

中 国 企 业

总裁策略

企 业 总 裁 的 案 头 书

一个好的策略的运用，可以拯救一家企业，或是赢得一场商业战争，即使你的产品不是最完美的，资金不是最宽裕的，也可以以小赢大，以弱胜强，四两拨千斤。

张 良
孙德禄 著

中国铁道出版社

中 国 企 业

总裁 策略

企 业 总 裁 的 案 头 书

张 良 著
孙德禄

中国铁道出版社

内 容 简 介

本书是一部完整的中国企业总裁策略宝典，它对中国式哈佛策略、经营策略、广告策略、营销策略、人才策略、品牌策略、管理策略、并购策略、对抗策略和突破策略等内容进行了系统论述。

读者对象：企（事）业管理人员。

图书在版编目（CIP）数据

中国企业总裁策略/张良，孙德禄著. —北京：中国铁道出版社，2007.9
ISBN 978-7-113-08241-3

I. 中… II. ①张…②孙… III. 企业管理—经营决策—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 129435 号

书 名：中国企业总裁策略

作 者：张 良 孙德禄

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市宣武区右安门西街 8 号）

责任编辑：郭 宇 （电子邮箱：bjgy@tom.com）

封面设计：大象设计工作室

印 刷：北京市兴顺印刷厂

开 本：700 mm × 1000 mm 1/16 印张：12.5 字数：192 千

版 本：2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-113-08241-3/F·491

定 价：28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部调换。

编辑部电话：010-63549489 发行部电话：010-51873117



张良简介

教授，中国第三代策划人领军人物，中国创意风暴论坛秘书长，世界投资论坛顾问，中国十大策划专家，中国培训六人组成员，多家集团公司高级战略顾问，被业界称为最具创意力和突破力的实战培训专家。

提出构建中国式哈佛培训模式的第一人，提出创建咨询工具的营销的第一人，提出在国内建立高智慧集团军联合策划模式的第一人，提出创造中国式创意实现对国际咨询公司超越的第一人，提出咨询采用切块和连接模式的第一人。

曾操盘投资额20多亿的项目2个，10亿以上的项目4个，5 000万以上的项目超过10个。被多家企业负责人称为资本运作和战略策划的先锋人物。在咨询生涯中，独创出F营销模式，获得业界广泛的认同。



孙德禄简介

中国策划十大首席评委，全球城市发展组织首席战略官，中国经营城市团队执行主席，中国兰图智业研究院执行院长，太平洋地区合作委员会兰图战略研究中心秘书长。

“循环策划法”的创始人，中国第一位向西方智业理论体系提出挑战，结合中国国情推出整合策划新四轮定位创新理论体系，并创立“策划五论”理论体系、“三维营销”、城市创意地产概念，推出经营城市6P5S360度理论。成功策划了名盛广场定位、京津冀金三角定位、东方智谷、世界木屋村、父母庄园等。

联合策划：三眼国际

封面设计：✿ 大象设计 · 精英
TEL: 84804305

序

总裁策略将决定总裁命运

当前是一个策略为王的时代，拥有好的策略，可以化腐朽为神奇，转劣势为优势。因此，对于当前的企业家来说，运用策略的能力将直接决定企业家的命运。

无论是解决企业的实际问题，还是创新以寻求突破，策略始终是一个有效的法宝。一个好的策略的运用，可以拯救一家企业，或者赢得一场商业战争，即使你的产品不是最好的，资金不是最宽裕的。

从这个意义上说，策略就是一种能量。

它可以以小赢大，以弱胜强，四两拨千斤。

策略很重要。但是，目前中国对于总裁策略的研究却还远远不够，很多人都是借鉴了一些西方的理论。因此，建立中国式的总裁策略，实施本土化总裁策略工程应该成为市场经济时期的一项重要命题。

我们提出的总裁策略，就是要让中国总裁们从思维模式方面首先把自己武装起来，然后再打一场有中国特色的市场智本战争。

策略既然如此重要，那么中国的企业总裁应该如何制定和实施

策略呢？

其实，本书就是一套完整的总裁策略，它从中国式哈佛策略、经营策略、广告策略、营销策略、人才策略、品牌策略、管理策略、并购策略、对抗策略和突破策略等诸多方面进行了系统论述。

