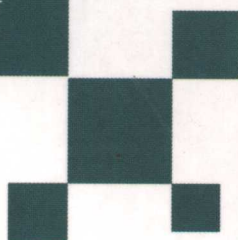




国家中小企业银河培训工程系列教材  
National SME Galaxy Training Project Series



创业者丛书 ENTREPRENEUR

# 收获 一个企业

吴昊 熊飞等编著

HARVESTING A ENTREPRENEURIAL  
VENTURE



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

创业者丛书

# 收获一个企业

吴昊 熊飞 等编著



机械工业出版社

本套丛书的编写定位于准备创业的广大学生、社会青年、社会各层次群众及正在经营中小企业的创业者，按照一个创业者经历创业过程的先后顺序进行编写，先从如何创办一个企业入手，然后经营管理一个企业，最终收获一个企业。丛书首先给读者提供一个清晰、系统、生动的创业模式与关键步骤，并帮助创业者了解如何获得一些创业资源的相关信息。其次，丛书还采用理论与实践相结合的方式，从管理的科学性入手，结合小企业的管理实践，探讨提高和改善小企业管理的科学之路。

《收获一个企业》是本套丛书的高级本，主要讲述创业成功之后，如何使创业者获得相应收益，即企业获得更大的发展或出售企业，主要包括如何使一个小企业成长，企业家精神对创业企业的重要性，小企业壮大的发展契机与战略，企业扩张战略及实施，以及如何评估企业价值以准备企业上市或售出等内容。试图给创业者如何收获自己的创业成果提供一些理论性的建议或启发。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

收获一个企业 / 吴昊, 熊飞等编著. — 北京: 机械工业出版社, 2005.8  
(创业者丛书)  
ISBN 7-111-17202-7

I. 收... II. ①吴...②熊... III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092751 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)  
策划编辑: 常淑茶 责任编辑: 任淑杰 版式设计: 霍永明  
责任印制: 陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2005 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷  
787mm × 1092mm 1/16 · 18.5 印张 · 1 插图 · 346 千字  
0001 — 5000 册  
定价: 52.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换  
本社购书热线电话 (010) 68326294  
封面无防伪标均为盗版

# 前言

创业是激动人心催人奋进的，是千锤百炼始见真金的！创业，充满着希望与诱惑，同时也存在着巨大的挑战与风险。创业，以它独特的魅力不断地改变着一个又一个国家和民族的发展轨迹。

创业是一个过程，在这个过程中，凝结着创业者的心血与劳作。创业也是一种精神，它体现着创业者对事业的执着与追求。在步入21世纪的中国，改革开放和经济建设均已经取得了一系列的辉煌成就。经过20多年的艰苦奋斗，我们已经完成了国家经济基础的基本建设，度过了百废待兴、百业待举的发展初期，经过基本积累之后，我们将进入一个经济快速增长的创业时代。创业将成为这个时代的主旋律与最强音！在这个创业时代里，每一个创业者都是值得尊敬的英雄！正是由于创业者的开拓，我们的社会主义事业才会快速发展，我们的强国梦想才会早日实现，我们的民族精神才会再次照亮世界的东方！

**创业者，将会是21世纪中华民族崛起的脊梁！**

但是激情之后还要有理性。面对当前国内大量出现的下岗与失业人口，如何有效地通过创业来解决就业，是摆在每一位国人面前迫在眉睫的事情。

根据中华人民共和国劳动与社会保障部统计，2004年全国下岗失业人数为1400万人左右，城镇新增劳动力1000万人，如果再加上农村富余劳动力向城市转移1000万人，2004年我国面临的待就业人口总

数就大约有3400多万人，而2004年全国城镇实际新增就业岗位只有约900万个。这意味着有近2500万人处于自愿或非自愿的失业状态。

与此同时，根据教育部的统计，2004年高校毕业生总数达280万人，比2003年增加68万人，增幅达到32%。截至2004年9月初，全国普通高校毕业生就业平均就业率为73%，实现就业人数为204万人，也就意味着有近76万大学生无法及时就业。

