

 CEIBS | 中欧经管图书

**Why Smart
Executives Fail**
and What You Can Learn from
Their Mistakes

成功人士的 七大陷阱

聪明的高级经理人为何会失败

[加] 悉尼·芬克斯坦 (Sydney Finkelstein) 著
俞利军 译

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

成功人士的七大陷阱

Why Smart Executives Fail

聪明的高级经理人为何会失败

and What You Can Learn from Their Mistakes

[加] 悉尼·芬克斯坦 (Sydney Finkelstein) 著
俞利军 译

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功人士的七大陷阱：聪明的高级经理人为何会失败 / (加) 芬克斯坦著；俞利军译. —北京：中国财富出版社，2014. 8

(中欧经管图书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5307 - 6

I. ①成… II. ①芬… ②俞… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4 -49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 166956 号

Sydney Finkelstein: Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes

ISBN: 978 - 1 - 59184 - 010 - 4

Copyright©2003 by Sydney Finkelstein. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权合同登记号 图字：01 - 2013 - 3625

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5307 - 6/B · 0401

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 张 17 印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

字 数 278 千字 定 价 56.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

中文版序言

11 年前，几乎没有人想到可以采用严谨的方式研究企业败局，从中发现 CEO、投资者及管理者可以学习的重大教训。随着《成功人士的七大陷阱》英文版的出版，公众的这一认识发生了转变。

现实生活中能够获得成功的公司和领导者屈指可数，人们往往将目光聚集在研究成功案例上。而我们则集中研究企业大败局，将商界的现实呈现给世人：混乱不堪，却格外真实。现在，我们将这些宝贵的经验译作中文出版，在中国这个孕育创业者、商界领袖及未来领袖的国度，这些经验的意义尤为深远。

我们从书中学到了什么？那就是，所有公司，甚至所有组织——无论是非营利性组织，还是政府组织或私营机构——的领导者都有可能犯下一系列致命的错误，他们必须认识到这些错误，并且需要无时无刻小心提防。这些错误有的因为战略制定上的失误，有的来自公司管理或运营上的误读，有的是低效率企业文化的直接后果，有的则源于领导层在变化来临时的盲目作为或举棋不定。

看看下面几个具有教育意味的例子。

在本书中，我们仔细分析了摩托罗拉在全球移动设备行业中的教训。人们是否还记得，在 20 世纪 90 年代，摩托罗拉曾一度引领世界、独占鳌头。那时，摩托罗拉是一个拥有众多工程师的天才公司，它运用自己的技能在几十年间设计出了例如车载收音机、寻呼机等多种科技电子产品，并发明了世界上第一部手机 DynaTAC。

数字时代随之而来。与柯达公司生产相机一样，摩托罗拉在模拟信号到数字信号的转变道路上走得十分缓慢，并退出了主流地带，逐渐被发展迅速的公司超越。最先超越摩托罗拉的是诺基亚和爱立信，二者接着又被黑莓手



机超越，苹果手机后来居上，而如今又败给三星的 Galaxy 系列手机。

行业内变化的步伐如此之快，只有不断创新（不包括在别人基础上的创新）才能够稳操胜券。当前，各行各业的领导者需要努力适应不断变化的竞争环境，移动设备行业的竞争也为其他行业上了重要的一课。

多年以来，摩托罗拉始终致力于让手机变得更为小巧，而其他公司则努力让手机更加智能。据报道，黑莓公司的高管第一次得知 iPhone 手机的时候近乎崩溃，但他们并不畏惧这款产品。因为在他们眼里，iPhone 不过是一个玩具，不会威胁到黑莓的行业主导地位，毕竟苹果手机无法撼动黑莓的企业客户。黑莓的高管认为黑莓手机的成功之处来自其“撒手锏”应用：邮件。当时的大众对这款手机喜爱有加，甚至沉迷于它，成了黑莓的“脑残粉”。

