

商

赵锡顺 唐复全 主编
周宏冰 著

失败启示录丛书

场

经营大败局

中原农民出版社

商殇

赵锡顺 唐复全 主编
周宏冰 著

失败启示录丛书

——
经营大败局

中原农民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商殇:经营大败局/周宏冰编著. —郑州:中原农民出版社,
2003.5

(失败启示录丛书)

ISBN 7-80641-622-6

I. 商… II. 周… III. 商业经营—基本知识
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 106655 号

出版社:中原农民出版社

(地址:郑州市经五路 66 号 电话:0371-5751257

邮政编码:450002)

发行单位:全国新华书店

承印单位:河南第一新华印刷厂

开本:890mm × 1 240mm A5

印张:12.5 插页:2

字数:322 千字 印数:1-3500 册

版次:2003 年 5 月第 1 版 印次:2003 年 5 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-80641-622-6/C·023 定价:24.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换

总序

我们正面对新的世纪、新的千年。由历史所指示,在人类社会的进程中,这每每是一个容易上演大起大落的悲喜剧的时刻。世界上任何一个国家和民族,在这样的时刻都不会无动于衷。全球范围的竞争从来没有像今天这样激烈,经济、政治、科技、军事……几乎在所有的领域,每个国家、每个民族都在为占领下个世纪的制高点、打下新千年伟业的基石而倾注全力。中华民族同样面临着从未有过的巨大机遇和挑战。为了赢得新世纪、新千年的竞争,我们不但需要汲取别人成功的经验,而且需要借鉴别人(古人、前人、他人)失败的教训。事实早已证明,对意欲有所作为的国家、民族或个人,后者同前者一样十分珍贵。

什么是失败?

哲学家说:“胜利和失败都是与客观规律的对话:若胜利,那是客观规律在说‘是’;若失败,那是客观规律在说‘否’。”

经济学家说:“效益大于投入就是成功,投入大于效益就是失败。”

军事家说:“失败是战场上排名‘第二’的同义语。”

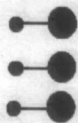
心理学家说:“实现值与期望值之比若大于1,就是成功;若是小于1,就是失败。”

老百姓说:“失败就是栽跟头。有的人栽跟头是因为路不好走,有的人栽跟头是因为路太好走。”

其实,所谓失败,就是人们在实现既定目标、探索客观事物规律、

商场

经营大败局



认识和改造主客观世界的实践活动中所遭受到的挫折和损失。

“失败是成功之母”是一句“人见人爱”的格言，其实，失败和成功之间并没有必然的因果关系。不是每个人在失败之后都能获得令人神往的成功，历史上和现实中由于失败接着失败而抱恨终生的人并不罕见。只有那些正视失败、不怕失败，特别是善于感悟失败中所蕴涵的深邃哲理的人，才可能让失败孕育出成功的果实。

据报道，日本科技厅成立了一个新机构——“活用失败知识研究会”。它的任务是构筑“失败学”，即把科技领域发生的事故和失败搜集起来作为“知识资源”，从中获取有益的经验。美国因特网上也别出心裁地推出了一本成功者办的《失败》杂志。这家杂志有着一切关于失败的东西，介绍别人失败的故事，列出失败的商品，还设有一家“失败专卖店”。——失败也是“财富”，有的甚至是宝贵的“财富”。

前辈留给后人的不仅是成功，还有曾把他们折磨得晕头转向、血泪交流，甚至粉身碎骨的失败。那成功是帮助后人向高处攀登的阶梯，那失败则是插在后人容易迷路和失足处的警示牌。如果你只顾沿着那阶梯攀登，而忽视那些警示牌的存在，就很容易在不经意间跌进万丈深渊。

失败虽然是不受欢迎的“客人”，但却是常常不期而至、不请自到、无以回避的“客人”。人总是在跌倒和爬起来中成长，没经过失败磨砺的人是不可能成熟的。恩格斯就曾深刻地指出：顽强奋战后的失败和轻易获得的成功具有同样的革命意义。

