

关于中国企业失败的MBA式教案

大败局

吴晓波 / 著

(修订版)

秦池：没有永远的标王
巨人：“请人民作证”
爱多：“青春期”的“错觉”
玫瑰园：在没有路标的花园里
飞龙：被诗意宠坏
瀛海威：在大雾中领跑
三株：“帝国”为何如此脆弱
太阳神：逝水难追“太阳神”
南德：一个“堂吉诃德”的中国版本
亚细亚：激情燃尽“野太阳”



关于中国企业失败的MBA式教案

吴晓波 / 著

大败局

(修订版)

图书在版编目(CIP)数据

大败局/吴晓波著. —2版.—杭州:浙江人民出版社,2007.4

ISBN 978-7-213-02151-0

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 049361 号

大败局(修订版)

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	杭州富春印务有限公司
开本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印张	18
字数	29 万
插页	2
版次	2001 年 1 月第 1 版 2007 年 4 月第 2 版 2007 年 4 月第 19 次印刷
书号	ISBN 978-7-213-02151-0
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。

【题记】

20世纪20年代美国最伟大的广告大师克劳德·霍普金斯在他的《科学的广告》一书中曾经不太经意地写下过这样一段文字：

“我所看到过的很多经营危机大都是因为下面这几种原因：做事太过分，在潜在机遇面前不够大胆，看不起保守作风而仓促行事，害怕竞争者可能比自己走得更远或爬得更高，所以自己不惜在一条未曾开辟的小路上贸然领跑。”

对于任何一位企业家，在开始他的辉煌生涯的第一天能够读到这些文字，并将它背诵下来，那么他是幸运的。因为在80多年后的今天，我们所看到的绝大多数的企业危机仍然无非是霍普金斯罗列过的这些原因引起的。

修订版序言

在《大败局》初版6年之后,我决意修订是基于两个原因的考虑:

第一,尽管本书已经被重印了28次,不过,它似乎还在被一再地提及。对于今日的中国商业界而言,这些发生于20世纪90年代末期的败局所蕴涵的“失败基因”仍然在时时发酵。

第二,我在2007年初完成了《大败局Ⅱ》的写作。这两部作品放在一起阅读,大抵可以研习过去10年所发生的最著名的中国企业失败案例。

此次修订,让我有机会能重新认真阅读了旧作。一个令人欣慰的事情是,我没有发现任何重大的事实失真和数据偏差,而我对一些现象所作出的判断和预言,似乎也没有更正的必要。我仅仅增删了部分附件,并将部分企业家在2001年之后的命运做了后续的补充记录。

中国的商业历史仍在一条演进的轨迹上快速地前行着,对于今日的企业家而言,过去那些人们的历史恰好可能就是他们的今天,所有商业上的兴衰都如出一辙。正如欧洲历史学家奥古斯特·孔德所言:“知识不是预见,但预见是知识的一部分。”所有前人的失误或许不会完全重演,但是所有即将发生的悲剧中都无一例外地有着前人失误的痕迹。

是为记。

吴晓波

2007年春于杭州

初版序言

从中国企业的“失败基因”谈起

我这样理解失败

美国经济大萧条时期,很多人对前途失去了信心,更有人怀疑起美国经济制度的合理性。就在这一时刻,当时的美国总统F.D.罗斯福告诉人们:并非追求利润的自由企业制度已在这一代人中失败,相反,是它尚未经受考验。

我常常以这段话来考量中国企业界正在发生着的沉浮兴衰。

在我的理解中,失败是一个过程,而非仅仅一个结果;是一个阶段,而非全部。正在经历失败的,是一个“尚未经受考验”的、活泼泼地成长中的中国新兴企业群体。

如果我们要判断一家企业是否是一个稳定和成熟的企业,首先要观察的是,它在过去的两到三次经济危机、行业危机中的表现如何,它是怎样渡过成长期中必定会遭遇到的陷阱和危机的。

如果你面对的是一家在几年乃至十几年的经营历程中一帆风顺、从来就没有遭遇过挫折和失败的企业,那么,要么它是一个上帝格外呵护的异类,要么它根本就是一个自欺欺人的泡沫。

