



中国政法大学商学院
Business School of CUPL



毅伟商学院

丛书联合总编：孙选中 包铭心
Co-chief editors: Sun Xuanzhong Paul W. Beamish

Legal-Business Management Cases

法商管理案例

(第三辑)

(The 3rd Series)

国企篇

SOE

本书主编：柴小青 苏豪德

Co-editors: Chai Xiaoqing Andreas Schotter



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国政法大学商学院
Business School of CUPL



Ivey
Business School
WESTERN UNIVERSITY - CANADA

毅伟商学院

丛书联合总编：孙
Co- chief editors: Sun X

Legal-Business Management Cases

法商管理案例

(第三辑)

(The 3rd Series)

国企篇

SOE

本书主编：柴小青 苏豪德

Co-editors: Chai Xiaoqing Andreas Schotter



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

法商管理案例. 第三辑/柴小青, 苏豪德主编. —北京: 经济管理出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-5096-2725-9

I. ①法… II. ①柴… ②苏… III. ①企业法-案例-研究 IV. ①D922. 291. 915

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 247631 号

组稿编辑: 郭丽娟

责任编辑: 魏晨红

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市沟河印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 13.25

字 数: 267 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2725-9

定 价: 49.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

卷首语

本辑案例是《法商管理案例》系列丛书的第三辑，是中国政法大学商学院教授和加拿大西安大略大学毅伟商学院教授共同辛勤努力的成果，其出版的初衷源自中国管理者对教育培训资料日益增加的需要。就在《法商管理案例》系列丛书准备付梓之际，中国政法大学商学院和加拿大毅伟商学院联合高端 EMBA 学位项目在加拿大总督戴维·约翰斯顿（David Johnston）访华期间正式签约，这标志着从 2009 年以来持续深入的两校交流已经进入了实质性战略合作阶段。加拿大总督约翰斯顿此次在北京和习近平主席、李克强总理会晤之际，签署了多项双边经贸、教育合作项目，并且明确表示“加拿大和中国的外交发展，不仅是经济外交，还有文化外交和教育外交，中加关系未来的持续发展，关键在于教育和对年轻人的持续培养”。他此次亲自出席两校联合高端 EMBA 学位项目的签约仪式，充分表明了加拿大政府对此项目的高度重视，这也是国家元首级领导首次为中外合作教育项目做启动见证人。

中国政法大学商学院是一所在法商管理理论与应用研究方面颇有建树、在培养法商管理复合型 MBA 人才方面也极具影响力的商学院。而加拿大毅伟商学院作为世界顶级商学院，在国际上以“纯正的北美全案例教学”著称，此次与中国政法大学商学院合作开设的高级工商管理硕士 EMBA 学位课程，也将采用“纯正的北美全案例教学”模式。这将是首次在中国大陆引进这种教学模式。同时，课程设置中还将融入中国政法大学商学院在国内率先提出的“法商管理”理念和人才培养模式，以满足国内企业家转型发展的现实需求。高品质的商科教育需要大量来自商业管理的真实情景的教学案例，优秀的教学案例能够有效激发学习者的自我思考和互动分享，并通过科学合理的课堂案例教学方法为学习者提供多样化的决策路径和异质性的决策方案。这种基于真实案例开展的以“学习参与者为中心”的教学模式，能够很好地将商科理论融入管理现实，有效提升学习者的系统思维和综合能力。

毅伟商学院作为世界第二大商科教学案例出版机构,在多年的高端管理人才培养实践中积累了来自全球各个商业行业和管理学科领域的优秀案例,其案例库的“国际化”特色吸引了全球商学院的教师和学生。2012年值中国政法大学60年校庆之际,中国政法大学商学院和毅伟商学院达成战略合作意向,并于2012年5月联合出版了《法商管理案例》(第一辑),该辑案例的出版在学术界和企业界都引起了较强烈的反响。

近年来,毅伟商学院非常注重包括中国市场在内的亚洲管理案例的开发和使用,此次结合中国政法大学商学院“法商管理”特色,共同出版《法商管理案例》(国企篇),针对国有企业在国际化背景下成功转型所需要关注的核心问题,精选两校案例库中最新的国内外优秀案例,为中国国有企业解决现实经营管理问题提供丰富的决策依据和研讨素材。

