



中国式

探寻中国企业
失败基因

失
败

陈晓峰◎著

资深法律风险专家独特视角
全面揭示中国企业失败原委



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国式

失败

探寻中国企业
失败基因

陈晓峰◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式失败/陈晓峰编著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9507 - 9

I. 中… II. 陈… III. 企业管理—案例—分析—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 166909 号

责任编辑 伏建全 孙晓霞
责任印制 张江虹
封面设计 北京华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京市地矿印刷厂
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1040mm 1/16
印 张 22
字 数 348 千字
版 次 2010 年 1 月第 1 版
印 次 2010 年 1 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9507 - 9/F · 8362
定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

谨以此书献给

为中国经济做出贡献的企业家们！

序 一

企业法律风险管理,是近几年才出现于中国的一个比较新的研究课题,出版界关于这方面书籍也是寥寥无几,能够称为“精品”的书籍更是屈指可数。

企业法律风险管理应该是一门边缘学科,其之所以到今天才迟迟“浮出水面”,也正是有此原因。很显然,既然是边缘学科,就需要“法”与“商”、“法律”与“管理”之充分结合才能够得以研究和洞悉,否则,可能将知之偏颇。但遗憾的是,我们的法律界往往仅仅偏重于研习法律,而商界也仅仅重视管理的解读,这一点,从出版界已经出版的众多书籍就能够窥见一斑。

我和本书作者陈晓峰认识十余年,也早已了解晓峰主任是“法”与“商”的“双栖”人物,尤其是他“栖”于二者而不“筑巢”于任何一者。也正是作者的这种特殊阅历与执著研习,才使他能够打通“法”与“商”之间的“任督”二脉,并能够将企业法律风险管理系列研究成果和著作奉献给大家,也成就了他今天在企业法律风险管理领域的影响力。

按照常理,作者更应该偏重为一名法律人,而法律人的思维路径是不同于常人的,表现在其所著书籍上,往往也拘泥于体系化及专业性特点,这些,从作者已经出版的“企业法律风险管理”系列书籍也能够看到其中比较深刻的烙印。

但是,作者又对自己进行了一次“超越”,他似乎完全抛弃了法律人的传统思维方式,转入“快速阅读书籍”的撰写中,并且依然颇有收获。

第一本是作者推出的《中国福布斯富豪落马榜》,仅仅从书名来看,作者已经有了商业上的“策划”思路。据了解,该部书籍取得了不菲的商业成效。

当《中国式失败》书稿摆在我面前时,法律人的“另类”思维又给我一种耳目一新的感觉,犹如春风拂面。很显然,作者是良心苦用的,其目的是希望用撰写“快速阅读书籍”的方式,将企业法律风险管理的理念与知识普及给广大的企业家和企业高级管理人员,因为只有他们了解了企业法律风险



管理理念,才能够重视法律风险管理,才能够激发相应的服务需求,才能够最终避免企业因遭遇法律风险而失败。

以往,关于中国企业失败原因探索的文章与著作也有不少,可谓莫衷一是。但是,作者以法律人独特的视角与思维,追本溯源,从“法商”结合的角度,深刻解码中国企业失败的根本原因:法律风险防范管理不善。

在《中国式失败》中,作者首先采用“镜头回放”的方式,将已经淡出人们记忆的几十个中国企业,从起步——辉煌——败落之抛物线方式,再一次呈现出其失败的路径;然后,作者以法律人独有的“证明式逻辑”思维,将其中隐藏的风险逐一解读,并给出相应的防范措施,有充分的理论基础,更有具体的操作性实务。

在《中国式失败》的写作方面,我没有感到作者的空发议论——“在商言商”,也没有感到作者的故作深沉——以法释法,而是体味到作者通过非常普通的文字,将并不普通的道理讲解出来的释然,感受到其“法商”结合中的那份自由与洒脱,轻松中不乏收获。

我相信,《中国式失败》的出版,无论对于中国企业界和法律界,都是一本不可多得的书籍。

以上所感,是为序。

2009. 12

序 二

从2004年成型版的COSO《企业风险管理——整合框架》，到2006年中国国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》，以及到2008年国务院内部控制标准委员会《企业内部控制基本规范（试行）》的发布实施，风险管理的概念真正在中国传播也就是近几年的事情。但是具体成效如何，从中国依然有这么多的企业不断倒闭破产的境况来看，目前尚无法给出结论。

