

# 基于生命周期的企业成长模式研究

——以 A 矿业有限责任公司为例

周 笛, 赵光洲, 张明凯

(昆明理工大学 管理与经济学院, 云南 昆明 650093)

**摘要:** 以企业生命周期理论为基点, 通过对比分析几种传统的企业成长模式, 并结合 A 矿业有限责任公司在不同生命周期的具体发展状况, 提出了 A 矿业有限责任公司在不同生命周期阶段所采取的成长模式, 并依据案例分析了企业在成长模式选择上的适应性调整问题, 从而为矿业公司的快速发展提供借鉴。

**关键词:** 企业生命周期; 成长模式; 有限责任公司

**中图分类号:** F406 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-855X(2008)04-0106-05

## Research on Enterprise Growth Patterns Based on Enterprise Life Cycle

——A Case Study of Mining Limited Liability Company A

ZHOU Di; ZHAO Guang-zhou; ZHANG Ming-kai

(Faculty of Management and Economics, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China)

**Abstract** Based on the enterprise life cycle theory and comparisons of different kinds of enterprise growth patterns, a growth pattern which adapts to different life cycles for the Mining Limited Company A is proposed with regard to its development condition. In this case study, the problem of compatible adjustment on enterprise's growth pattern is analyzed, which hopefully will be beneficial to its future development.

**Key words** enterprise life cycle; growth patterns; limited liability company

### 0 引言

任何企业的发展都不是一成不变的, 每个企业都会经历不同的成长阶段, 会有一个从出生到衰退的周期。在这个过程中, 企业在每个阶段的特点和内外环境都会有所不同, 所适用的成长模式也不尽相同。因此, 基于企业生命周期理论的成长模式选择就变得尤为重要, 选择一个合适于企业发展阶段的成长模式, 并根据企业的发展情况对其进行动态性的调整, 可以促使企业发展壮大, 也是企业成功与否的关键所在。本文主要针对企业在生命周期的不同阶段应选择何种成长模式, 以及如何根据内外环境的变化进行成长模式的适应性调整进行研究, 并结合了 A 矿业有限责任公司的实际发展情况, 具有一定的理论和实践意义。

## 1 企业成长模式及其比较分析

### 1.1 企业成长模式的类型

按照不同的划分依据, 企业的成长模式会有不同的划分。本文主要采用我国学者尹义省教授《适应多角化 - 企业成长与业务重组》一书中的划分标准, 将企业的成长模式划分为以下几种类型。

#### 1.1.1 以资源为依托的企业成长模式

该成长模式认为资源是企业成长的第一要素。优越的市场机会、高素质低成本的人力资源、特殊的物力财力资源、独享性的技术专利、丰厚的政府关系等均是造就成长的重要因素, 特别是在成长早期企业对资源的依赖性更趋突出。今天高速成长的企业群体中, 相当大的一部分是依托于在关系、机会、资源某一方

收稿日期: 2007-12-13

第一作者简介: 周笛 (1984-), 女, 硕士研究生, 主要研究方向: 战略管理。E-mail: xll84@yahoo.com.cn

面或某几方面所具备的独特优势. 这种成长模式的特点就是安全、有效, 同时利用资源优势, 企业能够在较短的时间内完成企业的原始积累.

### 1. 1. 2 专业化为主的企业成长模式

这是现在很多国有企业普遍选择的成长模式. 专业化就是垂直多元化, 用我们熟知的概念来讲就是“大而全—小而全”, 指企业对某个产品或事业的上下流更加深入的介入. 这种成长方式比较适用于大型企业, 通过垂直一体化形成规模经济以后可以在一定时期内促进企业的发展. 不过, 专业化不能够长期有效, 适用这一成长模式的企业要是不能够及时地对其战略进行调整, 就很容易走进一条死胡同.

### 1. 1. 3 以技术创新为依托的企业成长模式

技术创新是企业生存和发展的基本前提. 现在的企业越来越重视技术的发展, 因为在当前新的国际国内环境下, 加大技术创新力度, 是企业增强发展能力、应对市场竞争的必然选择. 实行以技术为依托的成长模式的企业有两个特点: 一是该企业已经有了一定的技术积累, 并且已经实现了市场竞争的优势占领; 另一方面, 市场还有较大的发展潜力, 同时企业想要争取更大的市场份额.

