



《中国企业家》书系

点拨老板

DianBoLaoBan

中国企业家杂志社 / 编著

很多经验和教训都属于常识，但却是
历经痛苦的震荡和激烈的碰撞才形成的共
识，我们能不再为常识付出代价吗？



中国经济出版社

找顿悟的感觉

194901



《中国企业家》书系

点拨老板

中国企业家杂志社 / 编著

AJ2⁰¹

DianBoLaoBan



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

点拨老板/中国企业家杂志社编著. —北京: 中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5053-X

I. 点… II. 中… III. 企业管理-文集 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 49313 号

书 名: 点拨老板
编 著: 中国企业家杂志社
责任编辑: 王振岭 (010-68308640)

出版发行: 中国经济出版社
社 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮政编码: 100037
经 销: 新华书店
印 刷: 北京星月印刷厂
印 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年第 1 次印刷
开 本: A5
印 张: 11.125
字 数: 297 千字
印 数: 10 000
书 号: ISBN 7-5017-5053-X/F·4005

定 价: 23.00 元



《中国企业家》书系编委会

主 任：刘东华

执行主编：牛文文

委 员：姜 明 李本军

张弘炜 张东晖

编 辑：王方剑 王振岭



四年磨一剑

(代前言)

当责任编辑把沉甸甸的四大本书稿拿到我们面前时，我的心情、同事们的心情的确很像是一个秋后清点收成的农民：尽管以前耕耘的过程中洒下了那么多的汗水、许下过那么多心愿，丰收的期盼一旦变为现实，仍然有一种意外的惊喜，甚至是大喜过望的感觉，似乎这收成是天上掉下来的，似乎我们是一群贪天之功的幸运儿。

只有一起经历了无数风雨和坎坷的战友们才知道，这其实是我们理应见到的一弯彩虹，是天道对孤独、寂寞功夫的一种报偿。

在这里，我想简要回答两个问题：第一，在人心浮躁，人们大多渴望一夜暴富、渴望用种植胡萝卜的方法收获人参的时代，《中国企业家》的同仁们是如何耐住寂寞，用15年“画一张脸”（见《后记》）、用四年磨一剑的？第二，在不但新闻易碎、原本经久耐用的东西也变得越来越易碎的年代，《中国企业家》这样一份月刊生产的哪怕是原创性的精品，真有价值再次结集出版，而且不浪费读者的时间吗？

先来回答第一个问题。我们这些人之所以耐得住寂寞，有时甚至被同行视为特立独行的“异类”，是因为我们坚守两种信念：其一，我们坚信精神产品是值钱的，优秀的精神产品是值大钱的，过去不值钱，是因为市场经济的杠杆没有



真正在精神生产领域发挥作用，我们有责任、有义务通过制度创新把市场经济的魔棒引进来，让思想成为最有价值的商品。因此，早在四年前我们就喊出“黄金有价、思想无价、我们愿用金子般的价格收购天下无价的思想”这一骇世惊俗的声音，并勒紧自己的腰带，率先在新闻界推行“千字千元、万字万元，好稿子一个字一块钱”的稿酬标准。但我们也深深地知道，培育一个市场是需要时间的，不可能一蹴而就，而我们是备而来，是耐得住性子，是等得起的。就像一个农民，秋收的希望使他能够踌躇满志地走过春天、笑对酷暑。

其二，我们坚信我们的服务对象——正在成长壮大中的中国企业家群体是值得我们孤独、寂寞，值得我们作出巨大牺牲的。同样是在四年前我们隆重推出“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家，企业家的较量在于胆识、见识、学识、悟性、韧性、理性”的核心理念，立志要把《中国企业家》办成企业家的精神家园，通过我们的努力让企业家成为全社会最受尊敬的人。然而，谁都知道企业家的认可可以给自己带来丰厚回报，但谁又知道由于这个群体的特殊经历、特殊能力和特殊素质，他们又是要求最高、胃口最刁、最难伺候的一个群体呢？谁都看到了成功企业家创造的辉煌与荣耀，看到了簇拥他们的鲜花和掌声，但谁又看到了他们成功背后的辛酸、坚强背后的脆弱、笑容背后的阴影、鲜花背后的血泪呢？市场经济在一定意义上说就是企业家经济，因为企业家是市场经济大舞台上的主角，是为社会创造财富的主导人群。通过我们的艰苦努力，如果能够为这样一个群体提供某种不可替代的服务，一时的孤独、寂寞又算得了什么呢？



