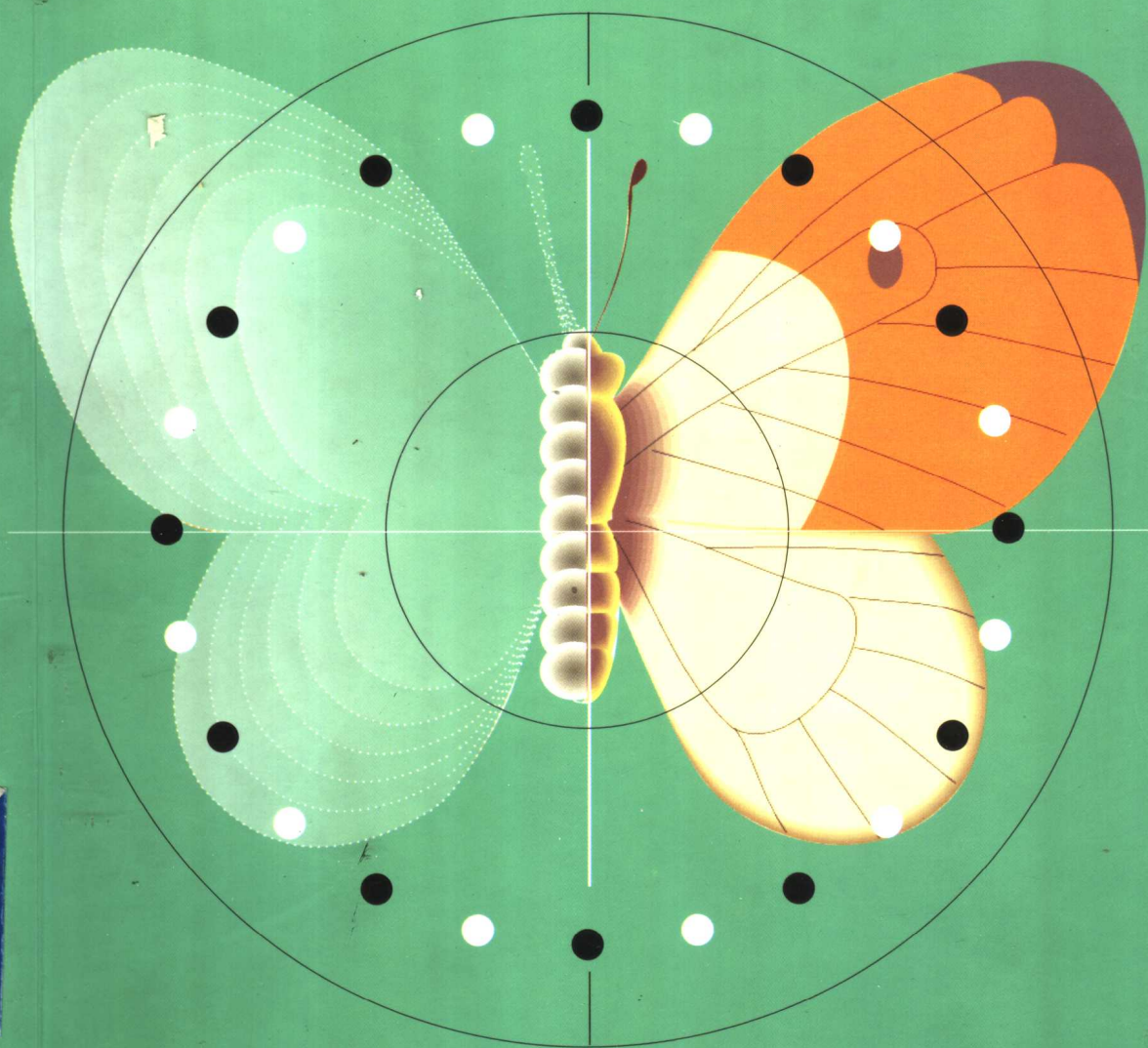


爱迪思管理思想系列

C 企业生命周期

Corporate Lifecycles

[美] 伊查克·爱迪思 著
赵睿 译



华夏出版社



企业生命周期

Corporate Lifecycles

[美] 伊查克·爱迪思 著
赵睿 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业生命周期/(美)爱迪思著;赵睿译.

