

“人生一定要赢”系列图书

赢在管理

别把企业做垮

罗月婷 著

老板、职业经理人、
大败局案例解读

、知的世界500强

“人生一定要赢”系列图书

赢在管理

别把企业做垮

罗月婷 著

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在管理：别把企业做垮 / 罗月婷著. -- 北京：

企业管理出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5164-0848-3

I. ①赢… II. ①罗… III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第111216号

书名：赢在管理：别把企业做垮

作者：罗月婷

责任编辑：宋可力

书号：ISBN 978-7-5164-0848-3

出版发行：企业管理出版社

地址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网址：<http://www.emph.cn>

电话：编辑部（010）68701408 发行部（010）68701638

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印刷：北京博艺印刷包装有限公司

经销：新华书店

规格：710mm×1000mm 1/16 10.5 印张 151千字

版次：2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

定价：36.90元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

别把企业做垮

出来做事业，把企业做好、把事业做大是基本目标，几乎不会有人朝着“把企业做垮”的目标而去。但奇怪的是，许多一心发展事业的人，不论是企业的拥有者还是高层管理者，却往往会做出一些违背“做好、做大”的基本原则的事，不经意间就动摇了企业生存的根本，甚至令企业陷入死地。

为什么会有本想“做好”，却发生“做坏了”这样的怪事呢？其根源或许是出于人性与生俱来的弱点，或许是力有未逮，或许是认知有所偏差，或许是由于经验不足，也或许是被经验所蒙蔽。糟糕的是，要犯这些错误非常容易，但要避免它们，却颇要费点周章。因为决策者们比较难以与自己遇到事情的第一反应抗争，更难以与自己的固有思维及经过深思熟虑而得来的理念抗争。他们常常在主观上认为自己的想法是利大于弊的，是值得施行的，因此轻易地做出决定，却忽视或无视其中的问题（毕竟制造问题比解决问题要轻而易举得多），自然而然地推动事物按自己的设想发展，迈着轻快的步调把企业拖向困境。这类案例在现实当中简直比比皆是，让人惊讶于“为什么这样的错误他们都会犯呢？”并且有些案例还是出自于百年老店以及经验丰富的知名高级主管。

本书正是从众多案例中撷取了一些有典型意义的例子并加以分析，

按照由易到难，由简单到复杂的顺序，将搞垮公司的原因展示给读者，我们希望企业的经营者们在头脑中形成一些警戒区，当遇到类似事件时，头脑中的警报器就开始鸣叫，提醒你不要再跨入地雷区。

目 录

序 言 别把企业做垮

第一章 在强烈的权力欲中沦陷

老板的权力欲强到超过事业心之时，就是公司陷入危机之日。老板与管理人员、特别是高层管理人员，不是敌对关系而是合作关系。

不想做事业，只想做老板·····	3
不能平衡高层管理人员的矛盾心态·····	7
“拍脑袋”决策·····	12
不愿意对自己设置障碍·····	16

第二章 困在固有利益中

更隐形的危机是对于现有的高利益过于看重，舍不得放弃带来高额利润的业务，哪怕这些业务已经日趋式微。

经营模式的温床·····	23
高利润产品的诱惑·····	27
品牌陷阱·····	31
不知改变，固步自封·····	35

第三章 雾里看花做市场

对于专业的市场调查，包括消费者调查、直接客户调查、竞争对手调查，甚至于上下流企业的调查，因为怕花费大又不实用而不肯去做；或是做了，却做错了方向，以至于准确的数据却导致了不准确的判断。

凭想象做市场以及做想象中的市场·····	41
误用调查结果·····	45
把市场调查做给别人看·····	49

第四章 把理论当成唯一的指路明灯

不具备良好的经营思维者常犯的错误是容易沦陷于表面漂亮的理论原理、技术细节、新鲜的概念，而不去思考原理或理念背后的事实。

被“理论支持”框死·····	55
陷落在繁复的技术中·····	59
迷恋漂亮的概念·····	62

第五章 迷信“潜规则”

