



Corporate Vices Corporate Vices

[英] 查尔斯·科恩 著

好公司为什么会失败

Corporate Vices



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

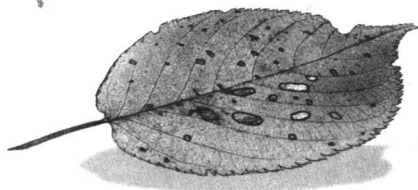
Corporate Vices

[英] 查尔斯·科恩 著
邢 杰 译

好公司为什么 会失败



Corporate Vices Corporate Vices



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

好公司为什么会失败 / [英] 科恩著; 邢杰译. —北京: 中信出版社, 2003.12

书名原文: Corporate Vices: What's Gone Wrong With Business?

ISBN 7-5086-0090-8

I. 好… II. ①科… ②邢… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第117403号

Corporate Vices: What's Gone Wrong With Business? by Charles Cohen

Copyright © 2002 by Charles Cohen.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

ALL RIGHTS RESERVED.

好公司为什么会失败

HAO GONGSI WEISHENME HUI SHIBAI

著 者: [英] 查尔斯·科恩

译 者: 邢 杰

责任编辑: 刘素丽 李潜虞

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.75 字 数: 130千字

版 次: 2004年3月第1版 印 次: 2004年3月第1次印刷

京权图字: 01-2002-6775

书 号: ISBN 7-5086-0090-8/F · 674

定 价: 24.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

谨以本书献给苏济、赛西莉和波普

序 言

现在的公司究竟身患何症？美国联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）认为自己拥有该问题的答案。就在本书校对后的最后清样送达我住处的当天，格林斯潘向美国国会提交了有关美国经济症结的报告。大部分国会议员对有关货币供应量和通货膨胀的开场白不感兴趣，但是格林斯潘却兴致勃勃地高谈阔论。他拖长声音说道：“现代人并没有比过去的人更贪婪，只是现在条条大道通往贪婪之路。”这种状况到底该归咎于谁呢？这位在美国经济领域呼风唤雨的人物向在座的政要表明：“照我看来，公司松散的管理是首席执行官工作失败的表现。”

抱歉，格林斯潘，您的说法并不正确。不称职的首席执行官、贪污腐败的管理人员和以权谋私的会计师随处可见。虽然公司高层不应该进行欺诈，但事实上，没有人会为公司高层的欺骗行为而惊讶，人们已经见怪不怪了。如果董事会的成员都是天使，那么在充斥着欺骗的两百年里，制定有关公司运作的法律和规定还有什么意义？

指责首席执行官虽然带有一定误导性，但是却言之有理。例如，在安然公司（Enron）伪造的资产负债表曝光之前，该公司竟然因“创新、创新、再创新”赢得了《财富》（Fortune）杂志的“备受推崇公司奖”。

我们被人欺骗，因此自然会找进行欺骗的人出气。

指责首席执行官及其同僚可能会让我们好受一点，但是（令人悲哀的是）并不能给公司带来任何改观。人们仍然认为，无论如何补救，类似的恐慌还可能再次出现。这是因为并不是高层管理人员性格上的弱点使我们陷入失望的境地，所有的一切还要归咎于公司本身。这是公司恶习，并非个人问题。正是公司恶习的存在，使得昨天还以资产稳固自居的大公司突然间名誉扫地，负债累累；使得公司之间合并、收购和重组的浪潮一浪高过一浪，令人窒息；使得大量IT工程频繁上马，让人疲于应付。

何为公司恶习呢？管理的漏洞、不切实际的计划以及亏损行为并非因为不断发生而成为公司恶习。它们之所以成为公司恶习，是因为公司员工对此听之任之。当然，公司员工本不应该接受这些公司恶习，但是他们还是接受了。然而，错误的观点就算是备受赞誉，也仍然是错误观点。公司恶习就是表里不一、爱慕虚荣和进行欺骗。许多公司沉迷于此，而且常常理直气壮，不顾及真正的商业利益。公司恶习就是备受公司推崇的经营失误。

