

【主流】

# “三大战役” 导致巨人集团名存实亡

巨人集团最初是一家由经营电厂产品发展起来的企业,在总裁史玉柱的管理下,又遇当时电脑市场刚刚起步,市场需求量大,经营状况良好,公司抓住这一有利时机,大力开发和经营电脑。随着电脑市场的逐渐饱和与竞争的加剧,公司决策人员超前地意识到产品单一结构已不能适应市场,必须开发新的产品以形成多产品支撑,在没有科学的市场调研情况下,错误地发动所谓的“三大战役”。

■ 本报记者 汪静赫

1997年的中国因香港回归而呈现喜庆的红色,同一年,史玉柱的巨人集团因决策失误濒临绝境,最终导致这家风光一时的民营企业名存实亡。“巨人”的倒下为1997年度中国企业界罩上最暗淡的灰色。

## 38和70 “楼花”支撑梦想

在史玉柱的生命中,38和70是意义非凡的数字。

38,这是巨人大厦最初设计的楼层数。70,这是最终定下的楼层数。数字的改变,也是“巨人危机”由暗涌到激流的过程。

1997年巨人集团濒临绝境,其实早有“预谋”。在这一日到达之前,已经埋下伏笔。

1992年,处于事业之巅的史玉柱决定建造巨人大厦——看上去,他要让自己的成功以更实物的形态出现。

在那一年的珠海,这栋计划建造38层的大厦确实很“巨人”。史玉柱最初计划是盖38层,大部分自用,并没有搞房地产的设想。后来他将设计从38层升到54层。

不久,一个关于“广州要盖63层全国最高楼”的消息传来。这时,有人建议史玉柱应该“为珠海争光”。遵照所谓“巨人大厦要夺全国第一高楼”的“民意”,史玉柱又将楼层数改为64层——比广州那座要高1层。

两年后,巨人大厦即将动工之际,楼层计划又变了,因为“64”这个数字“好像不吉利”。于是,史玉柱索性定为70层。

1994年初,巨人大厦动工,计划3年完工。同年,史玉柱当选中国十大改革风云人物。在那年的企业家群体中,“巨人”史玉柱的风光几乎无人可及。

然而,阴霾逐渐浮现。在当时来说,盖一座38层的大厦,大概需要资金2亿元,工期为2年。盖70层的大厦,预算就陡增到了12亿元,工期延长到6年。

就这样,在巨人集团的生物工程刚刚打开局面但尚未巩固的情况下,史玉柱又毅然向房地产这一完全陌生的领域发起了进军。

朝着在房地产业中发展宏图的目标,史玉柱看上去越来越有信心。巨人大厦自1994年2月破土动工,气魄越来越大。对于当时仅有1亿资产规模的巨人集团来说,单凭巨人集团的财力,根本无法承受这项浩大的工程。对此,史玉柱的想法是:1/3靠卖楼花,1/3靠贷款,1/3靠自有资金。令人惊奇的是,大厦从1994年2月破土动工到1996年7月,巨人集团未申请过一分钱的银行贷款,全凭自有资金和卖楼花的钱支撑。

即便从现在看来,1994年的史玉柱也显得相当大手笔,而当时的他如此自信,似乎情有可原。

在之前的1993年,巨人集团推出M-6405中文笔记本电脑、中文手写电脑等,其中仅中文手写电脑和软件的当年销售额即达到3.6亿元。巨人公司成为中国第二大民营高科技企业——而它仅仅才创立4年。

1995年,巨人推出12种保健品,投放广告1亿元。史玉柱被《福

布斯》列为内地富豪第8位。史玉柱和他的巨人大厦一样,似乎要“越建越高”。

1996年下半年,巨人大厦未按期完工,国内购楼者天天上门要求退款。紧随其后的是媒体地毯式报道。1997年初,巨人大厦停工。

其时,号称70层的巨人大厦只建至地面三层。

## 盲目多元化 导致“致命伤”

盲目多元化发展,最终导致资金链断裂,是巨人倒下的致命伤。

由于国际电脑公司的进入,电脑业于1993年步入低谷,巨人集团也受到重创。

1993年、1994年,全国兴起房地产和生物保健品热,为寻找新的产业支柱,巨人集团开始迈向多元化经营之路——计算机、生物工程和房地产。

1994年8月,史玉柱突然召开全体员工大会,提出“巨人集团第二次创业的总体规划”,目标是:跳出电脑产业,走产业多元化的扩张之路,以发展寻求解决矛盾的出路。1995年5月18日,巨人集团在全国发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。史玉柱亲自挂帅,将营销部门成立三大战役总指挥部,各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”,野心勃勃,目标直指霸主地位。

