

你的企业为什么不长久

舒以◎著

通用汽车
克莱斯勒
联合航空
凯马特
宝丽来
施乐
安达信
环球电信
雷曼兄弟
大宇
柯达

创业难，守成难，知难不难。

高科技企业以往的成功，往往是失败之母，
在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。
——任正非

Why

Your Business Can't
Last Long



Wuhan University Press
武汉大学出版社



你的企业 为什么不长久

舒以◎著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

你的企业为什么不长久 / 舒以著. — 武汉: 武汉大学出版社,

2013.7

ISBN 978-7-307-10566-9

I. 你… II. 舒… III. 企业管理—管理心理学

IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 044329 号

责任编辑: 刘汝怡 责任校对: 赵琳 版式设计: 吕伟

出版: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

发行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 15.5 彩插: 2 字数: 250 千字

版次: 2013 年 7 月第 1 版 印次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-10566-9 定价: 36.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

序

成功其实就是最大的危机

失败的原因正在于成功。其兴也勃焉，其亡也忽焉。“一人，一家，一团体，一地方，乃至一国，不少单位都没有能跳出这周期率的支配力。”（黄炎培）

——“窑洞对”周期律

1945年，著名的民主人士黄炎培先生访问延安。

在窑洞里，黄炎培与毛泽东谈话（人称“窑洞对”）时说：“我生六十余年，耳闻的不说，所亲眼见到的，真所谓‘其兴也勃焉，其亡也忽焉’，一人，一家，一团体，一地方，乃至一国，不少单位都没有能跳出这周期率的支配力。大凡初时聚精会神，没有一事不用心，没有一人不卖力，也许那时艰难困苦，只有从万死中觅取一生。既而环境渐渐好转了，精神也就渐渐放下了。有的因为历时长久，自然的惰性发作，由少数演为多数，到风气养成，虽有大力，无法扭转，并且无法补救。也有为了区域一步步扩大了，它的扩大，有的出于自然发展，有的为功业欲所驱使，强求发展，到干部人才渐见竭蹶、艰于应付的时候，环境倒越加复杂起来了，控制力不免趋于薄弱了。一部历史，‘政怠宦成’的也有，‘人亡政息’的也有，‘求荣取辱’的也有。总之没有能跳出这周期率。”





解放初期，毛泽东还与史学大师周谷城谈起革命的曲折过程，毛泽东说他深深地体会到“失败是成功之母”。周谷城说“成功也是失败之母”，因为“成功者易骄傲、腐败、争权夺利”。毛泽东听后沉思了一会儿说：“你讲得对！”

1998年，有一次，我向北大方正集团创始人王选教授求教企业管理之道，王选教授不假思索，在一张小宣纸上亲笔写下一行字送给我：“成功是失败之母”。

他说，“对于一个高新技术企业而言，最要警惕的是‘成功是失败之母’，因为在今天的巨大成功之中，常常隐藏着许多潜在的危机，也就是未来的‘失败之母’”。

1. 企业的生命周期

企业也有生命周期，10年入门，20年入道，30年入定，40年入化。沃伦·巴菲特之所以被称为华尔街股神，那是因为在长达40年的股市投资生涯中，保全了“从成功走向成功”的名节，漫长的成功经历使他在这一领域达到了“出神入化”的境界。

但是，从成功走向成功是很少见的，从成功走向死亡、短命则是普遍的。

无论是国内还是国外，企业的生生死死是常态。我国每年“死亡”的企业约为100万家，美国为10多万家，日本为1万多家。美国大约62%的企业寿命不超过5年，只有2%的企业存活达到50年，中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年；一般的跨国公司平均寿命为10-12年；世界500强企业平均寿命为40-42年，1000强企业平均寿命为30年。

日本企业平均寿命为30年。但在中国，大型企业集团公司的平均寿

命约为7-8年，相当于美国中小企业的平均寿命。最近20多年来，不少公司倏忽之间就垮掉了，现在我们又看到了另一种现象：某些人刚上富豪榜就出问题，“富豪榜”成了“灾难榜”。

难道这就是黄炎培先生讲的“生命周期律”？是的。大多数企业都撑不过“成功”这条河，纷纷淹死在香槟酒腾起的泡沫之中……

自21世纪以来，安然、世界通信、通用汽车、克莱斯勒、环球电信、联合航空、凯马特、宝丽来、安达信、施乐、雷曼兄弟、大宇、柯达……以及国内的一些名企，它们一个个相继陨落（破产）。

