

A N D R E W W A R D

领袖的生命周期

使领袖与进化中的组织相适应

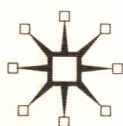
【英】安德鲁·沃德 著

木 易 译



THE LEADERSHIP LIFECYCLE

MATCHING LEADERS TO
EVOLVING ORGANIZATIONS



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

A N D R E W W A R D

F272.91
3224

领袖的生命周期

使领袖与进化中的组织相适应

【英】安德鲁·沃德 著

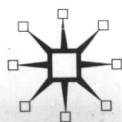
木 易 译



THE LEADERSHIP
LIFECYCLE

MATCHING LEADERS TO
EVOLVING ORGANIZATIONS

SAH/27/02



44206



中纺院图书馆Z06161

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

领袖的生命周期：使领袖与进化中的组织相适应/
(英) 安德鲁·沃德著；木易译. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80162-963-9

I. 领... II. ①沃...②木... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062209 号

出版发行：**经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：刘 璐

技术编辑：杨 玲

责任校对：剑 兰

787mm×1092mm/16

18.75 印张

184 千字

2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

定价：30.00 元

书号：ISBN 7-80162-963-9/F·879

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

前 言

每年都会出版几十本各个不同领域的杰出领袖人物的传记。每一本都以它自己独特的方式讲解引人入胜的故事。几十年，甚至数百年来，有关组织的学者和实践者都一直在试图总结，作为一个杰出领袖应该具备什么样的特点和技能。本书在许多方面进行了同样的探索。长期以来，我一直对杰出的领袖，特别是商界领袖的传记和故事着迷，努力想总结出可能对未来的领袖有广泛应用价值的、他们的经验教训。但是，没有人能避开这一基本事实，所有这些领袖都是特殊的历史环境的产物。每一个成功的领袖都是在他或她所面临的时代的独特情况下，在正确的方向上作了引导。同样的领导方式，在不同的情况或不同的时代中，可能导致不同的结果，甚至有可能会失败。

因此，当我越是研究过去和现在的杰出领袖时，就越感到清楚，不能在一个杰出领袖的例子中，孤立地看领袖，而必须把他与其所处的环境联系起来看，特别是要注意领袖的行为、风格及其行为和风格与其所发生时的环境之间的相适应性。

初看起来，问题的复杂性在于要想寻找一个理想的领袖似乎是不可能的，因为面临的每一种情况，都环绕着当时它自己的独特环境。但是，我们必须承认，至少在一个组织的发展过程中，不存在一个适应于所有阶段的理想的领袖风格的前提下，可以发现在所有组织的相同的阶段，有充分有力的可预见的共同点来指出这种理想形式的存在。我在本书中使用的对不同的组织阶段分类的框架结构，主要来自于我过去几年在高伊苏塔商学院教学领袖课程时的经验。在课程的教学过程中，我邀请到了许多商界的职能部门和非营利性组织机构的领袖，到我的教室里来演讲：领袖在他们的组织中，在他们所面临的挑战中，意味着什么。作为这些领袖的听众之一，特别是听到了在不同的年代的相同类型的领袖的演讲，我清楚地知道了，在他们的组织随时间变化时，所需要的不同的领袖。同样很显然的是，许多组织在相同的发展阶段时，所面临的挑战是相类似的。这种观察结果导致了本书的中心观点——组织的领袖作用需要随时间而变化，但这种变化必须和组织的现行需要或系统相适应。

这一中心观点的一个主要结论是，当在一个组织中的领袖的作用变化时，作为他或她的领袖本身可能，或可能不能，符合这种转变的需要。因此，过去曾成功地领导了他们的组织的领袖们，突然发现他们自己失去了领导能力，或者看到他们的组织，确实精确地由于继续他们自己使用过的、曾经有效的领袖作用，却导致了下降。几年前，在写我的博士论文《多么难的下台：被

