

国际视野与 本土实战

刘军 潘燕春 曾宪聚 主编

M B A J I A O X U E A N L I J I N G X U A N

MBA

教学案例精选②

 经济日报出版社

国际视野与 本土实战

刘军 潘燕春 曾宪聚 主编

MBA JIAOXUE ANLI JINGXUAN

MBA 教学案例精选②

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际视野与本土实战: MBA 教学案例精选. 2 / 刘军, 潘燕春, 曾宪聚主编. — 北京: 经济日报出版社, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 80257 - 938 - 5

I. ①国… II. ①刘… ②潘… ③曾… III. ①工商管理 - 教案 (教育) - 汇编 - 中国 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 070659 号

国际视野与本土实战: MBA 教学案例精选 (2)

主 编	刘 军 潘燕春 曾宪聚
责任编辑	晏杰然
责任校对	薛银涛
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区右安门内大街 65 号
邮政编码	100054
电 话	编辑部 63584556 发行部 63516959
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京鑫瑞兴印刷有限公司
开 本	710 × 1000 mm 16 开
印 张	21.5
字 数	392 千字
版 次	2016 年 5 月第一版
印 次	2016 年 5 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 938 - 5
定 价	58.00 元

前 言

管理是一门和情境高度关联的艺术。《国际视野与本土实战：MBA 教学案例精选》系列书集力图以国际视野，透过本土企业实践案例展示现实管理情境，启发读者提炼实际管理问题，进行理性思考并加以解决。本书按系列出版，每年出版一集。本集涵盖战略管理、人力资源管理、市场营销、品牌管理与运营管理等主要模块共 16 篇管理案例。各管理案例的数据均源于对实际企业的现场调研或二手数据的收集整理。所有案例都有引导学生分析思路的启发思考题；部分案例提供了较为详细的分析过程；多数案例提出真实的管理问题，以给学生更大的思考空间。

本书主要有以下两个特点：①全面性。本系列书集涵盖战略管理、人力资源管理、市场营销、品牌管理与运营管理等企业管理的主要方面，较为全面地展示了企业管理相关模块的有关知识方法；②本土性。本系列书集涵盖的管理案例主要来自本土企业，尤其是深圳企业，真实反映本土企业的管理实践，与借鉴国外案例互为补充、相得益彰。本书透过对本土真实管理案例的情境刻画，展现实际企业管理中的有关问题，引导读者结合相关管理理论和方法对管理案例进行深入剖析，有关知识方法具有很好的借鉴意义和应用价值。

本书可作为管理类专业课程的辅助资料，适用于工商管理硕士（MBA）、本科生、研究生等，可供任课教师参考，也可为企业管理者提供借鉴。本书能够帮助学生更好地掌握管理学知识，达到学以致用目的，对于学生熟练运用管理学有关理论方法以提炼、分析和解决实际管理问题很有帮助。

本书中的管理案例主要由深圳大学管理学院的老教师们撰写，由刘军、潘燕春和曾宪聚老师统稿主编。衷心感谢各位老师的创造性工作，也同样感谢有关案例企业在我们调研访谈中所给予的支持和帮助。

目 录

第一章 战略管理

国美电器并购发展之路	【马利军 林旭东 周 威】3
案例正文	3
案例使用说明	17
中国乘用车行业竞争格局:一个战略群的分析框架	【林 梅】22
案例正文	22
案例使用说明	42
文化与科技的融合:雅图公司商业模式	【崔世娟】59
案例正文	59
案例使用说明	79
A8 音乐的互联网商业模式	【周志民 李楚斌】85
案例正文	85
案例使用说明	104
农业百年可持续发展的商业模式:上坡途中股份有限公司	【潘燕萍】108
案例正文	108
案例使用说明	120
平安陆金所 Lufax 的 P2P 模式创新:当金融插上互联网的翅膀	【陈 雪】129
案例正文	129
案例使用说明	145

