

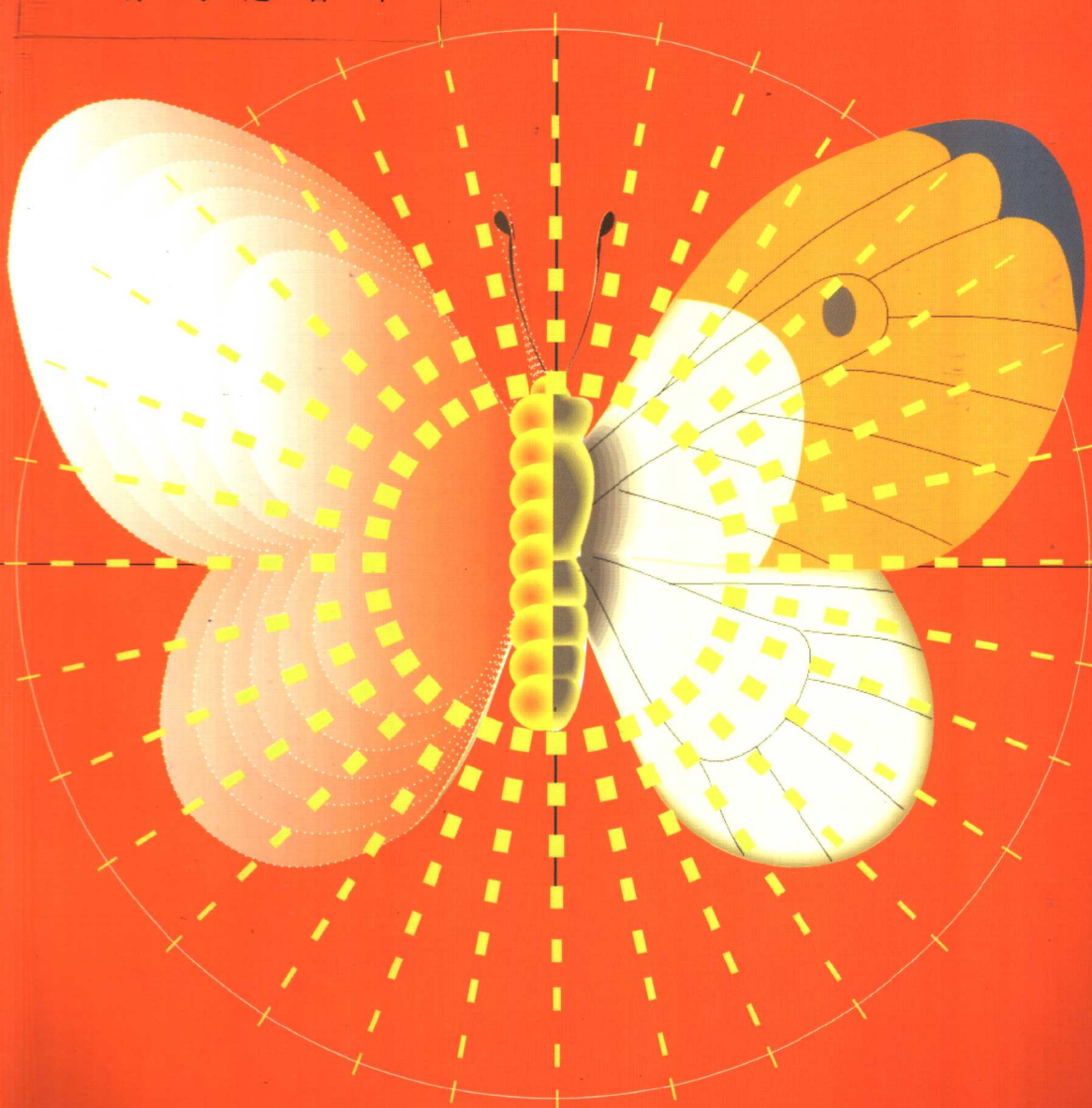
the

爱 迪 思 管 理 思 想 系 列

P 追求鼎盛

ursuit of Prime

[美] 伊查克·爱迪思 著
孙 琦 赵 睿 译

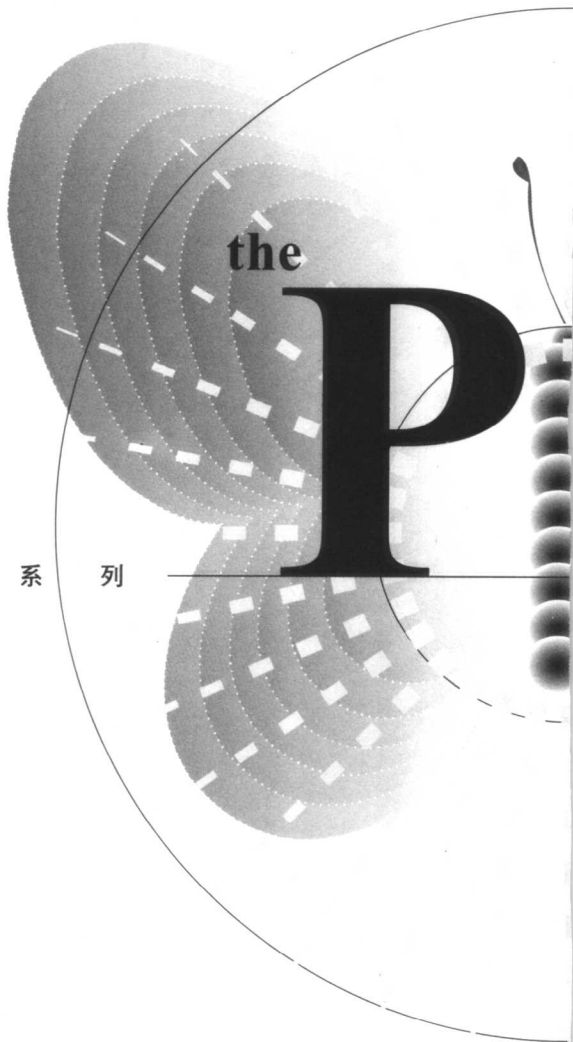


华夏出版社

爱 迪 思 管 理 思 想 系 列

the

P





追求鼎盛

ursuit of Prime

[美] 伊查克·爱迪思 著
孙 琦 赵 睿 译

华夏出版社

MA186/01

图书在版编目(CIP)数据

追求鼎盛/(美)爱迪斯著;孙琦译.

—北京:华夏出版社,2004.1

(爱迪思管理思想系列)

ISBN 7-5080-3353-1

I. 追… II. ①爱… ②孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 111038 号

Ichak Adizes: *The Pursuit of Prime*

Copyright © 1996 by Ichak Adizes, Ph. D.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有版权由 Ichark Adizes 授予华夏出版社,

版权为华夏出版社所有。

未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

追求鼎盛

[美]爱迪斯 著

孙琦 译

策 划:陈小兰

责任编辑:李欣利

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

版 次:2004年1月北京第1版

2004年1月北京第1次印刷

开 本:1/16开

字 数:215千字

插 页:2

