GUOWAI JINGJI GUANLI MINGZHU CONGSHU

国外经济管理名著丛书

企业生命周期

[美] 伊查克·麦迪思 著

中国社会科学出版社

学院图书馆

（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 Corporations Grow and Die and What to Do About It
ISBN 7-5004-2181-8

Ⅰ.企…　Ⅱ.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（Adizes^{SM}）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博，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烨先生、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。在发展与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到。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（Willian 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 .Saarzinen)，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 Adizes[SM]

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

1082715

第一部分

企业生命周期

绪论：企业成长与老化的本质

企业的成长与老化同生物体一样，主要都是通过灵活性与可控性这两大因素之间的关系来表现的。企业年轻时充满了灵活性，但控制力却不一定总是很强；企业老化时，关系变了：可控性增加了，但灵活性却减少了。这一情形就像婴儿和老年人之间存在的差别一样。婴儿灵活到可以把自己的脚趾头伸到嘴里去，但他的动作和行为却是非常不可控的。成年人没有婴儿那么灵活，但可控力要比婴儿强。不过，人老以后最终会连控制力也丧失的。

年轻的企业富有灵活性。南加州一家大型高科技公司洛矶柯（Logican）公司的一位创办人曾经这样形象地告诉我："过去，我们80%的业务都是大家坐在商店的楼梯上，边吃早饭边定下来的；现在我们确实成长起来了，但哪怕是一项很小的投资都得花几个月的时间，汇集了连篇累牍的方案之后才能通过。"

不过请注意：规模和时间都不是引起成长和老化的原因。不要以为一家有传统的大公司就老，一家没有传统的小公司就年轻。促使企业成长与老化的既不是规模，也不是时间。我与创立已经100年的"年轻"公司打过交道，也见过不少成立不过10年的"老"公司。例如，当我与菲利浦莫里丝公司（Phillip Morris）打交道时，它当时的营业额已经达到了85亿美元，却是一家生机勃勃的公司。但另外有很多公司尽管规模并不很大，

创立的时间也没多久，却已经是“垂垂老矣”。

“年轻”说明企业作出变革调整相对容易，但由于控制水平比较低，其行为一般难以预测。“老”则意味着企业对行为的控制力比较强，但缺乏灵活性，缺乏变革的意向。

一个企业既有灵活性又有可控性，也就是说既不过于幼稚又非老态龙钟时，这个企业就同时具备了年轻和成熟的优势，表现得既具活力又具控制力，我把这一阶段称之为“盛年”。盛年期的企业可以根据管理者的意愿进行改革，也有能力把握自己的未来方向。本书的目的就是分析影响灵活性和自我控制的因素，探索对这些因素进行管理的方法，以便使企业达到盛年，永葆青春。

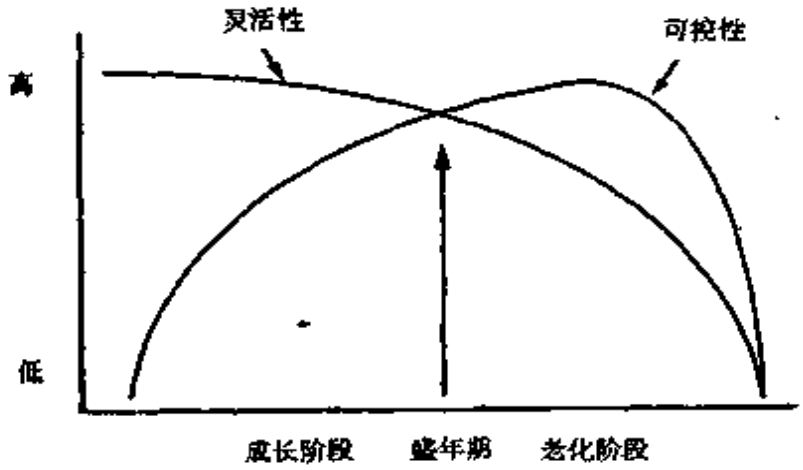


图1　成长和老化的实质

问题的实质

随着企业的成长老化，由于缺乏灵活性或自我控制力所引起的困难总会反复出现，这是预料之中的事，管理人员一般称之为“问题”。管理的本质并不是营造一个根本没有“问题”的环境，而是引导企业进入盛年，这样做的过程中，实际上是把一类问题转化成了另一类问题。

成长意味着具备了处理更大、更复杂的问题的能力。领导的职能就是对企业进行管理，使之能够进入下一个更富挑战性的生命阶段。当我还是个孩子时，就从母亲那里学到了这个道理。那时，只要我回家来抱怨我所遇到的种种麻烦，她就会说："你要是现在连这么点事都应付不了，长大了怎么去做大事呢？这些事跟你长大后要遇到的问题比起来简直就是毛毛雨，不值一提。"

犹太人有句老话（我想在别的文化中也会有类似的说法），叫"小孩子——小问题；大孩子——大问题"。换言之，从一个人所担心的问题你就能够估摸出他的分量来。"小人物"一生都在担心一些鸡毛蒜皮的事情：隔壁邻居家又怎么怎么了，穿戴打扮如何如何，开着辆什么牌子的车。"大人物"们则为一些复杂得难以分析、困难得不好解决的大问题操心。他们内省生命的意义，关心的是生存环境、生活质量、政治体制、子女教育，还有下一代的问题。一个人只有从小事中跳出来，才能有精力去处理大问题。这就是所谓成长的过程。这一点对企业来说也一样。

老化意味着企业处理问题的能力降低了。企业老化时会对积年累月堆积起来的问题更一筹莫展。不过老化的过程可以逆转。管理的目的就是使企业平衡成长或返老还童，步入盛年并永葆青春。

成功管理的关键不是排除所有的问题，而是把注意力集中到企业目前的生命阶段所存在的问题上，这样企业才能成长并成熟起来，去面对下一个生命阶段的问题。当企业步入盛年时，成功的关键又成了处理好各种能够引起老化的因素，使企业避免衰老。老化并不是企业的必然命运。如果企业能够不断地给自己注入新的活力，那么企业就能永葆盛年，这正是我们这本书所要探讨的主题。

人活着就要不断解决这样那样的问题。生活越丰富，所要解

决的问题就越复杂。这对企业来说也一样。要管理一个企业，就得不断地去解决问题。只有不必改进的企业才会没有问题，可是只有企业死亡时才会无需改进。所以把所有问题都解决了、不再有让人挠头的新问题出现的时候，差不多也就是企业奄奄一息的时候。

在听了我有关企业生命理论的讲座后，企业管理人员常产生许多茅塞顿开之感，其中之一就是他们发现不是只有自己独自在面对这些问题。其实有问题是正常的。大家常常对被称之为生活，或这里所说的经营管理的概念，心怀畏惧。误认为只有你自己才有问题的想法会让人感到底气不足，从而垂头丧气。弄清楚了你所遇到的问题是正常的、别人也会遇到同样的情形，这会有助于你认识到所谓问题不是由你引起的，而是由环境产生的。

有一天，一个长期以来一直在听我讲座的高层主管到我这里来求教。他好像有不少挠头的事要跟我谈。在他驱车送我到邻近的一个城市的路上，我听着他提到的种种“危机”，觉得根本没有他所想的那么严重。为了能让他有个参考，我甚至主动讲了我自己在管理上所遇到的麻烦。

他特别惊讶：“怎么，你也会有问题？你根本不像是个有问题的人嘛！”

这下轮到我吃惊了，他怎么会觉得我就不会有问题呢？我发现他把我摆到了一个“没问题”的神坛上，而我以前也犯了同样的错误。那时我才认识到了大家都有问题。有些人看起来好像泰然若定，实际他们就像鸭子入水一样：表面上悠哉悠哉、无动于衷，底下却在拼命地划水。

不过也不是所有的问题都是正常的。什么才算正常？我举个例子。例如我说有这么一个人：他爱哭爱闹，一睡老半天，特别爱喝牛奶。“这样的行为算不算是问题？”一般的回答都说不算，因为大家都以为我在说一个婴儿。如果我告诉你这个人已经45岁了，还是一个企业的董事长，请问你会作何感想？

一种行为模式是否成问题取决于这种行为对特定的生命阶段而言是否正常。这对人和企业来讲都是一样的。要想管好企业，我们就必须区分正常的问题和不正常或病态的问题，前者是在企业发展的特定阶段所出现的，后者则会导致企业的死亡。

正常与不正常的问题

所谓正常的问题是靠企业自身的力量就可以解决的问题，企业可以采取措施、作出决定克服这些问题。要是这些问题每一个企业在这一生命阶段都会遇到，只不过是程度和持续时间不同，那么这些问题就是预料之中的，我就把这一类问题称为“常规型”问题（sensation）。如果是预料之外的，我称之为“过渡型”问题（transitional problem），一旦企业完成了向下一个生命阶段的转型这类问题即会消失。

从另一方面讲，不正常的问题就需要外界专家来进行治疗。此时企业的成长受到阻碍，同样的问题不断折磨着企业，远比预期的时间长，管理人员试图去解决时只会产生其它预料不到的负面影响。在企业生命周期的某一特定阶段常常会遇到的不正常的问题，我称之为“复杂型”问题（complexity）。如果比较少见，我就称之为“病态型”（pathology）问题。

以企业生命周期理论的观点看，我们会注意到有很多问题对任何生命周期而言都是正常的。这样的问题事先就可以预料，企业靠自己的力量就应该能解决。这类问题应该算作是常规型的，它们不会消耗企业的能量，只要靠常规的管理就能解决，不会影响企业的正常运作和成长。如果是那种从一开始就不该有，而管理者一时半会儿又无法解决的问题，那就属于病态型。此时企业自己解决这些问题会有困难，来自外界的帮助便必不可少了，因为企业自身在控制、解决这些问题的能量时有困难。

病态问题降低企业的发展能力，并使企业纠缠于某一特殊的

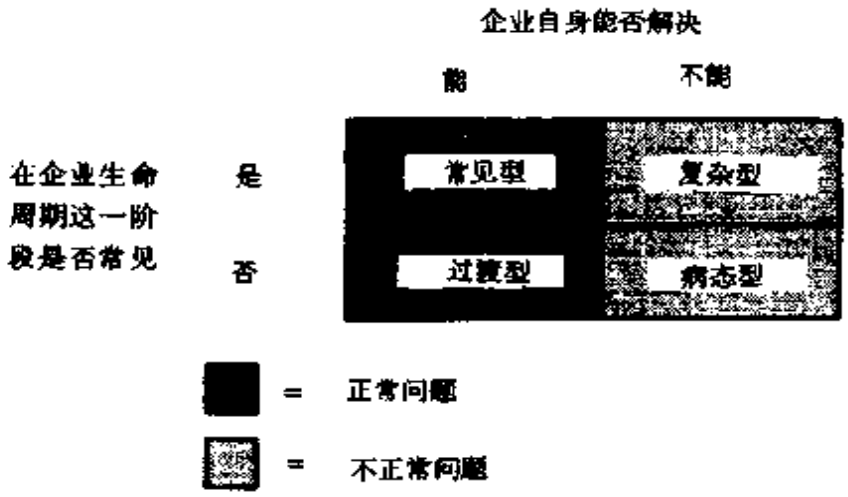


图 2　问题的实质

生命阶段难以自拔，这时的企业就像一个被青春期问题所困扰的中年人一样难过。

请看以下三个来自企业的例子：

1. 现金短缺一般属常规型问题的范畴，通常见于创业不久的企业；不过管理得比较好的企业可以很快处理好这一问题。但短缺的程度有可能比预料的要严重。在一个快速成长的企业中，只要管理人员能够解决预料之中的现金短缺，那就还只是个过渡型的问题；要是处理不了，同样的问题就变成复杂型的了。要是大到管理人员根本无法解决，那就成了病态型问题，很可能造成创立不久的企业夭折。

2. 问题由复杂型转化为病态型的例子。这里可以用特别独裁的管理风格的例子来说明。在成长阶段的早期常常遇到这种风格的管理，而企业可能自己无法解决。此时管理者陷入了自己编织的罗网，因为连董事会实际上都是由他一人把持的，企业内部不存在能够改变管理风格的能量来源。这样复杂型问题便恶化为病态型问题，出现的预料之外的问题企业更加难以控制。例如，当创业者完全左右企业、企业成败几乎完全取决于他时，企业会出现“创业者陷阱”的病态型问题的症候。这时创业者既是企业

最大的资产，同时又是企业最大的负债。常常是这个人一死、公司也就完了，或是创业者的家族在三代之内就失去了对公司的控制。这个陷阱或这种病态一般是由于企业无法使自己摆脱困境而造成的。

3. 在老化阶段，企业满足顾客需要能力降低的官僚化倾向，是必须解决的顽疾。盛年期是企业生命周期中最为强盛的阶段，企业有必要维持在这个阶段，因此只要自己不能扭转这种满足顾客需要的能力降低的局面，老化现象就要被诊断为不正常的问题加以矫正了。

应该通过“治疗措施”消除病态，使企业能够顺利进入新的生命境界，这时企业所遇到又是一系列新的正常的问题。而所谓的“预防措施”则是培养企业在未来的生命阶段避免不正常的问题的能力，使之不要纠缠于新的复杂型或病态型的问题。

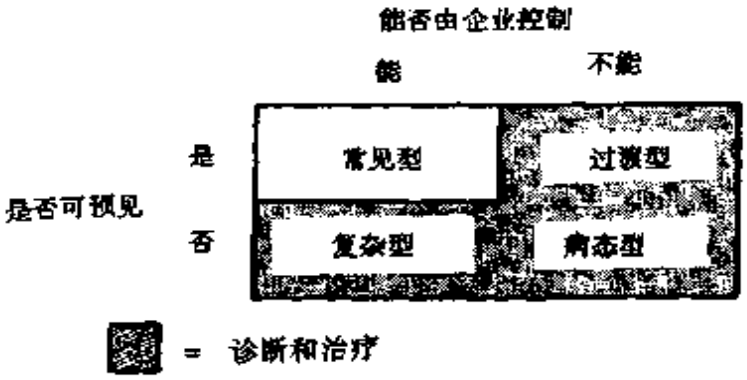


图3　爱迪思诊疗法

爱迪思法根据不同类型的企业对症下药，它同时也是一种“治疗法”，足以治疗和预防企业生命周期中出现的各种企业病。爱迪思法的目的在于克服企业在成长和老化阶段出现的复杂型和病态型的问题，使企业能够进入盛年期。这一方法还特别重视开发企业自身永葆盛年的能力。

本书的重点在于促进企业改革，并解决复杂型和病态型这两种不正常的企业生命问题。这两类问题限制了企业的成长，也影

响了企业处理将要遇到的问题的能力。更确切地说，这里所介绍的是一种预防的方式，目的是为了避免常规型问题恶化为过渡型问题，以及过渡型问题和复杂型问题恶化为病态型问题的更为糟糕的情况。

在本书的第一部分，我们主要是描述企业在各个生命阶段会遇到的种种问题。这些问题是常规型的还是复杂型的取决于需要多长时间来解决它们；对于不同的企业而言，同样的问题究竟是过渡型的还是常规型的也有所不同，这取决于企业内部的权力构成（见第5章）。但不管哪种情况，只要不及时加以处理，问题都很可能发展为病态。本书旨在向读者提供一套诊断、治疗、预防的理论，以便大家防患于未然。

第一章

企业生命周期描述：成长阶段

企业孕育期

企业生命周期的第一个阶段是孕育期（courtship stage）。此时企业尚未诞生，仅仅是一种创业的意图。

图4　孕育期

确立所要承担的义务

孕育期所强调的是创业的意图和未来能否实现的可能性。尽管企业尚未见雏形，有些人对这种冲动和热情还抱有疑虑，但至关重大的事情实际上已经发生了。此时的企业就像是跑道尽头等待起飞的喷气式飞机。飞行员已经发动了机器，产生了阵阵轰鸣。虽然此时尚没有什么实质性的举措，但却是至关重要的时期，因为此时正在积聚冲力和动能，只要刹车一松，飞机就会迅速平稳地直冲蓝天。企业生命的孕育期与此非常相似。虽然这一阶段只是高谈阔论而没有具体的行动，但创业者正在通过“推销”自己的“奇思妙想”来确立所要承担的义务。

他向谁推销奇思妙想？首先是向自己。他自己内心对这一主

张要有信心，愿意承担责任。但这种主张同时也在接受他人的考验。别人怎么看？可行吗？别人越是接受他的主张，他自己建立起来的承担义务的信心就越大。

同样的情形见之于婚姻前的求爱。我们称之为坠入爱河。坠入爱河仿佛是婚姻的序曲，它所建立的承诺是维系婚姻必不可少的条件。

飞机要想按照设计要求在蓝天中翱翔，它就必须先得有一个起飞的过程。要想在天上飞，它得先在引擎轰鸣的阶段积聚动量、产生向前的冲力。同样，企业要想按照你的意图运作，它就需要承担风险。大家在孕育期不确立起相应的所要承担的义务，实际上就等于没有承担什么风险。

飞　机	企　业	婚　姻
积聚向前的冲力、动量	确立所要承担的义务	坠入爱河
起　飞	承担风险	确定关系
飞　翔	销售鞋子（例如）	建立家庭

确立所要承担的义务的过程伴随着波动、热情与感情，或者称之为“热度”，就像是积聚于一点将要爆发的能量一样。

确立所要承担的义务的过程也能产生复杂型或病态型的不正常的问题。在婚姻关系中，坠入爱河的情侣信誓旦旦，但不切实际的山盟海誓却会使这对情侣中的一人甚至两人都最终后悔不迭。

同样的情形在企业孕育期屡见不鲜。在确立所要承担的义务时，创业者可能会作出种种日后回想起来会后悔的许诺。在孕育期作出允诺似乎是确立所要承担的义务的一个组成部分。创业者常常答应把未来公司的股份分给家庭成员、律师和朋友们。好像只要采取了这样的行动，这些受益者就会作出某种心照不宣的保证，将来怎么支持他一下。之所以会出现这种情况，是因为处于这一阶段的企业还没有什么实际的价值。缺乏经验的创业者并没有觉得自己失去了什么有价值的东西。但要不了多久，这种大手

大脚的做法就会反过来困扰企业的创业者。

婚姻中，感情是建立承诺和信任的基础。企业生命周期中，创业者也要对所设想的企业情有独钟才行。这样，在企业真正建立起来时，他的这种“舐犊之情”才能支撑他克服在企业的婴儿期所遇到的种种困难。

如果有人承担风险，所要承担的义务成功地经受住了考验，企业就诞生了。反之，如果没人愿意为企业的运作承担责任，企业也就胎死腹中。因此，企业所需要承担的义务的大小是与其诞生后要承担的风险的大小成正比的。知道了飞机的大小，就能告诉飞行员使它飞离地面所需的冲力，如果能预知在婚姻道路上要遇到的磕磕碰碰，我们就应该能预知避免离婚需要建立多大的承诺。要是能知道羽翼未丰的企业将面临的风险的大小，我们就能告诉创业者他和其他人承担多大的义务才能成功地开办这家公司。

发明人带着新产品来找我咨询开公司的事时，刚开始我根本不听他们说些什么，我注意的是“谁”在说，是“怎么”说的。创办一家成功企业所需的远不只好的主意、有市场、有资金。新企业所需要的是那种一旦公司诞生就能夜不成寐的“产品斗士”(product champion)。

我会问这些未来公司的创业者们：“谁是公司的头？”要是答案是“我们正在寻找合适的人。”我就会说：“找着了这个人，再来找我。咱们别在真空中谈市场研究。我们得看一看把有关市场研究的成果转化为现实的人有多大的决心才行。”

当人们提出要新建企业时，你必须检查一下他的“轰鸣声”或说是“已经发动起来的马达。”他们真正承担了怎样的义务？对于这项尝试有没有足够的资金来源？任务越重，所需投入的热情就越高，这必须跟这样一家企业长期所要解决的困难相匹配。创立企业的困难可以通过种种因素来估价。比如，把各种因素组合在一起的复杂程度；获得收益的速度（要用多长时间才能真正

开始赢利?)；需要多大程度的创新精神（要得杀多少现有的“圣牛”用于祭拜?)，等等。如果所要承担的义务与将要面对的困难不相当，那就只会“徒劳无益”，拟议中的企业也会夭亡。

从更大的方面也可以看到所要承担的义务与风险之间的这种关系。例如，从革命者的信念就可以预知一场革命的成败。要革命，就必须要有与艰巨的事业相一致的信念。变革社会的任务是非常艰巨的。要想带来翻天覆地变化（这也是对革命的定义），革命者必须甘愿为事业抛头颅洒热血。80 年代初，美国各地常有许多伊朗流亡人士抗议阿亚图拉霍梅尼的统治。尽管到处是义愤填膺，旌旗挥动，但没人愿意为这项事业去献出生命。这种信念很清楚地表明了这次运动要想取得成功需要长久的时间。

正如康拉德·希尔顿（Conrad Hilton）所言：“要行大船必去深水。”但想在浅水沟里开大船的人却比比皆是。

高水平地确立起所要承担的义务是成功的关键，企业一旦诞生，有无这种所要承担的义务便成了决定企业存亡的关键。如果所要承担的义务不实际，企业往往在艰难时刻初现端倪时就分崩离析了。

创业者的产品导向：预言家还是利润迷?

谈到承担风险所要承担的义务时，我们有必要问这样一个问题：这个人为什么要承担义务？创业者或产品斗士的动机是什么？如果仅仅是为了赚钱，那对于这一生命阶段的企业而言还是远远不够的。要是从赚钱的角度讲，没人敢肯定这个公司会出现什么样的结果。孩子还在摇篮中时，能说父母的动机就是把他养大后让他成为医生或律师，在他们年老时好让他尽赡养之责吗？我看最好不是这样！

创业者的动机一定要超出一般的思维，必须要超越那种获得眼前利益的狭隘意识。所要承担的义务不能光让人听着有道理，最重要的，要从情感上对创建企业的主张以及企业今后能在市场

上发挥作用这两点承担起义务。创业者要对所感受到的市场需要作出反映，这种念头让他着迷，他情不自禁地就要去满足这种需求。所提供的产品或服务有利润、能赚钱只不过是对创业者对环境估价所作的验证罢了。

在孕育期，创业者的动机应该是满足某种市场需求，创造附加价值。创业者应该对自己的产品能满足市场需求兴奋不已，一旦有人说三道四，他要挺身而出为自己产品的性能和服务进行辩护。要是我们让他描绘一番公司未来五年的发展前景，他所描绘的应该是一个能够更加有效地满足需求、客户稳健增加的企业。如果他仅仅提到投资回报，那么将来一旦有什么困难出现，他所承担的义务在将来出现困境时就不足以支撑起这个新诞生的公司。当然，没有利润企业会死亡。不过对投资回报估价的高低可以否决一项方案，但却不能保证这项方案就一定能成功。能够使一项方案成功的，是创业者坚信市场上一定存在着这种需求、有成千上万活生生的顾客会接受自己所提供的产品和服务。

对顾客需求承担义务与顾客本身是否觉察到了这种需求没有关系。弄清楚这一点非常重要。创业者就像一位预言家，他是在对自己已经感知、而潜在的顾客自己都未必已经觉察的需求作出预言。因此，创业者所关心的是市场应该买什么，而不是它正在买的东西。如果市场需求已是众所周知，市场已经用大量的产品或服务把这种意愿表明了，那就谈不上什么创新和风险，所需承担的义务就很低了。如果这样，创业者就不是创造奇迹的预言家，而是人云亦云的追随者。

我越是思索创业的历程，就越是感到这跟母亲十月怀胎何其相象。创业者必须“分娩”，他无法对嗷嗷待哺似的需求——一个尚未诞生的孩子的哭闹无动于衷。就像先知约拿，他无法对自己的预言缄口不语。像约拿一样，预言在创业者骨子里燃烧，如果他想逃避，他就会像约拿一样被鲸送到命中注定的地方去。

要是创业者创办企业是为了追求投资回报，那就如同圣经中

的先知是为了想升入天堂而说出预言、或母亲想要生个当医生的女儿才要孩子一样。先知并不想下地狱，母亲并不想孩子一事无成，创业者也不想破产。但投资回报率（ROI）只是一条限制条件，而不是决定因素。尽管没有投资回报率最终会让企业破产，但投资回报并不能催生一个企业。

那些一门心思扎在钱眼里或只想着投资回报率的创业者很可能要大失所望，可能在企业产生赢利之前他就已经退出角逐了。你不可能总指望财源滚滚。创业的主张要变成可操作的内容，在这一过程中，就难免失误，也就是说很可能就要赔钱。那些只顾追求金钱的人常会觉得备受打击，而那些受要满足市场需求的想法驱使的创业者却会不断探索，直到最终找到满足需求的正确答案。对他们而言，即便当时没有利润也在所不惜，养育一个孩子就要求你去照料他，有病没病都一样，生活中并不是什么时候都只有微笑。

其实可以把利润看成是网球比赛中的记分板。只盯着记分板是不会让你赢得比赛的。记分板的作用只是告诉你赢了还是输了。真要想赢得比赛，你得盯着球才成。每次击球都是一次你有可能比上一次打得更好的机会，对于婴儿期的企业也一样。创业者必须去击球——去满足以销售量来衡量的顾客的需求。运动员不一定每一击都能击中，但每接一个球就像一场新的比赛又从零开始了。在学打球时是没有必要盯着记分板的，那样做毫无意义。只有在大部分学习的内容已经完成了，你想检验一下自己所学的内容、看看还有什么需要学习时，看记分板才会有意义。一个每场球都想赢的人忍受不了新学一种游戏的煎熬的，因为他输不起。一个人只有先专心致志地学着玩，然后才可能赢。

真正的企业家创办企业是因为存在尚未满足或者是根本还没有体现出来的需求，他必定是以产品为导向而不是以市场为导向的。他所醉心的，应该是一种能够满足他自己都还无法确切表达出来的需求的产品。他不是对已经存在的市场需求作出反映，相

反，他在试图教育并改变市场的行为。从某种意义上讲，是他“替”市场把这种需求表达出来了。通过他的行动，这种需求才得以被表述清楚并具体化。实际上，在生意场上他是个预言家而不是企业家。可能跟其他先知一样，他会被人送上十字架。因为在短期内企业的权力结构是排斥他的。在产品出来之前，别人没有理解这种需求，所以也没人能够理解他的意图。

这使得他极易受到那些找上门来、保证帮助销售产品的人的伤害。在作出了开拓产品市场的保证之后，这些新来者有可能获取相当程度的对企业的所有权。一般的情况下，这些先知们只是醉心于产品，对控制企业、索取投资回报并不感兴趣，结果常常把公司的控制权拱手让给了搞市场营销出身的人。对于创业者的回报仅仅是他的产品存在下来并受到了大家的认可。享受由于这些创新而带来的金钱和荣誉的胜利果实的，往往是后来的市场营销者。

为什么不论上过多少市场营销课程，先知型的创业者都不是市场导向型的呢？因为先知型的创业者全力以赴想着市场应该想要的产品，这肯定会导致他去全力研究应该满足那种需求的产品或服务。由于这种服务或产品尚处在发展当中，因此在产品质量、性能、功用被接受之前，他必须是产品导向的。如果创业者过早地注意到市场反映，那他就会使得自己所预见的需求过于早熟。创业者会反对淡化自己的梦想，他挂在嘴边的总是他在试图改革的现实。

许多创业者因忽视市场营销战略和不关心现实而受到责难。但在企业的这一生命阶段却是属于常规型的正常问题，不是什么病态型问题。这种现象非但是正常的，而且是有利的。正如乔治·肖伯纳所言：“理性的人适应环境；没有理性的人要让环境去适应自己。因此所有进步都是没有理性的人努力的结果。”

不过在下面我们将看到，创业者的这种性格特征：即对自己所感知的市场应该有的需求承担义务（而不是对市场想要的产品

承担义务)，并且相对而言不想对创造利润承担义务（这是公司未来健康成长的基本条件)，有可能在后来发展成为企业的病态型问题。创业者可能不知道什么时候该从自己的梦境当中走出来。他以产品为导向的时间可能会过分长了，他会拒绝向认为产品或服务必须置于市场上去考验的市场营销策略让步。他按照自己所认为的“应该如此”的感觉行事的时间太长了，以致于不能正视现实，向市场提供市场所需的产品。

即使创业者过了产品导向这一关，他还会在向利润导向的转变过程中遇到困难。这种转变不仅要求要注意技术与顾客之间的关系，还要关注财务和人的因素，而处理这些管理要素却不一定是创业者所擅长的。由于创业者在市场战略上总是坚持一意孤行，而他又不是总能善于处理好这些因素之间的关系，因此这些要素会陷入管理无序状态。

在生命周期的某一阶段是正常的问题在另一个阶段就可能是不正常的。对于孕育期和婴儿期而言，愿意执着地承担义务是必要的，但在后来这又可能成为病态。举一个例子，一家公司可能因为处于一个衰败的行业而经常赔钱，但创业者却不接受这一现实，在有些情况下，他越是抗争，企业在麻烦中就陷得越深。创业者总觉得事情“应该如此”，并抱着自己的梦想不放。理解这种矛盾的状态非常重要：为了使刚诞生的企业健康成长，我们需要创业者承担义务，而且是越执着越好；但总有一天他需要变得现实起来，要懂得如何取舍。这一矛盾使得我们很难评价一个好的创业者应具有的素质。如果他执着地承担义务，他能够有所舍弃吗？要是他能够舍弃，那他所承担的义务又够不够呢？

成熟健康的创业者一方面要承担高度的义务，但另一方面又要脚踏实地。他们既承担着义务，但又有灵活性，并且善于总结经验。一个创业者应该是一个讲道理的非理性主义者，他一方面有近乎疯狂的强烈信念，但同时又要听得进别人的不同意见。

正常的孕育期，这种不同的意见会在不破坏创业者梦想的前

提下被采纳。所承担的义务要在经过反映现实的“模拟检验(dry tested)之后存在下去。孕育期是正常还是病态就取决于它是否经得起这样一种现实的检验。

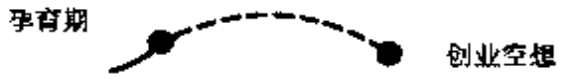


图5 创业空想

美梦成真还是仅仅成为创业空想

在企业生命周期的孕育期，产生种种疑虑是正常现象。相反，要是对一切都毫无疑问反倒是一种病态现象。创业者应该作出回答的正常的疑问有这样一些内容：

·我们究竟要做什么？(What)

·该怎么做？(How)

·什么时候做？(When)

·谁来做？为什么？(Who，Why)

这就是一种现实检验。未经现实检验的孕育期只是一种创业的空想：只要遇到点挫折，所承担的义务就烟消云散了。这就是有着病态型问题的孕育期：充满了自己想怎么样就该怎么样的幻想，而不顾现实到底是一种什么情况。大家都不提难以作答的问题。创业的主张总是停留在幻想的水平上，不具有可操作性。

病态型的问题在孕育期一点也看不出来，因为从表面上看并不成为问题，也没有任何痛苦，一切都充满了玫瑰色，非常美好，但这恰恰是孕育期的病态问题危险异常的原因。企业婴儿出世了，但由于创业的主张未经考验，婴儿期的企业便有可能因对现实毫无准备而夭折。企业会从没有任何痛苦概念的顶峰，落入诞生后满是痛苦的深渊。这是因为没有对创业者和企业所能忍受的痛苦进行真实的考验、创业者所承担的义务也未经模拟检验造

成的。

在婚姻关系中也是同样的道理。对于有些人来说，从玫瑰色的追求期转变到现实的婚姻生活可能是一场真正的灾难。只要模拟出婚姻生活的真实情景，把各种难以面对的问题在一开始就提出来，我想在领结婚证之前就会有许多夫妇决定还是不结婚的好。在商业谈判中也常常发生同样的事情。我们为一个项目兴奋不已并开始商谈合伙做这笔生意，但当涉及到细节并把它写下来时，这个项目可就不那么令人兴奋不已了。

孕育期

正常现象	不正常现象
兴奋不已，但经过了现实检验	对所承担的义务未进行现实性检验
创业者承担了现实的义务	创业者只有不切实际的的幻想
产品导向，对产品增加附加值承担了义务	利润导向，只考虑投资回报
所承担的义务与风险相当	所承担的义务与风险不相当
创业者掌握控制权	创业者的控制地位不稳固

最后表明企业诞生的是什么？并不是签署了合作的文件。只有当所承担的义务有了具体的表达形式，有人承担了风险时，才表明企业真正诞生了。风险有各种不同的表达形式：有人辞了原有的工作，新办公室已经花钱租下来了，或是保证哪一天要交货了。只有当风险已经真正产生并有人承担时，企业才进入了被称为婴儿期（infant stage）的下一个发展阶段。

婴 儿 期

一旦有人承担风险，企业的本质就发生了根本性的变化。风险必须克服，需要有现金付账，注意力也由构想与可能性转到了所构想的结果的生产上。现在企业要满足顾客的需求，因为企业正是由于这种需求才产生的。在企业里，这一点是通过反复强调

销售来体现的。现在已经存在风险了，我们不再需要构想，我们要的是销售量。“别再跟我谈对新产品的构想，告诉我们你能推销出去多少现有的产品。”

图6　婴儿期企业

对许多羽翼未丰的企业来说，由构想转到创造出成果需要一段摸索时期。这一阶段很像刚结婚时的情景。常常听到夫妇间的这种抱怨和争吵：“咱们的生活中简直没有什么浪漫色彩了。结婚以前你还总愿陪着我说话，但自打咱们结婚后我简直连你的影子都见不着了。”得到的反驳常常是这样的：“我知道！但结婚时也说了咱们要有个家，咱们得买房子，这都需要用钱。咱们得去赚钱才成呀！”

同样的事情也会发生在婴儿期的企业身上。孕育期大家有时间去高谈阔论。一旦承担了风险，就没有时间清谈了，重要的是行动起来。在社会政治生活的层次上，也能看到这种转变。革命成功之后，第一批投入监狱的常常是最先发起运动的那批理想主义者。原因何在？很简单：新的社会秩序不再需要那么多新的梦想，只要把已有的梦想加以完善就已足够了。

在企业生命的这一阶段，重要的不在于你想什么，而在于你做什么。有这么一个问题是常常问及创业者或创业者常问自己的部下的：“你已经采取了哪些措施？你已经把东西生产出来了吗？销出去了没有？你究竟做了些什么？”这些问题常常把昨天的梦想家问得垂头丧气、支吾其辞。婴儿期企业的管理者最多的抱怨是：“我哪有什么时间去想问题！要干的事情简直太多了，我干都还干

不完呢!”

婴儿期企业面临着很大的矛盾。面对的风险越大，就越需要百倍的信心承担义务以确保获得成功。这就是说，在孕育期创业者必须要成为能够确立所要承担的义务的梦想家。一旦企业诞生了，由于风险很大，企业所需要的又变成了一心一意勤奋工作、一切以结果为导向的不是梦想家的创业者。企业所冒的风险越大，诞生后所受的“如梦方醒”的冲击就越强。能够完成由先知型向实干型转变、使预言成为现实的领导，确实是非常特殊的人才。要是这一转变牵涉两个领导人，那他们之间一定会产生冲突（他们中肯定有人坚持理想主义，另一个人如果想把理想具体化并付诸于实践，就需要对理想主义者作出妥协。矛盾便由此产生了）。

婴儿期的企业缺乏明确的方针和制度，也没有什么程序或预算。企业的整个管理制度可能是写在一页旧信封的背面放在创业者的马甲口袋里。企业里的大多数人，包括总经理在内，都要出去搞销售，这就是所谓的“行动起来”。根本不开什么员工大会，企业的决策权高度集中，可以恰如其分地称之为创业者的独角戏。此时的企业对自己的能力和弱点没有什么概念，只是开足马力全速前进。就像一个不知道该怎么使力的小孩，只知道去抓东西，还不懂得怎么去摸东西。同样，婴儿期的企业也会言过其实、错误地认为自己能说到做到。结果是日程排得太满，交货期不得不推迟；货物按时送去时，有时少了部件，再不就是把说明书给弄丢了。不过企业对顾客的投诉是很负责任的。为了满足顾客的需要，大家在周末或节假日都在加班加点地工作。

婴儿期的企业很有人情味。相互之间都是直呼其名，没有什么高低之分。企业聘人或衡量工作成绩也没有什么标准，只要给主管留个好印象，需要时就可以雇你。一般是要求他们立刻就投入工作，因为婴儿期的企业招人来解决燃眉之急时已经是晚迟了。它明天所想要的人是昨天就需要招聘的。只要工作有成果，或是懂得该怎样向老板施加压力，在这样的企业中你就能得到

提升。

这一生命阶段的企业就像婴儿一样，常常哭闹着要吃“奶”（经营资金），要是没奶，它就极易得病，受到伤害。这时企业没有管理深度，要是创业者死了，没人能领导这个企业。企业没有辉煌的记录，也缺乏经验，所以在产品设计、销售、服务或财务计划上所出的差错都可能产生致命的打击。由于企业是小本经营，没有额外的资金去建立健全能作出各方面都考虑得很周全的互补的管理团队，所以出现上述差错的机率还特别高。

企业不可能永远停留在婴儿期。维持一个婴儿期企业所需的时间和精力常常是远胜于它眼下所能带来的经济收益的。要是婴儿期拖得太长，拥有这一企业的自豪感就消退了。这时创业者（或老板）已心灰意懒，想要放弃了。在这种情况下，企业的死亡并不是像以前所出现过的那样迫在眉睫或猝然而至。这个过程比较长，一般是在充满感情的信心减退、而“怎么会这么糟”的抱怨日益增加的拖长了的过程中慢慢地消亡的。

企业在婴儿期的问题

在婴儿期，企业的个性行为呈现出以下模式：

·行动导向，机会驱动

因此

·缺乏规章制度和经营方针

因此

·表现不稳定

因此

·易受挫折；一不留神问题就演变成了危机

因此

·管理工作受危机左右

因此

·不存在授权，管理上唱的是独角戏

因此

·创业者所承担的义务不断受到考验，并且成为企业生存的关键因素

从许多方面看，婴儿期的企业都像是一个真正的婴儿。企业婴儿和真正的婴儿要生存下去，都少不了两样东西：

1. 定时喂奶（资金）。要是奶水不足，他们就会夭折。

2. 父母的疼爱（创业者所承担的义务）。如果这一点降低了，企业也会死亡。

在企业的婴儿期，上述两个方面是引起病态型问题的最关键的因素。

资本不足（undercapitalization）的问题

对于企业定期注入资金的需要，我们必须要有一个全面的理解。我遇到过不少这样的生意人，他们像缺乏经验的父母一样，房子、玩具、摇篮，什么都在计划中了，惟独没想到奶水。企业所需要的奶水，指的是企业的经营资本，这些资本可以用于应付日增的存货和应收账目等目的。

低估对现金和经营资金的需要是比较普遍的现象。这源自于孕育期创业者典型的热情心态。对于确立所要承担的义务而言，热情很有作用，因此也是不可或缺的，而对资金需要的客观看法却与这种富于幻想的热忱不相容。

这种倾向实际上就是把成功的目标定得很高，而低估了对资金的需求。创业者总希望日后总有法子解决“爱哭的孩子”所需要的奶水问题。所以他们总是先把孩子“生下来”，然后才去为“孩子的需求”着急，结果 产生了资本不足的危险。而且企业的销量越大，出现被称之为资本不足问题的可能性就越大。一个企业的平均年销售增长要是超过了35%，企业的自有资金一般就不足以支撑这种增长，这时就难免遇到周转上的困难。

但婴儿期资本不足所带来的痛苦是可以避免的。只要创业者

在孕育期认真考虑好未来的企业要做什么、怎么做、以及由谁去做，这样的问题就比较容易避免。一个健康的企业婴儿，必须要有符合实际的经营计划，而且要以“周”为单位来监控现金流量。记账的重点是现金流量。权责发生制会计虽有利于纳税和赢利分析，但对于及时监控企业生存却不见得有利。严格监控应收账目周转率和存货周转率也是防止经营资金不必要增加的基本手段，这种不必要的增加会耗费企业婴儿的奶水。

企业婴儿常常抱怨资本不足。但为了获得资金，他们却常犯一些最基本的错误：

1. 把短期贷款用于在较长时间才能产生效益的投资项目。

2. 开始用折扣价刺激现金的产生。有时折扣大到不足以弥补变动成本。结果是销得越多、亏得越大。

3. 把股份转让给对“事业”毫无怜悯心的风险资本家。

前两种错误可以使企业破产，因为他们虽然减轻了症状，但从长期看，却使病情恶化了，企业会陷入更深的危机中去。第三种方法中，与之打交道的风险资本家，简直就是童话故事“小红帽”中的狼外婆。他们满脸堆笑，口口声声说：“我们所做的一切都是为了帮你们摆脱困境”，但实际上他们的真实目的是尽快地收回可观的投资回报。这种交易短期之内榨干了企业的利润、压制了企业的增长，最终还是损害了企业。

创业者应该重视企业的现金流量、贷款结构、成本会计。如果要想借入风险资本，最好还是跟那些有长远打算的投资公司合作。

创业者所承担的义务

引起企业婴儿死亡的第二个变量是创业者所承担的义务丧失了。创业者所承担的义务为什么这么重要？

因为婴儿期的企业开始时流出的现金总是大于流入的现金（经营所耗的现金量要比现金收入量要高）。这就产生了行动导

向、机会驱动的压力，企业会很敏感、很灵活，并且会不惜一切去获取现金。这就意味着给规章制度和企业政策所留的空间很小。此时的企业正在试验、探寻成功的含意。一旦把成功的内容搞清楚了，就会通过制订规章制度和政策来保证今后能取得同样的成功。这一阶段制订规章和政策有可能扼杀满足顾客需求的机会。但缺乏规章和政策，为了获取现金而过于灵活、采取权宜之计，又会使企业养成“坏习惯”。习惯成自然，而且这种习惯会持续到未来，对将来造成影响。

对于企业婴儿而言，这类坏习惯的代价不高，收益不小。但随着企业员工和客户的增加，坏习惯的价值下降了，代价却直线上升。这样的例子比比皆是。例如，为了争取到订单，企业会千方百计去满足客户的需要，但随后却可能造成创业者对企业失控。这种情况下，风险很高的大宗合同签订之后，结果可能是巨大的损失。

没有规章和政策，企业的表现就不会稳定。虽然这对婴儿期的企业而言是正常的，但却使企业非常脆弱、易受挫折，问题常常演变成了危机，这种状况把管理人员变成了消防队员。

在以危机为转移进行管理的环境下，发现极少授权的现象并不罕见。此时很容易成为独角戏，而且必须是创业者自己来演这出戏。要是创业者不承担义务，难以解决的问题将演变成危机，最终可能毁了这个企业。但为什么要承担义务呢？

创业者从婴儿期的企业最可能得到的“好处”是：

·一天工作 12 到 14 小时、一周工作 7 天，而且比他去受雇于人收入还低的“奖励”。面对当前难事成堆的现实，那种大把大把赚钱的机会还是一个遥远的梦想；

·辛辛苦苦地为一帮并不领情的雇员张罗薪水的“奖励”；

·拼命工作，回家时却因冷落了老婆孩子而备受责难的“奖励”。

那他为什么还要这么干呢？

从这一阶段的企业是得不到什么具体的报偿的。通常情况下，使企业得以维持的惟一原因，就是创业者对企业能够如此而且应该如此的爱和所承担的义务。这种构想和所承担的义务是在孕育期创造的。创业者是不会让自己的梦想破灭的，那是他的自我价值所在。这个羽翼未丰的企业是创业者迈入不朽者行列的通行证，这是他的创举，是他足迹最先涉及的处女地，这还是他百年之后矗立在那儿的纪念碑。

经营一个婴儿期的企业要求你夜以继日地辛勤工作，可会有什么回报呢？新生的婴儿微笑并不是因为他认出了谁，可能他只是想放个屁！那为什么父母还不求回报地尽心尽力呢？因为那是他们的孩子。这一点对创业者也是同样的。在企业的婴儿期，没有什么有形的回报，谈论将来可能赚到的钱就像谈孩子长大了要干什么一样，只能是说说而已。使创业者勇往直前的是他在孕育期所承担的义务。要是所承担的义务消失了，企业也就完蛋了。这种对企业一心一意承担义务的意志有时太强，给创业者的生活都带上了紧箍咒。创业者常常得作出这样的选择——是要公司还是要家庭？如果是进行一场创建一个新社会的革命，人们所要牺牲的就不只是家庭了——他们应该甘愿为事业献出生命！

照料一家婴儿期的企业要求你一刻也不放松警惕。创业者要不断地面对他毫无准备的各种问题：顾客的投诉、供货商令人不满、银行不愿贷款、工人磨洋工。没有先例、规章、政策或经验可资借鉴。每项决策都是“史无前例”的，而作出这种一切从零开始的决策又特别耗费人的精力。比如，要想得到更多的资金，最终要求销出更多的产品；而销出更多的产品，所需的资源又要更多的资金，这又得要求销出更多的产品。这种无休止的循环使得创业者不得不加班加点、有时甚至彻夜不眠地去拼命干。

墨西哥商业银行的创始人有一次在一个聚会上提到，他的夫人都不理解他为什么要去开银行。她曾说：“创业就像是年轻时进入梦乡，一觉醒来已经老了”。经营一项事业不但需要全神贯

注、全力以赴，而且要承担完全的义务。这真像是一个很长的梦。对许多人来说，这还是一场恶梦。

婚姻要获得成功，就需要善解人意的丈夫在孩子出生后体贴做了母亲的妻子。出于同样的原因，要成功地造就一家企业，也需要有相互理解、相互支持的伴侣。因此，检查一家刚开张的企业是否健康，还得先看创业者的家庭是否支持他。如果没有这种支持，创办一家新企业的结果要么是家庭离异，要么是企业婴儿夭折。因此，比较慎重的创业者应该争取自己配偶的合作，鼓励他或她分享创业的痛苦与欢乐。

但是，失去至关紧要的创业者所承担的义务，可能不光是因为缺乏家庭的支持。最普遍的一个原因还是来自外界的干涉。在动物王国中，有一相似的现象可以说明这种情形。在哪种情况下母狼会抛弃狼崽子任凭它死亡？只有在人手碰了狼崽子后，母狼才会抛弃它，因为小狼崽身上已经没有它的气味了。要是外界插手婴儿期企业到了创业者不再认同企业的程度，就会发生同样的现象。为了获得充分的资金支持，创业者常常在孕育期出让股份或把公司的部分股权卖给风险资本家。要是这些“手”不断从外部进行干涉，到了创业者不再认同他自己的创造物的地步，他就很可能觉得那不再是自己的“孩子”而放弃它。企业便会因此而夭折。

在大企业里也会出现这种遗弃症。新建立的部门或刚独立的子公司就像是需要高度热忱和积极投入的新企业。但每次这个企业新生儿想作出新的尝试时，总公司都要它填写一大堆表格，还要作出正儿八经的预算，随便什么行动都要耗费很多时间按所谓“正当渠道”走一遭。由于来自总公司的侵扰和干预太多了，这个新部门的创业者可能会丢下这么一句话扬长而去：“你自己订规矩，你自己去玩好了！”在有些公司，由于条条框框限制太多，整个公司环境对新事业的发展都成了不毛之地。

外部的干涉也可能是来自政府。政府的种种法规可能使整个

环境只适于那些已经相当完善的大企业参加角逐。对于刚刚起步的小企业而言，必需花在律师和会计方面的费用，以及必需花在遵守所有规章制度方面的时间，都可能高得过于离谱，从而让创业者望而却步。

当政府干预很小时，社会气氛是“只要没明令禁止，就显然是可以去做的”。随着外部控制和政府干预的增加，气氛相反了，变成了：“只要没获许可，那自然就是不可以做的”。所以在政府过多地卷入经济事务的社会中，企业家可能觉得他事事都得请示，因为看起来好像事事都是被禁止的一样。事事请示会扼杀企业创新精神，如果再加上开创一番新事业的风险，这一因素会对创造性产生极大的破坏。

举个例子。在瑞典，法律规定董事会中必须包括雇员代表，因而解雇任何人都非常困难。对于一个已经健全的公司来说，这样做的负担还承受得起。对于一个刚刚起步的公司来说，需要经常改变经营方向，不断探索成功的含意，这种情况就成了极大的限制。因为一旦重新确定获取成功的战略，企业就很可能必须改变自己的人员结构。所以依照瑞典的法律，创业者在开始经营新企业之前就已经产生了一种失控的感觉。

企业要在婴儿期取得成功，企业的创业者就必须非常热忱、积极向上，甚至得有一种忌讳任何人染指他所创造的事业的嫉妒心。这种热忱是非常普遍的。你一定看过有关动物王国的影片吧？所有的动物都会极力保护自己的幼仔，不许任何陌生者靠近。创业者是人，但对于新企业——也就是他的“幼仔”，他会用这种动物的本能去加以保护。只不过所体现的形式是一个人说了算的独角戏和企业高度集中化而已。这时的创业者极端“护犊”，而且只能他说了算，他就是这个王国独一无二的统治者。不过根据我的理论，这不算是什么病态，而是常规型的问题。不但无害，反而有利。

许多咨询人员、创业者的家人和其他人都异口同声地指责创

业者在企业婴儿期不知授权、过于辛劳、一意孤行。但我认为这种行为是企业创办期与生俱来的，而且理当如此。如果企业已经渡过了生命周期的婴儿期阶段，而这种现象还在出现，那才能视之为病态。

行动导向与缺乏计划和制度

由于婴儿期的企业要为生存而奋斗，因此遇到事情要尽快作出决定。可是，此时的公司没有什么重要的经验可循，记忆中没有可资借鉴的东西，也谈不上什么规章制度。所以，许多决策都是第一次涉及，“史无前例”，公司的管理也就只能是由危机到危机（crisis-to-crisis）的管理。在这种环境下，企业愿意选择以工作为重的人为其工作是自然而然的事，企业所需的就是这种喜欢“先开枪，有问题以后再说”的“管理牛仔”。老板最器重的是那种拼命工作、反应敏捷、对其它事不闻不问的人，他们就像是“火车司机”一样，只要指给他铁轨在哪儿，别的事都不用问了。由于每个人都忙于行动，因此没有计划或思考的时间。企业生存所需要的艰苦奋斗和全力奉献的精神反倒激发了大家的兴奋感和自我实现感。他们总是工作至深夜，家里人常常一连几天见不着他们的人影。要是还没结婚，这些人也总是选择同事作为自己的伴侣。这完全是艰苦卓绝的游击战时代。只有强者才得以留下来，而留下来的人则在这种高度压力的环境中建立起了亲密无间的友谊。

在这种情况下，没有头衔、没有组织结构图，也没有等级观念。MBA 们在这种工作环境中往往感到无所适从，没法有所作为。他们所提出的有关工作说明、企业结构、战略、目标，工资及福利计划以及职务升迁途径等一大套问题常常弄得对方目瞪口呆，惊讶万分。当他们要求介绍一下所从事的工作的前景时，得到的回答可能是：“嗯，你的工作嘛，就是需要你做什么就做什么。至于说以后职务的升迁，你现在一开始就是元老了。你工作

越卖劲，你的地位自然也就越高。还有什么问题吗？要有，尽管去问老板好了。好在公司也只有他一个老板可问。”

我在创办爱迪思研究所时很幸运，因为我所教的 MBA 的学生中，有一位学习最棒的小伙子愿意作我们研究所的第一个员工。有一次，坐在我家的厨房里，他问起了自己未来的发展前途，他问这个问题是很有道理的。记得我曾教过他：一个运行良好的企业必须要有长远的计划和目标，而且还必须把这些目标转化为具体的行动计划，这其中就包括管理人员的发展前途。但坐在我家的厨房里，对于一个只有我们俩人组成、银行存款不过 5000 美元、还不知道创业的构想能否行得通的公司而言，谈论这样的问题就未免有点滑稽可笑了。记得我当时所作的回答是：“汉瑞克！你现在就站在事业之梯的最顶端，只不过这梯子是埋在地下罢了。你想爬上梯子？那很好，你开始动手把它挖出来吧！”

对于一个脑子里塞满了要根据战略和方针作出决策，被教会像老板、主管一样思考问题的 MBA 来说，“只有一个老板”可打交道可能让他觉得大失所望，很不得志。而且，商学院所教的一些管理技巧常会造成一些不切实际的期望值，这对一个婴儿期的企业是没有什么用处的。MBA 们所想了解的长远目标和策略在这个时候还不可能有明确的答案。婴儿期的企业还不可能提出长远的计划和目标，此时的企业在产品和市场两方面都缺乏制定比较现实的长远目标、规划和策略所需的经验，它所拥有的只是远景、梦想或打算——但却不是计划或可衡量的目标。所有这一切都还很含糊，这肯定无法让那些喜欢用数字来说明一切的人感到满意。但现实一点看，这已是你能指望婴儿期的企业所能拿出手的一切了。

一位创业者曾对我说：“要是我们真知道该干些什么，那我们早就去干了；但实际上我们还在摸索什么是我们真正能干的事情。”从新积累的经验中，会摸索出各种路子，以后可以靠它们

规划未来、制订出长期的目标和策略。没有关于成功的切身体验，制订详尽的、长期的计划不但难而又难，而且是纸上谈兵。实际上，婴儿期企业最需要的是用短期计划来检验企业构想并获取经验。

在婴儿期，不存在权力或责任的授与。公司作为一个组织尚缺乏经验，到底哪些做法能起作用，哪些做法不能起作用还没有定论。许多东西要在“跌爬滚打”中才能学到，只有通过亲身体验才能积累经验。这一阶段要想总结经验并加以推广是很难的。要做到这一点，我们需要建立一种机制，再现所概括抽象的经验。也就是说，要不断试验、摸索。但由于企业缺乏资金，不可能总为大家的错误交学费，因此要想让企业生存下去，创业者必须目不转睛地盯牢企业。所以也就不可能有真正的授权，也不应该有真正的授权。员工们实际上只能帮创业者跑跑腿、打打杂。这都是正常现象。要是真授权了，创业者反倒可能对企业失去控制，企业也就倒霉了，这种情况让我想起曾经看过的一幅登在《华尔街日报》上的漫画：两个蓬头垢面、衣衫褴褛的醉鬼，坐在公园的长凳上边喝边聊。底下的文字是“……我的顾问告诉我要授权。”

创业者不该授权还有另外一个理由，那就是为他工作的人一般不会像他一样擅长于这项工作。如果他们都是人才出众的企业家，能够作出跟创业者同样水准的决断，那他们早就自己去开公司了。婴儿期企业的员工常常是那种找个临时栖身之所先干着，然后才决定去留的人。可能他们并不是你苦心搜寻的人才，而是你碰巧遇到了，或因别的偶然的机会到了你这里。

婴儿期的企业由一个只愿演独角戏的人来领导不但是正常的，而且是求之不得的，因为只有这种人才能一周工作 7 天、一天工作 15 个小时。只有到了生命周期的下一个阶段，企业相对稳定了，也有一定的经验可循，可以坐下来喘口气时，创业者才能够授权。到那时他也应该授权了。

到现在，道理应该清楚了，那就是在生命周期的某一阶段起作用的行为在另一阶段常常没有什么作用。正常的问题可能成为不正常的问题，甚至成为病态。孕育期企业要成功，近乎狂热地承担义务是必不可少的，但如果创业者拒绝放弃不合理的创业构想、也不愿适应现实，那这种做法在企业的婴儿期就可能变为病态型问题。在婴儿期，创业者辛勤工作、缺乏授权并注重短期效果是企业得以生存的关键。但同样的特征到了企业生命周期的下一个阶段学步期（go—go stage），则可能成为一种病态型束缚。

管理人员必须随着企业的成长而成长。注意，成长并不意味着同样的内容不断增加，成长是一种变革，是一种质变而不仅仅是量变。如果企业无法成长，那就有必要撤掉企业的领导。在第三章的后半部分，我们将深入探讨适应企业生命周期不同阶段所需的领导风格。

图7　企业婴儿夭折

企业婴儿夭折

健康的企业婴儿能够均衡地成长，这种成长是以资金充足来体现的，此时创业者感到自己能够控制企业的运营，家人也支持他的事业，每日发生的危机也不再是致命的，这一阶段创业者每天都长时间地工作。不授权、所有事情都自己做主是正常现象。

创业者感到身心厌倦，对自己所创的事业产生疏远感或对企业丧失控制时，企业婴儿就有可能夭折。在企业资金的流动性不

可弥补地丧失时，也会出现同样严重的后果。

婴儿期

正常现象	不正常现象
·所承担的义务没有因风险而丧失	·风险使所承担的义务消失殆尽
·现金支出大于收入	·现金支出长期大于收入
·辛勤的工作加强了所承担的义务	·所承担的义务丧失
·缺乏管理深度	·过早授权
·缺乏制度	·过早制定规章制度和工作程序
·缺乏授权	·创业者丧失控制权
·“独角戏”——但愿意听取不同意见	·刚愎自用，不听取意见
·出差错	·不容忍出差错
·家庭支持	·缺乏家庭支持
·外部支持	·由于外部干预而使创业者产生疏远感

企业不可能永远停留在婴儿期。起飞所需的能量要远大于维持飞行所需的能量，一个企业也不可能总是保持使婴儿期企业起飞所要达到的能量水平。创业者和企业中的其他人员会丧失热情，放弃所承担的义务，此时企业便会死亡。这里时间是一个非常重要的因素，拖得过长的婴儿期是一种病态症状。

当现金收入和经营活动达到某种稳定程度时，企业就脱离婴儿期进入了下一个生命阶段。这时现金入不敷出和要求注入资金的需求已不再成为问题。顾客开始成为回头客，对品牌也有了一定的忠诚度，供应商的稳定和产品问题已不再是每日发生的危机。创业者总算有时间松一口气了。这时的情况就如同婴儿的消化系统已经稳定下来并开始在晚上安安静静地睡觉了一样。这种稳定状况一旦出现，婴儿期的企业便进入了所谓的学步期。

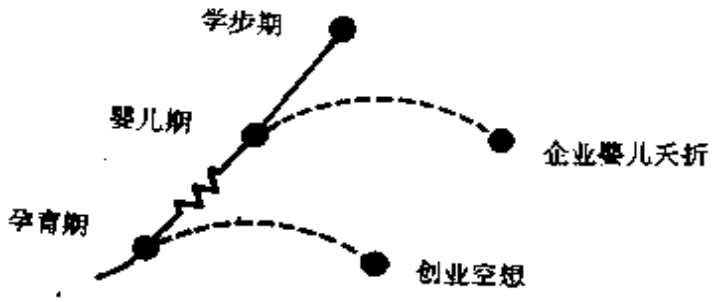


图8　企业学步期

学 步 期

何谓企业的“学步期”？在孕育期，只有一幅创业的构想；婴儿期，构想成为了现实；现在到了“学步期”，创业的构想开始真正体现出价值，企业不但已经克服了现金人不敷出的困难局面，而且销售节节上升。这意味着企业不仅是存活下来了，而且是日见繁荣。这使得创业者和整个企业都倍感自豪，甚至自豪得到了骄傲自满的程度。

机会优先

企业越是成功，创业者越是感到志得意满。有时他甚至觉得自己是无所不能的。结果学步期的企业常常会因同时涉足太多的事业而陷入窘境。学步期的企业就像孩子刚学会了到处乱爬时一样，对什么都感兴趣，什么都想碰一下。他们看不到问题，举目所见的只有机会。什么东西只要让他碰到了，不是咬上一口就是打得粉碎。一切都视作机会，这恰恰是学步期企业的行事方式。星期五晚上，一家正处在学步期的鞋业公司的老板出去渡周末，等星期一一大早他步入办公室时，可能会得意洋洋地大声宣布：“我刚买下了一家购物中心。”而他的员工们对此却一点也不感到惊讶，因为这样的事情已经不只一次发生了。

“投资房地产？咱们怎么又做这一行了？”

“没关系，这笔买卖不错，机会难得，我可不想错过。再说了，咱们不是在制鞋业取得了成功吗？做房地产照样也能成功！”

眼下所取得的成就已经使创业者忘记了婴儿期所经受的艰难困苦。学步期企业的成功更让他有种梦想成真的成就感。既然一个梦想能实现，为什么别的梦想就不能实现？这是学步期创业者的典型心态。

病态的学步期企业就像一个微型企业联合体（mini-conglomerates）；他们易于卷入种种相干或不相干的生意，但不幸的是，这种多样化经营的方式往往使学步期的企业把摊子铺得太大了。在那些他们不甚了了的行当中，他们难免失误。公司在购物中心项目上一夜之间所损失的钱，可能比他们在制鞋行业一年所赚的钱都多。

对于学步期的企业而言，似乎每一项机会都需要优先考虑。在某家学步期企业召开的一次会议上，要求管理人员列出他们所认为的企业需要优先发展的内容。当把他们的意见汇总到一起时，竟有 173 项“优先发展的内容”！“优先”的内容太多了，实际上也就没有什么“优先”可言了。

看到学步阶段的企业，有时不免让我觉得自己在观察一只正在下仔的母猫。就在我暗想那一定是要生的最后一只小猫时，总会有另一个小家伙钻了出来。我总爱问学步期企业的一个问题是：“你们到底涉足了多少行业？”每当他们把“所有”细节都告诉过我之后，总免不了又想起一桩买卖，结果是又涉足了一个行业，又有一次机会等着他们去开发，或者是他们已经在做了。这正像国际煎饼公司（Intetnational Horse of Pancakes）的创业者常说的那样：“整个世界都在大甩卖！”对于学步期的企业而言，放在火上的烙铁太多了，所以他们不可能对每一块都留心。

在学步阶段，销售额上升得既快又不费力，所以创业者对自己的投资往往是草率得不当回事。他根本不是在规划投资，而只

是在一厢情愿地期待出现某种令人满意的结果。最后他不得不为此付出代价。

被动的销售导向

如果说企业在婴儿期所看重的是产品，那么到了学步期则转向市场了。不过，这种重点向市场的转变并不是说企业已成了营销型企业（marketing organization），而只能说是转向了销售导向（selling orientation）。对这一区别还需要做进一步的解释。

营销是销售的“动脑筋”部分：决定以何种价格来销售一种产品，通过哪些渠道分销、怎样促销？营销所起的是计划、定位的作用。而销售所起的是产出、实施的作用。它涉及到计划的执行，并且提供计划的市场表现情况的信息。可能接下来会据此制订出新的营销（战略）决策。

由于婴儿期的企业不得不靠销售来生存，“更多即更好”的销售导向成了企业的一种习性。企业本身就等同于成功的销售，这时的企业是要“榨干”机会，而不是为机会作出规划，企业是被机会所驱使，而不是驾驭机会。典型的心态是：“要是有机会赚钱，就赶快行动。谁知道明天还会不会有这样的机会？”这个阶段企业只是对环境作出反应，而不是根据需要规划环境。

主动的市场营销导向则是确定新的顾客需求，并通过设计出新的服务或产品来加以满足。在学步期，要做到这一步还为时过早，因为此时企业还受制于孕育期已经确定的市场需求，而且企业还想通过这种需求来完成资本化过程。

在企业的孕育阶段，只是产生了一种梦想；在婴儿阶段，是对梦想进行实验，因此是以产品为导向的；一旦实验完成，进入了学步阶段，企业就要以销售为导向了。

这种销售导向可能产生不正常的结果。学步期的企业总觉得销售的毛利率是固定的，所以自然会认为销得越多，利润也就越多。但随着他们不加控制的扩张，成本会计就失去了作用。可能

最终他们确实销售量越来越大，但却不是赚钱越来越多，相反，是赔钱越来越多。为什么？为了使销量达到最大，他们加大分销渠道的折扣，提高销售人员的佣金，同时给顾客回扣。由于增长过快、变化太大，企业的成本会计失去了作用。结果，他们常常弄不清楚所售货物的成本，有时甚至可能是产品的真实价格比所售商品的销售总成本还低。那自然是销得越多，亏得越多了。

这种现象，我简直是司空见惯了。

快速成长

一夜之间功成名就最易滋长自满情绪。从婴儿期的艰难困苦中走向学步期哪怕是很有限的成功都会滋生出自满情绪。自满的结果就是企业冒险进入自己未曾涉及过的行业。

要是说婴儿期的特点就是根据危机进行管理，在学步期则是管理造成了危机。父母不能让一个两岁大的孩子走出视野，他们总是跟在蹒跚学步的小家伙后面，不停地喊着："不行！不行！不行！"而小家伙则会不断地搞出点乱子来。对学步期的企业也要这么悉心看护才行。因为在从婴儿期转向学步期的过程中，企业的视野发生了极大的变化，由非常狭隘的、埋头所从事的那点东西，变成了充满了无限可能的大全景式空间。

对于学步期的企业来说，由于企业成长的速度太快，空间总是显得不够。新的办公室一间接一间地买下来，但还是满足不了需要。所以一家学步期企业的办公室散布得全城都是，甚至全国都有它的办事处也不足为怪。

企业所经历的快速成长在其组织形式上也有所体现。婴儿期的企业中，根本没有组织系统图和工作说明书，也谈不上工资管理制度。企业就像是一个和睦的家庭，每个人都自觉地去完成需要做的工作，只要有钱，创业者的心情又不错，那就可以涨工资。没有什么对工作表现进行评估鉴定的制度，大家彼此都非常清楚别人做了哪些工作，那种正儿八经的评估鉴定制度根本就不

需要。这种情况对于婴儿期的企业而言是正常的，只能算作是常规型问题；对于学步期的企业来说，可能是过渡型问题；但这种行为如果在下一个发展阶段还在继续，那就属于病态型问题了。

缺乏连续性和重点

在这一发展阶段，企业中汇集了一批能力各异、期望也不同的人。对于这些人，谁该做什么工作，该支付给他多少钱都是很随便就决定的，没有什么章法。几乎不存在培训，也不存在对工作表现的鉴定和工资管理制度。由于没有制度，也没有健全的相关政策，所以不同时期所招聘的员工的待遇、条件就有所不同。有一些员工很称职，有一些则不然。但学步期的企业却没有时间、也不太注意去清除那些不能胜任的人。

成功与自满，被动的销售导向，权责不明，这会导致学步期的企业专注于一项事业的时间很短。管理人员总是先对这个项目感兴趣，即而又跳向了另一项目，他们试图同时解决所有的问题。这时企业和企业的管理人员都缺乏重点。要是这种缺乏重点的情况持续下去，企业就有可能破产。为了生存下去，企业必须完善相应的政策，明确什么事不能做，而不是又想着去做其他什么事情。

因人设事的企业

在学步期的企业中，人们所承担的责任和任务是重叠交叉的。例如，在这样的企业中，总经理可能既管采购、又管销售，还兼管设计；对销售人员则要承担一部分采买工作；会计有时又是办公室主任。到了学步阶段，可能会有一张企业组织系统图，但却是乱得一塌糊涂，到处布满了虚线、实线和断断续续的线，就像小鸡在上面走了一遭一样，根本理不出头绪来。在这样的企业中，要是你问一位员工、甚至问一位主管："你对谁负责？"你得到的可能是一个含糊其辞、糊里糊涂的回答："我大多数情况下是对山姆负责，但有时候要对李负责，不过，要是遇到的是质

量问题，我就得向鲍勃汇报，让我想一想，可能还得对艾尔说一声才行。"

这时企业是围绕人来组织，而不是围绕工作本身进行组织。企业是按照缺乏规划的方式在成长，它只是对各种机会作出反应，而不是有计划、有组织、定位明确地去开发利用自己所创造的未来的机会。这时不是企业在左右环境，而是被环境所左右；不是驾驭机会，而是被机会所驱使。

这一阶段企业行为是被动的，而不是主动又具预见性的，结果，布置任务要看员工是否得空，而不一定是根据他们的能力。比如，在一家公司中，有关加拿大的销售情况要向工程部报告，因为工程部的头儿是从加拿大调来的；在另一家公司中，A 区的情况要向 Z 先生汇报，仅仅是因为他有空闲的时间。这种根据便利原则进行管理的方式短时间内比较管用，但随着公司的成长，整个企业会变成一团解不开的乱麻。

对于学步期的企业而言，事事优先是正常问题。当企业不断成长，并不可避免地犯了一些错误之后(这对学步期的企业尤其难免)，就逐渐学会了哪些事不能去做。这是一个试错式的学习过程，当学步期的企业出现了大的失误，如损失了市场份额、失去了大的客户，或赔了一大笔钱时，企业就被推入了下一个生命阶段。在学步阶段，成就越大、自满程度越高，所出现的危机就越大，推动企业变革的作用力也就相应地越大。此时企业终于认识到了，自己需要一整套规章制度来明确该做与不该做的事情。规章制度的完善表明企业强调管理子系统的急迫性，这时企业过渡到了下一个发展阶段——青春期(adolescence stage)。如果没有出现这种强调管理制度的情况，企业就陷入了被称为"创业者陷阱"(founder's trap) 或"家族陷阱"(family trap) 的病态发展之中。

在孕育期，所要承担的义务不足、没有通过现实的检验时，企业会陷入被称之为创业空想的早夭。创业空想就是不承担什么真正的义务的过渡热忱。没有得到足够的"奶水"或创业者的爱

和所承担的义务的婴儿期企业会被遏杀，陷入企业婴儿夭亡的境地。而不能形成自己的行政系统、不能使自己的领导制度化的学步期企业则会陷入创业者陷阱和家族陷阱。

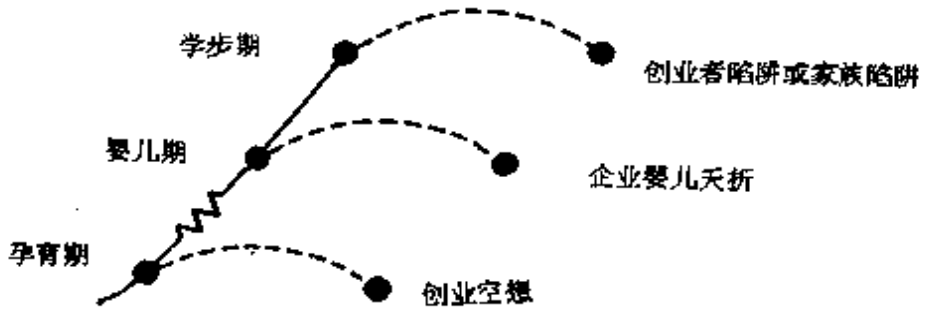


图 9　创业者陷阱

创业者陷阱

何谓创业者陷阱？从生命周期的孕育期到学步期，基本上可以说创业者即企业、企业即创业者，这两者是合而为一的。从下面这个例子就可以看出来：在这一时期企业如果需要一笔银行贷款，创业者必须把自己的个人财产连同企业资产一起拿去作抵押，因为银行认为两者是一回事儿。实际上，创业者是银行藉以尽快还贷的决定性因素，所以他既是企业最大的资产也是最大的风险所在。随着各种管理体系的建立，企业会向着使创业者的指挥领导作用制度化的方向发展。这是因为此时的企业已经发展得比较完善，创业者再也不能唱独角戏了——他不可能再深入到企业的各个角落去亲自贯彻实施自己的领导风格和哲学。因此，必须建立一套制度来达到这一目的。但究竟该怎么做呢？创业者往往试图通过授与权力与责任的分权方法来做到这一点，不过这种方法却常常起不到应有的作用。

授权与分权

上面所举的例子中，学步期的企业一周之内在房地产市场上

所损失的钱可能比它在鞋业市场上一年所赚的钱还多，这会使企业马上陷入困境。面对这种灾难，管理者最典型的反映就是加强控制。创业者[1]认为自己正在对企业失去控制，因此他就会下达诸如此类的命令："我们需要加强组织管理。公司需要更为严密的控制才行。"于是在企业中制定了一整套规章制度，但谁会第一个违反这些规章制度呢？恰恰是创业者自己。

或者是这样一种情景：创业者可能把管理人员召集起来说："大家都很了解目前公司的情况，过去几个月里也不断有人给我提建议。确实，目前公司发展到了这么大的规模，什么事都一个人说了算不行。所以我得开始授权，请大家替我分担一些担子。你们都有各自的职责范围，从今天起，大家可以自己拍板。不过，在作出任何重大决策之前，请先征求一下我的意见，而且请记住，不要做那些我不会去做的决定。"

在上面的两个例子中，创业者都想授与权力，但却不想失去控制。尽管他只想授权，但结果却是分权。下面我具体解释一下两者之间的差别。

所谓"授权"是指在企业内由上向下分派任务，并让他们对所要完成的任务产生义务感的过程。所分派的任务可能是制定决策，也可能是执行决策。当所分派的任务是实施一项已经制定的决策，并且所授与的权力本质上对全局没有影响时，称其为"授权"。但如果所分派的任务就是制定决策，也就是说，让部属决定应该实施的内容，则称之为"分权。"

学步期的企业是不能分权的。有效的分权必须要有一套相应的控制制度与之配合。分权产生离心力，而企业此时所需的恰恰相反，是向心力，否则管理者就会失去控制。这种向心力源于规

---

① 对创业者不应从字面上去理解。当企业进入学步阶段时，原有的创业者可能早已不在其位了。我所说的"创业者"是指在企业中行为方式如同是他自己创立了这家公司或他自己拥有这家公司的最高管理者。

范各分权单位行动范围的政策，因此即便分权也能够保持企业整体的一致性。行政体系（即各种规章制度）所起的正是向心力的作用。但在学步阶段，这种行政体系却尚未发育完善。

因此当创业者试着进行授权时，如果没有相应的控制制度，结果就是无意识地分权，大家开始自作主张。这样，有些事就会让创业者感到是一种威胁，因为不可能事事都能体现出他自己的判断、价值、需要和偏好。别忘了在婴儿期是不存在任何授权的。由独裁集权猛地跳到分权，创业者觉得胆战心惊是情理之中的事，他当然会觉得自己在失去对企业的控制。所以，他在授权时实际上要表达的意思是："只准你们做我自己才会做的那种决定。"如果下属们做不到这一点，他就会把权力重新集中起来——而下属达不到他的要求是不可避免的，因为他们只有通过试错才能真正领会创业者的意图。于是，又成了这样一种局面：要做的事情太多，创业者无法把握和控制整个企业，他又想授权了，结果又是分权，创业者便又觉得自己被背叛了、又在失去控制。创业者和企业的关系就像钟摆一样，来来去去，摇摆不定。这一过程所产生的痛苦和折磨对企业运营是极大的干扰。到了一定程度后人们就会说："'老头子'不死，大家就什么也别想干！"

创业者遥控

从婴儿期就开始到学步期还存在的创业者对企业的钟爱，如今却成了束缚企业继续成长与发展的桎梏。创业者事必躬亲、对一切都把住不放的做法使企业裹足不前。但实际上创业者自己也陷在了困顿之中。按销售额来衡量，企业是成功的，这证明产品适销对路。由于学步期企业所体验到的难以置信的经济上的成就，创业者觉得自己已经实现了由一文不名到腰缠万贯的梦想。现在他想摆脱日复一日经营企业的单调生活方式，做点别的事情。所以他开始对社区、政治、健康、旅行以及其它能让他更有意义地消耗精力的事情感兴趣。可能他是靠皮萨饼起家的，但现

在做皮萨饼已经让他觉得厌烦了。要是他的公司赚了大钱，他可能会过早地去挥霍自己的劳动果实，做些他真正想做但过去又做不到的事情。威尔士法歌（Wells Fargo）银行的董事会主席告诉我，他们在银行业中很关注这一类问题。起初，创业者是为了生意上的事来贷款，随着事业的成功，他的举止打扮都开始与以前大不相同了。所以接下来到银行来贷款可能是为了名车、为了游艇、为了飞机。再后来，他来银行则是为了最为昂贵奢华的花费——情妇。到最后，他来银行则是为了自己离婚的开销。

有一种情况应该引起充分重视：创业者想授权，但却不想对企业失控。创业者对企业开始疏远了，授权却又存在困难，于是产生了一种遥控式的管理，这可能是最为糟糕的一种情形。创业者不在的时候，没人有权，也没人有胆量敢去做主。创业者觉得有了授权，下属自然会把企业运转起来。但他总是躲在幕后监视，一旦他们过了头，出现他不愿见到的分权的情况，他就会怒气冲冲地出现在他们的面前。

到公司去走一圈，创业者很可能就会耳闻目睹到不合己意的做法，见到一番乱糟糟的样子。于是一夜之间，权力又被集中起来了。然后他又是一两个月不再露面。大家一时不知所措，焦虑万分。他们开始想象要是“老人家”在，他会如何行事？但这却是一着险棋。创业者本来就极富创新精神，在这一阶段又正是他目中无人的时候，要捉摸他的心思真是太难了。他的过人之处就包括他凭直觉经营企业的能力。但这种直觉还没有被制度化，因此也无法传给别人、以顶替他的作用。部属们一筹莫展，企业也陷入了瘫痪状态。于是当创业者又露面时，见到的又是大家无所事事、有了问题也无人处理的情况，这使他大失所望，而这种情况却总是在反复。不过，要是有谁真的拍板定了什么事，事后又被创业者视为缺乏头脑，那他也就完了。在这种情况下，大家开始害怕创业者露面，普遍有一种“你干了也该死，不干也该死”的态度。而在另一方面，创业者却觉得自己被自己所创造的东西困扰住了。

谈到这一点时，曾有一个无可奈何的创业者跟我开玩笑说：

“你什么时候就不会再跟一个200磅重的肥婆做爱了？”

“不知道”。我一脸困惑地答道。

“不是你想，而是她想的时候！”

在婴儿期，绝妙的创业构想造就了一家不错的小公司，到了学步阶段却要远创业者而去了。当初可爱的小猴子现在成了一只大人猿，它要求创业者时时关注，但创业者却做不到。因为创业者既不知道该如何去做，也不愿意再像当初一样去为公司劳心费神了。

创业者陷阱意味着当创业者去世时，企业很可能随之倒闭。创业者陷阱也可能演变为家族陷阱（family trap）。如果家族成员是基于家族对企业的所有权，而不是靠能力和经历接管企业时，企业就有可能遇到这种情况。如果出现这种情况，就表明企业的经营权未能与所有权分离。此时领导职能的个性化倾向还没有消除，因此不是选择最有能力的人来承担这项工作，而是由拥有所有权最多的人来接管企业。这种任人惟亲的行为对很多企业而言无异于一剂毒药。新的企业领导未必就是最有能力的人，这种做法使得有能力的管理人员纷纷离去。在家族陷阱中，葬送一家企业要用几代人的功夫？在我所讲过学的国家中，总是得到如出一辙的答案：3代。墨西哥有句俗话说：“做生意的老子，花花公子的儿子，要饭的孙子。”中国和美国也都有：“富不过三代”的说法。

资本主义最大的创造之一就是经营权与所有权的分离。要是企业不想断送自己辛辛苦苦打下的一片江山，就必须由学步期的直觉型的感性管理转变为职业化的管理。这一过程应该在企业的青春期完成。如果企业不能完成这一转变，就会陷人创业者陷阱或家族陷阱。

向青春期阶段的转化常常伴随着重大的危机。学步期的盲目自大导致了这种危机。而促成转化的原因已出现很久了：盲目自

大；不加控制的快速增长；缺乏制度、预算和政策；没有合理的组织结构；决策权过于集中。实际上这已经成了一家危机四伏的企业。

我曾告诫许多处于学步阶段的企业的老总们：危机会随时降临，虽然大江大河都闯过去了，但阴沟里会翻船。不过这样的告诫往往被当成耳旁风。他们会不以为然地反问："您没看到我们公司的销售额一年就增长了百分之一百八十吗？我们是企业杂志中全美排名成长最快的中小企业。难道您不了解我们公司的股票已经从2美元一股涨到12美元一股了吗？"

但我常常会不幸而言中。他们所售的没有质量认证的产品被人告到了法院；或者是某项投资亏了，掉进了"无底洞"。他们所遇到的最为典型的危机常常都是一厢情愿制定计划的结果。傲气十足的创业者总是把主观愿望看成是自己成竹在胸的现实。过去正是这种做法促使学步期的企业作出了成功的努力，使梦想成真，让那些怀疑论者丢了脸。对他来说，成功的原因恰恰是他不按常理思维、不轻信别人的意见。企业既然成功了，创业者也就更有胆量了。他现在的目标是成倍地增长，而且开始花钱为这种增长做好准备，这种准备一般是诸如计算机、办公楼、设备等难以削减的固定费用。这回美梦却未能成真。向新的市场扩张并不像当初他们在最先渗透了的那个市场上那么容易，但削减开支就等于承认这一梦想不合情理。既便这只是暂时的，但也意味着是接受失败，而这是绝对没有道理的。当初创业者功成名就就是因为敢于向失败挑战。所以他绝不服输，但他越是不服输，企业的损失就越大。直到有一天，一场危机让他从盲目自满中警醒过来。而这也正是企业青春期（adolescence stage）的开始。[1]

---

① 如果与人类行为做比较，应该注意本书中所描述的企业在学步期自以为是、无所不能的行为特征与人在青春期早期的行为比较相象。因此，企业生命周期每一阶段的名称不一定与人的成长阶段严格对应。

第二章

再生与成熟

青春期

企业在生命周期的这一阶段得以再生。

企业在婴儿期第一次获得了生命，那是一种实际意义上的诞生。现在到了青春期，企业得以脱离创业者的影响而再生，则是一种情感意义上的诞生。从许多方面看，此时的企业都像一个正在想方设法摆脱家庭而独立的十来岁的小伙子。与婴儿期实际意义上的诞生相比，再生的过程更为痛苦，时间也拖得更长。

青春期企业最为显著的行为特征是矛盾与缺乏连续性。比如：

·旧人与新人合不来的一种“我们如何如何，他们又如何如何”的情结；

·企业的目标缺乏连续性

·工资与激励机制缺乏连续性

所有这些特点造成的结果就是各种毫无成效的会议、富于开拓精神的管理人员的离去以及企业的死亡。图 10 中学步阶段与青春期阶段之间的“Z”形曲线所表明的就是这一转变阶段。

为什么这一转变会成为困难重重的阶段？主要是由于以下三个原因：

·职权的授与

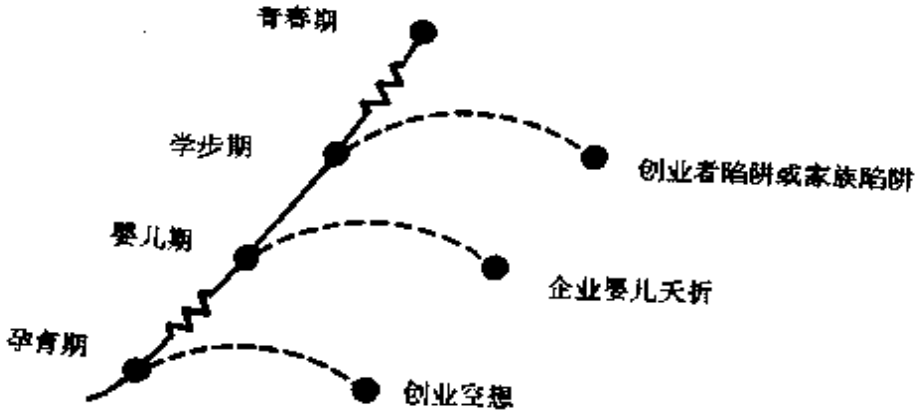


图 10　青春期

·领导风格的变更

·企业目标的替换

职权的授与

企业向青春期阶段的发展，要求进行授权（delegation of authority）。在社会生活中，这就像由绝对独裁向国王愿意遵守宪法的君主立宪转变一样。创业者必须心甘情愿地说："我愿意服从于企业，而不是要企业服从于我。我要和大家一样遵守各种规章制度。"可惜的是，很少有国王会主动放弃自己的绝对权力而遵守宪法。这种变革常常伴随着一场革命。革命的爆发并不仅仅是因为国王迷恋权力而难以割舍，主要是因为国王已形成了基于跟不上时代的老一套的行为方式。他难以改变自己的行为方式以适应新的环境。

在爱迪思研究所，尽管我知道这不该发生，但我还是遇到了这种现象，因为作医生并不意味着你就可以不得病。在研究所，我们用了大量的时间来制定各种规章制度，但我却常常第一个违反它。原因何在呢？因为当制定决策的环境发生变化时，我发觉自己往往是当时当地就改变规章制度，而不是让有关的责任人去处理问题。从我这方面来说，这种行为方式源于婴儿期时代，那

时我不能不凡事都是自己当场就作出各种决定。但我却让同样的行为方式左右着我在企业进入青春期后的行动。这种行为方式是要付代价的。由于我违犯了规章制度，别人也就跟着我学。结果我们所制定的是一套无人遵守的规章制度，这使得企业的行为依然让人难以把握，从而加重了创业者觉得自己正在失控的看法。

创业者那种既是总经理，又是销售主任、现金出纳、还是产品开发和财务主管的独行侠似的管理风格，现在需要有所改变。既然业务的拓展已经超出了创业者个人能力所能把握的范围，就需要由专家来负责各方面的事务了。如果无还是只靠一个人来管理企业，一天的时间全搭进去也不够用。创业者此时必须授权，关键在于这样做的同时不能失控。职权的授与绝非易事。创业者实际上是想授权的，只是不知道该怎么去做，对可能产生的影响也心中没底。

在婴儿期，对于重大决策的制定，创业者没有授权，也不应该授权。这样做的结果，使创业者成了公司制定决策所需关键信息的最主要的集散点。然而，这种做法却是一把利弊参半的双刃剑。下属们很可能没有足够的信息去制定出与创业者所制定的水平相当的决策。因为他们根本就缺乏必要的信息和洞察力，他们只有升到那些关键的位置以后才能做决策。于是，创业者大权独揽的时间越长，对于其他人而言掌握如何制定和实施好自己的决策的过程也就越长。因此，缺乏授权所造成的恰恰是阻碍进一步授权的环境，成了一种恶性循环。

在经历了一次又一次危机之后，创业者才开始学着去授权，他开始给部下们一个证明自身能力的机会。通常情况下，开始时他不善于授权就如同他的手下不善于决策一样。只要有点风吹草动，露出一点可能犯错的迹象，他就赶紧收回权力。在一定程度上，这种行为方式是正常的。但要是不管手下有多能干他都不断重复这种举动，那就成病态了——那表明他又落入了创业者陷

阱。失望之余，创业者便会决定去找一个能带大家走出授权困境的职业管理人员。这一步可能是以聘一个人、或干脆把公司出售给一个更加专业的“母公司”的形式来实现的。我们还是集中分析一下引入职业管理人员之后所产生的困难。与出售企业有关的问题，我们将放在后面有关兼并与接管的章节加以讨论。

领导风格的改变：企业家向职业管理人员的转变

引入职业管理人员会改变企业的领导风格。在这里，领导风格的含意是指企业文化转变的过程，即把企业由一个生命阶段引入下一个生命阶段的过程。其实质是把企业由面临这一系列问题的状态引入面临另一系列问题的状态。领导风格的作用就是解决企业今天所面临的正常的、预料之中的问题，并使企业对明天所要面临的问题作好准备。新来的经理必须是领导，而不是又来了一个执行创业者决策的追随者。新来的这位的身份应该是最高主管，首席业务主管，或者是常务副总经理，他的任务就是替创业者分担肩上的担子，来这里的目的就是替创业者卸下包袱，解决企业在学步期所产生的问题。此时公司必须变得更为职业化，也就是说，要减少决策制定的随意性，要驾驭机会，而不是被机会所驱使。新的企业领导应该创立制度，制定一整套劳动报酬规定，重新确定各种角色和责任，并使一系列的规章和政策制度化。过去在企业里习惯了只听创业者喊：“冲！冲！冲！”，而现在他将一改过去的风格，张口闭口都是说：“不行！不行！不行！”

企业究竟需要何种类型的领导风格？在婴儿期的企业中，我们所需要的是那种天生敢于冒险又富有成效的人，那种愿意向前跨上一大步、无所畏惧地宣布：“我出 10000 美元，别人谁还有兴趣？”——这种人是非常注重成效的行动者。企业到了学步阶段，最初的想法已经获得了成功，企业开始开发新的项目，这时就需要超越单一产品所造成的短视的毛病，除了注重短期的成效之外，企业还要有眼光。达到这种要求并非没有可能，因为最为

典型的企业家形象就是富于创造性、并且以成败论英雄。但进入青春期后困难却产生了。在这一阶段，需要强调的内容转向了制度、政策以及行政管理，这一领域所要求的是全然不同的技巧。创业者一般能够认识到这种需要；同时也明白，自己不但缺乏这方面的技巧，而且对这些问题没有什么兴趣。他们一般是想着从企业以外聘请一位职业管理人员来完成这一工作，以便满足企业在这方面的需求。但他们不久就会发现这些“雇来的枪手”跟自己不一样。他们准时上班，但让人难以容忍的是，他们还准时下班！他们整天坐在办公室里，在计算机旁和各种文件堆里忙忙碌碌。这些家伙话不多，但只要一张口，就是这也不能做，那也不能做。他们不是特别开朗，也不太好相处。渐渐地创业者得出了这样的结论：“这家伙跟我不是一路人。要是我像他一样管理企业，我们就永远不会发展到今天这个局面。”创业者的这种逻辑使得所聘的经理像走马灯似的换来换去，而他们被炒鱿鱼的原因是“因为他们不合适。”到了后来，创业者可能会聘用另一种类型的管理人员——那种“跟我们一样，不整天都等待在办公室里的人。”

