

第一章 导论

“幸福的家庭都是相似的,不幸的家庭却各有各的不幸”。

在世界企业的发展历史中,企业的失败是一种正常现象,是一个世界性话题。本章主要分析了企业失败的影响和意义,指明了企业失败研究的价值,并对世界长寿企业和企业失败的历史与现状进行了简要介绍。

让我们先来看一则新闻报道：

全球破产企业再创新高

日前，宝利来、理光照相器材以及伯利恒钢铁等全球顶级公司纷纷申请破产。到目前为止，仅仅在美国，今年已有 32 家负债额超过 10 亿美元的大公司破产，比从 1989 年至 1991 年整个经济衰退期间的数字还要高。今年全球破产企业的规模及数目再创新高。

今年全球破产企业呈现几个特点：一是总负债额高。今年头 9 个月，申请破产公司的总负债额达 1700 亿美元，而在 2000 年仅为 930 亿美元。二是破产面广。与前几次经济衰退期发生的破产案比，今年的破产企业不再局限于某一行业，从钢铁、电子、电影到疗养院，整个社会的各行各业都被破产所困扰。更糟的是，由于当今利率已低得无法再低，银行开始严格控制贷款质量，这意味着，一旦某个企业出现还不起债的情况，它就难以翻身。三是顶级公司也难逃厄运。在美国，由于加利福尼亚州的电力危机使得太平洋电气公司破产，其负债额为 260 亿美元，是今年以来最大的一桩破产案。近日，美国第三大钢铁公司伯利恒钢铁公司申请破产保护。

……据统计，今年上半年共有 76.72 万件的破产申请提交到法院，比去年同期增加了 21%。美国破产学会执行主任萨缪尔·格尔达诺表示，如果美国经济持续不景气，今年全年的破产申请数量预计将超过 1998 年 144.3 万件的纪录。

资料来源：《中国证券报》，郑永忠，2001.11.27. 第 6 版。

上述报道不难发现，目前世界破产企业不仅点多面广，而且负债额惊人，企业破产及其影响与日俱增。

企业的成败一直以来都是企业研究的核心问题，不论是经济学还是管理学，也不论是社会科学还是自然科学，都试图从各自的领域和角度对企业问题进行研究，所有这些研究的

目的只有一个：那就是让企业获得持久而稳定的成功，同时尽量避免企业的失败。但实际上只要我们来看一下企业成败的基本历史和现状，我们就不难看到这种希望对于绝大多数企业而言并非是一件轻而易举的小事，它需要企业所有参与人员付出巨大的心血和努力。

1.1 现代企业寿命素描

世界长寿企业

从世界范围的经验来看，一个国家中企业的兴衰很大程度上影响了该国的经济实力，尤其是这个国家中大企业数量的多少和实力的强弱更能反映一个国家的经济实力。有人曾经提出“国力的较量在于企业”^①。以 1996 年全球 500 家最大公司为例，其中美国企业 162 家，日本企业 126 家，德国企业 42 家，法国企业 41 家，英国企业 33 家。与此同时，我们所熟悉的亚洲四小龙中，韩国大企业在韩国经济崛起的过程中功不可没，该国的三星、现代、大宇等十大企业集团的销售额占韩国国民生产总值的一半以上。

然而，同样是这些大型跨国公司，另有研究表明，一个跨国公司的平均生命周期是 40 到 50 年，同样是那些跻身世界

^① 《中国企业家》杂志就提出了这样的口号，他们推出了“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家，企业家的较量在于胆识、见识、学识、悟性、韧性、理性”的核心理念。《点拨老板》，中国企业家杂志社编著，中国经济出版社，2001 年，第 2 页。

500强的大型企业，资料显示 1970 年跻身美国《财富》“全球 500 强”之列的跨国公司到 1982 年有三分之一销声匿迹了——不是被兼并就是被分裂为不同的小企业，或者与其他公司进行了合并。^① 企业真的就如此短命吗？实际上也并非完全如此，在世界企业发展史上涌现出了许多长寿公司，根据 Arie de Geus 考证，瑞典的斯多拉(Stora)公司，可能是我们目前所知的寿命最长的公司，已经有 700 多年历史，它是一个重要的纸张、纸浆与化学药品生产厂家，它诞生之初是一家公有公司，当时该企业只是瑞典中部的一个铜矿采掘厂。^② 商业史上比较重要的长寿公司如表 1-1 所示：

