

shiwenbooks

BILLION DOLLAR LESSONS

亿万美元的教训课

从过去25年间
最不能原谅的商业失败中
你能学到些什么？

[美] 保罗·卡罗尔 梅振家/著

裴咏铭 刘 骏 刘潇潇/译

出版首周荣登亚马逊网店非小说类商业·时事畅销榜第1位

华尔街日报、纽约时报、企管大师哈默、
全球100家大企业顶尖CEO联手推荐
“读完本书就等于拿到一个MBA学位”
华尔街日报财经专栏作家最新巨作！

shiwenbooks

从过去 25 年间
最不能原谅的商业失败中
你能学到些什么？

亿万美元的教训课 BILLION DOLLAR LESSONS

[美] 保罗·B. 卡罗尔 梅振家 / 著

裴咏铭 刘 骏 刘潇潇 / 译

 中国轻工业出版社

□中国大陆中文简体字版出版 © 2009 中国轻工业出版社
□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

图书在版编目(CIP)数据

亿万美元的教训课 / (美)卡罗尔, (美)梅振家著; 裴咏铭, 刘骏, 刘潇潇译. —北京: 中国轻工业出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5019-6879-4

I. 亿… II. ①卡… ②梅… ③裴… ④刘… ⑤刘… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 025910 号

责任编辑: 李 颖 刘云辉 责任终审: 张乃柬
责任监印: 张 可 封面设计: 阿 元

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京朗翔印刷有限公司(北京大兴区黄村镇李村开发区 6 号, 邮编: 102600)

经 销: 全国新华书店

版 次: 2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 787×1092 1/16 印 张: 13.75

字 数: 186 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6879-4 定 价: 39.80 元

著作权合同登记 图字: 01-2009-1684

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

发行电话: 010-84831086 84833410

90167K6X101HYW

更多百世文库书讯请登陆: <http://www.shiwenbooks.com>

BILLION-DOLLAR LESSONS

著名总裁、CEO、专家热评

该书确认出 7 项听起来很安全、但已经使很多非常精明的领导者跌倒的战略。若非采取这些战略,他们的公司会非常成功。所以一定要从他们昂贵的错误中吸取教训。

——戈登·格罗维茨(L. Gordon Crovitz) 《华尔街日报》的前出版人

相对于失败,谈论我们的成功要简单得多。卡罗尔和梅振家共同创作的该书能够帮助我们认真地从我们的失败中吸取教训,尽管这样做很痛苦。并且他们给出了帮助我们避免将来失败的一些很好的主意。

——迈克·莫斯科(Michael Moskow)

芝加哥全球事务委员会负责全球经济事务的副主席和高级合伙人

《亿万美元的教训课》对于任何意欲进行改变游戏的投资的管理人员都是一本必读书。它将确保你取得成功而不会成为失败者。它将帮助创造,而不是毁坏价值。

——亚当·葛斯丁(Adam Gutstein)

戴蒙德管理和信息咨询公司首席执行官

《亿万美元的教训课》给了我们一系列尖锐的提问和观点,以帮助我们避免犯重大的战略性错误。可能最大的提问就是我们是否愿意从其他人的失败中学到东西。

——丹尼·罗史(Daniel Roesch) 通用汽车公司战略创新部门总监

梅振家和卡罗尔开发出了一门使你的公司保持健康的方法学。通过对真实世界公司的广泛研究,该书的两位作者确认出可能使你的商业遭受失败的 7 项战略。然后他们以富于说服力和简单易懂的方式,告诉你怎样像避免瘟疫一样避免它们。

——马丁·尼森霍兹(Martin Nisenholtz)

纽约时报公司数字运营部门高级副总裁

该书通过引人入胜的讲故事的方式,向你讲述了很多精明的、具有丰富经验的领导者是如何遭受重大失败的。这种洞察力和研究对每一位致力于在 21 世纪取得成功的现代管理者和领导人都是必需的。

