

飞龙
姜伟

飞龙集团过去的错误是企业宝贵的财富，是未来发展的宝贵资产。社会上各大企业的错误也是我们值得借鉴的财富。信息中心和情报中心要经常收集企业自身及其他企业的错误。要企企集团的青成这样一种风气。敢于承认错误，敢于分析错误，任何化解和隐瞒错误的行为都是愚蠢的行为，是导致企业失败的行为。

九位企业家成败启示录

沉浮

CHENFU

巨人
史玉柱

第一：盲目追求发展速度。
第二：盲目追求多元化经营。
第三：巨人的决策机制难以适应企业的发展。
第四：没有把主业的技术创新放在重要位置。

浙人 编著
时代文艺出版社

三株
吴炳新

也许是太相信营销的威力，三株开始头脑发热，宣传攻势扩张到极点，产品功效也由“三株，肠胃好”变为“有病请喝三株”，而这却成为三株合理的第一颗定时炸弹。另外，营销队伍的急剧膨胀，需要企业管理者具备更高的驾驭能力、监督能力。而当时中国的企业素质、人员素质尚不能满足这样一个庞大的企业营销机构的运作需要。最终，由于不能遵循当时保健品市场发展规律和具备驾驭管理庞大营销机构的能力，三株在自身严重内伤的情况下被“常德事件”轻轻一击而倒。

浙江
步鑫生

我认为：我的责任是决策失误，盲目上了一系列新的项目，另外是不会用人，使用了一些不该重用的人，造成了不少困难。免职后我没有泄气，我仍然要改革、要创业。去过几个地方，有教训也有成功。我认为，中国的国营、集体企业的厂长到国外大都会成功，在国内却大多背着亏损的包袱。这是为什么呢？这是体制束缚着手脚，一个企业就是一个社会，兵兵相残、计划生资，什么都要管。我们的一个大企业厂长到日本可以当部长和当部长了，不怕失败的章华村，中国有千千万万个章华村！

河北
马胜利

该集团是第一个也是最大失误，那时候太急于求成，脱离实际盲目扩大企业规模，而且是跨地区、跨省、跨市长及，管理失控，不仅未搞成集团，还累及大本营。当时我走南闯北联系了10多个省市的100多家企业，成立了中国马胜利造纸企业集团，实际上我连飞机飞走都指挥不过来。

红塔
褚时健

1998年7月份，罗以军、作发科、盛大禹、刘瑞峰他们分300多万美元那次，当时新的总我要来担任我，但没有明确谁来接替。我想，新的总我要来接任之前，我得先把罗以军交出去了。我也弄了一辈子，不能就这样交罗以军。我得为自己的将来想想，不能白活，所以我决定私分了300多万美元，还对罗以军说，够了，这辈子都吃不完了。

亚细亚
王遂舟

亚细亚刚成立就有真正而成功，即便是在其如日中天的辉煌岁月，也不能算“成功”，只能算“成名”而已。亚细亚的经营理念从一开始就存在致命的缺陷。这一理念导致企业在经营过程中“只管耕耘，不问收获”，只注重形式上轰轰烈烈，为过程而过程，忽略而企业行为。

秦池
王卓胜

做广告有输无输不等于可以称霸市场，投资决策上的失误是秦池酒厂面临困境的重要原因。秦池没有以国家产业政策及市场需求为导向，于1996年底错误地做出第二次夺标的选择，从而丧失了及时调整产品结构、进行技术改造的机会。

富新评
2000年

101713

九位企业家成败启示录

沉浮

CHENFU

浙人 编著
时代文艺出版社

沉 浮

九位企业家成败启示录

浙人 编著

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

沉浮/浙人主编. —长春:时代文艺出版社, 2000. 10

ISBN 7—5387—1470—7

I. 沉… II. 浙… III. 报告文学—作品集—中国—当代

IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71326 号

作 者: 浙人 编著

责任编辑: 叶天洪

装帧设计: 吴进

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编: 130021 电话: 5638648)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 北京怀柔红螺福利印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 32 开

