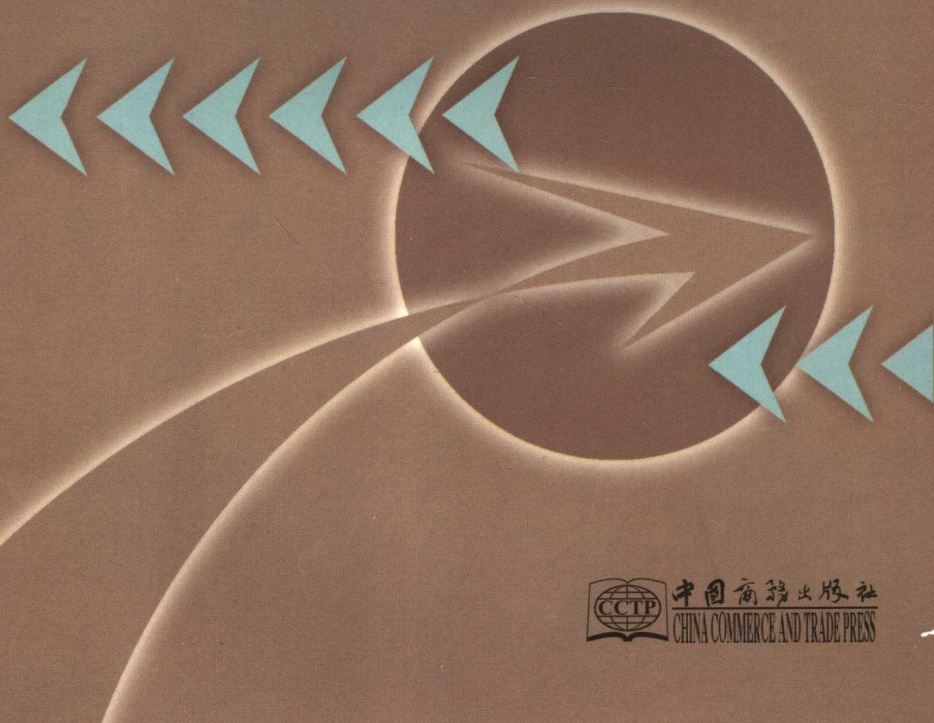


创新力与控制力统一

—— 企业持续发展的新思维

彭星间 等著



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

创新力与控制力统一

——企业持续发展的新思维

彭星间 等著

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新力与控制力统一：企业持续发展的新思维/彭星
间等著. —北京：中国商务出版社，2007. 9
ISBN 978-7-80181-778-5

I. 创… II. 彭… III. 企业经济—经济发展：可持续发
展—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 144918 号

创新力与控制力统一

——企业持续发展的新思维

彭星间 等著

中国商务出版社出版

(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码：100710

电话：010—64269744 (编辑室)

010—64295501 (发行部)

64266119

零售、邮购：010—64263201

网址：www. cctpress. com

E-mail: cctp@cctpress. com

北京中商图出版物发行有限

责任公司发行

北京开和文化传播中心排版

三河市和达印务有限公司印刷

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本

10. 125 印张 263 千字

2007 年 9 月 第 1 版

2007 年 9 月 第 1 次印刷

ISBN 978-7-80181-778-5

F · 1077

定价：20.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话：(010) 64212247

CHUANGXINLI YU
KONGZHILI TONGYI

— QIYE CHIXU FAZHAN DE
XINSIWEI

◎责任编辑 章 欣

李 炜

◎封面设计 张 健

◎版式设计 张瑞文

◎责任校对 张丽珠

本书撰稿人

彭星间 中南财经政法大学教授、博士生导师

肖海林 中央财经大学教授、博士

王成慧 北京第二外国语学院副教授、博士

贺爱忠 湖南大学教授、博士

聂元昆 云南财经大学教授、博士

自序

《创新力与控制力统一——企业持续发展的新思维》试图为审视企业持续发展提供一个全新的视角。

企业持续发展的主要矛盾与矛盾的主要方面究竟在哪里？怎样使我国企业在激烈的市场竞争中实现基业长青？这是我十多年来在企业管理的教学、科研以及担任企业顾问与独立董事工作中，一直思考的问题。

