



蔡建文 / 编著

谁说大象 不会蹶跤

巨型企业败落启示录

WHO SAYS
ELEPHANTS CAN'T TUMBLE

中国三峡出版社

谁说大象不会摔跤

——巨型企业败落启示录

蔡建文 编著

中国三峡出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁说大象不会蹊跷/蔡建文编著.

—北京:中国三峡出版社,2003.8

ISBN 7-80099-772-3

I. 谁… II. 蔡… III. 公司—企业管理—通俗读物
IV. F276.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 062808 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010) 68218553 51933037

编辑室 51933033

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail: sanxiaz@sina.com

北京管庄永胜印刷厂印刷 新华书店经销

北京楠竹文化有限公司设计制作

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11.25

字数:210 千字 印数:1—8000 册

ISBN 7-80099-772-3/F·82 定价:22.00 元

前 言

进入 21 世纪，全球突然刮起一股破产风，破产案件数量之多，案情之大，无不令人瞠目结舌。以美国为例，2001 年美国上市公司破产数目打破了历史纪录，总共有 257 家上市公司宣布破产，比 2000 年提高了 46%；2002 年的破产案更是有增无减。

企业破产是市场的优胜汰劣行为，本不值得大惊小怪。但让人们大跌眼镜的是，在破产的企业中，相当一部分是世界级的大公司，是企业界的“巨无霸”。2001 年 12 月 2 日，美国能源业巨子安然公司申请破产，立即轰动世界。随后，就像多米诺骨牌引起的连锁反应，许多曾经名冠全球的世界级巨商也陆续轰然倒下：2002 年 1 月 21 日，美国第二大零售连锁集团、拥有 105 年历史、2114 家连锁店、24 万员工的科马特公司申请破产；1 月 28 日，环球电讯公司申请破产，成为当时全球电信史上最大的破产案；7 月 21 日，业务遍及 65 个国家、有 8 万员工和 2000 万用户的世界通信宣布破产，这一破产案涉及 1070 亿美元资产，为美国历史上迄今为止最大的破产案件。这一连串的巨商破产就像恐怖分子的自杀性飞机一样，撞向美国甚至整个世

界本来就极为孱弱的经济。

其实，巨商破产并非自今日开始，只不过现在比较集中而已。前几年，全球范围内就相继有巴林银行、日本山一证券公司、百富勤、八佰伴、铱星公司等大型企业破产。这些曾经风云一时的世界巨商，怎么会走向穷途末路的呢？剖析其破产的过程，分析其破产的原因，对于我们有着极其重要的启示意义。

目 录

第一章

害人害己 安然公司自取

灭亡 1

在世界 500 强企业中排名第十六、在美国 500 强企业中排名第七的世界能源巨头安然公司，在曝出假账丑闻后两个月时间里便轰然倒塌，从而引发一场美国经济大地震，其影响可与美国 9·11 恐怖事件相比。

- ☐ 交易创新 能源巨头横空出世
- ☐ 贪大求全 安然公司乱铺摊子
- ☐ 弄虚作假 财务游戏自欺欺人
- ☐ 装聋作哑 诚实信用受到挑战
- ☐ 纸不包火 美丽神话终被戳穿
- ☐ 黑金内幕 美国高官难脱干系

第二章 泡沫破灭 环球电讯“光速”

破产 45

继安然破产案后，又一 500 强巨头——5 年内用 150 亿美元建立起全球高速互联网和电话线的、全球最大的专业宽带运营商美国环球电讯以“光速”破产。这是近期继安然后美国第四大宗破产案，也是美国电讯行业的最大破产案，市场为此再次哗然。

- ☐ 光速聚财 环球电讯一夜崛起
- ☐ 快速扩张 电信巨头虚有其名
- ☐ 公信无存 “安然第二”走向堕落
- ☐ 梦幻破灭 环球电讯走投无路
- ☐ 兔死狐悲 电信行业何去何从

第三章 丑闻惊天 世界通信走入

绝境 77

就在安然丑闻的烈火在投资人心里徐徐熄灭之时，美国第二大长途电话和数据服务公司——世界通信的会计丑闻又冒出了水面。二十多天后，世界通信即向法院提出了破产保护申请，以 1070 亿美元的资产、410 亿美元的债务、91 亿美元的虚增收入创下了美国

破产案的三个最高纪录。

- ☐ 并购起家 世界通信快速膨胀
- ☐ 世通鼻祖 泡沫吹出“数字英雄”
- ☐ 不通之路 世界通信造假遮丑
- ☐ 灭顶之灾 世通破产影响全球
- ☐ 亡羊补牢 美国政府着手打假
- ☐ 前车之鉴 电信行业好自为之

