

企业转型动因 及路径研究

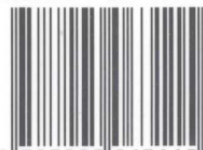
王吉发
著

辽宁人民出版社

QIYEZHUANXINGDONGYIN

JILUJINGYANJIU

ISBN 978-7-205-06311-5



9 787205 063115 >

定价：15.00 元

王吉发 著

企业转型动因及路径研究

RESEARCH ON MOTIVATION & PATH OF ENTERPRISE TRANSFORMATION

辽宁人民出版社

© 王吉发 2007

图书在版编目(CIP)数据

企业转型动因及路径研究/王吉发著. —沈阳:辽宁人民出版社, 2007. 12

ISBN 978 - 7 - 205 - 06311 - 5

I. 企… II. 王… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 201377 号

出版发行:辽宁人民出版社

(地址:沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编:110003)

印 刷:沈阳市第二市政建设工程公司印刷厂

幅面尺寸:146mm × 208mm

印 张:6 $\frac{1}{4}$

字 数:142 千字

出版时间:2007 年 12 月第 1 版

印刷时间:2007 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑:田 杨

封面设计:卢 嘉

版式设计:王珏菲

责任校对:张 诗

书 号:ISBN 978 - 7 - 205 - 06311 - 5

定 价:16.00 元

前 言

本书结合笔者的博士学位论文和若干大中型企业咨询项目,在对众多企业考察调研的基础上,从动因、路径等几个方面,较为全面、系统地研究了企业转型理论的基本框架和研究范式,解决了企业转型中的几个主要核心问题,丰富了企业转型理论体系,并为实践提供了行之有效的理论指导。本书的研究工作包括:

本书归纳了企业转型研究的相关理论,即企业外在成长理论、企业内部成长理论等,这些理论从多个视角阐释了企业竞争优势的内涵,为企业转型动因研究提供了支持。本书归纳了阐述企业变革的企业危机理论、可持续成长理论、企业创新和战略转换理论等,为企业转型机理分析提供了支持。归纳了产业演进、产业生命周期等理论,为基于产业视角研究企业问题提供了支持。上述所归纳的理论为本书的研究提供了一个整体的理论支持体系。

本书在借鉴前人成果的基础上,从内生、外生角度重新界定了企业转型的概念。在总结企业转型动因机理的基础上,对企业转型重新进行分类,理清了对企业转型认识的脉络。通过建立竞争优势优化模型,借鉴优化问题的一般性算法原理,阐述了企业转型的动因机理及路径方向。本书沿着“资源—能

力—行业内地位提升—产业定位”的逻辑线索,提出了面向过程的企业转型研究范式,并进一步给出了企业转型决策过程模型框架。

本书在优势分析的基础上,通过区分提升竞争优势非转型因素(一般性手段)和转型因素,指出了促使企业转型的内生性和外生性因素。在此基础上,本书建立了企业要素集成模型,从理论上揭示了企业转型的动因。在理清转型动因的基础上,对企业转型决策分析做出了应用性描述。

本书分析了企业、行业在不同生命周期态势下的特征表现,综合企业的行业地位因素,基于企业转型研究范式构建了立体的路径选择模型,从企业态势维、产业态势维、行业地位维等多维角度建立了路径选择框架模型。针对处于立体模型空间不同位置的企业,对其竞争优势提升及转型路径的选择进行了研究。

本书选择了某副食集团进行实证研究。依据本书提出的研究范式及一系列分析框架,制定了项目研究的框架,验证了本书提出研究范式的正确性;识别了集团及其各项业务的生命周期态势,对各业务所处行业进行了分析,识别了外部产业当前的态势和发展趋势,对企业资源、能力要素进行了综合分析,在此基础上指出了企业竞争优势及转型的动因,并作出转型的决策,验证了本书有关竞争优势分析、要素分析、转型动因分析、转型决策等内容正确性。给出企业转型路径和战略调整的建议,验证了本书路径选择研究部分有关内容的正确性。

