

宋新宇 著

# 赢在战略

Win through Strategy

如果我们的企业失败了，  
最大的可能是我们的战略错了，  
而不是我们的能力有问题、市场环境不好或者我们没有努力。



浙江人民出版社

---

图书在版编目(CIP)数据

赢在战略/宋新宇著. —杭州:浙江人民出版社,  
2003.2

ISBN 7-213-02562-7

I. 赢… II. 宋… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 004923 号

---

## 赢 在 战 略

宋新宇 著

出版发行 浙江人民出版社  
(杭州市体育场路 347 号)  
责任编辑 王利波  
封面设计 孙晓亮  
责任校对 李育智  
经 销 浙江省新华书店  
激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司  
印 刷 杭州富春印务有限公司  
(杭州市桐庐瑶琳)  
开 本 880×1230 毫米 1/32  
印 张 9.375 插 页 2  
字 数 19 万  
印 数 1-10000  
版 次 2003 年 2 月第 1 版  
2003 年 2 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-213-02562-7  
定 价 20.50 元

如发现印装质量,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

## 序 言

中国正处于成为世界最大经济强国的征途中。中国的民营企业对经济增长和出口贸易的贡献比重已提高到80%以上。中国的企业家属于世界上最有活力的企业家之列。中国的国有企业正在转变而且必须转变为具有竞争力的、贴近市场的企业，否则就会被市场淘汰。

在快速增长时代，明智的战略管理必不可少。参与一个高成长市场并不难，难的是在高成长市场上取得领先地位，并把战略资源集中投向既定的长期目标。这就要求企业家在果断出击和冷静自制之间保持恰到好处的平衡。许多企业家之所以屡屡受挫，是因为他们总是在赶时髦，企图抓住每一次商机。过于贪心反而导致失败。

宋博士的这本管理文集主要针对企业在高成长市场上的战略管理，是战略管理原则的集中荟萃。其文章简明易懂，案例多且有说服力。从公司战略、创新策略、市场营销、品牌塑造、营运监控、人事管理到经济伦理的基本原则，几乎所有的管理领域都有涉猎。文集中不难找到简单的规则和实用的指南，可供企业和企业家、经理和顾问以及正在管理世

界中摸索正确途径的大学生参考。

在古代中国，学识渊博或精通兵法的长者被其弟子尊称为“先生”。所谓“先生”，集专家、顾问和教师于一身者也。如今这样的多面手相当罕见。通常的情形是一个人只是熟悉本行业的专家，企业家或经理人就是如此；或者在顾问生涯中有所建树；而大多数大学教师，即便水平很高，也从未真正有过在企业工作的经历。但宋博士却是难得的例外：他曾做过管理顾问，其地位和水平已获业界认可；现在他是一个成功的企业家；与此同时他作为管理战略教师在中国享有很高的知名度——几乎成为偶像，连德国报纸都有报道。总之，在企业战略管理领域，宋博士是一个现代的“先生”，对此，我作为他昔日的“导师”，也自然有理由感到自豪。

罗兰·贝格国际管理咨询公司创始人、董事长

罗兰·贝格教授

## 写给读者的话

尊敬的读者：

不久前，一位老板打电话给我的合伙人、易中创业的总经理梁利平女士，质问她为什么给他发了一封标题为“您的战略错了”的信。这封信主要是宣传我的VCD培训课程《成功战略——企业成功的八大原则》。这位老板有些气愤地质问：“我已经有2000万的资产，你有多少？你凭什么说我的战略错了？”

这位老板的质问确实有他的道理。

最初，浙江人民出版社把这本书的标题定为《为管理者换脑》，我的第一反应是这个题目有些唐突。固然，这是一个有吸引力的题目，但谁有资格为管理者“换脑”呢？在西方“洗脑”是一个褒义词，而换脑和洗脑并无本质的区别。

