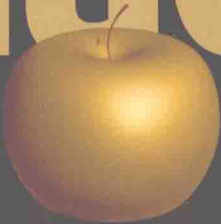


頂尖企業保持不墜地位的9個提醒

成功的毒蘋果

Seduced
by
Success



How the Best Companies Survive the 9 Traps of Winning

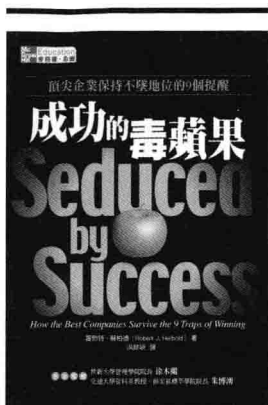
羅勃特·赫柏德 (Robert J. Herbold) 著

洪懿妍 譯

專業推薦

世新大學管理學院院長 徐木蘭

交通大學管科系教授、前宏碁標竿學院院長 朱博湧



成功的毒蘋果

頂尖企業保持不墜地位的9個提醒

Seduced by Success



Education Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

成功的毒蘋果：頂尖企業保持不墜地位的9個提醒

原 著 羅勃特·赫柏德 (Robert J. Herbold)

譯 者 洪懿妍

特約編輯 王晴

企劃編輯 廖姿菱

行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如

出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市100中正區博愛路53號7樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

印刷廠 長城製版廠 2918-3366

電腦排版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2007年9月(初版一刷)

定 價 330元

原著書名 Seduced by Success

Copyright © 2007 by Robert J. Herbold.

Chinese Translation Copyright © 2007 by McGraw-Hill Education (Taiwan)

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-148183-0)

ISBN : 978-986-157-448-6

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022

目次

推薦序	最大的敵人是自己	朱博湧	3
前言	別讓成功成為企業的致命傷		9
第1章	經典案例：通用汽車		13
第2章	為何發生這種事？		22
第3章	避免因循的思維與行為：豐田汽車		29
第4章	小心成功的九大陷阱		37

陷阱一 疏忽：固守昨日的商業模式 47

第5章	面對現實，積極處理弱點	49
第6章	重複運用有效的做法	62

陷阱二 傲慢：讓產品變得過時 73

第7章	獨特性：絕不可或缺的要素	76
第8章	縝密分析後下大賭注	84
第9章	不斷活化核心產品，善用轉折點	93

陷阱三 乏味：創新速度遲緩 103

- 第10章 保持品牌特色 106
- 第11章 強調細節與執行，絕不懈怠 114
- 第12章 保持在狀況內 120

陷阱四 複雜：忽略商業流程 127

- 第13章 不要坐等危機 131
- 第14章 為既有的流程尋找新做法 140

陷阱五 自大：為緩慢與遲鈍找藉口 153

- 第15章 你是否對公司目前的做法麻木不仁？ 156
- 第16章 指派頂尖人才處理棘手問題，並充分授權 165
- 第17章 速度與靈活的關鍵在於領導 174

陷阱六 平庸：讓傑出員工凋零 183

- 第18章 提高人才選任標準 186
- 第19章 不要害怕引進新人才 197
- 第20章 經驗愈廣泛愈好 204

陷阱七 了無生氣：生於憂患，死於安樂 211

第21章 清楚、簡單與重複的企業文化 214

第22章 創新，激發組織活力 226

第23章 避開以自我為中心的災難 236

陷阱八 膽怯：無力招架競爭者 245

第24章 打破地盤，推動計劃 247

第25章 組織一支你信任的團隊 257

第26章 釐清責任歸屬，避免孤立主義 264

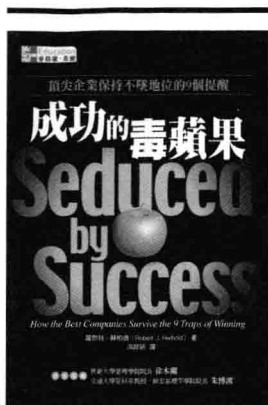
陷阱九 混淆：傳遞矛盾的訊息 275

第27章 我們要往哪兒去？又該怎麼做？ 277

第28章 把期望講清楚 286

結論 成功不墜的關鍵：存疑的態度 297

第29章 絕不能依恃勝利！ 299



成功的毒蘋果

頂尖企業保持不墜地位的9個提醒

Seduced by Success



Education Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

推薦序

最大的敵人是自己

朱博湧

企業的歷史充斥著許多「過去的成功是今日失敗根源」的故事。通用汽車是曾經盛極一時的組織，在到達巔峰之後無法持續前進，保有成功。通用汽車前領導人史隆有句名言，「汽車製造商，無論有多大或多穩固，它的任何僵化作為都會在市場上失利。」史隆實際上講的是亨利·福特在1920年代時拒絕改變商業模式，打造不同的汽車以迎合美國境內不同的品味。史隆並不知道，這句評語幾十年後竟也適用於通用汽車身上。

