

中国式合伙

合亦有道，散亦有度

吴垠◎著



新东方：心怀梦想，现实琐微



万通：风雨功绩，数六君子



真功夫：家大业大，祸起隔阂



爱多：豪情万丈，恨吞山河



尚德：混乱江湖，陨落生存

深度
解读

万通

房地产行业

新东方

教育培训行业

真功夫

餐饮行业

爱多

电器行业

尚德

高科技行业

爱过，恨过，内讧过，散伙过。

不管是大胜局还是大败局，抑或是大变局，不变的是，他们真实地活过。

中国式合伙与中国式散伙的故事，虽经岁月淬炼，但历久弥新。



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局



中国式合伙

合亦有道，散亦有度

吴垠◎著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式合伙 / 吴垠著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2015.2

ISBN 978-7-5699-0005-7

I. ①中… II. ①吴… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 294390 号

中国 式 合 伙

著 者 | 吴 垠

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 林少波

装帧设计 | 壹品堂 王艾迪

责任印制 | 瞿 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 18

字 数 | 279 千字

版 次 | 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0005-7

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

题记：合伙人十段论

- 一、作为合伙人，你们将如何遇见又将如何投缘？
- 二、作为合伙人，你们合伙的目的、目标和愿景是什么？
- 三、作为合伙人，你们现在如何抢钱，未来如何分钱？
- 四、作为合伙人，你们如何彼此热爱，又彼此约束？
- 五、作为合伙人，你们从1到N，地盘如何划分？
- 六、作为合伙人，你们不断扩张，彼此位置怎么安排？
- 七、作为合伙人，你们对自己如何认识，对其他合伙人如何认识？
- 八、作为合伙人，你们如何发掘阶段规划与终极目标？
- 九、作为合伙人，你们如何看待套现，怎样安排退休？
- 十、作为合伙人，一旦散伙后，你们还会重新二次、三次聚首在一起，重新创业吗？