即使是最好的理念，如果不进行有效的传播，往往都被束之高阁。同时，遵循“理论一定回到实践中进行检验”的原则，风险管理理论唯有应用到企业实际，才能够丰富风险管理理论，也才能够更好地指导企业风险管理实践。但是，现实中，由于风险管理理论的艰涩，研习者往往偏重于对理论的研究与传播，形成的成果以及出版的著作，也大多是专业人士才能够理解，一般的企业家或企业高级管理人员往往很难读得懂，更谈不上应用层面了。这也是目前企业风险管理理论很难得到普及和应用的一个重要原因。

在企业风险管理中，法律风险又是极其专业的一个领域，也是企业风险管理中最为重要的组成部分。目前，几乎所有的风险管理文献都将法律风险管理定义为合规性管理，显然这是有局限性的。这一方面是因为法律的滞后性特征限制，企业不可能完全在现行法律的框架内行事；另一方面是因为法律风险与商业风险的复杂关联性关系，导致不能够完全就法律来论述法律风险，还要与商业风险结合起来研究与应用。欣慰的是，本书作者不仅是一名资深法律人，也是商业风险的研究与实践者，并且能够将“法”与“商”进行相应的结合研究，最终超脱传统法律风险的“合规性”局限，形成了目前具有实用价值的企业法律风险研究成果。

虽然，本书作者在法律风险研究领域取得了不凡的成绩，但是我认为更值得赞赏的是作者在法律风险管理传播领域的积极尝试，尤其是作者能够将专业的法律风险管理知识，通过浅显易懂的案例解读出来，这是非常难得的。同时，这更是一个突破，因为很多搞研究的学者往往只专注于自己的专

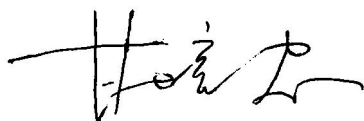
业而无暇顾及相邻学科。本书作者能够做到这一点,在法律和商业之间试图构建直通桥梁,与其多年的潜心修为有关。

《中国式失败》是一本选题不错的书籍,仅仅从书名就能够给人一种想象力,并有一种阅读的渴望。在内容上,本书作者更是十分用心,不仅仅将相关案例进行编排解析,更对具体的法律风险进行逐一解读,同时还给出了具体的“治疗药方”,类似西医中的“相关病例——病理成因——治疗方案”模式,给读者以十分清晰和实用的受益。

实际上,《中国式失败》这本书,如果不认真去进行理解性阅读,还真是不能够充分理解作者关于“风险解读”以及“防范智慧”的观点阐述,读者如能在法律和管理两种学科中积有素养,收获会更加放大。由这一点,也能够看出“法商”结合对于企业法律风险研究与实践的重要性。

无论是研究、传播还是实践,企业风险管理,或者企业法律风险管理,无疑将是一次“路漫漫其修远兮”的征途。但是,我相信,如果有更多的人像本书作者一样,有更多的书籍像《中国式失败》一样,那么,其征途再艰巨,都是可以企及的。

谨此,是为序。



北京大学法学院

2009.12



前言

遵循常规的市场经济规律,一个国家经济的发展史,应该是一个国家的企业发展史。基于此,市场经济中,中国经济的发展,则依赖于中国企业的成长与壮大。

改革开放的三十年中,中国经济发展催生了诸多的优秀企业,但是却有太少的企业能够成为“常青树”,很多的企业往往不是在初创期夭折,更多的是在发展到一定高度甚至辉煌时死亡,为此,甚至有人戏称:宏观上的中国企业发展史,就是微观上的中国企业失败史。虽然,此戏言有点过头,但似乎也能够说明了一些问题,那就是这三十年中能够真正依照市场法则而存留下的企业寥寥无几。

