



中国企业病

Enterprising
Patient

◎ 陈茜等著

F279.23

C593.1/3

8

中国企业病

Enterprising Patient

图书在版编目(CIP)数据

中国企业病 / 陈茜 等著. —南京:江苏人民出版社, 2007.1

ISBN 978-7-214-04530-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 150920 号

- 书 名 中国企业病
- 编 著 者 陈茜 等
- 责任编辑 魏云芳
- 出版发行 江苏人民出版社 (南京中央路 165 号 邮编:210009)
- 网 址 <http://www.book-wind.com>
- 集团地址 凤凰出版传媒集团 (南京中央路 165 号 邮编:210009)
- 集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
- 经 销 江苏省新华发行集团有限公司
- 照 排 《董事会》杂志社照排中心
- 印 刷 者 丹阳教育印刷厂
- 开 本 787 × 1000 毫米 1/16
- 印 张 21 插页 2
- 字 数 225 千字
- 版 次 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
- 标准书号 ISBN 978-7-214-04530-0
- 定 价 22.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

序

正如人一样，企业也会出现问题，会“生病”。问题的关键是我们的态度，是讳疾忌医，不闻不问？还是认真反思，积极解决？这不仅在很大程度上决定了我们能否吸取过去的教训，更直接影响了对未来的未雨绸缪。《中国企业病》就从一个相对苛刻的角度，记录了中国企业在发展、转型中的困扰和探索。

确实，《中国企业病》所搜集的案例看似都是媒体热点聚焦过后的遗骸。但是有心人会发现，《中国企业病》正在做出努力，那就是为中国企业在探索中所付出的代价做出了一个全景式的记录。与《哈佛商业评论》不同，《中国企业病》里收集的案例都是中国企业实实在在发生过故事，其间的苦辣可能至今还为中国企业家所扼腕痛惜。10年后，书中搜录的一些企业可能已经被人们彻底遗忘，甚至其本身已经不复存在。也许那时候，企业家、研究企业的财经学者才会扼腕叹息，当初为什么没有记录下这些轰然倒地一瞬的珍贵镜头。

读史知兴替，过去的失误，今天依然在重现；同样，今天的过失，未来难免再蹈覆辙。企业和人一样，不可能永远健康，不同的是，企业犯错误可能给社会造成更大的危害。因此，企业最不能犯的就是同样的错误。当然，《中国企业病》不敢以企业史专著自居，但是书中采集了大量是时是地发生的鲜活素材，堪为当世和后来企业史学家训诂之用。

毕竟，我们正处在新中国建政以来又一个激烈变革的时期，甚而言之，中华民族正处在又一个崛起和复兴的转折点。对这大变革时代的描绘有诸多角度，《中国企业病》实际上也在以自己的方式，讲述大变革时代中国企业和中国企业家的荣光与阵痛，国企“沉疴”和民企“新痛”的篇名其实已经揭示了这个时代主题。

如果你看腻了歌功颂德软文式的企业报道，那么在飞机上、在临睡前，读上几页《中国企业病》，可能会浮生一丝清凉感。是的，商场如炼炉，没有高温淬火，就没有百炼成钢。

冀书鹏

2006年12月于北京昌平

本书是一本解析中国企业的著作，案例的作者为《董事会》杂志的资深编辑，评论人分别来自国内外著名大学、学院和咨询机构，典型案例与精辟点评的结合使得本书更加具有可读性。企业成长、转型的过程的确是危机的“多发区”，如何避免这些问题的出现？出了问题如何应对、解决？对后来者有哪些借鉴意义？这些是本书出版的一个初衷。无论是国企，还是民企，它们在相对不同的环境中生存发展，经历了不同的创业、守业的过程，它们走过的路对于正在创业和准备创业的人来说都是一笔宝贵的财富。

出版统筹：佴永松
责任编辑：魏云芳
封面设计：子闲

1 序

上篇·沉痾

- 3 拯救央企华源
12 从华源危机看中国医药行业的“投资陷阱”
15 并购与重组中的价值创造
- 17 陈久霖和中航油神话的破灭
23 陈久霖为谁买“彩票”？
26 无畏法则的必然
29 其兴也勃，其亡也忽
- 33 五粮液的品牌抛物线
39 老兵的弱项
41 多品牌的成长之痛
43 “夕阳贵族”的经营之道
- 45 春兰，凋零还是重新绽放？
53 多元化就一定能盛开吗？
55 多元化还是战略转移
- 57 华晨“四大金刚”崩裂
65 职业经理人之惑
68 如何在刀锋上游走？
70 期权双刃剑
- 73 东方通信，回归代工的无奈
81 中国式集团整合的宿命
83 从东信代工看普天协同谋略
- 85 双鹤扩张之痛
91 扩张后遗症
93 如何直面企业危机
95 双鹤自掘坟墓
- 97 东风为何惜别“神龙”
103 中方无需过分软弱
105 董事如何“懂”事
107 合资的陷阱

