



中国民营企业发展系列报告

Development Reports on China's Private Enterprises

中国民营企业 十大管理案例报告

—— 2012 ——

李 亚◎主编

Report on Ten Management Cases of
China's Private Enterprises



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国民营企业发展系列报告

Development Reports on China's Private Enterprises

中国民营企业 十大管理案例报告

——2012——

李 亚◎主编

Report on Ten Management Cases of
China's Private Enterprises



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国民营企业十大管理案例报告 2012/李亚主编

北京:中国经济出版社,2013.1

ISBN 978-7-5136-1588-4

I. ①中… II. ①李… III. ①民营企业-企业管理-案例-中国-2012 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 102100 号

丛书策划 乔卫兵 李祥柱 黄 静
责任编辑 黄 静 李亚婷
责任审读 霍宏涛
责任印制 石星岳
封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 三河市佳星印装有限公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 14.5
字 数 250 千字
版 次 2013 年 1 月第 1 版
印 次 2013 年 1 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5136-1588-4/C·261
定 价 120.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

“中国民营企业发展系列报告”丛书 编委会

主 任：辜胜阻 保育钧

委 员：马立诚 马国川 王在全 王 强
 李 亚 何广文 冯兴元 邢 军
 邵洪波 郝 臣 张耀伟

中国民营企业十大管理案例报告 2012

顾问委员会:常修泽 单忠东 孙大午 张玉利 刘 伟
刘迎秋 童道驰 陈洪拾 王小东 李占通
刑旭东 王玉锁 李金元 陈志列

主 编:李 亚

编 委:吴晓冬 孙思婧 李竞一 夏永航 林 瑶
路佳佳 张 静 李光宇 万 昊 李海铭
路锦文 孙 彬 曹 飞 许 璐 曹晓鸥
曹玉琪 徐 坤 韩 禹 郑大伟 王晓黎

总 序

改革开放犹如和煦的春风,沐浴着中国民营企业从稚嫩小苗长成参天大树。今天,民营经济已经成为国民经济的重要组成部分,成为支撑和推动我国经济社会发展的重要力量。作为一个时代变迁的特征,一股势不可挡的潮流,民营企业的发展越来越引起中国社会乃至世界的高度关注。

30多年来,伴随着我国社会主义市场经济体制的确立和发展,民营企业从无到有,从小到大,从弱到强,历经三个重要阶段:

一是萌芽起步阶段(1978—1992年)。十一届三中全会以后,我国进入改革开放的新时期,家庭联产承包责任制孕育出大批农村个体户;在公有制一统天下的城镇,强大的就业压力催生了城镇个体工商户。1981年7月,国务院肯定了个体工商户的存在与发展。1982年,党的十二大决定,坚持国营经济为主导和发展多种经济形式,进一步促进民营经济的发展。民营企业数量逐渐增多。同时,随着20世纪80年代民营企业手工作坊式的生产不能满足市场需求,一些西方国家开始向中国大量倾销淘汰设备,民营企业借此抓住发展机遇,快速完成资金累积,产品所占市场份额不断加大,并且开始树立自己的品牌。但此时的民营企业还是以个体、私营为主。1988年,党的十三大提出,要在公有制为主体的前提下,继续发展多种所有制经济,特别强调私营经济的发展是公有制经济必要的、有益的补充。此时的民营企业以追求产量、实行粗放式经营和家族式生产管理模式为主要特征,并且在1989年前后,我国民营企业的发展步入低谷时期,个体和民营企业明显收缩,民营企业的发展速度急剧下滑。

二是快速发展阶段(1992—2002年)。1992年,邓小平发表了著名的南方谈话,党的十四大确定了民营企业的重要性。中共十四大及十四届三中、四中全会确定的“以公有制为主体、多种经济成分共同发展的方针”和“国家对各类企业一视同仁”的政策为个体私营经济的发展创造了更为宽松的政治环境、政策环境和社会舆论环境,中国民营企业的发展获得新的机遇。个体私营企业如雨后春笋般



在中国大地涌现,民营经济开始进入快速发展时期。

1997年,党的十五大把“以公有制为主体、多种所有制经济共同发展”确定为我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度,使得民营企业进入发展的高峰时期。民营企业开始依靠规模效应寻求企业高速发展;企业集团初步形成;民营企业开始以更积极的态度争取市场份额;民营企业的品牌意识与产品质量增强;大批科研院所科技人员、海归人员投资创业;产权制度改革全面推行,实现了由单一集体所有制经济向多样化所有制形式和多元投资主体的转变。

