

胜负

创始人和资方的殊死博弈

万科股权争夺战，俏江南张兰被迫出局，阿里巴巴和雅虎两强较量，雷士照明内部风云……血淋淋的案例数不胜数。面对“门口的野蛮人”，创始人如何维护自己的利益？如何保持自己的掌舵权？

徐常伟 / 著



台海出版社



博集天卷
CS-BOOKY

胜负

创始人和资方的殊死博弈

徐常伟 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

胜负 / 徐常伟著. —北京: 台海出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5168-0858-0

I. ①胜… II. ①徐… III. ①长篇小说—中国—当代
IV. ①I247.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第040146号

胜 负

著 者: 徐常伟

责任编辑: 晋璧东

封面设计: 小徐书装

版式设计: 麦莫瑞文化

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路1号

邮政编码: 100021

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: <http://www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm>

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 370千字

印 张: 25

版 次: 2016年4月第1版

印 次: 2016年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-0858-0

定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究



目录

第一章 门口的“野蛮人” / 1

等“野蛮人”进来之后，许多事情，就超出了可控的范围。蜜月期毕竟是短暂的，彼此的明争暗斗才是永恒的主题。商场如战场，狼吃羊不足挂齿，狼吃狼，才是最可怕的。

第二章 私下结盟 / 9

生意场上没有永远的朋友，也没有永远的敌人，有的只是永远的利益。要分清主要敌人，广结盟友与之对抗。同时，分化敌人的潜在盟友，使其疏远敌人。

第三章 鸿门宴 / 17

“你知道了？”吴勇宏瞪大眼睛，极为惊讶地问，“黄总，难道章开鹏的身边，有你的人？”

“吴总，兵者，诡道也。一切按原计划进行，三天后，南州见。”

第四章 正面交锋 / 25

商场也是权力场！二把手盯着一把手的宝座，三把手咬着二把手的屁股，明争暗斗，拉帮结派，也是司空见惯之事。

第五章 幕后力量 / 33

一个人，尤其是生意人，总会有属于自己的秘密。见人就掏心窝子，把全部的筹码押到某个人身上，那是愚蠢之举。

第六章 反手一击 / 41

掳客，未必是个贬义词，更不是每个人想做就能做的。一是需要有深厚的人脉资源，二是需要有会“忽悠”的团队。

忽悠可是一门技术活，忽悠得好，你就是圣人；忽悠得不好，你就成了疯子。

第七章 暗中过招 / 51

与人过招，手段无非两种，不明则暗。确切地说，没有真正的明，也没有真正的暗，阳谋方为王道。

第八章 三宗罪 / 59

“都说对手是你的一面镜子，章开鹏就是我的镜子。换个角度看，人生有对手，也是一大快事。不然，太寂寞了。”

第九章 拉拢 / 67

为了突显富可亚洲第一大股东的地位，他一直“霸占”着一号楼。

名正，才能言顺！

一句话，一举一动，都带有很深的寓意，这就是中国为商之道的微妙之处。

第十章 A 计划 / 79

生意场本就是大江湖，要想吃得开，混得好，就得深谙装的艺术，装腔作势、装模作样、装聋作哑……其精髓不在于装傻，而是要让对方觉得你真傻。

第十一章 初恋 / 89

“卫红，一朝被蛇咬，十年怕井绳。今天我也跟你掏掏心窝子。经商这么多年，我悟出了一个道理，在你背后捅刀子的，往往是你身边最亲近的人……”

第十二章 四大金刚 / 101

一个人想要成功，离不开“三种人”，一是高人指点，二是贵人相助，三是小人监督。

第十三章 内部出了问题 / 111

富人买房，一是买舒适度，二是买安全感，三是买圈子。

龙庭花园的业主，非富即贵。邻里间混熟了，许多大宗买卖，在家门口就可以谈。

第十四章 心理战 / 119

“章董，这人是会变的，无时无刻不在变，跟着环境变，跟着对手变。最高的境界，是跟着自己变……”

第十五章 自己人 / 129

商场沉浮，这些年身边值得信任的人越来越少，背叛自己的人越来越多。一个人独处时，章开鹏经常会想，其实自己对别人，也未必是百分之百地信任。根源何在，左思右想，还是印证了一句极为世俗的话……

第十六章 控制权 / 139

“黄总，我同意这个观点。”吴勇宏娴熟地掰下蟹脚，“说穿了，要想在一个环境中活得有滋有味，如鱼得水，关键还是要看话语权。再进一步，决定话语权的是控制权。”

