

CORPORATE CONTROL

吕良彪◎著

公司控制权之争的序幕一旦拉开，面对内部其他股东挑战、家族成员纷争、职业经理人“失节”和外人觊觎、公权力参与等各种复杂凶险的博弈，企业家当如何从容应对？如何控制好公司？

控制公司

基业长青的大商之道

第二版



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

大商之道

控制公司

基业长青的大商之道

CORPORATE CONTROL

第二版



吴晓波◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

控制公司:基业长青的大商之道/吕良彪著. —2版. —北京:北京大学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-301-29007-1

I. ①控… II. ①吕… III. ①企业法—案例—中国 IV. ①D922.291.915

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 305195 号

- 书 名 控制公司——基业长青的大商之道(第二版)
Kongzhi Gongsi——Jiye Changqing de Dashang zhi Dao (Di-er Ban)
- 著作责任者 吕良彪 著
- 策 划 编 辑 陆建华
- 责 任 编 辑 陈 康
- 标 准 书 号 ISBN 978-7-301-29007-1
- 出 版 发 行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn> <http://www.yandayuanzhao.com>
- 电 子 信 箱 yandayuanzhao@163.com
- 新 浪 微 博 @北京大学出版社 @北大出版社燕大元照法律图书
- 电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62117788
- 印 刷 者 北京中科印刷有限公司
- 经 销 者 新华书店
- 730 毫米×1020 毫米 16 开本 26.25 印张 456 千字
- 2013 年 1 月第 1 版
- 2018 年 3 月第 2 版 2018 年 3 月第 1 次印刷
- 定 价 69.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

商战的秘诀(代第二版前言)

公司治理是国家治理的微结构。

——题记

随着公司规模化、现代化、全球化的不断深入,公司主权(股权)与治权(管理权)时常分离,公众公司(上市公司)控制权更是经历了由股东向董事会让渡、董事会向职业经理人让渡的过程。控制权之争,便是这一大背景下“公司帝国的王位之争”,是各方社会资源的综合博弈。——控制公司绝非单纯法律问题,亦非仅仅依靠法律即可解决的问题,但法律又是博弈各方至关重要的“筹码”与“战场”。

拙著《控制公司:基业长青的大商之道》自2013年年初出版以来,受到业界、学界和企业家们的关注与认同,成为诸多总裁班、EMBA班案例教学读本。不仅正本很快售罄,市场上甚至出现不少多种形式的复印本、影印本。感谢北京大学出版社决定再版此书!近几年来不仅中国社会发生着波澜壮阔、激荡人心的深刻变革,大成及我本人亦有幸参与了众多为社会各界所广泛关注的公司控制权之争事件,对公司控制论又有了新的感受和认识。需要说明的是,律师基于职业伦理要求只能在客户理性授权范围内或媒体已公开范围内进行学术研究,断不可将基于职业原因所获取的信息公之于众。

控制公司的基础乃是股东及相关方所能有效支配的综合性社会资源,这种社会资源包括但不限于道义资源、资本资源、人力资源、媒体资源、政治资源,等等。

一、道义资源

道义资源往往是担任公司负责人或“名正言顺”地控制公众公司的前提性条件。例如,遭受过某些法律制裁、需要承担某些法律责任的人,或是商业上、社会活动中明显行为失当不为公众信任的人无法担任公司法定代表人。而上市公司作为公众公司,控制着相当数量的社会公共资源,故其法定代表人甚至控股股东需要经受某些道德性考量。“达娃之争”伊始,达能对宗庆后所谓“契约精神”“绿卡问题”“逃税问题”等的指责,就是为了剥夺后者的道义资源;“国美内战”开始之初,黄光裕与陈晓之间的相互指责,也是试图占据道德高地,赢得舆论与股东的支持。而持续近一年的此番“万科之争”,王石对宝能系的质疑即源于前述当事人道义资源是否与公司相“匹配”的问题。仅仅只是拥有资本,尤其是来源可能存在问题的资本资源,而没有相应的业绩甚至存在劣迹的投资人,入主公众公司确实应当受到更多考验。这也是王石作为公司管家的职责之所在。而此后宝能系对王石及其团队“内部人控制”伤害股东利益的指责,同样是试图占据道德高地。

