

43. 案例写作经验分享

案例写作是世界各地许多顶尖管理学院的常见教学内容，这主要是因为案例教学法在管理教学和培训中的成功，在一定程度上取决于高质量、简洁明了且具有挑战性的案例库。许多人和我一样，认为案例写作是一项有效的教师发展活动，由教师自主掌控。但案例写作也可以充满乐趣，我直到撰写了阿波罗医院企业有限公司的案例后才意识到这一点。然而，即便如此，我当时也未曾想到案例写作能够真正促使组织采取行动，推动其发展，使其摆脱停滞不前的困境。它也让我意识到我们所教授学科的力量。

两年前退休后，有一天，在回顾我的人生经历时，我惊讶地发现，其中许多事情的发生都与我撰写案例有关。有些案例甚至改变了我的人生轨迹。我觉得这些案例写作的经验对其他人也很有学习价值，并鼓励国内的教师和从业人员享受案例写作的乐趣，从中受益。本文提及了其中一些内容。

SHILPI & CO. (1981-82)

1980 年，我加入一家银行，担任其顶尖学院的高级核心教员。我们并非银行从业人员，而是被从其他领域招募，为银行带来新的理念。一位新院长到任后，提议将我们派往各分支机构进行培训。我们中的一些人对此感到不满，认为这是出于政治动机，意在证明我们能力不足，尤其是这位院长本人曾是法律顾问，从未从事过任何银行业务，也从未接受过任何相关培训，尽管他已晋升为助理总经理。

我前往一家大型分支机构接受培训。该分支机构经理是一位资深高管，曾参加过我为高级管理人员举办的培训课程。他热情地接待了我，并递给我一份客户的贷款档案。由于该客户的业务失败，这笔贷款已经违约。我查看了最初的贷款申请书、信贷员的意见以及区域经理的审批文件。我认为这项提案注定失败，因为它违反了健全的企业战略的基本原则，而该提案却仅仅因为产品创意新颖和动机崇高而获得批准。

后来，当这个案例被用于信贷员的培训项目时，贷款人帕特尔先生和负责贷款的信贷员都受邀参加了培训。当被问及业务失败的原因时，帕特尔先生眼含热泪，指责信贷员说：“都是他害我破产的。我当时是个新手，但如果这些每天处理信贷申请的人能正确指导我，或者拒绝我的贷款申请，我就不会破产了。”这句话凸显了在商业活动中避免掺杂个人情感的重要性，以确保业务成功。

这个案例研究阐述了战略管理和发展银行的几个重要概念和技巧，即使在 30 年后的今天，它仍然在课堂上被广泛引用。然而，后来出现了一个更为重要的现象。在阅读文件的最后几页时，我注意到帕蒂尔先生向银行报告说：“唯一的好消息是我设法开发了一套手动流程。”我心想：“我的天哪，他明明有能力靠自己的力量把生意做大，却浑然不知，就像强大的哈努曼一样。”我深信，作为各级领导，我们需要成为优秀的人力资源开发人员，才能发掘我们所有印度人的才能，并将其转化为实际行动。被派去分行培训，我一点也不后悔。

印度摩托车有限公司 (A)、(B) 和 (C) 案例 (1986-88)

印度摩托车有限公司 (A)、(B) 和 (C) 案例的研究颇为有趣。我于 1986 年 1 月加入印度管理学院勒克瑙分校 (IIM Lucknow)。1985 年 7 月招收的首批研究生项目 (PGP) 学生将于 1986 年 7 月进入第二学年，而我当时负责教授商业政策 I 课程（后更名为战略管理 I 课程）。当时既没有课程大纲，也没有教材，图书馆里也没有相关书籍。从 1 月到 4 月中旬，我起草了课程大纲。由于我本人十年前也曾在印度管理学院艾哈迈达巴德分校 (IIM Ahmedabad) 就读，所以我认识负责该项目的办公室，并向他们索取了案例书目。我还保留了之前在 IIMA 学习的各种课程的教材。课程大纲正是基于这些资料而制定的。我尽我所能地撰写了这份课程大纲。

