

3只眼  看资本 书系

失败

SHIPAI
ZIBEN

资本

主 编 张忠元 向 洪



 中国时代经济出版社

B848.4
Z366

失败 资本

ZIPEN

邓紫东 卅 莉 刘存绪 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

失败资本/张忠元, 向洪主编. - 北京: 中国时代经济出版社, 2002.6

(3 只眼看资本书系)

ISBN 7-80169-219-5

I. 失… II. ①张…②向… III. 失败-研究 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 037989 号

3
只
眼
看
资
本
书
系

失败资本

主 编
张 忠 元
向 洪

编 著
邓 紫 东
尹 莉
刘 存 绪

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮 编	100007
电 话	(010)88361317 64066053
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	军事科学院印刷厂
开 本	850×1168 1/32
版 次	2002 年 6 月第 1 版
印 次	2002 年 6 月第 1 次印刷
印 张	10.375
字 数	224 千字
印 数	0001-5000 册
定 价	19.80 元
书 号	ISBN 7-80169-219-5/F·070

版权所有 侵权必究

目 录

1 / 第 1 章 在景阳岗倒下的英雄	
2 / 第一节 巨人：被一分钱打倒的英雄	
5 / 第二节 秦池：今宵酒醉何处	
9 / 第三节 亚细亚：倒在连锁经营的门槛上	
13 / 第四节 倒在半路上的瀛海威	
16 / 第五节 爱多：秘密协议的代价	
21 / 第 2 章 他们为什么会轰然倒下	
22 / 第一节 敌人就在我们内部	
23 / 第二节 有人才的企业为何还失败	
29 / 第三节 没有信息就等于死	
31 / 第四节 谁为免费买单	
34 / 第五节 ERP：都是我的错	
37 / 第六节 生物芯片为何只能在实验室里“奔腾”	
42 / 第七节 国企 MRP 失败六大症结	
48 / 第八节 杨宏儒痛述四通三大失误	
50 / 第九节 eToys 究竟是谁出的错	
54 / 第十节 高手“诊断”史玉柱还债	
59 / 第十一节 吴炳新自我剖析“三株”十五大失误	
63 / 第十二节 遗憾造成失败	
68 / 第 3 章 危机就像一口警钟	
69 / 第一节 中关村遇到寒冷的冬天了吗	
73 / 第二节 GPRS：最后的救命草吗	
75 / 第三节 IDC 还能大把赚钱吗	



- 78/ 第四节 传统 PDA 英雄迟暮
- 81/ 第五节 家电行业的冰点时刻降临了吗
- 87/ 第六节 外国“纸狼”来了
- 91/ 第七节 “毕加索”能拯救神龙吗
- 93/ 第八节 阴云密布的“日不落”计划
- 97/ 第 4 章 打造远离失败的翅膀
- 98/ 第一节 WTO 逼中国企业快点找北
- 103/ 第二节 中国靠什么刺激经济
- 109/ 第三节 企业走入“瘦身时代”
- 112/ 第四节 别让陷阱来考验你
- 115/ 第五节 国有企业别无选择的重建
- 119/ 第六节 如何做大家族企业
- 123/ 第七节 内举该不该避亲
- 127/ 第八节 在联合中长大
- 128/ 第九节 合资只是一个过程
- 131/ 第十节 鸡蛋的学问
- 132/ 第十一节 向韩国车业“借鉴”
- 135/ 第十二节 21 世纪日本企业洗心革面
- 138/ 第十三节 解读“博洋模式”
- 144/ 第十四节 “后泡沫时代”.com 过关宝典
- 147/ 第十五节 软件企业如何做大
- 150/ 第 5 章 站起来的就是巨人
- 151/ 第一节 WTO 真正的挑战是什么
- 154/ 第二节 巨人是怎样站起来的
- 166/ 第三节 老标王重新“出标”
- 170/ 第四节 吴炳新：我从来没停歇过创业
- 173/ 第五节 沧桑过后是彩虹



