

集团公司全球战略 ■

集团公司

生命周期 系统的管理

林光 编著

清华大学出版社



集团公司 生命周期 系统的管理

林光 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书分为：集团公司企业生命周期系统介绍和集团公司对企业生命周期系统的管理两大部分。从企业生命周期系统的宏观、中观和微观三个层次着手实施管理，其中，微观管理是本书论述的重点，包括集团公司对企业生命周期系统共性的管理、对不同类型企业生命周期的管理、对企业各项经营业务周期的管理、对企业无形资产周期的管理和对企业生命周期系统要素的管理等。通过对近 40 个与集团公司密切相关的生命周期的论述和剖析，建立了一套系统管理集团公司各个方面生命周期的框架体系。这是一本帮助集团公司“做长”的专著。适合大专院校管理专业师生、企业管理科研人员以及对企业管理有兴趣的人员阅读。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

集团公司生命周期系统的管理/林光编著. —北京：清华大学出版社，2005.5

ISBN 7-302-10780-7

I. 集… II. 林… III. 企业集团—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 030845 号

出 版 者：清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机：010-62770175

地 址：北京清华大学学研大厦

邮 编：100084

客户服务：010-62776969

责任编辑：苗建强

封面设计：李尘工作室

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市金元装订厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：21.75 彩插：1 字数：441 千字

版 次：2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-10780-7/F·1140

印 数：1~4000

定 价：32.00 元

序

大大小小的企业,像夜空中的繁星一样,分布在世界的各个角落。第一眼看上去,它们是那么的纷乱无章,处于无序状态。各种偶然的、随机的事件,伴随着企业全部生命周期过程。无数企业在同一时点诞生、兴衰和陨落,不同的企业形成不同的生长起点和路径,最终展现出不同的归宿。沃尔玛集团的大规模扩张,微软公司的快速成长,杜邦公司的百年不衰,以及安然这类巨型企业的轰然崩溃,无不令人瞠目结舌,难以置信。然而,经过长期仔细观察后发现,在混乱的表象下,企业的发展也有其自身的规律性,并且这些规律是可以认识的。据不完全统计,目前国外跨国公司的平均寿命为 40~50 年,一般企业的平均寿命为 30 年,40% 的企业活不过 10 年,7~8 年是企业死亡高峰期。中国企业的平均寿命为 7~8 年,中小企业的平均寿命为 2.9 年。可见,“流星企业”是“多发病”、“全球病”,甚至是“传染病”。

企业的普遍短寿,迫使各国企业努力寻求持续发展的思路与途径,各种关于企业生存、发展以至于持续发展的理论层出不穷,特别是企业仿生学,在近几年更如雨后春笋,蓬勃兴起。在企业仿生学中,企业生命周期理论一直是研究的重点。众所周知,在经济活动中,与企业相关的各种生命周期细数起来不下几十种,作为相对独立的生命周期理论,许多专家早已对某些生命周期进行过长期研究,这些理论已经非常完整,并且在不同类型企业的实践中应用得相当普遍和成功。美国学者伊查克·爱迪思(Ichak Adizes),曾经对单体企业的生命周期问题进行了深入详细的研究。他主要研究单体企业多种生命周期中的一种——企业生命周期。然而,在实际经济活动中,企业需要面对的是由若干种相依相克、相辅相成、重叠交叉、错综复杂的生命周期构成的庞大的生命周期系统,这一系统至今未被学术界和企业界所重视,企业生命周期系统的管理更未被企业广泛实施。本书将以集团公司为平台,重点研究企业生命周期系统,以及企业生命周期系统的管理问题。集团公司作为经济活动的一种组织方式,普遍存在于近代具有不同历史文化背景和政治制度的国家和地区。集团公司是企业集团的母公司,集团公司与单体企业在组织形态、经济特征等方面有着本质的区别,客观上集团公司形成了与单体企业经营管理体制不同的综观经营管理形态。集团公司管理的对象不再是一家单体企业,而是几家、几十家,甚至几百家、上千家单体企业。其生产经营的产品、劳务、服务和项目等属于多个领域。业务涉及的地域也不限于本国,而是跨国或多国。集团公司追求的主要目标不是利润最大化,而是集团公司的生存、安全与持续发展,是集团公司资产的增加、规模的扩大、市场份额的稳定增长,是整个集团公司生命力和核心竞争力的增强。集团公司

