

# 现代企业生命力

## ——现代企业生命周期论

张勇 著



 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 现代企业生命力

## ——现代企业生命周期论

张勇 著



机械工业出版社

在分析市场经济的发展历程中，认识和了解现代企业生命周期的概念与应用规律，为企业投资者和经理人提供建设成功企业的参照坐标。分析影响企业生命周期的各种因素，研究企业失败的原因，为企业铺设一条成功之道。具体的论点和现象本书均以实例说明。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业生命力——现代企业生命周期论/张勇著.

—北京：机械工业出版社，2006.10

ISBN 7-111-20228-7

I. 现... II. 张... III. 企业管理—经济周期论

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126970 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李书全

封面设计：鞠 杨 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·8.25 印张·216 千字

0 001—4 000 册

定价：25.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

# 序

当人们在为三维世界给人们带来的诸多精彩的生活而欣喜的时候，总会忘记时间的流逝。时间作为第四维世界似乎看不见、摸不着，但却没有人能够摆脱这个无时无刻不在影响着人们物质和精神世界的时间。人们的日常生活是这样。企业的发展也是这样。企业的出生、发展、壮大、衰败、死亡都会随着时间来一一验证。企业的成亡、企业家的兴衰都挣脱不了时间的桎梏。

企业的生命周期及寿命的长短始终是企业家们和经济学家们最为关注的话题。如果说中国的中小企业的平均寿命只有3年的话，欧美企业在工业革命初期的寿命只有不到2年的时间。南京市有一条“珠江路”，以北有“中关村”，南有“珠江路”而著名。1993年开始在这里创业诞生的100家企业，到了2003年的10年间，现存的保留原名称的企业只有3家了，很多企业都早已烟消云散。我国在8~10年前让我们都引以为豪的企业、企业家，我们现能记起且还能有所崇拜的，恐怕也只有几个了。近年来，国资委先后对3000多家国有困难企业实行了政策性破产。目前，全国仍有1800多家困难国有企业需要通过破产退市来进行结构性调整。不论国企、民企，都在不停的生死消长之中。

时间对每个人是残酷的，对每个企业同样是残酷的。企业能长寿有其文化的因素，有其市场的机遇，有其宏观环境的影响，更有企业领导人、企业家等综合的问题。对企业而言，企业的失败可能意味着企业家从此退出历史的舞台，他们的失败，他们的感慨可能成为下一个企业成功的经验。

作者在研究企业的成败中总结出带有普遍性规律性的东西，撰写成这本《现代企业生命力——现代企业生命周期论》，奉献给企业家及研究



企业经营管理的学者们，试图让更多的企业充满生命力，不断在创新中发展壮大，而尽量延长企业生命的周期，提升企业经营的质量和管理的品质。这也就是该书出版的目的。我相信这个良好的愿望是能实现的。

徐国华

西安电子科技大学教授，博士生导师，管理学院院长

2006年10月



# 引 言

## 何谓企业生命周期

日本企业家松下幸之助曾说过：“松下电器也会自然消亡。”

我国台湾的企业家张安平先生对此说得更为具体。他说，无论在东方或西方，大多数的企业只有着与人一般的短暂生命。70年前美国及日本50家最大的公司，今天已所剩寥寥无几。而中国则可能一个都没有。历史告诉我们，大多数企业的繁荣期不过30年。

中国乡镇企业协会会长、浙江万向集团董事局主席鲁冠球对这个问题也有自己独到的见解。他指出，一个企业在发展过程中，最危险的是25-35年这段时间，这时人的吃苦精神和冒险精神在一点点地退化，新上来的企业就会抓住你的弱点把你击败。

张安平先生的意见很清楚：人的寿命结束了，企业也就衰亡了。他的论点暗含这样的意思：人的黄金岁月是30年，所以大多数企业的繁荣期也是30年。

而在鲁冠球先生看来，人的奋斗精神没有了，企业也就开始不行了。企业之所以发展到30年前后容易出问题，主要是因为这个时候人的奋斗精神开始退化。归根结底，毕竟人的精力是有限的。

