

# QIYE CHENGZHANG NENGLI LUN

—GOUZHU QIYE YU CHANYE  
GUOJI JINGZHENGLI DE XINSHIJIAO

## 企业成长能力论

——构筑企业与产业国际竞争力的新视角

◎李建桥 著

# 企业成长能力论

——构筑企业与产业国际竞争力的新视角

李建桥 著

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

## 内 容 简 介

为了应对新经济时代国际竞争的新形势,本书从探讨企业成长能力的性质、作用入手,着重研究了成长能力的形成机制、培育方法和途径等问题。本书结合大量实际案例,总结了国内、外企业成长能力的成功经验与失败教训,探讨企业成长能力培养的误区。这些研究,为企业培育成长能力和提高竞争力提供了一些有益的启示。

在系统研究核心能力的基础上,本书进一步对中国的产业竞争力的现状进行了分析,指出存在的问题,进而提出有关的解决方案,并讨论了提高企业国际竞争力的若干问题。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目(CIP)数据

企业成长能力论:构筑企业与产业国际竞争力的新视角/李建桥著. —北京:北京理工大学出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5640 - 8440 - 0

I. ①企… II. ①李… III. ①企业成长 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 244056 号

---

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址/[http://www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销/全国各地新华书店

印 刷/北京通州皇家印刷厂

开 本/710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张/13. 5

字 数/249 千字

版 次/2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价/72. 00 元

责任编辑/王玲玲

文案编辑/王玲玲

责任校对/周瑞红

责任印制/马振武

---

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换



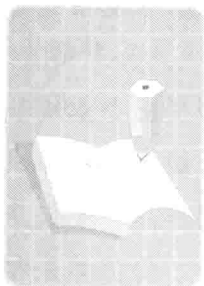
## 序 言

李建桥先生在繁忙的教学工作之余潜心数年研究企业成长理论，以此为视角系统地探究了构筑企业与产业国际竞争力问题，在这一极具挑战性的领域为读者提供了新的思路 and 答案。

企业何以持续发展，基业长青？众多的学者和企业家分别在理论和实践的层面孜孜以求，迄今成果丰富，流派纷呈。但事实上，影响企业持续发展的内、外部因素复杂多样，难以做出完整的理论解释。本书以“能力驱动成长”为研究前提，结合当代管理学最新理论成果和中国企业管理实践，深入分析了企业成长能力的形成机制和培育途径，着重讨论了企业内部创新、企业网络能量等关键变量与企业成长能力之间的内在联系。全书思路清晰，逻辑严密，内容翔实，其理论的创新追求和根植于实践的透彻分析将给读者带来有益的启示和深刻的印象。

德鲁克指出：组织的生存取决于管理，管理不等于企业管理，正如医学不等于妇产科一样。我对其中的深意常有感触。在社会建设和经济发展面临诸多问题的今天，研究企业成长、持续发展是一项非常有价值的工作。和李建桥先生一样，我也有过从大型企业到高校的工作经历。作为本书最早的读者，在书即将出版之际写几句读后感，一是共同的兴趣和追求所致，对建桥先生严谨的学术态度、积极的价值观念表示赞赏和敬意；二是期待有更多的志同道合者共同致力于中国企业的健康成长，推动中国社会的文明进步。

2013年7月12日



## 前言

中国经过 30 余年的快速增长，终于成为超过日本、仅次于美国的第二大世界经济体。对于中国经济的“坐二望一”，民间有很多质疑的声音，其实大可不必奇怪，也不必妄自菲薄。这是 30 多年改革开放的必然结果，计划经济到市场经济的转变，使我们逐渐与世界市场融合。对世界市场及资源的有效运用，使中国经济增速达到 10% 左右，如果按此速度发展，赶超美国也是必然的。事实上，中国工业增加值和工业总产值已经超过美国。但是，作为全球经济“老二”，2012 年我国人均 GDP 才 6 091 美元，与同时期的日本相比，我国只有国内生产总值较高，其他重要指标均远低于日本。不仅如此，在相当长的一段时间内，中国所面临的发展问题将更加严峻，经济发展模式亟待转型，基本均等的公共服务才刚刚破题，也缺少具有世界影响力的知名品牌。我们应有自知之明，当前的中国，人口多、底子薄、创新能力弱、权益和福利低，最多只能算是一个经济大国，而非经济强国。

