

# 从企业生命周期理论 看我国民营企业夭折现象

谢世娟<sup>1</sup>, 陈新国<sup>2</sup>

(1. 山西经济管理干部学院, 山西 太原 030024; 2. 太原理工大学, 山西 太原 030024)

**摘要:**企业像生物有机体一样, 也有一个从生到死、由盛转衰的过程。1990年代以来, 西方管理学者们分别从不同的角度探讨如何延续企业生命的企业生命周期理论。运用企业生命周期理论原理, 分析民营企业夭折现象, 为民营企业走好生命历程提出几点忠告。

**关键词:** 企业生命周期理论; 民营企业; 对策

**中图分类号:** F276.5

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1004-972X(2004)06-0029-02

## 一、企业生命周期理论

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, 系统讨论了组织生命力与生命周期问题。他指出, 与人类或植物不同的是“一个组织生命周期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”。戈登尼尔提出了一系列组织更新强化的法则和具体实施的方法, 这些方法有: 聘请外部咨询顾问、鼓励内部批评、向关键岗位输送新鲜血液、安排职工在不同部门间轮换工作等。

美国爱迪思研究所创始人伊查克·爱迪思博士(Ichak Adizes, Ph. D.)于1989年提出了企业生命周期理论, 把企业生命作为研究对象, 分析其成长和老化原因并提出系统对策。他在其名著《企业生命周期》中认为, 企业与自然界生物一样都遵从“生命周期”规律, 都会经历一个从出生、成长到老化直至死亡的生命历程: “企业的成长与老化同生物体一样, 主要都是通过灵活性与可控性这两大因素之间的关系来表现。企业年轻时充满了灵活性, 但控制力却不一定总是很强; 企业老化时, 关系变了, 可控性增加了, 但灵活性却减少了, 这一情形就像婴儿和老年人之间存在的差别一样。”

爱迪思根据企业所具有的灵活性和可控性把它分为成长和老化两个阶段, 并根据风险偏好、期望值、资金、主导部门、目标导向等因素把这两个阶段细分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期和贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡等, 这可用一根钟形曲线的示意图把它表现出来。

虽然企业生命周期理论揭示了企业生命周期的普遍规

律性, 而事实上, 不同因素的影响, 往往会使企业生命周期的实际曲线形式有别于示意图所示的理论形式。如新技术的采用、成功地进入新兴产业等行动都有可能完全改变企业原有的生命曲线轨迹。如美国的GE公司(General Electric), 历经百年依然光彩夺目; 芬兰的诺基亚公司(NOKIA)从一个木浆商发展成为信息业巨子, 随着信息产业向更深的领域发展而使其百年的演化历史为之焕然一新。相反, 每个时期企业在组织行动力、规范能力、创新和冒险能力、人际关系和横向协调能力上都有所区别, 每个时期都会出现某些病症, 克服这些就可以跨入下一个阶段, 克服不了就会夭折。例如, 在孕育期会出现“创业空想”现象; 在婴儿期企业要讲求行动力, 能够知难而进, 要集中力量去突破一个市场, 企业人员要有吃苦耐劳精神, 要严格控制现金流量, 否则长期现金不足, 丧失目标与意愿, 过早授权与制度化, 会出现创办人失控现象; 在学步期企业要谨慎投资, 每种投资要跟企业本来的核心竞争力匹配, 要建立和加强经营与管理团队, 这一时期如果过快地多角化和过早地分权, 最容易出现因为规划不周而导致危机, 从而落入创业者陷阱; 在青春期, 要避免因为“内斗”失去相互信任而使创办人分裂, 要进行规范化管理, 调和团队冲突, 通过系统化培训建立好职业化的队伍, 否则失去相互信任可能导致企业分化甚至退回到学步期; 同样盛年期维护不好也会出现未老先衰的状况。我国一些民营企业正是在企业成长阶段就纷纷跌落这条曲线, 出现早衰或夭折现象。

## 二、我国民营企业容易夭折的原因

1. 民营企业家的短视行为。我们曾经有一个由计划经济向市场经济转变的转型期, 空子多、机会大, 民营企业靠着

**收稿日期:** 2004-03-21

**作者简介:** 谢世娟(1963—), 女, 江苏南京人, 山西经济管理干部学院副教授, 太原理工大学经济管理学院硕士研究生;  
陈新国(1954—), 男, 山西孝义人, 太原理工大学经济管理学院教授, 硕士生导师, 研究方向: 企业经营战略。

机制灵活发家致富。然而,在这样的市场上,企业家们普遍存在急功近利心理和一夜暴富、投机取巧的短视行为。“百龙”是短视企业的典型,这个曾经在饮水行业小有名气的企业,最终断送在目光短浅的投资决策人手里。“百龙”总裁孙寅贵在《总裁的检讨》一书中写到:“短视行为,我相信这是与我同时期的民营企业经营者的通病,只是程度不同而已。”

客观地讲,我国的民营企业远没有经历过像早期西方资本主义社会自由的而又残酷的大范围的激烈竞争的时代,直到现在,大多数民营企业还缺乏国际竞争的经验。从这个意义上讲,我国的民营企业还处在婴儿期或学步期,按照企业生命周期理论,这两个时期是最容易遭遇挫折或失败的。遇到的主要问题是资金不足,而企业家们以做短期项目见长,缺乏长期目标和长期投资能力,或者将短期资金用在长期项目上,不注意资本运用和资本结构;经营管理缺乏计划和目标;投机意识强,风险意识差。所以,一遇到复杂情况或困难时缺乏应变策略和抗风险能力,往往导致企业夭折。

