

# 企业文化对技术创新能力影响的研究：以三星公司为例

## 摘要

企业面临的全球竞争使企业处于世界无限竞争的环境。全球竞争只为少数具备差异化能力的企业提供了大量的利润创造机会，其他企业正在创造一种在竞争中被边缘化的环境。在这种全球竞争下，企业必须通过差异化技术向市场提供有竞争力的产品，以实现持续增长和生存。因此，近年来对企业技术创新关注度日益高涨，研发的重要性更加突出。

论文叙述了国内外学者关于企业文化、企业技术创新的文献，而且整理了有关企业文化和技术创新的概念和企业文化和技术创新的相关性的先行研究。然后参考文献的先行研究，在创新过程中把重视速度的三星集团设定为研究对象，在企业文化构成因素中选择能影响创新速度的因素进行研究。将企业文化要素分为多元性、灵活性、连接性，技术创新要素分为产品创新、工程创新，设计了企业文化因素是否会对技术创新因素产生积极影响等假设。论文基于回收数据，通过 SPSS 统计软件进行了实证研究。最后，通过分析结果验证了本论文的假设，并得出研究结论和展望。对企业文化对技术创新产生的影响因素进行实证研究的结果，本论文得出了如下结论：第一，企业文化的构成因素多元性、灵活性、连接性对技术创新的构成因素产品创新产生正面影响；第二，企业文化构成因素的灵活性、多元性、连接性对技术创新构成因素的工程创新产生正面影响。

**关键词：**三星，企业文化，技术创新，文化差异

# **Research on the Influence of Corporate Culture on Technological Innovation Capacity: Taking Samsung as an Example**

## **Abstract**

The global competition facing companies is putting them in an environment of global unlimited competition. Global competition provides many opportunities for profit-making for only a small number of companies with differentiated capabilities, while others create an environment that alienates them from competition. Under this global competition, companies must provide competitive products to the market through differentiated technology for sustainable growth and survival. As a result, interest in technological innovation in companies has recently been increasing, and the importance of R&D has been further highlighted.

In this paper, the literature on corporate culture and technological innovation of domestic and foreign scholars was described, and the concept of corporate culture and technological innovation and the prior study on the connection between corporate culture and technological innovation were arranged. Then, with reference to a prior study of the reference literature, Samsung Group, which values speed in the course of innovation, is set as the object of research, and the factors that influence the speed of innovation are selected in the composition of corporate culture. We designed the hypothesis of whether corporate cultural factors have a positive impact on technological innovation factors by dividing them into diversity, autonomy and connectivity, and technological innovation factors into product innovation and process innovation. The data collection process collected data through the distribution and retrieval of questionnaires. Using the retrieved data, the reliability, validity, correlation, and regression analysis of the data were conducted through the SPSS statistics program. Finally, through the analysis results, the hypothesis of this paper was verified, and the conclusions and prospects of the research were drawn. As a result of conducting empirical research on the influencing factors of corporate culture on technological innovation, this paper reached the following conclusion. First, diversity, autonomy and connectivity, which are

components of corporate culture, have a very positive impact on product innovation, which is a component of innovation. Second, diversity, autonomy and connectivity, which are components of corporate culture, have a relatively large positive impact on process innovation, which is a component of innovation.

**Keyword: Samsung corporate, Corporate culture, Technological innovation, Cultural difference**

# 目录

摘要	1
Abstract	2
第一章 绪论	1
一、研究背景、研究目的与意义	1
(一) 研究背景	1
(二) 研究目的与意义	1
二、研究内容、研究思路与方法及创新点	2
(一) 研究内容	2
(二) 研究思路与方法	2
(三) 创新点	3
第二章 核心概念界定与文献回顾	4
一、概念界定	4
(一) 企业文化	4
(二) 技术创新	5
二、文献回顾	8
(一) 国内研究现状	8
(二) 国外研究现状	10
三、理论基础	11
第三章 中-韩企业文化比较	13
一、三星集团历史	13
(一) 三星集团的开始	13
(二) 三星之路	14
(三) 三星的二次创业	15
(四) 三星的成功要素	16
(五) 速度创新机制	20
二、企业文化比较	23
(一) 形成背景及特点	23
(二) 经营环境	25
(三) 组织管理	28
(四) 经营战略	29
第四章 企业文化对技术创新能力影响的实证研究	32
一、研究设计	32
(一) 研究模型设计	32
(二) 研究假设提出	33
二、研究对象与方法	33
(一) 数据收集过程	33
(二) 问卷构成	34
(三) 数据分析方法	34
三、实证分析	34
(一) 描述性统计分析	34
(二) 信度与效度分析	36
(三) 因子分析与相关性分析	37
(四) 回归分析	40
(五) 结果讨论	42
第五章 研究结论及展望	44
一、研究结论	44

二、展望 .....	44
参考文献 .....	46
附录 1.....	50
附录 2.....	53
致谢 .....	56

# 第一章 绪论

## 一、研究背景、研究目的与意义

### （一）研究背景

汤姆·彼得斯在《追求卓越》一书中讨论了 43 家企业的成功条件，这些是截至 1980 年全球超优良企业的事例。但是书出版 5 年后，在书籍里被提到的超优良企业中，有三分之二失去了领导地位。优良企业没落的原因有很多，其中对技术和顾客变化应对不足是最大的原因。时代在变、客户在变、商品在变、技术在变、竞争对手也在变，如果用以前的商业战略去应对，只能失去市场和客户。特别是最近随着各种尖端技术的出现，商品和技术相互融合，数码时代的顾客需求正在迅速变化。因此，如果在技术创新和新产品开发过程中不能正确应对这种不确定性，地位就会下滑。总之，当今时代，企业的命运取决于如何应对技术创新，这不亚于技术创新本身的实性。

如果企业能够接受和领导技术变革，就不会在技术创新中落后。然而，预测技术变化越来越困难，今天很难做出准确的预测。特别是随着多种技术的融合成为热门话题，接受和利用异种技术的能力越来越重要。另外，企业周围的环境正在迅速变化，如何使现有技术的既得利益适应新环境也是重要的话题。进化论中所说的“活的物种不是最强的物种，也不是最聪明的物种，而是最能适应变化的物种”不再只适用于生物学，在企业生态界也开始适用。金融危机后急剧变化的世界经济环境要求从现有的技术创新体系向更高质量发展的体系进化。换言之，在世界市场竞争日趋加剧、未来市场环境及技术创新方向更加不确定的情况下，现有的先进技术追赶型技术创新体系很难再保持竞争优势，后起发展中国家加快追赶步伐，原有霸主在世界市场上的地位很难维持下去。

### （二）研究目的与意义

企业面临的全球竞争使企业处于世界无限竞争的环境。全球竞争只为少数具备差异化能力的企业提供了大量创造利润的机会，其他企业正处于一种在竞争中被边缘化的困境。在这种情况下，企业必须通过差异化技术向市场提供有竞争力的产品，以实现持续增长和生存。因此，近年来对企业技术创新的关注日益高涨，研发的重要性更加突出。即研发投入给企业带来高收益，高收益又会带来高研发投入，形成良性循环结构，企业将具备更高的收益和竞争力。

随着社会的发展，许多理论学者早就认识到企业技术创新能力的重要性，它成为了企业的核心竞争力之一。20 世纪熊彼特首次提出了“创新”理论与“技术创新”的概念，此后学者们以该理论为基础进行了其他研究。不同角度的研究是企业获得许多影响技术创新能力的因素之一，随着企业文化逐渐形成一个概念，它开始对企业发挥竞争力起着越来越大的作用。有的企业在竞争市场上维持生存，有的企业就此消失，企业文化变成了企业成长中不可或缺的因素之一。在全球获得成功的公司都有独特的企业文化，这对他们的发展起了很大的作用。本论文研究企业文化对企业技术创新能力的影响。

## 二、研究内容、研究方法 with 思路及创新点

### （一）研究内容

本文的研究内容主要是探讨中国和韩国的企业文化、企业文化对技术创新的影响因素，以及在此过程中中国和韩国技术创新的差异。论文的具体研究内容包括两个部分，第一部分是企业文化与企业技术创新的构成要素，旨在了解国内外的企业文化和技术创新的概念、意义、构成要素。第二部分是企业文化差异对技术创新能力影响的实证分析，以 SPSS 软件为工具，通过实证分析，探究中韩企业文化差异对企业技术创新能力的影响。

### （二）研究方法 with 思路

#### （1）研究方法

第一，文献研究法。首先，通过文献调查研究把握理论的内容和研究方向。论文查阅的文献涉及“企业文化”、“组织文化”、“中韩企业文化”、“文化差异”、“技术创新”等内容，并在中国知网、韩国学术论文网站、新闻等进行检索相关论著等平台上查询有关的理论资料，并进行了总结和分析，以此综述文献来编写论文。

第二，问卷调查法。设计问卷、发放问卷、回收问卷。根据问卷得到具体的数据，对这些数据进行统计分析。定量研究为主，进行问卷调查，所调查资料的分析通过应用 SPSS 统计技巧进行处理。问卷以汉语和韩语设计使用。

#### （2）研究思路

研究思路详见图 2 所示。

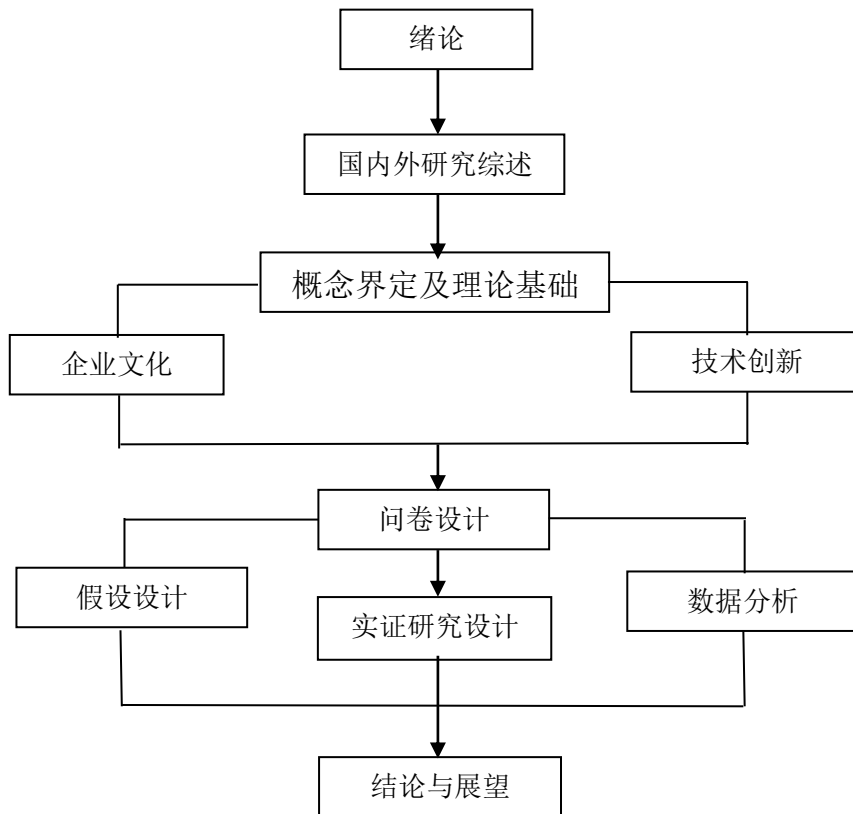


图 2 研究思路

### (三) 创新点

论文对于企业文化与技术创新影响因素进行了研究。在理论方面：通过文献研究综述了企业文化的构成因素、技术创新的构成因素、企业文化与技术创新的关系，设计了企业文化构成因素对技术创新产生积极影响的假设；在研究内容方面：以三星技术创新为主题的国内实证研究并不多，选择韩国代表性 IT 企业作为研究对象，具有较大的可信性和代表性，也可以理解三星为实现技术创新，在内部采取了怎样的行动。另外，参考以韩国企业为对象的先行研究问卷，设计本研究的调查问卷，采用 SPSS 统计软件分析数据，提出了成功实现技术创新需要考虑的企业文化因素。



## 第二章 核心概念界定与文献回顾

### 一、概念界定

#### (一) 企业文化

“文化”一词我们在日常生活中经常使用，但是对于文化是什么，每个人的看法都不一样，很难给出共同的定义。一般认为，文化是构成社会所有人共同价值观、信念、理念、习惯以及知识技术的宏观概念，是影响社会成员行为性质的重要因素。因此，可以说文化是形成社会成员行为和社会体系，联系和调整他们的总要素(이학중李鹤钟,2008; Parsons,1973)。“文化”一词本身蕴含着非常丰富的含义，简单定义一下，“文化”也可以被看作是一个社会中历史形成的社会成员共有的价值或信念、行为或规范、习惯或惯例、伦理或道德。

直到1980年后，企业文化才开始受到实务家和学者的关注。不过，尽管许多学者表示关注企业的文化层面，但各学者的观点也有一些差异。将文化的主体看成组织，就会成为组织文化，将文化的主题看成企业，就会成为企业文化，从企业也是一个组织的观点来看，两者可以看作是同一个概念。企业是两人以上聚在一起，为了达到共同的经济目的而相互作用、相互合作、共同行动的有机体。如果没有这种相互作用和有机功能，就不能被看作是组织或低效率的企业组织。这种企业由个人或集体组成，具有特定的目的或目标的指向性，合理的指挥体系，具有长期可持续发展的特性(오호연吴浩燕,2006)。

就像人也有个性一样，企业是不同个体的集合体，每个企业都有各自独特的文化特色。在经济利益中形成的企业文化，概念比较全面，可以用多种因素来定义，每个学者对企业文化的定义也各有不同。整理定义企业文化概念的多种学者的主张如下。

