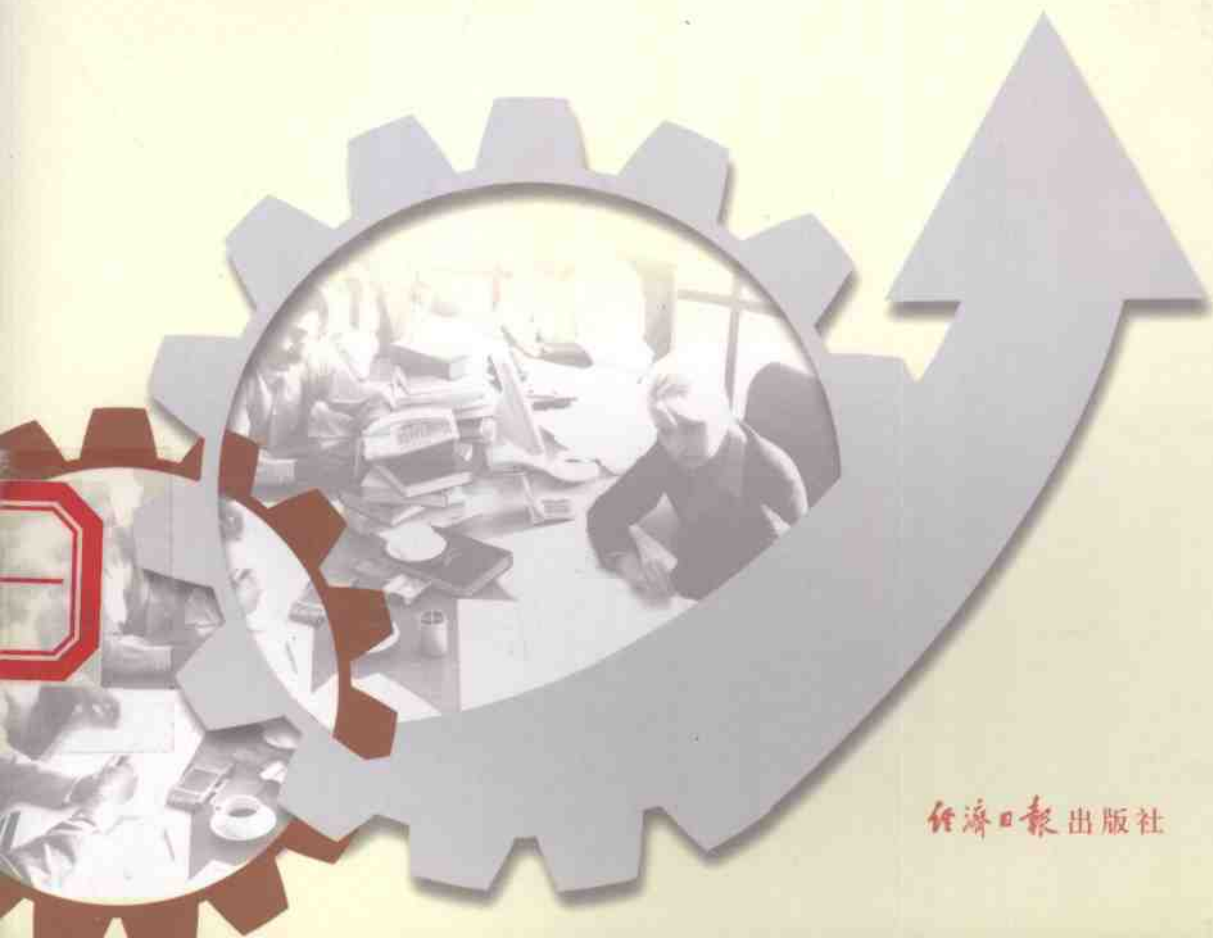


Q

QIYE FAZHAN DONGLILUN

# 企业发展 动力论

李柏洲 著



经济日报出版社

QIYE FAZHAN DONGLILUN

# 企业发展 动力论

李柏洲 著

F270  
L128

F270  
L128

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业发展动力论/李柏洲著. —北京: 经济日报出版社, 2005. 1  
ISBN 7-80180-416-3

