

<<变革时代>>

图书基本信息

书名：<<变革时代>>

13位ISBN编号：9787030316653

10位ISBN编号：7030316657

出版时间：2011-7

出版时间：科学出版社

作者：余胜海

页数：193

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<变革时代>>

前言

1978年至2010年，是一段中国历史上从未有过的商业时空。

在这段波澜壮阔的商业历史上，我们选取并记录了牟其中、褚时健、郑俊怀、顾维军、张荣坤、周正毅、赵新先、黄光裕等12位标志性人物。

尽管他们率领企业崛起的线路不尽相同，却最终难逃悲剧命运。

他们有的被免职，有的身陷囹圄，有的走向了没落，有的浴火重生，东山再起。

从峰顶到谷底，命运的戏剧性变化，几乎成为不少中国企业家的一种共同宿命。

但是他们并没被人们遗忘，一牵扯着我们的记忆。

他们就像有待重新解读的密码，共同构成中国企业家从混沌走向觉醒的精神地图。

俗话说“成者为王，败者为寇”。

但是我们不仅讴歌那些成功的英雄，有时候也会怀念一些失败的“寇”。

在中国三十多年的市场经济发展历史中，我们觉得无论是成功者还是失败者，他们曾经都是被尊重的一群人。

与那些如今仍保持成功的企业家相比，他们的命运和功过得失构成了历史的坐标。

我们探求历史的完整性必从他们身旁经过。

对于中国企业家来说，失败并不可怕。

正是他们的失败，才促进了中国法制不断完善、社会的进步和经济的繁荣，他们的失败，为后来者铺平了道路，指明了前进方向。

正是他们的失败，让中国商业社会变得丰满起来，多元起来，鲜活起来，沉重起来。

因此，我们对那些失败的企业家，不应一味唾弃，而应投入更多精力去仔细总结分析，避免后来者重蹈覆辙，这才是我们最需要的。

我写这本书的目的是想通过这些典型的失败案例来探寻中国企业和企业家失败的基因，在书中，我将这种失败称为“中国式失败”。

正如财经作家吴晓波所说，“中国式失败”的前提是，存在一个独特的中国式商业环境。

在过去的30多年里，中国一直处在一个剧烈转型的时代，法制在逐渐的建设和完善之中，冒险者往往需要穿越现行的某些法规，这造成很多商业行为都将在一种灰色的中间地带运行，企业家将遭遇商业之外的众多挑战。

因此，在本书中，我把这些失败案例归纳为欲望膨胀的失败、模式超前的失败、与体制相关的失败和官商勾结的失败。

我希望用这样的发现，给中国企业和企业家的成长带来一些“养分”，给现在及未来的中国企业提供取得成功的切实经验和规避失败的一些具体思路。

希望用失败者的喟叹，成功者的智慧，来唤醒中国商人的自律与觉醒，投身新商业时代。

一、欲望膨胀的失败（代表人物牟其中胡志标兰世立）观察30多年来的中国企业和企业家的败局，他们失败根源之一就是受挫于企业家内心欲望的膨胀。

企业家“欲望膨胀”的症状之一是，很难分清“野心”与梦想到底有什么区别。

当牟其中靠300元钱起家，办了三件大事：飞机易货、卫星发射、开发满洲里。

举国上下，放眼世界，无人不知他是中国首富，并先后被挂上许多桂冠。

最后却因南德集团信用证诈骗案锒铛入狱。

时代给了他成功的机会，但似乎也膨胀了他的个人英雄主义情绪。

过度欲望膨胀和盲目扩张，导致资金链断裂，让企业崩塌。

从“首富”到“首骗”，牟其中崛起于草莽，纵横于商海，利用规则但又无视规则，因为打破了应该打破的规则，他们登上了人生峰顶，但也因为打破了不该打破的规则而从峰顶坠落。

牟其中超前的思维与实践的断裂，不仅是南德的悲哀，也是对中国民营企业家的深刻警示。

当胡志标要去蝉联央视广告“标王”、做全球“VCD大王”，兰世立要做“中国最大的民营航空公司”的时候，他们自己心里可能是怀揣梦想，但是，缺乏节制的梦想而形成的非理性，反过头来产生了反噬。

<<变革时代>>

与此对应的是，华人首富李嘉诚的自我节制意识可能被很多人忽视，当李嘉诚被问及个人的常青之道时，他说：“我经常反思自问，我有什么心愿？”

我有宏伟的梦想，但我懂不懂什么是有节制的热情？

任正非在带领华为向世界级企业迈进的过程中，总是居安思危，清醒地认识到危机的存在，也在采取措施积极地防范，不断提升企业创新和管理能力，在竞争中稳步推进，最终成为中国高科技企业的标杆。

