

企业做强做大做久之本

创造持续竞争优势之源

OUTSOURCING

企业力

罗继阳 著



中南大学出版社

Central South University Press

企业做强做大做久之本

创造持续竞争优势之源书

企 业 力

罗继阳 著

中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业力/罗继阳著. —长沙:中南大学出版社,2006.3

ISBN 7-81105-275-X

I. 企... II. 罗... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 012687 号

企业力

罗继阳 著

☐责任编辑 刘 辉

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-8876770

传真:0731-8710482

☐印 装 长沙瑞和印务有限公司

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 15.75 ☐字数 285 千字

☐版 次 2006 年 3 月第 1 版 ☐2006 年 3 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 7-81105-275-X/F·015

☐定 价 45.00 元

图书出现印装问题,请与出版社调换



作者简介

罗继阳 现任中国管理研究院终身研究员, 湖南省企业管理创新成果评审委员会委员。长期从事管理科学研究和教学工作, 先后在湖南科技大学、湖南经济管理干部学院任教, 已出版6本专著, 在省级以上刊物发表80多篇论文, 主持多项科研课题并多次获奖。



这是我在美国休斯敦大学参加儿子研究生毕业典礼时的合影，本书出版得到了女儿、女婿、儿子的支持和帮助，特此表示感激之情。



前 言

21 世纪，人类将经历数百年来社会转型，即由工业社会进入知识社会。这是人类更大发展的世纪，也是竞争更加激烈的世纪。企业和个人都面对全球市场，面临科技猛进、知识裂变、网络革命、时空压缩，必须正面迎接人类文明史上空前未有的震撼和重整，都渴望用新的管理思路来创造新的文明。

在新的世纪，知识将取代资本，成为一种最重要的经济增长因素，知识的生产、学习、创新，将成为人类最重要的活动。在知识经济时代，谁掌握了知识和信息，谁就掌握了支配他人的权力，这正是后进国家进入发达国家最难得的机遇。所以，企业界整天都在思考如何在最短的时间内实现惊险的一跃，使自己在残酷的商战中成为最大的赢家。

然而，新世纪也给人们提出了新的挑战，尤其是社会大转型，是一个充满矛盾、十分痛苦的过程，不确定因素、不可预见性大大增加，企业家需要在复杂、动荡、无序中开辟自己的道路，稍有不慎，就会丢掉机会，丢掉基业，甚至去掉“球”籍。在这种情况下，企业力就成为最重要的资源，是企业做强做大做久之本，是创造持续竞争优势之源，是资本，是财富，更是无价之宝。凡是成功的企业，必然是企业力强大的企业，凡是企业力强大的企业，必然活力无穷，基业长青。要当好 21 世纪企业的经营者、管理者，就必须具有卓越的能力。能力不行，即使有千军万马，也会溃不成军；能力超强，胜过神兵百万。因此，一个企业力柔弱的企业，在激烈的市场竞争中就会风雨飘摇，甚至被彻底淹没；一个没有一流领导力的企业领导者，就只会徒有虚名，会把企业引向一条不归路。本书就是从许多企业管理者十分焦虑和备感困惑的诸多问题中，提炼、归

纳、突出了企业力的问题。我不仅花了很大精力研究了国内外管理学界和企业界提出的诸多的“力”，更重要的是我把这些形形色色的、看起来似乎没有内在联系的、使管理者眼花缭乱雾里穿行的各种“力”进行了有序的整合，集成为企业力体系。我先从研究分析企业的本质入手，在这个基础上深入综合分析了企业能力理论的诸多不足和缺陷，吸取了国内外管理大师、学者以及管理实践者的研究成果，创建了企业力系统，然后再比较详尽地、重点地分析了企业力体系中的各个分力，构建成企业力体系的新模型。我的愿望是希望能帮助企业管理者在管理过程中走出“力”的迷雾，有一条清晰的思路，有一套精湛的艺术，有一手绝妙的技巧，在管理中运筹帷幄，得心应手，能使千军万马运转自如，能使企业永远比竞争对手领先一步。

