

WIN BY QUIT

赢在退出

杨崇艺 著

本书献给：戎马一生的老一辈企业家，
崭露头角的新一代企业家



中国出版集团
东方出版社

企业家的退出是为了事业的传承，人的退出是为了精神的传承，
伟大的企业家都是置之死地而后生的！

—— 杨崇艺

WIN BY QUIT

赢在退出

杨崇艺 著



华中师范大学出版社

新出图证(鄂)字10号

图书在版编目(CIP)数据

赢在退出 / 杨崇艺著. —武汉: 华中师范大学出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5622-5696-0

I. ①赢… II. ①杨… III. ①企业家—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第201366号

赢在退出

杨崇艺 著

出品人: 范军

责任编辑: 胡维肖 卫

编辑室: 对外合作部

出版发行:  华中师范大学出版社

选题策划: 北京快乐共享文化发展有限公司

社址: 湖北省武汉市珞喻路152号

电话: 027-67863040(发行)

网址: <http://press.ccnu.edu.cn>

经销: 全国新华书店

印刷: 北京东海印刷有限公司

字数: 280千字

开本: 710mm × 1000mm 1/16

版次: 2012年10月第1版

定价: 35.00元

总策划: 段仁国

责任校对: 韩芳

电话: 027-67867370

电话: 010-63703381(发行)

邮编: 430079

传真: 027-67863291

电子信箱: hschs@public.wh.hb.cn

印张: 15.75

印次: 2012年10月第1次印刷

欢迎上网查询、购书

敬告读者: 欢迎举报盗版, 请打举报电话 027-67861321

序（一） 知止的智慧：也谈学会退出

为杨崇艺《赢在退出》序

在金融活动中，真正考验一个人的决策，实际上是在退出环节，类似的谚语不在少数，例如，在股票投资中，有谚云：会买的是徒弟，会卖的师傅。会在市场的恰当时机卖出，类似于冷静把握趋势前提下的从容和优雅的转身，而不必等到头撞南墙才肯狼狈罢休。

有所为，需要勇气；有所不为，需要智慧。在退出的环节，更需要智慧，更值得研究。

目前中国的PE行业也可作如是观，经历一段疯狂的各路资金陆续进入之后，真正考验他们的时刻正在到来，随着经济周期的波动和经济的转型，那些匆忙间投下去的项目，需要无情地接受市场的检验，而最为关键的检验，是这些当时喜气洋洋地举办各种庆典签署投资的项目，在现在的市场环境下，是否还笑得出来，或者更具体说，现在是否还可以从容地退出，不说要有多少的盈利，现在能够全身而退的，已经算是优秀的PE投资者了。

经济波动有其冷热循环，产业有其兴衰更替，企业的经营同样也有自身的生命周期，从这个意义上说，在经济周期、产业周期、企业生命周期的特定阶段及时退出，需要宏观、中观和微观的视野，需要专业判断的知识，还需要执行的技巧，以及实施的勇气。

那么，这些视野与格局、专业判断能力、专业知识、技巧以及勇气可以从哪里获得呢？通过大量的案例分析，应当说是一个有效的途径。

杨崇艺先生的《赢在退出》这本书，从不同角度搜集了大量退

出的案例，促使读者思考如何在退出中实现价值，如何在退出后找到更好的进入途径，企业如何理智地面对“退出”。

其实，在经济金融运行中，关于退出的例子屡见不鲜，无论是被动式退出，还是战略性退出，都有值得研究之处。就退出所产生的影响来看，有的可以取得持盈保泰之效，有的可使局势转危为安，有的则会就此陷入万劫不复之地，从此真正退出经济舞台。这本书中间的大量案例可以提供一个参考和借鉴。当然，通读本书，为了保持全书案例阅读的轻松，本书写作中考虑可读性更多一点，希望作者可以在此基础上继续努力，在退出的理论深度和专业高度方面继续作出有价值的探索。

在中华民族古老的智慧中，《周易》广受推崇，而其中所蕴含的周流不停、往复循环、生生不息的智慧，其实描述的也是从一个循环中适时退出、又适时进入一个新的循环的智慧。在大量比较分析各种退出案例的基础上，进行相应的提炼和总结，有助于投资者和企业家以更从容的态度，面对每一次退出与转身。

