

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



不成文规则、事业理论和企业核心能力

曾飞

不成文规则

英特尔公司总裁格鲁夫说,所有的企业都根据一套不成文的规则来经营,这些规则有时却会变化——常常是翻天覆地的变化。……这样的变化被格鲁夫称为10倍速因素,意为该因素在短期内势力增至原来的10倍。面临10倍速变化的时候要想管理企业简直难于上青天。从前的管理手段无一奏效,管理者失去了对企业的控制,而且不知如何重新控制它。最终,在工业上将达到一个新的平衡。一些企业强盛起来,另外一些衰败下去。

在这样的情况下,格鲁夫的求生之道是:“在雾中驾驶时,跟着前面的车的尾灯灯光行路会容易很多。‘尾灯’战略的危险在于,一旦赶上并超过了前面的车,就没有尾灯可以导航,失去了找到新方向的信心与能力。”在格鲁夫的眼里,做一个追随者是没有前途的。企业领导者应当及早地创建自己企业的不成文规则,它关系到企业的生死存亡。仅仅做一个追随者确实没有前途。

企业所根据的不成文规则有对外的经营规则和对内的管理规则两种。不成文的经营规则使企业在市场的海洋中能够达到彼岸,不成文的管理规则使企业领导者不至于失去了对企业的有效控制,从而能够保证不成文的经营规则成为现实。在面临格鲁夫所说的“10倍速变化的时候”要想经营管理好企业,企业的领导者不及早创建自己企业的“一套不成文规则”,就会使企业走向衰败。

在管理理论界早就有“成文规则”与“不成文规则”之说。即人们的行为受习惯的影响颇深,一纸规定未必就能真正成为人们遵从的行为规则。人们遵从的行为规则其实是不成文的,存在于人们的习俗之中。因而“不成文规则”时常是企业中真实起作用的法则。而“成文规则”仍然能够影响“不成文规则”的形成,这主要在于企业领导人及其中坚骨干如果能够模范遵守“成文规则”,以身作则,起带头作用,那么他们自己的行为所遵守的规则就有可能起决定性的影响,使之成为人们习惯遵守的行为规则,使两者相互一致。而“成文规则”如果不能够影响“不成文规则”的形成,并转化为“不成文规则”,那就只是一纸空文。

企业领导者作为组织的核心,这时他主要通过什么形式来控制整个组织呢?其实是通过“场”的形式,即现实存在的行为习惯来实现有效的控制。由于不成文规则可以影响管理,因而作为一个企业领导人,在通过自己的行为影响下属,构建规则之前,都会有所策划。而且只有那些合理的构想,才能够成为完满的现实。比如,有不少领导者希望:单位的每一个人都能“人

自为战”，有一种动力推动他们的个人努力，事情就好办了。于是他们就策划如下的行为规则：谁工作贡献大，谁就能拿到奖金。通过自己和中坚骨干去推行。结果一般是会增加一些成果，但单位的人际关系骤然紧张起来，相互嫉妒互相拆台，企业的总体能力迅速下降。还有一种是希望下属忠心耿耿，团结力量大。于是他们就策划如下的行为规则：谁最忠于领导，与同事关系最好，谁就能够得到提拔重用。于是和事老、平庸者和“奴才”留下，能干的尖子被赶走，单位的实力被削弱了。有的领导者希望如此：谁勤快又努力，我就支持谁，以便带出一支勤快的队伍。于是他们就策划如下的行为规则：自己和骨干来个盯人战术，眼看为实，奖勤罚懒。于是人人自危，做表面工作，谨小慎微，工作局面打不开。有的领导者则希望如此：软硬兼施，硬管理加软管理，追求实际效果。于是他们就策划如下的行为规则：通过自己和中坚骨干以身作则，严守秩序，并鼓励改善的建议，树立奋进向上的良好风气。例如海尔，他们的装配线管理方式既有外国管理的方法，又有中国特色——有一点自我反思的风尚。张瑞敏吸收了日本的“5S运作”，又加了一条“注意安全”，成为“6S”制度。交接班时，出错的工人必须站在划定地点反思。未能改正错误的工人可能会受到批评或处罚，直至被解雇。同时，海尔有“海尔精神”：敬业报国，追求卓越和“海尔作风”：迅速反应，马上行动。以此鼓励向上的、实干的风气。还有的希望支持创新的人才，保证他们的工作环境，带动全面。于是他们就策划如下的行为规则：关注人的才干和创新能力，给他们宽松的条件，谁的成效大，谁就得到回报。就如盖茨那样，看准人才，给条件，放宽了，不管死；该支持的事及时管好，不该管的就不管。半年、一年核实成果，成果大回报大，没实际成果的走人。等等。总之是，企业领导者无论如何，必须先有策划，并通过身体力行来倡导一种行为规则，培养一种企业中现实存在的行为习惯，他才能把自己的影响传布到整个企业群体，进行有效的控制。当然，他所倡导的行为规则，可以使企业由此兴旺起来，也可以使它衰败。