定 价:25.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

献 给

我的妻子纽丽特和我们的
孩子们：爱特莱亚、托普扎、
肖汉姆、尼米、克安、塞法尔

致 谢

我感激波士顿的诗文创意工场 (Wordworks, inc), 特别是塞蒙丝·卡朋特 (Sammons Carpenter) 夫人、爱丽舍·弗里德曼 (Elyse Friedman) 及其团队, 他们是: 比尔·伯查德 (Bill Birchard), 克里斯蒂娜·布劳恩 (Christina Braun), 莫里斯·科伊 (Maurice Coyle), 艾里克·汉森 (Erik Hansen), 玛撒·劳耶 (Martha Lawler), 马丁·史密斯 (Martin Smith), 迈尔·帕恩 (Mel H. Pine), 罗伯特·夏纳尔森 (Robert Shnayerson), 塞巴斯蒂安·斯图尔特 (Sebastian Stewart), 巴顿·莱特 (Patton Wright)。我对他们的职业水准、耐心、无私奉献、支持以及在清晰表达方面给予的帮助由衷地表示谢意, 没有这些, 本书不可能如此。我想把我的著作代理人加在此列并致谢: 她是海伦·瑞丝 (Helen Rees), 她的才智、永恒的信念和鼓励使“写作陷阱”变成了一件有趣的事情。还有爱迪思学院出版社 (Adizes Institute Publications) 的社长, 帕特里克·格里芬 (Patrick Griffin) 博士, 他在本书写作过程中给我始终如一、无微不至的关怀, 他的建议使我受益匪浅。

序 言

一切生命体都会成长和衰老，这钟形曲线由生开始至死结束。然而，组织却不见得必然衰败老化，那不是组织注定的命运。企业可以在其生命力的颠峰或临近颠峰之处保持很长时间，也许还是永远。组织甚至可以从衰老阶段返回到生命的颠峰。

