

北京大学管理案例研究中心发起
数十位专家学者组成评委会
凝聚2007~2008年度企业成败之作
透视年度中国商业文化发展脉络

拯救与扩张、拆分与合并，哪个才是中国商业的主旋律？

公司 锦标赛

2007~2008
年度中国最佳商业案例

吴晓波 主编

爱恨达能 郁亮版万科
巨人下半场 破解阿里巴巴魔咒
收购3Com 拯救王老吉
比亚迪：袋鼠模式多元扩张 创维：自我救赎，还是自我超越？

F279. 23/207

2008

公司
锦标赛
2007~2008
年度中国最佳商业案例

吴晓波 主编

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

公司锦标赛 / 吴晓波主编. —北京: 中信出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5086-1192-1

I . 公… II . 吴… III . 商业经营 - 案例 - 中国 IV . F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 071067 号

公司锦标赛

GONGSI JINBIAO SAI

编 者:《案例。》编委会

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 15.5 **字 数:** 200 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1192-1 / F · 1359

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

案例

中国企业家的商业读本
CASE

编者的话

本期的《案例。》内容与往期都有所不同，不管是内容本身，还是形式上，这期《案例。》都很特别，这一期，我们把2007~2008年度“中国最佳商业案例”的获奖案例，编撰在一起。

“中国最佳商业案例”的评选由北京大学案例中心2002年度首次发起，评选范围涉及了国内主流财经媒体在当年刊登的优秀商业案例，并由北京大学的相关专家、教授和国内知名财经媒体总（主）编组成的评选委员会，按照国际优秀商业案例的标准从中进行筛选评价，包括案例揭示的企业事件的深刻性与独特性；企业成功或失败的普遍性；与企业案例相关的数据与材料的完整性；是否客观地反映了各方利益相关者的观点；文笔流畅生动等等。最终评选出当年度的“中国最佳商业案例”获奖作品，向案例获奖作者颁发证书并将案例结集出版，使之在市场中得到更好的传播。

作为国内商业案例研究的重要机构，北京大学案例中心从第一届评选开始，便保留了这一年一度的商业案例评奖活动，几年下来，已有多位优

秀商业案例作者获此殊荣，多篇案例以各种形式得到传播（结集出版，进入商学院案例库用于教学等等）。

从2007年下半年开始，致力于商业案例出版的蓝狮子财经出版中心联合北京大学案例中心，发动国内数十家知名主流财经媒体参与2007~2008年度的“中国最佳商业案例”的评选工作，经过评委会按照标准对参与的案例进行多轮筛选，最终产生了10篇最佳案例和20篇入围案例。

这些案例记录了2007年全年和2008年初这段时间里中国所发生的最重要的商业活动和商业事件。其中，娃哈哈与法国达能合资双方的所有权之争，在过去的一年里所引发的争论最为广泛，双方之间的攻防战最为惨烈，从而使得这桩看似美好、实则貌合神离的“跨国婚姻”彻底破裂。这一中国商业史上的经典案例，无疑不会为商业媒体所错过，《中国企业家》杂志所发表的《爱恨达能》一文，便是众多记录这一事件的案例中的经典之作。作者没有把所有的笔墨都用来解读“达娃”之争，而是通过采访达能在中国的合作伙伴，如光明、蒙牛等企业，与达能的合作情况，从不同的角度，解读了达能这家跨国公司在中国多年的布局和行为处事方式，从而写出了深刻而又精彩的商业案例。而在过去的这段时间里，中国的服装行业在人民币不断升值，原材料和劳动力成本上升，出口利润萎缩，国内市场竞争进一步激烈的情况下，一个在服装行业坊间迅速流传、最终异军突起的新兴服装销售公司令众多国内服装业震惊，那就是专事网络男装销售的上海PPG公司。它针对男装款式简单，花色少，而男人大多又不喜欢花时间去商场买衣服的情况，利用已经成熟的网络销售平台和相对便宜的价位，进行网上邮购销售的方式售卖男装，从而迅速崛起，甚至其成立两年的销售额就超过了传统服装行业的老大雅戈尔苦心经营了20年才达到的销售额（当时PPG2007年预计的销售额是10亿元，而雅戈尔2006年的销售额只有8.7亿元）。但更为重要的是，它没有自己的工厂，而是通过向服装厂定制产品，外包自己的物流，加之自己所拥有的网络和呼叫中心，创建了一条快速反应的供应链，它的库存周转天数只有7天，而同行业的