直到我写作这本书的时候,我所研究和涉及的这些企业绝大多数还没有完全地退出市场舞台,所以,“失败”仅仅是对它们成长过程中某一阶段或某一事件的描述。我祝福它们能够一一地从这个失败的阴影中站起来。而作

为局外人和旁观者的我们,则希望用我们的“解剖刀”和“显微镜”从它们各自的败局中提取宝贵的“失败基因”。从动笔之初,我就想把这本书写成一本分析性的著作,我们必须尽量地弄清楚危机是如何发生、如何蔓延的,受难者是怎样陷入危机的,唯有这样,我们才有可能在未来的岁月中尽可能地避免第二次在同一个地方掉进灾难之河……

激情年代的终结

就在我写作这本书的日日夜夜里,我常常会被一种难以言表的情绪所淹没,我似乎看到了一个谁也不愿意承认的事实正如幽灵般越飘越近:今天正在中国的经济舞台上表演的一些企业家可能将不可避免地随风而逝。

在过去的10年里,因为职业上的便利,我至少采访过500家以上大大小小、各行各业、知名或不知名的中国企业,本书所涉及的企业及企业家,我几乎均有接触。我还曾经或深或浅地参与到一些知名企业的新闻、行销策划中,我目睹过无数激动人心的辉煌和令人揪心的陨落。所以,现在当我静静地坐在书桌前,点上一炷清香,面对一叠叠行将泛黄的资料、文件和手稿,写下这些文字的时候,我不知道怎样来形容此刻的心情。

我隐隐感到,我正在告别一个激情的年代,正在告别一批曾经创造了历史而现在又行将被历史淘汰的英雄们。他们史诗般的神话正如云烟般地在世纪末的星空下消散。

在摆脱旧体制铁链束缚的改革之初,激情——一代百无禁忌的弄潮儿的激情曾经拯救了整个中国企业界的脸面,然而很快,激情所散发出的负面作用,令中国企业陷入前所未有的迷茫与冲动之中。

在过去的将近20年里,中国企业已经数度经历了从神话到噩梦的轮回,无数巨型企业轰然瓦解,“泰坦尼克现象”此起彼伏。也正是在这个激情年代中,中国企业界和企业家形成了一种非理性的市场运营模式和思维,涌动在激情之中的那股不可遏制的投资和扩张冲动,上演了一出令世界瞩目的中国企业崛起大戏,可也正是这种激情又在把中国的市场推向新的无序和盲动,使如今的中国市场呈现出非线性的迷乱态势。在某种意义上,这种泛滥的激情正毁坏着我们并不富足的改革积累。

1997年,北京的经济学家魏杰曾经下过一个预言:“这是一个大浪淘沙的阶段,非常痛苦,我估计再过10年,现在的民营企业200个中间有一个保留下来就不简单,垮台的垮台,成长的成长。”(摘自《南方周末》1997年2月21日)当

时,我对魏先生所持的悲观论点还有点不以为然,但现在看来,他的预言可能是对的。

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,随着网络年代的到来及知识更新速度的加快,中国企业界终于迎来了激情年代的终结,一代草创型的民营企业家也将面临一个被集体淘汰的命运。

共同的“失败基因”

导致中国许多草创型企业家被“集体淘汰”的原因有很多。而通过对众多的失败案例剖析,我们发现其中最为致命的是:中国许多企业家的肌体内潜伏和滋生着一种共同的“失败基因”。正是这些至今不为人察觉的“失败基因”,使他们始终无法真正地超越自我。在本书所描述的10个败局中,我们力图捕捉到这些“基因”:

一、普遍缺乏道德感和人文关怀意识

草创型的中国企业家群体,在某种意义上算得上是“功利的、不择手段的理想主义者”的俱乐部,在这个特殊的群体中蔓延着一种病态的道德观。在关注史玉柱、吴炳新、姜伟这一代悲剧人物的时候,我们会发现一个很奇异的现象。