在本书的写作过程中，我参阅了管理学界大师、学者和企业界经营者、管理者的许多著作、论文，引用了他们的许多观点和材料，未能一一注明，在他们艰辛的付出面前，我深感得人者弥多，出己者犹少，在此特表谢意和歉意。本书的出版得到了湖南省企业联合会、企业家协会、工业经济联合会和湖南经济管理干部学院领导的大力支持，在此衷心感谢。我的女儿罗弘、女婿葛通及儿子罗巍给予亲切的支持和帮助，妻子张聪郁也做了资料的搜集、整理和书稿打印等大量工作，深表感激之情。尽管我多年以来，到过国内不少企业作过调研、咨询以及参与企业管理创新成果的总结，和企业经营者、管理者以及员工有过较为长期密切的接触，也去过国外一些企业考察，但自感对企业的了解还很不够，加上自己的理论素养不高，书中的不足甚至错误之处一定不少，敬请同行及读者多加指教。

本书的出版，是我辛勤耕耘的一点收获，刚又收到孙子嘉嘉考上哈佛大学的快讯，感觉格外高兴。

罗继阳

2005年10月2日于青园



导 论	(1)
第一章 企业的本质	(7)
一、企业的性质	(7)
二、企业的治理	(11)
三、企业的管理	(13)
四、企业的经营	(14)
五、企业的成长	(18)
第二章 企业力体系	(22)
一、企业力的内涵	(23)
二、企业力体系的构建	(24)
三、企业核心力的培育和提升	(29)
四、企业核心力的管理	(34)
五、企业核心力与企业战略	(36)
第三章 企业领导力	(39)
一、领导、领导力	(40)
二、企业领导人的管理生命周期	(46)
三、建立法治化权力制约机制	(49)
四、新型企业家	(52)
五、新时期企业家的使命	(58)

第四章 企业学习力	(61)
一、学习、学习力	(61)
二、学习的紧迫性、必要性	(63)
三、创建学习型组织	(66)
四、建立终身学习的体系	(72)
五、知识管理	(75)
第五章 企业创新力	(81)
一、创新、创新力	(81)
二、创新的必要性	(85)
三、创新的类型	(87)
四、企业创新系统	(91)
五、企业创新战略	(94)
第六章 企业整合力	(103)
一、整合、整合力	(103)
二、资源整合的必要性	(105)
三、企业成功贵在善于整合资源	(106)
四、整合失败的原因剖析	(107)
五、整合的方法	(109)
第七章 企业执行力	(122)
一、执行力的内涵	(123)
二、执行力的重要性	(126)
三、构建企业执行力的核心要素	(129)
四、企业执行力的自我评估	(132)
五、提升执行力的思路	(134)
第八章 企业技术力	(140)
一、提升企业技术力的迫切性	(140)
二、提升企业技术力的着力点	(143)
三、企业技术发展战略选择	(147)
四、提升企业技术力的对策与建议	(151)

目 录

五、提高企业的技术管理水平.....	(154)
第九章 企业制造力	(157)
一、强大的制造力是由“中国制造”到“中国创造”的决定性条件 ...	(157)
二、“中国制造”现状分析	(159)
三、建设现代先进的制造系统.....	(162)
四、大力推进制造业信息化.....	(170)
五、制造业新的经营战略.....	(171)
第十章 企业营销力	(175)
一、营销、营销力	(175)
二、营销的作用	(179)
三、营销的现状.....	(182)
四、营销的整合.....	(186)
五、营销的学习.....	(192)
第十一章 企业形象力	(196)
一、形象经济.....	(196)
二、企业形象.....	(199)
三、企业形象策略.....	(201)
四、企业的品牌战略.....	(205)
五、企业文化力.....	(214)
第十二章 企业成长力	(218)
一、企业成长的规律.....	(219)
二、企业成长的陷阱.....	(224)
三、企业成长的健康检测.....	(229)
四、企业成长力的打造.....	(234)
五、企业成长的管理.....	(239)
参考文献	(242)



