



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

探寻著名企业「中国式失败」的基因

大败局

吴晓波 / 著

健力宝：“东方魔水”是如何变味的
科龙：一条被刻意猎杀的龙
德隆：金融恐龙的宿命
中科创业：那个庄家狂舞的年代
华晨：“拯救者”的出局
顺驰：一匹被速度击垮的黑马
铁本：钢铁之死
三九：中药的“最后一次失败”
托普：十年一觉TOP梦



浙江人民出版社

ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

探寻著名企业「中国式失败」的基因

大败局 II

吴晓波 / 著

图书在版编目(CIP)数据

大败局Ⅱ/吴晓波著. —杭州: 浙江人民出版社,
2007.4

ISBN 978-7-213-03503-6

I.大… II.吴… III.企业管理—案例—中国
IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 044800 号

大败局Ⅱ

吴晓波 著

出版发行	浙江人民出版社 (杭州市体育场路 347 号) 市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	虞文军 朱丽芳
激光照排	杭州天一图文制作有限公司
印刷	淳安新华印务有限公司
开本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印张	16.75
字数	26 万
插页	2
版次	2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-213-03503-6
定价	29.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



吴晓波

1968年出生，毕业于复旦大学新闻系。财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人，哈佛大学访问学者。现任职《东方早报》社。

常年从事公司研究，被聘为北京大学管理案例研究中心中国企业史研究室主任、客座研究员。

主要出版作品：

《大败局》（2001年）

《穿越玉米地》（2002年）

《非常营销》（2003年）

《被夸大的使命》（2004年）

《激荡三十年—中国企业1978-2008（上）》（2007年）

《大败局》被评为“影响中国商业界的20本图书”之一。

责任编辑： 虞文军 yuwenjun@vip.sina.com
朱丽芳 zhulifang@hotmail.com

宣传推广：  蓝狮子财经创意中心
lubin2825@yahoo.com.cn

装帧设计： mwads@126.com
M.W ADS
杭州纵智千乘广告有限公司 王诗磊

本书法律顾问： 浙江斯玛特律师事务所 许智慧 律师

自序

关于“中国式失败”的思考

“企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条，一切都周而复始，但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。”

——彼得·伯恩斯坦《风险》

在《大败局》出版6年之后，我决意写作《大败局Ⅱ》。在这个被英特尔公司的传奇拯救者安德鲁·格鲁夫称为“10倍数变革”的数字化年代，6年已足以让一个商业帝国崛起，而我只不过又写了9个企业的兴衰史——我甚至还不能像6年前那样写出10个。

本书所记录的败局均发生在2000年到2007年之间，将它们与《大败局》中的失败案例合在一起阅读，你将可以看到过去10年里发生在中国商业界的众多兴衰往事。在任何一个商业社会中，成功永远是偶然和幸运的，而失败则无所不在。商业，就本质而言，是一个关于幸存者的游戏；对企业家来说，失败则是职业生涯的一部分。这是一件让人遗憾、但不可耻的事情，失败往往伴随着伟大的创新和冒险。从某种意义上而言，正是燃烧在企业家内心的那股不甘平庸的勃勃野心，在一次次地颠覆着陈旧的秩序，掀起并发动了商业上的巨浪与革命。

这些年来，我一直在探寻中国企业的失败基因。现在，我称之为“中国式失败”。

“中国式失败”的前提是，存在一个独特的中国式商业环境。在过去的

30年里,中国一直处在一个剧烈转型的时代,法制在建设和完善之中,冒险者往往需要穿越现行的某些法规才能成功,这造成很多企业不时运行于灰色的中间地带,企业家不可避免地遭遇商业之外的众多挑战。正如财经专栏作家覃里雯所描述的:“这是一片正在被驯服的莽林,光线正在透入,但是很多地方依然被高大的林木遮蔽,市场经济在很大程度上尚未完全脱离计划经济的子宫,政策的变化依然可以随时摧毁民营企业家脆弱的、积攒多年的心血与精力。”

与此同时,这还是一个有“资本身份”的环境。跟几乎所有发达的商业国家不同的是,我们拥有一个强大的国有资本集团,它们构成了这个国家最重要的资本支柱力量,对这部分资本的变革、壮大和保护是中国国有企业改革最主要的方针和使命之一。与其相伴随的是,国际资本在中国一直受到税收等多个方面的优待,而萌芽于民间的民营资本力量则在成长的过程中处于不利的地位。三大资本在中国经济舞台上的博弈,构成了所有经济现象的基本原因。很显然,对于处在竞争弱势地位的民营企业来说,他们必须学着去警惕及防范纯商业思维之外的种种风险。这种环境分析能力及所需要的应对智慧,并不是西方管理学抑或欧美大牌商学院教授所能够传授的。

