

23

3306

# 企业投资决策与资本运营

主 编 张铁男  
副主编 马玖军  
主 审 胡珑瑛



A1001920

哈尔滨工程大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业投资决策与资本运营/张铁男主编. —哈尔滨:  
哈尔滨工程大学出版社, 2002. 4  
ISBN 7-81073-280-3

I. 企... II. 张... III. ①企业—投资—经营决策  
②企业—资本经营 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 018613 号

---

## 内 容 简 介

本书以企业投资决策与企业资本运营为主线,系统介绍了企业的概念及产生原因,从战略角度如何思考企业的生存与发展的课题;对企业投资决策问题进行了全面分析,系统地论述了企业资本运营的理论与方法;从实业、金融、产权、无形资本等方面进行了全方位的研究;进而将企业、企业投资与资本运营有机结合,构成一个完整的体系,为企业的生存与发展提供了一个可以借鉴的思路。

---

哈尔滨工程大学出版社出版发行  
哈尔滨市南通大街145号 哈工程大学11号楼  
发行部电话:(0451)2519328 邮编:150001  
新华书店经销  
肇东粮食印刷厂印刷

开本 787mm×1092mm 1/16 印张 13.75 字数 352 千字

2002年4月第1版 2002年4月第1次印刷

印数:1—1000册

定价:18.00元

## 前 言

《企业投资决策与资本运营》是为经济管理类研究生所开课程而编写的教材,它既可作为管理类研究生、MBA 所用,也可作为企业培训管理人员的教学用书。

在本书的编写过程中,我们紧紧围绕企业这个经济社会最基本的组成部分,以企业、企业投资决策与资本运营为主线,并力求尽量吸收企业投资与资本运营方面的最新研究成果,系统全面地介绍了有关的理论与方法。全书由哈尔滨工程大学张铁男确定编写大纲,并具体编写第一、二、三、四、六章,哈尔滨理工大学管理学院李煜华编写第七章,哈尔滨工程大学马玖军编写第五章,哈尔滨工程大学崔立瑶编写第八、九章,全书由哈尔滨工业大学管理学院胡珑瑛教授主审。

本书的出版得到了哈尔滨工程大学研究生部及哈尔滨工程大学出版社的大力支持与帮助,在此深表谢意。

本书参考了许多学者的研究成果,对此我们深致谢忱。由于作者水平所限,本书难免有错漏之处,恳切期望读者批评指正。

编者

2002 年 1 月

# 目 录

第一章 企业生存与发展的战略思考 .....	1
§1 企业与企业产生 .....	1
§2 企业的生物性与企业进化 .....	5
§3 战略视角的企业生存与发展 .....	9
第二章 企业投资概述 .....	18
§1 投资概述 .....	18
§2 企业投资概念及特征 .....	20
§3 企业投资决策及影响因素 .....	26
第三章 资本运营概论 .....	32
§1 资本运营的内含及特点 .....	32
§2 资本结构优化 .....	40
§3 资本市场 .....	44
第四章 产业资本运营 .....	51
§1 产业资本运营概述 .....	51
§2 固定资产投资与流动资产投资 .....	54
§3 产业投资方向选择与投资规模决策 .....	57
§4 产业资本运营的几个问题 .....	66
第五章 金融资本运营 .....	82
§1 概述 .....	82
§2 投资环境分析 .....	83
§3 证券投资分析 .....	95
§4 证券投资组合 .....	115
§5 期货与期权 .....	129
第六章 产权资本运营 .....	146
§1 产权资本运营概述 .....	146
§2 产权资本运营的主要方式——企业并购 .....	150
§3 企业租赁 .....	160
§4 产权资本运营中介 .....	167
第七章 无形资本运营 .....	180
§1 无形资本运营概述 .....	180
§2 无形资本运营 .....	183
§3 无形资本与品牌运营 .....	187
第八章 资本运营与控制 .....	193
§1 资本运营控制概述 .....	193
§2 资本运营控制系统 .....	199

<b>第九章 资本运营与企业家、银行家</b> .....	202
§1 资本运营的专家——企业家与投资银行家 .....	202
§2 企业家与投资银行家的分工与合作 .....	210
<b>参考文献</b> .....	213

# 第一章 企业生存与发展的战略思考

## §1 企业与企业产生

### 一、企业的性质与功能

#### (一)企业的概念

由美国麦格劳·希尔图书公司 1973 年出版的《现代经济词典》对企业的定义为：美国普查局使用的一种统计概念，它包括设在一定地点拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。企业的人数、地点以及其他资料主要用于市场分析。

国外一些企业管理教科书把企业定义为：“是计划周密的有组织经济单位。生产过程和销售过程就在这里进行。诸生产要素为了生产实物和提供劳务也是在这里组合起来的。”而另一些教科书则把企业定义为：“企业是人们组织起来为居民提供产品和服务的单位。人们通常为利润而这样做。”还有的认为：“企业的存在是为了创造并提供在价值上满足需要的东西，以赚取利润。”