要想成为经济强国，国际市场的竞争不可避免。迈克尔·波特曾经说过：“市场竞争实际上不是发生在国与国之间，而是在公司与公司之间。迄今为止，我不曾看到哪个国家未拥有强大的公司就能在全球经济中占先的。没有强大的公司，也就不会有持续的发展。”市场竞争，能者生存。只有不断改进技术、提升能力的企业，方能得以成长和壮大。面对跨国公司的强大竞争压力，弱小的中国企业难以与之抗衡，有的企业将会被淘汰，有的企业则在竞争中经受住压力，提高竞争力，变得更加强大和更有希望。成长能力是企业竞争的坚实基础。早在 20 世纪 70 年代至 80 年代，日本企业通过能力培养，取得了快速发展，击败美国，驰骋世界。韩国提升自身能力，在很多领域赶超日本，后来居上。中国也应该从企业成长能力入手，夯实基础，逐步扭转目前不利的竞争局面。企业怎样才



能培育起成长能力呢？本书对企业成长能力的性质、功能、作用进行深入分析，对成长能力的形成机制、培育方法和培育途径进行系统研究，并总结国内、外企业成长能力的成功经验与失败教训，探讨培养企业成长能力的误区，希望借此带给企业一些有益的启示。

本书不仅有理论上的分析，而且结合了大量的实际案例。本书提出企业成长能力是分散在以组织为中心的企业网络中的一种能量，由外部成长能力和内部成长能力构成。在企业内部，强调创新在培育企业成长能力中的重要作用，不仅是技术创新，更重要的是制度创新、组织创新、价值创新、管理创新、价值体系和企业文化创新。在外部，则分析企业间网络的作用以及企业网络化成长的机制，提出企业网络是企业成长不可或缺的因素。提倡从外界摄取能量，才能加快企业成长能力的培养。根据时代发展的新特点，把企业建成一个学习型组织，组建专业工作团队，建立企业成长网络，追求多向度成长，从机会与资源驱动成长转为能力驱动成长，促进创新活动开展，等等，所有这些都是在培育企业成长能力的有效方法。

在对企业成长能力进行系统深入分析研究的基础上，本书对中国的产业竞争力的现状进行了分析，指出存在的问题，进而提出相应的解决方案。中国经济发展到今天这一步，作为第二大经济体，无论是企业还是产业，都需要尽快提高竞争能力。没有能力就没有效率，没有效率也就没有发展和前途。重点产业发展中的一些长期积累的矛盾正变得突出，亟待解决。增长方式粗放、结构不合理、自主创新能力不强、产业集中度不高、对外资源保障能力不足、配套产业发展滞后等严重制约中国产业竞争力，同时资源节约和环境保护任务相当艰巨，部分领域外资控制程度较高，产业安全问题凸显。在解决上述问题的方案中，作者强调以重点产业转型升级和发展战略性新兴产业为重要突破口，做大、做强一大批优势企业，推进优势企业国际化，提高企业管理水平。

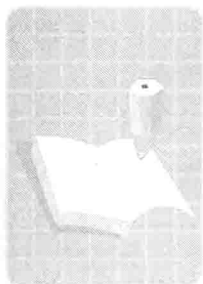
国家竞争力的提升依赖于产业竞争力，而产业竞争力的提升依赖于企业国际竞争力。事实上，国家竞争力在很大程度上取决于国际贸易中的比较优势，而企业国际竞争力则取决于企业的绝对优势。研究表明，面对日益快速的技术变化和日益剧烈的全球竞争，企业要保持良好的发展就必须依赖于成长能力的不断提高，以便提升企业综合实力并提供有竞争力的产品。只有创新才能让企业具有与众不同的市场竞争力。模仿只能让企业获得短暂的发展，但是从长远看，企业在模仿阶段还不具备国际竞争力，因为简单的模仿不能突出企业的专长，必须在模仿学习的基础上，消化、吸收、创新，才能使企业具备较强的国际竞争力。而中国企业在内部管理上有所欠缺，尚不具备培养创新精神的土壤，国际竞争力远远