第二章 市场营销和品牌管理

天天肥牛火锅店：十字路口的彷徨 【金元吉】157

 案例正文 157

 案例使用说明 166

糗事百科移动端的用户体验改进之路 【陈星宇 王鑫洋 方海源 邱俊炜】169

 案例正文 169

 案例使用说明 183

台湾喜憨儿如何打造社会企业品牌 【罗文恩 杨心仪】190

 案例正文 190

 案例使用说明 201

第三章 组织行为和人力资源管理

生产部和品质部：天生的冤家？ 【蒋建武 王 军 卢 宁 王天骄 陈 嘉】211

 案例正文 211

 案例使用说明 222

明基印刷包装有限公司对反生产行为的决策 【刘 军 钟大勇】224

 案例正文 224

 案例使用说明 234

WJQ(中国)公司跨文化人力资源管理冲突 【刘 军 王 辉】243

 案例正文 243

 案例使用说明 250

肯德基的培训战略 【苏方国 苏奕如 陈子雷 唐一铭 梁艺婷 李欣欣】255

 案例正文 255

 案例使用说明 282

第四章 运营管理

海宁皮城金融的 P2P 模式创新——“互联网+”助推传统行业破解融资难的探索之路 ...	
.....	【陈 雪】289
案例正文	289
案例使用说明	303
高库存与缺货并存之谜:深圳佳士科技的困惑	【林旭东 唐 艳】310
案例正文	310
案例使用说明	323
Alpha 深圳公司多项目管理中的人力资源配置	【潘燕春 高鸿业】333
案例正文	333
案例使用说明	337

第一章 战略管理

国美电器并购发展之路^①

案例正文

摘要:本案例描述国美电器在发展过程中的并购事件,以及并购整合过程中遇到的问题。从2005年至2008年,国美电器收购了黑天鹅、易好家、武汉中商、金太阳、永乐、大中、三联等企业。2008年电器行业国内需求下降,国美电器的店面数量超过其主要竞争对手苏宁将近一半,形成了规模经济,有利于国美低成本、提高与供应商的价格话语权。企业并购还包含目标企业估值、资源整合等问题,国美电器并购案例有助于学生了解横向并购战略和并购后的资源整合等知识点。

关键词:国美电器;兼并重组;规模经济

引言

在中国家电零售行业飞速发展过程中,向来不缺乏吸引眼球的事件——众多花样的促销手段,爆炸式增长的新店,铺天盖地的广告战,火药味浓烈的价格战。但这个行业最吸引眼球的事件,则非“并购”莫属。从前期小店面收购,中期区域性收购,特别是近年来发展为强强联手,无不充满了爆炸性,近年来并购事件可以追溯到2006年。

2006年春节期间,宛如春秋时代五位“霸主”的家电连锁业前五位掌门人相聚

① 1. 本案例由深圳大学管理学院马利军、林旭东、周威撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、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。3. 本案例材料取自公开的真实事件。文中所涉及数据、消息、观点均为公开数据,作者对这些数据进行了归纳整理。4. 本案例仅供课堂讨论之用,对所涉主体的观点和具体做法并无意暗示或说明是否有效。

于上海,他们分别是国美的黄光裕、苏宁的张近东、永乐陈晓、大中的张大中、五星的汪建国。在几家巨头之间你死我活贴身肉搏的广告战、价格战中,他们也打出了一份交情,也有英雄间的惺惺相惜。在武侠小说中,顶尖高手相聚主要有两种情况:一是华山论剑,争夺武林盟主之位;二是论天下大势,谋求共赢,五位“霸主”的相聚属于后者。当时家电连锁业面临内忧与外患双重考验,整个行业恶性竞争是为内忧,全球最大家电连锁企业——百思买对中国市场虎视眈眈是为外患。聚会中抛出一个话题:如果五家联手,整合在一起,这个行业会产生什么样的变化?商场中没有永远的朋友,更没有永远的敌人,企业都是为获得经济利润而经营生产。这次上海论道从某种视角来看,使五位都有了整合扩大发展的思想准备。在这次上海论道之后,中国家电连锁业以惊人的速度发生了一系列突变:先是永乐与大中签订战略合作协议,然后百思买收购五星电器,再后来发生国美与永乐、大中、三联的三大并购。至此突变之后,家电连锁业由群雄争霸的时代进入“美苏争霸”的局面。

