

HZ BOOKS
华章经管

商业评论
Business Review

MIT Sloan
Management Review
独家版权授权

大竞争

中国企业竞争战略
实|战|案|例

刘雪慰◎著 《商业评论》◎编
谢伟山 徐廉政 姚荣君◎专业解读



机械工业出版社
China Machine Press

大竞争

大竞争

中国企业竞争战略
实|战|案|例

刘雪慰◎著 《商业评论》◎编



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大竞争：中国企业竞争战略实战案例 / 刘雪慰著；《商业评论》编. —北京：机械工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-111-61474-6

I. 大… II. ①刘… ②商… III. 企业竞争 - 竞争战略 - 案例 - 中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 263808 号

本书精选了飞鹤、简一、雅迪、飞贷、香飘飘、君智 6 家分属不同行业但各有特色的优秀中国企业，综合作者多年的采访调研，融合故事性的叙述方式及独具慧眼的细致分析，辅以竞争战略实战专家的解读，呈现了这些企业在竞争日益激烈的商业环境中异军突起的独特历程。透过这些案例的复盘及解读，本书不仅诠释了中国企业家“修齐治平”的士大夫精神，更是带给中国企业家突围竞争压制、摆脱价格血战、找到增长动力、明晰创新方向的新启发。

以这本《大竞争：中国企业竞争战略实战案例》为鉴，读者可知一门赢得市场竞争、引领行业发展的新知识，最终找到一把将内部资源更有效、更高效地转化为外部成果的新钥匙。

大竞争：中国企业竞争战略实战案例

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王 戡

责任校对：殷 虹

印 刷：北京市兆成印刷有限责任公司

版 次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：13

书 号：ISBN 978-7-111-61474-6

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

FOREWORD

—— 推荐序一

战略是企业的方向，定力是企业的灵魂

张维炯

中欧国际工商学院副院长兼中方教务长，战略学教授

本书描述的六家企业的案例，应该是当今在大竞争环境中奋力突围的中国广大中小企业的样本，既有个性，也有共性。

这些企业分属不同行业，既有传统制造业的乳粉、电动车、建筑陶瓷、快消品，也有传统服务业的咨询，还有新兴服务业的金融科技，它们的历史不同、所属地域不同、竞争基础不同、面向的客户不同、带来的价值也不同，从案例中我们还可以看出创始人的背景、性格和喜好也各不相同。虽然案例的作者没有花很多笔墨来描述它们各自的企业文化，但我能从字里行间中察觉到这些企业的文化大有不同。这一切注定了它们在竞争突围中采用的战略应该是各不相同的。

然而，这些企业的共性在于，它们都身处同一时代的中国市场。这个市场容量极大，但因急速发展，很多规则和规范尚待制定，致使企业间的竞争不可避免地展现出无序的一面，乃至相互厮杀。同时这些企业的规模都不大，品牌虽有一定知名度，但还没有在广大消费者心中扎下根。用简单的一句话来说，就是产品过硬，品牌还不够硬。这种企业在大市场、大竞争中

的地位其实非常危险，一不留神就没了。在我国改革开放 40 年的历史中，这样的例子可谓俯拾皆是，很令人惋惜。

为什么书中的这些企业在大竞争的环境下生存和发展？要回答这个问题，就需要洞察隐藏在这些企业背后的一个共性，这个共性应该先于战略定位和战略配称，是企业存在的理由，是企业家创业的初心，是企业原点，这个共性就是创造价值。我们仔细阅读案例，无论是飞鹤、简一、雅迪、飞贷，还是香飘飘和君智，它们无一不是将为客户创造价值放在第一位。因为时时刻刻以此为准绳，它们就能像书中讲的德鲁克和修女老师的小故事所描述的，总是可以在竞争激烈的市场中发掘到机会，毕竟中国市场太大了，而且顾客层次极其丰富。