这些企业家中的绝大多数就他们个人品质和道德而言算得上无可挑剔,甚至律己之严达到苛刻的地步。他们的生活都十分简朴,不讲究吃穿排场,不做一般暴发户的摆阔嘴脸,为人真诚坦率,做事认真投入。同时,他们还是十分真诚的“理想主义者”,他们对中国社会的进步拥有自己的理想和方案,对中华民族和东方文明有着深厚的感情和责任感。他们中的一些人更算得上是狂热的民族经济的捍卫者。

可是,当我们考察其市场行为的时候,我们又看到另一番景象。他们对民众智商极度地蔑视,在营销和推广上无不夸大其词,随心所欲;他们对市场游戏规则十分的漠然,对待竞争对手冷酷无情,兵行诡异。而我们的公众舆论和社会集体意识又有着一种根深蒂固的“成者为王,败者为寇”的考量标准,对那些取得辉煌市场业绩的企业家们往往无意于追究其过程的道德性,这在很大程度上也助长了企业家们的功利意识。这一现象,几乎成为阻碍中国许多新生代企业家真正走向成熟的最致命的痼疾。

本书要解读的是,这种种的蔑视、漠然和淡薄,最终必定会伤害到企业家自身及他们的事业。

二、普遍缺乏对规律和秩序的尊重

1800年,当法国经济学家J.B.萨伊杜撰出“企业家”这个名词时,他是这样下的定义:将经济资源从生产力较低的领域转移到较高的领域。20世纪中期,西方最重要的经济学家熊彼特这样简捷地描述说:企业家的工作是“创造性的破坏”。

萨伊或熊彼特都没有从道德的范畴来规范企业家的行为。甚至在工业文明的早期,连恩格斯都认为“原始积累的每个毛孔都充满了血腥”。如果我们用书卷气的固执来坚持对一切经济行为的道德认同,那显然是不现实的。问题在于,当经济或一个企业的发展到了一个稳态的平台期后,经济宏观环境的道德秩序的建立及企业内部道德责任的培育,便成了一个无法回避的课题。一个成熟的、健康的竞争生态圈,不是简单地在政府所提供的若干条法律法规的框架内追求利益,它更应该体现为法律与道义传统、社会行为规范的整体和谐。

而我们的许多企业家则缺乏对游戏规则^①的遵守和对竞争对手的尊重。在捍卫市场公平这个层面上,他们的责任感相当淡薄,往往信口开河,翻云覆雨。他们是一群对自己、对部下、对企业负责的企业家,而对社会和整个经济秩序的均衡有序则缺少最起码的责任感,这种反差造成了他们的个人道德与职业道德的分裂症状。

他们中的相当一部分以“不按牌理出牌的人”为标榜。在他们的潜意识中,“牌理”是为芸芸众生而设的,天才如我,岂为此限。于是天马行空,百无禁忌。岂不知,如果人人都不按牌理出牌,那么还要牌理干什么?一位老是不按牌理出牌的人,还有谁愿意跟他玩牌?一位不按牌理出牌的人,他所获取的超额利润,其实是以伤害大多数按牌理出牌的人的利益为前提的,是通过以破坏市场秩序为策略而乱中取胜。于是,在很多企业家兵败落难之际,往往是冷眼旁观者多,挺身救险者少;落井下石者多,雪中送炭者少;冷嘲热讽者多,同情怜惜者少,这也就不足为奇了。

三、普遍缺乏系统的职业精神

深圳万科董事长王石曾经概括过包括他自己企业在内的新兴民营企业的七大特征:一是企业的初期规模很小;二是短期内急速膨胀;三是创业资

金很少或没有；四是毛利率较高，总是找一个利润空间较大的行业钻进去；五是初期的发展战略不清晰；六是创业者没有受过现代企业管理的训练；七是企业家的权威作用毋庸置疑。

王石描述出了几乎所有新兴民营企业和草创型企业家的先天不足的原因所在。令人遗憾的是，像王石这般清醒意识到不足并努力提升自我的企业家实在是凤毛麟角，“多乎哉，不多也”。

