

案例系列

第三辑

中国MBA教育的辅助读本

CASE

■ 海信吞“龙”：多品牌的困局 ■ 破产恐慌下的顶级鞋子，出路在何方？ ■ 谁是美国“集体诉讼先生” ■ 明星经理人被挖角，老东家如何应对？ ■ 一场世界500强的“非常面试” ■ 如何成为管理大师 ■ 为什么小女孩的火柴卖不掉？ ■ 公共关系管理之神王莽 ■ 1978：中国，回来了 ■ 郭鹤年：“糖王”的成吉思汗梦想 ■ 我写《105亿传奇》

返回原点

维维：在牛奶与豆奶间摇摆
美特斯·邦威该不该放弃“虚拟经营”？

宏碁：回头之后的十字路口



浙江人民出版社

第三辑

安 案 列

中国MBA教育的辅助读本

CASE

案例。(第三辑)

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 郑 枫 陆 斌 钱 笑

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 郭碧华

wangliuquan28@yahoo.com.cn

商业改变世界

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3辑/吴晓波主编. -杭州:浙江人民出版社,2006.1

ISBN 7-213-03221-6

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(2006)第 002406 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 12.75 插 页 6

字 数 20 万

版 次 2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-03221-6

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

中科生产力发展中心



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·第三辑

[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 熊华英

/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(深圳华润中心总经理,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(贝因美集团全国销售总监,营销专家)
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)
周志民(深圳大学管理学院副教授、市场营销系副主任)



什么是最好的案例

文/吴晓波

“我从来以为商业不是一个很玄妙的东西，企业家并不需要鼓动人们去攻占巴黎圣母院，他只是在一个和平的时代用自己的方式赚钱。那些似是而非的、枯燥的商业数字，那种以为唯有如此才能显示媒体专业性的做法，从来就是在自欺欺人。商业从本质上来讲都是一些故事，它与财富和生命有关。一个好的商业故事，往往能够用最简单的逻辑来推演，任何复杂到非要用图表和长篇大论才能说清楚的公司传奇，基本上都是一个骗局。”

不久前，《中国企业家》创刊20年，我为它写下了上述一段话。这是我对商业读物的一个基本认知，也是我们创办《案例》的起点。

《案例》出到第三辑，终于找到了自己的叙述方式。我们发现，任何一家公司决策的过程都充满了多种可能性，在商业活动中，并没有最好、最坏的决定，而只有你以为的“最恰当”的决定。这实在是一个很有趣的智力游戏，也是商业最迷人的地方之一。于是，我们试图把很多经典的商业故事、新近发生的著名公司的新闻，还原到决策的“前一刻”。比如，在这一期的“情景课堂”中，我们尝试着还原微软和比尔·盖茨面对偶像级经理人李开复突然辞职时的决策情景。我们对事件的全部细节进行了陈述，我们还为比尔·盖茨设想了N种应对方案；之后，我们把决策权留给了读者，让你替比尔·盖茨进行思考；然后，我们再告诉你事件的真实情景是怎样的，而相关的学者、专家又是如何评论的。

这是一个完整的案例描述，一次与事实有一步之遥的沙盘推演。我们在前两辑中，已经在《职业规划：她该创业还是继续当职业经理人？》、《宜家中国的苦恼：降价还是做品牌？》两篇案例中进行了初步的实验，受到读者的热切欢迎。从本辑起，我们将对这种案例模式进行更多的推演：你将替虚拟连锁的典范公司美特斯·邦威思考，它应该坚持“虚拟经营”还是去自

建工厂？你将和兰奇一起思考，宏碁到底应不应该从分销制回到总代理制？你还将为曾经辉煌一时而如今陷入进退两难困境的维维集团做参谋，它该在牛奶市场上继续努力，还是回归到起家的豆奶行业？

这些都是最鲜活的新闻，是正发生在商业世界中的真实情景，我们把它们制作成一个个可以研讨的案例，这对于经理人和企业家来说，就避免了学习对象的遥远和枯燥。在点评人士的选择中，我们这次也进行了新的尝试，除了邀约商学院的知名教授进行学术点评外（他们的专业指点让那些带有新闻性的公司案例具备了学术研究的雏形），同时我们还邀请了有学习精神的企业家 MBA 学员来点评，听听这些实战者的思考和声音。

