

(京)新登字 030 号
图字: 01-97-0766 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业生命周期 / (美) 爱迪思 (Adizes, I.) 著; 赵睿等
译. —北京: 中国社会科学出版社, 1997. 10

(国外经济管理名著丛书)

书名原文: Corporate Lifecycles: How and Why Cor
porations Grow and Die and What to Do About It

ISBN 7-5004-2181-8

I. 企… I. ① 爱… ② 赵… III. 企业-诊断 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 24836 号

中国社会科学出版社出版发行

(北京鼓楼西大街甲 158 号)

北京兆成印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 12 插页: 2

字数: 309 千字 印数: 1—5 000 册

定价: 19.60 元

译者的话

“先生存后发展”，从计划经济体制下走出来的中国企业家是经历了痛苦之后才渐渐悟到市场经济条件下的这一经济规律的。实际上，“生命”一直是中国哲学思想中非常重要的一个概念，被视为万事万物之根本。而重视组织生命的研究，则是近年来国际管理学界的一大发展方向。呈献在您面前的这本《企业生命周期》，是世界上第一部把企业生命作为研究对象，分析其成长老化原因并提出了系统的对策的著作。

译者是在查阅资料时，偶尔在一本台湾企管杂志上发现提到了爱迪思博士（Dr. Ichak Adizes）的这部著作。几经周折，从国外购得这本书。最初只是作为研究之用，但细细阅读之后发现，这是一本难得的好书。爱迪思博士是一位深谙管理理论与实践的国际著名学者，他所创建的爱迪思法（AdizesSM）不是书斋中的造车之作，而是一流管理大师实践经验的理论升华。书中的观点读来不仅使人有茅塞顿开之感，而且他所提出的方法具有很强的应用性和可操作性。从某种意义上讲，《企业生命周期》不应该是供研究人员阅读的学术著作，而更应该是企业家们必备的一本管理指南。也许正因为如此，《企业生命周期》才能成为有10余种译本的管理名著，爱迪思的管理思想才备受国际管理界的重视，被权威的管理杂志誉为“管理思想的发展方向”。

译者翻译此书最重要的目的还不是向国内学术界介绍一部管

理名著，我们最大的愿望是希望此书能对中国的企业家们有所启迪，能够帮助他们把握国际先进管理思想的脉搏，为中国企业的生存和发展提供借鉴思路。

当初只是抱着试一试的想法向爱迪思博士提出了翻译的请求。完全没有料到这位国际知名的管理大师很快就作出了同意的答复，而且此后在有关版权等具体问题的处理上对译者及出版社给予了极大的理解和支持。这里，我们不仅要感谢爱迪思博士为中国大陆的读者提供了如此之好的一本书，还要对爱迪思博士的慷慨与理解表示最大的敬意。

在这里，我们要对爱迪思研究所的格里冯博士(Dr. Patrick H. Griffin)致以最为诚挚的谢意。他自始至终负责与我们的联络沟通工作。由于条件有限又缺乏国际合作的经验，在具体事务的谈判与沟通中出现过许许多多的问题，格里冯博士以罕有的理解和耐心面对那些有时是西方人难以理解的问题，并在多方面给予了最大的帮助。在与他的十数次传真往来中，我们已成为真正的朋友。

我们还要特别感谢中国社会科学出版社的叶南奇先生，是他慧眼识珠，尽管是初次交往，但他在看到英文版及其介绍之后马上就同意列入出版计划，并且在此书的编辑中耗费了大量心血。中国社科出版社的白焯先生、张红女士为本书的出版提供了很大的帮助，在此一并表示感谢。

对于应用材料中国公司及李乃信博士对译者的慷慨支持，我们特别表示深深的谢意。

最后，我们要对中国社会科学院青年社科中心的翁杰明主任道一声无言之谢。没有他的帮助，或许就没有关于此译本的一切。

尽管我们以非常认真的态度对待此书的翻译工作，为保证质量前后翻译了两遍，但限于水平，错误之处在所难免，恳请指正。

译者

1997年秋于北京

作者简介

伊查克·爱迪思博士 (Ichak Adizes) 是位于加州桑塔墨尼卡的爱迪思研究所的创始人。他创立了以其名字命名的对企业及其文化进行诊疗的方法。在发展及运用爱迪思法的过程中，他指导过小至 30 名员工大至 9 万名员工的企业。目前，爱迪思法已在美国、格陵兰、马来西亚、以色列、西班牙、墨西哥和挪威等 10 个国家得以应用，对于从银行到食品服务的不同行业、从教会到政府机构的不同部门提高组织效益和效率发挥了作用。有厚达 1200 页的手册和长达 100 小时的录像带和磁带记录这一方法。实践过爱迪思法的企业中有多米诺皮萨饼公司（年销售额在 7 年内从 1.5 亿美元上升到了 15 亿美元）和福兰克林制造所以及世界各地的其余 400 多家公司。有 75 位授权的爱迪思协会会员在世界各地运用这一方法。