目 录
CONTENTS

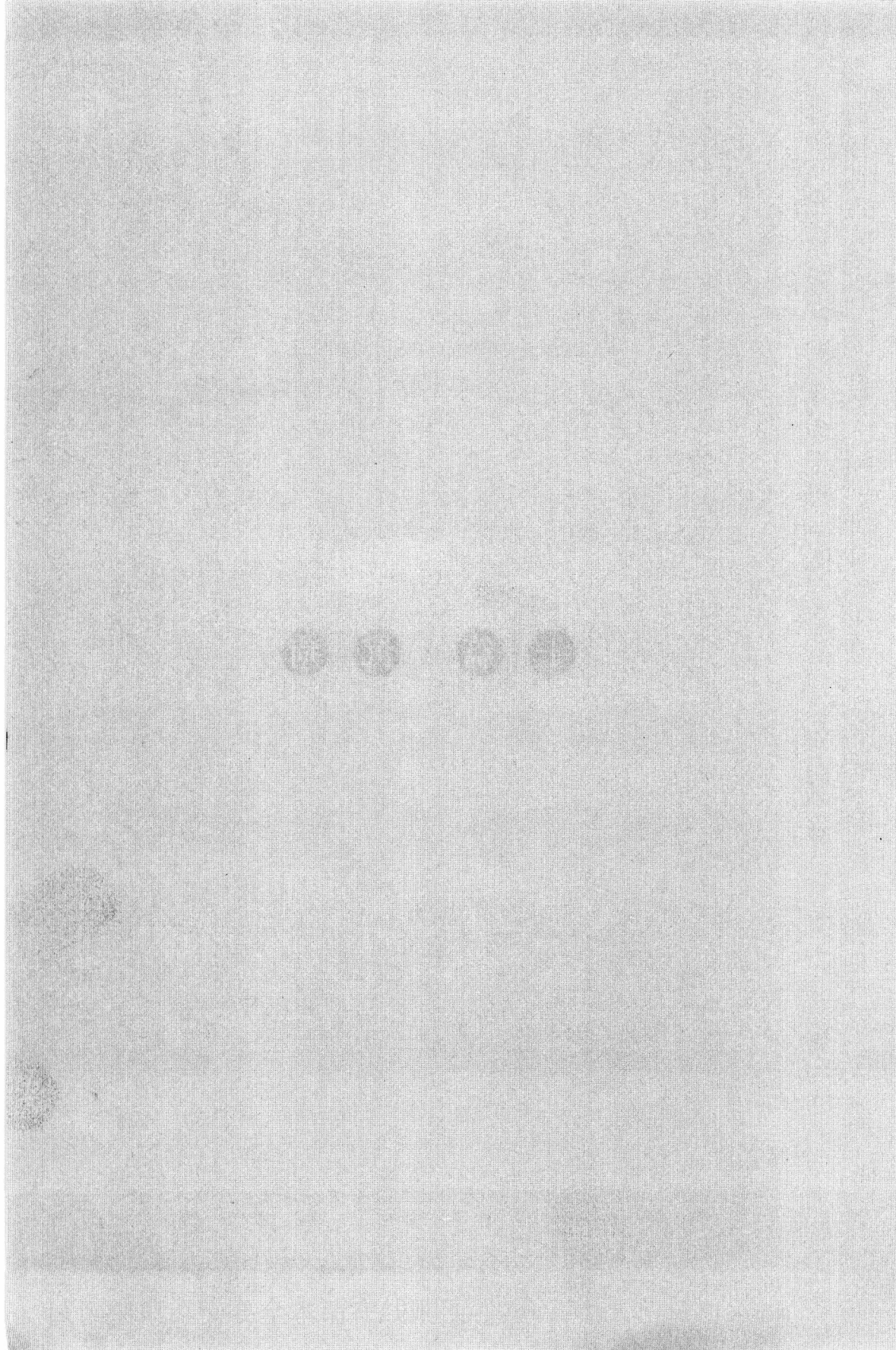
- 109 新华书店，明天在哪里？
117 市场与行政力量的博弈
119 冰川期前的恐龙
- 121 “熊猫”迷途
128 “熊猫”无“脑”
130 企业核心能力之考
134 渔之不存，鱼从何处来？
- 137 三九连锁药店大甩卖
144 只有树木茁壮，才有森林茂盛
146 不是每一头大象都能跳舞
- 149 大宝，永别了？
157 大宝难逃“沦陷”厄运
159 大宝如何继续生存？
- 161 驾驭双龙，上汽缺什么？
169 适应气候，才能立足
171 “走出去”与“拿来主义”
- 173 广发行重组，谁的机会？
180 别再把银行不当企业
182 花旗买的是什么
- 下篇·新痛**
- 187 长联，石油巨婴难成才
195 是谁戕害了长联
197 民企如何砸碎天花板
- 199 奥克斯造车：昙花一现
207 民营企业造车的希望何在？
209 奥克斯的“幼稚病”
211 “蝗虫效应”何时了？

