



核心能力 与 企业发展

HXNL

■ 祝爱民 / 著



核心能力与企业发展

祝爱民 著

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心能力与企业发展/祝爱民著. —长春:吉林大学出版社,2005.12

ISBN 7-5601-3360-6

I.核… II.祝… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 134598 号

核心能力与企业发展

祝爱民 著

责任编辑:邵宇彤

封面设计:沈 赫

吉林大学出版社出版
(长春市明德路 421 号)

吉林大学出版社发行
吉林省吉育印业有限公司印刷

开本:787×1092 毫米 1/16
印张:13.25
字数:335 千字

2005 年 12 月第 1 版
2005 年 12 月第 1 次印刷
印数:1-1000 册

ISBN 7-5601-3360-6

定价:32.00 元

前 言

在激烈的市场竞争中，究竟什么才是企业生存和发展的根基与竞争常胜的法宝，企业如何实现可持续发展，这一直是理论研究者与企业界所关注的焦点问题。

在产品、技术、知识等创新速度日益加快的今天，发展的可持续性已经成为现代企业所面临的一个比管理效率更为重要的问题，一个比管理效率更难实现的目标，一个影响经济稳定和可持续发展的首要因素。首先，在当前企业全球化与知识化的年代，经营环境持续动荡，技术变革加速，经验的重要性不断降低，企业生存发展所面临的挑战越来越多，而且很多变化是潜移默化和悄悄进行的，这往往使企业防不胜防，稍不注意就会遭遇生存危机，可以说是环境的变化使企业活得越来越不容易了。其次，现代企业越来越以追求自身生存与发展为目的。企业依然没有改变其作为一个经济组织的基本特征，它在市场上购入所需要的设备、原材料和劳动力等生产要素，通过生产过程将这些要素加工成带有附加价值的产品和服务，再到市场上交换以取得利润。这个利润的取得和再投入是企业生存与发展的经济基础。以货币为媒介的产品与服务的生产、交换与再投入的活动过程，是企业最基本的活动。但是，企业是一个经济组织的同时，也还是一个社会性学习组织，而且这一特性在日益增强和凸现。企业的经济活动过程，必须通过企业内外人们的共同合作来完成，人们在进行产品生产和服务提供的同时，还必须进行决定目标、解决问题、信息处理和积累经验等知识活动和学习活动。企业要生产产品、提供服务，但更重要的是要不断提高更好的为市场提供产品和服务的能力，只有这样，企业才能有发展的潜力，企业才能实现可持续发展。还有，企业可持续发展是经济可持续发展的基石。在宏观经济领域，早在罗马俱乐部的研究报告开始，就向人们敲响了要注意人类社会可持续发展的警钟，随着社会的发展，人类生产中所使用的物质资源越来越少，知识资源越来越多，这使人类社会发展的可持续性正在得到日益确切的保障。企业作为经济系统的最基本细胞，企业的可持续发展与经济的可持续发展有着密不可分的连带关系，企业的可持续发展正是经济可持续发展的基石，没有企业的可持续发展，就没有经济的可持续发展。

从实践角度看，企业从其诞生的那一天起，都想健康成长，长命百岁。然而为什么在同样的经济环境里，有的企业能迅速发展壮大起来，而有的企业却萎缩、亏损甚至破产？为什么生产相同产品的企业，有的企业利润丰厚，有的企业严重亏损？为什么有的

企业能长期保持自己的竞争优势，有的企业却频频受到竞争对手的重创，好景不长？据美国1998年的调查，年销售额以10%递增的企业有78%创立不到6年；那些销售无增加或者有减的企业，能活过6年的仅27.5%。我国1978年以后新出现的企业，寿命期更为短暂，平均为3—4年，超过10年的仅24.7%。因此，发展战略成为企业关注的重点。

两百多年来，从亚当·斯密（Adam·Smith）的分工理论到泰罗（Taylor）的科学管理理论，从梅奥（Mayo）的霍桑试验效应到威廉·大内（Ouchi·W·G）的企业文化观，从安索夫（Ansoff）的战略理论到波特（Porter）的竞争战略和明茨伯格（Mintzberg）的权变理论，从产业组织理论和SCP框架到潘罗斯（Penrose）的企业资源决定论，……，在不同的经济发展阶段，理论研究者对此做出了不同的阐释和结论，但这些理论在实践中都存在着这样或那样的缺陷，不能够指导企业真正实现发展的目标。