我们很容易认为，当下流行的管理理论是去恶从善的催化剂，因此我也接受了这种想法。正当格林斯潘站在国会山上，将现在的混乱局面归咎于首席执行官时，露西·凯拉韦（Lucy Kellaway）在《金融时报》（*Financial Times*）上向我们展示了企业生活的另外一个侧面。凯拉韦女士对资本主义的贡献，即使是退一步说，也可以和格林斯潘的贡献相提并论。她独具慧眼，可以洞察公司的不良管理，每周都会对此进行大量的报道。

在一篇报告中，凯拉韦女士希望我们留意管理沟通这一重要领域出现的喜人进展：美国国家管理科学学会（The Academy of Management）在科罗拉多州的首府丹佛市主持召

开研讨会。研讨会向与会者展示了如何在传递信息时抛开Powerpoint软件，用音乐取而代之。研讨会鼓励管理人员在大会上放声歌唱，以便更加有力地向同事们表达他们的计划、观念以及对市场的分析。研讨会的主题“进行定量研究：通过音乐展示调研结果”，也同时表明了上述观点。

尽管他们的做法的确引人入胜，然而却毫无意义，并未切中要害。现实生活是另外一番景象。所有公司，不论大小，不分新旧，每天都会自我伤害。高科技企业和老牌企业无一幸免。公司失败的原因是无法完成设立公司的初衷：最佳地配置公司的人力和资源，使之具备生产力，在竞争的经济体制中创造财富。

迄今为止，我尚未遇到一个摆脱上述恶习的公司。我自己（当然是无意间）曾经成立了一些漏洞百出的公司。您可以在本书中看到，我如何以公司的业务为代价，在周围人的全力支持下，沉迷于接纳自己的一些错误观点。在商场中，要想品德高尚实非易事，但是要想破产也不容易。迄今为止，我一直可以避免让公司破产。

一年前，随着Beenz.com网络公司逐渐走向衰落，我也失去了自己的公司，失去了自己的工作和发展前途。1998年，我在伦敦创立Beenz.com网络公司，初衷是为了提供一种新货币，一种专用于因特网的新货币。乐观地说，我们并没有破产，我仍然有自己的保障——在将公司及公司的剩余财产出售后，我向股东归还了几百万美元。不过在此期间，我们募集到了7 000万美元的风险投资，雇用又解雇了300人，在不到两年的时间里在12个国家开设又关闭了一些办事处。我们还荣登《星期日泰晤士报》（*Sunday Times*）的财富排行榜。这些业绩足以让我

们为自己的工作而骄傲。

但是解雇员工常常会遭到报复。一位刚刚被解雇的职员将装满粪便的包裹寄到了公司驻纽约的办事处。实际上，包裹更应该寄到我这里。Beenz.com网络公司充斥着公司恶习，我可以信手拈来，但是虚伪又使我无法在此指出这些公司恶习。

由此可见，本书并不是专门讲述Beenz.com网络公司的，但确是因其而作。其他人在不同场合解释20世纪末期经济繁荣中的铺张浪费，解释其间的愚蠢行为时，总是借口宣称：所有的人都在这样做，那是一个疯狂的时代，是一种拥有新规则的新型商业体制。不过，这并不是我的观点。在我看来，商业就是商业，丝毫未变。我们所面临的也许是新机遇，但是我们所犯的错误却不是新错误。

公司恶习的对立面就是我所谓的企业美德。我并不希望否定一切。作为一名坚定不移的乐观人士，我在本书中体现的主旨是：生产力是首要的企业美德，而且是惟一的企业美德。现代企业忽略生产力便会滋生公司恶习。请相信我，如果除了生产力外，还有其他更好的词汇可以表达我的意图，我一定会选用该词汇。欢迎读者提供意见。

生产力曾经是一种神奇的力量，借助这种力量，一家公司不再是其各部分简单相加的总和。当你和我一起工作时，创造出多于我们两人分别工作的价值总和，我们就具备了生产力。事实就是那么简单。

现在，生产力的概念不再那么集中，而是涵盖了多个不同方面。该词常常用做技术术语，表示机器工作的速率，有时又用来指称效率较高的工人，有时又成为了整体经济的晴雨表。这是一种耻辱，因为该词原本的意思要比其他意思重

