

高等学校管理类专业基础课程教材

MBA粤商 案例集

□ 雍和明 主编
□ 李焕荣 副主编

高等教育出版社

014040546

F279.276.5
10

高等学校管理类专业基础课程教材



MBA Yueshang Anliji

MBA粤商 案例集

- ☐ 雍和明 主编
☐ 李焕荣 副主编

高等教育出版社·北京



北航

C1727761

F279.276.5

10

内容简介

本书由广东财经大学MBA案例研究中心组织编写。以“光大粤商文化、培育粤商精英、服务广东社会”为使命,本书以粤商企业实际项目为研究对象,遴选典型案例,具体包括:《从国美控制权争夺案看上市公司大股东与管理层之权益冲突与平衡》,《Efox 团队的危机与解散》,《鲁信(美国)有限公司与美国凯伦实业有限公司股权转让纠纷案》,《恒通公司的控制权之争:公司章程与公司治理》,《WT 公司员工为什么要罢工》,《涨价风潮中的香满楼》,《“IPAD” 商标权属纠纷案》,《方维公司运营总监更迭的治理问题》,《管理者如何实现正式权力与非正式权力的平衡》,《深圳市农产品股份有限公司食品安全“云检测” 服务管理》,《JX 内衣批发广场如何抵御金融海啸之寒冬》,《未雨绸缪:百特中国的危机识别和诊断》,以及《华大物流基地运营系统设计》,共 13 篇案例。

本书可供 MBA 及管理类研究生作为案例教学的教材使用,也可供企业经营管理人员作为参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

MBA 粤商案例集/雍和明主编. -- 北京:高等教育出版社, 2014.5

ISBN 978-7-04-039371-2

I. ①M… II. ①雍… III. ①企业管理-案例-广东省
IV. ①F279.276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 058312 号

策划编辑	雷雪	责任编辑	牛杰	封面设计	张志	版式设计	马敬茹
插图绘制	杜晓丹	责任校对	刘娟娟	责任印制	赵义民		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 化学工业出版社印刷厂
开 本 787mm × 960mm 1/16
印 张 15
字 数 230 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2014 年 5 月第 1 版
印 次 2014 年 5 月第 1 次印刷
定 价 25.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究
物 料 号 39371-00

序

工商管理硕士(MBA)教育 20 世纪初起源于美国,经过百余年的发展,逐渐成为国际上通行的工商管理教育模式。案例教学也源自于美国,如今已成为 MBA 教育的一个标志性的教学方法。中国自 1991 年开办 MBA 教育以来,在全国 MBA 教育指导委员会和各 MBA 培养院校的共同推动下,案例开发和案例教学取得了很大的进展。但总体而言,国内 MBA 教学中的案例教学仍然是一个薄弱环节,尤其是中国本土案例还相当缺乏。

MBA 教育是具有国际可比性的学位教育,但管理教育与一个国家或者一个地区的制度、文化密切相关,因此我国的 MBA 教育要始终坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,结合中国制度环境和文化传统,研究中国企业管理实际问题,凝练出中国特色的管理思想和管理理论,形成中国特色的 MBA 教育模式。开发反映中国企业管理实践的 MBA 教学案例,对于体现中国 MBA 教育特色、提高中国 MBA 教育水平是不可或缺的。

全国 MBA 教育指导委员会主任委员马凯同志在中国 MBA 教育 20 周年纪念大会上的讲话中谈道:反映中国企业管理实践的教学案例,从数量上和水平上亟待提高。改革开放 30 多年以来,中国企业丰富的实践,积累了大量成功的、失败的案例,但是我们总结的还是太少。希望 MBA 培养院校在案例建设方面能够再进一步,把好的案例发掘出来。

广东财经大学作为第八批 MBA 培养院校,开办 MBA 教育伊始就设立案例研究中心,大力推进案例教学与案例开发,显示出学院领导的远见卓识。广东财经大学采取一系列措施激励本校教师开发本土案例,在粤商案例开发方面取得了突出的成绩,连续两年均有案例入选“全国百篇优秀管理案例”,另有五篇案例入选“中国管理案例共享中心”,供全国各院校 MBA 任课教师使用。此次广东财经大学将本校教师自主开发的粤商案例汇编成册,出版地域特色鲜明的《MBA 粤商案例集》,是一件非常有意义的工作。这既展示了广东财经大学的本土企业管理案例开发新成果,也丰富了中国本土企业管理案例资源,对全国 MBA 培养院校的案例教学提供了重要的支持。

