

“谁能说服 CEO”

——浙江大学“扬帆·寿尔福杯”商业案例大赛

初赛案例

主 办：浙江大学党委研究生工作部

共青团浙江大学委员会

浙江大学管理学院

浙江大学 MBA 教育中心

承 办：管理学院团委

浙江大学 MBA 联合会

独家赞助：浙江扬帆控股集团有限公司

案例支持：浙江大学管理学院案例中心

哈佛《商业评论》



管理学院
School of Management



浙江大学 MBA
SCHOOL OF MANAGEMENT, ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江扬帆控股集团
ZHEJIANG YANGFAN HOLDING GROUP

商业评论



珍珠迷局： 路在何方？

【背景】

珍珠护肤品厂是张艺名一手创立的民营企业。珍珠护肤品厂的珍珠面霜是一种国内知名护肤品，物美价廉，深受 60、70 年代人的喜欢。珍珠护肤厂为长江三角洲地区的区域品牌，年销售收入为五六千万元，目前的市场份额还不到 5%，并且主要是在中低端市场，利润空间小。目前企业面临着融资难、生产设备陈旧、人才和管理技能欠缺的困境。作为国内有名的民族护肤品品牌，美国亚里斯化妆品集团准备对其进行收购，同时国企芬芳股份有限公司也邀请其一起合作开创国际品牌。

【主要人物】

（按人物出现的先后顺序）

张艺名：珍珠护肤品厂总经理

王德强：芬芳股份有限公司总经理兼董事长

胡强清：上海梦成管理咨询公司合伙人（张艺名咨询顾问）

李飞飞：珍珠护肤品厂秘书

何清：杭州本地一家律所律师（珍珠护肤品厂常年法律顾问）

刘书：北京一家著名律所律师

周礼：珍珠护肤品厂车间工人

4月1号早8点 杭州西湖边

四月份的杭州正是最美的時候，所謂“欲把西湖比西子，淡妝濃抹總相宜”。一大早珍珠護膚品廠的總經理張藝名起床後，匆匆吃過早飯，打車前往西湖邊，微風吹過西湖，湖上泛起了陣陣漣漪，湖邊的柳條隨風吹起，揚過行人的臉龐，西湖邊的行人們都慢慢的在湖邊走着，絲毫沒有追趕、着急的痕迹，好一派愜意。張藝名在湖邊找了把躺椅坐下，在春風的吹拂下，被攪亂的思緒終於慢慢地平靜了下來。每當煩惱的時候，張藝名都會來西湖邊坐坐或者走走，西湖用它的秀美感染張藝名煩躁的內心，在這裡靜靜後，他就能平靜下來，忘卻煩惱。

冷靜了一下，張藝名慢慢地理自己這幾天的思緒，10天前，著名的外企美國亞里斯化妝品集團來張藝名的珍珠護膚品廠勘察，看中了該廠的面霜配方和其在消費者心中的民族品牌形象，想收購珍珠化妝品廠。當初張藝名創立珍珠化妝品廠，就是不想讓祖傳的配方的手藝在自己的手上沒落掉，毅然辭掉國企的鐵飯碗，辦起了廠，這一路何等的艱辛與曲折。自己可是想重振民族品牌啊，就這樣賣給外企嗎？可是一想到工廠的经营情况，張藝名又陷入了沉思中……

“老張啊，早啊，這麼巧，在這裡碰到你啊？”張藝名一轉頭，看到了王德強，王德強是芬芳股份有限公司總經理兼董事長。王德強可是個人物，既是張藝名的業內同行，也是他強大的競爭對手。王德強領

導的是一家國有企業，並且是國內護膚品唯一的上市公司，而珍珠護膚品廠則是一家民營企業。作為兩家公司的掌門人，這兩人雖然經常在一些行業會議和市場組織的聚會上碰面，但是私下里並無多少個人交往。這時候看到他，張藝名很驚訝。王德強在張藝名的旁邊坐下，“看來擇日不如撞日，咱們今天有緣呀。正好，我們可以一邊賞風景一邊聊天。我聽到一個消息，說老外要收購你們，有這回事嗎？”

聽到王德強單刀直入的發問，張藝名愣住了，一時不知如何回答，這消息傳的真是太快了，剛剛有點苗頭的事兒，怎麼就傳到王德強的耳朵裡去了呢？“老張，你不曉得，我一聽說老外要收購你們的品牌，我的火噌的一下就上來了。”王德強一邊大口呼吸着春天的空氣，一邊用一雙銳利的眼睛注視着張藝名。

