

# 雷士照明“内讧”： 拷问创业者与投资人

对于雷士照明来说，投资方收购的并不是一个需要修理的“病入膏肓”的企业，只有处理好与创始人的关系，从而保障企业的正常交接和发展，才能保证自己的最根本利益。

■ 本报记者 张艳蕊

连日来，雷士照明换帅闹得沸沸扬扬。

7月12日，雷士照明员工和经销商向董事会提出，让前期蹊跷辞职的原董事长吴长江回归，创始人吴长江、北京软银赛富首席合伙人阎焱、股东施耐德电气都被推到风口浪尖，演变成一场创业帮和投资帮的“中国官斗戏”。

## “洋”投资凸显水土不服 中国企业难免“江湖之术”

5月25日，公司创始人、董事长兼首席执行官吴长江因个人原因提出辞职之后，雷士照明就跟“赛富投资基金首席合伙人阎焱”纠缠不休。6月19日，雷士照明发布公告称，公司开始对吴长江被查事件展开调查后“矛盾升级”，经销商开始全面停工停止进货，雷士照明股票于香港联交所停牌。自此，雷士照明成为当年的“国美”和“娃哈哈”。至今，一波三折的“吴长江和阎焱之争”，虽然未必会上分道扬镳的道路，但依然让人感觉危机四伏。

为什么在中国，投资人和创业者这个原本的利益共同体却往往变成了矛盾的对立方？

有管理学专家分析，俏江南、后谷咖啡、红孩子、雷士照明等投资人和创业者对峙的案例无不存在着规则、理念上的分歧和较量，其实是“洋”投资理念混淆了中国公司治理中情与法的逻辑，因为按照中国传统观念，风险投资人是被请进公司的，应该对创始人忠诚；但是按照法制的观念，投资人应该对董事会负责，而不是直接对创始人负责。

## 创业者历数资本“三宗罪”

作为创业企业的成功典范，雷士照明所走过的挫折耐人寻味；特别是在2012年，对吴长江而言却有点流年不利的感觉。

虽有报道称吴长江已与员工、经销商和供应商进行了沟通，希望能平息事件，恢复生产，但就目前的情况来看，在雷士照明惠州工厂门口“挺吴倒施”的横幅随处可见。

中国的创业者普遍认为“资本有三宗罪”：轻视企业家、出让控制权、稀释资本。

一位创业者在接受《中国企业报》记者采访时说，投资人轻视企业家，后果很严重：“成功是偶然，失败是必然。”他指出，创业者



王利博制图

融资路上出让控制权，引进资本似乎是快速扩张发展的不二法门。由于过于神化了资本市场，因而创业者需要时刻保持清醒。

软银创业投资人贾春宝指出，资本与实业之间的“联姻”是以利益为核心走到一起，然后又必将由于金钱的问题而各奔东西。其间的一切纠纷和争论，核心大体也都是一个钱字在作怪。投资人是创业者所苦苦追寻的稀缺资源，同时缺少了创业者的好项目，资金也会陷入巨大的恐慌，当全世界陷入了货币增发，流动性过分充裕的时代，能赚钱的项目就成为资金追捧的目标，资金在寻求资金的安全性及收益性方面的态度，就更为迫切。

所以，创业者需要深入了解并感受投资人的内心在什么时候会陷入恐慌，在什么时候会被贪婪所占据。

## 强行移植倾向“双输” 融合需要修炼不是修理

事实是，雷士掌握3000多分销商，许多外资与中国企业合作看重的就是这个渠道问题，认为只要一铺货就能迅速获利。但是，此次事件致使雷士照明全国36个运营中心多次致信董事长阎焱表达诉求：马上恢复吴长江董事长职务，施耐德系所有高管必须离开雷士。如果

“不恢复吴长江董事长职务”及“让施耐德高管离开”，经销商不排除“自创和经营自己的品牌”。

有观点认为，雷士事件背后显示：一个是企业的精神领袖(灵魂人物)；一个是资本游戏规则。精神领袖欲打破规则制衡，而资本游戏规则则驾驭不了精神领袖，双输结局。

尽管215家投资机构所属立场均表示，此次雷士照明事件双方都有处理不妥之处，现代企业制度下，既要尊重各股东员工的利益，也应根据流程处理不同的意见，动辄以罢工为威胁欠妥；在另一层面上，投资机构也承认投资人在和创业企业方面沟通不够。但却表示：“我们是一群尊重创业者的投资人，明确期望各方都遵守契约精神。”

