

案例
CASE
第七辑
中国企业家经典案例

从失败中寻找经营秘诀

从检讨中探索成功之道

总裁检讨书



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLES PUBLISHING HOUSE

第七辑
案例
CASE
中国企业家的商业读本

总裁检讨书

Zongcai

Jiantao

Shu



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLES PUBLISHING HOUSE

总裁检讨书


主 编 吴晓波

责任编辑 虞文军 朱丽芳 周为军 李 雯

特约编辑 王留全 何晓虹 项乐慧

责任出版 刘彭年

装帧设计  奇文云海
qwyh_cn@yahoo.com.cn

宣传推广  蓝狮子财经出版中心 王留全
wangliuquan28@yahoo.com.cn

法律顾问 京衡律师事务所 陈有西 律师

图书在版编目(CIP)数据

总裁检讨书/吴晓波主编. —杭州:浙江人民出版社,2008.3

(蓝狮子财经丛书)

ISBN 978-7-213-03732-0

I. 总... II. 吴... III. 企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 025909 号

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

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 12 插 页 6

字 数 19.6 万

版 次 2008 年 3 月第 1 版

2008 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-03732-0

定 价 28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

检讨,是一种勇气

文 / 潘强龙

本书很特别,将最近 15 年来中国企业界最著名的一些“总裁检讨书”编撰在一起,让我们一起来学习“检讨”。

写“检讨书”的这些总裁,是一个特殊的族群。他们的特殊,在于他们往日的成功;他们的特殊,更在于他们曾经的失败;他们的特殊,还在于他们中的一些人的忧患意识:他们的企业经营得很好,但他们居安思危,发出了同样的声音。他们的声音,用两个字概括就是:检讨。

这一特殊族群的代表是:瀛海威的张树新、三株的吴炳新、飞龙的姜伟、托普的宋如华、华晨的仰融、格林柯尔的顾维军、德隆的唐万新、TCL 的李东生、华为的任正非、万通的冯仑、先声的任晋生。

他们的检讨深刻而又触目惊心。他们检讨:“我们是这个行业中犯错误最多的人”(张树新),“我没有为华晨培养一个好的接班人”(仰融),“德隆的 6 个失误”(唐万新),“民营企业的‘13 种死法’”(史玉柱),“总裁的 20 大失误”(姜伟),“我不是一个合格的 CEO”(宋如华),“华为的冬天”(任正非),“我们为什么如此平庸”(任晋生)……

这是些我们曾经熟悉的面孔,他们中的一些人创办的企业曾经在市场中呼风唤雨,他们中的一些人曾经在企业界引领翘楚,但他们中的一些人只在中国的 30 年企业发展史中,留下了一个失败的结局,匆匆而过,他们的身影渐渐模糊。而在做检讨的这些企业家中,还有一些与上面的失败者完全不同,他们或失败后东山再起;或他们所经营的企业仍在困境中挣扎,为使企业能早日走出阴影而进行着艰苦卓绝的努力;还有一些是特例,他们的企业治理得很好,但他们依然反思,依然检讨。因为他们深知,企业的生长环境还相当地恶劣,还有那么多的陷阱需要躲避,他们期待一个好的商业环境的出现,期待自己的企业能像那些国际级的优秀大企业一样,面对风险巍然屹立,并且能够得到持续长足的发展。

我们也许通过研究,能够发现他们失败的共同基因。比如,政商博弈的败局、创业原罪的困扰和职业精神的缺失等等,但是,他们的声音值得我们停下来,去听一听。

这是因为,相比他们当初的企业生存环境,今天,我们的企业家同样也面临着这样或那样的困境。比如,资源的困乏,原材料的上涨,通胀的压力,股市的不稳定,环境污染加剧等等诸多制约企业发展的外部因素,而这些也都随时考验着企业领导人的思考与决策。可以说,中国的企业家以及中国的企业,并不像看起来的那样美。

也正是在这种情况下,我们拨开云雾,重拾那些曾经辉煌过和目前仍活跃着的一批企业家所做过的自我检讨——他们的反思和检讨,足以让我们震撼,足以引起每一个企业经营者的注意,以致引以为戒。因此,我们希望我们的企业家们通过对他们的检讨的回顾,认真面对企业现在的处境与发展,重新审视一下:我们已经做到了哪些,我们做的是否已经足够好,我们还有哪些方面需要进一步地完善,哪些方面需要我们慎思,对于下一步将要实施的战略,我们准备好了吗?

