

Wharton
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

Mass Action Project
Wharton School
Publishing

沃顿商学院图书

第二周期

跨越衰退期创建新成长平台

拉尔斯·科林德 (Lars Kolind) 著

刘宝成 马玉群 译

许多曾经朝气蓬勃、富于创新的组织在取得成功后，会蜕变为自命不凡的官僚机构，使得组织中滋生出各种“病毒”，侵蚀着组织肌体并导致其衰退。为何总是等到病入膏肓的时候才寻找症结呢？有何良方让组织跳过衰退期，直接跨入下一个成长周期，实现永续发展吗？享誉全球的组织转型大师科林德为你提供了全面指南和工具，来帮助你实现这一跨越过程。

中国人民大学出版社

第二周期

跨越衰退期创建新成长平台

THE SECOND CYCLE

拉尔斯·科林德 (Lars Kolind) 著

刘宝成 马玉群 译

图书在版编目 (CIP) 数据

第二周期: 跨越衰退期创建新成长平台/科林德著; 刘宝成, 马玉群译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-08818-1

I. 第…

II. ①科… ②刘… ③马…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 196149 号

沃顿商学院图书

第二周期

——跨越衰退期创建新成长平台

拉尔斯·科林德 著

刘宝成 马玉群 译

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)

010-62511398 (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 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本

版 次 2008 年 1 月第 1 版

印 张 15.75 插页 3

印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

字 数 171 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

美国宾夕法尼亚大学 沃顿商学院



被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

沃顿商学院全球最佳

- 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2006 年, 沃顿商学院连续 6 年被评为全球最佳商学院。

- 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

- 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

- 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院图书无论

从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性。

- 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

- 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

- 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge@Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社 编辑委员会



沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席; 专长领域: 市场营销

Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑; 专长领域: 市场营销

Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 经济学

Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 财务

John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor; 专长领域: 运营管理、信息管理

Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理与决策流程中心联合主任; 专长领域: 企业与公共政策

Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任; 专长领域: 管理学

Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任; 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor; 专长领域: 市场营销

Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor; 专长领域: 法学

Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任; 专长领域: 管理学

管理委员会

Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

译者序

老子有云：胜人者有力，自胜者强。意思是虽然靠一时之勇力可以战胜他人，但若要真正立于不败之地，必须战胜自己。纵观世事沧桑，大到一个帝国的兴亡，小到一个企业的盛衰，真正的敌人往往不是对手，而是自身。

神龟虽寿，犹有竟时。自然的生命体必然要经历一个由盛至衰的过程，产品也同样如此，我们称之为生命周期。但是，作为一个围绕一定的目标而聚合起来的组织，至少在理论上是可以实现永续发展的。人们永远需要食物，因此一个餐饮企业本可以永远存在下去；人们永远需要交通，因此一个汽车厂商有理由持续发展。然而，在残酷的现实中，那些辉煌一时的组织缘何沉舟侧畔、折戟沉沙了呢？还有更多步履蹒跚者回生无望。

《第二周期》试图探索出一条组织自新的道路。它给那些似乎有理由沾沾自喜而实际上在画地为牢的组织当头棒喝，告诫它们提防成功很可能会变成失败之母。幸运的是，病树前头万木春，作者又为那些有愿望和勇气超越自我的组织指出了革故鼎新的方向。

一个达观的智者确实应该扪心自忖：倘若我死了，有多少人会发自内心地怀念我呢？有谁曾想过为自己的组织撰写一份悼词？依作者看来，它恰恰能反映这个组织存在的意义。假使一个企业消亡时，消费者无动于衷，员工暗自称快，社区欢呼雀跃，那么它还有生存的理由吗？所以，一个组织的意义至关重要，而且它的意义应该而且也只能体现于其他相关者能在多大程度上得益于它的存在。

在瞬息万变的时代，在向知识经济转型的时代，在竞争全球化的时代，传统的工业型组织结构面临着严峻的挑战，等级森严、自上而下、文山会海式的决策模式无异于自残甚至自戕。作者提出了“通心粉”式的结构，在 20 世纪末产生的扁平化的组织再造模式的基础上又前进了一步。它既打破了传统的条条框框，又具备责任明晰的组织要义。

中国的组织，无论是事业制的还是企业制的，多数尚且处于粗放式经营的阶段，它们面临的困境与本书中所描述的那些成熟组织的会有所不同，因此似乎没有必要精细化到作者所描述的理想化模式。但是姜太公吕尚有言：先谋后事者昌，先事后谋者亡。如果一开始或在上升阶段便能做到居安思危，深谋远虑，我们就有望实现加速发展。尤其是对于那些依靠继承的垄断或者机会主义的妄为而得以生存的组织来说，倘若不能及时实现转型，在这样的一个时代，它们的基业无异于立足累卵之上。