作为一名著名的演说家和作者，爱迪思博士向 35 个国家的听众用 4 种语言进行过咨询并发表过演讲。他是青年总裁协会、哥伦比亚大学高层管理人员发展项目、美国广告协会及市场营销协会的重要成员。《财富》、《商业周刊》、《纽约时报》及《伦敦金融时报》等报刊都专门报道过他的著作。

爱迪思博士撰写了《南斯拉夫的工业民主模式》（1971）、《自我管理》（1975，合著）、《如何解决管理失当的危机》（1979）等著作，这些著作现在都可从爱迪思研究所得。他

还为各种期刊杂志撰写过 40 余篇文章。他是哥伦比亚大学安德森管理学院副教授，斯坦福大学及耶路撒冷特拉维夫大学和希伯莱大学的客座教授。

致 谢

本书源于20余年来与分布于世界各地的几百家企业打交道的经历。它是与国际上几千名商界和政界高层管理人员共事并给他们开办讲座的产物。他们每个人都或多或少对本书有所贡献。我倾听每一个观点，把这些观点记下来，加以分析之后使之理论化，然后在书中再现出来。我要感谢的人难以一一列出。在这里，我要向他们中的每一位致以谢意。

我要特别感谢爱迪思研究所的伊凡·格勃博士（Ivan Gabor）、哥伦比亚大学的威廉姆·纽曼教授（William Newman）和科尔比·沃伦院长（Kirby Warren）、施沃纳公司的乔尔·施沃纳总裁（Joel Schiavone）以及南加州哥伦比亚路德宗神学院的马丁·F·萨瑞冷院长（Martin F. Saarinen），感谢他们的指正和支持。莉恩·卡斯托琳娜（Lyn Castorina）、伊莱·巴勃（Elaine Barber）和珍妮特·科克南德（Janet Kirkland）为本书的编辑耗费了心血。克拉克·维格莱（Clark Wigley）负责资料的整理并完成了书中的图表。罗斯玛丽·肖思特里奇（Rosemary Sostarich）打印了许多草稿。而我的儿子托晋扎（Topaz）和肖汉姆（Shoham）在许多阳光明媚的日子无法跟自己的父亲待在一起。

我要向他们中的每一位致以最深的谢意。

作 者

《国外经济管理名著丛书》

编 委 会

主 任	马 洪	
副主任	罗元铮	陈伯林

目 录

导言	1
----	---

第一部分 企业生命周期

绪论：企业成长与老化的本质	9
问题的实质	10
正常与不正常的问题	13
第一章 企业生命周期描述：成长阶段	17
企业孕育期	17
婴儿期	26
学步期	41
第二章 再生与成熟	53
青春期	53
盛年期	65
第三章 企业生命周期描述：老化中的企业	70
稳定期的企业	70
贵族期	73
官僚化早期	87
官僚期及死亡	90
第四章 企业生命各阶段比较：行为、领导、目标、形式 与功能，以及生命周期定位的决定因素	97

第二部分 爱迪思管理理论：预测、分析及 诊断企业文化的工具

绪论：分析工具	123
第五章 决策质量预测	126
制定决策的四大角色 (PAEI)	128
PAEI 的相互依赖性	142
PAEI 与生命周期	145
第六章 实施效率	153
简介	153
实施效果	153
实施效率	159
第七章 冲突的实质及对策	170
附录	185

第三部分 预测企业行为的工具

绪论	193
第八章 企业文化预测	194
孕育期	194
婴儿期	196
学步期	198
青春期	201
盛年期	211
稳定期	215
贵族期	217
官僚化早期和官僚期	219
死亡期	222
第九章 企业控制权预测	224
职权在生命周期中的演变	224