(1) E.H.Schein (1985):企业文化是组织或集团在适应和整合内外环境过程中所采用的基本前提,是支配企业成员价值观,思维方式和行为的基本要素。

(2) W.B.Tunstall (1983):企业文化是一种无形的体系。它以组织中的行为,情感等为象征的行为类型,设定企业行为标准,决定各企业独特的经营方式、行为规范、价值、系统、客户、习惯、信念。

(3) Ouchi (1981):企业文化是企业所具有的传统和氛围,一个企业的文化包含着规定其企业价值观、信条、行为方式的标准。

(4) Deal & Kennedy (1982):企业文化是指在多种企业状况下决定成员行动的非正式方针,由该组织的环境、价值观、中心人物、礼仪和惯例等构成。

(5) R.H.Kilmann (1985):企业文化是通过集体的规范或意识开发而出现的,是组织成员共同的信念集合。

(6) A.M.Pettigrew (1979):组织文化是在特定时期为特定集团的运作而集合建立的系统,象征、语言、理念、信念、意识、神话等,是组织的总体概念的源泉。

(7) 신유근申有根 (1991):所谓企业文化是指受某一国家一般社会文化的影响而进一步形成于企业组织,意味着所有组织成员共有的价值意识及行为方式以及组织层面所体现的管理惯例及象征特性。

(8) 이학종李鹤钟 (2008):企业文化是一个企业成员共有的包括价值观、信念、理念、习惯、规范、传统、知识和技术等在内的综合性概念,也是影响企业成员和企业整体行为的基本要素。

所有企业在履行经营活动过程中,都响应所赋予的文化环境,运用符合其企业目的的经营理念 and 战略,经过长期的发展形成了企业独特的文化。对这种企业文化的形成产生决定性影响的是政治、经济、社会、传统、规范、教育和宗教等社会文化环境因素。在多种社会环境中,该企业的创业者或经营者以经营理念和事业目的主导经营战略和组织管理,从而形成其企业特有的文化风气。韩学者认为,企业文化受特定国家一般社会文化的影响而形成于企业组织,是包括首席执行官和普通成员在内的组织全体成员共有的价值意识及行为方式组织层面所体现的惯例及象征(신유근申有根,1991)。可以说,企业文化是一个包括一个企业成员共有的价值观和信念、理念和习惯、规范和传统以及知识和技术等在内的综合性概念,是影响企业成员和企业整体行为的基本要素。

企业文化可以定义为,对于属于组织工作的人来说,有意义的价值、象征、体制、内外统合过程中,企业通过学习发现和创造的样式,可以与未来的成员共享的价值体系集合(박현정朴贤正,2001)。

## (二) 技术创新

Schumpeter 首次确立了技术创新的理论,所谓技术创新指依靠新产品的生产、新生产方法的引进、新市场的开拓、新组织的组建等,将生产要素重新结合起来。对此,他认为创造企业利润、破坏静态平衡、实行动态经济发展都是依靠这种技术创新。

换句话说,技术创新是研发成果,将科学和技术应用到新的方式上,定义为取得商业成功的企业行为。即,意味着通过新结合和创造性破坏的“新生产函数的引进”。企业可以借此带来生产效率和雇佣增加,提高产品的附加价值,还可以节省生产费用,对产业及国民经济来说是非常重要的活动。

今天，创新（Innovation）不仅是企业发展的动力，也是创收不可或缺的手段。众所周知，现代企业经营在快速发展的无限竞争环境中，为了生存和持续发展必须通过创新来确保竞争优势。近年来，随着知识信息化及全球化的发展，创新的重要性比以往任何时候都更加得到强调。同时，随着经营环境的日益活跃和复杂化，不可预测性不断提高，技术、知识以及竞争战略等成为企业绩效更加重要的决定因素（Coopers and Lybrand.1997, Scott.2000）。不仅主动应对越来越短的产品寿命周期和新的事业机会，而且为了确保长期的竞争优势，持续的 R&D 活动和技术创新的主张也获得了很大说服力（Conceicao et al,2002）。迅速的技术进步及全球化正在改变企业的生存方式及竞争本质。换句话说，如果企业不具备竞争优势的技术创新（Technological Capabilities），不仅无法继续发展，甚至无法生存。技术能力是指能够创造新技术，消化和吸收现有技术的能力，通过持续的技术创新活动（Innovation Activity）能获得（Justman and Teubal,1996）。

企业的成功和生存，取决于对新技术、产品和市场产业标准的筛选。由于技术产品的寿命周期越来越短，企业应专注于新技术和新产品的开发，推出符合国际标准的新产品和服务（Barkema et al.,2002）。对小企业来说，技术创新也是持续的竞争优势里关键因素，也是最重要的挑战因素（O’ Regan et al.,2006）。现有的许多研究也认为，在不断变化的竞争环境中，企业要想获得竞争优势或进入新市场，技术创新是必不可少的因素（Stock et al,2002）。此外，企业创造就业，实现增长最重要的手段就是技术创新，拒绝创新和创新变化的组织是不能长期生存的。随着技术创新重要性的不断扩散，企业的竞争者也将技术创新作为核心竞争战略（Eisenhardt & Brown,1999），学术界在技术创新方面的研究也越来越多（Becheikh et al,2006）。根据这些研究，企业的技术创新推进过程所需的技术经营能力不同，成果也不同（Drake et al,2006）。

技术创新是指企业制造与现有不同的新装置、方法、材料上市的一系列活动，对于企业在市场上与其他企业竞争中占有优势具有重要作用。技术创新对企业的生存具有重大意义，因为企业竞争的市场全球化，竞争日趋激烈。在国际市场上与国外企业激烈竞争，不断要求企业生产能够与其他企业具有竞争优势的产品和服务。而且能够占据竞争优势的产品和服务是可以通过技术创新来生产的。生产具有竞争优势的产品和服务的企业将比照竞争对手创造更多的利润，这些利润可作为创造其他技术创新的资源。此外，技术创新在产品和服务生产过程中，具有通过生产效率化降低成本的优势。在这种情况下，企业也可以和竞争企业相比，因减少的费用而创造更多的利润。技术创新成功的企业通过技术创新开发出的新技术，使其成为在市场上占主导地位的技术。由于这种支配性技术的巨大壁垒，竞争企业很难进入市场。同时，缩短产品和

服务开发周期，以新创新产品上市战略巩固市场支配力。在这个过程中，创新不成功的企业，随着产品在市场上的容易陈腐化，企业利润减少走向衰落。

分析技术创新是企业生存的重要存在，研究技术创新的类型至关重要。因为选择适合企业拥有的多种内部力量的技术创新类型是成功引导技术创新的方法。

### （1）产品创新与工程创新

产品创新（Product Innovation）是指企业生产的产品和服务比以前有所改善或者生产市场上不存在的新的产品和服务的活动。在产品创新方面，存在创新的结果包含在商品或成果物中，消费者可以轻易确认的优点。造成产品创新的因素是科技进步带来的新技术的出现，可以产生以这些技术为基础的创新产品和服务。此外，企业为了在市场上占有竞争对手的更大优势，有的在战略上进行技术创新，有的在应对外部企业技术创新方面进行新的产品创新。

与产品创新相比，工程创新（Process Innovation）意味着对企业执行项目方法的创新。这是企业尝试的创新中最具代表性的，与产品创新不同，消费者无法确认创新的内容，只有企业的成员才能确认。举一个工程创新的例子，就是对产品和服务生产所需要的技巧和营销手段的创新。工程创新旨在提高产品和服务的生产效率。产品创新和工程创新往往是联系在一起的。通过工程创新创造新的工程时，可以制造新的产品。此外，新的产品和服务的出现成为新工程的动力。另外，一个企业发生的产品创新在同一个产业内的其他企业中也可能是工程创新。

### （2）激进性创新与渐进性创新

创新的类型可以根据技术创新发生的连续性，分为“激进性创新（Radical Innovation）”和“渐进性创新（Incremental Innovation）”。技术连续性的特点在“新”和“不同”的标准上呈现出多种形态。在“新”的标准上，技术创新有多个环节。企业开发的技术可能是以前不存在的全新的技术。相反，当其他产业中已经存在的技术应用到新的产业时，就会成为新的技术。在“不同”的标准上，企业通过创新生产的产品和服务可能与现有市场上的产品或服务差异较大或者差异较小。因此，激进创新在“新”标准中意味着世界上不存在的完全全新的产品，服务或工程。另外，在“不同”的标准中，它意味着与现有的产品、服务或工艺完全不一样。与激进的创新不同，渐进的创新意味着创新程度和差异较小的技术创新。它不是指新功能的变化，而是指对功能、形态或品质的改进，在工程创新中意味着现有技术系统的变化，如降低成本。因此，渐进性创新也意味着将现有的技术引入到新的产业、或者对现有存在的创新进行了小的变化或补充。

### （3）技术创新的进化过程

在 Nelson ( R. R. Nelson and Winter 1977) 的研究中, 对主导技术创新的企业凝聚企业的外部环境和内部力量, 如何创造技术创新的过程进行了建模。在这项研究中, 通过建模可以探索技术创新进化过程的动态模型。将企业创造技术创新的行为定义为企业制定的许多研发战略的实现结果, 并考察了研发战略向技术创新延伸的途径。在这个过程中, 将企业在推进技术创新战略过程中遇到的各种战略选择点, 用路径表达出来, 在选择各个路径时, 将考虑的企业外部条件和企业内部力量定义为“选择环境”的概念。另外, Nelson ( R. R. Nelson and Winter 1977) 的研究中除了“选择环境”外, 还出现了“自然路径”的概念。“自然路径”从宏观上意味着特定的技术体系形态, 从微观上意味着特定技术的具体形态。在此, 技术机制意味着企业在执行技术创新过程中所面临的物理、生物和其他制约条件下, 实现技术的能力有限。换句话说, 是指在经济条件下制约的技术达到的最佳状态。因此, 在多种需求条件下, 当一个技术向一定方向发展时, 当通过技术进步产生的利益在社会内部存在时, 企业就有强大的动力去推动技术创新的成功结果, 技术创新就是沿着这种途径发展。影响自然路径和技术创新的因素有选择环境。选择环境是指决定不同技术在市场上如何变化的环境。选择环境影响技术创新开发的技术, 同时也影响企业技术创新战略。

## 二、文献回顾

### (一) 国内研究现状

除去规模因素, 企业经营越来越困难。市场已经融入全球市场, 现在仅剩构成国家基础设施的若干产品或服务市场没有开放, 而且这个市场也即将开放。资金压力越来越大, 企业看不到解决危机的办法。想要成为伟大的企业, 对于中小企业、新生企业来说, 就像海市蜃楼。而且对于企业来说, 最重要的就是“人”, 不管是大企业还是中小企业, 难以寻找人才和管理人才。在这样的环境下, 企业文化的重要性正在增大。领导与成员之间心态的共享、与成员之间的凝聚力相关联的企业文化、以及企业的经营管理体系的方方面面, 是一个鲜活的实体。一个企业诞生, 想要长期持续, 最重要的是对企业文化的管理及维护。

文化是一个解决组织外在问题, 处理内部关系, 学习在潜移默化中共享的过程。但人们对文化的实质没有清楚认识。一旦组织有了文化, 构成文化的共有的默认假定因素就会影响组织内的所有功能。任务、战略、使用的手段、评价制度、矫正制度、语言、内在或被排斥的群体的规范、地位和补偿制度、时间、空间、工作及对人的概念都反映在文化中。此外, 文化还影响工作和结构。这些是独特的因素, 决不能分开看待。企业文化的结构, 详见图 1 所示。

70年代后期，欧美发达国家已经开始了有关企业文化的研究，企业文化理论逐渐浮出水面，全球开始了对企业文化的研究，逐渐产生了一些有关企业文化的理论。1987年李庆余教授撰写的《企业文化概论》一书被认为是最早研究中国企业文化的代表性著作，为中国企业文化研究领域填补了空白。

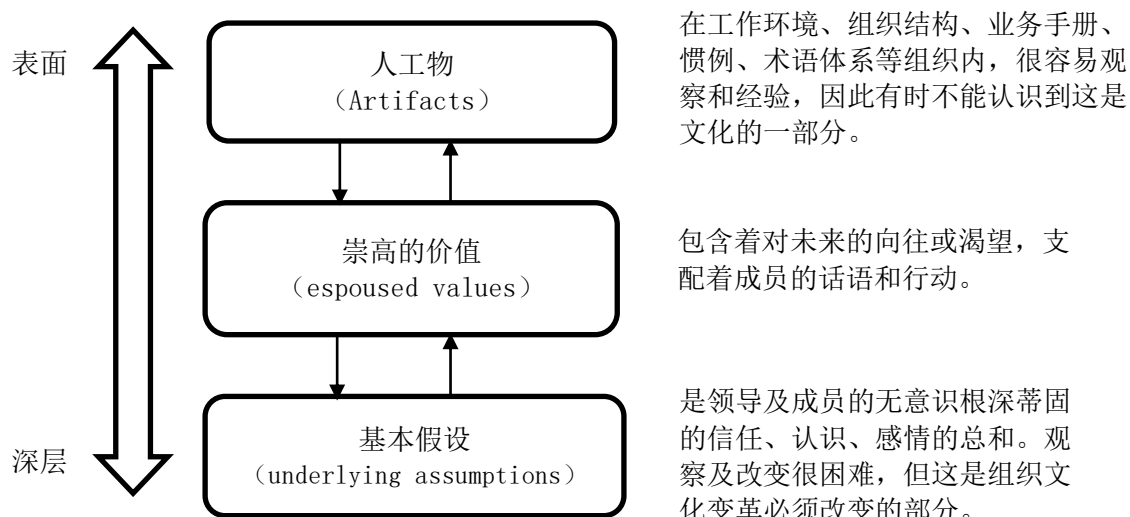


图1 企业文化的结构 - 艾德佳·沙因

郭纪金(1995)认为，企业文化是企业内部大多数成员认同的价值观、经营理念、经营哲学、企业行为规范、管理办法、各项规制的总和，是企业实现目标过程中逐步形成和发展的。刘光明(1999)说，企业文化是一个企业的精神文化，是依靠制度追求利益的组织在经营活动中逐渐产生的。这些被组织成员认可的，包括经营者及组织成员的价值观和行为范例都属于企业文化。张德认为，企业文化是被企业内部大多数成员认可的，是企业成长过程中产生的，是企业成员共同接受的信念、价值、目标和行动规范。王长(2008)提出了企业文化理论。他说，学习的企业和组织可以不断更新和扩展各级别成员的眼界和知识。企业文化理论旨在培养学习创新能力和责任感较强的组织人员，同时通过教育引导组织人员的行动。进一步推动全局，使企业能够建立科学、公平的决策机制，并形成精细和合理的分工。

