

<<企业生命周期>>

图书基本信息

书名：<<企业生命周期>>

13位ISBN编号：9787508033297

10位ISBN编号：7508033299

出版时间：2004-1

出版时间：华夏出版社

作者：爱迪思

页数：470

译者：赵睿

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<企业生命周期>>

### 内容概要

这是爱迪思的最佳奉献。

在他的细节中有一位“守护神”，而在实践中他掌握了整体主义，他的追寻轨迹证明了这一点。那些渴望做到、渴望和谐以及渴望保持“一流”的领导者们应该注意到这一点，即爱迪思揭示了如何安排结构、制度和人员，以便让组织保持新鲜，竞争和活力。

爱迪思博士在目标方面通常都是正确的。

大多数CEO会看到他们自己、他们的管理人民和他们的企业在这本书中是如何被生动地刻画和描述的

。对这一切进行深入研究会让你避免许多类似这样的失误。

## <<企业生命周期>>

### 作者简介

作者：（美国）爱迪思（Adizes Ichak） 译者：赵睿25年来，伊查克·爱迪思想教授在35个国家的400多个组织中运用过他的理论，这些组织的规模从80人到150000人不等。

伊查克·爱迪思博士。

美国加州洛杉矶专业教育服务机构爱迪思研究院的创始人和院长，该研究院是专门教授组织变革和转型的。

爱迪思方法的作用在于进行组织治疗，这套方法帮助包括美国、马来西亚、以色列、西班牙、墨西哥和挪威在内的许多国家的形形色色的组织赢得了成效，使它们在自己所处的行业领域居于领先地位。时至今日，在世界各地有超过1000家公司一直在采用这套方法，有超过200名获得认证的爱迪思法的实践者在十多个国家的不同机构服务。

作为一名著名的演讲家和作者，爱迪思博士能够用4种语言发表演讲，他在很多专业会议和聚会上都做过主题发言，并在超过35个国家的不同企业发表过讲话。

## <<企业生命周期>>

### 书籍目录

第一部分 发生了什么? 第1章 变革及其反响 第2章 孕育期 第3章 婴儿期 第4章 疯狂年代:学步期  
第5章 再生与成熟:青春期 第6章 盛年期 第7章 老化的迹象 第8章 老化中的企业:贵族期 第9  
章 最后的衰败:撒冷城、官僚期和死亡期 第二部分 企业行为分析 第10章 分析工具 第11章 预测生  
命周期:跳舞的比喻 第12章 PAEI与生命周期:逐步的发展 第13章 对解决问题能力的预测 第14章  
企业老化的原因 第15章 老化的结构诱因第三部分 培养健康的企业 第16章 企业诊疗 第17章 典型路  
径上的企业治疗:可能的方法 第18章 最佳路径第四部分 附录 附录1 案例研究 附录2 对一些永恒性  
问题的探索

## &lt;&lt;企业生命周期&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 舞蹈：PAEI角色沿着典型路径发展的顺序 想像一下有这样一个非同寻常的舞场：没有任何人管步子。

四个跳舞的人都得形成自己的舞蹈，而这又代表着世界各地不同的文化。

你可以把他们想像成来自墨西哥、泰国、巴尔干和非洲的舞蹈者。

这些舞蹈者已经接受了这样的任务：在跳舞结束的时候，他们必须形成能够代表他们自己文化的个人舞蹈，而且他们还必须结合其他几个人的舞蹈，以便四个人能够在一起跳同样的舞蹈。