三十年來，通用汽車看著日本汽車公司進入美國，建立不受工會控制的工廠，生產外型有特色，擁有世界級品質的汽車，效率也居業界之冠。這幾十年，通用汽車因為僵化的因循做法與思維，被過去成功時期的傳承做法俘虜，讓營運產生極為嚴重的問題——「成功組織最大的敵人是自己」。

成功的惰性與九大陷阱

當組織領導人歷經了重大成就或承平時時期後，往往會認為自己有權力保有成功，直到未來。很多時候，經理人會變得自滿、安逸以及平庸。無論是個人、小團體或大型組織，成功會養成傲慢心態，對自己當前的做法感到心滿意足，喪失了危機感，只是一味地想重複過去的成功。成功的個人及組織沒有注意到，周遭的世界正在轉變中——包括員工、組織、政府、競爭者等利害相關人，新技術、新的商業模式、新的產業與全球化中的世界，當然也包括拒絕承認事實、傲慢自大的自己與漸遠的顧客——「唯一不變的就是變」。

成功可以摧毀一個成功組織或個人洞悉改變的能力，同時還會破壞打破現狀的動力。你會對自己的成功感到非常驕傲，對於讓你成功的那些做法產生保護的心理。組織和人會被各種因循的做法與思維給絆住。這種成功的後遺症是個人及組織所面臨的最嚴重的問題。然而最糟糕的是當事人常不知不覺、或後知不覺，甚至是知也不覺，拒絕承認本身已罹患重症的事實。

比爾·蓋茲說得好：「成功是個差勁的老師，它讓聰明人以為自己不可能失敗。」

不斷創新，保有成功

有太多曾經不可一世的人及組織太容易掉進自得於現狀的陷阱，誤以為找到了保有成功的不朽配方。然而這種東西如同

長生不老之藥，其實並不存在。彼得·杜拉克對這種成功的後遺症做出最佳總結：「成功總是會讓當初達成成功的做法變得過時，它總是會製造新的狀況，更重要的是，它總是會為自己帶來不同的問題。『他們從此過著幸福快樂的日子』是童話故事裡才有的結局。」

如何將你現在的成功或穩定當成過去式，不斷探尋更新、更好的做事方法與構想？赫柏德建議領導者要帶領組織創新。包括不斷活化品牌與產品、利用令人興奮的新產品來徹底調整企業文化、對於「已驗證可行」的慣例提出新的做法、透過強力的領導保持速度與靈活、確保員工獲得充分授權，而不是被官僚體系綁手綁腳的具體做法。

此外，傾聽顧客的聲音，「勝勿驕，敗勿餒」，如同豐田汽車即使成功仍不斷追求改善。只有真正謙卑的人與組織才能持續創新，保有成功。

本書作者赫柏德曾擔任微軟公司營運長7年。在微軟之前，則在寶鹼公司服務了26年，最後5年擔任資深行銷副總裁。本身具有豐富的產業經驗與卓著實戰績效。書中彙整許多國外企業個案，進行探討。內容深入淺出，非常精采。值得讀者一讀，省思再三。

（作者為國立交通大學管理科學系教授，前宏基基金會標竿學院院長）

目次

推薦序	最大的敵人是自己	朱博湧	3
前言	別讓成功成為企業的致命傷		9
第1章	經典案例：通用汽車		13
第2章	為何發生這種事？		22
第3章	避免因循的思維與行為：豐田汽車		29
第4章	小心成功的九大陷阱		37

陷阱一 疏忽：固守昨日的商業模式 47

第5章	面對現實，積極處理弱點	49
第6章	重複運用有效的做法	62

陷阱二 傲慢：讓產品變得過時 73

第7章	獨特性：絕不可或缺的要素	76
第8章	縝密分析後下大賭注	84
第9章	不斷活化核心產品，善用轉折點	93

陷阱三 乏味：創新速度遲緩 103

- 第10章 保持品牌特色 106
- 第11章 強調細節與執行，絕不懈怠 114
- 第12章 保持在狀況內 120

陷阱四 複雜：忽略商業流程 127

- 第13章 不要坐等危機 131
- 第14章 為既有的流程尋找新做法 140

陷阱五 自大：為緩慢與遲鈍找藉口 153

- 第15章 你是否對公司目前的做法麻木不仁？ 156
- 第16章 指派頂尖人才處理棘手問題，並充分授權 165
- 第17章 速度與靈活的關鍵在於領導 174

