

# 超级竞争下企业文化的功能维度及整合模型探析

## 闻 学

(中南财经政法大学 新闻与文化传播学院, 湖北 武汉 430073)

**摘 要:** 随着市场竞争从无竞争变成了超级竞争, 以持续发展为目标的企业整体管理的基本维度从单一的效率维度变成了创新维度、效率维度和风险规避维度的复合。因此, 追求持续发展的企业是创新型企业、效率型企业和风险规避型企业相统一的企业, 即三叶草型管理的企业。相应地, 其企业文化必须同时产生创新推进、效率提升和风险规避的功能, 是创新型文化、效率型文化和风险规避型文化的复合, 即三叶草型企业文化。海尔是我国取得持续发展的优秀企业代表, 通过对其文化的构成元素的分析, 发现其文化是典型的三叶草型企业文化。

**关键词:** 超级竞争; 企业文化模型; 功能维度; 结构形态; 三叶草型企业文化

中图分类号: F403.6

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)07-0098-04

## 0 前 言

企业文化具有导向、约束、凝聚和激励等作用<sup>[1]</sup>, 在一定程度上, 企业管理就是企业文化驱动下的管理。从20世纪80年代以来, 企业文化日益受到全球企业界和管理学界的重视, 现在对企业文化的研究和传播可谓如火如荼。虽然许多进行企业文化研究的专家已提出众多的企业文化类型, 并揭示了各类型企业文化的形态结构, 及其所适应的企业管理活动类型, 但是, 对于在以超级竞争为基本特征的现代买方市场, 追求持续发展的企业应该具有怎样的文化类型及应具有何种形态结构, 迄今鲜有研究。本文首先依据市场形态的转变导致以持续发展为目标的企业整体管理基本维度的转变, 提出三叶草型企业整体管理模型, 进而提出相应的企业文化类型, 最后以一个典型的案例揭示该文化类型的形态结构。

## 1 超级竞争引起的企业整体管理基本维度的变化

理查德·达文尼(Richard D'Aveni, 1994)指出, 随着市场环境的动荡波及到更多的产业, 竞争变成了超级竞争。在超级竞争的情况下, 竞争者变化的频繁程度、激进程度和侵略性都在提高, 形成了不断的不平衡和变化的竞争情况<sup>[2]</sup>。由于不同产业间的融合, 市场稳定性受到较短的产品寿命周期、新技术、没有预料到的外部成份的频繁侵入、现有大企业的重新定位以及市场边界的战术性调整等因素

的威胁, 使环境变得更不确定、更动荡、更复杂、更充满敌意。从管理学的角度上讲, 企业文化是企业为取得在商品竞争中的地位, 在企业管理过程中形成的组织制度、规章制度及共同的文化观念、价值准则、生活信念和发展目标, 以及由这些因素所形成的企业整体文化氛围, 员工对这种文化氛围体会和认识之后所表现出来的行为等<sup>[3]</sup>。因此, 在以超级竞争为基本特征的现代买方市场, 追求持续发展的企业应该具有怎样的文化类型及其应具有何种形态结构, 首先需要回答超级竞争引起的企业管理基本维度的转变, 对企业经营管理具有整体控制性影响的企业文化应促进每一个基本维度的实现。

与企业增长和企业发展不同, 企业持续发展具有时间性、空间性和动态性三维特征<sup>[4]</sup>。随着市场竞争的日趋激烈, 企业同时实现三维特征日趋艰难, 从而以持续发展为目标的企业整体管理的基本维度日趋复杂化。在卖方市场条件下, 竞争缺乏, 市场相对稳定、易于把握, 企业“稍不留神就赚钱”, 因而, 企业所从事的大体都是“正确的事”, 企业通常只需关注效率——“把正确的事做好”, 企业管理呈现单一的成本范畴的效率维度, 即企业只要把成本问题解决好, 一般就能获得持续发展, 这时的企业持续发展与企业增长和企业发展对管理的要求没有根本性差异, 管理的基本维度均是效率。随着市场形态从卖方转向买方, 市场竞争从无竞争变成了超级竞争, 企业只有在价值链战略环节才能创造价值、实现赢利, 因此, 企业首先要解决的是如何才能“做正确的事”的问题, 即效力问题。由于在买方市场条件下, 交易的经济权力从厂商转移到了顾客, 顾客成