2. 成功之后心理状态出了问题

“神要让谁灭亡，必先使他疯狂。”这是悲剧作家欧里庇得斯在2500多年前对悲剧的描述。

以上说到的企业曾经是何等成功与辉煌！但是，在他们的悲剧发生之前，上帝几乎无一例外地都让他们彻底疯狂过。

对于这些影响一个国家的经济，甚至影响世界经济的商业巨人的倒下，我们必然会做出诸多方面原因的探寻。在本书中，我主要谈论的是成功后的心理原因。

为什么“成功是最大的危机”“成功是失败之母”？

归根结底是创始人在成功之后心理状态出了问题。我把它归结为三大类：成功后的“自负”心理、成功后的“自大”心理以及成功后的“自满”心理：

（1）成功后的“自负”心理：成功后就疯狂了

比起“自大”“自满”，这种心态更容易滋生，而且它的后果极为严重，往往是颠覆性的。

我们来翻看10家由成功而走向失败的案卷，因为“自大”而失败的





有2家，因为“自满”而失败的有1家，其他7家则是因为“自负”而失败。

成功自负型企业，遵循“成功——自负——失败”这一模式。

自负心理是一个大的心理包袱，包袱里面又装着许多不同的小的心理。不同的心理让人们跌入不同的死亡陷阱。

——“膨胀”心理，让人跌入规模扩张的陷阱。时机不成熟也要迫不及待地扩张，这叫作盲目扩张；本来只有100的扩张能力，却硬着头皮扩张到1000，这叫作过度扩张，比如八佰伴。

——“赢家通吃”心理，让人跌入多元化陷阱。“我的地盘我做主”，但别人的地盘也还想做主，盲目地或者过度地搞四面出击，跨行业经营，结果呢，闹得十面楚歌。更有甚者，有些企业在自己的地盘还做不了主的时候，就风风火火地把脚伸到别人的地盘。结果被人踩上一脚，“嗷嗷”叫的机会都没有就死去了，比如安然、春都、实达。

——“浮躁”心理，让人跌入品牌延伸的陷阱。一个企业的成功往往是品牌的很大成功。浮躁心理，总是急于把品牌当作一棵幸福树，急切地希望树上结出各种各样的果实。可是，这些果实不都是甜的，更多的只是多品牌苦果，比如杉杉。

——“虚荣”心理，让人跌入全球化陷阱。成功企业的全球化似乎是创业者的最高追求，那里承载着他们毕生的光荣与梦想，可是虚荣心理下的全球化不过是看起来很美。当疯狂地进行国际性并购之后，留下的只是一枕黄粱的虚幻，比如大字。

——“贪欲”心理，让人跌入目标陷阱。成功，以及又一次的成功，很容易让人自以为无所不能。这时，原发的贪欲心就会显露出来。结果，就是目标不切实际的放大，再放大。像吹气球一样，一直到吹破为止，比如世界通信、德隆。

——“盲目”心理，让人跌入引资陷阱。这主要是对于中国民营企业而言的。获得成功后好大喜功，追求企业的高速成长，或者仅仅是为了挤垮同行，就想到借“他山之石”去攻玉。结果呢，这些企业搬起这块石头的时候却砸了自己的脚，比如乐百氏、神州、活力 28。

——“攻击性”心理，让人跌入对手的陷阱。获得成功之后，企业家的心理开始有了自负，不把别人放在眼里。还更有胆大者，不把行业老大放在眼里，对他们发起猛烈的正面进攻，结果是“鸡蛋碰石头”——碎了，比如美国的网景、中国的红高粱。

（2）成功后的“自大”心理：成功之后就目空一切

成功自大型企业，遵循“成功——自大——失败”这一模式。所谓“自大”，就是狂妄自大，自大到不把法律放在眼里。这种成功后因触及法律底线而最终搞垮企业，创业人也身陷囹圄或者被处以极刑的案例也时有发生。

成功后，他们跌入了八大“黑洞”：欺诈黑洞、集资黑洞、行贿黑洞、作假黑洞、逃税黑洞、走私黑洞、非法经营黑洞、暴力黑洞。

成功的企业家跌入这八大“黑洞”，与其犯罪心理大有关系。

——“淡漠”心理：他后认为法律就那么回事。成功企业家的光环似乎让他们明白，“法律嘛，不过如此”。所以在企业大获成功之后，就渐渐地滋生了对法律的“淡漠”心理。不学法、不懂法，不设立法律顾问或者不尊重法律顾问的意见和建议。