如果任正非不切实际地“冒进”，华为肯定活不到今天。

企业家“欲望膨胀”的症状之二是，大行其道的“工程师+赌徒”商业人格，他们有着较好的专业素养，同时也有着不可遏止的赌性。

赌市场、赌体制、赌技术……企业家“欲望膨胀”的症状之三是，狂热于进攻，疏忽于加强防守的管理。

如果牟其中满足于当“内地首富”，不去玩“空手道”，发射卫星、开发满洲里，也许他的败局不会发生。

如果胡志标当年不去盲目扩张，豪赌央视“标王”，他的“爱多”不会垮塌。

如果兰世立专心经营他的旅游业，不去豪赌高投入、高风险而且又带有垄断性质的民航业，也许东星集团不会破产。

“欲望”是如此的危险，以至于人们只关注到好的一面，中国企业家正是靠着对成就的渴望和志在必得的决心取得了成功。

但是，“欲望”也有不好的一面，著名的人力资源公司HAY集团在一份《勒住你的成就欲》的报告中提出这样的警告：企业高管或者整个企业如果不顾一切地强调任务和目标，例如营业收入或销售额，长此以往反而可能损害业绩。

商场是一个不讲究出身与背景的竞技场，机会永远属于那些勇于追求的人。

然而，商业终归是一场有节制的游戏，任何超出能力极限的欲望，都将引发可怕的后果。

对于中国企业家来说，商场永远是一场自己跟自己的赌局。

改革开放30多年来，如果把所有死掉的企业做一个梳理，检视一下它们的生死状，看一下生死簿，会发现它们当中大部分都死于欲望膨胀的“赌徒心态”。

我们不希望这样的悲剧继续上演，我们应该更多地从失败者的身上吸取到一些进步的力量，学会摆脱“赌”企业的明天，转而进入到加快积累市场规范运营的能力。

牟其中、胡志标、兰世立的悲剧令人深思。

二、模式超前的失败（代表人物唐万新顾雏军孙宏斌）企业发展，成也模式败也模式。

许多企业家为了突破企业发展的瓶颈，喜欢大于快上，经营模式和战略大大超前。

盲目的冒进和扩张，让企业资金链勒住了脖子，很快走向衰亡。

德隆，在短短18年间迅速膨胀至百亿元资本规模的中国最大的民营企业之一，成为中国产融混业经营的先锋，一直都被某种神秘笼罩着，其兴衰之经典，构成21世纪初期中国公司及资本市场的一场“活幕剧”。

2004年4月，德隆集体崩塌，不可逆转地走向了死亡。

其总裁唐万新因犯非法吸收存款罪和操纵证券价格罪被判刑8年。

一个在中国资本市场上呼风唤雨十多年的商业帝国，如今已灰飞烟灭，成为历史。

当人们认真思考唐万新的产融结合战略的时候，他已经在监狱里服刑。

捉襟见肘的资金无法支持他的梦想。

唐万新、顾雏军等人过早掀起的产业整合浪潮影响深远，他们的见识与其遭遇的瓶颈碰撞激烈，从而使整个场景看起来悲惨壮烈，而他们在商业伦理上的缺陷被遮盖。

孙宏斌是此类人物在地产界的代表。

从激情澎湃的联想“少帅”到身陷囹圄，再从“阶下囚”风云再起，竟十年之力缔造出国内规模最大的房地产企业之一顺驰集团，他第一个提出“地产全国化”，也第一个被宏观调控拧紧的资金链勒住了脖子。

可以说孙宏斌是自酿自饮了现金流极限运动的这杯苦酒。

<<变革时代>>

当年，孙的顺驰集团要超过万科引发众多争论，现在，全国扩张的地产商已遍地皆是。孙宏斌们的失败也可以归因于欲望远离现实的强大反作用力，但用商业模式的超前解释更接近于真相。

2010年10月7日，孙宏斌的融创中国在香港联交所挂牌上市，鲜花、掌声、美酒不约而至。

很多恶俗精英们积攒多年的口水，也迅速转化为醇美的香槟喷涌而出。

这再次印证了“成王败寇”的真理。

蛰伏多年的孙宏斌浴火重生，东山再起，令人鼓舞。

商业模式是企业的内在体制，注定了企业核心竞争力的大小。

没有一个创新的、可持续发展的商业模式，企业是不可能做大做强的。

一个企业要想在竞争中立于不败之地，必须先从企业战略设计开始，精心搭配经营模式，富有远见地开展经营模式的创新，从而找到属于自己的利润区，推动企业走向可持续发展的基业常青之路。

作为企业家遇到重大决策之时，千万不能头脑发热，草率行事，要弄明白市场生态是什么。

市场生态就是企业与供应商、客户、竞争者、金融机构、社区、政府、媒体等建立的市场食物链关系，企业与他们之间不仅是竞争关系，而且还是一种依存关系、合作关系。

脱离或破坏市场食物链的行为，必然影响企业可持续发展，自食其果。

三、与体制相关的失败（代表人物褚时健郑俊怀赵新先）改革开放以来，在相当长一段时间内，由于法治不健全、分配制度不合理，制度不规范，企业产权不明，有些企业的产权变革都变成了一场巨大的冒险，是与非、合法与非法往往没有清晰的界线，企业家的命运突然变得无比的凶险和莫测起来。