然而，当课程大纲提交教务委员会讨论和批准时，却因大部分案例研究来自国外，而课程应该包含印度案例而未获通过。暑假期间，我再次修改了大纲，用印度管理学院艾哈迈达巴德分校 (IIMA) 的案例（当时没有其他案例来源）替换了许多案例。这些案例当时正在 IIMA 的课程中使用。六月第二周学院开学后，我立即将修改后的大纲提交给教务委员会，距离首批 PGP 学员开课还有大约三周时间。

结果不出所料，教务委员会（主要是院长，没有多少教员自己研究过这门课程）再次以案例质量差为由拒绝批准。我困惑地问道：“怎么办？印度案例质量差，而且也不鼓励使用国外案例。”得到的回答是：“自己编写案例来授课。”我又问：“我怎么可能为三周后就要开课的课程编写 25 个案例呢？”得到的回答是：“教务委员会应该协助我编写案例。”幸运的是，在开发新案例之前，我获准使用新的课程大纲。

我开始寻找案例素材。由于勒克瑙并非大型工业城市，可供研究的公司并不多。幸运的是，一位担任北方邦国有企业局局长的同事认识 SIL 公司的管理层，并带我去了那里。起初，他们并不情愿，因为该公司自 1972 年成立以来一直亏损。然而，管理层非常宽容，允许我研究这家公司，以便其他人能够从他们的经验中学习。

我第一次同时负责一门新课程的教学，之后又连续两个学期开设了两门新课程，并且还肩负起首任主席的重任，在极其艰难的情况下组织前两届学生的就业安置工作。我几乎没有时间去 26 公里外的 SIL 公司收集数据，而且即使我课余时间有空，公司高管安排的会面时间也无法使用学校的班车。在我们所在的地区，出租车既不被允许也不常见，公共交通也不方便。

最初几次会面让我感到困惑。然而，我在攻读博士学位期间，通过采访 35 家公司的 135 位高管收集数据的经验，帮助我提出了问题。我不断记录市场营销、财务、工程、制造和其他部门高管提出的观点。渐渐地，一幅图景开始浮现，尽管仍然模糊不清。不过，经过大约 20 次拜访，我收集到了足够的素材，可以获得相当详细的信息。现在的问题是如何精简内容。最初的草稿只是按时间顺序排列的。为了精简内容，我决定将 40 多页的全文分成三部分，制作成一个三部分的案例系列。因此，信息是按问题进行归类的。案例以常见的格式开头，先提出管理层面临的问题（亏损），然后探究“为什么”。第一个案例涉及技术转让问题，财务问题也随之出现。案例（B）涉及市场营销问题，案例（C）则涉及项目管理、运营和人力资源管理问题。

然后，令人震惊的事情发生了。我第一次遇到这样的案例：一家公司如何在所有管理职能领域都失败？我发现，这些失败之间没有任何统一的联系。我在印度管理学院艾哈迈达巴德分校（IIMA）四年的学习并没有让我获得这种洞察力。这个案例揭示了由于缺乏健全的

企业战略而导致的决策脱节。它非常出色地突出了战略管理的整合性以及整合能力对公司成功的关键性。我认为，这是为数不多的几个案例之一，它能够让任何职能领域的专家认识到整合思维的必要性，并让他们理解战略管理的重要性——没有战略管理，职能领域的专业知识就无法为公司带来效益。

当时被要求撰写案例时，我感到非常沮丧，甚至对主任很生气。但现在，我对发生的一切并不后悔。事实上，我非常感谢他和教务委员会，感谢他们给予我这个机会，让我能够理解战略管理这门学科的重要性，并通过亲身经历管理不善的案例认识到其关键性，这给了我教授这门课程所需的信心。

在撰写案例的过程中，我开始觉得我所在的研究所，虽然成立仅四年左右，却也在步 SIL 的后尘。有一天，我几乎在课堂上就说出了这句话。1988 年 7 月 1 日，我发现我的工资没有到账，因为财务经理未能及时从人力资源开发部调取非计划拨款支票存入银行。我当时就意识到，如果不采取必要措施来摆脱对政府的依赖，通过扩大活动规模来使研究所摆脱停滞状态，我们可能会面临与 SIL 同样的问题。随着时间的推移，这种担忧几乎变成了一种信念，促使我恳求第一任和第二任院长竭尽全力增加研究生项目（PGP）的招生人数。在我完成关于阿波罗医院企业有限公司（Apollo Hospital Enterprise Ltd.）的案例研究后，这一愿望最终得以实现。当我担任另一所学院的院长时，我的这种信念也极大地帮助我推动了类似的变革。

