

案例

第二辑

中国MBA教育的辅助读本

CASE



“产业机会主义”的前世今生

产业追逐者夏新
奥克斯的造车“梦工厂”
温州人：投机者总有天堂

- BenQ：贩卖触感 ■ 美丽对美丽的反动 ■ 宜家的中国苦恼：降价还是做品牌？
- 你播客了吗？ ■ 为什么萧峰不能带领丐帮长大？ ■ 王石自述：1994年的“万君之战”
- 郎咸平其人其事 ■ 顾维军致祸的三重矛盾 ■ 我写《联想局》的局里局外

浙江人民出版社

第二辑

安 案 列

中国 M B A 教育的辅助读本

C A S E

案例。(第二辑)

主 编 吴晓波

责任编辑 虞文军 朱丽芳 陈昆玉

特约编辑 王留全 李 哲 陆 斌

责任出版 陈 沁

装帧设计 朱 南

宣传推广 蓝狮子财经创意中心 王留全

wangliuquan28@yahoo.com.cn

商业观察世界

人物造像 **第一财经日报** 刘 飞 苏 益

法律顾问 京衡律师事务所 陈有西 律师

图书在版编目(CIP)数据

案例.第2辑/吴晓波主编. —杭州:浙江人民出版社,2005.11

ISBN 7-213-03174-0

I. 案... II. 吴... III. 公司-企业管理-案例-分析-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 122222 号

出版发行 浙江人民出版社

(杭州市体育场路 347 号)

市场部电话 (0571)85176516

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州富春印务有限公司

(杭州市桐庐瑶琳镇)

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 13.25 插 页 6

字 数 20.8 万

版 次 2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-03174-0

定 价 25.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

公司史创作的“蓝狮子准则”

文/吴晓波



《案例。》第一辑的出版，在传媒界、企业界和商学院中引起了不同的反响，在案例创作的标准化上，大家因职业角色的不同而有各自的反应。对编辑者来说，所有的意见都是欢迎的，因为，唯有如此我们才能不断进步。

正如美国商学史教授理查·泰德罗所说的，“一切的商业活动都是基于某些原则前提下的金钱游戏”，从本质上来说，一切的案例都是一些故事，其价值在于这些故事的即时性和精彩性，以及它对阅读者和学习者所产生的启发。在《案例。》中，我们试图从新闻故事和商学院案例之间走出一条新路来，在我们看来，前者缺乏研究的格式化，后者则似乎没有公共阅读的意义。

为了编辑《案例。》，我们与目前国内优秀的企业史作者有广泛的联系，因为一部好的企业史本身就应该有十个乃至更多个引人入胜的案例构成。而在公司史创作方面，我们则试图建立一些准则，在如此喧嚣和浮躁的商业写作和阅读世界里，我们想用这些准则让自己保持清醒和独立，哪怕这将让我们成本陡增或陷于孤独。

● 尽量走进公司的档案室。

尽可能多地占有第一手素材。在 google 成为图书馆的网络年代，通过对公众资料的剪接和拼凑而创作出一部公司史，并非难事。但是，在绝大多数的情况下，没有直接的、深入的调查而“创作”出来的公司史，基本上没有出版的价值。我们希望你所读到的案例或故事都是新鲜的，真实的。

● 距离公司一步之遥。

创作的独立性是任何商业史价值的前提。在公司的一步之外冷静观察和思考,将使其创作更具有价值。御用文笔式的、“内部人”式的创作,将很难保证创作的客观性。任何认真的商业史创作者都应小心翼翼地保持这样的情形:零距离接近公司,通过授权获得尽可能多的真实素材,同时,在创作中与公司保持一步之遥的距离,不以此为交换条件而丧失对真实的尊重。

● 不要被眼前的新闻事件所迷惑。

任何伟大或知名的公司,往往与一系列轰动性的新闻事件密不可分,而这些新闻旋涡也是公司史创作的重点所在。但是,创作者必须对新闻的影响力作出更客观和历史性的判断,不要被眼前某些尘埃尚未落定的事件所迷惑,这些幻象将极大地扭曲你对成长史的整体把握,过于冲动和感性的判断将让你在日后陷入无尽的尴尬。