——“自大”心理：成功后妄自尊大，挑战法律。一些企业家不懂得法律的本质是国家机器、人民意志，具有强大的不可撼动的力量，沉醉于自己的“一亩三分地”，自以为是，妄自尊大。胆敢以身试法，挑战法律，结果头破血流，身败名裂。

——“侥幸”心理：游走在法律边缘。边缘是一个很好的地方，进可





攻，退可守，游刃有余。打乒乓球时“擦边球”也是一个很好的策略，既得分，别人还接不着。这就是侥幸心理。有不少企业的成功就在于钻法律的空子，但是钻的时间长了，结果就从法律的边缘跌落至违法的深渊。

——“自私”心理：排除异己，求独大的躁动。自私是一种较为普遍的心理现象。严重的则表现为为达到个人目的，侵吞公款、诬陷他人、杀人越货。自私之心是万恶之源，贪婪、嫉妒、报复、吝啬、虚荣等病态的社会心理，从根本上讲都是自私的表现。当一个企业发展到一定规模之后，由于自私心理的作祟，一些老板会把自己包装成为“双面人”。另一面是光鲜的：卓越贡献的企业家、慈善家、政协委员或者人大代表；一面则是阴暗的：黑社会老大，或者欺诈者。“双面人”本质上是“公”“私”双面。这时，又有两种心理作怪。一种以“公”护“私”，另一种以“公”来寻求对于作恶多端的“私”的自我心理平衡。

（3）成功后的“自满”心理：成功之后不思创新与进取

成功自满型企业，遵循“成功——自满——失败”这一模式。

像踢足球一样，开始是积极地进攻，进两个球之后，2:0领先，然后教练就开始采取防守策略。结果是，有的因为防守而胜了整场比赛，而有的正是因为防守而失败。所以，对于成功后的防守策略的得失，不能一概而论。对于企业来说，要看处于什么环境，什么行业了。在创立企业的过程中，创始人积极进取，永不满足。一旦成功，进取心就很容易被自满心理所替代。这个时候，他总会听到这样的声音：“够了，够了。好不容易得到的，别再给嚼瑟出去了。”这个声音，可能来自他的夫人，来自朋友，其实更多的是来自他自己。

这就是柳传志常说的“打赤脚的不怕穿鞋的。”人打赤脚的时候，敢闯敢干，反正“失去的只是锁链，得到的可能是整个世界”。人一旦穿了鞋，就不敢再迈大步子了。然而，残酷的是，正是这种“不敢”断送了自

己的“卿卿性命”。

当然，做企业人各有志。有的人有鸿鹄之志，有的人不敢继续高攀，性格趋向保守，取得成功之后，容易自我满足。但是，对于某些行业、某些环境而言，却是由不得你——不进则退，不可以自我满足。在新兴经济领域，在市场经济日益全球化的今天，尤其是这样。你不想前进了，别人瞬间就超越了你。一旦超越，你的市场份额就会急剧缩小，甚至最终出局。

名噪一时的王安就是这样，其教训是深刻的。

美籍华人王安是个电脑天才，在 20 世纪 80 年代，王安电脑公司的知名度极高，王安本人的个人资产也曾达到数十亿美元。但随着计算机技术的迅猛发展，出现了一大批诸如比尔·盖茨这样的后起之秀，竞争日趋激烈。凭借王安的实力与知名度，要战胜后来者当然不在话下。但王安却没有深刻思考时代的变迁，将自己的经营理念做相应的调整，而是错误地认为自己创业时积累的经验是颠扑不破的真理，他最终被没有条条框框的后来者击败。

3. 成功很可怕

鲁迅讲了一个故事：有一家人生了个孩子，大家都来祝贺。有人说，这孩子将来是要当大官的，于是得到这家人的一番谢词。有人说，这孩子将来是要挣大钱的，于是又得到这家人一番谢词。又有人说，这孩子将来是要死的，结果得到这家人的一番大骂。平心而论，其实只有这个被骂的人说的话才是真的。