巴曙松

国务院发展研究中心金融研究所研究员

中国银行业协会首席经济学家

2012年8月于北京

序（二） 以退为进，中国企业的新思维

做企业有两种，一种是做赢利型企业，一种是做社会型企业，如果这两种企业都破产的话，后一种企业是有人出钱买的，因为它是价值型企业。所以，企业家在一开始创业的时候，就应该把自己的企业定位为价值型企业。

做成、做强企业面临许多困难，尤其是中国的民营企业。老企业家面临着年纪大了，寻找接班人的问题；国家产业政策调整了，退出原有行业选择另外一个行业的问题；国外先进同行和国内同行的介入带来的竞争的问题；一些企业上市了，如何将一言堂转化成民主管理的问题……所有这些，都表明一个问题——企业家应该如何学会退出。退出是许多企业家不愿意面对，但又必须面对的问题。我们看到即使有些企业家退出，也是被年龄，亏损，同行给逼退的，很少有主动退出的，在创业之初就想到退出的更是少之又少。

为什么要退（退出原因）？怎么退（退出战略）？何时退（退出方法）？如何理解资本市场上股份的进入与退出？这些都是本书所关注的问题。

就拿被迫退出来讲，盛田昭夫于1999年去世，与其共同创建索尼公司的井深大（1997年去世）一起被迫退出了索尼，也就是索尼离开他们的创始人已经10多年了，索尼一直以“自由豁达、开拓创新”这种经营理念站在世界500强之列。但许多中国的企业一旦创始人离开，企业也就离开了人们的视线，比如自从2004年听说均瑶集团的董事长英年早逝后，一直到今天，我都很少再听到均瑶的消息了，

远没有王均瑶在世的时候红火。其原因就是前者有退出的概念，从进入这个行业开始创业就想到有一天会以各种各样的形式退出，而后者对退出的概念显然比较模糊。

退出是一种思维，它原本就有，一直存在，之所以说新，是因为退出这个概念被许多企业家忽视了，如今捡起来，与企业家共同探讨。

我收集了大家耳熟能详的企业退出及对资本市场的进入与退出的经典案例，希望与企业家人共同探讨，如果您能够从中得到一些启示，那将是本人最大的欣慰。同时，本人作为投资公司高管，更愿意与您仔细研究更多实战中关于退出的问题。

在我们漫漫的人生中，每个人都需要向别人学习，小的时候向老师学习，长大了向领导同事学习，学习的是经验，成功的和失败的经验。苹果乔布斯的师傅是网景的那个创始人，英文名字我忘记了，他没告诉乔布斯怎么成功，他只告诉他网景是怎么失败的，在发展的道路上要注意些什么。乔布斯成功了，成为神，出了自传，成了科技界的耶稣、几亿创业者的师傅。

就本人的阅历而言，目前企业家的精神少了许多，更多的人会去崇拜权贵，他们发现政府掌握的资源太多，找市场还不如找市长，这种讨巧的做法可能会一时成功，但绝对不符合经济运行规律，不值得提倡。没有一个百年企业是靠找市长找成的。

在此，也诚挚感谢为此书的出版付出心血的爱德兄弟文化发展有限公司的全体员工，还有那些默默无闻为此工作的专家学者；感谢为了理想而奋斗的勤劳的企业家们，是你们的企业家精神给了我许多灵感！在这里，我用我喜欢的一句话与您分享：

每个人一生中都有有一些时刻我们内心的火焰会熄灭，而与另一

个人的相遇会使它重新燃起，对这些再度点燃我们内心的人，我们应当心存感激，我们每个人都是独翼的天使，只有相拥才能飞翔！

谨此祝福 86 岁高龄的父亲杨玉镗及母亲张洪娣健康长寿！

杨崇艺

2012 年 7 月 15 日于北京中国社会科学院

目 录

序（一） 知止的智慧：也谈学会退出·····	1
序（二） 以退为进，中国企业的新思维·····	3

第一部 世界观：退出是为了传承

世界观是一种思想，也可以说是一种境界。提到境界，忽然想起少年时读过的两句诗，也许能表达境界这个词的含义。这两句诗是说竹林密，风难行，然而，你若为流水，便可以畅通无阻。

