

本土智慧

全球化企业与中国策略

中欧案例中心 编 忻 榕 导读

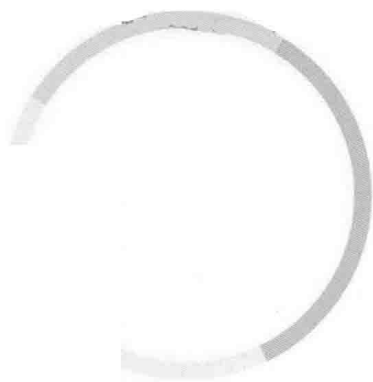
本土智慧

全球化企业与中国策略

Pave the Chinese Way

Selected Cases on Global Corporation's Localization Strategy

中欧案例中心 编 忻 榕 导读



图书在版编目(CIP)数据

本土智慧:全球化企业与中国策略/中欧案例中心编. —上海:
复旦大学出版社, 2017. 1

(中欧经管图书. 中欧案例精选丛书)

ISBN 978-7-309-12630-3

I. 本… II. 中… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 261491 号

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权复旦大学出版社独家出版,案例素材的使用均得到中欧国际工商学院案例中心的授权。未经出版者书面许可,任何人不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本土智慧:全球化企业与中国策略

中欧案例中心 编

责任编辑/孙程姣

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143

浙江新华数码印务有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 9.125 字数 202 千

2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12630-3/F · 2317

定价: 45.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

丛书序一

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授
李铭俊

讲好“中国故事” 助推管理实践

案例教学在商学院的教学体系中有着举足轻重的作用,除了管理理论之外,教学案例也许算是商学院最大的资本。自 20 世纪初哈佛大学商学院将案例教学法引入管理教学的课堂后,案例教学法就受到全美乃至全世界管理教育界的重视。相较于传统教学法,案例教学普遍被认为教学效果更为生动有效——据不完全统计,案例教学在管理教育最为发达的美国顶尖商学院的教学组成中占比均在 30% 以上,而最为著名的哈佛大学商学院更是使用全案例教学。可以说,越是顶尖的商学院,越是重视使用案例教学法。

中欧国际工商学院自建校伊始就非常重视案例的开发和教学使用,也取得了很好的教学效果。与全球大部分商学院一样,在过去很长的一段时间里,我们的教学案例大多来自哈佛等西方优秀

商学院的案例库,这一方面是由于尚处于起步阶段的中国商学院有必要学习世界顶尖商学院的先进经验,另外一方面也是因为我们并没有足够多足够好的自主开发的成熟案例——尤其是体现“中国经验”的案例——能够在课堂中使用。

然而随着近些年来中国经济的逐渐成熟和体量的扩大,越来越多的国外企业进入中国市场,更有越来越多的中国优秀企业进入世界的视野。尤其是自2014年中国成为资本净输出国以来,中国主题的案例面临越来越大的需求。为应对迅速发展经济趋势和商业模式,就需要我们及时开发与更新一些更贴近时代的案例,尤其是反映中国商业情境、总结中国环境下的商业实践和企业文化,包括经验和教训的中国主题案例,以满足中国商学院乃至全世界管理教育的需要。

中国的企业管理有其特殊性。由于快速变换的制度环境和有别于西方的文化特性,很多西方企业的管理思想和经验未必适用于中国企业,中国企业家或者在中国工作的国外企业家也往往会遇到在西方不曾遇到过的决策情境。因此近年来,全球各大商学院都提高了对中国主题案例的关注,几大著名的案例库也都加大了对中国主题案例开发的投入,以便在课堂中多使用中国主题的案例;而作为中国本土商学院之重要代表的中欧国际工商学院,自然更加责无旁贷,理应全力以赴地讲好“中国故事”。这不仅是为了满足中欧自己的教学需求,也是希望通过案例为世界提供一个了解中国的窗口,通过以案例教学为特色的管理教育,助推国家经济建设和企业转型进程。

中国主题案例开发的时间不长,但影响力正逐步扩大。在上海市政府和市教委等部门的委托和支持下,以及各兄弟院校的积极参与和配合下,由中欧案例中心承办运营的“中国工商管理国际

案例库(ChinaCases. Org)”如今已收录中国主题案例 850 多篇。从中欧的课堂来看,这些中国主题案例都取得了不错的教学效果,甚至有赶超哈佛案例使用量的趋势,这在过去几乎是不可想象的。同时,我们也在不断摸索更好的案例使用方法,比如与企业管理层的深入交流、请企业管理人员加入课堂讨论,乃至到企业进行实境教学,等等,以期让学员尽可能多地接近和见识真实商业决策,积累相关经验,达到最好的案例学习效果,进而能对管理实践产生更大的影响。

本丛书所收录的案例,均为中欧教授和研究员开发的各种管理主题的案例精选,并经过多次课堂检验,得到了广泛的欢迎与好评。如今渐次汇编于各主题分册下,与读者共享,也意于助推案例在更广泛的管理教育和实践中发挥更大的作用,让更多人受益。中欧也将一如既往,投入更多力量,开发更好的案例,奉献社会与读者!