但这样做似乎还是起不了什么作用。可能大家都很欢迎新来的经理，但工作却没人去做，因为他不善于加强公司的组织管理并使之制度化，最为重要的是，他管不了创业者。于是大家都说：“我们需要的是比这家伙更有能耐的人。”但是，真要来了这么一个有能耐的人，对现有的企业文化格局却是一种很强的冲击，创业者又感到了危胁，于是走马灯又该转起来了。难点就在于创业者要找的是那种“跟我一样”却又“能做我所做不了的事”的人。

事实上，创业者在找的是那种有能耐让潜水艇上天的人。他必须认识到，青春期阶段所需要的领导风格与前面的各个阶段都不相同。青春期是一个关键的转折点。企业根本就不需要像创业者这样的领导，而是完全不同的另一种人，这种人的管理风格会

与创业者产生冲突，但却能够弥补创业者的不足。

创业者必须在适当的时间把接力棒交给管理人员，以保证企业能够健康地向青春期过渡。良好的管理模式不是马拉松赛而是接力赛。你得在恰当的时机准确地把接力棒交到下一个选手的手中。

但什么时候才是交棒的恰当时机呢？最有利的时机是公司运行良好的时候，在这种情况下企业没有额外的压力，也就是说环境不会促使错误的领导风格进一步发展。但谁又会在一切正常时去改变领导风格呢？这时候创业者还正在得意忘形呢！只有在危机出现时，转变才会发生，但到了那个地步，已经很少能从内部改变领导风格了。

向别人交棒还有其它一些难处。在生命周期的这一阶段，企业组织尚不健全，对于一个外来者而言，什么事情都会让他困惑不解。公司的组织结构图不像公司组织结构已经健全时那样，用一张纸就能说明问题。“每个人和他的弟兄们”都为了这样或那样的原因直接找创业者汇报情况。劳动报酬制度是由不同的特例拼凑起来的大杂烩，有关政策最后便成了一纸空文。没有什么管理深度可言。企业行为就是创业者个性的写照，而且常常带有一种“打游击”的色彩。员工们所谈论的是过去的“好时光”，说话办事都有一套他们自己的规矩。创业者最为渴求的是队伍的稳定，因此资历深浅备受重视。由于企业没有什么成文的政策，那些资历比较深的人就是企业的活档案，一旦他们离去，企业立刻就会陷入一片混乱，直到有人琢磨出该怎么来对付他们所留下的那摊子工作，这种情况才会改变。正因为离不开他们，所以资历比较深的人在企业中说话很有分量。

创业者也会记着这些从企业婴儿期就追随自己的企业的老人。他很珍视这种忠诚。他们跟他一样历经磨难，忠心耿耿地跟他一起渡过了过去那段充满艰辛的时光。所以创业者很愿意听这些老人们的话。

新来的经理就是在这样一种环境中来使公司的管理进一步专业化的。新经理制定各种规章制度的种种努力被视为是对那些忠心不二的资深员工的权力的直接挑战。那些在企业里干了很长时间的员工总是试图抵制他的做法。当新来的经理想触及这些人的势力范围时，真正的冲突就爆发了。老的一班人马对各种新的规章和要求视而不见，他们直接去找创业者告状。

"他破坏士气。""他根本就不懂得咱们公司的运作方法。""他会毁了公司的。"最为致命的一击是："他根本就不按你的做法来处理事情！"

创业者会支持谁呢？新来的经理？恐怕不会。新来的经理被迫去招徕自己的人马以挫败企业中的"老人"。于是人们各找山头，勾心斗角的事在公司里蔓延开来，由此派系产生了，一种"我们如何如何，他们又如何如何"的壁垒也就形成了。

新来的经理想建立一套新的激励机制，以便去掉人为因素的偏见，严格地按照表现来客观地进行奖惩。但这套新的做法却遭到了公司老人们的反对，因为这使得他们失去了特权。新来的经理还想重新分配工作、重新规定职责范围，这自然也遭到了他们的反对，因为他们害怕失去自己的权力基础。新来的经理简直是四面楚歌，举步维艰。

然而，问题的最大根源还是来自于最初聘请新经理的创业者。新项目和新产品开发的先后顺序是由创业者来定的，按照他的惯常做法，他关于这些问题的想法并不见得很成熟，但他要求新来的经理要为此作出预算。新来的经理为此花费了很长时间。这也许是企业历史上的第一部预算，可是，创业者想要进行的、甚至是已经在进行的活动却与预算没有任何关系。因为创业者的主意变得太快了，这些专业管理人员所作的预算根本跟不上他善变的步伐。

创业者是第一个违犯专业管理人员新建立的规章制度的人。公司的"老人们"看着这场好戏。只要创业者第一次破了规矩，

他们就会跟着他学样，他们会认为新来的专业管理人员不过是跛脚鸭，不堪一击，所有其他的规矩也都能违犯，于是他们纷纷步创业者的后尘，开始无视制度的存在。猜猜看，谁会因新的预算和各种规章制度没有落实而被叫到办公室去挨克？反倒是新来的经理！这种待遇足以使新来的经理产生强烈的受排挤、受打击的感觉，并会因此而对创业者和他那帮弟兄产生强烈的反感情绪。新来的经理明白了，自己是输定了，于是他开始后悔自己当初怎么会接受这么一份工作。他感到软弱无力，身心疲惫，充满厌烦，觉得自己为企业所做的贡献根本就没有什么回报。

目标转换

更为麻烦的是，企业必须进行目标转变，这使得权力的更迭变得更为复杂。公司此时必须把目标由“更多即更好”变为“更好即更多”，也就是说要由以量取胜变为以质取胜，要从苦干转变到巧干。要是你问一个学步期的企业生意做得怎么样，典型的回答是：“不错！销售上升了35%。”要是接下来你问有多少利润，回答就成了“噢，这我不清楚，你去问会计吧。”学步期的企业倾向于销售额的增加，他们总以为销得越多利润就越大，就好像利润率是固定不变的一样。然而，这种态度却会使学步期的企业遇到麻烦。实际上，很可能是销得越多也赔得越多。要是最后有人把为了取得销售增长所花费的所有直接费用和间接费用全部汇总起来，他往往会发现公司正在赔钱。为什么不能早点发现这种情况呢？这常常是因为公司的产品项目太多、所进入的市场也太多、所制订的各种特殊的价格政策也太多，而这一切都在不断变化，所以要掌握所有的信息简直是不可能完成的一项工作。这一点对于学步期的企业而言非常典型。当然，会计总会把这些数字算出来的，但那可能是半年之后的事了。到了那个时候，就是知道了也于事无补了。

由于这种混乱状况，公司的士气真的开始下降了，一些有能

耐的人离开了公司，或者是显露出他们要离去的意思。此时，创业者急于把局面维持住，把大家的心揽在一起，于是想出了让他们入股或分红的招数，试图以此买回他们的忠诚。这又产生了一系列新的问题，因为这又引发了权力之争。要是说以前他们想控制创业者的行为是心有余而力不足的话，那么现在他们不但是想，而且认为自己理所当然应该如此，因为这项事业中也有他们的一份，创业者现在是拿他们的财产在冒险。他们跟创业者的矛盾越来越多，从而使得耗在勾心斗角上的精力也越来越多。让员工分红的做法也有它的弊端。要形成新的激励机制，企业必须形成一套责任清晰、职权分明、信息通畅的制度体系以规范个人在企业中的行为，否则的话分红对他们而言仅仅是一笔意外之财。如果这不是一笔非常大的意外之财，就产生不了多高的共识，也控制不了管理人员的流动率，这样分红所起的作用就跟贿赂差不多了。

尽管每个人都想让企业组织得更加井井有条，但一旦实施起来遇到的反应却是："我的这个部门没什么问题，从别的部门着手吧，问题在那儿。"为实现企业的转型，大家必须齐心协力参与重建工作。这种转型的任务实际上非常复杂繁重，要完成这项工作，企业的上上下下都必需相互尊重、相互信任。转型必须按照正确的步骤按部就班地进行。

这类的转变需要时间，需要多一些在办公室里静下来思考的时间，而不是总在第一线忙碌。一线上的做法还是老样子，不会有什么变化。但是，在青春期的企业，管理人员是不想把时间消磨在办公室里的。从骨子里讲，他们还是在学步期。公司既想加强组织化程度，同时又想保持同样的增长速度。这两种要求却是相互排斥的。公司必须让销售上急速迈进的步伐慢下来，才能有精力实现企业的组织化。但学步期企业最为典型的解决方法却是："没错，我们必须加快企业的组织化进程。"于是他们买来计算机以加快办事的速度。由于他们没有用多少时间和精力去认真

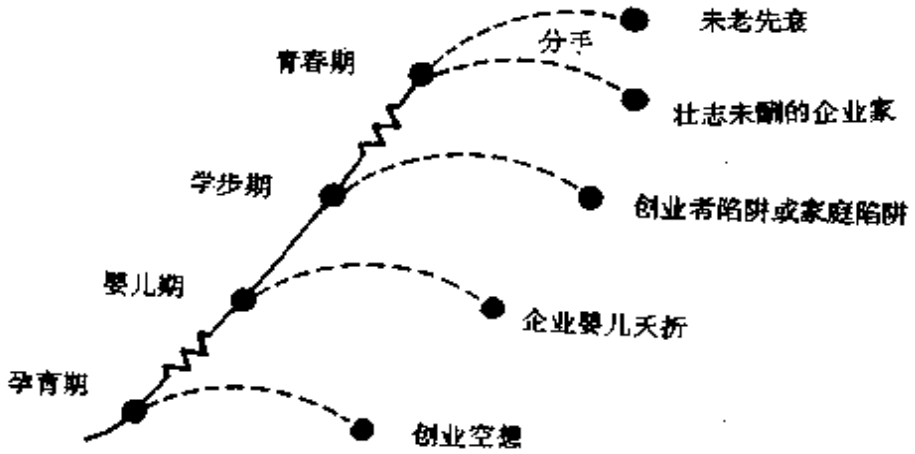


图 11　分手

"革命性"的不安定因素就会有所改变。此时专业管理人员会与董事会结成同盟，从而极有可能把富于创新开拓精神的创业者排挤出企业，并使专业的管理人员成为企业的最高负责人。

之所以会结成这种联盟，原因在于董事会认识到这场权力之争不仅仅是专业管理人员与开拓型的创业者之间的事（此时的创业者不一定就是最初的创业者，而是公司的缔造者），这实际上也是董事会与开拓型的创业者之间的冲突。如果创业者占了上峰，他就会发号施令，而董事会的权力就有限了。既然创业者所造成的这种局面没有产生什么益处，学步期企业所犯的错误又一件件显露出来，那么董事会就想自己控制公司的领导权了。当职业管理人员被任命为最高主管或者是总经理时，董事会便获得了所期望的权威。新的总经理自然会接受这种权威，而这却是开拓型的创办人不会接受、也不想接受的。

如果合伙关系是处于家庭内部，那这种转型就最为痛苦了。夫妇、父母、子女和其他亲属都会卷进来，最后不得不让律师出面来解决。

在青春期的企业中，上述有关授权、领导权和目标转换的三个方面出现问题是正常现象。如果冲突导致了企业中对决策过程

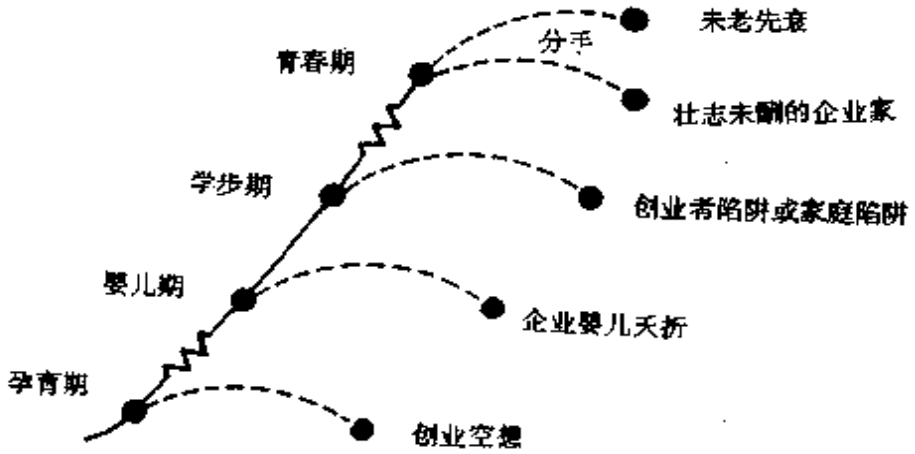


图 11　分手

"革命性"的不安定因素就会有所改变。此时专业管理人员会与董事会结成同盟，从而极有可能把富于创新开拓精神的创业者排挤出企业，并使专业的管理人员成为企业的最高负责人。

之所以会结成这种联盟，原因在于董事会认识到这场权力之争不仅仅是专业管理人员与开拓型的创业者之间的事（此时的创业者不一定就是最初的创业者，而是公司的缔造者），这实际上也是董事会与开拓型的创业者之间的冲突。如果创业者占了上峰，他就会发号施令，而董事会的权力就有限了。既然创业者所造成的这种局面没有产生什么益处，学步期企业所犯的错误又一件件显露出来，那么董事会就想自己控制公司的领导权了。当职业管理人员被任命为最高主管或者是总经理时，董事会便获得了所期望的权威。新的总经理自然会接受这种权威，而这却是开拓型的创办人不会接受、也不想接受的。

如果合伙关系是处于家庭内部，那这种转型就最为痛苦了。夫妇、父母、子女和其他亲属都会卷进来，最后不得不让律师出面来解决。

在青春期的企业中，上述有关授权、领导权和目标转换的三个方面出现问题是正常现象。如果冲突导致了企业中对决策过程

有直接和间接影响的人之间丧失相互信任和尊重之类至关重要的问题时，那就是病态现象了。不少人离开时带走了许多好的构想与机会。他们觉得自己没必要再忍受这种没有意义的工作。当企业小巧灵活时，他们对企业比较有感情。当企业过于僵化、关系也过于复杂时，这家企业就不再有什么意思了。于是他们跟公司结清了工资，一走了之。出走会产生一种病态现象：企业未老先衰。这使企业失去了能给自己带来活力的最重要的企业创新的因素，以及能开拓视野、推动企业向前的环境意识。当具有开拓创新精神的企业家型的人离去时，企业陷入了未老先衰之中。热衷于数字的人掌权之后，制度的效率提高了，但效果却丧失了。利润有可能上升，但销售却下降了（当然，这不一定是坏事情，主要取决于是哪一类销售萎缩了）。讲求组织纪律性的人（organization man）成了大家学习的榜样："按制度办事，遵章守纪"成了座右铭。企业未老先衰，开始像生命周期老化阶段的贵族期（aristocracy stage）一样行事。

之所以要说未老先衰，是因为企业虽然得益于学步期的发展势头和创业开拓精神，但却未能达到充分发挥其潜力的顶点：盛年期（prime）。

青春期

正常	不正常
合伙人或决策制定者之间、管理型与开拓型的人之间发生冲突	退回到学步期，或陷入创业者陷阱
暂时丧失远见	开拓型的人离去，行政型的人掌权
创业者控制了企业	创业者被排挤出企业
激励机制滋长了错误行为	企业在赔钱，而员工个人却因表现突出而获得奖励
授权摇摆不定	由于权力变来变去而使日常工作瘫痪
制定的政策没有坚持	相互之间的信任与尊重飞速丧失
董事会对管理人员加强了控制	董事会解雇了创业型的人员

如果管理制度化的过程获得成功，领导职能也制度化了（我们将在下文中说明应如何做到这一点），企业便迈向了下一个发展阶段，进入了盛年期（prime stage）。

盛 年 期

何谓“盛年期”？盛年期是企业生命曲线中最为理想的点，在这一点上企业的自控力和灵活性达到了平衡。盛年期的企业有如下一些特征：

·企业的制度和组织结构能够充分发挥作用

·视野的开拓与创造力的发挥已制度化

·注重成果；企业能够满足顾客的需求

·能够制定并贯彻落实计划

·企业表现超群是预料之中的事

·无论从销售还是从赢利能力来讲，企业都能承受增长所带来的压力

·企业分化出新的婴儿期企业，衍生出新的事业

盛年期的企业很清楚自己在做什么，将向什么方向发展，如何发展。它们能赚钱，具有与蓬勃向上的学步期企业相似的性格特征。但两者之间有一点很大的差别：学步期的企业能够给你讲明白为什么他们赚了钱；而盛年期的企业则会告诉你他们为什么将要赚钱，而且他们确实能按自己所说的去做。在学步期，即便他们真有什么预算，现实与预算之间的差距也是很大的。

在盛年期，企业的预算富于进取性，实际情况与预算之间的差距也是能够让人接受的。盛年期的企业具有学步期企业的远见和进取精神，同时又具备在青春期阶段所获得的对实施过程的控制力与预见力。

盛年期的企业会像其他成长阶段的企业一样存在比较典型的问题吗？当然存在。

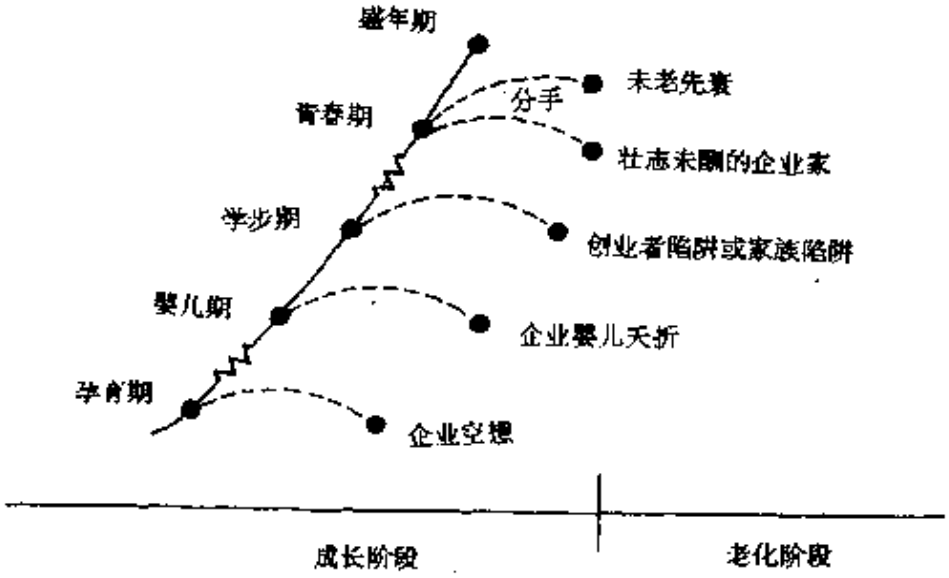


图 12 企业盛年期

发展阶段	典型病症	
	正常	异常
婴儿期	没有授权	资本积累时间过长
学步期	重点太多	自大，权力过于集中
青春期	会议太多	窝里斗太多
盛年期	训练有素的员工不足	自满

只要我们能够确定典型问题的类型，我们就能搞清楚企业在生命曲线上所处的位置。当然，婴儿期的企业没有对管理人员的培训发出抱怨并不是说它的管理人员就一定训练有素。学步期和青春期的企业也同样如此。原因在于与各个生命阶段有关的首当其冲的问题太急迫（比如婴儿期企业的资金问题、青春期企业的内讧问题），以致于管理质量问题没有表面化罢了。

生命周期的每一阶段都存在着问题。一些是前一阶段的遗留问题，另一些则是下一阶段的问题初现端倪。在企业健康成长的情况下，对于企业至关重要的问题应该是那些与企业目前所处的生命周期阶段相关的问题。在重要性上居于第二位的问题则取决

于企业在生命周期的某一特定阶段发展到了什么程度。就像月亮周期一样，先是新月，然后才是满月和下弦月。同理，企业在学步期也会经历初期、巅峰期和晚期。在初期阶段，处于第二位的问题是上一阶段的遗留问题，处于第三位的则是下一阶段将会出现的问题。到了晚期，顺序就颠倒了：最为重要的仍然是与现阶段有关的问题，但第二位要强调的则是下一阶段将要出现的问题，与前一阶段有关的问题在重要性上已经退居第三位了。这一点就像你走路时重心的变化一样。开始时人的重心大部分在后面，部分在中间，前面则没有。随着腿向前迈动，重心从后面移到中间。最后是由中间移到前面，而后面则没有。你再往前迈，另一条腿又会重复同样的过程。

上面所说的是健康地向前运行。如果到了某一阶段的晚期，下一阶段将要出现的问题仍无足轻重，尚未解决的遗留问题还要把企业拖回到前一个生命阶段去，那就是病态的运动了。在这种情况下，企业的某些体系已向前迈进了，而另一些体系却发育不全，裹足不前，阻碍着整个企业的发展。企业中不该出现这样的问题，如果真出现了，就必须尽快解决，否则就会成为病态型问题，阻碍企业的健康成长。

以下例子说明了在企业健康成长的过程中，各种问题的重要性是如何随之发生变化的。

要是我们开列出企业在婴儿期所存在的问题，并以人们提及的频率来衡量问题的重要性，依次将是（1）资金短缺问题；（2）头绪太多。

这时不会提到内部的勾心斗角。因为要做的事太多，婴儿期的企业根本不能容忍“窝里斗”。有人可能会提及产品质量和人员培训问题，但不会太多。婴儿期的企业没有培训，他们没时间在人员质量上下功夫。他们只是侥幸地寄希望于刚刚聘用的人员是训练有素的。

在学步期，问题的重要性次序发生了变化。

学步期初期：

经常遇到的问题：1）头绪太多

2）缺乏授权

偶尔遇到的问题：3）内部勾心斗角

4）缺乏足够的训练有素的员工

学步期晚期：

经常遇到的问题：1）头绪太多

2）窝里斗

偶尔遇到的问题：3）领导权危机

4）缺乏足够的训练有素的员工

青春期初期：

经常遇到的问题：1）窝里斗

2）领导权危机

偶尔遇到的问题：3）丧失市场

4）缺乏足够的训练有素的员工

青春期后期：

经常遇到的问题：1）领导权危机

2）缺乏足够的训练有素的员工

偶尔遇到的问题：3）头绪太多

4）有时出现窝里斗的情况

盛年期初期遇到的问题：

1）缺乏足够的训练有素的员工

2）有时出现窝里斗的现象

通常情况下，企业在盛年期不会抱怨资金短缺。这并不是说他们的资金就多得不得了了。只不过对盛年期而言。资金短缺可以预知，也能够加以控制，因此这只是一般性的问题（sensation），算不上严重。对于“头绪太多”这一点来说也是如此。盛年期企业要做的并不比学步期企业少，不同之处在于盛年期的企业对要做的事预见性比较强，能够事先进行计划并加以控制。

应该注意的是，在生命周期的钟形曲线上，盛年期并不处在曲线的最高点，这一点正如水果行业中常说的一句话："果子青的时候还在长，熟的时候就在烂了。"如果盛年期企业是处在事业的巅峰，那就只有一条路可走了——走下坡路。盛年期并不意味着你已经达到目的地了，而是仍在成长之中。这是一个过程，不是终点。

为什么曲线还会上升呢？是什么内容在上升？我们知道，生命曲线所描述的是企业的活力，是在近期和远期企业能够取得效益的能力。即便企业脱离了盛年期，这种活力也会增长。活力的增长源自于企业的发展势头。这种势头产生于孕育期，在婴儿期经受了考验，在学步期得到了加强，在青春期得以制度化并得到了引导，到了盛年期开始充分发挥作用。但是，盛年期的企业不进一步加强这种势头、背离了创新精神、只是利用而不滋养这种势头的话，他们会丧失这种增长率，并最终导致企业活力的丧失。这时企业便进入所谓的稳定期（stable stage），这是企业停止增长开始衰退的转折点。

盛年期企业面临的挑战在于持续维持这种状态。我们将在本书的分析部分讨论导致企业偏离盛年期的因素。至于为了使企业维持在盛年期，或使企业重新回到盛年期所必须采取的措施，我们将在本书的方法论部分加以讨论。

盛年期

正常问题	病态问题
缺乏管理培训	自满

第三章

企业生命周期描述：老化中的企业

稳定期的企业

稳定期（stable stage）是企业生命周期中的第一个衰老阶段。此时企业依然强健，但开始丧失其灵活性。这是增长停止、衰退开始的转折点。从组织形式来讲，一种“只要没出大问题，就别去碰它”的消极态度困扰着企业。整个企业开始丧失创造力、创新精神以及鼓励变革的氛围，但恰恰是这些因素在过去造就了盛年期的企业。

随着灵活性的下降，企业变得老成起来。这时的企业仍然是以成果为导向，并且组织良好，但与以前的生命阶段相比，冲突却少多了。在这样的企业中，办事越来越墨守成规，不敢突破过去曾发挥过作用的条条框框。到了这一阶段后，企业一般在市场上已居于一个稳定的地位。它同时也已形成了一种安全感，不过从长期看，却不见得能靠得住。时不时地还会出现创造力和紧迫感，但那只不过是昙花一现。一切都按部就班，到处都采取保守的做法，生怕给过去的辉煌抹上了污点。

在稳定期的企业中，人们不像过去那样把时间花在客户或销售人员身上，而是用大量的时间泡在办公室里。以前有什么不同意见都是直言不讳地提出来，现在谈起事情来则是吞吞吐吐、满脸堆笑，仿佛在说：“其实也没有什么大不了的。”紧迫感消失

了。大家都愿意把会议时间拉长，悠哉悠哉地谈事情。以前一提召开新的会议，马上就会招来高声的抗议“怎么又要开会?我哪有那么多时间!”而现在这种抗议是少之又少了。公司里的气氛更加严肃了。还是能听到一些新的构想，但那种兴奋劲却没有了。

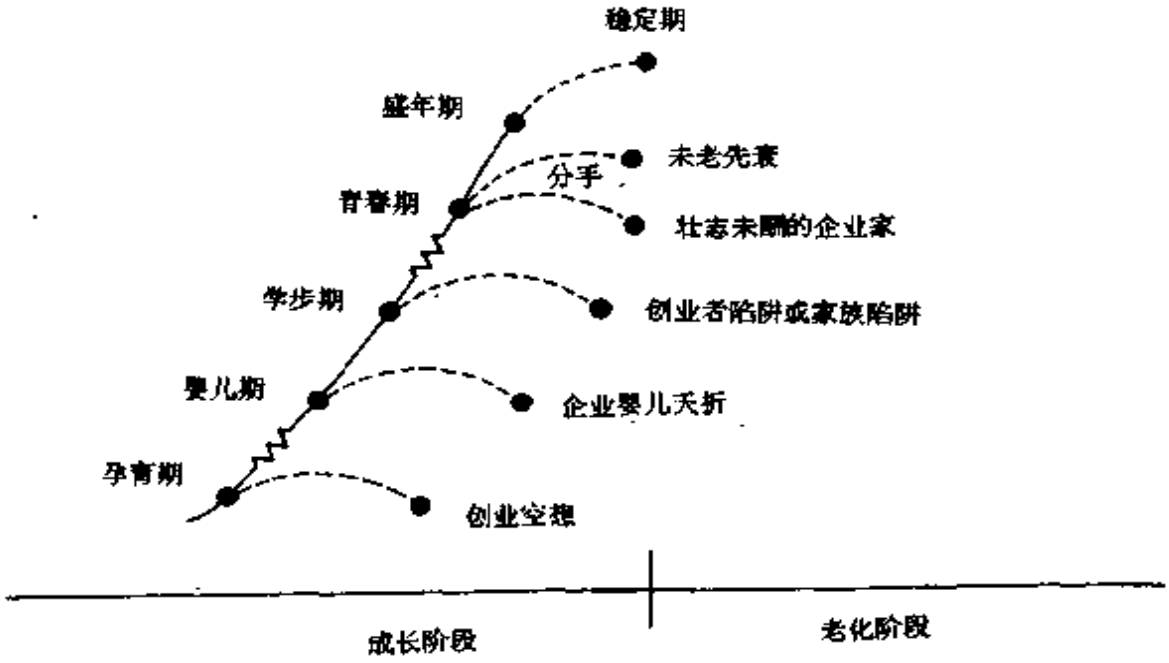


图 13　稳定期的企业

稳定期有几大变化。首先是预算方面用于研究的人力物力减少了，用于发展的投入增加了；为了提高企业的赢利率把市场调研的预算也削减了；管理方面的培训取代了管理上的整体发展。总之一句话，对短期赢利能力的重视开始日见上升。

第二个方面的变化是企业中的权力更迭。财务人员的地位超过了市场营销、工程和研究开发人员的地位。投资回报成为衡量业绩的最为重要的标准，而且这种衡量取代了对一些基本问题的思考。此时企业根本就不去冒风险，对维持原有的发展眼光不再具有什么激励措施。以销售额来衡量，企业仍在增长，但导致衰败的潜在因素业已出现，因为创业精神已经日见减少了。

以下是稳定期企业的一些行为特征：

·对成长的期望值不高

·对占领新的市场、获取新的技术的期望值也越来越少

·开始沉醉于昔日的辉煌，而对构筑发展远景失去了兴趣

·对变革产生了疑虑

·工作中肯听话的人受到表扬

·对人际关系的兴趣超过了对冒险创新的兴趣

在这一阶段，企业中人与人之间的相互影响越来越重要。企业的成长阶段要求进行变革，而变革就会产生冲突。因此，在成长阶段人际关系不会是最重要的。但到了稳定期，没有什么变革了，冲突也消失了。这时很少有不同意见，一种至关紧要的“老战友”关系网便开始出现。在生命周期的这一阶段，缺乏冲突并不会产生多么明显的负面影响，这仅仅是埋下了负面影响的种子，其结果要在以后才会显现出来。

如果创造力沉睡的时间太长，就会影响到企业满足顾客需要的能力。企业将会在不知不觉中滑入下一个生命阶段——贵族期(aristocracy stage)。这不像在成长阶段一样，会有比较明显的转折发生。实际上盛年期以后，企业生命周期的运动就已是一个衰退的过程。

企业处于成长过程时，你会看到一个个转折点，先是发芽，然后开花。但企业衰老时却没有明显的迹象，我们只能看到它一天天成熟、尔后就烂透了的过程。

创业精神在企业中的下降会促使企业先进入稳定期、再进入贵族期。这是一个自我保护意识不断增加，而与顾客的距离却不断拉大的过程。这一阶段有可能会被误认为是盛年期，尤其是企业内部人员更易形成这种误解，因为这时企业无论在确立目标、开展活动还是在协调一致、行政管理方面，都具备企业在盛年期才具备的能力。然而，体现企业精神的那种充满活力的行动，以及未雨绸缪的先着却再也看不到了。企业衰败的种子其实早已种下，只是尚未萌芽而已。

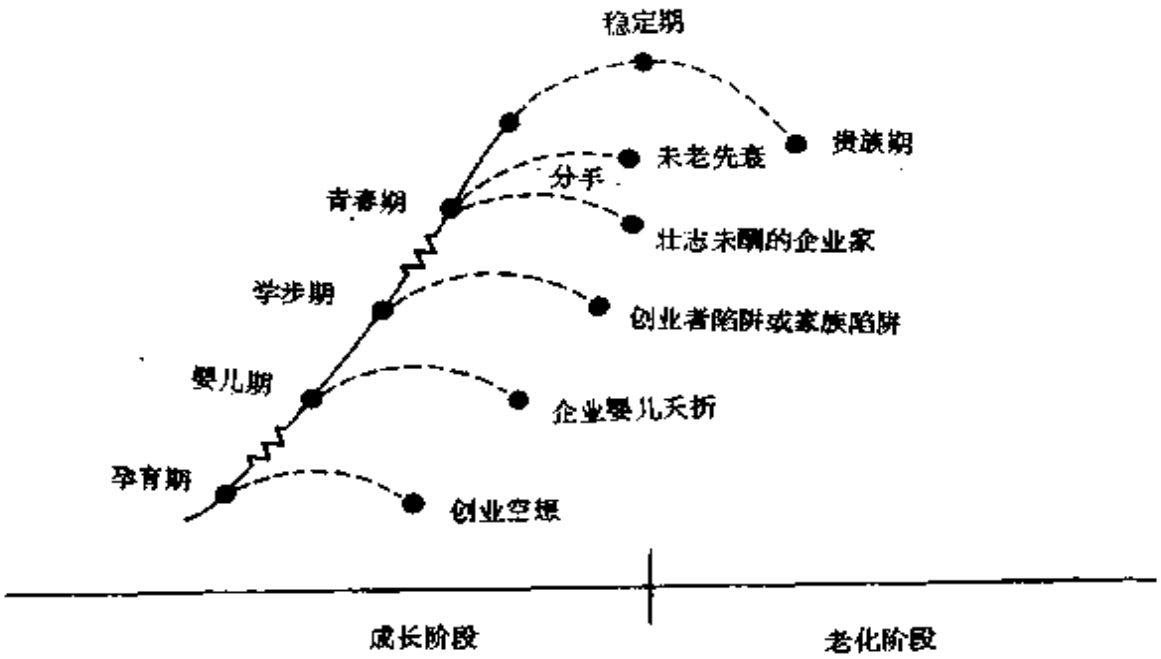


图 14　企业贵族期

贵 族 期

通过以下特征可以确认企业的贵族期：

·钱被花在控制系统、福利措施和一般设备上

·强调的是做事的方式，而不问所做的内容和原因

·在衣着称谓方面越来越注重形式，并拘泥于传统

·作为个人来讲是关心企业活力的，但就整体而言，处事的信条却是“别兴风作浪，少惹麻烦”。这成了企业中司空见惯的现象

·企业内部缺乏创新。企业把兼并其他企业作为获取新的产品和市场的手段，甚至试图以这种兼并方式“买到”创新精神

·企业资金充裕，成为潜在的被购并的对象

从盛年期就开始出现的灵活性下降的现象，对企业会产生长

远的影响，最终必然会导致企业获取成效能力的下降。由于企业在面对长期机会时反应不够积极，它对短期需求作出反应的能力也随之降低了。企业虽然依然有成果，但却没有积极向上的风气。目标越来越短期化，只关注唾手可得的成果反倒成了正常现象。这无疑埋下了甘于平庸的种子。

注重长期目标的倾向减少后，产生了新的企业行为风格，并使得企业气氛在贵族期变得相对比较沉闷。在这样的企业中，注重的不是你做事的内容，而是你做事的方式。只要你尽可能地保持低姿态，夹着尾巴作人，别惹麻烦，你就会平安无事，甚至还会得到提升，根本不会看你在工作中作出了什么成绩。

从其员工的衣着、开会的地点、利用空间的方式、相互之间的称呼、彼此沟通的方式以及处理冲突的方式上，你就能把贵族期的企业同生命周期其他阶段的企业区分开来。

着装准则

在企业的婴儿期，只要你能把企业的产品卖出去，你穿着内衣来上班也没人管。只要你工作有成绩，没人去关心你的穿戴。到企业进入学步期时，最好是穿套装，或者是穿比较随便的衣服时打上领带，但对于着装并没有统一的要求。在盛年期，穿着要求要职业化。衣服别过于华贵，也别寒酸，最好穿白色或浅蓝色衬衣，领条的样式要与之相配。实际上，企业要求员工的穿着给人一种整齐划一的形象，就像穿着制服一样。这种制服般的效果会给顾客一种“一切准备就绪，就等着为您服务”的印象。等企业进入贵族期，就只能穿制服了。但却不见得起到了给人留下满意印象的作用。为了一致，制服统统是三件套，而且是颜色越深越好。那些管理人员的穿着就好像他们要去参加婚礼或葬礼一样。一致的保守衣着，反映出他们一致的保守的思维模式。企业中只重形式、不重内容的风气，从公司的着装准则、办公家俱、

备忘便笺到办公桌的安排，无不体现出来。

会议室

婴儿期的企业是在什么地方开会？他们根本就没时间去开会，因此也就没有正式的会议场所。会议可能是在去机场的出租车上，宾馆的饭桌上，也可能是走廊上或电梯里。在学步期的企业中，如果真有会要开，一般是在创业者的办公室里，那里是权力的中心。早、中、晚三餐都变成了工作餐。这也是一种生活方式。主意定的很快，通常是由创业者来拍板，对问题的讨论一般用不了多少时间。大家想到哪儿说到哪儿，常常搞不清楚讨论的问题与最后的结论之间的逻辑联系。

在病态的青春期企业中，真正的会是在会议室之外进行的，一般是在外面的走廊上，或是深更半夜在某人的家里。在这些非正式的会上，谣言四起；正式的会议反倒是很沉闷，充满了紧张的气氛和一压再压的怒气。人们结成了一个个小帮派。你被人看成是跟谁一伙的事关重大，企业里趋炎附势的人最好传这些事情。再加上生命周期的这一阶段权力更迭又比较频繁，事情就弄得更复杂了。在正常的青春期企业中会也很多，不过不是在路上开小会，而是在会议室里讨论决定有关责任、制度、政策、信息需求和奖惩制度的问题。

企业进入盛年期后，会有一间正式的会议室，这间会议室专为各种会议所设，很起作用。会议室里摆放着实用舒适的桌椅，光线充足，放有很多拍纸薄，四壁敞亮。形成鲜明对比的是典型的贵族期企业的董事会会议室的布置。

占据会议室中央的是一张暗得放亮的木制深色会议桌，周围摆着与之相配的奢侈豪华的椅子，铺着厚厚的地毯。厚重的窗帘低垂，屋内灯光暗淡。装修过的墙壁上，挂着一幅比真人还大的创业者画像，他不苟言笑地俯视着与会者，仿佛在说："别忘了你自己是在什么地方！"会议室也许空着，但是，那种肃静却摄

人心魄。当你走进去时，暗淡的灯光、悄无声响的肃静，深色的制服以及创业者的画像都给人一种浑身不自在的感觉，巴不得快离开这地方。在这里随随便便地说一句："嘿，伙计们，咱们的市场占有率正在丧失！"几乎是不可能的事。工业心理学家指出，这样的空间、灯光和色调会影响到员工的行为。实际上，管理人员也一样会受到影响。在这么正规的董事会议室里，仿佛回响着这样的咆哮："别兴风作浪！"

办公空间的使用

婴儿期的企业就没有办公空间可言。桌椅、打字机和电话都是共用的。因为是小本经营，企业非常在乎成本。企业到了学步期后，人员一般散布于全市，乃至全国。可能销售部的办公室在市中心，财务部是在几里之外的另一幢大楼里，而总部甚至可能是在另一座城市。原因何在？在于学步期的企业是机会驱动的企业，它没有规划，只会对机遇作出反应。只要一个地方销售额有显著的增加，他们就在那儿租办公室，同时在那里雇人。

在青春期的企业中，由学步期企业承袭下来的办公室分散的情况更为严重，这无疑加深了这一阶段企业文化中固有的爱传闲话的毛病，以致于谣传满天。到了盛年期，开始集中办公。公司搬进了能容纳所有相关部门的新大楼。在盛年期，大家都会对办公室空间的使用赞不绝口。这一阶段的办公室空间总是布置的井然有序，各种设备也能按照设计要求发挥作用，而且没有任何过分的浪费、奢侈和炫耀。

到了贵族期后，形式主义已经超过了企业对实际功能的考虑，办公楼中，仅仅是空旷的回廊就足以满足好几个婴儿期企业的办公需要。带有私人专用盥洗间、餐厅及秘书办公室的总经理办公室极其奢华，光这一间办公室的租金可能就足以租下企业在学步期时公司的全部设施了。曾有一家这样的企业，光是花在总经理办公室及其办公家俱和装饰上面的钱就有整整一百万美金之

巨，那里面的浴室是我所见过的最为奢华的浴室。在文明的进程中，这种对形式的偏好也许是有道理的。不过，要是一个社会开始对建筑风格、形式及装璜操心时，恐怕这个社会也在衰老了。

彼此如何称呼

在婴儿期和学步期的企业中，人们一般是直呼其名以示亲切。青春期企业所喊的名字是难登大雅之堂的。在盛年期的企业中，人们开始连名带姓地称呼以示尊重。等企业进入贵族期时，大家在会议上几乎是绝对地直称其姓不敢称其名，变得非常正规。可能在办公室里还是鲍伯、玛丽，可一进会议室就成了某某先生，某某小姐，称呼非常正规。在某些国家，还会用军衔、学位或社会上表示尊称的头衔来强调这种正规的称谓。例如，某人尽管从军界退休了，但大家还会称他为上校；某人尽管获得过中世纪文学的博士学位，所学的内容与他目前所从事的企业工作没有任何关系，大家还会称他为“博士”；在墨西哥，人们以“唐”(Don）来表示尊称；在意大利，一个人虽然只上过大学也会被称为“博士”；而在巴西，只要你是公司高层主管，大家就叫你“博士”。

沟通

在企业的孕育阶段，人们的想法和感受难以表达清楚，他们唠唠叨叨，有时还自相矛盾，容易不耐烦，并且还很敏感。在婴儿期，说话变得简短而直截了当，最好是少说多干，“行动能说明一切”、“行动比语言更有说服力”是婴儿期企业所遵循的信条。说话的原则是简短、直接，有时甚至会因过于坦率而得罪了人。这时的说话方式与孕育期的温文尔雅已相去甚远了。

在学步期的企业中，交流起来比较让人费解。不管你做不做得到，总会提出各种各样的要求，希望大家都竭尽全力。而且常常是无论你作出了什么成绩，都与对你的期望值有距离。在学步

期的企业中，说话脏字连篇成了一种正常的表达风格，在语言的使用上也表现出一股咄咄逼人的气势。

在青春期，人们像犯了病似的，喋喋不休、没完没了地解释某人说了些什么，他为什么要这样说。在盛年期，交流变得清晰了。大家对交流的内容、原因、时间、方式和对象都很清楚。任务富于挑战性，但你能够完成。别人会看你的言行是否一致，因此大家说话时也会三思，好像要用自己所说的话来证明自己的分量和重要性似的。

在贵族期，讯息的传递方式成了最为重要的，甚至传递方式本身就表达一种讯息，讯息本身反倒不一定重要了。大家讲起话来慢条斯理的，所讲的内容又与主题无关。管理人员滥用视听设备和书面形式作为交流沟通的手段。开会时大家发言都是遮遮掩掩，没完没了地用不肯定的语调和修饰词。出席这样的会议，你可能会弄不明白他们真正想表达的意思，看贵族期企业的会议记录常常就像是进了迷宫一样，到处都是暗示、含沙射影或遮遮掩掩的建议。除非你是这种文化的一部分，了解公司里所发生的一切，否则你根本弄不懂会上在说些什么。

他们常用的表达习惯是："看起来，在某种情况下、可以假定……不过，从另一方面看来，情况也未必如此，我们大概可以得出这样的结论……"

如果你私下里问一个明眼人那个人说的是什么意思，他会告诉你："他的意思是我们的市场占有率正在下降。"为什么这个人就不能直截了当，像他在企业婴儿期或学步期时那样表达呢？因为所谈论的问题尚不突出，而兴风作浪会自惹麻烦，很可能把事情搞糟。所以他在"兴风作浪"，又期望不得罪人，以致给自己暗中树敌。再说了，公司也许能顶得住这场风暴，这毕竟是一家成功的企业。贵族期的企业迷恋于自己昔日的辉煌，反而在处理未来要面临的问题时麻木不仁。只要我们看一下企业是如何处理冲突与资金问题的，我们就会理解这一现象。

冲突与危机的处理

贵族期企业的第四个显著特征要看人们是如何以小团体的形式来处理冲突的。华纳兄弟电影公司1971年出品的电影“冯奇康提尼斯花园（Garden of the Finzi Continis）”最能说明这一特征。影片描述的是一个意大利犹太贵族家族在二次大战即将爆发之时的事。当法西斯分子开始迫害犹太人时，这一家人不肯相信就要大难临头了。

他们说：“我们祖祖辈辈就生活在这里，我们是意大利最显赫的家族之一，他们不能把我们怎么样。”

于是他们继续在城堡的高墙后面悠闲地玩着网球，在装饰着枝形吊灯的餐厅里谈笑风生地用餐，一如继往地做着他们的生意。尽管家族里的每个成员私下里都忧心重重，但作为一个整体他们却不能把这种忧虑表达出来。作为一个整体，他们沉迷于过去，对将要出现的问题麻木不仁，群体的力量压制了个人的恐惧。

贵族期企业的处事方式就是这个样子的。公司也有自己奢华的“城堡”，就是那些好像不花钱盖起来的浪费异常的办公室。在这个“城堡”里，大家私下里都在为公司及其未来担心，然而在正式的会议上，他们却根本不谈及自己的种种疑虑。如果有位咨询人员面对一群管理人员指出来自竞争企业的危胁时，他们都会异口同声地回答：“别担心！我们长期以来就拥有这个市场，我们有名气，又是老牌子，而且技术一流，用户们离不开我们。”但就个人而言，不少人会同意这位咨询人员的观点。情况很糟，有人（一般不会是那些抱怨者）应该挺身而出采取行动。有一家企业的管理人员曾明确表示：“我们不喜欢竞争，我们用服务来吸引客户。”结果是他们明天还在重复昨天就已做好的事。

贵族期的企业不肯承认现实。尽管其市场日见萎缩，在产品和营销技巧上也越来越无法与对手竞争，但其成员还是抱着一副

“平安无事，生意照旧”的态度。他们还必须维持一项历史性的记录：“红利一定要分。我们不能让把钱投给我们的孤儿寡母失望，所以即便是红利已占去了他们利润的很大一部分，他们每年的红利还维持着每股多少元的原有的固定水平。

有家曾请我咨询过的公司竟然宣布红利占到了当年赢利的93%，而且是在他们的产品已经越来越过时，又没有开发出新产品的情况下宣布的。这无异于自杀。我问他们：“这个数字是怎么来的?”回答是典型的贵族式的答复。他们自上而下制定计划，而且目的明确，很讲层次结构：高层管理人员先定想要给股东们多少红利，然后他们再决定该宣布企业赢利的多寡。再由此推出每个单位必须达到的赢利水平，以及他们应该达到的销售额和可以支配的费用情况。

请注意，上述这些因素与市场上所发生的一切没有任何关系。这是一种典型的以自我为中心、自以为是、孤芳自赏、在真空中思考问题的贵族化行为。这是一种想当然的做法，并不适应形势的发展。

事实上，各单位根本就达不到那么高的销售额，因此也没那么多利润，但由于高层管理人员已经向董事会作出保证要发放某一定额的红利，结果只好在公司正在走下坡路需要资金进行改造的时候，还宣布了这个耗去赢利93%的分红方案。

这种“一切正常”（尽管根本就不正常）的行为，在那种客户对企业的信心也是企业的一项资产的行业中，强调的更甚。比如，拿银行业来说，在80年代中期，因为第三世界国家的债务或国内石油及房地产开发的贷款，有相当一部分银行破产。之所以出现这种情况，一方面是由于尽管银行业经营不景气，但另一方面则是由于削减分红就等于告诉别人你这家银行遇到了麻烦，这会导致人们马上大量提走存款。接下来会使赢利更低，分红下降得更多。这种恶性循环是一些银行不惜一切代价也要拼命避免的。

然而，面对销售额的下降还要宣布同样水平的分红，就必须靠收入来支撑，所以企业只得提高价格，或者按他们的话说是“向上调整价格以使价格与我们的成本费用更加一致。”

贵族期的企业一般都是靠增加收入而不是压缩开支来增加利润。但他们增加收入的手段却不是靠扩大销售量，而是靠提高价格。只是在迫不得已的时候，贵族期的企业才会去削减开支，但也只是在一些细枝末节、微不足道的项目上。有一次，一位高层管理人员曾怒不可遏地批评说：“他们想靠裁掉钢琴师来整顿一家妓院！”

面对萎缩的市场提高产品价格无异于火上浇油。这种方式只会使企业加速滑入老化期的下一个阶段——官僚化早期（early bureaucracy stage）。

兼并

贵族期的企业资金充裕。要是你计算一下邓·布拉德街比例[1]，你会发现两者相比贵族化的企业比盛年期企业的信誉都要高。但资金充裕却是来自于前者的保守，因为从企业内部而言就不存在投资的愿望。企业氛围中安于现状的成分比任何一个个体的进取心都强。因此，几乎没有人提需要冒风险和努力才会完成的建议。由于资金充裕，贵族期的企业要寻找新的收入来源以求得成长。由于企业内部没有对资金的需求，所以会转向企业外部寻找成长的机会。

贵族型企业通常希望通过“花钱买成长”的方式来推进企业的增长，也就是说通过兼并的方式来进行。他们会购入哪种类型的企业呢？婴儿期的企业？“太嫩，风险也太大。”青春期的企业？“问题太多。”盛年期的企业？“太贵了。”

---

① 邓·布拉德街公司（Dun& Bradstreet Inc）是美国最大和最老的一般性商业信用调查公司，也是世界上最大的信用调查公司。

正常的贵族期企业购入的是学步期的公司。他们被这类公司所吸引是因为他们想涉足于市场正在不断增长的新的技术领域。学步期的企业也乐于被收买，因为加强组织管理和仅凭自有的人力物力来成长所耗的努力已让他们精疲力尽了。由于贵族期的企业规模庞大，资金充裕，组织良好，所以他们指望能通过贵族期的企业比较简单地达到成长的目的。

实际上可能发生什么情况呢？这种新的兼并每推进一步，都必须向董事会递交预算和发展规划。董事会随便处理什么事情都需要3个月的时间，所以等他们把方案批下来时，时间已经太晚了，机会早飞了。这样的事情出现几次以后，学步期企业中至关重要的一些管理人员会拂袖而去。留给贵族期企业的只是一个学步期企业的空壳，因为学步期企业所拥有的最大财富就是这些具有创业精神的人。如果贵族期企业任命自己的一位行政管理型的管理人员去经营学步期的企业，甚至连那点企业家精神都会荡然无存！

也可能会出现与上述情况相反的情形。由于贵族期企业资金充裕而成为兼并者感兴趣的目标。最可能赶来兼并贵族期企业的，恰恰是学步期的企业。学步期企业在急于成长的情况下，胃口大得不得了，自然会作出这种“吞象”之举。

无论是哪种情况，这段“婚姻”都不会轻易而圆满。如果是贵族期的企业兼并了学步期的企业，后者会被窒息。学步期企业朝气蓬勃、充满活力的根源在于其灵活性——制定决策时令人难以置信的速度。许多决定都是靠直觉来拍板的，企业里根本看不起也容不下各种繁文褥节的规矩。而对于贵族期的企业而言，情况恰恰相反。不但有各种规矩，而且规矩还特别严格：不管什么事都必须以特定的格式、在特定的时间、以特有的细节作出预算，所有这一切都会让学步期的企业感到备受压抑，难以适应。

要是学步期的企业兼并了贵族期的企业，那就仿佛是小鱼吞下了大鲸，消化起来要费点时间才行。学步期企业的脑子里会充

满了贵族期企业的种种问题。从贵族期的企业抽走其富余的资金并不会使它转变到盛年期，只会使它险象环生。新引入的充满活力的学步期企业的管理方式会带来令人措手不及的强制性的变革浪潮，有时这会把贵族期的企业给吓住了，反倒使得有效兼并变得更为困难。在消化所捕获的这头庞然大物的过程中，学步期的企业可能会一连好几年都丧失自己的方向和发展势头。

如果贵族期的企业已老化不堪，而学步期的企业又不能轻易地解决其老化阶段的固有问题，贵族期的企业就会耗去学步期企业管理人员的所有时间和精力，以致于两者都可能走下坡路。

要是贵族期的企业不能兼并一家学步期的企业，它就会跟另外一家贵族期的企业合并。这会进一步把企业推向困境。

近来的一些有关联合大企业的研究表明，想象中合并所要产生的整体效果基本上都未产生，从上述分析看来，这也不值得大惊小怪。实际上，只有少部分管理人员了解如何去应付合并后不同企业文化之间的冲突。

到了贵族化后期，产品已经过时。客户们了解这一点，销售人员了解这一点，甚至企业的最高领导自己也清楚地知道这一点，但是，却没人为此采取更多的措施。顾客的投诉被装订好归了档，有关的会也开了不少，但都没产生什么效果。简而言之，大家都在等着末日的降临。为了保全自己，许多人离开了企业。那些因为没有合适的机遇而不能离开的人则在那里指责着离去者的不忠不义。

公司里弥漫着一种在劫难逃的气氛。为了扭转士气，公司对微不足道的成绩也授与金质奖章，或是把员工拉到渡假宾馆去召开休闲式的研讨会。有些公司甚至还会建一座造价昂贵却根本没必要建造的新的大楼。在失败的婚姻中常常会出现同样的行为方式。为了弥补粘合夫妻之间显出裂痕的关系，他们作出了新的承诺，比如生个孩子或建所新房之类的。但实际上他们弄混了因与果、投入与产出之间的关系。首先要有了承诺，才会以生个孩子

或建所新房的形式表达出来，而不是生个孩子或建所新房就能创造承诺。这种行为并没有满足有效需求，仅仅是在追求形式，仿佛形式会推动功能产生似的。

为什么会出现这种情况？为什么会有“冯奇康提尼斯”症？为什么大家只是暗示问题的存在，却指望别人去采取措施解决？大家都清楚出现了什么情况。私下里，他们都会头头是道地分析这些问题，那么管理人员为什么不发挥领导作用采取行动呢？

我提出了一种我称之为“冲突现值”（the present value of a conflict）的理论。我们都知道，一年或十年后收入一块钱与今天就收入一块钱，同样是一块钱，价值是不相等的。我们必须根据时间的推移计算出收入的现值。对于市场占有率下降或未来问题所造成的代价而言，也存在着同样的道理。未来将要出现的问题不会像我们今天就面对同样的问题那么严重。预料之中的可怕的未来也许根本就不会出现。

有一个故事可以说明这一点。有两个贼被投入监狱，而且被判了死刑。其中一个小偷带话给苏丹说，如果给他三年的时间，他能教会苏丹最心爱的马说话。

另一个贼问：“你怎么敢做这种保证呢？你根本不可能教会一匹马说话！”

“谁知道呢？”第一个小偷说：“三年之内，苏丹有可能死了，马也可能死掉，或许马真能开口讲话了也说不定呢！”

在贵族期的企业里也能看到同样的逻辑。没错，他们正在丧失市场，但就目前来看，以他们的实力，这还不算大问题。至于将来，谁知道呢，政府说不定会下台，政策也许会改变；竞争对手有可能破产；消费者说不定换了口味，重新对他们的产品感兴趣了。也许他们会渡过难关，说不定还会更加兴旺发达呢！请注意他们那种不靠自身的努力，而等着环境来施惠于自己的心态。我从一位老银行家那里听过一个笑话。这是有关某国的一个笑话，我们姑且称之为“卡利科”国吧。不过，这个故事对于任何

国家、公司或个人都是适用的。

“大家都知道”，银行家说：“卡利科出现了严重的经济问题。对于这些问题，有两种可能的解决办法。一种是出于理性的解决方法，另一种是靠奇迹。理性的解决办法是有圣人从天上下凡来救卡利科。奇迹似的解决办法是，万一哪一天卡利科人民开始蹶着屁股真的努力工作起来了。”

按照上面笑话的逻辑，贵族期的企业显然用得是“理性”的方法在解决他们的问题。

随着企业的老化，使企业跨越企业生命界线发生变革会越来越难。把上面的笑话跟有关学步期企业的一个笑话对比一下，你就清楚了：

有人走进一位朋友开的店里说：“非常遗憾，听说你们店里着了一次火。”店主的回答是：“嗯……”店主嗯了半天后才说：“也许明天会着火吧……”

关键之点在于学步期的企业对自己的生活负责，而贵族期的企业则寄希望于环境变得对自己有利。实际上，从稳定期开始，企业的控制焦点（即影响企业改变现状能力的有关因素）就已经逐步开始转向外部了。

为什么要依赖外部因素采取行动？因为将来的问题对现在而言并不紧迫。公司资金充裕，还在赚钱，现在采取措施就意味着兴风作浪，卷入到权力斗争当中去的代价是现在而不是三年之后由“始作俑者”来承担的。今天挑起事端的政治成本，要比解决明天的问题的现值高。再加上确实也没有解决问题的把握。于是，大家只是暗示存在的问题而不采取行动，都指望着别人能采取点什么措施。

这也正是企业要请顾问进行咨询的原因。公司请他们来，是要让他们说出管理人员自己想要讲的话，这样管理人员就可以不用对这些话负什么责任。管理人员是在让别人“火中取栗”。但即便在有关会议上宣读了咨询报告，直到企业的官僚化早期阶段

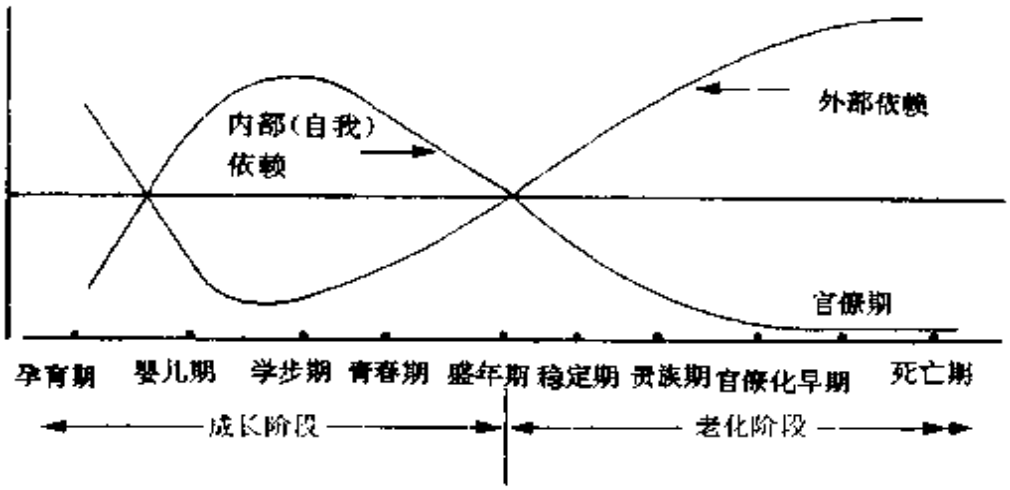


图 15　生命周期中的控制焦点

开始以前也不会采取什么行动。为什么？因为到了那时曾经是“未来的问题”才会成为必须立即采取措施的现实问题。到了那时，苏丹的马不但没讲话，而且越踢越凶。市场还在丧失，而且企业开始赔钱，不该离开的有才能的人的流动率陡然上升。企业里所有关键部位都发出了“十万火急！”的信号。

随着市场占有率的持续下降，以及收益和利润的急速下滑，企业进入了官僚化早期阶段。这一过程不是慢条斯理地来临的，它来的既快且猛。出现这种情况是由于贵族期的企业通过兼并来弥补损失，以及采取了涨价的策略。随着价格的上涨，销售量开始下降。起初，收益由于涨价上升了，但最终由于销售量下降的影响，收益开始快速下降。

这种杀鸡取卵的做法，使得企业无法再靠从婴儿期起靠着千辛万苦的努力才奠定的良好基础来赚钱了。由于不是货真价实的东西，涨价的假面被撕开后涨价也不起作用了。所谓的货真价实的东西是能满足客户的需求、能提供真正的价值的东西。

当他们再也不能涨价，兼并也不再容易实现时，清算的日子就来临了。很快就真相大白，温文尔雅随即消失殆尽，大家拔刀相向，为个人而不是公司的生存大打出手。这时官僚化早期阶段

就在那里向他们招手示意了。

官僚化早期

在官僚化早期阶段，以下一些特点是企业最为典型的行为特征：

·强调是谁造成了问题，而不去关注该采取什么补救措施（好像找出了“罪魁祸手”就等于解决了问题一样）

·各种冲突、背后中伤及内讧层出不穷

·偏执狂束缚了企业，每个人都撂挑子不干了

·注意力都集中到内部的地盘之争上去了，外部的顾客反倒成了令人生厌的多余的东西

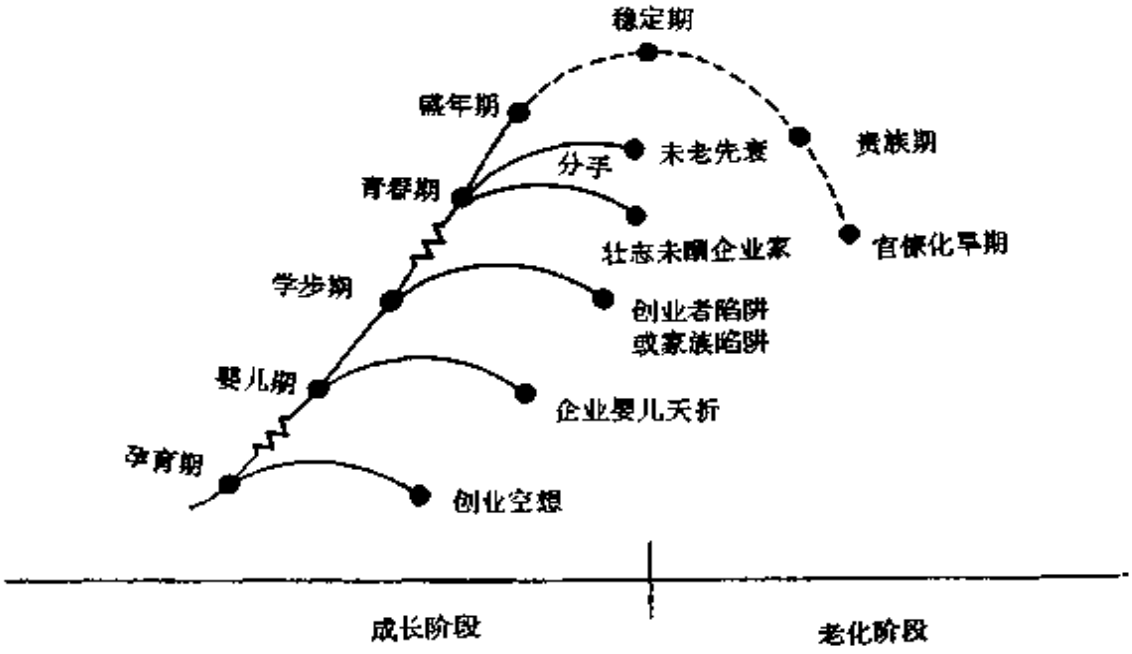


图 16　官僚化早期

政治迫害

在贵族化期间，如果经过相当长的一段时间之后还没有出

现变革的愿望，也不以成果为导向，当涨价的假面被揭起时，最终就会产生负面的影响。清算的日子终于来临了。需求失去弹性后，涨价的结果只会减少收益，收益和市场占有率开始一步一步地下降。到了这时候，彼此尊重的环境烟消云散，贵族期你好我好大家都好的日子也已经过去，找出罪魁的政治迫害开始了，大家试图搞清楚是谁造成了今天的一切。剑拔弩张后，在董事会上就开始有人进行背后中伤了。这种情形与原始部落遇到持续不断的大旱或饥荒时发生的情况没有什么两样。现在是献上祭品，让上天息怒的时候了。在部落里谁会被作为祭品呢？不是最漂亮的少女就是最勇敢的斗士，反正得是部落里最宝贵的东西。在早期官僚化的企业中谁会成为祭品呢？是他们最为宝贵也是企业中最缺乏的东西——硕果仅存的一点创造力。于是，营销部门的负责人由于“使我们以错误的产品进入了错误的市场”而被解雇了；接下来是企划专家和工程部门的负责人因“使我们的发展战略没起作用，使我们的产品、技术和广告没赶上潮流”而走人。许多人被解雇，好像是他们造成了这一系列问题似的。

然而，没人觉得自己该对所发生的这一切负责。主管营销的负责人多次指出公司目前的发展方向必须改变；企划专家可能还为企业缺乏方向而食不甘味。在私下里，大家都曾抱怨、哀求、威胁、大声疾呼，但是，这就像“把煮熟的面条往山上滚”一样难。他们无法从内部产生任何变化。那些寻求从内部对贵族期企业进行改革的人常常是以自己的前途甚至职业生涯为代价的。即便是他们所付出的努力对企业有利，企业最终也会迫使他们走人。因此，企业生存所最为需要的有创造力的员工不是一走了之，就是心灰意懒，一事无成。

区别贵族期和官僚化早期的企业有一个最为重要的变量：存不存在管理偏执（managerial paranoia）。在贵族期的企业中，有一种暴风雨来临之前的宁静。大家都笑咪咪的，友好相处，像绅

士戴着手套一样温和灵巧地处理事情。在官僚化早期阶段，当坏结果最后露出水面时，管理人员不是像他们应该做的那样，向竞争对手开战；而是开始彼此厮杀。于是一场“人祭”仪式开始了。一些人必须难逃其疚，一些人必须成为替罪羊。每年或每几个月，都会有人因被指责为要对公司的不利情况负责而遭解雇。这种管理偏执源于没人真正知道下一个又轮到谁了。所以大家互相猜忌，纷纷采取一种明哲保身的处世策略。

这时，各种稀奇古怪、不着边际的说法被传来传去的现象也越来越普遍。例如，如果销售经理决定降价，其他管理人员不会把这看作是面对竞争条件所采取的合理措施，而是把这视为销售经理为了诋毁营销部门、显示主管营销的副总经理无能的一手“损着”。

这种行为使衰退变得更为严重。管理人员彼此争斗，时间都用在拉帮结派的内斗上，而所谓的帮派又是不断组合变化的。这时他们的创造能力不是放在创造更好的产品或开发更佳的市场策略，而是放在了剪除异己、诋毁他人以保全自己的内讧上。随着企业业绩的进一步下降，人们变得更加偏执。而正直的人难免触目心惊，他们不是被解雇就是主动走人。事情不断地恶性循环，直到企业最后破产，或是接受政府补贴，或被收归国有，或成为完全的官僚化企业。

企业接受补贴或被收归国有是其生命的延续。它本该死亡却得以存活，这是它的又一次再生。但这只是一具人为形成的活着的木乃伊，因此在生命周期曲线上又出现了一段“Z”形曲线。

在这种加护病房的企业中会剩下些什么人呢？行政人员！企业家型的人来了又走了，只有行政型的人越积越多。由于行政人员只会行政管理，所以把企业变成了一个完完全全的膨胀了的官僚机构，在这样的企业里只强调规章制度，没有明确的方向，也根本不去满足顾客的需求。

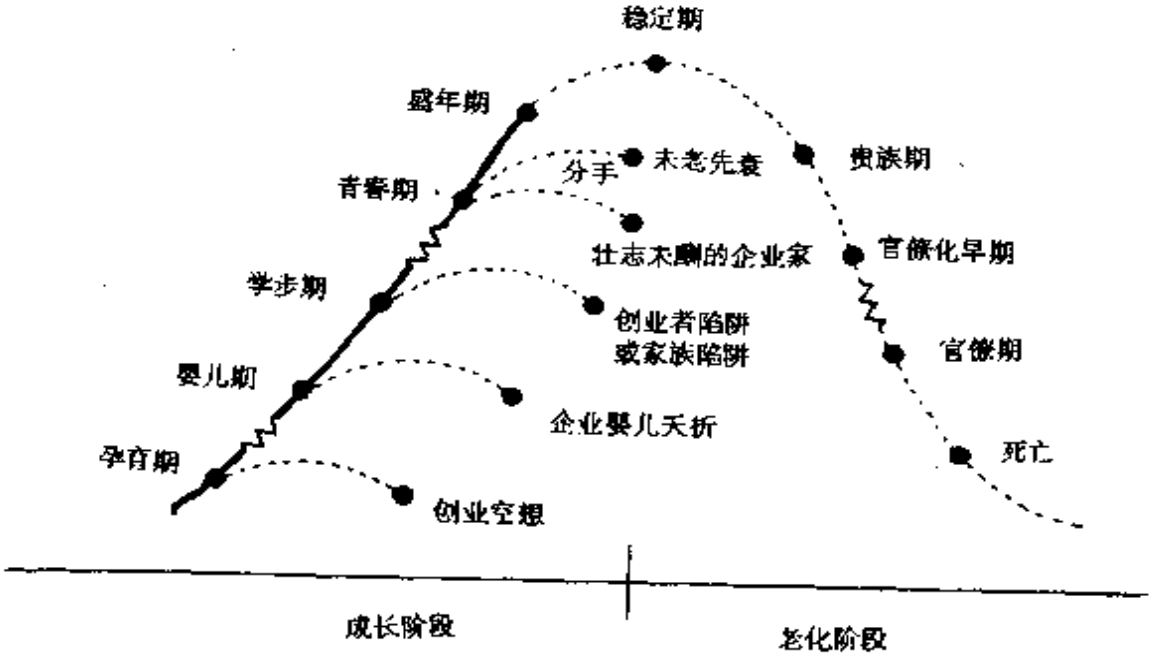


图 17　官僚化阶段

官僚期与死亡

在官僚化阶段，企业根本无法自力更生。能够证明其存在的不是企业运营良好的事实，而是它还活着这一事实。企业成了为活着而活着，只是靠人为的支持救护手段在苟延残喘。官僚化的企业会是什么样的呢？

·制度繁多，行之无效

·与世隔绝，只关心自己

·没有把握变化的意识

·要想与企业行之有效地打交道，顾客必须想好种种方法绕过或打通层层关节。

行之无效的制度

有位经理曾给我讲过这么一个笑话。有个人到巴黎后，想找

一家市里最好的珠宝店。一位朋友告诉他："去米切尔路25号，我听说那是最好的一家。"于是他去了那里。在门口，他受到一位着红色制服、配金色肩章、扣子闪闪发亮的侍者的迎接。侍者摘下帽子，彬彬有礼地问："您想要点什么，先生？"

"买点珠宝。"

"请走左边的门。"身穿红制服的侍者说。

他进去后见到了另一个侍者，这回是穿着蓝制服，问他道："您要给男士还是给女士买珠宝？"

"给女士。"他回答。于是被领到了右边的走廊，那儿站着位穿紫色制服的侍者，问他是喜欢金制品还是银制品。

"金制品。"

"请您往右边的走廊拐。"接下来，他又遇到了三位别的侍者，问了他一些其它有关他所喜欢的款式花样之类的问题，并且一个接一个地按照正确的方向给他指了路。最后，终于有一位侍者问他是想要钻石的还是红宝石的。

"红宝石的。"

"请走左边的门。"他开了门之后，发现自己是站在大街上。他垂头丧气地回到了宾馆。

朋友问他："怎么样，不错吧？"

"我什么也没买到。不过，天哪，他们的制度可够完善的！"

在官僚化企业中，几乎完成不了任何有意义的事情。整个企业就像是一张破唱片，一遍又一遍重复着同样的曲子。对问题的典型答复是"请稍等"或"会有人很快通知您的"，但实际上却不会有实质性的答复。一旦你认识了这些管理人员后，你会觉得他们真是些大好人。他们在公开场合（而不是在偷偷摸摸地私下里）什么都答应，但是几乎什么也做不到。没有成果导向的概念、没有改变的意向、也没有团队协作的观念，有的只是最完善的制度、表格、程序和规定。

官僚化企业最显著的特征之一是对书面东西的崇拜。不管是

客户还是别的管理人员要进行询问或提出建议，典型的回答是："请打个报告给我。"但给官僚化的企业写信不但是浪费时间，同时也是浪费纸张和邮票。通常这种信只是归档了事。在这类企业的卷宗当中，曾有一封信威胁道，如果写信者的投诉还不尽快处理的话，他就要上法院去起诉了。这封信竟也被盖了个"收讫"的章后归了档。由于信中提出要采取法律措施，所以事后才有人去问档案管理人员为什么这么重要的信都不作答复。回答是，一些所需的资料没找到。

官僚化企业实际上是没有条理的。客户想办成一件事的每一次努力，所遇到的答复都是要求再提交一份书面的东西。对于所需要的这些东西企业事先不会打招呼，所以那些不是最开始就跟他们有交往的客户不可能把一切都准备好。官僚化企业不是把自己的一手牌都亮给你，而是一次只出一张牌，让你自己去琢磨。之所以会出现这种情况是因为官僚化企业中没有一个人能了解所有应该了解的情况。每个人只了解所需信息的一小部分，而把它们汇合起来成了客户自己的事。新来的员工不知道工资政策；销售人员不知道营销策略；公司的规划没有告知给营销人员；财务部门不了解销售部门的要求；生产部门不了解产品是否受欢迎；而顾客不知道去找哪一个部门才会引起注意。顾客服务部常常是由电话员组成。他们的工作就是倾听和记录各种投诉，然后用一封千篇一律的回信答复说："我们将尽我们最大的努力……"

隔绝

老年人能回想起几十年前的事情，好像就发生在昨天一样，但他常常想不起自己早饭吃了些什么东西。官僚化企业也会出现类似的情况。他们熟悉所有的规章制度，但却想不起来为什么会有这些规章制度。要是在官僚化企业中问一件事为什么要这样处理，典型的答复是"我不清楚原因"，更典型的答复是："因为公

司的政策就是这么定的。”官僚化的企业是按惯例办事，没有什么道理可言。

就好像老年人不想让自己的生活受到太多的打扰，不可能一连几个小时都跟小孙子一起嘻闹一样，这些老年企业也不喜欢来自外界的打扰，他们会主动为来自外界的干扰者（也就是顾客）制造各种障碍。官僚化企业总是努力把自己跟环境隔绝开来，只通过一个非常狭窄的渠道与外界保持联系。关于这些狭窄的渠道，有很多例子可举。比如，公司只有一条电话外线，客户要想打通，得一连花几个小时甚至是几天的时间。要是客户亲自到公司跑一趟，他会先被带到收发室。收发室的上班时间也很短，可能他在那里排队等上一整天才能搞清楚下一步该去找哪个部门。要是他给企业写信，得到答复可能要等好几个月，而且收到的是与他所说的问题没多大关系的那种表格式的统一回函。更常见的情况是根本就不会有什么回信，原因很简单：因为信件或卷宗找不见了。

可控感的丧失

为什么会出现这种与世隔绝一样的局面？为什么会缺乏具体的行动？其实企业的高层管理人员明白，要想干成点事情，必须先破除各种陈规陋习。但他们却觉得自己无能为力，即便有能为力，也不会有多大的成绩。换句话说，一个人要想把事情做好，就需要其他人的配合，但在官僚化的企业中，这却是极端困难的事，因为需要进行的改革极为复杂，而一位主管不可能跨越企业的不同部门去动员所有需要的人员来实现所需的改变。因此继续按过去的规矩办事取代了具体的行动。

迂回系统

客户要想从这样的企业中得到什么结果，就必须自己去做跑腿的工作。整个企业就像是神经系统瘫痪了一样，左手都不清楚

右手在干些啥，这个部门提出这样的要求，另一个部门却会极力反对。这使得客户感到莫名其妙，倍受挫折又不知所措。

如果一位老人的某些器官失常了，我们会怎么做呢？一般情况下我们会把他置于一个受保护的环境之下——比如医院，接上各种仪器，以取代那些不起作用的器官。同样的比喻也适用于官僚化企业。

必须与官僚化企业打交道的企业一般都有一个特殊的部门，专门负责打通关节的工作。这些部门有各种不同的称谓，在一些企业中，这种部门被直截了当地称之为政府关系办公室；另一些企业则笼统地称之为公共关系部。这些部门都成了各个政府机构各项内部事务的专家，他们各负其责，A 先生专与 Y 秘书打交道，B 小姐则负责与 Z 局长联系。由于 Y 秘书和 Z 局长可能意见相左、或不知道需要协调的内容，A 先生和 B 小姐就分别搞清他们的意图，以便使 Y 秘书和 Z 局长作出对自己企业有利的决策。

企业每年花在这方面的钱都不可胜数，目的就是为了弄清这些政府机构的真实意图或者是应有的想法，并在适当的时机以适当的方式使之得以确认。

有一次我在印度进行演讲，一位印度高级管理人员对我说："你们美国人才讲市场份额和市场策略。老实说，那些东西与我们没多大关系，对我们而言，成功的关键是理解政府部门的内部运作。政府有关许可证的政策，有关价格的政策，有关进口配额和劳资关系的政策可以成全我们，也可以让我们一败涂地。这些东西要比最为成功的市场营销战略所起的作用重要。要是哪家公司能够想法使政府机器按照对己有利的方式运作，它就赢得了关键的竞争优势。那些还需掌握与政府打交道的技巧和了解其工作关系的人，必须发展各种关系，由于这很难做到，因此他们在竞争中处于不利地位。说句大白话，政府的官僚体系是我最好的盟友，也是我阻挡竞争对手的最佳屏障，比您所谈的任何市场定位

都好得多!"

官僚化企业得以存活一方面在于他们对某些经营活动的垄断——法律规定消费者必须跟他们打交道，另一方面在于客户创造的外部的关系网体系。剪断政府脐带足以使许多这类企业从他们所在的行当中消失。美国 1978 年的纳税人风波就是一种剪断脐带的做法。我并不是说减税可以增强政府机构行政管理的健康程度。而是说，这有可能加速一些政府部门的死亡。

病入膏肓的官僚化企业的健康状况非常脆弱，貌似危险的怪物可能相对而言更是不堪一击。官僚化企业这个看起来难以改变的怪物，核心可能已经腐烂，正处在破产的边缘。官僚企业即便被迫认清了这一点也很难逃脱这一噩运。一台新的计算机就可能让一个官僚化的体系头昏眼花，于是旧的系统照样运转，人们就像什么事也没发生一样，根本不理睬新的计算机系统，把电脑扔在一旁，然后坐在旁边照常工作。

官僚化企业也可能在长期昏睡中存活下去。出现这种情况是因为他们能够在一个与外界隔绝的环境中运作。垄断企业和某些政府所属的部门就是这类企业的例子。工会或者政治压力有可能让他们存活下去，因为没人敢于裁剪一个能够提供就业的部门。但如此延长企业生命的代价却十分高昂。

可能要经过几年的时间，企业才会真正死亡。

没有人再对这类企业承担义务时，死神就降临了。如果政治势力对这个行业或企业不承担义务，也许在官僚化过程完成之前它就已经寿终正寝了。在官僚化企业中，死亡的过程反倒会被拖长，因为企业不是对客户承担义务，而是对出于政治原因想让它存活下去的政治势力承担义务。如果企业是靠顾客生存，那它早已因顾客的离弃而死亡了。

在巴西、墨西哥和以色列，我遇到过一种很有意思的现象。一些在政府机构工作的人一大早赶来上班，他们把自己的衣服挂在椅背上，或者是使自己的办公桌显出一派忙碌的样子。然后他

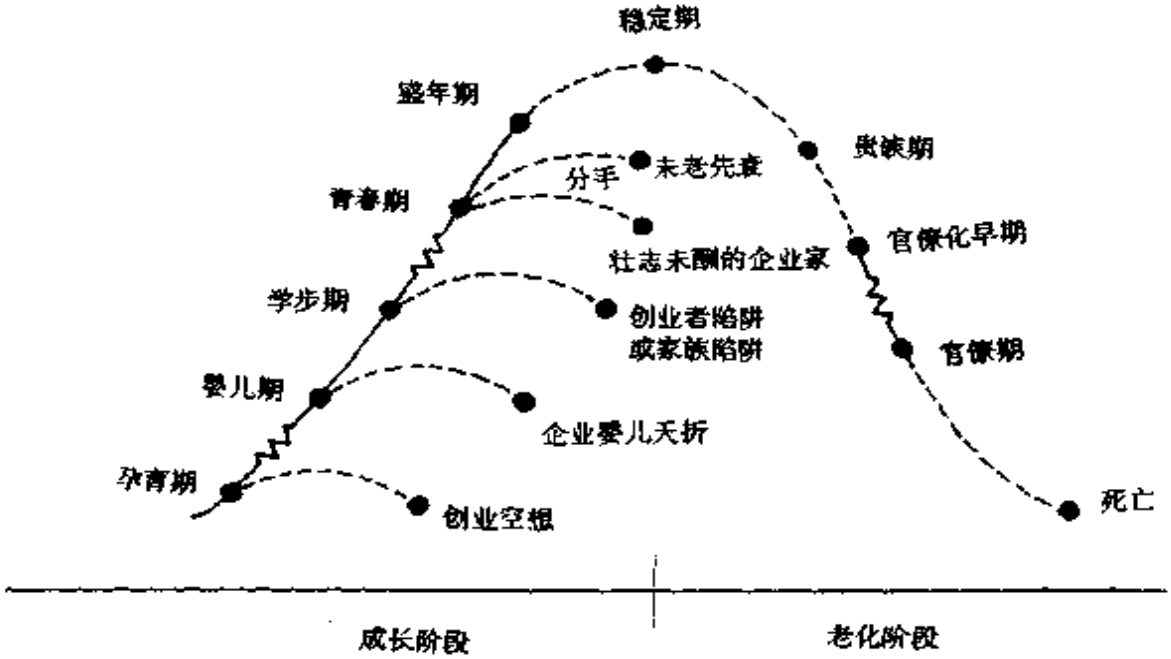


图 18　企业死亡

们离开办公室去从事自己的第二职业。到了晚上，他们回来收拾好自己的东西，仿佛他们刚刚结束了工作一样。到月底时，他们又来了，这时出现是为了领自己的工资。

怎么会发生这样的事情？管理人员都到哪里去了？原来管理人员也在做同样的事情。只要这些政府机构的目的不是服务于市场，而是提供就业机会，就有可能出现上述情况。这种政治上的贿赂受到滋养着这些官僚机构并使之存活下去的政府印钞机的支持，或是靠增税把原本用于投资的储蓄砍掉一块儿。而这种做法的结果就是潜在或公开的通货膨胀。

以上是对生命周期各个部分描述性的总结，下面我们将对成长阶段与老化阶段加以比较并对所有阶段都存在的一些共同的行为特征加以分析。

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

企业生命周期曲线的成长部分与老化部分存在着显著的不同。一直到盛年期阶段的后期，这些差异还是含而不露的，但到了被称之为稳定期的企业老化的第一个阶段，它们就开始显露，并逐渐增长，直至左右了整个企业文化的内容，下表对这些微妙的变化进行了比较：

成长阶段	老化阶段
1. 个人的成功源于承担了风险	1. 个人的成功是由于避免了风险
2. 期望大于成果	2. 成果大于期望
3. 资金缺乏	3. 资金丰富
4. 强调功能重于形式	4. 强调形式重于功能
5. 从重视做事的原因和重视所做的内容	5. 到重视做事的方式以及谁曾做过此事
6. 不管员工的个性，只要对企业有贡献就加以重用	6. 不管员工对企业的贡献有多大，得到重用是由于其个性
7. 除去明令禁止的，什么事都能做	7. 除了明文允许的，什么事都不许做
8. 问题被视为机会	8. 机会被视为问题
9. 营销和销售部门最具权威	9. 会计、财务及法律部门最有权威

10. 具体工作部门权大	10. 公司行政职能部门权大
11. 责任与权力不相配	11. 权力与责任不相配
12. 管理人员左右企业	12. 企业左右管理人员
13. 管理人员驾驶企业的冲劲	13. 管理人员受企业的惯性驱使
14. 领导风格的改变可以导致企业行为的改变	14. 要想使企业行为改变，制度必须改变
15. 需要管理顾问	15. 需要“斗胆直言者”
16. 由销售导向	16. 到利润第一
17. 由增值（利润）目标	17. 到权力游戏

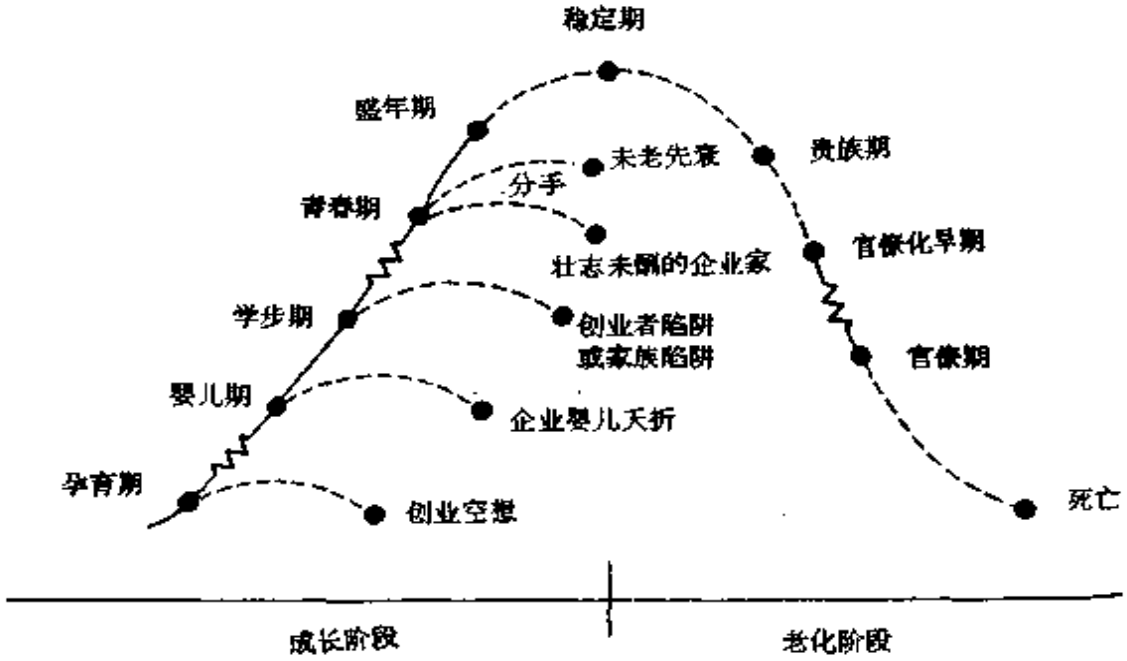


图 19　成长与老化

1. 从承担风险到避免风险

在企业婴儿期，由于没什么可损失的，因此大家觉得承担风险的代价不大。在学步期，风险也被忽略不计，由于企业成长很快，管理人员已经对得失问题能够泰然处之了，有人冒了风险后未得到满意的结果也不会让人特别难受，因为其他方面的成功足以弥补其损失。而且，在学步期的企业中充满了宽宏大量的气

氛。只要说一声，你所做的不当决策就会被原谅。

相反，在盛年期的企业中是一种不断成功的环境，失败的时候很少，所以也倍受注目。大家对失败的事例加以分析研究并给以惩罚，于是人们变得谨慎起来。这时制定决策的层次和程序，也就是企业的结构已经形成。上级的认可取代了宽宏大量，人们在干一件事之前必须先请示。

这种微妙的变化不断积累，致使对承担风险的谨慎态度不断增加，使得盛年期的企业得以健康成长。之所以能使企业健康成长，是因为盛年期的企业在避免风险与承担风险之间能够采取不偏不倚的态度。在盛年期之前，承担风险的倾向胜于避免风险的倾向；在盛年期之后，避免风险的倾向胜过了承担风险的倾向。这两种倾向只有在盛年期才取得了平衡。

随着成功的取得，大家开始变得越来越沾沾自喜，在发展上开始依赖于过去形成的势头。现在的态度是“没出大问题就别去管它。”“形势这么好，保持原样吧!”由于他们不想干扰正在平稳运行的企业，因此大家开始觉得承担风险的成本太高。于是一些重要的东西丧失了。

随着许可取代了宽容，谨小慎微成了处于支配地位的行为方式，于是避免风险的做法也就取代了承担风险的做法。

2. 从期望大于成果，到成果大于期望

一个婴儿期的企业只有在一年结束时才能告诉你企业一年的经营状况，其成员很难预测自己的未来，在管理行为上也是以现在为导向的。对于遥远的未来他们有一个梦想，但却相当朦胧。毫无疑问，他们对未来的期望大于他们现在的成就。这种期望大于成就的现象还会持续到学步期。

学步期的企业充满了探索精神。企业总是奋力拼搏，甚至是冲过头以后才最终了解了自己的极限。管理人员会努力去制定预算和计划，但要想顺利得到预想的结果却很难。这是因为企业缺

乏一套行政管理体系作框架，有了这套体系，就能够及时控制企业，带来如愿以偿的效果。在学步期的企业中，期望可能会远远大于成果。预算与实际情况之间的差距有时会让人瞪目结舌，实际的情况可能高于预算两三倍，也可能低于预算两三倍。即便是比预算低，他们也不会修改预算，他们认为最终会赶上去，达到预料的成果。事实上，在学步期阶段，坚持信念要多于冷静思考。他们期望甚多，目标远大，不论是什么样的成果，他们都不会满意。

在青春期阶段，企业开始学会规范自己。到了盛年期，才会具备自我控制能力。这也是盛年期的企业既有学步期的成长成就，同时又能胸有成竹地取得这些成就的原因。盛年期的企业可以清楚地告诉你他们将要做的事情，而且具体实施的结果与他们自己的预告会相差无几。

在盛年期，为了不断取得对自己行为的预见能力，预算制度日益正规，取得成就会受到奖励，而造成偏差要受到惩罚。由于过去所遵循的“更多即更好”的准则，对待高于预算的偏差与对待低于预算的偏差是两种不同的态度，如果实际成果高于预期值，不管出现多大的偏差，你都会受到鼓励；要是实际成果低于预期值，哪怕是出现很小的偏差，你也会惩罚。

这种奖惩制度对行为的决定作用比建立预算制度本身的影响还要深远。过了一段时间后，大家会把注意力集中于如何使预算与令人不满的偏差达到最小，使能叫自己受到奖励的偏差变得最大。这时预算与计划所要达到的目标反倒不是要关注的第一位的问题了。

人们使偏差最小而奖励最大的方法之一就是减少预期。在预算的过程中，大家开始瞄准那些自己有把握超过、至少是能够完成的目标，于是他们的目标越来越低，不考虑任何没把握的事情。

在婴儿期和学步期的企业中不可能发生这样的事情。人们受

到奖励是因为他们所完成的工作内容，而不在于他们完成工作的方法。那时几乎没有预算，一个人受到奖励是根据他的工作实绩，所给的奖金跟佣金抽成差不多。当预算及其奖励制度以人们达到目标的方法为基础时，大家的行为方式就变了。奖励制度渐渐地会奖励工作方法，而不是工作的成果。这一体系会很快达到这种程度，即越来越多的人会隐瞒自己的实际能力，他们越是让人确信“这件工作不可能完成”，他们取得的成功就越大，受到的奖励也就越高。奖励取决于他们战胜预算的程度。所以，目标定得越低，战胜目标的机会也就越多，获得奖励的机会也会越大。

这就像赛马一样。人要是想确保自己的马总是赢，那他只有让自己的马混到赛骡比赛中去。那样的话马确实能赢一阵子，不过，最终他的马会像骡子一样奔跑的。

除非你愿意承担短期失利的风险，否则你就不可能赢得长期的胜利。

大家开始确信，他们把目标定得更低以降低预算的做法绝不会有什么坏处。管理人员可能不接受过低的预算方法，会自上而下地施加压力以排除这种情况，但这种做法还具有另外一些长期的负面影响，它会产生一种不信任的气氛。任何层次的下属都会把目标降低，因为他们知道无论哪个层次的上级都会讨价还价地提高目标。上级讨价还价地提高预算目标是因为他们很自然地就假定下属们已经把目标定低了。这就引发了企业中尔虞我诈的现象。最后通过的预算不会反映企业的真实能力，也反映不了市场上真正的机会，它只是企业中不同等级层次间信任与不信任的一种反映。由于企业鼓励超过预期的成果，公司的气氛变了，整个企业都变得不愿承担风险，于是资金开始累积下来。

3. 由资金缺乏到资金富裕

一个期望超过成就的企业总是渴求资金。因为资金是带动成

长的燃料。企业渴望成长，它必然要消耗更多的燃料。所以成长中的企业总是缺乏资金。

在成就超过预期的企业中，资金会开始积累起来。在贵族期阶段，我们发现资金充裕的企业面对过剩的资金，竟不知该如何是好，这会使得那些自己所在的企业尚处于学步期阶段的企业家们觉得困惑不已。

4．由强调功能到强调形式

从功能到形式的转变始于青春期，这也是由“更多即更好”的数量意识到“更好会更多”的质量意识过渡的转折点。在青春期，企业认识到，工作方式对路了也能赚钱（利润），而不见得非要工作内容也对路。事实上，经过许多痛苦的教训之后，青春期的企业已经认识到了以错误的方法去进行正确的事情，一样会损失一大笔钱。他们发现有时削减成本比增加销量更易获得利润。

企业家类型的管理人员（创业者）是通过增加销售来创造利润的，而行政类型的管理人员则是通过减少费用来创造利润。企业家类型的人考虑的是“我们还能多做点什么?”而行政类型的人考虑的是“我们还能少做点什么?”

