

国美之战——公司股东博弈的中国启示(节选)

□韦桂华 著

商业大片会如此起伏跌宕,波澜壮阔,气势磅礴。

或置身局外,或投身局中,引无数国人或激扬文字,或友情参与,或奔走呐喊,不同的人有着不同的精彩。因为工作,不断穿行于南京与上海、北京与杭州,我便在飞驰的轿车上、翱翔的飞机上欣赏这份精彩。

同时,将博友们的智慧、学者们的智慧、企业家们的智慧,以及创业的故事、投行的故事,不经意地散洒于江南水乡、苏北平原、北京胡同、上海世博会……也把我对国美的思考镶嵌进央视播出的记录片《公司的力量》。

后记:我的心旅

■

2003 年初接触新疆德隆,2004 年 3 月德隆崩溃,8 月完成《一个人的企业》的书稿,直至 2006 年 4 月才由清华大学出版社出版面世。其间,唐万新已结束终审判决,被判 8 年有期徒刑。为此,在该书出版时增加了第一章“远逝的背影”;唐万新曾经的同事,一直帮助我联系采访其兄唐万平,并拟就了“谁知我痛”采访提纲,但最终未能完成,甚为遗憾。

出版的曲折,也是难以回味的。

正是新疆德隆,正是唐万新,开启了我阅读中国首富之旅,从荣智健、陈天桥,到丁磊、施正荣、王传福,自然包括黄光裕,宗庆后也已走进我的视线。

因为是阅读,自然是信马由缰,随心所欲,甚或有点漫不经心,无所顾忌,在我的新浪博客,或新闻,或点评,碎片式,蹦跳式,一点一点记录下来,竟也赢得了博友们的喜爱。去年 7 月份的国网公司培训,今年 4 月份的中经求是论坛,再往前的《中外管理》“官、产、学”年会,得以让我有机会与更多朋友分享我的阅读。

初秋,国美之争爆发。作为一名独立评剖人、首富阅读者,有幸对战争的每一个进程予以点评。尽管这场战争,有暗箱操作,有幕后交易,有私下商洽,但绝大部分细节仍是呈置于阳光之下,这让我的点评能够保持同步跟进,以致每天有 3 至 5 万网友在我博客上浏览与争辩,让我获益匪浅。

挺黄的网友认为我是陈晓的枪手,挺陈的博主怀疑我是黄光裕的托,我不禁哑然。我保证,“高昂的军费清单”中没有我一个铜板儿。我只是一名独立评剖人,阅读继续,风格依然。

即使没有这场战争,国美也是中国商业的样本。借此机会,重新梳理黄光裕曾经的往事,我感觉到中国企业的沉醉,于是便有了这本《国美之战》。

谨将此书献给肩负中华民族伟大复兴重任的当代中国企业家!

■

国美之争拉开了中国公司治理的启蒙运动,道义、规则、财富、素养、格局、智慧、创始股东、职业经理、国际投行、草根、海归、囚徒,角色众多,悬念纷呈,剧情曲折,宛如一部鲜活的电视连续剧,没有那部好莱坞

攻克胃病的专家陈春文

胃病是一种常见病,多发病。主治医师陈春文三十余载潜心结合民间古方验方以及中药药理,针对不同的慢性胃炎、浅表性胃炎、萎缩性胃炎、胃溃疡、十二指肠溃疡,疣状胃炎等肠胃疾病,配制出不同的方伍,具有活血、行气、祛瘀、生新的功效,短期内修复溃疡面,恢复和促进胃功能的正常蠕动,服药疗程短,愈后不复发。先后治

愈了全国十八个省、市近万名各类胃病患者。

陈春文大夫健康热线:
0313—8066938
13831312620
电子邮件:
chenchunwendai-fu@163.com
通讯地址: 河北省张家口市大境门外南天门卫生室
邮编:075000

责编:王萍 编辑:刘文景
版式:张彤 校对:梁英
2011年9月26日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

编者按

最近的一项调查显示,《财富》500 强的 CEO 当中,13 人来自印度,只有 2 人来自中国大陆。印度人在全球知名企业担任高管的人数,仅次于美国!