了市场竞争的最终裁决者,而顾客需求是不断变化的。因而,“企业不创新就破产”,创新推进就成为超级竞争中企业必须持续高度关注的首要工作,创新成为企业整体管理的一个基本维度,企业都要致力于成为创新型企业。否则,企业无法实现差异化、建立竞争优势、摆脱现有竞争、实现成长突破。

从理论上讲,在效力的基础上加上效率,竞争力才得以产生,企业只有具备了竞争力才能在超级竞争中得以生存和发展。同卖方市场相比,买方市场中的企业面临的一个基本而突出的问题是,赢利空间日益缩小,微利乃至亏损成为常态,因而直接决定赢利能力的效率问题,较之卖方市场,其重要性不是减弱而是增强了。美国霍尼韦尔国际公司前 CEO 拉里·博西迪(Larry Bossidy)和管理咨询师拉姆·查兰(Ram Charan)2002 年在其畅销书《执行》中就指出,“那些只注意战略制定(创新范畴)而忽视战略执行(效率范畴)的企业,大多数情况下是其没有兑现承诺的原因,很多计划都没有像预期那样得到落实,或者是组织根本没有足够的能力来落实”<sup>15</sup>,这其中就包含了创新与效率同样重要、必须同时实现的概念内涵。1980 年由迈克尔·波特(Michael E. Porter)提出、长期被广泛接受的低成本战略(效率范畴)和差异化战略(创新范畴)不可兼得论,2005 年被 W. 钱·金(W. Chan Kim)和勒妮·莫博涅(Renee Mauborgne)打破,他们的以同时追求差异化和低成本战略为内容的《蓝海战略》一经问世便畅销全球,也说明对于现代企业,效率与创新同等重要,同步实现成为普遍诉求。就持续竞争优势的形成,上世纪 80 年代初迈克尔·波特提出了 3 种基本竞争战略,即低成本战略、差异化战略和集中一点战略,概括起来就是低成本和差异化两种战略。他把差异化定义为公司在产品或服务方面形成一些在产业范围内具有独特性的东西。由于独特性就是与众不同,而创新就是创造与众不同,因此,差异化的基本竞争战略表明创新是企业的一个基本管理维度。波特还指出,成本领先要求在经验基础上全力以赴降低成本,抓紧成本与管理费用的控制,以及最大限度地减少研究开发、服务、推销、广告等方面的费用。显然,这些都属于效率范畴,因此,也可认为,低成本战略道出了企业管理的另一个基本维度,即效率维度。波特曾指出低成本战略和差异化战略的各种风险,其中,低成本领先或差异化领先分别可以被竞争对手通过差异化战略或低成本战略打破。同时,成本空间和差异化空间都毕竟有限。因此,企业最终都会走向低成本战略与差异化战略并举。

近年来,品牌、核心能力、专业化、归核化、知识产权、执行、细节等受到学术界和企业界高度追捧,而它们都是以效率为基本诉求或基本诉求之一。创新也是效率提升的重要途

径,但微观企业管理层面上的效率所关注的领域、实现方式和管理系统与创新存在很大差异,因此,两者不能相互替代。而且,在买方市场,效率提升的关键成功因素和实现方式,同卖方市场相比发生了很大变化,因此,在管理上,效率提升与创新推进成为同等重要的基本管理诉求,从而效率提升成为超级竞争中企业整体管理的第二个基本维度,企业应成为效率型企业或执行型企业。否则,无法实现低成本。

