

延长民营企业

生命周期 之路

李明玉 著

陈淑亭 审校

YANCHANG MINYING QIYE

SHENGMINGZHOUQI ZHILU

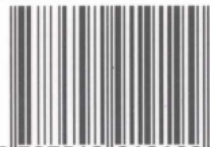
立信会计出版社

LIXIN KUAJJI CHUBANSHE



策划编辑：蔡莉萍
文字编辑：张谷镛
封面设计：陈光璟
责任校对：陈 晨

ISBN 978-7-5429-1919-9



9 787542 919199 >

定价：20.00元

延长民营企业生命周期之路

李明玉 著

陈淑亭 审校

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

延长民营企业生命周期之路/李明玉著. —上海:立信
会计出版社,2007.9

ISBN 978 - 7 - 5429 - 1919 - 9

I. 延… II. 李… III. 私营企业 - 经济发展 - 研究 - 中
国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 138095 号

延长民营企业生命周期之路

出版发行	立信会计出版社
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮政编码	200235
电 话	(021)64411389
传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com Tel: (021)64411071
经 销	各地新华书店

印 刷	郑州中兴印务有限公司
开 本	787 毫米 × 960 毫米 1/16
印 张	10.5
插 页	2
字 数	200 千字
版 次	2007 年 9 月第 1 版
印 次	2007 年 9 月第 1 次
印 数	1— 1 000
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 1919 - 9/F · 1697
定 价	20.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

序 言

生生死死,是自然界的客观规律,经济活动亦然。当一些企业(家)满怀希望地扬帆启航、沉浸在初步创业成功的喜悦之中时,另一些企业(家)可能经历了从初期的短暂辉煌到迅速衰落,品尝着失败的苦果。

尽管改革开放近30年来中国民营经济迅速崛起,但就单个民营企业考察,却往往经历过从神话到噩梦的过程;伴随无数巨型企业的轰然倒塌,民营企业一家一家不停地涌现,却又一家一家不停地倒闭。中国的民营企业,在潮起潮落中存在两个十分突出的现象:一是企业寿命普遍偏短,中国民营企业的平均寿命仅为2.9年,远远低于美国企业的8.2年和日本企业的12.5年;二是存在着一种令人心悸的崩盘现象,所谓“成功三年,崩盘三天”,企业往往在很短的时间内完成一次耀眼的成功,随后则又毫无预兆地以同样令人诧异的速度陨落。统计资料显示,我国每年注册15万家民营企业,每年又消逝10多万家,60%的民营企业在5年内破产,85%在10年内消亡。痛心之余留给我们更多的是冷静的思考,如何解释中国民营企业和企业家的短命现象?为什么有些西方企业能够“独领风骚上百年”,而中国的一些民营企业却是“昙花一现三两年”?究竟是哪些因素使得民营企业的生命周期如此之短?怎样才能让企业活下去、从而延长企业寿命?

研究民营企业生命周期的机理和探索、考察中国民营企业如何走出短生命周期怪圈、走向健康持续发展之路,对做大做强中国民营企业,进一步发挥其对中国经济高速发展的拉动作用,有着非常重要的意义。

李明玉先生所著《延长民营企业生命周期之路》一书,在分析企业生命周期理论的基础上,以理论联系实际、规范分析与实证分析相结合、经验归纳与逻辑演绎相结合的方法,就中国民营企业生命周期问题进行了系统且深入的研究,从民营企业的经营环境、企业家队伍建设、诚信体系、企业治理结构等方

面分析探讨我国民营企业发展中存在的问题,提出了相应的对策以及我国民营企业发展壮大之后如何延长企业寿命、走可持续发展之路的思路。

愿此书能对广大民营企业经营者有所启迪,见而读、读而思、思而行、行而久。

陈传明

2007年7月于南京

前 言

1978年改革开放以来,特别是中共十六大以后,尽管公有经济仍占主体与主导地位,但中国民营企业取得了突破性发展。一些民营企业的规模不断扩大,实力迅速增强,民营企业在中国的社会经济生活中扮演着越来越重要的角色,民营经济已成为中国经济增长的主要推动力量。民营企业的迅猛发展,极大地推动了中国的现代化建设,对市场经济的活跃以及国家税收的增长作出了重要的贡献,促进了就业,提高了人民的生活水平。从某种角度讲,民营企业的成长壮大关乎中国的国运。