近年来，中国的 MBA 教育应该怎么走下去，一直是一个被热烈讨论的话题，其中便涉及到对案例教育的思考。2004 年，我在哈佛大学肯尼迪学院当访问学者，曾去商学院旁听过两次 MBA 的讲课。有一次是上投资课，教授进来，从讲夹里拿出一张当日的《华尔街日报》，指定某一篇新闻让学生们讨论，课堂上每个学生也都带了当日的那张报纸（在美国，MBA 学生订阅商业报纸可以享受半价甚至更低的价格优惠），于是，整个授课过程都围绕那篇新闻（实际上也就是一个鲜活的案例）展开。讨论，提问，发言，小结……课堂气氛非常热烈。那次课，给我留下很深的印象。

什么是最好的案例？最好的案例，往往是最鲜活的案例，它刚刚发生，甚至正在发生中，端到眼前还散着热气，它与这个商业时代密切相联，每一个研习者都能够从它身上读出自己的影子。

什么是最好的案例？最好的案例，往往是发生在身边的案例，人们总是对身边的人和事物变迁最为敏感，而这种人事变化也对周边的人最有启发性。研究中国公司、研究同行业公司、研究那些看上去最普通却有着独特实践的公司（《案例》开设的“隐形冠军”栏目就一直很受欢迎），是中国商业学习的根本。

什么是最好的案例？最好的案例，当然是实践与理论结合得最紧密的案例。把新近发生的新闻进行格式化创作，提炼出相应的核心主题，然后由经过学术训练的商学院教授来进行到位的、体系化的解读，这应该是商业学习最应该尝试的模式。

《案例》是一个正在成熟中的产品，它的出现本身就是一个案例。我们希望它能够走得更远。

目录

案例。CASE·第三辑

【主编的话】

- 001 什么是最好的案例 / 吴晓波

【专家论道】

- 002 强者的有为 / 李嘉诚
003 80%的业务来自 20%的顾客 / 摩根·威策尔
004 创业的两大核心要素 / 约翰·穆林斯
008 企业起飞时的几大禁忌 / 丹尼尔·穆扎克

【主题案例】

- 012 本期主题:返回原点
013 维维:在牛奶与豆奶间摇摆 / 陆斌
019 美特斯·邦威该不该放弃“虚拟经营”? / 王虞
026 宏碁:回头之后的十字路口 / 汤涛

【深度解读】

- 043 海信吞“龙”:多品牌的困局 / 谢昆
049 破产恐慌下的顶级鞋子,出路在何方? / 沈家乐
055 谁是美国“集体诉讼先生” / 李格飞
062 制药界的龙象之争 / 肖婧

【情景课堂】

- 078 明星经理人被挖角,老东家如何应对? / 许风华
090 一场世界 500 强的“非常面试” / 俞雷

【第一学习】

- 104 如何成为管理大师 / 方军
- 109 为什么小女孩的“火柴”卖不掉? / 葛罗莉亚·梅耶
- 113 建立更有道德的企业文化 / 约翰·普伦德
- 116 CEO 客厅 史玉柱:“他们说我不了解企业运作” / 郑文文

