

<<公司锦标赛>>

图书基本信息

书名：<<公司锦标赛>>

13位ISBN编号：9787508611921

10位ISBN编号：7508611926

出版时间：2008-7

出版时间：中信出版社

作者：吴晓波 编

页数：236

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<公司锦标赛>>

### 内容概要

这里有过去一年来发生在中国最佳的商业故事，它们富有代表性，而且引人思考。

生动的语言和别致的情节不是商业故事必须的要素，书中的案例记录了2007年全年和2008年初这段时间里中国所发生的最重要的商业活动和商业事件。

请注意，我们关注的标准来自于其在商业领域的重要性。

进一步讲，我们关注企业本身具有怎样的价值；它们的行为具有怎样深远的影响；它们如何开拓中国市场，如何吸纳境外投资，又如何在国际市场上自我扩张…… 关注并忠实记录中国企业的成长，记录它们的困扰与突破、喜悦与忧伤。

所谓“最好”，不过是在这一标准下，集纳洞悉中国商业轨迹的事件和人物。

欢迎你和我们一起来，从这里开始阅读并追逐——中国最好的商业故事。

<<公司锦标赛>>

书籍目录

编者的话上篇 2007-2008年度“中国最佳商业案例”获奖作品 爱恨达能 / 刘建强 郁亮版万科 / 王琦 轻公司 / 杜晨李黎 巨人下半场 / 屈腾龙 破解阿里巴巴魔咒 / 何华峰 “不对称”连环局的威力——淘宝如何战胜eBay易趣 / 吴振海 格兰仕：从“做快餐”到“煲老汤” / 周攀峰周云成 TCL：期望“鹰的重生” / 王留全 收购3CoM / 明叔亮徐可陈竹 拯救王老吉 / 张山斯下篇 2007-2008年度“中国最佳商业案例”入围作 苏宁撤购的背后 / 唐凯林李正曦 雅戈尔：隐形的翅膀 / 何伊凡 奇瑞能走多远 / 朱琼 解疑复星 / 李岷 华硕：巨狮传奇 / 白勇 比亚迪：袋鼠模式多元扩张 / 罗建法苏东 创维：是自我救赎，还是自我超越？ / 刘波涛

## &lt;&lt;公司锦标赛&gt;&gt;

## 章节摘录

上篇 2007-2008年度“中国最佳商业案例”获奖作品 爱恨达能 “我们不想被达能吃掉”  
光明乳业董事长王佳芬说：“达能从进入光明的第一天起，就希望最后拥有光明。”  
可以认为，与达能合资的15年，就是王佳芬代表光明与达能争夺控股权的15年。

“达能是在瓜分我们的财富。  
不要指望达能给你带来核心技术、与你共同壮大民族品牌，尽管它做过承诺。”  
来自娃哈哈的声音更加尖锐。

他们所描述的是一家来自法国的作风独特的跨国公司，进入中国已经20年。  
它与中国乳品饮料行业几乎所有最优秀的公司如影随形。  
2006年，它的“家族成员”中又增添了蒙牛和汇源的名字。  
它没有竞争对手雀巢、可口可乐那么深入人心的产品，也没有日化行业的宝洁非我莫属尽收囊中的霸气，它潜伏着，试探着，收获着。  
20年，没有一家跨国公司能隐藏得这么深，却并不妨碍它成为在中国最赚钱的跨国公司之一。

2006年，法国达能集团的全球销售额为140亿欧元。  
从2005年开始，中国成为达能继法国、西班牙及加那利群岛之后的第三大销售国。  
2006年，中国为达能贡献了14亿欧元的收入，已经实现其数年前“至2006年将使中国市场达到全球业务10%”的目标。  
在达能的计划中，2010年，这一比例将达到20%。  
新近加入“达能家族”的中国最大的果汁制造商汇源集团董事长朱新礼对此的判断是“它可能更快”。

2007年1月23日，在外界关于“达能大规模清洗乐百氏员工，欲消灭民族品牌”的指责声中，达能亚太区总裁范易谋和达能中国区主席秦鹏在上海接受了《中国企业家》的独家专访。