陷阱六 平庸：讓傑出員工凋零 183

- 第18章 提高人才選任標準 186
- 第19章 不要害怕引進新人才 197
- 第20章 經驗愈廣泛愈好 204

陷阱七 了無生氣：生於憂患，死於安樂 211

第21章 清楚、簡單與重複的企業文化 214

第22章 創新，激發組織活力 226

第23章 避開以自我為中心的災難 236

陷阱八 膽怯：無力招架競爭者 245

第24章 打破地盤，推動計劃 247

第25章 組織一支你信任的團隊 257

第26章 釐清責任歸屬，避免孤立主義 264

陷阱九 混淆：傳遞矛盾的訊息 275

第27章 我們要往哪兒去？又該怎麼做？ 277

第28章 把期望講清楚 286

結論 成功不墜的關鍵：存疑的態度 297

第29章 絕不能依恃勝利！ 299

別讓成功成為企業的致命傷

當組織領導人歷經了重大成就或承平時後，往往會認為自己能夠持續保有成功，並因此變得自滿、安逸以及平庸。事實上，他們應該以過去的成就為基礎，好好經營這一切，努力探索，找出新的策略，改善產品及服務，保持精幹與敏捷。

遺憾地，企業的歷史充滿令人扼腕的故事。曾經盛極一時的組織，在到達巔峰之後往往無法持續前進，保有成功。

我一而再、再而三地目睹這個現象。成功變成企業的致命弱點，它可以摧毀一個組織或一個人洞悉改變的能力，也會破壞創新前進的動力。組織和人會被所謂「因循」(legacy)的做法與思維給絆住，以為現有的做法會讓你維持贏家地位於不墜，在競爭中名列前茅，沒有人可以將你打倒。人們會在輝煌時期所採行的做法中迷失自我，無法看清自己並不是在打造最佳的做法，只是一味地重複過去的成功，沒有注意到周遭的世界正在轉變。

我認為，這種成功的後遺症是個人及組織所面臨的最嚴重的問題。

意識到個人與企業陷入這種成功的陷阱，是件很重要的事。這種現象會發生在整個公司及部門、組織內的小團體，也會發生在個人身上，所有人都很容易陷入這種成功的險境。

這本書是為了幫助個人及組織獲得成功，並保有成功。



受到成功引誘而誤入歧途的一個

經典例子就是通用汽車（General Motor）。它有顯赫的過去，現在卻是荊棘密布。另一家則是在廚具及家庭用品上享有盛名的企業：樂柏美

（Rubbermaid）。1985到94年，樂柏美一直名列《財星》雜誌（Fortune）年度最受推崇企業的前十名，1993、1994年還是第一名。這家生產塑膠垃圾桶及廚餘處理器的家用品製造商看起來所向無敵，因為它總是能不斷發掘出顧客未被滿足的需求，並且是有創意地滿足，所以，這家企業總是如預期地創造出令人嘆為觀止的財報數字。

1990年代中期，因循的做法開始出現。樂柏美只是將快速增加的成本轉嫁到顧客身上，並且緊守著過時的製造技術不放。這使得公司獲利衰退，終於在1995年決定關掉9間工廠，裁撤9%的員工。

問題持續惡化，1999年底，樂柏美被相對沒沒無聞的紐威爾（Newell）購併。根據《財星》1998年的報導指出，「他們在生產及行銷方面的一些基本做法極為糟糕。」一家主要的零售商客戶也批評，「他們的物流爛透了，既不準時，完成率又差，產品成本相對太高。」令人驚訝的是，回到1995年，當這些問題剛發生之際，執行長伍夫剛·史密特（Wolfgang Schmitt）還只是輕描淡寫地說：「我們是碰到了路障……但

年底就會回到正常成長的道路上。」

樂柏美有傑出的成就，卻未能持續下去。

相反地，有些企業獲得了驚人成就，不但可以持續下去，而且還加以發揚光大。看看麥克·戴爾（Michael Dell）。他的個人電腦公司在1984年成立之後，幾乎馬上功成名就。他並不理會所有的讚美，親自將公司帶上了二十年的榮景。2005年，戴爾電腦在全球個人電腦企業中名列第一，同時也是《財星》最受尊崇的企業。2006年，戴爾的營運隨著競爭者迎頭趕上而大幅萎縮，然而，這家公司二十年的驚人成長仍不失為一個成功的故事。

我的重點是說，無論個人、小團體或大型組織，成功會伴隨著養成傲慢心態的風險；對自己的做法感到滿意，喪失了迫切感。

成功並非應得的，它不會自我延長。事實上，根據我置身企業將近四十年的經驗，我深刻體會到，成功所傳承下來的遺產往往就是失敗。是的，勝利以及獲得重大成就往往開啟了一段通往失敗的漫長、痛苦旅程。我並非唯一提出這項論點的人。歷來最成功的企業家之一比爾·蓋茲（Bill Gates）說得好：

「成功是個差勁的老師，它讓聰明人以為自己不可能失敗。」

戴姆勒－克萊斯勒（Daimler Chrysler）執行長，近年來讓克萊斯勒營運好轉的實際功臣迪爾特·柴奇（Dieter Zetsche），對於勝利與生俱來的危機有著相似的看法：