企业转型理论的研究在我国刚刚起步,加之本人学识有限,书中难免有很多不当之处,敬请各界人士予以指正。

王吉发

2007年12月于沈阳

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究背景及问题的提出	1
1.2 企业转型的释义	4
1.2.1 国内外学者对转型的释义	5
1.2.2 本书的研究范围	8
1.3 国内外研究现状及评述	9
1.3.1 国内外学者关于企业转型动因的研究现状	9
1.3.2 国内外学者关于转型过程、模式及其他内 容的研究现状	15
1.3.3 国内外学者关于转型风险的研究现状	19
1.3.4 对国内外研究现状的评价	24
1.4 本书研究的意义	26
1.4.1 理论意义	26
1.4.2 现实意义	28
1.5 研究方法	29
1.6 研究思路 and 本书框架	30
1.6.1 基本思路	30
1.6.2 本书的主要研究内容和结构	31

第2章 企业转型研究的理论基础	32
2.1 企业成长理论	32
2.1.1 企业外在成长论	33
2.1.2 企业内部成长论	37
2.1.3 外部成长理论和内部成长理论的比较研究	41
2.2 企业危机理论和可持续成长理论	42
2.2.1 企业危机及其预警	42
2.2.2 企业可持续成长理论	42
2.3 企业创新和战略转换理论	46
2.3.1 企业创新理论	46
2.3.2 战略转换理论	50
2.4 产业演进理论	52
2.4.1 企业成长和吉布莱特定律	53
2.4.2 产业生命周期理论	54
2.5 小结	56
第3章 企业转型的过程	57
3.1 企业转型的一般化概念	57
3.1.1 转型的涵义	58
3.1.2 企业转型概念的各种释义	58
3.1.3 转型概念的进一步解析	62
3.1.4 企业转型分类	63
3.2 企业转型的特征	65
3.3 基于竞争优势的企业转型动态特征	68
3.3.1 企业竞争优势优化模型	68
3.3.2 最优化问题的求解	70
3.3.3 优化算法的启示	71
3.4 面向过程的企业转型研究范式及转型决策	72

3.4.1 企业转型过程模型	72
3.4.2 基于竞争优势的企业转型范式	75
3.4.3 基于RCSP范式的企业转型决策过程	83
3.5 小结	87
第4章 企业转型动因及转型决策	89
4.1 竞争优势的分析	90
4.1.1 企业竞争优势概念	90
4.1.2 竞争优势的性质	91
4.1.3 竞争优势分析框架	95
4.2 基于竞争优势的转型动因分析	103
4.2.1 竞争优势的来源	103
4.2.2 影响企业转型的诱因分析	107
4.2.3 成长理论下的RUC模型及对转型动因的 进一步解释	110
4.3 基于动因的企业转型决策分析	114
4.3.1 企业竞争优势的评估	115
4.3.2 行业评估和企业外部环境分析	116
4.3.3 企业转型决策模型	120
4.4 小结	122
第5章 企业转型的路径选择	123
5.1 企业竞争优势提升的路径	123
5.1.1 竞争优势提升的路径依赖与惯性	123
5.1.2 企业核心能力的提升路径	128
5.2 生命周期各阶段的企业及行业特征分析	130
5.2.1 企业竞争优势的生命周期特征	131
5.2.2 产业生命周期特征分析	134

5.3 企业转型的路径分析	144
5.3.1 基于RCSP范式的战略选择模型构建	144
5.3.2 基于生命周期理论构建的立体RCSP模型	147
5.4 小结	151
 第6章 案例分析	152
6.1 项目简介	152
6.1.1 目标企业简介	152
6.1.2 目标企业业务分析	154
6.2 动因分析	157
6.2.1 企业外部环境的基本分析	157
6.2.2 副食集团各业务的行业分析	158
6.2.3 现有资源评估	159
6.2.4 现有能力评估	162
6.2.5 资源、能力的综合分析	164
6.2.6 竞争优势下的转型动因分析	168
6.3 副食集团转型的路径与方式	170
6.3.1 转型的理论路径及方式	170
6.3.2 副食集团发展战略和实际战略调整方案	172
6.3.3 各项业务的分析结论总结	175
6.4 副食集团战略转型规划	176
6.4.1 战略转型规划方案	176
6.4.2 副食集团战略转型实施模型	178
6.5 小结	179
 参考文献	181
后 记	190