我们认为，所谓企业，即指依法设立的在生产、流通、服务等领域中，从事某种商品经济活动，满足社会需要并获取盈利，自主经营，独立核算的经济组织。

#### (二)企业的特性与功能

##### 1. 企业的特性

以上表述揭示出企业的基本特性：

(1)企业必须依法设立。所谓依法设立，就是要符合国家法律的规定：一是要符合国家法律法规规定的设立企业的条件；二是要依照国家法律法规规定的程序设立。

(2)企业是以盈利为目的的生产经营单位。所谓以盈利为目的，就是企业的一切生产经营活动都是为了赚取利润，这是它与非企业单位的最大区别。

(3)企业应独立核算。所谓独立核算，即是单独计算成本费用，单独计算盈亏，对经济业务单独作全面反映。

(4)企业是从事生产经营活动的经济单位。一是从事生产经营活动，二是经济实体。

(5)在极其广泛而复杂的社会需要中，企业只承担一定的分工任务，根据专业分工的特点，在技术上自成一个独立的生产体系。

(6)企业通过交换和其他生产单位以及消费者发生经济联系。

(7)企业从事的是商品生产，它的产品必须能满足一定的社会需要。

##### 2. 企业的功能

作为整个社会经济的基本单位，企业在客观上构成社会经济力量的基础。社会生产力是所有企业生产力的总和。因此，企业总是履行一定的功能。

企业作为一个能动的有机体，如同生物体的细胞一样，有其产生、发展和壮大的过程，人

们对企业功能的认识也在不断深化,变化的总趋势是,认为企业的功能有扩大化的倾向,也就是说,企业的功能随着企业的发展而强化和完善。企业功能可从四个方面且以利润为核心相互联系的来描述。如图 1-1 所示。

## 二、企业的由来及成因

### (一)企业的由来

企业是个历史范畴,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济的产物,随着商品经济的发展而发展。在资本主义社会之前,企业仅是个别的、少数的。随着生产力的提高和商品生产的发展,到了资本主义

社会,社会的基本经济单位发生了根本变化:它是由资本所有者雇佣的许多工人,使用一定的生产手段、共同协作、从事劳动的生产单位;它成为商品生产者,同其他生产单位和消费者发生经济联系。这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。

可以说,企业是工业革命的产物。从出现资本主义生产方式后到发生工业革命前的这段时期,是企业的孕育期。具体到工业企业来说,其生长的基础是当时的手工业作坊。现在人们习惯用传统工业企业和现代工业企业来区分工业革命前后的工业企业。

### (二)企业成因的理论解释

遵循着企业演变的路径,可以看出企业的产生有其内在的必然性。对于企业存在的原因,人们普遍接受“劳动分工结果”之说。企业是劳动分工日益复杂的结果……经济分工程度的增长需要一定的一体化力量,没有一体化力量,分工将导致混乱;而且正是在分工经济中存在一体化力量,产业形式才富有意义。但是真正的探讨和解释企业的成因还是由经济学家科斯所开创。

#### 1. 交易费用的节约

科斯在《企业的性质》一文中,从与古典经济学家不同的角度,提出了为什么会有企业的问题。他认为资源配置有两个假设:一个假设(为了某些目的作出的)是资源的配置由价格机制决定的;另一个假设(为了其他一些目的作出的)是资源的配置依赖于作为协调者的企业家。他认为:在企业之外,价格变动指挥生产,它是由一系列市场上的交换交易来协调的。而在企业之内,这种市场交易被取消,复杂的市场结构连同交换交易被企业家这种协调所取代,企业家指挥生产。显然,存在着协调生产的替代方法。然而,假如生产是由价格机制调节的,生产就能在根本不存在任何组织的情况下进行,面对这一事实,我们要问,组织为什么存在?科斯对这个问题的回答是:这是因为运用价格机制是有成本的,通过价格机制组织生产,就是发现相对价格的工作,即存在着交易费用(或交易成本)。科斯把这种在原材料等商品价格之外的附加费用叫做“交易费用”。当通过一个组织(企业),让某个权威(企业家)支配生产要素,能够以较之市场外购更低的费用实现同样的交易时,企业就产生了。企业的显著标志是,它是价格机制的替代物。它能节约某些市场运行成本。

在《企业的性质》一文中,科斯不仅论述了由于交易费用的存在,出现了用企业的组织协

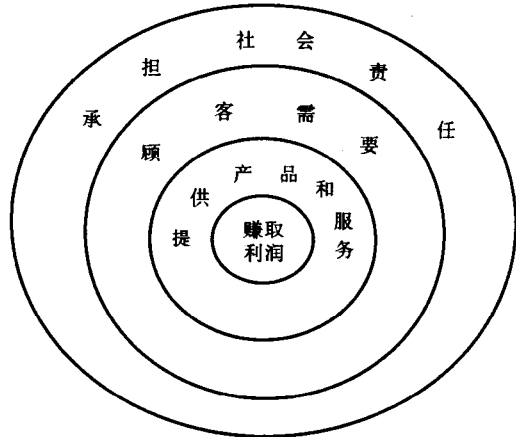


图 1-1 企业功能图

调取代价格协调的趋势,同时也从相反的方向提出了这个问题,既然企业规模的扩大有使交易费用降低的趋势,那么,为什么企业不会无限制的扩大,将所有的生产者交由一个大企业去进行呢?科斯的回答是:即使抛开收益递减问题,在企业内部,组织交易的成本似乎也可能大于在公开市场上完成交易的成本。随着被组织的交易的空间分布、交易的差异性以及相对价格变化可能性的增加,组织成本和失误带来的亏损似乎也会增加。当更多的交易由一个企业家来组织时,交易似乎将倾向于既有不同的种类也有不同的位置,这为企业扩大时效率趋于下降提供了一个附加的原因。所以,企业的规模并不能无限地扩大,当企业的扩大达到这一点,即在企业内部组织一笔额外交易的成本等于公开市场上完成这笔交易所需的成本,或者等于由另一企业家来组织这笔交易的成本,企业的扩张就达到它的实际停止点,也就是企业的边界。