字 数: 190 千字

印 张: 10 印张

版 次: 2000 年 10 月第一版

印 次: 2000 年 10 月第一次印刷

印 数: 1—5000 册

书 号: ISBN7—5387—1470—7 / I·1427

定 价: 19.80 元

前 言

企业家流星现象的出现,说明了中国市场经济的不成熟与企业家市场的不成熟。

从一两个例子到一种现象,说明了这种情况的普遍性。本书介绍了9位著名企业家从创业、成功到企业受挫、甚至失败的过程,分析了他们的成功之道、失败之源,从中能得出我们自己经营企业的启示。这9位企业家分别是:姜伟、史玉柱、吴炳新、步鑫生、马胜利、王卓胜、王遂舟、褚时健、牟其中,这些企业家可以成为中国近十几年某类企业家的代表。他们来自不同的地域:东北、华南、华东、华北、西南等,他们也来自不同的行业:保健品业、房地产业、服装业、造纸业、酿酒业、烟草业等,地域的普及性和行业的广泛性说明了此类企业家问题的普遍性。

有人认为,中国某类企业家的产生本身就是中国市场经济不成熟的产物,所以这些企业家被不成熟的市场经济淘汰也属正常,比如保健品行业的一些企业家。这种说法很有道理,在中国,市场化程度还比较低,消费者还很不成熟,各种行业结构性的问题还比较突出,所以采用投机方式经营,没准可以比以稳扎稳打的方式经营企业获得更快的成功和更大的成功,这就造成了很多企业去用全部精力培育企业的单一竞争力,比如广告攻势,来获得企业的成功。但一旦这种单一的企业竞争力出现问题时,企业的衰

落就不可避免。如果在市场经济比较成熟的西方国家,以投机方式来经营企业,或者以培育单一竞争力方式来经营企业,就不容易获得成功。既然没有大的成功,又何谈大的失败?

中国市场经济的不成熟还表现为市场制度的不健全和政府干预经济方式的不成熟。在本书中,我们可以清楚地看到,9位企业家中有2人的失败与1994年前后中央政府的宏观紧缩有直接关系。一位是史玉柱,在巨人大厦资金短缺之际,适逢宏观调控,结果使史玉柱这样有名的企业家竟然从银行里借不出一分钱来,后来史玉柱的全盘失利与此就有很大的关系。另一位是牟其中,牟其中曾经从有关金融机构获得一大笔5年期贷款,本想利用这笔资金生利,但没想到随着宏观调控的到来,贷款被强行撤回,牟其中的计划化为泡影,少赚几千万不说,牟其中的经营计划也受到很大的打击。有人认为,牟其中后来铤而走险与此不无关系。当然,从现在看来,牟其中的经营很多都是一种诈骗行为。

市场制度不成熟的另一个方面是:民营企业在中国经济生活和经济制度中的地位问题。在发达市场经济国家或者说自由市场经济国家,企业是没有等级贵贱之分的,因此企业家也没有等级贵贱之分,所有的企业和所有的企业家都可以在一个公平的市场环境中平等的竞争,但中国不一样。比如,本书提到的一些企业在辉煌时期堪称行业内数一数二的典范,但作为民营企业,他们仍然无法在证券市场

上获得一席之地,无法通过发行股票方式到资本市场筹集资金。这就意味着,民营企业无法通过股本规模扩张来获得经营规模的扩张,这也成为很多企业发展的瓶颈。由于企业股本不足,一旦市场形势出现不利局面,企业往往就急转直下,再难翻身。

本书所提到的相当一部分企业家来自国有企业与集体企业,这些企业家的受挫或失败,也与公有制企业不尽合理的制度有关。有人很早就提出了这个问题:公有制企业中企业家的地位、权力和利益是否有保障?公有制企业中企业家的权力和利益是否有制约?在大多数情况下,公有制企业的企业家还只是主管部门的一块砖——东南西北任你搬。这种极不健全的企业家市场,就很难产生合格的企业家。

在公有制企业中,一个最突出的问题就是企业家的实际收入与他们的实际业绩不成比例。有大量的出色企业家没有获得他们应得到的收入,比如褚时健主政红塔集团十几年,使红塔集团由一个小厂发展成为中国最大的烟草企业,为国家财政上缴利税数百亿元,但他本人十几年的合法收入平均起来月薪不过区区3000元;也有大量的企业家没有为企业、为社会创造财富,然而他们本身却获得了巨额的实际收入。不可否认,“穷庙富方丈”的现象是到处存在的,这类企业家成为了“先富群体”,但败坏了整个社会的基础。由此可见,在这样的企业制度下,企业家不出问题是不正常的。

