

学校编码：10384

学号：17920101150727

分类号_____密级_____

UDC



廈門大學

硕士学位论文

基于企业生命周期理论的 K 公司 战略转型研究

K Company's Business Strategy Based On Life Cycle Theory

黄世光

指导教师姓名：木志荣 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2015 年 7 月 20 日

论文答辩时间：2015 年 8 月 30 日

学位授予日期：2015 年 月 日

答辩委员会主席：

评 阅 人：

2015 年 7 月 日

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

企业生命周期是从企业发展成长过程的角度来研究企业成长问题的理论，该理论认为，任何一家企业都犹如一个自然生命体，都会面临成长与死亡的历程，企业的内部组织随着生命周期不断演变，将呈现出可以预测的行为规律模式。我们通过认识企业生命周期各阶段的特征及其可能出现的问题，就可以知道如何避免或尽量减少问题继而解决问题，促进企业健康发展，以最佳姿态进入成熟期，并通过一定的途径和方法延长成熟期，延缓衰退期的到来，使企业获得高质量的生命。本文主要应用企业生命周期理论，对教育行业近年一发展速度迅猛的企业 K 公司的发展过程进行分析研究，判断其所处生命周期阶段，继而得出结论、给出建议。

笔者通过对 K 公司的高层访谈、文献资料分析、实地调研，回顾了 K 公司十年来的发展历程，对 K 公司的主营业务、运作模式、财务状况、人力资源、企业文化等方面进行了分析研究。从企业生命周期理论的角度出发，将 K 公司的发展历程与发展现状与多种企业生命周期划分方法描述的各阶段特征进行对比，确定 K 公司目前处于成熟期的初期，目前还处于向上发展的过程中。笔者分析了 K 公司目前阶段面临的企业战略、管理制度、企业文化、人力资源、外部环境等五方面的问题，针对 K 公司的战略转型、业务运营、人才培养、管理制度等方面提出了建议和意见。

关键词：培训机构；企业生命周期；企业成长

Abstract

Enterprise life cycle is from the enterprise growth process perspective to the study of the enterprise growth theory, the theory that any enterprise are like a natural life will face the process of growth and death, enterprise organization system with the life cycle evolution, will show predictable patterns of behavior. The understanding of the characteristics of each stage of life cycle of enterprise and its possible problems, you can know how to avoid or minimize the problem, solve the problem, so that the healthy development of enterprises, with the best attitude to enter the mature stage, and through some means and measures to extend the maturity, to slow the recession period of arrival, so that enterprises access to high quality of life. In this paper, the application of the theory of enterprise life cycle, the development of education industry in recent years, the rapid pace of development of K enterprise company for analysis and research, to identify the stages of the life cycle, then draw the conclusion and advice.

By the author of K company executives interviews, literature analysis, field research, reviewed the K Company ten years development course, the K company's main business, mode of operation, financial situation, human resources, corporate culture of research and analysis. From the point of view of the enterprise life cycle theory of K company's development history and development status and a variety of corporate life cycle division method to describe the characteristics of each stage were compared and identified K Company is currently in the early mature stage, is still in to the development process. The author analyzed the K Company at present stage facing the enterprise strategy, management system, enterprise culture, human resources, external environment and puts forward suggestions and opinions for K company strategic transformation, business operations, personnel training, management system and so on.

Key words: Training organization; Enterprise life cycle; The business enterprise growth

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究的背景与意义	1
一、研究的背景.....	1
二、研究的意义.....	2
第二节 研究内容与方法	3
一、研究内容.....	3
二、研究方法.....	3
第二章 企业生命周期理论	4
第一节 企业生命周期的应用研究综述	4
第二节 企业生命周期理论的发展与模型	5
一、葛雷纳五阶段模型.....	6
二、爱迪斯的十阶段模型.....	8
三、陈佳贵的蜕变模型.....	11
第三节 企业生命周期的主要判断依据	112
第三章 K 公司企业生命周期阶段划分及特征分析	18
第一节 K 公司的发展现状	18
一、K 公司发展历程简介.....	18
二、K 公司运营现状分析.....	19
第二节 K 公司各发展阶段划分及特征分析	23
一、基于公司规模及销售额的阶段假设.....	23
二、生命周期阶段划分及特征分析.....	24
第三节 K 公司现阶段发展问题分析	28
一、企业发展战略需要调整.....	29
二、企业文化被稀释.....	29
三、缺乏中层管理人才.....	29
四、管理制度有待规范化.....	30

