



中欧案例经典

中国商业精英的实战点评

主编 佩德罗·雷诺 朱晓明

 上海远东出版社



CEIBS

中欧经管系列

中欧案例经典

中国商业精英的实战点评

主编 佩德罗·雷诺 朱晓明

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

中欧案例经典：中国商业精英的实战点评 / (西)
雷诺, 朱晓明主编. —上海: 上海远东出版社, 2011
ISBN 978-7-5476-0297-3

I. ①中… II. ①雷… ②朱… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 013188 号

策 划: 胡峙峰
责任编辑: 陈占宏
封面设计: 张晶灵
版式设计: 李如琬
责任制作: 李 昕

中欧案例经典：中国商业精英的实战点评

主编: 佩德罗·雷诺 朱晓明

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京展望文化发展有限公司

印刷: 昆山亭林印刷有限公司

装订: 昆山亭林印刷有限公司

版次: 2011 年 3 月第 1 版

印次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 388 千字

印张: 27.25 插页 1

印数: 1—5 100

ISBN 978-7-5476-0297-3/F·429

定价: 49.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

序 一

本案例集收录了基于中国企业管理情景的案例,这是在构建高质量的中国管理教育基地方面迈出的重要一步。

案例教学一直是一种复杂的教学模式。管理学大师彼得·德鲁克认为商学院应把大学附属医院作为学习的榜样。病人就好比企业,医生好比教授。好的医生要为病人撰写病历,好的教授也要为真实的企业问题撰写教学案例。医生依靠病历开发新的治疗方案,处理自己所擅长的健康问题。与此相似,管理学教授也应该建构自己的理论框架来解决自己所感兴趣的实际管理问题。案例既是将真实世界带入课堂的载体,同时也是发展应用型管理新知的一种途径。

在课堂上使用案例教学可以追溯到 20 世纪早期,不过直到 20 世纪 50 年代,案例教学法才真正被应用于欧美几家领先的商学院。毋庸置疑,哈佛商学院是世界上对案例教学和案例开发最为热衷的商学院。20 世纪 40 年代后期及 50 年代,安德鲁·陶尔教授是哈佛商学院负责案例教学的主任。在福特基金会的资助下,陶尔教授的足迹遍布世界各地,解释案例教学法的精髓并对此加以推广应用。2008 年 12 月,在哈佛课堂上,安德鲁·陶尔教授出席了中欧国际工商学院与哈佛商学院联合举办的课程,聆听了一位中欧教授撰写的关于一家中国公司的案例。年近百岁的陶尔教授依然充满激情地谈到了案例在管理教育中举足轻重的作用。

在中国,中欧国际工商学院不遗余力地倡导案例写作,并在世界各地开设的各类课程中使用这些案例。我们主张管理学科是一门全球性学科,无论是在美国课堂、欧洲课堂,还是在中国课堂,这门学科的内容均是相同的。这就意味着全球商学院应该讨论发生在美国、欧洲、中国或是世界上其他各地各类管理问题的案例。

本书旨在填补世界管理学界对中国的浓厚兴趣与数量有限的中国管理案例之间的缺口。另外,由于中国经济发展日新月异,有关中国管理的案例往往要比稳定环境中管理问题的案例折旧速度更快。

如果没有来自不同企业的管理者的慷慨协作,要完成本书所收集的这些案例是不可能的。这些管理者奉献出宝贵时间,并为案例作者提供各类相关

信息。通过这样的协作,这些企业与案例作者、此书出版者分享了他们的经验与教训,这种贡献是非常宝贵的。

佩德罗·雷诺(Pedro Nueno)

中欧国际工商学院执行院长

2011年1月

英文原文:

This book of cases on management situations in Chinese companies is another important step in the process of building a strong base for high quality management education in China.

Teaching by the case method is complex. Peter Drucker, the leading philosopher in the field of management, proposed a university hospital as the model for a management school. Patients were compared to companies and doctors to professors. As good doctors should write the medical history of their patients, good professors should write cases on real corporate issues. In the same way doctors building on patient medical histories, develop new treatment protocols to address the health problems on which they are experts, management professors should develop frameworks to address the management issues of their interest. Cases become the vehicle to bring the real world to the classroom. But cases are also a way to develop new management applicable knowledge.

