

# 企业的个性及其竞争能力

管理之道

## 企业战略先于管理

通常来说,战略处理的是企业与环境的关系,这个环境既包括本行业的竞争对手,也包括上下游的企业和宏观环境等。一个好的战略一定是从外部的视角进行审视并作出相应的反应。而与战略不同的是,管理更多地是从企业内部的视角进行审视,如何在企业内部进行各项改进使得效率更高,成本更低,员工能力更强等。内外部的不同视角决定了战略和管理有着明确的先后顺序,那就是先向外布局(战略),再向内夯实基础(管理)。

仔细研究那些成功的中国企业可以看出,他们大多是首先在战略上作出了聪明的选择,而不是先将重点放在管理的精致上,至少很少有国内企业会站出来其管理已经具备了国际水平,在中国市场上很多在管理水平上并不如国际对手的国内企业反而在竞争中获得了主动。

虽然中国的各行各业都在蓬勃发展,一些企业已经形成了一定的竞争力甚至是部分垄断的实力,但中国这个充满巨大容量的市场仍然有着太多的空白点有待开发,需要有人先行抢占。这时候攻城略地才是有理想的企业家应该考虑的最重要问题,而过多地关注内部管理的精致程度最多是一个中等能力职业经理人的思维。对战略的关注更多并不意味着每个企业都需要运用复杂的战略设计模型或者海量的市场数据来作出决策,事实上每一个精明的企业家只要能够站在行业的高度来审视周围的环境就不难作出一些判断,而这样的判断至少具备80%的可信度。

一个好的战略应该具备以下特点:清晰易懂。如果一个战略讲上30秒钟别人还听不明白要做什么和为什么这样做,这个战略就很难说是一个好的战略。

抓住关键。这个关键就是行业成功的关键要素。例如,对于一个钢铁企业来说,成功的关键要素是对上游资源的管控(低成本),而对零售企业来说就是门店的布局 and 数量。能够抓住成功的关键要素意味着战略思维一定要“简单”,能够从各种各样纷繁的信息中找到那些最少但最重要的变量。

速度要快。一个战略的实施要果断,不要等到事情都100%准备好了才行动。鲍威尔曾经说过,当一件事只有40%的把握的时候他是不会去做的,因为风险太大,但如果一件事有了70%的把握还没有去做,那就会错失良机,因为竞争对手很可能已经先行采取行动了。环境总是不断变化,而人的思维总是有局限的,因此一件事情是不可能长时间静态思考中得到100%明确答案的,这个时候在行动过程中做到学习、思考和调整远比犹豫不决、思前想后要明智得多。

吴玉



在企业实践中,不同的企业图腾体现出不同的行为风格,展示出不同的企业个性;企业的竞争力越强,其个性特征往往也越明显。这给人们考察企业图腾的文化个性提供了两个维度:一是从个性的类型特征来考察;二是从个性对于企业竞争力的影响来考察。

——

验证证明,企业的内部凝聚力与外部竞争力成正比。

对于企业个性与企业竞争力之间的关系,可以从企业个性的本质内容和企业文化个性的形成方式两个角度来考察。

### 企业个性的本质

什么叫企业个性?可以用一句话来回答:企业个性是企业成员的共性体现。正因为如此,个性强的企业也是竞争力强的企业。之所以这样说,是因为所谓企业个性,是指该企业与其他企业不同的特殊性。然而,只有在企业成员具有同质性时,该企业才会有整体特点,才能在与其它企业的比较中显出自己的个性。因此,企业个性同时也是共性,个性是就一个企业与其他企业相比而言,共性是就一个企业内部而言,后者是原因,前者是结果。

这种作为共性结果的企业个性,来自于企业成员的共同目标和行为准则,以企业成员的共同价值观为主线。正是这种共同价值观,把企业成员聚集在一起,成为行动统一体。一个员工如果在企业中找不到共同价值观,就不会形成对于企业的归属感,与企业的结合就是松散的。其结果是要么这个企业没有凝聚力,当然也就没有核心竞争力;要么是这个员工不能为企

业所倚重,难以在企业中发展。而有共同价值观的员工会把企业当成自己的发展依托,把自己与企业统一起来。这样的人不愿意离开企业,因为他们离开企业,即使在别的企业中从事同样的业务,感受和效果都会不同。

