

# 增长的痛苦

通过规范管理战胜企业增长中的危机

(美)厄威克·弗莱姆兹著

中国经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

增长的痛苦/(美)弗莱姆兹(Flamliolt, E. G.)著;  
李剑锋译. - 北京:中国经济出版社, 1998.

(工商管理实用经典译丛)

ISBN 7-5017-4150-6

I. 增… II. ①弗… ②李… III. 企业经济-经济增长-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 2240 号

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass Inc., Publishers. Copyright © 1990 by Jossey-Bass Inc., Publishers. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Jossey-Bass 出版公司授予该英文版作品的翻译权利。©1990, Jossey-Bass 出版公司, 版权所有, 本作品的任何部分, 没有出版者的书面许可不能以任何形式、电子的或机械的, 复制或翻译, 包括照相、录音、或任何信息存储恢复系统使用。

中文版权所有: 中国, 中国经济出版社;

凡任何盗版行为及未经权利人许可的使用行为都将追究法律责任。

### 增长的痛苦

(美)弗莱姆兹 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

北京市艺辉胶印厂印刷

\*

开本:850×1168毫米 1/32 11.6 印张280千字

1998年8月第1版 1998年8月第1次印刷

印数:5000

ISBN7-5017-4150-6/F·3006

定价:22元

## 本书翻译人员

李剑峰 李 梅 李 敏 武丹娜  
王 敏 张 兰 韩小芸 孙 勇  
马秀芹

## 前 言

本书是以企业家精神为主导的企业（Entrepreneurship）在美国和世界其它地区广泛发展和扩大的结果。它不仅讨论新企业的建立，而且研究这些企业在最初成功阶段（可能是几年或几十年）之后所能遇到的问题。“Entrepreneurship”可以指一种组织形式，也可以是一种过程。在本书中，我们将包括这两种含义。

随着过去几年以企业家精神为主导的企业在经济中的增长，很多企业获得了令人瞩目的成功。企业的经营范围极为广泛。包括诸如比萨饼、计算机、妇女服装、巧克力饼、生物工程、印刷、出版、分销和房地产等等各个领域。一些企业，包括苹果电脑、联邦快递、丽兹·卡莱堡（Liz Claiborne）、多米诺比萨店、菲德太太甜饼店（Mrs. Fields cookies）都极为成功，成为家喻户晓的名字，更有一些相对来说不太为人所知的企业也是非常成功的。

但是，很大数量的企业也遭到了失败。一些有着辉煌开端的公司几乎失去了它们的光彩。另一些展示了昙花一现的成功后就如流星般地陨落了。一些企业，如奥斯邦电脑（Osborne Computer）和大众特快（People Express）的失败是广为人知的。而绝大多数企业则陷于默默无闻的失望中。

在很多情况下，除了企业总体上的成功或失败外，企业创始人的“下台”也占了很大的比例。最有名的被替换的企业创始人中包括史蒂芬·约伯和杰克·切米尔。苹果电脑的史蒂芬·约伯将位置让给了特地从百事可乐公司请来帮助企业走向专业化轨道的约翰·斯

考利。杰克·切米尔（Jack tnamiep）也因相似的情况从科蒙多国际公司辞职。公司的一位发言人说，杰克·切米尔和公司中的其他人希望公司有更完善的纪律和严密的组织结构。切米尔认为只有他下台才能使这些得以实现。

很多创始人面临着将他们的公司传给家族中下一代的问题。例如，王氏公司的创始人王安的儿子范德瑞克·王在1989年辞去了他的董事长和首席执行官的职务，原因是这几年公司的利润不断下降，总体上的市场位置也一直恶化。现年38岁的范德瑞克已在公司服务了17年，然而他没有能力重现他父亲的成功。

在苹果、科蒙多、奥斯邦、王氏以及其他很多企业中发生的种种情况业已形成了一种模式。简而言之，所有这些企业及其创始者都面临着实现从“以企业家精神为主导的企业”向“专业化管理组织”过渡的需要。所有的这些企业都发展到了一种需要更高层次的管理和组织能力以继续获得成功的阶段。适用于它们发展初期的管理方式和支持系统现在已经是一种束缚而非促进的力量，也就是说，如同我们将在这本书中指出的那样，这些公司和其它的公司一样，它们的规模已经超过了从前给它们带来成功的管理模式所能允许和企及的范围。