——托比·埃东多·莱德肖 Aviva 公司全球首席信息官

保罗·卡罗尔和梅振家向我们展示了应该如何避免那些已经在过去的几十年间使很多公司倒闭的重大的战略失误。更重要的是,他们给出了用来帮助你面对将来生意进行决策的方式。阅读此书就像在你的前进道路中每一步都有一位充满智慧的战略咨询家为你引路。

——约瑟夫·派恩二世和詹姆斯·杰尔摩

《体验经济时代》和《真实性:客户真正想要的是什么》的合作者

此书是一本精彩的合集,书中对公司失误进行了详细分析,并探究了如何预防、从中吸取教训和减轻类似的失误。

——戈登·贝尔(Gordon Bell) 微软研究院首席研究员

这本书中充满了经过透彻研究的已知的和未知的、有趣的但有时候又令人恐怖的故事和奇闻轶事,对于每一位高级经理人和上市公司董事,《亿万美元的教训课》都应该是一本必读书。

——梅·伯格斯坦 戴蒙德管理和技术咨询公司总裁

阅读和学习其他人的高成本的错误,这可以节省你大量的时间和金钱。《亿万美元的教训课》可以对你投入的任何时间给与最好的回报。

——文斯·巴拉巴

通用汽车公司企业战略和知识开发部总经理(已退休)

作为曾经经历过很多失败并且从中学到了很多最重要的商业教训的我,从保罗和梅振家在他们的《亿万美元的教训课》一书详细阐述的内容中得到了很多商业洞察力。

——罗伯特·帕森 RadioFlyer 的首席执行官

在过去的许多年间,发生了众多严重的商业失败,因此不重蹈别人的覆辙当然是非常必要的。为什么不接受别人花费了巨额学费才能得到的教训呢?我们可以从这些故事中学到很多东西。

——戴维·波图克 红鹰风险投资公司主席

为了吸收人类行为学的洞察力以及该书中提供的避免你自己花费巨额成本的错误的智慧,你将愿意不止一次地阅读此书。

——金·沃克 Delta Dental Plans 联合公司的总裁兼首席执行官

卡罗尔和梅振家用两个新观点胜过了传统的智慧:要增加我们成功的几率,我们需要研究失败,以及如果你的战略失误,即使倾注你全部的力量于执行方面也不会成功。对于那些雄心勃勃建设他们公司的管理人员来说,这是一本必读书。

——格伦·图尔曼 Allscripts 公司的首席执行官

这是一本对改进“孤注一掷”的公司决策的质量和日常决策的质量都具有重要意义的书。通过从著名的错误决策中吸取经验教训,卡罗尔和梅振家确认出对人性力量的实际步骤,并且以强有力的方式安排来对抗理性分析。

——卡尔·约翰逊三世 金宝汤公司高级副总裁兼首席战略官

梅振家和保罗揭示了我们通常用来论证大型并购的关于战略的陈词滥调。如果你正在考虑一项大型的战略运营,请先阅读这本书。

——里克·利安德 The Clearing House 公司的首席战略官

《亿万美元的教训课》严格地分析了在过去几十年间公司并购领域的重大失败,并且不但给出了关于如何避免类似失败的务实的建议,而且也发明了“魔鬼的鼓吹者”过程——你可以应用该过程来防止你自己的组织盲目乐观地走向悬崖。

——约翰·史维奥克拉 戴蒙德管理和技术咨询公司副总裁

《亿万美元的教训课》为创造积极的异议和询问最佳的问题提供了一个出色的框架。所有的领导者都想取得一番成就;希望该书能够帮助精明的领

导者能够对我们的一些伟大的观点持批判的眼光,从而避免狂妄自大。

——詹妮芙·斯坎伦 USG 公司副总裁兼首席信息官

如果你相信那些不研究历史的人注定要重复历史,那么《亿万美元的教训课》将帮助你从那些广受尊敬的企业领导人过去所犯的战略性错误中吸取教训。一次又一次地,世界级的公司执行错误的战略。请记住“精神错乱”的定义:一次又一次地做同样的事情,却期望不同的结果。

