



复旦案例经典

复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心 | 编 著

SELECTED CASES OF FUDAN UNIVERSITY

- ◆ 2007年，复旦大学管理学院正式成为PIM（Partnership in International Management）组织成员学院。
- ◆ 2009年，复旦大学管理学院成为GMAC（美国商学院协会研究生入学管理委员会）在全球的第173家正式会员。
- ◆ 2009年，复旦大学管理学院顺利通过EQUIS（欧洲质量发展认证体系）国际认证。
- ◆ 2010年，复旦大学管理学院以全球最快速度通过AACSB（国际精英商学院协会）国际认证。



中信出版社 · CHINACITICPRESS

SELECTED CASES OF
FUDAN
UNIVERSITY

复旦案例经典

复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心 编著



中信出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

复旦案例经典/复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心编著. —北京: 中信出版社, 2012.4
ISBN 978-7-5086-3220-9

I. 复… II. 复… III. 企业管理—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013637 号

复旦案例经典

FUDAN ANLI JINGDIAN

编 著: 复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 22.25 字 数: 299 千字

版 次: 2012 年 4 月第 1 版 印 次: 2012 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3220-9 / F · 2561

定 价: 50.00 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。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000



SELECTED CASES OF
FUDAN UNIVERSITY

序 言

案例在管理教学和商业实践中的作用

文/于保平^①

当人类文明和社会处于发展早期时，人们就认识到：通过学习和借鉴他人的经验，能够事半功倍地完成自己的工作。在学习和模仿的基础上，我们将他人的经验抽象和总结出精确和完善的理论，来指导后人和群体的前进发展。但是如何才能更好地通过理论来指导解决现实问题？在一些特定的领域，特别是在法律、医学、军事等注重解决实际问题的领域，人们开始通过引入案例的方式，用实证的方法来解决现实问题。1870年，时任哈佛大学法学院院长的兰德尔（Christopher C. Langdell）指出：法律应是一门以案例为基础的科学，法律教育中的课程应由案例来组成，构成这些学习资料的案例应来源于法律实践，来源于各级法庭的判决。因为只有让学习者通过学习和模拟真实的法律判决案例，才能将法律理论更好地发展成为可以为个人所驾驭使用的技能。这就是案例教学方法的起源。随后，医学、军事等学科也发展起自己的案例教学体系。案例在法律和医学教育领域中的成功激励了商业教育领域。从1908年开始，案例教学法被哈佛大学商学院引入商业教育，并迅速推广至全世界的商业教学和研

^① 于保平，复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心主任、管理学博士。

究领域。今天，案例教学和案例研究已经成为商业和管理教育里不可或缺的一部分。

那么，案例在管理研究和实践中的作用及意义应该是什么？案例的本质在于作为一种信息和内容的载体，针对某个具体的目标，通过叙述和模拟商业现实场景，帮助案例使用者分析、判断和解决现实中的问题。无论是医学、法律、军事还是商业管理，案例都试图通过信息传递和模拟的方法，将实际事例转变成可以模拟决策和操作的任務，让使用者通过模拟现实，来达到理论教学、传授技能的目的。以商业管理为例，如果单纯教授管理理论，难免会陷入脱离实际的教条主义中；如果直接让学习者参与现实企业管理决策，又会有极高的试错成本。案例教学的目的，便是在理论和实践之间架起一座桥梁，帮助学习者和研究者在模拟的环境中去分析经验、验证理论和解决问题。

所谓“鉴于往事，有资于治世”，管理案例的第一个重要作用，在于将真实发生的事例和信息传达给学习者，以便于学习经验教训，并解决现实面临的问题。从个人到社会、国家，都需要从过去的现实中学习经验教训，以史为鉴，以理为纲。管理决策和商业实践的特点在于大量的信息和复杂的环境，因此，利用真实和完整的事例来帮助人们验证理论、获取经验和应对现实挑战，是案例在管理研究和实践中的基础作用。正如哈佛商学院教授查尔斯·格拉格（Charles I. Gragg）所说：“智慧难以言传。”只有从实际出发，才能学以致用。

孙子在2 000多年前曾说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”由于战场局势不断变化，很难通过系统的理论来学习作战经验，必须引入军事案例，来帮助作战者分析其中的教训和得失。商场如战场，在千变万化、日新月异的商业管理领域，同样需要管理案例的工具来实现对实战能力的提升。商业管理领域的特点是变化日新月异，市场竞争千变万化。系统化的管理理论，则很难及时跟随行业的变化而发展。因此案例的另一个重要作用在于能够及时反馈现实领域的变化和更新，不仅可以帮助学习者适应商业变化、解决问题，还可以推动管理理论的更新发展。