中国长寿企业

在中国也有许多曾经辉煌的老字号、老企业，最典型的是已经有 332 年历史的同仁堂，该企业 1997 年改组为北京同仁堂股份有限公司，同年 6 月，同仁堂股票在上海证券交易所上市，同仁堂公司在国内 1 000 多家上市公司中，一直是经济效益排行前列的公司，这家企业是中国长寿企业的典型代表。以北京地区为例，目前比较知名的长寿企业如表 1-2 所示：

^① 《企业成长战略》，小乔治·斯托尔克等著，中国人民大学出版社、哈佛商学院出版社，1999 年，第 96 页。

^② 《长寿公司——商业‘竞争风暴’中的生存方式》，Arie de Geus 著，王晓霞译，经济日报出版社、哈佛商学院出版社，1998 年，第 2 页。

表 1-1

世界长寿公司排行榜①

排行	公司名称	创立时间	排行	公司名称	创立时间
1	斯多拉(stora)公司	1288 年	18	通用汽车公司	1908 年
2	苏米托莫集团	1590 年	19	住友集团	1912 年
3	杜邦公司	1802 年	20	国际商用机器公司	1912 年
4	纽约时报	1851 年	21	波音公司	1916 年
5	李威·施特劳斯公司	1853 年	22	盖蒂石油公司	1916 年
6	摩根财团	1861 年	23	松下电器公司	1917 年
7	西尔斯·罗巴克公司	1866 年	24	西方石油公司	1917 年
8	三菱集团	1870 年	25	时代华纳公司	1918 年
9	标准石油公司 (洛克菲勒石油公司)	1870 年	26	迪斯尼公司	1919 年
10	塔塔工业集团	1877 年	27	希尔顿旅馆有限公司	1919 年
11	华盛顿邮报	1877 年	28	西武企业集团	1920 年
12	可口可乐公司	1886 年	29	雅普公司	1920 年
13	壳牌公司	1890 年	30	克莱斯勒汽车公司	1923 年
14	施乐公司	1893 年	31	肯德基	1930 年
15	百事可乐公司	1899 年	32	三星集团	1938 年
16	福特汽车公司	1903 年	33	休利特·帕卡德公司	1939 年
17	吉烈剃刀公司	1903 年	34	麦当劳公司	1954 年

表 1-2

北京地区老字号企业

企业名称	创业年代	现固定资产
全聚德	1864 年	7.085 亿元
同仁堂	1669 年	26.5 亿元
东来顺	1903 年	2000 多万元

① 《企业病诊断》,陈放著,中国经济出版社,1999 年,第 268 ~ 269 页。

永安堂	明永乐年间	1 亿元
吴裕泰	清光绪年间	1000 多万元
六必居	明嘉靖 9 年	5000 多万元
内联升	1853 年	1900 多万元

但是，令人遗憾的是曾经赫赫有名的中国老字号企业在市场经济大潮中能够坚持抗争下来并且取得新的发展的企业非常少，很多企业由于各种原因都逐渐地消亡了，如创建于 1918 年的宣化钢铁公司，它的前身是由北洋军阀以官商合办的形式投资成立的“龙关铁矿公司”，该企业历经风雨，1993 年出现严重亏损，以后亏损额逐年增大，最终被河北省唐山钢铁公司兼并。

1.2 企业失败的历史和现状

企业失败是一种正常历史现象

在正常的市场竞争中，企业的优胜劣汰是必然规律，这种优胜劣汰有时并不完全依赖于企业本身的经营状况。市场、产业结构和比较优势等内外部条件的变化，都是决定一个企业的生命周期的因素。企业是具有生命的，企业发展的过程就像生物进化的过程，它也要服从物竞天择的规律。市场选择就如同自然选择，它总是把前途和希望赋予强者。因此，对于一个具体的企业来说，它必然具有一个从诞生、成长到衰老、终结，直到新的再生（如果有可能再生的话）的生命周期。

在激烈竞争的市场中，根据企业不同的适应能力和自组织能力、灵活性和控制力，这个过程可能是几年、几十年甚至上百年。企业在市场的变动中走向终结是不可避免的，走向终结的形式并不就一定意味着倒闭和破产，联合、兼并、重大改组、产品的重大调整和生产的根本性改向等等也都是走向终结的形式。例如，在发达的市场经济国家中，80%的企业是由于被接管和被收购而死亡的。^①