1. 行业发展

1.1 国内家电需求

随着我国人均国民收入的提高,人们对 3C(计算机、通讯及消费电子)产品的需求也随之增加。目前,我国是世界上计算机、通讯和消费类电子产品消费大国,为 3C 产品零售业的发展提供了有力条件。据 Wind 数据显示:2011 年我国家用电器和音像器材类零售额为 5374.90 亿元,较 2010 年 4056.50 亿元同比增长 32.50%;2011 年通讯器材类零售额为 1069.70 亿元,较 2010 年 792 亿元同比增长 35.06%。截至 2012 年 5 月末,我国家用电器和音像器材类累计零售额 2198.50 亿元,通讯器材累计零售额 581.00 亿元,分别较去年同期增长 4.59% 和 46.38%。

1.2 家电销售模式

“中国沃尔玛”是这几年中国媒体上经常可以看到的一个词,但这个词并不是指沃尔玛在中国的分支——沃尔玛中国,而是一个比喻,常用来形容中国零售业的最强者。

在百货连锁中,处于领先位置的百联公开提出“中国沃尔玛”的战略构想。

2003 年,为了抗衡外资企业的威胁,在上海地方政府的撮合下,第一百货、华联等当时几家优秀商业企业强强联合,缔造了巨无霸的百联集团。在商务部与中国连锁经营协会联合发布的 2006 年“中国连锁经营 100 强”中,百联的老大位置被国美电器取代,苏宁、永乐等家电连锁企业也雄踞高位。同时也标志着家电销售进入连锁经营模式。沃尔玛制胜的根本秘诀就是低价与连锁,有人说,真正把连锁经营概念引入中国的是国美。

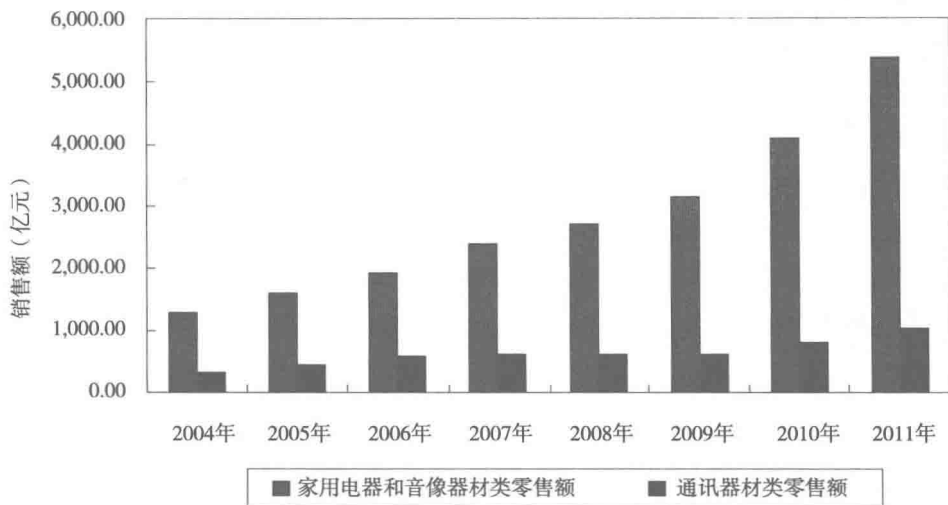


图1 2004~2011年我国家用电器和音像器材类、通讯器材类零售额分布

(资料来源:Wind 咨询数据库)

上世纪 90 年代,黄光裕在业态模式探索上展示了惊人的商业天赋:1990 年,开始绕过中间商与厂家直接对接,创建了新的供销模式;1992 年,引进厂家销售人员,并在卖场设立品牌特区,同时,利用厂家推出“买电器,到国美”的标牌,节约广告成本;1994 年,黄光裕应邀出访考察了日本最大的连锁家电商,才发现自己当初开分店的模式是连锁的最初形态。

从此,国美引入连锁经营的新机制,全面实施“统一名称,统一形象,统一服务,统一价格,统一供货”的五个统一战略。

1.3 行业竞争

国美率先进行全国性连锁扩展,由北向南渗透,到 2005 年已遍布全国 100 多个城市,近 400 家门店。苏宁随后由南向北推进,其 200 家门店,涉足全国 50 多个城市。在快速抢占市场的竞争中,苏宁与国美从华北打到西北,从华南打到西南,

