

《财富》杂志“年度优秀商业书籍”
有史以来最深入的企业败局研究经典

★ ★ ★ ★ ★
Why

► Smart Executives Fail ◀

成功之母

悉尼·芬克斯坦 著

美国新一代管理大师

俞利军 译

国际营销专家

W

• **Smart Exchanges For**

成功之因

《财富》杂志“年度优秀商业书籍”
有史以来最深入的企业败局研究经典

★ ★ ★ ★ ★
Why

► Smart Executives Fail ◀

成功之母

悉尼·芬克斯坦 著

美国新一代管理大师

俞利军 译

国际营销专家

 高等教育出版社

本书版权登记号: 图字: 01 - 2004 - 2200

Why Smart Executives Fail by **Sydney Finkelstein**

Copyright © by Sydney Finkelstein, 2003. All rights reserved.

Original language published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group(USA) Inc., All rights reserved. Simplified Chinese translation edition jointly published by Portfolio and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

成功之母/(美)芬克斯坦(Finkelstein, S.)著; 俞利军译.

—北京: 高等教育出版社, 2008. 1

书名原文: Why Smart Executives Fail

ISBN 978 - 7 - 04 - 018190 - 6

I. 成… II. ①芬…②俞… III. ①企业家 - 生平事迹 - 世界②企业管理 - 经验 - 世界 IV. K815.38 F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 203537 号

策划编辑 马百岗 责任编辑 刘 荣 责任印制 尤 静

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800 - 810 - 0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010 - 58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京铭成印刷有限公司		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	720 × 1000 1/16	版 次	2008 年 1 月第 1 版
印 张	18	印 次	2008 年 1 月第 1 次印刷
字 数	250 000	定 价	39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 18190 - 00

译者序

在浩如烟海、五花八门、良莠不齐的管理类著作中，有四本书是不能不读的。它们是：《追求卓越》、《基业长青》、《从优秀到卓越》和《成功之母》，其中《成功之母》写得最诙谐幽默，令人在捧腹大笑之后感悟良多。

这四本书既一脉相承、相互补充，又不断深入、遥相呼应。1982年出版的《追求卓越》开创了对美国以及世界各地成功大企业研究的先河，而且也是此类研究的第一个里程碑。《追求卓越》所取得的巨大成功，诱发了雪崩般的对大企业的大规模的实证研究。1994年，科林斯和波勒斯合著的《基业长青》出版，表明第二个里程碑的确立。2001年，科林斯发表《从优秀到卓越》，表明对企业研究取得了实质性的深化。2003年，芬克斯坦《成功之母》的出版，穷尽了对大企业重大问题的研究。从此以后，恐怕很难再出现此类研究的独创性大手笔。

前面三本书的作者都跟斯坦福有关，而且讲的都是成功学。这些书在国内已有译本，而且也广为人知。最后一本书跟斯坦福无关，作者是美国达特茅斯学院塔克商学院的管理学教授悉尼·芬克斯坦。该书一反传统的研究企业成功的模型，研究的是成功企业的大惨败。这是一项历史上规模最大，最为全面深入的对大企业失败的研究。从1997年到2002年，在长达6年的时间里，作者和他的团队调查了全球50多家大型企业，采访了近200名高级主管和经理人，对造成这些企业大败局的决策进行了深入的分

析。该书刚一出版就被《财富》杂志评为年度优秀商业书籍，许多商界名家也认为它是有史以来最权威的企业败局研究经典。

如果说只有斯坦福这样注重创新的研究型综合大学才能出现十年磨一剑的彼得斯和科林斯这样的大家的话，由全美最昂贵的常春藤名校达特茅斯出来挑错是再合适不过的了。更为重要的是，这本书成为目前商学研究的重大招标课题恰逢其时。

全球企业面临瘟疫般的领导失败。在新经济的泡沫业已消失的时刻，反思企业的大败局无疑是时代的需要。对经理人（尤其是那些落马英雄）、投资者、商学院师生来说，弄清楚失败的原因跟学习成功的经验一样重要。对那些仅仅是怀有兴趣知道“为什么会发生这样的事”的一般大众来说，这本书也是难得的，因为书中一个个可歌可泣的故事本身就值得玩味。