褚时健、郑俊怀、赵新先等企业家的命运让人在多年后仍然歔歔不已。

制度上的漏洞，僵化、企业产权缺乏保障，生存环境畸形，导致许多企业家的行为变形。

一些企业和企业家不得不打擦边球，无奈之下踏入不合理制度和滞后法律构成的雷区，失去“童贞”和“晚节”。

褚时健在中国烟草发展史上是个举足轻重的名字，一个一手将乡间小厂发展为世界级行业巨头的能人，他临近退休却因为贪污而折戟沉沙。

烟草大王的悲惨命运让人喟然长叹。

诚然，褚时健没有以正当的方式去获得本应属于他的收入，但我们的制度本身也没有提供一种合理合法的方式让他获得本该属于他的价值回报。

在高度市场化的今天，没有足够的激励和约束机制，怎么能够指望企业家终日在经济大潮中而“不食人间烟火”呢？

有关资料显示：中国有一些国企搞得不好，而在搞得好的20%企业中却有相当多的企业家结局不好。

包括褚时健在内的那么多的“功臣厂长”相继落马，除了他们的个人原因，肯定在客观上有普遍的制度上的弊病造成这样普遍的现象，而这种弊病恐怕也是我们无法回避的问题。

“褚时健现象”是一面镜子，照出了转型时期的中国商界在法制观念和价值评判上的模糊、矛盾和迷茫。

褚时健的“落马”推动了整个中国企业产权化的改革，让大家看到了这个问题，原有靠承包制和自主权落实的方式已经走到了死胡同，褚时健的戏剧性就在这个地方。

所以从国外回来的人，像郎咸平就很不同情褚时健，因为他从法律角度来讲，一定是犯错误的，判你、关你也没问题。

但是褚时健不会想到，在他之后，李经纬、郑俊怀等功勋卓著的企业家也倒在同样的事情上。

郑俊怀是中国乳业的“教父”，他把伊利从一家只有几十万元资产、百来号人的小奶厂，发展成为“中国乳业老大”。

可以说，没有郑俊怀就没有伊利股份。

然而，2004他年因动用公司资金搞MBO，而黯然落马。

郑俊怀的沉沦是“绝对权力”的沉没。

过去十几年来的经济体制改革，要求企业建立完善的“法人治理结构”，但企业领导层却把这种现代企业治理结构错误地理解成“法人代表治理结构”，进而强化了企业法人代表的“绝对权力”，忽视

<<变革时代>>

了企业的集体领导和民主决策，这在客观上助长了一些企业法人代表专断专行，目无法纪。以郑俊怀为例，股份公司从1993年改制、1996年上市以来，被郑俊怀“炒”掉或排挤出公司的副总裁、总裁有14人之多。

即使是他比较信任的下属，一旦违背了郑俊怀的意愿，或其公众形象超越了郑，郑便毫不留情地将其从公司领导岗位上拉下来。

由于郑俊怀在集团公司发展中的功绩，当地政府给了他在企业的“绝对权力”。

郑俊怀不仅是集团公司的董事长、首席执行官，还是公司党委书记。

这种“三权”集于一身的结果是，客观上助长了郑俊怀的骄傲自满情绪。

赵新先的失败与体制相关。

他是第一代国有企业家代表，他有着自身的英雄气质，有“摸着石头过河”的勇气，但是却缺乏现代管理理念和法律意识。

他深受“党纪国法”的双重监督，背负国家所赋予的特殊使命和责任，困于和政府的权益分配冲突，往往很难逃脱这个群体的悲剧宿命。

以此为背景，柳传志和王石就值得被再次提及。

20多年来，他们小心地克制着人性的弱点并成功地避开了体制陷阱，使自己创立的公司成为中国企业的榜样。

褚时健、郑俊怀、赵新先等这些败在体制下的企业家们，王石、柳传志多次阐述的原则看起来是对的：建立并执行制度，对自己要达到的目标有耐心，低头种地也要抬头看天，不追求暴利，不行贿，不要贪污挪用，承认无知。

