

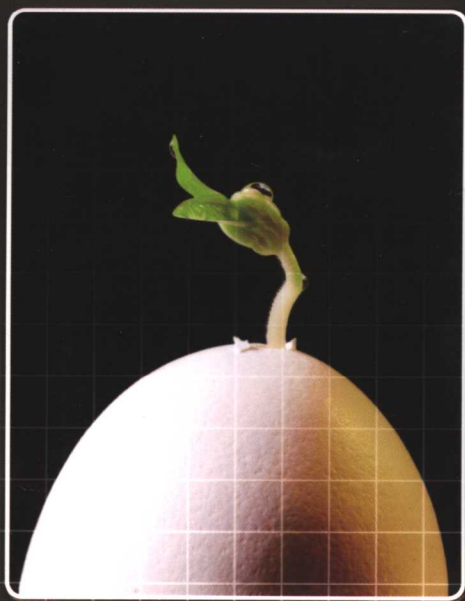
适合本土企业的组织心理策略

你的企业也能基业



突破停滞II

翁国旗 著



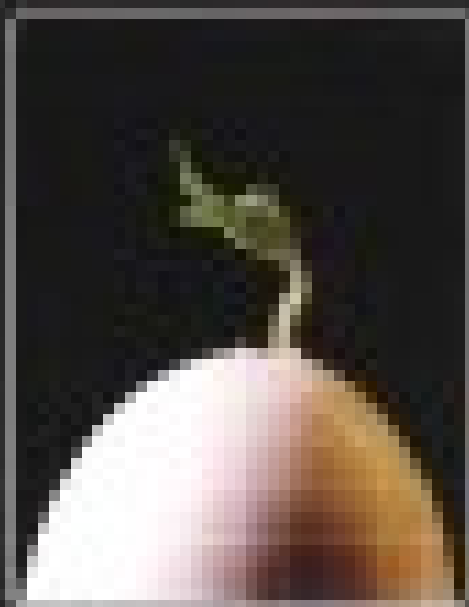
机械工业出版社
China Machine Press

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

突破与落笔

2000—2020



突破停滞 II

你的企业也能基业长青

翁国旗 著



机械工业出版社

本书针对一个企业无法回避的问题——停滞，解剖了众多企业兴盛或衰亡的案例，旨在告诉企业关于停滞期的事实真相，揭示企业夭折和衰退的关键原因，并提供了帮助企业成长或复兴的有效组织行为分析与应对策略工具。这是企业走向鼎盛和保持基业长青的奥秘。

图书在版编目 (CIP) 数据

突破停滞：企业版/翁国旗编著. —北京：机械工业出版社，
2005.1

ISBN 7-111-15324-3

I. 突… II. 翁… III. 企业经济—停滞 (经济)—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 004588 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：谢欣新 版式设计：刘艳青 责任校对：傅乐群

封面设计：范红刚 责任印制：李成昆

北京纪元彩艺印刷有限公司·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1230mm A5·7 印张·213 千字

定价：24.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326689、88379805



导 言

在拙作《突破停滞：职业心理自助手册》（清华大学出版社，2004，8）中，我谈到困扰个人工作生活和事业发展的“停滞期”问题。关于“停滞期”我曾提到几个重要的观念：只要你站在某个制高点上，就有可能出现“停滞”现象。“停滞期”是一个自然现象，陷于“停滞”时我们仿佛处在一个无法上升但又不会下降的跷跷板上，面对着一个“下面我该怎么办”的问题。它是事业历程中的正常阶段，每个人在事业的各个阶段都可能遇到。我发现适用于家庭、个人、工作、学习和娱乐的一些认识同样也适用于企业，企业也有生命周期，那些主宰万物运行的规则同样也主宰着企业。

一切生命都在成长或衰亡，变得更好或更差。万物生生不息，变化不止，这种“U”型曲线从生开始直至死亡。然而，组织却不见得必然衰亡，那不是组织注定的命运。企业可以从优秀到卓越直至基业长青，甚至可以从衰败阶段返回到鼎盛。这取决于我们能否意识到、取决于我们如何解决企业成长阶段中一个最为重要的现象——“停滞”。

很长时间以来，流行的管理学书籍将注意力集中在“业务”上，如何选择业务，选择什么业务，怎样推进所选择的业务。但是，业务需要由活生生的人去完成，也就是由他们形成的组织去完成，我们需要关注组织。