20世纪90年代初，我就观察到这样一种现象：从国有企业到民营企业，凡是坚持创新力与控制力统一的，就能一路高歌，不断地发展壮大；凡是创新力与控制力失衡的企业，迟早会走向衰败。看来不重视创新不行，不重视控制也不行，创新力与控制力的统一是企业生存发展中的一个永恒主题。我们大声疾呼在企业管理中既要重视创新，又要重视控制，实现创新力与控制力的统一，这是我们写作本书的首要目的。

我们写作本书的第二个目的，是想就此向企业界和企业管理学界的朋友们请教，通过以文会友，相互交流，探索出一条真正既有理论价值又有现实意义的现代企业持续发展的新思路。

当然，本书只是一种初步探索，不可避免地会存在一些缺点与错误。本书也许还说不上一朵小花，但若能引得万花开，引起企业界、企业管理学界的关注与指正，从而共同为我国企业的持续发展和企业管理学科建设作出一些贡献，那将使我们感到十分欣慰。

2 创新力与控制力统一——企业持续发展的新思维

全书由我总体设计并总纂。参加撰写的人员是：彭星间（第一、七章）、肖海林（第二、三章、附录二）、王成慧（第四、六章、附录三）、贺爱忠（第五章、附录一）、聂元昆（第八章）。

浙江工商大学李颖灏博士、浙江财经学院王建明博士，参加了本书全过程的讨论，提出了不少很有见地的意见。没有以上学弟们的极力推动、热情支持与认真投入，本书是无法成功出版的。在本书的写作过程中，中南财经政法大学的博士生导师朱延福教授，龙怒博士，沈铖副教授、博士，曹亮副教授、博士，陈敏副教授，浙江师范大学赵浩兴副教授，湖北大学卢业学博士等对本书部分章节的撰写，提出了一些很好的意见。中南财经政法大学的黄汉民教授，张华容教授，丁桂兰教授，以及中国商务出版社的有关人员为本书的及时出版，多有操劳。对以上各位一并表示深切的谢意！

中南财经政法大学 彭星间

2007年7月1日

目 录

第一章 导 论 / 1

- 一、“创新力与控制力统一”思路的提出 / 1
- 二、对前人研究的简述 / 6
- 三、“创新力与控制力统一”的系列概念 / 10
- 四、“创新力与控制力统一”思路的理论模型 / 14
- 五、本书的框架结构 / 17

第二章 当代学者关于创新与控制的主要论述 / 21

- 一、从熊彼特到法约尔：创新理论与控制理论的提出 / 21
- 二、朱兰：管理者要做的就是突破与控制这两件事 / 23
- 三、爱迪思：理想状态中的企业是自控力与灵活性平衡的企业 / 26
- 四、西蒙斯：以控制实现创新、效率与风险规避的共生 / 30
- 五、柯林斯等：长青企业不以非此即彼式的二分法看待创新与控制 / 34
- 六、科特勒：创新与控制是企业持续发展的两翼 / 37

第三章 “创新力与控制力统一”思想的形成 / 40

- 一、现代企业管理的主题与创新范式的缺陷 / 41
- 二、市场条件的转变与企业管理的新命题 / 43
- 三、被误读的创新与管理学尴尬 / 51

2 创新力与控制力统一——企业持续发展的新思维

四、创新力、控制力及其统一 / 58

第四章 企业创新力的形成与运行机制 / 76

- 一、创新力特点与创新力公式 / 76
- 二、创新动力机制 / 84
- 三、创新潜力机制 / 90
- 四、创新力运行机制 / 99

第五章 企业控制力的形成与运行机制 / 111

- 一、企业控制力的来源与构成 / 111
- 二、企业控制机制——企业控制力的基石 / 122
- 三、企业控制力的形成机制 / 130
- 四、企业控制力的整合运行机制 / 133