既然共同价值观是企业个性的来源,而企业个性本质上又是文化个性,是企业文化内涵所具有的特殊性,那么,一个有个性的企业也就是应该是一个有企业文化的企业。

看一个企业是否有自己的企业文化首先要考虑一个问题:个体的文化倾向是否能够整合成一个整体,是否能够形成从个体文化中产生出来,但又具有不同于个体文化的企业整体文化?而判断一个企业整体文化是否存在,依据在于企业成员是否形成了共同的行为目标和行为准则。这种共同性构成了与企业成员个体文化不同的企业整体文化。没有这种共同性,个别企业成员文化再高,也是一盘散沙,谈不上企业文化。

这种共性和个性的统一,使企业形成了自己的文化,使员工成为了特定的群体成员,共同奋斗,从而塑造一个企业特有的核心竞争力。

### 企业文化个性的形成

企业文化个性的形成过程,是企业

家对企业的个性化塑造过程。这包

含两个方面的涵义:一是指企业家把自己的人格特征赋予企业,二是指企业在企业家引领下产生了人格特征。

企业家相比于一般经营管理人员,其特点在于具有创新精神。这种创新精神不仅表现为以卓越的指挥和胆识赢得市场、创造利润,同样体现为以自己的理想、信念、价值观引导他人,塑造出特有的群体文化,为企业的可持续发展提供精神动力。企业家对于企业成员的强大影响力,源自两个方面:一是由职位和资历构成的权力影响力,它使员工产生敬畏感和服从感;二是由品格和才能构成的人格影响力,它使员工产生信赖感和敬重感。

那么企业家怎样才能有效地促使企业人格化呢?首先要设定企业的动机,赋予企业使命。这个使命应该体现企业家的价值判断和理想,应该是简洁又能够让人激动的,应该是实际可行又超越竞争对手的。其次,企业的人格化过程是求同存异的过程,企业家要识别出与自己志趣相同的成员,把大家团结在自己周围,成为推动企业人格化的核心力量。第三,要将企业使命稳定下来,使之成为可操作的阶段性任务,通过行为规则的固定化和制度化加以落实,使对于企业使命的追求潜移默化为企业成员的共有理念。

(作者系中国人民大学商学院教授)

## 开卷有益

# 莱茵模式值得中国企业借鉴

秦晓

莱茵模式是由法国经济学家、曾任法国保险公司总裁的米歇尔·阿尔贝尔(Michel Albert)提出来的。他在《资本主义反对资本主义》一书中,将莱茵河流域的西欧国家,主要是德国(还有瑞士、挪威、瑞典等国)所奉行的市场经济模式称为莱茵模式。与英美模式相比,欧洲的莱茵模式具有深厚的社会基础和悠久的历史与文化传统,强调社会保障体系的建立,利用税收和福利政策来实现社会的和谐和公正。米歇尔·阿尔贝尔断言,在强势的英美模式面前,莱茵模式所包含的“人文价值”和其社会和谐平等的内涵,仍将具有顽强的生命力。

莱茵模式的商业原则以社会公平的理念为基础,强调企业及其利益相关者的相互依赖性,关注企业与所在社区的均衡发展,重视企业的社会责任和环境和谐。莱茵模式强调商业机构在获取自身利益最大化的过程中,维护历史、文化和传统,履行“以人为本”的价值观,保证企业在财务绩效、社会责任和外部环境的和谐,实现长期可持续发展。

自从《资本主义反对资本主义》发表之

后,经济学家们开始争论英美模式和莱茵模式的长短,从宏观的角度探讨它们对国家经济表现的影响。

《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》(下称《莱茵模式》)的作者盖尔·阿芙利教授另辟蹊径,将对资本主义两大模式的认识推向更深入的层次。盖尔·阿芙利是从企业微观的角度,从领导方式入手,比较英美模式和莱茵模式的不同之处。盖尔·阿芙利研究了两种资本主义模式环境对企业领导方式的影响。正如书中所指出的,资本主义的不同模式“影响着高层管理人员领导组织的方式”。