在有关企业发展理论中，核心能力理论是近十几年来研究的一个热点。到20世纪90年代，随着现代企业理论、战略管理理论、经济学理论、创新理论等对企业竞争优势源泉和逻辑的探索，核心能力作为企业获得持续竞争优势的源泉，得到了企业研究者和实践者的普遍认同。第一次明确提出核心能力概念并正式确立它在企业经济学和管理学中重要地位的，是美国密歇根大学的普拉哈拉德和哈默教授（Prahalad C. K. and Hamel G.），他们在1990年在哈佛商业评论（Harvard Business Review）发表的《企业核心能力》（The Core Competence of the Corporation）一文中第一次从技术与产品创新的角度提出并定义了核心能力的概念，认为企业核心能力是企业持续竞争优势的源泉，而核心能力是“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”。此后，企业核心能力作为企业理论尤其是企业管理理论的前沿问题，在欧美国家首先出现了学习热潮，不同学者从不同角度进行分析和探讨，相继形成了资源依赖、组织学习、技术依赖、协调观、整合观等众多学派，极大地推动了企业核心能力理论的发展，有的学者甚至提出了新的竞争范式——基于能力的竞争与战略。

企业核心能力理论研究热潮在20世纪90年代中期开始波及我国。众多学者在介绍、学习和评述国外核心能力理论的同时，剖析了该理论在我国应用的局限性，对企业核心能力理论进行了扩展和适应性改进，不仅为阐释企业核心能力理论所蕴藏的思想和方法提供了有益的启迪，而且为核心能力理论在我国的研究、运用并使其适应我国国情做了大量工作。同时，核心能力理论也受到了企业界的关注。在1999年上海财富论坛上，有专家指出，核心能力是企业致胜的法宝，是企业生存与发展的根基，中国企业与世界500强的重大差距在于缺乏核心能力。近几年来，联想、海尔、华为、长虹等一批国内知名企业都在积极探索培育、巩固和发展自己核心能力的路子，并取得了一些成绩。但是从总体上看，我国绝大多数企业还没有自己的核心能力，有的企业虽然了解核心能力是企业竞争优势的源泉，却不知如何培育、维持和提升核心能力，……。随着市场竞争越来越激烈，经济全球化、一体化的进程加快，企业要生存与发展，必须培育核心能力。

运用核心能力理论解释企业持久竞争优势从而实现企业长久发展的思路日渐明朗，也形成了一定共识，对于企业发展具有重要意义。

(1) 运用核心能力理论可以解释企业长寿的原因。在竞争的环境中，为什么有的企业能长盛不衰，有的企业只能成功一时，有的企业却连一点成功的机会都没有？人们无法简单地从企业所处的行业、企业所有制结构、企业组织形式、企业规模、企业管理层和员工努力程度等方面揭开这一问题的谜底。具有核心能力的企业能在长时期内保持超过同行业平均水平的投资回报率，是因为核心能力能为企业创造出可持续性的竞争优势，使企业能在竞争中保持长期主动性。同时核心能力能增强企业方方面面的竞争力，增强一系列产品的竞争力，而不仅仅是某一方面或某一产品的竞争力，这是由核心能力的核心性决定的。因此，核心能力理论认为：在市场中能保持长盛不衰的企业是因为它们具备了核心能力。

(2) 核心能力理论可以为企业制定发展战略提供方向。企业之间的竞争实质上就是它们的核心能力之间的长期性较量，具备了强势核心能力的企业就能在竞争中取得持续竞争优势，能把握住长期性竞争主动权。对企业竞争本质的这一认识，要求企业把培育和提升企业核心能力作为企业重要的发展战略目标列入目标体系。企业核心能力的培育是个长期过程，只有坚持不懈地努力才能取得成功，因此必须将其作为一个长期性的发展战略来安排。抓住核心能力培育这一主线，就能带动企业工作的开展，把企业有限的人力、物力、财力等战略资源优化配置到有利于企业长期性生存和发展的方向上去。

但是，核心能力理论尚未完全成型，缺乏可操作性是核心能力理论的一大难题。多兹就指出核心能力理论缺乏一种坚实的实证基础和微观理论基础。该理论只是提供了一个分析视角，即从企业的内部来寻找促进企业发展的根本原因，但对于企业如何形成核心能力，核心能力如何发挥作用，企业如何以核心能力为基础制定企业的发展战略等问题缺乏实践基础，使得这一理论的应用价值大打折扣。同时该理论忽视了对外部环境的分析，走向了只注重强调企业内部能力的极端，对外部环境看成是一个相对静态的、给定的因素，而忽略了它的动态特征及其对企业发展的影响。因此，对此问题展开研究，即可以在理论上补充、完善和加深关于企业发展理论和核心能力理论的研究，同时也在实践上也可以指导企业发展战略的制定，解决企业发展过程中的一些实际问题，具有较高的理论与实践研究价值。