第1章 绪论

通过前期的理论研究和大量的企业咨询实践活动发现,我国企业在经历了长时间的变革时期后,已经步入了转型时期。但是,关于微观层面的企业转型战略实施,无论是政府还是企业,还缺乏足够的思想准备和理论、技术支持,很多企业还没有树立起转型的意识。即便是面临转型的企业,在实施转型战略过程中,也都是从经验和感觉角度出发行事,缺少系统的转型理论指导企业转型实践工作。也就是说,和以前进行的国有企业产权制度改革和现代企业制度建立一样,转型工作也是实践先行于理论。本书拟在转型理论研究这方面作出一定的有益探索,为我国的企业转型工作提供一定的理论支持,并为我国的企业发展战略研究和产业优化升级献出绵薄之力。

1.1 研究背景及问题的提出

我国东北地区等老工业基地曾经有过历史性的辉煌,为共和国的经济建设作出了巨大的贡献。但是改革开放以来,东北地区的经济发展却长期呈衰退趋势。为了改变这种局面,东

北地区等老工业基地国有企业大范围地实行了以股份制为主要特征的改制,从形式上建立了以公司制为表征的现代企业制度。但是,通过对改制后企业在国内外市场上的竞争能力和企业自身活力考察来看,改制并没有达到预期的效果,企业占有的国有资产总量和社会财富要素也没有得到应有的回报^[1]。

2003年,中央作出了振兴东北地区等老工业基地的重大决策,全面启动了各项振兴举措,但是从根本上来看,东北老工业基地振兴的前提和基础,很大程度在于众多老工业企业的雄风重振。自改革开放以来长达20多年的时间里,从中央到地方,各级政府出台了一系列主要面向国有企业的改革政策,针对国有企业的体制问题、结构问题、经济增长方式问题等制定了开拓性的改革措施。特别是以产权制度改革为主要手段的现代企业制度建立和完善,完成了企业制度的变革。按照当初的设想,国有企业通过上述变革,将很快摆脱困境,步入良性循环、健康发展的快车道,甚至有人乐观地估计国有企业将“一股就灵”。但是改革的预期与现实存在很大的差距。从现实来看,很多企业依然故我,并没有因为改制而使企业能力和竞争优势获得预期的改善提高^[2]。

在积极推进和深化国有企业改革的同时,各地政府还出台了一系列的鼓励民营经济发展的政策,旨在通过民营经济的发展壮大,使之成为区域经济增长新的主体。但是就东北地区实际情况来看,民营经济总体上还处在原始的资本积累期,无论在规模上、实力上都不能成为经济社会的主干力量。

分析其中的原因,原因多种多样;但是,民营企业先天不足,内部机制衰退和能力下降,缺乏竞争能力,优势丧尽,而国有企业改革又没有实现企业本质上的变革,是其根本原因。

当前困扰东北地区老工业基地的不仅仅是产权制度的改革问题,一定程度上产权制度的改革已经完成其历史使命,下

一步,如何使企业经过改制后,尽快实现企业转型,提升企业能力,方是现阶段所面临的当务之急。

同时,我们应该清醒地认识到,实施战略转移,加快产业升级,实行企业战略性转型变革,这也是决定老企业是否能重新焕发生机,实现老工业基地振兴的重大问题,企业转型作为改制后的接续工程,将是企业改制后面面临的一个新的战略选择^[3]。

企业转型是近年来兴起的一种新的经济现象,是一个重要的企业战略研究前沿性课题,很多学者对企业转型进行研究,取得了一定的成果。在实践方面,世界领域掀起了一股企业转型的浪潮,包括我国国有企业(但不限于)在内的很多企业已经或准备实施战略转型,其中不乏成功的案例。比如,国际上著名的诺基亚公司的产业转型^[4]、全球第一大影像巨头伊士曼·柯达公司的战略性转型、我国三九集团的战略转型,还有韩国三星、我国的联想集团等都一直在积极探索企业的转型工作^[5]。可见,企业转型已经引起国内外许多企业的高度重视,并且从战略高度付诸实施。