落后于发达国家的跨国企业。唯有独辟蹊径，创造性地开展工作，才有可能超越对手。要想成为具有国际竞争力的企业，必须清除影响中国企业走向强大的障碍，注重企业成长能力的培养与提升，勇于创新，提高管理水平。如若这样，作者相信在未来的某个时期，必会出现一批真正具有较强国际竞争力的超一流中国企业。

李建桥

于零陵西山脚下

2013年6月9日



## CONTENTS

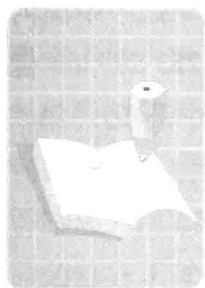
# 目 录

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| 第一章 培育成长能力：构筑企业国际竞争力的关键 ..... | ( 1 )  |
| 一 当代企业发展新趋势 .....             | ( 2 )  |
| 二 国际经济新形势下的挑战与机遇 .....        | ( 7 )  |
| 三 培育成长能力是构筑企业国际竞争力的关键 .....   | ( 16 ) |
| 四 中国优秀企业成功的启示 .....           | ( 18 ) |
| 第二章 成长能力的特性分析 .....           | ( 21 ) |
| 一 企业能力的来源与层次 .....            | ( 21 ) |
| 二 企业能力的种类分析 .....             | ( 25 ) |
| 三 企业成长能力的概念 .....             | ( 28 ) |
| 四 成长能力的特征 .....               | ( 30 ) |
| 第三章 企业成长能力的功能与作用 .....        | ( 36 ) |
| 一 促进企业成长 .....                | ( 36 ) |
| 二 使企业获得超额收益 .....             | ( 40 ) |
| 三 维持企业长期竞争优势 .....            | ( 48 ) |
| 四 提升企业环境适应能力 .....            | ( 51 ) |
| 第四章 企业成长能力的形成机理 .....         | ( 54 ) |
| 一 成长能力的结构 .....               | ( 54 ) |
| 二 成长能力的关键在于创新 .....           | ( 61 ) |
| 三 从外界摄取能量提升企业成长能力 .....       | ( 70 ) |



|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| 四 企业成长能力的保障体系 .....             | ( 74 )         |
| <b>第五章 企业成长能力的培育 .....</b>      | <b>( 78 )</b>  |
| 一 进行科学的战略规划 .....               | ( 78 )         |
| 二 组建企业专业工作团队 .....              | ( 80 )         |
| 三 建立企业成长网络 .....                | ( 82 )         |
| 四 追求多向度成长 .....                 | ( 89 )         |
| 五 从机会与资源驱动成长转为能力驱动成长 .....      | ( 91 )         |
| <b>第六章 培育成长能力的误区 .....</b>      | <b>( 95 )</b>  |
| 一 过分推崇成长速度 .....                | ( 95 )         |
| 二 一味追求企业规模 .....                | ( 98 )         |
| 三 战略模仿的陷阱 .....                 | ( 101 )        |
| 四 成长路径依赖 .....                  | ( 104 )        |
| 五 创新与价值创造错位 .....               | ( 108 )        |
| <b>第七章 企业成长能力的模式与成功经验 .....</b> | <b>( 112 )</b> |
| 一 创业期企业成长模式 .....               | ( 112 )        |
| 二 成长期企业成长模式 .....               | ( 117 )        |
| 三 转型期企业成长模式 .....               | ( 121 )        |
| <b>第八章 企业网络与成长能力 .....</b>      | <b>( 126 )</b> |
| 一 企业网络是企业成长不可或缺的要素 .....        | ( 126 )        |
| 二 值得借鉴的企业网络 .....               | ( 131 )        |
| 三 进入国际市场亟待建立企业国际网络 .....        | ( 136 )        |
| <b>第九章 通过企业能力建立产业竞争力 .....</b>  | <b>( 141 )</b> |
| 一 产业竞争力的形成机制 .....              | ( 141 )        |
| 二 中国产业竞争力的现状 .....              | ( 148 )        |
| 三 提升中国产业竞争力的途径 .....            | ( 158 )        |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第十章 通过企业成长能力构筑企业国际竞争力 ..... | (167) |
| 一 企业国际竞争力的内涵 .....          | (167) |
| 二 中国企业国际竞争力现状及制约因素 .....    | (174) |
| 三 提升中国企业国际竞争力的途径 .....      | (186) |
| 参考文献 .....                  | (194) |
| 后 记 .....                   | (201) |



