

Book

# 一次激动人心的“沙盘复演”



《苏宁：连锁的力量》  
段传敏 著  
中信出版社 2008年1月出版

◎吴晓波

在过去的十五年间,全球商业的利基被两股力量所囊括和颠覆:一是互联网的力量,二是连锁商业的力量。2002年,在美国《财富》杂志公布的全球500强企业名单中,连锁零售商沃尔玛以2198亿美元营业收入名列第一,这是历史上服务业公司首次超越制造业和能源企业成为500强的老大。也是从那时开始,“渠道为王”成了一条新的商业公理。

在《苏宁：连锁的力量》中,资深财经作家段传敏向我们讲述的是一个发生在中国的连锁商业故事。

就跟无数的中国公司神话一样,苏宁的崛起充满了种种传奇的气质,它似乎是又一个机会主义者的胜利,是一次冒险家式的成功。而段传敏试图论证的是,所有的商业成功都是一个强大逻辑的演绎历程。

——在2000年前后,面临洗牌

的中国家电行业,必定会有连锁销售商的出现;

——而这些连锁销售商必然会跟制造商爆发剧烈的利益摩擦;

——区域性起家的连锁商必定将展开全国性的征伐,同时发生必不可免的同业并购;

——为了提高商业利润,连锁商必定要寻找更为优化的盈利模式,其中包括家电定制、商业地产的联动开发等等;同时,为了避免竞争的同质化,连锁商必须在市场战略中不断创新、提升品牌以及形成强大的企业文化;

——随着企业规模的陡然膨胀,起家身份寒酸的连锁商必定面临企业家精神的重建、管理制度以及资本治理模式的创新等等;

——在一个资本泡沫的年代,连锁商业的价值一定会被充分放大,企业家势必面对从战略到执行的挑战。

所有的“必然”背后,都是恐怖的陷阱,都是莫测的歧途,都是一条条无从预言的十字路口。

本书作者以细腻而雄辩的笔力,力图复原苏宁和张近东在一条又一条十字路口面前的抉择。这种沙盘复演式的创作,无疑是迷人和激动人心的,对于所有的企业家而言,没有比这更为生动和深刻的案例学习了。

在我的阅读经验中,《苏宁：连锁的力量》另外一个迷人的部分是苏宁在激烈竞争行业里的角色行变,而这是所有成长型企业都将面对的境遇。

著名战略管理家汉默尔把公司分为三种类型:规则的制定者,规则的接受者,规则的破坏者。第一类,大多是先发的跨国品牌或垄断寡头集团,它们是在行业的市场领导者,享受着市场占先优势。第二类,

是臣服于强者的市场跟随者,它们不得不忍受必须紧跟不断贬值的规则的痛苦。它们与第一类企业相比,在战略设定上的最大差异性在于,前者是以消费者的习性变化而调整自己的产品性能及品牌诉求,而后者则往往以前者的异动作为自己的战略调整的依据,这期间的优劣高低不言自明。第三类,则一般是新兴企业,它们作为挑战者、反抗者、革命者的形象横空出世,既不受传统规则的束缚,也没有对先驱者的敬畏,更不甘心于作一个忍气吞声、亦步亦趋的跟随者,于是它们的冒险和冲撞成为市场充满生机的兴奋剂。

在过去不到10年的时间里,苏宁从一家“第三类企业”起步,竟然隐跃升为“第一类企业”,依靠模式创新和规模扩张的优势,它在家电领域具备了相当的规则制定的能力。而如何获得这种能力,以及在未来的竞争中持续拥有及放大这种能力,则是潜伏在本书叙述中的一条暗线。彼得·德鲁克曾揭示说:“一个企业只有两个功能,而且只有这两个功能:营销和创新。只有靠营销和创新才能有绩效,其他的都是‘成本’。”

