

中
国
企
业
家
库

研究

英雄们总与奇迹相连，他们本身往往就是最大的奇迹。□□□没有悲壮算不上真正的英雄，因为成功与失败是双生的，共存的。□□□抛开名利，成功只能给人自信，而失败才能给人实实在在的教益，使人享用终生。□□□□□□□□□□□□

失败



主 编 ▶ 刘 东 华
策划顾问 ▶ 陈 惠 湘
作 者 ▶ 方 向 明

当 代 中 国 出 版 社

研

主 编 ▶ 刘 东 华

究

策 划 顾 问 ▶ 陈 惠 湘

失

作 者 ▶ 方 向 明 等

败

当
代
中
国
出
版
社

图书在版编目 (CIP) 数据

研究失败 / 刘东华主编. —北京: 当代中国出版社, 1998. 8

ISBN 7-80092-757-1

I. 研… II. 刘… III. 企业管理-经验-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20493 号

当代中国出版社 出版发行

社址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号

邮政编码: 100009

地质印刷厂印刷 新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开本 6.5 印张 2 插页 111 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1-100000 册

定价: 15.00 元

主 编 的 话

刘东华

对《中国企业家》杂志来说,1997年是很特殊的一年。在这一年里,由于我们对企业界一些问题的特别关注,而引起了广大读者,尤其是经济界、企业界包括新闻界同仁对我们的特别关注。这一年,我们听到了太多令自己难以接受的誉美之词,《中国企业家》也猛然间成为被转载文章最多的杂志之一。其中沈阳飞龙“总裁自省 20 大失误”、“巨人集团兴衰内幕”、“首届全国优秀企业家 10 年去向追踪”等文章分别被几十上百家报刊转载,甚至形成了一个不小的冲击波。

但是,我们仍然感到遗憾,遗憾还有更多的应该看到这些文章的读者尚未看到这些文章。今年初,我们推出一批《1997·中国企业家杂志合订本》,以 180 元一本的高价出售,无奈很快被抢购一空。这时候,我见到了好友陈惠湘先生。作为畅销书《联想为什么》、《中国企业批判》的作者,他觉得我们这一阶段的努力已经触及了许多中国企业深处的东西,不少文字切中要害,这在今天具有非常的意义和价值,于是,我们决定联手在更大的规模上把这

些好文章推向市场。我们研究了一下,1997年《中国企业家》杂志受好评的文章固然多多,但最受欢迎的当属“研究失败”类。在这里,我想作一说明,近来被炒得沸沸扬扬的“研究失败”一概念,虽是我在去年第九期《中国企业家》杂志以此为题的卷首语中率先抛出,实是在与惠湘兄聊天时在他那里“偷”来的。而把这一概念以案例的方式作深作透,则当属我的另一好友方向明先生的功劳。以方向明先生的深厚功力,居然对我感叹“每次给《中国企业家》交一次差,都像得一场大病似的”,可见其用功之苦,作事之认真。

以“研究失败”为主题,《中国企业家文库》第一卷终于与读者见面了。虽然杂志上的许多好文章尚未收录进来,但是没关系,我们还会出第二卷、第三卷……而每卷的主题,都将是企业界、经济界读者的关注点和兴奋点,都将挠在痒处,触在痛处。借此机会,我要特别感谢中国企业家杂志社的同志们一年多来的辛勤耕耘与默默奉献,感谢我们的读者、作者和采访对象长期以来的信任与支持,更感谢我的朋友、北京丰收文化发展公司张华滨先生为此书出版在幕后所做的大量工作,感谢当代中国出版社的鼎力合作。因为在今天,要做任何一件像样的事情,没有一批“同道者”的共同努力几乎都是不可能的。好在,能够与我们优势互补、资源共享的“同道者”正一天天多起来,这也正是我们的事业蒸蒸日上、拥有远大前程的有力保证。

曾几何时,我一度感到极大的困惑:在我们的周围,在随时发生着的社会政治与经济生活中,到处都是好题目,遍地都是好素材,为什么在我们的报纸杂志、广播电视上却难得一见真正的好文章、好报道?难道中国的记者和作家都笨、都懒,都没有思想和激情,都缺乏责任心和使命感吗?不是的,后来我终于弄明白,真正的问题在于市场经济的魔棒被关在了门外,基本上没有在这个领域发挥作用。而《中国企业家》杂志去年以来的异军突起,也正是我们在确保正确舆论导向的前提下,在杂志的企业化管理、市场化运作等方面进行了一些探索与尝试的结果。

春自天涯悄悄来。面对巨大的机遇与挑战,中国企业家杂志社作为一个专门为特定的读者群提供一流服务、生产一流精神产品的特殊企业,她今天所做的一切都仅仅是开始。

让我们携手走向未来。

1998年7月

天上也刮风(代序)

