

娃哈哈、联合康康、开元旅业、华东医药、杭州大厦、富通、东海大学生物科技
杭州解百、银泰百货、华立、万向、海纳

浙江工商大学MBA学院

MBA

MBA ZHESHANG BENTU ANLI

浙商本土案例



原创浙江本土实战案例
实景重现浙商成长样本

郑勇军 乜 标 杨轶清 编著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

浙江工商大学MBA学院

MBA

MBA ZHESHANG BENTU ANLI

浙商本土案例

郑勇军 乜 标 杨轶清 编著

 浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 浙商本土案例 I / 郑勇军, 乜标, 杨轶清编著.
— 杭州: 浙江工商大学出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-81140-493-7

I. ①M… II. ①郑… ②乜… ③杨… III. ①企业管理—案例—浙江省 IV. ①F279.275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 038735 号

MBA 浙商本土案例 I

郑勇军 乜 标 杨轶清 编著

责任编辑 刘 韵 陈维君

责任校对 周敏燕

封面设计 流 云

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 11.75

字 数 217 千

版 印 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-493-7

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

| 前 言 |

浙江工商大学 MBA 学院自 2004 年开始招收第一批 MBA 学员以来, MBA 项目得到了快速发展,目前正处在从量的快速扩张阶段向质的提升阶段转变。围绕人才培养这一核心任务,完善教学体系和培育模式,是未来一个时期我院工作的重中之重。与普通硕士研究生教学相比, MBA 教学是一种实践导向性教学,重点培养学生的理论应用能力和实际操作能力。案例教学和体验式学习是体现 MBA 教学这一特性的两大手段,是我院提升教学质量和优化培养模式的主要抓手。

近几年来,国内 MBA 培养院校越来越重视案例教学,出版了大量的管理教学型案例和研究型案例。与众多的案例集相比,也许这本案例集算不上是一本高质量的案例集,但肯定是一本有特色的案例集。因为由浙江工商大学 MBA 学院组织编写的这本案例集是一本完全以浙商企业为研究内容的案例集。浙商作为目前中国最具影响力和活力的一个企业家群体,在中国大地乃至地球的各个角落创造了一个又一个的奇迹,已引起国内外的高度关注。这本案例集是我校任课教师从独特的视角审视浙商成长过程,讲述浙商经营管理故事的案例研究成果。尽管这本案例集并没有讲述浙商惊天动地的故事,但非常贴近现实。更为重要的是,这本案例集在讲述平常故事的过程中将很多重要的理论和方法融入到故事的各个情节之中,将很多重要的知识点融入到了听完故事后的思考题之中。在本案例集中,有七篇案例被收入“中国管理案例共享中心案例库”,四篇还获得由全国 MBA 教育指导委员会组织评选的“百篇优秀管理案例”奖。

本案例集的编写,是我院突出办学特色,提升教学质量的一大尝试。在这里,对为本案例集编写付出辛勤劳动的教职工、提供研究素材的浙商企业

以及浙江工商大学出版社相关工作人员,特别是为本案例集出版付出大量辛勤汗水的任志敏、何海峰两位同事表示衷心的感谢! 恳请校内外的专家和 MBA 学员,能够积极参与我院的案例研究和编写工作,或者是提供宝贵的指导意见。作为 MBA 教育大家庭中的一员,我院愿为我国 MBA 教育事业,特别是案例教学工作继续尽绵薄之力。

郑勇军(浙江工商大学 MBA 学院院长)

2012 年 2 月

| 目 录 |

案例一	达能、娃哈哈并购战略分析及并购中的品牌安全探讨 / 向 荣	
	关键词:并购战略 同业竞争 竞业禁止 品牌安全	
		001
案例二	品牌、网络与公司转型——杭州联合康康品牌肉市场推广	
	案例分析 / 郑勇军等	
	关键词:转型 产品差异化 品牌经营	
		013
案例三	企业集团财务战略管理:流程与战略设计——浙江开元旅	
	业集团案例分析 / 裘益政	
	关键词:企业集团 财务战略管理 流程 战略设计	
		026
案例四	以心为本培育企业软实力——华东医药集团企业文化建	
	设案例研究 / 杨轶清	
	关键词:企业文化 心态 价值观 软实力	
		035
案例五	杭州大厦购物中心案例分析 / 胡永铨 江慧芳	
	关键词:零售创新 创新战略	
		049