2. 用经验主义的作法对待生命周期的不同阶段。按照企业生命周期理论,企业在生命周期的不同阶段,有不同的特征问题,在生命周期某一阶段起作用的行为,在另一阶段可能没有作用。许多民营企业却把在创业初期企业成功的经验简单地照搬到成长阶段的不同时期。不可否认,有很多民营企业家在创业初期取得令人瞩目的成绩,像“巨人”、“三株”、“秦池”、“小霸王”等企业的领导人都能利用有限的原始资本、资源,以聪敏的智慧和操作技巧,抓住机遇,创造出惊人的奇迹。遗憾的是他们都没有笑到最后,经验主义使他们只是痛快一时,很快就象泡沫一样破灭和消失了!

3. 民营企业内部治理结构易致内耗。在我国由于没有形成职业经理人队伍,民营企业基本上是依托朋友、家族血缘等关系进行创业的。好处是信任度高,减少了代理成本。但是当企业发展到一定程度时,这种创业时的平等关系却可能产生争斗,导致企业的衰败。而且,完全依托约前关系,可能会碰到多种问题,如创业人员能力约束,正式合约关系软化和具有无限责任等。

研究表明,不同的家族制度影响着企业的生命周期,如欧洲的长子继承制和日本的非血亲联属,不存在分财产的问题,也就不存在因为财产继承而产生的争斗。而中国实行的是分家制度,存在财产分配问题,从而也可能导致家族企业内部的争斗。由初创时的“弟兄”关系到“窝里斗”,最后到分道扬镳,是民营企业治理结构导致的周期性衰败的生动描述。

4. 产品寿命周期影响企业寿命周期。民营企业大多是以一个产品起家的,每一个产品都有类似企业生命周期的一条钟形曲线,从导入、成长、成熟到衰败,且产品寿命周期更加短暂。许多民营企业费了九牛二虎之力开发出一种新产品,然后就躺在该产品上睡大觉,没有持续地开发出第二个产品、第三个产品……也就是说没有找到第二条曲线、第三条曲线……在一个越来越崇尚“技术创新能力就是企业实力的体现”的竞争年代,在产品更新换代周期越来越短的今天,

这样的企业必将衰败。

### 三、民营企业长寿的几点建议

1. 建立核心竞争力,提高企业抗风险能力。所谓核心竞争力,是指企业在经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的、能带来超额利润的独特能力。这种能力决定着企业的命运,奔驰的“严谨”,沃尔玛的“低廉”,联邦快递的“快捷”,索尼的“精巧”,这些使企业毫无例外的成为百年老字号。综合看,核心竞争能力应具有如下特征:要对最终产品或服务的价值有重要贡献;代表了独一无二的并能提供持久竞争优势的能力;有支持多种最终产品或服务的潜能。民营企业要成为长寿公司,做“强”比做“大”更为重要,因此在企业整个生命周期内,建立核心能力以获得持久竞争优势是任何战略中的重中之重。

2. 创新是民营企业生命力的不竭动力。创新包括体制创新、技术创新和管理创新。首先,民营企业要从家族企业向现代企业制度转换,实现治理结构的合理化,完成民营企业的体制创新。其次,通过技术创新建立产品储备制度,用多层次的方法来确定新产品的开发格局,即生产销售一代,试验开发一代,构思准备一代,基础研究开发一代,使产品寿命周期曲线不断延伸,企业不再因产品的衰败而消亡。第三,民营企业应该认识到企业生命周期会影响企业的经营行为,所以企业家要有预测、预见周期的能力,针对企业所处的不同阶段制定不同的经营与发展战略和管理对策。

3. 克服短视行为。大多数已经消亡的公司的致命弱点是缺乏生命体的重要特征——学习和进化能力。他们可以适应周围世界的改变,但却未能随之而演进。为什么那些长寿公司能经受数个世纪的考验,而大多数公司在几年至多几十年就消亡了呢?我们认为,二者之间主要区别在于企业追求上的差异。快速消亡的公司往往是那些把追求利润最大化看成惟一目标的企业;而长寿公司的目标在于自身的生存和发展,它把自己当作富有潜力的、处于永久成长的团体来看待,并以此造就自己的企业。它不仅仅是为顾客提供产品和服务,也不仅是为股东带来利润回报,其目的更大程度上是使企业能够生存和繁荣,利润只是其达到这个目的手段。我国民营企业也只有放弃单纯追求利润的短视行为,把企业的生存和繁荣作为自己一生的追求,在生命周期的每一个阶段通过努力克服环境变化导致的不适应性,充分发挥自己的潜能,才能越过一个个生命阶段,成长为长寿公司。

### 参考文献:

- [1](美)伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 北京:中国社会科学出版社, 1997.
- [2]许小明, 吕忠来. 民营企业生命周期[J]. 经济理论与经济管理, 2002, (5).
- [3]王一新. 企业生命周期[J]. 企业改革与管理, 2002, (9).
- [4]叶国灿. 论民营企业的生命周期及其延长[J]. 经济问题, 2004, (1).

(责任编辑:杨国玉)