行政类型的行为和导向在青春期是能够发挥作用的。这一阶段正是从活动过度的学步期冷静下来的时候，也到了修剪一下多余的枝叶、以便养分能集中使用而不是分散浪费的时候了。这样做的结果，使得对形式的重视超过了对功能的重视。在学步期的企业中，由于觉得没有必要，几乎不存在任何形式，所以在青春期发展任何制度（形式）其边际效用都非常明显，这就进一步强化了对形式的重视。在盛年期，形式和功能达到了平衡。此后，发展形式的效用开始递减，但形式本身仍在发展。

对形式不断加以强调，是要以牺牲功能为代价的，到了生命

周期的后期阶段，所剩的就只有形式了。就像人们明知祈雨仪式带不来雨还要照行一遍仪式一样，在企业里大家尽管明知那些数字并不真实，但还会继续预算工作的每一步程序。他们这样做就像只要对形式顶礼膜拜就会在一定程度上产生功能一样。实际上，即便有什么实质性的功能产生，也是暗中产生的，与形式本身没有什么关系。形式取代功能的情况之所以会发生，是因为最初引入形式时提高了功能，正是在那时形式取得了合法地位，并受到大家的青睐。

为什么形式会取代功能？为什么尽管形式的边际效用下降了它还会持续增长？这是因为无论从感觉上还是从心理上，走形式总比取得成效要容易。这里我用“走”和“取得”两个词是有用意的。所谓“走”的意思是重复既有的规定，这不需要创造力，用不着内心焦虑，也不存在只要我们新开辟一项新事业就会附带产生的不确定性。而取得成效，你就必须适应现实，这就意味着要有所改变，于是会产生不确定性，继而会让你产生焦虑感，会耗费你的心神。

采取形式主义的做法很简单。我们用不着思考，只须重复我们已经习惯的做法就行。由于形式主义所耗的心神要少一些，因此过了一段时间后，形式自然要胜过功能。

只要还能发挥一定的作用，形式主义即使是不合情理也会存在下去。当只剩下形式而无任何功能可言时，就会打破这种局面，使功能得以再生，这就是新的孕育期的开始。

5. 由现在的“为什么做、做什么”到“怎么做、谁去做、什么时候做”

由功能到形式的转变可以从企业开始注重团体力量和集体决策来加以说明，见图 20。

在孕育期，人们谈论最多的是出于什么原因要做这件事。至于内容、方法及参加人员只会附带提一下。在婴儿期，当企业诞

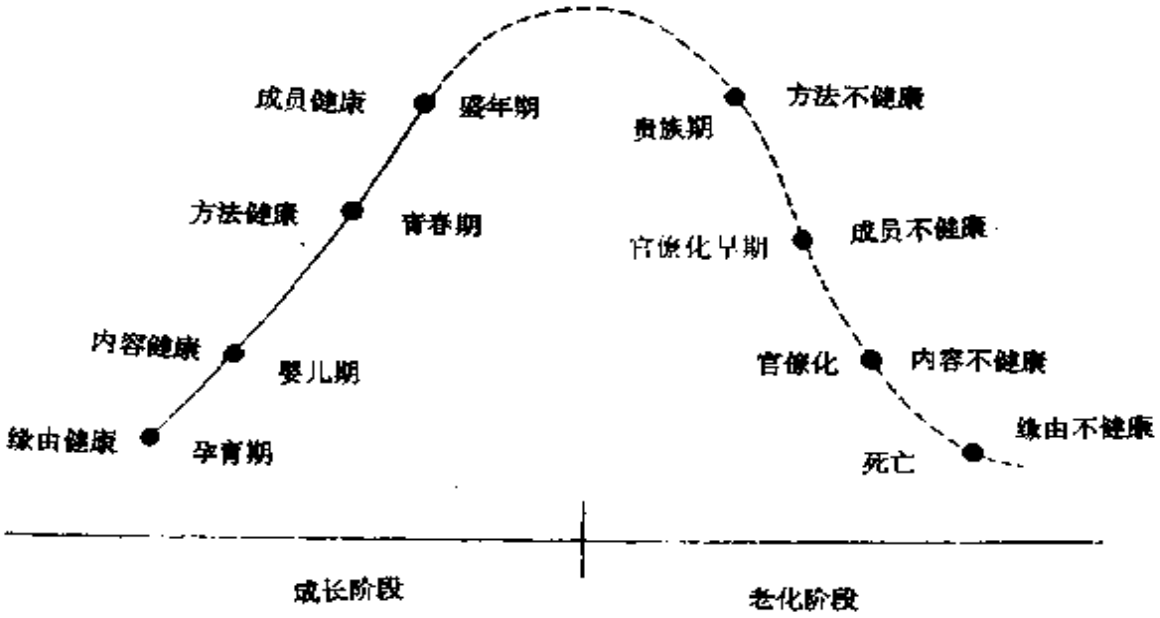


图 20 企业注意力的转变

生以后，你就只会听到要从事的内容，而很少提起原因了，再喋喋不休地提原因反倒招人厌烦。这时只要能干成事，做事的方法和参与人员都无关紧要。

忽视方法和人员最终要付出代价。企业随着自身的过度成长会乱成一锅粥，这时就再也不能对方法和人员置之不理了。首先是方法问题被提到议事日程上来，在发挥团体动力和决策制定过程中所起的作用日益重要。青春期的企业把时间都花在了这上面。企业试图通过对方法的重视来解决在做事内容和原因方面存在的问题。而这一阶段企业在人员使用方面是健康积极的。“我们需要什么样的人来完成这项工作?”这种关注人才问题的倾向要到企业盛年期才会提上议事日程。只有在盛年期的企业中，他们才会注意到人力资源因素和人才选拔问题，才会用重金礼聘最优秀的人才。

在贵族期，企业在方法上出了问题。现在方法不是为了某种原因去解决某一问题，而是行事方法处于主宰地位的时期，是为了方法而方法，于是方法成了一种程式化的东西。

在官僚化早期阶段，会在人员问题上出问题。这是一个政治迫害的阶段，大家在寻找造成了某某事情的罪魁祸手，而不去关心急需的采取措施的人。大家不看一个人为企业所做的贡献，而是盯住他在做事时所出的差错不放。

在官僚化阶段，工作内容也开始出问题了。企业迷失了方向，急不可耐地想弄清楚该做什么才能够维持生存。这时企业所进行的工作的内容已经不像婴儿期那样健康、积极、精力充沛并具有前瞻性了。

在死亡阶段，在原因上出了问题，为什么企业还应该存在下去？它已经没有理由再存在。

6．由贡献到个性

以功能为代价的对形式的日渐增加的强调，在人事管理方面体现得最为充分。在企业的成长阶段，真正重要的在于你生产了什么或对企业作出了什么贡献。即便他们是“小人”，只要他们对企业的贡献有价值，那也与事无妨。随着形式主义占了上峰，做事方式变得比所做的内容更为重要。人们如何待人处事，怎样交谈、怎样穿着以及他跟谁有关系变得远比他为企业作出了什么贡献更为重要。这种行为在企业发展到太大、相互之间的依赖关系过于复杂时会得到进一步加强，因为那时几乎不可能分清任何人对企业所做的具体贡献，除非他是销售人员或是一线的生产工人。你在企业组织系统中的地位越高，估价个人贡献大小的难度就越大。所以企业把注意力集中到了做事的方法上，仿佛从做事的方法就能看出做事的结果似的。当看重做事的方法不再起作用时，所剩的就只有以人员本身为导向了（因为看重做事方法的做法渐渐地也起不到实际的作用了）。因此，在成长型的企业中，聘请或提拔一个人是看他的贡献大小而不看他的个性如何；而在老化型的企业中，聘请或提拔一个人则是出于他的个性，而不管他的贡献的大小。

7. 是准许的还是禁止的?

20多年前，在我完成自己有关南斯拉夫的管理体制的博士论文时，我注意到一些非常有意思的现象。这个国家处于苏联式的集中计划体制之下时，普遍的社会风气是“只要没有明文准允，就只能假定那是禁止做的，最好别去冒险。”当南斯拉夫向前发展，要把自己从苏联式的集中计划体制下解脱出来，并试图导入市场的力量来调节自己的经济时，社会风气发生了变化。因为人们要想在市场经济中经营就必须开始冒风险，这就要求行为者假定“只要不是明令禁止的，就允许去做，还是让我们试试吧。”从1987年波兰的经济改革中也能看到同样的变化。

这种变化并不容易实现。假定一件事是禁止去做的，要比假定一件事是允许去做的要来的容易，因为没人能用你没有做过的事来难为你，或者如犹太谚语所言：“苍蝇飞不进闭着的嘴里。”有两个小故事可以说明这一点。

一个官僚主义者曾说：“我弄不明白为什么会解雇史密斯，他什么事也没做呀!”这些人就希望你无所作为，并鼓励你那样做。有所作为会产生内部矛盾。所以那种具备团队精神，不惹麻烦，能够安于现状的人常常会受到鼓励和提拔。

另一个故事说的是，在本世纪初，有两个鞋业公司的销售员被派到非洲去推销鞋。一个人告知自己的公司：“这里没有市场，因为这里的人都打赤脚。”另一位却报告说：“这里的市场大得难以置信，因为这里的人都打赤脚。”前者一定是来自于一个老化的公司，而后者则一定是来自于一个成长阶段的公司。

犹太法典云：“对于坚信者没有问题，对于怀疑者没有答案。”企业中的气氛也是如此。成长阶段的企业是坚信者，老化阶段的企业是怀疑者。成长阶段的企业创造新的需求，他们具有一种远见，除非已经证明是错了，否则他们都假定自己是正确的；老化阶段的企业只会在已经被发现的需求中下功夫，他们逃

避风险，满腹疑问，所持的态度是“在没被证实是正确之前，那就假定它是错的。”

8．是问题还是机会？

对于富于创业精神的人，不存在问题，只存在机会，他能从问题中看到更好的机会。但是追寻的机会太多，他也会产生问题。这也是学步期的企业中，是管理者带来危机而不是对危机进行管理的原因。

对于行政类型的人来说，他考虑得更多的是构想如何实施，所以机会也会被看成是问题。”对任何机会都持一种“我们到底该怎么完成这项工作呢？”的态度成了他的先人之见。行政型的人觉得机会实施起来就是问题，而且有时还是难以克服的问题。

从青春期开始，随着行政型的管理人员取代创业型的管理人员，机会就渐渐地被视作问题了，那些想指明机会的人会被认定为爱找麻烦的问题制造者。进入贵族期后，有创造力的人就像背上被标了箭头一样被视作异己分子加以区别对待。于是公司陷入困境，先是无力对变化有所准备，最后是对变化失去了反应能力。由“机会”到“问题”的转变在企业中还伴随着权力重心的转移。

9．由营销、销售部门到财务、法律部门

营销和销售部门的作用就是充分利用机会，这也是在成长阶段要由这两个部门来扛大旗的原因。他们有权决定生产什么，也掌握着对制度和构想的生杀大权。在成长阶段生产部门处于支配地位，还谈不上企业职能部门的作用。在盛年期，为了起到计划、控制和产生向心力的作用，职能部门才得到了发展。这时权力的中心转到了包括直属职能部门和具体生产部门负责人在内的高级管理人员会议上。当企业进入老化阶段时，权力的中心会进一步转向财务及法律等职能部门，这些部门的作用就是防止企业出差错，他们的职责就是说“不！”，而且他们确实也是这样做

的。随着体制越来越集中，具体部门的权力也就逐渐丧失了。

10. 由生产部门到职能部门

这一转变还不在于权力由一个部门转向了另一个部门，这一转变还在于权力由生产部门转向了企业的职能部门。现在是对最后结果负不了责的人所承担的权威超过了要对最后结果负责的人的权威。以前是市场营销和销售部要对所产生的最后结果负责，而他们也有权力这样做。现在情况却不同了。

权力从生产部门向职能部门的变迁，会引起决策制定过程的集中化和企业的老化。企业也会因此丧失灵活性以及对变化了的环境作出反应（或事先反应）的能力。

权力重心的变迁还会产生更进一步的影响。

11. 责与权

在年轻的企业中，职权明确，责任不明确。在老化的企业中，责任明确，职权不明确，我这样说，绝对不是在玩文字游戏。

在成长阶段的企业中，要做的事太多，要求每个人都要全力以赴地投入工作，但责任区却划分的不够明确，只要工作需要，谁都得去做。至于职权则是十分明确地把握在创业者手中的。所以尽管责任不明确，但职权是明确的。

青春期的企业开始划分责任，而且开始淡化个人的权威。这样发展到了盛年期后，责任与职权就相当了。随着企业的老化，其组织结构需要加以调整以反映环境的变化，但这件事说起来容易，做起来难。结构调整会改变企业的权力格局，因此会受到权力中心的抵制。由于责任不能有效设计以发挥作用，所以你必须得寻求他人的合作，那就意味着别人有了权力。没有实权的职权是脆弱的。那些拥有职权的人觉得没有实权，从管理上讲就跟觉得自己没有掌握起作用的职权一样。最终的结果就是职权越来越不明确。当责任和职权都含混不清时，企业也就进入了垂暮之

年，岌岌可危了。到了那时候，谁该做什么，能做什么都没人清楚，要是到了对环境的变化事先事后都做不出反应时，最终的命运就只有日益陈腐、走向死亡了。

这一变化会极大地冲击企业中的控制观念。

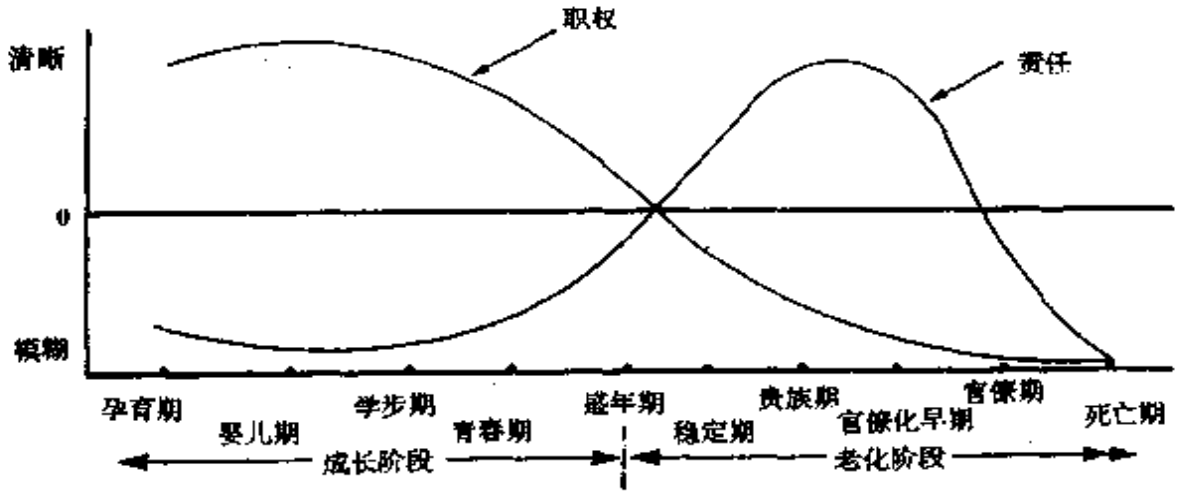


图21　生命周期全过程的责与权

12. 谁管理谁?

有一天我约好了跟一家公司的一位高层管理人员在下午会面。见面地点是一处著名的疗养地，有马供人租用，我决定利用上午的时间租一匹马到山谷里去转转，散散心。骑了几分钟之后我就发现，这匹马已经供人租用了好些年了，因为它把要走的路都记熟了，而且有意思的是，虽然它不懂得怎么看表，但它却知道一个小时有多长。我踢它两脚，想催它上山，它朝右边走了两步后就停了下来，不停地甩着尾巴。我想“也许它更愿从山谷上山。”我想，于是我又示意它往左走。但它朝左走了两步后又停下来了，耳朵一个劲地朝前竖，这回我终于弄懂了！看来我要想骑它，就必须得守规矩，回到老路子上去。现在究竟是谁在管理谁呢？那天我坐在马背上，左顾右盼，做得就像是我在左右一切一样，不过在剩下的路程中，我尽量不去过多地与“体制”对抗。

许多商界人士把接管一家国有机构视为一种追寻挑战的方式，在他们的美好憧憬中，他们可以由此在广阔天地中任意驰骋了。但只要他们还比较明智，他们就会很快察觉到企业的权力结构并开始裹足不前。那真是左也不是，右也不是。从表面上看，他们的所作所为都像是他们处于控制地位，但暗地里他们每走一步都小心翼翼，因为现有的体制要比他们强大多了，如果他们同时招惹了太多的权力中心，他们就有可能被掀翻在地。政党之间的权力之争中也会出现同样的情况。当他们是反对党，尚在为权力而奋斗时，他们会作出许多承诺，但一旦他们掌握了权力，他们就会发现那些承诺很难兑现。因为政府的官僚机构有自己的惯性，还有多年来建立起来，并且不断被加强和稳固了的既得利益集团。

到企业已经老化时，其行政管理制度、政策、惯例、规章以及指导方针都会左右人们的行为。无论管理人员作出多大的努力以显得自己已经左右了局面，实际上仍然是过去所订的决策和奖惩机制决定着企业的行为。从某种意义上讲，是企业自身而不是哪一个具体的人在“管理着”企业的管理人员。这听起来有点让人莫名其妙。许多人理解不了一种体制怎么可能自己管理自己。所以一旦出了问题，他们就要寻找罪魁——也就是那些引起麻烦的人。这也是在生命周期的后期阶段，当他们遭遇困难时，要进行政治迫害并照例解雇员工的原因。一些人被挑选出来，并被指责为要对公司正在面临的麻烦负责，尽管他们本人根本没有造成任何问题。对于企业目前的状况，过去一定有人要负责，出现这种情况不会是无本之木，但那要上溯到青春期以前的生命周期去了。从那以后，体制本身占了上峰，就再也没有哪一个个人能完全左右局面了。

13. 冲劲还是惯性

在成长阶段的企业中，你必须把握住冲劲。企业就像是一匹

赛马，要想让它参赛，你得喂养它、训练它，并让它保持健壮的身体。你所要做的一切就是驯服这匹马，只要你把它驯服了，它自然会去做自己该做的事。但是，你怎么去驯一匹老骡子也不会使它成为一匹赛马。你要想让骡子在比赛中能朝正确的方向奔跑，就需要对它重新加以训练。对于骡子而言，你还不得不利用它以前就有的行为惯性。在生命周期的老化阶段，管理人员也将努力利用这种惯性。他不能先急于改变方向，而是得试着在去“那该死的‘骡子’愿意去”的地方时找出一些有意义的内容出来。企业越老，管理人员要想让它重放光芒就越得以效益为代价去换取效率。

14. 究竟该怎么办？是改变领导还是改变制度？

在老化阶段的企业中，有一种典型的错误就是以为改变领导人就能让企业重振旗鼓。事实上换个骑手并不能把一头骡子变成赛马。只有在生命周期的成长阶段，而且前提条件得是所骑的是赛马的情况下，这种换骑手的做法才会有效果。在老化阶段，只有企业改革了制度，把时间不是花在让骡子比赛而是用在使它变成赛马时，换新的领导才会有所帮助。（我们将在本书的分析与诊断部分探讨改变企业文化、使骡子成为骏马的方法）

这曾是我与追踪报道我在美洲银行的工作情况的新闻记者们发生争论的焦点。他们认为必须撤换总经理兼最高执行总裁萨姆·阿码考斯特的领导职务，因为他没有创造立竿见影的效果。而我则强调要进行更进一步的分析。要是你看到一辆旧卡车横在路边，你的第一个本能的反映是什么？难道你会想到撤换司机吗？要是司机正在引擎盖下忙得不亦乐乎，你怎么办呢？如果司机什么措施也没采取而卡车横在那里动弹不得，自然该撤换司机。但是，如果司机正在忙着修车，即使是车没动，你有什么理由要解雇他呢？也可能他根本就不知道该如何修车。那么首先还是看看他修得怎么样。我们应该去看看过程，而不是去看那尚不

成熟的结果。管理理论中充斥了要对结果进行管理、要对目标进行管理的论述。我的观点是要为了一定的结果、为了一定的目标对过程进行管理。管理的重心应该放在过程上。

在企业的成长阶段，是创业者决定企业的性格，而在生命周期的老化阶段，则是企业的氛围决定企业领导人的类型。决定与被决定的力量正好掉了个个。在成长阶段，是领导人以其提供的信息吸引人。而在老化阶段，则是大家来选择能反映他们想法的领导人。“有什么样的群众就有什么样的领导”。这句谚语可以用在处于生命周期老化阶段的企业身上。

在成长阶段，是领导带领群众。随着企业的老化，领导开始追随群众。在成长阶段，更换领导就能改变企业行为；而在老化阶段，为了更换领导我们必须改变企业行为。在老化的企业中，更换领导而不改变制度，就像是从大海中取了一捧水，对大海不可能有任何影响。

领导者在老化的企业文化中是企业行为的结果，而不是原因。在老化阶段的企业中，我们不仅要看领导人工作的成效，而且要关注能最终产生令人满意的成果的企业文化所发生的改变。这些变化必须体现在制度上，也就是说要在组织结构和奖惩及信息制度方面发生改变。必须是卡车机械系统发生改变，而不仅仅是改变卡车的行驶方向。改变生产线、改变定价和广告策略都是肤浅的做法。也许会产生暂时的效果，但你必须找出问题的原因所在：首先要找出为什么会有不对路的产品，为什么会有不正确的定价政策，为什么促销方式会出现错误？你必须得治本，而不是治标。那么该由谁来治本呢？

15. 内部顾问、外部顾问与“斗胆直言者”

要想有效地治本而不仅仅是治标，也就是说要处理好权责结构、信息及奖惩体制方面出现的问题，就必须向企业的心脏开刀。干预企业的权力中心，痛苦是在所难免的。这意味着深深地

卷入到了企业的权力争斗当中。顾问的作用是对所要采取的措施提出建议。他们以能与客户保持长期关系为荣，承受不了被解雇的结局，所以他们不可能去触犯企业的权力结构。他们要想有进账，就得避免造成企业痛苦。

承担不了失去客户结局的顾问对老化期的企业而言是一剂用错了的药，他顶多也就是缓解一下症状。而老化期企业所需的是能改变其权力结构的人。我称这种人为“斗胆直言者”，即那种敢于给企业带来痛苦也经受得起失去客户风险的顾问。

企业的内部成员很难成为斗胆直言者，因为他不可能在卷入企业的权力之争很深后还能对自己的职业生涯产生什么好指望。再者，顾问在企业权力的图腾柱上的位置也太低，很容易被人舍弃，难逃被解雇的命运。内部的咨询人员，如企业发展专家，在成长阶段的企业中能够有效地引发企业的改革。在大家的感觉上，这时的企业还是一个增长中的饼，因此地盘之争没有多猛烈，在各种权力壁垒之间穿行的危险也没有多严重。而且，企业处在亢奋之中，所取得的成功也足以弥补由此产生的痛苦。在老化阶段的企业中，只有来自外部的斗胆直言者才是这项工作的最佳人选（正如本书的导言中所指出的，我专门为此创立了一项培训计划）。

16. 转型

1）由销售导向到利润导向

在生命周期的不同阶段，企业的目标都是有所变化的。婴儿期企业的目标十分明确：资金！企业需要成长，因此需要经营资本——“奶水”，而且成长得越快，所需的资金就越多。为了得到资金，企业甚至都会做赔本买卖。然而，一旦进入学步期，企业就摆脱了资金的窘境。它下面所追求的是什么呢？成长，以销售额和市场渗透来衡量的成长。你要是问学步期企业的经理他们正在干些什么，典型的回答是：“我们又多销了35%”。“多”这

个字在学步期的企业中一般都是指更多的销售额。在青春期，目标变成了利润，现在方法开始占据了重要地位。目标已经不仅仅是更多的销售额，而是更多的利润。

由销售导向朝利润导向转变非常困难，因为不管是奖金制度还是用人惯例都是以适应销售导向为目的的。在婴儿期与学步期，企业会越来越沉迷于以销售为导向，员工的成绩取决于他所带来的销售额，那才是至关重要的。而现在企业是在追求利润，是在寻求一种明智的而不是死拚的工作方法，这就要求必须改变企业行为。要改变企业行为，企业的目标和奖惩体系就必须随之改变。必须重新考虑企业所聘人员的类型和企业对他们的培训方式。因此企业必须在观念上有所转变，而这一转型对一些企业而言做起来相对是比较困难的。这是一种在决策的制定上由重数量到重质量的转变。于是形式开始向功能挑战，两种导向之间会因此发生冲突。正是这一原因使得青春期成为生命周期中一段相当困难的时期。

在盛年期，形式和功能、数量和质量会处于同等重要的地位。因此盛年期企业的目标同时包含了销售与利润两项指标，这一阶段很可能是销售和利润双丰收。这是学步期的企业梦寐以求、极力争取却又无法做到的。

学步期的企业会问："我们怎样才能做到销售与利润双丰收呢?"

我的答复是："你们必须首先花时间进行组织化和制度化建设。"或者如著名瑜伽大师毕克莱曼·周德利所言："天堂之路，必经地狱。"

要实现自己的梦想，学步期的企业就必须先经历青春期的痛苦。

偏离盛年期意味着企业开始丧失其灵活性。现在是财务和会计人员在把握权力的杠杆，工作方法变得远比工作内容本身还重要。在这一过程中，企业的服务对象也发生了变化。

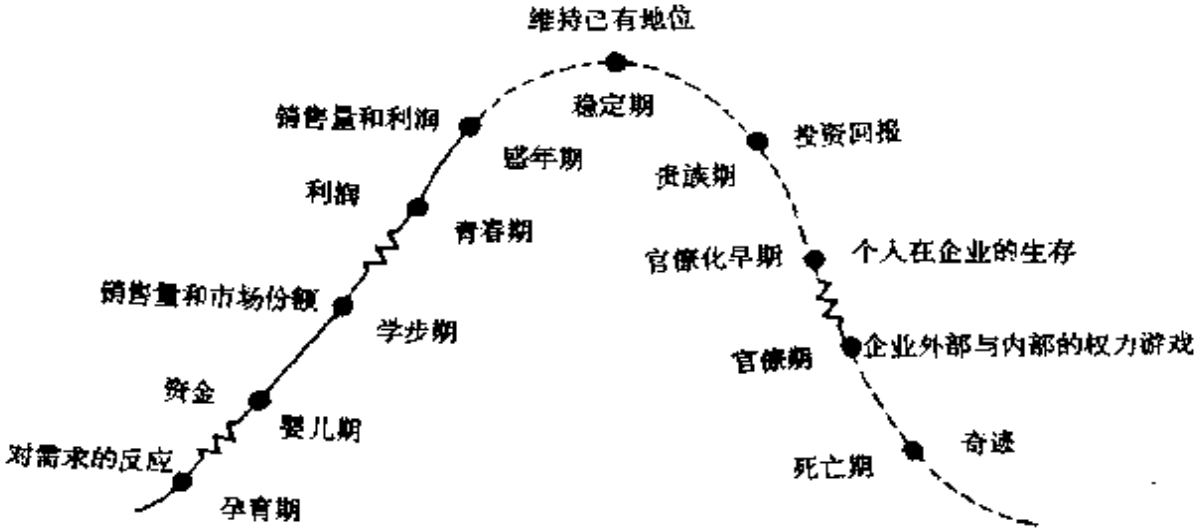


图 22　整个企业生命周期的目标

2）由顾客到资本

在孕育期，所有即将汇入企业或影响企业的利益群体都在考虑和掂量从企业的建立中自己能得到什么好处。当企业诞生之后，这些利益会被一一表达出来、得到满足，并与其他的利益一起加以平衡、整合，直到在盛年期达到完全的一体化和平衡。随着企业的老化，这些利益群体又一个接一个地失势，直至到了官僚期阶段，只剩下些他们的“影子”，这就是所谓的企业政治。

对于婴儿期的企业而言，顾客处于至高无上的地位。在学步期，企业成了管理人员的个人玩物，他们成了企业颐指气使的当事人。到了青春期，除了管理人员之外，企业自身也产生了利益，成为了当事人中的一员，并且开始维护自己的利益。在盛年期，企业的资本化被专门分解出来，于是资本作为人的因素之外的一个因素参加进来，成为了利益群体中的一员。它与上述的所有利益个体接合为一个整体出现，于是顾客、企业的中高层管理人员、资本、工人及现有的和未来的顾客取得了平衡。随着稳定期阶段和贵族期阶段对环境变化适应性的降低，顾客变得越来越不重要，管理者的个人目标同样也越来越不重要了，因为当规章

制度左右局面时，他们已不是决定性力量而是被决定性力量。随后，到了官僚化早期阶段，最重要的目标是维持个人在企业的存在，人们开始竞相跳离这艘岌岌可危的企业之船，在官僚期阶段企业实际上是一种政治存在，这意味着外部利益集团要比组成企业的各内部利益团体更具左右局面的能力。整个过程的结果便是目标替换的过程，积极目标和消极目标的地位掉换了个位置。

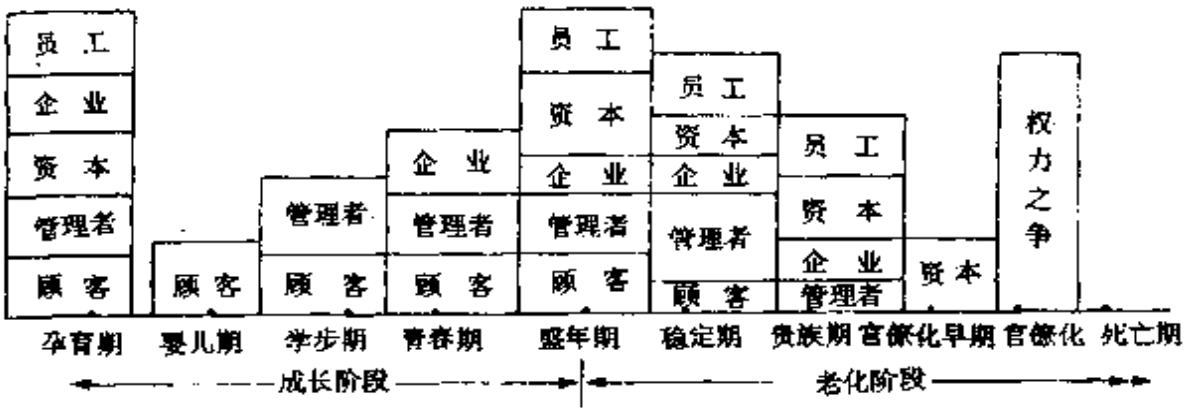


图 23　整个生命周期的利益变迁

3）由资金到权力之争

积极目标是那些我们想尽可能扩大的目标，而消极目标则是那些我们不愿违犯的条件。在婴儿期阶段和学步期阶段，服务市场是积极目标，利润是消极目标。此时分红更多地被视为一种债息，是为了使股东们继续支持公司而必须付给他们的最低水准的回报。红利不是股东的目标，他们的目标在于股票升值，而不是尽快产生红利。因此，这时候的目标就是在使销售额尽可能扩大的同时把利润维持在可以接受的最低水平。

在青春期企业中，利润成为衡量业绩的重要指标。而销售额的增加并不一定带来利润的增加，因此现在销售额成为消极目标，利润反倒成了积极目标。这一目标替换过程并不容易实现。在青春期，尽管利润将成为最主要的目标，但销售导向仍然左右着企业文化，这是因为在婴儿期和学步期企业已经沉迷于这种销

售导向，形成了一种重量轻质的观念。因此在青春期的企业中，很难搞清利润究竟是积极目标还是消极目标。管理人员在追求利润还是追求销售之间犹疑不定，总想着鱼与熊掌兼得。由于企业在生命周期中所处的地位而无法实现这两个难以相容的目标时，他们感到受了挫折，相互埋怨，于是窝里斗的现象开始泛滥。

在盛年期，企业所追寻并且能够做到的是销售和利润的双增长，这两个目标都是积极目标。而这一时期的消极目标则是“无为”，即企业有意不涉及某项事情，这是由企业扩张战略所得出的。

从稳定期起，利润逐渐上升为唯一的积极目标，而销售则下降为消极目标。管理人员掌握了通过诠释会计报表而不是经营市场就赚到更多的钱的办法。由于以每股赢余来衡量的利润成了目标，消费者作为服务对象的地位被买卖股票的投资团体所取代。如果企业不是公开上市的公司，那股东便成了索取者，而不是给予者。现在企业成了反哺者，即企业要回报股东，而不是股东投资企业时那样是被哺者。

随着企业进入稳定期，进而进入贵族期，它会认为自己在市场上存在的目的就是产生利润。为了使利润最大化，企业开始削减广告、研究和开发等服务内容，而在这样做的时候，它可能同时也砍掉了那些激发企业灵活性和创业精神的因素。由于企业的风气就是鼓励短期赢利能力，那些追求这一目标的人在企业的权力排序中越来越得势，于是企业中更没有人去争取把资源用于改革了。那些想把资源用于改革的人所作出的保证会被认为是过于久远，而企业文化的氛围根本就不鼓励经过很长时期才见效的东西。企业所鼓励的是立竿见影的行为。那些积极推行改革的人会得罪很多人，四面树敌，他们会被贴上感觉迟钝、不善合作的标签而受到排挤，他们努力的结果是使自己在政治上受到孤立并因此受到屈辱。最终，他们会不再尝试，而去面对不是主动辞职就是被迫走人的命运。这是非常普遍的现象。我从自己的父母

身上就观察到了，人越老反倒变得越没有耐心。由于老化的影响，整个体制的视野变窄了，考虑问题时看到的只是眼前的一点利益。

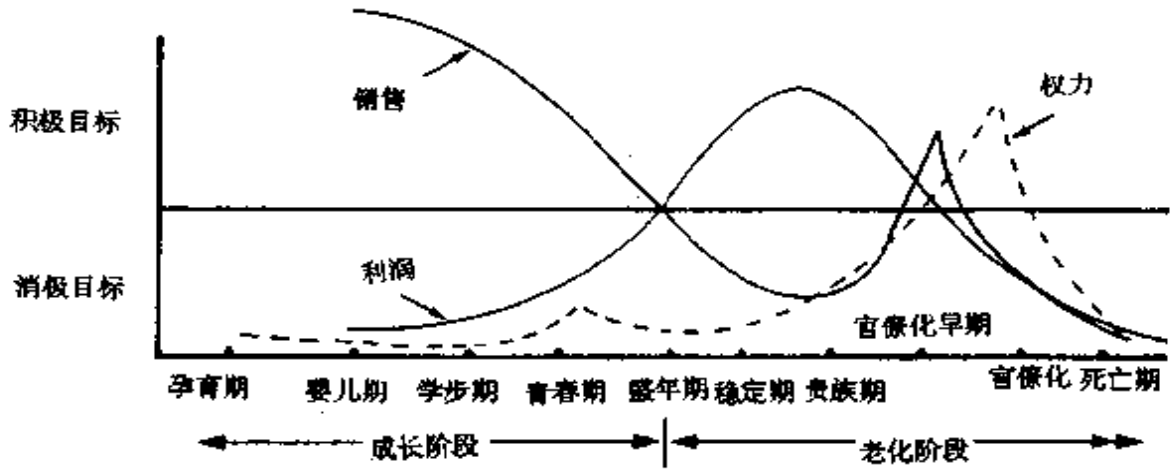


图 24　整个生命周期的积极与消极目标

贵族期是企业的“产奶期”。股东们急于得到超过自己投资回报的收益，到了迫不及待的程度。结果他们不但消耗掉了脂肪，甚至连企业的肌体也一并消耗掉了。

进入下一个阶段，也就是官僚化早期阶段，当内讧开始时，企业的目标又一次发生了变化。这时目标变成了个人的生存——而不是企业的生存。目标不再是分红，也不是投资回报，更不是销售，而是谁将留在企业、谁将被解雇。这种政治斗争耗费了管理人员很大的精力。

在官僚期，到处是一片祥和的宁静。由于企业被置于保护伞之下，没有什么需要奋斗的。要想在企业待下去或想得到提升就要学会看各种眼色。只要你照章办事，就什么也用不着担心。如果你能保持足够的低姿态，不兴风作浪，既不得罪人，也别对人构成威胁，而且只要你有本事避免冲突，说不定你会升为总经理呢！从企业政治而不是经济的观点看，最重要的目标是成为企业的资产，而不是负债。

目标替换	积极的	消极的
婴儿期	资金	创业者个人生活的质量
学步期	以市场份额和利润衡量的销售额	要是创业者有能耐就不存在—他只是在检验企业的极限
青春期	利润	销售额（现金）
盛年期	利润和销售量	战略性决策
稳定期	维持现状	不兴风作浪
贵族期	投资回报	销售额（统一的销货条件）
官僚化早期	个人存在（现金流量）	政治目标
官僚化	政治目标	政治限制

如何判定企业在生命周期曲线上所处的位置

几年前我的一位朋友问我想不想测一测心脏的年龄。我听了后觉得很奇怪。由于我的身体和心脏是同时诞生的，所以我认为它们的年龄是一回事。但这回我知道了一件新鲜事物。这位朋友有一辆非常尖端的、计算机控制的运动用自行车，你可以把一套测量你心跳次数的装置连在你的手指尖上，然后把你的生理年龄敲入计算机。在你尽力登了一会儿的自行车后，计算机会测出你的心脏的年龄。

这使我联想到，我们身体的各个部分并不是以同样的速率在老化，尽管从身体上讲我有40岁，但我的心脏与其他40岁的人比起来可能更老，也可能更年轻。企业也有同样的特性。一些部门比另一些部门老化的要快，而一些部门几乎能永葆青春。例如，会计部门能一夜之间由婴儿期进入贵族期，但另一方面，健康的营销部门好像是永远停留在学步期。

在阅读以上有关描述并把它们与你自己所在的公司进行比较时，不要试图把你所知道的企业只放在生命周期的一个位置。企业中不同的部门可能处于不同的位置。从总体上看一个企业在生命周期中处于什么阶段，与估算一个人年龄的方式很相似，必须进行推算。就像要知道一个人的年龄就必须了解他或她在大多数

时间的心理和生理表现一样，要知道一个企业作为一个整体的年龄，我们就必须对其在大多数时间的行为进行分析。

你会发现企业的一个时期的行为特点中又包含了其他时期的行为的特点。例如，如果一个企业处在青春期，它有时会表现出学步期企业的特征，有时又表现出盛年期企业的特征，但它绝大多数行为是青春期的，这是正常现象。在艰苦条件下，企业文化会退回到生命周期的上一个阶段去；当企业比较强健时，又会体现出下一个阶段的特征。这种现象有助于我们在对企业进行诊治时，判定选择超前还是滞后的措施。在病态阶段，不会出现向有利的生命周期阶段推进的迹象，企业就像喝醉了酒一样，行为失态；要是他们想恢复常态，就又会退回到前一个生命阶段。这就像他们迷失了前进的方向，反倒退回到他们所了解而且感到惬意的行为方式中去了，那一般是过去取得了成功并使他们得以拥有今天的行为方式。在本书的下一部分我们将解释企业为什么没有能力应付新的生命阶段所出现的问题。他们常常被目前的问题所困扰，更糟的情况下他们还会被前一阶段的问题所困扰。

健康企业的生命周期曲线呈正常的钟形分布，也就是说有时其行为就像它还处于生命周期的上一个阶段，而它的有些行为又是来自于生命周期的下一个阶段，但是它的绝大部分行为却表现出企业在生命周期曲线上目前所处的主要位置的特征。如果企业是健康的，其行为的标准差是很小的。

在诊断企业时，还有一点非常重要的内容需要注意，那就是成长中的企业的病态阶段与老化中的企业的病态阶段很相似。例如，陷入创业者或家族陷阱的企业有贵族期企业的特征，而未老先衰的企业又会表现出官僚期的行为，你还会看到病态的学步期企业也有贵族期的特点。诊断和治疗这类的企业非常复杂，需要更进一步的学习。

这样我们就完成了关于企业生命周期的描述，下面部分我们将继续分析出现这些行为的原因并向大家介绍可以采取的有关对策。

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

到目前为止，管理在生命周期中所充当的是什么样的角色？是领导，是保持企业健康成长、并预防与治疗企业在发展道路上所出现的各种病态性问题。领导的作用应该是使企业进入盛年期，并保持盛年状态，这才是领导的真实含义，也是管理的功能所在。下面我们将集中探讨管理人员如何才能有效地做到这一步。本节所提出的管理理论阐明了企业在不同生命周期的行为成因，为改变企业生命周期阶段提供了工具，使企业文化得以向适当的方向发展。

管理的领导职能

要管理好一个企业，管理好自身或者是一个社会，或是为了解决老问题以迎击更为艰巨的新问题，我们就必须制定正确的决策，并能有效地加以实施。

从自身的经历中我们就可以得出这样的结论：一些出色的决策虽然经受住了时间的检验，但却从未得到实施。在个人生活中，我们称之为“新年的决定”，这些决定通常都是不错的主意，比如戒烟、减肥，但这些决定未必就总能兑现。与此同时，一些我们明知是不好的决定，比如当我们想再抽一支烟或再吃一块巧克力时，马上就会去做。

从决策的质量看不出它得到贯彻的可能性会有多大，而且我

还发现决策的质量与有效执行之间往往是不相容的。导致企业作出出色决策的因素会破坏这些决策的有效实施，而能够保证有效实施的因素又会破坏决策的质量。

让我们通过政治体制来进一步说明这一观点。请问，哪一种政治体制下有新闻和结社的自由，并通过对各种做作的争鸣来保证高质量决策的产生？民主制。但是，在民主制下决策的实施却比较困难。在决策制定阶段所允许的各抒己见的自由在实施中很可能导致无组织无纪律现象的出现。

在哪种政治体制下决策能最有效地贯彻实施，可以无争议地稳步前行？不言而喻，是法西斯主义或神权政治这样的极权主义政体。在这样的体制下，由于没有敞开言路，或者是由于缺乏不同思想和价值判断进行交流的自由，很可能出现灾难性的决策。领导人不受约束的个人偏见在这种体制下得以加强，并会产生各种悲剧性的后果。

出色的管理要求在决策制定阶段实行民主而在实施过程实行集中，我称之为民主集中制（democratship）。

为什么要把制定决策与贯彻实施相提并论？这两者是卓越的管理水平的充要条件吗？我们之所以需要制定决策，是因为我们不断面临着变化。如果我们所处的环境不存在变化，我们也毋须制定任何决策，我们只需简单地重复执行过去所制定的决策就行了。变化的频率越高，我们所要做的决策也越多，而且决策也会越复杂。只制定决策而不加以贯彻落实就无异于纸上谈兵的课堂练习。因此，要分析管理与领导的质量，就必须分析所制定的决策的质量，以及贯彻实施这些决策的效果与效率。

这一点对于前文所提出的企业生命周期理论是至关重要的。在本书的前言中我就提到，企业在生命周期中所处的位置取决于受自制力影响的可预见性以及灵活性这两个因素。

灵活性和自控力取决于：1）企业是如何组织制定决策的；2）企业是如何组织贯彻实施的。

要理解企业生命周期，即企业为什么会有可预见的变化模式，哪些因素导致或阻碍了企业生命周期的变动，以及如何推进企业生命阶段的进化，就必须理解决定决策制定的因素（将在下面的第5章加以讨论）以及决定实施效果与效率的因素（在第6章加以讨论）。这两类因素都与企业内部和企业之间的冲突有关。冲突即能量。如果引导得当，便能起到建设性作用；如果不当，所起的作用就是破坏性的。我们必须理解企业中冲突的起因及本质，以及应付冲突所要采取的措施。（在第7章加以讨论）。

第五章

决策质量预测

如何在一项决策实施之前就预知其质量？事后评估一项决策相对而言当然比较容易。我强调“相对”二字，因为即便是事后评估实际上也并不是那么简单的事。由于存在着影响结果的不可控的外部因素，要断定哪些成果是出自所制定的决策本身、哪些成果是出自外部因素的影响，是很困难的事。不过，对过去的决策作出估价毕竟比对现在的决策作出估计要容易，因为对过去所制定的决策而言我们毕竟拥有事后的所有信息，所以我们可以对所发生的事情以及时间作出分析。而我所提出这一理论及技术，则有助于决策预测而不是作马后炮似的事后评估。

职业管理人员与管理研究人员相比，前者更乐于预测决策的质量，而后者则是在决策实施之后再对其质量进行分析。本书所介绍的这套理论工具的价值，就在于不管你是购并一家企业还是治疗一家企业，它都将有助于你对下属的决策质量和公司的诊治情况作出预测。我们对企业未来的行为了解得越清楚，我们就越能够预先主动采取必要的矫正措施。

那么究竟该如何来预测企业所做决策的质量呢？让我们假设有这样一个情景：选四位我们以前从未见过的人，让他们进行一项某企业问题的案例研究。在所给的有关这一案例的书面材料中包含了诊断所出现的问题所需的全部信息和解决问题的建议。假定这四个人对出现问题的这一案例、这家公司及其所在的行业及

国家一无所知，除了手头的这些资料外他们也没有任何其它资料。现在把这四个人与外界隔离开来，让他们研究案例，确定问题并达成解决方案，要求他们把问题与解决方案写下来，装入信封封好然后送给你。现在再把同样的案例给另外四个我们从未遇见过的人，同样也不给他们提供案例研究之外的其他信息，如法炮制。

当我们面对着两个封着口的信封时，你会作出什么样的判断？我们将会得到不同的问题、不同的答案，还是同样的问题、同样的答案？

任何一位有经验的管理人员的回答将会是：问题不一样，答案也不会相同。要是我们把两个小组混在一起，由组成原先两个小组的成员形成两个新的小组，我们又会得到两套新的问题和解决方案。小组的组成成员有多少种排列组合，我们就会得到多少种问题及解决方案。[①]

为什么问题与解决方案会有这么大的差别呢？

因为人不一样。

啊，原来如此！

要管理，就别去看信封，而是去看信封中的内容是由什么人写的。管理就是要与解决问题的人打交道，而不光是你自己去解决问题。说"我喜欢管理，但我忍受不了这些人"的人太多了。这些管理人员（或者说是不懂管理的人员）恰恰把问题的关键搞错了。

那么，究竟怎样才能判定什么是真正的问题、什么才是正确的解决方案呢？

在你打开信封之前，有两个问题需要回答。如果对这两个问

---

① 如果问题与解决方案都不相同，那么什么才是真正的问题与正确的解决方案呢？作为管理人员，你在打开信封时也许会犯这样的典型错误："问题不对！解决方法也不对！"然后打开另一个信封，又这样说。最后你也许面带着得意的微笑说："真正的问题和正确的解决方案是这样的……"你怎么知道你发现的就是真正的问题，你的解决方案就是正确的呢？也许你所说的不过是另外一个信封的内容，实际上那不过是你提出了另一种意见而已。

题的回答有一个是否定的，那么你得到的问题可能是错的，答案也是错的。如果对两个问题的回答有一个是肯定的，请你放心地打开信封，因为这时你可能得到或正在接近真正的问题与正确的答案。这两个问题是

1）制定决策的所有角色（功能）是否都发挥了作用?

2）这些角色共同发挥作用的效果如何?

制定决策的四大角色（PAEI）

在诊断问题和解决问题过程中我们所说的“决策质量”的含义是什么？我们如何能够预测出这一质量？

我们要制定高质量的决策，任何时候都需要四种角色发挥作用。我所说的“质量”，是指所制定的决策能够兼顾企业短期和长期的效益与效率。如果决策满足不了这样的标准，那就存在缺陷，就只能算是低质量的决策。

要使企业兼顾短期和长期的效益与效率，需要四大角色付诸实现。因为这四大角色足以阐释企业文化的发展以及在企业生命周期中企业文化演变的原因、时间与方式；而且，这四个因素也解释了企业决策可能出现缺陷的原因，同时可以预测将要制定的决策的类型，以及所采用的方法，所以我们将详细讨论这四大要素。

任何时候只要缺乏任何一个角色，就会出现一种可预测的有缺陷的决策模式。我称之为不当的管理风格。[1]

角色	对企业的影响	时期
（P）	效益	短期
·		
·		
·		

① 伊查克·爱迪思《如何解决管理不当的危机》（Dow Jones Irwin 1979 年首印，其后由爱迪思研究所于 1979 年在加州桑塔·莫尼卡重印）。

在决策制定中起到第一项功能的是（P）角色，这一角色使企业取得短期的效果。P代表实现企业目标(perform the purpose of the organization)。什么才是企业必须实现(perform)的目标(purpose)，是利润吗？希腊神话中的一个故事足以解释这一点。

有5个人沿着一条窄路下山。这条路太窄，右边是深谷，左边是陡坡，所以他们必须排成一行行走。他们一路上唱着歌，说着话，吹着口哨，开着玩笑，说笑着，已经走了好几个小时。对于组织行为学家、人类学家、心理学家或社会心理学家而言，这都是一个有组织的团体，这些专家们可以就5个人之间的相互行为写出各种专著来。

但对于我们实际工作中的管理人员而言，当这群人在路上遇到一块巨石挡道之前，是不存在组织的。如果他们当中没有一个人能独自搬动这块石头，这时从管理的角度而言，组织就诞生了。这个团体需要计划、组织、激励、控制才能移动这块巨石。

当有任务需要完成，而且这项任务要求人与人之间的相互依赖时，管理过程就存在了。要是一个人就能抬起那块石头，就没有必要建立组织，也不会有什么管理（除非称之为自我管理）。只要一项工作要求一个以上的人去完成的时候，才要求对组织进行管理。①

决策制定过程中的第一个管理角色，是明确企业的目标。企业存在的功能是什么？每个企业必须要有存在的理由，比如上面所举的例子中是为了搬那块石头，企业存在的理由集中体现了组织成员之间的相互依赖性。

每当我在进行企业咨询工作时，都会问高层管理人员一些问题："你们大家为什么聚在一起？会计部门与市场营销部门，人事部门与研究部门到底有什么联系？企业存在的目的是什么？"

---

① 如果这5个人下山是出于一种需要相互协作的诸如锻炼或登山之类的目的，那么从管理的角度而言也是一种管理过程。

我总是得到同样的回答——利润。但这是一个错误的回答。我在过去的著作[1] 中解释（P）角色的作用时给出过同样的答案。经济学理论告诉我们，经济实体（赢利单位）的目标就是利润。但是，许多全神贯注于利润的企业却陷入了破产的境地。原因何在？要是你把注意力集中在利润上，你就能使利润产生吗？不能，因为你把投入与产出弄混了。

利润和爱情、健康、幸福一样，要是你的注意力集中在幸福上，而且说："我今天必须幸福"，你可能反倒会很不幸福；要是你说："我必须健康"，说不定你会成为疑病症患者；你说："我必须恋爱"，很可能产生极大的怨恨。你必须问清楚自己的应该是：什么使你幸福？什么使你健康？什么使你坠入爱河？然后把注意力集中到这些事上才是正确的。

赢得利润就像是玩网球，利润就是记分牌，要是你总是盯着记分牌，你就不可能打好球。实际上，你应该别去管记分牌，而是尽你的力去打好球，把球跟牢了，用力击过网去。企业要是把注意力放在每股赢利和边际利润上，而不是放在产生利润的投入与生产率上，很可能难逃破产的噩运，这不是因为它们不重视利润，恰恰是因为它们过于看重利润的缘故，它们的注意力都到记分牌上去了，没把自己的目光放在球上。

要是你每个球都打得很有效，也就是说你满足了客户的需求，而且能反复地做到这一点（要这样做，还需要其他三个角色发挥作用），你就一定会赢得这场网球赛，企业也一定会赢得利润。

那么形成企业的理由到底是什么？管理人员必须关注的"巨石"和"球"是什么？企业应该实现的目的应该是什么？

请大家回想一下创业者梦想创建企业的阶段。他看到摆在自己面前的是什么？是利润吗？不是。他看到的是创造利润的机会。注意所选的词：创造利润的"机会"，而不是利润本身，这说明

---

① Adizes, How to solve the management Crisis.

利润是产出，机会才是投入。如果我们想要得到产出，就必须把注意力集中到投入上去。我们必须去击球，去开发机遇，而且每次击球都要把这个球当作第一次击球那样看待。在比赛没有结束之前一切都还不会见分晓。创业者所注意的机会是什么？是市场上尚未被满足的需求，是那种他认为自己能更好地满足的需求。

从管理的角度看，我认为把组织区分为赢利与非赢利组织并不见得有多大意义。这两类组织都存在客户，要想有成效都必须满足客户的需求。尽管追求经济效益的经营性组织与非赢利性组织的最终结果不同——后者可能追求的是一种政治上的存在，但管理人员必须关注的投入是相同的：提供服务以满足组织为之而存在的客户的需求，即增值。

任何一个组织，无论是大企业中的一个单位还是大企业本身，都有其为之存在的顾客（client），没有顾客就没有组织，也就谈不上管理。一些部门，如销售性组织，其顾客被称之为消费者（customer）；而另一些部门，如会计、人事部门则只有顾客，没有消费者。他们的服务对象存在于企业内部。

每个组织依其定义都有存在的理由，那就是满足靠个人所不能满足的顾客的需求。

不把注意力集中在顾客需求上面的组织，其行为就像身患癌症一样，它的存在就是为了消耗养料，而起不到服务顾客的作用，它只为自己服务。

管理人员在制定决策之前，必须首先问自己（P）角色是什么。谁是组织的顾客？他们的需求是什么？哪一些需求是企业能够满足的？这就是他所管理的组织的目标。这种方法不仅适用于高层管理人员，也适用于包括低层管理者在内的所有管理人员。

如果（P）的功能实现了，企业就会取得成效，因为企业满足了自己为之而存在的需求。这可以通过顾客对企业所提供的服务的重复需求来衡量，在商界称之为品牌忠诚（brand loyalty）。顾客会回来购买更多的服务与产品吗？如果顾客不再因同样的服

务或产品而回头，那就说明他们的需求未得到满足，企业也就没有成效。

利润是四大角色发挥作用情况的最终显示器，因此也是企业兼顾短期与长期效益与效率的最终显示器。

·P 实现目标	·效益	短期
·	·效率	
·	·效益	长期
·	·效率	

利润

那么，其它三个角色是什么呢？

角色	对企业的影响	时期
·（P）	效　益	短期
·（A）	效　率	短期
·		
·		

企业要想成为管理良好的赢利企业，光有效益还不够，还必须要有效率。效率是由（A）角色提供的，A 角色，即行政（administer）代表系统化、常规化，规划好企业的各项活动，以便在适当的时机以适当的强度完成适当的工作。恰当的行政功能可以防止企业犯那种每次需要轮子时才去重新发明轮子的错误。要是这一功能得以正常发挥，企业就会有效率。

提供服务	效益（短期）
行　　政	效率（短期）

短期内赢利

然而（P）角色与（A）角色只能产生短期的效益和效率。企业会赢利，但时间却不会太久。

我们再以打网球为例。把球打过网去落在对手的场地上，这

是（P）角色的作用，它能使击球有效，实现我们击球的目标。在练习打球时不断重复同样的动作以便用最小的力量产生最大的冲击力，这时是靠（A）角色，（A）角色提高了我们游戏的效率。

赢了一个球不等于整场比赛都赢了，赢得一场比赛要比赢一个球付出更多的努力。

企业在较长时期要取得效益和效果，还有另外两个因素必须发挥作用。首先是（E）角色。

角色	对企业的影响	时期
·（P）	效　益	短期
·（A）	效　率	短期
·（E）	效　益	长期
·		

要想打赢一场网球比赛，你所要做的不仅是一次性有效地把球击过网去。要想接好下一个球，你还必须做好接球的准备，也就是你要算好下一个球飞来的方向，然后跑到那个位置去。这就要求有战略头脑。所以要想当一名好的运动员，你在击这个球的时候，就必须想到下一个球该怎么做。你是该跑到网前呢，还是该回到场子中间去？你必须为下一次击球做好准备。我把这称之为（E）角色，即创新精神（entreprenearing），这一角色能主动地而不是被动地为环境变化做好准备。

这一角色中，创造力（creativity）与承担风险的精神（risk-taking）是两个必不可少的因素。

要对预料之中的环境主动作出反应必须要富于创造性。你必须想象出未来的样子，以便你能够为之做好准备。创新精神就像是计划，你要在自己所预想的明天会出现的情况的影响下，决定今天所要采取的措施。要作出计划，也就是完成（E）角色，你在对未来的想象方面必须要有足够的创造力。

富于创造力就像具备了看穿迷雾的能力。当你透过浓雾看问

题时，你所掌握的信息有限，而且信息的有效性是在不断变化的。随着浓雾的飘移，你只能看到星星点点的景色，景色消失了，信息也就变了。一个有创造力的人能够利用这星星点点的信息，象玩拼图游戏一样把它们凑在一起，在脑子中填满空格，想象出完整的画面可能是什么样子。

预测将要出现的变化，构想未来的景象，创造力是必不可少的；但根据未来的景象马上采取行动显然不够充分；要采取具体的行动，还必须愿意承担风险才行。

再回到打网球的例子上来。哪些情况下会使运动员无法预先跑到下一个球的落点去？一个明显的理由也许是球速太快，运动员前一个动作走了形以致回场太慢；另一个理由可能是他无法预测对手的行为，想象不出下一个球的落点；还有一个理由可能是除非他确切地知道了球的落点，否则他不会冒在场上跑过来跑过去的风险，他等着球落地，一旦他知道了球的落点，也就是说一旦有了确定性，他就会跨上前去接球。但显然这已经太晚了。

许多管理人员也会按同样的方式行事。他们会说："事情还没发生，我们也不清楚市场会是什么样的，最好还是等一等，看看现实会是什么样的，然后咱们再采取点什么措施。"

在飞速变迁的环境中，反应的速度与环境变化的速度比起来简直太慢了，所以企业总是处于一种被动状态。这也是我不用"适应"变化的环境一词的原因。代表创新精神的（E）角色不是适应变化的环境，适应意味着被动接受，而不是主动出击。而我们必须主动，对未来所要发生的事情作出规划，然后采取措施。我们哪有时间静等未来，然后再决定下一步要做的事，那样未免太奢侈了。

（E）角色通过使企业变得积极主动而使企业取得长期的效益。只要我们能够预测未来，并愿意承担风险为下一步做好准备，那么我们不但能接好这一个球，而且能够漂亮地击出下一个球。

决策角色	影响
(P) 提供服务	效益（短期）
(A) 行政	效益（短期）
	利润、短期
创新精神	积极主动、效益（长期）

企业要想取得长期的效益和效率，以上这三个角色缺一不可，但这还不够。第四个角色确保了长期的效率，但却很难解释清楚，在西方社会文化背景下尤其如此。

我们要详细剖析一下这一角色，因为通过它有可能解释日本管理模式胜过西方管理模式取得成功的原因，同时它也能够解释日本有可能最终会丧失其竞争优势的原因。

角色	对企业的影响	时期
·(P)	效　益	短期
·(A)	效　率	短期
·(E)	效　益	长期
·(I)	效　率	长期

一个善于观察、注重实践的管理人员可以举出不少优秀企业的例子。这些企业是由那种擅于提供服务（P 角色）、具有行政管理能力（A 角色）、具备创新精神（E 角色）的人进行管理。这种（PAE）型的管理人员所制定的决策集中关注顾客的需求，使企业变得非常富于成效——这是（P）的功能；他们非常有效率，管理严格，不浪费任何资源——（A）的功能；而且这样的管理人员非常富于创新精神——（E）的功能，他们能够对市场上的需求作出规划并能主动采取措施去满足这些需求。然而，这样的管理人员十分难得，一旦他们死了，或者是离开了公司，会出现什么样的情况？根据经验，企业一般会遭受一场极为严重的困难，有些情况下甚至会造成企业死亡。

对于企业而言，要想长期生存下去，企业就不能依赖于组成企业的任何一个成员。天主教会就是一个这样的例子。它已经存

在了2000年，而且很可能再存在20万年，这与谁当教皇没有任何关系。之所以出现这种情况，是因为它是组织化了的宗教。

如果从天主教会中抽去信仰的成分，那它很可能会像任何一个企业一样面临同样的生存困境。这一点提醒我们，企业为了长期生存也需要有“信仰”，它能把企业用一种超凡的方式团结起来，这远不是任何个人能够做到的。这就是价值观、人生哲学、仪式、行为方式和信念，这些东西虽然不会立即奏效，但它们所发挥的作用却能使大家团结一致。

（I）这一整合（integrating）角色就是为了形成这种相互依赖而又亲近的文化，以滋养独一无二的企业“信念”。这一点是通过将企业意识由机械型转化为有机型来实现的。

转化意指今天采取一些措施，使明天与昨天有所不同。整合现象不会自己发生，我们必须采取措施促使其实现。要发挥（I）角色的作用，管理人员必须积极投入才行。

组织这个词比较难以解释清楚。我在演讲时常常问一些人他的组织有多大，有多少人为这个组织工作，被问到的人的反映是去看组织结构图或工资表。但要回答这个问题，看这些东西就错了。

对于一个管理人员而言，要弄清楚他的企业整合了多少人，可以再引用前面搬巨石的例子，也就是他必须用自己所管理的企业去满足的需求，那才是他该去看的地方。对相互依赖才能完成的任务必须进行管理。问题是必须对什么人的依赖性加以管理？一些人要支付给他们工资，另一些人要提升他一下才行，还有些人则只要请他们吃顿饭，或者说几句宽慰他们的话就行了。只要合乎道德，付什么给他们并不要紧，要紧的是你提供的报酬能够吸引大家搬开那块巨石。

缺乏经验的管理人员常犯的一个典型的错误是，声称他无法完成工作是因为被要求去做这项工作的人并不单独向他汇报。据我与数百家企业和几千位管理人员打交道的经验，没有哪一位管

理人员能让所有完成某项工作所需要的人员都向自己汇报。美洲银行的董事长萨姆·阿玛考斯特很赞成这一观点，他说："你没有必要为了在高速路上开车就把整条路都买下来，你只要付费后上路就行了。"

优秀的管理人员会通过明确自己要服务的对象来首先明确自己所要移动的"巨石"，即自己的责任或任务。接下来的问题是："我需要什么人来完成这项任务?"第三个要问的问题是："他们完成了任务之后，我给他们什么奖励?"给有些人要付工资，而另一些人要用其它方式付给报酬。

管理人员的能力在于分析企业的目标、以及为完成这个目标所需人员的想法和需要。能力不足的管理人员只注意那种单独为他工作的人所能完成的工作，因此他只是搬些鹅卵石，搬不动挡道的巨石。

事实上，我认为管理者的水平可以依据别人欠他的人情的大小来划分等级。在人情银行中，欠他人情的人越多，在他需要移动"巨石"的那一天他能够兑现的内容也就越多。所以，平时要多支持自己的同事，建立自己的人情帐户，因为终会有一天你需要他们帮助你去完成自己的工作。

优秀管理人员能够跨越组织界线认识企业中的相互依赖性，并能尽力支持与协助他人，别人也会回报他的支持。总而言之，优秀的管理人员都具有团队精神。

企业完成任务需要依靠些什么样的人？通常所包括的人员远不只是那些直接归该管理人员领导的员工、或列在工资单上的那些人。

接下来需要我们解释一下的是"意识"（consciousness）一词。每个企业都有个性、风格和一定的行为模式。一旦我们了解了一个企业，其行为就是可以预测的。因此，在官僚化企业中，我们能想象到卷宗会丢失，对投诉作出反映的时间会很长，拖延和反馈可能都没有恰当的理由。所以当我们进行整合时，（1）角

色就应该改变企业意识、行为、文化以及信念体系，使之由机械型变为有机型。

何谓机械型？看一下四条腿的椅子。你把它确认为椅子，是因为你能坐在那上面，要是你不能坐在那上面，那就不叫椅子。显然是根据它的用途来下定义的。

再看一下斧子。要是用它来钉钉子，那它就是斧子。如果用它来伤人，那就不是斧子，而成了一件武器。如果把它作为民间艺术品挂在墙上，那么它也不是斧子，而是艺术装饰品。这也是根据用途来下定义的。

要是椅子的一条腿断了会出现什么情况？它将不能发挥椅子的作用，你也就不能坐在上面了，要使椅子发挥作用，必须要有“外界”的人来修好椅子。

为什么剩下的椅腿中没有一条主动移到椅子中间使之继续发挥椅子的作用呢？显而易见，在机械体或物品中，各部分之间不存在内在的相互依赖性，只有依靠外部力量的介入把破损之处修理好之后，机械体才能继续发挥作用。一艘价值几十亿美元的航天飞机会因一个只值几美元的 O 型垫圈而失事。不存在内在的依赖性使各个部分发挥整体的功能，这就是机械型意识的本质。在企业中，这种现象被称之为狭隘的部门意识。在这种意识下，每个人只会为自己着想，每个部分也都像一个独立的单位一样发挥作用，其行为根本不像是一个统一整体的一部分。要想使整个体系都发挥作用，必须要有人对各部门的各自为政加以管理，因为各个部门自己做不到这一点。

现在再来看有机型意识，并把它与机械型意识加以并列比较。看看你的手，要是一个手指头伤了会出现什么情况？手照样起作用。为什么？因为组成手的不是 5 个独立的手指，而是每一个都能像手一样“思考”的 5 个手指。其余 4 个手指会代替那个伤了的手指使手继续发挥作用。即便失去了 3 个手根，你仍然不会失去一只手，因为剩下的 2 个手指仍会努力起到手的作用。要

是你的整个手都失去了，装上了机械手，那就必须要有理疗专家来教会你机械手的每一部分与其余部分怎么配合，你得教会机械手的每一部分像手一样工作。这时你就在起（I）角色的作用了，你在创造一种相互协作和作为整体的意识，使每一部分都是为了更高层次的目标而存在。

这里有一个比喻。三个人在一起砌砖。问第一个人他在干什么。

“我在砌砖。”

问第二个人同样的问题。

“我在造一堵墙。”

问第三个人。

“我们正在建造敬奉上帝的圣殿。”

只有第三个人理解了相互协作的意义及目的。如果大家都能像他一样，那就不会有什么企业必不可少，不能撇开的人。这样才能保证企业的长期效率。

	角色	功能
（投入）	提供服务（P）	效果（短期）
	行政管理（A）	效率（短期）
	创新精神（E）	预备（长期的效益）
	整合能力（I）	有机（长期的效率）
（产出）	长期与短期	赢利能力

注：生产能力取决于如何“管理”这四大角色。

练习

我们很有必要了解决策制定过程中的这四大功能。下面的这段故事及练习有助于让我们理解（PAEI）角色的概念。

当我的两个儿子还很小的时候，两个人因为一把木琴的事发生了争吵，跑来要我解决。在我家，孩子们的玩具都是共用的。一个小家伙说那是他的木琴，另一个则说：“不对，我先碰着它

的!”他们想要让我来解决问题，而且问题很明显：只有一把木琴，但有两个争吵不休的小淘气。

让我们分别看一看（P）、（A）、（E）、（I）对于这一问题所可能采取的不同的解决办法。读者最好能思考一下上述这个问题，先别急着往下看。因为完全理解并掌握（PAEI）这一分析工具是非常重要的。

你认为（P）型的解决方法是什么?

在我的很多次讲座中，每当我问到这一问题，总有一些与会者说（P）型的解决办法就是让小孩闭嘴。“把他们的玩具拿走他们就不叫唤了。”但这不是（P）型的解决办法。这里显然把一些概念搞混了。要找到（P）型的解决方法，你必须先问自己：这种情况下的“岩石”是什么?为此你需要搞清楚谁是顾客，他们的需求是什么?如果你把顾客找错了，你的解决办法也就错了。要是你拿走了木琴，强迫孩子们安静下来，那么谁是顾客，你又满足了谁的需要呢?显然是你自己，许多管理人员都会犯这样的错误。他们总是想着去满足自己的需要，而不是去满足企业为之存在的顾客的需要。

那么让我们重新开始。谁是顾客?孩子们。他们为什么打架?木琴能够满足他们什么样的需要?很有可能有好几种不同的需要。一种可能是弄出点声音来；另一种可能是想引起父母的注意；第三种可能是弟兄之间的竞争，比比看谁更强。

请注意，满足不了他们的需求，你就没有解决问题。要是他们的需求不过是弄出点声音来，解决的方法可能就是去厨房拿些瓶瓶罐罐来，让一个小家伙去敲瓶瓶罐罐弄出声响，另一个用木琴就行了。然而，要是顾客（孩子）的需求是引起大人的注意或是赢得争吵，那么把瓶瓶罐罐拿来就解决不了问题。你就得继续去找可能的解决办法，直到需求被满足为止。

（A）型的解决方法是什么呢?先合上书想一想看。

现在，你得从惯例、法规中去找答案了。你得靠书本或家规

来解决问题。可能是基于谁先碰着玩具谁就先玩或玩得时间长一点；也可能是小的必须服从大的，或大的必须让着小的。或者干脆让他们扔硬币决定。在（A）型解决办法中，对孩子们当前需求的满足被忽略了。（A）型解决办法所关注的是作为持续性组织的整个家庭的需要；所坚持的原则是“同样的情况下必须采用同样的规矩。”一旦你选用了某种规矩，接下来你要做的就是对它进行强化。现在顾客不是孩子，而是家庭这个整体。要想有效地维护你作为父母（或管理人员）的权威，你现在怎么解决问题，将来遇到同样的情况就必须用同样的方式解决。惯例、法规就因此而产生了。

（E）型的解决问题的方法是采取主动措施——找出另一种更有吸引力的需求，使孩子们的注意力从眼下为木琴所发生的争吵上绕开。（E）型的办法不仅仅是一种创造性的解决办法，而是想出一种更为强劲的需求以起到使注意力从木琴上转移的作用（也就是盯住下一个要打的球）。可能的解决方法可以是建议他们看电视、玩足球，或去看电影，而且我发现这一招总是能奏效。你必须去做能满足更强烈的需求的事，而不是去满足眼前的需求。

（I）型的解决办法最难确定。在（I）型的解决方法中，你想从他们对外界干预的依赖中解脱出来，想避免孩子们跑来让你解决他们的争端。在你听到孩子喊着“爸爸”“妈妈”让你去解决问题的那一刻，你应该清楚你的孩子们还缺乏“有机意识”，他们只有“机械式”的想法，所以他们才让外来的人去解决他们之间的问题，而不是在他们中自行解决。

（I）型的解决方法应该是创造一种鼓励孩子们去发现自己的解决办法的环境。比如把木琴拿开，让他们回到自己的房间里去，告诉他们如果解决不了谁该拥有木琴的问题就别出来。

注意，孩子们可能会一时间哭闹得更厉害，因为他们想让外面来的人给他们解决问题。对他们来说，从外面来的一个仲裁人

要比让他们自己解决问题容易，但这种提供答案的（A）型解决方法得以强化后，只在短期内有好处。让他们自己找出解决办法比较困难，这不但迫使他们去处理木琴问题，而且还要处理好他们之间的关系。但从长期来看，这是一个教育他们的好机会，这样在父母去世、自己成人之后，他们就不会用律师和法院来代替父母去解决他们的争端。我们想通过（I）角色达到的目的是使孩子们具备独立性，而不是依赖于外界的干预。

要是你跟他们一起走进房间，缓和一下讨论的气氛，帮他们找出解决办法，或者是你要求他们同意共用玩具的规矩，然后把这个规矩贯彻下去，从（PAEI）的情况看，该怎么定义这些做法？如果你让他们自己定规矩然后再执行又是什么情况？起不起作用？原因何在？

PAEI 的相互依赖性

如果贯彻落实（P）、行政管理（A）、创新精神（E）和整合措施（I）都发挥了作用，企业就会既有效益又有效率，既积极主动又具有机性，也就是说它能兼顾短期与长期的效益与效率。但是，这些标准却是既相互依赖又相互抵触的。

先来看看这四大功能之间的相互依赖性。

（P）注重要做什么，（E）则注重为什么要做这件事。从某种角度说，长期的（P）就是（E），而短期的（E）就是（P）。这一区别的显著意义在于表明了（P）与（E）之间的相互作用。

不知道你是否经历过这种情形：人们说“我工作太忙了，根本没有时间去思考”。“工作过于努力的人是没时间去赚大钱的”。这意思就是说，他们过于专注于自己要做的事，也就是（P），以致于没时间去考虑他们为什么要做这事，即（E）。

在我们的个人生活当中，要是我们有一次失败的婚姻，一般没人会去想为什么会是这样。我们更易于在所做的一些具体事情

上纠缠不清而逃避，坐下来仔细分析一下我们为什么会做这些正在做的事。

现在我们已经看到了，贯彻执行（P）会影响到创新精神（E），反之亦然，创新精神（E）也会影响贯彻执行（P）。在生产部门工作的人有可能会以这样的态度向计划及工程部门的人抱怨："你们这些家伙要是再不停止朝三暮四地改主意，那我们就什么也别干了。"

要想付诸于行动，就必须把计划过程理解为产生变化的过程而予以冻结。我们必须把停止变动的时间定下来，以便开始行动。如果变动太多，那就什么也别干了。看看那些处于动荡当中的国家的例子，只会看到由此造成的国家陷于瘫痪状态。在80年代，巴西为了制止通货膨胀，不断颁布新的法律和新的政府经济政策。结果产生了大量的不确定因素，执行措施反倒受到破坏。这就是（E）对（P）造成了危害，也就是说他们与通货膨胀抗争的想法越是飘忽不定，他们就越是给通货膨胀加了油。而通货膨胀率越高，政策就变得越是以危机为导向，所以他们就不断地改变政策与法律以示采取了行动。在高通货膨胀时期，阿根廷几乎每年都撤换财政部长，这实际上是在助长而不是抑制通货膨胀。

（A）和（I）也是相互依赖的。（A）所关注的是怎么办，而（I）强调的则是谁跟谁来完成这件工作。两者都是以方法为导向的，只不过（A）采取的是机械式的方法，而（I）是一种有机式的方式。下面这个例子则是它们不相同之处。

什么地方的犯罪现象更多，是高度工业化的大城市，还是绝大多数人都相互认识的小山村？答案显然是大城市所发生的犯罪现象更多。犯罪现象可以归因于人们之间的疏远感，或者说缺乏归属感及依赖性，也就是存在（I）缺乏症造成的。

然而对于犯罪问题，典型的对策是制定更多的法令法规，这其实是在用（A）型的办法解决（I）型的问题。不过大家应该

注意：你采用的（A）型办法越多，（I）型的问题就越严重。法制环境越是深入细致，人们就越是倾向于相互起诉以解决争端，而且他们会开始越来越不喜欢依靠社会的价值观来约束相互之间的依赖关系。可以用（A）型的办法来抑制犯罪，但在一定的社会经济环境下只有通过（I）型办法才能真正解决犯罪问题。

用（A）型的解决办法来对付（I）型问题是很普遍的倾向，因为（A）型的解决办法只要求强化已有的规矩，而用不着费神去想解决方法的精神实质，采取哪些措施才起作用。在短期之内（A）是一种更为有效的方法，尽管（I）要花费更多的时间，但却有持久的效果。（I）实际上是长期有效的方法。我们越是依赖短期的“怎么办”，过了一段时间后在长期的“怎么办”方面出现的问题就越严重。

再举一个例子。哪一个国家具有强劲的（I），并且因此而具备了竞争优势？日本。在日本文化中有着很强的相互依赖感，亲和力，企业与雇员之间相互忠诚。而（A）比较低。在民主制国家中，其人均所拥有的律师数量是最低的。

哪一个国家的（A）在上升而（I）在下降？美国。美国如何才能击败日本的优势呢？

出口（A）。这会损害（I）。但（A）怎么才能出口呢？派商学院的教授去给日本人讲授传统的管理学理论：控制幅度，统一命令，管理人员对劳工的绝对权力，管理决策制定的精英主义，以及建立在敌对关系基础上的管理理论。所有上述观念都将增加（A）而对（I）构成危胁。机械式的方法将取代有机式的方法。（A）之所以会取代（I），是因为在短期内（A）更有力，它的效果更立竿见影，而（I）要花很长时间才能形成。

让我们再以打网球为例来看一看（P）与（A）之间的依赖性。不管用什么办法，把球打到对手的场地上去，这是（P）的功能，它会使你的比赛有效。通过训练正确应用手和身体，用最小的力量产生最大的击球力，你就掌握了提高效率的方法，这是

(A) 的功能。想象一下，有这么一个运动员，经过训练之后，他得心应手地掌握了一种击球方式，而且很有效率，但当球没有按他最擅长的路数送到他的拍子上时，他不是调整姿势去接球，而是埋怨球的路线不对。

官僚化的企业就是如此行事的。它们经过对自身的制度化建设使得效率非常高，高到了企业不再有效益的程度。这些管理人员也许会感慨到："如果不是因为顾客的缘故，这会是一个多么完美的企业！"他们嫌顾客不断地改变需求把企业的效率搞糟了。官僚企业的管理人员是宁可有效率没效益，也不愿有效益没效率，他们是宁愿准确地犯错误，也不愿差不多地正确的。

一个大型的官僚化机构想要更有效益，就必须牺牲效率，尤其是在你对长短期条件进行比较的时候。短期的效率可能对长期的效益是不利的（经济学中有关价格的理论对此提出了数学证明）。要想在长期和短期同时做到既有效率又有效益需要一定的管理技巧，我们得另写一本书专谈这个问题才行。

(E) 与 (I) 这两个角色同样是不相容的。具有创造力和冒险精神的 (E) 角色，常常会被认为是一种个人具有的特点，它会受到表现 (I) 角色特征的亲近感、归属感和团体压力的阻碍。富于创造力的 (E) 型个体有时会觉得 (I) 的过程令人窒息。从另一个方面看，偏离正常行为的个体创造力会威胁到 (I) 角色所产生的亲近感和整体感。

PAEI 与生命周期

由于四大角色难以相容，彼此相克，因此当企业刚一诞生时，这四个角色不会立即出现同时平衡发挥作用的情况。于是必须发展有利于某种角色发挥功能的子系统，但这样做的时候，却又会威胁到提供其它角色的子系统。

生命周期不同阶段依次出现的顺序与各种角色既定的出现顺

序有关。先出现一种角色；在这一角色开始消退时，另一种角色就出现了；当这两种角色的重要性减退并最终取得平衡时，第三种角色就会脱颖而出。最后，到了盛年期，会有三种或四种角色达到均衡。但所有四种角色同时达到均衡的情况显然是一种非常特殊的情况，至少我和我们爱迪思协会的成员没有见过这样的例子。

企业中存在问题是因为四大角色及其子系统在一开始时发育不够完全。出现问题是因为当子系统发育时，使角色发挥作用的子系统之间会产生冲突。当这些角色按顺序出现，新出现的角色以正常的、预料之中的冲突得以巩固并制度化时，企业生命周期曲线就是正常的。一旦这些问题（冲突）被克服了，企业就要做好进入下一生命阶段的准备，因为新的角色将会出现，对于这一发展带来的新的问题也要进行处理。

当企业受困于某一阶段，不能继续向下一阶段的功能或角色发展时，就会出现病态行为。事实上，当企业遇到这样的困难时，它一般会回归到前一个角色发挥作用的阶段去。不能继续前进时，企业会退回到自己所熟悉的行为方式中去。

如果要对转化过程进行促动，理解什么是正常什么是病态是最基本的要求。

各种角色发展的顺序是既定的，因此由于角色不相容而产生的问题是预料之中的事。只要具备了事先预测问题的能力，掌握了哪些角色不足会造成这些问题的知识，我们就能促使这一角色发展并克服所出现的问题。关于这一点，我们有一套专门的诊断和治疗的理论。

但意义还不止于此。不仅仅是企业具有由其在生命周期中所处的位置决定的企业文化，个人也有以其行为风格——如制定决策的方式及这些决策的特点——表示的个性。[①]

---

① 有关管理风格的详细描述和分析见拙者《如何解决管理不当的危机》。

管理风格

由于（PAEI）四大角色是不相容的，所以很少有人同时具备所有这四种角色并精通此道。人性的局限决定了我们都是不同程度的不称职的管理人员（mismanager），只不过我们中的一些人比另一些人更不称职罢了。

当一种或多种角色完全没有发挥作用时，我称之为错误管理风格（mismanagement style）；如果这些角色所发挥的作用达到了基本的所需的程度，我就称之为正常的管理风格（mangerial style）。当然，后者也一样存在正常的、预料之中的人性的弱点。

在极端的情况之下，具有（P）型性格的人排斥了其他三种角色，我们称之为“独行侠”（P---）（Lone Ranger）。这种人的注意力全集中在手头的任务上，但行政管理能力不行，没有什么眼光，也不愿意承担风险。他不是那种创业型的人，对人、对各种人的价值和集体的动力都不敏感。这种人是个执行者，而且终其一生也只能成为执行者。他之所以被提拔为管理人员主要是因为他的勤奋努力、肯于奉献、任劳任怨和忠心耿耿的品质。这种人虽然不具备行政、创新及整合的能力，即缺乏（AEI），但对于企业而言这种人还是富于生产力的因素。

这样做的结果，他使自己成了工作非常辛苦的人。这种人总是早出晚归，办公室一派忙乱的样子。他是根据危机程度进行管理的，没有授权，没有培训，没有长期的计划，甚至是连短期的计划也没有，他的下属只能作助手。他自己也只会被动反应，而不是主动进取，他的注意力几乎全都集中在现在要做的事情上，不问方法、不问时机，甚至连为什么要这样干都不问。

（-A--）型风格，也就是极端的 A 型性格的人怎么样呢？我称之为官僚（bureaucrat）。这种人不管要做的工作有多紧迫都是准时上下班。他的办公桌干干净净，文件也码放得整整齐齐。下属们都知道，自己做什么并不重要，重要的在于怎么去做。官僚

们都靠本本进行管理。下属们的工作内容还没有他们是否能按时上下班重要。“独行侠”是不开会（他没有时间），而官僚会太多。但是在会上他们所谈论的并不是迫在眉睫的大事，尽是些鸡毛蒜皮的小事。官僚所经营的企业是一场控制得非常好的灾难，企业会一步步走向破产，而且是准时破产。

极端E型的（--E-）型风格又怎么样呢？我给这种人贴上了“纵火犯（arsonist）”的标签。他什么时候来上班？天知道！什么时候下班？天知道。不过下属们必须在他来之前就在那儿，在他走后才离开。由于没人知道他什么时候来什么时候走，这等于他的人一年365天、一天24个小时都得随时听召。

这种人会开会吗？会，不过没人清楚会在什么时候开。有没有会议日程表？事先没人知道，即使有他也不会遵守。那他是不是希望自己的人时刻准备着呢？那当然！所以人们来开会时恨不得把整个办公室的情况都装在脑子里带来。他们对于要讨论的内容一无所知，也不清楚会突然问到自己哪一方面的问题。是谁一个人把所有的话都说完了？是“纵火犯”。那下属们做什么呢？他们只会眨巴着眼睛想“我们又说到……”。他们希望他能把他的那些想法忘掉，或者是能换个主意。这种人经常改变主意，没人知道最后的决定是什么。“你提出不同意见已经太晚了，我已经改主意了。”是他的一种典型的回答方式。下属们都在等着尘埃落定之后能做点什么事情，结果“纵火犯”越是想激发员工们的活力，他们就越发没有活力。

（---I）型风格的又怎么样呢？我称之为超级跟屁虫（super follow）。这类管理人员不但不领导，反倒精于见风使舵。他比任何人都先嗅到权力风向转换到了什么方向、暗潮是如何涌动的，因而总以领导潮流的面目出现。为了检验政治气候是否在变，他总是放出一些试探性的气球，说一些模棱两可的话。“我建议这么做……，不过我也不一定有把握……”“我建议咱们宣布分红……但我也觉得没多迫切……”。在墨西哥，他们把这种人叫

做“抹了肥皂的鱼”，谁也别想逮住他。他的下属都成了告密者，随时向他汇报企业里发生的事情。这个不称职的管理人员会也很多，但由谁来讲呢？别人谁都可以讲，他只是听着，把自己的牌捂得严严实实的，根本不亮自己的底牌。下属们很难琢磨出他到底想让他们往什么方向冲。当下属们想从他那里得到明确的指示时，他却是两眼望天，正在琢磨下属们会同意哪种说法。

以上种种都是错误的管理风格，而（PAEI）型的风格才是企业所需要的。这种人以任务为导向，有奉献精神，工作努力，符合（P）的标准；组织性强，效率高，通达，稳重，符合（A）的标准；既是富于创造性的风险承担者又有纵观全局的视野，符合（E）的标准；而且敏锐、以人为本，也符合（I）的标准。但这样的人才只存在于教科书中，这也是所有管理学理论的失误所在——只有从概念出发才有这样的人存在，或者基于概念才能培养出这样的人。

因为人无完人，所以我们都是不称职的管理者，只是程度不同而已。要想作出符合（PAEI）的决策，也就是使决策既是有效益的又是有效率的，既是积极的又是有机的，所需要的是一个互补的领导集体。

经常遇到的领导集体是（PaEi）或（pAeI）型的。即便是几十亿美元资产的公司，这种类型的管理组合都只能称作是“夫妻店”。

无论什么时候，只要我们有一个互补型的领导集体，就会有冲突，冲突源于他们在风格上的差异。只要风格不同，思维方式就一定有所不同。因此，要作出良好的决策，冲突不仅是需要的，而且是必不可少的。或如禅宗著作所言：“想法一致，则无人苦思。”因此，不喜欢冲突的人就不应该成为管理者。正如杜鲁门说过的：“受不了热气，就别待在厨房。”

是不是所有的冲突都是有益的呢？不可能！冲突可能是成长之源，也可能是阻碍个人或企业的挫折之源。前者是建设性的，

而后者则是破坏性的。

是什么因素造成了起好作用的冲突与起坏作用的冲突之间的差别？我们可以看一个个人生活中的例子。

人们离婚的原因常常就是当初他们结婚的原因。他们结婚是因为彼此风格互补，相互吸引。但是，相互吸引又意味着彼此有差异，如果这种差异得不到解决，那就会带来破坏性的冲突，最终造成离婚。当然，冲突也可能意味着成长，它可以使婚姻更美好。