作为父母，我们极为重视自己的孩子在长大成人的过程中几个重要的年龄段，以及孩子日常中的一些极不正常的行为，随着





突破停滞 II

孩子的成长，我们会不断改变自己对待孩子的风格。你的企业由诞生到死亡的成长过程也像你的孩子一样有着婴儿期、幼年期、青年期、壮年期和年老力衰。在这几个阶段中，作为企业家的你却往往会忽视公司成长的一个生死悠关的阶段——停滞期。

我们都不乏这样的经验：某个朋友现在很是潦倒，大伙想帮他一把，可是他却碍于面子总是礼貌而冷淡地拒绝：“谢谢，我还需要帮助，我只是暂时手头有点紧张而已。”有时，一个组织的行为也会像我们的朋友一样。他们十分擅长忽视情感和财务数据，即使是出现了大量的财政赤字，他们也不承认自己出了问题，即使借债也要装点“门面”。这就是企业初陷停滞阶段经常看到的抵赖现象。如果一个公司在这个阶段不去发现问题或寻找机会，也不愿意进行彻底的变革，毫无疑问，这家公司已经迈进了“停滞期”。

接下来，一种情形是企业陷于停滞的旋涡不能自拔，壮志未酬身先死，夭折掉了。这就是为何国内中小企业平均寿命不足 5 年，而一些经营多年的大企业会在短短两三年内倒闭的原因。另一种情形是意识到问题的存在，甚至在问题尚未成为问题之前得到解决，避免了停滞，或在企业处于停滞阶段把握变革，突破停滞而迈向企业的鼎盛阶段。翻开任何一家基业长青的公司的历史仔细阅读，你就不难发现，他们也不总是高潮迭起、一路凯歌，也有低谷徘徊、浅吟低唱。他们得以长大的原因并不取决于他们组织的基因有多优良（看看沃尔玛、安利这些起源于一间杂货铺、地下室的超级企业，自然不难理解这些），而取决于他们能把握住一个发展周期曲线的低谷与高峰之间一段，也就是在企业即将停滞或陷于停滞时引导变革。简而言之，他们了解这一阶段并知道在这一阶段该做些什么。

企业的成长就如同个人的健康和快乐一样。如果你专心追求快乐，说：“我今天一定要快乐”，到头来你可能会痛苦不堪。如果你说：“我一定要健康，”结果你可能整天疑神疑鬼，担心自己





生病。你该把精力集中在能带来“果”的“因”上，否则你所创造的期望就永无实现的可能。时下，关于“大企业病”、“小企业病”的热烈讨论，足以看出国内企业对于长大的渴望。对此，各路管理学者林林总总开出了许多治病的良方，一如百年老号的“十全大补汤”、江湖游医的“大力神丸”，虽不治病，但吃点绝无大碍。

著名的管理学家 Larry E·Greiner 讲过这样一句话：在某一阶段有效的管理惯例，也许会导致下一阶段危机的出现。企业在成长的过程中，从生命周期的一个阶段过渡到另一个阶段，它们会出问题。有些问题从本质上讲并非是伴随组织变革和转型正常产生的过渡性问题，如果不能得到解决，它们会长时间困扰企业而成为一个阶段——这就是组织的停滞期。处在停滞期的企业如同人到中年，身体胖了，锻炼少了，活力差了，就得病了。如正在热炒的长虹、联想、微软等著名企业的“大企业病”。“大企业病”应该是一种泛指，并非只有大企业才可以得，中小企业也不会例外，也并非企业发展到周期的某个特定阶段才会得，而是在生命周期的各个阶段都有可能。企业一旦患上“大企业病”，就会失去创业的冲动和激情，丧失应有的生机和活力，最后因为效率低下、缺乏创新、士气低落而进入死亡期。“大企业病”只是企业陷于停滞期的外在征候。病根是“停滞”。