这不能不说是一个很悲哀的现象。

诚然,一个企业能够走向最终的成功,必然需要一百个理由,并要历经长时间的磨炼;但是即使一个伟大企业的失败,往往也仅仅需要一个理由就够了。

关注他人,就是关心自己。很显然,充分研究中国企业失败的原因,对中国企业的成长与发展具有十分重要的意义。但是遗憾的是,中国目前还是一个过分浮躁的社会,大部分人们都将近乎所有的精力和兴趣放置在某某企业如何走向成功,而很少有人关注或能够系统研究中国企业失败的原因。这一点,从出版界近乎泛滥的经济管理类丛书就能够略见一斑。

值得庆幸的是,在这片浮躁之中,依然不乏有识之士开始



冷静地思考,如财经作家吴晓波先生所著的《大败局》已经赢得了广泛的社会关注,并成为畅销一时的书籍,这可谓是中国企业和中国企业家不幸之中的大幸。

事实上,企业失败的原因是多方面的,有企业家本身的问题,有宏观调控的影响,有体制方面的原因,有管理方式方面的因素,更有法律层面的风险,等等。如此,就需要从多个视角来关注研究中国企业遭遇失败命运之现象,才能够彻底澄清其中更为深层面的基因问题,才能够对依然存活的企业带来警示意义。

作为资深法律人,我们通过研究中国企业大量失败的案例,发现中国企业大多数竟然是由于遭遇法律风险而失败,并且其中法律风险的表现形式又各不相同。

我们同时研究发现,中国企业所面临的风险,无外乎商业风险和法律风险,其中商业风险往往就是法律风险,或最终以法律风险的形式表现出来。另外,我们还研究发现,商业风险往往存留于企业发展的某一个阶段或某一个领域,其发生后造成的后果往往处于可以控制之中,而法律风险却潜伏于企业发展的各个阶段各个领域,一旦爆发往往给企业带来毁灭性的打击。

针对上述研究发现,我们以资深法律人的独特视角和思维,以案例解析的方式,初步列举出中国企业失败的十五大“常规基因”,并以略带悲情书名的《中国式失败》呈现给广大的读者,希望能够从另外一个全新的视角展现给读者另外一种思考和启示。

在《中国式失败》这本书籍的体例中,我们也同样以资深法律人特有的思维方式,以“事件回放”、“风险解读”、“防范智慧”三个逐渐深入的层次体例,以叙事和说理相结合的方式,试图将很专业的问题以相对轻松的语言表达出来,并期望读者能够得到很好的理解和启发。

值得一提的是,在《中国式失败》创作之前,我曾经出版了一本《中国福布斯落马榜》书籍,仅仅是以枯燥列举和点评的方式,揭示由于遭遇法律风险而失败的中国富豪们,并没有从更深层挖掘中国企业失败的根本原因,但是没有想到,就是这样一本略显粗糙的书籍,竟然出乎意料地赢得了广大读者的热烈反应,使我很受感动,也给了我很大勇气。我至今依然无法忘记,很多的企业家都是因为在全国各大新华书店或各大机场书店购买《中国福布斯落马榜》这本书,进而知道我出版了十余部法律风险系列图书,并根据书籍上所留的邮箱找到我,征询有关问题。特别值得提及的是,一个企业家,因为自己的企业出了公司治理方面的法律风险,并且预计这种风险将会

继续扩大,因此,在书店中买了我近乎全套的专业性书籍,并通过 MSN 与我进行交流,我很感动,也很受震撼,更加感觉创造和出版《中国式失败》这本书籍的意义。

可能,由于时间、精力等方面的原因,这本书未必能够完全彻底揭示中国企业失败的所有原因。同时,由于篇幅限制,也不能更加彻底的解析相关法律风险及防范管理智慧。但是,如果这本书籍能够得到读者的一些认同,我想上百个日日夜夜的苦力应该没有白费,这也能够为我继续这种类似“苦行僧”的研究写作生活添加了些许动力。

当然,以企业因遭遇法律风险而失败的研究与探索,还远远不够,还非常有必要更深入地继续下去。我们在研究和出版的同时,可能损失了很多赚钱的机会,也一定要放弃了很多休息的时间,但是如果能够为中国企业发展中做出一点点贡献,让他们不再遭遇这么多的法律风险,同时也能够让中国的律师界得到些许启发,并最终能够为“法商”的结合贡献一点点力量,我想,这就够了,因为这也是值得的。