是的，中国企业需要有一种诚信的道德血液，需要有一种理性的契约精神。但是这种恪守诚信的契约精神，必须是建立在签约方平等互利基础上的，这种契约也只有在平等互利基础上才能得到切实的贯彻。正如当年娃哈哈达能事件，达能利用娃哈哈集团缺乏市场经济运作经验和他们急需运作资金的心切，通过一纸文书束缚住娃哈哈对外发展的手脚，而自己却能在中国的饮品行业肆意进行资本渗透。当娃哈哈集团组建了大量的非

合资公司来应对达能对合资公司的控股局面时，却遭到了达能强行并购的反竞争措施……最终只能为我们呈现一个投资失败案例。

记者曾经与企业家刘积仁聊过有关投资后如何介入企业管理问题：在医疗、IT市场与欧美、日本企业形成三足鼎立的东软集团，在其国际化进程中曾成功收购了芬兰SESCA旗下的3家子公司，用以提升公司在高端智能手机软件的设计和研发能力，中方投资是如何融入企业的呢？

当时刘积仁有感而发：并购后，对于投资方来说，主要是要修炼而不是修理。作为投资方，要做的是自身的修炼，不能只想去看修理这个企业，东软当时收购的是他的技术，只有双方融合了，才能共同创新，这个“婚姻”才是一个圆满的“婚姻”。

修炼不是修理。这也是属于中国企业家的一种经验。

同时，中国的企业员工的一种群体无意识的“忠诚”思想是不应该被投资方忽略的。对于雷士照明来说，投资方收购的并不是一个需要修理的“病入膏肓”的企业，只有处理好与创始人的关系，从而保障企业的正常交接和发展，才能保证自己的最根本利益。

## 一周视点

# 谁为企业家擦眼泪？

■ 本报记者 江雷

企业家的眼泪预示着危机？2012年7月，中国企业家被公众、投资者、股民等各种极端言论带来的悲伤、郁闷、不解乃至愤怒情绪惹哭了。他们是皇明集团董事长黄鸣、海航董事长陈峰、雷士照明创始人吴长江……

他们都是冒着各种风险成功的行业领袖。但是，似乎在这个夏天，他们遭遇或者将要遭遇更大的风险。

## 公众应给予企业家信心 企业家成长环境需要集体建设

2012年7月22日，企业家俱乐部代表团成员在企业家柳传志的带领下到英国访问。这表明，中国企业家群体形象不断地得到提升。

但是，如此幸福“抱团”成长的企业家毕竟是少数。企业家群体里一直分为几个不同层面，各个层面的人物也都在看似相同的商务活动中演绎着不同的商业故事。正如2012年5月召开的互联网行业论坛上，地产商任志强炮轰互联网企业家“不抱团”一样，很多行业的企业家其实一直是孤立奋战。

这个事实在2012年7月被山东皇明集团老板黄鸣证实。2012年7月17日，15325人参与评论分享企业家黄鸣《一位父亲忍无可忍》文章：“网上多少脏水泼向我的企业，我无奈；泼向我个人，我认了！可你们为什么竟不肯放过一个仍在澳洲大学读书的孩子？作为一个父亲，再不出来说话，实在对不住女儿！我很少落泪，这次我忍不住泪水：要是在中世纪的欧洲，我会毫不犹豫地用生命去决斗！”

记得优秀企业家柳传志、任正非在谈到自己父母亲的时候都流过泪。作为行业领袖、商业强者他们是坚韧的，但是作为普通人，他们都有自己的柔情。正因为懂得人生的意义，他们才能做到为国家、为人民而努力奉献才智。柳传志说过：“回忆当年很多风险，每一次都战战兢兢，甚至吓出大病来。不光是经营风险、管理风险、决策风险，还有政策风险。”

