

成品油零售

CHENGPINYOU LINGSHOU
ZENGZHI FUWU GUANLI

增值服务 管理

王廷伟 著

这是一本专门研究增值服务的书

这是一本专门研究成品油零售增值服务的书



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

成品油零售 增值服务 管理

王廷伟 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

成品油零售增值服务管理/王廷伟著. —广州: 华南理工大学出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-5623-4416-2

I. ①成… II. ①王… III. ①石油产品 - 营销管理 - 研究 IV. ①F764. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 240605 号

成品油零售增值服务管理

王廷伟 著

出 版 人: 韩中伟

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail: scute13@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 林起提 何丽云

责任编辑: 黄冰莹

印 刷 者: 广东省农垦总局印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16.75 字数: 387 千

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

自序

也许你正享受着增值服务！

也许你正提供着增值服务！

那么什么是增值服务呢？

IBM 总裁说：“IBM 不销售任何产品，它销售的是解决问题的方案”。

AT&T 广告中宣布：“我们的产品有以下组成部分：技术咨询人员、专门账户经理与系统工程师。”

畅销世界的《成功之路——美国优秀公司的管理经验》一书在总结优秀公司的成功经验时得出一个耐人寻味的结论：“不管是不是像弗里托公司、IBM 公司或迪斯尼公司那样醉心于服务，所有的优秀公司看来都充满着强大的服务精神。”

被菲利普·科特勒称之为“莱维特就是营销的代名词”的美国学者西奥多·莱维特曾经指出：“新的竞争不是各个公司的工厂生产什么产品，而是其产品能提供何种附加利益（如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式）”。

这就是我们为什么要研究增值服务的原因。

随着服务经济时代的到来，产品服务化，服务产品化，企业为客户所提供的一切价值都以服务的形式来实现。即使是实体产品的生产或销售，服务也不再是简单的寄生在实体产品上的附加产品或延伸产品，实体产品的生产或销售只是服务的一项基本内容而已。在某种意义上来说，服务经济时代的服务已成为企业品牌的全部。

大家知道，服务按照不同的标准有不同的分类。那么我们按照服务提供者是否必须提供和服务接受者是否期望的角度来对服务进行一个抽象的分类，可以有三种情况：一是服务提供者必须提供；服务接受者不需要期望，是理所当然的事情。二是服务提供者可以提供也可以不提供，不提供也不影响必须提供的服务功能的发挥；而对于服务接受者有的有时有明确期望，有的说不清楚，是模糊的。三是服务提供者完全可以不提供，服务接受者没有期望。

以上第一种情况，我们可以视为是基本服务，也即是增值服务的基础。基本服务是服务提供者必须提供的，不需要服务接受者期望，否则你的服务本质就发生了变化，不再是原来的服务。如饭店不提供饭菜，宾馆不提供床铺及相关的必须配套服务，那么其就不再是饭店、宾馆。在满足基本服务以后，给服务接受者提供其有时清

楚有时不清楚，有人清楚有人不清楚的模糊期望，并能够增加服务接受者价值的服务，就是增值服务。对于服务提供者或服务接受者提供其根本没有期望的服务，则是超值服务。

基本服务、增值服务、超值服务三者之间，一不是递进关系，不是做好了基本服务，才可以开展增值服务和超值服务，而是三者可以同时并存，甚至基本服务没有完全做好的情况下，也可以有增值服务和超值服务。当然，基础不牢，也会“地动山摇”，基本服务都没有做好，就去搞增值服务，成了本末倒置，势必事倍功半，甚至鸡飞蛋打，颗粒无收。二是个单向动态概念，即增值服务和超值服务被同行接受普遍采取，成为基本服务的项目或内容；或者增值服务和超值服务被服务接受者普遍接受和认可，而习以为常成为基本服务不可分割的服务，则其也演变为基本服务。

本书以成品油零售为线索，围绕基本服务即增值服务的基础、增值服务和超值服务即增值服务的展望为主要内容，分增值服务概述、加油站增值服务基础和加油站增值服务等三篇展开论述。

在上篇增值服务概述中，以安然公司的倒闭和“扛着棺材踩雷”的中国企业家的悲剧命运来论述企业效益最大化之殇，揭示了人在缺乏自我约束和社会强力监督的环境下，其无底线行为的根源是欲望过度。企业效益最大化虽然被普遍接受和认可，但本书的观点认为企业效益最大化是企业及企业家欲望过度的表现，久而久之，企业家及企业的无底线行为及企业的轰然坍塌也就是自然而然的事情了。现代管理学之父、营销学鼻祖（营销学之父菲利普·科特勒语：如果我是营销学之父，那么德鲁克就是营销学鼻祖）彼得·德鲁克说“企业的宗旨不是赢利”。他认为，赢利其实是必要的，而赢利最大化则不可取，赢利最佳化则最好。要赢利，核心就是创造顾客。

