

 中经企业管理

一部改革开放三十年中国企业家的成长档案

一部MBA式中国企业失败案例全集

23位悲情企业家由盛而衰的全程纪实与前车之鉴

企业家

中国商界悲情纪实
(1978-2009)

余胜海◎著

大败局

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中经企业管理

一部改革开放三十年中国企业家的成长档案
一部MBA式中国企业失败案例全集
23位悲情企业家由盛而衰的全程纪实与前车之鉴

大败局

企业家

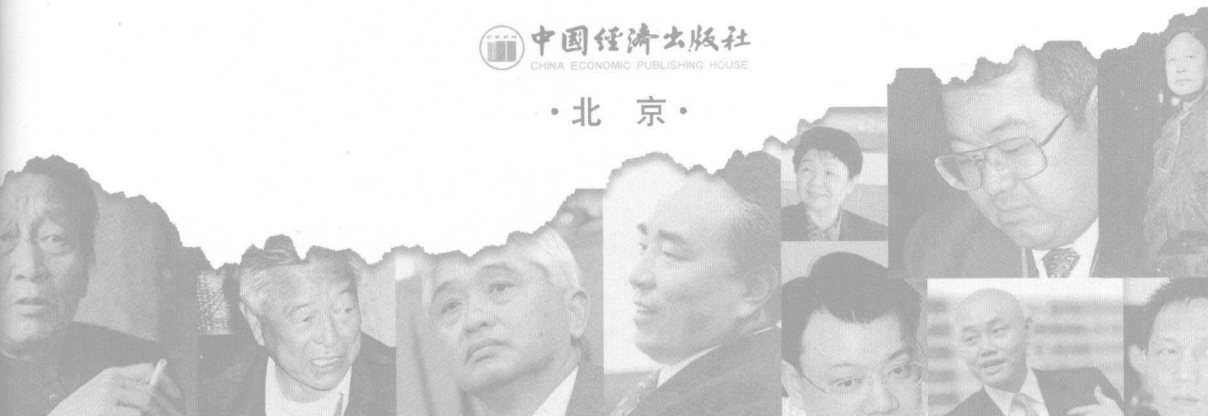
中国商界悲情纪实
(1978-2009)

余胜海◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·



图书在版编目 (CIP) 数据

企业家大败局：中国商界悲情纪实 (1978 ~ 2009) / 余胜海著. - 北京：中国经济出版社，2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9294 - 8

I. 企… II. 余… III. 企业管理 - 案例 - 汇编 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 088077 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www. economyph. com

责任编辑：崔姜薇 (010 - 68355210 13810170076)

责任印制：石星岳

封面设计：任燕飞装帧设计工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：1/16

印张：19.25 字数：300 千字

版 次：2009 年 8 月第 1 版

印次：2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9294 - 8/F · 8217

定价：38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

前言

中国改革开放三十年来,最大的变化是出现了企业家这个人群。他们是改革的参与者,也是推动者。

三十年的经济新革命,在一个又一个商业高峰刻下记号。划下痕迹的,有成功者也有失败者。成功者披着财富的桂冠在历史的画卷中磅礴泼墨,失败者却无言地黯然倒下。这些悲情企业家的人生沉浮折射了这个时代的变迁,在某种程度上是整个环境下经济发展的缩影。他们曾经的辉煌和败落,也许能给人们带来更多深刻的启示与心灵的触动。

中国人对悲情概括得极为精妙,以三句诗为最:“问君何事险囹圄,怜君何事向天涯”,“昔时人已殁,今日水尤寒”,“醉卧沙场君莫笑,古来征战几人回”。其一为牢狱之灾、终生负痛的悲哀;其二是大业未成、撒手尘寰的悲痛;其三乃黑白难辨、功败垂成的悲壮。

时间像一把残忍的刷子,不显山不露水地抹去人们对琐碎历史的记忆,但总有一些事、一些人,仍然顽强地占据着人们的思维一角,年广九、牟其中、褚时健、孙大午、顾维军、仰融、黄光裕、荣智健等23位悲情企业家便是典型的代表。

当看到这一串、曾鲜活但终究泛黄的悲情企业家的名单时,我们不能不为他们的陨落而扼腕叹息。

人间正道是沧桑。曾几何时,他们是站在时代风口浪尖的弄潮儿,是纵横商海、叱咤风云的企业精英;现如今,他们或是惨淡经营,被后来的财富新贵迅速超过,或是身居高墙,咀嚼各自的苦涩人生。

回顾这段难忘的悲欢岁月,回忆我们这个时代的故事。今天,我们翻开这段历史,无意替某个人、某件事翻案,更无意讨论细节、过程的是非曲直,在时代的大背景下,他们个人的得与失,命运的跌宕起伏犹如浩瀚宇宙的点点繁星,显得微不足道。

然而,正是这点点繁星,却串联起了中国改革开放过程中经济、法律变迁的每一个重要节点,彰显出他们的独特价值。

从计划经济到市场经济,在这个剧烈转型的年代,企业家作为时代的先觉先行者,很容易踏入不合理制度和滞后法律构成的雷区。

毫无疑问,企业家是中国奇迹的创造者。但是,同经济增长伴随着严重问题一样,企业家群体的精神状态、行为方式同样存在严重缺陷。正是这种缺陷导致中国出现了一个引人注目的现象:企业家的高犯罪率。

我们在剖析企业家成败的同时,决不能忽视给企业家创造生存发展空间的社会、经济、法律环境,30年的改革开放,本身就是一部凝聚国人智慧与汗水的艰难探索简史。

在过去30多年中,每一部经济法律法规的诞生和完善的背后,都能看到一批企业家骤然倒下时的憔悴身影。这些悲情企业家已经成为这个风云激

当然,对于企业家犯罪问题,我们不能割断历史,不能无视一定的社会政治经济大背景,既不能把一切过失都算在企业家个人头上,也不能把一切罪孽都推到社会环境上。

几年前我十分敬重的一位国企老总几年前曾坦率地告诉我,他有“小金库”,并说“褚时健真傻,连假账都不会做。如果一切都按文件、规矩、章程办,在中国就没法搞企业”。

我们注意到,在转轨时期为企业谋取生存发展空间的过程中,尤其是在一个权力支配资源的特定环境下,任何一个企业家都难免发生这样或那样的问题。

最近看到一篇文章说,“富豪们也是一个弱势群体。”他们弱势吗?我认为,就金钱和所能调动的社会资源来说,他们是一个极强势的群体;但他们的确弱,弱在道德上,弱在社会正义的天平上。

当然,我们讲“原罪”,讲“赎罪”,并不是要均贫富,要大锅饭,也不是要企业家个个都成为慈善家把财产都捐给社会;只是期望在社会主义法制日益完善的今天,新创业的人们不再有“原罪”,已经富有的人们不再犯“本罪”,企业家这个强势群体(一定意义上的弱势群体)真正能受到社会的尊重,真正成为社会的中坚,而不是财产的巨人,道德的侏儒。合法的劳动收入和非劳动收入都应该受到保护,光明正大地创造财富的人是值得尊重的。在一定意义上,我们的富豪不是多了,而是少了,如果中国能有几个盖茨和索罗斯那样的世界级巨富,我们的综合国力一定会跃上一个新台阶。

资本市场只是给企业家们描述了一个美好的未来,并没有教会他们如何在这个资本江湖好好地生存。德隆的垮塌,孙大午的案发,顾维军的败走,黄光裕被查,荣智健下课……这一个个鲜活的教训,留给人们的并不仅仅是一声叹息!

一位经济学家大声疾呼:“中国的企业家群体是到了反思的时候了。除了在商言商,遵守商道之外,还能做什么?”

改革开放30年,我们看到太多的企业家因为各种各样的原因倒下,但是我们还是看到柳传志、张瑞敏、任正非、汪海、鲁冠球、刘永好等一批时代的弄潮儿不仅活下来了,而且事业一直很坚挺。

柳传志说,对于他那一代企业家,要想把企业办好,不踩红线是活不下去的,不能一点不踩,但是也不能踩多了。把握打“擦边球”的平衡对于那个

年代的企业家是很要命的事。

柳传志的话很简单,但极其经典。柳传志的不败,是因为他掌握了“平衡”二字,在体制之内他掌握同事之间、上下级之间的平衡;投入商海,他掌握政商平衡。不能说他有多么睿智,但他清楚自己的角色、定位。如今,柳传志的这种说法,仍然是商人处世的“生存法则”。

古人云:“前事不忘,后事之师。”但令人遗憾的是,有些企业家在倒下去的那一刻,还不明白自己究竟是怎么垮的。有一点在局外人看来很清楚:他们的企业基因与社会基因没有形成有效的对接与融合。

曾对企业失败原因做了大量分析的财经作家吴晓波得出这样一个结论:第一,创业家违背了商业的基本逻辑,绝大多数的失败仍然与违背常识有关,他们都忽视了经营管理最基本的原则,失去了对管理本质的把握。所以,最后的倾覆成了理所当然的败局。在很多案例中我们都可以看到,当企业家冒险突进的时候,所有人都知道这将是一次无比凶险的“大跃进”,这不符合一家企业正常成长的逻辑,在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运作。第二,企业家内心欲望的膨胀。对于企业家来说,很难分清楚“野心”与“梦想”到底有什么区别。然而,商业终归是一场有节制的游戏,任何超出能力极限的欲望,都将引发可怕的后果。

倒下的企业家,论实力、论个性,他们也许比柳传志、张瑞敏强几十倍,甚至上百倍,但他们的功力差,就差在没把握好企业与社会平衡,没把握好每一次经济转轨时期政商关系的协调相处,忽视了中国几千年来形成的商业环境。

我们认为,企业家不仅要顺应历史的潮流,把自己的企业做强做精,还要积极地学习,提高自我素质,主动投入到企业生存所依赖的社会环境中去,融入眼前所处的时代。因为,我们需要有理性的社会,更需要智慧的企业家。

目前,对于中国企业家们来说,他们最缺的不是金钱。能称得上企业家的都是“不差钱”的,他们支配、运作动辄数千万,数亿,甚至上百亿的资金,但他们又无不倒在金钱下面,或因贪污、挪用、诈骗、行贿受贿而经济犯罪,或因违规操作违法,或因资金链断裂而破产,这些无不与企业家的社会责任相关。社会责任成为判定企业家的刚性标准:生意人为了钱什么都可以做,商人重利但要有所为、有所不为,而企业家则肩负着社会责任的使命——中

国企业家迫切需要的是精神、灵魂的救赎！

北京科技大学教授赵晓提这样提醒中国的企业家：“中国转型的速度很快，钻体制空子其实是速死的方式。企业发展也罢，个人致富也罢，必须为社会做贡献，即创造财富才能获得财富。一切都要在阳光照耀下进行。否则就如《圣经》所讲的，人就算赚得全世界，若赔上自己的生命，又有什么益处呢？”

对中国企业家违法犯罪的众多典型案例，我们不应只是一味唾弃，而应投入更多精力去仔细总结分析。前车之鉴，可以避免后来者重蹈覆辙，这才是我们最需要的。

但愿，悲剧不再上演！

余胜海
2009年8月

前 言	1
--------------	---

第一章 悲情探路者	1
------------------	---

20 世纪 80 年代初期,“傻子瓜子”创始人年广九、南德集团的牟其中、大午农牧集团的孙大午是中国企业家群体中最有个性、最富争议的民营企业企业家。然而,作为时代的先觉先行者,他们却都踏入了不合理制度和滞后法律构成的“雷区”,锒铛入狱。正是这些个案的发生与某些法律的出台,推动了中国经济走向法治的进程,使越来越多的民营企业企业家更加健康地与中国的法制建设一起成长。

年广九 三起三落的“中国第一商贩”	3
(原安徽芜湖傻子瓜子公司总经理、“傻子瓜子”创始人)	

牟其中 时代先锋的悲剧	16
(原南德经济集团公司董事长)	

孙大午 逼出来的“融资先行者”	35
(原河北省徐水县大午农牧集团董事长)	

第二章 空手套白狼 45

杨斌、邱忠保、张荣坤、周正毅、吴志剑都是顶尖级“空手道”高手，他们凭借各自的高超骗术，游走权贵之门而迅速爬上财富和声名的顶峰，却又在短短一夜间如坐上失控的电梯般直线坠落，留在身后的只是财富帝国的雪崩和南柯一梦破灭后的坊间笑谈。作为商人应该明白，“天下没有免费的午餐。”或者套用一句俗话来说，“出来混，迟早是要还的。”

- 杨斌 胆大妄为的骗子 47
(原沈阳欧亚实业有限公司董事长)
- 邱忠保 草莽英雄的豪赌人生 56
(原西安飞天科工贸集团董事长)
- 张荣坤 激荡上海滩的“公路大王” 66
(原上海福禧投资公司董事长)
- 周正毅 “资本玩家”的江湖末路 77
(原上海农凯发展集团公司董事长)
- 吴志剑 自取灭亡的江湖巨骗 93
(原深圳政华集团公司总裁)

第三章 资本枭雄 103

人本来是资本的所有者，但资本作为一股社会性力量，又反过来控制了人。马克思说：“资本来到世间，从头到脚，每个毛孔都滴着鲜血和罪恶。”

把马克思的话稍加提炼，就是一个“资本恶”的假设。只有用这个假设，才能找到唐万新、顾维军、仰融、黄光裕等这些在中国资本市场叱咤风云的资本枭雄陨落的根源。他们惨痛的教训将带给“投机家”们怎样的启示？

唐万新 暴起暴落的“资本枭雄”	105
(原德隆国际投资控股公司总裁)	
仰 融 被通缉的资本大鳄	117
(原华晨集团董事长)	
顾维军 黯然倒下的“格林柯尔”掌门人	128
(原广东科龙电器股份有限公司董事长)	
黄光裕 中国“问题首富”	141
(原国美电器集团董事局主席)	

第四章 王者的陨落 157

成也萧何，败也萧何。褚时健、郑俊怀、黄宏生、赵新先、王效金、田文华都曾经是商界领袖和行业巨子，创造了辉煌的业绩，最终因贪污、挪用公款、滥用职权、生产有害食品罪先后落马。中信泰富董事局主席荣智健因炒汇巨亏，疑涉串谋欺诈，被香港警方立案调查，2009年4月，他被迫辞职，成为这一段历史舞台上企业家起伏的标志性人物。从峰顶到谷底，命运的戏剧性变化，成为很多中国企业家的共同宿命。

褚时健 “烟草大王”的悲情陨落	159
(原云南红塔集团董事长)	
郑俊怀 中国“乳业教父”之殇	169
(原内蒙古伊利集团董事长兼首席执行官)	
黄宏生 身陷囹圄的“彩电大王”	180
(原创维集团董事长)	
王效金 贪得无厌的“酒界奇才”	194
(原安徽古井集团董事长)	
赵新先 尴尬的“三九教父”	204
(原三九企业集团总裁、党委书记)	
田文华 中国的“毒奶大王”	212
(原三鹿集团董事长兼总经理)	

第五章 赌出来的悲剧 225

对于企业家来说,商场永远是一场自己跟自己的赌局。三十多年来,如果把所有死掉的“成功”企业做一个梳理,检视一下它们的生死状,会发现它们当中大部分死于“赌徒心态”。赌市场、赌体制、赌技术……我们不希望这样的代价继续,而是从这些人身上吸取教训,不再“赌”企业的明天,加快积聚自身市场运营的能力。爱多、铁本、轻骑、东星航空、中信泰富的败落令人深思。

胡志标 一代“标王”的宿命 227
(原广东爱多电器公司总经理)

戴国芳 “钢铁狂人”梦断扩张路 235
(原江苏铁本钢铁公司董事长)

张家岭 从峰顶跌落的“轻骑之父” 251
(原济南轻骑集团有限公司董事长)

兰世立 民营航空业的一颗流星 260
(中国东星集团有限公司董事局主席、总裁)

荣智健 百年荣华成一梦 274
(原中信泰富集团董事局主席)

附 录 本书主要参考文献 291

后 记 293

第一章 悲情探路者

20 世纪 80 年代初期,“傻子瓜子”创始人年广九、南德集团的牟其中、大午农牧集团的孙大午是中国企业家群体中最有个性、最富争议的民营企业家。然而,作为时代的先觉先行者,他们却都踏入了不合理制度和滞后法律构成的“雷区”,锒铛入狱。正是这些个案的发生与某些法律的出台,推动了中国走向法治的进程,使越来越多的民营企业家更加健康地与中国的法制建设一起成长。

年广九	三起三落的“中国第一商贩”	3
牟其中	时代先锋的悲剧	16
孙大午	逼出来的“融资先行者”	35

年广九 三起三落的“中国第一商贩”

(原安徽芜湖傻子瓜子公司总经理、“傻子瓜子”创始人)



年广九,男,1937年出生,安徽人,“傻子瓜子”品牌创始人。小时候就失去了父亲,在安徽芜湖靠乞讨、摆小摊糊口,年广九很早就学会了街头叫卖。1963年,年广九因投机倒把罪被判处有期徒刑一年,出狱后为了维持生活,他到街上炒起了瓜子,在那个年代,即便做这样的小生意也要冒很大的风险。年广九因踩了“红线”,曾三次入狱,其罪名分别为“投机倒把罪”、“牛鬼蛇神”、“流氓罪”。10年之后,他的“傻子瓜子”红遍全国,他本人也被推到了“中国第一商贩”的时代浪尖之上。三次被邓小平点名(《邓小平文选》收录了其中两次),分别为1980年、1984年、1992年,这刚好是改革开放的三个重要转折点。年广九命运的起承转折,被认为暗合着我国个体私营经济的发展进程。

在30年波澜壮阔的改革历史中,年广九绝对不能够缺席,被打上了“傻子”标签的他,本身就是一则传奇,一则和瓜子有关的传奇。

他曾经被列为30年来影响中国历史的“关键人物”之一。从偷偷摸摸卖瓜子的小商贩,到“傻子瓜子”的创始人和中国最早的百万富翁之一。他因带头发家致富,曾三次入狱。他曾三次被邓小平在谈话中提及,他的经历几乎贯穿了中国民营经济发展的全过程,年广九的名字也因此与中国的改革开放紧紧联系在了一起。

30 年曲折经商路

在中国,无论何时,重提改革开放初期的那段历史,年广九都是一个绝对无法绕开的话题。

年广九,安徽芜湖人,是傻子瓜子的创始人,被誉为“中国第一商贩”。改革开放的总设计师邓小平同志曾针对他的问题有过三次谈话,保护了当时颇受社会各界争议的年广九。而这三次谈话不仅改变了年广九的个人命运,也改变了中国第一代个体私营者的整体命运。

年广九从小就有做生意的天赋,10 多岁就开始靠卖水果持家。但那时政策环境不好,做生意真的很难,水果摊被当做“资本主义尾巴”割掉了。

1963 年,年广九悄悄地跑到江西贩卖起板栗以维持生计。那一年,他因投机倒把罪被判处有期徒刑一年。

1972 年,脑瓜灵活的他开始炒瓜子、卖瓜子。由于他的瓜子味道好,价格低,很快在芜湖市就小有名气。后来他给自己的瓜子起名叫“傻子瓜子”。

到了 1978 年,年广九的家产早已突破了“万元户”概念。也就是在这一年,胆子越来越大的年广九,冒天下之大不韪,偷偷雇了个帮工。之后,年广九又陆续雇了几个工人帮忙炒瓜子。