广东财经大学开发的 MBA 教学案例立足于珠三角地区,以粤商企业为研

研究对象,紧扣企业在当前发展中遇到的现实问题,具有鲜明的地方经济特色和时效性。这样的案例发生在 MBA 学员和 EMBA 学员身边,能引起他们的共鸣,激发他们的讨论热情,用于教学能收到良好的效果,值得广大 MBA 教师借鉴与使用。

该案例集内容丰富,收录的案例可用于多个 MBA 主要课程的教学。特别值得指出的是,有数篇案例涉及企业管理中的法律问题,凸显了广东财经大学“法商结合”的办学特色。各培养院校都在积极探索如何办出本校 MBA 教育的特色。广东财经大学这种结合学校学科优势、突出地方特色开发教学案例的做法值得提倡。希望广东财经大学的 MBA 教育越办越好。

第四届全国 MBA 教育指导委员会秘书长 清华大学博士生导师 全允桓

前言

MBA 教育旨在培养懂经营管理、具有创新精神、务实能干的职业经理人。创新精神和实操能力的培养是 MBA 教育的灵魂,而案例教学是实现这一目标的主要方法和途径。以案例解读理论、以案例讲解方法、以案例观察现实、以案例扩展思路、以案例引发探究,俨然已成为当今 MBA 教育的精髓所在。而案例作为案例教学的核心载体,在 MBA 教学中起着至关重要的作用。高质量、符合国情的教学案例的开发与应用,已日益得到了国内 MBA 培养院校的重视。

珠三角地区作为我国改革开放的前沿阵地,大量的新兴经济体不断地创新与发展,也培养了大量的商界管理精英,不仅为 MBA 教育提供了丰富的生源储备,而且为 MBA 教育提供了大量的案例开发素材。为了践行“光大粤商文化、培育粤商精英、服务广东社会”的使命,广东财经大学以珠三角地区为立足点,坚持“精商通法,敦行致远”的办学理念,以及“财经优势、法商结合、粤商文化、国际视野”的办学特色开展 MBA 教育。特别是在教师自主开发教学案例方面,我校采取了一系列的奖励措施以鼓励教师开发符合广东经济发展特征的粤商案例。我们鼓励教师与学员、粤商企业共同开发案例,以粤商企业实际项目为研究对象,既帮助企业解决实际问题,又促进 MBA 教育的发展,从而达到多赢的局面。

广东财经大学 MBA 教学案例的开发工作,得到了广大任课教师的鼎力支持,也取得了突破性的进展。我们成立了粤商案例研究中心,建立了粤商案例库,以科研立项的方式大力支持教师开发粤商案例。在我校开办 MBA 教育的两年间,每年均有数十位教师参与了案例开发工作,并且已有 14 篇教学案例入选“中国管理案例共享中心”,连续两年均有案例入选“全国百篇优秀管理案例”。在此基础上,由广东财经大学 MBA 案例研究中心组织编写了《MBA 粤商案例集》。本书包括:彭真军、于胜男的《从国美控制权争夺案看上市公司大股东与管理层之权益冲突与平衡》,任巍、吴洪的《Efox 团队的危机与解散》,谢雄伟的《鲁信(美国)有限公司与美国凯伦实业有限公司股权转让纠纷案》,刘焱白的《恒通公司控制权之争:公司章程与公司治理》,黄远生、严复淇的《WT 公司员工为什么要罢工》,胡德华的《涨价风潮中的香满楼》,谢雄伟、华秋英的《“IPAD”商标权属纠纷案》,任巍、吴洪的《方维公司运营总监更迭的治理问题》,刘楼的《管理者

如何实现正式权力与非正式权力的平衡》，吴金椿的《深圳市农产品股份有限公司食品安全“云检测”服务管理》，王朝辉、陈洁光的《JX 内衣批发广场如何抵御金融海啸之寒冬》，张建涛、王耀锋的《未雨绸缪：百特中国的危机识别和诊断》，以及平海、朱婧的《华大物流基地运营系统设计》，共 13 篇案例。

