

印度瑞莱恩斯集团：恶语相向数月，手足之情终现

2005年07月26日



2005年6月18日，周六，由于瑞莱恩斯（Reliance）集团掌权的两兄弟之间达成协议，印度这一最大的商业集团重新归于平静。由安巴尼家族控制的瑞莱恩斯集团年收入达230亿美元，但是七个月以来集团内部的争斗日趋公开化、白热化，几乎令人以为集团要分崩离析。纷争的最终结局是两兄弟的母亲科齐拉本·安巴尼从家庭主妇的身份走向前台，促成了两兄弟的和解。在她发表的简短声明中，她说：“感谢斯里纳西吉（Srinathji）（印度教的神，克里希纳Krishna），我今天和平解决了我两个儿子穆克什和阿尼尔之间的问题。”

现在看来，新的两个集团释放了过去被隐藏的价值，开始了雄心勃勃的扩张计划，比起过去单个集团更具竞争力。诚如46岁的弟弟阿尼尔·安巴尼所说：“对我们而言，1加1等于111。”他现在控制集团下属的电力、电信和金融服务公司；他的兄长，48岁的穆克什继续主管瑞莱恩斯的石化产品、聚酯和精炼油业务。在协议达成的一周内，阿尼尔就宣布了一系列项目计划，总价超过180亿美元。穆克什也早已对他的石油管道投入了100亿美元，其中的大部分是扩张项目。

当这一事件在印度就要尘埃落定之时，全世界的大型家族工业企业都可从中引以为鉴。其中最为重要的一课无疑是商业运作时的低透明度会使公司价值受损，打击投资者信心。瑞莱恩斯集团下属的旗舰公司瑞莱恩斯工业有限公司（Reliance Industries）是只现金牛，一直以来收入稳定、资金充沛，对关联公司的投资达43亿美元。其投资中有部分不是上市公司，比如瑞莱恩斯信息公司（Reliance Infocomm），母公司投资达27.5亿美元。在协议达成之后，会将诸如此类的一些投资以较高的调整价格从优先股权转化为普通股权，这就是所谓的释放了过去被隐藏的价值。

安巴尼协议同时表明家族产业为何需要在集团企业中处理好他们的所有权问题。由于协议重新安排了家族的控股关系，集团顾问就要梳理内部控股和相互控股关系，而集团旗下250多家的公司之间的关系可谓错综复杂，宛若迷宫。安巴尼兄弟和解后所要面临的另一个变革就是公司治理问题。在纷争不断升级的数月中，关于公司运作不规范的传言不断，诸如未经董事会讨论就进行投资，根据贴现价值进行利润分配等。尽管没有证据表明存在违规操作，也并没有人着手立案调查，但是印度监管当局仍有可能介入。安巴尼家族纷争及其解决也表明了家族所有制产业有必要建立一套有效的沟通和危机管理系统。

尽管争斗遗留的苦澀可能会持续一段时间，不过这已经是科齐拉本·安巴尼所能期望的最好结果了。她选择家族的一位老朋友卡马斯（K. V. Kamath）充当中间人，卡马斯同时也是印度ICICI银行的董事总经理，此外还有ICICI的副执行总经理卡尔帕纳·莫帕利亚（Kalpana Morparia）以及著名的投资银行家尼莫斯·坎帕尼（Nimesh Kampani）也从旁协助。最重要的是，她将她丈夫、集团创始人德鲁拜·安巴尼（Dhirubhai Ambani）的忌日7月6日作为解决家庭争端的最后期限。卡马斯领衔的一千人等进行了马拉松式的谈判，最后阶段持续了18个小时，在宣布协议达成的当天凌晨4点方才结束。

科齐拉本使用了简单的30:30:40的公式来分割家族所持有的集团34%的股权。穆克什和阿尼尔各得30%，其余的由其他家族成员获得——科齐拉本保留30%，剩余的10%

由她的两个女儿尼娜·克塔利（Nina Kothari）和迪普提·萨尔高卡（Dipti Salgaocar）分享。兄弟间的恶言相向似乎在一夜之间烟消云散；阿尼尔·安巴尼说他已经忘却了过去二十五年所发生事情，他所关注的是未来的二十五年。

敏感问题

安巴尼兄弟所分享的是一个全球化的涉及众多行业的商业巨人。2005财政年度集团年收入超过226亿美元，占印度国民生产总值（GDP）的3%，净收入达14亿美元。印度每四个投资者中就有一个持有瑞莱恩斯集团的股票，其雇员有16万。集团下属的旗舰公司瑞莱恩斯工业有限公司的利润占到印度私营经济的17%，占全国股市股本的6%。全国约1/10的直接税收和8%的出口也来源它。