印度 向全球“批量出口”CEO

□陈楠

一边是移民文化,一边被跨国公司高管们视为证明自身实力的重要战场,印度虽不富裕,但商业文化的发展和反哺却独具特色。

最近风头十足的两家世界 500 强公司的 CEO,都出身印度。

一位是下调美国信用评级的标准普尔公司总裁夏尔马,印度媒体很自豪地宣称“印度加克汉邦男孩感动了世界”。不过,2011 年 9 月 12 日,他按照原计划离职了。

一位便是以 125 亿美元天价委身谷歌的摩托罗拉移动之 CEO 桑杰·贾。

是什么原因让印度——我们熟悉又陌生的邻国——成为了一个盛产全球高管的大国?

“什么时候能越过这片海”

在中国背诵语录、喊口号的年代,印度中产阶级在向下一代描述世界的全貌;混合型经济成为印度崛起一股主要推动力。

宝洁公司亚太区“联系+发展”总监埃西·恰特吉还是个孩子的时候,最大的梦想是在印度政府或公司的驻外办事处工作。1984 年大学毕业后,他在一家英国化学工业公司的印度分公司做工艺工程师。每个周末,他都会去孟买的海边,找个安静的地方坐下来,寻思着“什么时候能越过这片海”。

恰特吉在接受记者采访时称,许多像他一样出生于上世纪五六十年代的印度人,年轻时都有着“离开脚下的海岸,前往新的地方”的梦想。“据我所知,我的大学同学有一半左右的人出了国。”恰特吉回忆道。

1947 年,印度因“非暴力不合作”运动以不流血的方式获得独立。不过,印度并没有闭关锁国,而是保持适度开放,资本主义也没有从这个国家消失,米塔尔钢铁、Tata 集团等如今世界知名的印度企业在当时留存了下来。虽然受到配给额度、生产许可等计划经济制度的掣肘,但私营部门在当时顶起了印度经济的半边天。也就是说,印度运行的是“混合型经济”。

和同时代的中国一样,在政府部门工作,俗称“铁饭碗”的印度人可以享受稳定的薪资、舒适的工作和住房。1960

年代,印度的公职人员中逐渐发展出中产阶级。

另一个机遇是,印度独立后首任总理尼赫鲁要将印度打造成工业强国,他以麻省理工学院(MIT)为模板,建立印度理工学院(IIT),培养出大量制造工业产品的工程师。1974 年,印度开始对外出口软件,大量编写软件的工程师被派往国外。

印度工商联合会(FICCI)中国执行董事阿都尔于 1964 年出生在印度的一个学者家庭,他的父亲是社会主义的忠实信徒,曾以老专家的身份访华,并先后将五卷《毛泽东选集》、四卷《鲁迅选集》和《西游记》翻译成印地语,其母亲则是当时中国国际广播电台的第一位印度播音员。阿都尔在接受记者采访时称,他从小就受到有过出国经历的父亲的叮咛——要有国际视野,要对事物有自己的看法。13 岁时他随被派往印度驻华大使馆工作的父亲来到中国,至今已在中国呆了 30 多年。

和阿都尔有类似经历的印度人还有很多,他们在童年时期就知道“全世界还有许多穷人没有饭吃,而美国的帝国大厦直播云霄”。即使像摩托罗拉移动 CEO 桑杰·贾这样出身贫寒、家中甚至没有电话的人,都对“国外”心向往之。

自降三成薪酬到印度任职

1990 年代,投行需要给派驻印度分公司的高管多出 30%的薪酬,才可能找到愿意去印度的人。现在,很多人愿意自降薪酬 30%以换得去印度工作。

恰特吉和他的同学们离开印度的另一个原因是——想远离腐败。1980 年代,如果要使用国营的临时紧急电话服务,印度人需要付一笔比“官方费用”还高的“官方额外收费”。商业方面的腐败更甚,许可证和配额制度让一项正常的商业申请需要得到最多 80 多个部门的许可,总共盖 80 多个印章。