粤商案例的开发与应用极大地促进了广东财经大学 MBA 教育的发展，也使得广东财经大学 MBA 师生能紧跟珠三角地区经济发展的步伐。我们相信通过本案例集的出版，定能极大地激发 MBA 师生对粤商案例开发与研究的热情，积极开拓 MBA 教育的新局面。

编者

2014 年 1 月

高等学校管理类专业主要课程教材

高等学校非管理专业经济管理类基础课程教材

经济管理基础(第二版)

席西民

企业管理概论(第四版)(送教师课件)

尤建新

技术经济学概论(第三版)(送教师课件)

吴添祖

简明市场经济学(第三版)(送教师课件)

彭兆祺

高等学校管理类专业主干课程教材

企业战略管理(第三版)(送教师课件)

杨锡怀

企业战略管理(送教师课件)

韩伯棠

战略管理(送教师课件)

金占明

企业国际化战略(送教师课件)

金占明

企业战略管理:工具、方法与案例

韩伯棠等

生产与运作管理(第三版)(送教师课件)

陈荣秋

生产运营管理(送教师课件)

冯根尧

生产与运营管理(送教师课件)

应可福等

系统工程简明教程(第三版)(送教师课件)

汪应洛

财政与金融(第六版)(送教师课件)

朱耀明、宗刚

项目评估(第二版)(送教师课件)

张少杰

质量管理学(第三版)(送教师课件)

孙静

管理科学研究方法(送教师课件)

西宝

企业研究方法

陈洪安

管理沟通(第二版)(送教师课件)

张莉

企业伦理与道德(送教师课件)

李金轩

企业运作仿真综合实习教程(送教师课件)

刘良惠等

工商管理英语(第二版)(送教师课件)

雷涯邻

高等学校管理类专业前沿课程教材

公司治理学(第三版)(送教师课件)

李维安

公司治理

席西民、赵增耀

中小企业管理(第二版)(送教师课件)

林汉川等

项目规划(双语)	王松江
研究、发展与技术创新管理(第二版)(送教师课件)	许庆瑞
企业信用管理(送教师课件)	叶陈毅
公共关系学(第二版)(送教师课件)	李道平
企业文化学原理(送教师课件)	王超逸
比较企业文化学原理(送教师课件)	王超逸
西方管理名著赏析	彭新武
知识产权管理(第二版)(送教师课件)	朱雪忠

高等学校工商管理专业“应用创新型”人才培养系列教材

管理学(送教师课件)	杨善林
会计学(送教师课件)	徐经长
组织行为学(送教师课件)	袁凌
技术经济学(送教师课件)	刘晓君
战略管理(送教师课件)	陈忠卫
创业基础(送教师课件)	李时椿
企业投资学(送教师课件)	邢天才
经济法实务(送教师课件)	杜鹏程
管理信息系统(送教师课件)	蒋翠清
人力资源管理(送教师课件)	吴慈生
财务管理(送教师课件)	张晨
供应链管理(送教师课件)	鞠颂东、施先亮
商务礼仪实用教程(送教师课件)	袁涤非
商业伦理与企业责任(送教师课件)	叶陈刚
商务谈判(送教师课件)	蒋三庚
管理统计学(送教师课件)	焦建玲

目 录

从国美控制权争夺案看上市公司大股东与管理层之权益冲突

与平衡 彭真军、于胜男(1)

Efox 团队的危机与解散 任巍、吴洪(25)

鲁信(美国)有限公司与美国凯伦实业有限公司股权转让纠

纷案 谢雄伟(41)

恒通公司的控制权之争:公司章程与公司治理 刘焱白(61)

WT 公司员工为什么要罢工 黄远生、严复洪(77)

涨价风潮中的香满楼 胡穗华(91)

“IPAD”商标权属纠纷案 谢雄伟、华秋英(106)

方维公司运营总监更迭的治理问题 任巍、吴洪(133)

管理者如何实现正式权力与非正式权力的平衡 刘楼(143)

