

本书被中国排名前100名的大企业评为“影响最大的一本书”
关于中国企业困境中再生的MBA式教条

才
力
著

《大败局》续集

巨人：“脑白金”的创世纪神话
长虹：中国第一掌门人的“三板斧”
青啤：啤酒三国的总导演
格兰仕：世界工厂的秘密
波导：用战斗机打天下
中美史克：待从头收拾旧山河
东方海外：坚难困苦，玉汝于成
CA集团：敢与微软试比肩

大逆转

延边人民出版社

大逆转

才力 著

延边人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

大逆转/才力著;—延吉:延边人民出版社,2002.7
ISBN 7-80648-820-0

I. 大… II. 才… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 052790 号

责任编辑 肖玉梅

大 逆 转

才力著

出版:延边人民出版社

发行:延边人民出版社

印刷:河北省保定市地质勘察院美术胶印厂

850×1192 毫米 32 开

11 印张 220 千字

2002 年 8 月第 1 版

2002 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-820-0/C·59

定价:22.00 元

版权所有·翻印必究

序：学习的时代

在失败中学习

1800年，法国经济学家J.B. 萨伊第一次为“企业家”这一名词下定义：将经济资源从生产力较低的领域转移到较高的领域。而在中国大众中，“企业家”通俗地讲，就是把一种或几种物品用各种手段（地理位置的转移、物品的变形与再造等）变得升值，然后卖掉从而赚钱的人。但无论哪种说法都只是表面上的定义，都不能给我们实质性的感觉，或多或少每一条企业家的定义好像都有点贬义。在我觉得这是自然流露出的一点嫉妒，毕竟中国没有几个人在世界上能被称得上是企业家。

中国改革开放二十多年，一代代经营企业的人层出不穷，成功的不少，失败的也很多。大多数人都盯着成功者看，而对失败者却很少有人关注。其实，失败是后来者的养料，只有经历过失败的企业家才是完整的企业家。

是否有一套标准的规则来避免失败？在过去的十几年中，曾经创造辉煌奇迹的“台湾经验”、“日本模式”，均在中国市场上

得到过尝试，而相当多的企业也因此陷进了所谓的“中国泥潭”，举步维艰，无法自拔。事实上，任何一家企业都不可能仅仅依靠一个创意或一个神话来取得成功。知识理性成为了新经济年代最重要的生存法则。

在这样的时代研究学习一些经典的败局案例，或许可以让一些企业在征战市场中少遭遇几个“经营陷阱”，少付出几笔昂贵的“学费”。

在逆转中学习

每一个企业或多或少总会有一些挫折。小的打击挺挺就过去了，但大的打击却往往使其丢掉市场、元气大伤甚或一命呜呼。学习在失败中逆转，提高企业本身的抵抗力，这是每个企业决策者必备的素质。

一个企业在遭受重创后，能起死复生，这本身就是一个了不起的奇迹。巨人集团、青岛啤酒、格兰仕、波导、东方海外、中美史克、长虹电器、CA集团等等，哪一个不是声名赫赫？哪一个企业的辉煌不让你热血沸腾？哪一个遭遇的重创不让你扼腕嗟叹？而当他们翻身而起，又重掌大旗，又怎不让你由衷敬佩。

失败能给予教训，而在失败中逆转就更值得学习。

市场的变幻莫测，消费观念的完善，对企业的影响是毋庸置疑的，企业要生存、要发展就要跟得上时代的脉搏。随着中国市场的开放及知名跨国品牌的进入，随着市场的日趋规范及竞争

台阶的提高,随着信息时代的到来及知识更新速度的加快,一批草创型的民营企业也将面临一个被集体淘汰的危境。商场如战场,胜败乃兵家常事,一时的失败不算什么,看你怎样站起来,站起来打创怎样的天地。竞争不相信眼泪,学习和补充自身的能量势必成为一个生死存亡的关键。

在胜局中学习

成功是时代的呼唤。成功是一种状态,这种状态需要一种创新的爆发力,可以从平凡中提炼不平凡,可以独具慧眼,瞅准时机,该出手就出手,从而打开成功的大门。现代化的中国需要竞争力优势,现代化的人又何尝不是? 迈向胜局的道路千回百转,其实只有一条:改善自己的心理素质,提升自己的知识含量,从本质上增强竞争力,去逆转乾坤。

