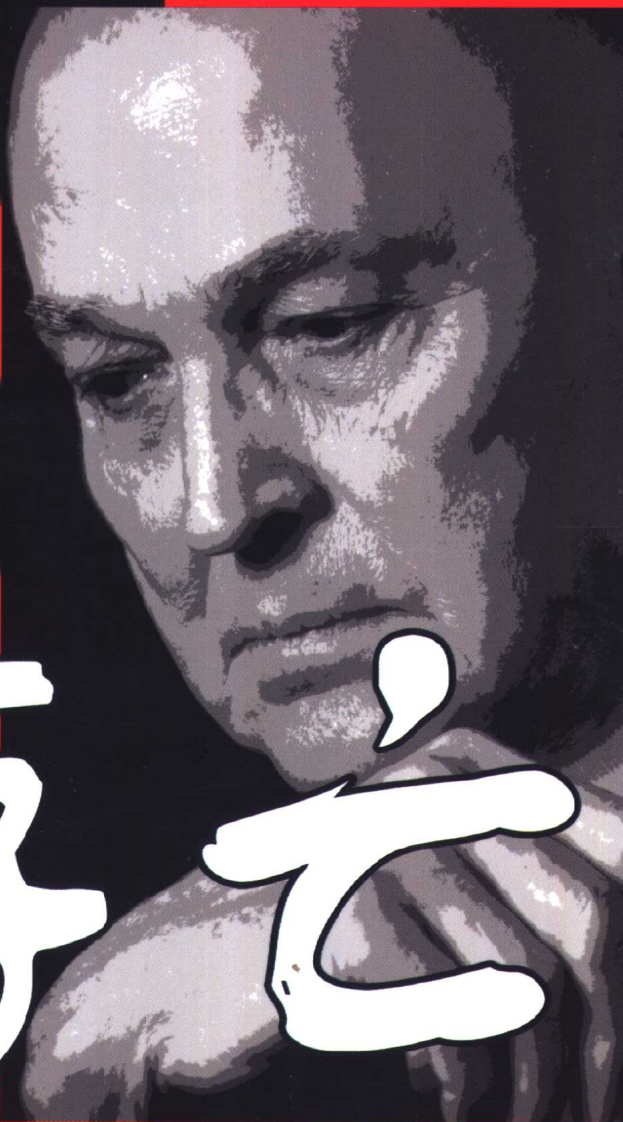


◆ 中国时代经济出版社



企业

存亡

之道

编著 / 方军雄

企业存亡之道

方军雄 编著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业存亡之道/方军雄编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2004. 1

ISBN 7-80169-478-3

I. 企… II. 方… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 114431 号

企业存亡之道

方军雄
编著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京昌平百善印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2004 年 1 月北京第 1 版
印 次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印 张	8
字 数	180 千字
印 数	5000 册
定 价	16.00 元
书 号	ISBN 7-80169-478-3/F·213

版权所有 侵权必究

自序

在星空中,留给人们惊叹的只是那些依然闪烁着的明星——金星、北极星、北斗星……又有谁能记起那些曾经闪烁过的流星呢?或者瞬间绚烂,或者杳无声息,它们走进了阴冷的角落;繁杂的商海,令人肃然的也只有那些依然名声显赫的成功企业——美国通用、杜邦,瑞士雀巢……又有谁会想起那远离尘嚣的失败企业呢?或者辉煌片刻,或者至死无光,它们步入了寂寥的历史。

在这个竞争日益全球化、需求日趋个性化、变化日渐常态化的信息经济时代,企业要想傲立潮头就必须不断创造和培育竞争优势,只有建立了竞争对手难以模仿的、与企业价值驱动因素相适合的竞争优势,企业才能立于不败之地,但是在如此惨烈竞争的年年岁岁又有多少企业关门歇业,对多数企业而言,不但想保持竞争优势不易,即使维持生存也是一个大问题。

谋求生存、追逐成功,是企业家永恒的信念,但现实却是:生死之劫时时临头,出师未捷处处皆是,“无论此时你是多么繁盛、强大,只要是一个经营着的企业,生死存亡的挑战终归会或早或晚地叩响你的大门”。

读旧史而知兴替、观前车而得后鉴,触摸失败公司的前世今生,梳理成功企业的今生前世,摸清企业生死的神经,我们发现了扣住企业生死脉搏的GOF(治理效能、经营质量和财务质地的英文缩写)三因素的模型,从而为后来的创业者提供了强大的对抗企业生死之劫的决策工具。财务质地(Finance)是企业维持生存的直接动因,经营质