深圳市农产品股份有限公司食品安全“云检测”服务管理 吴金椿(157)

JX 内衣批发广场如何抵御金融海啸之寒冬 王朝辉、陈洁光(169)

未雨绸缪:百特中国的危机识别和诊断 张建涛、王耀锋(191)

华大物流基地运营系统设计 平海、朱婧(206)

从国美控制权争夺案看上市公司大股东与管理层之权益冲突与平衡^①

摘要 目前,我国上市公司面临的基本矛盾已不仅仅限于大股东与中小投资者之间的权益冲突,而是已经上升到大股东与管理层之间的权益冲突。国美控制权争夺案就是典型例子。本案例描述了国美控制权争夺案的动因、进程和结果,揭示了其积极作用和消极影响,在对上市公司控制权争夺进行理论探析的基础上,分析大股东与管理层之间的权益冲突,并对大股东与管理层之间的权益平衡措施进行思考和探讨。上市公司控制权争夺与各方权益冲突有直接关联,其本质上是公司的一种内耗性负效应现象。随着资本市场的全球化及公司治理在国际资本市场上的趋同化,通过良好的制度设计与市场培育最大限度地平衡公司内部大股东与管理层的权益是可行的。

关键词 上市公司;控制权争夺;权益冲突;权益平衡

0 引言

2010年9月28日,上市公司“国美电器”大股东与管理层“控制权”的对决在香港揭开谜底:9月28日晚,国美电器控股有限公司(以下简称国美)在香港公布了当天特别股东大会的投票结果:民意呼声颇高的公司创始人、第一大股东、潮商黄光裕关于重组董事局的议案均被否决,而国美董事会主席陈晓将继续留任,同时,董事会原有的20%股

① 本案例由彭真军、于胜男撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。作者简介:彭真军,广东财经大学法学院教授,主讲MBA“经济法”、“企业管理法律制度”等课程;于胜男,陕西省商洛市商州区人民法院法官。

本案例的素材取自一个公开的真实事件,本案例事实及资料来源真实、公开。

本案例授权广东财经大学MBA中心使用,广东财经大学MBA中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

份增发授权被撤销。至此,国美电器的“黄陈之战”并未如外界预想的这样画下句号。该案件被媒体称为“中国企业进化史上的经典案例”、“世纪经典商战”。业界人士认为,双方围绕国美控制权的“纠缠”仍将继续,国美的未来难以预料。不过,可以肯定的是,作为企业在法律框架下解决内部权力矛盾的经典案例,国美“内战”已在中国企业的规范化发展道路上写下了浓墨重彩的一笔。通过这一商战过程,世人不仅对上市公司的治理架构有了深入的了解,而且还能感受到我们国家法治的进步及社会人文精神的进步。

本案例从国美控制权争夺案在产业界、金融界、媒体界引发的有关对上市公司内部大股东与管理层之间权力冲突、利益平衡、公司治理等方面的广泛关注中提炼值得讨论和思考的问题。因此,从法学视角对上市公司控制权、大股东与管理层之间的利益冲突与平衡所涉及的法律问题进行深入探讨,并提出对大股东与管理层权益均衡的立法完善建议,显得十分必要。

1 国美控制权争夺案的基本情况

1.1 基本案情

1.1.1 案情简介

国美电器控股有限公司是中国的一家连锁型家电销售企业,也是中国内地最大的家电零售连锁企业,成立于1987年1月1日,于2004年6月在香港成功上市,注册地百慕大,主席陈晓(已辞职),创始人黄光裕。

2006年7月,国美收购陈晓的永乐家电,家电业“老大”和“老三”的结合,让陈晓和黄光裕走到一起,陈晓担任“新国美”总裁。黄光裕曾公开说,再也找不到更合适的总裁人选。2008年11月,因涉嫌经济犯罪,黄光裕被囚,其国美主席的身份终止。之后,受黄光裕的委托,陈晓出任董事局主席同时兼任总裁,初步完成权力过渡。而正是这一“临危托孤”式的权力让渡,陈晓被推至前台,才开始有了实权,最终也为黄、陈权力之争埋下了伏笔。但由于黄光裕案的不明朗,陈晓本人及国美