目 录

前 言	(1)
第一章 企业发展理论构架	(1)
第一节 企业发展的涵义	(1)
第二节 企业的生命周期	(4)
第三节 企业发展理论综述	(7)
第四节 企业持续发展的实现	(12)
案例	(18)
第二章 核心能力及其理论综述	(24)
第一节 核心能力理论的兴起	(24)
第二节 核心能力的内涵与特点	(25)
第三节 核心能力的构成要素分析	(30)
第四节 核心能力的识别	(34)
案例	(36)
第三章 核心能力的形成	(42)
第一节 核心能力形成的基础	(42)
第二节 核心能力形成的根本	(45)
第三节 核心能力形成的外部资源整合	(49)
案例	(54)
第四章 核心能力促进企业发展的作用机制	(61)
第一节 从核心能力到核心产品	(61)
第二节 核心能力的扩展	(64)
第三节 核心能力发挥作用的支撑条件	(67)

案例	(72)
第五章 核心能力与企业绩效	(82)
第一节 核心能力促进企业发展的理论分析	(82)
第二节 核心能力促进企业发展的实证分析	(83)
案例	(91)
第六章 核心能力与企业发展环境	(103)
第一节 企业环境分析	(103)
第二节 核心能力与企业发展环境的关系	(127)
第三节 核心能力对企业环境的适应	(131)
案例	(151)
第七章 核心能力与企业发展战略	(156)
第一节 核心能力与多元化战略	(156)
第二节 核心能力与归核化战略	(174)
案例	(180)
第八章 核心能力类型与企业发展路径的选择	(186)
第一节 企业发展路径的分析	(186)
第二节 核心能力类型	(190)
第三节 核心能力类型与企业发展路径的选择	(192)
案例	(198)
后 记	(205)

第一章 企业发展理论构架

如何使企业永葆活力、实现持续发展,是所有企业的梦想与终极追求。然而,现实中更为常见的现象却是“大起大落”或“盛极而衰”,真正能够实现可持续发展的企业只占极少数。在动荡变化的生存环境下,现代企业如何在重重危机中谋求生存,并在生存的基础上得以发展,已成为实践界与理论界关注的重要问题。

第一节 企业发展的涵义

一、对企业发展的基本认识

发展是企业永恒的目标,但对于什么是企业发展众说纷纭,许多学者从不同的角度进行了多方面的研究。

Peng&Heath (1996) 提出,企业发展作为一个多维度的概念,主要涉及根据资产和人数度量的组织规模的扩张,销售数量、盈利水平和活动的增加,新的经济功能的产生,或者更多种类的产品或服务。企业发展就是追求规模经济和范围经济,可以说,按照 Peng&Heath 的观点,简单地说,企业发展是量的增长。

Penrose 认为,“应当关心企业的发展,并随之关心其规模。发展有时候仅意味着数量的增加,可在另一些时候,发展的主要意思是作为发展过程结果的规模增长或者是一种质的改善。规模成为连续展开过程的或多或少的伴随结果”^[1]。换句话说,“发展是过程,规模是状态。规模是发展过程的副产品”。按照 Penrose 的观点,企业的发展就是企业质的改善,主要表现为企业素质的提高。

Schumpeter 提出,“发展是对均衡的干扰,它永远在改变和替代以前存在的均衡状态,是一个创造性的破坏过程。我们所说的发展,可以定义为执行新的组合”,包括下列五种情况:生产一种新产品,采用一种新方法,开辟一个新市场,控制一种新来源,实现一种新组织。^[2]按照 Schumpeter 的观点,企业发展应当追求创新经济。企业发展表现为生产过程创新和产品创新,组织结构、经营制度和管理方法的创新。

实际上,上述观点都没有说明企业发展的本质,只是企业发展中的表现形式或实现途径。本文认为,既然按照企业能力理论,企业本质上是一个能力体系,那么,企业发

展就是企业能力的不断提高，企业的发展过程是企业承担更大任务、处理更为复杂问题的能力不断增长的过程，企业发展的结果表现为量的增长和质的改善，创新是企业发展的途径或方式。

在谈到企业发展时，很多时候会提到企业成长、企业可持续发展等概念。本文认为，这三个概念基本内涵是相同的，没有什么本质区别，都是指企业素质、活力、效率、竞争力的增强或提升。

对于企业成长和企业发展的关系，有关学术界存在着两种截然相反的意见，一种观点认为，成长只是增长，成长是一个数量概念；一种观点认为成长就是发展，也就是说成长既是一个数量概念，又是一个质量概念。本文持后一种观点，主要是基于以下几点原因：第一，成长在英文中对应的英文词汇是 growth，在英文中，当 growth 所指对象不同时，其含义是不同的。当指企业的利润、规模或产值等纯数值上的变化时，growth 实质指的是增长；当指企业整体上数量、活力、能力等综合因素的变化时，growth 实质上指的是发展，当谈及企业成长时，肯定是指企业作为一个有机体，从小到大、由弱变强、由稚嫩到成熟的变化。第二、在有关企业成长理论中，成长主要也是与竞争力、能力、生产率、最优规模等质量标志联系在一起。第三，企业成长是一个拟人化的表述，人的成长显然不仅仅是身高、体重方面的增加，还包括心理、生理、知识、能力等的相应发展与成熟，人的成长也就不仅仅是一个量的概念，还是一个质的概念。在本文中之所以用“发展”这一提法，主要是因为成长这一概念主要是针对企业的组织属性而言的，因为只有组织才具有生命的某些特征。而且，成长的提法容易产生一个问题，即企业组织变大是成长，变小就不是成长吗？况且现实中的企业毕竟与生命体有着本质的不同。此外，当企业成长到一个很大规模时，可能出现一个企业生命体必须拆分成多个生命体才有可能所从事的事业继续延续下去，这时就出现了成长停止而发展犹存的情形。