现在，黑莓手机几乎已经淡出人们的视线，而这发生在 iPhone 手机问世仅仅 7 年之后。

我无需预测 iPhone 的消亡——因为战争已经打响。截至 2014 年年初，三星手机的全球市场份额增长达苹果手机的 2 倍多。而 3 年前，苹果手机与三星手机的销售量为 4:1。我并不看好三星能够在冠军的宝座上坐太久，因为在这个迅速更新迭代的行业里，谁也不是常胜将军。

成为行业领头羊十分艰难，然而决定因素却并不是科技，而是人。

狂妄自大的心理一次又一次地让成功企业马失前蹄，并且已经融入了这个行业的血液。你可能认为领导者会警惕自大带来的威胁，然而他们的行动却告诉人们，他们似乎并不这么警惕。

摩托罗拉是一个典型的例子。尽管从模拟信号到数字信号的转变过缓可能是导致其失败的原因，但实则不然。事实上，摩托罗拉拥有几项关键的手机专利——他们知道如何制造数字手机，却并没有这么做。摩托罗拉选择将这些手机专利许可证发放给他们在那时的早期竞争者——诺基亚和爱立信。

理论上讲，看到专利使用费大量进账应该会让摩托罗拉这个行业巨头意识到数字信号的巨大潜力，然而摩托罗拉选择坐以待毙。摩托罗拉主管手机分部的高管在那时一语道破了其失败的天机：“有 4300 万模拟信号用户，这个市场错不了！”

摩托罗拉深知游戏规则已经发生了变化，但却置若罔闻。随后，尽管细

节不尽相同，诺基亚、爱立信以及黑莓公司也重蹈覆辙。

黑莓手机是很好的前车之鉴，它的浪潮曾经席卷全美。和摩托罗拉一样，黑莓是一个科技至上的公司，内部的天才工程师坚信黑莓手机是最理想的产品。

然而，苹果公司却另起炉灶，削弱对工程师的依赖，转而主攻产品设计、创意及品牌营销。直到现在，人们并不认为 iPhone 的邮件界面比黑莓的好用，但这并不重要，因为游戏规则早就变了。虽然黑莓公司从上至下的管理层都一致认定他们的产品更为精良，但消费者却似乎并不买账。

一个由工程师主宰的公司设计出最好的产品已实属不易，然而最终还是名落孙山。人们不愿意相信与自己认知相矛盾的事实，他们更情愿将这种境况称为“工程师的一声叹息”。

今日，苹果公司受到来自三星的强烈冲击，我们似乎又听到了“设计师的一声叹息”。

在以上两个案例中，企业的领导者过分沉溺于过去所做出的预设以及曾经的辉煌，他们或自满或傲慢，忽略了世界始终在不断变化这一显而易见的道理。

在任何一個如手机行业般瞬息万变的行业，领导者一旦拥有这样的态度，便无异于自掘坟墓。

世界变化速度如此之快，管理层做出错误决定的一念之差，结果可能就是云泥之别。这种境况，中国公司显然无法避免，也不可能避免。

举个例子来说，搜狐和新浪是中国的两家互联网服务巨头，然而，为什么新浪能够快人一步抢占微博市场？为什么作为搜狐创始人、董事局主席兼 CEO 的张朝阳的反应如此之慢？《成功人士的七大陷阱》向读者展现了一系列有效而相关的理念，通过理解领导者的所思所想，解读他们的决策及曾经的辉煌如何让他们在变化面前放缓脚步，停滞不前。商业界诸如此类的故事比比皆是，同时为业内创业者与行业颠覆者创造了机会——现在连 Facebook 的 CEO 马克·扎克伯格都决定推出手机产品。

商界唯一不变的事实，就是一切都在变化。腾讯通过微信红包推广了新的支付系统，试图与阿里巴巴的金字招牌抗衡；联想公司发展迅猛、雄心勃



成功人士的七大陷阱

勃，通过收购风云 20 载的摩托罗拉公司决意进军移动设备市场——不论是哪种情况，高效领导者及时适应、做出反应、进行改变的能力是成功的重要因素。

希望你喜欢《成功人士的七大陷阱》，虽然书中的案例发生在几年前，但是他们与今日的现实息息相关。现实中的细节可能会随着时间发生变化，但是世界上成功与失败的模式基本相同。读罢本书，你便学会警惕这些道理，未雨绸缪。祝你好运！