量(Operation)和治理效能(Governance)是企业维持生存的基础力量,其中经营质量是企业维持生存的内在基础,治理效能则是企业维持生存的内生动力,三个关键动因相互关联、相互影响共同影响着企业的生存状态。

步入 21 世纪,东方的古老帝国重新焕发生机,创业热潮席卷神州大地,但是危机也伴随生机而生,企业死亡不再是阿拉丁神话的瓶中魔鬼,而是真真切切的灾难!企业生存危机也不再是隐藏在角落不为众人察觉的阵痛,而是肆虐全球的令人心惊胆战的瘟疫。在充满艰辛的创业途中,本书提供的 GOF 模型,尤其是与其相关的思路,如果对于无畏的企业家们有些帮助,我心足矣。

诚挚地祝愿企业家们闯过生死劫难、成为不灭的明星!

是为序。

方军雄

2003 年 11 月 25 日

目 录

第一章 感受前行中的暗流:企业生存现状 (1)

“基业常青”、“永续经营”、“百年企业”,寄托了多少人的热切期望!但现实却是灰色的。生存状态的不确定性成为企业的常态,无论此时你是多么繁盛、强大,只要是一个经营着的企业,生死存亡的挑战终归会或早或晚地叩响你的大门。

第二章 触摸企业存亡的神经:企业生存 GOF 模型 (10)

“幸福的家庭都是相同的”,长寿企业都具有良好的公司治理能力,维持、提高经营质量的素养和保持动态的良性财务管理的质地;“不幸的家庭却各有各的不幸”,企业生存出现危机也许是因为纯粹的财务失调,或者经营质量的下降,或者公司治理的弱化,或者多种症状并存,因此财务质地、经营质量和治理效能构成了企业生存的 GOF 模型。

案例之一 济南轻骑:辉煌之后的凋零 (26)

曾经驰骋大江南北、挥斥长河上下,如今,却于迷途之中凋零。资金短缺:轻骑凋零的导火索;行业恶化:轻骑凋零的催化剂;治理缺陷:轻骑凋零的根源。

第三章 财务质地:企业维持生存的直接动因 (41)

企业是一个由流动性资产构成的蓄水池,只有流经企业这个蓄水池的现金流入和流出能够协调均衡,蓄水池的容量才能维持不变,企业才能健康的生存下去。要让人体保持健康并且具有充沛的生命力,必须有恰当量与质的血液来支持,同样,要让企业保持活力,也必须使其拥有恰当量与质的现金。

案例之二 信联股份:迷失在潮起潮落中 (47)

潮头浪尖,永远是那么令人眩目,可是隐藏其后的却是万千的漩涡。财务失衡:信联不良命运的导火索;先天羸弱:信联不良命运的根;主业更迭:信联致命的伤痛;治理缺陷:信联不良命运的源。

第四章 经营质量:企业维持生存的内在基础 (81)

独木难为春,“花开一时红,花谢永无踪”,但是——一座花园,却可以“万紫千红总是春”。单个业务的成长与衰落是经常性的,一个企业也可以经受长期的波动,而出现长期平稳向前发展的良好态势,就像一棵树,它的叶子荣荣枯枯、枯枯荣荣,而树却仍可年复一年地成长。

案例之三 东方通信:隐患起于秋毫之末 (98)

不经风雨,怎见彩虹?一帆风顺的航程,也许就蕴含着未来的惨痛。疑云重重的内部管理,战略重心选择的失误,令人困惑的财务政策,逐一揭开了东信惨变的内幕与根源。

第五章 治理效能:企业维持生存的内生动力…………… (126)

良好的公司治理就是“为那些最好的机会找到最合适的人选,并把公司的资源配置到最合适的地方”,“创造一种氛围,一种环境,一种机会,或者一种精神境界,使身处其中的每一位成员都能够从中汲取充足的营养并受到教育,从而得以成长,并提高自己的远见和能力。”

案例之四 长江控股:跌落长空的悲歌…………… (144)

长空中翱翔,是令人钦羡的事,可是,又有谁能体味跌落之时的悲歌?噩梦前,也曾有过片刻的灿烂;噩梦来临,往事难回首;噩梦乍醒,苦挣扎;噩梦醒来,前途依然渺茫。

第六章 一叶知秋:企业生存危机征兆及预警…………… (177)

