

首部中国情景案例管理著作

销售市场

销售与市场杂志社特别推荐

# 公司抉择

第三章 者面临困惑如何决策

主编◎李 刚 (Frank.Li)

首部中国情景案例管理著作

销售市场

销售与市场杂志社特别推荐

# 公司抉择

——  
领导者面临困惑如何决策

主编◎李刚 (Frank. Li)



经济科学出版社  
Economic Science Press

责任编辑：段 钢

责任校对：杨 海

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

### 图书在版编目 (CIP) 数据

公司抉择：领导者面临困惑如何决策/李刚主编.

—北京：经济科学出版社，2011.9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0872 - 9

I. ①公… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 141217 号

### 公 司 抉 择

——领导者面临困惑如何决策

主编 李 刚

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 19.25 印张 310000 字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0872 - 9 定价：32.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

谨将此书献给在茫茫迷雾中  
勇敢探索的中国企业家们

特别声明：本书所选情景案例均为虚构，如有雷同，纯属巧合。

主编兼学术指导 李 刚

副主编 彭春雨、樊 晶

编 委（按姓氏拼音字母排列）

陈 江 樊 晶 姬大鹏 金唤民 姜 峰 李 刚

梁梓聪 刘建恒 刘春雄 娄向鹏 彭春雨

智慧支持 盛元博韬咨询机构 Frank 管理研究中心

## 企业情景管理案例研究课题组成员

李 刚 DBA 清华大学 HTR 企业家研修中心首席管理顾问、盛元博韬咨询机构  
首席咨询官、情景案例研究课题组组长

姜 峰 DBA 北京大学公共管理学院公共经济系课题组负责人、盛元博韬咨询  
机构高级研究员兼资深高级咨询师

安 妮 MBA 清华大学 HTR 企业家研修中心管理咨询事业部客户服务总监、盛  
元博韬咨询机构高级咨询师

杨 焱 MBA 清华大学 HTR 企业家研修中心管理咨询事业部高级咨询师、盛元  
博韬咨询机构高级咨询师

丁树雄 MBA 清华大学 HTR 企业家研修中心管理咨询事业部高级咨询师、盛元  
博韬咨询机构高级咨询师

张 欣 公共关系硕士、清华大学 HTR 企业家研修中心管理咨询事业部高级咨询  
师、盛元博韬咨询机构高级咨询师

刘建恒 清华大学 HTR 企业家研修中心管理咨询事业部高级咨询师、盛元博韬咨  
询机构高级咨询师

俞 前 北京大学公共管理学院公共经济系课题组助理研究员、盛元博韬咨询机  
构研究员兼高级咨询师

李 珊 盛元博韬咨询机构见习研究员

## 案例编写（按姓氏拼音字母排列）

- 安 妮 MBA 盛元博韬咨询机构合伙人 高级咨询师  
李 刚 DBA 清华大学 HTR 企业家研修中心首席管理顾问  
李 珊 盛元博韬咨询机构见习研究员  
刘建恒 盛元博韬咨询机构高级咨询师  
王 玉 销售与市场杂志社中国管理评论栏目编辑  
张 婷 广西大学商学院硕士研究生

## 评论专家（按姓氏拼音字母排列）

- 陈 江 管理学博士 海南师范大学经济与管理学院副教授  
金焕民 郑州轻工业学院营销研究与训练中心  
李 刚 清华大学 HTR 企业家研修中心首席管理顾问  
李明辉 铭远咨询有限公司高级咨询顾问  
梁梓聪 工商管理博士、盛元博韬咨询机构高级咨询师  
刘春雄 销售与市场高级研究员 郑州大学管理工程系副教授  
刘 征 铭远咨询项目经理  
娄向鹏 福来品牌营销顾问有限公司总经理、盛元博韬咨询机构特聘高级咨询师  
雷春昭 北京大学光华管理学院 MBA、北大纵横咨询合伙人  
唐 果 太和咨询有限公司高级管理咨询师  
杨 钢 北京爱维龙管理咨询公司总经理  
杨 燚 盛元博韬咨询机构高级管理咨询师  
喻 祥 上海容纳咨询公司首席顾问  
王 鹏 宁波广博文具四川分公司  
张 戟 上海战戟营销咨询有限公司首席顾问  
赵中孝 铭远咨询有限公司项目经理、高级咨询师

# 序

---

我国自 1978 年改革开放以来，积极引进了美欧的管理理论、教材和案例，并在我国的各类管理中积极推行，各行各业各个领域的管理水平都有了很大的提高。然而，显著的缺陷在于至今还难以很好地做到理论与实践相结合，我们还需要大量总结我国企业经营管理经验，还需要更多的有识之士写出更多的现实经营案例。