创造顾客，实质就是创造顾客价值。一方面，需要企业通过创新实体产品或服务产品为客户创造价值，另一方面，需要企业通过营销来让客户感知到价值。增值服务就是企业或商家为客户创造价值的有效途径。通过相关行业开展增值服务的实践案例，展示了增值服务为客户创造价值的功效。

增值服务是各行各业都需要的，成品油零售行业及其门店的加油站亦是如此。在加油站开展增值服务之前，首要的是要做好加油站的基本服务即增值服务的基础。成品油零售企业都早已注意到服务的重要性，纷纷推出标准化服务，大力开展微笑服务、温馨服务、亲情服务等，那么这些服务之间是一个什么样的关系，加油站还有没有其他的服务呢？这就是本书中篇——加油站增值服务基础所阐述的内容。

作者将加油站需要提供的服务进行了系统化的梳理，概括地提出了：

- 加油站运营的基础——安全服务；
- 加油站运营的核心——品质服务；
- 加油站运营的重点——便利服务；
- 加油站运营的效率——快捷服务；
- 加油站运营的体验——温馨服务；
- 加油站运营的方向——尊贵服务。

其与加油站的增值服务和超值服务一起，就构成了加油站完整的服务体系，给人一个清晰的服务概念。

在下篇加油站的增值服务中，作者通过实践建立起了“加油站 2×2 增值服务模型”，提出了依据加油站和加油卡两个平台，为车辆提供全过程、为驾车人提供全方位增值服务思路。并通过大量的案例为加油站增值服务提供了实证。

成品油零售企业的增值服务管理，也是各行各业的增值服务管理。其对加油站及其管理者有很强的现实意义，对所有研究和实践增值服务的行业企业及个人也会有一定的参考价值。

企业效益最大化之殇，更是颠覆了企业的目的就是追求效益或效益最大化的传统理念，阐述了“企业的目的，只有一个正确而有效的定义，那就是‘创造顾客’”，从一个全新的角度为企业及其经营者提出了思考，对于想打造基业长青的百年老店的企业及企业家无疑是一个很好的启迪。

创造性地提出加油站系统化的服务理念和“加油站 2×2 增值服务模型”，为加油站及其管理者提供了更加开阔的视野和思路，对促进加油站服务的提升定会大有裨益。“加油站 2×2 增值服务模型”的研究与应用，分别获得了 2013 年度全国和中国石油石化管理现代化创新成果二等奖和一等奖。

在本书的写作过程中，得到了谢伟先生、陈德近先生提供部分案例的帮助，以及我的同事的帮助，在此一并表示感谢。要感谢成品油零售战线的广大同仁及开展增值服务企业的朋友们创造的无数鲜活的案例及有关研究，也向书中涉及的相关内容中提及或没有提及的研究者们表示感谢，感谢大家的研究为我的写作提供的帮助。同时对书中未经过您的允许而采用您及与您有关的案例或内容，向您表示歉意。

由于作者水平有限，书中难免有错误或不妥之处，敬请批评指正。



2014 年 5 月 1 日



目录

上篇 增值服务概述

第一章 企业的目的——创造顾客..... 3

第一节 企业效益最大化之殇..... 3

第二节 创造顾客 12

第二章 创造顾客的途径——增值服务 21

第一节 增值服务的实践 21

第二节 增值服务的理论依据 32

第三节 增值服务的含义 37

第四节 增值服务与相关服务概念的关系 46

第五节 增值服务的模式 54

中篇 加油站增值服务的基础

第三章 加油站运营的基础——安全服务 65

第一节 加油站安全运营的主要风险 65

第二节 企业安全文化建设需要关注的9个细节 77

第三节 抓好加油站安全管理的具体方法 82

第四章 加油站运营的核心——品质服务 85

第一节 油品质量达标 86

第二节 油品数量准确 89

第三节 油品适销对路 92

第四节 诚信经营 93

目录



第五章 加油站运营的重点——便利服务	96
第一节 位置便利	97
第二节 识别便利	100
第三节 进出便利	104
第四节 停开便利	105
第五节 延伸服务	107
第六章 加油站运营的效率——快捷服务	109
第一节 加油环节的快捷服务	109
第二节 支付环节的快捷服务	114
第三节 自助加油服务	116
第七章 加油站运营的体验——温馨服务	120
第一节 环境温馨	121
第二节 微笑服务	126
第三节 亲情服务	132
第八章 加油站运营的方向——尊贵服务	138
第一节 标准化服务	139
第二节 谦卑式服务	143
第三节 “一对一”服务	149