任何企业繁荣的背后都可能隐含着深刻的危机,比任何危机更可怕的则是意识不到危机的存在,辉煌的罗马帝国,非毁于一旦也。同样,企业危机也不是瞬间之事,健康企业陷入危机常常经历从萌芽到恶化,最后爆发的过程,在这一过程中表现出来的是某些财务指标的逐步恶化。

第七章 综合治理:企业生存危机应对策略…………… (189)

“上帝在云端,只眨了一下眼”:上帝只救助自救的人。同样,企业要想在竞争激烈的市场当中生存

下来,也只能“自助”、“自救”,只能靠切实提高自身的自生能力。对策之一:均衡、灵活的财务质地;对策之二:稳健、高效的经营质量;对策之三:协调、激励的治理效能。只有调节财务质地、整合经营质量和提高治理效能,才能防范生存危机的出现,或者即使出现危机也能及时转危为安,或者至少能够提高企业生存质量。

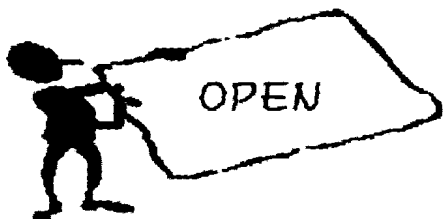
附录:各年首次亏损公司当年关键财务指标.....	(238)
后记	(248)

第一章

感受前行中的暗流： 企业生存现状

无论此时你是多么繁盛、强大,只要是
一个经营着的企业,生死存亡的挑战终归
会或早或晚地叩响你的大门。

—— Marcus Wallerberg(瑞士)



潮涨潮落,岁月无情,多少企业就如夜空中的流星,曾经辉煌一时,却永远走进了阴冷的时光坟墓,仅仅在人们翻开历史时才会被人偶尔记起。纵观美国百年来的变迁,《财富》杂志 500 强又有几家持续上榜?除了惟一的“通用电器”(General Electric),又有谁能百年来始终走在前列?竞争是现实的,也是残酷的,昔日的骄人优势转瞬之间也许成为失败的根源,“福兮祸之所伏”:福特(Ford)汽车对低成本经济型汽车战略的依赖、凯玛特(Kmart)对物品齐全、价格低廉的百货公司经营理念的眷恋、四川长虹对价格策略的青睐……

福特之痛

老福特的梦想就是让每一个美国人都拥有一辆汽车,这种战略在 20 世纪初叶个人收入水平较低的情况下取得了前所未有的辉煌,“我们提供所有的汽车,只要是黑色”成为福特公司的响亮口号,但是,随着人们购买力的提高,追求品味、讲究差异化成了消费者购买汽车的主要动机,福特公司低成本、无差异的策略使得公司在后来的竞争中输给了通用汽车、克莱斯勒,远远地被甩到了后面。

凯玛特之衰

1979 年,凯玛特是名副其实的平价零售业霸主,拥有 1891 家连锁

店,每家商店平均年销售额达到 725 万美元;而此时的沃尔玛还只是美国南部地区名不见经传的小零售商,仅有 229 家商店,平均收入也大约为凯玛特的一半,但是,短短 20 年之后,昔日的零售业霸主日渐式微,2002 年 2 月不得不宣布破产,沃尔玛则成为全球规模最大、盈利最强的零售商,并依然处于稳定健康的成长之中。这个经典案例引起了研究者的兴趣,根据研究,沃尔玛成功的因素可以归结为:有一个卓越的创始人、采取股权激励计划充分调动了员工的工作热忱、给顾客物超所值的感受并节约促销费用的“每日低价”策略……沃尔玛成功的真正秘密是公司正确意识到满足顾客的需求是零售商竞争优势所在,并且恰当地确定了谋求这个竞争优势的武器——过站式物流管理系统。过站式物流管理系统是一项庞大的战略投资,例如沃尔玛为此开发了自己的卫星通信系统,建立了专用的货车队,这些投资虽然有助于长期绩效的改善,却直接损害了当期的财务业绩。相反,此时的凯玛特却忙着提高短期财务业绩:外包公司的装运业务,不断更换供应商,目的只是为了求得更低的价格,同时出租公司的柜面以赚取差价。正是由于两者关注战略焦点不同,才造就了沃尔玛的成功,导致了凯玛特的没落。

在这个竞争日益全球化、需求日趋个性化、变化日渐常态化的信息经济时代,企业要想傲立潮头就必须不断创造和培育竞争优势,只有建立了竞争对手难以模仿的、与企业价值驱动因素相适合的竞争优势,企业才能立于不败之地。竞争优势来源于核心竞争能力,而不是某一项具体的产品或者服务。沃尔玛强于对手的不是它销售的产品有什么特别,而是强大的过站式物流管理系统,同样,海尔的核心能力也不是它生产的洗衣机、空调器,而是电器制造能力。能力具有

可以转移的特性,一旦出现新的市场机会,企业就可以将核心能力转向新的盈利机会,例如,90年代沃尔玛凭借物流管理系统能力进入玩具市场和民用电器市场,海尔逐渐演变为白色家电、黑色家电制造帝国。一时间,“核心能力”、“竞争优势”成了业界最为炫目的字眼!