平均水平是 90 天。严格地说，它仍然只是一家“进化”了的虚拟公司，但它的出现和表现，对整个传统服装业的冲击和震动却是显而易见的。这一情况，被发表在《IT 经理世界》杂志上的获奖案例《轻公司》一文所记录。

在过去的这一年多里，除了“达娃”之争、轻公司 PPG 的异军突起，华为收购美国 3COM 公司等商业事件外，由于评选获奖作品篇数的所限，有不少入围的优秀案例未能最终获选，而本次以《案例》特殊内容的形式出版时，编者便从中进一步筛选出 7 篇优秀案例，以尽力全面地记录发生过或者正在发生着的那些影响较大的商业事件，比如对国产汽车奇瑞公司存在着诸多的问题而发出的疑问——《奇瑞能走多远》；比如作为一家从事多元化而又综合类的公司，常有人质疑复星的资本投资和商业模式，而《解疑复星》对此进行了深入的解疑。再比如，国内家电连锁巨头苏宁在和北京大中亲密接触一年后，却在最后的关头放弃了收购，而另一巨头国美，仅仅用了 3 天，便闪电般将大中收入囊中，打破了国内家电连锁的格局。人们不仅会问，苏宁何以如此决定，它难道不知道放弃大中、而让对手得利的后果吗？那么通过《苏宁撤购的背后》，人们或许能找出答案。

北京大学的何志毅教授，关于商业案例的性质和作用在企业管理中的积极意义，曾在《北大案例经典》一书的序言中，有精到的描述，他认为：案例的大众传播作用主要基于案例的内容属性。在商业主导的社会，大众对商业主题的内容需求越来越大，案例形式的深度内容和出版物越来越受到欢迎。中国企业管理者都有学习管理理论的需求，而商学院只能满足少数人的需求，还有许多人主要是从大众媒介中得以启发学习管理的，好的媒体案例报道可以给人很好的启迪，优秀的财经记者功不可没。案例的学习作用主要依靠教师和培训师，但商业媒体的作用也不可忽视。

因此，不管是从对中国商业进程的记录和整理上，还是单从案例写

作本身来讲，每年度一次的“中国最佳商业案例”的评选活动，都是很有价值的事情，财经媒体及商业案例作者的积极参与，也将为众多需要商业案例的读者，提供更丰富的内容。从这些意义上说，这也是我们出版本期《案例。》内容的重要原因。

公司
锦
标
赛

案例

X

案例

中国企业家的商业读本
CASE

目 录

编者的话 / VII

上 篇

2007~2008 年度

“中国最佳商业案例”获奖作品

- 爱恨达能 / 刘建强 / 3
- 郁亮版万科 / 王琦 / 17
- 轻公司 / 杜晨 李黎 / 35
- 巨人下半场 / 屈腾龙 / 55
- 破解阿里巴巴魔咒 / 何华峰 / 71
- “不对称”连环局的威力
——淘宝如何战胜 eBay 易趣 / 吴振海 / 81
- 格兰仕：从“做快餐”到“煲老汤” / 周攀峰 周云成 / 91
- TCL：期望“鹰的重生” / 王留全 / 105
- 收购 3Com / 明叔亮 徐可 陈竹 / 113
- 拯救王老吉 / 张山斯 / 127

下 篇

2007~2008 年度

“中国最佳商业案例”入围作品

- 苏宁撤购的背后 / 唐凯林 李正曦 / 139
- 雅戈尔：隐形的翅膀 / 何伊凡 / 151
- 奇瑞能走多远 / 朱琼 / 165
- 解疑复星 / 李岷 / 185
- 华硕：巨狮传奇 / 白勇 / 205
- 比亚迪：袋鼠模式多元扩张 / 罗建法 苏东 / 219
- 创维：是自我救赎，还是自我超越？ / 刘波涛 / 227