# 第一章

## 培育成长能力： 构筑企业国际竞争力的关键

中国的经济改革，历经三十余年的风风雨雨，中国的企业经过反复探索 and 不断实验，取得了巨大的成就。无论是企业的整体素质还是企业的经营管理，在理论上不断突破，在实践上不断前进。20 世纪 80 年代到 90 年代初，放权让利成为中国企业改革的主旋律。在这一阶段，企业主要是转变经营观念，学习国外企业先进的管理经验，提升管理水平。企业改革的形式多种多样，如扩大企业自主权、承包制、租赁制、资产经营责任制等。然而，随着改革的推进，管理者们很快发现，仅仅依靠内部机制的转换，根本就无法解决企业的长远发展问题。到了 20 世纪 90 年代，经济改革的逐步深入使社会主义制度下的计划与市场的矛盾越发明显。借鉴三资企业的成功经验，管理层意识到，企业效率的提升离不开现代企业制度。于是，自 1992 年开始，中央逐步确立了建立现代企业制度的目标，通过企业制度的改革，让民营企业与外资企业参与国有企业的重组，使企业的效率与效益得到了大幅提高，盘活了大批国有企业。到 20 世纪 90 年代中后期，国有企业大面积亏损，陷入发展的困境，其主要原因是负担过重，员工积极性不高。针对国有企业的困境，中央出台了一系列的改革措施，实行兼并重组、主辅分离及债转股等政策，将部分地区和企业作为股份制和公司制的试点，并结合国有商业银行改革，对重点困难企业实施“债权转股权”。在同一时期，在上海和深圳建立证券市场，在武汉等大型城市建立柜台交易市场。资本市场的充分利用与发展，使一大批国有企业通过发行股票、债券筹措了大量资金，解决了国有企业发展的问題。通过企业体制的改革、经营机制的转换，以四川长虹为代表的一大批优秀企业出现在中国大地，自此，国有企业真正成为市场经济的主体。同时，许多非公企业在激烈的市场竞争中也脱颖而出，进入中国顶尖企业的行列，如海尔、科龙、方正、联想等跨越式地快速发展，成功地打入国际市场。从 2004 年开始，随着资本市场的改革，我国的企业改革步入一个全新的阶段，各种所有制同步发展，各类企业不断进行着制度创新，努力提高企业效益，通过兼并重



组，中国大企业整体规模跃上新台阶，企业综合竞争实力得到大幅提升，与世界企业 500 强的差距逐渐缩小，份额逐渐上升，到 2012 年，世界 500 强中中国内地的上榜企业共 73 家，总收入为 39 846.71 亿美元（约合人民币 253 799.63 亿元），占 2011 年国内生产总值 47.2 万亿元的 53.77%。其中，中石化（第 5 名）、中石油（第 6 名）、国家电网（第 7 名）、鸿海集团（第 43 名）、中国工商银行（第 54 名）、中国建设银行（第 77 名）、中国移动（第 81 名）、农业银行（第 84 名）、来宝集团（第 91 名）、中国银行（第 93 名）、中国建筑工程总公司（第 100 名）等 11 家中国企业进入财富榜前 100 强。

