

中国最佳商业案例 (2010)

The Best Business Cases in China

主 编 何志毅

副主编 王忠 杨军

招行：如何打“名人牌”

好孩子：在危机中成长

三元三鹿并购案

三一重工：

技术壁垒是纸老虎

张裕全面提速国际化战略

吉利收购DSI

联想控股引入泛海控股集团

春秋航空：平民经济学助力逆市盈利

伊利：沉稳者大赢

比亚迪：新能源前程

汇集中国企业最佳案例、企业家访谈、背景资料、专家点评
提炼中国特色的企业管理思想，为中国企业树立最有实效的学习标杆
寻找2009年度中国商业主旋律，记录中国企业发展历史



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

中国最佳商业案例(2010)

主 编 何志毅

副主编 王 忠 杨 军

上海交通大学出版社

内 容 提 要

中国十大最佳商业案例评选活动最早于 2003 年由北京大学管理案例研究中心首次发起,经历数年发展,此评选已较为完善,且具备较高知名度和备受业界肯定。2009 年度十大最佳商业案例是从来自主流财经媒体的 700 多个送评案例中脱颖而出的。

本书即是对 10 个案例加以完善和提升,结集成书。在题材上,各案例包含企业文化、自主科研创新、管理实践、企业家精神、资本运作、品牌宣传、战略联盟等,并与环境背景紧密结合,如金融危机、三聚氰胺事件等;反映了如今企业界的最新时代精神和关注焦点。

本书适合企业管理人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

中国最佳商业案例:2010/何志毅主编. —上海:
上海交通大学出版社,2010
ISBN 978-7-313-06453-0

I. 中... II. 何... III. 企业管理—案例—中
国—2010 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 080474 号

中国最佳商业案例(2010)

何志毅 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:16 字数:241 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

印数:1~4 030

ISBN 978-7-313-06453-0/F 定价:35.00 元

版权所有 侵权必究

编委会

主 编：何志毅

副主编：王 忠 杨 军

编 委(以姓氏笔画为序)：

马晔华 上海交大中国企业发展研究院院长助理

王建国 北京大学光华管理学院教授

王 忠 上海交大中国企业发展研究院副院长

白长虹 南开大学商学院教授

何志毅 上海交大安泰经济与管理学院副院长

余明阳 上海交大安泰经济与管理学院教授

陈春花 华南理工大学工商管理学院教授

吴晓波 上海交大安泰经济与管理学院 EMBA 课程教授

杨 军 上海交大安泰经济与管理学院 EMBA 项目副主任

孟宪忠 上海交大安泰经济与管理学院教授

柯银斌 上海交大中国企业发展研究院研究员

康荣平 中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员

序一 商业案例的中国价值

我本人从1997年开始致力于研究中国企业的案例,建设中国企业管理案例库。在实践过程中,我主编了20本中国企业案例集,指导学生写了100多个案例,收集了1000多个案例。从1997年到现在,13年的研究过程中,我深刻体会到,如果精确记录和研究了企业每一年发生的大事件,我们实际上记录了中国企业的成长轨迹,是在研究中国企业的发展历史。所以我们说,案例是小历史,历史是大案例。

仅仅13年不够,我们应该把轨迹延伸到中国市场化诞生的原点上,也就是改革开放30年以来的历程,但仅仅这样还是不够。今天的中国企业经过30余年的发展,走入世界前沿,很多企业家也在寻找自己的历史轨迹,很多企业家未必学过经济与管理,很多人祖上没有经商的血脉,那么自己的管理素养是从哪里来?有人说商朝是中国商业文明的起源,我们就从文明起源里搜寻,由此更激发了我们对历史研究的兴趣。我们不仅在研究企业案例,而且是在中国企业成长轨迹中,寻找其成长背后的精神动力和文化支撑点。

