

陈惠湘

13

给中国企业做诊断

再次联想为什么

- 国家与国家的竞争最终谁能成为强者，最终哪一个国家成为世界的经济强国，是以这个国家能否诞生一大批世界级企业为标志。中国需要千百万个世界级企业，中国才会富强。
- 我们中国老板没有资格睡觉，但是我们中国的老板恰恰不少是歌舞升平。
- 在较量来临以前，假定你是一条小鱼，你就会失去资格，在这一天来临以前，尽可能把自己培养长大，同台竞争的时候，你才有资格与外国企业一争高下。
- 英特尔公司总裁格罗夫先生曾很真诚地讲，华人这个民族对财富几乎有着一种与生俱来的创造力。因此今天的世界级富翁里面华人巨富不乏其人。但是华人似乎对组织运作缺乏足够的热情与关注，因此在今天的世界级企业里就很少有华人办的企业，与华人的世界级富翁的数字相比是不协调的。
- 中国的民营企业是一群在一个幼稚的国家，幼稚的时期，用一种幼稚的方式完成了资本积累的幼稚企业。

徐

源

品牌策划与营销战略

· 71

- 目前我们的企业有一个很大的问题，当前企业的领导人普遍是生产的指挥者，而不是经营的指挥者。
- 只有竞争才能唤醒人们清醒的意识，只有竞争我们才能感觉道路艰辛。市场比战场还要残酷，在战场上还有俘虏，在市场上没有俘虏。
- 做企业好比养梅花鹿，梅花鹿在庭院里无所事事，都没有意思。后来放进一只小狼，每天有生病的鹿成为狼的食物，但是众多的鹿在奔跑中健康起来了。我们改革开放的目的就是要把外国的“狼”引进来，让我们众多的国有企业看到，这是非常凶狠的狼，我们要学会生存。
- 我们所有的创意要切合消费者，推出产品是最初层次，最高层次是推出理念，如果有一天，我们的企业敢于号召人家来揭露自己的阴暗面就好了。
- 简单的承包是造成我们质量低劣的根源。现在很多企业，一直用简单的承包代替管理，非常可怕。

赵炳贤

· 105

资本运营的策划与操作

专释资本运营论

- 中国的经济问题和国企问题，我认为归根到底就是资本利用效率低，国有企业所有者虚置。没有人像关心钱一样关心我们的国有企业。
- 资本是一个企业的根，产品是这个树上所结的果。竞争靠的是企业与众不同及不能复制的独特优势。
- 市场经济的本质，就是说在市场当中，每一个人在最大限度地追求自己利益的时候，他同时最大限度地满足了社会的福利。
- 市场经济之所以一百多年来经久不衰，它的效果体现越来越充分，最重要的一点是它追求人的本性，人要尊重自己的理想、抱负、利益。
- 对于我们处于转轨经济的中国来讲，只要抓住一个市场的空当，赚一笔钱、两笔钱都不难，难的是怎么把这些钱做得更好，能够作出一个品牌，三五年以后这个企业还在。
- 企业的大与小并不重要，重要的是你资本的运营效率，重要的是你有多好、多优秀。

余
明
阳

CI 策划创世纪

坦言企业五大困惑

- 有人开玩笑说，现在的产业像太太，产品像儿子。太太总是人家的好，儿子总是自己的好。
- 在未来几年中国策划业前景绝对看好，关键是中国策划业能否有能力担当这方面的历史责任。
- 企业是企业家个性的外化，关键是企业家怎么想，把企业领到什么位置。
- 内部管理关系怎么树立？想从原则上讲四句话：贤者居上，能者居中，工者居下，智者居侧。
- 除了管理关系理顺以外，还应该建立企业的理念系统。当年中国共产党靠两个理念，一个叫为人民服务，一个叫三大纪律八项注意。正是有了这两个理念，中国人民解放军才转化为全世界最好的军队。
- 企业发展到一定的程度以后，最大的障碍是内部的管理问题。好多企业卡在自己那里，被自己打败了。



