



《中国企业家》书系

失败英雄

Shi Bai Ying Xiong

中国企业家杂志社 / 编著

成功的企业家各有各的路，别人很难效仿，可每个失败的企业家却有许多共同之处，值得所有人借鉴。



中国经济出版社

分享 失败的教训

K825.38

5

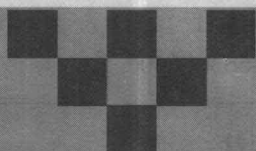


《中国企业家》书系

失败英雄

中国企业家杂志社 / 编著

ShiBaiYingXiong



H084/13



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

失败英雄/中国企业家杂志社编著. —北京: 中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5055-6

I. 失… II. 中… III. 企业管理-案例-汇编-中国
IV. F279-23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 49311 号

书 名: 失败英雄

编 著: 中国企业家杂志社

责任编辑: 王振岭 (010-68308640)

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮政编码: 100037

经 销: 新华书店

印 刷: 北京星月印刷厂

印 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年第 1 次印刷

开 本: A5

印 张: 10.125

字 数: 270 千字

印 数: 10 000

书 号: ISBN 7-5017-5055-6/F·4007

定 价: 23.00 元



《中国企业家》书系编委会

主 任：刘东华

执行主编：牛文文

委 员：姜 明 李本军

张弘炜 张东晖

编 辑：王方剑 王振岭



四年磨一剑

(代前言)

当责任编辑把沉甸甸的四大本书稿拿到我们面前时，我的心情、同事们的心情的确很像一个秋后清点收成的农民：尽管以前耕耘的过程中洒下了那么多的汗水、许下过那么多心愿，丰收的期盼一旦变为现实，仍然有一种意外的惊喜，甚至是大喜过望的感觉，似乎这收成是天上掉下来的，似乎我们是一群贪天之功的幸运儿。

只有一起经历了无数风雨和坎坷的战友们才知道，这其实是我们理应见到的一弯彩虹，是天道对孤独、寂寞功夫的一种报偿。

在这里，我想简要回答两个问题：第一，在人心浮躁，人们大多渴望一夜暴富、渴望用种植胡萝卜的方法收获人参的时代，《中国企业家》的同仁们是如何耐住寂寞，用15年“画一张脸”（见《后记》）、用四年磨一剑的？第二，在不但新闻易碎、原本经久耐用的东西也变得越来越易碎的年代，《中国企业家》这样一份月刊生产的哪怕是原创性的精品，真有价值再次结集出版，而且不浪费读者的时间吗？

先来回答第一个问题。我们这些人之所以耐得住寂寞，有时甚至被同行视为特立独行的“异类”，是因为我们坚守两种信念：其一，我们坚信精神产品是值钱的，优秀的精神产品是值大钱的，过去不值钱，是因为市场经济的杠杆没有



真正在精神生产领域发挥作用，我们有责任、有义务通过制度创新把市场经济的魔棒引进来，让思想成为最有价值的商品。因此，早在四年前我们就喊出“黄金有价、思想无价、我们愿用金子般的价格收购天下无价的思想”这一骇世惊俗的声音，并勒紧自己的腰带，率先在新闻界推行“千字千元、万字万元，好稿子一个字一块钱”的稿酬标准。但我们也深深地知道，培育一个市场是需要时间的，不可能一蹴而就，而我们是备而来，是耐得住性子，是等得起的。就像一个农民，秋收的希望使他能够踌躇满志地走过春天、笑对酷暑。