导 论

现代管理理论和实践，经过了近百年的发展，进入了二战后一个空前繁荣的阶段，形形色色的管理理论学派使得众多的管理学者和管理者眼花缭乱，雾里行走，就连著名的管理学大师孔茨也颇感头痛而称之为“管理理论的丛林”。在当今这个科技猛进、瞬息万变的时代，管理理论丛林不仅在继续繁衍，而且变得更加稠密。各种管理新思想、新学派不断涌现，管理的新模式、新方法层出不穷。其中企业能力理论就是最受广大学者和管理者关注的全新企业理论。它已成为企业战略管理理论研究的时代主旋律。这一理论进入中国的时间虽然还很短，但对中国企业理论和企业管理理论研究的深化以及企业改革实践的推进正在发生着巨大的、不可忽视的作用。

(一)

企业力理论最早可以追溯到 18 世纪亚当·斯密的分工论，它被认为是传统企业力理论的起源。而 20 世纪 20 年代马歇尔的企业内部成长理论则可以说是该理论的雏形。企业内部成长理论认为，企业内部的职能分工产生了不同的职能单元，不同的职能单元拥有不同的专门技术和知识，由此导致了企业内部差异，产生了协调与整合各职能部门间关系的“内部”经济问题。产业中的企业在市场份额、管理等多方而是异质的，不同企业间也需要协调解决“内部”经济问题和“外部”经济问题。企业内部各职能部门之间、企业之间、产业之间存在的这种“差异分工”以及与其各自相关的知识与技能，这种知识与技能就可以看做是企业的能力。20 世纪 50 年代，又有一大批学者从不同的角度阐述了企业

力理论,如在1957年社会学家塞斯内克首先用独特竞争力来表示企业同其竞争对手相比在某方面做得更好的情况,随后又有学者通过实证分析,得出了拥有独特竞争力的组织有望获得更高的经济绩效的结论。进入20世纪80年代以后,企业力理论出现了资源基础论和动力能力论两大派。尤其是以Intel、Sis-co、Microsoft等为代表的一大批高新技术型公司的快速发展,以及GE、IBM、索尼等一大批老牌企业不断更新、颇具发展后劲的现实,使许多经济学者更加清晰地捕捉到了企业成长与发展的关键因素。波特的竞争战略理论指出,产业环境中存在着五种基本的竞争力量(新的竞争对手的进入、替代品的威胁、买方的讨价还价能力、卖方的讨价还价能力、相同行业竞争对手之间的竞争),企业要充分利用这五种竞争力之间的关系,推动这些力量向自己有利的方向转变。

自20世纪90年代以来,全球经济结构发生了重大变化,知识化、信息化、全球化更是引发了越来越多的管理学者和企业家热衷于企业力理论的研究。1990年,普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文,首次提出了“核心能力”的概念,标志着核心竞争力理论的正式出台。其后在西方国家又发表了一系列有影响力的著作和论文,如1992年兰格路易斯提出的《能力论》、1993年福斯发表的《核心能力论》、1994年哈默和哈尼发表的《企业能力基础竞争论》,等等。还有许多学者从各自的角度和不同的侧面先后提出了学习力、领导力、执行力、创新力、成长力、整合力、文化力,等等,对企业力的研究进入了异常活跃的鼎盛时期。值得我们特别注意的是,企业力理论虽然存在着像资源基础论、核心能力论、动力能力论等很多独立的流派,尚未形成一个完整的体系,且各企业力理论专家们的研究侧重点也有不同,但研究的问题都是围绕企业可持续竞争优势是否可能存在、如果能存在应当如何创造和维持而展开。而且,在近年又出现了各流派间交叉与融合的趋势,这标志着人们对于企业力的认识已跃上一个新的台阶。

(二)