再来回答第二个问题。近几年来，各界读者和朋友对我们给予了种种鼓励乃至美誉。其中比较有代表性的有这样一些话：《中国企业家》是一本不会过期的杂志；《中国企业家》是改革开放以来中国企业家群体沉浮兴衰、荣辱成败的编年史；《中国企业家》是中国式的哈佛案例；《中国企业家》是中国的《财富》，是老板的冲电器等等。这类评价由于读者对我们的过分偏爱可能有种种偏颇或不当之处，但既有此说且不是个别人、少数人这样说，想必就有其道理。比如所谓“不会过期的杂志”我想大概有两层含义：一是对订阅或经常研读这本杂志的读者来说，虽然你从某期杂志上看到了研究某类问题、剖析某类矛盾的重要文章，但你看到了解渴的文章并不意味着企业就立即解决了相关问题，或者一个企业解决了相关问题，更多的企业尚未得到解决，而相关问题一天不解决，那篇文章就有一天的针对性，三年不解决，就有三年的针对性，杂志的有效生命自然就因此而得以延长。另一层含义是，《中国企业家》虽然是目前中国的老板杂志中发行量和影响力最大的一本，但毕竟还有很多乃至更多的老板或企业家尚未看到这本杂志，尚未看到哪怕是杂志几年前发表的某篇经典报道，而这些文章对企业界的读者来说往往有常看常新的意义，更何况对那些陌生的读者、陌生的眼睛呢？我的朋友、著名财经记者方向明先生曾用一个量化的说法评价过期《中国企业家》杂志的价值：“上一年的《中国企业家》杂志，至少有60%的文章内容对我们仍然是可读的、有用的。”

至于上面提到的《中国企业家》是“中国式的哈佛案例”等说法，包括联想柳传志、海尔张瑞敏早在1998年就分别为杂志题写的“办中国企业，读《中国企业家》”，“结



识《中国企业家》，企业家走向世界”的寄语，都不同程度地体现了广大读者和成功企业家群体对《中国企业家》的肯定与厚爱。当然，对于一本书的出版、发行价值，最具评判力的可能还是天天在报山书海中畅游的各大出版社编辑、书商的眼光。自1997年以来，每年都有若干出版社找上门来，希望把当年《中国企业家》杂志上的某类好文章结集出版，但我们一直敝帚自珍，几年来只应允与友人陈惠湘合作，抽取1997年杂志上的部分文章，由当代中国出版社1998年初出版了一本首印10万册的《研究失败》。这次被中国经济出版社打动，首先是因为王振岭先生，是因为他对《中国企业家》杂志的深刻理解和令人感佩的敬业精神。

四年的寂寞功夫磨就的这一“剑”，应该说融进了领导、同事、朋友、读者的大量心血，在此我深表谢意。至于这一“剑”利钝如何，还望各方朋友品评，以鞭策我们不断有更大的进步。

中国企业家杂志社社长

刘亚宁

首 次 推 出

《失败英雄》

《老板变局》

《点拨老板》

《老板关怀》

022810

《中国企业家》书系编委会

主 任：刘东华

执行主编：牛文文

委 员：姜 明 李本军

张弘炜 张东晖

编 辑：王方剑 王振岭

分享

失败的教训

《失败英雄》

ShiBaiYingXiong

第一份忏悔录：总裁自省的二十大失误
Internet的陷阱
谁肢解了幸福——周作亮的幸福陷阱
爱多病——胡志标的爱多梦
我对“红高粱”的十大反思——挑战洋快餐的乔鼎
铁血三株：过时的英雄
史玉柱：大祸与大惑——从丰碑到墓碑
不当标王——谁当标王谁死吗
.....