那么是什么因素决定了冲突是建设性的还是破坏性的，是起好作用的还是起坏作用的，是有利于成长的还是不利于成长之间的差异呢？

当冲突产生有益的改变时就是建设性的。没有摩擦就没有改变。而革命与进化之间的差异，就在于摩擦的程度和摩擦所采取的形式不同。

真空中不会有运动。我们必须打乱一些东西，打乱之后才能产生摩擦。举一个例子，从 A 点走到 B 点，在我们的脚和地板之间会产生摩擦，现在你把一只脚与另一只脚不停地来回搓，这样做可以产生热和摩擦，但却不会让你挪动半步（除非你有疥疮，否则你也不会这样摩擦）。这种摩擦不会起作用，也产生不了有益的改变。

只有在冲突起到了学习的效果时，有益的改变才会出现。当两个人意见相左时，会因为意见不同而彼此学到一些新的东西，在他们的意识上会发生有益的变化，因此冲突是起作用的。这一学习过程能够产生比冲突存在之前更好的决策。

但是，什么时候才会出现学习过程呢？

当存在着学习的环境之时。

那什么才是学习的环境形成与存在的条件呢？

只有存在相互尊重时才会出现学习过程，这就意味着接受了对方的差异或思维差异的合理性。

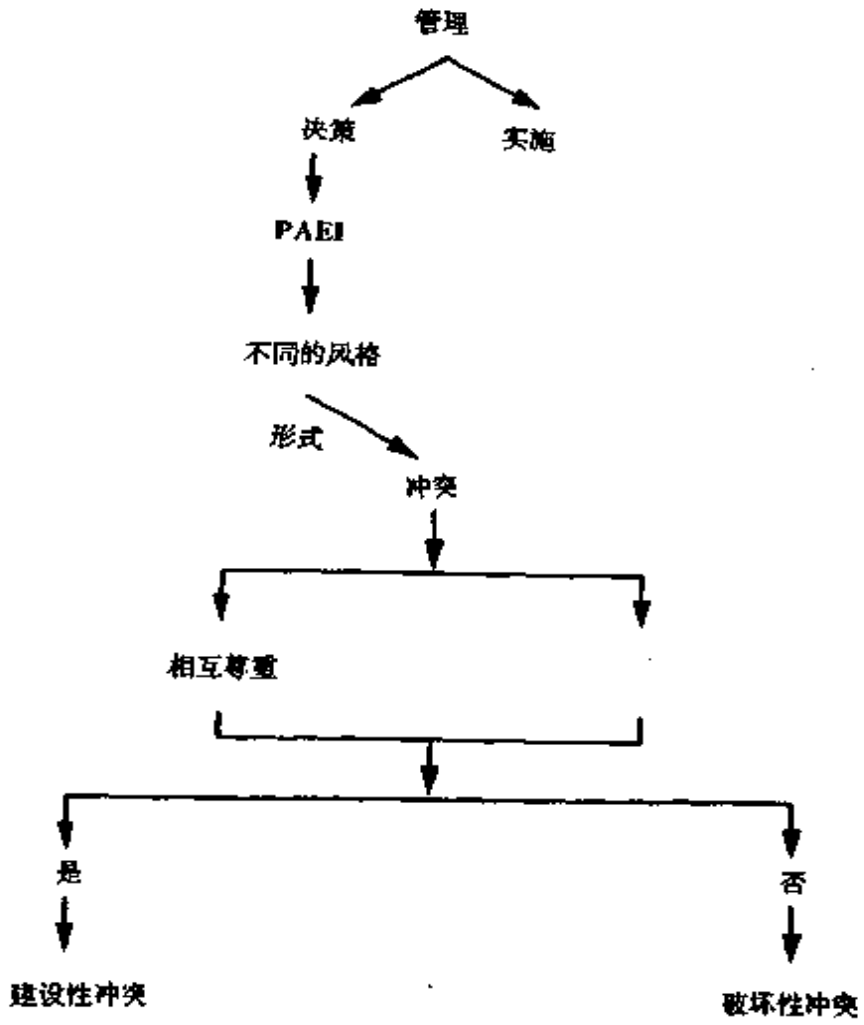


图 25　对相互尊重的需要

• 这是我经历了许多个人痛苦后才体悟到的教训。没有对对方的尊重，冲突就是破坏性的。

现在，让我们再回到本章的开头去。

在我们打开信封评估决策质量前要回答的两个问题是 1）是否存在能够起到（PAEI）四大功能的互补的集体？2）各方之间是否相互尊重？

如果没有互补的领导集体，决策就会有偏见。如果这个集体是由 A 型人组成的，他们诊断的结论可能会认为问题的原因在于规章制度的不健全，他们的解决办法会是制定更多的规章制

度。如果领导集体成员都是E型的，注意！千万不要打开信封。他们的解决方案所产生的副作用比最初他们要解决的问题还要糟糕。

要制定出不是单个人能制定出来的高质量的、非常均衡的决策，必须要有互补的集体，而且成员之间的相互影响必须是正确的。这个集体的成员必须相互尊重，从彼此的不同意见中学到东西。组成成员及组成成员之间的相互影响都必须正确。

对于制定决策而言，我们需要一个互补的集体，其成员之间必须相互尊重。没错。但实施情况会怎么样呢？

第六章

实施效率

简　介

管理质量取决于决策质量及实施质量。如上一章我们所言，决策质量取决于(PAEI)四大角色是否发挥了作用。而实施质量则取决于实施的效率与效果，这是本章要讨论的主题。

效果是以其作用来衡量的：即实施后是否产生了有益的成效？效率则是以管理人员在实施决策时必须投入的血汗，甚至是辛酸的泪水来衡量的。

实施效果

许多出色的决策从未得到过实施。个人的一些计划，像减肥、戒烟决定、开始锻炼身体，可能到头来也就是个"新年决定"。同样的，许多企业的决策，像进入一个新的市场或推出一种新产品，也从来得不到执行。

是什么东西决定了决策的执行效果？这取决于几个方面的因素。首先，如果决策界定的很明确，就会按照制定的初衷得到贯彻。

界定决策

一项决策有四个方面的内容。不管什么时候，只要有一个方

面的内容发生了变化，决策也就发生了变化，变成了完全不同的另一项决策。这4个方面是：

做什么　　—(P)
怎么做　　—(A)
何时做　　—(E)
谁来做　　—(I)

还有隐含的第5个方面的内容，即为什么要这样做。之所以是隐含的，是因为这项内容包含在时机因素(E)当中了。我们要做一件事的原因必须具体化到需要在什么时候做这件事上。除非你了解了决策制定的原因，否则无法选择恰当的时机。因此，决策原因隐含在决定执行时机的理由当中。

制定一项好的决策，其程序必须反映(PAEI)的内容。首先，必须从为什么要制定这项决策开始。一旦这个问题大家都理解了，下一步就应该确定在什么时候执行决策、什么时候让它产生影响。决策理由和时机一定，内容其实也就定了。决策的理由、时机、内容会影响实施的方法，经过管理人员的分析之后，反过来方法又会对决策的理由、时机、内容产生一些影响。最后，我们决定该由谁去做这件事情，这也会反过来影响实施的方法，比如，会出现找不到这么一个人、或者他不愿做的情况。这也可能改变决策的内容，影响到实施的时机甚至决策的理由，也许我们不得不改变我们做这件事的理由。换句话说，决策原因有可能在时机、内容、方法的影响下发生变化，随着对决策的推敲，上述全部过程会重复进行。

如果不是(PAEI)四个方面都考虑到了，决策就不完全。常常是要做什么定下来了，但由于该怎么去做没想清楚，决策便可能没有什么效果。决策实施之后我们可能会懊悔不已：内容是执行了，但由于方法不当，最后的结果难以令人满意。

如果执行的时机和人员没定下来，决策同样也是不完全的。两项决策要完成的内容相同，但时机不一样，就是两个不同的决

策。同样的道理，谁来执行决策也会影响到决策的实质，这会影响到方法与时机，最终会影响到所要执行的内容。

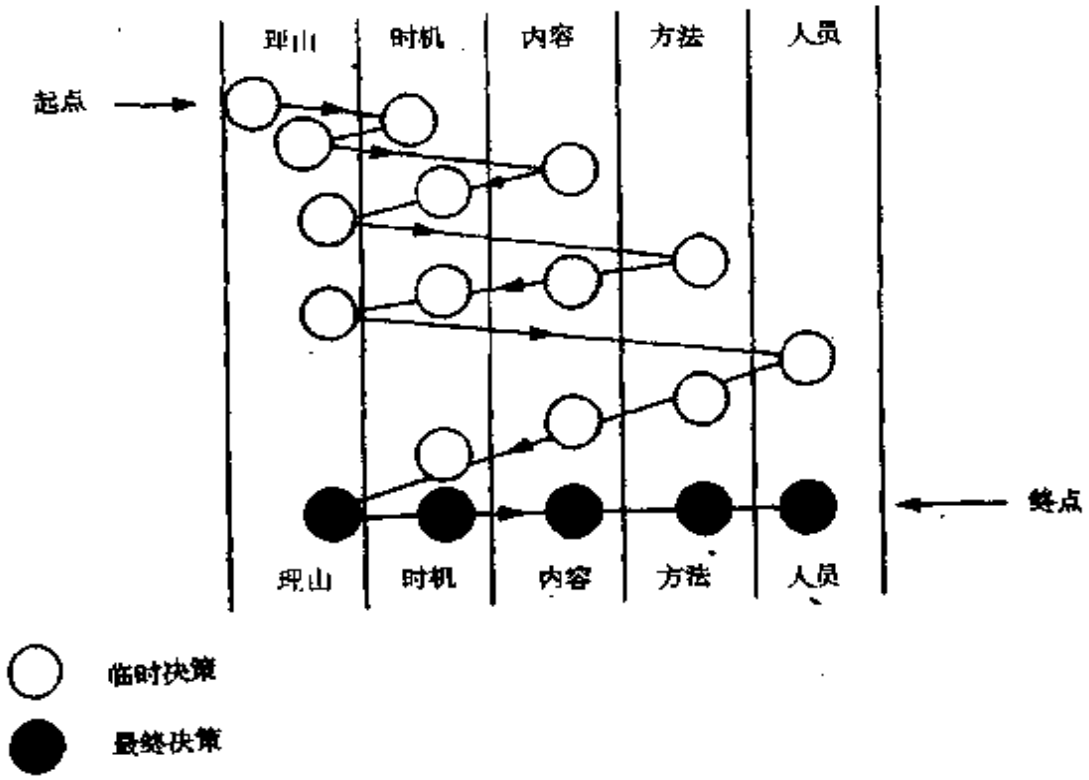


图 26　按(PAEI)进行的决策制定顺序

在(PAEI)四大角色从决策制定的各个方面，即从决策理由、时机、内容、方法及人员上体现出来之前，决策是没有完成的。

同样的道理从孩子向父母提出要求的例子中也能看到。

孩子问："我能吃块糖吗？"

我说："不能，糖对你的牙齿不好。"

"为什么？"

我给他解释了一番，但他还不死心。

"要是我做完了家庭作业，能吃一块吗？"

"不能。"

"吃完饭以后呢？"

"不行。"

于是，他跑去找妈妈，看她是否会同意。请注意，我的儿子对决策的(PAEI)的内容依次提出了挑战。首先，他想从原因上突破，接下来是方法，然后是时机，最后想换个人试试。在所有这些方面的内容都试过之前，他可以采取的措施就没有结束。

这四个方面的内容是相互作用的。内容会影响方法，反之亦然。因此，正确的决策制定程序应该是从讨论和确定原因开始。一旦原因定下来了，(PAEI)四个方面就能完成。只要在"为什么该做这件事，什么时候该做这件事、要做的内容是什么、怎么去做、由谁去做"这几个方面取得了共识，决策就完成了。

人员因素不仅仅是个定人的问题。这里我们必须搞清楚为什么要由这个特定的人来做这件事？他愿不愿去做？可能促进或阻碍他高效地实施一项决策的个性因素或文化因素是什么？

(PAEI)四大功能是绝对必要的，必须完成这四大功能，否则决策就是不完善的。(在《如何解决管理不当的危机》一书中，我描述了这四大功能中有一项或多项没有完成时，所出现的可预知的决策制定风格。)

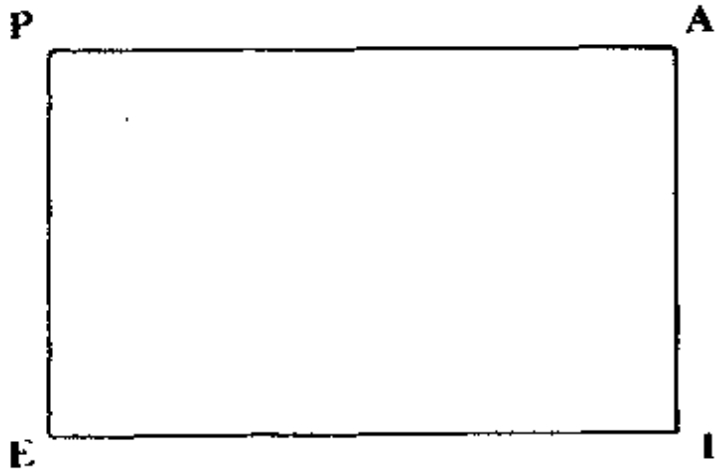


图 27　制定决策的要素

无论选择什么样的顺序，一项决策也只有在原因、时机、内容、方式和人员几个方面都涉及到之后才算完成。

决策的内容、方式、时机、人员这四大(PAEI)要素可以用一个四方形描绘出来，

这四项功能都有两个方面的内容：

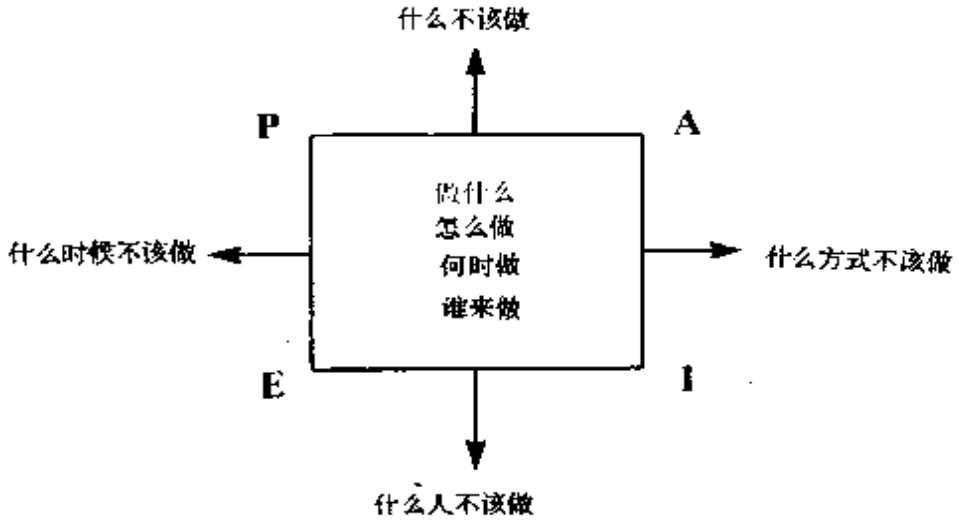


图 28　制定决策的两个方面

决策必须有界线。我们不但要知道什么该做，而且还要知道什么不该做，一个人知道了什么该做，而不知道什么不该做，他实际上不知道什么是真正该做的事情。他必须要通过实验摸索去发现尚不清楚的内容。

不知道你有没有过这样的经历？你的老板给了你一项新的任务，并告诉了你要做哪些工作，而你又跑到下面去找你的同事，请教他你该做些什么。你为什么还要去问别人呢？老板不是已经告诉你要做的工作了吗？表面上你是在请教该怎么去做这件事，但在请教该怎么去做的问题背后，你实际上是想知道什么事不该做，你不会想着去作出头鸟，你是想摸清楚企业的地雷埋在哪些地方。

要是你是老板，你给下属吩咐了要做的工作而工作没按你的本意完成，原因之一可能是别人告诉了他有些事是不能去干的。

一个人所做的事情，是由他认为自己应该做的内容与不该做的内容共同决定的。

以孩子为例，要是你只告诉了他们去做什么，而没告诉他们不该做的内容，他们就会不知所措，因为这是一个一端悬而未决的指示。孩子们只有在同时清楚了自己不该做什么事情的情况下才能真正知道该做什么事。对于方法而言也是同样的道理，我们只有在同时了解了不该怎么去做的情况下才知道了该怎么去做。

试一下下面这个练习。在甲乙两个人之间做个分工，让甲告诉乙该怎样系鞋带，然后让乙按照甲所说的去做，乙会毫无疑问地听甲的话，但却有意去曲解甲的命令。比如，当甲让他把一根鞋带交叉放到另一根鞋带上去时，他这样做了，但同时把这根鞋带又搭到另一只鞋上去了。

这种情况下不可能正确地系好鞋带。在我们通过经验学会了一件新事情不该怎么去做之前，我们是不知道该怎么去做的。同样的道理也适用于什么时候该做，什么时候不该做；谁该去做，谁不该去做这些要素。

一项好的决策的制定要求不断地进行来来回回的沟通以纠正理解上的偏差。要是一项新的决策第一次未得到正确贯彻，你应该认识到，并不是你分派给任务的人是笨蛋，或者是有意暗中使坏，故意破坏你的完美主张和决策。在不同程度地理解了什么不该做，什么方法不该用，什么时间不该做，什么人不该做之前，他们是不知道什么该做、什么方法该用、什么时机该做、谁该做的。在遇到这些“不该”的各种可能性之前，你也是不知道这些问题的答案的。

但这里有一个伤脑筋的问题。不该做的事是无穷无尽的，不可能把这无穷无尽的可能性都想出来或都预测出来。

因此，企业要做的不是按既定方针办，而是检查、纠正，再检查，直到不需要再纠正为止。等到决策已经过时、情况也发生了变化时，你就得重新开始做这一切了。所以只要你感到对事情有了把握，可以轻松一下时，就赶紧乐一下，然后重新开始。这就叫做不断地向生活经验学习。谁要是觉得自己已经学成毕业了，那他

就别去当管理者。

决策只有在表述清楚之后才会有成效，而这种情况只有制定决策的(PAEI)以及这四个要素的正反两个方面都明确之后才会出现。

然而，既便实施时决策已经界定清楚了，还是不够的。(PAEI)四大要素可以保证决策的效果，但解决不了效率问题。必须要有人来执行决策并保证其实施效率。

实施效率

把四大要素界定清楚是实施决策的必要条件。然而，具备了四大要素对于实施决策还是不充分的。要执行决策，管理者需要一定的能量，能量的来源就是职权、权力及影响。

职权

我把职权(authorify)定义为制定决策的权利，也就是说"行"和"不行"的权利。这是一个人的工作岗位所固有的正式权利，与其权力，关系与受教育程度无关。

我把"行"与"不行"以"和"连起来表达并不是什么错误。绝大多数人都会说"行"或"不行"，但要是我们把职权定义为说"行"或"不行"的权利，那就可能意味着有些人有权利说行，但没权说"不行"(这种情况很罕见)；或者说他有权说不行，但不能说行(这种情况比较普遍)。

当人们只能说"不行"而不能说"行"时，就会使企业官僚化，并会造成企业丧失与环境变化相关的能力。内容、方法、时机及人员方面出现的新的需要，必须通过改变企业行为方式的手段表达出来。但这一点却难以做到。因为只有很少人能说"是"，而他们是高高在上的，那些可以说"不"的人倒很多，而且是无所不在。出现的问题及解决办法经过这么多说"不"者的过滤，根本就到不了说

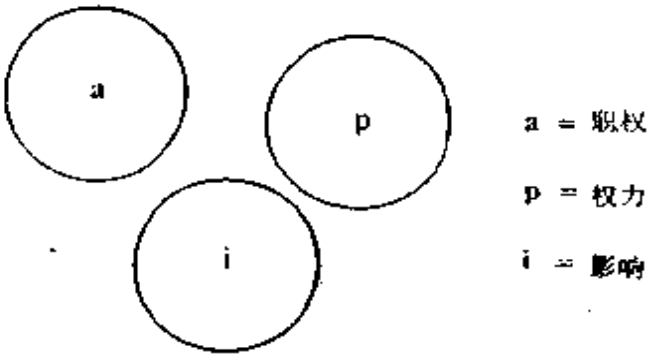


图 29　管理能量的来源

"是"者那儿。所以有成效的管理顾问总是要求能直接和最高主管接触就不值得大惊小怪了，只有在那儿才能得到肯定的答复。

说"行"的职权是必要的，但还不够。在许多国家，靠你的职权你付钱让别人给你买杯咖啡都买不来。"你想怎么样?"是那些天不怕地不怕的雇员们常常采取的态度。

权力

实施决策的第二个管理能量的来源是权力(power)。

我把权力定义为奖惩能力。

因为完成企业的某些工作要求不止一个人相互协作，就像抬起巨石要求大家齐心协力工作一样。所以在实施决策中所需要的人，不管他是谁，只要他能够左右这种协作关系，他就拥有权力。一个人的权力的大小，取决于他被需要与被取代的程度。

坠入爱河可能是一种不可抗拒的人生经历。你也许会说："我需要你！我想你！没你我就活不成了，你是我的惟一。"什么时候我们才能从持续的痛苦与被爱的狂喜中解脱出来？当我们不再对对方有所求，或者我们所需要的东西不再非找这个人不可的时候。好极了！不过，我们脱离了痛苦，但欣喜也随之而去了，于是生活因为不再充实而变得空虚起来。

《希腊左巴》的作者柯占奇思在克里岛上的墓牌上刻着："不再

有希望，也不再有胆怯，终于自由了。”

当我们一无所求也一无所惧时，我们就不再受任何权力的约束了。但只有我们死了才会出现这种情况。活着就意味着希望与恐惧，梦想与追求，依赖和企盼，索取与给予，一句话：相互依靠。

作为管理者最需要什么人来执行决策？我们的下属！那才是真正的权力之所在。这种结论会让许多管理者大吃一惊。他们认为一个人在企业里爬得越高，权力就越大。错了！爬得越高是职权越大，而且可能是被委任的职权。只有在基层你才能找到真正的、纯粹的权力；你越深入基层，权力就越大。

这里有一个例子。

70 年代初期，当邮政局长的职位由政界人士担任改为由专业人士担任时，他们要求我去对一群高层邮政管理人员进行培训。为了研究我的顾客的需要，我在旧金山一家处理邮件的分局待了一天，我想看一看邮件是怎么被错投的。我希望跟踪从一件邮件被投入邮箱的那一刻一直到它到达目的地的整个流程。

在邮件处理过程中，有一道程序是把邮件按邮政编码分类，然后再送到邮编所示的邮局去。他们在分类时，把邮件的正面按照同样的方向放到传送带上去。现在可不是三五件邮件，当时的旧金山分局一天要处理六百万件邮件。

那么想象一下，在一条巨大的传送机前，工人们把所有的地址都摆放成同一个方向，那里有一些由传送带、橡皮手及打字键盘组成的机器，橡皮手捡起一件邮件，放到坐在键盘后面的工人面前的一个台子上。工人看一眼邮政编码，在信封的背面打上一个磁性数码，然后由传送带到把邮件送到标着正确邮编的小洞里去。

我站在一个工作人员的后面，看着邮件以令人眼花缭乱的速度放到他的面前。出现的问题也是五花八门，因为人们简直是用各种各样的笔迹在写信封，信封上写邮编的位置也是千奇百怪。在我找到邮编所写的地方之间，自动编程的传送机不知已经把邮件送到什么地方去了。

一共有 16 台机器同时工作。给邮件分类的工作非常机械单调，人只用动眼睛和手指，大脑只当成了信息处理器。如果一连 4 个或 8 个小时都做这样的工作，人一定会发疯的，所以工作人员每干 30 分钟就休息 10 分钟。

我很奇怪，谁能保证这些工作人员在试读那些狗爬一样瞎写一气的邮编时不会在键盘上敲敲巴赫或肖邦的曲子呢？他们很可能把该寄往华盛顿的邮件送到了夏威夷，而把圣路易斯的邮件送到了丹佛。

我问一位管理人员："你怎么检查他们的工作呢？"

"我们对分检好的邮件进行抽样。"

"抽样？怎么才会得到一个有意义的样本呢？一天有六百万件邮件，抽多少才能保证样本有意义？如果发现了一封分错的邮件，你采取点什么措施呢？你怎么知道是谁干的呢？这里有 16 台分检机。"

"哦！每个邮件背后都有处理它的机器所盖的戳。"

"没错。"我说："但这是谁干的呢？大家的位子换得这么勤。"

"嗯，我们确实没法知道是谁干的。"他不得不承认。

哇！要是我的邮件到了，那是因为有人认认真真做了他的工作；要是他不想那么做，那我的邮件就会去周游世界。没有人能够经济合理地控制这一过程。即使是管理人员百分之百地检查邮件，那么谁又来检查他呢？他的上司？可谁又来检查他的上司呢？要是照这么推下去，我们会很容易地得出结论：美国总统的全部空余时间都得花在为这个国家的邮件分类上去。

这给了我一个非常重要的启示：在第一线工作的人有权执行或违背管理决策，有那么一段时间，不管管理者是否想让他们拥有权力，也不管他们该不该拥有权力，他们实际上都拥有权力。这是事实。

我还记得另一件事情。有一次我去参观一家制鞋公司，发货部的一个工人自信十足地咧嘴笑着对我说："你知道我们在做什么

吗？我们把一只一种号码的鞋跟另一只另一种号码的鞋装在同一个盒子里送出去。"我仿佛看到总经理、总裁、董事长、董事会、企业战略规划人员和企管顾问们拼死拼活、汗流浃背地在制定渗透市场的策略。而这个每小时只赚3.15美元的家伙这么轻易地就把整个策略搞得一团糟。

有一位主管在我的讲座上听了这个故事后说："没错。但要让我逮着这小子，我立刻开除他。"但你能逮着多少个消极怠工的员工呢？一个？两个？三个？你不能把他们都逮住，也不可能随时把他们逮出来。他们让你吃得苦头要比你让他们吃得苦头大。要是员工不想跟你合作，他们让你赔钱的速度比你解雇他们的速度要快。而且，不管什么时候，解雇员工都是费钱的事。可能被解雇之前几个月他就在磨洋工了。顶替他的人在刚上班的头几个月里也不可能完全发挥作用。所以很可能在你因一些人表现差劲而对他们进行惩罚的同时你也在剖腹自杀。你对下属的依赖即便没有他们对你的依赖多，那至少也不比他们对你的依赖少多少。

不妨想一想，谁会得高血压、失眠症、胃溃疡、心脏病？这叫管理者的压力还是叫工人的压力？工人们会受什么折磨？根据所出版的行为学家的著作，他们会得白日梦、厌倦、冷漠和疏远症，他们把精力用来跟管理人员作对，因为看他出洋相要更有趣一点。所以秘书们找不到卷宗的理由才会让你感到匪夷所思；要是你想控制工人去厕所或去自动售货机买饮料的次数，他们去那里的次数一定比你记下来得要多，你得把所有的时间用在跑厕所或设计表格以统计谁去了哪儿，喝了什么东西上。结果又得把钱花到生产率的损失、资料的整理、信息的分析处理上去。

下属们有权力，尽管是暂时的，但他们确实有。老练的管理人员都明白这一点。你爬得越高，你下面的人的权力就越大。你爬到权力的顶峰之后想在那里找到权力，但会让你大吃一惊的是山顶竖着的牌子上写着："权力在下面！"你的工作就是谋取下属的合作，否则你就作为管理人员去见鬼吧，因为你不能把每一个人都解

雇了。除非你赢得了下属的合作(使权力合法化并结合起来,见下文关于 CAPI 的讨论,否则清算的日子就会来临。不要仅仅是控制!要以激励去代替控制,只有那些不可救药的家伙才让他滚蛋。

影响

实施决策或履行责任的第三种能量来源是影响(influence)。这是一个人所具备的不靠职权或权力就能让人去做事的能力。影响力往往来自于能使我们所要指挥的人按照要求去行动的信息。当他自己对所要实施的决策的正确性信服了时,他就受到了影响。只有他按自己的意志行事,而没有受到胁迫或恐吓时,才会出现受影响的情况。

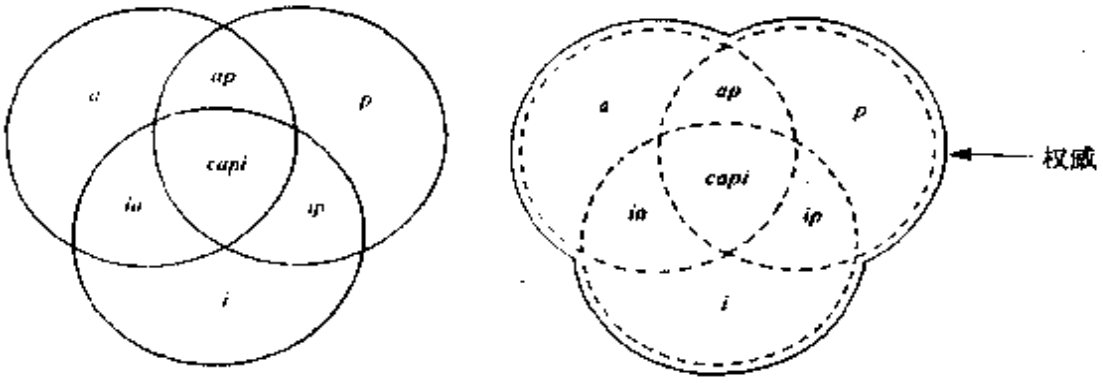
把职权、权力和影响三个圆重迭起来,我们会得到这三种能量源的不同组合。例如,会得到授与的权力 ap(authorized power),这是一种合法的奖惩权力;还会得到间接的权力 ip(indirect power),行使这种指挥权的人认为自己在施加影响,而被指挥的人感到的却是权力。当我们想让人信服一件事,而他根本就不信服时会出现这种情况。他之所以会去行动不是因为他信服了,而是他不认为自己可以按自己的独立判断去行事,他之所以这样做是害怕或担心如果自己不顺从会受到报复。

第三种组合称之为有影响力的职权 ia(influencing authority),在专业的管理学著作中也被称为被接受的权威(authority by acceptance)或者职业权威(professional authority)。在这种情况下我们接受而且同化了上级主管的决策。

这三个圆的中心是 CAPI,即职权,权力与影响的接合。职权加上权力、授与的权力、间接的权力,再加上影响、有影响力的职权,最后加上 CAPI,所有这些可能的组合称之为权威(authorance)。(见图 30)。

让我们看一看这一模式在现实中是如何运作的。

看一看母亲哄自己的孩子吃菠菜的情形,她运用了权威的不



权威=a+p+ap+ip+ia+capi

图 30 capi 及权威

同组合。开始的时候，她可能说："吃吧，菠菜对你有好处。你看大力水手吃了菠菜后长得多强壮，你也会像大力水手一样壮的！"她是在应用自己的权威中的影响成分。要是孩子还是不吃，她会吓唬说："爸爸很快就要回家了。"这是一种可能让孩子吃菠菜的间接权力。要是他还不吃，母亲很可能会因生气而揍他一顿。如果按照家庭的价值标准这种惩罚是可以接受的，那就是授与的权力；否则的话，就是不纯粹的权力。要是孩子仍然拒绝吃，母亲很可能会犯管理人员要犯的典型错误，她会恳求道："为什么不听妈妈的话呢？难道我不是你的妈妈吗？为什么你连妈妈让你做的事都不做呢？"这说明她已经求助于权威中的最后一招：作母亲的职权。这种做法是错误的，因为她动用了作母亲的职权后，再来一次这样的情况她就无招可用了。

这里她所能采用来影响孩子行为的，应该是有影响力的权威。她可以当着孩子的面自己把菠菜吃下去，树立一个行为的榜样，而孩子则有可能去模仿她。

当她说："吃点菠菜怎么样？"，孩子马上就吃了，因为孩子认为菠菜对自己有好处、担心不吃以后的后果，而且他也尊重妈妈的建议时，这就表示 CAPI 在起作用。在这种情况下母亲完全控制着局面。

现在让我们把权威附加到决策以及完成任务的责任上去。下面三种情况下，任务责任都一样，只是所附加的权威的成分不同。

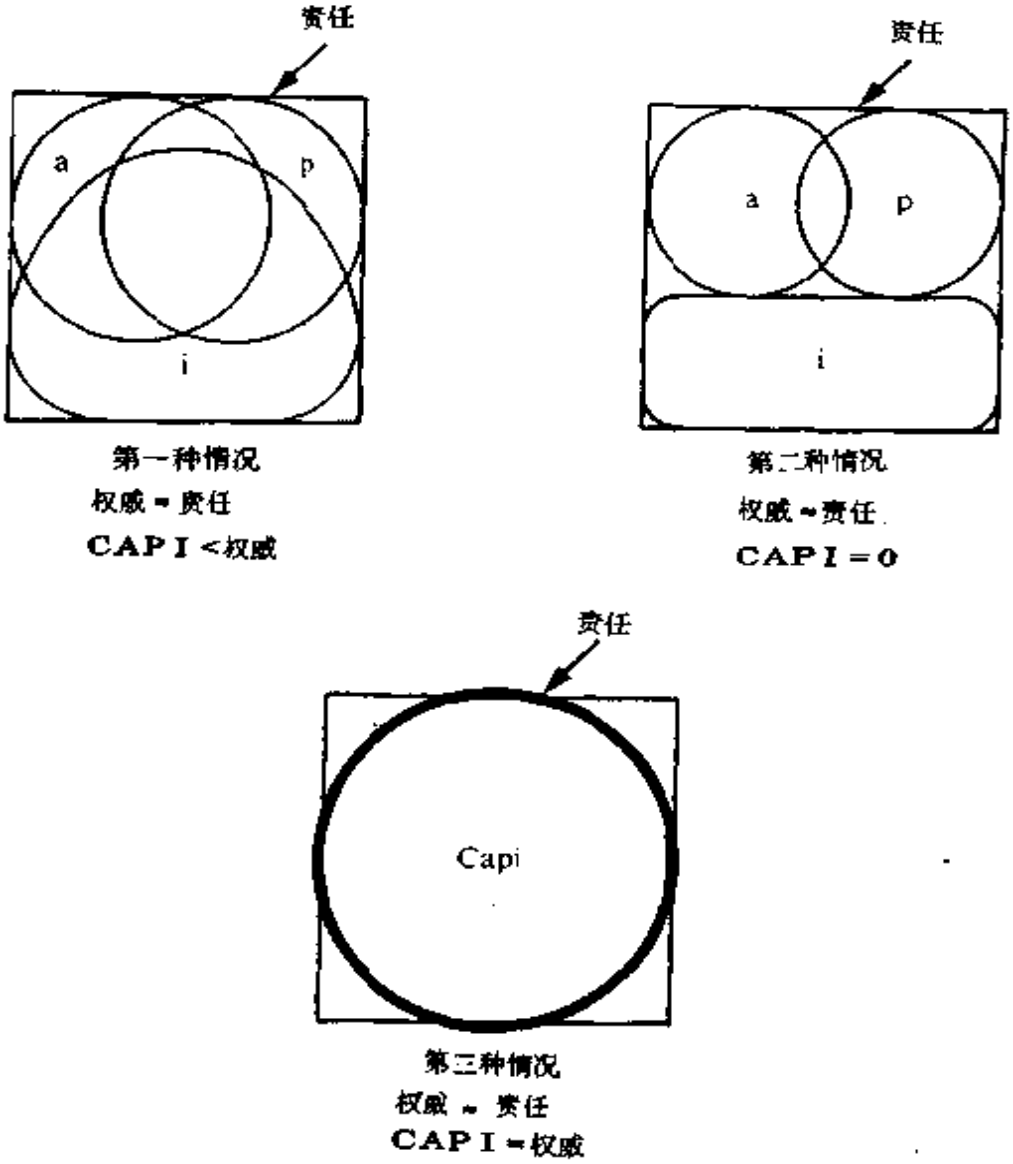


图 31　实施的效率

在第一种情况下，权威与责任差不多相等，[①] 但 CAPI 所占权威的比重较小。这种情况下管理人员怎样履行自己的责任呢？部

① 它们不可能完全相等，因为线并不是代表线，而是代表一定的区域。

分是靠没有权力的职权，也就是说他可以告诉大家该做什么，但他们不去做时，他不能有效地惩罚他们，他的能被接受的和已经定形的权力都很有限。他履行自己的另一部分责任是靠权力，他会在一定程度上暗示人们，如果他们需要他的配合时他也不会合作的，于是他们会出于害怕或担心而去完成能让他满意的工作。他履行自己的责任第三个要靠的是影响力，也就是因为缺乏职权和权力，他得试着去说服大家，希望一切能够圆满。

他只能靠 CAPI 完成他的一小部分责任，也就是说只有在非常有限的责任范围内他才有完全的控制力，在那个范围，他只需要做决定就是了，下属们自然会去完成任务。

在第二种情况下，这位管理人员有足够的权威，但三个圆没有交叉，CAPI 是零。管理人员仍然能够履行自己的责任，但显然不会太轻松，因为在他的责任范围之内任何一个领域他都缺乏不受挑战的控制能力。

在第三种情况下，CAPI 与权威重合，与整个责任也基本相等。这位管理人员几乎控制了自己责任范围的每一个部分。他能够靠权力和影响来支持自己的职权。

这三位管理人员都能完成自己的任务，履行自己的责任，但以所用的辛劳与痛苦来衡量，效率是不一样的。对于每个人来说，完成任务所耗的心神有多少？

最没有效率的，也就是晚上睡得最少的，是第二种情况下的管理人员。最有效率，也就是所费心神最少的，是第三种情况下的管理人员。

我把这种现象称之为管理效率，它与企业效率不同，企业效率指的是劳动效率、资本效率，我把管理效率视为管理人员为了履行责任必须耗费的心神，即心理能量。

尽管第三种人最有效率，但这种人也最少见。

没有哪位管理者能控制所有的人。你必须激励大家，因为没有哪种惩罚手段本身能产生管理者所想要的所有控制能力。

管理人员必须谦逊，这来自于生活的经验。刚刚成为管理人员的新手喜欢用权力，他们动不动就解雇人或威胁要解雇人。随着时间的推移，他们明白了诀窍并不在于进行控制，而在于创造一种受控制的局面。怎样才能做到这一点呢？

尽管单独的个体不可能具有超过责任范围的所有CAPI，但一群人加起来就具备了所要求的CAPI。为了能把CAPI组合起来，管理者必须为组成CAPI的各种利益团体创造一种"大家都是赢家"的环境。

在一个CAPI散布在不同成员身上的组织中，职权一般由管理人员掌握，董事会授予他们制定决策的权力；而权力则落在执行决策时肯于配合与不肯配合的下属身上；技术人员一般拥有影响力，他们掌握从技术角度制定最佳决策的诀窍。

这样就可能产生利益冲突。掌握职权者的利益可能是企业成长、市场占有率、销售额、利润、投资回报或分红。那些拥有权力的人(员工)也许想的是更为稳定的工作、更高质量的工作生活环境和更好的工资待遇。而技术人员想要的可能是最大的研究预算，良好的仪器设备，对一个问题最为精确的专业解答。

从短期看，这些利益是不相容的，由此产生的冲突有可能破坏决策实施的效率。要解决这一冲突，"大家都是赢家"的气氛是必不可少的。这就要有一种利益共同体。然而，这却是不切实际的空想，因为在任何情况下，要得到持续而长久的"大家都是赢家"的气氛与利益共同体，在具体操作上都是不可能的。任何时候，不同利益之间的冲突都是正常现象。那么，该采取些什么措施呢？

在短期内要得到能起作用的"大家都是赢家"的环境，必须要有一种对未来的"大家都是赢家"的环境的远见，企业中共同组成CAPI的人之间还必须相互信任。他们必须坚信自己能从长期的"大家都是赢家"的环境中受益，尽管从短期看要吃点亏。如果大家缺乏相互信任，短期的利益冲突就会左右他们的行为从而阻碍实施的效率。

从一个人所具有的 CAPI 在决策中的实施程度，就能预测出一项决策实施的效果。当一个人不单独具备所需要的所有 CAPI 时，我们就应该分析实施决策所需要的人员，也就是共同具有 CAPI 的人员之间的相互信任程度以及对"大家都是赢家"有多大的远见。

法西斯主义及一切的集权政体在实施决策上都非常有效率。它们可以通过武力把 CAPI 集中起来，事实上，那是它们在制定政策的决策中既定的因素。另一方面，民主政体因为决策的制定方式决定了效果比较好，但由于 CAPI 依法散布在政府的不同部门，所以它们效率不高。民主政体要想有效率，在组成社会的不同团体间必须要有相互信任，而且要对这种信任加以治理。

对于企业这一层次，通过了解个人能否控制实施过程就能预知决策实施的情况；要是他不能控制，那就要看对于实施而言他需要什么人的合作？在其利益受决策影响的人们之间存在不存在"大家都是赢家"的气氛，在分享未来的利益方面彼此的信任程度如何？

第七章

冲突的实质及对策

要管理，就必须先决策后实施。在决策制定过程中要作出高质量的判断，就需要有一个互补的(PAEI)集体。

而要有效实施，在决策中需要合作的各方就应该在决策实施中有共同的利益，即 CAPI。

不同的(PAEI)风格之间会产生冲突，个人利益也可能与 CAPI 这一共同利益产生冲突。因此，产生于形式(不同的风格)与内容(不同的自我利益)的冲突在企业中是很普遍的。冲突是与管理一同产生的，这不但是必要的，也是不可或缺的。只有在不制定新的决策，或者不需要实施新的决策时，才会没有冲突，但这意味着不再有什么改变，只有在企业死亡时才会出现这种情况。

正如在第 5 章所讨论过的，冲突可能是建设性的，也可能是破坏性的，但决不是温情脉脉的。当它发挥作用时，便是建设性的，而没有发泄渠道时则是破坏性的。冲突就像是能量或者奔腾的流水，除非你有目的的去加以利用，否则它就会自寻出路。有一点可以肯定，那就是它不会静静地待在那儿不动。

出现有效的结果或有益的变化时，冲突就是建设性的。出现学习现象时，就会发生这种情况，因为学习即思想状态的改变，是一个成长的过程。什么时候才会出现学习现象呢？当企业里存在相互尊重的气氛时。我们不会向我们不尊重的人学习。

尊重是学习必不可少的条件，因此也是制定更好的决策所必

需的，不过尊重对实施还起不到作用。对于实施而言，需要的是信任。如果大家认为变革有利于自身的利益，那他们就能容忍甚至推动那些影响到自身的变革。由于不可能保证一定就会产生这样的结果，因此要使变革更有效，信任就是必不可少的。

管理的职责就是通过在企业中形成和培养相互尊重、相互信任的气候，对冲突加以疏导，使这一潜在的破坏性力量转变为建设性的力量。

相互尊重

尊重意味着什么？康德说，尊重就是接受别人的主权。在国际关系中，一个国家拥有主权就是说它能在不受别国干预的情况下决定自己的事务。在人际关系中也是同样的道理。当我们接受他人作出自己的决定的主权时，我们就是尊重他人，他们不必按照我们想让他们作出决定的方式去做决定。我们不一定什么事都附合别人，但如果我们要相互学习，我们就必须相互理解。只要我们尊重与我们持不同意见的人，我们就有机会从他人的异议中学到东西，我们决策的质量也会因之而提高。

以英文为例。英语中"同事"一词源自拉丁文"一起到达"之意。因此，所谓同事，就是一群从不同的观点出发，通过对他们之间的不同意见加以学习，最终达成了一致意见的人。

缺乏信任会把冲突转变成一种破坏性的力量。存在冲突并不是破坏婚姻的罪魁祸手。没有冲突的婚姻不是已经完结的婚姻，也是马上就要完结或将要完结的婚姻。人们并不是不顾相互之间的差异而结婚，恰恰是因为相互之间的差异而结合。心理学家的研究报告提出，人们结婚的理由同样也是他们离婚的理由。他们因为彼此的差异而相互吸引，因为这种差异、因为一方缺乏而另一方具有的品质而坠入爱河。他们结合在一起就是完美的，我认为，在下意识当中，他们试图拥有这种完美的结合是想让自己的孩子们将来能够完美。

然而，当他们心结同心时，一个承担着完成任务使命的组织单位就建成了。只要他们想让彼此的差异起到作用，冲突便会产生。依据对冲突的不同处理方式，可以产生更进一步的爱情关系，也可能会出现令人惋惜的灾难性后果。要想维持婚姻关系，相互尊重是最基本的条件。如果那样的话，意见不一致反倒成了爱情升华的机会，夫妻双方彼此学到了新的东西，对他们的婚姻也有了新的了解。如果没有尊重，双方谁也听不进去对方的意见，更谈不上理解对方所处的位置了，这种婚姻不是要解体，就是应该解体了。

造成婚姻破裂的不是因为冲突的存在——冲突是不可避免的，而是对冲突的处理方式。

几年前，我在《纽约时报》上读到一篇有关研究情侣的文章。对几百对已婚夫妇从上大学起就对他们进行研究，研究人员想找出是否存在预知婚姻成功与否的个性因素。他们没能发现任何与婚姻更美满的个性差异相关的有效变量。但他们确实发现，决定夫妻之间能否合睦相处的差异程度的，是这对夫妻处理他们之间的不同意见的方式，而与他们的个性差异没有什么关系。

(PAEI)冲突与生命周期

观察一下企业的生命周期，我们会发现企业在每一个生命阶段都有问题，那是由于四大功能永远不可能在任何一点同时取得完全平衡的缘故，因为(PAEI)四大角色永远不可能同时发育完全并且地位相等。即便是在生命周期的正常阶段也总是缺乏这种平衡。为什么会缺乏均衡？因为正是缺乏均衡才能使运动与成长产生。均衡即死亡，那时就不存在变革的能量了。

试一下下面的这个动作：两腿定定地站着，双手交叉在前。你感到很舒服，能控制住自己，是吗？这看着像是生命存在的正常状态。对吗？错了！要是你一直像这样待着，你准得完，因为你不能去取食物，不能去洗手间，也不能去睡觉。现在试一下另外一个姿势。一条腿站着，把另一条腿抬在空中，就像在走动之间一样，一

只手在前，一只手在后。你不能保持平衡，而且要想这么一条腿站很长时间也会有困难。

看起来既不舒服也不正常，对吗？的确如此，但那却是有益的姿势，只不过你是处在一个运动过程的不同点之间，你正在去取食物，或正在做其他事情罢了。在短期内似乎舒适的事对长期而言会非常不舒适；而短期内不舒适的事，长期看反倒是舒适的。

正是组成企业的体系之间缺乏平衡才催生和滋养了(PAEI)四大角色，造成了冲突，这些体系包括工作流程、个人风格和组织结构等。缺乏冲突就短期而言是非常舒适的，但在长期却会导致死亡。冲突在短期之内不会舒服，但在长期看来却可能非常富有建设性，这取决于我们对冲突采取什么措施。

病态与正常的冲突之间的差异不在于是否存在冲突，而在于冲突是否促进企业形成使自己发挥功能所需要的力量。当冲突导致企业、个人或系统重复自身而不是迈步向前时，冲突就是病态型的，它不能带动变革。对变革必须加以疏导，这种能量不可能滞留在一处不动，它很可能改变阻挡自己的一切，从而成为一种破坏性的力量。

这种冲突对婚姻、企业或社会都是无益的。

在正常的婴儿期阶段，执行功能(P)左右一切，行政功能(A)创新功能(E)和整合功能(I)都比较弱小，这就产生了以工作流程为代价的沉迷于数量成果的问题。这是一种把缺乏耐性视为正常的反应型环境。但它也随后埋下了破坏性的种子。

缺乏控制和计划过程会导致企业在学步阶段失控。源于婴儿期的缺乏耐性，加上学步期典型的妄自尊大会导致缺乏宽恕的环境，进而导致缺乏相互尊重，进而会毁了一个青春期的企业。

在学步阶段，这种不平衡产生了过分强调内容与原因而对方法与人员重视不够的问题，但这是正常的。这也是存在由“危机管理”向“管理造成的危机”转换的原因。

在青春期，这种不平衡所产生的正常的问题来自行政功能

(A)与创新功能(E)之间的冲突，如果有意识地减少对执行功能(P)的关注，取而代之以对整合功能(I)加以注意，这些问题就会得到改善。

在企业生命周期中，相互尊重的实质是什么？我们可以把尊重视为一种奖赏。在孕育阶段，满怀希望的创业者还得不到尊重，他只是一个梦想家。在婴儿期，尊重落在了实干家和生产者头上。

由于创业者在学步阶段所取得的成就是如此令人难以置信，所以大家对他们都充满了敬佩与崇拜。在学步期，创业者所获得的宗教式的崇拜在孕育期是绝对不可想象的。高速率的成长我见过不少企业，在这种情况下创业者开始形成伟人的幻觉。在一家病态的高科技公司中，一连好几年以每年高于300%的速率增长，使得创业者觉得自己不可一世，竟然开始把自己比作耶稣基督再世。在另一场合，一家这样的公司的创业者说自己不但能解决自己公司的问题，而且能够解决整个国家的问题。因为他相信自己具有上帝赐与的力量，所以想到了去竞选政界的职位。但在学步阶段后期，当企业经历了一场大的危机并使得企业进入青春期后，这种自我迷恋和自我崇拜很可能在一夜之间就分崩离析了。接下来就不是相互尊重，而是相互指责、相互争斗，帮派行为和完全的不尊重了。

从孕育期到青春期常常没有相互尊重可言，只有对某一个人的尊敬，只有名人症或领袖崇拜。企业领导人就是企业所有愿望的化身。这种个性可能成为青春期企业把对一个人的尊重转变成相互尊重从而进入盛年期时遇到的困难之一。

如果这一过程不能完成，由对个人的尊重到相互尊重的转化有可能使企业跌入创业者陷阱。对尊重的垄断表明，企业在沿着健康的生命周期道路前进时将遇到困难。如果是由几个风格不同相互冲突，但同时又相互尊重的人创建或领导，企业就长期而言会成长兴旺得更快。

如果企业进入盛年期，这种尊重就不是指向任何个人，而是指

向整个企业了。结果企业里的成员都有一种亲近感，都为属于一个整体而感到自豪。而在学步期，这种认同感是对某个个人的，他们会说："我为某某人工作"而不会说："我为 IBM 工作。"在学步期，创业者讲话时重复最多的字眼是"我"。而在盛年期，重复最多的则是"我们"（在青春期，由于出现了争斗及内讧，常用的是"他们"或"他"这样的字眼）。

在盛年期之后，尊重的内容又发生了变化，但不再是对功能、人或制度的尊重，而变成了对形式的一种仪式一般的尊重。这一点在贵族期更为强调，那些不表示出尊重的人，无论他们的"大不敬"是否有助于企业发挥功能，都会被迫离开。这些表现出不敬的是创新精神(E)的一分子，但企业却把他视为言行肆无忌惮的讨厌鬼。

在官僚化早期化阶段，当企业不再正常发挥功能时，不尊重盛行，相互指责蔓延开来。此时如果不顾企业发挥不发挥功能，从外部给予其支持使它存活下去，那么公开场合人们在一起时还彬彬有礼，但对组织本身却大为不敬，他们彼此谈论起不在场的人时也无任何尊重可言。官僚主义者是我所共事过的最没有紧迫感的人。既没有压力去表现表现，也没有压力去得罪什么，更没有压力兴风作浪。由于个人在这种企业的存在与他们怎么表现没有什么关系，因此尊重与其业绩是没有联系的，其存在也与企业所进行的工作无关。此时形式就是一切。你只要按规矩行事就行，别惹是生非，也别招惹其他人，他们也不会来招惹你。当然，这些只是表面现象。在表面上，官僚们都表现得非常温文尔雅，但在背后他们彼此之间是最无尊重可言的。

死亡期如同官僚化早期及青春期一样，也弥漫着彼此不尊重的气氛，而且是不加任何掩饰的不尊重。企业中充满了失败的苦涩，所有的情绪都暴露在光天化日之下了。

对成长阶段与老化阶段加以比较，在生命周期中除了孕育期、青春期、官僚化早期和死亡期之外，其余各个阶段都存在着尊重。在青春期之前，尊重是针对个人的。在盛年期，则是对个人和作为

一个系统的团队的。从这一点以后再到整个贵族期，尊重就只是对制度的了。官僚期在表面上的尊重下面隐藏着人们不尊重的真实态度。

为什么会有不尊重现象？为什么这种现象又会在孕育期、青春期、官僚化早期阶段和死亡期展现出来？这些阶段共同的特征似乎是每当遇到重大的转折点，企业发展方面都会出现重大的失调，孕育期与青春期的共同特点都是诞生造成的痛苦。在孕育期创业构想诞生了。在青春期企业作为一个独立于构想的实体、或独立于给了它最初诞生的原动力的创业者而诞生了。诞生是经历了痛苦才到来的，只要有痛苦，就会产生不尊重，除非痛苦得以疏导并产生了功能性的结果。

官僚化早期与死亡期的特点都是垂死挣扎。官僚化早期等于宣布企业已经走到头了，接下来可能是企业的真正死亡——破产。如果企业被送入医院治疗——即获得了外界的帮助，死亡就有可能推迟。于是不尊重也延迟了，直到企业真正最后破产的时候才会爆发。

从这里我们可以得出一个有趣的结论。没有痛苦就没有成长，但痛苦是带来成长还是窒息企业，则取决于怎么处理它。除非加以正确引导，否则它就成了不能被储存的能量，会带来破坏性的后果。

根据一个人面对困难及处理痛苦的方式，就能确认他是不是胜利者。取得胜利、体验成功的喜悦是轻松自在的事，一个人在如何克服困难中才能真正显示出他所具有的力量；当机会来临时，这种力量才会使一个人成为真正的胜利者。

企业应该像人一样，在儿童时期得点疾病，儿童时期的病对孩子健康有益，对企业也一样。儿童时期的病痛增强了企业的体质，使得它今后能够处理问题。随着企业的成长，管理人员学会了处理冲突的方法，这一经历使得管理人员随着企业的成长而成长。

我同意英特马克(Intermark)董事长瑞德·斯考特的观点。为

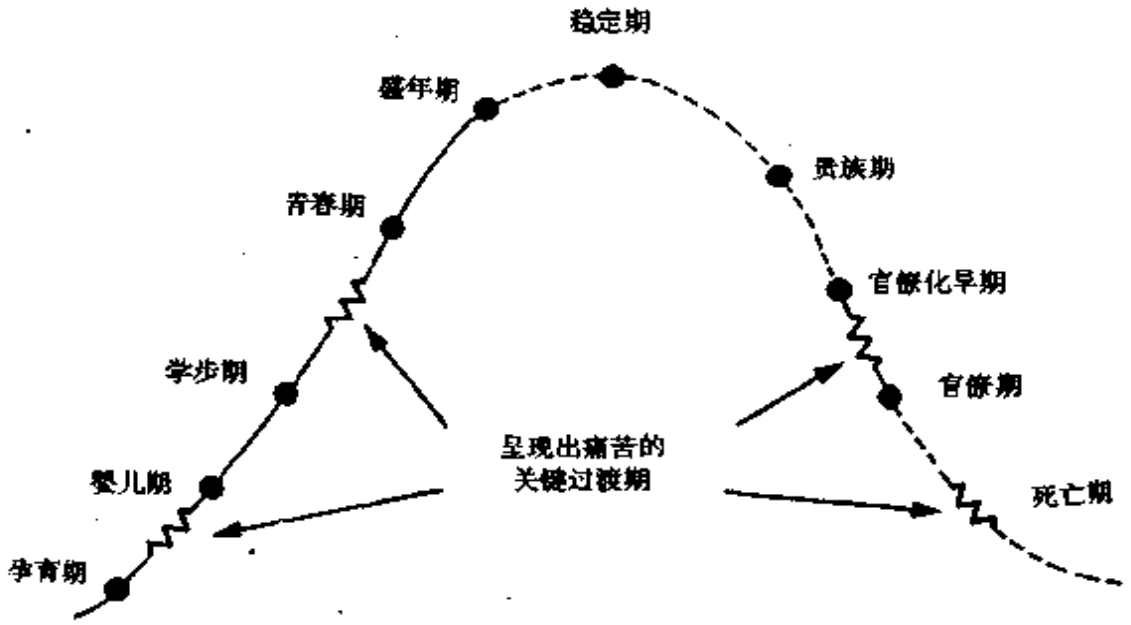


图 32　企业周期的痛苦阶段

了发现他的雇员是不是一个潜在的成功者，他会问他们是否曾经经历过个人悲剧或碰没碰到过必须克服的困难。从这两个方面可以显示出一个人已经具备或可以培养出的力量。一帆风顺的人就像是被惯坏了的孩子，你根本没有办法预知他们会如何面对失败，而失败在生活中却是不可避免的。世上就没有只赢不输的事情，除非他在对你撒谎或你面对的是个未经世事的小子，而这两种人无论如何都不是你要聘用的人。

相互信任

CAPI 是有效实施决策所必不可少的。如果一个人不具有 CAPI，那就只有通过结合来获得。要把具有职权、权力和影响的人结合在一起，我们必须先把不同的利益整合在一起。管理人员的目标常常是更多、更好，他们想成就一番事业，他们总是想通过企业驱使员工干成一些事情，但员工的利益与管理人员的利益常常不一致。这些出卖自己的体力和脑力而且在成就一番事业方面

没有切身利益的人，对于长期的好处不感兴趣也是合情合理的事，因为该享受那些成果时他们可能早已不在那儿了。他们想的就是在短期内用最小的努力获得最大的收获。他们总想着少干活多拿钱，而管理人员想的却是多工作少付钱。正是在这一点上存在着利益冲突。

而技术专家们则有一种职业的偏见。营销人员想开展规模最大的市场营销活动；财务人员想看到最佳的财务比率；计算机工作人员想买最先进的技术设备。每一个特殊的利益群体在作出专业决策时都要拿出来一套供参考的专业标准跟你讨价还价。于是又将产生冲突，但这次却不是由于风格的差异，而是由于利益的冲突。

一些对整个系统有利的决策没有被实施的原因，在于实施这项决策不符合系统的某一组成或部分的利益。比如，对于个人而言，可能减肥对我这个人整体而言是个好主意，但不去品尝那些美味的食物却不符合我的味蕾的利益。这就是局部最优，但局部最优却使局部的利益损害了整体的利益。

利益纷争可以毁了任何一家企业。并不是我们彼此之间缺乏理解，缺乏理解是造成(PAEI)冲突的源泉。我们彼此确实是相互理解的，我们不能接受对方的立场仅仅是因为这项决策不符合我们个人的利益。

下面这个笑话把这一道理讲到家了。

一头猪和一只母鸡作了很长时间的好朋友。所以母鸡想出了合伙做生意的好主意。“像我们这样好的朋友，彼此相处得又这么和睦，干嘛不一起来做生意呢？”母鸡问。

“这个主意不错，你脑子里有什么具体的设想没有？”猪问。

“我想，我们可以开一家连锁餐厅，这家连锁餐厅要利用咱们共同的竞争优势，咱们卖火腿蛋怎么样？”

“好主意！有眼光！只不过有一个问题，这项事业只要你作出点‘贡献’就行了，但对我来说，我得把自己整个都投入进去。”

要实施决策，必须有一个利益共同体存在，即“大家都是赢家”的环境。但无论短期还是长期这种环境都不可能永远存在。在任何时候人们都会认为存在着有输有赢的情形，这是正常现象。

要克服这种患得患失情绪的干扰，大家对长时期内“大家都是赢家”就必须要有眼光。如果想要让人们对企业长期承担义务，那他们必须感到企业对他们是长期负责的才行。大家必须对企业有一种信心，相信短期的得失最终会被“大家都是赢家”的局面所弥补。他们必须要认识到现在所作出的牺牲今后会得到补偿。

这种长期的见识并不仅仅是对事情的长期预测，而是通过共同的远见所形成的长期的共同目标和利益。长期的眼光和共同的利益怎样才能转化成短期的共同利益以便现在就发挥作用呢？什么时候才需要这样做？转化的媒介就是相互信任。当我们相信短期与我们利益不一致的人长期将回报我们时，就会出现相互信任的情形。

在传统社会里，人们大量交换礼物。在日本，这是一种社会礼仪。这在动物界而言都是有道理的。世界著名的动物学家查哈维教授告诉过我这样一样发现：他曾在拉吉夫沙漠对一种鸟进行了大量的研究。这种鸟因为非常富于合作精神而显得很独特。他说，它们之间的相互行为好像在说：“我愿意帮你，因为我相信总有一天你也会帮我的。”

要是总是我们请客，别人却不回请，那我们就不会再邀请客人到家里来吃饭了。如果你只做索取者，大家都会对你避而远之的。

没有回报，就不会有付出。要做到既有回报又有付出，就必须要有相互信任，因为付出与回报之间有时间差，而所交换的价值也未见得明确，事先更难以估价。所以你必须相信从长期看在一定程度上总会明确的。

不信任别人的人既不会给予也不敢索取。他们不索取是因为他们怕有一天不得不回报。他们不想欠任何人的任何东西。所以他们很孤独，也很孤立。这样的人不该从事管理工作，而且他们很

可能也不是好的配偶和父母。

那么，相互信任是怎么形成的，什么时候才会有相互信任？在希腊语中，“朋友”和“爱”都是同一个词：filos。

这使得我陷入沉思。当你爱一个人的时候，如果那个人受到伤害，你也会受到伤害。要是我的孩子出了什么事，我会极度痛苦的。西班牙和葡萄牙的犹太人中有一个风俗，要是你所爱的人出了事，无论是你的孩子、配偶，还是父母，你都要说：“yo para ti”，这句话字面上理解就是：“我真希望把我换成你。”你自己直接受伤害都比你所爱的人所受的伤害造成的痛苦轻松一点。

“爱，就是当我跟你在一起时，我感到自己是幸福的。”威尔逊说过这样的话。为什么要这样说呢？因为爱就是生理上、感情上与心理上的相互依赖。要是你受到了伤害，我也会受到伤害。爱你爱得越深，我就越觉得我们就像一个整体一样。由于我们是一个整体，所以我觉得你很了不起时，我会觉得自己也很了不起。爱并不是感到悲伤。爱一个人就意味着你们融合到这种程度，无论在这个人身上发生什么事，你都觉得像是发生在你自己身上一样。

在希伯莱语里，“朋友”一词源自“被联结”一词，就是成为一体的意思(HVR)。因此，“朋友”和“爱”同是一个词是有道理的，因为不管你的朋友发生了什么事，就像发生在你身上一样，就像你们是有机地连在一起一样。

人们是朋友时就会互相信任。于是，一个人受到伤害，另一个人也会受到伤害。你可以信任一个真正的朋友，因为他做不出伤害你的事。伤害你就会伤害他，因为你们是连在一起的，你们彼此关心。你可以信任一个朋友是因为不损害你的利益就是他自己的利益，如果你不敢背对着一个人，那你决不会把他视为朋友。

同事之间成为朋友，这是管理好任何一个系统所必不可少的，不管这个系统是公司、家庭还是社会。他们可以在任何事上有不同的看法，但有一点除外：他们的个人利益必须一致，对于“大家都是赢家”要有同样的看法，而且要彼此信任可以从中受益。因此，

完美的夫妇是那种既是伴侣又是朋友的人。这种人与你有不同意见是为了你好，在你脑子里不会有那种想法，认为这一不同意见是来自你的配偶要踏着你往上爬的暗藏的私利。日本取得成功是因为他们的管理制度是基于一种相互尊重和相互信任的文化，在他们的文化中，他们会毕恭毕敬地倾听每一个人的不同意见。冒犯别人是很严重的事情，丢了面子可以导致一个人自杀，终身雇佣制培养出了一种利益共同体和彼此之间的长期相互义务，这都是建立在相互信任的基础之上的。

通过形体语言的共同点也能对相互信任和尊重来加以分析。当我们尊重一个人时，我们会面对着他，不管同意还是不同意都会恭恭敬敬地。如果我们信任别人，当决策已定，开始实施时，我们就可以放手不管，我们清楚，他们会按我们的利益去执行决策，因为那也符合他们的利益。不同意见只会出现在决策制定阶段，而不是实施阶段。

但在很多情况下，争论和闭嘴的场合却弄颠倒了。那些持不同意见的人为了不得罪人在点着头同意，表现得就像朋友一样，但在背地里他们却为了保证自己的私利而彼此争斗。

朋友不见得就是随声附合你的人。朋友是那种分享你的利益的人。

因此，健康的企业文化的本质就是培养出了相互学习的气氛，而且大家能够真正地相互关心。只要绝对的个人利益不促使人们产生破坏性行为和本位主义，以争议形式展现的冲突就是可以接受的，而出现争议只是因为大家对于共同利益的解释不同而已。

要彼此尊重，就要有一种相互学习的环境，这种环境中同事之间知道怎样表达不同意见，但不致于造成不愉快的事；而要彼此信任，企业就需要有一种由相互依赖的自我利益形成共同利益的气氛。这就是爱（而不是热情），就像母亲对孩子的爱一样。朋友之间要彼此友爱，关心对方的利益，否则他们就不是朋友，仅仅是相识而已。

要想做好管理工作，就需要有相互信任和尊重的气氛。我们需要同事像朋友一样围绕在我们周围，我们要爱护他们，善于从他们身上学习(这真是不可思议的事。多米诺皮萨公司的总裁，同时也是一位授权的爱迪思法的实行者，曾经告诉我：许多严肃的研究人员对经历过临床死亡的人做过研究。正如我们所知，经历了严重创伤的人在生活方式及对人生的看法上都会有一定的改变。当问及这些经历过临床死亡的人他们对生活有什么新的看法时，尽管他们从未在一起讨论过他们的看法，但他们基本上都会提到同样的内容：爱与学习)。

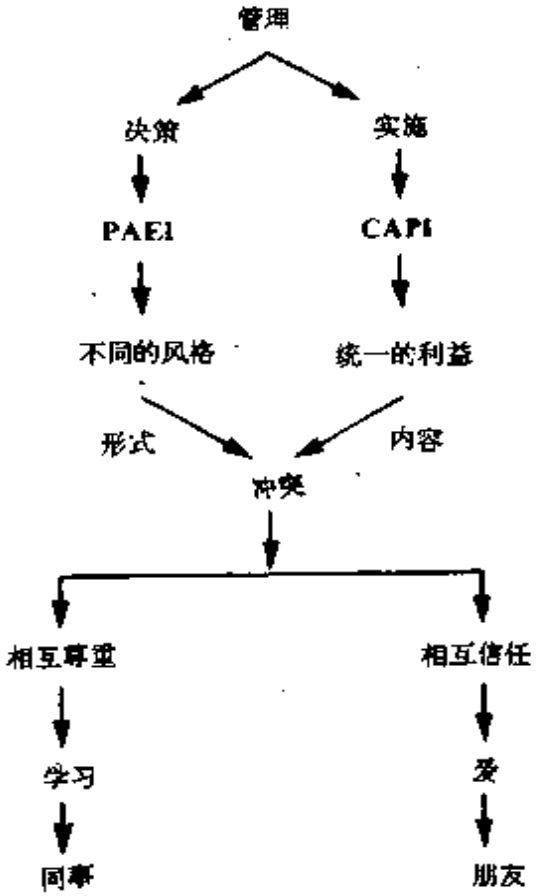


图 33　同事和朋友

现在让我们来观察一下企业生命周期，看共同利益存在与否是怎样影响企业行为的。

孕育期所建立的是长期的共同利益，以及企业的远景规划，同时也在创造一种“请相信我”的气氛。要是创业者不能成功地创造出相互信任的气氛，就永远不会有上文所说的“火腿蛋连锁餐厅”。事实上，创业者不一定能赢得这样的尊重，因为他们的构想尚未得到证实。能够使企业诞生的惟有“信任”，即相信创业者将来一定会给所有今天参与奋斗的人带来利益。

为了让企业诞生，必须用敢于承担风险的承诺来检验相互之间的信任。要把自己想投的钱摆在桌面上，把自己的一部分生活都投入到工作中去，而且要夜不成寐地思考通过企业成就一番怎样的事业。

在婴儿期，共同的利益是生存，所以在实施方面不存在问题。每个人都人尽其责，就像玛丽·派克·佛雷特所言，是为“情势所迫”(the law of situation)。决策的理由很明显，也是受情势所支配，所以实施决策不是哪个人私人的事，而是大家的共同利益所在。

到了学步期，是自我而不是情势在驱使企业。实施仍然不会有什么问题，因为对成功不存在争议，对领导还有一种崇拜，对他和他的才能都充满了信任。在这里对领导的信任达到了顶峰。每一个参与者都干得非常出色，所以他们为创业者放手大干提供了条件。尽管形势大好，他们仍免不了担心这样的好日子不会永久持续下去，不过，他们对创业者仍然是充满了信任。他们还是有一些担心，但他们不会公开表露或敞开心扉。直到学步期晚期的种种问题蹑手蹑脚地走了进来，才会晴天一声霹雳，相互信任也就见鬼去了。

婴儿期就存在的利益上的分歧，起初由于情势所迫被跨越过去了，接下来又被学步期的成功克服了，而在青春期却开始表面化。那声晴天霹雳是生意场上的一大灾难，对利益分歧的强调首先存在于权力结构层，存在于其职责就是克服问题的管理人员身上。这时(E)型的人想回到曾使企业获得成功的过去去，他想更多地干一些过去干过的事情，这在(A)型的人看起来是想弥补损

失却反使损失更大的做法。(A)型的人想给这列失控的火车套上“缰绳”,以控制和保留已有的成果。他的想法就是少干点事。

另一种利益分歧存在于企业与创业者之间。创业者在赚了他做梦也想不到的那么多的钱之后,希望有更多的闲暇时间,更多地享受一番成功的喜悦,以及通过参与社会活动带来的自我满足感。但企业所需要的是更加稳定的领导,而不是遥控型的领导。专业人员想制止创业者凭感觉办事的做法,因为那种做法侵犯了他们保留和维持他们想建立的领域的职业尊严和利益。在青春期,职权与影响两者之间爆发冲突是正常现象。只有在病态情况下,这种冲突才会最终造成创立企业的合伙人分手。

企业江河日下的结果使得长期观念变得越来越空。孕育期所创立的远景按常规发展到企业进入青春期时也到头了,必须创立一种新的远景。随着长期利益失去了吸引力,短期利益就占了主导。现在到了玩权力游戏的时候,问题在于谁让谁滚蛋。

如果这种病态现象出现,企业就永远到不了盛年期。要是在青春期一种新的远景、新的长期的“大家都是赢家”的环境创造出来了,而且信任由个人转向了整个系统,企业才会向盛年期前进。但这种情况要求在自我信任的基础上把各种利益接合在一起。这时企业的远景规划不再是领导人一个人的领地,整个企业必须共同规划自己未来的远景目标。必须要有一种在自我信任基础上建立起来的相互信任。

直到贵族期为止,相互信任和自我信任都是自始至终存在的,但从那以后,相互信任开始下降,这引起了随后的官僚化早期阶段自我信任的下降。

在官僚化早期阶段,利益冲突存在于权力(员工)与整合的职权和影响力(管理人员和技术专家)之间。现在是上层想收拾基层。基层人员为自己的生存而抗争是正常现象。在一些极端的情况下,这种利益冲突会走得更远;要么是管理人员想赶走技术人员,要么是技术人员想搞垮管理人员,于是企业内部的政治迫害开

始了。企业里充满了各种程度的不信任，人人都防着自己的背后，生怕遭暗算。

在官僚期，利益共同体又出现了——生存。这时的企业又成了新的婴儿，但却是天生好命，嘴里含着整套银汤匙的婴儿。这时流行的规则是：只要你别当众哭闹或弄脏自己的衣服，只要你政治上没问题，那你就没事。信任与不信任的水平都取决于政治局面，与客户反倒没有什么关系了。

附　　录

社会文化与经济成就

要使一个企业管理良好又富于建设性，就必须对冲突加以治理利用。冲突源于(PAEI)风格的不同，以及 CAPI 利益的分歧。相互尊重有助于使风格差异造成的冲突发挥作用，而相互信任则有助于使利益分歧造成的冲突发挥作用。

经济成就离不开良好的管理，而要管理好企业又离不开相互尊重、相互信任的企业文化。因此，像日本、德国、瑞士这样的国家，尽管没有丰富的自然资源，也不因在企管教育中居于领先地位而著称，但他们却拥有卓越的管理，取得了出色的经济成就，他们所拥有的，正是相互尊重与信任的企业文化。

熊彼特因为他的经济增长理论而赢得了世界声誉，其理论的基石之一就是突出了企业创新精神对经济增长的重要性。但我的职业经历却让我对熊彼特的发现产生了疑问。有一个星期，我同时对以色列、希腊和德国的高级管理人员举办讲座，当我讲到本书中所提出的理论时，我突然心中为之一亮。要说哪一个国家最富于创新精神，那就非以色列和希腊莫属，犹太人和希腊人在这方面领先了 2000 年之久。另一方面，德国则以其(A)型文化著称。日本的情况怎么样呢？他们并不因个人的创业精神而闻名，对不对？

使他们闻名的是他们的(I)。

但哪一个国家的经济成就更大呢？是像希腊和以色列这样富于创业文化但不那么看重安稳的国家，还是德国、日本这样的国家？这一问题使我悟到，熊彼特之所以发现创业精神的重要性，是因为他成长、受教育以及进行研究工作都是在奥地利，那里是以行政(A)为导向的德国文化居主导地位，当然需要创新(E)来补充。其实，使德国、日本和瑞士获得成功的正是相互尊重与信任的文化！在瑞士，一个人从德语区到意大利语或法语区去时，他会改说意大利语或法语。他们彼此并不想左右、压倒或统治对方。

使美国成为世界上最大、最富有也是最成功的国家的，并不仅仅是其面积和经济资源。拉丁美洲也有巨大的面积和丰富的资源。仅巴西一国就抵得上美国的陆地面积，圣保罗一个州的面积就比整个法国都大。就自然资源而言，巴西并不缺乏。但使美国成为"美"国的，成为一种观念、一种成功的代名词的，是相互信任与尊重的哲学。它的文化就像是事先定好了游戏规则的大熔炉，其精髓应该是法律所要求的相互信任与尊重。雇用不应有信仰、种族或肤色的偏见，不应有任何限制。一旦违背了民主之下的法制，没有人能逃避承担后果。看一看水门事件的例子，总统都会被迫辞职。

成功的秘诀并不仅仅在于创新精神，而在于一种相互信任与尊重的文化，在这种文化下可以培植并容纳创新精神以获取成功。带来成长的不仅是种子的质量，而且也包括种子得以成长的土壤质量。

如果以色列和希腊能够培育出相互尊重与信任的文化，他们会获得更大的成功。请看新加坡。作为一个岛国，没有任何资源可言，倒是种族复杂，民族众多，信仰不同，传统各异，语言也不一样，这本是一个很可能爆发动乱的多事之地。但是，在铁腕之下，建立起了一套维护相互尊重与信任的法律体系，尽管新加坡与亚洲其他国家面临着一样的问题，但是在李光耀总理的坚强领导之

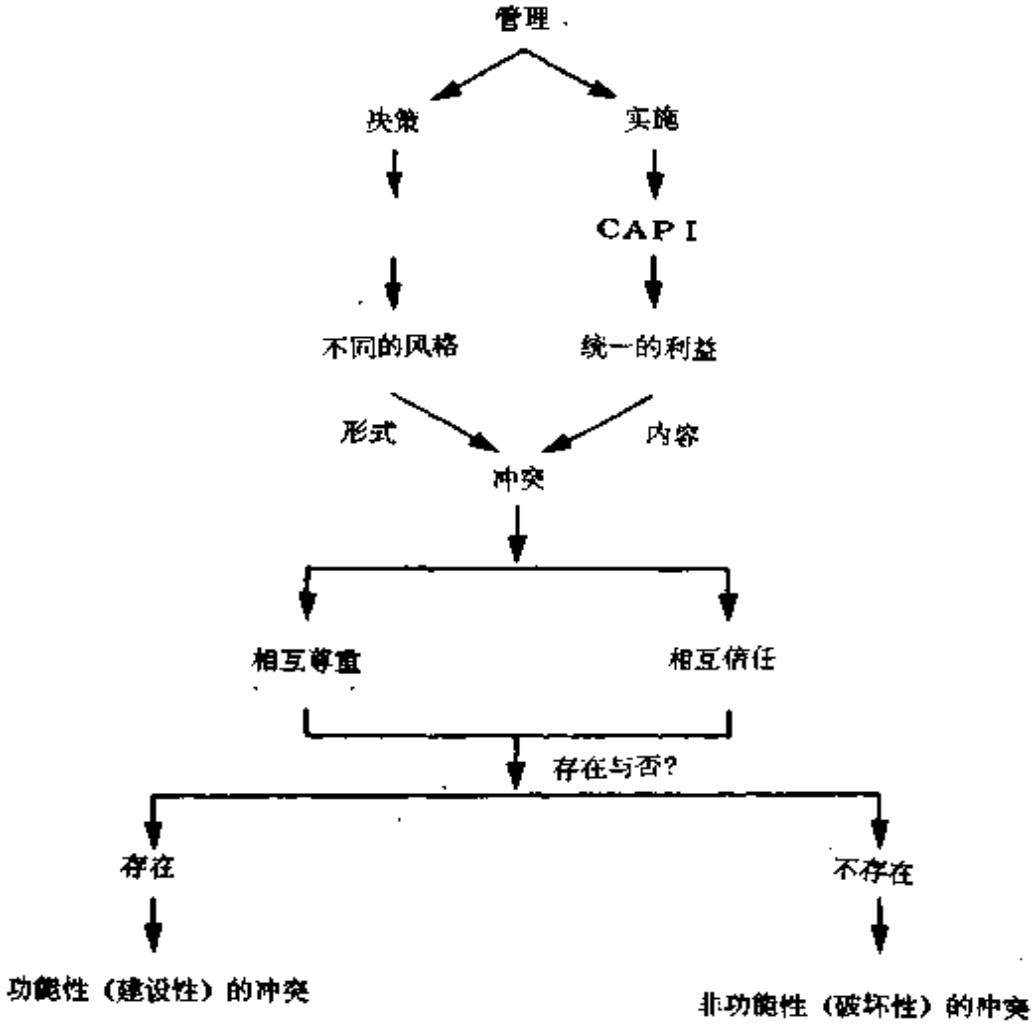


图 34　建设性与破坏性冲突

下，新加坡形成了一种与亚洲其他国家所不同的文化。下面的文章引自 1987 年 8 月 19 日的《新海峡时报》：

光耀定下了大原则

新加坡总理李光耀为这个国家的二百六十万人民定下了大原则——不准有自治主义，不准有极权主义，也不准有宗教极端主义。

李光耀二十八年来一直统治着这个国家。他认为，经过长时期的几代人共同历史经历的塑造，所有的种族都可以溶

合为社会的主流，并形成特有的新加坡文化。

谈起新加坡在国家建设中特有的困难，李光耀总理在星期天用两个多小时的时间论述了以种族、语言和信仰来号召人民的危害性。

这位下个月就要满64岁的总理在谈到新加坡作为一个国家的弱点时，引用了一位美国学者所说的话："对于亚洲国家而言，地理、历史、语言和文化都使他们建设国家和发展经济的任务更为艰巨。"

这位美国学者在他的书中还谈到，这一地区的所有国家在未来都充满了风险……外部势力可能引发一个国家内部的连锁反应，从而颠覆现有的政府，使过去几十年的成就一笔勾销。

李光耀先生说新加坡不愿意冒任何有可能导致国家分裂的危险，因此将一如继往地扼制那些危言耸听的言论家利用种族、语言和信仰来做文章。

再看一看瑞士。这个国家一直拥有的资源之一就是相互尊重与信任的文化。瑞士人民为避免战争、冲突以及不信任、不尊重的现象可谓承受了无尽的痛苦。这是世界上极少几个政府与人民能够相互尊重和信任的国家，几百年来，从未听说过瑞士有劳工问题。然而，随着福利社会的建立，国家需要更多的收入，因此也需增加税收，于是，一些瑞士人入了其他国家的国籍，开始学会如何避税，从而种下了不信任与不尊重的种子。我在瑞士发表演讲时，曾对他们的政府官员和国会议员说，有损于瑞士互信互重文化的立法，与破坏其自然资源和自然财富的立法没有什么两样。文化是经济成功的一个重要因素，有时甚至比自然资源还重要。正因为如此，日本才成为了今天这样一个经济强国。日本几乎没有资源可言，但他们所拥有的互敬互重的文化却使他们得以发挥出集体的创造力，并且使长期利益以短期自我利益结合的形式反映

出来。

现在再看一下南斯拉夫的例子，我曾深入研究过这个国家的管理体制。

从经济的角度去衡量，这个国家的自治管理体制不断受到指责。在我自己的著作中，也犯了同样的错误。现在对于这一问题我有了完全不同的理解，即南斯拉夫的自治体制应该从社会的角度去衡量，它在使巴尔干非巴尔干化方面取得了成功。

南斯拉夫成功地创造了一种新的文化，这一文化至少暂时克服了这个国家不同民族相互之间的某些不尊重、不信任感。我之所以强调"某些"二字，是因为按照所取得的互敬互信来看，南斯拉夫与日本或瑞士比还相去甚远。但是，它已经从零开始，向前迈进了一大步，尽管这一步只是有限的提高，还不足以取得经济上的成功。还有其他选择吗？如果原地不动怎么样？那就早已爆发内战了！对于南斯拉夫的制度不应从其所取得的成就去评价，而应从其所避免的灾难来评价。

第三部分

预测企业行为的工具

绪　论

有效管理即制定正确的决策并加以实施。因此，所制定的决策质量和实施效率共同决定了管理过程的质量。

在盛年期，企业能够制定出高质量的决策，并且能够很好地加以实施。它制定了正确的变革决策，而且使这些变革能够实现。所以企业既有灵活性，又具可预测性。

但企业怎样才能进入盛年期的组织化?

