

## 第一章 容易衰老的巨人

常言道：人生自古谁无死？实际上，人自生下来起即开始了走向死亡的旅程，这是自然界的法则。对企业而言，也是一样，自设立伊始即陷入随时面临危机的宿命，而这“随时”绝不是多么遥远的事。

日本《日经商务》社出版的《日本百强企业》，记录了过去日本百年间的企业变迁史（1896~1982年），经过研究比较，结论如下：

在百年中，始终列入百强的企业仅一家，即王子制纸。这一事实清楚地说明了一个企业不可能永远持续繁荣。那么，企业繁荣一般能持续多久呢？为找出答案，他们重新统一标准，均取企业总资产额为依据，研究了百强企业的变化与兴衰。

根据统计分析，企业进入优秀企业的时间为10~25年（亦即优秀企业的平均寿命不足30年），而衰落是很快的。<sup>[1]</sup>

事实上，企业规模越大，越往上前行，所需要的市场空间和回旋余地越大，在供过于求的情况下，所遇到的阻力也越大，由于所处置的资源规模的庞大，决策不当，造成的损失也更为巨大。与此同时，承担的业务及聘用的人员越多，结构越复杂，管理机构越庞大，决策过程越繁长，行动越迟缓，内部各部门、各单位本位主义所产生的矛盾增多，协调越困难。此外，随着规模的壮大，家大业大，就会“凌强欺弱”、以大压小，企业内部还往往滋生安于现状、墨守成规、自高自大的精神文化和官僚的形式主义；而且，由于工作压力的增大，往往基于效率的原则，选

择标准化的产品和服务及工作流程，以减少工作量；同时，还会利用市场领袖地位，更多地要求顾客来适应产品和服务的供给，而不是主动去适应顾客的需要。就像一位日渐衰老的老人，既肥胖，又迟钝，还手脚失调，病情缓慢，却难根治，不仅大企业所具有的规模优势得不到发挥，而且，受制于一些难以克服的障碍，原先在规模很小时为招徕客户所具备的倾听顾客呼声、推陈出新的产品和服务的做法和效率也日渐失却，许多辉煌的企业就是由此走上了没落之路。

因此，优秀企业的没落主要是能力的没落。虽然具体情况不一，但有关学者的统计分析表明，大致可以归并于以下几个方面：

#### 1. 认识上跟不上变化。

人们往往觉得现在稳定的东西将来也会如此，或者至少会相对稳定一些，而实际情况却难以如此。因为无论是市场需求还是产品生产技术均处于不断变化的过程之中，虽然小的渐进式的变化不会很快带来对稳定的重大影响，但持续不断的量变往往带来突发性的重大变化，迅捷地改变原有的稳定。

#### 2. 判断有误。

领导的远见和判断力是使企业跨时代生存的根本条件。否则，一切无从谈起。一个企业直面危机前，倘若能预见将来的凶吉，及时转换方向，调整布局，可以使企业焕发新生命力，延长寿命。反之，任其自然发展，随时可终其寿命。这样的事例太多了。

1899年，日本最初的日美合资企业——日本电气公司（NEC），迄今为止仍是很好的。个中原因是历届领导的智慧和能力在起作用。尤其是行业棋手现会长小林宏治先生的贡献是尽人皆知的。

小林为把日本电气的形象由通信技术改为计算机与通信，数

年来一直站在第一线指挥，亲自督战，强化业务，这是肩负开拓未来责任的领导人的一个很重要的条件。

### 3 大树乘凉，积习难返。

“大树底下好乘凉”颇具诱惑力。“大树”，不只是国家和政府，对子公司来说还有母公司；对承包企业来说还有发包企业；企业内部支撑企业创收的部门，往往被视为大树。大树枯死之时，那些以身相许的企业命运是不言自明的。

公司的精神风貌是企业的个性，它既不是一朝一夕建立起来的，又不是能简单地改变得了的。正是在这点上，当大树乘凉、积习难返的观念和陋习沁入公司组织的骨髓时，企业离死亡也就不远了。