当然,以上分析并不是说,企业家本身的素质,他们的性格、智力因素就不需要承担责任,相反,他们既然受挫或失败,就说明他们本身也是有问题的,这些问题在书中有较为详细的分析。但是,如果我们从长远计,从国家经济而不是从企业经济的角度来认识这个问题,我们就需要更多地从制度方面做努力。通过求得企业制度、市场制度的完善来造就更多合格、出色的企业家,这是我们的愿望。

经济学家周其仁一针见血地指出,中国有天下最便宜的企业家——工资最低,却有天下最昂贵的企业制度——企业有大量亏损,应该说这是中国非常普遍现象。这就值得所有关心中国经济和中国未来的人三思!

编 者
2000年7月

生利伟柱新胜舟健中
鑫胜玉炳卓遂时其
步马姜史吴王王褚牟

龙人株池亚塔德
飞巨三秦亚红南

目 录

前言	
----------	--

第一章 姜伟——“二十大失误”的总裁	(1)
--------------------------	-----

一 飞龙在天	(3)
--------------	-----

当时,社会上已掀起了减肥热,姜伟抓住时机,研制一种专为妇女服用的减肥茶——“飞燕减肥茶”。这种茶一上市就获得了很大的成功。

在开发“延生护宝液”之前,飞龙的业绩一直很不好,但一经研制出“延生护宝液”,飞龙就开始腾飞。用姜伟自己的话来说:一个高科技产品加一点小资本,可以聚沙成塔。

二 龙搁浅池	(12)
--------------	------

1994年的时候,姜伟和飞龙的经理层对飞龙的发展还很有信心。但从1994年下半年开始,行业环境变得对姜伟越来越不利,国内保健品市场一片混乱,姜伟感到了一丝寒意。

《谁赢得市场》一度成为姜伟整顿的“圣经”,他反复读了数遍,感到毛骨悚然,惊出了几身冷汗。1995年7月1日,姜伟发出了这样的命令:改造企业,不成功,毋宁死!

三 《总裁的二十大失误》	(25)
--------------------	------

二次启动的失败触动了姜伟的神经,使他发生了非常大的转变,他开始由怀疑干部能力转向怀疑自己能力。

痛定思痛,姜伟终于抛出了题为《总裁的二十大失误》的一番检讨,历数自己的 20 条大错误,这篇文章在企业界和媒体方面广为流传。姜伟说:“作为一个领导者,如果在决策和实施当中发生了涉及全局性的错误是不可原谅的。”

四 “伟哥”再起风波 (33)

抢注“伟哥”商标后,“伟哥开泰胶囊”1999 年 2 月 10 日正式上市,到 1999 年 3 月底,“伟哥开泰胶囊”已实现市场销售(实际回款)6000 万元,国际贸易实际收入 46 万美元。

“可把我整蒙了!”姜伟听到“4·14”通知后,感到无比绝望:他走在沈阳的大街上禁不住泪流满面。姜伟决定,飞龙要采取法律行动。

第二章 史玉柱——巨人为何跌倒 (45)

一 白手起家的技术天才 (47)

史玉柱研制开发出一个统计系统软件包,在 1986 年河北唐山召开的全国统计系统年会上,有关部门把史玉柱开发的软件系统向全国推广使用,而当时史玉柱只有 24 岁。

对当时的史玉柱来说,其实早就在考虑从哪里下手开始创业。在辞职之前,史玉柱就有一个大胆的设计:要开发中国计算机文字处理市场。这样,史玉柱真正开始了自己的创业之路。

二 兴建巨人大厦 (58)

当时巨人的流动资金特别多,史玉柱说:“我印象最深的是,一次在青岛开会,我把一个分公司经理批了一顿,因为他一个星期只上交了800万,而这个分公司一般一星期汇来的钱至少在1000万以上,多时到2000万,这种形势使我们认为就用自有资金盖楼,应该没有什么问题。”

1996年底,声名赫赫的巨人集团陷入了全面危机,巨人大厦被迫停工,生物工程由盛及衰,负债结构中出现恶性债务,讨债者蜂拥上门,集团资金周转不灵,直至酿成风波。

三 盲目多元化 (64)