五、外部成长环境阻力·····	30
六、市场调研力度需加大·····	31
第四章 K 公司消费群体调查研究 ·····	332
第一节 问卷设计 ·····	332
第二节 统计描述 ·····	332
一、调查对象描述·····	35
二、培训课程的选择·····	39
第三节 相关回归分析 ·····	39
一、目标客户的偏好·····	39
二、公司优势·····	40
三、如何与偏好培养学习习惯的消费者沟通·····	41
四、偏好提升综合素质的消费者如何沟通·····	41
五、挖掘成名机会的消费者如何沟通·····	42
六、媒体选择·····	42
七、从客户对课程的需求出发的分析·····	43
第四节 结论 ·····	45
第五章 K 公司现阶段战略转型研究 ·····	47
第一节 战略转型推动新一轮发展 ·····	47
第二节 持续推动多元化经营 ·····	48
第三节 完善企业管理制度 ·····	48
第四节 加强优秀人才的培养和引入 ·····	49
第五节 重视培训对象的需求 ·····	50
第六章 结论与展望 ·····	552
第一节 主要结论 ·····	552
第二节 研究不足与展望 ·····	53
参考文献 ·····	54
附录：少儿（厦门）课外培训市场调查问卷 ·····	56
后 记 ·····	60

Contents

Chapter One Introduction	1
Session1 Origin and Significance Of The Study	1
Session2 Objectives and Methods Of The Study	3
Chapter Two Enterprise Life Cycle Theory	4
Session1 Literature Rview	4
Session2 Development And Model of Enterprise Life Cycle Theory	5
Session3 Judgment Basis Of Enterprise Life Cycle	12
Chapter Three Division And Characteristics Analysis Of The Life Cycle Stage Of K Company	18
Session1 The Development Status Of K Company	18
Session2 K Company Growth Stage Judgment And Characteristics	23
Session3 Analysis Of The Problems In The Development of K Company	28
Chapter Four Research on consumer groups in K company	32
Session1 Survey Design	32
Session2 Regression Analysis	32
Session3 Descriptive Statistics	39
Session4 Main Conclusions	45
Chapter Five Strategic Transformation of The Company	47
Session1 Strategic Transformation to Promote a New Round of Development	47
Session2 Continued To Promote Diversified Business	48
Session3 Improve Enterprise Management System	48
Session4 Strengthen The Cultivation And Introduction Of Talents	49
Session5 Pay Attention To The Needs Of Training Objects	50
Chapter Six Conclusion and Prospect	52
Session1 The Main Conclusion	52

Session2 The Shortages And Prospects	53
References	54
Appendix: Children's (Xiamen) after school training market survey ...	56
Postscript	60

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪 论

自 20 世纪 70 年代中期以来，全球企业的平均寿命在逐渐地缩短。西方的大型企业的寿命不过 40 年，中小企业的平均寿命不到 7 年。而在我国，大型企业的平均寿命仅 10 年左右，更多的中小企业，其状况更是不容乐观。据有关部门统计，我国有 68% 的中型企业生命周期不超过 5 年，中小企业往往在某个阶段就夭折了。^①如何对企业这个复杂组织系统的发展阶段与发展前景进行准确的判断，以便于企业有针对性地采取正确措施，预防并解决在其发展过程所面临的问题，促进企业可持续成长，成为企业管理领域的一个重要课题。

第一节 研究的背景与意义

一、研究的背景

进入 21 世纪，世界迎来一个新的创业时代，创业成为一个热门话题。自十七大明确提出“实施扩大就业的发展战略，促进以创业带动就业”以来，我国也出现了新一轮的创业热潮，包括高科技创业、下岗职工再创业、困境企业二次创业、大学生创业在内的不同层次的创业主体以各式各样的创业形式建立了大量不同产业、不同规模的创业企业。但事实表明每年都有大量的创业企业诞生，同时又有大量企业退出了这个舞台，这说明创业企业的成活率通常较低，存活时间也较短。有关资料显示，新创办的企业中近 20%-30% 会夭折，仅 60%-70% 获得一定程度的成功，而创业企业的平均寿命仅为 3.5 年，其中经营年限在 5 年以上的仅占 10% 左右。^②成为百年企业是所有企业追求的目标，但社会大环境的不确定性和复杂性制约了很多企业的健康成长。探究企业成长的发展机制及制约因素，把握创业企业的成长状况和未来发展趋势，及时采取有针对性的对策，使创业企业顺利由成立转向成长，具有重要的现实意义。

