



## 中国失败企业之原因探索（上）

<http://www.firstlight.cn> 2006-12-11

改革开放二十多年来，我国企业获得了快速发展，涌现出一大批不但在国内家喻户晓，而且在国际上也有较高知名度的成功企业。然而，在这些风光无限的成功企业背后，却还有一批企业因各种原因或陷入困境或销声匿迹，我们暂且称之为失败企业。研究成功企业的成功之道，可以为其他企业提供指导和借鉴；而分析失败企业的失败之因，则可以让其他企业引以为鉴，以免重蹈覆辙。以此为出发点，我们搜集了国内十几家不同所有制性质、不同行业、不同规模、不同发展阶段具有代表性的失败企业，从其自身经营管理和外部环境两方面进行了研究分析，总结出了我国失败企业之原因的一些共性问题。

### 一、企业失败于自身经营管理方面之原因

(一)败于多元化。多元化是绝大多数企业偏爱的一项发展战略。因为多元化可以为企业带来诸多好处：一则可以为企业分散经营风险，避免把所有的鸡蛋放在一个篮子里；二则可以为企业获得持续的利润回报，避免企业命系于一个行业；三则可以使企业迅速扩大规模，带动企业扩张式发展。然而，绝大多数中国企业在多元化道路上走得并不顺利，有些企业陷入困境，不少企业甚至崩溃倒塌。在我们搜集的这些失败于企业案例中，绝大多数都是兵败于多元化。其基本路径是：创业初期主业突出，发展快口张文彬速——开始大规模多元化，资金需求迅速增大——自身资金难以满足需求，开始通过银行贷款、证券市场融资、挪用上市公司资金、民间非法集资等方式获得资金——资金需求越来越大，资金链越绷越紧，企业管理逐渐失控——某一导火线引致资金链断裂，企业陷入全面危机。

三九集团便是多元化失败的一个典型案例。20世纪90年代中期，三九集团开始在医药领域进行相关多元化，投资总额约为50亿元，包括与泰国正大建立合资公司、在美国纽约时代广场竖起“三九”广告牌，在德国、美国、俄罗斯、南非等地设立海外公司、在全国设立10000家连锁店、收购两家劣质上市公司等。2000年后又开始大规模的非相关多元化。当年投资总额突破10亿元，在全国各地收购制药厂、药材公司、医药公司、设立三九医院等。同时，为响应“西部大开发”的号召，设立了“西部开发专项投资”，计划2000年投资总额超过20亿元，用于西部各省区的投资。2001年投资总额超过30亿元，进入生物领域、开发四川“百丈湖风景名胜”等。2002年，更是在一片反对声中启动了计划总投资约43亿元的三九大龙健康城工程，拟建成亚洲最大的健康休闲文艺中心。然而，这些眼花缭乱的多元化扩张却并没有给三九集团带来预期的回报，除了规模迅速扩大之外，带给三九集团的是巨额的负债和经营的全面亏损。2003年，“三九系”整体银行债务被曝光高达98亿元，21家债权银行开始集中追讨。2004年债务被曝光高达107亿元，致使三九集团陷入全面危机。而最近爆发危机的澳柯玛集团更是多元化的牺牲者。其领军人物鲁群生在“海尔、海信不做的，澳柯玛都做”的战略指导下，从2002年开始了一轮史无前例的多元化扩张，先后涉足锂电、海洋生物、电动自行车、自动售货机、房地产、金融、IT、MP3等行业，其上市募集到的7.8亿元资金很大一部分投向了与原主业不相关的产业。然而，这些高科技产业不但没有产生预期的回报，反而吸干了澳柯玛的资金。从2005年开始，澳柯玛集团的资金出现危机，无法按时偿还银行贷款。2006年3月和4月，G澳柯玛发布两次公告，称澳柯玛集团及其下属关联企业累计占用公司资金19.47亿元。目前，澳柯玛集团的三大主营业务全面瘫痪：空调的生产、销售已基本停滞，冰柜、冰箱生产和销售业务已停止，鲁群生被青岛市政府免职。

