

领袖型企业家俞凌雄说企业的『生存法则』

绝 路 与 出 路

俞凌雄✿著

纵观企业存亡的生死场

剖析中国企业失败案例，解读盛极而衰的致命死因

昭示现代企业鲜为人知的生存法则

跨越『企业死亡线』，重铸民族企业精魂



中华工商联合出版社

绝 路 与 出 路

俞凌雄
✿
著

领袖型企业企业家俞凌雄说企业的『生存法则』



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

绝路与出路 / 余凌雄著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5158-0755-3

I. ①绝… II. ①余… III. ①企业管理—案例—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第237879号

绝路与出路

作 者: 俞凌雄

策划编辑: 金伟龙 程 明 刘 颖 冯巩辛

责任编辑: 黄 喆 冯巩辛

封面设计: 金伟龙

版式设计: 培捷文化

责任审读: 书 辰

责任印制: 吴建新

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

版 次: 2013年12月第1版

印 次: 2013年12月第1次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 13.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0755-3

定 价: 39.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-59231628

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58301130-8012

前言

改革开放以来，我国经历了三十多年的飞速发展，经济水平进入一个前所未有的高度。未来，我国经济还会百尺竿头更进一步，甚至在不远的将来，我国将会成为世界第一大经济体，实现几代人的复兴夙愿。

然而此刻，我们距离那个目标还有很长的一段路要走，还需要付出更多的努力。尤其是我国的市场经济制度还需要进一步规范，许多民营企业的管理水平也相对低下，甚至许多大型企业还处于家族式管理形态之中，我们更需要及时总结经验，吸取他人教训，未雨绸缪，让企业稳定、持久、快速地发展。

大浪淘沙。三十年的改革历程中许许多多的企业站起来了，许许多多的企业又倒下了。不少走在时代前沿的企业，因为市场战略、管理模式、企业决策等方面的原因，迅速溃败，从历史舞台上消失，成为当事者的遗憾，也成为后来者的谈资。

失败的企业虽然已经成为历史，但对我国当下企业的发展仍具有很大的现实意义，可以指导这些企业少走弯路、避开险滩，从而顺利、持续地发展。因此，笔者精选了近二十年内的十二个极具代表性的知名企业，以它们发展和落败的过程为主要内容，将这些过程中的重要事件和细节进行展开，将企业之所以壮大和之所以衰落的原因进行了深度地剖析和解读，给读者读者一个极为清晰、立体的企业风云录。

企业的崛起和衰败大体可以从三方面总结原因：第一个

是企业家方面的，包括企业家的眼光、战略、决策；第二个是企业内部的原因，包括商业模式、企业文化、管理方面等；第三个是企业外部的原因，包括市场战略和资本战略等方面。

企业家、掌门人，是企业的眼睛，是企业的头脑。从一定程度上说，一个企业能否发展壮大、做长做久，取决于这个企业的掌门人是否具有卓越的眼光，是否有精准的市场布局，是否有雄才伟略。例如，联想、华为两家民族企业的崛起、壮大，就与柳传志、任正非两个人的韬略息息相关。也正因为企业家对企业的发展方向有着重要的影响，所以，很多知名企业、大企业的衰落也和企业家的决策有着密切关系。例如，爱多VCD、瀛海威、科利华等公司的落败，就与其掌门人脱离不了干系。

企业自身的健康与否，是决定企业能否长久发展的另外一个重要因素。健康的企业，具有优秀的管理体系、超强的执行效率、优秀的领导团队，能够促使企业在既定的战略方向上快速发展、开疆拓土、勇往直前。与此相反，一个管理水平低下，上行下效，领导团队、中层干部插科打诨的企业，即便有精准的市场定位，有非常好的市场商机，也难以走得太远。因为企业自身已经乱象丛生，甚至病入膏肓，不可能有好的发展和未来。例如，管理混乱的旭日升集团、风头一时无二的活力28，都是这样的典型。

市场和资本是企业的两大利器，能够助力企业百战百胜、无往不利。许多企业的发展壮大，很大程度上是在这两



方面抓住了一个优势的发力点，一发不可收拾，才取得了辉煌成就。例如，苹果公司在乔布斯的领导下，进军智能手机市场，使苹果一举成为超越诺基亚、三星、摩托罗拉、索尼等知名手机品牌的第一大手机制造商。又比如，马云领导下的阿里巴巴，借助国际市场的融资战略，成功拓展了互联网电子商务市场，达成了马云“让天下没有难做的生意”的梦想。然而，市场和资本却又是企业的两大陷阱，若是看不透，一脚迈进，便会一失足成千古恨。最典型的莫过于农凯、蓝田。

这三方面的原因并非是独立的。企业家的决策，既影响了企业内部的管理又影响市场和资本战略。反过来，市场状况也会对企业家的眼光和决策产生影响。这三方面是相互交叉、相互影响的。有时候以一种原因为主，其他原因为辅；有时候会三种原因同时“发病”，给企业以致命地打击。当然，这三方面原因也不是企业落败的全部原因。

笔者针对企业衰败的多方面具体原因，精选了十二个经典案例，同时精选了十二个成功破局的经典案例，进行正反两方面的对比。让读者对企业的绝路和出路有一个更加清楚的了解和认识。读完本书，读者会对那些知名企业发展壮大过程有一个清晰的认识，也会对其衰亡的过程有深刻的了解。当然，笔者还有进一步的愿望，就是希望企业家读者能够通过此书，从企业的“绝路”中找到“出路”，让企业基业常青。

目录



第一章 急功近利与深谋远虑

「跌宕人生」

为“管金”而生的管金生	002
投机国库券，第一桶金收入囊中	003
主动造势，万国证券异军突起	005
豪赌“327”，管金生自毁前程	007

「绝路问津」

急功近利，头脑一热误判时局	009
祸不单行，遭伙伴落井下石	010
困兽之斗，孤注一掷的8分钟	010

「出路探析」

把握时机，因地制宜求发展	011
不要被利益蒙蔽双眼	012

「后记追踪」

管金生为冲动埋单，银铛入狱	013
---------------------	-----

「逆袭英雄」

马蔚华一种坎坷，屡败屡战	013
深谋远虑，招商银行从濒临倒闭到脱颖而出	014



第二章 弄巧成拙与歪打正着

「跌宕人生」

田文华耗时数十年打造出“三鹿殿堂”	018
-------------------------	-----

各怀心事，三鹿与恒天然联手	020
堤溃蚁穴，小添加剂扳倒大公司	022
摁下葫芦起来瓢，三鹿终于资不抵债	023
「绝路问津」	
罔顾生命健康，三鹿自掘坟墓	026
弄巧成拙，遮遮掩掩误大事	026
鬼蜮伎俩，只能逞一时之快	027
「出路探析」	
时时创新才能步步为“赢”	028
正确处理危机，不能“掩耳盗铃”	029
有道德底线才有资格谈发展	030
「后记追踪」	
三元逐“鹿”蛇吞象	031
三鹿事件加速乳业“洗牌”	032
「逆袭英雄」	
万隆脚踏实地，15年从员工升至厂长	033
歪打正着，双汇借“瘦肉精”重塑诚信	035

第三章 瞒天过海与顺势而为

「跌宕人生」

戴国芳从“破烂大王”到“钢铁巨人”	040
乘隙钻营，铁本暗中建造千万吨级钢厂	041
自作聪明，一张自查报告断送前途	043

「绝路问津」

追赶时局，被高回报率冲昏头脑.....	045
同流合污，理直气壮虚开发票.....	045
瞒天过海，大项目拆成小项目分别提交审批	046

「出路探析」

审时度势，不能以死冒进	047
-------------------	-----

「后记追踪」

铁本地皮和资本被分别收购.....	048
戴国芳在与世隔绝中自我反省	048

「逆袭英雄」

复星与铁本同时陷入钢铁困局.....	049
顺势而为，建龙因国资并购而复活.....	051

第四章 同室操戈与一枝独秀

「跌宕人生」

胡志标圈钱创爱多，成就“标王”	054
市场“组合拳”掀起爱多狂潮.....	056
负债经营，爱多如履薄冰.....	058
合伙人陈天南发难，爱多一朝尽散.....	060

「绝路问津」

霸权套现模式匿藏危机.....	061
领导频频失策，危险步步逼近.....	062
同室操戈，股权之争激化局面.....	063

「出路探析」

股权问题莫延误 064

企业生存靠决策 064

「后记追踪」

胡志标以诈骗罪入刑 065

胡志标出狱后东山再起 065

「逆袭英雄」

天赋异禀，乔布斯车库里创造“苹果”传奇 066

理念冲突，乔布斯被迫另立门户 067

一枝独秀，乔布斯带领“苹果”重生 068

第五章 纸上谈兵与埋头苦干

「跌宕人生」

大放厥词，牟其中侥幸用罐头换来飞机 072

以有钱人自居，“牛皮”吹上天 073

皮包公司终露馅，全国掀起“倒牟风暴” 075

「绝路问津」

谎话连篇，牟其中自设死局 076

纸上谈兵，不切实际放空炮 078

空手套白狼，诈骗阴谋被识破 078

「出路探析」

实干兴邦，脚踏实地做企业 079



「后记追踪」

牟其中第三度入狱	080
----------------	-----

「逆袭英雄」

马云从人民教师到创业狂人	081
到处宣传被误认为是“骗子”	082
埋头苦干，打造阿里巴巴商业帝国	083

第六章 积重难返与突出重围

「跌荡人生」

旭日升，从供销社走出的饮品神话	086
迫使旭日升走下坡路的两次战役	088
比邦讨债，“旭日”变“落日”	090

「绝路问津」

旭日升集团的三大制度问题	091
旭日升集团运营上的三大弊病	092
借贷“输血”的资本陷阱	094

「出路探析」

有效管理是企业长存之道	095
“产品+营销”——市场保鲜两大利器	096

「后记追踪」

旭日升商标拍卖再起风波	098
-------------------	-----

「逆袭英雄」

纽柯钢铁50年发展成国际大企	099
----------------------	-----

纽柯内忧外困，年迈创始人离开公司.....	101
突出重围，年轻总裁带领纽柯再铸辉煌	102

第七章 好高骛远与高瞻远瞩

「跌落人生」

宋朝弟，600元起家的亿万富翁	106
“商业量子理论”与量子式发展	108
大手笔，1亿元推广图书《学习的革命》	110
科利华借壳上市，陷入7亿黑洞	112

「绝路问津」

好高骛远，赌博式经营埋藏祸根	114
盲目投资，公司陷财务困局	115
科利华被自己提出的理论打败	116

「出路探析」

跳跃式发展需要好项目支撑	117
企业扩张时要精准投资	118

「后记追踪」

科利华在折腾中走向衰亡	119
-------------------	-----

「逆袭英雄」

柳传志20万元把联想打造成世界500强	120
高瞻远瞩，联想资本整合困局	122



第八章 无的放矢与标新立异

「跌落人生」

瀛海威，勇闯互联网先锋之路.....	126
定位不清，瀛海威“摸着石头过河”.....	128
创始人被扫地出门.....	130

「绝路问津」

没有盈利模式相当于等死.....	131
无的放矢，终会被市场淹没.....	132
理想主义不能当饭吃.....	133

「出路探析」

企业必须要盈利.....	134
拥有市场才拥有生命力.....	135
弱化个人崇拜，规避团伙之争.....	135

「后记追踪」

瀛海威的落寞结局.....	137
---------------	-----

「逆袭英雄」

定位偏差，国际名企陷入危机.....	138
标新立异，IBM发力软件和咨询领域创奇迹.....	139

第九章 贪得无厌与居利思义

「跌落人生」

“上海首富”周正毅的发迹传说.....	142
---------------------	-----

农凯集团玩转金融资本	143
周正毅事业的两大“贵人”	145
刘金宝落马，周正毅事发	146
「绝路问津」	
贪得无厌，资本魔方为套现终被套	147
见不得人的交易把企业推向死局	148
企业无战略，走进死胡同	149
「出路探析」	
资本非儿戏，运作需谨慎	150
做企业要稳中求胜	150
「后记追踪」	
周正毅和农凯集团的没落	151
「逆袭英雄」	
马明哲从司机到金融巨擘	152
居利思义，平安集团平安发展	153

第十章 招摇撞骗与一诺千金

「跌宕人生」	
瞿兆玉打造蓝田“神话”	156
造假上市，埋下败局伏笔	158
600个字扳倒蓝田	159
「绝路问津」	
夸夸其谈，坐失发展实业良机	161

招摇撞骗，造假上市终被戳穿	162
---------------------	-----

「出路探析」

实事求是，按部就班求发展	163
按照市场经济规则经营企业	164

「后记追踪」

蓝田重组风波	164
蓝田重组正式获批	166

「逆袭英雄」

任正非从转业军人到民族品牌企业家	167
一诺千金，华为用“白条”换来大业绩	169

第十一章 强弩之末与强强联合

「跌宕人生」

活力28一举成为洗涤行业“先锋官”	172
一波三折，活力28陷入合资迷局	175
没了商标，活力28断了后路	177

「绝路问津」

用人唯亲，骨干素质低做不出业绩	180
强弩之末，活力28再无活力	180

「出路探析」

资金、管理铸就企业生命力	182
--------------------	-----

「后记追踪」

重组再生，后劲不足	183
-----------------	-----



又获关注，活力28有望威力重现.....	185
----------------------	-----

「逆袭英雄」

把握时机，和记黄埔抢市场.....	186
强强联合，白云山和黄发展势如破竹.....	188



第十二章 一念之差与洁身自爱

「跌宕人生」

褚时健缔造红塔神话.....	190
辉煌背后的不平衡因素.....	192
巨额贪污，“烟王”陷落.....	193

「绝路问津」

因价值观转变被金钱诱惑.....	195
因监督力不够而自甘堕落.....	196
一念之差，心理失衡生邪念.....	196

「出路探析」

拒绝贪腐清白做人.....	197
抓住契机完善企业机制.....	198

「后记追踪」

85岁卖橙，褚时健再成千万富翁.....	199
----------------------	-----

「逆袭英雄」

入主茅台，季克良小试牛刀.....	200
洁身自爱，季克良与茅台共铸辉煌.....	201

第一章

急功近利与深谋远虑