这两位企业家的看法实质上是一样的。张安平先生强调人的寿命与企业寿命的关系，而鲁冠球先生则强调人的苦干精神与企业繁荣的关系。他们论述的着眼点不同，但都强调了人对事业成败的重要性。实际情况也正是这样。这两位企业家的看法概括了现代企业生存状况和所谓企业生命周期的最一般的现象和规律。



1965年，美国学者 J. W. 戈登尼尔以“如何防止组织的停滞与衰老”为题，系统讨论了组织的生命力与生命周期问题。他说，与人类或植物不同的是“一个组织的使用寿命甚至不可粗略地预测”。更重要的区别是，一个组织在经历了停滞之后仍有可能恢复生机。因此，“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”（转引自郁义鸿著《组织修炼》）。

在这里，戈登尼尔承认企业有生命周期的问题，但它和生物界的生命周期问题是不同的和有区别的。

1975年，美国伊查克·爱迪思博士（Dr. Ichak Adizes）创办以自己的名字命名的爱迪思管理研究所，以研究和推广他依据自己管理咨询的经验所创造的“爱迪思疗法”，目的在于帮助企业进行组织变革。他先后在30多个国家和地区进行过咨询和演讲。1988年他出版了《企业生命周期》（Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It）一书<sup>[1]</sup>，创立了一整套企业生命周期的理论。该书现在已被公认为在管理理论与实务方面具有开创性质的经典著作。他本人也被推崇为组织变革的管理大师。本书第2章将对爱迪思博士的理论作一简单而又全面的介绍和评述。

现在我们所指的企业生命周期，是指企业也像人一样，有着诞生、成长、成熟和衰亡的过程。

## 企业生命周期有多长

生与死是永恒的主题，企业亦然。

企业生命周期是指企业从诞生到死亡的时间过程。没有一个人会不关心自己的生命，没有一个企业会不关注自己的命运。做企业的人，谁不想发展，不想做大、做强、做久。做大、做强、做久是企业运营的主旋律和最强音。但这只是一厢情愿。如果世界上真有什么能使企业长生



不老之药，想必每个企业家都会毫不犹豫地追求它。可惜企业肌体的抵抗力实在太脆弱了，外界气候稍有变化，就会“伤风感冒”，严重的甚至夭折。有人把企业比作行驶在茫茫商海中的一叶孤舟，时而被推上浪尖，时而又被卷入谷底，随时可能迷失方向，也可能被巨浪吞噬沉入海底，永世不得翻身。

企业和人一样都希望自己能健康成长、延长寿命、有所作为，而不希望中途夭折、早衰、碌碌无为。但两者之间是有所不同的。企业组织由于没有类似人的生理因素的限制，因而从理论上说可以无限延长，但是现实告诉我们，历史上长寿的公司是非常罕见的。世界上历史最悠久的医药及化学公司，最大的普药生产商，总部位于德国达姆斯塔特市的默克公司创建于1668年，距今已有335年历史，现在是世界500强企业之一。瑞士的劳力士公司和美国的杜邦公司年龄都超过200岁。美国的通用汽车公司和西方电气公司则有100多岁了。柯达公司是1898年成立的，它的前身，即以其创始人乔治·伊士曼（感光片发明人）命名的伊士曼干版公司是1881年成立的。但是更多的企业的生命周期却是很短的。根据荷兰斯特拉提克斯集团的爱伦·德·鲁吉的研究，在日本和欧洲，企业的平均生命周期为12.5年。在美国，有62%的企业平均生命周期不到5年，存活能超过20年的企业只占企业总数的10%，只有2%的企业能活50年<sup>[2]</sup>，美国1997年倒闭的企业有10万家。大企业的寿命很少超过人类寿命的一半。英荷壳牌石油公司（Royal Dutch Shell）曾经有一项调查表明，1970年名列美国《财富》杂志前500强的大企业，其生命周期只有40~50年，到1983年它们有1/3已经消失，约为人类寿命的一半！国外跨国公司的平均寿命约为40~50年。