—北京:华夏出版社,2003.12

(爱迪思管理思想系列)

ISBN 7-5080-3329-9

I.企… II.①爱… ②赵… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第107027号

Ichak Adizes: *Managing Corporate Lifecycles*

Copyright © 1996 by Prentice Hall.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版由于1999年出版。

本书中文简体字版专有版权由 Prentice Hall 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。

北京市版权局著作版合同登记号:图字 01-2003-8387

企业生命周期

[美]伊查克·爱迪思 著

赵睿 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 陈小兰 李雪飞

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: 420千字

插 页: 2

定 价: 39.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

谨以此书怀念

我的挚友马考·内曼

致 谢

在这里,我想对爱迪思研究院所有的同事们表示感谢,感谢他们在本书的写作过程中所提供的帮助。

这些年来,我的助手们一直在与我争论,这些争论一直磨砺着我的思想,这使得我的修订版的内容大大丰富了并有所改进和提高。他们当中最突出的是巴西的卡洛斯·维尔德苏叟和墨西哥的奥瑞里奥·弗罗内斯·耶斯塔。

萨拉·库伯博士提供了所有的参考资料和每章后面的注释。这本是应该由我来完成的工作。

帕垂克·格瑞锋博士完成了书后的参考书目。

编辑艾丽舍·弗里德曼帮助我多次改写本书。如果没有她的耐心、理解和编辑才华,这本书的可读性就没有现在这么强。

我的助手达科塔·芭亚德负责这些材料的组织、图表和手稿的校对工作。

最后我要说的是(最后说并不意味着就不重要):我要感谢我的妻子纽瑞特,她连续多少周都对我“放任自流”。在我整天忙于书稿的许许多多周末,尽管她很想让我陪伴她,但她仍然是毫无怨言地支持我。没有她的爱,这本书也许到现在也不可能付梓。

感谢所有的人!

关于作者

伊查克·爱迪思博士，加州洛杉矶专业教育服务机构爱迪思研究院的创始人和院长，同时也是爱迪思研究生院的学术院长，该研究院的研究生院是专门教授组织转型的。他开发了以自己名字命名的、旨在进行组织和文化转化的企业诊疗方法。爱迪思博士一直在各种各样的组织中运用他的这套方法，这些组织的雇员少到 30 人，多则达到 150,000 人。爱迪思方法的作用在于进行组织治疗。爱迪思方法已经帮助包括美国、马来西亚、以色列、西班牙、墨西哥和挪威在内的许多国家的形形色色组织取得了成效，使它们在自己所处的行业领域中居于领先地位——这些行业囊括了金融业到食品业的许多行业，而组织则包括了像教堂和政府部门这样迥然不同类型的组织。这套方法的资料包含 1200 多页的手册、数百小时的录像带和录音带。时至今日，在世界各地有超过 1000 家公司一直在采用这套方法，有超过 200 名获得认证的爱迪思法的实践者在 10 多个国家的不同机构服务。作为一名著名的演讲家和作者，爱迪思博士能够用 4 种语言发表演讲，他在很多专业会议和聚会上都做过主题发言，并在超过 35 个国家的不同企业发表过讲话。《财富》、《商业周刊》、《纽约时报》、《伦敦金融时报》以及《公众广播体系》这些媒体都对爱迪思博士及其专著作过专门报道。

爱迪思博士的著作已经被译成了 22 种文字。他撰写了《产业民主》（1971 年纽约 Free Press 出版社出版）；《自我管理》（与伊利莎白·曼合著，1975 年加州 Santa Barbara 的 ABC. CLIO Press 出版社出版）；《完美管理者》（1979 年纽约 Dow Jones Irwin 出版社出版）——这些著作后来的版本都由爱迪思研究院出版。他的其他著作包括：《企业生命周期》（1988 年新泽西州 Englewood Cliffs 的 Prentice Hall 出版社出版）；《把握变革》（1992 年加州洛杉矶爱迪