新的发展阶段需要公司成为一个管理专业化的企业。这意味着要从一种管理和运行系统都不正规的情况向重视并强调管理的阶段转变。在发展的早期阶段，最初成功所需要的只是一种成功的产品或服务。但是，随着公司的成长，它的成功需要更多的计划、组织、系统——最根本的是要有一种不同的管理方式。企业早期发展阶段的发展方式不再适应作为企业未来增长和发展的基础。在这种情况下，公司必须向新的管理系统转变，即建立仍然以企业家为中心但却更加灵活管理的——专业化管理的公司。

在一个专业化管理的公司中，创始者不必像史蒂芬·约伯在苹果公司对约翰·斯考利做的那样，站到一边去并聘请专业的管理人

员。但在保留其企业家精神的同时，必须采用一些手段和专业化管理的策略。

不幸的是，虽然上述公司创始人都有建立一个成功企业的能力和品质，但并不是他们所有的人都拥有将其公司推向另一个发展阶段的完全不同的能力和行为模式。亚当·奥斯邦是最有名的经历这种情况的企业家之一，他似乎在回顾中明白了这一点。在反思奥斯邦电脑发生的情况时，他说公司“在运作上只存在了18个月——几乎没有时间把我的脚浸湿，突然间工作重要性的次序完全改变了，我意识到在任何可感知的方面它都不再是只凭企业家精神就可以运作的了。”公司需要从它最初的快速增长和成功的阶段进行转变。但所需的转变并没有实现，结果公司最终遭到了失败。

## 适合的读者

这本书主要是面向以企业家精神为主导的企业所有者、经理和雇员，面向投资者、银行家和投机资本家，面向对这种企业成功和失败方面有兴趣的学生和学者。它的重点主要放在为什么在成功的甚至辉煌的开端之后，以企业家精神为主导的企业经常迷失了它们的方向。更重要的是它说明了所有的企业——特别是在以企业家精神为主导的阶段——在成长中必须做的事和他们为了生存所必须实现的转变。书中囊括了研究不同成长阶段的企业案例，涉及到各种行业，以举例说明必须进行的过渡的不同方面。这些案例同时也显示了如何利用书中所提供的架构指导一个企业完成它在每个发展阶段所要做的事情。另外，书中特别指出了企业的创始人或主管为使自己同公司一起成长——以免像史蒂芬·约伯和亚当·奥斯邦那样被遗弃而所需做的调整。

本书的内容不仅适用于那些有待转变的以企业家精神为主导的企业，而且适用于成熟的公司，虽然它的主要目的，是帮助经理和

学者理解，一个以企业家精神为主导的企业向专业化管理的公司过渡时所面临的问题及其过程。下面的框架和内容适用于所有的企业组织，特别是，这本书建立在两个不同的却相关的概念的框架上：**(1) 企业效率模型**和**(2) 企业生命周期模型**。企业效率模型，即企业发展金字塔（见第一章），解释了公司为获得长期成功的机会所需控制的可变因素；企业生命周期模型（在第二章中讨论，并且以更大的篇幅在第十三章中探讨）介绍了一个企业从初创到正在衰退并需要重获生命力的七个成长阶段。因而这本书可以被看作在一个企业整个生命周期进行管理的综合框架，但其重点在于从初创到它达到一个专业化管理企业的成熟期的几个阶段。

这本书也适于那些把自己看作是“专业化管理的”但却已开始失去部分契机，甚至已丧失企业家精神的企业，它能为他们指出转变为一个专业化管理的而不是官僚统治的企业所需做的事。因此我们引用了一些例子，从相对较小的新企业和中等规模的公司再到非常大的集团公司，如 IBM。

## 以企业家精神为主导和专业化管理

如同书名表现的一样，本书的主题是如何实现从以企业家精神为主导的企业向一个专业化管理的公司转变。一些人可能得到这样的结论，即因为我们建议以企业家精神为主导的企业必须进行相应的转变而变为另一种形式，所以我们就是在反对这种企业。但事实并非如此，我们赞赏这些企业家，不仅因为他（她）们愿意将未来倾注于一项事业上，更因为他（她）们是我们经济的重要组成部分和未来的先锋。但是我们相信在某一阶段单凭“企业家精神”是不够的，组织的本质必须改变。

