



中国政法大学商学院
Business School of CUPL

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

Ivey 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

(第一辑)

(The first series)

本书主编：慕凤丽 迈克尔·萨德

Co- chief editors: Mu Fengli Michael A. Sartor



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国政法大学商学院
Business School of CUPL

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY 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

(第一辑)

(The first series)

本书主编：慕凤丽 迈克尔·萨德

Co- chief editors: Mu Fengli Michael A. Sartor



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 (第一辑) / 慕凤丽, 萨德主编. —北京: 经济管理出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5096-1905-6

I. ①法… II. ①慕… ②萨… III. ①法学—管理学—案例—高等学校—教材 IV. ①D90-059

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 078663 号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 王 琼

责任编辑: 王 琼

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

18 印张 383 千字

2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

定价: 49.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1905-6

·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

Preface

中国政法大学对法商管理的持续探索之路，最早可以追溯到1994年。基于“市场经济就是法制经济”的理解，基于法学方面的优势资源，特别是基于市场经济对具有法商意识和法商素质的人才需求，我们将新开设的工商管理专业定位于“法商结合”的人才培养模式，并逐渐提炼出深具法商特色的教育理念，“精商明法，敏思善行”。从那时起，关于法商管理的教学、研究、实践与讨论从未停止过，法商管理案例的教学与研究在其中承担了非常重要的作用，取得了不少成就，也引起了国内外学术界和管理实践领域的广泛关注。

在十多年的探索中，我们逐渐廓清了法商管理案例的内涵，广义上讲，只要涉及“经商行为”与“法治规则”的管理案例都可以纳入法商管理案例的范畴；但是，目前我们更加关注中国背景下的法商管理案例。我们将中国市场或中国企业面临的独具特色的管理案例定义为中国法商管理案例。也就是说，将中国法商管理案例界定为“蕴涵了中国市场或是中国企业所特有问题的管理案例，即那些与中国法制建设息息相关、被中国特殊规则所左右，并深受中国文化影响的管理案例”，中西方管理实践的主要差异大多可以归结为这样三个方面。法大商学院在这三个方面有着天然的研究优势和研究兴趣，在法商管理教学案例（专门应用于教学的法商管理案例）方面的探索也日渐成熟，并于2011年第二届中国法商管理学术年会上发布了中国法商管理教学案例的标准。本书的出版即是对我们探索中的中国法商管理教学案例的一次全面检阅，并将以系列丛书的形式陆续推出我们在此方面的成果。

与此同时，我们也不断与国内外知名院校开展有关教学案例的学习、交流与合作，其中与毅伟商学院的互动是最深入的。早在2009年，法大商学院就在教学案例方面开始了与毅伟商学院的互动交流，并逐渐展开了实质性的案例开发、教学、直至招生合作。“法商管理案例”系列丛书即是两个学院实质性合作的系列成果之一。

所以，本系列丛书的第一辑既是对我们在法商管理教学案例方面的一次全面检阅，也是在法商管理案例教学方面与毅伟商学院正式展开深入合作的标志。

为了保证这项开创性工作的顺利进行，两个商学院共同组建了包括十几名教师的

项目组，从项目规划、选题范围、案例挑选以及写作形式，经过历时半年多的紧张准备，仅项目组的集中研讨会，包括跨越太平洋的网络会议就近10次。项目组的任务是要开创性地综合展示：什么是法商管理教学案例？学生们将有怎样不同的收获？如何组织教学过程？

因此，这里呈现给大家的丛书的第一辑，并不像其他案例集那样只是管理案例的汇编，而是不同案例教学单元的展示，每个单元都包括四个部分：①管理学和法学的教学目标、教学计划的简单介绍；②符合该教学目标的案例全文；③管理学和法学的思考题；④相关的管理和法律、条例、规则等。既可以作为教学用书，供学生预习和复习；也可以供高校同行开展法商管理案例教学方面的初步交流；以及供特定中高层管理人员培训使用。

丛书的第一辑一共有15个单元，其中7个单元的案例来自毅伟案例库，毅伟商学院为此精心准备了29个法商管理案例，项目组成员从中反复权衡挑选了8个单元的案例，挑选的标准是要符合中国法商管理案例的内涵或是能够给中国企业以启发。另外8个单元的案例来自法大商学院教师亲自编写的教学案例，它们大都经过法大商学院MBA课堂的教学检验，有着很好的教学效果。这15个单元的编排，按照管理教学内容的先后顺序，涉及文化伦理、企业创新、战略规划、供应链管理、市场营销、人力资源管理 and 环境经营等，其涉及的法学内容包括行贿受贿、劳动法、合同法、知识产权、特许经营法、循环经济促进法以及反不正当竞争法等，这些都是中国管理实践领域备受关注的热点内容。

