



国内最新系统研究企业生命力的丛书

# 企业长寿

解读企业长寿奥秘

## THE LONG LIFE OF CORPORATION

郑长德 张绍学 ◎主编

四川出版集团·天地出版社

国内最新系统研究企业生命力的丛书



# 企业长寿

解读企业长寿奥秘

郑长德 张绍学◎主编

THE LONG LIFE  
OF CORPORATION

四川出版集团·天地出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业长寿/郑长德主编. —成都:天地出版社,2004.5  
(企业生命力研究丛书)

ISBN 7-80624-822-6

I.企… II.郑… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第008566号

策 划:蓝明春  
责任编辑:刘峻山  
责任校对:刘自权  
封面设计:刘梁伟  
技术设计:古 蓉

出版发行 四川出版集团·天地出版社  
(成都市盐道街3号 邮政编码 610012)

印 刷 成都福利东方彩印厂

版 次 2004年5月第一版

2004年5月第一次印刷

规 格 787mm×1092mm 1/16

印张 13.25 字数 220千

定 价 22.00元

版权所有,违者必究,举报有奖

举报电话:(028)86715665 86651696



## 前 言

一部经济学著作，如果不能供作者本人欣赏，或者只能作为作者晋升职称的杠杆，那么，其学术和实践价值就大打折扣了。

1986年至今，我一直在四川大学经济学院从事经济学教学科研工作，也写了不少的文章和著作（包括与同事或学生合作研究的成果），其中有不少作品除了对评职称有所帮助，恐怕很难说有什么影响。我经常回味自己的科研工作，也关注经济学同仁们在做什么？为什么这样做？我发现，中国高校的经济学教师要创作既有很高学术价值、又能吸引广泛读者的经济学作品，的确很难。原因大致有以下几个方面：一是我们所受的教育，使我们习惯于抽象思维和用抽象的逻辑范式表达经济学理论以及经济问题，而不善于具体的描述与分析；二是许多人认为“学术著作”才有价值，才能登大雅之堂，才能上层次，甚至才能作为评职称的“有用之作”，而畅销书、通俗作品是不能与“学术著作”同日而语的，是低层次的，是“上不了评审表的”；三是对经济学著作的评价和评奖，大多依据几个评审专家意见或者作者请人写的书评（有的甚至自我吹嘘，请专家签个名而已），而很少考虑读者面及其反响；四是科研成果往往只需要印几本送给专家评审和报送有关部门结题就行了，至于有没有人读，能否转化为生产力似乎并不重要。

用最复杂的语言，甚至最繁琐的数学模型，表述最简单的事实或道理，几乎成为一种时髦。似乎越是普通人看不懂的经济学作



品，就越有学术价值。经济学学术著作与通俗作品在很多同行看来似乎是不相容的。受这种观念的支配，中国的经济学同行们已经失去太多的读者。

多年来，我一直企盼并努力改善这种状况。但是，这种努力冒着很大的风险，并且付出了代价。我的科研工作一直在两条战线上展开：写作学术论文和著作，以及写作受读者喜欢的畅销书，这使我付出了更多的精力。而写畅销书有时还被认为是“不务正业”。每当评职称或评奖填表的时候，总会有好心的老师和同事提醒我：“这本书最好不要报，以免降低学术层次。”尽管我并不认为受读者欢迎的通俗作品就一定没有学术价值，我却必须接受现实。

现在的状况好得多了。科学技术，包括社会科学也是生产力的观念已经普遍深入人心，科技成果作为潜在生产力向现实生产力的转化也越来越受到普遍的重视。让经济学的学术作品拥有更多的读者，让经济学的学术成果更好地转化为生产力，为经济社会发展服务，正在成为越来越多的经济学同仁的心声和追求。

为了将教学、科研与为社会服务结合起来，我于1998年创建了四川大学企业研究中心，并将自己的主要研究精力逐渐集中于企业理论与实践问题。1999年，我开始招收企业理论与实践研究方向的博士生。2000年，我申报的“高等学校博士学科点专项科研基金”项目“企业技术创新理论与实施问题研究”获准立项，2001年，我申报的国家社会科学基金项目“西部地区传统优势企业的绩效分析与竞争力提升研究”获准立项。此后，我和课题组的其他成员先后在《经济理论与经济管理》、《价格理论与实践》、《生产力研究》、《财经科学》等核心期刊上发表了系列论文。按照传统的做法，我们应当出版两部专著供评审和结题。