尽管如此，我国企业发展依然存在着许多问题。从整体来看，我国企业还处于成长阶段，实力还不够强大。至 2012 年，中国经济总规模已经跃居世界第二位，但是，在世界 500 强企业中，入围的中国企业数量、营业收入所占份额仍然较低。此外，中国企业 500 强产业分布不合理，多集中于制造业，而世界企业 500 强主要集中于服务业，这形成了强烈反差。显然，这种状况是无法适应经济全球化的形势的。为了应对当前国际市场的激烈竞争，可以通过下述两条行之有效的措施加以解决：一是政府主导整合资源，通过兼并重组，在各行业中发展一批具有较强国际竞争力的大企业集团；二是企业自身通过采取必要的措施，尽快培养和提升企业成长能力，使企业获得快速发展。显然，中国政府在资源整合方面已经做出很大的努力，而企业自身的改进仍有较大的空间。培养和提升企业成长能力，不但能使企业又快又好地成长，而且对我国产业和经济的发展速度和质量有着重大影响。中国要想屹立于世界强国而不倒，没有一批世界顶尖企业绝对是行不通的。而企业想跻身于世界 500 强，没有成长能力则只能是天方夜谭。

培育企业成长能力已经成为当前中国企业发展的关键。国内、外现有的理论和经验对企业发展仍有重大指导意义，但发展企业能力则是企业当前的重中之重。为了培育和提升我国企业的成长能力，需要一套系统的理论与方法。



## 当代企业发展新趋势

经过几十年蓬勃的扩张和繁荣，处于疯狂增长和多角化经营中的企业逐渐将竞争抛在了脑后。今天，全世界的企业都面临增长的减缓和来自国内以及全球的竞争，而竞争者们已不能在“不断增长的馅饼足够分享”的前提下经营了（波特的看法），竞争优势的重要性前所未有的。在企业研究领域，企业竞争优势已经成为普遍关注的焦点，时至今日，“在社会科学领域，很可能没有比破解企业竞争优势之谜更具野心的项目了”（蒂斯，1994）。

## 1. 竞争优势理论

竞争优势理论起源于美国。20 世纪 70 年代美国经济出现“滞胀”，美国遇到了极大的困难，自里根总统开始，自由放任成为美国经济政策的主要方向。当时的美国企业界人士开始反省，比较日美管理模式的差别，提出美国企业要向日本企业学习，在企业管理理论方面出现了对企业文化的研究。到 80 年代，美国管理理论界提出了寻找优势（In Search of Excellence—Lessons from America's Best - Run Companies）的看法。优势来源于何处呢？从竞争优势赖以建立的基础来看，从 20 世纪早期的土地等资源，到中期的工厂、设备、资本，再到当今的信息、脑力与理念，竞争优势越来越趋向于知识化的创造力。从顾客关注的价值重点来看，竞争优势在 20 世纪 50—90 年代先后经历了从生产、成本、营销、质量再到时间的变化，并在 21 世纪初渐渐出现聚焦于服务及网络资源的倾向。从长远的观点看，一个企业如果真正拥有持续的竞争优势，实际上就是永远都不会遇到竞争的优势，也就是不会有竞争的优势，这种动态优势只有通过不断创新才可能实现。在当今经济全球化的动态环境下，企业只有通过不断创新，才能获得持续的竞争优势。

总的来说，关于企业竞争来源，主要有竞争优势内生论和竞争优势外生论。在竞争优势外生论看来，企业所在的行业才是企业竞争优势的来源，企业行为由产业结构决定，企业绩效和竞争优势是企业行为的结果。其中最具有代表性的要数从事新古典经济学分析的梅森、贝恩和从事产业竞争分析的迈克尔·波特。梅森、贝恩提出企业之所以能够获得高于平均收益水平的投资收益率，主要是因为企业之外的环境特点不同，尤其是与所选择的行业特点有关的因素不同，行业选择决策对企业投资收益率的影响比企业内部决策的更大。他们还提出了现代产业组织理论的三个基本范畴：市场结构、市场行为和市场绩效，即所谓的梅森－贝恩范式。按照这个范式，市场结构（市场上的卖者数量、产品的差异和进入条件等）决定了市场行为（如厂商的定价、研究与开发、投资与广告等），市场结构和市场行为决定了市场绩效（资源配置效率、技术进步、产品多样化和分配效率），并认为市场结构最重要，因为市场结构决定了行业中的厂商行为，而厂商的行为又决定了行业发展绩效的质量。波特认为，企业的长期盈利能力和产业吸引力是由产业结构特征决定的，企业竞争战略是由产业位势决定的。企业在进行战略决策时，应着重对市场结构进行分析，因为市场结构是决定产业中和产业间绩效差异的主导力量。竞争战略就是在某一产业里寻求一个有利的竞争地位。波特由此提出了由中观环境因素驱动行业竞争的五种力量构成的行业分析模型。波特的理论偏重于企业外部环境的分析，而缺少对企业内部能力及战略资源投向、