阿波罗医院企业有限公司 (1988-89)

阿波罗医院企业有限公司（AHEL）的案例研究非常特殊。我担任前两届毕业生的就业指导主席。当时学院的基础设施非常简陋，教师们也不太热衷于组织和开展就业指导活动，因为他们认为这并非一项学术活动。

有一天，AHEL 的两位总经理前来面试。由于一些学生正在与一家公司进行小组讨论，另一些学生则在与另一家公司进行讨论，AHEL 筛选出的候选人无法参加面试。作为唯一有空的人，我负责接待他们。突然，其中一人说：“你为什么 not 写一篇关于印度第一家企业医院——AHEL——所面临的营销挑战的案例研究呢？”

我试图推脱，告诉他们该机构的津贴很低，根本无法在钦奈住宿。他们提出，在我们的津贴范围内，可以安排我入住他们旗下的酒店。我征得了院长的同意，院长批准了。我在暑假期间去了那里一周。

和 SIL 一样，我首先收集并分析了年度报告和账目，然后采访了总经理、医疗主管、首席执行官（财务主管）、餐饮经理、客房部主管、联合首席执行官，最后采访了董事长。每次采访都让我获得了一些有趣的经验和见解。

第一次采访就让我感到意外。人事总经理把我送进电梯，让我去五楼，他的办公室就在那里，他说他会跟上来。到了他的办公室，我问他为什么不陪我，他回答说电梯只供病人、董事长和客人使用。包括联席首席执行官（董事长的女儿）在内的其他人，即使办公室在五楼，也常常一天好几次走坡道上去。我能感受到这家超级专科医院以救死扶伤为宗旨，而非以榨取病人痛苦为目的，体现了以客户为中心的理念。

拜访客房部主管的经历更让我受益匪浅。我等了 15 到 20 分钟，她却专心致志地清点床单和枕套。我有点生气，因为她竟然无视我——一位刚从印度管理学院（IIM）晋升的“教授”。我问她为什么这么久都没理我。她道歉说，医院自己的洗衣房无法应对日益增长的洗涤需求，所以医院不得不将部分工作外包。“但你可以晚点再数啊。”我说道。她回答说，该换床单了，一天要换两次。我当时没意识到问题所在，便开玩笑说：“为什么要每天都换？一周换一次或者等病人出院的时候换就行了。”她的反应让我大吃一惊。她张着嘴，瞪大了眼睛，倒吸一口凉气，问道：“那病人怎么办？”医院当时正努力缩短病人的康复期，以便挽救更多在全国各地排队等待的危重病人的生命。毕竟，1988 年能做心脏手术的医院屈指可数。通过改善卫生状况来预防感染是缩短等待时间的一种方法。从董事长到电梯工，从总经理到护士长，每个人都清楚自己的使命：拯救全国病人的生命。我看到，正是这种使命感转化为共同的价值观（7S 模式），才使得阿波罗医院在八十年代取得了成功。

我与一位曾任五星级酒店经理的餐饮经理也有类似的经历。在交谈中，我提到他在酒店的经验肯定对他的工作大有裨益，但他却说恰恰相反。“我们每天都要准备 700 份定制的流质饮食，因为每位病人的血糖和血压水平都不一样。而且，照顾客人也要求很高。如果订

单 30 分钟内没有送达，就不会收费。这样做是为了确保服务的质量（及时性）。因为如果危重病人的母亲、妻子或远道而来的近亲得不到妥善照顾，可能会影响病人的及时康复，导致其他排队的病人等待时间更长。”

最让我感到惊讶的是总经理的房间大小，不到如今助理教授房间的一半。联合首席执行官的房间似乎更小。后来在分析账目时，我才意识到原因：规模扩大会导致床位减少，危重病人的排队时间会更长，危及他们的生命。回去后我非常生气。一位打字员，也就是首席执行官（已离职）的助理，占用了整间房，月租金 1000 卢比（而她的工资只有 300 卢比），而两位总经理的工资比我们院长还高，却只占了房间的一半。我知道资源并不短缺，只是存在着无意识的浪费。

