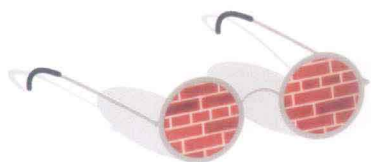


自欺

领导者的决策陷阱

[美] 理查德 S. 泰德罗 (Richard S. Tedlow) 著
郭武文 译



DENIAL

why business leaders fail to look facts in
the face—and what to do about it



机械工业出版社
China Machine Press

自欺

领导者的决策陷阱

[美] 理查德 S. 泰德罗 (Richard S. Tedlow) 著
郭武文 译

DENIAL



why business leaders fail to look facts in
the face—and what to do about it



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

自欺: 领导者的决策陷阱 / (美) 泰德罗 (Tedlow, R. S) 著; 郭武文译. —北京: 机械工业出版社, 2013.6
书名原文: Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face—and What to Do About It

ISBN 978-7-111-42820-6

I. 自… II. ①泰… ②郭… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 124579 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-5207

Richard S. Tedlow. Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face—and What to Do About It.

Copyright © 2010 by Richard S. Tedlow.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Richard S. Tedlow 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。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。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·14 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42820-6

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

本书献给未来的：

安娜

卡拉

艾米莉

乔万尼

朱丽

玛丽

娜塔莉

威廉

DENIAL

why business leaders fail to look facts
in the face—and what to do about it

译者序 /

理查德 S. 泰德罗 (Richard S. Tedlow) 系企业史专家, 曾担任哈佛商学院 1949 级工商管理学教授。本书是他继《安迪·格鲁夫传》之后的又一力作。本书从新颖的角度回顾了工商业史上名动一时的人物或组织遭遇的失败经历, 并将这些失败的原因归结于人性中一种固有的缺点——自欺。作者积累数十年的专业素养而挥洒自如, 既紧扣主题, 又旁征博引, 言事论理笔致生动, 知人论世眼光独到。书中掌故轶闻的穿插、双关谐语的点缀处处生色, 令人往往叹惋之余又不自觉莞尔。唯因译者水平有限, 不仅难以传神, 也不免错漏之处, 尚请读者、专家不吝指正。

本书前 10 章由中国政法大学商学院郭武文翻译, 后 2 章初稿由其研究生刘东梅、李强翻译, 并由郭武文修改定稿。全书由郭武文审校和统稿。参与译稿核定、排版和校对等辅助工作的还有刘显华、甄宏、郭丽花、甄伟、米继旺、刘伟、魏琳洁、叶行、谭子琪、杨毅、王峰、郭贵全、付草梅、高宇、艾丽、张英英等, 在此一并致谢。

郭武文

中国政法大学商学院 副教授

QQ: 71301679

2013 年 3 月于北京海淀区太阳园

DENIAL
why business leaders fail to look facts
in the face—and what to do about it

前言

本书撰写于大萧条后最大的全球经济危机之中。无人知道这场危机何时、如何结束，甚或是否能结束。但是不论人们在将来如何看待并剖析这场危机，“自欺”，即否认事实，都是确凿无疑的罪魁祸首之一。

金融家在否认，他们忙于追求短期增益，而对极有可能发生的或不可避免的长期后果置之不理。

银行和房地产行业否认上涨的价格也能够跌回去。

住房业主和消费者否认用信用卡购买商品的账单总有一天要付款。

投资者在否认，他们再次一厢情愿地告诉自己“这次会不一样”。

政治家和官僚们否认不符合他们自由市场理念的“不合时宜”的真相。

就连骗子也要否认，他们的庞氏骗局只能以灾难收场，最终害人害己。

如今我们周围全是自欺。2008年3月，纽约州州长艾略特·斯皮策（Eliot Spitzer）（他在担任纽约州检察长时以“华尔街监督人”而闻名）在华盛顿一家豪华酒店与一名高级妓女相会之事被曝光。随后消息很快传出：原来这并不是他第一次行为不检。斯皮策因这件丑闻而辞去州长职务后接受电视台访谈，主持人问他说，像他这样尽人皆知的政治

