

EMBA经典案例：潜伏的“头牌”之争在职硕士考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B

[B_8F_E5_85_B8_c71_642805.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B) 商业天才要先于常人听到远处历史的马蹄声，然后紧随其后，赶上那飞驰而过的骑马人当睡眼惺忪的尚文背着双肩包刚跨进报社的大门时，口袋里的手机恰好响起。“哥们，抓紧时间去煌记总部大厦门口，那边正在闹着呢，肯定有料。”提供“情报”的是尚文在煌记的“眼线”，早就与尚进成了死党。作为南溪都市报的快消行业老记，尚文已经在号称“中国最敢说”的媒体集团服役了8年。在媒体圈，8年的时间足以让人送上“忠诚”的“帽子”。犹如嗅到猎物的野兽，尚文立刻抓起相机包冲出了报社。煌记餐饮连锁集团可谓这几年鹊起的餐饮典范，不仅成功解决了中式快餐的标准化问题，而且成功登陆港交所，为企业家又塑造了一个煌记商业模式的研究案例，其掌门人甄斌也频频在媒体前亮相，圈内人将其戏称为煌记的“头牌”。跟踪报道煌记这么多年，尚文最近明显感觉到煌记可能会有猛料爆出，从自己的“眼线”和圈内人士的闲聊中，敏感的职业习惯让尚进对将要发生的事情有着一股莫名的兴奋。

头牌之争 江南多雨，今夏尤甚。一大早，绵绵细雨为将要开始新一周工作的人们“净街”了。处于闹市区的煌记大厦门口，早早聚集了一圈人，本就是上班的高峰期，拥堵在大门口显得更加眨眼。尚文快步跳下出租车，拨开人群，围在里面的“景色”一览无余。四个身穿黑西装、酷似港片打手的“保镖”，正拥着中间的一位他们称呼的“唐总”与保安争执。抢拍了两张照片，尚进看到保镖向他瞄过来，赶

紧放下相机，打开了口袋里的录音笔。“你们抓紧闪开，这是张董新任命的常务副总和监事，是要到公司查账的。”其中一位干部模样的男人指着拦在面前的保安。尚文曾经在一次发布会上见过此人，此人是煌记的一位董事。“没有甄总的允许，你们不能进，我们接到的通知就是这样。”领班的保安理直气壮，根本不买账。……尚进很快就弄明白了事情的原委。原来，与甄斌同样占据煌记公司45%股份的张黎（甄斌的妻哥，大舅子），私自任命公司的新副总，并分别联合了一位董事和监事，一大早便冲到煌记总部要求查账。自从去年底以来，煌记董事长甄斌似乎就没有清静过，公司虽然没有闹出什么丑闻，可自个的绯闻却满天飞，而且还越闹越凶。先是“二奶门”，后是“离婚门”，虽属个人私事，可身在董事长的位置上，甄斌已经深深感觉到“私事”正在演变为“公事”。尚文自然很清楚这些，也为此出过几篇新闻稿，只不过都不痛不痒。但在这些的背后，埋藏在煌记集团内部的深层问题正在一点点暴露，当年投资方所担心的事情也正在发生。今天的事情只不过是个开始而已。之前，除了圈内了解煌记的人士外，很多人都不清楚煌记的股权分配。甄斌作为煌记代言人的“头牌”形象早已为人熟知，然而，今早的事情无疑预示着，在股权上与甄斌有同等地位的“大舅哥”张黎正在为煌记头牌之争展开了正面交锋。潜伏的引线算命先生曾为甄斌卜过一卦，“虽逢九，但今年会是你过坎之年，而且坎还不止一个”。话虽神神道道，却在甄斌的小宇宙中种下了一颗遇险便犯嘀咕的“疑心”。“看来那瞎子的话的确不能全信却也不能不信。”甄斌在办公室中边听着助理的汇报，边心里嘀咕。简单的办公格局是甄斌所