企业力理论发展为何如此之快,自有其深刻的背景。首先是因为企业是有寿命的。从世界各国企业发展的实证分析可以发现,企业发展中有两个衰亡率很高的时间门坎:10年左右和40年左右。但也有长寿企业,能生命不衰,基业长青。究其原因,内因是决定其生命力的根本。于是管理理论研究的主题由原来的效率、利润、职能、行为等转向可持续成长。当今,可持续成长已成为现代企业所追求的核心目标。世界所有成功企业的发展证明,企业的成长力是惟

一使企业保持优势、创造优势、长盛不衰的源泉。因此，人们对此的关注和研究比任何时候更为重视。

其次，企业面临前所未有的新挑战。从二战后到20世纪90年代之前，发达国家兼并联营的主要特征是跨部门、跨行业的混合联合经营，许多多元化经营企业内部各项目之间的技术—市场相关性不强。进入20世纪90年代，西方企业界掀起了新一轮触目惊心的兼并浪潮，在知识经济背景下掀起的兼并出现了新特征，即兼并企业的关联度不断提高，同行业同项目生产经营企业大规模兼并，表明回归主业成为当今和今后相当时期内众多企业明智的选择。企业界普遍意识到，回归主业以提升企业核心力，是全球企业重组和产业结构调整的必要趋势，是保证企业在国际竞争中立于不败之地的根本要求。更富挑战性的是顾客、竞争、变化（即3C）使得企业界变成了一个新世界，在这个新世界中，亚当·斯密的专业化分工原则，传统上所信奉的规模、秩序、正规、效率等信条反而成为企业生存和发展的桎梏，应对迅速的变化已成为企业所面对的最严酷的现实。这就需要依靠强大的企业力来取胜，于是企业的应变力、创新力、领导力、执行力就成为许多学者和企业界共同关注的热门话题。

第三，知识成为最关键的生产要素。知识经济初露端倪，信息技术的迅速发展，不断增强企业对知识、技术和技能的积累能力、整合能力特别重要，这将从根本上决定企业的竞争力与生命力。特别是作为知识载体的那些拥有先进科技、管理经验与学习能力的人，他们是企业生产力各要素中最具活力、最有创造力和增值潜力的要素，是这个时代企业最重要、最应重视与关注的资源。必须努力创造一个充满活力、积极向上的企业文化与环境，建设一个学习型组织和知识技术密集型实体，尊重知识、尊重人才、尊重创新。因此，管理学界和实业界研究企业学习力、文化力就成为必然。

最后，企业能力理论的缺陷必须有新突破。如波特的战略管理理论，对企业竞争力的研究是建立在“结构—行为—绩效”框架之上的，没有进入企业内部分析，对企业竞争战略的制定和实施无能为力。核心能力理论虽已成为当今企业市场竞争成败的关键因素，但从现实情况来看，也有其自身明显的缺陷：比如它不能解释为什么大量的中小企业并不具备核心能力，但是他们仍然在激烈的竞争中生存下来并求得了发展；它也不能解释为什么有些企业拥有核心能力，却依然难以在市场竞争中独领风骚；很难将企业力区分为“核心”与“非核心”，如果人为地去划分，将不利于企业综合素质的提升，这样发展起来的企业也将是畸形的；没有将核心能力的培养与消费者需求结合起来，造成了企业核心能力与消费者需求及市场脱节；过分强调核心能力，有可能陷入追求绝对竞争优势的泥潭；核心能力使企业往往容易固守自己的优势，而对外界环境的变

化和挑战视而不见；内容模糊宽泛，缺乏可操作性，导致企业在实际操作过程中无所适从；强调了要保持竞争优势，但没有强调更为重要的是如何及时创造新优势等。这些使我们认识到核心能力在给企业带来竞争优势的同时，还能够给企业的发展带来障碍，使企业陷入核心能力的陷阱。以上都表明了企业力理论的局限性，需要我们在深入研究的过程中去解决、去弥补、去突破。

(三)