十段论，不是教条主义的论断，而是基于合理细节，提炼适当方法，斩断各种不舍，抚平一切焦虑，放下所有妄念，达成完美释放，不断重新出发……

阴影抑或是合伙的一部分。

Anyway, shadow都在。

无法抹灭，请直接面对。

目 录

题记：合伙人十段论

第一辑 万通：风雨功绩，数六君子

混迹南德的人生插曲 / 012

因为海南，他们走到了一起 / 019

在泡沫破裂之前及时撤出 / 026

游戏总是要结束的 / 032

开始自己人生下半场的思考 / 037

第二辑 新东方：心怀梦想，现实琐微

靠梦想起家，靠实干远行 / 047

锁定亲戚朋友，熬成伟大的王 / 049

三驾马车，梧桐与凤凰 / 053

三同关系，合伙，合伙！ / 058

来吧来吧，相约新东方 / 063

哥仨的教育梦想 / 067

风云际会，能人辈出 / 070

排排座，吃果果 / 074

攻城略地，快速成长 / 078

绝望中的希望，资本纠葛的友情 / 082

兄弟亲人内讧，外脑把脉合伙 / 086

小股东联盟，俞敏洪出局 / 089

现金为王，屌丝逆袭 / 093

老虎基金来了，纽约IPO上市 / 097

第三辑 真功夫：家大业大，祸起隔阂

初次动情，爱在记忆中绵长 / 105

双种子起航，脱胎于家族合伙 / 112

资本催生元老董事出局 / 118

依恋大家族式的虚假繁荣 / 124

真功夫内讧，女人是主角 / 130

夫妻离心离德，员工纷纷站队 / 137

性格决定命运，崇尚奋斗与权谋 / 144

第四辑 爱多：豪情万丈，恨吞山河

恰创业同伴少年 / 155

从技术能人到合伙人 / 162

爱多聚才众贤能 / 169

借力媒体树品牌，一山能容二虎 / 173

个性差异，彼此热爱又相互约束 / 177

左手广告，右手市场 / 182

那个叫张亚平的贵人 / 187

成于广告，败于财务 / 191

性格冲撞催生裂变基因 / 198

杯酒释兵权，合伙人的积怨 / 203

内讧始于股东共益权缺失 / 207

第五辑 尚德：混乱江湖，陨落生存

从陈家双胞胎弟弟到施家懂事长子 / 218

抱养经历铸就的不安全感 / 223

起飞澳洲，太阳能博士众星捧月 / 228

国企催产速生孩子无锡分娩 / 232

工号0000001李延人出走 / 237

杨怀进、赵建华纷纭散伙 / 242

从技术总经理到资本玩家 / 246

黄粱一梦，皆是幻影 / 251

后记：中国式合伙，中国式散伙 / 256

第一辑

万通：风雨功绩，数六君子

【合伙人】

冯仑、潘石屹、易小迪、王启富、刘军、王功权

【最新动态】

2014年10月18日，创始合伙人冯仑退出，“元老级”房企万通被出售。

随着中国经济的调整，或许他们都隐退了。

对于新的经济形势，冯仑的看法是，房地产虽然告别青春期，但好日子才刚刚开始，未来的合伙人，需要关注定制住宅，比如医疗健康不动产、新兴智能物流仓库以及教育领域的不动产建设，等等。

【合伙人简介】

冯仑

陕西西安人。简历显示，冯仑1984年毕业，1984年至1991年先后在中央党校、中宣部、国家体改委、武汉市经委以及海南省委任职。他本是体制中人，从中央党校研究生毕业后，30岁的冯仑已经是正处级了。

30年后，冯仑将房产巨头万通做到了总股本为5.07亿股，而万通地产的财务报表也显示十分漂亮：

2014年第三季度，营业收入6.51亿元，同比大增1662.49%；归属于上市公司股东的净利润约4359.29万元，截至10月31日，万通地产现金及现金等价物余额约为9.5亿。

虽然万通其他的创始合伙人都已经从万通里面抽身，但他们的传说一直都在江湖。

潘石屹

甘肃人。SOHO中国董事长，大学毕业后到国家石油部工作，1987年起开始在深圳和海南开创自己的房地产生涯。1992年，潘石屹与合作人共同创建了北京万通实业股份有限公司，在北京开发房地产。1995年，潘石屹与妻子张欣共同创立了SOHO中国有限公司。

最近，潘石屹最大的新闻，是大量向美国名校进行捐赠。潘石屹的太太，SOHO中国首席执行官张欣表示：“只要你足够优秀并被耶鲁大学录取，SOHO中国助学金将为你提供助学金资助。”

2014年7月，SOHO中国基金会宣布设立“SOHO中国助学金”，计划捐助1亿美元，用于资助在世界一流大学攻读本科课程的中国贫困学生。当月，“SOHO中国助学金”首次向哈佛大学捐赠1500万美元。2014年10月，哈佛大学迎来了第一批SOHO中国助学金资助的中国学生。

2014年10月29日，SOHO中国基金会与耶鲁大学签订了金额1000万美元的“SOHO中国助学金”协议，用于资助在耶鲁大学就读的中国学生。耶鲁大学是SOHO中国助学金合作的第二所高校。

易小迪

湖南人，毕业于北京师范大学。

1992年，创建广西万通企业发展总公司，任董事长、总经理。成功开发广西南宁万通空中花园、新万通购物广场、新万通宾馆等。

1999年至今，任北京银信光华房地产有限公司总经理。2003年，创建阳光壹佰置业集团有限公司，任董事长。

易小迪常说，做人是做好企业之根本。他常常说，“我是一个胆小的人，时刻保持着一颗谨慎的心。”

易小迪承认他过分的谨慎使企业失去了很多扩张良机，但他仍旧是当年万通合伙人里面的佼佼者。

王启富

人们都说，王启富性格中有着专注的力量，但有时候不太灵活。人们都夸他是万通里面的勇者。

王启富预言了，2012年是中国房地产商的集体“焦郁碌”年。事实上，不仅2012年难熬，2013年、2014年都非常的难熬。

王启富夸自己是潘石屹的伯乐。

水瓶座的王启富兼具善良与勇敢的双重特质。他觉得成功等于勇敢+智慧+坚持+运气，事实上，这四大特质也是合伙人得以成功的一个很重要的性格基因，这种基因是伴随合伙人走向成功的重要砝码。