当你正在为成功举杯的时候，我要说，朋友，别高兴得太早了，你就要破产了！

当然，我可能要挨骂。





成功有那么可怕吗？是的，成功真的可能很可怕！

有一次，美国 SAYBOT 公司 CEO 潘鹏凯博士第一次见到了数字化大师尼古拉斯·尼葛洛庞帝。潘鹏凯说，那次见面是在一个鸡尾酒会上，因为初来乍到，不敢问什么问题，趁着空闲时隙就跑去跟尼古拉斯说：“庞帝教授，您非常成功。”潘鹏凯这句话还没讲完，庞帝就把潘鹏凯的话弹回去了，说：“‘成功’不是一个好的词语，成功是失败之母。”潘鹏凯当时就傻掉了，本来是想拍马屁，套个近乎。庞帝后来给了潘解释：你一旦觉得自己成功，你就开始懒惰了，骄傲了，自以为是了，马上以自我为中心，膨胀起来了，然后接下来就是失败。他说“成功”不是一个好的词语，“成就”这个词还可以。这件事对潘鹏凯刺激很大，以后他对别人讲话很少用“成功”二字，而改用“成就”、“成绩”。

感到成功的可怕之后，要享受成功的果实唯有“居安思危”。

第十届全国人大四次会议闭幕后，温家宝在记者招待会上说：“形势稍好，尤需谨慎。思所以危则安，思所以乱则治，思所以亡则存。”

国家尚且如此，企业更应该这样了。

“微软离破产永远只有 18 个月。”这是比尔·盖茨的一句惊世名言。正是在这一名言的激励下，微软怀着巨大的危机感，不断积极进取，用短短 20 年时间就发展成为世界最大的软件企业。

海尔集团 CEO 张瑞敏成功后更是诚惶诚恐：“每天我都如临深渊，如履薄冰。因为只有抱有战战兢兢的谨慎心态，不断努力适应外界和内部的变化，才能塑造出‘百年老店’和世界级的企业。”

八佰伴和田一夫用惨痛的教训告诫我们说，当一个公司到达最顶峰的时候，也是最危险的时候。

所以，当你下次为成功举杯的时候，请别忘了提醒自己要审慎地思考将来。

| 目 录 |

序 成功其实就是最大的危机

I

第一章 膨胀心理与规模扩张陷阱

第一节 神让谁灭亡，必先使他疯狂	002
第二节 八佰伴和田一夫成功之后就成了疯子	005
第三节 沃尔玛何以从扩张中获胜	013
第四节 成功后应调整心态，避免扩张陷阱	017
【拓展阅读】太子奶跌入盲目扩张的陷阱	019

第二章 赢家通吃心理与多元化陷阱

第一节 死穴：别人的地盘我做主	022
第二节 庞大的安然在多元化的道路上并不安然地倒下	024
第三节 成功之后的多元化就一定是陷阱吗	028
第四节 多元化经营是陷阱，也是天梯	032
第五节 个人动机检讨	033
第六节 专业化与多元化的选择	037
第七节 不同模式的比较与选择	038
第八节 多元化的准备：“归核战略”	039
【拓展阅读】多元化之殇：茅台尝试“茅台啤酒”的失败	040

001

目
录





第三章 浮躁心理与品牌延伸陷阱

第一节	杉杉由兴而衰，祸起萧墙	044
第二节	五粮液成也萧何，败也萧何	046
第三节	TCL 正艰难地承受着多品牌之痛	048
第四节	浮躁心理无法收获一个叫作“美丽”的故事	050
第五节	成功不可以复制	052
第六节	让多品牌“幸福树”不结苦果	055
【拓展阅读】	金佰利：盲目收购品牌之痛	057

第四章 虚荣心理与全球化陷阱

第一节	冲动是魔鬼，何况是国际化冲动	066
第二节	金字中的“国际化战略”害了大宇	068
第三节	如何成就全球化的光荣与梦想	071
【扩展阅读 1】	吉利上演“蛇吞象”的大戏，跨国收购沃尔沃	076
【扩展阅读 2】	从 TCL 亏损看中国企业国际化真相	080

第五章 贪欲心理与目标陷阱

第一节	人应当提出自己可以实现的目标	086
第二节	美国世通公司：收购成为了目的本身	088
第三节	德隆：也是死于目标的放大	090
【拓展阅读】	读舒马赫：小的是美好的	094

