第一图书网, tushu007.com

<<亿万美元的教训课>>

图书基本信息

第一图书网, tushu007.com

<<亿万美元的教训课>>

内容概要

20世纪60年代，IBM公司的首席执行官汤姆·沃森把他的一位刚刚由于冒险损失了1000万美元的执行经理叫到他的办公室。
这名经理心想，自己肯定要被解雇了。
但沃森告诉他：“开除你？
呵，我花费了1000万美元使你接受教训。
我只是想确信你已从中得到了教训。
” 在《亿万美元的教训课》一书中，保罗·卡罗尔和梅振家通过对750多个商业失败案例的研究，试图揭示那些导致公司重复失败的具有误导性的战略。
市场上有关成功公司的书有几千本，但实际上没有一本我们可以从那些失败和破产的公司吸取教训的书。
本书填补了这个空白。

作者简介

保罗·卡罗尔（Paul B.Carroll），《华尔街日报》财经专栏作家，著有超级畅销巨作《蓝色巨人》。他于1997年创办Context，是第一本有关“新经济”的杂志。

书籍目录

引言：难道只有事后才能发现重大战略缺陷吗?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　第二章 不要玩弄数字走捷径——错误的金融工程　第三章 不要把摇滚乐队拼凑成管弦乐队——失策的行业并购　第四章 不变未必能应对外来的万变——固守既定的路线　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　第六章 不要错搭科技便车——用错技术　第七章 不要乱点鸳鸯谱——错误并购同业第二部分　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　第九章 为什么好公司也会遇上坏决策——警觉仍然不够　第十章 魔鬼代言人——释放冲突和深思熟虑的力量　第十一章 高风险策略的安全网——独立魔鬼代言人评述结语：两大变革研究后记

章节摘录

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　　一个周六的上午，格劳乔·马克斯（Groucho Marx）正在纽约的圣·帕特里克大教堂旁行走，这时他看见一个新娘从一辆豪华轿车上走下来，婚纱在身后轻柔地飘动。
当马克斯迈着他鸡一样的步伐从她身旁大步走过时，他狠狠地吸了一口雪茄烟，重重地说道：“不要结婚，我试过3次了，不会成功的。
”　　当管理者们被告知某战略收购将产生协同效应时，也许会说同样的话，但没用。
管理人员可能像伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）那样，有过8次婚姻的她每一次都说，无论如何她相信这次婚姻会成功。
　　贝恩（Bain）一项针对250名负责合并和收购的管理人员的研究发现，所获得的历史资料表明，2/3甚至更多的接管使收购单位的价值减少。
实际上，绝大部分被调查者亲眼目睹了合并和收购的问题。
一半的被调查者说他们的尽职调查过程没能阻止不利接管。
一半人说，他们收购的公司被乔装打扮，掩藏问题。
2/3的人说他们都照例没有获得接管前确定的增效作用。
但并购几乎都没有被阻止，几乎所有的人都说，他们会继续进行合并和收购。
因为他们自认为已经吸取了以前的教训，但下一次真的会不同吗？
　　无数的研究显示，下一次没有什么不同。
麦肯锡（McKinsey）一项针对124起合并案的研究发现，在收益方面，只有30%产生了收购者预期的收入协同增效作用。
约60%的合并案达到了预期的成本。
这意味着2/5没有产生成本协同效应，而且1/4的案例中，估计与实际有很大出入，成本协同效应至少被高估了25%。
麦肯锡的研究结论是，只要合并中犯一个小小的错误，就会使合并变得磕磕绊绊，因而常常导致公司达不到他们的目标，并预示着合并策略极其糟糕的结果。
　　麦肯锡的第二项研究调查了160起收购案，发现只有12%的收购者设法在随后的3年里极大加速了他们的发展。
尽管对合并充满了希望，但糟糕的执行者依然是糟糕的执行者，而大多数脚踏实地的执行者放慢脚步。
总的来说，研究中的这些收购者产生的有机增长速度比他们同行业的人低4%。
　　BCG（波士顿咨询集团）的一项研究有助于解释没有达到合并目标的原因。
这项研究发现，80%以上的公司在收购之前没有做细致的工作，以确认理论上可行的合并在现实中也是可行的。
BcG的研究发现，事先做准备工作的公司很快就知道，许多合并是不可行的，因为环境因素，也因为竞争者将会对接管产生的反响。
　　戴蒙德（Diamond）的另一项研究帮助解释了为什么至关重要的计划工作没有做。
该研究发现，因为公司越来越依赖技术，实现合并的目标严重取决于合并实体统一他们的商业平台，并作为一个整体运作的能力。
然而，研究发现，统一商业平台问题在计划的整个过程中都被忽视了，交易前、交易中和交易后的合并团队普遍没有了解商业平台带来的价值和风险。
　　雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）公州的前总裁沃伦·海尔曼（Warren Hellman）说：“许多合并者都没有真正理解任何事都有失败的可能，举证的责任在于表明任何真正的好东西可能来自一个整体。
”（海尔曼，亿万富翁，现在经营一家私人股权投资公司，他在卫生间的小隔间里放着坏交易的名称，以提醒他的伙伴们这些失败。
）　　但协同效应很有诱惑力，它们预示不劳而获，满足了CEO们要做出一些将重新界定一个行业并