“三人行，必有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之。”管理案例的最重要的作用在于其不仅仅是一个信息和故事的集合，而是能够通过分析、学习和模拟的主动性过程帮助使用者去解决实践问题的。在这个意义上，案例已

经不仅仅是文案材料，它还应该包含围绕着案例内容的分析思路、解决方案和模拟操作。案例的价值也不仅仅在于告诉人们一个有趣的商业故事，而在于通过设计、分析、研究和模拟的互动性实现“择其善者而从之，其不善者而改之”的效果。对于管理和商业来说，通过案例实现管理者的提升和进步，才是案例在商业实践中最核心的价值。

复旦大学管理学院作为中国最早设立工商管理教育体系的机构，根植于进步的中国，一直致力于创新型研究和商业管理理论发展。关注中国本土化企业管理理论发展、促进商业实践，是复旦大学管理学院发展的重要目标。因此，我们通过出版《复旦案例经典》，希望通过案例集的形式，将复旦大学管理学院一段时间以来在企业管理实践研究和教学方面的成果，展示给读者。通过本案例集，读者不仅仅可以了解中国本土企业近年来在管理和决策方面的经验和问题，同时也可以了解如何通过案例分析的方法，运用商业管理理论，解决现实问题。



SELECTED CASES OF
FUDAN UNIVERSITY

编者的话

案例教学起源于 20 世纪的欧美，从法学院、医学院开始，逐渐推广到商学院的教学之中，是管理培训和 MBA（工商管理硕士）课程中一个非常有效的学习辅助工具。很多人在接触案例之初往往存在误区，认为案例只是一个简单的商业故事，但在实际深入案例分析讨论之后，才发现并非如此。优秀的案例通常是非线性的，它注重真实地还原企业所处的市场背景、行业现状和商业情境。对于学习者来说，要从如此纷纭的背景资料中独具慧眼、浪里淘沙，作出正确的判断，从而找到最佳的企业决策方案，是需要不断地学习和历练的，而这也正是案例教学的精髓和价值所在。

作为一流的商学院，复旦大学管理学院根植于进步的中国，始终以发展管理教育、传播管理知识为己任。多年来，学院凭借深具学术影响力的专家学者与国际化的教学体系为中国社会培育出众多管理人才。复旦大学管理学院于 1991 年被国务院学位委员会批准为首批开设 MBA 课程的 9 所院校之一，2003 年又成为首批 EMBA（高层管理人员工商管理硕士）课程试点高校，至今已有近 20 000 学子从这里毕业。在这 20 年的 MBA 教学实践中，案例教学一直在课堂上发挥了重要的作用，传授商业之道已不仅仅是填鸭式的传统教育模式，而是教与学的互动，经营企业需要运筹帷幄，成败得失皆有学问，知其然更要知其所以然。通过案例学习，同学们犹如身临企业实际环境，强化的思考、分析、讨论的过程所带来的不同观点的碰撞又使同学们学会从多个角度观察问题、解决问题。这种思维方式的学习将会使每个人裨益终生。

基于案例有着如此重要的教学需求和社会需求，为了更好地完善复旦企业案例库的建设和服务，管理学院在 2010 年 9 月成立了商业知识发展与传播中心，整合原有的案例研究与发展中心，并配合“复旦商业知识在线”网站的开发，投入人力物力，加强案例开发和推广的力度。商业知识发展与传播中心将案例开发流程专业化，实行项目负责制，协助教授进行深度企业调研和数据资料收集，并为教授配备案例写作助手，对案例的发掘、调研、撰写、文本规范和推广实行统一有效的管理。

同时，中心对以往的案例作品进行重新修订，并从中特别甄选出 15 篇优质案例结集出版，以飨读者。这是复旦大学管理学院出版的第一本案例集，内容分为六大类，涵盖商业模式、并购整合、品牌运营、体育营销、信息管理、商业道德与社会责任的主题，有描述型的案例，也有决策型的案例，有知名的外企、国有企业，也有起步阶段的民营企业。本案例集立足于本土，研究在中国国情背景下企业遇到的实际问题以及应对之策，分析中国的政经制度、人文环境、市场机制、竞争环境等因素对企业管理的影响。为了促进读者对案例的研读，每篇案例均附以教授、专家、企业高管所作的点评，相信这些案例对中国的企业经营者更有借鉴意义。

因出版社的整体策划，本书定名为《复旦案例经典》。经典一般指具有典范性、权威性的著作，从本书来说，还远远不足以称之为经典。这只是复旦大学管理学院案例库的优秀管理案例选编，是案例研究的部分成果展示，我们将其与读者分享。