——埃里克·西格森 雷诺仕联合公司首席信息执行官规范部门领导

毫无疑问,很多并购活动是由匆忙、无知和狂妄自大驱动的,另外一些是由真正的见解和智慧驱动的。《亿万美元的教训课》向那些仅仅挥动签字笔就能创造或毁坏数亿美元净利的管理者提供了充满智慧的建议。

——迈克尔·博伊尔

好事达金融公司首席信息官,AF 技术部门的高级副总裁

该书详细记述了自负是如何模糊良好的商业判断的。商业世界可以更好地利用实力和事实作为引导牌。

——约翰·朱 哈特福德金融服务集团有限公司高级副总裁

增强和管理成功的公司是根深蒂固地存在于类型辨认的一项活动。《亿万美元的教训课》收集了一系列有趣的案例来展示使经理人和他们的公司遭受失败的种种方式。

——道格·柯洛姆

威尔逊-桑西尼-古奇-罗沙迪律师事务所的合作伙伴

在我的事业中曾经进行过很多并购交易,我发现该书的分析和结果非常准确,并且对任何一位想继续进行并购交易的人都是一本必读的书。

——摩根·戴维斯 白山保险公司的首席执行官(已退休)

该书为理解过去几十年间重大的公司战略失误原因作出了重要贡献,并给出了避免这些战略错误的使用的办法。

——伯尼·汉贾斯伯 CAN 金融公司总裁兼首席执行官(已退休)

BILLION-DOLLAR LESSONS

目 录

引言:难道只有事后才能发现重大战略缺陷吗? / 1

第一部分 失败的模式

- 第一章 一加一并不大于等于二——对协同效应充满幻想 / 13
- 第二章 不要玩弄数字走捷径——错误的金融工程 / 29
- 第三章 不要把摇滚乐队拼凑成管弦乐队——失策的行业并购 / 46
- 第四章 不变未必能应对外来的万变——固守既定的路线 / 65
- 第五章 邻家的草并不比自家的更绿——错误判断进军相邻市场 / 86
- 第六章 不要错搭科技便车——用错技术 / 104
- 第七章 不要乱点鸳鸯谱——错误并购同业 / 124

第二部分 避免同样的错误

- 第八章 为什么好主管偏偏遇上坏策略——只有警觉是不够的 / 141
- 第九章 为什么好公司也会遇上坏决策——警觉仍然不够 / 154
- 第十章 魔鬼代言人——释放冲突和深思熟虑的力量 / 165
- 第十一章 高风险策略的安全网——独立魔鬼代言人评述 / 184

结语:两大变革 / 194

研究后记 / 195

引言

难道只有事后才能发现

重大战略缺陷吗？

IBM 内部盛传,20 世纪 60 年代早期,首席执行官小汤姆·沃森(Tom Watson Jr.)将一名高管召到总部,这名管理人员对一损失千万美元的风险投资负有责任。沃森脾气暴躁出了名,他问这名管理人员知不知道为什么把他叫来。这个人说他知道要被解雇。沃森回答道:“解雇? 怎么可能! 我刚花了 1000 万美元培养了你,现在只想确信你从中吸取了正确的教训。”

在最近几十年中,虽然美国企业已经花费数千亿美元买到了许多失败的教训,但管理人员对“失败”这个词却不以为然,因此很少有人真正从失败中吸取教训,除非这个教训是发生在他们自己身上。2007 年和 2008 年的次贷危机与早期的金融危机相仿,正如我们从中所看到的那样,商界不断犯同样的错误,一而再,再而三。

我们想帮助管理人员和投资者吸取失败的教训,那些关系生死的机构,如医院、航空公司和军队,都会例行常规地做事后分析,以避免重复同样的灾难性错误。我想经理们现在也该这样做。管理人不仅需要从他们本身的经验中学习,也要从他人付出的代价中吸取教训。如果用几小时读一本二三十美元的书就能避免,为什么你还要花 5 亿美元、耗费 10 年的光阴重复其他人的错误?