近年来,中国对非公有制经济的成长从政策上提供了一个更宽松的环境,为民营企业的发展创造了更多有利的条件。但在大好形势下,中国民营企业的发展却存在诸多问题,其中之一就是:民营企业在发展过程中存在着一个似乎难以逾越的障碍——难以长期发展,中国民营企业生命周期较短。近30年的发展,造就了一批又一批的民营企业家,不少人成功了却又倒下了。一些民营企业尽管成长特别迅速,但成熟期较短,衰退非常快,很多企业几乎一夜之间倒闭,比较典型的有爱多、秦池、巨人集团、三株集团等。这种现象与许多长寿的西方民营企业形成了鲜明对比。与平均寿命短相伴,大量企业破产,造成社会资源的极大浪费和损耗,这明显地与建设“和谐型”和“节约型”社会的要求不符。

事实告诉我们,中国民营企业面临的一个基本问题是持续性发展问题。我们不禁思考,究竟是什么原因造成企业生命周期缩短?怎样让其长寿?

企业生命周期是指企业从诞生到死亡的整个时期。企业生命周期理论的现实意义就在于,通过揭示不同阶段影响企业成长和老化的原因,探寻各阶段的战略重点、经营与管理的内容,改善民营企业的生命质量,延长民营企业生命周期,使企业成为百年企业。

作者结合企业生命周期原理,并经实证研究、多方考察、综合分析,试图

找出中国民营企业生命周期的变化规律,剖析其生命周期较短的原因,提出相应的对策。

热切盼望中国经济和谐稳定发展,热切盼望中国民营企业健康长寿,热切盼望中国国富民强。

在此书出版之际,衷心感谢我的导师、中国企业管理研究会副理事长、南京大学商学院副院长、经济学博士、博士生导师陈传明教授悉心指教并为本书作序,衷心感谢立信会计出版社的编辑为此书出版所付出的辛勤劳动。