第六章 盲目心理与引资陷阱

第一节	借“他山之石”，却砸了自己的脚	100
第二节	乐百氏引资，却成了他人的盘中餐	101
第三节	德国人用“巧手”扼杀了 28 的活力	103

第四节	张鸿强把“闺女”嫁给了一个不知底细的洋人	105
第五节	狼爱上羊，还爱得如此疯狂，可能吗	107
【拓展阅读】	悲剧！中国 95% 的企业为什么招商失败	111

第七章 攻击性心理与对手陷阱

第一节	鸡蛋究竟可不可以碰石头	118
第二节	成功，有时就在于选准了一个对手	119
第三节	耐克的成长，也在于对阿迪达斯的挑战	121
第四节	剑锋直指蓝色巨人的快意情仇	123
第五节	网景狂人：“反对微软是我生活的组成部分”	127
第六节	太阳下山，遇强打强的疯狂斗士	129
第七节	“有麦当劳的地方，就有红高粱”	132
第八节	对手的辩证法	134
第九节	长跑路上，跟随并挑战着	136
【拓展阅读】	面对行业巨头，小企业该如何生存	138

第八章 自大心理与法律陷阱

第一节	企业家成功后犯罪，呈上升趋势	142
第二节	成功企业家的犯罪心理	145
第三节	成功企业家跌入八大黑洞，不能自拔	151

第九章 自满心理与情性陷阱

第一节	关于“成功后保守心理”的辩证法	156
第二节	复用陈旧的商业模式，难免暗淡	158
第三节	对市场变化反应迟钝，尾大不掉	165
第四节	大富即安，也会不进则退	168
第五节	“安乐死”，成功后的懈怠	172





【拓展阅读】 成功企业自满懈怠，缺乏创新的 56 种表现	176
------------------------------	-----

第十章 西方的保守死 VS 东方的冒进死

第一节 现象：西方企业保守死，东方企业冒进死	180
第二节 原因：历史、规模、地位和环境的考量	183

第十一章 惶者生存：成功后必需的危机意识 I

【任正非观点】唯有惶者才能生存	188
【张瑞敏观点】成功之后更应战战兢兢，如履薄冰	194
【盖茨观点】离破产永远只有 18 个月	201
【荣海观点】一定要低估自己的能力	204

第十二章 惶者生存：成功后必需的危机意识 II

【观点一】高速成长一般是企业失败的开始	208
【观点二】一流企业家成功的关键是保守	210
【观点三】香港地产“四大天王”成功的关键是保守	216
【观点四】企业一味地做大做强是浮躁的表现	220
【观点五】伟大的企业和企业家成功的关键，是积累而不是飞跃	224
【观点六】品牌是结果不是目标	227

第一章

膨胀心理与规模扩张陷阱

——欲速则不达的盲目与过度

成功之后，人的心理最容易发生变化。

一次又一次的成功很容易让人自以为无所不能，而让人心理变化最大的就是这种膨胀心理。这种心理的变化遵循“成功——膨胀——失败”这一模式。表现之一就是企业规模的盲目扩张与过度扩张。



第一节 神让谁灭亡，必先使他疯狂

万通董事局主席冯仑就给我讲过这样一个关于他自己的真实的故事：他们在海南第一次赚到了300万元，他和几个合伙人还不敢相信这是真的，于是到银行取出1000元钱，取了钱后还不放心，直到用这钱买冰棍，吃到嘴里感觉凉了，才瘫倒在地上——是真的赚到钱了！

在创业过程中，创始人往往是十分谨慎小心的。他们不但对前途充满信心，而且对自己的决策能力和执行力等情况还会非常重视和认真对待。在创业过程中，即使你在团队面前尤显得强大，但是在睡觉之前你可能会不停地问自己“能行吗”“能成功吗”，而一旦真的获得成功，人的心态会很容易像香槟酒的泡沫一样膨胀起来。你可能会想：“做事情原来就是这样简单。”“我的确是这块料！”如果恰好幸运地迎来了一次又一次的成功，除非有很高的修养、时刻的警惕，否则普通人就很容易会觉得“我似乎无所不能”，这是人正常的心态。

企业家成功之后容易产生自负心理，毫不夸张地说，有的大企业家甚至到了疯狂的程度。可是，一疯狂就灭亡了，果真应了那句话，“神要谁灭亡，必先使其疯狂”。

疯狂后的企业家，这时最容易想到的就是企业规模的扩张——盲目扩