

无道取之，无道失之——败于德行

三个中国人真是由——败于合伙

不是我不明白——败于环境

防不胜防“地雷阵”——败于骗局

路线错了，一切都错了——败于决策

虞姬虞姬奈若何——败于将帅

皆曰旧人哭，今闻新人啼——败于新经济

落红不是无情物——反败为胜

在没有航标的河流上——败于经营

荷兰村：骗局还是败局

“太阳神”日薄西山

华晨集团：尴尬仰融

秦池败局

三株：悄无声息地倒下

盈科数码：神话还是泡沫

石家庄造纸厂：艰难的改革

生死难测郎百文

蓝田：600字揭穿神话

“飞龙”潘驰难上天

亚细亚：中原之行何处去

多，爱多还是很多

山证券：券商退市第一家

“万家乐”何时乐万家

金与商败

# 商败 ③

陈思源◎编著  
远方出版社

陈思源◎编著

# 大败局

商败

远方出版社

## 在没有航标的河流上 ——败于经营

这里所说的经营，与我们平常所说的“经营有道”的经营，有概念的差距。

我们平常所说的“经营有道”的经营，是广义概念的经营，它包括企业单位选定项目、组织生产、销售产品、调度资金、管理人事的各个方面。这里所说的经营，是狭义的经营，是“经营管理”的经营，虽然它也会涉及项目、生产、销售、资金、人事全方位的内容，但更倾向于具体管理的行为，而且更偏重于生产管理、销售管理和资金管理。调查表明，经营管理不善是企业 and 商业行为陷入困境的主要原因，它导致企业内部组合失序、产品质量和生产效率下降，造成生产成本上升，影响员工的生产积极性，使企业在动态的市场环境中反应迟钝，最终降低企业的市场竞争力，引起企业的衰退和危机。

这些年来，彩电大战、VCD 世界大战、空调大战、羽绒服大战、内衣大战……一场一场大战，一场一场

## ●大败局

灾难，岂止“核大战没有胜利者”？这些频繁的商战，可有真正意义上的胜利者吗？没有！这不仅已经成为业内人士的共识，而且也被乐在其中的消费者看出来了。败者也许全军覆灭，也许奄奄一息；胜者却也伤痕累累，杀敌五百自伤三千，再找不回昔日的王者之气，从此无可奈何花落去！

再见吧，这种稀里哗啦、两败俱伤、得不偿失的所谓商战！

这叫做管理经营吗？用句“海蛎子味儿”话讲，这叫胡吃海带！

综观我国工商业的经营管理，可以说有以下三个方面的问题：

一是企业的管理人员，没有一个“帅才”的带头人。

或者他经营管理能力薄弱，却又缺乏学习精神，以其昏昏，怎么能把企业的事情整得“昭昭”！如果说，“一个人能力有大小，但只要这点精神”——敬业精神，勤政精神——尚不失“一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有道德的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人”的话，缺乏学习精神无论如何不能叫人同情！何况——笔者认识一个国有铝厂的厂长，国家把上亿元的家业交给他，他的经营管理却是“酒睡而治”——每天上午昏睡，下午打麻将，晚上喝酒，酒后一觉到第二天晌午，晃到办公室看看报，开始“酒睡”的又一个循环；或者他也很敬业，很能干，然而有勇无谋，一触即跳，第一天出师不

利，上火；第二天销路不好，降价；第三天销量仍然不大，他妈个巴子，不是鱼死就是网破，干脆咱们来个跳楼价，抱着他“跳楼”自杀吧！

综观发达国家的企业竞争，就没有或少有我们看到的风景。如可口可乐与百事可乐、富士与柯达、丰田与通用……大家既然成为对手，便有了一个心照不宣的游戏规则，这原则不是互挖墙脚、竞相降价、互设陷阱的不正当竞争的“冷战”、“热战”，而是比技术、比效益、比服务，在水平的界面上使出浑身解数，使大家共生共长、共存共荣的高度自觉。美国微波通信公司、数字设备公司和微软公司最近结成的销售联盟，就是这种原则的生动体现。他们在各自的销售点“捆绑”销售三家公司的产品。微波通信公司通过这种方式建立了企业网络计划公司，专门处理设计和销售业务；数字设备公司提供阿尔法服务器系统；微软公司提供包括视窗、支持办公系统、交流服务器和互联网络信息服务器在内的软件。三家公司虽然没有增加自己的销售系统，却迅速扩大了自己的销售网络和能力。这不是皆大欢喜吗？比起中国人至今仍奉为圭臬的“同行是冤家”，孰是孰非呢？

