

MBA精读系列

Growing Pains

Building Sustainably Successful
Organizations [5th Edition]

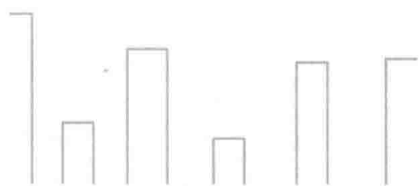
成长 之痛

建立可持续成功组织的路径图与工具
[第五版]

破除组织关键成长阶段的各种魔咒，
实现组织持续成功的管理指南

[美] 埃里克·G·弗拉姆豪茨 (Eric G. Flamholtz) 著
伊冯娜·兰德尔 (Yvonne Randle)
葛斐 译

中欧国际工商学院院长 李铭俊 作序推荐



MBA精读系列

Growing Pains

Building Sustainably Successful
Organizations [5th Edition]

成长 之痛

建立可持续成功组织的路径图与工具

[第五版]

[美] 埃里克·G·弗拉姆豪茨 (Eric G. Flamholtz) 著
伊冯娜·兰德尔 (Yvonne Bandelt)

葛曼 译

图书在版编目 (CIP) 数据

成长之痛: 建立可持续成功组织的路径图与工具 /

(美) 埃里克·G·弗拉姆豪茨, (美) 伊冯娜·兰德尔著;

葛斐译. —北京: 中信出版社, 2017.6

(MBA 精读系列)

书名原文: Growing Pains: Building Sustainably

Successful Organizations (5th Edition)

ISBN 978-7-5086-7289-2

I . ①成… II . ①埃… ②伊… ③葛… III . ①企业管
理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 028969 号

Growing Pains, 5th Edition by Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle, ISBN: 978-7-5086-7289-2

Copyright © 2016 by Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

Simplified Chinese edition copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

成长之痛: 建立可持续成功组织的路径图与工具 [第五版]

著 者: [美] 埃里克·G·弗拉姆豪茨 [美] 伊冯娜·兰德尔

译 者: 葛 斐

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

京权图字: 01-2017-0381

书 号: ISBN 978-7-5086-7289-2

定 价: 76.00 元

印 张: 32 字 数: 399 千字

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序

[PREFACE]

“成功”是个美妙的字眼儿，因为对于为数不少的企业而言，单单生存已然是一个严峻的挑战。创业难，守业更难。企业在其生长周期的不同阶段，时刻需要应对各式各样的挑战。居高不下的死亡率是国内外创业公司的共同特征，国外是50%（5年内死亡率），而在国内，这个数字则更加触目惊心。成功并非一个瞬间的状态，而是持久的考验，持续的领先。

“这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代”，哪怕狄更斯话音落下已逾百年，此言仍是不朽的金句。地球自转不息，世界变化不止，《第四次工业革命》一书写道：“第四次工业革命将产生极其广泛而深远的影响，包括会加剧不平等，特别是有可能扩大资本回报和劳动力回报的差距。全球最富有的1%人口拥有的财富量超过其余99%人口财富的总和，收入分配不平等、发展空间不平衡令人担忧。”

无论承认与否，变化都在那里。全球变革时代，唯有发展才能够应对变化。当世界发生了变化，我们必须改变自己看待世界的方式。与时俱进，才能保持活力。

成长从生物学的直观表达来看，生物体的寿命是基因、营养、环境等因素共同作用下的综合结果；对于企业，成长则是一系列主动与被动的选择或接受。成长并非总能一帆风顺，它必然伴随着疼痛，这些成长之痛是组织需要发生变化时出现的症状。很多时候，当情况发生了改变，企业却没有跟上变化，那么将面临的不单是停滞不前，而很有可能是死亡。

只有成长才能应对变化。企业要主动进行自我淘汰，而不能坐等竞

争对手或者外界环境来将其淘汰。冰球明星韦恩·格雷茨基说过这样一句话：“我总是滑向冰球运动的方向，而不是等冰球到位再追。”准确预测组织成长将会面临的瓶颈并提前做好准备，是企业顺利成长的不二法门。例如，以伟大为志向的公司——华为，在2G技术时代，它们就已经储备了5G技术的产品，这个战略性的储备提前了20年，所以今天华为再来做手机时，它们就拥有了主动权，可以按照自己的逻辑进行布局与生长。

为什么有的公司可以做得很好而另外一些则不行？为什么一些公司的创始人和领导人能够与公司一起成长？怎样才能获得持续的成功？所谓长期成功，是指持续几十年以上的成功。至少，这类企业应起码经历了两代企业领导人。这难度很大，但事在人为。