K 公司是一家大学生创业型企业，主营业务是教育服务项目。2005 年由两名在校大学生正式注册创办，至今已有十个年头，十年来经历了早期的摸索和之后迅速

^①李功网，企业生命周期视角下的中小企业管理[M]，暨南大学出版社，2009 年。

^②朱仁宏，叶敏，邓靖松.2006 年创业经济与企业发展研究报告[J].现代管理科学，2007，（7）:31-32.

的规模扩张阶段。校区从当初的一间出租屋到现在厦门、上海、福州、泉州、南昌、合肥六地开设有 42 个大型校区，员工从原来的 2 个人到现在全职工作人员 1300 多人。K 公司的发展受到许多部门的重视，同时也揽获全国众多机构颁发的荣誉和称号。但每个企业的成长都不可能是一帆风顺的，都会出现阶段性的问题。K 公司经过这些年的快速发展，在过程中也遇到了一些发展瓶颈与新问题。面对发展新形势，该公司的成长中遇到或是将会遇到什么问题？这些问题要如何解决？作为了解它成长起来的本文笔者，希望能为它的发展提供一些新思路，结合自己所学的理论知识和自身的经验来探讨这个课题。

二、研究的意义

纵观目前国内外的学术领域，相对于如火如荼的创业活动而言，人们对创业企业的研究还在逐步深入中，尽管针对企业管理所进行的研究已经成为了一个相对成熟的研究领域，对于创业环境及创业型经济的研究也较为广泛，企业生命周期理论也自成体系，但是运用该理论针对创业企业这一特定的研究对象，所进行的研究并不是十分多。为了进一步提高创业企业管理决策的科学性、预见性，促进创业企业可持续发展，学术界都在努力进一步发展企业管理理论，并积极探索基于我国国情的企业管理方法。因此，本研究首先在一定程度上可以为创业企业管理理论发展提供借鉴，具有一定理论意义。

其次，研究企业的成长问题也具有重要的现实意义。创业企业所特有的特点，决定了企业在其成长、经营、管理过程中将面临着诸多风险与困难，如果不能很好的处理这些风险与困难，将可能导致创业企业的经营失败。目前，国内外众多学者对于企业成长的研究主要是集中在宏观方面，且理论研究多于实证分析。运用企业生命周期理论对实际企业的发展策略的研究还不充分，尤其是对于教育行业和相关行业的研究较少。K 公司作为一家已经生存发展了十年的创业型中小企业，值得对其发展历程和特点进行深入研究。本文试图以新型创业公司为研究对象，通过案例分析，归结出 A 公司现处的发展阶段，探索创业企业成长的关键影响因素并据此提出加强其可持续发展能力的建议，希望能对 K 企业的成长与发展尽绵薄之力。其次，K 公司是诸多创业公司企业中的一员，通过对 K 公司的个案剖析，希望为同类企业在面对自身挑战与机遇时提供可参考的范例。

第二节 研究内容与方法

一、研究内容

本文主要是将理论应用到具体案例，通过案例分析，以达到发现问题、研究问题、解决问题的目的。具体而言，即以企业生命周期理论、企业成长理论为理论指导框架，以 K 公司为案例研究对象，通过采访座谈、收集资料等方式，对 K 公司的发展历程、主营业务、运作模式、财务状况、人力资源、企业文化等方面进行分析，探讨 K 公司目前所处的生命周期阶段，发现 K 公司目前面临的问题，继而依据企业成长理论探求解决问题的方法。论文包括绪论、正文和结论共计五部分内容：

第一章绪论部分，从本文的选题缘由和研究意义谈起，提出相关问题，对有关研究现状进行综述，并阐明研究思路与研究方法。

第二章企业生命周期理论及其应用，主要阐述企业生命周期理论的发展与应用，并在此基础上阐述企业成长阶段的主要判断依据。

第三章是 K 公司各发展阶段划分及特征分析，对 K 公司的发展历程、组织结构、主营业务、管理模式、企业文化、品牌建设和财务管理等方面进行概述。运用企业生命周期等相关理论方法，对公司的各生命周期进行划分和分析。