“中国式失败”之一:政商博弈的败局

如果说6年前出版的《大败局》中讲述的大多是经营性败局的话,那么,在《大败局 II》中则有不少政商博弈的失败案例。在某种意义上,它具有更为鲜明和独特的中国式特征。

在本书中,我们至少可以看到三种政商博弈的景象:

——产权明晰化过程中的政商破裂。从1998年起,中央开始实施“国退民进”战略,国有资本逐渐从完全竞争性领域中次第退出,大规模的企业产权变革由此开始。据国资委统计,从1998年到2003年,国有及国有控股企业户数从23.8万户锐减到15万户,减少了40%。这些企业要么消失,要么就改变了产权属性。在这个过程中,一些地方政府与企业家之间发生了产权明晰化思路上的分歧,最终,前者因种种原因选择了抛弃后者的策略。这种破裂直接导致了企业的快速衰败。科龙、健力宝两个案例堪称经典。这两家企业都是在创业型企业家和地方政府的共同艰苦努力下成长起来的,最终却因双方沟通破裂而酿成悲剧。

——宏观调控中的利益分野。在中国企业的发展历程中,宏观调控往往

要作为一个半周期性的因素来加以考虑。从1981年开始,中国经济每隔3到5年必有一次宏观调控,而每次整治的重点对象便是民营企业。近年来,随着国有资本在垄断性行业中的权重越来越大,其调控的行业性排斥特征也越来越明显。有些民营企业冒险突进上游重工行业或垄断性领域,其政策风险便往往大于任何经营上的风险。在2004年春夏之际,中国经济进入了新一轮的宏观调控,在重点治理的行业中,便出现了很多著名的败局,如资金市场的德隆、房地产业的顺驰、钢铁行业的铁本等等,它们都因为对宏观形势的判断失误而马失前蹄。

——地方利益竞争格局中的牺牲者。香港的张五常教授认为,中国经济的发展整个儿就是区域激烈竞争的产物。这种状况直接导致了地方经济的快速发展,从而形成了一股自下而上的改革浪潮。同时,它也在客观上造成了资源的区域性分割,相互以邻为壑,楚汉分明,而那些试图通过全国性布局以形成整合优势的企业则很可能在无意间陷于这种利益之争中。在华晨案例中,我们即可看到中国汽车产业最富想象力的企业家仰融如何失陷于此。

诞生于市场竞争领域的民营企业在政商博弈中的弱势地位有目共睹,企业家为之付出的代价也可谓“血流成河”。企业家冯仑甚至认为:“面对国有资本,民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场,才能进退自如,持续发展。”在今后相当长的时间里,如何有技巧地游刃于越来越错综复杂的政商博弈之中,将成为考验中国企业家的最大挑战。

在中国,企业家应当与政治保持怎样的距离,这是一个已经被谈论了将近30年的话题。中国的经济成长越来越呈现出国家商业主义的特征。在未来的数年内,财富积累的重点将主要集中在两大领域:其一是以互联网和移动信息技术为中心,将会有大量的新兴行业和成长机会产生,很多传统行业将在这种变革中被急剧洗牌,利益将在新的交易平台上进行重新分配;其二是以垄断性资源为中心,将发生一系列的资本重组活动,拥有这些资源的政府将把大量的垄断机会以市场化方式出售,而在这一过程中,跨国公司以及民间资本者的政治博弈技巧便显得非常重要。往往,巧妙腾挪与弄巧成拙只有一线之隔,一朝得手与稳健拥有不可同日而语。

“中国式失败”之二:创业原罪的困扰

“原罪”是一个舶来的宗教名词,在企业界却是一个正宗的中国式拷问。

在过去的30年里,中国企业家阶层经历了数次公众形象的变迁。改革开放最初期,他们是致富的能人和改革家,是一群勇于打破旧体制、改变自己命运的人。一度,他们甚至还被视为走共同富裕之路的带头人,是“国家的新英雄”。当时,对企业家的称颂日渐成为社会主流的声音,就跟20世纪初期的美国社会一样,中国进入了一个对商业顶礼膜拜并深信技术进步将洗去一切贫困、不平和忧伤的时代,年轻的知识界也开始朗诵起亨利·卢斯的那句名言:“商人必须被当作最伟大的职业。”