The use of cases in the classroom goes back to early in the past century, but it was in the fifties that cases became the teaching methodology of several leading business schools in Europe and America. The Harvard Business School was without any doubt the world's most enthusiastic user and developer of cases. Andrew Towl was Director of the Case Method at the Harvard Business School in the late forties and fifties. He traveled around the world sponsored by the Ford Foundation, explaining the essence of the case method and promoting its use. In December 2008, Prof. Andrew Towl attended a class at the Harvard Business School in a joint program of CEIBS and HBS where a case on a Chinese company written by a CEIBS professor was taught by the author. Close to his one hundred years anniversary, Prof. Andy Towl spoke enthusiastically about the key importance of cases for management education.

CEIBS pioneered in China a relevant effort in case writing as well as in the use of cases in all the portfolio of programs the school offers around the world. We can argue that management is a global discipline, and that what happens inside

a classroom in America, in Europe or in China, must therefore be the same. This means that business schools around the world should discuss cases on issues that happen in America, in Europe, in China, or in other relevant areas of the world.

The objective of this book is to contribute to fill the gap between the interest of the world's management community in China and the limited availability of cases on management issues in China. In addition, because of the rapid economic change of China, cases on managing in China often depreciate faster than cases on issues happening in more stable environments.

These cases would have not been possible without the generous collaboration of the management of the different companies involved. They dedicated time to and shared information with the case writers. By doing this, these companies share with the case writers and the publishers of the book the merits of this most needed contribution.

Professor Pedro Nueno
Executive President
China Europe International Business School
Jan. 2011

序 二

中欧国际工商学院创办至今已有 17 个年头。17 年虽然短暂,但中欧学院却幸运地赶上了中国经济和平崛起的黄金岁月,所以才有了超常规的发展成绩:截至 2010 年,中欧学院 MBA 全球排名第 8,EMBA 不仅规模居世界之首而且连续 6 年进入全球 25 强,中欧学院也是亚洲首家 3 大课程全面进入世界 25 强的商学院。

中欧学院的成功,首先在于准确把握了世界经济一体化的潮流。创办之初,中欧学院就立下了如下的使命:培养立足本土、面向世界、适应全球经济一体化趋势、具有参与国际合作与国际竞争能力的高级经营管理人才,促进中国经济和社会的和谐发展,推动中国经济与世界经济的融合。2001 年,中国加入世界贸易组织,不可逆转地融入了经济全球化的海洋。2006 年,弗里德曼撰写的《世界是平的》一书风靡全球。中欧学院对国际化的贯彻可谓深入骨髓:从教授到课程、学员、教学方法、校友管理,等等。例如,中欧学院 MBA 项目中有 40% 的学员来自海外,中欧学院 60% 以上的教授是外籍人士,90% 以上拥有国外一流大学博士学位。可以说,中欧学院已经实现了国务院前副总理李岚清提出的“办一所不出国也能留学的商学院”的目标。

中欧学院的成功,更来自于其创业与创新的勇气和执着。作为中国现代工商管理教育的领军者,中欧学院在很多方面进行了大胆的创新。中欧学院创造了一个又一个的第一:第一个开设用英语授课的全日制 MBA 课程;第一个开设 EMBA 课程;第一个开设高层经理培训课程;第一个引入哈佛商学院的案例、开展以参与者为中心的教学;第一个设立由企业赞助的教席;第一个设立公司顾问委员会;第一个提供 MBA 助学贷款;第一个为 MBA 学员提供职业发展服务。此外,中欧学院还与 40 多所世界一流商学院开展交换项目,携手哈佛商学院推出全球 CEO 项目,与沃顿商学院合作开设课程。中欧学院在中国大陆率先获得 EQUIS 国际认证,并于 2009 年获得 AACSB 国际认证。