“对企业来讲，维持现状只能退步，必须时时考虑‘进化’”。同时，进化的过程，又要求企业有正确的经营策略，延长企业寿命的智慧：往往要求企业保留有“正常赤字但将来可发展的部门”，而不是各个部门全都盈利，因为如果不是这样，企业以后就只能走下坡路，没有将来的希望了”。

### 4. 应变泛勇，先行投资不足。

在工商界，“先行投资”和“瞎花钱”之间的判断，其差别有如一张薄纸。

精工表席卷世界，依靠的是从机械式向电子化的战略转变，加速了价格低位化的步伐。

将一个机械表厂改名为“精工电子工业”，表示了经理人的气魄。

当时的精工公司的社长提出：“纯血统太纤弱，杂种才强壮永存”。董事会以“混血化”为由，培养员工刚健作风。每次新品开发成功后，公司依然不松懈，社长说：“工作结束后，把部、科长按 10 人一组分组，执行 20 多次讲座和讨论。”培养一个好产品就像教育孩子一样，要怀着爱心和期待，不断地吆喝下

去。”

倘若没有关东大地震，或许就没有今日的夏普公司。

在东京以金属加工创业的早川德次在发明自动铅笔后，在遭遇大地震灾难时迁到大孤，开始组装矿石收音机，挑战一个全新的领域，因而令夏普产生飞跃的发展。

战后的 1947 年，夏普最先向世界推出黑白电视机，成为公司的强项。

奥林巴斯的多元化是冒着风险的，但他的主要技术依然在光学、精密仪器技术和销售渠道。由于今后对企业发展最关键的是复合型技术应用，所以，他们能长寿，就在于把力量放在既有前途又能充分利用其已有的经营资源上。<sup>[1]</sup>

理论上讲，企业的长寿或者说真正的长寿企业，由于其企业内部形成了良性制约、互动循环的机制和能力，因此，即便在某一段时间，由一个蠢蛋管理，也不会出现重大的衰落。

但现实的情况，却恰恰相反：许多优势企业的没落，就在于企业领导的失误上。近 10 年间，多少叱咤商界的顶级 CEO 们黯然消失：AT&T 的鲍勃·爱伦、苹果电脑的吉尔·阿梅利奥、通用汽车的鲍勃·斯坦佩尔，以及新近的失败者康柏的埃克·菲弗尔等等。有关的调查表明，1980 年“财富 500 大”中前 200 大企业的 CEO 任职不到 5 年的占 46%，1998 年这一数字上升到 58%；同样，1980 年，任职时间在 6~10 年的占 41%，到 1998 年这一数字降低到 23%。看来，这些 CEO 们享受天文数字年薪的时间也实在有限。

那么，一个富有经验、成功驾驭企业的优秀领导人为什么会  
出现重大失误呢？

美国《财富》杂志以“CEO 为什么失败？”为题，邀请了 24 位世界最大跨国公司的首席执行官（这 24 位嘉宾有一个共同之处：都曾独领风骚，最终却壮志未酬），共同探讨了企业家失败

的主要原因。

《财富》对这些失败者作了一个简明的概括：“他们都不缺乏敏捷和视野，他们的失败仅仅是因为一个简单、但却致命的缺点。”根据对 24 位嘉宾的问卷调查，他们认为企业家们失败的六大原因依次是：缺乏对坏消息（亏损或利润下降）的处理能力、缺乏处理人事的能力、疲劳综合症、决策的局限性、缺乏财务知识、错失良机。<sup>[2]</sup>

### 案例：八佰伴给我们上一课

商场如战场，稍有差池便会遭受灭顶之灾。在这一市场铁律面前，人人平等，即使曾经多么辉煌，都无一幸免。

如果倒退 10 年，大多数国人或许还从未听说过“八佰伴”这一概念，然而今天，亚洲许多国家，尤其是中国，人们对它却是耳熟能详，这不仅仅因为它是第一家涉足中国零售业务的外资企业，而是因为它那奇迹般崛起又流星般陨落的不平凡的经历。