“没错，有了控制权就有了一切。”

第十七章 逼宫 / 149

“章董，马云是说过一句话，哪怕他手上只有阿里巴巴 1% 的股份，照样可以控制整个阿里巴巴。但马云只有一个，是特例……更何况，马云为了控局，私下也是经过一番较量的。只不过，马云赢得了这场战争而已。”

第十八章 绝境 / 159

“卫红，我记得你曾经说过，不想成为别人砧板上的肉，就要努力让自己变成一把锋利的刀，先下手为强。”

“开鹏，你知道你最大的弱点是什么吗？优柔寡断，感情用事。对一个想干一番大事业的企业家来说，这是致命的弱点，我很高兴看到你能做出改变。”

第十九章 楚河汉界 / 169

欧阳卫红和毛丽萍，一个张扬，一个低调；一个咄咄逼人，一个沉默寡言。这么多年下来，章开鹏悟出了一个道理，越是沉默寡言之人，越是可怕。

第二十章 各怀鬼胎 / 177

“开鹏，双方交战，最理想的状态是敌在明，我在暗。暂时让黄卓群尝点甜头，然后，私下展开进攻，彻底将他击溃。我认为，这是更高明的招数……”

第二十一章 对决 / 187

“章……董……看你这话说的。我相信，即便你辞职了，在达利大部分员工心目中，你依然是达利的掌舵者。而且，我也坚信，你一定会回来的。对了，你们手上不是还有 B 计划吗，也该出招了吧？”

第二十二章 时机 / 197

经此一劫，章开鹏更为明白了“防人之心不可无”这个道理。

既然是战友，就存在着战争。既然是战争，就有同盟。但所谓的同盟，并不是一成不变的。决定这一切的，是形势。

第二十三章 B 计划 / 207

既然黄卓群是一把手，他只会比自己更急。那么，自己又何必一个人往上冲呢？先让黄卓群冲冲看，能冲过去，最好不过。冲不过去，自己也好有两手准备。

做墙头草，许多时候也是一门大学问。

第二十四章 反攻 / 217

“婉婷，再添把火，放出消息，明天我将回南州。”

“章董，我这就办。”

忍气吞声了两个月，该吹响反攻的号角了！

第二十五章 秘密会议 / 225

陈茂林和高伟业相继点了点头，涉及变招，别说是他们，估计就连黄卓群和吴勇宏心里头也未必有谱。变招，重点在于“变”字，以不变应万变，以万变应万变。他们要根据章开鹏的套路，来做出相应的调整。变，才是真正的技巧和艺术。

第二十六章 靠山 / 235

所以，聂远方大可不必躲着自己。难不成，这里面隐藏着什么阴谋，和宋氏父女找自己合作有关？真要如此，就值得探究了。

寻求靠山，是把双刃剑。

靠好了，你的腰板就硬了。靠不好，脊梁骨都会被压断。

第二十七章 墙头草 / 245

不过，吴勇宏今晚的姿态，对章开鹏而言，却是好消息。不难判断，他和黄卓群之间的战略同盟，如同纸糊。稍微捅一捅，也就破了。

黄卓群加上吴勇宏，不好对付。一个黄卓群，对付起来就要轻松许多。不管如何，吴勇宏能做墙头草，这就够了。

第二十八章 妥协 / 255

“章董，我斗胆说一句，重感情是你最大的人格魅力之一，可放在生意场上，就是你最大的缺点。过于看重感情，做起事情来，难免会优柔寡断，甚至牺牲自己，成全别人。”

第二十九章 骑虎难下 / 267

章开鹏仔细衡量了一下，再这么和黄卓群斗下去，就等于一步步把达利往悬崖边上推。而反夺权，也正如宋敏洁之前所说，光靠人心向背是不够的，没有股东大会的同意，即使在气势上能压倒黄卓群，自己依然是个“下野”之人。

第三十章 赢家 / 279

“章董，其实最后的赢家是如来佛祖。或者说，从头到尾，都是如来佛祖的一个局。而孙悟空，再神通广大，也只不过是一颗棋子，始终逃脱不出如来佛祖的手掌心。”

“是呀！”章开鹏唏嘘不已，“如来佛祖不仅是最后，也是最大的赢家。”

第三十一章 里应外合 / 289

“空壳？怎么变？”

“马总，我是这么想的……”章开鹏道出了心中的计划，并嘱托道，“马总，这项计划，你知我知天知地知。”

