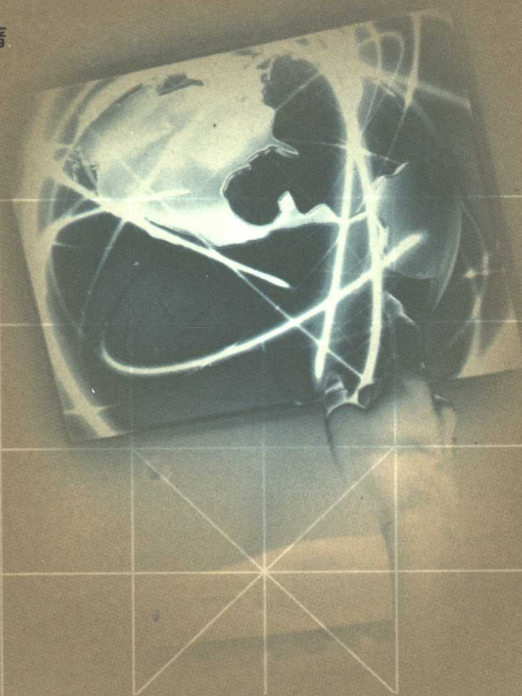


# 企 业 大 战 略

• 胡树华 编著



2

经济管理出版社

中国大战略丛书

# 企业大战略

胡树华 编著

经济管理出版社

责任编辑 张丽生  
技术编辑 杨 玲  
责任校对 超 凡

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业大战略/胡树华编著. —北京: 经济管理出版社,  
2003

(中国大战略丛书)

ISBN7-80162-529-3

I. 企... II. 胡... III. 企业经济—经济发展战略  
—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 090901 号

**企业大战略**  
胡树华 编著

---

出版: 经济管理出版社  
(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)  
发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销  
印刷: 求实印刷厂

---

850×1168 毫米 1/32 11 印张 270 千字  
2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷  
印数: 1—5000 册

---

ISBN 7-80162-529-3/F·460  
定价: 23.00 元

---

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换  
通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836  
联系电话: (010) 68022974

# 目 录

<b>第一章 企业发展理论</b> .....	( 1 )
第一节 企业能力理论 .....	( 1 )
第二节 企业成长理论 .....	( 6 )
第三节 企业生命理论 .....	( 10 )
<b>第二章 现代企业大趋势</b> .....	( 17 )
第一节 企业要素知识化 .....	( 17 )
第二节 组织结构扁平化 .....	( 22 )
第三节 生产过程精益化 .....	( 26 )
第四节 企业产品“绿化”——绿色产品 .....	( 31 )
第五节 企业规模大型化 .....	( 37 )
第六节 市场竞争合作化 .....	( 40 )
第七节 经营范围全球化 .....	( 44 )
第八节 企业管理集成化 .....	( 46 )
<b>第三章 中国企业发展的机遇与挑战</b> .....	( 50 )
第一节 经济全球化 .....	( 50 )
第二节 知识经济 .....	( 59 )
第三节 经济形态转换 .....	( 65 )
第四节 经济结构调整 .....	( 69 )
第五节 WTO 的加入 .....	( 74 )

---

<b>第四章 中国企业现状及其战略转换</b> .....	(79)
第一节 中国工业 100 强 .....	(79)
第二节 中国企业成败分析 .....	(91)
第三节 中外企业比较分析 .....	(118)
第四节 中国企业发展的战略转换 .....	(134)
<b>第五章 企业家战略</b> .....	(139)
第一节 企业家的内涵 .....	(139)
第二节 企业家职能 .....	(146)
第三节 企业家战略 .....	(148)
第四节 企业家的激励与约束 .....	(151)
<b>第六章 企业核心能力体系战略</b> .....	(156)
第一节 核心能力体系 .....	(156)
第二节 企业产品创新战略 .....	(158)
第三节 企业品牌战略 .....	(187)
第四节 企业的文化战略 .....	(199)
第五节 企业的多元化战略 .....	(215)
<b>第七章 基于现代信息技术的企业战略</b> .....	(240)
第一节 虚拟与企业的虚拟经营 .....	(240)
第二节 企业电子商务 .....	(247)
第三节 企业虚拟联盟 .....	(255)
第四节 企业网络营销 .....	(266)
第五节 企业供应链管理 .....	(279)
<b>第八章 企业重组战略</b> .....	(297)
第一节 企业重组的类型及效应 .....	(297)