此次最佳商业案例评选的主办方——上海交通大学中国企业发展研究院通过最佳商业案例评选活动,可以激发企业管理者对案例价值的重视。借助商业案例,企业管理者不仅可以了解中国企业实践,从中找到借鉴线索,还可以借此洞悉实践背后的逻辑和理论,从他人的实践中产生属于自己的新的观点和洞见。商业案例是一个与研究案例和教学案例不同的概念,是研究案例和教学案例的基础。商业案例先不问可否总结出理论或是对教学是否有所帮助,但根据商业案例,可以总结提炼出共性化的东西。由学者在商业案例的基础上进行加工,可以使其发展成为教学案例;教学案例进一步加工,还可以变成研究性案例。

总之,案例不仅具有案例分析价值,还有记录企业历史轨迹的价值,在记录



基础之上,又有可能从中提炼出管理理论。因此我认为,在中国,商业案例的价值具有三个层次:一是案例本身的价值,二是具有记录企业的历史价值,三是有可能推动中国管理理论和中国管理思想发展的价值。如果我们把市场经济的前进比喻为一次新的长征,那么今天的中国企业同样可以被视为一条飞舞的红色飘带。另外,中国将用 100 年时间超过国外资本主义经济 300 年的发展,其中中国企业成为主力军,但中国的企业管理思想起步已经落后于企业的实践,我们希望学者能学习中国企业家勇于实践、勤于思考、敢于创新的精神,为研究发展中国管理理论而不懈努力。

此次的 2009 年中国最佳商业案例选出了 10 个代表。这些典型案例让人非常激动,也非常好奇,这 10 个案例,涵盖了企业管理、文化建设、自主创新、技术研发、新兴行业、国际化、跨国并购、资本运作、营销、战略联盟等主题,并且与当时的时代背景,比如全球性经济危机、中国的乳品危机、新能源相关行业的兴起等相呼应,可以说是以小见大,隐隐展开了 2008 年和 2009 年中国企业发展变化的宏大画卷。

在这么多精彩的商业实践和企业家的智慧、勇气和成果面前,我们的学者更加激动,我们觉得自己有义务来为这些实践进行精彩总结和提炼。

日本 GDP 达到世界第二的时候,美国人研究日本和日本企业,总结日本企业管理思想。中国 GDP 有望在 2010 年超过日本。如果中国经济和中国企业发展得不理想,那就是中国政府和中国企业家的羞愧;如果中国经济发展迅速,中国企业逐步走向世界,却总结不出有中国特色的理论,那就是中国理论界和学界的羞愧。我认为,中国的新闻界、管理咨询界、研究人员等都有义务来为这些实践进行总结,对企业家的精彩实践进行更加精彩的书写,为具有中国特色的企业管理理论诞生而共同努力。



《中国最佳商业案例(2010)》主编

上海交通大学安泰经济与管理学院副院长

上海交通大学中国企业发展研究院执行院长

2010 年 3 月 23 日



序二 思想的碰撞

2010年两会期间,关于盐业深化改革的争论不断,暗潮涌动。出于对中国为数不多尚未完成全面改制的行业的关注,我特意拜访了该行业中最大的一家生产企业的董事长和总经理,并做了较为深入的沟通。沟通期间,除了对行业现状和未来有更多了解外,也对这家企业有了更深入的了解,这使我深受启发:这家制盐企业身处西部,员工总数近5000人,公司全部三十多名高管都接受过EMBA或MBA教育,公司目前与各类咨询公司和专业公司的合作涉及审计、财务、战略、品牌、人力资源、销售管理等诸多领域,公司管理体系布局完善。各种先进的管理手段被总经理娓娓道来,在什么阶段推行怎样的管理方式他都胸有成竹。尽管行业发展在现阶段仍然受到制度的制约,但这家企业已经做好了全国化和国际化的准备。目前,他们已经在行业整合、产业延伸、供应链垂直整合、零售业务规划、品牌国际化、人才储备、资本多元化等多方面,做了充足的心理和实质性的准备。

由此,我对中国企业的发展又有了一次更加全面的认识,也对我们目前在全力推进的中国最佳商业案例评选工作的意义有了更加深刻的理解。

关于本土案例制作,最早要追溯到1980年夏天,那时由美国教师团与中国教师联合组团,对特许开放的四座城市的20余家企业进行了采访,编成了80余篇案例,并在中国工业科技管理大学大连培训中心首期厂长、经理研修班的教学中试用,这是我国在管理教学中首次运用案例教学方法。

