



3只眼

看资本 书系

失败

SHIPAI
ZIBEN

资本

主 编 张忠元 向 洪



中国时代经济出版社

失败 资本

SHIBAI
ZIBEN

邓紫东 尹 莉 刘存绪 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

失败资本/张忠元, 向洪主编. - 北京: 中国时代经济出版社, 2002.6

(3只眼看资本书系)

ISBN 7-80169-219-5

I. 失… II. ①张…②向… III. 失败-研究 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 037989 号

3
只
眼
看
资
本
书
系

失败资本

主
编
张
忠
元
向
洪

编
著
邓
紫
东
尹
莉
刘
存
绪

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮 编	100007
电 话	(010)88361317 64066053
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	军事科学院印刷厂
开 本	850×1168 1/32
版 次	2002 年 6 月第 1 版
印 次	2002 年 6 月第 1 次印刷
印 张	10.375
字 数	224 千字
印 数	0001-5000 册
定 价	19.80 元
书 号	ISBN 7-80169-219-5/F·070

版权所有 侵权必究

15A334/01

世界经济，正呈加速度发展的趋势。世界经济格局，正面临新的分野。资源，重新配置；人口，压力增大；环境，要可持续发展；财富，要重新分配；资本，要快速重组。贫与富、强与弱、败与胜的竞争越来越激烈。充满危机、挑战和机遇的未来展示在我们面前。

大家都已感到了生存竞争的激烈与残酷。

21 世纪是资本扩张、重组、较量、争夺的世纪，21 世纪是人类的创新世纪。

研究各种资本理论体系和丰富内容，科学地认识和掌握资本，促进资本的合理流动和资本的有效利用，是 21 世纪任何成功人士积累财富必不可少的重要实践课堂。拒绝接受这种课堂的实践和运用，金库将在您手中失掉，贫困的帽子将戴在您的头顶上。

致力于创新，将影响一个人的生存质量；致力于创新，将有助于推动人类社会经济的发展。21 世纪的资本论，涉及货币资本、品牌资本、人才资本、商机资本、科技资本、知识资本、管理资



SHI-BAI ZI-BEN SHI-BAI ZI-BEN

本、数字资本、精神资本、生态资本、交易资本和创新资本等多种领域的丰富内容。

《3只眼看资本书系》将给广大读者献上《人才资本》、《人居资本》、《信誉资本》、《谈判资本》、《品牌资本》、《体育资本》、《旅游资本》、《哈佛资本》、《教育资本》、《协作资本》、《口才资本》、《失败资本》、《广告资本》、《学习资本》、《创意资本》、《大脑资本》、《时间资本》、《决策资本》十八本，每本25万字左右。通过这些书，带您走进智慧丰富、营造资本、事业有成的空间，使您获得应有的社会地位和生存财富。

全书有超前议论，有启示叙述；有中外案例，有前瞻观点；有新思维、新理念、新创意、新角度、新策划。全套书针对性、创新性、实用性、操作性强，读后颇受启发，大大有助于您在新世纪中不断获得财富，并积累巨额利润；教您有效地重组资本，科学地运用资本，在资本扩张的世纪中，使资本不断地增值。

愿这套书在价值观念、意识形态、经济结构、思维模式、道德伦理以及人的生存方式、生活方式等方面，给广大读者新的思索、新的启示、新的智慧和新的力量。

书系编委会

2002年6月

失败资本

前言

胜利对于每个人来说都是一件很美好而快乐的事。但殊不知，得到胜利的人大多数是经历过失败的洗礼的。

问题在这里也出来了：为什么有些人能在失败后见彩虹；有些人在经历失败后却一蹶不振，最后变成一介碌碌无为的庸夫？

其实解决问题的办法也相当简单，那就是看你面对失败拥有一个什么样的心态和行动。大凡成功的人在面对失败时并不恐慌、害怕，相反，他们还要“败军之将，仍然言勇”，他们总是时时总结成败得失，在失败中总结教训，更关键的是，他们总是把失败作为一种资本，在漫漫的人生之路和风云变幻的市场竞争中仍然一如既往地摸索属于自己的道路。俗话说得好，“苍天不负有心人”，只要你是个有心人，岂有不会像越王勾践那样成功的道理。