与联合首席执行官和董事长的会面揭示了雷迪博士既没有资金，也没有专业知识、技术或专科医生来管理医院。银行不愿意贷款（因为在当时，企业医院不被视为行业），海关也没有对进口诊断设备给予任何关税优惠。医疗服务的广告宣传也受到歧视。雷迪博士不得不组织所有资源和基础设施来创建 AHEL，起因是一位挚友的去世。据我所知，雷迪博士非常敬重这位挚友，认为他是一位具有高度社会影响力和价值的人。他的离世令雷迪博士深受触动。我意识到，在崇高的事业中，一颗赤诚之心扮演着至关重要的角色，它驱使人们创建一个服务社会的组织，克服重重困难。而那些由机构资助、技术专家运营的组织，往往缺乏这种精神。

虽然访谈和数据收集的经历令人着迷，也让我受益匪浅，但撰写案例的过程起初却相当令人沮丧和受挫。回来后，我完成了案例的初稿，篇幅很长，大约有 40 页。我无法压缩或拆分成多个部分。

不知如何继续，我向一位年轻的同事寻求帮助，他是一位人力资源管理领域的助理教授。我把初稿给他看，请他提出意见，因为他最近参加了两位知名专家举办的案例写作培训。我没有任何这方面的经验。一个月后我提醒了他。他说他会尽快完成。一周过去了。一天我们一起回家时，我又提醒了他。他停下来问：“你真的想要我的真实反馈吗？”我说是的，他却说：“把它扔进垃圾桶吧。这不是案例材料，只是你对所见所闻的叙述和你的奉承之词。”

我当时震惊不已，甚至感到羞辱。过了一会儿，我说：“好吧，再给我一次机会。”

我重新撰写了案例，尽可能地剔除了奉承之词，并重新组织了信息。这次我还准备了一份说明，解释了我撰写案例的原因以及我打算如何在课堂上使用它。我把两份修改稿都交给了他，请他再看一下，并告诉他，如果他还是觉得不满意，可以自己把案例扔进垃圾桶。

一周后，他来到我的房间，赞赏地说道：“我原以为商业政策课都是些空洞的理论。天哪，这个案例太棒了！我终于能理解你在课堂上讲的商业政策了。”我这才意识到，教学笔记作为案例写作不可或缺的一部分，其重要性不言而喻。

如果说 SIL 案例是“战略不连贯”的典型例子，那么 AHEL 案例则完美地诠释了战略连贯性。

如果我没有撰写 SIL 案例，我就不会如此担忧将 PGP 招生人数从 30 人增加到 105 人，以确保经济可行性并减少对政府（作为一家亏损企业）的依赖，也就不会看到人力资源开发部（MHRD）的支持用于提升业绩。另一方面，如果我没有撰写 AHEL 案例，当被委以重任时，我可能永远不会有信心承担这项责任并取得成果。

PARC TAULI 联合医院 (1991-92)

撰写本系列案例的原因、经历和过程，以及从中汲取的经验教训，在很多方面都独一无二，这促使我写下这个故事。

到 1991 年，我已经教授商业政策（现为战略管理）四年了。由于我也觉得教授一个我从未在实践中见过的科目/主题很困难，所以我期待着撰写一个关于收购/合并的案例，以阐明该主题作为商业政策课程中的一种战略选择。一些有经验的印度机构对我的请求表示遗憾，而且在 1991 年之前，采用这种策略的公司并不多，因为它并不被重视，也不符合道德规范，尤其是在《垄断和限制性贸易惯例法》（MRTP Act）颁布之后。

1991 年，我根据欧洲-印度合作与交流项目被派往巴塞罗那的 ESADE 商学院，为期 9 个月。当时还有来自德国、法国、意大利、英国、比利时和荷兰的其他 8 所顶尖商学院参与该项目，但我选择了 ESADE，因为我听说他们有一个并购中心。然而，到达那里后，我发现这个中心还没有取得什么实质性进展。有一天，我偶然遇到一位行为科学教授。我向他表达了我的失望。他也感到遗憾，并提到有一位名叫马内尔·佩罗（Manel Peiro）的医生，他曾撰写过一本关于四家医院合并的回忆录，其中一家医院曾是他祖父的产业。

与马内尔·佩罗医生的会面并没有给我带来多少启发。他是个非常和善的人，但极其忙碌，实在抽不出时间与我分享他的经历。我向他借了一本回忆录，但他回答说：“没用，因为是用加泰罗尼亚语写的，连西班牙语都看不懂。”我告诉他：“没关系，反正我也不懂这两种语言，不过如果他能给我一本，我可以试着解读一下。”他很慷慨地借给了我一本。