而更为严峻的是，这种就业状况在近几年之内不会得到缓解，主要原因是我国20世纪80年代生育高峰期出生的人口正在不断进入劳动年龄。并且在扩大高等教育招生规模的政策影响下，自2003年以来大学毕业生数量正在迅速增长，到2006年预计大学毕业生总数将达到400万人，如果按照目前70%的就业率计算，将会有120万大学生无法按时就业。

怎么办？只有创业！摆脱传统思想，通过我们的双手去为自己创造就业机会，为国家创造财富，是每一位有责任感的中国人的最佳选择！

目前，创业活动已经引起了党中央和国务院的高度重视。国家发展与改革委员会、劳动与社会保障部、教育部、科技部、财政部、国家工商总局、国家税务总局等有关部委正在不断出台促进创业的各种鼓励与优惠政策。全国各地的创业培训工作也在当地政府及有关部门的支持组织下蓬勃地发展起来。但目前真正适合我国国情的创业者学习与培训教材却少之寥寥。正是在这种情况下，北航天汇科技孵化器在国家发展与改革委员会中小企业司的支持下，联合北京航博科技有限公司组织编写了本套创业者丛书。

丛书的编者定位于准备创业的广大学生、社会青年、社会各层次群众及正在经营中小企业的创业者。它按照一个创业者经历创业过程的先后顺序进行编写，先从如何创办一个企业入手，然后经营管理一个企业，最终收获一个企业。丛书首先试图给读者提供一个清晰、系统、生动和可参照的创业过程与关键步骤，并帮助创业者了解如何获得一些创业资源的相关信息。其次，丛书还采用理论与实践相结合的方式，从管理的科学性入手，结合小企业的管理实践，探讨提高和改善小企业管理的科学之路。

《创办一个企业》是本套丛书的初级本，主要讲述一个准备创业的创业者如何进行创业机会的选择与分析，有哪些可以利用的社会资源，

如何进行市场评价与风险分析,如何组建管理团队、编写创业计划书及成功地创办企业的过程。该书从一个创业者的角度出发,按照其创业过程中要走的步骤及可能遇到的问题进行编写。

《管理一个企业》是本套丛书的中级本,主要针对拥有企业0~3年的创业者,他们面临的主要是如何解决一个新创企业的生存问题。该书主要讲述如何管理一个创业企业,涉及创业企业管理的战略、组织行为、人员管理、财务管理、税收管理、风险管理、企业领导与组织文化、市场销售与渠道管理等,力图给创业者提供一个良好的创业管理思想指引及工作参考。

《收获一个企业》是本套丛书的高级本,主要讲述创业成功之后,如何使创业者获得相应收益,即企业获得更大的发展或出售企业,主要包括如何使一个小企业成长,企业家精神对创业企业的重要性,小企业壮大的发展契机与战略,企业扩张战略及实施,以及如何评估企业价值以准备企业上市或售出等内容。试图给创业者如何收获自己的创业成果提供一些理论性的建议或启发。

本套丛书的编写结构设计及提纲由熊飞提出,编写工作的组织与落实由北航天汇科技孵化器负责,统稿工作由熊飞、李军、吴昊完成,编写工作得到了国家发展与改革委员会中小企业司服务与创新处有关领导及有关创业教育专家、企业家、优秀创业者和财务管理专家的支持。

参加本书编写的还有宁顺解、李尤、刘天平、李涛,在此对他们的辛勤工作表示感谢,同时还要感谢为本书编写提供了帮助的各位领导、专家及教师。由于时间仓促,书中难免出现不完善的地方,欢迎多提宝贵意见。我们衷心祝愿各位创业者创业成功!