在黄鸣的眼泪中，很多人有不同声音出现。我们希望公众在监督企业家的同时，更要给其耐心和信心。

民营企业家、正泰集团董事长南存辉2007年对记者说过这样一段话：“任何企业都不是孤立的，他时刻与外部企业之间产生着联系。要做大产业链中的一环，并从低端向高端成长，是每个成功的企业都要经历的。这么多的企业串在一起，形成一个产业链，每个企业都是这个链条中的一环，一荣俱荣，一损俱损。”可以说，企业家必须先具备如此明确的商业理念和文化积淀，才可以有足够的智慧和勇气来对付未来的残酷商战。

更是从这种认识出发，中国的所有企业家都应该学会“抱团成长”。

## 双赢，需要文化上的认同 合作，需要尊重法律

海航老板哭了。为公众的良心丢失而哭。雷士照明的老板吴长江哭了。为了员工而哭。为了30年创建的企业未来而哭。中国相信眼泪吗？

有人地方就有江湖，有江湖就有派别和斗争。股东的目标永远都只有一个，那就是赚钱。

吴长江获得中国首届照明行业十大杰出人物、中国十大创业新锐、中国优秀民营企业家等称号。2007年销售额达20亿元，开设品牌专卖店2000余家。表面上，惹哭雷士照明的不是赛富阎焱。事实上，作为创始人，他痛心的是自己30年创建的优秀企业一个月时间几乎“坍塌”，而轰走他的“投资者”又是他自己引进的。在中国，民营企业企业家一直是固定的思维：“我可以自己反思，但绝对不希望你指责。企业是我创立的。你是享受成果的。我们要的是双赢不是你们单赢。”

作为投资人发表看似“透明”观点，实则已经严重地伤害了合作者的“人格”。更高层次的斗争在于文化的不同。

雷士老板眼泪横飞的同时，电商企业家刘强东加入战斗：“中国即将进入一个资本时代，但是这个时代应该是投资人和创业者、企业家共赢的时代，而绝不应该是投资人是大爷，创业者就是孙子的时代。投资人应学会尊重中国创业者和企业家。”

陈峰哭了，成了“微博红人”。

2012年7月13日，海航集团董事长陈峰在微博中说：今天哭了。这个世间还有没有正义？海航奖励英雄机组惹来这么多人说闲话。机组保全了飞机，也保证了飞机乘客的生命安全，他们应该受到奖励。我们的社会还要不要树立这种正气？我真的哭了……陈峰呼唤人间正义，需要的是消费者认可，是企业的文化需要得到公众尊重。但是企业家如此失望，甚至是绝望，是因为网上出现一派观点，认为海航在借机炒作宣传。有人评论：我也哭了，可悲！这广告费真下本，亏了多少人，但是面子必须做。

企业家哭诉，也是一种情绪的积极表达。心理学家对此事件的看法是：相关政府和行业协会要重视企业家的困难、心态、情绪的走向。关键时刻的出手帮助是企业家信心指数恢复的重要指标。不然，像2012年7月12日，京华风气象影视信息集团原总经理、全国优秀科技工作者曾永怡，因涉嫌贪污110万用于个人消费做美容，在北京一中院受审时现场表示悔过，几度痛哭的场面还不停地上演。这个女企业家最后悔的就是“自己心理不平衡”。

美国管理大师约翰·科特说：“没有危机意识和忧患意识的商人，不是一个卓越的商人。商人最危险的意识是认为在完全胜任的领域可以放松一下。我们相信，陈峰、黄鸣等企业家是坚强的，因为他们一直具有忧患意识和危机意识。”

这也是企业家张瑞敏相信的“斜坡理论”：只有具备忧患意识的领导者才可以带领企业渡过难关，迈向事业的高峰。

## 观点

# 民间慈善需要提升商业化管理能力

■ 汪静赫

中坤集团董事长黄怒波的一则“不信任官办公益机构”的言论被媒体爆出，由此引发了新一轮关于慈善话题的热议。在随时变换热门话题的网络上，跟慈善相关的事件常被当做大众关注的焦点，成为网民“搜索”的对象。而在不久之前，新华社慈善基金会与其发起人陈发树深陷“诈捐”漩涡，陈发树的“83亿慈善承诺”被媒体直接形容为“变脸”。这些争议都直指官办或民间慈善目前存在的管理不规范、透明度不高等问题。