比如飞鹤，一个三聚氰胺事件害得国产奶粉行业兵败如山倒，外资奶粉趁势大举进入。在这种情况下，飞鹤坚信品质过硬的产品依然能为顾客带来价值，就迂回到洋品牌一时顾及不到的二三线城市，建立自己的“革命根据地”，然后与同行一起逐步推动国产乳粉再次崛起。雅迪电动车，这个似乎是“千年老二”的角色，被老大屡屡发起的价格战打得那么惨，可它仍不忘客户价值，相信消费者想要的一定是质量好且有新科技含量的产品，所以就盯住这个需求坚持做。再说简一大理石陶瓷，家装市场的地砖有多少品牌啊，渠道的水有多深啊，可简一敢做，而且全国统一价、不砍价。为什么？因为它的高质量的产品定位，加上其整体设计和服务的优势，成了高端客户最看重的价值。企业总有一些价值点走在前头，才能在细分市场上站住脚。飞贷金融科技也是同样，它一次次地创新和自我颠覆，围绕的都是客户价值这个原点。

围绕这个原点，企业家才有定力，你才时刻不忘自己是谁，自己能做什么，该做什么。有人问我，中国企业家最大的瓶颈是什么？我回答说，是诱惑太多。中国处于经济转型的过程中，在不成熟的市场中投机机会太多，这对企业家的定力是巨大的考验。在现实中有多少企业家，才赚到一点儿钱，就转行去做房地产。他们不知道，定力比战略更重要。企业一把手的价值观和理念决定了企业走向，他要想变，其他人很难拦住，可有时这一变就是深渊。令我欣慰的是，案例中的几位企业家都是有定力的，我相信他们每个人都面临过挣大

钱、挣快钱的诱惑，可他们都经受住了诱惑，在自己擅长的领域为客户创造实际价值，为社会带来福祉。我认为，企业家的定力是隐藏在这些案例企业背后的另一个共性。

战略是企业的方向，定力是企业的灵魂。我是1985年在国外读MBA时开始接触市场战略理论的，那时迈克尔·波特的“战略三部曲”才出了两部，战略作为一门学科渐成体系；后来当我读战略学博士时，这个学科已经涌现出很多杰出的学者和理论。多年研究下来，我始终坚信战略是给企业指路的，即便从客户价值创造这一原点出发，企业在行进中也面临很多条路，企业家选哪一条？企业家可能看这条也行，那条也行，这时要依靠竞争战略把企业面临的情况分析清楚，把自己的特长和优势分析清楚，然后要依靠定力，努力抵制各种诱惑，锁定前进的方向，不然企业就会乱了方向、乱了分寸。

本书的作者、《商业评论》的副主编刘雪慰女士这些年撰写了很多案例，我与她也有过合作。我发现她善于发现企业现象背后的思想精髓，然后将这些精髓浸透到文字中。在这本书里，刘雪慰女士用几乎是白描的笔法对几家中国企业的竞争战略实践历程做了真实的记录。整本书的文字平实朴素，但对每个企业转折时刻的描述不乏小说情节中的惊心动魄，令每位读者在掩卷后的回味中领略到案例企业的价值所在。

本书对中国当下的各类企业非常有价值，我愿意将它推荐给各位企业家。

FOREWORD

推荐序二 ——

困境中战略突围的经典案例

官玉振

北京大学国家发展研究院教授，

BIMBA 商学院副院长兼 EMBA 学术主任

雪慰女士的大作即将出版，雪慰希望我能谈一点儿感想。说起来，我跟雪慰以及雪慰所在的《商业评论》缘分颇深。我曾是《商业评论》的专栏作者，更是《商业评论》的忠实读者，尤其是雪慰撰写的企业案例，我几乎每篇必读。从事管理研究和教学的人都知道，商业案例的写作是极为费力费心的事情，既需要一头沉下去，进行艰苦细致、扎实深入的调研，也需要随时跳出来，进行高屋建瓴、独具慧眼的分析，还需要作者具有上佳的文字表达能力，故事才能讲得既真实可靠又引人入胜，给人以深刻启发，因此要写好商业案例是很难的。雪慰写的商业案例，几乎每篇都成为《商业评论》的重头文章，并在读者中和社会上产生极大的反响，真的非常不容易。雪慰为此耗费的心血，亦何待言。

读了雪慰的案例，我有一种强烈的感受：这是一本极好的中国民营企业困境突围的战略著作。随着竞争环境的变化，很多中国民营企业都陷入经营的困境。从商战历史上来看，越是困境，越会凸显企业竞争战略的重要性。困境突围，需要清晰

