

点评失败

——管理案例分析与点评

徐金发 王积瑾 郑胜华 等编著



浙江大学出版社

点评失败——

管理案例分析与点评

徐金发 王积瑾 郑胜华等编著

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

点评失败：管理案例分析与点评 / 徐金发等编著.
杭州：浙江大学出版社，2004. 12
ISBN 7-308-04025-9

I. 点... II. 徐... III. 管理学—案例—分析—高等学校—教学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 116712 号

丛书策划 陈晓嘉
责任编辑 朱 玲
封面设计 俞亚彤
出版发行 浙江大学出版社
(杭州浙大路38号 邮政编码310027)
(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江大学出版社电脑排版中心
印 刷 浙江大学印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.25
字 数 220千
版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷
印 数 0001-4000
书 号 ISBN 7-308-04025-9/C·204
定 价 20.00元

序

言

如同在医学科学研究中需要病例分析、在法学科学研究中需要判例分析一样,在管理科学研究中,人们越来越重视管理案例分析。案例是对特定的管理活动的全过程进行事后的总结性描述,包括活动的时间、地点、空间、过程、结果、当事人等,内容要求客观、真实;而案例编写人可以是案例活动的当事人,也可以是非当事人。

管理科学既是一门科学,同时也是一门艺术。说它是科学,因为它具有共性或称规律性。管理活动是人类有目的的活动。它讲求活动的有效性,这是任何管理活动都追求的共同目标;同时,管理活动从其职能讲,可以区分为计划、组织、指挥、协调以及控制等活动;而从管理的过程看,包括确定目标,制定实现目标的方案,然后选择满意的方案,最后将方案付诸实施等决策活动。这些都是管理活动的共性或称规律性。只要是人类所从事的管理活动,都具有这些方面的内容。

同时,管理活动成功与否又具有艺术性的特点。例如,不同的人管理同一项活动,可以采用不同的方法,且都能获得成功;反之,同一个人,管理不同的活动,采用相同或不同的方法,也会获得成功。这是管理的艺术使然。管理艺术与管理科学既有区别又有联系。其区别在于,管理科学研究的是管理的共性或称规律性,而管理艺术研究的是管理的个性、偶然性;管理科学的性质是超越时空的,而管理艺术则因时、因地、因人而异;管理科学的内容有时很抽象、生硬,而管理艺术则很具体、生动;管理科学作为科学,当然可以数量化、程序化,而管理艺术却无法数量化、程序化,有时甚至只可意会不可言传。管理科学与管理艺术的联系十分紧密,好比一个硬币的两面:一个是正面,另一个为反面,非此即彼,缺一不可。

正因为这样,所以研究管理科学极富挑战性。一方面,像学习其他学科一样,可以在书本上、课堂中学习管理的共性、规律性的知识;另一方面,又可以从具体的、生动的管理艺术中学习管理知识。前者表现为一般的管理教科书或管理理论书;后者称为管理艺术,是一种具体的生动的经验。两者组成了管理科学的整体。人们对一个个具体的、生动的管理活动,包括成功的、失败的事例不但进行描述,而且运用理论对它进行点评、分析。这就使得管理科学的理论更丰富、更贴近实际,不但充分显示了管理科学的性质特征,也促使管理科学永葆青春。

对管理案例进行点评分析,这是传播、学习管理科学知识的一个崭新的方式。通过对管理案例的客观真实的叙述,同时运用管理学、经济学、法学、社会学、心理学等多学科专业知识,多视角、多层次地对管理案例进行分析,包括它的成因、性质、特点及从中汲取的有益启示等。实践证明,这是学习管理科学知识的一个新的尝试,而且其形式更加活泼,不拘一格。当然,它对点评分析者的知识要求更高、更全面,话不在多,说得要到位,画龙点睛,切中要害。这也是本书作者追求的一个目标所在。