本书旨在说明营利和非营利组织如何从两个方向达到生命的最佳状态——由年轻逐渐成熟或从老年返老还童——并且保持在这个位置。本书的内容不仅包括长生不老的道理，而且揭示了追求和保持不朽生命力的奥秘。

说到企业的鼎盛与衰败就像说生活不公平一样。两种说法都有道理，但它们却不完全是真理。生活确实不公平，企业确实会衰败。但这并不意味着生活必定对你不公平，或者你的企业必定会被扫进历史的垃圾堆。在这本书中，我力劝你把命运掌握在自己手里，管理好组织的生命周期。我的目的是用严谨、可操作性的细节向你示范如何才能把你的企业带入被我称作的盛年期，然后停留在那里。

我的职业生涯献给了这项指导组织达到并保持盛年的事业。我称之为专业的组织治疗。如果你是加州人，我说“组织康复”你就不觉得好笑了。毕竟，治疗的目的就是康复。当组织自身变革和转型，从生命周期的一个阶段过渡到另一个阶段的时候，它们会产生问题。有些问题从本质上讲不是过渡性的，它们会困扰企业，所以要求专业的

帮助使组织康复，以便排除阻拦企业迈向盛年的栅栏。我创立了爱迪思研究所，设计了受到特许在组织治疗科学授予硕士和博士学位的教育项目。

不要搞混了，我不是咨询顾问，咨询顾问们只是建议你做什么。而当你的组织遇到无法独立解决的问题时，你需要的是指导和帮助你从自己的经验中学习的组织治疗专家。在书中我把自己指导公司迈向盛年的经验与读者分享。

我治疗过十几个国家的数百家企业，有处在发展和成长阶段的，也有处在老化阶段的。我亲自用书中的原理培训了来自世界各地的数百位人士，我眼看着他们成功地验证了这些原理的实用性，产生了可以复制的效果。

本书描述的是经过测试的帮助公司成长和/或复兴项目的精华。有一家公司只用了10年的时间就把其年收入从1200万美元提升到8亿美元，而且股权没有被稀释。另一家仅用了7年就从4亿美元飚升到40亿美元，没有一点疲惫不堪的表现。而且，这家公司做好了准备，要力争在5年内达到100亿美元的销售业绩。

盛年期组织生机勃勃地滋生其扩张和开拓创新的能量，它们对组织结构和纪律的需要也日趋强烈。这是成功组织的根本动力。

但是，把组织引领到和使组织保持在令人羡慕的鼎盛状态的征程中却要应对许多挑战。

在本书的写作过程中，我进一步推敲了有关战胜生命周期挑战的制胜之道，阐明自己对问题的认识，甚至我自己的公司也遇到过这些问题。结果是，我更加坚信，无论你是在领导一家公司还是公司的一个事业部，或者你正打算自己办企业，你都将会发现，本书对你大有裨益。

为读者揭示出如何使企业保持、倍增或启动这种动力——如何使它达到盛年并停留在那里——是本书的使命。



伊查克开创的组织健康学是这些年来美国工商企业界伟大的管理前沿。如果你是数百万正打算参加我国增长最快的消遣——去创办企业的人士之一，我只向你推荐这本书，带上它，让它伴随你的创业征程。读它，研究它，把它放在你的床头。

——乔治·吉恩瑞恩《企业杂志》总编

你已经试过流程再造了吧。你紧缩过规模。你还请教过咨询顾问、投资银行家，听过激励和领导方面的演讲。可你的组织还是有问题。是不是该去请组织治疗专家了呢？

在《追求鼎盛》一书中，伊查克·爱迪思博士的建议你只要照做就行了。身兼组织教练和组织治疗专家，爱迪思博士相信任何企业都会遇到危机。绝大多数问题是完全正常的，这显示公司正在正常地运行和成长。毕竟，有什么活着的有机体不存在问题呢？但问题并不全是正常问题。甚至最有革新思想和精力的企业家和管理者最终也会遇到不正常的情况，这是由于未能准确辨别组织所处生命周期的位置所造成的。

和全球数百家企业和政府部门一起工作时，爱迪思博士开发出一种分析组织和辨别它所处生命周期位置的方法。

从创立时起，公司挣扎着出生下来。接下来它经历婴儿期和青春期成长的痛苦，其发展会与创业者的预想迥然不同。长大成熟的企业，即盈利和生机勃勃的公司，其创造力也到达鼎盛状态——盛年期。公司能够与命运抗争并永远停留在盛年期吗？爱迪思博士告诉你如何把公司带到盛年期并停留在那里！

