



国内最新系统研究企业生命力的丛书

企业成长

解读企业成长奥秘



刘朝明◎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



企业成长

解读企业成长奥秘

刘朝明◎主编

四川出版集团·天地出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业成长/刘朝明主编. —成都:天地出版社,2004.5
(企业生命力研究丛书)

ISBN 7-80624-821-8

I. 企… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 008569 号

策 划:蓝明春
责任编辑:张庆宁
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 17.25 字数 280千

定 价 28.00元

版权所有,违者必究,举报有奖
举报电话:(028)86715665 86651696

在当今世界，企业生命力比竞争力更为重要；
企业需要健康成长、保健和安全运行，
唯有这样的企业才能长寿。

顾问：胡代光 赵国良
主编：朱方明
编委会成员：朱方明 丁任重 刘朝明 郑长德
陶宏 张绍学 张军 张衔



前 言

一部经济学著作，如果只能供作者本人欣赏，或者只能作为作者晋职称的杠杆，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 企业成长的周期 / 1

企业成长是一个规模扩展和结构转换的互动过程，由于企业如同有生命的机体一样，要经历诞生、成长、成熟和衰亡等阶段，企业持续成长也就意味着这几个成长阶段的顺利延续与递进。

- 1.1 企业成长期理论综述..... /2
- 1.2 企业生命周期之成长阶段..... /3
- 1.3 企业生命周期之老化阶段..... /14
- 1.4 如何判断企业在生命周期曲线上所处的位置
..... /31

2 企业成长的目标..... /34

目标确定了企业工作的方向，成为员工工作绩效考核的基准。目标的难度由具体的指标来衡量，取决于企业所拥有资源的数量、质量，以及企业所处的发展阶段。

- 2.1 企业创业期的目标..... /35
- 2.2 企业成长期的目标..... /41
- 2.3 企业转型期的目标..... /48



3 企业成长的经营方式…… /56

经营方式是以资本等生产要素在空间上的投入方式来区分的,企业以外部约束条件的变化来决定选择何种经营方式。在企业成长过程中,粗放经营与集约经营是相互促进相互制约的,是一个过程的两个方面。

3.1 粗放经营与集约经营的概念…… /57

3.2 企业成长的三种路径…… /64

3.3 企业成长过程中的经营方式选择…… /73

4 企业成长的方法选择…… /86

企业成长的方法,在于选择产品与市场的不同组合。就产品经营而言,可以通过产品发明法,从创造新产品入手创造市场;可以通过同心圆成长法拓宽产品线而拓展市场;可以通过产品发展法将相关产品与原市场深度结合;可以通过市场发展法抢占市场等等。

4.1 产品经营…… /87

4.2 资本运作…… /98

4.3 企业成长的分析方法…… /110

5 企业成长的组织结构选择…… /117

企业采用什么组织结构,是与它采取什么样的企业行为密切相关的。企业组织结构的调整,并不是为调整而调整,而是要寻找、选择相匹配的组织结构,切不可生搬硬套。



- 5.1 企业组织结构的形式…… /118
- 5.2 企业成长的组织结构选择…… /130

6 企业成长的经营机制选择…… /144

企业每时每刻都在面临着市场上残酷而激烈的竞争法则——优胜劣汰、适者生存。因此，一个成功的企业应该时刻关注企业内部因素和外部环境的变化，顺应市场的变化，调整自己的经营机制。

- 6.1 企业成长与经营机制的选择…… /145
- 6.2 生产导向型机制…… /147
- 6.3 销售导向型机制…… /151
- 6.4 营销导向型机制…… /157

7 企业成长中的核心能力构建…… /171

核心能力是指具有企业特性的、不易外泄的、企业专有的知识和信息，核心能力的基础是知识，学习是核心能力提高的重要途径。

- 7.1 企业核心能力的概念…… /171
- 7.2 技术进步：对传统的挑战…… /174
- 7.3 产品创新…… /181
- 7.4 资源整合中的知识创新…… /190

8 企业成长的战略模式…… /204

企业的战略是在企业具体的内外环境，优势、劣势以及



面临的机会、威胁的基础上制定的,并不是领导者的主观臆断以及对成功者的简单模仿。可以说,战略是企业最重要的管理创新。

8.1 企业创业期战略模式…… /205

8.2 企业成长期战略模式…… /212

8.3 企业转型期战略模式…… /218

9 企业成长的健康标志…… /226

企业和生命体一样,有时也会受到疾病的侵害,从而出现不健康的状态。就像我们人类要想真正了解自己的健康状况,必须进行体检一样,企业要持续发展和壮大,避免受到各种“病”的侵害,就需要在竭尽全力追求绩效的同时,定期体检,及早发现问题采取对策。

9.1 体检指标…… /227

9.2 小型企业的健康标志…… /229

9.3 大型企业的健康标志…… /234

9.4 核心企业的健康标志…… /239

10 附录:企业成长的案例分析…… /249

10.1 流星型企业…… /250

10.2 明星型企业…… /254

10.3 知识型企业…… /261

后 记…… /265



企业成长的周期

从头到尾我注重的是尽我们的心力，建立最完美的零售公司。创造巨大的个人财富从来都不得不是我的特定目标。

——沃尔玛公司创始人 萨姆·沃尔顿

1

企业成长的周期

----- QIYECHENGZHANG -----

企业成长是一个规模扩展和结构转换的互动过程，由于企业如同有生命的机体一样，要经历诞生、成长、成熟和衰亡等阶段，企业持续成长也就意味着这几个成长阶段的顺利延续与递进。