在企业的成长之旅中，我们不仅能感受到疼痛，还会看到谢幕与离场。凋败、衰亡是生命的另外一种形式，太极之道“阴中有阳，阳中有阴”，决定其转化与发展走向的往往就是其中的一些关键点。变则通，通则不痛，解决了痛点才能够更加顺利地成长。如果组织成长之痛的根源不能妥善处理，那么即便已经取得成功的组织也无疑将遭遇困境，甚至失败。要解决成长之痛，我们必须首先找到痛点，并评估严重程度。

一个组织，其突破现状的需要与所遭遇的限制之间存在的矛盾会带来“成长之痛”。这是组织内部自有的问题，也是更深层次的系统问题反映出来的症状：需要改革基础建设，支持组织当前和预期的发展和规模。它们是企业生命周期变化的信号。有趣的是，成长之痛根源在于组织的成功，而非失败。但如果不及时进行调整，那么组织成长之痛的痛点就会增多，并且程度加剧。

如何让组织成长之痛最小化？成长之痛既会发生在小公司收不抵支时，也会发生在公司过快增长的阶段。有一些公司，比如星巴克公司，它们在爆发式增长之前就将基础设施就位，从而避免了成长之痛，在该项投

资中得以获益。在增长之前建设基础的战略不仅仅适用于大型公司，也适用于相对较小的创业公司。在真正看到必要前就着手投资自己公司的专业化转变，这是明智之举。

随着组织成长，组织会面临不止一项重大转变，并且转变是需要管理的。对高层领导者提出的一个关键性问题是：“我们要做什么才能将组织成功带到发展的下一个阶段？”要圆满回答这个问题，就必须了解可以预测的组织成长的阶段，在每个成长阶段组织必须完成某些关键发展任务，以及组织成长中通常面临的某些关键问题。要达到这些理解需要一个框架，成功组织发展的决定因素囊括在这个框架之中。

本书由埃里克·G·弗拉姆豪茨与伊冯娜·兰德尔合著。埃里克·G·弗拉姆豪茨是加州大学洛杉矶分校安德森管理学院教授，兼任管理系统咨询公司的总裁。作为一位经验丰富的咨询师，弗拉姆豪茨的咨询范围遍及创业型企业、纽约证券交易所上市公司及财富500强企业。这本书为企业理解当下生存环境且理性应对提供了一个客观有效的参考坐标。

埃里克·G·弗拉姆豪茨与伊冯娜·兰德尔终身努力的目的，就是帮助创业者与其他人弄懂要建立一个持续成功的组织必须如何去做。本书将他们的方法、工具和洞见在实践和系统方面进行总结。在对许多真实案例的详细描述中，他们讨论了在每个公司生命周期中成长各个阶段所面临的问题、采取的策略以及可能的结果。

本书给出了实用性的工具，使得判断组织状况有据可依，并且通过对情况的判断做出有效应对，继而达成可持续成功的愿景。本书中所分享的经验教训不仅对创业公司创始人很重要，而且对风险投资和私募投资人、董事会、向这类公司贷款的银行、这类公司的经理人以及管理专业的学生也很重要，对社会整体也具重要性。

就像习近平总书记在2017年瑞士达沃斯论坛发言中所说的那样：

“中国的发展是世界的机遇，中国是经济全球化的受益者，更是贡献者。”我们的企业需要具备全球视野、社会担当、人文精神与创新思维。相信当今中国的企业家们在不断实践中，可以找到自己的成长方向，探索出与自身条件以及大环境相适应的独特成长路径，不断提升中国企业走向世界的能力。

李铭俊

中欧国际工商学院院长、管理学教授

前言

[PREFACE]

《成长之痛》解决的问题是建设长期可持续发展组织[®]的问题。本书第一版发行于1986年，书名为《创业企业如何向专业化管理公司转变》（*How to Make the Transition from Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*），这是作者埃里克·G·弗拉姆豪茨（Eric G. Flamholtz）了解了一些创业组织管理的理论、研究和工具后写的书。

在本书第一版出版前，大多数（或者说几乎所有）商业教育书籍都忽视了创业阶段，而将重点放在商业管理，就是说那些书籍都重视美国银行（Bank of America）、波音公司（Boeing）、埃克森公司（Exxon）、国际商业机器公司（IBM）、麦当劳公司（McDonald's）、宝洁公司（Procter & Gamble），以及类似机构庞大的“蓝筹”公司，而这些公司已经存在多年。很少有文献或案例内容围绕初创公司，或我们认为是“组织结构正在扩大规模”的公司。这些公司正处于从成功起步阶段走向更大规模、不同成长阶段的过程中。

