

独家全案披露脑白金策划书

巨人史玉柱怎样站起来

脑白金 的战略与策略

穷人，史玉柱

从亿万富翁到一无所有

富人，史玉柱

从一无所有到亿万富翁

经济学家、中国十大营销策划专家道破天机



美国认证协会
选定 MBA 教案

何学林 著

光明日报出版社

一个值得中国乃至全球大学和
企业研究的巨型MBA式经典教案

巨人

脑白金战略与策略

• 何学林 著

史玉柱怎样站起来

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

巨人史玉柱怎样站起来/何学林著. -北京: 光明日报出版社, 2002.10

ISBN 7-80145-624-6

I. 巨… II. 何- III. 史玉柱-生平事迹
IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076406 号

巨人史玉柱怎样站起来

何学林 著

- | | |
|------|--|
| 出版发行 | 光明日报出版社
(北京永安路 106 号) |
| 邮政编码 | 100050 |
| 电 话 | 010--63082642 |
| 责任编辑 | 田苗 |
| 责任校对 | 郑秀兰 |
| 经 销 | 新华书店北京发行所 |
| 激光照排 | 北京理工大学照排室 |
| 印 刷 | 浙江德清莫干山报彩色印务有限公司
(浙江德清武康中兴路 128 号) |
| 开 本 | 880×1230 1/32 |
| 印 张 | 11.125 |
| 字 数 | 20 万 |
| 插 页 | 4 |
| 版 次 | 2002 年 10 月第 1 版
2002 年 10 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 7-80145-624-6 |
| 定 价 | 25.00 |

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



何学林，实战派经济学家、中国第一代著名策划家、中国十大营销策划专家、资深资本运作家、财经作家。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、“最大民营企业”、大型财团和房地产集团，曾任董事长、总经理、常务副总裁、资本资产运作中心总经理、总

策划、证券部经理等。他是中国公开标价卖创意的第一人，并为中国创意开出了最高价，而他当时所卖的创意《全球人脑大联网》与后来的互联网创意如出一辙；他开中国城市整体策划之先河，策划了“珠海城市整体大策划工程”，受到国务院和广东省有关领导高度评价；策划了占地10平方公里、投资15亿、总获利高达520亿的世界级项目——世界寻梦圆，有关该项目创意的无形资产被作价3000万元，创中国创意作价之最；他创建奥运运作新模式，策划奥运圆梦园，使2800亿奥运投资全部收回，并使之成为享誉世界的纪念性标志；参与了占地21平方公里的泰山旅游开发区旅游大项目和青岛滨海旅游项目整体大策划；他最早揭示中国企业命运之谜，为史玉柱东山再起指点迷津等等。他还介入了《跨世纪宣言》联合大行动、澳门回归庆典、世界环境日30周年纪念大会等一系列大型活动的策划。出版《西方社会主义经济理论述评》（合著）、《十年一剑——何学林的大策划》等著作多部，发表“中国企业战略批判”、“中国证券市场发展问题”等文章200多篇，系多家媒体专栏作家。

何学林先生现致力于整合营销、企业战略、城市及区县经济、旅游及房地产、资本资产运作、管理咨询等方面的整体大策划。

何学林大策划(北京)工作室

电话：010-64864998、64837911 13910252345

E-mail: hexuelin@163.net

内容提要

在中国的企业和企业家中，史玉柱和他的巨人集团是迄今为止唯一经历了大起——大落——又大起这样一个完整过程的著名企业和企业家，是中国企业活的标本，即使在世界经济的历史长河中也不多见，对它的解剖理应成为中国乃至世界各国MBA课堂上的经典教案，成为一切创业者、成功者、失败者、研究者、学习者、关心者、历史记录者们探索的对象，成为一笔宝贵的社会财富。

本书作者以实战派经济学家的深厚理论功底和丰富企业经营实践经验、中国十大营销策划专家的独特视角和广阔视野、著名财经作家的优美文笔和创新写作方法、策划史玉柱东山再起的亲身经历和第一手材料，深刻揭示了史玉柱两次快速发迹的真正秘诀和巨人突然倒下的根本原因，全面披露了史玉柱东山再起的策划内幕和脑白金的战略与策略，揭开了中国第一代民营企业整体衰落的命运之谜、东山再起的必由之路和保持长盛不衰、立于不败之地的“根本方法”。作者还将中国保健品行业的经营手法和盘托出，揭露了暴利的秘密，并对长期流行的关于中国企业失败的种种错误观点一一进行了深入解剖。对史玉柱，当褒则褒，该贬就贬，嬉笑怒骂，客观公许，画龙点睛，恰到好处，作者将生动的叙事与活泼的点评相结合，可读性极强，启发性极大。