一个正在腾飞的民族需要研究失败吗？

只有对自己的力量和前途充满强烈自信的民族，才能正视失败，研究失败，对失败“情有独钟”。因为追求成功，必须先研究失败；如果你彻底领悟了失败的“真髓”，那么成功就离你不远了。

编撰这套丛书的目的，就是为我们祖国和民族的振兴献上“祝母亲成功”的赤子祝愿；也是为所有决心向顶峰攀登的人铺上一块垫脚石。

前言

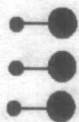
这是一本有情节,有故事,有趣味,叫人有“念”头,能给人想头,既吸引人又启迪人,既是工商行业题材又是社会生活题材的书。这是一部在商海的人必看的书。这是一部想下商海的人必看的书。这是失败过的人必看的书。这是没失败过不想尝失败滋味的人必看的书。这未必是一部“漂亮”的书。但她栽种美丽,所以这又是一部未必不美丽的书——这是她和姊妹书的共同之处。

然而有道是:文似看山喜不同。她若和姊妹们千人同面,作者就不再写她了。她首先有自己的特别美丽——她不说自己是什么MBA式的教案,她让读者说她是什么。她不清高不自诩,她是阳春白雪又是下里巴人,适合大老板也会让小老板甚至让自由职业人一见钟情,甚至能让站在岸上想湿鞋的大学生中学毕业生下岗朋友爱不释手。她特别趣味,特别情节,她甚至还能让你当成故事阅读——问题这就发生了:你在不经心中受到了惊心动魄的冲击或于无声处的陶冶!从而使别人的教训变成了你的财富。

本书又一个不同姊妹书之处是,她是新的。她尽量不讲“昨天的故事”。她用的是新米新鲜蔬菜,她媚当代中国人物“喜新”之俗——如果这也叫媚俗的话。

当然她不能够也不想要容纳万象。她只是商海上的一道风景。

这一两年,随着商品经济的发展和下岗、“毕业失业”现象的广泛,自谋职业,正经八百务工经商的人眼见多了——可不是十多年前“十亿人民九亿倒,还有一亿在思考”的状况。务工经商的人多,挣



钱的必然也多,可是不挣钱的赔本的甚至破产的也不算少。比如国营的——现在叫公有制——厂矿店铺,以前咱谁听说过破产? 20 世纪 80 年代末沈阳防爆器材厂破产,还成了不大不小的新闻。90 年代初破产也还算罕见之物。如今呢,简直就成了“花落知多少,处处闻啼鸟”的景观啦! 你说这工商企业失败和咱小老百姓有什么干系? 它和咱数以百十万亿的人的柴米油盐、生老病死紧挂着钩,怎叫人不挂心肝肠子! 再说,中学毕业生开个发廊,下岗大嫂子整间饭馆,退休老爷儿们摆个地摊倒腾几件服装,就算是游股海,好赖有个“业”,哪个和工商企“业”失败没有关系? 所以当今中国老百姓,便有了见面问赔挣的寒暄,便也有了几本总结失败的书面世。虽然比起出了千百万本的政治、军事、经济、文化、男人、女人的书还差得“难望项背”——俗话说有毛不算秃,总归是有了。感谢著作这些书的朋友们。但有了书也便有了挑刺的人,我就是爱凑热闹的这一员。我把能找到的几本都拜读了,发现优点很多,或很大气或很深刻或很典型或很理论。但总觉得缺点儿什么。缺点儿什么? 掩卷遐思了几宿,居然想出来了几条! 不好意思说,但我知道自己该写什么该怎么写了。

我觉得,应该再“整”一本关于工商企业失败的书。在同一面真实的旗帜下,案例再浅显普遍一点儿,情节再生动有趣一点儿,内容再人情味儿一点儿。原因是:离多数人太远的例子,人家陌生会不感兴趣;没有血肉只有骨头的东西,人家会觉得枯燥翻几页随手撂边儿;缺少人情只写事情的文字也不会吸引人,人毕竟是有感情的动物嘛! 但太浅显太生动太有人情味儿也未免过分,因为毕竟要照顾另一部分读者,毕竟要让所有的读者,能从书里面,抽出几根筋,咂出一点儿味儿,也就是汲取教训,从而达到写书的目的呀!