一向低调潜行的达能或许在这个春天感到了寒意。  
它需要为自己做一些本不在计划之中的辩护。  
范易谋说，目前在中国的西方公司，没有一家是像达能一样把重心放在中国市场上的，中国已经成为达能在法国之外最大的市场之一。

“过去我们在中国不断发展合作伙伴，建立良好的合作关系，通过合作来谋求增长。  
我们还将在中国寻求更多的合作。”  
他表示，支持这一计划实现的将不仅仅是目前的光明、娃哈哈、乐百氏、梅林正广和、汇源和蒙牛等“家族成员”。

达能的资本盯着每一个已经或将要成为乳品饮料行业领袖的中国公司。  
现在可能还没有人认为达能会在中国的乳品饮料行业形成垄断，也很难想象，蒙牛、光明、娃哈哈这些响亮的名字会像日化行业的熊猫、浪奇、活力28一样销声匿迹，但是达能在中国用20年时间构筑的产业雏形又让做出这一判断的人语带迟疑。

2007年3月，到京参加“两会”的宗庆后以“除了钱，什么都没有”总结了与达能的10年合资生涯，他在建议中说：“近年来，外资并购目标直指国内各行业排名前三位的企业，并控股这些龙头、骨干企业，已经导致许多重要行业或龙头企业被其控制。  
这些外资利用其控股地位，说撒就撒，直接威胁到相关产业发展和国家经济安全。”

从乐百氏创始人何伯权到王佳芬、宗庆后，“伙伴”们的态度开始变得越来越强硬。  
下面你会接着听到来自达能新“伙伴”汇源和蒙牛的声音，相信你会变得轻松。  
他们心平气和，耐心十足。  
他们不会再像娃哈哈那样廉价卖掉自己的股份，也不愿意再像何伯权一样高价卖掉控制权。  
心平气和后面的强硬，是真正的强硬。

20年来，达能恪守猎人的沉默，尽量不显山露水，现在，资本如潮涌入中国，它已经没有曾经那么多的时间去周旋、渗透，它必须加快步伐。

## &lt;&lt;公司锦标赛&gt;&gt;

它的脚步声将惊动更多的人。

冲突 数年前贸然向达能开放股权后，不断的冲突与失望使本土企业家们心头交织着悔恨与愤怒。

在一次中国饮料协会的年会上，宗庆后强调民族企业、民族品牌绝不能对外资开放。

“不能开放，你1996年就把股份让给人家？”朱新礼揭他的“短”。

宗庆后颜色立变。

“他一提跟达能合作就挺不乐意的。

”朱新礼说。

宗庆后的愤怒由来已久，而且从不掩饰。

2006年，达能集团CEO弗兰克·里布访华，对媒体称赞宗庆后是“一个很出色的企业家”，宗庆后并不因此对达能稍假辞色。

1996年，弗兰克·里布接替父亲成为达能集团CEO。

同年，达能投资4300万美元与娃哈哈建立5家合资公司，达能获得51%的股权。

那是达能进入中国的第9年，娃哈哈是它进入的第四家中国公司。

那时候，娃哈哈的销售额还只有十几亿元。

目前，娃哈哈的子公司达到八十多个，其中与达能合资者四十多个。

2006年，娃哈哈营收185亿元，达能所占近一半。

“合资的时候我们并不缺钱，”一位娃哈哈的高管（她不愿意公布自己的姓名和身份）说，“我们希望得到来自达能的核心技术的支持，而不是资本援助。

”在她看来，娃哈哈梦寐以求的，达能从来都没有给过。

“协议条款写着达能无偿提供技术援助，但是事实上一点儿都没有，你只要看我们的产品结构就明确了：如果有，酸奶我们早就有了。

”她说，达能也会提供一些建议，比如一个瓶形设计，但“事实上你都用不上”。

她认为，想从达能得到核心技术是不可能的。

“也不光是达能，‘两乐（百事可乐和可口可乐）’也一样，这是它们的本性。

‘两乐’进入中国之初也承诺扶持发展我们的本土品牌，但是你看到了吗？不管它真做过还是根本没做，最终的结果是没有做好。

做不做是原则问题，好不好则变成能力问题了。

”由此，她得出结论：老外的民族意识比我们还要重。

该高管说，达能有强大的研发能力，娃哈哈曾寄望达能为其开发新产品，但是从1998年的“非常可乐”到2005年的“营养快线”及至2006年的“咖啡可乐”，达能没有提供丝毫帮助。

