

FIT TO BUST HOW GREAT COMPANIES FAIL

从 巅峰 到 谷底 大公司失败史

跨越几个世纪，冷眼观察商业灾难，揭示公司倒闭真相

[英]提姆·菲利普斯 (Tim Phillips) / 著 杨广亮 / 译

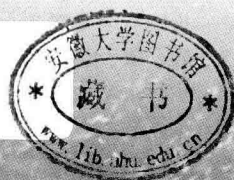
清华大学出版社



HOW TO FAIL: HOW GREAT COMPANIES FAIL

从 巅峰 到底 大公司失败史

[英]提姆·菲利普斯 (Tim Phillips) / 著 杨广亮 / 译



清华大学出版社
北京

FIT TO BUST: HOW GREAT COMPANIES FAIL, 1e, 978-0-7494-6013-6 by TIM PHILLIPS, first published by Kogan Page Limited, Copyright © 2011.

All rights reserved.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by Kogan Page Limited and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS, Copyright © 2012.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2011-6889

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

从巅峰到谷底: 大公司失败史/(英)提姆·菲利普斯(Phillips,T.)著; 杨广亮译.
—北京: 清华大学出版社, 2012.8

ISBN 978-7-302-28994-4

I. ①从… II. ①菲… ②杨… III. ①企业倒闭—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第131046号

责任编辑: 金书羽

封面设计: 刘超

版式设计: 文森时代

责任校对: 柴燕

责任印制: 宋林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 165mm×230mm 印 张: 14.75

字 数: 180千字

版 次: 2012年8月第1版

印 次: 2012年8月第1次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 35.00元

产品编号: 042161-01

致谢

在我多年前开始筹划本书的时候，公司失败的案例就一直持续不断地出现，我似乎应该为此感到庆幸。

感谢艾丽莎·丹妮格蕾丝 (Alyssa Danigelis) 和邦妮·福克斯·加里蒂教授 (Professor Bonnie Fox Garrity)，没有她们所作的有价值的研究，我就可能在某些方面有所遗漏。还要感谢位于纽约水牛城的凯尼休斯学院 (Canisius College in Buffalo, NY.) 的帕特里夏·赫顿教授 (Professor Patricia Hutton)。显然，如果你计划创作一本书并对赫顿教授提及此事，她将就此书的主题组织一次研讨会，与会者能提供很多作者本人根本想不到的好想法。不管怎么说，这是我个人的经验。

我的出版代理商罗布·达德利 (Rob Dudley) 和编辑乔恩·芬奇 (Jon Finch) 对诸如超过规定期限交稿等琐事有着异乎寻常的宽容。

最后，感谢我的妻子娜撒勒 (Nazaret)。好消息，娜扎：就在写完这句话的时候，我完成了此书。

目录

第一章	糟糕的方式	/1
	事件，孩子，是事件	/3
	我们能基业长青吗	/5
	关于本书	/6
第二章	“好”而不倒	/9
	500 亿？不是 5 000 万吗？！——伯纳德·麦道夫	/10
	最出色的坏蛋——世通公司	/17
	问一问为什么——安然公司	/25
	数字游戏	/32
第三章	赌最后一把	/41
	力有不逮——诺森罗克银行	/42
	搞垮女王的银行——巴林银行	/51
	轻松赚钱——密西西比公司	/59
	追逐荣耀的人——利兹联足球俱乐部	/65
	贩卖梦想	/71
第四章	当代的“兰博”们	/81
	“链锯”——阿尔·邓拉普和日光公司	/83
	贝尔斯登公司的家伙们	/89

	“垃圾先生”拉特纳	/94
	总是付钱给克拉伦斯·哈特立的人	/98
	反正都是他们赢	/102
第五章	现在都凑一起了	/109
	冰冻的资产——冰岛	/110
	大项目：南海公司	/116
	惊天败局：通用汽车公司	/120
	死亡动物的臭味——阿尔巴尼亚	/124
	他只会这么说，不是吗	/130
第六章	大傻瓜们	/139
	提供风险——雷曼兄弟公司	/140
	信心最高点——“郁金香狂热”	/146
	最“伟大”的金融家——查尔斯·庞齐	/149
	承诺，承诺——霍姆斯特克制造公司	/153
	年轻人就是年轻人	/156
第七章	看看我们都做了些什么	/165
	一个恰当的 21 世纪的开始——美国在线时代华纳	/166
	解散很难——苏格兰皇家银行和荷兰银行	/174
	处理举报者——苏格兰银行和哈里法克斯银行	/179
	直至无限甚至更远——USWeb	/185
	当兼并变坏时	/188
第八章	近乎一场革命	/193
	增级的证券化——美国国际集团	/194