且高人一筹的战略指导。本书所选取的飞鹤、雅迪、简一、飞贷、香飘飘等诸多企业的案例，就很好地说明了这一点。

战略起源于军事，孙子被明茨伯格认为是战略定位学派的鼻祖。我是修习历史学和军事学出身，近 10 多年来研究和教学的重心，是从战争史和军事战略的视角观察与理解企业竞争。从《孙子兵法》的角度来看，本书中的案例企业之所以能够成功地实现困境突围，其实并不意外。所以我想就雪慰书中的主要案例，从《孙子兵法》的角度谈一下自己的读后感。

首先我们看飞鹤奶粉的例子。这是一个经典的“击虚”的例子。

《孙子兵法》讲：“兵之胜，避实而击虚。”在孙子看来，战争取胜的一条原则就是避开对方的优势，利用对手的弱点来对付他们。从战争的全局出发，选择对手关键而脆弱的环节作为打击目标，通过一点的突破，就可以带动整个战略全局的发展。突破的方向往往可以决定行动的力度，比如在市场的缝隙突破，在竞争对手最虚弱的时候突破，在对手最薄弱的环节突破，在消费者最敏感的地点突破。有效的攻击可以一举使对手是整个战略陷入崩溃。

正如雪慰在案例中所介绍的那样，三聚氰胺事件之后，“安全”已经成为国外奶粉的代名词，国产奶粉做得再好也难以突破“不安全”的认知定式。国产奶粉下再大的力气宣传自己的奶粉其实更安全，也难以赢得主流市场关注。因为顾客认为他们已有很多安全的外资品牌可供选择，没必要再关注或冒险去相信一个国产品牌是否安全。这就是飞鹤所面临的最大困境。

飞鹤的竞争战略是，根据国外奶粉强势背后的固有弱点，攻其所不守，选取“适合”自己的差异性定位。洋奶粉的核心强势之一就在于其全球品牌、全球品质，但这是一把双刃剑，与此相伴相生的弱点就是，洋奶粉很难强调自己专门为中国宝宝研制，更适合中国宝宝体质。而飞鹤作为国产企业，对中国宝宝体质及需求的理解远远超出国外企业。飞鹤所制定的适合中国宝宝体质的奶粉的战略定位，正是打到了国外奶粉的痛点，令其无还手之力，从而成功突围。

雅迪的例子，则是一个经典的掌握主动权的例子。

《孙子兵法》讲：“善战者，致人而不致于人。”竞争的实质就是对主动权的争夺。竞争者要将对抗的主动权控制在自己手里，调动对手而不被对手所调动，塑造对手而不被对手所塑造，控制对手而不被对手所控制，摆布对手而不被对手所摆布。用毛泽东的话说，是你打你的，我打我的。在什么地方打，在什么样的时间打，用什么样的方式打，跟什么样的对手打，打对手的哪个环节……都应该是我说了算，即使是在总体不利的情况下也要如此。

雅迪的对手是特别擅长打价格战的行业老大，雅迪跟对手打价格战，注定是被对手牵着鼻子走，从而陷入被动。事实上，雅迪一度确实因此乱了分寸，把对手的一举一动当成了自己的决策标准。幸运的是，雅迪很快就改变了战略，当对手打价格战时却反其道而行之，当对手采取降维打击时，却以“升维战略”，实行“更高端”的战略定位，远离价格战，从而仅用不到一年的时间，就摆脱了被对手压制的局面，赢得了主动地位。

简一的例子，则是《孙子兵法》中“出奇”原则的体现。

战争的一个规律是：一种打法一旦成为常规，就不可能再给你带来竞争优势，相反只能使你越来越陷入同质化对抗的恶战。“出奇”的核心就是重新找到独特的行动路线，找到颠覆性的策略，从而置对手的既有优势于无用武之地。出奇制胜反映了战略思维的独特性和创新性。更重要的是，在孙子看来，“奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端”，一次出“奇”所带来的优势，往往只能是暂时的。正因为如此，孙子才给将军们发出了一个警告，就是“战胜不复”。曾经带来优势与胜利的模式一旦被对方识破和模仿，就不可以继续重复使用。只有根据实际情况不断创造出新的取胜模式，才能“应形于无穷”。

