

巨人衰敗

書名：How the Mighty Fall --- and why some companies never give in

作者： Jim Collins

譯者：齊若蘭

出版：遠流出版社 2020/05/27

這是 A+企管大師柯林斯的一本新書，書中探討最偉大企業走上失敗之路的歷史證據，試圖找到下列問題的解答：

- 企業的衰敗過程有無階段？如有，如何及早察覺敗象？
- 一旦開始走下坡，是否還有扭轉的機會？
- 如果能，該如何逆轉？

他深入分析由盛而衰的企業真實案例，研究為什麼即使已是 A+巨人，仍然難逃衰敗的命運，他歸結出企業衰敗的五個階段如下：

一、 成功之後傲慢自負

成功往往令卓越企業變得傲慢自大，認為自己本來就是比別人厲害，應該成功，忘了當初之所以成功的背後因素。有功都是自己，有錯則怪別人，也就是俗稱的「大頭症」。

二、 不知節制盲目擴充

在這個階段已經失去了當初令他們躍升到卓越特質的開創力，反而不知節制的改建大樓、擴大產能、進入新領域，自以為更多更大也照樣手到擒來。

三、 輕忽風險

這時內部雖已出現警訊，但由於外部成果依然亮眼，以致對不利的現象置若罔聞。此時領導人開始輕忽負面警訊、只看正面的和對自己有利的訊息，他們開始冒進、承擔過高的風險，還拒絕相信冒進失敗會帶來的惡果。

四、 病急亂投醫

實際狀況愈來愈不利，這時領導人不得不轉向病急亂投醫，可能認為只是行銷太弱，於是花大錢聘請魅力型大明星作產品代言人、大膽採取未經驗證的策略、推出裁員轉型計畫、展開企業文化大革命……，最後甘脆另聘大咖為新任 CEO，一開始或許能帶來短期效果，但終究無法持久。

五、放棄掙扎，變得無足輕重或走向敗亡

由於業績不斷下滑和昂貴的錯誤決策，嚴重侵蝕了公司財力，公司日漸沒落，失去的市場根本無力回復，最後只好被人收購或變得無足輕重甚至遭淘汰出局。

心得分享：

- 書中提出的衰敗五階段，健康的企業應知所警惕，正在走旺或走下坡的企業也應及時自省，避免愈陷愈深及早重整旗鼓渡過難關！
- 台灣的宏達電(HTC)，在智慧型手機產業曾經不可一世，卻在智慧型手機行業大爆衝的最好時機暗然落幕，或許也是驗證「巨人衰敗」的最好案例。
- 其實不止是企業單位，任何組織的衰敗前都會有其徵兆，國家興衰也是一樣。世界唯一超強美國，是不是也正落在衰敗的風口？它走到哪個階段了？該採用什麼手段？還來得及嗎？值得我們後續關注！