“entrepreneurship”这一名词在实际的使用中具有与其原义不同的涵义。在传统的意义上，企业家是指创业的人。而以“企业家

精神为主导的企业”是一种被创造的、以往从未存在的企业。在今天非正式的使用中，企业家管理似乎是一种不正规的管理公司的方式，它暗示着管理的不规范或在一定程度上的缺乏管理。由于很多最初成功的企业似乎都缺乏管理系统或程序，因而一些人不正确地认为规范的管理或管理系统对成功的企业是不需要的。同理，由于很多大公司如 AT&T、通用汽车和美国钢铁等企业将管理系统和程序发展到了极端而形成了官僚统治，从而管理也被认为是一个企业的弱化而不是强化力量。这二种观点虽然都有不可否认的吸引力，但在本质上都过于简单化了。

虽然事实上管理通常对一个新企业的早期成功来说不是一个决定性的因素，但如果一个企业要想继续成功发展并在其整个生命周期中都获得利润的话，它就变得非常重要。另外，虽然有很多公司因其官僚统治而禁锢了企业的活力，但这并不是管理系统本身的错误造成的，而是由于企业没有建立起适合于其继续发展并充满活力的管理系统。一些像康柏电脑和联邦快递那样的公司，从它们开始时就是管理专业化的企业（见第五章），也正是这种管理为它们带来了今天的辉煌成就。

对一些人来说，“管理专业化”有着反面的含义，他们把它看作是官僚统治的同义词。一个公司被管理的事实并不意味着它的企业家精神变得官僚化。管理和管理系统是必须的，但官僚统治对有效的专业化管理却是一种歪曲而不是它的同义词。我认为一个专业化管理的企业是取二者之长，它具有企业家精神但却不把企业家精神作为其唯一的动力，它有完善的管理但却不会发展到为自己的系统和程序所困，就好像一个有着优秀防守和卓越进攻的很棒的球队一样。企业家精神是一个企业的进攻的精华，而同时，有效的管理是其防守的核心，正如一次伟大的防守可以转为进攻一样，专业管理人员能够使管理系统为企业带来机会。



## 本书的背景介绍

本书是我 15 年来从事研究、为众多企业提供咨询、与研究机构相互探讨的最终成果。我在这个领域的兴趣开始于 1976 年。当时我被邀请去协助一个刚起步的保健业公司的董事长学习如何管理他的事业。这个人是个刚刚开始做生意的医生，他对管理一个企业所知甚少。因为他是一个迅速发展的公司的董事长，他无法离开二年时间去攻读 MBA 学位。他对 MBA 这一“头衔”也没有兴趣，他只是想了解一些基础知识。因此，我被聘请作为他的老师与他一同工作，并为他提供私人的在职 MBA 教学。这对于我来说是一种挑战。我要归纳我在像哥伦比亚、密歇根和加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）这样的大学向学生们教授的概念和方法，将这些材料改编，以适应一个真正面对每天管理企业的危机和压力的企业家，我必须对深奥的概念如投资预算、责任会计（responsibility accounting）、MBO、马可夫连锁、X—Y 理论、社会技术系统以及其它大量的部分进行筛选，以判定哪些对管理一个企业真正有用，这是令人着迷的经历。

在几年内，别人知道了我在以企业家精神为主导的企业方面所做的工作。我发现自己研究不同规模的公司涉及到了如猎头公司、电子产品厂商、房地产业、工业用磨蚀剂分销商、商业银行、注册会计师、成衣制造业、广告业、银行、出版、家俱制造、印刷、法律、酒店管理和电子元件分销商与各行各业。在每一个案例中，公司的董事长都会对我说：“我这一行的情况是独一无二的。”开始，我相信这个神话，但是研究之后，我很快开始看出，各种不同公司所面临的问题和事件具有共同的一般模式，不论其董事长是谁，也不论他或她的个性或是行业的特征是怎么样的。