公司
锦
标
赛

案例

VI

上篇

2007~2008 年度
“中国最佳商业案例”获奖作品

案例
中国企业家的商业读本
CASE

爱恨达能^①

“我们不想被达能吃掉”

光明乳业董事长王佳芬说：“达能从进入光明的第一天起，就希望最后拥有光明。”可以认为，与达能合资的15年，就是王佳芬代表光明与达能争夺控股权的15年。

“达能是在瓜分我们的财富。不要指望达能给你带来核心技术、与你共同壮大民族品牌，尽管它做过承诺。”来自娃哈哈的声音更加尖锐。

他们所描述的是一家来自法国的作风独特的跨国公司，进入中国已经20年。它与中国乳品饮料行业几乎所有最优秀的公司如影随形。2006年，它的“家族成员”中又增添了蒙牛和汇源的名字。它没有竞争对手雀巢、可口可乐那么深入人心的产品，也没有日化行业的宝洁非我莫属尽收囊中的霸气，它潜伏着，试探着，收获着。20年，没有一家跨国公司能隐藏得这么深，却并不妨碍它成为在中国最赚钱的跨国公司之一。

2006年，法国达能集团的全球销售额为140亿欧元。从2005年开始，中国成为达能继法国、西班牙及加那利群岛之后的第三大销售国。2006年，

^① 本文作者为《中国企业家》杂志主笔刘建强，原文发表于《中国企业家》2007年4月第7期。

中国为达能贡献了14亿欧元的收入，已经实现其数年前“至2006年将使中国市场达到全球业务10%”的目标。在达能的计划中，2010年，这一比例将达到20%。新近加入“达能家族”的中国最大的果汁制造商汇源集团董事长朱新礼对此的判断是“它可能更快”。

2007年1月23日，在外界关于“达能大规模清洗乐百氏员工，欲消灭民族品牌”的指责声中，达能亚太区总裁范易谋和达能中国区主席秦鹏在上海接受了《中国企业家》的独家专访。

一向低调潜行的达能或许在这个春天感到了寒意。它需要为自己做一些本不在计划之中的辩护。

范易谋说，目前在我国的西方公司，没有一家是像达能一样把重心放在中国市场上的，中国已经成为达能在法国之外最大的市场之一。“过去我们在中国不断发展合作伙伴，建立良好的合作关系，通过合作来谋求增长。我们还将在中国寻求更多的合作。”他表示，支持这一计划实现的将不仅仅是目前的光明、娃哈哈、乐百氏、梅林正广和、汇源和蒙牛等“家族成员”。达能的资本盯着每一个已经或将要成为乳品饮料行业领袖的中国公司。

现在可能还没有人认为达能会在我国的乳品饮料行业形成垄断，也很难想象，蒙牛、光明、娃哈哈这些响亮的名字会像日化行业的熊猫、浪奇、活力28一样销声匿迹，但是达能在中国用20年时间构筑的产业雏形又让做出这一判断的人语带迟疑。

2007年3月，到京参加“两会”的宗庆后以“除了钱，什么都没有”总结了与达能的10年合资生涯，他在建议中说：“近年来，外资并购目标直指国内各行业排名前三位的企业，并控股这些龙头、骨干企业，已经导致许多重要行业或龙头企业被其控制。这些外资利用其控股地位，说撤就撤，直接威胁到相关产业发展和国家经济安全。”

从乐百氏创始人何伯权到王佳芬、宗庆后，“伙伴”们的态度开始变得越来越强硬。下面你会接着听到来自达能新“伙伴”汇源和蒙牛的声音，相信你会变得轻松。他们心平气和，耐心十足。他们不会再像娃哈哈那样