但是，我们经过认真研究后认为，这两个课题都有很强的现实针对性，所要解决的都是企业所面临的生存和发展问题，目的都在于延长企业生命周期，提高企业生命质量。不论是企业的技术创



新，还是传统优势企业的竞争力和业绩提升，都必须以企业生命体的存在为前提，而且都会受到企业生命体自身演进规律的支配。在当今普遍存在过度竞争的经济体系中，提倡合作显得更加重要，研究企业生命力比单纯研究竞争力更为重要。我们有必要让企业投资者、经理人和其他利益相关者了解企业生命体的形成、运动和演化规律，像对待人生那样对待企业生命，从企业生命力和生命周期的角度来把握企业技术创新和传统优势企业的转型，实现传统企业的现代化。因此，如果我们能将上述两个课题的研究成果加以拓展和整合，并使其更加通俗化、大众化，更具可读性，更加接近企业经营管理实际，更具可操作性，拥有更多的读者，那么，这些研究成果必将发挥更大的作用，具有更大的经济和社会价值。基于上述认识，我们将两个课题的研究内容加以合并和拓展，以企业生命力为主线，出版了这套丛书。

这套丛书一共有4册，第一册《企业生命体》，将企业视为一个活的有机体，研究企业生命体的构造与演变，企业生命力的形成和影响因素，以及企业生命体与环境的关系等问题；第二册《企业成长》，主要研究企业成长的规律，分析了企业成长周期、企业成长的目标、机制、路径、战略，以及企业健康成长的标志等问题；第三册《企业安全》，主要研究企业病的诊断与预防，企业的财务安全、业务安全、组织安全，企业风险控制，以及企业安全的监控等问题；第四册《企业长寿》，主要分析了企业寿命的决定因素，长寿企业与短命企业的特征，企业保健和企业如何获得新生等问题。

这套丛书的主要特点是：（1）创新。将企业视为一个活生生的生命体，研究企业生命周期的全过程，揭示企业生命周期各阶段的特征，揭示企业健康成长、企业保健、安全运行和长寿的秘密，是富有创造性的。（2）深入浅出，通俗易懂。本丛书尽可能用简洁、流畅的自然语言描述企业问题，揭示企业生存和发展的规律。（3）



让事实说话。本丛书每章都尽可能使用案例，让案例说明道理，用理论分析案例，使读者感到理论可信、可靠、可用。

本丛书由我进行总体策划和设计，提供了写作思路和框架。但丛书的完成，是四川大学企业研究中心、西南财经大学、西南交通大学和西南民族大学的许多教授及其博士、硕士生共同努力的结果。天地出版社的领导和编辑也为本丛书的出版付出了大量心血。在此，特致以衷心的感谢。同时，在本丛书的写作过程中，我们参考了大量文献资料，当然，我们尽量注明了出处，但难免会有疏漏，在此，我们敬请原文作者海涵，并向所有作者表示感谢。

朱方明

2004年3月1日



# 目 录

## 1 企业寿命的决定因素 ..... / 1

企业,如同人一样,也是有寿命的。长寿,是企业追求卓越的标志。我们,要把企业作为一个生命体精心呵护,使其健康成长。这样,企业才能生存发展,成为长寿企业,给社会带来精神和物质的财富。

- 1.1 企业的自然寿命和经济寿命 ..... / 3
- 1.2 影响企业寿命的内部因素 ..... / 5
- 1.3 影响企业寿命的外部因素 ..... / 25

## 2 短命企业及其主要特征 ..... / 38

长寿的企业家家相似,短命的企业个个不同。企业追求的是长寿,现实往往不能满足其要求,所以我们有必要了解短命企业及其主要特征,趋利避害,使企业延年益寿。

- 2.1 企业失败的理论概述 ..... / 39
- 2.2 短命企业案例 ..... / 46
- 2.3 短命企业的特征 ..... / 65
- 2.4 企业短命的原因 ..... / 67
- 2.5 解决方案 ..... / 82





### 3 长寿企业及其主要特征 ..... / 87

声誉,声誉,这是企业最长远的资本!适应环境,始终保持一种和谐的状态。人格整合,同心同德,就能把任何困难踩在脚下。财务稳健,自己掌握着自己的命运。永远地超越自我,才能成为真正的赢家!