权力在生命周期中的行为·····	231
影响力在生命周期中的行为·····	235
生命周期中的 CAPI 演变·····	236
第十章 企业老化的原因·····	238
企业生命周期中创新精神 (E) 的演变·····	238

第四部分 如何改变企业文化

绪论·····	285
第十一章 理论基础·····	287
诊疗顺序是如何形成的·····	287
第十二章 管理企业改革的 11 个阶段·····	321
企业诊疗的过程·····	321
第十三章 企业诊疗的随机应变法·····	342
婴儿期企业的诊疗·····	342
学步期企业的诊疗·····	345
青春期企业的诊疗·····	352
盛年期企业的诊疗·····	355
稳定期企业的诊疗·····	361
贵族期企业的诊疗·····	363
官僚化早期企业的诊疗·····	366
官僚期和死亡期企业的诊疗·····	367
结语·····	370

导 言

众所周知,无论是植物还是动物,只要是生物就遵从着被称之为“生命周期”的现象。生物体都会经历一个从出生、成长到老化、死亡的生命历程,而生物体的行为模式是可以随着生命周期的变化而预知的。因为在生命周期的每一阶段,生物体的行为模式都会通过所要作出的某种努力,或以所要克服的转型适应的问题和困难而表现出来。要是生物体自身无法解决这些问题,那就会出现病变或行为失常,这时就要靠外界的干预来解决问题了。

经过数千年的发展,医学界早已形成了对生命体进行诊疗的手段。但对个人心理进行诊疗的历史却不算长。对企业行为进行诊断和治疗,改变企业文化和认知体系,那就更是处于襁褓中的事物了。《企业生命周期》这本书,正是我在这一刚出现的领域所做的一种尝试。

我是在给高层管理人员担任顾问的过程中意识到这一点的:即生命周期的概念不只适用于生命体,而且也适用于企业这样的组织。在跟好几个企业同时打交道的几年时光里,我产生了一种似曾相识的感觉。同样的问题常常在许多不同的客户身上发生。似乎在迈入客户的董事会办公室之前我就能预见出他们是什么样的类型。于是,我开始推测客户可能提出的问题。而且,在阅读报刊和做企业案例研究时,我对故事结局未卜先知的感觉也越来越强烈了。

企业实际上就像生物体一样，都有生命周期。在企业生命周期的每一阶段，进行抗争和经历风雨都是很正常的事，在向下一个阶段发展时，企业也会面临转型问题。在生命历程中，企业要学会自己处理这些问题，否则就会发展成阻碍企业成长的不正常的“病症”，这些问题没有来自企业以外的专家的帮助，一般是不可能解决的。

经过多年努力，我创建了一套理论。这一理论不但可以预测企业文化的变化，解释产生变化的原因，而且提供了一套诊断理论。经实践检验，可以把它作为管理这种变化的一种工具。这套理论和方法对企业有不少独特的功效，例如，通过这套理论可以区分出，哪些是在企业内部就能自行解决的正常的问题，哪些是要借助外力才能解决的不正常的问题。由于企业生命周期的各个阶段的循环往复是可以预测的，所以只要弄清了企业处于生命周期的哪一阶段，管理人员就能对未来的问题及早采取积极的预防性措施，甚至能够完全避免这些问题。

企业由生命周期的一个阶段向另一个阶段转化时，会产生蕴含着某种能量的困难。显然，如果对能量引导得正确，将有利于企业的转化，企业所面临的就只是一些特定的但却是正常的问题。但在有些情况下，能量不是被引导到解决外部问题的方向，而是转向了企业内部。

这里，有必要区分一下外部营销和内部营销的概念。所谓外部营销是指企业把资源用于向客户推销自己的服务；而内部营销是指企业成员为了达到某种目的把时间和精力用于彼此“推销”自己的主张上。但要不了多久，就会看到，当内部营销明显地超过外部营销时，企业就变得既缺乏效率又缺乏效益，它会陷入某种模式而不能自拔。如果这种现象持续的时间很长，那就是一种病态，这时就需要来自外部的治疗——必须输入新的能量来改变这种状况。