在经济全球化的今天,中国作为世界第二大经济体,客观上需要具有与中国的经济地位相称的高级工商管理人才培养的能力,需要培养数以十万计的具有全球视野、法商管理智慧和整合全球资源能力的MBA和EMBA人才。中国政法大学商学院和毅伟商学院联合推出的EMBA项目,将法商管理复合型管理人才培养模式与全案例教学方法进行巧妙组合,无疑能够更好地契合这一需要。作为实施联合EMBA项目的重要技术基础,《法商管理案例》(第三辑)(国企篇)力求反映世界各国国有企业发展历史和现状,选编的案例涉及金融、石油、通信、IT等产业,覆盖亚洲、非洲、欧洲、北美和南美等区域。国有企业与其他企业一样,要面临可持续发展中组织变革和业务结构调整的问题;要面临国际化进程中适应不同国家的法律法规,实施跨文化管理的问题;要面对市场营销、人力资源、兼并重组、完善企业治理结构的问题;等等。为适应两院联合推出的EMBA项目教学的需要,本书所选案例大部分都与中国或者中国企业有关系,既有反映国外企业在中国并购和开展经营活动的案例,也有反映中国国有企业改革、国有企业管理以及中国企业跨国经营开展国际合作的案例。

国有企业在中国经济发展中具有特殊的地位。面对经济全球化、经济结构调整和深化改革等诸多挑战,必须拓宽视野,从世界各国国有企业的发展中汲取有益的经验教训。本辑案例的出版,对学习者通过课堂案例教学获得解决现实问题的思路和决策方案、激发学习者的思考和互动分享、提升学习者的系统思维和综合能力都具有十分重要的意义。本辑案例不仅可以作为商学院EMBA、MBA、工商管理类研究生以及高年级本科生的案例教材,也可以作为企业高级管理人员了解世界各国国有企业发展现状的读物。当然,每个案例都和其所处的不同文化、政治、法律等外部环境有关,需要读者从多重角度去研读这些案例,特别是从法律和商业管理的

角度深入挖掘案例中蕴涵的深层次管理命题，从中获得对推动中国国有企业可持续发展的有益启示。

本辑案例的出版得到了中国政法大学商学院和毅伟商学院两个学院院长的高度重视，两个学院参与案例编选的教师都投入了极大的热情并付出了艰辛的劳动，在此特别感谢毅伟出版中心主任包铭心教授亲自参与筛选案例，感谢我的同事孙忠群教授的辛勤投入。本辑案例的出版也得到了来自社会各界的关心和支持。中国的EMBA和MBA教育正处于快速成长阶段，需要丰富的教学案例的支持，为此我们将努力不断推出高品质的《法商管理案例》，为中国管理案例事业的发展做出应有的贡献。

柴小青 苏豪德

2013年10月

Preface

This book is the third volume in the Ivey-CUPL Legal-Business Case Series and the result of a rigorous collaboration of academicians from both, the Ivey Business School at Western University Canada and the Business School of the Chinese University of Political Science and Law (“CUPL-BS”). The primary stimulus for the case series was the increasing need for pertinent executive development materials in China. The publication of this volume coincides with the inauguration of the innovative new Ivey-CUPL-BS Executive MBA program. The significance of the launch of this program has been accentuated by the attendance of the Governor General of Canada, Mr. David Johnston during the launch ceremony in October 2013. This was the first time that a Sino-foreign educational program has ever had such a leader of a foreign country attend a launch event. During the same visit to Beijing Governor General Johnston met President Xi Jinping and Premier Li Keqiang and signed several bilateral economic and trade agreements. The Governor General noted that diplomatic relations between Canada and China are not only important at economic levels but also at cultural and educational levels and that the key to the sustainable Canada-China relations is education and the continuous exchange of young people.

Ivey Business School is one of the world’s elite business education providers and renowned internationally for its highly effective “high engagement pedagogy” based on its trade mark case learning method. Ivey’s approach focuses on practicality, relevance and execution excellence by combining the newest business concepts and tools with current real world business examples in a highly interactive learning environment. In addition, the “law and business management” combination based on CUPL Business School’s unique competence and pioneering work blends international business and management skill development with critical business law know how. The Business Management discipline at

the China University of Political Science and Law was established in 1994. CUPL-BS has always paid close attention to the legal perspective in business education and is widely recognized as the premier thought-leader in the field.