当然，企业生命周期不是对企业存续时间长短的描述，而是对企业灵活性、成长性及竞争性的本质揭示。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了，一家没有传统的小公司就年轻。现实中，不少企业只能停留在某个成长阶段，而无法顺利地过渡到下一阶段，也就不能实现持续成长目标。

为了探究企业持续成长的内在规律性，我们需要承认



企业存在生命周期，其成长会受到各种内外部因素的影响，而且在不同成长阶段所面临的影响因素或同一因素的影响程度是不同的。所以，为了实现持续成长，企业必须能够正确判定自己所处的成长阶段，并识别现阶段遭遇的障碍，据此采取有针对性的解决办法。

1.1 企业成长期理论综述

企业生命周期理论是 20 世纪 90 年代以来国际上流行的一种管理理论，它以研究企业成长阶段模型为核心内容。这种理论的核心观点是：企业像生物有机体一样也有一个从生到死、由盛到衰的过程。

许多学者从不同视角对企业生命周期理论进行了考察和研究，得出了一些富有启发意义的结论。该领域主要的学者及其观点包括：

(1) 斯坦梅茨 (Steinmetz L. L., 1969) 系统地研究了企业成长过程，发现企业成长过程呈 S 形曲线，一般可划分为直接控制、指挥管理、间接控制及部门化组织等四个阶段。比如，当企业经过初创期后就会考虑规模扩张，此时就需要引入管理者。为了激发他们的积极性和创新性，企业所有者必须进行一定程度的授权，并开始实行规范化管理。

(2) 伊查克·爱迪思 (Adises I., 1989) 在其《企业生命周期》一书中，把企业成长过程分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚初期、官僚期以及死亡期等十个阶段。他认为，企业成长的每个阶段都可以通过灵活性和可控性两个指标来体现：当企业初建或年轻时，充满灵活性，但可控性较差；当企业进入老化期，灵活性和可控性都变得极差，直到最终走向死亡。



(3) 葛雷纳 (L. E. Greiner, 1985) 以销售收入和雇员人数为指标, 根据它们在组织规模和年龄两方面的不同表现组合成一个五阶段模型。该模型突出了创业者或经营者在企业成长过程中的决策方式和管理机制构建的变化过程, 认为企业的每个成长阶段都由前期的演进和后期的变革或危机组成, 每个阶段的演进期都有其独特的管理方式, 变革由企业面临的居于支配地位的管理问题所导致, 而这些变革能否顺利进行直接关系到企业的持续成长问题。

(4) 邱吉尔和刘易斯 (Churchill N.C & Lewis V. L, 1983) 从企业规模和管理因素两个维度描述了企业各成长阶段的特征, 提出了一个更为细化的五阶段成长模型, 为判别企业成长阶段提供了十分具体的判断标准。根据这个模型, 企业成长一般呈现“暂时或永久维持现状”、“持续增长”、“战略性转变”和“出售或破产歇业”四种典型特征。其中, 出售又可分为: 资产出售、盈利出售、巨额利润出售和亏损出售等形式。在每个成长阶段, 企业都会面临健康成长和经营失败两种选择, 而很少有企业能够长期维持现状, 有不少企业会在生存阶段、发展阶段和起飞阶段之间发生战略性转变, 如那些具有强烈成长意识和充足资源的企业会由生存阶段快速进入起飞阶段。

以下对企业生命周期的分析, 是建立在最具影响的伊查克·爱迪思的理论。

1.2 企业生命周期之成长阶段

1.2.1 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。



企业成长

孕育期



图 1-1 孕育期企业

1) 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。尽管企业尚未见雏形，有些人对这些冲动和热情还抱有疑虑，但至关重要的事情实际上已经发生了。此时的企业就像是跑道的尽头等待起飞的喷气式飞机，飞机的发动机已经启动，只要刹车一松，飞机就会直冲蓝天。虽然这一阶段只是高谈阔论而没有具体的行动，但创业者（Entrepreneur）正在通过“推销”自己的“设想”来确立所要承担的义务。

他向谁推销他的设想呢？首先是他自己。他自己内心对这一主张要有信心，愿意承担责任。但这种主张同时也要接受他人的考验，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。这正如一对坠入爱河的情侣，两个人能否走入婚姻的殿堂，不仅取决于自己对对方的看法和感情，也取决于你身边朋友和亲人对对方的看法。

2) 创业者导向：产品还是利润

谈到承担风险所要承担的义务时，我们有必要问这样两个问题：这个人为什么要承担义务？创业者的动机是什么？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。孩子还在摇篮里，能说父母的动机就是把他培养成为医生或律师，在他们年老时尽赡养之责吗？

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够满足市场需求兴奋不已。

要是我们让他描述一番公司未来五年的发展前景，他所描述的应该是一个能够更加有效的满足需求、客户平稳增加的企业。如果



他仅仅提到投资回报，那么将来一旦因什么困难出现，他所承担的义务在出现困境时就不足以支撑起这个新生的公司。

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够成功。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，有成千上万的顾客会接受自己所提供的产品和服务。

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有可能要大失所望，可能在企业产生赢利之前他就已经退出角逐了。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会不断探索，直到最终找到满足需求正确答案。对他们而言，即便当时没有利润也在所不惜。

3) 美梦成真还是仅仅成为创业空想

企业在孕育期创业者应该做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？(Who)
- 为什么？(Why)

这是一种现实检验。未经现实检验的孕育期只能是一种创业空想 (Affair)：只要遇到一点挫折，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：只是想出一些想法，而不顾现实到底是什么情况。创业者的主张问题停留在幻想的水平上，不具有可操作性。

表明企业诞生的标志是什么呢？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，新办公室已经租了下来，或者是保证哪一天要交货了。只有当风险已经真正