二是企业的管理行为，没有一个好的制度和体系，尤其是没有新的、能够激励员工的产权、分配制度。这样的企业可能有一个勤勤恳恳的领导人，可能有一个呱呱叫的产品，可能有一个到几个不错的专业部门，但因缺乏成体系的好的管理制度，这些东西只能作为单项的优势各行其事，无法发挥整体的合力。那

## ● 大败局

么这些优势就不可能是长久的；有的企业也许有一定的制度，但是和前些年我们的某些产品一样，多少年一贯制。本来世易时移，变法宜矣，他们却固守着祖宗之法不动，结果是同样的事，同样的人，同样的规制，效果不同；同样的事，不同的人，同样的规制，效果也不同。比如质量管理，如今同样一个产品，质量标准和社会要求已比过去提高了不知多少，企业仍浑然不知，仍然比着葫芦画瓢，能够画出新人类新时代喜欢的东西吗？

现在很多著名企业的管理模式都被编成书、光盘，还有软件销售。这些东西，其实都是一些参考资料，用户也只能用一部分，而不能全盘照搬，更不可能看了就成管理大家了——那管理大家真的就“大家”都是了，中国那个放之四海而皆准的成语“纸上谈兵”，也就根本不可能产生了，熟读兵书就可以成为军事家了呗！

因此还是实事求是。如果企业是一个家族企业，就应该建立一套适合家族企业的管理；如果企业属于国有企业，就不妨多学学海尔的东西；如果是创意广告为主的广告公司，那么在公司里，养几个高谈阔论的老兄也许更能活跃大家的思绪。可以这样说，不管什么样的公司，公司发展到了什么样的阶段，就应该建立一套适应公司发展阶段的管理，这套管理应该是现实的，又应该体现一定的战略理念。在那些一个个失败的企业案例中，关键在于没有制定这样一个制度出来。

在产权、分配方面，不少国外企业现在正在设法使员工尤其是关键员工，成为真正的企业主人，即不仅给员工提供一流的工作、生活环境，而且从企业的产权、分配方面加以考虑，将企业的关键员工和企业的发展前景紧紧绑在一起，共担风险，分享收益。例如，美国3M公司的组织结构设计，就是要特意鼓励员工发挥创新精神。一旦他们的自主创新成功后，他们就可以在3M的公司的旗帜下经营自己的事业。同样，美国惠普公司就明确规定，员工可以利用其中15%以内的工作时间与相应的企业资源，自由从事与创新有关的活动，事先无须获得主管同意。

我国南方的一些企业，也以分配股权的办法，吸引技术、管理和经销人才，使大家坐到一条船上，同心同德把企业这块蛋糕做大，并共同分享。但在另外一些企业，距这种境地还差得很远。据报载，西部北地，一位很有文化、很著名的企业家对新招的员工训话，首先就是“你要明白，你并不是企业的主人”。这话可能是有背景的，但毕竟是非常刺耳，而且对企业的发展非常不利。相信前面提到的美国公司，即使实际上是这样的事，却未必会说这样的话——如前所述，他们还在设法使不是企业主人的员工，成为企业的主人呢！

三是企业的管理背景，没有一个好的企业文化色彩烘托。

虽然我们的老祖宗早就说过这样的话：非淡泊无以明志，非宁静无以致远，有的工商界人士也很赏

## ● 大败局

识，并把“宁静”、“致远”、“淡泊”、“明志”一类美词，请人写在宣纸上，裱了，弄得很精美地挂在墙上，显得很文化，很风雅。不知有几个是真风雅，真宁静致远淡泊明志的？真的要追求这种心态的，就不必参与那么多的商战，也不做壁上观看别人战，只是精心安排自己的事，踏踏实实走自己的路，以长者的谦和、师者的风范和王者的作风，善待同仁，善待对手，耐得住寂寞，经得起平凡，与世无争，和气生财。以中国市场上的各种手机为例，最早的“大哥大砖头”一万元、二万元，几年后你降500元，我降1000元；降到四五千元，两三千元后，就出现了飞流直下的形势：昨天买的手机1500元，今天就1400元、1200元，两个月以后900元、800元……他们自己赚几个钱是次要的，他们可让中国的广大顾客明白了，原来手机就值那么几个钱，以前全是被他们愚弄了，不知过一两年后，中国的手机生意怎么做？