因此，我和出版社必须回答以下两个问题：

- 1) 为什么有必要为（许多）管理者“换脑”？
- 2) 凭什么我有资格来做这件事情？

第一个问题比较容易回答：因为正确的观念和方法是企业长期持久成功发展的惟一保障。我经常问自己，为什么

像瑞士这样一个弹丸之国能有世界上经营最好的行业（如钟表、医药、机械等）？为什么我的家乡河南，在20世纪70年代末还远远好过广东省，而20年的时间两个省份的地位会有如此巨大的变化？为什么像联想、海尔这样的企业，从几万元甚至负资产起家，却能在一二十年的时间里成为中国一流的企业？答案不是资源、机会、勤奋与智商。不是这些因素决定了成败，而是正确的理念、方法和持之以恒的行动。所以，我相信改变我们对管理、对战略、对成功的看法，能改变我们的行为，从而改变我们做企业的结果。换言之，中国企业的落后在于观念与方法的落后，而赶超世界先进企业也在于改变我们的思维方式。

在我为许多中国企业做培训的过程中，两三个例子让我十分感动，它们让我更加坚信上述结论的正确。一个广东的企业家在听完我的《成功战略》之后对我说：“如果我早两年听了您的课，就不至于把前些年挣到的两三千万乱投资而失去。”山东的一个企业家则在听完我的课时当场表示，他将放弃一个已决定了的几千万元的项目。而深圳的一位企业家朋友则告诉我，他在接受过我培训后的一年时间内业绩增长了500%。我不太相信我个人在这些例子中起了什么作用，但我相信知识的力量。

第二个问题我无法回答。尽管我从事管理、咨询和研究有20年时间，尽管我在过去几年里和超过1万名企业家/管理者通过讲课、咨询、培训等方式进行交流，尽管我对中国与世界的管理前沿多少有些了解，但还是无法正面回答第二个问题。尊敬的读者，只有您，才有资格做一个判断。

作为我在国内出的第一本书（我有幸在德国出过两本书），自然我想借此机会表达我的感恩之情。当然，您作为读者会不以为然，因为通常您不能从长长的感谢名单中得到什么有用的东西。作为折中，我将告诉您为什么感谢这些在我个人成长过程中起过和起着重要作用的人：

- 感谢罗兰·贝格先生（Roland Berger），罗兰·贝格国际管理咨询有限公司的创始人及总裁，是他让我明白了做企业不是做慈善事业，只有结果导向才能创造一个优秀的企业；

- 感谢冯凯乐博士（Dr. Von Keller），罗兰·贝格亚太区总裁，是他让我明白只有正直、忠诚的品质才能造就一个好的管理者；

- 感谢西格特博士（Dr. Siegert），哈尼尔集团的财务董事，是他让我领悟了做企业实际上在做无形资产，你的品牌、声誉、业务模式、经验、关系比你拥有多少钱更重要；

- 感谢瓦特因教授（Prof. Watrin），我的博士和硕士指导老师，德国经济部顾问团主席，是他让我理解做企业，做人，做学问其实只有一个办法，那就是在一个阶段集中力量，做好一件事情；

- 感谢华润集团宁总、宋总，华润万佳徐总，南方航空颜总，博世-西门子Albert总裁，Prosteder总经理，Gerke总经理，西门子威迪欧阚雷博士，中国五矿苗总，欧洲机床协会秘书长Heymans，克郎斯Hinterwimmer董事，中土蓄集团张总，华源集团周总，原科龙集团王总、陈总、天明集团姜明总裁、上海惠生化工华总、北京金道邓总、深圳万讯付总、中山爱普诗陈总、深圳鑫华溢汪总、深圳奥美崔总、厦

门尤卡施总以及众多在这里无法一一列举的老总。作为他们的（常年）顾问，他们让我学习到在本质上管理的思维并没有中外之分；

- 感谢谢夫尔先生 (Schaefer)，德意志银行科隆分行行长，是他教会了我，正确的工作方式可以让一个普通人变得极有效率；

- 感谢我在罗兰·贝格的同事，吴琪先生，王敬先生，史海博 (Schnabel) 先生，刘琨女士，张奕女士，沈小露女士，是他们让我学习到在这个世界上，一个人是无助的，只有相互信任的团队才能做出些有质量的事情。