丛书序二

中欧国际工商学院欧方院长、成为基金创业学教席教授
佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno)

案例是管理研究的基石

彼得·德鲁克先生是管理学界的泰斗级人物。我曾有幸向先生讨教案例教学法在管理教育中的应用,他对我说:“这就好比一些大学附属医院——医院与医学院密切合作。在波士顿这座城市,有许多一流的医院,也有不少顶尖的大学,自然不乏这类大学附属医院。医院的医生同时也是大学教授,在某个医学领域颇有建树,论文见诸知名医学期刊,既治病救人,又教书育人,并参与科研活动。借助这样的双重身份,他们有机会将学生带到医疗一线,让他们了解患者病情与治疗方案,掌握分析数据,参与讨论下一步的诊疗计划。”

德鲁克先生认为,管理学教授应该与医学教授一样,将真实的商业案例带入课堂,探讨管理问题,激发互动式学习,促使学生交

流思想,发挥创造力,操练各种管理工具(资产负债表、损益表、现金流分析等)。

我曾是一家铁路公司的技术架构师,后加入 IESE 商学院做研究助理,帮教授写案例。我非常感激这位教授,在他的帮助与指导下,我不仅掌握了案例写作技巧,还目睹他如何在课堂还原企业情境,展开激烈的课堂讨论,得出一些有趣的结论。我暗下决心,自己也要成为一名教授。后来,我进入哈佛商学院攻读博士学位课程。为支付学费,我重拾旧业,成为哈佛一位知名教授的研究助理。于是,我又开始了案例写作。这是一段非常难忘的经历。为搜集案例素材,我曾坐上柯达公司总裁的私人飞机,在从纽约飞往罗彻斯特(柯达总部所在地)的两个小时里,我与这家国际知名企业的大老板面对面交流,这虽令我紧张不已,但也收获满满。一直以来,我都对案例教学法非常感兴趣,写过关于不同国家与行业近200个案例。

“中欧案例精选”丛书汇集了一系列高水准的中国企业案例,能为此丛书作序,我深感荣幸。此书的付梓,凝聚了梁能教授和中欧案例中心各位同仁的心血。那位哈佛教授——我昔日的老板也曾说过,案例不仅是管理课程的基本构成要素,也是管理研究的基石,只有一流的管理学院才能够不遗余力地将企业实况搬进课堂,追踪事态发展,着眼现实经济环境,要求学生课前研读案例需求,课上认真讨论,进而达到理想的学习效果。本书将有助所有这些目标的实现。

Contents

目录

导言 001

1 中国工商银行与南非标准银行 005

中国从 2000 年起实施“走出去”战略,并采取一系列政策鼓励企业到非洲投资建厂。无独有偶,非洲最大的银行集团——南非标准银行集团也在此时琢磨着如何进入中国市场。2005 年 6 月,在世界银行的年会上,姜建清与马里相遇,一场中非两强的合作就此拉开了序幕。2008 年,工行收购标准银行集团 20% 的股权,这成为当时两国各自最大的单笔投资项目。但与所有跨国投资和并购一样,他们所面临的最大问题也自此凸显。面对中非间存在的各种社会和企业文化差异,双方通过资源/能力的互补与嫁接、在各个业务领域进行了战略合作、一系列执行层面的举措成了两强相遇得以成功的关键。

2 上海汽车与韩国双龙 032

上海汽车(SAIC)是中国汽车制造业三大巨头之一。为帮助上海汽车完成开发自有客车品牌并实现国际化经营的战略目标,2004 年,上海汽车花费近 6 亿美元收购韩国双龙汽车多数股份,取得双龙汽车控股权。此项交易于 2004 年 10 月达成并在 2005 年 1 月开始执行。本案例叙述了促成交易的决策过程,并以此为基础,描写了中国企业和其他新兴国际化企业走出国门时面临的具体挑战。

