



何学林大策划机构
— 战略策划系列 —

战略就是命运

—— 英特尔公司总裁 安德鲁·格罗夫

揭开中国企业命运之谜

中国企业

战略批判

一部系统揭示中国企业
所犯战略性错误的经典之作

何学林 著

中国工人出版社

中国企业战略批判

一部系统揭示中国企业
所犯战略性错误的经典之作

何学林 著

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业战略批判/何学林著. —北京:中国工人出版社, 2006.1

ISBN 7-5008-3566-3

I. 中… II. 何… III. 私营企业—经济发展战略—研究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 106746 号

出版发行:中国工人出版社

地 址:北京鼓楼外大街 45 号

邮 编:100011

电 话:(010)62350006(总编室)

(010)62005025 转 215(编辑室)

发行热线:(010)62045450 62005042(传真)

网 址:<http://www.wp-china.com>

经 销:新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

版 次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数:200 千字

印 张:17.875

定 价:29.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

作者简介

何学林，1992年中国人民大学经济学硕士毕业，历经陆军、空军部队、国家部委机关、国营跨国公司、大型财团及房地产集团等，积有10多年企业实战经验和策划经验。现任何学林大策划机构董事长。

2002年6月2日，在由国务院发展研究中心、中国工业经济联合会和国家环境保护总局联合主办的中国企业文化年系列活动中，被授予“中国十大营销策划专家”称号。曾策划“世界婚礼文化名城”、“世界寻梦圆”、“奥运圆梦圆”、“史玉柱东山再起”等，引起强烈反响。

2004年10月16日，被中国企业文化促进会评为“（1994—2004）中国十年最具影响力策划专家”之一，他所领导的何学林大策划机构被评为“（1994—2004）中国十年最具影响力策划机构”之一。

1992年提出互联网的创意，并在之后创建了全球人脑大联网。

1992年起出版经济和策划类著作，著有《西方社会主义经济理论述评》（1992年）、《中外股票大王》（1994年）、《十年一剑——何学林的大策划》（2002年1月）、《巨人史玉柱怎样站起来——脑白金的战略与策略》（2002年10月）、《世界寻梦圆大策划》（2003年1月）、《战略决定成败——细节主义缓期执行》（2005年1月）、《暴利的秘密》（2005年10月）、《中国企业战略批判》（2006年1月）、《创业大策划》（2006年1月）等。发表文章200多篇，系多家媒体的专栏作家和清华、北大高级总裁研修班、MBA班讲座教授。

作者联系电话：13911326986



何学林

序

战略就是命运

现代意义上的“批判”，并不是指责、谩骂和轻蔑，而是审视、反思以及对现有的“存在”重新做出判断。正是基于这种概念和出发点，本书以理性的态度和建设性的观点，对中国民营企业中现有的战略理念，进行全方位重新梳理。

长期以来，我们已经逐渐习惯了中国民营企业的生生死死，漠然地认为这是市场生态环境中很自然的事情。可是突然有一天，当我们发现那些如日中天的“明星企业”，接二连三，纷纷凋落时，我们不禁要问：为什么中国的一些民营企业长不大、做

不长？为什么市场环境越来越宽松，生意却反而越来越难做了？究竟是在什么地方出了错？困惑、疑虑和彷徨由此不断产生——哪个老板不愿自己的企业成为“百年老店”呢？

据国家统计局城市调查队的一项调查，有这样三个数字非常值得我们关注：一是中国私营企业的队伍正以平均每天诞生 809 家的速度壮大；二是中国私企的平均寿命不到 6 年；三是在目前的中国私企中，1988 年前已经成为“雇工大户”而至今仍然存活的只占 9.2%。

近几年来，笔者在为企业做策划咨询的过程中，经常遇到这样的企业主：他们曾经是龙头老大，这几年却每况愈下，越来越陷入了困顿。问他们什么原因，他们自己也说不清楚，感到非常困惑。回想曾经的辉煌，他们不甘心今天的衰落，但又不知道该怎么办。他们共同的抱怨是赚钱越来越难了，却不知道问题出在哪里。

他们都觉得一定是哪个环节出了毛病，但都不认为战略上会

有什么问题。他们认为战略是大而空的东西,“我就想赚钱,达到怎样的目标,这一点我心里最清楚了,不会有什么问题,不用策划。我需要具体的招术,立竿见影,能让我迅速摆脱困境。”

殊不知,他们的问题正是出在战略上。

民营企业纷纷倒下、整体衰落共同根源恰恰在战略上,战略性错误导致了第一代民营企业整体衰落。即便是第一代民营企业中至今尚立于不败之地的一些企业,也大都存在着类似的战略问题,它们之所以立于不败,往往只是企业领导人一以贯之的稳健行事风格使然,未必具有清醒的战略意识,因此它们也难保今后仍然长盛不衰。中国第二代民营企业正在崛起,它们要想借前车之鉴,保持长盛不衰,也必须十分重视战略问题。倒下的企业要想重新站起来,也有赖于正确的战略。正确的战略已经使史玉柱东山再起,其他倒下的著名民营企业至今还没有一家重新站起来的,原因也在于还没有找到正确的战略。中国民营企业所犯最大的错误是战略性错误,最普遍的错误也是战略性错误,而更可怕的错误是我们的民营企业家们根本不知道自己所犯的错误的战略性错误而一直在细节上找原因。许多企业日复一日地在错误的道路上越走越远,就是因为不知道自己在战略上有什么错误。中国民营企业最薄弱的环节是战略环节,最大的误区是战略的误区,最需要转变的是对战略的偏见,最缺乏的能力是制定正确战略的能力,最应当提高的是战略管理水平。