失败与成功都不是永恒的,昔日失败可以变成今日的成功。成功人士追求的不是一时的成败得失,而是要沉浸在积极的胜利感里。这是永恒的动力,将推动个人不断自我提升,保持永远的高度竞争力。

这是学习的时代,学习就是快乐,终身学习就是终身快乐。

本书不是一本单单描述“失败再逆转又成功”的书,它是一本告诉你“为什么失败、怎样逆转、如何又成功”的书。本书所写到的这些企业及其企业家的跌宕命运,是当今最知名、最有影响的企业和企业家,它们的跌宕起伏是最经典的大逆转案例。

这些让人注目、让人倾心的企业在发展壮大,这些让人热血沸腾、激情万丈的企业家们依然在拼搏奋斗。我们祈盼他们的未来会更好。

——才力

2002年6月



大
逆
转

目 录

巨人：春风又度玉门关	(1)
巨人窒息——山雨欲来风满楼	(2)
巨人复出——而今迈步从头越	(16)
从头再来——不可思议的大转折	(22)
偿还巨债——石破天惊之举	(30)
世纪对决——媒体攻坚战	(36)
逆转大看台	(49)
MBA 新观察	(52)
【巨人大事记】	(57)
【档案存底一】	(59)
史玉柱——我的四大致命点	
【档案存底二】	(61)
背着污点做不了大事	
【档案存底三】	(71)
我是赌徒	
长虹：雨后再现彩虹	(75)
失败的多元化——市场份额下滑	(76)
欲挽颓势——彩管垄断	(80)

目 录

大公司病——倪润峰退居二线	(90)
以退为进——倪润峰重出江湖	(92)
逆转大看台	(102)
MBA 新观察	(114)
【长虹大事记】	(117)
【档案存底】	(119)
中国企业换“帅”四模式	

青啤:凤凰涅槃 (122)

阳春白雪——百年老店遇险滩	(123)
痛定思痛——点准“亲和力”命穴	(127)
并购扩张——腾飞的新起点	(136)
扩张、再扩张——后彭作义时代	(142)
逆转大看台	(148)
MBA 新观察	(152)
【青啤大事记】	(159)
【档案存底】	(162)
青啤的悲喜剧	

波导:势不可挡的黑马 (165)

市场无情——质量重创波导	(166)
重新起飞——高质量的战斗机	(169)
天高任鸟飞——永远的波导战机	(175)
逆转大看台	(181)
MBA 新观察	(184)
【波导大事记】	(185)

【档案存底一】	(187)
“波导第一”大曝光	
【档案存底二】	(190)
波导总经理徐立华访谈录	
格兰仕:丑小鸭变白天鹅	(202)
纸上谈兵——遭遇销售“耻辱版”	(203)
知耻而后勇——格兰仕深入人心	(207)
有口皆碑——创新招国际扬名	(210)
逆转大看台	(213)
MBA 新观察	(229)
【格兰仕大事记】	(232)
【档案存底一】	(234)
格兰仕模式	
【档案存底二】	(236)
价格屠夫俞尧昌:我怎样摧毁对手	
中美史克:待从头收拾旧山河	(244)
祸从天降——康泰克遭遇杀手	(245)
危机关头——公关策略扭转逆势	(247)
收拾旧山河——新康泰克再创辉煌	(250)
逆转大看台	(254)
MBA 新观察	(257)
【中美史克大事记】	(260)
【档案存底一】	(262)
危机中的启示	