张岩(2009)说，对企业来说，企业文化是非常重要的部分，企业文化是企业的骨干和核心。企业为了持续稳定地增长，首先要以先进的企业文化为基础。沈月娥(2011)说，为了实现现代化，企业文化是绝对必需的，代表着企业的成长趋势。这位学者还强调，企业文化要借鉴国外先进文化，吸收中国悠久文化中积极的部分。仲伟周说，企业文化建设是采用满足人们各方面需求的方法，在企业内部建立完善的认同机制，使

对企业的归属感、自豪感成为每个企业成员都能够拥有的，在企业文化中具有最深刻的经济学意义。张大中(1998)认为，企业文化就是现代企业管理理论，企业要快速进入市场，实现增长快、盈利大、整体素质稳步增长的目标，就必须进行企业文化建设。罗长海(1995)将企业文化定义为在各种活动和过程中企业贯彻并体现的“以文明取胜的竞争意识集团”。这里所谓的文明胜利，第一是通过社会服务构建企业形象，第二是通过理解人，在企业竞争中保持优势。

随着经济全球化速度加快，走向具有多种文化的海外市场的企业必然面临企业文化管理问题。对不同文化体系的研究，不只局限于一个国家，而是客观地认识和研究并接受他方的文化。通过这些研究，在维护自己国家文化的同时，以客观的眼光与先进的企业文化融合，为树立特色企业管理理论作出贡献。

## (二) 国外研究现状

企业文化可以说是特定企业固有的文化特性。就像我们为了解特定人，就要了解他所具有的个性一样，为了解特定企业就要了解该企业的文化特性。不仅如此，就像用其文化特性来说明特定社会的优秀性一样，特定企业的优秀性也可以用其文化特性来说明。因此，企业文化和组织文化就成为理解和评价企业的重要因素。一直以来，企业文化的概念被限制性地使用，但随着时间的推移，这一概念已经普遍成为通用的概念，之所以如此，是因为企业文化所具有的重要性被公众所认识。在经营学的各个领域也逐渐开始强调文化因素，为企业文化受重视提供了条件。

企业只有迅速适应剧变的环境，妥善应对，才能生存下去。但是，企业文化可以帮助企业克服各种环境变化带来的困难(Carroll 1993; Tushman and O' Reilly 1997)。因为企业文化在组织内使成员之间能够相互共享愿景或价值观，并服从于企业目标的整体方向，这些目标可以作为企业成员行动或决策的默认工具(Tushman and O' Reilly 1996; Sørensen 2002)，从而起到组织作用，具体地说，组织组成人员之间形成的对企业文化的共识，对于使个人追求的目标与组织追求的目标保持一致具有积极作用(Sørensen 2002)。

企业文化提高了成员之间的沟通效果，有助于在组织内部确立成员的认同性，培养应对不确定情况的能力和控制在组织的能力，最终提高企业的效率(Trice and Beyer 1993)。在成员中牢固共享，具有坚定的企业文化的企业，让成员产生动力，从而提高业务能力，最终提高企业的整体成果(O' Reilly 1989; Tushman and O' Reilly 1996)。企业文化的初期研究认为，企业文化在组织内部的稳固地位对企业成果产生了重要影响(Deal and Kennedy 1982; Peters and Waterman 1982; Kilman et al. 1985; Harrison and Carrooll 1991; Robertson and Swan 2003)。后续研究不仅关

注企业文化的坚定性，更关注具体形式的文化对企业成果的影响。值得一提的是，组织文化的可适应性在决定企业绩效方面发挥着重要作用(Gordon and DiTomaso 1992 & Kotter and Heskett 1992)。另外，为了企业事业战略的成功，与正确的企业文化相协调是非常重要的(Schwartz and Davis 1981)。韩国的研究表明，企业战略和企业文化类型相匹配的企业与相对不适合的企业相比，财务成果较高(최만기崔萬基,1994)。

为了在急剧变化的经营环境中创造持续的经营成果，企业文化的研究显得尤为重要(류태모,2013)。在企业文化影响组织结构成员的整体行动，进而转化为企业成果的情况下，分析不同形式的企业文化带来更有效的结果，成为一个非常有意义的主题。将企业追求的基本价值具体化，引导成员集体行动规范的变化，共享企业目标的基本价值，就能形成适应环境变化能力强的企业文化。

### 三、理论基础

企业文化和技术创新的直接关系的研究是少数，但企业文化和创新有关的研究如下。企业文化意味着组织成员共享的规范或共同的价值体系，是制定组织行动或经营战略的重要因素。企业文化会改变工作环境及系统，影响成员的态度和行动。根据组织氛围的不同，组织的创新倾向及成员创新行动的重要性也会有所不同。Maecoulides 与 Heck(1993) 关于组织文化、职务态度和组织成果的研究提出，组织文化因素是改善组织成果的关键因素，而且组织文化因素对工作人员的职务态度和组织成果的影响。此外，Smirich (1983) 研究了组织文化和组织有效性的关系，组织文化对组织成员提供一体感，促进对组织的投入，增强社会体系的稳定性，对组织成员的行为起到导向和形成作用。成功完成创新的任务之一是保持成员的注意，企业文化在注意力管理方面可发挥重要作用。当企业的文化和氛围具有创新支持性时，可以将成员的兴趣或行动引导到创新方面(Amable, 1988, Isaksen1987, Kanter1988)。Amable (1988) 将组织创新定义为“组织内独创性创意的成功执行”，他的研究说明，在将个人创造力的发挥与组织创新联系起来，同时创新形成的过程和决定因素。另外，在费用方面，当氛围和文化能够减轻成员的负担时，组织中成员对创新工作行动所感受到的心理负担就会减少，从而促进创新工作行动。为了成功地领导创新，许多想法需要得到开发和实现，为此，成员自己作出与解决问题有关的决策至关重要。如果决策权集中到一个地方，就会抑制创新的思路(Russell & Russel, 1992)，另外，权限集中在上部的中央集权化、形式化和阶层化将降低信息非公开及成员权限委任的水平。这将对成员之间的信息及创意共享和创意性产生负面影响。相反，如果共享权限和资源，则有助于开发和理解新思路(Burns & Stalker, 1961 Thompson, 1995)。因为，如果赋予各成



员更多的酌处权，允许他们主导变化，并允许他们自行作出有关变化的决定，并允许他们对资源的控制权，那么，他们就可以对变化采取积极的态度和采取主动行动。即，为了让成员引导主动探索、开发、试验与业务相关的新想法，必须保障成员的自主权。在此背景下，Kanter（1983）警告称，在严格的等级秩序和上下服从支配的组织中，创新性将大大萎缩。Russell（1992）曾指出，在集权化的组织中，许多卓越的创意往往被官僚化的决策所埋没，而实施所需的资源分配同样不能得到适当落实，难以期待创新的工作行动。相反，通过分权化赋予成员的与履行职务相关的决定权对发挥创新性等创新性业务行动产生积极影响。（Middlemist & Gitt, 1981）

因此，可以类推地认为，组织文化的构成要素——灵活性和多元性越有保障，其成员就越能对与创新有关的行动产生影响，而这种组织文化越落实，结果就会对技术创新产生积极影响。

## 第三章 中-韩企业文化比较

### 一、三星集团历史

#### （一）三星集团的开始

三星于 1938 年创立，主要从事流通、贸易业，1950 年代初中期进军制造业，具备近代企业的面貌。这一时期三星的经营理念至今仍对三星的经营产生着重要的影响。作为创业者，李秉喆董事长历经诸多挑战和考验，确立了“事业报国”，“人才第一”，“合理追求”的经营理念。从 20 世纪 50 年代中期到 20 世纪 60 年代后期，三星为适应政府增加出口及替代进口的政策，从 50 年代初期开始涉足第一制糖、第一毛织等制造业。20 世纪 60 年代，三星将事业领域扩展至生命保险业、流通业、造纸业等，三星认识到有必要建立系统运营复杂化事业的经营管理系统，为此引进了日本最新经营企业和系统，根据韩国情况进行修改并加以利用。20 世纪 60 年代后期到 20 世纪 80 年代后期，以三星电子为首，在 20 世纪 70 年代初期集中成立了与电子相关的公司。20 世纪 80 年代，韩国正式进军半导体、航空、电脑、通信等尖端产业。在这一时期，随着电子部门的垂直系列化完成，半导体部门在贸易中转为顺差，为今后成为世界一流企业奠定了基础。

三星从上世纪 80 年代开始成长为全球性企业，1987 年创始人李秉喆董事长去世，他的第三子李健熙董事长就任三星 CEO，将三星从国内第一企业发展为国际一流企业，这段记入三星历史的时期可以分为四个阶段。

第一个时期是李健熙董事长的就任初期，从 1988 年开始的 5 年时间。在这个时期，三星将超一流企业设定为战略目标，重整创业理念，宣布“二次创业”战略。在集团业务结构方面，为了事业结构的升级，实现了系列分离，电子相关业务的整合，金融服务业务的强化等。并加快走出国门和国际化人才的培养，重点加强信息化能力建设。

第二个时期是从宣布新经营革新的 1993 年到发生外汇危机的 1997 年。李健熙董事长通过“新经营宣言”指出，集团的经营方式应从现有的以“量”中心转变为以“质”为中心，并带头指挥了“新经营革新”。随着以质量为主的经营大变革，三星实现了在规划、战略、人才经营、经营管理、价值和文化上脱胎换骨的转型。另外，随着三星品牌知名度的提高，三星也变身为生产多数世界一流产品的企业。

第三个时期是 1998 年之后的五年。三星通过新经营革新提前应对即将到来的新危机，以外汇危机为契机进行大规模结构调整，并根据新的竞争模式宣布数字化经营，并实行了强有力的成果主义补偿制度，对经营系统进行了大刀阔斧的革新。

第四个时期是 2003 年至今，新经营革新得到顺利实施并取得巨大成果后，李健熙董事长提出了新的蓝图，并主导了新的转型。三星为了跃升为超一流企业，集中投资于在市场营销、设计、品牌、R&D、软件开发，强化了软件竞争力。

## （二）三星之路

成功的企业都有自己独特的经营方式或经营体系。当一个企业利用其独特的经营方式，长期取得较高成就时，研究者出于敬意将该企业的经营方式及系统称为“WAY”。

经营学家们通常将经营方式分为美国式、日本式、德国式。传统上是根据能力和成果进行评价和奖赏，但随时进行事业结构调整的是美国式，在年功序列制下追求和谐和终身职场的是日本式，与成熟的工会合作为基础，允许其成员参与经营的是德国式。在不同国家不同的经营方式中，很难说哪一个是优越的。因为他们反映了各自悠久的历史和企业历史和现实特点。一直以来，韩国企业主要引进美国式和日本式的经营模式。美国和日本都是产业革命的后起之秀，在短时间内成功实现产业化的典范，因此更适合韩国企业，也有可能是因为韩国的地缘政治、历史背景而不得不如此。在重视现场改善和质量管理的 20 世纪 70 到 80 年代，韩国企业主要模仿日本式经营，在 BPR<sup>①</sup>和结构调整成为热门话题的 1990 年代，韩国企业转向了美国式经营。特别是外汇危机以后，以“国际标准”的名义，大幅接受了重视股东利益的美国式支配结构和经营方式。但是，随着世界变得多样化和复杂，企业也发生了变化。现在，想要跻身国际一流行列的所有企业，都在努力建立自己独特的优势和经营方式。因为在 21 世纪，全球竞争日趋激烈，胜者独占的倾向正在迅速向知识基础经济过渡，单靠模仿是无法确保差异化和可持续的竞争优势的。1994 年，李健熙董事长在德国一家日刊的采访中曾这样表示过，“过去相信存在符合规格的模范经营方法，但如今的一流企业会摒弃这种老套的思维方式，根据实际情况采取自己独特的经营模式。区分经营风格已经失去了意义。所有企业都将拥有各自固有的经营风格，所谓未来的经营意味着对传统经营学的反叛。”三星自 1993 年新经营革新以来一直致力于实现目标，今后为了确保在全球市场上具有可持续的竞争优势，必须实现的目标就是以竞争者难以模仿的方式创造

---

<sup>①</sup> Business Process Reengineering: 分析企业活动和业务流程，并优化其结构，是为了消除反复和不必要的过程，将业务上的各个阶段合并、简单化，重新设计的经营革新技法。