创造名牌与销售名牌

· 177

- 我们的窗机和日本日立的窗机在技术上没有任何区别，为什么他比我卖贵 1000 块钱？中国的企业要自立，中国老百姓日常生活之中，要有自己的品牌
- 我认为社会发展到今天，产品的问题基本已被企业所解决，关键是整合营销传播，每一次销售方式的改变都有人发大财。
- 企业要进行整合，整个以消费者为目的，要以销售为中心，也就是以营销为中心，对我们的产品包装、CI 策划、公共关系、新闻传播、事件行销进行一次整合。
- 一个国家在战争年代要看他有多少军队，一个国家在和平年代，主要看他有多少名牌产品。
- 名牌是怎么创造出来的呢？是用广告创造出来的。为什么我不提产品的质量？我觉得产品的同质化，已经达到了非常严重的地步，可以说很多产品之间的质量都是相近的。
- 一个理念的成功，可以使一支军队成为战无不胜的军队，也可以使一个产品成为战无不胜的产品。



赵
强

营销策划要“落地”

- “落地”策划就是将合适的产品或项目在合适的时机用合适的办法，卖给合适的人。
- 宁做第一，不求最好。“第一”的市场回报往往高于“最好”。
- 为企业的产品进行营销策划时，最好选择开先河式的第一次的创意策略。因为在人们的印象中，“第一”最容易被大家记住，也能够让企业用很少的投入换来很大的经营回报。
- 公关的最高境界，应该是“插柳不让春知道”。
- 公关首先要选好切入点，这个切入点应该是企业形象和心灵的结合，不要为出名而不注重企业美好的形象。

冯

佳

· 265

由单一策划向立体策划的发展

- 我们企划工作的原则是“大题小作”和“小题大作”，所谓“大题小作”是所有战略话题 所有宏观问题，所有一年以后、半年以后的问题 不要把它当成一个问题，用最少的的时间、最简练的语言说清楚就行了。
- 到今天为止 我们还会经常感受到 所有城市里面标志性最强的建筑，就是我们今天最难受的项目。我们的商场谁想建就建，而且建了这么多，量这么大，就导致产生这种等量淘汰的结果。
- 能够把零售商业中多余的商场充分地利用，或者能够找到几家最后能够存活下来的商场，这就是地产策划里面还有人愿意付钱给策划人的一种商业合作的机会。



何

阳

创意出击 出奇制胜

- 如果我们的企业用各种思维，把自己的产品都琢磨一遍，我们的产品会好得多。
- 中国所谓的著名的策划人，大部分是明星制，出一本书，把这个人捧一下，捧成一个明星，然后围绕明星做一些事情，这种明星到底有多少人？坦白地说，很少。
- 香港的十大富豪除了一个毕业于美国斯坦福大学以外，剩下的九个，有一个非常奇怪的现象，学历越低，财产越大，而像我们中国评出的十大富豪，几乎全都没有学历。甚至还有这个趋势，学历越低，资产越大。
- 如果我们中国企业家都掌握这种新思维方法，我们的产品将会打遍全世界！

崔秀芝

· 309

企业危机和公关策划

- 成功的公关策划，必须符合国情，紧扣社会主义旋律，宣扬社会主义市场经济的创新竞争法，宣传一流的精神，产生一流的效果，才会引起强烈的社会反响。
- 为了加快策划专业的职业化进程，策划人必须根据不同的策划目标，加强与各个方面专家的合作，弥补知识单一的缺陷，才能更好地为经济发展服务。
- 纵观公关策划它必须有三个基本的条件：第一，优质产品优质服务是基础；第二，真实的宣传是生命；第三，高水平策划和决策者的思想意识是保证。这三个条件缺一不可。