史玉柱做出了一个重大的决定:企业向多元化方向发展。史玉柱先给康元公司投资300万,让它启动“脑黄金”,结果一炮打响,效益显著。“脑黄金”的成功效果几乎有些出乎史玉柱的意料,史玉柱开始激动起来。

史玉柱把康元公司的经理班子搭好后,就撒手让他们干,但实际结果比史玉柱预想得还糟,所以两年间史玉柱换了四五任经理,每一次都得他亲自来收拾这个烂摊子。

四 反思巨人模式 (67)

史玉柱后来说:“巨人的危机是我头脑发热的结果,责任当然由我来负,怪不得别人。当我看到一个好端端的企业陷入困境,我很内疚,巨人集团不是我一人,而是千百职工创造的,可因我一人的,给集团整体利益带来巨大损失。”

史玉柱最近对刘永好说,前些时候,我和公司几个人去爬珠穆朗玛峰,爬到海拔6千米,我们的氧气快用完了,我以为回不去了,要死在那里,但最后还是回来了。……我现在是一切重新

开始,慢慢来,沉住气,尽量回避传媒,我相信巨人还会重新站起来。

第三章 吴炳新——营销九段走麦城 (83)

一 保健品市场的一支奇兵 (84)

1993年,吴炳新在济南开发区建立了医药生物工程研究所,并把80%的精力用于搞科研,带领科学家共同攻关,研制出其拳头产品:

——“三株口服液”。第二年,吴炳新把“三株口服液”投放市场,结果获得了巨大的成功。

吴炳新始终强调“三株不是某个人的财富,而是社会财富”。他个人生活俭朴,生活方式近乎禁欲主义,但三株创立的4年间纳税16亿元,成为济南第一纳税大户。

二 营销大棋局 (91)

企业营销咨询专家指出,吴炳新胜在营销上,败在管理上。在中国近二十年的商业史上,吴炳新第一个做到了使消费者处在三株营销战的汪洋大海中。

明眼人一看就知道,三株集团取胜的法宝是规模巨大、遍布全国的营销网络。经过一年的努力,到1994年底,三株公司建立了60家营销子公司,营销网络遍及全国,营销经理达600多名。

三 企业恐龙症危机 (98)

经过历时一年多的调查,湖南省常德市中级人民法院于

1998年3月31日对陈伯顺案作出宣判:陈伯顺喝三株口服液导致死亡。此判决一出,新闻媒体一片哗然,20余家报纸电视台作出报导《8瓶三株喝死一条老汉》。

无论吴炳新怎样有理,这场官司给三株的打击却是毁灭性的。1998年春节前三株一个月有几个亿回款,但从四月下旬开始,销售急剧下滑,直至月销售额不足1000万元。

第四章 步鑫生——几起几落改革第一人 …… (113)

一 海盐小城起改革风云 …… (115)

1983年11月16日,几乎全中国的重要报纸都在显著位置上刊登了新华社播发的一则1700字的通讯稿,这篇题为《一个有独创精神的厂长——步鑫生》的报道立即轰动全国。

在企业内部管理上,步鑫生也借鉴农村搞承包的做法,实行按产量、质量进行分配的报酬制度,

步鑫生当时的名言叫做“上不封顶,下不保底”,这种灵活的激励制度很快就产生了效果,工人的工作热情前所未有的高涨。

二 再度崛起再次受挫 …… (122)

北京是步鑫生再次创业的第一站,他受北京有关方面的邀请,接管了北京皇家衬衫厂。到皇家衬衫厂以后,步鑫生的创业热情被再次激起,他感到又年轻了许多。

步鑫生深知,改革之初总是有更多艰难与阻力,任何的企业创新都可能被规为离经叛道而受到非议。更为不利的是,经济改革者稍一不慎便会与政治挂上钩,从此带来无尽的难言之苦。

三 关外的岁月 (126)

1992年1月30日,“阿波罗衬衫总厂新闻发布会”在沈阳市荟萃酒楼召开。阿波罗衬衫总厂厂长步鑫生发表了热情激昂的即兴演讲:“……我的经历大家或多或少有所了解。尽管几经坎坷,‘臭名远扬’,人也老了,但我始终坚信一条:中国的企业决不会比西方差。”

这样的声势,这样的气魄,让沈阳附近地区衬衫厂的厂长经理们坐卧不安。据统计,沈阳商业城经销30家工厂的男衬衫中,“阿波罗”销量第一!

