



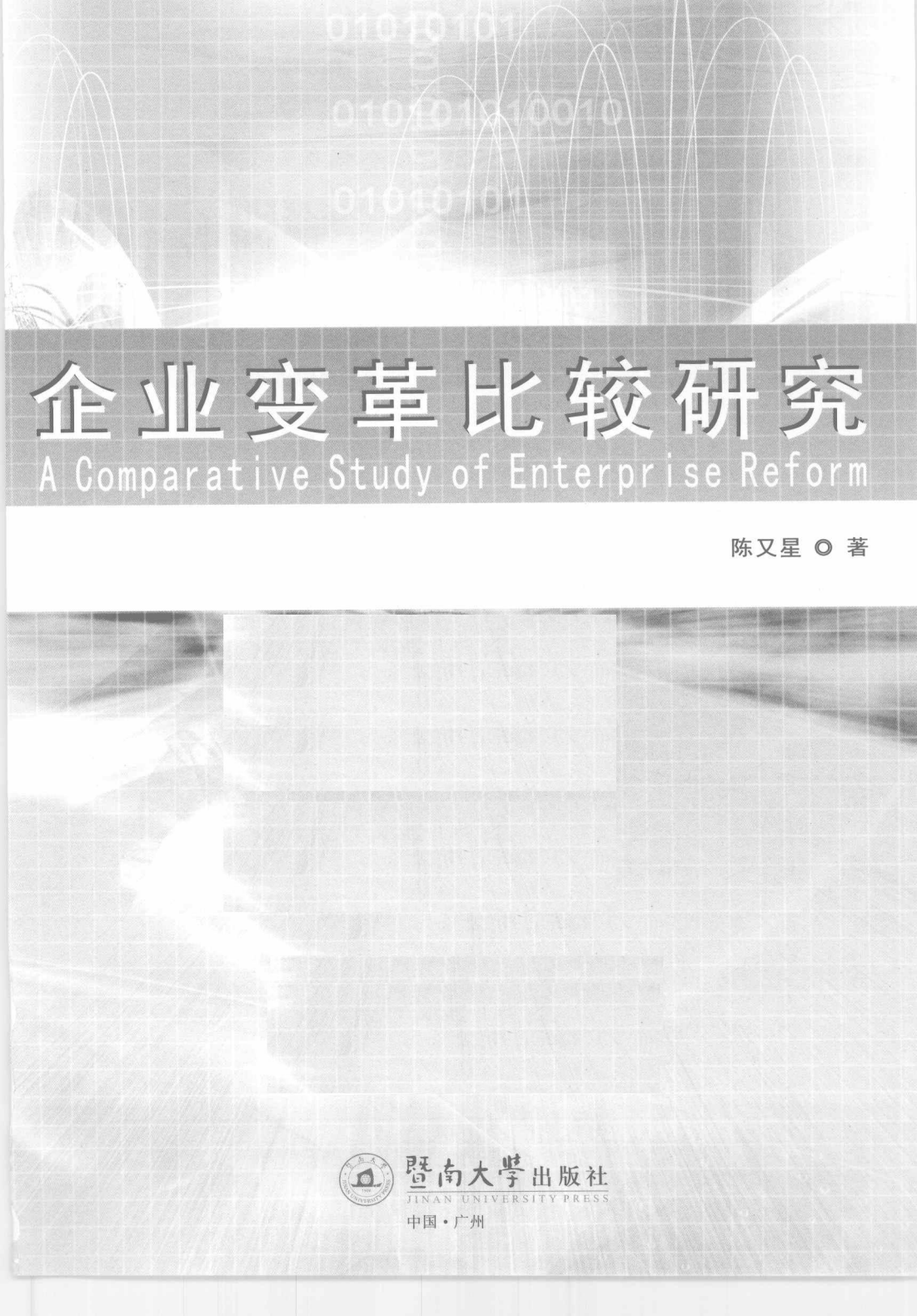
# 企业变革比较研究

A Comparative Study of Enterprise Reform

陈又星 ○ 著



暨南大学出版社  
JINAN UNIVERSITY PRESS



# 企业变革比较研究

A Comparative Study of Enterprise Reform

陈又星 ◎ 著



暨南大学出版社  
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业变革比较研究/陈又星著. —广州: 暨南大学出版社, 2009. 12

ISBN 978 - 7 - 81135 - 428 - 7

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业—经济体制改革—对比研究  
IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216433 号