“现代管理学之父”彼得·杜拉克在他1995年出版的《创新与企业家精神》一书中，第一次指出美国经济已经从“管理型经济”转变为“企业家经济”。他认为“这是战后美国经济和社会历史中出现的最有意义、最富希望的事情”。在此之后，中国的经济学家中便也有人作出过类似的预言，高呼中国也进入了“企业家经济”的时代。

但是，这样的欢呼显然是过于乐观的。

一个真正的“企业家经济”应该具有三个基本的特征：一是该国拥有量大面广的中型现代企业，它们以蓬勃的生命力成为这个国家经济进步的孵化器和推动力；二是管理成为一门技术被广泛地应用，由此出现了一个具有职业精神的专业型经理人阶层；三是在经济生态圈中形成了一个成熟而健康的经济道德秩序。

如果用这个标尺来衡量，我们自然可以清醒地扪心自问，到底我们离“企业家经济”还有多远？这也正是本书希望表述的最重要的一个观点：中国企业要真正地成为这个社会 and 时代的主流力量，那么首先必须完成的一项工作——一项比技术升级、管理创新乃至种种超前的经营理念更为关键的工作，是塑造中国企业的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

本书不是一本阐述“为什么要塑造和重建”的书，恰恰相反，它是一本描述“如果不这样做将会发生什么灾难”的书。本书所写到的10家企业及其企业家的跌宕命运，是过去10年里发生在中国新兴企业中的最著名的10个悲剧。

它们之所以走向失败，或许有着各自的缘由——偶然的，必然的，内在的，外部的……可一个几乎共同的现象是：它们都是一个道德秩序混乱年代的受害者，同时，它们又曾是这种混乱的制造者之一。

失败是后来者的养料

今天的中国企业界已经进入了一个理性复归的年代。随着中国经济的进步和宏观环境的成熟，那些产生激情败局的土壤似乎已经不复存在了，当时

的市场氛围和竞争状态也不可能复制,任何一家企业已不可能仅仅靠一个创意或一则神话取得成功。知识、理性成了新经济年代最重要的生存法则。在这样的时刻,研究这些以往的败局及一代被淘汰者是否还有现实的意义呢?

吴敬琏先生在论及“新经济”时曾经表达过一个很新颖的观点。他说,新经济并不仅仅是指网络公司或所谓的“高科技企业”,相反它指的是所有拥有新观念和新的技术手段并将之快速地转化成生产力的企业群体,在这个意义上,不论是土豆片还是硅芯片,只要能赚钱都是好片。(摘自吴敬琏先生2000年9月在广州新经济研讨会上的书面发言)同样我们可以认为,绝大多数的企业危机,都是有其共性的,就某一发展阶段而言,无论是生产土豆片还是生产硅芯片的企业,它所可能面对的危机话题很可能是一样的。

同理,企业的成长经验与行业是无关系的。无论你是一家传统的生产果冻的工厂,还是一家吸引风险投资的网络公司,企业在成长过程中面临的台阶,有很多是具有共性的。每一个企业、每一个新兴的产业都有自己的狂飙期,有自己的激情年代。我们现在正身临其境的数字化年代,不也处在一个激情的洪流中吗?此起彼伏的网站公司、令人眼花缭乱的网络概念、给自己冠以CEO、COO或首席执行官等新鲜名词的新兴企业家,谁能告诉我们,究竟要过多久,他们中的多少人以及他们的企业也将会出现在失败者的名单中呢?

哪怕对于那些刚刚进入中国市场的跨国企业来说,中国新兴企业的失败案例依然具有借鉴的价值。中国市场是一个差异性很大、国民特征很明显的市场,东西横跨上万里,南北温差50度,世界上很难寻找出第二个如此丰富和辽阔的市场。就在过去的十几年中,曾经创造辉煌营销奇迹的“中国台湾经验”、“日本模式”,均在中国市场上进行过尝试,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。在这种意义上,研究10个经典的败局案例或许可以让这些企业在征战中国市场时少遭遇几个“经营陷阱”,少付出几笔数以亿计的昂贵“学费”。