二、资本资源

公司控制权的基础通常表现为股权控制。绝大多数情况下,公司都是基于股权而获得控制权。股权控制大致有以下几类情形:

1. 直接控股:即直接持有目标公司一定数量的股份,从而通过董事会、股东大会等实现对公司的控制。这是当下控制公司的最常见情形。

2. 间接控股:即通过持有目标公司母公司等上级公司控股权,从而间接控制公司。例如外滩地王之争中,潘石屹 SOHO 系即是通过获得项目公司母公司的股权,间接获得项目公司 50% 的权益。

3. 一致行动:疑似者如此番华润与宝能曾经被各界质疑的“惊人默契”。实践中,在不损害国家、集体、他人利益的前提下,“一致行动”并不为法律所禁止。广义上的“一致行动”,还包括关联公司共同获得目标公司的优势股权。

4. 竞选拉票:现代公司往往股权分散,需要相关股东、职业经理人向广大股东陈述自己的发展理念和未来愿景以及自身的各项优势,赢得其他股东,包括公众股东的支持。“国美内战”中,黄光裕的狱中陈情,即是典型的拉票。

5. 协议控制:即所谓 VIE 架构,是中国特色资本监管条件下的经济怪胎。即因为国内法律所限制,当事者通过在海外设立离岸公司、特殊目的公司、境内实体公司,再通过签署协议由相关非股东方实际控制公司的方式。新浪、阿里巴巴等知名互联网公司,均涉及此类问题。

公司治理中,不同的持股比例对公司的权利不同。笔者建议尤其要关注以下十条股权生命线:

一是持续持有上市公司 1% 的股票超过 180 天者,可以独立提起相关的公司诉讼,主要是代位诉讼权(亦称派生诉讼权)诉讼;可以间接调查和起诉(提起监事会或董事会调查)——为更好地保护中小股东,证券监管机构已成立专门机构不受前诉持股比例和时间限制提起相关诉讼;此外,上市公司独立董事也要求不得直接或间接持有 1% 以上的股份。

二是持有公司 3% 以上股份的,有临时提案权,可以有效地“提前开小会”;上市公司股东持股比例是否超过 3%。是其分红收入采取权责发生制或是收付实现制的分界线。

三是持有上市公司 5% 以上股权,属于重大股权变动警示线,需要依法予以申报或者公示。

四是持有公司 10% 以上的股东,可以自行召集临时股东大会(例如,在近期的宝能事件中,宝能可先后向董事会、临时监事会要求召开临时股东大会,如遭拒绝即可自行召集并主持临时股东大会);可以提出质询、调查;可以要求清算公司或提起公司解散之诉。

五是持有公司 20% 以上股份属重大同业竞争警示线。

六是持有上市公司 30% 以上股份,属于要约收购线。

七是持有公司 1/3 以上股份的,可以行使法律或章程所要求达到 2/3 多数方可通过事项的否决权,属于相对安全控制线。

八是持有公司 50% 以上的股权,可以合并公司报表,可以行使简单多数即可通过的各项决定权。50% 属于控制公司线,但因为种种原因,仅略多于 50% 的股权容易被稀释且未必能够掌握公司控制权。

九是拥有公司 2/3 以上股权的,可以修改公司章程,可以决定公司分立、合并、变更主营项目、重大决策等。

十是某些国家拥有上市公司 98% 及以上者,可以行使“挤出权”(即决定公司退市时可以强行要求不愿意退出的小股东退出)及其他各项“绝对权利”——我国目

前最大的一宗海外并购案,即中国化工收购先正达案中,即涉及此类问题。

公司创立之初无论股东人数多少,原则上股权设计都要避免出现“50:50”或“65:35”这种容易导致公司僵局的情况,也要尽可能避免“99:1”这种容易引发大股东过于欺负小股东,给公司留下隐患的情况。在公司创立之初,较为合理的股权设计建议是“70:30”或者“80:20”。股东人数增多,建议控股股东及其利益一致人最好能够保持70%—80%的表决权权利。随着公司的发展壮大和治理完善,尤其是在挂牌上市以后,股权比例变化的空间可以更大一些。