● 没有公共研究价值的公司隐私不应该被暴露。

并不是所有的公司内幕都值得或应该被披露出来,那种要求把所有公司隐私都予以透明化的做法对于被调研的公司及其所有者、经营者来说是不公平的,因为它并不承担用自己的成长经验来教育公众的义务。对“公司隐私权”的界定,是一件很困难的事情,但是,它在道德层面上确乎存在。

● 一部优秀的公司史必须有自己的坐标系。

任何公司史都是当代史。在某个时代和产业节点上描述一家公司,是绝大多数公司史创作的起点,没有坐标感的公司史是没有公众阅读价值的公司史。在很多时候,通过某种切面深入解读的方式来描述一家大公司,将更具有现实的价值。在这个意义上,创作者不要试图用一本书去“终结”某家公司。

● 至少经受5年的时间考验。

绝大多数的公司史图书都是速朽的作品,唯有少数经典才可能侥幸地流传下来。快速的商业变迁让任何公司时刻面临革命性的创新,这无疑让断代式的公司史创作面临挑战。因此,尽可能详尽全面的事实占有与冷静、适度的多方位评论,便成为创作最基本的姿态。也许,过了若干年后,这些创作都已经变得陈旧不堪,但是,至少在5年之内,它应该经受得起时间的考验。

目录

案例。CASE·第二辑

【主编的话】

- 001 公司史创作的“蓝狮子准则” / 吴晓波

【专家论道】

- 002 企业家的“一周战略” / 吴大义
004 如何在三天内制定一个计划？ / 博西拉里·迪 拉姆·查兰
006 教你不当失败者 / 桑盛姆·桑赫拉
008 “主流经济学家”为何遭非议？ / 魏城

【主题案例】

- 013 “产业机会主义”的前世今生
014 产业追逐者夏新 / 周涛
024 奥克斯的造车“梦工厂” / 王虞
030 温州人：投机者总有天堂 / 林陈

【深度解读】

- 039 BenQ：贩卖触感 / 周荣桥
050 “星球大战”营销启示录 / 金错刀
065 美丽对美丽的反动
——卡莉·菲奥莉娜改造“惠普文化”的失败之旅 / 李格飞
076 九久单挑贝塔斯曼 / 郑作时

【情景课堂】

- 082 宜家的中国苦恼：降价还是做品牌？ / 王留全
092 客户资源：公有制 VS 私有制 / 脚步

【第一学习】

- 101 何处寻找高增长? / 方军
112 小国创造大财富 / 天冲
117 你播客了吗? / 艾琳·冯杜因
120 CEO 客厅:对话虞锋与江南春 / 王延礪 甄静慧

【另类案例】

- 131 为什么萧峰不能带领丐帮长大? / 沈威风

【隐形冠军】

- 139 挑战利基
140 维新:成本之外的较量 / 邓地
146 飞鹰的“缝隙”之旅 / 万中兴
152 之江有机硅:科技制胜 / 李哲

【商业历史】

- 157 王石自述:1994年的“万君之战” / 王石
167 郎咸平其人其事 / 陆新之
180 顾雏军致祸的三重矛盾 / 吴宇令

【案例写作】

- 194 我写《联想局》的局里局外
——为了“底裤”的写作 / 迟宇宙
198 公司写作:可不可以没有幕后交易? / 郑作时

案例
CASE

【专家论道】

- 企业家的“一周战略”
- 如何在三天内制定一个计划？
- 教你不当失败者
- “主流经济学家”为何遭非议？



企业家的“一周战略”

文/吴大义

人生而不平等,但在时间面前人人却都均等。日本《统帅杂志》报道指出,许多日本成功的企业家,“战略性”运用一周的每一天。他们如何妙用时间,布局每一天?一周七天,你是否以同样的节奏度过?

