

谁主沉浮

SHUI ZHU CHEN FU

王跃文 著

点击中国失败企业

这里有陷入多元话陷阱、产生重大投资失误的巨人；
有管理失控、急躁冒进的飞龙；
有热衷于广告轰炸却又最终引发市场信誉危机的三株；
还有因财务危机而突发崩盘的爱多……

前车覆，后车诫。展示败局，研究败局，
有利于中国企业界少一些败局。

沈阳出版社

海上丝绸之路

CHEN ZHU CHEN CHEN

谁主沉浮

王跃文 著

沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁主沉浮——点击中国 14 个失败企业/王跃文编著. —沈阳:沈阳出版社, 2002. 11

ISBN 7-5441-1630-1

I. 谁... II. 王... 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

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850 × 1168

1/32

字数: 200 千字

印张: 11

印数: 1 - 5000 册

2002 年 11 月 第 1 版

2002 年 11 月 第 1 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: 李 环

责任监印: 姚德军

定价: 22.80 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)

目

录

一代“巨人”浮沉路	// 1
“太阳神”日薄西山	// 29
百龙:痛定后的沉思	// 55
“万家乐”辉煌的昨天	// 81
秦池败局	// 101
三株:悄无声息的倒下	// 129
盈科数码:神话还是泡沫	// 159
石家庄造纸厂:艰难的改革	// 181
生死难测郑百文	// 203
南德:民营企业大骗局	// 233
飞龙”落地难上天	// 263
亚细亚:中原之行何处去	// 293
爱多:爱多还是恨多?	// 321
傻子瓜子:影响深远的个体户	// 351

谁主沉浮——点击中国 14 个失败企业

一代“巨人”浮沉路

巨人，这大气磅礴的名字，曾经代表着中国民营企业超越自我、不断进取的成功精神。巨人的崛起与倒下，都足以使人荡气回肠、感慨万千！几乎每一本讨论企业管理案例的书籍，都会讨论到巨人的兴衰成败。它凝聚着中国民营企业的历史，也充分反映出了民营企业的局限之处。但无论我们对它怎么评论，我们总会发出这样的感叹：巨人，虽败犹荣！

一代“巨人”浮沉路

【创业轨迹】

1991年春天，珠海巨人新技术公司诞生。

1994年，史玉柱当选中国“十大改革风云人物”。

1994年，史玉柱聘请北大方正集团总裁楼滨龙出任巨人集团总裁，公司实行总裁负责制。

同年8月，史玉柱突然召开全体员工大会，抛出“巨人集团第二次创业的总体构想”，决定投资12亿兴建巨人大厦。

1995年2月10日，史玉柱下达“总动员令”，发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。

1996年初，史玉柱为挽救颓势，发动“巨不肥会战”。

1996年下半年，巨人大厦急需资金。史玉柱做出违背企业行为规则的决定，抽调生物工程的流动资金，去支撑大厦的建设资金。

1997年1月12日，危机总爆发。巨人集团终于资不抵债，宣告破产。

“巨人”浮沉为哪般？

创业初期的史玉柱带着仅有的 4000 元钱义无反顾地奔向深圳，这份动力和勇气皆来源于技术，来源于其呕心沥血之作——M-6401 桌面排版印刷系统。然而产品再好，也不能“养在深闺”，寻找目标顾客如同择偶的过程，切入定位准确的市场浇铸了巨人集团腾飞的起跳点。接着巨人集团采用品牌战略，以小搏大。“巨人”的金字招牌如磁石般地吸引了各路精英，人才汇集，资产如滚雪球般地迅速扩充。随着技术、产品的不断完善，市场开拓力度日益增强。创业初期的“巨人”拥有了同行所不及的竞争优势，在电脑行业大跨步前行，取得了巨大成功。

但是巨人集团一步步由盛转衰，短短几年的功夫，便陷于破产倒闭的境地。症结何在？竞争优势具有五个要素：资金、技术、品牌、市场、人才。巨人早期之所以成功，正是得益于这五个要素。而最后终归于失败，也正是因为这五个要素。

中国的民营企业家中，有相当大比例对于管理战略缺乏意识和概念。对企业管理毫无计划 and 目标。巨人的失败，从表面上看是由筹建巨人大厦引起的，究其深层次的原因则是多元化经营战略的失误。多元化经营是一种战略，有其存在的价值，且有成功的先例，但更多的企业，由于不明就里，对多元化经营存在理解上的误区（如认为多元化可以分散风险

