

碎石

万科股权之争深度解析

韦康博 著



碎石

万科股权之争深度解析

韦康博 著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目（CIP）数据

碎石：万科股权之争深度解析 / 韦康博著. —广州：广东经济出版社，2016. 11
ISBN 978-7-5454-4907-5

I. ①碎… II. ①韦… III. ①企业—股权管理—研究—中国 IV. ①F279. 246

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第 260121 号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司（北京市大兴区黄鹄路西临 89 号）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16
字数	211 000
版次	2016 年 11 月第 1 版
印次	2016 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4907-5
定价	48.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
• 版权所有 翻版必究 •

2015年7月，震惊商界的万科股权争夺战强势打响，时至今日，已经持续一年有余。这场备受瞩目的商界大战在股权领域可谓是空前绝后，媒体消息一路跟进，事态冲突持续白热化，政府部门也不得不介入受理。那么，解读这场股权大战最合理的方式是什么呢？我们不妨沿用古人的智慧，用《孙子兵法》的三十六计来化繁为简演绎这场“战争”。

万科股权争夺战第一计：瞒天过海

宝能集团是国内一线房地产企业，也是宝能系资本集团的中心，更是万科股权之争的发起者。自从初次举牌万科以来，宝能大举增持万科股份，意欲收购万科，“万宝之争”的商界大戏就没有停过。

而万科对于宝能来说就是一个“庞然大物”，这种以小搏大，却持续一年有余的战况是如何形成的呢？宝能是怎样暗地买入万科股份而令万科起初竟无从察觉的呢？小宝能用“瞒天过海”的计策进军大万科，当万科发觉时，就已经措手不及了。

万科股权争夺战第二计：连环计

瞒天过海之计被识破的宝能，并没有停下“进攻”万科的脚步，反而在被曝光的情况下更加肆无忌惮。控股万科并成为万科的重要股东，是宝能此次大举增持万科的目的。所以，一开始不温不火的瞒天过海是第一环进攻，阳光之下的“举牌战役”是第二环，到了后续发展的第三环则是全面发动“宝能系”大量成员同时买入万科股权，进而大举增持股票。

万科股权争夺战第三计：借刀杀人

面对“宝能系”的强势进攻，万科有些招架不住。在万科股权分散的制度下，以王石为首的万科管理层并未持有太多的万科股权，而在这个资本为王的 market 环境下，面对驰骋在资本市场的“宝能系”，王石等人自然是有些无力反击。

但是，这并不代表万科会放弃抵抗，任人宰割。既然当下无法自救，那就只好请求外援，借强援之手压制“宝能系”的嚣张气焰。于是，一项“引进深圳地铁作为万科重要股东”的议案悄然展开，并且对外宣称为“万科重组”。万科要用深圳地铁的参股来稀释宝能的股权，延缓其收购万科的步伐。这一招“借刀杀人”用得漂亮，只是这一招最终的效果如何，还需要看商战领袖们如何运作。

万科股权争夺战第四计：围魏救赵

面对万科的借刀杀人之计，“宝能系”自然不能坐以待毙。可此时的宝能虽然位列万科第一大股东，却没有获得万科的董事会席位，万科重组的议

案需要经由董事会决议通过，处在劣势的宝能四处寻求解围之计。就在这时，宝能看到了华润。

华润这位万科原第一大股东，因为“宝能系”的大举进攻已退居第二。但作为万科的股东，华润理应与万科站在同一利益战线，又凭什么会反过来帮助宝能这个“外人”？

至于宝能为何会选中华润，应当包括以下两点原因：第一，这位万科原第一大股东，在“宝能系”大举进攻之后，其股东地位退居第二，倘若深圳地铁入主万科成为万科的第一大股东，那么华润的地位便会再度滑落至第三，作为央企国资公司，华润或许会把“面子”看得更为重要；第二，华润在万科拥有董事会席位，可以对万科重组的议案行使否决权，若有华润从中阻挠，重组议案必然无法实施。

然而，现在的问题是，华润作为万科的股东，凭什么会反过来帮助宝能这个“外人”？况且，在宝能大举增持万科股份的初期，华润曾与宝能进行过一场争夺第一股东的角逐，理论上来说，二者是对立关系。而对此，宝能却显得成竹在胸。宝能的目的是阻止万科引进深圳地铁，以稳固自己的收购计划，而华润的目的则是维护企业的形象和地位，二者有相同的利益诉求，利益面前可以反目成仇，当然也可以化敌为友。

事实证明，宝能是对的。华润通过在董事会议上行使否决权，使得万科重组的计划被迫搁置，原本主角是宝能与万科的战场，最后却演变成了华润与万科的角逐，更让万科诧异的是这场“围魏救赵”的计谋行动竟是由华润演绎出来的。而这个剧情的大逆转，又是源起何处呢？

万科股权争夺战第五计：借尸还魂

眼看信心满满的重组计划即将夭折，万科开始积极寻求新的对策。就在各方相持不下的时候，“战场”上突然传出了一个消息，声称万科已经找到了一个强大的外援，这个外援强大到万科的管理层团队可以全体离开万科前去投奔，并且在那里仍然可以打拼出一片天地。

这一招被外界冠以“借尸还魂”的招数实则来者不善，因为它透露出万科管理层利用宿主资产为自己另谋出路的违法行为。对此，万科管理层强势回应，称此说法纯属“造谣生事”，这个外援不过是正常的商业交流活动。