但是，差不多与手机同时出现在中国市场上的奔腾微机处理器，又怎么样呢？

大家都知道，电脑行业的垄断巨头，是比尔·盖茨的微软公司，但是，有的美国业内人士称，微软的垄断程度达不到英特尔公司垄断的50%！作为迄今无可匹敌的电子产品，英特尔确实随意抬高自己的价格。但是，从奔腾Ⅱ到奔腾Ⅳ，它从来没有像中国的某些产品那样，在价格上兔起鹘落，穷追猛打，它甚至自己压自己的价格，向下游厂家如TCL，低价提供奔腾Ⅳ，目的是建立一种有钱大家赚的长期战略伙伴关



系。

又如沃尔玛，一个洋杂货店，它在世界各地长驱直入，所向披靡，令人瞠乎其后，秘诀却非常简单——替顾客节省每一个铜板！为了降低成本，使消费者买到更便宜的商品，沃尔玛的经营者们即使在个人生活中，也从来不乱花一分钱，甚至被人讥笑为乡巴佬也不改初衷。

对于竞争者是这样，对于消费者呢？按照以往的经验，从顾客的腰包里掏出钱来就是商家的目的。但现在国外某些商家的理解却是，让顾客感到“物有所值”、“物超所值”，才是商家的理念，商家和消费者也要双赢！这是因为，根据这种商家的新思维，不但企业员工是自己的士兵，消费者甚至不买货纯粹逛商店的人，也可以成为自己的士兵。因为商业的最终出路在于消费者，如果能通过良好的产品、合适的价格、优秀的服务，使消费者成为自己的经常主顾甚至终身顾客，岂不就是自己军团中的一员了吗？

中国有一句古话：天时不如地利，地利不如人和。这种内外和顺、左右和顺的企业环境一旦建立起来——这其实是一种企业的良性生态环境——企业还用得着匆匆忙忙地参加什么“赶考”、“起义”，匆匆忙忙地参加什么“会战”、“竞争”吗？只要默默地努力于企业内部建设和“生态”环境建设，就足够了。这也才是企业的长治之策，百年大计。

## 一、宁红“减肥”茶，瘦成“芦柴棍”

宁红，多么美丽的名字。宁红减肥茶，曾经是全国叫得最响、在江西省更不多见的饮品品牌。但是2001年秋天，江西九江市忽然传说，宁红集团公司两位原高层负责人，因经济问题已被逮捕，不久将由九江市检察院提起公诉。宁红，这个曾经为修水、江西带来莫大荣耀的品牌，从1998年开始，就像被迫坐上了滑梯，尽管一路挣扎，仍然无可奈何地滑到了谷底，“减肥”瘦成了芦柴棒。几个月后，有关它的种种传言背后的内幕，才终于渐渐显山露水。

### 1. 点燃导火索

宁红盛极而衰的盖子，是2001年7月以一种极端的方式揭开的。

“七一”前夕，宁红集团40余名已有几十年工龄的老员工，上书中央和江西省各有关部门，反映公司高层有严重的腐败行为。他们在举报材料中反映：宁红集团原来年年盈利超过千万，现在却负债超过亿元；全国各销售网点收款不入账，白条报账现象非常严重；累计投入广告费用超过2亿元，其中水分惊人；在九江投资2000多万组建茗饮公司，现在固定资产不足200万元；长期拖欠的职工工资、福利等款项，已达708万元；成立新公司后，剩下的900名职工无人

过问……

这个举报材料就像导火索，将历年来宁红积累的所有矛盾全部引爆 17 月 2 日，九江市高层领导亲临修水，与老员工进行对话。

7 月 6 日，省、市、县三级联合调查组进驻宁红集团。

## 2. 成败一夜间

中国古代有两句有名的诗，“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”。宁红茶旺气的时候，宁红人把这名句改了一改，叫做“衣带渐宽终不悔，常忆宁红减肥茶”。正是这两句诗，使宁红人拥有可以引以为豪的好的骄人业绩。

与新中国同龄的宁红集团公司，其前身是江西省修水县茶厂。到 1990 年，公司累计亏损已达 780 万元，濒临倒闭的边缘。1991 年，宁红减肥茶研制成功。如果说此茶的研制，费了一番周折的话，宁红茶的红遍全国，则是一夜之间的事情。宁红集团从此走上了“暴发”之路。1997 年，宁红集团完成工业总产值 1.05 亿元，销售收入 8875 万元，上交税款 1558 万元，被江西省政府列为 30 户省级工业队预选企业之一，并成为惟一被国家卫生部认可的减肥类功能食品企业。如果顺着这条金光大道走下去，宁红现在的所有问题就不必在此讨论下去了。但是 1998 年，突发“芬氟拉明”事件，使生机蓬勃的宁红茶忽遭“霜打”。