第六章 创新力与控制力评价的指标体系 / 151

- 一、创新力与控制力评价体系的设计原则与方法 / 151
- 二、创新力评价指标体系设计 / 158
- 三、控制力评价指标体系设计 / 164

第七章 中华太极思维与“创新力与控制力统一” / 181

- 一、太极思维是中华文化的源泉 / 182
- 二、太极思维与“创新力与控制力统一”的理论逻辑 / 186
- 三、太极思维与企业创新 / 190
- 四、太极思维与企业控制 / 191
- 五、太极思维与企业持续发展 / 194

第八章 “创新—控制”范式——走出管理理论 丛林的探索 / 199

- 一、范式与企业管理理论范式 / 199

- 二、企业管理理论丛林与范式危机 / 207
- 三、“创新—控制”范式的提出及其基本内涵 / 219
- 四、“创新—控制”范式——企业管理的
基本理论范式 / 234

附 录 / 240

- 案例一：奇瑞的自主创新机制 / 240
- 案例二：超级竞争条件下企业整体管理的基本维度与共生型
控制模式——华为的描述性案例研究 / 274
- 案例三：创新力与控制力失衡的悲剧——第三只眼
看安然 / 300

参考文献 / 308

第一章

导 论

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家强盛的永恒主题，是企业持续发展的不竭动力。因此，企业不重视创新不行，但仅仅重视创新不重视控制也不行。改革开放以来，我国大批企业的兴衰过程证明：要使企业持续发展，促使一批企业尽早进入国际强手之林，必须坚持两手抓，并且两手都要硬。即一方面要重视创新力，另一方面要重视控制力。

值得注意的是，我国企业管理中控制力问题并没有得到应有的重视，即创新力与控制力统一的问题还没有得到足够的重视。我们认为，为了推动企业的持续发展，必须把控制力从企业管理的一般职能提到与创新力相对应的高度。

创新与控制是企业管理中的两个基本职能，因此，创新力与控制力的统一是一个管理哲学问题，是现代企业管理一条重大的新思路。

一、“创新力与控制力统一”思路的提出

20 世纪 90 年代初，我在教学中，就提出了企业创新力与控制力统一是现代企业管理的一条重要的新思路。1998 年，在总结海尔集团公司的成功经验时，我将海尔的成功归结为“创新

力与控制力的统一”。提出：“……从制度安排上分析，以上十个方面集中体现了企业创新力和控制力的统一。从制度上确立创新力与控制力的统一，应是海尔从成功走向更大成功的关键”。^①所谓创新力，是指企业以市场为导向，建立一种新的资源整合模式，以实现价值增值的能力；所谓控制力，是指企业为强化好的变化，防止坏的变化，对行为主体及其活动进行导向与制约，以实现价值增值的能力。所谓创新力与控制力的统一（以下简称“两力统一”），是指企业以持续发展为目标，实现创新力与控制力的共生、均衡、相互促进与相生相长。

“两力统一”思路的形成，缘起于对我国部分企业改革与发展中出现的一些问题的思考：为什么不搞技改等死，搞了找死？为什么企业兼并，理论上称为低成本扩张，实践中有的却变成高成本垮台？为什么不少“明星”企业很快转为“流星”？为什么不少国有企业，“庙穷方丈富”？为什么不少驻海外的国企，企业管理者个人富了、国家亏了，甚至有人卷款潜逃？看来，从国企到民企，从国内到国外，都有一个控制不力的问题。因此，当时提出“两力统一”是有针对性的，是针对某些企业要么不重视创新力，要么不重视控制力所引发的一系列问题的理论反思。经过多年的思考与研究，加上对国内外学术观点的认真分析，我们对创新力与控制力统一的思路也越来越清晰，越来越明确：创新力与控制力的统一，不仅可以指导中国改革开放以来的企业实践，而且符合国外企业管理的实践。这一命题具有超越时间和空间的重要意义，是促进企业持续发展和基业长青的永恒主题。