当今的市场竞争已由质量的竞争转向了速度、信息、知识的竞争，然而在本质上国与国之间的竞争仍然是综合国力的竞争，同样，在国际竞争中企业与企业间的竞争在本质上也是企业整体合力（企业力）的竞争。什么是企业整体合力？20世纪末至今，国内外学者和企业家先后提出了形形色色的各种企业能力。如张瑞敏在海尔集团2004年成长为我国第一个千亿级的自主品牌时，就总结出海尔的“三个能力”：成长能力、盈利能力、运作零营运资本能力。他认为，成长的目标首先是达到国际规模，海尔以此确立了“彻底的第一主义”发展目标，先在规模上做到中国第一、世界第一；盈利能力即与用户双赢的能力，企业既要有规模又要有利润；第三种能力则被看做是企业保持通畅呼吸的关键。国外一些学者和企业家也根据各个时期经济发展趋势或管理中的突出问题，从不同的角度提出了各自强调的某一个侧面的核心力、学习力、成长力、创新力、执行力、制度力、文化力，等等，并各自强调其极端重要性，甚至出瑞了“××××年是××力年”。这样使得我国不少的企业经营者和管理者满头雾水，理不出头绪，导致在思维上举棋不定，在操作上无所适从。有的赶时髦，大搞花样翻新，一年学一样；有的什么都学，什么都信，不顾效果；有的生搬硬套，不管实际；有的忽重忽轻，顾此失彼；有的事无巨细，等量齐观；有的抓住芝麻，丢了西瓜。造成了思维和管理上的混乱，付出了沉重的代价。这些现象固然反映了我国企业和外国企业在能力上的巨大差距和我国管理者的不成熟，更暴露了企业能力理论的不完善和自身的缺陷。

作为中国企业的经营者和管理者，在这个充满机遇与挑战的时代，应该保持清醒的头脑，对国外的管理理论和方法不能见什么都学，学什么都信，更不能信什么都用。我们必须正确理解，正确面对，正确把握，选择和构建适合自己企业的管理理论和方法，既充分吸收有益于自己的养分，又要从自己的实际出发，独辟蹊径，朝着正确的方向快速前进。同时企业力理论必须进一步深化和系统化，由于强烈的目标性与功利性，各个流派都只关注企业的一个或几个侧面，在不同程度上忽视了整体性。当今的竞争是动态的，制定动态竞争战略

的有效性很大程度上依赖于预测竞争对手的能力,而且由于在动态竞争条件下竞争优势的可保持性越来越低,因而及时创造新优势、削弱竞争对手的竞争优势更为重要,所以在动态竞争条件下,人们越来越关注企业的能力。倘若一个企业不能从整体上全面认识已有资源并实现有效整合,那么对于其任何决策与行动而言,显然是极为不利的。据此,本书的宗旨集中到一点就是要进行系统整合,建立一个能够全面反映企业整体合力的企业力体系,从企业的内部要素、外层要素全面分析,综合考察其整体综合实力。因为对于任何一个企业来说,即使其中的每一个局部与竞争对手相比都不具备特别的优势,只要能够做到各部门之间环环相扣,配合默契,也能获得整体组合优势,使其整体合力大于优于其各分力之和。这样,企业经营者也能在这一理念指导下,站在战略的高度,从整体上把握企业力,驾驭企业驶过急流险滩,快速健康地朝着既定目标胜利前进,彻底摆脱雾里行走的感觉。企业本质上是一个力的集合体,是由众多的特殊分力合成的。具体到每一个企业,各个特殊分力千差万别,因此企业经营者和管理者必须从各自的实际出发,抓住最依心、最本质的主导力,来带动引导各个分力向着企业目标方向发展、集成,形成推动企业发展的最大动力。在优化系统整合企业力、构建企业力体系的过程中,将遵循以下原则进行。