1996 年 11 月，在东京著名的帝国饭店，八佰伴集团为庆祝创业 40 周年举行盛大的酒会。在酒会上该集团董事长和田一夫就八佰伴如何大展宏图慷慨激昂地讲了一个多小时，最后一句充满信心的结束语是：5 年后再听我的好消息！

然而根本没等到 5 年，连 1 年都不到，1997 年 9 月 18 日，日本八佰伴就因负债累累而不得不向所在地法院申请破产，成为战后日本第一家股份上市的零售企业破产。同年 11 月 20 日，香港八佰伴亦重蹈覆辙，宣布清盘。随后举行的记者招待会上，身心疲惫的和田一夫已是无法出席了，其胞弟和田光正心情沉重地就八佰伴愧对厚望向广大股东和债权人表示深深的歉意。

短短 40 年间，八佰伴走过了一条由无到有、由盛到衰的曲折历程，向人们演绎了激烈的市场竞争中你死我活优胜劣汰最残

酷的一幕，它的失败或许能给我们带来某些启迪。

### 一夜巨变与间隙理论

说起八佰伴，人们最早从日本电视连续剧《阿信》接触到的。八佰伴的创始人正是剧中主角阿信的原型和田加津，这位勤劳而善良的日本女性出生于一个贫苦的家庭，10岁就开始做童工。婚后和丈夫和田良平一起开了一家经营蔬菜和水果的小铺子。羸弱的双肩加上一根扁担，颤颤巍巍地走出了八佰伴的第一步。而“阿信”，这位顽强的女性，在日本已被看做创立事业的象征。

然而，创业的道路并不平坦。战前日本生活水准还很低，从静冈县热海市起步的八佰伴主要顾客是收入不高的中下阶层。由于经营有方和勤奋努力，生意日趋红火。无奈天有不测风云，1950年，热海市一场大火烧去了市内1000多家店铺和民房，4000多人无家可归。而和田家含辛茹苦经营了20多年的小蔬果店也在这场无情的大火中付之一炬。一家人露宿街头。但和田一家并未被这场灾难所吓倒，一切从零开始，他们迅速在废墟上重新挂起了八佰伴的牌子。而当时正在东京大学寒窗苦读的和田一夫，马上改变学习计划，东渡美国学习零售业经营。学成归国后便在33岁那年接过了父母的家业。

随后而来的日本经济高速增长时期，为八佰伴事业提供了良好的发展契机。和田一夫从美国带来了超级市场这一先进零售业并对原八佰伴进行了改造，结果大获成功。1966~1974年8年间，和田一夫以每年新增一家的速度先后在热海市以外的地区开了8间分店。1975年，和田一夫在富士市开设分店时遇到了一个强敌——伊藤洋华堂，对手的分店偏偏选在八佰伴分店的附近。他并没慌张失措，而是与之斗智斗勇，在对方开张前一天，八佰伴制造了一个具有轰动效应的廉价大行动，终于将顾客拉到

了自家门下。

事业的顺利迅速膨胀了和田一夫的野心。他不甘心在日本零售界只做一个追随者，而希望做一个弄潮儿。但八佰伴毕竟起步太晚了，日本国内的超市和百货业早已被捷足先登者所占据。剩下的发展空间不多，与这些实力雄厚的强劲对手正面交锋无异于以卵击石。于是，和田一夫从索尼公司发展经历中获得灵感，提出“间隙理论”，针对当时日本零售企业还没走向国际化，毅然调整经营方针，重点向海外发展。

海外发展的第一站选在大洋彼岸的巴西，但这一步出师不利，几乎令八佰伴全军覆没。

1971年，八佰伴在巴西圣保罗开设了当地最大的一家百货公司，此后几年又接连开了4家分店。1977年，一场世界性的能源危机波及巴西，致使通货膨胀率一年内高达60%。与此同时，巴西人的生活水平和消费需求急剧下降，百货生意一落千丈。银行欠款陡增，资金动弹不得，巴西政府又将进口税增加4~6倍，进口货品价格上涨，进口来源断绝，加上此时巴西政府下令禁止星期日营业，在这些外界因素接二连三的打击下，和田一夫只好壮士断腕，放弃打下的江山，班师回朝。