李刚他们正是这样的有识之士，不仅投身于我国的管理咨询与培训行业的发展，而且研究编写案例。李刚及其带领下的数位作者深入我国企业经营管理的现实情境中，针对我国目前民营企业经营中普遍遇到的几个重点问题编写了这本案例集《公司抉择——领导者面临困惑如何决策》。每个案例都真实反映了民营企业经营中的现实情境，都值得学术界和企业家认真思考，都还需要在现实经营中寻找答案。

这本案例集深入浅出，值得企业家、职业经理和学术界认真阅读。

中国 2010 年上海世博会园区运行指挥中心指挥长

**许 定**（管理学博士）

# 引子：《公司抉择》的由来



为什么要研究或出版这部管理著作？

这是笔者每次设立管理研究项目以及出版管理著作时必须自问的问题。

由于工作关系，笔者的许多来自企业的学生和企业客户，经常向我提出一些企业经营管理过程中遇到的困惑，希望我帮助他们疏困解惑，所提问题则主要集中在以下方面。

例如，企业是多元化发展好还是专一化发展好？

再如，企业做到一定规模后是自己继续做大还是卖掉？

企业如何降低管理过程中的试错成本？

企业如何提高整体竞争力？

自己对企业是绝对控股还是相对控股好？

自己和家族成员之间的股权如何管理？

如何才能吸引并留住高级管理人员？

企业如何才能持续健康地发展……

研究后发现，他们提出的问题有很强的代表性，几乎每一家中国本土企业都会不同程度地遇到这些问题。因此，就产生了将这些困扰企业家的代表性管理困惑编写成企业情景式管理案例，再邀请部分管理专家就案例中企业家的管理困惑进行点评，为中国本土企业家或管理人员提供一些有实际参考价值、可读性强的学习文章。

2008年冬最后一次到郑州出差，与《销售与市场》杂志社战略版（即现在的评论版）主编姬大鹏先生与副主编彭春雨女士会面，他们向我约稿时，就着热气腾腾的火锅营造的气氛，我向他们提出我的上述想法，建议他们开辟一个情景管理案例专栏，组织研究编写系列性情景管理案例与点评文章发表，促进中国企业管理水平的提升。



## 公司抉择

两位主编一致认为这个建议非常好，认为用这种方式传播管理知识非常有特色，当即表示同意双方共同运作这项业务，决定开设“中国管理评论”之大型情景管理案例系列栏目，并确定我与彭春雨女士共同担任这一栏目的主持人。

回京后不久，我将八个案例选题发给编辑部，彭春雨女士很快通过电话与我沟通后确定其中部分选题，我在北京组织成立一个情景案例四人研究小组，其中确定由我的助理安妮女士担任案例主笔，展开情景管理案例的研究与编写工作。

在研究小组全体人员努力下，在多位同行专家朋友的热情帮助下，第一期于2009年5月5日正式出版。转眼间，这一栏目今年已经两周岁了，目前该栏目已经成为《销售与市场》杂志的重要栏目，引起企业界的热切关注，也吸引了一些管理咨询专家和大学管理学教授们积极参与。

但是由于受杂志版面的限制，几乎每次发表的案例与专家点评或多或少会有所删减，某种程度上影响到文章的专业效果。

其次，一年多来不断收到一些读者的邮件，他们反映由于各种因素制约，未能及时看到每一期的案例，希望能够获得已经发表的案例与专家点评文章，以便系统地学习。

鉴于上述原因，经与杂志社编辑部协商，经各位案例作者和点评专家们的同意，由盛元博韬咨询机构 Frank 管理研究中心情景管理案例课题组将负责研究编写的十四篇案例（其中包括已公开发表的十二篇）以及部分专家点评文章，汇编成册，并分成四个主题篇，其中：

**第一篇，资本力量的博弈**，包含有“治理之险、股权之忧、资本市场的竞争”三个案例。

**第二篇，战略与发展**，包含有“多元化还是专业化、扩张之殇、企业能力之患”三个案例。

**第三篇，员工管理与公司实践**，包含有“生命危机、元老之弊、绩效之感、高昂的管理试错”四个案例。

**第四篇，公司转型与创新**，包含有“先驱还是先烈、转型之痛、持续之重、红海利润之困”四个案例。

根据情景管理案例的主题思想——“领导者面临困惑如何决策”，这本管理著作被冠名为《公司抉择》。我们希望广大企业管理人员能够通过对案例和点评文章的系统学习，提高决策能力，强化专业管理水平，勇敢面对风云莫测的全球竞争环境，开展思维创新、战略创新、商业模式创新，使企业持续稳健的发展。

鉴于该书“案例+专家点评”之结构特点，读者朋友既可以从始至终进

行系统阅读，也可以挑选某一个案例阅读；可以先阅读案例后模拟案例中的企业领导、独立思考提出决策意见，再参考阅读专家的点评文章，与自己的决策意见进行对照，以丰富自己的管理视野；也可以在系统阅读完一个案例以及专家点评后，对案例提出的问题和专家意见进行系统思考，再提出自己的管理意见或观点，训练和提升自己的领导分析与管理决策能力。