王启富将海帝木业变成中国木地板业的知名品牌。后创立富鼎和股权投资基金管理，主营房地产投资，是国内第一批房地产投资基金公司。

刘军

四川人。1991年6月，万通前身海南农业高科技投资联合开发总公司成立。刘军和冯仑是副董事长，王启富是办公室主任，易小迪则是总经理助理，潘石屹主管财务中心。

刘军有着四川人的直爽和豪迈。他出身于军人家庭，他比的不是城府和聪明。

万通分家之际，刘军坐在桌子上，指着冯仑鼻子对他咆哮……

王功权

吉林人。1984年毕业于吉林工业大学管理工程系管理工程专业，获工学学士学位，之后任职于中共吉林省委宣传部企业宣传处。1988年辞去公职赴海南，1991年任海南农业高科技投资联合开发总公司（万通实业集团前身）副董事长兼总经理；1993年任万通实业集团董事局副主席、总裁兼美国万通公司董事长。2012年1月1日从鼎晖创投辞职。

王启富夸王功权是万通六君子中胆子最大的人，王启富原来以为自己是胆

子最大的人，后来发现胆子最大的人，真的是王功权，都敢“私奔”了。

人们都说，一个大佬，一个时代；一条微博，一场私奔；一对男女，一场游戏抑或是一场雪月；还有人说，这是一场策划得很好的金融产品的营销事件。

聊发少年狂，抛却道德伦理、金钱、友情等因素，王功权的确是一个人物……

人们说他从一个极端到另外一个极端，是中国商人和中国合伙人的异类。

【合伙人经典名言】

他们是六个性格鲜明、各有所长的男人，选择他们的经典名言，一言以概之。

冯仑：

作为买卖人，我们不能总抱怨环境，而要在可能的空间里做到最好。

潘石屹：

当年的散伙，分家的裂变就像宇宙爆炸一样，越变越小，最后终于裂成了碎片，变成了一个独立的个体。这一个个独立体又不断裂变，裂变最后的结果就有了从万通分离出来的30多个做房地产的董事长和总经理，万通也被称为是房地产界的“黄埔军校”。

易小迪：

能信任他人也是人的一种美德，一种以善为出发点的美德。善的力量源于人的美好道德力量，也是人最大的潜力。

王启富：

永远追逐时代的浪花，拥有一颗年轻的心！

刘军：

人做事情，坚韧是最重要的。要做自己想做而且有意义的事情，中国这个时代缺的是责任感，款爷很多，培养了一批对民间疾苦不关心的人，这很可怕。我永远做不了纯粹的商人。直率是我的特点，但我不会改变，人不能完全异化了自己。

王功权：

潘石屹的上进心和学习能力特别强，对于他要不停地提升，否则他的才华就会埋没。

【万通的合伙特色】

万通的理性合伙与理性散伙是中国式合伙里面一个出类拔萃的案例。

一场同甘共苦、坦诚相爱的婚姻，终要忍痛分别。

1995年，万通六君子正式分手，散伙基本上是按各人原来所分管的业务来分的。

几个合伙人既在万通集团里任职，又是各个分公司的经理。按照商业操作模式，五个合伙人平分了万通65%的股权。潘石屹拿走了北京的那块地，后来做了现代城，易小迪分得了深圳的分公司。

【合伙散伙的性格基因】

有人说，万通的兴起，是因为六个价值观一致的年轻人，抓住了机遇，实现了梦想；有人说，万通的分裂，是因为六个创始合伙人，股权一致，没有核心决策的灵魂人物。坦率地说，围绕在万通六个创始合伙人身边的，有情义，也有法理；有友谊，也有家事；有中国观点讲的好和好散，更有西方游戏的退