现在，30年过去了，创业主题已经是成熟的学术领域。像星巴克公司（Starbucks）的霍华德·舒尔茨（Howard Schulz）、维珍集团（Virgin Group）的理查德·布兰森（Richard Branson）和后来苹果公司（Apple）的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），以及更近期特斯拉公司（Tesla）的埃隆·马斯克（Elon Musk）、阿里巴巴公司的马云和脸书（Facebook）的马克·扎克伯格都是商界象征和英雄。但是，从早期创业的起步阶段到成为像星巴克公司、苹果公司或安进公司（Amgen）这类成功的可持续发展组

织（或机构）的后期阶段，出版文献对这方面的解释仍然有很大空缺。我们主要的学术和实践重心一直以来（将近40年）就是为了填补这个空缺。

在这一期间，我们开发了两个模型分别用来解释组织成功的决定性因素和确定组织生命周期的各个阶段，还开发了另一个模型来解释成长之痛的根源和潜在原因（在当前成长阶段，组织没有开发出与公司规模和复杂度匹配的基础建设）。起初，开发这些模型是用来解释从创业阶段向专业化管理阶段（见第三章）的转变过程。后来，我们认识到自己所开发的模型实际上是对不同成长阶段组织成功与失败的解释或一般性理论。

| 目的和重点 |

本书的整体目的是帮助读者理解一个新创企业成立后，组织要想取得持续成功的发展需要做什么。本书还特别提供了一个“透镜”或者说是框架及各种相关工具，来帮助人们了解如何在不同发展阶段使组织成功发展，从初创阶段发展成星巴克那样的世界级公司。

可惜，太多创业公司的创始人在经历颇有希望甚至光辉灿烂的开头之后仍然陨落了。波士顿市场快餐店（Boston Market，美国连锁快餐店）、人民捷运（People Express）、维您（Maxicare）和奥斯电脑公司（Osborne Computer）都曾经是极其成功的创业企业，但它们最后都失败了。看到这些失败和困难，有些冷嘲热讽的观察家便开始将这类创业者定义为“可以创建公司并走到一定级别然后只能看着它失败的人”，比如亚当·奥斯本（Adam Osborne，创造第一台便携式手提电脑的人）或罗伯特·康波（Robert Campeau，加拿大购物中心开发商）。

类似地，比如通用汽车（GM）、柯达公司（Kodak）、西尔斯百货（Sears）、路透社（Reuters）和施乐公司（Xerox）等许多成熟公司都在成

功几十年后遭遇困难。有些公司倒闭了，还有一些公司成了僵尸公司，苟延残喘。施乐公司曾经是成功企业的象征，人们当时会说“我们要成为下一个施乐公司”。悲哀的是，现在没人再这么说了。这是怎么发生的呢？公司曾经辉煌的成功可以再现吗？如何管理这一过程？

我们在对世界各地许多不同类型公司的调查研究和咨询服务中积累的经验促使我们写了这本书，来帮助当前和潜在的创业者和成熟公司的CEO（首席执行官）们，以及他们的员工、咨询顾问、银行家和风险投资人了解组织在不同成长阶段通常会遇到的陷阱，并解释如何实现长期的持续性成功。本书还帮助政府的政策决策者们了解创业公司过早死亡的原因，而创业公司对我们的经济体至关重要。虽然本书不会解决公司面临的所有问题，我们的经验（以及收到的对本书前几个版本的正向反馈）显示，如果本书介绍的理念和方法得以应用，那么组织持续成功的可能性也将大为提升。

本书前几版的重心几乎完全放在我们称为“从创业企业到以创业为导向的专业化管理组织”（从初创组织到接近1亿美元年收入的组织）的转变上，而这个版本则注重成长的所有阶段。本书还包括了一些新的思想和概念（我们在过去几年开发出来的），以及一些新的例子和公司案例，不仅有美国的，还有全球其他国家的。换句话说，我们的战略意图是使本书焕发新意，使它更加契合组织整个生命周期的需要，并对组织从初创到衰退再到复兴的各个阶段都能有所帮助。

| 目标读者 |

本书针对的读者是对组织成败感兴趣的人，包括从初创公司到全球领袖企业再到需要复兴的公司中的企业主、经理人和公司员工。本书介

绍的概念、框架和工具也会吸引投资者、银行家和风险投资人，以及学生和管理专业的学者。他们都关心这个根本问题的答案：“为什么开头很成功甚至很辉煌的公司后来却迷失了方向，许多公司（有可能是大多数）甚至遭遇衰落和破产？”