#### 3.1 长寿企业案例 ..... / 89

#### 3.2 长寿企业的特征 ..... / 100

#### 3.3 企业的长寿之道 ..... / 104

### 4 企业保健 ..... / 115

企业如同人一样,要想益寿延年,必须适时地进行保健,以消除隐患,健康地发展。

#### 4.1 21世纪的企业是学习型企业 ..... / 117

#### 4.2 企业为什么要创新 ..... / 122

#### 4.3 硬件系统保健 ..... / 139

#### 4.4 软件系统的保健 ..... / 148

### 5 企业新生(上) ..... / 157

企业要新生,就是“从头改变,重新设计”,改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的经营基准,改善经营管理及运作方式,使它以全新的形象出现在消费者面前。

#### 5.1 企业“再造工程”产生的背景 ..... / 158

#### 5.2 企业再造的基本思想 ..... / 159



5.3 业务再造 ..... / 165

5.4 组织再造 ..... / 169

## 6 企业新生(下) ..... / 178

企业新生,要实现照顾到股东、经理人、消费者、供应者等多方主体的利益;改变传统的金字塔结构,改为专业化分工、权利下放的小组操作,充分发挥全体成员的潜能,实现生产过程、产品质量、人力资源和管理手段上的现代化、科学化。

6.1 制度再造 ..... / 178

6.2 管理再造 ..... / 184

6.3 企业再造案例研究 ..... / 187



企业，如同人一样，也是有寿命的。长寿，是企业追求卓越的标志。我们，要把企业作为一个生命体精心呵护，使其健康成长。这样，企业才能生存发展，成为长寿企业，给社会带来精神和物质的财富。

# 1

## 企业寿命的决定因素

“一切为了生存，生存才能获利！”

企业寿命，是指企业从创立之日起，直到解散或破产止所经历的经济周期和持续时间。企业寿命的长短，取决于企业内部和外部等诸多因素的变动。任何企业都有一个从产生到消亡的周期，如同人的寿命一样，在其诞生之后，一般要经过培育期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

企业寿命周期过程与生物的生命周期过程有相似之处，可以分为如下四个阶段：

企业培育期。这属于企业创立和诞生的阶段，在这一



阶段，创业者满怀抱负，组织系统虽然不完善，但具有活力，创造性和冒险精神充足，创业者之间能够团结一致，凝聚力强，但企业资本实力弱、产品品种少、生产规模小、盈利水平低，企业形象尚未树立。

企业成长期。这是企业开始由小到大、实力逐步增强的时期。企业一时的经济增长使创业者们看到了希望，因而企业的组织活力、创造性和凝聚力不减，创业者们也愿意为企业的未来发展冒一定的风险；企业注意从少数几种产品中重点发展有前途的产品，虽然盈利不多但增长速度较快，企业开始设法树立其自身的形象。此时，企业可能会面临的<sup>最大</sup>困难就是资金不足。

企业成熟期。企业进入成熟期的切入点往往是有那么几种重点产品成功地占据了市场甚至获取了优势地位，这时，企业的形象得以树立，生产规模得以扩大，盈利水平达到高峰但增长速度放慢；企业逐步设立各种部门，组织体系趋于完备，但组织系统内原来的创业者之间开始产生矛盾，组织系统凝聚力得到削弱；守成思想开始出现，企业创造力和冒险精神减退，因而组织活力显得不足。

企业衰退期。这是企业走向衰老和消亡的时期。在这一阶段，企业资本虽多但资本负债率高，生产规模虽大但包袱沉重，产品品种虽多但可能亏损严重，规章制度虽多但组织矛盾突出，企业形象虽在但已成昔日黄花。