据统计,美国 80% 的企业破产,是执行力的问题。因为美国企业的制度比较健全,有像董事会等各种机制的制约,因此战略上出的问题比较少,缺乏的是对正确战略的执行力。而中国 80% 的企业破产,是战略的问题。因为中国很多企业,常常是老板说了算,因此容易出战略上的错误。

中国民营企业是快决策,慢执行,决策时往往拍脑袋,常常缺

乏综合考量,执行起来会遇到各种问题,执行起来就慢了,甚至有些根本就执行不下去。西方企业是慢决策,快执行,决策时听取多方面意见,综合考虑各种因素,使决策更为科学和合理,避免领导的“拍脑袋”工程,这样的决策一旦做出,因为各种因素都考虑到了,执行起来自然就快了。

中国的市场环境和企业实际与西方国家有着很大的差别,将西方流行的概念不分青红皂白地照搬照套到中国的企业界或盲目地跟风,其危害和风险是很大的。

战略不是一个随心所欲的目标或一句空洞的口号,它是基于对特定历史时期特有经济规律的深刻把握、对宏观经济环境和行业动态的透彻理解、竞争对手和自身竞争能力的深入了解等等而采取的经营方略,并要随着企业运行环境、行业、竞争对手和自身情况的变化而不断调整。

对于驶错了方向的航船而言,任何风都是“逆风”。同样道理,对于错误的战略而言,任何战术都是没有意义的,纵使奏一时之效,解燃眉之急,也难逃最终失败的命运。

因此,战略性错误是不能犯的,一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没,而且永无东山再起之日。

大失误是战略,小失误是细节,战略错了回天无力,细节错了还有改进的余地。

但战略不是抽象的理论和空洞的说教,战略是一种具体的方法和工具,是企业之舟在波谲云诡的大海中航行的指路明灯,是企业兴衰成败的自我检测工具和行为标尺,是使企业管理者和员工保持冷静头脑的清醒剂和一面镜子。战略可以是十分具体的和生动的,战略离我们每个人很近,战略就在我们身边。

战略不是因为复杂而犯错误,战略经常因为不被正确认识和重视而犯错误。

战略也不仅仅只是少数老板和管理者的事,也是每一个普通员工的事,员工之所以执行不力,细节做不到位,往往是由于不懂得企业的战略意图,培养员工的战略意识,让员工懂得公司的战略意图,是执行和做好细节的关键。

让员工们都埋首于细节,连 CEO 都去忙执行,让老板一个人来考虑战略,而老板又将战略当做是一个随心所欲的目标或一句空洞的口号,这样的企业能不倒闭吗?

本书第一次对中国民营企业所犯的战略错误进行系统的梳理,对中国民营企业的战略从整体上进行总批判,以揭开中国民营企业长不大、活不长、纷纷衰落的命运之谜。

目 录

序

第一章 错误的战略 导致一代民营企业全军覆没 ——正确的战略可以使企业长盛不衰

民营企业纷纷倒下都是“细节”惹的祸吗? /2

媒体之过论

资金短缺论

机制弊端论

抽血过多论

多元化陷阱论

时运不济论

广告祸害论

读书无用论

性格缺陷论

领袖情结论

史玉柱的民营企业十三种“死法”

战略的迷雾与真相 /15

特定历史时期所形成的超额利润使得中国第一代民营企业一夜暴富

历史性机遇成为历史及由此造成的战略失误使中国第一代民营企业整体衰落

致命的战略 /19

衰落的根源：错把机遇当永恒

规律的力量是无穷的

新闻媒体的捧杀之“功”也不可抹

广告战略：清醒还是迷惘 /25

不是广告惹的祸：哈医药、脑白金等广告轰炸“现象”

模糊但正确的扩张战略：辩证看待“扩张型战略”