而随着社会商业化程度的日益提高,特别是社会贫富差距的逐渐拉大,人们也与此同时开始质疑企业家财富聚集的正当性。在一个制度渐变的转型国家,任何商业上的突破和创新都意味着可能与现行法制发生冲突,因此便存在着无数的“灰色地带”,几乎所有的企业家在企业初创期的原始积累阶段都有过种种灰色行为。2003年10月,在云南弥勒举行的一次企业家论坛上,主持人请问在座的数百位企业家:“谁敢说你们没行过贿?没有行过贿的请举手!”据当时在场的万科董事长王石记录:“在座的老总就开始你看我,我看你,过了一会儿开始有人举手了,举手的姿势很缓慢,像做贼心虚似的,最后有五六位举手。我想在当时的氛围中,大家都默认:在多数新兴企业中,一定存在行贿,不行贿是不正常的。”很显然,对原罪的质疑,既是部分的事实,也是贫富差距拉大后公众心理失衡现象造成的。企业家身上的“改革者光环”已经日渐褪去,他们渐渐变成了一个独立的、高高在上的却始终被一层质疑的目光环绕着的“金色阶层”。

过去的这些年里,在所有关于中国企业的成长史描述中,都绕不开“原罪”,它仿佛成了悬在企业家头上的达摩克利斯之剑。对原罪的清算、否认或道德性批判都不能完全破解这个沉重的难题。透过《大败局》、《大败局Ⅱ》收录的19个案例,我们发现了下述事实:

企业“原罪”是一个变革时代的必然现象。在一个转型时代,任何变革便意味着对现有体制的突破。因此,“天然”地带有违反现行法规的性质,这其实不是某些人的“原罪”,而可以说是一个时代的“原罪”。这一转型时代的特征使很多企业家始终无法完全地站立在阳光之下,也造成了很多貌似“偶然”的落马事件。

企业“原罪”是制度建设滞后的产物。中国企业改革的“自下而上”特征,决定了制度的变革往往会落后于企业的实践,使企业家自然养成了“绕道前行”的职业习惯。这也最终成为原罪滋生的缘由之一。有时候,“原罪”甚至是政商共谋的结果。在铁本案中,我们发现,为了促进钢铁项目的上马,地方政

府曾主动为企业出谋划策,将项目分块切小,规避现有的申报制度。当企业最终遭到惩罚的时候,这一切便都成了“原罪”的证据。

企业“原罪”是“监管真空”所纵容出来的产物。在很多企业案例中,我们看到,企业家因自己的行为不被制度所容而铤而走险,但相关的政府监管部门却令人吃惊地没有恪守监管之责,以致违规行为日渐猖獗。于是,那些冒险者要么成就霸业,要么造成无比惨烈的悲剧。这一特征在资本市场上尤为明显,在吕梁的“中科系”案以及唐万新的德隆案中,其违规手法之大胆和明显都已到了路人皆知的地步,但在相当长的时间里却不见监管者的踪迹,以致其崩塌之际也造成了重大的社会恶果。

当今中国的商业界仍处于潜规则太多的时期。正如文学家余秋雨对中国历史所观察的那样,“我们的历史太长、权谋太深、兵法太多、黑箱太大、内幕太厚、口舌太贪、眼光太杂、预计太险,因此,对一切都‘构思过度’”。我们至今缺少对一种简单而普适的商业逻辑的尊重,缺少对公平透明的游戏规则的遵守,缺少对符合人性的商业道德的敬畏。所有这一切都使得中国企业的神话或悲剧难以避免地蒙上了一层莫名的灰色。

这个时代,在许多人的眼里,没有对错之分,只有生生不息的成长。事实上,一个国家的商业法则的成熟与确立,往往同那一代企业家的实践和遭遇是分不开的。荣·切尔诺在《洛克菲勒传》中揭示了一个现象:“洛克菲勒和他那一代商业巨子,在经商中表现出来的无与伦比的才智和贪婪,直截了当地向美国提出了有关规模经济、财富分配、企业与政府之间应保持何种关系等一些十分棘手的问题。”这种互动最终推动美国的经济立法及商业精神趋向成熟。而关于原罪的讨论、反思及清算,也是中国商业环境日渐成熟的标志。

在这个意义上,“原罪”最终将是一个伟大世纪生成过程中让人尴尬却很难避免的“黑点”。

“中国式失败”之三:职业精神的缺失

在讨论“中国式失败”的时候,除了体制和制度问题之外,我们还得更着眼于“中国式企业家性格”。

哈佛商学院的管理学教授克里斯·阿基里斯曾经写道:“许多具有专业知识及天分极高的人几乎总能做成他们要做的事,所以他们极少有失败的经验,而正因为他们极少失败,所以他们从来不曾学过如何在失败中汲取

