

上海交通大学中国企业发展研究院授权独家发布

# 中国企业 经典案例

2 · 0 · 1 · 3

THE CLASSIC BUSINESS CASE  
IN CHINA 2013

主编 余明阳



阿里巴巴、华为、苏宁、加多宝、海底捞……这些都是行业内的中国标杆企业。  
他们是如何成长的？他们的经营之道是什么？他们又是如何走出曾经的困境的？  
这本《中国企业经典案例》给出了真实而生动的答案。



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

上海交通大学中国企业发展研究院授权独家发布

# 中国企业 经典案例

2 · 0 · 1 · 3

THE CLASSIC BUSINESS CASE  
IN CHINA 2013

主编 余明阳



上海交通大学出版社

## 内 容 提 要

本书通过对阿里巴巴、尚德、三一和中联、海底捞、娃哈哈、华为、苏宁、格力、万达、吉利、加多宝等十几个中国企业经典案例的梳理,对中国企业近两年发展、成长、壮大中遇到的问题进行解析,探讨了中国企业如何在激烈的市场竞争中寻找适合自己发展的道路。

本书的读者对象为企业管理者、创业者和管理学专业师生,以及其他对企业发展感兴趣的读者。

### 图书在版编目(CIP)数据

中国企业经典案例. 2013/余明阳主编. —上海:上海交通大学出版社,2013

ISBN 978-7-313-10310-9

I. 中... II. 余... III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 211015 号

### 中国企业经典案例

2013

余明阳 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

昆山市亭林印刷有限责任公司 印刷 全国新华书店经销  
开本:787mm×1092mm 1/16 印张:21.25 字数:433 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-10310-9/F 定价:68.00 元

---

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系  
联系电话:0512-57751097

## 序

商学院的价值何在？商学院的社会责任是什么？这是一个特别简单但又很难给出清晰答案的问题。中国恢复商学院教育已经三十多年了，但是关于商学院发展的定位与功能依然困扰着商学院的同仁，其发展现状和发展方式也广泛地被学界和社会各界所诟病。

记得20世纪初，美国哈佛大学在全球首创MBA教育的时候，初衷便是困惑于商学院教育远离市场的需求，热衷于自娱自乐，其MBA教育本身重要的目的之一就是为了使商学院与市场发展的关系更加紧密，更有效地为市场和社会贡献智慧和力量。到了20世纪中叶，美国主流的商学院又对商学院的定位和发展进行了深刻的反思，进一步提出商学院的价值和社会贡献问题。20世纪末，随着科技的进步尤其是互联网的崛起，直到当今大数据时代的到来，社会发展的现实一而再、再而三地拷问着商学院的价值，倒逼着商学院进行定位和功能的调整。

中国商学院的现状更加令人担忧。改革开放以后，中国许多高校都逐步恢复了商学院的建设。1990年，中国设置MBA教育。2002年，中国又推出EMBA项目。三十多年来，我们几乎追随着美国高校的发展路径来开展中国的商学院教育，引进美国人的理论，沿用美国人的教材，用美国人的语言、美国人的研究方法研究美国人感兴趣的问题，在美国人认可的杂志上发表论文，这些一向被视为商学院最高的学问，成为教授们晋升职称、获得资源的核心资本。以至于一些有影响的大学、商学院都不再让本国博士毕业生留校，一律引进具有国外博士教育毕业背景的毕业生来校任教。其好处在于中国近十年商学院SCI和SSCI论文数量急剧上升，各种国际排名日益提升，各种国际交流日益广泛。但同时带来的问题是，商学院离中国市场需求却越来越远。

经过三十多年的高速发展，中国的GDP已排名全球第二，在不远的将来中国必定可以超过美国成为世界最大的经济体。世界500强企业中，中国企业占67家，同样排名世界第二。中国的确成了全球经济版图中的重要力量，但同时，中国企业发展中面临着劳动力成本持续上升、人民币汇率持续走高、人口老龄化、出口形势严峻、虚拟经济发展影响实体商业的运营、民营企业第二代接班人开始上位、新一代劳动者价值取向的独特性、环境污染、食品安全、地方债、大城市的负荷过重、失地农民、小微企业资金紧张、重启国企改革、房地产价格过高、大学生就业压力、社会价值观缺失等一系列急需解决的严峻问题。这些问题中绝大部分与商学院有着极为紧密的关系，社会和企业特别期盼商学院能