苏宁的成功得益于此,而其未来的命运也决定于此。

在所有的商业名词里,最脆弱的是“成功”。苏宁无疑是过去几年里,中国最具有标杆价值的本土公司之一,这在企业发展速度以及资本市场高度认可两方面都可以得到确认。而我们所望到的是,在一个伟大的、充满了不确定性的年代里,苏宁的今日成功及其未来路途,交错着无数条必然与偶然的“十字路口”。对苏宁的关注,是对中国公司从优秀向卓越跃进的一次凝视。



## 宜家传奇：基业长青源于积极行事

◎谭晓红

对于那些有文字洁癖的读者来说,《宜家创业史》不能不说是本很糟糕的读物,然而,对于那些盼望创业或正在创业的有志者来说,本书所讲述的故事是一块值得把玩的“他山之石”。也许中国人的审美情趣难以认同宜家充满“DIY”精神的家具产品,但是这家已经称雄全球家具行业的卓越公司的不少理念已经成了诸多EMBA教育的案例。它出乎意料的成功里面,其实隐藏着很多“必然”。

当宜家(IKEA)将瑞典国旗惹眼的蓝黄招牌色插遍世界各地时,谁也不曾料到它初生时其创始人英格瓦·坎普拉德尚未成年——还是个临近中学毕业的少年。作为学生,那副的坎普拉德丝毫不称不上优秀,但他从小对做生意就格外感兴趣,为了赚到更多的钱,他可以克服自己的拘谨,找同学搭讪,向自己能接触到的任何人推销铅笔、钟表等小用品。

宜家在发展初期并不注重设计,而是以低价取胜,它的低廉价格大大打击了竞争者的生意,而引起了家具生产商和交易商的愤怒,招致了他们的联合攻击与抵抗,并给那些向宜家供货的厂商施加压力,试图以此将宜家驱逐出市。而坎普拉德并未因此退缩,他转而与波兰家具商合作,而从生产成本远较瑞典低的波兰制造产品,让宜家因祸得福,在瑞典的营销获得了空前的成功。

为了促进宜家的长远发展,缺少设计天赋的坎普拉德多次去参观米兰家具展览会,他觉得那里展出的家具虽然高雅,但价格高昂而且脱离了人们的真实生活。他认为,家具的设计应符合大众需要,应服从批量生产,他把这种后来被称为“民主设计”的观念运用到宜家的家具设计上,当时宜家的设计软肋正备受攻击。宜家的设计师们于是走上了一条研发简洁、实用、朴素、现代并能成为老百姓买得起的产品的道路。尼尔斯·加美佳德(Niels Gammelgaard)在1985年设计的“时刻”(MOMENT)沙发,它因新颖、舒适、价廉同时又具有现代感而广受好评。多年以后,对这一设计风格的追求竟使宜家成为世界上少数能影响和引导全球家具品味的公司之一。在宜家迅速扩张的过程中,突破常规,使用平板包装家具,倡导自主装配,将低价与优质结合起来,既让顾客买到了他们认为物有所值的商品,同时也让宜家通过薄利多销赢得了更多利润。

在与对手的竞争中,坎普拉德意识到“消极行事从来不会有回报”。谁若在经济生活尤其是同行业的竞争中,只想较



《宜家创业史》  
(德)吕迪格·容布卢特 著  
张千婷 译  
机械工业出版社 2007年7月出版

尽脑汁去设局阻碍对手,而不是积极迎接挑战,有创意地解决问题,那无疑就犯了一个绝大的错误,因为恶意的竞争总会自伤元气。此外,总有一些人能独辟蹊径,化阻力为助力,以创新应对变局,转劣势为优势,从激烈的竞争中突围,寻找到自己的利益空间,形成独特的发展格局而超越对方。

所有的家族企业当成长到一定规模的时候,都会面临一个家业继承的难题,宜家也不例外。坎普拉德一直希望将宜家打造成一家无法攻克的城堡,为了避免儿子们以后争抢家业,他最终决定把宜家建成一个连企业创始人也无法自由支配的企业。为此,他在荷兰成立了一家基金会(Stichting INGKA Foundation),并把公司纳入其名下。他终于如愿以偿了,他的儿子们也从家业继承的压力中解放了。坎普拉德用他的智慧又一次独创性地、漂亮地解决了困扰许多家族企业创始人的问题。