给悲剧一点掌声

最后,有一段必不能少的文字我必须写在这里。

在过去的这些年里,直到我写作本书的此刻,我始终怀着一种尊重而虔诚的心情来面对每一位在风雨中前行或跌倒的中国企业家。

我还常常会想起好几年前曾经采访过的一位温州农民企业家。他是一位20世纪80年代在温州地区非常出名的厂长,他办的塑料厂每年有上百万

元的利润,他还一度被选为当地的副镇长。从8年前开始,他突然辞去公职,出售工厂,闭门谢客,宣称要打造出第一辆国产电动轿车。在整整8年时间里,他一直狂热地沉浸在自己的誓言中并为此花掉了所有1000万元的家产。在他那个硕大的堆满了各类工具的院子中,我看到了他一锤一锤打造出来的汽车。那是一辆车门往上掀起的怪物,充一夜的电可以跑上一百来公里。从批量生产和商业的角度来考虑,他打造出的实在是一堆会跑的废铁。然而,他身边的人包括他的妻子和子女没有一个敢向他指出这一点。事实上,哪一天当他自己也意识到这一点的时候,他的生命便也到了尽头。

在一个有点阴冷的深秋,在令人揪心的霪雨中,中国第一个立志打造电动轿车的中年人向陌生的我喋喋不休地述说着他的梦想,一个注定了将一无所获的荒唐梦想。

一个只有小学文化程度的中国农民耗尽了他的前途、生命和金钱,无怨无悔地用原始的榔头和机床去奋力摘取现代工业的明珠。

在那个时候,我背过身去,禁不住泪流满面。

在一个风云激荡的岁月,一代中国人在逼近现代工业文明时的种种追求和狂想,甚至他们的浮躁及幼稚,都是不应该受到嘲笑和轻视的。当马胜利马不停蹄地奔波全国收购100家企业组成世界上最大的造纸集团的时候,当这位温州厂长关起门来叮叮当当地打造着中国第一辆电动轿车的时候,当本书所述及的那些激情企业家们一一呼啸登台的时候,我认为,对他们的悲壮之举理应给予真诚的理解和掌声。

斯蒂芬·茨威格曾在《人类群星闪耀时》中写道:“一个人命中最大的幸运,莫过于在他的人生中途,即在他年富力强的时候发现了自己生活的使命。”在这个意义上,那些成功或失败的中国企业家都是幸运的,因为在应当由他们承担责任的这个年代,他们发动了一场最具激荡力的企业革命,他们的使命与他们的命运,决定了一个民族的进步,他们的悲剧也成为一个国家进步史的一部分。他们全都几乎身无分文,可他们全都创造了让人惊叹的奇迹,他们全都具备成为英雄的秉质,可是最终他们全都有着一段烟花般瞬间璀璨又归于寂寞的命运。记住他们,就记住了中国改革的全部曲折和悲壮。

我不知道过了许多年后,人们还会以怎样的心情怀念起史玉柱、姜伟、吴炳新等等曾经狂想过和拼搏过的前辈们。

吴晓波

2000年岁末

目录

修订版序言 /001

初版序言 从中国企业的“失败基因”谈起 /002

秦池：没有永远的标王 /001

得“三北”者成诸侯 /002

激情燃放梅地亚 /005

一个天价般的电话号码 /008

川酒滚滚入秦池 /011

标王败因费思量 /014

【秦池大事记】 /017

【案例研究一】 彩虹电视：赞助“飞黄”一夜成名 /018

【案例研究二】 哈药六厂：比标王更标王 /020

【新新观察】 “造名运动”引出概念经济 /023

巨人：“请人民作证” /025

文弱书生的豪赌天性 /026

从38层到70层 /028

巨人下达“总攻令” /030

“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？” /034
“雄心勃勃的神秘客” /038
【巨人大事记】 /039
【后续故事】 /040
【档案存底一】 我的四大失误 /041
【档案存底二】 史玉柱论民营企业的“13种死法” /042
【案例研究】 破解脑白金之谜 /044
【八方说词】 多元化是个“陷阱”吗？ /050