解雇的首席执行官（CEO）们发生了什么？》时，我用一年中最好的时间，在国家的各个地方进行调查，访问了被罢免的 CEO 和罢免他们的董事会的成员。除了把他们的下台归罪于政治斗争和推翻他们的马基雅维里式的阴谋外，我一次又一次从被撵走的 CEO 那儿听到的是，环境怎样变化和董事会怎样在他们能有时间作出有效的改变以前，迅速地罢免了他们。而从董事会这一边，我听到的是，环境确实已经发生了变化，董事会不再认为现有的 CEO 是能领导公司向前的合适人选。因为公司已经从他的生命周期的一个阶段进入到下一个阶段；它的领袖需要改变，但现有的 CEO 不能适应这一变化。

因此，本书实际上是一个可用作警示的故事，适用于组织、它们的领袖、任命这些领袖的董事会和在这组织中，当组织失败时，最终感到会被淘汰出局的每一个人。组织在其生命周期的各个阶段，确实存在着基本方面的变化。当它们变化时，需要领袖的作用起相应的变化，但许多领袖发现他们很难作这样的调整。本书希望能帮助也希望能提醒组织和领导它们的领袖，确认什么时候这些变化发生，以及为了能引导组织成功地实现生命周期中的阶段变化，需要作些什么样的调整。许多领袖能够引导他们自己和他们的组织，成功地通过这些动荡不安的水域，比较平稳地驶向组织的下一个生命阶段。但这需要清楚地认识到，当组织发生转换时，领袖的角色需要作哪些根本性的变化。

这本书是讨论组织中的领袖问题，但它不只是和组织中的最

高执行层有关。领袖作用发生在并有必要发生在组织的各个层次上。就像在组织的最高层，领袖的作用和组织是否适应是至关重要的一样，在整个组织里，这一原理同样适用于部门、处室和小组。当然，对组织的较低层次上的领袖来说，领袖作用和组织之间是否适应，往往会因团体所处的生命周期的阶段和整个组织所处的生命周期的阶段之间的不同，而变得复杂。在这种情况下，领袖需要知道应用不同的生命阶段，以及怎样使她或他在团体中的领袖作用和整个组织相适应，最终有利于领袖通过组织实现自己在职业生涯中的进步。因此，本书所提供的至关重要的信息，不仅有益于最高层的领袖，而且对组织中所有层次的领袖们，特别是想要成为最高领袖的人，都是有益的。

安德鲁·沃德
亚特兰大，GA

说 明

你们经常会听到写书时的孤独的抱怨。我发现其反面也是对的。写这本书是环境的需要，是由于和许多人的接触，我欠了他们那么多的情。的确，写这本书的过程是开始于十年以前，我这么长时间，没有还他们的情，希望他们能原谅我。

首先，我希望感谢杰夫里·索奈菲尔特和在首席执行领袖研究所（原领袖和职业生涯研究中心）的全体人员，正是由于他们这么多年来直接和间接的贡献，才使我的努力有了结果。没有他们的帮助，我是不可能写成本书的。

除了这些卓越的贡献外，还有许多人帮助我进行研究、修改、编辑和出版：他们是：伊陶·阿列克塞大、约杰·卡西米罗、杰夫·考恩、罗莎·达里阿、米歇尔·菲特、勃拉唐·菲西曼、戴维特·傅拉塞、梅丽·傅拉塞、苏珊·格兰恩、里兹·哈米尔顿、乔伊斯·乔瑟夫、泼雷梯·罗克勒、鲍勃·罗西厄、克利丝·曼格姆、奈提亚·姆奈西菲、阿拉西·奈拉西姆、哈恩、杰妮弗·珀恩特格斯特、比尔·罗勃梯、嘉逊·罗塞鲍姆、葆拉·希温特、里克·斯密