2002年党的十六大提出毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展,十六届三中全会又提出完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度,大力发展国有资本、集体资本和非公有资本等参股的混合所有制经济,大力发展和积极引导非公有制经济。这些相关政策促进了民营企业的进一步发展。

三是优化整合阶段(2003年至今)。在这一时期,以高科技产业为代表的民营企业取得迅猛发展;大型跨国公司的进入与竞争,为民营企业的发展带来了强大的驱动力量。但与此同时,民营企业也面临着传统管理体制与现实发展需求之间的矛盾逐渐显现、人才匮乏、投资受挫、现金流短缺、市场竞争激烈等问题。因此,民营企业在步入理性和有序提升发展阶段的同时,必须应对严峻挑战。

2005年2月,国务院发布《关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》,这是新中国成立以来首部以促进非公有制经济发展为主题的中央政府文件,简称“非公36条”。随后,党的十七大提出走中国特色新型工业化道路,重申了“毫不动摇地巩固和发展公有制经济,毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展”的方针,为民营经济的发展进一步扫清思想障碍。

2010年5月,国务院发布《关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》(简称“民间投资36条”),进一步放宽了民间资本准入领域,具体化到交通电信能源基础设施、市政公用事业、国防科技工业等六大领域16个方面。在加快垄断性行业向民营资本的开放进程中,“民间投资36条”堪称一项“里程碑式”的大事,无疑给民营企业提供了广阔的发展空间和难得的历史机遇。2012年上半年,国务院各部门又密集出台了42项“民间投资36条”配套实施细则,进一步细化准入范围,并明确保障措施,对充分激发民营企业投资的动力和活力具有重要意义。

在民营企业发展过程中,由于环境的不同、创业者个性能力的差异以及际遇的迥异,其成长模式形成多样化格局。例如:从20世纪80年代初到90年代末,民

营企业由于地域不同,主要形成六种典型的发展模式——“三分天下有其一”的苏南模式,“小商品、大市场”的温州模式,“三来一补”的珠江三角洲模式,“电子一条街”的中关村模式,“改制先锋”的三城模式,以及“政府搭台,私企唱戏”的沪郊模式。进入21世纪,区域之间民营企业发展模式的差异逐渐减小,民营经济发展模式的融合与创新成为时代的新主题。从经营方式和产业特征来看,近年来主要发展模式大体可以分为配套型发展模式、补缺型发展模式、集群型发展模式、模仿型发展模式、资源型发展模式、多元化发展模式和创新发展模式等几种类型,并呈现混合型发展的趋势。

30多年来,中国民营经济实现了飞跃式发展。特别是在过去的两三年里,面对国际金融危机持续深化的不利影响,中国民营企业加快产业转型升级,积极实施“走出去”战略,充分利用“两个市场,两种资源”谋求发展,显示出蓬勃生机和强劲活力。目前登记注册的民营企业已达900万家,占中国企业总数的74%,对GDP的贡献率超过60%,提供了76%的政府税收和60%的出口商品,同时解决了80%的就业渠道,提供了90%的新增岗位。民营企业已经成为推动社会生产力发展的重要引擎。一批颇具影响力的民营企业应运而生,如华为、苏宁、联想、阿里巴巴、三一重工、百度、吉利、娃哈哈、万达集团、新希望集团等,在诸多领域成为行业的引领者和支柱产业;同时,一批大胆创新、勇立潮头、锐意进取的民营企业家脱颖而出,例如,任正非、张近东、柳传志、马云、梁稳根、李彦宏、李书福、宗庆后、王健林、刘永好等等,这些企业和企业家们为推动社会进步和经济发展做出了不可磨灭的贡献。

尽管如此,民营企业在发展过程中仍然遇到不少困难和挑战。一方面是企业自身的问题。比如:家族化管理为主导模式、接班人问题难解决;职业经理人缺乏、人才资源开发与管理落后;产权关系不明晰;管理体制不健全、规范管理缺位;企业规模较小;企业文化落后;起步水平不高、创新能力不足、产业升级压力大;重规模扩张而轻风险控制等。另一方面为外部环境的制约。特别是在当前,世界经济格局发生深刻复杂变化,欧洲主权债务危机进一步恶化和扩散;国内经济下行压力明显增大,经营环境相对较差,实体经济企业面临前所未有的压力;企业融资困难;企业招工难度加大和生产经营成本上升较快;“跑路事件”、“用工难”、“倒闭潮”、“国进民退”等现象的发生,使民营企业在继续发展壮大中遭遇了严重的障碍。