该系列丛书的出版将是我们在法商管理探索之路上的重要成果，借此机会，我们深深感谢中国政法大学学校领导一直以来的全力支持；感谢参与法商管理教学与研究的管理学和法学教师的辛勤付出；感谢对法商管理抱有极大兴趣的仁人志士的鼎力相助；感谢北京人富律师事务所为法商管理案例建设提供了第一笔资助。没有他们的支持和帮助，我们完全不敢想象此丛书能够如此顺利地面世！

当然，我们深知，法商管理的探索之路还很漫长，未来还有更多的艰难跋涉，因此，我们寄希望于更多有识之士的批评、指正和加入！

孙选中 慕凤丽

2012年3月

目 录

Contents

商业成功，“行贿”绕不过？ 慕凤丽（1）

我们更希望借助类似法商问题的讨论，让管理者不再过分关注行贿、受贿的法律问题——中国的法律和企业之间似乎互动成了“猫捉老鼠”的游戏，而应当把注意力更多地放到如何满足客户的真正需求上，更多地放在提高自己产品和服务能力上，由此最终提高自己的市场竞争力。

知识点：商业伦理、行贿、受贿

法商管理视角下的产品质量控制战略 柴小青（25）

美泰玩具召回事件提出了一个需要认真面对的问题，即在经济全球化条件下，在产品的设计、制造乃至销售所形成的供应链上，如何加强控制以保证产品质量，从而满足消费者需求。除了一般意义上加强经营管理、关注产品质量标准以外，更需要从强化法律意识，并从程序和制度上保证法律法规的执行。

知识点：战略管理、管理控制、质量管理、管理

企业环境经营战略与废弃物管理 葛建华（57）

管理废弃物仅仅是企业实施环境经营战略的一个方面，在企业经营活动中，从产品设计、原材料采购、生产、销售到售后的各个环节都存在应对环境问题并获得收益的机会。越来越多的中国企业正在实施国际化战略，更应该了解如何通过环境经营来跨越“绿色壁垒”，通过“强环境绩效”更好地参与国际竞争。

知识点：环境经营战略、企业社会责任、环境管理体系、工业企业环境效益核算、循环经济促进法与 3R 原则

供应链全局优化环境下的合同管理 于 森（71）

如何促进供应链内制造商、分销商和零售商之间的信息共享，在保证商业机密不外泄的基础上，规范和制衡其利润分配，减少内部博弈产生的对供应链总体绩效的削弱，促进供应链全局优化的实现等。这也正是我国商业管理中通过健全法律法规可以大有作为的地方。

知识点：供应链管理、供应链环境下的合同管理

“大饭店时代”的本土化挑战 陈 曦 王 中 (81)

“Majestica 酒店是否应进入上海”案例告诉我们,在复杂的跨国经营过程中,跨国企业本土化注定不是一帆风顺。它们在中国的本土化进程中,如何强化法律意识,应关注哪些相关法律从而克服各种障碍、规避企业的经营风险,运用法商思维进行全面审视成为管理者必备的思考逻辑。

知识点: 国际化、企业战略、商业谈判、合同管理、外商投资、企业相关法律

理性洞察风险,勇气创造未来 马志英 (99)

中国企业如何才能“走出去”并落地生根、开花结果,而不是“站着出去、躺着回来”?如何能在全球市场中拥有更多的话语权,成为价值链的主导者、整合者?天华阳光无疑给我们指出了方向,树立了一个典范。

知识点: 商业模式、战略选择、国际化经营、反倾销、反补贴

中国时装行业的优秀“外教” 马志英 (115)

时至今日,跨国经营中的任何问题已经超越了传统管理的边界,与各种法律问题纠缠在一起。因此,在我们的课堂上,将由营销战略的老师和公司治理、跨国经营的法律专家同台授课,跟随中国服装市场的优秀“外教”——绫致时装,带领学生一同穿越跨国经营的法商管理之旅。

知识点: 国际经营、市场营销、品牌战略、特许经营、公司治理、股权结构

新闻出版相关的商业活动在中国 慕凤丽 何 丹 (139)

借助这样一个真实案例,以兼并收购式战略扩张和业务创新为主线所展开的讨论,不仅让企业有战略发展上的思考与收获,还会对中国新闻出版相关的商业活动有更多的风险意识。

知识点: 兼并收购、营销创新、新闻行业相关管理规定、兼并收购相关法律

零售商如何应对环境问题? 葛建华 (159)

绿色商店的建设,不只是建筑物本身,还包括店内环境、设施设备、商品质量、商品管理、包装管理、卫生管理、现场食品加工、定牌食品生产、市场信用等一系列内容,零售商如何在这些环节中实现“绿色”来提高利润率?