巴西一跤跌得不轻，但和田一夫并不气馁，而是总结经验，调整方向，再度出击。这一次他看准的是经济充满生机与活力的东南亚市场，几经周折，终于在新加坡站稳脚跟，从此成功地敲开了东南亚零售市场的大门。

### 企鹅哲学与中国缘

继新加坡开店成功后，八佰伴又先后在马来西亚、文莱、泰国、台湾和香港抢滩成功，成了亚洲零售界冉冉升起的一颗明星。

80年代中后期，一股“阿信热”传遍了中国。消息传到日

本后，和田一夫开始对中国投以更多的关注。中国毕竟是一个拥有 12 亿人口的巨大市场。用和田一夫后来的话说：“中国可能是地球上最后一个巨大的消费市场了。尽管大多数人现在还不富裕，一旦他们富裕起来，其情景将不可想象。”和田一夫还注意到，香港有 700 亿美元的外汇储备，中国内地拥有 1 200 亿美元外汇储备，可以说中国一夜之间就能成为与日本抗衡的外汇储备大国。

达·芬奇曾说：“当机会来临时，有人能看到，有人在别人指给他看时才看到，有人则根本看不到。”和田一夫不仅看到了机会，并迅速抓住了它。1990 年，和田一夫做了一个让他自豪且庆幸的举动：将八佰伴总部移至香港

和田一夫的这一举动在当时看来是非常大胆的，其用意昭然。他想利用香港做跳板，为进军中国大陆市场营建一个“突击基地”。由于众所周知的原因，那个时期的中国尚处于治理整顿之中，市场相当疲软，外商纷纷远离中国，对香港的投资都在犹豫观望。在这种情形下，和田一夫做出这样的决策，显然需要有足够的气魄。为了表示自己的诚意和破釜沉舟的决心，和田一夫甚至将家眷也一并带来移居香港。

事实证明，和田一夫此举是非常明智的，他为自己攀上亚洲商界的顶峰找到了一条捷径。为了表示对他的欢迎，香港各界人士为他举行招待会，新闻媒介连篇累牍宣传，连香港商界的大哥大汇丰银行董事长大班浦伟士也忍痛割爱，将位于港岛山楠豪华别墅“天比高”以 8 500 万港元的低价出让给和田一夫。

中国政府对和田一夫的举动十分欣赏，八佰伴理所当然成为中国加快对外开放的受惠者。在中国零售业对外资尚属一块禁地的 1991 年，和田一夫应邀访问上海，并与中国最大的百货商场——上海第一百货商店签订协议，联合在上海浦东建造世界最大的商厦——新世纪商厦。八佰伴是获准在华经营零售业的第一

家外商，他第一口螃蟹就吃掉了新世纪商厦的 55% 的股份，取得了经营权。从那以后，和田一夫很喜欢谈企鹅。他认为：“企鹅群体由一个海岛向另一个海岛迁移的时候，总是有一两只勇敢者首先跳入大海。当其他企鹅确认此举平安无事后，便纷纷跟着跳入大海之中。我愿意当那只首先跳入大海的勇敢的企鹅。” 随后他之后，日本其他同行如伊势丹、佳士客、吉之岛、大荣等也相继来华投资，美国、德国、法国等大型零售企业也纷纷进军中国市场。可以说，和田一夫终于实现了自己做弄潮儿的愿望，他领导了日本流通业走向国际化的潮流。

1995 年 12 月 20 日，世界最大级别的大型商厦上海第一八佰伴新世纪商厦在浦东如期开业。这一天，据说商厦的客流量超过了 100 万人，相当于南京路日客流量，人多得几乎挤破门槛。面对潮水般涌来的顾客，和田一夫深深地陶醉在成功的喜悦之中。他站在修饰一新的“天比高”豪宅俯瞰香港全景，内心无比激动，仿佛整个香港、整个中国，乃至整个亚洲都已握在了自己的手心里。