温家宝总理说,中欧学院已成为众多优秀管理人士的摇篮。的确,中欧学院最自豪的还是她培养出的优秀校友。7 000 多名校友,海内外 31 个校友分会,如万流归宗,形成了一个人脉、资金、信息、技术、友谊和爱的海洋。

中欧学院的校友是独特的,他们身上体现了中欧学院“认真、创新、追求卓越”的校训。他们勇于创业,敢于创新,善于学习,有比成功更高的追求。中欧

学院名誉院长刘吉教授说：“优秀的企业家，要有高智商、高情商，还要有高胆商！”从中欧学院校园里，走出了重庆市常务副市长黄奇帆、中化总裁刘德树、青啤董事长金志国、上海市浦东新区区委书记徐麟、黑龙江常务副省长杜家毫、大庆油田总经理王玉普、上海市人大副主任陈豪、金蝶董事局主席徐少春等一个又一个政界和商界的风云人物！格力电器总裁董明珠、研祥智能董事局主席陈志列、双全集团董事局主席王伟斌等校友获得了 CCTV 年度经济人物的殊荣，迈瑞集团徐航校友打造了首家在纽约证券交易所上市的中国医疗器械上市公司。

正如著名经济学家熊彼特(Joseph Alois Schumpeter)所言，勇于承担风险、富有“创造性破坏”(creative destruction)精神的企业家是推动经济和社会发展的核心动力。中欧学院 EMBA 课程超过 60%的学员都是企业高管，他们正是以自己的管理创新改变着中国经济的面貌。可以说，中欧学院是商业精英的“思想健身房”。

商学院的特殊性在于其实践性。如果商学院提供的知识不能为学员和他们的企业创造商业价值，那么商学院就可以说偏离了自身的使命。案例教学正是在教授的学术研究和商业社会的实际需求之间建立起桥梁的有效方法。一方面，教授通过撰写案例，可以深入企业了解实际的管理问题；另一方面，学员通过案例来“悟”出管理真谛，更能学以致用。

但是，要撰写一篇高质量的教学案例并非易事，它需要教授投入大量的精力，从纷繁芜杂的信息中捕捉到有价值的内容，再与企业管理的理论相结合。更重要的是，撰写案例需要企业的大力配合，案例企业必须有开放的心胸来面对自己存在的问题和挑战，并有接受教授和学员剖析和指点的勇气。

庆幸的是，不少中欧学院校友本身就是案例教学的受益者，他们也因此乐意把自己的公司奉献出来作为研究的样本。如今精选一批校友企业的案例集结成书出版，既是为了进一步普及和推广案例教学方法，也是为了把校友贡献的精彩案例社会化，与更多的管理人员分享。

朱晓明

中欧国际工商学院院长、管理学教授

2011 年 1 月

目 录

序一 / 佩德罗·雷诺(Pedro Nueno)	I
序二 / 朱晓明	V

第一部分 中国企业国际化 / 001

1. 北京四维的“英伦之恋”	003
点评 1 “四维-英伦之恋”路漫漫	015
点评 2 协同效应哪去了?	018
2. 三一集团: 欧洲的天气会晴朗吗?	026
点评 1 走的人多了,也就有了路	034
点评 2 发展代理,注重售后	037
3. 中国海外集团: 国际化老兵的新挑战	042
点评 1 中海集团: 以系统化应对国际化	053
点评 2 中海集团的海外市场呼唤本地化运作	055
4. 万向集团的国际化道路	058
点评 1 资源整合与核心竞争力建设	069
点评 2 把握每次机会为企业“补钙”	073
5. 中国海洋石油有限公司的海外上市之旅	079
点评 1 从竞争战略看中海油企业改革和 IPO 决策的正确性	098
点评 2 中海油海外上市为何“马失前蹄”	102
6. 联想集团国际化和董事会建设	109
点评 1 从柳传志的“复出”看联想的国际化成功与否	126
点评 2 “蛇吞象”后的联想任重道远	128