按照王石的说法，如果当初三九有赵新先的股份，他还会那么毫无顾忌地扩张吗？

褚时健、郑俊怀、赵新先都是中国第一代企业家，人生过半，突然有了商业可以寄托，可以逞志，较其前辈中抑郁而终者已是万幸。

又披荆斩棘百炼成钢，看看已可彪炳青史，忽又马失前蹄功亏一篑。

近十几年，谈起他们的结局，叹惜声不绝于耳。

四、官商勾结的失败（代表人物张荣坤周正毅黄光裕）改革开放30多年来，在中国商界依托官商勾结一夜暴富的大有人在，因官商勾结而“落马”的企业家举不胜举。

企业家因官商勾结而失败在某种意义上说，它具有更为鲜明和独特的中国式特征。

一百多年来，中国企业一直在官商结合的道路上徘徊。

亦官亦商、钱权互动的明潮暗涌下，“政府越大、市场越小”乃注定的经济结局。

一个优秀的企业家就是一颗从体制硬土中破壳的种子；而他们的经历、感悟、思想、观点，则是折射商业发展史的明镜。

福禧集团的张荣坤，农凯集团的周正毅，国美电器集团的黄光裕堪称当今中国官商勾结而失败的典范。

在一个制度转型的漫长时代里，他们的教训是惨痛的。

对政商关系的解读没有标准答案，只是一种生存法则。

在中国现有体制下，这一类的悲剧还会反复涌现。

在中国，政商关系是一个很复杂和敏感的问题。

商业与政治难以完全分割，关键是保持合适的距离。

太近了，可以得到红顶商人的巨大便利，但最终往往没有什么好下场；太远了，则太阳永远照不进现实，你会成为荒漠中无人理睬、自生自灭的野草。

众所周知，在我国经济发展中，政府官员及有关管理部门掌管着资源配置权、项目审批权、行政处罚权等诸多权力，企业要想获得巨大的资源就必须与权力结盟——这几乎是所有落马富豪曾经梦寐以求的成功捷径。

在层层叠叠的制度围城中，寻找突围之路。

因此，大多数企业家游走于法律的灰色地带，对他们来说，企业的成功在很大程度上要依靠有权有势的政治人物的庇护，银行贷款、土地征用、能源供应、争取项目、企业上市等等，无一不与权力息息相关，而如何有效地经营一家企业所需要的企业家精神却被他们弃若敝履。

<<变革时代>>

企业家热衷于和权力沆瀣一气，对一个成熟的商业社会来说是不可想象的，它不仅没有可能造就一大批全球性企业和品牌，还会窒息健康的商业文化，毒化市场环境。

著名经济学家张维迎曾经忧心忡忡地说：“中国未来经济能否持续增长，很大程度上取决于企业家是不是由寻租活动转向创造价值的活动。

”如果官员的权力受到有效制约和监督，便很难发生上述践踏法律、“公私共权”的官商共同体。官商一体的出现，使社会存在可滥用权力的空间，官员可利用其谋取最大利益，企业也会为获取在竞争中不可能得到的利益而向权力靠拢。

用财力影响权力的实施，用权力为企业的利益最大化开辟违法途径，企业在经营中一旦搭上权力这部“战车”，必定践踏法律、无视规则。

对政商关系颇有研究的企业家冯仑，把它划分为三个层面：一个是企业与所在体制的关系；一个是企业家与官员的关系；一个是民营资本与国营资本的关系。

中国现在的实际情况是，政府制定相关政策，但商人群体目前过于弱小，无法介入此过程，也很难影响决策过程，只有遵守执行的义务。

冯仑告诫企业家：“听党的话，跟政府走，否则你的企业根本没办法发展。

”一个企业家倒下，数名高官获刑。

张荣坤、周正毅、黄光裕这些失败企业家背后所折射的官商结合、权钱交易曝光，前者显示了中国经

济制度的改良型变迁，而后者则提醒我们，中国商业土壤中的钱权交易劣根性仍未有根本性扭转。

张荣坤、周正毅、黄光裕的悲惨结局令人深思和警醒。近十年来，中国企业家犯罪现象触目惊心，究竟是什么原因让这些昔日光彩夺目的企业家功败垂成？中国企业家为何如此脆弱？

难道这是中国企业和企业家的宿命？

企业家们失败的原因是多方面的。

除了这些企业家的个人素质之外，更值得我们注意的是中国在市场经济转轨过程中一些有待完善的体制缺陷，以及在监管方面的缺失，使得他们有机可乘，有的偷税漏税、行贿受贿、挪用资产、职务侵占；有的在资本市场中内部交易，制造虚假财务报表，操纵股价、官商勾结……从打擦边球直到堕入违法泥潭。

这一点，正是成千上万家中国企业共有的不堪一击的命门，从牟其中到黄光裕，都没能逃脱这个创富的怪圈或者说宿命。

经历了30多年巨大的发展变迁之后，中国的企业家群体虽然得到了很好的锤炼和成长，我们的环境和制度也得到了发展和改善，但是中国企业家还是很年轻的阶层，浮躁与幼稚在所难免。