---

第二节	业务流程再造与企业重组·····	(300)
第三节	资本运营与企业重组·····	(308)
第四节	企业重组的战略原则·····	(315)
<b>第九章</b>	<b>企业国际化经营战略</b> ·····	<b>(317)</b>
第一节	企业经营国际化的必然趋势·····	(317)
第二节	国际跨国公司的本土化战略·····	(320)
第三节	企业国际化经营的内容·····	(323)
第四节	企业国际化经营的途径·····	(327)
第五节	国内企业国际化经营的典型案例·····	(332)
<b>参考文献</b>	·····	<b>(338)</b>

# 第一章 企业发展理论

## 第一节 企业能力理论

### 一、企业的新古典理论观

19世纪末，马歇尔的《经济学原理》被认为是各种经济理论折中主义的产物，并被尊称为“新古典经济学”。马歇尔将社会分成纯粹消费者和纯粹生产者，而且纯粹消费者偏好多多样化的消费，生产决策和消费决策是独立的，因而经济学研究的重点是在给定的组织中配置资源。

新古典经济学将企业当作一个生产函数，假定企业有一个人格化的目标函数——利润最大化，企业只是一种投入与产出之间的技术关系。新古典的企业理论主要从技术角度看待企业。它主要研究在技术给定的条件下不同生产要素的最优组合和给定资源条件下不同产品产量的最优组合。它隐含如下假定：①完全理性。无论是生产者还是消费者都是理性的经济人，其行为都是实现极大化（企业的行为追求利润极大化、家庭的行为追求效用极大化）。②确定性。外部市场环境是确定的，或者虽然不确定，但可以获得外部市场环境的完全信息（信息的完全性和对称性），经济人肯定会对环境的变化作出充分的反映。

新古典经济学的企业理论认为，企业除了生产规模不同之外，企业被假定为同质的。但是，企业的能力是无限的，企业可以解决一切问题，每个企业可以无视自身能力的限制，按照既定的投入产出关系进行生产，或进入任何有利可图的产业，实施多

元化经营。

## 二、企业的契约理论

交易费用经济学对企业的研究形成了企业契约理论。1937年，科斯的《企业的性质》(The nature of the firm)一文是交易费用经济学的奠基之作。但该学说的发展却在20世纪70年代之后，主要代表人物有威廉姆森(Williamson)、张五常等。企业的契约理论的系统发展应该主要归功于威廉姆森，其代表作是《市场和科层》、《资本主义的经济制度》。

企业的契约理论的主要内容：

### 1. “有限理性”和不确定性

人的行为是“有限理性”的，这种“有限理性”主要表现在两个方面：人的认知能力有限；在表达上存在语言上的障碍。构成经济问题的环境通常是不确定或复杂的。只要不确定性或复杂性上升到一定的程度，“有限理性”就会出现。因为交易是在不确定或复杂的条件下进行的，针对一笔交易作出完整的决策是要花费相当代价的，有时甚至是不可能的。因此，对各种制度形式的比较和选择成为企业契约理论的中心内容。

### 2. 机会主义和小数条件

机会主义是指行为主体在交易活动中不仅追逐自利目标，而在追逐自利目标的同时会使用策略性行为，如隐瞒真实信息、交易意图的虚假陈述和欺诈等等。小数条件则是指如果交易一方面面临的可供选择的交易对手不多，交易的另一方会表现出较为强烈的机会主义倾向。

### 3. 信息压缩

信息压缩是指交易活动中一方掌握了与交易有关的更多信息，而另一方要想获得这一信息通常是要花费一定代价的。当信息压缩产生的机会主义倾向带来了较高的费用时，交易活动就有从市场向内部组织转移的趋势。