一般来说,产地的形象或多或少都会影响制约企业,而这个来自瑞典的企业家却成功地让瑞典走向了世界,海外的顾客都能在宜家感受到瑞典风格。所有宜家产品都有个瑞典名字:沙发、软椅和桌子等大多以瑞典地名命名,浴室用品则采用河流、湖泊或岛屿的名字;它经营的餐厅被营造得极富瑞典情调;它的员工穿的都是黄色运动衫和蓝色裤子。

对当下那些胸怀大志正紧锣密鼓地准备创业或正在创业的中国人来说,《宜家创业史》的这位主角应该是个不错的榜样。他追求优秀而让企业从优秀走向卓越,他怀着雄心壮志从一个无名小卒成长为引导生活潮流的企业领袖,他从未高谈阔论却巧妙地使他的国家的形更加深入人心。他创造了一个值得信赖的品牌,他缔造了一个值得信赖的王国。

在“中国制造”不断遭遇质疑的当下,我们的民族实在迫切需要更多这样的人才。

■新书过眼

## 《中国牛市》

A Bull in China

每年都要来中国几次、每次都要对中国股市发表高见的吉姆·罗杰斯说,他写这本书先后花了23年,横跨2.4万公里,所以他希望世人把它视作投资中国之旅的“地图”。在某些言论引起中国舆论强烈反弹后,他对所写的文字小心了很多。当然,为了审视中国的历史与现在,他说不回回避潜在的问题,无论时地地缘政治或是环境威胁。他试图对十多个中国的重要产业做透彻分析,以期在中国找到投资目标以及达到这些目标的方法提供线索。他根据此勾勒出发分享中国未来更大范围的选择,指引有心人投身于一个处于长期上涨趋势站点的市场,不论这条道路上会有多少障碍。不过,这位投资大师再三强调,本书不是对投资技巧的归纳,也不是股票推荐,而是对中国商业的调查。书中所列举的公司可能成功也可能不成功,它们仅仅是罗杰斯所认为的一些能够抛砖引玉的东西。



(美)吉姆·罗杰斯 著  
张俊生 曾亚敏 译  
中信出版社  
2008年1月出版

## 《下一个大泡泡》(续)

如何在历史上最大的牛市中获利

美国人登特是当代最成功的股票分析预测师之一,他在《大繁荣在前方》、《沸腾的2000年》中,准确地推论了20世纪90年代的繁荣。三年多前的那本《下一个大泡泡》以与传统投资学反向的、有些骇人听闻的市场预测让全球许多人都竖起了耳朵。在这本续作中,登特继续他的惊人预测:2010年中期,道琼斯指数将上涨到32000至40000点之间,纳斯达克指数将上涨到10000至14000之间;而2010年底到2023年初,美国人将目睹房地产和日用品价格的大崩溃,这将伴着长达12年的大熊市!登特的牛气在于,他所做出的每一个预测,都经过了大量严密而独到的分析,从理论到案例到结论都字字有据。所以对读者来说,登特的这套将数学、经济学、人类学、社会学融会贯通起来的、极具操作性的预测工具和思考方法,远比结论更有意义、更有价值。



(美)哈里·S·登特 著  
阮一峰 姜九红 译  
中国社会科学出版社  
2008年1月出版

## 《集装箱改变世界》

在改变我们生活这一点上,现代航运集装箱的应用可能仅次于互联网。没有集装箱,不可能有全球化。在集装箱出现之前,美国的沃尔玛、法国的成衣绝对无法遍地开花。而在集装箱出现之后,货运变得如此便宜,以至于某类产品产自东半球,运至纽约销售,远比在纽约近郊生产该产品来得划算。中国也从此登上国际集装箱海运和世界工厂的舞台。如果说“世界是平的”着重于揭示全球化和新技术对世界的影响及其未来趋势,那么本书就是一个姗姗来迟的追溯,从全球化的视角把被忽视的伟大贡献重新揭示出来。作者把集装箱这种平淡无奇、物品置于商业史的显微镜下,让人们看到了一种低技术含量的发明却使世界变小、变平的巨大力量。从另一个角度看,本书高屋建瓴地提供了一项技术的进步如何改变了一个行业的新见解。