CHEN HUI XIAO

陈惠湘

给中国企业做诊断

我们中国老板没有资格睡觉，但是我们中国的老板恰恰不少是歌舞升平。



中国优秀的企业短命的多，这是我们中国的一个特殊现象。企业有一个处死期，可怜的是我们“死”的都是优秀的企业，优秀的、不优秀的都死掉，在中国持续发展的企业非常之少。我还曾谈到优秀的企业家短命的多，这也是我们中国特有的现象。看一看改革开放以来，今天报纸发一个文章，什么什么模式已到来，明天来个红头文件，什么什么经验，你方唱罢我登台，各领风骚三五个月。这里面一个巨大的问题是什么？有几点现象是值得我们关注的。

第一，现在整个世界国家与国家的竞争最终谁能成为强者，谁能成为赢家？也就是说，最终哪一个国家成为世界的经济强国，它的标志是什么？是以这个国家能否诞生一大批世界级企业为标志。我们看日本、美国、德国，包括台湾地区等等，都表达了这种规律。就是说当日本成为一个世界经济强国的时候，恰好是松下、索尼等一大批世界级企业诞生的时候，我们中国也不可能例外。好，这一层推理假定是成立的，我们看接下来是什么。几乎无一例外的，今天我们看到的那些世界级企业都有着半个世纪，甚至是一个世纪以上的历史。即便最年轻的微软，此刻也有 20 年的历史。也就是说，一个世界级企业的诞生是要通过漫长的一个时间过程，多少代人生生不息的努力最终才能成功的。而我们中国的优秀企业都只能各领风骚三五年，

甚至是三五个月，都是很短命就没了，我们很难期待中国诞生世界级企业，也无法期待中国最终能成为世界的经济强国。那么我觉得，从这个意义上来说，企业风险的防范就值得高度重视了。中国好企业比大熊猫还要珍贵。

1997 年年末的时候相继有两件事情，我觉得触动很大：第一件事情就是 Intel 公司的总裁格罗夫写的《偏执狂才能生存》这本书中文简体版本上市之后，北京的一个记者朋友打越洋电话采访格罗夫。采访他的时候提了一个问题，就是请求他一定要对中国企业做一些批评性的意见。格罗夫先生很真诚地讲，华人这个民族对财富几乎有着一种与生俱来的创造力。也就是说中国人特会挣钱，其实中国人挣钱的本事不小。因此，今天的世界级富翁里面华人巨富不乏其人。但是他在思考另外一个问题是什么呢？就是说华人似乎对组织运作缺乏足够的热情与关注，因此在今天的世界级企业里就很少有华人办的企业，与华人的世界级富翁的数字相比是不协调的。

我觉得这话说得很震撼人心了，为什么呢？因为有一个趋势，就是说当今世界国家与国家的竞争，其实说到最终结果就是真枪实弹地较量。我曾写了一个小的评论文章，叫做《通过组织发财》。当今世界国家和国家竞争，它实际上是通过一批世界级企业，也就是说通过组织发财。而我们中国人过去传说 80 年代的时候，深圳的百万富翁可以从火车站排到蛇口，今天就算富翁从火车站排到天安门广

场，中国最终能不能富起来这个事也很难讲。有一点肯定无疑 中国需要 10 个、100 个世界级企业，中国才会富强。而世界级企业它是人群组织，它有很多人。我们的整个国家在文化上是非常落后的。中国由于没有经历工业社会，至今制约我们整个社会的发展，而影响我们今天所讲的商品经济的文化特征是什么呢 是农业文化。