任何事物都必须先有特点个性,然后才是共同点和一般性的嘛!

于是,这部仍然写工商失败的书就凸现出自个儿的尊容了:

它是有理论条条的,从事例中抽出来的理论条条。但尽量简约

扼要,不显摆学问,不卖弄深奥,不言必称希腊、OK,不说自己是什么吓人的 MBA 教材。它只想让大众读者一目了然,也能让爱动脑子的读者,调动自己的思维琢磨,横看成岭侧成峰,琢磨出赵钱孙李周吴郑王自个的子午寅卯来。

它有情节、有故事,又尽量考虑到人物形象、悬念、文学色彩,以增强它的可读性。但又应该是真实的。想让读者相信的东西,一旦失去了真实性,就失去了写作它的意义;但如果没有可读性,它的真实性也难插上翅膀飞起来。

它是以所有读者为对象的,包括务工经商的国民又不仅限于他们。它不仅能让务工经商风口浪尖上的将相校尉开卷有益,拉出来就管用;也能帮助普通朋友认识社会,了解行情,从而得着一个非物质的武器。以便万一什么时候,或有志于工商之战,或被迫“沙场挥戈”,能够拿起这个非物质的武器挥舞抵挡一阵子,即使起一只盾牌的作用也行。

此为前言,愿读者理解笔者良苦用心,如鱼游海中过滤到所需之物。

商場

——
经营大败局



目 录

第一章 路线错了,一切都错了

——败于决策 (1)

- 一、山西:昨日晋商,辉煌何处寻 (4)
- 二、厦门:今日台商,红杏风折枝 (12)
- 三、一声叹息带血啼 (22)
- 四、阿迪达斯,最把滑的鞋子也跌跤 (32)

第二章 无道取之,无道失之

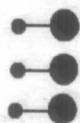
——败于德行 (37)

- 一、省政协常委“败战计” (39)
- 二、银广夏破灭神话 (45)
- 三、“黎明”中的黑暗 (50)
- 四、上海宾士域,艰涩中国旅 (54)
- 五、石家庄佳诚,失诚怎能佳 (60)
- 六、“金安徽”的《夺印》新编 (68)
- 七、“红高粱”的“一声长叹” (76)
- 八、最后的晚餐,确实有点苦 (84)

第三章 三个中国人真是虫

——败于合伙 (92)

- 一、二人怎么会成“从” (94)
- 二、双马怎么能并驾 (99)
- 三、三兄四弟不成七(器) (103)



第四章 虞姬虞姬奈若何

——败于将帅 (109)

- 一、“霞飞”折翼，“超天”落地 (110)
- 二、血色庄稼神 (119)
- 三、“财界奇人”喋血太原 (126)
- 四、有人卖“老陕” (134)

第五章 不是我不明白

——败于环境 (143)

- 一、“生存哲学”和良知底线 (145)
- 二、“万家乐”怎么乐 (150)
- 三、爱德：也有围城故事 (152)
- 四、苦涩的胜诉 (158)
- 五、匹夫无罪，怀璧其罪 (163)
- 六、北京汉子无奈事 (171)
- 七、证券战场：新版旧演义 (177)
- 八、资金，黑链断裂 (186)

第六章 在没有航标的河流上

——败于经营 (189)