我们相信，真正的大学教育绝不限于三尺讲堂和教授案牍之间，复旦大学管理学院将努力消弭知识传播的藩篱，通过日益便捷的社会化传播渠道，为推动中国社会管理教育的提升与发展贡献自己的绵薄之力。开卷有得，阅之欣然，希望这本管理案例集会对各位读者有所帮助！

复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心

说 明

本书案例均由复旦大学管理学院师生根据企业访谈、市场调研和公开发表的二手数据等撰写而成，案例版权属案例作者所有。本案例并不代表案例作者对相关内容的认可，不作为原始数据的来源，亦不暗示某种管理方法或策略一定有效或一定无效。



SELECTED CASES OF
FUDAN UNIVERSITY

目 录

序 言 案例在管理教学和商业实践中的作用 V 编者的话 IX

第一部分 商业模式 1

网上超市 1 号店的诞生 / 2

案例点评 提供顾客价值，实现自我价值 / 20

迪欧咖啡：中国式的咖啡文化和管理 / 22

案例点评 迪欧咖啡的现实与未来 / 35

第二部分 并购整合 39

五矿集团：对澳大利亚 OZ 矿业的收购 / 40

案例点评 一次有历史意义的海外收购 / 63

英格索兰在亚太区的整合 / 65

案例点评 跨国公司整合要以文化整合为基础 / 80

第三部分 品牌运营 83

“例外”——创造中国设计师品牌的童话 / 84

案例点评 “例外”的成功并不例外 / 106

恒源祥的品牌创建与奥运营销之路 / 109

案例点评 注重品牌塑造, 融合奥运精神进行事件营销 / 136

昆仑山矿泉水: 打造高端品牌 / 138

案例点评 高端品牌建设的得与失 / 156

第四部分 体育营销 159

伊利集团: 在重围中脱颖而出 / 160

案例点评 战略成功, 执行有力 / 186

三星中国: 体育营销与公益活动的完美结合 / 189

案例点评 以公益活动推动品牌发展 / 209

中国移动: 全景奥运, 全观营销 / 211

案例点评 中国移动奥运营销的大视野 / 249

VISA 奥运案例: 如何通过大型国际体育赛事提升金融服务品牌形象 / 252

案例点评 体育赞助真的是品牌营销的“灵丹妙药”吗? / 277

第五部分 信息管理 281

深圳联创科技集团的全程电子商务建设 / 282

案例点评 全程电子商务系统下的共赢价值链 / 297

引入信息系统的九州通医药集团的库存优化 / 299

案例点评 大型企业中库存优化项目执行的挑战 / 313

第六部分 商业道德与社会责任 315

安达信: 从辉煌走向败落 / 316

案例点评 失去诚信后的安达信 / 325

QQ和360之争 / 327

案例点评 它们能作出理性的决策吗? / 343

SELECTED CASES OF FUDAN UNIVERSITY

第一部分 商业模式

网上超市1号店的诞生
迪欧咖啡：中国式的咖啡文化和管理

网上超市 1 号店的诞生

文/刘杰^①

提供顾客价值，实现自我价值。

——1 号店董事长 于刚

2007 年，于刚和刘峻岭在戴尔公司分别担任全球采购副总裁和中国内地及香港区总裁。在此之前，于刚还曾担任过亚马逊全球供应链副总裁，并且还是美国得克萨斯州大学奥斯汀分校迈康管理学院讲席教授，获得过国际运筹管理科学应用最高奖——弗朗兹·埃德尔曼（Franz Edelman）管理科学成就奖。让于刚感到自豪的事情还有在 1995 年于美国创建科莱科技有限公司，该公司研发的航空管理软件产品被美国几乎所有的大航空公司所采用，为那些航空公司创造了巨大的效益，该公司在 2002 年被全球最大的咨询公司埃森哲收购。刘峻岭也曾任亚美亚（Avaya）中国区总经理兼副总裁多年，并曾被评选为 2005 年中国 IT（信息技术）十大财经人物和 2006 年《计算机世界》十大新闻人物。他们两个人所获得的成就与地位是许多中国人所梦寐以求的。