教训。”

出现在本书中的企业家，都是他们那一代人中的不世豪杰。跟《大败局》中的众多草莽人物相比，一个让人印象深刻的区别是，他们中的不少人拥有令人羡慕的高学历，他们中有教授（宋如华）、发明家（顾雏军）、博士（仰融）、军医（赵新先）、作家（吕梁）以及哈佛商学院总裁班学员（孙宏斌）等等。他们也并非对风险毫不在意，如托普的宋如华在创业之初就曾经专门拜访落难中的牟其中和史玉柱，向他们当面讨教失败教训。甚至在公司规范化经营及战略设计上，这些公司也与当年《大败局》中的企业不可同日而语。华晨、德隆、三九及健力宝等公司都曾经重金聘请全球最优秀的咨询公司为其服务，德隆的唐万新甚至还有一个拥有150名研究员的战略研究部门。

然而，败局却如宿命般地一个个突然降临。在公众眼里，它们倾覆的表象与内因似乎总笼罩着一层莫名的迷雾。但是，当我们将它们进行一番梳理之后竟发现，尽管这些企业的规模已经远远大于当年的三株、秦池，而从失败的“技术含量”来说并没有提高的迹象。

它们仍然失陷于两个因素——

其一，违背了商业的基本逻辑。绝大多数的失败仍然与违背常识有关。在托普、顺驰等案例中我们都可以看到，当企业家冒险突进的时候，所有的业界领袖以及他本人都知道这将是一次无比凶险的大跃进，它不符合一家企业正常成长的逻辑，在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运行。所以，它们最后的倾覆变成了一个“理所当然”的败局。从这些败局中，我们可以得出这样的结论：绝大多数的失败都是忽视了经营管理最基本的原则，失去了对管理本质的把握。

其二，企业家内心欲望的膨胀。对于企业家来说，你很难分清楚“野心”与“梦想”到底有什么区别。拿破仑说过的那句名言“不想当元帅的士兵不是好士兵”被引用了无数遍，它似乎永远是适用的。这是一个不讲究出身与背景的竞技场，机会永远属于那种勇于追求的人。然而，商业终归是一场有节制的游戏，任何超出能力极限的欲望，都将引发可怕的后果。

在《大败局 II》中，我们更多地看到了一种“工程师+赌徒”的商业人格模式。他们往往有较好的专业素养，在某些领域有超人的直觉和运营天赋，同时更有着不可遏制的豪情赌性，敢于在机遇降临的那一刻，倾命一搏。这是企业家职业中最惊心动魄的一跳，成者上天堂，败者落地狱，其微妙控制完全取决于天时、地利与人和等因素。

在商业中没有什么是必然的。如果孙宏斌满足于在天津城里当地产大王，如果戴国芳不去长江边建他的大钢厂，如果宋如华专心经营一个软件园，如果顾雏军买进科龙后不再从事其他收购，如果唐万新就只专注于他的“三驾马车”，那么，也许所有的败局都不会发生。但是，这样的假设又是不成立的，因为，他们崛起于一个狂热的商业世纪，这个时代给予身处其中的人们太多的诱惑与想象空间，它让每个人都梦想自己在一夜之间成为一个超越平凡的人。所以，最好的与最坏的结局往往一体两面。这并不是说所有的悲剧都是必然会发生的，相反，如果说跨越式成长是中国企业勇于选择的道路的话，那么，如何在这样的过程中尽可能地规避及消解所有的危机，则是一个十分迫切而必要的命题。

《大败局》、《大败局Ⅱ》所提供的19个案例，正是在这方面给出了反面的教材。我们看到，绝大多数的失败都是忽视了经营管理最基本的原则，从而在相当程度上导致了经营的惨败和自信心的丧失。在写作这些案例的时候，我不由得会想起宋代理学家朱熹的那句被咒骂了数百年的格言——“存天理，灭人欲”。对于企业家来说，“存商理，灭人欲”也许是一个值得记取的生存理念。

在苦难中学习成长

这是一个还没有老去的时代，你听到的每一个商业故事都是那么鲜活，你见到的每一个创业者都充满了无限的野心。所有我们从苦难中学到的东西，都不会没有价值。所有的牺牲、失败，对于未来而言都是值得的。美国前总统西奥多·罗斯福在很多年前曾经说道：“我们多么幸运。我们不时遇到麻烦和灾难，我们不能期望逃离生命中的灰暗时期——因为以辉煌或金色为落日的生命不是常有的。”