陈惠湘

这是一本探寻失败教训的书。它里面涉及的人和企业,都曾经在中国改革开放以后风云一时,都曾经给我们这个贫穷的国家做出过极大的贡献。遗憾的是,由于各种不同的原因,他们很快就消失了或者遇到了巨大的挫折。

失败的原因多种多样,由成功到失败的情景,却是一致的,那就是他们的优秀都只是昙花一现,都像流星,都短命。尽管人类各民族都有着共同的特性,都有成功与失败这两种共同的景观。但我们这个民族却似乎与别人稍稍有些不同,尤其是在经济方面,我们的失败似乎要比别人更多一些,成功要比别人更少一些。特别是我们重复失败重复犯错误要比别人更多一些。这说明我们可能不善于学习,不善于总结。不容置疑,每个人都具有追求成功的本性,在今天由我们这种本性所表现出的成功愿望,比以往任何时候都显得更加强烈。而触目惊心的事实告诉我们,避免失败似乎是我们更应注意的事情。中国好企业不多,好的企业家也不多,二者都像大熊猫一般珍贵。假若不能避免好企业、好企业家短命的现象,我们经济落后

的现状就难以改观了。

有一位智者说：“成功是失败之母”。这话儿显然与“盛极必衰”的古训有关。问题是本书所涉及的企业与人物并非“盛极”，至多也只是“初盛”，而衰落却仿佛是眨眼之间的事。对于今天的中国，“失败是成功之母”，更应引起注意。无论“成功是失败之母”，抑或“失败是成功之母”，都是相对最后的结果而言的，成败的关键取决于我们是否善于学习和总结。否则，失败也白白失败，成功也白白成功。基于这样的立意，《研究失败》是一本好书，看看别人是怎么遭受挫折与失败的，他们已经付出的昂贵代价，理应成为我们全社会宝贵财富的重要组成部分。

今年3月份，我去广州。那一天飞机飞得格外慢，从北京到广州用了三个小时零10分，而平时只用两小时40分钟。在飞机上我问空中小姐飞机为什么这么慢。那小姐先是支吾了一下，然后告诉我说可能飞机顶风。这时我才知道天上也刮风，才知道飞机顶风也飞不动。于是就检讨自己坐了那么多年飞机居然不知道天上也刮风，而这风竟又使世界上最好的飞机动力打了至少八五折。

那小姐脸上的神情分明又让我怀疑她说的是否正确。但是不管她如何，也不管我如何，今天这个时代最重要的莫过于时时警醒，不断总结。因为我们处于一个战略竞争的年代，所有的企业以及企业家都在逆风飞行。

研

第一部分

史玉柱与巨人集团

兴

失

败

目 录

主编的话	刘东华
天上也刮风(代序)	陈惠湘

第一部分 史玉柱与巨人集团

一、吐露失误内幕 1

史玉柱承认两点:一是决策失误,摊子铺的太大;另一是管理不善,经营失控。如果从个人因素上刨根问底,史玉柱也承认对宏观形势估计不足,巨人集团一帆风顺使他过于自信,头脑发热。

二、生活在一座孤岛上 17

在巨人总部大厦 300 平方米的总裁办公区内,史玉柱将办公室、书房、卧室、会议室、秘书室集于一体,他将自己封闭在这座孤岛上,来回踱步,冥思苦想。

三、创业轨迹 19

一个来自安徽县城的孩子,30 岁时名扬天下,当选“广东省第三届十位优秀科技企业家”、“中国十大改革风云人物”。国家主席亲往视察,总理三访“巨人”,史玉柱确实创了奇迹。

四、腰缠 5 个亿的一介书生 24

靠拼凑的 4000 元钱以及耗费 9 个月心血研制的 M-6401 桌面排版系统,史玉柱利用广告“赌”了一把,结果一个月赚了 10 万,四个月赚回 100 万,两年成为千万富翁,三年成为亿万富翁。

五、把家业交给别人 27

1994 年春节刚过,史玉柱突然宣布一条惊人消息:他从管理一线退下来,请原北大方正总裁楼滨龙出任巨人集团总裁。

他说:我本人有缺点,没做过管理,所以请高人执掌巨人。

六、二次创业与三大战役 29

史玉柱把产业多元化扩张定为二次创业的目标,1995 年 2 月 10 日,他突然下达一道“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”,成立三大战役指挥部,下辖华北、华东、华中、华南、东北、西南、西北和海外八个方面军。

