

案例

第六辑

中国企业家商业读本

CASE



奥康：反倾销突围

新海：来自一桩旧案的报告

风险防范：应对反倾销的法律力量

数据说话：应对反倾销的会计力量

中国遭遇反倾销大事记

后 WTO 时代
反倾销的防范和应对

中欧经典·华为：生活在冬天里的企业·科龙：一条被刻意猎杀的“龙”
• 肯德基中国 20 年 • 向前走，向后退？ • 什么是真实的 MBO？
• 时势造就女皇帝 • 市场营销在 1979 • 《快品牌》的四个细节

案例

中国企业的商业读本

CASE

案例。(第六辑)


主 编 吴晓波

责任编辑 虞文军 朱丽芳

特约编辑 王留全 郑 枫 陆 斌

责任出版 陈 沁

装帧设计  奇文云海
qwyl_cn@yahoo.com.cn

宣传推广  蓝狮子财经创意中心 王留全 郭碧华
wangliuquan28@yahoo.com.cn

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6辑/吴晓波主编. —杭州:浙江人民出版社,2007.6

(蓝狮子财经丛书)

ISBN 978-7-213-03536-4

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(2007)第 073465 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 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 13.25 插 页 6

字 数 20 万

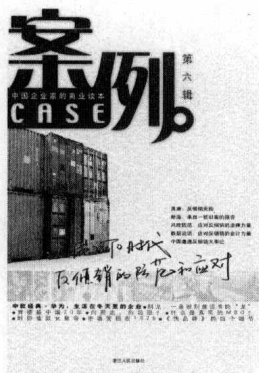
版 次 2007 年 6 月第 1 版

2007 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-03536-4

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。



/主办单位/



浙江人民出版社



中科生产力

中科生产力促进中心



BLUE LION
蓝狮子财经图书

蓝狮子财经创意中心



中科民营企业管理研究院

案例。CASE·第六辑

[出版人]楼贤俊 [总策划]秦朔 郭振玺 潘强龙

[主编]吴晓波 [副主编]岳文龙 林期远 熊华英

[执行主编]林军

/学术委员/

(所有人名按姓氏拼音顺序排列)

陈春花(华南理工大学工商管理学院)

陈晓红(中南大学商学院)

何志毅(北京大学光华管理学院)

陆红军(上海国际金融学院)

蓝海林(华南理工大学工商管理学院)

劳维信(哈佛大学商学院·亚太区研究中心)

李光金(四川大学工商管理学院)

孟宪忠(上海交通大学管理学院)

隋广军(广东外语外贸大学)

王重鸣(浙江大学管理学院)

翁礼华(浙江大学财经研究中心)

赵曙明(南京大学商学院)

/讲评委员/

(所有人名按姓氏拼音顺序排列)

白长虹(《南开管理评论》副主编)

陈劲(浙江大学城市学院商学院院长)

邓德隆(特劳特[中国]品牌战略咨询有限公司总裁)

何佳讯(华东师范大学商学院副教授,中国营销研究中心副秘书长)

刘峰(国家行政学院政治学部主任)

刘世雄(深圳大学管理学院副教授、博士)

李光斗(北京华盛时代广告有限公司总经理)

厉玲(知名经理人,高级经济师)

屈云波(北京派力营销咨询有限公司董事长)

孙红伟(融勤国际中国区总裁)

孙先红(蒙牛集团副总裁)

孙玉红(美国伟达[中国]公关顾问公司总监,哈佛大学 MPA)

唐俊(香港华润集团研究部总经理)

汪力成(华立集团董事局主席)

王进(上海九钻珠宝有限公司 CEO)

王永(哈佛大学肯尼迪学院研究学者)

王颖(北京理实佳讯管理顾问公司董事长)

吴春波(中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长)

邢以群(浙江大学管理学院教授)

杨晓燕(广东外语外贸大学管理学院教授、博士)

俞雷(营销管理专家)

岳川博(北京财富时代管理咨询公司总裁)

曾文祺(明基电通中国营销总部总经理)

郑勇军(浙江工商大学 MBA 教育中心教授、主任)

周志民(深圳大学管理学院副教授、市场营销系副主任)



第六章·EBAO 附录

余英时 葛兆光 顾 敏(假说类) 谢国兴(人语出)
基蒂琳 张其成 袁文强(假主类) 靳瑞英(假主类)
覃 林(假主行时)

《易经》

(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)

《易经》

(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)
(假说类) 顾敏(假说类) 谢国兴(人语出)

《案例》战略合作机构:

上海地区:  金德机构 GILT STRATEGY 上海金德机构

(ASIM 人大附校, 总行) 电 话: 021-63594530
(网 址: www.kindo.com.cn)