I. 企… II. 李… III. 企业管理—理论研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 119248 号

企业发展动力论

---

著 者	李柏洲
责任编辑	王 静
责任校对	文海滨
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63567684 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edp.com.cn
E-mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市朝阳区小红门印刷厂
开 本	787 × 1092mm 1/16
印 张	15.5
字 数	180 千字
版 次	2005 年 1 月第一版
印 次	2005 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-416-3/F · 160
定 价	25.00 元

---

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

## 《企业发展动力论》序

这本专著的书名包含了三个关键词：企业、发展和动力。

前两个词都可划归为改革开放以来中国使用频率最高的词汇之列，也是中国近20年来关注最多，著述最多，但依然没有完全解决的问题。作者把“企业”和“发展”联系起来使用，用“发展”而不用其他诸如“成长”、“大”、“强”等常用概念，在潜意识里至少暗含着两个倾向：一是期望强调“发展”包括了“量”的增长和“质”的完善两方面的内涵，而不仅仅是数量或规模的扩张；二是强调发展的动态过程和可持续性，而不是过程的结果和扩张的速度。

三个关键词中，“动力”一词相对生僻些，是一个借用于物理学，并加以外延的概念。按照《简明不列颠百科全书》的定义：动力学“研究物体运动的各物理因素如力、质量、动量和能量之间的关系”，比照这一定义，本书所使用的“动力”泛指影响企业发展的各种有形和无形的经济、社会、文化、制度等因素。这样，本书就可以浅显地界定为：一本探讨企业的发展与影响因素相互关系及其作用机制的专著。

一句熟语：“企业是市场经济最基本的细胞”，准确地描述了企业在市场经济中的地位和重要性，也明白无误地说明中国告别传统计划经济，转向社会主义市场经济，如果没有企业的再造和

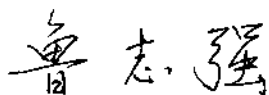
重塑，转轨将是不彻底的、也是不可持续的。这就是为什么改革开放以来，企业的改革和发展一直是中国最受关注的焦点之一。

进入 21 世纪，中国进入了发展新阶段，中国经济更深地融入全球生产体系，中国企业面临着一个对外空前开放、竞争空前激烈、机遇空前增多的外部环境。中国企业如何顺利地克服转轨中的困难，如何充分地利用改革开放的机遇，如何迅速地适应多变的环境，如何迅速健康地成长起来，不仅对于企业自身，而且对于国家战略目标的实现都具有特别的意义。要扭转当前“小企业长不大”、“大企业做不强”、“强企业活不长”的局面，首先需要了解，企业如何实现与外部环境有效的互动，互动的动力来自哪些因素？一个充满活力的、可持续发展的企业最本质、最根本的动力是哪些？李柏洲博士近期完成的《企业发展动力论》专著，就是为寻求这些问题的答案而写就的。

从本书的结构看，作者在扫描、评述企业发展理论的基础上，首先对相关的企业战略管理理论、企业生命周期理论、企业代理理论、激励理论进行了阐述和评价。然后，通过对有关要素相互作用机理的分析，建立了企业发展与动力相互关系的模型，构建了企业发展动力系统。接着，作者提出并利用“企业发展源动力”的概念，对决定企业发展的内外部动力源，以及源动力进行了详细的论证分析。由这些分析，作者得到了一些重要的结论，例如：“企业发展动力中存在着源动力，‘企业发展源动力’是在企业发展动力源基础上通过某种制度、方法、工具、机构将其转换成的推动或拉引企业发展的基本作用力”；“市场机制作用力是企业发展的外部源动力，企业家与员工的激励力是企业发展的内部源动力，与之相关的市场需求、企业家与员工的需要则分别是企业发展的外部动力源和内部动力源”；“企业发展源动力的生成和增长主要包括两个方面，一是市场机制作用力的生成和增

