

创业邦 中国创业学院  
CYZOBANG China Institute of Entrepreneurship

共同推荐的商业智慧

# 企业生命周期

伊查克·爱迪思◎著  
(Ichak Adizes)

王玥◎译

——  
一本管理经典  
在创新创业的时代背景下  
焕发出新的商业智慧  
——

MANAGING  
CORPORATE  
LIFECYCLES

 中国人民大学出版社



# 企业生命周期

伊查克·爱迪思◎著  
(Ichak Adizes)

王玥◎译

MANAGING  
CORPORATE  
LIFECYCLES

中国人民大学出版社  
· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业生命周期/伊查克·爱迪思 (Ichak Adizes) 著; 王玥译. —北京:  
中国人民大学出版社, 2017. 10

书名原文: Managing Corporate Lifecycles

ISBN 978-7-300-24515-7

I. ①企… II. ①伊… ②王… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 123502 号

## 企业生命周期

伊查克·爱迪思 (Ichak Adizes) 著

王玥译

Qiye Shengming Zhouqi

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	160 mm×235 mm 16 开本	版 次	2017 年 10 月第 1 版
印 张	29.5 插页 2	印 次	2017 年 10 月第 1 次印刷
字 数	373 000	定 价	68.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 推荐序

## 在加速衰老的时代破解永葆活力的 DNA

万物皆有生命周期，但人们总是在追寻“长生不老”！

2000 多年前，庄子在《逍遥游》中说：“小知不及大知，小年不及大年。奚以知其然也？朝菌不知晦朔，蟪蛄不知春秋，此小年也。楚之南有冥灵者，以五百岁为春，五百岁为秋；上古有大椿者，以八千岁为春，八千岁为秋。此大年也。而彭祖乃今以久特闻，众人匹之，不亦悲乎！”

庄子描述的世间万物是随自然规律而演化，今天，世界却正在加速从“必然王国”向“自由王国”的发展，人类似乎在改变自然规律。尤其是最近 300 多年，人类创造的公司组织成为推动人类经济、科技和社会发展的最强大力量，成为人类历史上最伟大的发明之一。

放眼世界，每一位企业家都在追求“百年老店”之术，马云也把对阿里巴巴寿命的期望从 80 岁增加到了 102 岁。但世事难料，1886 年成立的道琼斯工业指数选择的十二家优秀的上市公司，今天，只剩下 GE 一家还在榜上，令人叹息不已。

美国著名创业学者斯科特·沙恩根据美国人口普查局的企业信息跟踪研究表明：美国 1996 年新创立 510 654 家企业，到 2002 年，

260 970 家倒闭，占 51.1%，生存下来的企业中销售收入达到一定规模的比例如下：

- 1 亿美元以上的 175 家，3.43‰。
- 5 000 万美元以上 474 家，9.28‰。
- 1 000 万美元以上 3 608 家，7.07‰。
- 500 万美元以上 8154 家，1.6‰。
- 100 万美元以上 47140，9.23‰。

今天，中国越来越多的优秀企业进入三十而立，企业的创业精神和创新活力日渐衰退，大企业病蔓延，企业的持续增长遇到了前所未有的挑战。同时，移动互联、人工智能等新兴技术带来的挑战却层出不穷，颠覆式创新和指数级发展等正在缩短企业和产品的生命周期，加速企业的老化。虽然不少企业喊出了二次创业的口号，企图重振雄风，却缺乏科学有效的方法体系指导，从而使企业成功迈过发展中的沟沟坎坎，很多企业挣扎在存亡的边缘。

爱迪思教授集 30 年之功打磨的名著《企业生命周期》非常值得中国企业家一读。这本书也是我十多年前在做企业成长核心能力的博士研究过程中，给我深刻启发的一本书。爱迪思是美国加州大学的知名教授，如同吉姆·柯林斯 30 年专注研究“Great Company”（伟大公司）一样，他数十年专注生命周期管理，为全球很多国家和企业提供生命周期管理的咨询和培训，总结出了一整套的激活组织活力、加速企业强盛的有效方法论，还有十分落地的工作坊。

关于本书的主要特点，我总结了几点，与读者探讨：

一是企业拟人化，爱迪思以系统的思维巧妙地把企业视作一个生命体，拥有完整的生命周期，分为十个阶段，即孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚早期、官僚期、死亡。生动的概括了生命不同阶段的特征和问题，有助于企业家对号入座，有助于企业上下形成共识和共鸣，防范于未然。

