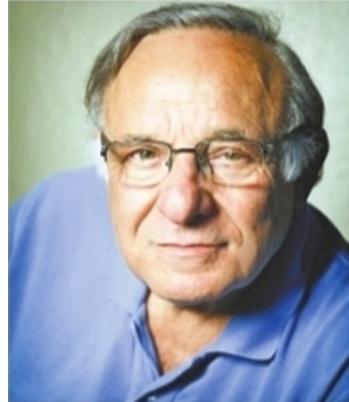


万物都有生命周期 百年老店如何炼成

# 越能管理变化，企业活得越长



## 祝你明年遇到更大的问题

最近300多年，人类创造的公司组织成为推动人类经济、科技和社会发展的最强大力量，成为人类历史上最伟大的发明之一。每一位企业家都在追求“百年老店”之术。可是世事难料，1886年成立的道琼斯工业指数选择的12家优秀的上市公司，今天，只剩下GE一家还在榜上。

眼下，中国越来越多的优秀企业进入三十而立，企业的创业精神和创新活力日渐衰退，大企业病蔓延，企业的持续增长遇到前所未有的挑战。

如何把握企业发展运行规律？如何及时预测企业前行道路上可能遇到的障碍，并顺利越障？

美国加州大学教授伊查克·爱迪思教授长年专注企业生命周期管理，他集数十年精力打磨的名著《企业生命周期》非常值得中国企业家一读。

爱迪思接触过许多企业，也为其中的千余家企业问诊。他发现它们的领导人通常都有一些不切实际的认知。

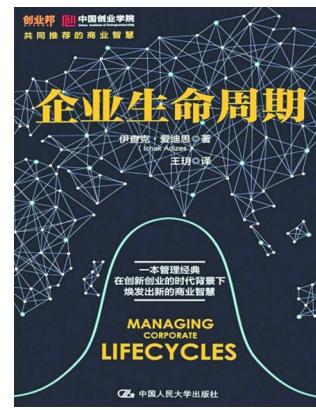
有一次，一家公司的经理向他抱怨公司的问题堆积如山，但实际上，该公司在不到两年的时间内，年收入就从零增长到了1.8亿美元。“你的期望是什么？”爱迪思问道，“你什么时候会没有问题？只有当没有变化时，而如果真的没有变化会怎么样呢？”其实，对方也知道答案。“当我们死去的时候。”他们回答说。

生活无时无刻不在变化。变化所引致的事情可能是机会，也可能是问题。爱迪思认为：重要的是，你有管理变化的能力，而不是抱怨问题源源不绝。

正像查尔斯·达尔文所说：能存活下来的物种，既不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最能适应变化的。

他观察到的一些现象可能令人不舒服，有时候，解决掉一些问题，可能会导致下一批问题的产生。成长并不意味着所有问题已经解决，只不过意味着你能够处理更大、更复杂的问题。

所以，他给客户发新年贺卡，上面会写“祝你明年遇到更大的问题”，卡片底部，再添加一行小字“你可以轻松应对的大问题”。



《企业生命周期》  
伊查克·爱迪思 著  
王玥 译  
中国人民大学出版社

## 企业生命拟人化

爱迪思认为，要想延长企业生命，最好的办法莫如了解企业生长的规律，这样才可以对企业发展中遇到的问题进行有效预测和管理。

在书中，爱迪思巧妙地将企业拟人化，他把企业视作一个生命体，认为它们拥有完整的生命周期。在他笔下，企业的生命共分为10个阶段，即孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期(盛年期)、稳定期、贵族期、官僚早期、官僚期、死亡。

在爱迪思眼里，一家公司的成立跟婚姻有相当多的共通之处。是什么标志着一个公司的诞生？不是签署公司章程时，而是当出现切实的承诺时——创始人开始承担风险时。正像真正链接彼此的婚姻是两个相爱的人建立了承诺，而不是拿到某张证明。