一个公司要寻找脱离停滞阶段的办法，首要任务是要勇于承认停滞的存在。有时，公司对自己停滞的认识意识得太慢，有时，这种认识又像是晴天霹雳，来得十分突然。但我看到很多中国企业的管理策略却是以不变应万变，市场环境发生了变化，组织规模不断扩大，它还是拿过去那套管理惯例和办法来处理现在的问题，当然就会遇到挑战，甚至可能失败。所以，一个成长型企业必须根据企业组织规模的不断扩大和管理所处的崭新环境，最好能在停滞发生前引导一场新的管理变革，并目标明确地来跨越这个阶段。



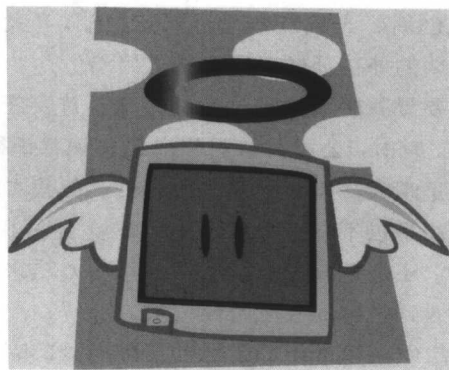
突破停滞 II

停滞问题在其成为问题之前就早已存在了。本书旨在告诉企业关于停滞期的事实真相，以及由此引发的诸多问题。认清问题的存在，永远是解决问题的第一步。

本书是我对数百个已经死掉的，还有数十家业已陷入混乱即将死掉的企业加以实证分析的结果，在写作过程中，我进一步推敲了企业突破停滞的制胜之道，不管你是领导一个企业、还是管理一个部门，如果你是位企业主，或者正准备开创一家企业并梦想成为百年老店，那真是太好了。我有足够的理由相信，你会发现该书对你的事业大有裨益。

作者于北京知止斋

2004年7月





目 录

导言

第一章 组织的“停滞期”

- 1. 什么是组织的“停滞期” 3
- 2. 企业兴衰 4
- 3. 企业停滞的征兆 9
- 4. 停滞的企业是怎样的 12
- 5. 审视停滞 评估变革 16
- 6. 突破停滞 迈向鼎盛 19

第二章 从“联想”开始联想

- 1. 联想到底怎么了 23
- 2. 停滞的人 25
- 3. 停滞的组织 26
- 4. 停滞的文化 29
- 5. 西尔斯带来的联想：从停滞滑向没落 29
- 6. 通用电气带来的联想：从停滞走向鼎盛 30
- 7. 惠普之道 34

第三章 并非“大企业病”

- 1. 混乱不测的年代 39
- 2. 大企业病 40
- 3. “停滞期”的管理神话 44



突破停滞 II

- 4. 停滞的开始 53
- 5. 转型与升级 59

第四章 结构性停滞

- 1. 结构性停滞 67
- 2. 摇摆不定的组织 70
- 3. 结构性冲突 74
- 4. 组织惯性 78

第五章 企业家的极限运动

- 1. 管理很简单 85
- 2. 登山者 88
- 3. “荡秋千”游戏 90
- 4. “跷跷板”游戏 95
- 5. 停滞期中的企业家精神 99

第六章 经理的革命

- 1. 欢喜冤家 105
- 2. 停滞的中层经理 109
- 3. 经理革命 112
- 4. 革命成功之后 115
- 5. 管理与领导的“代沟” 118

第七章 完美陷阱

- 1. 完美即瘫痪 125
- 2. 迷失本性的完美管理者 126
- 3. 只是看上去很美 129
- 4. 水至清则无鱼 131
- 5. 学会欣赏残缺的美妙 133





第八章 停滞的组织如何管理

- 1. 新型组织 137
- 2. 充分运用团队 140
- 3. 新的契约 144
- 4. 走动式管理 146
- 5. 新的文化 152
- 6. 创造新的激励 161

第九章 把握变革

- 1. 企业变革 175
- 2. 组织变革 178
- 3. 工作变革 182
- 4. 转变促成 185

第十章 突破停滞 迈向鼎盛

- 1. 柔性战略结构 198
- 2. 持续学习 持续改进 200
- 3. 创新企业概念 202
- 4. 做创新者的好领导 205
- 5. 塑造成功文化 打破西西弗斯怪圈 208

结 语 214

参考文献 215

知名公司案例索引 217



第一章 组织的“停滞期”

◆什么是组织的“停滞期”