第四章是 K 公司现阶段成长问题分析。分析 K 公司目前所处发展阶段中存在的主要问题。

第五章是 K 公司的成长对策研究，在分析现状、找出问题的基础上，对 K 公司的成长发展提出一些改革的对策和建议。

第六章是结论部分，主要概述论文的主要结论、研究不足之处及今后研究努力方向。

二、研究方法

本文在研究过程中，主要采用理论分析法和访谈法、理论分析等方法。

(一) **理论分析法**：主要运用企业生命周期理论，分析当前 K 公司的现状、存在的问题以及发展策略，为企业更科学的发展提供参考。

(二) **问卷调查法**：主要是调阅 K 公司各种管理制度文本、K 公司有关工作总结、会议报告、内部刊物，以及针对 K 公司消费群体所做的调研活动等。

第二章 企业生命周期理论

企业生命周期，通俗的讲，就是指企业从诞生到死亡的过程。企业的内部组织情况随着生命周期不断演变，会呈现出可以预测的行为模式。在每一个阶段里面，企业都将面临某些具有这个成长阶段特点的问题并加以克服，这就是企业生命周期理论所探讨的问题。^①

第一节 企业生命周期的应用研究综述

学术界关于企业生命周期的研究主要分为理论研究和应用研究两大类。理论研究主要探讨企业生命周期理论的自身问题，如阶段的数量、阶段的划分指标与划分方法等，本文将在第二章的基础理论中具体阐述。应用研究主要是探讨企业生命周期各阶段中的管理问题，即企业生命周期与企业成长的问题。目前，学术界关于企业生命周期与企业成长的应用研究蔚为大观。

徐艳梅（1999）^②从企业规模扩大入手，指出影响企业成长的两大要素，即时间和成长率，认为多样化是企业成长的主要战略，因为企业生命周期与企业所制造产品的生命周期及企业所在产业（或行业）的生命周期有关，而企业成长的制约主要来自于技术的制约。

赵曙明(2002)^③运用企业生命生命周期理论研究了企业集团不同发展阶段的人力资源管理的特点，阐述了企业成长与人力资源管理的关系，提出了企业成长的三个阶段论，探讨了人力资源管理对企业获取竞争优势、保持可持续发展的重要作用。

JenKins etal.(2004)^④探讨了企业在生命周期的不同阶段所采取的不同的竞争战略。研究结果认为企业由成长期进入成熟期或者是从成熟期迈入到衰退期时，企业的获利能力与销售成长能力的价值相关性有显著变化。并进一步证实在利用企业盈余对企业进行评价时，企业生命周期起到的重要决定作用。

^① 杜跃平，王林雪，夏永林编著，创业管理 [M]. 西安交通大学出版社，2006.

^② 徐艳梅. 企业成长研究[J]. 北京工业大学学报, 1999 (12) : 53-56.

^③ 赵曙明, 吴慈生, 徐军. 企业集团成长与人力资源管理的关系研究[J]. 中国软科学, 2002 (09) : 46-50.

^④ Jenkns.DS.kame,G.D.Velury.U.The Impact of the Corporate Life-Cycle on the Value-Relevance of Disaggregated Earnings Component[J].Review of Accounting & Finance,2004(3):5-20

范林榜（2006）^①认为应根据企业生命周期的不同发展阶段，制定选择不同的薪酬水平策略，这将直接影响企业的生存和发展。文章构建了企业生命周期与薪酬水平策略的一般模型图，在高速增长期和成熟平稳期建议薪酬水平应有所提高，增强员工的企业认同感和归属感。

张寒冰（2008）^②在对中小企业生命周期的成长阶段进行划分的基础上，着重从技术与知识、组织管理、市场营销和控制系统等企业内外部因素考察企业成长与发展的种种因素，并在此基础上构建了我国中小企业发展的因素作用模型。

任荣（2009）^③在分析国内外有关生命周期与企业创新及管理的基础上，提出了战略联盟条件下企业合作创新的营销因素，并构建了相应的管理模型，将此模型的生命周期划分为协商期、成长期、成熟期以及蜕变期四个发展阶段。

邓斌（2013）^④利用企业生命周期理论，研究了某企业的优序融资选择问题。从企业不同生命周期内阶段特征、财务特质和融资目标着手，提出了不同生命周期内的优质融资选择机理。

