

中式快餐第一品牌 股权纷争内幕
家族企业爱恨情仇，前车之鉴与警示
真功夫董事长蔡达标因何获刑14年

海底捞你学不会

真功夫 你不要学

许丹 著

茅于軾、斯伟江作序

两大股东本为姻亲，却火并商场，对簿公堂。
是股权之争？是产权之分？还是人性之别？

——刘桂明

经济日报出版社

经济学家韩志国

产权既是一种契约关系，又是一种天赋人权。没有产权制度作为基础，契约精神就不能产生，人的权利也无法保护。产权制度与契约精神是保障人权的
社会基础和必要条件。

教授于建嵘

现在社会变狠的趋势正在被加剧。变狠，某种程度上已经成了一种社会性格，一种在生存和心理上保护自己的方式。变狠的社会性格，并不支持一个社会正常运作，反而与正常社会相冲突。

学者刘军宁

财产权是天赋的，因而是神圣的，因为是神圣的，所以是不可剥夺的。你不相信别人的财产神圣不可侵犯，别人也不相信你的财产神圣不可侵犯。

律师李肖霖

《公司章程》是公司的宪章，《公司章程》与《公司法》一样，是公司成立的基础、运行的保障、赖以生存的灵魂。破坏了《公司章程》，等于自毁根基。本书所记录的真功夫著名案例，教训惨痛，意义深刻。

