



全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 **CHINA'S TOP
MBA**

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第二届

MBA管理案例评选 百优案例集锦

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

编



科学出版社

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第二届
MBA管理案例评选
百优案例集锦

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社

北 京

科学出版社

科龙图书读者意见反馈表

书 名 _____

个人资料

姓 名: _____ 年 龄: _____ 联系电话: _____

专 业: _____ 学 历: _____ 所从事行业: _____

通信地址: _____ 邮 编: _____

E-mail: _____

宝贵意见

◆ 您能接受的此类图书的定价

20 元以内 ☐ 30 元以内 ☐ 50 元以内 ☐ 100 元以内 ☐ 均可接受 ☐

◆ 您购本书的主要原因有(可多选)

学习参考 ☐ 教材 ☐ 业务需要 ☐ 其他 _____

◆ 您认为本书需要改进的地方(或者您未来的需要)

◆ 您读过的好书(或者对您有帮助的图书)

◆ 您希望看到哪些方面的新图书

◆ 您对我社的其他建议

感谢您关注本书! 您的建议和意见将成为我们进一步提高工作的重要参考。我社承诺对读者信息予以保密, 仅用于图书质量改进和向读者快递新书信息工作。对于已经购买我社图书并回执本“科龙图书读者意见反馈表”的读者, 我们将为您建立服务档案, 并定期给您发送我社的出版资讯或目录; 同时将定期抽取幸运读者, 赠送我社出版的新书。如果您发现本书的内容有个别错误或纰漏, 烦请另附勘误表。

回执地址: 北京市朝阳区华严北里 11 号楼 3 层

科学出版社东方科龙图文有限公司经营管理编辑部(收)

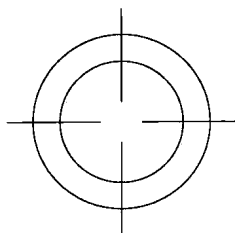
邮编: 100029



全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 丛书评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委 员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	仝允桓	教授	清华大学
	陈 收	教授	湖南大学
	张玉利	教授	南开大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	张新民	教授	对外经贸大学
	徐二明	教授	中国人民大学
	徐建国	董事长	上海电气集团



丛书序

中国经济实现了跨越式发展,成为世界第二大经济体,这其中蕴含的中国管理现象与问题也同样吸引了全世界的目光。中国管理实践有其特定的情境,而案例正是这些中国元素的载体,通过对案例的研究可以了解企业的真实情境与管理活动。同时,案例教学与研究作为管理学科甚至社会学科的主流方法,在这一学科领域的人才培养和科学研究中已得到广泛承认和重视。案例的真实性、实战的模拟性,可以激活学生充当决策者角色的意识,提升学生处理问题的能力,案例教学能让学生比较深刻地领会到理论的实践方法,有效缩短了教学情景与职业工作情景的差距。可以说,离开案例,管理教育的目标就难以完整地实现。案例也因此开始受到国内广大管理学研究者们的重视,尤其是为 MBA 培养院校所接受,并获得了许多管理教学人士的广泛认可。

2011 年 9 月 29 日,在北京举行的“中国 MBA 二十周年纪念大会”上,国务委员兼国务院秘书长、全国 MBA 教育指导委员会主任委员马凯同志和教育部副部长杜占元同志等领导亲自为第二届全国百篇优秀教学案例的获奖者颁奖,并对我国案例开发与教学寄予厚望。在最新公布的“第三轮学科评估指标体系”中,“全国百篇优秀管理案例”已被正式列入评估标准(C5 项)。这一决定将会对管理案例教学与研究起到重要推动作用,管理案例教学与研究必将在我国管理教育中呈现蓬勃发展的态势。

中国管理案例共享中心自 2007 年 5 月成立以来,以“统一规范,分散建设,共同参与,资源共享”为宗旨,始终立足本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。其“合作社”式服务机构的模式得到了全国 MBA 培养院校的大力支持,会员单位提供的优秀案例逐年递增;截至 2011 年年底,中国管理案例共享中心的入库案例数量已超过 800 篇,会员用户超过 4000 人,同时加拿大毅伟商学院作为共享中心的名誉会员,每年免费提供 3 个案例供会员单位使用。目前,中国管理案例共享中心网站的浏览量达 85 万余次,大量案例被广泛应用于管理教学课堂。为了培养更多“会写案例、会教案例”的教师,为我国的案例开发与教学培育“肥沃土壤”,中国管理案例共享中心开展了形式多样的案例教学与开发的师资培训班共九期,参加培训人数已经近千人;成功举办了三届中国管理案例共享国际论坛,邀请国内外著名学者围绕“案例研究方法理论与理论、中国企业自主创新国际化”、“教学案例采编与教学方法”及