知识点: 环境经营战略、企业社会责任、零售企业环境效益核算、节能减排与节约能源法

法商视域下的战略品牌管理智慧 陈 曦 (181)

王老吉“红绿角力”的故事中,广药集团与加多宝集团的矛盾产生与不断升级,正是因为双方现有管理仅从商业思维出发,而缺失法商结合思维。在法商视角的战略品牌管理思路下,红绿双方都须重新审视企业多年的管理实践。

知识点: 战略品牌管理、商标与品牌、合同法、商标法、反不正当竞争法相关法律内容

法律保卫战的策略思考 马志英 (199)

聚和国际的胜利，不仅仅是应诉策略的胜利，更是技术创新、研发管理的胜利。相信这个案例对于那些敢于挑战大公司或者面临大公司法律威慑的小企业，具有重要的启发、借鉴意义。

知识点：技术创新、研发管理、国际化、专利保护

商标、特许经营：“老而新”的话题 葛建华 (221)

如何建立一个成功可持续运转的特许经营体系？特许经营究竟包含哪些要素？特许经营容易产生哪些纠纷？特许经营体系是特许方与加盟方通过商业合同来承诺权利和义务而缔结成的经营整体。任何一方的违规，都将使特许经营体系产生危机。

知识点：特许经营体系建设、品牌建设、商标所有权、使用权的界定、商标所有权、使用权与著作权的关系

用法商管理应对企业员工流动 王 霆 (235)

“BAX 全球有限公司：中国内地公司的员工流动”案例不仅反映了企业在中国经济快速发展过程中所面对的劳动力成本增加和人才市场激烈竞争的挑战，而且通过案例可以很好地探讨过高的员工流动对于企业所产生的影响以及如何通过系统而有效的管理策略来控制企业的员工流动率。

知识点：人力资源管理、劳动合同

技术型创业企业的法商管理之路 王 玲 马志英 毛康旭 (253)

因专利技术起家的英姿带偏重于技术产品化和产品市场化过程，忽略了对包括专利、商标和商业秘密在内的知识产权保护。通过这一案例的分析，我们可以看到技术型创业企业应充分重视法商结合的管理理念，将知识产权作为企业战略规划的重要内容以及企业决策的重要因素。技术型企业应掌握如何衡量技术本身价值和市场化前景、掌握有效组合各种形式知识产权的方法，并且具备制定相配套知识产权管理机制的能力。

知识点：创业机会获取、企业成长管理、营销模式创新、危机管理、技术保护组合策略、二次创业、专利战略、商标战略、商业秘密保护、竞业禁止、反不正当竞争

IT 竞争优势：基于法商的二元能力壁垒 朱晓武 (263)

在互联网时代，BGGM 公司在竞争激烈的市场上选择了实施信息系统，创造了竞争的先发优势。BGGM 的 IT 基础设施很容易被其他公司模仿，但 IT 基础设施与其互补资源构建的 IT 能力是否可以被复制？

知识点：信息系统与企业竞争优势、知识产权法

商业成功，“行贿”绕不过？

慕凤丽^①

中国经济市场的持续繁荣早已引起全世界的瞩目，大量的市场机会吸引了众多企业的加入，不论是外资企业、国有企业还是民营企业都面临着越来越激烈的市场竞争。

在中国市场上，要想获得商业上的成功，有一个话题似乎无论如何都绕不过：行贿。近些年，一些深具影响的经济案件，不管是官员落马还是企业负责人被绳之以法，其中总逃不过行贿、受贿的内容。媒体上的宣传更加渲染了一种气氛：商业成功离不开“行贿”！所以，要在中国市场上讨论商业成功，“行贿”成为永远绕不过去的敏感话题！既然绕不过去，再敏感的问题都值得我们严肃对待、认真剖析。法商管理案例——“不行贿的‘销售女皇’”的教学初衷即源于此。