七、大厦抽干“巨人”的血 34

面对巨人大厦急需资金,史玉柱作出了一个违背企业行为的决定,抽调生物工程的流动资金,去支撑大厦的建设资金,活钱变成了死钱。

八、史玉柱四面楚歌 38

巨人大厦非常不巧地建在三条断裂带上,地基工程多耗费 3000 万元,大厦桩基竟达 65 米深;珠海两次水灾,地基两次被泡,耽误工期 10 个月;子公司不同程度的失控,造成财务管理一片混乱,史玉柱回天乏力。

九、巨人文化的内核 39

巨人的目标精神:中国人就要做巨人。

此外,还有企业精神、献身精神、革命精神、竞争精神、自主精神、时效精神和团队精神。

十、巨人症:民营大企业病 40

从史玉柱的管理思路看,无不带有近代企业家的烙印,而不是一个现代企业家。甚至,他的个人性格及价值观念都具有明显的近代特征。比如:一人说了算,一人包打天下,一人在苦苦探索,一人素质定兴衰……

十一、民营经济的第二次创业 56

城市中的民营经济经过多年的发展,逐步形成了多数小企业与少数大企业并存的二元格局。从1993年开始,在民营经济中出现第二次创业的浪潮,他们力图以此实现扩大规模、产业资本与金融资本相结合等九大目标。

第二部分 姜伟与飞龙集团

一、运用毛泽东的战术 指导广告大战 60

姜伟吐露当年的看家本领:一是广告轰炸,二是人海会战。延生护宝液首先占领东北市场,然后发动了淮海、平津两大战役,针对上海围而后攻。姜氏名言:最优秀的人应做商人,最优秀的商人应做广告人。

二、四大隐患刀刀见血 被迫放弃上市 62

没有长远规划、没有高科技产品、资本不实资产过低、财务管理混乱,获准在香港联交所上市的前5天,姜伟决定放弃上市。他历尽6个月的折磨,耗费1800万港币,换回一套规范的财务报告和评估报告。

三、自称校长 掀起“整风运动” 66

姜伟把飞龙变成大学,自称“校长”,称员工为“学生”。他效仿“延安整风”,展开思想、干部、财务三大整顿,重点是干部,要求中高层干部在3个月内,“说清过去,管好现在,把握未来。”

四、“不成功,吾宁死” 欲速则不达 68

休整有所收效,姜伟即决定全面出击,由于管理体制并未大动,人们的状态又迅速滑向旧有运行方式里,飞龙被迫再次休整。姜伟困惑,改造企业的大方向依然模糊不清。

五、辞母退弟 姜伟动了“黄浦生” 71

姜伟说,“蒋介石都不杀黄浦生,我总不能连老蒋都不如吧。”可飞龙的发展又不允许他儿女情长,姜伟必须处置企业内的亲友,首当其冲的便是助他创业的母亲和弟弟。

六、识破骗局 选择农村包围城市 74

准备在美国“买壳上市”险些被骗,姜伟感叹“发洋财如登天”。他二次启动市场,决定重点突破乡镇,再以农村包围城市。

七、学写“《论持久战》” 79

姜伟告诉干部:我们现在与竞争对手进行的拉锯战,你来我往,进进退退,对于企业本身来说是一场消耗。每个在市场竞争中的企业都会面临这样一个时期,有的企业是被动消耗,有的是主动收缩,飞龙是后者。

八、二次启动市场失败 历数20大错误 82

失败的现实触动了姜伟的内伤,他由怀疑干部能力转向怀疑自己的能力:这些年一谈决策失误,自己总能圆上,认为自己决策永远高明,都是手下人不争气。姜伟开始反省。

九、掉转枪口 杀向医药市场 86

曾经吃过多元化的亏,因此姜伟绝不轻易换产业,既然已经有了一个支柱产业,就要先把它弄透。中华民族的中药保健药是最先进的,他要全力改造中药技术手段和制作方法。

十、过去像猛虎 如今像大象 87

经过两年多的修炼,姜伟换了一个人,性格大变:处理很多事情不再当即拍板,而是思考再三;他渐渐变得没脾气了,很多次已出现发火的征兆,全被他压住了。很少再能见到他大喜大悲。

十一、教训和困惑 90

关于民营企业的生命周期,关于家族经营和管理机制,关于人才的外聘与内培,关于企业家投资决策的原则和赌性,关于如何进行股份制改造,等等,姜伟有太多的感触与困惑。

十二、反省 20 大失误 114

决策的浪漫化、模糊性、急躁化,没有长远的人才战略,人才结构单一、选才不畅,企业缺乏远见、缺乏创新、缺乏连贯性、管理规章不实不细、手段落后,市场开拓模式化等等,姜伟坦诚总结一系列失误。