商业书籍通常叙述成功,并建议读者如何模仿。但没有一本书分析失败,并给予不让人重蹈覆辙的办法。设想如果球队只一味进攻而不防守,情况会怎样? 现在该是管理者们将部分注意力集中于防守的时候了。

为了能从失败案例中吸取教训,我们广泛调查了过去 25 年间最重大的商业失败案例。我们将失败定义为主要投资亏空、关闭无利润行业、申请破产等。通过与主要信息商合作,我们建立了一个综合数据库,存有 2500 起美国上市公司的失败案例。我们还进行了文献研究,寻找信息商的数据库中没



有收集的案例,例如在主要问题暴露之前就已经出售的公司。然后进行各种筛选,将表单缩小到最有意义的 750 个失败案例。在一个研究团队的帮助下,我们花了 1 年多的时间仔细分析这些数据。

企业失败的严重程度令人瞠目结舌,自 1981 年以来,拥有 5 亿美元资产的 423 家美国公司申请破产,到破产存档时,他们的总资产高达 1.5 万亿美元。是的,是万亿。他们的年税收总额将近 8300 亿美元。其中有些公司多次破产,换句话说,他们甚至不会从自身的错误中吸取教训。

在这 25 年多的时间里,美国 258 家上市公司总共 3800 多亿美元的资产消失,67 家公司因停止运作而导致的损失将近 300 亿美元。

是什么原因造成这些公司停业,目前的商业文献主要认为:一切都归咎于执行。将军们认为没有哪个战斗计划会在与敌人的首次交锋中还能继续保持不变,商业管理者也抱有相同的态度。他们辩解说,他们只能做很多计划,之后他们必须勇往直前,希望比其他人做得好,也许能碰上一点好运气。但是,尽管人们写了这么多的书,教人如何通过提高个人和公司的效率,以改善计划的执行,我们发现失败通常并非源于执行不力,也不是由于时机不成熟或运气不好。我们发现真正的重大失败源于策略错误。一旦启动,这些策略注定要失败,即使执行得完美无瑕,也不可能阻止失败的产生,除非执行者们有权利扼杀策略本身。

这情形非常类似于《轻骑兵进击》^①一诗中所描述的那样,错误的情报和含糊不清的命令导致英国在克里米亚战争中做出灾难性的决定——进攻势不可当的俄罗斯炮兵部队。一旦开始进攻,灾难不可避免,正如艾尔弗雷德·丁尼生(Alfred, Lord Tennyson)所说:“进入死亡之谷,六百骠骑向前。”

通常应该追究策略责任,接下来的问题是:注定失败的策略能避免吗?难道只能事后发现致命性错误?

为了回答这个问题,我们将那些源于错误执行或环境因素超出管理控制的失败案例从数据库中排除,例如,我们不谈航空公司在 9·11 恐怖袭击之后交通流量的急速下降。尽管如此,我们还是发现几百个案都是因为策略直接导致重大失败,于是我们从根源上分析这些案例的原因。为了了解这些失败案例,我们查看了金融档案、商业新闻和通俗新闻报道、行业分析家们的评估,我们采用了许多技术,避免我们在阅读当时撰写的文章、判断某行业是否每个人都犯同样的错误、我们的失败案例是否突出典型等问题时具有事后优势。

^① “Charge of the Light Brigade”, 英国诗人艾尔弗雷德·丁尼生著。——译者注

我们发现,如果公司更加警觉隐患,多达 46% 的失败是可以避免的。还有很大一部分其他类型的失败,我们并没有将其归于可避免的一类,但如果公司发现了警示信号,并采取了更加谨慎的措施,失败的程度是可以降低的。