中国的改革开放让年轻人有了更多的选择和追求，尤其是随着互联网在中国的普及和深入，诞生了许多像马云、陈天桥、李彦宏这样的网络创业的先锋，

① 刘杰，复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授。

马云的阿里巴巴、陈天桥的盛大网络、李彦宏的百度搜索甚至成为B2B^①、网络游戏和搜索引擎的代名词，在中国市场上无论是B2B、B2C，还是C2C等电子商务模式都已经有了成功的范例。2006年阿里巴巴在香港上市，阿里巴巴旗下的淘宝网在和易趣网的竞争中成为C2C模式的后起之秀；1999年投入运营的当当网在2007年从一个图书专卖网站转型为网上零售商店，同时号称全球最大的综合性中文网上购物商城；2004年被亚马逊收购的卓越网，在2008年中国B2C市场上获取了12.2%的市场份额。于刚在亚马逊时曾经参与了这项收购以及其后的高管的更换。与此同时，上海联华等实体超市也开展了电子商务。

典型的电子商务模式到2007年的时候在中国都已经有了先行者和成功者，开办新的电子商务公司还有机会吗？另外，如果把一个人在职业经理人方面能达到的职位划分为0~10个层次，于刚和刘峻岭都已经达到了第9个层次。他们当时是华人在《财富》25强跨国企业中任职最高的几个人之一，在人们的心目中，他们两个人可谓成功人士，然而，他们却选择了“归零”——辞职创业。是什么原因促使他们放弃已有的地位呢？他们创业选择的又是开办B2C电子商务公司网上超市，这个选择似乎又是极其困难的，不仅需要进行大量的市场营销和供应商管理，还需要建立高效的供应链体系。

于刚和刘峻岭由于都在戴尔工作，并于2006年相互结识，2007年2月的一天，他们俩在上海多媒体广场的一次例行午餐聚会上谈起了对B2C电子商务创业的想法。因为于刚参与亚马逊收购卓越网的经历，他了解到目前在中国电子结算方式和物流体系已经取得了实质性的进步，不再是制约中国电子商务发展的瓶颈，现在是开展电子商务的好时机。刘峻岭和于刚一拍即合，于是他们开始一边完成戴尔的繁重工作，一边利用深夜一两个小时的时间撰写商业计划书。商业计划书的主要前提就是要创造一个为顾客、股东、员工，以及自身创造价值的“商业生态圈”，目标是建立一家受人尊重的企业。在写商业计划书的同时，他们还组织了一个小团队进行市场调查。

2007年年底，于刚和刘峻岭先后从戴尔辞职，从公众的眼前消失，就连许

① B2B, business to business, 指企业对企业通过电子商务的方式进行交易。B2C, business to customer, 指企业对消费者的电子商务模式。C2C, customer to customer, 指个人与个人之间的电子商务。——编者注

多朋友也不知道他们两人的去向。他们全身心地投入到了紧张的创业工作中，从跨国公司的高级经理人转型为创业者，他们开始迎接将概念转化成为业务实践的各种挑战。创业初期，于刚关注的是供应链管理、客户服务和公司运营问题，刘峻岭聚焦的则是市场开发、财务法务和1号店品牌推广问题。他们共同关注支持1号店商业模式的系统可扩充性问题，即随着业务的不断发展，公司达到的规模、开展业务的地域、销售产品的种类、服务顾客的数量以及配送的方式等都应该具有可扩充性，避免手工工作需要不断增加人手才能扩大业务量的现象，以确保规模效应和低成本经营。

创业初期非常艰难，于刚和刘峻岭两人不仅要顶住多个猎头公司高位求贤的诱惑，还要不断应对好友和社会各界的疑问。他们为什么会那么毅然决然地放弃原有的优职高薪，让自己的事业归零？他们为什么会选择常人看来是非常艰难的B2C电子商务开展创业？在创业初始，他们如何组建团队，又如何将概念式理念转化成为可以执行的计划、流程和技术体系？在这个过程中必须要解决哪些关键问题？1号店的前景会如何？于刚和刘峻岭能够改变中国的B2C市场格局吗？

打工，还是创业？

一生中如果想做一件事情，去做了，即使没有成功，也并不后悔；但是如果不去做，而使得做这件事情的环境以及自己的激情不复存在，就会变成最为遗憾和后悔的事情。

——1号店董事长 于刚

1号店的办公室位于上海张江高科技园区的一栋楼里面，创业开始时于刚和刘峻岭共用一张办公桌，不过他们对于这样的办公条件已经相当满意了，因为他们知道，戴尔等公司高层的办公桌甚至和员工一样位于一个个小格子间(cubical)里。尽管如此，他们还是体会到了与在跨国公司任高管时的心理落差，以前出差会有助理帮助落实好头等舱机票和五星级酒店，而现在他们需要学习如何购买机票、选择经济型酒店以及了解地铁路线等。于刚以前负责戴尔