第三部分 辉煌的丰碑与冰山消融

一、马胜利一场大梦 123

马胜利曾经是八十年代的改革英雄。1987年,他承包石家庄造纸企业集团,其中27家扭亏,但马胜利的托拉斯由“中国”降格为“河北”。58岁时,一纸文件,他被提前退休。1997年,他每月领

取 200 元退休工资。

马胜利错在何处？马胜利说：“突出个人。”

二、张兴让不谈“满负荷”…………… 139

“满负荷工作法”发明人，全国人大人表。张兴让异常坦诚地说：我们这些人真功夫不行，市场经济不懂，一较真儿就打败仗。

张兴让在中层干部会上说：“对厂长工作有意见发牢骚可以，但不能骂大街。谁要是敢当面骂我，我就敢捅他耳光子。”

拂去荣誉透出本色的张兴让，默默地写了三本非正式出版的著作：《利益论》、《人性论》、《金钱论》。

三、首届全国优秀企业家去向追踪…………… 153

1987 年，中国曾经评选了首届全国优秀企业家，共有 20 位企业家荣获金球奖。

10 年后，当年的 20 位企业家至今还在原企业从事领导工作的有 4 位，占 20%。其余 16 位或者升迁，或者离任，或者免职，或者辞职，或者叛逃。

个中滋味，令人深思，耐人寻味。

四、短命的背后…………… 174

优秀企业家最终的分化，与他们本人有多大关系？这种分化说明了什么？中国企业家生存环境的特殊性在哪儿？他们未来的命运又当如何？

经济学家告诫我们：企业家之所以是企业家，便在于他们具有超常的能力和素质，在于他们具有常人所不具备的拼搏、进取、冒险和创新的企业家精神。

优秀的企业家是我们最为珍稀的宝贵资源，保护与开发这种资源，事关 21 世纪的中国。

一、吐露失误内幕

1996 年底,声名赫赫的巨人集团陷入财务危机,巨人大厦被迫停工,生物工程由盛及衰,负债结构中出现恶性债务,讨债者蜂拥上门,集团资金周转不灵,最后酿成风波。

有人说,史玉柱运气不好。盖巨人大厦恰好碰上中国加强宏观调控,银根紧缩,地产降温。此外,施工中打地基又碰上断裂带,珠海两次发大水又将地基全淹。开发保健品,恰好撞上全国整顿保健品市场,保健品降温。其实,这些客观因素不是致命的。

从主观因素上笼统分析,史玉柱承认两点:一是决策失误,摊子铺得太大;另一是管理不善,经营失控。如果从个人因素上刨根问底,史玉柱也承认对宏观形势估计不足,巨人集团一帆风顺使他过于自信,头脑发热。

然而,当你在史玉柱 300 平方米的办公室里,沉浸于那窗帘低垂近乎灰暗的氛围里,关起门来与他聊上 3 天,你会发现,抽象的结论变得非常具体,概括性的总结变得无足轻重,而许多的偶然因素反倒影响着史玉柱的决策。史玉柱有一堆困惑,而这些困惑也不是他能解释清楚的。

当史玉柱流露出他的困惑,我们也许会感到,巨人集团的危机实际上是整个民营经济的危机。正如史玉柱所

言：“我只是先行一步触礁。”

我们一直认为，困扰国有企业的主要因素之一是产权不清。而巨人集团是典型的民营企业，史玉柱控股90%以上，他辛辛苦苦创下一份产业，可又在他手里付之东流。问题到底出在哪里呢？

许多民营企业主可能都意识到同样的问题：在创下一份巨大产业后，驾驭和管理这份产业是复杂而微妙的事情，绝非轻而易举。

投资 12 亿的 70 层大厦，没用国家一分钱

巨人大厦本应成为史玉柱成功的一座丰碑，却把史玉柱拖进一场深重灾难。关于巨人大厦的各种传闻纷纷扬扬，而且越传越邪乎，因此留下一串谜。史玉柱为何贸然要盖一座全国最高的大厦，需要 12 亿的巨大工程为何没用一分钱贷款？他对此吐露了内幕。

你什么时候着手建巨人大厦？预计投资多少？当时巨人集团的资产是多少？可用于巨人大厦的资金是多少？

我们 1992 年决定盖巨人大厦的时候，曾经打算盖 18 层，但这个想法一闪而过，出来的方案是 38 层。当时巨人集团的资产规模已经有 1 个亿了，流动资金约有几百万。我们计划盖 38 层的本意是大多数自用，剩下一小部分租出去，并没想进军房地产业，因此楼层面积设计也不是很大。后来，设计方案一改再改，从 38 层蹦到 70 层。

巨人大厦的设计从 38 层怎么变成 70 层，最初的自