成本、绩效的分析。但是，由于环境是不断变化的，企业在经营中面临的不确定性的增加使可预测性降低、产业界限模糊，故必须深入企业内部，对企业内部的运作机理进行研究。

企业竞争优势内生论认为竞争优势来源于企业内含的资源、能力和知识。由于市场机会变化无常，企业的资源、能力和知识成为竞争优势的依靠。外部环境因素虽然会影响企业发展绩效，但不是根本原因。外生论并不能解释同一行业中不同企业绩效差异的现象。外因是条件，内因才是关键，竞争优势源于企业内部。彭罗斯、沃纳菲尔特、普拉哈拉德、哈默、巴顿以及拉尔逊等学者在这方面都提出了自己的见解。彭罗斯在其经典著作《企业成长理论》中提出了一个理解企业成长的概念框架——组织是一种非常重要的资源。沃纳菲尔特在其代表作《企业资源基础论》中提出以资源为基础的企业发展模式。然而，在竞争较充分的市场上，每个企业都可以通过市场交易获得资源，资源不代表竞争优势。资源配置能力才是企业竞争优势的深层次来源。特别是在当今瞬息万变的经济环境下，任何一个企业，要想获得长足发展，在市场竞争中立于不败之地，必须把企业的内在能力资源看作企业重要的战略资源。唯有如此，才能形成适应外界环境变化的动态竞争优势。因此，培养企业成长能力，获取持续竞争优势已经成为当代企业发展的新趋势。

## 2. 企业能力论

自企业战略理论产生以来，企业能力一直是学者们关注的对象。自 20 世纪 90 年代以来，理论界对企业能力理论展开了广泛的研究。企业能力理论试图把经济学理论和战略管理理论结合起来，着重研究企业竞争优势的来源及如何保持企业长期的竞争优势，因此，企业能力理论也成为企业战略管理理论研究的最新内容。

企业能力理论源于 18 世纪亚当·斯密的企业分工理论以及 20 世纪 20 年代阿尔弗雷德·马歇尔的企业内部成长论。彭罗斯（1959）和理查德森（1960）从不同角度对企业内部、外部问题进行实证分析，得出拥有独特竞争能力的组织有望获得更高的经济绩效。20 世纪 80 年代后，伯格·沃纳菲尔特发表了《企业资源论》一文，成为当时最具影响力的有关企业资源的学术论文。从此，更多的有关企业能力理论的学术研究被统一特指为“企业资源基础论”。自普拉哈拉德与哈默（1990）在《哈佛商业评论》上发表《企业核心能力论》，开创了核心能力理论研究的先河之后，企业能力研究学者们对企业能力进行了长期、持续的探讨，积累了大量的研究文献。其中，最具代表性的是 Teece、Pisano 和 Shuen（1990）在理查德森关于组织间协调的理论基础上发展起来的研究组织间协调活

动和互补性资产问题的企业动力能力论（也称“激励能力论”）、Demsetz 的企业知识基础论（该理论认为企业竞争优势来源于企业拥有的知识和管理者的认知）。

无论是企业资源基础论还是核心能力论，或是后来的企业动力能力论和企业知识基础论，都从不同角度描述了企业能力的结构，突出有目标地运用资源中管理者认识的作用，强调在协调配置资源过程中组织的能力，为阐述企业能力差异提供了一般框架。资源对于成功企业具有普遍意义，但是资源有限不一定是获得全球领先地位的障碍，资源充裕也不一定能保障持续处于领先地位。同样，知识是获得能力的必要条件，但不是充分条件。试图通过挖掘深埋在能力背后的知识来解释企业竞争优势的源泉问题，是很难让人完全接受的，不如核心能力论具有更大的说服力。