三、人力资源

1. 人力资源,包括管理团队的素质、过往业绩和对公司的贡献。娃哈哈、阿里巴巴、万科等,管理团队之所以拥有较强甚至超过资本的发言权,即源于管理团队经市场考验的业绩、公众的信任、对市场的把握和对公司的贡献、对公司未来发展的保障。“达娃之争”中,达能曾声称要以大股东权利大范围免去管理人员职务,我当时即公开发文指其不得滥用大股东权利损害公司利益。而此番“宝万之争”,据媒体报道称,宝能有意大范围罢免公司董事、监事,既给人滥用大股东权利之嫌,可能提供的公司管理者恐怕又难以服众,亦在相当程度上使自身陷于被动。

2. 通常意义上的人力资源,系指产生争端各方可供选择的用于管理公司的团队阵营。典型者如“国美内战”中,陈晓即通过“金手铐”“股权激励”等方式,一度使管理层与其个人捆绑,形成人力资源高地。而黄光裕家族阵营则似乎“无人可用”,直到杜鹃“出人意料”地提前出狱,才有效地稳住阵脚。

3. 基于人力资源的实际控制。人是公司管理核心,传统便有“人财物、产供销”的说法。“达娃之争”中,上下游供应商的有力支持和团队对于公司的有效控制,是娃哈哈最终控制公司的关键制胜法宝之一。而“雷士照明之争”中,吴长江甚至曾经组织合作方进行某种意义上的“罢工”并一度取得优势。

4. 广义的人力资源,还包括各方所能有效动用的专家及各类专业人士作为“外脑”与“外嘴”,即使决策多一些“军师”,也能够有效地为己方“造势”并以此赢得主动。甚至,所谓“黑社会”组织,也是一种“反社会规则形式”存在的公共人力资源。诚如万向集团鲁伟鼎所称:聘请专业人士的投入,是有效投资而非公司成本。

四、公司其他核心资源

包括但不限于公司核心业务、核心资产(资质)、核心技术(商标、专利、技术秘密)、核心销售渠道等公司核心资源,一旦有效掌握这些资源,也就有效控制公司。如矿业企业的探矿权、采矿权的取得与维护,公司核心技术秘密的提供者,等等。典型案例如在国家规定第三方业务不允许外资主导的公司介入时,马云将支付宝股权由阿里巴巴集团转入其所控制的内资公司杭州阿里巴巴,虽然引发一场“商战”,所幸最终妥善解决矛盾并成功控制公司。

五、媒体资源

信息社会,移动互联时代,人人均可获取资讯并及时上传网络,线上线下互动频繁便捷,公众声音可以通过互联网等媒体汇集形成某种“公众意志”,也可能改变事件的最终走向。生动者如“达娃之争”中双方的媒体互骂、“国美内战”中的媒体相互“攻击”、本次“宝万之争”的阵营分明与所谓“数万企业家联合发声”等,均属此类。

商战的第一战场往往便是“口水战”“舆论战”,其目的无非有三:一是占据道德高地,打击和剥夺对方道德资源,营造出所谓“得道多助”的局面;二是给予对方舆论压力,使对方在这种压力之下心态和行为出现失误;三是试图通过“民意”影响政府决策甚至出手“灭掉”对方。

六、政治资源

当下中国,相当程度上仍然属于“权力主导型”社会。政府一方面是国有资产经营者,一方面是社会公共事务管理者。

1. 政府通过各级国资委管理,以国有持股的方式实现国有资产经营者的职能。同时,通过一系列国资管理的法律、法规加强对国有资产的保护。此番“宝万之争”,作为“资深央企”的华润系持有万科约15%股份的第二大股东,而深圳地铁作为“特殊”的地方国企试图通过增发成为万科的股东,均属此列。——何为“国有股”?有学者指出,所谓国有股不过是权力的一种表现与行使方式。

