

影响世界 改变中国

中国企业 为何而败

成功 的经验无法复制
但牢记失败的教训一定
会让中国企业走向成功

“拓扑领袖教育丛书”编写组 编

中国企业 为何而败

“拓扑领袖教育丛书”编写组 编

 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业为何而败/“拓扑领袖教育丛书”编写组编.
上海:上海人民出版社,2008
(拓扑领袖教育丛书)
ISBN 978-7-208-08108-6

I. 中... II. 拓... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第138819号

责任编辑 曹怡波
封面设计 许益连
美术编辑 傅惟本

· 拓扑领袖教育丛书 ·

中国企业为何而败

“拓扑领袖教育丛书”编写组 编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

浙江印刷集团有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 14.5 插页 4 字数 150,000

2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷

印数 1—5,100

ISBN 978-7-208-08108-6/F·1799

定价 35.00元

谨以此书献给中国改革开放30年

2008 年是中国改革开放的第三十个年头，从 1978 年党的十一届三中全会召开后中国改革开放之风兴起至今，中国经济发展历经 30 年的风风雨雨。与经济一起迅猛发展的还有中国的企业，这中间有成功辉煌的喜悦，也有失败落魄的忧伤。30 年来，中国的市场环境和管理体制一直在变化，市场开放度不断提高，在锲而不舍地探索、完善、前进的过程中，不少曾经优秀的企业成为“先烈”，不少曾经赫赫有名的企业家，由于种种原因悲壮“落马”。中国企业和企业家不能超越体制的局限，在这样一个复杂的环境下游走，既要走得快，又要走得稳，既要改革，又不能被改革淘汰，的确需要相当的思考力。

作为一家国际领袖教育机构，我们在想，怎样去帮助中国的经济腾飞，怎样帮助政府实现和谐社会的构想？由于中国的经济还主要是政府经济和企业家经济，所以帮助了中国的企业家，也就为中国经济作了重大贡献。有鉴于此，我们决定出版这套“拓扑领袖教育丛书”，希望提升中国乃至全球的企业家素质，让这个社会，让这

个世界由于我们的努力而更加和谐。

中国的企业家需要怎样的提升？

我们需要去研究从古到今，特别是改革开放这 30 年，中国企业的成功和失败。关于中国企业失败案例的书出版了不少，沿着这条线去跟踪中国企业失败的轨迹，从秦池和巨人开始，到 TCL 国际并购失利，再到最近的顺驰失败，我们发现尽管行业不同，时间、地点以及所处的环境不同，但深层的原因却都是相同的，我们把这些深层的原因称为企业失败的基因。

我们发现，中国企业失败案例的分析通常都是就单个案例进行分析，所以在分析单个案例时，总结出来的教训通常有很相似的几个结论。既然中国企业失败的原因有相似的答案，我们就把这些答案都一一总结出来，并针对每一个答案，找出历史上有哪些企业或企业家的失败包含这个答案。也就是说，本书从另外一个角度，对同一个结论，进行了多方面的探讨，有哪些案例具有这个特征，从而在原有基础上，对中国企业的失败作一个历史性的研究。

我们怎么实现对这些企业案例分析作者的超越？

我们最终要实现的，首先是在企业失败基因的描述性分析基础上，总结出一个分析模型。这个分析模型既是对失败的总结，也是中国企业的成功发展和评估模型，进而将企业的系统研究引入模型研究。其次，我们还总结出了中国企业家素质模型，详细的研究结果将在另外一本书中展示。

作为献给中国改革开放 30 年的礼物，本书主要关注企业失败案例研究。我们的观点是，一个企业的成功经验很难在另一个企业模

仿成功，而失败的教训是每一个企业都应该记取的，当中国的企业把每一个企业失败的教训都铭记在心，在战略和决策中克服了每一个可能导致失败的因素，企业也就走向了一条通往成功的道路。