二是根据生命周期中每一个阶段的目标，诊断现实企业中的问题，区分出哪些问题是正常问题，哪些问题是异常问题，这一点对于企业家尤其重要。从某种意义上说，是那些异常的重大挑战和挫折造就了卓越企业。企业由于缺乏对异常问题的敏感和应对能力，“黑天鹅”的小概率事件和突发事件往往成为导致企业衰败的主要原因。

三是在企业生命周期理论里，爱迪思创造性地提出了 PEAI 基因，这 4 个基因的有机组合构成了企业的活力强度。这 4 个基因在不同阶段产生不同的影响，构成了不同的问题和价值。Perform，指执行力；Administrate，指制定流程和清晰的职责考核；Entrepreneurship，指创新创业精神；Integrate，指整合资源。

四是在企业发展的各个阶段，恰当的外部干预（顾问、竞争等），打破封闭的系统，激活组织活力，创造“熵减”，是企业保持活力的关键因素之一。在华为 29 年发展历程中，任正非一直非常重视自我批评和外部干预，通过思想批判和组织批判，学习 IBM 等卓越企业先进的管理思想与方法，让数万员工持续聚焦客户需求，从而实现不断成长。

五是爱迪思提出，创业精神是企业活力的源泉，是企业延缓衰老的精神力量。创业精神的核心是梦想、奋斗、创造。

在人工智能时代，你不一定要创业，但一定要有创业精神，这也许是人区别于 AI 的关键要素。

徐中 博士

学堂在线中国创业学院院长

# 译者序

## 创业者的舞步

重新拿着沉甸甸的新译中文版爱迪思博士的《企业生命周期》译稿，我的思绪不禁回到了十六年前，当时我作为一名咨询行业的新人，跟着两位“老法师”（我们当时年轻的咨询顾问对公司创始合伙人的尊称）开始自己的战略咨询生涯的第一个项目，他们一位是麦肯锡公司在中国聘用的第一位咨询顾问，一位是罗兰贝格公司中国的第一任首席代表，和他们做项目，真的很受折磨，也很过瘾，让我深深佩服的不仅仅是他们深厚的逻辑思维和商业分析功底，更难得的是，他们好像巫师一般，把客户公司的董事长很多内心深层次的担忧和思考激活，我现在还记得第一次汇报，那个年近花甲的董事长从一开始跷着二郎腿到不停点头、不停拿笔记录的转变，我当时请老法师给我列个书单，让我如何能够学到他们的“法力”，我清楚地记得，那个长长的书单上，第一本书就是《企业生命周期》。

在之后的持续创业生涯里，我和这本书结下了不解之缘，通过和哈佛商学院的战略合作，我有幸和中国各个行业最优秀的企业家合作过，他们和我分享他们创业的历程、内心的困惑、目前的机会和管理的现状，在这个过程中，《企业生命周期》书中提到的不同阶段的企业似乎慢慢都在我眼里鲜活起来，这些年，我转身投入到中

国创投服务的大行业中来，在这个历史的大时代，又亲身历见了一个个年轻的创始人，从开始一个“襁褓期”的创业想法，迅速变成一个奔跑的少年企业，甚至很快长成一个独角兽，而他们和我分享的困惑、心路，又一遍一遍验证着爱迪思这个聪明的犹太人在书中写的理论和典型场景。

虽然这本书可以作为一本经典的管理著作，为不同阶段、不同层级的企业人员所用，但是我从内心觉得，这本书是写给创业者的，无论是一个婴儿期的创业者，还是一个上市公司的董事长，都是在企业不同的发展阶段创业，他们的内心都充满改变世界的热情，都充满对无论是2个员工还是2万名员工的一种深深的责任感，同时，内心也充满了孤独。他们在台前或者聚光灯下是商业明星，是充满了自信的领航者，其实内心都充满了困惑，这个产品的方向是否走得通，新来的副总裁是否和自己一起创业的老兄弟们合得来，自己不停给兄弟们释放信号自己要放权，可是每天如果没有人给他提交工作日记就内心发慌，这样的问题正常吗？能够有解决的捷径吗？我把自己在《企业生命周期》中看到的方法，结合自己十几年创业经历融合而来的想法和他们分享，他们把这些见解在自己的企业中实践后发现大多数情况都特别有效，不知不觉十多年后，我似乎有了当年我梦寐以求的“法力”。

我不止一次在公众演讲中赞美《企业生命周期》这本书，同时也提到小小的遗憾，由于这些年中国的商业环境发展之快，当年那本书的翻译语境基础和今天也完全不同，有一次我在人民大学的公开演讲中开玩笑说，以我现在的理解，亲自辅导和操作的案例，应该可以翻译出更好的版本，说者无意，听者有心，坐在下面的中国人民大学出版社的马晓云老师在几个月后找到我，说拿到了《企业生命周期》的重新翻译出版权，问我有没有兴趣重译此书时，我毫不犹豫地答应了。之后的几个月辛苦而快乐，我曾经在我的朋友圈