不成文规则既影响了管理，也进一步影响经营。在经营方面，德鲁克关于企业的事业理论的论述，详尽地描述了它的作用。

事业理论

诚如英特尔公司总裁格鲁夫所说的，所有的企业都根据一套不成文的规则来经营。企业在市场系统中的行为，导致它自身的兴衰。也就是说，在市场大系统中，企业要有合理的定位，执行合理的使命，以及执行使命的能力，并在此引导下形成自身自觉的有效行为。因此，彼得·德鲁克认为：“任何组织要想取得成功都必须拥有一套自己的事业理论。”

彼得·德鲁克的“事业理论”由三个要素构成：

第一，有关组织外部环境的假设。社会及其结构、市场、客户和技术。

第二，有关组织特殊使命的假设。比如，英国的马狮公司的口号是甘当英国社会阶层交流的中介人。AT&T也是在一战和之后的几年中明确了自己的使命：让每一个美国家庭，每一家美国企业都能装上电话。GM的使命就是：成为地区性机动运输工具业的领导者。

第三，为完成企业使命所必须的核心能力假设。例如，西点军校认为自

己的核心能力在于培养值得信赖的领导人。AT&T则认为自己的核心能力是它在技术方面的领导地位，因此能够在不断提高服务水平的时候稳定地降低费率，等等。

关于外部环境的假设决定了公司的利润来源，而公司使命的假设则决定了哪些结果在组织眼中是有意义的。即从总体上讲他们认为自己应该为经济和社会作出什么样的贡献。最后，核心能力的假设说明公司为了保持自己的领导地位所必须具备的特长。

彼得·德鲁克已经说得够清楚的了，事业理论的三个假设指导企业如何在市场大系统中求生存，由此，也就能够顺理成章地引导出企业所据以经营的一整套不成文规则。这一套规则，重要的是它的实际存在，而不是一纸文件。

以符合事业理论的方式确定自己的行为规则，从而获得成功的例子，在我国有格兰仕。

兰仕选择了一个有前景的行业，把所有“鸡蛋”放在微波炉里，集中全部资源去发展。格兰仕的策划，在有关企业外部环境的假设，有关自己使命的假设，以及构建自己的核心能力的假设等三个方面，都比较现实，并能够贯彻，最终成为一整套实际存在的，未必有成文规定的行为规则。因而，这些行为导致了中国格兰仕成功地从服装行业转移到微波炉行业，成为中国第一品牌。

格兰仕是如何做到这一点的呢？

根据康荣平、柯银斌在《中国企业评论》中所提供的材料，简述如下：

有一个关于外部环境的假设：

1991年，格兰仕选择微波炉为发展的唯一行业的战略分析：（1）60年代微波炉行业在美国等发达国家兴起，至90年代进入普及期产品生产技术成熟；（2）微波炉在中国却是曙光初现的行业，随着大家电的普及和市民生活水平的提高及对便利生活的需求不断增长，微波炉市场将是一个基数小、增长速度快、潜力巨大的市场；（3）1990年全国微波炉产量为100万台，进口量为几万台，虽有竞争，但程度远未达到激烈。

在此假设的基础上，格兰仕大胆且成功地进行了战略转移。1991~93年，格兰仕一方面逐步关闭收羽绒服生产线，从服装行业撤出；另一方面从日本、美国、意大利引进全套具有90年代先进水平的微波炉生产设备和技术，进入微波炉行业。1993年，格兰仕生产1万台微波炉正式投放市场，当时国内最大的微波炉生产企业是蚬华，进口产品最大的是日本松下。