中国的MBA和EMBA课堂上最早使用案例教学则是从1991年开始的,至今也已经有20个年头了。使用的案例也从纯粹的国际案例,发展到现在的中外兼备。特别是改革开放三十余年的本土企业管理实践的积累,中国企业已经在案例教学所涉及的十多个管理纬度,积累了大量的案例。而这些案例自身的价值,随着中国企业管理实践的活跃而日益丰富,也随着企业发展面临环境



的日益复杂而更具参考价值。

从 2009 年度中国最佳商业案例的 700 余个入选案例和最终入选十佳的这些案例中,我们认为现阶段的商业案例有以下两个特点值得关注:

一、大量具有中国特色的管理手段涌现,值得企业管理者借鉴

在 EMBA 和 MBA 课堂上学习到的课本知识,更多的是“术”的部分,主要是来自西方企业的管理方法论。“术”的运用,受到理念的控制,受到资源的约束,也受到时间紧迫的压力。

中国的企业特别是发展势头迅猛的民营企业,在从无到有的成长过程中,对现代企业管理工具和方法的使用,已经超越了“完全照搬”的阶段,结合了企业的实际需求,甚至令西方的管理方法“面目全非”。

譬如在《后危机时代,张裕全面提速国际化战略》一文中,张裕在面临“解百纳”商标长达近十年的品牌之争,以及来自国有企业和国外顶级品牌的强有力竞争态势下,在高端产品线延伸上打出中外联盟的好牌,在品牌知名度方面,采用以提升国际影响力不断巩固国内领先的由外而内的品牌道路。

在《三一重工:技术壁垒是纸老虎》的案例中,在实现技术突破的同时,三一重工针对中国工程机械行业大部分企业采用低成本竞争模式,在关注产品的实用性、可靠性和产品质量的同时,忽视服务体系建设的现状,提出将“服务”作为两大核心竞争能力之一,推出中国工程机械行业第一个“企业控制中心”(ECC: enterprise control center)系统。服务模式由此前的“保姆式”向“管家式”转变,由传统的被动式服务向主动式服务转变,以满足客户的整体需求。

在《吉利收购 DSI:为战略转型“加码”》一文中,揭示了中国企业参与国际并购的方式和方法。从对并购目标的中国式理解,到利用举债模式进行并购,到并购执行的吉利方式,再到后并购时期的各种完善,吉利汽车对 DSI 的并购以高举轻打的方式,战略上高度重视,执行中小步快速推进,在外界议论还没有展开时,就已经进入收官阶段。这种快速并购并完全成功的案例在中国还不多见,敢于这样操作的企业,在方法手段上一定有充分的准备,对于时机把握有巨大的信心。

在中国企业跨越“照搬照抄”的过程中,从 2002 年起,“中国式管理”曾经一

度声名鹊起,之后的两三年里,又揉进国学和兵法。加上华为任正非带有军事化管理的企业管理理论和华为的成功,让中国的企业家们一度热议中国的管理理论早就自成体系,影响深远。然而,当我们把一种思想拿来作为理论体系时,我们也关注思想能否在企业中落地。思想和方法的反复碰撞才能印证思想的伟大。在这一认知上面,诞生于改革开放初期的企业家们在看到这一提法时,应该会产生会心之一笑。

二、具有本土特色的管理理念层出不穷,值得企业管理者学习

今天,透过本土企业面对竞争环境而不断创新管理方式和现象背后,我们看到的是中国企业经过三十余年改革开放已经积累了丰富的个体经验,以及这些经验背后闪烁的中国企业家管理理念的光芒。