里面晒过我和人大出版社的老师們一起工作的过程稿，每一页上密密麻麻批注的彼此的修改意见（是的，我们选用了最传统的方式，在电脑上初译完后，把每一页打出来，用不同颜色的笔，做二次、三次的修改），一个个我曾经熟悉的企业家、创业者仿佛陆陆续续坐在我的面前，在对话，在倾诉，在和我争论，我一边和他们对话，一边翻着新译的书稿，和他们一起寻找答案。

真正有使命感的创业者，自创业之初，就能理解生命为一件大事而来，我们每个人都是在路上的存在，而这件事，值得我们承担很多的委屈，经历更多的磨难，一位故去的中国古典舞大师曾经和我说过一句话让我印象深刻，音乐有乐谱，而舞者没有真正的舞谱，每一次舞蹈都是灵魂的重新演绎。这本书禁得住时间的考验，从而证明里面很多帮助企业走向壮年期的方法是有效的，但也不是万能的，更不是简单照着舞谱演绎。

鉴于我们的专业水平依然有限，这次的重译版本难免仍有不少问题，真心欢迎更多朋友不吝指正，我们的不断迭代和完善，能够使本书指引和帮助更多的企业家、更多的创业者。衷心感谢爱迪思先生和爱迪思公司的大力协助，衷心感谢中国人民大学出版社的马晓云老师，衷心感谢创业邦的创始人南立新女士给我们的大力支持，感谢王瑶女士和范海滨先生在本书翻译过程中的辛苦工作，更要感谢我持续创业路上遇到的那些优秀的企业家、创业者朋友们，谨以此书，献给你们的梦想，献给你们的创业之路，献给我们这个伟大的时代！

王 玥  
创业邦合伙人

# 目 录

引言 .....	1
----------	---

## 第 1 篇 生命周期阶段

第 1 章 变化及其影响 .....	9
问题的永恒性 .....	9
从预测到加速 .....	13
共同的原因 .....	14
生命周期和问题的本质 .....	16
正常问题和异常问题 .....	17
典型路径与最优路径 .....	19
第 2 章 孕育期 .....	27
做出承诺 .....	27
创始人：不仅仅是追求利润 .....	31
正确地做出承诺 .....	35
是真爱还是创业空想 .....	37
孕育期的问题 .....	39
第 3 章 婴儿期 .....	41
以产品为导向 .....	41
领导的转变 .....	44
公司氛围 .....	45

对资金需求估计不足 .....	46
创始人的承诺 .....	48
专制型领导风格 .....	54
婴儿期死亡 .....	57
婴儿期的问题 .....	58
<b>第4章 学步期 .....</b>	<b>61</b>
机会成为问题 .....	62
反应性销售 .....	64
环境 .....	65
缺少一致性和聚焦点 .....	73
围绕人组织起来的公司 .....	73
创始人陷阱 .....	75
海鸥综合征 .....	79
由谁来整合 .....	82
学步期的问题 .....	86
<b>第5章 再生并开始成熟：青春期 .....</b>	<b>89</b>
授权 .....	90
领导的转变：从创业到专业化管理 .....	92
目标的转换 .....	97
权力斗争导致核心成员流失 .....	100
青春期的问题 .....	105
<b>第6章 壮年期 .....</b>	<b>109</b>
壮年早期 .....	110
愿景和价值观 .....	111
制度化的管理流程 .....	113
有控制和被鼓励的创造力 .....	115

综合性目标 .....	116
知轻重,分缓急 .....	117
运转良好的制度和组织结构 .....	118
可预期的卓越表现 .....	119
销售额和边际利润双增长 .....	120
组织繁殖力强 .....	120
公司内外的凝聚力和整合力 .....	121
壮年期的问题 .....	122
壮年晚期/稳定期 .....	124
壮年早期的问题 .....	127
壮年晚期/稳定期的问题 .....	127
<b>第7章 衰退的迹象 .....</b>	<b>129</b>
成长阶段与衰退阶段的比较 .....	130
从承担冒险到规避风险 .....	131
从预期超过结果到结果超过预期 .....	133
从资金紧张到资金充裕 .....	137
从强调功能到强调形式 .....	137
从为什么做和做什么到怎样做、谁做过及为什么现在做 .....	140
从贡献到个性 .....	142
从请求原谅到请求准许 .....	143
是问题还是机会 .....	145
从营销和销售到财务和法律 .....	146
从一线部门到行政部门 .....	146
责任与职权 .....	146
谁在管理谁 .....	148
是动力还是惯性 .....	151
改变领导力还是改变体制 .....	151

