2014年1月18日 星期六
责编:杜高孝 Email:cfqbwz@163.com
版式:吉学莉
做中国企业的思想者 企业家日报 ENTREPRENEURS' DAILY

先锋人物

蔡崇信:冷静低调从未失手的资本运筹大侠

●蔡崇信与马云都是1964年出生,除此之外,两人从家世、经历到个性,几乎没有一样相同,甚至是南辕北辙。马云开朗活跃,擅长演讲,有独特的个人魅力;而蔡崇信安静低调不多言,人很随和。两人一动一静,一外一内,却是成就今日阿里巴巴庞大帝国的最佳拍档。

● 阿里巴巴一路走来,好几度经营面临风雨飘摇,岌岌可危,都是靠蔡崇信高超的筹资能力,上下运筹帷幄,协助渡过难关,才有今天的阿里巴巴。当年,与马云几次畅谈后,蔡崇信卷起袖子,把名牌西服收进衣柜,踏入总部位在杭州的阿里巴巴,开始埋锅造饭的工作。

●一位神秘台湾囝仔,如何成为马云最重要的合伙人?没有他,阿里巴巴恐怕撑不过电子商务泡沫;没有他,阿里巴巴就拿不到软银资金、吃不下雅虎中国。他让台湾中信辜家和富邦蔡家愿意掏钱投资,马云说:我最感谢的人是他!

● 旗下拥有淘宝网、天猫、支付宝等购物网站的亚洲第一大电子商务公司"阿里巴巴"即将挂牌上市,这个上市案,成了纽约、香港、伦敦全球三大证券交易所今年开春最重要角力拔河的目标。而主导权在握的"台湾囝仔"蔡崇信,任何一个细微的决定,都将影响号称2014年全球最大IPO案的资金流向,其募资金额预估将超过1500亿美元,更牵动全球三大证券交易所的敏感神经。

A 蔡崇信是谁?身份很敏感连员工都不敢谈

能够拍板决定阿里巴巴花落何处在哪个证券交易所上市的,除了阿里巴巴集团董事局主席马云,另外还有一个人,他叫"Joe蔡,蔡崇信",他的英文名是Joseph,朋友都叫他"Joe蔡"。

2013年9月,阿里巴巴正与香港证交所隔空争论之际,阿里巴巴决定向港交所递出一封信,说明他们所坚持的"合伙人制度"理念;但这封信的落款署名,不是马云,而是"阿里巴巴集团创始人及阿里巴巴集团执行副主席蔡崇信"。

蔡崇信是谁?2013年10月上旬,一架从浙江杭州起飞的班机,准时在桃园机场降落。戴着黑框眼镜的蔡崇信下机,立刻驱车直奔位于台北市南京东路五段的阿里巴巴台湾分公司开会;一直到晚上,他才回到位于中正区的住宅休息。

一路马不停蹄,蔡崇信对台北街道的熟悉度,不亚于任何长住台北的你我;他身边的一位好友说:"Joe蔡当然熟悉,台北就是他的家啊!"蔡崇信这位道地的"台湾囝仔",竟是马云身边的头号人物,阿里巴巴内部人士甚至透露,他的实际持股,可能在马云之上;如果按分析师估计,阿里巴巴重新上市后市值达1500亿美元计算,蔡崇信的身家逼近新台币1000亿元。

当阿里巴巴的风潮正在席卷改变全中国的消费零售市场,颠覆传统的贸易行为之际,一位"台湾囝仔"竟然能够堂而皇之进入阿里巴巴总部,并且与马云并肩开会——而且这个位子,他已经坐了十四年之久。

蔡崇信是道道地地的台湾人,在台北出生、在台北长大,就读台北市私立复兴中、小学,十多岁出国念书。他的家人都在台北,台北就是他的家;而蔡崇信的另一个"家",则是阿里巴巴。

这位"台湾囝仔",不仅在阿里巴巴内位居要职,还是最敏感的职务。当记者向阿里巴巴的员工一问起"Joe蔡",每个人都闭嘴,"他不能谈!"为什么?"他太敏感了,要我谈马总(指马云)都可以,就是不能谈Joe蔡!"这位台湾囝仔为什么能在阿里巴巴内部引起所有人的高度敏感?