### 1. 1. 4 以多元化为主的企业成长模式

在企业发展到一定阶段, 在企业的主营业务比较稳定的情况下, 有一些企业开始选择多元化经营的成长战略. 多元化经营发展战略又称多角化或多样化经营发展战略, 是指当企业的主导业务所在行业的生命周期已处于成熟期或衰退期时, 由于企业主导业务长期稳定发展的潜力有限, 主导业务力量已发展到规模经济, 并已占有较大的市场份额. 多元化发展有利于企业成长而非规模扩大, 是一种良性发展模式.

### 1. 1. 5 以外部扩张为主的企业成长模式

对外扩张包括了并购和战略同盟: 并购的英文是 Merge&Acquisition, 指合并和收购; 战略同盟指通过两个或两个以上的组织力量来达到同一战略目标, 有优势互补、资源共通、风险共担等特点. 当企业已经发展到一定的规模, 并在自身领域取得了一定的业绩时, 如果当前的企业规模和结构已经开始限制企业的发展, 企业就可以选择外部扩张战略. 与其他成长模式不同的是, 外部扩张主要是通过吸收其他企业资源而发展, 而非对自己的经营资源或市场进行开掘.

## 1. 2 不同成长模式的对比分析

不同的企业成长模式有其自身的特点和适用范围. 下面通过表格的形式对以上所述的五种企业成长模式进行对比分析, 分析结果如表 1 所示.

## 2 不同生命周期企业成长模式的转变

### 2. 1 生命周期理论及各阶段的特征

企业生命周期的概念是由美国哈佛大学教授葛瑞纳于 1972 年 (Larry E. Greiner 1972) 在《组织成长的演变和变革》一文中第一次提出的, 这被视为这一理论的开端. 在国内, 研究最早也是影响最大的是社会科学院的陈佳贵教授, 在 1988 年就曾发表了《关于企业生命周期的探讨》并于 1995 年发表题为《关于企业生命周期与企业蜕变的探讨》的文章, 进一步系统研究企业生命周期理论. 陈佳贵教授从企业规模变化的角度出发, 以正常发育型企业为研究对象将企业成长阶段划分为六个阶段: (1) 孕育期; (2) 求生存期; (3) 高速发展期; (4) 成熟期; (5) 衰退期; (6) 蜕变期. 本文对企业生命周期的划分沿用国内大多数学者观点, 即企业生命周期划分为: 创业期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段. 各个阶段的特点如表 2 所示.

### 2. 2 A 矿业有限责任公司在不同生命周期的成长模式分析

我们从销售、科研、盈利等多个项目进行分析考证, 可以将 A 矿业公司的发展划分为“创业期”、“成长期”和“成熟期”三个阶段. 下面以表 3 进行说明 (由于一些数据难以取得, 所以各阶段均以各年份资料为代表).

#### 2. 2. 1 A 矿在创业期的成长模式分析

A 矿业有限责任公司于 1953 年勘探, 1958 年基建, 1960 年投产, 在投产后充分利用所处地区得天独厚的资源优势 and 严谨的管理, 当年就实现利润 108 万元. 同时, 当局还十分重视技术创新, 于 1980 年 10 月, A 矿“35905”矿山全面质量管理荣获全国矿山全面质量管理优秀成果奖; 20 世纪 90 年代初, 发明“阶段崩落振动出矿”新工艺, 为国家有色矿山科技进步做出积极贡献. 但是, 在企业继续向前发展的过程中, 企业内部出现了体制陈旧, 产品单一, 劳动生产率低, 管理粗放, 主业资源经济性开采配置失调, 矿山资源配置不合理, 生产持续矛盾突出, 老区开采难度增加, 新资本结构不合理等多方面的问题; 同时, 这个时期

的市场铜价格长期低迷,银行贷款信誉急剧下降,又给企业带来外部的巨大冲击.企业在内外部的双重压力下,发展一步步迟缓下来.