- 一、宁红“减肥”茶，瘦成“芦柴棍” (194)
- 二、唐山“巴高克”，咋地长不高 (198)
- 三、不和谐的生意经 (205)
- 四、高原之战：减灶增兵陈仓度 (211)
- 五、春都：一片春光都不见 (219)
- 六、跳舞毯上，为什么跳不起来 (223)

七、凯马特:忽喇喇似大厦倾	(228)
八、日本:大荣超市走大连	(232)

第七章 皆曰旧人哭,今闻新人啼

——败于新经济

一、香港:倒闭网上博学堂	(238)
二、网络惊梦	(242)
三、股市一夜雨,花落知多少	(248)
四、“老枪”倒在“新枪”下	(254)
五、华尔街更不相信眼泪	(259)
六、奥尔森:电脑业的大流星	(265)

第八章 防不胜防“地雷阵”

——败于骗局

一、纳米专家走迷宫	(272)
二、当资本成为谎言	(280)
三、市场:拆迁内幕新闻	(287)
四、“自在”黄莺恰恰啼	(291)
五、在“秦池”花落的地方	(305)

第九章 落红不是无情物

——反败为胜

一、中外知名企业扭亏录	(313)
二、巨人跌倒,捧起“白金”	(319)
三、段晓雷:百战秦关终“属楚”	(326)



四、波导:强行起飞的“战斗机”	(333)
五、恩威:风雨带枷兼程行	(340)
六、当代“韩信”被“诛”之后	(347)
七、后怕,多亏最后一脚	(357)
八、今日,已有企“叶”知秋寒	(361)
九、明天,哪些企业会倒闭	(379)

第一章 路线错了,一切都错了

——败于决策

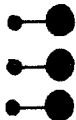
在商言商最该言什么?言利;言利最忌言什么?言不利。为什么会出现“不利”呢?毛泽东有一句名言,叫做“路线错了,一切都错了”,说的是战略决策决定一切。现在有人认为未必。其实永远都是对的,而且放之四海而皆准——放到哪个领域中都适合,尤其在商业战场上。你开个地跨亚非拉美、业容天地阴阳的大公司也罢,你摆个地摊吆喝裤袜锁扣、兼职中介对缝也罢,概莫能逃出这个规律。手边有两个数据,两个很令人警醒的数据:第一,1955年由美国《幸福》杂志所列出的全球500家大企业,今天只剩下1/3,也就是说500家只剩下100多家,大多数已经破产倒闭,或为别的企业兼并,成为历史名词。第二,世界上1000家破产倒闭的大企业中,有850家是因为企业家决策失误所造成的。这两个数字说明,即使是跻身世界500强的大企业,也可能由大发展跌落为大失败。而导致破产倒闭的原因,大多数是缘于战略决策的失误。因此可以说,战略决定胜负。企业发展的战略是否正确,直接决定着企业的兴衰成败。

日本的“战略先生”大前研一指出:“企业战略是在市场经济条件下,在分析外部与内部环境的基础上,为求得生存和发展而作出的总体的、长远的规划。”还有一种观点认为,企业战略是“建立长期优势核心竞争力的系统”。

一个企业,战略定位准确,才能适应时代发展的潮流,抓住机遇,

商场

——经营大败局



加快发展。事实上,成功的企业首先在于战略定位的成功。拿大家都熟悉的手机企业诺基亚来说,用了6年时间,就由一个差一点被卖掉的地区性公司而一跃为跨国公司,成功的秘诀正在于此。如今诺基亚手机的市场占有率全球第一,傲视群雄。而诺基亚原来是干什么的?是干木材的,干橡胶的,20世纪60年代,才开始涉足电子领域。1992年以前,诺基亚的产品线拉得很长,除移动通信产品外,还生产电视机、电脑、电线甚至胶鞋。约玛·奥利拉担任诺基亚董事长兼首席执行官后,决定专注于当今最前沿、最活跃、最代表发展方向的移动通信领域——当时其实并不赚钱的主业,舍弃了当时还能盈利的项目,并先后卖掉了电线、电脑等所有不相干的产品,甚至包括已经做到欧洲第二规模的电视机。一般人看来会是多么心疼,东北话多么“不割舍”,但是诺基亚义无反顾地干了,甩包袱般地干了。而自从撤出这些行业进入移动通信领域后,该公司就像温度计放到了热水中,每年的发展速度高于50%。如果不是企业当时的大胆决策,果断及时实行战略转移,这样的速度和辉煌是不可想象的。