廉价卖掉自己的股份，也不愿意再像何伯权一样高价卖掉控制权。心平气和后面的强硬，是真正的强硬。

20年来，达能恪守猎人的沉默，尽量不显山露水，现在，资本如潮涌入中国，它已经没有曾经那么多的时间去周旋、渗透，它必须加快步伐。它的脚步声将惊动更多的人。

冲突

数年前贸然向达能开放股权后，不断的冲突与失望使本土企业家们心头交织着悔恨与愤怒。

在一次中国饮料协会的年会上，宗庆后强调民族企业、民族品牌绝不能对外资开放。“不能开放，你1996年就把股份让给人家？”朱新礼揭他的“短”。宗庆后颜色立变。“他一提跟达能合作就挺不乐意的。”朱新礼说。

宗庆后的愤怒由来已久，而且从不掩饰。2006年，达能集团CEO弗兰克·里布访华，对媒体称赞宗庆后是“一个很出色的企业家”，宗庆后并不因此对达能稍假辞色。

1996年，弗兰克·里布接替父亲成为达能集团CEO。同年，达能投资4300万美元与娃哈哈建立5家合资公司，达能获得51%的股权。那是达能进入中国的第9年，娃哈哈是它进入的第四家中国公司。那时候，娃哈哈的销售额还只有十几亿元。目前，娃哈哈的子公司达到八十多个，其中与达能合资者四十多个。2006年，娃哈哈营收185亿元，达能所占近一半。

“合资的时候我们并不缺钱，”一位娃哈哈的高管（她不愿意公布自己的姓名和身份）说，“我们希望得到来自达能的核心技术的支持，而不是资本援助。”在她看来，娃哈哈梦寐以求的，达能从来都没有给过。“协议条款写着达能无偿提供技术援助，但是事实上一点儿都没有，你只要看我们的产品结构就明确了：如果有，酸奶我们早就有了。”她说，达能也会提供一些建议，比如一个瓶形设计，但“事实上你都用不上”。她认为，想从达

能得到核心技术是不可能的。“也不光是达能，‘两乐（百事可乐和可口可乐）’也一样，这是它们的本性。‘两乐’进入中国之初也承诺扶持发展我们的本土品牌，但是你看到了吗？不管它真做过还是根本没做，最终的结果是没有做好。做不做是原则问题，好不好则变成能力问题了。”由此，她得出结论：老外的民族意识比我们还要重。

该高管说，达能有强大的研发能力，娃哈哈曾寄望达能为其开发新产品，但是从1998年的“非常可乐”到2005年的“营养快线”及至2006年的“咖啡可乐”，达能没有提供丝毫帮助。在她看来，达能对水的研究非常精到，对水的品质和市场的分析已经极其细化，达能的“伊云”水在全球已经达到一定高度，但是达能在中国依然维持着同质化的竞争。有关“咖啡可乐”这一新产品的信息是宗庆后到欧洲考察后得到的，而“咖啡可乐”的欧洲市场其实“主要就在法国”。“我们不是要达能把现成的产品给我们，但是既然是一家人，它至少应该把新技术的信息及时提供给我们参考。”

“如果说达能对我们不重视，那么你看光明，也没有得到。达能的酸奶免冷藏技术已经在欧洲研发成功，产品很容易销售，在中国我们却看不到。”

她分析道：“它不会让你的品牌消失，但是也不会帮助你来共同创造。你创造出来的财富它瓜分掉，你不行了它就再采取其他方式，比如乐百氏。它最终的目的就是控制你的品牌，把它变成名字是中国的，但里面流的是达能的血液。”

10年来，达能一直有扩大在娃哈哈的股权的希望。“原来我们规模小，它的这种要求还不那么迫切。2006年是我们增长幅度最大的一年，销售185亿元，而且利润增长首次超过销售增长。现在应该是达能的要求最强烈的时候。”该高管称。

王佳芬也时刻在感受着达能的这种强烈要求，她由一个最初热烈拥抱达能的人变得审慎、怀疑、心事重重。

1992年，王佳芬到光明集团任总经理，此前与光明谈了两年合作的达能如愿以偿。“我们一分钱也不损失，把老的地方、车间、设备这些存量跟

人家合，为什么不可以？”为此，达能对王佳芬“喜欢得不得了”（王佳芬语）。而于当年参观达能总部的王佳芬则受到了强烈震撼，她承认自己以前“很少见过这样的大公司”，与达能的交流让她为自己的保守观念“感到脸红”。达能“只做第一、第二，不做第三”的公司理念给王留下深刻印象。两个星期的参观，她看到了“一个世界大企业是怎么发展起来的”。1994年，光明与达能建立了第二个合资项目。