的企业生命周期系统不同于企业生命周期,它是指在经济活动中与企业息息相关的各种生命周期的集合。构成企业生命周期系统的每一种生命周期,作为系统元素,既保持着各自的独立性,同时又与系统内其他生命周期存在着千丝万缕的联系。从数量上说,它是由几十种生命周期组成的;从形式上看,它不能用一条曲线描述,而是一簇曲线的集合,即形成一个企业生命周期的簇族。

企业生命周期系统的管理,是指在系统理论指导下,对与企业相关的多种生命周期进行实时的预测、决策、计划、组织和控制,使这些既各自独立又相互联系的生命周期形成一个有机整体,使企业建立起自觉控制其生存发展的基本保障体系。企业生命周期系统管理的理论意义在于,对内它揭示了企业内部资源的管理情况,为加强企业内部管理提供了一种新的框架体系。对外它同时又是一套较为客观、科学、全面、深入分析企业外部环境的动态系统。企业生命周期系统管理的现实意义在于,通过对企业生命周期的系统管理,把企业生命周期系统中各种生命周期按照宏观、中观和微观的研究领域,高层、中层和基层的研究层次,综合、专项和要素的研究方式加以系统归类,以便实施针对性的管理。在明确企业生命周期系统中各种生命周期的含义和它们之间内在联系的基础上,建立起对企业生命周期系统外观描述的数量模型。生存发展是企业永恒的主题,没有什么比这更重要了,知己知彼是企业每天的作业,没有什么比这更困难了。

本书的创新观点:把企业作为复杂、开放的系统,针对时间要素进行全程监控、动态管理;建立起企业生命周期系统,并对企业生命周期系统实施管理;有效的管理相当于为企业健康进行了“体检”,形成了企业危机预警机制,在一定程度上把握住企业的命运,预测企业发展的趋势,自觉地管理好企业的生存发展。

本书的学术价值和作用:书中内容在理论上力求有前瞻性,有理论高度;在实践中注重可操作性,强调对企业有实际意义;在定性、定量方面既注意论述上的简练明确、通俗易懂,言之有物,又有少量的定量分析模型。特别值得一提的是,书中从全球经济的角度注意了中国国情与国际惯例接轨的问题,从主观上努力为集团公司进入国际市场、管理好集团公司的生存发展提供思路和方法,努力为企业可持续发展提供基础理论。没有什么比一种好理论更实用了,也没有什么比实践更能促成好理论了!

本书的编写特点:①突出创新。尽量反映企业管理学科的最新研究进展、成果和热点。②突出系统。本专题的研究范围超出了单体企业的管理问题,重点从集团公司的角度探讨企业生命周期系统。③突出管理。书中重点从管理的视角研究企业生命周期系统,着重介绍如何实施企业生命周期系统的管理。④突出国际化。企业生命周期系统管理的研究主要是着眼于国际市场,服务于全球营销。⑤突出专业水准。从专业的高度展开研究,注意定性与定量的结合,既有理论、有一定量的模型,又重视经验实证分析。⑥突出可行性。充分考虑到中国国情,联系企业的具体情况有目的、有针对性地开展研究,谨防陷入“一句都没有错,一句都没有用”的“管理秀”模式。

本书的读者对象:①大专院校经济管理专业的师生;②企业管理研究的科研人员;

③主管企业相关政策与咨询的政府官员；④企业管理人员；⑤公司从业人员；⑥对企业
管理有兴趣的人士；⑦关注全球经济的企业相关人士。

向所有启发本书创作、被本书直接引用、摘录的文献资料的作者致敬！

向所有为本书的创作、出版、销售、阅读做出努力和服务的人们致谢！

向所有因本书创作、运作而受到负面影响的人士致歉！

恳请各界人士对本书中的错误及不妥之处提出批评指正。

作者 林光

2005年3月于北京·烛园

联系电话：(010)62941026

Email: lind04@163.com

目 录

序	I
第一章 集团公司的企业生命周期系统	1
第一节 企业生命周期系统	1
第二节 企业生命周期系统模型	30
第二章 集团公司对企业生命周期系统的管理	49
第一节 集团公司对企业生命周期系统管理的基本思路	49
第二节 集团公司企业生命周期系统管理的集成	53
第三章 集团公司对企业生命周期系统的宏观管理	59
第一节 从企业生命周期系统管理的角度了解经济周期	59
第二节 企业生命周期系统对经济周期的细分管理	65
第四章 集团公司对企业生命周期系统的中观管理	79
第一节 产业生命周期的管理	79
第二节 技术生命周期的管理	87
第三节 市场生命周期的管理	93
第四节 需求生命周期的管理	99
第五节 家庭生命周期的管理	102
第五章 集团公司对企业生命周期系统共性的管理	113
第一节 企业组织生命周期的管理	113
第二节 企业文化生命周期的管理	118
第三节 企业家生命周期的管理	124
第四节 企业核心能力生命周期的管理	131
第六章 集团公司对不同类型企业生命周期的管理	141
第一节 企业生命周期的管理	141

