

MBA案例:涅槃，浴火中重生徐长军与朗新信息科技 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107879.htm

在2000年3月之前，朗新信息科技的总裁徐长军一直非常苦闷，这种苦闷主要来自公司的股权结构调整、资金筹措以及如何实现快速发展这些问题上。现在的徐长军则是快乐的，因为他想做的事情都已经做到了，而且非常顺利：既完成了对实达在朗新中股份的管理层回购，又引入了新的风险投资商。困惑来源：考试大 1996年4月，用借来的20万元，徐长军和他的4个好朋友成立了北京朗新电子技术开发有限责任公司，开始了创业之旅。朗新成立之初，主要从事系统集成和软件开发业务，第一年便实现了800万元利润，从而被当时的业内巨头实达看中，最终实达以1200万元的价格收购了朗新51%的股份。当时的徐长军对如何经营一个成功企业并没有任何经验，对未来如何发展也充满迷茫，加上当时政府对民营企业的态度并不明朗，于是选择实达这样一个国内著名的成功企业进行合作，对于当时的他不啻是一个非常好的机遇。合作进行了两年，1997年朗新公司的利润是1650万元，1998年达到1800多万元，朗新公司步入发展的快车道，而实达也在朗新的基础上，拓展了自己的软件和系统集成业务，开始大举进军国内软件领域，并一跃成为国内主流的软件和系统集成商。这时，朗新逐渐认识到，仅靠企业自身的主营业务，按部就班地进行原始积累和常规性成长，企业难以迅速发展，只有尽早进入资本市场，参与资本运作，通过资本市场才能大幅度提升企业发展速度。代表新的发展潮流的软件企业，经过资产优化和结构调

整，必将获得更加稳健的发展。而实达集团是一个上市企业，对朗新拥有51%的控股权，这种股权结构对于新兴的it企业有天生的弊端。徐长军认为，弊端主要体现在以下方面：“第一，我们必须充实上市公司的利润指标，朗新只是实达这个上市公司里的小企业；第二，我们贡献利润，他们可以拿着利润去股市上配股，可是配股的钱又回不来，因为缺乏正常的渠道。如果实达追加投资1000万，我们管理层必须按照相应的比例追加，但是我们没有那么多钱；第三，实达从1999年开始分红，朗新这么小，不仅在资本市场上不能输血，还要抽血，这样公司如何发展，员工待遇如何提高，新的业务如何拓展，这些都成问题。”来源：考试大 妥善处理与实达的股权问题成为朗新下一步发展的根本性问题。转机来源：考试大 信中利投资咨询公司的介入，给朗新带来了转机。信中利投资咨询公司和朗新的接触，源于一次偶然的机会。1999年，信中利投资咨询公司董事长兼总裁汪潮涌，在清华大学工商管理学院举行了一次演讲，在听众中，正巧有一位朗新的职员。在听完演讲后，这位职员找到了汪潮涌，介绍了朗新的情况，并认为他有必要和徐长军谈一谈，或许双方能够在某些方面取得共识。汪潮涌抱着试一试的想法拜访了徐长军。两个清华大学毕业的湖北人谈得非常投机，并一起到九头鸟餐厅吃了一顿家乡菜。几次沟通之后，汪潮涌很快就对朗新充满了信心，他认为朗新的业务领域和管理团队使朗新具备很好的成长潜质。朗新贯彻执行面向行业提供解决方案与服务和提供基于linux的互联网解决方案和服务并举的业务战略，同时已经是电信、电力两个主力行业的主流解决方案提供商和大中华区主流的linux解决方案与服务提

供商，这使得朗新既有盈利充实现有业务，又有充满生机与潜力的linux和互联网业务，这样的it技术型企业在国内并不多见。尤其对于朗新的管理团队，汪潮涌赞赏有加：“用硅谷成功创业者必备的素质来衡量朗新的管理团队，10条中他们至少有7条都完全吻合。”同时，历经3年起落，这些人还依然团结和充满斗志，汪潮涌认为他们能够成事。来源：考试大

不过当时朗新的处境并不好，和实达的合作发生了分歧；同时，囿于资金压力，朗新急于从市场获得融资，所以正和中银国际进行这方面的合作，希望在nasdaq小型资本市场上融资。汪潮涌在分析了这些情况之后，认为这两者都不可取。在nasdaq小型资本市场上市，一方面不能够融到足够的资金，另一方面对公司的长远发展不利；加上朗新由实达单一控股的股权结构，在海外上市将碰到很多政策性障碍，也很难让国外的投资者接受。针对这种情况，汪潮涌认为，改变实达单一大股东的股权结构是解决以上问题的关键，因为只有这样，才能引进新的投资者，朗新才能正常地运作。最终他们确定：按照国际惯例从实达回购股权。而要想成功地从实达回购股权，就必须解决两个方面的问题：一个是说服实达管理层，另一个是筹集足够的资金。至此，朗新接受了汪潮涌的方案，正式聘请信中利投资咨询公司作为朗新的投资顾问，并开始了从实达回购股权的操作。来源：考试大