如果哪位读者所工作的企业存在有优异的管理变革事迹，也可以与我们研究中心联系（E-mail: Frank2215@163.com），以便共同合作研究编写出更有价值的管理案例。

如果您对本书内容有新的观点，也可以通过上述邮箱与我们研究中心联系，以便进行专业探讨与研究。

最后，希望大家能够通过这些案例与点评文章拓展管理视野，促进事业持续发展。

李 刚

2011年5月26日于北京华亭

# 目 录

公司抉择——领导者面临的困惑如何决策

## 引子：《公司抉择》的由来 / 1

## 第一篇 资本力量的博弈 / 1

### 案例1：如何排除公司治理风险——治理之险 ..... 3

面对前妻和小舅子等娘家人的屡次逼宫，“华夏功夫”饮食公司董事长田标心情极度郁闷。公司创业时期留下的资本治理隐患，已经严重威胁到企业发展。

田标能否通过完善公司治理结构渡过这次危机？

### 案例2：如何管理控股权与发展的关系——股权之忧 ..... 17

一个越洋传真将钱勇和他创建的绿牛公司逼到悬崖边缘，如果不能在5个工作日内从大利根基投资公司手上赎回抵押的绿牛股票，就将失去绿牛的控制权。

对于正处于“小鹿蛋白奶”事件中的绿牛来讲，这是否会成为压死骆驼的最后一根稻草？

### 案例3：如何突破资本瓶颈——资本层面的竞争 ..... 35

坚守阵地，自有资金不足；得不到国有银行的支持，难以支撑公司的高速发展；寻求国际合作，将会丧失民族品牌的自主权，沦为对方的子品牌。何去何从？

资本的竞争困扰着好果公司董事长。

## 第二篇 战略与发展 / 55

### 案例4：如何管理战略边界——多元化还是专业化 ..... 57

举18年之力创建的集旅游业务、风景区业务、房地产业务、电讯业务、广告业务和航空客运业务于一体的东江集团帝国，受航空业务拖累，已濒临破产边缘；国有航空公司、国际租赁巨头，甚至地方管理机构已重兵压境，东江集团董事长李长江能否力挽狂澜？

### 案例5：如何进行战略扩张——扩张之殇——非理性扩张的生存与毁灭 ..... 77

为完成50%的增长目标，大量举债高风险扩张的太阳乳业，在世界金融危机爆发时仅实现27%的业绩增长，公司面临着外方投资人接管的危险。作为太阳集团的董事长，余明还能保住自己创建的“太阳”吗？

### 案例6：如何进行组织再造——企业能力之患 ..... 95

为应对激烈的市场竞争、提高企业组织竞争力和员工业务能力而开展的组织再造，出现“再造迷雾现象”，三个月来并没有使东方阳光公司摆脱业绩下滑的局面。永华作为董事长不得不重新考虑这次组织再造的必要性——是坚持还是原路折返？

## 第三篇 员工管理与公司实践 / 109

### 案例7：如何管理员工的本质——生命危机——员工需要的是工资还是梦想 ..... 111

连续出现的员工跳楼事件，将胡敏及其领导的富海集团推到社会舆论的风口浪尖；强烈的探求欲、直接、尖锐、不听话甚至有些挑衅……年轻的“80后”、“90后”突入职场，使得企业中的“前辈们”措手不及。

看不惯？与之大战？还是不动声色将其招安？身为富海集团董事长的胡敏应如何驾驭这些新生代员工？

### 案例8：如何管理创业元老——元老之弊 ..... 131

一起严重的生产事故，将缺乏生产工艺和设备管理知识、不懂技术盲目管理的张勇等一批创业元老们充分曝光；如何管理这些在华泰集团成立初期做出过重大贡献，具有高度责任感和职业忠诚度的元老级员工，成为董事长华英必须面对的重要管理问题。

### 案例9：如何管理企业绩效——绩效之感 ..... 143

连续四年，新科集团一直面临着绩效管理困境，在管理实践中付出高昂代价。“我们过去学习的许多管理是有问题的、是不正确的，跨国公司不会告诉我

们，我们需要借助咨询公司专家们的专业智慧。”

成青作为董事长的绩效之惑能否解开？

#### 案例 10：如何管理公司实践——高昂的管理试错 ..... 163

一而再，再而三，不断地调整，不断地适应；奥华集团总裁万嘉在 18 个月里连续实施五次重大组织与人事调整，在付出惨重的试错成本后，最终未能使企业管理能力实现螺旋式上升，而是周而复始回到了原点。究竟是在哪里出了问题？万嘉陷入管理试错的黑洞无法自拔。