图书馆员也帮了我不少忙，借给我一本加泰罗尼亚语-英语词典。我每天晚上都带着一壶茶，坐在那里努力理解，读一个词，找出四五个释义。在了解了句子中所有单词的含义之后，我试着推测句子的意思。一周后，我的速度就快了很多，两周后，我就能翻译大约四五页的内容，并用电脑中心另一位朋友借给我的笔记本电脑打出来。

由于无法与马内尔·佩罗博士见面，我通过 ESADE 的邮件系统（这套系统非常精妙，仅由四五名安保人员和其他工作人员管理，却要满足 80 多位常驻教授和 200 多位访问/客座教授的需求）发送了 4-5 页英文稿件，请博士审阅我的译文，并附上了一份副本。

第二天早上，我收到了博士的回复和打印好的稿件，其中包含一些批注。博士对我的工作给予了高度评价。他仍然很遗憾无法抽出时间与我讨论具体问题，但承诺会尽快审阅我的译文草稿，并在第二天回复。他信守了承诺，这鼓励我去做一些我并不擅长的事情。

随着翻译的深入，一个框架逐渐成形。清晰的高层管理权力结构的重要性，取决于相关各方的贡献能力、谈判能力等等，这一点变得清晰起来。这构成了第一部分。然而，我突然觉得，我在回忆录中读到的所有内容，我都似曾相识，但究竟在哪里见过呢？一天晚上，

我突然想起：“BHEL，哦，我年轻时当工程师的时候就亲眼目睹过这一切，当时是印度重型电气公司（Bharat Heavy Electricals）和印度重型电气有限公司（Heavy Electricals India Ltd.）的合并。”

我发现同样的任务，同样的挑战，贯穿于整本书。我曾在印度重型电气有限公司和印度重型电气有限公司的合并过程中瞥见过这些“事件”，但当时很难真正理解。这本书帮助我理解了合并过程中的种种压力、混乱和动荡——四家“病入膏肓”的医院合并，最终成功转型，五年后，一家奥运转诊医院应运而生。

这份描述引出了一个成功的并购管理模型，该模型体现在案例的(B)部分。

一直以来都鼓励我的马内尔·佩罗博士对这份分为两部分的案例研究印象深刻，并带我去医院，驱车约 30 公里。我在那里看到的景象更加令我惊讶。医护人员虽然有些焦躁不安，但他们确保病人不会遭受痛苦。组织架构图以病人护理为中心，行政职能围绕其展开，以支持医生照顾病人。正如我在阿波罗医院（1988 年）的研究中看到的那样，他们对“病人护理”这一使命毫不妥协。另一个显而易见的方面是他们鼓励双向沟通的独特方式。这促使我撰写了案例的(C)部分。

一周后，管理层批准了这份分为三部分的案例研究，该案例研究也成为本期结业研讨会上唯一完成的作业。

为了完成案例，我努力寻找相关的参考文献。我查阅了 ESADE 图书馆所有关于并购的文献，涵盖了并购的各个主题和方面，但未能找到符合我需求的参考资料，即并购后的整合任务和挑战。我构建了一个模型，用于探索成功并购后整合的决定因素，最终将教学笔记发展成了一篇研究论文。

由于我收集了涵盖并购各个方面的主题，我与 ESADE 的两位教师合作，为研究生项目设计了一个为期三天的管理发展项目和 15 节课、半学分的课程。这两位教师都是第一次在国内开展此类项目。我的设计远超当时的时代（1994 年），因为在 1998 年经济自由化改革后首次出现衰退时，并购才成为备受追捧的战略选择。

在撰写 ParcTauli 联合医院案例研究的过程中，我获得了许多（总共约 20 个）衍生利益（从 1992 年到 2011 年积累），这些利益是我在撰写案例时从未预料到的，每一个衍生利益都是一次全新的体验。

印度摩托车有限公司 (D) (1999-2000)