- 176/ 第六节 白酒英雄弃酒投生
- 179/ 第七节 上海中药酝酿东山再起
- 183/ 第八节 国产冰箱品牌为何能在“敌人”后院起火
- 187/ 第九节 扭亏重组的典范
- 191/ 第 6 章 管理是点石成金的魔术棒
- 192/ 第一节 管理不当的企业等于慢性“自杀”
- 193/ 第二节 中国企业，新禅让时代到了
- 199/ 第三节 你准备好辞职书了吗
- 203/ 第四节 企业危机预警及其逆境管理
- 207/ 第五节 客户关系管理火车头——呼叫中心
- 208/ 第六节 融资建医院一箭射双雕
- 213/ 第七节 小企业“三忌”
- 215/ 第 7 章 创新是重新站起来的拐杖
- 216/ 第一节 创业精神是成功企业的气质
- 223/ 第二节 “金点”致胜
- 225/ 第三节 创新就像走一条钢丝
- 226/ 第四节 唯“新”是举
- 229/ 第五节 让创新成为一种思维方式
- 231/ 第六节 创新的速度和耐力
- 236/ 第 8 章 像没有失败过那样坚忍
- 237/ 第一节 失败是成功之母
- 240/ 第二节 撕掉失败的标签
- 242/ 第三节 致富的坚忍
- 244/ 第四节 任何人都能学会坚忍
- 246/ 第五节 充分的信心使他追求成功
- 248/ 第六节 没有运气不好这回事
- 249/ 第七节 唤醒心中的英雄



- 252/ 第八节 将逆境变成一种祝福
- 255/ 第 9 章 重塑市场是重新站起来的尖刀
- 256/ 第一节 他们为什么被霸气打倒
- 258/ 第二节 阿里巴巴用三只眼睛看市场
- 264/ 第三节 微软的市场之水有多深
- 268/ 第四节 善用基因
- 273/ 第五节 正视争夺的含义
- 275/ 第六节 为什么要健全销售体系
- 278/ 第七节 品牌的威慑力有多大
- 281/ 第 10 章 人才是重新站起来的血液
- 282/ 第一节 人走了，知识要留下
- 286/ 第二节 失去我就等于失去了半个福特
- 290/ 第三节 员工关系——韩国企业成败的关键
- 295/ 第四节 现代企业留人秘诀
- 298/ 第五节 用才的学问
- 299/ 第六节 授权的学问
- 303/ 第 11 章 让炒作成为自己的奴隶
- 304/ 第一节 洋品牌的洋炒作
- 306/ 第二节 找准炒作的位置
- 307/ 第三节 管理咨询专家看炒作
- 310/ 第四节 有实力，一切尽在掌握
- 311/ 第五节 媒体只追随品牌企业
- 313/ 第六节 网络网住注意力

第 **1** 章

在景阳岗 倒下的英雄



市场无情，总是有人欢喜有人愁。看看那些走向失败的英雄，他们的脸上总有一丝难以掩饰的悲壮。



第一节 巨人：被一分钱 打倒的英雄

巨人大厦是 1994 年 2 月 2 日正式开工的。其设计高达 70 层，不仅将成为珠海的标志性建筑，还要成为全国最高的楼。

最初，史玉柱并没有打算建那么高。据后来他自己说：“1992 年决定盖巨人大厦时，曾经打算盖 18 层，但这个想法一闪而过，出来的方案是 38 层。当时巨人集团的资产规模已经是一亿多了，流动资金约有几百万。我们计划盖 38 层的本意是大多数自用，剩下一小部分租出去，并没想进军房地产业，因此楼层面积设计也不是很大。后来，设计方案一改再改，从 38 层蹦到 70 层，而楼层的不断窜高又是上级领导不断观察的结果。”

起初巨人大厦的建设进展顺利，资金也不成问题。

可是，史玉柱运气不好。在施工中出现断裂带，需打进岩层 30 米，既耗资金，又拖了工期。后来又碰到珠海两次发大水把地基全淹了。仅打完地基，就已经投入 1 亿元。当卖楼花的钱用完后，就从生物工程方面抽调资金，由于抽调过度，导致这一新兴产业过度贫血，生物工程出现萎缩，提供的资金越来越少。而且，从 1995 年下半年，国家开始整顿保健品市场，生物工程也自身难保，几乎枯竭。当资金出现断裂时，又赶上国家宏观调控，银根紧缩，地产降温。按