事实上,那些没有出国的印度人其实并没有失去太多。1991 年 7 月,由于国营企业亏损严重、政治腐败猖獗,时任印度财政部长的辛格废除了规章红宝书里的部分条款;印度“改革开放”开始了,曾受到压制的印度本土企业从此得到迅速成长;而这段时间恰好也是“全球化”力量扩张的时期,跨国公司大量入驻印度市场。

有趣的“离婚战争”

投资大师沃伦·巴菲特说过,他一生中最重要的投资并不是买入哪种股票,而是选择跟谁结婚。因为“在选择伴侣这件事上,如果你错了,将让你损失很多。而且,损失不仅仅是金钱上的”。

□陈冰

随着 8 月 13 日《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国婚姻法〉若干问题的解释(三)》(以下简称《婚姻法解释(三)》)正式实施,巴菲特的这句名言也许将让更多的人咀嚼到婚姻失败带来的巨大风险。

著名投资人、今日资本总裁徐新接连遭遇他的投资对象“前妻”们的“三连击”:投资真功夫,蔡达标和潘敏峰的财产分割官司让上市遥遥无期;投资赶集网,杨浩然的离婚纠纷同样让上市前景难测;只有土豆网出现转机:在王微和前妻杨蕾传出达成补偿协议后,被认为错过最好时间窗口的土豆最终折价上市。

徐新事后总结出来的经验教训是,现在我们再选择投资对象时,除了对投资者和他的企业做调查外,还扩大了调查范围:“凡是结了婚的我们要访谈老婆,离婚的我们要访谈前妻,凡是没结婚的我们要访谈爸妈。”

素有“天使投资第一人”之称的投资人薛蛮子总结他在甄别创业者时的三大原则,第一条就是:要看看创业者的配偶。“你结婚了吗?与谁结?你婚姻生活幸福吗?你艰苦的创业生活影响到夫妻和谐吗?你风雨飘摇的婚姻会给你的企业带来什么影响?”

多少企业挺过了创业初期的艰难,解决了商业模式的困顿、挨过了数轮融资的洗礼,却被婚姻破裂扼住咽喉,痛失企业发展良机。特别是对人物关系简

能否掌控印度市场成了大多数跨国公司考验高管的题目,同时如何妥善处理好复杂的民族、宗教、政治等问题也足以体现一个人的实力。1990 年代,投行需要给派驻印度分公司的高管多出 30%的薪酬,才可能找到愿意去印度的人。现在,很多人愿意自降薪酬 30%以换得去印度工作。

“在印度工作的经历,在很多领域已经成为一张值钱的名片。”斯坦福大学亚太研究中心南亚项目执行主任拉斐奇·多萨尼在其撰写的《印度来了》一书中写道。

“无论去哪里,你都必须创造一个适合自己的生态环境。”联合利华前高级总裁文迪·邦加说,印度生活是他人生的磨刀石,锻炼了其适应能力,而这是跨国公司高管应对新市场和不确定因素所必备的能力。

“创造个东西,解决它”

“不论是过去还是现在,印度都允许多种思想共存,这制造了点麻烦,但也激发了印度人的创造力。”

越来越多的跨国公司考虑起用有海外工作或留学经历的印度人,因为他们了解印度情况且管理水平一流。“2003 年以后我们发现,一些在美国的印度工程师有丰富的工作经验,我们可以把他们重新派回印度。这样我们在印度不只是卖产品,还可以完成项目的一部分。”前雅虎用户技术部门执行副总裁温卡特·潘卡帕克森表示。

“印度确实存在基础设施落后等问题,但这不是完不成工作的借口。”阿都尔告诉记者。有一句被印度人挂在嘴边的俗语“Jugaad”,意思是“节俭创新”。

当文迪·邦加还是联合利华印度分

公司的职员时,他被要求向农村妇女推销联合利华的产品。没有多余的钱做广告,他雇了印度妇女作为自己的经销商,再贷款给她们购买联合利华的商品,让她们把东西卖给社区里的其他人。在“双赢”(win-win)一词还未成为管理界的热门词汇时,文迪·邦加一边为联合利华建立起新的销售渠道,一边解决了一部分妇女的就业。

