。

今年共有3,000多家公司參與評選，道德村協會根據這些公司違規記錄、持續業務表現及同行提名等來評分確定他們能否上榜。參選公司中，在過去五年中出現嚴重法律糾紛的公司都會被自動除名，這意味著遭遇歐盟反壟斷調查的谷歌入圍無望。

反壟斷審查帶給谷歌負面影響後，微軟自本世紀初開始大舉推行“企業公民”理念，向非盈利組織捐獻數百萬美元，投資經濟發展項目，並收緊內部報告程序。所有這些顯然足夠讓微軟登上今年的榜單。

今年的名單囊括了更多全球企業，有42家上榜企業來自美國境外，其中6家來自日本。

“今年，美國之外的企業提名比以往更多。”布裡格姆說道，“同樣，也有更多境外企業獲得協會的認可。這對於我們來說是一個正面的信號，因為它意味著，企業道德在全世界範圍得到越來越多的重視，比起前幾年，更多外國企業正在發展一流道德標準和遵守程序。到目

### 環球商機

#### 誠徵商業合作伙伴

中華商報誠徵志同道合的商業夥伴，以便迅速擴大發行區域，在紐約、芝加哥、休斯頓、聖地亞哥、西雅圖等城市設立分社。有意者請聯絡：  
電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858 電郵：barry@tyloon.us

#### 意大利名酒 打入中國市場 誠徵合作夥伴

聯繫人：Jack Dong  
Tel:(626)389 0191 jack@tyloon.com

#### 幫助中國企業在美國零風險上市

美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業(年利潤在3000萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在20%以上)，幫助其在美国零風險上市。  
有興趣者請聯絡  
Trade@chinesebiznews.com 或電：626-215-0179 (美國)

#### 7-11 連鎖店 50 萬投資移民

供三個投資移民  
希爾頓花園酒店 100 萬投資移民(羅蘭崗 10 分鐘車程)

#### 50 萬投資移民

南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。  
626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858 trade@chinesebiznews.com

#### 現金為王，機不可失

151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代為出租或轉賣。  
請電：(626)-215 0179

#### 網站設計，市場開發

各式網頁設計，免費 Google 排名，增送域名及空間，協助上 5 億買家 30 個社交網站平台，中、英、西班牙文網頁 祝您大發財！  
626-500-8068

#### 月賺 3 千

多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷  
EVA 626-500-8068

#### 誠徵貿易合作夥伴

為您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，為您聯通中南美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作夥伴和中國工廠合作夥伴。  
電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858 電郵：grace@tyloon.com



(本文完) 作者：安田，企業危機管理學者