## 2. “队生产”的协作

继科斯打开企业“黑箱”之后,企业性质问题引起不少经济学者的关注。阿尔钦和德姆塞茨通过进一步深入研究后,于1972年发表了一篇影响广泛的论文:《生产、信息、费用与经济组织》。他们提出“队生产”概念,并以此来解释企业形成的原因。在该文中,他们认为:队生产是这样一种生产:(1)使用几种类型的资源;(2)其产品不是每一参与合作的资源的分产出之和,由一个追加的因素创造了队组织问题;(3)队生产所使用的所有资源不属于一个人。在队生产的活动中,很难确定队成员各自对他们联合投入的产出所作出的贡献,即一个队生产向市场提供的产品是整个队的,而不是每个队员的边际产品。队生产实质上是各种投入的一种联合与联合使用,它产生了一个比各投入的分别使用所得出的产出总和更大的产出。

队生产的特点是:队生产至少包括两种投入,其生产函数也不能分解为包括各投入的分生产函数;队生产所获得的一些生产技术大于组成队的各投入分别生产的情况;在队生产的条件下,如果仅观察总产出,就很难确定单个人对他们联合投入的产出所作出的贡献。

队生产使用的条件是通过队生产所获得的产出大于构成队生产的各个分生产之和,加上组织约束队生产成员的成本。

在对“队生产”概念的充分讨论后,他们提出企业的形成存在两个必要条件:

(1)通过队导向的生产可能提高生产率,它所使用的生产技术,在直接衡量合作性投入的边际产品时是有费用的,它使得合作性投入之间通过简单的市场交换更难对偷懒予以限制。

(2)通过观察或确定投入的行为来估计边际生产率是经济的。

这两个前提条件的同时存在导致了众所周知的古典资本主义企业的合约组织:联合投入的生产;有几个投入的所有者;有一个团体对所有联合投入的合约是共同的;它拥有与任何投入合约进行再谈判的权利,在谈判时可独立于与其他投入所有者的合约;它持有残余权利;它拥有出售这一集中合约的残余地位的权利。

其中,集中的代理人被称为企业的所有者或雇主,即对所有投入合约是共同的团体,以及享有残余权利的人。每个人都可以从事买卖,雇员可“命令”队的所有者向他支付货币,在同样意义上,雇主也可以指定雇员执行某些行动。雇员可以如雇主所做到的那样中止合约,因此,长期合约不是企业的本质属性。

由上面的介绍可看出,阿尔钦与德姆塞茨的研究并没有回答队生产和企业形成高度相关的原因,但他们认为队生产是企业形成的一个基本条件。

## 3. “合约”的集成



科斯教授提出“交易费用”概念并以此解释企业的性质,这一理论令人耳目一新,在当时的确是一个了不起的建树。但他关于“企业的出现是市场的一种替代”之说并没有被人们完全认同。著名经济学家张五常教授对这一问题进行深入研究后,于1983年在《合约的本质》一文中指出:企业不是市场的替代物。企业的出现并不是用非市场方式替代市场方式组织劳动分工,而是用劳动市场代替中间产品市场。企业的出现大大减少了交易的次数,节约了交易费用,但这并未消除交易,也没有替代市场。事实上,企业是用雇佣工人,即劳动力的市场代替了中间产品市场。他通过研究合约的本质,来解释企业的性质。

作为产权经济学代表人物之一的张五常教授,在深入研究了市场经济下合约的本质及其与交易费用的关系后,指出合约是一种普遍采用的进行资产转让的形式。人们进行产权的转让,必须通过转让双方签订一定的合约来实现。合约的本质在于,它是一些确定的约束产权转让双方行为的条件。这些约束条件,是在界定的产权关系下,对产权转让过程中人们之间的权力、责任和义务的界定,以及人们之间的相互制约关系的界定。在现实的资产转让过程中,转让双方总是从自身的利益出发,千方百计地考虑、安排和选择交易费用最低、所获收益最大的合约形式。对企

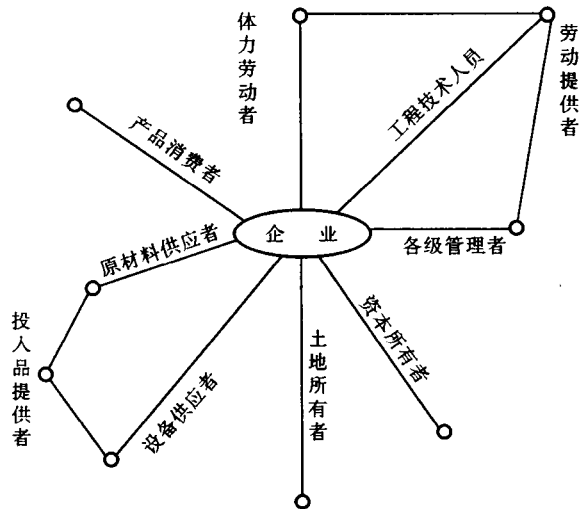


图 1-2 作为合约关系联接点的企业

业的性质进行深入分析后,他指出,企业的出现之所以能降低交易费用,是因为企业本身也是一种合约形式,一种由产品生产者和企业创造人共同选择的一种可以降低交易费用的合约形式。诸如此类的各种各样大大小小的合约形式和安排,促使了企业的产生与发展。

当然,如果把企业仅仅看作一组合约,它就真正成了空洞的“法律虚构”,而诸如“企业的社会责任”、“企业所有者”、“企业的目标函数”等等也就成了一些含糊不清、容易使人误入歧途的说法,甚至会认为企业“之内”的事情和企业“之外”的事情进行区分几乎毫无意义。作为企业定义,这种观点有其片面性,但对企业的合约性质的理解有一定的参考价值。