给予理论上的支持和决策上的参谋,能给予具体的方法和指导。然而,商学院在这些重大问题上常常使人失望,以至于网络语言上通常把“专家”写成“砖家”。

中国的企业家们无法从商学院得到应有的指导,只能转身求助于专业咨询公司,而中国许多咨询公司往往人才储备不够、智慧整合能力弱。五个人联合创办一家咨询公司,第二年就变成了五家公司;一个中小城市本身可能也就十几个人具备咨询能力和资格,他们却被分散在十几家公司中,以一己之力无法解决企业面临的复杂而又系统的难题,咨询效果难免不尽如人意。因此,商学院的教授们大多对这些咨询公司嗤之以鼻,认为他们出两个点子、赚点小钱、充满江湖色彩,不说是“江湖骗子”,起码是“江湖游子”。然而,商学院教授自己又为了职称和考评把所有的精力投入到写那些只有极少数人看得懂、也只有极少数人感兴趣的论文,他们对社会的了解和对企业的了解一知半解甚至一头雾水,为企业提供的方案多半是花拳绣腿、隔靴搔痒。因此,咨询界又把他们称为“学院派”。在所谓的“实战派”和“落地派”这些人士看来,“学院派”充满着贬义和鄙视色彩。

教书育人是大学的天经地义,自然也是商学院的重中之重。而大量的“海归”学者缺乏对中国企业和中国市场的深刻认知,他们的课程过于偏理论化、过于学究气,这个问题在 MBA 和 EMBA 教育中显得尤为突出。不少名校学生对老师课程评分中排名最后百分之十的大量的是这些海归老师,学生评价他们不接地气、云山雾罩,学生们调侃所谓的教授就是“把人人都知道的事情说得谁都听不懂”,学生们感慨教授们“拿昨天的知识,教育今天的人,参与明天的竞争”。

同样因为国际化或者美国化的趋势,使得中国的本土博士生被戏称为“土鳖”,他们难以在中国一流高校立足,这严重影响了中国的博士生生源。但是,博士生和博士后是科学研究的生力军,也是人生发展中思维最活跃、精力最充沛、想象力最丰富的阶段。这又将影响我们的科研能力和科研水准,导致中国虽然 SCI 论文数量全球第一、专利数全球第一、工程师人数全球第一,但依然难以摆脱创新力不足,仍然依赖相对低端的“中国制造”的尴尬。为此,上海交通大学党委书记马德秀教授发表文章指出,为什么三项世界第一依然难以改变中国成为世界工厂的困境,文章反响强烈,令人深思。

由于工作的关系,我访问过国内外许多著名的商学院,也跟许多教授讨论过商学院的发展问题。有位老师调侃地告诉我,现在的商学院由三批人组成:一批是留校任教的,对学校感情很深,当年品学兼优,否则也不会留校。这么多年来默默地支撑着学校的科研和教学工作,因为工作繁忙、教学任务重没有条件去国外留学“镀金”,所以多半在外国人脉关系差,加上英文又不好,要发国际论文何其难,现在已经被边缘化,年纪大点的等着退休,年轻点的也看不到前途,被称为“老爷兵”;第二批人是当时高校反对“近亲繁殖”而从国内其他高校引进的博士毕业生,这些人既得到了母校的认可也得到了任职学校的认可,否则他们也无法来校工作,可谓才华横溢。但他们当中的不少人承担了大量的教学任务,在科研上也孜孜以求,不幸的是,其科研的进步总是赶不上评价标准的提高。论文发表了,学校又只认可核心期刊论文,核心期刊论文发表了,学校要求发表在学校圈定

的杂志,指定杂志的论文发表了,学校要求发表在几个权威杂志,权威杂志论文发表了,学校只认SCI和SSCI,SCI和SSCI论文发表了,学校只认第一作者或者通讯作者。一方面拼命强调科研团队建设,另一方面论文只认第一作者和通讯作者,这本身就是个矛盾,以至于一再错失职称晋升的机会,等待的是转岗或者低聘,他们被称为“杂牌兵”;第三批人是近几年引进的美国或国外其他名校新进的博士毕业生,学校对他们采用不同的考核考评机制,科研跟国际接轨,薪酬也基本跟国际接轨,一个阶段后验收科研成果,非升即走,科研完不成学校炒你鱿鱼,你给我的报酬低了我炒学校鱿鱼,契约关系明确,他们中的一部分人深感自己没有归属感,这群人被称为“雇佣兵”。当然,这位老师的说法确有夸张之嫌,但这种现象的确或多或少地存在着。

在这样的大氛围下,一大批改革开放以后通过各种途径去国外深造留校的人纷纷回国,而其中一大部分是所谓的“柔性引进”,也就是工作单位、工作关系甚至国籍都在国外,利用假期或学术休假在国内商学院兼一份职,拿的薪水甚至比专职在国内商学院工作的正教授都多得多。此外,还要解决来回商务舱机票、国内住宿,并给予一定的科研经费,还会优先配予博士生招生指标,以至于一些华裔教授在国外圈内盛传在中国“钱多、人傻、好挣、快来”。教育主管部门也设置了名目繁多的各种头衔,“长江特聘”、“长江讲座”、“杰青”、“优青”、“拔尖”、“国家千人”、“市级千人”、“浦江”、“跨世纪”、“新世纪”、“曙光”、“晨星”、“领军人才”,等等,使得商学院内部构成复杂多元,外人难以理解。