“山峰崇，鸟无迹，兽难越”，但是，白云却悠然飘过。没有过不去的困难，没有解决不了的问题，取决你如何去看待事情的外因和内因，你能否换一种思维去考虑问题。境界是一种思想高度，是精神层面的表达，是人生的智慧。“退出”是企业家的一种境界，一种智慧，一种哲学和一种态度。

第一章 没有退出就没有传承·····3

- 一、王石的急流勇退·····5
- 二、黄光裕的退出变奏曲·····9

第二章 传统英雄主义批判·····15

- 一、投资有毒——英雄只进不退的批判·····16
- 二、巨人的倾倒——英雄无所不能的批判·····18
- 三、一个与七个英雄的对峙——一山不容二虎的英雄主义批判·····21

第三章 企业当孩子养，当女儿嫁……………27

- 一、可口可乐的彩礼……………28
- 二、马云的养孩子理论……………41

第二部 方法论：退出是一种智慧

“谁都知道经营必须专业化，如果不懂专业而去经营某一个专业产业一定会输。不过，民营企业没有真正准入的门槛，所以只能做多元化；如果他可以做工商银行这样的大行业，必然专业化。”

第四章 联想在多元化发展上的几进几退……………47

- 一、联想退出数码相机市场……………48
- 二、联想退出手机市场……………51
- 三、进军农业，联想的再一次业务扩张……………56

第五章 退出的“股东”

——牛根生明智的无奈之选……………61

- 一、握手摩根，老牛玩转资本市场……………62
- 二、媒体大棒发威，老牛无奈退场……………64

第六章 大腕的谨小慎微……………67

- 一、国际级公司的退出启示……………68
- 二、超人李嘉诚的主动退却……………72
- 三、扩大再生产不等于盲目投资……………75
- 四、战场上进退之法的启示……………79

第三部 价值观：退出是一项事业

“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天空云卷云舒。”
一幅对联，寥寥数语，却深刻道出了人生对事对物、对名对利应

有的态度：得之不喜、失之不忧、宠辱不惊、去留无意。这样才可能心境平和、淡泊自然。一个“看庭前”三字，大有“躲进小楼成一统，管他春夏与秋冬”之意，而“望天上”三字则又显示了放大眼光，不与他人一般见识的博大情怀；一句“云卷云舒”更有大丈夫能屈能伸的崇高境界。与范仲淹的“不以物喜、不以己悲”实在是异曲同工，更颇有魏晋人物的旷达风流。

第七章 中国式退出.....87

- 一、中国式退出之另类——“道不同不相为谋”.....88
- 二、中国式之“江湖式退出”.....92
- 二、中国大佬们离不开他们所处江湖的三大因素.....96
- 三、死亡式退出——近代以来中国家族企业的悲情史.....98
- 四、中国式商业和资本退出法则.....109
- 五、现代社会中家族企业的进退之法.....116

第八章 海外企业的退出.....137

- 一、叫好不叫座：英特尔甩掉“包袱”.....138
- 二、强龙压不过地头蛇：沃尔玛兵败德国.....141
- 三、美国破产保护的启示.....144
- 四、海外资本退出机制的建立.....148
- 五、东西方企业家的退休生活比较.....152

第九章 全身而退或卷土重来.....155

- 一、“退”陈“促”新——史玉柱的进退之术.....156
- 二、盛大、阿里巴巴的退出抉择.....165
- 三、乔布斯的进退之道.....167
- 四、另类退出：退一步进两步.....169

第四部 辩证法：成也退出败也退出

有位投资家跟我说：你们是创造财富的，我们是寄生虫，是依附于你们生存的。虽然听上去不太好听，但我认同这个道理：只有企业家是直接创造财富的。如果大家都去炒地、炒房、炒矿、炒公司、炒钱，这个社会将会崩溃，中国的富强和崛起只会是黄粱一梦。

第十章 投资公司企与业的关系 177

- 一、不忍舍弃，协和遭到更大的损失 178
- 二、揭开投资公司的面纱 180
- 三、企业如何借力投资公司发展 184
- 四、重视退出时的渠道把控 186
- 五、汇源的启示 188
- 六、误判带给雅虎的遗憾 195

第十一章 投资公司投资与退出的法则 197

- 一、投资与退出 ABC 198
- 二、我国投资退出现状 200
- 三、2008 年的金融危机，令更多的企业选择退守态势 203

第十二章 规避风险式退出 209

- 一、引进战略投资者 210
- 二、分散经营的风险 214
- 三、规避多元化博弈带来的陷阱。 219
- 四、学会建立退出机制 222
- 五、退出机制的法理基础 230