Research has shown that a high-quality business education requires practical relevance based on high quality real-world teaching cases that involve actual business scenarios. Excellent case studies can train program participants to think, interact and share effectively while developing state of the art decision-making skills.

Ivey Business School not only applies the case method, it is also the World's second largest publisher of business cases and the World's largest publisher of Asia based cases. Ivey's case library spans virtually all industries, business functions and international contexts on all continents. In recent years, Ivey has placed great importance on the development of cases about the Chinese business environment, the evolution of Chinese enterprises and best practices of foreign multinationals when operating in China. The collaboration with CUPL-BS further strengthens this thrust.

The third volume of the Ivey-CUPL Legal-Business Case Series focuses on state-owned enterprises (SOE). Over the last decade China has become the world's second largest economy but in many ways remains very unique in its characteristics. One of those unique characteristics is the role and evolution of government organized businesses or SOEs. Understanding SOEs is hence, one of the most strategically important capabilities of managers working in China. Despite being state-owned by definition, SOEs face some of the same problems that private enterprises face including sustainable business development and profitability. However, SOEs are also different compared to private firms when it comes to developing and executing organizational reforms, business structure adjustments, adaptation to and problems facing with the laws and regulations of other countries, and cross-cultural management.

The cases for this volume include companies from the financial services, automotive, oil and gas, communications and new media, and IT industries. Further, the Chinese government has urged executives from SOEs to expand their perspectives and draw from useful experiences and best practices from other countries. Therefore this volume, in addition to China, also showcases South-East Asia, Africa, Europe, North America and South America. Every case is explicitly related to dimensions in the external environment including culture, politics and legal institutions. The cases push readers to take on multiple perspectives, especially from the legal, cross cultural and business management domains.

The development of the Case series has received a great deal of support from leaders at both schools and external stakeholders including members of the Chinese and Canadian Governments. We would like to especially thank the Director of Ivey Publishing Professor Paul W. Beamish for his active involvement in selecting the cases short list and enabling the publication of these books. For this third volume special thanks should be given to Professor Sun Zhongqun of CUPL-BS for the hard work and support provided. Finally, we would like to thank the Chinese and foreign managers who have committed themselves to the educational idea of “law and business management” and allowed the development of the actual cases based on the challenges they and their organization faced and the best practices applied to address these challenges.

Chai Xiaoqing

Andreas Schotter

October, 2013

目 录

Contents

案例 1	徘徊于十字路口的东方久信公司	(1)
Case 1	Joysun at the Crossroads	
案例 2	CNPC 重组和 PETROCHINA 的上市	(13)
Case 2	Restructuring CNPC and the Proposed Listing of Petro China	
案例 3	中国国有企业在非洲: 传言与事实	(30)
Case 3	Chinese State-Owned Enterprises in Africa: Myths and Realities	
案例 4	中国国有企业在非洲: 真正意义上的企业还是政府的附庸	(38)
Case 4	Chinese State-Owned Enterprises in Africa: Entrepreneurs for the Long Arm of the State	
案例 5	中国有色金属建设股份有限公司在蒙古	(43)
Case 5	NFC in Mongolia	
案例 6	一场竞赛——在国际摩托车商战中的钱江和贝纳利	(55)
Case 6	Speed Race: Benelli and QJ Compete in the International Motorbike Arena	
案例 7	四川电信供应链管理战略的升级	(72)
Case 7	Sichuan telecom	

- 案例8 兴龙酒店:第二次尝试其酒店的现代化 (81)
Case 8 Roaring Dragon Hotel: A Second Attempt at Modernization
- 案例9 集团采购,谁是谁非? (88)
Case 9 Corporation Purchasing, Right or Wrong?
- 案例10 国威管道燃气发展有限责任公司 (96)
Case 10 Guangzhou Guowei Piped LPG development Co. Limit
- 案例11 国有企业转型中CEO可采取的十种办法 (108)
Case 11 Ten Ways for CEOs to Turnaround SOEs
- 案例12 森林产业委员会 (118)
Case 12 Council of forest industries
- 案例13 加拿大的国有企业和外商投资 (128)
Case 13 State-owned Enterprise and Foreign Investment in Canada
- 案例14 南非国际啤酒公司:制定中国市场战略 (133)
Case 14 South African breweries international: devising a China
market strategy
- 案例15 印度酷米的全球化战略:中国困局 (152)
Case 15 Cumi India's Global Strategy: The China Puzzle
- 案例16 美国银行和中国信用卡市场 (170)
Case 16 Bank of America and the Chinese Credit Card Market
- 案例17 马恒达公司——农业机械公司:收购江铃拖拉机公司 (182)
Case 17 Mahindra & Mahindra Ltd. — Farm Equipment Sector: Acquisition of
Jiangling Tractor Company