第二节	新创企业生命周期的管理	150
第三节	中小企业生命周期的管理	159
第四节	家族企业生命周期的管理	168
第五节	上市公司生命周期的管理	176
第六节	高新技术企业生命周期的管理	184
第七节	商业企业生命周期的管理	190
第八节	中外合营企业生命周期的管理	197
第七章	集团公司对企业各项经营业务周期的管理	201
第一节	产品生命周期的管理	201
第二节	国际产品生命周期的管理	221
第三节	社会产品生命周期的管理	231
第四节	可持续发展产品生命周期的管理	235
第五节	服务产品生命周期的管理	248
第六节	项目生命周期的管理	254
第八章	集团公司对企业无形资产生命周期的管理	269
第一节	品牌生命周期的管理	269
第二节	客户关系生命周期的管理	277
第九章	集团公司生命周期系统要素的管理	293
第一节	企业研发生命周期的管理	293
第二节	产品生产周期的管理	298
第三节	库存周期的管理	305
第四节	企业固定设施寿命周期的管理	310
第五节	产品寿命周期成本的管理	315
第六节	企业财务生命周期的管理	322
第七节	生产经营信息生命周期的管理	325
第八节	技术经济文件生命周期的管理	333
参考文献		339

集团公司的企业生命周期系统

古希腊哲学家亚里士多德曾提出过一个著名的命题——“整体大于各个孤立部分的总和”，这个命题已被现代系统科学确定为一个重要的定律。这里所说的“大于”不仅是“量变”($1+1>2$)，而且是一种“质变”，是指在各部分组成一个系统后产生了整体的功能，即系统功能。系统功能大大超过了各个部分功能的总和。

研究集团公司的企业生命周期系统，是因为它具有单体企业不可比拟的协同作用、优势互补和聚合效应。一个系统是由处于动态相互作用中的各个子系统组合而成，母系统和各个子系统之间的联合作用称为协同作用。协同作用通常可以区分出正协同作用、负协同作用和中性协同作用三种形态。只有当正协同作用发生在各个组成部分的特定组合中，系统才能产生出附加效益或效率。协同作用的形成源于一致性要求和互补性要求。企业集团是由若干个企业子系统组成的整体系统，而集团公司是其中的母公司。每个企业是整个系统中的动态相互作用的有机组合部分，它们的联合必将形成协同作用。同时集团公司还是各种资源和经营活动构成的动态系统，不同环境因素之间、不同层次的环境组合中自然会集聚很多来自不同子系统的优势元素，形成优势互补的整体系统格局。集团公司以雄厚的资金、庞大的规模、先进的技术、众多的人才、竞争中的有利地位、广泛的信息网络和市场渠道，使其不仅可以实现规模经济效益，而且也引导和规范了其成员企业共同发展，使整个集团公司形成目标一致、行动协调、顾全大局和相互依靠的统一整体，即形成了集团公司的聚合效应。集团公司的聚合效应主要来源于利益、制度和理念形成的聚合。

第一节 企业生命周期系统

“生命”是哲学中最古老、最重要和最复杂的问题之一。仿生学是通过对生命系统的结构性质、能量转换及信息过程的研究来了解和认识生命活动的本质与规律，在建立科学的模型与理论之后，将所获得的知识用于改造现有的或创新的系统。在现代科学的发展过程中，生态学与各门科学的交叉渗透尤为突出。生物结构的精巧和高效，在为仿生

学提供了无穷无尽原型的同时,也为研究者提供了新的思路和方法。企业仿生学是仿生学研究的一个分支。企业仿生学是把企业视为生命体,以生物各种各样的特征为模拟对象,以系统的观点全面地分析各种生态环境的相互关系,探讨生态环境中各种生态因子对企业的作用机理和规律,并以此来认识企业及环境中的各种现象,研究企业的生存和持续发展问题。