合同，大厦3年施工须盖到20层，1996年底兑现。但由于施工拖期，没能完工，巨人又无力退款，卖给国内的4000万楼花，债主纷纷上门讨债。

1997年1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者来到巨人集团总部，恰逢深居简出的史玉柱刚刚驱车从外面进来。于是发生了一场面对面的“短兵相接”，其间，一位律师对债权人和记者口气凌厉地嚷嚷道：“如果你们不想解决而是来闹事，你们就闹去。作为企业行为，任何事情向社会曝光都没问题。如果你们要曝光，可以先曝光，然后再谈，我们不怕曝光。”

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，巨人与媒体的关系迅速恶化。于是种种原本在地下流传的江湖流言迅速地在媒体上被一一放大曝光：

巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没有资产可被查封了；

巨人集团一位副总裁及七位分公司经理携巨款潜逃；

史玉柱沉痛承认在保健品开发上交了上亿元的学费……

那份楼花广告中的保险公司100%担保承诺，也被披露是一个骗局。保险公司与巨人集团签署的保险协议其实在楼花广告推出之前已经宣告失效。大声喧嚣要“请人民作证”的巨人集团无法为自己作证。

在那些风腥雨恶的日子里，史玉柱把自己在孤岛上关了数十日，就在这些日子里，新闻媒体对巨人事件进行了高密集的轰炸，企业形象支离破碎。可是，史玉柱却始终没有跟媒体、社会进行过哪怕一次认真、知心的对话。他异常平静地对仅有的几位对他和巨人还抱一丝希望的部下说，我们不必主动去找任何一位记者，我们的名声已经这样糟了，坏到



在某种意义上，也是史玉柱那种缺乏沟通的个性在关键



时刻最终葬送了巨人集团。巨人晚期曾出任常务副总裁的王建曾评价史玉柱说，他最大的缺点是清高，最大的弱项是与人交往，最大的局限是零负债理论。

第二节 秦池：今宵酒醉何处

在描绘秦池的横空出世之前，让我们的目光回到这一天：

1995年11月8日，中央电视台第二届广告竞标上，一家名不见经传的酒厂喊出了6666万元从而一举夺标。这家小酒厂就是秦池，它来自山东临朐——一个贫困多山的地方。

用“横空出世”来形容秦池的夺标当是最贴切的了。因为在此之前很少有人听说过“秦池”。当时，它只是一家年产万吨白酒的县属小厂，资产仅一千多万元。夺标之前，正在破产的边缘挣扎。据说，夺标这天，秦池酒厂厂长王卓胜在济南，经营厂长姬长孔在北京，全体职工在临朐。电话铃响，消息传来，“秦池”沸腾了。这一天成了秦池的历史纪念日。也是从这一天开始，秦池的名字，借助于媒体传遍神州内外、大江南北……

“标王”的诞生，总是伴随着耀眼夺目的光辉，成为某一时段里最抢手的新闻。秦池一夜之间便成了媒体的宠儿，秦池一夜成名。

夺标后的秦池销售额扶摇直上，比上年增长了10倍，1996年收入达到9.5亿元，利税为2.2亿元，按厂长王卓胜



的话来说是“我每天给中央电视台送去一辆桑塔纳，开回的是一辆豪华奥迪”，秦池一夜暴富。

然而，1997年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，则把秦池推进了无法自辩的大泥潭。

年前，就在秦池蝉联中央台标王的同时，北京《经济参考报》的四位记者便开始了对秦池的一次暗访调查。一个县级小酒厂，怎么能生产出15亿元销售额的白酒呢？记者们的调查从这个疑问开始。而根据有关线索的提供，他们赶赴的调查地点竟不是山东临朐，而是远在千里之外的四川。