#### 4. 资源的经济利用

我们知道“组织增大效率”这一规律为人们所掌握由来已久,人口对生产资料的压力会淘汰那些由于缺乏组织或其他原因而不能尽量利用他们所住的地方的利益的种族。可见由于客观环境的变化,迫使人们追求生产效率进而组织起来,形成企业,这是企业形成的一个重要原因。通过组织,使投入其中的生产要素获得更合理、更经济的使用,从而产生比单个生产者单独使用大得多的经济收益,这主要表现在:(1)人力资源的经济性;(2)设备的经济性;(3)原材料的经济性;(4)购销的经济性;(5)技术的经济性。

资源的经济利用不仅促使了企业的产生,而且促进了企业由业主制向合伙制进而向公司制演进,正如马歇尔所言:劳动和资本的增加,一般导致组织的改进,而组织的改进将提高劳动和资本的使用效率。

通过以上几种学说的介绍,可看出每一种学说都是从某一侧面来研究企业的形成,有各自的道理。但企业的形成是多因素共同作用的结果,仅从一面来探讨会有失偏颇,对企业的形成应多方位来认识。

## § 2 企业的生物性与企业进化

### 一、企业是一种生命现象

企业作为一个实体,可以视为是由一些有专门用途的物质(各处固定的生产机械和场所,各种非固定性的材料等)构成的系统。这个系统通过循环性地吸纳各种投入物和输出各种产品、服务与其环境发生联系。如果不考虑这个吸纳和输出循环中人的作用,企业无疑不具备生物性。但企业是由人有意识地创造出来的,因而,它与人之间具有特殊的关系。

使企业能成为生物体的根本原因是企业所具有的诸如机器人等无生命体所不能体现的关系,即企业的任何活动都是人的生命活动、人的思维能力的连续。形成企业物质形态的那些机械和场所本身不会与环境发生吸纳和输出的交流,它们之所以能表现出与环境的交流能力,完全是因为企业中人的作用,是人操纵各项生产设施对吸纳的投入物进行加工并将人的劳动的价值追加其上,才形成能够对外输出的、能为其他人接收的产出物。因此,与其说企业是一个能反映人的意志的物质实体,不如说企业是一个由有生命的人构成的活的生命群体。在揭开企业实体的无生命物质外壳后,便能发现企业实际上是一种人群的结合方式。在这个人群中,个人不但保留了自身的独立性,即保留了各自独立的目标、利益和各种人生权利等,还形成了共同的目标:通过企业的生存和发展实现个人的生存和发展。只有通过企业的生存和发展,企业群体内的个人才能实现各自的目标和利益,进而获得行使人生权力的力量和途径。在企业群体内处于支配地位的个人是企业的所有人,正是企业所有人的投资意愿使企业得以诞生,企业所有人对收益的要求和判断促使企业进入某个业务领域,企业所有人对企业的期望构成了企业的长期发展目标及其实现目标的战略种类,同时形成了企业的活动特性。

### 二、企业的生物性特征

正是这种企业与人的特殊关系形成了企业的生物特性。它可以从以下几个方面来阐述。

#### (一)企业所有者的意愿支配着企业的活动和管理

企业的生物性首先表现为企业的活动及对企业活动管理的必然性,也必须反映企业所有者的意愿。虽然企业的活动不可避免地要受到其所在环境的影响和约束,但是任何以强制方式出现的代表企业外部成分的意志,一旦违背了企业所有者意愿,在新的环境下都只会对企业造成破坏性的影响。由于现代企业的所有者有时是由若干具有独立目的和利益的个体(包括组织和个人)构成的,这些个体目的的最终统一就成为企业形成统一目标的前提。同时,由于企业内每个个人的背景各异,导致了个人目标之间以及个人目标和企业目标之间的矛盾。只有当企业所有者整体的目标与企业内其他个人的目标相一致时,即当企业所有者的目标能为企业内其他个人所接受时,企业才能成为一个具有统一目标和行为的生物体,

表现出最强的内部有机性和一致的外部行动。

## (二)企业是一个开放的系统

企业在其整个生命期内无时无刻不在与其所在环境进行各种交流,并随环境的变化而变化。正是企业具备主动与环境进行信息交流的能力,使企业有别于人所创造的其他物体而成为所在环境中的一个积极的生命体。

除了企业整体系统对环境具有开放性之外,企业内的子系统亦具有开放性。这表现在现代企业虽然经过长期的分工、部门化、授权等不同子系统的分割过程,形成了企业内具有相对独立性的子系统,但这些子系统得以发挥效力的前提是它们之间必须能够相互合作、协调利益和活动,听从某一共同的指挥中心的指挥。在生命力强的企业中,各个子系统不但具备相互协调的能力,而且具备了交叉替代的能力,在外部环境突然发生变化的情况下,各子系统的自动适应能力就能保证企业整体能对环境变化作出迅速的反应。当企业内某一子系统遭到破坏,因而不能发挥有效功能时,相关的子系统能在整个系统作出统一调整之前,部分地替代被破坏的子系统,以维持整个系统的正常活动。子系统开放性和主动相互适应、必要时交叉替代的能力,形成了企业的灵活性,提高了企业适应环境变化的能力。

企业内各子系统的开放性,还表现在子系统虽然必须服从总系统的统一要求,但仍保留了个体利益、个体独立性和个体活动能力。企业内单个细胞以及子系统脱离总系统而存在的能力说明企业系统协力的形成远较其他生物体困难,在存在外界诱导的情况下,企业产生内部变异的可能性更大,变异速度也要快得多。