【另类案例】

- 125 公共关系管理之神王莽 / 沈威风
- 136 汉武大帝的御人术 / 佚名

【隐形冠军】

- 140 这里的营销静悄悄 / 邓地
- 141 卖“隐形冠军”的隐形冠军 / 邓地
- 148 丽华:快餐业的鲑鱼 / 万中兴

【商业历史】

- 156 1978:中国,回来了 / 吴晓波
- 171 郭鹤年:“糖王”的成吉思汗梦想 / 卞君君

【案例写作】

- 187 我写《105 亿传奇——黄光裕和他的国美帝国》 / 吴阿仑

创业训练营

案例
CASE

【专家论道】

- 强者的有为
- 80%的业务来自 20%的顾客
- 创业的两大核心要素
- 企业起飞时的几大禁忌



强者的有为

文 / 李嘉诚

长江商学院成立3年了,回想起来,这3年是一段很长的时光。今天我很高兴看见你们和家人一起庆祝生命中骄傲的这一刻,也谢谢你们和我分享。

项院长说主讲嘉宾要说一些训勉的话,我想今天不太合适。你们诸位先生女士,都拥有丰富的人生经验,在你们选择的行业内也曾付出过努力、取得过不同程度的成就,前途也一定是无可限量的。你们才是最懂得掌握和有能力主宰自己生命的人,因此我认为我不应该告诉你们应该做些什么,或者不应该做些什么。



李嘉诚

今天我想和大家分享我所坚持和珍惜的信念:

我相信自由,也相信自由和责任是并行不悖的。

我相信世上每一个人都有义务去维护人类的尊严。

我相信帮助他人、对社会有所贡献,是每一个人必要的承担。

我相信强者特别要学习聆听弱者无声的呐喊;没有怜悯心的强者,不外是个庸俗匹夫。

我相信只有坚守原则和拥有正确价值观的人,才能共建一个正直、有秩序及和谐的社会。一个没有原则的世界是一个缺乏互信的世界。

我相信只有通过真理和公平不断的追求,才可建立一个正义的社会。

我相信没有精神文明、只有物质充斥的繁荣表象,是一个枯燥、自私和危险的世界。

我相信有理想的人富有傲骨和诚信,而愚昧的人往往被傲慢和假象所蒙蔽。

各位朋友,强者的有为,关键在我们能否凭仗自己的意志坚持我们正确的理想和原则;凭仗我们的毅力实践信念、责任和义务,运用我们的知识创

造丰盛的精神和富足的家园；我们能否将自己生命的智慧和力量，融入我们的文化，使它在瞬息万变的世界中能历久常新；我们能否贡献于我们深爱的民族，为她缔造更大的快乐、福祉、繁荣和非凡的未来。

我在这里和大家共勉。

注：本文是李嘉诚在“2005年长江商学院EMBA/MBA毕业典礼暨学位授予仪式”上的演讲。长江商学院正式成立于2002年11月，是由李嘉诚（海外）基金会捐资创办的非营利性高等教育机构，现任院长项兵。



80%的业务来自 20%的顾客

文/摩根·威策尔

“80%的业务来自 20%的顾客。”这句通常被称为 80/20 法则的格言，出自美国质量管理大师约瑟夫·朱兰 (Joseph Juran)。20 世纪 30 年代末，在底特律的一家汽车组装厂，朱兰就生产系统中的缺陷问题进行了研究，并得出结论：80%的问题是由 20%的系统引起的。

他把这一现象称为巴雷托法则 (Pareto Principle)，以纪念意大利经济学家维利弗雷多·巴雷托 (Vilfredo Pareto)，巴雷托曾观察到，意大利 80% 的财富被 20% 的人拥有。

朱兰进一步将该理论应用到其他商业方面：80% 的利润由 20% 的雇员创造；80% 的成本由公司 20% 的部门产生；最后，80% 的销售额来自 20% 的顾客。

精确的百分比不那么重要，关键是原则：一小部分顾客通常带来一大块不成比例的销售，这些顾客频繁购买，或大量购买，或两者兼备。

很大程度上，对购买模式的研究证实了我们的常识：有小孩的家庭会购买大量洗衣粉；大批量制造商要比小批量制造商订购更多的原材料和元件，等等。

◎ 80%的业务来自 20%的顾客 ◎



【专家论道】

因此,这条法则在理论上基本正确,问题是如何运用它。朱兰在对该法则的论述中,使用了两个关键术语,他把多数人(即80%的顾客)称为“有用的多数”(useful many),没有这些人,公司会遭受损失,但仍能生存下去;他把20%的少数人称为“关键的少数”(vital few),即使只失去少量这部分顾客,公司也会陷入困境。