日本中小型企业能够维持10年的只有18.3%，运营超过20年的只有8.5%，而能够持续经营30年的则不到5%。

诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔逊曾经说过，“大多数中小企业是今日开业明日关门，其平均寿命仅为6年”。

管理大师杜拉克（Peter F. Drucker）认为，我们身处急剧变化的年



代，一个公司成功经营的平均寿命只有 30 多年。在每 100 家开业的公司中，大约有 75% 的公司到过它们的 5 周岁生日之前就死亡了<sup>[3]</sup>。

按照北京稻香村食品集团副总经理池向东的看法，中国企业平均寿命为 7.5 岁，中国民营企业平均寿命只有 2.9 岁。虽然每天都有很多企业诞生，但每天都有差不多数量的企业在消亡。

根据陈放的研究<sup>[4]</sup>，中国的企业寿命与发达国家企业的寿命比较起来更短，大集团公司平均寿命在 7~8 年，一般的中小企业只有 3~4 年。因此从总体上说，世界上企业的平均生命周期都不长，企业组织整体上呈现出高死亡、短寿命的态势。所以现代社会中只有少量的企业组织历史比较悠久，大部分企业组织还很年轻。企业组织都渴望自己长寿、富有生命力。

中国老字号“狗不理”创始于 1858 年，它的原名是“德聚号”。原创始人的绰号叫“狗不理”，这个绰号更具商业性质，很快在顾客的口中流行开了，而“德聚号”也就随之销声匿迹。从德聚号算起，“狗不理”这个企业到今天也差不多有 150 年了。类似这种情况的老字号在我国各地虽然不多，但也还有一些。尽管现在“狗不理”也被收购了，但老字号的价值仍然不菲。

另据一项调查，中关村有 5000 家民营企业，生存期超过 5 年的只有 430 家，占 8.6%。联想主席柳传志曾在 2002 年时说，“我 1984 年创办企业，18 年间和我同台领过奖的许多企业家，今天回过头去看，绝大部分已经销声匿迹”。

现实情况就是这样，也许比我们想象的还要更加残酷。20 世纪 90 年代，“三株”、“燕舞”、“飞龙”、“爱多”等财力雄厚的大公司，其产品曾进入千家万户，一时间它们的名字可谓家喻户晓，妇孺皆知。“三株”总裁吴炳新在 1995 年 10 月 17 日的新华社年会上，宣读了《争做中国第一纳税人》的报告。报告中宣称：“我们研制成功的一个饮料产品，就连现在世界上的名牌饮料可口可乐也没法与我们相比。我们准备马上注册专利，将来与可口可乐比高低，去占领国际市场。”这些豪言壮语还没有



从人们的耳朵散去，“三株”就被一场官司击倒了。曾几何时，这些红极一时的风云人物就如昙花一现，昔日轰轰烈烈的辉煌创业史，弹指间成了过眼云烟。同“三株”一样的还有如“秦池”等当时也如日中天的企业，现在已难觅踪迹了。从2002年开始，国资委用了不到三年的时间对3377家国有企业实行了政策性破产，涉及职工620万人。从2005年开始，全国仍将有1800多家困难国有企业通过破产退出市场，涉及职工281万人。

在当今这个优胜劣汰、弱肉强食的商品经济社会中，商场如战场，机会和陷阱并存，稍一疏忽，就会招致灭顶之灾。在这场没有硝烟的战争中，每天都有数以千计的公司诞生，同时也有数以千计的公司倒闭。如果高死亡率并非那些问题企业才会面临的威胁，而是所有企业都会面临的问题时，该怎么办？如果即使是目前最成功的企业，还是很差劲的学习者，那怎么办？