在邛崃县，记者找到当地一家叫“春泉”的白酒厂，据称，秦池的散酒主要是由这家企业在当地收购后提供的。

记者描述道，1996年12月23日上午，记者看到有24辆大卡车在厂内外等着装酒，办公楼旁有一大批与这个贫困地区的群众反差很大的各地人士，他们手持大哥大，开来的多是进口高级车。

春泉的厂长告诉这些记者，1995年春泉给秦池供了4000吨散酒，秦池夺标时曾向春泉拆借资金，1996年，春泉又供给秦池散酒7000多吨。当被问及，春泉是不是收购了当地一些小酒厂的散酒供给秦池时，厂长的回答是肯定的。

在邛崃，《经济参考报》的记者找到了另外几家同样向秦池供应散酒的中小酒厂。一个从未被公众知晓的事实终于尴尬地浮出了水面：秦池每年的原酒生产能力只有3000吨左右，他们从四川收购了大量的散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国市场。

在报道中，记者还细致地记述了他们在秦池酒厂采访时



看到的景象：“秦池的罐装线基本是手工操作，每条线周围有十多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的。县里的劳动力很便宜，从经济效益考虑，罐装没有必要自动化，安排就业也是县办企业的一个重要任务。”

这样的描述以及有关川酒入秦池的披露，对刚刚蝉联标王的秦池来说意味着什么，几乎是不言而喻的。《经济参考报》的报道刊出在1997年1月中上旬，它们迅速像滚雷一般地传播到了全国各地，几乎是在很短的时间里，这则报道被国内无数家报刊转载，还沉浸在标王喜悦之中的秦池遭遇到了最凶险、最猝不及防的一击。

秦池的修补措施虽在某种程度上也起了一点作用，但行动毕竟还是慢了几拍，损失已无可挽回地造成了。

“花鲁酒的钱喝川酒”这件事经传媒渲染后，秦池的信誉受到极大的冲击，市场形势迅即恶化，虽说勾兑是白酒业普遍采用的形式，但秦池的辩解早被批评声淹没。

秦池成了“过街过鼠”。“生命的绿色”在荧屏频频闪耀，“白色的秦池”却在仓库中昏昏欲睡。1998年7月，在记者再访秦池时，厂里工人大多放假了，花园般的厂区冷冷清清，几乎见不到一辆拉酒车，真可谓“门前冷落鞍马稀”，与以前车水马龙的热闹场面形成鲜明对比。

比起夺标的当年，即1997年，秦池销售收入减少了3亿元，利税下降了6000万元。到1998年，全厂二十多条生产线只开了四五条，加上高峰时期加大马力生产而积压下来的白酒，秦池出现全面亏损。

按理说，秦池人抓住了“标王”这个中国特定时期的特定产物，也就等于抓住了稍纵即逝的机遇，这不仅表现出秦池人的精明之处，也的确表明是媒体成就了秦池。而被媒体



成就了秦池，此后在经营上的失误便一步步呈现出来。

投资决策失误是它的致命伤。按理说，首次夺标有了全国性的知名度后，秦池接下来的工作应该是研究如何把“知名度”转化为“美誉度”。即运用现代公关艺术，借助媒体，把人们心目中“一夜暴富”的形象转变为实力雄厚、艰苦创业、技术领先、关注民众、振兴国企的品牌形象。在产品经营上，在适应销售形势扩大产量的同时，加紧产品结构调整，寻找除白酒以外的新的战略支撑点，把短期优势转化为长远优势。但遗憾的是，秦池于1996年底错误地做出了二次夺标的选择，从而丧失了及时调整产业结构进行技术改造的机会。国家对白酒业征收高达25%的消费税就说明，从国家的产业政策到社会舆论，白酒业要发展是逆水行舟，秦池又不似一些历史悠久、品牌牢固振奋型的酿酒企业，可被国家列为发展重点，在这样的生产环境之下，秦池亟须调整产业结构。但秦池并没有适时应变，眼睛死死盯着眼前的一点利润即销售额，在患得患失中进行了一次错误的狂赌——把宝都押在媒体上了。