西方发达国家的企业家阶层已有300年历史，而中国30多年前还没企业家。

尽管中国企业家进取心和勤奋早已为世人公认，但企业家的职业能力和知识结构与西方一流商业人才还有很大差距。

一些民营企业家的成长有先天不足，更有后天失调，草民创业，野蛮生长，缺失规范。

拥有太多的冒险精神和淘金冲动，有着太多的智慧和敏锐，但他们缺乏诚信、道德、正义感、人文关怀以及做人的原则，更缺少感恩和回报社会的理念，贪得无厌。

在我们社会对商业推进有效规范运作到新的高度时，这些人的经营行为惯性就会踩“地雷”，以致自我毁灭。

因此，民营企业要从管理中突围奋进，这是时代的呼唤，更是企业自身的生存发展法则。

北京大学光华管理学院教授曹凤岐认为，在分析一些企业家失败的原因时，人们往往简单地从道德层面找原因，说企业家道德败坏，贪得无厌。

我认为这样分析问题未免过于简单。

企业家个人素质和道德可能有问题，但不可否认的是，有的人在开始做企业时是好人，做了企业后才变坏的，企业家纷纷落马与体制有着很大关系。

要想使企业家犯罪现象减少，就要从根本上解决问题，那就是建立起适应市场经济发展的以诚信为核心的企业文化，建立起适应市场经济发展的完善的法律体系，创造出适应企业家健康成长和发展的良好的制度环境，形成保护企业家的激励与约束机制。

<<变革时代>>

一个企业家倒下，或许是偶发事件；一群企业家倒下，则必定有制度上的原因。

我们注意到，在转轨时期为企业谋取生存发展空间的过程中，尤其是在一个权力支配资源的特定环境下，任何一个企业家都难免发生这样或那样的问题。

著名经济学家吴敬琏这样提醒中国的企业家：“中国转型的速度很快，钻体制空子其实是速死的方式。

因此企业家们必须清醒认识到，今天中国市场经济的法制化、规范化程度已经大大加强，如果还想浑水摸鱼，是行不通的。

”企业成功靠的是一种社会责任感，一种理性的科学精神，一种道德感，一种人本精神，一种自控力，一种对规则的遵守和一种真正意义上的创新精神。

一位我十分敬重的国企老总几年前曾坦率地对我说他有“小金库”，并说“褚时健真傻，连假账都不会做。

如果一切都按文件、规矩、章程办，在中国就没法搞企业。

”改革开放30多年来，我们看到很多的企业家因为各种各样的原因倒下，但是我们还是欣喜地看到柳传志、任正非、张瑞敏、汪海、刘永好、鲁冠球等一批时代的“弄潮儿”不仅活下来了，而且事业仍然很坚挺。

柳传志在和我交谈时说，对于他们那一代企业家，要想把企业办好，不踩红线是活不下去的，不能一点不踩，但是也不能踩多了。

把握打擦边球的平衡对于那个年代的企业家是很要命的事。

柳传志的话很简单，但极其经典。

柳传志的不败，因为他掌握了“平衡”二字，在体制之内他掌握同事之间，上下级之间的平衡；投入商海，他掌握政商平衡。

不能说有多么睿智，而是他清楚自己的角色、定位。

如今，柳传志的这种说法，仍然是商人处世的“生存法则”。

以史为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失。

我们探讨和反思这些企业家的失败案例，首先是基于社会对企业家价值的关注和认同，基于人们对企业家精神的深刻理解和广泛共识：一个优秀的企业家群体是一个国家和一个时代发展的重要动力和财富。

企业家，尤其是创业者的创业历程必然伴随着和制度的博弈；伴随着对旧制度的创造性破坏；伴随者对不适合生产力发展要求的生产关系和生产方式的否定和挣脱；也伴随着部分企业家个人探索的失败和个人命运的终结。

对此我们应该表示充分的理解和尊敬。

更重要的是，在他们身上，仍有值得现实咀嚼和借鉴的东西。

唯愿这样的悲剧不再重演！

唯愿中国企业家们一路走好，基业常青！

<<变革时代>>

内容概要

作者以财经记者的独特视角和思维，在中国三十多年波澜壮阔的新经济革命史上，选取了中国商界最具影响力的12位企业家，以翔实的资料，深层次分析他们踏上“中国式败局”的原因，他们就像有待重新解读的密码，共同构成中国企业家从混沌走向觉醒的精神地图。希望用失败者的喟叹，成功者的智慧，给中国企业提供取得成功的切实经验和规避失败的具体思路。

<<变革时代>>

作者简介

余胜海，1964年生于湖北随州，资深传媒人、财经作家历任《经理日报》、《财富》、《中国民营经济周刊》首席记者、主编，长期从事财经人物报道，专注于企业发展、企业家思想与商业模式研究，探寻中国企业家生存状态及发展脉络，是中国企业发展史和企业家成长生的忠实记录者和观察者曾荣获“全国优秀新闻工作者”、“中国优秀青年学者”称号，被媒体誉为“影响中国商界的先锋作家”；已出版畅销书《创业非常道》《企业家大败局》《解密中国顶级CEO》《海归创业赢天下》《草莽生长》等10余部。