企业生物性的第二个特征告诉我们,由于企业内部子系统对总系统存在离异倾向,因此企业组合一般讲是动态的。子系统对总系统的离异倾向是造成企业寿命周期中断的重要内部因素。要想在较长时期内保持企业组合的稳定性,就必须排除子系统的离异倾向;反过来讲,子系统的离异倾向和子系统之间的不平衡关系可以被用来诱发企业变革,因而成为企业得以突变(一种在短期内实现较快进化的方式)的条件之一。

## (三)企业具有整体预先谋划能力

作为由人这种高级生命体组成的企业,不仅具有个别人所具备的思维能力、预谋能力和社会结合能力,而且具有个别人所不具备的整体预谋能力。所谓整体预谋能力是指由构成个体共同进行的、符合整体长远利益的预先谋划能力。当企业整体活动形成了强有力的企业文化,企业目标涵盖了个人目标,个人利益的实现依赖于企业利益的情况下,企业内的全体人员便能够形成整体思维能力和长期发展能力。此时,个人谋划能力的结合便飞跃成为企业整体的谋划能力,成为企业战略思维和战略发展的基础。

企业的整体预先谋划能力首先表现在企业能够理智地面对环境及其变化,能够客观地认识企业自身整体的优势和劣势,进而选择合适的发展战略。这就是企业整体的学习过程。能够认识环境提供的机会和存在的威胁,通过整体预先谋划,以自己的优势利用环境提供的机会,并成功地回避外部环境威胁和内部弱势的企业,就能取得较大和较快的发展。其次企业整体预先谋划能力还表现在企业能适时地进行必要的组织变革,具有自我破坏平衡的勇气和能力。如果没有这种自我打破平衡的能力,企业的发展就不会与其他生物的发展有根本的区别,即企业的寿命周期也必然表现出从出生到成长,然后成熟直至死亡的过程。自动打破平衡的能力使企业能够在每一次生命周期的转折处改变原来的发展轨道,进入一个新的生命周期。第三整体预先谋划能力还可以表现为企业所具备的对长期目标和短期利益、企业总体发展和各项业务发展、企业个体利益和社会关系等方面的协调能力。企业生物性

的第三个特征表示企业具有内在的主动适应环境,追求长期发展的要求。这意味着企业具有进行战略管理的内在要求和基础,并能够理智地和主动地接受外部有利于企业长期发展的调节性诱导,这是外部诱发变革得以成功的前提。

#### (四)企业的寿命周期特性

企业作为一个生命体,无疑也会经历从出生到死亡的寿命周期。全世界每年数以千万计新企业的设立和原有企业的停业,以及企业形式的变化和发展无不反映企业存在寿命周期。研究企业寿命周期的目的在于发现隐藏在那些 30 年、40 年后依然存在的企业身后的企业寿命周期特征,即任何个别企业是不是注定要经历一个从诞生、成长壮大、逐渐衰退直至死亡的过程。或是可以经过人为的活动使企业的寿命周期呈现为一条虽有起点、但不一定有终点的波动性曲线,从而揭示企业寿命周期特性与一般生物体寿命周期特性的根本差别。

##### 1. 企业寿命周期的长度

企业寿命周期的长度与企业所有权的法律形式有直接关系。按照目前通行的对企业所有权法律形式的划分,企业可以分为个人制企业、合伙制企业和公司制企业三种。对个人制企业来说,由于企业的自然人性质,企业的生命期限将受业主个人生命期限的限制;合伙制企业虽然由若干合伙人的共同出资所构成,但仍然具备自然人的性质,因此其生命期限也要受到合伙人执业生命期限的约束;而公司制企业由于具备了法人性质,特别是上市公司所有人的持续变动,使得企业寿命周期与其所有者的执业寿命周期截然分离。而且因为公司制企业能成功地实现所有权与管理权的分离,以及管理者根据企业的业务需要而有效流动,所以即使其所有者决定终止企业的生命,也不一定表示此时企业已经衰退到了死亡阶段。因此,对公司制企业来说,其寿命周期可以表示为一条虽有起点,但不一定有终点的曲线;或是虽有起始和终止点,但两点位置不一定在同一水平位置上的曲线。

企业寿命周期的上述特点表示,从法律特征上看,企业有明显的生存和死亡界限。但除此之外,企业的生命可以呈现出强和弱的差别,而不一定表现出生和死的差别。企业寿命周期的这种特点提示我们通过战略调整、组织变革和重组,企业完全有可能改变现有企业寿命周期的变化趋势,实现企业的更新和延续。

##### 2. 企业寿命周期的构成

企业寿命周期是由 4 个主要的内部子周期构成的,它们分别是:企业主要决策人员的思想寿命周期;企业组织结构的寿命周期;企业主要产品的寿命周期;企业主要固定设施的寿命周期。这 4 个子周期所处阶段及其力量强弱关系决定了企业寿命阶段及特征(见图 1-3)。

虽然企业的寿命周期由 4 个子周期构成,但在 4 个子周期中,思想寿命周期起着主导作

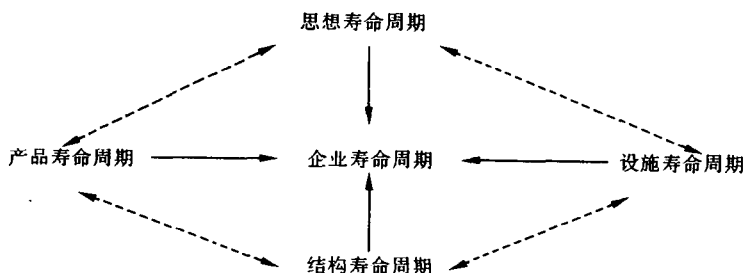


图 1-3 企业寿命周期构成图

用。由企业主要管理人员的思维特征、管理思想和管理方式所确定的企业战略决定了企业的结构关系、产出种类和方式及其设施状态,并要求和促使任何与之不适应的关系、产出和设施的调整;而其他3个子周期则起制约作用,在一段时间内和一定程度上约束对企业寿命周期的调整。其中,结构寿命周期和设施寿命周期的制约作用最为常见。