思研究院出版)；《追求鼎盛》(加州洛杉矶 Knowledge Exchange 出版社出版)。他还在众多的期刊杂志上发表过大量文章。他是加州大学洛杉矶分校安德森研究生院的终生教授，他还被聘请为斯坦福大学、特拉维夫大学和位于耶路撒冷的锡伯莱大学的客座教授。现在他和妻子纽瑞特及他们的 6 个孩子住在加州的 Santa Barbara 和以色列的 Caesaria。

导 言

在本书中，我提出了一套关于企业*生命周期的理论和引导企业变革的规则，在过去的30多年时间里，我一直都在发展和实践这套理论和规则。这一方法和规则能够让我们区分企业中正常和不正常的问题，并通过恰当的干预把企业引向它们的鼎盛状态。理论和规则共同解释了企业为什么会成长、老化和死亡以及在这些不同的阶段企业应采取的应变之策。它们描述和分析的是企业在成长过程中通常会选择的路径以及企业为了避免成长和老化过程中的典型问题应该选择的最佳路径。

修订和扩充之后的新版本中有哪些新内容？

自10年前第一次出版《企业生命周期》后，我还出版了另外两部著作：一部是《追求鼎盛》，讨论的是如何管理企业应该取决于企业所处的生命周期这样一个主题；另外一部是《把握变革》，这部书为企业变革（治疗）方法提供了诊疗支持。这一修订的版本其实是对前两部著作内容的补充。因此，对于那些在《追求鼎盛》和《把握变革》中已经处理得比较好或进行了深入探讨的内容，在这一次的修订版中我就不再赘述了。对于有关如何进行企业诊断治疗训练的问题，我建议感兴趣的读者参加爱迪思研究生院关于企业诊疗的学位项目或证书项目的学习。这些项目自本书第一版问世的时候就已经获得许可

* 在本书中，作者大量使用了“organization”一词。为了读者理解的方便，译者一般将其翻译为“企业”。实际上作者虽然主要是以企业为分析对象的，但其原意并非单指企业，应该说，书中讨论的内容对于所有的组织都是有参考价值的。

并实施了。也就是说，这一版更为关注的是描述、分析部分，有兴趣进一步深入研究“处方”部分内容的读者应该学习另外那两本书。

从另一个方面说，在完成了《企业生命周期》第一版的写作后，我意识到有些方面存在着问题。我反问自己：如果企业的整合真这么重要，那它为什么会在成长阶段水平偏低而在老化阶段水平却又那么高呢？当时我回答不了这个问题。后来，我用了10年时间才解决了这个悖论，现在我就要在这里向大家汇报我的发现。我弄明白了，尽管企业家精神会带来企业成长而缺乏企业家精神会导致企业老化这一点仍然是正确的，但整合却是预测企业成长和老化的先行指标。这一要素创造了有利于培养企业家精神的环境，因此也有利于企业的成长。整合同时让企业更为积极地对待老化问题——确切地说，让企业更早地作出反应。由于这一因素很微妙，所以在企业追求成长的过程中，它往往就被忽略了。而这一忽略正是导致企业在生命周期中往往会走上充满痛苦的典型路径的原因。

我的研究还阐释了在企业中加强企业家精神会导致其存在或消亡的另外几个因素。这些因素进一步解释了企业成长的痛苦经历，以及我们通常所理解的企业老化的不可避免性。

一旦我们更好地理解导致企业成长和老化的这些要素之间的相互关联作用，我们就能够加速企业通向全盛（这是企业生命周期中最为适宜的阶段）的过程，而且能够让企业更久地保持在这一阶段。10年前，重新激活一个老化的企业并最低限度地把它引向鼎盛一般要花3年的时间。今天，由于我对于这一问题有了更深的理解，并将这一部分内容在这一版本中进行了充分的阐释，因此，我们甚至可以在更大的企业中用更少的时间达到同样的效果。由此我发现，企业并非一定需要经历我在本书的第一版中所描述的那种成长的痛苦。本书提供了一条更佳的路径，尽管这一路径会产生其他问题，但对于那些处在典型道路上的企业却是一条比较合适的道路，因为它们能够让一个企业更快地到达全盛期，而且能够让它在那里待得更久。而且我还要进一步声明的是，这一路径产生的问题很少有病态类型的，它们不会对