一个企业没有显性的规则可以遵守，或无视公开规则的存在，从公司到员工都以玩“潜规则”为乐，这样的作法无论是用于对外关系，还是用于对内关系，都将结局堪忧。

以做阴谋家为荣·····	69
把企业变成大“酱缸”·····	73
视国家法令为儿戏·····	77

第六章 舞不动资金链条

对资金的运用缺乏规划和远见，以至于周转不灵，最后当某个环节出问题时，往往会造成资金的误置、浪费和紧张。

链条生锈·····	83
成本失控·····	88
无节制扩张·····	92

第七章 视“责任”若无物

过于自私的公司培育出一大批过于自私的员工，能得到的后果，或

是逼走有正常原则和道德的员工，或是被社会所遗弃。

品质的连锁反应·····	99
忽视员工，必将被员工惩罚·····	103
企业自私病·····	107

第八章 不懂得“正确的”合作

不管是没有与他人合作的观念，还是合作过程中太过自我，都是无法让合作行为正常进行的错误，更严重的，还会连累企业的营运。

缺乏合作精神·····	113
找上错误的合作对象·····	117
舍不得分享·····	121

第九章 不能防范风险

风险与利益是一个硬币的两面，但人们常常容易被利益诱惑，却不肯面对风险，或是从主观上刻意忽略风险的存在。

赌徒心态·····	127
对窗外大事不闻不问·····	131
对业务量的变化缺乏判断·····	135
设置了错误的主营业务·····	139

第十章 没有稳定且合理的战略

战略是决定企业成败的根本。战术调整是必需的，即使战略目标清楚，但操作上的失误也同样会让好的战略换不来好的结果。

没有正确的定位·····	145
注重战略调整却忽视战术更新·····	149
“三心”之失·····	154



第一章

在强烈的权力 欲中沦陷

老板的权力欲强到超过事业心之时，
就是公司陷入危机之日。老板与管理人
员、特别是高层管理人员，不是敌对关系
而是合作关系。

本章导读

- ① 不想做事业，只想做老板
- ② 不能平衡高层管理人员的矛盾心态
- ③ “拍脑袋”决策
- ④ 不愿意对自己设置障碍

不想做事业，只想做老板

典型案例：保时捷，从收购到被收购

大众集团收购保时捷的背后，完全是一部超长版的豪门恩怨，由源自遗产分配不公的利益争夺，逐渐演变成两个家族的意气之争。在这个过程中，谁能获得公司的执掌权，似乎比公司如何发展更为重要。

2009年7月，大众汽车集团收购保时捷一案终于尘埃落定，保时捷正式成为大众集团旗下的第10个品牌。而就在此之前数月，保时捷还持有50%的股份，人们一度认为保时捷控股大众是迟早的事。事实上，多年之前保时捷就一直高调进行着对大众的收购计划。

这两大汽车公司的恩怨则还要追溯到更早以前：当保时捷的创始人费尔南德·保时捷（Ferdinand Porsche）去世时，除了将遗产留给自己的当然继承人儿子费里（Ferry）之外，还分出一部分保时捷公司的股份给了自己的爱女路易丝（Louise），她当时已嫁给大众公司的老板皮耶西（Piëch）。保时捷家族对于皮耶西家族“侵占”自家权益的行

为一直耿耿于怀，希望能夺回对保时捷公司的全部控制权。在多年的争夺中，“夺回”的企图又进一步发展成为取得大众公司控制权的欲望。为此，保时捷汽车销量和盈利都受到影响，一度下滑到公司股东们打算将公司出售。

这样的情绪自然也传染给了费里之子、现在的保时捷公司监事会主席沃尔夫冈·保时捷（Wolfgang Porsche）。因此，在2005年，当保时捷公司的经营状况好转，公司总裁温德林·魏德金（Wendelin Wiedeking）提出逐步增持大众公司股份、最终控股大众的计划时，沃尔夫冈毫不迟疑地给予支持。于是，在随后数年中，保时捷公司不断投入巨资收购大众的股票。这一举动不仅遭到大众的反击，也遭到了大众总部所在地——德国萨克森州州政府的抵制。出于保护本土企业的目的，州政府一边设立法律条文对收购进行限制，一边出资增持大众股份。保时捷的收购成本和难度都在不断增加，但还是动摇不了公司高层的决心，到2008年底，保时捷的持股达到了50.76%，为此，总共花费了120亿欧元。就在旁观者看到保时捷方面雄心勃勃快要控制大众的时候，公司实际上已经负债累累。而随之而来的全球性金融风暴则令保时捷拉得过长的收购战线雪上加霜。2009年，保时捷的收入与利润均大幅度下滑，负债高达90多亿欧元，面临15年来最艰难的危机。因为过度负债造成的信用危机，以及金融风暴造成的银根紧缩，保时捷甚至无法向银行取得贷款，资金周转出现严重问题，以至于不得不向德国政府请求援助。最终，在财政状况恶化的情况之下，保时捷不得不同意了大众公司的收购条件，以尽快获取资金填补自己的财务漏洞。