正像丘吉尔所说，这不是结束，这是一个结束的开始。

关于本书的几点说明：

一、我们援引的案例主要来自吴晓波著并由浙江人民出版社出版的《大败局》和《大败局Ⅱ》，中央电视台《跨国风云》节目组编写，中信出版社出版的《跨国风云》；还有苏小和先生编著，中国发展出版社出版的《局限》一书；以及《中国企业家》、《环球企业家》、《经理人》、《中外管理》和《东方企业家》等杂志，我们在此表示衷心的感谢，特别是吴晓波老师，他慷慨地允许我们采编和缩写他的案例。

凡采编和缩写的案例，我们用楷体字标写，并尽可能地标明出处。

二、我们这里所说的失败都具有暂时的意义，任何一个企业家都可以从失败中吸取教训，并从失败中走出来，重新迈向成功。

三、中国企业失败基因是按“技术含量”由低到高排列的。

改革开放 30 年，中国经济飞速发展所取得的成绩举世瞩目，但是其中折射出的缺憾与不足，仍值得我们思考和研究。

参加本书编写的人员有陈勇、虞非、汪强、许益连、费强和李军辉。因学识有限，本书定有不少缺陷，望读者能够指出，我们将万分感激。

拓扑领袖教育丛书编写组

2008 年 3 月于上海

目录

1	第 1 篇	企业家的草根素质
15	第 2 篇	一人领导机制
34	第 3 篇	重广告炒作，媒体造势
48	第 4 篇	炒概念圈钱
56	第 5 篇	盲目 IPO
97	第 6 篇	忽视顾客价值
104	第 7 篇	违反道德和法律原则
125	第 8 篇	背离商业规律和政治环境
133	第 9 篇	缺乏有效的财务体系
141	第 10 篇	缺乏团队和领导人培养
151	第 11 篇	组织管理混乱，系统领导能力弱
158	第 12 篇	缺乏长远战略，草率决策盲目扩张
178	第 13 篇	恋政情结或与政府博弈
193	第 14 篇	民族主义和地方保护主义
203	第 15 篇	政府产权体制不完善和监管缺位

208	后记一 中国企业家素质模型
210	后记二 企业失败基因研究之道
215	后记三 对中国教育的反思
220	附录 中国企业实力评估模型
221	主要参考文献

企业家的草根素质

在中国改革开放后的第一批企业家中，有很多人出身贫寒，由于对贫困的体会太深，所以对财富的渴求异常强烈。加上他们在青少年时期没有受过什么教育，基本是原生态的“草根”。这两方面交织在一起便组成了这批企业家的细胞，这样的细胞一旦遇上中国改革开放搞活经济的政治环境和经济环境，就产生了一大批草根企业家。

一、对知识、规律和规则的藐视和无知

[三九案例回顾]

三九集团的发展既有历史的机遇，也有企业家的远见卓识，但其经营管理和发展的合理性以及合法性却值得我们思考和探究。

2001 年 8 月 27 日，正在憧憬美好发展前景的三九意外遭到

中国证监会的批评警告。理由是三九在募集资金的使用上与招股说明书不符，大股东及关联方占用上市公司的资金占公司净资产的 96%，不仅损害了中小投资者的利益，而且还威胁到上市公司的资金安全。而在赵新先的意识中，三九集团和三九医药就好比他的左右口袋，其间的资金挪用纯属正常之事。他在北京大学的一次演讲中还提到了他与外商的“斗争”轶事，并以此为乐。事情是这样的，当初外方收购其股权时，钱直接进到财务结算中心，这个钱大家可以花，他就拿这些钱搞了房地产、旅游……对此，外商极其不满，甚至到上级管理机关告状，但上级领导却搬出了《中外合资法》：“为什么赵新先给你们打工？不就是为了钱嘛？”此事，还曾“引来了巨大的掌声”。

（本案例可参见吴晓波：《大败局Ⅱ》，第 208 页，浙江人民出版社）

掌声说明中国民众的无知，在草根企业家的心目中，与你签订协议是一回事，至于合资了，钱进到公司账上，我想怎么用就是另一回事。可以说，这是中国企业的不诚信表现，2007 年杭州娃哈哈和法国达能的商业纠纷事件，从另一个侧面也说明了这一点。

