

Why Smart Executives Fail

and What You can Learn from
Their Mistakes



從輝煌 到 湮滅

聰明執行長為何瞬間垮台？

「最好的學習，來自分析前車之鑑。」

美國《商業週刊》形容芬克斯坦是在「移轉典範」，捨棄追尋標竿企業的传统思維，直接挑戰企業重大挫敗的原因，帶領達特茅斯大學商學院研究小組，展開為期六年（1997-2002），橫跨美、歐、亞、澳四大洲，五十餘大型企業深度調查，訪談相關企業前後任執行長、各階層主管、媒體及專家，共197人，堪稱全球最大規模企業失敗、破產研究調查，從商業史上最重大的錯誤中，學習最寶貴的經營課題。

席尼·芬克斯坦◇著 閻蕙群◇譯

書系名稱 / Business Point 32
書名 / 從輝煌到湮滅

作者 / 席尼·芬克斯坦

譯者 / 閻蕙群

發行人 / 金惟純

出版者 / 喬智文化事業股份有限公司

地址 / 台北市松江路一四六號十樓D室

電話 / (02)2521-1956

傳真 / (02)2521-1919

讀者服務專線 / (02)2505-6789

分機 1511-1526

門市地址：台北市民生東路二段一四一號十二樓

讀者服務電子郵件信箱 / reader@bwnet.com.tw

劃撥帳號 / 190081311

喬智文化事業股份有限公司

文字編輯 / 鄒學偉、尉遲佩文、羅惠馨

主編 / 陳翠蘭

法律顧問 / 羅明通律師

電腦排版 / 帛格有限公司

印刷廠 / 中華彩色印刷股份有限公司

總經理 / 農學股份有限公司 電話 / (02)2917-1803

行政院新聞局核准登記證 / 局版北市業字第捌捌柒號

出版日期 / 2004年三月十日第一版第一刷

定價 / 新台幣三八〇元

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

版權所有 • 翻印必究

ISBN 986-7969-67-7

First published in the United States under the title *Why Smart*

Executives Fail by Sydney Finkelstein

Copyright © Sydney Finkelstein, 2003

This translation published by arrangement with Portfolio,

a member of Penguin Group (USA) Inc.

through Bardonia-Chinese Media Agency

Complex Chinese copyright © 2003 by

Sunbright Publishing Co., Ltd.

All Rights Reserved.