借尸还魂关系着万科是否易主，而万科管理层的回应却又令真相扑朔迷离，到底谁的说法才是事实呢？

万科股权争夺战第六计：趁火打劫

面对万科、宝能、华润的大乱战，万科这块“肥肉”已经完全暴露在了阳光之下，各方势力都对此觊觎不已，进而从一开始的观望变成了参战。万科的防御渐渐松散，“趁火打劫”的心态也在参战方的心中迅速蔓延。只是不知，这番“打劫”到底能够获取多少收益。

万科股权争夺战第七计：隔岸观火

万科的“股权大战”已经发展成一场混战，参战方的利益代表正在不断增加，所有人都想在这场混战中获得一些利益，而介入之后才发现战争的火力似乎太猛烈了一些。所以纵观整个战场，参战方各个丢盔弃甲，一片混乱，

面临弹尽粮绝的局面。

然而此时，有一个人却在局外默默看着这一切，如今他感觉时机到了，趁着所有参战方疲累之际，他大出奇兵，一出手就获得了万科第三大股东的位置。如此坐收渔利的时机拿捏，着实高明！

万科股权争夺战第八计：反间计

万科“股权大战”的战争形式除了“武斗”之外，又升级演化出了“文斗”，并且在舆论的助推之下进一步激化，公众的目光倒是被这些“文斗”吸引了过来。

在“文斗”当中，各方开始互相质疑，甚至达到了肆意抹黑的地步。于是，多渠道下的舆论博弈，见招拆招、多方对峙的局面便呈现在了公众面前。而后舆论升级，矛盾激化到了法律的层面，资本博弈演变成了法律对抗。面对一桩桩的诉讼案，各方又是怎样借力打力，实行“反间计”的呢？

真实情况下的万科“股权大战”要精彩得多，我们所能见到的只是一些零零散散的资讯，不足以串联起来一同了解。本书从万科股权之争的起源说起，串联起所有事件的始末缘由，送给读者一场精彩绝伦的商战盛宴。

让我们从零开始认识万科的股权争夺战，探寻“战争”中的企业情怀和市场规则，体会利益驱使下的人情冷暖和商业规则，预测前路未明的万科命运，为今后的商海记载下一个波澜壮阔的商战，并收获创业守业的黄金法则……

碎石

万科股权之争

深度解析

目录

前言 /001

PART 01

vanke

王石的万科，还是万科的王石？

命运主导之下的血脉相连

王石当年为何要放弃万科股权？ /003

没有王石的万科，还是万科吗？ /007

“硬汉”王石要捍卫的是什么？ /012

“万宝之战”是王石一个人的战争？ /017

王石出局万科是否早已注定？ /022

CONTENTS

PART 02

万科 VS 宝能，谁的杠杆撬动得更疯狂？

一场震撼中国的股权之争

万科 VS 宝能，谁的杠杆撬动得更疯狂？ /029

谁是宝能背后的神秘军师？ /033

“宝能系”入侵万科，王石早干嘛去了？ /037

为何宝能看起来“强”，却可能比王石“弱”？ /041

“万宝大战”中，谁将获得最后的胜利？ /046

碎石

万科股权之争

深度解析

目录

PART 03

vanke

白热化阶段的股权争夺战

谁来掌控已失去理智的局面？

神秘的姚氏兄弟，凭什么拿下万科？ /053

万科真的在劫难逃了吗？ /057

万科下一步将会怎么走？ /061

控制权之争：万科管理层的痛点 /065

CONTENTS

PART 04

万科究竟需不需要王石的情怀？

万科到底需要怎样的情怀？

万科文化，撑起企业精神情怀的支点 /071

王石到底具有怎样的理想主义情怀？ /075

解读万科的工匠精神和匠人情怀 /080

王石的教训：将情怀凌驾于资本之上 /084

如何让资本博弈超越情怀纷争？ /088

碎石

万科股权之争
深度解析

目录

PART 05

vanke

华润与万科为何会反目成仇？

华润到底在反对什么？

华润与万科为何会反目成仇？ /095

携手 16 年，公开翻脸为哪般？ /099

追溯“万华之争”的根源 /104

万科与华润能否和好如初？ /108

关于万科与华润股权之争的反思 /112

CONTENTS

PART 06

谁会向王石伸出“潘多拉之手”？

465 亿的豪赌与激情

王石选择“盟友”的标准是什么？ /117

谁是万科与王石长期的盟友与伙伴？ /122

万科的纸牌屋：昔日盟友何以分歧至此？ /126

能拯救王石的“白衣骑士”都有谁？ /132

万科重组的第二张底牌：管理层的退路？ /137

碎石

万科股权之争

深度解析

目录

PART 07

vanke

新力量如何入局万科股权之争？

万科争夺战拥有多少入局者？

万科争夺战拥有多少入局者？ /143

谁在继续买入万科？ /147

是何因素让万科股权之争从“三国杀”变身“打麻将”？ /151

万科为何会再添插足者？ /155

恒大入局万科，有何影响？ /159

CONTENTS

PART 08

万科股权的诱人之处

为何众人觊觎万科股权？

为何众人觊觎万科股权？ /165

万科股权之争背后有何市场必然性？ /169

万科股权争夺战的价值思考 /173

“宝能系”为什么盯上万科？ /176

碎石

万科股权之争

深度解析

目录

PART 09

vanke

万科股权争夺战将如何延续？

简单外表下的复杂内幕

万科在谁的手里会更耀眼？ /181

宝能不排除转让股权的可能 /185

恒大、万科合并的猜想 /189

万丰系、中城，王石该何去何从？ /193