失败企业的年龄分布

美国著名的信用调查公司 Dun&Bradstreet 公司曾经对失败企业的年龄分布进行过调查研究^②，它们在 1980 年选取了 11742 家失败企业为样本，在 1990 年选取了 60432 家失败企业为样本，分别计算不同年龄段失败企业数量在总失败企业数量中的比重，图 1-1 反映了该公司调查研究的结果，其中，条形图反映各年龄段失败企业的比重，折线图反映不同时间(年龄段)范围内失败企业的累计比重。

从这幅图中我们可以看到失败企业的年龄中：

1. 经营 2~5 年就惨遭失败的企业比重最多，这一结果反映了企业在经营的头几年中风险最大，但 1980 年和 1990 年数据资料在第一年企业失败比率方面有较大出入，原因可能

^① 《企业破产与破产操作》，陈云正、孙福全著，法律出版社，1998 年，第 121 页。

^② 资料来源 Dun&Bradstreet's, Business Failure Record, 1980, 1990. 转引自 Edward I. Altman, Corporate Financial Distress and Bankruptcy, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc. 1993. P. 19

一方面在于 1990 年样本公司中企业类型和规模有所不同,另一方面在于各种产业政策和管制的放松,使得企业更容易进入也更容易退出。

2. 有超过 50% 的企业在它们惨淡经营的头五年中就不幸失败,这一结果与世界范围内的企业失败研究基本吻合,结合企业生命周期来看,头五年一般都是企业生命中的幼年期和成长期初期,这两个时期既是企业发展的黄金时期,又是企业最容易出问题的时期。

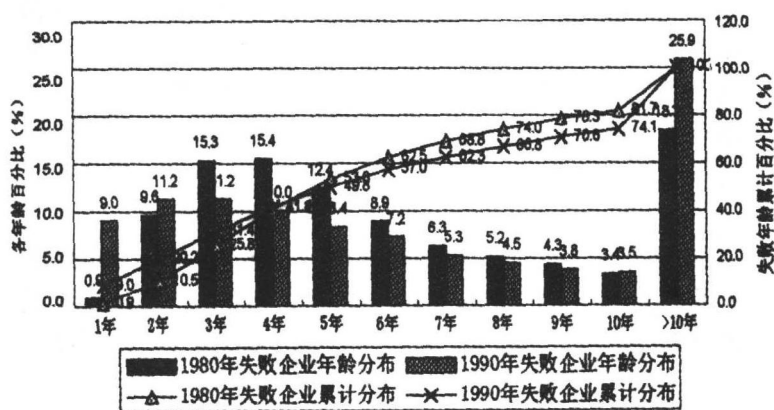


图 1-1 失败企业年龄分布

3.第五年以后失败企业的比重明显呈现一个稳步下降态势,到第十年大约只有 3.5% 左右的企业失败发生,说明企业经过头几年的发展,已经初步具备市场竞争中生存的能力,所以失败比率会明显降低。

4.虽然五年以后企业失败比率出现明显降低,但 10 年内企业失败累计比率大约在 80% 左右,充分说明失败企业寿命小于 10 年是一种普遍现象,其中原因在于 10 年对于大多数行业的企业发展而言,可能仍然不具备让企业普遍进入成熟期的基本条件,10 岁的企业很多情况下仍然属于成长期中,仍然具有很大的不稳定性。

5.资料显示失败企业中寿命超过 10 年以上的仍然有 25% ,说明企业失败风险无时无刻不存在,即便是那些已经相对比较成功的企业,如果不注意市场竞争中的各种问题以及自身的建设和发展,就很有可能进入这 25% 的行列。

20 年改革开放中国企业兴衰

首先让我们来看一下那些公认的中国一流企业家们的状况:1987 年 4 月,中国企业家协会评选出了“首届全国优秀企业家”共 20 位,商海沉浮,到 1998 年 4 月,只有汪海、冯根生、朱毅 3 人还在续任,其余 17 人中陈清泰、黄春萼、尚海涛 3 人从政,朱毅是山东烟台的港务局局长属半官半商型,另有任用的是孟祥海、杨其华,冯根生则已与正大合资。离退的有徐有泮、邢起富、邹凤楼和周冠五,免职的有李华忠、马胜利、殷国茂和陈祥兴,出逃的有于志安,判刑的有应治邦,病瘫的有齐心荣,去世的有霍荣华。春荣秋枯,时代的变迁和个人的因素使首批“优秀企业家”中的大部分从昔日喧闹的舞台悄然退