第三十二章 破局 / 299

黄卓群烧的第一把火，就是到处安插自己的嫡系，包括秘书。秘书这个职务，看似微不足道，也影响不了大局，可她却是董事长最值得信任的心腹，是离高层最近的那个人。

第三十三章 老谋深算 / 309

田忌赛马中，三个等级的马，是不变的。在商场打拼这么多年，我也一直坚信一个观点，那就是以不变应万变。现在看来，这个观点过时了，以万变应万变，才是王道。

第三十四章 破釜沉舟 / 323

企业无论大小，派系斗争都是不可避免的。像达利这种上市公司，更是派系林立、错综复杂。坦白地说，最主要的就是创始团队和投资方之间的矛盾。谁都想控制企业，搞得企业乌烟瘴气。到头来，只会两败俱伤，甚至谁也控制不了企业。

第三十五章 联手 / 335

一个成功的商人，必须要有秘密。没有秘密，就等于没有底牌。没有底牌，就没有和对手掰手腕的资本。反之，有了秘密，就有了左右逢源的筹码。继而，才能制定规则，才能让对手死于规则。

第三十六章 退局 / 345

一个生意人，举轻若重是一种境界，举重若轻则是更高的境界。举轻若重的表现是事无巨细，皆亲力亲为。而举重若轻则只抓大方向，具体的细节，由下面的人去执行。

第三十七章 进退两难 / 355

看来，自己也该亮出底牌了。黄卓群的底牌是什么？这不仅是章开鹏，也是所有局内人的疑问，包括他的盟友吴勇宏。

对！没错！必须要尽快联系“徐公子”！

第三十八章 X 因素 / 367

宋庆生和郑荣恒素有仇怨，一直在其中调和的蒋柏林，几经审时度势，选择了和郑荣恒结盟。另外，还把桥头堡设在了上海滩。这或明或暗地在传达一种信息，炮口对准宋庆生。很显然，这是更高级别的较量。

第三十九章 何去何从 / 379

在中国，位置一向是敏感的话题。不同的位置，代表不同的身份。不同的身份，掌控着不同的权力。不用多说，正中央的那个位置，是权力顶端的象征，九五之尊，执牛耳者。古代帝王如此，现在亦是如此。

◎第一章◎

门口的“野蛮人”

等“野蛮人”进来之后，许多事情，就超出了可控的范围。蜜月期毕竟是短暂的，彼此的明争暗斗才是永恒的主题。商场如战场，狼吃羊不足挂齿，狼吃狼，才是最可怕的。

盛夏的北京城，正值桑拿天，整座城市仿佛掉进了一个大蒸笼。

章开鹏坐在一辆老款奔驰 S 320 的副驾驶位上，眉头时而紧皱，时而舒展，翻阅着布赖恩·伯勒的《门口的野蛮人》一书的最后几页。

两个月前，他来北京出差时，在东三环附近的一个四合院和郑荣恒见过一面。临走前，郑荣恒向他推荐了此书，并语重心长地告诫道：“开鹏，读完《门口的野蛮人》，相信你会悟出一个道理：企业引进风险投资是一把双刃剑，他们是天使，更是魔鬼，随时会夺走你一手养大的‘孩子’。”

他们为何如此关心数据而非产品？他们为何如此热衷于拆散一家公司而不是去建设它？所有这些与商业精神究竟又有什么关系呢？

结尾的三个问题，也是《门口的野蛮人》的终极拷问。

约莫半个小时，奔驰 S 320 冲破层层热浪，驶进了一条狭窄的胡同，在两扇铁门前停了下来，门前立着两尊石狮子。

须臾之间，铁门悄然无声地打开，等奔驰滑进去后，又默默地关闭了。

“章董，您来啦！”

迎接章开鹏的，是郑荣恒的秘书王品文。

“王秘书，好久不见，郑老爷子呢？”

在这个讲究论资排辈的社会，不同的人在不同的圈子，都有其特定的位置。这就好比梁山泊一百单八将，什么人坐什么位置，是王八的屁股——龟腩（规定），代表着他的身份和地位。年届七十的郑荣恒，系中国民企界的“常青树”，德高望重，威名远扬，人称“郑老爷子”。