长，这主要取决于市场需求状况和市场秩序，二是企业家和员工激励力的生成与增长，这主要取决于企业治理结构和企业内部激励方法的实现。”这些见解对我国企业发展具有重要的参考价值和借鉴意义。

《企业发展动力论》一书即将出版，我由衷地为作者感到高兴。著作的出版，不是研究的结束，只是新的考验的开始，新的研究的开始。因为，成果的公布，意味着要接受实践的检测，要接受其他学者的质疑，成果需不断修正、丰富和完善。发展无止境，研究无止境，将研究继续推向深入，不仅是国家的需要，更是学者的本能和责任。希望李柏洲博士不断耕耘，不断求索，不断取得硕果，为管理科学日益繁荣增光添彩，为我国企业发展做出更大贡献。



2004年5月于国务院发展研究中心

## 内容简介

企业持续发展问题是理论界长期研究的问题，也是企业所面临的现实重大问题。企业发展动力的大小是企业持续发展的决定因素之一，也是困扰企业经营者的难题。其中所涉及的激励失效、阻力上升、创新迟滞等状况更是现实企业经常出现和长期存在的问题。然而，国内理论界、企业界关于社会转型期企业发展动力的系统研究是一个空白，国内外此方面的研究及其相关成果也是零零散散。本书研究的目的就是针对我国企业的发展状况、发展趋势，企业内部人力资源，人力资本的需要、个性特征，依据企业发展动力已有的相关理论，对我国企业发展的动力源、源动力、动力系统、阻力进行系统研究和分析，旨在对我国企业发展动力的增长和企业持续发展有所裨益。

本书首先对企业发展的相关理论进行了综述，对企业战略管理理论、创新管理理论、企业生命周期理论、企业代理理论、激励理论进行了阐述和评价；构建了企业发展动力系统，对系统中的主要构成要素进行了重点论述，建立了企业发展与企业发展动力的相互关系模型；在此基础上，提出了“企业发展源动力”问题，对企业发展的外部动力源和源动力、企业发展的内部动力源和源动力进行了详细的论证分析；最后提出了企业发展源动力生成和增长的对策以及企业发展阻力克服的措施。

本书可供经济学、管理学领域的研究者、大专院校师生以及企业家和企业管理者阅读、参考。

## 目录

## 第一章 绪论

1

管理学家、经济学家和企业家在不断地寻找着使企业永远保持活力和发展的途径，但现实却不容乐观，20世纪70年代跻身世界500强的企业，到80年代有近1/3的企业销声匿迹了。著名管理学家彼得·德鲁克指出：“一个企业它不一定变得更大，但它必须经常变得更好。”

第一节 问题的提出

第二节 国内外研究现状

第三节 本书的总体思路、主要内容和研究方法

## 第二章 企业发展动力相关理论综述

17

企业发展的含义是企业指向未来的综合扩张和完善性努力及其结果，既包含量的扩大，同时也包含质的增进。量的扩大带动质的增进，质的增进为量的进一步扩大提供可能性，二者自始至终是交互作用、互为条件的。企业发展的前提条件是：开放性、适存性、目标性和目标激励性。

第一节 企业发展相关理论

第二节 企业发展动力相关理论



### 第三章 企业发展动力系统分析

43

企业发展动力系统是多层次、多因素的有机体,集合性、相关性、目的性和环境制约性是它的鲜明特征。企业发展要有内外部动力牵引、推动,还要不断克服发展过程中产生的各种阻力,两力相比决定企业的生存状况。创新是企业发展的直接和持续动力。

