

■ 本版撰文 本报记者 杨 颖 霍玉茵



**编者按:**如果被自己一手创建的公司拒之门外,那是一种什么感觉?近日,雷士照明创始人、原董事长吴长江就在体会着这种煎熬。这个一直视雷士照明为自己孩子的业界大佬,却惨遭公司董事会拒绝。

近日,供应商断供、员工欲散伙、经销商体系要散

架、管理层闹辞职……声援吴长江的“斗争”一浪高过一浪。本没有什么个人恩怨和权力之争,怪只怪,企业创始人固守的“经验主义”和企业投资人标榜的“现代治理”这两种气质迥异的“哲学”,从摩擦到争斗,活生生撕裂了雷士照明。

## 吴阎斗气升级 恐伤雷士根基

雷士照明创始人吴长江的一次次“出牌”与雷士照明现任董事长阎焱的强硬回应,已经将雷士的内斗推向了白热化。

管理层辞职、供应商断供、员工欲散伙、经销商体系要散架,这一切都只是因为吴长江难“回归”。但面对层层重压,投资方仍然拒绝接纳吴长江,并不惜大伤公司元气,也不肯向挑战董事会的行为低头。

在这种情形下,吴长江大声喊话:“我的孩子我不能不管。”2012年8月20日,吴长江召集部分供应商汇聚重庆,希望他们能恢复供货,解决雷士面临的“断炊”危机。

一面是吴长江的煎熬难耐,一面是阎焱的按兵不动,在中国,公司创始人与风险投资人之间的创投之争从未像现在这样僵持过。

一场没有硝烟的战争以“内耗”分胜负,实在不是明智之举。

“有人在我们家里兴风作浪,我们振臂一呼,只为自己的‘精神领袖’能够重新归来。”在重庆南岸区工作的雷士员工李薇(化名)这样表达了支持吴长江的态度。对于雷士的创投之争,她在网络上发布了数条微博,目标直指阎焱,力挺吴长江。而在7月13日至25日的罢工中,“吴总不回来,坚决不复工”的标语直刺人眼,不少员工正企图让现在管理公司的外资股东法国施耐德电气公司“滚出去”……

### 一场“辞职”引发的纠纷

时间退回到今年5月25日,时任雷士照明董事长兼首席执行官吴长江宣告离职,原因是身体问题。不过,谁都没有想到这次离开会在日后扯出那么多故事。

吴长江的那一次离开,失去了对雷士的控制权,富有国际化管理经验的股东施耐德开始负责管理公司。尽管吴长江使尽浑身解数,但直至今天,他能否回到雷士照明董事会依然是个未知数。为此,吴长江在微博上多次表示了自己的不满。

其实,阎焱与吴长江并非“天敌”。在2006年找到阎焱的时候,吴长江是个公司濒临破产急需融资的老板,而阎焱则因为投资盛大成为业内知名的投资人。彼时,两人一拍即合,阎焱解决了吴长江的燃眉之急,以2200万美元购买了雷士约55.5万股股票。但时光流逝,两人也因为“契约精神”渐行渐远。

阎焱曾表示:“吴长江如果能够遵守公司合约、公司管理机制的话,我明天就让他来。公司是赚钱的,是按照契约来的。”

这句话一语道破吴阎斗气的关键所在。有评论指出,一个“好赌”的吴长江遭遇了一个较真儿的阎焱,不生嫌隙才怪。比如2007年,吴长江曾打算收购一家企业,这家企业拥有雷士急需的做专业性照明方案

的能力,但在没有告知董事会的情况下,吴长江就签下了协议。2008年,雷士在重庆万州建设生产基地,但这是吴长江背着董事会建的。不仅如此,万州给雷士的几百亩地,都被吴长江的房地产公司拿走了。此次的关联交易,吴长江低头认了错,但类似的“错误”却再次发生。2011年,虽然董事会反对,吴长江还是在重庆市南岸区设立了重庆雷士实业有限公司,并将总部搬迁至重庆。