在她看来，达能对水的研究非常精到，对水的品质和市场的分析已经极其细化，达能的“伊云”水在全球已经达到一定高度，但是达能在中国依然维持着同质化的竞争。

有关“咖啡可乐”这一新产品的信息是宗庆后到欧洲考察后得到的，而“咖啡可乐”的欧洲市场其实“主要就在法国”。

“我们不是要达能把现成的产品给我们，但是既然是一家人，它至少应该把新技术的信息及时提供给我们参考。

” “如果说达能对我们不重视，那么你看光明，也没有得到。

达能的酸奶免冷藏技术已经在欧洲研发成功，产品很容易销售，在中国我们却看不到。

” 她分析道：“它不会让你的品牌消失，但是也不会帮助你来共同创造。

你创造出来的财富它瓜分掉，你不行了它就再采取其他方式，比如乐百氏。

它最终的目的就是控制你的品牌，把它变成名字是中国的，但里面流的是达能的血液。

” 10年来，达能一直有扩大在娃哈哈的股权的希望。

“原来我们规模小，它的这种要求还不那么迫切。

2006年是我们增长幅度最大的一年，销售185亿元，而且利润增长首次超过销售增长。

现在应该是达能的要求最强烈的时候。

”该高管称。

## &lt;&lt;公司锦标赛&gt;&gt;

王佳芬也时刻在感受着达能的这种强烈要求，她由一个最初热烈拥抱达能的人变得审慎、怀疑、心事重重。

1992年，王佳芬到光明集团任总经理，此前与光明谈了两年合作的达能如愿以偿。

“我们一分钱也不损失，把老的地方、车间、设备这些存量跟人家合，为什么不可以？”为此，达能对王佳芬“喜欢得不得了”（王佳芬语）。

而于当年参观达能总部的王佳芬则受到了强烈震撼，她承认自己以前“很少见过这样的大公司”，与达能的交流让她为自己的保守观念“感到脸红”。

达能“只做第一、第二，不做第三”的公司理念给王留下深刻印象。

两个星期的参观，她看到了“一个世界大企业是怎么发展起来的”。

1994年，光明与达能建立了第二个合资项目。

达能从这个眼界初开的中国企业家身上看到了希望。

以光明收购达能在中国的三家乳品企业（包括广州酸奶和与光明的两家合资企业）为条件，达能在2001年终于成为光明的股东，持股5%。

在王佳芬看来，达能中国区主席秦鹏增持光明的努力近乎不择手段。

达能起初不愿意把自己的品牌交由光明经营，并在与光明谈判收购合资项目事宜。

光明进行股份制改造准备上市的消息让达能迅速中止了谈判，转而提出成为光明股东的要求。

王佳芬认识到，达能对光明的策略变成了资本进入。

截至2006年，通过三次增持，达能已经持有光明股份20.01%，其中包括2006年股权分置改革中，达能获得的光明乳业并列第一大股东上海牛奶集团和上实食品控股向其定向减持的8.46%的股份。

达能成为光明乳业的第二大股东。

王佳芬无力改变这种状况，对于光明，她仅仅是一个管理者。

她的理想是“搞好光明”，让它成为“有国际竞争力的中国公司”，而不是跨国公司的一个子公司。

秦鹏一直在给王佳芬讲品牌的国际化，比如“可口可乐是谁的品牌，很难说”，王佳芬认为秦鹏是在“软化”她。

“我们不想被它（达能）吃掉。”