有一个关于企业使命的假设：夺得全国第一，稳居微波炉行业的主导地位。

格兰仕集中全部资源，朝认定的方向以规模化为重点发展单一的微波炉行业。对此，格兰仕副总经理俞尧昌先生说：“就格兰仕的实力而言，什么都干，则什么都完了，所以我们集中优势兵力于一点”。1994年格兰仕微波

炉产量为10万台，1995年达20万台，市场占有率为25.1%；1996年产量为65万台，市场占有率为34.85%；1997年产量接近200万台，市场占有率为47.6%，高居全国国内外品牌第一位。至1997年，格兰仕宣布其13个产品品种全面降价，降价幅度在29~40%之间。其结果是格兰仕市场占有率已接近50%，占有半壁江山，外国品牌占有40%左右，国内其它品牌不到10%的地盘，国内同行业“元老”上海的“飞跃”、“亚美”已跌至1%以下。格兰仕稳居微波炉行业的主导地位。格兰仕并没有满足，而是继续扩大规模，1998年设计生产能力为450万台。该目标实现后，格兰仕将成为全世界最大规模的微波炉生产企业。

有一个关于企业核心能力的假设：

1993年，“格兰仕”在羽绒服制品旺销时突然转产微波炉，年产不过几万台，而那时国内市场位于霸主地位的企业年产却在100万台以上。副总经理俞尧昌总结“格兰仕”种种成功的原因后也承认：“有一定的运气因素。因为，当时中国微波炉企业的关键元器件磁控管都依赖从日本进口，然而1995年运逢日元升值，量大的企业因而背负大量的债务，为摆脱困境转而寻求购买他国磁控管产品，但磁控管产品质量比较来看还是日本的最为稳定，‘格兰仕’坚持使用日本的元器件，从而渐渐在质量上获得良好口碑，因而得隙占稳市场。”俞尧昌当时有一个准则：“只要每台微波炉赚20元我就出货”。格兰仕一有高质量，二有低成本的企业核心能力，因而在市场竞争中处于强势的地位，具有较强的竞争力。

这就足见其对外部环境和自身使命、核心能力的假设和建构的正确策划，有效地规范了企业自身的行为，从而能够获得成功。

企业核心能力

在面临变化的时候，企业的领导者如果不能及早创建自己企业的“一套不成文规则”，反而依照惯性行事，就会导致企业走向衰败。我们先来看看费尔斯通橡胶轮胎公司（Firestone）的例子。这家公司是所在行业的市场领导者，但公司无法适应变革带来的挑战——并不是因为他们不采取行动而是因为没采取适当的行动。

根据唐纳德·索尔的描述，当费尔斯通公司进入70年代时，它已经经历了70年的增长，正处在美国轮胎业繁荣的顶峰。费尔斯通公司的经理人员对他们公司的定位和战略有清醒的认识。他们把底特律三家主要的汽车公司作为主要的客户，把美国其他处于市场强势地位的轮胎制造公司作为竞争者，他们认为挑战来自于是否能保持轮胎市场的需求及其稳定增长。

这家公司的文化和管理反映了其创立者哈维·费尔斯通的理念，费尔斯通先生坚持把客户和雇员视为“费尔斯通大家庭”的一部分。费尔斯通先生创造了绝对忠诚的经理层，这些人深受公司内部价值观的熏陶，并形成了以费尔斯通公司为中心的观念。

费尔斯通公司的长盛不衰使经理员工对公司战略和价值、与客户和雇员关系、以及公司的经营和投资过程产生了强烈的一致性看法。简而言之，公司已发展出一种明确的成功模式，从本世纪初以来这种模式一直就很有效。

然而几乎就在一夜之间，一切都发生了变化。一家来自法国的米奇林（Michelin）公司使子午线轮胎进入了美国市场。由于技术上有重大改进，子午线轮胎比传统轮胎更安全可靠、更经久耐用、也更廉价。这种轮胎已经占领了欧洲市场，当1972年福特公司宣布其新车将全部采用这种轮胎时，子午线轮胎很显然也会占领美国市场。

费尔斯通公司并没有因为子午线轮胎进入美国市场而惊恐不安。公司已经预见到并明确提出，美国汽车厂商和消费者会很快接受子午线轮胎。公司迅速采取了行动：对子午线轮胎的生产投资4亿美元，建立了生产新型轮胎的新工厂并使原有几个工厂转而生产新型轮胎。尽管费尔斯通公司反应很快，但并未产生明显的效果。当它投资于新的产品时，仍然采用老的工作方式。它并没有重新设计其生产过程而只是作了少许修正——尽管子午线轮胎的制造要求更高的质量标准。原有的行为规则仍然控制一切。