作者以第一人称贯穿了全书，没有繁复冗长的数据和图表，而是集中讲述个人的经历和见解。许多故事蜿蜒曲折，栩栩如生，其中许多真知灼见着实耐人寻味。

刘宝成 马玉群

于对外经济贸易大学

前言

我于 2005 年撰写本书期间，新闻里充斥着形形色色的故事：福特和通用汽车公司变卖财产，工会会员大量流失，天主教堂遇到层出不穷的问题，公立学校受到“不务正业”的批评，德国工业无法抵御来自低工资国家的竞争，布什政府陷入丑闻怪圈，还有不计其数的其他根基深厚的机构也深陷困境。一开始蒸蒸日上，随后盛极而衰，最终归于灭亡，似乎每个人都认为组织经历这样一种生命周期规律是理所当然的。罗马帝国、苏联、英国的汽车工业、数字设备公司、安然以及安达信只是代表机构生命周期的一小部分例子，大多数人相信这一周期是企业的本质所在，正如经典物理学中的牛顿万有引力定律一样。

一度朝气蓬勃、富于创新的组织之所以蜕变成为一个自命不凡的官僚机构，这背后一定有某种机制在作祟。然而发人深省的问题是，为什么有时连局外人也看得出这些机构已经失去了生机，而它们的高层管理者却对其肌体内的这种机制视而不见呢？是哪片树叶遮障了管理者的眼睛，使他们束手无策呢？为什么要等到病入膏肓

的时候才找到症结呢？有何良方能让这些机构避免衰落甚至做到妙手回春，从而步入第二周期呢？

为了找出这些问题的答案，我决定从自己切身的经历开始入手。我逐一回忆了自己以雇员、经理、董事以及志愿者等身份工作过的机构，试图透过一些表面的征候来探寻企业周期背后的机制。有些例子令我惊诧不已：一些组织拥有知识、思想、技术以及人才，如果机会把握得当，这些要素本可以使它们成为业界翘楚；但是它们却徒然与机会失之交臂。于是我意识到，机会往往是在一个组织似乎登峰造极而不是身陷困境的时候悄然溜走的。

本书既不属于传统的管理学教材，也不属于自传。传统管理学教科书给我的印象是，作者常常故意把没有理论实质的东西搞得过于玄妙，用简短的文字就可以表达的论点常被画蛇添足，结果反而词不达意。另一方面，自传则常常服务于一个目的：作者为自己歌功颂德。

本书是基于实践经验的管理学著作。它力图做到简明易懂，避免动辄引经据典，其主旨在于为企业管理者、政客、志愿者、学生以及那些关注其组织前途的人们提供某些启示。本书并不否定当代的管理学理论，但其主线构建于实践经验的基础之上，也就是那些对于我来说行之有效的东西。我并未研究过成百上千的组织行为，也不依靠大量的统计数据来支持自己的观点，然而这却给了我更多的自由，可以直截了当地表述我自己的观点。至于这些观点是否适用你所在的组织，你必须自己做出判断。

本书包含四个部分。

第一部分分析了传统企业生命周期的发生机制，特别是组织为

什么会在自认为很成功的时候停滞不前并走向衰落。

在第二部分，你将找到为创新和增长（第二周期）的新平台所做的设计方案。这一平台构建于四大支柱之上，每个支柱各占一个章节：意义、伙伴关系、合作关系及领导方式。

在第三部分，我请你观看我的工具箱：这里面有七种工具，我用它们对某个组织进行诊断，为之奠定新的基础，然后将其推进到第二周期，即持续创新和增长阶段。

在第四部分，我用三个组织的鲜活事例阐述本书的重点，在我看来，这些组织还没有认识到进入第二周期的必要性，因此经历着严重的衰退。在书的末尾，我把这些事例做了更深入的比较：如果成熟的组织能够并且愿意跳出其传统的生命周期，进而启动一个崭新的第二周期，我们将如何受益于更快速的成长和繁荣。

为了启发大家思考，我在书末以附录的形式介绍了有关组织转型的典型案例分析：20 世纪 90 年代，处境艰难的助听器厂商奥迪康公司（Oticon）重获新生，并跻身于业界领袖行列。这个故事告诉了我组织衰落的原因以及跨入第二周期的方法。希望它也能对你有所启发。

在这本书里，我始终希望你能花费些许时间，对比你读到的内容来反思你自身的处境以及你所了解的其他组织。请注意  符号！

拉尔斯·科林德

目 录

1 第 1 章 第一周期：成功缘何成为失败之母

1 思维方式决定了生命周期

4 奥迪康是怎样变聋的

8 三个改变生命周期的要素

14 第一周期变成死亡周期

17 第 2 章 第二周期：一个新的范式

17 下坡路

18 垂直职能型组织结构不能支持创新

22 为什么组织需要向知识型转化

23 知识爆炸

25 一次性成本决定单位成本

26 创新是根本

28 一个新的范式：通力合作的组织

31 第3章 意义

- 31 关注意义而不是活动
- 34 意义适用于所有类型的组织
- 36 意义是关键
- 36 试金石：假如组织不复存在，结果会如何
- 37 进行讣告测验
- 38 意义必须渗透到业务的每个角落
- 39 意义及心智模式
- 41 为什么意义对创造第二周期很重要