在现有体制下，王佳芬与达能的争夺并未得到有力的支持。

“快速发展中的企业家是很痛苦的，”王佳芬在2003年对《中国企业家》说，“做到最后所有的人都得罪了，你也觉得没什么意思。”

2006年12月18日，达能与蒙牛乳业宣布共同出资1亿美元组建合资酸奶公司，达能持股49%。

王佳芬对《中国企业家》表示，她得到这个消息只比媒体报道略早。

可以想象她的不满。

“老外在中国很喜欢玩这种游戏，两边的人都觉得很生气，他利益最大化。”

“换了我们肯定也不能接受。”

来自娃哈哈的那位高管说，“两个竞争企业的核心机密都掌控，对两方面都会指导，从道理上说不过去。”

我认为哪一方（蒙牛和光明）都不舒服。

而在2000年，达能收购乐百氏后，娃哈哈已经尝到过其中滋味。

“我们一直把主权牢牢掌握在手里，”该高管说，“娃哈哈如果像乐百氏一样，现在就难过了。当年娃哈哈和乐百氏基本在一个台阶上，现在娃哈哈185亿元营收，乐百氏还是十几个亿。”

2003年，王佳芬曾对《中国企业家》预言光明的问题几年后会得到解决，“但最好那时不要看不见我了”。

就在这篇报道的写作过程中，王佳芬辞去光明乳业总经理的消息传来。

对于达能，这应该不是一个坏消息。

达能的说法 达能说：“我们从来不强迫别人与我们合作，也从来没有人强迫达能与之合作。”

与我们想象的一样，达能对媒体的态度谨慎、克制。

或许是身为中国人的缘故，秦鹏的态度要比达能亚洲区总裁范易谋放松些。

仅此而已。

## &lt;&lt;公司锦标赛&gt;&gt;

采访中，法国人范易谋几次示意秦鹏不要单独与我们交谈，他需要通过翻译知道全部谈话内容。

比较媒体前的我们的企业家，跨国公司显得规范、有纪律。

这不是媒体喜欢的，但或许是一个公司应该具备的。

他们基本不会就别人对自己的评价做出反应，即使听起来那种评价非常过分。

他们只说自己，只说自己要做什么，否则，宁愿一言不发。

娃哈哈那位高管认为，一方面，这是由于达能与我们的文化不同，而且他们更成熟；另一方面，“他们不参与我们的管理，不承担任何压力，只享受财富分配，确实没什么好讲”。

她提醒说，外国人很讲外交礼仪，但最终是“不会客气的”。

谈话从乐百氏开始。

这家2000年被达能收购92%股权的公司接连传出亏损、大幅裁员的消息。

与娃哈哈高管所说不同，在秦鹏看来，当年娃哈哈与乐百氏并非在一条起跑线上，只是因为娃哈哈的市场主要在二线城市和农村，而乐百氏主攻城市，因此“两家公司在一部分人心目中的位置很相近”，甚至人们会感觉乐百氏更大，其实相反。