但是竞争是如此惨烈,以至于竞争优势地位的丧失已经不在谈论之列,更让人揪心的是,岁岁年年又有多少企业关门歇业,如生了蛀虫的苹果一般被无情地抛出这个光彩斑斓、血雨腥风的商界!竞争优势保持不易,能否维持生存也是一个大问题。

你看……

美、加的阴霾

据美国《商业周刊》统计,1967~1982年期间,美国大公司破产比率约为1%,1985年之后该比率上升到3%(Hambrick & Aveni,1988);1980~1989年间,加拿大每年平均发生8700起企业破产事件,约为当年加拿大全部企业(900000家)的1%。此后,由于美国经济进入前所未有的良性持续增长阶段,整个90年代美国企业运作良好,新生企业不断涌现,破产恶魔逐渐淡出人们视野,但是,进入21世纪,随着良性增长轨道的偏离,美国企业生存危机再一次引起人们的担忧:2001年,全美257家上市公司破产倒闭,涉及金额达2585亿美元;2002年,申请破产公司依然达到191家,而破产规模再次刷新2001年的纪录,破产涉及金额为3788亿美元,其中六大公司的破产更引发了社会公众对公司持续经营状况的信任危机。

这六大破产公司分别为世界通讯、安然、Conseco、环球电信、美国联合航空公司、Adelphia Commucations (www.bankruptcydata.com)。

日本的萧条

称霸世界多年的日本由于经济的“复合萧条”，大量企业生存出现严重危机。据日本最大的证券公司野村证券发布的《企业兼并调查》，最近六年，日本国内被兼并的企业数量连续创下纪录，2002年日本被兼并的企业更是高达1881家，比上年增加了30.4%。从行业看，2002年发生兼并最多的依次是制造业、建筑业和商业。

西欧的疲软

一向以经济稳定著称的西欧也难摆脱企业破产的威胁，因为经济不景气、内需疲软、企业自有资本率低和风险意识差以及支付道德普遍下降等因素的综合影响，2002年西欧企业破产数量急剧增加。据德国经济查询公司 **Creditreform** 最新统计，2002年17个西欧国家共有15.03万家企业破产，相比2001年增长10.7%。其中，法国破产企业家数量最多，为3.87万家；芬兰企业破产的增幅最高，达到前所未有的34.9%，其次为西班牙、瑞士，分别增长33.7%和32.9%。如果加上私人破产，2002年西欧破产总数则达24.1万起，比上年增长21.7%。从涉及的行业看，最易遭受破产威胁的是服务业，其破产企业占全部破产企业总数的40.6%，然后是建筑业，占21.4%。从规模看，每当经济环境恶化，小企业首当其冲，破产企业中三分之二是5人以下的小公司，因破产而面临失业的人数达160万。

德国的泥足

长期以来被视为欧盟区域经济发展“火车头”的德国处境也不容乐观，2002年一年内德国破产的企业达到3.77万家，创历史新高，比2001年增长16.4%，加上私人破产，德破产企业总数达8.24万家，增

长 66.4%,因破产而面临失业的人数达 59 万。德国不仅破产的企业数量众多,而且破产涉及金额巨大,西欧十大破产案中德国独占 7 起,分别为菲利普·霍尔兹曼、巴高克·博希格、基尔希媒体、Gontard & Metallbank、Peguform、Muehl 和道尼尔飞机公司。由于企业破产频发,十年前还是“欧洲经济发动机”的德国已经从“车头”变成了“车尾”,德国经济不但没有成为欧元区的增长动力,反而成为欧洲的问题(张国庆,2003)。