查看这些可避免的失败时,我们发现它们重复着相同的操作模式,其中不同行业的失败只是在同一主题上稍有变化而已。然后我们深入研究这些重复模式或失败模式,从普遍问题中吸取教训或总结出避免这些问题的办法。

我们发现失败一般都与 7 种策略有关,当然也肯定会因为其他原因而导致失败,但如果某公司采取了这 7 项策略之一,失败的可能性要大得多。这 7 项策略是:

- **协同效应。**“一加一大于等于二”的理念常使公司过高估计合并所带来的利益。即使研究表明公司达到合并收益目标的可能性只有 1/3,但协同效应的流行风依然起起落落。从早期的美国在线时代华纳(AOL Time Warner)并购案以来的数十个类似的重大案例中,让我们看到协同策略是一场镜花水月骗局的警示信号。
- **金融工程。**我们并不是说欺诈,我们所谈论的是虽然激进但合法利用会计或金融机制的方法。一旦公司开始运作,就无法停止,他们得不断提高激进的程度,直到跨越边界,进入非法领域。但即使那些以为自己偶尔激进的公司有时也会发现,他们正在构筑一个童话,例如,通过给只有 10~15 年有效使用寿命的资产提供 30 年的贷款,以产生庞大的业务量。
- **行业并购。**令我们大为吃惊的是,我们并不只是发现许多公司在试图“席卷”某行业、收购几十甚至几百地方企业,然后将其合并为一个地方或全国性庞然大物的过程中遇到了问题,而且还发现,在这些失败的尝试中,许多公司以欺诈而告终。我们也发现,很难找到成功行业并购的案例,即使那些有时被援引为行业并购成功的公司,如废品管理公司(Waste Management Incorporated)或美国汽车销售公司(AutoNation Incorporated),在行业并购的过程中都经历了可怕的问题,不得不撤销最初行业并购计划中的许多内容。



- **坚持既定路线。**这看起来像是一种惰性而不是一种策略,但是当面临对行业核心的明显威胁时,坚持既定线路通常是有意识的、战略性决定,也是一个糟糕的决定。比如伊士曼·柯达公司(Eastman Kodak Company)早在1981年就意识到了数码摄影对其经历了一个世纪的胶卷、相纸和化学品行业具有重大威胁,但柯达从未进行自我调整,以适应世界将完全数字化、我们还有很长的路要走这个事实。柯达以为,它可以利用数码技术以“加强”它的传统行业,并继续对该行业进行大量的投资,其结果是非驴非马的策略,其中包括生产需要胶卷的数码相机,销售量并不怎么样。
- **进入相邻市场。**进入相邻市场对于公司扩张也许是一个很好的办法,但进入相邻市场的结果可能是危险的。如果投资者并没有花很多资金,有些策略是挺有趣的。在某些个案中,“相邻市场”只是一个词,并不真实。例如,一家大水泥公司进入一系列新市场(包括割草机)之后,开始了破产程序。公司的推理是:家庭使用水泥,家里有草坪,公司应该开始销售割草机。但结果并不是他们想象的那样。
- **依托技术。**这项策略可能是非常棒的策略,如易趣(eBay)和其他公司所表现的那样,但经理们有时自欺欺人,依托错误的技术。我们说的并不是盒式磁带录像系统(Betamax),作为卡带式影像录放机的标准,它有大好机会击败VHS^①。我们所说的是专递邮件业务(Zapmail),在20世纪80年代中期,它使联邦快递公司账面损失几亿美元,因为联邦快递的管理人员不接受这个事实:传真质量不断提高,而价格越来越便宜。
- **并购同业。**随着一个行业的成熟,该行业的公司数量因利润空间减小而萎缩。管理人员有时犯错误,收购一些问题多得超出他们想象的竞争公司,或者可能犯一些更基本的错误:当他们实际上应该售出,让他人处理并购的压力时,他们却决定做并购者。比如在20世纪90年代末期,寻呼公司收购其他寻呼公司,以并购该行业,随即手机吞并了该行业的大片市场。