作 者

2009 年 12 月于北京



目 录

1. 产权不清:最为基础的法律风险	- 1 -
【首席风险官提示】	- 3 -
【事件回放之一】	- 3 -
华晨汽车:仰融到底为谁而忙乎	
【事件回放之二】	- 8 -
天发集团:“红帽子”好戴不好摘	
【事件回放之三】	- 14 -
健力宝:一场关于产权的战争	
【事件回放之四】	- 19 -
中复电讯:家族企业的产权纠葛	
【风险解读】祸起皆因产权	- 22 -
风险之一:产权不清,诱发企业产权纷争不断	
风险之二:产权不清,导致无序并购	
风险之三:产权不清,弱化法人治理功能	
风险之四:产权不清,迟滞企业发展	
【防范智慧】理清产权是根本	- 27 -
防范之一:准确把握时机,推行企业产权改制	
防范之二:合理、明晰界定企业产权	
防范之三:采取合理产权改制措施	

2. 理性缺乏之祸：盲目扩张的法律风险 - 35 -

【首席风险官提示】 - 37 -

【事件回放之一】 - 37 -

巨人集团：太容易的成功，太容易的膨胀

【事件回放之二】 - 42 -

顺驰房产：速度过于“顺驰”的恶果

【风险解读】心急吃不得热豆腐 - 46 -

风险之一：盲目扩张，决策偏离战略

风险之二：资金链断裂，直接引发危机爆发

风险之三：企业缺乏整体筹划，资源整合不力，导致前功尽弃

【防范智慧】步步为营的策略 - 50 -

防范之一：建立完善的法人治理结构

防范之二：掌握企业合理的扩张速度

防范之三：保证企业资金链的稳定

防范之四：合理整合企业内部资源，完善相关企业制度

3. 残缺的并购：并购整合缺失法律风险不容忽视 - 55 -

【首席风险官提示】 - 57 -

【事件回放之一】 - 57 -

德隆：虚假的“产业整合”只是一个梦境

【事件回放之二】 - 62 -

格林柯尔系：并购仅仅是手段

【风险解读】并购并不仅仅是全部 - 66 -

风险之一：财务整合不力，动摇整合根基

风险之二：资产整合不力，资产质量低下

风险之三：人力资源及文化整合不力，动摇并购整合灵魂

风险之四：业务整合不力，造成业务管理体系残缺

【防范智慧】整合方案及实施是关键 - 71 -

防范之一：合理筹划并购整合的范围

防范之二：设定并购整合的合理过渡期

防范之三:逐步推进人力资源整合
 防范之四:进行彻底的文化整合
 防范之五:实施科学的资产整合

4. 法人治理缺失:最为普遍存在的法律风险	- 75 -
【首席风险官提示】	- 77 -
【事件回放之一】	- 77 -
三九集团:一人机制岂能长久	
【事件回放之二】	- 83 -
郑百文:忽视公司治理,后患无穷	
【事件回放之三】	- 87 -
创维集团:人走茶未凉	
【风险解读】法人治理结构缺陷,是企业的不治之症	- 91 -
风险之一:股东行使权利不足,公司内部控制严重	
风险之二:董事会制度不完善,董事会职能失灵	
风险之三:独立董事制度职责不明	
风险之四:高级管理人员职责体系不完善,管理混乱	
风险之五:监事会职能虚化,监督职能失灵	
【防范智慧】完善治理,降低风险	- 97 -
防范之一:完善股东会职能	
防范之二:保障董事会的职权	
防范之三:增强监事会的作用	
防范之四:履行经理办公会的权责	
防范之五:确保知情权的行使	
 5. 公私财产不分:公司高管的致命雷区	 - 101 -
【首席风险官提示】	- 103 -
【事件回放之一】	- 103 -
伊利教父:从功臣到罪人只有一步之遥	
【事件回放之二】	- 108 -
金正 VCD:万平“真金不怕火炼”	



【风险解读】企业并不是企业家的“家” - 111 -

风险之一：挪用公款——国企高管犯罪的“擦边球”

风险之二：管理层收购——游走于合法与非法的灰色地带

风险之三：职务侵占——君子爱财，取之有道

风险之四：挪用资金——拆东墙补西墙就要进高墙

【防范智慧】企业的钱要“来有源，去有踪” - 116 -

防范之一：企业决策中法律论证应先“行”