接后勒口

《追求鼎盛》提出了实现和保持组织健康的爱迪思法。爱迪思博士已经在全球多数大学和爱迪思学院的硕士和博士教育项目中讲授过这种方法。总结他30年应用书中原理的经验，爱迪思博士就如何辨别公司生命周期各阶段相应的危险信号和正常问题提供了常识性的判断方法和可操作的建议。最重要的是，怎样把正常问题转化为机会。

公司像人一样，遵循特定的成长阶段——婴儿期、学步期、青春期和盛年期。人类和公司在其发展的最后一个阶段达到鼎盛状态。在《追求鼎盛》书中，伊查克·爱迪思循序渐进地指导和帮助工商企业到达公司生命中的颠峰。

责任编辑：李欣利

装帧设计：吕清清

爱迪思管理思想系列

企业生命周期	39.80
完美管理者	25.00
追求鼎盛	25.00
把握变革	25.00

the pursuit of prime

目 录



- 第 1 章 组织生命力和问题本质 3
- 第 2 章 准备出发 19
- 第 3 章 从追求到摇篮 35
- 第 4 章 照料婴儿 53
- 第 5 章 换手学步年龄 69
- 第 6 章 青春期：为独立的甜蜜滋味而斗争 93
- 第 7 章 盛年期：准备、愿意并且适合不断地取得胜利 119
- 第 8 章 老化阶段：变老就是忘记了你的顾客 141
- 第 9 章 援救垂死的组织 167
- 第 10 章 官僚期：病人能复活吗？ 185
- 第 11 章 组织治疗的原理：导论 203
- 第 12 章 重温管理神话 221



组织生命力和问题本质

第 1 章

组织生命力和问题本质

你 有问题了吧？好，感谢上帝！问题随变化而来，变化则是成长的必要特征，没有哪个一度达到绩效颠峰——步入盛年的公司会没有变化。为成功、为盛年所作的斗争就是与问题作斗争。高兴起来吧。没有问题你就死定了。

但一定会有问题，问题过了还是问题。常见的不同之处是，有的问题即将光临，有的问题已经敲门了。对某些管理者而言，有限的产品寿命是一种可怕而持续的威胁；对另一些管理者而言，则意味着成为赶上其他胜利者的无尽的良机。

有些问题是你所需要的：随变革而生的正常问题。有些问题则是你不想要的：它们不正常，它们瞬息变化，干扰成长。区别正常与不正常问题至关重要。

看看这个著名的软件公司的例子。仅仅 3 年的功夫，销售额就从零猛增到了 4000 万美元。从一开始，这家公司和它的老总就是踏着现金不足、质量失控这样的灾难走过来的。公司成长得越快，它所遇

4 追求鼎盛

到的困难就越多越复杂。这位老总会绝望吗？不错，他会担心，但却不会绝望。他知道，问题归因于成长带来的变化。只要企业在成长，他就会面临无穷无尽的问题。

即便是勇猛无畏的老总们要努力达到、维持或重振雄风的盛年期，企业也必须要为那些如何保持这一状态的问题而抗争。换句话说，这是永无止境的。一代问题的解决导致的是另一代问题无情的挑战。一旦到了没有问题的地步，企业也将停止变化。这就意味着这个公司到了生命的尽头。

就像一位好父亲一样，这位老总明白，有些问题是不值得劳形的。它们是与企业成功的成长与发展相一致的疾病、紧张、劳累和易犯的错误（也就是说，是相当正常甚至可预料的）。他避免了打防疫针所带来的紧张：他通过聘请能够设计新生产线的优秀的研发管理者来继续创造新的收入来源。他会迅捷而老练地应对挑战，免得他们发炎或因拖延而失去控制。

如果组织的正常问题是那些在受控的变革下某个特定阶段产生的问题，那么不正常问题就是那些不应该在组织生命的特定阶段发生的问题：比方说，人过中年却得腮腺炎或青春期得前列腺炎。对于婴儿期组织而言，现金流问题如果是预料之中的，遇到后又解决了，那就是正常的。如果不管企业如何经验丰富和老道，组织对处理这样的危机都缺乏准备，那么现金流问题就是不正常的了。当老总们没有或不能有效地处理其企业成长时所遇到的正常问题，他们的问题就恶化成慢性的、反复发作的顽疾。

在一个被太多正常和不正常问题困扰的公司里，通常一个或几个经理会建议，现在该放慢步调了。如果其他高层管理人员也同意了，企业就会放慢步调。你也许会问，为什么不呢？就像烧火做饭，不是吗？如果火太旺，厨师就会把火调小。