阎焱表示,中国公司之所以做不大,就是因为管理不规范、不透明。他跟吴长江没有因为私利而起过争执,但他不理解吴长江做事的方法。

“随着时间的推移,管理理念上的差异被逐步放大,动摇了吴、阎彼此信任的基础,从而激发了双方在现实利益上产生矛盾。”北大纵横管理咨询集团合伙人余慧对记者表示。由此,本应利益高度一致的投资人和创业者渐行渐远,甚至水火难容。

对于吴长江的回归,阎焱提出3点要求:第一,必须跟股东和董事会解释清楚被调查事件;第二,处理好所有上市公司监管规则下不允许的关联交易;第三,必须对董事有个承诺,在董事会规则内行动。

但是,7月12日,阎焱及其他雷士董事会赴约会见雷士管理层、经销商和供应商代表时,却遭遇了对方联手“逼宫”的情形。

对于阎焱的3点要求,吴长江在7月12日发布的微博中回应称:“这3条罪证够大了,但我决不接受!”

此外,雷士的员工和经销商代表也提出了3点要求,即改组董事会,不能让外行领导内行;让吴长江尽快回到雷士照明;让施耐德退出雷士照明。

记者接触的雷士内部人员对民族品牌施耐德“侵占”表示愤慨,也对阎焱做出了评价。李薇说:“阎焱并不为中低层工作人员生存考虑,他不具备创业者身上的远大抱负和社会责任。”

可想而知,彼此“约法三章”并未奏效,双方谈崩。7月13日,罢工开始。7月27日,雷士总部和工厂复工。此后,雷士发布公告称,全国36家供应商已陆续恢复订单。但对于吴长江回归的答复,雷士董事会一再推迟,直到8月14日晚间,雷士照明发布公告称:“考虑到调查小组的发现,董事会认为,重新委任吴先生为本公司董事长及董事并不妥当。”

阎焱按兵不动,坐等吴长江的下一步行动。双方一招接一招地出牌,让裂痕越来越难以修复。

### “内耗”持续 前路茫茫

在雷士的内部人员看来,阎焱有资本家的范儿,而对业务更熟悉、带领大家“发财致富”的吴长江,则是雷士的守护神。经销商与吴长江

的关系更被称为是一种利益捆绑:吴长江给经销商授信以后,经销商能在资金不足的情况下先卖产品,这也无怪乎吴长江能够那么得人心。即便赛富和施耐德等战略投资者先后进入雷士,将吴长江的股份稀释至不到20%,仍未能动摇吴长江在雷士一言九鼎、独揽大权。雷士“人治”痕迹颇重,这也是雷士产生危机的一个重要原因。

今年6月,新一任雷士董事会和管理层上任之后曾试图扭转“人治”的局面,但李薇表示,现在的管理层更像是“外行领导内行”,他们不了解这个行业,与员工也没有任何沟通。

于是,直至今日,吴长江仍然放不下雷士,他希望至少能给它找个好“后妈”;而新的管理团队也无法充分调动员工的积极性,在硬碰硬中,雷士的“内耗”一直持续。

“雷士照明新老管理团队矛盾的核心就是中国民营企业持续发展、做大做强、走向世界舞台必须突破的瓶颈问题,这个案例具有典型性意义。”余慧认为,“一方面,雷士照明必须实现转型,建立现代企业管理体系。这就像是睿智的父母对孩子的期望是鹏程万里,他们会选择放手,而不是控制;而平凡的父母总放不下孩子,但是他们得到的结果往往是简单平庸。另一方面,在雷士照明个案里,职业经理人团队也应该尊重原有的创业人团队,循序渐进,多花时间,多讲策略,甚至可以损失些利益,来平息斗争,找到解决问题的方法。既然是一家人,就应该有所承担。”

但是,阎焱与吴长江的对决,让这个本来发展势头很好的企业遭受重创。在一次次的对骂升级后,经销商要散架、供应商要断货,更为严重的是,离巢情绪也在雷士不断蔓延。近日,雷士照明在发布的公告中表示,惠州工厂和万州工厂分别有55名和102名员工辞职。8月14日,雷士照明副总裁徐风云向董事会递交了辞职信。而在徐风云辞职之前,雷士照明董事会成员、独立董事也已向雷士照明董事会提出离职申请。