当以上4个周期都同时处于相同的周期阶段时,企业的寿命周期特征表现得最为明显。例如,当企业的产品处于成长时期,同时在企业的业务组合中占据重要地位;企业的固定设施基本上适合主要产品发展的需要,在经过磨合期后正处于最大产出阶段;企业的组织结构基本上适应企业主要业务的特点;企业主要管理人员的管理方式与被管理者的成熟程度和企业的活动特点相适应时,企业的生命力也最强,即表现出明显的成长特征。相反,当企业的主要产品已进入衰退阶段,与主要产品相关的固定设施经过损耗已经不能提供具有经济效果的生产能力,企业的组织结构设计在经过长时期的同质运转后已经或是因僵化而失去其设计时的能力和效果,或是不再适应现有的企业活动特点,而企业主要管理人员的工作方式、管理思想都已经不足以转变以上产品、设施和结构周期进入衰退阶段的趋势,企业无疑将表现出明显的衰退特征。而当上述4个子周期分别处于不同寿命周期阶段时,企业将面临一个寿命特征模糊的状态,最终的企业寿命特征将取决于占优势的那个寿命子周期所处的阶段。

### 三、企业进化

#### (一)企业进化规律

企业的生物性决定了企业进化将受到外部和内部两方面因素的影响,在内外环境的作用下发生变化和发展。

首先,一般生物面临的是自然环境,从生物进化的历史可以得知,自然环境的变化是非常缓慢的,除了极少的几次全球环境突变外,自然环境的变化有时甚至需要经过几代乃至几十代人的观察才会发现。这种缓慢进化的过程使得生物进化对非专业研究人员而言几乎是无法察觉的。而企业则不但处于自然环境之中,更处于由人或人的群体构造的环境之中。其中,自然环境“公正”地影响所有的企业,使企业的活动必须遵循自然规律。然而,随着科学技术的发展,人类在不违背自然规律的前提下已经能够使自己的活动越来越少地受自然环境的约束,自然环境对企业经营成效的影响因之逐渐减弱。造成企业经营重大差别的是企业所处的不同于简单的生物体的环境——人造环境。由于构造企业环境的人的生命的有限性和人的活动的有目的性,注定了企业环境变化的周期长度必然远远短于自然环境变化的周期长度。

其次,企业寿命周期特征所表现的企业对其前身的依恋性,以及由此导致的对变革的排斥,使得内部变革作用相对较弱,因此外部环境因素对导致企业变革的作用相对地显得较强。然而与其他生物体相比较,企业不但能在其寿命周期内通过对环境的主动适应而获得长期生存,而且有可能对其所在环境产生一定的影响,使自己在一定的环境范围内处于有利的地位。

#### (二)企业进化的特殊形式

变革是促使企业进化的重要方式

稳定环境一般不可能形成对单个企业的变异压力和诱导因素,由此造成单个企业在经济中的地位相对固定。一旦这种地位的固定性维持较长的时期,就会形成企业对变异的情

性和反变异惯性——企业的衰老特征。只有在经常性出现的创新激励下,企业为了在由创新改变了的环境中获得较有利的地位,内在表现出变异的要求,并积极地采取各种变革性行动,企业才有可能获得发展。当然,并不是在创新的环境中采取了变革行动的企业都能获得发展,是否能够发展将取决于企业采取的变革行动与环境改变的适应程度。但可以肯定的是,凡是在创新环境中坚持不进行适应性变革的企业最终是会被环境淘汰的。

由于资源和市场的有限性和企业对利益的追求冲动,必然造成企业之间对有限的资源和市场的争夺,即使不考虑其他因素的影响,这种争夺本身就会形成市场结构的变化,成为促使企业采取变革行动的最直接的因素。因此,如果一个经济中出现了长期的企业缺乏变革动力的现象,必然表示经济中存在非自然的(人为的)阻碍变革的因素。此时最为迫切的要求是发现并排除这些阻碍变革的因素。对企业来说,由于外部环境是促使企业变革的主要动力,因此,在外部环境变化尚不足以推动变革,而被动等待更大环境变化从而促发变革将使企业丧失机会,受到更大损伤时,就有必要人为地破坏现在的平衡状态以诱发变革。

### § 3 战略视角的企业生存与发展

#### 一、企业战略的内含

企业战略是企业如何运行的指导思想,它是对处于不断变化竞争环境之中企业的过去运行情况与未来将准备如何运行的一种总体表述。企业战略需要回答的根本性问题是“企业的业务是什么以及应该是什么”,回答这一问题,可以帮助企业明确自己的使命,弄清所追求的目标到底有哪些,需要开发哪些战略,从而通过企业今天的更好决策为企业今后的经营打下良好的基础。

企业战略还需要详细回答以下一些问题:企业的业务目标是什么?如何确定企业各业务目标的优先顺序?为实现设定的业务目标,企业应采取什么措施和如何配置资源?企业的适当的规模是什么?企业的长期发展目标是追求增长还是维持现状?企业拟进入哪一新业务领域?放弃哪些老业务?是扩大现有业务领域还是多角化经营?是否需要进入其他地理区域市场?是否应该兼并另一企业或与其他企业进行联合投资?如何回避不怀好意的接管?企业战略的本质就是要从整体、长远、全局的角度不断地去挖掘,培育并保持自己的竞争优势。