对于企业发展与企业可持续发展这两个概念，主要差别在于两者强调的重点不同，发展强调的是质与量的变化，可持续发展强调的是发展的继起性与存续性，强调的是企业如何能不断地连续发展。本文用发展这一概念，主要是本文研究重点在于企业能力的提高，竞争力的增强。

二、企业发展过程与发展程度

从上述对企业发展的认识来看，对企业发展可以从企业发展过程和企业发展程度两个不同的角度来进行分析。企业发展首先是一个过程，有关企业发展理论对企业发展的认识，基本上都是将企业发展视为一个动态过程。但是人们对企业发展往往是通过企业发展程度来衡量的。

企业发展程度是企业发展的结果，是企业发展远景和目标的实现程度，也是企业今后发展的起点和基础。企业发展程度可从多个角度或维度来表示。从量的维度来看，表现为企业规模的扩大，包括：生产结构专业化、经营结构多元化、市场结构国际化、组织结构集团化等；从质的维度来看，表现为企业素质的提高，包括：生产过程技术创新和产品创新、组织结构创新、制度创新、管理创新等；从时间的维度看，表现企业存续

的时间长度；从空间的维度来看，表现为企业的地理范围和涉足的行业范围；国际上的一些具有广泛影响的著名刊物，如《财富》、《商业周刊》、《福布斯》等，每年都要对一些企业的发展状况进行全面的评估，评估的标准有税后利润、资产收益率、股东收益、销售收入、股票价值等，都属于发展程度方面的指标，人们可以从分析其发展趋势；同时，发展程度作为静态指标，可以将其作为分析对比的基础，比如我们可以比较中国企业与世界500强企业发展程度指标，从中发现中国企业在企业规模、效率、创新能力、国际化等方面与跨国公司存在较大差距。

但是，发展程度只是发展的结果，发展过程已经完成，不能更改，因此，对其分析只能是事后的，并且，对比分析找出差距这个事实，并不能告诉人们缩小差距的办法和对策，有时差距过大，反到会挫伤人们的积极性，使人们丧失信心，束手无策。正因为如此，重视企业发展过程的研究是不同企业发展理论的一个共同点，从发展过程入手来研究企业发展是一个可行的角度。

三、企业发展过程的特点

企业发展过程是一个企业有目的的、创造性的适应环境的过程，同时，企业可以按照预先制定的战略计划来组织企业活动，企业朝着预定目标努力的过程也是一个可以控制的过程。

具体来说，企业的发展过程具有以下特点：

1. 企业发展过程的目的性。企业发展必须首先明确企业发展的目标，或者说企业的愿景和长远目标，或如普拉哈拉德和哈默所称的战略意图。以企业发展的远景和战略目标为核心，协调企业的资源和能力。企业发展愿景包括企业前进的方向（公司使命）、进入的领域或行业、市场地位以及需要积累的资源 and 建立的能力。公司发展愿景可以转换成可以考核和跟踪的企业发展战略目标。公司发展愿景是公司存在的真正价值的表述，建立了企业制定发展计划所要依据的准则，它为企业发展指明了方向，激发了员工的活力，让个人与团队都做出贡献，当情况发生变化时，提出管理的新定义以保持热情，并指导企业的资源配置。很多学者研究的结果都揭示出拥有远大目标的重要性。

2. 企业发展过程的主动性。企业发展是一个主观适应客观的过程，这个过程表现为企业运用自身的管理资源和能力主动地适应环境的过程，也即以管理应对变化。环境是企业活动的舞台，环境的变化为企业提供了发展机会，环境为企业的发展提供了各种资源，同时，企业总是在一定的制度下运行，外部制度提供了企业相互影响的框架，使协作与竞争的关系得以确定。因此，企业发展必须依赖外部制度与环境。尽管环境变化中存在很多不可预知的因素，企业在发展过程中需要经常调整其管理战略，也即企业需要以变化进行管理，但是，在环境变化与管理变化之间，只有取得管理主动的企业才能够赢得竞争优势，进而得以发展。这一点有别于将企业看成是适者生存产物的进化论观点。适者生存的进化论观点将企业发展看成是一种被动适应竞争过程的结果，谁胜出谁被淘汰由环境来决定，企业的命运完全没有掌握在自己的手中。这显然与企业发展实践不相符合。