民营经济能否健康发展直接关系到中国改革开放大业的兴衰成败,它不仅是促进整体国民经济增长的发动机,而且可为国有企业深化改革提供思路和经验。如何有效应对国际国内复杂多变的经济形势,妥善解决民营企业发展面临的问题和困难,全力推动民营企业产业转型和结构调整,最终达到可持续发展、科学发展,是需要我们面对的重大课题。

有鉴于此,中国经济出版社利用多年积累的资源和优势,会同北京大学、南开大学、全国工商联、商务部研究院等高等院校和研究机构,共同编纂出版中国民营企业发展系列报告。该系列报告针对每年民营企业改革、发展与创新的重大问题,进行系统总结、深度挖掘和专题阐述,力求全面、客观地分析民营企业年度经济运行状况,深入研究民营企业在改革与发展中出现的新情况、新问题以及解决的新途径、新方法,为民营企业与社会各界搭建一个增进了解、加强沟通的平台。

经过编者与作者近一年的策划、组稿、写作、编审,2012年,推出中国民营企业发展系列报告的第一批成果:《中国民营企业生存环境报告2012》《中国民营企业经济运行报告2012》《中国民营企业融资状况发展报告2012》《中国民营企业国际化报告2012》《中国民营企业企业文化建设报告2012》《中国民营企业上市公司治理报告2012》《中国民营企业十大管理案例报告2012》。

该系列报告突出客观性、学术性、实用性、前瞻性。报告秉持客观、公正的原则,在总体情况概述的基础上,注重对民营企业不同行业、不同区域、不同领域、不同问题的探索与研究,而且还对民营经济未来发展趋势给予预测与分析,期望报告无论是对促进关于民营经济的学术研究,还是对推动民营企业的科学发展与转型,都具有借鉴意义和参考价值。

该系列报告是开放式、可扩展的,欢迎社会各界和民营企业把认为合适题材的研究成果纳入报告体系,以使报告能够更全面、更权威。

由于时间关系和水平所限,报告中所涉及的观点、资料、数据难免会有不够完善或不妥之处,敬请广大读者给予批评指正。

编者
2012年10月

前言

在我以前写作民营企业管理类书籍的过程中,深深感受到了民营企业对于管理案例的重视。有很多民营企业家在看到我写的图书后通过种种途径找到我,希望邀请我到企业去就相关案例进行有针对性的管理培训,展开实务性的案例研讨。针对上述需求,我们根据中国民营企业的实际情况和当前面临的主要问题,写作了《中国民营企业十大管理案例报告 2012》一书,对民营企业管理发展的现状进行总结,对其实务操作做了大量深入的企业案例分析,试图从中找出民营企业管理升级的一般运作规律。

中国当前的企业内外部环境具有其特殊性或者说具有中国特色,国外通用的管理理论不一定能够很好地解决中国民营企业当前所面对的问题,它们必须经过适当的本土化之后才能发挥最大作用。而研究相关企业管理案例(尤其是标杆性企业和与本企业类似的企业)是民营企业主动学习的一大捷径。我在日常课堂教学和科研工作中也非常重视案例研究。

那么,民营企业如何才能利用好本书中的案例呢?

首先,应当关注案例中的关键事实,有些关键事实可以直接应用于相关企业。即使是非本行业的案例,民营企业也要关注案例中的关键事实是否具备普适性或延展性。其次,应当关注案例背后的决策过程,即为什么企业要做出这些关键决策,这种决策过程可能对于民营企业的参考价值更高。在我担任管理顾问的若干家民营企业中,企业家往往认为企业经营管理中最难的一个环节就是重大决策。最后,应当关注这些案例背后所反映的发展趋势,包括产业发展趋势和管理发展趋势,这种趋势的判断(包括时间节点)可能是本书的重要价值所在。成功的民营企业往往在背后有一个强大的智囊团从事重要趋势的研究,而我们通过案例研究可以间接地掌握这些智囊团的研究成果(比如民营企业转型时的第二产业选择)。