考虑到篇幅,本著作以丛书的形式出版,包括“点评成功”与“点评失败”两个主题,前者已正式出版,本书内容为点评失败案例。为此,要作如下说明。

一、同“点评成功”一书一样,在点评失败案例时,努力将管理学、经济学、社会学、法学、心理学等学科知识、原理寓于案例情景描述中,而将结论性、总

结性的知识安排在点评分析与启示中;并力求通俗、浅显,尽力避免抽象地演绎、说教。

二、本书的目标是点评失败。管理活动有成功也有失败。从效果看,失败给人的印象更深刻,更能激发人的斗志。所谓“失败乃成功之母”,“吃一堑,长一智”就是这个意思。但是,真要去点评失败,还是颇有顾虑的。点评失败,是说人短处,好比揭人伤疤,这是十分痛苦的,因而是人所忌讳的。好在我们把点评分析看成是一种学习,既要从成功中学习,也要从失败中学习。这样的学习就全面了,也成熟多了。再说失败也是暂时的,是有原因的,通过事后的分析原因、总结教训,可以把以后的事情做好,变坏事为好事。

三、本书的内容与结构。本书包括 35 个案例,在选择案例时,尽可能做到新颖性、典型性。前者是指时间,即情景大多是 21 世纪以来发生的事,只有极个别是 20 世纪 90 年代的;后者是指案例情景的典型意义,如从案例情景的企业形态看,有国有企业、上市公司、民营企业、国外企业等。其中国有企业失败案例 6 个,上市公司 6 个,民营企业 11 个,外企 11 个,其他 1 个。之所以这样做,无非是说明一点,无论何种形态的企业,都有成功的,也都有失败的。如从案例情景的性质或类型看,有经营失误的,也有管理腐败的,有失败后从此销声匿迹、沉沦于世,也有笑谈失败、奋起再战的,如此等等,十分丰富。而在案例分析中,由案例介绍、分析点评与启示三部分构成。案例介绍重点叙述案例情景发生的背景、过程、结果等,然后运用管理学等学科知识进行实事求是的点评分析,包括情景的特点、成因。有时还附上相关知识,最后从中总结出结论性的启示。

四、案例分析要求案例客观、真实。本书中不少案例是真人真事,因此就公开点了一些人的名和事。之所以这样乃是就事论事,想与当事人一起总结经验,吸取教益,丝毫没有投井下石之意,绝对不希望再给他们带来丝毫的伤害。其实,对于他们一时的困难和挫折,我们是极为理解的,哪有常胜将军呢?而对于他们敢于拼搏、敢于实践的胆略和志向,我们则是深感钦佩和敬意的。

五、本书的案例,其中一部分是本书作者亲自实践或调查所得,因而点评时感到格外真切;还有一部分引自公开发表的报刊、杂志,在转引时部分内容作了删改。我们谨向这些作者致以诚挚的感谢;在转引过程中,若有不当之

处,谨向他们致以歉意。

六、参加本书编著的有徐金发(案例1、2、3、4、6、7、8、9、13、14、15、16、22、23、24、25、26、27、32、34、35),王积瑾(案例20、21、30),郑胜华(案例5、10、11、12、17、18、19、28、29、33),卜庆军(案例31)等,同时徐建新、刘靓、黄亮华、黄春新、王乐等人也参加了部分案例情景资料的收集和文字处理工作,特向他们致谢!

全书由徐金发统纂定稿。

限于时间和知识水平,书中不足之处在所难免,恳请读者不吝指正。

作者谨识

2004年8月

目 录

- 案例 1 一幢在建商品楼评估只值 150 元
- 案例 2 一次失败的国企改革
- 案例 3 上海轮胎的衰败
- 案例 4 杭州家电航母沉没
- 案例 5 造名还是造实
- 案例 6 猴王集团为逃债而假破产
- 案例 7 银广夏暴利的骗局
- 案例 8 郑百文神话破灭
- 案例 9 春都集团子公司状告母公司
- 案例 10 东方通信：又一个荣枯轮回的上市公司
- 案例 11 小天鹅何以褪去了耀眼的光环

- 案例 12 好战略没能拦住神州数码的滑落
- 案例 13 知本在资本面前黯然
- 案例 14 诚成媒体帝国的消失
- 案例 15 三株从此默默无闻
- 案例 16 海棠的凋零
- 案例 17 祸起没有“量身订做”的战略
- 案例 18 现实和理想的错位
- 案例 19 蹦极：旭日升从巅峰落向崩溃
- 案例 20 乐百氏创业者集体辞职
- 案例 21 乐华彩电被轻松购并
- 案例 22 宝洁润妍退出市场
- 案例 23 同系于水，同归于火
- 案例 24 总经理(丈夫)残杀董事长(妻子)偿命
- 案例 25 安然公司轰然倒塌大事记

159 案例 26 悲剧始于内讧

164 案例 27 麦肯锡给我们上了一课

169 案例 28 百年辉煌终于错误的抉择

177 案例 29 凯马特:何以从鹤立鸡群走进了风烛残年?