◆企业兴衰

◆企业停滞的征兆

◆停滞的企业是怎样的

◆审视停滞 评估变革

◆突破停滞 迈向鼎盛



真理是仅仅运用于现象的一种规定性。实在就是其自身，去问它是真是假是没有意义的。真理即是现象对实在的符合。这种符合可以是程度不同，直接的或间接的。因此，真理可谓是其不同程度和方式的普遍属性。在法庭上，错误类型的真理可以叫做伪证。例如，一幅肖像画可以非常令人信服地将人欺骗。它的真理性这时便成为欺骗。镜中的影像既是真实的现象又是欺人的现象。伪君子的笑容是骗人的，而慈善家的笑容或许是真诚的。不过，他们两者的笑都是真实的。



1. 什么是组织的“停滞期”

每个系统，不论有无生命都存在生命周期。和一切有机体一样，企业也存在着生命周期，要经历诞生、发展、老化直至衰亡的过程。它们经历与生命周期各个阶段相伴随的常见困难。当企业沿着自身的生命周期变化时，其系统的发展就会遵循可预见的行为模式。企业由诞生到死亡的成长过程像我们人类一样有着婴儿期、幼年期、青年期、壮年期和年老力衰，在这几个阶段中，公司的停滞期往往不易让人察觉。实际上，所有的组织在不同的发展阶段都会出现停滞现象，只是不同的组织处于停滞期的时间长短不同而已。

引起停滞的原因很多，既有正常的问题如：战略规划的不合理、领导能力的缺乏、市场的变换、一个产品的失败、缺乏新的产品和服务、资源十分有限、落后的技术和工艺或计划实施不力等，企业需要去认识并发展自身的能力，因此遇到正常问题是在所难免的。这就好像一个孩子蹒跚学步时难免要跌跤一样。企业必须学习如何规划资源、如何制定制度、如何做出决策并把握决策的时机。也有非正常的问题，有些困难会令企业绝望，使企业陷于生命周期的某一阶段不能自拔。

正常问题都是些过渡性的，你只有遇到问题、解决问题，从中吸取教训后才能继续前进。企业能利用自身内部的能力推动变革、制定决策克服困难，从而解决正常问题。而那些非正常问题却是无法解决的顽症，你只能束手无策地在原地打转，眼睁睁地看着问题一次次冒出来。你会接连遇到一些原以为早已解决的问题，它们不断地以新的形式出现。管理层会感到无能为力，无法凭借自身的能力解决问题，使得整个企业对其领导层丧失信心。

即使公司的领导者不愿意承认公司已出现停滞现象，但这时已有很多清晰、具体、不容置疑的指标反映着公司的状况，如：



突破停滞 II

股票价格不动或下跌、竞争者蚕食市场而导致市场份额下降、没有具有震撼力的新产品推出、客户群不知去向等。另外，处于停滞中的组织也会通过其他一些主观的、但易察觉的东西显现出来，如情感因素。我相信你一定看到过这种情形：公司缺乏生气，接待你的人看上去困倦而无精打采；同事中间没有忙乱的声音，也几乎没有笑声；你会感到所有的人都在消磨时光。

2. 企业兴衰

年轻的企业比较灵活。一位大型高科技公司的创办人说：“以前在吃早餐的时候，我们就能把公司资源的 80% 调配停当，现在公司发展了，即使是批准很小一项投资也需要花上几个月时间，用掉大量文件报表。”

一个企业既机动灵活又控制自如时，就是它既不太年轻又不太老的时候。在这个时候，企业能控制住它想要做的事情。这个阶段叫做壮年期。领导者的作用就是要以恰当的方法管理企业，使之从生命周期的一个阶段步向下一个要求更高的阶段，逐渐达到并且长期保持在全盛状态。

企业每发展到一个阶段时，它的组织结构和管理模式都会发生相应的变化，但是，与一个新企业早期发展阶段相应的变化比起来，进入成熟期的企业出现的变化要广泛得多。

图 1 展示了许多组织成长的 4 个阶段。随着公司从第 1 阶段发展到第 4 阶段，增添了管理层和操作的规范性。虽然一些较大的企业起点较高，跳过了一开始的一两个阶段，但成千上万的公司是按照图 1 所示的阶段一步一步地发展起来的。