实施东北地区等老工业基地振兴战略过程中,转型问题也作为一项重要工作被提到举足轻重的地位。比如,针对东北资源型企业的枯竭问题,国务院选定辽宁阜新作为试点,探索适合我国资源枯竭城市转型的对策,国家社科基金拨付专款资助齐建珍等组成的“辽宁工业转型课题研究组”,研究课题《辽宁煤炭产业转型战略研究》^[6]。

应当说,面对全球范围的产业结构调整,经济格局重新划分的形势,企业战略转型时代已经到来,实施转型已经是企业必须面对的客观战略抉择。正如肖明超^[7]指出的,企业要长盛不衰,必须不断地进行转型,寻找新的价值增长点。

实施企业转型,要求我们运用企业管理学、产业经济学、管理系统工程等多学科的知识和技术,建立起一整套的转型理论

体系和技术框架指导,依据完备的理论基础和科学的流程有序进行。然而,目前关于企业转型的理论研究成果,多是散见于各学科中的局部研究,还没有形成较为完整的转型理论体系,研究取向上大多也是面向具体的业务行为,就事论事,将注意力更多地集中在具体的转型工作,很少从理论高度和多个层面建立起全面系统的转型理论体系,缺少对实践活动一般意义的指导意义。

当前,世界经济日趋全球一体化的格局,特别是我国加入世界贸易组织后,我们面临一个新的严峻问题,即如何增强企业活力,提升企业竞争力和国际竞争优势,使企业尽快以高起点与国际惯例对接,参与国际竞争,使我们的民族工业立于世界经济之林。东北地区等老工业基地企业在经历了改制重组、减员增效等一系列改革举措后,今后面临的任务是,如何尽快实现战略转型,对内培育企业的核心能力,对外适应市场的变化,调整自身的产品结构、产业结构,摆脱衰退局面,提升企业竞争优势,尽快使企业步入健康、高速发展的经济增长快车道。

老工业基地振兴的目标之一,就是如何使企业加快改造,适时转型,提升其核心竞争力,增强其市场生存能力,尽快改变衰退的状态。因此,本课题研究是一项应时之作,对振兴东北地区等老工业基地具有一定的现实意义。

1.2 企业转型的释义

转型(transformation)是对事物进行一种较为彻底的革命性变革,转型通过改变某一事物的形态或者性质,使其能在最大限度地利用内在的要素,动态地、更好地适应事物外部环境的约束。

经济管理领域的转型表现在宏观、中观、微观三个层面。宏观层面的转型有经济转型或者转轨,主要表现为由计划经济向市场经济的转型,例如前苏联、东德及中国等国家的经济转型;中观层面的转型往往是指区域经济范畴的变革,比如区域经济转型、资源型城市转型、资源衰竭性产业的转型等。微观层面的转型主要是指经济生活中的微观组织企业的变革,如企业组织转型、企业战略转型、业务转型、产业转型等;单纯从文字表面来解释企业转型,就是指企业在模式或者类型等方面做出有别于以往类型的重大战略转变。

目前对企业转型的理解比较纷杂,不同的学者给出了不同的解释和描述,还没有形成一个统一的、为大家所一致公认的权威概念。

1.2.1 国内外学者对转型的释义

(1)有关组织转型(Organizational Transformation)的论述。贝克哈德(Beckhard R.)^[8]认为是“组织在形式、结构和性质上发生的变革”;莱维(Levy)和默瑞(Merry)则认为“组织转型需要解决组织中的核心流程、精神、意识、创新能力和进化等方面的问题”,是一场彻底的、全面的变革;巴图克(Bartunek J.M.)认为,组织转型是一种发生在组织对自身认识上的跳跃式的变革,并伴随着组织战略、结构、权力方式、规范、模式等方面的变化^[9]。

《组织变革与发展》一书的作者比尔(M. Beer)则从企业和环境的关系角度出发,认为企业在适应环境的同时也可以选择 and 创造环境,不仅仅以传统的适应理论谋求企业的生存,而是以现代的革新理论促进企业的发展。与以往的变革不同的是,企业转型不是对现有的既定工作的工作方式进行修修补补,而是寻