表1 企业成长模式对比分析

Tab 1 Comparison of enterprise growth pattern

	资源依托型	技术依托型	专业化	多样化	外部扩张
模式特点	单纯依靠有利资源和政策,容易发展,但比较单一	以科学技术为第一生产力,由技术创新推进企业发展	以垂直一体化为表现,对本事业进行不断深入	开拓新市场新产品,由“蓝海战略”跳出恶性竞争	对同行业公司的资源进行吸收和利用
关键成功因素	资源和政策	技术创新	规模化生产	新市场	兼并和战略联盟
战略类型	内向型	内向型	外向型	外向型	外向型
适用范围	初生企业和村镇企业	IT行业和技术引导型行业	大型国有企业	成长期企业	大型跨国企业及成熟企业
优点	安全、有效,充分利用资源优势,在较短的时间内完成企业的原始积累	通过技术创新获得独特优势,竞争力强	通过垂直一体化形成规模经济,促进企业的发展	良性发展模式,开辟新市场,避免恶性竞争	实现迅速扩张,借助外力进行高速发展
不足	优势单一,对外界条件依赖性强	对人员专业技术要求较高,容易被模仿	企业结构冗繁重复,对外部变化反应不灵活,容易走进死胡同	对资金要求高,有一定的风险	风险较大,对原有企业要求较高

表2 生命周期各阶段对比表

Tab 2 Comparison of enterprise life cycle

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
企业发展状况	刚刚开始起步	企业成长最快的阶段	灵活性和可控性达到平衡	企业发展缓慢甚至倒退
产品特征与盈利状况	人们对企业的产品尚未接受,销售增长缓慢;企业负担较大,通常没有利润甚至亏损	销售量增长快,市场份额扩大,产品为世人所知晓,企业开始有较多的利润;股权可能出现多元化或社会化,	稳定的市场份额,产销两旺,企业利润平稳增长	产品没有创新,销售额下降
内部管理	没人花太多的注意力在书面工作、控制、系统和规程上	企业会出现新的格局组织结构进一步改进,能够适应企业发展的需要	组织良好,制度健全,企业文化业已形成	厚厚的规程手册、大量的文书工作、规则、政策等窒息了革新和创造力
需求增长率	较快	高速增长	不高	需求下降
竞争特点	市场上仅有少数几家厂商进行创新或研发,出现“各自为政”的竞争状态	同行间竞争激烈,并向相邻市场渗透	已经建立了比较完善的组织架构,把握了竞争格局,并开始进入新的竞争领域	竞争方向开始转换,开拓新市场或进入联盟,竞争结构进一步调整
盈利状况	不盈利	盈利良好	盈利稳定	盈利降低

表3 A矿业公司生命周期各阶段对比表

Tab 3 Comparison of A corporation enterprise life cycle

年份	成长阶段	销售/吨	科研项目	盈利金额/万元
建厂~2000	创业期	—	1995~2000 7项	60年代: 108 1999年: 亏损 6 737. 86
2000~2004	成长期	2004年: 33 092. 3	2000~2004 10项	2004年: 3 715. 07
2005至今	成熟期	2006年: 45 285. 47	2005~2006 35项	2006年: 20 838. 31

根据 A 矿创业期发展的情况, 可知 A 矿在创业期采用的基本上是以资源为依托的成长模式, 因此创业初期就依靠资源优势迅速积累了资本, 获得了高额利润, 然而由于资源有限和管理落后等原因, A 矿的进一步发展陷入了困境, 以资源为依托的发展模式已经不能适应企业的进一步发展, 如何选择成长期的发展模式成为 A 矿下一阶段发展要考虑的问题。

### 2.2.2 A 矿在成长期的成长模式分析

A 矿寻求转型的时期正好是国家“十一五”规划期间, 企业充分利用这一有利条件, 一方面在 2003 年对资源枯竭的起步郎矿、三家厂矿、狮子山矿、老厂钴矿四矿山进行关闭, 为 A 矿的发展卸掉包袱轻装上阵, 有效利用存量资源, 调整企业结构铺平道路; 另一方面, 充分利用政府扶持政策, 在云南省委、省政府的正确领导下, 在 A 市委的积极支持、配合下, 确立了现代矿业资源循环经济开发理念, 成功引进无轨开采工艺, 开发了“精确化装补球工艺”技术, 低品位硫化细菌浸出—萃取—电积提铜工艺研究成功, 旋流—静态微泡浮选柱开发应用研究取得了突破, 这一系列的技术创新推动了 A 矿的可持续发展。