编 者

# 目 录

## 前言

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第1章 企业成长理论与管理重点   | 1  |
| 1.1 企业成长的理论       | 2  |
| 1.1.1 主流的经济学理论    | 3  |
| 1.1.2 企业的生命周期理论   | 4  |
| 1.1.3 演进理论        | 9  |
| 1.1.4 企业战略模型      | 11 |
| 1.1.5 其他理论        | 13 |
| 1.2 影响企业成长的关键问题   | 14 |
| 1.2.1 企业成长的主要障碍   | 14 |
| 1.2.2 企业成长障碍的分类   | 17 |
| 1.2.3 影响企业成长的关键问题 | 18 |
| 1.3 高速成长企业的特征     | 20 |
| 1.3.1 创业企业的活力     | 20 |
| 1.3.2 短命企业的症结     | 22 |
| 本章小结              | 23 |
| 典型案例 希望集团的快速成长    | 24 |
| 讨论与思考             | 25 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第2章 企业家精神与企业的快速成长             | 26 |
| 2.1 创业企业中的企业家因素               | 28 |
| 2.2 企业家与企业家精神                 | 31 |
| 2.2.1 企业家及其分类                 | 31 |
| 2.2.2 企业家的性格特征                | 32 |
| 2.2.3 企业家的素质与企业家精神            | 33 |
| 2.3 培育创业家的企业家精神               | 36 |
| 2.4 有利于创业企业快速成长的企业家           | 40 |
| 2.4.1 创业者的创业动机与企业家的成长欲望       | 40 |
| 2.4.2 企业家在创业企业内部的经营管理重点       | 41 |
| 2.4.3 合理的治理结构与企业家团队建设         | 44 |
| 2.5 复杂环境中的企业家与企业成长(超竞争环境与新7S) | 45 |
| 2.5.1 超竞争环境对企业成长的障碍           | 46 |
| 2.5.2 企业家应对超竞争环境的措施           | 49 |
| 本章小结                          | 50 |
| 典型案例 牛根生与蒙牛乳业——从创业到成长冠军       | 51 |
| 讨论与思考                         | 53 |
| 第3章 企业发展契机与发展战略               | 54 |
| 3.1 企业成长定位及其误区                | 56 |
| 3.1.1 企业成长的含义                 | 56 |
| 3.1.2 企业的成长定位与市场定位            | 57 |
| 3.1.3 企业成长定位的误区               | 59 |
| 3.2 基于可持续成长定位的企业战略框架          | 61 |
| 3.2.1 识别企业竞争地位的分析方法           | 61 |
| 3.2.2 中小企业的V-I-E战略框架          | 65 |
| 3.2.3 演进式调整与V-I-E框架           | 70 |
| 3.2.4 行动的重要性                  | 71 |
| 3.3 成长企业的战略要点                 | 72 |
| 3.3.1 企业成长定位的原则               | 72 |
| 3.3.2 企业不同生命周期的成长战略选择         | 74 |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 3.4 企业发展契机的把握与创造         | 77  |
| 3.4.1 企业禀赋与发展机遇          | 77  |
| 3.4.2 企业成长契机的来源          | 78  |
| 3.4.3 把握成长契机的技能          | 79  |
| 本章小结                     | 80  |
| 典型案例 联想初期的成长契机           | 81  |
| 讨论与思考                    | 82  |
| 第4章 企业成长初期的管理            | 83  |
| 4.1 企业的治理与管理             | 84  |
| 4.1.1 公司的治理              | 85  |
| 4.1.2 公司治理的基本模式          | 86  |
| 4.1.3 公司内部治理的基本原则与治理结构设计 | 87  |
| 4.2 企业核心竞争力的培育           | 91  |
| 4.3 企业正规化建设              | 98  |
| 4.3.1 制度建设               | 98  |
| 4.3.2 组织机构调整             | 100 |
| 4.4 企业成长初期的运作管理          | 104 |
| 4.4.1 企业成长初期的运作问题        | 104 |
| 4.4.2 主要运作问题管理要点         | 106 |
| 本章小结                     | 109 |
| 典型案例 支持公司发展的《华为基本法》      | 110 |
| 讨论与思考                    | 111 |
| 第5章 企业扩张的战略与实施           | 112 |
| 5.1 扩张的准备工作：自我评价         | 113 |
| 5.2 合资                   | 115 |
| 5.2.1 合资的类型              | 115 |
| 5.2.2 合资企业成功要素           | 118 |
| 5.2.3 合资企业的建立与终止         | 119 |
| 5.3 特许经营                 | 120 |
| 5.3.1 特许经营的优势            | 121 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 5.3.2 特许经营的风险            | 124        |
| 5.3.3 建立自己的特许经营系统        | 125        |
| 5.4 收购与兼并                | 127        |
| 5.4.1 公司并购的动因与效应         | 128        |
| 5.4.2 收购战略的风险性           | 133        |
| 5.4.3 并购之后的企业整合          | 134        |
| 5.5 恶意收购                 | 139        |