跋：赢在退出，为企业打造成功的退出机制 237

参考文献： 239

第一部

世界观：退出是为了传承

竹密岂妨流水过，山高哪碍野云飞。

——宋《景德传灯录》

世界观是一种思想，也可以说是一种境界。提到境界，忽然想起少年时读过的两句诗，也许能表达境界这个词的含义。这两句诗是说竹林密，风难行，然而，你若为流水，便可以畅通无阻；“山峰崇，鸟无迹，兽难越”，但是，白云却悠然飘过。没有过不去的困难，没有解决不了的问题，关键取决于你如何去看待事情的外因和内因，你能否换一种思维去考虑问题。境界是一种思想高度，是精神层面的表达，是人生的智慧。“退出”是企业家的一种境界，一种智慧，一种哲学和一种态度。



第一章 没有退出就没有传承

“一个真正伟大的优秀企业家，应当是他离开这个企业以后，这个企业仍然会像现在这样发展，甚至会发展得更好”。柳传志不止一次地表露，他如此做，就是为了要把联想变成没有家族的家族企业。“‘没有家族’是指没有血缘关系，是通过机制、文化保障把企业传承下去；‘家族企业’就是指公司最高层必须是有事业心的人，‘把企业当成命’”。只有把一件事情做到一定高度才能产生境界。

就像我国前残联主席邓朴方一样，提出了“希望创建一个没有邓朴方的残联”。

为什么？

境界。

邓朴方，我国前任残疾人联合会主席。1968年毕业于北京大学物理系，同年因受迫害致残，1983年介入中国残疾人事业。中国残疾人总数大约8000多万，本着不要国家拿钱养残疾人的想法，邓朴方曾经创办过康华实业有限公司（小康华）及康华实业总公司（大康华），邓朴方在残联的发展上付出了毕生的心血和智慧，与残联的感情深厚。他对残联的感情可以说“难以割舍来形容”，但邓朴方没有怀抱这份难以割舍的感情，而

是真挚地对新任主席张海迪说“希望创建一个没有邓朴方的残联”。当邓朴方放下残联的瞬间，其思想得到升华——希望中国残联没有邓朴方依然能够很好地运行下去。因为邓朴方深刻理解“没有退出就没有传承”的道理。

天下没有不散的宴席，随着创业者的年龄渐渐增长，许多事情必须找到一个接班人，这种退出叫做自然退出，是一种自然淘汰。正所谓长江后浪推前浪，前浪来势再凶猛，再有气势也不能长久地作为“前浪”维持下去，总要因为这样或那样的原因让“后浪”让出位置。只有前浪下去了，后浪才能得以展示。所有的企业都面临着创办人的退出，也许这种退出不是全部退出，而是那种维持企业发展的机制得以保留，精神得以传承。正如邓朴方的退出，残联的事业有其他人接任，会使这份事业继续下去。有进就有退，凡事都是相对的，对于企业的经营和与之相关的资本市场的运作也是如此。

一、王石的急流勇退

对于企业家来讲，价值不仅仅体现在货币的多少，还体现在企业是否得以传承。传承的基本要素就是即使创始人离开了，企业还能正常运转，并能够不断发展壮大。一个创始人没有退出的企业谈不上传承，即使你的企业发展得再大，也只是一代人的事情，至于下一代，下下一代发展如何并不知道，是不是能够富过三代不得而知。没有传承，你的伟大事业在历史的长河中，也许只是昙花一现，再伟大的业绩也会被历史遗忘在某个角落，成为泥土里的一粒尘埃，无法溯其源，访其根。可口可乐、迪斯尼、福特这些耳熟能详的企业都是在几代人不断的退出中发展壮大的，正所谓传承有序。在中国，要说退出的境界就不能不说万科的创始人兼董事长王石。

王石，1951年出生于广西柳州，毕业于兰州铁道学院，先后供职于广州铁路局、广东省外经贸委、深圳市特区发展公司。1988年在深圳现代科教仪器展销中心的基础上创办了万科企业股份有限公司，任董事长兼总经理，开始涉足房地产业。1991年公司在深圳证