对于那些报名参加他企业生命周期课程的创始人，他会坚持要求他们带着配偶一起来听课。他给出了这样的类比：正如丈夫对产后的母亲恼羞成怒：

“自从你有了孩子，好像我就成了一个不存在的人。”当丈夫逼迫妻子在自己和孩子中做出选择时，不管是在全世界哪个地方，人们总是给出相同的答案：“选择孩子。”

而那些刚刚成立了自己公司的创业者，他们的感觉和这些新妈妈是一样的。公司一旦成立就必须开始承担风险，他们的身心完全被这个新生的“孩子”所占据。配偶会大发雷霆：“我们在你眼里什么都不是，你心里只有你的公司！”如果他们的配偶逼他们选择公司还是配偶？通常公司会赢，而这也到了该请一个离婚律师的时候了。

聪明的母亲在生完孩子后，会和丈夫共同照看孩子。丈夫下班回到家时，应当帮着换尿布、喂奶，抚摸孩子，因为“这是我们的孩子”。同样，聪明的创业者应当和配偶分享问题，“这是我们的公司，亲爱的，它不光是我一个人的。”

学步期的公司应该持续地进行调整重构。就像正在长大的孩子那样，他们

会长大，衣服会变小。上个月，他们的裤腿还拖在地上，而到了这个月，或许只能勉强遮住脚踝了。

但学步期公司的领导者通常很少关注组织结构、管理流程或制度之类的事情，他们将全部精力都用在外部世界中——销售、合资、战略联盟等等。不少学步期公司的领导者过于傲慢自大，甚至陷入创始人陷阱。这就意味着，当创始人死去时，这家公司可能也就完蛋了。

当一位家庭成员基于所有权和血缘关系，而并非因为能力和经验接替创始人时，创始人陷阱就会演变为家庭陷阱。摧毁一家跌入家庭陷阱的公司需要几代人？在曾经教过课的每一个国家里，爱迪思都提出过这个问题，答案是相同的：三代人。墨西哥有一句谚语是：“父亲是商人，儿子是花花公子，孙子就成了乞丐。”中国的说法是：“富不过三代。”美国的说法则是：“三代人之间，从穿没有袖子的衣服，又回到穿没有袖子的衣服。”

## 扪心自问：企业是否还具有企业精神

一个人年轻与否，取决于他愿意促成或经历多少变化。爱迪思认为：能左右企业下滑的关键力量在于，企业是否还具有创业精神。

他发现有四大因素能影响渴望与预期之间的差距，进而影响创业精神。它们包括领导人的心理年龄、领导风格的功能，组织可察觉的市场份额，以及组织结构的功能。

领导者(决策者)的心理年龄是其中第一个要素。

心理年龄不一定和生理年龄相关。有些人已经50岁却依然年轻，而有些人只有25岁就已经老了。

什么是心理年龄？在每个人的想法中，渴望和预期之间都有差距。如果公司领导者的心理年龄已经到了接受预期

即渴望的程度，公司的心理年龄随领导者的心理年龄变化而变化。因为控制权中心缺乏动力和刺激而无法按预期发起变革，那么公司从行为上看已经开始老化。

爱迪思发现，很多企业惧怕冲突。其实，冲突是出色的团队协作中必要的、不可或缺的组成部分。哈里·杜鲁门曾说过：“如果经不住炙烤，就应该远离厨房。”

短期看，缺少冲突是很舒服的状态。但从长期看，这种状态只会导致死亡。冲突虽然会带来短期不适，但长期看却具有积极的意义，这完全取决于人们如何应对冲突。

爱迪思再次用人们熟悉的婚姻生活打比方。两个人会结婚，是因为彼此性

格互补，如果无法调和差异，这种破坏性冲突就会导致离婚。但冲突也可能意味着发展——让一段婚姻变得更稳固。我们在争吵后变得更亲近。如果用互相信任与尊重的方式来应对冲突，冲突就是功能性的、建设性的。