在《比亚迪:新能源前程》一文中,我们看到了比亚迪在从无到有建设自主品牌汽车的道路上,从并购整车制造企业进入汽车行业开始,到自主研发设计新款燃油动力汽车,不断扩大中低端市场份额从而提升市场占有率,再到打出纯电动汽车概念,生产出双模车,来提升现有和未来市场的影响力。坦率而言,我个人认为,千万不要将王传福提出的到2015年成为国内第一和2025年成为世界第一的目标简单理解为里程碑式的承诺,而应该看做是王传福代表中国汽车制造业向世界汽车制造业发出的宣言。尽管实现这些数字目标的时间可能或前或后,但这种趋势已经十分明显。而王传福的宣言更提醒我们,在这种发展模式后面潜伏着的比亚迪的发展理念。如果你以为巴菲特因为看到了电动车的未来就投资比亚迪,我认为没有这么简单。短期内燃油车的成长规模、中期内电动车的发展环境和远期的电动车生产技术都可能对这一产业产生重大影响,但肯定是王传福的企业成长理念打动了股神,拉他一起加入到中国企业的国际化进程中来了。

《好孩子:在危机中成长》揭示出好孩子在危机中成长的因素是市场导向的经营模式和创新研发能力。一方面,零售商人求变,既希望价格更低,但又不希望老产品降价从而减少盈利空间,好孩子的创新研发能力所提供的产品价值满足了他们的需求;另一方面,集研产销一体化优势的好孩子又能以高效的供应链整合能力确保成本、质量和交期的控制。相对传统OEM企业来说,生产的

优势既令企业欢喜现在的业绩,又让企业担忧明天的竞争。而由宋郑还提出的“常青藤”发展理念(暂时尚未梳理成文,值得期待,感觉将对众多生产型企业产生深远影响),将中国企业的生产优势与研发创新和销售渠道这两个未来利润增长点结合在一起,理念兼顾好孩子今天和明天的发展需求,可以阶段性地妥善处理可持续发展中的一系列困惑,可以说意义深远。

《伊利:沉稳者大赢》则揭示出一家行业领军企业,在市场快速成长和风险动荡的不同阶段,始终保持稳健风格的魅力所在。在中国很多行业领先品牌对发展战略组合缺乏有效认知的情况下,伊利由奶源战略、渠道战略、创新战略、品牌战略和稀缺资源战略组成的战略组合,围绕着伊利式竞争力的内核——潘刚不断展开。当奥运机会呈现在国人面前时,大部分领先企业不知如何有效利用,而伊利是先参与“奥运”后结合“世博”的为数有限的企业之一。行动背后的理念,值得我们探讨。

而《联想控股引入民营股东中国泛海控股集团》一文,描述了联想控股从股权单一的公司,发展到如今的股权社会化的集团公司,历经的三个关键阶段:第一阶段是1993年,联想获得了35%的分红权,即公司利润的35%归在联想员工名下,由公司自由分配;第二阶段从2001年开始,联想实行了在控股公司层面的股份制改造,使员工持股会以购买的方式持有了35%的股份;第三阶段则是2009年,本案例描述的联想控股引入民营股东中国泛海,进一步完善了企业的法人治理结构,为公司的长期发展打好了基础。从股权单一的公司到现在股权社会化的集团公司,联想控股用了16年时间,特别是根据国情而采取分步的方法来实现股权的变化,无论是实质还是“拐大弯”的方法,都为中国的国有企业、特别是高科技企业的产权机制改造趟出了一条道路。联想创始人柳传志先生在这一过程中的殚精竭虑和无私奉献的精神,为我们树立了学习的楷模。

有时,我们也会反思,目前社会上充斥的数量庞大的高峰会或研讨会,如果能将其中很小比例的会议用于管理思想的深层碰撞,能够不必顾及媒体的报道,不必顾及身份的矜持,不必顾及体制的冲突,那么,中国企业管理思想界的发展速度应该会更快。中国的企业家一直有个面子的问题,就在2010年两会期间,就有代表提出“官员说真话越来越难”,要民主,就要讲真话的建议。好在中国企业家曾经是,以后也将是改革的先锋,我们并不愿意看到像日本那样,在美国的主导下,诞生管理思想。而这种心愿,需要学术界和企业界的共同努力。