2. 政府(广义)通过行政、司法等公共权力,介入公司控制权的争夺。合理合法者,包括此番“宝万之争”中,监管机构对于万科管理团队的质询以及对于华润、宝能系的质询,均一针见血、直指问题核心。而笔者在处理大量表现为股权、控制权纠纷的利益争夺中,总结地方政府或一方当事人与地方政府合作对付外来投资人的“三板斧”:其一曰“刑事立案”,即以涉嫌犯罪为由对投资人动用或威胁动用刑事措施;其二曰“民事捆绑”,即使只有数千万元的纠纷也可以查封扣押你过亿元乃至数十亿元资产;其三曰“污染株连”,即以所谓“追赃”之名将投资人关联企业均予调查。——巨大商业利益的背后,总会有权力尤其是司法权力的介入。一旦产生争议,当事人往往首先会试图通过将对方“送进去”的方式占据主动。而当下中国,企业家似乎都特别经不起查。雷士照明的吴长江,在将所持有股权基本悉数出让之后,实际上已经成为职业经理人。这种情形之下如果继续按照公司控股股东的行为方式,或许就涉嫌犯罪了。目前,吴氏正在广东惠州市中级人民法院接受审判。

3. 公众所广泛关注、影响巨大的知名企业控制权之争,最终起决定因素的,其实是政府尤其是中央政府的意见和态度。这一点,最富戏剧性的当属“国美国内战”关键时刻,黄光裕的太太杜鹃二审改判缓刑提前出狱。这一结果明显传递着中国政府的某种态度,国际机构投资人最终与以黄氏家族为代表的中国民营企业达成一致,必然是在这样一种大的氛围之下确定。

显然,王石对万科和当下中国局势的基本判断非常明晰而准确:万科这艘房地产巨轮,通过杠杆化功能募集资金取得大股东地位的宝能根本无力执掌,除非其背后真有所谓神秘而巨大的政治、资本集团的支持;华润自身的微妙状态,恐怕最终也难以引领;神秘而实力雄厚的深圳地铁,似乎占据“天时”“地利”与“人和”。——值得一提的是,不同“国有企业”虽然都同属“国资”,但不同“国有股份”背后的利益群体却并非完全一致,同样需要博弈和平衡。这种形势下,恒大许家印的“拍马杀入”,无非使这一博弈增添了更多“喜感”与“变数”,不足以影响大局。

理性的妥协,是公司及相关方最大的胜利。“达娃之争”“国美国内战”激烈之时,我都曾公开向争议各方提出这样的理念及预测且一一得到印证。昔日陈晓的暂时短期留任与最终彻底离开,即是各方妥协的稳妥安排。“日光之下无新事”,我同样坚信这一原则亦是解决当下万科问题的最佳思路。管理层、民企股东、国企股东、深圳地铁及其他利益相关者,相信最终都能“各得其所”,前提是莫要“太过”。——2017年6月21日,王石的“光荣引退”不禁让我想起2011年3月11日陈晓从国美离职的孤单身影。在笔者看来,王石的“荣耀”与陈晓的“落败”显然有异曲同工之处:他们

都曾作为公司控制权之争中某方利益的忠实代表,与名义上的“资本强势方”进行激烈博弈,而在各方利益达成新的平衡之后,他们必然要离开公司,只不过时间长短不一,背后的逻辑却是一样的。

公司治理往往是国家治理的微结构。这是一个伟大转折的时代;这是一个深刻变革的时代。尘埃虽尚未落定,大势却早已明朗。——无论是具有“明星范儿”的职业经理人、雄心勃勃的民企追梦者、各有其主的官企及顶着企业家之名的各级官员及背后势力,终不过是历史舞台上的“戏者”。在舞台上时,就该尽情精彩演绎;到了该谢幕时,也无须徒劳恋栈。——我们经历历史;我们见证历史;甚至,我们创造历史;而最终,我们也注定将成为历史的一部分。如此,甚好。

2016年7月完成于爱丁堡

2018年1月修订于北京

公司的博弈与平衡(代前言)

重新做律师并担任北京仲裁委员会、北京国际仲裁中心、武汉仲裁委员会仲裁员以来,我的执业领域和主要精力便集中于以多元方式化解投资风险与解决投资争端。这种投资风险与争端,主要表现为对公司股权以及实际控制权的争夺。