准备的周日、周一

对大部分的人来说,周末是休息的日子,但对网络服务企业的 GMO 社长熊谷正寿却不然,他认为“周六是整理前一周,周日是准备下一周的时间”。

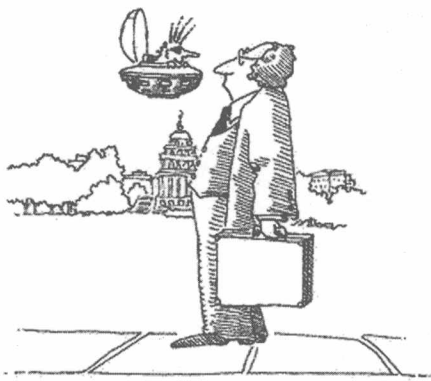
每周日,他早上 6 点起床后,就到书房整理记事本。一般人只把记事本用来“记事”或“计划”,熊谷却不同,他有 3 本,第一本是“梦想记事本”,用来写未来想做的事;第二本是“行动记事本”,用来管理计划和活动;第三本则是综合整理万端思绪的“思考记事本”。

熊谷认为人类生来就不平等,但有两种东西是众人平等拥有的,一是时间,二是机会。三本记事本就是帮助他充分利用时间和机会的工具。

企管公司 Infopreneurs Japan 社长道幸武久,将周一定位为“准备日”,为 1 周后、3 个月甚至 3 年后想做的事情,预作准备和计划。

早上 7 点,公司干部候选人开车来接他,在一小时的车程中,不但讨论各项预定计划,还传授有丰富领导心得的“帝王学”。

晚间 7 点到 9 点的两个小时,是道幸的充电时间,以经管书籍为主,每周阅读 3 到 5 本,平均



案例
CASE

【专家论道】

每个月读 10 本书。目前他锁定 3 位“3 年后他想成为这样的企业家”，正“读破”所有相关书籍。

激励的周二

以办公用品出租业务为主的武藏野社长小山升每周二都和干部员工在居酒屋聚餐。不过，这不是吃吃喝喝后就结束，列席干部必须在限定时间内报告业务成果和部下工作情况，最后还会有在下次聚餐前必须达成的“课题”。

周二的聚餐会上，大家互相激励、称赞，是“激励的时间”，也是重要的“战略会议”。小山指出，“决定的事项隔天早上就开始运作执行”。

触角向外的周三、周四、周五

“周三 OFF”是日本第二大连锁超商 LAWSON 社长新浪刚史的口头禅。3 年前刚接下社长职位的他，拼命吸收经营新知，下班后参加跨业学习会，一有新点子，即使是深夜，也会打电话给干部，“我们可以学这样做……”每天可以接 12—14 个约谈。慢慢地他发觉，真正的企业领导人，不应该忙得团团转，而应该“订立中长期的目标，然后付诸实行”。于是他开始读一些哲学、宗教的书籍，培养不应只看表面，而能洞察事物深层的习惯。“周三 OFF”也是他的新体会，周三新浪很晚才到公司，甚至不去公司。他常到一个日本茶坊喝茶，安静地思考，也会去百货公司地下街观察家庭主妇和学生的消费行为。

置身在变化迅速的超商业界，新浪认为有必要在一周的中间“停住脚步，仔细思考”。

“上网订书，超商取书”的商业模式发起人，7andy 社长铃木康弘，每逢周四，早上在公司内处理完该做的事情，下午就往外跑，与各种人接触，常常直接求教于 60 岁、70 岁的企业家或高级主管。他认为，“看书只能得到技术，与人交谈才能吸收到真正的知识”，周四是他充电、补给的一天。

名牌服饰店“RESTIR 东京”的社长高下浩明，周一到周三，大部分的时间用于社内会议，周四、周五则积极参加各种招待会。为了能“挤出”参加招

待会的时间,平常他用手机接发短信,好处是通讯时间也能处理业务。

只要是能“扩张人脉、开拓商机的招待会”,他一定参加,热情地和出席人士交换名片,仔细观察大家的服饰,其间当然不会忘记介绍自己的服饰店,发掘潜在客户。

充实的周六

平日忙着撰写电视、广播剧本的作家小山熏堂,经常利用周六和周日旅游,近者如郊区温泉、度假中心;远者包括海外旅行,例如,晚上搭直飞巴黎的班机,早上就飞抵巴黎,到向往的餐厅吃大餐,然后搭晚间班机飞回日本,24小时不夜城的拉斯韦加斯更可当天来回,不必住宿。

“有充实的休假日,才有焕发的精神面对另一个新的一周。”小山认为。无法弹性运用上班时间的日本受薪阶级,则选择定期举办的各种“社外学习会”。《日经 Plus One》指出,通过与不同行业的人士交往,获取新知、扩大自己的思考范围和人际关系。

一周七天,其实可有不同的节奏,就看你如何动脑安排。

如何在三天内制定一个计划?