在《莱茵模式》一书中,盖尔·阿芙利选用了28个世界各地企业的案例,在此基础上总结出实施莱茵领导模式的要素,提出了一个“可持续领导方格”,归纳出19个要素比较英美模式和莱茵模式下的领导方式。正如盖尔·阿芙利在书中所说,“我做的研究越多,领先组织中的莱茵领导方式的优点就变得越令人信服”。盖尔·阿芙利集中在“可持续性”方面,对英美模式之下的营商方式——短视、股东价值凌驾于其他利益相关者之上、不顾环境和社会、将资本的利益凌驾于人的利益之上提出了挑战。



在莱茵模式下,企业首席执行官的角色多是倾向于低调,更像是整个管理团队的发言人,很少存在英雄式的个人崇拜;在企业的战略决策上,莱茵模式倾向于以“共识”为基础,并采用一个长期的视野;企业比较抵触来自资本市场对短期盈利的压力,而是关注更广泛的利益相关者,包括雇员、顾客、供应商、政府、社区、工会乃至整个社会和未来的利益。莱茵模式具有明显的“以人为本”的价值观,重视员工的发展,着力优质高水平的员工雇用安全和较低的员工流失率,为大多数雇员提供持续的培训,重视员工的内部提拔,同雇员、工会、管

理层分享权力。

近年来,中国企业在实现盈利目标的同时,所承担的环境压力和社会责任越来越大。该书所倡导的莱茵模式以社会公平、和谐发展的理念为基础,研究商业机构和社会的相互依赖性,关注股东及其他利益相关者,关注长期利益以及社会和环境责任,不失为中国企业构建可持续发展的有益借鉴。

中国正在大力提倡科学发展观和构建和谐社会,强调以人为本,实现全面、协调、可持续发展。中国企业的领导人要比任何时候都更加注重人与企业的和谐、股东利益与劳动者利益的和谐、企业的发展与社会责任

的和谐,这正与莱茵模式所隐含的核心价值观不谋而合。诚然,如盖尔·阿芙利在书中所言,“没有一种领导模式是通用的万能药”。不论是研究英美模式还是莱茵模式的领导方式,最终都要与中国的历史、文化和价值取向相结合。毕竟在不同的社会环境、不同的历史文化、不同的价值取向、不同的外部环境压力以及不同的企业发展阶段,企业所适用的领导模式是不同的。

(作者为招商局集团董事长、招商银行董事长)

## 管理故事

# 人性化管理

一家公司的销售人员向公司反映说,他所负责的那家商店,公司所有的产品在一周内销量全部下滑。他分析这是因为商店附近的一家商场搞促销活动吸引了大量消费者,并向公司建议增加促销活动。

但经过调查,事实并非如此。事情的真相是,由于公司实行了一项新的销售政策,直接影响了该销售人员的利益,于是他从中作梗,使得公司产品的销量全部下滑。

发生这样的事情,按常理,公司经理应该把这个销售人员除名或辞退,但经理却作出了令所有人震惊的决定:一是留下他,让他继续在公司工作;二是补发因改变政策给该销售员造成的损失;三是以此为案例,让他亲自讲述自己所犯的错误及内心感受。如此举措令该销售员感激涕零,从此一心一意地为公司工作。这件事迅速传遍公司,并在公司员工中赢得了很好的口碑,员工更加勤奋工作,产品质量和销售业绩直线上升。

### 点评:

人性化管理首先体现了一种“以人为本”的精神,它应该符合人性,具有人情味。过去,美国企业界有一句口号“消费者是上帝”,然而市场的检验和长期的实践证明:企业的员工才是第一位的,现代企业最重要的是如何管理好员工,只有让员工生产出好的产品,搞好市场营销,做好售后服务,“消费者是上帝”才不至于成为一句空话,而管理员工的最高境界就是人性化管理。真诚而宽容地对待员工,互相理解、信赖,给人以改过的机会,才能赢得人心,调动员工的积极性,使他们与公司同舟共济,患难与共。

人性化管理还表现为:倾听员工呼声,与员工零距离亲密接触。温和而坚决地砍掉自上而下的重叠机构,设计一种平等的新组织,疏通言路传播信息的通道,尊重员工的意见,博采众长,取得员工的支持、配合,这样才能激发出员工的工作热情,使公司得到更大的发展。

张华