3 特斯拉进中国 113

特斯拉是汽车行业的“另类”，它用新能源汽车和互联网汽车的概念改写了汽车的定义和汽车市场的游戏规则。在成立 10 年之际，它进入中国市场。中国已经发展成全球最大的市场，得中国市场者，才有可能在全球普及。然而，中国市场又与特斯拉所熟悉的欧美市场有很多不同。因此，如何进入中国市场？采取什么样的战略？这些问题是特斯拉中国区负责人吴碧璋必须面对并作出抉择的。她采用了聚集战略、克服差异化、追求全球一致的标准以及规模化效益，比如直销、社会化营销品牌推广策略以及依赖太阳能的充电系统等。在中国这个特殊市场上，她的这个抉择对吗？

4 百思买：试水中国 151

鉴于中国市场庞大的规模和增长潜力，任何跨国公司都不敢忽略它。尽管如此，中国却有着与西方市场大相径庭的文化、消费习惯和竞争对手。为了能在中国市场上生存，适应并实现本地化是必经之路。全球领先的消费电子产品零售商百思买在中国的首个自有品牌商店于 2006 年开业，并采用美式经营模式。但是，百思买品牌商店采用的是与中国市场需求和预期不符的经营模式，因而始终未能在中国盈利，并被迫于 2011 年关闭了全部中国门店。而于 2006 年被百思买收购的中国电子零售企业五星电器，采用五星电器原始经营模式已经实现盈利。百思买门店关闭后，五星电器走上了扩张之路。百思买是否应该重启中国市场？

5 米其林：领导力变革 175

作为全球最老牌的轮胎公司，米其林拥有着最广为人知的轮胎品牌形象，在技术创新方面亦享有盛誉。2001 年，米其林与中国最大的轮胎制造商上海轮胎合资成立了上海米其林回力。然而合资之后，上海米其林的业绩却成为所有米其林工厂中业绩最差的厂之一，工厂内部普遍存在对外籍管理层的信任危机，随后的停产裁员又为这样的矛盾雪上加霜。为此，米其林总部派遣具有丰富军事管理经验的白乐涵担任厂长以挽救危机。在短短两年内，工厂各项业绩指标有了大幅提升，质量达到亚洲最好，甚至超越美国的部分工厂。法国人白乐涵面对信任危机、绩效低下、语言障碍等困难，究竟采取了什么方法力挽狂澜、赢回员工的信任？又如何建立起高效人性化的管理团队、提高员工改善绩效的积极性？

6

Uber 中国：优步专车平台的精益创新之路 199

自 2009 年成立以来，Uber 凭借其颠覆式的商业模式，在短短六年內席卷全球 60 个国家的 300 多个城市。然而，这个旨在优化“信息、人和资源”的打车平台在其快速扩张的过程中，却受到了许多国家和地区的政府及出租车行业的抵制或竞争。例如在志在必得的中国市场，Uber 就经历了激烈的行业和市场的争夺之战。在 2013 年 8 月进入中国市场之后，Uber 与本土专车平台滴滴、快的、易到用车和神州专车展开了一场激烈的补贴大战，平台之争难解难分。为了“扎根”中国，Uber 于 2015 年 10 月 8 日宣布正式入驻中国（上海）自由贸易试验区，成立上海雾博信息技术有限公司。这是 Uber 首次在中国成立的独立运营实体，目的是成为一家真正的中国公司。然而，Uber 中国的种种策略能否使其在中国落地生根、枝繁叶茂呢？

7

《中国好声音》：现象级娱乐节目 239

“6.8%”，《中国好声音》第三季在 2014 年 10 月 7 日决赛夜的这个最高收视点记录，将当晚除去广告的平均收视率拉升为 6.4%。这个收视率不仅是第三季之最，也成为前三季之最。它将《好声音》的现象级拉到了一个新的峰值。《好声音》是由上海灿星文化传播有限公司制作、由浙江卫视播出的多季音乐选秀节目。这个节目的高收视率是否能够持续？对于这个问题，灿星总裁、《好声音》总导演金磊和他的老板——星空华文国际传媒有限公司 CEO 田明都不能给出确切的答案。田明说，最初制作这档节目时，他就知道节目肯定会成功，但能有多么成功，却是个悬念，即使《好声音》成为现象级节目后，这个悬念依然悬而未决。“高收视率能持续多久？如果不能持续，灿星该如何应对？”打造出现象级的《好声音》后，田明和金磊以及他们的核心团队就一直在探讨这些问题。

导 言

忻榕 (中欧国际工商学院管理学教授)