秦鹏认为把娃哈哈与乐百氏并列是当年“老总调动团队积极性、制造压力的很有效的方法”。

“一个企业发展过程中有一些很有趣的故事，即便它不完全反映事实，也不用很生硬地把它恢复到本来面目。

这个不重要。

” 范易谋承认乐百氏存在问题，而且“根深蒂固，不是只引进品牌和技术就能解决”。

范易谋说，乐百氏面临的最主要的困难是这个公司本身的文化与达能文化不兼容，他强调不是“人员”。

“退一万步讲，”秦鹏说，“当年达能入股乐百氏，看重的最重要的资产之一，除了团队、设备，除了当时的业绩，还有很重要的一块是品牌。

达能不可能把花了很大精力、代价投资的一块很大资产消灭掉。

” 这一理由肯定不能说服那位娃哈哈高管，因为她认为“不消灭但是也不会帮助你发展”。

“我们承认，不是每一次合资都很成功，但是我们对乐百氏还是很有信心。

按道理，一个公司在发展过程中停滞几年，在中国饮料行业里也有很多。

我们并不以这个作为借口。

” 秦鹏在乐百氏问题上解释得最多，可见这个“合作伙伴”给达能带来的压力。

范易谋说，达能给中国乳品饮料行业带来了先进的技术和营销模式。

他走出会客室，回来的时候手里多了一瓶“脉动”和一瓶“碧悠”酸奶。

关于那位娃哈哈高管最关心的技术，范和秦都没有再谈更多。

范只是反复强调这两种产品。

“还有我们和娃哈哈共同开发的‘营养快线’。

” “他在撒谎。

” 那位娃哈哈高管对《中国企业家》说，“营养快线’完全是我们自己研制的。

” 和君创业的分析师程绍珊则对该高管在技术问题上穷追不舍不以为然。

他认为，这一行业的核心竞争力并不明显，关键在于品牌、营销而不是技术。

“达能就是把最新的技术带到中国来，价格那么高，有市场吗？领先半步才叫领先。

但该高管的意思似乎是，达能本来有能力帮助中国企业走出低水平的竞争，但是它没有这么做。

接着与秦鹏谈到了控制。

达能希望合作达到的最佳状态是控股甚至把合作伙伴变成全资子公司吗？达能在中国的多数合作伙伴都认为作为产业资本的输出者，这是它的本性。

“我们希望通过我们的投资给双方带来效益。

” 秦鹏说。

“我们与光明达成的协议也是非常明确的。

达能给光明带来资产以换取在光明的股权，没有谁占有公司控制权的问题。

” 范易谋说。

## <<公司锦标赛>>

“达能从未企图控股光明乳业。

”秦鹏说。

“我们跟汇源或者其他合作伙伴合作时，我们并没有说一定要买下绝大多数的股份。

”范易谋说。

2月23日，汇源果汁在香港上市后，达能行使优先认购权，再度增持后者股份至24.32%。

蒙牛现任总裁杨文俊向我们证实，在谈判过程中，达能表示过要控股，但蒙牛“几经讨论”，没有答应。

“他（秦鹏）肯定想（控股），他没说我也看得出来。

”朱新礼说。

“害怕被收购的心理，中国在今天走向世界的时候不应该再有了。

”秦鹏说。

“民族经济主义没有对不对，我们不评论对不对。

在世界越来越小的情况下，你中有我，我中有你，最重要的是，能不能找到合作伙伴共同创造价值。

” “在中国发展了20年后，我们还能说达能是个外国公司吗？”范易谋问道。

达能的说法在中国有支持者。

“你说通用汽车公司是谁的？我们现在可以在美国市场随便买它的股份，又怎么样呢？”鼎晖投资总裁焦震说。

但是在很多中国企业家（包括达能的合作伙伴）眼里，通用汽车和可口可乐最终都是美国人的公司，正如达能是法国人的一样。

## <<公司锦标赛>>

### 编辑推荐

北京大学管理案例研究中心发起，数十位专家者组成评委会，凝聚2007-2008年度企业成败之作，透视年度中国商业文化发展脉络拯救与扩张、拆分与合并，哪个才是中国商业的主旋律？

爱恨达能，郁亮版万科，巨人下半场，破解阿里巴巴魔咒，收购3COM，拯救王老吉，比亚迪：袋鼠模式多元扩张，创维：自我救赎，还是自我超越？

这不是一场文字的较量，我们相信中国的商业文化与案例研究，已经走过了蹒跚学步的阶段，进而有足够的力量承载起探究中国企业成败，传承中国商业文化的重任。

从围绕中国企业与达能的是是非非，到走过“王石时代”带领万科单飞的郁亮；从舞步轻盈的PPG服饰，到死过一次、又现江湖的巨人集团；从TCL面临的大企业困境，到华为收购3Com的雄心，中国企业的案例早已跳出教科书的束缚，展现出中国特色的本土商业文化、企业管理和经营战略。

市场经济时常被比喻为新的长征，一如从前那次的波澜壮阔，今天的中国企业同样可以被视作地球上另一条飞舞着的红色飘带。

<<公司锦标赛>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>