反之,如果一个企业的战略定位不准,那么这个企业就会遭受挫折,甚至一蹶不振,导致破产。20世纪末珠海史玉柱的巨人集团,原来“秦王扫六合,虎视何雄哉”!但转眼间蒙“无颜见江东父老”之耻,说到底就是企业发展战略上的失误。巨人是由电脑业起家发家的,公司每年的销量一度以几何级的速度增长,到1992年已成为中国电脑行业的排头兵。然而其后巨人集团急于铺摊子,盲目追求多元化经营,几乎抛弃了主业,而把精力和资金大量投入自己并不熟悉的领域——房地产、保健品等行业。由于行业跨度太大,新进入的并非优势所在,结果陷入“大陷阱”,导致最后的分崩离析。从巨人的兴衰史可以看出,它始终没有制定出正确的企业发展战略。无独有偶,实达集团的挫折同样由于没有正确的发展战略。前不久,实达集团新任总裁接受记者专访指出:“这几年实达最大的失误就在于战略发展方向不明确,甚至可以说没有定位,没有切实可行的发展规

划。1996年上市融资后,实达在产业选择上出现了盲动。最典型的例子是实达同时进入VCD和PC领域……”此话可谓痛定思痛,切中肯綮。

值得注意的是,企业战略是一个过程,一个随着企业发展要不断定位的过程,一个要不断“关停并转”的过程。

美国经济学家W. R. King的说法是:企业战略,是一个组织的总目标,这些总目标的变动,以及为实现这些总目标而使用的资源和获得、使用、配置这些资源的政策的一个过程。

美国著名的战略学家威廉·纽曼认为:企业战略是该企业确定的长远任务,以及为完成这个任务而采取的主要行动。

美国人安德烈·博弗尔认为:战略不能是一种单一的一成不变的原则。

毛泽东则精辟地指出:灵活机动的战略战术。

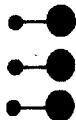
从一定意义上来说,今天的企业进入了战略竞争的年代,企业的竞争,在相当程度上表现为企业战略思维、战略定位的竞争。有报道说,国外的企业家花在战略思考、战略研究上的时间,占全部工作时间的60%。而我们的企业经营者,对此却很少有深入的思考和研究。因而很多企业家要么从一开始直到企业破产,也没有制定一个企业发展的战略,而是走一步说一步,哪儿天黑哪儿住店;要么是不认真、不建立在反复调查研究基础上、心血来潮制定错误的发展战略,又不能根据市场形势的发展变化,对其进行及时的修订调整,适时实施战略转移,怎能配称企业的船长、舵手!

企业是这样,摆小摊干个体又何尝不是这样!

战略是生意的生命之舵。我们真希望我们所有的企业家和经营者,增强经营的战略意识,强化经营的战略思维,花大力气搞好战略研究与战略设计,并不断根据形势的变化,适时调整企业的战略进程和主业——没有一条船的航线是笔直不经过随时修正、调整的。

商場

——
经营大败局



一、山西：昨日晋商，辉煌何处寻

晋，山西省的简称，中国内陆的较偏僻省份。

要是有人说，20 世纪以前的 500 年间，中国北方甚至中国最大的商帮是晋商——山西商人集团，你信吗？要是有人说，20 世纪 20 年代以前的 100 多年间，中国的“银行”多掌握在晋商——山西商人手里，你信吗？你会不会说，没听说过也看不出来呀！只听说只看见过山西老陈醋、杏花村汾酒！哦！山西煤炭多！你呀，少见多怪吧！