只有在企业制定和实施决策的能力提高了，（PAEI）四大角色发展成熟并制度化了，企业所要照顾的各种利益也得以整合并融为一体了，这一生命周期现象才会出现。

（PAEI）四大角色的发展顺序是一定的，CAPI 结合的顺序是一定的，而企业偏离盛年期老化的方式和原因，也有一定的轨迹可循。

（PAEI）怎样发展是第八章的话题。第九章讨论 CAPI 如何结合，而第十章则讨论企业老化的原因和方式。

一旦我们理解了第三部分将要讨论的企业行为在不同生命周期阶段的表现形式和形成原因，我们就能掌握本书第四部分的内容。

第八章

企业文化预测

本书的第一部分描述了企业生命周期每一阶段的特征。那么到底存不存在使企业从这一生命周期向另一生命周期演变的因素呢？本章将应用第二部分所介绍过的理论工具来分析企业在不同生命阶段存在不同的企业文化的原因。

如果把（PAEI）四大角色与企业生命周期结合起来，我们就能理解每一生命阶段所表现出的特征了。

孕 育 期（paEi）

在孕育期，要承担一种最终能催生一个可运作的企业的义务，也就是说，要确认出一种新的需求，而且必须建立起对这一需求作出反应的承诺。因此，创新精神（E）是最为重要的角色。这一角色能产生超前行为，它能在现在就对未来的需求作出确认，并且能够产生为满足这一需求承担风险的意愿。要做到这一点，只有通过承担义务，这种承担义务是以创业者的兴奋感或对创业构想的迷恋来体现的。

如果所承担的义务经受住了考验，企业就诞生了。如果我们不清楚我们所做的一切有什么意义，所承担的义务就起不了作用，企业就会夭折。企业的生命力可以通过有多少人愿意投入企业并认同其目标来衡量。

由于（PAEI）所有四大角色都是企业进入盛年期所必需的，所以创业伊始就必须具备每一个角色的成分。

在孕育期，执行功能（P）、行政功能（A）、整合功能（I）三大角色对创新功能（E）是一种现实的考验。孕育期正常还是病态，其差别就在于这三大角色是否出现。正常的孕育期是（paEi）型，而病态的孕育期是（--E-）型，也就是说缺少了（P）、（A）和（I）。这样企业对其所承担的义务就不能进行现实的考验，因为现实考验要考虑我们要做什么，（P）；我们怎样做，即（A）；以及由谁跟谁来做，即（I）。

要是在孕育期没有现实的考验，那就只会得到“创业空想”；当真正的考验出现时，企业的孕育期就会瓦解，所承担的义务就过不了这一关。在孕育期，所有四大角色必须存在，至少是一种潜在的存在。

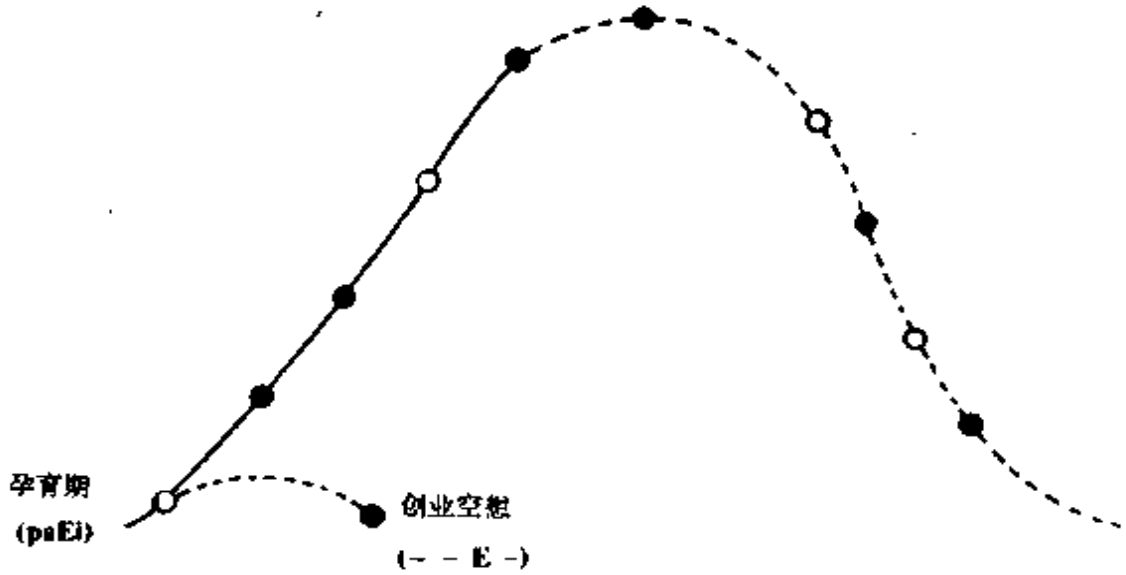


图35　孕育期的企业文化

执行功能（P）、行政功能（A）和整合功能（I）之所以对创新功能（E）是一种现实的考验，原因在于执行（P），行政（A）和整合（I）与创新（E）是不相容的。所以“小剂量”的（P）、（A）、（I）对创新（E）是一种挑战。如果企业在孕育期不

曾经受过这种挑战，那么在婴儿期企业最终与“大剂量”的执行（P）相遇时，很有可能承受不了。那时真正所需要承担的义务就不会到位了。

简而言之，从罗曼蒂克的梦想到实际行动之间的转变并不是件容易的事。在构思一个企业时，我们必须模拟这一企业在不远的将来和整个生命周期所要面对的现实。在真实情况发生之前，我们就必须看看企业在模拟条件下能否存在下去，这就是说在构想阶段就必须要有未来的子系统的种子，从一开始就必须得到未来所必须的各种成分。

婴 儿 期（Paei）

当所承担的义务经过了实际考验，风险也有人承担之后，企业就诞生了。这时最重要的角色就变成了执行功能（P）。行政功能（A）和整合功能（I）还像在孕育期一样是第二位的角色。但是，执行（P）的增加却会削减创新功能（E）。为什么？

推动创业者的是他对企业所承担的义务。他认为自己命中注定就是要满足那嗷嗷待哺的新的需求。所以，一旦企业开张，创业者就会兴致勃勃地全力投入。这是一个“干！干！干！”的时期。这就解释了（P）角色增强的原因。但为什么（E）角色会减弱呢？因为创新（E）与执行（P）之间存在着相互依赖的关系。如果（P）是做什么，（E）是为何而做，那么（E）就是（P）的长期目标。所以当短期就能体现的（P）上场时，长期才能体现的（E）就得退到后排去休息一下了（当短期的注意力与长期不一致时，必须以短期为重，如果做不到，就会如经济学家凯恩斯所言“就长期而言，我们都会死亡”）。

企业必须发挥出建立它所要发挥的功能。如果企业做不到自己所作出的保证，很快就会死亡。而且，必须用行动和艰苦的努力来克服企业在婴儿期所承担的风险，只有这样才能体现出承担

风险的义务。

（P）是以功能为导向的。这种功能导向在包括人类在内的所有类似婴幼期的系统中都存在。在生命的头几个月里，婴儿全神贯注于功能性需求：吃、睡以及保持温暖和干燥。对于企业而言也是如此。此时企业的注意力都在（P）上，为了生存下去，必须要有资金，这是企业的奶水。婴儿期的企业没时间思索、没时间梦想、也没时间感受，这是正常现象。所有的一切就是“干！干！干！”。因此，一场革命完成之后，革命前期的理论家被投入监狱甚至被拉上断头台都是正常现象，因为革命已经成功，现在该是埋头苦干的时候，而不再是空谈的时候。

那些喜欢梦想和清谈的人会妨碍实干者。《旧约》告诉我们，摩西是在渡过了约旦河之后死去的，那时进入迦南的梦想马上就要实现了，而摩西为这一梦想献出了自己的一生。他把权力传给了实干家约书亚，因为约书亚善于行动，而不是作出预言。

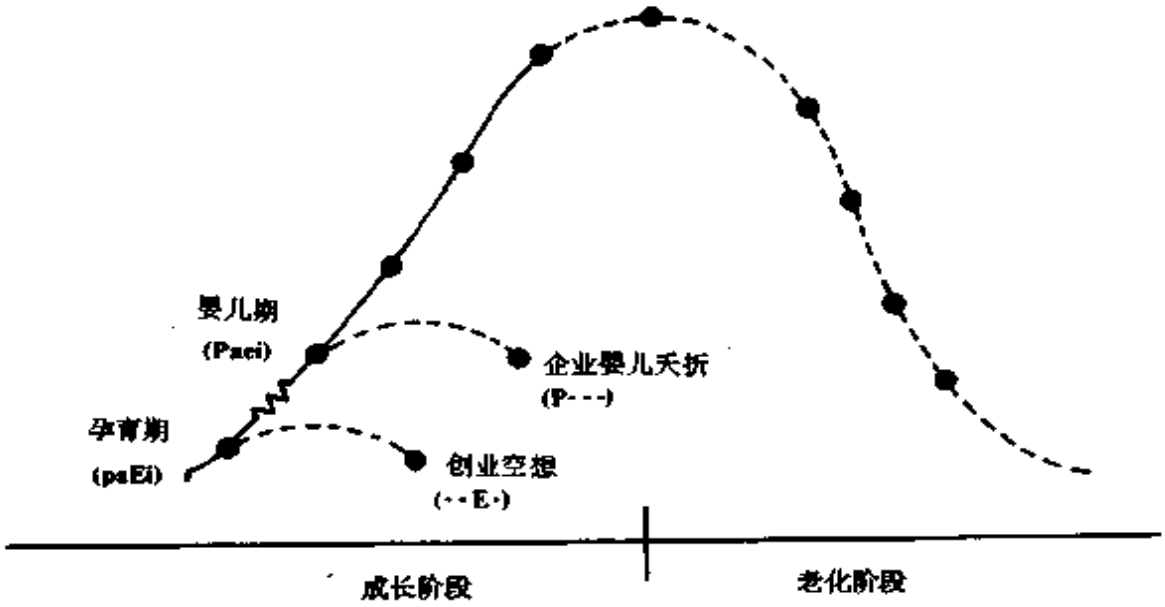


图36　婴儿期的企业文化

在婴儿期的企业中，行政（A）、创新（E）以及整合（I）的重要性都比较低，而执行（P）这一角色居于主导地位，这是

正常现象。对于婴儿期的企业而言，由像“独行侠”一样行事的人来管理也是正常的，尽管这样的人不会授权，工作起来就像是在演独角戏一样，但这正是婴儿期的企业所要求的。他就像一个母亲一样，要不断地给孩子喂奶，摇摇篮，换洗衣物；要是这位母亲不这样做，而是想着让婴儿去弹钢琴，那肯定是不合适的，因为孩子的真正需求是先满足它的本能需要。这也是创业者在生命周期的这一阶段必须要为企业做的事情。

学 步 期（PaEi）

当角色（P）开始稳定下来时，也就是客户已经开始重复向企业订货，从而使企业的货源充足而稳定、资金周转顺利时，（P）就发育完全了。这为创新功能（E）的增加提供了条件。为什么？因为在孕育期，创新精神（E）高涨，企业的远景目标在这一时期也形成了。在婴儿期，由于这一远景目标正在接受检验，所以（E）下降了，企业所有的精力都集中在了远景目标的第一步上，执行功能（P）必须放到一个比较重要的位置上才行。当检验结束时，企业又有精力用在远景目标上了，这使得创新精神重新上升，并再次用全力去促进企业的发展。

记住这一顺序很重要。在孕育期，（E）首先上升。接下来在婴儿期执行功能（P）上升，创新功能（E）下降。在学步期，第三种角色得以成长之前，这两种角色必须同时稳定下来。也就是（P）和（E）所代表的“做什么”与“为什么要做”在“怎样做”这一角色得以发展之前要稳定下来。

如果创新精神（E）得不到发展，企业总是以执行（P）为导向，就会出现病态的婴儿期。企业就像一个永远脱离不了本能导向的婴儿一样，在多少年以后还只知道吃东西、睡觉和尿布湿了。显然，这是一个需要额外照顾的人，因为他的成长不正常。

如果很多年过去了，企业还是在亏钱，顾客也不稳定，还要

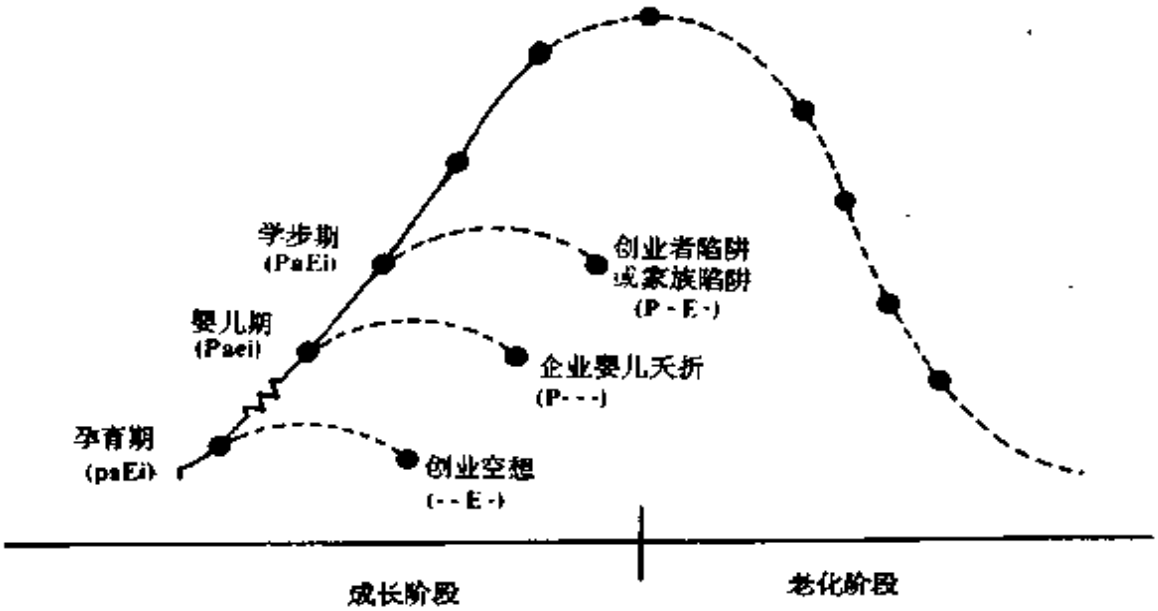


图 37　学步期的企业文化

继续为生存而奋斗，那跟上面所说的婴儿是同一种情况。因为发展所需要的能量要高于维持现状所需要的能量，你可能很难连续不断地注入能量以维持这一企业，所以企业最终会死亡。

当执行功能（P）和创新精神（E）都处于高水平时，学步阶段就开始了，在学步阶段所出现的（P）和（E）的高水平可以解释企业这一阶段的行为。学步期的企业是以“做什么”和“为什么要这样做”为导向的，无论从短期还是从长期都很注重结果。这时也像孕育期一样，企业存在着一个梦想，企业像婴儿期所做的那样试图立即实现这一梦想。这就是从婴儿期到学步期的转化是从“对危机加以管理”到“管理造成危机”转变的原因所在。

学步期的企业往往是凭直觉和高度的灵活性在许多不同的方向上高速发展，这很可能使企业在一个非常短的时期内投入过度。这时企业耗尽资金很可能并非是发展状况的需要，而是管理人员使企业投入过度。这时企业几乎没有什么控制能力，预算与现实之间的差距很大。即便有什么方针政策，也是经常违反，而

权力则被高度集中在创业者身上。

在学步期，行政功能（A）这一角色的重要性比较低，此时尚未发育完全，这就对企业缺乏制度化、缺乏秩序、缺乏组织结构及缺乏对任务和专业的明确定义作出了解释。企业结构是按照人而不是按所要完成的任务来组织的。在学步阶段，是企业适应人而不是人去适应企业的需求。

如果下一个角色（A）不能发育，就会出现病态的学步期，（A）必须在下一步发育，因为短期的“怎样做”必须在长期的“怎样做”，也就是整合角色（I）之前发育完善。如果（I）是由企业所处的社会文化中衍生出来的，那么需要（A）的呼声就会小一些。这就解释了远东的一些家族企业不靠（A）也建起了巨大的贸易公司的原因：因为它们具备很丰富的（I）。

行政功能（A）的发育是由管理人员按学步期行为行事闯了祸之后引发的。这时企业要求一定的稳定性，一定的秩序，并安排好处理问题的一定的优先顺序，这并不是说要决定再做点什么事，而是说决定好哪些事不能做，也就是说重点现在该放到“怎么做”上来，企业要把注意力从“做什么”、“何时做”转到“怎么做”上去。如果客观环境不允许这种情况出现，或者是因家族的纽带不够强而使整合功能（I）没有形成，那企业就会陷人创业者陷阱或家族陷阱，从而使学步期的企业病态发展。

产生陷阱的根源在于没有把“做什么”和“为什么要做”制度化，也就是在发挥执行（P）和创新（E）的作用时，缺乏行政（A）或整合（I）的配合。没有（A）这一角色，企业就不能作为一个系统发挥作用，这样企业就过于个性化了，决策者是按照个人的标准来制定决策，而不是依靠制度来使选择面更为集中。企业过于依赖某个领导人，会造成对（E）角色的垄断，这对（I）角色而言也一样。这使得各种强烈的社会价值取代了刻板但理性的行政原则（A）。

执行（P）和创新（E）的制度化使得这些功能在不丧失控

制力的情况下分散开来，对于进入盛年期这是一个必不可少的因素。企业中必须要有制度和政策，也就是（A）；还必须要有合理的价值观，即（I），甚至创业者也必须遵循它们。这样建章立制的结果，可以使企业成为一个独立于创办它的创业者而诞生的系统。

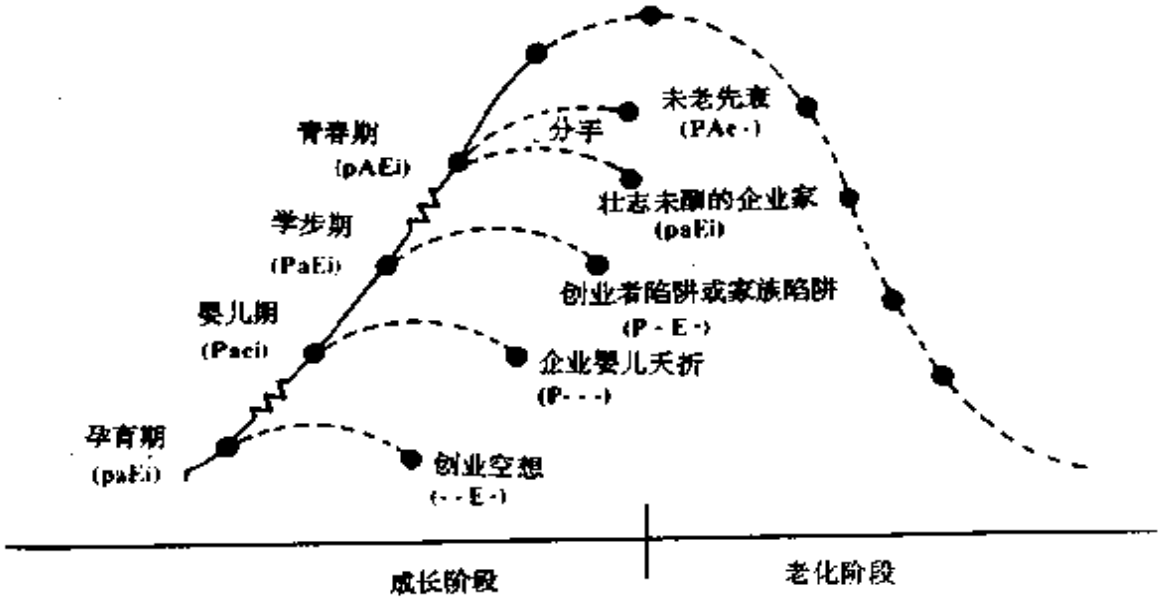


图38　青春期的企业文化

青 春 期（pAEi）

把企业由学步阶段推进到青春期阶段的，是要求对行政功能(A) 引起注意的危机。（A）的出现伴随着痛苦，因为从“做什么”和“为什么要做”这种数量导向，到“怎么做”这样的质量导向，是一个十分显著的转变。由“更多即更好”到“更好才更多”的变换，实际上是从关注外部环境到关注内部因素的变换。企业减少了对外部顾客需求的注意力，开始优先考虑企业自己的需求。在你自己处于青春期的孩子身上，也会发生这种明显的变化。

行政（A）作为一个重要功能，它的出现是以已经发展成熟

的执行（P）或创新（E）为代价的。新的角色的发展需要“能量”，但这种能量必须从其他地方获得。如果能量是以创新（E）为代价获得的，那就是病态的；如果是以执行（P）为代价获得的，则是正常的进化。下面我们要详细解释这一点。

首先，我们必须认识到，行政功能（A）的发展不付出点牺牲是不可能的。如果对执行（P）和创新（E）没有冲击，（A）就不可能发展。理由是从功能向形式转换时，如果功能是（P）和（E），而形式是（A）时，由于区别过于明显，所以必然产生冲击。这就像是企业用于成长的能量是固定的，如果新的需求出现，有一些原有的功能就必须暂时停止发展。让我们从企业孕育的那一刻看起。

最初，所有的能量都是用于创新功能（E）的。一旦这一角色完成了，成功地通过了（PAEI）的考验，只要少许能量用于（E）就行了，其余的大部分能量都用在了执行功能（P）上。（P）一旦稳定之后，下一步就是把能量用于（P）和（E）两个角色的共同稳定上。只有这一步完成之后，企业的能量才能承担起维持两种角色的任务。这就像刚开始的时候，系统是在学习如何一次应付一种角色，然后它才学着去应付两种已经成形的角色。如果系统同时处理两种角色，其中之一还是新的角色，那是在经受更高的挑战。行政（A）作为一种新角色与其说是功能还不如说是形式，而功能必须向形式的上升让步。问题就在于，究竟是哪一种功能的成分，是（P）还是（E），对（A）的提高作出让步？

行政（A）是一种短期功能，因此它的最为直接的替代者是执行（P），这也是一种短期的功能。通过取代（P）来转化，要比以创新（E）这样的长期功能为代价来发展（A）这样一种短期功能要容易。但（E）却是更具有吸引力的一个选择对象。当（A）增加时，（E）很可能减少，因为行政功能（A）的上升就是由创新精神（E）开始显得太多时引发的。往往是靠危机来推动

（A）的，而在危机之中，企业寻求对（P）的保护是自然而然的事情。而且，也存在着牺牲（E）的倾向，因为减少（E）的长期成本没有减少（P）的短期成本高。因此，（A）的提高会减少（E）就是意料之中的事了。问题在于应该如此，但企业却不愿如此。

牺牲创新精神（E）使得企业完全以短期行为为导向，成为（PA）型，这会有碍于它向盛年期迈进。因此这是一种不利的发展。

青春期就仿佛是一个检验期，它就像一个筛子一样，把那些将要进一步发展壮大的企业与即将落伍的企业筛选区分开来。它把有自律能力的企业与没有自律能力的企业分开了。在青春期之前，企业的进化是按步就班的，（E）这一功能必须先形成，然后是（P）上升（E）下降，再下来是（PE）同时上升。这一顺序很平稳，就像已经由企业成长的动力决定了一样，创业者也只需按步就班一步一步地做就是了。但在进入青春期以后，创业者就面临着不同的选择了。企业甚至受到这样的诱惑：是管理人员左右企业还是管理人员被企业所左右？管理人员是领导企业的发展呢，还是随波逐流听凭企业自己发展？

多年来，我一直在注意是什么因素能使一个人成为事业中的出类拔萃者。我发现在艺术界、体育界、商界，甚至是在黑社会中，仅仅靠天赋都是不够的。诚然，把任何事情做好都少不了天分，但仅仅靠天分却不会有什么大的作为，也产生不了持久的影响。要想成为佼佼者，一个人需要有自律精神以控制一时的冲动和短期的诱惑。犹太人有句老话："谁是英雄？是那些能够战胜自己冲动的人！"

没有天分的自律会一事无成，而没有自律的天分则是燃不起熊熊烈火的一串火星。要想得到你能控制住的燃烧，你先得控制好火星。在青春期，对企业自律的要求开始出现了。没有自律，企业就会产生牺牲创新精神（E）的冲动；有了自律和控制，企

业就会有意识地去减少执行（P）。

在青春期之前，只要有能感受到市场需求的才能，你就能管理处于婴儿期和学步期的企业。在青春期，对自律的要求出现了。自律与才能是否相称极为重要。如果不相称，企业就会徘徊不前。如果自律性的提高扼杀了才能，转换就会过于猛烈，企业发展会受到阻碍。理想的情况应该是，既不挫伤才能，又能有效地利用自律以牺牲短期的成效来代替对长期的损害。

减少执行功能（P）要有自律性才行。企业必须有意识地少做一些事情，以便有更多的时间去做其他事情，尽管这样做不一定马上就能见到效果。企业应该减少用在销售上的时间，在开会和加强企业的组织建设上多用一点时间。

尽管企业过去把精力花在数量上而不是质量上的行为方式也产生了令人满意的效果，但现在却要求通过自律性加强对资源的分配，以便集中精力把事情做得更好。这是企业行为方面十分重大的变化，不会像企业从婴儿期向学步期过渡时那么自然而然地发生。相反，在婴儿期和学步期，企业沉溺于（P），使它们戒绝（P）常常是很困难的事。

根据我的经验，如果整合功能（I）能够出现，这一转变实现起来就要容易得多。整合度越高，行政（A）以执行（P）而不是以创新精神（E）为代价发展的过程就越是容易。通过（I）是长期的“怎么办”并有助于长期目标（E）这一事实，就能把这一道理解释清楚。因此，在牺牲短期的“做什么”，即（P）的情况下，短期的“怎么办”也就是（A）的发展更容易实现。

那么，整合（I）这一功能从何而来呢？在婴儿期和学步期，这一功能隐而不现，作用也不大，对不对？对，也不对。（I）来自于宏观的社会文化，企业文化是在社会文化的氛围中得以发展的。具体而言，企业文化衍生于组成和领导企业的人的价值观。因此，日本文化能为它的企业提供（I）的功能，企业用不着刻意去发展（I）。这就是说，要进入盛年期，日本公司要比以色列

或希腊的公司容易得多。因为处于一个缺乏整合精神(I)而创新精神(E)却十分浓郁的环境之中,以色列或希腊的公司必须刻意去发展(I)。爱迪思法的作用,正是帮助企业从学步期进入青春期(从企业家型管理转化为专业管理),实现企业文化的转换,这一方法就是通过整合功能(I)来发展行政体系(A)的。

为什么减少(P)是正常的发展,但同时减少(E)却是病态的呢?因为(E)的减少意味着(P)的长期损失。在损失了长期导向的情况下,企业最终会付出连短期导向也损失掉的代价。如果企业能在不损失长期导向的前提下有意识地牺牲短期导向,这种牺牲就是暂时的。管理人员应该暂时放慢成长速度,把能量集中用于提高效率上,而不应该为求一时方便而牺牲长期的效果,否则会使未来的成长之源干涸。因此,正常的青春期是(pAEi)型的,而病态的则是(PAei)型的。

如果准许企业按自己内在的力量自由发展,而管理人员不进行管理,也就是不通过自律来作出判断,那么(E)的损失就是发展中必然出现的情况。原因在于行政功能(A)的成长会威胁到创新精神(E)。而(A)和(E)是两个相对应的角色,因此会发生冲突。这种冲突很可能采用下面这种形式:创业者很可能会聘请一位主管财务的经理或者是行政副总经理来使自己的企业规范化。这位新来的人所扮演的就是行政角色,这个人有可能对扮演创新角色的创业者产生敌意,因为正是(E)在不断改变企业方向,给公司带来新的机会。对于一个创业者来说,所有的问题都是机会,但对于行政人员而言,则是所有的机会都是问题,因为这种人所关注的是怎样做一件事以及做了这件事之后所产生的反应。所以对(E)来说是机会的东西对(A)常常是问题。

最后,行政类型的人开始把创业者视为公司的问题,因为创业者不让制度稳定下来。到了这种程度之后,主要行政人员和董事会成员之间有可能形成同盟——后者也在寻求行政的稳定性。这一同盟是针对让人觉得难以控制的创业者的。如果权力结构能

使这一同盟获得成效的话，创业者就有可能被排挤出企业。即便没走，他也会发现周围的气氛令人生厌，对他作为领导的支持与热情都不见了，于是他有可能决定完全重新开始，组建一家新的公司。我觉得，在苹果电脑公司创业者史蒂夫·杰布斯身上基本上发生的就是这种情况，而且我认为，其合伙人（也是一位很有创造性的工程师）史蒂夫·伍兹尼克比他更早一步离开公司，从这件事上就可以预测出他早晚也会离开公司。这正是企业大量丧失（E）的前兆。

如果企业是合伙制的，创新精神（E）与行政功能（A）之间的争斗会更为针锋相对。企业一般都是由一个互补的团队共同创建的，不是（PE）型就是（AI）型。（PE）型的敢于冒险，能够把机会带给企业，在学步期的后一阶段一般都是居于主导地位的力量。然后，进入青春期后，（PE）型所寻找的新的机会让（A）型的人觉得代价过于昂贵，所以在合伙制中（A）开始抵触（PE）型人的计划。（A）型的人可能会以这种口吻说话："又是一个新点子，我简直忍无可忍了！"而（E）型的人则想："我干嘛要找这么一个缺乏活力、四平八稳不愿冒险的家伙做搭挡？我建立公司时没考虑他的情况，现在反倒让他成了企业未来成长的障碍了。"

一般而言，这场争斗都是以行政型的人的胜利而告终。出现这种情况有几方面的原因。首先，创业者认为他到别的地方一样能成功地扎下根去。而且，（E）型的人不喜欢经营那种十分复杂的企业。他创办企业的兴趣要比经营企业的兴趣大。他憎恶各种细节以及这些细节带来的麻烦。创新精神（E）和行政功能（A）是难以相容的。创业者喜欢大而化之地解决问题，但大而化之的解决办法却难以起到作用，因为这种解决方法所产生的副作用对企业的危险性有可能比采用这种解决方法的问题本身还大。

这时的创业者开始梦想逝去的好时光，那时企业小巧而灵活，便于对市场需求作出反应。现在企业好像过于巨大，让他难

以应付，于是他积极筹划离开公司，重新开始，再去创建一个小一点的但能让人兴奋起来的公司。行政型的人没地方可去，再者他也乐于管理一个系统，因此他倾向于尝试着把创业型的人手中的股份买下来。而董事会或那些把握权力的人则会站在行政型的人一边。他们认识到企业需要政策上的连续性和秩序，而这是让人难以捉摸的创业型的人不一定能提供的。所以（A）与董事会结成的同盟左右了局面，最终的结果就是（E）被排挤出企业。

这种情况不光出现在创业者身上。随着制度的健全和控制程度的提高，听到说“不准”的时候比听到说“可以”的时候多多了，这时不但是创业者，其他创新型的人也开始离开公司。于是企业中（E）大量溢出而（A）则大量涌入。我称这种现象为“未老先衰”，也就是企业达到盛年期之前就开始衰老了。

避免这一病态现象的途径就是有意识地减少执行功能（P），以避免创新精神（E）的消失。这就意味着管理人员必须下决心冷静一段时间，把注意力投入到行政功能（A）上去。例如，管理人员可以用一年的时间来理清企业的组织结构，确定企业的使命（不光是定下来还要做些什么，而且要决定哪些不要做），形成企业的培训规划、工资管理制度以及激励机制。如果事先做了这些事，企业就能避免以后出现像缺乏工资管理、缺乏对企业结构的明确划分以及早就需要的人却迟迟没有请到的问题。通过有意识地减少（P），企业就不见得要付出损失（E）的代价。

选择减少执行（P）的恰当时机非常关键。困难主要在于在婴儿期和学步期企业已经深深地沉迷于（P）了。在婴儿期，一个人如果没有什么产出，干不成什么事，他就会被解雇。企业要生存下去就需要以功能为导向，所以，不管是谁，只要有贡献就会被提拔。在学步阶段，则是以企业成长为导向，这一点是通过销售量和市场份额来衡量的。这时企业注重数量，那些有贡献的人精神上物质上都会受到奖励。

在青春期，当企业把注意力转向内部，需要建立更为完善的

制度和秩序时，奖励制度所肯定和赞赏的对象必须要有明显的改变，但从以销售为导向到多种导向的转变并非易事。以内部目标为导向的人和以外部目标为导向的人之间会产生矛盾。当人们彼此称对方是“官僚”或“独行侠”时，火药味就比较浓了。

如果管理人员有意识地选择在企业运行良好时就把注意力转向内部并加强组织建设，企业就能及时地进入青春期，这样对执行功能（P）的压力就不是那么大了。但这种有意识的自律却很少见。那些具有自律性的企业是真正的赢家。不过，选择恰当的时机却比较困难，因为当日子比较好过的时候，很少会有人想到未雨绸缪。常常是在企业陷入困境，在学步期晚期已经赔了不少钱之后，行政导向才会出现。这种危机会促使企业进入青春期，但企业受到压力是增加而不是减少（P）。

我们不妨把企业比作家庭来看一看。避免孩子在青春期惹麻烦的方法，并不是在孩子长到十几岁时就定下种种严厉的规矩，那样做只会引起他反抗。当十几岁的孩子由孩提时的随心所欲发展到青春期的严加管教时，尤其是把严加管教作为对孩子所表现出来的独立性的反应时，将会出现十分严重的问题。在婴儿期以及童年期就应该营造出一种气氛，那时孩子尚小，对家庭具有强烈的认同感。对家庭的认同感、亲情、礼仪以及归属感（也就是I）越强，在孩子开始表现出独立性的青春期成长阶段要建立比较刻板的家规（也就是A）的必要性就越小。

美洲银行的常务副总裁吉姆·密斯科告诉我，在他们家，当他的儿子们满了十几岁后去赴约会时，他的夫人就会说：“只要记住你是什么人，你代表着谁就行。”对于那些没有这种价值体系支撑自己的人而言，就得定很多规矩，加强控制。整合度（I）越高，对行政（A）的需求就越少。相反，我们越是依靠行政手段（A），我们所具有的整合度（I）就越少。请注意，除非一定量的（A）存在，（I）才会出现；但没有（I），（A）却会泛滥开来。

如果整合成分（I）比较高，从对家庭的依赖性向成人的独立性转变时就不会那么剧烈，孩子所受的痛苦也少一些。

青春期是一个艰难时期，因为这一时期“更好”与“更多”的曲线彼此交织在一起，形式与功能之间的冲突也非常激烈。我自己在青春期的一个故事能充分地说明这一点。

我高中毕业时，被选派参加一个以色列高中生代表团去法国访问。有一次我们搭乘一列夜班火车从比阿立兹到巴黎去。我们有20个人，但不得不在一个最多能容纳8个人的包厢里睡觉。差不多花了两个小时的时间，我们每一个人才为自己的脚、胳膊和脑袋找到了合适位置，你得费一番工夫才能发现一个恰当的睡觉姿势。一些人睡在地板上，一些人坐在别人的大腿上，而有的人的脑袋是靠在别人的肩膀后面。睡觉方式是按照人的姿势错落有致地安排好的。

但就在我们要睡着时，有人说要去上厕所。于是一阵大乱。因为他只有把全队人马搅个底朝天才能出去。有人要挪开一条腿，有人得动一动手，这个人动了动身体，那边就有人叫：“别踩了我的脚。”

如果企业也是按人而不是按工作任务来组织的，那么一般情况下尿湿你的裤子要比把整个企业都搅个底朝天要来得容易。因此，在按人组织的企业中，改变起来非常棘手。有一种说法，就是在这样的企业中，你从他们背上所中的暗箭就能认出创新型人物来。要有所变化，大宗的买进、层层审批和各种安排太多，创业者甚至在重起炉灶之前就干脆放弃了。最后，不仅是一个人尿湿了裤子，而是很多人尿湿了裤子，整个地方都开始发出一般难闻的味道。

总体上的企业文化不是哪个人的问题，而是整个系统的问题。在这样一个系统中，任务的分配和企业的行政管理基于特别的基础之上，是按照便利程度而不是按照任务和企业需要来建立的。功能就是一切。直到功能因缺乏形式的支持而不起作用之

前，形式都是不受重视的。

在青春期之前，功能就是一切。形式则没有那么重要。整合（I）和行政（A）都处在比较低的水平，而执行（P）和创新精神（E）都比较高。这时企业是按人来组织的，企业组织结构图就像一张让小孩乱画了一气的纸一样乱得一塌糊涂。最终，企业变得过于巨大、过于复杂之后就十分难以管理。企业内错综复杂的关系就像一个难解的结，你越扯，结就变得越紧、越复杂。是变化让企业获得了成功，但渐渐地，变化成了问题，而不是机会了。

在按人建立的组织结构中，对功能的说明变得越来越让人糊涂，实现可控性变化也越来越困难。要想理顺功能，形式必须介入才行。因为驱动与被驱动的力量换了位。直到青春期前，企业都是按人组织的，人是驱动因素。进入青春期后，企业本身成了驱动因素而人成了被驱动因素，现在人必须去适应企业的需要。

在青春期，有控制地减少执行（P）的意思是对像销售这样的结果的注意力相对应少一点。企业应该把注意力转向内部。积极目标和消极的目标要换个位。消极的目标是我们想保持的条件，不违背这些条件就是我们的目标。

学步期企业的积极目标是销售增长。消极目标是利润，这是有效实施决策的结果。

青春期存在着目标替换。利润这一效率的产儿变成了积极目标，而销售增长却成了消极目标。现在“我们想使利润达到最高水平，每年的销售增长不能少于百分之多少多少”取代了过去“我们想在销售毛利不低于百分之多少多少的前提下，一年的销售增长至少要达到百分之多少多少”的说法。

在学步期，利润是碰巧得到而不是事先决定的必然结果，学步期的企业说得清楚为什么自己过去有赢利，但说不清楚为什么自己将来要赢利。即使是它能说清楚自己为什么过去赢了利，它也不敢保证这种赢利能力还会再现，因为此时对系统没有足够的

控制力，无法确保真正发生令人满意的结果。

如果企业在青春期成活下来了，也就是说它没有陷入病态行为，企业就会进入盛年期。在盛年期，重新出现的是过去有意识地置于控制之下的角色——执行功能（P）。

盛 年 期（PAEi）

当制度到位，行政功能（A）完善之后，企业就能把注意力再次转向为顾客服务，也就是转到执行功能（P）上来。经过一番努力之后，企业会同时具备使利润和销售量双增长的（PAE）角色。这时企业可以把握自己的行为，按计划实现利润。

盛年期的企业是同时以销售增长和利润为目标的，企业以高增长和高利润为导向，而且企业也能承受得起这种高增长和高利润带来的压力。我们再来分析一下这一转变过程。

在婴儿期，企业的目标就是资金，因为婴儿期的企业是以功能为导向的，而它所需要发挥功能的关键就是资金，就像孩子需要奶水一样。婴儿期的企业最爱抱怨“我们资金不足”，因为企业成长本身要快于企业获得未来成长所需资金的能力的成长。

在学步阶段，企业的目标是销售量和市场份额，而这是建立在更多的销售就意味着更多的资金和利润的基本假定之上的。这一假定的实质在于认为企业的毛利是稳定的。当企业认识到毛利率一直在下降时，企业就会出现一场危机。因为为了提高销售量，企业一直在以牺牲越来越多的应得利润为代价，这就提高了获得这部分额外销售额的成本。到了一定地步后，销售量增加就不再是好事，而成了坏事了。

我曾经从成本会计的角度论证过这一问题，我发现当企业为了提高销售量而对销售代理商和顾客给予折扣时，用于得到支持这种销量增加所需资金的成本也在提高，这样企业就剩不下多少利润了，相反，企业还在赔钱。这也是一些学步期后期的企业出

现这么一种怪现象的原因：个人因为其表现（以销售量来衡量）而获得奖金的同时，公司却在亏钱，甚至都快破产了。出现这一问题，是因为对个人的导向和他们获得奖励的原因对于满足整个系统需要起不到什么作用。这种情况就叫做“局部最优化”。销售上升不一定就能带来利润上升，如果所有的奖励都是以销售为导向，利润反倒真有可能受到影响（在发展中国家也会出现同样的情况，这种现象叫做“富了百姓，穷了国家”。百姓越富，国家也就越富，这样的想法是不正确的。在像美国这样的盛年期的国家有可能如此，但我们不应就此认为对美国有利的事对年轻的第三世界的国家也有利）。

为什么在公司都快破产的情况下个人还受到奖励？在学步期的企业中之所以出现这样的情况，是因为必要的评估企业正在进行的工作所耗成本的制度尚未建立起来。学步期的企业没有良好的成本会计制度，也缺乏足够的信息系统，这是很普通的现象。企业的组织结构、奖励制度和信息流程都是拼凑起来的大杂烩。

学步期的企业是受机会所驱使的，而不是一个能驾驭机会的企业。由于在婴儿阶段企业过于饥渴，任何能使它生存得更长一点的机会，它都不会放过。进入学步阶段后，当这样的机会源源涌来时，回想起令其心有余悸的婴儿期阶段，企业生怕自己错过了任何一个机会。这正是机会驱使企业的原因。能够拒绝机会的诱惑，需要成熟、具有安全感和自信心，而企业要做到这一点，就需要信息以及预算制度和控制措施。而这一切要到青春期阶段才能形成，一旦形成了，企业成为盛年期企业之后，就会变成驾驭机会而不是受机会驱使的组织。没有这种控制体制，企业会沉溺于结果，鼓励那些千方百计利用特定的机会的员工，即使他们是在削弱整体的基础也照样受到奖励。

在盛年期，企业很清楚什么该干，什么不该干。它们知道什么时候该放过一个机会，也明白为什么要放过它。这时的企业兼具了能力和自律，即有眼光又能自我控制，它同时关注着数量和

质量，形式和功能也达到了平衡，都能发挥出作用。因此企业能在获利的同时不断成长。

然而，进入盛年期是很困难的，要想停留在盛年期就更为困难了。当盛年期的企业开始丧失其创新精神时，企业就开始退出盛年期。为什么（E）的丧失会引起企业老化呢？因为（E）能提供灵活性，这是改变一个企业的积极力量。企业不能对环境作出反映时，企业就会死亡。首先，当企业丧失了创新精神（E）时就不那么积极主动了。随后，因为这一点它也不再对环境的变化作出反应，因此也就丧失了执行功能（P），不再能够满足顾客的需求。这时除非企业接受补贴，否则就会因发挥不了作用而死亡（1987 年诺贝尔经济学奖得主索洛在其 1956 年的一项研究成果中指出，一个国家经济上的成功是由于这个国家的技术进步，而不是由于其劳动力规模或自然资源存量。技术进步就是 E 的功能）。

企业行为的这一变化在上一章中已作过描述，而企业在盛年期和稳定期后的行为方式都可以归因于（E）的下降。行政管理人员和创业者之间的区别就在于，对于企业者而言，一件事只要没有专门禁止就可以去做，而行政人员则是一件事只要没得到特别允许就不能去干。

我是从对南斯拉夫的研究中悟出这一道理的。我研究了南斯拉夫试图从经济运行和政治体制上摆脱前苏联模式影响时所发生的情况。当南斯拉夫把市场的力量引入自己国家的经济并逐步脱离中央计划体制时，他们经历了极端困难的局面。在中央计划模式下，（E）的功能集中于政府，生意人不是生意人，而是执行政府命令和计划的官僚，管理人员的行为都是官僚化的，因此任何一件事只要未经特别允许都是禁止去干的。

当市场力量引入之后，生意人必须要像个生意人的样子，他们必须要表现出创新精神。也就是说必须竞争，必须有创新力，有创新精神，还要愿意承担风险。这种行为方式意味着他们必须

假定，一件事只要没明令禁止，那就可以去干。

我的研究揭示了这种风格与行为转变中存在的困难，作一个行政管理人员当然要比作一个创业者容易得多，因为前者没有那么多风险，要求也没有那么高。要是只要求大家遵守规则而别去改变规则，那么最终要求他们要有创造性和去承担风险时，原有的奖励制度下形成的过去的经验就会抵制这一变化。因此必须建立新的奖励机制，在企业风格与文化上要有所改变。

我发现官僚化行为就像一个陷阱，进去很容易，出来却难上加难。同样的道理，集中决策很容易，授权却很难。

如果你仔细观察生命周期曲线，你会发现盛年期并不在钟形曲线的顶端。实际上，盛年期是正在朝顶端迈进的阶段。原因在于盛年期企业还存在着创新精神（E），因此，还存在着灵活性的源泉，还能以（PAEI）的形式为企业提供活力。为什么企业会继续上升到钟形曲线的顶端呢？

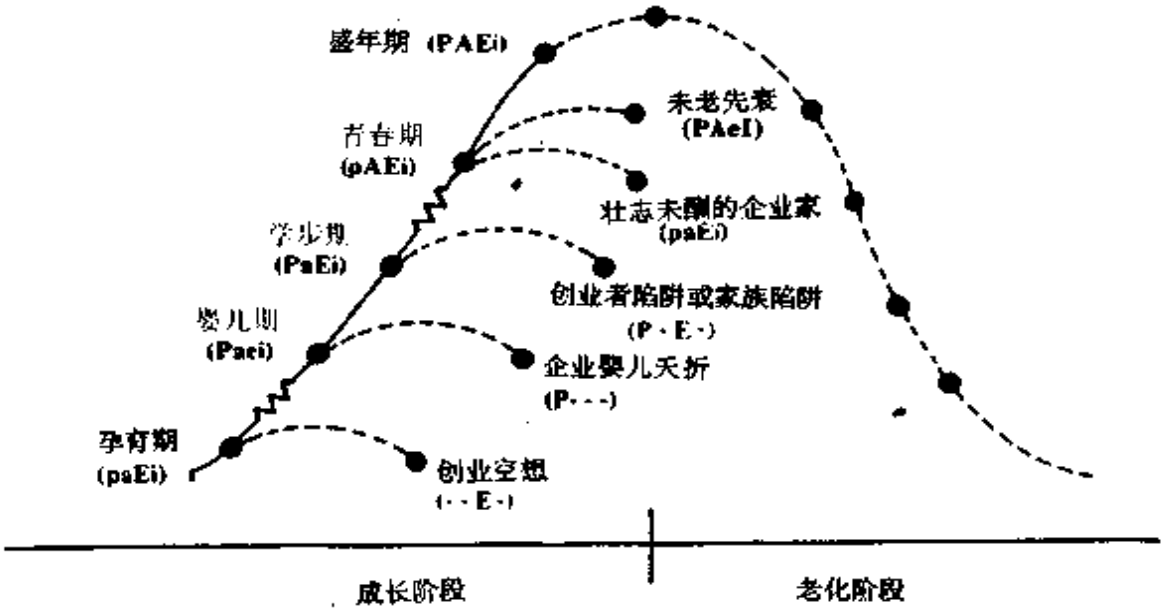


图 39　盛年期的企业文化

钟形曲线所表示的是企业的活力。活力被定义为企业在短期和长期取得效率和效果的能力。企业的活力不断在提高，但却是

以一种递减的速率在提高，因为企业的（E）在减少。当果子青着的时候，它还在成长；要是熟了，接下来就该烂了。因此，盛年期不是一个时点，而是一个过程。你向某一点前进，比你待在那一点要好。拿一个人的生活作比喻，一个人现在是什么样并不重要，重要的是他过去是什么样，将来会怎么样。一个人现在是什么样都是暂时的。我们应该把注意力放在过程上，而不是放在结果上，因为过程就能预示结果。

稳 定 期（PAeI）

在稳定期阶段，创新精神（E）下降了。由于（E）的下降，整合功能（I）增强了。

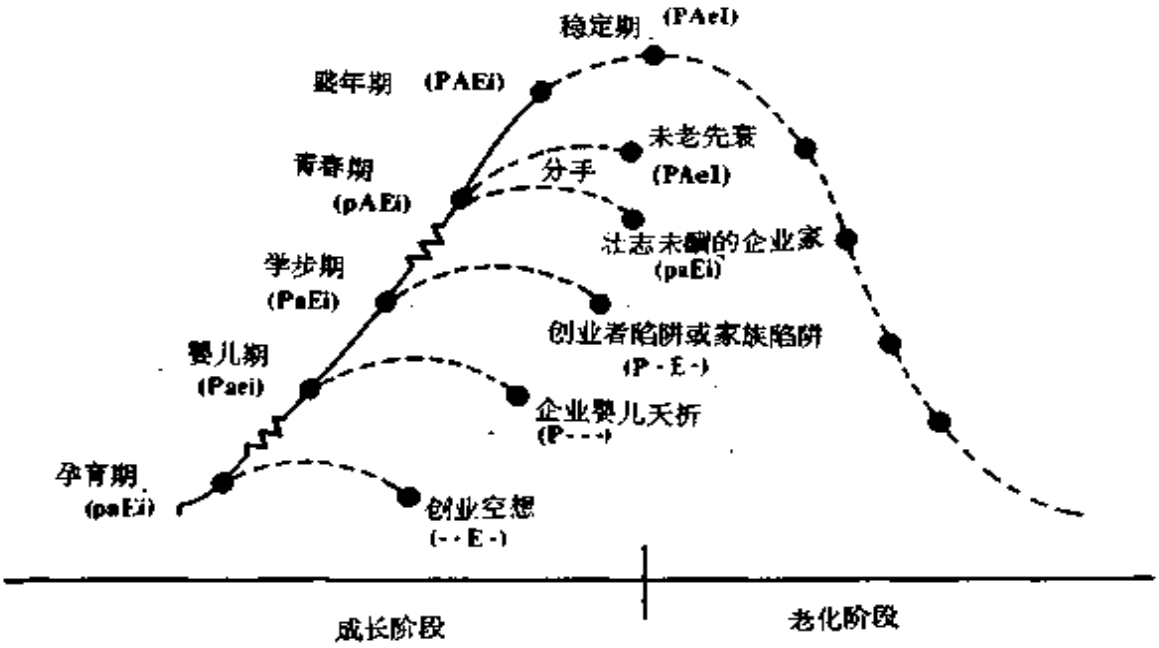


图 40　稳定期的企业文化

正如前面所讨论过的，在生命周期的成长阶段整合功能（I）也可能很高，但这是由社会文化演变而来的，不一定总能遇到这样的行为。在稳定期，我们所面对的是企业内部产生的固有的企

业文化。这种文化中，当（I）上升时，（E）会下降，也就是说如果长期的“做什么”的地位下降了，会使长期的“怎么做”的地位上升。

为什么（E）会首先减少

盛年期的企业文化是（PAEi），为什么在盛年期之后创新精神（E）是第一个要减少的因素，而行政功能（A）或执行功能（P）却不是呢？

要是执行功能（P）减少，创新精神（E）必须首先下降。因为（E）预示着（P）的行为，（E）就是长期的（P）。（P）是“做什么”，而（E）是“为什么要做”。因此（E）必须走在（P）的前面。

那为什么会是（E）而不是行政功能（A）减少呢？原因在于行政功能（A）的生存比率最高。（A）要进入一个企业非常困难，但一旦进去了，让它出来更难。行政功能（A）是不会自行减弱的。只有在（P）功能不再发挥作用时它才会摇摇欲坠。只有大家起来造反，也就是新的（E）或通过对企业进行专业改革才会破坏原有的（A）功能。因此，企业功能减少的顺序是，首先是创新精神（E）减少，接下来是执行功能（P）减少，然后是整合功能（I），最后当新的孕育期出现或企业文化完全发生变化时，行政功能（A）才会减少。

为什么（I）会增加

现在，我们再来剖析一下由盛年期的（PAEi）到稳定期的（PAeI）的转变是怎样实现的。并不是整合功能（I）的增加促使创新精神（E）减少了。相反，是（E）的减少使得（I）增长了。但为什么（E）的减少会表现为（I）的增加呢？为什么不表现为（P）或（A）的增加呢？

到目前为止还未露面的角色只有整合功能（I）了，从效用

的角度讲，（A）增加的边际效用要比第一次增加的（I）的边际效用小，所以（I）必然增加。创新精神（E）是一项长期的功能，它的减少要带来另一种长期功能也就是整合（I）的增加。

（I）的增加和（E）的减少可以通过这一事实加以理解：由于企业获得成功后达到了生命力的顶峰，因此为生存而拼搏就没那么剧烈了。它现在可以有余力把注意力转向内部，去关注人与人之间的关系和决定企业行为的各种价值观。正如我们以前讨论过的，这一过程可能在生命周期的早期阶段出现，但这却不是企业固有文化的发展，而是站在别人肩头上的发展——是站在企业身处其中的现有的社会文化的肩上。这一功能也有可能受到非常注重人际关系、十分看重以人为导向的创业者的培养，不过这种情况非常罕见，因为在这种情况之下，创业者必须擅长于（PAI）三种角色，但创业者想成功地创办一个企业，（P）和（E）这两个角色却是哪一个也不能牺牲的。

贵 族 期（pAeI）

根据前面关于执行功能（P）和创新精神（E）之间相互关系的讨论，如果（E）长时间处于低水平，最终会导致（P）的减少，这应该是显而易见的事。企业就是这样进入贵族期的。贵族期的企业文化是（pAeI），这一类型告诉我们，企业主要的导向是短期和长期的“怎么做”，而不是短期和长期的“做什么”和“为什么而做”。

执行功能（P）的减少意味着对功能的关注减少了，对形式的关注增加了。这也是贵族期的企业极端讲究仪式的原因。这时你怎么做一件事比这件事情本身还重要。人们怎样穿着，怎样言谈，彼此之间的关系怎么样，怎样服从企业的陈规和只可意会不可言传的价值观，所有这些都比他们对企业有多大的贡献重要得多。出现这种情况是因为贵族期的企业承担得起不以功能为导向

的做法。它基本上是在吃过去所取得的成绩的老本，戴着已经赢得的桂冠睡大觉。即便把贵族期企业的资金平衡表与盛年期企业的资金平衡表作一对比，你会看到贵族期企业的各种财务比率比企业在盛年期时高。贵族期企业的资金要比企业在盛年期时充裕得多，原因在于贵族期的企业不愿承担风险，与盛年期的企业比起来，更注重以数字为导向、以企业安全为导向。

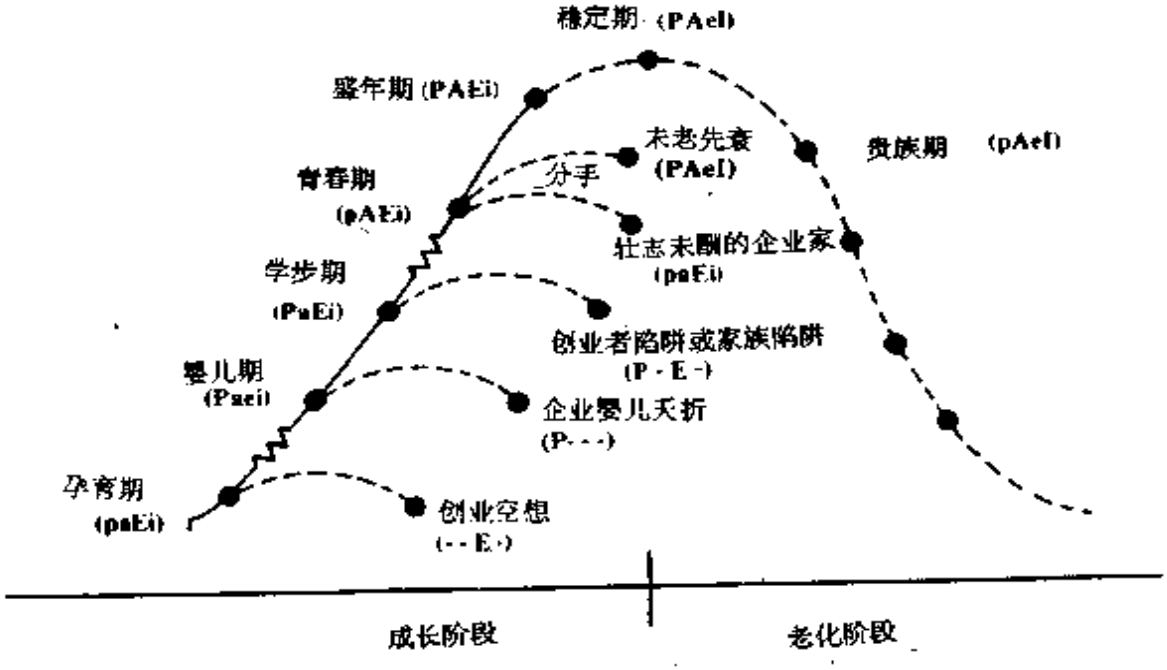


图 41　贵族期的企业文化

我跟许多资金非常充足的贵族期企业打过交道。有一次，在一家这样的公司召开的高层主管会议上，其财务经理竟问："我们现在有 3 亿美元现金。谁能出个主意，看我们该干点什么？"

一家公司有 3 亿美元现金并不见得不寻常。不寻常的是没有人出来提出下一步该做点什么。而且这样的事已经不是第一次了。根据我所进行过的访谈，当企业处于生命周期的这一阶段时，这种现象并不少见。就是高层管理人员也在等着别人告诉自己该做什么，而不是自己拿主意去做点什么，在做一件事需要冒风险时尤其如此。

在贵族期的企业中，有一种暴风雨来临之前的宁静。大家彼此之间谁也不得罪谁，谁也不反对谁。企业的气氛就是，只要你保持低姿态的时间足够长，说不定有一天你能当上总经理，大家都倾向于唆使别人去火中取栗，让别人去冒风险。

官僚化早期（pA-i）和官僚期（-A--）

世界在飞速变化时，企业的无动于衷最终必然会遭到报应。顾客不再上门了，因为别的公司能更好地满足他们的需求。而且，贵族期的企业不断提价使得其产品与竞争者相比不但过时了，而且定价也偏高了。顾客的离弃影响了销售额，而销售额会影响市场占有率，市场占有率则会影响到资金周转。

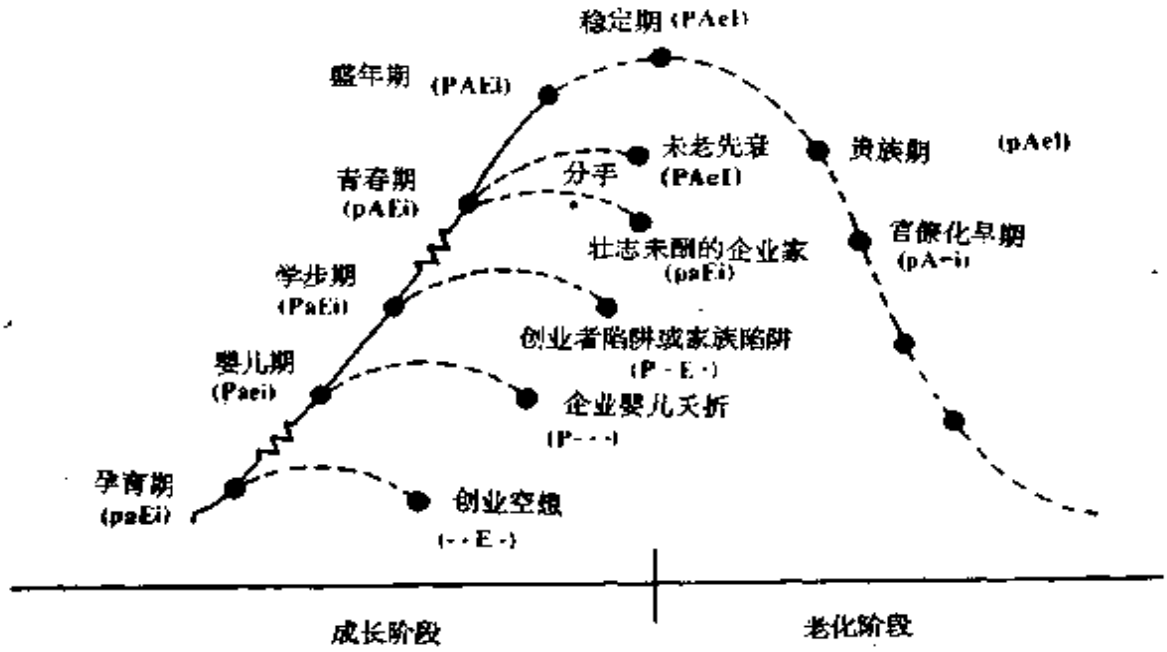


图42　官僚化早期的企业文化

一旦资金开始枯竭，所有的企业警报都会反映出“情况紧急!”的信号。企业急于想使（P）功能重新恢复活力，于是赶紧削价以刺激销售，但由于间接费用没有减少，企业实际上是在

以亏损的价格在进行销售。急急忙忙地削减间接费用很可能会把脂肪和肌肉一齐切下来，所以企业采取的解雇员工以及中断某些活动以降低成本的措施，很可能是在削弱企业提供（P）功能的能力。这时不管企业采取什么紧急措施，情况都已经糟透了。

企业成员从外部得不到结果时，就会矛头向内，彼此攻击。因为执行功能（P）的水平下降了，而且不那么容易恢复，整合功能（I）也下降了。现在企业中处于主导地位、像个怪物的影子一样在那里晃来晃去的只有行政功能（A）。

情况这么糟糕，大家需要对造成这种情况的原因有一个说法，他们必须要找到解决办法，必须要有希望才行。最后大家对这种情况的一致看法是需要一个新的、精力充沛的领导。于是他们开始寻找能带领企业走出困境的人。

在企业的成长阶段，认为改变领导就会改变企业行为的倾向作为一条成功而且正确的经验已经形成和建立起来了。于是大家想，既然以前这种做法起过作用，现在为什么不拿同样的方法来试一试呢？确实，换个领导的做法既简单又方便，把总经理炒鱿鱼再换一个新的总经理，要比改变企业的责任、结构、信息制度和奖励制度容易得多。所以企业选择了简单易行而不是做起来困难、又要长时间才能见效的措施。于是企业内部的政治迫害开始了。第一批解雇的是那些被归罪造成了企业困境的人。因为困境是由于企业对变化的环境缺乏适应、产品过时形成的，所以第一批牺牲在企业无知的祭坛上的是那些以前负责提供企业创新精神的人，也就是那些在营销、策略规划、研究开发和工程部门工作的人。错误地归因于人，而不是归因于改变制度的需要，会加速企业的死亡。

我认为这种现象是因为我们总是把原因和结果搞混造成的。在成长阶段，更换企业领导会改变企业行为，但这剂药方在生命周期的老化阶段却起不了作用。这时需要的是在制度上有所改变。在青春期曾经发挥了功能的行政体系现在阻碍了企业的发

展。目前形式要胜于功能。从边际分析来看，形式已经达到了窒息功能的那一点。如果功能要从形式中解放出来，必须要有所改变才行。也就是说反映责任、信息流通和奖励的企业制度必须改变。

老化是由创新精神（E）减少造成的。在官僚化早期阶段，（E）不光是在减少，而且是受到了排斥。这也是在官僚化早期阶段（A）遏杀、排斥、禁锢（E）的原因。这种做法会加速企业的瓦解。

纵观历史，一个国家经济兴盛的时候，他们就会欢迎犹太人，如果这个国家经济上陷入困境，犹太人就会因此受到指责，他们不是像在俄国那样被有计划地屠杀，就是像在西班牙那样的被驱逐。

这不仅仅是犹太人的命运，这种命运也落在中国人和亚美尼亚人这样有创业精神的种族头上。这种情况不仅仅是反犹主义，而是反创新主义。

当（E）消失时，企业的死期也就临近了。（E）给了企业生命力，它的消失就是企业的死亡。当所承担的义务经受住了考验时，企业就诞生了，而没人对其承担义务时，企业也就该死亡了。

企业只有行政功能（A）时，所剩下的就只有为形式而形式了，好像形式就是功能本身（因此才会出现固执于企业的仪式，而不去理解其目的或功能的现象）。尽管包括萨满巫师在内的每个人都知道求雨舞不会带来雨，但大家还是照行不误，这也是同样的道理。为了安稳，大家还留在企业，因为不是拿业绩来衡量他们，所以他们没有作出业绩、竞争或承担风险的压力。

只有来自外界的支持负担了企业费用的情况下，这样的企业才能继续经营下去，因为顾客不会为自己没有得到的服务付费，除非法律强制他们那么做。

死 亡 期（----）

在机能有限或根本发挥不了机能的情况下，企业由于缺乏短期及长期的效能实际上已经死亡了。如果是赢利性组织，只要不采取紧急措施，那就一定会破产。要想重新恢复企业的职能，这些紧急措施是必不可少的。

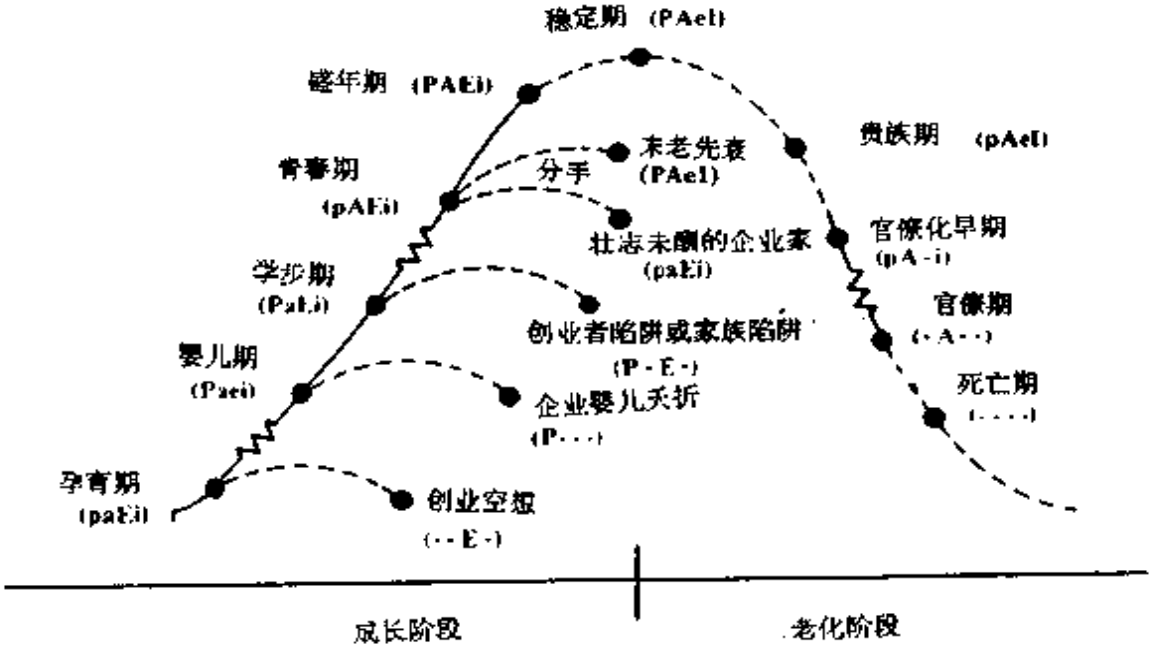


图 43　官僚化与死亡期的企业文化

有时候企业还活着是因为一些人为原因，出现这种情况是因为企业从政治角度看十分重要，外部力量担负起了让其生存的责任。我指的是尽管企业满足不了自己为之而存在的顾客的需求，但政府却将企业国有化或者不断给予其补贴的做法。于是企业的目标变了，不再是刚建立时为了满足外部顾客的需要，而是满足诸如不惜代价提供就业这一类政治需要。

于是企业变成了一个毒瘤，它侵占了能量，原本可以用于支持婴儿期企业和学步期企业的资源都被输送来维持像官僚机构一

样丧失了机能的企业的生存了。如果这些生存的外部补贴被撤除，死神就该降临了。丧失了机能，又没有外界的支持，企业最后只有完蛋。难于与之打交道的官僚期企业，看起来不可一世，实则不过是一个死气沉沉的空壳，一旦外部的经济支持撤除了，就会因没有外部的支持、也没有存在的理由而轰然倒毙。

只要不再有外部支持而必须以其机能作为其生存的依据时，企业就会死亡。显然这时（A）成了产生不了任何功能的纯粹的形式，而新的（E）——新的孕育期又将诞生了。

一个企业死亡时，只要加以鼓励，另一项事业就会在其灰烬中诞生。否则的话，更大的系统就会受到影响，整个社会在经济上就会慢慢走向衰落。

要弄清楚一个系统是否会死亡，无论这个系统是微观的还是宏观的，我们都应该先分析这一系统所处的环境以及这一系统是如何促进创新精神（E）的。

第九章

企业控制权预测

在第八章，我们分析了（PAEI）在整个生命周期中是怎样变化的。本章我们集中讨论实施问题，也就是权威性（authorance）在企业生命周期中的演变过程。

正如第五章所讨论过的，所谓权威性就是管理者用于促使行为发生的一切能量，它是由三种基本要素组合而成的：职权（authority，制定决策的法定权力）、权力（power，奖惩能力）、影响（influence，通过使被领导者信服而产生自发行为的能力）。这些要素的组合包括：授与的权力（authorized power,）即伴有奖惩权的制定决策的法定权力；间接权力（indirect authority），即靠影响来指挥但别人所感到的却是权力；有影响力的职权（influencing authority），即通过合作而建立在接受所制定的决策的基础之上的法定的决策权；以及 CAPI，这是职权（authority），权力（power）和影响（influence）的结合，这一结合可以产生对局势的控制力。

职权在生命周期中的演变

在孕育期，还谈不到职权问题，实际上职权与这一阶段也是不相干的。就像婚姻之前的恋爱期一样，因为还没有什么正儿八经的事要做，所以不存在职权事宜。这是一个建立信心的阶段，

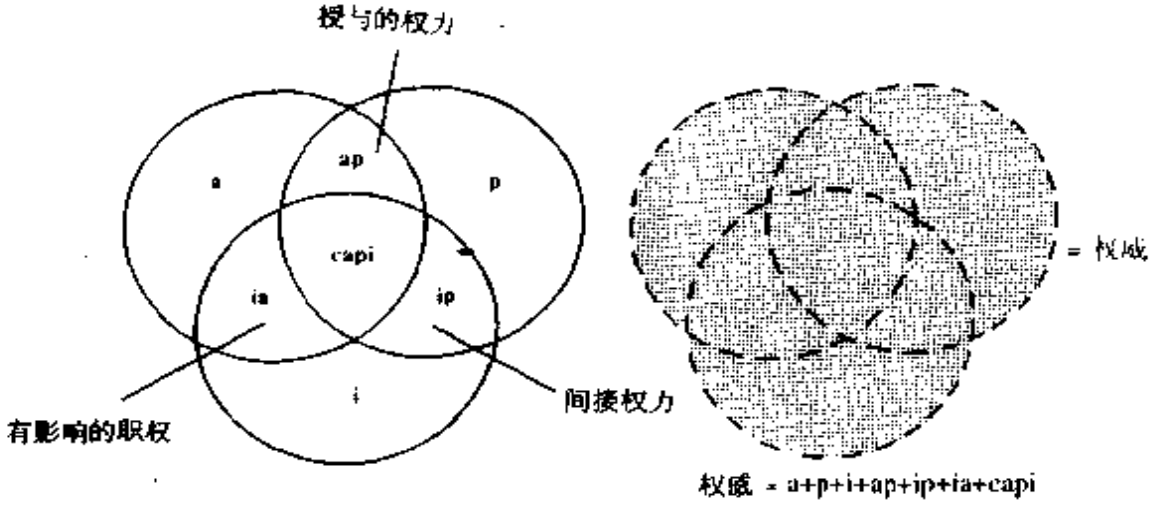


图 44　权威性的成分

每个人都小心翼翼地，生怕把别人给吓跑了。这也是一个分担的时期，决策是共同制定的，每个人都要花时间去说服他人。

企业诞生以后，马上就有很多事要做。时间一下子就不够用了。我们需要行动，而且是现在！决策必须制定，而且也是现在！

这种什么事都必须现在就处理的要求，意味着因为时间的压力有人必须具有制定决策的职权。职权自然是集中在创业者身上，他所承担的义务最大，为企业付出的牺牲也最多。如果企业是按合伙制建立的，合伙人就必须花大量的时间共同决定如何划分责任。结果常常是合伙人中的一方要比另一方的决定权更大。

在学步期，职权变得更加具有独占性。所有的头衔，无论是最高经营主管、最高财务主管、最高行政主管，还是创业者、总经理、董事长，常常都属于一个人拥有。企业成了一出独角戏，即便是合伙制企业或公众公司也不例外。有一位合伙人谈起他那位大权独揽的合伙人时说："我简直是创造了一个怪物！"创业者与下属们的交流越来越少。而且，因为公司成长得太快了，伴随着成功产生了自大的心理。确实也没有人对这种独占的职权发起挑战，他们不敢发起挑战，也没有因成功产生争论的道理。

在自高自大的心理作用下，创业者会觉得企业的成长和成就

都是他一手造就的。他认为，是由于自己的领导能力（天赋）、出色的决策、抓住了时机以及与客户的关系使得企业获得了成功。“他都开始相信报纸上吹捧他的那些新闻稿的内容了”。有一位高层主管曾这样评价他们公司的创业者。自高自大使得他越来越喜欢应用手中的职权，而很少去用影响力，允许这种情况出现是因为公司获得了成功。董事会也不会对此提出异议，因为在学步期的企业中，董事会成员都是企业内部人员，或者是由创业者的老朋友或家庭成员构成的。现在企业大获成功，每个人都在赚钱。“让他发挥吧！要是我们真比他还懂的怎么去办，那我们早就会处在他那个位子上了。我们显然没有他懂得多嘛”。“是我们更需要他，而不是他更需要我们”。这是学步期的典型心态。这时主管们对创业者唯命是从，有效的参与机制还没有形成。

然后就开始出差错了。公司也开始出现了裂痕，有人开始对创业者的职权发出了质疑。首先举起大旗造创业者、总经理或董事长的反的是行政管理人员，也就是那些受聘或受命加强企业组织建设的人，或是那些碰巧负责企业财务资料的人。

创业类型的人和行政管理类型的人之间的一场权力之争就这样开始了，而董事会则在一旁坐山观虎斗。如果创业类型的人（E）赢得了最终的职权，行政管理人员（A）会遭到解雇，于是又与新来的（A）展开了新的权力之争。如果（E）没有赢得最终的控制权，董事会就与（A）结成同盟，共同夺取职权并排挤（E）型的人。在青春期，当（E）最终被置于控制之下时，高层主管会议就获得了新生，董事会也就获得了完全的职权，一种共同参与的领导体制开始形成了。

在盛年期，职权掌握在高层主管和董事会的手中，而且每个主管都清楚自己有多大程度的职权。于是产生了与责任对等的分权与授权。

青春期前后的差别在于，在婴儿期和学步期，职权是个人化的，而在盛年期及以后的生命周期阶段，职权则是制度化、系统

化的。在盛年期之后，这种制度化和非个性化最终会达到让人觉得自己并不真正拥有职权的程度。

对这一转变需要作进一步解释。

管理学教科书告诉我们，职权必须与责任一致，反之亦然，粗看起来，这样说是有道理的。一个人没有职权怎么可能对事情负起责任来呢？没有相应的责任为什么还应该赋与他职权？听起来有道理，对吗？错了！我花了十五年的时间才弄明白这个道理，并找出教科书上的错误所在。

我是在诊断企业时才开始理解这个道理的。人们总是不断抱怨自己没有履行责任所必需的职权。几年之后，经过我诊断的公司也有几十个了，我开始奇怪为什么我从未遇见过一位声称自己的职权和责任一致的管理人员。有没有可能是理论上描述的这种情况现实中并不存在呢？于是我四处寻找，但确实找不到一个人说："没错，我拥有履行责任所需要的所有职权。"我认为，这种权责一致的情况只有在死亡的组织中才会存在；因此，教科书中所说的是一种极为不利的情况！为什么？

下面让我们分析一下，不过，要理解下面的章节，读者必须对第五章有一个全面的理解，所以我建议大家再复习一下第五章的内容。

我们能不能用一支激光光束作成的笔形成非常细的线画出一个方形，使我们如图 45 所标识的那样，对什么该做和什么不该做，应该怎样做不应该怎样做，谁该做谁不该做，绝对不产生任何疑问，显然做不到这一点，因为事情总是在变化。没有人能事先预知每一件事、事先决定每一件事。因此，就责任而言有那么一点是清楚的，即某件事属于某个人的责任范围，其余的不是他的责任，但在这之间却存在着不确定性。

应该怎样处理这种不确定性呢？让我们再拿打网球作个比方。在进行网球双打时，运动员总是想方设法把球打到对方的两位运动员之间的场地上去。对两位水平比较差的运动员来说，这

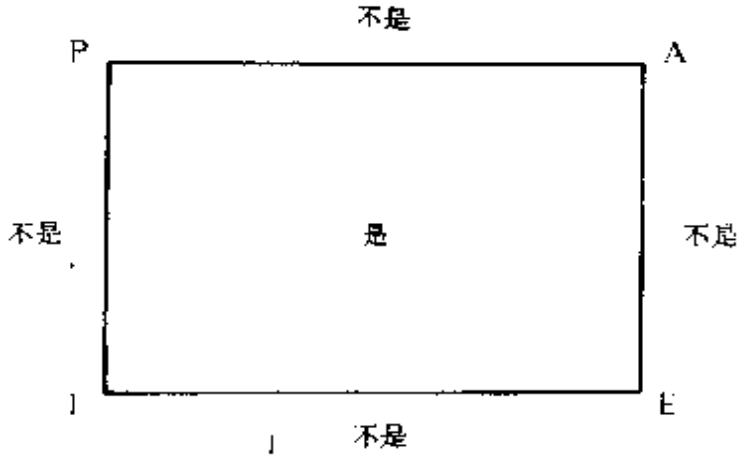


图 45　责任的静态定义

一不确定的场地谁都不去管，每个运动员都等着另一位去接这个球；而对一对水平比较高的运动员而言，这块不确定的场地是属于两个人的，他们有可能两人都跑去接这个球，最后由其中的一个人把球回敬给对方。

然而，两个运动员都去接一个球是缺乏效率的表现。为了让系统更有效率，有没有必要在场地中间精确地画出一条线，以明确谁负责场地的哪一部分？他们不能这么做。要是这么做了，他们得等到球落地以后才能作出反应。显然，那已经太迟了。

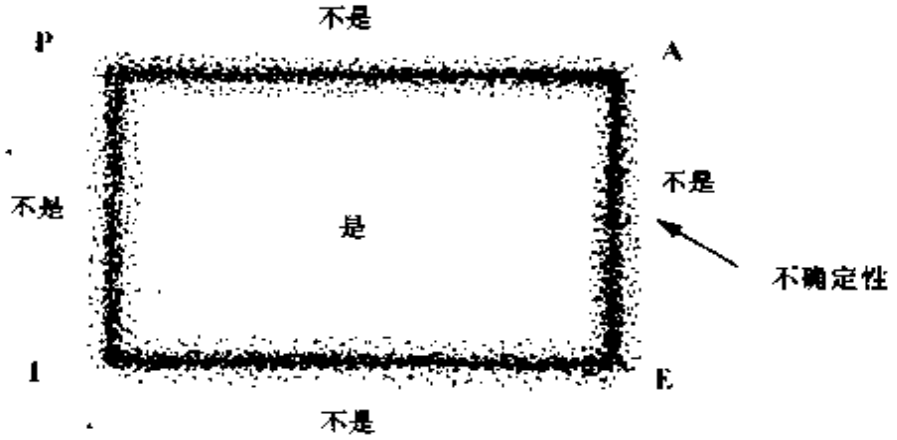


图 46　责任的动态定义

官僚化的企业是如何对待变化及随之而来的不确定性的呢？

让我们再回到网球双打的比喻上来，一旦发现有一块区域没人管，而两个运动员同时去接一个球又是没有效率的，他们会再聘一个人来负责这一中间区域。不错，但下面又会出现什么情况呢？显而易见，现在存在两处而不是一处无人负责的区域。下一次制定预算的时候，就会有人提出再增加两个人来处理新的不确定区域的要求。这样又会造成更多的不确定区域，所以原有的工作要多几倍的人来完成。

最后球场上挤满了人，没有人再去盯着球看了，他们不是互相盯着对方就是互相踩了脚，于是地盘之争就开始了。精力现在已经不在打球上面，而在保护个人的地盘上了。

现在“谁该负责什么”成了一个大问题，一些人退缩到了最为明确地属于自己的责任区域，以便自己不必卷入到地盘之争中去。另一些人想对不确定的区域负起责来，但弄了半天结果是侵入了别人的地盘，他们被指责想建立自己的王国，并因此受到排斥，有时不得不退到一边去。与此同时，球不断地飞过网来，但没人敢奋力挥拍，因为他们怕挥拍的时候碰着了别人。所以球要不是飞到这些官僚主义者的眉心上的话，他们是不会作出反应的。

由于地盘之争升级，大家能觉察到的职权不顶事了，能觉察到的责任感也在以同样的程度下降。但场上必须得有人来填补漏洞，去承担指挥比赛和发号施令的职责。因此，职责会逐渐集中起来。大家都想让别人告诉自己该做些什么，他们宁愿一丝不差地去犯错，也不想大致差不离地把事情做正确。如果假定这种官僚做法本身是无辜的，那就只能把这种行为归因于政府部门要求的本质就是如此。官僚主义者因为浪费和错误的判断常常处于被审查的地位，所以他们变得更加谨慎，宁可把错事做对，也不愿把对事做错。

做事方法必须正确的要求对个性是行政类型的人有吸引力，这种人更愿回避风险，重形式而不重实质。然而，随着企

业中这一类型的人员日见增多，官僚主义的行为却被更进一步加强了。

错误在于官僚主义想尽可能地减少不确定性，但在这样做的同时却减少了企业的灵活性。要使不确定性降到最小，人们就得试图把责任划分清楚。情况有所变动时想把责任划分清楚，就必须减少责任，而且职责也必须相应减少。由于管理是少不了的，所以整个系统呈现出集中化的趋势，责任和职权都上升到最高层去了。一些烦琐小事，实际上是不相干的问题，都会一骨脑儿涌到总裁那里去。结果他所承担的责任和要作出的决策过多，对真正的问题反倒关注不到了。责任不分散，情况就会变得更糟，这样使得他的负担更重，也就会造成更多的问题得不到关注。这就是企业死亡的过程。

而其他人却渐渐觉得，他们既然不负责任因而也就没有职权。他们觉得责权相等的时候也就是他们觉得自己既无职权也无责任的时候，这种情况只有在官僚主义完全膨胀时才会发生，那时不会再有什么改变，责任区也不会发生变动，当然职权范围也不会再有什么变化。这一现象发生时，企业就不再对环境的改变作出反映了。也就是说企业已经死亡了。只要活着就意味着我们不可能左右自己生活的每一个部分。有经验的管理人员都明白这个道理：有一些事情是自己能够控制的，而有些事情是自己不能控制的，还有很多领域他并不知道自己能不能控制。

责任超过职权，或职权超过责任，都是正常现象。两者不可能相等，因此随着事态的变化，责任和职权两者都在变化。在青春期之前，职权是个人化的，在青春期，职权不再是个人化的，而是制度化于企业的规章制度之中。在盛年期，职权既是制度化的又是个人化的。达到这一点之后，职权逐渐从负有责任的人手中被剥夺，并引起了效益下降。到了官僚期，大家觉得自己手中的职权都快一点不剩了。但这也是我们发现官僚期的人一个个兴高彩烈的原因。这时不确定性消失了，他们只要照章办事就行，

非常轻松。只有在学步期晚期和青春期才会看到愁眉苦脸的人，因为那时企业的不确定性最高。

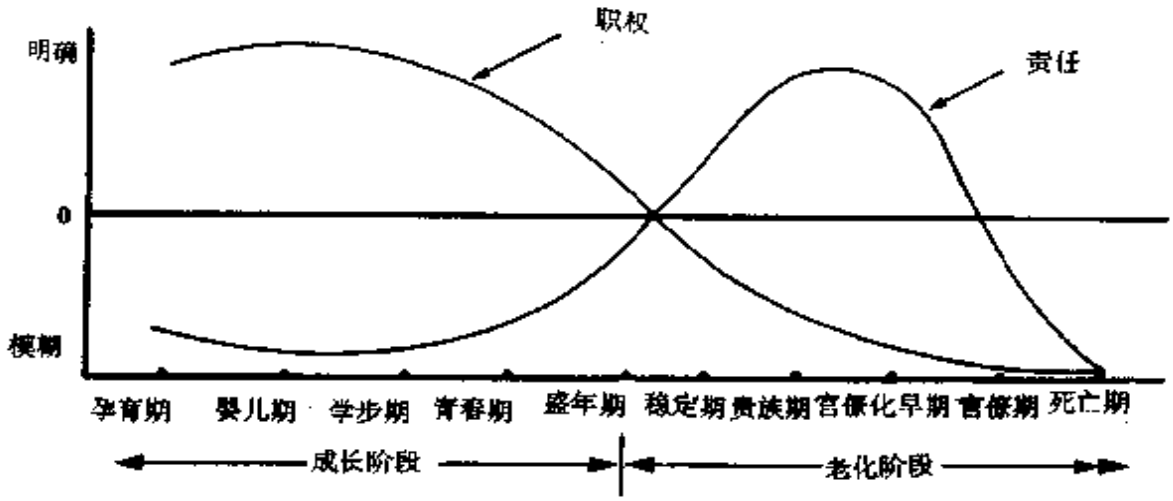


图 47　生命周期中的职权与责任

权力在生命周期中的行为

在孕育期，因为创业者在努力承担义务，所以权力是很有意义的。无论什么人，只要创业者需要他的合作，而他又能决定自己是否与创业者合作，那他就肯定掌握权力。创业者为了争取这些人对自己的努力加以支持，会信誓旦旦地保证日后一定会履行自己对他们的诺言。这也是许多人尽管可能对整个事业意义不大，却在企业中仍占有一席之地的原因。

在婴儿期，创业者牢牢地把握着对企业的控制权，因为他不想失控。他像个母狼一样拒绝有人去碰其幼崽。如果创业者在这一阶段失控，那他所承担的义务将不复存在，企业在婴儿期便会夭折。

企业降生之后，权力会从创建企业所需的人手中，转移到维持企业生存所需的人手中。这一转移过程非常有意思。效忠的人变了。在孕育期，有权力的人在企业外部，他们是创业者的配

偶、家族成员、朋友和银行家。一旦企业诞生，权力就转移到那些为了创建企业日夜操劳的人手中了。创业者的秘书的权力会变得非常之大。秘书实际上是在给创业者所扮演的（PE）角色提供（AI）的功能。一个优秀的主管秘书的意见会受到创业者的信任，他说话很有分量，备受器重。是他阻止了错误决策的实施，直到创业者改变主意，从而使创业者避免了许多麻烦。所谓秘书，就是创业者无论做什么事、什么时候做、跟谁一起做都要与之商量的人。秘书为创业者提供了一条十分重要的信息纽带，使得创业者对将要发生的一切都会事先有所了解。他是一种政治标准，他能告诉创业者哪些事从权力关系的角度看是能够接受的，哪些事则不能接受。

其他一些权力团体包括销售经理和采购人员（如果企业是零售批发连锁店的话），会计人员的权力比较弱，而此时还谈不到市场营销部门的作用。他们之所以比较软弱是因为创新精神（E）全部集中在创业者身上，所有的市场营销和财务方面的决策都是由创业者来做的。工程部门的劳力此时也起不了多少作用。因为创业者还在开发企业创始时所拥有的技术，所以还不存在技术改造的压力。因为企业还小，所以也不存在人力资源或人事部门。即便是一家比较大的公司，人事部门的重要性与销售部门相比还是很小的，因为后者才是企业生存的关键。

如果是经营送货业的企业，创业者也许会授权别人进行销售和采购。但他却不能把财务授权给别人。他也许并不喜欢财务方面的事情，但在生命周期的这一阶段，谁成功地掌握了企业的资金周转，谁就拥有权力。

在青春期，权力和职权都分散了。很难弄清楚权力到底在谁手中。职权和权力会从创业者手中转移到财务人员手中，从外部导向的人手里转移到内部导向的人手里。因此，从婴儿期到青春期，职权和权力都是无法结合的。职权集中在创业者手中，而权

力转向哪里则取决于企业的需要。到了青春期，创业者拥有职权而财务系统的人则掌握权力。再后来，权力和职权开始彼此靠拢。在企业进入盛年期以前这两者必须结合起来。

在健康的转移过程中，创业者和专业管理人员会分享董事长和常务主管、总经理和常务经营主管的职位。创业者可能担任董事长、总裁或总经理的职务，而所聘请的专业管理人员则担任主要经营负责人的角色。在另一种情况下，创业者可能成为董事长，而专业管理人员则会成为总经理或主要经营负责人，有时候主要经营负责人也会让第三者担任。不管在哪种情况下，职权和权力都是连结在一起的。企业就是这样发展到盛年期的。

盛年期之后，职权和权力又分离了，随着企业滑向贵族期，权力从上向下移动，而职权则向上移动。企业越是有计划地集权，职权和权力之间的这种纵向差距也就越悬殊。渐渐地有人会抱怨自己有职权却没有权力，有人手中握有权力却抱怨自己没有什么职权。

授与的权力也可能发生分化。这种分化会采取对抗性工会的形式出现，工会本来是授权为雇员服务的，现在则开始用授与的权力与管理人员作对了。

在存在地盘之争的官僚化早期阶段，授与的权力的划分界线是很模糊的。出现这种现象是因为责任范围在缩小，要求职权范围要在程度上适应这种缩小。由于责任的缩减比职权和权力的缩减容易，因此模糊不清的地方就产生了。

当职权和权力分离开来时，企业反倒笼罩着一片平和安宁的气氛，现在是有职无权，有权无职。之所以有平和安宁的气氛，是因为每个人都觉得麻木了。工会指望着管理者，管理者却指望着华盛顿。在华盛顿，白宫依靠着国会，而国会则依靠内部的政治派别。职权和权力分离到一定程度后，要有所改变就非常困难。多年来，我收集了不少这方面的例子。

夏威夷有家邮局需要一台机器来搬运邮局外面收件平台上的邮袋。而这一请求要得到来自华盛顿特区的批准才行。答复的速度非常慢，等批复总算到了邮局手中时，拆开一看，华盛顿的专员否决了这项要求，理由是这种机器不能放置在邮局外面的雪地里。但我们都明白，只有华盛顿才下雪，夏威夷是从来不下雪的。

另一个职权集中后丧失作用的例子，是关于洛杉矶社会服务部的。这个部门有15000名雇员，有15亿美元的预算用于社会福利事业。但部门主管手中只能支配5000美元的经费，简单到把一台计算机由一个部门搬到另一个部门的工作，竟然也要高高在上的总部的某人同意才行，于是大家干脆打消这样的念头了事。

在瑞典，我在诊断该如何恢复政府机构的活力时，曾要求几个部的司长（他们是在财政部长、外交部长和国防部长等内阁成员之下的高级管理人员）举一个因为他们缺乏职权而无法独自解决的问题的例子。他们提出来供分析的例子竟然是把一个人从一个部调到另外一个部。

我们假定外交部需要一个人，而农业部人员有富余。这么简单的调动问题，司长却做不了主，尽管他是政府的重要管理人员，是内阁大臣之下任命的职业公务人员。为什么？因为200年前，为了限制国王的职权和权力，每一个部几乎是按自治机构来组织的。各部共同的中心是内阁。但内阁总理与其他内阁成员平级，只不过是排在第一位而已，他并没有凌驾于其他阁员之上的职权。更为复杂的问题是，每个部都有自己的工会，他们在人员调动问题上都有一定的发言权。

在我看来，没有120个人动用其CAPI能力，就别想改变把一个人从一个部调到另一个部的有关法律。这就是僵化。所以政府人员在增长，取得的效果却没有明显的增长也就不足为怪了。

影响力在生命周期中的行为

在孕育期，影响非常重要。那时还谈不到职权，而权力是掌握在拒绝合作的人手中。在婴儿期，职权的地位上升了，权力转移到了企业内部人员的手中，影响却消失了。这时候没有时间去空谈，现在是大干快上的时候！影响力需要时间，而企业缺少的就是宝贵的时间。因此，在婴儿期的企业中，事情是靠合法的权力，而不是靠影响力来完成的，而且是用一种独断专行的方式去完成。

在学步期，影响力又恢复了，但它是以与职权和权力结合在一起的形式恢复的。这时创业者具备了CAPI，成功使得大家什么事情都能接受。接下来失败产生了，如果情况好的话，影响力会转移到技术专家身上，如果糟得话，影响力会完全消失得无影无踪。

在盛年期，CAPI由参加高层主管会议的人员掌握，管理人员既有合法的权力又有影响力。企业会系统地取得成功。从稳定期开始，影响力以职权为代价逐渐上升，职权则越来越集中。职权的集中说明对于处于企业基层的人而言职权减少了，他们很快就会发现，不管要做成什么事，惟一可以采用的办法就是应用影响力。但影响力却是与权力相伴随的，所以真正出现的都是间接的权力。这时大家做事都非常听话，不过受影响力作用的人却是担惊受怕地在做事。他那样做并不是因为他信服了，而是因为他害怕报复。

当下一次严重的危机爆发时，也就是市场丧失、开始亏钱，导致企业进入官僚化早期阶段时，职权成了一具空壳，影响力也没有了，权力成了保留下来的惟一的管理能量来源。现在进入了火并时期，没有时间去高谈阔论或说服人，已经到了这种生死存亡的时刻，任何工具和手段都被不加选择地用上了。

生命周期中的CAPI演变

CAPI可以衡量一个企业的控制力，预测力和所具有的力量。

CAPI的变化特点取决于企业在生命周期中所处的位置。在孕育期，谁具备CAPI并不重要，大家正热恋着呢！这也是人们在孕育期相对而言不太重视控制权的原因。只要你热心于创业者的主意，只要你愿意支持新的企业，就算你一份。创业者是在替自己的梦想收买支持者。当这种乱七八糟地出让控制权危及到创业者作为企业管理者的存在时，清算的时候就到了。这一般是发生在青春期。

一旦企业降生，CAPI就会固定下来，一般会集中在创业者身上。如果他有影响力，在生命周期的这一阶段也并不发挥多么重要的作用，这时要想实施一项决策，授与的权力就足够了。如果创业者不具备CAPI，而只有授与的权力，日后就会留下危机的祸根。企业进入学步期之后，企业越成功，创业者就越自大，也就越愿意动用权力。他越是动用权力，就越听不进去别人的话，也就变得越孤立。而他越是这样做，青春期开始以后他犯的错误也就越大。

产生危机的原因就在于权力是最易得到的一个成分。正如谚语所云："权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败。"创业者的权力越大，他就越愿意使用权力。没人敢对他的决定发表不同意见。最后，他会犯一些大错，使整个企业和自己在企业中的权力都陷于危机之中。

在青春期，CAPI是反复无常的。在专业管理人员和创业者之间、董事会和家族之间，企业和创业者之间都存在着权力之争。

如果企业过了青春期这一关存活下来，CAPI会在系统中稳

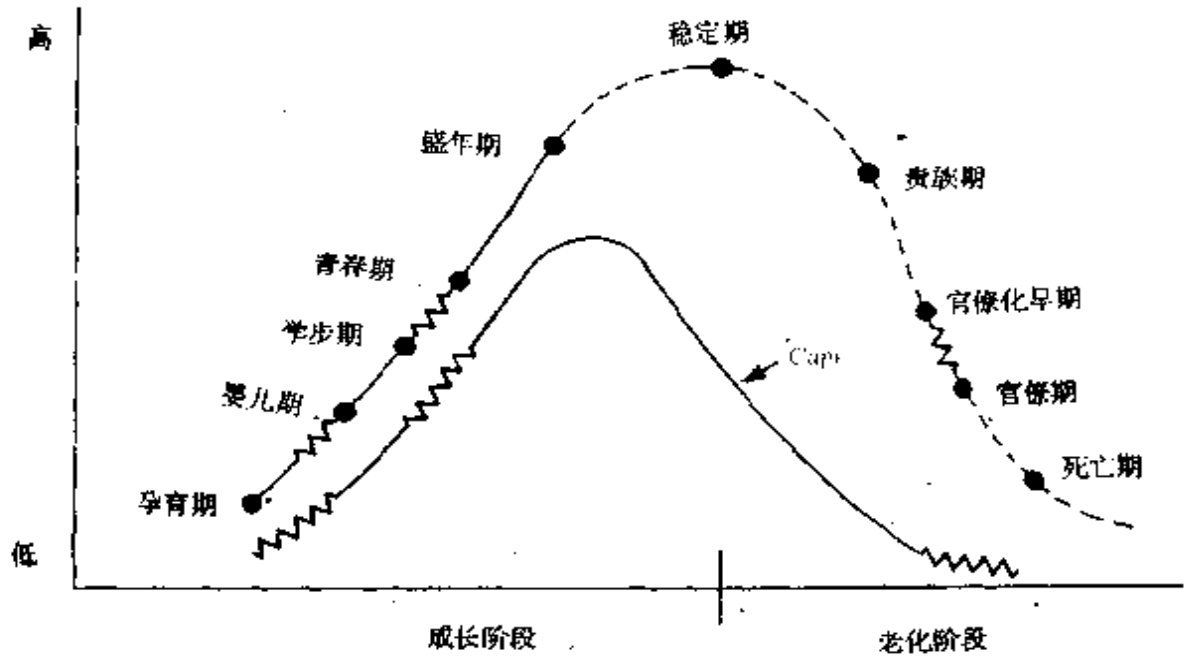


图 48 生命周期中的 Capi

定下来，归于高层主管会议成员手中，于是在董事会、高层主管会议、创业者、股票持有者以及专业管理人员之间形成了一种权宜之计。

贵族期之后，CAPI 开始下降，因为在股票持有者、管理人员、工人和技术人员之间存在利益之争。在下一章中，我们将讨论 CAPI 及控制力是怎样遭到破坏的以及遭到破坏的原因何在。