要是你对民族舞蹈有一点了解的话，你就会清楚这些跳舞的人面临的挑战。

如果你对各国的民族舞蹈不太熟悉的话，你可以想像一下把同样的任务分配给四个跳舞的人，让他们每个人分别接受古典芭蕾舞、现代爵士舞、民族舞蹈和普鲁士行进舞的训练。

在我们的案例中，这四个跳舞的人就是P角色、A角色、E角色和I角色。

P A E I 跳舞的人应该如何进行呢？他们应该按什么样的顺序跳舞？为什么应该有顺序？谁先跳？在本书的第一版中，我曾提出E是首先要培养的管理角色。

这是我们在研究经济理论（约瑟夫·阿洛斯·熊彼特\*）甚至是心理学（大卫·麦克兰德\*\*）时学到的内容：创新精神推动经济发展。

在典型路径上，E舞者走到了舞场的中央，在那里独自跳舞。

由于当时他和其他跳舞的人都没有跳到一个比较完美的水平，因此，他在舞场中形成了一种代表自己文化的舞蹈。

他跳的舞是什么呢？

这是关于长期效益的舞蹈，是用“原因”一词来代表的，这个词跟随“为什么”是同义的。

E角色给出了跳舞的目的。

其他三个舞者在旁边专心地观看。

这种舞蹈的配置是paEi：E角色在跳舞，而p、a和i角色在观察他们的舞步并模仿E角色的动作。

这就是我为什么用小写的p、a、i的原因。

这是孕育期的舞蹈。

如果p、a和i不注意观察，并且没有一定程度的参与，那么他们后来就难以加入进去。

这样我们只会得到创业空想OOEO，而不是孕育期的paEi。

谁第二个跳？一旦E角色适应了，并形成了新程序，谁该加入进来？有三个候选者：P代表短期效益 A代表短期效率 I代表长期效率 由于E代表长期效益 那么谁会是E角色最可能相配的舞伴呢？首先确认一下最难以相容的舞伴，把他先从考虑的对象中去掉。

因为E角色是长期的效益，因此E角色的舞伴必须要么要有长期的内容，要么要有效益的内容。

三者中相距最远的将会是代表短期效率者。

这样一个舞伴与E角色没有任何共同点。

因此，A角色就不作考虑了。

如果在这一阶段A角色坚持要与E角色跳的话，他会把这个舞蹈给搞砸了。

这两个角色会彼此相互干扰，脚底下磕磕绊绊的，以致于E角色会退出去。

在政府干预企业过多的社会或在被A角色主导的老化的公司中发生的恰恰就是这样的情况。

很多年前，当我还是一个学生的时候，我读了《财富》杂志上的一篇文章。

这篇题为“高飞的可能结局”的文章说，如果像TRW、Litton、LTV这些由休斯飞机公司的老人们建立的企业一直在休斯内部进行创建的话，休斯将会比通用还要大。

但休斯的企业家们(E角色)发现简直无法与休斯刻板的A型的氛围相处，于是他们离开了创办了自己的公司。

当分离出来的公司变得与其创业者们逃离出来的公司一样刻板 and 窒息时，后继的企业家也会离开，进而抽资去开办自己的公司。

因此，在跳舞的早期阶段，让A角色加入进来是不成熟的。

## &lt;&lt;企业生命周期&gt;&gt;

剩下的候选人就是P角色和I角色了。

谁更接近长期效益?是代表长期效率的I角色,还是代表短期效益的P角色?在这里,考虑到当地文化状况是非常重要的事情。

在西方社会,工作伦理的约束非常强,P角色是显而易见的候选者。

说到工作伦理,我指的不仅是马克斯·韦伯在他的《基督教伦理和资本主义精神》中所描述的基督教伦理。

我认为,工作伦理适用于饱受冬季严寒之苦的所有社会。

尽管全年的收获足以满足生活在温带的人们的日常用度,但在凉爽气候下的时候,人们就得未雨绸缪,为寒冷的季节进行生产和储备。

在受工作伦理约束的文化中,短期效益P更容易在短时期内转化为长期效益E。

P角色与E角色更接近:两者都跟效益有关。

这一相近性也反映在语言上:P角色代表内容(what);如上所述,I角色代表原因(why),在我所查过的每一种语言中——拉丁语系、闪族语系和斯拉夫语系中,它都跟“为什么(what for)”是同一个意思。按照同样的线索,我们就可以看到,内容(what)就是短期的原因(what for),而原因(why)呢,则是长期的内容(what)。

