

顶级

20年中国

ZONIANZHONGGUO

DINGJI
HONGSE
ZIBENJIA

红色 资本家

★ | 海尔 | 张瑞敏

★ | 新浪 | 王志东

★ | 联想 | 柳传志

★ | 娃哈哈 | 宗庆后

★ | 长虹 | 倪润峰

★ | 巨人 | 史玉贵

★ | 三株 | 吴炳新

★ | 红塔山 | 褚时健

★ | 秦池 | 王卓胜

★ | 飞龙 | 姜伟

20 年中国
顶级红色资本家

20 年中国顶级红色资本家

编 者：红 鸟

责任编辑：郭力家

责任校对：安春海

封面设计：青 儿

出 版：时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编：130021)

发 行：吉林省新华书店

印 刷：吉林省九三彩色印刷厂

开 本：850×1168 毫米 32 开

字 数：150 千字

印 张：10

版 次：2001 年 2 月第 1 版

印 次：2001 年 2 月第 1 次印刷

印 数：1—5000 册

书 号：ISBN7-5387-1356-4/I·1307

定 价：19.80 元

目 录

张瑞敏——海尔名牌“真诚到永远” / 1

美国著名的财经杂志《财富》这样评价张瑞敏和他的海尔：“一位具有强烈现代意识的总裁，以中国古代哲学家的智慧，把一个个处境困难的公司扭转成为商战中的赢家。”

柳传志——联想股份制创造了百余位百万富翁 / 22

有人说，联想是摆地摊起家的，这是有历史渊源的。公司刚成立的时候，柳传志带领兄弟们做一丁点儿也不起眼的生意，比如倒腾彩电、旱冰鞋甚至布匹等等。

王 选——北大方正的创史者 / 43

被人们誉为“当代毕昇”的王选是计算机汉字激光照排技术的创始人。他主持开发的华光和方正电子出版系统，在技术上直接进入最先进的第四代激光照排领域，从而引起了中国报业、印刷业的一次次技术革命。

倪润峰——长虹彩电降价风波 / 65

倪润峰有句名言：“先王蜀而后霸中国”，这句话在业内相当有名，既代表了倪润峰个人的事业志向，又说明了长虹集团十几年的扩张战略。

刘永好——为私营企业正名 / 90

刘永好在北京大学讲演时曾经说，民营企业志当存高远，要做“百年老店”。刘永好的说法为中国的民营私业提了个醒……

宗庆后——造中国人自己的可乐 / 110

“非常可乐”进入中国人的视野，与洋可乐展开了高起点上的竞争。仅用一年时间，“非常可乐”以自己的销售业绩，打破了世界第一品牌不可战胜的神话。

王志东——网络先锋 / 130

32岁的王志东已经成为中国首次出现的一个从网络产业走出来的亿万富翁。这恐怕是小时候家境贫寒的王志东做梦也想不到的事。

姜伟——“飞龙在天”总裁的二十大失误 / 161

把一两仗的输赢看成是全局的，稍一受挫就认为前途黯淡。这些看法都是错误的，飞龙的发展应该是一个艰苦的长期的过程，但最后胜利必定属于飞龙。

史玉柱——巨人为何跌倒 / 195

有人认为，史玉柱和巨人集团的危机实际上是整个民营经济的危机。如史玉柱所言：“我只是先行一步触礁。”