这种生生死死、死死生生的自然规律，引发我们不断地研究和思考。

但企业组织如何才能长寿呢？决定企业生命周期长短的因素是什么？在企业的发展过程中，如何消除对发展不利的种种症候？企业的生命力如何才能永远不衰，生命之树如何才能长青呢？这正是企业生命周期理论要探讨的课题。

## 企业生命周期的积极意义

企业是现代人类社会中创造财富、提供产品和服务的基本组织。企业在社会中是如此频繁地换旧更新，企业的生存和死亡不断交替出现，甚至是连绵不断，它们也适用于“物竞天择”、“适者生存”的自然法则。

我们处于经济全球化时代，时时刻刻都充满了激烈的竞争。我们的各种自然资源，从人力到物力，并不是无限的，而是有限的。因此，我们必须学会用最少的资源去获取最大的效益，才能获得持续的发展和增



长，才能在竞争中永远立于不败之地。从这个意义上说，那些占有、损耗、浪费社会资源，但又不能给社会提供应有的回报，甚至成为社会负担的那些企业，应由社会加以淘汰或遗弃，应该说这不仅是自然而然的事情，也是推动社会不断发展、不断进步，有利于社会生存和可持续发展的事情，是社会和谐科学发展的客观需要。

从经济学的观点来看，企业不断更新并生死交替的这一现象，实质上就是把社会的生产资源进行重新优化分配——分配给新生的、有活力、有竞争力的企业。这完全符合经济规律。也正因为这样，才有利于整个经济向良性方向发展，有利于社会的不断进步，有利于自然资源和社会资源的最佳配置。

当然对被淘汰的企业个体而言，发生了这样的事情，对于企业员工及企业主人，都是一件很痛苦的事情。对社会机构和不同的人群也可能带来不同程度的伤害。特别是对大企业来说，发生这样的事情会产生多方面的负面影响。

我国通过多年的改革开放后，现在的许多大企业，作为越来越重要的社会细胞，在吸纳就业、维护稳定和繁荣经济等方面发挥着巨大作用。重点行业中的大型企业，其一举一动更是关乎国计民生，它们在生命周期各阶段的表现，有时甚至是影响着社会和国家安定的一个重要因素。

近年来，已有许多大企业倒闭、清盘的事例，无数中小企业、家庭和投资者的积蓄被卷进了倒闭、亏损的漩涡。现在是认真思考如何防范大企业的危机的时候了。

防范企业危机的第一责任人当然是企业家，企业家必须从发展战略、制度建设、资本运作、科技创新等各个方面把握好企业的航向，同时企业家还必须注重健康和人身安全以及接班人的培养，防止企业的航船在乘风破浪的过程中突然迷失方向。

另一位重要的责任人就是政府。政府必须制定科学的规则，并切实遵守，防止竞争的天平向任何一方倾斜；政府要着力创造一个良好的外部环境，引导企业规范运作；政府特别要切实履行监管者的职责，运用



经济的和法律的手段防范不正当竞争和过度垄断，维护公开、公平、公正的市场秩序。

新闻媒体在这方面也应该承担自己的责任。新闻媒体，特别是主流新闻媒体，既是社会舆论的反映，又对社会舆论和公众心理具有导向作用，要努力维护社会利益的最大化。处理不好两者的关系，很容易误导人们的视线，最终也会造成企业家的短期行为和对社会的不负责任。

## 制约企业生命的基本因素

企业家们最感兴趣的是怎样才能使自己的企业永葆青春，能够克服前进路上的一个又一个的困难，绕过一个又一个的险滩，把企业做大做强，做成百年老店，既实现自身价值，又创造社会财富，促进社会进步，创造更多的就业机会。不仅如此，企业家们还希望不仅在国内把企业做大做强，而且还要做到国外去。实现中国企业“走出去”的愿望，在全世界整合资源，把企业办成跨国集团。

