

第四节 企业变革

【考点1】企业生命周期

企业生命周期是指一个企业的初创、成长、成熟直至最后衰退的过程。

1. 初创阶段

这一阶段的企业**初步创立**，确定所提供的产品或服务，积累初始用户，确保在激烈的市场竞争中站稳脚跟，并不断优化产品或服务以满足市场需求。

这一阶段的企业资源有限，创业风险较高，但创新力和灵活性也较强。**企业的组织结构简单**，其投资者、经营者与管理者通常是同一个人（也称企业主），内控制度不健全，管理非规范化，企业中层次较少，分工不明确，主要由企业主本人行使监督、管理和控制的权力。

企业内部的沟通和协调简单、直接，决策的效率比较高。这一阶段的企业**应明确目标市场和客户群体**，提高市场认知度和品牌知名度；加强创新，研发适应市场需求的产品或服务，赢得市场先机；积极拓宽融资渠道，将资金应用于关键领域；加强风险管理，规避创业风险；选择和建立适合企业的组织结构，明确岗位职责和分工，强化管理。

2. 成长阶段

这一阶段的企业开始快速扩张，市场份额逐渐扩大，收入和利润稳步增长，规模由小变大，经营能力由弱变强。

企业管理逐步规范化，已经形成一定的工作程序和规章制度，分工开始细化，企业内机构数量增加，内部的沟通和协调难度也随之增加，企业的产品或服务比较集中，开始引入职业经理人，出现了经营权和所有权部分分离的现象。此时，**企业的主要目标是获得高速成长的市场机会，企业具有强烈的创新欲望。**

这一阶段的企业应扩大生产规模，提高生产能力，加强质量管理，扩大市场份额；

密切关注市场动态，加大市场营销力度，实现销量的快速增长；

推动技术创新，逐步实现技术领先；

加强组织文化建设和人力资源管理，吸引和留住优秀员工，构建核心竞争力；

规范制度建设，建立标准化流程，提高管理者的决策能力和管理水平。

3. 成熟阶段

这一阶段的企业已经占据了稳定的市场份额，收入和利润达到较高水平，但企业增长速度放缓，业务增长率和产品的市场占有率难以进一步提高。企业可能由于过度依赖现有的产品和服务，创新意识有所减弱，陷入创新不足的困境。这一阶段的企业管理成熟，规章制度和组织结构完善，管理的规范化和标准化程度高。但伴随企业规模的扩大，内部沟通、协调和决策的效率可能逐渐降低，“大企业病”逐步显现。

这一阶段的企业应加强成本控制和库存管理，降低运营成本；创新和改进产品和服务，加强品牌建设，进一步提升客户满意度，确保现有市场份额；开发新的业务、产品、服务或商业模式，为企业未来发展寻找新的突破点和增长点；持续推动技术创新，保持领先的技术优势；提升管理效率，调整组织架构，避免流程僵化，

以适应业务变革和快速转型的需求。

4. 衰退阶段

这一阶段的企业产品或服务的市场需求逐渐减少，销售额和市场占有率下降，产品和服务缺乏创新，企业竞争优势逐渐丧失，盈利能力不断下降，企业面临着严峻的生存挑战。组织结构和管理流程变得僵化，内部官僚作风盛行，内部推诿现象增多，沟通与决策的效率较低。

这一阶段的企业应重新评估市场环境和自身资源，制定适应市场变化的战略；

降本增效，精简流程，提升盈利能力；

鼓励创新思维，加大研发投入，推出差异化的新产品；

进行组织结构重组，精简组织机构，提高决策和沟通效率，并通过企业文化提升员工士气。

企业若想基业长青，实现可持续增长，就必须实施创造性破坏，跨越到发展的“第二曲线”。

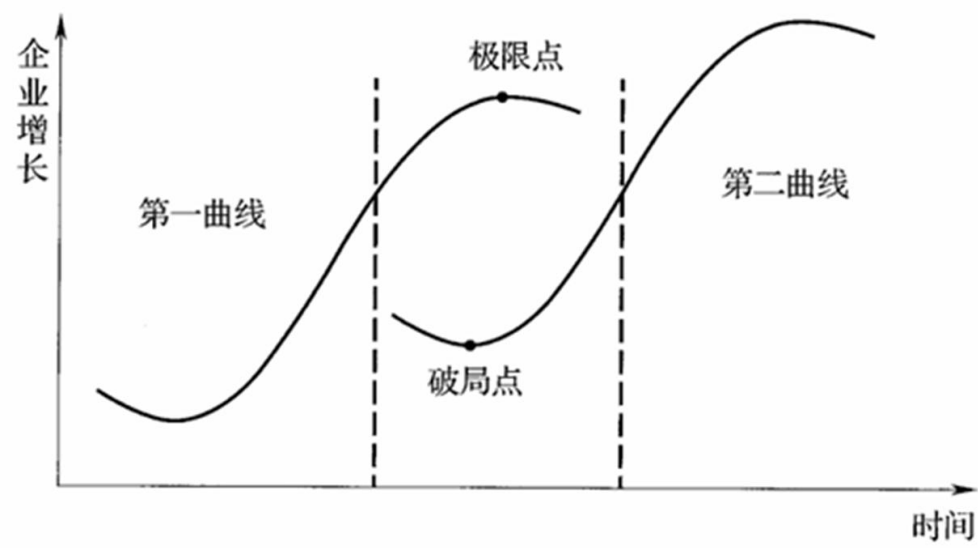


图 2-9 “第一曲线”和“第二曲线”