中国的传统文化非常重视礼节，重视“礼尚往来”，人情世故中少不了钱或物的礼品往来；中国的法律对行贿、受贿也有明确规定，商业活动中，超过一定金额的礼品很有可能涉及行贿、受贿，触犯法律。媒体上过分渲染甚至夸大的气氛传递出一种信号：在中国市场上，商业成功离不开“行贿”，这是积习已久的风气，与中国传统有关；而行贿的法律风险每时每刻都存在。因此，太多的人纠结于商业成功与行贿的法律风险之间，简单的道德教化已无法舒缓这种纠结。

“不行贿的‘销售女皇’”是一个真实的案例。一家美国公司在中国香港的办事处，代理了一家意大利包装设备在中国大陆的销售业务，19年的时间内，张立带着她的团队把该品牌从几乎零起点做到所在领域的最强，甚至挤走了最具竞争力的德国品牌。张立本人也被誉为该领域的“销售女皇”。而最令人刮目相看的是，张立在商业活动中“从不行贿”，甚至连礼节性的宴请、节日礼物都几乎没有。

有人把这个案例视为中国市场上的极端案例，提出各种各样的质疑。这个案例是

^① 慕凤丽，中国政法大学商学院副教授，管理学博士，主要研究领域：组织理论与人力资源管理、组织行为学。

否是一个特殊的个案不重要，重要的是，我们借此有了这样一个机会：我们可以把商业活动中的礼品相赠分别置于三个视角中剖析，中国的礼品文化传统、中国的法律规定和中国市场上的商业成功。我们可以利用这样一个机会理性讨论这一敏感问题：如果不行贿，在中国市场上能否获得商业成功？怎样才能做到商业成功？

我们首先要界定清楚的是，法律上关于行贿、受贿的规定，经验丰富的法学老师会生动讲解相关的生硬法条，使人易于理解。因为现实中确实有很多销售人员和采购人员，并不是很清楚行贿、受贿的法律界定，因为领导安排，因为看到周围有人这样做，或是因为心存侥幸，就理所当然地送礼、收礼，岂不知已经触犯了行贿、受贿的法律规定，一旦事发，后悔莫及。经过法学老师的生动讲解，所有学员至少不会在行贿、受贿的问题上“不知法而犯法”了。

行贿、受贿的法律概念界定清楚后，我们真正要讨论的是如何在中国市场上实现“商业成功”？逻辑上，任何商业成功一定源自更好地满足了消费者（或客户）的需求。我们利用张立的案例，深入展开的讨论将是：设备采购商、采购商经手人他们的需求是什么？如何更好地满足这些需求？很显然，收受礼品一定不是唯一的需求！其他的需求有没有可能更好地满足？如有可能，那正是你应该努力的地方。

最艰难的质疑往往是：如今在中国市场上的竞争已日渐白热化，客户的任何需求都必须更好地满足，包括很多客户采购商经手人的个人需求。如果通过巧妙的行贿可以更好地满足采购商经手人的私人需求，张立将会有更强的竞争力，就像中国有句老话说的那样“礼多人不怪”。其实，很多时候我们只是看到了行贿、受贿的一个方面，没有认识到另一方面，行贿、受贿双方内心的忐忑不安，双方为此耗费的精力、故意掩饰的行为，都可能阻碍商业上的成功。我们可以利用这个案例引导管理者认真讨论行贿、受贿的两个方面，因为实际上，我们在常识上常常夸大了其中的一个方面。

借助这个案例的讨论并不能给每个管理者提供一个正确答案——管理的世界本来就没有正确的答案，只有合适的答案。但通过这样的讨论，把在中国市场上最纠结的商业伦理问题理性剖析，也许能够给纠结的管理者提供一个不必继续纠结的选择。

我们更希望借助类似法商问题的讨论，让管理者不再过分关注行贿、受贿的法律问题——中国的法律和企业之间似乎互动成了“猫捉老鼠”的游戏，而应当把注意力更多地放到如何满足客户的真正需求上，更多地放在提高自己产品和服务能力上，由此最终提高自己的市场竞争力。

Is Business Success Inseparable from Offering Bribes?

Fengli Mu

The continued prosperity of the Chinese market has attracted more and more attention from all over the world, and a great number of business opportunities have

induced a great number of enterprises to enter China. In this context, foreign-funded enterprises, China's state-owned enterprises and private enterprises are facing the increasingly intensified market competition.