目录

下篇 加油站的增值服务

第九章 成品油零售的增值服务模型	157
第一节 成品油零售客户的需求.....	158
第二节 加油站功能的变化.....	164
第三节 加油站增值服务模型.....	167
 第十章 为车辆提供全过程增值服务	173
第一节 车辆管理方面的增值服务.....	173
第二节 车辆维修保养方面的增值服务.....	185
第三节 车队管理方面的增值服务.....	189
 第十一章 为驾车人提供全方位增值服务	196
第一节 百货类增值服务.....	196
第二节 餐饮类增值服务.....	202
第三节 通信类增值服务.....	206
第四节 银行类增值服务.....	211
第五节 旅游类增值服务.....	215
第六节 保险类增值服务.....	219
第七节 代理类增值服务.....	223
第八节 文化类增值服务.....	227
第九节 综合性增值服务.....	228
第十节 其他类增值服务.....	230
 第十二章 加油卡增值服务	235
第一节 加油卡.....	235

目 录



第二节 联名加油卡·····	238
第三节 专项加油卡·····	244
第十三章 加油站增值服务展望·····	246
第一节 超值服务的实践·····	246
第二节 他山之石——其他行业服务平台的启示·····	248
第三节 我们期待着“油联”的出现 ·····	251
附录·····	253
参考文献·····	256

上篇

增值服务概述

IBM总裁说：“IBM不销售任何产品，它销售的是解决问题的方案”。

AT&T广告中宣布：“我们的产品有以下组成部分：技术咨询人员、专门账户经理与系统工程师。”

畅销世界的《成功之路——美国优秀公司的管理经验》一书在总结优秀公司的成功经验时得出一个耐人寻味的结论：“不管是不是像弗里托公司、IBM公司或迪斯尼公司那样醉心于服务，所有的优秀公司看来都充满着强大的服务精神。”

被菲利普·科特勒称之为“莱维特就是营销的代名词”的美国学者西奥多·莱维特曾经指出：“新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品，而是发生在其产品能提供何种附加利益（如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式）”。

这就是我们为什么要研究增值服务的原因。

第一章 企业的目的——创造顾客

如果我们要问企业的目的是什么？可能很多人都会回答：“创造利润或利润最大化。”

然而现代管理学之父、营销学鼻祖（营销学之父菲利普·科特勒语：如果我是营销学之父，那么德鲁克就是营销学鼻祖）彼得·德鲁克在其《管理的实践》中说：“如果我们想知道企业是什么，我们必须首先了解企业的目的，而企业的目的必然存在于企业之外。事实上，由于企业是社会的一个器官，因此企业的目的必然存在于社会之中。关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义，那就是‘创造顾客’”。

接着大师又进一步阐述说：“市场不是由上帝、大自然或经济力量所创造，而是由企业家所创造。顾客也许在得到企业家提供的产品之前，就已经察觉到自己的需求。就像大饥荒中对食物的渴求一样，未被满足的需求或许会贯穿顾客的一生，存在于他清醒的每一时刻。但是，在企业家采取行动把这种不满足变成有效需求之后，顾客才真的存在，市场也才真的诞生，之前的需求都只是理论上的需求。又或者，顾客可能根本没有察觉到自己的需求。还有一种可能，在企业家采取行动，通过广告、推销或发明新东西来创造需求之前，需求根本不存在。总之，在每一种情况下都是企业的行动创造了顾客。

顾客决定了企业是什么。只有当顾客愿意付钱购买商品或服务时，经济资源才能转变为财富，产品才能转变为商品。企业认为自己的产品是什么，并不重要，对于企业的前途和成功尤其不那么重要。而顾客认为他购买的是什麼，他心中的‘价值’何在，却具有决定性影响。顾客的看法决定了这家企业是什么样的企业，它生产的产品是什么，以及它会不会成功。

顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业。社会将能创造财富的资源托付给企业，也正是为了供给顾客所需。”