企业家郭学明

真功夫警醒我们：对公司章程、产权制度和法律的破坏，就像破坏交通规则一样，会带来无法预测的“车祸”和灾难。

上架建议：畅销·企业管理类

ISBN 978-7-80257-619-7

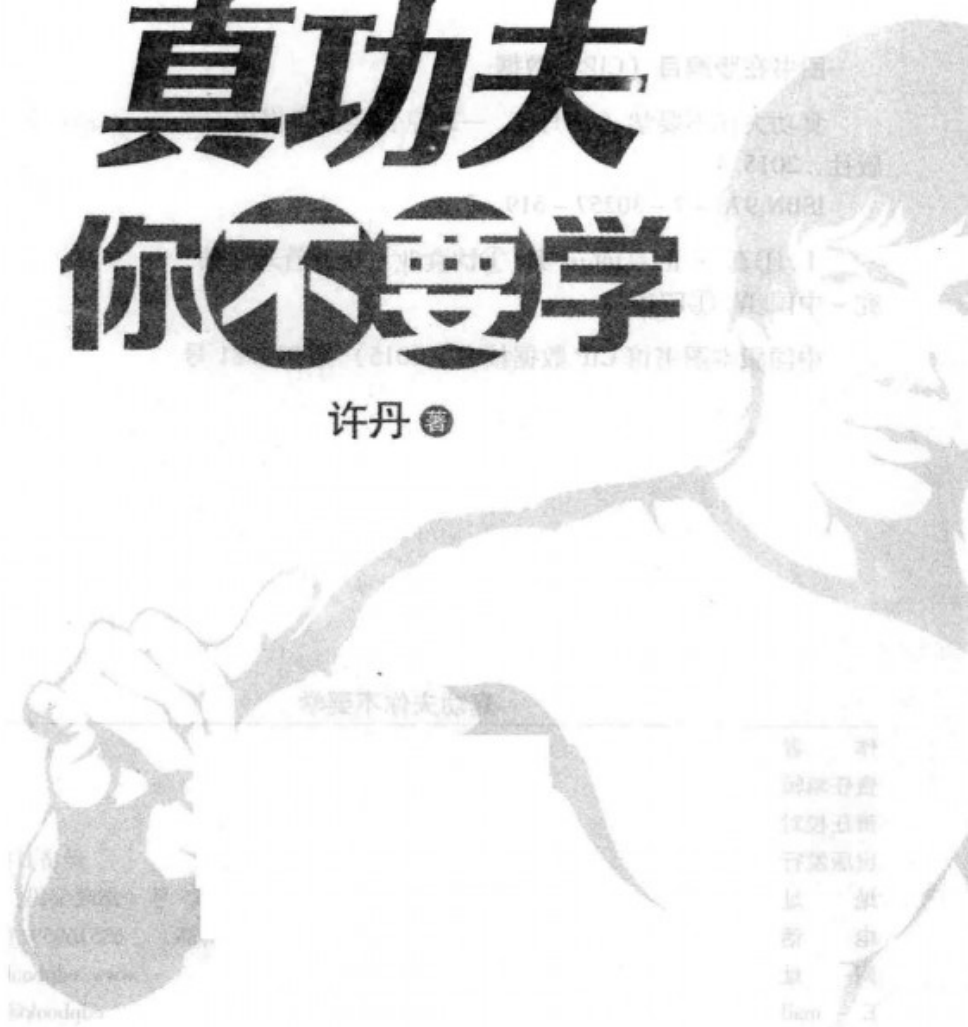


9 787802 576193 >

定价：38.00元

真功夫 你不要学

许丹 著



各 种
训练方法
训练过程
训练效果
训练心得
训练心得
训练心得
训练心得

图书在版编目 (CIP) 数据

真功夫你不要学 / 许丹著. —北京: 经济日报出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 80257 - 619 - 3

I. ①真… II. ①许… III. ①饮食业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 014581 号

真功夫你不要学

作 者	许 丹
责任编辑	郑 玮
责任校对	李艳春
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567960 (编辑部) 63516959 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市京兰印务有限公司
开 本	1/16
印 张	16.25
字 数	200 千字
版 次	2015 年 4 月第一版
印 次	2015 年 4 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 619 - 3
定 价	38.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序一 只有爱才能化解纷争和烦恼

茅于軾

现在，我们已经进入到讲理说法的时代。按理说，只要大家守法，一切事情可以井井有条。但是事实上现在的纷争反而越来越多，法院里的官司层出不穷。尤其奇怪的是双方都觉得自己有理，认为官司必胜无疑，一旦宣判败诉，一百个不服气。至于马路上吵架的事几乎天天都能看见，双方面红耳赤，青筋爆裂，理都在自己这边，别人统统都错了。按理说，真理只有一个，总不见得对立的双方全都站在真理的一面。问题出在什么地方呢？我认为问题在于“得理不让人”。如果懂得得理要让人，大部分的纠纷都不会发生，事情会顺利得多，既少了气恼，又省了时间和精力。这种纷争无论对个人，对社会来讲都没有任何一点好处。

为什么得理要让人？因为在现实世界中，能被双方同时接受的客观的理是不存在的。各人立场不同，经验不同，教育和家庭背景不同，判断是非的标准也不同。岂但抽象的“理”不同，连对客观的事实也会因角度不同而有不同的认定。例如美国辛普森案的民事判决和刑事判决截然相反。他或者杀了人，或者没杀人，二者必居其一，这是事实，但是判决却根据不同的物证推导出不同的结论。刑事审判认定他没杀人，无罪释放；而民事审判认定他杀了人，要赔偿损失。“理”既然没有一个绝对的是非标准，即使大家都认为自己是按理办事，冲突仍然难免。

百分之九十以上的人都习惯于坚持自己的理由，对对方的理由根本不予考虑，采取的是鸵鸟政策。或者虽然知道对方有他的道理，但不愿去替对方着想，似乎不替对方着想对方的理由就不存在了。这样的思想方法导致了我们经常看到的得理不让人。这种态度难免会碰壁，因为这个世界终究是由许多个体组成，不是一个人能说了算的。

我们经常能看到一个得理不让人给大家带来损害的例子，就是在马路十

字路口的彼此抢道。当红绿灯从绿转换成黄又变成红的时候，往往有些司机抢道，不肯及时停下，而是跟着前面的车闯过去，结果就妨碍了绿灯方向车辆的行驶。绿灯方向的司机如果等十秒、二十秒，让那些抢道的车先过去，耽误也就是十秒、二十秒。但是绿灯方向的司机大多数是得理不让人，不让抢道的车痛痛快快地通过，只给它留一条极窄的缝，这时耽误的时间就不是十秒、二十秒，而是半分钟、一分钟了。这样做当然是有理的，既然显示的是绿灯，就有走的权利，没有必要为抢道的车让路。可是客观的结果是大家都被耽误了。闯红灯的车固然不得不在一条窄缝中通过，绿灯方向的车也还是得等闯红灯的车慢慢通过以后，自己才能通过，他也被自己这种得理不让人的做法耽误了。既损人又害己，这就是得理不让人的结果。