的巨额采购，供应商总是会以高规格接待他，刘峻岭在中国国内遇到任何难题都可以直接找到政府高官帮助解决，而现在他们不再拥有“高职高薪”的光环，每做一件事情都需要“低声下气”地求人。

究竟是什么样的“诱惑”和动力让已经达到职业生涯顶峰的他们作出如此的决定呢？从令人羡慕的跨国公司高职厚薪的高管转变为处处要亲力亲为、一切从头做起的创业者，这样的选择让人们难以理解。

许多职业经理人离职的主要原因是要不断地挑战自己，绝大多数人每一次选择的新工作仍然还是企业的高级经理人，而于刚和刘峻岭的这一次离职则有着很大的不同点，因为他们选择了创业这条艰难的道路。创业是一个创造的过程，是一个从无到有的过程，因此，如果说职业经理人是把“1做到10”，那么创业者则首先需要把“0变成1”，即前者所从事的是一个“量”的业务，把一家公司的规模经营得更大，而后者从事的却是一个“质”的事业，把一个原本不存在的业务创造出来。当然，把“0变成1”和“把1做到10”这两个过程都很艰难，但是前者需要承受更大的家庭财务、个人心理落差以及企业存活和发展等压力。

在跨国企业担任高管多年，于刚和刘峻岭深刻地体会到无论自己任职多高，所发挥的作用也只是一台机器中的“螺钉”作用，区别至多是“螺钉”大小的问题，很难成为一台“发动机”的角色，更难以通过自己的智慧和能力去改变人们的生活方式。于刚对此特别有体会，虽然做过美国名校的教授和《财富》25强的跨国企业高管，但是让他觉得最值得回忆的和自豪的还是10多年前他在美国的那段创业经历，那是他至今人生中感觉最富有激情、最能体现其人生价值的时期。虽然创业很辛苦，压力也很大，但是，当看到企业像一个初生婴儿一样，在父母的精心养育下，一步步成长，那种体验是无与伦比的。刘峻岭也说：“创业和做职业经理人有不同的成就感，创业是把一个概念慢慢地变成现实，这种创造的成就感是没有任何东西可以替代的。”况且他们认准目前中国的B2C电子商务格局还是群雄混战的时期，存在着极大的机会，如果放弃这次机会，他们未来一定会后悔。

尽管有了创业的动力和市场的商机，但是到了真正付诸行动时，于刚和刘峻岭还要面临家庭和社会等很多方面的压力。尤其是负责家庭生活安排的妻子

首先就遇到了家庭财务方面的压力，她们没有了以前丈夫所服务的公司给付的租房租金、孩子入学的高额费用，必须精打细算，压缩家庭开支。好在于刚和刘峻岭俩人的家庭都全力支持他们的这一次创业，在1号店开办初期，俩人的妻子甚至参与到了公司的组建过程中，帮助他们处理大量的日常事务性工作，比如帮助他们寻找刊登招聘广告的途径、撰写招聘广告、办理工商登记，而当企业步入正轨后又悄然离退。刘峻岭非常感谢自己的家人对自己理念的赞成以及对其作出辞职创业决定时的支持，于刚认为家人在公司创业初期共同投入精力与时间，不仅是精神上的鼓励，还成为他业务上的帮手，而且更坚定了他成功的信心。

从戴尔辞职后，于刚和刘峻岭的全部精力都投入到了1号店的生存和发展事业中，虽然几乎每个月都有猎头公司分别找到他们两个人，但是他们从来都没有动摇过，始终鼓励对方保持创业的激情和执行力，而这两点正是他们最擅长的。“我们要做就要做到最大最强，对此我们非常有信心。”这种激情在年过四十的他们身上丝毫没有减退，他们认为，“激情可以带来创新和动力，坚定的执行力能够应对各种挑战，将各种概念和计划一一实现”。

创业选择B2C网上超市模式

微软公司离失败总是只有两年的时间，因为不知道在什么地方会有一些不知名的甚至还没有出现的竞争者会摧毁微软公司的商业模式。

——微软公司前总裁 比尔·盖茨

打造电子商务生态系统成为产业发展基调。

——阿里巴巴首席执行官 马云

多年运筹企业供应链的经历让于刚和刘峻岭都有一个梦想，即建立一家受人尊重的企业，为顾客、股东、员工和自己创造价值，形成和谐的商业生态链，让其中的每个成员共同进步、共同发展、共同受益。在供应链和市场管理方面有深厚造诣和丰富经验的于刚和刘峻岭，把创业的目光放在了电子商务领域，他们自信能够用自己的视野、能力和人脉去实现这个梦想。