有两种策略可供选择,第一种是把注意力集中于“关键的少数”,并逐渐甩开其他顾客,然而,这会导致企业把所有鸡蛋都放在一个篮子里,当顾客需求改变时,企业就会自食其果。几年前,福特(Ford)和通用汽车(General Motors)决定,集中发展利润丰厚的运动型多用途车。如今,消费者对该车型的需求迅速下降,福特和通用都忙于寻找替代策略,同时也在亏钱。

另一种策略是,针对不同顾客群体采取不同方法,这要求市场营销人员接近关键客户,鼓励他们加大消费力度,同时也要接触边缘顾客群体,鼓励他们也多花钱。这一策略有助于增加利润,并减轻对少数顾客群的依赖。英国超市集团特易购(Tesco)就是这样做的,它用不同的方法吸引不同的顾客群,让他们更离不开特易购。结果,特易购的销售额占英国所有商店销售总额的7%。

某些情况下,专注“关键的少数”,放弃其他顾客的做法可能是正确的,但做这样一个决定决不容易。在这么做之前,要想一想得到那些顾客是多么不容易,然后牢记,如果放弃这些顾客,以后再要把他们争取回来就需要花费双倍力气。

创业的两大核心要素

文/约翰·穆林斯

理查德·唐斯(Richard Downs)是网上滑雪度假公司 Iglu.com 的创始人。在创业初期他就知道,成立一家新公司并非易事。就像大多数初创企业一样,他的公司需要一系列技能,而他也曾怀疑,自己是否具备带领 Iglu 进入新阶段的能力。

正如几乎每一项运动都需要运动员身体健康,每一次创业也需要基本要素的到位:出众的产品或服务、高效率的供应链和受到激励的人员等。缺少这些基础,没有一家企业能长久生存。在运动天地,健康是一项基本要求。当然,要登上温布尔登(Wimbledon)的领奖台或赢得奥林匹克奖牌,仅凭健康还不够。

那么,是什么使伟大的运动员从好运动员的行列中脱颖而出?答案在于他们的技能是否符合他们自己选定运动的关键成功要素(CSF):速度、力量、战术思维。这对运动员是如此,对壮志凌云的企业家亦然。例如,在鞋类市场,当20世纪90年代传统鞋类制造商举步维艰时,耐克(Nike)却发展迅速。是什么导致了同一行业的企业有不同表现?

某些差异是因为那些难以模仿的因素,如专利保护或独特的能力。但还有一些东西也会造成这种区别:管理团队在关键成功要素上的执行能力,这些能力往往会在很大程度上造成同一行业的企业在表现上的千差万别。

成功的企业识别这些要素,并相应组织它们的队伍。其他企业或是未能选取正确的要素,盲目假定其经验足够胜任;或是未能建立足以在这些要素上取得成功的团队。

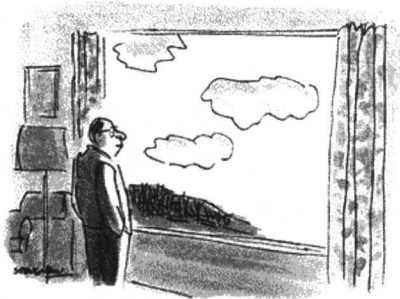
我如何找出自己所在行业的关键成功要素?人们是否可在专业刊物、互联网或策略教材中找到答案?这些答案是否适用于一切行业?不幸的是,所有这些问题的答案都是“否”。

哪些事在任何情况下都要做好

有关键成功要素的知识通常与经验同在,人们往往通过经验教训学

到:哪些事在任何情况下都要做好。无论是你已具有这种经验,还是必须借鉴他人的得失,有两个关键问题可以鉴别出你所在行业的关键成功要素。

首先,在你的行业中,有哪些决策或行动,一旦实施错误,就会使公司表现受损?其次,有哪些决



策或行动,一旦实施正确,就会对公司的表现产生超比例的积极影响?