第一,运用科学发展观分析企业力。

企业力是企业竞争优势之源,用科学发展观来进行分析具有生死攸关的意义。企业力与经济发展环境变化、企业管理变革是密切相关的,是因时因地因企业不同而存在差异的,这就要求企业经营者和管理者在不同时期、不同条件下对企业力进行科学分析,准确把握,恰当运用,与时间、地点、条件相适应,以整合成最大的整体实力,推动企业迅速成长。发达国家的管理学者和企业家在工业化、现代化的不同阶段提出的企业力概念都是有其特殊背景的,反映了当时的时代特点,是根据那个时期企业发展的需要而提出的。在此强调这一点是非常重要的,因为我国现在尚处在工业化的中期阶段,与发达国家的差异是十分明显的。因此,我们不能去赶时髦而照搬照抄,否则,将严重脱离自己企业的实际而付出惨重代价。我们应该按照科学发展观,既不故步自封,又不照搬照抄;既不甘居下游,又不盲目超前;既与时俱进,又与时俱进。一切以时间、地点、条件为转移。

第二,用辩证法来系统整合企业力。

企业力在各个企业是有差异的,企业力中的各个特殊分力,并不是在所有的企业都一样存在,一个企业拥有的力在另一些企业未必存在;同一性质的力在不同企业发挥的作用程度也不一定相同;同一性质的力在企业发展的不同时

期的作用也会有不同。因此，在企业力的整合方式上显然也不可能雷同。这就需要在整合的过程中巧妙运用辩证方法，处理好各种各样的矛盾，理顺方方面面的关系，如变与度、战略与细节、成长力与执行力等等，以不断系统整合企业力，创造新的竞争优势，实现协调、和谐的发展。

第三，抓住主要矛盾。

企业力是由诸多特殊分力合成的，企业中的各个特殊分力在企业发展过程中所起的作用是不同的，有的发挥着举足轻重的核心作用，有的则起着次要的作用，有的起着辅助作用，有的起着支撑作用。所以，在管理过程和研究过程中就不能等量齐观，而要着力抓住主要矛盾、抓住本质、抓住重点，把着力点放在发挥主导作用的主导力上，通过抓住主导力，来引导各个分力朝着正确的方向发展，把内耗减到最小，从而使整合的效果最佳，合力最大。

第四，实现优化整合。

企业的可持续成长主要依靠内在动力，当然也要借助外力，但主要是依靠内力。在优化整合企业力的过程中，一定要针对不同产业、不同要素密集型企业 and 不同服务对象的企业，优化整合各种资源，形成和培育独特的企业力，形成在行业市场 and 不同市场上的市场定位和优势定位，实现市场空间的不断开拓。特别是如何形成具有远见和创新力的企业家群体，去制定和实施营造企业力的战略体制，尽快实现制度创新、战略结构创新和资源整合创新，按照快速化、效率化、知识化、信息化原则，形成并行同步、系统合力、资源和信息共享的企业战略结构，打破内部阻隔和外部分割，实现社会资源的内部化和内部优势的社会化。



第一章

企业的本质

企业是什么？企业的本质是什么？这是进一步深化和系统化研究企业力需要解决的最基本的问题。

一、企业的性质

关于企业的性质，人们曾多角度地进行过研究，而且认识也在不断深化。

在古典经济学和新古典经济学看来，企业不过是一个组合各种生产要素并出售各种产品或提供服务的经济组织。企业的主人是自有资本的所有者即资本家。企业的目标是获得最大化的利润。在行为理性、完全信息和零交易成本的假设下，企业被看做是一个生产函数。

然而现实中的公司基本上是由一组支薪金的中高层经理人员所控制的企业，其目标仅仅是保持一个能使股东满意的、可以接受的最低限度的投资回报率，一旦盈利超过这个最低限度，企业就会牺牲利润，增加经营者的效用。经营者的效用包括高额工资、庞大的企业规模、在职消费和社会声望等。其实，即使古典企业（所有者兼经营者的企业），利润也不是企业追求的惟一目标，利润最大化只是一种理论假设。在现代企业，资本家成不了所有者，或者说，仅仅是企业股份的所有者，或者如美国的伯利和米恩斯所说，是企业“消极财产”