到了1979年，费尔斯通公司已陷入重重困境。工厂开工率不足生产能力的59%，它还要租用仓库来堆放卖不出去的轮胎，大量产品订单的取消使公司难以承受，公司经理人员被弄得焦头烂额，其国内市场损失高达2亿美元。公司在美国市场丢失了很多份额，在外国公司面前节节败退，并面临两次恶意收购，最后在1988年被来自日本的桥石公司收购。

公司的经营过程时常僵化为例行公事。当公司尝试一些新事物时，雇员一般都有好几种不同的方法来执行任务。但是一旦他们发现一种方法特别有效，他们就把这种方法固定下来，而不再去寻找替代方法。采用一种简单的方法节省了人们的时间和精力，随着员工经验的不断丰富，生产率有了提高，这还可提供操作上的可预期性，这对于一个复杂组织的活动协调也是必要的。但是就像战略思维模式一样，已形成的做事过程往往自己获得了生命，它们不再是一种实现目的的手段，而成为目的本身。人们以这种方式来做事并不是因为这种方式有效果或更有效率，而是因为这种方式很熟悉、很舒服。它们单纯就是“做事的方式”。一旦做事过程变成了例行公事，它就会妨碍员工考虑新的工作方式。可供替代的做事方式从来就不会被人考虑，更不用说尝试，行为的惰性就这样产生了。

在费尔斯通公司，做事过程的程式化是公司不能对子午线轮胎技术作出有效反应的主要障碍之一。公司没有成功地使人们以新的视角来思考问题，引入新的行为规则。

通常，随着公司的成熟，公司价值观常常僵化成僵死的规则与制度，这些规则与制度之所以“合理”，只是因为它们历来如此。这样，价值观不再起激励作用，过时的、与外界不再适应的“不成文规则”就会引导公司走向衰败。

无独有偶，宝丽来公司（Polaroid）持续恶化的例子也说明了曾经富有战略性的价值观是如何僵化的。宝丽来公司是由投资家爱德文·兰德创立的，由于在一系列技术上的领先地位使其声名显赫。但是随着时间的流逝，宝丽来公司对卓越的研究活动的倾心变成了对其他业务活动的轻视。特别是他们认为，只要公司仍拥有领先的技术，营销和财务是相对次要的。宝丽来的经理们认为技术突破高于一切，他们继续对研究开发进行很大投资，而对

消费者会作何反应则考虑不足。这种行为规则促使它的行为与环境不相适应，因此，销售陷入停滞就不足为奇了。公司现今的价值与当初有人试图收购它时的出价相比，只有当时出价的1/3。

可见，“不成文规则”能引导公司走向成功，或者相反，引导公司走向衰败。许多管理专家把它归结为企业核心能力理论。

核心能力理论于1990年，由普拉哈拉德（C·K·Prahalad）和哈麦（Garg Hanlel）在《哈佛商业评论》上发表的《公司核心能力》一文始创。其后，西方企业理论界围绕“企业核心能力”掀起了理论研究的新高潮，一系列论文相继发表。

《公司核心能力》一文的主要观点是：

核心能力（core competence）的定义是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”，其要点是：

① 核心能力的载体是企业整体，而不是企业的某个业务部门，某个行业领域；

② 核心能力是从企业过去的成长历程中积累而产生的，而不是通过市场交易可获得的；

③ 关键在于“协调”和“有机结合”，而不是某种可分散的技术和技能。

④ 存在形态基本上是结构性的，隐性的，而非要素性的，显性的。

公司核心能力在我国的论文中多称为核心竞争力。它的原文Core Competence 原意是“核心能力”。但我国的一些专家认为，这一概念往往是就一个公司与其竞争对手相比较而言的，因此在中文语境下，用“核心竞争力”更为贴切。对此，笔者并不全然赞同，正是在中国的特定文化环境下，竞争与合作共生是事物的阴阳两端，一阴一阳谓之道，企业的核心能力并不只与竞争相关联，它更是合作共生的根据，是企业发展之“道”。Core Competence 的原意“核心能力”非常贴切，它体现了现代管理理念，无需“更正”。“更正”反而有观念落后之嫌。这种落伍的观念认为商场如战场，竞争就是一切，如今已经被“竞合”的新观念所替代。偏执一端的“引进竞争机制”，过时地引进单一的“竞争观念”，不利于我国进入世界主流经济。

