

□良岳

2008年至今,黄光裕、陈晓、张大中这三人,还都曾先后拥有一个共同的身份,国美电器董事局主席。“没有永恒的朋友,只有永恒的利益。”曾经的对头如今成了伙伴,曾经的伙伴如今成了不共戴天的世仇。

对于仍然留任的国美总裁王俊洲来说依然如此,因为与张大中的恩怨逃离大中电器加盟死对头国美,在国美从基层熬成“二把手”如今却遭到大股东猜忌,而昔日的冤家如今又成为了自己的上司,命运就是这样轮回。

### 从死对头到救火队长

2007年4月,在完成对永乐并购后,陈晓、黄光裕、王俊洲作为国美电器的三巨头在国美电器全球家电峰会的现场再一次面对媒体,而这时永乐依然与大中在进行一年前战略合作时缴纳的1.5亿元保证金的仲裁,一向口无遮拦的黄光裕带着嘲讽的口吻,“不就那么点钱,一天到晚那么大年纪了还哭哭啼啼的,给他算了。”

黄光裕当时说的正是张大中,而在此之前的20年间同样起家于北京的国美与大中一直是北京电器连锁行业的死对头,不过在市场份额的争夺中国美却始终处于被动的状态,尽管国美在全国范围的拓展和资本市场的风光远比对手强势,而双方私下的冲突也时有发生。

在当时中国家电连锁五巨头(国美、苏宁、永乐、大中、红星)中,年纪最大、而且店面规模相近的上海永乐,和北京大中就成为区域性连锁“合纵”的牵头人。彼时的永乐和大中分别是上海、北京市场的领导者,2003年由永乐、大中、河南通利、青岛雅泰等9家区域性连锁组建的中永通泰建立,通过联合采购来对抗国美等全国性家电连锁企业。

如今陈晓下课,张大中回来充当救火队长,按照国美内部人士的说法,“双方走到一起,除了利益外,还因为两人都对陈晓有着刻骨的仇恨。”

### 盟友变仇敌

这时的张大中与陈晓的关系是甚为密切,张大中与黄光裕在媒体上的口角则不绝于耳,陈晓领导的永乐在得到了大摩的支持后全国性拓展更快,在2005年10月上市前,陈晓已经先后将中永通泰中的广州东泽、河南通利、仙坤和厦门思文纳入永乐旗下,这时候张大中与陈晓的关系开始有些变化,而陈晓也将收购的目光瞄准了盟友大中。

上市后由于永乐全国性扩张遇挫产生的业绩压力以及与大摩的业绩对赌后,陈晓在2006年初就打着对抗百思买等外资连锁的旗号,寻求国内五巨头的换股或合并。为达到这一目标,2006年的春节,陈晓更是诚意邀请其他四位家电零售企业的创始人黄光裕、张近东、张大中、汪建国来上海“过年”,但A股上市的苏宁表示“操作不便”、黄光裕“不理睬”、五星私下里早已与百思买私定终身后,张大中就成为了陈晓最先说动的人。

2005年寻求上市失败,儿子又无意接班后,张大中当时也有意退出江湖,于是2006年4月永乐、大中签署了战略合作协议,陈晓更是交给了张大中1.5亿元的保证金,承诺一年内与大中合并。

但是在协议签署后不久,也许是陈晓与张大中对外声称的“挑战国美”宣言刺激了黄光裕,他开始重新考虑陈晓当初的提议。三个月后的2006年7月,国美和永乐实现了换股合并。这时黄光裕要永乐结束与大中的合作协议,在业绩压力下陈晓选择了就范,在与永乐员工告别后,陈晓孤身北上出任国美电器CEO,从老板变成了“寄人篱下”的职业经理人。

已决意退出江湖的张大中对“挖墙脚”的黄光裕同样没有好感,他将目光瞄准了苏宁,2007年,坚称要出售大中的张大中,与张近东走到了一起,近一年的谈判后张近东答应了张大中30亿元的要价。并对同样有意的黄光裕放出了狠话:想买可以,除非比苏宁多出8个亿,否则免谈。最后时刻,黄光裕一举将收购报价提高了6.5亿元,并放弃了此前存在争议的1.5亿元保证金。最终,张大中选择了黄光裕,拿钱离场。

### 从合作伙伴到世仇

在张大中与黄光裕因为利益一步步走到一起的同时,陈晓和黄光裕这对曾经的战友却真正到了分道扬镳的时刻,双方从去年5月开始的国美争夺战,最终的结果是陈晓离开国美电器,而陈也曾对记者表示,“最后悔的就是当初选择与黄光裕的合作,将自己一手创办的永乐卖给了国美。”