核心能力论述的多是生产性技能和知识，侧重于技术过程和角度，北京大学史东明博士在博士后研究期间（2002）结合中国企业现状，对普拉哈拉德和哈默提出的核心能力论进行进一步补充完善，对企业组织和管理过程与核心能力的关系进行了论证分析。然而，企业市场交易功能，如营销能力、管理能力、融资能力等软技术则很少被分析。企业能力论深入企业内部，基本挖掘出了企业差异的原因和竞争优势保持的内在机理，但是，由于企业能力的研究脱离了企业战略和业务，显得过于抽象。

根据企业能力理论，假定企业能力是给定的，企业应在现有能力的基础上确定自身的优势和劣势，再结合外部环境的机遇和挑战，制定战略，寻求发展。能力决定战略的思想得到了广泛认同和运用，但是建立在这种战略思想之上的竞争优势注定难以持续，形成企业竞争优势的资源 and 能力只有在一定条件下才能生存，而随着环境的变化，企业的竞争优势也将逐渐消失，这就意味着企业要不断地获得适合环境条件的资源，并形成相应的能力。笔记本电脑在中国经历的几个发展阶段就很能说明问题。笔记本电脑先后经历了技术制胜、营销制胜、支持制胜、满意制胜四个阶段。技术制胜阶段是得产品者得天下；营销制胜阶段是得渠道者得天下；支持制胜阶段是得服务者得天下；满意制胜阶段是得顾客者得天下。随着笔记本电脑市场环境的变化，企业间的竞争越来越趋向于企业实力的竞争。

在动态的环境下，企业要想获得持续的竞争优势，需要突破一般的战略思维，Hiroyuki Itami（1987）提出动态战略适应概念，企业自身应“过度扩张”，企业有时应扩张自己的无形资产，包括能力和资源等，也就是说，战略应超越企业现有的资源和能力。普拉哈拉德与哈默也发现，企业的战略意图远远超过了它们现有的资源和能力（战略延伸）。能力有限的企业受意图驱使，充分发挥杠杆

作用，最终也完成了战略目标，这暗含了战略决定能力的思想。以上两种观点虽然有各自的理论基础，但难免片面。能力与战略是相辅相成的，相互支持并共同支撑企业的成长。企业的成长离不开企业能力的提升，企业的成长与企业的能力相辅相成，互相促进，这就形成了企业的动态能力——企业成长能力。

无数的事实说明，在当今企业界，管理实践已转向高度重视企业的成长能力。在包括客户及交易网等各类资源被看作是企业战略重要支持的同时，企业家们也越来越多地认识到，一味依赖于资源的结果是使企业迷失了方向，找不到自我，企业能力丧失殆尽。企业要想获得持续的竞争优势，必须拥有较强的适应环境的企业能力。企业能力理论是伴随着经济全球化和信息技术的发展而迅速崛起的。今天，企业竞争成功的秘诀只有从企业能力理论中才能找到答案。在企业获得竞争优势、取得成功的过程中，其内部能力的培养和各种能力的综合运用起着至关重要的作用，而企业战略只不过是企业家们运用自身的智慧和经验发挥企业智力资本的活动和行为。企业深层次的制胜利器正是这种以企业能力存在的，能够为企业获取竞争优势的智力资本，这也越来越受到企业家们的青睐。