全球化：暂时的平衡，永恒的碰撞

大约在 2000 年左右，中国实施了“走出去”战略，这给无数中国企业提供了一个巨大的舞台。中国经济 30 多年的迅猛发展，使许多中国企业无论在体量上还是市场地位上都取得长足进步，并渴望有更多资源在更大的舞台上大展拳脚。2003 年 11 月，中国著名企业 TCL 宣布收购法国汤姆逊公司的彩电业务，这标志着中国企业拉开海外收购的序幕，随之而来的，是一大批华人企业的全球化之路。然而回首来看，这条道路其实并没有那么顺畅。与此同时，中国这块肥沃的市场，也引发了越来越多国外企业的关注和垂涎，不断“走进来”。但想要掌控中国市场，也并不是件容易的事。

虽然世界早已进入了全球化时代，但是就我们目及的许多案例而言，中国企业走出去不容易，外国企业走进来也不容易。正如我们在本书中遴选的案例那样，战略、资源、组织结构、市场、文

化……每一个元素都可能成为横亘于企业面前的障碍。

我们在本书中所选的案例，是这些年来全球化企业案例中最具代表性的。其中“走出去”案例中的企业多为国内大型企业，如与南非标准银行集团合作的中国工商银行、并购韩国双龙的上海汽车等；“走进来”案例中的企业也多为国际知名企业，比如在中国市场试水的百思买、通过变革领导力进入中国的米其林、试图克服差异化并追求全球一致标准的特斯拉、在中国探索精益创新的Uber，以及在国外取得成功并在中国完美落地的文化品牌《好声音》。在这些案例中，每个企业都面临着各自的机遇和挑战，但这其中却不能以成败定论，他们的经验和教训会给大家更多的反思和借鉴。

首先，跨国整合的企业尤其需要事先思考的是为什么要“走出去”，如何去“整合”。目前，中国企业走出去主要是为了获取资源 and 能力，以加强和优化本土市场。但是否有资源有市场，就可以直接套用原企业的所有经营模式？《百思买：试水中国》中就有一个巨大的对比。成立于美国的全球最大电器、娱乐及办公用品零售商百思买，通过实施“以顾客为中心”的战略转型和海外市场双品牌运作模式在21世纪初发展迅猛，然而其在中国的拓展之路却并不顺利。百思买自2006年在中国开设首个自有品牌商店，并采用美式运营模式经营以来，一直遭到中国本土同行的“贴身肉搏战”，最终于2011年2月关闭门店退出中国市场；然而，百思买收购的五星电器采用原有经营模式运营却实现赢利，顺利走上扩张之路。为何百思买在中国的发展远远落后于本土企业？百思买在国内发展中所遇到的巨大挑战，就是企业在全球化扩张过程中面临的标准化经营与国际化经营问题的典型代表。

其次，如果定位于战略收购，比如研发设计需要或规模增长需

求,那么是否战略重点匹配即可,而不必多考虑组织或文化上的匹配度和整合性?我特别想推荐大家对比着阅读《上海汽车与韩国双龙》《特斯拉进中国》和《中国工商银行与南非标准银行》三个案例。在这三个案例中,三家企业几乎遇到了并购项目中可能遇到的所有文化冲突,从而影响到整体组织结构、流程和理念的整合。这一问题在上海汽车(SAIC)的案例中显得尤为突出。上海汽车作为中国汽车制造业“三巨头”之一,始终渴望摆脱“品牌组合经营”的局面。为开发自有客车品牌并实现国际化经营的战略目标,2004年,上海汽车花费近6亿美元收购韩国双龙汽车多数股份,取得双龙汽车控股权,但之后在整合管理、研发、跨文化沟通乃至结构性调整改革等各个环节频频受阻,遭遇来自双龙工会、当地媒体、社团和政府的巨大阻力和不信任。上海汽车不成熟的应对举措与这些不畅环节交织作用,造成双龙业绩滑坡、高层动荡、工会大罢工、裁员停薪等一系列严重问题,使企业迟迟无法实现收购的战略目标,最终徘徊在进一步注资与撤资之间。这一案例也充分暴露了许多新兴企业国际化过程中的问题——它们要获取能使其在国际和国内市场上更具竞争力的资源和能力,并非发掘其现有竞争优势资源;很多企业对于跨越距离维度的管理挑战,显然都有所低估。

我们希望能通过对这些挑战的复盘来引导大家找到更好的办法,甚至希望更多的人看到这些案例后加入讨论甚至勇敢地尝试,因为参与的人越多,对于问题的应对办法也就越多——而这,也正是我们坚持与倡导案例研究与教学的原因:没有“对”的答案,只有“好”的办法,并且,办法不止一个。