悉尼·芬克斯坦

2014 年 2 月 11 日

鸣 谢

从一个理念开始孵化，到它为出生准备就绪的6年时间是一段很长的时间。要使它产生预期的效果，需要做许多事。首先，就是一群人为了一个共同的目标全力以赴，找出需要探索的若干问题的答案。本书是许多杰出人士组成的研究小组合作努力的结果。这些人才能各异，但有一点是相同的：大家都持有同一个理念，带着一种激情，在相当长的一段酝酿期内保持着旺盛的斗志。

作为达特茅斯学院塔克商学院的教授，我非常荣幸与院长办公室的成员们一起工作，他们从一开始就相当支持我的工作。保罗·丹纳斯（Paul Damos）院长不仅催促我进入新的研究领域，从事此项高强度的富有挑战性的工作，他还慷慨地给予研究和道义方面的支持，包括给我提供方便，使我在巴黎有完整的一年时间用于研究和写作。副院长鲍勃·汉森（Bob Hansen）和研究中心主任维杰·戈温戴勒简（Vijay Govindarajan）、乔·梅西（Joe Massey）、艾斯本·埃克博（Espen Eckbo）不断地开出支票。同事们，像康妮·哈尔法特（Connie Helfat）等经常问我一些问题（有时甚至连他们自己都没有意识到），使得我不断地寻找答案。

我的MBA学员多年来一直听我讲公司发生巨大错误方面的故事，他们也许很想知道我何时最终将它们结集出版。他们提供的观点和批评有助于砥砺我的思想，塔克商学院和达特茅斯学院的许多学生在这项研究的不同部分的参与很有价值。感谢塔克商学院学生安德鲁·布朗内尔（Andrew Brownell）等同学的帮助。另外，研究助理李尔·迪琳（Leah Dering）等人也为我的研究工作做出了巨大的贡献。

研究小组中有三位特殊的人员起到了核心作用。司各特·博格（Scott



Borg) 在最后 18 个月才加入进来，但他在弄清这项研究的发现究竟意味着什么方面起到了关键作用。可以毫不夸张地说，没有他的努力，最终的产品绝对不是现在这个样子。贝基·萨维齐 (Becky Savage) 是我的秘密武器，她替我搜寻各种鲜为人知的点滴信息，和人商谈安排无数的面访。艾伦·埃尔金斯 (Alan Elkins) 在医学界取得成功后决定回到塔克商学院完成他的 MBA 学位，他作为学生开始和我一起工作，而且一直持续至今。他担任多重角色，项目主要组织者、项目的良心以及幕后设计者。他们是研究团队的三驾马车。再次感谢你们：司各特、贝基和艾伦。

我有机会在塔克以外的许多地方试讲自己的一些观点，为此我应当感谢梅林达·穆特 (Melinda Muth)、莱克斯·唐纳尔德森 (Lex Donaldson) 和罗杰·科林斯 (Roger Collins) 安排我在澳洲管理研究生院作了一次演讲，莫里瑞欧·佐罗 (Maurizio Zollo) 在欧洲商学院、本特·洛文戴尔 (Bente Lowendahl) 在挪威商学院、科斯塔斯·马科迪斯 (Costas Markides) 在伦敦商学院也为我做了同样的安排。或许不足为怪的是，精神病学学会对我的研究最早产生兴趣，这才有了在塔克商学院——希挈科克医疗中心精神病学系的巡回讲学以及在纽约召开的美国精神病学年会的报告。在塔克商学院以及其他地方针对高级主管的演讲，还有在洛杉矶、旧金山和巴黎的达特茅斯校友会上的演讲同样有助于提炼本书的思想。

学界的许多同事在帮助我形成思想方面颇有影响。和安·莫妮 (Ann Mooney) 就为什么高级主管会失败的讨论，给我带来了许多灵感；约翰·斯洛克姆 (John Slocum) 就我早期对网络公司失败原因的反馈意见激发了我新的思想；布莱恩·奎恩 (Brian Quinn) 有关企业创新的开山之作有助于我看清楚那么多的高级主管的失败从何而来。林达·阿格特 (Linda Argote) 等许多别的学者的作品对这些观点的形成均起到了作用。