在中原名城开封市中心，繁华的徐府街上，有一座规模恢宏的明清建筑群——山陕甘会馆。是为明清时期，以山西商人为首的西北商人所建造，供在开封的西北商人尤其是山西商人居住的。从这座建筑的规模和艺术水平分析，没有足够的资金和足够好的生意，是不可能也不需要建造这么好的会馆的。查一查历史，果然是这样。明清时期，西北商人尤其是山西商人，足迹不但已经遍布国内各大城市，有时超过安徽省有名的“徽商”，生意甚至远及西伯利亚、朝鲜、日本、南洋各地。直到 20 世纪初，山西商人的金融机构“山西票号”，还是中国金融机构的龙头老大。但是，山西商人很快就衰败下去了。衰败得无影无踪，好像从来没有过似的。远在几十年前，即使是土生土长的山西人，也已经说不出山西商人的辉煌。地处黄土高坡，地瘠民贫谋生艰獭的山西，商人群体为什么会在明清之际异军突起，又突然举军败亡了呢？

1. 回溯历史的轨迹，山西商人异军突起事出有因

明朝建国后，最大的军事威胁是北元蒙古。为此，明朝在沿边要塞封王建城，设置都司卫所等军事机构，严加守备。但边关部队的粮饷，一律由内地调运，不但距离遥远，运输不便，耗资巨大，有时甚至会贻误军事。

为了解决这一困难，明朝开国皇帝朱元璋继承和发展元朝的军

屯办法,在边境地区实行军屯和商屯。军屯是给戍守部队下达种植任务,商屯则是为满足边防粮饷而采取的补充措施。具体办法是:由商人从内地把粮食运到指定的边塞要地,然后按照交纳粮食的数量,发给价值相等的“盐引”(领盐凭证),商人凭借这个凭证到产盐区领取食盐,运到指定地点销售。由于从内地运粮,路途艰难,运费昂贵,商人便设法直接在边塞地区募人垦种,把生产的粮食交给边防粮仓。这样既省气力,又能赚钱。显然出于“近水楼台先得月”的原因,商屯最先在山西大同一带靠近蒙古的地区实行。这种和国家合伙做的生意,当然相对好干。

这当是山西商人异军突起的发轫。

到了后来,由于蒙古草原在经济上对内地的依赖日重,蒙古统治者看到了发动劫夺侵略战争,远不如与明朝贸易对自己更为有利,明朝和蒙古沿边地区的贸易日渐繁荣。明朝在沿边地区开设了“马市”,促进了边境商贸事业的发展;蒙古俺达汗及夫人三娘子修建的呼和浩特,便成了蒙古地区与内地贸易的中心。地近呼城的大同和山西北部,商人所占的地利之便可以想象!

进入清朝以后,山西从原来的边塞地区一下子成为国土的中心,北望外蒙,南接中原,西逾陕甘,东亲冀鲁,又给商务提供了广袤的辐射空间。然后是天时。康熙年间《中俄尼布楚条约》和雍正年间《中俄恰克图条约》签订后,中俄边境贸易日益活跃,晋商凭地利之便捷足先登,几乎垄断了中俄边贸尤其是茶叶生意。

但倘据此认为,晋商的崛起全凭天时地利,那也不对。晋商更重视人和的因素。

首先,在其生意行为中,晋商特别注意与政权力量相结合,办法就是赞助国家的军事行动。在1718~1720年对准噶尔叛乱集团的作战中,清政府因路途遥远,粮饷输送成为突出的问题。晋商得知后便积极活动,谋到代运军粮的差事。据史籍记载,山西介休一位姓范的商人,“随师征准噶尔,输米馈军”。第二年再次随军出征,以家财

商
场

——
经
营
大
败
局

