

中国企业战略批判

一部系统揭示中国企业战略性错误的经典之作

何学林 著

广东省出版集團
广东经济出版社

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”重新作出判断。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六年；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。即使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，因此战略上出大的问题比较少，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的跟风，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，稍解燃眉之急，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

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	1
民营企业纷纷倒下都是“细节”惹的祸吗?	1
战略的迷雾与真相	11
致命的战略.....	14
广告战略：清醒还是迷惘	19
揭开中国民营企业命运之谜	22
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	26
病因诊断 揭开中国民营企业命运之谜	27
指点迷津 巨人，怎样站起来.....	28
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	34
牟其中的第一桶金	34
一个震惊世界的经典案例	35
牟其中的战略大误区	38
最后的访谈：“空手道”能救牟其中吗?	44
剥牟其中战略错误的皮	60
策划牟其中东山再起	84

第四章 中国民营企业经常违背的 21 个战略

——遵循正确战略企业将长盛不衰，违背正确战略将自取灭亡

..... 86

1. 金钱至上战略..... 86

2. 抢先战略 94

3. 超前半拍战略 105

4. 细分市场战略 111

5. 抢占大脑战略 117

6. 观念竞争战略 122

7. 聚焦战略 127

8. 专有战略 132

9. 品牌专有战略 137

10. 有所牺牲战略 141

11. 针锋相对战略 146

12. 针对第一战略 151

13. 唯一有效战略 159

14. 通俗化战略..... 162

15. 坦诚相见战略 164

16. 如履薄冰战略 167

17. 败中求胜战略 172

18. 大势把握战略 177

19. 公关优先战略 187

20. 傻瓜化战略..... 189

21. 资金为王 194

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？

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。

中国第一代民营企业已经纷纷退出了历史舞台，我们知道，牟其中的南德公司衰落了，史玉柱的巨人集团衰落了，太阳神衰落了，三株衰落了，沈阳飞龙衰落了，505 衰落了，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，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 20 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？下一代民营企业的路又该怎样走？人们对此议论纷纷，有的认为都是广告惹的祸，“标王”惹的祸，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，为什么同样是广告，昨天是制胜的法宝，今天就成了败北的元凶？

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

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，在昨天还被当做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，就能导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，中国的民营企业竟这样弱不禁风，争先恐后地应声倒下？

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？

中国民营企业为什么长不大，为什么各领风骚三五年，为什么纷纷倒下？

倒下的企业家在问，没有倒下的企业家也在问，媒体记者在问，经济学家在问，政府官员在问，一般社会公众也在追问，人们急切地希望解开这个人面兽身的“斯芬克司之谜”，一时间，各种议论沸沸扬扬，甚嚣尘上，闹得洛阳纸贵。

要解开这个“斯芬克司之谜”，首先必须拨开种种似是而非的论调所造成的战略迷雾，必须首先将人们的观念从各种细节的错误论调中“拯救”出来。

媒体之过论

史玉柱对报道巨人危机的媒体，尤其是对最先披露其危机内幕的深圳某报一直耿耿于怀：“我本来还能走出困境，经媒体这么一报道，就彻底完了。”他认为，如果媒体不报道，他的命运将会是另一个样子。三株的吴炳新也认为，如果“八瓶三株喝死一条老汉”的新闻不被扩大化，三株就不会倒下。秦池的老总也认为，是“川酒

入秦池”的一篇报道搞垮了秦池。很多人都持这种观点，以致此后企业家们都对媒体敬而远之，避之唯恐不及，与以往热衷于跟媒体打交道，炒作新闻，炮制各种肉麻的吹捧文章恰恰形成鲜明的对照。可见这种观点的流毒之深。

媒体本来就是一把双刃剑，你不懂得驾驭媒体，本来就是你的错。这是其一。其二，媒体只是对本来已经败落的事实进行了负面报道，而不是使其败落的根源。在媒体报道之前，败因已经存在，如果不是找到失败的根源，进行对症下药的治疗，失败仍然不可避免，即使媒体不报道，也照样会继续走向失败，诿过于媒体，恰恰证明没有找到真正的根源。这就更证明失败是不可避免的了。其三，在巨人走向辉煌的过程中，海内外媒体对其的正面报道不计其数，给巨人带来了数以亿计的无形资产，媒体功不可没，与负面报道相抵，媒体也功大于过。