无论你是刚刚起步的“创业菜鸟”,还是已经走过了10多年、乃至20多年商业历程的“资深商人”,此刻,让我们停下来,听一听,检讨的声音吧。





/主办单位/



浙江人民出版社



中科生产力

中科生产力促进中心



蓝狮子财经出版中心



中科民营企业管理研究院



中科企业家学院

[出版人]楼贤俊 [总策划]秦朔 郭振玺 潘强龙
[主编]吴晓波 [副主编]岳文龙 林期远 熊华英

/学术委员/

(所有人名排列不分先后)

陈春花(华南理工大学工商管理学院)
陈晓红(中南大学商学院)
何志毅(北京大学光华管理学院)
陆红军(上海国际金融学院)
蓝海林(华南理工大学工商管理学院)
劳维信(哈佛大学商学院·亚太区研究中心)
李光金(四川大学工商管理学院)
孟宪忠(上海交通大学管理学院)
隋广军(广东外语外贸大学)
王重鸣(浙江大学管理学院)
翁礼华(浙江大学财经研究中心)
赵曙明(南京大学商学院)

/讲评委员/

(所有人名排列不分先后)

白长虹(《南开管理评论》副主编)
陈劲(浙江大学城市学院商学院院长)
邓德隆(特劳特[中国]品牌战略咨询有限公司总裁)
何佳讯(华东师范大学商学院教授,上海优迪企业管理咨询有限公司首席专家)
刘峰(国家行政学院政治学部主任)
刘世雄(深圳大学管理学院副教授、博士)
李光斗(北京华盛时代广告有限公司总经理)
厉玲(知名经理人,高级经济师)
屈云波(北京派力营销咨询有限公司董事长)
孙红伟(融勤国际中国区总裁)
孙先红(蒙牛集团副总裁)
孙玉红(美国伟达[中国]公关顾问公司总监,哈佛大学 MPA)
唐俊(香港华润集团研究部总经理)
汪力成(华立集团董事局主席)
王进(上海九钻珠宝有限公司 CEO)
王永(哈佛大学肯尼迪学院研究学者)
王颖(北京理实佳讯管理顾问公司董事长)
吴春波(中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长)
邢以群(浙江大学管理学院教授)
杨晓燕(广东外语外贸大学管理学院教授、博士)
俞雷(营销管理专家)
岳川博(北京财富时代管理咨询公司总裁)
曾文祺(明基电通中国营销总部总经理)
郑勇军(浙江工商大学 MBA 教育中心教授、主任)
周志民(深圳大学管理学院副教授、市场营销系副主任)



BLUE LION

与最好的商业阅读者共



蓝狮子财经丛书已出书目

● / 中国著名公司案例系列 /

- 《大败局》(修订版) 吴晓波 著 定价:29.00 元
- 《大败局Ⅱ》 吴晓波 著 定价:29.00 元
- 《非常营销》 吴晓波 胡宏伟著 定价:25.00 元
- 《张瑞敏如是说》 胡泳 著 定价:42.00 元
- 《王石是怎样炼成的》 陆新之 著 定价:30.00 元
- 《希望之路》 姜念涛 著 定价:30.00 元
- 《红黑科龙》 何志毛 著 定价:20.00 元
- 《阿里巴巴:天下没有难做的生意》(精华版) 郑作时 著 定价:30.00 元
- 《总裁检讨书》 吴晓波 主编 定价:28.00 元

