

企业问题系统的根本的解决方案

企业宪法

企业有宪法
Enterprise



必须遵循它
Constitution

◆ 何学林大策划机构 何学林 吕勇华 著 ◆

营销圣经 品牌纲领

遵循这部宪法，企业将长盛不衰
违背这部宪法，必将自取灭亡

让站着的企业不倒下，让倒下的企业站起来，让更多的企业成巨人



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业有宪法 必须遵循之

企业宪法



大策划机构

何学林 大策划机构
中国创意总部基地 世界策划领先品牌

何学林 吕勇华◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业宪法/何学林, 吕勇华著. —北京: 经济管理出版社, 2009.10

ISBN 978-7-5096-0515-8

I. 企… II. ①何… ②吕… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 032069 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602

邮编: 100038

印刷: 北京旺银永泰印刷有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

19 印张

242 千字

2009 年 10 月第 1 版

2009 年 10 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0515-8

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

序一

企业有“宪法” 必须遵循它

《宪法》是一个国家的根本大法，是这个国家上至总统下至庶民每个人必须遵循的最高也是最基本的行事准则，是这个国家制定其他一切法律法规的基础。众所周知。

那么，企业有没有一部《企业宪法》，是这个企业必须遵循的最高也是最基本的行事准则和这个企业采取其他一系列经营方略的基础？遵循它，企业就能够长盛不衰，立于不败之地；违背它，就必然要灭亡？答案是肯定的，却鲜为人知。

创业成功的概率不到 1%，中国企业平均寿命不过 3~5 年，就是因为没有一部《企业宪法》可依，大家都是在“黑暗中摸索”，“摸”对了只是小概率事件。

我们知道，自然科学有规律， $1 + 1 = 2$ ，这是有一定之规的，乱来是要出事的。万丈高楼平地起，是要有科学的图纸的，否则，大楼

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

是要倒塌的，是要死人的。掌握这样的自然规律，我们就能做对正确的事情。可是当我们做企业的时候，我们知道有这样必须遵循的法则吗？答案是否定的。人们往往没有这样的意识，心中也没有这样的法则。所以，创业屡屡失败，企业纷纷倒闭。

企业有宪法，必须遵循它。

■ 基业长青的秘诀不止一个

每个企业老板都希望自己的企业基业长青，百年不倒，都希望赚大钱，而且是持久地赚大钱，以最少的投入在最短的时间内最大限度地赚钱，这可谓是每个企业最根本的问题。那么，要做到这一点，究竟有没有规律可循呢？

有一本书，叫《基业长青》，作者声称研究了世界上百年不倒的企业之后，发现它们有一个共同的特点，那就是这些企业都是有远大而崇高的使命而不光是为了赚钱的企业，因此，得出结论说：有远大而崇高的使命是企业百年不倒、基业长青的秘诀。

百年不倒、基业长青的企业都是有远大而崇高使命的企业，但这不等于有远大而崇高的使命，企业就能够百年不倒。这是个必要条件，但不是充分条件。事实上也是，很多人胸怀远大使命和抱负创业，却没有成功，这些失败的案例没有进入作者的研究视野。换句话

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

说，企业基业长青、百年不倒的秘诀不止一个，而有一系列，即是一个系统的解决方案，由一系列秘诀组成，我们把它称之为《企业宪法》，因为一部宪法不只有一条，而有多条。

■ 企业问题系统的根本的解决方案

每个人都可以自圆其说，都可以抓住一点不及其余。你看“二八理论”，大客户是最重要的，再看“长尾理论”，发现小客户才是最重要的；你看“木桶理论”，补足短板是最重要的，若看“聚焦理论”或“尖刀理论”，发挥长处才是最重要的；你听“定价定天下”，认为价格最重要，若听“定位定天下”，又会认为定位才是最重要的……做企业早已有了很多部门科学可以依循，市面上也有很多培训机构给企业提供各种各样的知识培训，专家学者或培训老师为了显其在某一方面的专长，或为了强调其所要表达的某一观点的重要性，或为了标新立异、哗众取宠，往往公说公有理，婆说婆有理，各种自圆其说的“理论”、“方法”、“秘诀”铺天盖地，“大师”满天飞。但是，我们知道，知识的海洋浩如烟海，是无法穷尽的；“开卷有益”，各种能够自圆其说的、有用的知识也是浩如烟海，无法穷尽的；即使是真理，也是无法穷尽的。而人生在世的寿命是有限的，时间是有限的，每个企业的资源是有限的。这是一对矛盾，为了解决这一矛盾，笔者曾经在