说服实达是困难的。徐长军等人对此多次到福州和实达的董事会进行商洽，甚至在1999年大年三十还在福州。经过双方反复谈判，历时6个月，最后实达集团终于同意以市场价向朗新管理层出售其所持有的朗新公司51%的股份，这一艰难的被双方看作是双赢的结果使得实达集团的投资得到了良好的回报

，同时又使朗新的股权结构得到了很好的解决，这种解决股权纠纷的方式在国内企业，尤其在it业界堪称范例。2000年的4月8日，朗新几经周折之后，终于完成了回购。尽管当时实达是以0.8倍的市赢率收购的朗新，而朗新却以20倍的市赢率回购，但徐长军没有后悔与实达的合作：“在与实达合作的日子，我们学到了不少东西，这些东西对于朗新的发展非常重要。”

新生来源：考试大 回购完成后，新投资者的引入工作就紧锣密鼓地展开了。徐长军与汪潮涌反复讨论，认为新投资者必须和公司的整体业务有相当关联，并能够帮助朗新成长。为此他们设计了一个新投资者的组合。在这个组合中，分别囊括了技术设备类厂商、投资机构、国内投资基金和互联网新锐。为了这个组合，朗新曾经拒绝过索罗斯旗下的一家投资基金，他们当时希望向朗新注资1000万美元。也曾考虑过美国的同类企业，其中，包括了和linux巨头redhat的接触，汪潮涌和徐长军还曾经连夜从美国的加州赶到北卡州与redhat谈判，但经过反复比较之后，最终还是放弃了。

来源：考试大 在技术设备类厂商的选择上，他们和intel以及dell都有过接触，最终朗新选择了intel，因为intel对投资linux企业非常感兴趣，“他们几乎在全球的linux公司都有投资”，汪潮涌说。同时，intel本身有一个专门从事linux研发的部门，他们对朗新在未来的技术发展方面将提供非常强大的支持。在投资机构的选择中，高盛作为全球知名的投资银行最终入选，朗新希望他们能够在未来的上市之路上提供帮助。psinet作为美国的一个新兴互联网公司，其入围则有点偶然的因素。深圳创新科技投资有限公司作为一个具备国内政府背景的投资公司，则有助于朗新国内市场的拓展。来源

：考试大 在投资者确定之后，2000万美元风险投资顺利进入，这时候徐长军才松了一口气，因为当初在回绝了中银国际的上市计划之后，徐长军对下一步的融资并没有完全的把握。现在，朗新则有了在新的发展轨迹上前进的充足资本。“通过这轮融资，我们无论是在品牌上还是实力上，都取得了长足的进步。”徐长军对这个投资者组合感到非常满意。此后，朗新管理层将精力集中在了经营上。除了做好面向行业的解决方案与服务提供商之外，朗新管理团队很快就开始了linux和互联网领域的拓展。他们调整了linux的开发力量，将主要精力集中在了linux应用和服务上，并很快开发出了基于linux的互联网解决方案，如网络安全解决方案、互联网接入服务器、网络带宽管理、流量计费服务器、网络缓存加速服务器等互联网基础架构产品，这些产品在市场上具有很强的竞争力，并已经开始广泛销售；同时朗新开通了专业的linux技术支持网站linuxaid，该网站目前已经成为大中华区最大的linux专业技术与服务网站。到2000年10月，朗新为了在互联网领域取得更大的发展，更是对朗新进行了资源重组，在朗新信息科技有限公司原有的政府与商务部门的基础上，成立了北京朗新网络科技有限公司。北京朗新网络科技有限公司的任务是将朗新建成为大中华区基于linux的互联网解决方案主流供应商。除了公司业务重组之外，朗新还加大了原有行业业务（电信和电力）的开发力度，全面提升行业解决方案和服务的技术层次。为此，朗新在硅谷成立了技术研发中心，以加强公司对新技术的应用和前沿开发；朗新所开发的本地网计费系统在河北的成功实施，近日也受到了中国电信的高度赞赏；并且朗新新近还收购了专门从事移动计费

系统开发的深圳市云海华昀软件技术有限公司，并对其业务进行了整合，将朗新和云海华昀的计费业务进行重组，以开发符合电信运营商所需要的综合计费系统；朗新还面向通信行业开发综合网管、客户服务及宽带业务支撑系统等；同时朗新面向电力行业所开发的电力营销、电力生产管理系统，也获得了各地电力公司的广泛好评。在对业务进行调整的同时，朗新的员工队伍也获得了大发展。现在，朗新已经发展到400多人，公司从此步入了飞速发展的大好时期。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com