建立不朽传奇的需求。
CEO们很难通过整合防错和精益生产而使自己成名，丢长程炸弹对他们具有感情上的吸引力。
另外，有些协同效应似乎非常显而易见。
当然，联合类似的公司能降低成本，将产品交给一只强大的销售力量当然能增加产品的销售。
有些协同效应策略似乎像让麦当劳的收银员问“要配薯条吗”一样容易。
有成功的协同增效策略吗？
当然有，通过合并和关闭跟其他银行客源重叠的分行，银行达到成本协同效应。
思科系统公司（Cisco Systems IncorPorated）始终通过购买小公司，将他们的产品添加到思科销售大军的公文包，而使公司获利。
通用电器一直通过输入自己的管理机制而改善它所收购的公司。
而且我们发现几十家尝试协同效应的公司都没有产生收益，这些协同效应的努力导致灾难。
其中的一个例子（优努姆接管普洛威登）表明，协同效应策略是多么具有诱惑力，也是多么危险。
优努姆-普洛威登：给“残疾”赋予新的含义　当优努姆公司（unum）和普洛威登（Provident）公司于1999年完成50亿美元的合并时，通常逻辑认为这是无可挑剔的。
优努姆是美国最大的团体残疾保险供应商，而普洛威登是美国最大的个人残疾保险供应商。
两家公司合并将产生一个有效的、囊括各种残疾保险业务的大公司。
公司发言人吹嘘各种潜在的协同效应。
优努姆公司能将普洛威登公司的产品作为额外保险销售给已经列入优努姆公司团体保险单中的个人，优努姆公司也可以将它的人寿保险卖给已经购买了普洛威登公司残疾保险的个人。
合起来，优努姆公司和普洛威登公司的销售力量可以共同将业务延伸到那些没有任何伤残保险的人。
公司将革新、推出多种结合团体和个人保险单特征的残疾保险。
两家公司都将效率更高，而且节约成本，获益将立竿见影地显现，在合并的第一年，每股股份的盈利将比公司各自独立时的盈利增多。
优努姆公司和普洛威登公司坚持认为：客户将是大的受益者。
客户将和更大、更坚实可靠、能提供更好服务、给予更低价格的公司打交道。
合并“产生了一个在残疾保险市场真正独占鳌头的公司”，股票分析员格莉亚·沃格尔（Gloria Vogel）说：“它将会是一个极大的平衡。”　合并后的两名公司高级管理人员可能都来自角色分配中心。
詹姆斯·奥尔三世（James F.Orr Ⅲ）是著名的优努姆一普洛威登公司的第一任CEO，之前已在优努姆公司工作了12年，他削减了无数业务，包括养老金和退休金，并将优努姆公司的发展重新定位于团体残疾保险的主要提供商。
在这个工程中，奥尔逐渐获得了机智、诚实经营者的美誉。
奥尔以前是维拉诺瓦大学（Villanova）的田径明星，在那里他学的是理科专业。
奥尔从波士顿大学获得了MBA学位，担任过许多著名董事会的董事。
合并时，他56岁，经验丰富，那时他是美国国际集团的一名董事，是维拉诺瓦大学和贝茨学院（Bares College）的托管人，是哈佛公共卫生学院（Harvard School of Public Health）的一名督学。
哈罗德·钱德勒（J.Harold Chaneller）成为普洛威登公司的总裁时，简历上的内容几乎和奥尔一样。
合并时，钱德勒已经在普洛威登公司当了6年的CEO，他采取了和奥尔极其相似的方法：退出了诸如团体健康保险之类的业务，这样普洛威登就可以专注于一个单一市场，即个人残疾保险市场。
在这个过程中，钱德勒被认为是普洛威登的转折点。
钱德勒甚至有过两次大的收购：另一大残疾保险供应商保罗·里维尔人寿保险公司（Paul Revere Life Insuran Company）和提供保险服务的吉奈克斯服务公司（Cenex Services Incorporated）。
钱德勒在合并时50岁，是美国南方银行（AmSouth Bancorporation）、赫尔曼·米勒公司（Henman Miller Incorporated）和无数教育、民间组织和工业机构的董事。
像奥尔一样，钱德勒也是一名运动员，曾经是伍夫德学院（Wofford College）橄榄球队的四分卫，他