超级竞争的基本特征是永恒存在和日益增强的高不确定性,直接导致企业必须同时持续关注竞争力与成长安全问题。竞争力与成长安全并非总是一致的关系,竞争力与成长安全的管理范畴存在差异,竞争力的提升反而常常导致成长安全的降低。我国近 10 年来不断上演著名企业(如新疆德隆、中航油新加坡公司、济南三株、珠海巨人等)的崩盘事件,都是缘于非竞争力范畴或因竞争力提升而引致的企业内外部风险与危机的生成。近期零点调查公司、清华大学和中国惠普有限公司合作完成的“企业危机管理现状”调查结果显示,我国 45.2%的企业处于一般危机状态,40.4%的企业处于中度危机状态,14.4%的企业处于高度危机状态。也就是说,一半以上的企业处于中度以上的危机之中<sup>16</sup>。这些说明,风险问题是伴随超级竞争得以凸显的现代企业整体管理的基本问题。而且,按照超级竞争理论和委托代理理论,事实上,从理查德·达文尼对超级竞争特征的描述可明显看出,在超级竞争条件下,创新和风险是企业必须高度关注的管理基本内容。从超级竞争理论可以看出来自市场的日益增强的高风险性,从委托代理理论可看出来自企业内部的日益增强的高风险性。在未来,风险问题对所有企业还将更加凸显,风险的生成空间、生成逻辑、表现形式与管理方式将不断发生新的变化。因此,风险规避(包括风险与危机的识别、驾驭、防范与化解)成为超级竞争中企业整体管理的第三个基本管理维度,企业应成为风险规避型企业。否则,无法获得成长基本安全。

创新、效率和风险规避均是超级竞争中企业持续发展的基本管理诉求,从而使现代企业整体管理鲜明地表现三维的特征(见表 1)。只有当企业同时实现了这 3 个基本管理诉求,持续发展才是基本可以预期的结果,这是超级竞

表 1 买方与卖方市场条件下企业整体管理其本维度的差异

市场形态	基本特征	管理内容	管理目标	管理维度
卖方→缺乏竞争	厂商主导 利润丰厚 确定性高	把正确的事做好=效率→	企业持续发展←效率提升	
买方→超级竞争	客户主导→做正确的事 利润稀薄→把正确的事做好=效率 确定性低→	=效力 竞争力 成长基本安全	企业持续发展	创新推进 效率提升 风险规避

争给企业整体管理带来的新挑战。

### 2 从三叶草型企业到三叶草型企业文化

创新推进 (Innovation Promotion, IP)、效率提升 (Efficiency or Execution Promotion, EP) 和风险规避 (Risk Prevention, RP) 是超级竞争中以持续发展为目标的企业整体管理的三个基本维度, 从而超级竞争中以持续发展为目标的企业必须同时是创新型企业、效率型企业和风险规避型企业, 即三叶草型管理的企业 (见图 1), 而不是管理时尚制造者们所鼓吹的单一类型的企业。据 Abrahamson 等的研究, 管理时尚是指短时间内大家普遍认为处于管理学发展前沿的某种管理技巧, 通常具有简洁、虚伪地鼓励、符合潮流、表面新颖、被权威承认等特点, 就像时装、音乐一样流行。否则, 只会产生“流星”式企业, 或“小老树”企业, 或“过山车”式企业。由此, 持续发展型企业的企业文化必定同时是创新型文化、效率型文化 (或执行型文化) 和风险规避型文化, 而不是单一的其中某种类型的文化。