| 5.5.1 恶意收购的特征与方法         | 140        |
| 5.5.2 反恶意并购的管理策略         | 141        |
| 5.6 杠杆收购                 | 143        |
| 本章小结                     | 145        |
| 典型案例 海尔集团的资产扩张战略         | 146        |
| 讨论与思考                    | 147        |
| <b>第6章 中小企业成长融资</b>      | <b>148</b> |
| 6.1 中小企业成长的资金需求          | 149        |
| 6.1.1 科技型中小企业的基本内涵及特征    | 149        |
| 6.1.2 科技型中小企业不同发展阶段的资金需求 | 150        |
| 6.2 中小企业融资困境             | 152        |
| 6.3 开拓中小企业融资渠道           | 155        |
| 6.3.1 近期融资渠道的建立          | 155        |
| 6.3.2 远期融资渠道的构建          | 157        |
| 6.4 吸引风险投资               | 158        |
| 6.4.1 风险投资的特点与要素         | 159        |
| 6.4.2 中小企业吸引风险投资应注意的问题   | 161        |
| 6.4.3 利用风险投资推动我国中小企业发展   | 162        |
| 6.5 融资计划                 | 164        |
| 6.5.1 融资计划书编写的原则         | 164        |
| 6.5.2 融资计划的内容            | 165        |
| 本章小结                     | 172        |
| 典型案例 亚信集团与风险投资           | 173        |
| 讨论与思考                    | 178        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 第7章 企业价值评估                      | 179 |
| 7.1 估值方法基础                      | 180 |
| 7.1.1 企业价值评估概论                  | 180 |
| 7.1.2 价值评估基本方法                  | 183 |
| 7.2 收益法                         | 192 |
| 7.3 资本资产定价模型                    | 196 |
| 7.3.1 资本资产定价模型 (CAPM) 的应用       | 196 |
| 7.3.2 估计资本资产定价模型 (CAPM) 参数的标准程序 | 200 |
| 7.4 价值的溢价与折价模型                  | 201 |
| 7.5 非上市企业的价值创造                  | 209 |
| 7.5.1 价值和价值创造                   | 210 |
| 7.5.2 上市公司价值创造模式                | 211 |
| 7.5.3 非上市企业价值创造模式               | 212 |
| 7.5.4 衡量价值创造                    | 215 |
| 7.5.5 分析价值创造战略                  | 217 |
| 7.6 高科技创业企业的价值评估                | 220 |
| 7.6.1 高科技企业与传统型企业比较             | 220 |
| 7.6.2 高科技企业价值评估的难点              | 221 |
| 7.6.3 高科技企业价值评估方法选择及调整          | 222 |
| 本章小结                            | 225 |
| 典型案例1 期权法评估公司价值: 王氏实验室          | 226 |
| 典型案例2 太阳镜批发销售公司是否应该出售           | 227 |
| 讨论与思考                           | 227 |
| 思考题                             | 228 |
| 第8章 公司上市                        | 229 |
| 8.1 上市公司及其上市的方式                 | 230 |
| 8.2 公开发行股票与上市                   | 231 |
| 8.2.1 公开发行股票与上市的利弊              | 231 |
| 8.2.2 公开发行股票的条件                 | 232 |
| 8.2.3 股票上市的条件及其基本程序             | 233 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 8.2.4 股票承销商的选择      | 236 |
| 8.3 深圳证券交易所中小企业板    | 239 |
| 8.4 境外融资市场          | 242 |
| 8.4.1 美国证券市场        | 243 |
| 8.4.2 香港创业板市场       | 245 |
| 8.5 境外上市及其注意事项      | 246 |
| 本章小结                | 250 |
| 典型案例 鑫盛世纪的融资之旅      | 251 |
| 讨论与思考               | 254 |
| 思考题                 | 254 |
| 第9章 企业终止与收获战略       | 255 |
| 9.1 企业破产概述          | 257 |
| 9.2 管理企业的衰退         | 260 |
| 9.2.1 识别危机情况        | 260 |
| 9.2.2 管理危机与衰退       | 262 |
| 9.3 清算破产            | 263 |
| 9.4 重组破产            | 264 |
| 9.5 延期付款计划          | 266 |
| 9.6 破产与再创业          | 267 |
| 9.7 企业的延续           | 269 |
| 9.7.1 家族企业治理结构的演变过程 | 269 |
| 9.7.2 家族企业的移交       | 271 |
| 9.8 企业的收获战略         | 273 |
| 本章小结                | 278 |
| 典型案例 EFL办公家具公司的生存困境 | 279 |
| 讨论与思考               | 280 |
| 参考文献                | 281 |