第一节 企业发展动力系统的构成与特征

第二节 企业发展的直接、持续动力——创新

第三节 企业发展阻力分析

第四节 企业发展对企业创新、企业内部动力的反作用

### 第四章 企业发展与企业发展合动力的相互关系模型

99

企业发展受到多方面因素的影响,其推动力由各种动力形式构成。同时,企业发展是一个动态过程,在动态的发展中,它要受到不同作用力的影响。我们借鉴物理学方面的有关知识来研究企业内部合动力与企业发展的相互关系模型。

第一节 企业发展合力模型的构建

第二节 企业发展与企业发展合动力相互关系模型

### 第五章 企业发展源动力分析

117

企业发展源动力是在企业发展动力源(企业发展动力的源头,是企业动力产生的基础条件)基础上通过某种制度、方法、工具和机构将其转换成的推动或拉引企业发展

的基本作用力。企业发展的源动力具有两个存在形态，即市场机制作用力和企业家与员工的激励力。

第一节 动力源和源动力

第二节 企业发展的外部动力源和源动力

## 第六章 企业发展源动力生成与增长的机制和策略

137

市场机制作用力是企业发展的外部源动力，通过外力作用于企业，使企业做出反应，适应市场的需求，促进企业的发展。而企业家及员工激励是企业内部的源动力，其产生和增长要依靠企业本身，这方面主要研究三个策略：完善企业治理结构；加强声誉机制；科学设计和实施内部激励方法体系。

第一节 促进市场机制作用力的生成与增长

第二节 增强企业家与员工激励力

第三节 实施企业内部激励组合策略及知识型员工激励策略

## 第七章 克服企业发展阻力的基本途径

185

企业发展速度和水平主要取决于企业动力和阻力。企业规模不当、企业内外部普遍存在的信息不对称、企业内部管理的滞后性以及职业经理人职业道德的扭曲是目前各种企业发展的主要阻力。阻力是动力的一种特殊形式，阻力克服就可能成为动力。

第一节 确定和实现企业最适宜规模

第二节 弱化企业信息不对称的不良后果

- 第三节 把握企业管理新趋势，提高企业管理水平  
第四节 加强对职业经理人的教育和培养

201	参考文献
211	附录一
223	附录二
237	后记

# 第一章

## 绪 论

管理学家、经济学家和企业家在不断地寻找着使企业永远保持活力和发展的途径，但现实却不容乐观，20世纪70年代跻身世界500强的企业，到80年代有近1/3的企业销声匿迹了。著名管理学家彼得·德鲁克指出：“一个企业它不一定变得更大，但它必须经常变得更好。”

## 第一节 问题的提出

随着科学技术进步、经济全球化、市场竞争日益复杂化和激烈化，企业持续发展这个问题就越来越被人们所关注，它不仅引起许多管理学家和经济学家对企业的持续发展理论问题进行研究，也使众多企业家在不断地寻找着使企业永远保持活力和发展的途径。著名管理学家彼得·德鲁克指出：“一个企业它不一定变得更大，但它必须经常变得更好。”任何一个企业都试图长期发展下去，并且不断壮大。如20世纪70年代跻身世界500强企业，到80年代有1/3销声匿迹了，他们不是被兼并就是被四分五裂，而20世纪90年代，世界500强排名企业更是进进出出。但是我们也可以看到，500强企业中也有许多生存了上百年甚至几个世纪的。中国的企业发展具有特殊性，由于近现代中国政治体制、经济体制转换频繁，很少有寿命达几十年、上百年的企业。显而易见的是，改革开放以后成长的一些企业同样也确实确实地面临着长期发展的问题。为什么会变化如此之快、之大呢？其实企业所生存和发展的环境变化更大，企业自身机体内的各要素变化也日益加快，这些变化使得企业的业绩不断变化。适时地、良好地与这些“变化”互动，企业就能发展壮大，否则，企业就会面临困境。企业何以能与“变化”互动，“互动”的动力何在？如何建立一个能动型的并且持续发展的企业？企业发展的最本质、最根本的动力是什么？这是我们研究企业发展必须面对