场。

二十几年来中国市场上还涌现出了一批赫赫有名的企业和企业家，如今也早已风光不再。例如广东太阳神、珠海巨人、郑州亚细亚、济南三株、沈阳飞龙、瀛海威、小霸王、广东爱多、红高粱、南德集团、幸福集团等等一大批曾经名声响彻神州大地的企业和企业家们前仆后继地谱写了一曲又一曲搏击市场的乐章。这些知名企业和企业家们都不能够摆脱失败的厄运，更何况对于那些名不见经传、散布于祖国各地的大大小小的各类企业了。北京中关村电子一条街 5000 家民营企业中，企业生存时间超过 5 年的只有 430 家，其余 91.4% 的企业已经销声匿迹，生存时间超过 8 年的仅占 3% 左右。^①

再让我们看一下有关中国企业失败的总体数据。据有关专家测算，中国目前有大小 3700 万家企业（包括个体户，个体户也被近似的认为是企业），其中有 80% 的企业也就是将近 3000 万家企业存在着程度不同的疾病；每天有 1.2 万家企业倒闭，平均每分钟有近 9 家企业关门，一年有 400 多万家企业从工商户头上消失。^② 中国企业的平均寿命才 3.5 岁，中国的集团公司平均寿命是不到 10 年。

另外，国内还有大量的这样的本质上属于失败企业的企

① 中国的民营企业凝聚力强，意志坚定，效率很高，经营手段也较为灵活，一有了机遇便会以令人难以置信的速度膨胀起来——这恰恰是民营企业的一大隐患。经济实力的增长速度有时会远远超过管理水平的增长，再加上决策过程不科学，自身抵抗力不足，一个失误就可能导致全盘崩溃，业内流传着民营企业“3 年周期”的说法。数据资料来源：《浅析民营企业的十种痼疾》，胡大立，载《经济师》，2001 年 7 期第 166 页。

② 载《开个‘企业诊所’如何》，《经济参考报》2000 年 6 月 7 日。

业：第一类是公司注册以后，并未开展经营；第二类是企业在经营一段时间以后由于种种原因，例如严重亏损，资不抵债，而停止营业，并不再继续工商登记年检；第三类是由于国内破产法律制度的缺陷，很多本应该破产的企业由于种种原因，没有实行破产，这些企业实际上都属于失败企业，但统计数据中却无法准确显示。最近，国内有的地区的工商管理部门着手对第一类和第二类企业进行清理，例如北京中关村地区的工商管理部门就对区内的企业进行了清理整顿。^①

企业的兴衰成败是市场竞争的必然结果，是企业发展历史中的普遍现象，原本应该以平常心来对待。但是，对于现阶段的中国经济发展而言，企业的失败问题却成为一个突出问题。尤其是改革开放 20 年来许多曾经名噪一时的著名企业都曾经奇迹般的崛起、却又纷纷在经历了三五年的辉煌之后销声匿迹，悄然沉落。当今中国不能没有企业家，国家之间的竞争在于企业，一个国家国力的强弱体现于是否拥有一批像比尔·盖茨那样取得世界性成就的企业家。于是乎，国内各界人士包括企业界、新闻界、学术界都纷纷投入企业诊断与咨询的行业，试图来解开企业失败之谜。20 多年来各类失败企业对今天的企业经营者有着鲜明的警醒和借鉴意义，也是我们进行企业失败研究的素材。

企业失败是一个世界性话题

企业失败是一个世界性的问题。失败企业的数量对一个

^① 有超过 800 家以上的企业在 2001 年最近的一次清理中被注销。

国家的经济是十分重要的，它可以被看做是经济发展与健康程度的指数。

企业失败并不是中国企业家的专利，国外企业的“寿命”也越来越短。1999年的一项统计表明，日本中小型企业能够维持10年的只有18.3%，运营超过20年的只有8.5%，而能够持续经营30年以上的则不到5%。

而美国著名的《财富》杂志曾经做过一项调查，更说明了如今企业家的日子也不好过。这项调查显示，《财富》500强之中，前200家大公司的CEO(首席执行官)在位的平均时间越来越短，任职不到5年的从1980年的46%上升到1998年的58%，而能够干满6~10年的则由1980年的41%下降到1998年的38%。《财富》的调查还发现，如今，不称职的CEO被解雇的可能性比他们的上代人高出3倍。另据统计，2000年9月一个月时间，就有103家美国大公司的总裁被迫离职，而在2000年中，美国200家最大上市公司中将近40家公司的总裁，要么因为公司的经营不善，要么因为业绩未能达标而被撤换或自动辞职，其中包括朗讯公司、施乐公司、可口可乐公司等超大型公司的总裁，而上年同期内被迫辞职的总裁只有20多位。现代国外大企业总裁的任职时间只有80年代的一半。^①