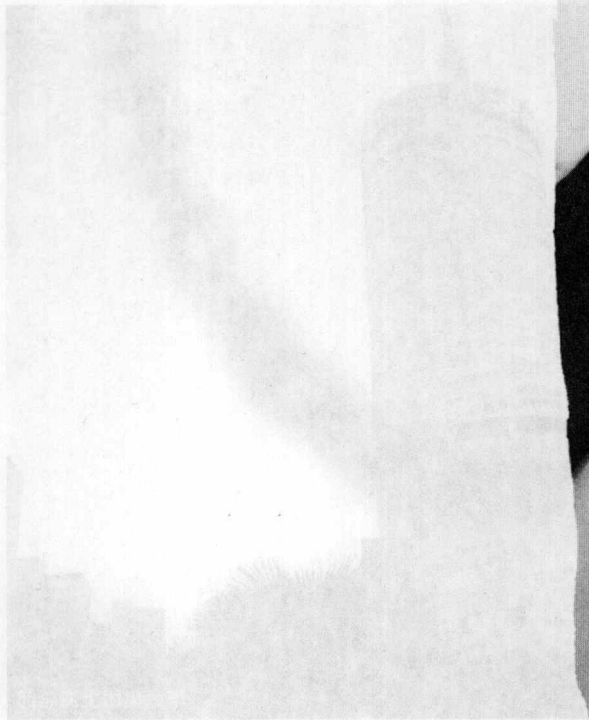
目 录

CONTENTS

- 213 **TCL 手机:危机?转机?**
221 换将还是换思路?
223 战略落后, 欲速不达
- 225 **国美, 狂奔亦或豪赌**
234 国美的无良与无奈
237 分裂还是连横
- 239 **盛大:年轻有极限**
247 盛大能否续演传奇?
249 梦幻天桥如何搭成?
251 从游击战到阵地战
- 253 **分众, 百尺竿头之后**
261 规模经济还是差异化经济
263 双头领导体制中的稳定性
- 265 **杨澜的“阳光之路”**
273 媒体的扩张策略
277 名人效应和品牌建设
279 寻找核心能力
- 281 **新希望, 脆弱的大农业产业链**
287 整合的三层楼
289 “天真”的产业链与业务回归
- 291 **均瑶转型, 直面困惑**
299 从帝制到共和:家族企业“蝶变”之痛
303 民企转型无定式
- 305 **百度裁员, 得还是失?**
313 百度快车上的过客
315 闪电式裁员的原因猜想
- 317 **浏阳花炮, 流水董事长**
324 浏阳花炮的怀璧之罪
326 股东之变与公司管理的稳定性
- 329 **跋**

上 篇 · 沉 疴





Enterprising
Patient

中国企业病

上篇 沉痾

拯救央企华源

文 / 陈茜

华润重组华源的大局已定，只剩下华源的小股东、华润、上海国资委之间的博弈尚在进行。就在他们为华源的转让价格和控制权做最后的谈判时，华源这只恐龙的成长、倒下以及“救治”过程都十分耐人寻味



华源集团上海总部

上
篇

沉痾·拯救央企华源

2005年9月，华源集团所持三家上市公司陆续发布公告，而内容却大都相似，即其所有股权都在司法冻结之列，冻结期限为一年，其中华源制药6166.9万股、华源发展19724.7万股、华源股份15493.2万股，合计超过41000万股。这起华源系上市公司股权被集体冻结的起因源自银行的集体诉讼，于是才有了华源系的三家上市公司股权被冻结这一幕，另外，华源集团掌控的上药集团的40%国有股股权也被冻结。