其二，我们坚信我们的服务对象——正在成长壮大中的中国企业家群体是值得我们孤独、寂寞，值得我们作出巨大牺牲的。同样是在四年前我们隆重推出“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家，企业家的较量在于胆识、见识、学识、悟性、韧性、理性”的核心理念，立志要把《中国企业家》办成企业家的精神家园，通过我们的努力让企业家成为全社会最受尊敬的人。然而，谁都知道企业家的认可可以给自己带来丰厚回报，但谁又知道由于这个群体的特殊经历、特殊能力和特殊素质，他们又是要求最高、胃口最刁、最难伺候的一个群体呢？谁都看到了成功企业家创造的辉煌与荣耀，看到了簇拥他们的鲜花和掌声，但谁又看到了他们成功背后的辛酸、坚强背后的脆弱、笑容背后的阴影、鲜花背后的血泪呢？市场经济在一定意义上说就是企业家经济，因为企业家是市场经济大舞台上的主角，是为社会创造财富的主导人群。通过我们的艰苦努力，如果能够为这样一个群体提供某种不可替代的服务，一时的孤独、寂寞又算得了什么呢？



再来回答第二个问题。近几年来，各界读者和朋友对我们给予了种种鼓励乃至美誉。其中比较有代表性的有这样一些话：《中国企业家》是一本不会过期的杂志；《中国企业家》是改革开放以来中国企业家群体沉浮兴衰、荣辱成败的编年史；《中国企业家》是中国式的哈佛案例；《中国企业家》是中国的《财富》，是老板的冲电器等等。这类评价由于读者对我们的过分偏爱可能有种种偏颇或不当之处，但既有此说且不是个别人、少数人这样说，想必就有其道理。比如所谓“不会过期的杂志”我想大概有两层含义：一是对订阅或经常研读这本杂志的读者来说，虽然你从某期杂志上看到了研究某类问题、剖析某类矛盾的重要文章，但你看到了解渴的文章并不意味着企业就立即解决了相关问题，或者一个企业解决了相关问题，更多的企业尚未得到解决，而相关问题一天不解决，那篇文章就有一天的针对性，三年不解决，就有三年的针对性，杂志的有效生命自然就因此而得以延长。另一层含义是，《中国企业家》虽然是目前中国的老板杂志中发行量和影响力最大的一本，但毕竟还有很多乃至更多的老板或企业家尚未看到这本杂志，尚未看到哪怕是杂志几年前发表的某篇经典报道，而这些文章对企业界的读者来说往往有常看常新的意义，更何况对那些陌生的读者、陌生的眼睛呢？我的朋友、著名财经记者方向明先生曾用一个量化的说法评价过期《中国企业家》杂志的价值：“上一年的《中国企业家》杂志，至少有60%的文章内容对我们仍然是可读的、有用的。”

至于上面提到的《中国企业家》是“中国式的哈佛案例”等说法，包括联想柳传志、海尔张瑞敏早在1998年就分别为杂志题写的“办中国企业，读《中国企业家》”，“结



识《中国企业家》，企业家走向世界”的寄语，都不同程度地体现了广大读者和成功企业家群体对《中国企业家》的肯定与厚爱。当然，对于一本书的出版、发行价值，最具评判力的可能还是天天在报山书海中畅游的各大出版社编辑、书商的眼光。自1997年以来，每年都有若干出版社找上门来，希望把当年《中国企业家》杂志上的某类好文章结集出版，但我们一直敝帚自珍，几年来只应允与友人陈惠湘合作，抽取1997年杂志上的部分文章，由当代中国出版社1998年初出版了一本首印10万册的《研究失败》。这次被中国经济出版社打动，首先是因为王振岭先生，是因为他对《中国企业家》杂志的深刻理解和令人感佩的敬业精神。

四年的寂寞功夫磨就的这一“剑”，应该说融进了领导、同事、朋友、读者的大量心血，在此我深表谢意。至于这一“剑”利钝如何，还望各方朋友品评，以鞭策我们不断有更大的进步。

中国企业家杂志社社长

刘亚宁



目 录

■ 第一份忏悔录	(1)
诊断飞龙	(2)
总裁的二十大失误	(24)
姜伟访谈实录	(31)