顾客价值和企业竞争力，建立三星特有的核心力量和经营方式及系统，即，三星之路的构建。

### （三）三星的二次创业

1988年3月，李健熙董事长就任3个月后，在三星集团创立50周年纪念典礼上正式宣布三星将进行二次创业，并提出了“21世纪世界超一流企业”的新三星的蓝图。李健熙董事长表示新的目标是不满足于国内第一的企业，而是成为具有国际竞争力，受到人类尊敬的世界超一流企业。这是李健熙董事长从副董事长时期就开始构想的，具有如果不成为世界一流企业就只能被淘汰的危机意识。当时，“21世纪”或“世界超一流”的概念对大多数人来说都很陌生，但李健熙董事长努力将职员们的视角扩展到未来和世界。他提出的新蓝图是国内“井底之蛙”三星走向世界市场和世界超一流的巨大革新的出发点。李健熙董事长说“三星要想成为超一流企业，不仅要拥有与过去不同的价值观和思考方式，果断地改变现有的经营方式，还要重新审视经营思想和哲学。”

“事业报国”，“人才第一”，“合理追求”是三星在宣布第二创业之前一直坚持的三种经营理念，对三星成长为国内第一企业起到了很大的作用。但是在成长为世界超一流企业的过程中，很有可能起到很多负面作用。“事业报国”的理念是具有民族主义倾向的概念，因此不适合为全人类着想的世界级企业，“人才第一”的理念存在只有聪明的人才能成功、才能收到好的待遇的错误认识。而且，“合理追求”的理念带有由于过于谨慎而失去机会的危险。因此，李健熙董事长以第二创业的精神代替了以往的经营理念，提出了“自律经营、人间尊重、技术重视”。另外，以第二创业为契机，三星还根据经营多样化、专业化的趋势，试图改变企业文化。

三星以往具有整齐划一、具有他律性的组织文化，其试图将企业文化革新为强调自律性和有年轻活力。为此，大幅革新了经营最高层，将集中在集团会长和秘书室的权限交给了各子公司的CEO，并以“好的商品出自职员之手”的信念，保障了职员的人格和自律性，极大的改善了职员待遇。在实践第二创业的过程中，三星虽然为引进新的经营方式做出了多方面的努力，但是从20世纪80年代中期开始表现出硬化现象，没想到三星的组织和系统会拜托以前的惯性。

李健熙董事长虽然无数次强调“在世纪末的变化中，如果不是一流就无法生存”，但被利己主义、权威主义、他律性和划一主义等支配的三星文化却丝毫没有改变的迹象。强调质量的李健熙董事长的主张没能在现场实行。与将三星蓝图定位为世界超一流企业的李健熙董事长不同，三星的成员们满足于国内市场的第一。另外，虽然李健熙董事长的目标之一是倡导自律的组织文化，但是现有的中央集权组织运营方式仍然

维持着，秘书室对子公司的干涉也依然如故，在现场未能形成分权化的决策或自律性的组织文化。之前被认为是三星强项的彻底的管理系统反而成为了阻碍三星前进的重要因素。

#### （四）三星的成功要素

上世纪 90 年代以来，在半导体和数字技术取得突破性进展的带动下，互联网、手机、SNS 等信息通信工具迅速普及，继农业革命、工业革命之后，人类历史上被称为“第三次革命”的信息技术革命乃至数字革命时代拉开序幕。随着 21 世纪数字时代的正式启动，数字化信息的实时传播和大规模积累，确保了大数据的发展，并且商业的本质和速度正在迅速发生变化。在数字经济时代，随着信息通讯网络的迅速发展和扩散使得距离，时间和位置消失，因此，与“规模经济”相比，基于对市场和客户的应对速度和灵活性的“速度经济”更加重要。在速度竞争时代，决策及实施的速度对企业成果产生很大影响。特别是，像三星致力于半导体及 IT 产业一样，竞争激烈，技术变化和革新的速度加快，产品的寿命周期逐渐缩短，在速度重视型产业环境（High-velocity environment）中更是如此。在这些产业中，竞争力的关键是战略的迅速决策和确保执行的力量，比竞争对手更快的开发产品和创新技术，以及在此基础上抢占市场和制定技术标准。比如，产品创新速度快，不仅可以缩短创新期，提高资源投入的效率，减少成本，还可以提高成员的学习水平及投入度，最终达到高水品的产品质量。

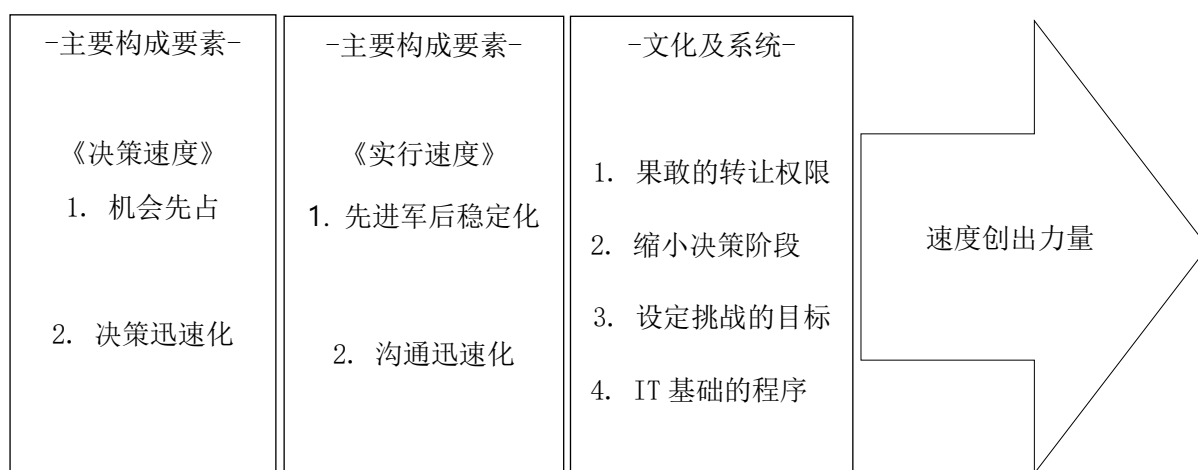


图 3 三星的速度创出力量结构

新经营以前的三星是依靠缜密的分析、细致的管理、完善的内部控制系统来慎重的推进事业，因此经营速度并不比竞争对手快。但新经营革新以后，李健熙董事长强

调速度和抢占机会是可持续竞争的优势的重要源泉。20 世纪 90 年代以后，随着数码革命的正式开始，李健熙董事长在开启新世纪的 2000 年通过新年贺词宣布“数字经营”作为引领 21 世纪三星发展的战略和经营方针，强调先抓机会，迅速应对变化。三星的速度创出力量结构详见图 3 所示。

## 1、人才重视

半导体及 IT 事业的成功与技术同出一辙的是优秀人才。在以技术取胜的半导体事业中，比起 100 名平凡的人才，一名人才更为重要。三星在发展事业的过程中深刻体会到了这一事实，在 90 年代以后，重视人才成为三星人事管理非常重要的因素。三星的竞争对手不是国内企业，而是拥有世界最高水平的科学技术知识的人才的世界一流企业。为了成为世界一流企业，当然需要引进世界一流的人才。

三星事业中确保人才的惯例给三星的人力系统带来了重大的变化。三星需要建立超越公开招聘制度的人才招聘渠道，所以三星的招聘负责人说只要有人才所在的地方，他都会毫不犹豫的去招聘，鼓励他们进入三星。由此开始的重视核心人才、精锐化人力和成果主义克服了传统的纯血统主义和论年功序列主义，新经营后迅速扩散到整个集团。李健熙董事长就任以后，三星的人力结构发生了巨大的质变。首先生产职或单纯技能职等低附加价值人力的比重减少，专门职、高职、高学历人力的比重增加。R&D、营销、软件、设计等专业人员增加了 5 倍，干部人力增加了 15 倍。1988 年以后，三星制造人力比重从 35%减少到 21%，而研究开发人力则从 6000 名增加到 5 万 6 千名。

三星将核新人分为 S 级, A 级, H 级。S 级被定义为可以直接担任事业部负责人的人、可以主导标准的人、可以立即担任分公司社长的人。A 级是在国内外竞争企业或先进企业中具有 5 年以上业务执行经验，并经验或能力得到市场认可，能够担任科长到初级职员角色的人。H 级是指经验不足，能力未得到验证，但成长潜力较大的人力。三星正在对核心人才进行针对性的支援，奖赏制度很灵活，对于业绩突出的核心人才，将通过提拔人事，快速晋升。此外，还为拔尖人才创造新的岗位和组织，使其能最大限度地发挥能力。

三星为了展开市场传道者战略，事业结构的升级，需要保住人才和增进成员的业务欲望，大力修改了新经营革新之前使用的评价和奖赏制度。通过以业绩为中心的评价，对成果的破格奖赏，提拔任用等方式，对高成果提供短期奖赏，激发了成员的工作热情。另外，通过年薪制和对核心人才的特别奖赏和按人力类别提供差别化奖赏的方式为选拔核心人才奠定了基础。另外，为了弥补个人成果评价制的缺点，引入了集团成果评价制的生产性奖金和利益分配制，引导所有成员为提高公司成果进行合作。

这种评估和补偿制度修改的基本目的是，在扩大子公司与内部部门、成员之间合作的同时，最大程度地刺激他们之间的竞争，提高他们的工作意愿。

## 2、迅速的决策

在以数字化和全球超竞争，环境变化加快和不确定性增大等为特征的新模式下，时间和速度成为企业竞争中取得优势的主要条件。在 21 世纪的数字经济时代，速度是帮助企业在竞争中取得优势的重要因素，在竞争中越来越重要。但一般情况下，大企业在决策和执行方面的速度比中小企业要慢。特别是对于事业结构多元化的大企业来说，决策结构及管理流程等方面的复杂性使得其难以迅速的进行决策及实施。

根据现有研究，迅速的战略决策通常比慢的决策更与高水平的成果挂钩，特别是这种现象在 IT 产业这种环境变化较快的产业中更为明显。在半导体产业中，迅速掌握尖端技术和大规模的攻击性投资非常重要，因此，只要投资时间晚几个月就会丧失天文数字的机会及竞争地位的长期下降，这是一项高度的时机工程。即，由于速度决定半导体产业成败的特性，必须果断迅速地做出大规模投资决定。决策的速度取决于首席执行官愿意承担风险的水平，水平越高决策的速度就会越快。公司所有者与专业经营者相比，更具有长远眼光，甚至具有愿意承担更高水平的风险的倾向，因此，所有者可以比专业经营者更快果断地做出决断。李健熙董事长在重要的危机时期和转折点上，果断而迅速地做出了决断，其结果是三星在进入存储器半导体产业 10 年后，在 DRAM 领域占据了世界第一的位置。另外，数年来一直占据世界市场首位的数字电视的成功同样可以从速度经营中找到秘诀。三星电子最先感知到电视市场的中心转向数字电视的变化趋势，并对该领域进行大规模投资，掌握了世界最高水平的技术。在产品开发过程中，三星果断投入 500 亿韩元的研究开发费，10 年的研究时间和 600 多名研究员等，进行了大规模的投资，到 1998 年初为止，共申请了 1500 项相关专利，共开发了 1600 多项核心技术。在不确定性如此高的情况下，企业所有者在自己承担责任的情况下迅速果断地做出了大规模投资意向的决定，这是三星成功的原因。

通过果断的权力移交，对于更短期、更日常的决策，专门经营者和实务团队能够在现场迅速做出决策，这也是三星速度经营中的一个重要方面。三星在新经营之后革新了决策流程，使决策过程简单化及迅速化。特别是缩短了审批阶段，使总经理下达的重要决策也不再需要经过三个阶段以上，如果是简单内容，就采用口头和在线。外汇危机之后，三星电子大胆革新了报告和会议文化，实行了数码企业文化和 100% 电子审批，废除了不必要的形式和程序。为了效率的最大化，强化了讨论文化等以速度为中心的经营体制。三星通过新一代产品先行开发、从产品设计到量产系统建设之间缩短时间的同步工程 (Concurrent engineering)、生产及研究设施的地区集成化等，致力于提高创造的速度。在这一过程中，速度成为了三星半导体部门最重要的核心力

量。重视速度的半导体及 IT 事业给重视等级秩序的三星企业文化带来了突破性的变化。三星废除了不必要的形式和程序，为了效率最大化强化了讨论文化，并委任了现场的工作人员。

阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）强调为了在速度经济社会中发展，建立当机立断的经营机制是重要的。可以说，三星在新经营以后所追求的也是以迅速的决策为基础，以抓住机会为先的速度经营体制。

### 3、迅速的实行

三星迅速提高执行速度的背后，有通过提高危机意识鼓励提高执行速度的最高经营者。三星在李健熙会长所植入的危机意识中，提出了“速度指向型目标”，即不管用什么方法，都要提高速度才能实现。提出的目标越是具有挑战性，最后期限越是紧迫，组织内部就会产生危机感，成员们的业务投入度也会提高，团队合作的能力和速度也会提高。在具有抢先占领初期市场的企业可以“胜者独食”且具有收获递增（increasing returns）性质的 IT 产业领域，应该先投入事业，之后再摸索经营正常化方案才是合理的。这种方式成为了三星在进入存储器半导体产业之后的一般事业进军模式。