企业仿生学为企业生命周期系统管理提供了强大的理论基础。企业生态与生物生态有许多相似之处,如两者都要经历诞生、成长、繁殖、衰老及死亡的过程;两者都必须有新陈代谢的能力,一旦新陈代谢结束,生命也告终止。企业的新陈代谢是指围绕着企业的生产经营活动所发生的企业内部及与外部环境之间能量、物质、信息交换和转移的过程,也是企业内、外部的人才流、物流、现金流和信息流不断流转的过程。在企业的新陈代谢过程中,也有类似于人类的思维中枢系统、神经系统、血液循环系统、消化系统、泌尿系统、免疫系统和养生保健系统等机构,它们分担着不同的任务。企业的思维中枢系统由企业的董事会和首席执行官等高层管理者组成,主要对企业的组织结构、市场、财务、产品、服务、文化和战略计划等方面做出决策,这种决策关系到企业的成长和生命的质量。企业的神经系统主要包括战略规划信息系统、管理决策信息系统和企业运营信息系统等。企业的信息系统必须与外界相互作用,并具有获取资料和对信息发生反应的能力。企业的血液循环系统是财务管理。财务管理为企业的资金运作提供保障,并通过会计职能预测企业的前景。企业的消化系统是市场营销。一个企业的健康状况从根本上来说取决于市场销售部门,它直接关系到对本企业产品和服务的消化能力。企业的泌尿系统是运营管理。当管理系统不发生作用时,混乱就会接踵而至。企业的免疫系统是危机管理与预警体制。企业的健康经常处于内外夹击的威胁之中。就企业内部而言,企业需要掌握职员思想和行为情况;就企业外部而言,企业需要具有能够正确处理不同类型入侵者的免疫力。企业的养生保健系统主要包括培养企业资源、调整和完善企业理念、塑造企业形象、构建价值均衡体系、实施财务保守战略等方面。

“周期”是自然界和人类社会的普遍现象。从一般意义上理解周期的特征,即为等间隔性和重复性。这种特征在数学上表示为: $f(X) = f(X + nT)$ 。 T 为周期, n 为自然数。经济活动中的周期是指经济现象或变量在连续过程中重复出现涨落的情况,强调的只是再现性和重复性。众所周知,经济活动中的周期往往不是机械的、完全规则的形态。从经济发展的历史来看,虽然经济活动中的各种周期有其相似之处,但任何两次即使是同类的、同种的周期都不可能是完全相同的。人们常常在平均的、概率的意义上发现和研究经济活动中的周期,所以经济活动中的周期通常具有重复性,但不具有等间隔性。经济活动中周期的共同点是每一个完整的周期一般具有大致相同的过程,如诞生期、成长期、成熟期和衰退期,我们称之为典型周期形态。典型周期形态在一定时期内各个阶段的主要特征是相对稳定的,形成经济活动中周期的规律性。经济活动中周期的不同点是

每个周期形态中周期的持续时间、波动幅度、各阶段的特点、波动频率和波形不完全一样,甚至有些经济活动中周期的过程都是不完整的,形成异型周期形态,构成经济活动中周期的特殊性。

一、企业生命周期假说

从文字上理解,生命周期的含义与它的内涵确实有一定的出入。生物体生命周期是生命随着时间顺延从生到死的演进过程。由于对每一个生物体个体来说,生命的全部过程是不可逆、不可重复的。这个过程严格来说不是周期,也不存在周期。但由于长期以来,学者们在研究生命随时间演进时,已习惯于称之为“生命周期”,并且就目前的科研与企业实践的现状来看,即使是在国外的管理学科中,对此研究的表述也是同样的。如爱迪思博士的名著《企业生命周期》^①。因此,对长期以来已约定俗成的习惯用语是加以纠正为妥,还是在定义生命周期时明确指出为好,还有待商榷。目前在研究企业生命周期系统管理时,暂且先按早已习惯的说法仍然称之为“生命周期”。但必须明确的是,在研究企业生命周期系统管理的论述中,“生命周期”的说法有时指其本义,即存在和表现为可逆的、可重复的真正意义上的“生命周期”。如产品生命周期、产业生命周期等。有时也用于阐述一些不可逆、不可重复的,随着时间顺延从生到死的演进过程。如企业家职业生命周期等。这在该领域的研究与实践中一般不会引起误解和歧义。但是为了理论探讨中的严谨性,做出说明是必要的。因为企业生命周期系统管理是科学的,那么对它研究的态度,首先应该是追求科学的。