而另外一些人在面对失败时总是低下自己高贵的头颅，把自己比作鸡蛋，把失败比作石头，这样下来的结果当然也就不言而喻了。而对于这样的人，我



SHANGHAI ZHIBAN SHIYI ZHONGGUO

们还能说什么呢，历史从来都是抛弃懦弱者。

本着人们面对失败时有一个参考和对症下药的范本的目的，我们编写了这本迄今为止国内第一部把失败当作一种资本来研究的图书——《失败资本》。

我们从具体的企业案例中分析了那些失败英雄们失败的原因和命门所在，并且从具体的平常心态、成本管理、金点创新、塑造市场、任用人才等方面试图给失败英雄们打造一对离开失败且越飞越高的翅膀，使他们从越陷越深的泥潭中解脱出来，重新崛起，轻装上阵，重新成为一代“巨人”。

不知成书后能否遂我们心愿。

关于开展对失败资本的研究工作，最早由四川生殖卫生学院向洪副编审提出并组织实施，四川大学、西南师范大学、四川师范大学、西南财经大学、南京大学等院校专家、学者合作撰写，历时3年，终于完成该书创作任务。

本书在成书过程中，以下同志参与了部分撰写和讨论大纲工作。他们是：向洪、张智强、李艳清、秦纪梅、孙萍、杨佼佼、胡季、陈小凤、陈源泉、李之路、李文、林知心、蒋海君等。在此书即将出版之际，一并向他们表示衷心的感谢。

编著者

2002年6月



总 策 划 林晓靖 向 洪

主 编 张忠元 向 洪

执行主编 张日新 张 强 张 恒

副 主 编 李向前 孙 萍 符晓蓉

刘 健 杨佼佼 陈延君

王 红 陈 悦

编 委 张忠元 张日新 张 强

向 洪 张智翔 李向前

廖民生 王 红 陈 悦

孙 萍 符晓蓉 刘 健

杨佼佼 陈延君 舒代宁

刘 芳 向泽英 张 恒

目

录

1 / 第 1 章 在景阳岗倒下的英雄	
2 / 第一节 巨人：被一分钱打倒的英雄	
5 / 第二节 秦池：今宵酒醉何处	
9 / 第三节 亚细亚：倒在连锁经营的门槛上	
13 / 第四节 倒在半路上的瀛海威	
16 / 第五节 爱多：秘密协议的代价	
21 / 第 2 章 他们为什么会轰然倒下	
22 / 第一节 敌人就在我们内部	
23 / 第二节 有人才的企业为何还失败	
29 / 第三节 没有信息就等于死	
31 / 第四节 谁为免费买单	
34 / 第五节 ERP：都是我的错	
37 / 第六节 生物芯片为何只能在实验室里“奔腾”	
42 / 第七节 国企 MRP 失败六大症结	
48 / 第八节 杨宏儒痛述四通三大失误	
50 / 第九节 eToys 究竟是谁出的错	
54 / 第十节 高手“诊断”史玉柱还债	
59 / 第十一节 吴炳新自我剖析“三株”十五大失误	
63 / 第十二节 遗憾造成失败	
68 / 第 3 章 危机就像一口警钟	
69 / 第一节 中关村遇到寒冷的冬天了吗	
73 / 第二节 GPRS：最后的救命草吗	
75 / 第三节 IDC 还能大把赚钱吗	



- 78/ 第四节 传统 PDA 英雄迟暮
- 81/ 第五节 家电行业的冰点时刻降临了吗
- 87/ 第六节 外国“纸狼”来了
- 91/ 第七节 “毕加索”能拯救神龙吗
- 93/ 第八节 阴云密布的“日不落”计划
- 97/ 第 4 章 打造远离失败的翅膀
- 98/ 第一节 WTO 逼中国企业快点找北
- 103/ 第二节 中国靠什么刺激经济
- 109/ 第三节 企业走入“瘦身时代”
- 112/ 第四节 别让陷阱来考验你
- 115/ 第五节 国有企业别无选择的重建
- 119/ 第六节 如何做大家族企业
- 123/ 第七节 内举该不该避亲
- 127/ 第八节 在联合中长大
- 128/ 第九节 合资只是一个过程
- 131/ 第十节 鸡蛋的学问
- 132/ 第十一节 向韩国车业“借鉴”
- 135/ 第十二节 21 世纪日本企业洗心革面
- 138/ 第十三节 解读“博洋模式”
- 144/ 第十四节 “后泡沫时代”.com 过关宝典
- 147/ 第十五节 软件企业如何做大
- 150/ 第 5 章 站起来的就是巨人
- 151/ 第一节 WTO 真正的挑战是什么
- 154/ 第二节 巨人是怎样站起来的
- 166/ 第三节 老标王重新“出标”
- 170/ 第四节 吴炳新：我从来没停歇过创业
- 173/ 第五节 沧桑过后是彩虹