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

16年前提出了“全球人脑大联网”的创意。互联网时代的到来确实缓解了这一矛盾，但在另一方面却又加深了这一矛盾。如何最大限度地利用无限的知识，以使我们有限的生命、时间和资源创造出最大的价值，这才是问题的关键。作为企业的老板，我们并不需要了解所有的知识，甚至不需要了解所有的对我们做企业来说是有用的知识，包括真理。我们首先需要的是能够从根本上解决企业实际问题的知识体系，有了它之后，再去逐步完善其他的知识，才不会本末倒置，才会形成良性循环，才会使我们的企业越做越大，成为巨人。这是我们之所以把我们的研究称之为《企业宪法》的另一原因，因为我们探究的是企业问题根本的解决方案，而不是罗列一些对企业有用的知识，更不是为了哗众取宠、标新立异而自圆其说，抓住一点不及其余地去大做文章。

因此，综上所述，我们所提出的《企业宪法》，是企业问题系统的根本的解决方案。

■ 让更多的企业成为巨人

20年来，我们本着“让站着的企业不倒下，让倒下的企业站起来，让更多的企业成为巨人，从而使中国早日成为世界第一强国”的使命，本着“企业强，则国强，企业富，则国富，中国企业最缺的是

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

策划，即系统的谋略和系统的解决方案，因此，我们要为中国企业之崛起、民族之富强而谋略”的理念，本着“用知识和谋略服务于广大中国企业，打造 100 家上市公司，为中国早日成为世界第一强国而努力奋斗”的奋斗目标，为大量中国企业出谋划策，并研究无数中外企业成败案例，寻找企业长盛不衰的基因，发现决定企业成败、使企业基业长青最根本的秘诀不是一个而是有二十一条，这二十一条中的任何一条都是不能违背的，违背其中的任何一条都将导致整个企业全军覆没，这是被中外无数企业的实践证明了的；而遵循这二十一条法则，则可以长盛不衰，立于不败，这也是被中外无数企业的实践证明了的。比如，作为正反两方面都有的一个例子，前巨人集团违背二十一条，结果辉煌的基业轰然倒塌；后来改正错误，遵循了二十一条，结果又奇迹般地东山再起，从 50 万元做到了 500 亿元（详见笔者所著《成败巨人》和《巨人内幕》两本书），这样的例子有无数个，没有一个企业能够例外，违背二十一条而能够成功的没有，遵循二十一条而不成功的也没有。所以，我们把其称之为《企业宪法》。

《企业宪法》的二十一条是做企业必须遵循的最高准则。根据这些最高准则，我们通常所依据的那些想当然的做法，其实都是错误的。比如，你会发现产品质量并不是最重要的，而追求完美则等于是“死亡”，追求广告创意、追求高级人才、把所有产品冠以一个名字以为这样做就可以更省钱的想法和做法都是错误的，因为“傻广告”往

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

往更有效，只有“傻瓜化”企业才能做得大，而用一个名字冠以所有产品的做法叫品牌延伸，常常会导致企业毁灭……这些都已上升到了最高准则的高度，而不是一招一式的“点子”，“点子”是无法穷尽的。这个世界上的事物虽然说一切都在变，唯一不变的也是变，但有一些最基本的准则却是不变的，越是面对复杂的环境，我们越是应该去找寻那些历经岁月沧桑而不变的基本准则，在复杂的环境中以不变应万变，才能稳操胜券。

根本的、重要的东西并不是复杂的东西，恰恰相反，越是根本的东西往往越是简单，越是重要的东西往往也是越简单。千万不要把《企业宪法》想象成复杂得不得了枯燥乏味的东西，它非常通俗易懂，简明扼要可操作，是每个企业都用得着的必备工具，但往往也是企业大都欠缺的。中国企业最普遍缺乏和最迫切需要的其实就是策划，即系统的谋略和系统的解决方案，而这其中最为需要的又其实就是这样一部《企业宪法》。华为曾经有过这样一部《企业宪法》，它叫《华为基本法》，但是中国绝大多数的企业都还没有这样一部《企业宪法》。假如在中国的企业界普及了这部“宪法”，倒下的企业都能站起来，站着的企业都可以不倒下，而更多的企业可以成为巨人，中国也就能够更早地成为世界第一强国。‘我们的使命也就能够更早地实现了。

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

营销圣经

《企业宪法》中首当其冲的是如何将一个产品或一项服务从零开始，以最少的投入、在最短的时间里做到行业第一名并达到最大的销量，怎样以小博大、以弱胜强、后来居上，打败强大的竞争对手，以及如何用最少的投入实现最有效的传播，等等，这就是市场营销的问题了，而市场营销乃是一个企业的命脉。《企业宪法》提出了在这方面必须遵命的一系列根本准则，因此，《企业宪法》也是一部市场营销的圣经。做市场营销必须遵循的最高准则，在这里都已经包括了。依据它，你就可以实现以最少的投入在最短的时间里最大幅度地提升你企业的销量，可以将一个产品或一项服务从零做到全国乃至全世界，成为行业第一名。