比如,在零售业,业界老将曾认为,其关键成功要素一是地段,二是地段,第三还是地段。这种说法或许有些夸大,但它确有道理。坐拥黄金地段的零售商能把许多事弄糟,却依然有上佳表现。而另一些在较差地段做生意的,不管他们做对了多少事,都可能挣扎在生存线上下。

星巴克(Starbucks)首席执行官霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)曾说:“我们选择场地的过程极费时间,但我们一个错误都赔不起。在房地产上犯一次错就意味着,……至少要赔上 50 万美元。”星巴克团队的心思没有白费,他解释说,“在我们最早开设的 1000 家门店中,只有 2 家因为场地判断失误而关闭。”

要识别关键成功要素,满怀抱负的创业者应该联系 15—20 位行业中富有思想的成功企业家和高管,向他们询问以上两个问题。当然,创业者会获得不同的答案,但许多答案会汇聚到相似的主题上。这些汇聚点就是你应该寻找的。

讲究技巧的团队建设

第二个至关重要的因素是讲究技巧的团队建设。如今,建立一支企业团队可以有一系列方法。你可以雇用高级人才,但现金短缺的初创企业一般难以承受高昂的薪金。你也可以雇用比较年轻、有活力的人,相信他们能凭活力和敬业,克服不可避免的障碍。但如果你需要筹集资金,你的融资者未必乐于扶持一支热情有余、乳臭未干的队伍。

除此之外,你还能做些什么?在认清哪些是你必须做好的关键点后,你要问自己,是否能亲自完成所有这些任务。企业家单枪匹马或许能解决一至两个要素,如寻找买家或潜在的支持者,但很少有人能独立完成对成功至关重要的所有任务。

1998 年至 1999 年的冬天,Iglu 低调启动,表现令人鼓舞。唐斯先生发现,对一家网上滑雪度假公司而言,有三个要素至为关键:与关键供应商建立可信用度,如阿尔卑斯山旅舍业主;Iglu 的信息技术系统与网站、销售人员整合的能力;能使 Iglu 超出业界水准的优质的客户服务。

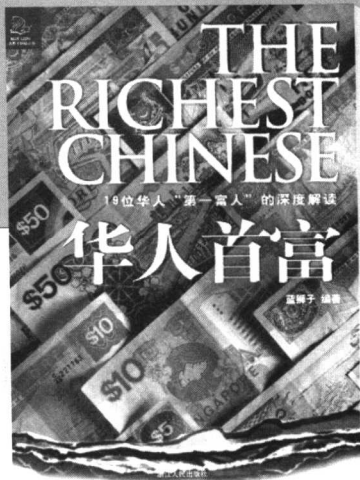
在募集了两轮资金并集合了一支强劲的创业队伍后,唐斯先生相信,他

具有总体领导公司的能力。但在管理供应商关系方面如何? 对旅游业来说,Iglu 是一个初来乍到的新手,唐斯先生也仅仅是一名消费者和滑雪爱好者,而非业内专家。信息科技方面同样存在这一问题。客户服务亦是如此,他没有相关的管理经验。

唐斯先生在 1999 年夏筹集了 300 万英镑的风险资金,随后同业界专家一起着力建设团队,使其具备处理这些关键成功要素的技能。在可信用度问题上,他求助于曾任汤普森假日(Thomson Holidays)执行董事的查尔斯·纽伯德(Charles Newbold),汤普森假日是英国旅游运营商和零售旅行社。随后进入董事会的有 IT 专家奥托·伊巴赫(Aitor Ebarra) 和经验丰富的销售主管斯图亚特·哈姆雷特(Stuart Hamlet)。

结果令人鼓舞。现在 Iglu 是英国最大的独立滑雪度假零售商。并且,它已利用自己成功的商业模式,拓展到其他专门旅游领域,如地中海地区的别墅假日,以及远东、澳大利亚、美国和非洲的长途旅游。

尽管创办公司的基本原则并不复杂,但在实践中,成功之路布满荆棘。聪明的企业家会花时间识别一个新企业的关键成功要素,其努力与否可能决定成败。



蓝狮子 / 编著

这群人,曾经或现在依然生活在离我们很近的地方,但在如今这个时代里,他们成为了最好的弄潮儿;