为回答这个问题，我们找到了推动组织长期成功的潜在因素，描述了组织随着自己的成长必须采取哪些措施来成功管理其面临的转变。本书包含了不同成长阶段的案例学习（从很多种不同行业收集的案例），来阐述组织整个生命周期中必须要做出的转变的不同方面。这些案例还展示了本书提供的框架作为需完成工作的概念地图，如何应用于组织的每一个发展阶段。此外，本书具体指出，创业者或创业型公司的CEO需要做出哪些调整才可以与组织一同成长（正如霍华德·舒尔茨在星巴克所做的），而不会被甩在后面。

| 内容概览 |

这一版本的《成长之痛》关注组织的整个生命周期（对比只关注从创业企业到专业化管理组织的转变情况而言），以及建设长期持续成功的企业需要付出什么，书的名字沿用上一版本。《成长之痛》的书名非常切题，甚至对组织发展到高级阶段和发展停滞的情况也是如此。从某种意义上看，不增长也是一种成长之痛。据我们将近40年与各种组织合作的研究成果和实践经验显示，所有组织都要经历成长之痛，这是其发展的正常组成部分。成长之痛显示，公司的发展已经超越其基础建设，必须发展新的系统和流程，以及新的结构，来支持公司的规模。组织忽视成长之痛会导致严重的问题，甚至失败。

本书的基本框架和内容对所有组织都适用，从非常小型的起步公司到

非常大的公司、非营利性组织，甚至像IBM公司、强生公司（Johnson & Johnson）和沃尔玛公司（Walmart）这样的超大型公司都适用。在早前版本中，星巴克公司被当作快速增长的创业型公司的例子，采用了本书中的许多概念和方法。如今，星巴克公司已经加入世界一流精英巨头的行列。而本书中介绍的概念、框架、方法和工具仍然可以与星巴克公司相关联，也可以与各种规模的其他组织相关联。

本书可以分为三个部分。第一部分开头一章提供了创业者和CEO们试图发展自己的组织时所面临问题的概览，分析了个人和组织的问题，以及需要做出的相关转变。接下来的四章着重讲解了理解组织效能和转变的框架：一个组织效能模型、一个组织生命周期模型及一个解释“成长之痛”根源和深层原因的模型。而“成长之痛”的出现是由于组织没能发展出在其成长阶段与其规模和复杂度相匹配的“基础设施”。组织效能模型，也称为“组织发展金字塔”（在第二章中讨论的），解释了公司必须管理的变量及由此给公司带来长期成功的最佳机会（很大可能上）。生命周期模型（在第三章和第四章中讨论的）确定出成长的7个阶段，从初创企业（公司诞生）一直到衰退和需要复兴的成熟组织。第三章关注从新公司到成熟组织的前4个成长阶段，而第四章关注组织生命周期的高级成长阶段。成长之痛的框架则在第五章进行讨论。

第二部分提供了可以用于建设持续成功企业的最重要的管理工具，包括：战略规划、组织结构、控制/业绩管理系统、管理和领导力发展，以及企业文化管理。虽然规划工具、结构设计和类似说法可能（至少表面上）为部分读者所熟知，然而，我们针对管理系统关键部分的方法在某些非常重要的方面却不同于其他方法；且本部分还有对整套管理系统各部分进行整合的一方面。

第三部分解决了与组织发展和转变相关的具体问题。其中一章解决了

非营利性组织对于概念和框架的应用。这部分还介绍了领导分子的概念，并解决了战略和运营领导的各个关键方面。最后，第十三章给出了几个公司的全面研究案例，这些公司都运用了本书介绍的概念、方法和工具以支持其持续成功。

| 关键不同 |

第五版《成长之痛》在一些重要方面与第四版有所不同。虽然保留了之前版本的整体方向和推力，但对所有章节都做了修订，适当地加入了更新的材料，公司参考信息和新的案例研究。但是我们也保留了某些举例，因为它们很“经典”，确是我们想要强调的典型；也因为我们当前没有更好的实例；而它们却具有重要历史地位。

增加的3个新章节着重于：（1）如何在非营利性组织中使用框架、工具和方法（第十一章）；（2）具体领导力方面的挑战及如何创建“领导分子”（第十二章）；（3）我们的框架和工具在所挑选的各国组织中的应用及应用结果的全面案例研究（第十三章）。此外，我们还提出了新的实证研究来支持本书所提出的框架和理念，这些研究在过去几年已经发表。我们在“战略组织发展”方面还特别提供了新的数据（第二章）。