1997年巨人史玉柱刚刚倒下之时，何学林断言史玉柱必将东山再起，巨人一定能够重新站起来，并在一片责骂声中介入了史玉柱东山再起的战略策划。图为发表在1997年第7期《销售与市场》上的策划报告摘要《巨人，怎样站起来》。



何学林系中国十大营销策划专家



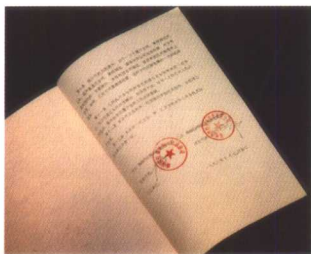
何学林在中国策划大会上演讲“中国企业战略批判——史玉柱东山再起策划案例”，引起强烈反响。



何学林在中国广告人才高层论坛纵论“不是广告惹的祸——脑白金战略与策略”。



何学林策划的世界寻梦圆占地10平方公里。图为何学林一行在珠海市红旗区区委副书记李寿荣的陪同下在珠海考察、选址（左二为何学林，左三为李寿荣）



世界寻梦圆项目得到了珠海市委、市政府的大力支持。合作开发世界寻梦圆合同第四条规定：“何学林有关该项目创意的无形资产作价3000万元。”



何学林给珠海的定位是——世界婚礼文化名城。珠海城市整体大策划受到国务院领导、广东省及珠海市各级领导的高度评价。



何学林在湖南电广传媒占地20平方公里、投资100亿的金鹰城项目策划现场。（右一为何学林，右二为金鹰城总经理魏安固、右三为副总经理刘澎）。



何学林系中国广告、设计、企业品牌形象评审委员会专家委员。



何学林在办公室接待新加坡祥华控股公司董事长颜章根，就投资50亿的“中国城”策划事宜进行交流。



何学林发表策划文章的部分媒体，其中《珠海企业界跨世纪宣言》以整体的篇幅、发表于《珠海特区报》2000年1月1日新千年金版。

序

中国民营企业为什么衰落

车其中的南德公司衰落了,史玉柱的巨人集团曾经衰落了,太阳神衰落了,三株衰落了,沈阳飞龙衰落了,505衰落了,中国民营企业纷纷衰落,一如它们的迅速崛起,令社会公众莫名惊诧,使专家们大跌眼镜。

中国第一代民营企业不可避免地衰落了。这竟成为世纪末中国一个特有的经济现象和全社会关注的焦点。第一代民营企业为什么不约而同地走起了下坡路?下一代民营企业路又该怎样走?人们对此议论纷纷,有的从民营企业的管理机制上找问题,有的把造成败局的原因归咎于某一次决策失误,有的则从企业领导人的性格品行上找根源,进行神秘主义的所谓探索,甚至进行人身攻击等等,隔靴搔痒,不得要领。按照这种探索,我们不明白,为什么同样的性格,昨天还是他成功的关键,今天却成了致命的弱点?为什么同样是民营企业的管理机制,刚刚在昨天还被当作包治百病的灵丹妙药而顶礼膜拜,今天竟成了导致他失败的罪魁祸首?难道真是成也萧何,败也萧何?按照这种探索,失败的民营企业,家家都有一大堆乱七八糟的问题,各家的问题又都各不相同,一次决策的失误、一个疏于管理的问题、一种性格品行方面的弱点、一个领袖情结等等,就能造致整个企业无可挽回的败局。我们不明白,为什么偏偏在今天而不是昨天或明天,



序



中国的民营企业竟这样弱不禁风，争先恐后地应声而下？我们不明白，为什么在同一时期，各种不同的因素，都会使民营企业纷纷中箭落马？难道真是一着不慎，满盘皆输，是殊途同归，中国民营企业都走上了穷途末路？