在时年32岁的史玉柱看来,这场轰轰烈烈的战役必将胜利。然而看似繁华的背后是盲目多元化的快速发展,这使得巨人集团自身的弊端很快暴露无遗。

随着国家开始整顿保健品产业,巨人集团的“全国总攻”停滞不前,而此时在建的巨人大厦仍需要越来越多的资金补给。史玉柱只好不断地抽调保健品公司的流动资金填补到巨人大厦的建设中。这种拆东墙补西墙的做法,最终造成了各个战场的捉襟见肘,顾此失彼。

从1995年9月开始,巨人的发展形势急转直下,到了年底,巨人集团财务状况进一步恶化。一年之后,当1996年底大厦一期工程未能完成时,建大厦时卖给国内的4000万楼花就成了导致巨人集团财务危机的导火线。

当巨人在保健品和电脑软件方面的产业实力根本不足以支撑住70层巨人大厦的建设,史玉柱把生产和广告促销的资金全部投入到大厦,此时,巨人大厦便抽干了巨人产业的血。

如今,巨人衰败已成经典案例。专家认为,巨人集团盲目的多元化发展,最终导致资金链断裂,直至巨人大厦给了它最后的致命一击。

随着多元化经营道路的发展,企业规模急速扩大,集团化管理成为必然。集团公司管理的主要任务是集团公司的整合。没有整合的集团公司难于发挥集团的整体优势,充其量是一个大拼盘,各个属下各自为政,集团内部难于协调运作,财务失控也就在所难免。巨人集团采用的是控股型组织结构形式,在使各厂属单位(子公司)保持较大独立性的同时,却又缺乏相应的财务控制制度,从而使公司违规违



“1993年,我们巨人集团推出M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等,销售额十分可观。既然是巨人,我就要推出更多的产品,甚至进军房地产,巨人大厦的设想是38层。”



巨人集团在全国发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”之时,让史玉柱感觉到了亲自挂帅的喜悦。他甚至把公司各级总经理都改为“方面军司令员”、“军长”、“师长”,因此有人批评他“野心勃勃”,但是他坚定地表示:“我要的就是霸主地位。”此“天下第一楼”由设计的38层到70层,最终成为泡影。



10年后,《巨人归来》出版,书中详细讲述了1997年32岁的史玉柱由胜利到失败的过程以及巨人大厦如何抽干了巨人产业的血。

## “中国第一楼” 轰然倒塌

缺乏科学组织结构和决策体系,史玉柱贸然推进多元化冒进之路亦是巨人集团衰败的关键原因。

巨人集团每一次重大决策,都是史玉柱想出来的。个人的主观性不可避免地造成决策失误多,执行难度大,风险大。巨人集团曾试图改变此种局面,但并没成功。

如1994年初,史玉柱宣布自己将从管理的第一线退下来,担任集团董事长。然而,同年8月,史玉柱突然又召开员工大会,提出“巨人集团第二次创业的总体规划”,并解除了原集团所有干部的职务,

全部重新委任。这种组织结构和决策体系的随意变动,给企业的战略发展带来更大风险。

1996年冬,巨人集团总部越来越热闹,一些买了楼花的债权人开始依照当初的合同来向巨人集团要房子,可他们看到的却是一片刚刚露出地表的工程。很快,“巨人集团无力继续建设大厦”的消息很快传开。

1997年1月12日,数十位债权人到巨人集团总部讨债,其后越来越多的闹闻而至,巨人集团的财务危机全面爆发。

在史玉柱的记忆中,1997年一定格外春寒料峭。

然而时间闪回到几年前,“手里的钱仅能为楼打桩”的史玉柱,意气风发地要盖“中国第一高楼”,殊不知,那时他的热情已将巨人集团衰败的导火线点燃。

## 1997年度中国企业十大新闻

### 1、荣事达推出我国第一部企业竞争自律宣言

事件:1997年5月19日,已连续两年夺得洗衣机产销量全国第一的合肥荣事达集团公司在北京公布《荣事达企业竞争自律宣言》,保证在接受法律、法规制约的同时,严格进行企业自律。中国轻工总会家电办公室和中国家电协会向全行业转发了这个自律宣言。

评论:通过《荣事达企业竞争自律宣言》,荣事达将其在十多年经营中悟出的道理提炼出来,期望形成外和、内和的共赢局面。“和”商理念是荣事达企业文化的核心内容,是建立在企业群体文化共识、理想认同和行为规范上的企业经营理念,它的独特性将企业与竞争对手在消费者心目中区别开来,形成企业有效的竞争力。荣事达将这个理念成功地运用到企业的经营管理中,渗透到了企业的各个环节,切实地加强企业在各方面的能力,促进企业竞争力的形成和发展。“和商”得到了整个社会的认同,有利于为企业的健康发展提供一个融洽的环境。