“案例中心建设与共享探讨”的主题展开了有针对性的研讨,200余所院校的600多人参加交流。在2012年元月刚刚结束的第三届“中国管理案例共享国际论坛”(2012)期间,首届案例中心主任联席会议召开,各院校案例中心负责人齐聚一堂,共同商榷案例研究与教学工作的发展方向。

全国“百篇优秀管理案例”即是我国本土案例的优秀代表,该评选不仅有效提高和促进了案例开发的质量和热情,而且进一步规范了案例的撰写规范和评审标准。中国管理案例共享中心还与加拿大西安大略大学毅伟商学院签订了合作备忘录,由毅伟商学院负责“百优案例”在全球市场的推广,为中国本土案例走向国际提供了良好的开端,是一项极具影响力的活动。

由全国MBA教育指导委员举办的中国第二届“百篇优秀管理案例”评选于2011年3月启动,本次评选秉承公开、公平、公正的原则,实行尊重科学、发扬民主、鼓励创新的方针,充分发挥专家的作用,采用匿名函审和专家组评审相结合的方式,评审专家由各院校推荐、全国MBA教育指导委员会聘任。大赛共收到98所MBA培养院校提交的317篇参赛案例,110位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时4个月,最终有92篇案例被评为中国第二届“百篇优秀管理案例”。为了满足广大读者的需求,我们将这些获奖案例汇编并继续以丛书的形式出版,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书整理汇编了92篇管理案例,共分为4辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第1辑,收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的24篇案例;

第2辑,收录了市场营销、商法学科领域的19篇案例;

第3辑,收录了人力资源管理、组织行为学、创业管理及创新管理学科领域的24篇案例;

第4辑,收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的25篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰处理。所有案例均附有教学目的与用途和思考题,可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一、层层选拔,质量第一。参选案例先由各个MBA培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过2篇,每所院校推荐的案例数量原则上不超过5篇。

第二、与时俱进,贴近现实。参评案例必须是2009年1月1日至2010年12月31日之间采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三、科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必

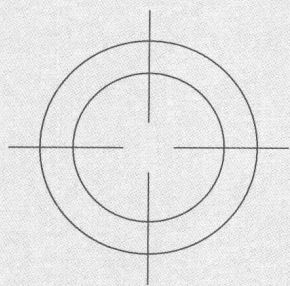
须要有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

第四、题材广泛,类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不见经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动刚刚起步,还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选已经作为一项常规化的工作,由全国 MBA 教育指导委员会授权全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会负责,以期进一步解决我国本土案例资源数量和质量问题,促进我国人才培养适应国际化市场的需要。2012 年我们将继续开展第三届全国百篇优秀管理案例的评选,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例编写与教学的重视,促进我国管理案例各领域的发展。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国 MBA 教育指导委员会的支持和帮助,特别要感谢全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学全允桓教授,和全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授。他们多年来积极呼吁并切实推动了案例教学和开发的普及推广工作。我们还要感谢参与百优案例评审工作的专家们的无私奉献以及科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间紧张、编者水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类存在理解差异,敬请读者给予谅解和指正。希望在不久的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者



市场营销

中国第二届MBA管理案例评选 百优案例集锦

2

市场营销是一门实践性很强的应用学科。本届百优案例选编的这18个市场营销案例是中国市场企业经营、决策真实情境的再现，非常具有典型性和可读性。案例中的问题涉及海外市场开拓、体验营销、新产品市场开发、营销策划、重新定位、国际市场营销及营销模式创新等相关的知识领域，既有跨国经营管理的中国企业，又有时尚的电视节目与电视台的品牌创意，还有大中型旅游餐饮企业、互联网搜索引擎企业和机械、食品和奢侈品行业的特色企业，其中有些案例属于跨学科案例，可适用于战略管理、公共关系学和组织理论与设计等课程。读者通过在动态市场环境中的学习，能够掌握和了解本土企业市场的运行特点，从而提高分析能力和决策能力。