文 / 博西拉里·迪 拉姆·查兰

对于大多数大型企业来说,制定一份预算大约需要数周甚至数月的时间,这是非常没有必要的,而且是一种时间上的巨大浪费。你或许已经意识到,自己完全可以(而且有必要)加快这一流程。但你相信自己能在三天时间内准备好一份预算计划吗?就我们了解的情况而言,有些公司就是这样的。

首先,你要召集相关的部门领导,大家坐在一起,进行一次积极公开的对话,对整个公司的情况进行一番了解——包括各部门之间的关系。我们把这种方式称之为同步性原则。

几乎所有的预算或运营计划都是按照一定的时间顺序，以从上到下或从下到上的方式进行：目标和前提性的假设属于上层，而各部门的实际情况则属于比较细节性的下层问题。问题是，这种制定预算的方式使公司无法发挥出同步对话的力量，而恰恰是同步对话能够使相关人员相互了解，并进而实现整个公司的协调。

这种对话通常是在为期三天的讨论会上进行的，参与会议的包括各主要部门的领导，他们的直接下属，部门执行人员和职能部门的工作人员。在参加会议之前，他们都对企业所处的外部环境、竞争对手的情况以及公司的财务和其他目标有了一定的了解。

会议通常只集中在少数几个问题上，但在大多数情况下，这少数几个问题的解决将对公司 80% 的业务产生影响。比如，产品结构问题、运营边际成本、营销开支、制造成本、工程和研发开支等等。领导者首先要求每个部门针对公司预算情况拿出自己的行动计划，然后他就该部门计划的前提条件，以及该行动计划将对其他部门产生的影响等问题进行提问。比如，如果某位经理准备通过降低价格的方式来提高产品销量的话，生产部门会问：增加的成本将会是多少？工人们是否需要加班？其他部门也会提出相同的问题。

在每个人都提出了自己的意见之后，小组停会一小时，每个经理都和自己的团队讨论自己的情况。比如，制造部门的团队会考虑：如果产量增加的话，单位产品的成本能够下降多少？还有多少降价空间？同时他们也会考虑其他选择：是否可以实行三班倒的制度？或者干脆把一些生产任务外包给其他公司？到哪里去采购更多的零件？



当小组会议重新开始的时候，他们将把所有的信息都输入到一个统一的计算机电子表格程序当中。通过这种方式，他们很快就能对整个公司的情况有一个全局性的认识。在制定预算的过程中，他们随时可以对某项建议的可行性及对公司其他部门所产生的影响作出判断，然后他们会再次对所有的提议进行修改。通常情况下，经过四轮之后，

这种讨论和修改便可以得出最终的结果——他们将制定出基本的预算方案和运营计划,剩下的工作将留到他们回办公室以后去完成。

当然,如果你不能引导一场积极开发的对话,或者无法以令人信服的方式说服人们在不同的方案之中进行选择,或者你對自己本身的能力缺乏自信,我们上面谈到的这种方法可能就不适合你。但如果你具备这些条件,根据这种流程所制定出来的预算将使你充满自信,并能够随着外部环境的变化不断对自己的方案进行调整。每个人都理解自己在整个组织中所扮演的角色。你会发现人们能够以更快的方式对环境做出反应,并更加积极地提出新的想法,因为他们知道当前的预算计划是可以随时被调整的。

同时,这一过程本身也就是一种有力的建立团队的练习。

教你不当失败者

文 / 桑盛姆·桑赫拉



现在是周一下午4点半,我在上一门叫“卓越的艺术”的课程,整整7个小时内,我都在学习如何不成为失败者。给我们上课的女士对“神经语言程式学”(NLP)现象作了一天的讲解后,站在讲台前,要求我们每个人说说,“今天学到的关键知识点和重大收获是什么”。

鉴于这一要求,我将今天发生的事儿在脑子里过了一遍:早晨是身体语言训练,中午是“超模仿”训练,下午是“信念转变”训练。终于,一些“关键知识点”蹦入我的脑海。

NLP代表“神经语言程式学”(Neuro-Linguistic Programming),令人惊讶的是,几乎没人知道它的意思。这可能是因为NLP缺少一个理论架构,或是因为NLP从业者的解释通常各不相同。但简而言之,NLP是从心理学、语言学和催眠治疗术等领域总结出的一套技巧,据称能帮助人们在学习、商业和其他生活领域出类拔萃。