此处，是郑荣恒在北京的家，格局分明的四合院。另外，这里也是以郑荣

恒为首的鼎尚俱乐部的根据地。鼎尚在京城，乃至全国，都可谓赫赫有名。

章开鹏是这里的常客，每次从南州来北京出差，他都会尽量挤出时间，登门拜访郑荣恒。

王品文操着一口京腔：“章董，听说您要来，老爷子特意取消了午睡，在会客厅等着您呢。”

章开鹏暗自责备，一时疏忽，忘了郑荣恒有午休的习惯。想罢，他夹着《门口的野蛮人》，加快了脚步，轻车熟路地绕过正厅，来到了东边的会客厅。

郑荣恒端坐在一套精致的茶具前，儒雅沉着。他一边品着茶，一边翻着一本腾通的内刊。

见到章开鹏，他微微欠了欠身，微笑着说：“开鹏，来啦，坐。”

“老爷子，实在抱歉，我来得不巧，打扰您休息了。”

“开鹏，咱们之间，就不用这么客套了。”说着，郑荣恒手法娴熟地为他倒上一杯普洱，“北京的展会开得怎么样？”

章开鹏掌舵的上市公司达利集团，是全国家居行业的翘楚。一年一度的北京展会，可谓八仙过海——各显神通，是各家自我营销的大好机会，他自然不会错过。并且，只要不是与要紧之事有冲突，他这个董事长，都会亲自带队，这是惯例。

“近两年，整个市场的大气候，每况愈下。和前些年相比，展会也冷清了不少。”章开鹏品了口茶，“不过，好在达利有渠道方面的优势，受到的冲击并不大。”

“市场波动是常态，必须要牢牢抓住营销渠道这张好牌，以不变应万变。”见惯了大风大浪的郑荣恒，淡然一笑，指了指桌子上的《门口的野蛮人》问道，“怎么，看完了？”

“老爷子，实不相瞒，平时工作太忙，来的路上才刚看完，还没来得及消化呢。”

“有何感想？”

许多时候，问题越小，答案越复杂。问题越大，答案反而越简单。

章开鹏边斟酌边说：“近些年，中国的大部分企业把引进风险投资，也就

是所谓的‘门口的野蛮人’，作为壮大规模或者上市的捷径。殊不知，等‘野蛮人’进来之后，许多事情，就超出了可控的范围。蜜月期毕竟是短暂的，彼此的明争暗斗才是永恒的主题。国美的黄光裕和贝恩资本，上海家化的葛文耀和平安信托，都是活生生的例子。即便是伟大如乔布斯者，也曾被股东们联手踢出局。彼此能够长时间和平共处的，寥寥无几，我能想到的，就是阿里巴巴的马云和软银的孙正义。”

“开鹏，马云只有一个，谁都想成为马云，但谁也成不了马云。”郑荣恒稍作停顿，“风险投资，不管是VC（创业投资）还是PE（私募股权投资），关键在于‘风险’二字，而不是投资。既然选择了让‘野蛮人’进门，就该有承担风险的能力。很多企业的创始人，都问过我类似的问题：什么叫能力？其实，能力很简单，做企业，必须要控制企业。控制包括两方面，控股权和话语权。众所周知，包括马云在内的‘十八罗汉’，只是阿里巴巴的小股东，可是为什么人们提及阿里巴巴，言必及马云？因为他是阿里巴巴的符号，是阿里巴巴的精神领袖。投资方明白，只有让马云来掌舵，阿里巴巴才能赚钱，赚尽可能多的钱。总之一句话，商场如战场，狼吃羊不足挂齿，狼吃狼，才是最可怕的。”

“老爷子，你说得没错。再往深处说，不管有没有‘野蛮人’的进入，做企业都必须控制企业。”章开鹏会心一笑，“七年前达利的那场内斗，就是个惨痛的教训。”

说着，章开鹏的思绪回到了多年前。

创立之初的达利，在很长一段时间内，所有的股份皆掌握在三大创始人的手上。章开鹏持股45%，高中同学冯刚和李建辉各占27.5%，人称“达利三剑客”。

此后，公司发展飞速，不出两年，就坐上了南州家居行业的第一把交椅。企业大了，矛盾也就多了。

有控制权，但又被制约着，这就是章开鹏当时面临的现状。2004年年底，他和冯李二人的矛盾全面爆发。章开鹏铤而走险，选择豪赌一把，自动下台。他自信达利离开了他，压根就玩不动。