可以用图 1.1 来描述企业的生命周期。

企业是超经济利益的生命组织，他是一个生物有机体，在管理大师彼得·德鲁克看来，“企业存在于社区之

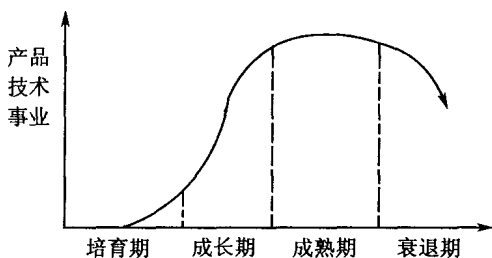


图 1.1 企业的寿命周期示意



中，企业不只是一种生计，还是一个生命”。一旦把企业视为一个生命，其组织内涵、目标体系、成长战略等必然与经济型企业大相径庭。生命型企业是为“生命意义”而发展，并不是为“赚取利润”而存在，其生存的能力和发展的潜力将伴随肌体的健康成长不断延续。因此，要使企业持续发展，就应该使企业具备生命型企业的特质，并依此为原则进行经营和管理，使其真正“活出生命的意义”。



## 企业的自然寿命和经济寿命

任何生命体都处于永恒的产生和消亡中，处于不断地运动和变化中。企业本身就具有这样的客观规律。

### 1.1.1 企业的自然寿命

自然寿命，是指一个企业从注册起直到完全破产解散为止的持续时间。判断企业自然寿命比较容易，一个企业只要还是存在的，能够运作，它的自然寿命就在持续。

产品有产品的寿命周期，技术有技术的寿命周期，事业有事业的寿命周期，从这个意义上说，企业也有企业的寿命周期。然而，每一个企业都应当努力超越某些特定产品、技术和事业领域兴衰的制约，以获得更长更好的生存空间，延长其生命周期。

就其延长自然寿命而言，企业可以通过内部成长和外部成长来获得。

企业的内部成长战略主要形成于企业的产品经营领域，是通过内部挖掘潜力和资本积聚的方式，使企业的核心竞争能力得以培育和巩固，其目的主要是追求渐进式、持续性成长。

外部成长战略则主要在企业的资本经营领域，是通过外部联合



和资本集中的方式，使企业的核心能力得到创新和扩张，其目的主要是追求跨越式、突发式成长。企业的外部成长战略则主要是通过纵向提升企业寿命周期曲线的各种措施来实现的。这些措施包括：组建合资和合作公司，吸收外来资本，建立战略联盟，开展技术转让、兼并与收购、长期融资等。

在产品经营领域运作的内部成长战略主要面对原材料（设备）市场、产品市场和劳动力市场，主要应处理好外部关系即买卖关系和雇佣关系。但是，资本经营领域的外部成长战略完全不同，其面对的是另外三大市场：资金市场、证券市场和产权市场，主要处理的是借贷关系和产权所有关系。很明显，企业为了追求整体优化和最适成长，要注重协调和交互运用内外成长战略。

### 1.1.2 企业的经济寿命

尽管企业具有人造系统的特性，并能在一定条件之下超越其组织成员（比如创立者）的寿命实现可持续成长，但仍有人（如《松下幸之助》、《长寿公司》的作者赫德斯等）认为企业无论如何长寿也总会死亡的。这里就有了一定的企业宿命论观点。我们认为赞成不赞成宿命论不重要，就好比讨论人活多长才是最好并不重要一样，重要的是在有生之年这个人做了些什么。同样，我们关心的是，在或长或短的寿命周期之内应该做些什么？

企业应该做些什么？说到底，这就是使命感的问题了。管理者的使命，不就是尽全力使企业能够活得更长、活得更健康和有意义吗？

从某种意义上说，企业在市场变动中走向终结是不可避免的，在激烈的市场竞争中，企业适应能力不强，获利较少或者根本就是亏损，就会出现经济寿命完结。但是企业走向终结的形式也并不意味着企业的倒闭和破产，就像联合、兼并、重大改组、产品的重大调整和生产的根本性改向等等也都是走向终结的形式。在发达的市



市场经济国家中，80%的企业是被接管或者被收购而死亡。

作为一个企业，在正常的市场竞争中，企业的优胜劣汰是必然规律。

通常情况下，企业的寿命并不完全依赖企业本身经营状况等自身的内部因素，企业外部市场等条件的变化也决定一个企业的生存时间。

企业是具有生命的，企业的发展过程就是生物进化的过程，也要服从自然选择的规律。

## 1.2 影响企业寿命的内部因素

企业的失败，往往是对缓慢存在的致命威胁习而不察。

企业的成功与失败，取决于多种因素。影响企业寿命长短的内部因素也很多，具体包括公司治理、规模经济、企业家、企业文化、人力资本、企业组织和公司理财等。这些因素在企业内部至关重要，直接影响到企业本身的生存。为此，本节着重从这几方面加以论述。