说媒体“以落井下石的火力一夜之间彻底打垮了被它吹捧过几年的企业——巨人集团”，有些不妥。

资金短缺论

“如果有 1000 万元资金，让大厦开工，一层一层往上盖，人心自然安定，支撑几个月，生物工程启动后，留足滚动发展资金，利润可观，再投入大厦建设，从电脑软件方面再拆借点儿钱完成一期工程没有问题。待 20 层盖完，我不仅兑现合同，再多拿出一些楼面补偿买楼花者，危机自然化解。目前就是资金周转不灵，卡在这个坎上了。”史玉柱这样盘算着。这种观点同样很有市场，例如，几位“资深”专家和财经记者在对史玉柱进行联合采访后的分析中甚至得出一个“不无悲壮的结论”说：“对融资的隔膜，对金融市场的疏离，才是史玉柱败走麦城的关键所在。”在他们看来，巨人的倒下就是因为资金周转不过来引起的，为什么资金周转不过来呢？融资能力差！似乎只要能融到 1000 万元资金，巨人就能立于不败。

巨人的问题绝不是“资金短缺”那么简单。所有破产的企业在破产时都是因为“资金短缺”。每一个赌输了的人也都是因为“资金短缺”，如果他有更多的资金做赌注，他也能把输了的钱再赢回来。

“资金短缺”仅仅是一种表象，如果只看到资金的短缺，看不到资金短缺背后隐藏着的深刻根源，无异于赌红了眼的赌徒，即使资金短缺问题得到了解决，迟早还会走向失败。

“资金短缺”、“债务结构不合理”，你需要多少钱？巨人大厦总投资 12 亿元，我借给你 12 个亿怎么样？你用 12 个亿把 70 层高的巨人大厦盖起来了，但是，70 层高的巨人大厦的市场在哪里？珠海总人口不足 100 万人，特区进入了后特区时代，70 层的写字楼在珠海根本没有那么大的终端市场，结果必然造成 12 亿资产沉淀，你欠我 12 亿元，每年还要增加接近 1 个亿的债务，如果这样，史玉柱就永无翻身之日了。

再给牟其中 6 个亿怎么样？如果还按牟其中原有的思路走，他会败得更惨。

再给吴炳新 10 个亿怎么样？如果还按吴炳新原有的思路走，他会败得更惨。

机制弊端论

这种论调与上一种论调一脉相承。为什么巨人会融不到钱呢？这一方面固然是因为史玉柱“对融资的隔膜”，但在“更深层次”上则又要归咎于民营企业的体制和政策环境。民营企业融资渠道过窄，中国资本市场又不发达，民营企业很难在资本市场上融资和在银行贷款。“我就差 1000 万，巨人集团资产规模 5 个亿，区区 1000 万的小数目根本不算什么，可眼下这一关就是过不去。”而这要怪民营企业的政策环境。

众所周知，民营企业的机制几乎成了“包治百病”的“灵丹妙药”，今天你融不到资就说民营企业的政策环境不好，你咋不说正是民营企业机制的优越性成就了你的宏伟大业呢？难道好的东西就不能有一点儿瑕疵？况且，民营企业的生存环境早已客观存在，你没有考虑到也是你的错。

抽血过多论

巨人大厦从生物工程抽调资金过多，导致这一新兴产业过度贫

血，生物工程出现萎缩。“1992年下半年，一位领导来我们公司参观，建议把楼盖高一点，于是，我们就把设计改到了54层。1994年年初，又有一位领导来珠海视察，要参观巨人，我们又把设计改到了70层。”言外之意，似乎巨人大厦不盖那么高，他就不会有此一劫。

这是把失败的原因归咎于某一个具体操作上的失误，就事论事，仍然没有看到问题的实质。为什么会发生这样的失误？其背后的深层原因是什么？如何避免这样的失误？这种论调没有告诉我们这一点。