① Video Home System, 家用录像系统。

我们并不是说这7种策略注定要失败,这点很清楚。实际情况远非如此,在适当条件下,所有这些策略都能非常成功。我们要说的是,这些策略属于危险地带,如果你正在采用其中的某项策略,应该对可能出现的错误极为谨慎,并随时应对,以防企业突然遭遇灾难。

为了使读者更加谨慎行事,我们在本书的第一部分每章讲述一种失败,引用了数十个例证,外加他人的研究,总结出每项策略可能失败的3~4个原因。每章以几个尖锐问题结束,便于读者在开始下一章之前,就这些问题进行思考,将成为这些常见问题的牺牲品的可能性降至最低。

我们在第一部分的结尾设计了一些关于失败的大原则,总结了我们在前7章列举的问题,以及公司经常犯的错误。如:采用多种策略看待问题时,我们发现,那些失败的公司经常犯这样的错误是因为他们过高估计了顾客的忠诚。也许我们非常在意我们的客户,但通常感情不是相互的,对于顾客而言,他们只有在事后才会想到我们,他们甚至都不知道是哪个公用公司给他们供电。当然,他们不会像公用公司想象的那样,因为如此倾心于一个品牌而从该公用公司买保险。

也许你只想看这本书关于某个具体策略的一章内容,或者直接看第一部分的结尾,我们认为,至少要将第一部分从头至尾看完,因为它与商业管理人对失败的通常认识是相反的。他们一般认为失败是由于环境超出管理的控制范围,认为在某些方面失败是独一无二的,无法概括,他们或者还认为失败的公司往往是那些非主流公司,或者其负责人是白痴(说得婉转点)。企业经理人相信,灾难性的失败不会发生在他们身上,毕竟他们是精英,他们曾在最好的学校求学,他们的整个生涯只有成功,他们……你明白这些。然而,我们的研究表明,在那些失败者中,许多人都非常优秀,在最好的学校读过书,在他们的全部生涯中,只有成功,等等。同样,具有很长历史的公司也遭遇过许多失败。人们认为许多公司都管理得非常好,似乎没有过度的冒险行为,也没有被大范围的欺诈而整垮。

因此,我们的发现更令人恐慌,不能将其视为时代错误或无关数据而置之不理。正如阿尔弗雷德·希区柯克(Alfred Hitchcock)所说,最可怕的坏人不是那些戴着黑色帽子,伴随着恐怖音乐出现在摄像头前的人;最可怕的人是那些看起来正常,甚至好心肠的人,慢慢才发现他们本质上是恶魔。

我们希望本书第一部分的可怕之事足以引起人们的关注,并提高认识。

但在第二部分,我们认为只有认识是不够的。根据我们的研究发现,仅



知道隐患在哪里还不够。我们发现,许多公司的资深人士都知道某策略存在缺陷,但还是无法将其排除。人们对某些隐患的一般概念几年前就知道了(如协同效应策略),但依然深陷其中。公司给投资银行和顾问公司支付了几十亿,以协助他们更加谨慎行事,但对于我们调查过的这些策略,公司的记录依旧令人怀疑。

因此,我们在第二部分从讨论个人的心理问题开始,个人心理有时使企业做出失败的决策。我们引用了斯坦利·米尔格兰姆(Stanley Milgram)等人的研究成果,这些研究表明:人们即使知道有些事情大错特错,也更愿意顺从,而不是反对。米尔格兰姆在 20 世纪 60 年代就对无数人做了实验,当他们回答错误时,采用电击的办法进行“教育”,并逐渐提高电压,直到告诉实验对象电击强度已超过致命的程度。(当然,并没有真正电击,但受试者并不知道。)我们快速回顾了一项人类学研究,以补充这个心理障碍的讨论。该研究表明,这些障碍对全人类而言都是普遍存在的。需要强调的是,这些问题根深蒂固,只想稍做努力是不能避免的。