### 1.2.1 公司治理

作为一个企业或公司，如果内部治理出现问题，就会影响企业的经营状况，使公司利润减少，甚至影响企业的生命，使之破产和消亡。公司治理结构合理，就会给企业带来生机，使企业不断发展。为了详细了解公司治理与企业寿命的关系，我们先介绍公司治理。

#### 1) 公司治理的含义

科克伦 (Philip L. Cochran) 和沃特克 (Steven L. Wartick) 在



1988年发表的《公司治理——文献回顾》一文中指出：公司治理问题包括高级管理阶层、股东、董事会和公司其他利害相关者的相互作用中产生的具体问题。构成公司治理问题的核心是：①谁从公司决策（高级）管理阶层的行动中受益；②谁应该从公司决策（高级）管理阶层的行动中受益？当在“是什么”和“应该是什么”之间存在不一致时，一个公司的治理问题就会出现。

为了进一步解释公司治理中包含的问题，他们引述了巴克霍尔兹（Buckhoiz）的论述，将公司治理分为四个要素，每个要素中的问题都是与高级管理阶层和其他主要的相关利益集团相互作用有关的“是什么”和“应该是什么”之间不一致引起的。具体来说，就是管理阶层有优先控制权，董事过分屈从于管理阶层，工人在企业管理上没有发言权，和政府注册过于宽容。每个要素关注的对象是这些相关利益人集团中的一个，他们分别是股东、董事会、工人和政府。对于这些问题，可以通过加强股东的参与、重构董事会、扩大工人民主和严格政府管理来解决。

国内有学者诘难“公司治理”（corporate governance）这个词：为什么经济学家放着一个现成的“管理”概念不用，偏偏又创造一个新词，叫“治理”呢？其实，“治理”从最本质的意义上讲，就是约束经理的办法。在代理经营的情况下，股东拿出钱来投资，但企业通常是交给职业经理经营的。而经理的利益又与股东的利益不一致，他们之间的信息也不对称，没办法及时监督，怎么办呢？股东就要想出办法来约束和监督经理，这应该是“公司治理”最基本的含义。

我们认为对公司治理概念的理解至少包含以下两层含义：

（1）公司治理是一种合同关系。公司被看作是一组合同的联合体，这些合同治理着公司发生的交易，使得交易成本低于由市场自发组织这些交易时的交易成本。由于经济行为人的行为具有有限理性和机会主义的特征，所以这些合同不可能是完全合同，即能够事





前预期各种可能发生的情况，并对各种情况下缔约方的利益、损失都作出明确规定的合同。

为了节约合同成本，不完全合同常常采取关系合同的形式，就是说，合同各方不求对行为的详细内容达成协议，而对目标、总的原则、遇到情况时的决策规则，分享决策权以及解决可能出现的争议的机制等达成协议，从而节约了不断谈判、不断缔约的成本。

公司治理的安排，以公司法和公司章程为依据，在本质上就是这种关系合同，它以简约的方式，规范公司各利害关系者的关系，约束他们之间的交易，来实现公司交易成本的比较优势。

(2) 公司治理的功能是配置权、责、利。有效的关系合同，应当是对在出现合同未预期的情况时谁有权决策做出的制度安排。一般来说，谁拥有资产，或者说，谁有资产所有权，谁就有剩余控制权，即对法律或合同未作规定的资产使用方式做出决策的权利。公司治理的首要功能，就是配置这种控制权。

这两层意思：一层是，公司治理结构是在既定资产所有权前提下安排的。所有权形式不同，比如债权与股权、股权的集中与分散等，公司治理的形式也会不同。另一层是，所有权中的各种权力就是通过公司治理结构进行配置的。这两方面的含义体现了控制权配置和公司治理结构的密切关系：控制权是公司治理的基础，公司治理结构是控制权的实现。

## 2) 公司治理的基本内容

现代企业是由一个法人治理结构来统治和管理的。企业失败，很多情况下都是源于没有科学的企业治理结构安排，最终使企业寿命缩短。公司治理的核心是激励与约束。

经营者的激励和约束问题，是企业治理结构的核心问题，也是企业能否健康快速成长的核心。激励和约束是一对既对立又统一的有机体：激励意味着给予代理人以物质上或精神上的满足，以刺激