作 者

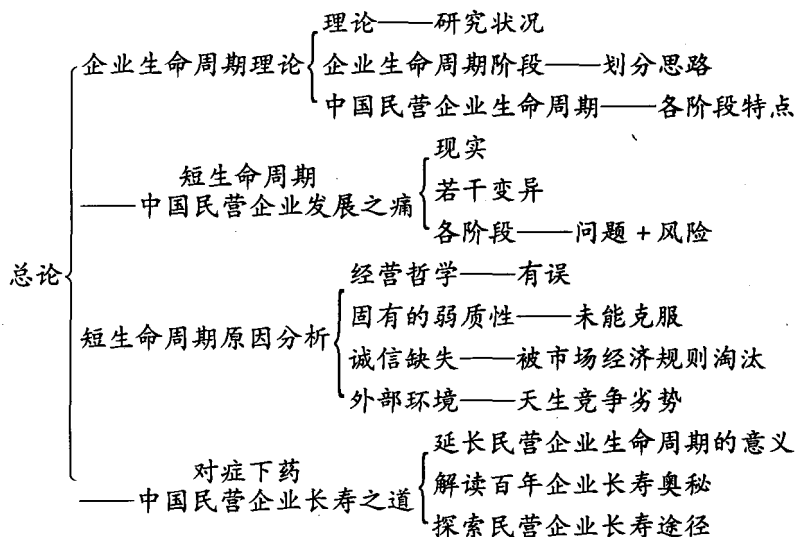
2007年7月于郑州

目 录

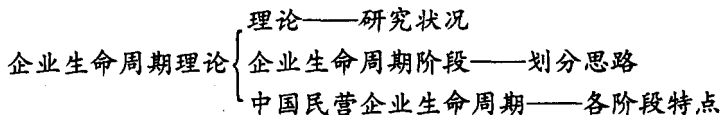
第一章 总论	(1)
第一节 企业生命周期理论	(1)
第二节 短生命周期——中国民营企业发展之痛	(7)
第三节 中国民营企业短生命周期原因分析	(14)
第四节 对症下药——延长中国民营企业生命周期	(19)
第二章 外部环境——民营企业持续发展的前提	(29)
第一节 研究内容	(30)
第二节 民营企业经营环境面临的机遇与问题	(38)
第三节 民营企业经营环境的改善	(43)
第三章 企业家——民营企业大厦的支撑者	(51)
第一节 企业家的地位与作用	(51)
第二节 中国民营企业家的素质现状	(56)
第三节 提高民营企业家素质的路径选择	(64)
第四章 核心竞争力——民营企业的长寿因子	(71)
第一节 基本理论	(72)
第二节 民营企业核心竞争力现状分析	(84)
第三节 民营企业核心竞争力的培育和增强	(88)
第五章 诚信——民营企业发展的基石	(103)
第一节 基本理论	(103)
第二节 中国民营企业诚信现状分析	(110)
第三节 民营企业诚信理念的回归	(116)
第六章 企业文化——民营企业之魂	(123)
第一节 概述	(123)
第二节 中国民营企业文化的特点与问题	(131)
第三节 提升民营企业文化的对策	(138)

第七章 民营企业治理结构——人治到法治	(147)
第一节 概述	(148)
第二节 家族式管理的二元性分析	(150)
第三节 中国民营企业治理结构的缺陷与改进	(156)
主要参考文献	(163)

第一章 总论



第一节 企业生命周期理论



真正的企业家们以企业长盛不衰为自己的神圣使命。本书出版的目的在于，揭示民营企业长寿的秘笈，给其启迪，供其参考；在分析企业生命周期所处各阶段特点的基础上，揭示如何通过企业家的管理创新活动使民营企业益寿延年。

一、企业生命周期理论的形成与发展

生命周期作为严格的生物学概念，是指具有生命现象的有机体从出生、成长到成熟、衰老直至死亡的整个过程。从某种意义上讲，世界上任何事物不论有无生命都存在着生命周期。人与其他动植物有生老病死，企业也像生命有机体一样，存在着孕育、出世、成长、成熟和衰退的生命周期，企业的组织体系随着生命周期不断演变，其行为模式是可能预测的。企业从领取营业执照之日起，到依法破产、被吊销营业执照、被责令关闭、被收购等原因而消亡的整个过程称为企业的一个生命周期。当然，企业的生命周期并不直接同其生存的年限相关，也不是不可逆的，在一定条件下可以重生（常说的二次创业、三次创

业),在一定条件下可以长期维持。

企业生命周期这种规律性的循环,引起许多西方学者对其进行了深入的研究探索。改革开放前,中国没有学者对企业的生命周期问题进行过研究,直到20世纪80年代后期,才有学者开始研究这个问题并取得了较大的进展。其中,较有代表性的是中国社会科学院陈佳贵教授,他把企业生命周期依次分为孕育期、求生存期、高速发展期、成熟期、衰退期和蜕变期。

中外学者对企业生命周期理论的研究成果,综合起来有以下几点:

其一,企业也有生老病死,有自己的生命周期,有其自身发展的规律。

其二,不同的企业具有不同的生命周期。

其三,在特定的时空条件下,特定的企业处在生命周期的特定阶段。

其四,企业在生命周期的不同阶段,应当采取不同的管理方法。

其五,通过企业文化的变革,人们可以让企业的盛年期驻留。

二、企业生命周期阶段划分思路

企业生命周期阶段划分思路 { 观点介绍
我的研究

目前,研究企业生命周期的模型众多,研究者都在试图解决企业生命周期划分依据和具体阶段等问题,但相关观点并不同。

(一)观点介绍

企业生命周期阶段划分思路主要有以下几种:

1. 从行业生命周期判断。

一般来说,行业的生命周期从宏观上决定了行业内企业的总体状况。像有些夕阳行业,不管企业目前处于什么生命周期,都将很快进入衰退期。

衰退行业中尽管有部分优势企业,但毕竟是少数。相反,对于正在快速成长的朝阳行业,行业内几乎所有企业都处于高速发展期,优胜劣汰过程尚未启动。

2. 从企业主导产品判断。

企业寿命与产品寿命密切相关,产品寿命长短直接影响企业寿命。二者之间的关系有三条定理:若企业只生产一种产品,则企业寿命=产品寿命;若企业生产多种产品,其中一个为核心产品,则企业寿命 \geq 核心产品寿命;若企业生产多个产品,且无核心产品,则企业寿命 \leq 最长寿产品的寿命。

延长产品寿命可以延长企业寿命,但只能使企业生存状态得以继续,并不能使企业得到发展。

3 从企业创新能力判断。

长寿企业一般是生产一代、储备一代、开发一代,使处于不同生命周期的产品呈现梯级结构。

当然,梯级结构的形成取决于企业有无产品的创新能力。

4. 从企业财务状况判断。

从现金流量、利润、成本、销售收入等财务状况判断企业所处阶段,这对判断专业化经营企业比较有效。

但是,多元化经营具有不同产业间能互相弥补的特征,用这种思路判断多元化发展企业有可能失之偏颇。

5. 从企业发展指标判断。

衡量一个企业成功的指标很多。从财务角度看,投资回报率是个理想的指标;从为社会作贡献的角度看,员工数量、纳税额都是不错的指标;从生命周期角度看,长寿也是一个指标。对企业来说,真正有意义的是健康型长寿。

企业的发展过程是一个质与量互动的过程,企业不能光追求企业规模而忽略企业的生存质量。一个虚胖臃肿的企业是个不健康的企业。企业的健康程度一般用三个指标衡量:企业规模、企业发展后劲、企业无形资产。

6. 从企业规模变化判断。

中国的陈佳贵教授以企业成长性来界定企业生命周期的不同阶段。企业成长性,就是企业具有的不断挖掘未利用资源而持续实现其潜在价值的潜力。只有当企业在未来生产能力、资产规模、市场份额以及利润等各方面均保持某种程度的整体增长状态时,才能被认为具有成长性。

对企业成长性的评价可以从成长速度、成长质量和成长潜力等方面入手。

(二) 我的研究

结合一些学者对企业生命周期的研究成果,我认为,企业成长性可综合反映目前与将来企业发展的潜能;而且,在企业发展的不同阶段,其成长性有显著差异。我同意陈佳贵教授的判断,也以企业成长性作为判断企业生命周期的依据。我将企业生命周期依次界定为孕育期、创业与求生存期、成长期、成熟期和衰退期,并以此为基础对中国民营企业的寿命周期问题进行研究。

我认为,这是一种最普遍的企业生命周期模型,比较有代表性。

三、中国民营企业生命周期各阶段的特点

各阶段特点——中国民营企业生命周期	}	孕育期
		创业与求生存期
		成长期
		成熟期
		衰退期

(一) 孕育期

孕育期,是指企业的创建阶段,它是企业发展的第一阶段。在这一阶段,民营企业还

没有正式成立,还处于研究过程与创业的设想阶段。

其特点是:

1. 企业可塑性强。

由于该阶段还处于创业者的设想或者方案设计阶段,因此可塑性强。创建什么样的企业,对企业正式运营后的发展影响巨大,这主要取决于创办者的实力、技能、经验、发展目标以及市场定位等因素。

2. 建设周期长。

创建企业,需投入资金,有的需巨额资金;要建设一个大中型企业,一般需3~5年。

3. 创业设想不一定实现。

孕育期最重要的是,企业创办者对未来企业的设想要切合实际,对市场趋势判断要准确。如果创办者想法不切实际、工作不到位,就可能造成先天不足,孕育期的企业就可能胎死腹中、产生畸形甚至流产。

(二) 创业与求生存期

创业与求生存期,是指企业创立和诞生的阶段。在这一阶段,民营企业的发展速度很慢,但如果能生存下去,缓慢的增长可以积聚起民营企业日后飞速发展的能量。

其特点是:

1. 创业者创业热情高。

创业者满怀抱负,组织系统虽然不完善,但具有活力,有创造性和冒险精神,创业者之间能够团结一致,凝聚力强。

2. 企业缺乏免疫力。

企业就像一个刚出生的婴儿,抵抗力很弱,随时会有生病的可能。事实上,许多中国民营企业尚未走出创业期就死亡了。处于创业期的企业还像“婴儿”一样缺乏免疫力。这些新生企业不像老企业那样经历复杂,一些对于老企业来说属于习以为常的、属于程序管理的事情,对于新企业来说都是新问题,新企业往往在这样一些问题上容易出错。对一些突发事件,新企业的决策者很容易茫然不知所措。

3. 企业规模较小。

从企业规模上看,初次创业的民营企业大都是中小型企业。企业员工数量少,很多员工与创业者有血缘、婚姻关系,企业用人局限在创业者周围的圈子里寻找;企业的年营业额与盈利水平低;资本实力弱,企业资产数量也不多;产品品种少、生产规模小。

4. 企业形象尚未树立。

企业还没有形成具有自身特点的管理理念和企业文化,企业的产品还没有在市场上得到广泛的认同。

5. 企业发展后劲不足。

创业期民营企业的情况很不乐观,除了产品市场前景还算过得去以外,其他方面的情

况都可以用“不足”来表达。至于企业的无形资产,除了创业时可能带有一二项专利技术外,其他方面,如品牌、商誉等根本无从说起,可以说是一片空白。

6. 产品质量不稳定。

企业的产品质量控制还没有走上正轨,经常发生质量事故。

7. 发展速度不稳定。

企业的竞争力不强,客户不稳定,使企业的生产波动大。

8. 管理工作不规范。

管理制度不健全,无章可循和有章不循的现象普遍存在。

(三) 成长期

成长期,是指企业由小到大、实力逐步增强的时期。

其特点是:

1. 创业热情足。

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。

2. 企业发展迅速。

处于成长期的中国民营企业高速发展。在成长期,民营企业的销售额上升得既快又不费力,企业规模迅速扩展,员工数量剧增。

3. 投资草率。

成长期的民营企业对投资往往很草率,根本不是规范地投资,而是一厢情愿地期待令人满意的结果。

4. 形成主打产品或服务。

企业注意从少数几种产品或服务中重点发展有前途的产品或服务,企业虽然盈利不多,但增长速度较快。

5. 企业的组织结构逐步分权化。

由于企业员工、资产增加,企业管理的难度也相应增加。成长期的民营企业认识到需要一整套规章制度来规范企业的管理,一些先进的管理方法逐步在企业中采用,企业的组织结构逐步由集权制向分权制转化。

6. 开始企业间协作生产。

随着企业规模扩大,专业化水平提高,加快了与其他企业协作的步伐,由单厂企业向多厂企业发展,发展速度加快而且平稳。

7. 公众形象——生机勃勃。

企业管理经验丰富,职工技术和企业创新能力提高,主导产品用户认可,公众印象好。

8. 整体素质提高。

随着高素质人才进入企业,企业的整体素质提高了很多。

(四)成熟期

成熟期,是指企业稳定发展的时期。

其特点是:

1. 低速高效。

在成熟期,企业发展速度减慢,但是经济效益提高。成熟期可以分为两个时期,成熟前期和成熟后期,处于成熟前期的企业,其发展速度显然不如成长期高,并且越来越慢;处于成熟后期的企业,不但不再发展,反而出现滑坡。

2. 规模大。

企业规模已经很大,不管是员工数量、企业收入,还是企业资产,都达到了一定的规模,表明企业发展到了一个很高的层次。企业的发展逐步由外延式转向内涵式,由粗放经营转为集约经营。