大师认为，“企业的宗旨不是赢利”。但赢利其实是必要的，而赢利最大化则不可取，赢利最佳化则最好。

第一节 企业效益最大化之殇

对于在美国上市的中国企业来讲，对萨班斯·奥克斯利法案都非常熟悉，因为依据它在2003年开始的一项全新的工作——内控管理工作，美国总统布什在签署该法案的新闻发布会上称“这是自罗斯福总统以来美国商业界影响最为深远的改革法案”。之所以出台这么重大的法案，是因为从安然事件开始，美国资本市场出现了一系列财务丑闻，安然、环球电讯、世界通信、施乐等一批企业巨擘纷纷承认存在财务

舞弊问题，在美国资本市场上引起轩然大波，一批大的上市公司遭投资者抛弃，宣布破产。这些企业的造假行为不仅欺骗了投资者，也使自己付出了沉重的代价，同时，损害了资本市场的秩序，给美国经济乃至世界经济都造成了重大的影响。安然事件直接导致为其提供审计服务的全球最大的五大会计师事务所之一——成立于1913年且被公认为同行业中的“最佳精英”的安达信公司倒闭。安然事件连同美国9·11事件、世界通信公司会计造假案和安达信解体，被美国证监会前主席哈维·皮特称为美国金融证券市场遭遇的“四大危机”。

近些年，国内企业和个人无底线行为深深地刺痛着国人的心灵，纷纷在寻找悬壶济世之良方。

导致上述问题的发生，美国也好，中国也罢，究其原因，根本上讲是欲望过度导致的病态爆发的结果，而企业效益最大化就是企业欲望过度的一种病态，这种病态久而久之就会导致企业的管理者和企业员工处处事事以个人利益最大化的病态，一旦发病，上面的结果就是自然而然的。

一、安然事件的警示

安然公司成立于1985年，是由美国休斯敦天然气公司和北方内陆天然气公司合并而成，公司总部设在美国得克萨斯州的休斯敦，首任董事长兼首席执行官肯尼斯·雷既是安然公司的主要创立者，也是安然公司创造神话并在后来导致危机的关键人物。安然公司在肯尼斯·雷的领导下，实现经营模式的转变，开创了新的天然气现货交易模式；成功地将公司核心业务由天然气转为动力和发电领域；引入天然气方面的衍生产品交易，创造出一种新型能源交易运营机制；进军电子商务，创建因特网交易平台等四大步跨越，从名不见经传的一家普通天然气经销商，逐步发展成为世界上最大的天然气采购商和出售商，世界最大的电力交易商，世界领先的能源批发做市商，同时还拥有世界最大的电子商务交易平台。

从1985年到2000年短短的15年中，安然公司创造了一个又一个的神话，每一次行动都使媒体津津乐道，每一个战略都成为商学院MBA教学的经典案例。它的发展犹如坐上了火箭，才十几年的时间，就与通用、埃克森、美孚、壳牌等百年老店平起平坐，成为一代商业巨擘。从1990年到2000年的10年间，安然公司的销售收入从59亿美元上升到了1008亿美元，净利润从2.02亿美元上升到9.79亿美元，其股票成为众多证券评级机构的推荐对象和众多投资者的追捧对象，2000年8月，安然股票攀升至历史最高水平，每股高达90.56美元，与此同时，评级媒体对安然公司也宠爱有加。2000年，在美国《财富》杂志的“美国500强”大排队中位列第7名，在世界500强中位列第16位，并在《财富》杂志的调查中连续6年荣获“最具创新精神的公司”称号。

然而就是这样一家公司在发表2001年第三季度财务报表时竟然宣布亏损，总计达到6.18亿美元。接着The Street.com网站发表文章进一步披露出安然与另外两个关联企业通过复杂交易，举债34亿美元，但这些债务从未在安然季报和年报中披露。

也就在这一天，美国证券交易委员会盯上了安然，要求安然公司主动提交某些交易的细节内容，并于2001年10月31日开始对安然公司进行正式调查，至此，安然事件终于爆发。

在政府监管部门、媒体和市场的强大压力下，2001年11月8日，安然向美国证监会递交文件，承认做了假账：从1997年到2001年间共虚报利润5.86亿美元，并且未将巨额债务入账。随后迪诺基公司停止收购案，证券评级公司大幅调低对安然的评级等事件，使安然公司到了2001年11月30日，股价跌至0.26美元，市值由峰值时的800亿美元跌至2亿美元。2001年12月2日，安然正式向破产法院申请破产保护，破产清单中所列资产价值高达498亿美元，成为当时美国历史上最大的破产企业。2002年1月15日，纽约证券交易所正式宣布，由于安然公司股票交易价格在过去30个交易日中持续低于1美元，决定根据有关规定，将安然公司股票从道·琼斯工业平均指数成分股中除名，并停止安然股票的相关交易，至此，安然这个曾经辉煌一时的能源巨人已完全崩塌。