- 感谢原《投资导报》翟明磊先生、徐迅先生、肖健先生，《销售与市场》李颖生社长、张环主编，《中国经营报》韩晓静女士，《中国企业家》刘东华社长、牛文文主编、房毅女士，《经济观察报》张忠先生，《21世纪经济报导》柳剑能先生，《南方都市报》李伯龙先生，《经济日报》周雷先生，《德国商报》马园丁 (Gartner) 先生，《英才》吴永丽女士，《财经》杂志王小波女士，原《齐鲁晚报》侯美红女士等等，他们让我了解了媒体的力量，通过这些媒体，让我结识了不少朋友。

- 感谢浙江人民出版社的傅里甫先生和王利波女士，他们让我认识到我的一些看法对中国的管理界也许有一些价值。

- 感谢易中创业的同事邵劲，是他的坚持才让此书成型，也是他让我懂得内容自然为主，但美感和好的设计也能为一本书增添不少光彩。

- 感谢我的合伙人梁利平女士，是她让我明白同事间



的信任和忠诚是做人做事的基础。

● 感谢我的儿子和女儿。他们说一口标准的北京话，因此每天都在纠正我口音中的河南腔。正是他们的纠错让我时刻知道我不过是一个很普通的人，普通得连普通话都说不好。

● 最后，感谢我的夫人杨青女士、她的家人以及我的父母，是他们让我知道“家和万事兴”的道理。财富、健康、爱情、事业都是“0”，只有当在它们前面加上和睦家庭这个“1”，人的一生才是一个大数。

宋新宇

2002.12.6于北京华亭

---

# 目 录

序言 / 1

写给读者的话 / 3

## ● 原则至上

最容易做的是第一 / 3

隐藏的冠军 / 7

成功的标准 / 10

使命与热点 / 13

道德值多少钱 / 15

什么比利润更重要 / 18

赚钱的学问 / 21

谁是上帝 / 23

商场不是战场 / 25

## ● 战略制胜

少些策划，多些战略 / 31

“隐藏冠军”的成功密码 / 34

巴菲特的管理学 / 37

我们的战略错了 / 40

不要被机会耽误 / 43

不能做第一，就做惟一 / 46

小河里的大鱼 / 49

- 要想走得快，请走慢车道 / 52
- 如何在一个弱势行业增长 / 54
- 如何把企业做大 / 57
- 重组之道 / 60
- 鞋子战略 / 64
- 重技术，还是重市场 / 67
- 中国企业面临的问题和未来发展的十大方向 / 69

● 有效管理

- 管理作为一个职业 / 87
- 管理就是做实验 / 90
- 管理者的任务 / 93
- 管理管理者 / 96
- 管理速度 / 99
- 数字化管理 / 101
- 短缺元素定律 / 104
- 超越合资模式 / 107
- 改造企业的三条道路 / 110
- 结果导向的企业文化 / 112
- 员工的力量 / 115
- 培训领先 / 117
- 简单才能公平 / 120
- 标王为什么倒得快 / 123
- 螺旋式成长 / 126
- 硬件·软件·心件 / 129
- 企业变革与企业学习的方法 / 132

## ● 无敌营销

- 品牌的魅力 / 147
- 知名品牌为什么败落 / 150
- 21 世纪营销挑战 / 152
- 欧洲中小企业成功招商的方法 / 156
- 超越市场细分 / 164
- 口碑营销 / 166
- 广告的极限 / 169
- 老客户万岁 / 172
- “裁减”客户 / 175
- 挑剔的才是好客户 / 178
- “无敌价格”战略 / 180
- 下一代技术与代沟现象 / 183

## ● 行业定位

- IT 行业竞争什么 / 189
- 零售行业的业态选择 / 192
- 销售时代的终结 / 195
- 要“竞争”，不要“战争” / 198
- 不要轻言垄断 / 201
- 复制式增长 / 203
- 商家的价值在下游 / 206
- 格兰仕的聚集战略 / 208