吴炳新——“三株口服液”沉浮 / 223

企业咨询专家指出，吴炳新胜在营销上，败在管理上。在中国近二十年的商业史上，吴炳新第一个做到了使消费者处在三株营销战的汪洋大海中。

王卓胜——成也标王败也标王 / 246

有人说，秦池来也匆匆去也匆匆，其实早在秦池二次夺标时，有位经济学家就预言：秦池这种大投入必将导致大失败。大起大落之间，王卓胜再一次成为某种企业家的典型。

王遂舟——郑州“亚细亚”商战 / 263

有一篇题为《“亚细亚”落日》的文章说，王遂舟“这种疯狂的商业扩张，连疯狂的‘八佰伴’也望尘莫及。

褚时健——跌落红塔山 / 293

一位中央官员对褚时健的评价是“功不抵过，过不掩功”。虽然褚时健已经成了阶下囚，但他对玉溪卷烟厂乃至整个云南经济发展所做的贡献却没有被抹杀。

张瑞敏——“海尔名牌” 真诚到永远

美国著名的财经杂志《财富》这样评价张瑞敏和他的海尔：“一位具有强烈现代意识的总裁，以中国古代哲学家的智慧，把一个个处境困难的公司扭转成为商战中的赢家。”国内媒体报道张瑞敏时，也颇带一些崇敬的口气，很多人认为张瑞敏不仅是企业家，也是企业思想家。而又有不少人认为，之所以张瑞敏是企业家，主要也是因为张瑞敏首先是思想家。1999年底，英国著名的《金融时报》评选并公布了“全球三十位最受尊重的企业家”排名，中国海尔集团总裁张瑞敏名列第二十六位，这是迄今中国企业家在全球范围内获得的最高荣誉。张瑞敏还是第一位走上哈佛讲台的中国企业家。

当1984年张瑞敏入主如今的海尔集团时，海尔是一家濒临倒闭的集体企业——青岛电冰箱总厂。当时的青岛电冰箱总厂总共有800多名员工，年产电冰箱不过740台，一年的销售收入仅有300多万元。根据当时的统计，企业的固定资产为

500 万元，而年亏损额就高达 147 万元。在当时，147 万元对一个小企业来说是一个很大的数目。

根据企业资料的记载，青岛电冰箱总厂的历史可以追溯到 1955 年，最初是一个手工业生产合作社，在 50 年代末中国国民经济改组和调整的过程中，这家小型手工合作社逐渐变成了合作工厂，当时的名称是青岛电机厂，企业的主要产品是交直流电动机、电葫芦。后来企业研制出了吹风机、台风扇，这样就跨入了家电行业；在 1979 年时，又推出了单缸洗衣机和滚筒洗衣机。到了 1980 年，青岛市二轻局把属下包括青岛电机厂在内的四家企业合并为青岛日用电器厂。在随后的几年时间里，这家工厂生产了 5 万多台洗衣机，但产品的质量很差，清洗效果不佳，而且性能非常不稳定，这样企业很快就走入了死胡同，面临着被淘汰出局的命运。

如果回头看海尔的历史，就会发现当时这家工厂其实已经走到了生与死的十字路口。就在这个时候，这家工厂出现了一次重要的契机。在 1983 年 10 月，青岛日用电器厂开始考虑投资电冰箱行业，他们先对国内外的电冰箱生产技术、国内电冰箱市场和生产情况进行了初步的考察。到了 1984 年元旦，这家工厂正式启用青岛电冰箱总厂的名称。经过市场考察，企业决定引进国外先进技术和设备，随后青岛电冰箱总厂与德国利勃海尔工程有限公司签订生产电冰箱的制造技术合同。这样，青岛电冰箱总厂就搭上了成为一家“正式”的电冰箱企业的末班车，成为我国最后一批由轻工部批准的电冰箱定点生产企业。后来海尔的发展过程证明，1984 年与德国公司的合作是正确的一步，它使这家工厂在生产电冰箱的技术起点达到了一个相当高的水平。

但困难接踵而至，当时全国生产电冰箱的厂家已有近 100 家，各种牌号的电冰箱充斥着市场，其中有不少产品在当时的

知名度还是比较高的；与此同时，国外的产品也开始进入中国市场。市场竞争十分激烈，青岛电冰箱总厂处在深刻的生存危机之中。因此，青岛电冰箱总厂在1984年的一年当中换了四任厂长，谁也没有把这家企业从生存的困境中解救出来，同样谁也不准备长驻这家工厂，因为谁也看不到希望。当时的企业是一副破败的景象，几乎一半人想调走，没有人愿意留在这个地方。

到了12月份，时任青岛家电公司副经理的张瑞敏来到青岛电冰箱总厂，出任厂长，当时的张瑞敏年仅35岁。当时的青岛电冰箱总厂前景在一般人看来是非常灰暗的，而更令人无法容忍的是工厂满车间都臭气熏天，因为工人习惯在车间里随地大小便。因此，当时工人的素质可想而知。正是这样，张瑞敏到任后所做的第一件事，就是规定不准在车间随地大小便。