3. 企业发展过程的创造性。企业发展是一个发挥主观能动性的过程，这个过程表

现为企业与环境之间决不仅仅是一个单向的被动适应关系，企业不只是适应环境，而是可以通过各种活动影响环境，使之向企业有利的方向转化，或者创造出一个新的有利的市场环境。

4. 企业发展过程的可控性。企业的发展过程是内部资源和能力与外部环境之间共同作用的过程，在这个过程中，在企业发展的不同阶段、不同时期存在着不同的矛盾、冲突，企业要长远发展，就需要对企业战略进行有意识的调整，同时，在企业发展的不同环节之间、内部资源和能力与外部环境之间，计划性与灵活性之间等，都需要进行协调。因此，企业预先制定战略是必要的，是使企业的努力处于可控状态所必不可少的步骤。

第二节 企业的生命周期

企业作为有机体，具有类似于生物体的生命周期现象。同时也像其他组织生命体一样，在与外部环境的互动过程中，企业会面对各种各样的生存危机，面临生命周期不同阶段上不同的转型问题和应变困难，这是企业实现持续发展的最大障碍。

一、企业寿命分析

在技术迅速进步、日益全球化的今天，大大小小的企业面临的生存危机与以往时代相比更为严峻，企业的寿命因而大打折扣。即使一些曾辉煌一时的著名企业，似乎也无法摆脱“盛极而衰”的周期性规律。国际著名商用机器公司、飞利浦公司、施乐公司、波音公司、戴姆勒—奔驰公司等许多世界知名大企业，都因为这样或那样的原因，不是从行业领先地位上跌落，就是其行业领先地位受到竞争对手强有力的挑战。而长期以来作为经营管理“最佳典范”的安然公司的突然垮台，则更让人感受到现代企业生存与发展的“无常”。在现代企业发展过程中，似乎常胜将军已不存在，更多的是“各领风骚数十年”。

实际上，在市场经济中，企业的生生死死是正常现象，企业只生不死不符合市场经济的发展规律。在严酷的生存和发展竞争中，效率、创新能力、管理能力等处于劣势的企业消亡是优胜劣汰的必然结果。在持续竞争中连续胜出的优势企业将成为经济发展的中坚力量，利用市场机制淘汰劣势企业，优化社会资源配置，为优势企业提供发展空间和可利用的资源是促进经济健康发展的重要途径。

在1983年，英荷皇家壳牌集团的一个研究小组所作的一项调查研究发现，1970年名列美国《财富》杂志“世界500强企业”排行榜的大型跨国企业，到1982年就已经有三分之一销声匿迹——不是被兼并就是四分五裂。而且发现，这些大企业的平均寿命一般只有40年到50年，40%的新建企业存活不到10年就中途夭折。荷兰阿姆斯特丹的斯特拉提克斯集团的爱伦·德·鲁吉(A. D. Lucie)在1996年所作的一项研究认为，在日本和欧洲，所有类型的企业的平均寿命只有12.5年。

日本日经商务社出版的《日本百强企业》研究了在过去的近一百年间(1896—1982年)日本企业的变迁史。它以每10年为一个阶段，被列入日本前100名的企业的

变化非常大。在这期间，一共有 413 家企业进入这一排行榜。然而在这大约 100 年间始终被列入百强行列的企业却只有一家，即王子造纸公司（在 2000 年度，它名列《财富》杂志第 468 位）。这一事实清楚地表明很少有企业能够永远地繁荣。该书以企业的总资产额为依据，研究日本百强企业的兴衰。统计分析表明，企业成为优秀企业或者说进入繁荣期的时间为 10 年到 25 年，而企业的衰落却非常的快。由此得出这样的结论：日本优秀企业的寿命不足 30 年^[3]。

据有关研究，美国每年有 50 多万人创办企业，而其中至少有 40% 的人所创办的企业在当年就倒闭，80% 以上的人所创办的企业不到 5 年就倒闭。即使那些能够挨过 5 年的企业有 80% 以上在第二个 5 年也倒闭。据有关统计，美国企业的倒闭率或破产率长期以来一直维持在一个较高的水平。企业的倒闭率在 20 世纪 60 年代达到 5%，70 年代达到 2.3% ~ 4.3%，到 80 年代则高达 6% ~ 12%。而对于高新科技企业来说，由于其所面临的较高水平的技术与市场风险，所以存活率就更低，只有大约 10% 的企业能活过 5 年。也有研究表明，我国中小企业的平均寿命为 3 - 4 年，企业集团的平均寿命为 7 - 8 年^[4]。可以说，企业的平均寿命远比人们想象的要短，很多企业没有长大就夭折了，见表 1 - 1。