所谓爱之深、恨之切,我们反思中国的商学院教育正是因为我们深爱着这片国土和这份事业,我们理解主管部门潜心发展中国商学院教育的良苦用心,我们更理解学校和学院追求与国际接轨、努力赶超世界先进水平的一片赤诚,我们同样理解发展中国家在发展过程中需要超常规采用跨越式的手段。因此,我们认为教育主管部门的许多法规和政策是正确合理的,中国的教育包括商学院的教育的确在突飞猛进、超常规、跨越式地发展着,我们相信若干年或几十年以后,中国会出现在国际上声誉更加卓著、影响更加巨大的大学或商学院。但是,秉承着对历史负责、对良心负责的责任感,我们的确需要认真反思商学院的定位、功能、价值与职责。去年,去新加坡学习期间,新加坡一位主管教育的高官不无感慨地说,近年来以国立新加坡大学为代表,新加坡的高校用巨额投资挖来一大批美国和欧洲的名牌教授,办学方式与美国高度接轨,新加坡的大学在国际上排名节节上升,但是,这些高校对新加坡经济、政治、文化的贡献却日益减弱,这句话振聋发聩。我们不愿意看到,把中国的商学院办成美国商学院的中国分院,又或者是办成办学地点在中国的美国商学院。

上海交通大学是一所历史悠久、文化底蕴深厚、学风扎实严谨、科研成果丰硕与人才辈出的著名高校。培养过江泽民学长、钱学森学长等一大批杰出人才。学校审时度势,提出了“国际一流、中国特色”的发展目标,也就是说,我们一方面要跟国际主流接轨,就好像要成为体育强国必须参加奥林匹克一样;另一方面,强调中国特色,我们不完全照搬照抄美国的发展路子,要为中国的文化传承、社会发展贡献交大的力量,发出交大的声

音。正是在这样的思路指导下,上海交通大学成立了中国企业发展研究院,致力将我们的研究成果服务于教学、服务于社会实践。中国企业发展研究院成立至今,一直把案例研究作为重要的连接科研、教学和社会服务的桥梁,成为高校与企业对接的纽带。众所周知,在美国商学院发展当中,哈佛大学倾向于案例教学,芝加哥大学则偏重于理论教学,宾夕法尼亚大学沃顿商学院则介于两者之间。中国的高校在商学院发展中学习的多半是沃顿模式,但这个模式成功的重要前提是对案例有深入细致、专业规范的梳理和研究。中国的企业所面临的问题既有西方企业的共性问题,也有许多中国企业发展的个性问题。因此,这一研究不但对中国的企业有帮助,对国外的企业和商学院的有关同仁也有一定的借鉴意义。为此,我们组织了专门的团队编写并出版这一本《中国企业经典案例 2013》,我们希望通过持续的研究和总结,将中国一大批很有个案意义的案例提供给商学院,也提供给企业,不但促进商学院的应用研究,也为商学院教育提供系统鲜活的材料,同时为企业的发展提供借鉴与思考,这就是我们推出这本书的全部理由。

我们深知,自己才疏学浅、孤陋寡闻、人微言轻,而企业发展又是一个极为复杂和系统的难题,一个案例难免挂一漏万,但我们愿意尽我们的绵薄之力,为商学院的发展和中國企业的发展添砖加瓦。本案例沿用了许多同行、前辈的精彩观点,我们尽可能给予最完整的标注,若有遗漏,还望见谅,同时也想对这些同行和前辈们致以深深的敬意。

参与本书写作的多为博士生和硕士生,他们为本书的材料收集、信息处理做了大量的工作,在上海交通大学新闻与传播系主任薛可教授的协助下,主编拟定案例、设计体例、提出要求,由各执笔人分头撰写,再经过交叉修改,最后由薛可、张润宇、柴漫、陈伟、王舒瑶、王琦萍、董啸参与终审定稿。上海交通大学出版社社长韩建民教授、总编辑张天蔚教授、策划编辑提文静博士为本书的出版做了大量的保障工作,在此一并致谢。