176/	第六节	白酒英雄弃酒投生
179/	第七节	上海中药酝酿东山再起
183/	第八节	国产冰箱品牌为何能在“敌人”后院起火
187/	第九节	扭亏重组的典范
191/	第6章	管理是点石成金的魔术棒
192/	第一节	管理不当的企业等于慢性“自杀”
193/	第二节	中国企业，新禅让时代到了
199/	第三节	你准备好辞职书了吗
203/	第四节	企业危机预警及其逆境管理
207/	第五节	客户关系管理火车头——呼叫中心
208/	第六节	融资建医院一箭射双雕
213/	第七节	小企业“三忌”
215/	第7章	创新是重新站起来的拐杖
216/	第一节	创业精神是成功企业的气质
223/	第二节	“金点”致胜
225/	第三节	创新就像走一条钢丝
226/	第四节	唯“新”是举
229/	第五节	让创新成为一种思维方式
231/	第六节	创新的速度和耐力
236/	第8章	像没有失败过那样坚忍
237/	第一节	失败是成功之母
240/	第二节	撕掉失败的标签
242/	第三节	致富的坚忍
244/	第四节	任何人都能学会坚忍
246/	第五节	充分的信心使他追求成功
248/	第六节	没有运气不好这回事
249/	第七节	唤醒心中的英雄



- 252/ 第八节 将逆境变成一种祝福
- 255/ 第 9 章 重塑市场是重新站起来的尖刀
 - 256/ 第一节 他们为什么被霸气打倒
 - 258/ 第二节 阿里巴巴用三只眼睛看市场
 - 264/ 第三节 微软的市场之水有多深
 - 268/ 第四节 善用基因
 - 273/ 第五节 正视争夺的含义
 - 275/ 第六节 为什么要健全销售体系
 - 278/ 第七节 品牌的威慑力有多大
- 281/ 第 10 章 人才是重新站起来的血液
 - 282/ 第一节 人走了，知识要留下
 - 286/ 第二节 失去我就等于失去了半个福特
 - 290/ 第三节 员工关系——韩国企业成败的关键
 - 295/ 第四节 现代企业留人秘诀
 - 298/ 第五节 用才的学问
 - 299/ 第六节 授权的学问
- 303/ 第 11 章 让炒作成为自己的奴隶
 - 304/ 第一节 洋品牌的洋炒作
 - 306/ 第二节 找准炒作的位置
 - 307/ 第三节 管理咨询专家看炒作
 - 310/ 第四节 有实力，一切尽在掌握
 - 311/ 第五节 媒体只追随品牌企业
 - 313/ 第六节 网络网住注意力

第 **1** 章

在景阳岗 倒下的英雄



市场无情，总是有人欢喜有人愁。看看那些走向失败的英雄，他们的脸上总有一丝难以掩饰的悲壮。



第一节 巨人：被一分钱 打倒的英雄

巨人大厦是 1994 年 2 月 2 日正式开工的。其设计高达 70 层，不仅将成为珠海的标志性建筑，还要成为全国最高的楼。

最初，史玉柱并没有打算建那么高。据后来他自己说：“1992 年决定盖巨人大厦时，曾经打算盖 18 层，但这个想法一闪而过，出来的方案是 38 层。当时巨人集团的资产规模已经是一亿多了，流动资金约有几百万。我们计划盖 38 层的本意是大多数自用，剩下一小部分租出去，并没想进军房地产业，因此楼层面积设计也不是很大。后来，设计方案一改再改，从 38 层蹦到 70 层，而楼层的不断窜高又是上级领导不断观察的结果。”

起初巨人大厦的建设进展顺利，资金也不成问题。

可是，史玉柱运气不好。在施工中出现断裂带，需打进岩层 30 米，既耗资金，又拖了工期。后来又碰到珠海两次发大水把地基全淹了。仅打完地基，就已经投入 1 亿元。当卖楼花的钱用完后，就从生物工程方面抽调资金，由于抽调过度，导致这一新兴产业过度贫血，生物工程出现萎缩，提供的资金越来越少。而且，从 1995 年下半年，国家开始整顿保健品市场，生物工程也自身难保，几乎枯竭。当资金出现断裂时，又赶上国家宏观调控，银根紧缩，地产降温。按



合同，大厦3年施工须盖到20层，1996年底兑现。但由于施工拖期，没能完工，巨人又无力退款，卖给国内的4000万楼花，债主纷纷上门讨债。

1997年1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者来到巨人集团总部，恰逢深居简出的史玉柱刚刚驱车从外面进来。于是发生了一场面对面的“短兵相接”，其间，一位律师对债权人和记者口气凌厉地嚷嚷道：“如果你们不想解决而是来闹事，你们就闹去。作为企业行为，任何事情向社会曝光都没问题。如果你们要曝光，可以先曝光，然后再谈，我们不怕曝光。”

