

# Discussion on the Non-Return Path of Peking University Founder Group towards Bankruptcy and Reorganization

Qinglong Shang

School of Economics and Management, Shandong Agricultural University, Tai'an, Shandong, 271018, China

## Abstract

Peking University Founder Group, this giant company, which once was the high-tech company that dominated the IT field, as the largest university enterprise in China, finally collapsed due to the delusion of diversified cross-industry operation and creating a capital empire. More than 20 years of fights among senior managers have exhausted Founder's strength, the past glory no longer exists, leaving only a huge debt hole. As more and more debts expired, Founder Group defaulted frequently, making its stocks be frozen. In the end, the last straw that crushed Founder appeared, making it couldn't survive anymore, in February of this year, Founder declared for bankruptcy and reorganization. The paper analyze the root cause of the end of Peking University Founder Group from two aspects, hoping to help more enterprises avoid making the same mistakes, so as to go further in the future.

## Keywords

Peking University Founder Group; huge debt; bankruptcy and reorganization

## 论北大方正集团走向破产重组的不归之路

商庆龙

山东农业大学经济管理学院, 中国·山东 泰安 271018

## 摘要

北大方正集团, 这个庞然大物且曾经在 IT 领域独占鳌头的高科技公司, 作为中国最大的校企, 最终还是在多元化跨行业经营和对创造资本帝国的妄想当中轰然倒塌。二十多年的高层内斗, 耗尽了方正的实力, 过去的叱咤风云不复存在, 留下的只有巨大的债务窟窿。随着越来越多的借款到期, 方正集团频频违约, 股票随之冻结。最终, 压垮方正集团的最后一根救命稻草终究还是出现了, 方正集团扛不住了, 于 2020 年 2 月宣布申请破产重组。论文通过两个方面去解析北大方正集团走向末路的根本原因, 希望以此为典范帮助更多的企业避免犯下同样的错误, 以便未来的事业之路走的更远。

## 关键词

北大方正集团; 巨额债务; 破产重组

## 1 引言

自从改革开放 40 多年以来, 中国的社会经济由计划经济逐步向市场经济转型, 也就是在这段时间, 大量的民营企业井喷式地出现增长, 曾经的国有企业和集体、乡镇企业陆续实现产权转移<sup>[1]</sup>。由此, 中国的企业发生了翻天覆地的变化, 面貌也是焕然一新, 尤其是自中国在 2001 年加入世界贸易组织 WTO 以来的将近 20 年的时间里, 伴随着经济全球化的发展, 科学技术的提高, 国家政策的扶持和号召, 中国的企业基本上涉及到了各个领域, 且营业额成倍增长。因此, 也为中国经济起到了很好的带动作用, 帮助中国成功登上世界第二大经济体的宝座, 并且预计将会在 2030 年超过美国成为世界第一大经济体。

中国企业的巨大作用是有目共睹的, 但是中国企业的抗风险能力确实很低, 它的确很脆弱。其中, 中国的中小型企业平均寿命为 2.7 年, 民营企业平均寿命是 3.8 年, 而集团企业平均寿命也仅仅是 7.8 年。听到这个统计数字, 估计会有很多人惊讶, 甚至去质疑这些数据的准确性, 但这就是事实, 可以负责的讲, 这个结论很客观。现在的社会很多人尤其是年轻人被经济一片繁荣的假象所迷惑, 他们崇尚于金钱, 对创业和当企业老总格外感兴趣以至于顶礼膜拜, 他们用财富的高低来定位一个人的地位, 许多年轻人甚至埋怨父母自己为什么不是富二代, 为什么家里没有公司, 这简直是无比的荒谬。借此, 在这里笔者可以替很多专门从事于企业管理的人员发声, 明确地告诉做企业其实很难, 中国的企业家在

一定程度上其实是弱势群体，不要仅仅看到部分企业老板的风光无限，那是因为他们尝尽了一般人无法承受的苦，遭受了常人难以克服的折磨，熬过了不知多少难以入眠的夜晚才换来的，这才之所以有今天受众人羡慕的成就和财富。