另外值得一提的是《米其林:领导力变革》。作为全球最老牌的轮胎公司,米其林拥有着最广为人知的轮胎品牌形象,在技术创

新方面享有盛誉。2001年，米其林与中国最大的轮胎制造商上海轮胎合资成立了上海米其林回力。然而合资之后，上海米其林却成为所有米其林工厂中业绩最差的厂之一，工厂内部普遍存在对外籍管理层的信任危机，随后的停产裁员又为这样的矛盾雪上加霜。为此，米其林总部派遣具有丰富军事管理经验的白乐涵担任厂长以挽救危机，但是面对信任危机、绩效低下、语言障碍等困难，这个法国人如何提升业绩甚至改变现状？之所以将这样一个领导力的案例放在全球化这个主题下，是因为“领导力”对于企业全球化是一个关键因素。我一直认为，企业家视野决定着企业的发展。我觉得对于中国企业来说，全球化进程中最难的就是人才的挑战，像米其林案例中所描述的这样一个有效变革领导者在中国还是为数不多。人才是需要储备的，也正是从这一点上而言，我十分希望，如果有机会的话，中国企业应该更多地加入全球化、国际化的行列，中国的企业家或是职业经理人应该更多地放眼全球，从一个更广阔的角度看待世界、思考世界。无论企业还是人，当视野宽阔的时候，空间也会更大。

当然，这几个案例，不可能覆盖全球化过程中的所有挑战，事实上也没有一本书、一门课可以把问题穷尽。每个企业的问题都不一样，而即使碰到了一样的问题，解决的方式也有多种。世界越来越复杂，没有一个固定的模式可以成为标准答案，唯一的模式就是变化——应时而变，因人而变，甚至因矛盾而变。企业的全球化，就是一个矛盾与平衡的过程，需要不断地碰撞、调整、再碰撞，以期产生暂时的平衡。企业所能做的，便是尽力将碰撞的时间缩短，平衡的时间延长。当然，碰撞才是永恒的，因为未来永远不确定。

1 中国工商银行与南非标准银行*

2005年、2006年，一个念头在中国工商银行(下文简称“工行”)董事长姜建清的头脑中酝酿：工行该如何进入非洲市场？

中国从2000年开始实施“走出去”战略，并采取了一系列政策鼓励企业到非洲投资建厂，中国对非洲的直接投资增长迅速。据商务部的数据，截至2005年年底，中国对非洲的直接投资额为15.9亿美元。之后，中国政府又宣布2006年为“非洲年”，并在当年1月12日中国与非洲建立外交关系50周年之际发布《中国对非洲政策文件》，明确表示鼓励和支持中国企业到非洲投资兴业，继续为此提供优惠贷款和优惠出口买方信贷，继续制定和完善相关政策，加强引导，注重服务，提供便利。

对非洲经济发展的长期关注让姜建清相信，非洲的发展很有前景，蕴含着巨大的发展机遇，工行的许多大型企业客户已经纷纷去非洲投资和兴业，工行需要适应客户需求的变化，跟随客户“走出去”，以提供给客户所需要的服务。

一方面，非洲发展前景和空间可期，但银行经营的外部环境比

* 本案例脱胎于田野研究，由中欧国际工商学院中国企业全球化研究中心的张菱提供，并得到该中心丁远教授、忻榕教授、杨国安教授、陈威如副教授和王高教授的指导。本案例旨在用作课堂讨论题材，而非说明本案例所述公司管理是否有效。

较复杂，需要较强的本地化技能，收购在当地有实力和资源的本地机构较申设更容易实现本地化；另一方面，由于非洲有许多小国家，市场比较分散，一个国家一个国家进入的话，成本也会较高。

姜建清开始留意可能的标的银行，一家能较好覆盖非洲市场的非洲银行。与此同时，一家非洲银行——南非的标准银行集团(Standard Bank Group)的高管层也在琢磨如何与中国及中国的银行建立关系。

标准银行集团是非洲最大的银行，十多年来，它一直致力于开拓新兴国家市场，包括拉美、亚洲和俄罗斯等。随着中国这个新兴市场国家的地位越来越重要，随着中非贸易和中国在非洲投资的快速增长，标准银行集团希望进入中国。“尤其是2005年前后，我们所接触到的所有中国国有企业都在谈论制定非洲战略。”标准银行集团CEO杰科·马里(Jacko Maree)说道。标准银行集团在上海建立了代表处，并试图收购中国的小型银行。经过一段时间的调研和初步会谈，标准银行集团发现，收购中国的小型银行并非易事，收购后的控制也不容易，而且，小型银行的未来存在各种不确定性。

2005年6月，在世界银行的年会上，姜建清与马里相遇，两人谈得颇为投机。在之后一年多的数次国际会议上，两人的见解多次不谋而合。

背 景

工行及其全球化历程

2006年10月，工行同时在上证交易所和香港联交所上市，募