尽管当时的青岛电冰箱总厂起点很低，但张瑞敏踌躇满志。经过对当时的国内家电市场的调查和分析，他越来越有信心。张瑞敏认为，对一家电冰箱企业来说，有两个非常有利的条件。一是家电市场在当时来看还是一个正在发育和可能会迅速扩张的市场，市场规模的迅速扩大一般来说对这一行业的企业是极好的发展机会；二是当时虽有100多家电冰箱工厂，但没有最优秀的电冰箱企业，没有能引导消费的名牌电冰箱，而对于家电产品，一个成熟市场的格局必然是由少数著名企业领导的。

正是基于对这一点的认识，张瑞敏具有了非凡的勇气，他坚定地认为，“琴岛利勃海尔”冰箱最终应成为影响并带领这个行业发展的名牌产品。毫无疑问，这一市场定位必然要求企业的发展战略与此适应，张瑞敏上任之初就做出了一个重大的决策——实施名牌战略，把产品目标、经营管理和市场营销战略定位于成为名牌战略，把产品目标、经营管理和市场营销战

略定位于成为名牌产品上。张瑞敏果断提出：“要么不干，要干就要争第一，创名牌。”正是这一品牌定位，确立了海尔后来的发展思想，也是它做到后来者居上的成功基石。

在海尔发展史上，曾经有一个小故事，但它的意义却是重大的。1985年8月的一天，一位满脸不高兴的顾客来到青岛电冰箱总厂，抱怨说他买的是一台劣质冰箱。这在当时可不是件小事，因为只有少数城市居民拥有这种奢侈品。在一千个城市家庭中，拥有电冰箱的比例不到五家。这位顾客在工厂的仓库里看了几十台冰箱，挑来挑去都有毛病，最后终于选中一台拉走，说是感到满意了。36岁的张瑞敏眼睁睁地看着这位顾客挑选冰箱的整个过程，张瑞敏感到不满意：为什么我们的电冰箱质量这么差？没有质量，品牌何以立足？他到仓库里把所有冰箱重新检查了一遍。当时仓库里大概有400台电冰箱，但张瑞敏竟然从中找出了76台不能投放市场的冰箱。

接下来的故事就有些传奇色彩，张瑞敏把这些不合格产品挑出来放在仓库的空地上，然后把全厂大约600名职工召集起来，让他们看着这些不合格的冰箱。他拿出一把大锤，下令：“砸掉它们！”工人们犹豫了，但张瑞敏毫不动摇。他说：“如果我们把这76台卖出去，就会继续犯错误，最终导致我们公司破产。”不一会儿，仓库的空地上留下了一堆废铁。

后来，海尔集团的中层回忆这件事的时候，他们说，当时他们感到非常可惜，好好的冰箱竟成为了废铁，甚至把张瑞敏视为“败家子”；但后来他们明白了，砸烂的不合格的冰箱，换来的企业的声誉与品牌形象。从这个事件中，全厂职工悟出了一个简单又深刻的道理：质量是企业的生命，品牌是企业立足之本，生产劣质产品等于砸自己的饭碗。正是这种勇气，使这家工厂走上更新换代之路，后来成为了中国最引人注目的公司之一。这样，“名牌战略”和“争第一”的竞争观念便在海

尔诞生了，并由此确立了走高质量的品牌发展之路。

1985年，青岛电冰箱总厂推出来自精湛的德国技术的产品——琴岛——利勃海尔牌电冰箱，这是亚洲第一代四星级的电冰箱。琴岛——利勃海尔冰箱一投放市场，很快便以高技术、高质量赢得了广大消费者的信任。1985年，青岛电冰箱总厂实现了当年引进、当年开发、当年生产、当年扭亏、当年盈利、当年发展的基本目标，一举走出了企业生产的困境，从而开始迈入企业健康发展的正轨。

到了1987年，在全国48家大型商场联合推荐的最受消费者欢迎产品中，海尔位居电冰箱类产品第一名，这一荣誉实际上一直保持到现在。1988年，海尔又荣获了中国冰箱史上的第一枚国优金牌。此后，各项荣誉接踵而至：海尔成为中国十大驰名商标，也入选十大驰名商标的惟一家电企业；海尔获得国家质量管理奖，也是获得该类奖项的惟一家家电企业。在整个家电行业，海尔也是第一家通过ISO9001国际认证的企业，被公认为中国家电行业第一名牌。自此，由于海尔产品的质量好、信誉高、牌子响，在消费者心中具有相当的知名度，很多消费者信赖海尔，购买海尔的产品，具有很高的品牌忠诚度。而张瑞敏也由一个无人知晓的人物，成为了中国企业界的明星。