●姜伟吐露当年的看家本领：一是广告轰炸，二是人海战术。 ●在飞龙曾经有句名言：最优秀的人应该去做商人，最优秀的商人应该去做广告人。 ●应该多琢磨别人的教训，少眼热别人的成功，白手起家的故事看多了，自己也会跟着头脑发热。 ●所有的民营企业都要经历一场“出天花”。在我们的发展历程中，企业的肌体已经染上病毒，其毒性必然有一场发作。 ●错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来，我们的事情就办得好一些。 ●成功的企业家各有各的路，别人很难效仿，可每个失败的企业家却有许多共同之处，值得所有人借鉴。

■ 史玉柱的大祸与大惑	(49)
巨人的奇迹	(50)
从丰碑到墓碑	(61)
巨人症：民营大企业病——史玉柱访谈实录	(75)

●史玉柱的发迹可谓一帆风顺：一年成为百万富翁，两年成为千万富翁，三年成为亿万富翁。 ●意识到自身的缺陷，史玉柱请高人执掌“巨人”。 ●二次创业却回避了最关键的问题：产权改造和机制重塑。 ●不仅我一个人，很多企业家都喜欢毛



泽东。在我遇到困难和挫折时，总是从他老人家那里汲取力量和办法。 ●巨人大厦从 64 层加高到 70 层是我一个人一夜之间作出的决定。 ●没有贷过款的企业，会有资金信用吗？ ●一分钱难倒英雄汉，资产规模 5 个亿的巨人集团竟过不去 1000 万的关。 ●我只是先行一步触礁。巨人的危机实际上是整个民营经济的危机。

■ Internet 陷阱 (87)

瀛海威会消失吗..... (88)

中兴发在赌，我也在赌——张树新访谈实录 (104)

瀛海威人把自己悬在了中间——梁冶萍访谈实录 (109)

●中国网络业发生流星雨：瀛海威管理团队集体辞职。

●“我是在一分钟之内作出辞职决定的。”张树新说。 ●我们想为中国的 ISP 杀出一条血路来，但这条血路没有杀出来。 ●有人说，瀛海威几乎启蒙了国人的所有关于互联网的概念，不仅如此，瀛海威也走过了 Internet 的所有陷阱，“几乎犯过这个行业所能犯的所有错误，这对整个信息产业都是一笔财富”。 ●成也扩股，败也扩股。瀛海威碰了它不该碰的东西——资本。 ●张树新：我曾经以为自己在天上，结果摔得很惨……

■ 铁血三株：过时的英雄？ (115)

●一场官司给“三株”以毁灭性的打击，大企业难到是塑料大棚？ ●成大气者先造势：三株设计的终极目标——“日不落生物制品王国”。 ●中西合璧：适用的全拿来——在“三株”，毛泽东思想和彼得·德鲁克的管理理念实现了完美互补。 ●企业的长治久安是一个重大命题，这比化解眼前的危机要复杂得多。 ●面对身陷困境的史玉柱，吴炳新显得老谋深算：你的阅历还浅，……在关键时刻关键的是经验。另外，不该你挣的钱别挣，天底下黄金铺地，不可能通吃…… ●吴炳新面临的不是具体的危机，而可能是一个时代的局限。

■ 爱多病 (141)



失落的标王	(142)
-------------	-------

我的爱多梦	(153)
-------------	-------

●“市场是策划出来的，做企业先做品牌。”这是爱多的理念。 ●速成可以出牌子，出名气，但不一定能出技术，出管理，更不能创造出真正意义上的品牌和真正有实力的企业。 ●爱多已经四年，社会上还说我们发展快，不扎实。 ●在嫁给胡志标之前，林莹曾经非常欣赏他“不按常理出牌”，胡志标也以此为乐。 ●对于胡志标来说，“债主永远比欠债的记性好”。 ●胡志标开门见山：企业不犯错误肯定是假的，人们为什么更看重失败者，而不看重成功者？他失败后，就有了教训，不会再犯。