- 《我们是网商!》 上海伟雅 主编 定价:20.00 元
- 《家族力量》 陈炎 许晓晖 著 定价:21.00 元
- 《大企业病》 林军 著 定价:25.00 元
- 《解构德隆》(第二版) 唐立久 张旭 著 定价:58.00 元
- 《专注——解读中国隐形冠军企业》 邓地 万中兴 著 定价:29.00 元
- 《淘宝网:倒立者赢》 沈威风 著 定价:29.00 元

● / 经营管理系列 /

- 《卓越品牌七项修炼》 李光斗 著 定价:29.80 元
- 《新竞争优势》 岳川博 著 定价:28.00 元
- 《弱势品牌营销》 李政权 著 定价:32.00 元
- 《一只狗的品牌见解》 钟健夫 著 定价:16.00 元
- 《向孙子学竞争》 张天富 著 定价:22.00 元
- 《我能——百货女人厉玲手记》 厉玲 著 定价:25.00 元



与最好的商业阅读者共

蓝狮子财经丛书已出书目

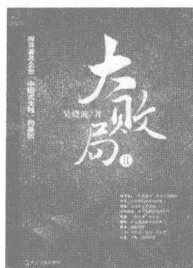
- 《专业的善良——“IT 牛仔”曾文祺商业手记》 曾文祺 著 定价:25.00 元
- 《交道有方——与外商打交道的 36 招》 郭志新 著 定价:25.00 元
- 《中国企业蓝海战略》 严正 著 吴晓波 点评 定价:26.00 元
- 《总裁的陷阱》 王荣利 著 定价:26.00 元
- 《漫画王石》 王浩 绘著 定价:22.00 元
- 《金星上的营销》 [印尼]何麻温·卡塔加雅 [中国]曹虎 著 定价:30.00 元

● / 人文财经·狮子开口系列 /

- 《被夸大的使命》 吴晓波 著 定价 16.00 元
- 《这一代人的中国意识》 许知远 著 定价:16.00 元
- 《告别 GDP 崇拜》 秦朔 著 定价:16.00 元
- 《最伟大的激励》 秦朔 编选 定价:19.00 元
- 《股市无间道》 童牧野 著 定价:17.00 元
- 《转折年代》 许知远 著 定价:19.00 元
- 《温州炒房团》 胡宏伟 著 定价:18.00 元
- 《三五万元当老板》 杨艺华 徐根辉 主编 定价:19.00 元
- 《首富》 吴晓波 主编 定价:28.00 元
- 《华人首富》 蓝狮子 编著 定价:29.00 元
- 《珠三角大悬念》 肖南方 著 定价:33.00 元
- 《长三角大悬念》 王云帆 编著 定价:33.00 元

● / “最糟糕”书系 /

- 《最糟糕情况下的营销》 俞雷 陈宁 著 定价:22.00 元
- 《最糟糕情况下的求职》 周荣桥 著 定价:18.00 元
- 《最糟糕情况下的人类急智》 童牧野 著 定价:22.00 元



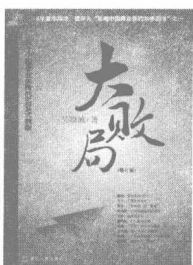
《大败局 II》

作者：吴晓波

ISBN：978-7-213-03503-6

定价：29.00元

在《大败局》畅销6年之后，作者对中国9家著名企业再做教案式解读，探索著名企业“中国式失败”的基因。



《大败局》(修订版)

作者：吴晓波

ISBN：978-7-213-02151-0

定价：29.00元

本书解读十大著名企业盛极而衰的失败基因，关于中国企业失败的MBA式教案。6年重印30次，被评为“影响中国商业界的20本图书”之一。



《张瑞敏谈管理》(精华版)