#### 危机四伏，回天乏力

事业发展的一帆风顺，加快了八佰伴扩张的步伐。“要则不干，要干则必须顶尖”。

这是和田一夫总结出来的“顶尖理论”。在这一理论的指导下，八佰伴在亚洲各国开设的大型商场，无不成为该国之最。如曼谷购物中心、新加坡国际批发中心、马来西亚五号店、浦东新世纪商厦等在开张时均为全国之冠。

单一的商场扩张已无法满足和田一夫日益膨胀的欲望。80 年代后期，有一件事情的发生改变了八佰伴其后的发展策略，这就是日本的泡沫经济的出现。据有关统计，反映日本股市的“日经平均价”在 1986 年 1 月是 1.298 万日元，到 1989 年已飙升到

3.89 万日元，几乎是直线上扬；与此同时，日本的房地产价格也大幅上涨。和田一夫发现他在百货业上的获利与房地产相比大为逊色，于是决定进军不动产业。此外，他还积极涉足饮食业、娱乐业、制造业等多个项目。

要扩张，首要条件是必须有资金。一个项目动辄上亿、十几亿，钱从哪来？靠自身积累显然不现实，因为多数新开张业务连投资尚未收回，谈何盈利？八佰伴扩张的资金只能通过银行借款和发行债券来获得。由于八佰伴在国内的事业基础并不雄厚，信任他并全力支持的银行本就不多，少数几家贷款给他的金融机构因担心八佰伴在扩张方面走得过火，曾在 4 年前就发出警告：如继续盲目扩张就没法再给予融资。但八佰伴方面反驳他们干涉其内政。相互间的不信任使八佰伴与金融机构关系走向冷淡，以至后来陷入绝境时没有一家银行向其伸出援助之手。

此后，八佰伴主要靠发行债券筹集资金，先后发行了 600 亿日元的可转让公司债券，负债率为 100%。凭着这些自筹资金，八佰伴以令人眼花缭乱的速​​度开始了一个又一个项目上马，和田一夫幻想着这些项目能带来高额回报，以偿还身后所欠巨资。遗憾的是，由于对市场潜力判断有误以及缺乏经营诀窍，后来新上马项目大多以失败告终。

随着发行债券的偿还期临近，八佰伴“信用危机说”开始蔓延，再度发行债券出现困难。1996 年年末，八佰伴因偿还 120 亿日元到期债券，资金日趋紧张。而随着亚洲经济泡沫的破裂，原来涉足的不动产价值更是一落千丈。1997 年 5 月，八佰伴不得不采取杀鸡取卵的方式，将日本国内 16 家骨干店铺以 330 亿日元卖给大荣集团，以解燃眉之急。然而，八佰伴既已失去中坚力量，营业收入剧减已是必然，已趋恶化的资金周转状况仍未见好转。而且，风传八佰伴信用出现危机，客户一个个惟恐避之不及。和田一夫只好不断变卖资产，甚至将心爱的“天比高”住宅

出售。为了还债而变卖资产，因变卖资产导致盈利下降，在这种饮鸩止渴式的循环中，破产已是在劫难逃。

据报道，1997年9月日本八佰伴申请破产时，其负债总额高达1613亿日元。11月香港八佰伴申请破产时，负债总额约2亿港元。唇亡齿寒，两地的八佰伴破产无疑将对中国的事业造成影响。和田一夫早些时候雄心勃勃推出的第二步在中国的发展计划：在2010年之前以长江三角洲为主，在中建成1000家超市、10家百货商店和3000家快餐店，另外还有与之配套的餐厅、面包房和工厂等。这些计划随着八佰伴事业的衰落，恐怕只能是个永远无法实现的梦了。

