

优秀公司为什么会衰败？  
你的公司也走向了相同的命运吗？  
你从何而知？  
你怎样改变航线？



杰格迪什·N·谢斯 (Jagdish N.Sheth) 著  
仲理峰 译

# 毁灭 优秀公司的 THE SELF- DESTRUCTIVE HABITS OF GOOD COMPANIES

# 七宗罪

 Idea/Action/Impact  
Wharton School  
Publishing

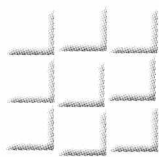
沃顿商学院图书

# 毁灭优秀公司的七宗罪

The Self-Destructive Habits of Good Companies

杰格迪什·N·谢斯 (Jagdish N. Sheth) 著

仲理峰 译



中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

毁灭优秀公司的七宗罪/谢斯著; 仲理峰译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-12719-4

I. ①毁…

II. ①谢… ②仲…

III. ①企业管理-研究

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 182397 号

沃顿商学院图书

### 毁灭优秀公司的七宗罪

杰格迪什·N·谢斯 著

仲理峰 译

Huimie Youxiu Gongsi de Qizongzui

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 张 18 插页 2

印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

字 数 248 000

定 价 39.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 译者前言

古希腊哲学家亚里士多德曾经说过：“我们每一个人都是由自己一再重复的行为所铸造的，因而优秀不是一种行为，而是一种习惯。”很显然，这里的“习惯”指的是好习惯；一个人之所以优秀，是因为他养成了好的习惯或优秀的习惯。对一个企业来讲，其 CEO 或核心领导团队的风格或习惯，往往决定了整个企业的状态，他们的优秀风格或习惯会引领企业追求卓越、走向成功。但是，如果他们和他们领导的企业养成了不良习惯或致命的坏习惯，那么这个企业就很难再继续有卓越的表现和骄人的业绩了。

在本书中，谢斯博士凭借其广博的专业知识和深邃的洞察力，对那些曾经辉煌卓越而后来却走向衰败或倒闭的世界级公司的发展历程及其在关键发展时刻的选择和决策，进行了深入细致的分析和探讨，从而揭示出导致这些优秀公司衰败或倒闭的深层原因。他认为，当公司经过多年不懈努力逐步走向卓越或成功时，常常会在不知不觉中养成了一些坏习惯，比如，自欺欺人、骄傲、自满、竞争力依赖、竞争近视、数量沉迷和领地守护等。这些坏习惯有的是公司 CEO 直接照成的，有的是在公司长期发展过程中慢慢养成的，一经形成往往影响面大，改变起来难，持续下去不仅会大大阻碍公司的健康发展，而且有时会非常致命，导致公司衰败或自我毁灭。

谢斯博士在相应章节中，对7种坏习惯在不同案例公司中的形成过程、表现形式和征兆以及公司对改掉这些习惯所做出的努力等，都进行了详细的说明和提炼，这为我们审视自己公司的运营管理状况，及时发现是否开始出现或正在养成这些自我毁灭的习惯提供了具体的参照标准。谢斯博士还指出，公司就如同人一样，可以养成这些坏习惯，也可以将它们改掉。他在每一章的最后，还就如何改掉这些坏习惯提出了指导性建议。“他山之石，可以攻玉”，相信这些建议将会成为我们预防或彻底改掉书中提到的坏习惯的有效方法。

对译者来说，有机会系统阅读、深入体会本书的内容并努力将中文译本提供给读者，是一件格外幸运和愉快的事。为此，感谢中国人民大学出版社丁一先生对我的信任，给我提供了翻译本书的机会。感谢责任编辑李开龙先生、唐奇女士及其他诸位编辑，他们耐心、认真、细致的工作和辛勤劳动，为本书的翻译和顺利出版提供了有力支持和帮助。感谢中国人民大学出版社为本书的出版付出辛劳和努力的其他朋友。

先后参与本书初稿翻译的人员有董翔、周霓裳、王燕、任华丽、杨慧，他们为本书的出版做了大量工作，在此一并致谢。在初稿的基础上，译者基本上又逐字逐句地对照原文进行了修改和翻译。尽管如此，翻译不当之处在所难免，诚望读者不吝赐教。