简一的创新遇到一个很大的问题，就是每一代产品刚一露面，不出半年就会涌现出大量仿制者。正如雪慰在案例中所说的，简一竞争战略的核心就是“自我攻击”，不断用新的创新循环杀出对手的围追堵截。其尤其可贵之处在于，在每一次循环的过程中，简一都能够充分识别出它的创新能够坚持多久，当对手开始跟进时，简一知道应该在什么时间点离开这个市场，并开始新的创

新，从而真正做到了“战胜不复”。

其他各个案例，也无一不是竞争战略的精彩体现。如飞贷在短短八年间，经历了三次战略转型，这最好地体现了《孙子兵法》中的“因变”原则。孙子说，兵形象水：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”用兵打仗没有固定不变的打法，就像水流没有固定不变的形态一样。能够依据敌情变化而克敌制胜的，就叫作用兵如神。战略在实施的过程中必须根据具体情况，保持随机应变、灵活处置。在动态竞争的环境中，只有保持战略的柔性，才能适应条件和环境的变化。抓住机遇、采取主动的行为和反应的能力，是一个组织或领导者所能具有的最大的战略资产。香飘飘奶茶则体现出了《孙子兵法》中的“借势”原则。战略的原则是因势利导、借力打力。因此在战争中，高明的将军可以利用对手的行动来达到自己的目的。在竞争中，高明的竞争者也可以因势利导，借助对手之势来达成自己的战略目标。香飘飘奶茶正是明智地主动将咖啡等功能性饮料选为竞争对手，从而完成自身的战略再定位，重新激活和明确了杯装奶茶的品类价值，为品类的拓展和突破打开物理市场和心智空间。

孙子说：“上兵伐谋。”企业之间的终极竞争，是在战略层面展开的。好的竞争战略可以让企业突破困境，甚至可以不战而胜，而战略迷失是企业最大的迷失。读罢此书，相信每一位管理者对于竞争战略及其价值，一定会有更为深刻的认识。

FOREWORD

推荐序三 ——

更适合中国商学院的企业竞争战略实战样本

苏敬勤

大连理工大学管理与经济学部部长，中国管理案例共享中心主任

2006年，我在哈佛学习，那时可以说每天都沉浸在案例中。可那么多案例，每天课堂上讨论那么多企业实践，不管失败的还是成功的，虽说对中国企业有些启发，但我总觉得与我们还是隔着厚厚的一层。

于是我就开始思考：我们为什么不可以建一个收录中国企业实践的案例库呢？它肯定比海外企业的案例更适用于中国商学院的教学，也更值得中国企业借鉴。回国以后，我和国内同行在全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会的支持下，用了一年的时间建成了中国管理案例共享中心，并将使命确立为——总结中国企业独到的、优秀的商业实践，将其用于商学院教学，提高中国管理案例的教学与研究水平。

其实，改革开放40年来中国企业在发展实践中已经产生了很多独特的、有别于西方的经验与方法。特别是在当前变幻莫测的经济和政治形势下，我们更需要一批优秀的中国企业实践样本，不仅助力中国商学院的案例教学，更为了带动中国企业发展，提振中国企业家乃至中国民众的信心，从而实现中华

民族复兴大业的宏伟目标。

本书案例作者刘雪慰的写作风格非常值得称道，与一般注重故事情节的商业传记类书籍不同，她在本书中更多地呈现的是对中国企业的深度洞见、对中国企业家特质的细致刻画，以及对中国企业竞争战略实践的历程回顾。

难能可贵的是，本书还呈现了一种先进的咨询理念。

2000年以前，我给一些企业、地方政府、国家部委等做过许多咨询，帮它们解决过一些运营和管理上的问题，在当时似乎取得了成效，并获得了很高的评价，我也因此获得了一些省部级的科技进步奖项。但实际上我一直心存疑惑：我们做的咨询项目到底怎么样？我们的提案企业最终贯彻了多少？

记得当时我为一位创业的学生做过咨询。他说过一段话让我至今仍然记忆犹新，他说：“老师做的这个提案非常好，我每天睡觉之前都要反复看，反复思考。”这当然是一个褒奖，可另一方面也说明他仍停留在思考阶段，从“方案”到“落地”还有一段距离，这很可能是世界上最遥远的距离。我即刻意识到，这样做项目其实是有问题的。自此，我开始留意一些相关的咨询机构，不过，我看到的多是一些逻辑、方法、工具的堆砌，虽然显得专业，但实际上并没有真正解决落地的问题。所以我当时就在想，咨询公司路在何方？