#### 前车之覆，后车之鉴

八佰伴的辉煌已经渐渐远去，留给人们许多遗憾之外，更多的应是沉思。失败的教训与成功的奥秘一样能发人深省，它会有助于人们认识如何使企业绕开激流险滩，到达成功的彼岸。分析八佰伴由盛到衰的经过，盲目扩张，急于求成，是其破产的主要原因。一个企业若不甘人后，自然要扩张。问题在于如何扩张，超越自身能力的扩张往往是危机引发的前兆。这个能力包括财力和人力，还有对市场前景的准确判断以及对本行业竞争激烈程度要心中有数。而八佰伴在短短数年内采取“遍地开花”、盲目扩张的策略，咄咄逼人地进军欧美、香港、中国内地及东南亚许多地区的零售市场，并涉足食品、餐饮、电器、娱乐、不动产等多个领域。然而，这种高效率的规模扩张却没有带来应有的规模效益，相反，这些项目互相牵制，经营步履维艰，最终导致一损俱损。

其次是管理人才严重缺乏。人才是企业经营的关键要素，要想成为一流企业，必须拥有一流的管理人才。而八佰伴在大规模地向海外扩张的同时，恰恰忽视了必不可少的人才储备。国外缺

人就从国内拉，这些匆匆从国内转往国外的业务骨干，对当地的市场和销售动向根本来不及调整，往往只是简单地将国内的一套做法原封不动地搬过去，有的甚至对新项目完全是个门外汉，上手都是个问题，何谈取得好的经营业绩呢？而国内的人才抽走后，岗位也出现空缺，匆忙提上来的人员素质跟不上，致使管理水平下降。八佰伴破产时，财务管理已是一片混乱，几乎无人知晓企业的资产究竟剩下多少。

三是匆忙上马，决策失误。八佰伴管理层不注重市场分析，决策时带有强烈的主观因素，许多项目上马完全凭一时头脑发热。如在巴西开分店，因为和田一夫为某新光宗教地教徒，有一次到巴西参加宗教活动，一时激动，便把海外扩张的第一站设在巴西，结果损失惨重。然而和田一夫并没有吸取教训，在向中国内地进军时，没有经过可行性研究，便将第一站设在深圳市沙头角中英街，结果又遭到一次“滑铁卢”式的失败。无怪乎日本舆论这样评价：八佰伴的破产是“过于追求浪漫的垄断经营者的专横经营方式的失败”。

四是落后的家族式管理。美国兰德顾问公司的研究报告指出，在充分竞争性的行业里，家族控制一个企业或直接经营这个企业，失败的可能性比公众公司分别大 5 倍或 8 倍。八佰伴是一个典型的家族企业，这个创立于 1930 年的零售王国一直由和田家族经营。前 32 年主要由其创始人和田加津夫人管理，之后由其长子和田一夫经营，直到 1996 年八佰伴主席一职才禅位于和田一夫的四弟和田光正。零售业是一个没有什么商业秘密的充分竞争性行业，和田家族从始至终直接经营一个年销售 50 亿美元的大型跨国公司，是非常不明智的，它的失败不能不说是一个家族式经营的悲哀。

俗话说“冰冻三尺，非一日之寒”。八佰伴由于决策上的失误、管理上的僵化、盲目扩张造成资金周转不灵，最终无力支

撑，壮志难酬。无独有偶，就在八佰伴破产前后不久，国外又传来美国有一百多年历史的老字号零售企业“蒙哥马利-沃德”申请破产，国内的仟村百货败走羊城。这绝不是一种巧合，它是市场经济条件下优胜劣汰的正常选择。

竞争是无情的，它正在变得越来越激烈。任何一家不愿被历史淘汰出局的企业，都应该借八佰伴这面镜子好好审视一下自己，成功永远属于那些善于从失败中吸取经验教训的智者。<sup>[3]</sup>

### 案例：大宇缘何败走麦城

1999年8月16日，韩国大宇集团发表一份声明：大宇集团将在1999年年底之前，把现有的25家下属企业，缩减到仅与汽车业相关的6家。

同日，大宇集团的最大债权机构韩国第一银行也表示：如果大宇到1999年年底不能按协议完成资产出售和债务偿还，债权人将有权处理大宇的汽车资产。

对大宇，中国人不应该陌生：一是仅大宇牌汽车，中国现在的拥有量已达5万辆（数字源于《中国经济时报》1999年8月6日《评大宇帝国的坍塌》）；二是大宇集团董事长金宇中，在1997年被美国《财富》杂志评为当年亚洲风云人物。