“王總，你先別着急，人家不是想收購，是要跟我們合作。”看着快人快語的王德強，張藝名邊解釋邊爽快地承認了。

“老張，咱們可千萬不能把民族品牌讓給老外呀。尤其是珍珠這個牌子，那是我們民族產業的驕傲，是護膚品界的一面旗幟呀！‘珍珠’這個品牌名就是最珍貴的資產，你可要三思而後行呀！”王德強一口氣說了很多，用焦急的目光打量着張藝名。

“王總啊，別急，別急。首先，這事兒不過是剛剛有個引子。將來就是真搞的話，也只是合作。這是我自己的企業，我怎麼能白白送給別人呢。”張

藝名無奈地笑着說。

“不是我急，老張，是現在的形勢嚴峻呀！人家攻城掠地，都已經兵臨城下了。我們之間如果不能坦誠相待、精誠合作的話，我們民族企業的日子一定不好過。”曾經在部隊當過連隊指導員的王德強，說起話來總帶着那麼一股軍人味道，他的口才也一向令張藝名佩服不已。此刻，他又在發揮自己的演說天賦了：“現在，西方國家護膚品市場的增长潛能已經很有限了，外資公司早就把我們中國市場視為戰略要地。13億人口呀，占世界人口的1/5，這樣一個龐大的消費市場是老外眼中的大肥羊，他們恨不得一口吞下去。”他邊說邊伸手拽住揚過的柳枝，惡狠狠地拽了一下。張藝名被對方的樣子逗笑了。

從內心講，他很欣賞王德強的性格和膽魄，要不是王德強的大膽開拓，芬芳這家國有企業不可能發展得這麼好，也不可能順利走上了上市之路。然而，王德強無法了解民營企業的苦楚。過去，珍珠和芬芳這兩個護膚品牌都屬於長江三角洲地區的区域品牌，兩家公司處於同樣的規模水平，年銷售收入不過五六千萬元。但是三年前，作為國企的芬芳公司獲得了銀行貸款支持，在全國各地電視台一舉投入了1億多元的廣告，隨後它的銷售收入就獲得了成倍的增长，去年已經達到數億元，緊接着又成功上市。而珍珠呢？雖然也不想偏安一隅，雖然也想加大營銷投入，但是錢呢？儘管銀行賬戶里也有上千萬元的存款，但是要像芬芳那樣大規模做廣告

就力不从心了，毕竟这些钱要留着用来更新设备、开发新产品，还要时刻准备着应付不时之需——天有不测风云啊。况且，就算全部投进去，是否一定带来同样的回报呢？张艺名的谨慎小心不是没有道理的。

“王总，你哪里知道我们的苦呀，我们民营企业很难从国内银行贷到款，就算是贷到了，也是一年内的短期贷款，今天给你一千万，明天又要把一千万收走。可是我们开发新产品，要建厂房、买设备、做市场、打广告，这一个循环下来起码要两三年。再说了，向银行借钱也要成本呀，哪像你们国有企业，如今上了市，筹到大笔大笔的钱都不用付利息。”张艺名叹了口气，接着说道，“可是，珍珠不发展也不行，现在材料和人工成本都在增加，利润越来越薄，而市场占有率也在岌岌可危的地步，勉强保持在5%，并正日益受到各种挑战，竞争也越来越激烈。就说那几个外国品牌吧，以前都是‘美白’‘保湿’的诉求，现在也推出汉方护肤的产品了，也开始学我们讲起‘珍珠养颜’，定价还特别低，明摆着是冲我们的市场来的，要在我们的中低端市场分一杯羹，我们必须想个出路，让我们的珍珠能够开下去，而且开得更好呀。”

“老张，你这话说对了。我就是为这个来的。”王德强的眼睛睁得溜圆，他往前倾了倾身子，恳切地说，“你想把珍珠品牌做大，我也有把民族品牌做大的想法，把我们的汉方护肤品牌打到国际市场上去，不信我们做不出国际品牌。我们

不仅要做品牌，还要做高端品牌。我们一起合作吧。”越说越兴奋的王德强站了起来，走到张艺名的身边：“不能太迷信外资，你不知道，外资只求效益和回报，做事情不择手段、不讲情分。想想前些年几个被外资收购的日化品牌吧，最后不是被雪藏，就是被打发到三、四线市场了。况且，前两年内外所得税合并了，一律都是25%，没有了税收优惠，你跟着外资又图个啥？”一席话说得张艺名无言以对。