到了 1984 年,年广九的雇工已发展到 103 人,雇工问题已经引发了社会的激烈讨论。

由于年广九雇用 103 个工人的数字大大超过了当时国家工商局有关个体户雇工最高 8 个的规定,他的雇工问题在社会上引起了更加激烈的争论。

一部分人开始皱起眉头了,社会主义还能准许出现“百万富翁”、“私人资本家”吗?还有人主张要“动”年广九。

1984 年 10 月 22 日,在中顾委第三次全体会议上,邓小平明确提出了对“傻子瓜子”问题的处理方针,把“傻子瓜子”上升到整个个体经济发展的高度上来,他说:“你解决一个‘傻子瓜子’,就会变动人心,没有益处。让‘傻子瓜子’经营一段,怕什么?伤害了社会主义吗?”

1984 年,年广九重新回到芜湖,想成立公司,把“傻子瓜子”的牌子真正做起来。

而那时候他被告知不得以私人形式成立公司。这次年广九采取更为主动的方式,主动向工商部门提出联合经营的建议,与新芜区劳动服务公司和



芜湖县清水镇工业公司签订了联营协议。对方出资 30 万元,年广九以商标权和技术入股,并担任总经理,向对方交纳 18 万元的利润之后,其余部分归傻子瓜子所有。

“与公家单位的联营,我当时的考虑就是这样可以减少麻烦,找个‘保护伞’,可以摘掉‘资本家’的帽子了。”就这样,1984 年 7 月 1 日“芜湖市傻子瓜子公司”正式挂牌,当时的公司也简单,两个副经理,一个会计,挂个牌子。

然而这种公私合营的模式,很快出现了麻烦。年广九说,最大的麻烦来自于合营企业的资金使用权。“他们讲公家的钱不能动,动了就是贪污。公司的钱是我赚来的,我却没有使用权!”

这场矛盾的升级版,就是众所周知的那场有奖销售闹剧。本想着依靠有奖销售的方式,刺激销售,盘活存货,谁知道刚开始一个月,年广九便被告知,“国务院来文件,全国有奖销售活动,因有人趁机提价、推销残次商品、欺骗顾客、扰乱市场,因此一律废止。”

不出几天全国各地都来退货,瓜子都变质了,资金不能回笼,法律纠纷也来了,最终导致公司亏损 63 万元,公司因此从“波峰”到“低谷”,一蹶不振。

年广九也被控贪污,挪用公款和流氓罪。尽管抓了年广九,但是当合营公司的会计交出真账本后,检查人员却发现年广九并不存在贪污的问题。于是年广九的私人生活成了定罪的依据。1991 年 5 月,芜湖市中院一审判决年广九犯有流氓罪,判处有期徒刑 3 年,缓刑 3 年。

这次又是邓小平的话救了年广九。1992 年邓小平南巡时说:“农村改革初期,安徽出了个‘傻子瓜子’问题。当时许多人不舒服,说他赚了一百万,主张动他。我说不能动,一动人们就会说政策变了,得不偿失。”就这么几句话,芜湖市检察院主动撤诉了,1992 年 3 月 13 日,傻子被宣告无罪释放。

出狱后的年广九,本想着延续公司的模式,重新把“傻子瓜子”的招牌打起来。然而此时因家庭内耗,有些力不从心。1990 年,年广九在狱中时,为了给第二任妻子彭晓红“一口饭吃”,也把傻子瓜子的商标使用权授予她。前后两家傻子瓜子出现了互相压价的格局,缺乏竞争力。

直到 1994 年,一个机会出现在年广九面前。当时芜湖市委书记金庭柏想在芜湖建立一个以“傻子瓜子”为龙头,下涉食品、酒店和商旅等多项业务