大宇靠举债编织神话。债务危机破灭后，拖累国家经济的危险也随之而生。

史敏，国务院发展研究中心亚非发展研究所所长。

他认为，大宇1999年8月16日的“声明”，是大宇神话破灭的标志。

大宇神话的由来是这样的，史敏向记者解释：

1967年，大宇集团才开始奠基立厂，其创办人金宇中当时仅是一名纺织品推销员；仅经过30余年的发展，通过政府的政

策支持、银行的信贷支持和大宇在海内外的大力购并，大宇成为直逼韩国最大企业现代集团的庞大商业帝国：1998 年底，总资产高达 640 亿美元，营业额占韩国 GDP 的 5%；业务涉及贸易、汽车、电子、通用设备、重型机械、化纤、造船等众多行业；国内所属企业曾多达 41 家，海外公司数量创下过 600 家的记录，鼎盛时期，海外雇员多达几十万，大宇成为国际知名品牌；特别是在 1993~1998 年底这段时间，大宇在海外的企业由 15 家增加到 600 多家，差不多在 3 天的时间里，就有一家“大宇”新企业降生；还有一件更让韩国人为大宇着迷的事情：在韩国陷入金融危机的 1997 年，大宇不仅没有被危机困倒，反而在国内的集团排名中由第 4 位上升到第 2 位，金宇中本人也被美国《幸福》杂志评为亚洲风云人物。

史敏说，在韩国，大宇被看成是国家兴亡的标志之一，金宇中本人被认为是韩国富强昌盛并能加入 OECD（经合组织，号称富国俱乐部）的大功臣，是韩国的创业英雄。

史敏认为，金宇中编织大宇神话，主要手段是通过国家产业政策的支持和干预。

史敏说，大宇头上光环的褪色始于 1998 年，原因是无力偿还巨额债务，不得不割臂断腕，削减下属公司。

1998 年第 4 季度，大宇的债务危机已初露端倪，在各方援助下才避过债务灾难；

1998 年 12 月 8 日，大宇宣布将 41 个系列公司缩减到 10 个的改革方案；

1999 年 4 月 19 日，金宇中宣布出售大宇旗下多家公司及部分不动产，将集团营业范围内原先的 7 个领域缩小到汽车、贸易和金融三个部分，系列公司数由 34 家减少到 8 家；

1999 年 7 月中旬，大宇向韩国政府发出求救信号，其原因可用韩国金融监督委员会公布的统计数字作解释：大宇所欠内债

60 万亿韩元（现约 1200 韩元合 1 美元），外债 99.4 亿美元，其中 54.8 亿美元是年内到期债务；

1999 年 7 月 25 日，金宇中为澄清大宇无力偿债的市场传言，保证通过合并或者出售等方式，进一步减少企业数量；

1999 年 7 月 27 日，大宇因“延迟重组”，被韩国 4 家债权银行接管。银行表示，要把这个“臃肿的帝国”改组成多个“能自立的”的单位；

1999 年 8 月 11 日，大宇在压力下屈服，割价出售两家财务出现问题的公司；

1999 年 8 月 16 日，大宇与债权人达成协议，在年底前，将出售盈利最佳的大宇证券公司以及大宇电器、大宇造船、大宇建筑公司等，大宇的汽车项目资产免遭处理。

史敏说，“8 月 16 日协议”的达成，表明大宇已处于破产清算前夕，遭遇“存”或“亡”都难以预见的险境。

这位教授说，“大宇”成为历史名词的可能性不是没有。

大宇的兴衰，对韩国经济发展的影响太大了。史敏说，本来，1999 年韩国经济出现增长好势头：第一季度 GDP 增长 4.6%，第二季度增长 9.8%，上半年平均 GDP 增长 2.3%（1998 年韩国 GDP 增长 -5.8%），包括韩国国内和国际上的一些权威组织都认为，今年韩国经济将从危机阴影中走出并呈复苏的好势头；但由于大宇债务问题于 7 月暴露，韩国经济增长的良好势头将受到严重影响，不排除韩国因此再度出现金融危机的可能。