从东北打到华中,在全国 50 多个城市中都形成两军对垒之势,国美与苏宁的城市“围剿”与“反围剿”战斗也越来越激烈。国美与苏宁的每一次新店选址,都要考虑对对手的牵制与威慑作用,在全国许多城市的同一条繁华街道,都会出现国美与苏宁的贴身开店,或者形成犄角之势的现象。

同时,大中电器一边和同在一城的国美短兵相接,一边把眼光转向外围,开始想全国市场扩张。在上海,永乐用几年时间确立了其上海难以撼动的霸主地位。与苏宁上演同城恩怨的五星也加紧了市场扩张的步伐,实现了跨省经营。此时,全球最大的家电连锁零售企业——百思买,正对中国市场虎视眈眈。

家电业形成了地道的群雄混战局面,一如中国的战国时代,竞争异常激烈。

2. 国美故事

2.1 早年创业

1985 年,改革开放的第七年。16 岁的黄光裕(当时叫黄俊烈)放弃了初中学业,跟着长他三岁的哥哥黄俊钦,怀揣 4000 元北上,决定放手一搏。内蒙古是两兄弟的第一站,他们在内蒙古寻找集市,然后通过和东南厂商的关系,进行倒卖小电器的贸易。

1986 年春,黄光裕觉得内蒙古的生意没有发展空间,前往北京开始投资服装销售,但起早贪黑的经营,仍然处于亏损。黄光裕将注意力转移到邻居的家电生意,当时家电销售是卖方市场,只要找到货源,肯定能转手攥钱。于是,黄家两兄弟决定转行做家电生意,开一家专营店。

1987 年 1 月 1 日,“国美电器店”正式挂牌开业。创业初期,资金往往是最大的问题,黄氏兄弟在办完各种手续和店面装修后,用于货物流动的资金不多,货物的稀少不能吸引更多的顾客登门,库存流转较慢。黄光裕采用空箱子来替代产品进行充数。在国美电器的小店铺内摆满琳琅满目的纸箱子,顾客以为国美家电货源充足,规模较大,因此引得不少顾客上门光顾。

等到资金充足之后,黄光裕仍然把货物放在店铺,渲染出货物拥挤来吸引顾客,成功揣摩了顾客的心理。店内顾客日益增多,国美电器也一步一步地提升自己在顾客心中的实力认同感。

2.2 崛起之路

1991年,黄光裕率先利用《北京晚报》的中缝打起“买电器,到国美”的广告,每周刊登电器的详细价格。为了避免消费者看到广告不知到哪里购买的情况,黄光裕说服厂家与国美合作打广告,让国美与厂家广告开支缩减;同时利用厂家赠与国美样品做产品展示,并开设相关专柜让顾客接触商品。

1993年,在国美电器迈出连锁经营步伐并开始涉足房地产业时,黄氏两兄弟分家了。黄光裕分得了“国美”品牌和几十万元现金,而包括房地产业务在内的资产归哥哥黄俊钦,后者创办了以房地产为主的新恒基集团。

1995年,国美电器商城从1家变为10家,销售额已经接近5亿元,步入大型民营企业的行列。

1996年,北京城市规模开始扩大,核心商业圈逐步由二环外延至三环沿线。国美发现原来小店经营不能够适应新的需求,于是相继关闭了十几家小型店铺,目的是为了“开大店”。自此,国美的连锁经营日趋细致、专业,规模也日益加大。

1998年,国美认真总结了十几年的发展经验,出台了《国美经营管理手册》,该手册详述了各岗位的职责规范,建立了较为完善的连锁经营管理框架。此后,国美电器进入了快速的发展期。

虽然国美电器取得较大的发展,但在黄光裕看来,速度是扩张的关键。在尚有很大发展空间的国内家电零售市场,国美必须赶在市场饱和之前占有更多的市场份额,以此抢占先机。为此,国美必须走提高连锁经营的规模效益之路。国美加速全国布局的方式有两种:一是开设新店;二是加大并购力度。