生物体都有其生命和生命周期,每个生物体的生命周期都有其规律性可循。生物体的生命是“自然生命”,它们的行为服从自然法则,无论每个生物体的生命周期有多长,最终必然走向死亡。即每个生物体的生命是有限的,长生不老、返老还童是生物界美好的幻想和永存的期盼。企业不是生物体,是人工创造的“社会生命系统”。企业的生命是“人工生命”,企业的一切活动都是人为的结果。将企业视为生物体,提出企业生命周期的假说,完全是人们为了描述、研究企业生存发展规律的方便。尽管企业不具备生命的性质,却与生命系统有着极大的相似性,它有着自身的活力、运动方式、寿命极限和生命周期。企业的成长并非呈线性发展,在其或长或短的寿命中,呈现出有规律的周期性变化,正如人的一生一般要经过孕育期、婴儿期、儿童期、青年期、成年期和老年期一样,企业的寿命一般也要经过创业期、成长期、成熟期及衰退期。正因为企业具备了与生命系统的相似性,企业生命系统理论才得以提出,企业生命周期假说才可以成立。较早的系统研究企业生命周期理论的学者是爱迪思博士,他的著作《企业生命周期》流传甚广,影

^① 伊查克·爱迪思. 赵睿,陈甦,何燕生译. 企业生命周期. 北京: 中国社会科学出版社, 1997

响颇大。企业生命周期既然是一种参照生物体生命周期的假说,那么对企业生命周期的描述与研究,一方面要参考、仿照每个生物体的生命周期的规律性,另一方面还要充分考虑企业这个“人造物”与生物体的实质不同,做到尽可能客观地、科学地描述和研究企业的生存发展规律。如果我们假设企业从诞生到衰亡都有其生命周期,且每个企业生命周期必有一条、仅有一条、惟有一条。完整的企业生命周期,可以人为地划分成各个阶段。企业在生命周期的任何一个阶段都有可能夭折。另外,企业生命周期可以是无限的,企业可能死亡,但不是必然死亡。企业作为人工系统,它的死亡一般不是自身固有结构造成的,而是人工设计和人为因素造成的。如法定寿命周期结束,即营业执照上规定的有效经营期届满。再如管理寿命周期结束,指涉及某些原因不愿意继续经营,或由于经营不善不能继续经营造成的企业死亡。这种死亡不具有客观必然性,即企业不是必然死亡、必须死亡。当然从长远来看,宇宙、人类、国家都会死亡,那么企业当然也会死亡。因此,只要假设一段足够长的时期,研究企业持续的生存发展既是可能的、必要的。再有企业生命周期过程常常是可逆的,企业的返老还童现象屡见不鲜,学者们常把企业到了成熟期又返老还童的现象称之为“企业再造”、“企业蜕变”和“二次创业”等。

企业生命周期系统既不同于每个生物体的生命周期,也不同于企业生命周期。它是人造系统,是指在经济活动中与企业息息相关的各种生命周期的集合。构成企业生命周期系统的每一种生命周期,作为系统元素,既保持着各自的独立性,同时又与系统内其他生命周期存在着千丝万缕的联系。从数量上说,它是由几十种生命周期组成的;从形式上看,它不是用一条曲线描述的,而是一簇曲线的集合,即形成了一个企业生命周期的簇族(见表 1-1-1)。

表 1-1-1 企业生命周期系统一览表

企业生命周期的参照系统	生物体生命周期
企业生命周期的宏观系统 (高层系统、母系统)	经济周期 本国的经济周期 东道国的经济周期 相关国的(周边、洲际、合作者)经济周期 各国的经济周期
企业生命周期的中观系统 (中层系统、子系统、母系统)	产业生命周期(行业生命周期) 技术生命周期 市场生命周期 需求生命周期 家庭生命周期

续表

企业生命周期的参照系统		生物体生命周期	
企业生命周期的微观系统 (基层系统、子系统、母系统)	企业	企业共性	企业组织生命周期 企业文化生命周期 企业家生命周期 企业核心能力生命周期
		不同类型企业	企业生命周期 新创企业生命周期 中小企业生命周期 家族企业生命周期 上市企业生命周期 高新技术企业生命周期 商业企业生命周期 中外合营企业生命周期
	产品	有形部分	产品生命周期 国际产品生命周期 社会产品生命周期 可持续发展产品生命周期 服务产品生命周期 项目生命周期
		无形资产	品牌生命周期 客户关系生命周期
企业生命周期的微观系统 (要素系统、子系统)	企业研发生命周期(产品开发周期) 产品生产周期 库存周期 企业固定设施生命周期 产品生命周期成本 企业财务生命周期 生产经营信息生命周期 技术经济文件生命周期		