防范之二：企业决策应根据法律变化作相应的调整

防范之三：理清权力界限，遵守会计准则

防范之四：具有证据意识，学会用证据化解风险

6. 融资难，难融资：容易误入歧途的法律风险 - 119 -

【首席风险官提示】 - 121 -

【事件回放之一】 - 121 -

家世界上市受阻——昔日资本玩家光环尽褪的失落

【事件回放之二】 - 124 -

大午集团：“大午模式”的罪与罚

【事件回放之三】 - 128 -

德恒证券：委托理财的黑洞

【风险解读】融资方式不同，法律风险亦不同 - 132 -

风险之一：上市准备的盲目冲动

风险之二：不规范的民间集资方式

风险之三：设有保底条款的委托理财

【防范智慧】民企融资的法律栈道 - 137 -

防范之一：合法的民间借贷

防范之二：企业内部集资

防范之三：正确开展委托理财

防范之四：民间小额贷款公司——中小企业融资的新渠道

004

7. 税收黑洞：只有死亡和纳税不可避免 - 145 -

【首席风险官提示】 - 147 -

【事件回放之一】	- 147 -
李义超：多面富豪布“税”局	
【事件回放之二】	- 150 -
“脑白金”：避税也要有头脑	
【事件回放之三】	- 152 -
谷歌：异国他乡“税务门”	
【风险解读】税收违法的风险揭示	- 155 -
风险之一：企业丧失信誉	
风险之二：企业经营困难	
风险之三：企业财务危机	
风险之四：个人信誉负面评价	
风险之五：多重法律责任的承担	
【防范智慧】积极的税收法律筹划管理才是正途	- 158 -
防范之一：强化风险意识、提升自控能力	
防范之二：借助中介机构的专业服务	
防范之三：恰当选择税收优惠政策	
防范之四：关注各具体税种的税务筹划	
防范之五：关注企业特殊经营行为的税务筹划	
8. 攀附政治：企业家应该离政治有多远	- 163 -
【首席风险官提示】	- 165 -
【事件回放之一】	- 165 -
南德集团：企业仅仅是企业	
【事件回放之二】	- 169 -
慈善大亨张荣坤：项庄舞剑，意在沛公	
【风险解读】对于经济，政治是一把双刃剑	- 172 -
风险之一：企业定位错误——埋下祸根	
风险之二：行贿权贵——飞蛾扑火的悲哀	
【防范智慧】政治与经济，应当保持适当的距离	- 175 -
防范之一：自力更生，办好自己的企业	
防范之二：寻求合作，但保持自主性和经济理性	



9. 宏观调控之殇：政策法律风险不可小窥	- 179 -
【首席风险官提示】	- 181 -
【事件回放之一】	- 181 -
铁本：戛然而止的钢铁大王梦	
【事件回放之二】	- 185 -
万杰集团：黯然失色的“地球中心点”	
【风险解读】不可忽视的政策风向标	- 189 -
风险之一：宏观调控使得企业融资更加困难	
风险之二：宏观调控使得企业征地更加困难	
风险之三：宏观调控使得企业投资受到限制	
风险之四：宏观调控使得政府行政执法更加严格	
【防范智慧】顺势有为	- 191 -
防范之一：商业战略与政策走势相结合	
防范之二：科学决策，理性投资	
防范之三：量力而行，合理控制负债水平	
防范之四：慎对政府投来的“橄榄枝”	
 10. 市场蚕食之痛：品牌保护缺失的法律风险	- 195 -
【首席风险官提示】	- 197 -
【事件回放之一】	- 197 -
海信：驰名商标域外保护缺失	
【事件回放之二】	- 200 -
熊猫品牌：被宝洁吞噬	
【风险解读】保护品牌，就是保护市场	- 202 -
风险之一：商标注册保护法律风险防范不当	
风险之二：商标运营能力不足	
风险之三：驰名商标法律保护认识偏差	
【防范智慧】树立全面的品牌战略，缔造核心竞争优势	- 207 -
防范之一：采取合适的注册商标申请策略	
防范之二：制定品牌运营战略，提升品牌价值与内涵	