案例六	富通集团的创新成长之路 / 乜 标 赵 峰 俞佳峰	
	关键词: 自主创新 战略管理 企业管理 生产运营	
		069
案例七	东海大学生物科技有限公司改革中的辞职风波 / 郭竞成 盛曹磊	
	关键词: 人力资源 制度 质量管理体系	
		083
案例八	商业模式要素组合创新:杭州解百和银泰百货案例研究 /	
	盛 亚 张 静 吴 蓓	
	关键词: 商业模式 要素组合	
		094
案例九	华立集团的多元化发展之路:功与过? / 程兆谦	
	关键词: 多元化 民营企业 核心业务	
		110
案例十	浙江万向国际化成长战略分析 / 胡洪力	
	关键词: 国际化 SWOT 全球价值链	
		129
案例十一	浙江海纳的财务危机 / 竺素娥 诸耀琼	
	关键词: 实际控制人 财务危机 破产重整	
		141
案例十二	面向大批量定制的服务系统改善:A 餐饮集团的实践 / 陈 觉	
	关键词: 大批量定制 服务运营系统 模块化 延迟生产	
		152

| 案例一 |

达能、娃哈哈并购战略分析
及并购中的品牌安全探讨*

向 荣

“达娃之争”被称为改革开放 30 年来影响最大的国际商战,从双方企业的掌门人,到中法两国元首都参与这场商战中。数十次诉讼战役背后,达能与娃哈哈为中国企业界上演了一场经典的商战案例。达能和娃哈哈集团于 2009 年 9 月 30 日宣布,双方已达成友好和解,达能同意将其在各家达能—娃哈哈合资公司中的 51% 的股权出售给中方合资伙伴。和解协议执行完毕后,双方将终止所有法律程序。长达十余年的“达娃之争”宣告和解。回顾双方的争斗过程,用跌宕起伏来形容丝毫不为过。这既是一场生动的商场实战,又可作为教学的经典案例。

本教学案例比较详细地回顾和总结了“达娃之争”的过程,并从达能提出收购的目的、并购战略中的外部制度环境、中外并购中的品牌安全保护等视角进行了分析和探讨。

PART ONE 案例阅读

引 言

据媒体报道:2007 年 4 月,法国达能公司欲强行以 40 亿元人民币的低价并购杭州娃哈哈集团有限公司职工集资持股成立的、与达能没有合资关系的总资产达 56 亿元、2006 年利润达 10.4 亿元的公司的 51% 股权。据悉,达能在 2006 年底流露出了并购动向,正式向娃哈哈提出此要求是在春节前后。针对达能、娃哈哈之间的争执,娃哈哈董事长多次在不同场合表示:“由于当时对商标、品牌的

* 本案例的基础资料部分在编写过程中参考了新浪财经的有关报道。

意义认识不清,使得娃哈哈的发展陷入了达能精心设下的圈套。”为全面认识并合理地解析两个食品饮料巨头之间的争执,从战略层面理解品牌及并购行为,下文首先介绍两个企业的基本状况和发展历程,再就两者之间的并购及纠纷进行分析。

一、杭州娃哈哈集团有限公司基本情况及发展历程

(一) 杭州娃哈哈集团有限公司基本情况

杭州娃哈哈集团有限公司成立于1987年,是中国目前规模最大、效益最好的食品饮料企业。目前在全国29个省、市建有58个基地、近150家分公司,拥有总资产300亿元,员工近30000人。24年来,公司以一流的技术、一流的设备、一流的服务,打造出一流的品质。先后投资100多亿元从美国、法国、德国、日本、意大利等国引进360余条世界一流的自动化生产线,主要生产含乳饮料、饮用水、碳酸饮料、果汁饮料、茶饮料、保健食品、罐头食品、休闲食品等8大类100多个品种的产品。



2010年娃哈哈集团公司实现营业收入550亿元,利税112亿元,上缴税金46亿元,饮料产量、销售收入、利税、利润等各项指标已连续13年位居中国饮料行业首位。娃哈哈集团公司位列2010年中国企业500强第141位,中国制造业企业500强第64位,中国企业效益200佳第25位,饮料加工业第1位。在中国民营企业500强中,娃哈哈营业收入居第八位、利润第一位、纳税第二位。