在个体经营阶段，一些公司以较大的组织开始，但是一个人的起步更为常见。

在雇佣管理者阶段，企业家成了运动员兼教练，广泛参与企业的经营：生产、销售、写检查、或者做记录——企业家也必须



协调别人的工作。

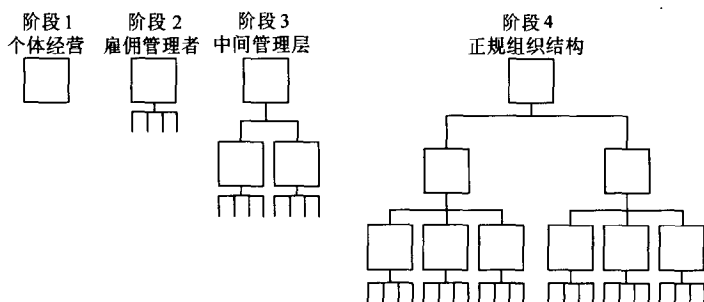


图 1：组织成长的 4 个阶段

当一个直接的管理层加进来以后，企业到达一个重要的里程碑。这对于小公司是一个转折点，因为企业家从直接的、手把手的管理中抽身，而通过中间的管理层管理。

第 4 阶段是正规组织的阶段，包括许多大的多层的组织。管理的正规化要求采用书面政策、计划准备和预算，人事管理标准化，记录计算机化，组织图和工作描述的准备，培训会议的日程安排，控制程序的制定，等等。虽然一些正规的管理方法在第 4 阶段以前可以被采用，但是图 1 所示的步骤描述了成功企业典型的发展模式。

灵活性和不规范性在公司刚起步时可能是有帮助的，但是公司的成长要求在计划和控制方面更加规范。随着传统的、随和的管理模式功能紊乱，经常导致局面紧张，用于做事的时间越来越少，由于管理幅度和层次的增长，整个组织的沟通越来越不顺畅。组织的压力迫使企业家不得不重新考虑组织结构的问题。

一个企业迈向相对成熟的时期，组织趋于稳定，管理也走向规范，它已不能像成长期那样每年保持两位数、三位数的高成长率，但是事业规模庞大，市场地位已经确立，品牌已经得到承认。这时，企业乍一看辉煌而又稳定，但实际上正如步入中年的人一



突破停滞 II

样，事业成功，从外表来看好像并非不自由的人，却忽然感觉到失去了人生的目的和希望，意志消沉，在家里和单位没有活力。心理学上将这种症状称为“中年危机”（请参阅清华大学出版社《突破停滞：职业心理自助手册》第五章及相关内容）。他们经常为中年时期特有的疾病而苦恼。

成熟期的企业主要事业领域的市场已经饱和或者已经有很高的市场占有率，很难取得更大的发展；公司内部有很多优秀的中高级员工提升也很慢，年轻员工机会不像以前那样多。这样，企业整体上将渐渐失去生机，企业会固守已有的事业和顾客而不是去冒险开拓新事情，在公司内部调整、拉帮结派、人事斗争上消耗很多的精力，而不是将注意力集中在企业外部的顾客和竞争对手上。或者相反，企业突然开拓全新的领域而惨遭失败，省悟过来的时候，经营业绩已经恶化。

企业一旦陷入停滞的陷阱里，从经营者到一般员工经常有着强烈的“无计可施”和“闭塞”的感觉。企业由创业型向管理型转变正是企业兴衰的关键时期，是个惊险的一跃。如果成功跳过停滞陷阱(The trap of stagnating)，就有望进入企业黄金的盛年期，否则，就会落入停滞的深渊，逐步走向衰亡。

一般来说，管理的核心任务可分为三个方面，所要管理的分别是业务、财务和组织，讨论的问题分别是：做什么以及如何做，如何在财务上有效地做，如何组织一群人做。三者相互关联，又相对独立。譬如，组织和业务有一部分是重叠的和相关的，组织通常随业务而变动。

第一个问题关注的是组织结构、组织中的权力与影响。组织结构相对来说比较刚性，涉及组织中部门的组成、基本岗位设置、权责关系、业务流程以及企业内部的协调与控制机制。相对于组织结构，我们对组织中的权力、影响和沟通的了解则相对要浅得多。对权力如何发挥作用、人们如何相互影响等或许有点或线的了解，但无法绘出完整图景。从不同角度研究总结出的理论总是