由于缺乏危机处理能力，巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋，巨人与媒体的关系迅速恶化。于是种种原本在地下流传的江湖流言迅速地在媒体上被一一放大曝光：

巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没有资产可被查封了；

巨人集团一位副总裁及七位分公司经理携巨款潜逃；

史玉柱沉痛承认在保健品开发上交了上亿元的学费……

那份楼花广告中的保险公司100%担保承诺，也被披露是一个骗局。保险公司与巨人集团签署的保险协议其实在楼花广告推出之前已经宣告失效。大声喧嚣要“请人民作证”的巨人集团无法为自己作证。

在那些风腥雨恶的日子里，史玉柱把自己在孤岛上关了数十日，就在这些日子里，新闻媒体对巨人事件进行了高密集的轰炸，企业形象支离破碎。可是，史玉柱却始终没有跟媒体、社会进行过哪怕一次认真、知心的对话。他异常平静地对仅有的几位对他和巨人还抱一丝希望的部下说，我们不必主动去找任何一位记者，我们的名声已经这样糟了，坏到



了不能再坏的地步，还能怎样？就这样，史玉柱轻易地放弃了最后一次获取同情和救援的机会。

其实，当时巨人集团所面临的危机并没有到绝杀的地步。

尽管巨人的保健品推广大战宣告失败，可是在市场上并没有完全丧失品牌信誉。实际上，巨人大厦已经完成地下工程，只需 1000 万元资金就可动起来，缺少的仅仅是 1000 万元而已。可是，他就是没有能力筹措到这笔钱。史玉柱仰天悲鸣：“什么叫一分钱难倒英雄汉，这就是。巨人集团发展到现在，资产规模滚到 5 个亿，区区 1000 万元的小数目根本不算什么，可眼下这一关就是过不去。”

正如人们日后所注意到的，由于缺乏必要的财务危机意识和预警机制，巨人集团债务结构始终处在一种不合理的状态。史玉柱一向以零负债为荣，以不求银行自傲，在巨人营销最辉煌的时期，每月市场回款可达 3000 万元到 5000 万元，最高时曾突破 7000 万元，以如此高额的营业额和流动额，他完全可以陆续申请流动资金贷款并逐渐转化为在建项目的分段抵押贷款，用这笔钱来盖巨人大厦，可是史玉柱却始终拒绝走这一步棋，而是一味指望用保健品的利润积累来盖大厦，这无疑造成巨人突发财务危机的致命处。

一位民营企业家的说：“名声害了史玉柱。他一出名，记者们便大加炒作，弄得他昏头昏脑。像‘巨人大厦’，原本只准备盖 18 层，后来这个领导说加几层，那个朋友说加几层，加着加着就到了 70 层。”背负这样的盛名，到后来，从某种程度上来说，史玉柱活着便是为了演出，为领导，为媒体，为身后亿万双眼睛。

在某种意义上，也是史玉柱那种缺乏沟通的个性在关键



时刻最终葬送了巨人集团。巨人晚期曾出任常务副总裁的王建曾评价史玉柱说，他最大的缺点是清高，最大的弱项是与人交往，最大的局限是零负债理论。

第二节 秦池：今宵酒醉何处

在描绘秦池的横空出世之前，让我们的目光回到这一天：

1995年11月8日，中央电视台第二届广告竞标上，一家名不见经传的酒厂喊出了6666万元从而一举夺标。这家小酒厂就是秦池，它来自山东临朐——一个贫困多山的地方。

用“横空出世”来形容秦池的夺标当是最贴切的了。因为在此之前很少有人听说过“秦池”。当时，它只是一家年产万吨白酒的县属小厂，资产仅一千多万元。夺标之前，正在破产的边缘挣扎。据说，夺标这天，秦池酒厂厂长王卓胜在济南，经营厂长姬长孔在北京，全体职工在临朐。电话铃响，消息传来，“秦池”沸腾了。这一天成了秦池的历史纪念日。也是从这一天开始，秦池的名字，借助于媒体传遍神州内外、大江南北……

“标王”的诞生，总是伴随着耀眼夺目的光辉，成为某一时段里最抢手的新闻。秦池一夜之间便成了媒体的宠儿，秦池一夜成名。

夺标后的秦池销售额扶摇直上，比上年增长了10倍，1996年收入达到9.5亿元，利税为2.2亿元，按厂长王卓胜