川渝地区:  Foresight 成都泛信顾问

(总行) 电 话: 028-85450336
(网 址: www.foresightwest.com)



“工程师+赌徒”

文 / 吴晓波

哈佛商学院的管理学教授克里斯·阿基里斯曾经写道：“许多具有专业知识及天分极高的人几乎总能做成他们要做的事，所以他们极少有失败的经验。而正因为他们极少失败，所以他们从来不曾学过如何在失败中汲取教训。”

近年来中国企业界败局连连，跟 20 世纪 90 年代中期的众多草莽人物相比，一个让人印象深刻的区别是，他们中的不少人拥有令人羡慕的高学历。他们中有教授（宋如华）、发明家（顾维军）、博士（仰融）、军医（赵新先）、作家（吕梁）以及哈佛商学院总裁班学员（孙宏斌）等等。他们也并非对风险毫不在意，如托普的宋如华在创业之初就曾经专门拜访落难中的牟其中和史玉柱，向他们当面讨教失败教训。甚至在公司规范化经营及战略设计上，这些公司也与昔日的企业不可同日而语。华晨、德隆、三九及健力宝等公司都曾经重金聘请全球最优秀的咨询公司为其服务，德隆甚至还有一个拥有 150 名研究员的战略研究部门。

然而，败局却如宿命般地一个个突然降临。它们看上去都千头万绪，内在关联十分的复杂，在公众看来，它们倾覆的表象与内因似乎总笼罩着一层莫名的迷雾。但是，当我们将它们进行一番梳理之后竟发现，尽管这些企业的规模已经远远大于当年的三株、秦池等等，但是，从失败的“技术含量”来说并没有提高的迹象。

它们仍然失陷于两个因素——

其一，违背了商业的基本逻辑。绝大多数的失败仍然与违背常识有关。在托普、顺驰等案例中我们都可以看到，当企业家冒险突进的时候，所有的业界领袖以及他本人都知道这将是一次无比凶险的大跃进，它不符合一家企业正常成长的逻辑，在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运作。所以，它们最后的倾覆变成了一个“理所当然”的败局。在这些败局中，我们可以

得出这样的结论：所有的失败都是忽视了经营管理最基本的原则，失去了对管理本质的把握。

其二，企业家内心欲望的膨胀。对于企业家来说，你很难分清“野心”与“梦想”到底有什么区别。拿破仑说过的那句名言“不想当元帅的士兵不是好士兵”被引用了无数遍，它似乎永远是适用的。这是一个不讲究出身与背景的竞技场，机会永远属于那种勇于追求的人。然而，商业终归是一场有节制的游戏，任何超出了能力极限的欲望，都将引发可怕的后果。

近年来，我们更多地看到了一种“工程师+赌徒”的商业人格模式。他们往往有较好的专业素养，在某些领域有超人的直觉和运营天赋，同时，他们更有着不可遏制的豪情赌性，敢于在机遇降临的那一刻，倾命一搏。这是企业家职业中最惊心动魄的一跳，成者上天堂，败者落地狱，其微妙控制完全取决于天时、地利与人和等因素。

在商业中没有什么是必然的。如果孙宏斌满足于在天津城里当地产大王，如果戴国芳不去长江边建他的大钢厂，如果宋如华专心经营一个软件园，如果顾维军买进科龙后再不从事其他收购，如果唐万新就只专注于他的“三驾马车”，那么，也许所有的败局都不会发生。但是，这样的假设又是不成立的，因为，他们崛起于一个狂热的商业世纪，这个时代给予身处其中的人们太多的诱惑与想象空间，它让每个人都梦想自己在一夜之间成为一个超越平凡的人。所以，最好的与最坏的结局往往一体两面。这并不是说所有的悲剧都是必然会发生的，相反，如果说跨越式的成长是中国企业勇于选择的道路的话，那么，如何在这样的过程中尽可能地规避及消解所有的危机，则是一个十分迫切而必要的命题。

我们看到，绝大多数的失败都是忽视了经营管理最基本的原则，失去了对管理本质的把握，从而在相当程度上导致了经营的惨败和自信心的丧失。因此，我不由得会想起宋代理学家朱熹的那句被咒骂了数百年的格言——“存天理，灭人欲”。对于企业家来说，“存商理，灭人欲”也许是一个值得记取的生存理念。

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构，以及许多有远见力的营销机构紧密合作，共同创造以诚信为基础的出版平台，努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信，随着中国社会的发展和文明的进步，财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长，观察财经世界的风云，努力有所发现，有所传播，有所贡献。