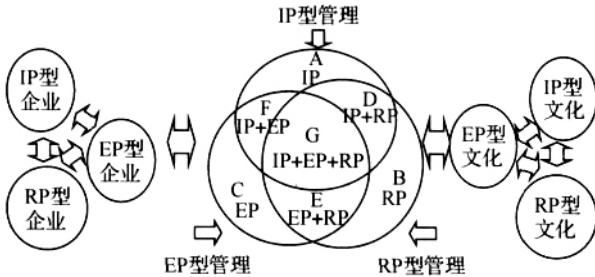


图 1 三叶草型企业 图 2 三叶草型企业管理模型 图 3 三叶草型企业文化模型

事实上, 依据企业文化的单一功能导向, 管理学界已经对创新型文化、执行型文化 (本文称效率型文化) 进行了大量研究。至于风险规避型文化问题, 由于创新对现代企业发展的极端重要性, 创新精神与风险规避行为在人们的心智中是“跷跷板”关系, 为了确保企业的创新精神, 理论的风向转到了创新, 风险问题相对不被重视, 学界迄今只在金融企业的管理领域中对风险规避型文化进行了专门研究, 而在非金融企业的管理领域鲜有涉及。于是, 一方面, 创新被高度推崇, 另一方面, 市场上大量出现创新型企业崩盘事件, 管理学尴尬的事情经常发生。有人疾呼, “我们的学者要么算命式地唱衰、要么大颂赞歌神话, 学术公信力何在?”<sup>[6]</sup> 由于中航油新加坡公司的巨亏导致了国有资产的重大损失, 国务院国有资产监督管理委员会开始高度重视风险问题, 2006 年 6 月专门出台了《中央企业全面风险管理指引》, 首次提出全面风险管理和建立风险管理文化。尽管学界和政府部门提出了创新型文化、效率型文化和风险规避型文化的概念, 但迄今都是从单一的功能角度提出和研究的, 而现实中的企业管理要求的却不是单一功能导向的企业文化, 而是多维功能导向复合的企业文化。

基于以上分析, 超级竞争中以持续发展为目标的企业模型、整体管理模型及文化整合模型可以表述为如图 1、图 2、图 3 所示。由此说明, 超级竞争中追求持续发展的企

业, 其企业文化是创新型文化、效率型文化和风险规避型文化耦合形成的三叶草型企业文化 (见图 3)。

### 3 三叶草型企业文化的形态结构: 以海尔为案例

海尔作为我国优秀企业的代表, 是一个典型的被文化驱动的企业, 海尔的企业文化也一直广受市场和学术界推崇。由于海尔已取得 22 年的持续高速发展, 因此, 我们可以探测海尔文化是否为三叶草型文化, 从而验证本文提出的文化整合模型, 以及了解其文化元素的构成与形态。

根据海尔集团网站提供的海尔文化的文化元素信息, 我们将这些元素按其分别对企业创新推进、效率提升和风险规避的功能贡献逐一进行解析, 得到表 2。

将表 2 中的文化元素的编号, 依据其发挥的功能维度, 逐一定位于图 2 中, 即可得到图 4。从图 4 可看出, 海尔文化从整体上看是典型的三叶草型文化, A、D、F 和 G 区中的文化元素对创新发挥促进功能, C、E、F 和 G 区中的文化元素对效率 (或执行) 具有提升作用, B、D、E 和 G 区中的文化元素促使海尔经营的风险最小化, 通过企业文化对每一经营管理环节的规范及对多个环节的整合, 使得海尔同时表现出具有竞争力水平的创新推进力、效率提升力 (或叫执行力) 和风险规避力。虽然, 无论海尔自身, 还是学术界, 都称海尔文化为创新型文化, 但不为人知或不受重视的事实是, 海尔文化同时还是效率型文化和风险规避型文化。否则, 就会落下新疆德隆、济南三株、珠海巨人等企业的失败下场, 这些企业的企业文化无一不是创新型文化, 但基本不是执行型文化, 明显不是风险规避型文化。