因为P角色和E角色只在时间跨度方面有所不同,我们可以让E角色从场地中央把位置让出来给P角色——E角色的短期堂兄弟,给他一个机会,让他们在尝试一起跳舞之前学习和形成自己的舞蹈。

其他跳舞的人可以在边上观看,也许还可以模仿P角色的舞步。

这一Paei型的舞蹈反映的是企业生命周期的婴儿期阶段。

但是,如果在P角色跳舞的时候E角色感到厌烦并离开了,而且把A角色和I角色都带走了,这会是一种什么样的情况?在这种POOO的舞蹈中,P角色独自跳舞,累趴下了,就会退下去。

舞蹈结束了:企业婴儿夭折的过程就开始了。

然而,要是E角色留下来,有意识地观察并提出一些纠正的意见给P角色考虑,等P角色有了信心的时候,会出现什么情况?这样的话,就不是让第三个跳舞的人在那里独自跳舞了,而是有意识地让两个已经了解自己舞步的人一起学习怎么样能够一起跳舞。

还记得固定的有限能量吗?首先,所有的能量都会用来培养一个角色。

既然E和P角色已经形成了,所需的能量就要少一点了。

节省下来的能量现在会用来协调他们和经营他们的舞蹈。

能量是相同的,但目的却不一样了。

这就是所发生的情况。

P角色和E角色移到了场地的中央,他们试图协调他们各自的舞蹈把他们结合进一个具有长期和短期效益的新的舞蹈中。

因为两者具有共同的效益遗传性,所以整合他们的舞蹈不是太难的事情。

有其他两个在边上模仿这两个跳舞的人的脚步,这样的PaEi的舞步看起来就像是学步期的舞步。

到目前为止,两个舞者练习的只是一种类型的舞蹈——效益型的。

功能(效益)已经干得不错了,但形式(效率)还没有机会干任何事情呢。

A角色和I角色到现在为止还只是旁观者,那边的舞蹈跳得热火朝天的时候,他们正在那里紧张呢——所有的都是功能,没有形式。

E角色不断地教P角色新的步伐,两个人玩得正欢。

A角色与这陶个角色截然不同,以致于害怕加入到他们的舞蹈中去。

就像野马会伤到没有经验的骑手一样,P角色和E角色会毁了A角色。

过了一会儿,P角色和E角色已经适应了在一起跳舞。

这时候能量就节省下来了,因为不再需要新增能量来协调他们的舞蹈了。

他们正在一起跳舞。

这就到了第三个舞者加入进来的时候了。

这难道不是I角色加入进来的时机吗?这肯定是最后的时刻了。

再晚就太迟了。

## <<企业生命周期>>

I角色加入的时间应该不要迟于青春期，这个时候E角色和A角色之间正在进行生死之争，最需要谈判协调。

I角色加入得越早，情况就会越好。

读者，这是我给你们的第三个暗示。

I角色加入的时候几乎不会有什么困难，因为I角色可以和任何人跳舞。

I角色是真正通晓数种语言的人，随便什么语言都会说；或者我应该说，什么舞都会跳。

我们会会有一个PAEI型的舞蹈吗？现在我们有了吗？我们是不是已经到了希望的乐土——盛年期？答案是肯定的。

但你必须精心经营这片土地，灌溉、施肥和耕作。

要是你疏懒了，即便是乐土也有可能变成荒漠。

但有一点是清楚的，那就是PAEI舞蹈完成了它的任务：这四个角色的确是想办法能够一起跳舞了。

但他们的舞蹈也会逐渐走到终点。

因为在P、A、E三个角色正在跳舞的最后阶段把I角色加进去很困难，这会让彼此感到很不舒服，所以，I角色很容易受到攻击。

没有I角色，E角色会下降。

在具有威胁性和侵略性的环境中，E角色不会大发展。

E需要滋养，这是很有意思的一点。

尽管E角色需要一个具有整合性的环境，但他播下的却是不整合的种子。

尽管E角色们讨厌人家对他们的侵略性，但他们对其他人也有侵略性。

如果I角色很低或者是I角色不稳定，E角色就会开始退却。

当E角色下降的时候，企业就走向了盛年期后期，后来就会进入我称之为的下滑阶段的PAeI阶段。

.....插图.....

