

败

点击中国14个失败企业

这里有陷入多元化陷阱、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。

局

BAIJU

陈文龙
编著

沈阳出版社

败

BAIJU 陈文龙 编著

局

沈阳出版社

敗

局

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

ISBN 7-5441-1630-1

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

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: 10.25

印数: 1 ~ 5000 册

2002 年 3 月 第 1 版

2002 年 3 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: 22.00 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)

PREFACE

前言

中国改革的二十年，也正是中国经济改革风风雨雨起起落落的二十年。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：“在有关中国人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,关键是从失败中吸取经验。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。

改革开放 20 多年来,中国经济逐渐发展壮大。在经济规模扩大的同时,现代企业制度建设也在推进,企业规范化程度也在不断提高。据统计,目前采用有限责任公司制度的私营企业已达 88 万户,占私营企业总户数的 58% 以上,一批优秀的民营企业已经实行了股份有限公司制度,其中有些已经成为上市公司。民营经济已经成为我国最为活跃、发展最为迅速的经济部门。1997 年以来,由于大批国有企业进行资产重组、人员分流和产品结构调整,使得国有经济拉动经济增长的作用明显减弱。与此形成对照的是,中国民营经济得到了蓬勃发展,成为保持国民经济持续增长的生力军。特别是在国有企业大批职工下岗,基本无力吸纳新增就业人口的情况下,民营经济成为吸纳下岗人员和解决就业压力的重要渠道。民营经济还在促进市场竞争、改善商品供给和服务、促进科技成果转化、策应国有企业改革等方面发挥了重要的作用。

然而,民营经济繁荣的背后遮盖不住民营企业的不断失败和探索。随着原始积累的初步完成,民营经济的发展模式和发展途径正在出现新的变化。其中,民营企业吸收就业的能力弱化、固定资产投资增长乏力、家族式企业居主导地位等问题正在成为制约民营企业发展的瓶颈,对败局(尤其是民营企业败局)进行反思,吸取经验,正是本书希望能够解答的问题。

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。

对于中国企业的失败,巨人集团的史玉柱曾经大致指出了十三种死法:第一种死法:不正当竞争;第二种死法:碰到恶意的“消费者”;第三种死法:媒体的围剿;第四种死法:媒体对产品的不客观报道;第五种死法:主管部门把企业搞死;第六种死法:法律制度上的弹性使然;第七种死法:被骗;第八种死法:“红眼病”的威胁;第九种死法:黑社会的敲诈;第十种死法:得罪某手中有权力官员,该官员可能利用手中的权力给企业发展制造障碍;第十一种死法:得罪了某一恶势力也有可能把企业搞死,比如说他在产品中投毒;第十二种死法:遭遇造假;第十三种死法:企业家的自身安全受到威胁。除了这十三种死法之外,史玉柱说:“这里面还不包括出于企业内部的原因,比如经营不善等。”恐怕这一条更重要。

因此,本书更多的是对中国企业二十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研究,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。本书纪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。

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思考,提出了一些问题,以企业、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 and 思想观念,能够引发一批企业经营者对于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。