二度夺标成了秦池命运的转折点：3.2亿元不仅未能让秦池锦上添花，反而招致了一场铺天盖地的批评，使其美誉度大大降低。

有人把秦池美誉度的下降归结为白酒勾兑为媒体揭露所致，从而得出了“败也媒体”的结论。事实上，这件事正好暴露出秦池自身的脆弱。我们不妨对照发生在可口可乐身上的一件事，1999年5月，比利时出现好几起可口可乐中毒的事件，媒体争相报道，全世界都知道可口可乐出了问题，其竞争对手也虎视眈眈，随时准备夺取地盘，但经过一番紧急处理后，可口可乐安然度过难关。危机中不倒的根本原



因，是可口可乐有着百年品牌和消费者良好口碑（美誉度）做支撑。

这就是 1997 年的秦池，它可能是中国最不幸的企业。在它君临巅峰的时候，身边站满了弹铗高歌的人们；而当暴风雨来临的时候，甚至找不到一个可以哭泣的肩膀。如果说经济生态圈是一个很冷酷的天地，那么，这就是一个很极端的例子。

第三节 亚细亚：倒在连锁经营的门槛上

20 世纪 90 年代初期的中国正酝酿着市场经济的巨变，服务业的革命也迎来了它的朝阳。王遂舟，这个时代的幸运儿，正努力地改变着这一切……

王遂舟在 1993 年做出判断：20 世纪的最后 10 年，将是外商全面进攻、占领、瓜分大陆零售业的时代。

此诚危急存亡之秋也。他疾呼：“虽然亚细亚自我感觉在国内还比较先进，但还是低级的、原始的、靠人工的一种管理模式，不过是我们坚持得好一些、管得严一些罢了。‘赛特’的开业，标志着我国一场新的零售革命将要开始。如果小日本把‘赛特’这种模式在中国搞 10 年，再在郑州塞上 2 个，亚细亚马上就傻眼了！那时候再去发展？晚了，谁也不认得你了！”

王遂舟为自己这一惊人发现而激动不已，也为一种“天



将降大任于斯人”的使命感而蓦然亢奋。他北上京城，跟王府井百货大楼、城乡贸易中心的老总们讨论此事，但他们均认为“‘赛特’不值一提”。这种漠然的态度更使得王遂舟悲喜交加：“可悲的是中国最知名的零售业大老板们还没有把‘赛特’当一回事——‘赛特’现在只有 8000 平方米，如果‘八佰伴’在北京再砸上三个大商场，他们就重视了！之所以这样，是这些大老板还死抱着传统的商业观念不放，仍然闭关自守，不想革命。”而喜的是这既是危机，又未尝不是一次巨大商机。亚细亚要趁着国内同行普遍懵里懵懂的时候，先行一步，主动迎接这场危机，打破这场危机。王遂舟激动地呼喊：“咱们亚细亚，要搞就要搞第一：郑州的第一、河南的第一、全国的第一！亚细亚要做的事业绝对不能低于‘八佰伴’。过去‘王府井’是‘中国第一店’，现在‘第一’成了‘八佰伴’！我们要把这个概念给它扭过来：在一定时间内，要把‘八佰伴’的名字撤下，换上咱们郑州亚细亚！让外国佬统统滚出去！”

当年 9 月，以郑州亚细亚商场为基础，扩股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”。股东由两家扩大到五家（后增加至六家），新入伙股东均为此前在海南发迹的金融商及房地产商，他们几乎是簇拥着王遂舟，走上了“连锁经营”的不归路。

当亚细亚商场的整套繁文缛节每天兀自上演不辍，商场便具有了舞台氛围，顾客的购物过程变成了一幕幕演出，亚细亚便因此而拥有了别于其他商场及大多数社会场合的特殊性。当亚细亚以令人着迷的方式主动寻求顾客对商场及营业员的不满之处，并采取“惊天动地”的解决之道时，亚细亚为看客们提供了许多一波三折的故事。