求彻底更新企业的工作方式,抛弃企业原有的“一切”,从零开始,对组织中所有根本的方面都进行彻底改革,其出发点和归宿点在于提高整个企业的素质而非改变某个部门的绩效^[10]。

欧文(H. Owen)称组织转型是从一种状态到另一种状态的剧烈的、非连续的跳跃,并指出这种跳跃并不总是成功的^[11]。除了以上对组织转型定义的简单枚举外,还有美国信息系统协会主席、匹兹堡大学的威廉姆金(William R King)教授的定义。他指出,组织转型是通过改变组织中大多数人的行为,来实现奇迹般地提高整个组织绩效的有计划变革^[12]。

他认为,根据组织转型着眼点的不同,可以把组织转型分成三种类型:

① 提高企业运作绩效的组织转型。企业组织中最常见的转型就是通过运作的变动来实现运作绩效的提高。这类组织转型是最易理解和最易清晰界定的,它是三类企业组织转型中最常见也是最易成功的转型。它耗时少,两年即可见效。

② 改善企业战略绩效的组织转型。这种转型的目标是通过业务或能力的收购、剥离或建立来获得企业的持续竞争优势。它的着眼点是企业组织的能力。战略能力是这类转型的关键。很明显,一旦企业组织获得这种复杂的战略能力,其竞争对手就很难模仿它,它创造持续优势的潜力就很大。它耗时较长,四五年见效是很正常的。

③ 创造企业组织持续再生能力的组织转型。这类组织转型着眼于组织的再生,涉及组织学习、自我更新和创新等高层次组织能力的创造。它需要企业组织文化、组织系统以及组织成员的思考和行为方式等作出相应的变化。这类转型是最有潜力的转型,然而这也是最困难、最费时、风险最大的转型。

(2)有关企业转型的论述。波特(Porter)在对衰退产业分析的基础上提出了衰退中的战略选择:“领导、局部领导、收割、迅

速撤资”^[13]。众多的战略分析模型对处于成熟期和衰退期的产品生产进行了战略分析,大前研一(Ohmae)认为公司与竞争对手的相对位置很重要,竞争中应避免无效正面竞争,在产品生命周期的成熟期应采取非常规的竞争策略,改变竞争区域;在衰退期应利用在技术销售等方面的相对优势采取差异化战略;处于成熟期的产品应缩小其资源配置并将现金流投资新产品;处于衰退期的产品应逐渐剥离并把资源转入新产品^[14]。在哈默(Hamel)和潘汉尔德(Prahalad)的核心竞争力分析矩阵中,在产品成熟期应当确定未来的核心能力和应萎缩的核心能力,在衰退期应提高公司核心能力的使用机会^[15,16]。詹姆斯·迈天(James Martin)在《大转变:公司构建工程的七项原则》^[17]中指出,转型就是公司为了适应环境、提高竞争力,从一条价值链进入另一条价值链,或者说是对公司彻底改造和重建的战略,或者是选择一种新业务类型的过程。福斯特从技术演化S曲线的角度分析了产业的变迁和公司的转型问题^[18];米切尔(Michael L. Tushman)等在分析公司丧失竞争优势的原因时,从组织和创新的角度分析了公司转型的问题^[19]。迈克尔(Jonathan D. Day Michael jung)指出,公司超越循序渐进的组织结构演化过程,以更快的速度实现变革,告别过去,加速巨变,就是转型^[20]。斯蒂芬·陈(Stephen Chen)指出,转型就是实施基于核心竞争力的变革,即按照能够体现核心竞争力的原则选择业务组合和适当的组织结构、流程制度、管理风格、公司文化等^[21]。

(3)我国学者的论述。我国很多学者也从不同的角度,对转型的含义进行了阐述。林勇^[22]根据陈惠湘的研究成果,认为中国企业管理变革的四大任务,首要的就是人员管理。人员管理涉及企业生产经营的所有方面,关系企业生死存亡的重大问题。人员管理要从较传统的模式转变到更现代的模式上来。这涉及管理目标、理念、方法、程序等大的变换,这就是“人员管理