(美)马克·莱文森 著  
姜文波 等译  
机械工业出版社  
2008年1月出版

## 《美国故事 中国启示》

新环境下的企业竞争力

中国制造的产品正在横扫全球,但中国创造的品牌却很少在世界上立足。吸取全球营销经验,锻造中国本土品牌之剑,应是我们追求的荣耀与梦想。为此而孜孜不倦的探索者很少,但能拿出让人折服的成果的,却不多。本书两位作者在十多年国内外生活、学习和工作经验的基础上厚积薄发,力求对企业在战略、品牌、营销和创新方面的成败故事及其经验教训作犀利的剖析,从植入式营销、病毒式营销到博客营销,从精准营销、差异化营销到体验式营销,对企业在战略管理、品牌打造、市场营销和产品创新过程中所遇到的重点、疑点和难点问题尝试给予大胆的解答。书中所提炼的十大营销发展趋势和十大营销绩效板块,以其想象力、洞察力以及思想性而被国内外的不少企业集团列为培训课题。



王苗 顾洁 著  
清华大学出版社  
2007年11月出版

# 生物与地球环境再不能截然为二

——盖娅假说对全球暖化的警告

◎三文

希腊时代苏格拉底会思考如何生活,而如果在当下,面临如此之多的环境挑战,他大概会让人们首先思考如何生存。

如今,遇到熟人彼此寒暄,聊起天气、聊起环境,不小心谈论到地球的污染、全球气候的变暖,没有人会吃惊,只是彼此抱怨两句,摇摇头叹息人类愚蠢的过失、叹息彼此及彼的危害。而道别之后,你会不会由此回想二三十年前,那时候的人们讨论每天的天气只限于如何穿着、是否带伞出门?地球,或者地球之母盖娅,在过去几亿年和最近一百年里究竟发生了什么?

1968年,在美国新泽西普林斯顿举行了关于地球生命起源的峰会大会。一位英国大气科学家首次提出“盖娅假说”,在此后的近四十年中,“盖娅假说”成了最具有争议性的话题,并且逐渐发展为完善的整套理论。这位大气科学家,就是后来被称为“盖娅之父”的拉瓦洛克(James Lovelock)。所以称之为盖娅,据说,是拉瓦洛克受他的朋友和近邻一诺贝尔文学奖获得者威廉·戈尔丁(William Golding)的启发,借用大地之母来命名他的思想。在希腊神话里,盖娅(Gaia)是大地女神、大地之母,在诸神之中最早出现,所有天神都是她的子孙后代,她是世界的开始——至今西方仍常以“盖娅”代称地球。所以,“盖娅假说”也可称作大地女神假说。

“盖娅假说”的核心思想认为,地球本身是一个超级有机体,一个有生命的、系统化的活体。如拉瓦洛克所言:“地球表面上的一切生命以及一切物质构成一个系统,一种类型庞大的‘有机体’,一个‘活着’的星球。……它能够调节自身气候及其构成,以便恰好适宜于那些居住其上的有机体。……并且地球表面的生命以某种方式参与其中。”因为地球大气的成分、温度和氧化状态受环境、生物圈的各种因素牵制而产生偏离,但生物通过改变其生长和代谢,如光合作用吸收二氧化碳、释放氧气等对此做出反应,从而缓和地球表面这些变化。这层层系统包括地球的生物圈、大气圈、海洋和土壤等等,全体组成复杂的反馈与控制系统;这种生命主体所拥有的主动调节,自地球上出现生命以后就一直存在,地球自发的积极控制,维持着生存的种种条件,为自身寻求最为理想的环境。