- 📖 走过危机:2009,中联重科在迪拜 3
- 📖 《我们约会吧》(A):将约会进行到底 18
- 《我们约会吧》(B):交友类电视节目的“真”与“秀” 31
- 📖 TCL 电话机,探索逆水行舟的生存法则 45
- 📖 韵酒:一个新产品的市场开发决策 56
- 📖 欧洲假日国际酒店公寓的重新定位 78
- 📖 中药企业国际化——天士力药业集团跨国远征案例 88
- 📖 酷讯网垂直搜索营销战略转型与模式创新 109
- 📖 厦门本田汽车 4S 店 123
- 📖 飞利浦家庭影院河北市场渠道策略 138
- 📖 “种子、化肥、永业生命素,一个都不能少!”
 ——永业生命素的营销 150
- 📖 阿利茄汁面:利己、利人、利天下 166
- 📖 开心仁瓜子:装满开心赢天下 175
- 📖 华丽转身:沈阳机床集团(SMTCL)的海外营销体系重构 186
- 📖 北京电视台的品牌建设 204
- 📖 将放心进行到底——喜民乐百姓厨房战略定位 220
- 📖 让“红透”品牌红透中国
 ——中国第一龙虾品牌的成长与烦恼 242
- 📖 TESIRO 通灵:为自己,更为下一代珍藏 263
- 📖 “烟”王归来 “橙”名天下 282

走过危机:2009,中联重科在迪拜¹⁾

摘 要 迪拜酋长国以其独特的经济发展模式和区位优势,吸引了全球优秀的工程机械企业在此投资、经营,中联重科即是其中之一。自2008年由美国引发全球金融危机起,尤其是2009年底迪拜爆发主权债务危机后,当地的工程机械市场遭受巨大冲击,中联重科等企业在迪拜的经营等活动严重受挫。本案例首先叙述中联重科在迪拜市场的发展历程,然后描述了在双重危机的背景下,公司海外一线员工的切身感受和思考,以及公司管理层面对危机的决策过程,最后介绍了中联重科对危机后迪拜市场的发展预测和对整个危机预警及管理过程的反思。本案例所涉及的情况对于意图或正在进行海外市场开拓、跨国经营管理的中国企业有一定的借鉴作用。当外部环境出现危机、行业市场风险遽增时,跨国企业的管理者、员工是否能正确判断和及时应对,企业的组织结构、战略是否能适应环境的剧变和进行相应调整,将是企业在海外市场能否生存并持续发展的关键。

关键词 主权债务危机;金融危机;危机预警;中联重科;迪拜

0 引 言

2009年11月25日,迪拜当地时间7点30分,中联重工科技发展股份有限公司(简称中联重科)售后服务代表柳钟在完成对工地现场一批设备的定期巡检后,驱车返回位于杰拜阿里自由区的子公司驻地。

迎着热带沙漠气候里浑圆红日落下的方向,柳钟一路朝向西南,穿越了以各种超大型豪华建筑鳞次栉比而著称于世的迪拜市中心地区。看上去繁华依然的街景中,即使不是出于柳钟工程机械行业从业者的敏感,也可以很清楚地发现,昔日成为迪拜独特景观的“塔机丛林”正在一天天减少,剩下的塔机静静矗立在日益安静的工地上。

1) 本案例由长沙理工大学经济与管理学院的蓝茵茵、梁向东、杨海余共同撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

真不知道美国金融危机什么时候能过去,全球的富人能够再次流连忘返地投入到迪拜天堂般的生活中来,毕竟这里才有独一无二的七星级帆船酒店、顶级的购物中心、最大的室内滑雪场、在月球上都能看到的人造棕榈岛屿群和世界地图岛屿群以及 818 米的世界最高楼迪拜塔,柳钟一边漫无边际地想着,一边随手打开收音机。

英语新闻频道突然三遍插播报道了一则消息:晚上 8 点 30 分,迪拜财政部将有重要消息向全球发布。反常的是,对这个重要消息的内容是关于什么方面的却没有丝毫介绍,而且迪拜政府机关正常工作时间是从早上 7 点或 8 点到下午 2 点。柳钟立刻意识到了一些不对劲,加快了返程车速。