要是没有那么多的高级主管和其他人同意接受采访，甚至有的人要接受好几次采访，这本书就不会是现在这个样子。他们提供的洞察力有助于我将一大堆材料的主要部分组合起来，除此以外我没有别的办法。有好几位首席执行官和研究小组的成员面谈了不止一次，有的多达三四次，他们对此项目投入了那么多的时间和精力，应当特别加以感谢。在此，我要感谢丽诗加邦

的保罗·查伦（Paul Charron）、摩托罗拉的罗伯特·高尔文（Robert Galvin）等人。

撰写有关“最糟糕的做法”，而非通常的“最好的做法”，打破了大多数商业书籍的模式，因此需要聪明人的慧眼识珠。我的代理人海伦·里斯（Helen Reese）一直以来都积极支持我努力完成本书。因为有了海伦，这本书才最终到了 Portfolio 出版社的阿德里安·扎克海姆（Adrian Zackheim）和他的编辑小组手里。他们也看好此书，并且立刻提出了看法，完善了最后的书稿。塔克商学院的吉姆·基挺（Kim Keating）等其他许多人都在背后帮忙。

我还有幸得到许多朋友的支持，他们似乎总是想知道我在学什么，对我含糊其辞的回答他们总是认为“好有趣”。本书不仅仅针对经理人、投资者或商学院学生，也同样针对另外一大群人，他们只想知道“为什么会发生这样的事情？”

在过去的6年里，我的妻子格洛里亚（Gloria）和女儿埃里克（Erica）一直关注着此书的成型。我设法在美国汉诺威和法国巴黎的咖啡馆里，在家里的餐桌上，在度假途中的飞机上工作和写作，但是，在每一个地方我均可以得到她们的爱、支持和理解。写一本书或许是一种孤独的追求，但是我从来没有感觉到孤独。

这本书是献给我的外祖父莱布·杜纳杰克（Leib Dunajec）的。这样做很不寻常，因为我从来没有见过他，但是他人生的故事几十年来一直延续着，留在了我的思想深处。外祖父生活在波兰，他没有接受过正规的教育，也很穷，但他是一位学者、教师、音乐人和领导人。多年以前，我就听到过这样的故事：当屋子里已经挤满人时，村民们总是在他家的玻璃窗外听他进行宗教演讲。人们有问题解决不了时就会去找他，他还会教孩子们阅读和写作，明辨是非。倘若我认为自己继承了这些优点未免有些自大，但是他确实对我的生活产生了巨大的影响。

悉尼·芬克斯坦

新罕布什尔州汉诺威

2003年2月

目 录

第一章 为何聪明的高级主管会失败

——学习失败能告诉你什么	1
导致失败的种种原因	2
文字背后的调查	7
一本关于人的书	13
失败的模式	14
结 论	14

第一部分 重大的公司失败

第二章 新业务的失败

——有关新事业无法运作及其原因的故事	19
掌上电脑（PDA）探奇：通用神奇的故事	20
铤 星	25
逆水行舟：三星汽车的故事	28
网上快车和杂货业的新变革	32
为何创立新事业如此困难……你该怎样做呢	36
开发新事业的切记要目	44

第三章 创新与变革

——宁愿置之不理	46
强生公司：医用支架业务	46



乐柏美怎么了	53
摩托罗拉：手机业务	57
创新与变革的衰亡：公司行动僵化	61
创新改革备忘录	67

第四章 合并与收购

——寻求综效，谋求整合	69
桂格遇见适乐宝：一见钟情的故事	70
索尼叫板好莱坞	75
盛世兄弟的传奇	80
并购的策略错误：从协同发展到骄傲自大	85
整合：千百次的错误导致失败	90
合并之后应该怎么做	91
关于合并和收购的备忘录	96