爱迪思设计了一条企业成长的最优路径。“在最优路径上，先要问自己坚守的是什么，然后再分析市场，思考市场是否需要你的产品。你的愿景，会给全人类带来什么影响？如何福泽子孙后代？建立一种真正意义上的价值感。”

(本报综合)

## 读书管见

# 读书的感觉真好

○ 李付春

读书的感觉真好。

但凡喜爱读书的人都能感觉到，读书是一种享受。无论我躺在床上随意浏览，还是在书房伏案畅游书海；无论是在出游的大巴车上随意翻阅，还是在茶余饭后静坐捧读、托腮沉思，都会使你进入一种兴趣盎然、不可言状的绝妙境界。

当你心情愉快的时候读书，它会使你心情更加舒畅，带来无限的惬意；当你心情消极悲观的时候读书，它会唤起你对未来人生的热爱和美好生活的向往；当你孤寂寂寞时读书，它就像佳人乍到，给你送来

了清新的问候、屡屡的幽香和舒适的抚慰，使你心胸顿时豁然开朗，就像雨后放晴天，感觉到世界是那么美好，人间是那么得可爱。

读书的感觉真好。

读书可以开阔视野，明了天下之大事；读书可陶冶情操，使人心胸更加开阔；读书可醒脑益智，提高人的综合能力；读书可豪情满怀，使人精神更加振奋；读书可泣人泪下，使人净化心灵。读书可以提高你的品位和颜值，腹中有诗书气自华，我一直认为不读书的人生那可是残缺不

全的。

喜欢读书的人都曾经感觉到，每读到一本好书就像他乡遇故知、久旱遇甘霖一样，令人心旷神怡、豁然开朗，就像到达桃花源一样，还能从中获得宝贵的人生感悟，并能懂得人生的真谛及生活的意义。



蒲圻办事处

## 开展新时期信访工作

蒲圻办事处位于赤壁市老城区，下辖3个村、14个社区，版土面积76平方公里，总人口15万。

由于人口流动大，辖区内棚户区改造工作任务重，历史遗留问题多，由此引发的社区矛盾和纠纷增多，主要表现在以下五点：1、历史遗留问题多。在城市改造和建设过程中，因种种原因老城区至今未交付还建房，致使有的住户无处安身；2、重点管控人员多。涉法涉诉，军转民师，参与邪教组织人员，曾赴省进京重点人员较多；3、城市建设管理中利益诉求增加等问题；4、北街社区工行院内火灾后居民无理诉求问题多；5、金融领域的问题逐年增多。

以上五个方面的信访问题突出表现在：居民网络投资被骗要求政府维权，引发多次上访；认为补偿偏低，以拆迁房屋“程序不合法”偏执到地市人民法院上访；以火灾影响其母亲生病住院、火灾断电猪肉变质、近一周生意没有做成要求赔

偿相应经济损失上访；多年前，因违章搭建要求享受棚改政策未果，从而实施多次网络上访等多方面。

随着网络发展日新月异，网上信访急剧增多，压力大，时间紧，难度大，信访人多处信访、重复信访的现象增多，如果处理不及时，说话不到位，极易引发社会矛盾和危害，造成不良的社会影响。

面对新时期的信访问题，蒲圻办事处党委注重研究和探讨新的工作方法和解决的有效途径。一是要求各村社区要坚持日常排查和集中排查相结合，及时发现和化解问题，从源头上预防，尽量解决好历史遗留的信访问题；二是要求各村社区掌握好辖区内信访群众的相关情况，并对要求信访的人员逐一落实到人，按照制定的“五包一”稳控方案，强化包保责任，落实可行的稳控措施，切实做好重点人员、重点群体的稳控