我们并不是鼓励闯红灯，而是说，要用合乎理智的方式来解决。对于闯红灯的车自然要管制，情况严重的要处罚，但是用两败俱伤或损人不利己的办法行事，总不是一个有理性的人应该做的。这里讲的是马路上十字路口发生的事，企业和企业之间，领导和职工之间，同事互相之间，乃至夫妻之间发生的矛盾，多半是各有各的理，不像闯红灯那样是非明显，所以更容易发生得理不让人的情绪。结果是小矛盾发展成大矛盾，就会有《醒世恒言》中的故事“一文钱小隙造奇冤”。这种事的现代版几乎每天都在发生着，小则恼得一肚子气，大则大打出手，甚至闹出人命。人间的许多悲剧就是双方得理不让人造成的。

在当今强调法治的大潮下，容易出现过于相信法律而忽视道德的倾向。法律的主要目的就是界定彼此的利益界限，似乎只要遵守法律，利害冲突的问题都能够解决。其实法律多半是模糊的，所以要有法官和律师来解释法律，判别适用哪一条法律，采用哪些人证物证。可见只强调法律倒是引起纷争的原因之一。真正要息讼，还得靠道德，得理要让人。当然，得理要让人并不是没有是非，怎么干都可以，而是说不要犯片面性，不要采用非理性的办法解决问题。

习惯于得理不让人的人，有时候被称为刺头，说明这种人不受欢迎。他们习惯于斤斤计较，寸利不让，而且从来不做自我检讨（但是经常要求别人做自我检讨）。和他们打交道很困难，因此很少人愿意跟他们交朋友，躲得远远的。他们感觉不到自己的问题，原因就在于认为自己占了理，他们最喜欢讲的一句话，就是按照规矩办事。殊不知你有你的规矩，人有人的规矩，什么是规矩并不那么清楚。只有自己的规矩，经常看到的是别人的错。他们的

错误之所以难以改正，也正因为自己认为有理。理，本来是疏解矛盾的原则，可是到了得理不让人那里，反而成了矛盾难解的原因。天下本来就没有什么绝对的理，只强调自己的理，反而使得矛盾难以解决。设身处地，寻求双方可以接受的方案，倒可以减少纠纷，增加合作的机会。

得理还让人，可以使我们每个人都生活在一个更为融洽，更为友善，而且更为富裕的环境里。

涉及到家族股份纠纷，不只“真功夫”蔡、潘两家今天有，很多家族企业都有，今后也还会有。我希望，人们从这本书中获取教训，得到更多的人生启示。在人类社会，钱不是万能的，只有爱才具有不可穷尽的感召力量，才可以化解人间的种种纷争和烦恼。

一个人或一个家庭能否生活得幸福，当然是由许多条件决定的，但爱和被爱是一个基本的条件。有一些人，被无限的物质欲望迷住了心窍，成了欲望的奴隶，为实现欲望奔波一辈子，他们既没有真心地爱过人，也从没有被人真心爱过；他们不知道爱为何物，即使他们有宫殿般的住宅和花不完的钞票，到头来也只是一条没有体验过真正幸福的可怜虫。

希望蔡、潘两家终止争斗，让两家的后代能再沐浴亲情、享受温暖。

更希望“真功夫”的悲剧在这片土地上少一点，再少一点。

祝福善良的人们。爱，永无止境！

2015年1月20日

序二 真功夫：要从道不从君

斯伟江

我第一次见蔡达标，已经是在法庭上，圆脸、苍白、平静，眼神温和。他之前是零口供，这是非常罕见的，不过，赤手空拳创出全国最大中餐连锁店的，恐怕也不是寻常人。在案卷中，警察抓他时，他居然能脱逃，最终却因为给女友打电话而暴露。人人都有短板，终有一天绊倒。

“真功夫”案是中国民营企业在上市过程中的翻车事故。如果不准备上市，也就不会出现风投持股，最后出现三家合纵连横。蔡、潘展开了对公司控制权的龙虎斗，双方持股比例一样，但在章程中，蔡拥有经营权，潘只占董事会一席，风头机构持股少，但属于重要砝码，在蔡任总裁期间，风投机构支持蔡，在潘实际控制公司之后，风投支持潘。投资人无非是 Bissiness is bussiness，如同《让子弹飞》里面的台词，谁赢跟谁。