令我欣慰的是，这本书给了一些答案。书中提到的君智竞争战略咨询在这方面做的工作让人耳目一新，从顾客认知的洞察到企业竞争机会的锁定，再到内部如何构建运营配称，以及整个战略的落地执行，君智构建了一套自己的竞争战略系统。另外，还有君智团队为帮助客户企业拿到成果的极致追求，这也是咨询公司极少会去做的。

当然，如果仅仅停留在这个层面，无外乎就是君智做了一件与其他咨询公司不同的事情，只是多加了一些自己的理念、方法、体系而已。但在我看来，君智的做法其意义远不止于此，其他更重要的价值在于为中国企业的两大难题提供了解决方案。

第一，如何从激烈的竞争中突围？之前，我们的企业喜欢打价格战，造成的结果就是劣质产品供给过剩。如此，中国企业焉能屹立于世界之林？而君智协助企业所做的探索可以说为中国企业带来了一线希望，这种“咬定青山不放

松”，摒弃价格战的做法正是当下中国企业需要的，它能帮助我们中国品牌向高端挺进。这也是中央高层、各级政府以及企业家的期望。

第二，对于志求精进的商学院而言，如何化解理论与实践的脱节？当下商学院的老师在管理理论上已做了大量的研究工作，研究成果也日益得到国际认可，但仍然广泛存在理论和实践脱节的问题。另外，我们目前的管理理论大多来自西方，自主研发适合中国情境的管理理论虽已提上日程，但学界始终争论不断。我认为，根本原因就在于尚未找到一个行之有效的方式。在这一点上，君智为商学院的人才培养、科学研究甚至教学都提供了一个非常有价值、有意义的指向：一方面，我们商学院的教师在管理理论的研究中可以更多地了解中国企业的实际，可以亲自带领学生更多地深入中国企业的实践，并从实践中不断挖掘，从而形成自己的理论；另一方面，商学院的教师也可以将从实践中产出的理论反哺到企业管理中，为企业带来更新、更大的价值。只有做到这一点，我们商学院对中国企业乃至中国经济才能发挥实实在在的作用，提供真正的价值。

我深信本书对于从事企业管理的企业家和高管都会有深刻的启迪作用，同时对中国商学院的教师和学生更深入地了解企业也有很好的启发作用。

P R E F A C E

—— 自序

刘雪慰

我不是学管理的，也从没正规学过写案例，可算下来我已经跟管理案例打了近 20 年交道。

最早接触管理案例是在 1999 年，那时我刚加入中欧国际工商学院（CEIBS），担任翻译和助教，每天都要阅读、翻译和整理大量来自哈佛商学院和毅伟商学院的案例，若是入驻课堂，还要在课堂中聆听学员和教授对各种案例的分析。这些案例部分是真实的企业案例，部分是从企业普遍困境中提炼编撰的虚拟场景案例，可以说商学院的课就是大大小小的案例串起来的，而案例分析总是课上最引人入胜的环节。

2002 年应中欧国际工商学院忻榕教授之邀，我加入了新创刊的《哈佛商业评论》中文杂志，在校阅大量哈佛案例译稿的同时，也开始尝试中国本土企业虚拟场景案例的创作。至今我仍记得在写第一个案例《创业：当真没有不散的筵席》时的情形，当时我采访了 10 多位合伙创业者，听他们倾诉合伙创业的梦想和激情、猜忌和沮丧、失望和迷茫。为了使案例故事依托的行业显得更真实，我还采访了石化行业的数位催化剂研发专家，甚至采访了两位创业者的妻子和父母。后来有位读者说，

这篇案例的好几个情节戳中了他，令他几度泪如雨下，而他并不在我的采访名单之列。这件事让刚开始写案例的我得到一个有益的教诲，那就是案例不是写出来的，是“走”出来和“打听”出来的。若想触动企业家读者的心弦，一定要去实地做大量的采访，要与被访者倾心交流，而且要留意细节，因为人性的脆弱和坚强大多是在细节和瞬间中呈现的。我写了至少 20 篇虚拟场景案例，全部发表在《哈佛商业评论》中文杂志上，这些案例都以企业和企业家身处两难之境该如何决策来收尾，笔法是文学性的，读起来有些像商战短篇小说。与小说不同的是，这些案例后面都有四五位学者和企业家对案例进行解析和点评，本书在案例之后附加的解读部分正是受此启发。