纵览全书，我们还增添了一些公司成功或不成功地解决成长管理问题的新案例、举例或“小案例”。增加这些新的小案例和国际创业公司的举例是因为全球创业企业大行其道，而这些举例也来自欧洲、澳洲和亚洲等各个地区。许多公司（包括星巴克公司）的例子在本书中贯穿始终，从设计角度提供了前后一致的参考框架。出于周全考虑，我们举例的公司都是我们熟知的公司。在某些情况下，为了保护个人和组织的隐私，我们隐饰了公司和个人的名字。

| 概念性思考 |

据我们与全球许多公司合作及对其领导者的培训所积累的40多年经验显示，除了领导们应该做的事情外还有一件重要的事情（在讨论对领导工作成功的要求时通常不被提起），这就是能够概念性地思考他们的公司。领导者或领导团队能够从公司涉及的日常运营及具体事务中抽身出来的能力是一种对组织持续成功贡献巨大的关键能力。

同样的认知能力往往在几乎所有活动（包括如美式橄榄球这样的体育运动）中早就与众不同。例如，美国国家橄榄球联盟（NFL）团队使用所谓的“综合考核”来测试各种能力，如跑步速度、跳跃能力和认知能力，特别使用了“翁得里克认知能力测试”（Wonderlic Cognitive Ability Test）。美式橄榄球是一种要求极高的体育运动，强调认知能力看上去有点奇怪，但是NFL的教练无疑都知道，这项比赛中也有概念性的一面。例如，吉姆·莫拉（Jim Mora）教练在谈到自己在美国加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）很荣幸地招募到四分卫乔希·罗森（Josh Rosen）时说：“乔希非常聪明，他是那种能更轻松地玩这项比赛的人。他能理解那些概念。”^①

读者们将看到，本书要求做一些概念性思考。能够做出这种思考的公司将会收获丰厚的回报。

^① Chris Foster, “Rosen Is First Among QB Equals,” *Los Angeles Times*, April 26, 2015, D9.

致谢

[Acknowledgements]

本著作是对许多不同组织将近40年行为研究和咨询工作的成果。这些机构规模跨度很大，有初创型公司，也有财富500强成员企业，它们都曾是我们的研究“实验室”。简而言之，在成功组织与不成功的组织成长过程中，观察、分析与概念化那些真实发生的事情，这些成果是支撑本书最重要的思想。如果没有接触那些不同规模、不同行业、不同成功阶段的公司，这本书是不会成文的。因此，我们对CEO、总裁、高级管理人员及其他邀请我们为其机构担任调查员、顾问，或者导师的人表示万分感激。（为了保护他们的隐私，我们没有提及其中许多公司的名字。在有些情况下，我们使用了虚构的名字；在其他情况下，我们引用的例子中根本不给公司命名。）

在第二章、第五章和第十一章中列示的数据出自组织有效性数据库，由管理系统咨询公司（Management Systems Consulting Corporation）编制。数据来源于埃里克·G·弗拉姆豪茨做的一个调查。我公司——管理系统咨询公司的高级咨询师奥马尔·阿吉莱拉（Omar Aguilera）协助编制并解释了其中一些数据（从第四版开始就有更新），涉及组织成长之痛和组织战略发展。

我们要感谢克拉拉·彭妮（Clara Penny），管理系统咨询公司财务部和行政部的副总裁，她帮忙提供了本次第五版的原稿。此外，我们还要感谢管理系统团队的其他成员——莱斯莉·麦克纳（Leslie McKenna）和迈克尔·唐（Michael Tan），感谢他们的支持。

我们衷心感谢那些原创引文的贡献，如果在本书中有不完美之处，我们对这些问题和缺陷负责。

埃里克·G·弗拉姆豪茨

伊冯娜·兰德尔

洛杉矶

目录

[CONTENTS]

序/ I

前言/ V

致谢/ XIII

第一部分 发展成功组织的框架

创业者的第一个挑战 / 2

创业者的第二个挑战 / 3

组织转变 / 4

第一章 组织持续获得成功所必须做出的转变 / 7

组织成功、衰退和失败 / 8

建设持续成功的组织 * / 10

创始人和 CEO 们面临的个人转变 / 11

组织转变的需要 / 21

获得持续成功所需做出的转变：案例概览 / 22

总结 / 33

注释 / 34