在此过程中,深切感受到“为权利而斗争”的无奈、悲壮与幸运;这些年来有幸参与调处涉及“东部率先”“西部开发”“东北振兴”“中部崛起”过程中过百亿元的投资纠纷,深切感受到中国经济的迅猛发展与社会矛盾的日益尖锐;有幸代理娃哈哈等中国企业成功赢得与国际资本的博弈,深切感受到中国民族经济在融入全球化进程中的任重道远;有幸代理李嘉诚先生公司讼案并赢得尊重,深切感受到中国当下的社会性浮躁及其深远影响;有幸深入研究并适度介入“国美内战”“支付宝之争”等众多商战,深切感受到当下中国信托责任与商业操守的缺失……生在这样一个社会如此深刻变革的“特别时代”,深切感受到“没有民主法治约束权力,我们无不行进在通往监狱的道路上;没有民主法治保障人权,任何财富的‘神马’都不过是浮云”。

在此过程中,深切感受到公司治理是国家治理的缩影,有着共同的哲学基础,都包括三个基本问题:其一是“主权”问题,国家主权在民;公司主权表现为股权归属于股东。其二是“治权”问题,国家表现为政体,即政权组织结构和形式;公司表现为治理结构,即股东会、董事会、监事会、管理层等权力分配与运行方式。其三是文化;国家表现为主流意识形态与价值观;企业表现为核心价值与企业文化。近年来,笔者有幸担任多家中国五百强企业及上市公司的董事、顾问、独立董事,直接参与企业管

理及投资决策,与海内外企业家深入沟通交流,加深了与中国企业及企业家间的相互认知与深入合作。

在此过程中,归纳总结了各种类型的公司控制权之争。控制公司的方式,有通过直接或间接控制公司股权实现对公司的控制(前者为控制公司最主要方式,后者如 SOHO 通过收购外滩东八地块项目公司母公司股权拥有项目公司 50% 权益),有通过控制公司的生产、经营、销售等管理实现对公司的控制(如宗庆后对娃哈哈合资企业的实际控制),有通过控制公司的核心资产实际对公司的控制(如马云将支付宝股权从阿里巴巴转移至自己所控制的公司名下);从公司类型的不同:有公众公司控制权之争(如“国美内战”),有非公众公司控制权之争(如“达娃之争”、有限责任公司的“政变”),有“后国企改革时代”的公司控制权之争,有 VIE 等架构(如新浪的实际控制权)的公司控制权之争。本书采取根据风险来源区分为:一是源于其他股东;二是源于权力参与;三是源于非公司股东的其他公司或个人;四是源于家庭、婚姻;五是源于公司内部的管理层或职业经理人。

在此过程中,强烈地感受到“法治中国”语境之下企业尤其是民营企业 and 企业家群体对中国社会、经济、政治进步的伟大历史意义。一言以蔽之,不为权力所垄断和轻易剥夺的社会财富,是公民权利制约公共权力的物质基础,是实现民主与宪政的物质基础。而企业家,则是社会生产的具体组织者,社会财富最重要的创造者,现代社会最稀缺的资源,和平时期的英雄。企业家成其为企业家的基础,乃在于合法拥有及实际控制公司。随着公司规模不断扩大,现代公司在很多情形之下主权(所有权)与治权(企业治理结构)相分离,公司的经营管理模式,经历了“由股东向董事会移转”“由董事会向职业经理人让渡”的过程。在此种背景下,股东之间、股东与董事会之间、大股东和董事会及管理层之间,就公司实际控制权发动“内战”,既是顺理成章之事,某种程度上也正是公司治理模式与运营机制的自我完善。

在此过程中,深切感受到社会矛盾的复杂与争端解决的艰难。在被指责为“开门招商、关门打狗”式的投资纠纷中,我深深理解地方政府、官员及公检法力量的矛盾与无奈,也深知这些机构和个人对付投资商的种种手段及破解之法;在参与国企改革及改制后企业股权与控制权的争夺过程中,深深理解国企老总、管理层、员工及投资人的复杂心态及对利益的诉求;在作为律师、专家、董事等与各类企业家合作的过程中,感受到中国企业家群体的卓越、远见与蛮横、贪婪的矛盾式并存,得以观察、总结企业、企业家在不同发展阶段的特点及容易出现的问题,创造性地为企业提供服务。