中国民营企业究竟为什么要异口同声地喊“落”，不约而同地向“下”，殊途同归地走上末路呢？造成这种局面的共同根源、深层原因到底是什么？对各个民营企业衰落的个案分析没有为我们提供这样的答案，不同的因素都导致了同样的失败，这本身就证明这些因素并非它们失败的共同根源。幸福的家庭个个相似，不幸的家庭却各有各的不幸，中国民营企业各自衰落的种种不幸因素，构成了它们失败的个性，但是，它们必定还有共同的根源，否则，单由这些个性，决不可能使它们整体地衰落。

不了解中国民营企业为什么会在昨天一夜之间突然崛起，自然也不会懂得它们为什么会在今天整体衰落。而没有一定的经济学素养和深沉历史感，就不会明白中国民营企业为什么崛起和衰落。

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

中国的改革开放是一个由计划经济体制向市场经济体制转变的过程。这是一个“摸着石头过河”的过程。“摸着石头过河”，意味着旧体制可以打破，新秩序尚未建立，意味着实践可以先行，可以大胆地试，可以边摸索，边立规矩，先摸索后成方圆；往往一个“放”字，一项“放”的政策，既废除了旧的条条框框，又取代了一切尚未建立的新规范新体制，在实业界形成了体制的真



空地，给实践者提供了无限的操作空间，加之人们观念的转变也是一个“摸着石头过河”的慢过程，因此，实业界同时又是一个人才的无竞争领域，而由计划经济向市场经济过渡伊始，未被开发的市场却又无限广大，到处是未被开垦的处女地，其中蕴藏着十分巨大的超额利润。这是政治家为实业家提供的免费午餐，这是一个百年未遇、千载难逢的商机。未必真有超凡胆魄和远见卓识，由于种种原因处于市场经济前沿地带的捷足先登者，得到了这一历史性机遇的恩赐。无限的市场，无限的操作空间，无竞争的领域，使他们如鱼得水，轻而易举地摸到了一个市场的空白点，而这一市场的空白点恰好又是没有规矩的操作空间和无人竞争的领域，从而使他们率先成了我们曾经津津乐道的“万元户”、“大款”和“大富豪”等等，他们所领导的企业则在极短的时间内迅速完成了资本的原始积累，成为中国第一代民营企业。其中的南德公司、史玉柱的巨人集团、广东的太阳神、沈阳飞龙、济南三株等等，先后横空出世，成为中国民营企业的天空中一颗颗璀璨夺目的耀眼明珠。这一时代所造就的企业奇迹，即使在世界经济史上也是蔚为壮观和绝无仅有的。

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

但是，历史性的机遇毕竟是历史性的，有她的时间局限性，不可能是不落的太阳，不醒的梦，不散的宴席。改革开放已经二十年了，该“放”的都已经“放”过了，该“摸”的都已经“摸”过了，市场经济的新体制日臻完善，新的法规逐步建立起来了，政策效应行将消失殆尽，企业家的操作空间有了新规矩的制约，需要企业家具有更高的操作水准和艺术技巧；而另一方面，随着改革



开放的深入,人们的观念发生了急剧的变化,“下海”捞鱼的人越来越多,原来庞大的市场被迅速瓜分完毕,加之高素质人才的纷纷“下海”,商海已不是无人竞争的领域,商战已经到了白热化阶段,被开启的原子反应堆经过二十年聚核裂变的释放,其原子核能也将消耗殆尽,超额利润被平均化了,同样的付出所获得的回报比以前要小得多得多了,捞鱼赚钱已经越来越难了。从这个意义上讲,民营企业的整体衰落即其利润率和发展速度的下降是势所必然的,具有历史的必然性,一如它们当初异乎寻常的崛起。没什么大惊小怪的。在这一历史转变过程中,不衰落或衰落幅度低于平均衰落幅度的企业,往往有意无意地把握了这种历史的必然性,对于前者我们应该向其脱帽致敬,对于后者我们应该庆贺他们的幸运;而衰落幅度甚于平均衰落幅度的企业,则必定是不懂得这种历史必然性或虽然懂得但在实践中没能把握的企业,对这两者,我们都要哀其不幸,上面所列举的正是这样一些企业。