### 第四篇 公司转型与创新 / 185

#### 案例 11：如何实现技术领先——先驱还是先烈 ..... 187

一直寻找从红海般的啤酒市场脱颖而出的孟浩，目前面临着一次战略选择——利用 PET 技术升级的机会，实现技术创新，通过产品包装差异化提升企业竞争力。但 PET 这一叶新舟能否承受得住市场的大风大浪？

#### 案例 12：企业如何转型——转型之痛——生存与发展的痛苦抉择 ..... 207

为实现战略转型，霸王集团陆续抽调传统皮鞋制造业务的资金包括部分流动资金，进入完全陌生的采矿领域；由于缺乏采矿行业经验与管理能力，深陷投资无底洞无法自拔，同时危及到皮鞋业务的运行。

霸王集团董事长张进能确保成功转型吗？

#### 案例 13：企业如何持续发展——持续之重——是经营豆浆产业还是生产豆浆机 ..... 225

齐志阳凭借豆浆机产品历经 15 年市场风雨，使阳光电器成为中国第一豆浆机品牌。但是，小家电市场已逐渐步入红海，如何持续发展成为难题；是继续坚守既定的小家电战略，还是通过战略转型进入豆浆行业，构建一条豆浆产业链？

#### 案例 14：如何创新商业模式——红海利润之困 ..... 243

成为行业领先品牌是否就可以高枕无忧？作为方便冷冻食品行业的领先品牌，三园食品公司就面临着行业进入门槛低、市场进入高成长期、一些中小企业利用成本优势蚕食行业市场利润、使该行业提前进入红海时代的尴尬局面，以往传统的产品差价商业模式尤待创新。

公司董事长程明如何领导三园开展商业模式创新？

#### 附录：转型中国的企业方略思考 ..... 265

#### 后记 在震荡激变的环境中涅槃 / 290

第

一

篇

# 资本力量的 博弈



## 案例 1： 如何排除公司治理风险

# 治 理 之 险

面对前妻和小舅子等娘家人的屡次逼宫，“华夏功夫”饮食公司董事长田标心情极度郁闷。公司创业时期留下的资本治理隐患，已经严重威胁到企业发展。田标能否通过完善公司治理结构渡过这次危机？

案例作者：安 妮  
学术指导：李 刚  
评论专家：李 刚

Gongsijueze



## 公司抉择

“董事长，王佳经理他们现在又到公司门外，吵闹着要进来办公；另外，今天王立董事与她弟媳两人也一起来了，要不要给他们开门？”办公桌上的对讲器里传来秘书阿莲的紧急呼叫。

“马上通知行政部李强经理，命他将公司大门的保卫人员增加到五个人一班，加强安全保卫工作；没有首席运营官张国华的批准，不准任何非工作人员进来，特别是王家的人员。”

华夏饮食管理公司董事长兼总裁田标按着对讲器命令道。

“昨天刚刚闹完，今天又来了，而且是姐弟三人一起逼宫。”田标想着，同时打开办公桌上的闭路电视监视器，看到自己的前妻（公司董事）王立带着她的大哥王佳（公司南方市场开发经理）、弟媳余敏（公司监事）和十几位统一着装的陌生年轻人，在公司门外与保安人员发生争执，大声吵闹着要进入公司，周围还有几名媒体记者和一些围观的群众。

“看来他们是执意要干预公司经营管理，如果自己再一味忍让，他们会更加嚣张，这样下去势必会影响到公司形象与业务运营。”田标思考着，拨通了公司首席运营官张国华的电话：“阿华，你好，我是田标。你现在有时间吗？有一些紧急事务，想请你来我办公室沟通一下。好的，谢谢，请尽快。”

## 从5万元到50%的创业情感

张国华放下电话，简单向自己的秘书交了几项工作后，就匆匆地向18楼董事长办公室走去，他一边穿过公司长长的走廊，一边浏览悬挂在走廊上的公司成长历史的图片，脑海里回放着华夏神奇的创业故事。

在15年前，刚刚新婚不久的田标先生，与自己的妻弟王海分别出资5万元人民币，在粤东通往深圳的国道边，开了一家“一路顺快餐店”，主要经营粤式快餐。由于他们提供的快餐质优价廉，吸引许多往来港粤的大巴司机到店里用餐，生意非常兴旺。一年内他们又开了两家分店，形成一个餐饮公司的雏形。

自古至今，中式快餐最大的发展瓶颈，是难以像美式快餐形成标准化制作以及烹饪工艺的大规模复制，快餐出品质量完全依赖厨师的经验。这一难题同样困扰着希望扩大业务的田标和王海二人。

善于思考钻研的田标，通过关系结识了南方科技大学的几位科研专家。田标将自己的难题告诉这些专家后，他们结合米饭蒸笼器技术，成功开发出自动