



中国失败企业之原因探析（下）

<http://www.firstlight.cn> 2007-01-19

（六）败于资本运作。资本运作本身并没有错，适度巧妙的资本运作可以借助其杠杆效果迅速扩大企业规模、提升企业的整体实力。然而，过度的资本运作却可能使企业陷入困境。德隆和格林柯尔的轰然倒塌又一次为那些痴迷于资本运作的企业敲响了警钟。德隆致力于中国产业整合的梦想是正确的，并且在这方面的确做了大量的探索工作，卓有成效。但民营企业普遍存在的急功近利、盲目乐观和自信的问题同样在德隆身上体现出来。在短时间内对世界番茄加工业、中国汽车业、世界电动工具业的快速整合，使得德隆在资本市场上走得太快、太冒险，造成了前所未有的资金压力。德隆通过数次大胆的资本运作控制的近二十家金融机构为其提供了巨额的短期资金，用于投资时间长、见效慢的产业整合。这种“短融长投”模式在面临银根收紧和金融调控时，自然难逃劫难。

格林柯尔的资本运作则是抓住了“国资逐步退出竞争性领域”的政策时机，首先运用自有资金收购了业绩不佳的科龙电器，然后利用科龙电器日常经营中产生的巨大现金流（在账上平均10亿元左右），通过一系列精心设计的资本运作手法（其中很多是违规的），先后投资南昌工业园、收购美菱、投资安徽格林柯尔、收购亚星、收购襄轴，以完成其宏伟的冰箱产业整合和汽车产业整合计划。其实，格林柯尔真正用于收购和投资的资金只有9亿元左右，却控制了总计136亿元的资产，这不得不令人惊愕。过于迷恋资本运作的格林柯尔，最终倒塌于资金链断裂。

（七）败于品牌缺失。品牌是企业的象征，是企业的生命。品牌的沦落便意味着企业的衰败。中国改革开放二十多年来，在鼓励引进外资的政策引导下，许多行业先后步入了合资合作的道路，引进外资和技术。虽然中国大规模的外资引进无疑促进了中国的经济发展，提升了中国企业的技术和管理水平，然而也导致了我国许多品牌的衰败和失落。“熊猫”洗衣粉合资7年，从年产量6万吨，占全国市场份额10%—15%，下降到2000年的年产量4000吨，大部分市场份额被外资品牌夺走。“活力28”合资7年，从鼎盛时期的年销9万吨锐减到几千吨，一个全国知名品牌变得无声无息。‘美加净’，牙膏由合资时年销量6000万支、出口量全国第一到合资6年后年销量缩减为2000万支。“浪奇”随着合资品牌“碧浪”和“汰渍”，在国内的声名鹊起而逐渐消逝在人们的视野中。其实，日化品牌在合资中的沦落只是合资浪潮中沦落的中国品牌的一小部分。汽车行业、时装行业、化妆品行业、精密机械行业、胶卷冲印行业、饮料行业、医疗器械行业，无不是在外资大举进入中逐渐被外资控制。今年两会期间，一份题为《加强支柱产业自主创新，防范经济殖民化》的提案指出：“我国三大支柱产业的产业主权80%已为外方所控制或主导。2005年我国信息产业（制造业）总产值的77%、增加值的79%为外方（三资企业）所主导，汽车工业（轿车工业）90%的产品为外方所主导，机械工业85%的芯片精密制造设备、70%的数控与机械制造设备、80%的石油化工生产制造设备为国外所占领。这对我国的经济、科技、人才、国防、政治等国家重大安全，都将造成严重威胁。”

这些在合资中衰败的案例又一次给热衷于合资的中国企业敲响了警钟。“天下没有免费的午餐”，外资在中国合资只不过是他们的全球战略的一部分，他们在提供有限的资金和技术的同时，更多的是谋求在合资过程中通过成熟的商业运作遏制中国企业和中国品牌，扩大外资在中国的市场份额，绝大多数外资在中国进行合资只不过是跳板，最终大多数将谋求独资，以获取独霸中国市场的高额利润。因此，中国企业必须保持高度警惕，在合资合作中必须有自己的完整战略，不能失去自我，在努力学习外资技术和管理经验的同时，全力保护自己的品牌，培育自己的核心竞争力，避免重蹈日化品牌的覆辙。