人物怎么以为自己能瞒天过海地做这种事。他回答说：“我也想到过（会被发现），但正如生活中的许多事一样，某些时候你会视而不见，就是因为你不想去面对。”

很难找到比这更精辟的表达来说明自欺的精髓了，视而不见。为什么？就因为你不愿意去面对。你看到也等于没看到。

自欺是下意识地对某种令人不快的现实做盘算：如果这事是真的，那就太可怕了，因此它不可能是真的。自欺是西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）所说的“明知与不知”相结合。用乔治·奥威尔（George Orwell）直率的话来说，也就是“防护式愚蠢”。

从父亲都已搬出去了却还一口咬定父母没有分居的孩子，到赌咒发誓说自己只在社交场合浅尝辄止的酒徒，再到不顾事实地宣布“任务完成”的总统，自欺在我们的生活中随处可见。工商界也不例外，事实上，自欺可能是企业面临的最大，也可能最致命的问题，无论是初创企业还是成熟的强大企业。

商务人士本应该最注重实际、头脑也最清醒。为什么神智正常、聪明机敏的人会否认对自己的企业至关重要的事实？原因还是那句老生常谈：人孰无过。避免痛苦真相的冲动就和避免痛苦本身的冲动一样，都属于人性的一部分。

我在企业史方面执教并著书立说已有 40 年。我研究过若干企业和首席执行官，他们的故事中最引人注目的一点是居然有如此之多的人都犯下了本该避免的错误——不仅从事后看来应该避免，就按当时所能得到的资讯来说也应该避免。导致这些错误的原因都是个人对现实的否认。

无论过去还是今日，自欺的问题都无所不在。受它引诱的不仅有耽于梦幻的人，也有我们中最理智的人。它之所以能诱惑人，是因为它能抚慰人。它方便自我开脱，能够让我们生活在自己所想象的世界中——只要这世界还能维持得下去。它给我们一种“如同”的存在，这样在我们的生活中，事情便“如同”自己所希望的一样，而不是它们实际的状态。

这还只是它的诱惑力中的一部分。自欺有时候还真的行之有效。许多创业者就在别人不承认他们能够有所作为的情况下取得了成功。绝大多数新生企业都会遭到失败，但是创办新企业的每个人都否认这样的统计结果会落到自己头上。

面对某些灾难时，自欺也不一定就不理智。不可避免的灾难并不意味着我

们必定会亲身承受它的后果，付出代价的可能是我们的前人或后继者。“*Après moi, le déluge*”，这是路易十五（Louis XV）的名言，意为“在我身后，哪管洪水滔天”。他没有使用 *pendant* 这个介词，那样意思就是“在我有生之年”。

今年任何人都能靠停止“汰渍”（Tide）广告而增加宝洁公司（Procter & Gamble）的利润^①。从长期来看，这对“汰渍”品牌会是可怕的打击，但其销量或许不会立即暴跌。这类决策的意图太过明显，肯定会成为新闻。不过企业界到处都有上千种方式可以达到同样的效果，而并不那么堂而皇之地向大家公开。

即便对于某些灾难，我们也可以把自欺当作一种智计。请允许我从自己的私人生活中举出一例。我已故的妻子当年患了癌症，已经时日无多，某一天她对我说，我们应当把下一个周末宣布为“无病周末”。我当即就同意了。自欺自动而彻底。我们就“如同”她是健康人那样生活着。她在面临死亡前为我们换来了四天的美妙时光。