据陈晓自己的说法,2008年初证监会的调查他已预感到黄光裕可能要出事,这时的陈晓想到的更多是卖掉自己的股权然后全身而退。不过2008年11月黄光裕、杜鹃夫妇突然被捕,国美电器一时陷入了群龙无首的境地,而与黄光裕家族沟通后陈晓成为了国美电器新的董事局主席。

陈晓与黄光裕的交恶也正是从此刻开始。最初为了让国美电器渡过难关,陈晓以个人资产作为抵押帮助国美渡过了资金危机,同时与王俊洲等高管一道谈判引进战略投资者,也许正是陈晓引入的贝恩以及引进贝恩时答应的苛刻的条件,让黄光裕家族感到不满。

更致命的是,为了挽留核心管理层,2009年7月陈晓和贝恩推出了覆盖105名高管的管理层激励计划,这让此前一直反对管理层激励的黄光裕大为光火,于是在2009年11月黄光裕恢复与外界联系后,双方的矛盾开始逐步激化。

2010年5月11日年度股东大会上,黄光裕家族代表否决贝恩提交的3名非执行董事人选;6月陈晓约见记者公开表示“希望通过增发摊薄黄光裕家族的股权”;8月5日,国美公告“起诉黄光裕”,而黄光裕家族则要求“陈晓辞职”,双方矛盾最终公开化。

一个多月的博弈后,“9·28”特别股东大会,双方都未能最终如愿:否决了大股东改组董事局的提案,同时也剥夺了董事会增发一般授权。“9·28”之后,贝恩开始绕开陈晓,与黄家新任代言人杜鹃进行多轮谈判,并达成谅解备忘录,黄家放弃剥离非上市门店的想法,此时作为小股东的陈晓就成了股东利益博弈的牺牲品——出局。据称,在2011年春节前夕杜鹃就成了国美运营的实际控制人。

3月9日,陈晓结束了在国美4年多的任期,接替其职位的正是他曾经的朋友、伙伴和敌人,张大中。

责编:王萍 编辑:刘文景  
版式:张彤 校对:梁英  
2011年3月28日 星期一

# ZHIYEJINGLIREN

## 职业经理人

# 真功夫高管被审查 掌门爱女微博求援

### 策划词

3月17日晚11时,广东省公安厅网站发布公告称,广州市公安局对广州市真功夫餐饮连锁有限公司个别高管人员涉嫌经济犯罪展开调查,已在广州、东莞两地与该公司部分管理人员接触并核实情况。目前案件仍在进一步调查中。此次再度爆发的家族矛盾是否此前内讧的延续,目前来看,只能靠时间来揭开谜底。

### 外甥女请舅舅“放手”

3月21日凌晨5点,一位自称是广州市真功夫餐饮连锁有限公司创始人蔡达标之女的新浪网友蔡慧亭在自己的新浪微博上向媒体和社会公众求助:“求求你们了!放过我家人吧,不要赶尽杀绝啊!你们也是我家人!大家一家人,何必自相残杀呢?”

“蔡慧亭”将矛头直指其舅舅——副董事长潘宇海,“为什么舅舅拿了爸爸4个亿还不肯放手?”“你们都是我家人!停战吧!”经新浪工作人员证实,该网友确为蔡达标之女蔡慧亭。

据了解,真功夫创立于1994年,当时刚刚20出头的蔡达标与妻子潘敏峰的弟弟潘宇海,各自凑了4万元钱,在东莞107国道旁开了一家名为“168蒸品快餐店”的小店。当时,三人分工明确:蔡达标主外,负责公司总体策划推介;潘宇海

主内,全权负责生产品质管理;潘敏峰则负责收银工作。主营蒸饭、蒸汤和甜品的“168”很受国道司机们的青睐,并因此声名大噪。

3月17日晚11时,广东省公安厅网站发布公告称,广州市公安局对广州市真功夫餐饮连锁有限公司个别高管人员涉嫌经济犯罪展开调查,已在广州、东莞两地与该公司部分管理人员接触并核实情况。目前案件仍在进一步调查中。

3月17日下午,真功夫公司位于广州的公司总部和位于东莞市长安镇的后勤总部同时被广州市公安局和东莞市公安局干警搜查,涉嫌经济犯罪的公司个别高管及公司相关的财务单据等材料被一并带走。

据蔡慧亭的微博透露,被抓者除了其被警方带走的除父蔡达标外,还有丁迪和洪人刚。洪人刚是真功夫首席财务官,他是蔡达标引入的职业经理人之一,在2010年上半年,洪人刚公开承认,真功夫基层员工流失率高达40%-50%。在从麦当劳、肯德基等知名餐饮连锁企业挖来多名职业经理人后,真功夫原管理层的中高层被相继辞退,其中,以潘宇海的“嫡系”为主。而职业经理人的引进,基本都是蔡达标与今日资本协商引进的。蔡慧亭认为,其父和其他公司高管被抓是“由于爸爸与妈妈离婚引发的一系列事情”。