文迪·邦加的弟弟阿贾伊·邦加在成为花旗亚太区首席执行官和万事达 CEO 之前,曾在 1980 年代的印度为雀巢卖过巧克力。印度是高温国家,但却缺少电力设备,离了大城市的冷冻箱,巧克力只能化掉。

阿贾伊接到任务后用一种特别设计的冷藏车,组成了一条冷冻供应链,将雀巢巧克力送往各个村庄。同时,阿贾伊还要求给各个销售点安装发电设备,为雀巢巧克力打开市场。

“不论是过去还是现在,印度都允许多种思想共存,这制造了点麻烦,但也激发了印度人的创造力。”阿都尔对记者说,“看过电影 3 Idiots(中文译为《三个傻瓜》)吗?印度人就像里面的男主角一样,有了问题,创造个东西,解决它。”

【背景阅读】

印度“盛产”CEO

印裔 CEO 正成为全球企业中的一道风景线。夏尔马和桑杰·贾之外,百事可乐、花旗银行、联合利华、Adobe 公司的 CEO 或前 CEO 都是“印度制造”。2009 年的一项调查显示,《财富》500 强的 CEO 当中,13 人来自印度,只有 2 人来自中国大陆。印度人在全球知名企业担任高管的人数仅次于美国。

单、股权结构现代的 IT 新锐而言,真的有点“伤不起”。

当土豆网 CEO 王微被“前妻”杨蕾拖入离婚拉锯战时,他的一位同行也正遭遇着类似的拉锯战,且情形更加复杂——赶集网创始人杨浩然与前妻王宏艳,一场离婚官司从美国打到了中国,持续 3 年仍然胶着。

杨浩然与王宏艳经人介绍相识,于 1995 年 8 月 8 日,在安徽领取了结婚证书。随后,双双赴美,发展事业。

2007 年,王宏艳带着孩子返回国内,杨浩然继续居住在美国。因婚姻出现问题,二人开始分居。2008 年,二人在美国加州法院进行离婚诉讼,当年被判决离婚。但判决中未涉及双方共同财产的分割。美国法院财产分割审理过程中,女方提出回中国取证,美国财产分割案陷入停滞。2010 年 7 月 15 日,经王宏艳在河北邯郸市法院申请,上述离婚判决在中国生效。

赶集网的运营公司(全称“北京鑫秀伟烨科技发展有限公司”)于 2004 年(即双方夫妻关系存续期间)在北京市海淀区注册设立,注册资金不到 1000 万元,股东为杨浩然和其兄杨浩涌,二人分别

持股 50%。2008、2009 年间,杨浩然将自己的上述股权转让给杨浩涌。公开资料显示,在过去几年中,赶集网曾先后两次融资,分别获得 2000 万美元和 6000 万美元。2010 年 5 月,王宏艳委托律师向北京市海淀区法院就杨浩然转让股权行为提起诉讼,请求确认“恶意转移财产行为无效”。

在这起案件诉讼过程中,杨浩然又于 2010 年 10 月 12 日向北京市西城区法院起诉,申请以“结婚时双方未亲自到登记机关领取结婚证”为由,要求确认双方婚姻关系无效。杨浩然在起诉状中称:“1995 年,经人介绍与被告(王宏艳)认识,原告(杨浩然)为实现出国目的,在原告均未到场的情况下,非双方户口所在地的安徽长丰县夏店乡,为双方出具了结婚证。原告认为,结婚时必须双方亲自到登记机关领证,但两人都未去,所以申请确认婚姻关系无效。”

由于婚姻关系无效案件的审理结果将直接影响股权转让无效纠纷一案的审理,故北京市海淀区人民法院在第一次开庭审理后,中止了股权转让无效纠纷一案的审理。现双方之间的离婚诉讼陷入了拉锯。