大宇对韩国经济影响为何如此之大？史敏说，大宇的负债率是 335%，负债高达 5.98 亿美元。他认为，一旦“5.98 亿”成为金融坏账，韩国的金融坏账会由“一个变成三个”，将上升 200% 左右，金融机构会受到拖累，金融危机就有可能再次发生。

大宇由编织神话到大宇破灭的巨变，有什么深层的背后原因

呢？

史敏讲了三原因：一是大宇的盲目扩张、购并，二是政府的不正当干预，三是银行没有可能按照商业经营的规则给大宇发放贷款。

史敏说，大宇危机对我们国内有太多借鉴之处。

造成大宇危机的原因有两方面，一是企业的粗放经营，二是政府对企业经营和银行信贷干预。中国国民经济的粗放型特点很强，并且现在许多银行在国家鼓励发展大企业集团的产业政策下通过企业集团化实现产业重组，所以大宇危机对中国有特别的现实意义，国务院发展研究中心产业经济研究部研究室主任张文魁接受记者采访时谈了自己的观点。

他说，在六七十年代，包括大宇在内的许多韩国企业，实行大投入和快速扩张的战略。

对这种战略，张文魁作了评价：

一方面，对于迅速形成生产能力、实现产业结构转换、推动宏观经济增长均起到不可磨灭的作用：正是由于这种快速扩张战略，使大宇等一些韩国大企业集团成为走向国际市场的巨人但另一方面，粗放经营是靠消耗资源和资金大量投入来推动增长的，许多企业为此背上沉重的债务，一旦遇到各种资源，特别是资金供给不足以持久注入的情况，靠粗放经营迅速膨胀成的大企业会像气球一样最终走上破裂之路。大宇危机就是这种情况。

张文魁认为，在大宇的“这一点”上，我国企业应有所借鉴之处。

他说，我国在五六十时代，也是通过类似大宇这样粗放式的迅速扩张奠定了工业化的基础。

虽然，在经营方式上，国家、企业都比较重视粗放型向集约型转变，但张文魁认为，当前国民经济粗放型特点很强，还是靠资源的消耗和资金的大量注入来推动增长，后果是企业背上了重

重的债务。

张文魁还由粗放经营形成的企业负债问题联系到当前的“债转股”政策。

他说，通过“债转股”等政策，来解决企业的负担，只是问题的一个方面；如果不能实现由粗放式扩张到集约型发展的转变，企业也难以走上良性循环之路。

造成大宇危机的第二重要原因，张文魁认为是政府对企业经营战略的干预，并对金融部门施加向企业贷款的压力。

张文魁说，大宇集团的粗放型扩张和大量举债，和韩国的政策有直接关系。

张文魁简单地向记者回顾了一下韩国企业史：为了赶超西方发达国家，韩国政府和许多东亚国家一样，积极推行产业政策，以期培养世界级的大企业集团；但在推行产业政策过程中，政府没有处理好国家和企业的关系：一是一直督促银行等金融部门对大企业过度借贷，以支持大企业集团的形成；二是直接鼓励甚至强迫大企业大搞收购兼并和多元化经营，如大宇 1976 年收购韩国机械株式会社、1978 年收购玉浦造船厂，都是迫于政府压力。

韩国政府对企业、银行干预的结果是什么呢？

张文魁说，一是使企业背上了沉重的包袱，二是使银行承担了极大的风险。

对于韩国政府对企业干预的惨痛教训，张文魁认为我国当前应认真吸取。

一是我国目前许多行业都在通过企业集团化来实现产业重组；

二是我国施行和韩国一样的产业政策：鼓励大企业集团的形成和发展。

张文魁说，像大宇这样的私有制企业，政府还能通过产业政策来介入企业的经营战略，而我国大企业大部分是国有企业，政