自欺之所以有诱惑性，因为它在短期内颇见功效。偶尔它还能长期有效，不过在工商界绝少如此。在工商界，如果给事物伪装出一幅好过实际的假象，那就必遭败绩。

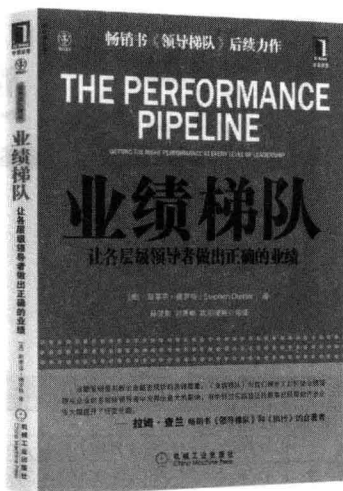
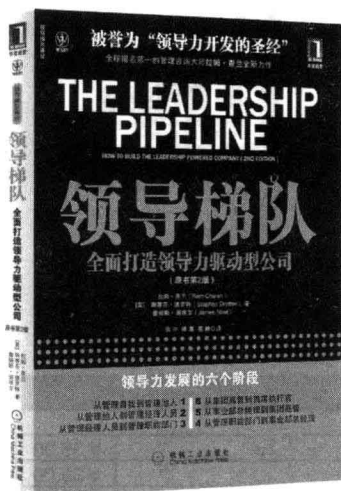
正如我们已经指出的，自欺乃是人性使然，你永远不可能彻底避免，而且要避免它也并不取决于能否得到原始情报。本书第一部分中的主角们都不是蠢材。如果他们也会就范于自欺，那么任何人都会。

本书第二部分却让大家看到，有些人就能战胜自欺的冲动，勇敢地直面现实。这些勇敢、明智的典范杰出非凡，值得我们仔细参详。事实上英国社会学家斯坦利·科恩（Stanley Cohen）就提出建议说，自欺已是司空见惯的事，我们根本就不应该费力去深究人们为什么要自欺，而应该集中精力来探究人们何时、为什么不自欺。“人们什么时候集中注意力？”他问道，“他们何时意识到自己所知道的事情的重要性？他们什么时候会被唤醒、哪怕冒着个人风险也要去采取行动？”

本书的目的便是就这些问题提供一些参考。如果能发现谁做得对、谁犯了错以及原因何在，这或许有助于我们解答这些问题，并让我们向目标更进一步，而我们的目标正是去直面现实。