由于央企的特殊身份，华源的遭遇引起了国资委的关注，在多方斡旋下，华源集团及其下属上市公司被冻结的股权得以解冻。然而，就在德勤作为指定会计师事务所对华源进行了一番资产核算后，华源对银行的天价负债终于见了天日。截至2005年9月20日，华源集团合并财务报表的银行负债为251.14亿元，其中母公司为41.28亿元。从此，华源由一个赫赫有名的医药巨头沦为了一块置于刀俎上的鱼肉，债台高筑之后，唯有等待接受重组的命运。



资产近 600 亿的华源集团在疯狂扩张的过程中不得不紧急刹车，至于造成贷款到期未还的具体原因，传闻是 2005 年年初华源集团的两家子公司在投资过程中遭遇诈骗，造成大笔现金损失，从而导致了华源集团的流动性危机，并引起银行的猜疑。子公司的一次投资失败就引起了华源集团的财务危机，这看起来似乎仅仅是一种“蝴蝶效应”，究其根本，华源如今的冰冻三尺绝非一两次的“诈骗”所能完成，早在其大肆进军医药产业的过程中，就已经埋下了隐患。

产业布局：“抄袭”也用心

打开中国华源网，其首页就是集团的简介，“成立于 1992 年的华源集团直属国务院国资委监管，并拥有全资和控股子公司 11 家，以及华源股份、华源发展、华源制药、上海医药和双鹤药业等一批上市公司，是中国最大的医药企业集团和纺织企业集团”。

14 年前，时任纺织工业部政策法规司司长的周玉成，在上海组建了华源，并任董事长，这或许在一定程度上可以解释华源的纺织业背景。不过，今天的华源为何将纺织和医药作为支柱产业？是纯粹的资本运作还是两者之间的产业关联？回答这个问题，我们不得不提到华源集团发展历程中的一次重要转型。

随着纺织业的“夕阳产业”色彩越来越浓厚，周玉成不得不重新考虑华源的将来。纵观国际制药业巨头，巴斯夫、拜尔、郝斯特，它们都是在 20 世纪完成了从纺织业到制药以及生命科学产业的跨越，这条战略调整路径直接影响了华源。受这些跨国合作伙伴的启发，周玉成认为，对于华源集团而言，从纺织化纤进入医药制药并非远隔千山万水，事实上，纺织化纤与医药制药拥有共同的渊源——化学工业。

可以说，华源集团下决心将制药业作为核心产业，并非突发奇想，而是早有预谋。早在 1998 年，华源集团便开始规划其进入医药领域的战略部署。1999 年收购上市公司“浙江凤凰”，2000 年下半年与“浙江凤凰”进行资产置换，“浙江凤凰化工股份有限公司”也随即更名为“上海华源制药股份有限公司”，股票简称也由“浙



上

篇

沉痾·拯救央企华源

江凤凰”变更为“华源制药”。在这一系列干脆利落的动作之后，“华源制药”从此拉开了华源集团登上中国医药行业舞台的序幕。

周玉成接受采访时曾经不吝豪言道：“如果不能做成中国医药第一，不能够打造中国医药的航母，就是我的失败。”他还表示，华源不愿做中国医药业内的一个插队者，而是要做黏合剂，让同行们联合起来。

2001年的崇明会议，华源集团将旗下的三大产业做了更进一步的定位：以纺织作为基础产业，以制药为主的大生命产业作为核心产业，以贸易、金融、投资作为功能性支撑产业。从此，华源集团跳出了传统的纺织产业而大举进军医药行业，携纺织领域的兼并重组之锐气，在医药行业领域通过资本运作构建“医药航母”。

在上海，“华源生命”的巨幅广告牌正高频率地出现在市区的繁华地段。中国华源生命产业公司，这个华源集团酝酿已久的生命医药产业集群，于2003年11月13日举行了揭牌典礼。而华源集团的这把“利刃”出鞘后不久，就在资本市场刮起了一阵“华源”飓风，并使得华源集团在医药行业内的圈地运动大有愈演愈烈之势。2004年10月，华源生命收购北京医药集团40%的股份，成为北京医药集团新的控股股东，使得国内的药业同行对华源这只“空降兵”刮目相看。

接下来，华源开始用实际行动来证明其决心。2002年8月21日，华源集团受让上海华谊集团和上海工业投资集团持有的上海医药集团40%的股份，成为上海医药的第一大股东，并对其进行重组。从此，上海医药成为华源集团在医药行业并购另一支主力军。2004年11月，上海医药集团和鲁抗集团之间的战略合作终于从传言变为现实：在新成立的公司——上药鲁抗股份有限公司中，上海医药集团占有60%股份。虽然华源在云南药业集团的争夺战中败给了东盛药业，但是上牵北京医药，下揽上海医药，华源近年来一连串收购行为，足以奠定其在医药行业的霸主地位。