本书在写作过程中,得到了多位专家的大力支持,如杨蔚东教授、常修泽教授等,在此我表示诚挚的谢意。此外,中国经济出版社的乔卫兵、黄静和李亚婷编辑



在组稿、审稿等方面也提供了大力帮助,我十分感谢他们。

本书由我提出总体策划方案,拟定写作思路与框架,并负责本书整体总纂、修改和定稿工作。本书各章初稿的写作分工如下:案例一:吴晓冬、孙思婧。案例二:李竞一、夏永航、林瑶。案例三:路佳佳、吴晓冬、张静、李光宇、万昊。案例四:李海铭。案例五:路锦文、孙彬、曹飞、许璐。案例六:吴晓冬、曹晓鸥、曹玉琪、徐坤。案例七:韩禹。案例八:郑大伟。案例九:王晓黎。案例十:李海铭。

由于本书写作时间较紧,许多地方未能充分展开,也未能充分论证,可能会有不太严谨之处。对此,作者承担相关责任并希望广大读者多提宝贵意见。另外,也可能有一些文献未来得及收录,对此我们谨表示谢意和歉意。

如果广大民营企业家和读者愿意与我探讨相关问题,请和我联系,我的电子邮箱是 yhg@vip.sina.com,希望我们共同把中国的民营企业做大做强。

特别申明:本书是中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“中小企业治理风险研究:以治理能力为视角”(项目批准号 NKZXB10096)的阶段性成果,得到了项目资金资助。

李 亚

2012年7月于南开园

目 录

总序	(1)
前言	(1)

第一篇 资本篇

一、一盘延续八年的“大棋”——阿里巴巴股权运作案例	(3)
(一)背景介绍:股权买卖的闪转腾挪	(3)
(二)案例解析:失去控股权的高昂代价	(8)
(三)思考与启示:专业的资本运作与公司治理	(14)
二、美国的“馅饼”好吃吗——万达集团并购美国 AMC 案例	(21)
(一)背景介绍:金额最高的国际化并购	(21)
(二)案例解析:产业整合求大还是求稳	(27)
(三)思考与启示:并购整合提升有道	(38)
三、浙江女富豪的“生死时速”——吴英非法集资案例	(40)
(一)背景介绍:从创业到暴富的跳跃	(40)
(二)案例解析:理不清的非法集资罪	(46)
(三)思考与启示:打造财务与非财务“防火墙”	(56)

第二篇 战略篇

四、中国首富的难言之隐——百度公司危机公关案例	(63)
(一)背景介绍:互联网广告的罪与非罪	(64)
(二)案例解析:中国式与美国式的危机公关	(66)
(三)思考与启示:百度公关的对与不对	(81)
五、一条蛇是否可以吞下一头大象——吉利集团整合沃尔沃案例	(83)
(一)背景介绍:当不会造车的碰上会造车的	(83)



(二) 案例解析:吉利的几大妙招	(86)
(三) 思考与启示:并购整合与战略的协同	(99)
六、视频网站两巨头的饕餮盛宴——土豆与优酷合并案例	(104)
(一) 背景介绍:“红海”中的一道“土豆菜”	(104)
(二) 案例解析:“厨师优酷”的配料与烹炒	(107)
(三) 思考与启示:没有菜谱创造菜谱的高难度	(122)

第三篇 营销篇

七、地产首富用体育变“魔术”——恒大集团体育营销案例	(127)
(一) 背景介绍:从老板到首富的距离有多远	(128)
(二) 案例解析:成功的“赔钱”营销运作	(135)
(三) 思考与启示:体育营销的五部曲	(145)
八、从“电商草根”到“电商巨头”的转变——京东商城网络营销案例	(147)
(一) 背景介绍:电商大战的网络硝烟	(148)
(二) 案例解析:不花钱的网络营销	(151)
(三) 思考与启示:没有最好只有更好	(166)

第四篇 人力篇

九、“不是家族企业的家族企业”的传承——联想集团交接班案例	(169)
(一) 背景介绍:柳传志的二次出山与二次退隐	(169)
(二) 案例解析:帅才是如何炼成的	(175)
(三) 思考与启示:传承者做人的艺术	(187)
十、职业经理人的幸或不幸——国美电器冲突案例	(191)
(一) 背景介绍:一个知名职业经理人的故事	(191)
(二) 案例解析:高层内战的背后与新局面	(194)
(三) 思考与启示:职业经理人的驾驭之道	(204)
参考文献	(211)



中国民营企业发展系列报告

Development Reports on China's Private Enterprises

第一篇

资本篇

一、一盘延续八年的“大棋”