很多企业最终没能在大浪淘沙中幸存，它们被时代所淹没，它们的结局大都很悲惨，申请破产保护、走法律程序依法接受破产清算这还算不错的。然而，绝大多数企业是负债累累，结果是老板跑路甚至自杀，可以说这企业曾经的辉煌终究还是昙花一现，因为经营不善，资金链断裂，负债率居高不下，最终企业是短命的。因此，我们必须从这些失败当中汲取教训，探讨这些企业为什么在这么短的时间内走向衰落以致破产，它们到底是在哪个环节出现了致命的失误，笔者相信只要我们仔细研究这些企业的发展道路，便可以从获取经验，而这些宝贵的知识将可以帮助很多企业从中借鉴，避免重蹈其覆辙，并在以后的发展历程当中进行的更加顺利，以便更好地为社会创造财富，为百姓提供更多的就业岗位，继续担当起稳定社会秩序、贯彻国家政策方针等重大社会责任。对此，笔者期待中国更多的民营企业走向更长远更加美好的未来。而彼时笔者将借助北大方正集团，这个走过了30多年的千亿资产级别的企业，根据它的发展道路和战略定位等来分析它是如何把一手好牌弄坏，并最终跌下神坛，走向破产重组的不归路的，以此来警醒当代企业和企业家。

## 2 北大方正集团由盛转衰的一生

北大方正集团，这个21世纪初风靡全国的高新技术企业，北大的骄傲，曾经为许多高科技产业公司甚至连联想都望尘莫及，作为一家国有控股集团，坐享政策的倾斜偏倚，资源的便利，人才的充沛，更有着北京大学的金字招牌，按常理说其发展道路应该很顺利，即使不可能超过华为、海尔、联想这样的顶级企业，但在市场上占有一席之地也在合理之中。不过就是这样一个体量庞大，深受国家信赖和支持的大财团，在2020年2月中旬停下了它继续前行的脚步，北大方正或许已经成为历史，在30多年的风雨中都挺过来了，却还是没能熬过这一年，它的谢幕相当不完美，背负着3000多亿的高债务，怎能为它自己画上圆满的句号。

这个曾经占据中国所有校企70%营业利润，旗下拥有26家上市公司，作为仅有的两家资产超过千亿元的校企之一，它是中国企业500强第138位<sup>[1]</sup>。对于方正集团的破产，我

们很多人都会为此感到唏嘘和诧异。其实，当我们仔细梳理一下北大方正的经历便不难看出它最终的结局也在情理之中，这枚定时炸弹其实早在20多年前就已经被方正高层自己人所深深埋下，商业战场就是这么残酷无情，任何一个错误都输不起，就算经济实力再强，稍有战略上的漏洞也足以摧毁这一切，正所谓“千里之堤，溃于蚁穴”，“冰冻三尺非一日之寒”说的就是这个道理。

北大方正集团到底是犯下了哪些致命的错误呢？通过分析问题，笔者找出了两点重要原因：①核心高管领导层长达几十年的内斗。②多元化战略下的盲目扩张，放弃了核心技术的发展，追求大而广，舍去了做一个强而专的高科技公司。笔者将在接下来的论述中分别对这两点一一剖析，进而深度解读北大方正集团走向的不归之路。

### 2.1 企业高层内斗，从此误入歧途

北大方正集团失败的原因之一，那就是核心领导层的动荡不稳定，高管之间内斗，进而损害了方正集团很大的元气，这使得集团负责人没有把主要的精力放在企业集团的核心利益上，浪费了宝贵的时间，反而给竞争对手有了喘息发展的机会，试想一下，作为一个自负盈亏的法人企业，为了生存和进步，在如此激烈且充满火药味的市场环境下，如果不居安思危，不想办法保护核心技术，增加市场份额，提高销量，而是以逸待劳，不思进取，整天把心思放在无关集团利益的琐事上，那什么企业不垮，什么集团不破产。