施、莎拉·斯密施、朱丽叶·斯坦芬逊、伊拉娜、斯特拉斯尼克、莱斯里·太斯勒、海伦·威特、约翰·怀特和埃里逊·亚兹提安。特别感谢利娜·托勒对研究上的帮助。同样也非常感谢在高伊苏塔商学院图书馆和伍特勒夫图书馆的特别收藏部的优秀的研究人员，他们的热情和耐心的帮助，以及在提供帮助中一贯的友好态度。在麦克米兰集团帕尔格雷夫出版公司的斯蒂芬·洛特和杰克依·克潘勃格，为我提供了获得出版的专家的指导，使整个出版过程变得很容易，让我能集中精力完成本书。

最后，我要非常感谢我的家人、朋友和同事。他们忍受着由于我专心于努力写书而对他们的忽视。特别是我的妻子莎丽和儿子萨缪尔，他们要忍受着整个过程的冲击，始终完全支持我，当然，毫无疑问我为现在总算结束这本书而感到解脱。我们会去迪斯尼世界。

作者和出版社也希望能在这一对以下的出版物表示感谢，感谢他们允许我们利用他们有版权的文章：

在第8章，我们在获得允许后，多次利用了《电脑新闻》1997年8月25日一期中的文章。

在第4章，我们在获得允许后，多次引用了《哈佛商业评论》中的文章。

我们努力和所有的版权所有者作了接触，但如果还有任何疏忽，出版社非常愿意利用第一次机会就作出必要的安排。

目 录

前言 / 1

说明 / 1

第 一 章 领袖的生命周期

1

创 建 / 7

增 长 / 8

成 熟 / 9

转 折 / 11

下 降 / 12

领袖的生命周期 / 13

创建者 / 14

加速者 / 14

维持者 / 15

转变者 / 17

终结者 / 18

在领袖的生命周期中的转换 / 19

从创建到增长 / 20

从增长到成熟 / 21

从成熟到下降 / 22

第二章 创建者

27

阿妮塔·罗迪克：美体商店 / 30

萨姆·华尔顿：沃尔玛 / 32

创建者的任务 / 35

创建者的组织 / 40

创建者的领袖风格 / 42

从创建向增长阶段的转变 / 47

第三章 加速者

51

加速者的组织 / 54

加速者的任务 / 58

加速者的领袖风格 / 72

从增长阶段向成熟阶段的转变 / 75

第 四 章 维持者

79

- 维持者的组织 / 89
- 维持者的任务 / 91
- 维持者的领袖风格 / 103
- 从成熟向下降阶段的转变 / 104

第 五 章 转换者

109

- 转换者的组织 / 114
- 转换者的任务 / 118
- 转换者的领袖风格 / 126
- 从下降转变 / 130

第 六 章 终结者

137

- 在临时组织中的终结者 / 138
- 被购并组织中的终结者 / 142
- 终结者角色中的变化 / 152

第七章 领袖的转变

155

从创建向增长阶段的转变 / 156

从增长向成熟阶段的转变 / 160

从成熟向下降阶段的转变 / 163

第八章 角色变换

169

从创建者到加速者：微软公司的比尔·盖茨 / 170

从创建者到转换者：苹果电脑的斯蒂夫·约伯斯 / 178

从转换者到加速者，再到维持者：

可口可乐公司的罗伯特·伍特勒夫 / 194

第九章 案例研究：沃尔特·迪斯尼公司

209

创建者的作用 / 210

加速者的作用 / 215

维持者的作用 / 217

转换者的作用 / 222

第二次下降和转变 / 234

迪斯尼会向哪儿发展？ / 239

第十章 案例研究：马克斯和斯宾塞 243

创建者：迈克尔·马克斯 / 243

加速者：西蒙·马克斯 / 246

维持者：伊斯莱尔·西夫（主席，1964~1967年） / 252

维持者：泰地·西夫（主席，1967~1972年） / 254

维持者：马科斯·西夫（主席，1972~1984年） / 256

维持者：德莱克·雷纳（主席，1984~1991年） / 258