第二部分 企业战略 / 137

7. 迈瑞生物医疗: 超声影像业务研发战略	139
点评 1 模仿与创新相结合的研发战略	156

点评 2 支持业务发展需求的研发战略	159
8. 中国海升果汁的增长战略	174
点评 1 强调差异化 做行业领头羊	185
点评 2 打造品牌,迎接二次创业	188
9. 环绮化工(上海)有限公司:中间商面临的威胁	192
点评 1 思考三个战略问题	201
点评 2 利用已有独特能力,把握短期和长期机会	203
点评 3 坚持细分领先策略,延伸产品链与服务链	205
10. 青岛啤酒股份有限公司	210
点评 1 青啤品牌定位的两种选择	231
点评 2 谁将是中国啤酒的明日之星	234
11. 吉利机电技术有限公司	244
点评 1 吉利机电的持续发展之道	249
点评 2 吉利机电何去何从	253
12. 春和集团有限公司:乘浪而行	257
点评 1 企业发展的两种模式	264

第三部分 营销与创新 / 271

13. 长虹电池:彩电巨人的新业务	273
点评 1 把创新用到渠道管理的刀刃上	280
点评 2 长虹电池如何在竞争中胜出?	283
14. 浙江天正集团	286
点评 1 天正品牌的重新定位	293
点评 2 追求战略制胜的持续——浅析天正集团的过去、现状与将来	296
15. 安越:构筑持续发展的能力	300
点评 1 价值观是打造优秀团队的根本之道	318
点评 2 安越需要未雨绸缪	320
16. 天翼图书	336
点评 1 天翼模式与“以药养医”	344
点评 2 卖“图书”还是卖“咨询”?	347

第四部分 综合管理 / 351

17. 上海市长宁区妇幼保健院：信息化的挑战	353
点评1 医疗信息化：如何从改变到改善	369
点评2 重视系统整合的“服务”核心	371
点评3 视供应商为信息化的战略伙伴	373
18. 横跨三个门槛的新光控股集团	379
点评1 大江歌罢掉头东	389
点评2 路漫漫其修远兮.....	393
19. 构想未来：上海创业投资有限公司	397
点评1 成就优秀的创业基金公司	405
点评2 疯狂的年代，更应冷静应对	408

第五部分 专家视角 / 415

中国商学院排名为何攀升 / 郭理默(Rolf D. Cremer)	417
西学之误：中国本土案例内容变化的分析 / 梁 能 林 淑	419

编后记 / 422

第一部分 中国企业国际化

1. 北京四维的“英伦之恋”

阎灼辉正坐在英国约翰逊保安器材有限公司(以下简称“约翰逊”)的办公室里。这是一家位于英格兰格洛斯特郡的英国家族企业,以生产运钞车闻名。2007年6月,一家中国民营企业,北京四维产业总公司(以下简称“四维”),全资收购了约翰逊。不久前,阎灼辉接到四维创始人及总裁王埏的任命,到英国负责收购后的整合工作。虽然早在1997年,两家企业就开始合作,并在中国成立了合资公司——北京四维-约翰逊保安器材有限公司,但是全资收购约翰逊,对四维这家年轻的中国民营企业来说,仍然意味着许多新的挑战。

在四维的国际化战略规划中,收购约翰逊是非常重要的。四维创始人及总裁王埏说:

收购约翰逊是四维迈向全球市场的第一步,也是极具战略意义的一步。如果这次对约翰逊的收购是成功的,那么以后我们就可以复制这种模式。

中国企业的国际化之路并非一帆风顺。在四维征战国际舞台的路上还有很多其他中国企业的身影。由于地区间政治、经济、文化和法律环境的差异及企业管理制度的不同,有的企业失败了,还有一些正处在进退两难的境地。阎灼辉清楚地知道收购整合一家国外企业的难度和风险,但他也意识到这又何尝不是一次机会,毕竟能在跨国收购整合中发挥重要作用的中国职业经理人并不多。阎灼辉说:

本案例由中欧国际工商学院范悦安(Juan A. Fernandez)教授、刘胜军博士、法国里昂商学院边冬教授、蒂格吕勒·阿塔梅(Tugrul Atamer)教授和中欧国际工商学院案例研究员吕绍华共同撰写,用于课堂讨论,而非说明案例所述公司管理是否有效。