多元化失败的案例不但在国有企业里普遍存在，而且在民营企业里也不胜枚举。德隆在鼎盛时期曾控股参股企业200家左右，其中上市公司5家，控制和关联的金融机构约20家。这样庞大的商业帝国却是在十年左右的时间里通过快速的多元化并购扩张而来的，最终崩溃于资金链的断裂。三株更是在成立后的两三年时间里便匆匆忙忙地走向了多元化，先后进入医药、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品行业，并一口气兼并了20多家药厂，投资超过5亿元，然而却忽略了主业的经营管理。一起消费者起诉案件，便将三株推向了死亡的边缘。

上面所述，只是因为多元化而使企业全面陷入困境的几个典型案例，还有更多的案例是由多元化导致企业的局部失败。例如，已经发展成为中国著名企业的海尔、TCL、夏华、康佳、联想、春兰等几乎都有多元化失败的经历。既然多元化失败率这么高(据说达到了90%)，为什么还有无数的企业“明知山有虎，偏向虎山行”呢?我们觉得至少有以下几点原因值得反思：1、企业自身的盲目乐观。实施多元化的企业基本上在创业初期都是经营相当成功的企业，正是基于这样的成功，许多企业便高估了自身的实力和经营能力，以为初期成功了，以后也一定能够成功，轻率地步入了多元化的轨道。2、企业家急功近利的思维理念。由于中国的企业发展时间短，许多企业家存在急功近利的思想，总是希望在较短的时间内或者在自己任期内企业能够达到行业第一、国内第一，甚至步入世界500强，而多元化无疑是见效最快的途径。3、当地政府的推波助澜。尤其是在政府业绩和官员升迁唯GDP增长的考核制度下，许多优势企业沦为了当地政府追求政绩的工具，被迫走上了盲目多元化的扩张之路。

(二)败于个人决策。长期以来，我国大部分成功企业的典型领导结构是由一两个强势人物执掌企业的控制权，主导企业的经营管理。“强人企业”在创业初期乃至相当长的时间内，往往是以企业家的人格魅力和领袖气质引领企业的未来。然而，随着企业规模的逐渐扩大和经营决策复杂性的不断增强，这种依靠一两个人来决策的弊端就逐渐显露出来。赵新先一手将三九集团带大，在三九集团的发展过程中居功至伟，因此，也就奠定了三九集团“一个人说了算”的决策机制。然而，正是这样“一个人说了算”的决策机制在企业发展的后期埋葬了三九集团。2001年7月，赵新先到四川百丈湖考察，绕湖一周后就做出了一个重要投资决定：在这里投资建设西部最大、最豪华的旅游度假胜地。事后证明，这个投资10亿元的重大项目并不成功，这样的例子在三九集团还有很多。健力宝的李经纬、长虹集团的倪润峰、巨人集团的史玉柱、三株集团的吴炳新，这些曾经在企业发展壮大过程中做出巨大贡献的领导人，却往往也主导企业走向了衰败。美国哥伦比亚大学的汉布瑞克与福克托玛提出的总裁生命周期五阶段模型，较好地概括了企业领导人的生命周期：受命上任、探索改革、形成风格、全面强化、僵化阻碍。他们的研究显示，面对瞬息万变的企业经营环境，企业领导人过去的成功经验和历史优势往往会成为企业进一步发展的障碍和阻力。这是因为，企业领导人的成功经验和体会得到强化后滋长了他们内心“自以为是”的认知风格，从而成为阻碍企业变革和进步的绊脚石。如何建立科学有效的权力制衡和决策评估机制，如何建立持续有效的企业领导人接班计划，这是大多数依靠“强人治企”的中国企业应该认真思考的重大问题。同样经历了创业型领导人主导企业的联想、海尔、TCL在这方面进行的一些卓有成效的探索，无疑具有借鉴意义。(三)败于超速成长。我国改革开放以来，曾经涌现了一大批超速成长的企业。如广东太阳神、珠海巨人、沈阳飞龙、山东三株、山东秦池、新疆德隆、郑州亚细亚等。这些公司从起步到成为行业龙头一般都只有短短几年时间。三株1994年8月成立，到1996年的销售额已达到了80亿元，在全国所有大城市和绝大部分地级市注册了600个子公司。秦池在1993年还是一个名不见经传的县级小企业，到1996年的销售收入已达到了9.8亿元，其品牌闻名全国。德隆公司1991年注册，十几年之后，便发展成为一个拥有200家下属企业、控股5家上市公司、控制和关联近20家金融机构的特大型企业集团。然而，这些超速发展的企业却并没有延续辉煌，相反却纷纷崩溃倒塌，其中缘由值得深思。其实，原因并不在超速成长本身，而在于没有处理好超速成长给企业带来的一系列问题：