24年来,娃哈哈始终坚持以创新为企业发展的不竭动力,不断提升企业技术实力,在瞬息万变的竞争中牢牢把握市场主动权。目前,娃哈哈已拥有通过中国合格评定国家认可委员会(CNAS)认可的实验室、国家级企业技术中心、博士后科研工作站,拥有强大的食品饮料自主研发能力,以及各类产业化实施技术和生产线配套设计、制造、安装、调试能力,能自己开发模具及制造并替代部分进口设备。公司积极参与了40多项国家标准、行业标准、国家部门法规的制(修)订工作,推动了中国饮料行业与国际饮料技术水平的接轨。

(二) 杭州娃哈哈集团有限公司发展历程

杭州娃哈哈集团有限公司自1987年创立至今,其发展历程可大致分为七个阶段。

1. 艰苦创业。1987年,娃哈哈前身——杭州市上城区校办企业经销部成

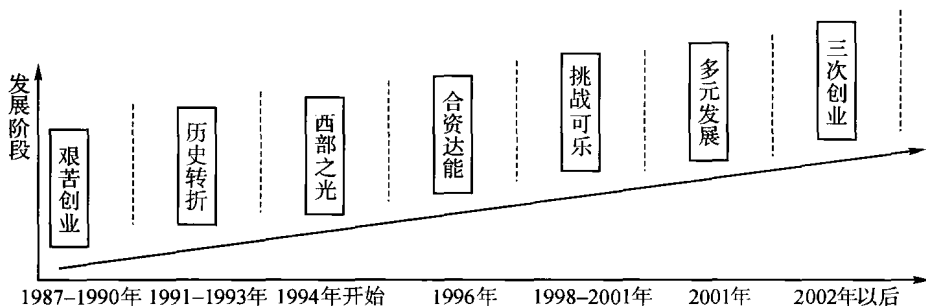


图1 杭州娃哈哈集团公司发展历程图

立，创始人宗庆后带领两名退休老师，用14万元借款，靠代销人家的汽水、棒冰及文具、纸张起家，开始了创业历程。1988年为别人加工口服液，第三年成立杭州娃哈哈营养食品厂，开发生产以中医食疗“药食同源”理论为指导思想、解决小孩子厌食问题的娃哈哈儿童营养口服液，产品畅销全国。

1990年，创业只有三年的娃哈哈产值已突破亿元大关，完成了资本的初步原始积累，发生在小学校园里的经济奇迹开始引起社会和各级政府的广泛关注。

2. 历史转折。1991年，在杭州市政府的支持下，仅有100多名员工但却有着6000多万元银行存款的娃哈哈营养食品厂，以8000万元的代价有偿兼并了有6万多平方米厂房、2000多名员工，当时已资不抵债的全国罐头生产骨干企业——杭州罐头食品厂，组建成立了杭州娃哈哈集团有限公司。从此娃哈哈开始步入规模经营之路。

3. 西部之光。1994年，娃哈哈投身对口支援三峡库区移民建设，兼并涪陵三家特困企业，组建了娃哈哈涪陵分公司。凭借成熟的产品和技术及娃哈哈的品牌优势，涪陵公司产值、利税连年快速增长，成为三峡库区最大的对口支援企业之一，跻身重庆市工业企业50强。

之后，娃哈哈在湖北宜昌、湖北红安、四川广元、吉林靖宇及沈阳、长沙、天津、河北高碑店、安徽巢湖等26省、市建立了40余家控股子公司，均取得了较好的经济效益。外地分公司的产值占到整个集团公司的近一半，不仅成为带动当地经济发展的“火车头”，同时也使娃哈哈实现了销地产，发展成为中国最大、最强的饮料企业，取得了“双赢”，达到了互惠互利的目的。

4. 战略合作。1996年，娃哈哈公司与世界500强、世界食品饮料行业巨头法国达能集团等外方合资成立5家公司。一次性引进外资4500万美元，先后从德国、美国、意大利、日本、加拿大等国家引进大量具有20世纪90年代世界先进水平的生产流水线，娃哈哈加速步入高速发展的快车道。