【档案存底二】	(264)
危机运营问题	
东方海外:艰难困苦,玉汝于成	(266)
无限扩张——一败千里	(267)
破釜沉舟——董建华妙手回春	(274)
杀出重围——东方海外扭亏为盈	(281)
逆转大看台	(285)
MBA 新观察	(290)
【东方海外大事记】	(293)
【档案存底一】	(296)
董建华在董氏集团的“三级跳”	
【档案存底二】	(299)
家族灾难缘由	
CA 集团:敢与微软试比肩	(304)
当头棒喝——预计的成功不是真成功	(305)
知己知彼——找出问题解决问题	(309)
阔步向前——疯狂收购为我所用	(314)
逆转大看台	(319)
MBA 新观察	(328)
【CA 集团大事记】	(333)
【档案存底一】	(334)
王嘉廉“名言录”	
【档案存底二】	(339)
CA 集团总裁王嘉廉访谈录	

巨人：春风又度玉门关

如果在中国有一个企业曾让你热血沸腾，又曾让你扼腕嗟叹，那无疑是巨人集团。

珠海跌倒，上海再创业的史玉柱向世人证明：我是真正的巨人！

巨人：春风又度玉门关

史玉柱，34岁，安徽人，巨人集团总裁，研究生毕业后在1989年“下海”，在深圳研究开发M6401桌面中文电脑软件，获得成功。1992年成立巨人高科技集团，注册资金1.19亿元，被1995年7月号《福布斯》列为中国大陆富豪的第8位，而且是惟一高科技起家的企业家。时隔一年，史玉柱和他的巨人集团面临巨大危机……关于史玉柱，在他最辉煌的年代人们说：史玉柱的发迹是挡都挡不住的运气；但其后史玉柱兵败如山倒，正面临了一次人生的一次大起大落。再其后又有史玉柱在2000年又神话般复生。有人说：正是史玉柱本人，狂写了二十世纪中国企业家的一段兴衰史……

巨人窒息——山雨欲来风满楼

1991年巨人公司诞生，凭借创造者史玉柱的聪明才干，当年利润就相当可观。1992年巨人已成为中国电脑行业的领头

军。

1992年7月，巨人公司实行战略转移，由深圳迁往珠海，珠海技术公司迅速升格为珠海巨人科技集团公司，注册资金1.19亿元，下设8个分公司，是仅次于四通的全中国第二大民办高科技企业。史玉柱在做出战略转移的重大决策时说：“特区是干事业的地方，珠海能干大事业。”在深圳特区开发的前十几年中，先后统计有1000万左右的大学生毕业前来创业，每年全国博士生中的三十分之一都来寻求机遇，可是能创出像史玉柱这般事业的却始无前例。史玉柱的巨人集团创造了高科技的奇迹。

珠海这个科技新城市为科技开创者提供了广阔的空间。史玉柱以战略的眼光看到了正在兴建的大型国际机场、高速公路和即将兴建的香港和深圳的跨海大桥，年吞吐超亿吨的特大港口和投资百亿的大型电厂等大型项目为珠海科技兴市展现了广阔的前景。

事实证明，史玉柱的决策是正确的。巨人集团在珠海这块神奇的土地上得到了飞速的发展。发展的同时受到国家各级领导人的重视以及对巨人寄予的期望。

1993年，巨人集团又集中研发推出M6045汉卡，中文笔记本电脑，手写电脑等五个拳头产品；年产值15亿元的巨人多媒体家用电脑生产基地已在创建。到1994年底，巨人超过四通，成为中国最大的民办高科技企业。

但是，就在这耀眼的辉煌背后，危机正悄悄逼近。

决策之败

随着事业的发展，史玉柱决定建造巨人大厦，筹备过程中的计划没有变化快，由开始的预计的 38 层，变成最后决定这幢大厦高 260 米，共 70 层，投资金额高达人民币 10 亿元左右，充满了各种变数的巨人大厦能否在预期完成，这还要看巨人的科技产品在市面上的销量如何。史玉柱信心百倍。当时巨人的 M6403 汉卡在市场上卖得十分抢手，1993 年销量便比上年增长了 300%，每年回报 3000 多万元，如此势头，盖楼的资金应该不成问题。史玉柱犯了一个青年企业家都容易犯的错误：把预期的利润当成了实际的收益，并以此为基数，来设定自己的规划。设想中国前所未有的高智能化的巨人大厦，由世界著名的巴马丹建筑工程有限公司设计，利用“智慧型”概念，融合尖端科技的光学纤维网络、接收卫星新闻的人造卫星天线，24 小时数码式的空气调节系统，联通世界电脑网络，及电脑中央管理系统，首创全亚洲最高观光电梯，将美丽的海滨城市尽收眼底。大厦坐落于珠海地价最贵的黄金地段，巨人大厦拔地而起，商场如众星簇拥着，充分显示出皇者地位。这一切都显得那么的顺风顺水。