到了官僚化早期阶段，CAPI 几乎趋近于零了，这也是右手不知道左手在干什么的原因。他们彼此诋毁，于是企业内部爆发了内战。当大家感到 CAPI 为零时，企业也就“脑死亡”了。

第十章

企业老化的原因

是什么因素引起了企业老化？是由于灵活性的减少和可控力的加强到了一定程度后造成的，因为企业会失去控制力，CAPI会破裂，所以老企业最终会出现问题或疾病。每个利益集团都试图把企业拉向有利于自身但却有损于整个企业的方向。

灵活性和控制力是创新精神（E）和CAPI的函数。高度的创新精神（E）和CAPI可以使得企业既灵活又可预测，使企业行为处于可控状态。

那么有哪些因素会影响到创新精神（E）和CAPI呢？

企业生命周期中创新精神(E)的演变

在（PAEI）四大角色中，对于企业文化改变最为关键的是创新精神（E）。它先于执行功能（P）并且决定着（P），因为它是长期条件下（P）的组成部分。行政功能（A）是由（P）所必须完成的任务决定的，由于（E）决定（P），因此（A）也是从（E）中派生而来的。换句话说，我们做一件事情的方法必须适应我们想要做的事情的内容，而所要做的事情又是从我们做这件事的原因派生而来的。谁跟谁一起来做这件事，也就是整合功能（I）也跟行政功能（A）一样，是由（P）、最终是从（E）派生出来的，只不过整合功能（I）采取的是一种有机式的办法，而

行政功能（A）采用的是一种机械式的办法。企业的价值和哲学，应该由企业的目标、顾客的需求，以及为满足这些需求所要达到的技术要求来决定。正因为如此，黑手党的价值观与教会的价值观才会有所不同。这一论述的底线就是，随着企业中创新精神（E）的改变，企业文化也会发生改变。

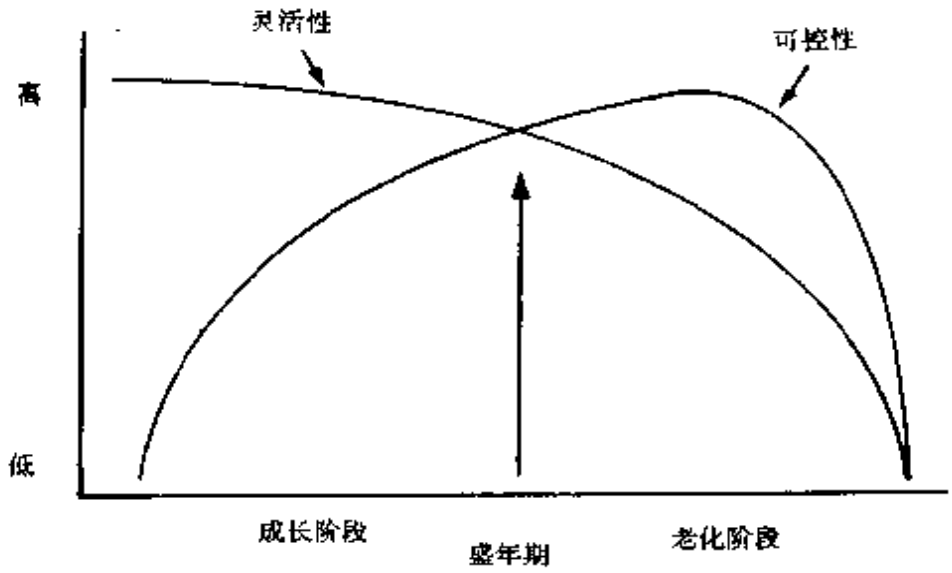


图 49 生命周期中的灵活性与可控性

让我们再来解释一下创新精神（E）对企业文化产生影响的重要性。到目前为止，显而易见是（E）在影响（P）。（E）是长期的（P），所以是（E）在驱使（P）。

为什么（E）为影响（A）呢？在生命周期的成长阶段是创新精神（E）在阻碍行政功能（A）的成长，当（E）消失时，执行功能（P）开始让位，行政功能（A）则开始无控制地增长。因此创新精神（E）也决定着（A）的行为。

（I）怎么样呢？它跟（A）一样。在成长阶段，创新精神（E）很高，因此执行功能（P）也相应提高，这就阻碍了整合功能（I）的成长。在老化阶段，当创新精神（E）消失而执行功能

(P) 下降时，(I) 必然也会下降，因为人们开始为个人的存在而争斗。

此外，创新精神（E）还是企业中的带动力量。当所承担的义务［也就是创新精神 E］诞生的时候，企业也就诞生了。当所承提的义务消失之后，即使企业的某些部分还能发挥机能，但企业已经脑死亡了。

因此，要弄懂生命周期曲线，注意力一定要放在创新精神（E）上。这是一个生死攸关的信号，必须加以监控。

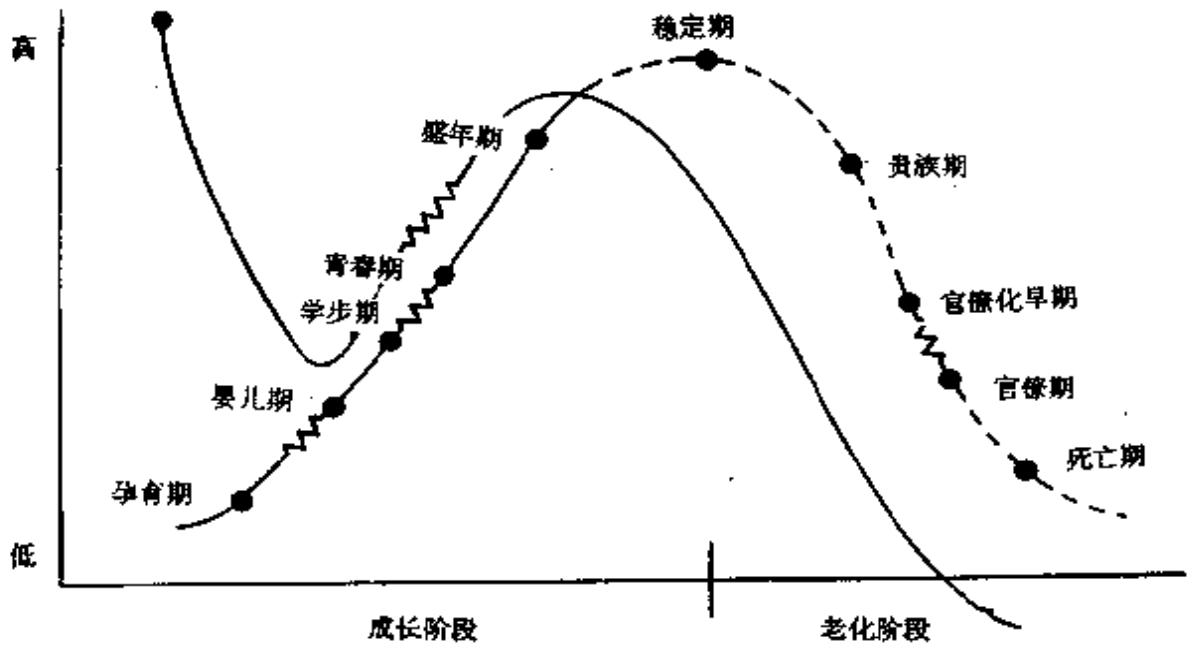


图 50　生命周期中的 E（创造力）

看一看上面的图表，我们就可以分清创新精神（E）沿生命曲线演变的行为。

我们首先应该注意到的事情是，在孕育期（E）非常高。此时伴随着创办企业的可能性，到处都充斥着嘈杂、兴奋、承担风险的愿望、创造力、想象力以及迷惑力。这种行为是能够发挥作用的，因为它促使企业进入了未来。如果没有热恋，也不兴奋，第一个遇到的困难将是企业降生所需要的、所承担的义务不见

了，创业的构想不得不放弃。

当企业降生、风险已经产生以后，会出现什么样的情况？只要没有风险，热情就会高涨。当风险产生时，创新精神（E）下降得飞快，因为没有时间来考虑，也没有时间去创造。现在是干事的时候。这一转折让大家变得清醒了。人们开始问到底出了什么事情："自从我们创立了这个企业之后，就不再有时间去思考，去兴奋，去跟大家聚一聚。天天就只有拼命工作。"这种现象是正常的，因为企业必须克服所面临的风险。企业必须要满足某种需求，以完成企业向市场承担的义务，这也是创业者对自己所作的承诺。现在正是承担义务的时候了。

然而，如果（E）沉睡的时间太长，企业就有可能死亡。管理人员要有能够维持（E）的利益、使（E）保持对企业所作的承诺的眼光，这样才能使企业安然渡过婴儿期的困境，当然，这是一件棘手的工作。如果管理者对这一梦想不能恢复信心，也说不清楚企业想要取得什么样的成绩，那么婴儿期的企业的结局就只是一摊子棘手的事情，管理人员最终会筋疲力竭、无力支撑。

不断保持创新精神（E），至少是潜在地保持，是必不可少的，这样当企业终于摆脱了资金方面的压力，也不用再为必须满足顾客、供应商和银行迫在眉睫的要求和压力等不断增长的需要而头疼时，大家就有一定的时间去思考了，这时创新的梦想就又会从企业意识中重新浮现出来。人们开始重新梦想的时候，也就是企业进入学步期文化的时候。在这一阶段，企业的创新精神（E）又会上升，而企业也有时间去做一些新的尝试了。这时事实已经证明，企业能够克服婴儿期的困难生存下去。

下一步会发生什么事情？当企业规模越来越大时，所犯的错误也会更大，对行政功能（A）的需要就提到议事日程上来了。当（A）角色的地位提高时，企业中的专家统治、官僚化、系统化以及制度化，也就是决定"谁来做什么，什么时候做，怎么

做”的企业结构，就开始冲击到创新精神了。到了这一点后，创新精神不是在引导能量，而是被（A）所引导。人们会发觉，所有关于由“谁来决定什么，跟谁一起来决定，怎么决定”的新的规章、程序和形式都是一种束缚。

这也是（E）曲线在学步期和青春期之间，以及进入盛年期之前的整个青春期都是曲里拐弯、忽上忽下，飘忽不定的原因所在。这时在企业和创业者之间会存在地盘之争。创业者是既想自己做决策，又想着分权。最后所形成的就是鱼与熊掌兼得症［因为分权是创新精神（E）向下转移的结果，授权则是执行功能（P）向下转移的结果。创业者想授权，也就是想把（P）功能向下转移，但缺乏行政功能（A）的约束，（P）和（E）在过了一段时间后会相等，因此，事实上他是在分权而不是在授权］。

创业者会说：“我要分权，我要使企业的领导权制度化，这样就没有必要每个人不论什么事每次都跑来找我了。”“但是，”他又补充道：“可别不请示我就自己拿主意。”或者他会说：“只要你有把握确信你所做的决定如果向我请示也是我要做的，你想怎么定都行。”结果必然会出现第22条军规那样进退两难的尴尬情景。

在青春期的企业中，行政功能（A）与创新精神（E）之间会产生冲突。是以系统化、秩序和效率为导向，还是以成长、不断变革和市场为导向？这两种观念产生了冲突。这实际上是数量与质量、灵活性与可预测性，功能与形式之争。（A）所提供的是以形式、可预测性以及质量为导向，而（E）所提供的则是以数量、灵活性以及功能为导向。导向之争在企业的权力结构层十分明显。创业者确实想重建企业结构，使得企业达到一定程度的系统化，一切井井有条。于此同时，他又把有关制定财务、市场营销以及产品发展政策的关键因素牢牢地抓在手里。

把这些决定性的权力从创业者手中拿过来，使之制度化为专业的管理决策而不是创新型的管理决策，会使（E）和（A）之

间的冲突更加剧烈。创业者也许会说自己是在分权和授权，但实际上他做不到这一点。所以企业里的其他人往往弄不清楚他所讲的话的真实意图。

如果（A）和（E）的角色是分别由两个合伙人代表的，这种情况就很可能导致合伙人分手。这种情形之下，常常是（A）型个性的人留了下来，而（E）型个性的人则离开了企业。企业的创新精神在这一时刻会受到严重威胁。

盛年期会出现什么情况呢？如果企业在青春期存活下来了，那么在青春期和盛年期之间（E）还会继续增长。在青春期（E）制度化之后，到了盛年期，（E）会溶入企业的制度当中，而不再为某个人所垄断。

创新精神（E）的制度化意味着将以专业的方式作出创新性的决策。信息被汇集在一起，按照相关的政策、方针和战略加以讨论，而决策的执行不会依赖于任何个人和其特有的风格癖好。盛年期之后会出现什么情况呢？（E）会逐渐丧失。

在官僚化早期阶段，当（E）所剩无几时，每个人都开始为自己寻找出路。即便是存在什么创新精神，那也不会用于给企业带来好处，而只会用于给个人谋利益，有时甚至是以牺牲企业的利益为代价的。在官僚化早期阶段，（E）开始被排挤出企业。（E）型的人遭到解雇。就社会的层次而言，他们不是被驱逐出境，就是一拿到出国护照就赶快逃离这个国家。

生命周期中影响创新精神（E）存在和减少的因素

在整个生命周期曲线中，创新精神（E）变化的背后是什么？这些变化为什么会发生？20 多年来，在跟大大小小的企业打交道的过程中，我也不断在琢磨这个问题，现在我可以很有把握地说，有几个基本因素会对企业中的创新精神（E）产生巨大的影响。如果我们了解了这些因素，那么我们就可以采取一些特殊的措施处理好一些潜在的问题，避免他们发展为病态并对企业

自身产生危害。

创新精神（E）对个人和企业而言都是渴望值和预期值差异的函数［$E=f\left(\frac{渴望值}{预期值}-1\right)$］。只要一个人的渴望值比他的预期值高，这个人就是年轻人。运气和成功之间有什么不同？我在瑞典听到过这样一种说法："成功是得到了你所想要的东西，而运气则是你得到后还会想的东西。"当你所渴望的比你所预期的高时，那你还比较年轻，你会指望去获得成功，而不仅仅是凭运气、你不会待在那里守株待兔的。

有一次，我对一个熟人说，他真够幸运的，体重没有超重。他看了我一眼，说："我是通过努力才做到这一点的。"那时我才发现自己在保持体形方面靠的是运气，而不是经过努力后去获得成功。

一个人展望未来时说："我对我所期望的一切已经满意了"的一天，即他接受了所期望的并感到心满意足的那一天，也就是他心理开始衰老的一天。

共有四种因素会影响到满意值与期望值之间的差异，这些因素能够通过直接影响创新精神来改变企业的意识。这些因素包括：

1．企业领导的智龄 } 人的因素
2．领导风格的机能 }
3．已感知的相对市场份额 } 企业组织因素
4．企业结构的机能 }

这四大内部因素是处在企业的直接控制之下的。当然，还有一些外部因素，比如环境、技术、市场和政局变化，也会对企业的老化产生强烈的影响。这些外部因素会加速企业的老化甚至会使企业跨越某些阶段急速老化，在市场不规范、不稳定时很容易出现这种情况。总而言之，要妥善处理好这些因素，要求管理人员要采取跟对待内部因素同样的态度，只不过采取措施的时机和顺序有所不同。

企业领导的智龄

首要的因素就是企业中决策人员的智龄。我们所说的是那些控制企业、组成企业 CAPI 的人，而不是企业的所有者。这一因素也许跟企业的所有权有一定的联系，但这种联系不是必然的。一般情况下是管理人员在控制企业，而不是散布在各地、在董事会中也不具有代表性的所有者。

究竟什么才是企业中拍板定调制定决策的人的智龄？我所指的智龄，是指在他们的心理上满意值与期望值的差异，这种差异随后会影响企业的整体意识。智龄与自然生理年龄没有必然的联系。有些人 50 岁了但仍很年轻，有些人才 25 岁就已经暮气沉沉了。问题的关键在于，他们是把期望值作为满意值来接受，还是他们的满意值与期望值有所不同。这种不同还不仅仅是一种数量上的表示，很可能他们在量上不再有什么要求了，但在质上有更高的要求。但不管是在质上还是量上，他们必须要有更高的要求。如果他们在质上或量上不再有什么更高的要求了，那他们就在老化了。他们开始接受目前的状况，更糟的情况下，他们会认为未来的局面也不会有什么不同。

如果控制企业的人的智龄像这样把期望值视为满意值接受，那企业就开始老化了。企业会老化，是因为企业内部没有了变革的干劲和动力，这往往是从控制核心中那些制定关键政策和决策的人开始的。

所感知的相对市场份额

能够影响创新精神（E）的下一个因素是所感知的相对市场份额。市场份额是所有具有某种需求的顾客被满足的百分比，他们是企业的销售对象。按照生意场上的行话，就是企业在能够满足同一需求的相似产品的销售总额中所占有的份额。这里“所感知（perceived）”的含意是什么呢？

一个企业的市场份额可以在一夜之间从百分之百的占有率降到万分之一的占有率，但收入却是一成不变的。市场份额取决于你选择什么样的群体作为计算的分母，取决于你所选择的作为参照的市场。如果一个企业把市场定义为购买自己产品和服务的顾客，那么它的市场份额会达到100%。这有点像在官僚政治体制下的用人方式。有用人决定权的人早已内定了自己想要的人，但由于法律规定他们必须从众多的候选人中进行挑选，于是他们把条件规定得只有他们自己的候选人才具备："招聘：此项工作所需人员须在东加利纳出生，年龄38岁，曾在西加利纳高中受过教育，1967年毕业。"能有多少人恰好是38岁、1967年毕业于西加利纳高中同时又是在东加利纳出生的呢？可想而知。

市场份额也存在着同样的问题。一个企业所满意的市场份额可大可小，这取决于对市场的定义。从某种意义上讲它可以轻而易举的占有世界上最大、最有利的市场，企业的领导人只需找到惟有自己的公司才擅长的领域就行。比如，我有一个客户是世界上最大的私有化公司，这家公司实行的是电脑化管理，受到多种媒体的关注。关键就在于这个企业总是认为自己所拥有的市场份额只是所感知的市场份额。

相对市场份额指的是企业占有的市场份额与其最大的竞争者所占有的份额的比。假定有一个公司其所觉察的相对市场份额是2。这就是说，要是他们占有了35%的市场份额，那么他们最大的市场竞争者的市场份额就是17%。这种情况会使企业感受到竞争的压力还是感到自满呢？

无论哪一行，最大最强就跟体育比赛中的冠军一样。要想保持状态，一个富于挑战性的竞争者是必不可少的。如果企业的领导人认为企业不必再通过竞争去满足所感知到的市场需要的时候，也就是他们觉得拥有了一批决不会背叛自己的入了谜的听众的时候，企业的创新精神以及适应环境变化的倾向和满意度都会受到伤害。这时企业希望顾客来适应企业，而不应是企业去适应

顾客变化了的需要。当企业认为自己占有了市场的绝大部分、已经能够左右市场，所感知的市场份额也已经达到了顶峰时，企业就进入了这一阶段。企业领导开始认为他们的市场份额不能再有所增加了，因为获得这一增加的百分比的成本要比所回报的价值要高。

那些执掌企业决策大权的人开始这样认为："就这么样了！我们已经取得了成功！我们已经做到位了！"这种态度会给企业的创造力造成不可弥补的损害。他们忘了一点，当他们到达山顶时，剩下的唯一的去路就是下山了。

成为冠军会使企业变得自满。保持状态、保持第一的方法就是不断面对强有力的挑战。独霸市场不过是一个目标，只需花一个晚上庆祝一番就行了。接下来必须录求新的视野，对市场必须重新定义，这样就会把新的竞争者引入画面。地平线要随着企业的发展而移动，否则的话他们的眼光会越来越低，到最后就只能看到自己脚底下那点距离了，接下来他们就会完全停止向前运动。

领导风格机能

影响创新精神（E）的第三个因素是领导风格的机能。这是什么意思呢？当企业因为生命周期而发生改变时，需要有不同的领导风格。而追随者和领导人之间存在着相互影响。我们无论从历史还是从政治科学的角度都可以明白这个道理——有什么样的群众，就有什么样的领导风格。只要你告诉我你们公司是一种什么样的体制，我就能告诉你这种体制需要哪种类型的领导。

对生命周期的每一阶段而言，哪种类型的领导才是最有利的？如果企业需要有某种认识，能够提供这种认识的起作用的领导风格是什么？所谓领导，就是领导人创造的一个使企业从一种认识水平提高到另一种认识水平、从生命周期的一个阶段进入下一个阶段的动态过程。换句话说，领导就是有能力把企业从这一堆问题解脱出来使之面对下一堆问题的人。他能够解决昨日的问

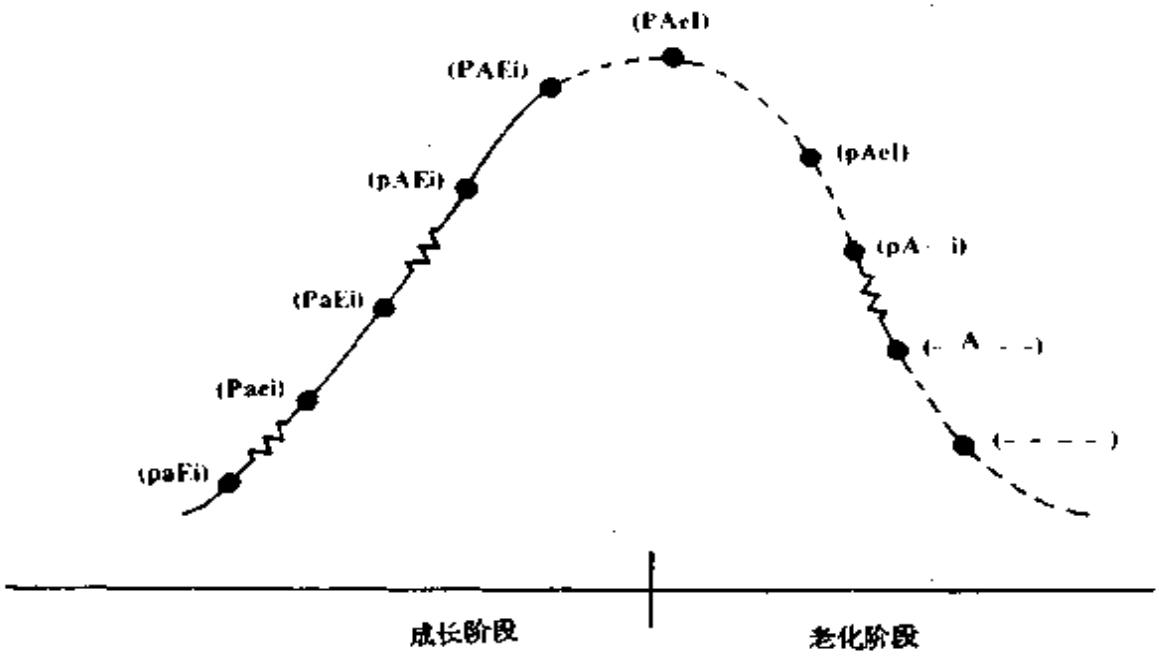


图 51 整个生命周期中的企业类型

题，同时又使企业为明日的问题作好准备。

我们还是以摩西为例。他所做的，实际上是使犹太人摆脱了在埃及的种种问题而去面对迦南的问题。领导所起的作用并不是把系统从有问题的阶段带到不存在问题的阶段而是使系统去面对下一个层次的问题、下一代的问题。领导机制健全，就意味着企业面临的下一代的问题会比企业目前所面临的问题更复杂、更深刻。只有这样企业才是在成长。实际上，你所挑战的问题有多大，你能够取得的成绩也就有多大。

在孕育期，创业者们都在梦想着自己将要去开创的事业。只有带领企业进入婴儿期的人才会成为企业的领导。带领企业进入婴儿期是什么意思？是谁使企业冒着风险诞生的？在那个阶段哪种领导风格能够发挥作用？如果领导者的风格是强调行政功能的（A）型风格，是不是就不能发挥作用了呢？那当然！因为（A）型的人只会说："不行！不行！不行！"这也不行，那也不行，结果是什么也不会诞生，企业也永远别想开始运营。什么样的领导

类型才能让企业诞生？才能让企业把众人的才智汇集在一起，采取断然行动，承担起风险，使之进入实际运营？是执行功能（P），行政功能（A），创新精神（E），还是整合功能（I）？

自然是（P）型的人。这一般是那种敢说："我先投5000美元，我先来承担风险"，"行了，开始行动，开始干吧，我准备好了"的人。他们是些实干家，因为企业一诞生就需要真正承担义务，需要有人来干事情，需要有人对要干的事情定调子，为以行动为导向的企业确立行为模式。

在孕育期，处在领导位置上的人都是梦想家和理论家，他们是企业的创造者。当企业诞生之后，这些理想主义者会遇到什么样的命运呢？他们常常会被扔在一边，被以行动为导向、敢闯敢拼的人所取代。企业在婴儿期想生存下去需要的是实干，而不是空谈，令人满意的领导者是那种既会梦想又能实干的人，因为他的眼光能使企业进入婴儿期的梦想实现得更快。但既便如此，实干都还是最基本的要求。企业要迈进到婴儿期，还是必需由（P）型风格的人来实现。

领导风格所反映出来的是生命周期中下一个阶段的企业风格。领导者具备的风格模式就是企业下一步应该成为的样子。这是一个人之所以是领导而不是追随者的原因，这也是领导者常常要胜过他所领导的众人的原因。

只有在成长阶段，为生命周期的下一个阶段作出规划才会起到领导应有的作用。在老化阶段领导者必须以以前的生命阶段为范例，否则他的领导就只能加剧企业的衰退。这使得领导的角色变得更为难当，因为这时你是在逆流而上，而在成长阶段你只须比别的企业游得快一点就行了。

这足以说明成长阶段的企业领导者无法站在老化阶段能发挥作用的领导者的角度对其工作加以了解的原因。他们理解不了为什么要花那么长时间，如此小心翼翼地处理一件事情。他们不明白，逆水行舟比顺流而下在权力关系的处理上要险恶得多。在老

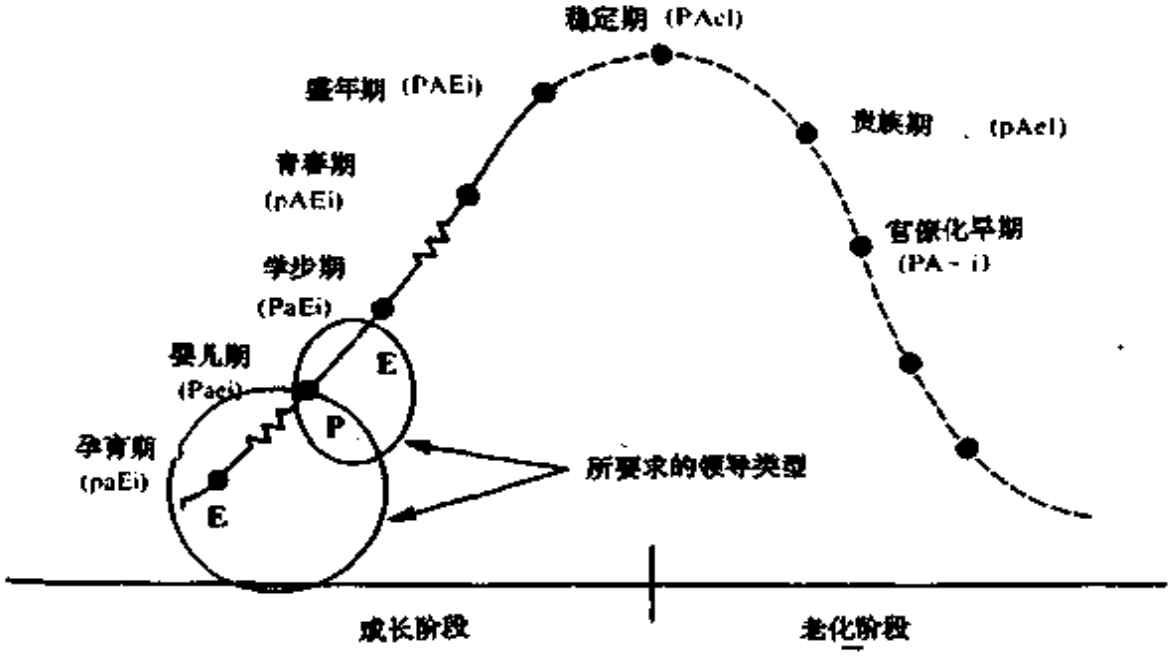


图 52　孕育期和婴儿期的领导类型

化阶段的企业中，领导者必须作出种种痛苦的决择，还要在权力之争中生存下来。而在成长阶段，领导者做决策时没那么痛苦，在权力之争中也不那么容易受到攻击（青春期除外）。

在学步期的企业中，哪种类型的领导才没有资金紧张的困扰同时又能开始梦想？请回过头去看一看企业生命周期图。现在所需要的是创新精神（E）了，因为重新回归到富于创造力和富于梦想的模式成了十分迫切的要求。过去，创新功能（E）都是由创业者提供的。因此，这时常常出现（PE）风格的创业者，他是“实干家加梦想家”类型的人。他会给厂里扔个手榴弹引起一场火灾，等火燃起来的时候，他又跑去扑灭它。只要火一灭，他又会再扔一颗手榴弹。他就是通过这种造成困难然后又去解决困难的方式迫使企业连蹦带跳地跨越式地成长。这些创业者都是脚踏实地的梦想家。他们既是纵火犯又是消防队员。这时的企业面临的是管理造成的危机，而不是对危机进行管理。

在青春期阶段，企业必须得以组织化、系统化、稳定化。这

时质量就远比数量显得重要了。这时需要一种什么类型的领导呢？有一个偏向于行政管理的（A）型领导是很重要的。这一阶段常常发生领导风格转换的困难。从学步期转换到青春期，要求领导风格从（PE）型转换到（AE）型。这会招致麻烦。首先，（A）型的管理者是与（PE）型管理者完全不同的家伙。（A）型的特点就是慢，什么事情都要搞透彻，爱琢磨，不爱冒风险。这种类型的人注重细节。而（PE）型的人的特点是快，对细节不感兴趣，爱冒险。这两种领导风格是格格不入的。（E）型的领导要求下属们上班时比他来得早，下班时比他走得晚。但是，没人知道什么时候他会来，什么时候他会走，所以下属们的行为也特别怪异，难以捉摸。（E）型的人都希望自己的部属随叫随到。

而（A）型的风格则完全不同。他上下班都很准时。这让（E）型的人觉得上当受骗了，他认为（A）型的人对公司不够忠诚，觉得（A）型的人没有全力以赴地去工作。（E）行事鲁莽，而（A）则喜欢三思而后行。（E）是先拍完板然后才去思考。而（A）则要在脑子里过一遍后才会定一件事情。（A）觉得自己必须随时拿把铁锹跟在（E）后面为他收拾烂摊子，而另一方面，（E）却认为（A）妨碍了自己去干自己所喜欢的事。两种类型的人会发生明显的冲突。

如果所聘请的人具有正确的领导风格，那么这种冲突会有所缓解。真正所需要的是（pAEi），而不仅仅是（-A--）。纯粹A型风格的人在纵火犯一样的（--E-）之下工作的话很可能一事无成。尽管他自己有可能在企业中存在下去，但却是以牺牲企业为代价的存在，因为他不能成为企业所需要的角色，他会变成多余的（----）。

实际上企业所需要的是能够把创新精神（E）和行政管理（A）结合起来的（AE）型的新的领导。不过这种风格也有自己的不足。他们可以作出色的企管顾问，但如果他们改变不了自己的风格的话，是不会成为现实生活中的优秀管理人员的。

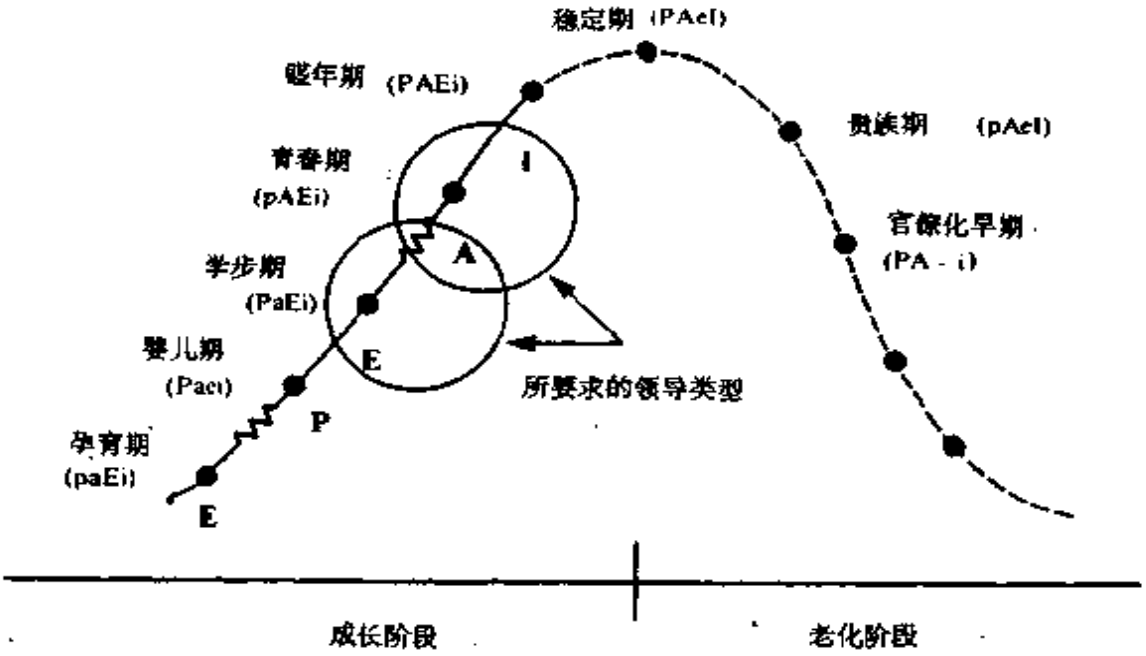


图 53　学步期和青春期的领导风格

一个人能不能改变风格必须经过实地检验才行。

共有两种选择：

1．看（PE）型的创业者能不能把风格改变为(AE)型；(或者是)

2．用（AE）型的人取代（PE）型的创业者，让（PE）型的创业者去作董事长，而把（AE）型的人放在常务经营主管的位置上去。

从婴儿期到青春期的企业转型过程期间，管理企业的难点在于，如果企业领导不改变风格，那么就得把企业领导换掉。管理企业不是马拉松比赛而是接力赛。如果领导个人不能随着条件的改变而改变风格的话，企业就必须把领导权从一个人的手中转到另一个人的手中。

如果没在企业生命周期的适当的点及时有效地转变领导风格，就会引起一种导致企业老化的因素产生。在婴儿期，需要的是一个强有力的（PE）型领导，他是那种富有进取心的“梦想

家加实干家”，这种人通常靠自己就能制定出有远见的决策。在学步期，所需要的则是组织能力强、做事系统化的人，这种人能够清晰地阐明方向，使企业作出应做的决断。这时候就不是在唱独角戏了，因此就需要（AE）这种系统化的人。但危险在于，一旦某个领导者取得了成功，即便是他再也不能满足企业的需要了，他也会牢牢地占着那个位子。（PE）型的人不会给（AE）型的人让路，而（AE）型的人一旦坐上了那个位子，以后也不会给企业需要的另一种类型的人让位。

如果是从（PE）型转变为（pAei）型，矛盾会更加尖锐，因为（A）型的人占据了领导地位之后，没有什么压力迫使他让出位子来。我们回顾一下对企业生命周期的描述，会发现在盛年期、稳定期或贵族期不存在改变领导风格的压力。盛年期是因为一切尽如人意，稳定期是因为问题尚处于潜在阶段。而贵族期则是因为资金充裕，资金平衡表上的各种比率也不错，我们前面所谈到的“冯奇康提尼症”根本就不允许人们对这种自鸣得意表现出不满。现在是暴风雨之前的平静，不存在改变领导风格的压力。

因为（A）型的领导风格不再能够满足企业的需要，所以渐渐失去了作用。在青春期以后，当企业向盛年期迈进时，所需要的领导风格应该是对整合功能（I）有所强调的人。为什么是（I）呢？

在盛年期，企业文化中执行功能（P）、行政功能（A）和创新精神（E）都是齐全的。企业结构合理，每一项工作的人选都很恰当，做到了人尽其用。在这种情况下，领导角色的作用就是聘请合适的人选，整合结构恰当的企业中所出现的正常的冲突，给大家指明前进的方向。因此一个强调整合功能（I）的领导是必不可少的。

在生命周期成长阶段的任何一点所需要的领导风格，都是使企业摆脱目前的阶段进入下一个阶段所需要的领导风格。在孕育

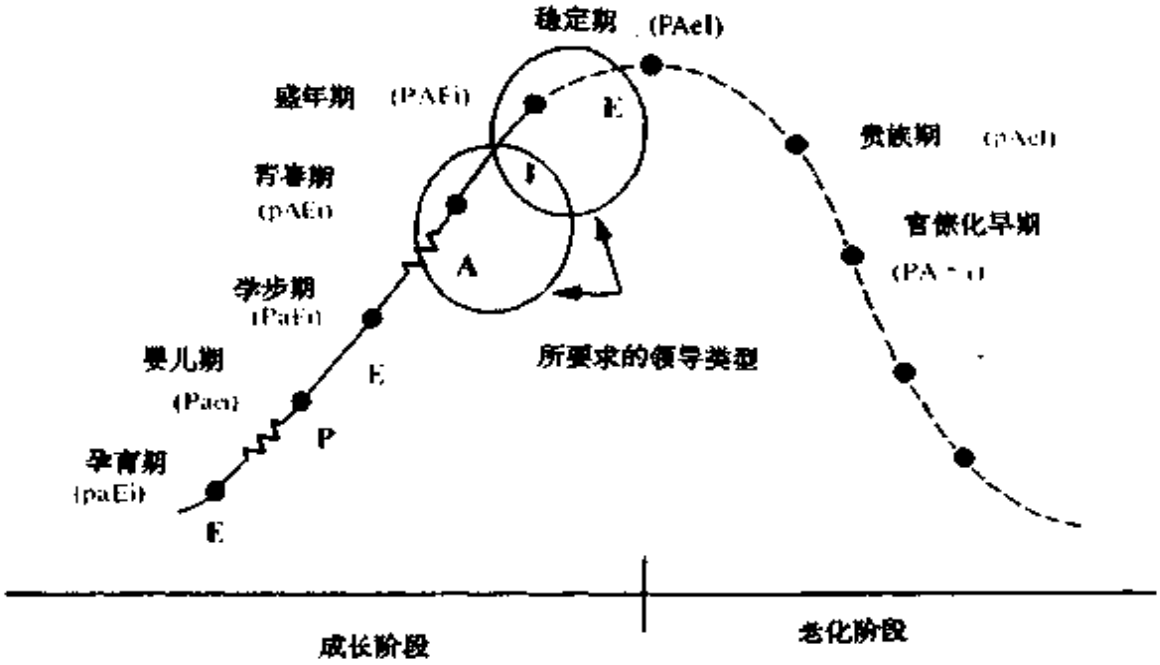


图 54　青春期和盛年期企业的领导风格

期，企业文化所要求的是先幻想然后使企业诞生的领导者。因此必须是（PaEi）型的风格，只有这种风格才会催生企业，以行动为导向又不失远见。在学步阶段，需要创新精神（E）使企业进入这一阶段，也需要行政功能（A）使企业能从学步期的种种倾向中冷静下来，不致使企业负担过重。在青春期，需要行政功能（A）使企业进入这一阶段，但企业会因必须要处理的冲突而受到困惑；然而，整合功能（I）又是企业进入盛年期必不可少的，所以在青春期能够发挥作用的类型是（pAeI）。

如果进入盛年期要求整合机能（I）有所增加，企业文化中创新精神（E）开始减少时，领导者就必须提供这一机能，因此使企业保持在盛年期所需要的领导风格是（paEI）型。

领导风格

孕育期	PaEi
婴儿期	PaEi

学步期	pAEi
青春期	pAeI
盛年期	paEI
稳定期	PaEi
贵族期	PaeI
官僚化早期	Paei
官僚期	?
死亡期	?

读者应该注意到，所要求的领导风格是受企业文化支配的。在成长阶段，企业所要进入的阶段的文化决定着发挥作用所必需的风格。在盛年期之后，所需要的领导风格就不再是企业将要形成和进入的企业文化类型了，而是恰恰相反的类型。领导风格应该阻止这种发展才对。由于从盛年期开始，企业开始丧失创新精神（E），所以企业需要富于创新精神（E）的领导阻止这种情形的发展，以弥补创新精神的不足。

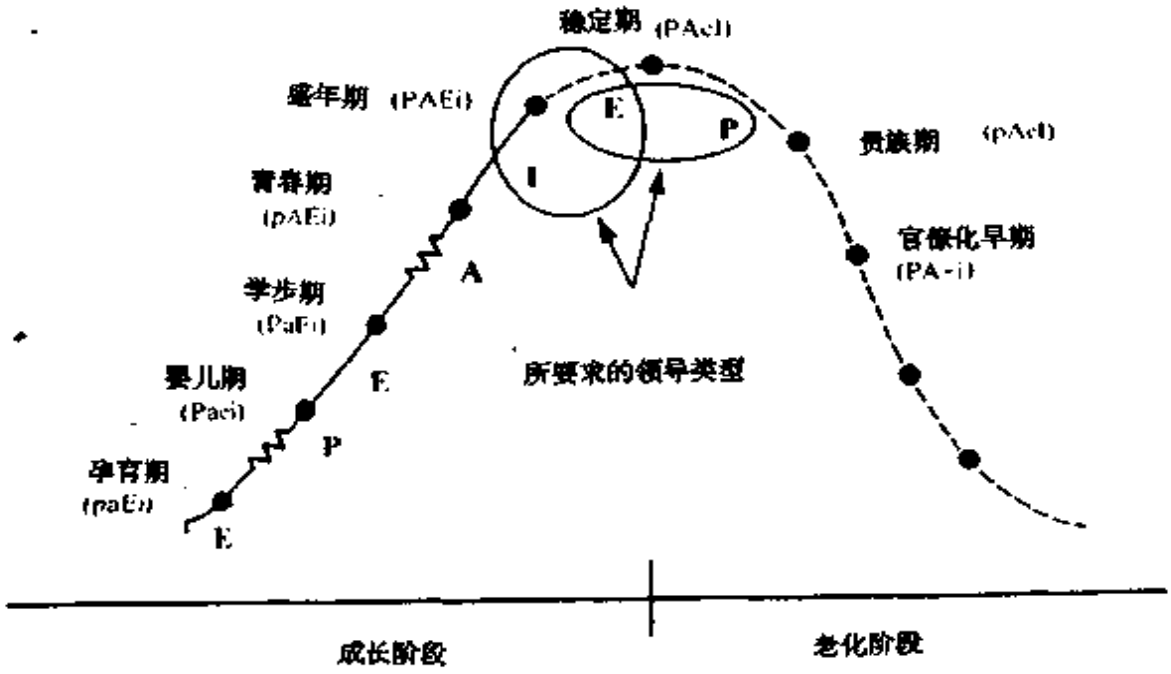


图 55　盛年期和稳定期的领导类型

盛年期的领导者应该是（paEI）型的，应该是一个政治家。这种人极富远见，能够把大家整合在一起，填补执行（P）和行政（A）的角色，使大家紧随着他的远见行动。

企业脱离盛年期后，企业的灵活性，也就是创新精神（E）丧失了。因此，所需要的领导风格就是那种能阻止这种情形发展并提供创新精神（E）的类型。因为执行功能（P）在贵族期已经丧失了，在稳定期能够起到阻止情况恶化作用的风格就成了（PaEi）。这一（PaEi）风格与企业在婴儿期时的（PaEi）风格有所不同。这一阶段要求的是具有企业家风格的专业管理人员。他必须是职业军人，而不是游击队长。他必须制定各种决策，而且有成为大企业家所具有的远见。这一差别十分显著，因为正在丧失灵活性的企业常常兼并学步期的企业，他们的目标很明确：就是为了得到学步期的企业领导风格。但这些企业很快就会发现，学步期企业的领导人政治上不够成熟，无法管理稳定阶段饱受内部权力格局困扰的企业。

再看一看所需要的领导风格。如果我们把领导风格划分为4个方面，那么根据企业文化所需要的优先顺序，在婴儿期所需要的领导风格显然是（PaEi）型。执行功能（P）是第一位的，是为进入婴儿期所准备的；创新精神（E）处于第二位，是为企业进入学步期所提供的；行政功能（A）居第三位，是提供给青春期长期使用的。最后所需要的是整合功能（I），除非企业有非常长远的打算，在那种情况下的风格就是（PaEi）型。

在稳定期，执行（P）是阻止企业向贵族期恶化的最为重要的角色，贵族期就意味着执行功能（P）的丧失。在重要性上处于第二位的是创新功能（E），正是（E）的丧失才使企业滑入了稳定期。整合功能（I）是处于第三位的，会起到防止企业进入接下来的官僚化早期阶段的作用。因此，所需要的风格与婴儿期的风格有一定程度的不同。稳定期的领导者与婴儿期的领导者相比，不得不明显地以人际关系为导向：在生命周期的一个阶段成

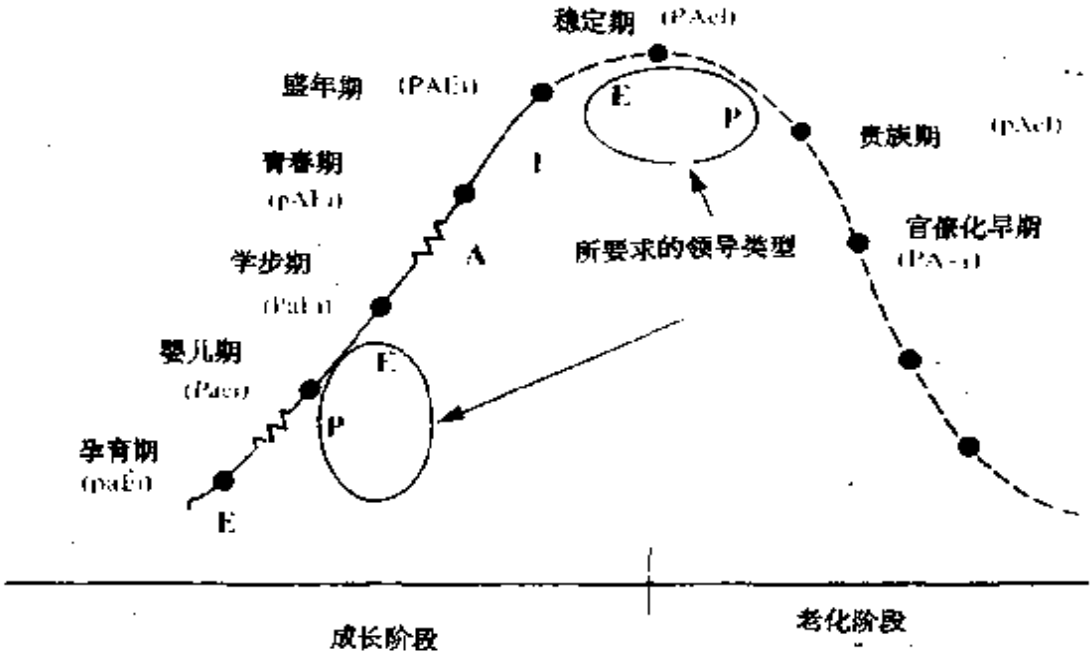


图 56　婴儿期与稳定期领导类型的对比

功了并不能保证在生命周期的另一个阶段也取得成功。

进入贵族期后，企业会陷入麻烦之中。这时企业不再需要创新精神（E）了。现在需要的是执行功能（P）。企业必须回到最基本的要求上去，而且是刻不容缓。企业必须回到精明而讲求实际的决策上去，回到实实在在的拼搏当中去。企业必须搞清楚自己所处的行业和自己能给顾客所提供的价值是什么。它必须接近自己的顾客，更加关注“为什么”“是什么”而不是去关注“怎么办”。企业必须从“为什么”和“是什么”中推导出“怎么办”，而不是让“怎么办”来决定“为什么”和“是什么”。在下一阶段，整合机能（I）也会下降。大家可能四散奔逃，弃船而去。现在需要的是能够整合企业的人，一个在进行痛苦的转折时能够鼓舞士气的教练。也就是（PaeI）型的人。

在官僚化早期，由政府所有或那些被国有化的失败的企业会犯一个很典型的错误。政府不是任命一位具有执行能力（P）的人去带领企业走出困境。相反，所任命的常常是行政管理能力强

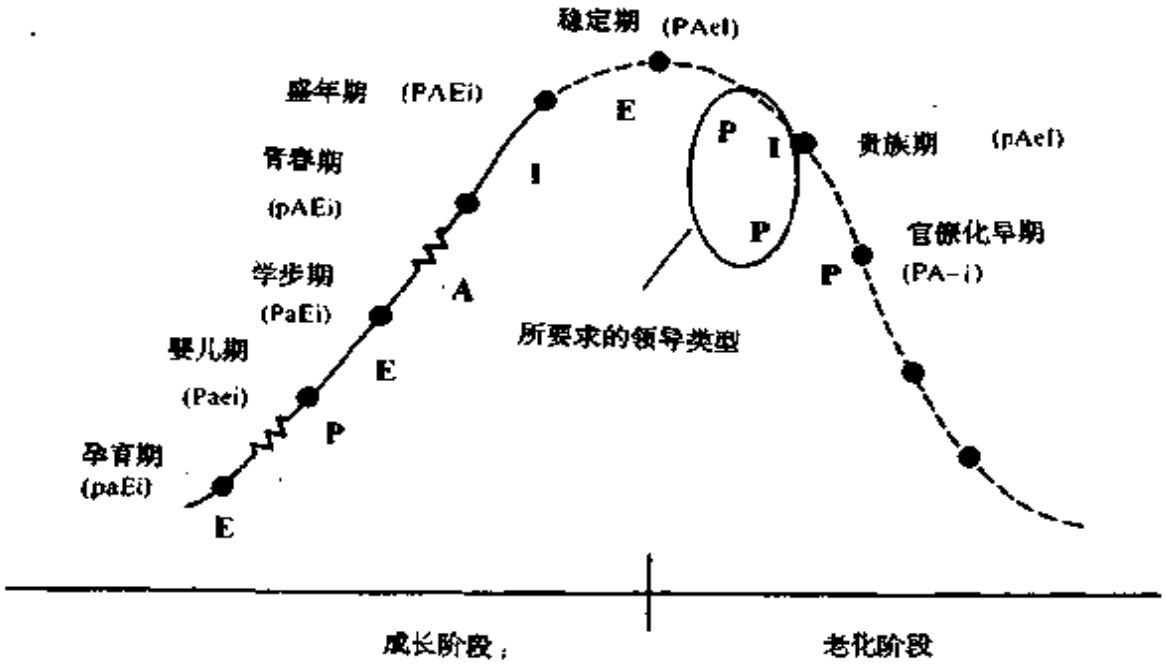


图 57 贵族期和官僚化早期的领导类型

的（A）型人，或整合能力强的（I）型人，因为企业国有化不是为了增加失业，而是为了挽救就业。结果会出现什么情况呢？（A）型的人和（I）型的人不会使企业重新恢复活力，相反，他们现在选就了一个更大的官僚体系，加速了企业的衰退。如果企业的规模大到一定的程度，甚至会造成一个国家的衰退。

如果领导不能按照企业在生命周期中所处位置的需要发挥作用，就会使企业老化，导致企业行为病态失常。在稳定期、贵族期和随后的生命阶段，当企业需要（P）型的人和（E）型的人时，企业却总是依靠（A）型的人。在生命周期的衰退阶段，因为企业文化使得领导进一步强化了现有的文化，所以员工越来越具有（A）型的特点。所以说他们在错误的时候又选择了一种错误的领导。这种情况在内部一般是不可能改变或得到控制的，等到想起来改变和控制时，一切已经太迟了。企业在困境中陷得这么深，改变领导不但太迟了，而且作用也太小了。

企业结构机能

影响企业创造力的下一个因素是企业结构机能。企业建立结构时常常是为了在行为上约束其创新精神。请看一下由下述部门组成的一家简单的企业。

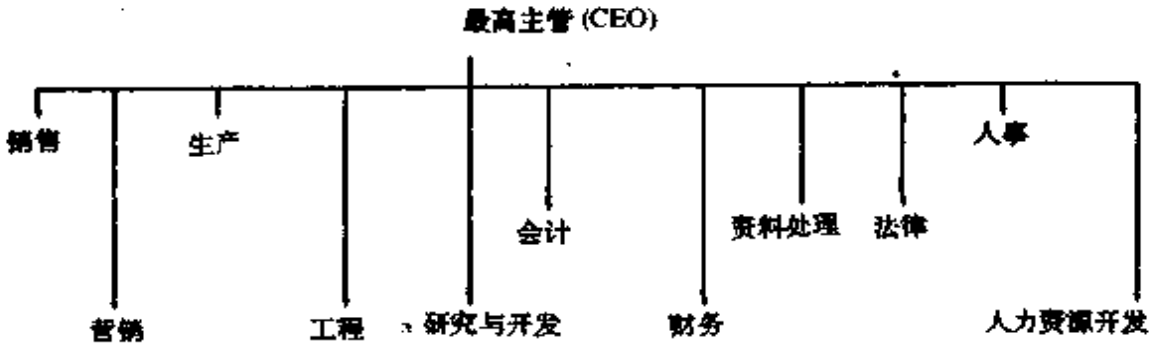


图 58　典型的具备功能的企业结构

注意，各个部门是用不同长度的线标出来的。这一差别反应了每一部门在导向上的基本差别。用长线表示的是长期导向的部门，而用短线表示的则是短期导向的部门。

我们可以用管理的四大角色（PAEI）来描述这些部门的基本导向。例如，从（PAEI）角度看，典型的销售部门应该是什么样的？销售部门基本上是以满足消费者的需求为导向的，也就是起到了执行功能（P）的作用，销售部门还应该有效地满足这些需求，这又是行政功能（A）的机能了。因此销售部门应该具备（PAei）型的风格。市场营销部门应该具有什么样的风格呢？市场营销也应该是以消费者的需求为导向的，因此应该具有执行机能（P），但它基本上是形成创建性的解决方法以满足企业未来的需求，所以还需要创新精神（E）。这样营销部门就应该是以（PaEi）为导向的。

会计部门有它自身的一套内容。行政功能（A）显然是其最基本的机能，但创新精神（E）也是不可或缺的，为什么要强调创新精神（E）呢？这是因为行政机能（A）不是为执行机能

(P) 服务的。要是那样的话，就意味着把企业组织得更好一点以满足顾客的需求，那就成了销售的机能（PA）了。也不是(AI)，这是反映企业文化的会计制度。剩下的就只有（AE）了，但为什么会这样呢？下面的这则笑话可以说明这个问题。

一家小公司要招聘一名会计。老板向三个申请这个职位的候选人提了一个问题："2 加 2 等于几?"第一位候选者刚刚通过了执业会计师考试，他像大多数缺乏经验的技术人员一样，满有把握地答到："4！没问题，毫无疑问是 4！"

第二个候选者在一家非常有名的大的审计公司工作了多年。他的回答是："我要先给总部办公室打个电话问一问。"

第三个候选者是"社会"大学毕业的，老于世故。他半眯着眼反问了一句："您是怎么想的？是想卖还是想买?"

结果第三个人被录用了。老板这样做是有道理的。因为会计部门是信息系统，不是数据系统，会计部门必须了解管理人员是怎么想的。因此应该是有创新精神的行政管理，也就是说，它应该为控制企业的方向提供参考。"我们是打算进入纽约市场，还是打算退出纽约市场?"这两个问题所要求的信息是截然不同的。在许多公司，会计仅起到了记账的作用。他们事实上是为税务局工作，而不是在为管理部门工作。管理人员得到的是数据，不是信息。出现这种情况，是因为没让会计人员介入管理。他们既不是驱动因素，也不是被驱动的因素。他们只是提出报告。这使我又想起了一则小故事。

有两个人乘着气球飞过田野。云层飘过来后，不一会儿他们就迷失了方向。飞来飞去，他们总算看见云层开了一条缝，于是他们开始下降。快到地面时他们看见有一个人在那里，于是朝他喊到：

"喂，现在我们在什么地方?"

"在气球里！"那个人大声回答到。

丧气之余，他们中的一个人对另一个人说："下面站在那儿

的那个家伙肯定是个会计。"

"何以见得呢?" 他的伙伴问道。

"因为他给我们的是非常精确但一点也没有用的信息!"

企业中，法律咨询和资料处理部门也应该采用会计部门所期望的（pAEi）导向。这些部门要充分发挥自己的作用，必须先问管理人员："你脑子里是怎么想的?" 企业是聘到了一位律师，还是仅仅花大钱请到了一个法律秘书，问这个问题无疑是最好的检验了。

你可以这么试一下。把一份新起草的合同交给你的律师，让他告诉你该不该签这份合同。要是他说："好吧，我今天早晨就给你回电话" ——那就赶快把他辞了。不管是谁，只要受过法律方面的训练，他就能看出一份合同是不是违法。这只要动点脑子把法规、判例和法律记下来就行了。你所想要的律师不是告诉你"为什么不行" 的人，而是告诉你"怎么样才行" 的人，这种人才能完成你的要求。

正因为如此，你的律师应该先把合同放在一边，然后问你："在我看合同之前，请先告诉我，您脑子里是怎么想的？你想达到什么目的?"这样的律师不但会审查合同本身合不合法，他还会看一看合同能不能达到你的目标，是如何达到你的目标的。

同样的道理也适用于计算机工作人员，要是在没有搞清楚企业将来是如何使用计算机之前，他们就接受了决定企业买什么样的计算机或系统软件的任务的话，他们就只是作为电脑打字员或计算机使用的销售人员，而不是那种能够真正把企业计算机化的人。

对其他部门用这种（PAEI）法也可以进行类似的分析，如图 59 所示。

在正常情况下，这些部门在大多数企业中彼此是怎样协调的呢？一般哪些部门之间所产生的或应该产生的不同意见和冲突最多？

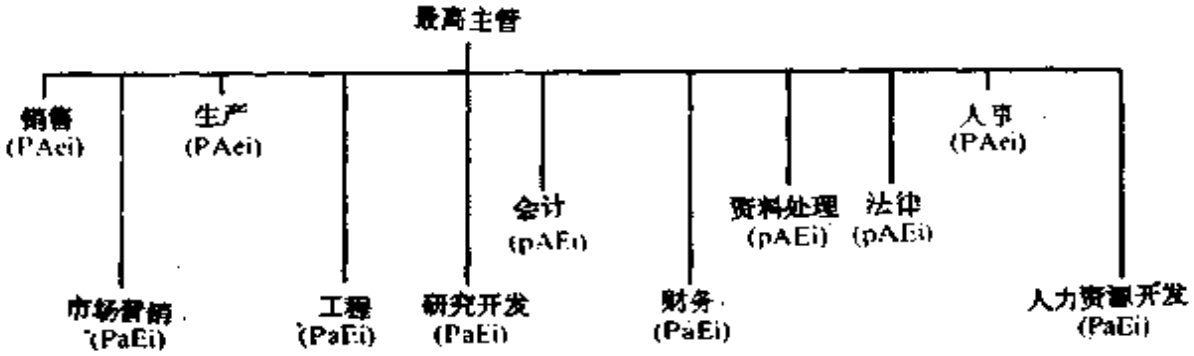


图 59　典型部门的 PAEI 倾向

销售部门跟市场营销部门

生产部门与工程和研究开发部门

会计、法律、计算机部门跟每一个人

人事部门跟人力资源开发部门

为什么这些单位在一起会出现麻烦？他们之间冲突的实质是什么？分析这一问题时会犯的第一个典型错误是把麻烦归罪于有关的人员。销售部门指责市场营销部门不理解他们所面对的市场的实际情况。销售部门费了很大的劲去贯彻价格/产品策略，正当要起作用时，从公司总部来的大员一句话就把计划给改了。另一方面，市场营销部门的人却指责销售部门抵制改革，在拖他们的后腿。“你很清楚，销售人员都不是什么精明人。要是的话，他们怎么会整天在路上颠呢？”

生产部门和工程部门也会产生争执。工程部门的人总想不断更新技术，赶上潮流。生产部门的人会说些什么呢？“明年再来吧！别在搅乱我们的生产计划了，我们的工作是按产量和制造成本来衡量的，你们的变革从长期来看也可能会有用，但从短期看，肯定会把事情搞乱，阻碍我们实现目标。”

所以，工程部门会大失所望：“这些生产技术人员真是小脑袋瓜。他们抵制革新，眼光都固定在自己的裤扣上了。咱们打赌，要不是靠我们这种人推他们一把，他们可能还在用纺车织

布呢。”

于是，企业就想去解决人事问题，而不是结构问题。通常的解决办法是，从销售部门派个人去领导市场营销部门，或从生产部门派个人去领导工程部门，以便“上面的那些家伙们在制定决策之前能够了解我们所面临的实际情况。”

当然，这样做也是起不了作用的。因为，要是派去的那个人在市场营销部门还保持着他在销售部门的（PA）导向，企业就会丧失创新精神（E）。生产部门的人到工程部门去也会遇到同样的情况，从另一个方面看，要是派去的人从（PA）导向改变为（PE）导向的话，他又会被原来所在的部门指责为叛徒。

对于这些问题的另一种错误的看法是把冲突归结于风格而不是结构，认为某人甚至大家都不具备团队精神。“我们需要有团队精神的人！”的呼声一下高涨起来。于是一个选手走了，另一个选手进来了。接下来会出现什么情况呢？如果新来的搞市场营销的家伙汲取前任的教训“作一个有团队精神的人”并想适应情况的话，他就不能像他该做的那样为革新施加压力。谁在定调子呢？销售部门。同样的事情也会发生在工程问题上，成为驱动力量的是生产部门。这种解决办法不会长期发挥作用，企业确实有了批具有团队精神的员工，但由于（PA）导向占据了主流，所以创新精神（E）的导向作用丧失了。

为避免这种冲突而采取的最常见的解决办法是把有冲突的部门合起来。流线型的企业就这样产生了。

这种结构有什么错误呢？销售部门是以执行机能（P）为导向的，注重的是短期结果。市场营销部门应该是以创新精神（E）为导向的，注重的是长期结果，而且要富于创新，要有眼光，善分析。当把销售部门和市场营销部门放在一起时，哪一种导向会占上风呢？是执行机能（P）还是创新精神（E）？是短期导向还是长期导向？答案是显而易见的：是注重短期的销售导向占了上风。因此，当市场营销和销售放在一起时，营销的结果就

是对销售人员的销售情况的成绩做一些统计工作，或者是准备销售手册以及其他的销售宣传材料。而他们把这也称之为营销。市场营销名字就这样被误用了。这根本就不是营销，因为奖励、导向及压力都是出于销售，而不是出于营销。

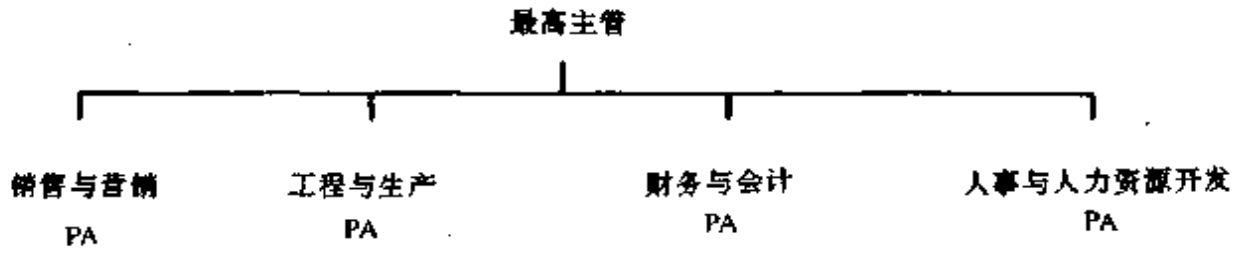


图60　流线型企业

当生产和工程被放在一起时，会发生同样的事情。名称还是叫作工程部，但现在工程人员能够做的可能仅仅是维护工作，他们为生产所用的机器加加油，搞搞维修。现在是创新精神（E）被执行机能（P）所左右，短期目标驱使着长期目标，而不是相反。这种情况下创新精神（E）几乎已荡然无存了。

人力资源开发被置于人事工作之下时，也会发生类似的现象。尽管人事部门是按照整合机能（I）培训的，也渴望为企业提供整合机能，但所做的基本上都是行政管理（A）的事情。他们常常为管理者们干那些吃力不讨好的工作：解雇人，调换岗位，执行工资管理制度，主管人员提升、选拔和劳资谈判。当P代表生产时这是为执行机能（P）而进行行政管理。这也难怪工人们一般感觉不到人事部门在人力资源开发方面所做的工作，工人们会认为他们的手伸得太长，管得太宽了。所以，当人事部门带着扩大工作范围、丰富工作内容或参与式管理的想法来找工人时，工人们会怎么说呢？“啊哈！这又是一个想让我们多干活少拿钱的新圈套。谢谢您，别来这一套！”

人事部门处境十分尴尬。他们想开发人力资源，他们想更富

有人情味，更有鼓动性，但却被人指责为耍手腕。大家都用怀疑的目光看他们。“这些家伙总是笑眯眯的，但他们像泥鳅一样滑，你根本逮不住他们。他们会从你手中溜掉的。而且一定别背对着他们，在你还没明白过来时他们就会给你一家伙。”

把人力资源开发（HRD）这样一个（EI）型的部门置于人事部门之下会扼杀其（EI）机能。它会成为人事部门（PA）机能的附庸。人力资源开发的人员在这种情况下的结局就是去干一些最基础的工作，负责确保培训过程中咖啡热不热、点心送没送来这样一些鸡毛蒜皮的事。他们完全丧失了（EI）机能。

另外一个错误就是把财务和会计工作放在一起。财务所起的作用是投资分析、现金出纳、资金管理和资金使用。而会计部门所起的是控制作用：应收、应付，以及总分类账的簿记等。两者放在一起之后，会产生一种非常危险的情形。企业会产生滞后反应症，企业会像心律不齐的心脏一样省掉一些跳动。让我进一步解释一下。

会计的角色很痛苦。它应该是，而且常常也是：允许错得精确而不允许大概正确。由于签名的位置不对，他们就能把一项请示打回去，确实也该如此，他们是法律和秩序的守护神，企业也需要如此，否则企业就丧失了系统控制能力。但这却不会使会计人员受到大家的欢迎，对不对？他们常被人指责为官僚，反应冷淡，金口难开。

现在，我们大家来看一下，如果某条生产线业绩欠佳时会出现的情景。在对问题进行分析探讨的高层主管会上，营销人员会建议把这条线撤了吗？绝大多数情况下他们不会这样做，因为当初正是他们建议上这条线的。相反，他们会提出更高的广告预算，总得来说，他们会试图增加营销组合预算。他们会作出一些承诺，以便使这种产品可以再销一段时间。

销售部门会扼杀这种产品吗？当然也不会，因为对他们的奖励取决于销售额，所以他们会建议降低价格。他们会把问题归结

到缺乏辅助产品、定价太高、奖励不够等原因上去。

生产部门呢？也不会有什么公开的反对意见，因为对他们生产计划的奖励中就包括了这条生产线的内容。所以他们可能要求更换机器设备："如果我们有了那种机器设备，我们就能提高产品质量，那时产品就会畅销了"。

人事部门也不会急着停这条线。因为那样有可能导致减少劳动力，那可就成了他们的麻烦了。

大家应该注意到，每个部门都是从自己的利益出发去理解企业所面临的问题的。他们的解决方案都是从本位主义出发的。

除了最高主管之外，谁还会不仅关心市场份额、销售或生产，而且还关心利润呢？应该是主管财务的副总经理。他应该盯住投资的回报。如果对这条生产线投资的内部资金成本高于投资回报，他就会说："咱们再干点别的事情吧。"

如果会计和财务被放在一个部门，财务人员想关掉业绩不佳的生产线的努力就会遭致这种非议："他是会计部门的头，说'不行'说惯了，这还有什么新鲜的呢？要是让这些像数豆一样精打细算的人来管这家公司，那我们早就完蛋了！"

保持这条生产线不再符合市场营销、生产或工程部门的利益时，几个月或几年都已经过去了。那时候，大家的意见统一了，最高主管便开始行动了。请注意，根据我个人的经验，没有哪一位最高主管会在不征询他的高层职员意见的情况下完全独自采取行动。他们让他所做的事情都带有他们自己的利益色彩，而他们的利益是来自于企业的结构。

当营销和销售、生产和工程、人事和人力资源开发、财务和会计分别被合并在一起时，企业组织结构表中能够让真正的创新精神（E）存在的惟一的地方在哪里？只有在最高层了。即便是这样，这也仅仅是一种可能性，因为这还要看企业所处的生命周期，看领导起没起到作用。最高处可能是（P）型的人，也可能是（A）型或（I）型的人。在那种情况下，大家会抱怨企业受

到了窒息，对市场力量的反应太慢，没有真正的战略眼光。于是企业会聘请一位战略规划人员。

整个情形如下图所示。

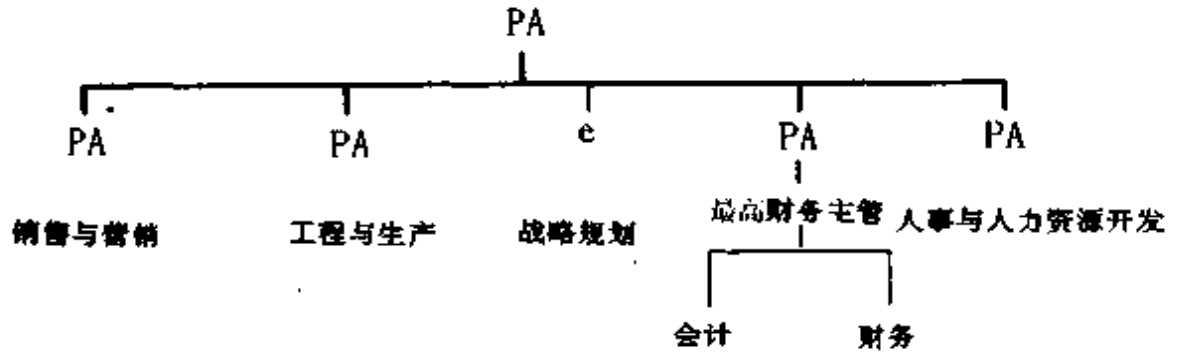


图 61　流线型企业对“E”的最终影响

不过，即便你任命一位高素质的飞行员来看着潜望镜操纵，他也不可能让一艘潜水艇飞起来。

有时候，企业聘请人来改变企业的方向但由于企业的结构错误使他做不到这一点时，他们会派他到哈佛去进修。但这也无济于事，除非目的就是让他比以前更灰心。把我们的飞行员派到为飞行员开办的高级航校去学习怎样更好地在海上航行能起到什么作用呢？这是在要求他飞潜水艇。

请记住，是结构决定战略，而不是战略决定结构（这一点与阿尔弗雷德·钱德勒的著名观点是相左的。按照我的观点，战略的确应该决定结构，但当前的结构却能决定现在的战略）。想让潜水艇飞起来的策略是没有任何用处的。你必须先把潜水艇换成了飞机以后再去规划其应该有的战略。结构决定行为，结构决定战略，而不是相反。你如果想改变行为，你就必须先改变结构。在新的结构到位之前，新的战略是不可能得到实施的。

新的结构应该是什么样的呢？要构建新的结构，就需要新的策略，不是吗？这是一个先有鸡还是先有蛋的问题，不过我已经把它解决了（见第 12 章）。最基本的一点就是，用具有创新精神

(E) 的人和咨询报告去轰击 (PA) 结构是没有什么用的。即便是有什么影响也是微乎其微的，不过是白费钱而已。

那人们为什么还要这么做呢？因为相比较之下，派个人到哈佛去接受培训；聘一位战略规划人员，看他坐在那儿，抽着烟斗，写出报告，找出问题的根源；付给波士顿雇问公司一百万美元以得到洋洋洒洒的建议报告，都比克服企业的病痛、进行结构改造要容易得多。让管理人员挠头的不是钱的问题，而是时间、权力之争，以及担心改变造成企业病痛的原因后在权力斗争中遭到报复。“你一旦把魔鬼从瓶子里放出来，谁知道谁能幸免呢？”

结构能够对战略造成影响，是因为结构能反映相关的自我利益，而利益结构则会影响形成中的企业战略。企业结构决定企业行为，如果企业结构排斥创新精神 (E)，它就会成为造成创新精神丧失的第四个因素。

在咱们讨论企业结构决定企业行为的主题时，我禁不住想在旁边做点评头论足的事。在看报刊杂志时，我有时真是灰心。有这么一个例证。

多年来，我一直关注着美国国家安全理事会与国务院之间的不和。从国家安全理事会建立的那一天起，就出现过这两个政府机构之间存在内斗的报道。亨利·基辛格博士这样明智的人同时担任这两个部门的负责人时，这两个部门从表面上看相安无事，反倒因他同时控制了制定和执行外交政策的部门而使他权倾一时。但这两个部门分开以后，造成了两个部门的领导人在谁制定外交政策这一问题上展开较量，这种明争暗斗一直持续到了现在，如果结构不变，还将持续下去。

我曾在《华尔街日报》上发表过一篇文章，专门阐释了这种冲突存在的原因。现在我把全文附录于后。(为了便于读者理解我的推论，我在这里增加了 (PAEI) 术语，这是原文所没有的。)

对外政策的内部冲突①

理查德·艾伦最近从国家安全委员会NSC离开了。但我们不能因此就忽略了国安会同国务院及其他相关部门之间所存在的冲突。实际上，从国安会成立那一天起，这种冲突就一直存在。分析一下这场正在发生的冲突的实质不但有助于我们的理解，也会有助于下一位接替国安会领导职位的人不致于再被搞得焦头烂额。

变革的设计者［(E)］和变革的实施者［(PA)］之间总是发生冲突。艾伦先生与亚历山大·黑格之间的冲突，同样存在于布热津斯基与万斯之间，基辛格跟罗杰斯之间存在着同样的冲突；在肯尼迪当政时期，罗斯托和洛斯克之间也存在着这样的冲突。

这种矛盾的实质，与生产部门［(PA)］和工程部门［(E)］之间应该存在也确确实实存在的争吵是一模一样的。

国务院最初是设想中制定政策［(PE)］和实施政策［(PA)］的部门。但由于电传及航空技术的飞速发展，决策的制定出现了集中化趋势，对外政策的制定过程［(PE)］先是从驻外使馆移到了国务院，最后被集中到了白宫。由于国务院现在基本上只是一个实施的角色［(PA)］，它所起的作用就跟企业中的销售部门非常相像了。

为了使总统能够制定完善而周密的决策，建立了小规模高层次的国家安全委员会NSC。从基辛格先生和前总统理查德·尼克松的回忆录中，我们都可以看到，总统并不依靠国务院来制定和修正对外政策，而是利用更为灵活的国安会来做这项工作。因此国家安全委员会的职能跟企业中市场营

① 见《华尔街日报》1981年12月22日爱迪思“对外政策的内部冲突”。

销部门非常相似［(E)］。它从国务院和其他部门搜集信息，汇集起来以后进行分析，以便作出对长期政策的评估，再由总统加以采纳或否决。

如果国务院负责制定对外政策，那么国安会就该向这个部门而不是向总统汇报。实际上，国务院的角色已经变了，从制定外交政策变成了为制定外交政策提供参考意见。黑格先生作为部门领导要比万斯先生更为咄咄逼人，他声称同他的意见不一致就等于不同意总统的意见。由于黑格先生相信是自己在为总统制定对外政策，所以他认为自己的观点应该左右政策的制定过程。可惜那样的时代已经过去了。黑格先生只能向总统提出政策建议。也就是说，他的建议必须跟总统国家安全顾问的主张进行竞争。

不幸的是，记者们跟里根、黑格和万斯一样被国务院和国安会之间的这场冲突搞糊涂了。有报道称，不和是因为在“国安会与国务院谁该为总统制定政策”上存在分歧。这恰好是媒体不断纠缠的问题，但恰恰又是个错误的问题。在政策上谁该替总统发言，答案是显而易见：只有总统才有发言权！

两个部门之间存在的冲突实际上是互补性质的冲突。这样的冲突是自然的，也是有益的，能够发挥作用，而且应该是希望它发生的。国安会的原则要求［(E)］与国务院对外交政策执行的关注［(PA)］，几乎总是处于矛盾之中，而且也理应如此。而总统的责任就是听取双方的意见然后作出判断。但是，正如人们在企业中所做的一样，他试图通过把长期的看法“整合”到短期的偶然性当中去的方法来解决这种冲突，结果短期的观点会占上风，而长远的打算却丧失了。现在的危险是，庞大的国务院的官僚体系将压制国安会这一精干的思想库。这对于里根总统而言是很危险的，因为这样一来，他的信息来源也会出现一边

倒的情况。

黑格先生误解了由谁来制定对外政策的新的现实是目前冲突的关键。黑格先生的个人管理风格与他所担任的职务不一致使问题更为复杂化了。

由于总统国家安全事务助手的恰当角色没有得到完全的理解，艾伦先生就陷入了“第二十二条军规”这样的尴尬境地。要是他和他的一班人马完成了建立他们这一机构的使命，即名义上独立地制定长期政策规划，那么冲突就会被视为是制造不合、不可接受，这种误解就严重了。

国安会与国务院之间总是存在冲突实际上是非常有益的，为了制定明智的对外政策，不但必须承认、容忍这一冲突，而且应该使之合法化。国安会需要跟国务院保持平等地位，而不是作为国务院的下属部门。新闻记者必须认识到，这两个部门之间的差异并不意味着美国所奉行的外交政策缺乏连续性。重要的在于，无论其助理同不同意，总统是保持连续性的。

错误地阐释这一冲突的记者对总统让自己的顾问之间出现争吵颇有微辞。这只会使总统制定政策过程中的困难更为复杂化。

可以想见，这场冲突将以黑格先生赢得这场权力之争而告终。如果他真获胜了，那么我可以预言：从长期来看这项胜利对黑格先生将是一场损失。在集中体制下，总统将继续最终敲定对外政策，而不是国务卿。总统最终会考虑作出与国务院不同的决定，而国务院出于对官僚政制执行问题的考虑，会不愿意支持总统的决定。因此现在变成了白宫和国务院之间的碰撞了。这种对抗只会对黑格先生带来不利（注意本文的日期。六个月后亚历山大·黑格国务卿下台，正如本文所预言）。

按照设想，国安会要为总统起到提供创新精神（E）的作用，而国务院则应该发挥（PA）的职能。两者之间会产生冲突，也应该产生冲突。这一冲突该如何解决呢？总统应该听取双方的意见后再做判断。国务院不应该压制国安会而独霸外交政策，国安会也不应该取代国务院执行政策的角色（PA 角色）——正是这种取代造成了伊朗门事件。

国安会的负责人应该是一种什么样的风格呢？照我的观点，应该是（EI）。他应该提出自己的建议，而不一定去附合其他任何人所提的看法。现在的错误是希望国安会的负责人成为一个具有团队精神的人。如果国安会的负责人太主动，就会被人指责为缺乏协作精神。所以他们引入了一个有团队协作精神的人。但这位有团队精神的人后来又会被指责为采取的姿态太低，没有什么建树。因为国安会的角色没有理解清楚，所以谁来当国安会的头头都不会有好下场。

从上面的分析应该得出这样的结论：美国在使其政策结构一致起来之前，美国政府的对外政策是不会很清晰的，我并不是说美国总统现在或将来不会有一个清晰的外交政策，而是说，在总统的行政机构正确改组以便递交清晰的对外政策之前，总统的行政班子是不会有清晰的对外政策的。

而受这种情形困扰最深的必然是总统本人。我听说，1982年，卡特总统和福特总统在夏威夷的青年总裁协会分别接受了采访。有一个问题，在彼此并不知道对方被问及了同样的问题，也不知道对方是怎么回答的情况下，他们不约而同地作出了同样的回答。这个问题是："作为美国总统，您最难堪的经历是什么？"回答是（大意如此）：看不到你所制定的政策被贯彻时的尴尬；政策实施起来很困难。

在决定公司的组织结构时，我建议按照企业最需要激励和培养的角色来安排其结构。因此，在成长阶段的企业中，决定公司的组织结构时应该考虑到行政（A）的职能，让一位行政副总经

理来负责会计、人事、法律和资料处理工作。在企业老化阶段，行政功能（A）应该分离，而创新精神（E）应该结合进来，应该让一位副总经理负责市场营销、财务、工程和人力资源开发。但千万千万别把市场营销和销售、生产和工程、财务和会计、人力资源和人事部门搅和在一起。

组织殖民主义问题

到目前为止，我们诊断的都是单一利润中心的企业。多利润中心的事业部制公司要面对更多的挑战，我称之为企业殖民主义。用一条单一的生命周期曲线可以描绘出一个企业的整体情况。然而，这一曲线实际上是企业中每一个组成部分或部门的行为平均值，行为平均值的麻烦就在于，它并不准确地代表真实情况。人的一只脚伸到滚水里、一只脚伸到冰水里是得不到平均温度华氏 70 度的舒服的感觉的。

企业是由不同的单位、部门或分支机构组成的，它们在生命周期曲线上都处于不同的位置。在多事业部制的公司中，发现利润中心分别处于婴儿期、学步期和贵族期并不值得大惊小怪。一般情况下，这些单位是按下列层次组织起来的：

常常遇到这种组织形式的原因，是因为贵族期的企业喜欢兼并学步期的企业。后者可以带来他们用其他方式达不到的增长。学步期的企业让婴儿期的企业置于自己之下，是因为学步期的企业没有什么章法，很轻易地就铺开了一个摊子。但这种组织结构类型极易受到问题的影响。

婴儿期的企业向学步期企业报告，学步期的企业向贵族期的企业报告，这种现象我称之为企业殖民主义。以需求和业绩的恰当程度来分析各单位之间的相互关系时，企业殖民主义的问题就暴露出来了。

婴儿期企业的目标是什么？不盈不亏，赚到足够的现金以便生存下去。企业这时是在为资金而苦斗。它对资金有不断的需

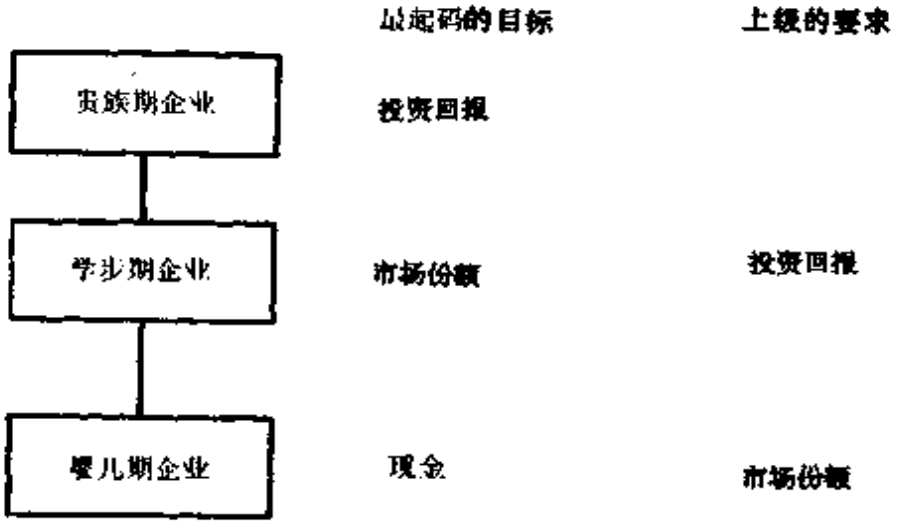


图 62　企业殖民主义问题

求，总是嚷着："我们还需要更多的资金。"这常常会把学步期的企业搞烦了，学步期的企业会说："怎么，还要要钱？四个月前我们不是已经给你们了吗？你们什么时候才会停止伸手呢？再说了，你们并没有按照当初我们曾有过的那种速度增长。我们一年要增长 35%，你们还没达到那个速度呢。我们为什么还该给你们钱呢？"

学步期的企业想的是些什么呢？销售和销售增长是他们给下属们定下的硬性要求。另外，学步期的企业自身的成长也需要资金，所以他们是不喜欢别人来分享他们的资金。贵族期的企业想要什么呢？分红，投资回报。它不是付出，而是要索取。它不光是想从母牛那里挤奶，从牛犊子身上它就想着挤奶了。所以贵族期的企业压榨学步期的企业，而学步期的企业通过控制资金又使婴儿期的企业陷入了困境。我称之为殖民主义，是因为这些上级单位把反映自己所处的生命周期的自身目标强加给了自己所管辖的单位，而忽略了后者根据自己的生命周期位置所定的目标。

所发生的事情很有意思。所有的企业都在走下坡路。事实上，能够使企业恢复活力和保持成长的所有因素都唾手可得，但企业的组织结构却使得不同的单位把起不了好作用的要求彼此强加给对方，结果大家都受到了伤害。对于下属单位所处的生命周期阶段而言，上级单位所强加的目标是发挥不了作用的。这些要求都是上级部门一厢情愿的想法，它们是靠自己的权力把愿望强加给了下面。

总而言之，控制企业的人的心理年龄，领导风格的机能，所感知的市场份额以及企业结构的功能，是影响创新精神（E）的四大因素。

要诊断企业，就去观察它的行为。企业行为应该是定位于生命周期的某一位置的。观察清楚了然后再进行分析，看创新精神(E）是领导者个人具备的，还是系统化地提供的。如果是个人具备，企业就处在青春期前期。如果是系统化的，则处在青春期后期。

创新精神（E）够不够？这要通过变化的速度、所需要的迫切程度或者是对环境作出提前反应的程度来衡量。如果创新精神下降了，检查一下上述四个因素，看一看是哪一个因素在对创新精神（E）的存在起削减作用。这种方式应该有助于进一步确定你对企业所处的生命周期的位置以及企业处于这一位置的原因的假设。

本书的下一部分，在讨论了如何控制企业所处生命周期曲线位置的影响因素之后，我们将就如何处理创新精神（E）的下降与如何恢复创新精神展开讨论。

生命周期中影响“权力关系”CAPI的因素

CAPI在整个生命周期中的行为原因可以通过内部力量和外部力量来加以解释。

CAPI会因为内部原因遭到破坏。如果是家族事业的话，它

会因为家庭关系的破裂而破裂，它也会因为其他的利益分歧而破裂。外部力量有可能是政治性的：政府介入；制定了影响企业控制权的新的法规或要求，比如，要求把权力转让给工人。许多国家都实行了这一行动，政治家们在不理解管理人员的反应的情况下，把工人引入了决策制定者的位置。结果管理人员必须就过去完全是管理者特权的问题跟下属进行谈判。于是决策受到阻碍，企业家们先把他们的资金打到了国外，然后自己也离开了这个国家（比如，70 年代在秘鲁的产业共产化实验中就发生过这样的事情）。当 CAPI 被破坏后，企业就会因为丧失了控制力和有效地作出变革的能力而老化。

生命周期中的 CAPI

我们已经说过，在青春期之前，CAPI 是与创业者密不可分的。他常常成了独裁者。但是，尽管他完全掌握着控制权，为什么企业的可预见能力还那么低呢？应该是高才对呀。答案在于，在青春期之前，CAPI 是个人化的，它集中在创业者一个人身上，而创业者通常是极富创新精神(E)的。他会造成非对抗性的但持续不断的变化。因此企业行为难以捉摸也就是预料之中的事了。

由于创业者发布一切号令，他也处于控制企业的位置上，所以他总是傲慢、独断，又喜欢依仗权势。他制定决策从来不让别人参与，自己凭直觉就敲定了。没有什么明确的战略；别人也很少能搞得懂他的决策。因此，尽管创业者握有控制权，实际情形是企业并没有处于受控状态。

企业控制力的缺乏源自于制度、规章和政策这些具有行政机能的内容的缺乏，而这正是提供企业可预见性同时也约束创业者的主要成分。这一主要成分是在青春期发展起来的，进入盛年期之后，企业才变得既有灵活性又有可预见性。

从青春期开始，以后的控制都是制度化的，而不是个人化的。渐渐地，到盛年期以后的阶段，系统要比组成系统的人更为

强有力了。这就是企业组织结构导致创新精神（E）丧失的原因，这也说明了企业可预见性增加而灵活性丧失的原因。

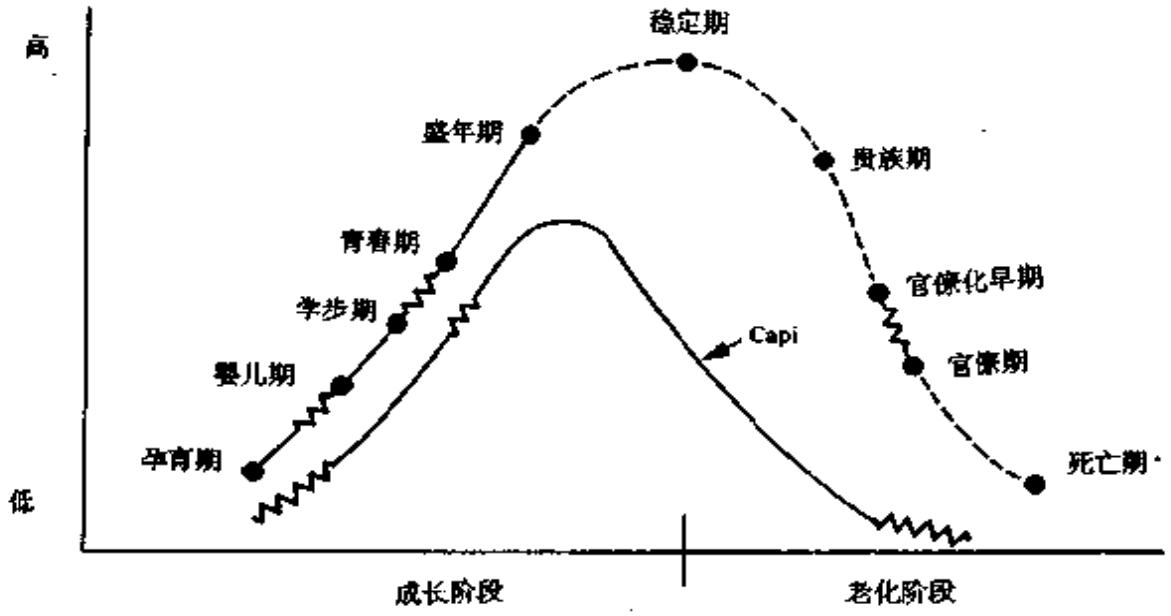


图 63　生命周期中 Capi 的演变

CAPI 遭到破坏，企业中各个利益集团也四分五裂，各奔东西时，企业的腐朽就是预料之中的事了。没有哪一个团体能独自在企业中指引这种变化，而且由于每一个团体的利益不同，也很难把他们团结在一起影响这一变化。最后，当只剩下赤裸裸的形式，再也产生不了任何有益的机能时，毁灭就降临了。原有的系统会死亡，在其废墟上会出现新的系统。

哪些内部因素会导致 CAPI 受损？有这么几种可能的原因。

在青春期之前，你必须看是谁在控制企业，这些控制企业的人的个人目标是什么。在健康的、成长之中的企业里，是创业者处于控制的地位，他的兴趣是使企业在婴儿期生存下去。在学步期，处于控制位置的个人或团体的目标是为了自身的兴趣，是想有一份属于自己的事业折腾折腾而已。其他各种利益都是受压制的，不论是正在提着要求的自己的家庭，还是尚未组成工会的工人，都一样。

在青春期，利益会出现分化。行政型的（A）逃避风险，而创新型的（E）则想着成长。如果（A）获胜了，那么以逃避风险为利益的人占了上风，企业会滑入未老先衰的陷坑。如果（E）占了上风，企业又会回到学步阶段。如果（A）和（E）一齐向前迈进，企业就会进入盛年期。（要想了解是什么因素使得它们共同发挥作用的，见本书第四部分。）

在创业者陷阱中，创业者自己的利益占了上风，付出的代价则是整个企业的利益。他的需要就是处在控制企业的位置上，以满足自己的私利，而禁止企业形成自我控制的能力。别人是不能插手的。

在这样的企业中，高层主管会议的成员和副总经理们尽管可能已经人到中年甚至岁数更大，但却会表现出早熟的青春期的个性行为。他们大声说笑，叽叽嘎嘎，打打闹闹，相互抱怨，都跑到“老爸”那儿去评判是非，然而，他们对自己所抱怨的事根本不负任何责任。他们只是希望“老爸”知道自己的抱怨，然后为自己解决问题。不过他们最大的抱怨，常常是他们的敌意，实际上是冲着“老爸”本人的。这种情况下，“老爸”不一定是实际创立企业的创业者，而是那个曾经使企业在学步阶段成长起来的人。在创业者和下属之间有一种爱憎交错的关系。他们想让他滚蛋，但与此同时，没了他，他们又管不了这个企业。到了这种地步后，企业受到窒息，即便有来自内部的变革，也少得可怜，除非创业者去世，或者把企业卖了。

在家族陷阱中，情况会更为严重。利益的分化会采取多种形式。曾有一位巴西的高层主管跟我谈起他和他的兄弟争夺公司控制权的事：“这一切，从30年前我们在澡盆里玩耍时我夺走了他的玩具鸭子以后就已经开始了。”

在家族陷阱中，兄弟之争是造成CAPI丧失的原因之一。一般是长子获得了对管理的支配权。而小儿子有可能更有进取心，他会抵制哥哥的控制。（孩子将来具有什么样的风格是有规律可

循的，这取决于他的出生顺序以及父母的风格。基本上，如果父亲属于创新精神（E），第一个出生的孩子是不会有多少创新精神的。在他孩提的时候，父亲就把他的（E）型行为磨灭掉了。照我的经验，具有创新精神的人生的第一个孩子，都有一种（A）的倾向。第二个孩子常常是具有整合能力（I）的人，最后，只有第三个儿子才能坚持到底，成为具有创新精神（E）的人。显然，这并不是一个带有讽刺性的规律。）按照出生顺序排列的领导等级不一定能被后来所生的孩子接受。他们会说："这又不是继承皇位，为什么他行，我就不行呢?"