#### 二、企业竞争优势的源泉

##### (一)企业核心能力

##### 1. 企业核心能力:对竞争优势的深层认识

核心能力是企业获得竞争优势的前提和基础。所谓核心能力是指提供企业在特定经营中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资产和运行机制的有机融合,是不同技术系统、管理系统及技能的有机组合,是识别和提供竞争优势的知识体系。绝大多数企业只关注企业行为的外在效果,例如产品的市场占有率、品牌的知名度、企业的生产规模等,却很少认真分析造成这些后果的内在因素。一时成功的企业不能静心地总结之所以成功的根本原因,失败的企业更不能找出获得成功所应培植的核心能力。这就是求生存时期企业的通

病,结果是企业疲于奔命,企业不仅成长不良,生存本身反而成了问题。

## 2. 从核心能力到核心产品

控制足量的核心产品是另一关键因素。当一个公司为其核心产品扩大应用领域时,它可以不断地减少新产品开发的成本、时间和风险。简而言之,定位准确的核心产品可能产生规模经济和范围经济。一个公司可能在价值不大的技术上能够击败其竞争对手,然而它仍可能输掉建立核心能力领先地位的竞赛。如果一个公司赢得了建立核心能力的竞赛(与在几个技术上建立领先地位不同),它几乎必定能在新产品开发方面战胜竞争对手;如果一个公司正在核心产品上获取争夺世界市场份额竞赛的胜利,它将可能在改进产品性能和提高产品性能、价格比方面胜过竞争对手。确定一个公司是正在赢得最终产品的竞争还是正在输掉最终产品的竞争是很困难的事。因为对市场份额的测度不一定反映出该公司的潜在竞争能力。企图依靠其他方面的竞争优势建立市场份额,而不是靠核心能力和核心产品的企业,前景堪忧。因为其竞争优势是建立在空中楼阁之上,是不稳定、不扎实的。

## 3. 企业成长中的刚性——企业准备采用某种发展战略前的初步诊断

核心能力是不同技术系统、管理系统及技能的有机组合。其生成和渊源,往往可以追溯到企业初创时的第一笔主要业务的特征,或者创始人的性格特征上。企业家精神外化为企业各种知识体系和操作技能,而所有这些都深深植根于企业价值观中。另一方面,已经拥有的核心能力具有阻碍新的消极方面,这里称为企业刚性。企业家随时面临一种矛盾:在利用内部管理型战略重组内部资源时,如何利用核心能力而又不为它的反面所束缚;在利用外部交易型战略整合外部资源时,如何通过资本运营强化核心能力而又不致失去核心能力。这一问题在选择企业发展战略的过程中始终扮演着重要的角色。

当核心能力的反面开始阻碍太多的新项目时,必须通过内部管理型战略或外部交易型战略的具体手段将其扩张或更替。然而在一个产品和技术的生命周期内,这种取代和创新不会自行发生。因此,企业不能指望时间来解决它们面临的矛盾,具有企业家精神的发展战略,可以用四种方式处理这类矛盾:

(1)放弃:将企业潜能与企业刚性同时放弃;出售企业里部分未能根植于核心能力的资产和业务,进行资产重组;

(2)回归:即调整那些并不具备核心能力的业务或产品。通过对关键技术、产品、市场、人才的调整,使其重新回归到与核心能力紧密相关的方向上;

(3)重新取向:对经过探索,发现不能通过核心能力取得支撑的产品、技术和市场,进行重新定向;

(4)隔离:通过剥离部分资产、业务等手段,使同已有项目核心能力相悖的部分隔离出去,分头培植。

打破企业刚性,引入并接受新的核心能力,使其成为更高层次上的核心能力,一种新的知识集合体系、一个紧密相联的有机系统。核心能力是一个企业知识体系的集合,它们从各种外界资源中汲取并不断增强营养。然而它们可能推动也可能阻碍创新。管理者会不自觉地联合起来以避免变革行为的出现。所以,应根据企业实际状况,分析所处阶段,有效运用两种战略,在现有核心能力运转良好时,就找出并开发新的核心能力。

## (二)企业文化

### 1. 含义

所谓的企业文化是指一个企业在自己特定的发展环境和发展过程中所积累形成的被全

体成员自觉认可的思维方式和行为模式的总和,是企业存在异质性的根本原因。企业文化是在企业内部特定的价值体系的指导下形成的一种观念形态,它是控制企业运作的一种无形的、却又时刻都在发挥作用的力量。

从企业文化的结构来看,它包括物质文化、行为文化、精神文化三个层面的含义。其中精神文化是核心层面;行为文化是企业精神、企业价值观的动态反映;而物质文化则是企业文化的最外层,是无形文化的有形表现。

## 2. 特征

首先,企业文化是企业柔性管理的基础,但它本身却具有很强的刚性。企业在不断创造自己的文化,而这种文化一旦形成又会具有一定的惰性,潜移默化的对该企业中的各种经济活动起作用,从而限制企业沿着这种文化所确定的既定轨道发展。众所周知,最难于变革的就是人的观念,在惯性的支持下,人们总是习惯用自己熟知的技能和过去的经验来处理今天出现的新问题,却很少考虑在新形势下是否可以找到更好的方法来解决问题。企业文化也具有观念的刚性,而企业的经营环境又是不断变化的,如果企业文化不能适应经营环境的变化,曾经使企业辉煌一时的文化,这时反而会阻碍了企业的发展。可见没有一成不变却永远优秀的企业文化,只有变化才是其强大生命力的源泉。