仲理峰

中国人民大学商学院

2010年9月15日

## 关于作者

杰格迪什（杰格）·N·谢斯博士 [Dr. Jagdish (Jag) N. Sheth] 是埃默里大学格兹塔商学院 (Goizueta Business School at Emory University) 查尔斯·H·凯尔斯特 (Charles H. Kellstadt) 市场营销学教授。任此职之前，他在南加州大学 (University Of Southern California) 工作了 7 年，在伊利诺伊大学 (University Of Illinois) 工作了 15 年，分别在哥伦比亚大学 (Columbia University) 和麻省理工学院 (Massachusetts Institute Of Technology) 担任教师职务 5 年和 2 年。谢斯博士因在消费者行为、关系营销、竞争战略以及地源政治分析等领域的学术贡献而知名。

谢斯教授在许多行业、学术和公开论坛上担任主要发言人，并深受大家欢迎。他为美国、欧洲和亚洲的众多行业和公司提供服务，既担当顾问，也做研讨会主持人。他的客户包括 AT&T 公司、南方贝尔公司 (BellSouth)、考克斯通讯公司 (Cox Communications)、达美航空公司 (Delta)、安永会计师事务所 (Ernst & Young)、福特公司 (Ford)、通用电气公司 (GE)、朗讯科技公司 (Lucent Technologies)、摩托罗拉公司 (Motorola)、北方电讯公司 (Nortel)、皮尔斯博瑞公司 (Pillsbury)、斯普林特公司 (Sprint)、美商实快电力公司 (Square D)、3M 公司、惠而浦公司 (Whirlpool)、威普罗

公司 (Wipro)、阿尔卡特公司 (Alcatel)、爱立信公司 (Ericsson)、西门子公司 (Siemens)、通用食品公司 (General Foods)、联合利华公司 (Unilever)、飞利浦公司 (Philips)、蒂森克虏伯集团 (Thyssen-Krupp)、ABG 公司、塔塔集团 (Tata Group)、Marico 公司、通用磨坊公司 (General Mills), 以及其他许多公司。他至少在 12 个国家做过上千场报告。谢斯博士常常被《华尔街日报》(Wall Street Journal)、《纽约时报》(New York Times)、《财富》杂志 (Fortune)、《财经时代》(Financial Times)、《经济时报》(Economic Times), 以及电视节目和美国有线电视新闻网 (CNN)、美国全国广播公司 (CNBC) (印度)、英国广播公司 (BBC) 等电视媒体采访或援引他的观点。他还是 Cryo Cell International 公司、威普罗公司 (Wipro Limited)、沙森化学药品和药物公司 (Shasun Chemicals) 等几家上市公司的董事会成员。

1989 年, 谢斯博士被美国营销科学学会 (Academy of Marketing Science) 授予“杰出营销教育家奖”。1991 年和 1999 年, 他两次被国际市场营销经理人协会 (Sales And Marketing Executives International, SMEI) 授予“杰出教育家奖”。1992 年, 谢斯博士又因对市场营销理论的杰出贡献被美国营销协会 (American Marketing Association) 授予“康维斯 (P. D. Converse) 奖”。1996 年, 谢斯博士被美国营销科学学会选为卓越会员。1997 年, 谢斯博士被国际工程协会 (International Engineering Consortium) 授予卓越会员称号。谢斯博士还是美国心理学家协会 (American Psychological Association, APA) 的会员。2004 年对谢斯博士来说是具有恒久意义的一年, 他被授予了“理查德·欧文 (Richard D. Irwin) 杰出市场营销教育家”和“查尔斯·库利奇奖” (Charles Coolidge Parlin Award), 这两项都是美国市场营销协会授予的最高奖励。2005 年, 他被营销促进协会 (Society for Marketing Advances) 评为爱思唯尔 (Elsevier) 杰出教授。2006 年, 他因杰出的咨询贡献, 获得美国心理学会授予的 RHR 国际奖 (RHR International Award)。2007 年, 谢斯博士成为埃默里大学教授团 (Emory