表 1 - 1 倒闭企业的生命寿命分布

国别	寿命分布		
	英国 (1987 年)	0 - 5 年 50.7%	6 - 10 年 24.6%
日本 (1977 - 1982 年)	<5 年 41.4%	5 - 10 年以下 28.2%	≥10 年 30.7%

注：美国 1987 年有 61290 家企业倒闭。

二、企业生命周期

根据企业兴衰或变动的现实，企业成长理论通常认为，企业与普通的生物有机体一样具有生命，并且存在着一个相对稳定的寿命周期。企业生命周期是指从企业创建到衰亡所经历的全部时间过程，企业都遵从生物的“生命周期”规律，经历一个从孕育、出生、成熟到老化（衰退）直至死亡（消失）的生命历程。不同企业的生命周期往往各不相同。企业生命的长短受企业产品的生命、竞争者、企业所处的宏观经济环境等多种因素的影响。

倡导企业生命周期理论的代表人物主要有英国经济学家马歇尔和美国管理学家伊查克·爱迪思 (I. Adims)。

新古典经济学的创始人——英国经济学家马歇尔认为，人类社会与生物有着相通之处，支配生物发展的规律也同样适用于人类社会，经济学不过是“广义生物学的一部

分”。一个产业就像一片森林，大大小小的企业犹如森林中参差不齐的树木，都有生存和发展的机会，也都有凋零枯萎的命运，由此经济世界才得以不断地更新和发展。

马歇尔在其名著《经济学原理》中提出著名的企业成长的“树木原理”：我们可从森林中新生的树木，从老树的浓荫中用力向上挣扎的情况得到教训。许多新生的树木中途夭折了，只有少数得以生存，这些少数生存的树木一年比一年壮大，它们的高度每有增加，就可多得一些阳光和空气，终能耸然高出邻近的树木之上，似乎它们会永远这样生长下去，随着它们这样生长，似乎永远壮大下去。然而，它们却不是这样。一株树比另一株树能维持活力较久和较为茂盛，然而，迟早年龄对它们是有影响的。较高的树木比它的竞争者，虽能得到较多的阳光和空气，但它也逐渐失去生命力，相继地让位于物质力量虽较小，而青春的活力却较强的其他树木”。这就是说企业同树木一样是有生死的。

在马歇尔的“企业森林”中，大、中、小企业只是各自处于不同的成长阶段而已，规模只是暂时的特征。一部分小企业终会长成大企业，而大企业也终会走向衰老而被新生的小企业所取代，因为人类社会和自然界都要臣服于自然法则。由此，在马歇尔看来，“差不多在每个行业中，大企业是不断地兴盛和衰落，在任何时间中，有些企业正在兴盛，有些企业正在衰落。因为一般繁荣的时代，一方面的衰败必然为另一方面的发达抵消而有余。”

伊查克·爱迪思把个体企业作为研究对象，在其名著《企业生命周期》中认为，企业与自然界生物一样都遵循“生命周期”规律，它们都会经历一个从出生、成长到老化直至死亡的生命历程：“企业的成长与老化同生物体一样，主要都是通过灵活性与可控性这两大因素之间的关系来表现。企业年轻时充满了灵活性，但控制力却不一定总是很强；企业老化时，可控性增加了，灵活性却减少了。这一情形就像婴儿和老年人之间存在的差别一样。”

爱迪思根据企业所具有的灵活性和可控性程度把它分为成长和老化两个阶段，并根据风险偏好、期望值、资本量、功能或形式、责与权、主导部门、目标导向等因素把这两个阶段又细分为：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡等十个阶段，并对每一个阶段的特征进行了概括和总结。

在企业成长的婴儿期，创业者辛勤地工作、集权并注重短期效应是企业生存的关键。这种成长的均衡与健康是以资金充足来体现的，此时创业者感到能够控制企业的运营。进入学步期，企业就要由产品导向转为销售导向，强调机会优先，企业进入快速成长的轨道。这时的企业是围绕人来组织，而不是围绕工作本身进行组织。缺乏长远规划，不是有计划、有组织、定位明确地去开发利用自己所创造的未来的机会，而是对各种机会作出反应，不是左右环境而是为环境所左右。不是驾驭机会，而是被机遇所驱使。这一阶段容易陷入创业者陷阱或家族陷阱。在青春期，两权开始分离，代理制引入。管理开始制度化，授权摇摆不定，新人与元老的矛盾开始出现。在盛年期，企业的自控力和灵活性达到了平衡。企业的制度和组织结构都能够充分发挥作用。创造力的发挥已经制度化。企业开始开辟新业务，实行多样化经营。缺乏足够的训练有素的员工是这一阶段的主要特点。到了稳定期，企业开始出现老化问题，逐渐丧失灵活性。这是增