推薦序 最好的學習來自失敗 柯承恩
前言 聰明執行長為何瞬間垮台？

014 012

第一章

新創事業

通用神奇的故事

神秘的新創公司

025

PDA 淘金熱

打退堂鼓

無疾而終

鉅衛星電話的故事

低空衛星電話

033

「驗屍報告」

三星汽車的故事

三星集團崛起

038

造車夢碎

痛苦重整

網路小貨車的故事

聰明的零售系統

043

大興土木

花大本，賺小錢

病急亂投醫

命運難逃

這些故事的教訓

企業主兼管理者問題多

049

互相競爭的董事會

以規模取勝的危險

過度自信造成危機

結論與觀點

嬌生的故事

輕忽市場反應

062

輕慢合併企業

輕視競爭對手

短視、近利，非長策

再次出發

樂柏美的故事

市場開始重視物流及成本

071

厚植競爭對手

摩托羅拉的故事

美國武士

076

拒絕面對新客層

誤判情勢

三振出局

這些故事的教訓

企業的歷史傳承

082

情性難改

最大的敵人是自己

被動，耽誤所有時機

結論與觀點

當桂格遇上思拿多

飲料界的搖錢樹

093

賠了夫人又折兵

「一加一小於二」

遊戲落幕

索尼進軍好萊塢

不敵VHS

099

進軍軟體業

傾城禮聘「最佳拍檔」

「索尼樂透」

王朝畫上句點

完結篇

上奇兄弟的傳奇

勇闖英倫……

106

叫我第一名！

無法無天的霸主

被逐出帝國

王子復仇

這些故事的教訓

該不該購併？……

114

善盡應有注意

整合是成敗關鍵

購併完成後該採取哪些行動？

文化障礙

「整合恐慌症」

別忽略顧客和員工的感受

愈驕傲愈大手筆

結論與觀點

第四章

策略失靈……

王安電腦的故事

無盡悔恨……

133 131

開明專制

傳子不傳賢

雪印乳品的故事

犧牲品質的下場……

138

報應不爽

以不法逃避壓力

第2部 失敗原因

第五章

波士頓紅襪隊的故事——

排黑，心照不宣的默契……

145

打破膚色障礙

非理性策略的形成

這些故事的教訓——

誤判競爭形勢……

151

盲目執著

了解決策者

狗急跳牆的管理

代罪羔羊的迷思

結論與觀點

錯誤願景……

164

錯誤的策略意圖——

尋找萬靈丹……

165

尋找聖杯

採用錯誤的計分板

負面移轉

偏差心態——

昨天的答案……

173

不同的賽局

誤識自我形象

電影製片家的錯誤

一意孤行的心態 181

井蛙之見

本位心態

好大喜功

是否誤識現實環境？

預測變化

超完美風暴的謬誤

星際大戰的誤論

大格局的錯覺

錯認競爭對手

靜態商業模式

錯誤會衍生更多錯誤

面對謎團

第六章

夢幻公司

殭屍企業

「我們是第一名的公司」

「我們比你們厲害」

「我們知道自己在做什麼」

「不需要顧客告訴我們該怎麼做」

「過分正面的心態」

「別盡說些「喪氣話」

「告訴大家只會讓事情變得更糟糕」

「未盡完美絕不罷休」

「不管什麼事，都不是我的錯」

「我們工作在一起、喝酒在一起，連想法都是一致的」

「我是代表全公司發言」

198 197

196

187 186

181

擊敗邪惡力量

驕傲自滿

自覺高人一等

過分正面的態度

完美主義者

過度重視團隊精神

只顧做公關

第七章

遺漏重要資訊

揭開大謎團

資訊失蹤了

缺乏溝通管道

缺少傳達資訊的動機

疏於監督

無法駕馭的組織

董事會功能不彰

過度監督

特殊人物

冷漠的督導者

沒學到教訓

管理「恐怖三角」

第八章

七大惡習

惡習 1：自以為能夠主導大環境

惡習 2：視公司利益為個人利益

惡習 3：自己為萬事通

惡習 4：容不下異己

惡習 5：變成公司最佳代言人

惡習 6：輕忽阻礙的嚴重性

惡習 7：沿襲過去的成功模式

可有靈丹妙藥

216

230 228

238

253 251 249

255 254

259

265

269

270

274

279

第3部

從錯誤中學習

第九章

預測未來……

喜歡賣弄複雜

複雜結構與程序……

用複雜方法解決簡單問題

複雜會計制度

複雜術語

287 284

急遽失控

才會走就想跑……

一扇破窗：小錯誤可能是大錯誤的預兆

忽視警訊

成功，還要更成功

主管紛紛去職

293

心有旁騖的執行長

這些人……

這些行為

這些錢

謊稱某項產品即將問世……

誇大不實的購併交易

老王賣瓜

欺誑終結者：錯過里程碑

性格問題

303

不斷欺騙

……

309

預估是一回事，執行又是

一回事……

317

什麼是錯誤？

錯誤的演化

聰明主管打造封閉組織

開放包容的企業文化

向他人學習