2009 年 11 月 25 日,当地时间晚上 8 点 30 分,柳钟和中联重科海湾公司的同事们疑惑而又紧张地守在了电视机前,迪拜酋长国财政部发言人正单方面向全球宣布:由政府持有的、酋长国最大企业——迪拜世界公司(简称迪拜世界)及旗下的房地产分支棕榈岛集团将推迟偿付债务最少六个月,以便进行债务重组……

1 迪拜独特的发展模式

迪拜酋长国,作为阿拉伯联合酋长国七个国家中面积仅次于阿布扎比的第二大酋长国,是整个阿联酋的经济中心。它位于出入波斯湾霍尔木兹海峡内湾的咽喉地带,面积 4 114 平方公里。同时,坐落于阿拉伯半岛中部、阿拉伯湾南岸的迪拜市是阿联酋第二大城市,也是整个海湾地区的中心,被誉为“海湾的明珠”。迪拜酋长国 2006 年统计人口达 1 422 000 人,极富特色的是,其中短登和常驻的外国人约占 83%。

1833 年,马克图姆家族领导共 800 人的巴尼亚斯部落离开阿布扎比并迁移至迪拜,后建立了君主立宪制的新王朝。1950 年之前,迪拜市还只是一个质朴的港口小镇。直到 20 世纪 80 年代,迪拜开始了惊人的快速发展。马克图姆家族的几代酋长们以独特模式管理和运作这个国家,将其储存量并不十分丰富的石油收益给予人民,并以其为基础迅速发展城市和交通设施。多年来,迪拜政府实施自由而稳定的经济政策,对外国人政策灵活、宽松,对多元文化和宗教持包容态度,对外汇流动不加任何管制,并对经济活动和个人征收极低的税率,甚至设立免税的自由区,使得当地市场非常开放和易于进入。加上其位于阿联酋海岸线中部和阿拉伯湾西南部的得天独厚的地理位置,这些优质的贸易和投资环境使迪拜迅速从中东海湾地区脱颖而出,逐渐成为联结该地区与世界的海陆空航线的重要交汇点、转口贸易中心和海外投资的持续热点。迪拜现已成为中东海湾地区最重要的经济中心之一。

与其他几个酋长国及别的波斯湾富国截然不同的是,迪拜石油仅提供 6% 的国内生产总值(GDP),已探明的石油储量据估计 20 年后便会开采得滴油不剩。因此,现今迪拜富庶的动力源泉并不在石油。那么,沙漠上能够出现绿树成荫、高楼耸立的繁华都市,出现“迪拜奇迹”的源泉到底何在呢?

2000 年前后,迪拜开始大兴土木,致力于“经济多元化”的发展。曾几何时,人们以为

看到了一个神话的诞生:最好的酒店、最大的商场、最豪华的娱乐设施,让来自世界各地的富豪沉醉其中。迪拜世界开发的世界地图群岛及其下属棕榈岛集团开发的顶级别墅,尽管价格高昂,却几乎只需拿着图纸去推销,就会在第一时间被抢购一空。购买别墅和投资商业楼宇者不仅有贝克汉姆夫妇、布拉德·皮特夫妇、“老虎”伍兹这样的娱乐名流,也有时装大师阿玛尼这样的成功商业人士,和“车王”舒马赫等被公认具备顶级投资眼光的大人物。这里是明星、亿万富翁和各界名流云集的乐园,是梦想家、冒险家寻梦的地方。迪拜曾自豪地宣称,这座城市的神奇崛起,是“建筑在沙滩上的魔幻城堡”。通过投资房地产和基础建设项目制造“迪拜奇迹”,再通过“迪拜奇迹”筑巢引凤,吸引富豪、明星发展旅游业、高档房地产业,吸引金融、航运巨头发展金融和航运服务业,最终让“迪拜奇迹”成为金光闪闪、财源滚滚的聚宝盆和摇钱树。

迪拜世界,则被誉为“迪拜王冠上的宝石”,是迪拜酋长国主权基金全资控制的巨型企业集团。迪拜世界经营的港口和运输业务遍及全球,并在国内外开展了一系列雄心勃勃的房地产和基础设施项目,号称“世界第八大奇迹”的大型人工岛屿群、七星级酒店和818米迪拜塔均为该集团手笔。迪拜世界历来以投资建设超大规模、超豪华装潢的建筑和大胆启用超乎想象的前卫时尚设计而著称。