2.3 国美帝国

1999年,随着市场环境和国内政策逐渐成熟,国美蓄势已久的扩展步伐开始启动,第一站是离北京最近的天津,随后分别进入了沈阳、成都、广州等市场。

2002年,国美电器门店增至64家;2003年,增至150多家,继续保持全国家电连锁第一的位置,其中直营门店112家,加盟店40家。加盟店可以节约资金成本,但其管理水平参差不齐,影响国美统一品牌的影响力。2003年,国美不再开设加盟店,并从2003年下半年收购了原有加盟店,统一纳入国美直营店的范畴。

随着扩张步伐的加快,国美的销售额也实现了倍数级增长:2002年,国美实现年销售额108.9亿元;2003年增长至177.9亿元,比上年同期增长63.36%,在中国

家电零售业位居第一;至 2004 年,国美年销售额已达 238.8 亿元。

2005 年 3 月,黄光裕在“高峰会”上表示,到 2008 年国美销售额将达到 1200 亿元,在国内市场占有率将提高 10%—15%,门店数量达到 1000 家以上。如此惊人的数字意味着国美必须每 30 个小时就开一家门店。确实如果单凭国美之力,这种开店速度不可能实现。因此,“并购”便成为了最有效的捷径之一。

3. 并购事件

3.1 前期并购

2005 年 4 月 28 日,国美与黑龙江家电销售企业“黑天鹅”全面转向合作关系。

“黑天鹅”经过 10 多年的发展,坐上了黑龙江家电零售业的第一把交椅,在哈尔滨以及东北地区都占有较大的市场份额。2004 年,“黑天鹅”凭借 15 亿元的销售总额位列中国家电连锁第八名,成为国美在哈尔滨最头痛的对手。黄光裕认为,如果能够拿下“黑天鹅”,将对黑龙江乃至整个东北地区家电零售业产生深远影响,有利于国美在东北市场乃至整个中国市场的进一步扩张。而对于“黑天鹅”来说,2005 年国际家电连锁巨头的涌入以及中国家电连锁巨头的极速扩张,它意识到必须找一家实力雄厚的靠山,才能在竞争的环境中生存。黄光裕得知“黑天鹅”有合作意向后,主动出击,不到两个月时间,2005 年 4 月 28 日,双方正式对外宣布:国美电器斥资 1.2 亿元收购黑天鹅电器公司的品牌及其所属的全部家电营销网络体系。通过这次收购,国美拿下“黑天鹅”旗下的 12 家门店,迅速确立了在哈尔滨市场的优势地位,并与长春国美、沈阳国美、大连国美相互照应,抢得先机将东北市场布局完毕。

2005 年 8 月 1 日,国美以 2000 万元股本金收购深圳“易好家”的全部股权。“易好家”电器 2004 年 7 月在深圳成立,11 月投入运营,但其公司股东背景为国资委管理的大型企业——中国建材集团,背景深厚,资金充裕,发展势头迅猛。2005 年元旦,“易好家”启动了“大华南战略”,计划一年间设立 40 家门店,其经营范围涉及广东、福建、江西、湖南等地,特别是在广东地区具有较大优势。国美发现“易好家”的布局与其下一步在该地区拓展二、三级市场的战略部署相吻合,并且“易好家”在广州、深圳一带布局对于国美网络布局是一种互补。于是 2005 年 8 月 1 日,国美以 2000 万元股本金收购深圳“易好家”的全部股权,大大提升了国美在广

东地区的实力。

2005 年 11 月 8 日,国美把湖北中商家电下属的 7 家连锁家电卖场纳入旗下。

攻陷东北和南方沿海市场后,为了使自己的扩张棋盘连成一片,国美将发展重点放在了中部地区。湖北武汉可谓是中部地区举足轻重的核心城市,黄光裕将注意力集中到这一地区。2002 年,国美进军武汉,导致武汉地区家电零售业重大洗牌,近百家大小电器零售企业退出该领域。但本土老大位置被武汉工贸家电占据,门店数量是国美在武汉的两倍,占据高达 50% 的市场份额,年销售额接近 30 亿元。于是,黄光裕将目光锁在湖北家电零售连锁业的老三——中商家电,其卖场网络覆盖武汉、仙桃、荆门等地,在武汉拥有四家卖场,并且与国美网络基本没有重复,与国美的二、三级拓展战略模式也相符合。于是 2005 年 11 月 8 日,国美把湖北中商家电下属的 7 家连锁家电卖场纳入旗下,为国美成为湖北最大的家电连锁企业奠定了坚实的基础。