在此过程中,越来越深刻地认识到民营企业家和律师的同盟军——自由的学者、独立的媒体、专业的律师,是公民私权利、社会理性不同声音、集合私权制权公共权力的忠实代表。在某地动用公权力抓捕并以所谓“名为股权转让、实为倒卖土地”审判企业家时,江平老师等学者仗义执言,《法制日报》等媒体大声疾呼,人大代表奔走呼号,最终使问题回到法制轨道上。在为之辩护的数名民营企业家被以贪污之名判处16年徒刑甚至死缓时,我们与社会各界及相关领域专家合作,从专业角度科学论证所谓被贪污财产根本就不构成国有资产,在媒体与学界、工商联及多名全国人大代表等密切关注下,最终都在最高人民法院的直接过问下,企业家被认定不构成犯罪,相关股权及对企业的控制权亦得以保全。

在此过程中,深切感受到启蒙的重要:一要从宏观上“认真对待权利”。法律是利益分配与再分配的规则与手段;法律的实施过程就是正义的分配与再分配过程,其宪政意义毋庸置疑。而从宏观经济角度而言,法律通过利益分配影响社会资源的配置;法律通过规则的力量规则资源的分配过程,对受损者提供救济,对违法者给予惩罚。二要从微观上“重新”认识法律。尤其对企业家而言,法律既是维护权益之“盾”,亦是健康发展之“矛”,还是企业管理之“魂”。其一,法律是凝聚资源的平台,它教企业构建商业模式持续成长,典型者如霍英东先生在香港首创“卖楼花”商业模式大获成功,以及马云的淘宝、天猫、支付宝,刘强东的京东,程维的滴滴,都是基于互联网技术与商业规则产生的全新商业模式;其二,法律是放大资源的杠杆,上市、期货交易、私募股权融资等均得益于规则的实施;其三,法律教企业建章立制、合规运行,实现可持续增长;其四,法律教企业管理风险,实际安全发展;其五,法律教企业合规运行,降低成本;其六,法律教企业如何博弈,维护自身权益。总之,“法律是企业可持续发展的源动力与根本保障”。

在此过程中,深感律师职业是一门“知行合一”的科学。为此,在从事律师业务的同时,我近年来一直致力于推广现代企业全面法律风险防范、控制与管理体的建构与企业家法律战略思维的培养,并将企业经营管理、投融资的实战技巧与博弈智慧等相关法律与管理相结合的课程带入北大、清华EMBA教学体系,应中国法学会及各类企业家培养机构邀请为总裁班讲授企业、法律、市场相融合的各类课程,创办并主持“企业法律风险管理国际论坛”,应邀赴华润集团等央企及知名非国有企业集团,与企业家深入交流;在央视、新浪、腾讯、雅虎等机构,结合“达娃之争”“国美内战”等热点商战,讲解企业博弈之道。

在此过程中,深感律师职业能力、职业“能量”尤其是职业操守之重要。我一向

认为,律师要有让客户秘密烂在肚子里的定力,坚决反对律师通过披露自己经办过的案例尤其是其中不为人知的部分来说事,这可能有违律师职业伦理要求。这也是写作此书过程中一直深感纠结之处。经业界前辈、学界泰斗和长者企业家指点,在客户授权或公众已知悉范围内进行学术性探讨,是一种公益行为。故此书中所涉案例,大部分我曾参与,其撰写原则有二:一是客户授权或已经媒体充分公开;二是在已公开信息范围内,进行学术探讨。

需要说明的是,书中案例,多以非国有经济角度撰写,然而此书绝非仅仅写给民营企业家的,其中关于企业管理、运营乃至发展、博弈之道,应该适用于所有类型的企业。本书甚至不仅仅是写给企业家的,也希望给律师同仁、学界同行带去一些启发。本书以实战案例和理性分析的专业演讲形式撰写,希望能成为案例教学的一本有效教材,希望能得到大家指点,使其思想性、理论性、实用性,都能得到提升。