内部和外部咨询师及冒犯者 .....	154
从销售导向到利润导向 .....	155
从顾客到资本 .....	157
从资金到政治斗争 .....	158
<b>第8章 处于衰退中的公司：贵族期 .....</b>	<b>167</b>
着装规则 .....	169
会议室 .....	170
空间的使用 .....	171
彼此如何相称 .....	172
沟通 .....	173
软弱无力的权力中心 .....	175
对冲突和危机的处理 .....	175
兼并和收购 .....	178
暴风雨前的宁静 .....	180
等待什么 .....	182
<b>第9章 最后的崩溃：官僚早期、官僚期和死亡 .....</b>	<b>187</b>
官僚早期 .....	187
迫害 .....	187
官僚期：维持生命 .....	190
制度繁多 .....	191
脱节 .....	193
缺少控制意识 .....	194
绕过制度 .....	194
死亡 .....	197
如何确定公司在生命周期曲线上的位置 .....	198

## 第 2 篇 分析组织行为

第 10 章 分析工具 .....	205
起源 .....	206
四大管理功能 .....	208
机械意识与有机意识 .....	221
检验自己的理解 .....	223
功能的不相容性 .....	229
第 11 章 预测生命周期：舞蹈的节奏 .....	239
舞蹈：典型路径上 PAEI 功能的发展顺序 .....	241
谁第一个跳 .....	242
谁第二个跳 .....	242
谁第三个跳 .....	245
互相踩脚 .....	247
典型路径上的健康舞蹈 .....	249
加入 I 达到壮年期 .....	250
稳定期 .....	252
第 12 章 PAEI 与生命周期的各个阶段 .....	255
孕育期：paEi .....	255
婴儿期：Paei .....	257
学步期：PaEi .....	258
青春期：PAei 或 pAEi .....	260
AE 之争 .....	260
自律 .....	264
I 的重要性 .....	265
目标 .....	267

壮年早期: PAEi .....	269
稳定期: PAel .....	272
为什么创业精神会先减少 .....	274
贵族期: pAel .....	275
官僚早期 0A0i 和官僚期 0A00 .....	276
死亡: 0000 .....	278
<b>第 13 章 预测解决问题的能力 .....</b>	<b>281</b>
对问题的感知 .....	281
职权 .....	283
权力 .....	284
影响力 .....	284
权势与 CAPI .....	285
预测控制权掌握在谁手中 .....	288
生命周期中的职权 .....	289
职权和责任 .....	291
生命周期中的权力行为 .....	295
生命周期中的影响力行为 .....	298
生命周期中的 CAPI .....	299
<b>第 14 章 公司衰退的原因 .....</b>	<b>303</b>
典型生命周期中的创业精神 .....	303
影响生命周期中创业精神的因素 .....	308
领导者的心理年龄 .....	309
领导风格的功能性 .....	310
感知到的相对市场份额 .....	326
组织结构的功能性 .....	327

第 15 章 公司衰退的结构因素 .....	331
组织结构的功能性 .....	331
结构决定战略 .....	340
成长阶段与衰退阶段公司的差异 .....	342
组织殖民主义 .....	343
总结 .....	345
生命周期中的 CAPI .....	346

### 第 3 篇 培育健康的企业

第 16 章 企业诊疗 .....	355
生活和问题的本质 .....	355
正常问题与异常问题 .....	356
变化的本质 .....	358
治疗专家的作用 .....	360
整合的类型 .....	361
组织整合 .....	364
爱迪思方法论 .....	364
成功整合 .....	366
第 17 章 典型路径上的企业治疗：权变方法 .....	371
对待婴儿期公司的方式 .....	371
对待学步期公司的方式 .....	374
对待青春期公司的方式 .....	380
对待壮年期公司的方式 .....	386
对待稳定期公司的方式 .....	392
对待贵族期公司的方式 .....	394
对待官僚早期公司的方式 .....	397



对待官僚期公司的方式 .....	398
时机不当与不必要的手术 .....	398
内部顾问能否完成这项工作 .....	400
<b>第 18 章 最优路径 .....</b>	<b>403</b>
典型路径与最优路径 .....	403
最佳舞蹈：更快的路径 .....	406
典型路径和最优路径的比较 .....	422
<b>总结 .....</b>	<b>429</b>
企业变革法则 .....	429
<b>附录 A 案例分析 .....</b>	<b>431</b>
RR 公司：开始之前 .....	431
达到壮年：ZZ 公司的案例 .....	435
BB 公司：或许已经到了壮年期 .....	438
CC 公司：最优路径上的行为表现 .....	447