2 工程机械行业的迪拜经营历程

由于迪拜持续几十年对房地产和基建项目的大量投资,并且该地区是整个中东地区商品销售的中转站,因此,该地区吸引了承建商的上游企业——工程机械行业企业来此抢滩登陆。

工程机械行业,指生产制造用于工程建设的施工机械的行业。柳钟所工作的公司中联重科,是全球产品链最完备的工程机械企业,目前生产具有完全自主知识产权的13大类别、28个系列、450多个品种的主导产品,如可广泛使用于建筑、水利、电力、道路、矿山、港口等工程领域的挖掘机械、铲土运输机械、起重机械、压实机械、桩工机械、钢筋混凝土机械和路面机械等,而这些都是迪拜地区港口码头、各类建筑和城市及交通基础设施建设项目必不可少的工程机械设备。

迪拜当地的经济主要集中于发展第三产业,当地及周边海湾地区几乎没有任何成规模的本土工程机械产品研发或制造企业。而这一地区尤其是迪拜当地从20世纪80年代至今仍持续着对工程机械产品的高需求,使得全球优秀的工程机械企业纷纷在此地销售、投资、进行转口贸易和寻找合作伙伴。

2.1 2009年之前

早在20世纪中叶,嗅觉敏锐的工程机械巨头如美国的卡特彼勒等就开始出口产品到迪拜。从迪拜建设迅速发展的20世纪80年代开始,欧美国家的产品如德国大象、思维因、利勃海尔、美国波坦等品牌的混凝土泵车、汽车起重机、塔式起重机,以及日本小

松、日立的挖掘机等产品曾一度占领了当地几乎所有市场。20世纪90年代起,韩国建筑设计商及承建商在迪拜建筑市场逐渐活跃,2004年韩国三星公司开始负责营造迪拜标志性建筑迪拜塔,因此,不少韩国品牌如斗山、现代的挖掘机、装载机大量进入当地市场。至21世纪第一个十年的中期,一个统计让全世界为之侧目:全球工作中的塔机 $1/5\sim 1/4$ 在迪拜。

中国工程机械行业,经过50年的发展,已成为能生产18大类、4500多种规格型号的产品,具有相当规模和蓬勃发展活力的重要行业。改革开放30多年来,中国的工程机械行业经历了几次大的洗牌,大浪淘沙后存活下来的老企业和近十年才开始崭露头角的新企业一起,一方面,在国内市场与欧美日韩独资及合资企业进行着激烈竞争;另一面,开始在国际市场上试探着从单纯的国内生产出口走向全球化生产运营。

在2009年之前,在中东布局已趋于成熟的中国工程机械企业主要有徐工、中联重科、三一重工、柳工和山河智能。

中东地区是中联重科最为成熟也是增长最快的市场之一。中联重科品牌的塔机、汽车吊和混凝土泵等产品日益受到中东工程承包商的信赖。2005年,公司各类产品开始批量出口阿联酋。2007年4月,中联重科在迪拜杰拜阿里自由区成立海湾公司,并于11月建起一万平方米的产品零配件中心仓库,为海外市场售后服务提供支持,有效促进了产品出口。这是中国工程机械制造企业在海外建立的首座零配件中心库。此后,中联重科在中东地区的销售额不断呈跳跃式发展。

2004~2008年,柳钟和他的同事们踏遍这片热土,见证了“迪拜奇迹”的诞生,也和全球其他工程机械企业一起,在这里创造了一个又一个的业绩奇迹。当时的调查显示,中东地区共有2100多个在建和拟建工程项目,总值高达1.2万亿美元,并且未来5年中这一地区对工程建筑机械的需求增长将超过20%。

2008年由美国开始的全球金融危机,使得全球工程机械大部分市场,尤其是发达国家和高收入国家市场受到了相当程度的影响,只有在这里,反而出现了需求的逆市“井喷”。

2.2 2009年

自2009年开始,全球金融危机的发展使一路高歌猛进的迪拜也开始慢慢看到了阴影的到来。来迪拜享受顶级奢华生活的富人日益减少,不少人开始停止交付迪拜所购不动产的房款或贷款,绝望中离开迪拜的人们在码头和机场留下了大量按揭未付完的无主直升机、游艇和名车,一些“世界之最”的项目已然停工,雄心万丈的设计停留在了图纸上。成千上万南亚和东南亚工人,以及建筑设计师、白领、金领、富豪不情愿但又无奈地踏上了归国之路。