长停止、开始衰退的转折点。对人际关系的兴趣超过了对冒险创新的兴趣，对成长的期望值不高，对变革产生疑虑。贵族期的企业把钱花在控制系统、福利措施和一般设备上，强调形式而忽视内容与原因，拘泥于传统，缺乏创新。资金较为充足，希望通过兼并方式来推进企业的成长。到了官僚期与死亡期，企业的注意力主要放在内部地盘之争而忽视外部的顾客，互相推脱责任，制度繁多但无效力。企业与世隔绝，只关心自己。控制力与灵活性均丧失。

企业的生命周期与产品生命周期关系十分密切，产品生命的长短直接影响企业的生命。产品生命与企业生命之间的关系具有一定的规律。可以将这些规律归纳为以下三条定理^[5]：

定理 1：假定企业只生产一个产品，则该企业的生命等于该产品的生命。

定理 2：假定企业生产多个产品，但其中有一个产品为企业的核心产品（核心产品的利润贡献为企业中利润的 70% 左右），则该企业的生命大于、等于该核心产品的生命。

定理 3：假定企业生产多个产品，且无核心产品，则该企业的生命不大于、等于其中最长生命产品的生命。

根据以上三条定理又可得出以下三条推论：

推论 1：生产多个产品，也无核心产品，因资源分散、竞争力弱，故企业生命一般比较短。

推论 2：若多个产品中成长出一个核心产品，那么同定理 2。

推论 3：生产众多产品而能维持长期发展，除非实力非常雄厚的大公司方可能做到。

这里需要特别指出的是，延长产品生命可以延长企业生命，但这不是真正意义上的持续发展。企业发展与企业生存是有区别的，企业的持续发展要求企业能不断地在高于前一时期的水平上进行运作，而非是停留于现有水平。产品长寿并不能使企业的运作水平有所提高。因而靠延长产品生命来使企业的生命得以延续，只是使企业的生存状态得以继续，企业并没有得到发展。

第三节 企业发展理论综述

为更好地指导企业实现发展，人们从不同视角对企业发展这一重要现象所进行的理论描述，深入地解释企业的成长与发展。

1. 企业持续发展的古典理论

在古典经济学家中，马歇尔是最早探讨企业成长的代表人物之一。在其代表作《经济学原理》中，包含了许多关于企业成长的精辟论述。

马歇尔企业成长理论的基本观点可以概括为三个方面。第一，决定企业成长的因素分为内部经济和外部经济，在内部经济和外部经济的互动作用下，实现企业内部成长。所谓内部经济是指在单个企业范围内由于专业化分工和知识积累所导致的效率提高，外部经济则是指发生在整个产业甚至社会中有关专业化分工和协调的专门技能和知识的提

升。企业由于实现了良好的内部经济，因而得以快速成长，由于成长，企业享受到成长带来的经济性。第二，企业的可持续发展是艰难曲折的。马歇尔以森林中的新生树木和老树作比喻，指出成长起来的大企业如同森林中的老树，成长的持续性是值得怀疑的。更大的可能是，企业随着成长后的规模越来越大，失去灵活性和“进步的力量”，从而竞争力下降，成长的负面效应超过正面效应，最终企业失去成长的势头。“一株树比另一株树能维持活力较久和较为茂盛，但是，迟早年龄对它们是有影响的。较高的树木比它的竞争者虽能得到较多的阳光和空气，但它也逐渐失去生命力……树木的生长是这样，大股份公司在近代巨大发展之前，企业的发展原理上也是这样。”第三，企业制度规则对于企业能否实现持续成长具有重要意义。马歇尔曾明确提出，以公司制为代表的制度安排可以帮助企业突破原来的成长极限，克服持续成长的困难。

2. 新古典经济学中的企业成长思想

严格地说，在作为主流的新古典经济学中，并不存在一个系统、严密的企业成长理论。标准的微观经济学教科书中，只有“厂商”没有“企业”，只有“厂商理论”（the theory of firm）没有“企业理论”，更谈不上“企业成长理论”。而且标准教科书中的所谓“厂商”仅仅是一般均衡理论的一个基本成分。“厂商”不同于“企业”，它只是一个“黑箱”，企业内部许多复杂的安排被抽去，没有结构、没有制度，只表示投入和产出的技术关系。也就是说，新古典经济学为了有利于证明一般均衡的存在，做出了许多非现实的假设。像企业成长这样的现实问题既不可能成为新古典经济学的主导问题，也不可能在其中找到任何有现实意义的解释。