我们知道，分析刘邦的成功和分析项羽的失败一样重要。这本书的价值就在于：一、它不仅仅是理解为何企业会崩溃和失败，而是聚焦于这些失败企业中的人；不仅仅是理解如何规避这些灾难，而是预警失败最初的征候。二、答案出人意料。普遍的观点往往把成功企业的挫败归结为以下原因：经理人很愚蠢、经理人未能预先知道即将发生的事、在执行方面出了问题、经理人努力不够、经理人缺乏领导能力、公司缺乏必要的资源、公司领导只不过是一群骗子！然而，芬克斯坦教授的研究却发现，导致企业失败的真正原因是：不理睬创新与变革；误读竞争现实；不但与正确的远景失之交臂，而且南辕北辙，即出色地追求错误的远景；执着于对现实错误的理解；忽略性命攸关的信息；把公司看作是个人的企业，从而过于认同于公司。作者进一步指出，企业一般是在以下几个时期酿成大错的：创造新的业务；应对创新与变革；管理兼并与收购；处理新的竞争压力。归结起来就是无法应对纷至沓来的新现实。

作者认为，这些上《福布斯》、《财富》、《商业周刊》杂志封面的神气活现的家伙看起来离芸芸众生是那么的遥远，可是他们却具有普通人一样的弱点和性格缺陷。他们也会犯与普通人同样的错误，唯一不同的是，他们的错误规模更大，代价更惨重，影响面更广。

科学研究无非就是寻找规律性的东西，即寻找共同的特征。可以说，《成功之母》这项令人着迷的深度研究对通用汽车、美泰、摩托罗拉、贵格等 51 家惨遭失败或曾经一度濒临崩溃的企业和他们的掌门人导致失败的重大决策的追踪分析，给我们提供了避免企业失败的最为省钱和最为有效的保险单。它的普遍价值在于告诉我们，其实，不同行业、不同企业的失败有着相同的深刻原因。这些企业的高级主管不是不聪明，而是聪明过了头。

老子曰：“勇于敢，则杀；勇于不敢，则活。”运筹帷幄，才能决胜千里。好出风头的家伙没有一个得善终的，政治、军事、学术和商业界概莫能外。

前车之鉴，后事之师。通过研究别人的大败局，我们不但可以避免同样的错误，少走弯路，而且可以获得对错误的免疫力，直奔成功的高速公路。

俞利军

对外经济贸易大学教授

yulijun630@163.com

2007 年 12 月 10 日

作者鸣谢

尽管6年是一段很长的时间，然而这并不足以保证一项计划能够顺利完成。要使它产生预期的效果，我们需要做许多事情。首当其冲的事，就是一群人能够为了一个共同的目标全力以赴。本书正是许多杰出人士努力合作的成果。这些人才能各异，但有一点是共同的：大家都持有同一个理念，带着一种激情，在相当长的一个时期内保持着旺盛的斗志。

作为达特茅思学院塔克商学院的教授，我非常荣幸能与院长办公室的成员们一起合作。保罗·丹纳斯院长不仅鼓励我进入新的研究领域，从事此项高强度的富有挑战性的工作，他还慷慨地给予研究和道义方面的支持，包括给我提供方便，使我在巴黎有完整的一年时间可以用于研究和写作。副院长鲍勃·汉森和研究中心的主任维杰·戈温戴勒简、乔·梅西、艾斯本·埃克博不断地开出支票。同事们，像康妮·哈尔法特等经常问我一些问题，使得我不断地寻找答案。

我的MBA学员多年来一直都是我的忠实听众，他们总是不厌其烦地听我讲述各种商业失败的故事，他们也许很想知道我何时最终将它们结集出版。他们提供的观点和批评有助于砥砺我的思想，塔克商学院和达特茅思学院许多学生在这项研究的不同部分的参与很有价值。感谢塔克商学院的学生安德鲁·布劳内尔等。另外，研究助理李尔·迪林等人也对我的研究做出了巨大的贡献。

以下三位特殊的人员无疑是本项研究的核心成员。尽管司各特·博格

在最后 18 个月才加入进来，但他在弄清这项研究的发现究竟意味着什么方面起到了关键性的作用。可以毫不夸张地说，没有他的努力，最终的产品绝对不是现在这个样子。贝基·萨维齐是我的秘密武器，她替我搜寻各种鲜为人知的点滴信息，和人商谈安排无数的面访。艾伦·埃尔金斯在医学界取得成功后决定回到塔克商学院完成他的 MBA 学位，他作为学生开始和我一起工作，而且一路坚持到现在。他担任多重角色：主要鼓动者、项目的“心脏”以及幕后设计者。他们是研究团队的三架马车。再次感谢你们：司各特、贝基和艾伦。