NLP非常注重非语言交流。

NLP 特别重视身体语言（我们的培训老师说，“55%的交流是通过身体语言进行的”），眼神接触/移动（“在西方，70%的交流通过眼神，而在亚洲，这一比例为 30%，但还在上升。”她后来补充说）。

有人认为，NLP 自 30 年前出现后，一直流行到现在，表明它有效果。

NLP 信奉者说，它能在各个方面帮助人们，包括精神疾病、体重问题、管理、销售，甚至还有个人魅力。

还有人认为，NLP 出现 30 年后的持续流行，是神秘力量战胜科学的一个例证。

批评人士说，NLP 完全就是大众心理学和伪科学不成熟的拼凑品，利用话来混淆视听，它其实建立在陈词滥调的基础上，或者说得更准确的话，是建立在假设的基础上。

批评人士可能是对的。

NLP 的很多基本原则都是愚蠢的。

培训老师把 NLP 说辞贴得满墙都是，我无法说服自己同意其中任何说辞。对临床抑郁症患者说“快乐是一种选择”。对挑战者号航天飞机的机组人员则说“没有失败，只有反馈”。接下来是 NLP 的重要观点：“卓越可以复制。”有观点认为，NLP 是普通失败者和爱因斯坦之间的唯一鸿沟，这简直是在说胡话。事实上，对我们中的一些人来说，做个正常人的挑战就够大了。

NLP 关于身体语言的诸多说法都很愚蠢。

NLP 的一个中心思想是，如果你模仿谈话对象的举止，包括对方的说话方式、身体语言，甚至是呼吸模式，那么双方的交流就会得到加强。但想象一下，假如你双腿叉开、双臂交叉，大声喘着粗气地坐着，而此时一位同事走过来，坐在你对面，和你做一样的动作，你会觉得舒服吗？我有点夸张了，但就算在微妙的情景中，NLP 所谓的“模仿”（甚至要模仿细节），的确也有些令人不快的做作。

NLP 坚持将人分“类”的说法是愚蠢的。

NLP 说，根据人类感知周围世界的不同方式，可以把人分为“视觉型”、“听觉型”或“动觉型”。我在课程中被归类为“动觉型”，培训老师说，“动觉型的人做事较慢，所以往往体型较大”。老实说，被归类为“动觉型”并没有提高我对这一理论的热情，但无论怎么说，人性之复杂深不可测，试图将人分“类”看来是荒谬的。

NLP 听上去或许合乎科学,但其实很不科学。

对这一现象的研究十分少,少许研究成果还无法让人信服。同时,NLP 的联合创始人理查德·班德勒(Richard Bandler)也几乎不支持对它的研究。2000 年媒体援引他的话说:“一旦开始研究,你就必须找人来,还要有人解读结果。我认为,世界是一阶段一阶段改变的,而每阶段都有一个人促成其改变。我知道这很慢,但这是我所知道的最佳途径。”

当培训老师反复要求我们与班上其他人分享见解时,所有这些想法就在我脑海中冒出来了。幸运的是,在老师点名前,有人自告奋勇地抢先回答,一位女士发了言。当天早些时候,这位女士当我们大家的面,接受了神经语言程式学的改变,过程很奇怪,培训老师最后宣布,“根本就没有信念一说,你不能把它装进一辆手推车”。难以置信的是,尽管这位女士经历了这么奇怪的事,她还能说关于 NLP 的好话,然后培训老师带着颤音说:“好极了!”

接下来轮到,我有些想说出我对细节的所有怀疑,然后总结说,我的唯一“重大收获”是不用为这门课支付 495 英镑,另加增值税,因为 Reed Training 爽快地免掉了我的学费。但结果,英国人作风以及我对真实感受的一贯压抑,让我克制住了自己,课堂上没有出现尴尬。我咕哝了些不痛不痒的话,说 NLP 思想渗入了这么多不同领域——治疗、训练、商业等等。这些话蒙混过关。“好极了!”老师带着颤音说。两分钟后,我被获准离开这座大楼,在伦敦大街上快活地混入另外数千个失败者当中。

“主流经济学家”为何遭非议?