一代“巨人”浮沉路

【创业轨迹】 /2

“巨人”浮沉为哪般? /3

时代呼唤成熟的企业管理者 /8

“二次创业”的考验 /12

“巨人”归来众人说 /15

【行业备忘录】

中国企业到底最缺什么 /19

【旁观者清】

不以成败论英雄

——宋朝弟评说史玉柱、胡志标等 /22

“太阳神”日薄西山

【创业轨迹】 /26

给品牌一个好名字——引入 CI 第一家 /27

太阳神,日薄西山了? /30

起诉可口可乐——太阳之战 /35

太阳神——何时东山再起 /39

【行业备忘录】

不愿团队修炼?——太阳神旧将的说法 /41

【旁观者清】

CI 其实什么也不是 /43

百龙:痛定后的沉思

【创业轨迹】 /48

民营企业的反省年代 /48

一个点子救活一个企业? /52

【行业备忘录】

百龙错在哪里——总裁的十大检讨 /57

【旁观者清】

企业需要研究失败 /65

“老板”升格“企业家” 脚下的路还长着呢 /66

“万家乐”何时乐万家

【创业轨迹】 /70

“万家乐”辉煌的昨天 /70

新力控股,“万家乐”乐不起来了? /73

引爆担保地雷 /76

【行业备忘录】

“大企业病”何以困扰中国企业? /79

【旁观者清】

民营企业明年该干点儿啥? /83

秦池败局

【创业轨迹】 /86

成也造名、败也造名 /87

广告不能构成企业的核心能力 /92

迅速膨胀的代价 /98

【行业备忘录】

越来越像秦池：

哈药成为第四大广告悲剧明星？ /101

【旁观者清】

怎样做广告——媒体组合策略 /104

三株：悄无声息的倒下

【创业轨迹】 /110

“保健品名牌”其兴也倏，其衰也忽 /111

三株的“鸡尾酒”现象 /112

三株败在哪里？ /115

危机公关——三株给企业提了个醒 /120

三株酝酿二次创业 /123

【行业备忘录】

吴炳新自述“15大失误” /126

【旁观者清】

民营企业为何遭遇“滑铁卢” /130

盈科数码：神话还是泡沫

【创业轨迹】 /136

创造港史最大神话 /136

概念 + 炒作 = 钱？ /139

世事无常看今朝 /142

【行业备忘录】

“互联网暴利论”不成立的理由 /148

【旁观者清】

互联网不是一个行业 /150

石家庄造纸厂：艰难的改革

【创业轨迹】 /154

跨省承包第一人 /155

马胜利失利 /157

无言的结局 /162

【行业备忘录】

马胜利坦言十大失误 /165

【旁观者清】

难解的“免职”之谜 /167

生死难测郑百文

【创业轨迹】 /172

大起大落郑百文 /173

郑百文——想说重组不容易 /177

各界评说“郑百文现象” /181

关于郑百文的思考 /185

【行业备忘录】

吴敬琏评点“中科创业”、“郑百文”/193

【旁观者清】

厉以宁：资产重组要“开门”重组 /195

南德：民营企业大骗局

【创业轨迹】 /198

中国企业的造神运动 /199

神话的背后往往是谎言 /203

警惕金融诈骗 /206

【行业备忘录】

目 录

反思中国企业的“泰坦尼克现象” /210

【旁观者清】

吴敬琏:信用担保与国民信用体系建设 /217

“飞龙”落地难上天

【创业轨迹】 /224

不断反思的飞龙 /225

民营企业家的“硬伤”——法律意识缺乏 /228

广告+人才+不断学习 /231

“飞龙”的启示 /236

【行业备忘录】

总裁的20大失误 /238

【旁观者清】

“广告陷阱”,到底陷害了谁? /244

亚细亚:中原之行何处去

【创业轨迹】 /250

亚细亚——一个躁动的时代 /250

泡泡吹破之后 /256

“亚细亚”的十二大误会 /260

【行业备忘录】

中国企业家的管理知识水平堪忧 /267

【旁观者清】

“美猴王”与企业组织的生命力 /268

爱多:爱多还是恨多?

【创业轨迹】 /272

爱多多、恨多多 /272

风雨飘摇说爱多 /279

爱多残局 /284

【行业备忘录】

爱多输在哪? /287

【旁观者清】

中国企业十大品牌误区 /291

傻子瓜子:影响深远的个体户

【创业轨迹】 /298

创业艰难的个体户 /299

创业容易守业难 /301

祸起萧墙——年广久的现在 /304

目 录

【行业备忘录】

财富大启示：中国民营经济发展报告 /306

【旁观者清】

中国私企老板众生相 /309

目录

败局——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家超越自我、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！