余明阳

2013年8月8日

于高温中的上海

# 目 录

## 1 阿里巴巴:打造“万亿俱乐部”的生态系统

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1.1 案例综述 .....                                     | 1  |
| 1.1.1 阿里巴巴集团发展史 .....                              | 1  |
| 1.1.2 阿里巴巴集团主要业务 .....                             | 7  |
| 1.1.3 阿里巴巴集团状况分析 .....                             | 9  |
| 1.2 多元视角 .....                                     | 20 |
| 1.2.1 阿里巴巴推信用支付,抢食银行信用卡蛋糕——“网络信用卡”<br>开凿支付新路 ..... | 20 |
| 1.2.2 阿里联手“四通一达”打造新型智能物流模式 .....                   | 21 |
| 1.2.3 阿里云打造数据为中心的云计算 .....                         | 24 |
| 1.2.4 从7群到25部,阿里集团拆分有理 .....                       | 25 |
| 1.3 分析点评 .....                                     | 27 |
| 1.3.1 打造阿里巴巴电子商务生态系统 .....                         | 27 |
| 1.3.2 建设交易开放平台,实现服务模式创新 .....                      | 28 |
| 1.3.3 建设数据开放平台,实现“云-端”模式发展 .....                   | 30 |
| 1.3.4 建设金融服务平台,提供个人信用支付 .....                      | 31 |
| 1.3.5 建设物流服务平台,推进智能物流网建设 .....                     | 32 |
| 1.4 案例讨论 .....                                     | 33 |

## 2 尚德之殇:谁动了尚德的奶酪

|                  |    |
|------------------|----|
| 2.1 案例综述 .....   | 34 |
| 2.1.1 归国创业 ..... | 34 |
| 2.1.2 快速发展 ..... | 39 |
| 2.1.3 纽约上市 ..... | 40 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 2.1.4 海外扩张 .....      | 43 |
| 2.1.5 战略合作 .....      | 44 |
| 2.1.6 风云突变 .....      | 45 |
| 2.1.7 破产重组 .....      | 47 |
| 2.2 多元视角 .....        | 49 |
| 2.2.1 谁动了尚德的奶酪 .....  | 49 |
| 2.2.2 尚德的明天 .....     | 54 |
| 2.2.3 光伏产业,路在何方 ..... | 55 |
| 2.3 分析点评 .....        | 56 |
| 2.3.1 从尚德破产说起 .....   | 56 |
| 2.3.2 光伏产业分析 .....    | 59 |
| 2.3.3 未来发展展望 .....    | 61 |
| 2.4 案例讨论 .....        | 62 |

## 三一中联同城恶斗

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 3.1 案例分析 .....           | 63  |
| 3.1.1 三一重工简介 .....       | 63  |
| 3.1.2 中联重科简介 .....       | 70  |
| 3.1.3 三一中联同城恶斗 .....     | 77  |
| 3.2 多元视角 .....           | 86  |
| 3.2.1 当局者迷 .....         | 86  |
| 3.2.2 政府视角 .....         | 88  |
| 3.2.3 专家视角 .....         | 89  |
| 3.2.4 民众视角 .....         | 91  |
| 3.3 分析点评 .....           | 94  |
| 3.3.1 龙虎之争不可避免 .....     | 94  |
| 3.3.2 “中国式争斗”可否避免? ..... | 100 |
| 3.4 案例讨论 .....           | 103 |

## 海底捞的秘密:以人为本

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 4.1 案例综述 .....            | 105 |
| 4.1.1 顾客至上——将服务做到极致 ..... | 106 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 4.1.2 优待员工——雇手雇脑,不如雇人心 .....           | 115 |
| 4.1.3 制度创新——不拘一格的“家法” .....            | 122 |
| 4.1.4 路径扩张——道阻且长,未曾止步 .....            | 125 |
| <b>4.2 多元视角</b> .....                  | 130 |
| 4.2.1 打破行业怪圈的海底捞 .....                 | 130 |
| 4.2.2 海底捞是在给行业定规矩 .....                | 131 |
| 4.2.3 海底捞老总:国际化并不是当务之急,而是流程化和制度化 ..... | 132 |
| 4.2.4 海底捞,从服务价值向均衡价值升级 .....           | 133 |
| 4.2.5 海底捞需建立具有市场认同力的经营生态圈 .....        | 134 |
| 4.2.6 回归企业本质,管理预期 .....                | 135 |
| <b>4.3 分析点评</b> .....                  | 137 |
| <b>4.4 案例讨论</b> .....                  | 140 |

## 5 饮料大王宗庆后的“娃哈哈帝国”

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>5.1 案例综述</b> .....  | 141 |
| 5.1.1 发展历程 .....       | 141 |
| 5.1.2 企业现状 .....       | 143 |
| 5.1.3 企业新动向 .....      | 165 |
| <b>5.2 多元视角</b> .....  | 166 |
| 5.2.1 解读联销体渠道 .....    | 166 |
| 5.2.2 解读娃欧商场 .....     | 167 |
| 5.2.3 解读与达能的并购之争 ..... | 168 |
| <b>5.3 分析点评</b> .....  | 169 |
| <b>5.4 案例讨论</b> .....  | 172 |