金钱机器——美国长期资本管理公司	/202
付出代价的 Letsbuyit.com 公司	/208
更高水平的数字味道公司	/213
比互联网还重要的赛格威车	/216
那只看不见的手	/221

第一章

糟糕的方式

以任何标准来看，2009 年对于大公司来说都是一个不景气的年份。

2009 年，《财富》(*Fortune*) 杂志评选出的世界 500 强公司中的 128 家发生亏损，而在 2004 年和 1999 年，发生亏损的公司数量分别为 66 家和 67 家。

找出有可能会破产的大公司是一项有意思的逆向选股游戏，相对于其他年份来说，目前做这项工作还不算困难。

2009 年 4 月，财经网站 24/7 Wall St. 公布了一份名单，其主要内容是：到 2010 年底，行将消失或将被收购的十个品牌。然而，由于商场杀戮是如此残酷，以致该网站于同年 12 月又公布了第二批名单。紧接着，2010 年 6 月，第三批名单也出炉了。^①

在这家网站公布的所有名单中，有超过半数的预言成为了事实，其他大多数公司也都在绝望和大幅削减成本中蹒跚前行。那些几年之前还受到广泛赞誉的品牌，如通用汽车 (GM) 和太阳微系统 (Sun Microsystems)，现在已无法独立存活。

在商业上总是少不了失败，如果没有失败，那么就不会有令人振奋的、创新型的新公司取得成功的可能性。分析师和商业媒体之所以存在，就是因为我们追踪那些“流星”的轨迹。金融市场支持成功者，抛弃失

^① 行将消失的品牌名单见：<http://24/7wallst.com/2010/06/15/247-wall-st-ten-brands-that-will-disappear-in-2011/>。

败者。

但当我们开始去关注谁遭遇到了失败，以及他们在什么时间、如何失败时，我们还是会震惊于那些大公司倒掉的速度是如此之快。除了对这些事件本身的回顾，本书的一个共同主题是，许多失败者直到最后一刻还沉溺于赞誉之声中。当然，我们也会给察觉这些大败局于微时的小股“逆流”记上一笔。然而总体来说，在本书内容横跨的4个世纪里，读者会发现，我们始终都没能学会如何更有效地抵御泡沫、识别骗局或维持前进的动力。

20世纪最重要的商业书籍中，有一本是詹姆斯·柯林斯（Jim Collins）和杰里·波勒斯（Jerry Porras）所著的《基业长青》（*Built to Last*）。作者寻访了65家大公司的首席执行官，请他们回答他们认为哪些公司最有远见，以及作出如此判断的原因。最终，他们整理出了一份有18家公司的名单，这些公司不但统领各自的市场，而且还将会长期维持这种地位。

此书出版于2004年，此后启迪了数以千计的商业领袖。书是好书，但正如杂志《高成长公司》（*Fast Company*）^①在《基业长青》出版10周年之际——至此，该书已售出350万册，并被译成16种语言——所指出的，此书预测哪些公司能“基业长青”的能力还不及它的启发作用。

“实际上，《基业长青》所列出的18家公司中，至少有7家公司已经陷入困境……这只比投硬币的结果稍好一些。”

《高成长公司》刊登的文章也记述了对《基业长青》作者和其他学院派人士的访谈，主题是在多大程度上我们可以说某个组织是能够长期持续发展的。“很大程度上，经验告诉我，大家并没有太关注上榜公司。至少聪明、有实践经验的商业领袖如此。”柯林斯说道。2009年，柯林斯基于

^① 《高成长公司》关于《基业长青》的文章见：<http://www.fastcompany.com/magazine/88/built-to-last.html>。