如果你想快速拥有奇特的总裁策略，那么就可以从本书中获取。
是为序。

国务院特派稽查员

劉 吉

2007年7月于北京

CONTENTS 目录

序 总裁策略将决定总裁命运	(1)
绪言 中国式哈佛策略	(1)
哈佛商学院的成与败	(1)
哈佛型案例的五大误区	(3)
哈佛型案例在中国的三个不适合	(5)
构建中国式哈佛	(7)
第一章 经营策略	(9)
微软的经营法则在中国能用吗?	(9)
向沃尔玛借鉴什么?	(16)
苹果的经营之道	(23)
联想战略真的成功了吗?	(33)
肯德基的选址与经营预测方略	(46)
第二章 广告策略	(53)
七喜的广告营销	(53)
红蓝相争谁问鼎	
——本土化的百事可乐与可口可乐的广告大战	(61)
第三章 营销策略	(88)
审视“任天堂奇迹”	
——快速市场营销策略	(88)

怎样向库尔斯学营销	(95)
第四章 人才策略	(109)
做培训，赢天下	
——松下幸之助的培训之道与学习型组织	(109)
企业内部如何诞生有效创意	
——3M 和花王的创意激励方法	(117)
第五章 品牌策略	(122)
从海尔现象谈中国企业（品牌）运营	(122)
第六章 管理策略	(139)
怎样看 IBM 的人才管理	(139)
忆商败退	
——探究组织与系统问题	(144)
第七章 并购策略	(149)
我们从波音兼并麦道的案例中学到了什么？	(149)
第八章 对抗策略	(158)
阿迪达斯与耐克之战	(158)
怎样赢麦当劳	
——中国快餐怎么对抗洋快餐	(166)
麦当劳在中国还能卖多久	(170)
第九章 突破策略	(174)
从贝卡特看中国家族企业的发展出路	(174)
家族企业变革对策	(182)
后 记	(192)

绪言

中国式哈佛策略

哈佛商学院的 MBA 是世界上最热门、最有价值的学位之一，每年都有数以千计的莘莘学子跨入哈佛商学院的大门。

中国式哈佛策略，顾名思义，即具有中国特色的哈佛教学的策略。它将哈佛的案例教学方法结合中国的国情，融入中国式管理风格，试图建立一种全新的管理理念。



哈佛商学院的成与败

哈佛商学院的 MBA 是世界上最热门、最有价值的学位之一，每年都有数以千计的莘莘学子跨入哈佛商学院的大门。

称哈佛商学院为全球商学院之首一点也不过分。

尽管在《商业周刊》评选的全美最佳商学院中，哈佛仅名列第 5 位，次于宾夕法尼亚大学、西北大学、芝加哥大学和密歇根大学，但实际统计结果却表明，哈佛商学院仍是最好的，因为它在“那些能真正说明问题的方面”排名第一。比如：哈佛商学院的毕业生的平均年薪是 14.5 万美元（包括年终分红），而排名首位的宾夕法尼亚大学的 MBA 毕业生平均年薪只有 12.5 万美元；哈佛商学院年收入高于 10 万美元的毕业生比例高达 86%，远高于其他大学；哈佛商学院平均每个毕业生可选择的就业机会是 4 个，而其他大学不足 3 个。由于在上述指

标中没有任何一所大学能超过或接近哈佛商学院，所以大家一致认为哈佛商学院才是名副其实的领头羊。各大公司对哈佛 MBA 毕业生在分析能力、团队精神和全球观念等方面的评价都是“A”。

哈佛商学院几乎是全美商学院中最难申请入学的。基本上录取人数占申请人数的比例只有 13%，平均每 8 个申请者才有 1 人被录取。它的学费也差不多是最高的，每年高达 2.6 万美元，仅次于芝加哥大学，不过，相对于毕业后 10 万美元以上的高额年薪，这笔不菲的投资也是物超所值的。哈佛商学院的其他收费也令人咋舌，除了学费，还有诸如伙食费、住宿费、医疗保险、体育设施使用费、停车车位费（如果有汽车的话）、学生会会费等五花八门的费用，甚至还有案例材料费，大约是每份 5 美元。更令人叫绝的是，你还可以交纳数十美元将自己的简历收录在哈佛商学院学生名录中，编成册后学校则以每册数百美元的高价将它卖给那些感兴趣的大公司。因此，有人评论说，哈佛商学院的宗旨可能是一个非盈利组织，但它绝不会是在亏损状态下运转的。