民营企业一旦上了上市的高速公路，就会对终点充满憧憬，据说当时真功夫估值 100 亿，双方持股均达 45% 以上，身价自然是可观的，但虚拟的财富，进一步刺激了各方对公司的控制权之争，蔡、潘的分家经营也无法最终实现，各方都不愿意放弃，决战难免，无法在董事会赢的一方，就走向了公安局。

最终蔡达标被判刑 14 年，就在宣判前，家属告诉我，他们认为可能判 8 年。蔡的罪名，说有也有，但是，如果放在民营企业的大环境中，其实也可以说没有。当时，他理论上已经是公司的控股股东，平时也经常私人替公司垫钱，认为自己在公司报点钱，算什么侵占。民企老板大多认为，公司就是我的，我就是公司，和打江山、坐江山的是一样的。但现代的公司制告诉他，即便别的股东股份只有百分之几，也说明，公司是所有股东的公司，而不是控制人的公司。区别是，蔡达标有反对者、第三方，而在某些公司，并没有对手。

司法部门在办案过程中的纰漏，在案件中比较多。缺乏制约的公权力，面对诱惑，往往是难以自制的，法院有多少能力和动力来纠错呢？尤其或许只是程序上出的错。程序正义，并没有扎根。

我的当事人，蔡达标的助理，在整个过程中，没享有一分钱的利益，但毕竟要帮“老板”做事，哪怕违规，于是坐了整整2年9个月的牢，在一审宣判的第二天获得自由，我也没觉得是我辩护成功，更多的，或许是现在真功夫的老板原谅了她。二审我建议她不要请律师，二审结果也是维持。忠心护主，哪怕违规违法，都要去做，这也是传统文化的忠，在现代社会中应该予以摒弃。其实，最终儒家是“从道不从君”的，但自从秦始皇君临天下之后，是君要臣死臣不得不死，专制改造了文化，君君臣臣就是天条了。愚忠成为一种文化，也是现实中一种值得夸耀的价值。

“从道不从君”，仅就真功夫股权一案来说，这个“道”，应该是现代企业制度之道，应该是遵循公司法之道，应该是国家法制化的轨道。如果真功夫的大股东以及职工们都按这个“道”来做事，而不是仅仅听命于某个“君”，即掌握绝对控股权的大股东，就不会出现势不两立的局面，对公司的发展会更有利。

缺乏制约的权力、并没有现代化的文化和人心中的欲望、骄傲，最终吞噬了蔡达标。他的入狱，并不是中国现代公司控制权争夺战的结束，只是其中一个案例。接下来，这种情况还会继续发生，直到整个社会制度、文化取得了重大进步。

据说蔡达标在看守所学了一口流利的英文，塞翁失马、焉知非福。对他的对手也是一样，有时要想想赢者的诅咒：身后有余忘缩手，眼前无路想回头。

目 录

序一 只有爱才能化解纷争和烦恼

序二 真功夫：要从道不从君

第一章 围堵天河城

1

1. 董事长“失联”/2
2. 拘禁员工逾25小时/5
3. 27名高管联名上书/7
4. 真假“委派书”/11
5. 保险柜丢失之谜/14
6. 蔡慧亭致母亲第一封公开信/18
7. 海底捞你学不会/23
8. 真功夫你不要学/26
9. 蔡达标不是黄光裕/28
10. 舅妈举报了爸爸/31
11. 女儿悲怆问“妈妈，您得偿所愿了吗？”/36

第二章 创业之路

39

1. 为梦想退学/40
2. 父亲借给第一桶金/44

3. 会说的不如会听的 / 47
4. “168 蒸品店” 一路发 / 52
5. 再向蔡家女婿借桶金 / 58
6. 双种子广深受阻 / 61
7. 重金聘请叶茂中 / 63
8. 真功夫逼退双种子 / 69
9. “小龙哥” 冲出困境霸江湖 / 73
10. 真功夫成功之道 / 75