5. 挑战两乐。1998 年,已有十余年发展历程的娃哈哈,经过两年多的精心研制,推出娃哈哈非常可乐。自 1998 年 5 月投产以来,非常可乐销量增长迅速,现年产量已超 60 万吨,与可口可乐、百事可乐形成三足鼎立之势,打破了非常可乐推出市场时一些人的“非常可乐,非死不可”,“非常可乐,非常可笑”的预言,鼓舞了广大民族品牌参与国际竞争的勇气和信心。

非常可乐的开发和推广成功进一步稳固了娃哈哈的发展基石,提高了娃哈哈的知名度和美誉度,为娃哈哈的新世纪发展开辟了崭新的领域。

6. 多元发展。2002 年,娃哈哈选择进入童装业作为跨行业发展的起点。引进欧美的设计人才,以一流的设备、一流的设计、一流的面料高起点进入童装业,按国际“环保标准”组织生产,采取零加盟费的方式吸引全国客商加盟,在全国首批开立了 800 家童装专卖店,一举成为中国最大的童装品牌之一,为开创企业发展新支点,进一步向多元化企业进军奠定了基础。

7. 三次创业。进入新世纪后,娃哈哈已拥有雄厚的产品自主研发能力和技术创新能力,在充裕的资金保障下,通过引进国际最先进的生产设备技术,进行消化、吸收、再创新,使公司拥有了强大的核心竞争能力。同时,通过自主开发“营养快线”等系列创新产品,广开销路,实现了科学发展,行业龙头地位日益稳固。

2010 年,娃哈哈进入婴幼儿奶粉行业。目前,娃哈哈正在不断扩大投资规模,不断自主创新,向着世界 500 强企业的目标前进。

二、杭州娃哈哈系列公司复杂的股权变迁过程

经过 2000 年的改制,杭州娃哈哈系列形成如下的股权状况(见图 2)。

第一块是杭州娃哈哈集团有限公司,2000 年进行改制后,宗庆后持股 29.4%,管理层及员工持股 24.6%,另外 46% 的股份由杭州市上城区政府持有。

第二块是日化、童装等新兴业务,宗庆后个人占股份 60%,职工占 40%。由杭州娃哈哈集团公司及杭州娃哈哈美食城股份有限公司合资或独资设立,与达能方面没有股权关系。

第三块就是 1996 年以后与法国达能的合资项目。合资之初,娃哈哈占股 49%,达能占股 41%,另外的 10% 由一家香港公司持有。但 1998 年亚洲金融危机后,达能通过并购香港公司的持股权,持股达到 51%,掌握了绝对控股权。由此也为后来达能与娃哈哈一系列争执和纠纷留下了隐患。