我们不难看出, A 矿在成长期采用的成长模式主要是两个方面: 一方面运用紧缩型的成长模式剔除了企业的冗余部分, 把企业的人力物力财力都集中在最核心的部门, 使企业甩掉沉重的负担重新开始; 另一方面启用技术依托型的企业成长模式, 以技术创新为根本, 克服了过分依赖资源的问题, 依靠科技进步, 提高矿石综合利用率, 走循环经济的道路, 成功实现了从资源依托到技术创新为主的转变, 为企业的发展提供了新的契机。

### 2.2.3 A 矿在成熟期的成长模式分析

在成功转型之后, A 矿的综合实力有了极大的提升, 公司正式改制为 A 矿业公司, 是集采选、地勘、矿山建设、矿冶研究、职业教育为一体的现代矿业企业。在这个时期, 公司通过自身产业延伸将废物作为再生资源包容在延伸后的集团内部加以消化, 使经济总量扩大, 各产业部门分别建立了各自的矿山和矿产品加工企业, 形成了区域性矿业群体, 不同矿产开采加工企业之间通过产品和副产品的交叉供应, 充分利用相互在原料、技术和工艺上的互补, 最大限度地利用矿产资源。同一时期, A 矿并入云铜集团, 提升了自身实力, 并把自己的产业和云铜进行优势互补, 某种程度上转嫁了自身发展中的不足, 可视为 A 矿在发展过程中的一次大的转折, 这一发展战略给 A 矿自身提供了很好的发展空间, 可以充分利用云铜集团的各种优势资源来提升自己的实力。

我们可以看出, 这一阶段 A 矿业有限责任公司采取的是对外扩张和业务拓展的外向型成长模式。因为该企业在长期的发展过程中已经积累了一定的资金, 同时在主营业务方面也具有一定的优势, 但是又不满足于现阶段在原有市场上的发展, 于是另辟蹊径, 将发展的触手伸向各个方面, 以取得进一步的成长。这种成长模式对 A 矿的延续型发展起到了关键性作用, 值得其它企业模仿借鉴。

因为 A 矿业还没有发展到衰退期, 所以对其衰退期情况不做评价。

## 3 企业成长模式的适应性调整

通过对 A 矿业有限责任公司在不同生命周期的成长模式的分析, 可知任何一家企业在发展的不同阶段都会面临成长模式的选择问题, 如何根据企业自身情况和外部环境的变化来选择适合自身发展的成长模式, 这就是模式选择的适应性调整问题, 根据 A 矿业有限责任公司发展的实际例子, 从企业所处的内外条件对企业成长模式调整的影响上我们可以得到以下认识。

### 3.1 内部条件对企业成长模式的影响

企业内部条件包括财务、技术、人力资源、企业文化、经营理念等多个方面, 每个方面的变革和调整都会作用于企业的成长。1) 从财务方面分析, A 矿在发展到成熟期时, 如果资金雄厚、拥有核心技术, 就可以选择并购式的外扩成长模式; 但是, A 矿虽然处于成熟期, 财务状况却不足以并购其他企业, 则只能采取合并式的外向型战略。2) 技术是推进企业发展的核心力量。我们从 A 矿的发展过程中不难看到, 每一阶段的进步都是由技术创新带来的经济效益决定的。正是由于在成长阶段成功地开发了新技术, 企业才能够顺利地进入成熟阶段。3) A 矿业现有各类专业技术管理人才 660 人, 占全公司员工的 23.06%。由此可见, 全局技术工人队伍、特别是高技能人才队伍严重不足, 这将严重限制 A 矿业公司的进一步发展, 所以无论从总量、人才结构以及人力资源诸方面都需要加强。4) 企业文化是企业的灵魂, 是指导公司及其员工的价值理念。A 矿业公司在成长初期不重视企业文化, 导致企业像一盘散沙, 对企业的成长形成了巨大的阻碍。在进