离开西湖来到公司之后，张艺名内心愈发感到闹潮潮的。虽然他一向自认是个沉稳的人，但是，这两年，许是到了知天命的年龄，他不像过去那么自信了，常常感到焦虑和力不从心，对于工业设计、市场营销、资本运作等等这些企业大发展所急需的管理技能，他还有很多摸不着头脑的地方。当然，作为竞争对手，他不可能对王德强把自己的苦水一股脑儿都倒出来。作为从国企辞职出来创业的大男人，他也更不可能低下头来。过去他曾在国企待过很久，如今创了业，有了自己的一片天，他实在不想再回到国企那种制度环境中，不想再听命于人——哪怕是王德强这样一个开明的上市公司老板。但是外企就不一样了，那毕竟个未知、新奇的世界，代表着先进的管理思想、商业理念和前沿技术。而且，私下里坦白说，民营企业在中国给人的感觉是“如夫人”“同进士”——总是低人一等，而如果与外商联了姻，那可不就摇身一变成了“洋夫人”？身份、待遇大不一样呀！然而，

合作前景究竟如何，他心里也没底。此外，他也有另一层隐忧——他不想背负出卖民族品牌的骂名。想到这里，张艺名突地一下跃起身，对着外间的秘书李飞飞喊道：“小李，叫司机备车，去趟上海。”

4月1号下午3点
上海梦成管理咨询公司
胡强清办公室

一年前，经人介绍推荐，张艺名与上海一家本土的管理咨询公司挂上了钩，这家公司的合伙人胡强清在政府机关待过，在外企干过，后来出国留学，归来后创办了这家公司。作为企业最高领导，张艺名时常有高处不胜寒的感觉，即使是满腹心事，也找不到可以令他放心交流的人。认识胡强清之后，他总算找到了一个平等对话的交流对象，有这样一位高参对他来说太重要了。在胡强清装潢考究的办公室里，张艺名把自己的种种顾虑都说了出来，胡强清一边耐心听着，一边不时地在便笺纸上记着些什么。“你说，我是不是一定要与老外合作？还是应该接受王德强的邀请？或者，干脆我还是继续单干？”张艺名说完这句话，用期待的眼神看着对方。

胡强清缓缓地说道：“变是必然的。”清了清嗓子，他继续说，“现在整个商业环境就是这样一个大趋势：品类在增加，品牌在减少。全球化带来行业集中度的大幅提高，各个行业都在进行一轮大整合。”“就说日化行业吧，将来更是要靠资本和规模打天下的时代。”胡强清拿出一支笔，在纸上比划起来，“护肤行业也不例外，你看，现在外资品牌已经

占领了70%的市场份额，品种从高端市场延伸到低端市场，而珍珠现在的市场份额还不到5%，并且主要是在中低端市场，利润空间太小。不变的话，最后还不是会被挤垮！所以，你还不如先采取主动，参与这场行业大整合、大洗牌。”

一席话说得张艺名只有点头的份儿，心想：果然是专家，看问题够宏观、够战略。“我还要说句实话，张总，凭你们现在的人才和资金实力，你们的发展很难上一个大台阶呀。你们的新产品开发和营销比外企落后很多。昨天我难得到超市转了转，看了看货架上的护肤品。那几个外资品牌不断翻新，功能涵盖了所有的方面，让你眼花缭乱。买护肤品的都是什么人？多半是女士。哪个不对这些新鲜、时尚的东西动心？女人都喜欢赶新潮的。”一席话说得张艺名心情更加郁闷起来。

“不要被狭隘的民族观念捆住手脚，张总，现在是全球化的时代，商业规则是硬道理。”胡强清微笑地注视着张艺名，试图缓和过于沉重的谈话气氛。

“与外企合作，你不但能得到充沛的资金，也能亲身见识到先进的管理思想，获得先进的技术。只要能让你的珍珠长得更灿烂，委屈一下也值得呀。利用外企的资源和营销策略，你可以更好地包装你们的产品，尝试新的产品，而不是局限在现有的产品中。”

结束了与胡强清的谈话，张艺名让司机把车直接开向浦东的金茂大厦。夜幕初降，他乘着电梯来到金茂大厦88楼观

光厅。这一刻，他想好好地透一口气，体会一下“独上高楼，望尽天涯路”究竟是什么滋味。当他透过玻璃幕墙望出去，看到上海的夜景简直美得不真实——光影、河路、楼宇，一切尽在视野之中。内心里，他多么喜欢这种登高远眺的感觉，他一点儿也不喜欢在地面上——那些拥挤的人群和高耸的楼群总是给他一种挥之不去的逼仄感。分手时胡强清的叮嘱又一次回响在他脑海里：“现在是一个卖出的好时机，过了这个时候，等外企在中国市场布好了局，即使你找上门去，人家也不理睬你了。”

