

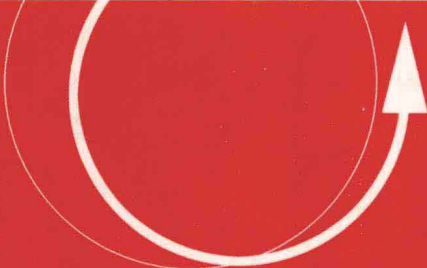
陈文龙 编著

败

点击中国 14 个失败企业

本书涵盖了改革开放20几年来中国企业在失败中不断成长的艰难历史
从20世纪80年代的石家庄造纸厂、90年代的万家乐热水器
一直到2002年倒下的欧亚集团、鞍山证券、蓝田股份……
也有今天成为经典败局案例的爱多、秦池、三株……前车覆，后车鉴
展示败局，研究败局，有利于中国的企业界少一些败局

(修订版)



局

沈阳出版社

败

BAIJU 陈文龙 编著

局

沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

败局——点击中国 14 个失败企业/陈文龙编著. —沈阳: 沈阳出版社, 2002.3

ISBN7-5441-2245-X

I. 败... II. 陈... III. 企业管理—失败—案例—分析—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 011695 号

出 版 者: 沈阳出版社

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编 110011)

印 刷 者: 沈阳市第二印刷厂

发 行 者: 沈阳出版社

开 本: 645×960mm 1/16

印 张: 20

字 数: 200 千字

印 数: 8001~15000

出版时间: 2003 年 7 月第 2 版

印刷时间: 2003 年 7 月第 2 次印刷

责任编辑: 信 群 滕建民

责任校对: 安 莉

封面设计: 武晓强

版式设计: 张建荣

责任监印: 张建荣

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-24160929

邮购热线: 024-24160929

(如图书出现印装质量问题请与印刷厂直接联系调换)

序

很久以前，有个人住在一座高山的脚下。这个人从来没有到过山顶，他很想知道山顶到底是什么样子。有一天，他再也忍不住了，决定要上去看看。他来到山下，耸立在眼前的只是这个巨型怪兽的脚跟，抬头向上看，除了青云缭绕嶙峋怪石外，什么也看不见。他不知道这山到底有多高。

这个人开始了他艰难的攀登。他不停地向上攀登，一天一天地接近顶峰。每一次停下来休息，他都要回过头向来路眺望。他喜欢那种“闯过来”的感觉，当然，他更喜欢登高望远的感觉。他发现，每往上走一步，都别有洞天。越往上走，视野越开阔，景色也越壮观。越接近顶峰，他对登上顶峰的渴望越强烈。

时间一天一天地过去。一天，这个人终于来到了高山的最巅峰。他站在这座高山最后的，也是最高的一块石头上环视四周。绝顶处的风光令人惊诧，甚至超出了他以前所有的想像。他高声大笑着，叫着、舞着，享受着站在绝顶的喜悦。

忽然，这个人意识到：“这里是绝顶，这里的景色最壮观。哪

里还能找到比此处更令人心动的景色呢？”他在狭窄的绝顶上徘徊，想找到一块更好的、更有魅力的地方，但没有结果。他沮丧地坐了下来。他意识到他现在惟一能做到的事就是往回走，下山。

下山的路并不比上山的路好走。随着他往山下走去，环绕的美景一点一点地从视野中退出。他又回到了山脚下，回到了他原来的起点。往山顶看去，他的眼前还是那些青云缭绕的嶙峋怪石，但此刻他的脑子里却满是在顶峰上领略过的风光。

这就是我们的生活，这就是人生的写照。这也是无数企业成功——辉煌——失败的历程写照。

中国改革的二十几年，也正是中国经济改革风风雨雨起起落落的二十几年。当我们蓦然回首，我们会发现今天的成功企业，正是站在千千万万个失败企业的肩膀上，走出千千万万个企业失败误区的结果。反思过去，是为了能够更好地展望未来。面对新世纪的挑战，我们应该更多地回顾一下我们失败的历史，而不是光看成功的一面。

市场竞争大浪淘沙，企业的生灭本是市场经济发展的必然现象。我们纵观市场，有的企业经营蒸蒸日上，不断拓展，而有的企业却日益萎缩，被淘汰出局。因此，剖析一下某些企业失败的原因，从中汲取一定的教训，对现时尚在搏击风浪的企业，或许会有所警示或启迪。本书正是抱着这个目的，对企业的失败进行剖析，以便能够使后来者不再重蹈覆辙。