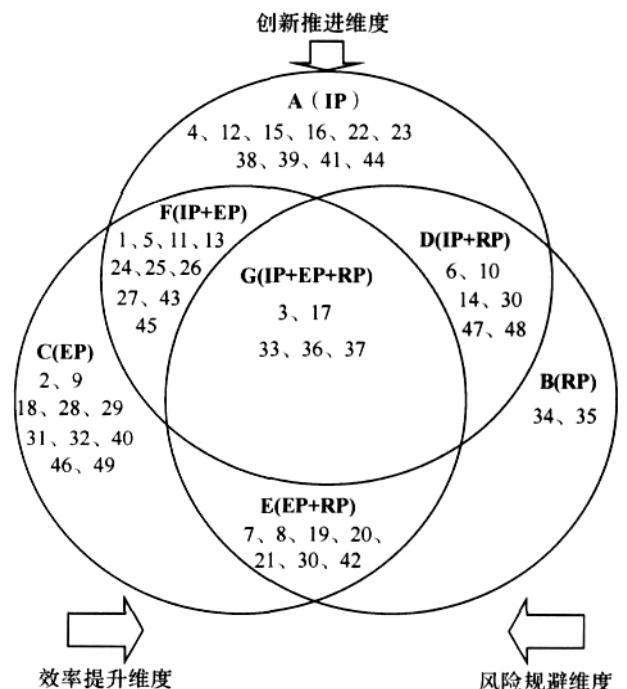


图 4 海尔文化的功能维度及文化元素的功能分布



表 2 海尔文化的元素构成、形态及其功能贡献

企业文化元素 的构成及形态	功能产出		
	创新推进	效率提升	风险规避
海尔精神			
1.敬业报国,追求卓越。			
海尔作风			
2.迅速反应,马上行动。			
用人理念			
3.人人是人才,赛马不相马;			
4.你能够翻多大跟头,给你搭建多大舞台。			
质量理念			
5.高标准、精细化、零缺陷,有缺陷的产品就是废品。			
品牌理念			
6.国门之内无名牌;			
7.资本是船,品牌是帆。			
营销理念			
8.先卖信誉,后卖产品。			
服务理念			
9.海尔人就是要创造感动;			
10.用户永远是对的;			
11.顾客的满意就是我们的工作标准。			
市场理念			
12.只有淡季思想,没有淡季市场;只有疲软的思想,没有疲软的市场;			
13.紧盯市场创美誉;			
14.绝不对市场说“不”;			
15.用户的抱怨是最好的礼物;			
16.以变制变,变中求胜			
竞争理念			
17.只要保持高于竞争对手的水平,就能掌握市场主动权;			
18.打价值战,不打价格战			
出口理念			
19.先难后易:首先进入发达国家,创出名牌之后,再以高屋建瓴之势进入发展中国家。			
资本运营理念			
20.东方亮了再亮西方			
技术改造理念			
21.先有市场再建工厂,大市场呼唤海尔建厂。			
技术创新理念			
22.创造新市场,创造新生活;			
23.市场的难题就是创新的课题			
管理理念			
24.斜坡球体论;			
25.OEC管理法;			
26.市场链;			
27.SST;			
28.10/10原则:在一个团队中,总有10%的人工作成绩最优,10%的人工作成绩最差,用最优秀者帮促最差者,从而提高整个团队的市场效果;			
29.80/20原则:抓关键的少数,带动次要的多数。			
	兼并扩张理念		
	30.“吃”“休克鱼”。		
	资源观		
	31.不在于企业拥有多少资源,而在于利用了 多少资源。		
	竞合论		
	32.竞合的基础是优势互补,竞合的方式是资源互换,竞合的结果是双赢发展。		
	拆墙论		
	33.拆掉两堵“墙”:一个是企业和企业之间的“墙”;从竞争关系变成竞合关系;一个是企业内部员工和员工之间的“墙”。把职能关系变成市场关系		
	风险理念		
	34.永远战战兢兢,永远如履薄冰国际市场布局理念		
	国际市场布局理念		
	35.三个三分之一:国内生产国内销售三分之一,国内生产海外销售三分之一,海外生产海外销售三之一;		
	36.三位一体:在海外建研发中心、生产基地和贸易公司,实现设计、制造和营销的“三位一体”本土化模式		
	37.三融一创:融资、融智、融文化,创世界名牌。		
	全员 SBU 的理念体系		
	38.创新的目标:就是创造有价值的定单		
	39.创新的本质:就是创造性的破坏,破坏所有阻碍创造有价值定单的枷锁		
	40.创新的途径:就是创造性的模仿和借鉴——即借力。		
	41.创造有效供给就是创造市场。		
	42.品牌是战胜经济衰退的唯一最有力的武器		
	43.品牌并非是其本身的文字和图形,而是其内涵,用户那颗忠诚的心就是这个内涵的无价之宝		
	44.只有给员工提供个性化的创新空间,才能满足外部用户的个性化需求。		
	45.专注于用户需求而不是专注于竞争对手。		
	46.在市场竞争中,你不可能应付和压倒所有的竞争对手,但是可以领先于竞争对手。		
	47.如果你想等待无序的竞争的消亡,其结果只能是你与无序竞争一起消亡。		
	48.生于忧患,死于安乐。		
	49.管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑而在于成果		