#### 4. 组织优势

组织优势是指经济组织有助于克服有限理性、机会主义以及市场的不确定性，同时还有利于消除信息压缩的现象。组织优势具体表现在如下几个方面：有利于激励、便于控制、减少争议、信息优势和组织中的准道德气氛。

#### 5. 交易与规制结构

威廉姆森用资产的专用性、交易频率、不确定性三个维度，把交易活动分为六种类型，并给出相应的制度安排。在不确定性适中的情况下，威廉姆森用其他两维确定交易类型，匹配出如下规制结构，如表 1—1 所示。

表 1—1 规制结构与交易类型的匹配

		投资特点		
		非专用	混 合	特 质
频 率	数次	市场规制	三方规制（新古典契约）	
	经常	（古典契约）	双边规制（关系性缔约活动）	统一规制（关系性缔约活动）

企业的契约理论认为，企业是一个有效率的契约组织，是各种要素投入者为了各自的目的联合起来达成的一种具有法人资格和地位而被称为“企业”的契约关系网络；企业是一种规制交易的组织结构，通过一系列关系合约的签订，确定特定交易形式与规划结构的对应关系，平衡生产费用和组织管理费用，从而确定了企业的效率边界。契约关注于企业的各种“规制”，如企业的所有权的最优安排、委托人与代理人的契约安排等，忽略了企业的生产特性，未能探讨该理论在企业能力、企业发展、企业战略等企业经营管理活动中的实际应用。

### 三、企业的能力理论

#### 1. 企业的能力理论兴起的时代背景

(1) 企业面临的市场竞争环境的新变化。短缺经济的结束、过剩经济的到来。钱皮和哈默认为：“20世纪80年代后，卖方或制造商不再处处占上风；相反，顾客才拥有决定与支配的力量。顾客变被动为主动，他们会告诉制造商自己对商品的需求、交货的时间、交货的条件和付费的方式。”随着卖方市场转化为买方市场，企业被迫进入过度竞争。

(2) 信息技术和信息系统对企业能力的支持作用。信息系统便利企业决策、信息技术改变经营环境。信息技术和信息系统的运用已经渗透到企业经营管理的各个方面、各个层次，成为企业经营有力的支撑工具。

(3) 知识经济的兴起。知识替代资本成为最稀缺的资源。随着信息时代的到来，信息的传输、处理、储存不再是制约经济增长的主要障碍；相反，知识的形成、积累以及知识转化为现实生产力的能力成为宏观经济增长和微观企业发展的新瓶颈。

#### 2. 企业能力理论的渊源和代表人物

20世纪50年代潘罗斯提出“企业进化论”。她认为企业是一个具有不同用途、且随着时间推移由管理决策决定的生产性资源的集合体。以潘罗斯为代表的“产业内在成长论”认为，企业成长是和使用企业可能拓展生产领域的知识和能力的积累密切相关的。潘罗斯在《公司成长的理论》中指出：“一个企业可以进入许多经营领域，但为了抵御竞争压力，企业必须准确地把追加资金投入企业已经进入和拟进入的每个领域，在一定的时间内，对边际追加投资的需要将限制企业能够支撑到进入领域。企业的经营活动，离自己拥有的独特专业领域越远，为了保持和获得用于应付现有产品和市场形势的能力，以及引导保持竞争力而进行适当高速和变异所必需的能力等所需付出的努力就越大。”

1984年，沃纳菲尔特发表“企业资源基础论”。企业资源基础理论认为，企业的特殊资源是企业竞争优势的源泉。巴尼认为这些资源应当具有如下条件：必须有价值、是稀缺的、是不能完全被仿制的、其他资源无法替代、以低于其价值的价格为企业所获得。沃纳菲尔特（Birger Wernerfelt）认为：“企业最优成长涉及到开拓现有资源和开发新资源之间的平衡”，战略管理的任务在于打破静态效率和动态效率之间的平衡，在能够为未来扩展奠定基础的情况下使开创新局面成为可能。罗曼尔特认为：“战略的实质是企业的竞争优势由一系列独具特色的资源及其相互关联决定。一般管理的任务是随着时间、竞争力和各种变化对他们价格的影响来适时调整和更新这些资源及资源间的相互关系。”