<<变革时代>>

书籍目录

- 第一篇 欲望膨胀的失败
- 第一章 草莽英雄牟其中
- 风雨前半生
- 一飞冲天
- 从“首富”到“首骗”
- “制造”出来的神话
- 牟其中的经济理论
- 牟其中大事年表
- 第二章 一代“标王”胡志标
- 创办爱多
- 豪赌央视“标王”
- 危机爆发
- 狱中学习与反省
- 出狱后三度创业
- 胡志标大事年表
- 第三章 民航狂人兰世立
- 不当干部的“干部子弟”
- 300元起家成湖北首富
- 低价竞争遭“封杀”
- “忽悠”解难题
- “东星速度”烧断资金链
- 悲情陨落
- 兰世立大事年表
- 第二篇 模式超前的失败
- 第四章 资本枭雄唐万新
- “德隆”粉墨登场
- 入主金新信托
- 产业资源整合者
- 德隆的覆灭
- 唐万新大事年表
- 第五章 空手道高手顾维军
- “家电帝国”之梦
- 产业延伸
- 致命的“造系运动”
- 顾维军的三宗罪
- 被“特许”的资本玩家
- 顾维军大事年表
- 第六章 地产“黑马”孙宏斌
- 荣辱人生
- 一年走完十年路
- 疯狂圈地
- 一个地产神话的终结
- 借融创东山再起
- 孙宏斌大事年表
- 第三篇 与体制相关的失败

<<变革时代>>

第七章 橙色的“烟王”褚时健

戴了22年右派帽子

缔造红塔传奇

从巅峰陨落

令人心酸的往事

从“烟王”到“橙王”

褚时健大事年表

第八章 乳业“教父”郑俊怀

时势造英雄

触礁mbo

挪用公款黯然落马

权重生霸主

再战江湖

郑俊怀大事年表

第九章 没能免疫的药业巨人赵新先

“教父”出山

激进扩张

债务危机爆发

肇始“一人机制”

重出江湖

赵新先大事年表

第四篇 官商勾结的失败

第十章 “公路大王”张荣坤

出身寒微

股市大庄家

“公路大王”横空出世

梦断“社保案”

张荣坤大事年表

第十一章 “生意天才”周正毅

从草根到“上海首富”

粉墨登场

疯狂并购

内部管理之痛

梦断资本游戏

周正毅大事年表

第十二章 “悲情首富”黄光裕

16岁闯荡江湖

17岁创办国美

巧遇“壳王”成功上市

重组“中关村”

疯狂并购

政商关系裂变

首富陨落

黄光裕大事年表

后记

<<变革时代>>

章节摘录

版权页：胡志标，原爱多集团董事长、总裁；现为胡志标企业集团董事局主席；立于不败管理咨询集团董事长。

曾被评为20世纪末中国商业奇才，中国家电行业的风云人物。

20世纪90年代，他时年30岁就将企业年销售收入做到27个亿；把爱多VCD打造成为中国家电行业最成功的品牌之一，两度蝉联央视广告“标王”；他访问荷兰飞利浦受到国家元首级的待遇，并与荷兰国王亲切会谈；他访问美国斯高柏公司，斯高柏公司的股票一夜之间上涨十倍；他以爱多的品牌资产获得了50亿元的银行授信额。

2000年4月18日，胡志标因涉嫌诈骗被汕头市公安局刑事拘留。

2003年6月，他因犯票据诈骗罪、挪用资金罪、虚报注册资本罪被法院一审判刑20年，罚款65万元。

2004年2月，改判为有期徒刑八年。

从中国“VCD大王”、央视“标王”到阶下囚，胡志标失败就是赌徒心态和管理问题造成的，他为转型时期的内地富豪们提供了一个活生生的解剖标本。

当中国经济走向更加开放和规范时，希望胡志标的悲剧能促使其他民营企业家警醒。

创办爱多1968年，胡志标出生在广东省中山市民众镇沙仔村，因家境贫寒，读书不多，中学毕业后便出来闯江湖，以修理电视、做变压器生意为生。

后来胡志标和好友陈天南两人各出2000元办起升达电子厂（爱多前身），先做游戏机，后做学习机，小打小闹积累了一些原始资本，也算是一对创业搭档。

1994年，数字压缩芯片技术开始流入中国，用它生产出的播放机叫VCD，用来看盗版碟片比正流行的LD好过百倍，而且价格不贵，这个东西一定会十分畅销，胡志标认准了这个方向，也改变了他的一生。