184 案例 30 百年老店沃尔沃斯关门

189 案例 31 铱星陨落

194 案例 32 百富勤倒闭

199 案例 33 正大集团面临巨额亏损

206 案例 34 冷冻菜遭拒,蜂蜜被扣

210 案例 35 八佰伴总裁笑谈失败

案例 1

一幢在建商品楼评估只值 150 元

案例介绍

低估漏评——国有资产大量流失

2003 年 7 月 3 日,中卫县恒嘉房地产开发有限责任公司经工商部门核准注册成立,国有城建公司改制为民有民营股份制企业,国有资产全部退出。新公司董事会成员持股 60%,经营者持股占董事会成员持股总数的 51%。

此时,原城建公司开发建设的总面积 3.5 万平方米的 12 幢商品楼已经全部竣工,且销售红火。而 2001 年资产评估时,这 12 个楼盘不论是否竣工,一律作为“半成品”进行评估。建筑面积 5684 平方米的美利小区 6 号楼,评估价值只有 150 元,全部 12 幢商品楼评估总值只有 422.6 万元。

据了解,被评估为 150 元的美利小区 6 号楼,为 5 层 60 套 4 单元砖混结构,2001 年 6 月 8 日开工,评估人员在基准日 3 个星期后到实地进行了勘察,所记录的工程进度是:土建已封顶,未作内外粉刷。城建公司此时在账面上只反映出已支出 150 元鉴证费。评估公司据此“以核实后的实际付款额”将这幢楼评估为 150 元。

150元,人们怎么也无法将其与一幢楼联系在一起!城建公司改制前后,部分职工不断向有关部门举报,大量国有资产在改制中流失。为此,记者来到中卫进行了调查。

违规改制——依据失效的资产评估报告

始建于 1985 年的城建公司,是一家只有 32 名正式职工的地方国有房地产开发企业。企业虽然不算大,但在地处宁夏西部的中卫(今年 2 月撤县设市——编者注),也算是一家不错的企业,曾被自治区政府授予全区房地产经济效益十佳企业之一。1998 年 7 月,经理欧阳树春离任。有关审计结果表明,截至 1998 年 6 月,公司资产总值 2366 万元,利润 426 万元。

继任经理赵炳海上任不久即提出对城建公司进行“零资产”改制。2001 年 2 月 26 日,公司职工大会表决同意改制。同年 3 月 8 日,中卫县建设局批准了城建公司关于申请企业改制的报告。在取得县国有资产管理局批准资产评估立项后,城建公司委托宁夏瑞衡评估有限公司进行资产评估。2001 年 11 月 2 日,评估公司出具资产评估报告书,评估结论为:城建公司“资产总计 1557.30 万元,负债总计 1571.74 万元,净资产-14.45 万元”。评估报告书同时载明:“本评估报告评估结果的有效期为 1 年,从资产评估基准日 2001 年 9 月 30 日起计算,至 2002 年 9 月 30 日前有效。”

然而,中卫县企业改制工作领导小组正式批复同意城建公司改制的时间是 2003 年 6 月 2 日。此时,资产评估报告已超过有效期 8 个月,城建公司开发的诸多楼盘或已竣工,或正在销售,其资产也已发生很大变化,但城建公司并未对国有资产重新进行评估。

中卫县政府对这一已经失效的评估报告基本予以确认,只是迫于舆论压力,通过增加土地使用权价值和锅炉房及设备账面净值不予剥离,才使得城建公司的净资产变更为 66.69 万元。即使如此,城建公司的职工仍然不相信,他们的企业只值 66.69 万元。

编造负债——虚列“应付账款”

在城建公司的会议室里,挂满了区、县、局颁发的“先进集体”、“先进纳税户”等各种锦旗。一些职工对记者说,近几年来,公司开发了不少楼盘,正处在发展鼎盛期,净资产不可能只有区区几十万元。他们反映,城建公司的不少“负债”,是人为编造出来的。