企业生命周期系统中的每一种生命周期,作为相对独立的生命周期理论,早已经过许多专家的长期研究,有的理论已经相当完整了。各种生命周期在我国的教学科研中,分别设置在不同的学科里阐述研究:生物体生命周期在生命科学中研究,经济周期在经济学中研究,产业生命(行业)周期在产业经济学中研究,技术生命周期在技术创新学中研究,市场生命周期在新产品开发中研究,需求生命周期在消费心理学中研究,家庭生命周期在消费行为学中研究,企业组织生命周期在组织行为学中研究,企业文化生命周期在企业文化中研究,企业家生命周期在人才学中研究,企业核心竞争力生命周期在竞争战略中研究,企业生命周期在企业管理学中研究,新创企业生命周期在创业学中研究,家

族企业生命周期在私营经济中研究,中小企业生命周期在中小企业管理中研究,上市企业生命周期在证券期货中研究,高新技术企业生命周期在高新技术企业管理中研究,零售企业生命周期在商业企业管理中研究,中外合营企业生命周期在合营企业管理中研究,产品生命周期在市场营销学中研究,国际产品生命周期在国际市场营销学和国际贸易中研究,社会产品生命周期在社会学中研究,可持续发展产品生命周期在环境保护中研究,服务产品生命周期在服务营销中研究,项目生命周期在项目管理中研究,品牌生命周期在企业形象设计中研究,客户关系生命周期在客户关系管理中研究,研发生命周期(产品开发周期)在企业研究与开发中研究,产品生产周期在生产运作管理中研究,库存周期在物资管理中研究,固定设施生命周期在设备管理中研究,产品生命周期成本在成本管理中研究,财务生命周期在财务管理中研究,生产经营信息生命周期在信息管理学中研究,技术经济文件生命周期在档案学中研究。以上这种对生命周期理论的研究方式,作为学术性探讨是行之有效无可非议的。同时它们分别在不同类型企业的实践中也应用得非常普遍和成功。然而,在实际经济活动中,企业是兼备了综合性、系统性、随机性等各种特性的有机整体。企业每天从事的各种业务,很难像理论界那样人为地将本来是混杂在一起的内容,分门别类、层层剥离和逐条细分。另外,从事企业实际工作的人员,也很难像研究人员那样,能够掌握多门学科中如此高深繁杂的理论。企业需要面对的从要素到产品、从专项到综合、从基层到高层、从内部到外部、从微观到宏观,由若干种相依相克、相辅相成、重叠交叉、错综复杂的生命周期构成的庞大的企业生命周期系统,至今未被学术界和企业界所重视,企业生命周期系统管理更是未被企业广泛实施。因此,为了能够将诸多理论更加有效地付诸实施,本书提出企业生命周期系统理论,并且重点研究企业生命周期系统管理,试图对已经在理论上剥离过的各种与企业相关的生命周期,进行应用时的融合,变成企业想用、可用和实用的管理工具。

二、企业生命周期系统的构成

生物体生命周期 生态系统中的每个生物体都是系统中的一个元素,生物体之间互为依存、和谐发展。对于每个生物体来说,有生必有死,由生到死的生命过程明确地显示出生物体在空间中的存在与运行规律,这种规律受生物体内基因和地球物理场控制,能够通过生殖传递并在子代稳定地表现。生物体的生命过程呈现出明显的周期性,一般要顺序经历诞生期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段。在生命系统中,植物有春天的新芽与花朵,秋日的硕果和落叶。银杏能活上千年,而短命的菊花只有十几天的生存期。动物有冬眠与春欢,候鸟的南来北往,鱼类的生殖洄游。细菌10分钟分裂一代,也经历了生长、分化、发育、衰老和死亡等不可逆转的过程。人日出而做、日落而息,一日三餐,每分钟60~80次心跳,15~20次呼吸,女性每28天一次排卵,周而复始。生物体的生命周期是对环境的长期适应形成的,一旦被打破就会影响生物的正常生活,轻的产生不良反

应,发生异变,重的甚至会引起早衰和夭折。所以研究每个生物体的生命周期,使生命更为有序,是一切活动得以进行的基础。

生理学界把人的生命周期分成3个阶段:生长发育期、成长期和老年期。人们经过研究发现,如果把人的死亡率视为仪器的失效率,则人的生命周期3阶段可用仪器失效规律的“浴盆曲线”来表示。将仪器失效规律中的早期失效期对应人体生命周期的生长发育期。这一阶段由于人体器官尚未成熟,人体各部分的功能耦合尚未完成,死亡率较高,正如医学家所说:“胚胎在最初三个月时很易受损……,胎儿娩出时,也容易受到伤害。新生儿期是很危险的……。但是,如果一个孩子没有危及生命的畸形,且安然度过了他的第一个生日,则很可能会活到老年。”将仪器失效规律中的随机失效期对应人体生命周期的成年期。这一阶段是人体组织最为稳定的时期,死亡率很低。仪器失效规律中的耗损失效期对应人体生命周期的老年期。这时由于器官劳损、代谢物积聚以及细胞损伤等原因使人体机能逐渐衰弱,导致人体老化,死亡率逐渐升高。^①