从该校以优异的成绩毕业，作为毕业生代表发表讲话。
他从南卡罗来纳大学获得MBA，并获得了哈佛商学院的高级管理学位。
　　这两家古老的公司（优努姆公司成立于1848年，普洛威登公司成立于1887年）带着极大的小心进行着合并，组建了各种可以想象得到的一体化团队，好像是“根据某顾问的教科书一样运作”，参与合并过程的一名管理者说道。
　　公司极其关注给客户所带来的利益，于是将合并月的某个特定日定为“客户日”。
　　但这些计划没有哪一项成功，甚至都没有接近成功，几乎自合并完成的那一刻起，一切开始土崩瓦解。
　　在合并的4个月内，奥尔离开了。
在联合运作的第一季度，优努姆—普洛威登报告了1999年秋天的支出是令人吃惊的6.237亿美元。
这笔支出大部分关系到正在销售的团体残疾保险和再保险业务，也包括4250万与合并有关的意外费用，奥尔的可信度受到重创，他离开了公司。
　　钱德勒就任CEO，但他并不觉得比奥尔容易。
钱德勒说，他认为合并是3倍的联合，“3倍”，因为在与优努姆合并前的两年中，保罗·里维尔并没有真正并入普洛威登，因此钱德勒必须寻找真正联合三个公司的办法，但那时钱德勒说，合并实际上要复杂得多。
他注意到，优努姆的团体残疾部门或它的其他两大部门之一可能会处理因腰背疼痛而索赔的事。
对于普洛威登和保罗·里维尔也是如此，三个部门中的任何一个都可能要处理腰背痛索赔。
然而，优努姆—普洛威登合并计划是由一个超高效部门处理全部的腰背痛索赔案。

媒体关注与评论

“你如果读一遍《亿万美元的教训课》，就相当于得到了一个MBA学位。
从作者在该书中研究的众多失败的收购兼并案例中得到的教训虽然很简单，却非常有趣和具有说服力。
”　　——拉里·克莱默　网站的创始人、董事长兼首席执行官，CBS数字媒体的前总裁　　“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　　微软研究院首席研究员“该书通过引人人胜的讲故事的方式，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　摩托罗拉副总裁，Aviva公司全球首席信息官　　“如果你可以花费几十元的价格购买此书，你还怎么会白白亏损10亿美元呢？
　　——盖伊·川崎　网站的创始人之一，并且是《创业的艺术》的作者　　“这本引人人胜的书向我们展示了为什么很精明的商务人士也可能犯非常严重的错误——我们能从他们那里学到什么？
”　　——迈克尔·哈默博士，《企业再造》的作者“《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　通用汽车公司战略创新部门总监　　“这本书中充满了经过透彻研究的已知的和未知的、很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　　“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·S.波图克，红鹰风险投资公司总裁

编辑推荐

从过去25年间最不能原谅的商业失败中你能学到些什么？
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《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?）》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！
欢迎选修商业失败案例课程——一个价值亿万美元的教训课　　20世纪60年代,IBM公司的首席执行官汤姆沃森把他的一位刚刚由于冒险损失了1000万美元的执行经理叫到他的办公室。
这名经理心想,自己肯定要被解雇了。
但沃森告诉他：“开除你？
呵，我花费了1000万美元使你接受教训。
我只是想确信你已从中得到了教训。
”　　在《亿万美元的教训课》一书中，保罗卡罗尔和梅振家通过对750多个商业失败案例的研究，试图揭示那些导致公司重复失败的具有误导性的战略。
市场上有关成功公司的书有几千本，但实际上没有一本我们可以从那些失败和破产的公司吸取教训的书。
第一课：冷酷的事实　　在1981年到2006年之间，共有423家公司申请破产，这些公司的总资产规模达到1.5万亿美元。
还有数百家公司进行了大规模的减员，停止了主营业务或者被迫被别的公司收购。
一次又一次地，很多公司都犯同样战略的错误。
汤姆沃森的1000万美元与之相比看上去还是非常便宜的。
第二课：失败类型　　卡罗尔和梅振家发现商业失败的首要原因是被误导的战略——并不是由于不强的执行力、糟糕的领导力或者不好的运气。
这些战略错误可以分为七个类别，包括：　　追逐根本不存在的协同效应：桂格燕麦（QuaKer Oats）公司收购斯纳普（snapple）饮料公司被认为是可以利用双方的协同效应，却导致了14亿美元的损失。
进入实际上并不相邻的一个“相邻”市场：雅芳认为其“护理文化”使其能够运营养老院。
但最终导致公司损失5.45亿美元。
由于被误导的合并，购买了更多的问题而不是更高的效率：尽管在打折百货商店具有领先优势，但美利坚百货公司使合并努力付之东流，导致公司先后两次破产，并最终被清算。
第三课：避免同样的错误　　《亿万美元的教训课》提供了管理者、董事以及甚至投资者为避免犯同样的错误而能够采取的，已经被证明了的方法。
该书通过引用生动的、不落俗套的例子来帮助你在潜在灾难性的战略使你的公司倒闭之前完全评估这些潜在灾难性的战略。
必读书目　　把《亿万美元的教训课》看作《从优秀到卓越》的另一面，并且与该商业经典著作一样能够开拓视野和充满精华。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com