《企业生命周期》中所要介绍的“爱迪思法”（The AdizesSM

methodology), 将告诉您如何把“内耗能”转化为“外向能”, 如何引发由企业内部向外扩散的改革。“爱迪思”法之所以在导入之后能促使企业发生根本的变化, 最重要的原因就是这一方法能够引发企业内部产生变革, 并集中力量把用于内耗的能量转向一致对外。一旦对企业的能量加以重新引导, 那么显而易见的是: 用于内耗的能量转化到用于企业外部的客户身上的越多, 企业改革的潜力也就越大。

“爱迪思”法引入后所产生的变革对于企业组织气候的改变会产生深远的影响。这些影响包括企业自身定位, 员工之间相处的关系, 工作中团队精神的建立, 决策的制定以及对问题的反应能力等等。它对企业外部环境的改变也有影响, 尤其是对企业以后在市场上的表现能起到作用。这种影响能够通过市场份额、利润幅度、可获利润率、服务质量、品牌忠诚度以及人员流动率等指标反映出来。

适用性

爱迪思法的目的在于改变企业文化, 它对于不同行业、不同规模、不同销售额、不同人数的企业都适用。

迄今为止, 已经有大约 400 余个赢利或非赢利性组织采用过这一方法。从规模看, 这些组织小至 30 人, 大到 9 万人; 从行业看, 包括建筑、重型制造、宗教组织、政府部门、快餐业以及银行等。共有澳大利亚、巴西、丹麦、英国、德国、加纳、希腊、格陵兰、冰岛、印度、以色列、马来西亚、墨西哥、挪威、南非、西班牙、瑞典、美国、委内瑞拉和津巴布韦等 20 个国家采用过这一方法。

在实施这一方法的企业中, 有多米诺比萨 (7 年之内, 其营业额从 1.5 亿美元上升到了 15 亿美元); 还有世界第二大银行美洲银行 (它有 1200 亿美元的资产, 员工达 9 万人, 我用了相当

大的精力来减轻其官僚化程度、改变其生命周期位置)。非赢利性组织则包括世界上最大的儿童福利机构洛杉矶儿童服务部；加纳卫生部的健康规划局（由我协助建立的这一机构被世界卫生组织认定为第三世界的典范）；我还就如何改革官僚体系以及给政府机构注入新的活力的问题向瑞典首相办公室提供过咨询（遗憾的是，这一计划最终未能实施，因为邀请我充当顾问的费尔汀首相失去议会的支持下台，导致了计划的搁浅）。施行过这一体系的小型团体包括芝加哥一家有 80 名员工的食品批发企业，加利福尼亚顿尼的一个教堂和一家食品连锁店。

对于任何一门技术或方法而言，真正的考验还在于别人能否像创业者一样应用这些概念和方法，并达到同样的效果。《企业生命周期》中描述的这一理论体系已经经受住了这种考验。

过去 10 年中，有 75 位授权的爱迪思协会会员在 10 个国家一直对这一方法进行着检验，他们通过演讲和其他材料向世界各地成千上万的管理人员提供了服务。他们的经历和反馈的信息也为这部书增加了许多非常宝贵的内容。

《企业生命周期》这部书由四个部分组成。第一部分，我描述了企业各个阶段的行为特征，以便大家能够确认出一个企业所处的生命周期阶段。在第 1、2、3 章中描述了企业在成长老化过程的每一阶段所产生的正常与不正常的问题。第 4 章则讨论了企业的目标和领导风格应如何随着企业生命周期的变化而改变，以及如何判断企业在生命曲线上所处的位置。

《企业生命周期》的第二部分为大家分析企业在成长期的行为变化提供了一系列方法。这套方法可以让读者理解我经过多年努力创立的改变企业生命周期定位的管理理论。这些分析方法在第三部分将用于预测企业文化的变化。

第四部分不再是描述和分析，而是进入了“处方”阶段，在这里我们将介绍改变企业行为和企业文化及表现的具体方法。

尽管本书所关注的主要是企业，但也同时指出了在婚姻生

活、个人成长、文明变迁、生物系统及宗教团体中的类似现象。书中指出这些类似现象的目的是为了阐明观点，并通过这些共同点激发读者思考。

本书不是对管理文献的概述整理，也不是就有限的观点阐述见解。本书的目的在于检验全新的概念，分析实际的经验，阐述爱迪思法应用之后对客户所带来的不同效果。这一理论的适用性以及您应用之后获得同样成就的事实，将是对这一理论最好的证明。

伊查克·爱迪思

1988年8月

于加州桑塔墨尼卡·爱迪思研究所

108275