以下是《北京青年报》对张瑞敏的采访摘要：

“今年上半年海尔的销售额为195亿人民币。张瑞敏说，‘如果不出意外的话，全年应该突破400个亿’。1999年，海尔的销售额为268亿。‘在市场这么不规范的情况下，仍然取得了这样的成绩，原因何在？就是因为按照这样一个思路——不是打价格战，而是打价值战！’——典型的张瑞敏式语言。不少记者提起笔，记下了这虽只一字之差但含义迥异的话。”

这一字之差，其含义确实迥异。对于企业，总要的不仅仅是在市场上“打败对手”，而是它在以市场形式组织起来的经济系统中的位置——它所以能够生存的根据。这主要在于它的价值，而不仅仅是低于别人的价格。

正是由于海尔具有良好企业核心能力，使之能够“在市场这么不规范的情况下，仍然取得了这样的成绩”。而不仅仅是一招竞争谋略或一点竞争力。

海尔的不成文规则明显具有企业核心能力理论所指出的四项特点：

① 海尔的核心能力的载体是企业整体，而不是企业的某个业务部门，某个行业领域；

② 海尔的核心能力是从企业过去的成长历程中积累而产生的，而不是通过市场交易而获得的；

③ 海尔的核心能力的关键在于整个集团的“协调”和各种要素的“有机结合”，而不是某种可分散的技术和技能。

④ 海尔的核心能力存在形态基本上是结构性的，隐性的，而非要素性的，显性的。

海尔的不成文规则构筑了它的强劲的核心能力。

首先，海尔有明确的精神理念。张瑞敏认为：“海尔，中国造”就是民族造。革命先驱为着“中国人民从此站起来了”而前赴后继。换来了民族的解放与独立。而今天，世界名牌的多寡已是强国的重要标志。中华民族理应也必须有自己的世界名牌。因为那是一个民族高素质的外化，是划分世界市场版图的唯一武器。海尔人能够为此而奋斗，它有效地整合了企业内部的所有力量，强有力地推动了海尔的发展。

中央电视台《新闻联播》报道了近年来出口一直保持高速增长的海尔集团。

“来自英国、丹麦、意大利、西班牙等十几个欧洲国家的家电经销商就来到青岛海尔，在短短的几天内，他们按照各自不同的要求选购了几种不同规格的专门为欧洲设计的产品，一次签定了近7000万美元的出口合同，全部以海尔的品牌在欧洲销售。据了解，海尔在欧洲的产品平均零售价比韩国、日本的某些著名的品牌还要高，但这些一向以严格、苛刻著称的欧洲商人此次却满意而归。

“丹麦商人丹森：我觉得海尔的价格还是很合理的，他们的产品专门针对欧洲消费者设计，质量也是国际一流的水准，稳定合理的价格对经销商也十分有利，现在我决定把海尔的产品放在斯堪的那维亚国家最大最好的跨国连锁店。

“意大利商人弗蓝斯：欧元的启动，使得欧洲的公司在欧洲内有更强的竞争力，但是我们在欧洲找不到性能、质量、设计、服务和价格都这么合适的产品，像日本东芝、松下这样的公司又没有专门为欧洲设计的产品，这使

我们似乎不得不选择海尔。”

海尔集团还向美国出口工作机会。

“中国最大的家电生产商海尔集团刚刚在美国南卡州开办了第一家工厂并雇佣了180名工人，开始生产自己品牌的冰箱。去年海尔在洛杉矶建立了设计公司以更加体现美国消费者的消费习惯。海尔集团正在带领野心勃勃的中国企业掀起新一轮建立国际化知名品牌的高潮，紧紧跟随着在60年代创造辉煌的日本企业，以及在80年代独领风骚的南韩企业。中国人现在想通过销售自己的技术和品牌在丰厚的利润中分得一杯羹。”

“如果一家企业只在国内生产并向国外出口，那么它就不能称得上是国际化的企业”，海尔集团首席执行官张瑞敏先生如是说，他以其辉煌的成就而成为中国商业界最富盛誉的领导者。