出版发行: 暨南大学出版社

---

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

---

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 暨南大学印刷厂

---

开 本: 890mm × 1240mm 1/32

印 张: 10.5

字 数: 308 千

版 次: 2009 年 12 月第 1 版

印 次: 2009 年 12 月第 1 次

---

定 价: 25.00 元

---

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

## 作者简介



陈又星，湖北应城人，管理学博士，广东商学院工商管理学院副教授，企业管理系主任。主要从事企业战略变革管理研究及市场营销管理研究，在《现代日本经济》等杂志上发表论文 50 余篇，编著教材 3 部，参与横向与纵向研究课题多项。

# 自序

随着经济全球化步伐的加快和科学技术日新月异的飞速发展，世界市场范围内的企业正面临着日益激烈的竞争，这种竞争是全方位的，不仅有产品和服务的竞争、组织能力的竞争、人力资源的竞争，更有企业变革能力的竞争。在一个速度竞争的时代里，如何认识企业的变革并使之在动荡的市场环境中生存下去将成为摆在所有企业管理者面前的一道难题。实际上，在理论界和企业的实践过程中已经有很多学者和企业家正在研究和思考企业的变革问题，这些观点零零星星地在众多的文献资料和谈话记录中出现，其中以国外发达国家的企业变革作为研究对象的居多，且这些有关企业变革的观点的逻辑基础是西方的制度和文化背景，并未考虑不同国家和地区的企业在发展水平、制度、文化及市场发育程度上的差别。有鉴于此，笔者试图对企业，特别是对国民经济发展有重大影响的制造业企业的变革做一个比较研究，目的在于通过对不同的企业变革方法和理论、影响企业变革的不同因素、企业不同层次的变革过程中存在的差异性及企业在不同发展阶段上如何变革等问题进行归纳比较分析，供企业在实施变革的实践活动过程中借鉴和参考。

根据以上的研究思路，本书主要研究了以下几个问题：①在企



业变革过程中影响企业变革的制约因素——制度、技术、市场、文化、权力—政治行为等所起的作用和它们之间的差别。②企业经营过程中所面临的多重风险及其分析。③企业变革过程中的内容层次与应对层次的比较分析。④企业变革过程中经常使用的两种方法——渐变方法与激变方法的比较研究。⑤企业生命周期不同阶段的变革特点比较研究。⑥横向的企业变革比较研究——美国、日本与中国企业变革比较研究。⑦企业的多样性与企业变革，主要比较分析了国有企业与家族企业、大企业与小企业之间的变革。

本书的主要内容如下：

(1) 比较分析了影响企业变革的制约因素——制度、技术、市场、文化和权力—政治行为。笔者通过对企业发展的有关历史文献进行比较、分析、研究发现：在这些导致企业变革的主要因素中，技术和市场的发展变化具有规律性，任何国家的不同层次和性质的企业在技术和市场的发展演变过程中都要进行相应的变革，而且其所采取的变革措施和手段具有某种程度上的相似性，如业务重组、战略联盟、组织重构等；而制度、文化和权力—政治斗争在不同的企业中所引起的企业变革则具有某种差异性，例如，如果不考虑制度的完善性，单纯在任何企业中推广员工持股计划或期权制度就可能导致“南橘北枳”的效果。因此，并不是说对于任何国外成熟的和经过实践检验的管理思想和理论就可以奉行完全的“拿来主义”，制度上和文化上的差异决定了企业的管理实践也会具有差异性，这一点在20世纪80年代的美国企业变革和90年代末的日本企业变革过程中可以看到，具体的分析在本书的第7章有所论及。除此之外，本书以随机抽样的方式分析了40家中外企业的变革特征，在分析中发现除了市场因素外中国企业变革受制度的影响较大，而日本企业受企业文化的影响较大。

(2) 比较分析了企业经营过程中所面临的多重风险。笔者认为，企业在经营管理的过程中不可避免地会受到多重风险的威胁，有些风险来源于企业自身，会造成企业内部出现危机，从而形成风险，而有些风险则源自企业外部环境所带来的风险，其中有些风险是可以预测和避免的，是非系统性的风险，而有些风险则是无法避