过去十多年,蔡崇信一直担任阿里巴巴的财务长,直到最近才交棒,转而担任"集团执行副主席";但无论职衔如何改变,阿里巴巴上上下下的员工都清楚,"只要是财务、投资的事,找Joe蔡就对了!"他就是阿里巴巴集团的财务、投资"总负责人",所有阿里巴巴的资金调度、转投资、募资入股,甚至到近期阿里巴巴即将重新挂牌上市,全部由他统筹负责。蔡崇信身负的业务敏感性,不言而喻。

但比业务还要更敏感的,是持股。透过公开资讯显示,到2012年7月,阿里巴巴最后要从香港股市下市之前,马云的个人持股是7.43%,而蔡崇信的持股是经营团队的第二多,仅次于马云,为2.15%。

在2012年《富比世》杂志的"亿万富豪候选人排行榜"上,蔡崇信以8亿美元、约新台币250亿元的身家,名列第二。如果以市场分析师估计阿里巴巴重新上市之后,总市值将达到1500亿美元以上计算,那么蔡崇信的身家将超过新台币1000亿元。这个数字还可能随着电商业务不断扩大,持续快速成长。如果再相较《富比世》台湾富豪排行,润泰集团总裁尹衍梁的身家约33亿美元,蔡崇信的身家几乎与尹衍梁相当。

不过,多位了解阿里巴巴股权结构的人士直指,马云的持股其实是一个"stock pool"(股权集中处),因为当时包括马云在内,总共有"十八罗汉"一起创办阿里巴巴,据闻这些创始人的持股,现在都挂在"马云"底下,才有7.43%之多;但如果要论真正的个人持股,"蔡崇信的持股应该超过马云!"这就难怪阿里巴巴内部员工谈到"蔡崇信"三个字要如此谨慎敏感了!

此外,阿里巴巴一路走来,好几度经营面临风雨飘摇,岌岌可危,都是靠蔡崇信高超的筹资能力,上下运筹帷幄,协助渡过难关,才有今天的阿里巴巴。

B 筹资高手 出马低调牵线台湾企业家

把时间拉回到六年前,2007年11月4日晚上,当天中信集团的大家长辜濂松正在台北天母的家中宴客,而主客正是马云和蔡崇信两人。若不是非常重视的客人,辜濂松不会把宴席设在家里。根据与会贵宾转述,当天宾主尽欢,餐桌上,蔡崇信秉持一贯的风格,话不多,多半都是在听,大部分的时间是马云在讲;但宴席上每个人都知道,他和马云近乎是"合伙人"的合作关系,没有他,就没有马云,没有今天的阿里巴巴。

隔天,11月5日,本来应该是阿里巴巴要在香港挂牌的日子,但马云硬是为了这趟台湾行,把日子往后挪了一天,挪出的这一天,马云在台湾-中国信托举办的"领袖高峰论坛"上发表演说,赢得满堂喝彩。

但令人好奇的是,为什么会有这一趟台湾行?根据知情人士透露,其实这是一场蔡崇信和马云的"感恩之旅"。因为2004年前后,阿里巴巴曾经有资金周转问题,危急一时,当时蔡崇信以财务长的身份四处奔走找钱,第一个想到的地方,当然就是他从小长大的台湾。

除了中信辜家,据了解,当时透过蔡崇信的居中牵线,还有富邦蔡家等好几家知名的台湾企业家族,都私人掏钱参与增资。由于阿里巴巴是中国企业,所以这些台湾企业家都希望这笔投资能够"低调处理",分别透过香港等海外的私人管道投资。因此,2007年阿里巴巴挂牌前,向来重感情、讲义气的马云和蔡崇信,为了答谢当年伸出援手的"救命钱",宁可将挂牌日期延后一天,也要在阿里巴巴挂牌之前,专程赴台道谢。