3. 经营哲学形成。

产品逐步向多样化方向发展,并形成了特色产品,甚至有了名牌产品;企业的知名度和美誉度很高,树立起了良好的社会形象,形成了自己的经营理念和经营哲学。

4. 集团化发展。

成熟期的民营企业开始分化,衍生出新的组织结构。民营企业已经很大程度上摆脱了原有的特色,它们原有的家族式管理被现代化企业管理所取代,企业产权也由原来集中在家族内部向家族外分散,外来优秀人才进入企业决策层,各项规章制度更加规范,有的甚至成功上市成为公众公司。

例如,1995年四川希望集团分化为希望大陆公司、希望东方公司、希望华西公司和希望南方公司,分别由刘氏四兄弟掌管。1997年底,希望南方公司又进一步分化出“新希望”集团,并在深交所上市。集团化发展加速了传统家族式企业向现代企业制度过渡,成熟期的企业分化使企业更加成熟。

5. 创新精神减退。

成熟期的民营企业思想趋于保守,企业经营班子中年长的成员较多,对新生事物的反应趋于迟钝。

6. 企业发展后劲不足。

成熟期企业不会抱怨资金短缺,因为良好的企业预算和控制,以及外部通畅的融资管道完全能解决这个问题。对企业不利的是,产品市场前景不容乐观。许多中国民营企业对某一产品的依赖性很强,可以说产品兴,企业也兴。而成熟期表明企业产品相应成熟,再过一段时间难免会出现衰退,此时企业发展后劲受到了影响。

(五)衰退期

衰退期,是指企业走向衰老和消亡的时期。

其特点是:

1. 企业快速滑坡。

衰退期,企业生产手段落后、产品老化,导致企业生产萎缩、效益低下,财务状况恶化。企业资本虽多但资本负债率高,逐渐陷入“资金的陷阱”。

2. 大企业病严重。

企业内部的管理机构庞大,决策过程复杂,安于现状,各部门本位主义日趋严重,已经产生了严重的大企业病。

3. 内部争斗多。

民营企业规章制度虽多但组织矛盾突出,企业内部冲突层出不穷,甚至出现管理层争斗,他们不去关注该采取什么措施来解决已经发生的问题,而是强调是谁造成了问题。

4. 企业形象虽在但已成昔日黄花。

第二节 短生命周期——中国民营企业发展之痛

短生命周期——中国民营企业发展之痛

{	现实
	若干变异
	各阶段——问题 + 风险

一、中国民营企业生命周期现状

中国的民营企业是市场经济发展的产物,它从 1978 年开始逐步发展起来,至今已有近 30 年的历史。首先是 80 年代个体经济的发展。到 80 年代中期,国家开始将雇工 8 人以上的企业认定为私营经济,并将私营经济作为国有经济的补充。中共十五大的召开标志着民营企业自主发展的框架基本确立。中共十六大鼓励、支持和引导非公有制经济的发展。1999 年和 2004 年的宪法修正案,以宪法的形式明确了非公有制经济在中国社会制度中的法律地位、权利和作用。2005 年初,国务院颁布了“非公经济 36 条”,预示着中国非公有制经济发展的政策体系框架基本建立,并将逐步完善。

相对于 20 世纪 80 年代初期民营经济艰苦的创业环境,中国民营企业在计划经济全面走向市场经济,传统经济全面走向新经济的大背景中,正面临着千载难逢的发展机遇。随着中国民营企业的快速发展,其在社会经济生活中的地位也日益重要,民营经济已经成为经济增长的重要推动力,成为社会就业的主要渠道,社会稳定的基本因素,成为国家税收的重要来源。民营经济不仅为国家提供了大量税收,而且成为中国社会走向共同富裕和谐发展的重要生力军。中国民营企业发展虽快,但做大做久的民营企业凤毛麟角,企业寿命不长,许多民营企业由明星变成了流星。

以号称中国“硅谷”的中关村为例,从 1988 年成立试验区到 1999 年底,12 年的时间,平均每年诞生 800 家企业,同时又有 200 家企业歇业或撤销,平均存续 1 年的企业占总量的 80%,存续 3 年的占 70%,存续 7 年的占 50%,存续 10 年的只有 30%。1988 年以前成立的 527 家企业发展到现在比较好的企业只有联想、北大方正、清华紫光等几十家。中关