阿联酋成为受金融风暴影响最为严重的地区之一,尤其是迪拜的建筑市场大幅度萎缩,70%的建筑项目在金融危机之后已全部或者部分停工,对建筑机械的需求相应大幅度减少。

从2009年大年初一开始,中联重科主要产品工程起重机、混凝土机械、塔机等的代理商就以销售存货为主,很少再新增订货了,部分应收账款也出现了问题。中联重科选择的这些代理商都是当地经营历史悠久、业界口碑比较好的企业,而且在多年合作、充分互信的基础上,基本上都发展成为了中联重科相关产品的独家代理。公司海外营销代表和代理商交流沟通后,双方都认为,2009年将是迪拜市场艰难的一年,双方必须互相支撑、携手共渡难关。特别是,工程起重产品的阿联酋代理ABH公司,决定在阿布扎比新建总面积3000多平方米的营销网点,这与市场上主要竞争者的代理商都在缩减开支、缩小队伍、减少网点形成了鲜明对比。同时,海湾的售后工程师队伍也在积极工作,大家主动增加了对销售到现场机器的维护巡检次数和操作人员培训人数,建立了与最终客户患难与共的关系。

选择留在迪拜的工程机械企业在时刻关注着全球金融危机的动态和世界主要国家救市的措施。几乎每个人都相信,只要欧美及亚洲等地的主要国家经济态势缓和、全球投资者和富豪们的经济状况有所改善,热钱和人流将会在第一时间涌入迪拜,因为这个梦幻般的国度才有他们想要的一切。

3 2009年年底,迪拜主权债务危机爆发

2009年11月25日,迪拜时间晚上8点35分,迪拜财政部发言人电视讲话结束后,中联海湾公司迅速把情况上报给国内长沙中联重科集团总部和海外公司。接着,海湾公司将当天的情况通知了下属另外11位常驻沙特和卡塔尔等国人员。

迪拜时间晚上9点钟,柳钟和其余10位中联重科迪拜常驻人员一起心事重重地吃完迟来的晚餐,开始每晚例会。往日同事们珍惜的一天中难得的相聚时间,今天弥漫起了一种不一样的担忧情绪。

这些有着多年海外生活经历和丰富国际营销及服务经验的工作人员,把目光投向了海湾公司年轻的总经理和副总经理。两人虽然只有30岁左右的年纪,但子公司建立伊始就和同事们一起在这异国奋力开拓、辛勤工作,因此早已深得大家的信任和尊重。迪拜的岁月带给这些海外工作人员黝黑的肤色、极为敬业的工作态度和更深的对公司命运的关切。

子公司总经理和副总经理简单交谈几句后,向大家提出了两点建议。一是请各位同事一定振奋精神,拿出比平时更多的干劲来工作,积极跑动;二是情况未明,请大家在联系自己负责的产品代理商及最终客户时,多收集信息,及时汇报和交流。最后会议作了简单的总结:“公司今后在迪拜的路怎样走,完全取决于我们自己对信息的收集、把握和理解程度,取决于我们自己的态度和勇气。”柳钟后来回忆说,当时看着五年来与自己一起在离家千万里之外的异乡甘苦与共的同事们专注而坚毅的眼神,一瞬间有了流泪的冲动。

迪拜债务危机爆炸性的消息传出后,全球金融危机中脆弱的神经再受巨震。

首先是股市,美国三大股指再度下跌,亚太股指更是一片惨淡。然后是资源市场,金价、油价、白银分别重挫下跌。原本在“经济已经触底即将回暖”的乐观情绪激励下的旺盛投机热潮,仿佛顷刻间荡然无存。大家都想知道,迪拜到底发生了什么?