案例教学可以说是哈佛商学院的代名词，这是它的首创。在哈佛商学院的所有的课程全部都是采用案例教学法来讲授。一项案例通常是对一个实际管理决策情形的真实描述，篇幅一般在 10~30 页左右，目的是用于阐述商业原则和总结经验教训。尽管一些有名的商学院认为，像成本会计、应用统计和基础金融这样的课程仅仅依靠研究一些案例是不够的，但是哈佛商学院仍然坚持己见，相信这是训练学生解决实际问题能力的最佳途径。

虽然哈佛商学院的案例教学在世界上的影响很大，也带动了案例教学的风潮，可是它的案例教学模式并不是完美的，同样带来了很多社会问题。人们常常批评哈佛 MBA 毕业生夸夸其谈，眼高手低，长于分析却不擅长人事，重个人发展却轻社会责任。实际上，这些问题往往是由被奉为管理教育最重要工具的哈佛案例造成的。由于案例教学在 MBA 课程中的核心地位，哈佛案例中常见的思维模式误区，已经成为导致 MBA 学员畸形发展的“病毒”。我们尤其需要注意的是，中国管理院校近年来开发的本土案例，已经在很大程度上感染了这种“哈佛型病毒”。



哈佛型案例的五大误区

哈佛型案例中常见的误区很多，笔者总结了一下，大致有以下五个方面：

第一，“过于偏重问题的理性分析，忽略管理中同样重要的非经济因素”。理性分析者常常片面地把企业看成是企业组织者或者是所有者的一种工具，片面地强调正式组织和经济激励的作用。与之相反，企业一旦形成，就是一种有生命、有历史、有错综复杂关系的社会组织，“非正式组织往往是正式组织的基础，心理合同可能比法律合同更重要。”

第二，“片面强调重大战略决策”。大多数的案例把企业的问题简单地看作为战略决策的制定问题，片面强调战略“四两拨千斤”的作用，把管理问题描绘成独立于企业日常事务的总裁室的拍板问题。实际上，改善企业管理绩效的最主要的办法，绝大多数时候不在于战略的制定，而在于组织建设，这是最艰难也是最关键的。

有人用小说比喻管理之道：“一个优秀企业就像一部世界名著，它的深刻、它的精彩、它的风格体现在每个细节的丰富、细腻和准确上。那种认为管理者只要选对了战略，其他都可以委托的想法是非常幼稚的。这就好比只要有一个出色的构思，就可以委托他人写出世界名著，世界上哪有这样的好事！”

第三，“孤立地、割裂地分析问题的倾向”。大多数的案例忽略各种管理问题之间的相关性，就营销谈营销，就财务谈财务，片面地追求单一问题的最优解，忽视大多数管理者身兼多职的角色冲突，忽视管理者面临的超负荷信息的分析能力的限制。

有专家曾指出：“管理者在解决问题时不可能不面对各种各样的历史包袱，不可能不受到政治、法律、人事的社会限制。在营销决策中可能有法律问题，财务分析可能涉及人事安排，实际工作中不得不兼顾各方面的因素，所谓管理就是在多重约束条件下寻求问题的妥善解决。”

第四，“过于强调思考和分析的作用”。大多数的案例以管理者苦



苦思索的场景开头，片面突出管理者作为独立思想者的角色，忽视管理者的实干家和组织者的角色。这种思维方式有双重的错误：一是片面强调“先思考，再行动”，忽视“实践出真知”和在实践中学习总结经验的重要性；二是片面突出管理者个人分析、独立思考的作用，忽视了大多数管理问题的关键在于在不同的群体之间寻求理解、寻求共识的特点，忽略了沟通能力的重要，忽略了管理问题的社会性、互动性。

第五，“片面强调管理教育的工具性和科学性，忽视管理教育的价值观含义”。这种误区往往会导致忽视对学员的道德伦理及社会责任教育，有意无意地美化和神化总裁，漠视和丑化员工，把企业的管理问题归咎为被管理者的问题，而不是管理者本人的问题。这种误区将直接导致 MBA 学员重个人发展却轻社会责任。

哈佛型案例的误区反映了哈佛教学的“八股化”。在这种“八股化”的哈佛型案例中，案例主角的视角通常是唯一的，所有的信息已经预先处理，每一小节内容都有明确标题，事件的发展是单线条的，问题的表述分析是纯商业的，不掺杂任何情感和社会因素。这样的案例虽然表面上结构清楚，容易理解，但它对于培养学员诊断复杂问题与去伪存真的能力却是非常不利的。