# 第 4 章

## 企业成长理论与管理重点

### 典型案例

#### 思科公司通过并购迅速成长<sup>①</sup>

思科公司成立于1984年，是一家新兴的高科技公司，主要面向企业和个人用户提供互联网相关的设备和软件，在全球互联网骨干网中有80%以上的交换器和路由器是思科公司的产品，到2000年的时候，思科公司在美国纳斯达克市场上的总市值甚至一度超过了微软。在短短的20年里，思科公司从一家默默无闻的小公司迅速成长为世界知名的大企业，在很大的程度上是由于思科总是能够抓住市场机会，通过兼并等方式，吸收自己急需的关键技术，从而避免了巨额的研发费用，并迅速跟上技术发展的前沿。

在过去的几年里，思科公司先后兼并了80多家公司，平均每年近10家，并且这些收购与兼并都获得了很大的成功。1999年，思科公司看中了一家生产光纤设备的公司Cerent公司。Cerent公司在光缆的数据传输中具有核心的技术。鉴于光纤设备在未来网络中的巨大应用前景，在经过深思熟虑以后，思科公司决定耗资63亿美元对其进行收购。这是思科迄今为止最大的一笔收购行动，而谈判只用了三天时间。通过这项收购，思科公司迅速掌握了光纤设备的生产技术，根据一些市场人士的分析，这项技术每年至少可为思科公司赚取25亿美元的收入。

<sup>①</sup> 见参考文献1

在思科公司看来, 它们的实验室是整个硅谷, 整个硅谷所有的IT新技术都可以为其所用, 在思科公司所有的技术里面, 有大约30%左右是利用收购获得的, 思科公司收购这些企业并不仅仅是为了扩大市场份额, 相反, 它们的每一次收购所看中的总是对方的核心技术与能力。思科在收购过程中, 还特别注意挽留掌握关键技术的骨干人员, 思科公司甚至认为, 与其说它们是在收购企业, 不如说它们是在收购人才。这样, 思科在收购企业的同时还获得了大量的技术与研发人才。通过收购行动, 思科公司不仅获得了自己想要的技术, 填补了自己的产品空缺, 而且还迅速建立起自己的研发体系、生产制造体系和销售体系, 从而以较低的代价, 获得了快速成长。

### 学习目标

1. 了解企业成长的过程。
2. 了解有关企业成长的基本理论。
3. 掌握企业成长的规律。
4. 识别影响企业成长的关键因素。
5. 明确成长企业的战略要点。
6. 识别高成长企业的特征与短命企业的病症。