## 6 华为,自主品牌的国际化之路

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>6.1 案例综述</b> .....    | 173 |
| 6.1.1 华为简介 .....         | 173 |
| 6.1.2 华为海外之路 .....       | 175 |
| 6.1.3 华为企业文化的国际化发展 ..... | 181 |
| 6.1.4 华为研发的国际化 .....     | 188 |
| 6.1.5 华为的战略转型 .....      | 193 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 6.2 多元视角 .....            | 197 |
| 6.2.1 华为离全球第一还有多远? .....  | 197 |
| 6.2.2 华为为什么不上市? .....     | 198 |
| 6.2.3 华为成功的原因是什么? .....   | 199 |
| 6.2.4 华为:准备告别任正非时代? ..... | 200 |
| 6.3 分析点评 .....            | 201 |
| 6.4 案例讨论 .....            | 205 |

## 7 游走于线上线下的苏宁

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 7.1 案例综述 .....             | 206 |
| 7.1.1 竞争中蹒跚学步 .....        | 206 |
| 7.1.2 步入信息化之路 .....        | 207 |
| 7.1.3 “二次创业”的腾飞 .....      | 209 |
| 7.1.4 苏宁的“人才工厂” .....      | 210 |
| 7.1.5 从“3C”到“3C+” .....    | 211 |
| 7.1.6 实现一个“上市”梦 .....      | 213 |
| 7.1.7 苏宁的国际化进程 .....       | 214 |
| 7.1.8 线下到线上的飞跃——苏宁易购 ..... | 215 |
| 7.1.9 以人为本,服务至上 .....      | 218 |
| 7.2 多元视角 .....             | 219 |
| 7.2.1 苏宁更名利弊争端 .....       | 219 |
| 7.2.2 苏宁的战略创新 .....        | 220 |
| 7.3 分析点评 .....             | 221 |
| 7.3.1 依靠物流系统提升效率 .....     | 221 |
| 7.3.2 以个性化开疆扩土 .....       | 221 |
| 7.3.3 线上线下的游走 .....        | 222 |
| 7.3.4 大势所趋的准确定位 .....      | 222 |
| 7.4 案例讨论 .....             | 223 |

## 8 格力:品牌与渠道在互动中共生

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 8.1 案例综述 .....             | 224 |
| 8.1.1 空调市场概况及格力的市场地位 ..... | 225 |

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| 8.1.2 格力的品牌演绎 .....                    | 228        |
| 8.1.3 格力的渠道模式 .....                    | 231        |
| 8.1.4 格力与国美“分手”事件 .....                | 236        |
| <b>8.2 多元视角 .....</b>                  | <b>238</b> |
| 8.2.1 格力具有完全依靠自建渠道的实力 .....            | 238        |
| 8.2.2 格力与国美冲突是家电制造与家电零售行业发展的必然结果 ..... | 239        |
| 8.2.3 厂商股份联合经销有利于激励经销商的动力,确保其利润 .....  | 240        |
| 8.2.4 未来大型零售商可能成为“渠道领袖” .....          | 240        |
| <b>8.3 分析点评 .....</b>                  | <b>241</b> |
| 8.3.1 SWOT 分析 .....                    | 241        |
| 8.3.2 品牌与渠道互动 .....                    | 243        |
| <b>8.4 案例讨论 .....</b>                  | <b>246</b> |

## 9 攻城掠地的商业帝国——万达集团

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>9.1 案例综述 .....</b>        | <b>247</b> |
| 9.1.1 商业地产发展概况 .....         | 247        |
| 9.1.2 万达集团发展概况 .....         | 251        |
| 9.1.3 一座城的中心——万达广场 .....     | 257        |
| 9.1.4 不断创新,蓄势待发 .....        | 263        |
| <b>9.2 多元视角 .....</b>        | <b>264</b> |
| 9.2.1 对万达广场发展特点的评价 .....     | 264        |
| 9.2.2 关于“万达城”和向旅游地产业转型 ..... | 267        |
| 9.2.3 关于进军电商 .....           | 267        |
| <b>9.3 分析点评 .....</b>        | <b>268</b> |
| 9.3.1 论万达广场的核心竞争力 .....      | 268        |
| 9.3.2 论万达广场的发展之困 .....       | 272        |
| <b>9.4 案例讨论 .....</b>        | <b>275</b> |