大部分（如果不是全部的话）我所研究的公司都是十分成功的

企业，它们的故事也很相同。企业家能够细分市场，发展适合的产品或服务以满足市场的需要。然后它们开始快速的发展。在发展过程的特定阶段，每个企业都面临着各种各样的问题。人们越来越努力地工作但还是不能完成工作量；人们花费大量的时间去应付一个又一个的危机；没有人能在第一时间内将事情办好；重复劳动过多；企业家成了瓶颈；很多人有“经理”的头衔但公司中的好经理却少而又少；公司的会议令人沮丧并且是一种时间的浪费；人们开始抱怨公司没有方向；一些人开始对他们在公司的位置失去安全感并且花费太多时间去追求他们“能够得到的利益”；很多公司只在年收入而不是在利润上实现了增长等等。简而言之，我感到不论在个性和行业上有什么不同，每个公司及它们的创始人都面临着统治过度的问题，需要开始从一个企业家占支配地位的企业向专业化管理的企业转变。在企业的日常活动之外，我们需要为成功地实现这种转变付出专门的努力。应该理解，正是企业的成功创造了对不同组织方式和不同管理风格的新的挑战是重新考虑企业发展成为新的公司时所需要的组织类型。大多数的企业家都在管理其组织增长中存在困难。因为他们对发展他们的公司并没有一个完善的战略计划而只是过多地重视那些日常事务。

我的学术训练教会了我去学习可能对这些问题有深入探讨且已发表的研究著作。遗憾的是，我发现大多数著作侧重于管理的运作，如计划、组织控制以及企业行政管理的工具如统计学、会计学、经济学的论述，而有关组织类型转变方面的问题几乎没有涉及到。由于我在 UCLA 教书，并且是狂热的篮球迷，因此对**转变**尤其敏感。我十分清楚地意识到约翰·伍顿——被广泛认为是篮球史上最伟大的教练，是“转变”比赛的大师——从攻转为守又重新转为攻的理论价值。我也明白伍顿从本质上说是一位他所创建的篮球王国的管理者，因为他能够从概念和运作两个方面去考虑一场比赛，在恰当的时机实现攻防的转换，使自己的球队赢得比赛。

由于这些想法渐渐形成并在我的头脑中萦绕不去，我开始对一些公司为什么和怎样成功地管理其发展的各个阶段而另一些公司却不能的问题进行研究。我也希望了解，是否有可能找到一种方式或方法，使企业能够成功地从一个阶段过渡到另一个阶段。我把真正的企业作为我的实验室，分析我在公司作为顾问、研究人员和管理发展专家工作时所获得的真实数据，这些企业包括一些进入《财富》杂志 500 强的成功的专业化管理的公司。它们包括一些最成功的美国公司，其经营范围从像航空、商业、仪器制造、石油加工和分销、公共设施、消费品制造以及其它高、低技术制造业的工业领域到服务领域包括公共会计师、银行业、保险业、住宅和商业房地产、酒店饭店管理等。从这些经历中我发现了使得公司成功的公式。从这些研究中发展出了我的组织发展金字塔（将在第一章内介绍）的理论，它解释了一个成功的高利润的企业不可缺少的主要因素。我也建立了一个框架以介绍七个企业成长的不同阶段和每个阶段的主要组织发展问题。这就是第二章和第十三章要涉及到的组织生命周期理论。而且，通过对经历快速增长的以企业家精神为主导的企业进行分析，我发现了十个典型的成长中的痛苦（或困难）并建立了衡量这些组织性困难（见第三章）征兆的方式。利用组织性增长痛苦（困难）问题单，我开始收集各行业不同阶段的公司所经历的组织性增长痛苦（困难）的数据库。我和我的助手利用这个数据库进行了各种各样的研究，其中一些成果被包括在本书中。总的说来，这些研究得出了本书第一部分所介绍的思想：“建立成功的组织框架”。

我曾经有机会将这些理论应用到需要从一个阶段向下一个阶段转变的一些公司，这种“动态研究”是我的有关如何成功地实现以企业家精神为主导的企业向专业化管理的公司过渡的理论的基础。在第二部分出现的案例描述了“在每个企业成长的每一个阶段所需要的管理战略”。