免的，企业只能通过自身的变革来最大限度地减少外部环境风险所带来的严重冲击，这类风险经常是系统性风险，对企业的经营管理所带来的危险相当大。

(3) 比较分析了企业变革中的内容层次和应对层次的变革特征。笔者认为，企业变革的内容层次包括企业层次、功能层次和业务层次，每个层次的变革内容和变革特点各不相同，在随机抽样的40家企业中，稳定增长的企业多采用单一层次的变革，而增长衰退的企业则多采用组合式（即三种层次中的两种或以上）变革。高速增长的企业变革的重点集中在公司层次和业务层次，其比例分别为80%和60%。关于企业变革的应对层次，笔者认为，被动式变革、预测式变革和领导式变革三种层次的划分能够反映出现实经济生活中企业应对变革的三种态度。在随机抽样的40家制造业企业中进行比较研究后发现，中国企业采取被动式变革的数量和比例明显高于外国企业（其比例分别为81%和58%），而在管理水平较高的预测变革和领导变革上，中国企业与外国企业的差异同样较大，这也反映了中外企业在企业管理上存在的某些差异性。除此之外，稳定增长的企业由于受市场的压力较小，有充足的时间来对未来的产业发展方向进行思考，因而采用预测的方式来应对变革的比例高达86%，而增长衰退的企业由于来自市场的压力较大，多采用被动的变革应对方式，其比例为77%。高速增长的企业其应对层次在比例上与增长衰退企业的比例相当接近，说明在企业快速的扩张过程中只有少部分企业充分意识到了未来的产业发展趋势，这反映了不同发展阶段的企业在管理思想上的一些差异性。负增长的企业，全部采用的是被动式的变革应对层次，表明处于严重困境中的企业，其生存已成为管理者优先关注的焦点。

(4) 在企业变革的实践过程中有两种经常使用的变革方法——渐变法和激变法，由于这两种方法与唯物辩证法中的量变与质变非常相似，因此，笔者首先分析了唯物辩证法与企业变革之间的关系，接着对企业渐变法和激变法的内容、特征进行了具体的分析，并在此基础上对这两种变革方法进行了理论上和实践中的比较研究。在对抽样调查的样本企业进行比较分析时笔者发现，从中外



企业实施变革的方法来看,激变式方法的采用最为普遍,其比例分别为85.7%和78.9%;其次是渐变式变革方法,比例分别为9.5%和18.8%;最后是组合式变革方法。从表面上看,中外企业在变革方法的使用上差异性并不是很明显。从变革的结果来看,激变式变革方法的成功率和失败率都比较高,比例分别为91%和75%,而渐变式变革的结果由于时间跨度的原因,在短时间内难以看出变革的效果。

(5) 比较分析了企业在其生命周期的不同发展阶段的变革特征。笔者首先分析了西方学者对企业发展阶段的不同研究,提出“四分”论的简化的企业生命周期模型——企业的生存阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段,对不同阶段的发展特点和变革的焦点进行分析。并在此基础上对不同的发展阶段的变革特征进行比较分析,最后,随机抽样调查了40家中外企业在不同的生命周期阶段所采取的一些变革措施,经过比较发现:①从变革的方法上来看,无论是在企业的成长期,还是在企业的成熟期和衰退期,激变式变革方法的使用最为普遍,其比例分别为56%、67%和88%。②从变革制约因素来看,市场是企业变革的主要制约因素,其比例分别为68%、83%和88%。③从变革的层次上来看,在企业的成长阶段,采用组合式的变革内容层次的较多,其比例高达78%;在企业的成熟时期,则主要采用单一式的变革内容层次,其比例为67%;在企业的衰退时期,大部分企业采用单一式变革内容层次,如业务层次的变革便是如此,其比例为80%,只有20%的企业采用组合式变革内容层次。

(6) 比较分析了企业在变革过程中的规律性和差异性——中外企业在变革过程中的横向比较。该部分主要对美国企业、日本企业和中国的大型股份制制造企业在变革过程中的相似性和差异性进行了比较研究。笔者通过比较研究发现,三国企业在变革的具体途径上具有相似性,如企业之间的兼并、业务上的多元化扩张。但三国企业在变革过程中的差异性也十分明显:日本企业与美国企业变革相比较,来自文化方面的阻力巨大;中国企业与日本企业、美国企业的变革相比较,则制度上的影响因素尤其突出。通过对抽样样