达能从这个眼界初开的中国企业家身上看到了希望。以光明收购达能在中国的三家乳品企业（包括广州酸奶和与光明的两家合资企业）为条件，达能在2001年终于成为光明的股东，持股5%。在王佳芬看来，达能中国区主席秦鹏增持光明的努力近乎不择手段。达能起初不愿意把自己的品牌交由光明经营，并在与光明谈判收购合资项目事宜。光明进行股份制改造准备上市的消息让达能迅速中止了谈判，转而提出成为光明股东的要求。王佳芬认识到，达能对光明的策略变成了资本进入。截至2006年，通过三次增持，达能已经持有光明股份20.01%，其中包括2006年股权分置改革中，达能获得的光明乳业并列第一大股东上海牛奶集团和上实食品控股向其定向减持的8.46%的股份。达能成为光明乳业的第二大股东。

王佳芬无力改变这种状况，对于光明，她仅仅是一个管理者。她的理想是“搞好光明”，让它成为“有国际竞争力的中国公司”，而不是跨国公司的一个子公司。秦鹏一直在给王佳芬讲品牌的国际化，比如“可口可乐是谁的品牌，很难说”，王佳芬认为秦鹏是在“软化”她。“我们不想被它（达能）吃掉。”在现有体制下，王佳芬与达能的争夺并未得到有力的支持。“快速发展中的企业家是很痛苦的，”王佳芬在2003年对《中国企业家》说，“做到最后所有的人都得罪了，你也觉得没什么意思。”

2006年12月18日，达能与蒙牛乳业宣布共同出资1亿美元组建合资酸奶公司，达能持股49%。王佳芬对《中国企业家》表示，她得到这个消息只比媒体报道略早。可以想象她的不满。“老外在中国很喜欢玩这种游戏，两边的人都觉得很生气，他利益最大化。”

“换了我们肯定也不能接受。”来自娃哈哈的那位高管说，“两个竞争企业的数 据它都可以得到，核心机密都掌控，对两方面都会指导，从道理上说不过去。我认为哪一方（蒙牛和光明）都不舒服。”而在 2000 年，达能收购乐百氏后，娃哈哈已经尝到过其中滋味。

“我们一直把主权牢牢掌握在手里，”该高管说，“娃哈哈如果像乐百氏一样，现在就难过了。当年娃哈哈和乐百氏基本在一个台阶上，现在娃哈哈 185 亿元营收，乐百氏还是十几个亿。”

2003 年，王佳芬曾对《中国企业家》预言光明的问 题几年后会得到解决，“但最好那时不要看不见我了”。就在这篇报道的写作过程中，王佳芬辞去光明乳业总经理的消息传来。对于达能，这应该不是一个坏消息。

达能的说法

达能说：“我们从来不强迫别人与我们合作，也从来没有人强迫达能与之合作。”

与我们想象的一样，达能对媒体的态度谨慎、克制。或许是身为中国人的缘故，秦鹏的态度要比达能亚洲区总裁范易谋放松些。仅此而已。采访中，法国人范易谋几次示意秦鹏不要单独与我们交谈，他需要通过翻译知道全部谈话内容。

比较媒体前的我们的企业家，跨国公司显得规范、有纪律。这不是媒体喜欢的，但或许是一个公司应该具备的。他们基本不会就别人对自己的评价做出反应，即使听起来那种评价非常过分。他们只说自己，只说自己要做什么，否则，宁愿一言不发。

娃哈哈那位高管认为，一方面，这是由于达能与我们的文化不同，而且他们更成熟；另一方面，“他们不参与我们的管理，不承担任何压力，只享受财富分配，确实没什么好讲”。她提醒说，外国人很讲外交礼仪，但最终是“不会客气的”。