揭开中国民营企业命运之谜 /30

长盛不衰的战略：把握经济周期 踏准市场节拍

结论：中国民营企业正年轻 大浪淘沙是历史的必然

第二章 错误的战略

使大量倒下的民营企业没有重新站起来

——正确的战略使史玉柱东山再起

病因诊断 揭开中国民营企业命运之谜 /37

指点迷津 巨人,怎样站起来 /39

反弹琵琶:策划收购巨人集团

一相情愿:与何柏权失之交臂

将错就错:确立产业发展方向和产品战略

捏紧拳头:集中优势兵力打歼灭战

踏准节拍:形成良性循环

第三章 错误的战略

导致牟其中毁灭

——正确的战略可以策划牟其中东山再起

牟其中的第一桶金 /46

一个震惊世界的经典案例 /47

牟其中的战略大误区 /50

在商言政大误区

重商主义大误区

银行商店论大误区

炒作造神大误区

最后的访谈：“空手道”能救牢其中吗？ /59

短命还是长寿？

简单问题还是复杂问题？

帮忙还是添乱？

信用大还是信心大？

妄言还是不解？

曲高还是和寡？

剥牢其中战略错误的皮 /79

狡黠之一：故作镇静 厚黑厚黑而已

狡黠之二：故作大度 没有办法的办法

狡黠之三：顾左右而言他

狡黠之四：浑水摸鱼

狡黠之五：吃不到葡萄说葡萄酸

狡黠之六：贼喊捉贼

狡黠之七：打政治牌

狡黠之八：赌博人生

策划牢其中东山再起 /108

第四章 中国民营企业 常犯的 21 个战略错误

——遵循正确战略企业将长盛不衰,违背正确战略
将自取灭亡

1. 金钱至上战略 /112

赚钱才是硬道理

一是美其名曰“干事业”

二是挖空心思搞政治

三是想方设法铺摊子

四是为了发挥自己的专业特长和兴趣爱好

五是千方百计圈钱

赚钱面前人人平等

企业家的英雄时代已经到来

赚钱是企业家最大的事业和政治

2. 抢先战略 /122

“快”比“好”更重要

“第一”胜过“更好”

“快”比“好”更重要

追求完美等于“死亡”

3. 超前半拍战略 /136

要当“先行者”,而不要成为“先驱”

超前“半拍”恰到好处

过度超前的代价

4. 细分市场战略 /144

你若不能成为现有市场中的第一,就应努力率先
进入细分市场

创造新的产品类别和细分市场的方法是很多的

创造新的产品类别和细分市场并不那么困难

创造了第一之后就要大力促销

5. 抢占大脑战略 /152

抢先进入消费者的头脑比抢先进入市场更重要

如何抢占大脑

出奇制胜

顺势而为

6. 观念竞争战略 /158

市场竞争不是产品之争,而是观念之争

观念胜过事实

以所谓的“客观事实”为基础的市场战略,其实是走入了误区

客观事实是不存在的

改变人们已有的观念是徒劳的

人们的观念还会受周围人们的影响

7. 聚焦战略 /165

市场竞争中最强有力的武器是集中所有的精力于一个点上,或只拥有一个概念

只拥有一个概念

概念越简单越好,简单而且单一

其他优点消费者自己会给你的

成功的企业都只拥有一个概念

不要去拥有像高质量那种空泛的概念。没有对立面的概念是空泛的概念

一旦拥有了自己的概念,你就必须全力去保护它在市场上的地位

8. 专有战略 /171

两个不同的企业不可能在消费者心目中拥用同一个概念

独一无二者“吃肉”,跟风者只能“喝汤”,而更多的时候往往连“汤”都喝不上,只能喝“西北风”

专业化是钉子,多元化是棒槌,东一榔头西一棒子

9. 品牌专有战略 /177

品牌延伸常常导致企业毁灭

品牌延伸是自然而然发生的错误

品牌延伸的危害有三

若要进入细分市场或多元化也要给新产品取新品牌名
为什么品牌延伸错误屡犯不止

10. 有所牺牲战略 /183

最大的牺牲就是最大的获得

要想成功,必先懂得牺牲

牺牲产品种类

牺牲目标消费者

牺牲层出不穷的市场机会,以不变应万变

11. 针锋相对战略 /189

“对着干”比“跟着干”更有效

要寻找对立特征,而不要模仿竞争对手

七喜如何对着干

佩珀如何对着干

12. 针对第一战略 /196

若想做第二,你的战略就应针对第一

不要追求比“第一”更好,而要设法变得与“第一”不同
百事如何对着可口干——“新一代的选择”和“它们终于
认输了”

《金屋藏娇》如何对着《花花公子》干——“砰,我们
打中了!”

TCL如何对着步步高干——“无绳电话不清晰,方便又有
什么用”

温迪快餐如何对着麦当劳干——“牛肉在哪里？”

仕奇如何对着世界名牌干——向世界名牌宣战，虚晃一枪

13. 惟一有效战略 /205

一招鲜，吃遍天

人生中的“一招鲜，吃遍天”

企业经营中的“一招鲜，吃遍天”

市场竞争中的“一招鲜，吃遍天”

14. 通俗化战略 /209

销售力才是硬道理，芸芸众生俗者多，传播的通俗化
可以使传播更能到达消费者，从而更加有效

消费者不是广告人，他们不研究广告

傻广告何以成功 芸芸众生俗者多

玩虚的为何有市场 是广告公司的必然

15. 坦诚相见战略 /212

消费者会在你承认自己的短处时发现你的长处

承认自己的不足能引起人们对你的关注，赢得信任，解除戒备

承认不足是为了先抑后扬，更好地转变为积极的宣传

你承认的不足必须是已被人们认为的弱点，你的坦白能得

到消费者的认同，而不能自曝内幕

诚实是最好的策略