等),因而导致行动上的失败。

事后,史玉柱曾感慨道:“现在看来一个企业要有个性,不一定要多元化,美国企业大多数在专业领域内扩张,专注才能赢得更大的成功。”史玉柱在其《四大失误》中也历数了其盲目追求多元化的经营战略失误。

无论初涉商海,还是久经商战,经营者总会不断思考并力图弄清“干嘛行赚钱”,选择新的经营领域始终是企业发展的内在动力,但巨人集团贸然进入利润虽高但却并不熟悉的房地产、生物工程等行业,却并不一定是一件好事。当民族电脑业陷入低谷,“巨人”没有与联想、方正等同族兄弟一道浴血奋战,联手抵抗外强,而是选择了多元化的发展战略,不能说这种战略是错误的,但背离了企业所擅长的技术领域,使本来就有限的资金投向分散,生产、营销的整体协同作用无从发挥,企业的发展战略严重缺乏基础,导致了后来的失败。

这种情况不仅仅是巨人集团的独特情况,而是具有普遍性的一个问题。当前中国的许多民营企业的失败几乎都有着一个共同的原因,那就是在企业的发展中盲目追求“多元化经营”的东西。许多企业的经营者,出于对缺乏管理经验的恐惧,寄希望于多元化发展,一是想得到多种赢利机会,二是各方面都涉及一点儿,即使在某一方面跌倒,也不至于摔得过重。但是,他们往往忘记了一点,那就是,盲目而迅速的扩大没有完整而积淀深厚的管理机制做后盾仍然会招致失

败。

这些管理者往往都存在着急功近利的毛病。对企业的发展，动不动就头脑发热，为狂热的寻找扩张而草率从事。巨人集团像很多民营企业一样，不断发起一场又一场“战役”、“革命”，将现实市场竞争浪漫化，突出个人崇拜，短期内铺的摊子很大，四面撒网，最终一片混乱，忙成一团，结果哪一个方面也没有做好。有些管理者不管企业的优势、长处和重点发展方向，只要能够扩张就不惜代价，即使毫无关系的几个产业，也非要并入一个集团之下，然而又缺乏对各种产业的了解和相应的管理知识，盲目扩张，迅速地走向了失败。

实际上，“生产多元化”应该是在专业范围内的多元化，而不是随心所欲的大范围“开工”。美国宝洁公司有众多品牌，但这些品牌都集中在一个特定范围之内即洗涤、化妆品范围，它的成功就在于创造出了多个品牌，把每个细分的市场用品牌加以定位，如宝洁的洗衣粉就有好几个品牌，消费者看到其任何一个品牌就会立刻想到它所对应的产品。随着生产力的发展，社会对企业生产分工的要求越来越高，社会分工越来越细，要想在一个专业内的某一个领域做出成绩已经很难了，更何况要在多领域内取得成功。企业只有先建立完善的日常管理机制，站稳脚跟，才有再寻求发展扩张的机会。

所以，当一个企业寻求发展之时，一定要谨慎从事，把

发展速度控制在一个合理的范围之内，以实现充分的消化和吸收，不断总结经验，一步一个脚印，稳健前进。

世界上没有常胜的将军，也没有永恒不败的企业家。商海无情，在激烈的市场竞争中，面对无情的市场规律，无论是规模庞大、实力雄厚的大型企业，还是历史悠久的老字号企业，或是初出茅庐的新兴企业，都可能破产、倒闭。亿万富豪和一文不名的穷人，同样都有穷困和危难的时候。今天的成功，并不能说明或保证明天不败。

战略失败固然是已成定论，但外部环境的激烈变化正是通过企业内部管理不良状态的传导，才使得“巨人”深陷泥潭。企业规模急剧膨胀，管理水平却没能及时跟上，这使得“巨人”患上了“软骨症”，前行路遇坎坷便一跌不起。可见，管理是企业生存和发展的永恒主题。

经营企业，就如同操作一盘大棋，一招不慎，满盘皆输。成功的企业家必须学会统筹兼顾，照顾一般。这也像是在弹奏一首乐曲，一个音符的错误，就可能毁掉整首乐曲的美感。正所谓“为山九仞，功亏一篑”。学会管理，就必须学会探求别人功亏之因，寻求自己的“一篑”之失，深入开掘，锲而不舍，方能获得成功。许多企业家在经营中之所以“功亏一篑”，就是由于企业的管理缺少韧性，往往因管理不善，企业人力物力等种种因素一片混乱，使企业不能坚持到底，最后导致前功尽弃。实际上，世界上许多事物往往越是接近成功的时候，危险也就越大，往往随着摊子的越铺越