的问题。

### 1. 企业长期发展具有现实可能性

企业持续发展是指企业在追求永续发展的过程中既要考虑近期利润增长和市场扩大化，又要考虑长期持续的利润增长；企业在实现效益、利润增长的同时，也要做到与社会发展相协调、相一致。这一理解的内涵主要包括以下几个方面的内容：（1）企业要从传统的追求经济增长向追求经济发展转变；（2）企业利用资源、能源要从高耗费型向节约型转变；（3）企业要始终保持竞争优势并且其竞争优势要从四要素 [  $Q$ （质量）、 $C$ （成本）、 $T$ （时效）、 $S$ （服务） ] 竞争模式向五要素 [  $Q$ （质量）、 $C$ （成本）、 $T$ （时效）、 $S$ （服务）、 $E$ （环境） ] 竞争模式转变。

在研究企业发展问题时，首先要回答的是企业是否可以持续发展的基本问题。目前在经济管理领域的研究中，一种观点认为企业存在其固有的生命周期，一般为 30 年左右；另一种观点认为企业在本质上并不存在一个界定的寿命，企业生命周期仅是企业行动过失的表现结果。全球 500 强企业排名的变化以及中国企业发展现实状况说明两个问题：一是企业在日趋激烈的市场竞争中如果不能进行创新，不能适应环境的变化，就会被淘汰；二是企业的发展具有很强的生命力，完全能够实现持续发展，永葆长盛不衰。

企业作为一个开放的人工系统，其生命周期不是自然的，而是由系统对外部适应程度来决定的。企业作为人工系统的特征也决定了其可持续发展的可能性，其特征主要有：（1）开放性。企业的持续发展是以物质能量和信息的交换流转为前提的，如：资金、人力、材料、能源、信息等物质和能量交换提供了发展过程中物质消耗的补充，信息交换提供了发展运动的参考系。一个封闭的企业将不但失去发展的物质基础而且失去了正确的运动参

考，那些无视社会、经济重大结构性演变趋势的企业，那些固守旧的经济体制对改革视而不见的企业，那些偶然获得一些成功并被其业绩蒙蔽双眼的企业，就是失去或正在失去开放性的企业，其持续发展已经或正在失去保障。（2）适应性。在不同的环境下，系统要有不同的适应能力和适应手段，正是由于人工系统的适应性，才使它不断地变化，变得更好，具有可持续发展性。正如李·埃克加在讨论类似的问题时指出：世间没有任何事物是静止不变的，企业与环境的关系犹如打野鸭，鸭子不断地在动，猎手必须不断应变，打中野鸭的前提是枪必须根据鸭子运动方向及趋势而运动。（3）目的性。人工系统的行为不是完全自然化的，而是为了完成一定的目的而建立的。正是由于这种目的性，决定了企业的组织结构和管理方式、方法，以此来控制企业的各种行为。企业可以根据不同的目的和实现程度的不同来调整企业人工系统的结构，不断适应外部环境的变化。自然系统是自然演变而形成的，没有目的性，如生态系统，生命体内部的生理系统等，往往其目的是由自然系统所形成的，这些是自然的选择而非系统目的选择。（4）可控性。当一个人工系统功能减弱或不能适应外部变化时，可以通过各种手段进行改造以恢复它的系统功能，这种改造不受时间和频率的影响，而且越是对系统改造，其功能就会越完善。人工系统的这些特征决定了企业在本质上具有可依据环境的变化并以人的目的为指引的可改造性，使企业组织能够随着运营环境的变化而不断进行自我变革、调整，最终实现持续发展。因此，作为企业个体并不存在客观的生命限度。一个企业出现死亡现象的原因是没有有效建立一种经营管理体系，以便在自身结构和状态不断变迁的同时，适应复杂多变的外部环境，保持企业环境的适应性，最终失去生存的社会和经济理由。