长期的研究又出版了一本书，以分析那些持续发展的公司如何遗忘了自身的价值。

但也有观点认为，在研究一些经理人和公司如何提高自身表现方面，在激励一代优秀的经理人为自己、为部门、为机构，或有时也为公司努力工作方面（《基业长青》卖了几百万册，可不全是被首席执行官买去了），柯林斯和波勒斯的书是精彩和富有洞见的。但是，如果你只是因循书中那些成功公司的行为，你就不再比那些公司更“长青”了。其实，这背后还有更大的力量在起作用。

事件，孩子，是事件

当被记者问到什么因素最有可能使公司偏离正常轨道时，英国首相回答说：“事件，孩子，是事件。”^①

如果你问哪个原因导致了公司的经营失败，这有点像问用哪种颜色才能让一件艺术品售出一样。如果有大量的历史数据，我敢肯定我们可以分析出颜色和拍卖价格之间的相关性，而且我们还可以挑选出小部分绘画作品，从中找出它们的共同点。

那么到底是什么原因导致了公司的成功或者失败？答案是事件，内部事件和外部事件。

柯林斯和波勒斯深知这一点。柯林斯提到《基业长青》一书中，最重要的部分是第四章，“保核心！还要促发展！为了长久大计你不得不顺应形势！”持续的革新已经成为塑造一些伟大公司的核心力量，如谷歌、戴

^① 此句麦克米兰（Macmillan）引用的话已无法得到证实，所以归为可能从来没被说过的话之列，但可能在某些地方符合原话。更多详情见罗伯特·哈里斯（Robert Harris）的文章：<http://www.telegraph.co.uk/comment/personal-view/3577416/As-Macmillan-never-said-thats-enough-quotations.html>。

森和苹果。但另一方面，我们也将会看到，持续的革新已经把一些公司闹得一团糟。

达特茅斯大学塔克商学院策略管理教授理查德·达凡尼（Richard D'Aveni）是从一般意义上批判商业书籍的人之一。他认为，那些商业书籍不过是提供一些让人自我感觉良好的指导，但这些指导只是激发出一些活动，不一定能带来好的结果。

首先，对人们讲他们想听到的话，给他们以希望。其次，做罗夏墨迹测试。^①第三，保持简单，不去深究世界的真实，让人们获得一种虚假的清晰感。^②

或许这些指导所激发出的活动本身才是重点——一个有活力的小组，不管用什么办法，总是更有可能纠正错误。但是，就如我们将要看到的，这也产生了管理崇拜，我们坚持那些自以为一定正确的策略，直到它们把业务彻底搞垮；又或者我们盲从一位富有魅力的领袖，直到走向毁灭，因为那位领袖已经告诉我们什么是最应该做的。

现在发生的所谓“事件”或许是全球性的金融危机，如果不是这一连串的事件，或许雷曼兄弟公司或美国国际集团还走在各自的康庄大道上，至少在稍长的时期内可以创造超额利润。这或许只是一次简单的市场失灵——市场失灵最极端的例子导致了庞氏骗局不可挽回的失败，以及传销“金字塔”的崩溃。

低估数年艰苦的工作，而妄想短期内取得成功的心理可能会导致灾难性的后果；想强行让世界按照自己的想法运转，其结果只能是不自量力；想扩张公司，结果却是把两家大公司打造成一家平庸的公司。

^① 一种用以测试智力、个性、心理状态的测验，被测试者需要对看到的墨迹图片进行说明。

^② 达凡尼的话引自《高成长公司》里面的文章，同本书第2页注①。

我们能基业长青吗

现在有个问题：成功的表面特征和对败局探究的结果其实是一样的。这说明问题的关键不在于做什么，而在于怎么做。

斯坦福大学工程学院管理科学与工程教授鲍勃·萨顿（Bob Sutton），于 2006 年公开了一纸声明，称之为《管理建议：百分之九十都是胡扯吗？》。尽管曾两度被哈佛商学院年度“突破性商业创意”列入榜单，萨顿教授依然认为：“我没发现他们罗列的单子上有任何新创意……我承认我们的创意也并不新，遑论突破。”^[1]他给我们讲了几点来自其同事——组织理论学家——詹姆斯·马奇（James March）的建议：“大多数所谓的原创被证实是无知，大多数所谓有魔力只不过是傲慢而已。”