入成长期时,企业提出“三个和谐统一,四个优势,七种理念”的347理论,指导企业稳步前进,最终进入成熟期。5)一个企业领导者的经营理念也对企业的成长有很大的影响。企业处于生命周期的什么阶段和即将采取什么样的成长模式都是由企业的最高领导者决定的,只有领导者和企业成长模式相匹配,企业才能健康稳定的成长。在A矿发展产生困难的时候,该公司董事长对当时A矿存在的五个结构不合理的矛盾及改革、解困、发展的内外部不利因素与有利条件作了深层次的客观分析,从而树立起员工对企业走出困境的信心最终使企业突破了发展的瓶颈。

### 3.2 外部环境造成的企业成长模式调整

企业的外部环境主要包括特定的社会经济因素和企业所属产业的发展状况。

一方面,特定的社会经济因素会对企业成长战略造成一定的影响,比如政府对企业所在地区出台一项经济优惠政策,企业就可以充分利用这一优势,及时对企业模式进行调整,使其顺应企业的发展需求。云南省政府在“十一五”期间对矿业企业实行扶持性政策,A矿积极的抓住这一宝贵机会,充分的利用外部有利资源,根据政策的变化来改变战略偏重点,使得企业得到了更好的发展。

另一方面,企业所处产业的变动和产业特征也会对企业成长模式产生影响。首先,产业中出现重大的技术变革、产业中龙头企业的合并、产业结构发生变化,都会促使该企业进行模式的调整。其次,不同的产业特征也会对企业成长模式有影响。结合A矿的案例,由于该企业的特殊性,其发展对资源有一定的依赖性,受制于这一外部因素的制约,它在发展过程中必须考虑所处地区铜矿资源的变化,从而不断调整自己的发展战略,A矿在发展的各个周期都对战略重点进行了适当的调整,从而实现了稳定的发展,否则它可能会因资源枯竭或管理不善而破产。另外,铜产品的市场价格也直接影响到企业的发展和改革,A矿必须及时根据国际铜价的最新走势来分析产业发展方向,从而调整自己的战略模式使之和国际接轨。

## 4 结论

综合本文研究的内容,不难得到以下几点结论:

1) 企业在不同的生命周期所面临的具体情况不同,领导者要抓住机遇、迎接挑战、灵活变通,根据企业实际状况选择适合自身的成长模式。在日益复杂动态的环境下,只用一种成长模式就能够保证企业多年的壮大发展的时期已经过去了,在现在的市场竞争中,企业必须不断根据自身情况对企业成长模式进行适应性调整,才能立于不败之地。

2) 企业成长模式的选择和企业所处的生命周期其实是一个动态博弈的过程,两者相互影响、相互制约。一个合适的企业成长模式可以促进企业的成长,当企业成长到一定阶段又会要求更高层次的战略模式。

3) 企业成长模式并不是单一存在的,而是和人力资源、组织结构、财务状况、营销策略、物流等多方面都有紧密联系。所以单单选择合适的成长模式还是不够,必须保证相关方都和战略模式协调发展,这样才能真正促进企业的发展。

4) 企业成长模式随生命周期的变化虽然有一般规律,但是还要根据企业内外部不同情况进行适应性的调整。企业在选择成长模式时应该进行多方面、全方位的考虑,从而最终做出决定。

### 参考文献:

- [1] 尹义省. 适应多角化—企业成长与业务重组[M]. 北京:生活·读书·新知三联书店, 1999.
- [2] 杨杜. 企业成长论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1996.
- [3] 程乐视. 企业成长模式的适应性调整——基于演化理论的表述[J]. 中国矿业大学学报, 2005, (2): 73-76.
- [4] 谢凤华, 缪仁炳. 中国企业成长模式及其特点研究[J]. 经济问题探索, 2004, (12): 40-42.
- [5] 邬爱其, 贾生华. 产业演进与企业成长模式的适应性调整[J]. 外国经济与管理, 2003, 25(4): 15-20.
- [6] 许晓明, 翟双龙. 企业成长模式的比较与选择[J]. 商业时代:学术评论, 2000, (4): 33-34.