事实上,蔡崇信的身影经常出现在台北街头。中等身材,斯文的外表,戴着一副黑框眼镜,年近五十的他,走在路上还有着几分学生味,在街头擦身而过也不会引起太多注意。即使在难得露脸的公开场合上,也常因站在身形有些特殊的马云后面,所有镁光灯全部聚集在马云一人身上,多半不会注意到蔡崇信,这也是个性非常低调稳重的他最希望的结果。

C 法律世家 蔡家父子皆出自耶鲁名门

但无论他再低调、不多话,以阿里巴巴如今对中国,甚至全世界消费市场的影响力,蔡崇信,都是一位外界难以忽视的重要人物。

在台湾提起蔡崇信,也许企业界认识他的人并不算多,但如果提起他是"常在法律事务所的第二代",相信许多人都会有印象;因为蔡崇信的父亲蔡中曾、祖父蔡六乘,就是以国际法律事务见长的"常在法律事务所"创办人,早期在台湾律师界,"常在法律事务所"与"理律法律事务所"可说是台湾独占鳌头的两大律师楼,而蔡崇信,从小就在这个充满法学素养的世家长大。

在耶鲁大学完成学业后,蔡崇信便在海外工作,1996年,与台南帮大佬、也是南纺创办人吴三连的孙女吴明华结婚,由于蔡中曾的政商人脉广阔,他还是乖乖回台,在晶华酒店办了一场世纪婚礼。

蔡家政商实力深厚,据"常在"早期的合伙人、现任华通律师事务所所长刘振玮介绍,蔡崇信的祖父当年还曾经接受过上海黑帮教父杜月笙的法律咨询,地位可见一斑,来台后,也经常承接行政院等官方大型法律案件的委托;父亲蔡中曾则是台湾取得耶鲁大学法学博士的第一人,还担任耶鲁大学的校董。后来蔡崇信和父亲一样取得耶鲁法学博士学位,父子同样出自耶鲁名门,曾经是台湾法律界的一则佳话。

但接下来人生的路,父子俩就完全不一样了。"蔡爸爸"个性开朗活跃,还是桥牌好手,在好友口中的蔡中曾是位"天才",很多新事物一学就上手,因此也把常在律师楼经营得有声有色。当年台湾国际性的司法案件还不多见,"常在"很早就接办这类型案件。

蔡崇信和父亲的个性大不相同,他外表谨慎严谨,不多话,但事情一旦决定,绝对是破釜沉舟使命必达。例如当年蔡崇信要辞掉在欧洲投资银行的工作,进入阿里巴巴,就上演了一番"家族争执",才顺利过关。

耶鲁毕业之后的蔡崇信,原本在北欧地区最大工业控股公司Invester AB香港工作,负责亚洲业务。1998年,Invester AB计划参与阿里巴巴的增资,于是代表人蔡崇信和当时的马云有了"第一次接触",没想到,几次谈下来,蔡崇信自己"爱"上阿里巴巴,向马云毛遂自荐,而且还带着太太同行,以示决心。

据媒体报道,当时的阿里巴巴还是一家前途茫茫,"钱"景不知在哪的网络公司,能得到外资金童蔡崇信的"青睐",马云第一时间还不敢接受,直说只付得起人民币500元的月薪,哪请得起"年薪300万港币"的蔡崇信?

同一时间,就连一向开朗民主、尊重孩子自由发展的蔡中曾也摇头,当时蔡中曾问身边几位经常进出大陆市场的好友,据说每位好友都投下"反对票";但最后,蔡崇信心意已决,蔡中曾仍然放手,让蔡崇信自己选择。