第二部分的第二章展开了对“只有认识是不够的”讨论,这章分析了损害公司做出决定的组织问题,沿用弗里德里希·尼采的话说:“疯狂在个人身上罕见,但在群体之中……是常态。”

在外人看来,商业是理性的,事实上却非常感情用事,因此会做出一些不理性的行为。尤其是策略的形成,它既是一个社会过程,也是一个分析的过程。许多聪明的年轻人去商学院,学习战略框架、回归分析和其他奥秘。但多数人都支持已经做出的决定,而不是先确定这是否真的是个好主意。某个 CEO 看到他的主要竞争者正在追随某种思想,于是在看早报的时候,他决定也不能落后。也许他觉得在证券分析师电话询问季度盈利时,他有话可说;也许他看了最近一期的《哈佛商业》季刊,喜欢上了某个准保错不了的成功样板;也许他迷恋上了他的投资银行家讲述的故事(无论什么时候,无论成功与否,只要公司完成一笔交易,这些银行家都能得到报酬,如果要聘请他们去解除他们先提议的交易,还要再付给他们钱);也许他认为他需要制定一个不可能实现的目标,使公司走出一成不变的模式。无论 CEO 们出于什么动机,公司的大多数经理们都明白,谁要妨碍 CEO 的这件事,就是死路一条。不幸的是,现实往往不像这幅卡通画所描述的那样:



“支持的人请说‘同意’。”

“同意。”

“同意。”

“同意。”

“同意。”

“同意。”

本章也分析了一些更微妙的问题,比如这个事实:公司内部通常对风险理解不足,而公司常用的分析工具(像净现值)会导致公司对他们所处的情形产生误解,并做出不良策略。

第二部分的后两章是这本书的真正亮点。根据我们的调查发现,以及我们过去 20 年所做的努力,避免我们列举的那些错误策略的唯一办法是在策略的形成过程中增加一个或一个以上的异议机制。我们在最后两章(第十章和第十一章)解释了如何操作。

第十章介绍了“魔鬼代言人”的概念,作为商讨策略的强有力工具,而且还提供了几个低调的、加强争议的日常方法。如:我们解释了警示机制,当竞争环境大为改变,你知道对于你的策略至关重要的假设处于不真实的危险之中。

第十一章详细制定了我们称之为“魔鬼代言人”评述的形式过程,我们认为,任何公司即将开始一项大的策略时都应采用这个过程。我们从天主教堂借用了这个概念。几个世纪以来,天主教堂都指定一名“魔鬼代言人”,质疑任何被作为圣徒而认真考虑其身份的人的真实性。



在商业环境中,“魔鬼代言人”不会劝任何一方采纳某个 CEO 的措辞,如果他做不到这点,他就会丢掉工作。

这不是说将策略踢回到制定策略的团队,让他们将所有可能出现问题的事项都列举出来。寻找魔鬼代言人并不意味着要你的投资银行家进行分析,银行家会告诉你好的一面,但不会劝你退出某项交易,因为这项交易会给他的银行带来几百万美元的收益。魔鬼代言人可以是一名独立董事会成员,一位值得信赖的资深管理人,也可以聘请一个外人。

设计这个过程的目的只不过是所有可能的反对意见摆到桌面上,因为策略的确定过程通常都消除了反对意见。请注意,魔鬼代言人过程的目的不是要推翻高级商业管理人的意见。尽管我们在这本书里详细介绍了大量的失败案例,但我们并不是说每次商业冒险都注定要失败。我们这里所写的不是哈姆雷特,不是所有人最后都必须死,我们没有兴趣帮助那些无论出于什么原因而阻挡好想法的人。