——阿里巴巴股权运作案例

阿里巴巴集团成立于1999年,英语教师马云与另外17人在中国杭州市创办了阿里巴巴网站,为中小型制造商提供了一个销售产品的贸易平台。经过八年的发展,阿里巴巴于2007年11月6日在香港联合交易所上市,现为阿里巴巴集团的旗舰业务。“让天下没有难做的生意”是阿里巴巴集团永恒的使命,培育开放、协同、繁荣的电子商务生态圈,是阿里巴巴集团的战略目标。

阿里巴巴集团旗下包括:阿里巴巴网络有限公司(全球领先的小企业电子商务平台)、淘宝网(中国最大的网上零售商圈及一站式购物、社交和资讯分享平台)、支付宝(中国领先的第三方网上支付平台)、阿里巴巴云计算(以数据为中心的先进云计算服务开发商)及中国雅虎等。

(一)背景介绍:股权买卖的闪转腾挪

1. 支付宝事件

2011年5月11日,雅虎公司在其一季度财报中披露,阿里巴巴集团已经将支付宝的所有权转让给马云控股的另一家中国内资公司(经过变更后,支付宝不再属于阿里集团,而是一家和雅虎无关的由马云控股的中国内资公司,即浙江阿里巴巴电子商务有限公司)。文件显示,阿里巴巴对支付宝的重组是为了尽快获得监管部门的牌照。支付宝此前接近70%的股权被美国雅虎和日本软银公司控制。

相关背景是:

支付宝为阿里巴巴集团及其淘宝等子公司提供第三方支付处理服务,淘宝是中国



最大的在线零售网站。阿里巴巴集团的主要股东包括雅虎、软银、马云和蔡崇信。2011年5月,支付宝获得中国人民银行颁发的首批第三方支付牌照,被允许在中国从事相关支付业务,使支付宝能继续为中国的淘宝和其他客户提供服务。

根据相关资料,2009年6月1日,双方进行了第一次转让,支付宝原股东、阿里巴巴集团全资子公司 Alipay Ecommerce Corp 向浙江阿里巴巴转让了支付宝 70% 的股权,作价 2240 万美元(折合 1.67 亿元人民币)。支付宝由外商独资变为中外合资企业。浙江阿里巴巴由马云和谢世煌全资拥有,马云控股。Alipay 与浙江阿里巴巴保持“协议控制”(即 VIE)关系。2009年7月24日,阿里巴巴董事会以纪要形式授权管理层通过股权结构调整来合法获取支付牌照。2010年8月6日,双方进行了第二次转让,Alipay 将剩余 30% 的股权转让给浙江阿里巴巴,作价 1.6498 亿元。交易完成后,浙江阿里巴巴共支付 3.3 亿元将支付宝收为全资子公司。关键是第三步,2011年一季度支付宝终止和阿里巴巴集团的协议控制,此事为管理层单方行动,当大股东得知此事时,已经既成事实,只能谈判事后补偿了。

雅虎披露,阿里巴巴集团在未获董事会批准的情况下,将支付宝的所有权转让给马云控股的一家公司。面对大股东的质疑,马云(阿里巴巴集团创始人、董事局主席兼 CEO)辩称,此举是为了遵守央行关于 VIE(协议控制)的规定,以争取支付宝的第三方支付牌照。

当时,摆在董事会面前有三条路:一是维持协议控制,报国务院另批;二是维持协议控制,但声明无协议控制;三是终止协议控制,商谈补偿办法。软银的孙正义要求走第二条路:“你马云有办法的,我在中国投资了那么多公司都可以(协议控制),凭什么你不可以?”雅虎杨致远则拿不定主意:如果反对(马云终止协议控制的提议),他觉得公司如果(拿不到牌照)垮了那他得承担责任;同意吧,他回去(向雅虎)交代不了。所以他干脆不表态。马云则坚持走第三条路。董事会决议无果后,马云按照自己的意愿做出决定:解除协议控制,并通知两位股东后续商量补偿事宜。

此事曝光后,马云承认支付宝单飞未获得雅虎软银批准,以及此事涉及业内普遍存在的 VIE(协议控制,也就是境外离岸公司不直接收购境内经营实体,而是在境内投资设立一家外商独资企业,为国内经营实体企业提供垄断性咨询、管理等服务,国内经营实体企业将其所有净利润,以“服务费”的方式支付给外商独资企业;同时,该外商独资企业还通过合同,取得对境内企业全部股权的优先购买权、抵押权和投票表决权、经营控制权)模式,于是这一股权争议引发了媒体和业界对 VIE 和企业契约精神的广泛争论。相当一部分观点认为支付宝股权转移不利于雅虎,也有国内专家认为马云违背了契约精神。