以理想为旗，2002年10月，“蓝狮子”生于中国，正式启程。

发起作者：

秦 朔：《第一财经日报》总编辑，《美国秀》、《大变局》等书作者

吴晓波：《大败局》、《非常营销》等书作者，现任职于《东方早报》

胡 泳：著名财经评论家，《海尔中国造》、《张瑞敏如是说》等书作者，《数字化生存》等书译者

赵 晓：国务院国资委研究中心宏观战略部部长，北京科技大学经济与管理学院教授，有学术著作数种和大量财经随笔

刘 韧：DoNews 制作人，北京计算机与网络研究中心主任，《网络媒体教程》、《知识英雄》、《中国.com》等书作者

刘洲伟：《21 世纪经济报道》主编，《非常原始积累》等书作者

目录

案例·CASE·第六辑

【主编的话】

- 001 “工程师+赌徒” / 吴晓波

【专家论道】

- 002 企业风险防范的六大要素 / 郭广昌
- 005 并购能否一定给企业带来增长? / 斯特凡·斯特恩
- 007 远见卓识与目光短浅的悖论 / 王育琨
- 009 如何打破“兄弟如世仇”的怪圈? / 罗建法

【主题案例】

- 014 后WTO时代,反倾销的防范和应对
- 015 奥康:反倾销突围 / 杨吉
- 022 新海:来自一桩旧案的报告 / 王留全
- 030 风险防范:应对反倾销的法律力量 / 杨吉
- 035 数据说话:应对反倾销的会计力量 / 祝立宏
- 043 中国遭遇反倾销大事记 / 宋争

【深度解读】

- 059 科龙:一条被刻意猎杀的“龙” / 吴晓波
- 083 肯德基中国20年 / 卞君君

【中欧经典】

- 093 华为:生活在冬天里的企业 / 刘胜军

【情景课堂】

- 110 向前走,向后退? / 叶桂楠

【目录】

【第一学习】

【案例主编】

125 什么是真实的MBO? / 郎咸平

郎咸平 \ “案例+项目” 100

【另类案例】

【案例分析】

151 时势造就女皇帝 / 沈威风

吕洪涛 \ 需要大方向的创业企业 200

恩群 \ 从群 \ “案例+项目” 200

【隐形冠军】

郭育王 \ 案例+项目 200

159 飞跃:全球缝制设备冠军制造商 / 康荣平 柯银斌

如何打造“隐形冠军” 200

167 大华:弱水三千,只取一瓢饮 / 万中兴

【案例主编】

【商业历史】

刘卫 \ 案例+项目 210

172 市场营销在1979 / 俞雷

吉涛 \ 案例+项目 210

全智王 \ 案例+项目 210

【案例写作】

吉涛 \ 案例+项目 220

192 《快品牌》的四个细节 / 金错刀

案例+项目 220

196 我写《总裁的陷阱》 / 王荣利

案例+项目 220

【案例主编】

郎咸平 \ “案例+项目” 220

案例+项目 220

【案例主编】

案例+项目 220

【案例主编】

案例+项目 220

案例
CASE

【专家论道】

- 企业风险防范的六大要素
- 并购能否一定给企业带来增长?
- 远见卓识与目光短浅的悖论
- 如何打破“兄弟如世仇”的怪圈?

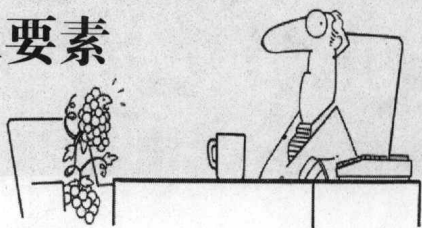


思业的言示冬常服

干善谷晏业全千道酸回，甜言受良本万，富益外元委行尖亦播业全也

企业风险防范的六大要素

文 / 郭广昌



企业是各种社会关系的综合，企业的价值观决定了其处理社会关系的行为的模式和结果。如果企业没有很好的心态，不能正确处理问题，就会在经营过程中遭遇很多的风险，如何防范和处理这些风险是每个企业家都应该重视的问题。

一、维持企业短期利益与长期发展的平衡

民营企业想持续发展，就要解决好自身存在的问题。要敢于面对自己的缺点，不断改进才能不断提升。企业的运转都存在着冒险主义因素，如果资金非常雄厚，企业一般不会失败，但是，企业总会有缺乏资金的时候，所以要维持短期利益和长期发展之间的平衡，懂得如何利用有限资源是很关键的问题。企业的长期业务和短期风险之间要有一个合理的比例，长期业务的比例要达到70%以上，另外30%的资金可以进行有风险的尝试，如果这个比例搞错了，企业就很难持续发展。