1998 年 4 月 17 日，一个宁红人永远难忘的日子。

## ● 大败局

宁红一批出口日本、价值 20 余万元的减肥茶，在通关时被上海有关部门扣押，原因是该批减肥茶中添加了芬氟拉明成分。芬氟拉明是一种减肥西药，宁红减肥茶是一种保健食品，取得的是“建字”批准文号；保健食品中添加药品成分，根据我国的有关法规，那是绝对不允许的。宁红没有把这件事看做是生死攸关的事件，认为不过是 20 余万元生意没有做成而已。因而宁红没有采取有力措施，使出浑身解数，把不良影响“减肥”到最低程度。导致不久后，上海一家颇具影响力的晚报，率先报道了此事。接着，中央电视台也将此事公布于众。

如此重量级媒体曝光的杀伤力，是宁红这样翼毛初丰的青春企业难以承受的，负面影响立竿见影。1998 年，在投了 2000 多万元广告费的情况下，宁红的销售收入仍严重“瘦身”，只有 4000 多万元，比 1997 年少了一半！

从那时起，宁红开始一蹶不振。

雪上加霜的是，宁红花费巨资新上的多个项目无一成功。因为宁红减肥茶太成功了，宁红集团变得“花心”起来，先后上马瘦身含片、男子汉茶、好喝宁红茶、康视明口服液、外婆米酒等项目，前后共投资近 8000 万元，直到现在也没有一个能够真正挣回金银。全军覆没不说，在偿还了银行 5000 多万元的利息后，尚欠银行本金 7000 多

### 3. 症结是什么

从表面看来，宁红的衰落，好像是新闻媒体的曝

光导致。但是仔细分析，问题没有这么简单，有人说宁红像古代的农民起义，在一下子火遍全国后，自身的因素决定了它必然走向衰亡的命运。

有人这样评说宁红的潮涨潮落：“新闻媒体的曝光只是一个导火索，宁红之所以走到今天，是其发展的必然。这是现有不合理体制下，国有企业必然的归宿。”在宁红集团工作了近20年的一位人士，在表明自己观点的同时，也没有排斥上述的观点：“宁红的发展速度太快了，利润每年几百万地增长。但企业规模一扩大，管理层知识断层的弊病就越来越明显，从主管领导到中层干部，都很难适应自己的位置。因为他们的自身素质，不但已经跟不上时代的发展，连企业自身需要也跟不上了。”

这是企业内部的机制问题。

这位先生坦言，宁红这些年不少部门是外行当家。比如，原料部门的没有学过茶叶或者中药，生产技术部门的没有学过专业知识，主管领导没有学过质量管理、CI管理。宁红每年花费数千万元打广告，但从来没有想过要花数十万元，去请专业高级管理人员来提升企业的管理水平。“在企业发展初期，宁红走的是一条粗放经营型道路。那时的经营、管理，很不规范，为了打开市场用了许多如今看来不可思议的非常手段，比如白条子入账。”这位先生无奈地说，“这种手段在企业的发展前期，的确有效。但这种粗放的经营方式，对猛然膨胀的宁红将产生什么影响，当时是没有人能够预料的。”

## ● 大败局

如今，这种缺乏监督机制，经营又呈原始粗放的后遗症终于显露出来——宁红公司集团的两位高层负责人因经济问题被捕。

但是，把所有发生的问题，都归咎于人员素质及管理上的粗放，肯定也是不公平的。一个时期以来，每当遇到企业重大发展的问题时，宁红集团总是“丫环带钥匙，当家不做主”，因此错过许多重大的良好发展时机。

这是企业外部的体制问题。

作为修水县的纳税龙头，政府从宁红“抽血”很猛。与企业高速发展同步，宁红上交财政的数额也在连连加码。在企业资金没有回笼的情况下，就是向银行贷款，也要补足上交财政的任务差额。宁红曾有过一个很好的机会，“嫁给”一个家境殷实的“如意郎君”——三九集团。1997年，三九集团与宁红集团接触，拟进行合作，最后将宁红运作上市。1998年年初，就在双方协议已到最后关头，准备在深圳举行“婚礼”的前夕，修水县有关部门出来干预，不让“大女儿”嫁出去，断送了这桩前景美好的“婚姻”。

### 4. 出路在哪里

1997年，宁红“闺中”的名声受损；1998年，“自由恋爱”又被“老娘”断送。宁红就这样真的完了吗？宁红不甘心自己的命运。在经过两年的惨淡经营和摸索之后，2000年3月1日，宁红集团通过对外招标的方式，成立江西省宁红有限责任公司。据知情人透露，宁红有限责任公司是独立法人单位，与宁红

