

NINGBO SHICHANG ZHUTI FAZHAN DE SHIZHENG YANJIU



宁波市场主体发展的 实证研究

—— 基于企业生命周期理论

■ 吕东裕 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

宁波市市场主体发展的 实证研究

—— 基于企业生命周期理论

■ 吕东裕 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

宁波市场主体发展的实证研究:基于企业生命周期理论 / 吕东裕主编. —杭州:浙江大学出版社,2009.5
ISBN 978-7-308-06728-7

I. 宁… II. 吕… III. 企业管理—研究—宁波市 IV.
F279.275.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 060019 号

宁波市场主体发展的实证研究
——基于企业生命周期理论

吕东裕 主编

责任编辑 王 波

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(网址:<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州好友排版工作室

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 11.25

字 数 196 千

版 印 次 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-06728-7

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88925591

编委会成员

主 编	吕东裕		
副主编	余海大	吕国湘	丁 锦
	朱德人	林 坚	陈红萍
	张维明	马剑虹	
编 委	邵俊杰	林 红	马 荣
	龚国文	朱康文	陈行峰
	蒋狄波	胡晓峰	薛玉生
	谢烈君	吕和平	石云星
	顾同盟	蒋圣国	张承骏
	林永安	张根苗	徐小斌
	项 瑛	王建平	邱振榜
	沈建光		

序

市场主体是市场经济的细胞,也是一个区域经济社会发展的依托和活力之源。企业作为市场主体,是保增长、扩内需、促调整的根本,是稳就业、优民生、保稳定的基础;企业的健康运行直接关系到经济发展、民生福祉和社会稳定。目前宁波有近400万外来务工人员,他们绝大多数集中在企业;宁波近万家外贸及相关企业直接和间接带动就业约300万人,占宁波常住人口的三分之一以上;近几年宁波农村居民人均纯收入中,工资性收入占60%以上;市区居民人均可支配收入中,工资性收入所占的比例更大,达到75%以上。因此,要使经济和社会稳定、健康、持续发展,就必须要有旺盛生命力的企业——市场主体作后盾。有鉴于此,宁波市工商行政管理局充分挖掘利用经多年努力构筑起来的“经济户口”电子档案库中的庞大数据,顺时应势,于2006年率先在全省乃至全国探索建立了市场主体信息报告披露制度,为宁波广大企业正确自我定位提供了大容量资讯,也为宁波市委、市政府制定实施相关经济政策措施提供了重要决策依据。

民生为本,企业为基。还在美国次贷危机刚刚露头的2007年,宁波市工商行政管理局就邀约浙江大学等专家教授,运用国内外企业生命周期理论的研究成果,通过大量的数据分析和点上的抽样调查,寻求企业从新生到消亡的规律,勾勒出宁波企业生存和发展的现实轨迹。这是一项很有意义的研究工作。现在,美国次贷危机已经演变为百年罕见的国际金融危机,对实体经济的影响仍将进一步加深。宁波作为中国改革开放度最高、经济外向度最大的国际港口城市之一,又是浙江资源性、能源性临港重化工业最发达的港口城市,港口经济、民营经济、开放经济为主的特点,决定了这场危机对我们宁波冲击时间最早、冲击力度最大、冲击影响范围最广。《宁波市场主体发展的实证研究——基于企业生命周期理论》课题研究成果在这一特殊背景下付梓出版,其现实意义自然不言而喻。

正是由于本书提出的一些对策建议,注重理论联系实际学风,注重可行性、可操作的政策和具体举措的建议的研究,为广大企业应对危机、平稳发展提供了指导,为宁波市委、市政府科学决策提供了参考和借鉴。这种注重应用的研究是值得赞赏和大力倡导的。

《宁波市市场主体发展的实证研究——基于企业生命周期理论》的课题研究,旨在通过对宁波企业现状的描述,多维度、深层次和分行业、分地区、分类别作出评价,提出企业扬长避短、做大做强的参考建议。本书的价值不仅仅局限于上述遭遇国际金融危机之时的特例运用,还在于阐释在常态下宁波市场主体根据企业生命周期理论,如何正确把握自己所处的发展阶段,有针对性从企业硬实力——资金、技术、设备、市场、产品(服务)和软实力——发展战略、创新能力、管理水平、人员素养、品牌信誉等各个方面不断内强素质、外树形象,实现自我完善、自我更新,永葆企业长盛不衰。这些建议是否管用,还应该接受实践和市场的检验,但毕竟是有参考价值的。