1990年，普拉哈拉德和哈默尔发表“公司核心专长”一文，标志着企业能力理论从纯粹理论研究走向实际应用和实践的领域。普拉哈拉德和哈默尔认为：核心能力是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。强有力的核心能力的存在决定了企业的有效战略活动领域，产生了企业特有的生命线。如果企业置身于这些能力能够发挥价值的状态中，就构成了企业的优势。管理者的任务是“选择”，使企业在能够发挥其能力的广阔领域中从事生产经营活动。

### 3. 企业能力理论的主要内容

企业的能力理论包含如下三层含义：企业在本质上是一个能力体系（萨尔尼科认为，能力是能够使一个组织比其他组织作得更好的特殊物质）；积累、保持和运用能力开拓产品市场是企业长期竞争优势的决定性因素；企业能力决定企业的经营范围，特别是企业多元化经营的深度和广度。能力理论和最新发展的核心能力论的主要观点如下：

(1) 能力是企业拥有的关键技能和隐性知识，是企业拥有的

一种智力资本，是企业决策和企业创新的源泉。

(2) 企业能力最终决定企业的竞争优势和经营绩效。

(3) 企业的边界应当由企业的力量来界定，企业的多元化经营战略和跨国经营战略取决于企业自身的能力。

(4) 企业能力呈现一种动态的不均衡状态。随着外部经营环境和内部企业目标的变化，企业能力必须持续不断地积累、培养、开发、运用、维护、扬弃。

总之，企业能力学说基于一种更加动态化的经营环境，它强调企业的主观能动性，即主动地去影响甚至改变环境、主动地引导并创造市场需求（意味着开创一个新产业）；企业的资源积累，特别是产生租金的“异质性”资源是获得持续竞争优势的源泉。

## 第二节 企业成长理论

### 一、企业成长的生物特性

成长的概念来源于生物学，一般是指生物有机体由小到大发展的机制与过程。最早明确地将企业比作生物有机体的是新古典经济学派创始人英国经济学家阿费里德·马歇尔（Alfred Marshall）。马歇尔在他的名著《经济学原理》中用森林中的树木生长规律来阐述企业成长的原理，指出：“一个企业成长、壮大，但以后也许停滞、衰退。在其转折点，存在着生命力与衰退力之间的平衡或均衡。”马歇尔关于企业作为生物有机体成长的主要观点在于，指出了企业成长是一个适者生存、自然淘汰的过程，强调了纯粹竞争市场条件下的企业成长。

### 二、企业成长的目标理论

#### 1. 市场导向的利润最大化目标发展

传统企业理论是新古典经济学派的企业理论。其主要的提前有：①企业的主宰是独一无二的业主（即经营者），在这里

所有权与经营管理权是结合在一起的；②企业的惟一目的是追求最大利润，这里假定没有时间、信息等方面的约束，企业行为是完全合乎理性的；③应用边际原理实现最大利润。可见，在传统企业理论中，成长的目标假设在于利润最大化；边际成本等于边际收益是追求这一目标的基本原理。

## 2. 经理控制的其他目标发展

20世纪三四十年代，传统企业理论的基本前提已经动摇，主要体现在：企业逐渐成为复杂的组织结构，不再是简单的作坊或工厂；企业所有权与管理权开始分离；利润最大化不再是企业成长的惟一目标；边际原理不一定会被认可。一些新的企业理论模型，如经理型企业理论、行为型企业理论随之产生。

(1) 鲍莫尔的“销售收益最大化模型”。在《企业行为、价值与增长》一书中，鲍莫尔提出了“销售收益最大化模型”。他指出，现实世界中的许多企业，由于受到许多因素的制约，最终可接受的利润水平会处于获得最大销售收益的产出与利润最大化产出分别对应的利润之间，企业不一定以利润最大化为成长目标，而是在利润最大化与销售额最大化之间寻找一个适当的利润水平。