University Faculty) 的一员，这是商学院教授首次获此殊荣。

谢斯博士是一位多产作家，2002年，他与安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel) 合作出版了畅销书《终生客户》(*Clients for Life*) (Simon & Schuster)。他与拉金德拉·西索迪亚博士 (Dr. Rajendra Sisodia) 合著的《三强鼎立法则》(*Rule of Three*) (Free Press) 改变了现代商业社会的竞争理念。该书在2002年出版之后，已被翻译成为德文、意大利文、波兰文、日文和中文。该书还是美国全国广播公司 (印度) 的一个由7部分构成的电视系列片的主题，并进入了美国市场营销协会举办的2004年最优秀市场营销图书评选的决赛。2007年，他的最新著作《友爱的公司：卓越的公司如何靠热情和目标赚钱》\* (*Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*)，由沃顿商学院出版社出版。

---

\* 本书中文版已由中国人民大学出版社于2009年出版。



## 序

我非常惊讶，也甚感荣幸，我的亲密朋友和优秀同事邀我为其新作作序。尤其高兴的是，多年以前我向杰格迪什·N·谢斯博士提出的问题，成为其写作《毁灭优秀公司的七宗罪》的推动力，该书将会是最具洞察力的商业书籍之一。

我与杰格（其众所周知的名字）的友谊可追溯到许多年以前，当时他给了我明智的劝告，至今自己仍觉欠他很多。杰格是值得我信赖的一位知己，也是值得南方贝尔公司信赖的知己，在电信行业动荡不稳的时期，他帮助我们挑战自我们公司脱离垄断传统以来所奉行的商业理念。杰格帮助我们挑战高层领导和中层管理人员的思维，这促进了南方贝尔公司的竞争性文化的形成。

当然，南方贝尔公司只是杰格提供了无价的专家咨询意见的众多公司之一。寻求过他帮助的优秀公司可以列出长长的清单，跨越了北美、欧洲、亚洲三个大洲。我常常为他紧密的咨询和演讲日程计划感到吃惊，但他还是抽出时间在埃默里大学格兹塔商学院讲授一些非常受欢迎的课程，他是该院的查尔斯·H·凯尔斯特市场营销学教授。杰格决定定居于亚特兰大是这所学校和社区的幸运。

这本著作昭示了杰格广博的专业知识和深邃的洞察力。特别要指出的是，我对标题为“自满：成功之中孕育着失败”的章节特别感兴趣，尤其是“昔日的成功通过管制垄断取得”那部分。重温 AT&T 公司 1984 年被迫拆分的相关内容，使我想起许多行业中的公司因放松管制而不得不接受的惨痛教训——杰格明确地指出了这些教训。AT&T 公司被拆分后，首先是要将名字改为美国贝尔国际公司 (American Bell International)，直到哈罗德·格林 (Harold Greene) 法官干预才罢休。我必须承认，当杰格书中的介绍让我想起这段往事时，我忍不住笑了起来。杰格写道，他仍旧保留着兰德尔·托拜厄斯 (Randall Tobias) 送给他的那条带有新 ABI 标识的领带。“好好保存，”托拜厄斯告诉杰格，“总有一天它会成为纪念品的。”

我尤其喜欢“领地守护：文化冲突和地盘之争”这一章。团队协作一直是我的口头禅，这已不再是秘密，杰格将公司结构比喻为“一栋复杂的 50 层写字高楼，仅仅凭底层和顶层的相似之处连接在一起”，道出了当今很多公司的经营现状。

在一章接着一章的写作中，杰格分析了数字设备公司、通用公司、凡世通公司、真利时公司等。杰格的很多阐述都非常深刻，但是，如果没有各章节后面列出的每种坏习惯的“征兆”，以及在造成危害之前改掉这些坏习惯的循序渐进的有效方法，该书可能就没有那么完美了。

《毁灭优秀公司的七宗罪》这本书趣味横生，富有指导作用，颇有价值。我向大家强烈推荐这本书。

——南方贝尔公司荣誉主席 F·杜安·埃克曼  
(F. Duane Ackerman, BellSouth Corporation)