管理团队,依然保持着对黄光裕的敬畏。不过,黄光裕被羁押之后,多次给国美管理层发出指令,通过强调其个人在国美的地位,要求国美采取有利于其个人和减轻其罪责判罚的措施。但方案没有被采纳。2009年6月,总部设在美国波士顿的贝恩资本在国美因黄光裕事件陷入资金短缺危机时进入国美。贝恩资本的成功引入,救了国美却伤了黄光裕。引入贝恩,是黄、陈二人决裂的直接诱因。2009年7月包括陈晓在内的105位国美管理层获得总计3.83亿股的股票期权。黄光裕得知后对董事会很不满,并要求取消激励机制,但没有被采纳。

2010年5月在国美股东大会上,黄光裕连续五项否决票,否决委任贝恩投资董事总经理竺稼等三人为非执行董事的议案,但遭到董事会否决。矛盾至此公开化。2010年8月4日,黄光裕一封要求召开股东大会罢免陈晓等职位的函件,正式拉开国美控制权之争的大幕。2010年8月5日,国美董事局就驳回了黄光裕这一要求,国美宣布对公司间接持股股东及前任执行董事黄光裕进行法律起诉,针对其于2008年1月及2月前后回购公司股份中被指称的违反公司董事的信托责任及信任的行为寻求赔偿。而黄光裕方面则呼吁投资者支持重组董事局。事情发展至此,黄、陈两人已正式决裂,再无挽回余地可言。2010年9月28日,国美特别股东大会在香港铜锣湾富豪香港酒店举行。国美大股东黄光裕方罢免陈晓董事会主席议案未获通过,黄光裕胞妹黄燕虹及私人律师邹晓春未能当选执行董事,陈晓将继续掌舵国美。2011年3月9日,陈晓辞去国美电器董事局主席,张大中接任。

1.1.2 国美控制权争夺的进程

2010年5月11日,黄光裕夫妇在国美电器股东周年大会上连投五项否决票,导致委任贝恩资本董事总经理竺稼等三名前任董事为非执行董事的议案未能通过。

2010年8月4日,黄光裕发函要求陈晓“下课”,国美在香港起诉黄光裕,双方关系彻底决裂。

2010年8月7日,国美内部召开紧急会议,要求管理团队无条件支持董事会。

2010年8月18日,黄光裕在狱中向国美员工发出公开信《为了我们国美更好的明天》,措辞激烈地指责陈晓意图控制国美,将“国美电器”变成“美国电器”。

2010年8月19日,陈晓为首的国美董事局发出公开信,呼吁国美

...员工团结起来。不...员...的...光...黄...极...普...热...洲...人...国...野...普...

2010年8月23日,国美在香港召开新闻发布会,发布半年度业绩报告,交出了净利润同比增长逾六成的答卷,还公布了2014年年底新开700家门店的规划,并称黄光裕想控制国美。而黄光裕方面却不以为然,认为与主要竞争对手相比,国美增长速度趋缓,市场份额大幅下降,领先优势即将丧失。

2010年8月25日,黄光裕方面通过公开市场增持国美股票1.2亿多股,黄光裕夫妇占国美股份35.98%。

2010年8月30日,黄光裕二审维持原判,其妻杜鹃改判缓刑,当庭释放。黄光裕称将建议董事会优化和延展股权激励方案,让更多国美员工分享发展成果。

2010年9月,陈晓密集拜会香港、新加坡、美国、英国等地的机构

2010年9月5日,黄光裕在狱中发表《我的道歉和感谢》,称“感谢政府,感谢国美”。

2010年9月15日,黄光裕发出了《致国美股东同仁公开函》,称“创始股东很高兴能有机会与贝恩合作”,并发布了国美发展的“新五年”计划,与8月23日国美董事会公布的计划相去甚远。

2010年9月15日,贝恩资本实施了15.9亿元“债转股”,正式成为国美的第二大股东,黄光裕夫妇持股比例被稀释至32.47%。之后贝恩资本宣布支持陈晓方。

2010年9月28日,就黄光裕方面提出召集特别股东大会的要求进行投票,结果陈晓留任,但董事会的增发授权被取消,撤销陈晓、孙一丁职务和让黄家代表邹晓春、黄燕虹进入董事会的动议也被否决。