第三章 家仇情恨

81

1. 真功夫帝国的辉煌 / 82
2. “双头创业” 种祸根 / 86
3. 董事长作茧自缚 / 92
4. 情人当街曝丑闻 / 96
5. 起诉胡女士索回 30 万 / 99
6. 5000 万是怎么算出来的 / 102
7. 结发夫妻半生仇 / 105
8. 天价离婚案 / 108
9. 为什么要放弃股权 / 111
10. 潘敏峰的心结 / 115
11. 女儿蔡慧亭 / 121
12. 母亲不懂儿女的心 / 125

第四章 你死我活

129

1. 一开会就吵架 / 130
2. 功夫熊猫 PK 小龙哥 / 134

3. 玩江湖你不行 / 136
4. 冲击高盛大厦公司总部 / 139
5. “脱壳计划”备受争议 / 141
6. 拒绝使用“脱壳计划” / 144
7. “7520 万”一招制胜 / 148
8. “3600 万”再落一块石 / 152
9. 谁在背信弃义 / 156
10. 潘宇海辞掉董事长 / 160
11. 刑案翻盘，江山易主 / 163

第五章 四处狼烟

171

1. 律师团走进真功夫 / 172
2. 律师强强联手 / 174
3. 潘家重拳回击律师团 / 179
4. 钟炜律师受围攻 / 183
5. 一条微博惹来一场官司 / 186
6. 天价离婚案流产 / 190

第六章 罪与非罪

193

1. 周泽为什么要出手援助蔡达标 / 194
2. 蔡达标亲笔披露 7520 万惊人秘密 / 197
3. 庭审混乱 / 201
4. 蔡达标的职务侵占罪 / 203
5. 蔡达标的挪用资金罪 / 214
6. 辩方律师认为程序存在问题 / 217

第七章 殃及池鱼

221

1. 第二被告李跃义 / 222
2. 弟弟蔡亮标 / 226
3. 众多高管受牵连 / 229
4. 蔡家四分五裂 / 233
5. 妈妈，爱一直都在 / 235
6. 潘敏峰不得不说的话 / 238
7. 《中青报》质疑“判决书” / 241

尾声 / 244

后记 / 246

Chapter

第一章 围堵天河城



4月2日，蔡达标的女儿蔡慧亭发现公司下班后，仍有人在公司里，上楼查看时，意外撞见母亲潘敏峰和潘宇海的老婆窦效嫫正在逼迫员工删除公司的监控录像。窦效嫫看见蔡慧亭后急忙转身进了IT室，迅速关上房门，并情绪激动地大喊：“找人把她架走！”

蔡慧亭冲向IT室，拼命开门，在双方的搏斗中门把手被扭断，蔡慧亭的手鲜血直流，窦效嫫与一名男员工冲出来大骂蔡慧亭，接着五六个壮汉连同母亲潘敏峰一起对蔡慧亭动起手来。潘敏峰异常激动地大叫：“你怎么不去死？你快去死，你马上去死！”蔡慧亭绝望地看着妈妈，泪水哗哗地流了下来，她哭着掉头冲出了天河城。

1. 董事长 “失联”

2011年3月17日，是真功夫历史上最不寻常的一天。这一天，真功夫的创始人之一，董事长兼总裁蔡达标“失联”，下落不明。

真功夫人不会忘记，那天下午，广州市公安局对公司个别高管人员涉嫌经济犯罪展开调查。广州、东莞两地的公司部分管理人员已经陆续被公安约谈，内容是了解公司董事长蔡达标等人的经济犯罪情况。公司财务总监洪人刚、董事长助理丁伟琴、蔡达标的司机王树坚等人相继被带走。

之前，蔡达标在被警方传唤时，神奇地逃跑了，而且跑得无影无踪。蔡达标是怎样从警方手里溜走的，对此警方和蔡家给出了不同的版本。警方称，蔡达标暴力袭警，将警察打倒在地，致使警察受伤后逃跑的。可是蔡家却说，蔡达标根本没有袭警，他只是趁警方松懈时，从另一个门偷偷溜走的。警方怕回去没办法交代，所以才编出了袭警情节。蔡家称当时来家里的警察不只一两个，蔡达标怎么敢袭警呢？

闻蔡达标袭警，知者大多数不相信：不少人认为蔡达标不过是一个生意人，警察是训练有素的，蔡达标怎么可能打得过警察？真把蔡达标当李小龙了？再说，蔡达标袭警，警方为什么不追究其袭警罪行，为什么对其袭警之事不了了之？