## 前言

本书源起于一位公司管理人员所提出的迄今为止最有洞察力的一个问题：优秀公司为什么会衰败？提出这个令人困惑不解的问题的 CEO 曾是《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一书的狂热爱好者，此书是汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）20 世纪 80 年代出版的商业畅销书。但是，随着时间的流逝，曾在该书中被视为世界级公司典范的诸多公司，不是在困境中挣扎，就是已不复存在，这对他触动很大。这些公司包括美国商界的代表性企业，如西尔斯公司（Sears）、德纳公司（Dana Corporation）、AT&T 公司、施乐公司（Xerox）、IBM 公司和柯达公司（Kodak）。

我越回味这位 CEO 的问题，就越好奇为什么那些看起来做得如此之好、处于本行业巅峰地位的公司，会在一夜之间败落到勉强维系生存的境地。我所说的并不是那些受政府保护而突然置身于波涛汹涌的竞争海洋之中的垄断企业。我指的是那些世界级的公司，它们看起来拥有最优秀的管理人员、实实在在的成功商业记录、有创意的产品以及似乎无法动摇的竞争地位。但它们为什么会衰败？

为回答这个问题，我首先进行了档案资料研究，确认那些曾经经营得非

常成功但后来却逐渐衰败的公司。在这个过程中，我试着找寻它们衰败的原因。相关研究提供的原因非常简单：当优秀公司面对外部环境的巨大变化而无能为力，或者——更为令人惊奇的是——不愿意进行变革时，它们就开始走向衰败。

在这些无能为力或不愿意变革的背后，我发现了成功的公司在走向成功的道路上所养成的自我毁灭的习惯。随着研究的深入，我开始向职业经理人和 MBA 学生介绍我的发现，我会讨论自欺欺人、自满或是成本无效率等诸如此类的自我毁灭的习惯。我曾戏言道，自己将写一本名为《毁灭优秀公司的七宗罪》的书。越来越多的人建议我写这本书，他们并没有把我的话当成戏言。

在本书中，我写了 7 个自我毁灭的习惯。我本可以再写第 8 个、第 9 个这样的坏习惯，但是，我的目的不是列出自我毁灭的习惯的详尽清单，而是要识别出那些需要避免出现的关键问题。如果一定要进一步压缩这个清单的话，我会说，在现实世界中最易出现的自欺欺人（第 2 章）和领地守护、或是内部地盘之争（第 8 章），是最为危险的两种习惯。

关于公司倒闭的原因，有 3 种相互冲突的理论。第 1 种是群体生态学或是“适者生存”理论，即公司之所以会倒闭，是因为有更大更强的公司进入市场并抢走了它们的生意。换句话说，公司倒闭是竞争中的系统化淘汰使然。

第 2 种是命中注定或“生生死死”理论。就像人类的生命周期一样，该理论认为，生与死的循环是任何一个公司都无法逃避的。在公司的最后死亡上，谁都无能为力——命运的到来，仅仅是时间早晚的问题。

但是，我的观点是，只要公司能够识别并采取行动应对自我毁灭的习惯，或者是起初就设立阻止其发展的程序，大多数公司都能实现基业长青的。我认为这是可能的，因为习惯是后天学来的行为，没有必然性。因此，重要的是我不仅告诉你如何识别这些自我毁灭的习惯，而且还建议了戒除这

些习惯的指导性方法。我在每一章节中都做到了这一点。尽管改掉自我毁灭的习惯对那些遭遇到痛苦的公司来说是一件值得赞美的事情，但更好的方法是早期就设计预防性程序来避免其出现（详见第9章）。

该书隐含的一个主题是，优秀的领导者对帮助一个公司避免或改掉自我毁灭的习惯至关重要。好的领导为公司设定愿景。但是，优秀的领导除了具有远见外，还必须正视由不利和持续变化的外部环境所造成的现存的和潜在的不足。优秀的领导时刻警惕那些可能妨碍激动人心的愿景得以实现的自我毁灭的习惯。