CAPI 毁灭的另一个根源，就是家族的傲慢胜过了理性思维。为了维持对企业的控制，禁止家族成员出售自己的股票。比如，有投票权的 B 种股票是由具有控制力的父亲或母亲托管的。所以孩子们只是剪剪息票而已，对正在进行的一切是没有办法产生影响的。除非孩子长大了，父母也过世了。接下来，未受过什么锻炼的孩子就开始跟专业的管理人员为了钱而争斗。这时没有老爸来帮助他们坐稳控制企业的位子了，结果是一片混乱，因为专业的管理人员在这样的条件下不可能按专业水准来行事。有些管理人员辞职了，而家族却在为该由谁来接管企业争个不休。利己主义的过失和个人的利益弥漫于企业，而付出的代价就是企业的需要受到了伤害（这一分析主要适用于西方世界。在东方，根据我的经验，他们是接受与生俱来的权力的，因此他们才会取得成功，因为 CAPI 在东方更为稳定）。

在盛年期，各种利益集团团结到了一起。管理人员管理的是一个利益联盟——股票持有者的利益是为了其投资有所回报，管理者自身的利益在于企业的成长，而劳动者的利益在于有一种安全感。企业不是处在个人的控制之下，而是处在能团结并反映不同利益集团利益的一个计划、一种战略的控制之下。

盛年期之后，利益的分化又开始出现了。在青春期，股票持有者与管理者的分离曾是件有益的事情，这种分离导致了盛年期

的产生。但后来这种分离渐渐产生了负面影响。管理人员变得越来越关注自身利益而不是关注所有者的利益。这种自利不但损害了股票持有者的利益，渐渐地它也会损害到劳动者的利益。

在贵族期，企业还承担得起这种利益分化，因为尽管每个人都在揩公司的油，但由于公司实力雄厚，还很肥，所以还有足够的油水。当没有更多的油水时，打破和平共处状态的火星就开始闪现了。接下来就不是揩公司的油，而是开始彼此揩油了。

第一个受损失的是股票持有者，他们眼巴巴地看着自己的投资打了水漂。接下来大批的解雇开始了，工人的利益便受到了损害。最后，管理者被解聘了，他们常常是最后遭受损失的人。

要证实企业在生命周期中所处的位置，先问谁掌握控制权(我不是在说所有权，我说的是行为上、管理上的控制权)。是个人还是制度？如果是个人，那企业还未到达青春期阶段。如果是企业的制度拥有控制权，企业就已经度过了青春期。构成CAPI的利益团体存不存在共同利益？如果存在，企业就正处在盛年期，也可能是稳定期。如果组成CAPI的利益团体之间不存在共同利益，企业就已经过了盛年期。争斗是否已经开始了？如果还没有开始，企业就在稳定期或贵族期。如果开始了，那就已经是官僚化早期了。

控制力的破坏也可能是外部造成的。政府立法可以决定做事情的内容和方式，从而会改变游戏规则。在斯堪的那维亚和德国，工人代表必须出席董事会。这可能导致企业跨越青春期，直接进入盛年期；如果管理人员不知道该如何处理利益分化的话，则会直接进入贵族期。

日本正处在盛年期，因为管理人员是从行动上，而不是在法律的要求下，在尽可能完善劳动者、所有者和管理者三者的利益。远东的其他地方，如马来西亚、香港和新加坡，还在青春期阶段苦苦挣扎呢，它们常常还会陷入家族陷阱，只不过他们在那种情况下不像在西方那么危险。在远东，家庭成员还接受生来的

等级，所以 CAPI 还不致遭到破坏。在西方，家族不合更为普遍。由于东方人正在西方化，除非他们能发展过去的制度以保持整合机能（I），否则他们将会遭受西方人所有的同样的管理弊端的困扰。

第四部分

如何改变企业文化

绪　论

在本书的第一部分，我们描绘了企业生命周期的每一阶段所发生的情况。在第二、三部分，我们所提供的理论工具解释和预测了企业在其生命周期中的行为表现，以及导致企业成长和老化的因素。在对有关内容有了理解之后，我们所进行的诊断就不仅仅是通过观察企业行为来进行了，我们还要通过分析导致其进入某一生命阶段的原因来进行诊断。通过分析这些原因，我们就能更好地区分正常和不正常的问题，然后提供治疗措施，促使企业经过一定的生命阶段进入盛年期。

正如我在本书的前言中所告诫大家的那样，成长和老化并不是由规模或自然年龄造成的。有“老态龙钟”的年轻公司，也有“年轻力壮”的老公司，有存在了100年的年轻公司，也有只存在了5年的老公司。有销售额达100亿美元的年轻公司，也有销售额只有500万美元的老公司。一个企业老还是年轻，取决于其灵活性和可控性怎么样。

要进一步理解企业生命周期诊断，我们必须理解是什么因素在影响灵活性和控制力曲线。

灵活性是与创新精神（E）相关的函数。企业的创新精神（E）越多，企业就越灵活。

控制力是CAPI的函数，CAPI又是利益分化的函数。如果利益分化程度很高，企业就会瘫痪，就会丧失控制力。

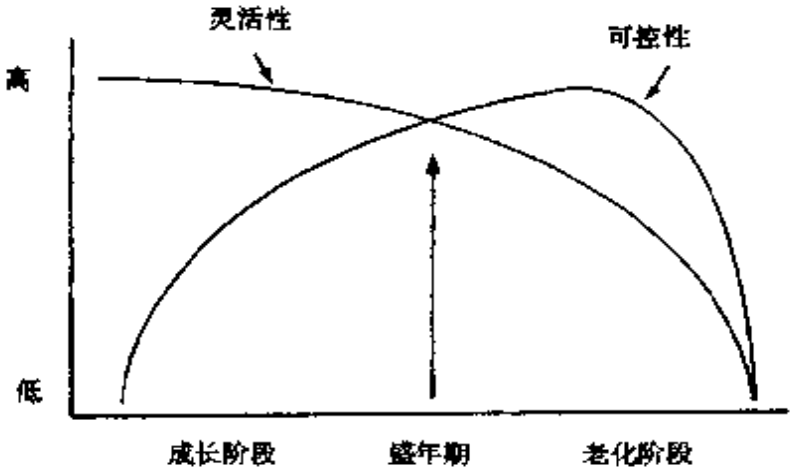


图 64 生命周期过程的灵活性和可控性

第 10 章分析了影响创新精神（E）和 CAPI 的因素。第 11 章介绍了本书的诊疗部分，通过这一章，我们开始理解如何影响这些因素，以促使企业进入盛年期。第 11 章同时还向大家介绍诊疗模式的理论基础。第 12 章是企业诊疗顺序的一个便览，而第 13 章则是对随机应变诊疗法的介绍，向大家介绍治疗方法应该如何根据企业所处的生命周期位置而有所不同。

第十一章

理论基础

诊疗顺序是如何形成的

1967年，我首次开始从事咨询工作。现在回想起来，我恨不得找个地缝把脑袋藏起来，等着记忆去消失。我的第一个客户是一家国际公司的分公司，他们在渗透当地市场时遇到了困难。所以他们就来请教我这位纽约哥伦比亚大学刚刚造就出来的商学博士，问我该怎么办。我在了解了这家公司的市场和产品后，向他们提出了建议：在这个地方他们应该削价；在那个地方他们应该进行市场营销的研究；要改变你们的营销形象。这只不过是我在市场营销初级课程中所学的内容，但我却对自己的建议相当自负。他们听了，也同意我的观点，但给我付了账后，什么也没再做；或者确切地说，是几乎什么也没做。我非常失望。心想：多么无能啊！他们看到这么好的主意却不采纳。

我继续去完成我的下一项咨询任务。为了保证自己不会再遇到上一次那样的经历——为了确保我的伟大的构想能够被接受，而且能够得到实施——我要求直接为最高主管工作。这家企业同意了。于是我对问题进行了一番研究，然后提出了我的建议，这个案例是要求改变企业结构。这一次，我一直待在那儿等着他们去实施我的建议。正是在那一次，我认识到了为什么好的主意只不过是个主意，为什么改革会有阻力。尽管我作为咨询者认为改

革对公司是有好处的，但人们从个人的角度看，却认为这种变革对自己不利。所以他们才裹足不前。我要求让我来当常务副总经理，并且威胁他们说，如果得不到这项任命，我就不干了。我想确保自己的建议会得到落实。他们也同意了。

这时我才真正陷入了困境之中。我发现公司中存在的权力网络。如果我触动了某个人，他就会反击，结果问题变成了看谁输得起，看谁输得更快。我自己把煎锅烧热了，而实际上我自己就待在煎锅里。我据理力争，跟第一次比起来，取得的成效是大一些，但自己的生活质量却大大下降了。

后来我又有了一次学习的机会。我开始做一个高雅艺术管理的项目，这是一个与博物馆、剧院、交响乐团、芭蕾舞团和歌剧院有关的项目。我从福特基金会接受了一笔资助，从事这一领域的研究工作。当时是 1969 年，在这一领域还没有什么培训计划，也没有什么成文的东西，大家都对此不甚了解。我是第一个揪住这个问题的人，要学的东西非常之多。那时我认识到了，管理理论是建立在商业经验的基础之上的，而且绝大部分都是制造业中的经验，而对艺术家是不能用对待蓝领工人同样的态度来管理的。

在艺术界，“管理”是一个肮脏的字眼，它跟剥削是同义词。你必须替艺术家进行管理，而不是管理艺术家。但你究竟该怎么做呢？我发现与此最接近的领域就是教育管理或医院管理。大学里的系主任或医院里的院长不应该对教授们或医生们进行管理，而是应该为他们进行管理。我发现了管理是一项互补性的工作。要办好一家剧院，需要艺术行政人员和艺术指导人员同心协力开展工作。

时间跳到了 1973 年。我应邀到桑塔巴巴拉的民主体制中心作访问学者。这是我研究生涯中最为辉煌的一段时光。在这个中心，每天上午 11 点到 12 点半，7 位长期研究人员和 3 位访问学者围着一张桌子聚在一起讨论论文，论文通常是由世界上一些才智最为出众的人提供的。总统候选人尤金·麦卡锡曾提交过一篇

论文，当时铁幕两边最为著名的哲学家们也都提交过论文。如果世界上真有过什么思想库的话，这可以算作一个。当时在那里的另一位访问学者是爱德华·高德斯塔克，他是1968年捷克斯洛伐克事件的理论之父，同时也是亚历山大·杜塞克的理论导师。

但中心后来却陷入了困境，行将关门。因为中心领导人，同时也是中心的灵魂人物罗伯特·休钦斯病得非常严重。中心在他离去后还能不能存在下去，大家都疑虑重重。所以我自告奋勇地奉献出了自己的咨询本领，他们也接受了。我苦思良久该采取些什么措施。我写了一份报告。事后证明，我报告中所写的每一件事都发生了。然而，我的建议却没有哪一项得到过实施。这一次我再也不能说是管理者无能了。

罗伯特·休钦斯是一代奇才。他23岁从耶鲁大学法学院毕业时，该系的教授选他作他们的系主任。26岁时，他被选为芝加哥大学的校长。我亲眼目睹了世界各地的领袖来中心会见他。他不可能是个无能的人。虽然我所有的建议听起来都很有道理，但是还是未得到实施，结果我所有的预言都不幸而言中了。尽管休钦斯才智和能力超群，但他却未能建立起一套制度使得中心能够在他死后继续运行。

这件事使我陷入了冥思苦想之中。肯定是有什么事情错了，但到底是什么错了呢？跟其他专业咨询人员进行了一番交流之后，我意识到我所碰到的并不仅仅是我个人的问题，而是工业社会的普遍问题。所有的咨询人员都抱怨自己的建议被人束之高阁，即使是递交给最高主管或董事长也没什么用。于是我认识到实施问题在其他领域也是存在的。医学界称之为病人不遵从医嘱，在减肥行业称之为顾客控制不了自己的食欲。这些问题的共同特点就是要想使行为有所改变，光靠处方、咨询报告或建议是远远不够的。这些问题从本质上看都一样。

所以我深入了解了一下心理治疗领域，跟大卫·夏皮罗一起工作了一段时间。我从夏皮罗那里看到了成功地实现变化的方

法。他基本上是让病人自己来完成这项工作。我过去的错误，也是咨询人员的通病，就是像大多数咨询人员所做的那样，把变革的责任从我的客户的手中接了过来。我不应该觉得自己有责任实现变革，而是应该让他们对进行变革负责任，应该怎么做到这一点呢？

在大卫·夏皮罗《神经病患者的风格》[1] 一书中，心理上的问题都会有几种重复的模式。每个人都是具有自己独特行为特质的个体，不过人不会只符合一种模式。我回想了一下自己的咨询经历，发现那儿也有模式存在。我发现了不当的管理风格并以之作为一种诊断工具。我还找到了人们管理失当的原因和方式，正是因为这些原因和方式企业才形成了可预知的行为模式。我开始理解这些模式，着手发展了一套能够有效地处理这些情况的理论并用之于实践。

首先，我认识到必须让客户接受变革的责任。第一个步骤我称之为协同式诊断(Syndag—synergetic diagnosis，我知道"协同式"在这里是一个恰当的字眼，但我想表达的意思是有机体间的协同作用和能量，或者说是协同作用的能量，所以我创造了 Synergetic 一词)。为什么是协同式呢？因为客户是作为一个集体(团队)对所发生的情况及必须采取的措施作出他们自己的诊断。来自客户企业的 CAPI 团队就属于这个集体。他们是那些拥有权威的人，实施决策所需要的人，以及对这些情况比较了解的人。

一旦创造出了一种变革的气氛，企业就可以着手解决问题了。变革的过程是开始了，但怎样才能继续增强其效果呢？

再跳到 1975 年。当时，我的"T 型模式"实践被亚特兰大的一家名为 CBI 的公司采纳了。我在那里进行了整整三年的实践。我的理论所产生的效果非同一般。今天，他们仍在实践这一

---

① Shapiro, David. Nearotic Styles: Forward by Robert P. Knight (New York: Basic Books, 1983).

理论和方法。在我有了与 CBI 打交道的经历之后，我被邀请去诊治其母公司伊克发公司。

我又重复了一遍协同式诊治和企业重组的方法，但这一次却收效甚微。能够产生变革力量的能量一下子就用完了。那时我意识到只产生变革的起动能量还不够，你还必须不断培养能量源，否则力量就会瓦解。所以我把我的治疗方法分成几个部分，每一部分都有一个创造能量的成分。旧的能量一旦耗尽，新的部分随着能量产生过程必须起动。

1978 至 1980 年期间，我在多米诺皮萨公司试行了一下我的新的能量理论。在使用了我的方法后，他们取得了巨大的成功，现在仍然每年送 30 到 40 个人来爱迪思研究所接受培训。10 年之中，这家公司的销售额从 1.5 亿美元上升到了 15 亿美元。

我发展了 11 个被称之为“阶段”的步骤来产生企业的变革（见第 12 章），而且开始摸索这些阶段有哪些排序，如何从一个阶段转换到另一个阶段。在 CBI 公司，使用阶段 1、4、5 时都保持着变革的能量，但接下来就停止了。在第 7 阶段我想试着实施建立团队精神，但却无法做到。显然是顺序错了。所以我改变了顺序，把建立协作团队（Synerteam）放在了第 2 阶段。在伊克发公司，我得知第 3 阶段出了麻烦。正确的顺序应该是 1，2，3，4，5。

我的下一个客户是诺斯洛普航空公司。我采用了 1，2，3 阶段，产生了效果，但没有维持多久变革的能量就没了，我不得不再试一次。多米诺皮萨是接下来的一个顾客。阶段 1，2，3，4，5，6，都不错，效果甚佳，但后来阶段 6 出了问题。再接下来是路易斯安娜可口可乐瓶装公司。在总经理小理查德·弗理曼的支持下，我们进行了从 1 到 11 的全部过程。这听起来很简单，但实际上是用了 20 年时间去尝试和学习。

整个过程在一本书中根本没法描述出来。今天，按这套方法培训一个人，如果是边工作、边进行实习培训，大概需要 5—7

年的业余时间。而当他学成以后，他才能真正明白自己不懂的内容还有多少。我觉得我现在所了解的与1967年我刚开始入道时所了解的相比，可以说更多了，也可以说更少了，而现在我真正掌握了多少，说实话我也不知道。

有许多中间试验帮助我把顺序调整正确了。在API这家洛杉矶的钟表公司中，我采用的顺序是阶段1，2，3，4，5，11。这一次我又遇到了在阶段11之后无法进行阶段6的问题。看来是变革的顺序错了。所以新奥尔良的路易斯安娜可口可乐瓶装公司是我的第一个对其整体企业文化都可以改变的例证，这个处于病态的青春期阶段、差不多就要分崩离析的企业从头到尾都变成了盛年期的企业。（后来这家企业被出售了，从那以后我就没有再得到过有关这家企业的消息。）

成功率

常有人问我，这种变革能持续多久？这套方法的成功率有多大？回顾一下我的客户的情况，我可以说成功率是100%，也可以说成功率是0%，这要看你怎么去看它了。变革就像是做园艺。如果你辛勤耕耘，杂草就会被除去，鲜花就会盛开。要是你不去维护园子，杂草就会盖过花卉。那些不能继续改变自己新的企业文化，告诉你“多谢了，现在还是让我们回头去干事情吧”的公司，就像没人照料的花园，最终又会杂草丛生。

改变一个企业非常困难。这就像照料一个花园一样，当你松懈下来时，企业文化又会回到杂草丛生的状态中去。但为什么会有这种反复呢？鲜花为什么就不能自然生长呢？为什么会有杂草？谁能说杂草就是杂草而不是鲜花呢？说不定你所说的杂草就是鲜花呢。换句话说，谁给了我权力来判断什么是“正确的企业文化”，什么又是“错误的企业文化”？我一下子又连着几天几夜不成寐了。

后来我终于发现自己有了界定健康和病态企业文化的工具。

不是说企业应该制定符合（PAEI）标准的决策，而且需要 CAPI 来实施这些决策吗？那么健康的管理应该是 PAEI 和 CAPI 的函数，即：健康的管理 = f（PAEI；CAPI）。

无论什么时候，只要（PAEI）四大角色中有一个丧失了，领导的错误管理风格就会重复出现。而企业文化中有一个角色在丧失，典型的问题就不可避免（见本书第一部分）。如果经过一段时间企业成功地培育出了这一丧失的角色，那就是正常的发展；如果没有，则是病态的发展。

我有一个定理可以把鲜花和杂草，也就是健康的和病态的企业区分开来，管理的作用就是在整个生命周期中控制企业的发展。如果管理人员做不到这一点，就需要外来的治疗者。

企业文化的那些变化还留存着吗？人们在企业中是不是还在继续实践爱迪思法？经过一段时间后，这些公司是成功了，还是像《追求卓越》[1] 一书中的模范公司一样，在书还散着油墨的清香的时候，就已经不卓越了？

企业遵从熵定律（见本章下文）。如果对它们不加管理，它们就会生病，杂草就会淹没鲜花。

有一个有趣的现象值得大家记住：建立一种企业文化与破坏一种企业文化是毫不成比例的。我花了三年时间建立起来的东西，有可能三个月之内就破坏殆尽——新来的总经理不理解这套方法，你悉心培育起来的相互尊重、相互信任的新的企业文化就被一脚踢出门外了。

要是市场改变了，产生了生存压力，（EI）导向就会下降，而（PA）导向则会占上风。

我每年都召开一次国际会议，给那些在执行（P）的压力下渐渐扼杀了其（EI）努力的顾客或实践者“充电”。要是这家公

---

① 彼德·托马斯和沃特曼·罗伯特·H：《追求卓越》，纽约哈泼·罗出版社 1982 年出版，第 360 页。

司最后杂草丛生，那这样做还有什么意义呢？我对此很放不下心，但我的一位医生朋友帮我认识到，我的期望过分了。

他说："爱迪思，最终我们都会失败，（比如，人死了，）但同时你尽力而为了也没有错呀。"

不过，这套方法确实也在不尽如我意的同时获得了成功。经过一年之后，在协同式治疗中所确认的40%的问题都不见了，被解决了，参与协同式治疗的企业把这些问题都是放在首位的。有40%的问题会有所好转。只有20%的问题是维持原状。很少有恶化的情况。人员的流动率稳定了，创新速度提高了，士气上升了。总而言之，会有显著的提高。

世界各国实践爱迪思法的企业都被公认为他们所在国家的最好的企业之一。

谁是主顾？

一家企业的管理人员邀请我去帮助他们清理"花园"，但如果邀请我的人让我所做的事不一定对企业有利，该怎么办？我扪心自问："我该做什么？我是为谁工作？究竟谁是主顾？"我发现我所代表的是大家，而不是管理人员。

在法庭上，我们会不止一次看到人们是在起诉未知数，或者是检察官代表着未出生的孩子。那么这些"未知数"、这些"未出生的孩子"是些什么人呢？

企业有生存的权利。这一权利跟那些所有者、管理人员、工人、消费者或任何组成企业或利用企业的人的权利都有显著的差别。所有上述人员都在损害企业，这样的事情我已经经历过无数次了。比如，管理人员是在追求自我扩张，而不是作出谨慎的商业决策；所有者常常是在剥削企业，不是压榨企业就是限制企业；工人抗拒变革，拼命维护自己的利益；而消费者根本不考虑企业的需要，他们关心的只是自己的需要。

那么，我是在为企业里的什么人工作呢？如果不是为管理者

工作，换句话说，如果管理者也是需要改变的对象，那么我是不是在为董事会工作呢？当然也不是。董事会常常就是管理者的镜子，它自己也是需要改变的对象。更不是股票持有者。在公众公司中他们不过是以之作为一种投资手段，他们对企业所承担的义务仅限于纯粹的投资回报率的成功。

我过去的错误在于总是想把客户人格化。我要找出这么一个人来，就像许多人把上帝当成了人一样。以为上帝就像人一样有着长长的胡子、雪白的头发，正坐在什么地方用双筒望远镜注视着我们的一言一行呢。

现在，企业对我而言就像是犹太祷告书中的上帝，是无形无影的。它是一个系统。用法律语言讲，企业就是一个独立于其创办人的法人。这种公司制企业的权利受到法律的保护，如果侵害了这些权利，即便是企业的创办者，也是违法的。我认为企业不用公司化也有生存权。企业是为存在而存在，套用一句哲学家笛卡尔的话："我思故我在"。企业也一样。

那么当我为企业工作时，我是代表谁呢？我是在为企业将来满足顾客需求的能力在工作。企业是为那些尚未诞生的顾客而存在的。企业不仅现在有权生存，将来同样也有权生存。企业这个小家伙有权成长，进入盛年期。削弱、扭曲或影响它的健康成长的人，不论是谁，都需要治疗。

很多次在进行企业诊疗时，我都申明了自己的这个观点。当我听企业 CAPI 成员谈话时，我发现每个人都是在按自己的需要在解释企业的需要。他们，无论是管理人员、工人、技术人员、董事会还是股东，都试图利用企业满足自己的需要。我过去所犯的错误就是因为站在企业一边说话，因此在我努力的过程中不断受到攻击。

从那以后，我就学会了如何使用煎锅，而自己又不用在锅里煎着。所以，我开始给圆桌会议上加进一把椅子，在椅子前面放着公司的名称（因为每个人面前都有一个名签）。然后我会指着

空椅子问："那是谁?"一旦他们明白了我真正的意图是告诉他们假定公司是坐在那儿的，我就会问他们公司如果会说话，它会想些什么，神奇的是，大家都能理解这一点，于是开始明白企业也是有需要的。它是个不能讲话的婴儿，不过你如果不能正确对待它，早晚会出问题。

目前发展到了哪一步?

到1980年，我已经使这一改变企业文化的方法发展到了11个阶段。其中有6个阶段写成了详细的手册，用于培训其他实施这一方法的人。要想获得爱迪思法证书，必须通过测试，还要进行实习。我采用了订合同的方式，以便大家能够认真对待培训和所授与的证书。其它5个阶段的指导大纲也已经完成，并且已经开始了有关这些阶段的培训工作。再过几年，整个过程都会有完善的文字资料。目前，除了路易斯安娜可口可乐瓶装公司外，还有多家企业把这11个阶段都经过了一遍。例如，巴西的维拉里公司，年营业额达15亿美元，过去陷人了青春期病态阶段，在经过爱迪思法11个阶段的诊疗后，现在已接近盛年期。

到1983年，共有几十位获得爱迪思证书的专职顾问在10个国家实践这一方法。爱迪思手册被译成了不同的语言。我们因此获得了社会文化如何影响变革过程的经验。与此同时，我可以了解别人是如何学习与实践这一方法的。反过来，我也从中学到了不少东西，有些内容我想当然地认为是这样，或以为是显而易见的，但实际上并非如此（在塞尔维亚—克罗地亚语中，"教"这个字的字面意思就是"再学习"，通过教学和培训，我重新学习了自己的理论和方法)。我发现，一般而言，社会文化和政治环境不会改变这一理论。(PAEI）和CAPI是无论何处都适用的理论基础，只是解释不同而已。例如，在马来西亚和以色列，CAPI的组成是不同的，在马来西亚家庭纽带紧密，创业者左右

一切；而在以色列，每个人都觉得自己生来就是总经理。

变革过程的最主要的差别，并不在于国家、语言、企业的规模、所处的文化环境，甚至不在于领导者的个性特征和管理风格，而在于企业在生命周期中所处的特定位置。完成一个阶段的顺序和速度，必须剪裁得适合于一个企业；治疗的速度和顺序必须适应反映客户特征的要求；而这些都取决于企业在生命周期中的位置。

我还发现，变革企业文化的这一疗法对于学步期晚期、青春期、简单的病态青春期、盛年期和贵族期的开始阶段的企业而言，是比较完善的，也不断取得了成功。但这一方法对于大型的贵族期企业，官僚化早期和学步期早期的企业而言作用还不太明显。对于人数在 300 到 1500 人之间的企业，这一方法很适用，可以成功地实现变革。在更小一些的企业，CAPI 是非常个人化的，集中于创业者一个人身上，他的风格有可能完全左右一个企业的行为。因此，改变一个企业必需改变其个性，也就是说在对企业进行诊疗之前，必须先进行对其个人的诊疗。

在更大的企业或处于生命周期更高阶段的企业中，存在着被称为组织动力的东西。通过改变企业文化，我们也可能改变创业者的行为。在小企业中，做到这一点没那么容易。驱动力和被驱动力互换了位置。在青春期之前，企业行为或企业文化的驱动力是领导者。在盛年期之后，则是企业文化驱使领导者的行为。

生命周期	驱动力	被驱动力
婴儿期和学步期开始的时候	领导者的风格→	企业文化
从青春期到贵族期	企业文化→	领导者的风格

正是由于存在着个人风格驱使企业文化的种种情况，所以我在研究所的人员中增加了一位心理学家——伊凡·格勃博士。他的任务就是改变个人的风格，但又不能像其他心理学家所做的那样，分析和治疗要耗费几年的时间。他的确找到了一种方法。这

种方法改变人的个性的目的并不是想让他在任何情况下都能最为理想地发挥作用，而是只要求达到能够使企业文化发生改变所需的程度就行了，也就是说，能够使驱动力或被驱动力换位，或者说，至少使两者能协调一致发挥作用。

而在作美洲银行顾问的时候，我进一步发展了这一理论和方法，以便能够使其对改变大型企业发挥作用。美洲银行是我试图改变的最大的一个企业，要改变这样一个企业，非得全身心投入不可，为了完成这项工作，我不得不放弃自己在哥伦比亚大学的终身教授的职位。

美洲银行是一个拥有 89000 名员工、1200 亿美元资产的企业，当时它正处于生命周期中未老先衰的贵族化阶段的深度时期。它在农业、房地产、石油和第三世界国家有一大堆坏账。不管多么努力地去经营，仍然是看不到一点起色。营业利润倒是每年都在上升，但那些坏账倾刻之间就使之化为乌有了。“在我们还在为怎么收花生而操心的时候，来吃花生的大象已经踩在我们身上了。”这是资深副总裁艾尔·奥斯博纳的一番话。在困境中作出改变可是一大挑战，我花了三年时间才使这家企业有所改变。在美洲银行，诊疗步骤进行到了第 5 阶段，改变了企业的结构，使它把自己定位成一个金融服务组织而不仅仅是作为银行参与竞争。(要想把治疗过程清楚地描述出来又得写一整本书来描写这个案例，适当的时候我会去做这一工作的。)

我们承担的下一个官僚化组织是洛杉矶州立儿童服务部。这个组织有 3500 名职员，我们用了两年时间完成了阶段 1、4 和阶段 5。直到现在，我们还在学习如何加快官僚组织的变革的方法。

大体上，目前在世界各地约有 400 家公司在不同程度地应用着这一方法，有大约 75 名合格的爱迪思法的专业人员在进行有关的实践和交流工作。

上述都是一些有关的历史。下面我们介绍这 11 个阶段的理

论基础，描述一下 11 个阶段及其目标，然后再介绍针对企业生命周期的每一个阶段所要采取的特殊措施。

理论基础

当我们说起一个需要改变其文化的企业时，我们的真正含意是什么？上述的这个句子中，有三个关键词："企业"，"文化"和"改变"。

到目前为此，我一直在描述企业文化。下面的部分我想谈一谈应该如何实现改变的问题。但在做这一步工作之前，我们必须先谈一谈需要改变其文化的"企业"。何谓"企业"？

企业是一个具有相互依赖性的、满足需求的系统。这种依赖性包括个人内部和人际之间、有形成分、经济变量、法律、政治和社会力量、技术因素，以及其他一些我们常常是既不了解也难以确认的因素。每一件事物都不同程度地影响着另一件事物，这会以某种方式对企业产生不同程度的影响。这些相互依赖的关系中有一个焦点，那就是满足只有通过一定的相互依赖才能满足的特定需求。这些需求过了一段时间会有所变化，这些依赖性所服务的顾客过了一段时间后也会变化。当需求不存在时，顾客也就不存在了，因此依赖性也就无需存在，企业也就死亡了。当需求增强到一定的程度，有人愿意"管理"这种依赖关系以满足这些需求时，企业就诞生了。如何处理这些相互依赖的关系被称之为管理。文化由各种意义的总体构成，并通过企业行为表达出来。这些企业行为的意义有一部分会因为生命周期的变化而改变。有些行为是正常的，而其他一些行为会窒息其发展，被称为不正常的。问题在于，一个系统中有无穷无尽的相互依赖关系，该从什么地方着手呢？

我发现企业有三大重要的子系统，我们如何平衡这三大系统可以改变一个企业的文化。这三大系统是权威（authorance），目的（teleological subsystem）和回报（reward）。

权威由 7 个子系统组成：职权结构（authority structure），权力结构（power structure），影响力结构（influence structure），以及混合型的授与的权力（authorized power），间接的权力（indirect power），有影响的职权（influencing authority），最后是 CAPI。

权威是一个人驱使别人完成一项工作时所具有的组织上和管理上的所有的可能性之和。

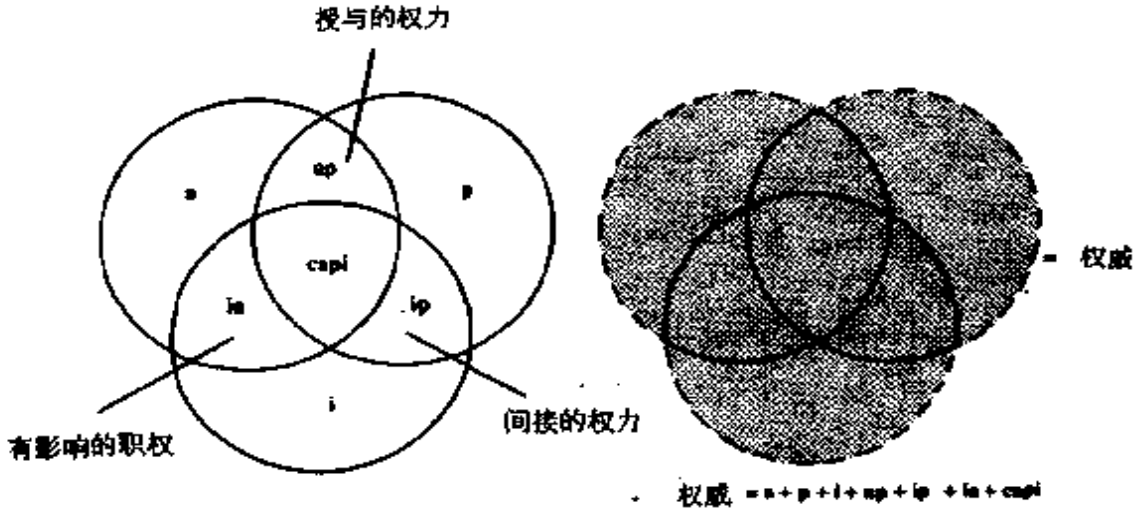


图 65　权威

目的系统是跟企业目的有关的：我们为什么要做我们正在做的这件事？Teols 在希腊语中的意思是目的。这里我们主要关注的是企业的使命、顾客、变化了的环境、目标，以及衍生的目标和任务。目的系统有 4 个子系统：顾客界面（client intreface 属 E）、传输（transformation，属 P），财务（finance，属 A），人力资源（human resources，属 I）。

回报系统涉及的是激励人们完成任务的变量。它有两个子系统，每个子系统有几个变量，这些变量自身又可以被称之为系统。一种称之为外在的回报（extrinsic reward），这是一种大家想要得到、但其价值却是由外部力量决定的回报。这种回报跟工

作和一个人必须承担的责任无关。外在回报其共有两种类型。金钱回报 $Re_{\$}$ 和非金钱回报 Re_{np}。金钱回报 $Re_{\$}$ 包括工资、福利、奖金、利润分享以及其他的利润回报。非金钱回报 Re_{np} 则是像地位象征、职务、奖章、办公室的大小和位置，以及主管专用盥洗室的钥匙之类的非金钱的回报。

另一个回报子系统是内在的。这些回报无需外部证明来认定其价值，而是由所从事的工作所衍生的。如果工作结束了，产生

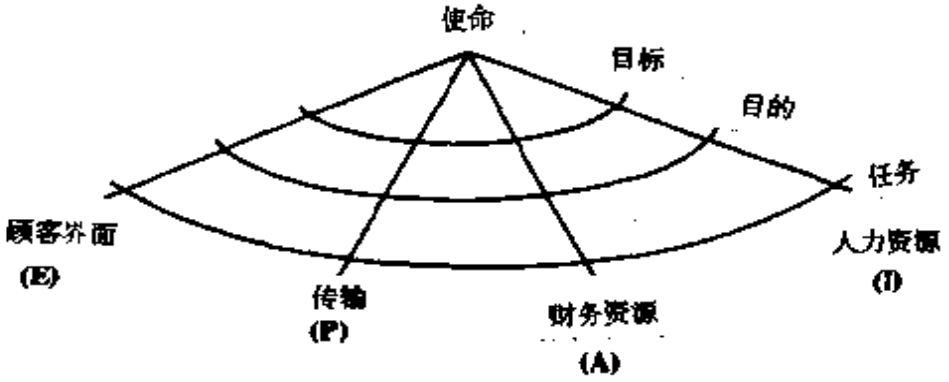


图 66　目的系统

回报的源泉也就不复存在了。内在回报系统有三种类型：工作内在的回报（Ri_t），权势内在的回报 Ri（权势）（Ri_p）以及使命内在的回报 Ri（使命）（Ri_m）。

我们再仔细研究一下回报问题。

金钱回报 $Re_{\$}$ 是一个人只要给他工资或奖金而不一定承担工作就能感觉到的回报。但这笔钱有多大价值，则取决于他认为别人从事相应的工作能得到多少钱，以及用这些钱能买到什么。

金钱回报的这笔钱及其价值，必须通过对工作及接受这笔钱的人的外部证明机制来评估。

非金钱回报 Re_{np} 的价值也需要外部的证明。在美国，办公桌上加一块玻璃板没有任何意义，但在土尔其，这却意味着桌子的主人是一位有权有势的主管。在土尔其，挂张壁毯没有什么大不了的，但在美国却有一定的意义。其价值取决于这些象征之物对

于人们的象征意义，以及授与这些象征物的人想要传达的信息。非金钱回报不需要对工作或责任进行回报，所需要的是人们的认可。

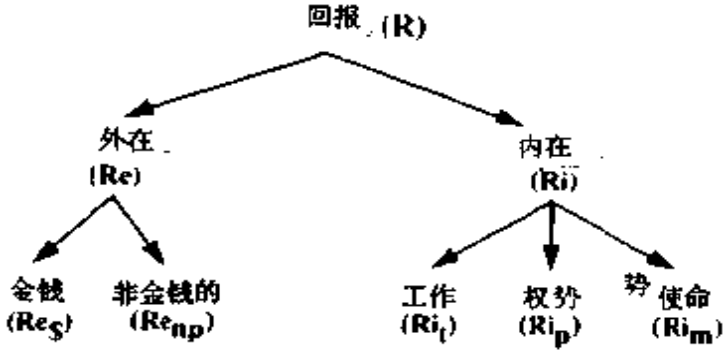


图 67　奖励系统

如果给了一个人副总经理的头衔和专用停车位，却假定没人知道这件事，那这种神秘的安排就起不到奖励的作用，因为外在的、非金钱的回报（Re_{np}）所提供的是必须宣扬出去的等级特权。

而内在的回报即便是无人知晓也会起到奖励的作用。只要一承担这项工作，这种回报就存在。Ri_t 是由所承担的工作所衍生来的内在回报。“我对自己所做的事情很满意，我在这里工作就是因为我喜欢我的工作。”这种回报是与工作性质、以及承担这项工作的人的个性与其责任的相配程度成正比的。

Ri_p 是一种来源于权势感和他能做某件事的感觉的内在回报，即便这件事是他不喜欢做的也一样。能做这件事的事实就是一种回报。①

Ri_m 是由一个人正在朝一项使命迈进、正在向一个更高的长远目标而不是所从事的眼前的工作迈进的感觉所衍生的内在回报。

---

① Rip = *f*（CAPI/权威/工作）。

我发现使命内在的回报（Ri_m）是很有意思的一件事。1970年，我受邀到秘鲁去举办讲座和咨询，当时秘鲁正在试图建立一种工人参与的体制（产业共同体），这是南斯拉夫自我管理体制的一个变种。当我把自己的这套模式提交给总统产业共同体委员会时，有一位与会者说："您的模式太资本主义化了。"我吃了一惊，因为我认为自己的理论是没有什么政治意义的。为了解释那个人的高见，让我们回到当时我演讲的现场。请注意重复的最多的字眼。

我说："不同的回报包括：我是否得到了：

1）我的工资（$Re_\$$），

2）我认为我该得到的承认（Re_{np}），

3）我是否喜欢我所干的事情 Ri_t

4）我能否从主宰、控制我能够做的某件事中得到快感（Ri_p）？

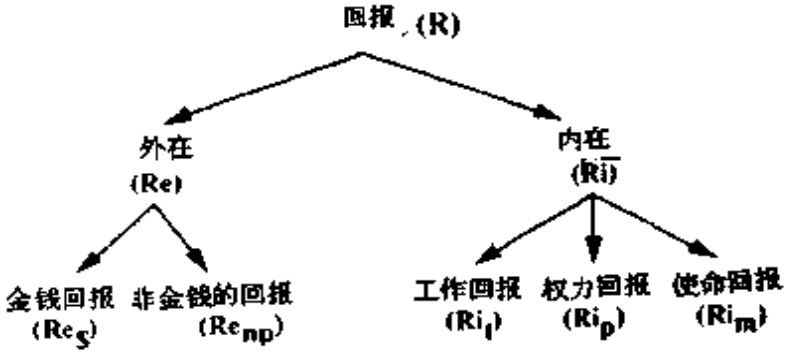


图 68　回报的 5 种来源

为了把问题讲清楚，现在我对上面模仿的讲座进行了明显的夸张，但那位与会者当时就捕捉到了我的毛病：我当时用的最多的字眼是"我"。

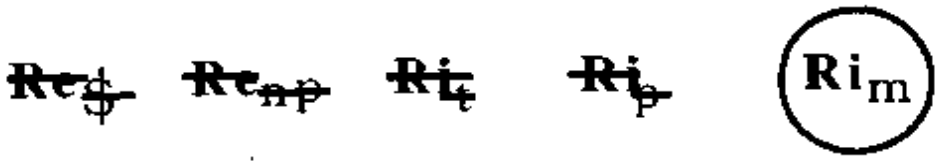
他问我"越南人打仗，是因为他们得到了高工资的金钱回报（$Re_\$$），还是因为他们在展示自己的伤疤时得到承认的非金钱回报（Re_{np}）？或是因为这是工作本身的内在回报（Ri_t）——他们就是喜欢打仗？还是因为这是一种源自权势的内在回报（Ri_p）——他们因为在战场上击败了敌人而产生了满足感？"

答案是显而易见的：上面哪种情况都不适用。他们打仗是因为他们信仰自己的使命。人们走向战场，是为了自己的信仰去流血牺牲。正如那位秘鲁将军所解释的，资本主义的方法太以自我为导向，以社会为导向却不够。

于是 Ri_m（源自使命的内在回报）就进入了我的模式之中。[1]

回报是如何区分的呢？内在回报只有在量增加时才产生受奖励的感觉。作为一个常量时，其激励效果是非常有限的，我们可以说，作用不会超过两周。因此涨工资在两周之内很起作用，然后员工就想要更高的工资了。对于职务或其他一些非金钱的认可方式也会出现同样的情况。他们的生命期都很短。要想让一个人受到激励，你就必须不断给他更多的东西。我还记得我自己在儿童营中作“孩子王”时的经历。为了让一个最不安分的小家伙合作，我不得不给他一个头衔，让他作我的助手。但这一做法只起了几天的作用。接下来我就不得不发明一些新的头衔和新的区分方法来喂饱这个小怪物，以便让他安静下来。从另一个方面来看，内在回报每一次都是由所承担的工作来滋养的。

为了理解回报系统的这五大源泉，让我们看一看，如果只给予一种回报而排斥其他四种内容会出现什么情况。



① 对上述内容要想有一个更为详尽的了解，请见第5章有关权威及其成分的内容，以及爱迪思研究所的有关录像带、磁带及手册。为了本章的目的“目的系统”需要进行一点扩充。纽约的青年总裁协会和爱迪思研究所制作了一盘三个小时的录像带，深入讲解了这一系统及正确发展这一系统的方法。爱迪思研究所还向学员提供一本80页的关于回报系统的学习手册。

如果人们的惟一动机是使命回报（Ri_m），这是一种什么样的行业或职业？他们的薪水很低，称谓也是一成不变的，因此这些内容不是激励的根源。工作本身没有奖励，也没有权力感，因为他们常常遭人杀害。

答案是传教。推动他们的是一种伟大的使命，是那种让不信者皈依为信仰者和拯救灵魂的使命使他们甘愿牺牲自己的生命。

$\cancel{Rc_{\$}}$ $\cancel{Rc_{mp}}$ $\cancel{Ri_t}$ Ri_p $\cancel{Ri_m}$

如果权力回报（Ri_p）作为绝对的激励的根源会怎么样呢？谁会受到权力的激励？我认为答案是官僚主义者。你关注一下办公桌后的小官僚。工资是没有什么意义的，他的工资可能会随着通货膨胀或其他什么东西而有一个固定的增长。只有在固定的工资增长宣布的那一刻能有一点促进作用，但从那以后一切又跟以前一样糟了。认可？他不会得到什么认可的。他只不过是办公室里一个不起眼的小角色。工作卑下，无聊，没有意义，而且机械重复。使命？使命是什么东西？

所以，如果这个坐在小窗后面的人要得到什么乐趣，或有什么满足感的话，那很可能就是让人排队等候、或因为你签名的地方不对而把你的表打回去，或者是在他愿意同意某件事之前让你来回跑上十趟。惟一的满足来自于他从工作所提供的权力中所得到的一种自以为很重要的感觉（对于工作本身和如何去做一件工作我是有区别的。比如，发护照能够提供工作本身的奖励 Ri_t，而发护照的方法则是权力奖励的范围）。

看一看机场海关的检查人员。你去试一试，对他们权威提出哪怕很小的一点质询，看看会出现什么情况。如果能从这种工作中得到什么乐趣的话，那就是有权检查任何他们高兴检查的东西。（近来他们已经从尽力阻止毒品交易的努力中获得了一定的

使命报偿。)

$\cancel{Re_{\$}}$ $\cancel{Re_{np}}$ Ri_t $\cancel{Ri_p}$ $\cancel{Ri_m}$

工作回报作为绝对的报酬之源会怎么样呢？那种从不展示自己的艺术或从不出版自己的作品的孤癖的、纯粹的艺术家就是例子。他们沉谜于写作或绘画艺术，仅此而已。

$\cancel{Re_{\$}}$ Re_{np} $\cancel{Ri_t}$ $\cancel{Ri_p}$ $\cancel{Ri_m}$

下面是绝对的非金钱的回报（Re_{np}）。廉价的政客就是这种人。收入是固定的，或者很可能很低。工作也可能很乏味。作为一个小政客，除了重新当选的愿望，没有什么更高的目标。他不是政治家。政治家为下一代人担忧，而政客则是为下一次选举担忧。许多当选的政客觉得能够有所变化不算是真正的权力感。因此，金钱的回报等于0，权力的回报等于0，使命的回报也等于0。剩下的还有什么呢？头衔、赏识、名声、掌声，换句话说，是一种追求个人成就的非金钱的外在回报。

$Re_{\$}$ $\cancel{Re_{np}}$ $\cancel{Ri_t}$ $\cancel{Ri_p}$ $\cancel{Ri_m}$

谁不把企业的使命作为一种激励的力量？谁做着低下、重复，没有管理权力的工作？或者说，谁只要有所松懈就会被解雇？谁得不到任何认可，被认为是一名失败者，处于生活的最底层？他所得到的惟一的东西就是工资单。显而易见，这是我们这

个社会的主体：即生产第一线的普通工人。

为什么要对工人组成工会或进行自发的罢工感到奇怪呢？那样做多少能够给他们一些权力的回报（Ri_p）。为什么要对他们要求增加工资感到奇怪呢？那是他们被允许拥有的惟一的成长的源泉。难道人不想成长吗？

日本工人为什么能够那么勤奋耐劳地工作？是因为他生在日本，还是因为所有五种回报都被用上了？他能够分享利润，这就意味着外在的金钱回报变了，因此也成了一种激励的力量。

还存在着外在的非金钱回报。人们得到认可还是惩罚取决于他们的贡献，这在日本是家族文化的内容。

工作可能跟其他地方也没什么两样，但是内在的权力回报是不同的。日本人实行的是参与式管理，员工可以而且确实能够对所进行的工作产生影响。有人会征求他的意见。随着公司的成长，他也在成长。因为他一辈子都在这家公司，公司对他忠诚，也希望他能够作出同样的回报，这会让他产生一种内在的使命回报。

日本工人就像是由五缸驱动的汽车，而西方的工人只是单缸驱动的、最糟糕的那种汽车。西方的这辆车需要不断修理，因为他的回报系统的激励周期非常短。

责任相适

为什么是权威、工作和回报？

我们正在试图预测企业行为，对不对？我们正在想法改变企业行为，对不对？企业行为是由投入和产出决定的。投入的是人的行为。由投入到产出的过程取决于企业内部的活动。而产出——即人与结构之间的相互作用——就是企业的行为。结构（权威、工作和回报）的行为方式，我称之为责任。如果一个人了解自己的工作，有完成这项工作的权威，同时又能得到期望的回报，那么他就是负责任的。如果所有的人都是负责任的，那么企

业的表现就会比不负责任要好。

现在，让我们把权威、目的和回报三个子系统放在一起。把负责任想象成一个长方形。假定垂直线是可以用一定的单位来衡量的。这些单位是什么？人们该怎么去衡量他们？这跟经济学中的边际效用概念是一样的，它非常主观，惟一重要的就是 2 是 1 的两倍，因为 2 个单位的责任相当于 1 个单位的责任的两倍。

图 69　黑箱

现在这个箱子就是系统理论中著名的黑箱。我们在左边标上投入，右边是产出。箱子中间是过程。

图 70　投入和产出——义务感（SOC）和工作成效（TE）

投入的是 SOC，义务感。一个人有一种做一项工作，完成一项任务的义务感，一种责任感，我们假定处于水平 1。这种义务感是从哪里来的呢？首先是来自于其态度，这是从在这个组织或包括家庭在内的其他任何一个组织中得到的过去的经验。

他会问自己："是否给了一项我能够做的工作？我能够信任这个企业吗？如果我满足了对我的期望，我会得到回报吗？"

有些人的态度是消极的。期望他们完成的工作是处于水平 1，但他们的所承担的义务却更低。因为这个人的态度可能是：

"他们总是给我一些不能完成的事去做，即便我真的完成了，也得不到相应的回报，我费那个心干吗?"

另外一个影响义务感的因素是胜任感。这个人觉得自己是否有做这项工作的能力?

最后一个因素是需求。这个人是否觉得这项工作能够满足基本的需求？这种需求可能是为了成就，这能够激励以执行为主导的（P）型人；或者是为了控制，这能激励以行政为主导的（A）型人；或者是为了创造或建造某种新的东西，这能激励以创新为主导的（E）型人；也可能是因为亲情，这能够激励以整合为主导的（I）型人。

义务感作为投入是需求、胜任感和态度三个变量的函数。它们如何相互作用，会影响一个人对工作的义务感。

在产出一方，是（SOC_{n+1}），即 n + 1 个义务感，是指一个人在获得某种经历之后，在试图完成一项能够影响他的新的态度、新的权力感和新的需求满足感之后的一种义务感。这取决于这些需求在这一过程中是加强了还是被削弱了。

现在我们再来看一看过程。在黑箱中，也就是在企业里，发生了些什么？这会对人的经历产生影响。

在水平 1 上，有三个点（见图 71）：中间的点代表的是所期望的责任水准；以 T 来表示（T 指工作）。左边的点，也处于水平 1，代表的是一个人觉得自己所具有的权威（A）。右边是回报系统，是一个人觉得自己所接受的回报的量（R）。

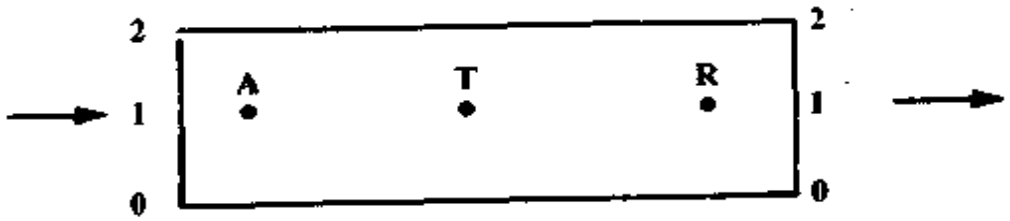


图 71　ATR 过程

现在，让我们用字母 ATR 和每个点的位置代表所要分析的相应的子系统。

这是第一张表：

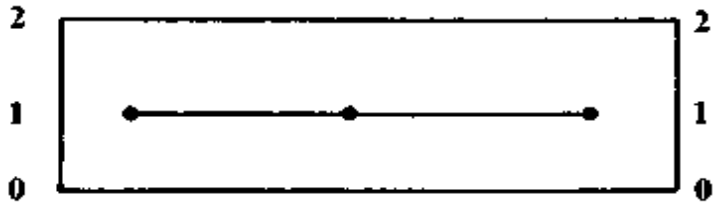


图 72　权威 = 任务 = 回报

这张图的意思是，这个人被赋予了水平 1 的责任，他具备完成这项任务的相应的权威，他觉得自己也得到了相应的回报。这个人会负责地执行吗？他能不能完成这项任务？在这段经历之后他的义务感会出现什么情况？

如果任务、回报和权威三个子系统大小一致，处于同样的水平，我称之为责任相适。换言之，这个人能够负责。但他还没有负起责来。要负责任，这个人必须对他的责任承担义务。当一个人具备水平 1 的责任，并且承担了水平 1 的义务时，他才负起了水平 1 的责任。

一个人能够承担什么样的责任取决于子系统之间的相适程度。如果子系统不相适，比如，一个人的工作是 1，所感到的回报是 1，而权威是 0.5，会出现什么情况？可以毫不困难地预测，这个人能够做到的只有 0.5。

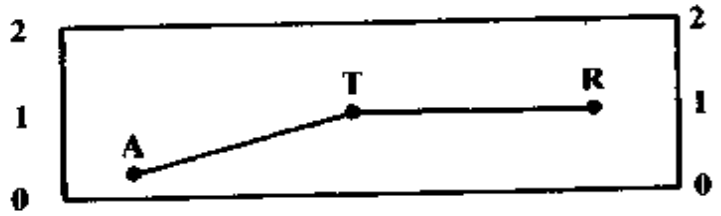


图 73　权威＜任务 = 回报

我们再看几种情况。

图 74 案例 1：前期义务感 SOC_{n-1} = A = T5，回报 = 0.2

在图 74 的情况下，这个人的效率是什么？他将来的义务感会是什么样的？

我认为，由于这个人已经承担了义务，比如说，他刚刚加入这家公司，他会努力去完成这项任务的。在短期内，负责任的程度会是 1，工作的成效也会是 1，但是过了一段时间之后，这个人的义务感 SOC_{n+1} 会发生什么变化呢？它肯定会下降。因为这个人觉得自己并没有得到足够的回报。所以事后他的义务感会下降。会下降到什么水准呢？下降到他认为自己所得到回报的 0.2 的水平。

下面这个人是什么情况呢？

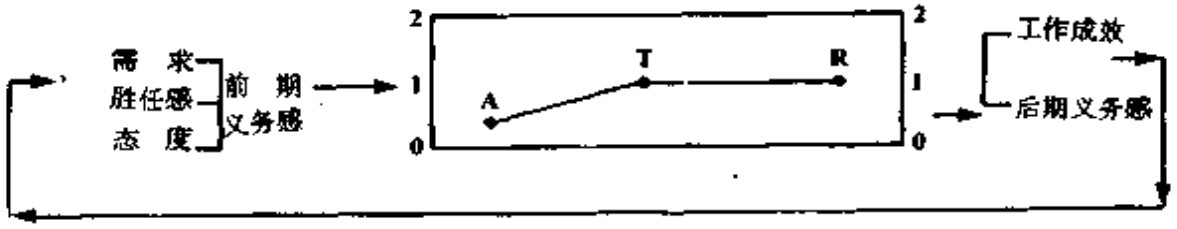


图 75 案例 2：前期义务感 SOC_{n-1} = T = R，权威 = 0.2

最终，这种人所承担的义务也会减少。尽管期望他的执行水准是 1，他得到的回报也是 1，但他所能完成的工作却只能相当于他所具有的权威。所以，在短期内他会为得到更多的职权、更多的影响而奋争，甚至不惜动用一些权力。从长期看，他也只能是尽其所能而已。

这种情况又会怎么样呢？

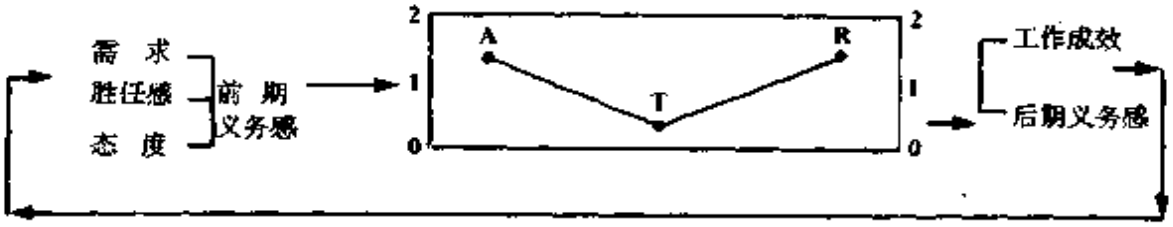


图 76　案例 3：溺子症

我把这种情况称之为老板的溺子症。企业的所有者或老板让自己的孩子来为老爸工作。作为指日可待的最高主管，他所感到的权力和影响水平都是非常高的。而且，由于他是老板的爱子，他也能得到足够的回报，但是，老板并不想让他做多少事。老板自己想演这台戏。在我们所举的这个例子中，如果儿子想超出对自己的希望多挣表现，多做尝试，只会从自己的这种做法中遭受挫折。最后，假如儿子不退出的话，他会只按照对他的那点期望去做的。

当出现下面这种情况时，会怎么样？

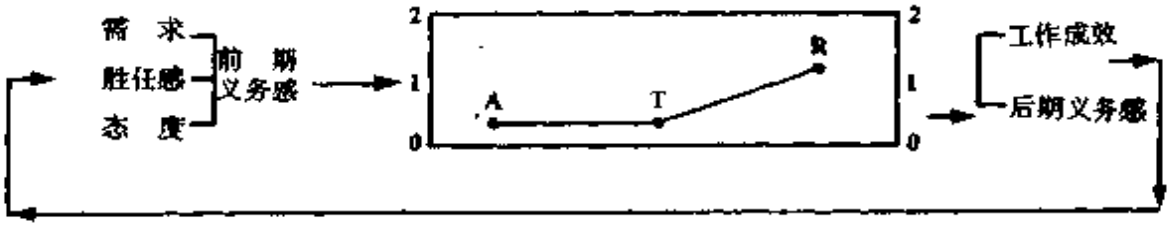


图 77　练习 1

责任相适应 = 0.25　　前期义务感 $SOC_{n-1}=1$

工作效率 TE = ?　　后期义务感 $SOC_{n+1}=?$

这个人对一项工作的义务感处于水平 1 的状态，但有一个子系统是在 0.25 的水平。在短期内，他会努力做到 1 的水准（工作效率 TE = 1），但他的义务感肯定会下降。

是什么因素导致义务感下降的呢？首先他的态度会有所变化。如果这种情况还没有让他的义务感低到足够低的水平的话，

他的权力感也会下降。我见过不少博士生，这些人在班上是尖子生，思维也非常敏捷，但在一个陷入困境的企业的工作中经受了一番灾难性的经历之后，甚至开始对自己的价值都产生了怀疑。责任不适的情况太严重，以致他们对自己都失去了信心。

如果权力感的下降还没有达到足以减少义务感的程度，那么需求的下降也会减少所承担的义务的。这个人会在仍然在岗的时候就“退休”。他会说：“我不需要有什么成就，也不需要有什么控制权或者什么亲情。”他会放弃自己，安于现状，只是混混日子就行了。这种情况下，三大因素不会是一个接一个地线性减退，而是以不同的速度同时下降。当义务感增长时，也会出现同样的情况。能够影响它的成分（态度、义务感、需求）不会保持同样的增长，但却会同时增长。首先，态度会发生引人注目的变化，然后是权力感，然后是基本的需求。

只要 ATR 不平衡，责任相适度就为负，而不适到什么程度则是由子系统中最低水平的子系统决定的。如果要达到预测行为的目的，就要从这样的子系统入手进行。

让我们做一个练习。

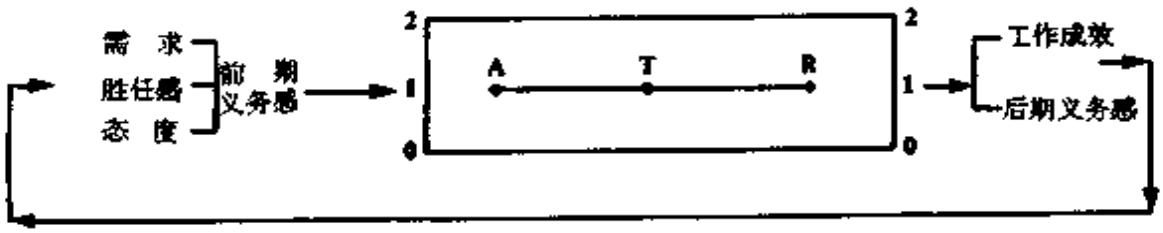


图 78　练习 2

前期义务感 $SOC_{n-1}=1$，　　责任相适度 $=+1$

后期义务感 $SOC_{n+1}=?$　　工作效率 $TE=?$

有图 78 中所说的这个人的经历的人能够完成自己的工作，因此工作效率 TE 为 1，而他后期的义务感 SOC_{n+1} 会高于 1。这个人会有更多的要求：要求负更多的责任，要求更多的职权，也要求更多的回报。经验对他来说是积极的。因此，他会想进一步

成长，也会要求负更多的责任。

动态模型

但这里有一个难题。责任相适度 Accfit = 1。只是一种理论上假设的情况。权威不会总是恰如其分地跟工作和回报相一致。这三个子系统是会振动的，也就是说，要是任何一个人在所有的时间总是快乐而满足，那肯定有什么地方出了毛病。生活就意味着某一天一个人会觉得自己处于世界之巅。他了解自己的工作，能够胜任，回报也不坏。后来又变了。第二天对于工作中出现的某个因素他不具备职权，或者他有这个职权，但却不是由 CAPI 组成的，而是由影响力组成的。如果更进一步，隔壁办公室的人得了一大笔奖金，想想会出现什么情况。责任相适度自然会下降，他会开始对自己的所承担的义务产生疑问。

企业服从熵定律，它们有非常敏感的机制，会像汽车一样容易出毛病。外部环境需求会使任务发生变化。不是每一件事都能未卜先知并在布置任务时就说清楚的。对工作的要求只能是一种指导性意见，而不应成为不可违背的法律条文。

即便职权不变（当然，职权是不会不变的），权威也会改变，权力也会变化，因为所谓权力，也是一种主观感受到的权力。一个员工的需求减少了或增加了，都会影响到他的权力感。影响力也会变。境况变了，人变了，都会导致影响力改变。

外在的回报感也会发生变化。如果外部所习惯的价值衡量标准变了，外在的金钱回报 $Re_{\$}$ 就会发生变化。要是有什么东西涨价了，有人就会开始觉得自己的工资低了。如果他的邻居涨了工资，他也会觉得自己的工资低了。

外在的非金钱回报（Re_{np}）所感受到的价值也会随着环境变化。

从承担一项工作所得到的内在回报（Ri_t）也会有不能令人满意的内容，并不是每一项任务都与每一个人的个性、工作和需

求恰好吻合［因为 Rit = f（n/t），也就是说工作的内在回报是需求与工作相比决定的］。

完成一项使命所得到的内在回报 Ri_m 也不见得总是能起到激励作用，因为他们是要花比较长的时间才能得到的。有时候长期目标会很明确，有时候却是含糊不清的。

权力回报不会在所有的时候都能完全起到激励作用，因为这取决于一个人承担某项工作时有多少 CAPI［即 Rip = f（CAPI/t）］，如果工作变了，CAPI 也变了，那么可以肯定地说，有那么几天他会认为自己能够控制这个世界，但有那么几天他又会觉得自己是被世界所控制的。

熵实际上是生活的真谛。管理的作用就是提供负熵；在明知责任相适度会失衡的情况下，提供能够使责任相适度平衡的东西。这就跟尽管车还会出毛病，但你仍然要把车开到修配厂去保养是一个道理。

是什么内容使得人们不顾责任相适度在短期总是不相适的现实，而在长期还保持着所承担的义务？是希望。希望明天会有一个为不平而鸣准备的讲台，而这些不平会被听到，有朝一日能够得到解决。应该按什么顺序来作出调整呢？那些持消极态度，对企业的使命不承担义务的人该不该开除呢？如果企业的责任相称度为 + 1 时，那么这种人就该开除。如果责任相称度是 - 1 时，则不开除。企业引进新人从长期的角度看并不会带来什么不同，除非我们能够改变整个过程。

如果责任相称度改变了，义务感（SOC）会慢慢上升。要想使之上升得快一些，我们可以引进新人，同时改变责任相称度，这是我的一位顾客的做法。在八年之中，他成功地进行了兼并，销售额从 1200 万美元上升到了 7 亿美元，而且没有丧失任何经营权。

过程（througbut）应该按照怎样的顺序进行调整呢？显然，工作应该首先稳定下来，因为对于权威和回报而言，它是驱动

力。权威的需要程度取决于工作以及从工作中所得到的内在回报。

权威应该是下一个要处理的子系统。而回报则是最后一个需要调整的系统。因为目的和权威系统稳定下来之后，它自己就会发生变化。内在的回报是从我们已经稳定下来的子系统中获得的。因此，使命和工作的内在回报会因为对工作所负的相应的责任以及人们对工作的适应而上升。通过设计参与式的权威结构，非金钱的回报 Re_{np}和权力回报 Ri_p 也会增长。

最后我们再谈一谈外在的金钱回报 $Re_{\$}$。要是有个客户跑来向我诉苦，告诉我说企业的士气低落，人员的流动率也很高，他想让我设计一个激励制度，而他总是提到钱，我该做什么呢？我会告诉他先等一等。重新设计回报系统是最后要做的事，而不是首先应该做的事（11 项干预措施是如何改变责任相适度的，见十二章）。

爱迪思法的目标

爱迪思法在改变企业文化方面有四个目标是我想同时达到，第一个目标是解决不正常的问题，这些问题是指管理人员想解决但又解决不了的问题。这些问题按照企业目前所处的生命周期是不该有的问题，而且这些问题不会自行消失。

第二个目标是建立团队精神，团队精神本身不是目标，而是解决第一个问题目标的手段。团队精神越好，CAPI 就越强，CAPI 越强，我们能够解决的问题就越大。目标是把质量转化为数量——这个团队越优秀，它能够解决的问题就越大。

目标三是丰富个人风格，这是上述目标二的手段。为了建立一个更优秀的团队，员工个人也必须有所改变。相当多的人并不是有集体主义精神的人。他们既没有自律性，也不喜欢遵守作为一个团队成员所需要的纪律。

而爱迪思法则试图丰富他们的管理风格。我不是假装自己能

够改变人，但我能够磨平他们的棱角，以便他们能够跟其他人协作。这就是说，在他们的风格中增加他们作为（PAEI）角色的临界水平。我不能解决根本没有（PAEI）作用的问题，解决这种问题，必需由心理医生或通过小组治疗法来进行个人的诊疗。爱迪思法对个人而言并不是一种小组疗法，它是一种组织疗法。因此，如果一项工作或企业所处的生命周期需要一个人的风格是（PAei）和（pAeI）型的，爱迪思法是能够帮助一个人实现这种转变的。风格越丰富，这个人在风格上的灵活性就越大，组成团队的成分就越好，完成目标二建立团队精神也就越容易。随后达到目标一也就越容易，这就是组织疗法：改变企业的文化，并且解决不正常的问题。

目标四是认识层次上的管理训练。改变风格还不够。具有良好的意愿但却没有能力的人能够制造出种种灾难。因此，我们需要有见地的人来作出有见地的决策。

目标四有助于实现目标三，而目标三有助于实现目标二。它们共同作用以实现目标一。

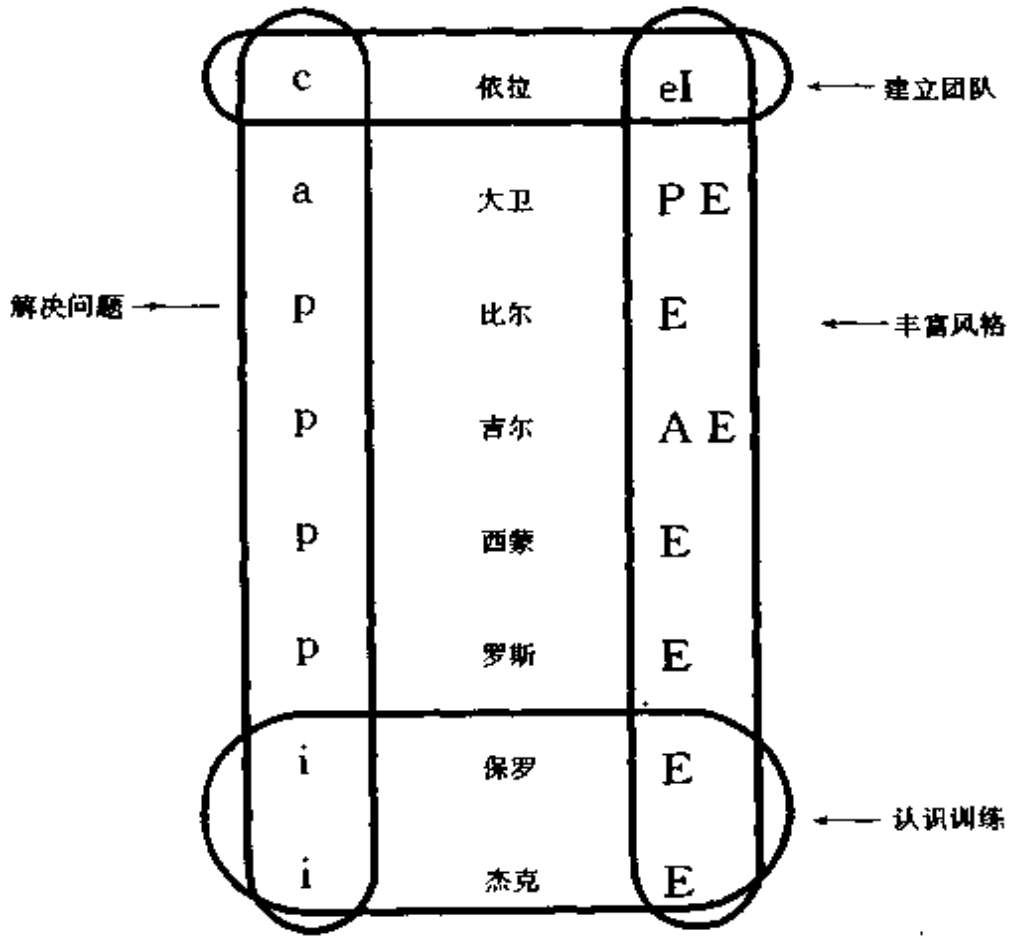
那么，我们怎么才能同时做到这一切呢？

管理取决于 PAEI 和 CAPI［即管理＝f（PAEI，CAPI］是问题的出发点。所有 11 个干预措施都有一个共同的特性，我在每一种情况下都按着这个公式去做。每一个阶段都是由对这一阶段的工作而言具有 CAPI 作用的人去完成。然后给团队成员分配工作，去完成（PAEI）的作用。请看下面的例子：

对于所探讨的问题，大卫有职权，所以给他（P）这一执行角色，这就是说，他有责任监督这个集体在最后期限完成指定的工作，并保证这个集体的决策得到实施。要对他提出工作要求，按照他应该去做的内容去进行培训，以便确保决策不但制订了，而且还要得到实施。大卫可以选择团队的成员，这些人的合作都是正确实施这项决策所需要的，也就是说他们是有权力的人。他挑了比尔，吉尔，西蒙和罗斯。然后他又选择了保罗和杰克，他

们的技术是高水平地解决这个问题所需要的。

在这个小组中，吉尔的风格中行政（A）的倾向最少是确定了的，所以让她担当行政角色，也就是让她去关注团队工作中的所有细节性的问题，包括让那些大大咧咧的团队成员跟上进度。团队的其余人员的任务就是去想该做点什么，该怎么解决问题。他们起的是创新（E）的作用。



你应该注意到，负面的能量被转化成了正面的。那些可能对决策起到破坏作用的人现在处在了实施的位置上——那些有权力的人，比尔、吉尔，西蒙和罗斯，被要求就应该怎么去做这项工作提供意见。于是团队可能会因为对公司有利而作出并不符合自

身利益的决策，这样的例子是举不胜举的。

然后大卫让依拉来整合这个团队。选择依拉并不是没有考虑他没有职权，没有权力，也没有影响力，而恰恰是因为他的这个特点才选他。选他，是因为他没有偏见。在依拉完成了为期5天的作为整合人员的训练之后，团队开始工作了。

这样四个目标在这个团队中都实现了。这个团队肯定能够解决问题，因为它具备了CAPI。依拉将会整合并建立团队。保罗和杰克有影响力，因为他们熟悉所要解决的主题，而且可以教其他的人。因此，所有4个目标都实现了。

依拉发挥了整合的作用（I），大卫起到了实行的作用（P），杰尔是行政（A），小组的其他成员起的是创新的作用（E）。但同样的人也是不同团队的成员。在另一个小组中，大卫起得是整合作用（I），依拉起得是创新作用（E），吉尔起到的是执行的作用（P），而罗斯所起的可能是行政（A）的作用。因此，我们使风格得到了多样化发展。

其他的企业诊疗法是什么样的呢?