### 2、长城特钢集团亏损3亿元,主要领导人被免职

事件:1997年以来,长城特钢公司生产经营和经济效益急剧滑坡,成为四川省第一亏损大户,亏损额占四川工业企业净亏损总额的1/2。而有2.8万名职工的长城特钢公司曾经是我国生产规模最大的10家特钢企业之一,曾经为国家和四川经济发展作出过重要贡献。1996年公司完成钢产量46.5万吨,主营业务收入17.6亿元,亏损2397万元。为此,四川省委、省政府派出调查组协助分析原因、制定措施,并追究公司领导班子应负的责任。

评论:在企业的发展过程中,领导层的决策起到至关重要的作用,好的决策能够使企业发展壮大,不断获得市场份额;而不适应市场的决策只会将企业带入绝境,丢掉市场地位,甚至破产的境地。因此,企业决策者必须有洞悉市场的能力,及时调整企业的经营策略,开发出能够满足市场需求的产品,而不是固步自封、监守自盗。

### 3、巨人集团因决策失误濒临绝境

事件:巨人集团最初是一家由经营电厂产品发展起来的企业,在总裁史玉柱的管理下,又遇当时电脑市场刚刚起步,市场需求量大,经营状况良好,公司抓住这一有利时机,大力开发和经营电脑,到1994年,销售额猛增至3.6亿元,实现利税4700万元,公司整体实力空前提高,随着电脑市场的逐渐饱和与竞争的加剧,公司决策人员超前地意识到产品单一结构已不能适应市场,必须开发新的产品以形成多产品支撑,在没有科学的市场调研情况下,错误地发动所谓的“三大战役”。

评论:降低企业的市场风险,这一想法是正确的,但巨人集团决策层人员缺乏科学的决策体系,头脑发热,发动“三大战役”,使得经营运转十分被动:1、由于没有科学的市场调研,新产品盲目上马,市场供过于求,投资成本不能及时收回;2、“三大战役”的发动,使得巨人集团公司投资战线拉得过长,巨额的新产品开发成本以及上亿元的广告费用给公司的资金调度增加了困难,流动性比率急剧下降,公司财务结构迅速恶化,严重地影响了公司的正常发展;3、在财务状况良好时,公司生产的全部资金要依靠自有资金,公司决策者认为自己完全有能力解决资金困难,而没有和银行建立联系,在公司加起来不超过2亿元的债务中,银行债务只有1000多万,只占全部债务的5%,其他债权人主要是小投资者,公司债务结构严重不合理。

### 4、深圳宝日高尔夫球场引发全国最大涉外偷税抗税案依法拍卖

事件:中日合作企业深圳宝日高尔夫球娱乐观光有限公司因偷税高达7000多万元,1997年4月10日被深圳市地税局采取税务强制执行措施,其1300万元的银行存款被扣缴,10辆汽车也被扣押拍卖。由于宝日公司仍拒不缴税,滞纳金等在内,该案总案值已增至1.3亿元左右,构成我国当时最大的一宗涉外偷税抗税案。这是继1997年5月13日对宝日公司10部汽车进行强行拍卖后所采取的又一次行动。此次拍卖采用估价拍卖的方式。

评论:宝日公司在长达4年的时间内,不按我国税法规定,不按税务机关要求提供其发展会费收取会费费的有关资料和纳税申报,在税务机关多次催款以后仍以各种借口拖延不缴,抵制缴纳所偷税款和罚款。特别是在1997年4月9日税务机关对其采取税务强制措施以后,宝日公司不仅没有在规定的期限内缴清所偷税款和罚款,而且诬称宝日公司中方与税务机关合谋吞并外方巨额财产;同时还对税务机关执法人员采取各种手段恐吓、威胁,企图阻止税务机关的依法行政和依法征税。这是一起典型的偷税案、抗税案。

### 5、九家造纸企业联合发起中国首例反倾销调查申请

事件:1997年10月16日,生产新闻纸的国内九大纸厂正式向外经贸部及国家经贸委提出对来自美国、加拿大等国的新闻纸进行反倾销调查申请。这是自《中华人民共和国反倾销和反补贴条例》于1997年3月25日生效后,国内产业依法对国外倾销产品提起的首例反倾销案件。

评论:新闻纸反倾销案是新中国成立以来首例反倾销案,在中国的外贸史上具有划时代的意义,引起各界的高度重视。历来都是听说中国的商品在国外受到反倾销调查,这次是中国第一次运用反倾销武器保护自己,许多人认为中国人学会动用国际竞争规则了。本案的胜利给国内其它产业以极大的鼓舞。外国倾销者以低于其产品正常价值的价格向中国输入产品,其真正的动机并不是向中国提供价廉物美商品,而是以不公平的手法夺取中国市场。尽管中国的消费者眼前因能购买到价廉物美商品而受益,但最终却要为此付出沉重的代价,而一旦挤垮了我们国内同行业和相似行业的企业后,占据垄断地位的外国倾销企业就必然要谋求垄断利润,届时该产品的价格就会大大提高,消费者将没有选择。