我希望能与本书的读者进行对话。欢迎大家提供你们所遇到的任何与自我毁灭的习惯相关的案例。你可以向这个网址 [www.destructivehabits.com](http://www.destructivehabits.com)，提供正遭受自我毁灭的习惯之苦的公司案例，也可以提供那些已经有效避免或是改掉这些习惯的公司案例。我还计划建立博客，以提供有关书中所提到的公司以及读者们所提供的公司的最新信息和评论。有了你们的帮助，我就有可能在不久的将来奉献本书的修订版。

## 致 谢

如果没有 John Yow 的帮助，本书就不可能具有完整性和可读性。这是他帮助我完成的第二本书，他的深入研究以及如何将思想和概念编写成可读性、趣味性俱佳的文字的神奇技巧，再一次成为本书定稿的重要因素。约翰是位卓尔不凡的南方绅士，无论从专业还是个人角度来讲，与他一起工作都是令人愉快的事情。我期待今后能继续与他合作著书立说。

Mark Hutcheson 也为本书的最终完稿给予了重要帮助。他增加了相关公司的研究案例，提出了编辑意见和修改建议，并撰写了本书的几个段落。同时，他还很认真地协调手稿写作的进程，并努力与出版社配合工作。

我还要感谢我的长期助手 Beth Robinson，感谢她对本书的投入，感谢她在我紧张忙碌的日子里保证我按预定进度写作本书。她不仅专业、沉着冷静地处理了连篇累牍的电子邮件、电话、预约和商务计划，还是一位优秀的信息沟通者。

如果没有沃顿商学院出版社（Wharton School Publishing）的助理编辑 Yoram (Jerry) Wind 的热情鼓励，本书就很难完稿，或者，至少不会完成得如此之快。当我向他解释这些自我毁灭的习惯是如何摧毁优秀公司时，他立刻鼓励我将之写成书，并把写作计划提交给沃顿商学院出版社。他的热情和

激励感染了我，这也是读者能够读到该书的主要原因。我还得到了沃顿商学院出版社行政编辑 Tim Moore 同样热情的支持。

最后，我要向沃顿商学院出版社参与本书评审和出版的每一位工作人员表达我的感激之情。特别要感谢 Paula Sinnott，与她合作令人愉快，是她保证了本书的顺利出版。还要感谢 Russ Hall，他对本书的定稿进行了颇有价值的文字润色。

- 1    **第 1 章 优秀公司为什么会衰败**
- 3        数字设备公司
- 7        IBM 公司
- 12       英特尔公司
- 14        都是领导惹的祸
- 19    **第 2 章 自欺欺人：神话、仪式和传统形成的桎梏**
- 19        守愚藏拙
- 24        对新技术视而不见
- 29        无视不断变化的顾客偏好
- 32        无视全球化新环境
- 40        自欺欺人的征兆
- 43        如何改掉自欺欺人的习惯
- 47    **第 3 章 傲慢：骄者必败**
- 47        情境 1：过去的卓越成就扭曲了你对现实的感知
- 54        情境 2：大卫征服了巨人歌利亚
- 60        情境 3：公司率先推出了他人无法复制的产品或服务



- 64 情境 4：你觉得自己比他人聪明
- 72 傲慢的征兆
- 74 如何改掉傲慢的习惯
  
- 79 **第 4 章 自满：成功之中孕育着失败**
- 79 情境 1：昔日的成功通过管制垄断取得
- 89 情境 2：过去的成功建立在分销垄断上
- 93 情境 3：政府的“选择”使你取得成功
- 98 情境 4：政府拥有或是控制企业
- 101 自满的征兆
- 105 如何改掉自满的习惯
  
- 111 **第 5 章 竞争力依赖：失职的祸根**
- 115 研发依赖
- 119 设计依赖
- 122 销售依赖
- 126 服务依赖
- 127 竞争力依赖的征兆
- 129 如何改掉竞争力依赖的习惯
  
- 141 **第 6 章 竞争近视：一种毫无远见的竞争观**
- 141 行业的自然演变
- 147 群集现象
- 149 行业第一与行业先驱
- 153 相反的情形：行业第二角逐行业第一
- 156 竞争近视的征兆
- 167 如何改掉竞争近视的习惯