集团公司没有任何瓜葛，也没有任何债权或者债务。然而有意思的是，宁红有限责任公司是由宁红集团公司的市场部、生产部、综合部和财务部组成的，目前使用的仍然是宁红集团公司的厂房、设备、商标，全部员工也还是宁红集团的张三李四。

有人说，这是“宁红舞剑，意在银行”；也有人说，这是宁红集团想另起炉灶，图东山再起。不管怎么说，这是宁红集团不甘心自己命运的一次努力，是中国企业在现行体制下的一次自救，以摆脱“婆婆”的种种束缚。

新成立的公司随即向全国伸出触角，再次寻求合作伙伴。这回找到了如日中天的“汇源”集团！

2001年8月，宁红集团和汇源集团签订了一份合作协议：共同投资4000万元，在九江上马汇源果汁项目。从各方面了解到的协议的大致内容是：汇源集团投资3800万元，控股95%；宁红投资200万元，控股5%。但直到现在外界也无从得知，投资200万元与汇源合作，到底是老公司宁红集团呢，还是新成立的宁红有限责任公司。

但是有一点人们看得很清楚，这真是落架的凤凰不如鸡。若是以前的老宁红集团，怎么会一出手只有区区200万元？也许这200万元后面还有别的难言之隐？宁红毕竟忘不了它在计划经济阴影下的沉重枷锁，以及第一次“自由恋爱”的棒打鸳鸯！有人形象地说，如果当时没有“媒妁之言，父母之命”，让宁红如愿地“嫁给”三九集团，几年过去，宁红也许早

## ● 大败局

已抱了“大金娃娃”！这对前途迷茫的宁红，是一个多么大的希望。人们可以忽视宁红 5% 的股份——宁红也希望人们忽略！从而能够目标不大、悄悄自主地选择自己的道路。但是人们不可以轻视宁红这 5% 的股份——江西是“星星之火，可以燎原”的地方，谁能断言落架凤凰的羽毛，永远不能再丰满起来？！

## 二、唐山“巴高克”，咋地长不高

唐山市锅炉厂，1964 年建厂，属于国家大二型企业。职工总数 1300 人，拥有锅炉 B 级制造许可证。是华北地区最大的锅炉公司之一，曾制造过唐山西郊发电厂 220T 锅炉，在华北地区、东北地区、西北地区等占有较高的市场份额。德意志巴高克兰劫斯电站技术股份有限公司，是德国最大的锅炉制造公司之一，拥有先进的锅炉生产技术，如 CGB（循环流化床技术），燃油、燃气炉等。在德国和我国（如德州电厂项目等）有电厂项目建设资历。双方为谋求更大的市场发展，1996 年 10 月 1 日合资成立了德意志巴高克锅炉有限公司。中方以现有设备、人员、土地使用权、无形资产投资，占公司的 40%，外方以技术、设备、资金投资，占公司的 60%，中外双方总投资 1.667 亿元人民币。公司占地 14 万平方米，职工 1300 人，其中技术人员 300 人，有国家合格证书的焊工



113人。公司拥有50吨级厂房、40吨级起重设备以及日本数控机床、德国膜式埋弧焊机等用于加工、制造、检验等各方面的设备604台，其中许多设备在国内的锅炉制造行业属于一流并达到了国外先进水平。公司做出三年持平目标。即第一年亏损3000万人民币，第二年亏损1600万人民币，第三年持平。但在接近5年的合资经营中，公司持续亏损，在市场上一路败退，未能完成三年持平的目标，导致外方撤出，由中方分批购买外方股份。中方由于资金短缺，现在已经不能正常经营，经过有关机构的评估，2001年底挂牌出售。为什么巴高克锅炉有限公司会出现如此的尴尬局面？

第一阶段（1996年11月至1997年10月）

新公司情况：

合资之后，经董事会同意，公司设两名总经理，其中外方一名，中方一名。外方资金、设备很快进入，同时外方总经理、负责进口的设备安装人员、财务管理人员、负责技术管理的人员、负责ISO9001资格认证的人员各一名，同时进入，分别担任本部门正职，中方同时派工人担任副职。中方总经理负责后勤部门、党团、工会、人事、办公室、培训。外方总经理负责中方总经理职责外的所有工作。中方在原唐山锅炉厂的员工未减一人的情况下，进行了部门整合。

出现的问题：

（1）形成一个公司两套人马。本以为可以互相支持互为推动，但最终形成各做各的事，各护各的短，