于是,尽管心情尚且沉重,但每当看到这些鲜活案例在源源不断地向我们揭示大道箴言时,我们的欣喜自然溢于言表,也对持续推动中国最佳商业案例评选的意义有了更加深刻的感知:经过三十多年的发展积累,中国企业总体的实战经验已经相当丰富。但对于单一企业而言,集大成者数量还是微乎其微。然而中国大多数企业的现状与之前已经有了天壤之别。企业规模的变化,这里有一组数据可供参考:还在2002年时,中国企业联合会首次发布了中国企业500强榜单,当时入围企业中规模最大的是国家电力公司,年度销售额达到4004亿元,规模最小的是四川长虹电子集团有限公司,年度销售额109亿元。而到了2009年公布的500强榜单中,入围企业中规模最大的是中石化,年度销售额达到14624亿元,规模最小的是上海铁路局,年度销售额也有533亿元。时隔八年,规模最大企业的差距提高了3.65倍,而规模最小企业之间的差距更是拉开到4.9倍,企业入围的门槛不断升高,由此可以管窥中国企业整体规模的提升之快。

这些企业中,跨省或者跨国企业已经比比皆是。企业发展所需的各类知识和方法,自然是不可或缺的,而各种实战经验的分享和交流,将成为未来案例分享的另外一层意义,而且也是更高层次的意义所在。这种意义体现在两个方面:

其一,企业的跨越式发展,需要全方位的经验交流和指导,学习其他企业的有益经验,可以避免走弯路、走错路,帮助企业规避风险。

不管是商学院的理论学习,还是自我实践中的经验体会,都存在片面性。特别是具有中国经济发展特色的实践经验,是由许多中国企业付出高昂成本代价换来的,这种经验宝贵至极。大家都视为珍宝,却鲜有分享,更少有总结理论,获得经验。很多我们拜访和接触的企业家都真诚地告诉我们,做企业做到现在的阶段和规模遇到了很多瓶颈、问题,做企业也很痛苦,是真的痛苦吗?我想他们心不甘,他们正执着着他们的痛苦。没有放不下的痛苦,只有死不放手的执着,他们正用自己的痛苦来证明自己对企业发展的使命,正是中国企业家的这种执着,这些痛苦的思考,推动着中国企业的不断前进。但是他们也需要一个心灵出口,用开放的心态来替代闭门造车。因此我们希望中国企业家和企业管理人员可以借助我们的交流平台,更轻松地面对企业发展中的问题和难题,可以把有限的时间,用于更有意义的工作上去。

其二,行业竞争日益激烈,企业战略同质化的时代已经来临,因此管理方式方法的优劣将决定企业的成败。

2002年5月,当完成合并的新惠普开始在硅谷正式运营时,大家的关注点更多的是聚焦在新惠普今后的运营方向上,而鲜有人关注为何是康柏被并购。

在20世纪末的最后十年里,个人电脑技术的发展进入了新的境界。客户采购时不得不在众多不同类型不同品牌的产品中作重复的选购动作,他们需要一站式供给方式来满足多样且灵活的接入需求,也就是基于这些具备共性的产品之上的解决方案,并能有单一品牌的保证。对于渠道,一方面渴望具备这种解决方案的传递及增值能力,另一方面却害怕面对不同品牌所带来的集成、市场推广等业务上增加的难度。至于供应商,更是要为旗下众多品牌付出大量的市场拓展费用。

也在那个期间,惠普和康柏的企业战略描述日益近似,都看到了市场发展的趋势和今后发展的挑战。但企业执行力的不同和企业文化的差异,最终决定了企业经营的结果完全不同,在市场资源优化趋势的推波助澜之下,最后导致了康柏品牌的消失。

目前,中国市场的特点是行业竞争激烈,竞争品牌繁多,垄断和类似垄断的行业壁垒大象无形却无处不在。企业的成功,不仅仅维系于一个阶段的暂时得失,更依赖执行力的持续打造,视管理团队对实际问题的认知能力、掌控能力和处置能力的不同而结果不同。

这时,我们就有更强烈地了解同行业、跨行业、同发展阶段、不同发展阶段的本土企业的发展案例和企业历史的需求,从中寻找对我们有益的真实借鉴。我们都知道《狮子与羚羊》因为蒙牛和伊利的“同城故事”而得到更广泛的传播:非洲草原上,每天早晨,羚羊睁开眼睛,想到的第一件事就是,必须比跑得最快的狮子更快,否则就会被吃掉;而就在同一时刻,狮子从睡梦中醒来,想到的第一件事就是不能比跑得最慢的羚羊更慢,否则就会饿死。