旷日持久的保时捷收购大众案，却以大众的反收购告终，实在令世人大跌眼镜。而在这场收购中，大众也不能算是完全的胜利者，因为为了缓解资金压力，大众也不得不引入第三方投资者——卡塔尔投资局，该投资局收购了大众17%的股份，另外，持有大众20%股份的萨克森州

还在董事会中拥有否决权。也就是说，在大众与保时捷终于合为一体之后，虽然大众集团在汽车界的竞争力有所加强，但皮耶西和保时捷两大家族对公司的控制力都受到了实质性的削弱。

皮耶西与保时捷的家族之争可谓教训惨痛，为了某几个人的权力欲，付出了数以亿计的金钱，以及企业发展的良机。实际上，在1992年，由于魏德金改革，保时捷大力发展新型跑车，已成为全球利润最高的汽车制造商，直到25年后，保时捷的销量虽不及大众，在利润方面仍是远超大众。

此时，作为公司领导者的沃尔夫冈首先想到的却是如何取得大众汽车王国的王冠，而作为职业经理人的魏德金也萌生了在大众董事会占有一席之地的野心，在此时，保时捷的产品线是否需要调整、外界金融环境是否正在恶化等问题已经退居次要位置。此时，多年家族之争的遗留问题与权力的诱惑交织起来，网住了保时捷公司的决策者，他们近乎疯狂地投入巨资，连公司经营时最显而易见风险都忽略掉了，以至于最终上演了一场惊天逆转的大戏。

警惕：不要过分迷恋权力

每个老板在刚开始成为老板时，心里想到的都是“如何做一番事业”，但现实却是，很多人走到最后变成了只想如何做老板，至于事业怎么做，反倒被抛诸脑后。

这倒不是因为老板们智力低下，而是权力实在是一件极具诱惑性和迷惑性的东西，它会立即给老板们带来满足感，足以蒙蔽人的心智，而做事业却需要艰苦的付出和努力才能得到回报，其过程要漫长得多，满足感也要来得迟得多。因此，当一个人成为老板，或者是距老板只有一步之遥时，对权力的渴求常常不知不觉地超越对成就事业的渴望。

这就如同历史上不断重复演绎的谋朝篡位的故事一般。在权力争夺

最激烈的时候，身居高位者可以得到随心所欲令万众俯首听命的快感，使得争得权位及保住权位成为最重要的事，至于国家存在的法则、造福于民的使命都要大大靠后，或是只具有象征性的意义。于是，有争夺能力的人只把眼光放在勾心斗角争权夺利上，得到权位的人只知享受权位带来的福利，同时全力防范别人。最极端的，甚至会出现不惜出卖国家利益给敌人，只为了保住自己的权位不至于丧失。

但历史的教训告诉我们，忽视国家利益和民众利益的国家领导者必然逃脱不了失去国家统治权的命运。企业经营者也是一样，忽视了企业发展的老板，最终也必然失去对企业的控制权。

这类权力欲导致丢弃事业的事件在大的家族企业中时有所闻，而在小企业中其实发生得更为频繁。只不过大企业的权力更大，更具诱惑力，花样也较为繁多。而对小企业老板来说，夺权的花样少得多，权力欲的表现更为直接而简单，比较多的是早早开始享受“老板”的地位带来的满足感，对员工颐指气使，自以为是、不听劝告，以为自己是老板就可以为所欲为等等。这类人往往是只想享受当老板的感觉，却不愿意承担做老板应当承受的压力。

大企业因为实力雄厚，往往还能多经受一些风雨，即使领导者下台，企业还有撑持下去的可能，而小企业每当遇上这种老板，通常经不起几番折腾，早早落幕散场。

不能平衡高层 管理人员的矛盾心态

典型案例：丰田，继承人 VS 职业经理人

当丰田公司在非丰田家族的几位总裁手中发展壮大之后，丰田家族的继承人便开始了夺回权力的行动。职业经理人是企业的雇员，优秀的职业经理人把企业带上高速发展轨道本是其职业定位使然，但当优秀的职业经理人的锋芒盖过了老板，老板的心情却并不是、或者说并不仅仅是满足于企业辉煌的喜悦。