### 家族内讧两年前爆发

其实,蔡慧亭所说的父母因离婚而引发的问题早在2009年就曾大爆发。2006年9月,蔡达标潘敏峰协议离婚,潘敏峰所持有的25%股权归蔡达标所有(潘亦为创始人之一,出资额占注册资本总额的37.61%)。2009年3月,在真功夫



蔡达标



洪人刚

上市冲刺之际,蔡达标“二奶门”曝光。2009年4月,潘敏峰状告蔡达标,欲索回25%的股权;8月,潘敏峰在真功夫财务办公室抢走若干财务资料。

蔡达标和大股东潘宇海(二人股权均为47%)于2009年3月,因家庭私事,双方的矛盾公开化,潘宇海要求指定会计师事务所对真功夫账目进行审计。但潘宇海的要求被真功夫方面拒绝,称聘请会计师事务所对公司财务状况进行审计是公司董事会的职权,应由董事会表决并批准。随后,潘宇海将真功夫告上法庭,要求履行股东知情权。去年2月,公司大股东潘宇海提出的查账请求获得广州天河区人民法院批准,判决真功夫将相关财务报告、账册、会计凭证、银行对账单等提供给潘宇海委托的会计师事务所进行账目审计,并提供不少于10平方米的办公场所。但截至目前,这起内乱是怎样的结果,后来就再无文字见诸报端。

(本报综合)

### 相关链接

#### 真功夫规划三年开千店 二线城市或成其扩张瓶颈

真功夫是知名的中式快餐品牌,主打美味、营养的原盅蒸汤、蒸饭,其前身是蔡达标与潘宇海1994年创立于广东东莞的“168”蒸品店,1997年改名为“双种子”,2004年改名为“真功夫”。至今已拥有16年发展历史。

真功夫传承中华饮食五千年文化并加以创新,把中华饮食传统的30多种烹饪方法凝聚在一个技法上:蒸,以岭南饮食的原盅蒸品为特色,发扬中华饮食“营养”优势,塑造“营养”为品牌核心价值。2008年真功夫米饭销量突破5000万份,全国有380家直营店,是直营店数最多,规模最大的中式快餐连锁企业。是中国快餐五强企业中国本土快餐品牌。

### 观点延伸

#### 家族企业的弊端与优势

□卓盈

家族企业的优势在于高效和集中,但是同时家族企业也有很多弊端,如果能克服这类弊端,可以使中小型的家族企业快速发展。

先来分析下家族企业弊端有哪些:

1、家族企业在成长期,企业内部夹带着复杂的感情和亲属关系,使得领导者在利益关系上很难处理,最大的隐患就是在创业初期能同甘共苦,但是一旦企业做大,矛盾就会凸显出来,权利和金钱的分享很容易出问题。这样阻碍了企业的发展。

2、家族企业的位高权重的职位往往是家族内部人员,外来工作人员很难融入其中,并且使得打工者没有归属感,降低工作效率。有能力者不能位居其值,可能会使得决议思维定式,耽误商机。

克服这些弊端,并且制定有效的管理机制,可以使家族企业的优势得以施展,促进企业高速发展。

实证说明,家族制并不如想象中可怕。“一股独大与家族控股”可以保持公司股权的集中度,“股东层与管理层合一”,则有利于提高企业的运营效率。专家指出,家族企业在控股股东行为上优于国有企业,较少出现利用关联交易损害上市公司利益的情况。他通过研究发现,家族企业早期的成功,在于其比国企有更高的个人资产关联度,更能市场化运作。

从国外的经验看,沃尔玛、宜家、安利等公司也曾在相当长的一段时期内,通过家族式的治理方式取得了可观的成绩,其中有些企业至今仍保持着家族管理的传统。

但不可否认的是,度过初创期之后的成长期,往往是家族管理矛盾爆发的主要阶段。如何在家族企业发展过程中,逐步完善公司治理,尤其是对基础管理水平的提高,是目前中小板家族企业普遍关切的问题。

**ChinaGRTAE 2011**  
中国(广饶)国际橡胶轮胎暨汽配展

## 第二届中国(广饶)国际橡胶轮胎暨汽车配件展览会

*The 2nd China(Guangrao) International Rubber Tire & Auto Accessory Exhibition*

展览时间: 2011年5月15日—17日  
展会地点: 山东省广饶国际会展中心  
主办单位: 中国国际贸易促进委员会 山东省人民政府

Date: May.15-17.2011  
Add: Guangrao International Expo Center Shandong China.  
Host Unit: China Council for The Promotion of Int'l Trade People's Government of Shandong Province.

第二届中国(广饶)国际橡胶轮胎暨汽车配件展览会组委会  
组委会电话: 86-0546-7797255/7797455/7797755/7797855  
北京联络处: 86-010-87689078/52259873/52259863