出机制。

冯仑的个性代表了多数很固执的陕西人，是骨子里的固执，对外人都很给面子，但内心却异常执着，从不被别人所左右。

冯仑要干事，而管钱的潘石屹不给钱。

从人事的角度上来说，当企业做到一定的规模，大家都太能干，而且个个都是老板之才，这本身就会有问题。

一开会就吵，几乎天天吵。不可避免的争吵带来了分手。最大的分歧在于钱往哪儿投。

还有更重要的是，经营思想上的不同，你想往东我想往西，没有利益上的纷争。

其实最重要的，无论他们的合伙，还是他们的散伙，都是符合了一个时代的趋势，听从时代的呼唤，顺应趋势。

【万通的合伙启示】

“以江湖方式进入，以商人方式退出。”——这是具有万通标签的佳话，也是非典型性中国合伙的突出案例，是中西结合的好故事。

这种合伙故事，带有浓厚的中国特色，也经历了西方合伙人机制的洗礼。万通的合伙人，象征历史的合伙，也象征历史的散伙。关键的是，散伙之后，每一个小弟都率领自己的部属，打开了一片天地。昔日的万通六君子，每一人都成为特定领域的行家。潘石屹率先离开，带着SOHO中国成为地产明星；守着万通旗号的冯仑，还有搞起阳光100集团的易小迪，他们成为中国三个地产大鳄。

王启富成了海帝地板总裁，刘军则重归农业高科技投资，在四川从事农业项目。王功权转行VC，领导过鼎晖创投基金，成了知名的风险投资家。万通六君子，各在不同领域开创了一番事业，实现了各自的精彩。

万通的合伙人故事，距今时光久远，史料斑驳，横跨近30年，是20世纪末的传奇。

六个合伙人，所谓“万通六君子”，是冯仑、潘石屹、易小迪、王启富、王功权与刘军。

万通六君子的故事，是中国式合伙人的一个典范，这六个人，曾经携手创业，披荆斩棘，共创万通，引领中国地产半壁江山。这种中国式合伙的复杂性，和欧美合伙机制所呈现的简单清晰完全不同。

1991年，万通六兄弟创立海南农业高科技投资联合开发总公司。此后，六兄弟陆续离去，直到2003年王功权离开公司，最后剩下冯仑，历时12年的时间。

时间拉回到20多年前，六个风华正茂的年轻人，凑足了三万块钱，在海南，开始了一场冒险的人生之旅。那个年代，和他们一起冒险的有十万人，人称“十万青年下海南”。多年之后，这十万人大多没有在中国经济发展中留下名字，然而这六个人却幸运地被记住了。

之所以用浓墨重彩在这里讨论，是因为万通的合伙人故事，是目前90后、00后一代青年人们，不甚熟悉的创业传奇。

90后，也许不喜欢听这种老去的故事，但貌似他们父辈的故事，其实可以给他们非常多的启迪。

万通六个合伙人的故事，从过去到现在一直为中国商界津津乐道。可以说，他们的创业过程，不光把他们推到了时代的风口浪尖，连他们的创业故事，也成为一种成功学的符号。就像人们逢创业必说比尔·盖茨和巴菲特一样，这几个人的创业故事，简直成了现代人口头的励志故事，一代代传下去。

要说人们为什么对已经逝去30年的合伙故事感兴趣，这六个生意人应该感谢香港导演陈可辛。陈可辛的电影《中国合伙人》里面，就折射了部分万通的故事。

冯仑说：“企业家，泡女明星必死无疑。”这些经典段子都折射进了陈可

辛的电影《中国合伙人》里面。

电影里面那些经典台词令人深思，“千万别和丈母娘打麻将，千万不要跟想法比你多的女人上床，千万不要跟最好的朋友合伙开公司”。

这是说“女子无才便是德”吗？

合伙人的纠结有女人，当然也有丈母娘。如果我们不知道陈可辛这个人的商业背景，就没有办法理解他的这句台词的潜台词。

陈可辛是何方神圣？出身电影世家的陈可辛从小在片场长大，在做《龙兄虎弟》制片时结识了曾志伟，两人一见如故。1987年，曾志伟离开嘉禾自立门户，拉来一直想做导演的陈可辛，一同创业。陈可辛是合伙这一商业模式的践行者。自己本身也在经历合伙这一商业模式的考量，自然能够拍得出有逼格的电影。