我的经历使我得出了结论，即在成功的企业发展中最重要因素是领导者对公司进行理性和战略思考的能力而不只是产品、人事和日常事务的运作。本书将有助于培养企业经营中的这种理性和战略思考的能力，将提供进行这种思考的一个框架。企业家和他们掌握这里所讲述的框架的助手，将能够运用它去理解他们企业在现有的发展状况下所处的阶段和他们公司为了继续成功地运作所需做的事情。

## 内容概述

本书分为四个相关部分。第一部分提供了一个概念的体系，以企业家精神为主导的企业管理者可以用以理解他们企业已发生的事情和他们为了成功地转变到下个阶段所需要做的工作。这个体系揭示了发展一个有效率的、可以获利的企业的六个主要因素，描述了企业增长的前后相继的不同阶段（其间企业必须实现管理的转换）。第一部分也描述了企业快速增长过程中，其组织结构所面临的痛苦（困难），并提出了一种估量企业从中受到挫折的程度的方式。

第二部分提供了一系列的企业案例研究，以帮助读者确定企业为从一个阶段成功地发展到另一个阶段所必须做的事情。第二部分特别地给出了公司在整个前两个重要成长阶段的例子——新建的企业到组织上成熟的企业。它描述了这些公司遇到的问题并解释了这些问题如何在企业成长过程中加以解决。

第三部分介绍了如果一个企业想要成功地成长和发展所须掌握的最重要的工具：战略计划、组织结构、管理开发、组织控制、领导和企业文化管理。第四部分是有关以企业家精神为主导的企业的董事长或执行主管所面临的转变，目的是要帮助他们使他们的公司成功地成长——并帮助他们同公司一同成长。

这次经过修改的版本同第一版在几个重要的方面有所不同。虽然总的方向和切入点保存了下来，但一些从前模糊的思想和主题已经被完善地发展了。如公司在实现专业化管理之后面临的新的挑战等等。增加了三章内容：第八、十二、十三章有关组织结构、企业文化管理和企业生命周期中的成长的高级阶段（阶段5—7）。在这本书中，几个成功或不成功地处理了传统问题的企业的新的“迷你案例”被包括进来，并在每一个原有章节中增加了新的概念内容。一些案例（包括奥斯邦电脑、IBM、麦措·瑞埃奥蒂、苹果电脑）被用于贯穿整本书以为全书提供一个不变的参考框架。一些例子是从计算机公司以及其它高科技公司中选出来的，因为它们的情况保存在我们的研究数据库中，也因为它们作为本书讨论的公司类型的代表所具有的重要性。

企业家精神是当今经济中的一种推动力量。因此，以企业家精神为主导的企业一定是成功的，不仅因为企业家及其雇员的优秀，更因为它们对总体经济的有利之处。然而遗憾的是太多这样的公司在有希望的甚至是辉煌的开端之后就开始了为生存而挣扎了，如大众特快、麦克西凯尔、奥斯邦电脑和维克多技术公司都曾一度被喻为伟大企业家的成功，但最终却都遭受了失败。另一些如王安公司、苹果电脑和菲德太太甜饼店都经过重大的难关或面临失败。面对这些困难和失败，一些刻薄的观察家开始将企业家定义为如同亚当·奥斯邦和罗伯特·康柏那样可以建立一个公司使之达到一定阶段然后看着它们倒闭的人。

我进行研究和对以企业家精神为主导的公司进行咨询的经历，促使我写这本书，去帮助那些现在的或潜在的企业家以及他们的雇员、幕僚和投机资本家明白这些企业在成长的不同阶段会遇到的典型陷阱，并解释如何成功地实现从一个以企业家精神为主导的企业向专业化管理的企业转变。这本书也适于帮助政府的政策制定者理解这些企业成熟前崩溃的原因及对我们经济的影响。虽然本书将不

---

会解决这些企业面临的所有问题，但我的经验显示，如果本书介绍的思想和方法被采用，则企业继续成长的可能性将极大地提高。我对本书的希望是，它将对我们的最珍贵的资源之一的企业家有实际上的帮助。