文 / 魏城

随着科龙电器董事长顾维军被拘,中国又兴起新一波围绕“主流经济学家”而展开的争论。如果你以为中国的“主流经济学家”,就是以 2005 年 3 月“首届中国经济学奖”得主为代表的经济学家,那你就错了。其实,当今“主流

经济学家”中,大多数人应该是那几位年迈得主的下一代或下两代人,他们崇奉的是自由市场和效率,与老一代完全不同,他们最爱引述的,西方有弗里德曼,东方则有张五常。但是,如果你以为他们思维新潮、西化,因而会受到普遍追捧,那你又错了。

其实,伴随 2004 年的“郎咸平旋风”和 2005 年的“顾雏军事件”而起的两次网上评论热潮,大多是普通网民对“主流经济学家”的批评和声讨。

“嫌贫爱富”的经济学?

更糟的是,“主流”这个词如今在中国已经成了贬义词。随便浏览一下 2004 年和 2005 年两波网上讨伐潮中的热帖标题,你就能够知道“主流”这个前缀词的负面效应:《主流经济学家已成被告》、《主流经济学家的尴尬处境》、《主流的经济舌头在颤抖》、《主流经济学家为何失去大众?》……就连“主流经济学家”自己,也不愿意使用“主流”这个词来自称。更说明问题的是,他们学术上的对手却大大方方地自称为“非主流经济学家”。

一度在中国经济学理论与实践“掌握话语霸权”(网民语)的“主流经济学家”,为什么今天落到这步田地?中国《国际金融报》刊登一篇署名“傅勇”的文章,对这一现象作了这样的解释:“对效率的无限推崇使得主流经济学在相当大程度上忽视了对弱势群体的关注,忽视了公平。在大众看来,主流经济学提倡一种嫌贫爱富的逻辑,似乎总是站在既得利益者的立场上。”



在一些博客网站上,还贴出了《著名主流经济学家所属的资本利益集团列表》,详细列出了一些最著名的“主流经济学家”担任独立董事的公司名单,试图以此证明他们“嫌贫爱富”的动力所在。网上流传的题为《中国主流经济学的危机》的一篇长文认为,主流经济学的危机源自其三大致命弱点:机会主义、精英主义和“市场原教旨主义”。网友“老田”更不客气:“中国主流经济学家在全球都是独树一帜的极端精英主义者群体,比中国的资本家更能体现‘资本人格化’的特点。”

在一片讨伐声中,也有人“为主流经济学家”作辩护。一位署名“王杰”的律师在网上撰文说:“和改革前的20多年前相比较,国民的生活已今非昔比,有谁能否认这一点呢?又有谁能说,目前中国经济所取得的成就和现在被我们大批特批的主流经济学人的经济改革理论贡献不相关联呢?”

就是前面提到的那篇署名“傅勇”的文章,在批评了“主流经济学家”的“傲慢”之后,也认为网上的许多讨伐檄文“失之偏颇”:“针对公众对民营化中国有资产流失的指责,主流经济学家通常会反问道:有更好的解决办法吗?郎咸平说国有化,而这是与主流经济学的逻辑背道而驰的——在国有产权制度安排下,被‘内部人控制’的国有资产会像夏天里的冰棒一样融化消失,这难道不也是流失吗?结果是,对目的(效率)的执著追求足以让主流经济学家们忽略过程中的瑕疵(不公平)。如果人们能够相信如上分析确是主流经济学的逻辑,那么,质疑主流经济学家良心何在,甚至指责其为自身利益而向顾维军们大开方便之门就是失之偏颇的。你可以说一个人的逻辑推理有问题,但你不能根据他的结论对谁有好处就认为说话者得了某人的好处,代表了某种利益。”

中国改革困境的缩影

平心而论,围绕着“主流经济学家”而展开的争论,其实是中国改革困境的一个缩影,它折射了当代中国经济改革进程中公平与效率、贫穷与富裕、大众与精英之间的对立和冲突。有观点认为,中国改革的困境在于,中国经济改革已经逾越了人人获益的启动期,进入利益分化的转型期。谁都知道,中国经济改革的深化无法绕开国企改革,但国企改革肯定会触动原有的利益格局,伤害既得利益者。如何解决中国经济体制改革过程中的这些问题,