当我们仔细研究北大方正集团的发展史，便可以窥见它犯下的这个隐患。1986年，北京大学出资40万元注册成立了北京大学理科新技术公司，而这就是北大方正集团的前身，在当时中国的两院院士王选先生发明了汉字信息处理和激光照排系统技术，这项技术也帮助北大方正集团一举成功，从此踏上企业飞速发展的正轨，估计很多人第一次接触电脑时就是用的方正牌电脑，2000年左右的方正如日中天，风靡一时，而就在此时，方正内部的勾心斗角开始轮番上演，从1999年李汉生突然“空降”方正电子到渠万春“逼宫”方正控股，紧接着时任董事长的张玉峰被迫离任，此后在2001年方正科技总裁祝建秋先生宣布辞职……，这如此频繁的人事变动，让我们这些外人也难免心生猜疑，果不其然，1999年北大方正亏损2个亿，2001年营业额首次下降，净利润也同比去年下跌19.65%<sup>[4]</sup>，真相永远都不会蒙骗过任何人，内斗

的结果就是年度财务报告的惨淡。而年迈的方正准创始人王选院士不愿意看到这种尔虞我诈的自相残杀，于2002年退出一线，离开了方正集团，主动把权力让予他人，要知道王选院士在方正集团的地位相当之高，它是整个企业的精神楷模和榜样，员工们无论是谁都信服于他，对他也是十分尊敬，他在的时候，企业整体表面上还是团结一致的，大家有一个明确的目标就是把企业做强，做到世界上去，即便内部有些许的和谐也不敢兴风作浪，不顾大局，可是一旦群龙无首，曾经私底下的内斗便会浮现在大众的视线当中，矛盾也会激化，这些内部高层于是为了一己之私，抛弃了公司整体的利益，上演了现代版的宫廷内斗剧。而在接下来的十几年里，整个集团一直被内斗的阴霾所笼罩着，企业的干劲因此不足，企业也走向了下坡路。

诚然，不论古今中外，凡是一个组织，也不管是政治、经济、文化和军事组织，其内部核心人员如果没有向心力，不相互协作共同为组织的进步做出贡献，而是把心思放在内斗上，那简直是千古笑柄，其实这样的案例也是频频上演，它们最终的结局那都是要么被竞争对手吃掉，要么就是分崩离析。内斗如同企业的“癌症”，早期发现可以制止，可时间一长，一旦渗透到整个企业，那么到时候后悔都来不及。所以说，做企业的，一定要避免出现方正集团这种搞内斗的情况，及时采取措施解决以防后患无穷。

## 2.2 过度多元化葬送自己大好前程

方正集团失败原因的第二个方面——不切合自身实际，盲目追求资本扩张，以至于摊子太大，分散过多精力，难以协调经营。

让我们一起回到2002年，在王选院士选择离开集团时留给了方正两大核心技术：一个是激光照排，另一个是电脑技术，这两项技术当时在中国绝对是前沿的，但就在新一任方正集团董事长魏新就职不久，便在2002年宣布集团公司准备走多角化发展战略，也就是跨领域开展多种业务，以期壮大集团规模，丰厚其资金实力。通过企业合并，方正集团收购了包括金融、钢铁、医药、地产在内多个行业公司<sup>[2]</sup>，从此正式步入大财团行列，可是他这个想法是好的，但真正运作起来却是相当地难做，要知道一个靠科技创新产品起家的公司，跨领域去抢别人已经立足长久并有丰富经验的行业，这岂不是自找苦吃。就算资金实力再怎么雄厚，但一旦搞不好，那它

就是个无底洞，任凭投资多少钱，也不起多大的成效。试想一群搞科研的科学家去接触这些具有较大投机性的行业，怎能比过那些善于投机取巧、钻政策的空子，玩弄资本运作的资本家，尤其是地产行业，大家都知道这是一块香饽饽，利润率极高，十分诱人，但正是因为专业性不强，进出行业的企业太多，所以根本无法对抗的那些专门干这一行的企业。

对于一个大集团来讲，多元化战略有利有弊，要么成功登顶、要么下场惨败。它的好处就是可以分散经营风险，避免其中一个行业出现冷门而无法实现营业利润；至于坏处则是它要求企业在人员组织配置上必须与对应开展的新业务相匹配，如果高层管理人员技术水平、专业知识水平不足以胜任的话，那对企业来讲其组织承载力根本无法接受的了这个行业，所以即便企业投再多的钱，也是沧海一粟，掀不起一点水花，只会白白烧钱，等待他们的将是淘汰出局。要知道发展一家企业就相当于运营一个很大的系统，它涉及的环节包括了财务、战略定位、公关、人力、技术、产品和外部环境……很多方面，而要想保持这整个系统稳定运转，那么任何一个角度都不可以漏洞太大，否则在没有足够强大的核心竞争力的情况下，将会把自己逼到进退维谷的尴尬处境。