美国“摩根·斯丹利公司”的首席经济学家安迪·谢认为对于已经在国内取得领导者地位并渴望更多的消费者的中国企业来说，想向国外扩张是很正常的一步。

“他说中国的电视和家电生产商是最强有力的竞争者，其产品质量足以与日本及南韩的质量媲美。”

国务院委员吴仪在会见乌克兰总统及第一副总理时还“隆重推出”了“海尔”，她说“我把中国最好的家电企业代表带来了，这就是海尔，海尔产品质量在世界上都是免检的！”乌克兰电视台、电台、报纸都对代表团访乌进行可介绍，很多乌克兰经销商找到柴永森总裁助理进行洽谈，希望做海尔产品在乌克兰的经销商。

海尔用它骄人的业绩体现了它强劲的核心能力。

海尔核心能力的再次提升表现在两方面：网络家电是21世纪家电的发展趋势，海尔集团目前在全球率先推出的整套网络家电已领先世界先进水平，继续保持领先地位。另一方面，在加入WTO之后，海尔集团掌握集成电路核心技术，企业就可以更好地应对和规避国外企业设置的技术壁垒。海尔集成电路设计有限公司将采用国际上最新的设计技术和严格的设计流程管理，在网络通讯和数字音视频领域，开发出具有完全自主知识产权的芯片和系统投向市场。张首席在接受记者采访时说：“北京海尔集成电路设计有限公司的成立提升了海尔的核心竞争力。”

在网络经济迅猛发展的情势下，继海尔的国内第一条“B2B个性化按需定制洗衣机生产线”在洗衣机事业部建成投产后，海尔洗衣机按需定制又带来连锁效应，来自国内外“B2B按需定制订单”猛增。原因就在于海尔满足了商家个性化的需求。由商家设计，海尔制造。注意力并不等于购买力。消费者想要的是“个性化产品”。所以，网络经济使原来一个企业对着一群商家或消费者变成了一对一地满足个性化的需求。而海尔B2B商务合作恰恰满足了消费者个性化需求。互联网可以在几秒钟内把用户个性化需求告诉你，但是你能否在最短时间内满足消费者的个性化需求，这往往取决于企业内部生产能力、组织结构等。

首先，生产线必须是柔性的；其次，传统直线职能式结构中员工是对上级负责，而业务流程再造的市场链结构使海尔的每一位员工直接对市场负责，保证了企业以最快的速度对市场需求进行响应。市场链结构最大限度地给员工个性化的创新搭建了一个平台。如果没有员工个性化的创新，就不能满足用户个性化的需求。

由此可见，内部员工创新的个性化是满足外部消费者需求个性化的有力保障，外部消费者需求的个性化反过来也对内部员工创新的个性化提出了更高的要求。海尔的两个个性化，使企业达到有序的非平衡结构，保证企业螺旋式地上升。

同时，海尔的战略管理进一步被归纳为“三化”：业务流程化、结构网络化、竞争全球化。从战略上来考虑，业务流程化是参与新经济竞争的一个基础；结构网络化把我们原来的结构做了一个转化；竞争全球化是我们的目标。或者说，为了达到竞争全球化的目标，业务流程化是必要条件，结构网络化是充分条件。

张瑞敏说：海尔靠4年的奋斗，把一个濒临倒闭的小厂发展成驰名中外的国际化企业。回头审视，可能有三点对企业家的的工作有益：

首先是观念创新。为找准确性发展的道路要不断审时度势，更新观念。否则，没有思路便没有出路。虽竭尽全力，依然南辕北辙或事倍功半。

其次是积小胜为大胜。即便是思路对头，也要时时努力，不能懈怠，更不能企图一蹴而就或等待天上掉馅饼。认认真真做好每天的每一件事是从量变到质变的前提和基础。

再次是“胜人者有力，自胜者强”。先哲老子的话告诉我们，战胜自我是痛苦的。应视名利为身外物，视挫折为财富，得意不忘形，失意不失态，顽强拼搏，以成大业。

总之，海尔良好的内部不成文规则，确保了它在外部也有良好的不成文规则。这些良好的、适时的不成文规则构筑了海尔的强劲的核心能力。海尔的强劲的核心能力外显为它的骄人业绩。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张弛
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振

- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | [建议使用IE6.x版本, 显示分辨率1280x1024或1024x768](#)

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC