

财务总监操作实务与案例分析丛书

内部控制与公司治理：

战略的观点

Internal Control and Corporate Governance:
Strategic Perspective

张立辉 张 嵩 皮飞峰 编著

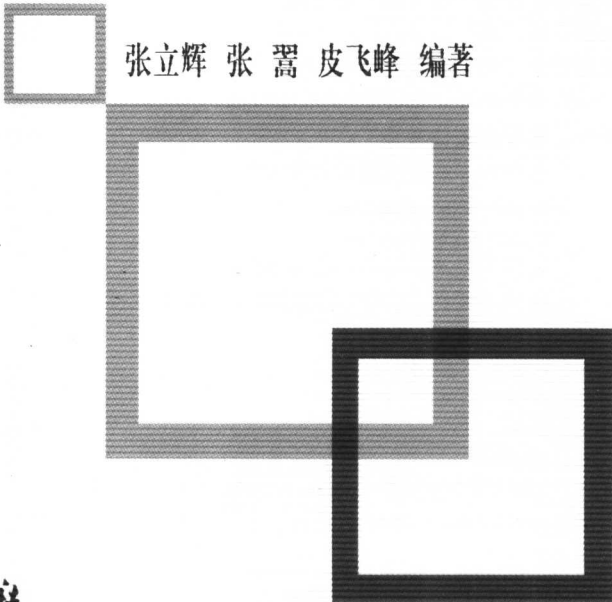
如果把企业比作奔流的长河，
内部控制和公司治理就是双堤，
正是由于他们的作用，
企业之河才能愈流而愈久。

中国税务出版社

财务总监操作实务与案例分析丛书

内部控制与公司治理： 战略的观点

Internal Control and Corporate Governance:
Strategic Perspective



张立辉 张 翥 皮飞峰 编著

中国税务出版社

图书在版编目(CIP)数据

内部控制与公司治理:战略的观点/张立辉,张嵩,皮飞峰编著.

—北京:中国税务出版社,2005.11

(财务总监操作实务与案例分析丛书)

ISBN 7-80117-848-3

I. 内… II. ①张… ②张… ③皮…

III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 123599 号

版权所有·侵权必究

书 名: 内部控制与公司治理: 战略的观点

丛书主编: 谢贵荣

本书编著: 张立辉 张 嵩 皮飞峰

责任编辑: 韩 瑜

责任校对: 于 玲 安淑英

技术设计: 桑崇基

出版发行: **中国税务出版社**

北京市宣武区槐柏树后街21号 邮编: 100053

<http://www.taxph.com>

E-mail: fxc@taxph.com

发行部电话: (010) 63182980/81/82/83

邮购部电话: (010) 63043870 63028884

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京天宇星印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 21.5

字 数: 397000 字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80117-848-3/F·770

定 价: 40.00 元

如发现有印装错误 本社发行部负责调换

丛书主编：谢贵荣

谢贵荣 副教授，经济学博士，曾先后在税务局、会计师事务所、管理咨询公司从事税务检查、财务审计、资产评估、管理咨询等工作。先后考取注册会计师、地产估价师、律师、资产评估师、注册税务师、注册会计师证券期货相关业务资格。现在中央财经大学从事《财务管理》、《财务诊断》等教学科研工作，并任北京博华经济研究中心副主任，中实会计师事务所有限公司管理咨询部总经理。北京大学、清华大学、对外经济贸易大学、华北电力大学工商管理特聘教师，清华大学总裁（CEO）俱乐部专家委员会委员。编著《财务诊断》、《会计报表阅读技巧》、《财务管理运作实务》、《资本运营的奥秘》、《出口货物退税操作实务》，参编《新税法总览总释》等，发表学术论文数十篇。

参编人员（排名不分先后）

谢贵荣 徐兆铭 张立辉 刘俊勇 孙 薇 徐 湜
张 嵩 皮飞峰 王海燕 汪 雯 于广涛 严力群

总 序

CFO(Chief Financial Officer)意指公司首席财政官或财务总监,是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一,是掌握着企业的神经系统(财务信息)和血液系统(现金资源)的灵魂人物。做一名成功的 CFO,不仅需要具备丰富的财务管理理论知识和财务会计操作实务经验,而且应当懂得公司理财与金融市场交互、项目估价、风险管理、产品研发、战略规划、业绩评价、公司治理与内部控制、财务审计、企业核心竞争力的识别与建立,以及洞悉信息技术及电子商务对企业的冲击等。也就是说,一个优秀的 CFO 应当是“CPA(注册会计师)+CFA(注册金融分析师)+CMA(注册管理会计师)”的完美组合。

随着全球经济一体化进程的加快,CFO 在 21 世纪的知识经济时代面临严峻考验:CFO 能否配合管理层推动适应公司未来业绩管理解决方案的发展,在随需应变的世界里,开发全面的集成框架?财务总监能否实施富有弹性的财务管理结构,将公司静态确定性管理导向动态控制和风险管理?财务总监对战略成本的调整能力能否保障公司持续健康发展,外包和共享服务能否实现降低金融成本的同时实现企业价值最大化?这些问题的解决有赖于 CFO 们励精图治,认清中国目前面临着 WTO 的保护期行将结束,中国即将成为跨国公司投资和竞争的主战场等新形势。作为公司管理层核心决策成员之一的 CFO,其学识、观念、思维方式、思考问题时所站的高度,都对企业的未来发展起着决定性的作用。一名现代意义上的 CFO,应具备开阔的管理视野、超前的理财观念、高超的管理技能和卓越的领导能力,应从战略的高度,以全局的眼光制定企业的财务策略和管理方案,提升企业资本效率和控制风险。

为了满足 CFO 们掌握与提升公司财务功能,创造价值,解决重大财务问题,拓宽财务视野,全方位提高企业管理、经营水平所需的知

识,我们特邀近年在这个领域非常有研究的专家学者推出了这套财务总监(CFO)操作实务与案例分析系列丛书。本套丛书包括《公司理财实务》、《全面预算管理》、《企业业绩评价》、《企业绩效与激励机制》、《内部控制与公司治理》。

丛书内容全面,理论浅显易懂,并含有大量的实例与案例分析,适用于广大一线工作的财务管理人员,尤其是财务总监。也适合大专院校的财务管理方面的本科、研究生参考。

前 言

内部控制是什么？一种通俗的回答是：“企业防止舞弊的工具。”美国反虚假财务报告委员会管理组织(COSO)委员会 1992 年提出的《内部控制——整体框架》报告及 1994 年的补充报告则把内部控制定义为：企业董事会、管理阶层及其员工所设计和执行的管理过程，用以确保企业营运的效果及效率、确保可靠的财务报导和遵循相关法令。顾名思义，内部控制是公司自律的机制，是一种管理要件。

而公司治理又是什么？也是一种通俗的回答：“管好管理者。”根据经济合作与发展组织(OECD)于 1999 年 5 月正式出台的《OECD 公司治理原则》，公司治理在于：保障股东权益、公平对待股东、利益相关者角色定位、信息披露及透明度以及董事会角色。公司治理是市场(含政府)他律的机制，是一种权力安排，公司治理的相关规范有些会融入企业内部控制中。

自 2001 年秋天以来，美国爆发一系列财务丑闻，导致安然、世通等大公司破产，安达信会计师事务所退出审计市场。2003 年底，意大利惊曝帕玛拉特案件，在意大利及整个欧洲引起轩然大波。2004 年底，中国航油(新加坡)股份有限公司海外投资巨亏事件，引发国企监管危机。以上种种，使人们对上市公司的财务信息质量、公司治理的完善程度以及资本市场监管水平产生怀疑。在惨痛教训刺激下，各国会计乃至整个管理领域对构建完善的企业内部控制和公司治理机制的需求日益强烈。

与以往企业内部控制、公司治理方面的有关论著相比，本书把内部控制作为一个管理要件，置于公司治理的框架之内，重视从公司治理的角度研究内部控制，把内部控制看作公司治理的有机组成部分。体现在篇章设置上，本书开篇以案例分析形式论述了内容控制与公司治理在企业发展中的作用和意义，以起提纲挈领之目的；接下来的

四章,着重论述了企业内部控制的基本理论、框架体系,内部控制的评价以及设计,论述中结合案例,逐一剖析,注重理论思考和实践探索的结合,力求深入浅出,并具可操作性;从第六章开始,把内部控制置于公司治理的框架之内,来阐述内部控制与公司治理的关系,并从公司内部治理、外部治理两方面,结合案例,简明扼要地论述了公司治理的基本理论;第七章、第八章,结合我国国有企业改革以及上市公司治理现状,提出了我国公司治理九大问题,并尝试给出了相应的改进措施;附录为一个完整的公司治理案例,希望起到抛砖引玉之功效。

在本书的写作过程中,曾参阅了大量的文献、资料,在此,对所有致力于企业内部控制和公司治理研究方面的前辈、同仁,致以诚挚的谢意。囿于作者水平,本书一定存在许多错误和不足,恳请广大读者不吝赐教。

编 者

目 录

第一章 概论:企业平稳和持续发展的两道保障机制——内部控制和公司治理	(1)
第一节 明星变流星:企业为什么早夭	(1)
第二节 人治变法治:为企业健康发展提供保障	(9)
第二章 内部控制的基本理论	(12)
第一节 内部控制的概念及其演进	(12)
第二节 内部控制原理及发展原因	(18)
第三节 内部控制的目标和作用	(22)
第四节 内部控制的要素	(26)
案 例 内部控制历史上的重要事件 ——麦克森—罗宾斯案件	(33)
范 例 某公司财务管理及内控制度	(35)
第三章 内部控制的框架体系	(49)
第一节 控制环境	(49)
第二节 风险评估	(56)
第三节 控制活动	(63)
第四节 监督	(69)
第五节 信息沟通	(71)
案例一 前车之鉴	(74)
案例二 他山之石:汉斯公司的财务控制	(79)
第四章 内部控制与评价	(83)
第一节 概述	(83)
第二节 健全性评价	(97)

第三节	符合性评价	(119)
第四节	综合评价	(126)
范 例	煤炭企业内部控制评价实施办法	(126)
第五章	内部控制设计	(133)
第一节	内部控制的原则和要求	(133)
第二节	内部控制设计	(139)
第三节	我国企业内部控制的现状和完善	(148)
案例一	以史为鉴可知兴替,从三株看我国企业 内控中的问题	(155)
案例二	ERP 铸就联想内控新机制	(166)
第六章	公司治理——内部控制的基础	(177)
第一节	公司治理与内部控制的关系	(177)
第二节	公司治理的含义	(180)
第三节	公司治理的基本框架	(205)
第四节	公司治理的原则	(242)
第七章	我国公司治理的现状	(246)
第一节	我国公司治理取得的成果和主要规范	(246)
第二节	我国公司治理存在的主要问题	(251)
第八章	我国公司治理的改进	(270)
第一节	建立与完善公司治理法律与监管环境	(270)
第二节	股权分置与股权结构优化	(273)
第三节	加快董事会改革	(280)
第四节	完善独立董事制度	(281)
第五节	重构监事制度	(285)
第六节	处理好“老三会”和“新三会”的关系, 人尽其用	(287)
第七节	建立动态化、长期化的公司董事与 高管人员报酬机制	(290)
附 录	× × 公司治理方案	(295)
参考文献		(334)

第一章

概论：企业平稳和持续发展的 两道保障机制——内部控制 和公司治理

- 成功的企业各有各的高招，失败的企业却大抵相似。
- 为何有些企业只是昙花一现？
- 探究成功企业的奥秘，成功原来如此简单！

◆第一节 明星变流星：企业为什么早夭

有句老歌这样写道：“风雨的街头，招牌能挂多久”，对于中国的企业来说，这个问题显得尤其严肃和现实。据统计，我国国内企业的平均寿命是7年，大多数企业都像天际划过的流星，灿则灿矣，却转瞬即逝。

一、“其兴也勃焉，其亡也忽焉”，秦池的不归路

在这些“流星”中，秦池酒业无疑也是曾经光耀夺目的一颗。秦池酒厂原为山东临朐县酒厂。1996年，秦池酒厂以3.21亿元的“天价”夺取该年度中央电视台广告“标王”。1996年，根据秦池对外通报的数据，该年度企业实现销售收

入9.8亿元,利税2.2亿元,增长5~6倍。如果时间停留在1996年10月,或者当时临朐县将该酒厂以高价卖掉(当时一家资产评估机构曾将秦池估值十亿元以上),那么秦池便是中国商战史上成功的经典。但从1997年开始,秦池酒厂的效益不断下滑。1998年,该厂已是欠税经营。到了2004年,更爆出新闻,山东秦池酒厂要整体出售资产。

秦池的中标带来了立竿见影的收益,但农民起义式的激情终于引导秦池走上了一条冒更大风险的路。1996年的中标创造了表面上的辉煌,实际上却形成了隐蔽的陷阱。

市场环境的改变,产业政策的调整,消费者消费意识的改变等等,几乎都没有放在秦池的眼里。秦池沉浸于自己的光环之下,陶醉在广告投入带来的短期巨大收益之中,却忽视了对整体环境的把握,这使得赌博式的成功转眼化为泡影。

对广告的盲目迷信,投巨资于广告,却没有关注消费者的需求和企业发展的真正需要,对生产与研发的投入不足,导致了巨大声势背后的后劲不足。秦池在成为标王后,并没有意识到企业快速扩张所引起的生产供应不足问题,以至有记者提出了这样的疑问:要达到1.5亿吨的白酒销售量,以这样一个县级酒厂能够实现吗?从而引出了其用川酒勾兑的事实。

品牌的建立极难,而建成之后的维护更难,决非一朝一夕或只凭疯狂的广告投放就能解决问题的。品牌迅速膨胀,管理却不能及时到位,如果不能建立起有效的销售管理、市场管理体系,就容易被市场牵着鼻子走。而且秦池在成为全国知名品牌时,企业的发展步伐还停留在单纯的卖产品上,而没有进行品牌文化建设,没有形成忠实的消费者群体,一旦产品出现问题自然被淘汰出局。

秦池始终都没建立得力的公关组织,在与媒体打交道的过程中,看得出秦池人对媒体的理解仍然停留在“表扬信”的水平上。这被前厂长王卓胜先生总结为“秦池的一个失误在于与社会舆论和新闻媒体打交道不够成熟。”难怪在遭遇危机时,致使事件扩大化,最终走上了一条不归路。

二、“中原航母”的沉没,看郑州亚细亚的兴衰

与秦池的盲目追求广告效应却不重视公关和品牌文化建设不同,郑州亚细亚集团可谓是品牌文化建设的典范。亚细亚商场于1989年5月开业,在我国刚刚摆脱物资短缺的状况下,商业企业还未完全意识到即将面临的市场竞争,仍然满足于卖方市场的优越感中,不重视服务质量和企业形象树立时,亚细亚集团率先推出微笑服务,不但通过豪华装修、鲜花绿草、人工瀑布给人以强大的视觉冲击,还第一个设立迎宾小姐、电梯小姐,第一个设立琴台,第一个创立自己

的仪仗队,第一个在中央电视台做广告。当年的亚细亚以其在经营和管理上的创新创造了一个平凡而奇特的现象——“亚细亚现象”。中央电视台还专门为此制作了一个系列片《商战》,以赞许的口气评论亚细亚集团的经营理念和方法。之后仅用7个月时间就实现销售额9000万元,1990年达1.86亿元,实现税利1315万元,一年就跨入全国50家大型商场行列。到1995年,其销售额一直呈增长趋势,1995年达4.8亿元。1993年起,郑州亚细亚集团(简称郑亚集团)以参股的形式投资10亿多元,先后在河南省内建立了四家亚细亚连锁店,在全国各地建立了很多参股公司,还有遍布全国各地的“仟村百货”。“中原之行哪里去,郑州亚细亚”,这句广告词人们都耳熟能详。

然而,1998年8月15日,郑亚商场悄然关门!

对亚细亚的倒闭,众说纷纭,归纳起来,不外这样几点:

(一)刻意成名,不惜牺牲利润

难以想像的是,亚细亚这个在零售业如此知名的品牌,即使在最红火的1992年,某月全商场的利润也只有20多万元。1996年6月14日,郑州亚细亚集团召开了有史以来最沉闷的一次董事会。王遂舟逐一介绍各地连锁店经营情况:北京一天只卖七八十万,上海只有三四十万;省内几个店每月亏损400万;北京、上海、广州每月的亏损达2000万。当时,各个分店的货款其实都已极度缺乏,根本无法使供货商满意。

(二)轻视专业,华而不实

在热烈的大型市场活动的华丽外表之下,却没有强有力的业务作支撑。亚细亚集团对通过改善商品业务管理流程来提升效益的方法有着本能的忽视甚至排斥,结果使亚细亚的业务基础薄弱、运作混乱。

(三)企业管理“一言堂”,缺乏必要的科学决策及管理团队

“亚细亚”始终是“家天下”,王遂舟一个人的脑子代替了全体部下的思考。对于王遂舟的失误,企业没有一个“纠偏机制”,只能指望他自己迷途知返。然而王遂舟偏偏又犯了“承诺升高”的毛病:开一家店赔了,想着开第二家店就不会赔;省内的店全开全赔,又寄望于省外的大店。亚细亚的分店遍布各地,各个分店与总部之间仅有的交流手段是打电话、发传真及“领导亲临视察”。一个庞大的集团公司没有人事考核制度,也未建立起其他人事管理制度。由于担心大权旁落,王遂舟始终坚持一人独断。当时“亚细亚”的现实是,只要他在那里,哪里的人就提心吊胆;他一走,气氛马上就会松弛下来。后期的“亚细亚”连锁店,

几乎都成了一盘散沙:总经理忙着做自己的生意,中层干部也忙着自己做生意,员工则忙着偷、抢商品。这时,作为集团干部队伍主要凝聚力的王遂舟的义气及个人威望,如同一缕轻烟飘散了。

(四)任人唯亲,没有建立人才选拔体系

王遂舟对下属处处猜疑、提防,也不愿与外人合作,对外地员工更不信任。省外“仟村百货”连锁店的中层干部,几乎均从郑州派出;省内四家“亚细亚”连锁店的中层干部,也需到郑州实习相当长一段时间,感到放心了才让他们回去。各分店高层干部,则一律由原郑州亚细亚商场人士担任。由于“连锁经营”新知识尚不具备,他们的任务便是在这些新店里不折不扣地推行原先的“亚细亚经营模式”和“亚细亚管理之道”。北京、广州等地的“仟村百货”开业前后,还有过从郑州派遣近千名嫡系去经营的情况。这些嫡系每人每月的工资加补助达3000多元。由于王遂舟缺乏有针对性的管理,外派员工的心理问题层出不穷,自杀、偷盗、乱搞男女关系的现象时有发生。

另外,由于在短时间内的的大举扩张,使得企业的人才奇缺。而亚细亚又忽视了人力资源的储备,导致广州、上海、北京三地大型商场相继开业后,管理人员严重不足。于是不得不紧急从西安招聘了数百名青年,经短期培训后,派往这三个地区。由于不了解每个人的详细情况,亚细亚只好以貌取人,五官端正、口齿清楚的派往这些地区的商场当经理或处长,其他人员则当营业员。

(五)盲目追求规模,忽视了文化、资金等方面的准备

各地的“亚细亚连锁店”开业时,一律套用“亚细亚管理模式”,无一不是锣鼓喧天,大造声势,满足于听到一片“狼来了”的惊呼。但在上海、广州、北京等地,这色厉内荏的“北方狼”碰到“华南虎”、“北极熊”以及“狮子”、“大象”这样一批重量级的对手,“唱大戏、跳大神”式的开业序幕落下后,各地“亚细亚”连锁店便一蹶不振,蹲在那儿艰难地喘息了,最后只能倒闭破产。

亚细亚自有资本总额不过4000万元,却进行着一场投资将近20亿元的超级大扩张。况且亚细亚的全部分店都是自己进货,自己经营,这对企业自有资金的要求是很高的。当资金链出现断裂,亚细亚的倒闭便成为必然。

资金的短缺和管理人员的严重不足,使亚细亚所有的连锁商店的开业之日便是亏损之时。1994年,南阳分店亏损114万元,濮阳分店亏损593万元,漯河分店亏损990万元。1996年,北京日销售收入只有七八十万元,上海日销售收入为三四十万元;省内几个店每月亏损额为400万元;北京、上海、广州每月的亏损额达到2000万元。同年10月26日,也就是亚细亚五彩购物广场正式开业

的头一天,销售收入只有 100 多万元;11 月,天津亚细亚商场倒闭。

在以上多种因素的共同作用下,“亚细亚”这艘“中原航母”最终沉没了。

三、“我们一直在努力?”,爱多能否重新上演“好功夫”?