本书撰写过程中,《WTO 经济导刊》杂志副主编林波女士倾注了大量心血并执笔整理了本书第一、二、六、七、九、十章等章节的部分内容;本书策划编辑陆建华先生、责任编辑陈康女士亦倾注了大量心血,在此一并表示衷心感谢。

本书出版之际,恰逢我亲爱的女儿吕晟结束了在新加坡四年的高中学习,即将远赴欧洲本硕连读,本书将作为一个父亲送给女儿念大学的礼物。

吕良彪

2012年9月于北京

目录

001

第一编 “公司丛林”的内部较量——从容应对公司股东的挑战

第一章 导语:公司博弈与契约精神 003

- 一、公司治理基本哲学 003
- 二、“契约精神”之实质在于公平 005
- 三、改造中国的商业伦理与文明 007

第二章 股东“战争”——“达能”VS“娃哈哈”国际巨额投资纠纷 008

- 一、事件实质:国际资本与民族资本的博弈 009
- 二、研讨与造势:做好舆论和理论准备 012
- 三、初识宗庆后:“隆中对”确定合作方向 014
- 四、定位:我要给职工群众做代理律师 016
- 五、四场艰难的“媒体战” 017
- 六、全球范围内全方位的“法律战” 024
- 七、拿捏得体的“政治战” 026
- 八、有理有据的“偷税门”应对战 028

九、耐人寻味的“买办战” 032

十、结局:妥协的理性与智慧 032

第三章 股权“对决”——国美内战:国际资本“群狼”与中国市场“猛虎”的本土博弈 036

一、和谐即共赢:跨国资本 VS 民族资本 037

二、“国美内战”的道义资源之争 038

三、“国美内战”的人力资源之争 042

四、“国美内战”的资本资源之争 044

五、“国美内战”的政治资源之争

——预测:“政治正当性”或将左右国美之争 045

六、资本的博弈与妥协:国美特别股东大会 046

七、理性的妥协是国美最大的胜利:“后陈晓时代”的国美成长之路 049

八、国美的当下与未来 056

九、委托书收购——上市公司“一次性选票”对决的另类思路 056

第四章 公司“政变”——被罢黜企业家之自我救赎 058

一、公司“政变”:第二大股东“推翻”第一大股东 058

二、自我救赎:构建博弈的“载体”与方式 059

三、寻找各方利益平衡的思路与方案 061

四、平衡博弈的启示 062

第五章 股东“出轨”——股东掏空企业的“常用”方式 063

一、支付宝股权之争:“刘备借荆州”还是马云团队的特别 MBO? 063

二、老股东恶意仲裁掏空公司? 070

第六章 股东搏杀——方正 PK 政泉:从民族证券到方正证券 074

一、方正与政泉系的“握手” 074

二、争议:从民族证券到方正证券 076

三、“内讧”的代价? 079

四、谁是真正的受害者	080
五、背景资料:赵大建、民族证券、方正证券与方正 PK 政泉	082
六、附:周祖豹之死——公司治理不善,是会出人命的	086
第七章 真假股东——委托持股与隐名股东的法律隐患处理	088
一、隐名股东“变身”具名股东:股东资格确认以实际出资为准	088
二、如何控制隐名股东非理性地损害公司利益	091
第八章 公司“混战”——“万科”多元利益主体间的时代博弈	095
一、“万科之争”——中国“特色政治经济学”的公司博弈?	095
二、万科董事会决议效力的三个核心法律问题	110
三、“万科事件”与中国式独立董事制度之完善	112
四、从“万科事件”看公司九大典型“内战”	118
第九章 结语:《公司法解释(四)》背景下的公司控制权之争	127
一、关于决议效力	127
二、关于强化对股东法定知情权的保护	128
三、探索完善对股东利润分配权的司法救济	128
四、关于规范股东优先购买权的行使	129
五、关于股东代表诉讼(派生诉讼)	129

131

第二编 祸起萧墙——妥善处理家族纷争与职业经理人“失节”

第十章 导语:信托责任与家族“立宪”	133
一、强化家族纽带	133
二、强化信托责任	135
三、理顺股东、公司、职业经理人之间的关系	135