小资料 失败产品博物馆^②

在美国纽约，有一个失败产品博物馆，专门收藏展览该国不受消费者欢迎的产品。据悉，目前该展馆已展出有不受欢迎的产品达8万

^① 《淘汰理论——现代智慧的另一种解读》，郭玉峰、任者春著，山东人民出版社，2001年，第135页。

^② 摘自《中国乡镇企业报》2000.10.26.4

多件。这些产品失败的原因多种多样，有的是因为上市时间太迟，有的是因为上市需求脱节，有的是品牌的名字不顺口、不悦耳，有的是商品不引人注目，有的是推销不力，有的则是质劣……

的确，走进失败产品博物馆绝不会像走进成功产品博物馆里那样赏心悦目，特别是失败产品的生产者，面对自己受展的产品，绝不会像面对自己的成功产品那样乐陶陶、喜滋滋。但失败产品给参观者的启迪作用却又远远超过成功产品给人的启迪。成功产品固然也能通过成功的经验给人以启迪，而失败产品却像一面不受任何光线和色彩影响的镜子，将一切问题和失误赤裸裸地展示在参观者面前，折射出市场的冷峻和严酷，迫使每个参观者思索：它为什么失败？如果我是受展产品的生产者，会不会或者说有没有办法使它摆脱失败？

当然，我们没有必要模仿美国人也开设一家失败产品博物馆，但是，我们的一些企业可学学美国人的这种方法。展示失败产品是一种手段，而不是目的，展示失败产品的目的是让人们从失败中总结出经验和教训，为生产出更受消费者欢迎的产品提供一种思路、一种方法以及更多的东西。

1.3 企业失败的影响和意义

企业失败在宏观上的负面影响

企业在生产经营活动中的失败，首先会造成企业本身各种有形损失和无形损失，具体而言包括企业财富损失、失去市场份额、被消费者遗忘、企业违约、企业破产倒闭等多种情形。企业在有形资产资源方面的损失是可以经济数字来计算的，譬如企业的财力、物力等方面的损失金额。企业失败还会造成企业在无形资产和资源方面的损失，比如企业商标的贬

值、企业组织文化的涣散、企业战略思想的混乱等等，这些损失可能很难用金钱来衡量。

更进一步而言，企业失败还意味着社会资源和社会财富的误置，意味着大量的社会财富被毁灭，意味着可能会产生大量的员工失业，甚至会由此而酿成各种事故、灾害以至于犯罪等等。在中国，国有企业不能依法大量破产很大程度上是因为碰到这样一个很现实的问题：根据劳动部信息中心统计，国有企业职工总数超过 1 亿人，全部职工总数中大约有 30% 左右属于富余人员，在这种情况下破产企业如果大量出现，其职工的安置工作将很难实现。虽然改革开放 20 年来私营企业和其他各种形式的企业发展迅速，但是由于国有企业下岗职工总量过于庞大，可能无法很好地实现下岗职工再就业的转换工作。与此同时，由于针对失业人员的各种社会保障制度目前刚刚开始建立，如果在较短的时间内大范围实行企业破产，将大量的失业人员推向劳动力市场，将会影响我国社会经济发展的稳定环境。

企业失败对各方面利害关系人的影响

对于债权人，企业失败将使债权人的经济利益受到极大损害，这里的债权人包括供应商、对企业贷款的银行、部分支付了预付款项的客户、参与企业集资等活动的企业员工等，他们有可能直接损失掉企业所欠的全部或者部分现金。在某些极端的情况下，一个企业的失败将很有可能导致一连串的企业失败，一个企业的跳票、最终违约，将有可能导致一连串的企业违约和企业信誉丧失。目前中国国有企业的资产负债中约有 80% 来自银行，而这些企业中又至少有三分之一以上亏

损，其中绝大部分早已资不抵债，如果这些企业全部破产的话，国有银行将承受巨大损失，最近 10 年来我们在各种报刊和新闻媒体上屡见不鲜的各种逃废银行债务的行为都是这种企业失败的生动写照。