## 10 吉利收购沃尔沃:跨国恋蜜月过后

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>10.1 案例综述 .....</b>        | <b>276</b> |
| 10.1.1 浙江吉利控股集团有限公司历史沿革 ..... | 276        |
| 10.1.2 沃尔沃汽车公司概况 .....        | 277        |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 10.1.3 厚积薄发,汽车行业惊现“蛇吞象” .....     | 278 |
| 10.1.4 蜜月过后,磨合期初现 .....           | 281 |
| <b>10.2 多元视角</b> .....            | 288 |
| 10.2.1 吉利收购沃尔沃事件 .....            | 288 |
| 10.2.2 收购三年以来的情况 .....            | 294 |
| <b>10.3 分析点评</b> .....            | 296 |
| 10.3.1 解读“乡下小伙”成功迎娶“洋新娘”的机密 ..... | 296 |
| 10.3.2 理想碰撞现实 .....               | 299 |
| <b>10.4 案例讨论</b> .....            | 303 |

## 11 加多宝:凉茶之争,何去何从

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>11.1 案例综述</b> .....   | 304 |
| 11.1.1 王老吉阶段 .....       | 304 |
| 11.1.2 重塑加多宝 .....       | 308 |
| 11.1.3 再生突变 .....        | 312 |
| <b>11.2 多元视角</b> .....   | 314 |
| 11.2.1 品牌争夺谁是谁非 .....    | 314 |
| 11.2.2 加多宝品牌重塑之路 .....   | 316 |
| 11.2.3 加多宝接下来该怎么走? ..... | 317 |
| 11.2.4 探讨加多宝成功的因素 .....  | 318 |
| <b>11.3 分析点评</b> .....   | 319 |
| 11.3.1 审视加多宝,思考王老吉 ..... | 319 |
| 11.3.2 浅析加多宝发展战略 .....   | 323 |
| <b>11.4 案例讨论</b> .....   | 325 |



# 阿里巴巴:打造“万亿俱乐部”的生态系统

2012年12月3日,阿里巴巴集团在杭州宣布,截至11月30日晚9点50分,其旗下淘宝和天猫的交易额本年度突破1万亿元——这也是中国第一家销售规模达到13位数的民营企业。

11月“双11”淘宝加天猫刷新的191亿元的惊人数字,意味的是电子商务向传统商业的宣战;如今的网购年销售突破万亿规模的数字,是宣告电子商务已完成“挑战者”到“主流竞争者”的量变到质变的角色转换。

文章将梳理阿里巴巴集团的发展史,通过多元视角展示人们对阿里巴巴的评价,并分析点评阿里巴巴如何打造“万亿俱乐部”的生态系统。

## 1.1 案例综述

### 1.1.1 阿里巴巴集团发展史

在过去的14年时间中,阿里巴巴打造出一条完整的电子商务产业链。无论是C2C的淘宝网、支付工具支付宝、B2C的淘宝商城,阿里巴巴均定位准确,并快速做大,抢得龙头地位。

#### 1.1.1.1 阿里巴巴前传:海通翻译社、中国黄页

创立阿里巴巴前,马云于1988~1995年在杭州电子工学院做英文教师,并在期间创办过海博翻译社(1994)。1995年马云从杭州电子工学院辞职,与合伙人筹集2万元创办海博网络公司,运营“中国黄页”。“中国黄页”被认为是中国第一家互联网商业网站,主要定位为网页设计,彼时互联网热潮刚刚开始在中国出现。“中国黄页”随后被当地电信局收购,马云和创业团队因与新东家经营理念不和而离开,第一次创业就此告一段落。

1997年底,马云和他的团队受邀请协助国家外经贸部建立系列网站,其中包括网上广交会、中国商品交易市场等系列网站,网站的主要模式是将企业的信息和商品搬到网上展示,使用互联网新工具为企业宣传推广服务,这些网站已初具B2B模式的雏形。

马云团队所创建的网站受到许多企业追捧,并实现“当年创建、当年盈利”,这样的经历让整个团队认识到中小企业信息服务中潜藏的巨大商机。1999年初,阿里巴巴在杭州

正式成立,成立时的 18 名员工被称为阿里“十八罗汉”。

### 1.1.1.2 阿里创业初期:B2B 模式逐渐成型

阿里巴巴成立前,做外贸生意的中国中小企业可选途径一般只有广交会(中国进出口商品交易会)。沿袭中国黄页和外经贸部经验,阿里巴巴创建后定位为“中国中小企业贸易服务商”,为中小企业提供“网站设计+推广”服务,即打造“网络义乌”模式。“网络义乌”商业模式要求有足够的供应商,供应商再吸引买家前来,交易信息由此逐渐丰富。1999 年 2 月阿里巴巴网站上线,7 月会员达 3.8 万名;9 月会员人数增长至 8 万名,库存买卖信息 20 万条,日新增信息 800 条;截至 1999 年年底时,阿里巴巴的会员人数已超过 10 万。