尤其是对大量中国的中小企业来说，《企业宪法》更是一部“营销圣经”，因为中小企业尤其需要以最少的投入在最短的时间内最大幅度地提升其销量，尤其需要以小博大、以弱胜强、后来居上，尤其需要将一个产品或一项服务从零做到全国乃至全世界，成为行业第一名。

在今天这样一个过度竞争的时代，广大的企业尤其需要《企业宪法》。因为如果是过去那种短缺经济时代，那是个暴利时代，是个相对来说无人竞争的时代，只要肯干，几乎每个企业都能够成功，无需

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

《企业宪法》也能成功。但是，我们要说，那是一个特定的历史时期，中国几千年来也就那么 10 年、20 年，这样的时期很难碰到，不具有普遍性，而企业通常所普遍面临的环境则是激烈竞争的环境，是微利时代，是过剩经济时代。纵使是在短缺经济时代不需要遵循《企业宪法》就能发展起来的那些企业，由于它们在后来的过剩经济时代没能遵循《企业宪法》，结果也都被淘汰出局了。而过剩经济时代才是企业的常态，所以《企业宪法》适用于每个企业。

一个企业的市场营销是最复杂不过的了，包括广告、公关、促销、产品、价格、渠道、终端等，而其中的每一个方面又有无穷多的招术，是无法穷尽的。我们将纷繁复杂的市场营销从根本上进行了梳理，提出每个企业都必须遵循的准则，叫“营销圣经”，包含在《企业宪法》里面了。

品牌纲领

每个企业老板都希望自己的产品或服务是一个大品牌，一个没有大品牌的企业很难成为大企业，一个没有大量世界性品牌的国家很难成为世界经济大国。所以，品牌化是必由之路，无论是对一个想要真正做大的企业来说，还是对一个想要成为世界第一强国的国家来说，都是如此。

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

关于如何做品牌的文献、书籍、课程和做法已经汗牛充栋，而且被弄得越来越复杂化、神秘化、神圣化了，从而使得一般的企业根本不敢问津。

品牌的根本问题是：如何用最少的投入在最短的时间里最大限度地提升品牌的影响力。解决这一根本问题的根本方法，我们称之为“品牌纲领”，也被包含在《企业宪法》里了。

■ 蓝海战略解决之道

实施蓝海战略，是进入无人竞争的领域，以小博大、以弱胜强、后来居上，成为行业第一名的捷径。但遗憾的是，“蓝海战略”提出了这一概念，却没有具体地告诉我们应该如何寻找到一片蓝海、制定蓝海战略、实施蓝海战略、培养蓝海思维的具体方法。《企业宪法》解决了这一问题。依循它，每个企业都能找到一片蓝海。

■ 企业宪法

这是一本营销的圣经、品牌的纲领、蓝海战略的解决之道，是决定成败、基业长青的终极法宝，是企业问题系统的根本的解决方案。因此，它的名字叫《企业宪法》。

有《企业宪法》在手，你的企业可以做得更大了。

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

序二

让更多的企业成为巨人 ——访中国创意策划业的先行者、 “策划第一人 / 大策划家” 何学林

■ 把倒下的企业扶起来 让站着的企业不倒下

日前，面对世界经济危机席卷中国，中国企业纷纷降薪裁员，一些外向型企业甚至纷纷倒闭，著名大策划家何学林——曾经在“巨人”倒下之时为“巨人”东山再起指点迷津，出谋划策，奔走呼号，3年之后倒下的“巨人”就用借来的50万元创造了年销售逾10亿元的奇迹，并在10年内做到了500亿元身价——借媒体向中国企业界表示：他愿意尽全力把倒下的企业扶起来，让站着的企业不倒下，让更多的企业成为巨人，他认为，经济危机并不可怕，关键是看你会不会策划，中国企业最缺的是策划，而策划即是系统的谋略和系统的

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

企业问题根本的解决方案。当然，任何一个人、一个机构的力量都是有限的，所以他还向中国策划界发出呼吁：全中国的策划人联合起来，组成“大策划联盟”，采取联合大行动。国家兴亡，匹夫有责。何学林认为，企业强，则国强，企业富，则国富，他要为中国企业之崛起、民族之富强而谋略，要为中国早日成为世界第一强国而努力奋斗，要用知识和谋略服务于广大的中国企业，打造 100 家上市公司。

在中国营销策划的江湖上，何学林的名字是绕不过去的。

他是中国公开标价卖创意的第一人。早在 1992 年，刚从中国人民大学经济学硕士毕业被分配到国家外经贸部的何学林，下海经商，以“学林卖创意，底价 100 万”轰动中国，并为中国创意开出了最高价，是中国策划业和创意产业真正的开创者，也是中国最早专业从事营销策划业的职业策划人和中国策划界成名最早的人。