工作；三是密切与派出所等相关部门配合，联合排查稳控，切实做好综合稳控工作；四是及时做情况的收集，切实做好情报信息的收集和研判上报，特别是对有信访倾向并扬言进京赴省等重点人员的情报信息，随时发现问题，随时化解；五是与宣传部门对接，切实做好舆情的管理和处置工作，关注网络舆情，及时处置与回复，以上访群众的事为重，以群众的利益为出发点和落脚点，开展人民满意信访；六是重要节点时期按照上级要求安排24小时值班值守，切实做好值班值守和应急处置工作。

(何浩 游凰玲)

蒲圻办事处

## 遗失声明

吴忠宝遗失通山县细包煤矿有限责任公司税务登记证正、副本，证号：421224790584812，特声明作废。

咸宁市绿佳绿色蔬菜种植专业合作社遗失咸宁市咸安区农村信用合作联社马桥信用社基本存款账户开户许可证，核准号：J5360000709401，账号：82010000000991326，特声明作废。

黄群芳遗失二级水利水电工程建造执业资格证，证书管理号：165842358124214007，特声明作废。

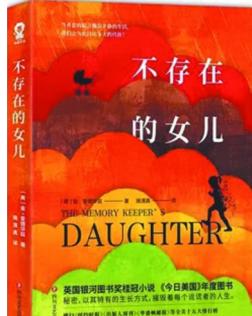
刘纯林遗失在咸宁荣业汽车有限公司的购车发票一份(第一联、第三联、第四联)，发票代码：142121926001，发票号码：00018741，特声明作废。

崇阳县中医  
院骨伤科  
(咸)医广[2019]第000000000000号  
电话：3066175 3066171 3066230  
地址：崇阳县天城镇程家巷36号

## 新书荐读

### 《不存在的女儿》

内容简介：20多年前的一个大风雪夜，医生戴维终于迎来期待已久的孩子——一对双胞胎。男孩健康强壮，而女孩却患有先天性唐氏症，终生无法治愈。为了保护妻子，亦为了摆脱未来可以预见的痛苦，戴维让护士将女孩送走，谎称女孩已经夭折。然而，这个善意的谎言成了一家人的梦魇。本该幸福的家庭支离破碎。与此同时，受托的护士带着女孩逃离了过往，在新的城市努力生活。直到一次摄影展，



偶然相遇的戴维和护士，再一次面临人生的抉择……

### 《简朴的哲学》

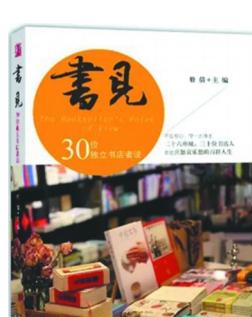
内容简介：在《简朴的哲学：为什么少就是多？》一书中，哲学教授埃默里斯·韦斯特斯特提出“简约生活”的定义，讨论为什么这样做会让人更好、更快乐。他也试图说明，为什么简约生活有这么多好处，人们却还是不愿意接受？除了探讨节俭和简朴的好处之外，作者也从现代经济学的角度分析人想过奢华生活的动机。毕竟现代经济的基础，建立在大量的获取与消费之上。



埃默里斯·韦斯特斯特 著

### 《书见》

内容简介：在书店，与书相遇，与人相逢。每一家独具风格的书店背后都有一段不为人知的故事。本书集资料性、欣赏性、实用性于一体，每一个书店故事的背后都是店主的一段人生。30位独立书店店主讲述他们的书店与人生故事，打开一家书店的大门，即可窥见人生百态。



雅倩 著

### 《那些活了很久很久的树》

内容简介：作者在书中分别介绍了17种常见的树木，从民间传说、自然科学、文学、文化历史、日常生活等方面揭示了这些树在西方文明中的历史流变、文化意义和重要影响。配有优美的文字和精美的插图，充满了关于树木的有趣发现、独到见解和深刻哲思，也会引发读者去思考人与树木的关系、人与环境的关系以及人与自然的关系。



菲奥娜·斯塔福德 著

崇阳县中医  
院骨伤科  
(咸)医广[2019]第000000000000号  
电话：3066175 3066171 3066230  
地址：崇阳县天城镇程家巷36号