■我对“红高粱”的十大反思	(155)
---------------------	-------

●“红高粱宣言”：人类餐饮文化将出现第三次变革。 ●决定投资北京王府井分店时，乔赢手头只有十万现金。 ●投资固然需要有风险意识，但绝对不能把企业成败建立在靠运气、靠赌的心态上。 ●名牌背后是功夫，是从数次失败中练出来的功夫。 ●“零利润”的经营理念，对初创时期的企业是不合适的，甚至是有害的。 ●成事犹如针挑土，败事犹如水推沙。

■不做标王	(163)
-------------	-------

●我每天给中央电视台送去一台桑塔纳，赚回的是一辆豪华奥迪。 ●秦池酒投标金额为 3.212118 亿元，这一古怪数字竟然是秦池厂的电话号码。 ●西方一家大通讯社称：中国企业广告意识大增。 ●夺得标王，28 岁的胡志标哈哈大笑：“2.1 亿，太便宜了！” ●国外知名品牌、外国人当家的合资企业从不介入标王之争。 ●依赖传媒的人，最容易被传媒打倒。

■谁肢解了“幸福”	(181)
-----------------	-------

“幸福”的陷阱	(182)
---------------	-------

我与“幸福”	(197)
--------------	-------

“倒退 20 年，我肯定自己干”	(200)
------------------------	-------



●5亿资产敢筹15亿资金，“三大工程”引发幸福“金融风波”。 ●荣誉和成功像一对孪生兄弟，在紧紧包围着他时，也极大地影响着他，他已经分不清自己是企业家还是政治家。 ●别人上去了，我们怎么对得起上级领导。反过来，上级也不会再树我们这个典型了。 ●搞大项目就会有领导支持；搞大项目才能挣到钱。如果我们不办三大项目，省委领导哪会来开现场办公会？哪个部门会支持我们？。 ●周作亮准确地揣摩到并巧妙利用了政治家的哲学，但却在一个企业家应该首先揣摩把握的学问——企业自身的规律上栽了跟头。 ●面对如此结局，周作亮一直有些不解：“三大工程”生产都很正常嘛。

■“野太阳”的轨迹偏向哪里 (205)

亚细亚日落之谜 (206)

走向世界还是走向自己 (224)

谁能拯救亚细亚 (230)

●亚细亚当时之所以明亮耀眼，是因为那时天上只有她一轮太阳。 ●郑州亚细亚商场的各个经营部，没有不吃回扣的。 ●“一年占领河南，两年占领全国，三年占领世界。”头上有了顶顶光环，头脑就发热。 ●有人戏说，与王遂舟做邻居，都可以跟着发财。 ●田野就是王遂舟，武岳就是晋野，他们俩都有几个假身份证，用来在不同的地方注册公司，如果光明正大，何必费心做假呢？

■“点子大王”还能称王吗 (233)

●现在中国做咨询的，没有一个在营业额上超过我的。我是一个靶子，我有点什么事，大家都关心。 ●何阳说自己走红有“深刻的历史背景”——“把我推出来，是让知识分子把精力放到市场经济上来”。 ●我也知道强大的信息工程好，但必须冷静地看待一个问题，中国咨询策划市场形成了没有。 ●我非常懂得中国咨询业目前的处境，只有我的做法才能与企业达成共识，才不至于让中国的咨询业饿死在摇篮中。 ●咨询业有很大的风险，一旦设计失误或实施走样，委托人自会一败涂地，你作为顾问还不得下地狱吗？



■牟其中：还能走多远…………… (249)

潭柘寺对话…………… (250)

我眼中的牟其中…………… (269)

●我很清楚地觉得除了一个问题我还不能解决之外，其余问题都能解决。这个问题就是如果全世界出现像 1929 年那样的通缩，我们该怎么办？ ●我根本不要钱，我蔑视资金的作用，资金没什么作用。 ●实际上我经营的是我的信誉，是无形资产，越空就越大，越有形的东西越有限，越无形的东西越庞大。 ●我所有失败的无一例外的特征就是生产某一种产品；我成功的无一例外的共同特征就是我绝对不生产东西。 ●我做过各种各样的生意，生意做多了便发现：种田不如做工，做工不如经商，经商不如借钱（开银行），借钱不如不还（股票上市），不还不如不管（平稳分彙）。