1995年城建公司承建的中卫商城建成后,在工程决算时,欧阳树春安排预提银行贷款利息432万元,陆续支付银行利息218.1万元后,尚结余213.92万元。此笔结余款本属成本结余,1998年的审计报告认定为隐瞒利润,但城建公司改制时却将其虚列为欠施工单位利息,进入资产评估。“施工单位”不是具体明确的债权人,在评估报告中不允许出现。但评估公司仍将这笔款项列入“应付账款”。为了证明这笔负债的存在,城建公司又编造了一份“欠各施工队利息情况”清单。这份清单的最后,居然将“欠财政借款”利息51.07万元拉来充数。

城建公司当初承建中卫商城确实欠县财政局借款占用费(利息),但不是51.07万元,而是57.45万元。对这笔借款利息,1997年10月17日,在中卫县政府的有关会议上已经作出处理,并形成会议纪要,明确指出占用费不再上交财政;但城建公司在改制时仍将这笔已经免除的费用作为公司负债,记入评估报告的“应付账款”。

在资产评估报告书“应付账款”中还有一项“欠雍全义40.1万元”。据调查,这是一项典型的权债颠倒。原中卫县国资局局长和城建公司财务人员坦言:这笔账记得有问题。

1996年9月,城建公司将6亩待建土地作价44.4万元,转让给雍全义,同时商定:该土地上的任何建设项目必须以城建公司的名义建设经营,雍全义支付相应的代建费和管理费。其后,雍全义分两笔付清了土地转让费,1998年工程代建完工后,雍又向城建公司付清了15万元的代建费、管理费。城建公司共计向雍全义收取59.4万元。包括雍全义本人证明在内的各种证据表明,城建公司完全处于债权人地位,将“欠雍全义40.1万元”作为公司负债,不仅是权债颠倒,更是子虚乌有。仅此几笔,城建公司负债虚增了300多万元。

有关专家说,仅仅根据账面记载对在建工程进行评估,不是无知便是有意。根据国家《资产评估操作规范意见》的有关规定,对于建成后可独立经营获利的在建工程,可通过估算在建工程完工后资产的预期收益并折算成现值,再扣除在建工程完工还需追加的投资额及其资金成本,得出在建工程的评估值。在建工程的预期收益可以是房地产售价。而按照 2002 年底中卫县商品房市场价格,美利小区 6 号楼 5684 平方米商品房,其售价当在 500 万元左右;12 幢 3.5 万平方米商品房,其总售价则高达 3500 万元左右。

专家指出,在资产价值发生重大变化、资产评估报告已经失效的情况下,如果不对资产重新进行评估,其结果只能是应当增值的国有资产流失到个人手中。

(案例资料整理自傅丁根、周志忠:一幢在建商品楼竟估值 150 元,《人民日报》,2004.8.9)

分析点评

一幢在建的商品楼,建筑面积为 5684 平方米,经过评估值多少钱? 150 元! 平均每平方米不到 3 分钱! 这又是一个天文数! 奇低的天文数。

这幢楼的主人是个国有企业,国有企业要改制,需要对这幢商品楼进行资产评估,这是国企改革中最关键、最为实质性的工作。经过资产评估机构评估,这幢 5684 平方米的在建商品楼只值 150 元,每平方米仅 2.6 分钱! 什么叫国有资产流失? 这就是国有资产的流失。因为评估后经过批准可以转让了,说白了,可以卖了。150 元钱买一幢在建楼,谁不干? 当然其他人是没有这个机会的,良机只给此楼的主人——原宁夏中卫县城乡建设综合开发公司(简称城建公司)及其有关方面。

由于城建公司职工的举报,记者经过实地调查,证明这一天文数字得出是依据失效的评估报告编造负债数据和对国有资产的低估、漏评等。应当承认,所有这些都是事实。更深层次的问题在于,城建公司为什么敢于这样做? 他们为什么能够这样做? 用什么办法限制他们这样做?