不可否认，在企业的发展过程中，企业老化现象是存在的，

企业是盛年还是老年主要是通过灵活性和可控性程度之间的关系来表现。企业的灵活性是指对环境的变化具有高度的敏感性，做出适应性变革与调整相对容易。企业的灵活性主要来自企业内部的创新精神和变革的力量及两者相关的文化氛围；而企业的可控性则是指企业对自身行为的监控能力，它主要来自企业内部的各种规章制度及其相应的企业文化。一个企业是否能够持续生存与发展主要取决于能否取得灵活性与可控性的平衡，不论这个企业的规模和存在的时间如何，只要能够持续地保持这种平衡，它就取得了生存和发展的理由。必须强调的是，企业老化仅仅意味着企业由于灵活性的下降而使得企业系统与企业运营环境的相对耦合出现暂时性破缺，从而导致企业处理问题的能力降低，但并不绝对表示老化的企业必然死亡。作为人工系统的企业组织，可以通过管理变革恢复灵活性与可控性的平衡，使老化逆转，进入企业发展的“蜕变期”。这种变革主要源于市场的巨大变化，促使企业反思自己的现状和生存之路。管理的目的就是要通过努力实现这种平衡，推动企业可持续发展。

## 2. 企业发展动力缺乏是制约企业发展的关键

企业要保持持续稳定的发展，途径有千条万条，每个企业都在寻求“年轻”、“长寿”的秘诀，但是归根到底主要是在市场环境等要素一定的情况下，进行有效的技术创新、管理创新和组织创新。创新是企业持续发展的永恒主题，从这个意义上说，创新是企业发展的直接动力。技术不断进步，新产品不断涌现，市场竞争的日益加强，企业利润就可能源源而来；管理不断进步，不断推陈出新，管理现代化水平不断提高，企业成本就会不断降低，效率就会日益提高，同样能使企业稳步发展。所以，企业在技术创新、管理创新和组织创新上应该而且必须有所作为。但是，技术创新、管理创新和组织创新并不是“一创就灵”，有的



企业创新成功几率很高，有的企业创新则屡战屡败，这使得一些企业领导人开始对“创新”产生怀疑，于是便“求稳”、“维持”，而“不创新，就等于死亡”，诸多企业就是在这种矛盾中徘徊。随着时间的推移，不能有效地创新，企业就可能被市场机制无情地淘汰出局。

企业发展为何如此之难？我认为，关键是没有找到和解决企业发展的根本性问题，即企业发展的动力问题。技术创新需要动力，管理创新需要动力，组织创新需要动力，企业日常运行也需要动力；企业家需要动力，管理人员需要动力，基层员工需要动力。没有动力，就没有企业发展的支撑力、提升力、引导力、向心力和群体合力，就不会有创新力，就不会有发展力，就不会有活力。

目前，我国诸多企业仍然存在着严重的活力不足问题，而企业活力与企业的动力机制是密切相关的。两者之间的关系可以表示为：企业活力 = 企业动力 × 企业素质。企业动力实际上是企业家阶层、职工的积极性和企业有机体的自身能动力的合力。无论是这三个动力主体各自所释放的“分力”大小，还是它们的协调程度，都将取决于企业的动力机制。应该说，随着市场经济的不断发展，经济全球化的影响，我国企业发展和企业动力状况是令人满意的，但仍有许多工作要做。如由于国家的一些不正常干预、企业的产权关系不清晰、公司治理结构不健全、企业家身份不清楚、市场体系不完备及市场法规不健全，使得企业领导者责、权、利不清，动力不足；由于企业激励片面，物质激励与精神激励协调不当，激励手段、时机、力度不合适，职工在企业中的地位模糊，使得企业职工离心力大，主人意识、团队意识不强；两者相结合，又使企业有机体自身的能动力大打折扣。这些问题在国有企业表现得更加突出，其他类型的企业也不同程度的