1994年9月，胡志标当即赶赴香港、上海，招兵买马，开发VCD，产品很快就投放市场。

经过6个月试销，就占领了广东部分市场。

1995年7月20日，胡志标27岁生日那天，爱多公司正式挂牌成立，注册资金80万元。

那时张学友的《每天爱你多一点》刚刚登上流行歌曲的排行榜，爱唱卡拉OK的胡志标于是就将公司取名为广东中山爱多电器公司，胡志标任总经理，他的好友陈天南出任法人代表。

胡志标念念不忘VCD项目，在他的大力鼓动下，爱多几乎把所有的资源都投入VCD项目。

豪赌一把之后，爱多仅花了6个月就统一了广东全境。

首战告捷，胡志标买了张中国地图挂在墙上，第一面红旗插在了广东，他要把爱多VCD的红旗插遍全中国。

第一批随胡志标出征的业务员可谓千奇百怪，其中有卖咸鱼的，有卖雪糕的，有卖假肢的，有卖水泥的，还有刚刚卖完三株口服液的，唯独没有卖过家电的。

可是，也可能正是这_缺憾让他们百无禁忌，各出奇招。

由于资金的极度缺乏，胡志标卖VCD走的是最“霸道”的一步棋，就是要求所有的经销商都“现款现货，款到发货”。

因为爱多VCD确实是市场的俏货，而且利润较高，所以尽管很多供销商嘴上是骂骂咧咧，但是都老老实实地交钱。

豪赌央视“标王”胡志标的失败是从争夺央视广告“标王”开始的。

1996年夏天，胡志标攻下上海市场，完成了第一轮全国推广运动。

这时，VCD的商品概念已越来越为消费者所接受。

他认为快速完成品牌战略的关键只有两个，一是找最有名的人拍广告；二是找最强势的媒体播出这条广告。

这两条经验后来成为广告业的“金科玉律”。

1996年，胡志标先花450万元请张艺谋导演和成龙拍摄“爱多VCD，好功夫”！

广告风靡一时；又花8200万元拿下CCTV天气预报后5秒钟的广告标版。

当时有不少人认为他拿8200万元去央视做5秒钟的广告得不偿失。

<<变革时代>>

结果他赢了！

1996年，爱多的产值达到2亿元、1997年猛蹿到16亿元，1997年11月18日，胡志标又以2.1亿元的标价成为CCTV 1998年的广告“标王”，令业界震惊。

至此，爱多VCD的盛名，响彻大江南北。

胡志标开创了中国第一例悬念营销、第一例招商巨型户外广告，实实在在地在最短的时间缔造了“爱多神话”，在最短的时间主导了“爱多”品牌，带动了中国家电行业营销模式的重大变革。

营销是双刃剑，在资金和渠道管理上，爱多先天不足。

“标王”豪赌所下的赌注，并不是2.1亿元的广告费，而是由此带来的野心。

营销成功了，订单增加了，这对爱多来说是件好事。

生产规模的扩大也增加了生产成本，产能的急速增长，现金流和企业管理跟不上。

这是危机！

可是在处理这个矛盾时，胡志标所采取的处理方式不够冷静。

由于胡志标过于自信，漠视渠道回款率和急速上升的生产投入之间越来越大的矛盾，使得爱多出现财务危机。

其次，从1995年到1997年，‘VCD市场暴利时代已经结束，胡志标没有对此做出超前的战略设计。

而是继续豪情万丈地在市场上见招拆招。

为争做行业老大，不惜血本与众多竞争对手“斗法”，打得你死我活。

特别是为打压“新科”、“万利达”等品牌花了不少血本。

结果，虽然夺回了新阵地，却因为自身渠道管理体系本来的薄弱，好不容易夺得“根据地”，转眼间却又失去了，数千万的投入没带来合理的市场回报和利润回报，仅仅是做了一次重点区域转移。

那么，为夺回丢失的一线零售市场，胡志标铺开了“收复失地”的拯救行动，这个时候，VCD行业发生转折。

1998年3月前，VCD一直供不应求，这是让胡志标一直信心百倍的原因。

从3月以后，供过于求，爱多的拯救行动无果而终。

再接着因拖欠材料供应商的款项太多，一些供应商停止供货，爱多VCD在市场上出现断货现象，不是卖得太猛，而是生产乏力。

此刻，爱多公司正式进入了债主盈门的阶段。

财务危机，终于全面爆发。

尽管后来“爱多”和“步步高”的光芒被疯狂的“秦池”所掩盖，可是敏锐的人们还是预感到了一个新时代——vcr)时代的到来。

1996年这一年，随着爱多的崛起，国内在一夜间冒出了上百家VCD制造工厂。

胡志标迅速打响了价格战。

就在梅地亚中标后的一个月，爱多突然宣布大降价，将VCD的价格首次拉下2000元大关。

2007年12月，胡志标赴荷兰飞利浦公司总部考察，这家享誉全球的电子工业巨人以“私人飞机加红地毯”的最高规格接待了这位来自中国的年轻企业家。

据称，飞利浦从来只对两类人给予这样的礼遇，一是国家元首，二是公司最重要的客户。

后来他去访问美国斯高柏公司，因为胡志标的到来，斯高柏公司的股票当天从6美元疯涨到68元美金，一夜之间上涨十倍。

当时海内外业界对胡志标的厚望可见一斑。

<<变革时代>>

后记

自1978年改革开放以来，一群冒险者在中国这一舞台上展现了向商业社会转型中波澜壮阔的场景。转型时期的社会动荡不安，遍地机遇而又陷阱重重，一些优秀的企业家，凭着在某些领域的超人直觉，又敢于在机遇降临的那一刻倾命一搏。