维持者：里查德·格林勃里（主席，1991~1999年） / 260

转变者：罗克·冯德凡尔特（主席，2000年到现在） / 263

第十一章 使领袖与组织的进化相适应 271

给想要成为领袖的人的启示 / 272

给领袖的启示 / 276

给董事会的启示 / 279

给培养领袖人的教训 / 282

第一章 领袖的生命周期

我们都有一定的不可剥夺的权利……

你有权去申请抓鱼的许可证……从你的家里……在清晨三时十五分。

你有权没有错过整个工作日……而同时去更新了驾照。

你有权去出席一个镇上的集会……穿着你的内衣。^①

这是网站 govWorks 的经营思想的概要，由纪录片电影 Startup.com 所描绘的。在它有关 govWorks 的迅速崛起和下降的

描绘中，捕捉住了整个网络时代的繁荣和萧条。govWorks 相信，能给顾客和地方政府提供有价值的服务，如上述的这些刺激起来的交易，每年的交易额可达 6000 亿美元。从他们的高中时期起就是朋友的加雷·依萨查、土茨曼和汤姆·霍曼，于 1999 年 5 月成立了他们的公司，迅速地建立了组织，开始在网络上实现和地方政府容易地进行交易的设想。但是，在组织的启动和迅速成长后，govWorks 很快就面临困难，进入了业务下降的恶性循环，并被迫于 2001 年 1 月，即公司建立后只有 18 个月，把它的业务资产卖给了网络公司 eOne Global。

BigWords 是网络热中的另一个很好的例子。和 90 年代末期的许多很好的设想一样，BigWords 的想法是以网络的力量为基础，来分解一个大市场。他们认为有一件事一定是网络能做成的，这就是它能使顾客获得更多的，而且是比以前更容易地获得的信息。这会导致一场商业革命，摧毁那些依靠消费者的有限知识或持有较少的垄断地位，来赢得超额利润的商家。一个这样的受限制的市场的例子，是大学的教科书市场。由于它们在每个大学校园里的地方垄断地位——校园书店，它们能得到较高的边际利润。实际上，它是学生能买到教科书的惟一的地方。在 1998 年，23 岁的企业家曼特·约翰逊建立了 BigWords，来分解这个有几十亿美元销售额的大市场，按照亚马逊网上书店模式，在网上销售教科书。在 1998 年的秋季学期中，以从朋友和家庭筹集到的 75000 美元开始，BigWords 成功地销售了价值 13000 美元

的教科书。在下一个学期，1999年1月份，销售额迅速地上升到50万美元。2000年1月的销售收入则达到1500万美元。在2000年10月，即公司建立了两年，顾客总数达到40万人以后，BigWords破产，吸收和消耗掉了7000万美元的风险资本。“Wired”杂志评论说：“在网络的狂热到网络的萧条的短短历程中，没有人比曼特·约翰逊更有象征意义。”^②

两个伟大的设想，两个失败，损失了投资者1亿多美元。为什么他们会这样，为什么成百上千的公司会像他们这样失败？在最近写出的有关dot.com的泡沫和泡沫破裂的文章中，有许多这样的例子。这可以简单地解释为太多的钱投入到这些思想还不成熟的青年企业家的身上。投资者想挣大钱的贪心在吹捧着市场，直到2000年4月，对破产的害怕压倒了贪心。dot.com企业家的世界被他们粉碎了，不是由于他们自己的过错，而是由于市场转过头来反对他们自己，钱都被抽走了。

当然，这种解释有部分是对的，利用其他人的钱对不确定的结果进行赌博时，有些人叫牌叫坏了，有些人玩得很疯狂而且输了。但是，在网络破产的所有的疯狂中，也有一些是真正的很好的商业设想，但他们还是失败了。他们的失败是由于总体的破产所导致的退出，还是由于一些更根本的原因？

我们看到dot.com的泡沫中，商业失败率的惊人数字，但是不要忘掉，就在我们知道网络以前，企业家的高失败率早就早已存在了。看看70年代和80年代，统计数字表明，新的企业在他