无论是中外企业或企业家都希望自己的企业能够基业长青，能够在激烈的市场竞争中，在不断的创新中永立不败之地，那么，基业如何才能长青呢？

首先，作为企业经营者，在看到企业繁荣昌盛的同时，也要看到企业有可能面临衰败的危险性和潜在的危机。企业经营者必须要保持强烈的危机意识。要随时随地注意自己的企业提供的产品和服务能否迎合时代的需求。企业要长盛不衰，就要不断深入了解市场的动向和变化，始终保持着强烈的危机意识，以持久的苦干精神去克服可能出现的各种不利因素，不断把事业推向更高的层次，使企业真正达到长盛不衰的理想境界。

其次，要想长盛不衰，成为企业界的“长青树”是非常不容易的。要做到这一点，企业经营者必须有远大的理想，有服务社会的价值观念，有超乎常人的毅力，付出超乎常人的努力，自始至终保持着吃苦精神和



冒险精神，要使自己的组织和文化能够与时俱进、不断更新。不停地创新是企业永葆青春的根本出路。

再次，要使企业长盛不衰，光靠一两代人的奋斗显然是不够的，必须培养好、教育好年青一代，每一代人都必须有事业心，有进取心，能拼搏。松下电器创业以来已有百年历史，但至今仍不失为世界知名的大公司。这与松下幸之助重视培养下一代并委以重任，一代代不断发展，不断进取，不断壮大不无关系。

对任何企业来讲，长期稳定增长都是非常困难的一件事，因此，研究企业生长的规律，总结长寿的经验，吸取夭折的教训，实施以长期生存发展为目标战略管理，有着十分重要的现实意义。

我国已逐步实现了市场经济的转型，随着各项企业改革的深入，越来越多的企业都将成为具有民营经济成分的企业。有鉴于此，笔者在分析企业生命周期的时候，都以民营企业作为论述的对象，也偶尔涉及一些股份制企业。

总之，影响企业生存的原因是各种各样的，企业经营中存在的问题也是各种各样的。但归纳起来，离不开三个方面。企业是为整个社会提供优质产品和服务的组织，因此，第一个方面就是产品的生命周期问题，也是技术创新的问题。其次是企业的经营者和管理者的问题，这些人是企业的舵手，成功和失败就掌握在他们手里。第三是企业的组织和文化，它们对于企业的成长和可持续发展具有深远的意义。

本书共分7章，分别围绕这三个方面的问题进行论述。根据我国的特点，可持续发展是国家经济建设中的重大课题，紧密相关的是产业环境，这两者对企业能否生存和发展有重大的关系。因此，本书将划出第2章和第3章就此进行分析和讨论。

我国目前实行的是社会主义制度下的市场经济体制。为贯彻落实党的十六大提出的建成完善的社会主义市场经济体制和更具活力、更加开放的经济体系的战略部署，深化经济体制改革，促进经济社会全面发展，十六届中央委员会第三次全体会议讨论了关于完善社会主义市场经济体