■马胜利：马失前蹄…………… (279)

马胜利还能再度崛起吗…………… (280)

马胜利：经营私企新感觉…………… (292)

马胜利总结十大失误…………… (294)

●1984 年，马胜利以竞争承包敲响了城市改革的钟声，并率先在国企提出破“铁饭碗、铁交椅、铁工资”。 ●我老马有马失前蹄的时候，也有被人绊了马腿的时候。在当国有企业厂长时有许多的失误，教训真是太深刻了。 ●马胜利的名字许多人现在还记得，而石家庄造纸厂有什么产品可能就鲜为人知了

综述：决策失败与执行失败…………… (296)

15 年画一张脸（代后记）…………… (309)



第一份忏悔录

这是中国企业家的第一份忏悔录。

当《中国企业家》率先推出“沈阳飞龙：总裁自省的二十大失误”的报道后，媒体上兴起了一股研究失败的热潮。尽管本文开创了我国新闻界“研究失败”报道的先河，我们并没有为这一创举沾沾自喜，心头反而多了一份沉重。

采访姜伟中，记者体会到，姜伟是一个敢于面对自己、敢于面对失败的人。姜伟的反省是深刻的，迄今为止，我们所看到的反省失误的报道很少有出其右者。“一个人敢于无情地解剖自己，标志着这个人正在走向成熟，一个人敢于深刻地解剖自己，就完成了这个人的灵魂再造。”这成了记者采访姜伟后的一厢情愿。而事实并非如此，我们又一次看到了姜伟的失败，看到了姜伟携其“中国伟哥”仓促亮相后的尴尬。

由此，我们不禁自问：从失败中来，还要到失败中去吗？



诊断“飞龙”

1997年6月4日，消失两年的姜伟突然从地下钻出来。在沈阳飞龙集团举办的新闻记者座谈会上，总裁姜伟坦言：这两年，我拒绝任何采访，完全切断与新闻界的来往，过着一种近乎与世隔绝的生活，闭门思过，修炼内功，以求脱胎换骨，改过自新。

辽宁新闻界都知道，过去大出风头的姜伟，于1995年6月突然在报纸上登出一则公告——飞龙集团进入休整，然后便不见踪迹，逃避所有的热点时间与热点场合，过着一种隐居生活，谁也说不清他在干什么。如今一见，姜伟完全换了一个人，昔日叱咤风云的虎气不知何去。经济日报一位记者一直关注姜伟的发展轨迹。她这样评价：姜伟在发家初期很谦恭，逢人必称老师；三年前他火爆时变得很牛气，见熟人都懒得握手；这次露面，脸上有了一种沧桑感，听得多说得少。

翻开飞龙集团如日中天时的宣传材料，其标题就足见当时的冲天牛气：“大风起兮龙腾飞，五洲蔽日起飞龙”，“问鼎世界，再铸辉煌”。时至今日，当姜伟面对笔者时，开门见山的第一句话“你面对的不是一个红得发紫的企业家，而是一个曾经成功，现在走麦城的企业家，一个两年专职的思考者。

聚沙成塔

说起飞龙集团的发迹史很简单：创办人姜伟80年代初毕业于辽宁省中医学院，曾任辽宁省中药研究所药物研究室主任。1990年10月26日，飞龙集团是一个注册资金只有75万元、职工几十人的小企



业，1991年实现利润400万元，1992年实现利润6000万元，1993、1994年连续两年利润超过2个亿。这家企业靠飞燕减肥茶起家，后来开发出延生护宝液，飞速发展。照总裁姜伟的话说：一个高科技产品加一点小资本，聚沙成塔。