中小企业在社会经济发展过程中占有举足轻重的地位, 按照工商注册的数量统计, 我国目前的中小企业超过1 000万家, 占全国企业总数的99%, 约占整个产值的50%, 利税的43%, 出口创汇的60%, 销售额的53%。从这组数字我们可以看到, 中小企业对于稳定经济、推动就业都有不可替代的作用。在一个国家的经济中, 小、中、大企业共同构成了国民经济持续健康发展的基础。正因为如此, 小企业的快速健康发展一直是各国政府与理论界重点关注的领域。

### 1.1 企业成长的理论

描述企业成长  
有关理论的要点。

新企业的成长是一个渐进的过程, 在这一过程中, 大多数企业发育不良或走向夭折。像蒙牛乳业这样一开始就拥有人才、一整套发展战略, 从创业开始就走向高速发展的企业是极少的, 大多数创业企业的成

长都要经历一个很长的、多阶段的过程，因而需要进行持续不断的变革，有多种经济理论对这一过程进行了解释。

### 1.1.1 主流的经济学理论

传统的微观经济学理论所关注的是众多同质的竞争者之间的完全竞争，企业之间无差异性的假设也关注到了企业特性的变化，但这一特性的变化是现有企业的成长变革所带来的，还是企业在创立时就已有的，二者是没有差别的。传统的微观经济学主要研究了供给与需求之间的关系，所以并没有告诉我们企业成长与衰败的原因。经济学的两个主要分支——产业组织理论与交易费用理论则注意到了企业的规模与成长过程的差异。

最优经济规模理论描述了小企业的存在与规模变化的原因。一般的经济理论认为，企业的单位成本曲线（产出与单位成本之间的关系）是“U型”的，如图1-1所示，该曲线的位置与形状由企业的特性所决定。一家企业的规模无论是高于或低于最优经济规模（使平均成本达到最低的产量水平，简称MES） $X_0$ ，单位生产成本都会增加。由于最优经济规模的存在，任何一家以利润最大化为目标的企业都会选择或追求U型曲线的谷底作为实际的生产规模；这就是企业成长的基础动因。

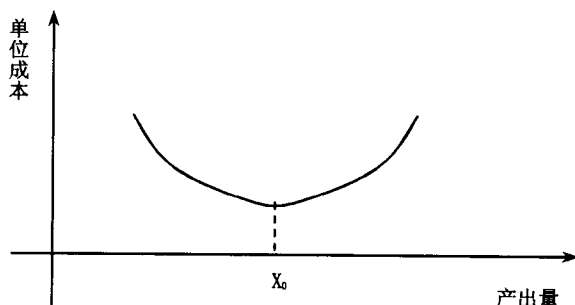


图 1-1 规模经济曲线

当市场容量较小时，用于进行交易的产品量达不到最优经济规模，甚至少于最优经济规模，这会在市场上形成垄断或寡头垄断的格局，市场上为数不多的企业控制着市场，制定垄断价格，从而导致这些企业以次优的规模生产。在这种市场格局下，由于有垄断价格的保护，即使生产成本较高，小企业也能够存活下来。而当市场容量足够

大时,又可能出现两种情况:一种情况是当MES很小时,每家企业都会以这种规模进行生产,于是它们自然就成了小企业;另一种情况是当MES较大时,小企业在这样的条件下很难生存,追求成长是小企业的惟一生存之路。

在全球经济一体化的今天,较小的市场容量或垄断的市场格局已经很难长期存在,理论和实践研究都证实,与大企业相比,小企业的确存在很多不利条件,规模经济是其中之一。规模经济给企业带来的优势主要是平均综合成本的下降:这包括研发费用、管理费用、营销费用等,随着产量的增加,这些费用分摊到单位产品的数额将会减少。除此以外,规模经济还会给企业带来资源利用的经济性、专业化的经济性、纵向整合的经济性、边际扩张的经济性、学习效应等。