外经贸部副部长龙永图说过这样一句话：“在有关中国入世的所有重大问题都已经解决的时候，我们显然没有理由认为，国内企业的所有重大问题也已经解决了。相反，入世之后，摆在国内企业面前的问题没有减少，而是增加了。”是的，失败并不重要，关键是从失败中汲取经验。在中国入世之后的今天，如何面对历史、迎接新的挑战，已经是摆在我们面前的最重要的课题了。

一般来说，研究企业管理至少可以从下列 5 种方法入手：管理理念、管理战略、管理运行模式、企业成功史、企业失败史。而研究企业失败史是其中最无情又最深刻的一种。败局已定的企业，失误

的历史已公之于众，这时的研究，如同理性的外科大夫用锋利的手术刀去剔除血淋淋的病灶，可谓“道是无情却有情”。这要比平铺直叙地讲述一般的管理理论和解读锦上添花的企业兴旺图景，更让人有切肤之感。

因此，本书更多的是对中国企业二十几年来失败历史的记录和研究，从而能够将企业失败作为一个动态的过程而非一个结果来进行审视，将企业家曾经有过的辉煌和失误，同时客观地展现在读者面前。成功之路、失误之因、败局之源，真切地尽在眼底，相信很多企业家将由此找出规律性的启迪，避免重犯类似错误。本书记录的这些失败的案例使我们体会到：企业的成功是人、财、物、产、供、销、政策、环境等制约因素的系统集成，这些因素在不同的时空条件下会产生多种形式的发展与变化。因此，成功需要创新，要使各类因素实现最佳组合才能促成企业的成功，刻意克隆成功只会复制出失败。

本书第一版包括了巨人、太阳神、百龙矿泉壶等 14 个企业，随

着时代的变迁，当年的失败者有的已经盖棺定论，而有的正在谋取东山再起的机会。例如巨人集团的史玉柱凭借广告战，力推“脑白金”、“黄金搭档”等产品，取得了不错战绩，昔日巨人已经成功站立了起来。而在不平静的 2002 年，又有一群昔日辉煌的企业翻身落马，踏入败局行列。新的案例有新的原因，所以第二版在原来的基础上，增加了一部分最新的败局案例，以飨读者。同时将今天过于陈旧或不具有代表性的失败企业从本书中删除，以保持案例的新鲜性。

从失败的商战中可以学到很多，它可以告诉我们如何避免再次的失败。本书中的失败案例概括地记录了企业失败的各种情况，并加以分析和评论。掩卷长思，我们得出了以下这几条结论：

- 一、谨防“多元化”陷阱；
- 二、人才是立业之本；
- 三、摸清家底再发展；
- 四、“规范化”才能“社会化”；

五、“战略”与“资源”一定要配套；

六、不要奢望一个产品走遍天下；

七、唱好资本经营这场大戏；

八、锻造企业的核心竞争力；

九、建立学习型的企业组织；

十、只有文化才能生生不息。

失败是难以避免的，更是难以谈论的。本书以改革开放中知名的失败企业为案例，进行深层的剖析和理论的思考，提出了一些问题，从企业、企业家之间的协调适应做深层面的反思。从计划经济到市场经济的转型，反思是必然的。希望这本书所提出的问题和思想观念，能够引发一批企业经营管理者对企业现状和未来的思考，为中国的企业管理研究奉献一份微薄的力量。

目 录



败局还是骗局

创业轨迹	2
◆昔日辉煌荷兰村	2
◆空手道还是空手盗?	6
◆杨斌的最后时刻	7
◆问题出在哪里?	9
◆警钟为谁而鸣?	11
行业备忘录	
◆偶像们,站直了别趴下	14
旁观者清	
◆王雪冰、仰融、朱小华、杨斌等垮掉的背后原因	16