当我们回到北大方正这个案例来看，方正集团没有把主要的财力和技术支持放在继续发展它的核心技术激光照排和电脑上，并主动放弃了前途一片光明的市场份额领导地位，而把战略重心转移到其他产业，涉足与高新技术毫不相干的业务，就算方正总裁魏新他这个想法看起来是合理的，但是集团内部的人才储备没跟上，一群外行高管瞎指挥，财大气粗，疯狂的买买买，在资本市场上横冲直撞，这种资本的贪婪在方正集团身上展现的淋漓尽致，伴随着不切实际地疯狂抵押贷款、上市融资和发行债券，方正集团似乎已走火入魔，在暴利欲望的驱使下，它忘记了它曾经起家的本分行业，失掉了初心——做一家生产科技产品的实体企业，而是去追逐在金融市场的资本扩张，那迎接方正集团的终究还是穷途末路——被北京银行依法申请破产重整。

我们再一起仔细分析一下北大方正的多元化战略，它其实违背了商业的本质——那就是回归理性和常识，过度的多角化不仅侵蚀企业的核心能力，且如果整合资源不利，将会带来诸多风险。很多企业盲目地自信，他们以为在这个行业领域做的成功，做另一个行业也肯定成功，于是偏要不远万里跑到别人的领地里抢夺本不属于自己的一杯羹，而这面对

的将是竞争者的殊死搏斗，最终自己也只能当了别人前进路上的炮灰和垫脚石，沦为他人的笑柄。现在的方正已经不是原来的面目了，自从2009年方正断然决定砍掉PC业务，这家高新科技公司俨然转型成为一家金融地产控股财团。

其实，20世纪许多国际上的跨国公司已经有过过度多元化的失败先例，最终他们得出的结论那就是这些企业忘记了它们企业自创立以来一直秉持的价值观，在人性的贪婪中迷失了前进的方向，一味地追求虚拟的资本，什么行业赚钱就把它纳入到自己的经营版图，要知道隔行如隔山，行业间核心技术的迥异性是致命的威胁，其实这些企业不是饿死的，而是撑死的。当然，笔者十分支持关联性多角化，它是指从事于与该行业有一定技术关联性或其他方面统一性的业务，如华为作为一家专门研究通信技术的公司，不仅5G建设搞得很好，其涉足的手机行业也在国际市场上相当出色。通过两者比较，笔者认为或许这就是理性与非理性之间的区别所在。

### 3 结语

我们通过以上的论证，可以说吸取了北大方正集团用生

命换来的教训，而笔者希望以此为鉴，帮助更多的企业管理人员避免犯下同样的错误，以此为戒，警钟长鸣。做实体企业就是要踏踏实实地抓好核心技术，仔细钻研产品质量，拓宽市场销售渠道，把产品经营放在第一位，不要羡慕那些靠资本经营带来的巨额报酬，而这才是正道。要知道当认为自己什么都能干、什么都可以干时，祸就埋下了，因为样样都干，样样不精。此外，不要搞内斗，内乱对自身没有任何的好处，反而给竞争对手以可乘之机。因此，综合以上两点，在本身核心产品不过硬的情况下，经营企业一定要避开这两个陷阱，否则路会越来越窄，最终走进一个死胡同，真的就是从此终结自己的商业生涯了。

### 参考文献

- [1] 吴晓波. 激荡三十年 [M]. 浙江: 浙江人民出版社, 2007.
- [2] 林嵩. 创业战略概念、模式与绩效提升 [M]. 北京: 中国财经出版社, 2016.
- [3] 山川咨询. 多元化经营战略 [N]. 北京: 搜狐财经, 2020.
- [4] 佚名. 方正集团 2019 年财务数据 [N]. 北京: 个人图书馆, 2020.