作者：胡泳

ISBN：978-7-213-03487-9

定价：28.00元

国内第一本系统收录和诠释海尔首席执行官张瑞敏管理思想精华的作品。中央电视台《对话》总策划、《赢在中国》总编辑，畅销书《海尔中国造》作者胡泳最新力作。



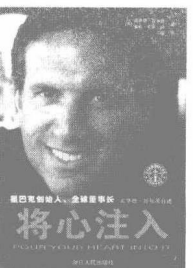
《任正非谈国际化经营》

作者：程东升 刘丽丽

ISBN：978-7-213-03574-6

定价：29.00元

国内迄今第一本综合反映华为CEO任正非国际化经营思想的精华之作。畅销书《华为真相》作者程东升最新力作。



《将心注入》

作者：[美] 霍华德·舒尔茨 多莉·琼斯

ISBN：978-7-213-03183-0

定价：25.00元

星巴克创始人、全球董事长霍华德·舒尔茨传记。

《张瑞敏如是说》

作者：胡泳

ISBN：978-7-213-02689-8

定价：42.00元

海尔首席执行官张瑞敏迄今唯一正式授权传记，中国企业家的本土管理“圣经”。作者继畅销书《海尔中国造》之后推出的最新作品。



《阿里巴巴：天下没有难做的生意》(精华版)

作者：郑作时

ISBN：978-7-213-03130-4

定价：30.00元

国内第一本实地采访、独立分析和记录互联网公司阿里巴巴成长史的著作。



《淘宝网：倒立者赢》

作者：沈威风

ISBN：978-7-213-03458-9

定价：29.00元

一个靠“倒立战术”三年击败全球第一行业巨人eBay的中国式传奇故事，国内第一本全面系统记录淘宝网成长史的著作。



《金星上的营销》

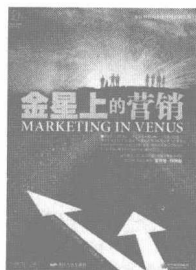
作者：[印尼] 何麻温·卡塔加雅

[中国] 曹虎

ISBN：978-7-213-03656-9

定价：30.00元

约翰·格雷著名小说《男人来自火星，女人来自金星》阐述男女感情心理的不同，本书借此生动地展示了顾客的感性与理性的双重诉求，提出了“金星上的营销的18个法则”。现代营销大师菲利普·科特勒大力推荐该书。



《商规》

作者：杨轶清

ISBN：978-7-213-03663-7

定价：18.00元

这是一本尚未出版就已在浙商群体中流传的“诫商书”。本土财经畅销书《浙商制造》作者、浙商研究专家杨轶清新作。



战略合作机构:

上海地区:  金德机构 上海金德机构
KINDO STRATEGY

电 话: 021-63594530

网 址: www.kindo.com.cn

川渝地区:  成都泛信顾问
Foresight

电 话: 028-85450336

网 址: www.foresightwest.com

目录

【写在前面】

- 001 检讨,是一种勇气 / 潘强龙

上篇:总裁检讨书

【决策检讨】

- 002 我的4大失误 / 史玉柱
005 吴炳新自述“15大失误” / 吴炳新
010 总裁的20大失误 / 姜伟
016 我不是一个合格的CEO / 宋如华
019 我没有为华晨培养一个好的接班人 / 仰融

【战略检讨】

- 026 我们是这个行业中犯错误最多的人 / 张树新
029 德隆的6个失误 / 唐万新
033 反省TCL受困原因 / 李东生
037 鹰的重生 / 李东生
041 民营企业的“13种死法” / 史玉柱
044 张瑞敏论中国企业的国际化 / 秦劭斐

