

是谁毁了安然？

对于安然公司破产的原因，众说纷纭。但可以肯定，这是多方面因素综合作用带来的结果。其中企业的腐朽文化，应该是导致安然失败的深层次原因。因为企业文化，融化在员工的思想中，支配着员工的行为。分析安然的的企业文化，不难发现其中存在的严重问题。

个人主义促成了官僚的安然

企业能吸引优秀人才远远不够，还必须保证员工的不断进步。为此安然公司设立了一个绩效评估系统，并认为评价员工绩效最合适的人选莫过于他的同事。1997年，公司首席执行官杰弗里·斯基林在全公司范围内采用了一套绩效评估程序：对同层次的员工进行横向比较。按绩效将员工分为五个级别，这些级别决定了他们的奖金和命运。每六个月员工和经理们就要重复这一评估过程，大约三周左右公司就能把这些资料整理出来。直到2000年斯基林在谈到这个绩效评估体系时还曾指出：“如果你想有所创新的话，你就必须让员工精诚团结。”

然而，事与愿违，安然的绩效评估系统实际上形成了个体重于团队的企业文化。“人们独立完成自己的所有工作”，一位安然的老员工说，“原因很简单：如果我和约翰是竞争对手的话，我为什么要去帮助他呢？”在这种情况下，安然文化造成了个人主义泛滥，扼制了团队协作精神的培养。

随着新经济的衰退，要做出突出业绩是越来越难，公司内部的竞争也越来越激烈。而当这一趋势越来越明显时，这种压力拉动型的绩效评估机制也就逐步转化成为了一种拉帮结派的官僚系统。有些经理开始捏造问题，篡改记录，赶走那些自己看不顺眼的雇员。

缺乏团队精神，成为了公司前进的致命伤，而团队精神恰恰是实现创新的必备条件，因为任何个人都无法完成所有的工作。

“赢者通吃”造就了纸糊的安然

杰弗里·斯基林在全公司范围内设立了一种绩效考核系统后，及时淘汰不合格员工，同时花大钱奖励做出成绩的员工。在安然，失败者总是中途出局，获胜者会留下来，指望获得做成最大交易的那些人更是可以得到数百万美元的奖金。这就是安然公司的“赢者通吃”文化。这种文化给员工打下了一种“只许成功，不许失败”的烙印。犯错的员工立刻就会被解雇，结果不仅促使员工尽可能地掩盖过失，也使员工失去了许多锻炼的机会。公司过去的和现在的一些雇员都曾指出，保持安然股价持续上升的压力，诱使高级管理者在投资和会计程序方面冒更大的风险，其结果就是虚报收入和隐瞒越来越多的债务，最终造成了现在的状况，用前经理玛格丽特·切科尼的话来说，安然是“一座用纸牌搭成的房子”。

盲目追“酷”催生了浮躁的安然

就在两年前，安然公司的执行委员会集中开会，决定为安然公司选择新的企业目标。当时的安然已经骑虎难下，新业务的扩张、新市场的开拓几乎是每天都要进行的工作。原来的企业目标——“世界一流的能源公司”似乎已无法跟上公司发展的需要。于是最后确定的企业目标是：“世界上最酷的公司”。当时安然的总裁杰弗里·斯基林指出：“这个目标体现出了一股改革创新的精神！”就在这一企业目标的指引下，安然迅速膨胀，过度扩张，明显实例之一就是宽带业务。

1999年，安然公司建起了在线电子商务平台，进行网上天然气、电力、管道、纸张、金属等交易，一度被认为是传统企业结合网络的成功楷模。斯基林在2000年初曾断言宽带业务将发展成为公司最重要的业务之一，然而事实是在2001年初宽带业务的发展就已经遭受重大挫折，2001年第二季度亏损达1.09亿美元，宽带部门成了安然亏损最大的部门。

盲目追求多样化，不顾一切地上项目，不切实际地热衷于涉足新经济。当美国经济进入衰退期时，安然已发展成了一个巨大的企业集团，根本不是什么公司可以同日而语的。安然的实践证明：过度膨胀、快速发展，不仅使公司无法应对经济环境的逆转，反而易于导致公司经营状况的恶化，以破产结束企业。

蔑视“制度”纵容了失控的安然

在斯基林掌管安然期间，他就着手改革公司文化。他给员工更多的自由，鼓励员工尽量利用公司规章范围内的有利条件，甚至可以在不报告顶头上司的情况下独自采取行动。一位安然年轻的经理主管人员想涉足宽带业务领域，斯基林让他放手去干，甚至没有将此事通知他的顶头上司。

这种情况并非偶然。路易斯·肯切是协助安然进军欧洲能源市场的先锋。当时她还不到30岁，也并非安然的高层领导，然而她却集中了一批员工，设计出公司在伦敦分部的全部业务流程，并且在未经斯基林允许的情况下，从安然的其它分部抽调了380名员工以及价值3000万美元的设备投入这一工程。尽管这一项目后来得到了斯基林的认可，并且在投产后的头四个月就取得巨大成功，但它却同时淡化了公司的管理层次，削弱了直接管理者的威信，不利于公司整体的长远发展。

没有安然不能做的！在这种氛围的鼓励下，安然迅速进入贸易、广告甚至金融领域。渐渐地，安然的扩张失去了控制。斯基林的这种思想倾向不仅严重削弱了中层管理者的威信，也影响到了他们的行为，有些人甚至产生了一种忧虑：对被斯基林看好的员工给予得不够多，就可能使自己的事业前途多舛。

“自以为是”熏陶了傲慢的安然

在安然迅速扩张期间，公司的上上下下都逐渐产生了一种“自以为是”的心理。理查德·科克，原是安然的一名工程师，就曾经说过：“我认为安然无所畏惧，公司可以在任何业务中赢得利润。” 维吉尼亚大学的教授罗伯特·F·布鲁纳指出：安然失败的最大原因就在于它缺乏谦虚精神。分析家卡若尔·科拉也曾指出：安然文化中的傲慢与霸气已经在公司中深深扎根。人们甚至认为他们可以从走路的样子判断出谁是安然的员工。这种说法虽然有些夸张，却从一个侧面反映出了“自以为是”的傲慢倾向已深深扎根于安然文化之中。所谓“骄者必败”，在这样一种文化氛围中，安然的失败也就不足为奇了。

安然倒下了，留给我们无尽的思索。抛开安然破产给各方面所带来的巨大冲击，安然破产本身就给我们提供了一个全新的视角，重新审视企业文化在企业发展过程中的长远影响。事实使我们不得不承认：正是安然内在文化问题引发了一系列外部危机，导致安然一步一步地走向破产。