改革开放前，我国企业的主体是国有企业，这些企业对控制力相对比较重视，但对创新力往往重视不足，既不需要知道创新的重要性，也不需要知道应当进行哪些方面的创新。其根本原因

^① 王俊豪：《面向 21 世纪的中国市场营销研究》，浙江大学出版社，1999 年，第 126 页。

是缺乏创新的内在动力，创新活动的成功并没有与经济利益挂钩，一旦创新活动失败还可能要受到批评或惩罚。

改革开放以来，情况发生了根本性的变化。一方面，国有企业通过放权让利逐步走向市场，不少企业还通过股份制改造转变为现代公司制企业；另一方面，民营企业如雨后春笋般大量涌现出来，已占据我国企业的半壁江山。这一情况表明，企业创新的重要性已为广大企业所充分认识。民营企业的发展本身就是企业家积极进行市场创新、技术创新的结果，国有企业在一定程度上也具有创新的积极性。当前企业创新存在的主要问题是：国有企业的制度创新还在进行之中，需要寻求更为有效的制度安排；在价值链竞争的新情况下，需要寻求有效地组织创新途径；我国企业的技术创新特别是重大技术创新还没有根本性的突破；企业创新缺乏国家的有力支持，等等。针对企业创新存在的主要问题，需要重点进行的工作是：①对国有企业要进一步探索与完善企业制度创新成果，建立真正的现代企业制度，使创新与经济利益的追求结合起来。②对所有企业，包括国有企业和民营企业，要积极引导，不仅鼓励市场创新、组织创新，而且要扶持企业的技术创新，特别是自主创新。③健全国家创新体系，建立企业重大技术创新的诱导机制，为企业自主创新奠定坚实的科学技术基础。总之，只要经济利益与企业创新的联系是充分的，并且引导得当，企业创新的浪潮就会生生不息，并向高新技术方向发展。

在改革开放充分释放创新积极性的同时，企业管理中出现的另一个值得重视的问题，是企业对控制力问题的忽视。不仅民营企业忽视控制问题，屡屡导致资金链条的崩溃和企业的猝死，而且国有企业也出现控制不力的问题。

为什么我国企业改革开放以来对控制力的重要性认识不足呢？主要有以下几个方面的原因：

一是在研究方法上，容易从原则出发唯书唯上，而不是从实际出发，对控制力的重要性长期以来一直未得到足够的重视。

■ 4 创新力与控制力统一——企业持续发展的新思维

二是在思想上对失控带来的危害认识不足。企业不创新，会导致发展后劲不足甚至衰亡；但是，如果企业只单方面强调创新，不注重控制，同样也会导致企业运营的失败甚至猝死，在这方面并没有引起人们应有的重视。

三是从实践到形成经验，提升到文化，形成概念，需要一段过程。

因此，要提升对企业控制职能的认识，将控制力提升到与创新力同等重要的地位，必须冲破一系列思想认识和实践的误区。具体来说主要有以下几个方面：

1. 在决策与执行的关系上，长期以来管理主要指法约尔的计划、组织、指挥、协调、控制，控制的重点放在对计划执行的控制上，忽视了对决策的控制。实践证明，大多数企业的失败，决策失误导致的约占 51%，用人不当导致的失误比例也很高。

2. 在过程与结果的关系上，只重视结果，忽视过程，实际上，不抓过程空喊重视结果是假抓结果，要真抓结果，就必须重视抓过程。只有优化投入、产出的过程，也就是有效的控制过程，才可能有良好的结果。

3. 在制度控制与文化引导的关系上，长期以来，人们常常只注重制度控制力，而忽视文化引导力。但是，只有文化力才是深层次持久的最重要的控制力，它是控制力的根本保证，是制度控制力的必要的支撑体系。

4. 在创新活动与创新的关系上，创新思想、创新精神不当控制，而且要大大提倡，不断鼓励，但是对创新活动则要进行控制。因为，创新活动中的变数较多，从而具有风险，只有通过有效的控制，才能促使创新活动的有效进行。但是，在实践中，人们有时往往只看到创新活动与创新精神的联系，而忽视了创新活动与创新精神的区别，从而忽视了对创新活动的控制。