接下来的几天,在全球各类媒体的头版头条或黄金时段,各种关于迪拜的报道铺天盖地,媒体惊呼其为“又一个雷曼兄弟”和“第二个冰岛”。

这些报道调查发现,迪拜政府在2008年大力扩充银行、房地产和运输业,“在沙子上”建起庞大项目,该年GDP为750亿美元,相比之下国家总债务却高达800亿美元,其中政府主权基金迪拜世界一家就欠债590亿美元,还未计入其旗下棕榈岛集团欠的35亿美元。债权人中,除了阿联酋本地银行外,对阿联酋贷款敞口排名前十的外资银行中欧美金融巨头汇丰、渣打、巴克莱、ING(荷兰国际集团,又名安银银行)、花旗悉数在列,汇丰以170亿美元高居榜首。此次危机还波及亚洲和中国银行业。中国建设银行承认,目前,该行个别海外机构在中东持有一定的风险敞口。更让投资者担忧的是,数据显示整个阿联酋今后5年都将有大量债务到期,迪拜危机也许只是冰山一角。

英国《金融时报》Lex专栏表示:迪拜政府信用破产,迪拜酋长的话是不能当真的。有分析者进一步评论说“迪拜奇迹”的根源其实是信用经济:“正是全球投资者、富豪、名人和普通人的信任,才让迪拜世界以小搏大,驾驭数以百亿计的资金大兴土木,并在世界各地控股众多标志性资产,以至于让脆弱而颇带暴发户色彩的迪拜气球在短时间内被吹得如此之大。”也有人撰文声称,迪拜世界拥有所谓物流、海运、不动产和投资金融服务四大支柱产业,几乎完全没有实体经济的支撑,而这四根支柱其实都仰仗一根支柱——不动产。

媒体和观察人士仿佛一夜之间醒悟过来,忘记自己前一天还在宣传“迪拜模式”可以和“中国模式”相提并论,一同成为可供发展中国家效仿的楷模,纷纷研究发现“迪拜模式”破产了。

面对纷乱局面,中联重科要求海湾公司迅速收集信息,并尽快上报。2009年12月14日,迪拜时间上午北京时间下午,中联重科海外公司海湾公司第一时间向中国总部发去迪拜政府最高财政委员会主席发表的声明全文的中文译文传真:“像全球其他金融中心一样,迪拜最近面临着全球经济增长放缓及房地产市场严重修正带来的挑战。……最近,迪拜世界宣布,其可能无法按期偿还债务负担。……首先,阿布扎比政府和阿联酋中央银行已经同意提供重要的支持……资助100亿美元,用于偿还迪拜世界一系列即将到期的债务。……剩余资金还将用来支付利息费用及支持公司的营运资本直至2010年4月30日……”

12月21日起,代表90余家借款机构的银行家齐聚迪拜世界贸易中心的马克图姆酋长会议大厅,迪拜世界220亿美元债务重组谈判正式进入程序。

12月22日路透社援引消息人士的话称,迪拜世界已经向债权人表示,该集团预计将在明年1月中旬正式提出延期偿付的申请。

当天晚上海湾公司的例会上,财务专员跟同事们分析,尽管此次会谈具有相当的重

要性,但这只是债务处理漫长过程中的第一步。

4 2009年年底,中联重科中国总部

2010年元旦前夕,长沙西北部的中联重科科技园园区内,仍是绿意盎然的大树掩映着栋栋白色小楼,镌刻着“至诚无息,博厚悠远”的大石静卧在历经中国南方冬季的细雨后愈显得柔软翠嫩的草地上。

这里曾是新中国最早几个国家建设部直属的建筑机械研究院之一——长沙建设机械研究院的所在地。1992年,拥有国内顶尖技术和大批高学历中青年专家的长沙建机院在全国性的“下海”浪潮中也开始了试水。时任建机院副院长詹纯新带领一些技术骨干,创建了中联重科的前身——中联建设机械产业公司,期望借助研究院的技术优势,转化科研成果制造出中国自己的高质量建筑机械。谁知这近20年走过来,当年在湘江河畔“试水”的这批工程师们凭借着自己的胆识和智慧最终游向了世界广阔无垠的海洋。2007年5月,中联重科名列2006年度“世界工程机械制造商50强排行榜”第24位。2008年6月,中联重科并购全球第三大混凝土机械制造商意大利CIFA,一跃成为全球最大的混凝土机械制造企业。同年,中联重科名列中国机械工业第9位,中国工程机械行业第2位。

2009年,虽然受到金融危机的影响,但中联重科的销售额一直保持在高位运行,主导产品工程起重机械、混凝土机械、建筑起重机械、环卫机械、土方机械等销售均创历年新高,公司全年销售收入、利税均创历史新高。