【生存反思】

- 051 海尔:雾中行走 / 李 岷 刘亚洲
066 华为的冬天 / 任正非
080 我们为什么如此平庸 / 任晋生
084 跨越历史的河流 / 冯 仑

下篇:企业家素质批评

【研究报告】

- 094 企业失败的 15 个基因——中国企业家失败分析研究报告 / 陈 勇
127 成功基因与危险短板——中国卓越企业领导人素质研究报告 / 陈 玮

【专家评议】

- 141 企业常青之道源于不断创新 / 张维迎
149 中国企业该向谁学习 / 姜汝祥
153 中国企业家要深刻反思 / 李士富
160 中国企业家的 8 个反思 / 乔 赢
167 困惑中国企业家的 5 个问题 / 陈惠湘
173 中国企业家要像李嘉诚那样思考大策略 / 朗咸平

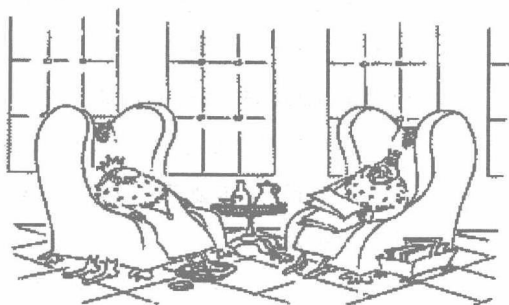
刘式大前奏

上篇：总裁检讨书

案例
CASE

【决策检讨】

- 我的 4 大失误
- 吴炳新自述“15 大失误”
- 总裁的 20 大失误
- 我不是一个合格的 CEO
- 我没有为华晨培养一个好的接班人



我的4大失误

文/史玉柱

【检讨背景】

这是一位在中国当代商业史上具有传奇般色彩的人物。1989年，刚刚从校园走出不久的他，靠耗费9个月心血研制出的M-6401桌面排版印刷系统软件，以及东挪西凑的4000元钱和豪赌的天性，迅速地攫取了经商生涯中的“第一桶金”10万元；之后不久，他又把自己钉在一台电脑前，经过150个日夜，开发出了M-6402文字处理软件系列产品。再不久，他创立了自己的公司。

这个人就是史玉柱。他的公司名字叫巨人。

在随后的一段时间里，随着中文手写电脑、中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人中文电子收款机等产品的陆续开发，巨人每年的销量以几何级数的速度在增长，巨人的年度销售商大会成了全国规模最大的电脑盛会。从1992年开始，巨人已赫然成了中国电脑行业的领头羊，史玉柱也成为中国新一轮改革开放的典范人物和现代商界最有前途的知识分子代表，他被评为“中国十大改革风云人物”、“广东省十大优秀科技企业家”，并获得了珠海市第二届科技进步特殊贡献奖，以及多位中央级领导的接见等诸多殊荣。

1992年，巨人的资产规模超过1亿元，流动资金约数百万元。在事业之巅的史玉柱决定建造巨人大厦，最初的计划是盖38层。但在随后的2年里，巨人大厦在一些前来“视察领导”的提议和贸然的决策后，从原计划的38层提高到54层、64层，继而到最后的70层。而要建造70层的大厦，预算就从38层的2亿元陡增到了6亿元，工期从2年延长到6年，这样大规模的资金需求对当时的巨人来说，是不能承受之重。最后，售卖巨人大厦楼花，成了巨人圈钱的一种融资手段。

但从1993年起，随着西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、IBM等国际著名电脑公司大举入境，中国电脑市场风云突变，以巨人为代表的本土电脑品牌变得命运多舛起来。在一次会议上，史玉柱提出了巨人二次创业的想法：跳出电脑产业走产业多元化的扩张之路。他把新产业的目

标锁定在保健品和药品产业上,宣布将斥资5亿元,在1年内推出上百个新产品。史玉柱希望通过新的扩张激发出新的创业激情,利用巨人的品牌优势快速攫取超额利润,以此来缓解主导产业发展受阻的困境。