我应当感谢梅林达·穆特、莱克斯·唐纳尔德森、罗杰·科林斯和莫里齐奥·佐洛，是他们让我有机会在塔克以外的地方试讲自己的观点。或许不足为怪的是，精神病学学会首先对我的工作发生了兴趣，这才有了在塔克商学院—希挈科克医疗中心精神病学的巡回讲学，以及在美国精神病学年会的报告。在塔克商学院以及其他地方针对高级主管的演讲同样有助于提炼本书的思想。

许多学术上的同事在帮助我形成思想方面很有影响力。我和安·莫妮就为什么高级主管会失败的讨论，给我带来了许多灵感；约翰·斯洛克姆的反馈意见激发了新的思想；布莱恩·奎恩帮助我看清楚那么多的失败原因。许多学者的作品对这些观点的形成均起到了作用。

要是没有那么多的高级主管和其他人同意接受采访，这本书就不会是现在这个样子。他们的洞察力有助于我将一大堆材料的主要部分组合起来，除此以外我没有别的办法。有好几位首席执行官和研究小组的成员面谈不止一次，有的多达三、四次，他们对此项目投入了那么多的时间和精力，应当特别加以感谢。在此，我要感谢保罗·查伦（Liz Claiborne）、罗伯特·高尔文（摩托罗拉）等人。

撰写有关“最糟糕的做法”，而非通常的“最好的做法”，打破了大多数商业书籍的模式，因此需要聪明人的慧眼识珠。我的代理人海伦·里斯一直以来都支持我努力完成本书。因为有了海伦，这本书才最终到了 Portfolio 出版社的阿德里安·扎克海姆和他的编辑小组的手里。后者也看好此书，并且立刻提供了看法，完善了最后的书稿。

在过去的6年里，我的妻子格洛里亚和女儿埃里克一直关注着此书的成型。我总是在德国汉诺威和法国巴黎的咖啡馆里，在家的餐桌上，在度假途中的飞机上工作和写作，但是，在每一个地方我均可以得到她们的爱情、支持和理解。有人说写一本书是一项孤独的追求，但是，我从来没有感觉孤独过。

这本书是献给我的外祖父莱布·杜纳杰克的。这样做很不寻常，因为我从来没有见过他，但他的故事几十年来一直延续着，留在了我的内心深处。外祖父生活在波兰，他没有接受过正规的教育，也很穷。但他是一位学者、教师、音乐人和领导人。多年以前，我就听过这样的故事：村民们总是挤在他家的窗玻璃外听他进行宗教演说；人们有问题解决不了时就会去找他，他还会教孩子们阅读和写作，明辨是非。要是认为我继承了这些优点未免自大，但是，他确实对我的生活产生了巨大的影响。