公司作价2.4亿元，他拿走8000万元。

不到一周，剧情有了戏剧性的变化，全体经销商大闹达利总部，要求章

开鹏出山。冯李二人被迫各拿 8000 万元，彻底退出达利。但因公司的账面上没有足够的现金，经协商，双方达成折中方案，冯李二人先各拿 5000 万元，剩下的款项，半年内付清。

这一赌局，从表面上看，章开鹏赢了，实则留下了大隐患。此后，为解决现金流问题，他被迫打开了门，让虎视眈眈的“门口的野蛮人”乘虚而入。

“补血”方案害死人哪，可要不“补血”，达利更是会走入死胡同，凡事有舍必有得。

而达利的“补血”方案，郑荣恒就是牵线搭桥的关键人物。

“开鹏，这是个典型的《中国合伙人》的故事，分饷银、排座次和论荣辱是企业创立之初必须要过的三关。”郑荣恒把话题又拉回到现实，轻描淡写地问，“达利和‘野蛮人’的合作，没出什么问题吧？”

“暂时还没有。”思忖片刻，章开鹏又添了一句，“不过，关系也是挺微妙的。”

“微妙？开鹏，这个词用得极为恰当。”郑荣恒不紧不慢地说，“大多数的投资方代表，都喝过几年的洋墨水，或者有着华尔街背景。这批人到了中国后，难免会水土不服。他们的运作如同一部机器般紧密，按部就班。而我们，却有着自己的游戏规则，不按常理出牌似乎成了一种惯用手段。彼此冲突，却又不得不融合，这就是关系微妙的本质原因。在这种情况下，契约精神就尤显重要。”

契约精神？什么是真正的契约精神？章开鹏参悟了这么多年，不仅没悟透，反而越悟越糊涂。

就在话题更深入时，章开鹏的 iPhone 手机（苹果旗下的智能手机）响起。

章开鹏共有三部手机：一部小米，号码对外公布，用作普通联系；一部三星 Galaxy S2，限于和集团中高层通话；一部 iPhone，通信录上皆为圈子里的密友。

来电者是他的嫡系，达利负责运营业务的副总裁许婉婷。

“婉婷，有事？”

“章董，麦德逊正继续往我们的渠道发货。初步统计，近一个月麦德逊的

总发货货值超过了 5000 万元。再这样下去，不仅渠道会有压力，还会引起经销商们的不满。”

章开鹏的表情由晴转阴，乌云滚滚，他随即问道：“吴总呢？他什么时候才能从法国回来？”

“吴总手机打不通，他的助理也不知道具体的时间。”

除了担任麦德逊大中华区总经理，吴勇宏在达利还兼任副总裁一职。

一年前，麦德逊杀向达利。刚开始，章开鹏颇为费解，麦德逊的核心是电气，达利的主业是家居，两者可谓风马牛不相及。财大气粗的麦德逊，到底图什么？直到最后一轮谈判，章开鹏才算明白。渠道，麦德逊相中的，正是自己花了十来年的时间，一手搭建起来的渠道，那张比蜘蛛网还密集的渠道。

渠道，是章开鹏的王牌，更是底牌！

章开鹏闻到了一股异常的味道，但为顾全大局，还是做了妥协，答应了麦德逊共享达利渠道的条件。不过，吴勇宏的胃口如此之大，完全在他的意料之外。

四天前，吴勇宏去了法国，说是去总部汇报工作。

“婉婷，北京这边的展会已经结束了，我下午坐四点钟的飞机回南州。”想了想，章开鹏又吩咐道，“你马上联系一下袁老大他们，请他们近期来一趟南州。具体的时间，该请谁，请多少人，你来决定就行。”

“章董，我这就办。”

郑荣恒注意到了章开鹏表情的细微变化，等他挂了电话，马上问：“开鹏，不会是和麦德逊的合作出什么状况了吧？”

章开鹏理了理头绪，将事情的来龙去脉和盘托出。郑荣恒虽是这宗生意的牵线人，但合作的方式和细则条款等机密，他并不知情。

“开鹏，实不相瞒，我一直有个疑问：当初，‘收购专业户’麦德逊为何会如此爽快地入股达利？据我了解，麦德逊的投资计划，有两个最基本的条件：第一，股份至少在 20% 以上，甚至完全并购；第二，企业的毛利率必须在 40% 左右。显然，达利不符合条件，属于特例。现在有了共享渠道一说，我心中的疑团也就解开了。另外，有一点基本上可以断定，麦德逊内部对此是有争议的。”

“老爷子，在渠道上做出让步，引进麦德逊，虽属无奈，但在我看来，是