制的若干重大问题，并于2003年10月14日作出了重要决定。我们就是以我国社会主义市场经济体制的大环境作为研究的背景。

# 目 录

序

引言

## 第1章 企业生命周期理论概述..... 1

第一节 认识企业生命周期 ..... 1

第二节 企业生命周期理论 ..... 6

一、企业生命周期阶段划分 ..... 7

二、企业诊断分析 ..... 14

第三节 国外学者对企业生命周期的相关研究 ..... 16

一、对企业长期发展的有关研究 ..... 16

二、对企业失败的研究 ..... 20

第四节 国内学者对企业生命周期的相关研究 ..... 22

一、矛盾管理论 ..... 23

二、合力模型或斜坡球理论 ..... 23

三、创新力与控制力统一论 ..... 25

四、企业蜕变理论 ..... 28

## 第2章 企业可持续发展 ..... 29

第一节 企业失败原因的基本总结 ..... 29

一、不考虑利润 ..... 30

二、忽视基础管理 ..... 30

三、缺乏诚信 ..... 31

四、务虚不务实 ..... 32

五、脱离市场生态 ..... 32

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 六、忘记市场需求 .....                    | 33        |
| 七、好高骛远 .....                      | 33        |
| 八、失去理性 .....                      | 34        |
| <b>第二节 企业发展中的陷阱 .....</b>         | <b>35</b> |
| 一、企业发展中的战略陷阱 .....                | 35        |
| 二、企业发展中的管理陷阱 .....                | 39        |
| <b>第三节 企业可持续发展 .....</b>          | <b>44</b> |
| 一、企业可持续发展论述 .....                 | 45        |
| 二、企业可持续发展的涵义 .....                | 46        |
| <b>第四节 决定企业生命力的主要因素 .....</b>     | <b>48</b> |
| 一、企业可持续发展的决定因素 .....              | 48        |
| 二、决定企业生命周期长短的主要因素 .....           | 50        |
| <b>第3章 产业环境与企业经营战略的选择 .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>第一节 企业可持续发展的产业平台 .....</b>     | <b>57</b> |
| 一、什么是产业 .....                     | 57        |
| 二、钱德勒的发现和 SCP 理论 .....            | 57        |
| 三、企业竞争战略的产业结构分析 .....             | 62        |
| <b>第二节 影响企业可持续发展的产业因素 .....</b>   | <b>67</b> |
| 一、产业内因素 .....                     | 67        |
| 二、相关产业因素 .....                    | 69        |
| <b>第三节 产业生命周期与企业竞争战略的选择 .....</b> | <b>71</b> |
| 一、根据产业生命周期变动规律适时调整竞争策略 .....      | 71        |
| 二、谋求早期进入和领先一步的战略优势 .....          | 74        |
| 三、顺应产业生命周期特点的调整创新 .....           | 75        |
| <b>第四节 实现企业的产业优化 .....</b>        | <b>76</b> |
| 一、培育产业洞察力 .....                   | 77        |
| 二、从归核化到专业化再到多元化 .....             | 79        |





|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 三、虚拟经营加水平整合 .....                     | 81         |
| <b>第五节 产业优化的一个案例——GE 的实践与评论 .....</b> | <b>82</b>  |
| 一、GE 产业的历史演进 .....                    | 82         |
| 二、“三圆圈”和“数一数二”战略 .....                | 84         |
| 三、GE 的产业评论 .....                      | 86         |
| 四、GE 给我们的启示 .....                     | 87         |
| <b>第 4 章 企业组织与制度演变 .....</b>          | <b>89</b>  |
| <b>第一节 企业治理机制 .....</b>               | <b>89</b>  |
| 一、企业治理机制内涵 .....                      | 90         |
| 二、企业组织与治理机制的演变 .....                  | 92         |
| 三、企业治理机制模式 .....                      | 96         |
| <b>第二节 现代公司治理——企业可持续发展的制度保障 .....</b> | <b>99</b>  |
| 一、有利于企业筹集扩大生产规模所需的资本 .....            | 100        |
| 二、所有权和经营权的分离，为职业企业家的<br>成长创造了条件 ..... | 100        |
| 三、有利于企业资本的长期稳定 .....                  | 101        |
| 四、有利于降低和分散经营风险 .....                  | 101        |
| 五、股份公司有比较完善的约束机制 .....                | 102        |
| 六、股份公司有利于大企业度过经营危机 .....              | 102        |
| <b>第三节 有效企业治理机制的原则 .....</b>          | <b>103</b> |
| 一、剩余索取权和控制权应当尽可能对应 .....              | 103        |
| 二、对经营者的激励和约束机制并重 .....                | 106        |
| <b>第四节 企业生命周期与治理机制的选择 .....</b>       | <b>110</b> |
| 一、企业生命周期阶段特征简要回顾 .....                | 111        |
| 二、按企业所有机安排，对企业治理机制重新分类 .....          | 111        |
| 三、企业不同发展阶段治理机制的选择 .....               | 112        |