企业发展的速度要有科学的控制，环境好的时候，要快一点；环境差的时候，要慢一点。作为企业的负责人，要明白自己的家底、负债能力、人才状况等，如果对这些方面都没有清晰的了解，只是想不断地加快发展速度，就很可能撞车。我们企业80%的问题，不是发展得太慢而是发展得太快所造成的。解决了快和慢的问题，就解决了生和死的问题。在进和退之间，进比较容易，退比较困难，中国人经常说“舍得”，但是“得”比较容易，“舍”比较难。

二、理清多元与专业的思路

不少企业都在实行多元化经营，这本身没有错，问题在于企业是否善于

进行多元化经营,是否有能力经营多元化公司。作为一个多元化的公司,关键是要做得比别人强。比如复星集团,虽然其进入地产业时规模很小,但是这些年注重在专有品牌方面下工夫,整体有了很大的提升,所以,现在复星能在香港上市,国际资本对复星也持认同态度,这证明复星在经济上实现了良性的循环。企业如果要做多元化的投资,就要具备多元化的结构和多元的文化,需要做得非常专业。

三、看清内涵的增长与外因的发展之间的关系

企业要发展,就要在跑马圈地的同时将地种好。如果民营企业长期停留在跑马圈地的阶段,不具备将地种好的能力,那么,这块地迟早要还回去。所以,我们要培养精耕细作每一块已有土地的能力。在这一点上,复星集团还是可以自豪的。刚做南钢的时候,复星的产能只有200万,而且都是中低型的钢材,这些年复星增加了产品的类型,扩大了规模,南钢的竞争力慢慢体现出来,其已具备了较好的赢利能力。

有的企业会产生一种错觉,觉得自己的规模足够大,万一出现问题,政府也会出面救助。其实不然。从做企业的第一天开始,企业家就要对自己的每一个决策负责,每一个决策都会表现在经营结果上。企业所做的一切,都是为社会创造价值;做每一个决定,并不是简单地将资源堆积在一起。

四、摆正企业与政府之间的关系

企业与政府之间的关系不能太近也不能太远,既要与政府保持良好的沟通,也不能用非法的手段,维持过分密切的关系。没有政府的支持,企业不可能有很好的发展;但是,如果使用非法手段换取与政府的特殊关系,企业会很脆弱,怎么经营起来的就会怎么倒下去。

企业利益和政府利益的角度不同,企业关心的是如何赢利,政府考虑的是企业发展是否符合社会发展的要求。美国的一个企业,本来想盖一座18层的大楼,政府有关领导来视察之后,提出可以盖得更高的要求,于是大楼的规划就慢慢变成了28层、38层……最后确定的方案是78层。本来这个企业盖一幢18层的大楼是不会死的,但是盖78层的大楼就一定会死。这不能怪政府

的领导,只能怪这个企业的经营者没有把握好决策的尺度。

五、处理好与银行、股东之间的关系

企业得到第一笔银行贷款的时候就要有准备,可以公开任何资料,做到透明、公正。企业要立足于自己的现金流,要做有利润的现金流和有现金流的利润,这是我们的生存之本。同时,还要多渠道地拓展资金的来源,一味地依靠银行也存在风险,尤其是中国的银行体系还不健全,大部分的资金是短期融资。

如何加大资本的融资和股权的融资,这对于企业来说存在价值观的问题,因为涉及利益分享,只有乐于与别人分享,才能得到更多帮助。复星集团的5个股东,历经13年的风雨一直荣辱与共。股东之间,坦诚的沟通最重要,不能互相猜忌。如果在这13年里,这5个人分几次家,每次分家都会导致企业停滞不前,就不会有复星现在的规模与成绩,所以,股东之间的相互支持非常重要。除了坦诚沟通之外,企业要建立良好的公司结构,利益、权责界定清楚,将更多的时间和精力放在管理和经营上。

六、恰当监督职业经理人,善待员工

企业的很多风险都是因为没有处理好职业经理人的问题而产生的。企业发展到一定规模,一定会聘用职业经理人,在充分信任职业经理人的同时,也要建立相应的监督机制,两者少了任何一项,都要出问题。

企业的根本价值,除了为股东、社会创造价值外,还要为客户和员工创造价值。企业应该善待员工,让员工在付出劳动的同时得到满意的报酬,我不希望听到复星的员工说:“我是来为公司做贡献的,不计较报酬。”这样不对,员工应该说:“我做得很努力,我也要得到公司相应的回报!”要让员工愿意为复星努力工作。我也不希望通过开除员工来增加效率,作为企业家,要承担起育人的责任,处理好与员工之间的关系,让他们的价值充分发挥出来。