在执行速度上，另一个重要的因素就是交流速度。三星共享“独有三星（Single Samsung）”这一共同体意识和“三星人的用语”等经营用语，通过经营方式的全面统一，提高了沟通的速度。例如，三星在 1996 年以后正式推进 6 西格玛，集团全体职员通过共享 6 西格玛的共同思想和语言、问题解决方法来改善了交流速度。三星电子在提高执行速度方面，通过在全球范围内构建综合 ERP<sup>②</sup>和 SCM<sup>③</sup>系统，在确保 IT 基础信息实时传递上也起到了很大的帮助。现有的研究表明，经营者越是确保信息实时传送，越能迅速做出更优质的战略性决策，三星通过 IT 基础流程革新确保信息实时传达，无疑对提高决策的速度和强化执行力有很大的帮助。另外，三星通过将主要价值链上的活动集成化，不仅提高了物流速度，还通过解决问题及共享知识提高了执行速度。通过集成化，实现了 R&D 部门和生产部门之间的迅速且有机的交流与合作，比竞争企业更加地缩短了产品开发及量产体制构建、工程稳定化和提高收率所需的时间。特别是存储器半导体生产工程经过复杂的 400~700 个阶段构成，因此收益率是竞争力的关键。

---

<sup>②</sup> Enterprise Resource Planning: 是为了企业活动而使用的企业内所有人力、物力资源的有效管理，最终强化企业竞争力的综合信息系统。

<sup>③</sup> Supply Chain Management: 是为了给顾客及利害关系人创造附加价值，综合运营从最初供应商到最终消费者为止的商品、服务及信息流动的商业流程的战略。



从这样的产业特性来看，各阶段间的顺畅沟通非常重要，因此更需要各部门之间通过建立合作体制，迅速解决问题及做出决策。为此，三星构建了部门间合作特别小组（cross-functional TFT），并构建了每天随时召开会议，由专家们面对面当场决策及解决问题的机制。

### （五）速度创新机制

以上述三星精神的“速度经营”为基础，经营方面和执行方面取得成功的事例如下。

进入 20 世纪 90 年代后，正式投资的 LCD 事业也得以再现。LCD 产业是需要对设备及 R&D 进行大规模投资的资本密集型、技术密集型产业，因此具有与半导体产业相似的成功条件。作为 LCD 产业的后起之秀而苦苦挣扎的三星，终于在 1997 下半年迎来了决断的机会。随着 TFT-LCD 市场持续不景气，一直致力于 12.1 英寸产品的日本企业开始对下一代生产线投资表现出消极的态度。相反，三星对 13.3 英寸以上的下一代产品果断进行了设备投资，随着 13.3 英寸的产品成为普遍的市场标准，三星从夏普等日本企业手中夺走了产业的主导权。

#### 1、集成化

三星通过集成化提高了速度，而半导体产业则在器兴区及与器兴区相邻的华城市内聚集了 16 家工厂，而且 R&D 部门也在其中。另外，主管半导体产业的 DS 部门本部也在器兴区<sup>④</sup>，像这样的总公司~R&D~生产工厂的集成化在其他半导体企业中是史无前例的。三星通过这种集成化，实现了 R&D 部门和生产部门之间的迅速有机的交流与合作，比竞争企业缩短了产品开发及良性体制构建、工程稳定化、提高收率所需的时间。如果 R&D 部门和工厂在地理位置上相距甚远，那么随时见面举行会议本身就很困难。另外，将所有工厂集成到一个园区，使知识、信息、人力等方面的转移将更加容易迅速，工厂实现公平稳定化，并提高收益率。这种集成化的利益（agglomeration economies）在忠清南道汤井面<sup>⑤</sup>将 LCD 等显示器生产线集成化的三星显示器公司（Samsung Display）也表现得很出色。特别是将主要配件及原材料企业安排在三星半导体、LCD 工厂周围，在配件和材料调配方面更加提高了集成化的利益。从竞争公司的情况来看，由于物理上的制约、费用上的问题、对地震的担忧等，很难把分散在各地区的研究所或工厂聚集在一起。因此，三星的集成化竞争者们模仿这种经营模式的可能性较低。因此，以集成化为基础的速度最大化可以看作是三星具有的可以持续具备竞争优势的主要原因。在提高集成化的利益的同时，成品生产所需的主要零部件和

---

<sup>④</sup> 器兴区：位于京畿道龙仁市西部的区。

<sup>⑤</sup> 汤井面：位于忠清南道牙山市东北部的行政区域。

材料由集团内的其他事业部或相关公司生产的垂直系列化体制的构筑，也促进了速度的提高。通过这样的体制，三星不仅能迅速确保主要零部件及原材料的提供，而且随着使用共同的语言、文化、思考方式，比起与外部公司合作，在沟通及调整方面可以减少费用和时间。三星手机等相关部门和半导体等零件部门之间在保护外部顾客信息方面设置了防火墙。因此，半导体等三星零部件事业一直坚持对手机事业部等内部客户或内部客户的竞争对手——外部客户同等对待，不向内部顾客透露外部客户的秘密的原则。但是作为三星的一员，共享着共同的语言和文化，而且彼此都处于近距离，所以即使将内部顾客与外部顾客同等对待，在合作过程中沟通和相互反馈内部顾客比外部顾客更加顺畅和快捷也是理所当然的事情。

举例来说，在 21 世纪中期推出的装有相机的复合手机，从商品企划到上市，日本的竞争企业平均需要 10 个月，而三星通过与相关公司的紧密合作，仅用 5 个月就完成了整个过程。通过与相关公司的合作，增进速度的效果至今仍适用。在智能手机开发时，三星显示器公司（Samsung Display）在 AMOLED 显示屏面板和移动应用处理器领域独树一帜，构筑了世界第一的地位，通过与系统半导体事业部的合作，不仅实现了性能差别化，还提高了开发速度。这种协同效应为三星追赶苹果起到了重要的杠杆作用。另外，在推进 TV 一流化课题时，由综合技术院<sup>⑥</sup>、DMC 研究所<sup>⑦</sup>、系统 LSI 事业部<sup>⑧</sup>、VD 事业部<sup>⑨</sup>紧密合作，于 2008 年开发并使用名为 A1 的 DTV 用核心 SoC 半导体，仅用 14 个月就开发完成，仅用 6 个月就投入电视量产。通过这样的合作，事业部将各自拥有的开发经验和知识聚集在一起，迅速做出决策，使三星过去芯片开发到商品化的开发时间从 36 个月大幅缩短为 20 个月。

## 2、并行开发

为提高新技术及产品开发速度，三星往往引入内部竞争机制，由多个团队或组织对特定技术或产品进行并行开发。例如，在 1 兆 DRAM 的开发过程中，国内研究组和美国当地研究所 SSI 的研究组展开了开发竞争，从而提高了开发速度。更何况，三星根据适者生存的原则，引入内部淘汰机制（internal selection mechanism），使更优越的技术和产品得到选择。另外，允许三星 SDI 和三星电子竞争性的实行处在电视用

---

<sup>⑥</sup> Samsung Advanced Institute of Technology: 为了三星集团下属的企业，正在重点研究能源、环境、健身、纳米技术等三星的新事业领域和融合复合技术及基础技术领域。

<sup>⑦</sup> Digital Media & Communications R&D Center: 是以 S/W platform、SoC platform、新一代 DTV、新一代通信技术、ECO Solution、共同基础技术、专利及标准化为主轴，开发产品及技术的地方。

<sup>⑧</sup> System LSI: 以对无线通信技术的理解为基础，研究 Modem、Connectivity(WiFi/BT/GNSS)相关的无线通信算法，研究 Multimedia 相关影像处理算法(ISP、Computer Vision)和 AI Deep learning 算法的事业部。

<sup>⑨</sup> Visual Display: 是总管电视事业的事业部。

面板代替关系的 PDP 面板和 LCD 面板事业，通过激烈的内部竞争谋求开发速度的提高。2004 年以后到 2008 年为止，为了开发新一代显示器 OLED 技术及抢占市场，让三星电子 LCD 总管和三星 SDI 直接展开竞争。通过这些，两家公司竞相交换了世界最初的技术开发及产品上市记录。但是，随着需要大规模批量生产投资，三星 SDI 和三星电子的 OLED 事业部于 2008 年决定合并，结果三星移动显示器公司（Samsung Mobile Display）正式成立。三星移动显示器公司合并后，结合三星 SDI 开发的产品技术和三星电子 LCD 部门世界最高水平的制造及量产技术力，几乎可以垄断 AMOLED 市场。初期独家生产的 AMOLED 面板大部分供应给了三星电子手机事业部门，对三星在智能手机事业上追赶苹果有很大帮助。虽然存在资源重复投入的问题，但并行开发具有通过竞争促进技术开发速度、以不同方式开发技术的过程中拓宽企业所拥有的知识面等优点。特别是三星以后在技术路径不确定的初期技术时，可以确保应对不确定性的实际选择权，还可以提高开发速度，所以一直使用了这种并行开发方式。

在先进企业回避转移的基础核心技术领域，三星通过集中投资资金和人力的“越盘型 R&D”，将技术水平提前了两个阶段以上，缩短了与先进企业的技术差距。在这一过程中，如果认为自主技术开发需要太长的时间，那么即使多花费几倍的费用，也要果断地从外部引进所需的技术，然后通过将其与自身技术融合的乐高式 R&D 方式，提前了技术追击过程。另外，以破格的待遇聘请经验丰富的工程师和天才级科学家，进一步确保了技术的提高及消化和开发速度。最近，技术创新的速度越来越快，复杂性也越来越高，因此三星比过去更加强调通过开放型创新和战略合作来确保迅速获得外部技术。

### 3、R&D 过程高度化

三星将研发过程高度化，积极发展同步工程。与大部分企业结束研究开发阶段，转入生产体系构筑阶段相比，同步工程学是为了迅速灵活应对变化的技术环境，并行进行产品开发及生产体系构筑等各种活动的技术，1990 年代以后诺基亚等具有创新指向的先进企业争先恐后地引进这种同步工程。三星手机开发过程很好地利用了这种同步工学。从企划阶段开始到 R&D 部门、营销、商品企划、设计、生产、购买部门同时参与，进行并行开发，以此大幅缩短了新产品开发及批量生产体制的构建和上市所需的时间。按照传统方式，各部门依次进行工作，新产品企划、开发及上市的全过程所需的时间将更长，而且客户的要求很难准确反映在商品企划、开发、设计上。但是，如果利用同步工程，营销部门会从商品企划阶段开始参与，因此可以开发更具有顾客指向性的产品，而且通过生产及采购部门和 R&D 部门的合作，可以将下一个工程中可能出现的技术问题或特殊事项反映到各个工程中。其结果，可以设计出容易生产的产品，并在降低不良率的同时，可以在更短时间内构建批量生产及配件调配体系。

在 DRAM 事业上，三星在追赶竞争对手时也积极利用同步工程技术，当时三星几乎同时推进了新产品开发和量产生产线建设。DRAM 半导体从开发初期开始，开发组和生

产组紧密合作，在开发产品期间，另一方建立了量产工厂，因此产品开发后正式投入生产的时间比竞争公司早了 1 年以上。另外，生产线建设比新产品开发提前完成的情况也很多。DRAM 开发和生产线建设时间，详见表 1 所示。

表 1 DRAM 开发和生产线建设时间

产品	64K	256K	1M	4M	16M
开发完成	1983.11	1984.10	1986.07	1988.02	1990.07
生产线建成	1983.09	1984.08	1987.08	1988.10	1989.04

## 二、企业文化比较

### （一）形成背景及特点

#### 1、韩国企业文化形成及特点

可以说，韩国企业的发展阶段是从 60 年代开始的。朴正熙总统执政后，选择了以经济为主的国家发展战略，尝试了进口替代战略，不久就转向了外向型产业战略。其次，国家介入财政、金融、汇率等各个领域，形成了有利于经济发展和推动出口的制度。当时韩国经济呈现出高度增长，从 1962 年到 1981 年，年均增长率高达 8.4%，实际将韩国的 GDP 增加了近 5 倍。在这一时期，韩国企业大量生产低价商品、增加海外出口，还有新创业者的革新精神、劳动者牺牲精神等成为经济发展的重要因素，在短

时间内实现了企业的快速成长。在企业发展初期，这种以经济增长为第一的精神成为推动企业发展的动力。特别是到 20 世纪 80 年代为止，少数大企业成为韩国经济的中心，以“全球企业”为目标，引领尖端技术开发、经营革新和追求国际化而开始展开竞争。这对韩国其他中小企业的现代化发展进程产生了举足轻重的影响。但是韩国社会随着企业强大的产业结构变化，劳动者人数增加，贫富差距加剧。在劳资对立激化、社会不均衡扩大的情况下，1987 年韩国民主化运动波及整个产业领域，成为发生大规模总罢工的契机。此时，劳动运动扩散到了要求提高工资、改善劳动条件、建立民主工会等方面的斗争。总罢工之后，由于劳动运动的扩散及雇佣纷争的深化，政府和资本家部分接受了劳动时间缩短或工资上涨等劳动者的要求，导致企业增加了经济负担，出现了企业经营面临困境的情况。因此，在 1987 年至 1996 年的 10 年间，名义工资年均上涨率高达 15.7%，最终导致韩国产品丧失国际竞争力。通过这些过程，经