“案例教育的精髓在于在课堂上再现千头万绪、盘根错节的管理实际，以锻炼学员分析复杂实际问题的能力。管理者实际遇到的问题千差万别，面对的信息扑朔迷离，所有的问题都相互关联，业务问题中有人事问题，当前问题牵扯历史旧账，不同来源的信息相互矛盾，同样的事实也有不同的解释。”这种“八股化”的哈佛型案例远不能反映管理实践的丰富程度。

究其原因，后期案例编写者往往是专业的案例研究人员，写的通常是他人遇到的管理问题。由于他们的管理实践经验一般比较有限，对管理问题的体会本来就比较浅，再加上商学院和案例中心一般要考核他们的案例产量，企业对被深度采访又往往加以限制，这使得他们很少有条件能通过扎实的实地考察和深度采访来写作案例，往往照搬哈佛型案例的基本框架，辅以媒体报道和企业提供的官方材料来写案例。

这种案例的写作模式虽然可以帮助案例写作者提高案例写作的效率和数量，但却会对使用案例的 MBA 学员和管理者产生误导，因为这样

的案例表现的是一种“八股化”，培养出来的学生自然只会纸上谈兵。

从某些方面来看，哈佛案例有些是很经典的，也是唯一的且不可复制的。哈佛商学院收录的案例往往都是在某些特定的历史或社会条件下产生的，不可以随便复制，不然携带“病毒”的可能是很大的，弄不好就容易出问题！特别在中国，如果我们国家的企业想要借用哈佛的案例，一定要结合我国的具体国情，并不是说经典的就是可以通用的。



哈佛型案例在中国的三个不适合

经典的未必是适合的，那么，哈佛案例在中国的不适合具体表现在哪些方面呢？

第一，案例大都是 20 世纪的企业行为，思想老化，对于指导当前和将来中国市场的发展不适合。哈佛案例大部分是 20 世纪中后期的企业故事，市场经济的发展速度很快，企业的环境也不可能重复，我们只能从中学习其方法，即便是思想的精髓都难以领悟，因为企业所处的空间背景不同，造成了企业的行为也不同。况且，市场竞争排斥纯粹的复制，也就是说如果同质化的东西再次出现，完全照搬上次的做法往往就没有第一次显现的威力大，甚至会遭到拒绝，这就是为什么冠军被关注，而亚军很少被人铭记的原因。

另外，被搜集到哈佛案例中的企业现在也在发生变化，有些企业已经失去了光彩，甚至退出了历史舞台。当然造成这样结果的原因是企业出现了问题，在经营上出现了败笔。这些企业的成功仅是一时的英雄，再去借鉴其经验就需要做深入的考虑了。如果是成功导致了失败，那么成功就不能算是成功，只能是一个改变企业命运的转折点。

哈佛案例还有一个很大的缺点，就是不研究失败。其实企业失败的经历更有研究价值。企业要想发展，首先就是要存在，而存在的根本条件就是不能失败。这是基础也是核心。但哈佛案例中对失败的探讨很少，特别是对失败的成因、影响以及对企业警戒方面。在中国，每天有近 1 万家企业倒闭，因此研究如何改变企业命运已经是一个焦点话题。

研究别人如何失败，自己怎样避免失败是企业科研的一个重要方向。这方面是哈佛的案例中比较欠缺的，我们应该建立失败企业研究中心、专辑、展览馆等，对中国的企业家们进行实案教学和培训。

第二，哈佛商学院仅仅是收集案例，没有创新；仅仅是借鉴，没有深度改造。这一点对中国市场操盘思想的提升不适合。

案例本身是死板的，就像定型的故事，没有发展和延伸。而企业是动态的，一直处在发展状态中，这样案例本身就远离了企业实际。所以对哈佛型案例必须进行加工和提炼，形成对企业比较实用的操作方法，这样才能有效运用于企业实际，这就是创新。每一天对于企业来说都是崭新的一天，所有的昨天都是历史，用历史来指导未来是不正确的，至少是不准确的。所以，用昨天经验，今天的思想，明天的方法才是真正的解决问题之道。

我们创新和改造哈佛型案例是保证能运用好案例的第一步，从另一个角度上讲，哈佛型案例中不少企业成功的原因一部分是企业原因，还有一部分是市场的原因。在特定时代，如产品的稀缺的时候，竞争很小，大部分的营销策略都是有效的，容易成功。而现在市场产品过剩，竞争加大，企业必须采取更有效的手段和方法才能赢得市场。市场对企业的要求提高了，要想成功必须充分考虑市场要素，相比以前，这一点发生了根本变化。如以前企业的生命是质量，而在现在的市场中，质量是竞争的基础而不是竞争的核心主题了，真正的竞争是品牌的系统竞争。由此可知，照搬、复制哈佛的案例是很危险的。