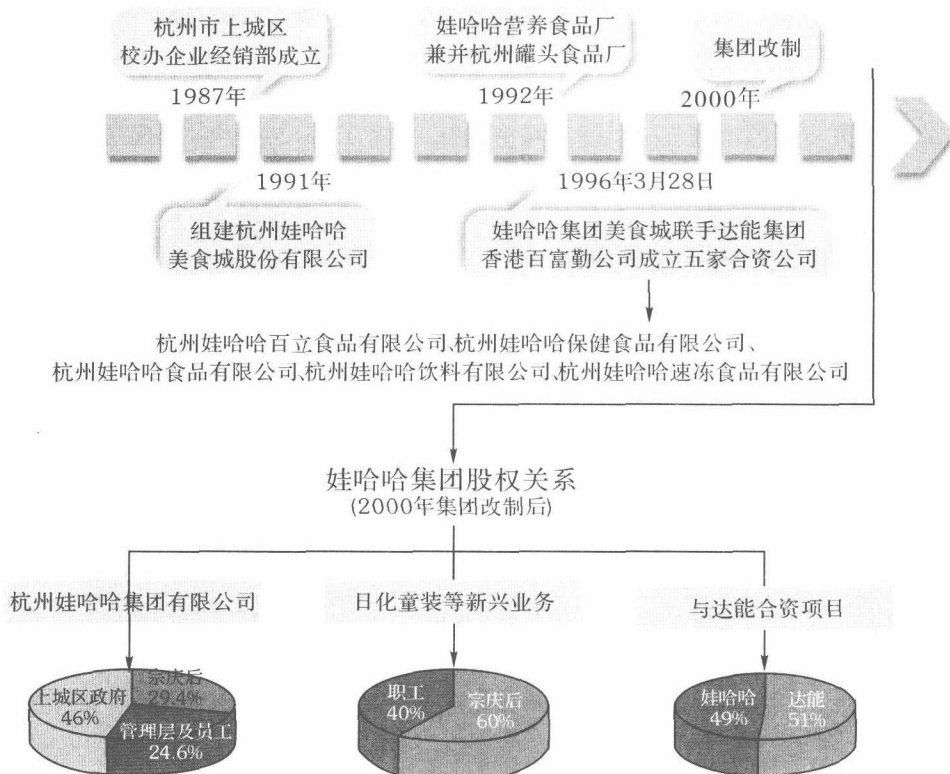


图2 杭州娃哈哈系股权状况图①

三、达能集团基本情况②

达能集团创建于1966年，总部设立于法国巴黎，是世界著名的食品和饮料集团之一。达能集团历史悠久，规模强大，位列世界500强，在全球拥有超过160家工厂和大约80000名雇员，业务遍布世界五大洲的120多个国家和地区。2010年，达能实现了170亿欧元的销售额。

达能在健康食品的四大业务领域内享有领先地位：鲜乳制品（全球第一）、饮用水（包装水市场全球第二）、婴儿营养品（全球第二）和临床营养品（欧洲第一）。

从90年代起，达能实施积极的业务国际化战略。国际化已经成为达能集团

① 资料来源：新浪网(http://finance.sina.com.cn/focus/2007_wahaha/)。

② 本部分内容涉及的数据引自达能公司官方网站。

增长的重要因素。达能旗下的一半业务来自于新兴市场。目前,俄罗斯、中国等已成为达能最大的海外市场。

达能于 20 世纪 80 年代末开始进入中国市场,中国也已成为达能全球发展策略中极为重要的市场之一。达能在中国有 26 家工厂,2009 年,实现了约 6 亿欧元的销售额。

四、达能在中国的扩张战略

达能全球化的一个策略就是与当地领导性的品牌进行并购、合资或合作,实现达能品牌的本土化销售,并从对当地领导品牌的战略投资中获利。

在中国,达能也充分实施了这种战略,以下是基本情况。

表 1 达能在中国二十余年来的战略扩张进程

年 份	事 件
1987	成立广州达能酸奶公司
1994	与光明合资建立上海酸奶及保鲜乳项目,达能占 45.2% 的股份
1996	收购武汉东西湖啤酒 54.2% 的股权;与娃哈哈成立 5 家合资公司,获得 41% 的股权,亚洲金融风暴后,扩大到 51%;收购深圳益力食品公司 54.2% 的股权
2000	收购乐百氏 92% 的股权
2001	达能亚洲有限公司参股光明乳业,比例为 5%
2004	收购梅林正广和饮用水有限公司 50% 的股权
2005	达能亚洲持有光明乳业股权,成为该公司第三大股东。到 2006 年 4 月,增持光明乳业股权达 20.01%
2006	法国达能以持股 22.18% 的比例成为汇源集团的第二大股东;2007 年,持股比例变为 21.35%
2006 年 12 月	达能与蒙牛组建合资公司,达能持股 49%,致力于酸奶等产品的生产、研发与销售