徘徊于十字路口的 东方久信公司^①

9B13M061

William Wei, Ali Taleb and Kaijin Nie wrote this case solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

This publication may not be transmitted, photocopied, digitized or otherwise reproduced in any form or by any means without the permission of the copyright holder. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; Phone: (519) 661-3208; E-mail: cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

Copyright© 2013, Richard Ivey School of Business Foundation

Version: 2013-06-06

威廉·魏、阿里·塔里和凯金·聂撰写本篇案例用于课堂讨论材料，作者无意对实际管理问题是否有效进行解释。文中作者为了保护隐私对涉及的确切名字以及其他私密信息做了掩饰。

本刊物在未经版权持有者许可的情况下不得通过任何手段或方法进行传输、影印、数字化。任何复制权利组织无权对本材料进行复制。如需订购副本或申请复制本许可，请联系：N6G 0N1 加拿大安大略省伦敦西方大学毅伟商学院毅伟出版社。

Phone: (519) 661-3208, E-mail: cases@ivey.ca, www.iveycases.com。

版权由理查德毅伟商学院商业基金会所有，2013 年

版本：2013-06-06

作为一家国有企业（State-Owned Enterprise, SOE），上海东方久信集团有限公司（后文简称东方久信，Joysun）于 1995 年在中国上海外高桥保税区正式成立。因其总经理张春芳的有效领导以及 20 世纪 90 年代中期中国进口和出口行业的垄断性质，该公司

^① 感谢东方久信、上海对外经济贸易大学国际商学院和麦科文大学商学院在案例撰写方面提供的宝贵经验与支持。

从一家早期仅有 5 名员工的小商店快速发展,至 2012 年底该公司已经成为物流行业的主要参与者。然而,由于这 17 年间中国的深入而快速的经济变革,东方久信的发展道路可谓经历了诸多艰难险阻。2012 年底,该公司有几个项目正在巩固其市场地位。但管理团队认为应该为了长期维持东方久信在该行业的领导地位而更加积极主动的出击。更具体地说,张春芳在考虑是否应该带领公司进入物流产业的冷链物流业段。

中国经济改革与国际贸易政策

在 1978 年中国实施轰动一时的“改革开放”政策以前,贸易活动完全由政府控制,而且几乎所有事情都是如此。那时候,只有约 100 家国营贸易公司获准进行进出口活动,它们的活动受到国家配额和政策的严格监管,这使得中国的国际贸易与经济的发展受到阻碍。

新的经济改革政策旨在通过国际贸易和外交关系来鼓励和推动经济增长。例如,随着进口和出口的政策开始松动,一些大型国有企业获得权限能够独立开展贸易。1988 年,为了使对外贸易的程序简化、效率增高,国家出台了相关的法律法规规定,国际贸易业务将下放给省级政府。大约在同一时期,中国加入了一些国际贸易组织,这有助于规范中国的法律和法规。

此外,部分港口城市也被改造成“开放城市”,在吸引外国投资的同时促进中国与其他国家的国际贸易。举例来说,如上海外高桥这样的自由贸易区(Free Trade Zones, FTZs)吸引了众多涉足国际商业的贸易机构和公司。由于当时的法律规定只有获得国家颁布的特殊权限的企业可以从事国际贸易,物流行业具有寡头垄断的性质。到 20 世纪 80 年代末期,共有约 6000 家贸易公司获得贸易许可证,有助于国内市场将产品出口到国外或从国外进口商品。

JOYSUN 的辉煌岁月

虽然 1995 年的中国仍然处在经济发展的开端,但是张春芳很快发觉了潜藏在中国经济走向国际化进程之后的巨大商机,于是他决定在海外高桥自由贸易区内建立一个贸易机构^①。就在 1995 年 11 月 6 日,东方久信公司作为一家国有企业在一个小办公室成立,当时包括总经理在内仅有 5 名员工。张春芳回忆起那一关键时刻时说道:

“1995 年的时候我在上海外高桥发展中心任贸易经理一职,这是一家仅仅负责发展上海外高桥保税区贸易的大型国有企业。我工作的公司当时决定成立一个拥有特别授权

^① 贸易机构的作用是帮助外国和本地公司办理进出口手续,包括海关结算、关税支付、送货上门以及仓储。

和外贸经营权的交易机构，我与其他四人立即被委任为公司的法定代表。”^①

在中国加入世界贸易组织（WTO）之前，上海外高桥自由贸易区是当时的一个国际贸易热点（见附录1）^②。许多公司都会依靠像东方久信这样的机构帮助他们来准备和办理出口及进口货物的必要文件。

就像任何一家公司的创立，东方久信也经历了一个相当具有挑战的创业阶段，成立初期，公司仅获得了数量有限的小额海关清关订单或政府允许的申请服务。然而，对于雄心勃勃且全身心投入想要满足客户的员工而言，每一个订单都是一个很好的机会。因此，东方久信在成立几年之后就赢得了许多公司的信任且形成了具有一定规模的稳定客户群。事实上，1998年的东方久信采取私有化是公司管理者们承认员工尽职尽责的一个好时机，于是公司将大部分公司股份分配给员工以作激励。

2005年，东方久信由于进出口业务在中国500强企业中排名第328位。2007年，该公司因其当年的销售额达到了5.7亿元人民币这一高峰（见附录2）而成为上海第一的私营贸易企业。2010年，东方久信作为一家提供综合物流服务的企业获得了由中国物流与采购联合会认定的AAAA等级。这些公开的认可提升了东方久信的企业形象，同时为其服务可靠性提供了有效保证进而吸引了潜在客户。到2011年，东方久信拥有超过200名的员工分布在9家子公司及分支机构（见附录3），并创造了超过2.4亿元人民币的收入。

在公司经营的17年间，张春芳深思熟虑且持之以恒的领导风格为他赢得了员工以及客户的信任和忠诚^③。20世纪90年代末期，政治家和经济学家忙于争论中国加入世界贸易组织的前景和影响，而东方久信意识到有必要预计放宽贸易法规带来的影响。为了先发制人，公司发起了一个雄心勃勃的改造方案，即在1999年1月的仓储模块（吉实达国际仓储）、2002年的物流模块（吉实达物流）以及2003年的制造模块（上海久凯机电设备制造）实行多元化（见附录4）。这些战略举措最终帮助东方久信幸存于2001年中国加入世界贸易组织后的跌宕。正是源自张春芳给自己的压力，中国成为WTO正式成员刺激中国本土经济的同时，也给东方久信创造了新的商业机会，他说道：

“自2001年中国加入WTO以后，我国的总贸易额急剧扩大。我们提供服务的所有企业都希望能够快速通关，准确、及时、安全地运送货物，以及获得高效的仓储服务。这些需求刺激了现代的第三方物流的成长与发展，此时东方久信需要在新兴物流行业保持住自己具有优势的市场份额。为此，我们开始物流业务的发展。”

^① 王一鸣：《东方久信集团公司的转型》，《浦东国际商务》，2009年第4期。

^② 上海外高桥是中国历史最悠久、规模最大的自由贸易区（也被称为外贸区）。在此区域内可以不受海关干预地进行货物卸载、加工、制造或重新配置和重新出口。只有当货物被转移到境内消费者时，他们才会受现行关税的限制。

^③ 关于我们，www.joysungroup.com/ContentPage.aspx?ChannelID=1&ClassID=60&Lang=en，2013年2月1日。

然而,成为WTO成员的同时也带来了大量的要求与义务,特别是在本地竞争和国际贸易政策方面。例如,有政府批准给贸易机构的特种行业许可证就不得不停止使用,相反,任何公司都可以在不通过类似东方久信这样的贸易服务机构的帮助下进口和出口产品或服务^①。2004年,上海地方政府实行新的贸易政策之后,东方久信不仅失去了抵抗竞争者的政策保护,也失去了在国际贸易中作为中间代表企业而获取利益的特权。此外,受2008年全球金融危机的影响,全球贸易流量出现负增长(见附录5),因而进一步恶化了东方久信公司的财务状况(见附录2)。这种严峻的情况促使东方久信公司的高层管理团队寻求方法,以加快从传统的代理公司转型到一个更为综合性的物流公司^②。