企业能力理论分为四个相对独立而又相互补充的流派：一派是企业资源基础论，以沃纳菲尔特为代表，主要观点是企业建立强有力的资源优势远胜于拥有突出的市场位势；一派是企业核心能力论，以蒂斯、匹斯安欧、舒恩、兰格路易斯等人为代表，认为企业技术和技巧等核心能力是企业保持竞争优势的根源；一派是企业知识基础论，认为企业竞争优势来源于企业拥有的知识和管理者的认知；一派是企业动态能力论，在理查德森关于组织间协调的理论的基础上发展而来，主要研究组织间协调活动和互补性资产方面的问题。这四个理论学派都认为，企业成长与企业可能拓展的生产领域的知识和能力的积累密切相关。波特把企业竞争优势归因于企业外部的市场力量，而企业能力理论认为相对于企业外部条件，企业内部条件对企业获得市场竞争优势具有决定性作用；企业内部能力、资源和知识的积累是解释企业获得超额收益并保持企业竞争优势的关键性概念。

企业能力理论为各产业的企业能力研究提供了理论基础。企业能力理论认为，企业是一个开放的知识集合体，企业通过内部积累、外部吸收获得新知识，知识融入正式和非正式组织中，主导着企业未来的发展。企业能力理论运用资源中管理者认识的作用，强调在协调配置资源过程中组织的能力。资源对于成功企业具有普遍重要意义，资源构成了企业成功的必要条件，但是从来都不是充分条件。资源有限不一定是获得全球领先地位的障碍，资源充裕也不一定能保证企业拥有持续领先地位，同样，对于企业来说，知识是获得能力的必要条件，但不是充分条件。成功的企业肯定是善于学习的企业，但是善于学习的企业并不一定是

成功的企业。知识的多寡并不能决定能力的高低，这就正如同一个人，有知识的未必有能力，但是有能力的肯定是有知识的，至少在某一领域、某一方面或某一方向具有一定的专门知识。因此，挖掘深埋能力背后的知识，试图解释企业竞争优势的源泉问题，还不如核心能力理论的抽象解释给人以更大的说服力。

企业能力理论深入企业内部，基本挖掘了企业差异的原因和竞争优势保持的内在机理，但是由于能力的识别、培育和提升过多地脱离了企业的成长与发展，使能力过于抽象，从而出现能力和成长脱节的现象。因此，有必要把企业的成长与能力结合起来，在企业的发展过程中，既要做到能力有依托，又要做到成长有支撑，达到二者有机结合、相互提升的目的。这需要一个全新的视角（理论性和实践性），对企业能力理论进行完善和提高。

## 二

## 国际经济新形势下的挑战与机遇

自改革开放以来，中国已经全面参与经济全球化，经过多年的努力，我国同西方发达国家之间的差距正在逐步缩小。在经济全球化的浪潮中，我国企业的发展已经脱离不了国际经济主流，必须在国际市场上寻找机会。

### 1. 当前国际经济新形势

当前国际环境仍然非常复杂，有各种不确定性因素。最近几年，世界经济形式可谓“冰火两重天”：发达国家失业率高居不下，财政赤字增加，没有从根本上消除主权债务危机，经济复苏前景依然不甚明朗；新兴市场国家经济发展过热，出现严重的资产泡沫现象。国际市场粮食、石油等大宗商品的价格不断上涨，通胀压力正在从新兴经济体向发达经济体蔓延。欧、美、日等发达经济体试图采用更宽松的货币政策，而新兴市场国家启动加息进程，趋向紧缩的货币政策。在世界经济还没有恢复正常增长之际，新的问题又产生了。由于西亚、北非政局的动荡，国际能源价格持续攀升，严重冲击着世界的经济增长；2012年日本出现地震、海啸和核辐射灾害，短期内对日本经济造成严重影响。作为世界经济主体之一，日本的经济发展滞缓不可避免地影响到世界经济复苏的进程。

2012年年初以来，世界经济虽然持续保持复苏态势，但比预想的要糟糕。相比于2008年金融危机之后，复苏仍然继续，但势头有所减弱。在发达经济体，经济增长率过低，失业率升高的现象无法得到改善。美国经济虽然疲软，但比2011年有所回升，2011年1—4季度，美国GDP增速分别为1.82%、1.88%、1.55%、1.97%，2012年1—2季度，GDP增速有所回升，分别为2.45%、2.14%。美国经济正处于温和复苏中，失业率有所下降，消费有所回升，制造业