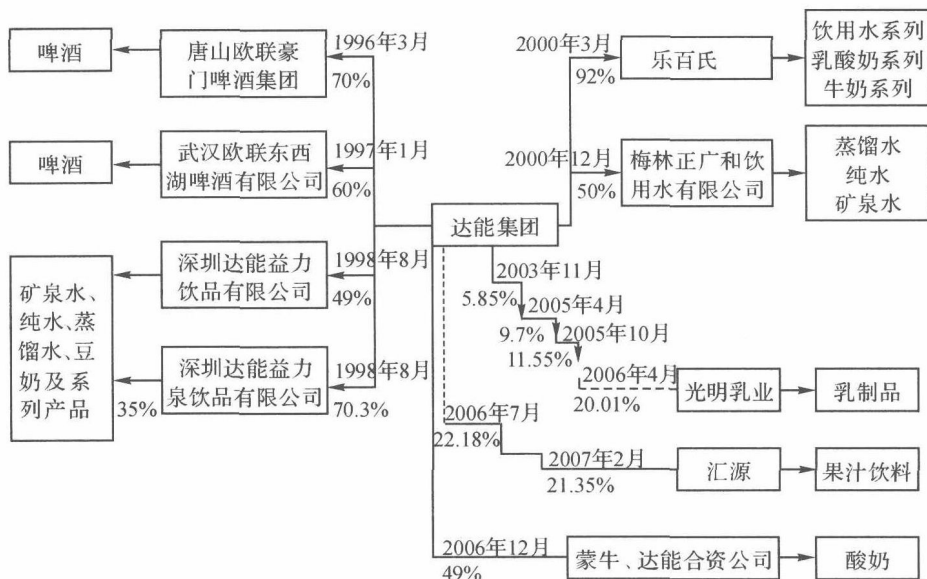


图3 达能中国谱系图

五、达能娃哈哈之争中的主要人物

表2 达能娃哈哈之争中的主要人物介绍

人 物	图 像	职 务	简 介
宗庆后		娃哈哈董事长	1991年9月，娃哈哈兼并了老牌国有企业——杭州罐头食品厂，创造了“小鱼吃大鱼”的奇迹。
弗兰克·里布		达能董事长兼首席执行官	1996年，弗兰克·里布接替父亲成为达能集团CEO。同年，达能投资4500万美元与娃哈哈建立5家合资公司。
范易谋		现任达能集团全球首席运营官、时任达能集团亚太区总裁	范易谋就任亚太区总裁时，他把达能亚太区总部从新加坡搬到了上海。

六、达能、娃哈哈合资与争执的详细历程及分析^①

(一) 合资

1996年3月28日,娃哈哈和达能、香港百富勤公司宣布合资成立5家公司:杭州娃哈哈百立食品有限公司、杭州娃哈哈食品有限公司、杭州娃哈哈饮料有限公司、杭州娃哈哈保健食品有限公司、杭州娃哈哈速冻食品有限公司。共同生产以“娃哈哈”为商标的包括纯净水、八宝粥等在内的产品。

这五家公司的原始股东均为:杭州娃哈哈集团有限公司、杭州娃哈哈美食城股份有限公司、法国达能全资子公司新加坡金加投资有限公司和香港百富勤公司。

合资初期,娃哈哈占49%的股份,达能占股41%,百富勤公司占股10%。根据约定,合资初期需要将“娃哈哈”商标权转让给合资公司,但遭到了国家商标局的拒绝,因此后来双方改签了一份商标使用合同。双方在合同上签署有这样一条:“中方将来可以使用(娃哈哈)商标在其他产品的生产和销售上,而这些产品项目已提交给娃哈哈与其合营企业的董事会进行考虑……”这一条款简单说,就是如果娃哈哈要使用自己的商标生产和销售产品,需要经过达能同意或者与其合资,即“提交合资公司董事会考虑”是中方使用娃哈哈商标的前提。

10年来,娃哈哈相继又与达能合资建立了39家合资公司,占目前娃哈哈集团公司下属公司总数的39%。亚洲金融风暴之后,香港百富勤在境外将股权卖给了达能,使达能跃升到了51%的绝对控股地位。

(二) 经营理念不一致导致双方矛盾不断

合资娃哈哈公司成立后,达能与娃哈哈(宗庆后)在投资方向、发展战略、经营思路等诸多方面存在明显差异,并引发矛盾。由于合资以后双方的不愉快,1999年,宗庆后和中方决策班子商量决定,由职工集资持股成立的公司出面,建立一批与达能没有合资关系的公司。

2006年,这些公司的总资产已达56亿元,当年利润达10.4亿元(娃哈哈方面公布的数字)。2007年4月,达能以商标使用合同中娃哈哈集团“不应许可除娃哈哈达能合资公司外的任何其他方使用商标”为由,要求强行收购这几家由娃哈哈职工集资持股成立的、与达能没有合资关系的公司。据宗庆后计算,10年