企业的存在带来危害。

初版只描述了典型的企业成长途径。如何更快地达到全盛期却又不出现在那些企业成长的典型路径上会产生什么问题——也就是说，通过所谓的最佳途径来完成这个过程——这是新增加的内容，这些内容便形成了如今这个扩充了的版本。

目的、方法和企业

本书是针对那些负责管理企业变革的咨询顾问和企业领导者的。

这本书不是一个案例研究的大杂烩，也不是一个古板的统计分析报告。尽管本书提供了脚注参考，但它不是那种文献综述性质的东西。确切地说，它是我与各类企业 30 年风雨与共经验的过程报告，它是我所观察到的行为模式，它是我在治疗这些企业时一直在采用的方法。总部位于加州洛杉矶的爱迪思研究院与遍布世界各地的受过专业训练的专职爱迪思方法培训师们保持着密切的联系，本书也反映了他们的经验。

本书所举的例子是对我们多年来一直打交道的许多公司所发生情况的抽象描述。有些例子是大家通过各种书刊文章都已经了解到的，正如后面将要提到的；有些则是爱迪思法的用户。当然，在这里，我们客户的名字是保密的。

其中，多米诺皮萨就是那些为公众所熟悉的企业中的一家，这家企业在汤姆·蒙纳格汉的《皮萨大王》¹中也谈到过。多米诺皮萨采用了爱迪思法后，7 年内销售额从 1 亿 5 千万美元提高到了 15 亿美元。另外一家著名的客户是美国商业银行，当时它是世界上第二大银行，拥有 1200 亿资产，9 万名员工。这家企业当时已经处于其生命周期难以成长的阶段，在采用了爱迪思法后重又获得了新生²。

我们还用爱迪思法帮助过诸如儿童服务洛杉矶分部这样的非赢利性机构，儿童服务是世界上最大的儿童福利组织³。在加纳卫生部，我促成建立了健康推广计划局，世界卫生组织当时把其列为了第三世

界的一个典范⁴。

我还用这套方法为瑞典、希腊、巴西、马其顿、南斯拉夫、以色列和萨尔瓦多等国的总理或总统等政府首脑提供过咨询，主要向他们讲述了如何激发政府官僚机构和政治体制的活力。我和我的助手们参与了用这套方法解决一些非常敏感的政治事件的工作，这些政治事件到现在都还是保密的。

但并非所有的客户都是大公司或政府机构。我们还与教堂、一些世界范围的传教士组织和一些国家的电视台一起工作过。研究院一直在各种不同的条件下不断地检验这套方法的使用结果，我可以很自信地说，无论组织文化、规模和技术水平是如何不同，我们都可以复制出同样的结果。不过有一个变量能影响这一方法的使用效率，那就是CEO，他必须下决心实施，而且在CEO和引导这一过程的爱迪思授权培训师之间必须有一个积极的互动。

尽管本书集中关注的是企业，但它也指向具有相似性质的其他一些情况：婚姻、个人成长和衰老的过程、文明的变迁历程、生态体系，甚至是信仰。显而易见，这样的比较肯定是表面性的，我承认，但即便是它们完全错了我也不会大惊小怪。因为生活让我明白，世间的万事万物都是有联系的。如果说我们没有看到这种联系，那只是因为我们还理解它。然而我们必须努力去揭开这层面纱。我们必须尽力，至少必须对这种普遍性和支配这种普遍性的规律管窥一下。

我在布局谋篇时把《企业生命周期》修订本分为了三个部分。第一部分描述的是企业生命周期过程，即通过企业在生命周期的各个阶段所选择的典型路径来描述企业的典型行为。这一过程包括从孕育期开始到全盛期、最后到企业生命周期终点的衰老阶段。这一部分还描述了企业在这一过程中所遇到的正常的和不正常的问题。第二部分是分析部分，它提供了解释企业为什么成长和衰老的分析工具。第三部分则对引导企业走向全盛期所需要的干预方法作了简单的介绍，而这部分也是对《追求鼎盛》和《把握变革》的一个补充。第三部分内容还包括了指导企业沿着最优且更快捷的途径前进的规则，还描述了企