“问渠哪得清如许,为有源头活水来”。情况总是在变化,认识总是在深化。我殷切希望宁波市工商行政管理局和各方面的专家继续关心各类企业,加大对现实问题的研究,不断完善创新服务的举措,不辜负企业对政府的期待和信任,为宁波经济社会又好又快发展和现代化国际港口城市建设作出新贡献。

宁波市市长: 

目 录

第 1 章 企业成长发展的生命周期理论	1
第 1 节 企业生命周期理论及其发展	1
1.1.1 企业生命周期的理论研究	1
1.1.2 Greiner 的组织生命周期理论	2
1.1.3 爱迪思的企业生命周期理论	3
1.1.4 邱吉尔和刘易斯的企业成长阶段研究	5
1.1.5 奎恩(Quinn)和卡梅隆(Cameron)的四阶段企业生命周期模型	7
1.1.6 我国关于企业生命周期的研究	11
第 2 节 企业生命周期理论研究的价值	12
1.2.1 企业生命周期理论的实证	12
1.2.2 关于企业生命周期的质疑	13
1.2.3 企业生命周期理论的评价	15
第 2 章 企业成长发展的生态环境	17
第 1 节 企业成长发展环境的理论研究	17
2.1.1 组织权变理论	18
2.1.2 资源依赖理论	18
2.1.3 种群生态理论	19
2.1.4 区域创新理论	21
2.1.5 新制度理论	22
2.1.6 战略选择理论	23

2.1.7 商业生态系统理论	24
第2节 影响企业成长发展的环境因素	25
2.2.1 宏观的 PEST 环境	25
2.2.2 中观的产业环境因素	28
第3章 宁波市场经济特征分析	36
第1节 宁波市场经济的基本情况统计	36
第2节 宁波内资市场主体的产业结构及区域分布分析	39
3.2.1 宁波三次产业结构分析	39
3.2.2 宁波产业结构调整与发展分析	40
3.2.3 宁波三次产业市场主体数量的区域分布特征分析	41
第3节 宁波内资市场主体的企业类型与行业分布分析	43
3.3.1 宁波内资市场主体的企业类型分析	43
3.3.2 宁波内资市场主体的行业分布分析	45
第4节 宁波内资市场主体的区域分布特征分析	46
3.4.1 宁波制造业的区域分布特征	48
3.4.2 宁波特色经济与市场主体发展的关系分析	59
3.4.3 宁波外向型经济发展分析	62
第4章 宁波市场主体的生命周期特征分析	64
第1节 宁波不同时期的市场主体特征分析	64
4.1.1 宁波各时期注册市场主体数量分布	64
4.1.2 宁波各时期注册市场主体的注册资金分析	66
4.1.3 宁波各时期注册市场主体的区域分布	68
第2节 宁波市场主体的年龄分析	69
4.2.1 宁波市场主体的年龄分布统计	69
4.2.2 宁波不同行业市场主体的平均年龄分析	70
4.2.3 宁波市场主体的注册资金与年龄的相关性分析	71
第3节 宁波市场主体寿命特征:基于注(吊)销数据的分析	74
4.3.1 宁波市场主体寿命的总体特征分析	74
4.3.2 市场主体的寿命与其企业类型的关系分析	76
4.3.3 市场主体寿命与其行业的关系分析	79

第5章 宁波企业成长发展的生命周期

——基于战略目标—资源耦合关系的模型	84
--------------------------	----

第1节 基于宁波企业发展案例的生命周期模型	84
-----------------------------	----

5.1.1 宁波企业成长发展的个案研究及其生命周期特征	84
-----------------------------------	----

5.1.2 宁波企业生命周期发展阶段的可行性分析	87
--------------------------------	----

第2节 企业生命周期的二维行为策略导向模型	88
-----------------------------	----

5.2.1 企业成长发展的行为策略导向维度	88
-----------------------------	----

5.2.2 企业生命周期的二维行为策略导向模型实证	90
---------------------------------	----

第6章 宁波不同生命周期阶段的企业管理现状分析	98
-------------------------------	----

第1节 宁波不同生命周期阶段的企业资源构成分析	98
-------------------------------	----

6.1.1 人力资源	99
------------------	----

6.1.2 生产技术资源	105
--------------------	-----

6.1.3 产品与市场资源	109
---------------------	-----

6.1.4 研究与开发资源	119
---------------------	-----

第2节 宁波不同生命周期阶段的企业资源管理情况分析	122
---------------------------------	-----

6.2.1 企业控制系统的分析	122
-----------------------	-----

6.2.2 企业管理规范化分析	123
-----------------------	-----

第7章 宁波企业生存环境现状与分析	129
-------------------------	-----

第1节 企业生存环境及其结构分析	129
------------------------	-----

7.1.1 二维环境功能结构	129
----------------------	-----

7.1.2 二维环境功能结构的实证研究	131
---------------------------	-----

第2节 宁波市场主体环境资源与秩序分析	131
---------------------------	-----

7.2.1 环境资源分析	131
--------------------	-----

7.2.2 宁波市场主体的环境秩序分析	135
---------------------------	-----

7.2.3 宁波经营环境的综合评价分析	137
---------------------------	-----

7.2.4 不同生命周期阶段的企业对宁波的环境评价	139
---------------------------------	-----

第3节 市场经济环境对于主体的成长发展的作用分析	141
--------------------------------	-----

第8章 宁波经济发展与企业成长的对策和建议	145
-----------------------------	-----

第1节 优化产业结构、实现三次产业协调发展	145
-----------------------------	-----

8.1.1	宁波三次产业结构的发展演化	145
8.1.2	宁波的产业结构存在的主要问题	146
8.1.3	进一步优化产业结构的对策与建议	147
第2节	遵循企业发展的生命周期规律,实现企业的健康成长	148
8.2.1	改善创业环境、完善市场准入机制,实现企业创业模式的创新	149
8.2.2	鼓励企业的技术创新,规范企业管理行为,突破成长期的瓶颈	151
8.2.3	处理好企业的外延扩张和内涵发展的平衡,实现企业的多元化发展	152
8.2.4	以知识管理为核心,构建学习型组织,为成熟期企业不断注入活力	152
第3节	建立良好的企业生存环境	152
8.3.1	加大对经济秩序的整治力度,建设有序竞争、坚守诚信的市场环境	153
8.3.2	发展多元化的融资方式,改善金融环境,减轻企业负担	153
8.3.3	加大人力资源开发力度,改善人力资源供应状况	153
8.3.4	继续做好政府的宏观指导和支持工作,建立健全社会化服务与保障体系	154
附录1	企业生命周期研究调查—综合管理	155
附录2	企业生命周期研究调查—总经理	159
附录3	企业生命周期研究调查—财务	166
参考文献		168
后记		170

第 1 章 企业成长发展的生命周期理论

企业生命周期理论是指通过将企业组织和生命有机体类比,把组织当作有自我生命的有机体,结合进化论而发展出来的理论,该理论认为企业和任何生命有机体一样,在其生态环境中经历着从孕育诞生、成长、成熟、衰退、复苏或消亡等过程,而且每一阶段都在外界生态环境中通过竞争获得资源和输出资源,完成自己的新陈代谢,改变组织自身的有机结构实现成长壮大。

组织生命和有机体生命有极大的相似之处,两者之间的类比也是组织生命周期的理论基石。不过两者之间毕竟还存在巨大差别,了解两者间的差别将帮助我们更好地理解组织生命周期。美国学者 J. W. 戈登尼尔系统地探讨了社会组织生命力与生命周期问题,提出了两个重要界定:一是人们可以预测自然生命体的生命周期但无法预期一个社会组织生命周期;二是一个组织在经历了停滞后仍有可能恢复生机。由此得出结论:一个组织可以持续不断地实现自我更新,这对我们的未来无疑有着深远的意义。

20 世纪 70 年代中期,耶鲁大学的副教授金伯利(John R. Kimberly)和米勒思(Robert H. Miles)第一次明确地提出组织生命周期的概念,利用生物类比的方法解释了组织生命周期的概念,认为“组织要经历产生、成长和衰退,其后要么复苏,要么消失”。组织生命周期的提出,为企业生命周期理论的产生奠定了基础。

第 1 节 企业生命周期理论及其发展

1.1.1 企业生命周期的理论研究

在金伯利(Kimberly)等人提出组织生命周期概念前,已经有不少人展开了企业成长的阶段性和规律性问题的研究,如唐氏(Downs,1967)对企业成长进行

系统观察后区分出了三个阶段:第一阶段是在正式诞生前后,公司追求自治权、合法性及争取环境中所需的资源达到生存阈限;第二阶段是争取快速成长和扩张,注重创新和改革;第三阶段则公司发展变得平缓,制度和程序更加精细化和正式化,注重预见性和协作,由追求改革和扩张到追求正式化和控制。同时期的里皮特(Lippitt)和斯密特(Schmidt)也把企业成长分成三个阶段。第一阶段是诞生期,公司主要任务是创建运营系统,努力生存;第二阶段是青年期,公司主要任务是保持发展的稳定性并努力获得良好的名誉;第三阶段是成熟期,在领域的扩张中达到公司独特性和适应性。斯坦梅茨(Steinmetz,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。1971年,斯科特(Scott)提出了企业成长的三个阶段。其中,处于阶段一的企业几乎没有正式的组织结构,其特点是单一产品,个人控制,家长式的奖励;阶段二的企业在组织结构上形成了功能的专业化,并采用非个人的激励系统,在阶段三,企业逐步形成了多元化的产品结构和市场,管理方式从非正式个人化向正式的制度化发展,并进一步壮大为多元化的集团。

1.1.2 Greiner 的组织生命周期理论

葛雷纳(Greiner,1972)发表的《组织成长的演化与变革》(*Evolution and revolution as organizations grow*)一书,标志生命周期理论走上了一个更加成熟的台阶。书中,葛雷纳将企业看作为一个有机体,认为组织的发展和未来不是由外部的环境和力量决定的,而是由组织的发展历史所决定的。葛雷纳把企业成长明确地划分为五个阶段,认为每个阶段都包含了一段相当平静的平稳发展期,称之为演化(Evolution),以及一个变化相对剧烈的动荡发展期——变革(Revolution)。一个企业在演化到了一定的程度,就会出现其内在机制和外部因素之间的矛盾,由此带来了相应的管理危机。葛雷纳认为,这些管理危机必须通过剧烈的变革加以解决。一旦该企业通过变革成功地化解了危机,那么它就顺利进入到下一个发展阶段了。

葛雷纳从组织年龄、组织规模、平稳的演化时期、剧烈的变革期与行业的增长率等内、外部因素构建了组织发展的五阶段模型。

第一个阶段:企业在创始人领导下,通过创造一个产品和适合自己的特定市

场而生存,组织充满活力和创造性。然而随着时间推移,逐渐出现第一次危机:创始人不可能包打天下,在适当的时候需要寻找管理经理。

第二个阶段:在克服了上一阶段的危机以后,企业组织内部出现了管理阶层,各项规章制度逐渐建立起来。该制度构架能使组织自行有效运作,然而企业很快发现,市场机会的多样性、企业的进一步成长和中央集权形成了第二次危机:自主危机。如果不能很好地调动下层员工的积极性,企业可能很难迈过这个坎。

第三个阶段:企业认识到分权的重要性,开始通过委派代表的方式给员工和部门以相对自主性。但好景不长,企业家们很快发现那些充分授权的种种“代表”胃口越来越大,自主的倾向越来越严重,这时企业就面临第三次危机:控制危机。这种对失控的恐惧不仅折磨着企业家,而且在上下层之间的矛盾中消耗了管理人员和员工的过多精力,容易带来巨大的不信任感。

第四个阶段:企业家和企业下层组织之间通过一次又一次的磨合,使用各种协调手法,建立了相对科学完善的管理制度,既保证了上下级之间权责分明,又有效制止了部分被授权人的机会主义行为,组织效率大大提高。然而又很快看到本意用于协调的规章制度却又按照正反馈逻辑快速成长,出现“制度化”现象,这就是第四次危机:官僚主义和繁文缛节的危机。组织过于依赖制度,这些制度约束了员工的活力和创造力,官僚主义幽灵在企业回荡,企业变得越来越僵化。

第五个阶段:为了克服官僚主义和繁文缛节,企业呼唤简单化,要求整合信息系统,强调团队导向。该时期通过建立各种团队,分享个人和部门的技能,减少对企业正式制度的依赖,通过合作获得新效率。遗憾的是虽然有美好的合作,但只要有人和组织就会有矛盾冲突,其中员工的心理将成为一个问题,例如懈怠和疲倦降低了生产力。

1.1.3 爱迪思的企业生命周期理论

伊查克·爱迪思在葛雷纳的基础上进一步丰富和发展了企业生命周期理论,并在企业管理咨询的实践领域有极大开拓。爱迪思把企业成长与生物有机体类比,把整个成长过程分为三个阶段和十个时期,包括孕育期、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,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;在盛年期,企业的灵活性和可控性都

较强;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。

爱迪思在企业的纵向发展的维度中探讨了企业所遇到的问题的实质,认为问题是随着企业的成长老化,由于缺乏灵活性和自我控制力所引起的困难。爱迪思把问题分为正常的问题和不正常的问题。所谓正常的问题,是靠企业自身力量就可以解决的问题,其中一类问题是企业在这一阶段都会遇到的,属于这一阶段中可以预料的问题,叫常规问题;还有一类问题是预料之外的,称之为“过渡性问题”,一旦企业完成了向下一个生命阶段的转型,这类问题就会消失。所谓的不正常问题,是企业自身无法自己解决而需要外界专家来协助解决的问题。其中“复杂型”问题为常见,而“病态”问题则是比较少见的问题。爱迪思指出企业的成长意味着具备了处理更大、更复杂的问题的能力。

爱迪思提出的三个发展阶段和十个发展时期的具体内涵是:

第一阶段(成长阶段):孕育期强调的是创业意图和未来能否实现的可能性,成功的关键在于高水平地确立起所要承担的义务。这种义务最为重要的是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上承担义务。创业者的动机不应当只是投资回报率,而更应当注意满足市场某种需求、创造附加值。如果说孕育期关注的是你在想什么,企业需要能够确立所要承担义务的梦想家,那么,婴儿期所关注的则是你在干什么,企业需要更多的是脚踏实地、一切以结果为导向的创业者。因为这时所受的风险也越来越大。一旦企业进入学步期,销售额节节上升,而且日见繁荣。学步期内,创业者和整个企业的全体员工都会豪情万丈,甚至会自认为无所不能。

第二阶段(再生和成熟阶段):这一阶段的企业得以摆脱了创业者的影响而获再生,并不断走向成熟。在青春期,创业者在经历了多次的危机后,开始学会了授权。职业型的企业家也开始进入企业,新来经理的领导风格不再是执行原先创业者的决策,而必须是一位能够驾驭机会的领导。企业也从以量取胜转向以质取胜,从苦干转向巧干。在盛年期,企业的灵活性和可控性达到平衡,兼有能力与自律、具有眼光又能自我控制,形式与功能也都达到平衡,出现了一些理想化特征:

- ◇ 企业的制度和组织结构完善;
- ◇ 企业的创造力、开拓精神得到制度化保障;
- ◇ 企业非常重视顾客需求、注意顾客满意度;
- ◇ 计划能够得到不折不扣地执行;
- ◇ 企业对未来趋势的判断能力突出;

◇ 企业完全能够承受增长所带来的压力;

◇ 企业开始分化出新的事业。

总体上说,盛年期的企业富有进取心,具有奋发蓬勃的魅力。但是,盛年期不是终点,而只能是看作一个过程,这种巅峰状态需要精心呵护才能持久。否则,背离了创新精神,只知道利用而不知道滋养这种势头的话,企业就会进入稳定期,尽管企业还很强健,但内部却隐藏着衰退的倾向。

第三阶段(老化阶段):企业一旦进入老化阶段,企业和员工的自我保护意识不断增强,与顾客的距离越来越疏远,体现企业活力的行为不见了。在贵族期,企业开始以自我为中心,给人自以为是的感觉。它具有以下特征:

◇ 钱越来越多地花在了控制系统、福利措施和一般设备上;

◇ 人们越来越强调做事方式,而不问所做的内容和原因;

◇ 人们越来越拘泥于传统,注重于形式;

◇ 企业内部越来越缺乏创新机制;

◇ 越来越多的人信奉“别兴风作浪,少惹麻烦”。

在官僚化早期,最为明显的行为特征是企业内部冲突不断、谣言四起,企业各部门注意力集中到内部地位之争,人们强调更多的是谁造成了问题,而很少考虑去采取补救性措施以解决问题。官僚化早期爆发的问题如果日趋严重,企业就会自己把自己局限于一个狭窄的空间,最终进入死胡同。

爱迪思还进一步发展管理理论,开发了两套企业诊断工具,用于分析决策质量和控制力,提出相应的管理对策。

1.1.4 邱吉尔和刘易斯的企业成长阶段研究

邱吉尔(Churchill)和刘易斯(Lewis V. I.)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。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。

邱吉尔和刘易斯认为,传统的企业生命周期模型没有抓住公司起源和成长阶段的重要性,过分强调销售和员工的作用,忽视了附加值、地点和产品线复杂

性等重要属性。他们的理论模型包括的五个阶段是：

阶段1：出生(existence)。该阶段的主要问题是销售产品或服务项目，赢得顾客。这时期的企业在组织结构上通常是简易的，企业几乎没有正规的计划体系。企业所有者在很大程度上参与到企业运营的各个环节当中，管理决策一般高度集权于企业持有者上，企业主要策略是维持生存。

阶段2：生存(survival)。该阶段的主要特点从单纯地求得生存转移到解决利润和成本间的关系上。这时，企业已经能够提供令顾客满意的产品及服务，维持相对稳定的业务，主要面临的问题是资金周转。企业的管理者与决策者不再集中在所有者一个人身上，尽管企业所有者还是承担着主要的管理者和决策者的角色。这时的企业结构简单，企业内部管理系统仍处于初步发展阶段，正规的计划体系也主要是与资金预算相关。

阶段3：成功(success)。该阶段的企业所有者集中考虑的是企业的发展战略和方式，即如何在现阶段的企业平台上继续面向新的领域发展。邱吉尔和刘易斯进一步将该阶段细分为摆脱束缚和成功发展两个子阶段。

在摆脱束缚阶段，企业拥有相对完整的组织结构，创业者希望保持企业的发展势态，实现健康的财务状况、较大的规模和相应的市场占有率。为此，企业逐步建立起财务、市场和生产等各个职能管理系统，并需要更多职能专业化的管理人员从事管理工作，同时企业所有者的管理工作逐渐减少。这阶段企业的主要目的是保持已有的发展形势。一些企业通过资产运营和并购活动实现进一步发展；也有的企业由于不适应市场变化等因素，出现衰退而回到第二个阶段。

成功发展阶段与摆脱束缚阶段的主要区别在于积极进取。企业为了继续发展而集中于资源汇集，避免出现资源不济而导致发展中断；同时，该阶段还需要高层管理者做好战略管理，洞察市场变化，制定发展战略；这时，企业所有者从战略的角度参与到管理之中。

阶段4：腾飞(take-off)。这时，企业的各个系统已经趋于成熟，其主要问题是如何实现有效的分权管理和获得充足的资金，以便满足企业腾飞的要求。企业所有者远离日常管理职责，由职业经理人员负责处理复杂多变的商业环境和具体运作管理与策划。

阶段5：成熟(mature)。此阶段的企业主要策略是如何实现高层次的持续发展，为此，需要进一步强化其竞争优势，尤其是要激励创新精神，获取优质的人力资源，善用财政资源，完善企业治理结构，提升管理效率，实现发展战略和运营目标。

此外,邱吉尔和刘易斯指出与企业所有者相关的八种因素在企业不同成长阶段起着不同程度的作用(见表 1.1)。其中,与企业相关的四个因素为包括客户关系、技术声誉等在内的企业资源,信息、计划和控制系统的复杂程度所代表的系统资源,员工素质及结构方面的人力资源,以及融资能力;与所有者相关的四个因素是所有者的个人目标、创新进取性、管理能力和战略计划能力等。他们经研究发现,这八个因素在企业不同的成长阶段发挥着不同的作用。如企业资源在企业创业阶段极为重要,否则产品销售和原材料采购等都无法得到保证,而到了企业起飞和成熟阶段,已不再是影响企业成长的最重要因素。此时,企业的成长更多地受到发展计划模糊和控制乏力两大因素的制约。

表 1.1 企业不同发展阶段的相关变量及其重要性

	创业阶段	生存阶段	发展阶段		起飞阶段	成熟阶段
			摆脱束缚	成功发展		
至关重要 	企业资源	持有者工作能力	持有者工作能力	企业和持有者目标	融资能力	战略计划
	持有者工作能力	融资能力	融资能力	持有者工作能力	持有者分权能力	系统和控制
	融资能力	企业和持有者目标	员工素质及结构	战略计划	战略计划	员工素质及结构
	企业和持有者目标	企业资源	战略计划	系统和控制	系统和控制	持有者分权能力
	员工素质及结构	员工素质及结构	企业资源	持有者分权能力	企业和持有者目标	融资能力
	战略计划	战略计划	系统和控制	融资能力	员工素质及结构	企业和持有者目标
	系统和控制	系统和控制	持有者分权能力	员工素质及结构	持有者工作能力	持有者工作能力
	持有者分权能力	持有者分权能力	企业和持有者目标	企业资源	企业资源	企业资源
不太重要						

1.1.5 奎恩(Quinn)和卡梅隆(Cameron)的四阶段企业生命周期模型

奎恩和卡梅隆在分析了前人的企业生命周期模型基础上,提出了他们的四阶段企业生命周期模型,分别是:以创新精神为基础,集中于资源汇集的创业阶段(entrepreneurial stage),企业在其创新精神基础上,运用利基策略为主导方