设计这个过程是为了提醒管理人思考某些事情,但决定还是要由他们做,他们处于判断什么策略最好的最佳位置。也请注意,这个过程并没有为正在被评价的策略提供另一个选择方案,这样做太乱,也给这个过程引入了太多的自我,不能将它变为“我比你聪明”的游戏。考虑替代方案也会大大降低这个过程的速度,我们不是要遏制创新——在过去的 10 年里,我们大部分努力是鼓励创新。我们只不过要阻止错误的想法,以免事态变得无法收拾,好策略将依然畅行无阻。

我们是这样考虑的:设计这个过程不是为了产生最佳答案,而是为了提出最好的问题。毕竟,商业不是物理,商业不是要找到最精确的答案,而是要避免错误的答案,然后尽可能圆满执行可能正确的答案。

总之,我们将这本书视为失败保险,虽然我们提供的保险不是严格字面意义上的保险,但无论何时进行策略的重大讨论时,你都能检查自己采用的方法是否与绊倒他人的方法相同。如果是,你需要询问自己,你的努力与我们研究中确定的失败有何不同。毕竟适当谨慎至少能减小风险;也许你还会赔钱,但至少损失会小很多。也许还有更好的结果,可能开始之前,你会终止注定要失败的努力,既挽救了你自己,也给你的投资人节省大笔的金钱。

显然,这本书主要是为从事商业的人而写的,但我们指的是广义上的商业从业人员。如果你是中层经理人,无疑不需要决定是否要以协同增效之名进行几十亿美元的收购,但你的确要作出一些比较有限的策略,从我们设计的、将可能问题浮现于表面,并以一种建设性的方式利用不同意见等方法中受益。你可以从这本书中收集到其他地方得不到的信息,你可以让一个直言

不讳的下属或同僚帮你做一次有限的魔鬼代言人。

我们也希望你能将这本书当作你的事业教练,引领你走上正轨,让你得到成功机会更大的项目,避开很可能注定失败的项目。当事业生涯结束时,没有什么比看到有才能的人因与一系列公司失败有关而陷入困境更让人难过的。因此,在一个握有大权的高级管理人并非无所不知的世界里,我们希望帮助那些跌入深沟的人想想如何独立思考,以便能帮助他们防止将几年的时间耗费在一个没有未来的项目上。

在许多方面,这本书谈论更多的是人类天性,而不是策略——我们如何有缺陷,这些缺陷怎样在商业世界表现出来,如何防止缺陷导致作出错误的决定。这些教训适用于商业的每个阶层。

除了对日常从业人员有用以外,这本书对独立董事会成员和精明的投资者也有很大的价值。

每当评估管理层提出的复杂策略时,外部董事往往被压倒。董事们不会像管理者那样陷于该产业或公司运行的细节。外部董事可能问几个问题,但本质上更需要投上他们对管理层没有信心的一票。我们的研究给外部董事一个很好的理由,要求他们彻底、思想开明、独立地尽职调查。这本书也提供了一种模式,以一种不唐突、能改善商业指导同时又不干预其管理的方式进行尽职调查。

或许严肃认真的投资人从我们的书中获益最大,因为投资人虽然没有管理人掌握的内部信息,但必须经常判断公司的哪些策略会成功,哪些策略会失败。如果你能分析公司的公告,并看到它属于我们的失败模式之一,就能避开这只股票,或辨别出可能卖空的人,并获得适当的收益。

你将会看到,也有很多情况,尤其在行业并购中,我们将其归类于失败的策略,但是对于那些早期购买,在问题显现之前售出的人来说,却是非常成功的项目。那些“失败”一定还会继续,直到投资者学会了躲避。

我们现在不是说我们能够判断并避开所有错误,商业是一项接触性运动,有的公司赢,有的公司输,这是不变的规律。我们不能保证成功,但我们的目标是帮助避免失败,因为至少管理人需要找到新的错误去犯;没有理由再犯别人已经犯了几十年的错误。