生命如此，国家如此，企业当然也如此。

对于一段不算太短的商业历史来说，失败并不可怕，甚至还值得期待。今天的商业世界中，企业失败率最高的地方是美国硅谷，而那里正是全球商业创新的中心。

就跟6年前我在《大败局》的序言中所表述过的那样，我仍然要说，我们应该为悲剧鼓掌。苦难从来是成熟者的影子。一位青年问俄罗斯天才电影导演谢尔盖·帕拉杰诺夫：“要成为一个伟大的导演，我还缺少什么？”后者认真地对他说：“你缺少一场牢狱之灾。”事实上，对于所有的中国企业家而言，他

们都正在经历着一场从智慧到命运的“牢狱历练”。

我最后要强调一点的是，本书所描述的失败都发生在一场史无前例的伟大试验之中。

哈佛大学的商学史教授理查德·泰德罗在一本关于美国企业家的著作《影响历史的商业七巨头》中，开宗明义地写道：“本书介绍了美国人最擅长的活动——成立和创建新的企业。”这是一种多么自信而让人羡慕的描述方式。我也是同样渴望用这样的语言来讲述中国企业家们的传奇。在过去的30年里，一个伟大的“中国梦”正在变成现实。在商业精神层面，它跟20世纪初期的那个“美国梦”有时候竟是那么的相似。一群没有任何资本背景、没有经受过任何商业训练的人们创造了一个又一个的商业神话。正如泰德罗描述的他那个国家的企业家们一样：“这些冲破旧规则束缚、创立新规则的人们，他们创立了一个个新世界，他们决心要掌握控制权，而不再受他人的控制，他们利用同时代人还不太了解的技术和工具为市场服务，而在一些情况下，他们还必须自己创造市场。”

因为要努力冲破和创造，他们可能旦夕成功，也可能瞬间失败。当我在《大败局》、《大败局 II》中一一记录下这些滴血故事的时候，内心常常有着难以言表的感慨。这都是有尊严的失败——尽管有时候，他们会漠视道德的底线和破坏他们自己参与建立的商业准则，但在更多的时候，他们投身于这个时代最伟大的实验，同时也承受着转型社会注定难以避免的阵痛、煎熬和苦难。他们以自己的失败为代价，记录了一个时代所有的光荣、梦想与悲哀。

当你正准备阅读所有败局之前，我真的很想用泰德罗式的语气开始自己的叙述——本书介绍了中国人正在学习的活动——成立和创建新的企业，他们可能成功，也可能失败，不过，他们现在已经越来越擅长。

吴晓波

2007年4月

声 明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一与之取得联系，请相关版权所有者看到本声明后，与蓝狮子财经创意中心联系，以便敬付稿酬。

来信请邮寄到：杭州市德胜巷 13 号清水公寓 5-4-501 室

邮编：310014

电话：0571-28923085

浙江人民出版社

蓝狮子财经创意中心

2007 年 4 月

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡,留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨,它们不约而同地聚集到一个地方,决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候,陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散,让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同,但却扮演着一个共同的角色:中国财经世界的观察者。

我们的理想,可以简单地描述为:在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中,以写作和出版的形式,对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下,“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者：

秦 朔 《第一财经日报》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者

吴晓波 《大败局》、《非常营销》等书作者,现任职于《东方早报》

胡 泳 著名财经评论家,《海尔中国造》、《张瑞敏如是说》等书作者,《数字化生存》等书译者

赵 晓 国务院国资委研究中心宏观战略部部长,北京科技大学经济与管理学院教授,有学术著作数种和大量财经随笔

刘 韧 DoNews制作人,北京计算机与网络研究中心主任,《网络媒体教程》、《知识英雄》、《中国.com》等书作者

刘洲伟 《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者

目录

自序 关于“中国式失败”的思考 /001

健力宝：“东方魔水”是如何变味的 /001

“东方魔水”：一个橙黄的传说 /002

乱世纷战：清新一枝不坠泥 /006

致命一问：健力宝是谁人的？ /010

呵护李宁：小李比老李幸运 /014

政商交恶：偏不卖给创业人 /016

张海登台：命运三要李经纬 /018

“法师”当家：步步臭棋毁天物 /022

盛宴散场：闹剧何日有竟时 /025

【健力宝大事记】 /029

【新新观察】 值得检讨的“三水策略” /030

科龙：一条被刻意猎杀的龙 /033

顺德模式：炸平山头建厂房 /034

潘宁宿命：怎一个“愤”字了得 /037