战略性失误是致命根源

在改革开放的早期,中国大地到处传诵着一些白手发家的神奇故事,与今天民营企业四面楚歌的情形恰成鲜明的对比:某某用借来的几百元或几千元启动资金,在短短的几年内竟奇迹般地一跃而成为身价几亿甚至几十亿的大富豪。这正是改革开放、“摸着石头过河”所带来的历史机遇的真实写照,是天赐良机使中国第一代民营企业家轻松过关斩将,迅速积累起连自己做梦也没有想到过的庞大财富,登上了成功宝鼎。但是,我们的民营企业家们不懂得这一点,他们把历史性的机遇当作了无边无际的商机,他们欣喜若狂,被早期的胜利冲昏了头脑,以为天



下真有不散的免费午餐,真有不落的太阳,不醒的梦,因此,他们不仅没有在如日中天时调整发展战略,收缩战线,为接下来的夕阳西下作未雨绸缪式的准备,往往反而要更上一层楼,再越一座山,去领略悬崖绝壁险峰上的无限风光,往往到了夕阳西下之时还沉浸在昨夜的温柔梦乡里不肯醒来,继续他们那改革开放早期、资本原始积累阶段的思维定势和操作惯性,其不信邪的勇气可嘉,但与经济规律硬碰,摔坏的必定是自己。这才是中国民营企业纷纷衰落的根本原因。

大浪淘沙是历史的必然

我们所经历的是一个大变革的时代。与历史上任何大变革时代一样,这是一个需要英雄也是造就英雄的时代。在大变动时代,草莽也成英雄。政治体制大变革时代造就的是将军统帅、革命家和政治领袖,经济体制大变革时代造就的则是暴发户、大富豪、企业家和改革家。由于我们不知道是这一经济大变革的时代释放出了如此巨大的超额利润,因而常常在企业家个人身上为探寻他们发家的秘密而乐此不疲,新闻媒介推波助澜,社会公众趋之若鹜。于是,在企业家身上,一切都被神秘化了,一切都被颠倒过来了:粗鲁不叫粗鲁,叫男子汉气概;骂人不叫骂人,叫企业家风度;草率不叫草率,叫有魄力;随便作出一个决定便是果断;连无知无识没有多少文化也成了吹嘘和包装的资本,连沙哑的嗓音也成了妙不可言的音乐……廉价的恭维和肉麻的吹捧劈头盖脑地向我们的企业家砸来,企业家们早已被吹得头晕目眩,昏昏欲仙,飘飘然,不知道自己姓什么了,于是,一个个真把自己定位成了伟大的天才,效仿毛泽东,过起了领袖瘾。本来我们的民营企业家并不是精英堆里脱颖而出的顶尖人物,他们大多是由



于自身当时所处的客观条件，连自己也不知道怎么回事就神不知鬼不觉地发了财，捷足先登地占领了商业竞争制高点。他们并不一定具有超凡胆魄和远见卓识，并不一定是经商天才，像牟其中那样从大牢里出来，毋须什么勇气和魄力打破铁饭碗就很自然地下了海，成为市场经济大潮中的先行者。但当他们成功之后，一经媒体大腕们的联合包装便不得了，说什么下海之初就是为了做中国经济改革的试验田，什么勇气魄力、远见卓识，样样齐备，真是脱胎换了骨，仿佛浑身上下每个毛孔都有伟大的因子在里面。经这么一吹，有的民营企业家的不知道自己姓什么了，以为自己真有什么通天本事可以扭转经济规律，于是从战略战术上都麻痹了接踵而至的经济困境，像红顶商人胡雪岩那种终身如履薄冰、如临深渊的谨慎态度，他们似乎一刻也不曾有。其实，人与人之间天生并没有太大差别，成功与失败之间、发财与贫困之间，仅一纸之隔，一步之差，即便是伟大的天才，生下来的第一声呐喊也绝不是一首诗。所以一旦历史性机遇成为历史，大潮落幕，民营企业家的们应声而下，简直就是必然的了。而这其中，社会舆论和一些新闻记者的捧杀，其功也不可抹。

规律的力量是无穷的

规律的力量是无穷的，与经济规律相对抗，结局是很悲惨的。

董建华的名字如雷贯耳是在他当了“特首”之后，在此之前，孤陋寡闻的年轻人不会知道董建华是何许人，而董建华的父亲董浩云则更是鲜为人知了。提起船王，我们立即就会想到包玉刚，绝不会与董浩云或董建华联系在一起。但是，我们怎能想到，董浩云曾经是比包玉刚出道更早、名气更大的世界级华人船王。