In the Chinese market, if an enterprise wishes to achieve business success, having to offer bribes seems to be a recurring problem. In recent years, the illegal acts of offering or taking bribes always appear in some headline-grabbing scandals involving the government officials or enterprises' senior executives. Some media reports render a misleading impression that in China an enterprise's business success is inseparable from offering bribes. Therefore, offering bribes becomes a sensitive topic that cannot be bypassed when we discuss the business success in the Chinese market. No matter how sensitive this problem is, we should take it seriously and conduct a careful analysis of it. This is our original intention of providing the students with the legal-business case study entitled the Sales Empress Who Never Offers Bribe.

As traditional Chinese culture values the courtesy highly and advocates that “courtesy calls for reciprocity”, the interpersonal interactions of Chinese people always involves offering the gifts in cash or in kind to each other. The China's laws clearly define the act of offering or taking bribes, so in conducting business activities businesspersons who offer or take the gifts with the value above some specified amounts may violate the anti-bribery laws. Some eye-catching or exaggerated media reports present a misleading picture of the Chinese market: In China the business success is inseparable from offering bribes. This is a long-established practice that is rooted in Chinese tradition, and the legal risk of offering bribes is pervasive. As such, too many people are anxious about the business success and the legal risk of offering bribes. The simple moral education is unable to ease the anxiety.

The Sales Empress Who Never Offers Bribe is a real-world case study about the Hong Kong office of an American company that acts as the sales agent of an Italian packaging equipment manufacturer in China. Over a period of 19 years, Zhang Li and the team under her leadership have created a sales champion of foreign packaging equipment in China from almost nothing, even forcing the most competitive German brands to exit the Chinese market. Zhang Li has been praised as the sales empress in this field. Most astonishingly, Zhang Li never offers bribes in carrying out business activities and even seldom has business dinners with the customers or offers holiday gifts to the customers.

Some people regard this case as the extreme case in the Chinese market and raise various doubts on it. Whether this case is a special one is not important; its real importance lies in the fact that it offers us an opportunity to examine the act of giving

gifts in doing business from three different angles: the traditional Chinese culture of gift giving, Chinese anti-bribery laws, and the business success in the Chinese market. Thus we can rationally discuss this sensitive issue: Whether you can achieve business success in the Chinese market if you never offer bribe? How to achieve business success in China?

Firstly, we should have a clear understanding of the legal definition of the bribery. Law teachers with rich practice experience is able to vividly explain the stiff provisions of the anti-bribery law to make it easier understand. Many sales persons and procurement persons do not have a clear understanding of the legal definition of offering or taking bribes. They offer or accept gifts of bribery because their superiors ask them to do so, because they regard it as a prevailing practice, or just take chances, being unaware of the fact that they have violated the anti-bribery laws. Once they are held guilty of bribery, it is too late to repent. After studying the course about the anti-bribery laws, all students at least will not break the anti-bribery laws because of ignorance of the law.

After the legal definition of offering or taking bribes is established, we will focus on discussing how to achieve business success in the Chinese market. Logically, any business success must result from a firm's ability to better meet the needs of consumers (or customers). By using the case of Zhang Li, we will conduct the in-depth discussion of the questions of what are the real needs of the equipment purchasers and their procurement personnel and how to better meet such needs. Obviously, accepting gifts is by no means their only needs. Are there other needs that you can better meet? If the answer is yes, it is the area where you should exert more efforts.

The most challenging question is that the businesspersons must better meet any needs of their customers, including the personal needs of the customers' procurement personnel, given the more and more fierce market competition in China. If she could better satisfy the personal needs of the procurement personnel of the equipment purchasers by giving bribes to them tactfully, Zhang Li would have stronger competitiveness, as an old Chinese saying reveals that "courtesy costs nothing". In fact, in many cases we only see the one aspect of the bribery act and do not recognize another aspect of the bribery act: both the parties offering bribes and the parties accepting bribes are uneasy to commit such act, and the time and efforts they consume and the deliberately concealed act may hinder the business success. We can use this case study to guide managers to seriously discuss these two aspects of the bribery act, because in reality we usually exaggerate one aspect and neglect another

aspect.

This case study can't provide a right standard answer to every manager, since there is no such thing as right standard answer in the management world. Only appropriate answer exists. But through this case study and the rational analysis of this most controversial issue in business ethics in the Chinese market, we may provide the anxious managers with a solution of avoiding the anxiety.

We also hope that the discussion of the similar business law issues may help managers not to pay too much attention to the legal issues of the bribery, given the current status of the interaction between Chinese laws and enterprises like the cat and mouse game. Instead, managers should focus on how to satisfy the real needs of their customers and how to improve their products and services, so as to enhance their market competitiveness.