然而,就像一切有生命的活体所做的那样,盖娅本身与生物圈共同演化——“生物圈和盖娅的关系就像你的身体和你之间的关系。”太阳能源

源不断输入地球,地球上的大气、海洋、岩石、生物,彼此由能量与物质间的转换,发展出整体的自我组织与反馈调控的机制。如同人体那样,大地在遭受破坏时也会动用自身免疫系统来修复,若是情况严重,比如全球变暖,随时损害着地球的生命,久而久之将导致灭绝性的灾难。用拉瓦洛克的话来说是:地球本身释放出的以及人类制造的二氧化碳排放量过多,使得地球暖化,将导致水源短缺、生物死亡,人类亦无法幸免。他还警告,与人类目前的能力相较,人类面临的环境问题已相当严重。

这无疑是个颠覆性的轰炸:一向以人为中心思考全宇宙问题的传统认知角度的革命。谁会想到这样一种从整体观察地球的逆向方式?谁又会想到人类为尊的无上权利有一天被打上折扣与问号?根据我们熟悉的达尔文进化论,生命由低等到高等的一步步演变过程中,环境犹如背衬,将人类这样的物种一个台阶又一个台阶垫至峰顶。适应,被认为是单向的。但盖娅假说与此不同,环境反过来对生物有了动作,双向、甚至是层层相扣的一个整体,地球不再是一堆无生命的岩石。生命的定义不再如传统观念那般狭隘,生物与地球环境再也不能截然一分为二。根据拉瓦洛克的观点,地球之所以避免了金星和火星那样没有生物存在的命运,是如盖娅假说所提出的,地球上进化出的所有生命形式,都是盖娅这个生命体的一部分,就像组成人体的细胞。

盖娅假说提出初期被人们视作天方夜谭,科学家们很难接受它,很大程度上因为其基本原则无法验证:盖娅的寿命数以亿年计,对比人类短到微不足道的科学文明历史,如何通过发现地球的变化来证实盖娅存在?如何设计出一个实验来说明?时至今日,形势已经发生了根本性的变化,关于盖娅假说已经积累起相当丰富的科学证据。拉瓦洛克在这一领域不懈的努力,使得盖娅理论经历了从假说到理论的历程,并且与地球生理学、地球系统科学有着紧密关联,受到科学界越来越多的关注,逐渐被一些科学家所接受。同时,越来越多样而宽容的科学气氛,也反映了人类自然观的进步。

拉瓦洛克从1974年开始写作《盖娅:地球生命的新视野》,1979年由牛津大学出版社首次出版,之后一版再版。英国《新科学家》(New Scientist)誉为“最迷人的著作”,《自然》杂志的雷尼·杜伯斯(Rene Dubos, Nature)誉为“一本给我以巨大的欢愉阅读的书”。而在国际上热衷讨论气候变暖的环境问题的同时,中国国内关于盖娅假说的介绍与研究的著述却很少,本书中文版直接译自1979



《盖娅：地球生命的新视野》  
詹姆斯·拉瓦洛克 著  
肖昱静 范祥东 译  
上海人民出版社 2007年6月出版  
上海世纪出版股份有限公司  
高等教育图书公司出品

年牛津大学的版本,殊为难得。

盖娅理论的争议与魅力还在于它的不确定性,拉瓦洛克坦言“这本书并不适合硬科学家(hard scientists)。如果他们不读我的提醒读了这本书,他们将会发现这本书或者太过偏激,或者没有得到科学校正。然而,我是一名科学家,并且把对科学的深深忠诚作为自己的生活方式。……我与他们的不同之处在于,我是从太空自上而下地俯视地球,而不是通常还原主义者所用的自下而上的观察方式。自外部对地球进行整体性观察,使我意外地既与后现代世界保持和谐一致,又与热衷于还原论之前的主流科学相一致。”如其所言,本书并不以理论为主导,而是将科学思考与人文关怀通过个人体验而衔接,对于普通读者而言,更具有可读性与亲和力,使得阅读也成为震撼的心灵体验。