企业的核心是企业家以及企业家的价值观。做企业,只要树立正确的价值观,处理好企业和方方面面的关系,就可以防范一定的企业风险。



并购能否一定给企业带来增长？

文 / 斯特凡·斯特恩

如果政治学家詹姆斯·弗林是正确的，发达国家人的智商每10年就会提高大约3分，那么到2007年1月，我们应能获得到2010年预计将增加的3分中的第二分。我确信，你的自我感觉已经好一些了。

那么，2007年并购市场将更为稳健，打破去年的创纪录水平，这一前景能让新年的乐观情绪持续下去吗？发表在最新一期《麦肯锡金融报告》上的一篇文章显示，交易撮合者确实越来越擅长并购交易，他们学会了避开估价过高的风险，为股东创造了更大价值。这一分析和伦敦卡斯商学院斯科特·莫勒与咨询公司韬睿共同研究的结果不谋而合。或许投资银行和企业高管已开始感受到“弗林效应”。

对于并购从业者受到新启发的说法，我迄今仍未完全信服——尽管与去年5月我就此撰文时相比，我的怀疑程度已有所降低。即便全球股市在新年伊始整体表现活跃，可以归结为市场对并购热潮将持续下去的预期，但也不能据此认为，所有与大额交易相关的老问题已得到解决。

咨询机构埃森哲最新研究结果的出炉适逢其时，它提醒那些最大胆的交易撮合者，并购活动仍相当复杂、危险和不可预测。这项对美国154名高级经理进行的调查发现，交易前计划不充分仍会造成一系列人们熟悉的现实问题，在分析师吹风会或为宣布并购消息而召开的新闻发布会上，这些问题往往不会被讨论。

造成价值毁灭的问题包括：协同效应低于计划；供应链中断，影响销售；库存增加，销售产品成本上升；产品质量下滑等等，不一而足。

所有商界领袖都明白（不过有些人选择了忘记），最可持续的增长方式是有机增长，即企业增长的基础是在市场上取得成功，而非受到另一宗交易的急速推动。但有机增长需要更长时间，要付出大量艰苦而乏味的努力，而且可能得不到股市的认可，因此，具有讽刺意味的是，它会令一家企业轻易向被收购这一非有机事件低头。难怪事实如此多次地证明，并购交易快速成

◎ 并购能否一定给企业带来增长？ ◎

功的诱惑是不可抵御的。

学者和咨询顾问有时声称,一两个方面略有进展——或者是彻底的、有破坏性的创新,或者是文化方面的转变——都会阻碍企业实现更可持续的增长。但总体而言,这条窄路不会比直接收购较小的竞争者更有助于实现持续增长。



那么你该怎么做?那些通过有机增长成长起来并在继续有机增长的企业有什么特点?去年底,英国美世德尔塔咨询公司出版了关于所谓“增长冠军”的研究报告——《决意增长》,该公司董事长玛格丽特·埃克斯利在报告中提出了一些建议。

在选取的212家美欧公司中,只有23家可赢得“增长冠军”的称号。在5年的时间内,这些公司都努力实现了持续的同比增长,其中多数公司收入增加、净营运收益增长、股价上升,增速是其他公司的两倍。

美世德尔塔发现,在这23家表现优异的公司中,有6种行为是相同的。“增长冠军”们非常清楚哪些领域是它们的增长点,知道如何在这些领域赚取利润。

这些公司各个级别的执行都非常出色,而且懂得努力发扬这个优点。他们对投资机遇做出了有效取舍。它们有强大的衡量文化,能很好地使用反馈,而且业务重心只放在少数几项举措上。

这些行为得到了4个“能够”的支持:“增长冠军”能够培养企业领袖实现内部增长的能力;能够形成一种让人们可以适应变化的文化;能够减少管理层级,加速决策过程;能够组织跨领域或区域性的正式论坛,以引导创新。

这些听上去都非常棒。但现实又如何呢?“增长冠军”简单行事的方式让埃克斯利深受震动。

埃克斯利在报告中将美国房地产公司世邦魏理仕首席执行官布雷特·怀特奉为一位明星见证者。她援引怀特的话称:“我们不会把自己隔离几周专门研究战略计划,因为业务的变化比计划快。我们非常依赖经验。我们不说废话,专注于什么能挣钱。”

埃克斯利还提到了钢铁制造商哥鲁氏的首席执行官菲利普·瓦兰。在瓦兰的领导下,2002年濒临破产的哥鲁氏,如今成为了正在进行的50亿英镑竞