表 1-1 日、美、英、德、法企业倒闭数统计

	年 份	1980	1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
日本	公司数(个)	17884	18812	10123	7234	6468	10723	14167	14041	13963	15086
	比上年增长(%)	11.6	-9.7	-20	-28.5	-10.6	65.8	32.1	-0.9	-0.6	8
美国	公司数(个)	11742	57067	57099	50361	60432	87113	97069	85508	71302	71056
	比上年增长(%)	55.2	9.6	-6.8	-11.8	20	44.2	11.4	-11.6	-16.6	-0.3
英国	公司数(个)	10928	21676	17934	19821	29038	47467	61219	57411	47467	40855
	比上年增长(%)	36.0	-1.2	-4.9	10.5	46.5	63.5	29	-6.2	-17.3	-13.9
德国	公司数(个)	6312	13625	10562	9590	8730	8445	9828	12821	14913	
	比上年增长(%)	15.1	13.4	-12.7	-9.2	-9	-3.3	16.4	30.5	16.3	
法国	公司数(个)	17375	26425	35052	41743	47118	52965	57796	60369	56357	
	比上年增长(%)	9.5	5.6	13.9	-	12.8	12.4	9.1	4.5	-6.6	

资料来源:国际统计年鉴 1997 年(<http://www.chinainfobank.com/>)。

中国的风暴

度过长长一段世外桃源般的日子之后,中国企业也开始体验到生存危机的风暴。80 年代之前,基于赢得工人阶级的支持与合作、维

护与巩固新生政权的政治需要(谷汉文、聂正安,2003),以及“集中力量办大事”的“赶超型”经济发展战略的选择(周小亮,2003),通过赎买、新建形成的国营企业丧失了严格意义上的企业内涵,“统购统销”、“统一核算”、“统一计划”策略的推行,一方面剥夺了国营企业“自主经营、自负盈亏”的独立自主权,使之沦为中国这个大工厂下的一个车间、班组,另一方面也使得企业基本上与盛行于资本主义社会的破产、倒闭风险隔绝。70年代末80年代初开始的企业改革逐渐恢复了国有企业应有的企业性质,一方面企业经营权逐步增加,另一方面企业经营风险也开始逐步显现,国有企业经营亏损逐年扩大,生存危机触目惊心,而非公有制企业,因为缺了国家的保护,一出生就面临着生死的劫难。

“基业常青”、“永续经营”、“百年企业”,寄托了多少人的热切期望!

表 1-2 我国历年企业破产统计

年 份	收 案	结 案	结 案 其 中:				
			调 解	判 决	驳 回	撤 诉	其 他
1997	5396	5697	72	400	5181	44	
1998	7746	6206	171	211	111	237	5476
1999	5622	5313	31	267	89	188	4738
2000	7219	5255	188	217	119	173	4558
2001	9110	7233	115	315	128	202	6473

资料来源:各年《中国统计年鉴》。

股东们,期盼着投资的企业能够带来丰厚的利润、稳定的现金流入;

经营者,谋求着个人事业的成功,想取得理想的经济收入和良好的职业声誉;

普通员工,希望获得安全的工作岗位和稳定的经济收入;

债权人,希望先前的借款、贷款能够分毫不差地收回,并维持长久的商业关系;

.....

如果企业生存出现危机,这一切希望都将黯然失色,甚至化为泡影。纵观历史,每一次大规模的企业破产,无不都伴随着巨额的经济损失、失业工人大量涌现、生活水平的大幅下降。经济学家 **Argenti John** 曾有过一段动人心旌的描述:“公司破产实在是人间一大惨剧:孱弱的工人被无情抛出工厂、流落街头,微薄中小股东财富瞬间蒸发、欲哭无泪,债权人也只能拿着发黄的票子无处变现,管理者以及他们的妻儿老小还将饱受精神之痛,繁华的社区从此陷入荒凉……”

随着 21 世纪的到来,人类社会逐渐从工业经济时代过渡到信息经济时代。21 世纪经济的基本特征是国际化、金融化和知识化,企业所面临的外部社会经济环境发生了巨大变化,“今天有三种力量,它们或者独立,或者结合在一起,正在驱使今天的企业越来越深地陷入令大多数董事和经理惊恐不安的陌生境地”(迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮,1998),这三种力量就是竞争的全球化(**competition**)、需求的顾客化(**customers**)和变化的常态化(**change**),即所谓的“3C”。在以“3C”为基本特征的信息社会中,市场竞争的激烈程度和活跃程度达到空前激烈的状态,企业生存状态不确定的风险也空前高涨。正如竞争的非稳定性是市场常态一样,生存状态的不确定性也是企业的常态,在任何一个时点任何一个企业都面临生存的不确定,生存状态不确定是企业的自然状态,惟一的差别只是不确定的程度大小。