在他们身上,有着我们熟悉的特点,但同时,他们还有着与众不同的品质。这种品质,正是引导他们踏上浪尖的关键。读懂这些,你才能真正了解这群被称为“首富”的华人。

全球19位杰出华人的历史聚会,
探讨华人成功经验的恢弘舞台。

与最好的商业阅读有关



BLUE LION
蓝狮子财经图书

蓝狮子财经中心郑重推荐
浙江人民出版社荣誉出版

2006年1月第1版 定价: 29.00元



企业起飞时的几大禁忌

文/丹尼尔·穆扎克

目睹企业迅速成长就像观看一枚枚火箭发射:有些成功了,有些在发射时就爆炸了,还有些升空到一半还行,但是突然有人宣布发射不成功,火箭必须被摧毁(即“处于破产管理状态”)。

这是个令人激动的过程。那些投入到迅速成长企业中的人,可能会得到潜在的巨大情感与经济回报。反过来讲,“飞得太高”也会快速消耗资源,引来潜在竞争者、监管机构、妒忌的对手(认为你剽窃了他们的点子),和好斗的金融家。但有办法可以绕开这些危险。

生意手段

快速成长的企业明白,关键不是推出最新的产品或服务,而是为顾客提供增值服务。他们可能拥有一项独特的技术,但成功来自为使用该技术的人所提供的价值。

成功的快速成长企业还努力将顾客“带进帐篷”,使顾客成为你产品的试用者,帮助你宣传产品或服务,最后对你的产品忠心耿耿,这样才不会被竞争企业“抢走”。众所周知,电子游戏开发商使用这一介入手段最多,他们有时为“精选”的游戏迷举行比赛,或开发新游戏和增加特色,将最好的东西结合到下一代产品中。

此外,成功的快速成长企业明白是什么让它们出类拔萃。不管你把它称为核心竞争力还是特色资源,快速成长的企业都会建立并利用这些优势,用它们制订公司的发展路线。

人

你可以拥有独特的技术、方法、产品或服务,但若没有合适的人选,你就

案例
CASE

【专家论道】

无法前进。按理说,对任何经营一家新的高速成长企业的人而言,重中之重是发现、吸收和同化新的团队成员。

这方面的失败,常常是因为挑选了技能不对口的人,或招聘的结果没有达到让公司成长的目标,或是雇用了态度与公司文化和商业模式格格不入的人。在成长的公司中,最可贵的态度是学习与灵活性。

一旦有了合适的人选,还需要一个适当的结构。简单的组织结构是成功所必需的,但该结构必须为企业的需求服务,而不是起到相反作用。这包括:尽可能减少职能重复;想办法使各部门统一标准;发展团队,让他们能够利用机会处理问题,并以此作为新的扩展部门的基础。这样的团队还应有其他一些理想的特点,比如说对职责、自律以及领导能力的一致认同。看看苹果(Apple)打造的历代突破性产品或 IBM 第一代个人电脑,就能知道团队的力量。

实验、知识和交流

实验可以给复杂的、没有明显答案的问题快速提供可靠的答案,比如说“如何最好地接触顾客”或“如何使供应商成本最小化”之类的问题。当你进行各种尝试时,如果愿意利用这些实验,从中吸取经验教训并杜绝失败,你将发展得更快,获得更多利润。

实验提供了获得知识的途径。员工和密室中的顾问积极地积累知识,加上对动态试验第一线的观察就能取得成功。凭借向顾客传递价值,以及出色地利用技术,企业就能兴旺起来。但快速成长的诀窍在于,这种技能必须传播给企业中的每个人,并迅速地投入使用。

成功的快速成长企业,拥有重叠的正式及非正式机制,让各个阶层的人都能就他们所见进行交流——为员工提供有效的交际论坛,并为员工、供应商、顾客、经销商和其他利益相关方提供公开的对话机制。

人们不仅需要搜集信息,还要付出时间来消化这些信息,然后用学到的知识来改善产品和服务。

资源

快速成长会消耗资源。虽然少数公司利用了供应链关系,以及付款和收