7月，天使妈妈基金因救助小传旺旺受“诈捐”质疑，而首个发微博让小传旺进入公众视野的山东齐鲁电视台主持人也因“圈钱”罪名遭到了残酷的“人肉”和攻击。“天使妈妈”事件是长久以来民间慈善遭受诟病的缩影。信息披露、规范运作、专业管理这几方面都是目前民间NGO(非政府组织)公益机构有待提高的治理能力。

道德之外，还需商业管理能力；爱心之余，还靠商业管理模式。

援引微博上一位热心公益人士的说法，不管官办办慈善，公开透明的把账做好，接受全体捐赠者的监督，接受社会监督，只有这样，才能够“让更

多人投身慈善，让更多的人相信慈善”。正如北京工商大学经济学院副教授郭毅认为，企业的爱心是珍贵而稀缺的资源，应“好好善用”。“公益项目管理应注意规范化、透明化，公益项目评价结果应科学化”。

在“天使妈妈”事件中，微博上身份认证为“绿丝带公益先锋”的才让多吉是质疑声中的代表。相对于其它更尖锐的声音，他的观点看上去稍显理性。他认为天使妈妈基金“没有现场考察而采信了第三方信息，没有作出项目评估和救助方案就贸然发起社会劝募活动”，这种行为与其获得中国公益最高奖的经历来说是不相称的。

“一个公益组织如果不能自己独立调查和评估救助对象而依靠第三方的诚信，她的项目一开始就会处于危险的境地。公益组织的健康发展不是靠信任，而是靠程序，做好一件事情，不仅需要道德，同时也需要能力。”才让多吉说。

官办慈善机构的官僚作风，民间慈善机构的不规范与管理不善，让公益变得如此艰难。那么，什么是公益之路的正确方向？企业家史玉柱的观点是：“做公益与做企业一样，需要调查研究。”

由他担任理事的爱佑华夏慈善基

金会(现已改名为爱佑慈善基金会)创办于2004年，是国内第一家非公募慈善基金会。史玉柱的“同事”还包括冯仑、江南春、朱新礼、马云、马化腾、王兵等。其中王兵还肩负基金会理事长的职责。在过去的几年里，上述企业家把广泛的资源和优异的管理带进了这个民间慈善组织。

从成立的第一天起，爱佑慈善基金会就采取了一种全新的管理运行模式：没有运营费用、没有管理费，财务全给第三方财务机构，慈善项目实时公布供社会监督，整个过程完全公开透明。

分析爱佑慈善基金会财务报告发现，对外投资、负债总额、管理费用、筹资费用、工作人员工资福利等都是“0元”。捐款100%用于项目执行，基金会日常管理费、运作费则由理事们另行出资。通过每年10%至20%的回访率，爱佑基金可以做到完善项目审核的准确率。从第一笔捐赠到现在，每一个捐赠人都可复核每一笔捐赠，全部捐助已通过网络向社会公布。

王兵说：“企业家做慈善要抱着公益的心态，商业的手法。清清楚楚捐款，认认真真执行，明明白白披露，时时刻刻监督，这就是慈善。”

2011年，爱佑慈善基金会全年募

款能力超过了7000万元。目前，该基金会已成为全球最大的儿童先天性心脏病的公益慈善基金，由它创造的公益运作新模式，或许可以成为其它民间慈善组织学习借鉴的参考和模板。

除爱佑慈善基金之外，致力于环保领域的阿拉善SEE生态协会，由100多名企业家参与决策及实施，如今已成为中国民间NGO管理模式创新的经典范本。作为民间慈善的“主力队员”，企业家的民间公益力量正不断增强，他们的行动将全面提升民间慈善管理运作的整体面貌——经得起搜索，也扛得住质疑。

2012年7月20日在北京市纪委、市委宣传部联合召开的廉政文化建设理论研讨会上。专家建议，推出中国公益慈善行业廉洁公约、企业家反商业贿赂宣言。清华大学廉政研究中心主任程文浩举例称，北京市有关部门可以联合中华慈善总会、中国红十字会、青基会等机构，推出中国公益慈善行业廉洁公约；联合新闻界主管部门及记者协会，推出全国新闻记者廉洁公约；联合国国资委、工商联等组织，推出企业家反商业贿赂宣言等。程文浩认为，这些工作将深刻影响中国廉政建设尤其是廉政文化建设的未来格局。