2003 年 4 月 27 日,爱多以全新面貌再次出现在人们面前。新东家南安集团不仅携“爱多”重现江湖,更称新爱多不仅要重返碟机往日的一线地位,而且还将在开发系列数码产品的同时,涉足 IT 业。

汕头爱多实业副总龙晓明称“汕头爱多与以前的中山爱多没有任何关系,爱多现在正在一个新的出发点。”之所以要强调“新爱多”的“新”,自然是不想在继承“爱多”品牌的同时,将其原来的某些“负面的东西”也继承过来。

“爱多 VCD,好功夫”、“我们一直在努力”等广告词曾在中央电视台每天准时播出,使得爱多成为一个响当当的品牌,尽人皆知。自然,新爱多的重生也是看中了这一品牌的知名度,然而,爱多是否能够回归到市场,重现往日辉煌?新爱多如何去努力呢?

“以史为鉴,可知兴替”,因此不可不分析爱多是怎样一步步走向末路的。

决策机制:走不出家族管理的框架。在成立初期,爱多公司实行的是一种家族式的管理模式。该公司的总裁、副总裁分别由胡志标及其太太林莹担任。无论是在小工厂阶段,还是在爱多集团时期,爱多公司的决策控制机制一直没有转型,始终都是胡志标一个人说了算。而胡志标的决策表现出太多的随意性、冲动性和浪漫性,大到企业宗旨小至具体战术,一切都是随心所欲。该企业受到太多个人好恶的左右,既没有形成完整的决策团队、完善的决策程序,也没有建立有效的信息反馈机制。1997 年 5 月其“阳光行动 A 计划”掀起的降价狂飙使爱多产品很快便供不应求,出现了断货现象。胡志标认为旺季已到,设想如果每台 VCD 涨价 250 元,那么 5 个月就可卖出 100 万台 VCD,净赚 2.5 亿元。但是到底该不该涨价,他一时踌躇难决。由于没有有效的信息反馈体系,而各地代理商反馈回来的信息差别很大,因此胡志标只能靠感觉来判断和决策——涨!爱多 VCD 每台提价 250 元。胡志标天真地以为其他 VCD 生产厂家也会跟着提价,这样就可弥补因执行 A 计划带来的利润损失,但结果却出乎胡志标的意料,大部分厂家并没有提价,爱多 VCD 因提价很快便出现了滞销局面:9 月份销量下降了一半,10 月份销量又下降了一半,月销量从 20 万台一下子降到 2 万台,且回款也出现了重大问题。

融资机制:搬起石头砸自己的脚。爱多在融资方面,一直被认为是独办法的,甚至创造了一个“市场制胜”的经典案例:通过要求代理商交纳保证金

的手段,爱多就无偿筹得资金 2 亿元。对于产品的材料和配件,胡志标也通过先发货后付款的方式获得了供应商的支持。

但这种方式是建立在产品持续畅销、企业信用和声誉良好的基础之上的。时间一长,市场稍有动荡,就可能造成供应商、经销商关系的恶化。正所谓“福兮祸倚”,爱多公司的覆灭也可以说是缘于此时埋下的祸根。1997 年以 2.1 亿元勇夺“标王”后,加之 1998 年后 VCD 行业进入微利时代,爱多公司资金周转发生困难,拖欠了供应商和经销商的大量货款,丧失了原有的信用和声誉,以致供应商和经销商反戈一击。这对“爱多”的急速衰落不啻于落井下石,胡志标真是搬起石头砸了自己的脚。

财务机制:最可怕的隐形杀手。爱多始终没有建立起自己的财务保障体系,对“零库存、零负债”刻意追求,因而错失一次次良机,导致在资金出现危机时面对各方的重重压力,终于不堪重负。财务大权一人独揽的局面在胡志标与高层管理人员之间形成了一道人为的隔膜。对高层管理人员缺乏信任必然使企业缺乏向心力。爱多公司的危机爆发后,那些追随胡志标多年的战将们,由于对财务状况不了解,搞不清公司到底发生了什么事,也不知道爱多公司和他们自己还有没有明天,因此,能走的都走了,曾经让同业人士闻之肃然起敬的爱多青年精英团队转眼间烟消云散了。