从新古典经济学的角度看，对企业成长发展具有启示意义的更是新古典“最优规模理论”。规模经济指的是在既定的（不变的）技术条件下，生产一单位单一或复合产品，在某一区间生产的平均成本递减（或递增）的情形。通俗地说，一家厂商的平均成本会随产出增加而保持不变、上升或下降，如果产出增加，平均成本下降，厂商被称为具有规模经济（或报酬递增经济）。如果平均成本不随产出变化，则规模报酬不变。如果平均成本随产出增加而上升，则出现了所谓的“规模不经济”。按照新古典经济学的观点，企业的成长就在于寻求最优规模，企业成长是从非最优规模走向最优规模的一个过程。除非有其他因素的变化，否则企业成长一旦达到最优规模后便应该结束，继续扩大规模只会自取其败。但规模经济只是一个在既定技术条件下的概念，其观点无法解释现实中企业不断创新突破规模限制持续成长的现象。总体说来，由于新古典经济学的内在局限性，削弱了它用规模经济理论来解释企业成长的效力。

3. Penrose 的“企业成长理论”

Penrose 将马歇尔的“企业内在成长论”向前推进了一大步，深入全面地描述了单个企业的成长过程，从而第一次完整系统地提出“企业成长理论”。其代表作《企业成长理论》（1959年）已经成为联结经济学和管理学的最具影响力的经典著作之一。概括起来，Penrose 企业成长理论的核心观点主要有以下几个方面。

（1）企业成长实质上是企业管理能力与企业资源交互作用的动态过程

Penrose 指出，企业是建立在一个管理框架内的各类资源的集合体，企业的成长则主要取决于能否更为有效地利用现有资源，而这又决定于企业的管理能力和经验。因

此，企业的人力资源既是企业成长的引致性因素又是成长速度的限制性因素。企业的管理能力通过更完全、更充分地利用现有资源，实现企业成长，同时企业的成长使得更多的管理能力得以释放，并面对新的未被利用的资源，从而推动企业新的成长。企业的成长便是通过管理能力积累不断地挖掘未利用资源的无限过程。

(2) 管理能力是企业成长速度的重要制约因素

Penrose 指出，如果企业成长过快，超过了管理能力积累和企业特定知识获取的速度，那么企业运作的效率就会受到影响，企业成长也将陷入停滞。

(3) 企业所拥有的特定资源所产生的多余能力 (excess capability) 是企业成长的动力

企业所拥有的资源除包括有形资产外，更重要的是还包括无形资源。资源（尤其是无形资源）的不可分割性导致企业产生多余能力，例如资源由于特殊的物理特性而难于分割，因而也无法销入市场，再如人力资源更是难以分割，因此人们经常会看到企业中无论何时总存在着一些人的专业能力没有被充分利用。因此如何使多余能力发挥更大效能就成为企业成长的原动力。

(4) 企业的多元化成长常常基于能够产生持续竞争优势的特定专长

Penrose 指出，“经济中许多大企业多元化成长和扩张的一个基本特征在于，它们高度依赖于专业化制造领域积累起来的能力和技术知识。这些能力和知识是企业在一个长期的过程中以各种隐含方式积累而成的，它们一方面在企业成长、扩张的进程中不断演进，同时也决定了企业成长的方向和路径。

(5) 企业成长是一个持续不断的过程

从资源的一定时间点以及经济的、数量的角度来讨论企业成长，涉及的是规模经济的概念。而排除时点限制，讨论“企业资源持续不断地扩大”这一动态过程，涉及的便是企业成长的概念，规模只不过是成长过程的副产品。在技术条件变化的情形下，数量意义上的所谓最优规模实际上并不存在，因为规模经济得以实现的前提是既定不变的技术条件，而实际上正是在不平衡的资源条件下寻求内部资源的平衡利用才导致了企业的成长，新不平衡不断产生，因而成长过程从理论角度看将是持续不断的。

4. 交易成本理论

以科斯、威廉姆森等人为先导的交易成本经济学，运用“交易成本”这一核心概念和方法，对企业的性质、规模和边界进行了深入的剖析，从而实现了对传统的新古典经济研究方法的修正。如果说在传统的新古典经济学那里，所谓的“企业”还仅仅是一个“黑箱”式的“厂商”的话，那么交易成本分析方法所作的工作就是试图打开这一“黑箱”，使理论研究真正逼近现实世界中的真实企业。交易成本经济学对企业规模扩张以及边界变化的研究，对于理解企业成长具有重要的启发意义。

在 1937 年的经典论文《企业的性质》中，科斯提出了两个核心问题：什么是企业？究竟是什么因素决定企业的边界？科斯在考察通用汽车等公司时，发现经济学教科书中的厂商理论与“真实世界”中的企业情形非常不一致。在古典经济学中，理想竞争的市场交易永远是最优的，而厂商是非常小的。可实际上大量的交易是在企业内部进行的，许多厂商规模非常大。科斯指出，市场的运行是有成本的，企业作为一个组织存在