多元化陷阱论

史玉柱承认，在保健品领域他付出了上亿元的学费。巨人大厦则更是把他拖向了深渊。

这已经是比较深刻的观点了。但是，为什么恰恰是在此时而不是彼时进行了多元化？为什么选择房地产和保健品行业？多元化背后的决策动因又是什么呢？不克服其中的动因，即使没有多元化，那也会以别的形式表现出来。再说了，多元化有“同心多元化”和“多心多元化”之分，“同心多元化”即主业突出、结构合理的多元化是规避风险、做大利润的正确经营模式，即使是“多心多元化”，世界上也不乏成功的案例，近的就有人首富李嘉诚。焉能用一句“多头陷阱”一言以蔽之？

时运不济论

有人说：“史玉柱运气不好。盖巨人大厦恰好碰上中国加强宏观调控，银根紧缩，地产降温。巨人大厦非常不巧地建在三条断裂带上，珠海两次发大水又将地基全部淹没了，整个建设工期耽误了10个月，多投了3000万。开发保健品的时候恰好撞上全国整顿保健品市场，保健品降温。”

运气不好，巨人集团受到上至中央下至地方政府的大力支持，在巨人大厦项目上，像我们在小摊上买衣服那样，原本每平方米

1600 元的地价最后只收了 350 元，而且还可以后交，全中国能有几个人有这等好运气？进入房地产，房地产降温，进入保健品，保健品降温，看似偶然，实则必然。当一个行业赚钱的秘密连行外人都知道了，这个行业离赔钱还会远吗？大凡在热潮中抓住机遇的人，都是在热潮来临之前就已提前进入了，而看到热潮来临就去追赶热潮的脚步，一定是步步为迟，步步踏错。

广告祸害论

“靠广告吹起来的企业终究没有好下场。”这种论调颇有市场，尤其是当类似这样的企业一个个都倒下来之后，这种论调几乎成了全社会的一种共识，以致企业家个个都小心翼翼地，不再大声张扬，中央电视台取消了广告标王，国家工商行政管理局对广告做出了限制性的规定。哈医药广告一出，群起而攻之，大家都为它捏一把汗。

广告正是第一代民营企业成功的秘诀，为什么在此时此刻变成罪魁祸首了呢？巨人、三株、505、飞龙、爱多等等，中国第一代民营企业天空中一颗颗耀眼星星都是依靠强势的广告迅速膨胀起来的，广告是它们共同的心照不宣的秘密。如果没有广告，它们在前期根本不可能取得那样大的辉煌业绩，而它们在后期则照样会走向败落，因为它们的失败并不是广告对错那么简单。如果没有广告，或许它们连失败的机会都不会有。

对此我们稍作具体分析。假定中国第一代民营企业的衰落是因为广告做得太多了，可是我们知道，在前期这些企业恰恰是因为“广告做得太多”而快速地发展起来的，那么，为什么在后期“广告做得太多”又使它倒下了呢？同样是广告，为什么昨天还是制胜的法宝，今天就成了败北的元凶？显然，把衰落的原因归咎于“广告做得太多了”，经不起简单的推敲。“广告做得太多”只是一种表面现象，我们应该透过这种表面的现象去把握问题的实质。

即使只就表面现象而言，正确的提法也应该是：在后期“广告做得太多了”。那么，随之而来的问题就是：

- 一、为什么在后期广告不能做得太多？
- 二、为什么我们的企业家们都会在后期广告做得太多？

或者，换一种问法：

一、“前期”与“后期”有什么不同，从而不能在“后期”与“前期”一样地“广告做得太多”？

二、中国第一代民营企业家为什么会在“后期”犯同样的错误——“广告做得太多”？

这就有赖于探寻广告背后更深层次的原因了。

读书无用论

在中国改革开放的早期，到处传诵着无知无识、无法无天、花天酒地、一夜暴富的“大款”发财的神奇故事，“搞导弹的不如卖茶叶蛋的”、“操手术刀的不如拿剃头刀的”脑体倒挂比比皆是；无独有偶，放眼海外，一些世界级的企业家居然也是出身低微。于是，探究知识分子的种种劣根性和对“大款”们进行天花乱坠的肉麻吹捧甚嚣尘上，无知无识、胆大包天的“大款”成了人们崇拜的对象，“教授学卖馅饼”成为时尚，新的“读书无用论”抬头，退学潮起。