其次,文化因素对企业的影响力是全方位、全系统、全过程的。在市场经济中,一个企业的生命运动过程就是通过市场竞争不断优胜劣汰的严酷过程。从表面上看一个企业经营失败的失败可能有设备陈旧、技术落后、产品和服务欠缺以及管理不到位等多种原因,但是究其根本原因只有一个,那就是企业文化出现了问题。因为文化因素在企业中无处不在,企业中的一切现象,大到企业的发展规划,小到个人的物质需求,都来自于企业文化的潜在支配。没有强大的文化力量,没有员工的通力合作,再高明的经营战略也无法成功,这也是目前我国企业急需人性化管理的一个重要原因。

再次,虽然企业文化渗透在企业经营活动的各个环节,但却是不易被人们觉察的。因此现实中管理者虽然认识到了企业文化的重要性,但在实践上却感到无从下手,所进行的操作也多是形式上的。事实上,企业文化不象技术、产品等因素可以直观地衡量出它的好与坏,而是通过经营运作的各个环节间接表现出来的,一个企业的生产流程、管理定位,甚至于企业员工的精神面貌都是其企业文化的反映,而我们常常只注意到这些环节的表面现象,却忽视了它们的文化基础。

虽然每个企业都有文化,但由于不同的企业处于不同的内、外部环境中,因此它们的文化也不尽相同,表现出多种多样的形式,如有的重视市场开拓,有的重视产品创新,还有的重视竞争意识等等。企业精神是企业文化的内核,不同的企业文化自然代表不同的企业精神,即使企业精神相同,文化的表现形式也可能不同,这个特征在多元化经营企业中表现得尤为突出。在相同的企业精神的支配下,不同经营领域对文化氛围的要求是有差别的。目前海尔文化可称得上是我国企业文化的典范,它一直本着“企业兼并,文化现行”的原则发展自己,在发扬海尔精神的前提下,海尔文化在不同的企业采取了不同的表现形式,并最终结出了丰硕的成果。因此我们提倡企业应建立自己的特色文化,不考虑实际情况的硬性移植所谓的成功模式,往往只能收到事倍功半的效果。

### (三)能力与文化的关系

企业产生的最初原因必定在于它所具备的一定的生产能力,由于生产出的产品能够满足人们的某种需要,因而可以进行商品交换,为企业创造效益。可以说这种物质生产能力是



企业生存的必要条件,但要保持企业生命活动的动态发展,还必须要精神方面的支撑,这就是在企业成长过程中逐渐积累形成的企业文化力量。这两方面如同企业的左右腿,相互依靠,相互支持,使企业沿着生命之路不断前进。

我们认为,优秀的企业文化是企业核心能力得以充分发挥的前提条件,甚至可以说,企业文化是企业最重要的基础核心能力,企业文化与核心能力的有机统一是企业持续发展的保证。

### 三、培育企业核心能力的两种战略

#### (一)正确运用两种战略培育和发展企业核心能力

对于大多数公司来讲,在未来竞争中获得持续增长的最有力方法已经很难轻易获得了,要使企业得以飞跃性增长,更是难上加难。靠一时的投机或暂时的运气已不再能使企业获得持续的发展。要认识、培育和开发使企业发展的核心能力,就应该重新思考“企业”、“公司”的概念,从根本上寻求获得长期竞争优势的正确途径。

##### 1. 通过内部管理型战略巩固企业核心能力

从长远来看,竞争优势来源于用比竞争对手更低的成本、更快的速度去发展自身的能力,来源于能够生产大量不可预见具有强大竞争能力的产品的核心能力。实践证明,竞争优势的直接来源在于管理型战略的实施能力,即能把公司的技术和生产技能融进核心能力中去,以使授权的单个经营单位能够迅速地捕捉、掌握变化中的机会。这种企业潜能的基础就是企业应变环境的核心能力。

##### 2. 利用外部交易型战略发展企业核心能力

利用外部交易型战略是迅速增强和获取核心能力的有效途径。外部交易型战略必须同内部管理型战略综合使用,外部交易成果必须通过内部资源整合,将其吸收并予发展。

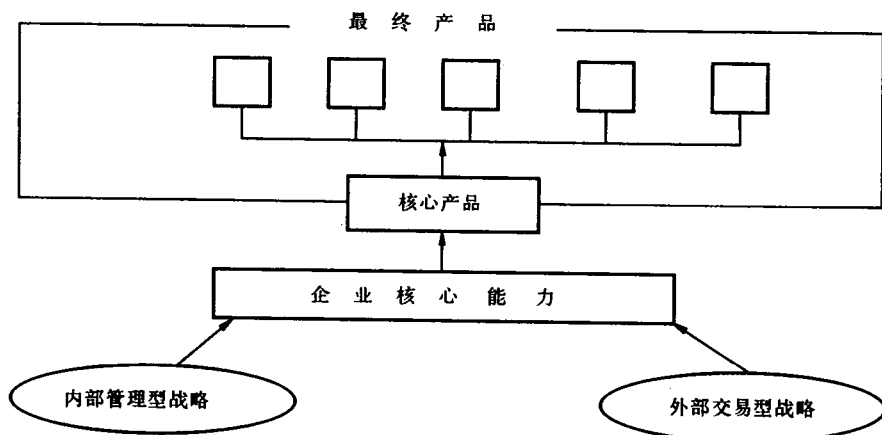


图 1-4 两种战略与企业核心能力

##### 3. 调整内部管理型战略以开发新的核心能力

公司的核心能力携带者是公司极重要的资源。如果高层管理者一定要确保能力携带者不被某些单位或部门扣作专用财产的话,那么随之而来的就是各生产经营单位以它们投标争抢核心产品的同样方式,来投标争抢核心能力拥有者。高层管理人员应该向部门管理人