5. 在创新力与控制力统一的关系上，仅把“两力统一”看成是治理病态企业的一时因应对策，而忽视二者的统一在时空

间的普适性；把控制力看成是消极、被动的因素，而不是把它看成是积极、主动的因素；企业在快速发展过程中，对创新等变革具有迫切的需要，而忽视创新活动过程可能带来的风险，从而控制不力，甚至还有人误认为在网络技术发展下的新经济条件下，主要是创新，可以不讲控制。

6. 在控制与监督的关系上，缺乏一体化的制度安排，虽有监督，但缺乏措施；或虽有措施，但执行中又缺乏应有的监督。

7. 在控制系统与信息系统的关系上，一些人忽视信息系统对提高控制效率的作用；另一些人则认为有了信息系统，就可以忽视控制系统的作用。

8. 在人与物的关系上，企业管理中的控制，从现象上看是对信息流、商流、物流、资金流等的控制，但实质上是对人的控制。要科学地进行制度安排，最根本的是要提高人的素质，提高职工的工作主动性和责任心，而且，这里所讲的对人的控制，关键是对企业领导班子，特别是对企业管理中第一把手的控制。在人和物的关系上，忽视对人的控制，特别是对企业管理层第一把手的控制，是不少企业败亡的关键所在。应当指出，我们至今在这方面仍然认识不足。如何从体制、机制上，加强对企业第一把手的控制，是一个值得认真研究的重要课题。

应当充分认识到，提高企业控制力是一个系统工程，需要从产权结构、治理结构、制度安排等一系列层面入手，全方位地开展工作，才能取得成效。从产权结构考察：应采取产权主体多元化；从治理结构考察：应加强外部董事、外部监事、独立董事的作用；从制度安排考察：应建立有效的激励与约束机制，包括年薪制、期股、期权等。因为期股期权这种激励机制可以避免控制权的滥用，可以在很大程度上保证受激励者的利益与股东、雇员利益的一致性；从正确处理企业目标（市场份额）与流动目标（流动资金等）的关系考察：在企业营运过程中，现金流目标比利润目标更重要；从健全会计事务所等中介机构考察：应通过立

法、司法来健全和加强中介机构与行业协会的作用。

应当指出，在社会系统中，从宏观、中观到微观，大到一个国家、一个民族，中到一个地区、一个城市，小到一个企业，其生存发展，都离不开创新力与控制力的统一，只有坚持创新力与控制力的统一，一个国家、一个民族、一个地区、一个城市、一个企业才能健康地生存、持续地发展。就经济系统微观层面的企业而言，随着市场经济的发展，企业经历了一个点、线、面、体、群的发展过程。企业由点（前店后厂）到线（研究消费者的行为）到面（既研究消费者的行为又研究竞争对手的行为）到体（有形资源与无形资源的统一、人力资本与财务资本的统—、企业文化与企业制度的统一）到群（企业群之间、供应链之间的合作与竞争），其健康发展，客观上都要求创新力与控制力的统一，缺乏创新力就不能促进经济的发展，缺乏控制力，就难以维持自身的稳定和系统的目的功能。但是对企业管理中如此重要的问题，长期以来都没有引起人们足够的重视。其原因何在，很值得认真探讨。可能一方面是正如罗伯特·西蒙斯所指出的，由于市场经济的发展，特别是自 20 世纪 90 年代以来，国际上跨国公司的大量涌现，使管理中创新力与控制力的统一问题显得更为突出；另一方面，是由于没有对创新力与控制力的统一形成概念，把它从一般经验提升到管理文化层次，特别是没有把它提升到管理哲学的高度，把控制力提升到与创新力对应的高度，从而在企业管理中对创新力与控制力统一的坚持，就缺乏应有的自觉性与一贯性，最后导致企业败亡率的增加。

二、对前人研究的简述

国外的经济学家和管理学家对企业管理中的创新和控制的问题，都进行了较深入的探讨。其中熊彼特和法约尔分别较为