从不行贿的“销售女皇”

◎ 慕凤丽 黄铁鹰^① 梁钧平^② 王 中^③ ◎

引言

“相信在中国做生意不行贿能成功的，请举手！”

举起来的手，没超过半数。

这是在北京大学光华管理学院的课堂上，黄铁鹰老师面对 100 多个有实际工作经历的 MBA 学生做的调查。这个调查至今已经进行 9 年涉及 18 个班，每次举手的都是少数。

下面故事的主人公是一位在中国卖了 19 年包装设备，至今还在卖的女人。19 年来，她在中国销售的进口包装设备共有 400 多套，每套设备的售价有几十万欧元、几百万欧元。她的客户包括中石化、中石油、英国石油、雪弗龙、日本出光、可口可乐、百事可乐、雪花啤酒、青岛啤酒、海天酱油、娃哈哈、中粮、康师傅、汇源果汁、强生、宝洁、雕牌纳爱斯、立白、蒙牛、伊利等著名企业。行业内称这个纤细女子为“销售女皇”，他们说“全中国没有一个人没有用过她销售的设备包装出来的产品”。

然而，她的销售秘诀之一却是从不行贿。

① 黄铁鹰，北京大学光华管理学院客座教授。

② 梁钧平，北京大学光华管理学院教授、博导。

③ 王中，北京市五环律师事务所律师合伙人。

从采购到销售

她叫张立，20 世纪 60 年代出生在哈尔滨，父母是普通国家机关干部。她 1983 年毕业于中国人民大学贸易经济系商品学专业。那个时代的大学毕业生都是天之骄子，毕业后她被分配到中国石油化工总公司从事原材料进口采购工作。踏实肯干的张立很快成为业务骨干，她每年负责采购的金额都在几千万美元以上。那可是一份人人羡慕的工作：她经常飞往世界各地考察供应商；每年两次的广交会上，她有专门的谈判室，门口经常有国外供应商的销售代表排着队要见她。

那 8 年，她享受着如众星捧月般的工作氛围。但她为人平和，非常体谅销售人员的辛苦，也很尊重和欣赏那些有能力、有闯劲的销售人员。当时的她肯定没有意识到，这些都埋下了自己之后转行做销售工作的伏笔。

1991 年，为了家庭，终于万般不舍地辞去了这份干了 8 年令人羡慕的工作，南下深圳与丈夫团聚。扔了“铁饭碗”的张立，在深圳找到了一份销售代表的工作。她就职的单位是一家美国公司的办事处。该办事处的其中一项业务，是代理意大利北部地区的一家生产包装设备的 LULU 公司，独家在中国市场的销售，但由于没有合适的人，这项业务一直没有开展起来。这家美国公司的总裁认为，张立在石化的工作背景可能会帮助该公司打开这项业务，于是，让对包装设备毫无经验和知识的张立试着开展这项业务。

LULU 公司有五十多年的历史，专门研发和生产黏稠液体（润滑油、食用油、啤酒饮料和洗涤用品）的灌装、包装生产线，产品线包括灌装、包装、码垛和仓储运输机械设备。

一开始，张立对 LULU 公司的产品和使用完全没有概念，大学所学的知识和 8 年的石油产品进口贸易工作经验，同这类机械产品没有任何关连。更难的是，张立连个师傅都没有。公司总裁只告诉她，公司的要求是：Leagle, Honest, High standard。剩下的就要全部靠她自己。

刚开始的几个内，张立能做的就是熟悉产品资料，当意大利的厂家来中国开展展会的时候，她过去搭把手帮着做做宣传。

几个月后，张立拿到了第一份订单。原来几年前，北京石化公司的一个工厂曾直接从 LULU 公司买了一套包装设备，天津的一个工厂也看中了这套设备。天津工厂详细考察了在北京工厂的 LULU 公司的设备，双方进行了两次会面，便洽谈成功签了合同。

这一单签得太容易了，张立用磕磕巴巴的英语很轻松地完成了任务。因为客户已经比较了解 LULU 公司的产品。看着不能张口讲英文的天津用户，同英文讲得不好的意大利销售代表，双方手脚并用、连说带比划地就谈完合同，张立明白了，要想做好这个生意，不懂设备和技术是不行的。

不管怎样，初战告捷。

回到深圳后，她开始想方设法熟悉产品性能和技术，了解潜在客户信息。很快，她得知锦西有家石化工厂要上灌装设备，马上打电话过去，问清楚工厂的名称、具体什么项目和负责人情况。