2010年11月10日,在黄光裕、陈晓正式决裂即将进入100天的前夜,双方终于达成和解。邹晓春、黄燕虹进入国美董事会。

2011年3月9日,陈晓辞去国美董事局主席,张大中接任。

纵观“黄、陈之争”全过程，主要是围绕国美控制权而进行的股权

之争。出武工员美国向中煤查普光黄,日8月8年0109

1.1.3 国美控制权争夺的结果

2010年9月28日下午,国美举行了特别股东大会,对8项普通决议案进行了投票。每项决议案均需过半数支持方可通过,其中前

董国兴 3 项为国美董事会方面提出,后 5 项为大股东黄光裕方面提出。以
 下为 8 项普通决议案:① 重选竺稼先生为本公司非执行董事;② 重
 选 Ian Andrew Reynolds 先生为本公司非执行董事;③ 重选王励弘女
 士为本公司非执行董事;④ 即时撤销本公司于 2010 年 5 月 11 日召
 开的股东周年大会上通过的配发、发行及买卖本公司股份之一般授
 权;⑤ 即时撤销陈晓先生作为本公司执行董事兼董事会主席之职
 务;⑥ 即时撤销孙一丁先生作为本公司执行董事之职务;⑦ 即时委
 任邹晓春先生作为本公司的执行董事;⑧ 即时委任黄燕虹女士作为

本公司的执行董事。9 月 28 日晚,国美控制权争夺战揭晓了“决战”结果,大股东黄光
 裕方面 5 项决议案有 4 项没有通过,只有撤销一般授权获得通过。黄
 光裕保住了大股东的位置,但将现任董事局主席陈晓赶下台的目标落
 空,这一结果有点出人意料。但耐人寻味的是,“重选贝恩资本亚洲董
 事总经理竺稼为国美董事”的提案,获得了高达 94.76% 的赞成。这表
 明,就连黄光裕一方也力挺这个原本与陈晓站在一起的人。可以肯定
 的是,贝恩资本俨然已成为能左右国美命运的重要角色。当初,贝恩资
 本只用 16 亿元人民币,就获得了国美 9.98% 的股权;如今,其市值为
 38.4 亿元,使贝恩资本的收益率超过 140%! 不仅如此,它还在 11 人
 的国美董事局中拥有 4 个席位,比重接近 40%。贝恩资本成为了国美
 控制权争夺战中唯一的“胜利者”。2011 年 3 月 9 日,陈晓辞去国美董
 事局主席,张大中接任,黄光裕“9·28”股东大会中的 5 项提案基本

实现。

1.2 国美控制权争夺的动因

国美为什么会发生控制权的争夺? 争夺各方想要得到什么? 贝恩
 资本介入有什么意图? 控制权之争夺是各利益主体的焦点之争,控制
 权市场的资源优化配置功能是国美控制权争夺的价值所在。

首先,从黄光裕方面来说,从 2008 年 11 月,黄光裕夫妇“东窗事
 发”遭到拘捕,先后退出国美董事会,作为总裁的陈晓临危受命接过董
 事长一职,国美宣布组成以陈晓、王俊洲、魏秋立三人为核心的决策委
 员会,和由 11 位国美高管组成的执行委员会,负责公司日常经营与管
 理。当时黄光裕的妹妹、国美上海大区总经理黄秀虹担任了执行委员

会成员,随后,黄秀虹回北京出任国美母公司——鹏润投资有限公司董事长,到职当天鹏润投资称,黄秀虹同时出任国美决策委员会成员。但随后国美却表示,公司从未作如此披露。7个月后,国美宣布原“决策委员会”改为“执行委员会”,成员仍为陈、王、魏三人,而原“执行委员会”不再保留。这意味着在董事会已无代言人的黄氏家族中,唯一接近权力中心的黄秀虹至此也被彻底边缘化。于是,黄氏家族从法理上只剩下国美大股东这一个身份。

2009年4月黄光裕案一审期间,国美律师欲将“行贿罪”推给黄光裕个人。尽管最终法院判定是“单位行贿罪”,但这之后黄光裕开始起用他的私人律师,不再通过公司律师与国美沟通。这是狱中的黄光裕第一次感觉到自己的失权。