2009年6月丰田公司总裁渡边捷昭正式离任，接替他的是丰田章男——丰田创始人的长孙。自此，丰田总裁一职由外姓人向丰田家族嫡传子孙“奉还大政”的戏码宣告结束。渡边捷昭离任的直接导火线是2008及2009年的财务亏损，这是丰田公司有史以来的第一次财政赤字。而外界普遍认为，2009年之前“召回门”也是渡边捷昭下台的原因。由于丰田汽车的一系列质量问题，自2005年起，丰田就不得不在全球范围内陆续召回已出厂的问题汽车，2009年1月的一次大规模召回事件之

后，当时身为丰田公司副总裁的丰田章男就通过一位中间人要求渡边捷昭辞职。

随后的一段时间里，舆论将召回门的主要原因归结于渡边捷昭的成本压缩政策：渡边捷昭在上任之初就宣布要将企业成本压缩30%，随后便开始实施“21世纪成本竞争力建设（CCC21）”计划，为了压缩成本，丰田在全球拼命寻找廉价的原材料供货商。业界将渡边捷昭称为“成本杀手”，他的名言“拧干毛巾里的最后一滴水”也在企业界流传。渡边捷昭离任后，丰田章男一派的人甚至公开指责前几任的非丰田家族的总裁牺牲了质量来换取更快的增长和更高的利润率。

但不能否认的是，实际上正是渡边捷昭在任的这几年，丰田公司在利润率和销售量方面都获得了前所未有的提升，其CCC21计划在三年间就为丰田公司节省成本80多亿美元，2008年，丰田公司的销售量首次超过通用汽车公司，成为世界上销量最大的汽车制造商。而2008及2009年的赤字也不能完全归罪于渡边捷昭，实际上这与2008年以来全球性的经济大萧条有着密切的关系。

对于召回门事件，渡边捷昭一派认为是负有产品、质量管理和全球销售之责的副总裁丰田章男在公关和管理方面失误造成的。这种指名道姓地互相公开指责在丰田历史上是极为罕见的。由此，丰田公司的内部矛盾也被揭示在公众面前。

其实，丰田家族与丰田公司职业经理人的矛盾并非由渡边捷昭开始，早在1995年丰田史上第一位非丰田家族的经理人奥田硕担任总裁时，就已埋下了矛盾的种子。奥田硕上任以后即公布了“2005愿景”战略，立志要让丰田在10年时间里发展成为世界一流的汽车制造商，并占据全球汽车市场15%的市占率。他之后的两位丰田总裁张富士夫和渡边捷昭也都是按这样的目标在前进，实际上，张富士夫和渡边捷昭正是因奥田硕的赏识而登上丰田高级主管的位置，可以说，他们不仅是奥田硕继任者，也是奥田硕企业战略的执行人。

但尽管在三位外姓经理人的经营之下，丰田公司确实按既有战略逐步壮大，成为世界排名第一的汽车公司，但作为丰田公司的创始人家族，丰田家的继承人却并未感到由衷的喜悦。一方面，在外姓掌权的过程中，丰田家在丰田公司的股份和权力都不断被稀释，在多年前，奥田硕就曾明确表示过“裙带关系根本不属于我们的未来”，在外姓经理掌权的时代，丰田家族在公司并不被重视。

另一方面，丰田家族认为外姓经理人“以财务为导向”的经营理念，是一种海盗式的劫持行为，经理人只顾着财务数字的增长与降低，获取短期利益，却忽略了公司的基业长青。他们认为公司的问题正是由于外姓经理人“变得过于自负、过于专注利润”造成的。因此，丰田章男上任后，除了对前任经理人遗留的问题表示不满，还立即废止了“全球汽车市场15%市占率”的战略目标。

然而，虽然丰田章男如愿以偿重获公司最高决策权，他要面对却已不是一个欣欣向荣的公司——财政赤字需要弥补、召回门造成的负面影响需要消除，即丰田章男自己认为的，“在非丰田家族的总裁手中变得羸弱的企业”。

而外姓经理人们却反击说：当公司因大幅获利、超过通用汽车公司成为全球第一大汽车生产商而获得普遍赞誉的时候，丰田章男从未公开反对过他们利润增长的战略。渡边捷昭的一位高级助手在接受媒体采访时也辩解说：“企业最大的社会责任之一是营利和纳税。批评丰田公司最大化利润和纳税的努力，纯粹是无稽之谈。”在外姓经理人看来，丰田章男之所以指责他们，不过是试图给他担任总裁一职寻找合理的理由，而逃避外界认为他是裙带关系受益者的批评。

警惕：内战就是内耗

一个企业中，老板和经理人都都是为了这个企业的经营而存在。因