带领东方久信到新的平台

虽然张春芳及其管理团队对公司自成立以来发展感到满意,但由于行业内竞争压力的增加,也不得不承认东方久信的表现持续下降。他们特别关心公司内转型缓慢的物流业务。东方久信的客户由小型公司和中等规模的企业组成,这使得它很难实现更高的增长和盈利。从本质上讲,领导层认为公司物流业务更为深入、迅速地转型才是东方久信商业模式的可持续性的决定因素。

为了在中国物流行业树立一个强者形象,东方久信公司主要需要迎接两个挑战。第一,该公司最初的业务一直是在进行报关操作,而现在东方久信却失去了物流方面的特权,为此公司正在努力提供与竞争者同样优质的物流服务。事实上,外国企业向中国出口产品或服务时是希望物流公司能够提供一整套的综合服务,包括从报关到仓储再到分销。虽然东方久信试图通过提供卓越的仓储服务赢得客户的忠诚度,但却缺乏充分覆盖的供应链,这也是为什么公司难以吸引更大的客户订单的原因之一。第二,物流行业的进入门槛相对较低致使新的竞争者也能很快进入已呈饱和状态的市场,这使东方久信想要促进经济增长并增加其市场份额的愿望更难实现。

张春芳对东方久信的愿景是将之改造为一家综合性的物流企业。直到2012年底,东方久信的仓储服务模块占公司总销售额的33%(见附录6)。虽然公司的领导团队认为公司已经在向正确的方向前进,但是却不太满意改造过程的进度。由于东方久信已经失去了最初由政府授予许可证和配额的保护,因此公司当务之急是开发新的功能以便能发展或仅仅是能生存下去。此外,公司的管理层认为这正是公司采取多元化发展战略的时机,从而能解决许多挑战,当然,此时此刻潜在的客户也正面临着同样的挑战。东方久

① 中华人民共和国商务部:《商业领域外商投资管理办法》,2004年。

② 王一鸣:《东方久信集团公司的转型》,《浦东国际商务》,2009年第4期。

信的信息技术经理郭天敏经过详细分析之后，对当下环境存在的潜在机会进行了总结：

“帮助客户削减物流成本是一个非常有趣的商业机会，因为人民币的升值导致许多外国公司在将产品或服务出口到中国时遭受利润的损失。这也正是东方久信公司愿景背后隐藏的中心思想，即建立一个能够帮助客户进行有效的物流规划的综合性系统。”

为了打造成为全新的综合性物流公司，东方久信采取了三大举措（见附录 7）。第一项举措是将仓库贴上买方货物仓储（Buyer's Goods Warehousing）的标签。东方久信拥有一个 40000 平方米的仓库并将其作为传统的存储仓库，由于传统仓储服务的利润率相当低，使得东方久信决定将其由存储仓库转变为调度仓库。传统意义上，外国公司在将当地的客户订单收齐之后会分批发给中国制造商，生产完成的产品在被运往国外并到达最终客户的手中之前，会被运到中国的仓库（类似东方久信所拥有的这种）并进行分拨。东方久信调度仓库运营模式的目的是代表外国公司管理货物并将货物派遣给最终客户，这包括重新包装、打包贴标以及将货物发出直接送往买家手中，通过这种方式，外国公司可以从更低的管理成本和更短的交货时间中受益。这项举措虽然是三项举措中投资最大的项目，但在战略改变以及投资回报方面，它也是最有前途的变革举措。东方久信于 2002 年开始这个项目并预计于 2015 年完成。

第二项举措是第四方物流。相比于成为一家提供特设物流服务的第三方物流公司，东方久信希望客户将其视为总承包商，并自己管理整个物流链。这样，企业的整体成本会相对较低，特别是与公司的潜在利益回报相比。然而，实施这项计划是需要大量时间的，因为它需要建立一个集合第三方合作伙伴的网络，这个网络能够让公司代表客户来管理物流链中某些特定部分。东方久信于 2008 年开始这个项目并预计于 2015 年全面实施。