作为企业的管理者,只有保持清醒的头脑,不断飞快地奔跑着,才能塑造百年老店。由此,我们希望持续推进最佳商业案例的评选活动,对奔跑中的企业管理者持续产生三方面的作用,帮助企业管理人员跑得更快。

第一,培养敏锐的环境认知能力。

在《春秋航空:平民经济学助力逆市盈利》的案例中,春秋航空董事长王正

华显示了明锐的洞察力和强大的执行力。对于廉价航空的成功,他在信心百倍的基础上,独创网络售票体系、创立低成本运营体系、开拓廉价航空候机楼模式等动作,都是基于这种能力。而在发展这种能力的前期,他参考、走访、请教了该行业中有经验的前辈,结合自己的判断,一直在廉价航空这条道路上独行。

目前,中国众多产业正在经历蜕变,电信业的三网合并及产业升级将产生的巨大业务空间、汽车行业的国际整合和新能源前景、全球航空运输和远洋运输业的技术升级趋势、传统能源行业的低碳经济变革时代的来临、纺织行业进入后配额制度时代、半导体行业的巨头垄断加剧、家电行业的网络化、电脑化和综合化趋势升温,各个领域的机遇都要求企业家对环境的嗅觉更灵敏、反应更快捷。

第二,提高对管理流程的掌控能力,关注管理的关键环节。

正是由于竞争环境压力巨大,要求我们的企业管理者能做好各项管理前置的准备,提高对管理进程的掌控能力,提高执行效果。20世纪末,当很多人在探讨中国的工程机械是否是夕阳产业时,经济学家厉以宁教授就一针见血地指出,从来没有夕阳产业,只有夕阳技术。传统产业的升级要考虑技术改造的成本以及技改后产品的销路和收益,而这种优势的获得,来自对产品研发、生产、营销等一系列生产环节的管理。特别是关键环节的管理,各个行业的关键环节不同,服务性行业大多受顾客需求的驱动,消费品行业大多受产品驱动,制造业大多受市场驱动,等等。这些关键环节,也是不同行业管理的重点。核心竞争力的培养、产品或服务差异性的建立、成本优势自然也需要落在这些关键环节才更有价值。

第三,强化管理难题的处置能力。

《招商银行:如何打“名人牌”》遇到的既是简单的问题,也是管理中的难题。之所以简单,是很多企业都可能遇到类似的问题,只是代言层次不同。之所以成为难题,是因为企业在代言环节上的投入产出比的差距实在相差悬殊。很多企业投入但效果不明显,有些企业投入了,效果良好,但产出效应一般。之所以选择招商银行作为案例,也是因为选择郎朗的可持续效应和回报率已经远远超出任何人的预期想象。可以猜想,最初在郎朗还是李云迪的痛苦选择面前,任何一种现成的价值评价体系都难以作出准确的预估。而凭借快速成长过程中形成的价值评价方式,招商银行还是作出了自己的选择,并在选择后,坚持不懈

地完善代言体系,创造了众多的价值增长方式,一步一个脚印地将这条名人代言之路成功地走到今天。招商银行的案例还告诉我们,虽然管理难题的第一步始于判断和选择,但后续的执行能力和完善能力,将帮助企业提升选择的价值,保证选择的成功。

今天企业可能面临的难题,可以说不胜数。当我们了解了管理可以是这样,也可以是那样的时候,我们常常会陷入管理的“盲区”:业务到底要多元化还是专业化,融资渠道究竟如何选择,合作伙伴究竟如何挑选,成本降低的最优方式究竟是什么,组织结构到底选怎样的模式,信息化究竟趋繁还是从简,渠道究竟是自己打造还是引进经销商模式,到底靠市场驱动还是需要产品驱动,产业链究竟要延伸整合还是外包就好,等等。

如果企业管理者在作出自己的判断前,能够参考我们推出的各种案例,并有所启示,我们工作的目标就达到了。

2009年既是次贷危机给全球造成巨大影响的一年,企业生存环境持续恶劣并基本见底,有很多企业消失在我们的视线中。2009年也是众多企业高速增长的一年,我们评选出来的这10家企业在2009年都取得了明显的提高,平均年度复合增长达到34%。