本企业的研究，笔者发现：①从变革制约因素来看，市场是三国企业变革最大的影响因素。处在第二位的影响因素，中国企业40%的变革是由制度引发的；美国企业则是由技术引发的，其比例为50%；日本企业则是由企业文化引发的，其比例高达100%。②从变革的内容层次上来看，中国企业多采用组合式企业变革，其比例为80%，其变革的内容具有综合性，美国企业的变革则采用单一式变革较多，其比例为60%，另有40%采用组合式变革层次，而日本企业与中国企业一样，多采用组合式变革。③从变革的应对层次上来看，中国有80%的企业采用被动式变革应对措施，只有20%的企业采用预测式变革；在美国企业当中，有50%的企业采用被动式变革，但其采用预测式变革的企业比例高达40%，另有10%的企业采用领导式变革；日本企业和中国企业一样，采用被动式变革的企业比例较高，为80%，只有20%的企业采用预测式变革。④从变革中所采用的方法来看，三国企业存在的差异性并不大，在企业变革的过程中，激变式变革方法的使用最为普遍，其比例均为80%。

(7) 比较分析了企业的多样性和企业变革。在现实的经济生活中存在着不同性质、规模及发展水平的企业，这些企业在变革的过程中具有哪些差异性和共同点是本书研究的重点，并通过对国有企业和民营企业、大型企业和小型企业的比较研究，进而揭示出这些企业在变革过程中的不同点和共同点。

# 目 录

|   |                                          |
|---|------------------------------------------|
|   | 自 序..... (1)                             |
| 1 | 导 论..... (1)                             |
|   | 1.1 问题的提出 ..... (1)                      |
|   | 1.2 国内外研究现状 ..... (5)                    |
|   | 1.3 研究思路和主要研究方法 ..... (12)               |
|   | 1.4 主要内容与结构 ..... (16)                   |
| 2 | 企业的多重风险识别及其分析 ..... (19)                 |
|   | 2.1 企业的风险及其分类 ..... (19)                 |
|   | 2.2 企业内部风险识别及其模糊测度 ..... (24)            |
|   | 2.3 企业面临的行业风险、产业风险识别及其模糊测度<br>..... (35) |



|     |                             |       |
|-----|-----------------------------|-------|
| 2.4 | 企业面临的商业生态风险识别及其模糊测度 .....   | (65)  |
| 2.5 | 企业面临的外部一般风险识别及其模糊测度 .....   | (69)  |
| 3   | 企业变革的制约因素与变革阻力比较分析 .....    | (75)  |
| 3.1 | 制度变迁与企业变革 .....             | (76)  |
| 3.2 | 技术进步与企业变革 .....             | (85)  |
| 3.3 | 市场演变与企业变革 .....             | (95)  |
| 3.4 | 企业文化特征与企业变革 .....           | (103) |
| 3.5 | 权力—政治行为与企业变革 .....          | (114) |
| 3.6 | 一个综合的观点：企业变革制约因素的比较分析 ..... | (123) |
| 3.7 | 企业变革阻力分析 .....              | (130) |
| 4   | 企业变革层次性的比较分析 .....          | (135) |
| 4.1 | 企业变革内容层次上的比较研究 .....        | (135) |
| 4.2 | 企业变革应对层次上的比较研究 .....        | (156) |
| 4.3 | 关于企业变革层次性的简要评价 .....        | (166) |
| 5   | 企业变革方法、时机与工具的比较研究 .....     | (169) |
| 5.1 | 唯物辩证法与企业变革 .....            | (169) |

|     |                            |       |
|-----|----------------------------|-------|
| 5.2 | 企业变革常用的方法 .....            | (176) |
| 5.3 | 两种企业变革方法的比较研究 .....        | (189) |
| 5.4 | 关于企业变革两种方法的评价和思考 .....     | (198) |
| 5.5 | 企业变革时机的比较研究 .....          | (200) |
| 5.6 | 常用企业变革工具的比较研究 .....        | (203) |
| 6   | 企业生命周期不同阶段变革比较研究 .....     | (207) |
| 6.1 | 企业生命周期的界定 .....            | (207) |
| 6.2 | 企业生命周期各阶段的特征分析 .....       | (215) |
| 6.3 | 企业生命周期不同发展阶段变革特征分析 ...     | (220) |
| 6.4 | 企业生命周期不同发展阶段变革特征比较分析 ..... | (224) |
| 6.5 | 来自企业实践的统计数据分析 .....        | (225) |
| 6.6 | 关于企业生命周期和企业变革的评价和思考 .....  | (229) |
| 7   | 横向比较——中外企业变革比较研究 .....     | (231) |
| 7.1 | 美国企业变革特征分析 .....           | (232) |
| 7.2 | 日本企业变革特征分析 .....           | (247) |
| 7.3 | 中国企业变革特征分析 .....           | (259) |
| 7.4 | 美、日、中三国企业变革比较分析 .....      | (267) |



|     |                                    |       |
|-----|------------------------------------|-------|
| 8   | 企业的多样性与企业变革 .....                  | (276) |
| 8.1 | 关于企业多样性的一般阐述 .....                 | (276) |
| 8.2 | 国有企业、家族企业与企业变革 .....               | (278) |
| 8.3 | 大型企业、小型企业与企业变革 .....               | (289) |
| 8.4 | 关于衡量比较企业变革能力指标体系的初步构想 ...<br>..... | (300) |
|     | 结 语 .....                          | (309) |
|     | 参考文献 .....                         | (312) |
|     | 后 记 .....                          | (320) |