要得多。我们应该从学术的羁绊中解脱出来。

曾经有人告诉我，撰写专著时，随着时间的推移，你会觉得越来越得心应手，但是本书却并非如此。一年来，我一直在孜孜不倦地撰写本书。我在书中探讨的问题以前仅仅是报纸商务专栏讨论的范畴，但在写作本书期间，一跃登上了各大报纸的头版头条，成为举世关注的话题。在开始撰写本书前，对生机勃勃的能源期货市场不太了解的人，一般都从未听说过安然公司，但是最近，我看到游客在安然公司伦敦办事处前停下来，拿起相机，合影留念。因为安然公司伦敦办事处正好位于白金汉宫后面，所以我只好删去了有关旅游的第十一章。

从写作序言开始到完成本书的最后一章——第十章，在此期间发生了很多大事，所以每份草稿都需要加以修改，进行更新，以跟踪时代的发展。我要摒弃所有陈腐的观点！在本书对许多公司可疑的环境资格证书进行详细论述时，它们中途纷纷宣布破产。世通公司（WorldCom）整整浪费了一个章节。马可尼公司（Marconi）也是时而销声匿迹，时而卷土重来。如果读者发现本书的内容与随后发生的事件不符，请接受我的道歉。本书并不是应时之作，这也是为什么我仍然希望读者阅读本书的原因。

如果您对本书有任何评论想要与我交流的话，敬请不吝赐教。本书的官方网站为www.corporatevices.com。

2002年7月16日

伦敦

绪 论

开 门 见 山

一天，我碰巧搭乘火车，途中我和一个人攀谈起来，才知道他以前是位菜农，而当时是英国三大超市中的一家的蔬菜采购员。

他告诉我，他某天上午是如何兴高采烈地与总公司的营销人员代表团举行会谈的。代表团要求他提供帮助，组织花菜降价促销活动。花菜是世界上最为清淡的蔬菜之一，同时也是英国饮食的主要配料。

他告诉我，举行促销活动并不是问题，两个月后，花菜就会上市，到时进行促销易如反掌。可是总部人员说，他们希望在两个星期内进行促销，而不是两个月后。

这就是营销代表团的计划。现在要寻找其他权宜之计为时已晚。万般无奈之下，他只好按照代表团的计划实施。为了完成计划，他从荷兰农民的温室里采购了化肥培育的花菜，然后用集装箱进口到英国，最后以进货总成本的1/3的价格在市场上出售。大部分花菜的确是销售出去了，他也完成了公司的营销计划。为此，还赢得了公司的奖章。

其实，我们都会遇到类似的现象，都会面临同样的窘境。公司中处在某个职位上的人员常常会做出一些匪夷所思的决定。这些人固执己见，全然不知他们的决定会使公司蒙受巨大的损失。而且显而易见的是，这些决定实在是愚蠢之极，对公司没有任何好处，可是不知为何，却无人加以阻拦。

当然，更糟的是，如果这是你自己的愚蠢决定的话，就更麻烦了，我们根本无法劝阻自己。

其实，每个人都知道，即使你的企业困境重重，也不一定非要步安然、世通、Energis和马可尼公司的后尘。

为何成千上万的资金顷刻之间化为乌有？这些资金又是怎样亏损的呢？许多工作机会和大牌企业又是如何销声匿迹的呢？本书解释的正是上述各个问题。我们能够重新构筑对这些企业的信任吗？我们如何获得信心，确保类似的情况不会再次发生？我们又该如何阻止其再次发生呢？

善与恶

商业的存在使得我们可以不当农民而填饱肚子，可以不当裁缝而穿上得体的衣服。企业美德关注的是，公司是否具备生产力，是否可以诚实赢利。这就是商业。没有商业的存在，就没有公司，就没有我们生活中其他一些备受珍视的东西。

准确地说，企业美德要遵循生产力的经济规则。生产力规则指出，通过协同劳动，通过不同分工，你我共同生产的商品超过了我们两人分别劳动的总和，那么我们就具备了生产力。

如果一家企业可以驾驭这种神奇的力量，在销售商品时赢得利润，那么这家企业就具备了生产力，就会在市场中生存下来。如果生产力提高，那么该企业就会兴旺发达。

所以，任何提高生产力的做法皆对商业和公司有利，任何降低生产力的做法都对商业和公司有害。失去太多的生产力，久而久之，公司必将垮台。

除了生产力，其他任何有关商业和公司的方方面面都属于细枝末节。产品的类型、制造产品的过程、销售产品的方法和销售对象以及自己的商务活动对他人的影响，这些都是细节方

面的问题。企业美德就是对生产力的追求。正如那位超市采购人员所遇到的那样，公司恶习向来与生产力背道而驰。公司恶习的存在，使得效率低下反而被推崇为明智的表现，使得亏损行为反而显得更加符合商业惯例，也使得企业美德名存实亡。