## ● 特别备忘

- 总裁的错误 / 213
- 我们与 500 强的差距 / 216
- 中国企业家为什么短命 / 219
- 跨国公司短期不可怕，长期可怕 / 221
- 守业也是创业 / 223
- 家族企业也可以做大 / 225
- 独力董事的极限 / 228
- 媒体的批评是免费的咨询 / 231
- 管理咨询有用吗 / 234
- 选什么样的咨询公司 / 237

## ● 博士专访

- 成功原则 成功使命 / 243  
——访易中创业文化交流有限公司董事长宋新宇
- 宋新宇 归去来兮 / 250
- 成就感支撑 / 258
- 中国企业如何用好“洋咨询” / 265
- 加 1% 催化成功剂 / 270
- 宋新宇：在中国做“企业医生” / 274  
——宋新宇其人其事
- 企业家的良心 / 281  
——经济报记者专访宋新宇博士

# 原则至上

长期的成功只是在我们时  
时心怀恐惧时才可能。

——IBM总裁Gerstner

成功的企业都有一个简单  
的目标：成为自己（可能是窄  
小的）领域内的第一。

——作者



## 最容易做的是第一

这是一个真实的故事。曾经有两个极有天分的短跑运动员。一个希望在几个领域都名列前茅，另外一个只想在一个项目上成为世界冠军。一个刻苦地练习一百米、二百米、四百米，另一个虽然也勤奋，但并不如第一个那样吃力地练习一百米。结果，前者在三个领域都成了第二名，而后者在一个领域成了世界冠军。

后来的事情大家都可以想象：世界冠军成了他们国家的骄傲；人人都知道他的名字；所到之处都是鲜花和崇拜他的少女；众多的企业找他做产品或形象代言人，使他的身价几乎一夜之间增长了数百倍；最好的大学向他敞开大门，而不再问他是否掌握一些最基本的知识……第二的命运则令人叹息：只是在提到第一的时候，人们有时候会顺便提到他。几乎没有人知道他的名字，也几乎没有企业愿意花钱找一个第二名为其产品做宣传。偶尔，会有知情的记者为他打抱不平，认为其实真正的冠军应该是这个人，因为他做了比第一名还要难得多的事情。

知情的记者的看法是对的，做几个领域的第二的运动员



的确做了比世界冠军要难得多的事情，但我们这个并不公平的世界认可的只是第一。实际上，做一个窄小领域的第一要比做许多领域的追赶者容易得多，从任何角度进行评价，也成功得多。因为，重要的不是付出多少，而是有什么样的结果。

同样的道理也适用于企业。我见过众多的企业，有的经营得好，有的经营得差；有的似乎管理起来不费什么力气，有的则使出所有的经营招术都不如人意。我曾有一个客户——恕我不能写出他的名字——在他所在的经营领域里是绝对第一的时候，幸运好像跟随着他，任何事情都很容易做，也很容易成。当他进入一个新的领域时，发现在新的领域几乎整个世界都在和他作对。他只好投入更大的资源于这个新的领域以及更多的资源到其他的领域中，以期发现一些容易做又有前景的新业务。但结果是事情越来越难，连原来支撑家底的领域也好像被幸运抛弃。逐渐地，在原有领域第一的地位被动摇，市场上、经营上、人才上各个方面的打击接踵而至。原来围着这个企业团团转的供应商和经销商都似乎突然变得难以伺候。当这个企业重新集中资源到原有领域并夺回第一时，原来的好日子又再度回来。

我当然不是说一个企业只能经营一个领域而一辈子不改变。实际上，有时（适时地！）放弃一个不再有吸引力的领域，集中力量进入一个有前景的新领域是一个企业的最好的选择。借用这个例子，我仅仅是想说明：做第一容易，做追随者难。因而成功的企业都有一个简单的目标：成为自己（可能是窄小的）领域内的第一。如果已经是第一，就想尽