当时的长途电话还不能直拨，几经转接后，张立才找到负责人章经理。听完张立的自我介绍，章经理告诉她，有家深圳贸易公司也代理 LULU 公司的灌装线，而且已经联系过他们了。

张立一头雾水，马上要找意大利工厂理论。可她英文太差，8 年的外贸采购都有专门翻译的，她也没在英文上下过工夫。没办法，她先用中文写下自己的质疑——既然双方签了独家代理，LULU 公司就不该再找其他的代理商，再翻着汉英字典把她的质疑译成英文，然后电话打到意大利，照着写好的英文与对方理论。

张立大致听懂了对方的回复：你们公司的代理业务一直没有什么进展，LULU 公司也不能在一棵树上吊死！再说深圳那家贸易公司也想做 LULU 公司的代理生意，并且和锦西的客户关系很好，已经约好要带他们和客户见面，如果张立愿意参与也可以一起过去看看。

张立没有别的选择，她只能比深圳那家贸易公司做得更好才能保住自己的独家代理地位。可是要想做得比别人更好，她只能从了解客户的需要开始。她开始一遍遍地拨锦西客户的长途电话，了解情况。她很快了解到，LULU 公司从深圳那家贸易公司得到的信息完全不是事实：实际上，锦西客户已经非常倾向于一家新加坡公司的设备，其代理商已经在帮他们办理去新加坡考察的签证，一个月后成行。

张立更难了，看来光是比深圳那家贸易公司做得好还远远不够，她还必须比新加坡厂家的销售代理做得更好。

张立又开始一遍遍地拨通长途电话，当时那种老式的转盘电话机要一圈一圈地拨数字，几天下来，张立的手指头都拨肿了。她同锦西客户负责这个项目的所有相关人员取得联系，想方设法了解客户最具体的信息。

她先把这些信息整理后写成中文，再翻着字典译成英文发传真告诉 LULU 公司：锦西客户目前的意向是想用新加坡某公司的设备，理由是该设备在国内已经有了好几条参考线，最重要的是新加坡的那款设备要便宜很多；锦西工厂只有一个副总倾向于选用 LULU 公司的设备，但其他相关人员都觉得 LULU 公司的设备太贵，认为这个副总有点贪大求洋；深圳那家贸易公司的负责人曾在锦西这家公司工作过，确实和个别负责人私交很好，但他反馈的乐观信息是不客观的。

同时，张立还列出锦西项目的具体要求、新加坡竞争对手的情况，要求 LULU 公司根据这些具体信息详细解释：LULU 公司的设备为什么贵这么多？它到底比新加坡厂家的设备好在哪里？

针对同一个客户，远在意大利的厂家 LULU 公司得到的是完全不同的信息：从深圳那家贸易公司得到的只是乐观：和某项目负责人私交很好，可以尽快安排和客户见面，对方承诺一定会用我们的设备。而张立虽然还没有见过锦西客户一面，但反馈回

来的信息却是非常具体：客户的具体要求、具体进展、具体意见等。有着生产制造背景的意大利人是务实的，他们开始认真对待张立的信息，按照张立的要求尽快用传真回复她的问题。

张立再翻着字典把她卖的意大利设备为什么贵、贵在哪里、为什么比新加坡厂家的设备更值得买的原因，翻译成流利易懂的中文，再传真给锦西客户。

半个多月里，张立拨了无数次长途电话，也发了不知多少份传真。锦西客户被她的那种工作能力和执著认真的态度所折服，开始认真考虑并最终认可了她的观点：虽然 LULU 公司的设备比新加坡那家公司的贵很多，但工作效率高，维护费用低，算下来性价比更划算。客户再也不认为选购 LULU 公司是“贪大求洋”，还推迟了去新加坡的考察，开始认真思考 LULU 公司的设备了。

然而，还有最重要的一关没过：价格。到现在为止，张立和锦西客户都很清楚，他们之间还有一个巨大的障碍，那就是意大利公司设备的价格对锦西客户来说实在太贵了，认同该设备的性价比并不意味着掏得起这份钱。张立非常理解客户的处境，一再要求客户好好商量一下，试着给出一个可能购买的最高价位。可当张立把客户的报价信息传给 LULU 公司时，意大利人气急败坏地告诉她：这个价格低于制造成本，那是绝不可能的生意！