但这个比喻却是误导。这位高层主管的真正的意思是：因为我们不能处理我们的问题，我们让变革慢下来吧。可什么时候才没有问题呢？只有死了才没有问题。生命在于运动，没有运动就是死亡。让变

革慢下来也就是让生命回避挑战。这是慢性自杀。恐龙就没有被训练去适应加速的变化。这些曾经主宰地球的庞然大物而今安在？

如果你适应变化的速度仅仅跟上其发生的速度，你所能做的也仅仅是生存。要想兴盛，你必须先于生命曲线作出预测，而且行动比变化的速度要快。

你知不知道两个旅行者在非洲大草原上探险的故事？他们看见一头狮子正飞快地扑来。其中一人赶紧穿上跑鞋。他的同伴问：“你为什么要穿跑鞋呢？你不可能跑过狮子。”前者回答：“我并没有想跑过这头狮子，我只想跑过你。”

日本汽车制造商发明了并行工程以跟上新的市场上驾乘者口味的变化。通过学会同时进行过去要依次进行的几项活动，日本工程师们能够仅用传统制造商一半的时间改进其机型，使新产品先于其他汽车厂商进入市场的能力给日本人带来了巨大的优势。

如果你让变化导致的问题使你们的增长慢下来，变化便会与你们擦肩而过。这正是本书要回答的问题：企业如何才能明智地利用变化以达到或回到盛年期，并且保持盛年？

几年前，在带我的小儿子们外出旅行时，我终于理解了预知不断加速的变化及加快应对挑战的解决方案的必要。孩子们总是拉我去当地的游戏厅跟我比赛玩他们最喜欢的电子游戏：赛车。使我惊讶的是，我的儿子们尽管都太小，还不曾驾驶过一次汽车，但他们总能赢我。这个游戏他们玩了好多次，所以他们对前面的路再熟悉不过了，他们能积极主动地驾驶，能够预知每一个转弯，并且事先就知道什么时候有车超过来。但对我而言，每次转弯不过是提供了又一次不当处置现实情况的机会。我不是撞车、翻跟斗就是堵塞交通。

我在国外驾车的时候，当地人吼叫着猛按喇叭。他们很快就失去了耐性，对我搞慢交通的行为感到窝火。他们并不是车比我开得好，他们只不过是了解前面的路况，所以不需要慢下来而已。本书可以帮助你了解你们组织前面的路，现在就预知未来的问题，并且在加速前进中赢得优势。

你的问题对吗？

管理者必须确保自己的企业在发展阶段把注意力集中在获得最理想的控制和/或灵活性上。盛年期的公司在灵活性与可控性之间是平衡的。

假如一家成长中的企业没有成本控制系统，它很快就会付出代价。没有成本控制，就没有办法随时掌握企业将在哪里花钱或为什么要花钱。控制不力的公司管理者也许会发现，即便销售在增长，自己的企业却在赔钱。当我写到这里的时候，一个特别的公司映入了我的脑海：说也奇怪，那竟然是一家从事财务报告与分析的公司。

为了进一步增加收入，这家公司给大批量的购买者打了折扣，给销售队伍慷慨的佣金，给分销商以很高的利润分成比例，而且计划好发动一场进攻性的、激烈的广告大战。为了资助其扩张，这家公司以较高的利率贷了款。当我们对其销售成本进行彻底的分析之后，结果显示——让大家吃惊的是考虑到公司支付给银行、销售人员、分销商和广告媒体等等的费用，可变成本超过了售价。这意味着公司卖得越多，赔得也越多。

自负，再加上创业的狂热，会使人们两眼昏花看不清现实。由于没有注意到每个成长中的公司都会经历的一个正常的问题，忽视了销售成本的增加，会计师事务所产生了一个不正常问题：现金危机。

当不正常的问题初露端倪，首席执行官桌子上不会有危险信号。不正常问题总是心怀叵测地悄然而至，等差不多来不及（有时是已经来不及）的时候，便会产生一场危机。不正常问题并非刚开始就是不正常的。它们是那些人们忽略了的、延误处理的，或处理不当的正常问题的变种。当它们在组织里赫然耸立，管理层就该不知所措了。

不正常问题好像比猫还难缠。当你觉得你已经照料好它们的时候，它们又出现了，就像你什么也没干，要不它们会以一种新的、更要命的样子出现。不正常问题有一种令人厌恶的变成慢性病的倾向，