① 宝洁公司因热衷电视广告，支出过多而影响利润水平。——编者注

推荐阅读



领导梯队：全面打造领导力驱动型公司

作者：(美) 拉姆·查兰 斯蒂芬·德罗特 ISBN: 978-7-111-34934-1 定价：42.00元

被誉为“领导力开发的圣经” 全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰全新力作

业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩

作者：(美) 斯蒂芬·德罗特 ISBN: 978-7-111-39926-1 定价：49.00元

畅销书《领导梯队》后续力作，拉姆·查兰鼎力推荐、提升企业经营业绩的畅销新作

■ 执行：如何完成任务的学问（白金版）

作者：(美) 拉里·博西迪 拉姆·查兰
ISBN: 978-7-111-35007-1
定价：36.00元

■ 高管路径：“轮岗培养”领导人才

作者：(美) 拉姆·查兰
ISBN: 978-7-111-32765-3
定价：36.00元

■ 游戏颠覆者：如何用创新驱动收入与利润增长（珍藏版）

作者：(美) A. G. 雷富礼 拉姆·查兰
ISBN: 978-7-111-35105-4
定价：39.00元

■ 支撑：做副手的智慧

作者：(美) 罗塞娜·博得斯基
ISBN: 978-7-111-33939-7
定价：28.00元

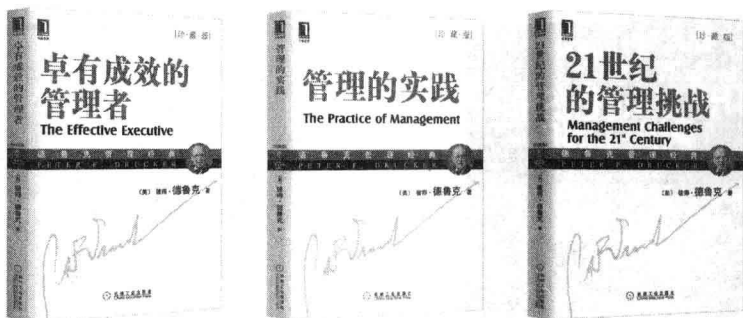
■ 人才管理大师

作者：(美) 比尔·康纳狄 拉姆·查兰
ISBN: 978-7-111-38328-4
定价：39.00元

■ CEO说：像企业家一样思考

作者：(美) 拉姆·查兰
ISBN: 978-7-111-38717-6
定价：29.00元

德 鲁 克 管 理 经 典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥ 36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥ 39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥ 49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥ 49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥ 46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥ 30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥ 40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命.责任.实务(使命篇)(珍藏版)	¥ 60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命.责任.实务(实务篇)(珍藏版)	¥ 46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命.责任.实务(责任篇)(珍藏版)	¥ 39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥ 39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥ 36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥ 49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥ 42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥ 36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥ 42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥ 42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥ 30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥ 46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥ 36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥ 40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥ 49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥ 39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥ 36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥ 36.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥ 29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥ 36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥ 32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥ 38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥ 49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥ 38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥ 26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克领导力:现代管理学之父的新教诲	¥ 39.00

DENIAL

why business leaders fail to look facts
in the face—and what to do about it

目录 /

译者序

前言

第一部分 / 铸成大错

第1章 斩杀信使

亨利·福特与 T 型车 // 3

第2章 如何才算自欺 // 26

第3章 技术天堑

轮胎行业的自欺 // 34

第4章 “他们就是不相信，这些事情正在发生”

大西洋与太平洋茶叶公司的自欺 // 51

第5章 奢华大厦情结

西尔斯公司的自欺 // 72

第6章 今日成功相较未来成功

自欺与 IBM 个人电脑 // 92

第7章 可口可乐否认现实的新配方 // 111

第8章 大众的疯狂

互联网泡沫中的 Webvan 公司 // 125

第二部分/ 正确之道

第9章 杜邦公司

战略、组织结构与直面事实 // 141

第10章 你和我为何不走出门去呢

英特尔公司的新视角 // 157

第11章 事实资料支持的情商

泰诺的回归 // 176

第12章 一个新观点 // 197

致谢 // 210

注释^①

参考文献^②

①② 本书各章注释和参考文献部分以电子版形式放于华章网站，读者可登录网站查询。(www.hzbook.com)

D
E
N
I
A
<

第一部分

铸成大错

O
E
N
I
A
L

容易莫过于自欺，因为人人都对自己的愿望信以为真。

——狄摩西尼（公元前 384—前 322 年）

雷火如雷

DENIAL

why business leaders fail to look facts
in the face—and what to do about it

第1章

斩杀信使

亨利·福特与 T 型车

2008 年 10 月 1 日在汽车工业史上值得写上一笔——第一辆福特 T 型车 (Model T Ford) 售出的百年纪念日。1999 年经各家国际汽车杂志投票, T 型车被冠以“世纪汽车”的美名。它让美国交通运输经历了革命化的变迁, 使福特汽车公司 (Ford Motor Company) 雄踞全球标志性企业的地位长达 25 年, 亨利·福特 (Henry Ford) 也因此成为继约翰 D. 洛克菲勒 (John D. Rockefeller) 之后的美国第二位亿万富豪。

今日的福特汽车公司已然式微, 数以十亿计地大额亏损, 裁员数万, 而且节节后退地把市场份额让给外资企业。现任董事长小威廉·克莱·福特 (William Clay Ford Jr.) 系亨利·福特重孙, 虽然 he 已 52 岁, 但大有可能在有生之年目睹福特汽车公司土崩瓦解。这家公司过去多次大难不死, 然而目前降临的灭顶之灾却是前所未见的。多年前的雄风使它勉强延续至今, 到我撰写本书之时, 它仍然一息尚存, 这就比克莱斯勒 (Chrysler) 和通用汽车 (General Motors) 强多了, 这两家公司都是经历了破产的大劫后才缓过了一口气。