四通产权：孵蛋十年终破壳
方正集团：领先的脆弱
老板的退路
柳传志：心中永远的痛
科龙革命
黄河变局
袁兵艾欣
五十年的五个半企业家
.....

体味变局的

《老板变局》

LaoBanBianJu

沉重

寻找

顿悟

的感觉

《点拨老板》

DianBoLaoBan

中国企业的八大陷阱
对民营企业的十四点警告
四问长虹
500万换来的五个教训
房地产商的四大教训
收入领导成本
我差点买下的“密苏里”号
提醒张瑞敏
.....

研究失败
告别“无知之勇”
谁心痛柳传志
“领先”何以“脆弱”
孤独的英雄
过好元老这一关
幸运的背后
保护自己就是保护事业
.....

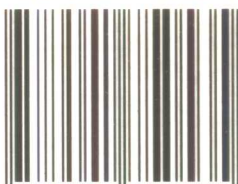
感受关怀的

《老板关怀》

LaoBanGuanHuai

欣慰

ISBN 7-5017-5053-X



9 787501 750535 >

定价：23.00元



目 录

企业诊断

中国企业面临八大陷阱·····	(3)
对私营企业的十四点警告·····	(37)
四问长虹·····	(45)
我所看到的私企危机·····	(59)
关乎民企成败的“四大关系”·····	(63)

首脑笔记

研究成功·····	(71)
不要再为常识付出代价·····	(77)
新“捕蛇者说”·····	(81)
衡量企业的七大标准·····	(87)
500万换来五个教训·····	(92)
房地产商的四大教训·····	(95)
小心！企业大门失守了·····	(99)
人在商海成败由己·····	(105)



异域陷阱

我差点买下“密苏里”号·····	(111)
中国飞来的“馅饼”·····	(123)
异国点金术·····	(131)
诈骗博士·····	(140)
纽约文化骗子·····	(148)
提醒张瑞敏·····	(156)

咨询顾问

管理顾问不是·····	(163)
大企业病·····	(166)
“X亿元障碍”·····	(170)
行动的企业集团总部·····	(173)
中国企业经营者在为什么苦恼·····	(177)
经理人你如何为企业把脉·····	(182)
购并不是万灵药·····	(190)
并后整合宜“快攻”·····	(196)
人才运作——不容忽视的企业动力·····	(201)
客户指导企业未来·····	(207)
“市场份额”还是“利润份额”·····	(214)
企业如何扭亏·····	(219)
错误的第一步·····	(227)
业态革新：从第一到惟一·····	(232)
成长的陷阱·····	(236)
取胜的关键·····	(241)
该应该创业·····	(246)
守业也是创业·····	(248)



总裁的错误·····	(250)
重技术还是重市场·····	(252)
用改变规则来改造企业·····	(254)
媒体的批评是免费咨询·····	(256)
速度决定生存·····	(258)

学者随笔

稀缺世界·····	(263)
市场中第一个竞争者·····	(265)
李嘉图的妙算·····	(267)
流行价格·····	(270)
市场中的方程·····	(272)
自动奖惩机·····	(274)
收入领导成本·····	(277)
西瓜的故事·····	(280)
有恒产者有恒心·····	(283)
惠而浦之鉴·····	(285)
“博洋”演化的启示·····	(287)
学会在景气低迷时创新·····	(290)
标准为王·····	(294)
有些“肥水”要外流·····	(300)
企业总部设在何方·····	(305)
做第二个吃螃蟹的人·····	(310)
对手研究·····	(316)
点子·赖皮·老本·····	(322)
大，不等于强·····	(328)
多元化，还是专业化·····	(335)

15 年画一张脸（代后记）·····	(343)
--------------------	-------



企业诊断

- ☐ 中国企业面临八大陷阱
- ☐ 我对私营企业的十四点警告
- ☐ 四问长虹
- ☐ 我所看到的私企危机
- ☐ 关乎民企成败的“四大关系”