1992年，陈可辛与曾志伟等六人成立了UFO电影公司，拍出了如《双城故事》、《金枝玉叶》、《甜蜜蜜》等众多独具魅力的名片。在利益分配上，曾志伟是老大，虽然他不干活，但因为他是精神领袖，他有话语权，利益分配一定是他拿大头。

UFO成立之初，多由导演陈可辛、张之亮、李志毅主持电影创作，世称“UFO三剑客”。但最后，风光无限的UFO依旧以散伙收场。赚了钱就平分，因为不平分摆不平。但是慢慢的，赚了钱平分的方式就开始不平衡了。

在UFO这个大范围的合伙矛盾里面，其实还有一个更小范围合伙矛盾是陈可辛跟李志毅，UFO头两部卖座的戏都是陈可辛和他联合导演的，联合导演赚钱了怎么分？

“其实要碰到一个很合拍的合伙人非常不容易，因为电影是很主观的世界，从创作、拍摄、宣传到发行，如果大家不能站到对方的角度考虑就很难合作。”陈可辛说。

艺术是个主观的东西，每个导演都想拍自己理想中的世界，每个人都有自己的脾气，有时会坚持己见。这种分歧为UFO的最终解散埋下了伏笔。此后，香港TVB电视台投资了UFO一大笔钱，然而，六个合伙人对这笔钱的规

划有了分歧。有人想用来炒楼，把钱用来付首付，然后再用来拍电影，产生的利润偿银行贷款，但包括陈可辛在内的另一些人认为，这样每个月付的贷款利息可能会比炒楼产生的租金还多，并不划算，六个人最终无法达成共识。

1996年，UFO正式结束自制制作电影，加入嘉禾公司旗下，用嘉禾资金拍片。之后陈可辛推出《甜蜜蜜》，较以往明显在成本及明星阵容方面提高许多。但是被嘉禾收购后，UFO亦人心涣散，开始各谋发展。李志毅赴日本改拍黑帮片《不夜城》，张之亮开始在内地搞起了武侠电视剧。辉煌一时的“UFO三剑客”最终也分道扬镳。直到他最后的公司，陈可辛把合伙方的股份用钱买回来了。

2009年2月15日，转战内地市场的陈可辛与黄建新的“我们制作电影工作室”和保利博纳电影公司共同组建的“人人电影公司”成立。

从当年香港电影的一面旗帜UFO公司的拆伙，到后来与保利博纳成立人人电影公司的低调分手，在经历了各种形态的合作之后，陈可辛认为，做电影，最理想的状态是“自己做”。

现在，陈可辛牵手的合伙人叫黄建新，是万通地产董事长冯仑的旧日同学。谈及他人生过程中的第一个合伙公司UFO，陈可辛说这仿若上辈子的事情一样。直到今天，陈可辛还对那段白手起家的创业故事无比怀念。

“从今天来看，曾志伟要炒楼的决策或许是正确的，因为如果这决策扛下去，当年2000万的房产也增值上几亿的数字了。”今天的陈可辛回忆起自己当年的合伙，在反思和总结他自己的经验和教训。电影《中国合伙人》中，或多或少有他自己的影子，而影片中所折射的万通六君子的故事，尤其是潘石屹等人的合伙故事不但引领风潮，而且特立独行。

潘石屹和妻子张欣，一个土鳖，一个海龟；一个来自西北，一个来自西方；认识四五天就闪婚，两个人一起合伙开公司，算是夫妻搭档的中国合伙人。潘石屹走的示弱路线，张欣走的闪光的强势路线。早年，他们两人以夫妻档的角度合伙时，经常是家事和公事混在一起吵架，争吵的最后是各自扮演角色的规划与重置。最后，理性的张欣做出了让步。潘石屹说张欣暂时去了英国