营者们把重点放在培育企业文化上，通过企业运营体制的改革，这是开始重视企业文化的契机。

韩国的企业文化特征如下。韩国企业文化以儒教为中心，表现出深厚的集体主义。在集体主义中，组织的利益高于个人利益，个人作为社会的独立存在，更加重视组织中的整体性存在。因此，集体利益和个人利益相冲突时，会为了集体的利害关系而放弃个人利益。这种集体主义文化在企业里，组织成员比起自身的目标和利益，更需要为公司的目标和成果做出牺牲。据 Hofstede 对 20 世纪 70 年代初在 IBM 分社工作的韩国职员价值观进行比较的研究，韩国上班族的个人主义分数为 18 分，远低于美国的 91 分。当然，虽然韩国人现在的价值观发生了很大变化，但从大部分的研究结果来看，集体主义倾向仍然存在。20 世纪 70 年代以后，工业化迅速发展，西方个人主义流入增加，形成了东方集体主义和西方个人主义同时存在的特有企业文化。从经营学会对韩国企业理念的分析结果来看，值得关注的是过去韩国企业的历史是以国家和民族发展的理念为基础的。随着 20 世纪 60 年代企业加快发展，政府的经济政策往往决定着企业的发展方向。在过去，企业的经营理念中经常出现了民族、国家、产业等关键词，在经营活动中出现了相当多的民族自豪感。根据 Hofstede 的研究，韩国职场人比较重视有等级的组织，喜欢按照上司的指示工作的方式。在传统等级文化中，韩国企业积极实行前辈培养和引导后辈的制度，前后或上下阶层意识很强。韩国企业一般以忠诚、正直及勤劳为企业文化的特征，追求企业成为另一个家庭的文化。比起个人主义，更强调集体主义，把个人的命运和企业的未来联系起来看待。

## 2、中国企业文化形成及特点

新中国成立时，国家成为一切经济活动的主体，实行统一的计划经济，个人经济活动和民间商业活动均被禁止。为了谋求国家经济的长期发展，1958 年以重工业为中心，进行工业建设和国民经济的技术改革，扩大发展国家所有制和集体所有制。此后，经过中国大跃进运动，几乎所有中国企业都变成了国有企业，私有农地被废除，并合并为称为集体农场的人民公社(赵署名, 2001)。1966 年~1976 年历时 10 年的文化大革命期间，给中国经济带来混乱，陷入危机。民间商业交易受到政府严格限制，产业和经济方面的增长速度总体上减缓。1978 年底中国政府决定实行改革开放政策，形成中国特色社会主义市场经济。社会主义市场经济体制将社会主义计划经济体制转变为资本主义市场经济体制，企业也摆脱了以国营企业为主的局面，允许集体企业、私营企业、三资企业三种形式的企业，同时引入了经济效益优先的竞争体制。随着中国实行改革开放政策，经济体制改革日益加快，市场经济也使企业的竞争越来越激烈。因此，企业为了提高竞争力，开始学习发达国家的管理技术。从这个时期起，中国开始关注企业文化，建立企业文化。

企业文化的概念虽然应用了西方资本主义国家的经营哲学，但它因中国的社会制度特性而具有社会主义特征。由于中国是社会主义市场经济体制，西方的资本主义经营哲学无法完全应用，而“社会主义资本企业文化”的意义也是基于此。过去中国的企业文化在很多方面都存在着发展不平衡的现象。个别开放的特殊地区和东部沿海地区的企业文化比其他地区的企业文化发展程度高，从事激烈市场竞争产业的企业由于大幅发展企业的各种活动，与其他地区的企业相比，资本主义倾向较高(彭剑锋, 2009)。改革开放初期的中国企业文化是从引进外国的企业文化和先进文化开始的。中国传统文化与社会主义体制的资本、经济文化的结合，通过旧概念和新观念的结合，形成中国特色的企业文化。这种特色是在社会主义体制下尊重组织成员的人权权利，体现社会主义制度根本上的平等性。这成为企业社会主义文化中建立人与人之间平等、互助合作的同志关系，反对对立倾向的契机。中国在大陆性环境中以农耕社会为基础的文化发达，自然而然地重视农业支配性经济单位——同族的集体利害关系，具有重视血缘及地缘的集体主义倾向。而且根据 Hofstede (1984) 的研究，中国具有很强的集体主义性质的文化圈。但是，随着向市场经济转变，中国人比起集体利益，更重视自己的实际利益。尤其在金钱关系上，非常看重，如果有工资高的单位，随时准备离职。另外，与自己没有利害关系的情况下，具有彻底的冷淡反应的属性。在中国，国有企业的企业文化是典型的企业文化类型之一。长期以来，国营企业在全国国民经济中占有统治地位。中国国有企业文化具有典型的政治责任和社会责任感、政策性、计划性、全体国民意识和强烈的贡献精神等特征，因此被称为企业中的“大哥”(阵世, 1997)。

## (二) 经营环境

### 1、社会文化

#### (1) 韩国

农耕文化的共同体意识、人际关系主义、勤劳性和顺应倾向等特性影响了现代企业成员间的同僚爱与合作心。另外，朝鲜王朝 500 年的儒教思想成为韩国社会文化最重要的传统价值，对当今韩国的企业经营理念和人际关系也产生了很大的影响。

儒教思想重视血缘、地缘，在经营管理方面也有重视血缘、学缘、地缘的倾向。重视关系是传统的心理因素，因此不仅影响经营关系，对社会、政治关系也会产生影响。家长制、权威主义等适合韩国人的心理，因此在韩国经济增长初期虽然有所帮助，但随着目前经营环境的改变，经营学者们批判了权威主义及所有经营制度，并主张引进经营专业化、新经营管理法。

现代韩国的企业文化一直受到日本和美国的巨大影响，日本企业文化的年功序列等很多部分都对韩国产生了影响，但与日本的本质上的企业文化化却存在很多差异。另外，美国的企业文化也对韩国产生了影响，摆脱了传统企业文化的外衣，蜕变为具有西方风格的企业文化。

## (2) 中国

儒教可以说是中国王朝时代的社会中保持正统地位的宗教。新中国成立后，虽然儒教作为制度在社会主义革命理念下几乎消失，但中国人内心深处仍然存在着强烈的儒教倾向，可以判断儒教直到今日仍在产生影响。1987 年末，中国共产党第十一届三次中央委员会全体会议通过改革开放政策后，中国的企业改革开始加速。

社会主义企业与资本主义企业的最大区别在于，社会主义企业的企业经营计划不是以各企业为单位来实现的，而是从国民经济层面实现计划化。中国的情况中，随着市场经济体制的引入和经济改革的实施，大幅引进了资本主义的企业特性，社会主义企业与资本主义企业之间的差异发生了巨大变化(이광현李光贤.1999)。传统社会文化与企业文化特性比较详见表 2 所示。

表 2 传统社会文化与企业文化特性

传统的社会文化价值	企业文化特性
- 君臣有义	- 企业主义的权威
- 父子有亲	- 人和与忠诚心
- 夫妇有别	- 勤劳诚实
- 长幼有序	- 官位等级
- 朋友有信	- 集团主义
- 长子继承制	- 按血缘所有及继承
- 供奉祖先	- 血缘、学缘、地缘主义

来源: 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발, 이학중.1997  
韩国企业的文化特性与新企业文化开发,李鹤钟.1997

在经营领域进行了金融制度、雇佣及补偿制度等外在环境领域进行了改革，在与企业自身经营控制权行使相关的企业内部制度的改革中，引入了承包经营责任制度，此外还允许租赁经营、企业合并等。

## 2、政治经济

### (1) 韩国

50 年代，韩国政府允许相对自由的企业活动，有选择地支持进口替代产业的培养，但只停留在基本规则的制定上，不具备正式支援或限制的能力。因此可以说，现在是接近于自由放任型的时期。但是，从 20 世纪 60 年代到 1986 年，政府主导的经济

开发计划构筑了自立经济的基础，从轻工业到重工业、尖端产业，适用了出口主导型的高度经济增长、稳定中的均衡增长和经济开放等阶段性的经济开发政策。在此过程中，政府的规制和支援最终有利于以出口为中心的成长产业，引导了韩国企业的出口成长指向型经营战略和经营行动，对企业文化的形成产生了很大的影响。韩国的大企业，即财阀企业的成长过程中，新事业的进军和事业多元化的变化与政府的经济开发政策有着密切的关系，由此可以看出政府主导的经济开发环境对韩国企业文化的形成产生了多大的影响。

民主化和经济开放的过程使韩国企业形成了新的企业文化。韩国企业摆脱了过去政府保护下的经济环境体制化的企业文化，找到了适合开放经济和自由竞争环境的新企业文化(이학종李鹤钟. 2008)。

## (2) 中国

直到 20 世纪 70 年代中期，中国的企业管理制度一直由国家拥有企业，直接参与经营，但并不理想，因此政府直接介入经济活动的方式改革为企业自主进行经济活动的方式。将中国的企业改革按阶段划分如下。

1987 年中共十一届三中全会提出“解放思想，务实求是”。这期间的改革集中在农业部门，企业在计划经济体制下按照国家的计划生产商品。1984 年中国共产党第 12 届三中全会上提出了有计划的商品经济，企业改革的目标是提高效率，朝着强化企业自主权的方向进行。作为这一时期引进的主要制度，1987 年以国有企业为对象引进并实施了委托经营责任制。1984 年首次引入股份制，1986 年实施劳动合同制，1988 年为了提高企业运营机制效率，实施了企业破产法。1984 年积极推进在 14 个沿海开放城市引进外国资本和技术。1992 年初通过邓小平的南巡讲话，中国共产党第十四届中央委员会全体会议上把社会主义市场经济作为改革模式，使企业在市场经济体制下开展企业活动，各项改革蓬勃开展。1997 年以后，召开了第 15 届全国代表大会，改革了传统的企业管理体制和经营机制，形成了以市场为导向的现代企业实体。并且对分散的国有企业的布局结构进行了战略性重组。2001 年加入 WTO 后，市场介入扩大，贸易环境改善，出口扩大，外国人投资环境大幅改善，FDI 大幅增加。资本主义企业与社会主义企业比较简要详见表 3 所示。



表 3 资本主义企业与社会主义企业比较

	资本主义企业	社会主义企业
所有者	资本家（私人所有） 部分公共所有	国家及人民 允许部分个人所有
监督主体	资本家或专职经营人	经国家机构任命或从劳动集团中选出的经营者
劳动者	生产手段的所有者	全民
生产目的	追求私利	生产供应所需财物
经济决策机构	市场机构	计划机构
经济均衡管理	经市场事后平衡	经计划事前平衡

来源：사회주의 기업조직의 성격과 관리모형, 김상근. 1991  
社会主义企业组织的特点与管理模型, 金相坤. 1991

### （三）组织管理

#### 1、领导能力

##### （1）韩国

在领导能力方面，韩国企业的管理者们大体上对成员非常关注，并培养了自律性。可以说，这与传统的儒教思想等家长制概念有关。根据对韩国劳动者意识结构的研究结果来看，78%的劳动者比起以追求任务的领导，更喜欢以追求人际关系的领导，更重视“情”。

韩国申有根教授(1996)在韩国企业最高经营者的领导能力研究中主张：“韩国最高经营者是否实践了尊重人的问题是衡量企业成败的重要行动特性。”，即，成功企业的首席执行官们所表现出来的行为特点分为以人为本的经营、以身作则的姿态、执著和使命意识、人际关系能力、实力主义等，其中“以人为本的经营”这一特点尤其占最大比重。

##### （2）中国

从 50 年代初开始，中国对大中型企业进行了社会主义改革，引进俄罗斯经营体制，开始发展企业社会主义。这个时期的企业没有经营自主权，从属于上级行政部门，按照指示进行生产。

改革开放后，中国企业转变为现代企业。中国式经营管理及组织管理的特征不是以组织结构和组织行为为中心的管理，而是以人为中心的管理，以熟人信赖为基础。即，以私人信赖关系为中心，依靠个人人脉的领导能力进行管理和控制。另外，以中国传统思维方式的政理论特性评价人时，即使会根据客观成果，但在工作过程中会充分参考人际关系，尤其重视人的态度、行为和修养。

#### 2、人力资源管理

### (1) 韩国

工业化和民主化给韩国的社会文化带来了很大变化，对人力资源管理也产生了很大的影响。但是，重视家长制文化和“和”的传统文化仍然在韩国企业的人力资源管理制度里发挥着重要作用。

在晋升和工资等对成员的报酬上，韩国企业大体上适用年功序列和能力混合的制度。包括高管，上层阶层的工资标准已经公开化，但经营主的非正式评价和判断也起到了很大作用，这是韩国企业普遍的倾向。韩国企业成员的晋升和工资传统上是由年功序列和企业主或经营主的主观判断决定的。这种报酬管理的传统标准与尊重年长者、为了成员间的和谐，重视社会客观性的韩国传统社会文化特性有着密切的关系。

### (2) 中国

新中国成立后，由于固定工制度，劳动力资源的不能得到合理配置和活用，生产效率也处于停滞状态。为此，在实施劳动合同制的同时，摸索出了划时代变化的雇佣制度。

中国的补偿管理基本原则是“按劳分配”的社会主义价值观。但是，由于劳动欲望减退和生产效率低下等原因，1978年12月自由制经济诞生，从而引发了工资制度改革。摆脱了平均主义分配思想，实行了绩效主义分配制度。但是，由于物价上涨、经济改革等原因，1993年10月实施了第二次全国工资改革。

1978年改革开放后，在社会主义市场经济体制下，全国经济高度发展，外商投资企业的流入迅速增加，工人的工资水平以劳资双方协商的方式确定下来。中国政府认为工人工资水平下降将影响企业生产力提高，为保护工人和企业利益，于1993年颁布了“企业最低工资规定”，逐渐演变为现在的工资制度。

## (四) 经营战略

### 1、多角化战略

#### (1) 韩国

过去，韩国财阀企业的高速增长大部分是通过多角化战略实现的。而且财阀企业的多角化战略是政府的国家经济开发政策引导的。以韩国的100强企业为对象进行多角化战略的研究调查结果显示，企业的销售规模越大，非相关型就越多；销售规模越小，单一产品型和主导产品型就越多(정구현, 1987)。特别是韩国的10大企业中，三星、现代、LG、SK、韩华、乐天等就是非相关型企业。