张瑞敏出身于一个工人家庭。与很多近二十年成长起来的企业家一样，他中学之后也没有直接读大学。张瑞敏的中学岁月时逢“文化大革命”，学校还经常停课。但与众不同的一点是，张瑞敏非常喜欢读书，他最初的爱好是中国古代文学，后来的涉猎面就越来越广。他现在回忆青年时代的读书经历时说，老子和孙子除了给古代作战提供丰富的精神食粮外，也给现代的经营之道带来深刻的启迪。“文化大革命”期间，他也没有停止过阅读。后来，他在青岛市政府的管理机构中步步高

升。从 80 年年年初起，他开始利用一切条件如饥似渴地自学西方和日本的管理书。正是这样，张瑞敏今天给普通人的感觉不仅是一位卓越的企业家，还是一位出色的企业思想家。当 1998 年，张瑞敏在北京大学发表演讲时，很多专职从事管理研究的教员和博士研究生都惊讶于这位来片海滨城市的企业家的精湛思想。

在 80 年代海尔的几年奋斗历程中，张瑞敏企业领袖的卓越气质与海尔管理实践的融合产生了非常出色的管理体制与管理思想。张瑞敏后来说：“海尔集团的最大成功就是建立了一套独特的、战斗力极强的管理体系，这就是以 OEC 管理为核心的管理思想。”所谓 OEC 管理（英文 OverallEveryControlandClear 的缩写）也称为日清日高管理法，也就是说今天的事必须今天做完，今天做的事情应该比昨天有所提高。海尔人自己称这一管理方法为“1%工程”。如果每天的工作都能提高 1%，那么几十天内，整个公司的工作绩效就可以翻一番。

海尔的 OEC 管理模式是全面质量管理原则的具体体现。员工每天的工作必须完成，今天完成的事情必须比昨天有质的提高，明天的目标必须比今天更高。在具体的管理过程中，海尔公司把企业所有的目标都分解到每个人，每个人在每天、每月都有具体的目标，而且每个人的工作和业绩在每天、每个月都要有新的提高。做完一天的工作后，每个员工都要填写“三 E 卡”（Everyday, Everybody, Everything），而他的收入与卡直接挂钩。

以电冰箱的生产为例，电冰箱的生产共有 156 道工序，有 545 个工位责任区，海尔公司把全部的生产与管理的责任都分解落实到每个人头上。经过这样长期的持之以恒，海尔集团的员工形成了良好的工作习惯与管理模式，真正做到了“事事有

人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核”。张瑞敏后来回忆说：“这种做法，一天可以做到，一个月也可以坚持，多少年都坚持日清日高就很难了。我们硬是坚持下来了。”

与 OEC 管理相配合，张瑞敏在海尔的质量管理方面还明确提出了零缺陷管理的思路。很多企业都认识到质量是企业的生命，但实际上一个企业要长期保证自己产品与服务的质量并不是一件容易的事情。砸冰箱事件后，张瑞敏和海尔的员工就决心把企业发展的根本定位在产品质量上。早在 20 世纪 60 年代，美国航天局就倡导“零缺陷”标准。张瑞敏从中受到了很大的启示，他后来就结合海尔的产品情况提出了“高标准、零缺陷、精细化”的质量管理口号。

但管理口号提出了，并不意味着口号会自动生效，或自动变为管理实践，质量管理更重要是实践。张瑞敏很快意识到了这个问题，“企业一般在质量上存在的问题是，质量指标不能分解到人，由于不能分解到人就无法及时激励，员工就有懈怠心理，质量就不能保证始终如一”。正是基于对这一点的认识，海尔在所有产品和工序管理上都编制了相应的质量管理手册，并按照质量管理手册的要求严格执行。