那么我们为何还如此热衷于认为伟大的管理脱胎于伟大的思想？对此，萨顿解释说，我们为项目编造一个故事（他以并购为例），很多人的工作就是把这个故事当成宝贝去贩卖，这里面不但有公司内部的人员，还有顾问、咨询顾问、商业书籍作者及其他各色人等。项目成功时，我们就伪科学地认为项目的成功证实了这些概念的适用性。当然，成功很可能和这个根本没关系。它提供给我们的或许只是其他方面的证据，又或许仅仅是运气和时机对了罢了。一家公司总是由很多部分构成。“心理研究表明，很多人会让自己信服自己并不严谨的逻辑和论点。人类只看到他们相信的东西，摒弃其余。”

假如你是一名船长，将要航行在浮有冰山的海上，一旦你起航，你如

^[1] 鲍勃·萨顿。管理建议：百分之九十都是胡扯吗？，2006。可从 Change This 网站下载到该文：
<http://changethis.com/manifesto/show/23.90PercentCrap>。

何摆脱冰山的具体策略就不是最重要的了。乘客关心的是冰山在逼近，你看到了发生的事，然后改变了航线。本书中的公司和投资者却没有这么做。这是为什么呢？

在本书第二章中，看到冰山的公司认为，如果他们告诉人们冰山并没有看到的那么大，他们就可以破冰前行。

在本书第三章中的公司避开了一些小冰山，所以他们开足马力朝着他们发现的最大一块冰山驶去。

在本书第四章中，船长说冰山并不存在，我们信以为真（通常这种情况下船长都是男的）。

在本书第五章中，我们都认同，即使有冰山，最好还是继续前行。

在本书第六章中，我们争相前行，看谁先撞到冰山。

在本书第七章中，船长们正忙于争论他们甚至没看到过冰山。

最后，在第八章中，我们见到了自以为建成魔船的那批人。

关于本书

商业败局一团糟。人们互相指责，自己想全身而退，销毁材料、鲁莽地妄图拯救公司，拆卖东西，用旧牌子组建新公司。有时，他们甚至能拿到数百万美元的资金或得到政府支持以脱离险境。那些滑头的首席执行官，想要别人原谅他们，还捏造事实，认为是别人而不是自己应受到谴责。

这造成了两个后果。

第一，你可以把这些公司中的大部分放在不同的章节中，然后简单地强调他们做过的那些各异的匪夷所思的事。例如，如果你碰到一位把注押在香肠冰淇淋连锁店上的领导，这算作领导失败还是商业创新？

第二，公司太多，无法全部囊括。限于篇幅，本书未收录那些太糟糕的公司，因为他们除了糟还是糟。我们也加了另外一些公司进来，这些公司虽然并不耀眼，甚或短命，但他们很有意思。当然对股东来说并非如此，我们得申明一下。

最后要说的是：我们热爱成功。基于更好认识自身的愿望，这本书是关于对成功极度的渴望，和这种渴望如何毁掉了好的公司。抽象地说，就是我们要为可能付出的代价做好准备。我们的养老金靠着那些选股者，他们时时对时错，但总体上还维持得不错。

另一方面，对现实中的人而言，商业败局意味着生活被毁、丢工作、组织被破坏、时间金钱的浪费，很多人对此无能为力。这本书不是告诉你如何致富（实际上，没有任何书籍可以做到这一点。他们果真能做到，你以为作者们还会写出来吗），但它有助于你发现失败，前提是你愿意批判性地看待工作的、投资的或购股的公司。

马基雅维利（Machiavelli）于1513年写出了最早的一本商业书，也是最好的一本：《君主论》（*The Prince*）^①。我不是在推荐你去听从他的建议。如今，任何想要用马氏思想撕碎对手以立威的经理人都很可能过不了人力资源这关。

马基雅维利撰写《君主论》是因为对风行当时的其他帝王修身术中强调君主自我约束的不满。他认为那些是妇人之仁。这些帝王的修身之术都在重复：成功的君主应公平、绅士、有教养且积极。马基雅维利的职业生涯却是为君主们服务，他深知那些书只是为了使君主们自我感觉良好而已——正如达凡尼教授提到的罗夏墨迹测试。

^① 可以从古腾堡计划（Project Gutenberg）网站免费下载到马基雅维利的《君主论》和其他资源：
<http://www.gutenberg.org/etext/1232>。