向「最差作法」學習

認錯傳奇

再談美泰兒

調整心態

戳破幻想

重視資訊

戒除不良習性

未完的完結篇

全球最大企業破產調查



目錄

推薦序
前言

最好的學習來自失敗 柯承恩
聰明執行長為何瞬間垮台？

014 012

第一章

新創事業

通用神奇的故事

神秘的新創公司

025 024

PDA 淘金熱

打退堂鼓

無疾而終

鉅衛星電話的故事

低空衛星電話

033

「驗屍報告」

三星汽車的故事

三星集團崛起

038

造車夢碎

痛苦重整

網路小貨車的故事

聰明的零售系統

043

大興土木

花大本，賺小錢

病急亂投醫

命運難逃

這些故事的教訓

企業主兼管理者問題多

049

互相競爭的董事會

以規模取勝的危險

過度自信造成危機

結論與觀點



嬌生的故事

輕忽市場反應

062

輕慢合併企業

輕視競爭對手

短視、近利，非長策

再次出發

樂柏美的故事

市場開始重視物流及成本

071

厚植競爭對手

摩托羅拉的故事

美國武士

拒絕面對新客層

誤判情勢

三振出局

076

這些故事的教訓

企業的歷史傳承

082

情性難改

最大的敵人是自己

被動，耽誤所有時機

結論與觀點

當桂格遇上思拿多

飲料界的搖錢樹

093 091

賠了夫人又折兵

「一加一小於二」

遊戲落幕

索尼進軍好萊塢

不敵VHS

099

進軍軟體業

傾城禮聘「最佳拍檔」

「索尼樂透」

王朝畫上句點

完結篇

上奇兄弟的傳奇

勇闖英倫

106

叫我第一名！

無法無天的霸主

被逐出帝國

王子復仇

這些故事的教訓

該不該購併？

善盡應有注意

整合是成敗關鍵

購併完成後該採取哪些行動？

文化障礙

「整合恐慌症」

別忽略顧客和員工的感受

愈驕傲愈大手筆

結論與觀點

第四章

策略失靈

王安電腦的故事

無盡悔恨

開明專制

傳子不傳賢

雪印乳品的故事

犧牲品質的下場

報應不爽

以不法逃避壓力

133 131

138

114

第2部 失敗原因

第五章

波士頓紅襪隊的故事——

排黑，心照不宣的默契……

145

這些故事的教訓——

打破膚色障礙
非理性策略的形成

誤判競爭形勢……

151

盲目執著

了解決策者

狗急跳牆的管理

代罪羔羊的迷思

結論與觀點

錯誤願景……

……

164

錯誤的策略意圖——

尋找萬靈丹……

165

尋找聖杯

採用錯誤的計分板

負面移轉

偏差心態——

昨天的答案……

173

不同的賽局

誤識自我形象

電影製片家的錯誤

一意孤行的心態 181

井蛙之見

本位心態

是否誤識現實環境？

預測變化

超完美風暴的謬誤

星際大戰的誤論

大格局的錯覺

錯認競爭對手

靜態商業模式

錯誤會衍生更多錯誤

面對謎團

第六章

夢幻公司

殭屍企業

「我們是第一名的公司」

「我們比你們厲害」

「我們知道自己在做什麼」

「不需要顧客告訴我們該怎麼做」

「過分正面的心態」

「別盡說些「喪氣話」

「告訴大家只會讓事情變得更糟糕」

「未盡完美絕不罷休」

「不管什麼事，都不是我的錯」

「我們工作在一起、喝酒在一起，連想法都是一致的」

「我是代表全公司發言」

198 197

196

187 186

181

擊敗邪惡力量

驕傲自滿

自覺高人一等

過分正面的態度

完美主義者

過度重視團隊精神

只顧做公關

216

第七章

遺漏重要資訊

揭開大謎團

資訊失蹤了

缺乏溝通管道

缺少傳達資訊的動機

230 228

疏於監督

無法駕馭的組織

董事會功能不彰

過度監督

特殊人物

238

冷漠的督導者

沒學到教訓

管理「恐怖三角」

249

第八章

七大惡習

惡習 1：自以為能夠主導大環境

惡習 2：視公司利益為個人利益

惡習 3：自己為萬事通

惡習 4：容不下異己

惡習 5：變成公司最佳代言人

惡習 6：輕忽阻礙的嚴重性

惡習 7：沿襲過去的成功模式

可有靈丹妙藥

254

255

259

265

269

270

274

279

第3部

從錯誤中學習

第九章

預測未來

喜歡賣弄複雜

複雜結構與程序

用複雜方法解決簡單問題

複雜會計制度

複雜術語

287 284

急遽失控

才會走就想跑

一扇破窗：小錯誤可能是大錯誤的預兆

忽視警訊

成功，還要更成功

主管紛紛去職

293

心有旁騖的執行長

這些人

這些行為

這些錢

303

不斷欺騙

謊稱某項產品即將問世

誇大不實的購併交易

老王賣瓜

欺誑終結者：錯過里程碑

性格問題

309

預估是一回事，執行又是

一回事

317