协议中有一些敏感问题。穆克什的新帝国年收入约170亿美元，净收入达1.9亿美元。与此形成鲜明对比的是，阿尼尔集团收入约为24亿美元，净收入0.16亿美元。观察家称，为了公平起见，穆克什会补偿阿尼尔，补偿金额估计在23亿至35亿美元之间。阿尼尔不再担任瑞

莱恩斯工业有限公司的副董事长和董事总经理，而穆克什正是该公司的董事长和董事总经理。两兄弟还签署了为期10年的互不竞争协议：穆克什不会涉足电力、电信或金融服务领域，阿尼尔不从事石化产品、石油和燃气行业。两个集团都使用瑞莱恩斯品牌和标志，但是阿尼尔所属的公司可以附加“德鲁拜·安巴尼企业”的标示。

沃顿管理学教授，沃顿全球家族联盟（<http://wgfa.wharton.upenn.edu/>）Wharton Global Family Alliance（<http://wgfa.wharton.upenn.edu/>）的学术主任拉菲尔·阿密特（<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/amit.html>）Raphael (Raffi) Amit（<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/amit.html>）教授观察了很多类似安巴尼家族的权力斗争，他认为类似的争斗是可以避免的。以加塔尼亚（Jatania）家族产业为例，四兄弟拥有并管理罗纳美德（Lornamead）企业，该企业生产并经营个人护理用品，产品遍及50个国家，收入达6亿美元。阿密特教授回忆起罗纳美德的首席执行官麦克·加塔尼亚（Mike Jatania）谈及他的家族如何避免矛盾时说道：“他们解决问题的方法是设定这样一个理念‘产业家族（business family）’而不是‘家族产业（family business）’。这样的话，就知道什么应当放在首位，利己主义、感情因素等问题都迎刃而解。”阿密特教授补充指出，一家隐去姓名的英国商业家族在历经11代传承之后，仍然生机勃勃，是一家业绩卓著的金融机构。其中的原因就是它拥有一套所有人都必须遵守的章程和管理机制，这也有益于解决跨代之间的所有权问题。

正是由于缺乏这样的机制才使得安巴尼兄弟之间的夙怨日益加重，不过他们的和解在印度广受欢迎。就在协议宣布的当天，孟买股市创造了历史新高。印度财政部长P·辛达巴拉（P. Chidambaram）告诉沃顿知识在线，说“对这一事件的圆满解决我们感到很高兴。他们兄弟保护了数以百万计的股东的利益。”就在协议达成的三天后，全球前三大信用评等机构之一的穆迪投资服务公司（Moody's Investor Service）暗示可能会提高瑞莱恩斯工业有限公司的投资等级，目前该公司的等级是Ba2，低于投资性等级但是前景光明。穆迪投资称他们会继续审核等级评定，同时补充道：“家族所有权问题的解决是一个重要的进展，但是潜在的财务影响依然不确定。”

不过并非所有人都认为协议的达成对安巴尼集团以外的世界产生了重要影响。孟买的高德（Godrej）集团主席阿迪·高瑞（Adi Godrej）表达了他的看法：“协议的达成驱散了笼罩在该集团上的阴霾；但是我认为市场作为一个整体而言，并没有受到影响。”高德集团也是家族式产业，其主营业务多样，包括个人护理用品、家用器具、办公设备和机械工具等，年收入13亿美元。他同时指出对于双方都公平的解决方式很重要；他本人也觉得这一结果很公平，“现在每个人都会关注他自己那部分业务的未来发展了。”巴亚汽车（Bajaj Auto）集团的主席拉乌·巴亚（Rahul Bajaj）也持同样观点，巴亚汽车是印度最大的二轮车和三轮车制造商。巴亚说“我们不必过分渲染这一事件。安巴尼家族的确控制了全国最大的私营集团，所以这件事情的解决很重要。但是这已经过去了。我们必须做好自己的工作。”

巴亚的家族生意已有79年的历史，他举出了自己所遇到的类似情形。目前，在经历了四年的纷纷扰扰之后，他们家族的所有权之争也即将解决。三年前，控制集团的五兄弟之一的施什尔·巴亚（Shishir Bajaj<SPAN style="FONT-SIZE: 10