到1994年，沈阳飞龙医药保健品集团发展成以医药、保健、美容品为主的高新技术企业集团。正式职工780人，其中大学毕业生457人，职工平均年龄28岁。此外，还有营销业务员4000人。1991年开始，集团4年完成销售额20亿，实现利润4.2亿元，发展速度居全国医药行业之首，由此，集团总裁姜伟荣获三大桂冠：“全国杰出青年企业家”、“中国十大杰出青年”、“中国改革风云人物”。

经过学者和记者的包装，飞龙成功有三大秘诀：第一，破除片面追求产值的思想，追求最大限度的利润，一切以效益论英雄。第二，破除盲目扩大生产能力的旧思路，建立追求市场占有率的企业发展战略，建立强大的市场营销队伍，在国内除西藏和台湾以外的省市都驻有自己的分支机构。第三，破除盲目的大规模负债经营方式，依靠自身滚动经营，决不轻易扩充固定资产，把有限的资金用于最能滚钱的方面，没有兴建自己的办公大楼。

不过，企业发展的真正秘诀是不可告人的。时过境迁，姜伟今日才将当年的看家本领吐露：一是广告轰炸，二是人海会战。有数据为证，1991年，飞龙集团投入广告费120万元，获利400万元；1992年，广告投入1000万元，获利6000万元；1993年广告投入8000万元，获利2亿。

同时，飞龙集团不惜用人海推销战术占领市场，建立一支庞大的市场营销队伍，其人数占集团总人数的2/3，同时还在各地聘用相当数量的营销人员。

飞龙集团的广告战术确有独到之处，姜伟运用毛泽东解放全中国的战略思想，指导广告大战。毛主席教导说：“就全国而言，我们是劣势，但我们在局部战争中可以采用运动战的方法，集中优势兵力打歼灭战。”因此飞龙首先占领东北市场，在东北三省迅速形成了“延生护宝液”热之后，又成功地进行了淮海、平津两大战役。



对于广告并不发达的北方市场，飞龙集团对其实行“地毯式”广告轰炸。在吉林省省会长春，飞龙集团一次性投入广告费 68 万元，首先“解放”长春，吉林其他地区不攻自破。然后，又投入 20 万元广告费，北上攻打哈尔滨和齐齐哈尔，再战又捷，很快占领东北市场。

针对上海这个发达地区，姜伟搞了一场“围而不打”的战术。首先占领无锡、南京等周边市场，对上海则按兵不动。然后在上海的报刊上整版地刊登“延生护宝液”的广告，却不给上海市场发一箱货。等着上海人胃口吊起来后，“延生护宝液”才浩浩荡荡挺进大上海。

广告战略不仅给飞龙集团创出一条生路，也曾使它渡过无数危机。1993 年 7 月，飞龙集团几个刚刚上市的新产品，出现大量积压、销路不畅的罕见局面，企业账面仅剩 125 万元资金，眼见着就要亏损。姜伟到市场寻找答案，发现广州、上海等地消费者，已对飞龙产品开始尝试性购买，接近瓜熟蒂落的阶段，便迅速集中资金南下。在广州追加 300 万元广告投入，在上海追加 100 万元广告投入，其他地区广告投入相应缩小。两个月后，营销额直达 1000 多万元。

飞龙集团把资金全部押宝于广告，姜伟不盖厂房，不置资产，连办公大楼也不盖，一贯坚持广告—市场—效益的循环圈，却使企业每天拥有 1000 万元的流动资金。姜伟在飞龙有一句响亮的口号：最优秀的人应去做商人，最优秀的商人应去做广告人。

刀刀见血的四大隐患

天有不测风云，从 1994 年下半年开始，国内保健品市场一片混乱。到 1995 年初，全国一下冒出 2.8 万种保健品，泛滥成灾。姜伟当时蒙了：“我们是开发保健品的先驱者，一下不会玩了，什么都成了保健品，保健品成了粮食，搞保健品的成了种粮的老农，还竞争个什么劲！”他赶紧去卫生部打听，对方告知：卫生部原来对保健药品按三类中药审批，如同报新药一样严格。但不知哪个部门开了个口子，发保健品生产许可证，检测标准参照食品。