业在这一途径上的行为方式。这一部分之所以简短，原因在于我们对于这一途径还没有足够的认识和经验。这个问题的解决有赖于今后进一步的工作和实践经验的总结。

萨穆尔·约翰逊*曾经对一部雄心勃勃的作品作过这样的评价：

“您的书稿兼具了高质量和创造性。但问题在于高质量的部分没有创造性，而有创造性的部分质量又不够高”。我希望自己不要那么快就遭遇到他所说的命运。不过，要说的是，我在写作的过程中充满了乐趣，也希望这本书能够激发您的思考。

我从他人的经验中收获良多，因此很高兴就您的意见与您进行交流——无论您的意见是批评性的还是建设性的，是理论方面的还是经验方面的，您都可以通过《爱迪思研究院组织变革学报》进行交流，也可以直接与我联系（电子邮箱地址：Adizes@adizes.com）。同时我也非常欢迎大家浏览我们的主页 www.adizes.com。

伊查克·爱迪思博士
于 加州 桑塔 巴巴拉

注 释**

- 1 见 T. Monaghan 《皮萨大王》（*Pizza Tiger*，纽约 Random House 出版社，1986 年出版）。

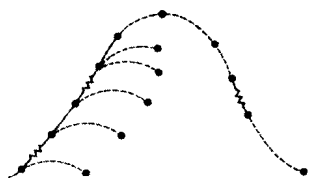
* 1709 - 1784，英国作家、批评家、词典编撰者，1747 - 1755 年撰写了《英国语言词典》，1779 - 1781 年撰写了 10 卷本的《诗人的生活》。——译者注

** 为了便于读者查找原文参考文献，我们在翻译时对于注释中出现的作者名和出版社的名称均不作翻译，在翻译文章和著作名称时也将其原文名称保留。这对于不容易获得外文资料的国内读者而言，可以通过现有的文献检索方法查看本书注释中所涉及到的大量原版参考资料，这是我们研究所发现的一种有效方法。——译者注

企业生命周期

- 2 见 M. Johnston 《急转突变：美国商业银行及美国银行业的未来》（*Roller Coaster: The bank of America and the Future of American Banking American*，纽约 Tichnor and Fields 出版社，1990 年出版）；又见 R. Salsman 《唤醒银行》（*Breaking the Bank*，华盛顿特区 American Institute for Economic Research 出版社，1990 年出版）。
- 3 见 I. Adizes、R. Chaffee 和 Y. Hasenfeld：《重振儿童保护服务机构》（*Revitalizing Child Protective Services*，社会服务学院加州洛杉矶加州大学洛杉矶分校，1988 年出版。又见爱迪思研究院工作论文第 22 号）。
- 4 I. Adizes、P. Zukin：《发展中国家健康计划的管理方法》（A management Approach to Health Planning in Developing Countries, *Health Care Management Review* 第 2 卷，1997 年第 1 期第 19~37 页）。

目 录



第一部分 发生了什么?

- 第 1 章 变革及其反响 3
- 第 2 章 孕 育 期 22
- 第 3 章 婴 儿 期 36
- 第 4 章 疯狂年代:学步期 55
- 第 5 章 再生与成熟:青春期 84
- 第 6 章 盛 年 期 103
- 第 7 章 老化的迹象 124
- 第 8 章 老化中的企业:贵族期 163
- 第 9 章 最后的衰败:撒冷城、官僚期和死亡期 183

第二部分 企业行为分析

- 第 10 章 分析工具 203
- 第 11 章 预测生命周期:跳舞的比喻 238
- 第 12 章 PAEI 与生命周期:逐步的发展 256
- 第 13 章 对解决问题能力的预测 283
- 第 14 章 企业老化的原因 305

第 15 章 老化的结构诱因 333

第三部分 培养健康的企业

第 16 章 企业诊疗 359

第 17 章 典型路径上的企业治疗：
可能的方法 375

第 18 章 最佳路径 407

第四部分 附录

附录 1 案例研究 437

附录 2 对一些永恒性问题的探索 459

第一部分 发生了什么？