韩国企业从相关型向非相关型发展，实现了多角化战略的高度发展。特别是韩国 30 强企业中大多数是非相关企业，这可以说是根据政府的经济开发计划，在政府特惠和支援下展开而产生的结果。如此强大的政府主导的经济开发环境，是韩国企业实现多角化战略高度化的重要因素。

## (2) 中国

从 1949 年到 70 年代末，在计划经济体制下，为了经济的均衡发展，在各领域设立了国有企业，并按计划经营企业，因此中国企业主要通过提高单一产品型 (Single Product) 来引领中国的经济。

改革开放以来，在市场经济体制下，中国的国有、集体、个体企业为了确保利润，从单一产品型 (Single Product) 向主导产品型 (Dominant Product) 及相关型展开多角化战略。要说展开相关型多角化战略的代表性企业，就有联想和海尔集团。联想是中国最大的电脑制造商，占中国电脑市场的 30%，还包括生产软件运营系统，是一个生产与电脑相关产品的企业。海尔集团是中国最大的家电制造商，同时也是世界上最大的冰箱制造商。海尔原来是一家只生产冰箱的公司，如今已成为一家生产电视、洗衣机、微波炉、电风扇等家用电子产品的企业。通过这两家企业可以看出，他们并不重视房地产和金融市场，只专注于电脑或家电产品。

## 2、国际化战略

### (1) 韩国

韩国企业的全球化战略分为构筑核心力量、国际化、全球化三个阶段，从 1970 年到 1981 年，出口化战略成为韩国大企业的国际产业战略的核心。1970 年韩国企业的核心力量要素是“廉价劳动力、政府支援、海外市场”，致力于 OEM 出口。但是 80 年代以后，韩国的经济政策向稳定的战略转变，随着市场环境的变化，对国际市场产生了新的看法。进入 90 年代后，随着开放化、自律化的快速实施，韩国企业以国内市场的竞争力为基础，展开了渗透海外市场的国际产业战略。特别是 1997 年 11 月外汇危机以后，韩国政府实行了海外直接投资的全面自由化政策，引进了尖端技术和现代管理手段。

### (2) 中国

改革开放以后，中国在引进外国资本的同时，也不断引进经营管理技术。1996 年，中国以“走出去”政策为基础，全面推进了海外直接投资(장지문 2009)。20

08 年末在 174 个国家设立了一万两千个当地法人，对外直接投资额达到 1839 亿美元。

1979 年至 1986 年，随着中国开始改革开放，中国企业的海外直接投资开始逐渐扩大。从 1987 年到 1992 年，中国的海外直接投资迅速增加，工业、物流、科学技术及金融相关企业也开始参与海外直接投资。从 1993 年开始，中国政府通过调整经济结构和财政紧缩政策，试图实现经济软着陆。从 1999 年开始，为了促进“走出去”战略，引导企业积极进军海外市场，加入 WTO 后，随着市场开放的扩大，中国政府正在积极支援中国企业进军海外市场。

## 第四章 企业文化对技术创新能力影响的实证研究

### 一、研究设计

#### （一）研究模型设计

虽然有很多有关技术创新的研究结果，但是讨论企业文化和技术创新的关系的研究并不多。在需要创新的组织中，越能确保企业文化的构成要素，对技术创新产生积极的影响。因此，在重视创新性的环境下，越是保障多元性，越是确保连接性和灵活性，最终对技术创新产生什么样的影响，应该通过实证研究进行观察。另外，具体将技术创新分为产品创新和工程创新，以确认对各自产生影响的因素。通过这些，最终重视创新性的大企业组织可以提出对企业文化的认识是否对经营成果产生实际影响的标准。

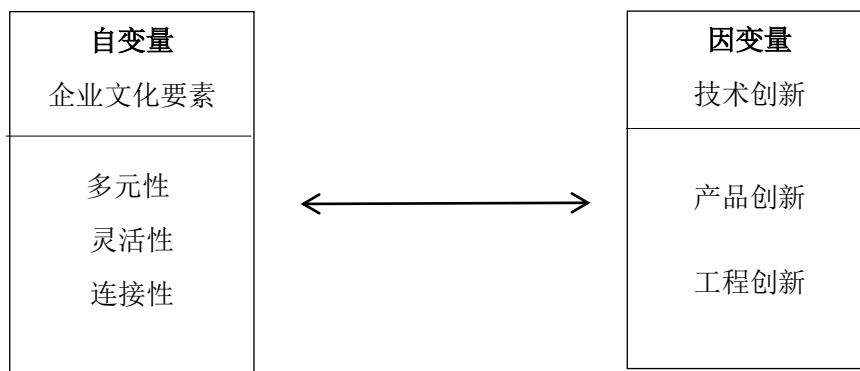


图 4 研究模型

要研究企业文化与技术创新之间的关系。本研究将企业文化及组织文化的构成要素区分为多元性、灵活性和连接性，而技术创新则区分为产品创新和工程创新，以分析构成因素对技术创新的影响。对此，自变量设定为多元性、灵活性和连接性，因变量设定为产品创新和工程创新。研究模型详见图 4 所示。

## （二）研究假设提出

根据先行研究的内容，根据企业文化，成员们的态度和行动会有所不同，对创新也会产生影响。另外，为了进行技术创新，内部沟通的结构要自由、灵活，构成成员可以自由了解业务的环境。另外，随着组织创意性得到保障的文化逐渐形成，各成员进行诱导技术创新的创新行动，最终能够成功实现技术创新的成果。通过与组织外部的要素进行活跃的沟通，提高技术创新，引发内部的集团力学，以成员的多元性和功能多元性为中心，对组织的知识创新及成果产生重要影响。另外，企业文化是改善组织成果的决定性变数，可以说企业文化因素会对成员的职务态度和组织成果产生影响。企业文化在试图形成成员对组织的信任和创新业务执行的同时，对消除成员的不安感也有很大的帮助。创新从根源上具有很高的不确定性和失败的可能性，因此成员对组织感受的氛围和文化受到影响的可能性较大。

对此，根据先行研究中主张的内容，选择能够提高内部网络速度和结构灵活性的企业文化构成要素——多元性、灵活性、连接性，研究这些因素是否对创新业务产生影响，以及是否具有积极影响。

假设 1：企业文化构成要素将对产品创新产生积极地影响

假设 1-1：多元性将对产品创新产生积极地影响

假设 1-2：灵活性将对产品创新产生积极地影响

假设 1-3：连接性将对产品创新产生积极地影响

假设 2：企业文化构成要素将对工程创新产生积极地影响

假设 2-1：多元性将对工程创新产生积极地影响

假设 2-2：灵活性将对工程创新产生积极地影响

假设 2-3：连接性将对工程创新产生积极地影响

## 二、研究对象与方法

### （一）数据收集过程

为了进行符合本研究目的、可信的研究，将韩国代表性企业三星选定为问卷调查对象企业。相关问卷根据当地情况采取直接发布或以电子邮件方式发布的方法。

调查问卷于 2020 年 10 月初起至 2020 年 10 月底发放及回收，共发放调查问卷 200 份，回收了调查问卷 151 份。笔者首先用韩语制作了调查问卷，然后发放，还翻译成中文登载在论文附录上。

## （二）问卷构成

作为本研究的调查方法，采用了问卷方法，问卷项目和总体框架参考了先行研究的问卷。调查问卷由人口统计学特性相关问题，企业文化及组织文化相关问题以及技术创新相关问题组成。问卷构成，详见表 4 所示。

表 4 问卷构成

问卷构成	条目排号	条目数量
个人基本信息 (企业文化)	1~5	5
多元性	1~6	18
灵活性	7~10	
连接性 (技术创新)	11~17	
产品创新	1~7	14
工程创新	8~14	
<b>总计</b>		<b>36</b>

## （三）数据分析方法

本研究的问卷用统计软件 SPSS 进行分析，分析方法如下。

第一、为了证明通过问卷调查得到的资料的可信度，利用 Cronbach-a 系数来验证信度，并通过分析因子来验证尺度的效度。

第二，为了帮助理解分析资料，了解变数之间的关系，进行相关分析。

第三，为了解本研究的因变数和对此产生影响的自变量的关系，进行多元回归分析。

## 三、实证分析

### （一）描述性统计分析

为了检验问卷对象的特性，进行了频数分析。从调查对象的性别来看，男性 102 人（67.3%）比女性 49 人（32.7%）多，年龄来看，41 岁以上者最多，达到 47 人（31.3%）、26-30 岁 42 人（28.0%）、31-35 岁 39 人（26.0%）、36-40 岁 12 人（8.0%）、20-25 岁 11 人（6.7%）。

从工龄来看，3-5 年为 55 名（36.7%），所占比率最高，1-3 年为 54 名（35.3%），5-10 年和 10 年以上各为 21 名（14.0%），教育水平来看，大专及本科学历为 115 名（76.0%），硕士以上学历为 30 名（20.0%），高中学历为 6 名（4.0%），从职位来看，公司职员为 62 名（40.7%），主任级职员为 34 名（22.7%），科长级职员

为 13 名 (8.7%)，经理级职员为 23 名 (15.3%)，总监级职员为 19 名 (12.7%)。样本信息，详见表 5 所示。

表 5 样本信息 (N=151)

变量	人数(个)	占比(%)
性别	男性	67.3
	女性	32.7
年龄	20-25 岁	6.7
	26-30 岁	28.0
	31-35 岁	26.0
	36-40 岁	8.0
	41 岁以上	31.3
	工龄	47
工龄	1-3 年	35.3
	3-5 年	36.7
	5-10 年	14.0
	10 年以上	14.0
教育水平	高中	4.0
	大专及本科	76.0
	硕士以上	20.0
职位	职员	40.7
	主任级	22.7
	科长级	8.7
	经理级	15.3
	总监级	12.7

问卷分析结果显示，多元性数值为 3.5178，灵活性数值为 3.5350，连接性数值为 3.6040，企业文化的平均数值为 3.5523。此外，产品创新数值为 4.1467，工程创新数值为 3.8495，技术创新平均数值为 3.8495。企业文化与技术创新描述性统计，详见表 6 所示。

表 6 企业文化与技术创新描述性统计 (N=151)

	N	最小值	最大值	均数	标准差
企业文化	151	1.19	4.94	3.5523	1.08471
多元性	151	1.00	5.00	3.5178	1.25008
灵活性	151	1.00	5.00	3.5350	1.15241
连接性	151	1.20	5.00	3.6040	1.24145
技术创新	151	1.95	4.97	3.8495	.81777
产品创新	151	2.43	5.00	4.1467	.60879
工程创新	151	1.50	5.00	3.8495	.74198



## （二）信度与效度分析

反复对同一概念进行测定时，获得相同信息的可能性称为信度（reliability）。信度检验是指，测定构成变数各项目的一致性 & 同质性的检验方法。因此，信度高意味着，作为相同的测量工具，测量同一对象时，测量值中包含的变动误差程度较小。其中，使用常用的 Cronbach's Alpha 系数分析方法，检验了变量们的信度。该方法为测定同一概念，在使用多个项目时，找出阻碍信度的项目，将其从测量工具中删除，然后作为提高测定工具的可信度的方法使用 Cronbach's Alpha 系数，系数不超过 0.6，一般认为内部一致信度不足；达到 0.7-0.8 时表示量表具有相当的信度，达 0.8-0.9 时说明量表信度非常好。采用 Cronbach's Alpha 的系数，对企业文化和技术创新的信度和效度进行分析的结果如下。

### 1、企业文化和技术创新信度分析

排除阻碍信度的灵活性一个条目、连接性两个条目，进行信度分析的结果与表 7 相同。为了检验信度而算出的 Cronbach's Alpha 数值显示为多元性.951、连接性.949、灵活性.936，可见对测定条目的信度高。企业文化信度数据，详见表 7 所示。

	Cronbach 系数	题目个数
多元性	.951	6
灵活性	.936	4
连接性	.949	5

	Cronbach 系数	题目个数
产品创新	.843	7
工程创新	.912	6

其次，除了阻碍信度的工程创新一个条目外，进行信度分析的结果与表 8 相同。为了检验信度而算出的 Cronbach's Alpha 数值显示为产品创新.843、工程创新.912，可见对测条目的信度高。技术创新信度数据，详见表 8 所示。

### 2、企业文化和技术创新效度分析

以下两个表是对企业文化部分和技术创新部分进行 KMO 检验及 Bartlett 球形检验后得出的结果。

这两个表中企业文化部分和技术创新部分的 KMO 数值分别为 0.950 和 0.882，大于 0.7。另外，sig 数值小于 0.05，因此适合进行因子分析。企业文化 KMO 检验及

Bartlett 球形检验数据与技术创新 KMO 检验及 Bartlett 球形检验数据，详见表 9、10 所示。

表 9 企业文化 KMO 检验及 Bartlett 球形检验

KMO 检验统计量		.950
Bartlett 球形检验	$\chi^2$ 近似值	2372.641
	df	105
	Sig	.000

表 10 技术创新 KMO 检验及 Bartlett 球形检验

KMO 检验统计量		.882
Bartlett 球形检验	$\chi^2$ 近似值	1099.891
	df	78
	Sig	.000

### （三）因子分析与相关性分析

#### 1、企业文化和技术创新的因子分析

通过因子分析，企业文化部分共有 3 个因子，这些因子的总方差数值为 82.638%。多元性特征值为 4.734，连接性特征值为 4.265，灵活性特征值为 3.397，可以说企业文化是由合理因子构成的。企业文化总方差检验数据，详见表 11 所示。