2005 年 12 月 8 日,国美并购号称“江苏三强”之一的“金太阳”。

苏宁、五星、金太阳在江苏占据较大的优势,被称为“江苏三强”。国美屡次表示要以强硬的手段在江苏取得较大的市场份额,但想见缝插针夺取市场份额的难度非常大,于是并购相关企业成为黄光裕的作战计划。“金太阳”以常州为中心,在周边城市设有 8 家门店,年销售额 10 亿元左右,在常州地区市场占有率达到 50% 以上。国美于 2005 年 12 月并购金太阳,为其整个江苏战略写下重要一笔,将战火燃烧到主要竞争对手——苏宁和五星的总部附近。

3.2 并购永乐

3.2.1 永乐背景

永乐在上海崛起,创始人是陈晓。永乐的前身是一家上海国营交电批发企业,企业倒闭后,陈晓带领部分员工自筹资金 100 万元重新创业。

陈晓创建永乐电器的时间是 1996 年元月。这时,距张大中在北京创办大中电器已有 14 年,距张继升在山东创建三联已有 11 年,距黄光裕在北京创办国美电器已有 9 年,距张近东在南京创办苏宁电器也有 6 年。创始之初,永乐就扮演着“后来居上”的角色。1996 年永乐当年的销售额只有 1000 万元,而那年的国美销售额已有 10 个亿。创业前五年,永乐立足上海,打低价牌。通过规模经营,买断经营、统购分销、集中配送等先进经营方式获得了巨大成本优势,将这种优势转化为低价。通过低价,永乐淘汰了上海的电器批发商,击败了上海的大商场,获得“低价先

锋、服务专家”美誉,并成为上海家电零售业的老大。

永乐的发展速度主要表现在异地扩张上。永乐全国扩张第一站是江苏,2004年中,永乐家电连锁卖场的战略布局延伸至无锡、苏州、常州、宜兴、泰兴、海门、江阴等城市,逐步完成“立足上海,辐射华东”的阶段性战略目标。2005年6月4日,永乐进军苏宁大本营——南京。2005年6月18日,永乐北京五棵松店正式营业,永乐挺进华北市场。

自主开店模式是苏宁全国扩张模式,但不是永乐主要全国扩张模式。永乐全国扩张主要模式是并购。从2002年到2005年4月,永乐以每月一家的速度并购华东、西南区域家电零售企业,相继将江苏广源、南京上元、成都百货收归麾下,随后又并购了广州东泽电器;2005年7月,永乐宣布以不高于1.4亿元的价格收购台湾灿坤在内地的半数门店;2005年8月,永乐与厦门思文举行联合新闻发布会,宣布两者正式“联姻”;2005年9月,永乐宣布收购河南通利量贩有限公司零售部分的全部资产。

3.2.2 永乐危机

永乐在高速发展的同时,背后隐藏着极大的危机。

危机之一:多元化削弱主业

2006年4月,以家电为主业的永乐宣布将进军家居建材市场,家居建材业今后将会与家电连锁业齐头并进,发展为永乐另一主业。虽然业态的发展没有给永乐试水更多领域的机会,但建材市场已经削弱了永乐家电的竞争力。

危机之二:全国扩张遭遇阻击

永乐跨省开店和并购的全国进军计划并不顺利,在各地遭到国美、苏宁、大中的“围剿”。虽然通过并购在上海以外的市场获得一定扩张,但与国美、苏宁相比,全国一、二线市场布局仍然不力,至于三、四级市场,更难以覆盖。

危机之三:双品牌战略成为隐患

苏宁与兼并永乐前的国美,进行的并购始终坚持单一品牌战略。永乐却推行双品牌战略。永乐并购之后,无论是“成百永乐”,还是“永乐思文”,永乐均采用“全国品牌+区域强势品牌”的双品牌推广策略。结果不仅未能有效扩大市场空间,反而影响了主品牌的形象。

危机之四:成本上升收益下降

永乐不顾实力的扩张和并购导致其成本大幅上升,收益却大幅下降。永乐靠异地并购迅速扩大了规模,但并购上海之外的门店几乎没有盈利。永乐与并购企