华源的产业转移战略似乎有一定的“抄袭”成分，但其扩张的具体规划在设计上却显示了良苦用心。华源不仅在生产领域实行“多管齐下”，有的放矢，更在医药流通领域纵横捭阖，收获颇丰。

2002年年初,抚顺华源大药房连锁有限公司在辽宁成立,华源集团占有85%的股份;2002年4月,华源集团以1.05亿元现金为代价吞进占据河南省新乡市医疗市场50.8%份额的5家医院,并于2004年组建中国首家经营国有医院的股份制管理公司——华源中原医院管理公司。2004年,华源在医药流通领域的规模已居全国各医药集团之首,年销售额达50亿元。

疯狂的背后是无奈

华源的东突西进,让同行刮目相看,但这非常的成长速度同样带来了疑问。有人干脆将华源比作一只饥饿的恐龙,虽以强悍之力实现了吃饱喝足的境界,但是体力的透支将大大影响其今后的战斗力。

经过多次并购,华源的资产规模从最初的5亿元扩张到2004年年底的572亿元,成为中国医药行业的翘楚。或许是华源一路疯狂扩张使得人们被这种波澜壮阔所迷惑,而忽视了危险的另一面——其收购所用资金多为银行贷款,其中包括收购北京医药的13亿元和收购上海医药的11亿元。由于华源长期以来的南征北战,其银行贷款一直居高不下,多达数十亿元的规模。上梁不正下梁歪,在华源集团合并财务报表后的银行负债中,其子公司向银行借款总额近184亿元。华源系的上市公司也是高负债运作,根据2005年的半年报,截至6月30日,5家上市公司的资产负债率分别达68.9%、66.6%、62.1%、71.2%和61.2%,在银行的借款合计已经接近100亿元,而它们的业绩平平,有的股价已经跌破净资产。

华源的融资能力不禁让众多在银行外徘徊的企业羡慕不已,华源究竟拥有什么魔力,居然能够撬动如此巨额的银行贷款?“央企”,这一与众不同的身份正是华源的“尚方宝剑”,有了这种高贵的“出身”,华源在搞好“银企关系”上便具有了得天独厚的优势。即使在债务危机一触即发之时,周玉成仍坚信凭着自己多年积累的关系资源,能够有惊无险地渡过难关。殊不知,银行已经不再是当年的“取款机”,面对着德隆、格林柯尔这些昨日风光依然,今日轰然倒下的企业巨人,银行不得不对贷款的风险严加监控。于是,



上

篇

沉痾·拯救央企华源

当华源的贷款逾期，银行则不再念及“旧情”，而是拿起法律的武器。

周玉成也有自己的苦衷，因为华源的出身虽贵为央企，但国资委早就剥夺了它世袭的权利。2003年，由国资委直接管理的央企数目为196家，2005年年底已经减少到了169家，而这一数目的最终目标将锁定在80-100家。在2004年年底召开的中央企业负责人会议上，国资委主任李荣融曾经放出狠话：如果央企不能在规模上进入本行业前三位，就要进行重组。这就意味着，对于央企而言，做大是第一位的，只有无条件的壮大规模，才有继续存在的可能。或许老谋深算的周玉成早已窥探到这种趋势，才有了后来医药业内的华源飓风。

然而华源毕竟是以纺织品起家，纺织业虽与医药业同属一个“老祖宗”，但医药内的纷繁复杂不是一夜就能理清的。为了获得业内的话语权，华源可谓不惜一切代价，迅速切入了原料药、大输液、制剂、天然药品、零售、医疗、医疗器械等领域，产业链尚未打通，而银行的贷款到期已呈火烧眉毛之势。

然而银行的逼债并没有彻底“冻结”华源，也还是因为央企身份，在国资委进行了疏通之后，华源及其下属上市公司的股权得以安全解冻，并获得重组的机会。

诚通何以蛇吞象

本以敲开华源重组大门的诚通集团，最终没能迈过那道门槛。

2005年12月，随着国资委一纸决定的下达，华源重组的迷雾渐渐散去，在央企中有些“名不见经传”的诚通走到了华源重组的最前线。经国资委同意，中国诚通控股公司以“增资控股”的方式重组华源集团，注入资本总额为50亿元，其中25亿元作为资本投入。

诚通同样成立于1992年，具有与华源相同的央企背景，资产192亿元，主业为物流和仓储。不过根据国资委的定位，2005年6月，诚通集团被指定转型为类似新加坡淡马锡式的国有资产经营公司试点，主要通过资产、业务整合和项目孵化，进行产业重组，实