© 2009, 中欧国际工商学院(CEIBS)、里昂商学院。未经中欧国际工商学院授权,禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、转载、修改、发布或存储于任何检索系统中。

我很喜欢这份工作,但也知道其中的难度。收购整合的过程中,我们彼此(中国员工和英国员工)都可以从对方那里学到很多东西,但也有很多棘手的问题需要解决。这并不是件轻松的事情。

加盟四维

1995年,阎灼辉从无锡轻工业学院毕业,毕业后的第一份工作是在广州宝洁的生产与供应链部门任物流项目经理。1998年,阎灼辉被提升为生产与供应链部门经理。同年,在与宝洁的工作合同到期后,阎灼辉转入咨询行业,在德勤咨询上海公司(Deloitte Consulting)负责ERP流程咨询项目。2001年,阎灼辉辞职去英国读书,一年后从牛津大学毕业,取得工商管理硕士学位(MBA)。刚回国时,阎灼辉继续在德勤工作,但他很快就萌生了自己到企业直接从事管理工作的愿望。于是2003年,阎灼辉正式从德勤辞职。之后,阎灼辉先后在两家企业里任过职。2007年7月,阎灼辉被四维的国际化战略吸引,并最终在王埏的说服下加入四维。

在四维的工作

阎灼辉在四维担任流程与运营整合经理,主要负责海外并购整合。约翰逊是阎灼辉工作的第一站。2007年10月,阎灼辉接替在约翰逊任总经理的两位中国高管,负责收购约翰逊之后的整合。但与之前的两位中国高管不同的是,这一次阎灼辉并不直接参与约翰逊的管理,而是以向约翰逊总经理建议的方式推动整合工作,这一职位相当于代表母公司利益在子公司任职的非执行董事。阎灼辉的主要工作是加强中国总部与约翰逊间的沟通和联系,此外他也参与监督生产运营,招聘公司高管等一些具体的事务。王埏是这样描述阎灼辉在约翰逊的工作的:

阎灼辉不会在文件上签字,也不会为约翰逊的生产经营作决策,他是以另一种方式参与管理约翰逊,比如他会列席所有的会议,会给英国的管理人员提建议,等等。

在创始人兼总裁王埏为四维设计的发展战略里,四维将成为一家在多个改装车细分市场竞争的国际化企业,产品除运钞车外还包括救护车、消防车、警车等。因此,在约翰逊工作期间,阎灼辉也在欧洲寻找其他符合四维发展战略的并购目标:那些在各个改装车细分市场里处于领先地位的中小企业。

王埏对阎灼辉的工作能力非常肯定,他说:

阎灼辉过去的工作经历及其在英国求学的经历,都对约翰逊的整合很有帮助,这些经历也让他得以了解英国的文化。四维目前需要的就是这样的人才。他是我们战略执行中的关键人物,我对他的工作能力有信心。

北京四维产业总公司及北京四维-约翰逊保安器材有限公司

四维创始人兼总裁王埏称自己是“中国汽车人”,因为他和汽车打了 20 多年的交道。1982~1987 年,王埏先后担任北京汽车工业销售公司办公室主任和机械工业部劳服公司经理。1989 年,王埏下海创建了北京四维产业总公司,公司最初从事国外汽车在中国的代理销售,后来又先后进入农业、房地产等行业(到 2008 年四维已先后剥离了房地产等非主营业务)。王埏身上始终有着创业人的激情和旺盛的精力,并且几十年来始终保持着学习的热情,尽管已到知天命的岁数,王埏在完成中欧国际工商学院的 EMBA 学习后又开始攻读南京大学的博士学位。