1937年科斯(R.H.Coase)提出的交易费用理论解释了企业的性质,对企业的存在以及企业的边界问题提出了一个权威的观点。科斯认为,由于人们对更高经济利益的追求,企业是作为价格机制的替代机制而产生的。因为价格机制的运行会产生一定的成本,这个成本就是因寻求相关信息、组织生产而产生的费用,科斯称其为交易费用。由于企业的存在,尽管不能完全消除,但可以大大降低这些费用,生产者(或企业主)只需与企业内部员工签订一个长期而稳定的合同,而在市场机制下,他必须按照市场价格签订一系列的合同。企业的存在使得交易总可以以一个总的协定代替一系列分散的协定,这一总的协定使得企业能够在一定的限度内对某些要素行使指挥权。

科斯用交易费用理论解释了企业的存在后又分析了决定企业规模的三个因素:①在企业的边界上企业内部新增业务所需的成本与利用价格机制完成这项业务的成本相等;②随着企业内部要素数量的增加,管理者利用这些要素的能力将会递减;③随着企业购买同一要素的数量增加,会导致该要素供给价格的上升,并增加企业的成本。根据这一理论可知企业存在一个最优经济规模或是一个合适的规模。当企业的规模较小时,其交易费用的支出较大,是不经济的,在这种情况下,追求成长,拓展企业的边界就成为理所当然的事情。

#### 1.1.2 企业的生命周期理论

企业的生命周期或称企业成长阶段理论认为,企业的发展是以一种



渐进的方式进行的，像生物体一样，都会经历产生、发展和衰亡的过程。这一理论对企业如何发展作出了预测，并就如何发展新企业向企业家们提出了建议。有众多的学者对小企业的成长阶段进行了研究，他们提出的成长阶段模型有十多种，比较著名的有：劳伦斯·斯坦梅茨（Lawrence L. Steinmetz）的四阶段模型，他系统地分析了小企业的成长过程后发现，典型的小企业成长过程表现为一种“S”形状的曲线，并将这一过程划分为四个阶段；拉瑞·格雷纳（Learry E. Greiner）的五阶段模型，该模型主要描述了企业成长过程中的演变与变革的辩证关系，较好地解释了企业的成长过程，在学术界有较广泛的影响；邱吉尔（Neil C. Churchill）和刘易斯（Virginia L. Lewis）同样把企业的发展过程分为五个阶段，描述了不同的阶段企业可能出现的成长方向，并从企业规模与管理要素两个方面研究了企业成长各阶段的特征；伊查克·爱迪生在其《企业生命周期》一书中把企业的成长过程分为两个阶段、十个时期，其中成长阶段是从孕育期开始，经过婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期。稳定期是企业成长的顶峰，经过这一时期企业就进入了老化阶段，这一阶段一般要经过：贵族期、官僚化早期、官僚期，最后进入死亡期。尽管学者们对企业成长期研究的角度不一样，对企业成长阶段的划分也有粗细的不同，但都是沿用了生物学意义上的比喻，因而没有本质的区别。在此我们重点介绍拉瑞·格雷纳（Learry E. Greiner）的五阶段模型。

### 1. 格雷纳的成长性企业五阶段模型

格雷纳认为成长性企业发展的普遍规律可分为以下五个阶段：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段、精细化阶段、合作阶段（如图1-2所示）。对企业成长阶段的划分不仅使我们了解了企业发展的一般规律，而且有助于我们认识在不同阶段企业成长中的危机与不同阶段的管理重点。格雷纳的五阶段模型概述了组织成长的每个阶段的特性，同时也为管理人员提供了度过每个阶段的经济危机的框架结构。他认为企业的经营过程不存在安全区，因为危机就像一个正在成长的孩子，每次危机都有不同的特征。

（1）创业阶段。在创业的初期，企业有个非常明显的特点，就是更多地依靠创业者的个人创造性和英雄主义。此阶段重点是强调研发，重