撰写印度摩托车有限公司 (D) 案例的经历既独特又不同寻常（充满了惊喜），既宝贵又令人欣慰。在我撰写 SIL (A)、(B) 和 (C) 系列案例时，执行董事与我结下了友谊。但在接下来的四五年里，我和他失去了联系。后来我们再次相遇时，他已被任命为执行董事。之后我们开始偶尔见面，他会讲述他为重振公司所做的一些努力。然而，由于这些只是闲聊，我既没有意识到他工作的重要性，也没有时间深入了解细节，因为家庭和工作上的各种事务繁忙，而且 SIL 与印度管理学院勒克瑙分校 (IIM Lucknow) 之间距离很远（我们搬到了大约 40 公里外的校园）。

大约十年后，1999 年，我再次拜访了 SIL，这次是为了安排一名管理专业学生的暑期实习。由于我认识那里的一些人，便开始询问自上次来访以来公司的发展情况。发展令人瞩目：产量成倍增长，产品线全面切换，车间干净整洁等等。所有这些进展都给我留下了深刻的印象。但最让我惊讶的是，他们提到公司已经实现净利润。这简直难以置信。一家印度的国有企业，机器设备是从一家意大利工厂（大约三十年前关闭）“按现状”购买的，竟然在成立 25 周年之际首次实现净利润？我在任何管理学文献中都从未读到过如此奇迹般的案例。

当我与高管们交谈时，一位年轻的大一管理系学生正在笔记本上写着什么。我当时并不清楚她在做什么。回来后，我看到她还在写字，顿时惊呆了——这些资料足以成为管理课程中一个强有力的案例。

随后，我对这个案例产生了兴趣，并参与其中，将其与一些补充数据相结合，最终形成了一份完整的案例研究。该案例研究后来在一次会议上进行了展示，并最终发表在印度管理

学院艾哈迈达巴德分校（IIM Ahmedabad）的管理学期刊《Vikalpa》上。该案例研究描述了 SIL 公司员工历经十年艰苦奋斗，最终扭转并改造了这家已衰落 25 年之久的公司。这段经历使人们认识到，从概念上讲，扭转和转型是一项简单易行的任务，但在管理上却是一项艰巨而艰巨的任务。它让人相信，只要领导者“渴望有所作为”，就能化不可能为可能。这是一个强有力的案例，它使人们相信，只要领导者意志坚定、具有社会责任感，无论公司处于哪个阶段，都能扭转其命运。

该案例具有极高的教育价值，因为它讲述了在 1999 年至 2004 年印度工业崩溃、经济急剧下滑的时期，如何阻止印度工业的衰落。政策制定者和准备不足的行业领袖们的应对措施是被动的，他们只会说“退出”、“裁员”等等，而不是纠正错误、重振旗鼓。当时最困扰我的两个问题是：退出“去哪儿”和“何时退出”。如果一家公司在经历了漫长的 25 年后终于实现了首次盈利，那么何时才是“退出”的最佳时机？与此同时，如果公司倒闭，这个失业率居高不下的国家的人民又该何去何从？如果政策制定者和行业领袖们能够像印度本土的哈努曼一样，对自身能力充满信心，而不是仅仅依赖从国外引进的技术、物资和智慧，那么印度的经济状况或许会有所不同，甚至会好一些。

我为我的同胞们感到惋惜，他们似乎执意错失了为印度乃至全世界服务的绝佳机会。由于缺乏关于印度经验的文献资料，这个拥有 12 亿人才的国家无法运用自身的专业知识服务于规模小 10 到 100 倍的国家。相反，它却寄希望于较小的国家来解决一个比它大 10 到 100 倍的国家的问题。

这段经历也让我受益匪浅，一位年轻学生引领我参与撰写案例，而我之前根本想不到这一点。我也没有那样的笔记能力来抓住这个机会。从那时起，我开始相信，如果能得到资深同事和管理教育管理人员的正确指导和鼓励，年轻的学生和教职员工拥有巨大的潜力来守护国家。

撰写 SIL (D) 案例的经历也帮助我应对资源短缺、员工不满、14 号建设项目延期、印度管理学院（IIM）与人力资源开发部（MHRD）的僵局等挑战，以及如何在资源有限、面临诸多限制和地理位置劣势的情况下，依然勇往直前，推动学术活动、多元化发展、削减成本、满足其他落后阶层（OBC）配额要求，最重要的是，使学院走上稳健的财务道

路。这一切都得益于 SIL (D) 在资源有限的情况下发展的经验，以及来自包括所谓竞争对手在内的各利益相关方的支持。

未完待续……