这个古树参天的大院子依旧静谧,过往行人会习惯性地慢下了脚步,望望这个安宁的地方,好奇什么样的土壤会在不到20年的时间里孕育出这么优秀的世界性工程机械企业。

4.1 副总经理的会议

院子里,一栋小楼的四楼会议室,中联海外公司分管海湾片区的副总经理杨振和战略市场部、营运管理部相关工作人员正在召开2009年12月第三次,也是新的一年到来之前的最后一次海湾片区形势分析会议。

战略市场部介绍了未来对海湾片区战略规划的调整思路:在全球金融危机爆发前,海外市场中海湾片区的阿联酋一直是公司出口的主要目的国之一,近三年来一直将其作为海外规划中的全球物流中心和备件中心之一。2009年,需求开始急剧下滑,特别是在目前迪拜酋长国主权债务危机爆发且债务重组前途未卜的情况下,该地区作为中联重科高份额低增长(乃至负增长)的区域,在整个海外销售中的战略地位势必有所弱化。因此,明年对其市场投入会有所减少,主要市场拓展也从阿联酋向海湾其他国家延伸,但是海湾作为全球物流和备件中心之一的规划并未根本改变。

接下来,营运管理部在会议室幕布上投影了整个海湾片区2008年、2009年两年的销售数据表及2005年至刚刚结束的2009年的销售额曲线图(表1.1、图1.1)。激光指示棒

的红点在最新统计出的一行行数字上缓缓滑过,大家睁大眼睛,看着眼前戏剧性的业绩涨跌曲线禁不住屏住了呼吸。

表 1.1 2008~2009 年海湾片区销售数据汇总表 (单位:万美元)

事业部	产 品	2008 年					2009 年				
		第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	合计	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	合计
混凝土	泵 车	356	174	541	—	1 071	—	70	26	—	96
	布料机	232	30	97	135	494	—	—	11	—	11
	车载泵	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	搅拌车	157	19	491	19	686	—	—	—	—	—
	拖 泵	96	—	61	—	157	72	3	—	—	75
	搅拌站	—	—	132	—	132	—	—	—	—	—
	小 计	841	223	1 322	154	2 540	72	73	37	—	182
建筑起重	塔 机	531	1 256	1 323	155	3 265	76	39	—	81	196
路 面	压路机	—	—	—	11	11	—	—	—	—	—
环 卫	扫路机	—	—	—	—	—	—	—	7	—	7
工程起重	汽车吊	—	—	—	—	9 476	—	123	82	—	205
合 计		1 372	1 479	2 645	320	15 292	148	235	126	81	590

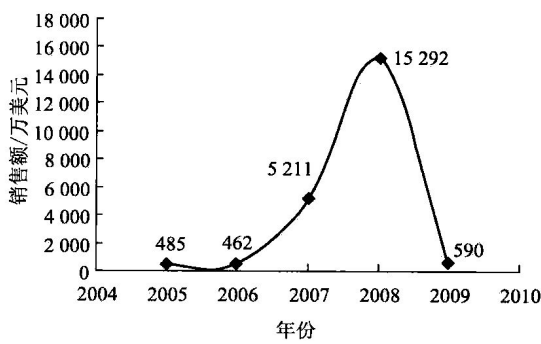


图 1.1 2005~2009 年海湾片区销售数据曲线图

注:中联重科海湾公司成立于 2007 年 4 月。

杨振沉声说道:“整个过去的 2009 年,海湾片区人员尤其是我们这些海外常驻人员,承受了巨大的压力。在危机时刻海湾公司没有一个人提出回国休假或者要求更换到其他海外片区工作,而是都选择了留下来,与代理商和客户生死与共,等待市场回暖的时机。但是,我们都犯了一个共同的错误,”杨振凝神望着与会人员,“海湾公司的驻外人员、我、在座的各位同事,都在 2008 年迪拜需求大增的兴奋过后,把 2009 年的低迷看做是受美国金融危机影响的市场问题而已,毫不怀疑素称富甲天下的迪拜酋长国自己的债务结构会有什么问题,”杨振停了一下,接着说道:“所以,今天,我给我自己、给所有驻外人员和国内人员,都下达一个任务,在全球金融危机的情况下,除了日常工作照常高质量完成的同时,更要保持对时局的敏感度。”