

# 《新竞争优势》： 由规划战略转向塑造文化

中国工商银行总行个人金融业务部 章军

自二十世纪60年代以钱德勒为代表的战略的设计学派开始出现，到90年代，战略管理似乎成长茁壮，独领风骚。

然而，人们也渐渐地感到对战略的过度迷恋有些不对头。大量实践表明，企业在战略规划方面所产生的失败，远远低于战略实施。而那些最杰出的企业让人们长久回味的似乎都并不是什么高明的战略，而是一套优良的文化。如人们所熟知的惠普之道，联想“管理三要素”，《华为基本法》，“海尔哲学”等。

类似的事实带来不小的冲击，许多战略研究人员开始改换门庭。企业的许多战略规划人员转而研究企业文化。沿着企业文化研究的脉络，《新竞争优势》作者岳川博在对企业的“大本大源”进行一番探究后，提出了以下令人耳目一新的重要观点：

## 竞争力的源泉

几乎没有人否认企业中最最重要的资源是人这个观点。问题是，人的能力、奉献精神、激情和创造力如果不能被激发出来，如何产生强大的生产力？

本书先从饲养鲨鱼和园林盆景的故事开始，用常识向人们展示了企业文化如何成为竞争力源泉的论断。

在海洋馆游客发现大鱼缸里的鲨鱼大，中等鱼缸里的鲨鱼小一些，而最小的鱼缸里饲养的鲨鱼也最小——鱼缸的大小与鲨鱼的大小成正比。好奇的游客便问管理员，是不是在放养这些鲨鱼的时候先从小鱼缸开始，等鲨鱼长大了再逐渐放到中等的和大的鱼缸中饲养？管理员说，放养这些鲨鱼时，他们都是一样大小，但放到大鱼缸里的就长得大，小鱼缸里的就长得小，是鱼缸的大小决定了鲨鱼的成长。

生物世界还有很多类似于饲养鲨鱼的情形。每一种生命的发展壮大都依赖于其生长的环境。将这个观点引申到企业中，本书认为企业文化构成了员工生存发展的环境，是企业竞争力的源泉。

## 企业文化原理与塑造

本书从独立地为企业文化定义开始，将企业文化与企业管理的三个总体过程联系起来，提出了“文化三角形模型”的企业文化作用模式；提出战略弹性、战略柔性、企业有形结构和无形结构等理论及企业文化成熟度模型，为理解企业文化、企业战略和组织结构的本质等提供了新思想。

## 八项基本原则

凡事物均为规律（或称法则、原则）所左右，管理之道也必然有章可循。本书在对GE、微软、IBM、HP、联想、海尔等典范企业的研究后发现，成功的企业都注意遵循某些基本的管理原则，这些原则都简单明了而又行之有效，每一个管理者都可以掌握和运用。基于这种思考，本书试图探寻指导企业管理的“公理”体系，并把它们总结为八项可实施的基本原则。遵照八项原则，可以引导并创造执行文化，产生现实的业绩。

在书的最后，较为深入地解剖了联想、华为、GE等案例，如对联想“建班子、定战略、带队伍”的等诠释，思想深刻独到，可读性和可借鉴性都很强，从案例研究的角度说，也都是难得一见的佳作。作为一本有新意和诸多原创思想的管理专著，相信《新竞争优势》会对企业家和经理人有直接的帮助。<sup>[1]</sup>