安然舞弊的手段是多方面的，在财务报表上，为支持安然爆炸般的增长速度，其管理层创造出一套就连华尔街的分析师和会计学教授都难以解读的非常复杂的财务结构，然后利用复杂的财务结构，肆无忌惮地虚构利润，隐匿债务。安然采用了一种叫“盯市（mark-to-market）”的会计制度，这种会计制度允许安然和其他能源类公司从账面上提高其当期净收益，而这些合同在10年或更长的时间内不一定能够实现。同时，这种会计制度还规定，公司可以不披露如何对订单进行估价的细节，也可以不披露收益的多少来自这样非现金收益。通过所谓的“特殊目的实体”（SPE）等方式，增加了不记入资产负债表的交易业务。钻美国通用会计准则（GAAP）的空子，在财务报表中不如实反映负债，大大降低了安然的资产负债率。

继安然之后，世通、泰科、施乐等一些国际大公司因财务舞弊而倒闭，对美国经济以至世界经济造成的直接、间接的影响难以估量。

有资料介绍，在国内一些公司依靠做假账来制造利润，通过“资产置换”和关联交易包装业绩，用资本运营来处理“垃圾”等手法在近些年的资本市场上司空见惯。资产置换，把债务转移到子公司的资产负债表上，母公司可以显示比较好的资产负债率；关联交易，可以把利润显示在母公司的报表上，而亏损放在子公司账上。这些公司的主要精力已不在生产经营上了，而是以“财务为中心”，运用会计手段，将意在“掏空上市公司”的关联交易的破棉絮塞进“重组”这个华丽的外套里，再借着这个“外套”在二级市场通过增发大捞一把，圈钱成为上市公司进行资本运营的最终目的。

银广夏通过伪造购销合同、伪造出口报关单、虚开增值税专用发票来虚构巨额利润7.45亿元。

原野公司通过虚增销售收入、隐匿管理费用，炒卖本公司股票等手段，虚增利润2.22亿元。1989—1991年对外报表显示累计盈利7742.5万元，实际累计亏损14457.5万元。虚报盈利22200万元。

琼民源 1996 年虚构 5.66 亿元利润，虚编资本公积金 6.57 亿元，其手段是将投入资本金及合作建房资金近 2 亿元确认为收入。

东方锅炉在上市之前通过调整财务报告虚增净利润 1.23 亿元。上市后又将 1996 年的收入 1.76 亿元和利润 3800 万元转移到 1997 年。

沈阳黎明股份更是花样繁多，1999 年采用对开增值税发票、虚开产品销售发票、利用出口货物优惠政策、任意扩大销售业务范围等手段虚增资产 8996 万元、虚增负债 1956 万元、虚增所有者权益 7040 万元、虚增主营业务收入 1.5 亿元（占收入 37%）、虚增利润 8679 万元（占实际利润 166%），利润总额经核实从对外披露的 5231 万元变为亏损 3448 万元。

济南轻骑摩托股份为保牌上市，2002 年利用“洗大澡”手段，对一些长期收不回账款计提 27 亿元坏账准备，又为关联公司借款担保计提坏账准备 13 亿元，使该年利润大幅减少。到 2003 年又将上年计提的坏账准备转回了 15.8 亿元，一举扭亏为盈，实现了“保牌”阴谋。

.....

二、企业效益最大化的问题所在

安然事件发生后，很多人都在分析其原因，其中 360 百科在“安然事件”中是这样写的：

安然的崩溃并不仅仅是因为假账，也不全是高层的腐败，更深层次的原因是急功近利、贪婪冒险的赌场文化使安然在走向成功的同时也预掘了失败之墓。正如一位美国学者指出的，安然的文化氛围里有一种赌场气氛。

安然的核心理文化就是赢利，甚至可以说是贪财。在安然，经营者追求的目标就是“高获利、高股价、高成长”。《财富》杂志撰文指出：正是由于安然公司的主管们建立了以赢利增长为核心的文化，经理们才有了很大的动力去涉险，安然追求的目标最后也只剩下一个，那就是赢利。

