

PEARSON

毁灭 优秀公司的 七宗罪

The Self Destructive
Habits of
Good Companies

美] 杰格迪什·N·谢斯 (Jagdish N.Sheth) 著
理峰 译

菲利普·科特勒
等管理大师
鼎力推荐

PEARSON

优秀不是一种行为，而是一种习惯
衰败不是一个结果，而是一个过程
如何摆脱七宗罪的厄运，迈向永续的卓越？

中国人民大学出版社

014057769

F270
2065-2



毁灭 优秀公司的 七宗罪

The Self Destructive
Habits of
Good Companies

〔美〕杰格迪什·N·谢斯 (Jagdish N.Sheth) 著
仲理峰 译



北航

C1742392

中国人民大学出版社

· 北京 ·

F270

2065-2



北航

C1742392

图书在版编目 (CIP) 数据

毁灭优秀公司的七宗罪/ (美) 谢斯 (Sheth, J. N.) 著; 仲理峰译. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-300-19806-4

I. ①毁… II. ①谢… ②仲… III. ①公司-企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 173955 号

毁灭优秀公司的七宗罪

[美] 杰格迪什·N·谢斯 著

仲理峰 译

Huimie Youxiu Gongsì 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

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 180 mm×250 mm 16 开本

印 张 20 插页 2

字 数 243 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2010 年 10 月第 1 版

2014 年 9 月第 2 版

印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价 49.00 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 直接造成的，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的支持和帮助。

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

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·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，本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，很有价值。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)

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，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。

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，找到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，但是，我的目的不是要列出一份清单罗列所有自我毁灭的习惯，而是要识别出那些需要避免的关键问题。如果一定要进一步压缩这个清单的话，我会说，自欺欺人（第 2 章）和领地守护（第 8 章），是现实世界中最易出现的、最为危险的两种习惯。

关于公司倒闭的原因，有两种相互冲突的理论。第一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。

第二种是命中注定理论。该理论认为，生与死的循环就像人类的生命周期一样，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。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，而且还建议了如何戒除这些习惯。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）。

本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。好的领导者为公司设定愿景。但是，优秀的领导者除了具有远见外，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。优秀的领导者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，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。

2009—2013 年获奖书目

《经济运行的逻辑》

荣登 2013 年新浪好书榜、《第一财经日报》金融阅读榜、《新京报》书香榜。

资本市场最具影响力的宏观经济学家之一高善文研究思路大起底，中国经济的另类分析框架。

精装本 2014 年重磅推出。

《正义的理念》

荣登 2012 年度《光明日报》好书榜、新浪网年度好书榜、凤凰好书榜、公民阅读榜等各大好书榜。

诺贝尔经济学奖获得者阿马蒂亚·森关于正义最重要的论述。

《大国兴衰》

荣登 2012 年度《第一财经日报》金融投资阅读榜、人民网好书榜。

《天天新报》2012 年度图书排行榜经管类唯一入选。

比小说更生动，比历史书更真实，华尔街金融家揭示大国兴衰密码，启示中国转型路径。

《资本是个好东西》

“2012 年和讯华文财经图书大奖”之年度 15 大财经图书之一。

中国老银行家对中国市场经济之路的回顾和展望。

《中国，你要警惕》

2011 年度人民网理论频道推荐读物、人民网推荐好书。

直指增税减税等社会热点，直踩分配不公等社会痛点，国家博弈关键时刻的震撼力作。

《毁灭优秀公司的七宗罪》

荣获《经理人》杂志“2011 影响中国管理实践十大图书奖”。

诊断治愈企业的疑难杂症，预防摧毁企业的致命恶习。

新版 2014 年 9 月重磅推出。

《私有化：成功与失败》

荣登《中国图书商报》2011 年度十大好书榜。

回顾私有化在各地的发展历程，点评私有化的是非功过。

《4G 革命》

“2011 年和讯华文财经图书大奖”。

就无线技术革命提供最有价值的商业建议。

新版 2014 年重磅推出。

《公司的灵魂》

荣获“2010 年和讯华文财经图书大奖”。

企业身份特征管理大师的经典之作，解决企业管理中最基本的“我是谁”这一问题。

财智精品阅读

《读懂经济指标 洞悉投资机会》

作者：埃维莉娜·M·泰纳

价值极高的投资和商业决策参考书，理解经济运行必备。

《经济运行的逻辑》（精装）

作者：高善文

资本市场最具影响力的宏观经济学家研究思路大起底，中国经济的另类分析框架。

《中国影子银行监管研究》（精装）

作者：阎庆民 李建华

银监会副主席阎庆民最新力作，对影子银行问题最权威的研究之一，了解中国影子银行问题不得不读。

《互联网金融手册》（精装）

作者：谢平 邹传伟 刘海二

中国互联网金融理论奠基人最新力作，互联网金融理论和实践集大成之作，互联网金融浪潮下不得不读之书。

《最有效的投资》

作者：阿兰·赫尔

畅销多年的投资经典，简单有效的低风险投资技巧，每周一小时，战胜专业投资者。

《如果巴西下雨，就买星巴克股票》

作者：彼得·纳瓦罗

读懂财经新闻、把握股市逻辑的最佳读物，投资大师吉姆·罗杰斯倾力推荐。

《经济指标解读》（珍藏版）

作者：伯纳德·鲍莫尔

投资者和职业经理人读懂经济数据必备，洞悉未来经济趋势和投资机会，对每一个经济指标的解读精妙、透彻。

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Self—Destructive Habits of Good Companies: ... And How to Break Them*, 1st Edition, 9780131791138 by Jagdish N. Sheth, published by Pearson Education, Inc, publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2007 by Pearson Education Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. , and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

目 录

第1章 优秀公司为什么会衰败/1

数字设备公司/5

IBM 公司/10

英特尔公司/15

都是领导惹的祸/18

第2章 自欺欺人：神话、仪式和传统形成的桎梏/21

守愚藏拙/23

对新技术视而不见/28

无视不断变化的顾客偏好/34

无视全球化新环境/37

自欺欺人的征兆/46

如何改掉自欺欺人的习惯/49

第3章 傲慢：骄者必败/53

情境 1：过去的卓越成就扭曲了你对现实的感知/55

情境 2：大卫征服了巨人歌利亚/63

情境 3：公司率先推出了他人无法复制的产品或服务/69

情境 4：你觉得自己比他人聪明/74

傲慢的征兆/82

如何改掉傲慢的习惯/84

第4章 自满：成功之中孕育着失败/89

情境 1：昔日的成功通过管制垄断取得/91

情境 2：过去的成功建立在分销垄断上/102

情境 3：政府的“选择”使你取得成功/107

情境 4：政府拥有或是控制企业/112

自满的征兆/116

如何改掉自满的习惯/119

第5章 竞争力依赖：失职的祸根/125

研发依赖/131

设计依赖/136

销售依赖/139

服务依赖/143

竞争力依赖的征兆/145

如何改掉竞争力依赖的习惯/147