经济周期 经济周期是一种极为复杂的、经济总体发展过程中常见的经济现象,是经济系统存在和发展的表现形式。经济周期理论是对一国宏观经济短期周期性波动的研究。研究的目的是为了有效地降低经济周期波动的强度,减少它对经济系统存在和发展的负面影响。在各国实际经济活动中,企图控制经济周期是不现实的,奢望消灭经济周期更是不可能的。

美国经济学家萨缪尔森在《经济学》^②中指出:“经济情况很少静止不变,在繁荣之后,可以有恐慌和暴跌。经济扩展让位于衰退,国民收入、就业和生产下降,价格和利润跌落,工人失业。当最终达到最低点以后,复苏开始出现。复苏可以是缓慢的,也可以是快速的。它可以是不完全的,也可以强大到足以导致新的高涨。新的高涨可以表现为长期持续的旺盛需求、充足的就业机会以及增长的生活标准。它可以表现为短暂的价格膨胀和投机活动,接踵而来的是又一次灾难性的萧条。简单地说,这就是所谓的‘经济周期’。”经济的周期性波动在市场经济国家的每一次的循环都不尽相同,每次经济周期波动的长度与深度也不一样,但其共同点都是繁荣与萧条的交替。经济的周期性波动规律首先是经济活动的扩张,然后是收缩,接着又是扩张,根据这些共同特征,可以将每一次经济周期划分为复苏、扩张、收缩和萧条4个阶段。

进入21世纪,区域战争、纠纷连续不断,各国的政治危机、经济危机和金融危机此起彼伏。企业参与世界经济循环,将面临着更加复杂综合的经济形势。各国的经济情况、经济环境和经济政策的差异,导致各国经济周期的差异性。因此,企业生命周期系统中的各种生命周期不仅受本国的经济周期的影响,还要受到相关国(周边、洲际、合作者)的经济周期的影响,以至于受到各国经济周期的综合影响。这些影响虽然在短期内存在着

① 谢科范,罗险峰,胡继灵. 企业生存风险. 北京:经济管理出版社,2001,167~168

② 席西民主编. 企业外部环境分析. 北京:高等教育出版社,2001,77

较强的随机性,但从全球经济的长远发展看,它的轨迹仍存在着一定的规律性和稳定性。

产业生命周期 产业生命周期是指一个产业从出现到完全退出社会经济领域所经历的全部时间。即一个产业在国民经济中所存在的时间长度。完整的产业生命周期一般可划分为4个阶段:形成期、成长期、强盛期和萎缩期。

产业生命周期的讨论,一方面,只要存在社会分工和社会化大生产,那么由不同的产业集合而成的产业总体就形成整个国民经济。产业总体永久存在,没有生命周期,只构成一国的经济周期。另一方面,产业总体同时又是由众多具体的单个产业构成,而单个具体的产业是生产同类产品的企业的集合。企业生命周期系统中的产业生命周期均指单个具体的产业生命周期。产业生命周期的研究通常只重视行业的整体发展水平,对产品具体的型号、质量、规格和价格等差异一般不作为研究的重点。

技术生命周期 进行技术资源分配的一个有效工具是技术生命周期。它表明了某种重大的或基本的技术创新在时间推移过程中的演变发展。技术生命周期是通过使用该项技术创新所生产的产品的产出发展来测算和反映的。技术生命周期一般被划分为不稳定阶段(起始期)、过渡阶段(成长期)和稳定阶段(成熟期)3个阶段。广义的技术生命周期是指技术生命周期的全过程。它包括技术创新成果化、技术创新企业化和技术创新商业化3个依次顺接的阶段。第一阶段是技术创新成果化,即狭义的技术生命周期。它是从零开始,首先在研究单位或高等院校展开,是研究单位或高等院校参考了制造者和消费者的意见所做出的单方决策。第二阶段是技术创新企业化,即企业研发生命周期。它是技术创新从研究单位到企业的转化。该转化更多地取决于制造者的单方决策。第三阶段是技术创新商业化,即市场生命周期。它是技术创新从企业到用户的转化。该转化更多地取决于制造者、经营者和消费者三方的共同决策。对于企业研发生命周期和市场生命周期,后面将作为专门问题单独研究。