# 企业成长中的技术学习模式创新

——以浙江民营企业为例

缪仁炳

(浙江工商大学, 浙江 杭州 310035)

**摘 要:** 技术学习模式是技术创新层次提升的基础, 与企业成长密切相关。从企业成长中的资源约束与制度基础出发, 以浙江民营企业成长为例, 分析我国企业不同成长阶段的技术学习模式创新。实证分析表明, 在企业创业阶段, 主导的技术学习模式主要有模仿学习、师徒学习、拷贝式学习等多种主导模式; 在企业成长阶段, 技术学习模式不断提升, 主要有干中学、雇用学习、在交互作用中学习等多种主导模式; 在规范化发展阶段, 企业技术学习模式提升为基于联盟学习、通过购并(投资)学习、研究开发学习等多个主导技术学习模式。考察企业成长中的资源约束、制度基础与技术学习模式提升的耦合关系, 对于不同成长阶段的企业采取何种技术学习模式具有参考意义, 对于理解哪类企业适宜自主创新等具有启示意义。

**关键词:** 企业成长; 技术创新; 技术学习模式

中图分类号: F403.6

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)07-0102-05

## 0 前 言

技术学习模式是技术创新层次提升的基础, 技术学习

模式的选择与企业成长阶段密切相关。同时, 诺斯认为制度创新和技术创新是互动的<sup>[1]</sup>, 企业成长表现为资源约束与制度基础变化, 这一过程伴随着技术创新层次的提升。

### 参考文献:

- [1] 张德. 企业文化建设[M]. 北京: 2003, 40-41.  
[2] 陈维政、张丽华、析榕. 转型时期中国企业文化研究[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2005.15-26.  
[3] 肖海林. 企业可持续发展: 理论基础、生成机制与管理框架

[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003.53.

- [4] 拉里·博西迪、拉姆·查兰. 执行[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.13.  
[5] 唐立九、张旭解构德隆[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2005.

(责任编辑: 焱 焱)

## Integrated Model of Corporate Culture under Hyper competition

**Abstract:** With the appearance of hypercompetition, the basic dimensions of enterprise management aiming to sustainable development change from the efficiency into the complex of innovation, efficiency and risk prevention. Therefore, the enterprise seeking for sustainable development is the innovative, efficient and risk-prevented enterprise, namely the clover-form enterprise, and its culture must be the complex of the innovative culture, efficient culture and risk-prevented culture, namely the clover-form culture. Through analyzing the constituents of culture of Haier which has obtained sustainable development, it is found that its culture is classic clover-form culture.

**Key Words:** hypercompetition; model of enterprise culture; dimensions of functions; structure type

收稿日期: 2006-05-24

收稿日期: 浙江省科技计划资助项目(2005C30055)

作者简介: 缪仁炳(1971-), 男, 汉族, 浙江苍南人, 博士, 浙江工商大学工商管理学院副教授, 研究方向为技术创新与人力资源管理。