# 1 导 论

## 1.1 问题的提出

### 1.1.1 动荡的变革环境

人类进入 21 世纪以来，全球企业经历过两场经济衰退所引发的危机，第一场危机发生在 2001—2003 年，第二场危机则始于 2008 年 9 月美国次贷危机所引发的全球经济危机，这场危机目前还无法预见其真正的底部。由此可见，企业所面临的外部环境正发生着剧烈的变化。这是一个变动和无秩序的时代，技术的飞速进步、全球资本洪流的冲击、无处不在的网络信息、管制政策的放松和企业重组的此起彼伏无不显示出现代企业正处于一个非均衡变化的年代，而这一切将会导致企业的变革。许多学者在这方面曾有过研究。例如，美国学者杰里·约拉姆·温德（Jerry Yoram Wind）和赫雷尔·迈因（Jeremy Maris）在《变革——未来的企业》一书中从四个方面分析了企业变革的各种动因：计算机的时代、市场的



冲击、社会的要求和客户的需求<sup>①</sup>。高哈特 (Francis J. Gouillart) 和凯利 (James N. Kelly) 在《企业蜕变》中则强调了信息时代取代工业时代给企业所带来的变革, 他们认为“而现在, 信息时代取代了工业时代, 这一递嬗和早先的社会变迁一样, 同样增加了社会的复杂程度, 对社会产生深远的影响, 这些都是企业——也就是工业时代最重要的社会产物——是必须加以适应的”<sup>②</sup>。迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 和詹姆斯·钱皮 (James Champy) 在其名著《改革公司》中也提到“科技的进步、各个国家市场边界的逐渐消失、客户由于现在比过去有更多的选择机会而改变了期望值, 这一切结合在一起, 使美国一流公司的目标、方法和基本组织原则令人痛心地说得过时”<sup>③</sup>; “在新的天地中, 三 C (Customer、Competition、Change) 要求企业具备灵活应变的能力, 能迅速做出反应”<sup>④</sup>。在钱皮的另一本著作《改革管理》中, 他认为: “为什么要变革? 因为市场和顾客一直在变。顾客不断对价格、质量、服务新颖性和时髦性等各方面提出要求。同时我们也应做出反应, 并利用我们行业中由于技术、政治和社会的改革而引起的变化。”<sup>⑤</sup> 卡罗琳·科尔宾 (Carolyn Carbin) 在《未来经理人》中指出, 有七个影响世界的主要趋势: 自由不断增长、运输速度不断提高、世界和平不断发展、技术不断进步、资本主义正在改变、世界商业贸易不断增长和对多样性的理解不断加深。他认为这七个具有影响力的趋势碰撞的结果是产生动态力量并导致企业系统变革。这其中有四个条件是

---

① [美] 杰里·约拉姆·温德 (Jerry Yoram Wind), 赫雷尔·迈因 (Jeremy Maris). 变革——未来的企业 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2000. 21 ~ 59

② [美] 高哈特 (Francis J. Gouillart), 凯利 (James N. Kelly). 企业蜕变 [M]. 北京: 经济管理出版社, 1998. 5

③ [美] 迈克尔·哈默 (Michael Hammer), 詹姆斯·钱皮 (James Champy). 改革公司 [M]. 上海: 上海译文出版社, 1998. 20