比如，在海尔电冰箱的生产线上，海尔公司把所有工序质量分解为 1960 项质量标准，编制成《质量手册》，每个工序、每个人对自己的工作质量负有什么样的责任，违反了质量标准应该承担怎样的经济责任，都写得一清二楚，人手一册，真正实现了责任到人。海尔通过这样做，质量就不再是一种口号，也不再仅仅是事后的处理，而是贯穿与生产的每一个环节，落实到每一个人。这样，海尔公司的高质量战略与品牌战略就具有了真正坚实的基础。众所周知，海尔人在质量上的一个重要观念是，不存在一等品、二等品等等说法，凡是有缺陷的产品都是废品。这样，张瑞敏的零缺陷管理思路在海尔生产与制造

的过程中就落到了实处。

在张瑞敏这位出色人物的指引下，海尔人对全员质量管理的认同经历了强制、强化阶段，经历了持之以恒的、甚至是痛苦的努力过程，终于使每个海尔人都形成了质量与品牌观念。现在，海尔每年要生产各类家电数百万个，中国和世界各地有数百万个家庭、一两千万人在使用海尔的产品。要年复一年、日复一日坚持做好每一个产品，的确不是一件简单的事情。但张瑞敏对员工说，一定要“咬着牙，每天对每一个用户都当成一个全新的用户，都当成必须处理好的用户”。正是通过这样的管理制度，海尔的员工素质有了质的提高，树立了“不合格产品就是废品”，“高标准、精细化、零缺陷”的观念；同时也产生了非常好的市场反应，中国的消费者对海尔产品的质量和海尔的品牌表示认同。1993年，德国《TEST》杂志对德国市场的产品进行抽查，海尔产品以8个“10分”获第一名。能够让以精工细作著称的德国人给你评第一，这是一件多么不简单的事情。听到来自德国的这则新闻时，一贯严肃的张瑞敏也露出了微笑。

张瑞敏另一个重要的管理思想是“斜坡球体理论”，亲身听过张瑞敏讲授这一理论的人无疑会把他视为一个“企业力学”专家。张瑞敏就是从一个斜坡上滚动的小球这样的物理现象中悟出了企业与人才发展的规律，张瑞敏把它称为海尔发展定律，也就是说，企业发展的加速度，与企业发展的动力和阻力差的差值成正比，与企业的规模成反比。

这一理论对企业适用，对员工个人同样适用。斜坡上球体为一个员工个体，球体周围代表员工发展的舞台，斜坡代表着企业的发展规模和市场竞争程度。促进一个员工实现自己的目标及前景有两个动力：内在动力是个人素质的提高，这是根本；外在动力是企业的激励机制，是外部的推动力。同时，也

存在着两种阻力：内在阻力是员工的惰性；外在阻力是企业发展中的困难与企业管理机制的问题。

中国传统的管理思想中，有句话叫“千里马常有，而伯乐不常有”，意思是说相马，或者是鉴别人才的重要性。但张瑞敏根据他自己的管理思想，提出了“赛马不相马”的管理理想。海尔的人才观是“人人是人才，赛马不相马”，在此基础上海尔确立了“动态赛马的用人机制”。张瑞敏说：“‘相马’把命运交给别人，而‘赛马’则是把命运掌握在自己手中。”

为了把“赛马不相马”的管理变为现实，海尔建立了具体的管理制度，包括：（1）“三工并存，动态转换”制度。三工即优秀工人、合格工人、试用员工，海尔在劳动用工方面改革的思路是，“三工并存，动态转换”，干得好可以成为优秀工人；干得不好的，随时可能转为合格工人甚至试用员工。这种做法比较有效地解决了“铁饭碗”问题，使员工处在紧张的状态之中，而企业也因此激发出新的活力。（2）对在岗管理人员进行控制。海尔对管理人员每月进行考评，如果年末得分低于一定分数的，就要被淘汰出局或降职使用；同时在企业内部实行管理人员的公开招聘。（3）沉浮升迁制度。海尔规定，管理人员要轮岗锻炼，成绩突出的可以获得升迁。（4）实行定额淘汰制度。海尔规定，每年必须有一定比例的人员被淘汰，目的是保持企业的活力。除此之外，海尔在用人方面的重要制度还包括其激励制度。张瑞敏充分意识到这个问题的重要性，薪酬是企业管理中最重要的管理手段之一。为此，海尔确立了自己的薪酬原则，即对内具有公平性，对外具有竞争性。海尔在薪酬方面做到了高素质、高技能的人获得高报酬，低素质、低技能的人获得的报酬相对就比较低。通过这样做，海尔努力做到了充分发挥每个人的潜能，而每个人潜能的充分开发就转变为企业技术的进步、销售额的上升和生产率的提高。