目前,这场创投战争依然没有终结的迹象。8月16日,和君创业临门一脚踏进来,其总裁李肃表示,将以雷士照明小股东的身份联合其他小股东发起“革命”,并作为小股东参与雷士董事会重组。和君创业表明了其支持雷士董事会的立场,认为吴长江的一系列行为应诉诸法律。同时,李肃表示有兴趣成为雷士照明独立董事,目标是获益3000万元。不过,在李薇等雷士员工眼中,李肃此时搀和进来,动机有待探究。

如今,一心想挽回雷士的吴长江已经与供应商对话,欲解雷士之困,并且放话要开股东大会争取权益,但是,他并没有透露具体的要求。而阎焱则频频在媒体上抛头露面,指责吴长江“就会打悲情牌”。这家照明企业前路如何,我们尚无法看清,但在这场声势浩大的争斗中,恐怕不会有真正的赢家。

## 创投之争 难以成败论英雄

吴长江曾说,阎焱是冷血的投资者,唯利是图,对他有利的就写到纸面上,不利的就口头承诺不兑现。

在阎焱眼里,吴长江没有信用,不讲诚信,就会打悲情牌和民族主义的牌。

时势造英雄,吴长江和阎焱,或者都是英雄,或者,都不是。

拿吴长江来说,这个中国土生土长的创业者身上,体现着浓郁的时代特点——刚烈果断,甚至还会有些独裁的气质。这些特质在一定程度上帮了“吴长江们”,让他们的企业脱颖而出,成为行业内的佼佼者。可同样是因为强烈的时代背景和个人特色,“吴长江们”又往往怀有中国武侠小说里的道义精神——与一起打拼的创业者、老员工们情谊深厚、难舍难分。于是,在这样的企业里,“家”的概念根深蒂固。

因此,在这种情况下,有“外人”对公司“指手画脚”时,就如同有生人闯入家中公然对主人品头论足,这让许多“家族人”无法接受。而吴长江准确地抓住了他们的心理,他懂得如何发动群众,并利用他们的

“家族情绪”捍卫自己的地位,维护自己的利益。这从许多雷士的员工让施耐德滚出去,且横眉冷对阎焱可见一斑。

但问题是,当企业已经引入资本并走向公开市场后,“个人独裁”式的决断还应该被继续放任吗?正如北大纵横管理咨询集团合伙人余慧所说,公司和人一样,也是有发展规律的。改革开放30余年来,包括雷士在内的许多民营企业已经走完了奔放写意的青春期,步入壮年阶段。此时,远有全球化的扑朔迷离,近有纷至沓来的新一代追兵,此时的企业如履薄冰。精通业务的中国第一代创始人未见得就拥有管理此阶段企业的能力。他们总是妄图对公司享有百分之百的控制权,但是,有那个心却没那个力,或往往好心办了坏事。比如,个人利益与公司利益难以厘清;一旦创始人有变故,则公司易动荡等等。

跳出个案,纵观数百年国际企业发展历史,可以看到,经历了数百年的风风雨雨,活下来的国际大型私营企业绝大多数都做出了管理权与所有权分离、聘用职业经理人团队管理公司的历史选择。

从这方面来看,即使吴长江成功回归,并且成功过渡,雷士还将面临同样的问题。

而反观投资家们,阎焱在此次斗争中已显示出足够强硬的一面。阎焱曾经在面对工人罢工时表示,“罢工就罢吧,who cares”,他的“无情冷血”惹恼了雷士员工。作为过来人,这些投资家拥有大量的律师团队做保障,他们的做法合法,但不一定就合乎情理。作为风险投资人,他们虽然有权力要求被投资企业利润最大化,但对于公司的运作,阎焱也确实显得太过激进了。试想,面对这样的冷血形象和强硬插手,哪个创业者会想当阎焱对面的下一个“吴长江”?

无论是资本变脸逼走创始人,还是创始人过河拆桥骗资本,雷士照明之间的创投之争,都难以以成败论英雄。