悉尼·芬克斯坦

新罕布什尔州汉诺威

CONTENTS

目 录

第一章 为何聪明的高级主管会失败 \1

导致失败的种种原因 \2

文字背后的调查 \8

一本关于人的书 \13

失败的模式 \14

结 论 \15

17 第一篇 重大的公司失败 \17

第二章 新事业的失败 \19

掌上电脑探奇:通用神奇的故事 \20

铱 星 \25

逆水行舟:三星汽车的故事 \28

网上快车和杂货业的新变革 \32

为何创立新事业如此困难……你该怎样做呢 \37

开发新事业的切记要目 \45

第三章 创新与变革 \47

强生公司:医用支架业务 \48

乐百美怎么了 \55

摩托罗拉:手机业务 \59

革新和改变的衰亡:公司行动僵化 \64

创新改革备忘录 \70

CONTENTS

目 录

第四章 合并与收购 \72

桂格遇见适乐宝:一见钟情的故事 \74

索尼叫板好莱坞 \78

盛世兄弟的传奇 \84

并购的策略错误:从协同发展到骄傲自大 \89

整合:千百次的错误导致失败 \95

关于合并与收购的备忘录 \101

第五章 战略失误:错误的选择 \103

王安电脑——希腊式的悲剧 \104

雪印乳业公司过而不改 \108

波士顿红袜队及其取消对非裔美籍球员的隔离 \113

战略反思:寻找教训 \120

继续向前发展 \126

关于战略和应对竞争性威胁需要牢记的要点 \127

129 第二篇 失败的原因 \129

第六章 聪明地追求错误的幻想 \131

战略上的误区 \132

消极移用:聪明的才智,却用错了地方 \137

褊狭的头脑 \143

确保公司对现实的定位正确 \147

预见变化 \149

CONTENTS

目 录

保证公司对变化有一个现实的预测 \154

不解之谜 \155

第七章 梦幻公司的幻觉 \157

僵尸公司 \158

向诱使公司成为僵尸企业的力量做出还击 \172

成为僵尸企业不单是个态度问题 \180

第八章 追踪失落的信号 \181

第九章 极不成功人士的七大陋习 \201

225

第三篇 汲取教训 \225

第十章 预测未来 \227

不必要的繁复 \229

快速恶化,失去控制 \233

心有旁骛的首席执行官 \239

性格问题 \247

预测是一回事,行动是另外一回事 \249

第十一章 聪明的高级主管如何学习 \250

我们对错误了解多少 \253

错误如何演变 \255

精明的主管们如何使企业思想僵化 \257

精明的主管们开始学习并广开言路 \259

再谈美泰 \263

最后的话:他们现在在哪里 \266

第一章

为何聪明的高级主管会失败

——学习失败能告诉你什么？

你在《福布斯》、《财富》和《商业周刊》封面上看到过他们；你阅读过有关他们超群睿智的领导才能的报道；你听过商业权威们和行业分析家们对他们的公司赞不绝口，称其为值得效仿的典范；你也许还直接或间接地买过他们的股票。你也许抓住了机会为他们工作或与他们合作。他们是美国乃至全世界商业领域内最耀眼的名星。他们是商界英雄、天才和巨人。

几年前甚至几个月前他们还如此闻名，但现在他们的公司却垮掉了。主要业务已经结束。职员被解雇。股票狂跌。与这些领导者和他们的公司息息相关的巨型企业顷刻间变得毫无价值。当尘埃落定，我们发现这些领导者们实际上毁掉了几亿甚至几十亿美元的价值。

怎么会这样？这些商界领袖为何会跌得如此惨重，如此迅猛？怎么会有这么多人犯这么严重的错误？又是什么原因导致了每年在不同国家、不同产业领域内如此多的经营失败？我们如何才能阻止它一再发生呢？

六年前，为了回答这些问题，我展开了一次针对这一课题最为广泛的调查。我的目的不只是为了弄清这些企业为何会破产倒闭，我的重点是企业背后的人。我不仅要弄明白如何避免这些灾难，更要找出预示失败的征兆，从而超越对具体企业倒闭作具体分析，达到从根源上揭示他们失败原因的最终目的。

我的调查小组得出的结论有的竟然和那些企业领导者们的一落千丈同

样惊人。事实上，许多乍听起来像是企业必备的素质却正是导致它们日后商业噩梦的基础。就经营者而言，他们身上那些我们羞愧于自己没有或热切希望模仿的品质，恰恰是我们最好不要具备的。就投资者而言，那些我们努力去辨认的指向成功的路标其实只是失败的记号。那些与我们如此不同，从而让我们对商界着迷不已的企业领导者和高级主管们，其实和我们一样拥有各种弱点和性格缺陷，犯着同样的错误，所不同的或许就是他们的错误更加严重。

导致失败的种种原因

巨型企业破产是可以避免的——只要我们从全新的角度来思考企业的领导和组织问题。对新手来说，这也意味着必须抛开那些显而易见的答案，找出真正的始作俑者——那些创立、经营和领导公司的人。

记者、员工、商学大师、同行经理人、投资者，甚至大众——每一个人都会对一个高级主管如何把一家看起来成功的企业带向崩溃形成自己的看法。实际上，对高级主管们失败的原因有七种常见说法，但其中哪些是正确的呢？

1. 高级主管很愚蠢

对于一家企业失败的最常见的解释就是首席执行官和高级主管们太愚蠢无能。我们会指着他们愚蠢得无以复加的错误振振有词：他们的管理既然出现这样愚蠢的错误，那他们也必定是一群笨蛋。

果真如此吗？重大的商业失败真的是由于愚蠢或无能吗？事实是，能成为大型公司的首席执行官的人都是相当聪明的。本书中每一位接受采访的高级主管都能言善辩，洞察力强，且识见非凡。没有人在与他们交谈哪怕短短的几分钟后不为他们的聪明才智倾倒。正如乐百美的前首席执行官沃尔夫冈·施密特——众所周知的创新天才，在大多数人意识到关键问题之前就能道出答案，难道真会有人认为他不够聪明或缺乏才