希望的，15年前创业之初的筚路蓝缕常常浮现在他的眼前。尚文还记得，甄斌经常对媒体说起自己喜欢的一句名言“衡量一个人的成功，不是看你站得有多高，而是看你跌到谷底的反弹力。”此语的“版权”来自名将巴顿，甄斌说那是他的偶像。曾经摆摊路边的甄斌，自己也没有想到会有今天。当初大舅哥和他以各占50%的股份成立煌记餐饮时，甄斌曾多有犹豫。不过，他有个优点，只要认准了，那就干到底。相比甄斌，大舅哥张黎也绝非泛泛之辈，他在笼络员工，特别是对员工进行感情攻势时，往往攻无不克。曾经在《雍正王朝》热播时，公司内部将剧中在笼络人心方面长袖善舞的八阿哥的“廉亲王”之名送给了张黎。创业开始后的很长一段时间，张黎都是公司的稳定阀，很多员工都说“张头很有人情味”。甄斌没有张黎那么“柔软的身段”，执行的坚决与战略判断的远见是其最大的优点。他早早就开始研究麦当劳与肯德基的成功模式，并深刻地看出标准化横亘在中餐连锁的成功之路上。从最初的连锁扩张开始，甄斌就用各种方式努力进行着产品的相对标准化，也正是他的这一远见，使得煌记在研发成功“食品标准柜”后，走上了迅速扩张的飞跃之路。短短数年，煌记餐饮这家小小的家族企业已经拥有了遍布全国的400多家分店，员工接近20000人，在一些地区甚至已经可以与麦当劳、肯德基相媲美。钱是越挣越多，事业是越来越红火，可甄斌的后院却是越来越冷清，终于甄斌与妻子张筠的感情走到了终点，各自买了张下车票，走出了婚姻的围城。不过，事业和多年情感的交织，没有了婚姻关系维持的两家依然相安无事。然而，甄斌和大舅哥张黎还是在平静的湖面下，看到了潜在的隐忧。以双方股份等比例形

式构成的股权结构，已经在公司的发展与决策中越来越呈现出其巨大的缺陷。尚文还记得去年底的一次采访中，甄斌就曾大倒苦水“我在做决策时要费尽口舌说服别人，太艰难了。”

“头牌”必须惟一“阿斌，问题处理的怎么样？有困难没？”话筒里传来了徐朗的声音。如同所有的广东人一样，徐朗喜欢昵称甄斌为“阿斌”。徐朗很有名，旗下的朝日资本颇有实力，在传统行业的投资中多有斩获，而四年前对煌记餐饮的投资更是其得意之作。“您的消息够灵通的，事情正在处理中，一定不会让其对资本市场产生什么冲击，我想这个事情也需要有个结果了。”甄斌皱着眉头但语调尽量轻松地告诉徐朗。甄斌比徐朗要小七八岁，他总是用“您”来尊称他，因为甄斌始终觉得徐朗不仅给他带来了质变所需的近3亿人民币的资金，而且让其真正蜕变为一个企业家，也正是在这种交流中，他感到股权的问题已经到了非解决不可的地步了。在开始准备入主煌记时，徐朗就告诉甄斌，“我给你提供的资金或许不是所有投资机构中最多的，但我带来的绝不仅仅是钱，因为我的华尔街经历还会带来现代管理理念、资本运作技巧以及战略资源的整合能力。美国前总统里根曾说过：我不是世界上伟大的交流者，但是我交流伟大的内容。”甄斌无疑被他说服了，在几十家风投的竞争中，煌记选择了朝日资本。徐朗带给甄斌的的确不仅仅是钱，他首先就是要帮助甄斌打破股权的“死水平衡”。徐朗联合另外一家投资机构，各占股5%，在股权调整的路上迈出了第一步。随后，在风投的推动下，甄斌把原来煌记餐饮的直营店和加盟店进行了重新整合，强化了对各个单店的管控能力。在公司内部也进行了以上市规范运作为目标的现代治理结构的

建立，一大批曾经在麦当劳和肯德基担任中高层职位的人才被甄斌吸引到煌记。当年的鸟枪如今已然换成了洋炮。此时，在股份比例上同为煌记“头牌”的张黎，正在公司内部渐渐隐没，随同他闯荡出来的一帮“江湖哥们”也在慢慢退出煌记的舞台。失落不可遏止地蔓延在张黎的身上。徐朗洞悉煌记餐饮内部股权的隐患，更清楚甄斌与张黎两大股东在公司发展中的地位与作用。一直以来，徐朗坚持自己的投资原则投资企业就是投资人，所以他对人有着自己的判断标准。他欣赏19世纪德国“铁血宰相”俾斯麦的经典“政治天才要先于常人听到远处历史的马蹄声，然后紧随其后，赶上那飞驰而过的骑马人”。商业亦如此。张黎亲和有余、处事优柔、决策飘忽的弱点暴露明显，而甄斌的远见与强劲的执行力无疑是投资人最希望看到的管理者素质，“是那能赶上飞驰而过的骑马人的人”。徐朗与甄斌早已在心中达成了默契。为了防范风险，徐朗甚至不惜做出僵硬而又无奈的举动：在公司章程中，明确规定甄斌必须出任公司的董事长兼总裁，以保证公司的持续稳定发展。徐朗的经验告诉他：“头牌”必须惟一。发生煌记大厦门口“围堵门”后，尚文曾多次试图采访甄斌，然而，甄斌的手机始终调至移动秘书台，致电煌记餐饮公关部，均以“不方便评论”为由推挡开来。于是，尚文在南溪都市报的产经头条写下了这样的标题：煌记餐饮股权之痛，药需几味？

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