1、资金链断裂。对于超速成长的企业，短时间内大量的收购兼并、投资设厂必然要求大量的资金在短时间内集中投入，而企业的自有资金往往难以满足如此巨大的需求，必须借助外部融资渠道获得资金。因此，超速成长的企业在短时间内将众多项目投资风险集中的同时，又增加了外部融资的风险。当这些风险积累到一定程度，企业遭遇任何风吹草动，便有可能全面崩溃。德隆、三九都因国家银根紧缩而引起自身资金链断裂导致崩溃。

2、组织退化。高速成长的企业普遍存在组织退化的问题，原因在于：随着企业规模、业务范围的不不断扩大搞活企业，盘活资产，扩大就业，(巨额银行贷款，导致本已短缺的公司资金更加捉襟见肘；主业领域又频繁受挫，直接影响了健力宝饮料的产销和利润。2004年初健力宝进入半停产状态，2004年8月面临全面停产的窘境。至此，第一轮产权改革宣告失败。2004年11月，北京汇中天恒受让健力宝集团68%的股权，成为第一大股东，随即入驻健力宝。然而，风云突变，12月7日，作为小股东的佛山市三水区政府突然派人进入健力宝集团，查封公司账目和公章，并将北京汇中天恒派出的5位高管驱逐出健力宝公司，全面接管健力宝，并与部分经销商开始组织体外循环运作。至此，健力宝之乱的死结被三水区政府系上了最后一扣。随后，北京汇中天恒与三水区政府开始了几个月的控制权之争。在佛山市政府的协调下，2005年5月北京汇中天恒重返健力宝集团。但健力宝集团在几年内数易其主，生产经营遭受沉重打击，几乎全面停产。另一个案例是科龙集团，虽然科龙几次大胆的产权改革都走在了全国前面，成为国企改革榜样，“国退民进”的产权改革更是被标榜为“中国产权改革的旗帜”。然而，“国退民进”并没有使科龙走向辉煌，反而沦为了格林柯尔的提款机，科龙再一次陷入了困境。健力宝和科龙的案例为我们提出了警示：1、产权改革的目的是为了企业经营更好，实现持续发展，而不是为了产权改革而改革，更不是为了产权交易双方获利，而将企业作为筹码，不顾其死活。2、国有企业产权改革不是一卖就灵，更不是公的变成私的，国家的变成几家的甚至是独家的，改革就成功了。如果说产权改革解决了经理层的激励问题，那么管理科学则是对经理层管理能力提出的要求。并依照法律程序及时办理了相关手续，防止了国有资产的流失，维护了国家的利益，同时又为企业改制筹措了职工安置资金，也解决了企业一些历史遗留问题，得到企业职工的欢迎和支持。企业要改制成功，两者缺一不可。然而，许多改制企业和地方政府往往忽略后者。例如，重庆内燃机厂在产权改革后并没有建立起一套科学有效的法人治理结构和内部管理体系，造成董事会与监事会无法协调运转，监事会要求召开董事会讨论有关管理问题，但遭到董事会拒绝；监事会主席(兼工会主席)要求查阅企业财务资料，也遭到拒绝；研发管理、质量管理、生产管理并没有形成一个有序管理闭环，技术人员只考虑自己的报酬而不顾科学原理，新产品的设计图被一改再改，生产现场生产组长也有权改变图纸，结果生产出的产品返修率在80%以上，产品质量得不到保证；财务管理混乱，营销人员肆意中饱私囊，管理费用开支不明不白等等。因此，产权改革成功后的重庆内燃机厂仍然走向了衰败。

[存档文本](#)