哈佛商学院培养的很多人现在都已经成为商业巨头，而实际上在世界上有特殊贡献的企业家并不一定有高学历。经营企业有时可能就是做对了一件事而改变了企业的命运，然后提升企业知识含量，招聘一些人使企业进入专业化运作阶段，实现可持续发展，而这种现象是企业启动时期的普遍现象，哈佛商学院对这种现象的研究并不深入。研究企业如何启动，特别是困难时期如何让企业采取有效方法转危为安是很重要的，而哈佛的案例大部分彰显的都是大企业英雄本色以及他们的英雄事迹，即便这个事情的发起者、策划者不是他们。中国的困难企业多，改变这种现状，仅仅学习哈佛案例是行不通的，只能依靠中国人的智慧解决中国的企业问题，这也是最现实的问题。

第三，国情不适合，体制不相同。

使用哈佛案例只能学到表象，难以用于实际。企业的主要背景是国家体制、国家环境。在中国，有中国特色的政治经济同西方国家的政治经济差别很大；在中国，一个企业如果要想发展壮大仅仅依靠资本不行，还必须依靠政策。我国对经济的宏观调控力度比西方资本主义国家的力度要大，更能直接影响到企业的命运。而哈佛商学院收集的大部分案例是资本主义国家的，这在大环境上就有明显的差别。现在的中国市场中，很多企业发展速度很快，但历时时间短，沉淀的不多，只能依靠营销整合，加上政府的支持才能有效走向国际。在这样的环境下最关键的不是去学习那些成功企业的发展经验，而是要找到一条适合中国企业发展壮大、走向国际平台与狼共舞的良好途径。这条途径不可能只靠学就能找到，更重要的是要在原来的基础上去创新，才能实现新的突破。



构建中国式哈佛

了解了哈佛型案例的常见误区，知道了哈佛案例在中国的几个不适合，那么，我们究竟该如何建立符合我们自己国情的即中国式哈佛呢？

第一，建立企业案例库。我们要建立的不仅是成功企业案例库，还要建立失败的企业案例库，成功的经验我们吸收，失败的经验我们也要借鉴。另外我们要对案例进行研讨，要设计出适合中国企业特色的国际化策略、市场化策略，为中国的企业开拓市场，走向国际提供良好的智力服务。

第二，建立企业问题库。中国的企业有很多问题，大企业大问题，小企业小问题，企业发展中还会不停出现新问题。我们建立问题库，并在全球范围内征集解决问题的方法，再加上政府给予企业的政策和其他资源支持，我们同样可以扶植起一批国际名牌企业。

第三，建立企业总裁经营服务机构。在中国的总裁群体中，掀起学习风暴，建立和发展中国式学习型总裁企业。企业在学习，恰恰要以总裁为中心，还要建立直接为总裁经营工作提供咨询服务的市场化运营机构，降低企业经营风险，这是中国特色的市场发展的新需求。另外，我

们还必须研究中国企业总裁这个特殊群体的行为特点、个体特点和群体特点，建立总裁工作总部基地。

第四，按照哈佛商学院的培训模式培养中国式哈佛的总裁接班人。培养一批能够为总裁提供有效服务的职业经理人，将大学放到高校和企业中间，实行模拟体验式教育，真正为中国企业培养一批具备实战经验的人才，而不是培养知识分子。

第五，我们可以学习哈佛案例，但我们必须创新和改进。哈佛商学院组织了别人的案例，并没有经过加工和研讨，所以有些企业的成功借助的同样不是哈佛商学院自己的思想，哈佛商学院的案例中，也没有固定的商业模式。所以中国式哈佛必须从这里突破。我们应该将哈佛商学院成功的精神体系导入到中国的企业中，通过学习、研究中华民族传统文化的经典来挖掘我们中国特色的根本，最终实现超越。

综上所述，我们想告诉中国的总裁们，不能盲目地将哈佛商学院案例作为指导企业发展的蓝本，只能是参考书。所以，我们构建中国式哈佛才是中国企业的发展蓝本。没有人会告诉我们究竟应该怎样做，只有我们自己努力学习，才能把握自己的命运。