4月5日上午9点 张艺名办公室

从上海回来之后，张艺名就加快了与外资的谈判进程。据他所知，亚里斯的收购目标不只珍珠一个，它同时也在试探着接触其他几家日化企业。张艺名当然不希望自己错过这样一个好机会。毕竟，能被外企看中多多少少使他感到受宠若惊。他盼望着洋资本能给自己这家小企业镀上一层金，把珍珠品牌提升一个档次，尤其在日化消费品这个行业，谁不想让自己的品牌沾上一身洋气，来个改头换面的气质大提升呢？

“小李，今天无论有什么事都别打扰我，这个会很重要。”会议室里，张艺名一边与财务经理讨论着什么，一边不忘叮嘱秘书。今天他要见的是来自京城的刘书律师以及珍珠护肤品厂的常年法律顾问——杭州本地一家律所的何清律师，何律师感到处理这样一个大案子自己的能力不够，所以

极力向张艺名推荐了一家北京的著名律所。

刘律师告诉他，国家现在对外资并购加强了监管，2009年商务部修改了06年8月颁布的《关于外国投资者并购境内企业的规定》，因此要特别关注国家监管部门对收购的法律规定和政策的变化，才能使与外资的合作最终成功。京城这家律所接过许多收购的大案子，刘律师也经常跑商务部，与那里上上下下混得很熟。

出乎张艺名的意料，在何清律师陪同下进来的是位女律师，年纪三十来岁。但一讲起话来，这位刘律师声音很轻柔，不过却显得相当老练和沉稳：

“张总，我参加过不少外企和国企的并购交易，有时候是为并购方服务，有时候是为被并购方服务。我希望您能理解，并购交易是一个相当长的过程，尤其是外企里有一套固定的程序要走，合同达成之前，双方要在谈判和审查上花大量的时间和精力，您要提前做好心理准备。一般说来，达成一个双方合作的意向书或者框架协议，就预示着初步的成功。不过，谈着谈崩了，或者一方中途变卦了，也很常见。”

“这样说来，大概要花多长时间？”张艺名问。“一年、两年都有可能，”刘律师回答说，“前期的尽职调查和后期的谈判都是一个相当繁琐的过程。”“尽职调查？”张艺名似乎听说过这个概念，但具体内容是什么他并不十分了解。于是，刘律师又不厌其烦地向他详细解释西方企业在并购中如何重视尽职调查，以及尽职调查对最终收购交易成功的重要

性。“而且，就算双方谈成了，最后报到商务部和工商总局‘备案’时——实际上就是审批，也不一定能通过。比如，如果您的行业影响到国家经济安全性，或者涉及行业垄断，或者您的品牌拥有驰名商标或中华老字号，那就很有可能不被批准。”听了刘律师的话，张艺名不禁问道：“珍珠算不算驰名商标呀？”

“这需要工商总局商标局来认定。您看，这就是我为什么要提醒您注意的，在并购交易谈判的过程中我们就需要和政府各部门保持密切的联络，保持沟通。您现在明白我为什么和商务部的人都混熟了吧。”果真是北京皇城根来的人，刘律师一口一个“您”地用敬语称呼着张艺名，令他很受用。同时，张艺名也深切地感受到，自己需要学习的东西太多了，看来，今后企业发展不仅仅需要管理知识，还需要更多的法律知识。临走的时候，刘律师想了想，郑重地说：“张总，现在我国已经出台了《反垄断法》和相关的《申报规定》，与外资合作的限制条件变多了，也就是说，要做成这件事还要看行政机关的态度。如果您真想与外资合作的话，应当抓住这个机会，抓紧时间做这个事情。”

“哦，这个应该没有问题。前两天，我见到市里分管经济的副市长，他对我们与外资合作可是表示大力支持的。”张艺名插嘴说。“是啊，地方政府总是这样，把吸引外资作为自己的一项政绩。”刘律师笑着说，“但是中央从发展民族产业的角度，是要通过立法对外资收

购进行合理的规制。现在呀，好多外资都在紧紧盯着中国各行业的龙头企业，一个个地想收入囊中，有人戏称为‘斩首行动’。因此，站在政府的立场上，也不能总是一味地鼓励开放了。”“嗯。”张艺名点了点头，说回头让秘书查一查《反垄断法》这个东西。