大，管理的漏洞也就越发显现出来。

史玉柱的第二次创业便正是回避了这一最关键的问题：企业内部的产权改造和机制重塑。他认为巨人集团从 1989 年到 1992 年，一直是靠创业精神发展起来的，那时候没有完善的制度和科学的管理，也神速腾飞了，史玉柱受到一种思维定式的局限。

大发展带来了大振奋，也带来了大漏洞。实际上巨人高速发展之始，史玉柱便已预感到大集团的管理隐患。由于巨人集团资产规模急剧膨胀，管理上随之出现了浮躁和混乱。为此，他也曾直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患：一、创业激情基本消失；二、出现大锅饭机制；三、管理水平低下；四、产品和产业单一；五、开发市场能力停滞。用史玉柱的形象比喻是：“一个运动员超极限的训练，必然伤痕累累。”在 1994 年元旦献辞中，史玉柱拉响警报：“我们创业时的管理方式，如果只维持几十人的状态，不会有问题。…现在的管理系统，不可能运作规模更大的公司。但巨人公司正向大企业迈进，管理必须首先上台阶。为此，我们要牺牲公司的一些业务，甚至牺牲一些员工。”但是，他没有从巨人集团的管理体制着手，而是走上了盲目多元化的道路，在错误的岔路口选择了错误的道路。由于产品供应难以追上营销增长的速度，经常错过销售的黄金时节，公司损失较大。更深层次的矛盾则是：原有干部队伍动力不足，惰性尽显，新的骨干队伍难以补充，管理失控。这样一来，急剧的外延

式扩张不仅没有激发原有系统的活力，又因无法形成新的机制而使管理上破绽百出。

1994年初，巨人集团发生两件大事：一件是西北办事处主任贪污和挪用巨额资金；另一件是参与6405软件开发的一位人员，在离职后将技术私卖给另一家公司，给巨人集团造成巨大损失。很多事都来得突然，有些措手不及。巨人集团已经驶入快车道，沿着既定速度机械地飞速前进，史玉柱想减速是不可能的。

对于1995年，巨人集团一位老职工有一段形象的概括：“1994年的巨人只是一条载着200人的木帆船，航行在窄窄的季节河上；1995年的巨人，已是载着2000多名年轻水兵的3艘战舰，劈波斩浪于汪洋大海。但是，1995年是巨人的转折年，上半年达到辉煌的顶峰，下半年踏上黄昏路。”

董事会主席周良工在一份报告中认为，巨人集团出现各类违规、违纪、违法案件，截留、坐支、挪用现款，搞虚假广告、冲货的人屡见不鲜。《巨人报》在这一时期专门发表社论：“我们有许多人可能想不到，在我们巨人集团竟有这么多触目惊心的违规违法案件。几万、十几万、几十万甚至上百万资产在阳光照不到的地方流失了。”这篇社论最后提出巨人集团面临一个“如果这样，集团怎么办”的局面。但是，史玉柱仍然没有意识到问题的严重性，没有采取断然措施，控制情况的进一步恶化，导致巨人最后一发而不可收，以至一败涂地的地步。在发展的早期阶段，最初成功所需要

的只是一种成功的产品或服务。但是，随着企业的成长，它的成功需要更多的更专业的管理技能。最根本的是要建立一种不同于创业早期的成熟的管理方式。企业早期发展阶段的发展方式不再适应作为企业未来增长和发展的基础。在这种情况下，公司必须向新的管理系统转变，即建立更加灵活的专业化管理的公司。中国的大多数新兴企业正是在由初创到成长期的痛苦转变过程中，缺乏发展意识，不能根据已经变化了的形势调整自己的管理方式，犯了在企业发展中的一系列致命错误，导致了企业的失败。

时代呼唤成熟的企业管理者

巨人大厦是史玉柱第一个重大失误，他根本没有实力盖一座全国最高的大厦，这是个人狂热的一个典型之作。更让人瞠目结舌的是，大厦从1994年2月动工到1996年7月，史玉柱竟然未申请过一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支撑。稍微懂点经济的人都知道，房地产必须有金融资本作后盾，可史玉柱竟将银行搁置一边。他对此的解释是：到1996年6月前，我没感到资金紧张，生物工程方面的销售回款源源不断，账上的钱花都花不完。

直到1996年5月，史玉柱依然据此做法建设大厦，甚至达到顶点。这个月，各子公司交来毛利2570万人民币，史玉柱把净留下来的850万资金全部投入了巨人大厦。这是投放资金最高的一个月。史玉柱资金已经严重不足，又要在