二、企业经营的随意性

1. [秦池案例回顾]

1996 年 11 月 8 日，在中央电视台的“标王大会”上，秦池

以3.212 118亿元的天价再次问鼎标王。当时有记者问秦池的这个数字是如何计算出来的，而得到的回答却让人哭笑不得：“这是我的手机号码。”试想一下，如果姬长孔的手机尾数是9212118，是不是秦池酒厂的报价是9.212 118亿元？

另外，其经营的随意性还表现在产品的组织上。当时秦池作为一个县级酒厂，所生产的酒不可能完全满足全国各地的消费需求，于是，当产量被无限放大之后，便出现了后来的白酒勾兑事件。

（本案例可参见吴晓波：《大败局》，第8—11页，浙江人民出版社）

2. [巨人案例回顾]

在巨人进行的大量广告宣传中，其文案人员在一份广为散发的宣传册中竟然这样写道：“据说娃哈哈有激素，造成儿童早熟，产生许多现代儿童病。”而当时的实际情况却是娃哈哈已经是国内最大的饮料食品企业，巨人此举对娃哈哈造成了严重的损害，造成娃哈哈在1995年减少了将近5 000万元的销售额，直接经济损失670万元。最终，巨人不得不向娃哈哈赔偿经济损失200万元，并在娃哈哈的强烈要求下，公开向娃哈哈道歉。

（本案例可参见吴晓波：《大败局》，第33—34页，浙江人民出版社）

三、违 规 经 营

不顾游戏规则，特别是违规使用资金，比如上市公司资金。视法规为儿戏，这是素质低的表现。

[德隆案例回顾]

据了解，当初德隆在股市飙升之时，它旗下的“老三股”和“新三股”均被全盘控制，其中4家的股权比例都超过30%，也正是凭借于此，唐万新通过不断地释放利好消息和运用整合重组理念，将股价一步一步地抬高，然后从中倒货牟利。

据精通财务分析的香港科技大学郎咸平教授的计算，到2001年3月，德隆庄家从这种坐庄活动中总计获利52亿元。其中，湘火炬账面获利19亿元；合金投资账面赢利同样为19亿元；德隆的新疆屯河账面赢利为14亿元。而事实却是，德隆建仓坐庄所用的资金大多是银行借贷及高息私募而来，唐万新自然也就采取了非常强悍和无视现行监管法规的手段，从股民口袋里攫取了近150亿元的利润。

更令人惊讶的是，被囚禁之后的唐万新在写给国务院领导的一封信中说：“一口气用了3年多时间，将一个坏账资产近4亿元、年亏损几千万元的信托发展成一个资产上百亿元、利润近亿元的大信托，至2000年，累计为客户赚取了

30 多亿元的利润。”

（本案例可参见吴晓波：《大败局Ⅱ》，第 69—70 页，浙江人民出版社）

四、低层次竞争

低层次竞争表现为：第一，低价格竞争；第二，低素质竞争；第三，争强好斗。

他们的座右铭就是：竞争就是打垮对手！

从 1988 年长虹主动降价开始，中国彩电业经历了数轮价格战，康佳、TCL、创维等彩电巨头无不“该出手时就出手，风风火火闯九州”。蓄意打垮对手的恶性竞争让所有国产彩电品牌的利润空间越来越小，造成整个行业的集体疲软。

将竞争对手作为战略的起点，集中资源打垮对手，这是中国企业过去 30 年来屡见不鲜的一大误区。正是在这种战略思想的指导下，恶性竞争从一个行业蔓延到另一个行业，价格战让一个又一个行业几乎遭受倾覆之灾。

热衷于打垮竞争对手与中国传统文化基因息息相关，中国人一方面推崇“和为贵”，另一方面却最难合作，喜欢暗地里较劲，相互拆台，反映到企业层面，自然就是竞争多，合作难。

热衷于打垮竞争对手还源于企业家战略思维的错位，误以为“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”是竞争铁律，却没有意识到市