本书对许多司空见惯、凶险异常但却颇具吸引力的公司恶习进行了详述。如果我们的公司已病入膏肓，那么这完全归咎于我们自己。不过这倒是个不错的讯息，这意味着我们可以自己对公司加以拯救。一旦容许公司恶习滋生，它们就会毁灭大大小小的企业。可是这些恶习也并不是无法阻挡的：如果你知道如何发现恶习，如何恢复生产力这一企业美德，就势必可以阻止公司恶习。

资本主义与公司

公司恶习骇人听闻，但却是早已有之。不过，虽然公司早已存在恶习，可是却很少像今天这样纵容恶习。

两百年前，亚当·斯密（Adam Smith）曾在《国富论》（*The Wealth of Nations*）一书中表达过自己的悲哀。他警告道，商人团体无须任何借口，便可在他们之间达成一致意见，制定有损顾客和业主利益的商品价格。他同时认为，原则上说，设置专业的管理人员也不是什么好主意。斯密抱怨道，当一个人花别人的钱时，你又怎能保证商业秩序呢？1856年，亚伯拉罕·林肯（Abe Lincoln）指出，“现在要为国家的安全而颤抖”，对国家安全的担忧并非来自敌人，但是“因为公司现在备受推崇，所以很可能带来高层腐败，威胁我们的国家”。实际上，

要想找到对公司和公司管理人员以及他们的合作伙伴的赞誉之词，其实并不容易。凯恩斯（Keynes）指出：“资本主义是一种令人震惊的理念。在资本主义体制下，最为穷凶极恶的人做着最惨无人道的事，但却给相当一部分人带来最大的利益。”

你当然可以对公司横加指摘，不过，长期以来，尽管公司一直存在一些固有的缺陷，然而在翻越人类灾难的鸿沟时，很少有其他经济领域的创新可以像有限公司或是股份公司那样（我们在进行商务活动时，倾向于使用有限公司或是股份公司这样的组织形式）能够做到灵活应对，提供源源不断的能量。

如何进行灵活应对呢？今天我们为之工作的公司，很可能和两百年前的一样，按照同样的原则设立和组成。但是整个企业（及其雇员）由一人掌管的古老的商务管理方法已经无法跟上工业和商业的发展。当年，格拉斯哥和纽约的巨商之所以购置大型房屋，并非为了迎接周末赶来的宾客，而是为了给工作人员提供住处。那时，如果你想要有人为你工作，没必要支付工资，只需为他们提供一张床。

这种管理方法有严重的缺陷。独家占有意味着无法引进新资金，无法扩大经营范围，无法使之专业化。既是酒店运营商又是企业家的人在建造大型工厂的时候，定然会遇到很多困难。因此，多人合伙也就成为了可能，但是这种方法也不会实行很长一段时间。举个例子来说，工厂的哪一半应归比尔爵士所有？若不能将属于自己的一半资产拍卖出去，又怎么能说是真正意义上的拥有呢？

公司的出现解决了所有问题，使得商务活动跟上了时代的发展。18世纪，公司的先驱者创造了股票和董事会，将公司的

所有权与管理权分开。企业所有者不再管理自己的企业，他们雇用专业人士代为管理。这些专业人士要么熟悉记账的方法，要么深谙工程技术。例如，一些人就曾在宾夕法尼亚州新设立的沃顿管理学院学习，这所学院是MBA教育的鼻祖。

当然，一切并非尽善尽美。公司在融入商务领域时也遭到了抵触，最后还需美国最高法院做出裁决，承认公司作为合法法人的权利。在纽约，直到19世纪，成立公司仍然属于违法。纽约州最后承认公司的合法性，完全是因为较为开明的各州（尤其是马萨诸塞州）与其竞争投资的结果。