其实城建公司的资产评估,问题十分明显,却依然故我,把方案实施了。显然,其间政府主管部门是否存在着失职或者渎职乃至腐败,人们可以拭目以待。

启示

在我国,国有企业必须改革,从企业的产权制度到内部经营管理,必须坚持改革,这是举国上下都认同的。问题是怎么改,使改革的成本最小,效果最好,同时谁来监督,使改革既公平又具有效率,如此等等。本案例中的主体——城建公司这样的企业,必须改革是肯定无疑的。问题出在改的过程和监督的力度。企业改革的大政方针是由国有资产的主管部门部署安排的,但具体过程却是由企业来操作的。两者之间由于信息不对称,改革的目标不尽相同,而且各方利益机制不同。因此,在企业改革的过程中,有的企业千方百计地设计陷阱试图从中得到好处,而政府部门往往上当不止。这不仅是企业改革中的一场有趣的“猫捉老鼠”式的游戏,还可能有着更为深刻的利益驱动链条。因此提高政府职能部门的工作水平,提高政府工作部门中工作人员的素质、能力以及社会责任,是使我国国企改革获得成功的首要条件。

一次失败的国企改革

案例介绍

重庆内燃机厂位于重庆市工业重镇綦江县。该厂建于 1953 年,最初只有几座铁炉进行作坊式生产,后来经过合作化,又转变成地方国营,主要生产农机产品和汽车配件。1989 年该厂开始生产柴油机,以及为东风车生产零配件。该厂 1989、1993、1996、1997 等年度的柴油机产品均被市有关部门授予“优质产品”称号。

1997 年,当工厂还特别红火,产品一直供不应求的时候,县经委开始组织筹备对该厂进行股份制改造。改造开始阶段曾有工人提出异议,认为工厂还可以,没有必要改造。但最后改造的意见占了上风,最主要的是由于政府主张改造。于是经过一段时间的努力,改造得以完成。其间县委县政府及有关部门领导虽然经历了惊动全国的“虹桥垮塌”案而导致人事方面的变动,以及在改革过程中出现了一些工人对改革产生怀疑与争执的情况等等,但改造总算比较顺利地完成了。

该厂的股份制改造方案是这样的:国家将资产与债务等平衡后,评估净资产为 290 万元,除去各种优惠条件后实际作价 124 万元将企业卖给职工,

每个职工出资额为 800 元,经理人员与普通员工所持股份都一样。然后公司员工(股东)按法定程序进行了董事会、监事会的选举,开始股份制企业运作。

然而 1998 年,柴油机市场竞争变得更加激烈,东部、南部一些省区的柴油机厂家采用先进技术占据大量市场,重庆内燃机厂的市场销售受到严重挑战。由于生产设备和产品的老化,加之营销渠道不畅,许多市场逐渐流失,竞争空间越来越狭小。

在这个时候,该厂为了避免可能的困境,决定开发新的产品,同时建立营销机构、整顿营销队伍。这些政策可能并没有错,但是在实施中却遇到了问题。首先,由于管理的混乱,新产品的设计图被一改再改,技术人员们只考虑自己的报酬而不顾科学原理,甚至在生产现场,生产组长也有权改变图纸,结果生产出的产品返修率在 80% 以上,产品质量得不到保证,信誉受到严重损害;其次,财务管理混乱,营销人员肆意中饱私囊,管理费用开支不明不白等等。这次新产品的开发最终导致直接损失 300 万元。

针对经营管理的这些情况,公司的监事会要求召开公司董事会讨论管理的有关问题,但遭到董事会拒绝。监事会陈主席(兼工会主席)要求查阅企业财务资料,也遭到拒绝。公司董事长(兼党委书记)向陈扬言:“我是党委书记,你是工会主席,你要受我领导。我说不行的事就不行。”结果,董事会一直都没召开过,陈主席也一直没有看到企业财务资料。

1999 年,该厂出现资不抵债的情况,资产负债率达 120%,但这是官方通报数字。据原监事会主席介绍,该厂实际资产负债率在 150% 以上。1999 年底,该厂进入停产状态。2000 年 6 月,由县经委出面协调,改选公司董事会,并由县经委派出工作组进行协调和工作指导,希望重新振兴这个企业。

(以上资料引自志强:重庆内燃机厂的改制与衰败,知讯图书网——<http://www.chinabooks.cn/q0005.htm>,转引时有删改)

分析点评

有一些员工把这个企业的失败归结为转制,认为工厂原来挺红火,转制以后才衰退下去了。其实不然。这个企业的失败原因非常之多,但主要的原因可以归结为两方面:外部市场形势严峻;内部管理混乱不堪。就市场形势而