市场竞争思维中更多的是强调“消费者满足”，与是不是要消灭竞争对手没有必然的联系。

尤其值得反思的是，恶性竞争从国内市场扩展到国外市场，已经成为中国企业国际化的一大障碍。2001年，中国摩托车在越南市场占有率达到了80%，隆鑫、力帆、宗申、幸福等品牌飞驰在越南大街小巷。然而，恶性竞争自相残杀很快就让市场一片混乱，最终被消费者抛弃。

摒弃这一错误，需要企业纠正错位的战略思维，将战略原点从“打垮竞争对手”回归到“为客户创造价值”上来。在“为客户创造价值”的指引下，企业会按照市场规律或与对手公平竞争，或与对手合作，共同营造良性市场环境。

1. [爱多案例回顾]

争强好胜的标王胡志标无法忍受江苏新科37%的市场占有率，于是，在1998年“五一”节，开始在上海、北京向新科全面宣战，采取低价销售战术，甚至打出了买一送四的活动，即买一台1000元左右的爱多VCD，可以获送电饭煲、剃须刀、焖烧锅以及电风扇等价值700元的产品。而爱多的攻击仅在一个月之后就收到了立竿见影的效果，在全国百家大商场的市场占有率排行榜上，达到23%，与新科持平，而为此付出的代价却是因投入过多，几乎弹尽粮绝。

（本案例可参见吴晓波：《大败局》，第63—64页，浙江人民出版社）

2. [太阳神案例回顾]

诞生于同时代背景下的太阳神和娃哈哈从1990年开始，在市场上频发冲突和碰撞。最突出的表现就是若当时某一家企业到外地开拓市场，其召开客户会议的同时，当地当日所有的报纸广告版面都会被另外一家企业买断，甚至还会在对方召开的客户会议上安排暗访人员。更为有趣的是：如果当时一家企业的广告在某城市被列为未经审批的非法广告，而另外一家企业也会恰到好处地在另一城市被查出含有不利于儿童成长发育的激素。

（本案例可参见吴晓波：《大败局》，第196—197页，浙江人民出版社）

中国的许多经营者为了市场功利可以摒弃一切道德秩序和游戏规则的约束，而其破坏的技巧性竟被普遍地看成是他们的商业智慧的一部分。

3. [爱多案例回顾]

继前一年夺得电子类竞标第一名之后，1998年11月8日，胡志标第二次走进了北京梅地亚中心。与上次不同的是，此刻的胡志标踌躇满志、风光无限。在中央电视台所设的宴会上，他很显赫地坐在第一张圆桌，而其竞争对手段永平以及1年前的那些酒大王们则被安排在角落的不显眼处。或许此刻的胡志标脑海里闪现的依然是几年前有人到工厂打假的往事，这也在

很大程度上激发了胡志标在标王大会上一定要击败对手的斗志，甚至即使“爱多不当标王，但唯一的前提是步步高也不能当上”。

10点20分，随着中国第一拍卖师林一平的一声锤响，“标王”争霸战陡然开幕。

“1.80亿元。”步步高的段永平第一个应价出手不凡。

“1.82亿元。”“1.86亿元。”“1.98亿元。”

各方武林高手尽出绝招，在无烟的战场上顿时杀红了眼。而当段永平喊出“2亿元”的那一刻，胡志标知道自己应该出手了：“2.1亿元。”全场目光瞬间聚集到了段永平的脸上，而他所表现的，依然是平静，是不动声色，让人感受到的却是阴森与杀气。最终，林一平一锤定音，胡志标应声而起。整个角斗，到此结束。

胡志标争强好斗本性跃然纸上。

（本案例可参见吴晓波：《大败局》，第59—60页，浙江人民出版社）

五、企业家的性格缺陷

我们将人的性格类型分为指挥型（C型）、理智型（R型）、社交型（I型）和支持型（S型）。企业家中C型性格占主体，C型性格特征分为正面性格特征和负面性格特征。