(2) 马里斯的企业规模目标理论。马里斯在《经理企业模型》和《经理资本主义理论》中提出了企业的增长模型。他认为，在“经理资本主义”中，管理的主要目标是企业规模的增长。另外，马里斯还认为，企业的产出在开始时会随着产品的多样化率增加而增加，当多样化率达到适度水平时，企业研发能力得到充分利用，产出达到最大；但当多样化率超出一定限度，产出反而会下降。在这一模型中，马里斯探讨了企业增长率与相关各因素之间的关系与制约，考虑了产品多样化的影响。

(3) 威廉姆森的经理效用目标观点。威廉姆森则在1963年提出了经理效用函数，认为企业经理可通过实现效用函数的最大

化来促进企业成长。

(4) 西蒙的满意决策说。西蒙在《合理选择的行为模型》中提出了著名的有限理性原则 (Bounded Rationality) 和满意原则 (Satisfying Criteria)。这一理论认为, 企业是目标相互冲突的群体之间的结合体, 企业成长应以寻求满意为原则而不一定寻求最优, 企业经理的时间、信息、能力等都是有限的, 其行动也只能是有限度的合理行为, 而不是完全理性的。

### 三、企业成长的战略理论

20 世纪 70 年代, 企业战略的概念被提出并应用于企业管理。企业战略规划了企业的经营范围及其发展方向, 企业成长的方向正是这一范围变动发展的一种体现。

美国学者纽曼 (Newman) 认为, 企业战略包括经营范围的选择、为经营范围服务的特异优势、战略推移与可能的时间策略及企业所追求的目标结果。

安德鲁斯 (Andrews) 认为, 企业战略是由企业的各种目标交织构成的独特模式以及实现目标的主要政策与计划。它们将明确企业现在与未来的类型及其经营领域。

美国战略学家安索夫 (Ansoff) 认为, 企业战略在本质上是一组对企业行为予以引导的决策准则。他认为, 企业战略由四个要素组成: ①产品与市场范围, 即企业战略应首先明确企业现在的产品结构与市场范围及未来可能发展的趋势; ②竞争优势, 即选择具有竞争优势的产品和市场; ③协同效应, 即对于多品种生产的企业, 应有一个共同的战略, 以便为它们所有的活动提供统一目标, 并应寻机挖掘企业在它的不同行业 and 不同经营活动之间的协同潜力, 追求企业成长过程中销售、经营、投资和管理方面协同作用最大化; ④成长向量, 即企业战略应包括对企业发展与成长方向的选择, 即包括市场渗透、市场开发、产品开发和多角化经营等。

科特勒 (Kotler) 在其《市场营销管理》中将企业战略分为三类: ①密集型发展战略, 企业在现有业务中寻找更进一步的发展机会, 如通过市场渗透、市场开发谋求发展; ②整体发展战略, 探求与企业目前业务相关的发展机会, 如可通过前向一体化、后向一体化或横向一体化寻求发展; ③多角化发展战略, 是指利用与企业目前业务无关却有吸引力的业务发展机会。

波特以竞争的五种作用力 (进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力、现有竞争对手的竞争) 为出发点, 认为这五种作用力共同决定了产业的竞争强度以及产业利润率, 从而也就决定了企业的产业选择: 基于某种优势产业选择的前提下, 企业价值链上的优势可以决定企业在产业中的竞争位势, 并有助于企业获得某种竞争优势。

#### 四、企业成长的结构组织理论

##### 1. 企业是取代市场并与市场共存的市场交易组织

科斯认为, “企业的显著标志是对价格机制的替代”。在其《企业的性质》一文中, 针对将企业理解为生产函数, 将市场视为实现协调惟一手段的思想, 科斯指出, 企业与市场机制可以相互替代; 无论市场机制还是企业组织内部协调机制, 都是有成本的, 企业不可能无限制地扩张成长。一个企业扩展成长, 直到企业内部组织一笔额外交易的成本等于通过在公开市场上完成同一笔交易的成本, 或在另一个企业中组织同样交易的成本为止。科斯理论的不同之处在于强调了交易成本和组织成本的并存, 并将企业增加内部交易视为企业扩展成长的重要途径。当然, 科斯承认企业内部的组织成本是以企业内部的科层组织结构为基础的。