中国企业的市场化发展历史还十分短暂,对经济周期性波动的认识有限。但我们至少认识到,熟练运用企业管理手段是可以化解危机的影响,在经济低迷时期,企业也是可以找到成长模式,推动可持续发展的。企业管理中,“变化”是永恒的主题。何时变化、如何变化、如何管理变化也是没有最好,只有更好的命题中的一个系列。年度中国最佳商业案例评选活动的目标,是坚持不懈地推动对系列命题的深化研究,为企业提供更宝贵的借鉴。

让我们共同努力。



《中国最佳商业案例(2010)》副主编
上海交通大学中国企业发展研究院副院长
2010年3月23日

目 录

招商银行:如何打“名人牌”	/ 001
专家点评:充满阳光的品牌——评招商银行的“朗朗牌”/余明阳	/ 026
好孩子:在危机中成长	/ 028
专家点评:研发创新和资本,是未来好孩子腾飞的一对翅膀/王忠	/ 048
三一重工:技术壁垒是纸老虎	/ 054
专家点评:三位一体创新 两步式跨越/柯银斌	/ 078
春秋航空:平民经济学助力逆市盈利	/ 083
专家点评:平民本色让春秋飞得更高、更远/尤建新	/ 109
比亚迪:新能源前程	/ 112
专家点评:电池大王的新征程/王忠	/ 133
三元三鹿并购案:“蛇吞象”机会挑战并存	/ 136
专家点评:顾客与成长,乳品行业适者生存/陈春花	/ 150
吉利收购 DSI:为战略转型“加码”	/ 154
专家点评:多重因素构建并购成功的基石/康荣平	/ 171



伊利:沉稳者大赢 / 175

专家点评:平衡并前行/杨军 / 190

联想控股引入民营股东中国泛海控股集团 / 193

专家点评:事事皆渊源 件件情理中/陈德智 / 213

后危机时代,张裕全面提速国际化战略 / 216

专家点评:张裕国际化背后的“领导者”逻辑/ 叶坪鑫 张祖安 / 235



2009年3月，招行与朗朗续签品牌代言合同。续约之后，朗朗成为招行最重要的品牌因子之一。马蔚华说，“招行的品牌因子是‘一句话，一朵花，一个人’，一句话指‘因您而变’，‘一朵花’就是‘向日葵’，‘一个人’是形象代言人朗朗。”

招行这个金融品牌，与朗朗这个艺术品牌，是怎么“捏”在一起进行营销的？换句话说，招行，靠什么来打这张“名人牌”？这里边存在着较高的难度，也规避了不少引入明星代言的营销弊端，因此，挖掘招商银行的名人代言模式或许能对其他企业提供借鉴。

招商银行：如何打“名人牌”

招商银行通过整合营销的方式，参与朗朗所有重大的演出，充分挖掘代言人的价值，使得朗朗代言为招商银行品牌价值贡献累计达数十亿元。

在北京奥运会开幕式上，钢琴王子朗朗出境，并在开幕式上弹奏八分钟的钢琴曲。作为招商银行（以下简称“招行”）的形象代言人，朗朗在奥运会上的亮相与“和”主题一起被媒体解读为“成功的非奥运营销”，而招行行长马蔚华则谦虚地说是“不谋而合”。

“评论员罗振宇说，招商银行与朗朗的代言合作是一种‘换壳’。而我把这解释为双方把彼此当‘马甲’穿，于是招商银行就成了朗朗口中的‘音乐性银行’，而朗朗也变成了更有商业眼光的艺术家。用我的话说，就是艺术家未必不能有钱，商业银行也未必不能有档次。”零点研究咨询集团董事长袁岳说。

朗朗与招行互穿“马甲”，实现了双赢。不过，一次“巧合”亮相，究竟能在多大程度上产生关于招行的品牌联想？招行这个金融品牌，与朗朗这个艺术品牌，是怎么“捏”在一起进行营销的？换句话说，招行，靠什么来打这张“名人牌”？