经历创建后的两轮融资,资金充裕的阿里巴巴从 2000 年开始疯狂的海外扩张,先后在香港成立公司总部、英国设立办事处、美国硅谷设立研发中心,建立分布在韩国、日本、台湾等地的合资公司,并高薪引进人才。最显著的例子是,当时阿里巴巴硅谷 20 多人的团队比杭州 200 多人的薪水开支还要高几倍。2000 年 9 月,阿里巴巴举办中国互联网史上著名的“西湖论剑”,马云与新浪王志东、搜狐张朝阳、网易丁磊等网络领域领军人齐聚杭州,阿里巴巴的知名度迅速提高到与三大门户一样的高度。

高速扩张为阿里巴巴直接带来的是高额的成本开支,公司经营成本骤然抬高,截至 2000 年底,阿里账上剩余资金只够整体公司维持半年运营,而此时全球互联网泡沫破灭,网络经济寒冬瞬间而至。2000 年 10 月,为纠正初期高速海外扩张带来的问题,阿里巴巴内部举行的“西湖会议”提出 3 个 B2C 的战略转向——Back To China (回到中国),Back To Coast (回到沿海),Back To Center (回到中心)。简单解释,Back To China 是要全面收缩战线,撤站裁员;Back To Coast 是将业务重心放在沿海六省;Back To Center 指回到杭州本部。

除了压缩成本,“西湖会议”后分别推出“中国供应商”和“诚信通”等开流项目,向供应商提供额外的线上和线下服务,并收取会员费用,探索盈利模式。2002 年,阿里巴巴又推出“关键词”服务,同年首次实现盈利。此后阿里巴巴的“会员费+增值服务”模式的 B2B 道路开始清晰。

### 1.1.1.3 从 B2B 到 C2C:布局淘宝、支付宝

2003 年初,在阿里巴巴 B2B 核心业务盈利稳定后,马云为寻找新增长点开始日本之行。据《马云十年》所述,孙正义为前来“取经”的马云团队讲述雅虎日本的商业模式,以及雅虎日本为何会战胜 eBay 日本。孙正义表示既然雅虎日本能凭借本土化策略在日本 C2C 市场胜出,阿里巴巴同样能在中国成功。日本之行坚定马云推出 C2C 业务的决心,而且在他看来,C2C 的推出同样是“通过进攻来防御”的需要。

2003 年 5 月淘宝成功上线,7 月份阿里巴巴宣布 1 亿元人民币投资淘宝,11 月推出

网上实时通信软件贸易通(现在的阿里旺旺)。当时淘宝在 C2C 市场的主要竞争对手为 eBay 易趣,2003 年 eBay 易趣在 C2C 市场份额高达 90%左右,并与中国主流门户签订排他性的广告协议。但这并未阻止淘宝的发展,凭借“免费模式”的推出,以及对于用户体验的关注及提升,淘宝网迅速聚拢人气。2005 年 10 月,阿里巴巴宣布再向淘宝网投资 10 亿人民币,淘宝网继续免费 3 年。从市场份额来看(据易观国际数字),2005 年底淘宝 C2C 市场份额为 57.74%,eBay 易趣为 31.46%,拍拍网为 3.76%;2008 年底淘宝 C2C 市场份额为 86%,拍拍网为 7.2%,eBay 易趣为 6.6%。

随着淘宝网的快速发展,在线购物支付中的信用与安全问题越来越突出,阿里巴巴开始寻求打造自己的支付模式。2003 年 10 月,支付宝上线。支付宝采用担保交易的模式,买家先把钱打给支付宝,当收到购物用品并检查无误后,再通知支付宝付款给卖家。担保交易彻底打消网购用户的担忧,让购物变得简单高效,支付宝推出后广受欢迎。2004 年 12 月,阿里巴巴成立支付宝公司,支付宝网站上线并独立运行。据艾瑞数据显示,截至 2012 年 12 月,支付宝注册用户数突破 8 亿,日交易笔数达到 1 亿笔。

#### 1.1.1.4 2005 年阿里巴巴关键词:并购雅虎中国

2005 年 8 月,雅虎以 10 亿美元加上雅虎中国的全部资产兑换阿里巴巴集团 39%的普通股,并获得 35%投票权。雅虎中国的资产包括:雅虎门户、搜索、IM 产品、3721 等。通过此次交易,阿里巴巴业务涵盖电子商务、搜索、门户和即时通讯,成为当时互联网公司中业务覆盖范围最广的一家。马云解释雅虎与阿里巴巴战略合作原因时称“合作的主要目的是为了电子商务和搜索引擎。未来的电子商务离不开搜索引擎,今天获得的整个权利使我们把雅虎作为一个强大的后方研发中心”。阿里巴巴的主要业务是 B2B 和 C2C 的电子商务,而雅虎中国的主要业务是门户和搜索,搜索和门户能够为阿里巴巴的主业电子商务提供流量,双方存在协同效应,这就是阿里巴巴的“并购”初衷。