1995年5月18日,史玉柱下达“总攻令”,在全国上百家主要的报纸上,巨人集团的整版广告赫然登台。巨人以密集轰炸的方式,一次性推出了电脑、保健品、药品3大系列的30个新品,巨人的系列产品在最短的时间内出现在全国50万家商场的柜台上。不到半年,巨人集团的子公司从38家发展到了创纪录的228家,人员从200人骤增到2000人。“总攻令”发布后的15天内,汇总到史玉柱手上的来自全国各地市场的订货量突破了15亿元。

可是很快,随着整体协调作战能力的低下使“战场”变得混乱起来,仅仅在总攻令发布2个月后,史玉柱就不得不宣布“创业整顿”。巨人盲目的广告轰炸和无序的营销推广,以及巨人保健品缺少真正的科学依据和切实的服用效果等原因,导致巨人在保健品市场出现销售停滞。而巨人大厦则像一张永远张开着的大口,每天都要靠大笔的资金填下去才能继续长起来,多线开战的恶果终于显露了出来。加之这一时期,新闻媒体对巨人事件进行了高密度的轰炸,巨人形象被破坏殆尽,巨人陷入重重危机之中。

在有迹象表明巨人集团可能已经失去了继续建设大厦的能力的情况下,早期购买巨人大厦楼花的债权人闻风而动,相继成了讨债者堵上门来,巨人进一步陷入财务危机之中。财务危机曝光3个月后,史玉柱提出了一个“巨人重组计划”,内容包括两部分:一是以8000万元的价格出让巨人大厦80%的股权;二是合作组建脑黄金、巨不肥等产品的营销公司,重新启动市场。10多家谈下来,终一无所成。在这一过程中,庞大的“巨人军团”分崩离析,而史玉柱也从公众的视野中消失了。

巨人看起来好像是一夜间倒下去的,但事情的发展从来不会如此。在巨人倒下去的过程中,一向为史玉柱所自傲的,不求银行的零负债,使得巨人缺乏必要的财务危机意识和预警机制,巨人集团的债务结构始终处在一种不合理的状态。加上危机爆发之后,由于缺乏危机处理能力,巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋,导致巨人与媒体的关系迅速恶化,甚至,在某种意义上,正是史玉柱自身那种缺乏沟通的个性在关键时刻最终葬送了巨人集团。而所有这些,或许正是史玉柱事后总结《我的4大失误》中反思之所在。

第一，盲目追求发展速度。巨人集团的产值目标可谓大矣：1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。然而目标越大风险越大，如果不经过科学的分析论证，没有必要的组织保证，必然损失惨重。

第二，盲目追求多元化经营。巨人集团涉足了电脑业、房地产业、保健品业等，行业跨度太大，新进入的领域并非优势所在，却急于铺摊子，有限的资金被牢牢套死，巨人大厦导致的财务危



史玉柱

机几乎拖垮了整个公司。巨人的主业——电脑业的技术创新一度停滞，却把精力和资金大量投入到自己不熟悉的领域，缺乏科学的市场调查，好大喜功，没有形成成熟的多元化管理能力。

第三，巨人的决策机制难以适应企业的发展。巨人集团也设立董事会，但那是空的。我个人的股份占90%以上，具体数字自己也不说清，财务部门也算不清。其他几位老总都没有股份。因此在决策时，他们很少坚持自己的意见。由于他们没有股份，也无法干预我的决策。总裁办公会议可以影响我的决策，但拍板的事基本上都由我一个人来定。现在回想起来，制约我决策的机制是不存在的。这种高度集中的决策机制，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当企业规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么企业的运行就相当危险了。

第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。从1989年的M-6401桌面排版印刷系统、1990年的M-6402文字处理软件系统，到1993年的巨人中文手写电脑、巨人软件等，这些都是当初巨人成就辉煌的关键。电脑业走入低谷以后，我忽视了技术创新这一巨人电脑的生命线，连续两年在业界反应平平，到1996年，“巨人”才推出了M-6407桌面排版系统。巨人二次创业的失利与此有很大关系。