就这样,蔡崇信卷起袖子,把名牌西服收进衣柜,踏入总部位在杭州的阿里巴巴,开始埋锅造饭的工作。

D 一动一静 马蔡"完美搭配"成制胜关键

如果以现在资本市场的标准看待,当时的阿里巴巴恐怕只能用"一片荒芜"来形容,别说没有制度、标准,就连最简单的公司登记都没有。蔡崇信到了之后,把阿里巴巴的员工集合在一起,在杭州湿热的夏夜里,拿着一块小白板,挥汗如雨地从最基本的"股份"、"股东权益"开始教起,接着又帮创始的"十八罗汉",拟了十八份完全符合国际惯例的股份合同,从这一刻开始,阿里巴巴这家"公司",才有了最粗略的雏形。

紧接而来的最大难关就是"钱",也是蔡崇信进入阿里巴巴之后最艰巨的任务,尤其2000年前后,网络泡沫折损了一堆网络公司,蔡崇信要帮阿里巴巴在市场上找钱的难度,可想而知。从蔡崇信进入阿里巴巴起算,阿里巴巴一共经历了3次的重要增资,每一次,都让阿里巴巴脱胎换骨,有了崭新的面貌与股东成员,背后都是蔡崇信操刀,辛苦奔波的成果。

第一次增资是2000年,也是难度最高的一次,阿里巴巴要增资2500万美元。当时正值网络泡沫,网络公司血流成河,不知倒了多少家,阿里巴巴的状况当然也好不到哪里去。此时,蔡崇信找上了日本软银的孙正义。

当时蔡崇信和马云两人赴软银在东京的办公室谈判,投资银行出身的蔡崇信,深谙谈判出价之道,即使两人明知当时的阿里巴巴体质羸弱,根本没有多少谈判筹码,但一坐上谈判桌,马云发挥独有的个人魅力,大谈阿里巴巴美丽前景,一旁的蔡崇信虽然不多话,却在关键时刻,对孙正义前两次的出价,勇敢说"不"。最后两人"完美搭配",让孙正义点头答应拿出2000万美元。这一仗,蔡崇信帮阿里巴巴渡过最危险的难关。

软银的资金到位后没多久,美国科技股就因网络泡沫,从高点崩落,许多电子商务公司都在这波熊市中灭顶,惟独资金在手的阿里巴巴,有惊无险挺过这场世纪风暴。蔡崇信的运筹帷幄,当然得在功劳簿上记一大笔。

此后,2004年、2005年,蔡崇信再度发挥冷静清晰的策略分析能力,分别替阿里巴巴筹资8200万美元,并合并雅虎中国,这两次重要的翻身,不仅让阿里巴巴有充足的资源,建构"淘宝网",也因合并雅虎中国,坐稳今天中国第一大电子商务的宝座。

一位投资银行人士分析,一路走来,蔡崇信操盘的最大难度,就是以马云为首的经营团队"根本没有钱",这群人手中唯一有的就是"看对市场,卡对位置"。

蔡崇信必须在"引进市场资金"和"掌握主导权"之间,充分折中拿捏,如何引进资金,又不能经营权旁落,行进间,还能一步步把阿里巴巴推上电子商务王座,其中马云和蔡崇信,一动一静,一外一内,天衣无缝的搭配,是制胜关键。难怪马云要说,这辈子他要感谢四个人,前二位是让阿里巴巴引进资金和资源的孙正义和杨致远,一位是他一直崇拜的武侠小说作家金庸,最后一位,就是蔡崇信。

一位蔡中曾的好友说,蔡崇信从小就跟在父亲身边,看着蔡中曾对事情冷静的策略分析能力,对父亲极为崇拜。早期的大牌律师不只承做法律业务,包括大型投资案、财务规划等也都是主要业务,工作性质就是类似蔡崇信现在的工作。如今他在事业上表现杰出,蔡中曾对其影响最大。

2013年5月,蔡中曾以年过八十的高龄过世,蔡崇信回台奔丧,许久不见的亲友看到他悲痛的样子,都知道这对父子感情甚笃,父亲过世,显然对蔡崇信影响极大。但丧事办完,蔡崇信又得很快收拾哀伤飞回杭州,因为阿里巴巴重新上市挂牌在即,究竟要选择在哪里挂牌?已经成了美国纽约交易所、香港交易所,甚至连伦敦交易所都积极争取的对象。

(黑马)