但“协同效应”的美好愿景很快遭遇失败的现实。由于战略发展方向不明及文化冲突等原因,阿里巴巴接手之后,雅虎中国开始关闭大量业务,其中 3721 上网助手被改造成新的雅虎助手,雅虎中国专注搜索。此后阿里巴巴为“重振”雅虎中文搜索进行了大规模的广告推广,但效果一般。2006 年 8 月,马云首度承认“雅巴联姻”的失败。

2009 年 1 月,中国雅虎(2007 年雅虎中国更名为中国雅虎)正式放弃发展 3721 和雅虎助手的业务,并表示中国雅虎核心业务将转向生活服务的电子商务化,中国雅虎搜索业务被完全淡化。

#### 1.1.1.5 2006-2009 年:围绕核心业务的多元化拓展

##### (1) 口碑网。

2006 年 10 月阿里巴巴宣布完成对口碑网的收购,借此进军分类信息领域。口碑网创立于 2004 年,主要提供生活黄页、分类信息和多个垂直搜索,为本地化“吃、住、玩”生

活社区网站。

2008年6月,中国雅虎与口碑网整合成立雅虎口碑公司,阿里巴巴希望借助中国雅虎的平台对口碑网实现全国性的扩张,将雅虎口碑打造成生活资讯平台。2009年8月阿里巴巴宣布在大淘宝的战略下,口碑网注入淘宝网,口碑网的定位从生活资讯转向电子商务的信息服务平台。短短3年内,口碑网的战略方向一再变化。

#### (2) 阿里妈妈。

阿里妈妈2007年诞生,其商业模式可简单概括为“中小网站站长将广告位放到阿里妈妈上如同商品一样销售”,即广告=商品。阿里妈妈的使命被表述为“让天下没有难做的广告”。2008年9月,淘宝兼并阿里妈妈,阿里巴巴集团希望借阿里妈妈覆盖的流量为淘宝卖家提供站外推广服务,而淘宝网巨大的成交量也能为阿里妈妈输送流量价值,构建更大的电商生态。兼并发生时阿里妈妈已聚集40万家网站30亿流量,日覆盖人群8000万以上。2010年年初,阿里妈妈更名为淘宝联盟。

#### (3) 阿里软件与阿里云。

2004年,阿里巴巴投资3亿元成立阿里(中国)软件研发中心,2007年1月阿里巴巴软件公司在上海注册成立,进军企业商务软件领域。阿里软件定位用全新的SaaS (software as a service)模式为广大中小企业提供全生命周期的软件服务,满足其在电子商务和企业管理方面的需求。马云对此表述为“阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意,而阿里软件的目标是要让天下没有难管的生意”。2009年8月,阿里巴巴集团将阿里软件旗下的管理软件业务作价2.08亿元注入阿里B2B业务公司。阿里软件余下的资产,包括与管理软件无关的核心技术,继续为阿里巴巴集团所拥有。

2009年9月,阿里巴巴集团宣布成立“阿里云”,阿里云由原阿里软件、阿里巴巴集团研究院以及B2B与淘宝的底层技术团队组成,目标是打造以数据为中心的先进云计算服务平台。根据阿里巴巴官网资料显示,阿里云将致力于提供完整的互联网计算服务,包括电子商务数据采集、海量电子商务数据快速处理和定制化的电子商务数据服务,以助阿里巴巴集团及整个电子商务生态链成长,并在近期推出了阿里云OS系统,以及整合阿里巴巴旗下电子商务服务的阿里云手机。

#### (4) 阿里金融。

2007年6月,阿里巴巴与建行、工行联合推出中小企业贷款(主要面对网商)。在贷款项目执行过程中,阿里巴巴和银行共同建立了信用评价体系与信用数据库,一方面减少暴露风险,另一方面帮助企业降低贷款门槛,继续着阿里巴巴做电子商务的基础服务角色。

2010年6月,阿里巴巴集团与复星集团、银泰集团、万向集团等联合成立小额贷款公司(浙江阿里巴巴小额贷款股份有限公司),并获得国内首张电子商务领域的小额贷款公司营业执照。2011年6月重庆市阿里巴巴小额贷款股份有限公司成立,注册资金2亿元人民币,阿里巴巴占股70%,这是第二家阿里巴巴合作成立的小额贷款股份有限公司。