问题是，当你写一些比较诚实的东西的时候，总是得不到支持。符合马基雅维利标准的君主只是一个政治调停人，部分是因为他对如何做一位高效的领袖的观点太过诚实，部分是因为他并不赞同文艺复兴中公国要传于万世的观点。这就不奇怪当他告诉地方贵族在位不要太自在时，他的建议并不被接纳。

“我们看见某个君主今日幸福，不过，明日却垮台，而没有看见他在性质上或者其他特性上有什么改变……如果他的做法符合时代的特性，他就会得心应手；同样地，如果他的行径同时代不协调，他就不顺利……两个人虽然行动不同，却取得同样的效果；而另外两个人行动相同，一个达到目的，而另一个却失败了。”^①

这是对《财富》500强相当深刻的描述。另一方面，对于我们这些并不曾靠近权力的人，失败如何发生在成功之后的历史也能给我们提供一堆好故事。

我们可以从这些故事中学到点东西，如果要像一般的商业图书一样从中总结出一点道理，那么我们这么说吧：我们并不像自以为是的那样知道得那么多；另外，其实大家看过就忘，并未能从中吸取教训。

^① 马基雅维利：《君主论》，潘汉典译，北京：商务印书馆，1987

第二章

“好”而不倒

“建立信誉花费 20 年，毁掉它不过 5 分钟。考虑到这一点，你再做事情的时候就会不太一样。”

——沃伦·巴菲特（Warren Buffett）

商业上的成功看重结果，而结果以金钱衡量。我们对公司如何公布数字已经投入了前所未有的关注。数字游戏渐渐变得非常难以应付——难以应付到公布数字的要求已经把当代最被看好的创新公司中的三家推到了危险的边缘。

不到最后，几乎每个人都认为在他们做的事情上，自己比别人强：他们不是“大”而不倒，他们是“强”而不倒。

也许，他们曾经是这样的。

我们都曾体会到不愿辜负期望的压力。对于像安然和世通这样的公司来说，对于伯纳德·麦道夫来说，满足无法维持的期望就变成了他们的工作。只是变得比原来更好还不够：他们不得不保持节节高，并且每个季度都要如此。

没有公司想从令人兴奋的高增长、市场领导者转变成沉闷的稳定和过得去的低增长。但对于很多公司来说，成功地实现这种转变可能就是长期经营的最好机会。因为市场上最不缺的就是危机、破产和令人失望的不景气。

另一方面，至少对于本章提到的这三家公司来说，变通的方法是加入

到更疯狂的舞蹈中，并以此来维持精心构建的天才假象。最终，他们亲手创立的公司与投资者和公司雇员的生活，都毁于一旦。其中的一些责任人进了大牢，但还有一些责任人则逃之夭夭。

尽力满足所有人的期望是一项内行人的游戏。这游戏是如此精妙，甚至到最后关头，这三家公司还在接受投资者、分析师和媒体的吹捧。那些指出资金平衡表漏洞的人，那些认为这种孤注一掷的策略毫无道理可言的人——尽管这些导致失败的迹象在事后看来很明显——在当时或被礼貌性地忽视，或被置之不理：这很像我们会无视某个人忘记拉上裤子的拉链。我们太偏执于另一个方向了。

实际上，这几家公司才最像没拉上拉链的裤子：不管他们多聪明，让人不快的东西被披露出来只是个时间问题。

500 亿？不是 5 000 万吗？！ ——伯纳德·麦道夫

2009 年 9 月 26 日，当时已 71 岁高龄的伯纳德·麦道夫（Bernard Madoff）退休，同时他也被判处 150 年监禁，并将在北卡罗来纳州的监狱中度过余生。^①

伯纳德·麦道夫投资证券公司、伯纳德·麦道夫价值 648 亿美元的庞氏骗局，曾使麦道夫成为世界上最精细的金融市场的一名英雄。在 20 多年的时间里，他不断从拥有数十亿计资产的投资基金、雇佣合规专家和风险管理经理的基金中借款。然而在现实世界中，他却根本没有还款能力，

^① 对麦道夫故事的新闻报道记录了那些被诈骗到的人的震惊反应。《金融时报》把该报纸对此事件的报道整理在 <http://www.ft.com/indepth/madoff-scandal>。