第五章 战略失误：错误的选择

——战略家们缘何错估竞争对手，选择“非理性”战略	97
王安电脑——希腊式的悲剧	98
雪印乳业公司过而不改	102
战略反思：寻找教训	113
继续向前发展	119
关于战略和应对竞争性威胁需要牢记的要点	120

第二部分 失败的原因

第六章 聪明地追求错误的幻想

——高管的错误决策是怎样把企业推向绝境的	123
战略上的误区	124
消极移用：聪明的才智，却用错了地方	128

一根筋脑子	135
确保公司对现实的定位正确	138
预见变化	140
保证公司对变化有一个现实的预测	144
不解之谜	146
 第七章 梦幻公司的幻觉	
——决策者怎样逃避现实	147
僵尸公司	148
向诱使公司成为僵尸企业的力量做出还击	161
成为僵尸企业不单是个态度问题	168
 第八章 追踪失落的信号	
——为什么企业没有对至关重要的情报做出反应	170
抓住奥秘所在	171
 第九章 极不成功人士的七大陋习	
——导致重大商业失败的领导者的个人品质	189
陋习 1 他们把自己和公司看成整个行业的支配者	190
陋习 2 他们将自己和公司混为一体，使得个人利益和公司利益之间 界限模糊	193
陋习 3 他们觉得自己无所不知、无所不能	198
陋习 4 他们毫不留情地铲除非百分之百的支持者	201
陋习 5 他们是公司的完美代言人，着迷于公司的形象	202
陋习 6 他们对主要的困难障碍估计不足	205
陋习 7 他们固守过去的成功经验	209
针对首席执行官的心理疗法	210



第三部分 汲取教训

第十章 预测未来

——早期警报信号	215
不必要的繁复	217
快速恶化，失去控制	220
心有旁骛的首席执行官	226
大肆炒作	231
性格问题	234
预测是一回事，行动是另外一回事	236

第十一章 聪明的高管如何学习

——在充满错误的世界里活着并努力生存	237
我们对错误了解多少	240
错误如何演变	242
精明的高管们如何使企业思想僵化	243
精明的主管们开始学习并广开言路	245
再谈美泰	250
最后的话：他们现在在哪里	252

第一章 为何聪明的高级主管会失败

——学习失败能告诉你什么

你在《福布斯》《财富》和《商业周刊》的封面上看到过他们；你阅读过有关他们超群睿智的领导才能的报道；你听过商业权威们和行业分析家们对其公司赞不绝口，称之为典范；你也许还直接或间接地买过他们的股票。你或许抓住了机会为其工作或与其合作。他们是美国乃至全世界商业领域内最耀眼的明星。他们是商界英雄、天才和巨人。

几年前甚至几个月前他们还如此闻名，但现在他们的公司却垮掉了。主要业务已经结束，职员被解雇，股票狂跌。与这些领导者和他们的公司息息相关的巨型企业顷刻间变得毫无价值。当尘埃落定，我们发现这些领导者实际上毁掉了几亿甚至几十亿美元的价值。

怎么会这样？这些商界领袖为何会跌得如此惨重，如此迅猛？怎么会有这么多人犯这么严重的错误？又是什么原因导致了每年在不同国家不同产业领域内如此多的经营失败？我们如何才能阻止它一再发生呢？

6年前，为了回答这些问题，我展开了一次针对这一课题最为广泛的调查。我的目的不只是为了弄清这些企业为何会破产倒闭，我的重点是企业背后的人。我不仅要弄明白如何避免这些灾难，更要找出预示失败的征兆，从而超越对具体企业倒闭作具体分析，达到从根源上揭示他们失败原因的最终目的。

我的调查小组得出的结论有的竟然和那些企业领导者的一落千丈同样惊人。事实上，许多乍听起来像是企业必备的素质，却正是导致日后噩梦的基础。就经营而言，他们身上那些我们羞赧于自己没有或热切希望模仿的品质，恰恰是我们最好不要具备的。就投资者而言，那些我们努力去辨认的指向成