## &lt;&lt;企业生命周期&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

导言在本书中，我提出了一套关于企业\*生命周期的理论和引导企业变革的规则，在过去的30多年时间里，我一直都在发展和实践这套理论和规则。

这一方法和规则能够让我们区分企业中正常和不正常的问题，并通过恰当的干预把企业引向它们的鼎盛状态。

理论和规则共同解释了企业为什么会成长、老化和死亡以及在这些不同的阶段企业应采取的应变之策。

它们描述和分析的是企业在成长过程中通常会选择的路径以及企业为了避免成长和老化过程中的典型问题应该选择的最佳路径。

修订和扩充之后的新版本中有哪些新内容?自10年前第一次出版《企业生命周期》后，我还出版了另外两部著作：一部是《追求鼎盛》，讨论的是如何管理企业应该取决于企业所处的生命周期这样一个主题；另外一部是《把握变革》，这部书为企业变革(治疗)方法提供了诊疗支持。

这一修订的版本其实是对前两部著作内容的补充。

因此，对于那些在《追求鼎盛》和《把握变革》中已经处理得比较好或进行了深入探讨的内容，在这一次的修订版中我就不再赘述了。

对于有关如何进行企业诊断治疗训练的问题，我建议感兴趣的读者参加爱迪思研究生院关于企业诊疗的学位项目或证书项目的学习。

这些项目自本书第一版问世的时候就已经获得许可并实施了。

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

从另一个方面说，在完成了《企业生命周期》第一版的写作后，我意识到有些方面存在着问题。

我反问自己：如果企业的整合真这么重要，那它为什么会在成长阶段水平偏低而在老化阶段水平却又那么高呢?当时我回答不了这个问题。

后来，我用了10年时间才解决了这个悖论，现在我就要在这里向大家汇报我的发现。

我弄明白了，尽管企业家精神会带来企业成长而缺乏企业家精神会导致企业老化这一点仍然是正确的，但整合却是预测企业成长和老化的先行指标。

这一要素创造了有利于培养企业家精神的环境，因此也有利于企业的成长。

整合同时让企业更为积极地对待老化问题——确切地说，让企业更早地作出反应。

由于这一因素很微妙，所以在企业追求成长的过程中，它往往就被忽略了。

而这一忽略正是导致企业在生命周期中往往会走上充满痛苦的典型路径的原因。

我的研究还阐释了在企业中加强企业家精神会导致其存在或消亡的另外几个因素。

这些因素进一步解释了企业成长的痛苦经历，以及我们通常所理解的企业老化的不可避免性。

一旦我们更好地理解导致企业成长和老化的这些要素之间的相互关联作用，我们就能够加速企业通向全盛(这是企业生命周期中最为适宜的阶段)的过程，而且能够让企业更久地保持在这一阶段。

10年前，重新激活一个老化的企业并最低限度地把它引向鼎盛一般要花3年的时间。

今天，由于我对于这一问题有了更深的理解，并将这一部分内容在这一版本中进行了充分的阐释，因此，我们甚至可以在更大的企业中用更少的时间达到同样的效果。

由此我发现，企业并非一定需要经历我在本书的第一版中所描述的那种成长的痛苦。

本书提供了一条更佳的路径，尽管这一路径会产生其他问题，但对于那些处在典型道路上的企业却是一条比较合适的道路，因为它们能够让一个企业更快地到达全盛期，而且能够让它在那里待得更久。

而且我还要进一步声明的是，这一路径产生的问题很少有病态类型的，它们不会对企业的存在带来危害。

.....

<<企业生命周期>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>