宣稳荣（2013）^⑤运用企业生命周期理论，针对企业现阶段所呈现的特征，对其所处的成长阶段进行判断，并从生命周期的视角，对处于该阶段的企业所面临的问题进行分析，继而提出成长对策。

以上这些都是具有代表性的应用研究，运用企业生命周期理论，针对企业管理中的特定问题进行分析，提出对策和解决方案，应用价值较高，这些研究成果都将为本论文提供有益的借鉴和重要参考。总体上，在关于企业生命周期的应用研究方面，对于企业生命周期与企业管理某一方面的联系研究较多，但对某企业某一生命周期阶段的成长特征、经营、战略等方面进行针对性研究的还不是很多。本文尝试运用企业生命周期理论对研究对象进行阶段定位，并提出发展建议。

第二节 企业生命周期理论的发展与模型

企业生命周期理论起源于经济学对企业“黑匣子”生命现象的研究。英国学者阿尔弗雷德·马歇尔（1890）是系统观察与研究企业的第一位经济学家，也是最早

^① 范林榜, 企业生周期与薪酬水平策略研究[J].现代管理科学, 2006 (6) 53-54

^② 张寒冰, 基于生命周期理论的企业成长与发展研究[D].浙江大学硕士论文, 2008.

^③ 任荣.基于战略联盟生命周期的企业合作创新动态管理[M].经济科学出版社, 2009.

^④ 邓斌, 企业生命周期理论下汇源果汁优序融资选择[D], 山东大学硕士学位论文, 2013.

^⑤ 宣稳荣,基于企业生命周期视角下华润燃气成长对策研究[D],云南大学硕士学位论文, 2013.

用自然生命来类比企业，对企业的兴衰情况进行深入研究的人。在马歇尔看来，企业内部系统如同一片巨大的森林，不同规模大小的企业就像是森林里参差不齐的树木，都有生存发展与不断成长的机会。但这些企业与森林的树木一样的是，都存在凋零与枯萎乃至死亡的风险。马歇尔对企业发展实质的洞察与巧妙比喻，被后来的研究学者称之为“企业森林原理”。1972年，美国哈佛大学教授拉瑞·葛雷纳（Greiner, Larry E）在他的文章《组织成长的演变和变革》中，第一次提出“企业生命周期”的概念，并围绕这个概念进行了广泛深入的探讨，最终引发了一个学术界经济学家与管理学家共同关注的话题——企业生命周期问题，这被视为企业生命周期理论的研讨开端。1989年，美国著名学者伊查克·爱迪斯博士撰写了《企业生命周期》一书，这被视为企业生命周期理论形成的标志。

企业生命周期理论一被提出，就受到了众多企业研究者的青睐，成了多学科考察的热点论题之一，并将这一理论植入到多个学科的研究当中。总结梳理下来，我们发展业内学者们多将这一理论主要根植于四个学科：生物学、经济学、管理科学与心理动力学。经过三十多年的发展与争论，主要形成了仿生-进化论分支、企业生命周期阶段论、企业生命周期归因论和企业生命周期对策论四种理论体系。在这其中，生命周期阶段论的影响力最大，这种理论把企业的成长视为一个具有若干阶段的连续的过程，将考察的重点放在这个过程中的各个阶段的特征与问题上。阶段论吸引了大批学者的关注，不同的学者在研究的基础上提出了彼此有别的各种阶段论。这些论者论断的主要区别，表现在对企业成长阶段的划分上。按照阶段划分的差异，我们至少可以看到十几种阶段论，从最少的三个发展阶段到最多的十个发展阶段。

目前，理论界以及企业界对生命周期阶段的划分相对具有代表性和影响力的是哈佛教授拉瑞·葛雷纳提出的五阶段模型和美国学者伊查克·爱迪斯提出的十阶段模型。此外，我国国内学者也研讨出了诸多企业生命周期理论的模型，比较典型的是著名经济学家陈佳贵教授提出的“企业生命周期蜕变模型”。

一、葛雷纳五阶段模型

拉瑞·葛雷纳教授的五阶段模型认为企业的发展不是由外部因素所决定的，而是源于企业内部的变革导致的。他认为正在成长的企业组织机构要经过五个清晰的发展阶段，每一个阶段都包括一个比较平静的成长时期，这个时期将因一次管理危机事件的发生而结束，每一个阶段内含的特点都是既有演变又会有变革的。企业在此

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.