这惊心动魄的一跳，也是人们经常提到的“企业家精神”，只不过最终有人成功，有人失败。

成功固然可喜，失败也值得深思。

中国30多年的市场经济发展史，其实就是一部尴尬的企业家成长史。

贪欲，野心，无知，膨胀，官商勾结，体制障碍，是几代企业家中折戟沉沙的联合表演。

在没有蓝图的试错式的改革进程中，多少人惨淡离场，多少人常青不败，这个充满激情、喜悦、呐喊、苦恼和悲愤的过程，是创造自身命运和当代企业史的过程。

30多年来，前仆后继的几代企业家的命运之旅，因为宏观调控、体制改革、资本运营、个性态度的影响而形成变奏，驶往迥然不同的航向。

作为一名资深财经记者、中国企业发展史和企业家成长史的忠实记录者和观察者：近几年来，我一直在努力探寻中国企业家的失败基因。

是什么原因使企业家命运迥异？

许多企业家为什么会失败？

其失败原因是什么？

中国的企业家究竟有着怎样的成长历程？

又该用怎样的笔触才能描绘这段历史？

这些都是我和广大商界人士苦苦思索的问题。

为此，我在2009年出版的《企业家大败局》一书中讲述了年广久、孙大午、杨斌、吴志剑、田文华、黄宏生、仰融、荣智健等23位中国悲情企业家从辉煌到败落的人生轨迹，在读者中引起了强烈反响，被北大、清华、人大、复旦等多所高校列为MBA教案。

许多读者和专家学者给我写信，建议并鼓励我再写一本企业家的失败案例，对他们的成败得失的原因进行更深入的分析，找出他们失败的原因，给现在及未来的中国企业提供取得成功的切实经验和规避失败的具体思路。

于是我从2009年开始，着手写《变革时代：中国企业家的罪与罚》。

在本书中，我采纳了广大读者的意见，并找出市场上同类图书的浅显与不足，以财经记者的独特视角和思维，以翔实的资料，对牟其中、褚时健、郑俊怀、顾维军、张荣坤、周正毅、赵新先、黄光裕等中国商界最具影响力和代表性的十二位“失意”企业家进行审视和梳理，深层次分析了企业家们“中国式失败”的基因，并提出了切实可行的防范对策。

相信本书会对中国企业家和创业者们有一定的警示和借鉴作用，并能够为中国经济发展中更多优秀的企业和企业家提供诸多有益的经验。

读者若能从本中获得一份感悟和启迪，则笔者将为自己艰辛的创作感到无限的欣慰！

在本书的写作过程中，我查阅了《第一财经日报》、《中国证券报》、《南方人物周刊》、《南都周刊》、《中国经营报》、《中国企业家》、《环球企业家》、《东方企业家》、《财经》、《法人》、《南方周末》等报刊上一些相关资料。

同时，还借鉴引用了吕斌、刘建强、温秀、张翼、张承耀、刘影、刘元煌、魏华兵、朱颜、吴金勇、万勇、杜亮、贾可、胡轶笛、王进等朋友的新闻作品。

在此向上述媒体和作者朋友表示衷心的感谢！

在本写作中尽量注明了引用资料的出处，但肯定会有疏漏，如有不足之处还望谅解并与我联系。

本书在写作出版过程中得到了著名经济学家、北京大学教授张维迎，北京科技大学教授赵晓，清华大学中国企业家思想研究中心主任王育琨，中国社会科学院教授于建嵘，北京大学光华管理学院教授曹凤岐，复旦大学教授，企业研究所所长张晖明，国务院发展研究中心技术经济研究部副部长张承惠，《第一财经日报》总编辑秦朔，《华夏时报》总编辑水皮，财经作家吴晓波，知名财经评论员叶檀，知名律师王荣利、马军等老师和朋友的支持与帮助，在此一并致谢！

<<变革时代>>

由于本人水平有限，再加上时间仓促，书中难免出现不当和浅显之处，敬请读者见谅。
希望读者提出宝贵意见或建议，在此先行表示感谢！

期待与您交流！

余胜海2011年5月1日于北京

<<变革时代>>

编辑推荐

<<变革时代>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>