盖娅理论对各个领域都有所影响,其超脱的观察角度、跨领域的开创性尝试,连接了人文生活的各个不同侧面,其与后现代世界的和谐一致——甚至启发了像上世纪90年代出版的《塞莱斯廷预言》等书所表达的新时代世界观。在著名导演塔科夫斯基的《索拉里斯星》、《潜行者》,丹·布朗的畅销小说《天使与魔鬼》等作品中,都可窥见盖娅理论的身影。游走于后现代世界与主流科学之间的盖娅理论,正作为一个拥有着边缘的奇异魅力的重要科学理论,成为当今时代世界的核心认知之一。

我们过去与现在的行为都将决定将来的人类命运。但由于理性的自负,人类长期以来一直忽略盖娅的声音。也许盖娅理论目前还不能令人信服地证明或者证伪,但是如果我们能继续对她冷漠遗忘,继续听而不闻,那么很有可能有一天我们也将被“盖娅”所遗弃。

年牛津大学的版本,殊为难得。

盖娅理论的争议与魅力还在于它的不确定性,拉瓦洛克坦言“这本书并不适合硬科学家(hard scientists)。如果他们不读我的提醒读了这本书,他们将会发现这本书或者太过偏激,或者没有得到科学校正。然而,我是一名科学家,并且把对科学的深深忠诚作为自己的生活方式。……我与他们的不同之处在于,我是从太空自上而下地俯视地球,而不是通常还原主义者所用的自下而上的观察方式。自外部对地球进行整体性观察,使我意外地既与后现代世界保持和谐一致,又与热衷于还原论之前的主流科学相一致。”如其所言,本书并不以理论为主导,而是将科学思考与人文关怀通过个人体验而衔接,对于普通读者而言,更具有可读性与亲和力,使得阅读也成为震撼的心灵体验。

盖娅理论对各个领域都有所影响,其超脱的观察角度、跨领域的开创性尝试,连接了人文生活的各个不同侧面,其与后现代世界的和谐一致——甚至启发了像上世纪90年代出版的《塞莱斯廷预言》等书所表达的新时代世界观。在著名导演塔科夫斯基的《索拉里斯星》、《潜行者》,丹·布朗的畅销小说《天使与魔鬼》等作品中,都可窥见盖娅理论的身影。游走于后现代世界与主流科学之间的盖娅理论,正作为一个拥有着边缘的奇异魅力的重要科学理论,成为当今时代世界的核心认知之一。

我们过去与现在的行为都将决定将来的人类命运。但由于理性的自负,人类长期以来一直忽略盖娅的声音。也许盖娅理论目前还不能令人信服地证明或者证伪,但是如果我们能继续对她冷漠遗忘,继续听而不闻,那么很有可能有一天我们也将被“盖娅”所遗弃。

盖娅理论对各个领域都有所影响,其超脱的观察角度、跨领域的开创性尝试,连接了人文生活的各个不同侧面,其与后现代世界的和谐一致——甚至启发了像上世纪90年代出版的《塞莱斯廷预言》等书所表达的新时代世界观。在著名导演塔科夫斯基的《索拉里斯星》、《潜行者》,丹·布朗的畅销小说《天使与魔鬼》等作品中,都可窥见盖娅理论的身影。游走于后现代世界与主流科学之间的盖娅理论,正作为一个拥有着边缘的奇异魅力的重要科学理论,成为当今时代世界的核心认知之一。

我们过去与现在的行为都将决定将来的人类命运。但由于理性的自负,人类长期以来一直忽略盖娅的声音。也许盖娅理论目前还不能令人信服地证明或者证伪,但是如果我们能继续对她冷漠遗忘,继续听而不闻,那么很有可能有一天我们也将被“盖娅”所遗弃。