2009年6月,国美引入贝恩资本,黄光裕的股权被稀释。引入贝恩之后的当月,国美提前完成淘汰100家落后门店的计划,2009年7月7日又公布国内家电业界最大的股权激励方案,这两件事都有违黄光裕意志,且未经知会他。这位从社会最底层辛苦打拼出来的,虽有万贯家财却长年不休假、每天工作15个小时,操劳过度以至于英年脱发的“全国首富”,内心从未真正打算放手国美,仅作为一名财务意义上的创始股东。黄光裕曾希望收购陈晓的股份并给予相应补偿以换得陈晓“体面退出”,但被其断然拒绝,他只能发起绝地反击以重夺自己失落的权杖。

其次,以陈晓为代表的公司管理层方面,国美因为黄光裕事件陷入资金短缺的危机,陈晓在接任董事局主席后就开始寻求解决国美电器危机的办法,其中就提到了要引进战略投资者。从2009年1月开始,陈晓先后与包括贝恩资本在内的多家潜在投资者进行了接触,并在2009年5月最终敲定了贝恩资本。通过这件事情,国美管理层原先的执行层向决策层的角色进行了转换,殊为不易地引领国美走出危机、回到正轨,也足以树立他们主人翁的自信。在此种情况下,大股东依然如故地就融资事宜发号施令,也许还有指责怪罪,管理层却认为自己完全没有必要接受这种耳提面命、指手画脚。

再次,黄光裕一向采取家族式威权管理,即使是魏秋立、周亚飞这样的近臣,也免不了时常被训斥。早年黄光裕的妹夫、国美副总裁张志铭因功高盖主而被罢黜,只得转战地产行业。另一位国美干将、副总裁何炬也在国美历经沉浮,最终以“悲惨的方式”被黄光裕“打”出家电零

售业,让其他高管们很是“兔死狐悲”。黄光裕的个人性格太过强势和多疑应该也是让“被疑的臣子不得不反”的重要原因。与黄的强势形成鲜明对照,陈晓的领导风格较为随和,尊重属下,也善于分享权力,譬如他多次在新闻发布会上向王俊洲请教,并公开评价王有着超强执行力,国美没有其他人比他更胜任总裁一职。王俊洲也投桃报李地赞誉陈晓。所以此种情况下,大股东依然如故的发号施令已经没有作用了。种种迹象表明,在这场控制权争夺战中,管理层会倒戈与陈晓共进退已不是临时起意。

最后,不得不说下这场控制权争夺战中的关键因素——贝恩资本。其为国际性私人股权投资基金,成立于1984年,现有管理资金超过650亿美元。其业务范围涉及私人股权、风险投资资金、上市股权对冲基金和杠杆债务资产管理。贝恩资本曾为全球多个行业超过250家公司提供私人股权投资和附加收购。公司现有专业人士200人。总部在波士顿,在香港、上海、东京、纽约、伦敦和慕尼黑有分公司。贝恩资本长期致力于科技业务投资,其高层非常看好中国市场。据透露,贝恩资本在亚洲共有13个投资项目,其中在中国就有6个。2005年前后,贝恩资本曾与美国黑石集团联手,为海尔集团融资10亿美元,竞购美国老牌家电企业美泰克。此后,它在中国先后投资了以家居、建材等销售为主的金盛集团和民营传媒广告公司中视金桥。2009年6月,它与国美达成入股协议后,开始大举向这个家电零售业巨头渗透,意图谋取控股地位。9月15日,贝恩资本实施了“债转股”,正式成为国美的第二大股东。不难看出贝恩入股国美是其在中国发展的战略需要。

1.3 国美控制权争夺的影响

1.3.1 积极影响

第一,有效改善公司治理。公司控制权市场即利益各方争夺公司控制权的市场。西方主流理论认为,公司控制权市场可以在一定程度上替代董事会的作用,还可以促使董事们更加敬业,发挥所谓“外部法院”的作用。公司控制权市场是一个对公司管理层的外部制约机制,所以国美才能在其所有权与控制权分离的情况下,克服其大股东与管理者利益目标之间的偏差,从而保证和增加股东的福利。