事实证明，公司的形成无法阻挡。在美国或是世界其他地方，立法人员不再抵制公司，而是开始对公司夹道欢迎。有限责任得到了规范，投资者不会再遭受不良资产的侵害，他们也不再为指定的管理人员所进行的非法活动承担责任。历史学家保罗·约翰逊（Paul Johnson）1919年进行的研究表明，公司雇用了美国86%的劳动力，生产了美国87.7%的产品。英国也是这般情形。弹指之间，世界成为了公司的世界，而且将永远如此。

昔日辉煌

50年前，公司开始蓬勃兴起。1945年到1973年之间，美英经济实现了持续增长，而且规模不断扩大。两国的总产值飞速增加，有时每年的增长率几乎达到了4%~6%，与此同时两国经济皆保持了较低的通货膨胀率。尽管在此期间爆发了朝鲜战争和越南战争，尽管铁幕两边摩擦不断，可是经济增长势头丝毫

不减。

二战之后的复苏对于公司来说是天赐良机。它们借此良机，推动了经济的持续发展。经营公司的人也获得了难得的契机，公司所扮演的主要角色，就是使有效的机构投入商业生产。不过，当时的公司还兼有道德说教的功能，表达的是为国奉献的决心。

每个人内心都受到了强烈的震撼，我们甚至开始认为，管理不再是一项技术，而是一门学科。多么伟大的发现！首先提出该想法的是伽利略（Galileo），接着是牛顿（Newton），现在是彼得·德鲁克^①（Peter Drucker）。

1954年，博学多才的德鲁克在《管理实践》（*The Practice of Management*）一书中对管理人才大加赞誉。德鲁克教授在书中指出：“只要存在西方文明，管理部门就是占据主导地位的重要机构。”管理已取得了长足进展。以公司方式进行商务活动，不论从哪个方面来说都大有裨益，而且将会取之不尽，用之不竭，永远立于不败之地。

上述情形一直持续到20世纪70年代中期。后来大气候发生了变化，经历了二战之后的第一次经济危机，公司泡沫破裂了。

土崩瓦解

德鲁克1954年对公司的溢美之词今天看来实在是让人无法

^① 彼得·德鲁克，1909年生于奥匈帝国的维也纳，祖籍为荷兰人。德鲁克先后在奥地利和德国受教育，1937年移民美国，1942年受聘为通用汽车公司的顾问。德鲁克于1954年出版《管理实践》一书，将管理学开创成为一门学科，从而奠定了他管理学大师的地位。——译者注

理喻，甚至有点儿天真。现在，即使是公司管理人员和雇员之间的信任也是难得一见。2002年1月，美国盖洛普公司（Gallup）的民意调查显示，43%的美国人认为，美国公司的高级执行官只顾及自身利益，完全不理睬公司中的其他职员。民意调查的结果同时解释了许多问题。10年来，在美国最为畅销的商务书籍并非有关成功指南的图书，而是内奥米·克莱因（Naomi Klein）所作的一本抨击公司的图书，名为《放弃商标》（No Logo）。对公司的灰心失望成了时下热销的产品。

实际上，早在现今反全球化的一代呼风唤雨之前，德鲁克笔下心满意足的公司世界就已经土崩瓦解了。你根本无法精确指出公司衰落的起点——在20世纪80年代早期，美国人已经认识到，他们做事的方法不再无懈可击，日本人将会对美国构成威胁。

曾经俯首称臣的日本在不经意之间，造就了一种新型的商业文化。这是彻头彻尾的日本文化，具有超乎寻常的威力。沉睡的美国工业，从汽车工业到造船工业再到房地产业，忽然发现自己根本无法也不愿与日本进行竞争。经济周期第一次脱离了既定的运转模式。大公司或是垮台，或是被日本投资商或外国投资商收购，美国公司巨头所树立的信心全部烟消云散。而且，和以往一样，在美国发生的一切很快也在英国发生了。

忽然之间，以前被视为企业美德的东西，在人们眼中却变成了累赘，变得危险异常，成为了过时的幻想。公司理念的变动将这种本末倒置表现得淋漓尽致。公司自尊的丧失带来了20世纪80年代和90年代接连不断的自我伤害。这就是所谓的再造。

许多公司都在不顾一切地与过去划清界线。它们采纳了