第三项举措是国内 C2C 调度。这种商业模式与上文提及的买方货物仓储模式比较相似，唯一不同之处在于它更倾向于迎合国内市场的需求。中国已经建立了一个令人印象深刻的线上电子商务网络，让无数以家庭为基础的商家开办自己的“在线商店”，向中国各地的客户出售产品。许多客户对客户的网站（Consumer To Consumer, C2C）管理这些小商店并为它们提供一个良好的交易平台，然而，卖家需要自己寻找第三方物流服务供应商，这创造了对可靠、高效的配送服务的巨大需求。东方久信公司在这样的商业环境下获得了商机并开发了一套综合性系统，能够帮助电子商务卖家以有效且高效的方式管理它们的业务。这一项目于 2012 年开始并预计在 2015 年能够充分发挥其市场潜力。

冷链物流理念

随着中国经济和市场需求的持续增长（见附录 8 和附录 9），消费者对食品的健康和安全问题投入越来越多的关注。与此同时，市场研究表明在我国国内销售的生鲜食品

实际仅有 15% 是遵照冷链物流^①的控制条件而进行适当运输和存储的。显而易见的是冷链物流正好代表着一个尚未开垦的市场^②，因为很少有公司专门针对这些易腐、冷冻制品提供专业服务^③，当然也包括上海。东方久信的管理团队在提供更多综合服务的同时看到了这个巨大的商业机会，特别是向家乐福（Carrefour）、麦德龙（Lotus）、易初莲花（Metro）和沃尔玛（Wal-Mart）这样的大型超市提供服务。事实上，上述大型超市中的一家已经就东方久信公司位于上海大众汽车城附近的一块占地 6.6 英亩（约 26700 平方米）的土地与东方久信进行了接洽，这家超市建议东方久信在此建立一个 20000 平方米的冷藏仓库，作为回报超市将与其签署一项租用其 80% 的冷藏仓库的 10 年租赁合同，而剩下的 20% 将由东方久信自由支配。虽然超市建议的租金（2.2 元/平方米）还不到市场价值（5 元/平方米）的一半，但 10 年的租赁承诺将让东方久信在相对长且关键的一段时间内获得稳定的收入，或许更重要的是能够帮助东方久信配备设施从而向东方久信的工作人员传递一些零售行业的知识。

虽然与这家超市开出的条件似乎很有吸引力，但是开始一个全新的冷链物流业务的沉没成本相对较高。初始投资估计为 7000 万元人民币，每年租给超市的 16000 平方米仓库能收到 1280 万元人民币的年租金，从剩余的 20% 的仓库获得的额外租金收入预计为 730 万元人民币。接着上文提及的 7000 万元的开发成本，东方久信于 2002 年购入的这块土地 2012 年的现值估计为 8500 万元，此外，除了冷链物流项目，东方久信还有 3 个正在进行的项目需要额外的资金（见附录 7）。

操作方面也可能具有挑战性。事实上，易腐食品固有的不宜长时间存放的属性对冷链物流企业有重大挑战。由于进口到中国的食品需要遵守大量贸易法规和技术程序，这会导致物流速度减慢，这些限制有时就意味着大量的食物被浪费，进而增加了供应商的成本^④。

东方久信同样需要发展新的能力来匹配其在进军冷链物流上的雄心壮志。具有竞争力的大公司拥有许多专业人士，他们具有应对挑战的经验和丰富的职业生涯在为公司带来荣誉的同时也为公司提供了更多的机会。为了与这些大公司同台竞争，东方久信已经在努力广纳贤才了。出于这个原因，东方久信不得不雇用应届毕业生并让他们经过费用高昂的实习项目，包括让他们在不同分公司和办事处轮岗。幸运的是，该公司已成功地保持其员工流失率低于 10%，这主要得益于具有竞争力的薪酬以及优厚

① 冷链在食品和医药行业以及一些化学品的运输中比较常见，其运输的温度范围取决于实际运输的产品。在独特的新鲜农产品货物运输中，冷链需要维持特定的环境参数，其中还包括空气质量水平（二氧化碳、氧气、湿度及其他）。

② 仲量联行（Jones Lang LaSalle），中国国内物流：冷藏链的巨大潜力，2009 年。

③④ 中国鲜食：行业概述，（英国）欧洲商情市场调研公司的资料，2011 年 4 月。www.euromonitor.com/fresh-food-in-china/report。