“太阳神”日薄西山

创业轨迹	26
◆初创品牌——引入 CI 第一家	26
◆太阳神,日薄西山了?	31
◆起诉可口可乐——太阳之战	36

◆太阳神——何时东山再起	40
--------------	----

行业备忘录

◆不愿团队修炼——太阳神旧将的说法	41
-------------------	----

旁观者清

◆高层披露内幕：太阳神集团是如何易主的？	43
----------------------	----



华晨集团：2002 尴尬仰融

创业轨迹	48
------	----

◆谜一样的传奇人物	49
-----------	----

◆华晨股权之谜	51
---------	----

◆资本套现的帽子戏法	54
------------	----

◆仰融与“红帽子”	57
-----------	----

◆各家评论话仰融	58
----------	----

行业备忘录

◆中华车将续写仰融神话？	61
--------------	----

旁观者清

◆富人之仁——还会有多少个富豪倒掉？	63
--------------------	----



“万家乐”何时乐万家

创业轨迹	68
------	----

◆“万家乐”辉煌的昨天	68
-------------	----

◆“万家乐”乐不起来了	71
-------------	----

◆引爆担保地雷	74
---------	----

行业备忘录

- ◆ “大企业病”何以困扰中国企业? 76

旁观者清

- ◆ 管理不善——企业危机之根源 80



秦池败局

创业轨迹 84

- ◆ 成也造名，败也造名 84
- ◆ 广告不能构成企业的核心能力 90
- ◆ 迅速膨胀的代价 94

行业备忘录

- ◆ 哈药成为第四大广告悲剧明星? 98

旁观者清

- ◆ 当年“标王”重出江湖 秦池卷土欲重来 101



三株：悄无声息地倒下

创业轨迹 106

- ◆ “保健品名牌”其兴也倏，其衰也忽 106
- ◆ 三株的“鸡尾酒管理” 108
- ◆ 三株败在哪里? 111
- ◆ 危机公关——三株给企业提了个醒 115
- ◆ 三株酝酿二次创业 118

行业备忘录

- ◆ 吴炳新自述“15大失误” 121

旁观者清

- ◆三株总裁张蔷谈老板和职业经理人的互信建设 125



解码：神话还是泡沫

- 创业轨迹 132
 - ◆创造港史最大神话 132
 - ◆概念+炒作=钱? 134
 - ◆世事无常看今朝 138

行业备忘录

- ◆李泽楷为何欺骗公众? 揭开收购大东事件内幕 144

旁观者清

- ◆互联网不是一个行业 148



石家庄造纸厂：艰难的改革

- 创业轨迹 152
 - ◆跨省承包第一人 152
 - ◆马胜利失利 155
 - ◆无言的结局 160
- 行业备忘录
 - ◆马胜利坦言十大失误 163
- 旁观者清
 - ◆难解的“免职”之谜 165



郑百文

创业轨迹	170
◆大起大落郑百文	170
◆郑百文——想说重组不容易	174
◆各界评说“郑百文现象”	178
◆关于郑百文的思考	182
◆独董告状——2002年的插曲	189
行业备忘录	
◆吴敬琏评点“中科创业”、“郑百文”	192
旁观者清	
◆厉以宁：资产重组要“开门”重组	193

蓝田：600字揭穿神话

创业轨迹	196
◆戳穿神话的女人	196
◆神话：一只鸭子=两台彩电	200
◆蓝田黑幕的揭开	201
◆恶梦醒来何处去	203
◆蓝田遗留的伤痛	206
行业备忘录	
◆我为什么和蓝田“过不去”？	209
旁观者清	
◆蓝田留下的三大悬念与四大质疑	216



“飞龙”落地难上天

创业轨迹	220
◆不断反思的飞龙	220
◆民营企业家的“硬伤”	224
◆广告+人才+不断学习	227
◆“飞龙”的启示	231
行业备忘录	
◆总裁的 20 大失误	233
旁观者清	
◆姜伟坦陈：我被吕梁涮了！	239



亚细亚：中原之行何处去

创业轨迹	244
◆亚细亚——一个躁动的时代	244
◆泡沫吹破之后	249
◆“亚细亚”的 12 大误会	253
行业备忘录	
◆中国企业家的管理知识水平堪忧	260
旁观者清	
“美猴王”与企业组织的生命力	262



爱多：爱多还是恨多

创业轨迹	266
------	-----

◆爱多多、恨多多 266

◆风雨飘摇说爱多 272

行业备忘录

◆爱多输在哪? 276

◆旁观者清

◆爱多电子悄然重返江湖? 280



鞍山证券：券商退市第一家

创业轨迹 284

◆券商退市第一家 284

◆千里之堤，溃于蚁穴 286

◆“没法救了”的金融机构 288

◆失陷国债回购 289

◆何处是出路 291

◆金融泡沫的制造者与受害者 293

行业备忘录

◆2002年：目睹沪深上市公司之怪现状 296

旁观者清

◆中国金融风险评估报告（节选） 302

荷兰村： 骗局还是败局

从中国大陆第二富豪一变而为朝鲜新义州的州长，最终被中国警方逮捕，前后历时仅11天而已——中国的财富“黑马”、一个传奇的人物：杨斌，短短的时间内经历了人生和事业极具戏剧性的一幕。用一句古话来说，真是其兴也勃，其亡也忽。

但是，从一个孤儿到“中国第二富豪”、到朝鲜第一个经济特区行政长官，再到财富神话的迅速解体，所有的这一切都让我们觉得，杨斌确实是一个值得被我们重点“关注”的人物，也是一个值得我们了解、借鉴和引以为戒的人物。