还有网友调侃说：蔡达标练就了一身真功夫，比警察武功高。

不管蔡达标袭警是不是事实，蔡达标在警察前去对其传唤的时候，拒传逃跑都是不明智的。三年后，蔡达标与众被告受审时，一直被警械加身，律师多次申请无果，法庭给出的理由就是蔡达标曾经袭警逃跑过。为此，几名

被告受株连，就连认罪有立功表现的洪人刚二审也被带上了手铐。

蔡达标能成功地从警察手里逃跑，是个奇迹，到底是怎样逃跑的，双方各执一词，闻者也只能自己去想象。

蔡达标失联后，真功夫高管层人心惶惶，大家不知道接下的日子会发生什么，也不知道自己在这家公司还能做多久。但是有一点，大家是清楚的，公司前景堪忧，股票上市肯定成了泡影。

真功夫餐饮管理有限公司，被誉为中式快餐第一品牌，是中国快餐行业前五强中唯一的本土品牌。该公司由蔡达标、潘宇海、潘敏峰三人于1994年始创于广东东莞长安镇。迄今为止门店已逾500家，遍布40多个城市，在中国餐饮市场上被誉为“真功夫快餐帝国”，与肯德基、麦当劳鼎足而立。

真功夫门店多在商业、码头、机场等繁华热闹的地方，品牌代言形象是功夫龙，他雄鹰展翅、腾空而起的矫健身躯使人过目不忘。公司有20000余名员工，其中不少员工跟着真功夫度过了十几个春秋。他们喜欢称自己是“功夫人”，真功夫在董事长兼总裁蔡达标和副董事长潘宇海的带领下，迅速发展成为中国最大的中式快餐连锁企业，与洋式快餐肯德基、麦当劳一起被誉为中国“快餐三巨头”。



蔡达标

就在真功夫迅猛发展，股票即将上市前夕，公司内部发生了一场强烈地震，这场被外界一致称为内讧的“地震”使真功夫乾坤颠倒、江山易主。

蔡达标逃跑后，躲在一个秘密的角落重新安排董事会人选。据后来披露的消息，其间他分别给周晓、黄建伟等人打过多次电话。

蔡达标“失联”后，其小妹蔡春红手持蔡达标的委托书来到真功夫公司，称股东蔡达标先生辞去公司董事、董事长职务，依据公司章程4.2条款董事长应由甲方（蔡达标）任命之规定，委派蔡春红女士担任公司的董事、董事长。蔡达标先生同时辞去公司总经理职务，依据公司章程5.1（a）款之规定提名洗

顺祥先生担任公司的总经理；公司董事会依据章程4.2条、4.7条（0）款之规定，以半数董事书面同意，批准了前述总经理任职。

蔡达标委派蔡春红的依据是明确写在公司章程里的，因为蔡达标已经同时委派蔡春红为董事，故委派董事长被高管们认为符合公司之规定。可也有人认为董事长只能委派给正在履职的董事，故对委派蔡春红稍有争议，认为蔡春红之前没有在公司履职。但是，公司章程确实没有注明必须委派已经履职的董事，所以，按章程只要委派的董事长是董事就可以了。

蔡春红是蔡达标最小的妹妹，也是蔡家唯一的一个大学毕业生。蔡春红早已出嫁，与丈夫开有买卖，并购置了别墅，生活无忧无虑，安逸舒适。虽然大哥的生意做得如火如荼，但是，在小妹眼里，这一切与自己并没有多少关系，在这次大动荡之前，蔡春红没有问过真功夫的任何事情，她做梦也没有想到，自己有一天会被推上真功夫董事长的位置。

蔡达标逃跑后，蔡春红临危受命，当时家里同辈的男人除了被抓捕的，就是潜逃的，大姐蔡春媚亦躲藏他乡。家里除了老人就是孩子，蔡春红就是想推辞，也找不到一个人选。

蔡春红咬紧牙关顶了上来，来到真功夫总部后，出乎意料地得到了当时众多高管的支持。回忆当时的情形，蔡春红说：高管们围在她的身边，为她加油打气，给了她莫大的鼓励和信心。



蔡春红