我们来看一下一个解决问题的培训项目。因为是基于案例和既定的各种练习，所以培训的参加者必须自己把从练习中学到的知识转化到现实当中去。因为他一般不具备解决问题所需的CAPI，所以他不能独自完成这项工作。而他在解决问题时需要他们的合作的人很有可能就没有上这门课。因此，他获得的知识常常没法应用。

建立团队的培训课程假定的是经过更好的培训的人会成为更为出色的团队成员。我对此心有疑问，因为人们真正想要的并不是建立团队精神，而是解决问题。要是问题没有解决，建立团队精神的过程就会受到损害。有一些最让我沮丧的咨询经历就是跟已经进行了各种企业发展培训项目后的贵族期企业打交道时留下的。像“相互尊重”“相互信任”“团队协作”这类术语在他们那里会遭到冷嘲热讽，甚至竟招人反感。

	短期	长期
企业目标	1.解决问题	2.建立团队精神
个人目标	3.管理能力的培养和发展	4.个人风格的丰富

图 79　爱迪思法同时兼顾的目标

丰富风格是不错，不过除非它能解决一些问题，否则也会遇到跟建立团队精神同样的命运。

我最后想批评的是各种管理培训项目，这个问题并非无足轻重。这些培训项目对企业的影响微乎其微，因为他们培训的是个人。CAPI 是实现改变的关键。把个人培训成为更为优秀的管理人员的益处实在是有限。如果这样做的目的是培养更多的知识渊博的人，那倒没错。但是，一个更为出色的管理人员并不能改变一个企业，除非企业是处在学步期或婴儿期。可是，一般而言，婴儿期和学步期的企业是不会让他们的管理人员去参加主管培训的，因为没有时间。而参加这些培训项目的往往是贵族期企业的管理人员，可惜的是，不管他们学识有多么渊博，他们靠自己却不能使企业有所改变。对他们最大的期望也就是他们能够很清楚地告诉你还没有发生的事情，以及为什么这些事还没有发生。

现在，让我们大致看一看干预改变的 11 个阶段，看看它们跟上述的理论基础是如何发生联系的。

第十二章

管理企业改革的11个阶段

企业诊疗的过程

如果企业从生命周期的一个阶段发展到另一个阶段，必然会在企业内部发生一系列的活动，或者说进行一系列的干预。如果企业存在特殊的问题，还有可能要求采取一些额外的措施步骤。

采用什么样的措施步骤，这取决于企业所处的生命周期阶段。诊疗由要求企业去实施的一系列任务（诊疗阶段）构成。根据爱迪思法的理论框架可以决定每个人的任务、完成任务的顺序以及合适的完成时间。爱迪思法偶尔也会在企业改革中采用传统的外科手术式的解决办法，根据需要把新的管理人员整合进现有的结构。然而，这种做法更多的情况下是一种例外，而不是该法的一条规则。

爱迪思法共有11个基本的步骤，或称之为阶段，这都是为了使企业产生变革而专门设计的。要想得到满意的结果，诊疗过程必须按照一定的顺序、并且以适当的轻重缓急来加以应用实施。这种治疗类似于医学界的医生所进行的治疗，开处方的时候，有疗效的药还必须注意适当的剂量和适当的服用时间。如果用药不当，本来起治疗作用的药也可能产生危害。

首先，我们先来看一下11个阶段，随后我们将讨论在企业生命周期的每一阶段如何来运用它们。

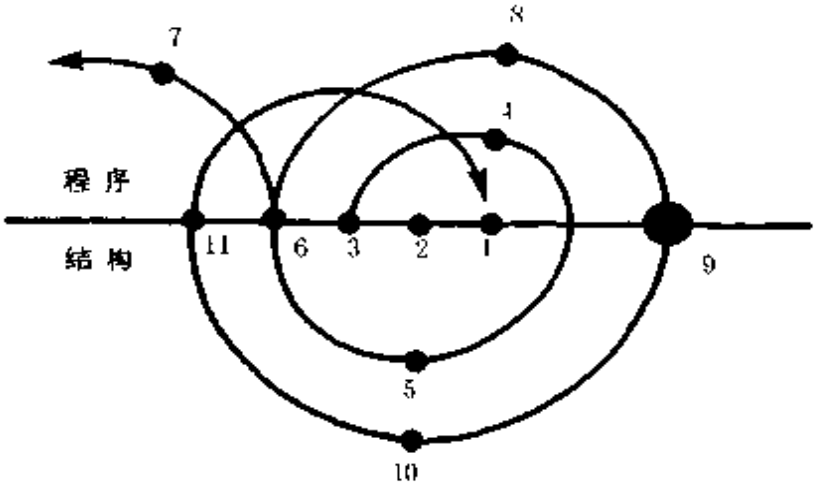


图 80　企业改革的 11 个阶段

我们应该注意到，上图上半部分和下半部分的顺序有很大的差别。图的上半部分是那些能够影响企业过程的阶段。通过这些阶段，我们干预改变了企业的行为方式，改变了管理人员行为方式的意义，并且按照应有的要求改变了决策制定程序。图的下半部分的阶段影响的是企业结构或者完成任务的制度化方式。打个比方，程序就是河中的水流，而结构就是堤岸。当河水流动时，河水会影响堤岸，堤岸也会影响河流，这就是说，从长期看，程序会影响结构，而在短期则是结构影响程序。爱迪思法所设计的所有 11 个疗程周期性地重复地影响程序和结构，直至两者都达到令人满意的变化为止。

疗程是按照组合方式设置的。当一个疗程组合的能量开始衰竭，企业丧失了寻求变革的兴趣时，就会导入一个新的阶段，以便在一个经过精心选择的时点，在企业中创造出推动企业渡过到另一个变革难点的能量波。疗程组合是这样的：先是 1，2，3，然后是 4，5，6，7 和 10，最后是 8，9，11。

这套疗法是来自于实践的一套规律性的完整的方法，有助于企业在解决问题的同时，在企业内部起到增强管理人员参与管理的实践和作用。它基于这样一个经过论证的原则：即在一个互补

性的团队中工作跟一个独自工作的管理人员相比，能够解决更大的、更为复杂的问题，也能使企业产生更为有意义的变化。

爱迪思疗法与传统的管理咨询不同，因为这一方法并不直接动手改变组织。爱迪思协会的顾问不是满腹经纶的某一特定领域的专家这样的旁观者。他通过一系列特定的程序来指导和带领企业成员，帮助他们找到自己的答案，实施自己想出来的解决办法。因此，尽管爱迪思法有既定的程序，但由企业自己提出的顺序、时机和努力的水平，在每一步上都是经过精心剪裁，能够满足其独一无二的需要的。每一步都集中于不同的组织或管理要求，而整个程序所形成的疗程能使企业产生最佳的生产水平和赢利业绩。通过在整个企业进行层层深入的文化变革，这一方法能够产生深入而有力的持续效果。

企业改变的 11 个阶段

0. 概念基础	爱迪思法的概念介绍
1. 协作诊治（Syndag*）	组织诊断——对企业及其管理过程进行系统的审查
2. 协作团队（Synerteans*）	建立能够有效解决问题的团队精神
3. POC* 结构	实行、遵从并起动由下而上的交流渠道
4. Synerscope*	界定企业使命
5. Synor Des*	组织结构的部门化
6. SynRAS*	有反应能力的责任体制
7. 分层实施	在下一级单位中依次实行从 1 到 5 的过程
8. 顶尖表现	确认机会，追求卓越和延伸性
9. 分配资源	分配资金、人力或物质等宝贵资源
10. 平行结构	建立由上而下和由下而上的结构
11. 强化制度	设计利益分享机制

* 为爱迪思研究所经过注册的服务项目名称。

我没把步骤 0 算为一个阶段，因为单凭这一步产生不了改

变，实质上这只是一个导言而已。

阶段 1：协作诊治（Syndag）

爱迪思法的第一阶段是被称之为 Syndag 的细节诊断，即协作式企业诊断（synergetic organization diagnosis）的缩写，通过名称就能够反映出来，诊断是以团队形式来实施的，要求企业中构成 CAPI 的那些人都积极参与。经验表明，在对企业行为的影响方面，这种小组式诊断所达到的效果远比对同样的人进行个人面谈的效果显著。

在这一阶段，我们同时对程序和结构产生了影响。我们要分析，在决策制定程序和结构上还能有什么提高，同时对企业进行详尽的管理审查以便其能量能够指向针对导致问题根源的解决措施。在这样做的过程中，我们就利用了 CAPI 团队的参与和所承担的义务。

对于任何一个项目而言，要成功地长期提高企业的业绩，全面诊断都是关键。在诊断中所收集的资料，提供了一个完整的企业需求轮廓，接下来可以用于剪裁项目的多余部分，以满足企业的要求。协作式诊断的具体目标包括：

·对企业内所有要提高的部分的主要领域进行详细的确认和分析，包括对导致问题的根源的分析。

·关于减轻、缓解以及解决问题的详细战略，包括：明确哪些问题由个人去解决；哪些问题由团队去解决，团队应该怎样构成；问题应该什么时候解决。

·使企业变革的需求合法化，同时创造出相互合作的气氛，建立团队精神以完成这项工作，协作式诊断可以提供爱迪思法的实例，以说明通过相互信任和尊重可以讨论和解决种种问题。

·管理企业的新观念，包括冲突的不可避免性，为什么冲突是健康企业所必需的，以及如何处理冲突。

·得到关键的管理人员的权力和承诺支持的行动计划。

把企业内所有有可能提高的点汇集起来，写好了挂在墙上。这会使管理人员对于他们所面对的现实有一个清晰的印象。我们的目的是使过去模模糊糊的改进愿望清晰起来。在向大家说清楚事情不见得一定会那么糟而是会变好的时候，我们就提供了企业意识，使之能够脱离目前的均衡而进入新的均衡，而新的均衡会更适于企业变革。通过这一诊断，我们使得企业变革的需要合法化了，从而在整个企业中从上到下产生了要打开一个不同的局面所需的能量。

要做到这一点，就要明确企业在生命周期中的位置，它是怎么发展到目前这个位置的，要迈向下一个更为理想的阶段，需要做些什么。只有在企业承诺要实行长期的变革过程时，才能应用协作式诊断来诊断一个企业。作出这一限制，是因为由协作式诊断所产生的兴奋和能量，伴随着参与者对实质性的企业变革的期望，一旦高层管理人员决定不再进行下去，则有可能对企业产生不利影响。

对于那些不想承担长期义务，而只是想进行一下诊断的企业，我也提出了一套短期的协作式诊断。但这只是诊疗过程的一种例外，没有包括在本书的内容之中。

阶段 2：协作团队（Synerteam）

在对企业中的问题和产生问题的原因进行确认和分析之后，下一步就是组建和培训团队，以解决在诊断中所确认的最为重要的问题。建立团队精神的练习非常重要，因为诊断中所确认的大多数问题都不是个人容易解决的。最困难的问题要求几个人之间的合作，而企业中符合要求的团队并不是那么容易出现的。CAPI 必须要结合在一起才行。由意见、观念和利益相互冲突的个体组成的解决问题的团队，是极其难于管理的。必须把管理这些团队的技巧介绍给企业，因为那不是通常为大多数管理人员所掌握的技巧。协作团队阶段的设计，就是向与解决问题团队一起

工作的管理人员提供特殊的技巧和第一手的经验。因为团队学习的同时要解决在诊断中确认的主要问题，因此这是一个完全以任务为导向的阶段。这一步所培养的技巧包括：

·制定良好的决策要采取什么措施。

·如果要实施一项决策，如何预测。

·组成团队的时机和方法。

·什么时候不能用团队去解决问题。

·小组中为什么会有冲突，如何建设性地利用冲突。

·制定决策，采纳决策和接受决策之间的差别。

·爱迪思法在解决问题时，如何使管理人员以有效和参与的方式解决棘手的事情。

阶段 3：POC——探究实施过程，起动由下到上的结构

在第一阶段，我们确认了问题，取得了共识，因此消除了多余的臆测。在第二阶段，人员经过了训练，建立了解决具有作用机能的主要问题的团队。接下来的任务就是要开始建立与现有的企业组织结构平行的新结构。这个新的部分是一种（EI）结构，设计这一结构，是为帮助那些不具备 CAPI 的个体确认和解决问题。在这一阶段，会发生这样几种变化：

1. 当协作团队的 CAPI 枯竭时，他们有一个新的 CAPI 来源，可以使他们完成自己的任务。这样就可以避免由不具备 CAPI 的人成立委员会进行管理的副作用。

2. 企业变革的过程会产生焦虑。变革能起作用吗？总经理是不是真的想变革？人们能不能真正地处理好分派给他们的任务？改变现状让每个人都引发了一大堆焦虑。这些焦虑必须提出来，否则的话人们就会匆匆忙忙地去找变革未起作用的理由，开始说："在情况没有变得更为糟糕之前，咱们最好停下来吧。"

在心理治疗中，这是病人必须对自己的治疗承担责任的一个阶段。在慢跑锻炼中，这就是跑步者犹豫自己是不是该放弃锻炼

的有名的“墙”。在减肥时，到了这一点后，节食者们就会开始形成种种有关节食有害的理论，并且开始想着自己应该停止节食，下一次再找另外一种节食方法。而这一点恰恰也就是阻力一旦克服，变革就会制度化的关键点。在第三阶段，结构和程序都会受到影响。

阶段 1，2，3 只是热身阶段，通过这一阶段人们学会了彼此信任和尊重。他们知道了要共同确认问题，然后一起去解决问题。现在团队已经做好了解决更为棘手的问题的准备。

在阶段 1，企业已经知道了要共同诊断问题。一旦这一阶段完成，他们就能深入到从阶段 1 就开始的企业文化改变的问题中去。“深入”在这里的意思是更为热烈，要解决的冲突更多，因为解决问题要比分析问题更难。而在阶段 2，人们明白了营销、生产、质量控制、销售等方面的功能性问题是能够解决的。

我们可以举一个诺斯洛普飞机公司 F-18 战斗机的例子。诺斯洛普公司曾运用爱迪思法产生了具有自身特点的改变企业文化的结果。从婴儿期起，这家企业就把注意力放在双引擎飞机上。这都不是一种理性决策，几乎成了一种信条了。在协作诊断中，这被作为一个非常突出的问题提了出来，应该由一个协作团队来加以解决。经过 6 个月，在具备了 CAPI，了解了如何整合及缓解冲突之后，他们作出了制造单引擎飞机的决策，这就是 F-18。

在管理冲突方面，阶段 3 进行得更为深入。在这一阶段，人们进行难度较高的演习，学习影响上层领导、促进企业高层以获得特定的管理人员所负责的解决问题的职权。在阶段 3，管理人员要练习如何获得同级和下属的支持。学习任何获得自己的上级、别人的上级，或者是上级的上级，以及其他平时不常有机会接近的高层管理人员的支持，这是更为困难的事，但恰恰又是必需掌握的。这就是阶段 3 的任务。

到这三个阶段都结束时，就会有一种真正的控制感。到了这一点后，企业就可以审视自己的目标和结构了。而在这一点之前

试图尝试解决目标和结构问题，那就像计划要跟自认为自己下不了床的人去爬艾佛斯特峰一样困难。

阶段1、2、3创造出了一种“我们能行!”的气氛。在佐治亚州亚特兰大的Equifax公司，员工们在完成了这一组合之后，打出了一面“为了企业改变，我们作出改变”的旗子。美洲银行的员工们也作出了同样的反映。它的各个分行都挂出了他们自己的标语：“是的，我们办得到!”在这一组合中，企业学习确认、分析和处理能产生作用的机能性问题，但却没有什么政治迫害现象，也不会把错误归结到某个人身上。我们所关注的是什么是必须立刻解决的错误，如何去解决它，而不是谁做错的、什么时候做错的、为什么别人会做错事这类的问题。

找出问题，而不是出问题者
现在怎么办，而不是什么时候出的问题
是我们的事，而不是别人的事
是怎么办，而不是为什么会出这个问题

阶段4：界定使命

在第4阶段，要通过团队程序界定企业的使命，这是从搞清楚我们要搬动的巨石开始的。阶段1、2、3学习的是以相互信任和尊重的态度共同工作。现在我们要让这些技巧发挥改变企业的作用。这家企业要向哪里发展？请再一次注意，这里涉及的是作为团队整体的“我们”，而不是各自运作的各个生产部门加上职能部门把最终产品拼凑成企业的使命。这是一个具体化的过程，我们共同发现我们作为一个公司想要做的事情，所以当这一过程结束时，我们会支持这项事业，我们知道，这项事业能够完成。通过团队程序，清晰地定义企业的使命和运作范围，这是本阶段的目的。包括以下一些分析：

1）企业所经营的事业，以及企业能够和应该介入的事业。

2）与竞争者相关的企业能力。

3）未来的环境以及对企业的可能影响。

4）阻碍或支持适应变化的企业价值观。

5）企业所面临的未来的机会与威胁。

这5点内容看起来有点像任何一份典型的咨询报告的内容，但实际上不是一回事。内容可能是一样的，但程序却完全不同。这不是为管理人员制定的使命，而是管理人员自己制定的使命。这一阶段的最终结果就是一页纸的总结，而且也绝对不应该超过一页纸。内容读起来应该像下面这样：

“我们所从事的行业是_____。因为____，由于_____，因此，我们将_____，以便____”。

这是一份由CAPI小组了解和掌握的清晰而简洁的声明。在许多公司，高层主管在他们的皮夹里放着一份这张纸的复印件。这份一致的文件可以集中他们的思想，有助于提高沟通能力。

协作诊断是通过确认什么能提高、什么应该提高、什么会提高来创造能量的。到阶段3完成时，最初的办法已经旧了，需要新的变革的能量。阶段4通过具体化过程提供了新的能量，这时涉及的是“如果……，我们能……，我们应该……”的问题。

如果协作诊断是一种脱离现状的推力的话，那么阶段4的协作范围则是走向新状态的拉力。爱迪思诊断正是通过所设计的推动过程使企业不断前进的。

阶段5：定义职责——由上到下的结构

阶段5根据企业的使命，把注意力集中到了结构上。只有当知道企业将朝哪里发展时，他们才能决定要去那儿，他们该怎么把自己组织起来。结构必须服从使命。这一阶段要重新设计企业的结构，以便使企业结构有助于完成当前和未来的使命。要对企业的机能和个人的责任加以分析，看一看他们是否适合企业新的需求。新形成的结构要有助于职责的分派和责任的澄清。创造和计划的机能（也就是EI的机能）要明确，而且要跟执行性机能

（即 PA 机能）分开。这一阶段要克服企业殖民主义，权力中心要发生转换，要建立生产部门的控制，并且要让职能部门重新认识自己的合法角色。也是在这一阶段，创业者和他的家族要最终从创业者陷阱和家族陷阱中解放出来。

在爱迪思法中，这是最为复杂的阶段之一。结构决定行为，作为一名结构主义者，我对这一阶段备加重视。要想在培训中过第 5 阶段这一关，必须先过所有其他十关。这一阶段所涉及的广泛内容本身就能写一本书。

阶段 6：有反映力的责任体系

现在企业已经重新定义了自己的领域和结构，下面要说明的是阶段 6 的一些关键性需求：

·对新结构进行风洞测试。在部门内部与部门之间定义和澄清职责。

·使新的职责与恰当的职权水平相匹配。

·增强信息系统，以便记录个人对于企业每一美元收支的责任，以及其他一些关键指标，使新的职责可以从新的结构中反映出来。

如果上述事项不尽快完全讲清楚，新的使命和结构就不会得到实施，管理人员也就不能也不愿对自己新的工作产生责任感。在这一阶段，我们重新设计了信息系统，以使信息系统能适应新的结构，并引导管理人员确认新的使命是否完成了。这一过程很关键，因为它鼓励信息的公开、共享和协作，而不是把信息作为权力之源。这是一个管理信息系统，而不是纯粹的会计信息系统。

阶段 7：分层

既然我们已经影响了企业的上层，阶段 7 则要在企业中较低的层次分层实施这一方法，以便每个人都能分享新的语言和新的

哲学，使之成为企业文化的一个组成部分。这一阶段对于减少上层和下层管理人员之间的疏远感和隔绝感是非常关键的。这一阶段也是爱迪思技术的推广阶段，通过培训，我们使企业内部的人员起到合格的变革促进者的作用，并且把爱迪思过程传达到了企业的基层。顾客在这一阶段要学习自己处理自己的生命周期。我们把这一阶段之前所完成的阶段1，2，3，4，5，6进行了分层实施。

这一阶段跟其他的参与制的试验有什么不同呢？参与制常常是介绍给企业的基层。高层管理人员的角色常常是同意这项实验，但他们一般都不改变自己的风格，因为他们没时间进行重新培训。结果便是一种文化冲突。那些高高在上的人不一定会喜欢介绍给他们的下级的新的企业文化。

管理并不是只在企业金字塔的顶部才存在，它同时也存在于另一个金字塔的底部。后者处于前者之上，比如说，竞争、工会、消费者，以及其他它所不能控制的外部压力。参与式管理在来自上面的压力之外，又对企业高层管理人员施加了一种来自下面的压力。参与式管理越成功，遭到管理人员反对的可能性也就越大，这也没什么可奇怪的。因此，出现了“成功即失败，失败即成功”的悖论。

在爱迪思法的1至6阶段，我们在企业上层建立了管理团队，而且在基层分层参与之前，在主管层次建立了参与式管理。这就意味着，我们使对外部压力感到负有责任的人数增加了，也就是说，我们使金字塔扁平化了。当高层管理人员相互之间发生联系并交流他们对上级的感受时，他们会愿意让自己的下属参与，并且觉得有这样的必要。

阶段8：顶尖表现的伸展

企业中的尊重和信任的程度，会随着清晰的使命、职责、职权和团队工作感而提高。按照团队程序，所有的部门推测都摆出

来，然后再拓展到最佳的业绩水准。在拓展中，我们得到了整个团队的参与。大家相互帮助，出主意想办法，看怎样才能做得更多更好。有一个比喻很能说明问题。要想真正使你的手所能伸展的距离达到最大，你必须先伸胳膊，再耸身，然后是大腿、小腿，最后再踮起脚尖。手所能够到的最大距离，只有在整个身体的支持和积极参与下才可能达到。对于企业而言这也是千真万确的。为了做到最好，整个公司只有尽每个人所能伸展开来。

我们举一个场景例子，看一看整个 CAPI 小组共同努力会出

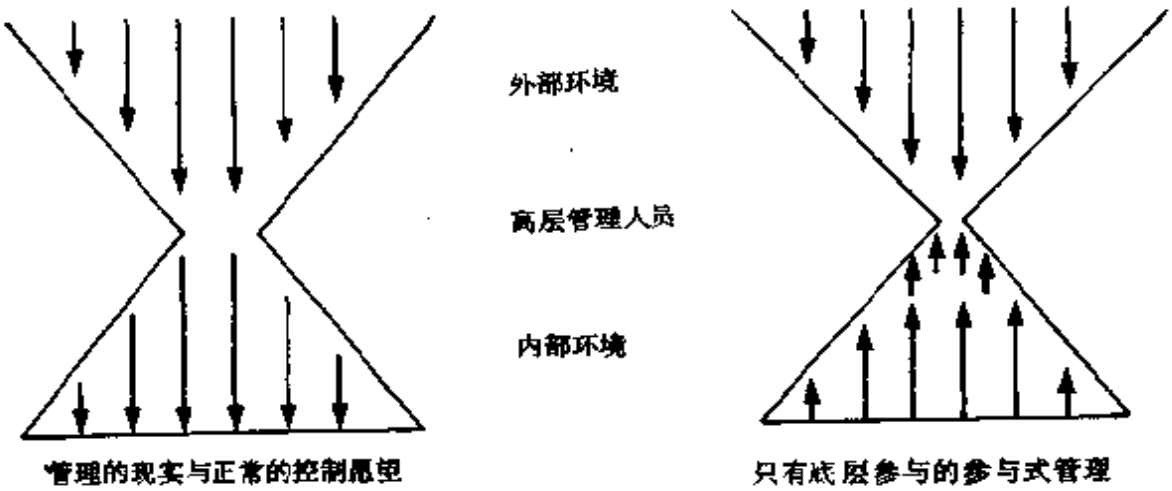


图 81　管理压力锅

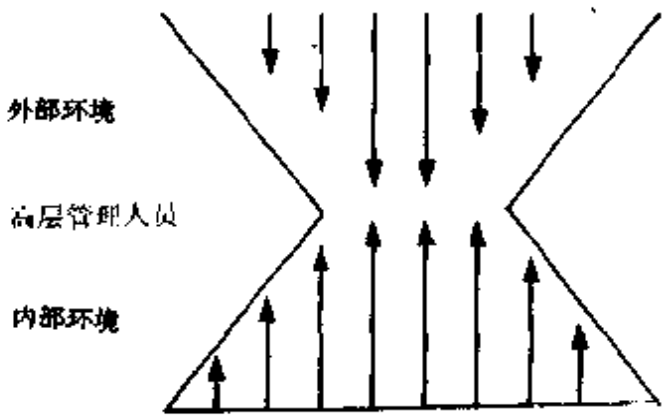


图 82　爱迪思的方法

现什么样的情况。

先来看一份典型的销售预算，头一项是A产品，目标是销售100万美元。问题是："我们（而不是你）怎样才能使销售额达到110万美元呢?"我们不针对销售经理提问题的理由在于，达到这100万美元的数字，他已经竭尽全力了。现在是该问"我们"的时候，而不是"你"或"他"的时候。销售经理有可能说："如果我能更快地得到产品，我们也许能销到110万美元。"现在，问题转到了生产经理一边："要让交货速度快一点，比如说，在一个月的时间里，该采取什么措施?"回答可能是："销售部门必须准时给我们提供更为准确的预测。"于是又要求销售经理对此发表看法，直到再没有什么可改善的了，也就没有什么拓展的可能了。

一项好的预算不光是几项数字，更多的要反映出相互之间所承担的义务的内容。大家承诺准时供货，准时作出预测，而且是比较准确的预测。这实际上并不是一个真正的预算过程，而是一个资源分配过程。我们所做的，是把整个系统伸展开来，以发现薄弱环节，这样我们才能使整个系统取得最理想的成绩。

在这一阶段，在拓展过程完成之后，接下来是分享和分配。让我对这一部分做一些详细一点的介绍。

在第5阶段结束时，我们已经具备了一个可以用不同色彩区分清楚的组织结构。绿色的部门是他们从消费者（外部顾客）那里获得收入的利润中心。蓝色部门也是利润中心，他们以必须协商同意的转账价格把自己的服务或产品提供给内部顾客。黄色部门是服务中心，他们自己完全承担所提供的产品或服务的成本（没有赢利计划）。红色部门是成本中心，他们并不对自己的服务收费，但所有利用服务中心的部门必须共摊（而不仅仅是分摊）其成本。

我创立了一套决定各部门颜色以及分析一种颜色与其他颜色相互作用以达到最大化的理论，不幸的是，这套理论太复杂，不

适合在这儿讨论。我所要说明的是，它不像在这里出于分类目的而提供的那么简单。

在阶段6，我们设计了一个信息系统，以便使用者确保每一个部门取得最佳成绩，并且根据资源所决定的颜色来遵从自己的目标。

在阶段8，我们把这种顶尖表现拓展到了每一个人、每一个部门。转账价值是在这一阶段进行协商的，同时还要决定谁将承担红色部门的费用。在大多数公司，这一般都是由会计部门决定的，被称之为承担一般管理费用或分摊。从前几章的内容应该得出清楚的结论：当职能部门胜过生产部门时，这是企业老化的一种迹象。因此，在这一阶段我们要从会计部门的压迫中争取自由。绿色、蓝色和黄色部门聚在一起，会计部门只起协助作用，也就是说他们只提供意见和信息（而且是只有在问到他们的时候才提供），这样就由绿色、蓝色和黄色部门的人一起来决定他们所承担的成本中心的公平份额。

于是难以置信的讨论发生了。成本中心所提供的有些服务是没人想要，也没人需要的。例如，会计部门所提供的没人使用的报表。如果必须由生产部门付账，而且生产部门有能力决定自己想付还是不想付时，红色部门在扩张自己的预算之前就会三思而行了，因为他们必须要让顾客觉得这是合理的，而不仅仅是让总经理觉得合理。

我们在这一阶段所要改变的，是通常所采取的程序。一般是靠包括成本中心在内的各部门提出预算，然后由会计或预算部门用统计或比率分析方法加以分析，最后由高层管理人员批准。于是由职能部门在决定分摊和承担企业一般管理费用时常常使得生产部门难以赢利，而从来不管他们需不需要企业提供的这些服务。

想一想，那些不赢利的部门被卖掉后，只因把这些企业分摊去掉了，在一夜之间就变成了赢利部门，这样的情况发生了多少次了？

在阶段8，我已经成功地使得成本中心发挥跟利润中心一样的作用。因为他们必须面对自己的内部顾客，证明自己的服务是合理的，而且要听取对他们的服务怎样付账的意见，所以他们作为利润中心的表现很有效。诊疗的这一阶段已经为顾客省了几百万美元。

注意！如果读者想自己应用阶段8，仅仅是把自己的人员叫到一起进行一下这样的讨论，很可能会失败，所形成的冲突还可能损害已有的团队协作。应该记住，阶段8是跟在阶段7后面实施的。在进行这样的讨论之前，建立团队精神和处理冲突的准备工作已经完成了。

练习这一阶段就像举重所进行的培训一样。每一个后续阶段都比前一个阶段增加一点热度（重量）。建议不要在时机不成熟时去处理冲突。

我在改变职能部门的行为中所受到的鼓舞，使得我相信，尽管政府机构没有利润动机，但却可以使之像企业一样经营。当然，要完全证实我的这一想法，还要等到在一个真正的、完善的政府机构进行检验过后才知道。

当共摊红色费用的过程结束之后，管理人员就会看到结果了。他们会喜欢吗？如果不喜欢，那就到进行战略规划的时候了。他们会分析要得到满意的结果，在资源分配战略方面要作出什么改变。如果更加努力更加出色地工作也得不到令人满意的结果——由于他们已经拓展到了顶尖成绩的水平——那就需要改变方向了。这是第9阶段的事。

阶段9：协作式资源分配

只有现在才能试着进行战略规划，因为这是基于由结构所决定的由恰当的人掌握恰当的信息基础之上的，而规划的目的则在于衡量使命的完成情况。如果信息被旧有企业结构下的权力分配扭曲了，那就千万不能尝试战略规划。当你必须不断提防着被暗

箭所伤时，你是很难去关注公司之外的事情的。

这一阶段的设计在于形成长期计划，创新一个战略规划系统，以提供生产能力、市场份额和赢利能力。目的在于创造出得到公司的关键管理人员全力支持、参与和承担义务的对公司未来的共识。这一阶段要准备资本预算，而第 8 阶段已经把经营预算作出来了。因此，到第 9 阶段时，我们已经完成了使命、结构、战略和预算问题。

阶段 10：从下到上的结构

当高层管理小组在通过第 8 阶段和第 9 阶段两关时，阶段 1，2，3，4，5，6 的程序正在第 7 阶段中飞快地分层实施。到第 9 阶段结束时，我们就可以盘算怎样在整个企业中实施所有 11 个阶段的问题了：谁来做什么，在哪里对公司内部人员进行培训。在这一阶段，要在没有外界干预的情况下制定继续爱迪思法过程的计划。

改变企业文化就像改变一种信仰一样，而所有信仰都是具有强化手段的。穆斯林们一天多次祈祷，星期五要去清真寺。犹太人星期六去教堂，基督徒星期天去。人们所要去的地方不同，但有一点是相同的，那就是他们都是去听布道，以增强自己的信仰。光是皈依而停止了实践那是不够的。同样的道理也适用于这里。在第 10 阶段，计划已经做了，企业中每个部门在什么时候导入每一阶段也定了，整个程序已经一体化，而且强化了不断改变企业的过程。比如，假设企业中有 8 个层次的单位，那么在 1 月和 2 月的 8 个星期中必须在所有单位完成协作诊断。这是从基层像水波一样开始进行的。在第 1 个星期，第 8 层次完成了他们的协作诊断，然后把问题交给自己的上一层，对于这些问题，他们不具备 CAPI。在第 2 个星期，在第 7 层次的单位重复同样的程序，然后依职权把应该改进的地方或放到下一层，或提交给上一层。在第 3 个星期是第 6 层次，依次类推，直到第 8 星期，企

业的高层管理人员一起开会，以解决所有来自基层的、只有他们有职权解决的问题。

在协作诊断时，哪些问题由个人解决、哪些由团队解决，以及什么时候解决，这都是计划好了的。

接下来是第 2 阶段，在三月份，建立团队，解决机能性问题。我们开发了一套计算机程序，把所有问题都输进去，然后经过爱迪思法授权的人可以发现哪一部门存在着什么问题，谁在解决这些问题，什么时候可以解决这些问题。当有了解决方案时，数据库会告诉你解决方案的内容以及它是怎样完成的。

四月份，使命定了，从上到下分层实施、整合。然后到五月份对企业结构进行评估。应该注意到这是一个主动的过程，而不是一个被动过程。我们不必等到结构有了问题，要对公司进行重组时，才去评估。按照日历，每年五月都应该对结构进行评估。可以提前，但作为一条规定，不得迟于五月份。

六月份，对信息系统进行评估。七月进行系统拓展和共享。八月资源分配，九月进行与此同样的第 10 阶段，评估爱迪思法的成效及有待改进之处。然后是第 11 阶段的评估及改进。到那时，又到一月份了，这一周期就又开始周而复始地运转。

阶段 11：激励系统

爱迪思法的最后一个阶段是建立激励系统。这是专门放到最后一个阶段的，因为这常常是最痛苦的一个阶段。涉及到钱、人的回报和认可。回报系统（Rip，Renp，Rim，Ret）在进行其他 10 个阶段时已经改变了。剩下要解决的是有关金钱回报（Re $）的问题。这一步的目标，是共同形成激励系统，以反映协作和团队成就，激励人们在某种意义上按照跟新的使命、目标和责任相一致的内容去努力。企业知道自己要朝哪里发展，也具备达到那一步的结构和资源。到了这一阶段，每个人都能从企业的发展中受益。我们要确认所有的利益相关者，制定一个回报个人、班

组、部门和公司成就的集中的规定。

一旦 11 个阶段完成，会出现什么情况呢？我们会回到第 1 阶段去，因为与此同时，一年已经过去，新的问题又出现了，要求用新的团队、新的使命、新的结构去解决。

目标就是要使企业中的持续适应过程制度化。我们对待企业就像对待自己的车一样。为什么每当车行驶了 6000 英里之后我们就要把车送到修配厂去调试一下呢？是为了预防性的保养。同样的道理也应该适用于企业。

我们不能等到问题已经变成了危机时才去解决它们。在这个体系中，如果到了五月，我们必须进行整顿或改进；如果我们在进行整顿，那就一定是五月份。我们不会等到企业乱成一团。每年五月都要对企业结构进行调试。每年六月，对信息系统进行调试。这是一个持续地检测企业的发展方向、企业结构的状况以及对人的激励情况的过程。这一过程要审慎地反复进行。

爱迪思法的 11 个阶段，与传统的管理顾问或行为学家所用的方法有显著的不同。管理顾问是典型地以内容为导向的，他们强调的是所制定的决策的内容，而不去关注决策是怎么制定的。对实施就更不强调了。传统的行为科学的方法更多地强调的是决策怎样制定的，但对决策的真正内容却不关心。而在爱迪思法中，实施是最为重要的，同时也兼顾决策的内容和方法。

在传统的咨询中，顺序是先定义使命和战略，然后设计结构。在爱迪思法中，首先要确认内部问题，在感到改变企业的力量已经有效地产生，在企业意识中已经增加时，才界定企业的使命。在没有产生力量感时去界定使命，无异于白日做梦，这样做是不可能转化到战略中去的。结构多半也不适当，所以策略很可能反映的是现有结构的权力组合。

使命界定之后，结构应该随之改变。有了这一新的、更为合理的权力分配，就能形成新的企业战略。

责任相适与11个阶段

阶段1，2，3，也就是诊断、建立团队和解决功能性问题（企业改变的第一个组合），并没有触及三个子系统中的任何一个。但他们确实能够改变态度，提高胜任感。大家认识到自己可以谈论问题而不会被禁止。他们看到问题能够解决，于是希望就建立起来了。大家公开认为存在责任不适的情况，他们开始相信会有所改变。他们的义务感增加了。前期的义务感上升了。阶段1产生了变革的能量，经过阶段2和3的检测，证实这种能量可以用于产生预想的结果。这是对诊疗的第一个组合的总结。

下面是第2个组合。在改变了义务感之后，就可以对组织过程进行处理，还要对责任相适度进行调整。

第一个可以进行处理和稳定的，是目的子系统。也就是从界定使命的阶段开始。

阶段5，企业结构已经定了。这样就可以从目的子系统转到权威子系统，因为在这一阶段，企业每一个单位应负的责任已经定了（用不同的颜色表示），谁向谁报告也定了。在阶段6，职权以及由谁拥有职权也确立了。责任体系已经形成，谁负责什么工作，一个人承担自己的责任有什么职权，怎样衡量，这些事都已经说明了。

在第7阶段，阶段1到6通过分层实施过程重复进行。这就进一步稳定了权威，因为现在权力和影响力已经在起作用了。阶段8的拓展和分享加强了依赖关系，权威的稳定化也就结束了。现在，权威必须与目的子系统取得均衡。

这是在第9阶段进行的。此时新的结构必定决定改变方向，改变其目的，以检验新的结构，对结构进行调整。阶段10强化了持续均衡的过程。

这些阶段不断进行的时候，回报子系统也不会静止不动。它自己也在变化，提高，因为这一体系的一部分——使命的回报

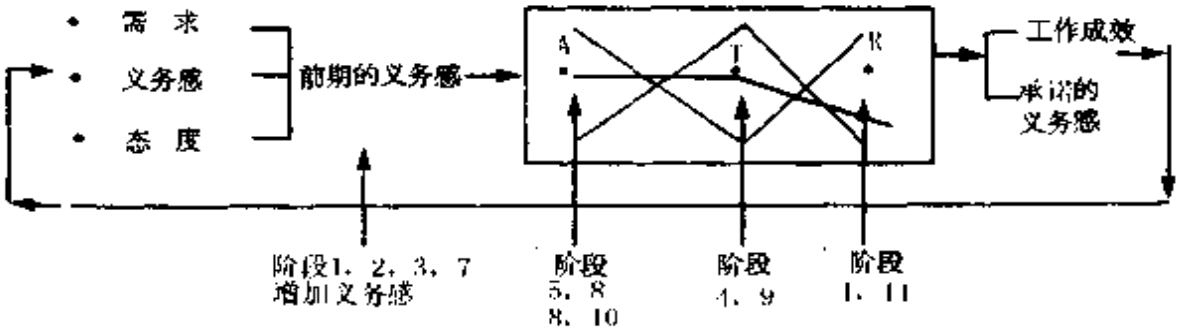


图 83　爱迪思法 11 个阶段与其表明目的子系统

(Ri_m)、权力的回报（Ri_p）和非金钱的外在回报（Re_{np}），是受权威和目的子系统的变化驱动的。

阶段 4，界定远景，增强了使命回报。阶段 5，6，7 和 10 增加了权力回报。按照阶段 5 的要求配备人员，可以增加工作的回报，因为工作是按照（PAEI）角色来界定的，人员的配备也是据此进行的。阶段 1，2 和 3，以团队的方式进行诊断和解决问题，能够增加权力回报。在团队内进行角色分配可以刺激风格的丰富，有助于增加外在的非金钱回报。工人们都能成为团队的促进者和整合者。大家不会几年中只固定于一个角色。他们能够发挥不同的作用，也许他们在团队中所起的是管理的作用，但在团队之外他们却是工作人员，而不是管理人员。他们会因自己的贡献得到赏识，这是明确告诉他们的。

整个回报曲线都已经上升，但外在金钱回报是个例外。现在到了第 11 阶段，到了对它进行调整的时候了。如果我们早一点处理这个问题，那么与工作回报、使命回报和外在的非金钱回报不适应所产生的摩擦，就会纯粹以增加外在金钱回报的形式表现出来。这不但代价高昂，而且很脆弱，因为外在金钱回报作为一种激励力量，其生命周期非常短。

这 11 个阶段会使责任相适度达到平衡。第 10 阶段把爱迪思技术留下来了，企业内合格的掌握爱迪思法的人可以继续均衡程

序。企业会迈向盛年期，也知道如何保持在那里。为什么企业会进入盛年期，为什么责任相适度会平衡？

因为企业清楚自己的目的子系统。它知道自己应该朝哪里发展，同时具备达到那一步的结构（权威），也存在完成所向往的目标的外在的和内在的回报奖励系统。而且，还有一个重新发现新的目标、新的结构和新的回报奖励体系的过程。企业能够按照预期进行改革，而且可以持续这种有控制的变革。那就是盛年期。

这 11 个阶段还能影响导致老化的 4 大原因。阶段 4 每年重新界定企业使命，这在开始时可以处理引起老化的第 3 种原因，以后可以阻止这种导致老化的原因发展。

阶段 5 和 6 可以处理导致老化的第 4 种原因（结构原因）。

现在还能导致老化的是像领导风格、心智年龄这类我们控制力减少的人为原因。然而，根据我的经验，爱迪思诊疗会产生一种离心力：随着企业的成长或复苏，随着情况的变化，对领导的要求也会变。因此，这一因素也得到了处理。

爱迪思法的目标就是使企业进入盛年期，并且创造出使之保持在盛年期的制度，要完成这一目标，得需要 1 到 3 年的时间。

第十三章

企业诊疗的随机应变法

婴儿期企业的诊疗

在婴儿期会发生什么情况，应该发生什么情况？婴儿期强调结果，不强调创造力。而且，还存在着创业者有可能丧失热情的危险。他可能会觉得，除了所有权带来的那点自我满足之外，别的什么也没得到。但在这一生命阶段，创业者至少觉得自己控制着局面。

在婴儿期的企业中，我极力推荐建立内部董事会，而非外部董事会。这样的话创业者可以得到情感上的支持，在这一生命阶段这是非常重要的。企业肯定最需要的是有关法律和财务方面的建议，这可以从外部获得。企业需要而且内部能提供但不可能从外部带进来的，是情感支持。要是律师和会计进了董事会的话，他们有可能过于强调进行现实性检验，而且会用自己的投票权来强迫这样做。由于他们打击了大家的热情，一些很有创新性的项目很可能会流产，并且让创业者觉得自己失去了控制权。所以这种人只能让他作拿工资的顾问。

要想让婴儿期的企业少碰到麻烦，需要对它不断进行紧密的监督。婴儿期的企业需要关心、培养、支持和保护，这样它才不会产生被遗弃的感觉。

由于婴儿期的企业还没有把制度建立起来，所以他们会不断

地陷入麻烦之中。他们所有的需求几乎要同时满足才行。对于婴儿期的企业，诊疗者至少要发挥两方面的作用。首先，他必须让企业产生现实感。其次，他必须帮助企业获得现实情况出现时所需的资源。诊疗者必须根据企业的现金流量来安排以现实为导向的项目，而且要确保创业者不用庸才、不过早分股给别人。应该让婴儿期的企业意识到自己怎样才能成长、怎样才能形成有现实意义的期望。婴儿期的企业没有经验，所以他们常常作出没有现实意义的承诺，因为他们的资源有限，所以他们往往会把事情做过了头。结果，他们丧失了全局观念，而对自己所能做的事情的期望，则受到自己所看到的那点有限的世界的局限。由于婴儿期的企业常常对一些没有意义也没有结果的事情承担过分的义务，他们把自己的资源都一点一点给浪费掉了。婴儿期企业的资源实在是有限，至少可以这样说，他们过着朝不保夕的日子，他们动不动就会把经营资金给用完了。企业诊疗人员必须手把手地帮助他们克服每一次危机，同样重要的是，他还必须帮助他们认识到有哪些事是他们不应该做的。

布置给婴儿期企业的作业常常是让他们分析环境、对未来的现金流量需求作出规划、对销售情况、生产情况以及人员需求作出预测，但这些事还是少做为妙。把婴儿期的企业变型为高度结构化、高度专业化的组织的企图，常常是有害的。由于主管必须常常亲自动手去做所有的事情，所以让他们把时间花在标准化的经营程序上，会减少婴儿期企业的灵活性和生产能力，从而使之在高度竞争的环境中陷入危险境地。

有些婴儿期企业在制度建设上花费了相当多的时间，或者是在自己真正需要计算机系统之前就把它买来了。另外一些则超出自己的支付能力建成了奢华的企业总部。有一位这类企业的创业者买来了最先进的计算机系统，把办公地点选在了最繁华的街区，而且建立了一整套企业规程，严禁别人做即兴发挥的事。实际上企业不可能承担这样的奢华，这会伤了包括灵活性和适应性

在内的企业元气。

企业诊疗人员给企业留的作业应该是引导它去预测、分析和作出明细表。应该让个人去完成这些作业，因为企业不够大，还不能采取团队协作的形式来进行。最后完成作业的时间也要有灵活性，因为此时企业已经是过度劳累了，只要它没有偏离正确的轨道，就没有必要再给它施加更多的压力。

婴儿期的企业有可能会因为创业者精疲力竭而没有能够形成自己的创新能力。这种情况下，企业会陷入独行侠似的陷阱。老板工作得非常卖力，但做成的窝却很小。企业经营所得的大部分都拿去付借款利息去了。企业所有者搞了半天是在为银行和自己的借款人工作。他常常太忙了，竟然不知道自己的竞争对手在做什么事。他的价格有可能订得过低，可能销售方面所取得的成绩是以牺牲利润为代价的。如果公司破产，独行侠陷阱就会成为坟墓。否则的话，企业就会随着所有者的去世而死亡，或者是在新人的管理下成长。不管哪种情况，只要企业还活着，企业老板拼命工作的所得，都不比他到别的地方去给人打工强。这样的企业对其老板而言，惟一可能的好处就是自己说了算和作为老板的自我满足感。

这样的企业要进入学步期，领导的风格应该是（PaEi）型的。

所有者应该小心翼翼的，别因为放弃所有权而丧失控制。他应该考虑用连锁形式把各个公司或企业的法律结构联结起来，而自己只控制企业的高层领导。这会使许多人加入进来成为不同层次的所有者，而老板又不会丧失控制权。

由于婴儿期的企业缺乏现金，我建议他们制定向前滚动 16 个星期的现金流量预测，而且应该每周进行监测。损益表作为控制制度还是不够的，因为他们往往只是发生额，而忽略了应收额和存货造成的流动性损失。因此，婴儿期的企业必须监控存货和应收额的流动情况。

在婴儿期企业的诊疗方面，爱迪思法没有特别的诊疗效果。老实说，不该向婴儿期的企业推荐企业诊疗，因为这种方法需要时间，而这恰恰是婴儿期的企业所缺乏的资源。照我的经验，它对于婴儿期的企业只有作为防范性方法的价值。

学步期企业的诊疗

在学步期应该做些什么呢？创新力（E）很高，CAPI 很高，企业经营状况良好，而且学步期的企业觉得自己能够随时战胜一切。但它恰恰就是这样陷入麻烦的。学步期的企业会制定出自己还不该去制定的决策，承担自己还不该承担的义务，他们会卷入到自己一无所知或知之甚少的活动中去。

作为学步期企业的管理人员，你必须要记住，企业正处在出现严重问题的边缘。他们应该为即将到来的青春期作好准备。他们必须准备把创新精神（E）和 CAPI 制度化。

在学步期就开始发展团队协作是一项有益的活动。企业必须发展整合能力（I），以创造出日后他们加强组织建设时不需要过多的规章去约束的环境。如果他们建立了整合能力（I），那么对行政管理制度的需要就会减少，因为团队协作的整合力可以在青春期决策程序制度化的过程中，替代技术化、官僚化与行政化的解决方案。

对学步期企业的恰当的诊疗就是帮助他们认清什么事是不能做的。这一点是很有必要的，因为学步期的企业倾向于把摊子铺得过大，在多条战线上同时出击。诊疗者布置给学步期企业的第一项作业应该是让他们把正在完成过程中的所有项目都列出来，包括那些做了一半的，刚刚开始的和已经完成的。然后应该要求企业对完成每一个项目所必需的资源和时间进行评估。学步期的企业常常会大吃一惊地发现，自己想把需要一生时间去完成的项目在一年之内都完成了。学步期的企业越早认识到自己必须确立

优先顺序，那它就能越快地集中精力，并变得更有效率。企业必须学习、体验和接受资源有限的这个事实，在所给的有限资源之下，机会成本的法则是有普遍意义的。做这一件事就意味着你不能去做别的事，做一件事的成本就是以不做另一件事为代价。

经济学的这一简单的道理，因保罗·萨缪尔森提出的著名的"黄油还是大炮"的法则[1]而流行一时。对于学步期的企业这常常是一个令人不快的新发现，学步期企业的成员想的是同时拥有黄油和大炮，鱼与熊掌兼得。

在学步期的企业完成了确定优先顺序的作业之后，接下来要布置给它的作业是建立详细的目标和指导原则。下一步是抓紧帮助企业实施自己的计划。你必须时刻注意新的任务是怎么加进去的，当企业违犯了自己的优先顺序时，要让企业认识到，学步期的企业常常是，既闲不住又变得快的。

学步期的企业很难对付，诊疗者常常被扔在一边，因为学步期的企业并不欣赏从火线上离开一段时间去把问题想清楚的做法。企业需要更为成熟才行。学步期企业的成员对自己取得的成果和自己的想法兴奋不已，对于今天的欠账要由明天来付的末日预言，他们根本就不想听。

学步期企业的成员仅仅是因为太忙而不愿花时间去加强企业的组织化，所以他们也看不到进行这种时间投资短期就能产生的效应。学步期的企业会奖励成绩，这是很典型的。因此，它轻视行政化的倾向，对外部来帮助其实施变革的人也没有什么兴趣，即便有的话，也不多。你必须等待这样的企业按照它自己的步调成长。但是，如果它自己不能有效地完成组织化过程，也不从外界寻求帮助，那么企业很可能陷入创业者陷阱。

在学步期企业中，接受诊疗作业的团队是很小的：最多只有

---

① 保罗·A·萨缪尔森《经济学》第12版（New York：纽约，McGraw-Hill，1985）。

2 到 3 个人。因此，作业必须短，能够在短期内完成（所以必须连续布置许多小的任务给他们）。这一点是很有必要的。因为在学步期企业工作的人缺乏推迟看到令他高兴的结果的耐心。如果他们不能立刻看到成果或者好处，那他们就会失去兴趣，常常会中断诊疗。

摆脱创业者陷阱或家族陷阱——创新精神以及 CAPI 的制度化

学步期企业和盛年期企业的不同之点在于：在学步期企业中，创新精神和 CAPI 是个人化的；而在盛年期企业中，它们是制度化于企业结构或管理程序当中的。换句话说，它们是系统化了的。如果这一系统化过程能够正确地达到，企业就能够避免青春期的麻烦。

每个企业都有 4 个子系统：顾客界面（创新 E）；传输系统（执行 P）；人的因素（整合I）以及财务因素（行政 A）。每个子系统都有负责发展的创新(E)和负责维持的执行(P)的成分。

能够改变顾客界面的子系统是市场营销；有创新精神（E）的执行（P）则属于销售，工程部门是（eP），而生产部门（制造或经营部门）是（pP），人力资源开发是（eI），人事部门是（pI），财务是（eA），会计是（pA）。

创新（E）的功能是从市场营销、工程程序、人力资源开发和财务部门反映出来的。

学步期企业的问题，也是导致创业者陷阱的，是对创新（E）的垄断。领导垄断了制定关于市场营销、技术、财务和人力资源开发决策的所有责任。创业者有可能是一个或几个领域的天才，但一般他不可能在所有 4 个子系统方面都是天才。

因此，如果他是一个市场营销天才的话，他是不会让别的任何人去做有关财务、高层管理人员人力资源、或者是技术改进的决策的，因为这些内容都与市场营销有关。

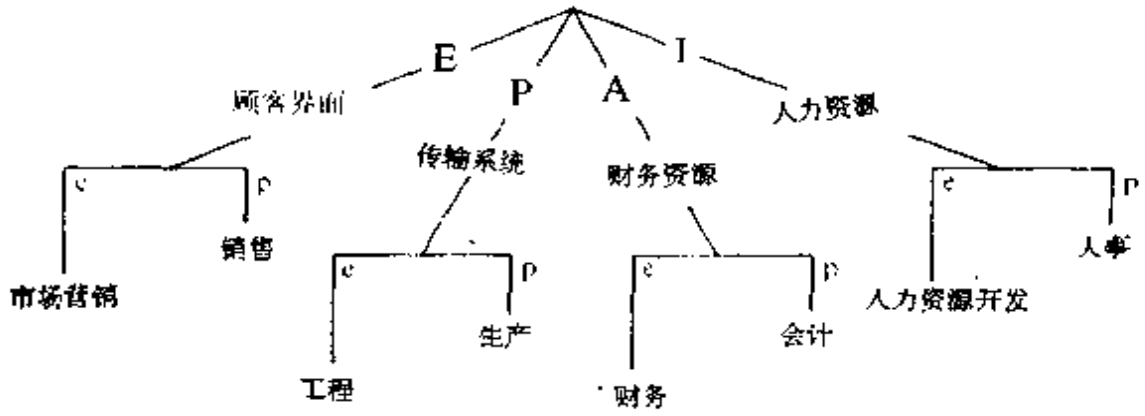


图 84　企业的 4 个子系统

在婴儿期，这种垄断和统一是很有意义的。市场营销、技术、财务和人的因素，所有这一切都交织在一起，在这个阶段他们几乎就是同一个问题。随便在这些方面中的一个方面作出一项决策，都会对其他方面造成巨大的影响。在婴儿期，创业者是在进行试验，试图把成功确认出来，算计好了，然后使之能够公程化。因此垄断这 4 个方面是正常现象，不但希望他这样做，这样做甚至还是很有益的。为了把创新精神（E）制度化，4 个方面必须分开，然后由个人转化到结构中去——转化到市场营销、工程、财务和人力资源开发部门去，即使创业者因为害怕丧失控制权而抵制这种分权，也必须得这样做。转化程序应该是这样的：阶段 1，4，5，6，11，然后是 2，3，7，8，9 和 10。

在协作诊断中，对问题已经进行了确认和诊断，也制定了行动计划。整个小组在企业所处的生命周期位置以及他们需要把创新精神（E）和 CAPI 制度化方面也取得了共识。

在下一个疗程，也就是阶段 4，对企业使命进行了确认，也提供了有关的表格。小组同意了企业发展的优先顺序的内容，在企业应该进入和退出的行业这一问题上也取得了一致意见。这一阶段，大家进行了充分的交流，相互之间的信任和尊重程度都提高了。这就到了开始重组企业结构的时候。

首先，按地区和生产线来组织执行（P）的机能，这涉及到销售和生产部门。在执行（P）稳定下来之前，不要去触及创新（E）的领域。然后是4个部门中创新（E）机能的合法地位被确立。把所有有关执行（P）和创新（E）的部门都置于创业者的领导之下。但要不了多久就清楚了，要他做的事太多。他可以作出选择，是把执行（P）还是把创新（E）进行授权。大多数情况下他都可能是把执行（P）授权。如果他没有这样做，那就必须鼓励他这样做。如果他仍然不这样做，那么诊疗人员应该停止进行诊疗。他应该让创业者去管理执行（P），直到他对自己的下属能够信任为止。当创业者愿意对执行（P）分权时，可以任命一位负责业务的副总去发挥执行（P）的作用，而创新（E）的机能应继续向（E）型的人汇报。

在创新（E）进行授权之前，行政（A）的机能必须制度化。会计、质量控制、法律和资料处理系统都必须跟执行(P)和创新(E)分开建立。它们是替总经理发挥控制执行(P)的作用的。

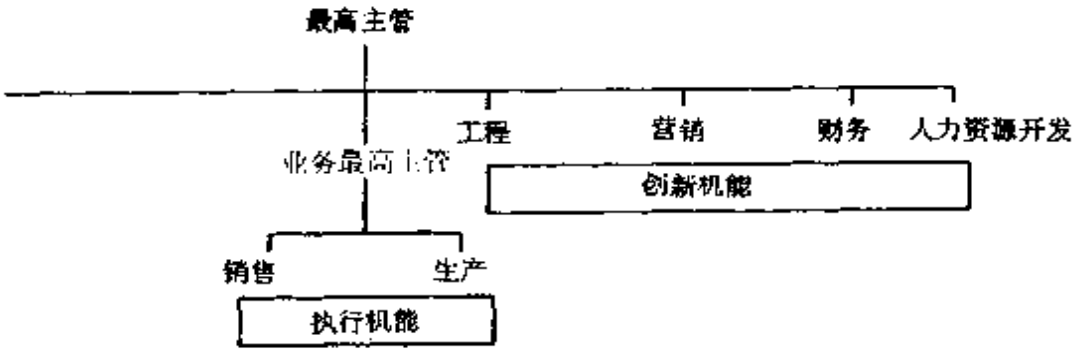


图85 学步期企业诊疗：设立最高业务主管

创业者必须使行政（A）一体化，以便对带动他的创新（E）提供一种平衡力［在学步期，我使行政（A）统一，而把创新（E）分离出去。到了老化阶段，我把行政（A）分离开去，而把创新（E）统一起来］。

创业者仍然负责所有的创新（E）。只有他对执行（P）和行

政（A）形成信任之后——这是在形成责任控制体系的阶段 6 完成的，我们才准备进入问题的核心：把创新（E）分散。

首先要建立的是创业者最不感兴趣的部门之一。如果他所喜欢的是市场营销或工程和生产部门的发展，那么，最不感兴趣的通常便是财务部门。然后，再建立和分离另一个他所不喜欢的部门，依次类推，但所有的部门仍然要向他汇报工作。

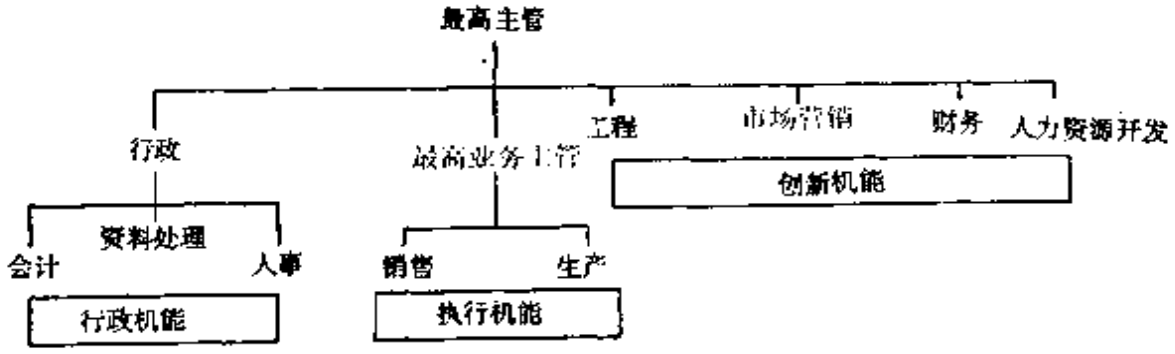


图 86　执行 P，行政 A 和创新 E 的平衡

接下来一步是创建企业执行委员会，并使之制度化，这个委员会一般包括业务主管、行政主管和四个创新部门的领导组成，总经理是这个委员会的主席。我们要制订一个全年的日程，以确保会议真正能开起来。要建立议事日程，而且要订个规矩，只有书面形式的决策才算是决策。每次会议都要有正式会议记录，而且要分派给专人负责。每个项目有关为什么要做、做什么，什么时候做，谁去做、怎么做的问题，都在这个会上定。

要教会执行委员会的成员爱迪思法的决策程序，通过这一方法他们学会以团队的形式制定决策。于是，制度化的 CAPI 已经形成，相对独立的创新部门也建立起来了。在这个委员会，赞成提议和发生冲突都是合法的，并且要有效地加以引导。接下来通过阶段 6，8，9，以团队程序形成了预算、控制制度和战略规划，从而把企业从对创业者的绝对依赖解脱出来了。在第 11 阶段，经过计算，把激励制度作为一个系统系统化以后建立起来

了。等到企业结构已经合理，大家做为团队干着工作，计划、控制和激励，创新（E）和 CAPI 也制度化的时候，企业就进入了盛年期，创业者也就可以在不失去自己对公司控制的情况下被从钩子上放下来，如释重负。

学步期过早授权问题

你已经不只一次听到，创业者的最主要的问题是不授权。在学步期的企业中，如果创业者不授权的话，他会陷入创业者陷阱，但对这个问题的处理却不是那么轻而易举的事，如果企业是处在婴儿期（那时候创业者工作得比他在学步期阶段更为努力），授权不但会招致创业者反感，而且对企业的健康也是很危险的。

在婴儿期，授权之所以不利，是因为对自己的创造物无止境地投入才使得创业者勇往直前。在企业生命的这一阶段，要求创业者把所负的责任授权给别人，有可能对他是一种威胁，使他疏远企业，减少他对企业所承担的义务。而且，对非程式化的决策进行授权也是很困难的事，因为这一阶段正是创造决策先例的过程。对这些决策进行授权就等是于分权，对于婴儿期的企业而言，这就意味着把控制权从创业者手中转给别人。这几乎是不可能的事情，因为企业尚缺乏管理深度。这种情况下，创业者总是会用一种忿怒的声音质问建议他授权的咨询人员："授权?很好!可授给谁!"

对创业者的功能进行授权，应该从学步期企业的后期开始，那时候就没有那么多工作要他去做了。不应该让创业者觉得授权以后他把所有的乐趣（控制权）都给别人了。而且，到了青春期阶段时，要对行政体系进行规划，而且要开始制定工作程序。健康的学步期企业需要制定决策规定什么事情是不能做的，这就相当于决策制定程序。决策越是程序化，在不丧失控制权的条件下的授权就会越容易。

因此，经常向中小企业忙忙碌碌的管理人员所推荐的授权的效力，应该根据企业所处的生命周期进行分析。这一诊疗要取得

成功，时机是非常关键的。

青春期企业的诊疗

我们该怎样处理青春期的企业呢？先看看企业在青春期发生了什么变化。企业存在着复合性的困难。创新精神（E）和CAPI都处在转变当中。形式和机能展开竞争，形式取得了胜利。危险在于创业者有可能脱离企业。对企业的不利影响在于创新精神（E）被排挤出去了，企业会未老先衰。

在青春期必须采取什么措施？诊疗顺序非常重要。如果顺序不对，就起不到作用。首先，在协作诊断（阶段1）之后，显然我们必须开始建立团队（阶段2），把企业从创业人那里解脱出来。企业必须把自己从严重的依赖症中解脱出来。我们需要创业人，但要让员工们这样想问题："我们可以一起工作，我们可以一起制定决策，我们并不是完全依靠创业者。"

一旦大家适应了一起工作、一起制定授权式的决策时，下一步该做的事情是界定企业使命（阶段4）。企业要朝什么方向发展？一般情况下，这只有创业者知道，答案是写在某个信封的背后，或是装在创业者的脑子里的。我们必须分享这一远景。企业的其他成员可以理解和分享的梦想是什么呢？有的时候创业者并不知道企业的使命是什么，或者他表达不清楚。他是靠着一种他说不出来的本能在经营。而且，学步期的企业常常还会偏离这种思想，它会同时向许多方向发展。这会造成决策制定的集中化。结果是每个人都得依赖创业者，因为只有他才在任何时点都知道什么才是正确的方向。

因此，在团队建立、信任和尊重的气氛也形成了之后，就需要把企业的使命表达清楚。一旦团队知道了企业将向什么方向发展，他们就可以重组企业了。由于行政（A）是处于困境中的一个角色，所以他们必须建立一个强健的行政结构。目标就是任命

一位行政副总经理，并塑造最高主管的角色。然后创新精神（E）必须制度化。到这一阶段为止，创新（E）还一直是由创业者垄断着的。他可能独掌着市场营销、技术、财务和人力资源方面的决策，尽管一般而言，创业者不见得对所有这些目标都很拿手，或很感兴趣。他仅仅是想控制战略性的决策处置权。

通过在上述4个方面建立企业部门，可以用结构化方式使得创新（E）制度化，这要从创业者最不感兴趣的方面开始。如果他是一个市场营销天才，而对财务最不感兴趣，那么财务部门就是首先应该建立的部门，也就是说需要聘请一位财务主管。而创业者最感兴趣的方面，要留下来继续向他汇报工作。

现在团队已经具备了团队精神、使命，以及保护创新精神（E）的结构，所以就可以把创新（E）从创业者那里向下转移了，而他们也做好了准备，让创业者去当董事会主席，或者是最高主管。然后再请来一位头衔是经营主管的新的领导。

在青春期，企业必须把领导权从（PE）型人手里转到（PA）型人手里，所以时机和顺序必须正确。如果在企业的结构和使命具备之前就把行政（A）型的人引进来，新来的领导人就会像鞋里的小石子一样，只要企业向前移一步，这个（A）型的人就会说“不行!”但却无人理解为什么不行。

整个企业都会去向创业者哭诉：“他把一切都搞乱了，他不理解我们。”

“我知道了。”创业者会说，“没有谁能像我一样来完成这项工作。”所以他会辞了这个行政（A）型的人。只有在企业知道了自己要向哪里发展，而且已经明确表达清楚了，大家都已清楚企业的发展方向，结构也建立起来了，这时才应该把行政（A）型的人引入企业。那时候团队精神也建立了，而且团队相对独立于创业者，这时引进新的领导人进行管理就能够与创业者相处好。

下面，企业是不是应该改变信息系统？为什么呢？学步期企业的信息系统都是特定的，常常根据当时的人和环境建立起来，

往往不反映企业的发展方向，而是反映企业发展的历程。它也不反映新的企业结构中新职能的信息需求。如果这时候企业不改变自己的信息结构，重组的结构就会受到破坏。出现这种情况，是因为结构，也就是职权、权力和影响力，是根据信息来行动的。如果人们没有信息，企业就没有权力或职权决策。已经建立起来的企业结构会受到破坏，最后会根本瓦解。因此，除非解决了3个问题，否则爱迪思诊疗人员是拒绝重组企业结构的。这三个问题是：1）谁向谁汇报工作，2）汇报什么，3）出于什么目的汇报，这里指的是激励制度。如果企业打算改变结构，它必须解决所有这三个子系统的问题。他可能改变企业使命（阶段4），所负责任的结构（阶段5），信息系统（阶段6），以及激励措施(阶段11)。如果新的"结构"要正常工作,新的ATR必须处于平衡状态。这一诊疗与学步期后期的诊疗有点相似,但却不尽相同。

青春期的企业一定程度上是精神分裂症患者。它既想稳定，又想着从发展带来的一团乱麻中、从项目的表面性、以及从卷入的无用而代价高昂的投资中逃避出来。因而它寻求建立政策、规程、标准和制度。但与此同时，它又想保持不负责任以及尝试未经检验的方法的自由。它想尽一切可能创造纪录。

在这样的企业中，诊疗者陷入了两面夹击的境地。如果他推进稳定化和制度化，一些人会恨他。如果他不进行制度化，另一些人又会恨他。这位外来者所做的事情，几乎没有一件是被整个企业高高兴兴地接受了的。青春期的企业最让人头痛。要跟这一阶段的企业打交道，诊疗者必须要有巨大的耐心才行。他必须在灵活性和系统化之间保持非常微妙的平衡。他必须利用良好的时机飞快地改变方向并给他们布置作业。

例如，在布置了关于未来计划的作业之后，他可能紧跟着布置实施未来计划所需要的制度的作业。而要维持结构和程序之间最适宜的紧张度，诊疗者应该帮助企业把注意力集中在有利的成果，以及取得成果的程序上去。只有这样，通过同时处理程序和

有利的结果的办法，从某种意义上才能解决青春期企业的精神分裂症。

当青春期的企业清晰地确认并承担其义务之后，就会成为盛年期企业。如果青春期的企业不能这样集中精力，那它不是变成“纵火犯”，就是过于僵化。如果它对制度化丧失了所有的兴趣，那它就会成为纵火犯。它会卷入太多的项目，然后大败而归。如果它丧失了创新精神（E），那它就会变得僵化，并由于不能适应或没有什么成果产生而销声匿迹。

布置给青春期企业的作业一般要布置给一个相互训练的小组（来自生产、营销和销售部门），这样在行政（A）和创新（E）之间才能取得平衡。这一诊疗会引导大家对执行（P）承担相应的义务。

这一疗程有必要规定严格的最后期限。宽厚会让企业的精神分裂症状更为严重。诊疗者如果在行政（A）和创新（E）两种人之间摇来摆去，那就会变成他们之间不和的牺牲品。

盛年期企业的诊疗

在企业的盛年期我们能做些什么呢？盛年期的企业一般不会要求外部治疗的。在他们的整体意识中，管理人员根本就没有感到有这种需要。他们觉得自己做得很不错。然而，这有可能就是走向末路的开始。企业在走下坡路，但一般情况下大家都看不到。在盛年期，他们会像在学步期时那样有一种自傲，只不过在这种情况下他们更有理由感到自信罢了。一切正常，他们确实做得非常好。赢利能力很好，市场渗透也不错。他们是最优秀的，为什么还要改变呢？因为盛年期是下降的开始。在这一阶段，他们必须采取积极的预防措施，否则最终他们将需要采取被动措施。预先做比以后做代价要小得多。

应该做什么呢？最大的担心是创新精神（E）的丧失。他们一定不能让形式胜过功能。形式和功能应该同等重要。盛年期的

企业可以通过授权、设立子公司、创造新的生命曲线来培养创新精神（E）。通过不断设立子公司，体验持续性的再生，他们可以不让企业变成稳定期的企业。

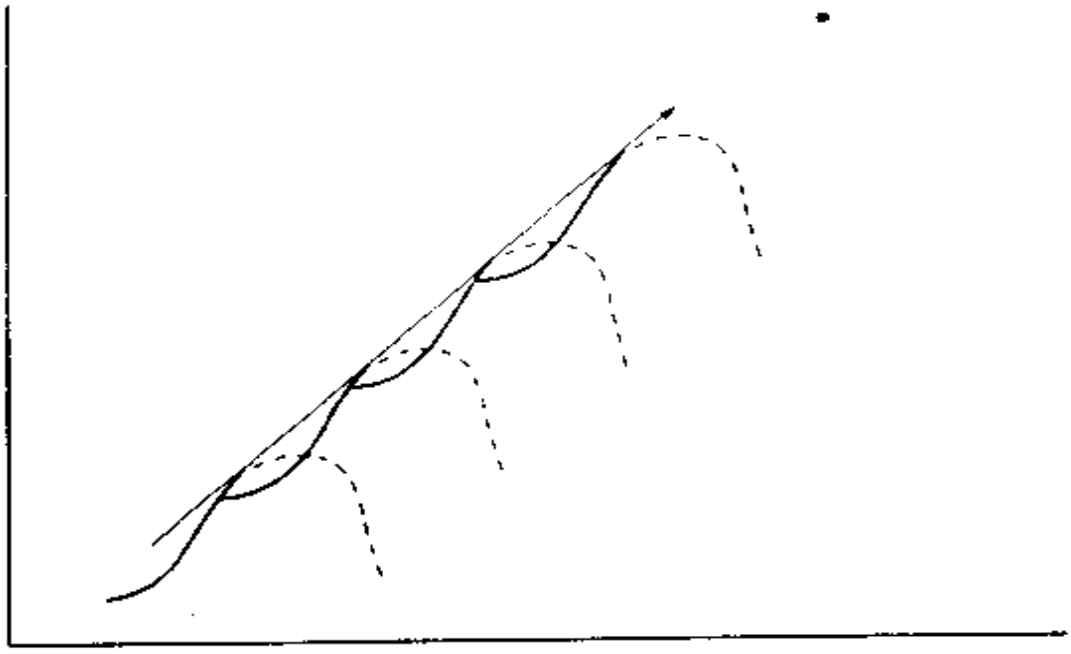


图 87　盛年期建立的子公司

授权之后企业会发生什么情况？请看下图。

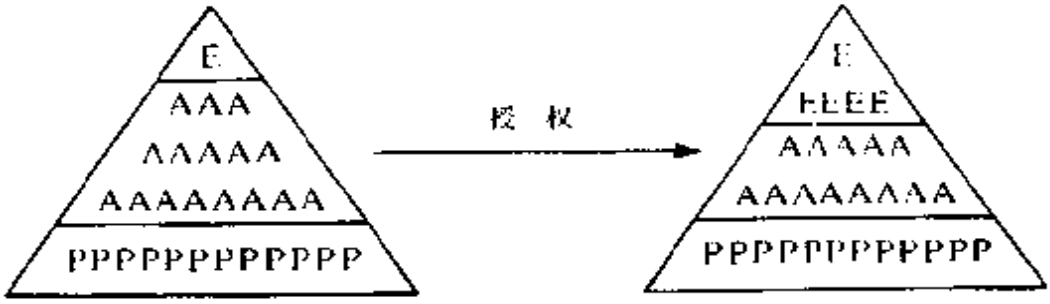


图 88　授权的影响

企业模型可以画成一个分层的三角形结构。执行（P）在最下层，他们是产生企业因之而存在的成果的人。行政管理程序（A）在中间，这些人的角色是监督和确保产生令人满意的成果。

所起的作用是制度化和监督缺点。在顶部是那些决定方向的人——（E）。顶部的人在企业中有最高处置权。当他们进行授权时，把创新（E）从行政（A）中分隔开来的直线会发生什么变化呢？随着授权过程，那条线被推倒了。这就意味着昨天的行政管理人员必须变成明天的创业者。他们需要把行政个性（A）转化成创新个性（E）。

授权跟分权不同。授权是把某件事制度化之后然后转给别人。授权并不是简单地分权，它是处置权的转移。在企业中，越是授权，越是能够激发创业精神。

盛年期是授权的恰当时机。在学步期授权可能是危险的，因为良好的控制体系和清晰的企业使命会因之丧失。授权可能会产生失控的灾难。但在盛年期可以开始授权，因为到那时，大家对自己所做的事情已经清楚了，对所做的事情也有了一定的控制力，同时还有一定的结构保证能够正确地实现目标。授权是通过激发创新精神用来延缓老化的积极措施。

诊疗者所布置的作业是跟确认授权的界线有关的。这包括模仿新的企业结构（以便个人在新的体系中感到比较自在）和培训管理人员（以便他们能够完成新的工作）。这些作业要布置给由有希望成为利润中心的领导的人组成的小组。完成作业的最后期限既别太严，也别太宽松。

在盛年期的企业中进行管理移植一般是没有什么问题的。由于业务一直在扩大，员工们会欢迎新来者。因此，盛年期的企业是购买其他企业最好的候选人，也是其他企业最好的购买对象。

如果盛年期的企业不进行授权，那它就会滑入稳定期。在管理人员老化、市场份额扩大、结构变得更为复杂时，会出现这种情况。盛年期的企业已经超重了。

授权及避免企业殖民主义

正如在本书的分析部分所讨论过的，授权和合并的努力，常

常会产生被称之为企业殖民主义问题的结局。婴儿期和学步期的企业最后将按以下的结构臣属于盛年期或贵族期的企业。

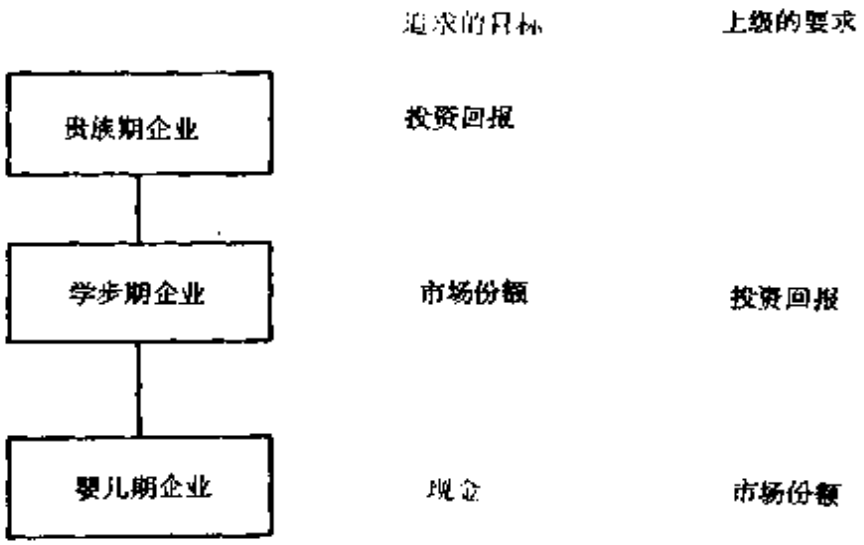


图 89　企业殖民主义问题

母公司的要求对子公司的能力是发挥不了作用的。贵族期企业从学步期企业要求的是投资回报，而学步期企业则想通过投资扩大市场份额。婴儿期的企业想要现金，这会受到学步期企业的控制，因为婴儿期的企业没有获得像学步期企业那样大的市场份额。通过这些不合理的要求，贵族期的企业破坏了学步期和婴儿期企业所提供的成长潜力。

企业的结构应该像个扩大的家庭。如果我们给这一结构照张像，爷爷奶奶应该坐在中间，他们的孩子应该站在身后，而所有的小家伙应该放在前面。咱们用一下这个比喻，盛年期或贵族期的企业应该处在中间，学步期的企业应该紧挨着贵族期企业，而不是处在它之下。婴儿期的企业跟盛年期的企业应该是一样的。这样，企业的个性就会避免受到其他企业所附加要求的压制。每个单位的目标都是不相同的。盛年期的企业是创造新的婴儿期企业。而贵族期的企业则为婴儿期企业提供资金支持，学步期的企业财务上应该自力更生。这才是个家族。

家庭意味着什么？每个人都有自己的目标，而各人之间存在着依赖关系。盛年期的企业创造新的风险企业，贵族期的企业资助那些风险企业，而学步期的企业则自我成长。最后，婴儿期的企业变成了学步期的企业，学步期的企业变成了盛年期企业，而盛年期的企业则变成了贵族期企业。尽管每一个单位有可能老化，但这个整体却不会老化。

这种单位的组合就像是产品组合或股票组合。应该有一种企业组合，组合中的每一单位都处于生命周期的不同阶段。当有些单位老化时，另一些才刚刚诞生，因此存在着一种相互依赖的关系保持着整个家庭所具有的功能。

企业家庭

对这样的企业家庭的领导应该备加关注。这个家庭的家长应该是什么样的风格呢？领导的风格跟企业在生命周期中所处的位置应该相称。婴儿期的企业要求的是行政能力（P）和创新精神（E）都非常强的管理人员。当企业从婴儿期成长到学步期，不必改变领导，所需要的不过是能够把企业从婴儿期带到学步期和青春期的人。

但贵族期的企业是另一回事。现在需要的是能从企业挤出资金把钱供给其他企业成长的（PA）型的人。如果假定是在跟一个已经机能失调或在市场中已经不受欢迎的贵族期企业打交道，要激活这个贵族期的企业，那就必须靠（PE）型的人。

盛年期的企业领导需要由创新精神（E）和整合能力（I）很强的人担任。

现在企业不但有了公司组合，而且还有了领导组合，就像有了一马厩为不同的比赛所准备的马。如果有人从婴儿期起领导一家企业进入了学步期，当企业进入青春期时，要么他改变自己的风格，要么把企业转交给一个不同类型的领导，而他则再挑一个婴儿期的企业。还会有人把企业从青春期带到盛年期，当他到了

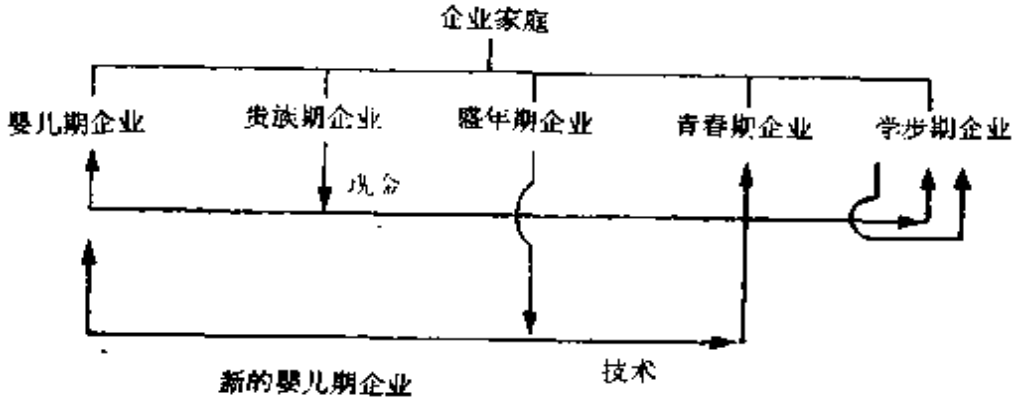


图 90　企业大家庭

那一步时，也会面临要么把企业转交给其他领导，要么改变风格的选择。

在一家大型企业中，不同的单位需要不同的领导。这也是组织完善而且人员充足、拥有许多不同领导风格的人的大型企业比小型企业做得更好的原因，后者非常容易受到伤害，因为它只有一种风格、一个利润中心。

企业家庭结构中不仅应该有处在不同生命周期阶段的不同的企业，每一个企业还应该达到不同的目标。婴儿期企业应该争取收支相抵，学步期的企业应该追求市场渗透，贵族期的企业则应该致力于投资回报，盛年期企业的目标应该是产生更多的新的婴儿期企业。

而且，不同的活动应该有不同的回报，每种领导风格应该受到不同的激励。这叫做企业多元论。好的企业是多元化的企业。他们不仅容忍创新精神（E）存在，而且还会使之繁荣。

在决定谁做企业家庭的领导这一问题上，常常会犯同样的错误。不受欢迎但又是常常发生的，是领导人来自己建立的最为完善的贵族期单位。当这种情况出现时，会产生同一性问题。这是一种功能性的殖民主义，而不是结构性的殖民主义。所以是功能性殖民主义，是由于领导人的风格。尽管我们改变了家庭结构，

但它不会按我们所设计的行为和期望来运作。在领导行为中，贵族企业的风格可能仍然左右一切。现在需要的最高领导应该是有很强的创新和整合能力（EI）的人，而且要比在盛年期还要强。为什么？因为现在他必须把这种多元化的结构统一起来并加以指导。

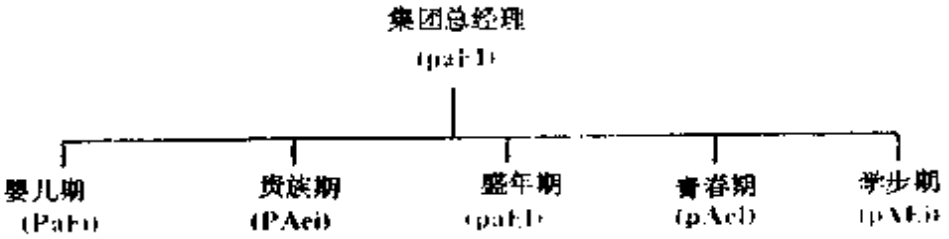


图 91 企业家庭结构中的领导

如果需要的是结构多元化（每个单位都有不同的目标和不同的领导风格），那么贵族期企业文化会起到负面作用。贵族期的企业一般总希望每个人都按同样的方式行事。为了做到这一点，他们会把一个小孩打扮得像个去准备参加葬礼的成年人一样。小孩就应该像小孩一样行事为人。不应该希望成年人作出像孩子一样的行为，也不应该期望孩子举手投足像大人一样。领导必须按照对产出的预测、规章的功能以及要求企业应该怎样严格遵守它们，来认识和认可企业行为上的这种差异。

另外，企业还必须区分置于这一结构中的领导风格的种类，对每一个个体和不同的风格应该有不同的回报。既然期望每个单位有不同的表现，取得不同的成果，那么奖励回报制度就应该有所不同。企业殖民主义的危险就在于只有一种规章，一种风格，一种行为，一种激励制度。千篇一律只会导致官僚化。

稳定期企业的诊疗

在稳定期应该做些什么？在盛年期，企业进行了授权。在稳

定期，企业应该进行与贵族期一样的诊疗，只是它这样做在时间上压力要轻一点，稳定期是企业走下坡路的开始，不过问题还没有像贵族期那样被提出来。对于诊疗者而言，还没有那么多尽快采取措施的压力。我们必须密切注意的是，在稳定期形式的成长已经强过了功能。“怎么做”开始变得比“做什么”重要了。企业里强调的是人们怎样露面，怎样穿着，怎样言谈。他们怎么做事情比他们做什么事情重要。注意，创业精神开始下降了，CAPI 也受到了质问，但所有这些还处在表面，还没有被强烈地表现出来。应该采取些什么措施？

对于稳定期的企业，提高意识是最为关键的任务。企业成员必须认识到，创新精神（E）已经下降了，整合功能（I）正在上升。稳定期企业的成员对什么事都附合，他们跟发生在自己周围的各种事情太接近了。

这里要布置给他们的作业是：预测未来，分析环境，预见危险和机会，当目标确定后要去奋斗。稳定期企业的成员一旦重新把握了未来的全景，下一步就是尽快授权，以便激发创新精神（E），并使之稳定下来。如果创新机能（E）在不干扰整合机能（I）或影响行政机能（A）的条件下得以成长，那就会再次成为（PAEI）齐备的企业。

在稳定期企业中，作业要布置给大部分人。为了使他们对即将到来的老化警醒，要规定严格的完成期限，为了得到尽可能高的创新精神（E），小组成员必须相互约束。

对于稳定期的企业和稳定期以后的生命阶段的企业，管理移植是一个问题。稳定期的企业有自己的路子，新风格的管理人员可能会让它太难受了。企业越老，它对管理者的不同风格的抵触也就越大。稳定期的企业需要创新能力（E）。如果从外界请来一位（paEi）型的管理人员，他极有可能经历一番困境，因为他是异己分子。但是，这种困境还不会大到妨碍整合的程度。

在向稳定期发展的过程中，可能导致创新（E）下降的因素

包括：心智年龄、所感知的相对市场份额、领导风格和结构。

如果导致老化和创新（E）丧失的是心智年龄，我们建议用心智比较年轻的人重新组成高层管理人员班子。

如果原因是所感知的相对市场份额，解决办法在于使命界定（阶段4），对企业使命应该重新进行界定。要是企业在某一市场拥有35%的份额，所有他们需要做的就是重新界定产品范围。在重新界定市场后，范围扩大了，他们可能只占有这个新界定市场的3%。这就像是爬山一样。当登山者爬到顶峰时，他应该看到整座山脉，确认出另一座山的下一个顶点。当他下山时，并不是永远下山，下山只是为了再上山。如果他们处在油漆行业，并且拥有油漆业35%的市场，他们可以重新把自己界定为处在墙体保护装饰服务市场，这样顷刻之间他们就只占有这个市场的3%了，因为现在连墙纸也包括进来了。

对于行业的本质必须不断重新界定，以便永远不触到发展极限。

如果企业结构的机能是个问题，他们必须重组企业结构以增强创新（E）。这是通过授权形成新的利润中心和正确安排人员结构来做到的。如果创新（E）的下降是由于领导风格，企业会要求改变其领导风格。这两方面的活动都放在下面的部分详细讨论。

贵族期企业的诊疗

帮助贵族期的企业，比帮助生命周期其他阶段的企业要困难一点。贵族期企业需要真正地从它的“冯奇康提尼斯症”中警醒过来。第一步进行小组诊断疗程，即爱迪思法称为协作诊断（Syndag）的协作参与诊断法。这一诊断是一个深层次的意识提高疗程，所有参与者在这一疗程中共享关于企业所面临的问题的信息。按这种方式去看，问题似乎已经真得不可抗拒。变革的需

求就十分明显了。有必要在公司多个不同层次进行这种诊断，以提醒大家把企业目前所处的状态与期望的状态进行对比。诊疗者必须不断提醒大家注意冯奇康提尼斯症的表现方式。

在试图治疗贵族期企业时，咨询者们常常说："首先，请界定你们的目标。"然而，如果企业没有觉得自己能实现这些目标，那这种界定目标的练习就是徒劳的。首先，他们必须觉得自己能够实现改变才行，他们必须觉得他们能够共同工作，他们必须说："是的，我们是强有力的！"然后他们才能解决他们的发展方向问题。

在学步期企业中，协作诊断不一定是第一步。学步期的企业已经积聚了很多能量，这种诊断有可能产生反作用。但在贵族期企业中，每个人都是温文尔雅、相对被动和自负的。通过把所有问题挂到墙上，能够让大家接受变革的需要，并激发出能量。一旦建立了强有力的变革的承诺，企业会立刻朝解决不正常问题的方向前进。

对于贵族期企业，使命界定（阶段4）是很重要的，因为它确认了新的视野。这种使命界定必须用团队程序来进行，注意力要集中在有分歧的思想上。要做的事情远比能做的事情多，机会也远比现在正在开发的机会多。大家并不是真的自大，他们能为自己的未来做一些事情。这一过程有助于小组成员对企业的技术、政治、经济、法律、社会和物质环境进行分析。这能教会他们如何分析企业的市场、产品范围和价值。所有这些做法可以使他们确认企业所面临的威胁和机会。确认了他们想成就的未来以后，会迫使他们设计一个实现这一未来的结构。

设计一个授权式的企业结构（阶段5），是为了实施界定使命中所发现的新战略。企业会把所有婴儿期和学步期的企业从贵族期企业的控制中拉出来，然后重组为与贵族期平级的家庭结构，而不是典型的殖民化结构。

结构一旦完成，就需要重新设计支持责任授权的信息系统了

（阶段6）。后面跟着的是资源分配（阶段8）和重新设计激励制度（阶段11），以提高赢利能力，回到以成就为导向上去。

也可能要求对贵族期企业的领导进行更换。但是，建议不要过早地把一个具有很强的创新精神的（E）型人带到贵族期企业中去。这类企业的成员构成了一个相互恭维的小社会，对这个社会最有吸引力的是细节和维持现状，而不是成长。在这样的环境中，以创新（E）为最主要的特征的人，在表达自己和实施创造性的领导方面，都会遇到困难。在结构重组完成之后，这样的移植可能更容易取得成功。

如果创新精神（E）必须在结构重组结束之前引入，或者说这是结构重组的需要，诊疗者必须动用迂回系统。如果要把一个风格与企业有距离的人引进来，贵族期企业会挫伤其风格。行政（A）型的人会排斥这个创新（E）型的人，因为后者注入了A型人所不能控制的骚乱，结果是（E）型的人不是被排斥出去，就是被企业同化为没棱没角的人。他丧失了效能。换句话说，企业形成了对特殊、奇特或异己事物的免疫力，因而对那些对它的成长与生存有意义、有帮助的品质反倒产生了排斥。

要想把创新（E）整合统一到企业中去，诊疗者开始从整个企业中寻找具有积极的创新力的人。这类人很容易找到，他们就是抱怨这也不是、那也不对的人，他们也正是企业打算抛弃的人。诊疗者要坚持把他们保留一段时间。一定意义上，这制止了对创新（E）的血腥镇压。

接下来，诊疗者要建立一支队伍，在短期内去解决一个新的项目（比如新产品、新市场或新系统），然后诊疗者推荐新聘请的有创新力（E）的人去领导这支队伍，这支队伍要由企业中的异常人士组成。由于这些人是来自企业不同专业、不同层次的有创新力（E）的人，他们绕过那些已经患了“动脉硬化症”的行政（A）渠道的人，形成了一个迂回系统。而后者是对变革不满，也会抵制变革的人。当这些异常人士完成了任务，创造出成绩

(P)时，一定程度上会使企业复苏。如果多建立几个这样的团队，这位外来的有创新力(E)的人会很快感到比较自在，特别是在结构改变、权力中心转移、对所产生的成果的期望值增加的时候。

官僚化早期阶段已经形成时，这一工作会变得更为艰巨，因为创新（E）已成了一片空白，而对于变革则有一种完全的排斥和不满。在这样的企业中，进行外科手术，把管理人员换掉，可能是惟一可能的选择了，因为此时企业已处于破产边缘。然而，只进行外科手术还不足以使企业恢复健康，外科手术之后还要辅之以企业诊疗才行。

官僚化早期企业的诊疗

对于这一阶段背后中伤的特性要尽快采取外科手术治疗。必须辞退几个态度消极、毒化企业气氛或根本没有成效的人。这样的手术应该一次做彻底，而且少做一点为妙。如果一连进行几次外科治疗，就有可能使企业陷人瘫痪状态，在生命周期这一阶段非常强烈的管理人员的疑忌和偏执狂现象，有可能四处蔓延，不可控制，换句话说，治疗措施有可能是加强而不是治疗企业的神经官能症。

管理人员应该卖掉不赢利的单位，以制止资金流失。应该对生存问题加以强调。要做到这一点，CAPI 必须凝聚起来，最好集中于一个人身上。在贵族期和稳定期，CAPI 还是分散在团队当中的，因为用团队来解决问题还有时间。到了贵族期，就没有那么多时间了。必须有一个人来全权负责，精简企业，使之回复赢利本性。建议在这时实施同婴儿期企业同样的治疗措施：以 4 个月为限滚动的现金流量预测，做好成本会计以确认赢利能力的真正漏洞，每周进行存货流量及应收账目的清理。

在进行完外科手术之后，要对企业施行跟贵族期企业同样的治疗措施，只不过干预的频率（治疗的剂量）要高得多。要强调

减少过分关注工作方式、关注“怎么做”的做法，而更多地加强对工作内容、对“做什么”的关心。

官僚期和死亡期企业的诊疗

到了这一阶段，爱迪思法已经不适用了，因为对诊疗而言，时间非常重要，而到官僚化早期时已经没剩什么时间了。

官僚期的企业常常是宁愿找一个系统分析人员来提高他们已经过于丰富的行政机能（A）。他们一般的做法是聘请计算机顾问和审计人员来解决他们的管理问题。他们要求的是自己已经多得不得了的行政机能（A）。这样的企业可能需要施行外科手术和长期的整顿。所施行的可以是一种增加创新精神（E）的迂回类型的外科手术。而这时创新（E）极可能必须强加给企业，而企业则会与之发生激烈冲突。

为了让执行机能（P）重新回到企业活动当中，必需进行整顿。建议不要进行恐吓式治疗（威胁要解雇他们、提出不切实际的要求，如此等等），因为这种做法仅仅是把人吓住了，迫使他们忙乱地去做要求他们做的每一件事情，但成效却不持久，最终，企业会对之淡漠，变得一无所谓。事实上，如果采取一系列的这样的治疗措施，有可能会促使企业中硕果仅存的优秀管理人员拂袖而去，致使企业陷入混乱状态。

真正需要进行的，是从高层管理人员到车间多层次同时实施这 11 个阶段，并且随时监控这种治疗的整合性。

至于要使已死亡的企业起死回生，那可是只有圣人才具备的能力。

错误时机和不必要的外科手术

进行外科手术，是改变高层管理人员以产生变革的最为快捷

的方法，但也可能是最为痛苦和最为危险的治疗措施。由于这种方法可以在很短的时间就实行，而且非常有利可图（对于专门挖掘主管的“猎头”公司而言），所以常常被采用。不幸的是，这些企业外科专家很少有待在那里观察他们的手术结果的，也很少有承担术后并发症责任的。

成功的外科手术并不在于你下刀多么快，而在于在身体还很虚弱、易受伤害时你对术后并发症的监控情况。那些建议企业改变结构、帮助把人员安置到各个新的位置、收取了咨询费用、然后以为任务已经完成的企管顾问，并没有完成他们的工作。当新的结构开始发挥作用时，真正的适应性痛苦就开始了。尽管疼痛非常剧烈，但管理人员一般都拒绝当众抱怨任何问题，他们害怕一旦再指出一些问题，会紧跟着又来一次手术治疗。他们宁可默默地忍受，或者是在暗地里抱怨，也绝不愿意让自己成为另一次手术的对象。

尽管企业变革对于取得长期的成功是必不可少的，但如果在错误的时机开始导入疗程，则有可能产生几乎是永久性的复发，企业会拒绝服从。如果手术一直让人觉得痛苦又没有什么效果，只是施行了一次纯粹的治疗，企业出于防范的目的，可能会拒绝再成为治疗对象，特别是在问题还不明显的时候更是如此。一般情况下，只有在存在危机时（例如，在官僚化阶段早期），才会尝试进行企业重组。这一阶段，手术是不可避免的。但是，治疗应该是在其效果还不痛苦的时候——即生命周期的盛年期阶段，就开始进行。那时候企业内的气氛是有助于变革的。由于企业的成长和对未来的积极期望，大家从变革中所感受到的威胁要小得多，而且可以进一步使之达到最小。在官僚化早期，当经济成果恶化，相互猜忌的气候已经形成时，变革只会加重而不是消除人们的害怕心理。

如果企业正处在贵族期，建议采取不解雇政策。为了在企业中生存下去，有许多有创新力（E）的人在这一阶段是像行政

(A) 型的人一样行事的。半年之内，改变企业的环境，把对外在成长所期望的机会反映出来，这些有创新力（E）的人就会露出本来面目。根本不需要聘请企业所需的新的有创新力（E）的人，他们实际上已经在那儿了。总体上讲，这样的治疗一直是很成功的。

内部顾问能否完成这项工作?

现在，大型企业发展自己的咨询部门的做法颇为时髦，这一部门常常被称之为企业发展部（OD）。

在企业生命周期的早期阶段，这样的部门是能够起到作用的。但是，对于老化的企业，即稳定期及其以后的企业，企业发展部取得成效的机会要少得多。在年轻的企业中，行政（A）和整合（I）都是必须的成分。这可以由企业内部很容易地提供，顾问们不用害怕丢了自己的饭碗。但是，在企业达到了自己的顶点之后，就开始需要创新（E）了，现在要求的是扪心自问，而不是去问别人了。内部的咨询顾问很可能不愿意，或者是不能掀起变革所需的波澜，创造不出变革的意识和愿望。

企业发展专家所受的培训和倾向，却使他们只能充当整合(I)的角色。绝大多数情况下，他们是(---I)型的人，最多也就是(paeI)型的。对于一个需要认真治疗和再次崛起的企业而言，这种风格没有什么作用。(paeI)或(---I)型的风格只会维持现状。企业发展专家的作用更像是助长剂，他们会让现有的菜肴看起来更好吃，但却起不到创造发明新菜肴所需要的变革催化剂的作用。

通过上面所提供的全部爱迪思法，整合专家们会被培训和发展得像变革催化剂一样发挥作用。但我发现至少在诊疗初期，需要外部的专家来创造出冲力、指导变革，并缓解企业可能产生的短期负面反应。对于稳定期以后的企业，需要的就不仅仅是简单的建议，而是强有力的医治了，这时一般必须由外部人员来完成这项工作。

结　语

本书对企业文化进行了描述和分析，并提供了一整套对企业文化进行诊疗的方法。

在纵观了整个生命周期过程中企业文化的变化情况之后，我提供了一套能使大家诊断企业文化变化方法和原因的管理理论。然后，我们分章节向大家展示了应用这一理论改变企业生命周期阶段和改变企业文化的方法。

然而，我所提出的这一理论并未“完结”，在我的头脑中仍然在琢磨某些理论细节，这一点，我想读者是应该体察到的。要发展这一理论，还有许多工作要做。

本书中没有提供诊疗部分的详细描述，也没有展示诊疗实际的操作过程以及诊疗中易犯的错误。我曾经想把诊疗和案例研究写得更为详尽一点。但思虑再三，还是决定把这部分材料舍去了，否则的话这本书就太厚了。在我看来，精炼的文字所开启的智慧之门要比它们关闭的心灵之窗更多一些。但这并不是说没有给企业治疗留下足够的篇幅就是情有可原的。显然，需要再写一本新书才能了却这桩遗憾。