对于企业的股东，企业的失败将会给他们带来重大而持久的影响，当然，也有部分股东和公司的所有者利用破产法律的有关规定，巧妙地寻求破产保护，转嫁企业失败的风险。

对于企业的员工，虽然在很多情况下企业员工可以在企业裁员时享受一定的裁员补助费，但他们有可能在整个企业失败过程中效用损失最大，福利损失最大。尤其是对于那些没有什么特别专长或者由于长年在公司工作，形成了所谓人力资本的专有性资产，这部分员工将很难在别的公司找到合适的工作，因而他们所受的损失有可能最大。

对于企业的管理人员，企业失败或者破产倒闭的影响可能是极其深远的。因为随着现代资讯科技的发展，任何信息都将有可能以最快速度传播，可以想像的是，一个亲手将企业送入破产倒闭困境的管理人员，将难以在其他企业寻求发展。

企业失败的正面意义

企业失败会对企业的方方面面造成恶劣的影响，但是企业失败以至于企业破产对整体国民经济、对债权人、甚至对债务人都并非没有一点儿正面意义。我国著名经济学家厉以宁教授曾经这样写道：“企业破产，无非是生产要素重新组合的开始。就是说，厂房还在，设备还在，人员还在，只是过去的那种组合方式不行了要换一种方式来组合。从大的方面来说，

企业破产对我国今后经济发展是有利的。^① 具体而言,企业失败或者企业破产的正面意义主要表现在以下几个方面:

首先,企业失败或者企业破产能够有助于实现国民经济中社会资源重新配置和产业结构调整。一方面通过优胜劣汰的市场竞争规律,通过破产等方式,来强行淘汰那些失去存在意义的市场主体,肯定和保护那些管理水平较高、在现实市场竞争中能够生存并获得发展的经济主体;另一方面则通过运用企业破产机制,通过市场信息的沟通机制,把企业失败或者破产的信息及时地传递给参与市场的各个方面的主体,以少量企业的破产和失败作为市场运行的信号机制,通过经济手段,将产业结构的调整和社会资源的重新配置转变为各个市场主体自觉自愿的行动,这一信息传递和机制转换的过程,将从根本上决定一国产业发展的结构变迁,并最终促进社会资源的优化配置和使用。

其次,企业破产机制能够保护债权人的经济利益。在现代市场经济运行过程中,债务链条是一种常见的社会经济存在,靠商业信用支撑的债务链条自身无法保证其能够每时每刻正常运作,当一家企业不能清偿债务,就有可能造成大量的企业相互不能清偿,在这种时候,通过破产机制,一方面保护债权人现实的权利和利益,通过破产清偿,保障债权的安全,保障债权不被无限期地拖欠;另一方面通过提前安排企业破产清偿债务,能够在一定程度上防止债务链条危机的进一步恶化,同时还有可能强化企业及整个社会的债务清偿意识。

再次,企业破产机制能够救济债务人。实行破产程序后,

^① 《面对改革之路》,厉以宁著,中国发展出版社,1999年,第7页。

债务人一方面可以免去债权人的个别追诉和个别执行的烦恼和费用，另一方面尽早地进入破产程序，尽快地终结破产程序，利用现代企业有限责任的优势，可以摆脱沉重的债务负担，集中精力抓住机会，东山再起。

最后，企业破产制度通过对已资不抵债的企业运用破产程序清理其负债，可以减少债务膨胀的风险，减少与其交易的各方面债权人所受的损害，避免形成连锁破产的局面，能够避免连环债务的蔓延，从而保证社会经济能够稳定运行。

1.4 为什么要研究企业失败

企业失败本身的客观必然性

辩证唯物主义哲学认为，事物的发展是新旧两个方面经过一系列曲折的斗争，新的方面上升到支配地位，旧的方面逐步走向灭亡的过程。新陈代谢是宇宙间普遍的永远不可抵抗的规律。恩格斯曾经指出：“整个自然界，从最小的东西到最大的东西，从沙粒到太阳，从原生生物到人，都处于永恒的产生和消灭中，处于不断的流动中，处于无休止的运动和变化中。”^① 企业失败本身就具有这样的客观必然性。首先，企业所生存的市场环境具有高度的不确定性和复杂性，从某种程度上讲企业参与市场竞争，相对于其他竞争主体、消费者、政府管制机构而言可以理解成一种博弈活动，任何一个企业如果不能够准确的分析市场环境，科学地预测市场变化和消费

^① 《马克思恩格斯全集》第二十卷，人民出版社，1971年，第370页。