两条战线上作战，当然顾此失彼。到1996年下半年，当他感到需要外援时，因宏观调控影响至深，各处都资金紧缩，形势非常紧张。从资金运作角度，史玉柱当时应该让巨人大厦停工，将资金投放于已染上贫血症的生物工程，使其恢复元气。然而史玉柱仍然一意孤行。史玉柱事后说，他是明知故犯，因为巨人大厦是巨人集团的标志性工程，国家领导人都非常关注，所以他决策时非经济因素占上风，没有过多考虑经济规则。

巨人大厦抽干了巨人产业的血，史玉柱把生产和广告促销的资金全部投入到大厦，结果生物工程一度停产，资金补给线中断。从11月份开始，史玉柱开始控制从巨人产业流向巨人大厦的每一分钱，巨人大厦与巨人产业正式分割，但为时已晚。在1996年下半年，巨人集团财务运作日益窘迫，营销状况衰势尽现，员工士气不振。在整体状态疲软下，公司管理陷于混乱。

“巨人”危机的导火索是巨人大厦。可以说“巨人”是被自己的巨人大厦绊倒的。由于他把巨人集团其他业务的几乎全部盈利甚至用于生产、广告促销的资金也投入到大厦，最终，抽干了“巨人”的血，巨人集团开始由顶峰走向深谷。人们纷纷为“巨人”惋惜，如果史老总金融意识强一些，结果可能就不是这样了。其实，缺乏金融意识的企业“老总”何止史玉柱一个。他的金融意识差在了太不依靠银行上。那些太依靠银行的呢？也不见得就是有金融意识，其

中一些人所谓的金融意识，只不过是求银行又骂银行，靠银行又怨银行。靠着大批的银行贷款支撑起一个庞然大物的，到头来很可能债务越背越重，包袱越来越沉，不得已时就想一些假破产真逃债之类的主意，逃废银行债务。

其实，银企关系不应该只是单纯的借钱还钱的关系。企业的“老总”们应该把目光放远一些，掌握一些必要的金融知识，在资金运作上下一番功夫。在世界经济的发展史上，很多企业都是因为精通金融知识，擅长资金运作而兴旺发达的。当今世界，银行业已经跨过货币流、票据流，步入了电子流的时代，看不懂《子夜》、《钱商》，听不懂“贴水”、“贴现”的企业老总还能适应这个世界，在经济大潮中勇立潮头而不败是很难想像的。因此，企业的老总应该意识到，除了会管理、懂技术，还应多一点金融意识，懂一些金融知识，学会资金运作的知识，能够充分地、正确地“利用”银行，不然多么强大的“巨人”都可能会在一夜之间倒下去。

孙武在《孙子兵法》中说“将”应具有五德。五德者，“智、信、仁、勇、严也”。在市场竞争中，企业家个人素质、品行、气质、心理，对成败影响极大。史玉柱的成功，正是来源于他个人在技术方面的天赋和素质，而其失败，也正是因为他将成功归因于自己的无所不能，没有看到自己在其他方面的不足之处，不懂得不断提高自己的管理水平，个人独裁，刚愎自用，最后导致巨人的失败。

一个企业的失败，一部分原因是外因，更多的原因则是

内因，主要是因为企业领导者的素质不高，尤其是在某些方面的弱点。对比古今中外各种企业的沉浮鉴戒，因管理者素质不足所造成的恶果真是触目皆是。有的厂长、经理，很有才能，但修养不够，他们有的鼠目寸光，铤而走险，有的刚愎自用，有的贪欲十足惟利是图，有的妄自尊大，有的拒谏饰非。企业决策者的失误，必然导致这个企业的失败。这是被无数事实证明了。

北京大学中国经济研究中心的汪丁丁教授在接受《中国企业家》杂志的记者李转良采访时谈到，企业家精神有三个方面的因素：创新、敬业、合作。

第一种精神是创新。不管是什么样的人，企业的经营者，政府的总理，普通的办事员，或是车床旁的操作工人、工程师，他们都可能成为一个企业家。

一个企业家或一个人在什么情况下最富有创新精神？首先，他不应当是一个集体主义的人。这个人应充分意识到他的心灵是自己的，是非我莫属的。只有这样，才能够了解创造力的方向在哪儿，才能够创造。如果一味依附于一个社群，上有老，下有小，左邻右舍、朋友、领导、上下挤都要去照顾，都要按照这个社会的规范循规蹈矩，这就没有创新精神产生的原动力。

就这种心理而言，企业家与创新性的科学家、思想家、政治家等各类人并无实质性差异。他为了证明和发扬自身的潜力与才华，去竭力争取事业的成功，并以此为最大的满