爱多：“青春期”的“错觉” /053

少年英雄出中山 /054
阳光行动A计划 /056
当标王的感觉真好 /059
“杀敌一千，自伤八百” /062
陈天南“击杀”胡志标 /065
检讨爱多财务模式 /068
爱多品牌价值几何？ /071
【爱多大事记】 /072
【后续故事】 /073
【档案存底】 我的五大“反对” /074
【案例研究一】 小霸王痛失段永平 /075
【案例研究二】 万家乐缘何“乐”不下去了？ /077
【新新观察】 解读“一夜崩盘” /079

玫瑰园：在没有路标的花园里 /081

“北京要出李嘉诚了” /082
“楼市奇才”发现玫瑰园 /084
8000万港元买张“贼船票” /087
“我是全北京最失败的人” /091
最后一个守护人 /093

- 玫瑰开放终有时? /095
【玫瑰园大事记】 /097
【后续故事】 /098
【案例研究一】 上海滩房产女大亨沉浮录 /098
【案例研究二】 万科的暴利是怎样赔光的? /101
【新新观察】 中国企业家应该尝试的20件事 /103

飞龙:被诗意宠坏 /105

- 广告开道 飞龙腾起 /106
始作俑者 其无后乎 /109
香港上市 自信受挫 /111
三着臭棋 飞龙坠地 /113
抢注伟哥 开泰搭车 /117
遭遇红牌 重振乏力 /121
【飞龙大事记】 /124
【后续故事】 /125
【档案存底】 总裁的20大失误 /126
【八方说词】 对“高举民族工业大旗”的质疑 /131

瀛海威:在大雾中领跑 /133

- “中国人离信息高速公路有多远?” /134
“带着巫气的哲人” /138
“瀛海威哗变惊天下” /142
回不去的瀛海威 /147
网络世界的原罪 /149
【瀛海威大事记】 /151
【后续故事】 /152
【档案存底一】 我们是这个行业中犯错误最多的人 /153
【档案存底二】 辞职报告:我们已无意于苟延残喘 /154
【案例研究】 机会无限多 赚钱没把握 /155

三株：“帝国”为何如此脆弱 /159

三株从哪里来？ /160

独一无二的行销模式 /163

中国第一营销网 /166

“增长速度回落到400%” /168

“有病治病，没病防病” /171

绝密的“利益共同体”理论 /172

三株的“15大失误” /176

“八瓶三株喝死一条老汉” /177

“这个企业怎会如此脆弱？” /179

【三株大事记】 /181

【后续故事】 /182

【档案存底一】 三株营销宝典：一大方针、十大原则 /182

【档案存底二】 吴炳新自述“15大失误” /184

【档案存底三】 吴炳新告白书 /187

【新新观察一】 苍狼终将消失 /187

【新新观察二】 对手 /189

太阳神：逝水难追“太阳神” /193

灿然升起的“双子星座” /195

CI导入第一家 /197

南派北派各有风范 /200

从万丈雄心到万丈深渊 /204

“空降兵”无力挽狂澜 /206

【太阳神大事记】 /208

【档案存底】 保健品市场10年备忘录 /209

【案例研究】 迷茫的品牌 /212

南德:一个“堂吉诃德”的中国版本 /215

牟其中是企业家吗? /216

世无定势,遂使牟某成名 /218

四大错位 多重失信 /222

“倒车风暴”终结首富神话 /229

【南德大事记】 /233

【后续故事】 /234

【案例研究】 黄鸿年与“中策现象” /235

【新新观察】 资本经营10个偏差 /237

【八方说词】 企业家离政治多近才安全? /240

亚细亚:激情燃尽“野太阳” /241

“中国最有文化的商场” /242

“功夫酒菜外,特色礼仪中” /245

走上连锁经营的不归路 /248

“恐怕我的耻辱柱大些” /253

【亚细亚大事记】 /259

【案例研究一】 破产的八佰伴 /260

【案例研究二】 郑百文:如何成为第一家被申请破产的
上市公司? /262

【八方说词】 为“保守主义”正名 /264

跋 /266