④ [美] 詹姆斯·钱皮 (James Champy). 改革管理 [M]. 上海: 上海译文出版社, 1998. 39

⑤ [美] 卡罗琳·科尔宾 (Carolyn Carbin). 未来经理人 [M]. 北京: 中信出版社, 2002. 40 ~ 57



至关重要的：全球化、市场化、信息化和民主化。<sup>①</sup> 在 IBM 咨询公司、安达信咨询公司（Arthur Andersen）和经济情报社 EIU 联合出版的《未来组织设计》一书中也指出：“不容回避的全球化、紧缩成本、生产合作关系、互补的技术、分散风险、更薄的利润所带来的管理上的压力迫使企业要么变革、学习，要么消亡。”<sup>②</sup>阿里·德赫思（Arie de Gues）在其《长寿公司》中认为：“在过去 20 年中，所有公司赖以运作的商业环境表现出波动的现象，而波动的频率和幅度却大大增加了，这些又反过来重新定位了公司的目标感，在重新组建和操作的热潮中，很容易丢失后来改革的目的——适应来自外部世界的压力。外部世界持续的、根本性的改变，一个动荡的商业环境要求公司进行持续的调整性管理，这意味着要对公司的内部结构从根本上不断调整。”<sup>③</sup> 克拉克（Liz Charke）在《改革》一书中认为：“在 20 世纪末期，改革的速度日益加快，甚至超过了我们的预想，只要看一看政治、社会、市场、技术和环境中的近况，就能感觉到改革快速跳动的脉搏。”克拉克认为以下几个方面影响着企业的变革：政治蓝图的改革、社会蓝图的改革、市场全球化的趋势、技术改革的加速和环境意识的增强。<sup>④</sup> 戈登·唐纳森（Donaldson, G.）则在《公司改组——从内部把握改革进程》一书中从公司内部的角度指出了公司自愿变革的几个先决条件：令人信服的业绩恶化证据；利益受损阶层及其变革发起人的权力；积极变革的有意义的选择条件的存在；能够而且愿意行动的个别领导的存在；既释放出变革的力量，又突然成为摆脱现状的依据的变革触发事件。

从上述有关文献中我们可以看出，导致企业变革频率和幅度增

---

① IBM 咨询公司，安达信咨询公司，经济情报社 EIU. 未来组织设计 [M]. 北京：新华出版社，2000. 21 ~ 28

② [美] 阿里·德赫思（Arie de Gues）. 长寿公司 [M]. 经济日报出版社，哈佛商学院出版社，1998. 15

③ [美] 克拉克（Liz Charke）. 改革 [M]. 中信出版社，Prentice Hall 出版公司，1999. 1 ~ 9

④ [美] 戈登·唐纳森（Donaldson, G.）. 公司改组——从内部把握改革进程 [M]. 北京：中国对外翻译出版社，2000. 56





加并使管理变革日益重要的几个关键因素是：经济全球化、技术的发展、市场的变化和社会的变迁。由此可见，企业变革的变化源于其所处的环境与过去相比有了较大的变化。

### 1.1.2 对企业领导者变革管理能力的要求越来越高

从本质上看，企业的发展就是变革。企业变革的目的不是为了贯彻落实某种先进的管理思想理论模式，其最终目的在于提高企业的运营效率，这可以通过以下两个途径达到：一是改善组织的适应外界环境变化的能力，赢得竞争优势；二是改善组织内部成员的行为以发挥人力资源的效率。因为变革既是必然发生的，也是不可避免的。在企业组织中，变革是常有的现象，只是在最近，企业变革的步伐和幅度才显著加大，英国管理研究所的调查就印证了这一点。1991年，该管理研究所的调查报告称，在它所调查的企业组织中，90%的组织结构变得越来越精简，管理层次减少，管理幅度加大，即越来越扁平（Coulson-Thomas and Coe, 1991）。90%接受调查的管理者在前五年的时间里，在他们的组织里经历了一次或者多次公司的重组（Wheathley, 1992），该研究所在1995年的一次调查中发现，70%的被调查企业在前五年的时间里经历了一次或者多次组织重组。同样的结论也出现在另一个研究中，这个研究是由曼彻斯特大学科学和技术研究所开展的，该研究发现，51%的受访者所在的组织经历了重大的转变（Ezzamel et al, 1997）。1997年，英国管理研究所和工业协会的调查表明，组织变革的步伐并没有放慢，94%的被调查组织和他们的雇员在90年代正经历或已经经历了某些类型的文化变革<sup>①</sup>。领导管理变革的能力将成为最重要的管理技能。中欧国际工商学院资深教授Jaume Ribera认为，所有经理人的日常事务可以分为两类：一类是与职能或部门有关的事务，另一类则是要变革企业经营方式，甚至业务经营模式本身。<sup>②</sup>

① [英] Bernard Burnes. 变革时代的管理 [M]. 昆明：云南大学出版社，2001. 335

② 影响企业管理的十大理念和十大实践 [N]. 中国经营报，2002-02-12 (11)