1989年，由于政治原因，经济形势急转直下。中国家电行业也处在比较艰难的境地下，很多冰箱品牌纷纷开始降价促销，而海尔逆其道而行之，给自己的冰箱提价12%。在其他品牌的冰箱严重滞销，许多冰箱厂关停并转的情况下，海尔冰箱却始终畅销不衰。价格上的不降反升，这是张瑞敏对自己产品的信心。

经过几年的励精图治，张瑞敏已经带领海尔人把青岛电冰箱总厂这只破烂不堪、弱不禁风的小木船，迅速改建成了一艘装备精良的战舰，然而他并不满足。张瑞敏非常清楚这一点，一只战舰的实力再强也是有限的，孤军作战难以应付各种复杂的情况。海尔要继续发展，就需要组建一支实力强大的海尔“联合舰队”。张瑞敏说：“在市场竞争中，有名牌，但没有规模，名牌便无法保持和发展；有规模而无名牌，规模便无法保持和发展。因此，海尔创出名牌后，必须走规模经济的道路，组建联合舰队。”从这种语言和判断中，我们可以看出张瑞敏作为一个企业家的非凡气魄。

1991年12月20日，是海尔历史上重要的一项，在这一天，青岛电冰箱总厂兼并了处境艰难的青岛电冰柜总厂和青岛空调器厂。此后，两厂分别改名为青岛海尔冷柜总公司和青岛海尔空调器总公司。由此，海尔集团公司得以建立，张瑞敏实现了他组建海尔联合舰队的初步愿望，而张瑞敏本人也出任海尔集团的总裁，从此他就担当起了这支联合舰队队长的职责。后来，这支联合舰队规模越来越大，实力越来越强。

海尔兼并电冰柜总厂和空调器厂后，仅仅用一年时间就使这两个工厂在产品质量、经济效益方面跃上一个新台阶。张瑞敏开始从企业兼并中尝到了甜头。到1994年，两厂双双通过了ISO9001国际认证。1995年底，在全国畅销国产商品金桥奖评选中，海尔冷柜、海尔空调和海尔冰箱同时荣获金桥奖，

而且分别名列同行业第一名。1997年，国家统计局在对全国600家大中商场家电商品品牌调查结果显示：海尔冷柜和海尔空调市场份额均居同类产品榜首。

张瑞敏说过，中国的企业家要长三只眼睛，一只眼睛盯着市场，一只眼睛盯着工人，还要一只眼睛盯着政策。到1992年的时候，张瑞敏的第三只眼睛终于观察到了一个重要的政策信号，那一年是小平南巡。张瑞敏很快意识到，中国的新一轮经济增长要启动了，而自己绝不能错过时机。1992年6月，当很多人还对市场前景没有明确判断的时候，张瑞敏果断地举债8000万元，以较低的价格在青岛市高科技工业园买下了720亩土地，决定筹建中国最大的成片开发的家电生产基地——海尔工业园。当时需投资16个亿，但自下半年始银行普遍抽紧银根，张瑞敏的负债投资陷入了僵局，海尔一度陷入困境。然而时隔不久，中国的资本市场开始启动，张瑞敏又抓住了这次难得的机遇。1993年，海尔将电冰箱总厂进行股份改造，并更名为青岛海尔电冰箱股份有限公司。1993年11月，海尔冰箱股票在上海证券交易所公开挂牌上市，筹得资金3.69亿元，靠这笔启动资金进行资本运作，海尔工业园边设计、边建设、边投产、边受益，成片开发，滚动发展，仅用3年即建成了中国目前最大的家电生产基地。海尔工业生产基地，海尔中心大楼和其他公用设施等先后投入使用，这使海尔的生产手段更加先进，使联合舰队的装备更加精良、实力更加雄厚。

1995年7月4日，青岛市政府决定，另一家国有企业青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔集团。此举使张瑞敏的麾下又多了一艘大船，但该船的装备却并不精良。在当时，红星电器公司是我国洗衣机行业的骨干企业，拥有3500多名员工，年产洗衣机达70万台，年销售收入达5亿元。但从1995年开始，由于各种原因，生产经营每况愈下，资不抵债，债务