珠海市为了支持这个争“全国第一高楼”的标志性建筑，大开绿灯，由每平方米 1600 元降到每平方米 350 元。史玉柱原本打算贷款来启动大厦的动工。后内部有“卖楼花”的融资好办法。此时的巨人集团无疑正带着迷人的光环，企业又在楼花广告中浓墨重彩，国内最知名的高科技企业，亿元资产和 38 家合资子公司，计划于 1995 年上市，1996 年目标产值 50 亿元，成为

中国最大的计算机企业。将于 1996 年交付使用的巨人大厦将成为巨人腾飞的象征。更诱人的是，巨人集团还向公众提供了一份“零风险，高回报”的无风险保证：“中国人民保险公司提供本金保险及 100% 的回报保险、珠海市对外经济律师事务所进行常年法律见证”。

但是，危机恰在这个时候降临了。

1993 年是中国电脑业的灾荒年。随着西方 16 国组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、AST、IBM 等国际著名电脑公司，开始围剿中国硅谷——北京中关村。这是一场生死决战，也是一场并非势均力敌的角逐，手持大刀长矛的国内土著公司难抵船坚炮利的洋电脑巨头，所以双方还未交火，胜负早有定论。

电脑业的竞争加聚，对巨人集团是一个新的考验。如果按巨人集团当时的电脑单一产业结构，是无法支持大厦所需资金的 1/3。史玉柱冥思苦想，想出一个绝佳的资金运作方式：用卖楼花所筹的资金，发展一个新产业，所赚利润再反哺巨人大厦。因此，史玉柱瞄准生物工程。中国产业曾经进行过民族产业振兴的大讨论，事实一再地证明类似“振兴民族工业”这样的话题在未来的中国经济进步历程上，伴随着经济的起伏会被一再地提起，可以作为一件包装外衣，谋求大众认同和政府支持的口号，但如果作为一家大企业发展的根本纲领，那么稍有不慎就可能作茧自缚，走入歧途。在某种意义上，正是巨人超越现实的发展战略，使它从一开始就陷进了自己圈画好的狭隘的民族经济陷阱中。

管理之败

巨人迈向产业多元化的起步之始，史玉柱就预感到大集团的管理隐患。由于巨人集团资产规模急剧膨胀，管理上随之进入“青春期”，浮躁和混乱相继而生。巨人集团是国内第一个明确提出“管理也是生产力”的现代企业，并在制度上形成了一种机制。同时，巨人集团又是一家很有危机意识的企业。就在江泽民视察巨人集团后的两个月，史玉柱就在全体员工大会上敲响了危机的警钟，他直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患：创业激情基本消失，出现大锅饭机制，管理水平低，产品和产业单一，开发市场能力停滞。五大隐患中，除了“产品和产业单一”这一条之外，其它的几条直到巨人集团覆灭都没有得到根本性的改观，这正是巨人突然窒息的原因。

1994年，巨人集团又发生两件烦心事：一件是西北办事处主任贪污和挪用巨额资金；另一件是参与 M6405 软件开发的一位科研人员，在离职后将技术私卖给另一家公司，给巨人集团造成严重损失。很多事来得让人措手不及，让史玉柱感到心有余而力不足，很难再胜任本职工作。这个巨人后的“巨人”终于退了下来，并请北大方正集团总裁楼滨龙出任巨人集团总裁，实行总裁负责制。交接会上楼滨龙由衷感慨道：“国内企业的总裁下台有三种情况，一是年龄太大干不动了，二是领导不赏识被赶下台，三是领导核心勾心斗角被挤下台。像史玉柱这样下台的总裁绝无仅有。他一手创办起来这样大的产业，本身年龄 31 岁，巨人事业也正处于辉煌时期，却主动拱手相让总裁位置，把自己