第四章 末路狂花 施乐公司债台

高筑 135

一波未平，一波又起。世界通讯丑闻传出不到三天，又一宗关于美国办公设备巨人施乐虚报营收的丑闻再次撼动了全球投资者的信心。作为全球最大、历史悠久又有很高市场占有率的复印行业“龙头老大”的施乐公司进入严重亏损状态，股价一跌再跌，面临破产的边缘。

- ☐ 不进则退 “龙头老大”落伍时代
- ☐ 前狼后虎 施乐公司四面受敌
- ☐ 走投无路 施乐公司泪别中国
- ☐ 二次犯科 施乐假账苦煞布什
- ☐ 拯救施乐 马尔卡希绝地出击

第五章

急于求成 维旺迪好梦

难圆 163

一个具有 140 多年历史的自来水公司，竟然在短短的几年时间便脱胎换骨，腾空而起，成为仅次于美国在线-时代华纳的世界第二大、欧洲第一大传媒集团，维旺迪创造了一个神话般的奇迹。然而，就在其风靡全球、牛气冲天的时候，巨额的亏损、庞大的债务却把维旺迪推到了崩溃的悬崖边上。

- ☐ 追求时尚 维旺迪大肆扩张
- ☐ 独断专行 梅西尔众叛亲离
- ☐ 黑洞难填 “欧洲安然”千夫所指
- ☐ 资金匮乏 超级媒体面临瓦解

第六章

从亿到零 八佰伴日落

西山 185

20 世纪 80 年代，日本电视连续剧《阿信》风靡世界。剧中阿信的原型和田加津和她的儿子和田一夫历经坎坷创办的小菜店八佰伴此时也大出风头，成为一个拥有四百家跨国百货店和超市集团的商业帝国，创造了从零到亿的神话。然而，仅仅是几年之后，

八佰伴轰然倒塌，成了日本战后第一家股票上市的破产零售企业，和氏家族则又写下了从亿到零的悲剧……

- ☐ 白手起家 “阿信”创办八佰伴
- ☐ 绝处求生 八佰伴名扬海外
- ☐ 迁都香港 和田一夫心比天高
- ☐ 好大喜功 大肆扩张暗藏隐忧
- ☐ 豪情万丈 进军中国大展拳脚
- ☐ 伤心旅程 不合国情赛特失利
- ☐ 转战上海 八佰伴再刮旋风
- ☐ 内外交困 东瀛基业一朝崩溃
- ☐ 从零开始 和田一夫要做“不死鸟”

第七章

疏虞管理 巴林银行蚁穴

溃堤 245

具有 232 年历史、所管理的资产高达 460 亿美元、包括英女王伊丽莎白二世和查尔斯王子都是它的顾客的老牌英国银行巴林银行集团，最终却毁在一个年仅 28 岁的普通证券交易员尼克·里森之手。这听起来似乎不可思议，但却是无可更改的事实。

- ☐ 驰名世界 百年老行辉煌耀眼
- ☐ 出手不凡 泥匠之子建功巴林

- ☐掩盖失误 尼克里森铤而走险
- ☐孤注一掷 “期货金童”沦为囚徒
- ☐漏洞百出 巴林倒闭咎由自取

第八章 一着不慎 百富勤阴沟

翻船 275

经过十年的努力，从 4000 万美元起步的百富勤发展成为除日本以外亚洲市场实力最雄厚、影响力最大的投资银行，并跻身于《财富》杂志全球 500 强之列。然而，这个迄今为止历史上惟一曾与美资大行抗衡的亚洲本土投资银行，却在 1997 年刮起的亚洲金融风暴中崩溃。直接原因是百富勤向印尼一家出租车公司提供 2.6 亿美元的无担保贷款，间接原因则是自身存在的缺陷。

- ☐百富惟勤 “红筹之父”一鸣惊人
- ☐进取过度 债券公司种下祸根
- ☐治理失当 百富勤不敌风暴

第九章 光环散尽 铱星公司陨落

天涯 297

无论是在荒无人烟的大漠，还是在波涛

汹涌的海洋，是在北极还是在南极，拨打一下铱星移动电话就能与其他任一电话接通，铱星公司创造了使人类在地球上任何“能见到天的地方”都可以相互联络的科学神话。可又有谁能想到，铱星系统在其正式运行 16 个月后，由于不堪债务重负而悄然陨落。一个关于高科技的神话从此破灭。

- ☐ 浪漫构想 铱星系统覆盖全球
- ☐ 定位错误 铱星手机曲高和寡
- ☐ 迷信技术 美丽童话悲剧结束
- ☐ 竞争乏力 铱星系统“星”光黯淡
- ☐ 负债累累 铱星公司淘汰出局
- ☐ 借壳出世 铱星系统太空新生
- ☐ 技术无罪 卫星电话仍有潜力