1996 年,凭借敏锐的洞察力,王埏注意到中国运钞车行业的发展机遇:一方面各地劫持运钞车犯罪案件的数量不断上升,另一方面国内已有部分金融机构开始将现钞押运业务外包给专业的保安押运公司。王埏认准这是进入运钞车行业的好机会,而且专业的保安押运公司将成为运钞行业未来的发展方向。当时中国的运钞车行业与 20 世纪 80 年代的中国汽车行业类似,正处于行业发展的起步阶段,运钞车的生产和技术水平都很落后。王埏认为,进入运钞车行业的最佳方式是与拥有技术优势的国外企业合作,这样的合作对中方企业和外方企业都有利:国外的合作伙伴可以借助四维进入中国市场,而四维也可以从对方那里学到先进的技术。一番评估后,王埏选定英国约翰逊保安器材有限公司作为四维在中国的合作伙伴。

经过四轮艰苦谈判,1997 年 1 月北京四维-约翰逊保安器材有限公司(以下简称“四维-约翰逊”)正式成立。公司注册资本 723 万美元,四维和约翰逊分别持有合资公司 75% 和 25% 的股份。合资公司位于北京市怀柔区的雁栖经济开发区,占地 5 万平方米,生产厂房 1.7 万平方米。公司员工 180 人,年生产能力 600 辆运钞车。根据合资协议,四维是约翰逊在亚洲唯一的合作伙伴,同时约翰逊承诺不断更新产品设计以保证合资公司的技术优势。除运钞车外,合资公司还生产防爆门等其他保安产品,但这些产品占公司销售收入的

比重不大。2007年,运钞车在合资公司销售收入中的占比超过90%。

在四维-约翰逊刚成立时,国内的运钞车企业基本是以生产低端运钞车为主。当时,国内大多数金融机构都是自营运钞业务,它们是运钞车市场最大的客户群;但通常这些金融机构只购买多用途运钞车,车辆的安全性能、使用寿命等因素并不重要,运钞车的价格是其最主要的考虑因素,这就为国内低端运钞车企业提供了广大的市场。但与其他运钞车企业不同,四维-约翰逊成立之初就凭借合作伙伴约翰逊的技术力量,生产的是高性能的运钞车,并且将目标客户明确定位在专业的保安押运公司,因为运钞业务是高风险行业,所以专业的保安押运公司更愿意购买高品质的运钞车。1997年,深圳市17家金融机构共同出资组建了深圳市威豹金融押运股份有限公司,这是国内金融系统内第一家专业的金融押运公司,也标志着国内专业金融押运公司发展的开始(见附录1)。

1999年5月,四维-约翰逊生产的第一辆运钞车下线,到年底时四维-约翰逊只生产了30辆运钞车。但从2000年开始,四维-约翰逊一直保持了较快的发展速度。2006年,四维-约翰逊在国内专业保安押运细分市场的市场份额达到60%,这一细分市场约占整个运钞车行业市场容量的一半。由于出色的产品性能和独特的市场定位,四维-约翰逊的利润率可达40%,而国内其他的运钞车生产企业则不是亏损就是只维持在一个很低的盈利水平(见附录2)。

英国约翰逊保安器材有限公司

1959年,詹姆士·爱德华·约翰逊创建了约翰逊。公司位于英格兰的格洛斯特郡,最初从事金属板的生产加工。1965年,约翰逊进入运钞车行业。两年后,约翰逊建造了自己运钞车制造车间。在创始人约翰逊的领导下,约翰逊很快跻身全球知名的运钞车生产企业。1984年,创始人约翰逊去世,之后公司由约翰逊的几个儿子继续管理(见附录3)。

1987年,约翰逊搬到位于英格兰格洛斯特郡托丁顿果园工业区(Orchard Industrial Estate in Toddington, Gloucestershire, UK)的新工厂。工厂占地面积1.5万平方米,配有多种先进的生产设备,年生产能力可达1000辆。在欧洲市场上,约翰逊是无可争议的领导者:占有英格兰运钞车市场85%的份额、占有爱尔兰近一半的市场份额。约翰逊的年均销售额为1400万英镑。

约翰逊设计生产的非武装对抗型运钞车在业内享有很高的声誉。英国的法律规定,现钞押运员不得佩枪,因此运钞车不仅要保护押运物,还要有效地保护随车的押运员。同传统的运钞车相比,约翰逊设计的非武装对抗型运钞车采用很多先进的技术,如电脑控制的指纹、密码及体重识别系统,确保只有