安然的公司精神就是冒险。安然鼓励的是不惜一切代价追求利润的冒险精神，用高赢利换取高报酬、高奖金、高期权。安然甚至把坚持传统做法的人视为保守，很快将其“清理”出去。同时安然内部不断地进行着“大换血”，而招进的新人大多是工商管理硕士，一进门就会立即获得五百万元的炒作能源期货大权。

安然衡量成功的唯一尺度是金钱。安然强调个人英雄主义而破坏了企业赖以存在的基石——团队精神，使得安然的员工之间更多的是竞争，而不是合作。

这些描述深刻揭示了企业效益最大化之害。对于为其提供审计服务的安必信公司，美国 2001 年 2 月离职的 SEC 前主席列维特（Arthur L. Levitt）认为，“贪婪与狂妄”已经使得会计师在传统上确保提供股东健全财务报告的使命产生偏离。贪婪不就是对财富的过度欲望吗？

素迈克尔·杨在《会计违规和财务欺诈》中指出，财务报告欺诈在现实世界中是普遍存在的。对于财务信息，都存在无法满足的贪欲。并指出财务报告欺诈的 6 个

因素：①欺诈的动机源于不诚实；②欺诈的动机源于压力；③欺诈始于小事；④欺诈始于会计的灰色区域；⑤欺诈随时间的推移而增加；⑥骑虎难下，无法纠正。

国外企业对利润的过度欲望导致了自身轰然倒塌的结果，那么中国企业对待企业利润的态度又如何呢？我把看到的一篇文章摘录在此，或许能够给出答案。原文如下：

“午夜是一个适合思考的时候，还有多少未眠人。人生起起落落，到底在追求什么？”一条看起来无比简单的微博（<http://t.sina.com.cn>）却给我们带来难以言传的震撼，因为发这条微博的是一个不简单的人，他是胡志标。

下面紧接着还有一条，“经历过人生大起大落，深深地感慨：‘中国的民营企业家们都是扛着棺材上路的！’”，自称“从地狱回来”的胡志标，对企业家群体命运的感悟刻骨铭心。

对于这一点，胡志标是有发言权的。15年前，26岁的胡志标80万元起步涉足VCD制造，在不到2年的时间里创下27亿元产值，缔造了“爱多神话”，不料鼎盛时期危机乍现：股东分歧、资金困难、供应商债务、管理层震荡，民营企业遭遇到的一系列普遍问题将爱多卷入漩涡，这位商界奇才也“抗着棺材”步入“地狱”。

胡志标的经历是一群人的缩影，从牟其中到史玉柱、从唐万新到宋如华、从周正毅到黄光裕，无不在登顶时刻变身成为市场经济初期一个“历史的囚徒”。尽管遇到的具体问题各有不同，但其中共性是：在追求实现自己目标的过程中不可避免地陷入“囚徒困境”。

这是一个不断被重讲的经典故事：两个嫌疑犯被警察抓住，分别关在不同的屋子里审讯。这时，如果这两个“囚徒”一起“合作”都不招供的话，可以为全体带来最佳利益（无罪释放）；但由于信息不明，彼此都不知道对方的选择，首先出卖对方反而为自己带来最佳利益（缩短刑期）；然而，如果都选择背叛出卖对方的话，反而谁也得不到利益（均被判刑）。这就是数学家阿尔伯特·塔克1950年讲的“囚徒困境”。

其中原理是：选择追求自身利益最大化，不惜损害全体利益，结果反而谁也得不到利益，这就是“困境”所在。虽只是个理论模型，“囚徒困境”却在市场经济、环境保护、社会生活中被频频印证。

当年胡志标为扩展市场规模，在1997年6月启动“阳光行动A计划”，降价45%大打价格战，不仅令步步高、金正、万利达等巨头叫苦不迭，成千上百中小VCD厂商纷纷倒闭，最终爱多也自食苦果，造成产品积压、利润受损、资金链断裂，引爆爱多危机，这是一个典型的“囚徒困境”。

然而，这并非胡志标一个人的命运。

在胡志标的“爱多神话”和唐万新的“德隆帝国”轰然崩塌之后，从三鹿奶粉霍然倒掉到紫金矿业污染汀江、从吴英非法集资被捕到王德军巨额行贿落马，中国企业家们“扛着棺材踩雷”的悲剧故事并未停止上演。这些表面看似毫无关联的事件背后隐含着共同的逻辑，正如秦晓指出的那样：中国企业在成长过程中长期受到