是啊，赔本的生意当然不能做。犹豫几天后，张立还是不甘心，她把想到的 LULU 公司应该接受这个价格的理由一条一条列出来，然后她把这些理由整理出来，再传真给 LULU 公司，并用电话说服 LULU 公司。张立特别强调的是，这一款设备在中国还从来没有用过，如果这次客户选用，从此这个机型就在中国有了参考线，这比来中国开多少次展会都有说服力，算算每次展会的成本，这次投入还是很划算的。

在数不清的长途电话和传真之间，两个多月的时间很快过去了。张立终于签下那张订单。之前几乎毫无销售经验的她终于成功了，摸着拨电话拨肿了的手指，她的内心充满了被承认的满足感。

第一次失败

张立不仅是个做事非常认真和追求完美的人，她的责任感也往往让朋友们感到哭笑不得。20 世纪 90 年代初张立刚到深圳时，看到刚到城市的打工仔、打工妹逆行骑自行车时，她会立在马路边，大声教育人家。人的性格不可能不在职业上体现出来，一个客户曾跟张立说，她同客户沟通的传真比对手多一倍还多。锦西项目之后，张立开始找到了做销售的感觉。

天道酬勤。市场没有辜负她超出一般人的付出，她又陆陆续续签了几份订单。然而 1994 年的一次失败，让她重新认识了销售这份工作。

那是北京一家石化工厂要上的一条灌装线。就是这家工厂曾在十几年前从意大利直接进口过 LULU 公司的灌装线，所以张立对这个项目非常有信心。按照积累了几年

的成功经验，她非常认真地准备了招标的每一个环节。不料，还没到正式讨价还价，她就被正式通知：下面的投标过程你们不必参与了！她一下子懵了，完全不能相信这个事实。自己满怀希望，可是还没真正开始，就出局了！就像一个运动员临近比赛却被取消了比赛资格。

十几年后，张立依然记得听到客户通知这一消息后的痛苦感觉：她一个人躲进卫生间失声痛哭，那种弥漫全身的痛一直深入骨髓！耳畔不断重复的是客户给她的冰冷理由：我们之前确实是用过你们的设备，但这家意大利厂商服务不好，设备也很一般，我们很不满意。

痛定思痛，她开始明白了：客户需要的不仅仅是一台设备，而是需要几十年的正常生产和整套的系统服务——包括售前的方案设计、售中的安装与培训以及售后的设备维护等一系列服务。合同签署那一刻才是她和客户真正合作的开始，她必须保证客户选了自己的设备不后悔！否则，今后的销售之路只会越走越窄，她不能容许这样的不满意再次发生。

然而，这样的系统服务不是她单枪匹马一个人就能完成的，也不能完全指望意大利生产厂家，还需要中国的本土团队。此时，张立已经赢得了公司总裁的信任，她开始拿出精力物色和培养中国本土团队成员：她需要有了解客户信息的、有能现场调试和维修的、有给客户的技术培训的、有能按合同进度收款的……

随着这些团队成员的加入，也开始有了不同的声音，其中就包括：行贿是不是更有利于我们的生意？这提醒了张立，她想起被客户通知出局的前不久曾有一家自称采购代理的公司找上门要和张立合作。这家公司说可以帮她搞定客户，当然拿到订单后要提一定比例的费用。当时，张立一口回绝了这个要求。张立跟对方说：“对不起，我就是代理了。LULU 公司给不出再请一个代理的费用。”但事后，她听说拿到订单的竞争对手——代理的是另一个意大利品牌 Sigama，答应了这家采购代理公司的要求。张立心里犯嘀咕，我被那么早通知出局是不是也有这个原因？

为什么不行贿？张立和她的团队开始郑重考虑到底行不行贿的问题，经过激烈的争论和慎重的思考，最后统一了认识——只能坚持不行贿的原则，具体原因：

一是，公司对这个问题的态度十分明确，公司不能做违法的事。

二是，张立的胆子非常小，哪怕撒一个小谎，心跳会加速，脸也会通红。她说：“我的心理素质不强，承担不了违法的事，我从小到大没做过违规的事，连排队加塞都没有做过。”张立是家里老大，哈尔滨冬天需要储备大白菜，每家都要派人早早排队买菜，张立永远是最早排队，却是最后买到菜的人。

三是，如此胆小的张立，在竞争的压力下，也曾背着公司，自己花钱给一个潜在客户的关键人物买过一个最新款的日本相机。可惜，张立的相机不仅没有帮她拿到订单，相机也是“肉包子打狗”了。从此，张立知道行贿也是需要竞争的，这种竞争显然不适合于她。

四是，LULU 公司的设备本来就没有价格优势，其生产和组装全在欧洲，价格常常