干吗？又如王安电脑的创始人王安，常青藤名校的博士，名下拥有数项发明专利，创造了拥有 10 亿资产的公司，难道真会有人认为他天资不够或缺乏能力吗？

他们当中的绝大多数能够进入高层，是因为高级主管和精明的投资者们总是不断地把最优秀、最有能力的经理人选出来。他们中的许多人都毕业于世界上选拔最苛刻、要求最严格的学校。他们在职业生涯的早期，都曾为力挽狂澜的经理人，把危机转为商机。而他们一旦成为首席执行官，也定能久居其职直至整个企业的模式和命运最终形成。因为无论是董事会还是合作伙伴都对这些高级主管的能力信心百倍，相信他们能做出真正睿智的决策。没有人会把一家大型企业的命运交到一个并非聪明绝顶的人的手里。

那么，尽管这些高级主管拥有聪明才智，但因他们对商业的无知或对相关知识或经验的缺乏而导致了重大商业失败吗？

这种可能性也不大。那些造成重大的商业失败的人往往在他们相关的商业领域内都有着非常了不起的从业记录，对可能会影响到公司利益的任何因素，他们都似乎了如指掌，即使碰上什么不知道的，他们也会立即弥补。这些人通常被视为他们所在的任何商业领域内的最高权威。

总而言之，这些管理者绝对不愚蠢，我们也不能把公司的失利避重就轻地归咎于管理的失当。不行，我们得从别处寻找答案。

2. 高级主管们无法未卜先知

第二种较为普遍的解释是虽然高级主管们很聪明，但他们会在无法预知的事情上栽跟头。当企业状况无法预料地突变时，即使是最优秀的高级主管也有可能失败。

这种解释的唯一毛病是，在我们的调查当中，没有一家企业倒闭是由于高级主管们遇上了无法预知的事件所致。在所有这些公司当中，无论是何种行业、什么时间或哪个国家，经理们都有无数机会可以预见在他们的领域内即将发生的重大变化。大多数情况下，高级主管们都掌握了必需的事实材料。许多时候，人们还试图告诉他们这些事实意味着什么。

“史温自行车公司”的高级主管们十分了解山地车以及会威胁到他们品牌的其他新设计，他们甚至还接到过一些设计提案，却拒绝了；“摩托罗拉”也知道数字手机会影响它的销售，但仍不相信它会受到多大青睐；互联网将会改变掌上电脑市场，这一发展不少“通用神奇”自己的人就曾预言过。在上述诸例以及其他许多例子当中，企业状况的相关变化都曾被预见甚至讨论过——然后又被忽略。

3. 执行过程的失败

近来，一种颇为流行的说法是那些倒闭公司的高级主管们可能有好的决策，只是公司没有把这些决策执行好。如果每一级员工和经理都把自己的工作做得更好而不是把许多具体细节弄得一团糟的话，那一切都会好起来。这听起来像是个不错的解释。它意味着那些高级经理们在整体上把握正确，只是在细节上有所失误，而把失误纠正过来所要做的只是把执行的质量提高就可以了。

然而，把企业失败归咎于执行过程的失误就有点像把破产归咎于资金不足。每一家企业的失败都可以被描述成执行过程的失误，因为企业的确没有做成它开始想要做成的：为它的职员、消费者、股东创造价值。进一步说，在整个企业垮掉的时候，它的许多操作和运行实际已经垮掉了。商业专家们往往会说，给我一个企业失败的例子，我就能告诉你执行过程是怎样失败的。

但是，企业倒闭的根源仅仅是执行过程失败的这种情况的几率是多少呢？著名商学院和工程学院每年培育出数以千计的管理和运作精英。只需仔细告诉他们你的要求，几个星期之后，他们便会建立一套可靠有效的执行方案。而大部分咨询公司只需几天工夫便能给你许多令人心服的专业管理技能。拥有了这些技能，没有人还会声称企业失败的主要原因是执行和管理的失败。如果执行是核心问题的话，一个首席执行官想要挽救他或她的公司唯一所要做做的就是打个电话。

进一步观察这些遭受重大失败的公司，这一解释就越不可靠。许多情况下，那些损失惨重的企业都有着出色的运行。即使某一公司的中心问题