中国的改革开放走的是一条从农村到城市、由浅入深的道路，因此，在改革开放的早期，广大的农民和城市劳改劳教释放人员、待业青年、无业游民等社会边缘人群历史地处在时代大潮的心脏地带，成了市场经济的捷足先登者，他们抓住了一两个比比皆是的市场空白点或体制的真空地带，连自己也不知道怎么回事就发了财，成了“大款”。他们毋须“超凡胆魄”和“远见卓识”，也不需要“毅然”砸碎“铁饭碗”“下海”，他们本身就在海里。随着改革开放的深入，社会精英阶层纷纷“下海”，市场竞争日趋激烈，先富起来的社会边缘人群如果不提高自身素质，大量地被淘汰出局是历史的必然。未来社会必然是知识精英的天下。

除此之外，这里还存在一个统计学上的误区和参照系的倒置。在全社会的人口中，出身低微、学历不高者占绝大多数，因此，就绝对数量而言，企业家中出身低微、学历不高者自然也就占据了多数，给我们的感觉好像学历高了读书多了就当不了企业家发不了财了似的，这是一个误区，其实就相对的比例而言，即相对于低学历的庞大基数和高学历者的小基数来说，还是高学历的企业家多！另

一方面，现在享誉世界的大企业，大多是在 20 世纪上半叶起家历经几代人的努力而发展到今天这种规模的，而现在时代早已经不同了，未来更是知识经济的时代，现在起步创业，不以未来为参照，反以一百年前的社会为参照，这是将参照系倒置，尚未起步就已经晚了几个时代，晚了上百年，焉能还有安身立命之地？再说了，读书自有读书的用处，搞导弹的并不以赚钱为目的，人生的价值、知识的价值哪能用金钱作为衡量的唯一标准？

性格缺陷论

史玉柱性格中有一种与生俱来的豪赌天性，正是这种豪赌的天性把巨人推向了深渊。

为什么同样的性格昨天还是他成功的关键因素，今天却成了败北的元凶了呢？刚刚在昨天，企业家们风光之时，我们的媒体记者对他们进行肉麻的吹捧，吹得他们从头到尾仿佛每个毛孔都有什么伟大的因子，今天，他们一倒下，就来个 180 度的大转弯，对他们口诛笔伐，幸灾乐祸地嘲骂。这种前后自相矛盾的“揭秘”分析又有多少含金量呢？

领袖情结论

史玉柱有领袖情结，他用指挥战争那一套来搞经济，如“三大战役”、这个那个“战区”之类的，学革命战争那一套搞法。

模仿领袖，过领袖瘾，这在中国第一代民营企业家中比较普遍，而且往往越是学识较高、“抱负”较大的企业家越是有这样的情结。比如牟其中，处处模仿毛泽东；红桃 K 集团的谢圣明，毛选不离手；三株的吴炳新，学毛泽东把支部建在连队上，打人民战争，走农村路线，他也把营销组织建在了村寨和街道，发动几十万的营销大军，打营销的“人民战争”，重点开拓农村市场，走农村路线等等。史玉柱也是如此。其中的“奥秘”有二：

其一，中国的市场经济是从政治社会过渡而来的，人们带着政治社会的胎记，普遍崇尚政治，官本位思想严重，权力欲极强，最

大抱负是“治天下”，而不是发大财，“下海”之初往往是一种不得已。他们没能在广阔的社会舞台和政治舞台上施展他们的抱负，实现他们的权力欲、征服欲，那么“下海”之后，他们很自然地拿自己企业的那“一亩三分地”来演练他的政治抱负，实现其权力。这是一种模拟政治。这样的企业家，如果他“心不在焉”，一心只为政治，经济只是一种手段，那么他肯定搞不好他的企业，牟其中就是这样的一个典型；而如果他的目的就是为了经济，模仿政治不过是自娱自乐，那也无伤大雅，史玉柱、谢圣明、吴炳新基本上属于这种类型。领袖情结绝不是导致他们失败的根源。