2012 年，我们杂志社结束了与《哈佛商业评论》的版权合作，转型为一本中国本土商业管理杂志——《商业评论》，我的案例写作又踏上了一段新旅程。我开始撰写中国本土企业的实战案例——真实场景、真实企业、真实企业家和团队，还有他们的真实困境和经营实践。这对我无疑是新的挑战，但我很喜欢。其实写实战案例与写虚拟场景案例有很多共同之处：要实地采访，要倾心交流，也要关注细节。若说有什么不同，那就是实战案例中往往埋伏着企业家的经营理念、模式和智慧，这一切需要不停地对企业家进行追问才能捕捉到。有些理念、模式或工具是现成的，他们拿来改造后用于自己企业的经营中；有些是他们凭直觉干出来的，作者需要帮他们分析和萃取。说到这里，我十分感激这段在中欧国际工商学院和《哈佛商业评论》的工作经历，因为在那十几年里，我几乎阅读了管理史上的所有经典篇章，这些积累为我撰写企业实战案例奠定了一定的理论基础。

本书收录了我所写的 21 个实战案例中的 6 个，每个案例从定题、收集素材、实地采访到初稿完成最少也有 6 个月，其中的飞贷金融科技我跟访了 5 年，至今仍在继续。这些案例当初分散刊登在《商业评论》上，经过大量补充、修改和更新之后，这次辑成一册。书中收录的 6 个案例分属于不同行业，但它们都是在极为残酷的市场环境中，依靠竞争战略，用各自的打法实现了逆转，成为细分行业的龙头。我深信这些企业能做到，其他中国企业也能！如果

本书能为大竞争时代的企业家带来一点儿启发，增加一点儿信心，那么我会觉得那些为写稿熬过的夜都是温暖而光明的。

本书付梓之际，我要衷心感谢君智竞争战略咨询的谢伟山、徐廉政和姚荣君三位老师及他们率领的团队，可以说没有他们就没有这本书的诞生。在过去的几年里，因为他们无条件地向我敞开教室和办公室的大门，我才得以系统地学习和领会他们用于指导企业的竞争战略体系；因为有他们辛苦铺路，我才得以畅通无阻地深入案例企业内部，随时随地随机采访任何一个我想采访的人，获得真实的一手素材。也是因为他们，我才确立了对自己的定位——中国企业管理实践的记录者。

我也要衷心感谢案例企业中所有的受访者：董事长和总经理、高管、值班长、一线工友，以及这些企业的供应商和客户，他们的坦诚、信任和期望蕴含着巨大的力量，每每在我困顿之时警醒我：莫辜负。

中欧国际工商学院张维炯教授、北京大学国家发展研究院的宫玉振教授以及中国管理案例共享中心的苏敬勤教授，不仅在我从事案例写作这些年给予过许多帮助和指导，而且不弃我才疏学浅，此次欣然为本书作序，这对我是莫大的鼓舞。我所在的《商业评论》主编颜杰华和团队，前期为这些案例付出了大量心血，特别是我的同事王苏娜与君智竞争战略咨询的王朝平女士承担了案例解读部分的所有编辑工作和部分补充素材的搜集工作，机械工业出版社华章公司的张竞余主任和宋学文编辑也为本书的顺利出版做了大量工作，在此一并致谢。

感谢我的丈夫觉罗康林，如果本书读着还算有一丁点儿趣味，那是拜他专业作家挑剔的眼光所赐，他是每篇案例的第一位读者，也是我长期受英文作品浸染渐成的欧化表达恶习的把关者。

特别感谢我在天堂的父亲刘舜华，他于本书创作期间告别人世，在他离世的这10个月，我伏案写稿时总是不由自主地想起他与我说过的1950年他在《中国青年报》上发表报告文学的事，也常常忆起儿时他带我去工厂在织布机和印染机中穿行的场景，偶尔眼前还会浮现出他的书橱里那两册影印版的哈佛

商学院案例集，那是 1985 年他从中国人民大学经管干部学习班结业后带回新疆家里的。这些貌似毫无关联的情景一次次让我坚信，一切在冥冥之中都有了安排，我唯一能做的，只有承担和感恩。

是为序。

2018 年 11 月