## 鸣 谢

尽管一本书可能只把一个人的名字当作作者，但我怀疑如果没有许多人的支持与巨大贡献，许多书稿是否能够完成。本书的情况也是如此，而且我对许多人对本书的支持和帮助感激不尽。

首先，本书是对许多不同组织数年咨询和实践研究的结晶。这些组织包括从新建的企业到《财富》500成员。它们是我研究的“实验室”。简单地说，本书最主要的思想来源于对这些公司成长过程中成功与失败的观察、分析和概括。如果没有对这些大小不同、行业不同、成功程度不同的公司的接触，本书难以写成。因此，我极其感谢这些公司的首席执行官、总裁、高级经理及其他人士，是他们邀请我作为他们公司的研究人员、咨询师和顾问（为保护隐私，大多数公司的名字本书没有提及。有时用了假名，有时案例中没有引述公司名）。还特别感谢第六章被假称作“泰姆普制造公司”的两位所有者，他们的真名是诺恩和凯西·弗瑞斯特·哈里森。感谢他们对本章的贡献以及对我需要把他们公司的案例用于本章相关部分的理解。

还有一些人同样对本书做出过显著贡献。特别应感谢的是芙妮·阮德勒博士，她是我在加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）的研究助手和我的公司——管理系统咨询公司的顾问。她帮助我准备本书的第一版和第二版。在第一版时，她在我指导下准备了第五、第六章的案例研究。这些案例是以管理系统咨询公司对许多客户的咨询工作为基础的。她还进行了导论的案例研究和写作，与我共同写

作了第三章，为准备第十一章提供了研究与编辑方面的准备。在第二版中，她根据合作开发的框架写作了第十二章关于企业文化管理的部分。此外，她审阅了全部书稿，对书稿作了一些改动，提了一些改进意见。除此之外，她的洞察力、技巧、动机、热情和压力下的工作能力以及幽默价值无限，并值得好好感谢。

论述管理开发在企业从以企业家精神为主导转变到专业管理中的作用的第九章，在第一版是与科耐普传播公司的前总裁 H·斯蒂芬·科瑞斯顿合写的。我还需感谢 C·T·科耐普董事长以及科耐普公司高级副总裁伊丽莎白·伍德·科耐普，感谢他们邀请我参与第九章描述的管理开发项目。

我还要感谢 UCLA 安德森管理研究生院博士生雷斯明·瑞，她为本书准备了许多公司有关情况的摘要。这些公司包括康柏电脑、菲德太太甜饼店、联邦快递和惠玛娜公司。

奎廷·弗莱明，我的管理系统咨询公司顾问，帮助整理了第八章组织结构的案例研究。

我还要感谢 UCLA 安德森管理研究生院对本书的各种支持。首先，是 J·科雷伯恩·拉弗斯——管理研究生院院长，他的领导提供了一个支持性的学术气氛。普莱斯企业家精神研究所在阿尔弗雷德·奥斯伯尼指导下为本书的案例研究提供了资金支持。我用本书内容作教材在 UCLA 管理研究生院开设了名为“管理以企业家精神为主导的组织”的专题课以及高级管理课。我也用本书部分内容开设了一个名为“如何把一个以企业家精神为主导的企业转变为管理规范的公司”的讲座。

本书书稿的文字加工是由我的管理系统咨询公司的行政助理艾丽斯·克拉克完成的。第三版有关组织有效性的资料来源于管理系统咨询公司数据库。我还要感谢研究项目协调员鲁塞尔·科夫，以及教育项目协调员琼妮·科特。作为管理系统咨询公司职员，他们帮助准备并阐释组织增长痛苦的资料（第三章）。西戈·格兰德和约



---

瑟夫·凡·维克勒帮助准备了第一版的目录注释。

我要感谢约赛·巴斯公司工作人员，他们对编辑、出版本书表现出高度的专业精神。他们自始至终对本书表现出极大热情，和他们一起工作是真正的快乐。

各式各样的感谢对戴安娜·特伊克·弗莱姆兹都是适当的。她在本书写作的整个过程中总是提供个人和专业支持。虽然感谢了所有人的巨大贡献，我对本书及其缺陷保留责任。

厄威克·弗莱姆兹  
1990年10月于洛杉矶