约束机制:都是产权惹的祸。胡志标一向以爱多创始人和当家人自居,然而,胡志标只占有“爱多”45%的股份,但他不论在作什么决策时都抛开了另外两个大股东,更没有想到去建立一个适当的产权约束制度。可以说,产权问题是胡志标根本没有想到的大问题,是胡志标引爆爱多危机的导火线。而最要命的是,当陈天南与益隆村联合起来发表股东声明的时候,他除了愤怒别无良策。艰难的谈判持续到第 20 天时,胡志标被迫让出了董事长和总经理的位子,爱多公司至此掉入了“创业者陷阱”之中。

激励机制:雾里看花。爱多公司不缺人才,缺乏的是一个有效的人才激励机制。挖来了人才并不等于拥有了人才,如何发挥这些人的才能,显然胡志标不谙此道。爱多公司的绝大多数员工被聘之初,只是简单地进行 3~6 天的基本技能和劳动纪律方面的培训,以后就再也无人过问了。至于员工的衣食住行、文化娱乐等方面的安排则几乎是一片空白。

目标机制:跟着感觉走。爱多公司从崛起到覆灭的四年里,该公司始终没有一个明确的发展战略。作为一军统帅的胡志标只有一个目标:把“爱多”做大、做大、再做大,于是任何能使“爱多”做大的想法都让他跃跃欲试。可是,这样一家销售额超过 10 亿元、员工多达 3000 余人的大型企业理应进行的中长期战略规划,却始终没有被提到议事日程上来;这且不说,爱多公司甚至连一个切

合实际的两年规划都没有制订过。诚如爱多公司的一位高级经理感慨所言:“我们就像一彪孤胆挺进的铁骑,看不到上面的天空,只知道自己越冲越快,越杀越远,后面没有人接应,旁边没有人打气,并且完全不知道大本营到底有没有支撑能力……”

四、中国网络的悲情故事:瀛海威的黯然谢幕

瀛海威大事记:

1995年5月,北京瀛海威科技有限责任公司成立,张树新出任总经理,最初的业务是代销美国PC机。后来张树新到美国考察时接触到互联网,回国后即着手从事互联网业务。瀛海威由此而诞生。

1996年10月,中兴发正式参股瀛海威,使瀛海威的注册资本增加到8000万元。张树新夫妇占26.5%的股份。中兴发总裁梁治萍出任瀛海威董事长,张树新仍然留任总经理。

1997年2月,瀛海威全国大网开通,3个月内在北京、上海、广州、福州、深圳、西安、沈阳、哈尔滨8个城市开通。

1997年8月,瀛海威提出转型,从“中国百姓网”向金融服务方向转型。

1997年,瀛海威的全年收入为963万元,而仅广告宣传费一项就3000万元。由于香港金融危机,1997年12月,中策公司终止了参股瀛海威的想法,瀛海威开始收缩战线。

1998年6月,张树新辞职。

1998年11月,除了总经理以外的全体瀛海威中高级管理人员集体辞职。

1999年8月始中兴发斥资380万元请来盛名有加的麦肯锡做战略策划。通过一系列整合重组,瀛海威正式由中兴发全面掌控。

1999年11月,瀛海威融资成功,新瀛海威在香港注册成立。

2001年8月,瀛海威弃守ISP宣布“大转型”。瀛海威信息技术有限公司的大股东意科控股在香港联交所发表公告,以4800万港元的价格收购国内著名的ERP软件生产商珠海天心。

2001年9月,瀛海威开始裁员,并引起员工不满,从而引发劳资纠纷。自此,公司业务一直停步不前。

2004年10月,瀛海威被吊销营业执照。

瀛海威在中国的互联网发展史上有着重要的作用。瀛海威以一个启蒙者的角色,把互联网带入了中国,是它让中国人第一次接触到什么是互联网,也是它带动了整个中国互联网产业的发展,中国现在互联网的精英们都是在其之后