第一章

害人害己 安然公司自取灭亡

在世界 500 强企业中排名第十六、在美国 500 强企业中排名第七的世界能源巨头安然公司，在曝出假账丑闻后两个月时间里便轰然倒塌，从而引发一场美国经济大地震，其影响可与美国 9·11 恐怖事件相比。

安然的故事是过分骄横与傲慢的故事。他们以为自己无所不通，这永远是致命的错误。

——美国斯坦福大学商学院教授杰佛里·普费佛
一个神话的破灭，在于神话本身就是被炮制出来的。

——作者题记

2001年9月11日，美国遭遇有史以来最大的一次恐怖袭击事件。恐怖分子劫持两架飞机先后撞击纽约世界贸易中心的两栋大楼，导致这两栋大楼倒塌，造成6000多人死亡。据联合国欧洲经济委员会估计，这次恐怖袭击事件给美国带来了2000多亿美元的损失。

就在美国总统布什正全力以赴打击恐怖分子的时候，另一次“恐怖事件”发生了。不过这次的“恐怖事件”不是发生在纽约，也不是发生在华盛顿，而是发生在美国的经济上——2001年10月，世界能源巨擘安然公司曝出假账丑闻，12月2日正式申请破产。破产清单所列资产498亿美元，远远超过了德士古石油公司（Taxaco）1987年创下的359亿美元的纪录，成为当时美国历史上最大的一起公司破产案。在世界500强企业中排名第十六位、在美国500强企业中排名第七位、连续六年被《财富》杂志评为“最富创新能力”、多年来在业界备受尊重的超级公司安然，从此成为历史。

安然曾经是叱咤风云的“能源帝国”。它1985年由两家天然气公司合并而成，在短短16年内一路飞腾，2000年总收入高达1000多亿美元，是美国乃至世界最大的能源交易商。在其最辉煌的年代，掌控着美国20%的电能、天然气交易，而现在却因为巨额亏损而不得不申请破产。许多美国人不无惊诧地说，他们还从未见过这样的一家超级公

司会如此戏剧性地从顶峰坠落到谷底。

更让美国人没有料到的是，安然的破产居然成了一根导火索，引爆了长年隐藏在美国企业中的“地雷”，科马特、环球电讯、世界通信等一幢幢企业巨厦纷纷倒塌崩溃，导致美国经济大地震，其对美国经济乃至世界经济的杀伤力已不亚于9·11恐怖事件。

而尤其让布什总统尴尬不已的是，卷入这场“经济恐怖”事件的，竟有多达数百名的美国政府官员，包括布什总统本人和副总统切尼也难脱干系。一时间，经济的丑闻牵出政治丑闻，震惊美国朝野，震惊整个世界。

自从美国经济2001年出现疲软以来，特别是9·11事件之后，企业界裁员、亏损、倒闭的消息并不罕见，但像安然这样的庞然大物居然两个月内说倒就倒，个中原因则值得认真反思。事实上，许多国家的经济界、企业界都在把安然当作一个标本进行解剖，以此吸取教训，避免重蹈覆辙。我们当然也不能例外。

交易创新 能源巨头横空出世

整个20世纪90年代的10年间，安然从一家天然气、石油传输公司变成一个类似美林、高盛的华尔街

公司。差别仅在于，安然交易的是能源证券，而美林和高盛交易的则是金融证券和股票。

安然公司成立于 1985 年，原本是得克萨斯州一家名不见经传的能源企业，然而发展速度却十分迅猛，短短几年间便跃居世界上最大的天然气交易商和最大的电力交易商。

安然的前身是休斯敦天然气公司，这是一家年收入仅 50 亿美元的天然气管道公司。1984 年，肯尼思·莱（Kennith Lay）加入该公司并担任安然董事长和首席执行官（CEO）后，便大力宣扬天然气是未来能源的理论，同时涉足天然气以外的领域，买下了俄勒冈州波特兰的一家电力公用事业公司，在世界各地修建电厂，在美国控制着一条长达 32000 英里的煤气输送管道，并且提供有关能源输送的咨询、建筑工程等服务。另外它还从事煤炭、纸浆、纸张、塑料和金属交易，为世界各地的客户提供金融和风险管理服务，甚至还涉足光纤宽带网络业务。在不到十年的时间，安然便迅速发展壮大，登上了世界能源业霸主的地位，拥有资产 498 亿美元，雇员达 2 万多人，鼎盛时期年收入高达 1010 亿美元，其业务遍布欧洲、亚洲和世界其他地区。2000 年《财富》杂志将安然公司排在世界 500 强企业中的第 16 位，在美国 500 强企业中排列第 7 位，并且在《财富》杂志的调查中，安然公司连续六年荣获“美国最具创新精神的公司”称号，且排名居于微软、英特尔这些大公司之前。