^① 本部分内容参考了新浪网、搜狐网、《中国经营报》、《21世纪商业报道》等多家媒体的资料。

来,达能在娃哈哈仅投资了1.7亿美元,连买设备建厂房的钱都不够,至今缺口尚达16.04亿元人民币,全靠娃哈哈的资金在周转,而这10年来达能已获分红3.8亿美元,折合人民币31.39亿元。

(三) 娃哈哈的观点

在双方的争执中,娃哈哈方面强调下述三点。

1. 娃哈哈是民族企业、民族品牌。面对不同媒体,在多个场合,娃哈哈宣传和传播类似如下的观点:“品牌不仅是企业的立身之本,也是衡量一个国家经济实力的重要标志。我国要实现从经济大国向经济强国的跨越,必须加大对自主品牌的扶持和保护。”“娃哈哈希望,包括企业和政府在内的社会方方面面都能加强品牌保护意识,并把已消失的品牌挽救回来。尤其是政府,更应该支持民族企业的发展壮大。”

2. 达能涉嫌垄断。达能并购了5家中国饮料企业十强企业,构成外资垄断;外资并购威胁中国经济安全。宗庆后表示,10年来的合作证明,达能公司来中国,扮演的是一个财富瓜分者的角色,而非一个善意的合作者和财富的共同创造者。

3. 外资并购威胁中国经济安全。娃哈哈董事长宗庆后是全国人大代表,曾在参加“两会”期间,提出限制外资并购我国行业领头企业的有关议案,他认为这种并购有可能威胁中国经济的安全。

(四) 达能的解释

针对娃哈哈方面的指控,达能做了相应的解释和分析。尤其是关于51%的股份的取得,达能认为,其在合资公司中拥有51%控股权,合作协议公平、合法。合作一方如果希望改变当初约定的条款,应该通过正常的协商解决。“如果一方想要改变合同,就对外宣称说当初签订合同的时候一方是受到迫使的,或者另一方有恶意的动机,这不公平,也不真实。”

相反,达能方面认为,宗庆后及其他中方合作者违约在非合资公司中使用娃哈哈品牌的行为损害了达能集团作为大股东的利益,同时也损害了杭州市上城区政府以及娃哈哈企业员工作为股东的利益。

同时,达能方坚决否认自己在中国形成垄断:“我们在中国所有公司加起来的市场份额不超过15%,怎么可能垄断?值得注意的是宗庆后设立的所谓非合资公司近年来飞速发展,这不得不引起我们的警惕。”

(五) 关于双方的合同

娃哈哈报批商标所有权变更后,国家商标局从保护民族驰名商标与知名品牌的角度出发,未予批准。因此,娃哈哈方面认为该商标转让协议并未生效。达能方也曾到商标局交涉,了解商标局没有批准以及不批准商标转让协议的原因,故后来双方又拟签署商标使用许可合同。

商标使用许可合同虽然是许可,实质上却可能是一份变相的转让协议。根据当时的商标法律规定,商标使用许可合同也必须强制备案,这份变相的商标使用许可合同同样不可能获得商标局的批准。因此,达娃双方后来签署了内容不一致的、上报商标局备案与实际执行亦不一致的两份合同。

至此,双方均认为是对方违反了合同。经过多次协商不成功,双方诉诸法律,由此引发 29 场法律诉讼并持续近 3 年,“达娃之争”被称为改革开放 30 年来在中国大陆发生的影响最大的国际商战。

达能和娃哈哈集团于 2009 年 9 月 30 日宣布,双方达成友好和解,达能同意将其在各家达能—娃哈哈合资公司中的 51% 的股权出售给中方合资伙伴。和解协议执行完毕后,双方将终止相互之间与纠纷有关的所有法律程序。至此长达十余年的“达娃之争”宣告和解。

PART TWO 案例使用

一、教学目的与用途

本案例适用于 MBA 层次的“战略管理”课程教学。根据案例的具体内容,适宜作为并购战略、品牌战略、战略制定中的外部环境分析等教学内容的配套案例。

教师用大约 2 课时介绍案例的基本内容,然后围绕下列知识点,借助于讨论题,引导学员积极发言,学习相关知识,并联系自己的工作经历深入理解和思考。

二、启发思考题

1. 达能提出收购的根本目的是什么?
2. 本案例适用《外国投资者并购境内企业暂行规定》吗?