他的专业背景在当时和此后多年的中国营销策划界是最高的。他还是美国内申大学的博士生导师，但他绝不是学院派的教授，而是实战派的专家，拥有丰富的企业一线实战经验。

他与中国最富传奇色彩的人物——史玉柱，有着千丝万缕的联系。1997 年“巨人”倒下之时，在没有人相信“巨人”还能东山再起的历史背景下，他在第一时间（1997 年 7 月前）策划“巨人，怎样站起来”，几年后一一实现，由此引发了中国策划界纷纷在《销售与市场》发表策划文章之大潮。

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

他是一个有崇高使命和远大抱负的策划人，是中国策划界提出“把倒下的企业扶起来，让站着的企业不倒下，使更多的企业成巨人”和“中国企业最普遍缺乏和迫切需要的是策划，而策划即是系统的谋略和系统的解决方案”这一著名论断的第一人，并提出了“企业强，则国强，企业富，则国富，为中国企业之崛起、民族之富强而谋略”的使命和“为中国早日成为世界第一强国而努力奋斗，用知识和谋略服务于广大中国企业，打造 100 家上市公司”的奋斗目标。他是中国策划界第一个公开提出这一使命和奋斗目标的人。

他是第一个将策划体系化的人，独创三大企业问题系统的、根本的解决方案和城市旅游景点景区策划的一大体系。据此，他要将他的机构打造成“中国创意总部基地，世界策划领先品牌”。

他是中国策划人中第一个（1998 年）从企业策划进入城市策划领域的职业策划人，开创中国城市策划之先河，并创立了“城市主题定位和整体大策划系统”。

他最早进入互联网行业，于 1992 年提出了“全球人脑大联网”的创意。他的一个创意曾被作价 3000 万元，再一次创中国创意作价之最。

他还是第一个将策划体系培训化的人，面对世界经济危机，为了迅速普及策划，尽快使更多的中国企业受益，实现其崇高使命和奋斗目标，何学林破天荒地公然将其在 16 年策划生涯中呕心沥血形成的

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

中国企业最普遍缺乏和最迫切需要的企业问题系统的根本的解决方案，包括将一个产品（服务）从零做到全国乃至全世界并成为行业第一品牌的营销的圣经、品牌的纲领、101 市场基因图、九大管理体系、22 种融资模式、完整系统的市场营销方法、步骤、体系和策略以及使企业基业长青、长盛不衰的终极法则（企业宪法）和能够用 100 万元达到 1 亿元的广告效果、1000 万元达到 10 亿元广告效果的何氏营销模式等策划公司赖以生存和对外收取高额策划服务费的一系列独门秘籍，和盘托出，公开向企业界传授，提出“策划降价，不再天价，29800，可以做策划”，再次在中国策划界做出开创性举措，令同行瞠目结舌。

就这样，他一直引领着中国策划界，始终走在了中国策划业的最前沿。

一直以来，他常常以“大策划”为关键词来传播自己的商业意图，以中国真正的“策划第一人”自居，但在同行眼里，这个人显得过于自傲，从不把任何人放在眼里。

这就是何学林。

何学林和他的大策划，一直以来备受争议，有人认为他的大策划非比寻常，有大创意，能够带来巨大的经济效益；也有不理解的人认为是空中楼阁，不着边际。站在中国改革开放 30 周年的分水岭上，在对第一代策划人进行梳理时，对于这样一位在营销界有着巨大

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林

影响却又备受争议的策划人，我们有必要对他进行深入研究。为了彻底读懂何学林所说的“大策划”的真正含义，我们对他进行了一次长达7小时的深入互动采访。

初次见面，何学林给人的印象，并不像一位驰骋商场多年的商人，其言谈举止的儒雅和亲切，使他看起来更像是一位老师。几句客套的寒暄之后，我们很快切入了这次采访的主题：“都说何学林的策划是大策划，请您告诉我们，大策划到底有多大？”

■ 大策划：系统的谋略和系统的企业问题 根本的解决方案

在两三分钟略显凝重的沉思之后，何学林用他那种特有的江南口音说：“在中国策划界和企业界对何学林‘大策划’有一个重大的误区，那就是误以为何学林的‘大策划’是专门针对大企业、大项目、需要大资金、大投入的策划，这是极大的误会。其实，何学林的‘大策划’首先是指能创造巨大经济效益的策划，包括由小变大的策划，而未必是专门针对大企业、大项目的策划，如史玉柱在背负近3个亿债务的情况下用借来的50万元在3年内做到年销售逾10亿元，10年内做到了500亿元，这就是‘大策划’。”

其次，何学林的“大策划”也不等于宏观层面的战略策划，而是

企业有“宪法”，必须遵循它。

——何学林