亨利·福特被称作“他那个时代最广受评论的人物”，尽管关于他的著述多如牛毛，他有许多方面仍然不为人知，尤其是究竟什么点燃了他改变美国和世界的天才火种？

福特出生于1863年7月30日，在底特律（Detroit）正南方的村庄迪尔伯恩（Dearborn）长大，当时村里仅有两三座农场。他的成长经历平淡无奇。福特最早的记忆是“父亲带着我和弟弟去看我们家，也就是我出生之地东面100米开外一棵大橡树下的鸟巢”。他还记得“有鸟巢和四枚鸟蛋，还有鸟儿和它的歌声飘来”。数以万计的美国少年都有与父母置身大自然的类似经历，当时的美国绝大部分都是乡村。

福特与父亲的关系很难说清，不过与母亲相当亲近。“我对农场从来就没有任何特别的喜爱。”他后来写道，“我爱的是农场上的母亲。”1923年，正当他在汽车行业中的威望达到巅峰之际，福特说道：“我尽力尝试过如我母亲所希望的那样去生活。”

1876年3月29日，福特的母亲在第八次怀孕后去世，享年37岁。福特当时年仅12岁。日后他用了一个机械方面的比喻来描述这件对他触动最深的事，“整个家就像一块缺了主发条的表”。

威廉·福特（William Ford）和玛丽·福特（Mary Ford）夫妇知道儿子有机械天赋。他醉心于摆弄腕表，小小年纪就能轻松地把它们拆开再装回去。在母亲去世四个月後，福特与父亲在底特律遇到了他生平第一辆蒸汽动力汽车，“在我这个小男孩儿看来，那惊人的一幕就如同以利亚的烈火战车突然出现。”福特一生（他逝世于1947年4月7日）从未忘记过这幕景象。母亲去世仅仅数月之后，他找到了新的挚爱：机器。机器与人不同，它不会抛下自己的至爱亲朋死去。

1896年6月4日清晨2点～4点，亨利·福特制作完成了他的四轮车。这是他靠业余时间一点点敲打拼凑而成的，而工作到清晨4点就足以说明他的业余时间并不多。但是这辆小小的自推进机动车却是一件滥觞之作，它标志着福特进入了汽车工业，而他将在那儿长久立足。

三年之后，怀着创业者典型的激情，福特创办了一家公司。他想吸引别人与他合资，其中有一位是他的朋友戴维 M. 贝尔（David M. Bell）。“贝尔。”福特告诉他说，“你会随着这宗生意一起发达。”

“哪门子生意？”贝尔问道。

这一次贝尔的不情愿倒帮了他的忙。福特的第一家公司失败了。1901年他又成立了一家，同样遭遇了失败。但什么也吓不倒福特，1903年6月16日他组建了第三家公司。他用不着再成立第四家了，因为第三家就是福特汽车公司。

这里我们需要稍微介绍一下背景情况，以使福特的成就得到彰显。在1900年，人们有许多理由可以认定汽车绝不会成为大规模营销的产品。据当时的马车制造商协会（Carriage Builders Association）会长称，1894～1899年在纽约市售出的马车是35万辆，而汽车是125辆。按照他的话，要说汽车有一天能取代马车，“这种荒唐的谬论但凡有脑子的人绝不会说出口。”正如我们以后会反复看到的，各行各业现有的从业者往往都想靠信口胡吹就把新技术吹跑。1900年担任新闻记者的马克·苏利文（Mark Sullivan）30年后撰写回忆录时评论道：“有一天马车会成为罕见的城市街景，这在1900年看来是最无足征信的预言之一。”

城市中的马车可不是什么天赐之福。1900年，马匹每天在纽约市的街道上留下113万千克马粪和22 712升马尿。城中每年会有数千匹马死去，腐烂、肿胀的马尸得由市政当局来抬走。

1896年在美国售出的自行车超过100万辆，明显可以看出社会对个人机械化交通工具的根本需求，而且这种交通工具不用像马匹那样停在马厩中还要吃吃喝喝。

不过这种尚未成形的初期需求是否能转化为有效需求？大规模营销的汽车能满足这种需求吗？当时的人深表怀疑。1900年的美国还没有修建比较好的道路，直到半个多世纪后才出现了我们今日所使用的州际高速公路网络。那时没有加油站，事实上连汽油也没有多少。洛克菲勒把他大多数的石油都