##### 2. 企业的科层组织结构

美国企业史学家钱德勒在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中提出了现代企业的概念。他的现代企业概念突出四点: ①层级结构; ②多单位与多种经济活动; ③交易内部化;

④内部交易由支薪经理控制与协调。钱德勒指出，企业多角化和纵向一体化是现代企业成长的主要策略。

### 3. 企业的契约组织结构

詹森和麦克森在 1974 年提出了基于“法律虚构”框架的企业模型理论，认为大部分社会组织都是一种法律虚构（Legal Fiction），这种虚构成为在个人之间的一系列“契约”的联接点（Nexus）。就企业而言，这一组“契约关系”就是劳动所有者、物质材料投入和资本投入的提供者、产品的消费者之间的契约关系。从詹森和麦克森的模型来看，如果将企业看作一个契约联结的组织，则企业对外部契约的增多或延伸也可以看作是企业发展的一种模式，即企业也可以基于契约增多而成长。

## 第三节 企业生命理论

### 一、企业生物特性的生命周期

企业是人们为实现自身的经济利益而创立的社会经济组织。它必然要经历诞生、发展到消亡的生命周期过程。随着企业制度的不断发展和完善，企业组织的生命周期和企业所有者个体的生命周期之间已经不具有太大的相关性。由于现代公司制度的出现，企业创始人的去世或者离去、高层经理人的离职对企业组织生命周期本不会产生太大的影响，虽可能暂时影响企业的经营状况，但从根本上说并不会直接导致企业生命的终结。

美国管理顾问专家，伊查克·麦迪思将企业的发展人格化，赋予了企业有机生命，他将企业的发展分为两个阶段——成长阶段和老化阶段，并且认为企业的发展可能经历 10 个时期，分别为：成长阶段的孕育期、婴儿期、学步期、盛年期，老化阶段的稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡（如图 1—1 所示）。



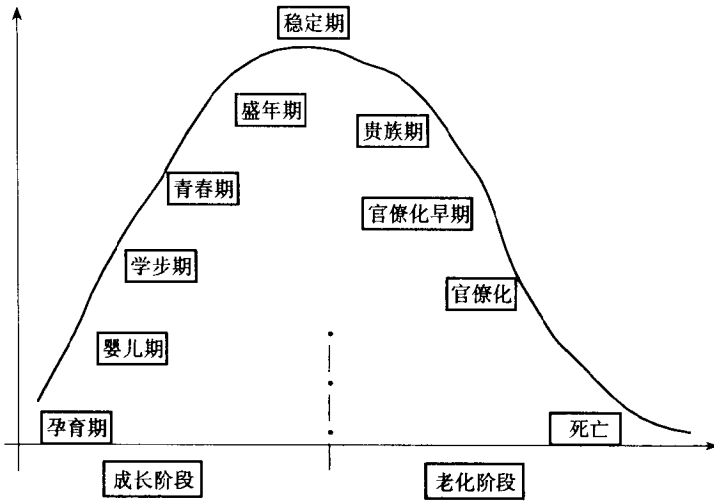


图 1-1 企业发展的时期阶段

孕育期企业的主要特点是：行动导向，机会驱动，缺乏规章制度和经营方针，易受挫折，问题易变为危机，管理工作受危机左右，没有授权管理者的独角戏，创业者承担的义务不断受到考验，成为企业生存的关键因素；缺乏管理深度、缺乏制度、缺乏授权。

婴儿期的主要特点是：机会优先，企业经营成功，创业者感到满足，越是成功越是志得意满。这时期，创业者会觉得一切都是机会，因而企业会涉足太多的领域，种种不相干的多样化经营把企业的摊子铺得太大，企业很易陷入困境。快速成长，一夜成名最易滋长自满情绪；企业成长的速度太快，导致了企业规模的快速扩张，办事处在全国各地建立，没有组织系统图和工作说明书，没有具体的人事管理制度。

学步期的主要特点是：缺乏连续性和重点。企业的快速发展