中国企业面临八大陷阱

钟朋荣

一、造名陷阱

《中国企业家》杂志连续报道了沈阳飞龙、山东秦池、三株公司等几家知名企业成败的经过。从他们的兴衰经历中，我们发现一个共同的轨迹，即成也造名，败也造名。

造名使沈阳飞龙由1990年注册资金75万元发展到1993年利润2亿。其投入产出关系是：1991年投入广告费120万元，获利400万元；1992年投入广告费1000万元，获利6000万元；1993年投入广告费8000万元，获利2亿元。飞龙当时的口号是：“最优秀的人应去做商人，最优秀的商人应去做广告。”但后来飞龙总裁姜伟反思其失败的原因，悟出“二十大失误”，其中有一条是“地毯式轰炸的无效广告。”

秦池是一个县属小企业，年产白酒万吨左右。1995年，他们斥巨资夺得中央电视台1996年黄金段广告“标王”，一鸣惊人，使秦池酒的销售额直线上升。1996年销售收入达9.5亿元，利税2.2亿元，分别为上年的5倍、6倍，为1992年的42倍、56倍。

在造名方面，秦池的投入产出关系是：每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，每天从中央电视台开出一辆奥迪。由于尝到了造名的甜头，1996年底，秦池人又以3.2亿元的巨额费用，再夺1992年中央电视台黄金时段广告“标王”。结果，1993年初以后，各项经济指标大幅下滑，产品大量积压，企业出现严重亏损。

在总结企业的教训时，厂长王卓胜说：“广告不是惟一的竞争手段。要在风云变幻的市场上长盛不衰，归根结底要靠产品质量、售后



服务、价格、营销等多种因素。广告称王不等于市场称王，广告明星决不等于市场明星。”

近年来，一批企业之所以能靠造名迅速取胜，首先是由于我国社会有儿大特点：其一，中国人口众多，一种产品即使不那么好，只要名气造到足够大，那怕每人只试用一次，厂家也可以发大财。其二，消费者的盲从性。某种东西名气一大，大家都盲目跟风。中国人口众多，一旦大家都盲从某个东西，足以把这个东西从地下捧到天上。从这里我们就不难理解，为什么有的保健品能在几年之内发展到几十亿元的销售额。其三，新闻媒体的权威性。我国的新闻媒体长期以来都作为党和政府的喉舌，在人民群众中享有较高的威望，用这种媒体为产品做广告，自然具有较高的可信度。

中国社会的上述背景，为企业造名取胜创造了极好的条件。但也不是所有企业、所有行业都能靠造名取胜。近年来，靠造名取胜的主要是消费品而不是生产资料，而消费品中又主要是那些效用比较模糊、一般消费者很难判断其质量和实际价值的产品，如保健品、化妆品等。因为这些产品具有三大特点：其一是效用的不可检验性；其二是效用的滞后性；其三是消费的奢侈性。

消费者的盲从性、人口的广泛性、媒体的权威性、产品的不可检验性、效用的滞后性和消费的奢侈性，这些都是企业靠造名取胜的有利条件。一些企业正是利用上述条件，通过造名而暴富。

部分企业利用上述条件靠造名暴富，而这些企业的暴富又诱使更多的企业加入过度造名的行列，结果使我国过度造名的企业越来越多。所谓过度造名，是指这些企业不是致力于生产产品，不是致力于提高产品的质量，而是致力于创造和经营某种概念。有的企业 1000 万元投资，恨不得拿出 900 万做广告、造概念。结果，这些企业主要不是在制造产品，而是在制造概念；消费者花掉巨额费用主要不是消费使用价值，而是消费概念。花掉 10 元钱，可能有 3 元钱买效用，7 元钱买概念。整个社会，相当大的一部分人力、物力、财力用于概念的创造。这种经济现象，我把它称为“概念经济”。

过度造名，对于广大消费者来说已经成为灾难，而对于许多企业