四 秦皇岛浮出海面 (136)

步鑫生的潜意识里,有根深蒂固的民族品牌意识,谈到妇孺皆知的皮尔·卡丹和鳄鱼,步鑫生忧心忡忡。他有些慷慨激昂地说,现在我们有些行业盲目引进,大有冲垮国货的势头。从吃的穿的轻工的,连做豆腐都引进,连卫生巾都要中外合资的,这样做对不对?

现在再谈起从前,步鑫生淡然说道:“改革势不可挡,大势所趋,没有步鑫生,会有张鑫生,王鑫生。改革总要有有人付出代价”。

第五章 马胜利——胜利还是失利 (143)

一 “马承包”旋风 (144)

1984年3月28日,当时担任工厂销售科长的马胜利把自荐承包的决心书贴在了工厂门口。他要把17万指标倒个个儿:

“我承包造纸厂,当年实现利润 70 万元,完不成就地免职,甘愿受罚。”

马胜利毛遂自荐要求承包的这种做法和石家庄造纸厂的随后变化,在当时是石破天惊的。1984 年当年,造纸厂创利润达 140 万;1985 年,利润达到 280 万元;1986 年,利润突破了 320 万元大关。

二 马胜利失利 (152)

1988 年 8 月 29 日,人民日报发表了一篇题为《由马胜利失利想到的》的署名文章,“马胜利失利”现象在全国范围内被提了出来,不少读者与听众认为马胜利已经日落西山了。

马胜利看到《人民日报》文章后,满腔愤怒,一气之下写下了一份辞职声明。马胜利在辞职声明中说:“88 年 8 月 29 日,人民日报以‘由马胜利失利想到的’为标题,以三则假消息为开场白,对我妄加评论。”

三 反思:体制与个人 (157)

回忆起在石家庄造纸厂的创业岁月,马胜利开始对这个体制进行反思。他说:“今天看来,一个承包制的厂长,就如同一个舞台上的演员,手脚松了绑,但命脉仍然掌握在别人手里。”

四 私营企业新感觉 (162)

如今经营私营企业,马胜利感觉良好,“搞不了国营搞私营,现在我感觉很潇洒、很轻松,过去当了十几年大中型企业的厂长,上级说给我们创造宽松的环境,自己也在努力创造,但总感觉有许多无形的东西在压抑着我,现在我才知道什么叫‘天高任鸟飞,海阔凭鱼跃’。政府干预不解决,企业是永远搞不好的,这

么多年来,国家一直在说精减机构,时至今日,大锅饭还一直在吃。现在干私营企业,我体会很多,只要你照常纳税,工商税务都很支持你,什么事都没有;过去不行,这个领导,那个领导,处长以上的每天不断,来企业拿钱找事、瞎指挥,弄得你不得安宁,企业有了事,那就是你老马没搞好。”

第六章 王卓胜——成也标王败也标王 …… (167)

一 “标王”起家 …… (169)

王卓胜的办公室里悬挂的一幅录自《金刚经》的条幅,表露出这位新任企业家的宏伟志向:“夫英雄者,胸怀大志,腹有良谋,有包藏天地之机,吞吐宇宙之志也。大勇者,视天下无不可为之事尔,无不可战胜之敌。”

1993年11月,姬长孔带了一个销售人员,从厂里提了50万到沈阳去搞促销活动。在当时的情况下,秦池拿出50万元是下了很大决心的,因为对秦池来说是不成即败的局面,结果打开了沈阳市场。

二 勇夺“标王” …… (172)

1995年11月8日,秦池以6666万元的天价击败众多竞争对手,以黑马的惊人之举夺取标王。勇夺标王,是王卓胜迈出的决定性一步,这一步给秦池带来了难以估量的影响。

幸运的是,大风险没有为秦池带来大灾难,而是为秦池带来了大发展,秦池人形象地将广告支出与销售收入比喻为:“每天开出一辆桑塔纳,赚回一辆奥迪。”1996年,秦池销售额增长