45 第4章 伙伴关系

- 45 对手还是伙伴
- 46 两种不同的心智模式
- 47 八个棘手的问题
- 49 人人都要开动脑筋，不仅是管理层
- 50 一种新型的关系
- 52 工作场所：障碍还是桥梁
- 52 尽可能做到共同拥有
- 53 真正的考验：避免雇佣/解雇的模式
- 55 首先是意义，其次是伙伴关系
- 55 独立还是互助
- 56 跻身世界一流之列
- 57 一个新的心智模式

58	买卖关系还是双赢关系
59	企业社会责任
60	与对手合作吗
61	意义为重
63	第 5 章 从等级关系到合作关系
63	看看一个“标准的”组织
64	为稳定还是为变化而设计
66	测验你的态度
67	为什么要合作
88	你能做到
91	第 6 章 领导方式
91	第一周期管理
93	基于价值还是基于权力
95	每个组织都有价值体系
96	事关重大的价值
98	中层管理者的作用
99	第二周期平台
103	第 7 章 工具箱
103	看看我的个人工具箱
104	突破周期指数
108	心智模式制图仪

115	价值识别过程
120	价值、准则和义务
123	达成共识的速成程序
127	知识型人员管理
140	创新动力加油站
147	改变过程的工具
153	第 8 章 三个实际案例研究
153	三个陷入困境的重量级组织
154	方法
155	案例中的组织
156	初等教育体系
169	工会
178	美国汽车工业
185	结论
189	第 9 章 结论
193	附录 奥迪康是如何踏入第二周期的
193	我是如何进入奥迪康公司的
194	误入歧途
195	错误不在我们
196	峰回路转
198	一项新战略的诞生

200	居安思危
200	绝处求生
204	想他人之不敢想
206	新奥迪康渐具雏形
209	美梦成真
214	资金
216	好戏连台
218	困难重重
220	“多焦”牌：首次商业突破
224	“通心粉”式管理
225	ISO 认证的混乱
226	迎接数字化时代
230	成为市场领导者之后

第一周期： 成功缘何成为失败之母

思维方式决定了生命周期

轰轰烈烈地走向辉煌，随后便逐渐坠入衰败的深渊，最终销声匿迹，这似乎构成了企业发展历程的基调，数字设备公司（DEC）、罗孚汽车公司（MG-Rover）、普强公司（Upjohn）只是其中的几个例子。经过数十载的繁荣与增长，甚至到达执业界之牛耳的巅峰阶段，之后便沉舟侧畔，折戟沉沙，这恰似一种病毒侵入了一度壮硕的商业机体，而管理层和员工疏于防范，于是病毒在不知不觉中潜滋暗长，悄然扩散开来。警铃在鸣响，即使局外人也看得出已经大祸临头了，然而年复一年，管理层却置若罔闻，仍旧安卧高枕，悠然自得。

公司的生命周期通常就是这个样子：经过一段艰苦奋斗，业务开始有了起色；然后是快速发展，整体蒸蒸日上，新产品频频面市，

市场份额不断增加，客户也心满意足；在高速增长过后，随之而来的是停滞不前，此时管理层的压力不断增大。顾问被请了进来，管理层发生更迭，接着是痛苦的裁员，以使利润状况暂时有所改观。为削减开支，公司不得不减少重叠的机构，最终通过兼并和收购的手段创造新的增长点和利润空间。

然而，企业以前那种持续增长的内在动能已经消耗殆尽。虽然财务状况表面上不错，但生命周期却又无反顾地向死亡阶段迈进。加大管理层改革的力度、持续减员以及更深层的兼并措施只能是隔靴搔痒：企业已经丧失了创新能力，丧失了曾使之成功的专注力和活力。裁员让企业染上了“厌食症”：组织变得更加瘦削羸弱。

公司从此便走上了死亡的历程，结果要么成为被吞并的对象，要么关门大吉。第一生命周期成为最后的周期，生命周期变成死亡周期。

本书旨在探索如何打破第一周期中的停滞与低迷阶段，推动企业向第二周期转变。它还能帮助读者了解自己是否正处于衰退期的危险之中，并就如何为第二周期创建新的平台以及如何把目前的组织从第一周期推向第二周期提出建议。

周期是由人们、尤其是管理者的思维方式决定的。若深究个中的道理，就需要从了解人们的思维方式入手。

想象一下，你正驾车赶去参加一个重要会议，为稳妥起见，你选择了一条车辆稀少的道路，你的时间足够多但并不甚富裕。这时突然飘来一股烧焦的气味，你的脑海里刹那间出现了某种情景的心智模式，这是你先前的经历和当前的情景共同作用的结果。你还需要走多远？你还有多少时间？你的车里上一次产生烧焦的味道时发