什么是“农业文化”？小富即安的农业文化 我们今天讲规模经济，小富即安和规模经济是一对天敌。小富即安的典型就是“一亩地，一头牛，老婆孩子热炕头”。我们的老话说，富贵则淫，那是美国人，美国富贵了就淫，日本人富贵就不淫，钱存在银行里，政府号召也没有用。中国有点那股劲，就是不富贵也淫。企业小不丁点，没有做出啥 老板就折腾得不成样子了 包括我熟悉的一些企业家。江苏省一个民营企业，那两年我去那个地方比较多，每一回去都会发现企业头儿在卡拉 OK 方面又多会唱了几首歌，他 50 多岁了，舞还跳得很美。再有一回去，换假头套了，但是企业却一步一步随着他的歌唱得越多越滑坡了。这应该算是农业文化的“杰出”代表。

不知“划地为牢”是不是农业文化？我曾去江西省委党校讲课，当时曾有人告诉我，景德镇 130 万人口，工农业产值 80 个亿，80 个亿全发给人家也没有办法活命。“景德镇”这三个字值多少钱？日本的陶瓷工业也能上政府议事日程 技术是从我们这儿偷过去的 我们也老说这个事。

于是，我讲课时说，现在全国各地看到好多帮，北京帮，四川帮，浙江帮，全都有了。这些省的人都走出去了，就没有看到江西帮，这个事情要么是江西人民很富裕都不出去，但是看起来不是，江西老区人民穷得不得了。要么是穷也不出去，要么出去以后不合群，各干各的，总而言之是不好。“划地为牢”这种农业文化对今天我们企业观念上的制约行为上的制约应该说比比皆是。

农业文化还有特点，就是说不合作。因为农业嘛，我们都是自然经济，家庭为单位，人民公社没有效益，一包产到户全都行了。规模经济对我们现在来说很麻烦，中国文化历来说，几个中国人一起干就不行了，三个和尚没有水吃。但是我们现在搞规模经济，实行的是强强联合、强弱联合的大企业战略，大企业有好多人，我们的文化要适合多人合作的企业。

北京有一个北方汽车产业集团，它底下有北方汽车租赁公司，有 1700 多辆车。他的总经理说，我感到特别不明白，我这个汽车租赁公司总经理是大学毕业，有丰富的工作经验，我们有 1700 辆车，最终租不出去几百辆，亏损；附近有一个企业，只有 100 辆车，经理是原来生产大队的老太婆，每天车都被租光，就赚钱。你说这个事怎么解释？我们现在讲大企业战略，讲规模经济，经济一合就没有效益，一分就管不了，就失控。单位在我们来讲是数量庞大的一堆，是需要处理好的关系，否则我们的企业合在一块

就不赚钱了。分了以后 我们没有大企业 大企业战略无从实现 最后就没有办法运营、没有办法赚钱。

第二 格罗夫先生那本书里说到偏执 这个人确实是个偏执狂 确实有病。我无法想象 他自己常常一个人静下来想 说不好这个世界这会儿会发生什么事 这事发生了也许对一些企业是灾难性的打击 对一些企业也许是一次好的机会。他常思考一个问题，现在企业的组织架构、信息传递方式是什么关系 是由外及内 由下及上 也就是说，发生一件事，最后知道结果的是老板，是决策者。这个结构有问题 因为 现在的竞争瞬息万变 老板应该是最先获得信息的人，他需要迅速对这一决策做出反映。而现在的架构却是老板最后一个知道 这就好比一对夫妻，有一个人移情别恋了 最后一个人知道的是老公 当老公知道他老婆移情别恋的时候，一切都无从挽回了。我觉得这话也挺有意思 琢磨一下格罗夫的那种状态 格罗夫属于睁着眼睛睡觉的人，Intel 公司那么大 他都睁着眼睛睡觉。我们中国的老板就更没有资格睡觉了 而实际上则相反 我们中国的老板恰恰多是歌舞升平。

下面我来阐述我的第一个问题 关于企业战略。在讲这个问题的时候 我依然想把联想集团的发展做一个轮廓性勾勒 以便后面我结合这个案例谈谈对一些问题的体会。

联想集团是 1984 年 11 月份成立的 由“中国科学院计算技术研究所（我们内部叫“中科院计算所”）投资 20 万