功的路标其实只是失败的记号。那些与我们如此不同，从而让我们对商界着迷不已的企业领导者和高级主管们，其实和我们一样拥有性格上的种种弱点，犯着比我们更加严重的错误。

导致失败的种种原因

巨型企业破产是可以避免的——只要我们从全新的角度来思考企业的领导和组织问题。对新手来说，这也意味着必须抛开那些显而易见的答案，找出真正的始作俑者——那些创立、经营和领导公司的人。

记者、员工、商学大师、同行经理人、投资者，甚至大众——每一个人都会对一个高级主管如何把一家看起来成功的企业带向崩溃有自己的看法。实际上，人们对高级主管的失败有七种常见说法，但其中哪些是正确的呢？

1. 高级主管很愚蠢

对于一家企业失败的最常见的解释，就是首席执行官和高级主管们太愚笨无能。我们会指着他们愚蠢得无以复加的错误振振有词道：如果他们的管理中出现这种愚蠢的错误，那他们也必定是一群笨蛋。

果真如此吗？重大的商业失败真的是由于愚蠢或无能吗？事实是，能成为大型公司的首席执行官的人都是相当聪明的。本书中每一位接受采访的高级主管都是能言善辩、洞察力强、见识非凡的人。只要与他们交谈哪怕短短的几分钟，就没有人不为他们的聪明才智所倾倒。正如乐柏美（Rubbermaid）的前首席执行官沃尔夫冈·施密特（Wolfgang Schmitt）——众所周知的创新天才，在大多数人意识到关键问题之前就能道出答案，难道真会有人认为他不够聪明或缺乏才干吗？又如王安电脑（Wang Labs）的创始人王安（An Wang），常春藤名校的博士，名下拥有数项专利发明，创造了拥有 10 亿美元资产的公司，难道真会有人认为他天资不够或缺乏能力吗？

他们当中的绝大多数能够进入高层，因为高级主管和精明的投资者们总是不断地把最优秀、最有能力的经理人选出来。他们中的许多人都毕业于世界上选拔最苛刻要求最严格的学校。他们在职业生涯的早期，都曾是为挽救狂

澜的经理人，把危机转为商机。而他们一旦成为首席执行官，也定能久居其职直至整个企业的模式和命运最终形成。因为，无论是董事会还是合作伙伴都对这些高级主管的能力信心百倍，相信他们能做出真正睿智的决策。没有人会把一家大型企业的命运交到一个不是聪明绝顶的人的手里。

那么，尽管这些高级主管拥有聪明才智，但因他们对商业的无知或缺乏相关知识和经验而导致了重大商业失败吗？

这种可能性也不大。那些造成重大的商业失败的人，往往在他们相关的商业领域内都有着非常了不起的从业记录，对可能会影响到公司利益的任何因素，他们都似乎了如指掌，即使碰上什么不知道的，他们也会立即弥补。这些人通常被视为他们所在的无论任何商业领域内的最高权威。

总而言之，这些管理者绝对不愚蠢，我们也不能把公司的失利避重就轻地归咎于管理的失当。不行，我们得从别处寻找答案。

2. 高级主管们无法未卜先知

第二种较为普遍的解释是虽然高级主管们很聪明，但他们会在无法预知的事情上栽跟头。当企业状况无法预料地突变时，即使是最优秀的高级主管也有可能会失败。

这种解释的唯一毛病是，在我们的调查里，没有哪家企业倒闭是由于高级主管们遇上了无法预知的事件所致。在所有这些公司当中，无论是何种行业、什么时间或哪个国家，经理们都有无数机会可以预见在他们的领域内即将发生的重大变化。大多数情况下，高级主管们都掌握了必需的事实材料。许多时候，人们还试图告诉他们这些事实意味着什么。

施温自行车公司（Schwinn Bicycle Company）的高级主管们十分了解山地车以及会威胁到他们品牌的其他新设计，他们甚至还接到过一些设计提案，却拒绝了；摩托罗拉也知道数字手机会影响公司的销售，但仍不相信它会受到多大青睐；互联网将会改变掌上电脑市场，这一发展不少通用神奇公司（General Magic）自己的人就曾预言过。在上述诸例以及其他许多例子当中，企业状况的相关变化都曾被预见甚至讨论过——然后又被放到了一边。