何清律师赶忙说：“这事由我来负责吧。”“不过，”刘律师话锋一转，“我想要特别提醒您的是，对于具体的交易结构和条款，如董事会组成人员和投票权、股权结构、商标使用权等方面，您一定要仔仔细细地考虑清楚。国外的法律环境很成熟，外企对于法律这套游戏非常擅长，我们必须把其中的游戏规则研究透，避免留下任何隐患，导致将来利益受到损害。”张艺名连连点头：“是啊，是啊，我明白。何律师一推荐你们北京的律所，我立刻就答应了。我讲了，不管花多少钱，一定要请到最好的律师来做这件事。”

4月10日下午2点 珍珠护肤厂

生产车间的周礼从财务部办完事出来，看见几个西装革履的人正从总经理办公室走出来，走在最后的一个人个子不高，敦实的后背与头和脖颈构成一条笔直的线。奇怪，这人是谁？这个挺直的背影给他留下了深刻印象，中国人里好像很少见到如此傲气十足的挺直后背。周礼快步走到总经理办公室，一探头，见李飞飞正在电脑上打字，就问：“李秘书，刚才那些人是谁？好像还有个老外。”李飞飞回答：“哦，他们是亚里斯集团派来的人，是

来做尽职调查的。那个老外是亚里斯集团的律师，英国人。他们要在我们这里待上一阵子的。”

周礼心想，怪不得从那挺直的后背上，透出的正是一种英国人特有的贵族气质——抑或是傲慢？

“还要做什么调查？不是已经签了吗？车间里都传开了。”周礼很是纳闷。

李飞飞撇了撇嘴：“哪有那么容易？只是签了意向书，离最后的协议还远着呢。老外要先对我们的财务、人员、资产做个什么尽职调查，才会进入正式的谈判阶段。不到签字画押的最后一刻，什么事情都有可能发生。”“你这话是什么意思？难道这事还有可能黄了吗？”

周礼在车间里是个小头头，可对公司里的这件大事发展到什么阶段还真不清楚。“难说呀，人家老外不一定最后就看上我们，而且咱们张总也没有下最后的决心。”

李飞飞说完，吐了一下舌头，“呀，不该告诉你这个，你可不要到处乱说。”

“我倒是盼着老外进来，给我们上几套新的生产线呢。我听说，芬芳公司最近从德国引进了一整套新的制管生产线、灌装生产线和全封闭的制霜设备。比起他们，我们在技术改造上投入的资金太少了。”

周礼说完，突然想起了另一件事，“大家都在说，亚里斯集团最先提议出3亿元买下整个企业，是真的吗？”

“你也听说了？事情倒是真的，但是张总拒绝了，毕竟是自己辛辛苦苦十几年挣下的

家业，哪舍得呀。要是我，早就把企业整个卖掉，拿着一大笔钱去享清福了。”李飞飞边说边伸了一个懒腰，转了转有些僵硬的脖子。

“人家张总肯定要把企业留给儿子，否则干吗把儿子送到法国读工商管理？！”周礼斩钉截铁地回答。

两个人在外间正热烈讨论的当口儿，里间办公室里的张艺名陷入了苦苦思索之中。他刚刚接到王德强的电话，后者在电话里再次恳切地劝他放弃外资，转而与自己合作，干一番民族品牌的大事业。听着对方在电话里的热情鼓励，张艺

名不由地动了心。当然，促使他转变念头的还有另外一个原因。今天，他刚刚见过对方公司的律师，那个英国人表示要花一个来月的时间在企业的各个部门里进行尽职调查。尽管知道在外企的收购程序里这是非常重要的一个环节，但张艺名仍然颇感不快。想一想，让一大帮外人跑到自己家里大肆翻看财务报表和各种文件，那可不是什么“有朋自远方来不亦乐乎”的事！更让他烦心的是，原本他希望与外资平起平坐，双方各占50%股份，可是对方不干，一定要51%的股权，这不是明摆着要把控制权牢牢

掌握在他们手中吗？张艺名经过一番思想斗争也同意了，但是现在对方又不能明确承诺将来一定保留珍珠这个品牌，一切要看未来的市场发展而定。这下，张艺名无法再忍了。想起王德强说过的话“要是我，绝不会把自己辛辛苦苦打下的品牌拱手让给外人”，他开始怀疑，自己“与狼共舞”的这个决定是不是错了。趁现在协议还未签，尘埃未定，一切反悔还来得及，他是不是该优雅地转身，给对方也留一个傲慢的背影？

本案例改编自 HBR

请思考并回答以下所有问题

- 1、珍珠化妆品厂目前面临的困境是什么？
- 2、如果你是“张艺名”，将会如何决策？并请给出详细的解决方案。