（八）败于有名无实。上世纪90年代以来，国内刮起了一股“造名”风，一批名不见经传的小企业通过巨额的广告或市场投入而迅速成名。山东秦池酒厂在成名之前仅仅是一个县级小酒厂，1995年开始在央视先后投入6666万元和3.212118亿元连续两次夺得央视标王之后，在两三年时间内就迅速打开了秦池酒的市场，销售收入和利税迅速增加了五六倍，“秦池”品牌家喻户晓。然而，一则“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列报道，便将秦池推向了死亡的边缘。类似的企业还有很多，孔府家、孔府宴、爱多、三株、飞龙、太阳神等等都走过了同样的迅速成名、快速死亡的道路。为什么这些一夜成名的企业显得如此脆弱、不堪一击呢？这是因为：

- 1、广告不能创造企业的核心竞争力。广告的确可以让企业走出困境，打开产品销路。然而，广告毕竟只是一种促销手段，从企业经营来看并不能创造核心竞争力。首先，广告太容易模仿，只要有足够资金，谁都可以做广告，广告可以扩大市场容量和企业份额，但不能从根本上使企业与众不同。其次，广告创造的需求只是一种冲动型需求，来得快，去得也快，并没有建立起顾客忠诚度。同时，持续的广告只能让企业陷入过度依赖广告的困境。最后，广告开拓的只是某一产品的存量市场，而在增量市场的开发上，广告却无能为力，只能依靠新的技术和产品。

- 2、品牌不是一两天就可以创造出来的。上述企业一夜成名，只能说提升了品牌的知名度，并没有提升品牌的美誉度，而品牌

的美誉度才是品牌的核心，这需要企业在技术、产品质量、服务、声誉等方面持续不断的创新努力。

3、企业规模的扩大并不必然能使企业实力提高。企业在通过“造名”迅速扩大产品、产量和销量的同时，必须在工艺技术、经营管理、营销服务、顾客忠诚度的培养等方面进行全方位改造和提升，这样才能提高企业的整体实力，实现企业健康、持续发展。

二、企业失败于外部环境方面之原因

(一) 唯GDP经济增长模式推动企业盲目扩张。由于企业是经济增长的主体，在唯GDP经济增长模式的指导下，各级政府都把经济增长的重担压倒了当地的大企业、优势企业身上，尤其是当地经济命脉优势企业时，更是如此。为了保持当地经济的持续增长，政府便不断地提供政策支持和便利，鼓动优势企业不断扩张，增加当地的GDP值。这时，企业已经不能按照自己的发展战略和优势决定自己的发展道路了，而是成为政府发展经济的“棋子”。春都集团的例子就非常典型。当地政府曾经多次点名春都集团：“你们是大企业、著名企业、先进企业，不能光顾自己发展，还要把本市落后企业也带动起来，在本市的经济发展中做出更大的贡献。”在这种思想的干扰下，洛阳制革厂、洛阳木材公司等一大堆互不相干的亏损企业都进入了春都集团，在崩溃前曾经横跨5个行业，拥有40多家企业，基本上都是在当地政府的诱导和干预下进入非相关产业的，从而拖垮了这家知名大企业。

(二) “59岁现象”仍然困扰许多国有企业。管理层激励是国企改革的重要内容。从上世纪90年代初以来，不论是理论界还是企业界都对此进行了广泛的讨论，遗憾的是至今并没有一个成熟的政策。于是，许多大型企业领导人在自己即将退休时便各显神通，完成对自己贡献的补偿，这就是具有中国特色的“59岁现象”。当这些对企业的发展居功至伟的企业家们要为自己的后路着想时，由他们领导的企业便可能面临巨大的风险。最近发生的原伊利集团高管郑怀俊等违规MBO而被判刑的事件再一次说明，中国的“59岁现象”仍然困扰着许多企业，折射出国有企业的管理层激励与国企领导人接班制度还非常不完善，而这两项不完善的制度恰恰是悬在国有企业头上的达摩克利斯之剑，时刻威胁着这些企业的生死存亡。

(三) 政企分开还有很长的路要走。改革开放前，我国企业作为政府的一个生产单位，完全听从于政府的计划安排。改革开放二十多年来，推行政企分开虽然取得了很大成效，但这项改革仍然不彻底，政府与企业的关系依旧是剪不断、理还乱。科龙作为一家镇办企业，创业者和中层骨干与当地重要政经人员有着错综复杂的关系，即便有强势人物潘宁的引领，科龙亦不能幸免政府对企业的的主导乃至干预。在容奇镇，镇政府通过容声集团控股科龙，集团与政府实为一体，集团董事会即为镇政府领导班子，既在政府领薪，又在上市公司获利。同时，由政府官员和企业内部中高层衍生出了大批裙带企业挂在集团公司名下，向上市公司供货，包揽上市公司销售，导致科龙成本巨高、冗员繁多。虽然后来科龙在名义上逐渐完成了转制，但政府继续仍在干预转制企业的经营。上市后，尽管政府通过壳公司容声集团所持有的股份被不断稀释，但仍然是实际上的控股股东。广大小股东的进入和上市所必须保持的透明度给科龙带来了新的游戏规则，但旧的政企关系并没有从根本上改变。新游戏规则与旧政企关系发生了强烈碰撞，使得科龙在短暂的鼎盛之后迅速陷于动荡并走向衰退。健力宝集团遭遇的一系列改制之痛更是充分说明了政企分开之难。如果说三水市政府在2001年没有将健力宝产权转让给执掌企业17年的李经纬团队，转而卖给浙江国投（实际是以张海为首的个人）是在行使股东权利的话（事实证明，三水政府这次的产权改革是把健力宝推向了深渊），后来强行将第一大股东北京汇中天恒赶出健力宝公司，并组织部分经销商组成生产经营小组违规占用健力宝的资源进行体外循环，则纯粹是三水政府利用行政权力暴力干涉企业经营自主权的典型案例。可见，如何在企业改制中处理好出资人、公共事务管理者、监管者的角色，避免越位、错位甚至违规违法；如何在履行宏观经济管理任务、发展当地经济的过程中避免干涉企业的自主经营，是许多地方政府需要认真思考、严肃对待的问题。

(四) 监管制度与法律缺失。我国改革开放20多年来，市场环境、制度环境已经发生了巨大变化。改革前沿用的计划经济模式下的经济类行政体系已经难以适应新的监管要求，或者说出现了太多的空白地带，致使部分经济体可以轻易找到监管盲点或超越官方的监管之外。德隆系控股参股企业200家左右，控制和关联的金融机构有近20家，这是国外流行的混业经营模式，而国内目前执行的是严格的分业经营管理。分业监管体系如何去管理一个混业经营（所谓产融结合）的经济实体呢？分散的监管点又如何能博弈一个庞杂而又自成体系的实体？这在国内是一大新课题，更是一大挑战。目前看来，现行的监管体系对德隆是无效的，或者说是德隆在国际管理咨询公司的指点下，已经轻易凌驾于我国的监管体系之上，通过错综复杂的股权设计，或者登记一些壳公司来完成控制体系的布局，并在相当长一段时期内掩盖了下辖企业的实际控制人真相，从而顺利地通过重复担保等手段，抽空资金。

我国现行的金融（银行、保险、证券、信托）监管体系，以及工商、商业等常规经济管理部门在德隆系缔造的帝国面前，显得力不从心，区域性部门不能了解全貌且难以进行异地调查，全国性部门也难以理清德隆系的“头”在哪里，且因职责范围所限制，顶多只能调查或处理自己所辖范围内的事务。德隆的运营整体因此处于无监管或难以监管状态。这在德隆后期通过旗下金融机构大量开展委托理财（后被认定为非法吸收公众存款）、上市公司大量相互抵押担保套取银行现金时体现得非常充分，致使司法部门在审理德隆系案件中遭遇到多个法律问题。正是法律体系在这方面的残缺不全，给司法机构为德隆系列案件的定罪量刑带来了很大困难。司法机构在确定德隆系案犯罪名时多次发生变化，显示出德隆在适用法律上存在一定争议，其原因也是我国法律法规不够完善。一位德隆系列案件的律师曾表示：“公诉机关需要到处翻书找出定罪依据，因为这一领域可适用的法律太少，空白太多。”

[存档文本](#)