其二，正因为中国社会由政治社会进入经济社会，中国第一代民营企业前面没有可参照的企业经营范本，国外的范例又由于语言、信息的阻隔和经济环境的大相径庭难以成为他们的参照系，而他们本来就很熟悉的革命战争和政治中其实有很多道理与企业经营是相通的。所谓商场如战场。于是，他们很自然地就拿革命战争和政治原理应用于企业经营。中国的民营企业家里不是懂得了经济之后才去搞企业的，恰恰相反，他们是带着深深的政治烙印和军事情结历史地参与到企业实践中去的，因此，他们模仿政治军事，过领袖瘾，具有某种历史的必然性。

史玉柱的民营企业十三种“死法”

巨人倒下前后，史玉柱请来多位理论派经济学家进行“大反思”，经过长时间的反思之后，史玉柱总结出了所谓民营企业的十三种“死法”，并在中国民营企业高层论坛上像专利一样地向世人发布，一些媒体记者纷纷对此进行了报道。请看史玉柱的反思成果——

第一种死法：不正当竞争。

第二种死法：碰到恶意的“消费者”。

第三种死法：媒体的围剿。

第四种死法：媒体对产品的不客观报道。

第五种死法：主管部门把企业搞死。

第六种死法：法律制度上的弹性。

第七种死法：被骗。

第八种死法：“红眼病”的威胁。

第九种死法：黑社会的敲诈。

第十种死法：得罪某位手中有权力官员，该官员可能利用手中的权给企业发展制造障碍。

第十一种死法：得罪了某一恶势力也有可能把企业搞死，比如说他在产品中投毒。

第十二种死法：遭遇造假。

第十三种死法：企业家的自身安全问题。

除了这十三种死法之外，史玉柱说：“这里面还不包括出于企业内部的原因，比如经营不善等。”

十三种“死法”全部是外部原因，而且都带有“不明真相的飞行物”的性质，说到企业自身的原因则用“比如经营不善”一言以蔽之，从中我们只读到了一种怨恨的情绪和发泄心态，没有丝毫的真知灼见。这就是史玉柱的反思成果！也是我们第一代民营企业家反思的普遍形式。

这种“细节主义”的论调还可以举出 N 多个。

如果我们的社会只停留在上述论调的这种认识水平上，被这种论调所包围，那么，倒下的企业绝不可能东山再起，即使偶然站起来，也会再次倒下去。而没有倒下的企业也难以长盛不衰，立于不败之地。这就是中国企业为什么一再上演“大败局”的根本原因。

“标王现象”只是一种表象而已，并非实质，是盲目扩张的一种表现形式，不等于无论什么时候“标王”必败；广告炒作也是一种表象，它曾经造就了迅速暴富的无数企业神话，巨人就是一个典型范例，其历史功绩不可没，不能一笔抹杀，成是萧何，败却未必也是萧何；宏观经济调控从表面上看好像是偶然的，实质是一种必然，是经济规律发生作用的结果，对于能够把握经济规律的人来说是可以预见的，而对于不懂得经济规律的人来说却是不可捉摸的；中国民营企业的生存环境和银行制度是早就存在了的，并不是一夜之间从地上冒出来、从天上掉下来的，你应该考虑到而没有考虑到，这是你的错……如果不从本质上认识问题，而是这样隔靴搔痒，为自己找出种种借口来辩护，那么，同样的错误还会再犯，而更有可能

的是，此次失败即无东山再起之日，犯同样错误的机会都不会有了。

单个地看，这些论调似乎都有一定的道理。但它们都是很肤浅的，甚至自相矛盾，根本经不起推敲。那些因素早就存在，为什么不是在昨天或明天，恰恰是在今天导致了中国民营企业整体衰落？为什么有些因素昨天还是它们制胜的法宝，今天却成了置它们于死地的罪魁祸首了呢？这本身就说明，这些因素并不是根源所在，单由这些因素绝不可能导致整个集团全军覆没，这些因素的背后必定还有更深刻的根源。

如果没有广告，它们在前期根本不可能取得那样大的辉煌业绩，而它们在后期则照样会走向败落，因为它们的失败并不是广告对错那么简单。如果没有广告，或许它们连失败的机会都不会有。

——何学林

战略的迷雾与真相

不了解中国第一代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的历史感，就不会明白中国民营企业为什么崛起和衰落。

第一代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；成功的企业个个相似，失败的企业却各有各的不幸。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