市场生命周期 市场生命周期理论认为,当一种产品创造出来以供应未满足的需要时,新市场就出现了。创新者经常为大宗市场设计一种产品,竞争者用类似的产品进入市场,导致了市场的成长;接着增长速度放慢,市场就进入了成熟期;然后市场开始了日益增长的分裂阶段,直到某个企业引入一项强大的新属性为止。这时市场被结合成少数几块大的部分。由于其他企业不断仿制这些新属性,使这个阶段不会持续很久,市场进入再结合和分裂这两个阶段的周而复始的循环;市场再结合的基础是创新,而分裂的基础是竞争。最后一种更优良的新产品形式被发现,原产品市场最终衰退。市场生命周期的4个阶段一般为出现阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。

需求生命周期 市场营销的起点是需求和欲望,市场营销的核心是需求,产品是满足一种需求的众多手段中的一种。一系列的产品形式是为了满足某一时期的某种特定的需求。人类的需求是多变的,旧的需求满足后又会产生新的需求。就人类的需求总体而言,需求是无限的。但从某一方面的需求来看,需求不仅是有限的,而且每一项新需求还有一个需求生命周期。每个需求生命周期可以划分为5个阶段:出现期、加速成长期、

缓慢增长期、成熟期和衰退期。

家庭生命周期 家庭是很多产品的基本消费单位。像电饭锅、家电、家具等产品都是以“户”为消费单位购买的,而鞋帽、食品等产品是以“人”为消费单位购买的。家庭从组建到解体,随着时间的推移会经历一系列阶段,并且这些阶段相互之间存在着明显的区别,意味着家庭的演变也有其规律性,即家庭生命周期。家庭生命周期是从由若干人组成家庭开始到家庭解体的全部时间。家庭生命周期可以分成青年单身阶段、新婚夫妇阶段、满巢期Ⅰ、满巢期Ⅱ、满巢期Ⅲ、空巢期Ⅰ、空巢期Ⅱ、老年单身阶段8个时期。

企业组织生命周期 企业组织是社会进步、制度和分工的结果和产物。它除了具有生命系统固有的特征外,同时也具有生命周期。企业作为一级组织,其组织结构的设计与调整是企业得以更好地生存和发展的基础。一个企业的组织结构不是一成不变的,它会随着经济环境的变化,随着其他各种与经济相关的生命周期的变化而变化。企业组织结构也有生命周期,一般从无结构期,到初步结构期,再到结构完整期,最后到结构老化期4个阶段。一个合适的企业组织结构,应该能够在规模经济与区域经济、交易成本、代理成本和信息流动之间进行有效的平衡。这表明,对于一个特定的企业来说,最佳组织结构形式依赖于它所处的特定环境,对所有企业来说,并不存在统一的、在所有情况下都是“最佳”的组织结构。技术和任务的相互依赖性、信息流动以及分化与整合之间的平衡,可能会对不同结构组织的相对效率产生影响,这是权变理论在企业组织生命周期中的应用,这对于企业如何从组织结构上适应各种经济周期波动具有重要的参考意义。

企业文化生命周期 企业具有生命周期,作为实施企业战略目标的企业文化同样具有生命周期,而且这两个周期是息息相关的。认识到企业和企业文化的周期性规律,同时确认企业及其文化所处的周期阶段,对企业的生存和发展具有重大意义。企业应该通过对企业文化的良好管理,支持并促进企业目标的实现和效率的提高,使企业在多变的环境中创造竞争优势,并在良性循环中稳步提高。

任何一种文化都是在不断变化的,静止不变的文化是不存在的。企业文化也不例外。随着企业组织的生命周期变迁,一个企业的文化通常要经历3个状态:变革状态、稳定状态和衰退状态。一般来说,企业文化的变化与企业组织的兴衰变化是有因果联系的。企业可以通过行动、文化的凝聚与保持、偏离与惰性、危机、混乱、众望所归的领导、反省和创造8个阶段详细分析企业文化的生命周期。

企业家生命周期 企业是人工系统,人们在设立企业的同时,已将自己的意愿赋予了企业,期望通过企业的活动实现创业者的目的。企业的任何活动都是人的生命活动、思维活动的延续。是人们操纵各项生产设施,对投入的物质资源进行加工,并将人的劳动价值追加其上下后形成对外输出的、能为其他人接受的产品或服务。实际上,企业就是一种人群的结合方式。在企业群体中,每个员工不但保留了各自的独立性、独立目标和各种利益,而且同时形成了共同的目标,即企业目标。企业中的成员通过完成企业目标,实现企业的生存和发展,进而实现企业群体内每个员工的个人目标。显然,在企业群体