表 11 企业文化总方差检验表

因子	初始特征值			转轴后的成分矩阵数据		
	合计	方差的 %	累计频率%	合计	方差的 %	累计频率%
1	9.882	65.880	65.880	4.734	31.561	31.561
2	1.547	10.313	76.193	4.265	28.432	59.993
3	.967	6.444	82.638	3.397	22.645	82.638
4	.343	2.289	84.927			
5	.340	2.265	87.192			
6	.294	1.960	89.152			
7	.271	1.808	90.960			
8	.247	1.644	92.604			
9	.234	1.558	94.163			
10	.197	1.313	95.476			
11	.170	1.131	96.607			
12	.154	1.028	97.635			
13	.141	.943	98.577			
14	.126	.843	99.420			
15	.087	.580	100.00			

从表可以看出，多元性 2、1、3、4、6、5 条目在第一因子的负荷很大。连接性是 3、4、7、2、5 条目在第二因子的负荷很大。灵活性 1、4、3、2 条目在第三因子的负荷很大。转轴后的成分矩阵数据，详见表 12 所示。

表 12 转轴后的成分矩阵

	因子负荷		
	1	2	3
多元性 2	<b>.817</b>	.307	.253
多元性 1	<b>.811</b>	.307	.370
多元性 3	<b>.807</b>	.298	.342
多元性 4	<b>.802</b>	.218	.308
多元性 6	<b>.763</b>	.284	.269
多元性 5	<b>.739</b>	.294	.337
连接性 3	.187	<b>.858</b>	.213
连接性 4	.322	<b>.840</b>	.268
连接性 7	.258	<b>.830</b>	.285
连接性 2	.298	<b>.830</b>	.280
连接性 5	.395	<b>.762</b>	.240
灵活性 1	.353	.308	<b>.818</b>
灵活性 4	.337	.359	<b>.781</b>
灵活性 3	.390	.294	<b>.772</b>
灵活性 2	.380	.252	<b>.767</b>

通过因子分析，企技术创新部分共有 3 个因子，这些因子的总方差数值为 61.447%。产品创新特征值为 4.327，工程创新特征值为 3.661，可以说技术创新是由合理因子构成的。技术创新总方差检验数据，详见表 13 所示。

表 13 技术创新总方差检验表

因子	初始特征值			转轴后的成分矩阵数据		
	合计	方差的 %	累计频率 %	合计	方差的 %	累计频率 %
1	6.005	46.191	46.191	4.327	33.284	33.284
2	1.983	15.256	61.447	3.661	28.163	61.447
3	.982	7.550	68.997			
4	.770	5.921	74.919			
5	.539	4.149	79.068			
6	.508	3.907	82.975			
7	.463	3.565	86.539			
8	.409	3.146	89.685			
9	.379	2.912	92.597			
10	.333	2.560	95.157			
11	.261	2.009	97.166			
12	.238	1.829	98.995			
13	.131	1.005	100.000			

从表可以看出，工程创新 5、2、6、4、3、1 条目在第一因子的负荷很大。产品创新是 1、6、7、5、4、2、3 条目在第二因子的负荷很大。转轴后的成分矩阵数据，详见表 14 所示。

表 14 转轴后的成分矩阵

	因子负荷	
	1	2
工程创新 5	<b>.929</b>	.108
工程创新 2	<b>.813</b>	.136
工程创新 6	<b>.796</b>	.171
工程创新 4	<b>.775</b>	.328
工程创新 3	<b>.765</b>	.330
工程创新 1	<b>.746</b>	.232
产品创新 1	-.005	<b>.828</b>
产品创新 6	.176	<b>.797</b>
产品创新 7	.300	<b>.718</b>
产品创新 5	.097	<b>.707</b>
产品创新 4	.272	<b>.588</b>
产品创新 2	.292	<b>.579</b>
产品创新 3	.370	<b>.562</b>

## 2. 企业文化和技术创新的相关性分析

验证结果显示，企业文化下位因素多元性和技术创新的下位因素产品创新 ( $r=.556$ ,  $p<.001$ )，工程创新 ( $r=.769$ ,  $p<.001$ )是具有正的相关关系，企业文化下位因素灵活性和技术创新的下位因素产品创新 ( $r=.632$ ,  $p<.001$ )，工程创新 ( $r=.793$ ,  $p<.001$ )是具有正的相关关系，企业文化下位因素的连接性和技术创新的下位因素产品创新 ( $r=.600$ ,  $p<.001$ )，工程创新 ( $r=.728$ ,  $p<.001$ )是具有正的相关关系。因此，可以解释为随着企业文化的增加，技术创新也在增加。企业文化与技术创新相关性分析数据详见表 15 所示。

表 15 企业文化与技术创新相关性分析

	多元性	灵活性	连接性	产品创新	工程创新
多元性	1				
企业文化 灵活性	0.754***	1			
连接性	0.667***	0.669***	1		

技术创新	产品创新	0.556***	0.632***	0.600***	1
	工程创新	0.769***	0.793***	0.728***	0.527***

\*\*\* $p < .001$ 

#### (四) 回归分析

回归分析是检验自变量对因变量的影响的方法。本文要检验两个以上的自变量是否对因变量产生积极影响，因此自变量设定为企业文化因素，因变量设定为技术创新因素，然后进行多元回归分析。

##### 1. 企业文化对产品创新的回归分析

为了验证多元性、灵活性、连接性是否对产品创新产生积极影响，进行了回归分析。结果显示，回归模型在统计上比较合适 ( $F=133.271$ ,  $p < .001$ )，回归模型说明能力约 72.7% ( $R^2=.727$ )。另外，方差膨胀因子 (VIF) 均未达到 10，因此判断不存在多重共线性问题。企业文化与技术创新的回归分析数据详见表 16 所示。

表 16 企业文化与技术创新的回归分析

因变量	自变量	非标准系数		标准系数	t	VIF
		B	标准误差	$\beta$		
产品创新	常量	2.436	.090		27.121	
	多元性	.143	.034	.293	4.235	2.611
	灵活性	.206	.037	.390	5.626	2.619
	连接性	.134	.030	.272	4.461	2.035

$F=133.271$  ( $p < .001$ ),  $R^2=.727$

\*\*\* $p < .001$ 

回归系数验证结果，多元性 ( $\beta=.293$ ,  $p > .001$ )，灵活性 ( $\beta=.390$ ,  $p > .001$ )，连接性 ( $\beta=.272$ ,  $p > .001$ ) 对产品创新产生了积极的影响。即，多元性、灵活性、连接性得到保障，产品创新就会提高。如果比较标准化系数的大小，则按照灵活性、多元性、连接性顺序，对产品创新产生巨大影响。

通过保障多元性、灵活性、连接性，可以起到研究开发及产品创新活动的作用，成员们可以自行解决问题，进行相关决策，共享权限和资源，有助于创造并实施新想法。另外，对于外部变化，可以诱导其积极的态度和行动。即，为了引导成员们自

发探索与业务相关的新点子、开发及试验的创新性业务行动，要保障灵活性和多元性和连接性。

以上通过三星的企业文化特点与数据计算结论，满足了企业文化要素多元性、灵活性、连接性越高，产品创新的可能性就越高的条件，因此假设 1 成立。

## 2. 企业文化对工程创新的回归分析

为了验证多元性、灵活性、连接性是否对工程创新产生积极影响，进行了回归分析。结果显示，回归模型在统计上比较合适（ $F=41.244$ ， $p<.001$ ），回归模型说明能力约 48.8%（ $R^2=.488$ ）。另外，方差膨胀因子（VIF）均未达到 10，因此判断不存在多重共线性问题。企业文化与技术创新的回归分析数据详见表 17 所示。

表 17 企业文化与技术创新的回归分析

因变量	自变量	非标准系数		标准系数	t	VIF
		B	标准误差	$\beta$		
	常量	2.159	.156		13.869	
工程创新	多元性	.041	.058	.069	.701	2.611
	灵活性	.244	.063	.379	3.846	2.619
	连接性	.180	.052	.301	3.465	2.035
$F=41.244(p<.001)$ ， $R^2=.488$						

\*\*\* $p<.001$

回归系数验证结果，灵活性（ $\beta=.379$ ， $p>.001$ ），连接性（ $\beta=.301$ ， $p>.001$ ），多元性（ $\beta=.069$ ， $p>.001$ ）对工程创新产生了积极的影响。即，灵活性、连接性、多元性得到保障，产品创新就会提高。如果比较标准化系数的大小，则按照灵活性、连接性顺序，对产品创新产生巨大影响。

为了提高工程创新的速度，三星在全球范围内构建了 ERP 和 SCM 等系统，迅速地进行了优质的战略决策和工作方法、整顿、业务流程等，并更快地收集了实时运营信息，强化了快速决策和执行力。另外，如果在创新过程中保障多元性、灵活性、连接性，就可以迅速共享所有创新过程中产生的信息和问题点，紧密地整合开发和生产过程，并迅速调整生产、销售和库存。这结果可以为先行研究提供支持。

以上通过三星的企业文化特点与数据计算结论，满足企业文化要素多元性、灵活性、连接性越高，工程创新的可能性越高的条件，因此假设 2 成立。

## （五）结果讨论

虽然韩国的文化本身是强调“快点”的追求速度型文化，但三星比其他企业更愿意提高速度。这是因为三星致力于像电子事业一样快速进行创新的事业，而三星本身也是追求具有挑战性的目标的企业。

三星为了促进重视速度的价值和企业文化的形成，付出了很多努力。特别是赋予了具有挑战性的目标，使高层职员摆脱固守现有方式的思考，加入到创新和变化的队伍中来。如果组织规模扩大，不仅信息的收集和加工，而且向需要利用相关信息的决策者传达的程序也会变长，消耗的时间也会更多。为了提高三星在产品、技术开发、流程中的速度，在多元性方面引进了专门人才和海外人力，实现了人力全球化；在连接性和灵活性方面，实现了决策过程简单化和迅速化；同时使部门间的会议和意见协调也灵活进行，提高了内部速度。

通过上小节的研究，可以在企业文化对技术创新的回归分析的基础上得出结论。假设检验结果详见表 18 所示。

表 18 假设检验结果表

	假设	检验结果
1	多元性将对产品创新产生积极地影响	成立
2	灵活性将对产品创新产生积极地影响	成立
3	连接性将对产品创新产生积极地影响	成立
4	多元性将对工程创新产生积极地影响	成立
5	灵活性将对工程创新产生积极地影响	成立
6	连接性将对工程创新产生积极地影响	成立

可以得出结论，多元性、灵活性、连接性对三星一直追求的技术创新速度产生了积极的影响。三星实行的多种人才招聘、部门间的沟通简化及迅速化、权限移交等，对成员在研究开发过程中自行解决问题、做出相关决策、共享权限和资源、创造新想法、实施产生了积极影响。另外，可以推测，对于外部变化，可以引导积极的态度和行动。即，为了从成员中引导自发地探索与业务相关的新想法、开发及试验的创新业务行动，必须保障连接性和灵活性。

可以得出结论，多元性、灵活性、连接性对工程创新产生了积极影响。三星为了加速流程，内部实行了 6 西格玛共享、共同语言共享等经营管理，外部通过集成化、垂直系列化、并行开发、R&D 流程的高度化，引导了总部和研发组以及生产组之间的迅速、有机的沟通与合作，营销、商品企划、设计、生产部门同时进行项目，部门之间的并行开发，对工程创新产生了积极影响。可以推测，职员之间的、部门之间的灵活性和连接性可以减少工程创新中不必要的时间和过程，对产品生产、服务运营、材

料、业务和信息的流动、服务的创造产生积极的影响，从而加快工程创新过程的速度。



## 第五章 研究结论及展望

### 一、研究结论

技术竞争优势的核心因素——技术创新不仅是中小企业，对大企业来说也是生存最重要的因素，随着经营环境不可预测性提高，技术、知识、竞争战略等成为企业成果的重要决定因素（Scott.2000）。但是，为了成功实现技术创新，所有企业必须提出各种努力和解决方案。在现代，随着外部环境变化速度的加快，对环境变化灵活而迅速的对应力量或战略敏捷性变得尤为重要。特别是，在经常发生技术模式变化的高新技术产业中，强调动态力量的重要性。因此，虽然速度越来越成为竞争优势的源泉，但一般来说，大企业在决策和实行方面都比中小企业慢。特别是事业结构多元化的企业集团，在决策结构及管理流程等方面的复杂性增大，因此更难迅速的决策及实施。为了成功实现技术创新，三星在新经营革新后，强调速度作为竞争优势的重要源泉，在竞争时代生存下来。

本研究以三星为对象，通过实证验证分析了他们的企业文化和技术创新之间的关系。为此，将三星工作的组织成员设定为样本，将企业文化变数分为多元性、灵活性、连接性，技术创新变数分为产品创新、工程创新，进行了实证分析。

概括研究的结果，第一，提出了第一假设，企业文化的构成因素会对产品创新产生积极影响。三个企业文化构成因素对产品创新产生积极影响，如果保障成员的多元性、灵活性、连接性，就会对产品创新产生正面影响。第二，提出了第二假设，企业文化的构成因素将对工程创新产生积极影响。三个企业文化构成要素对工程创新产生积极影响，如果多元性、灵活性、连接性得到保障，将对工程创新产生积极影响。

### 二、展望

通过本研究分析的启示是，第一，可以预见三星在速度竞争中追求的决策速度和执行速度对引发产品创新和工程创新的速度有很大的帮助。通过验证企业文化构成因素对技术创新的影响力，可以确认实现快速技术创新时，可以考虑的企业文化构成因素。第二，成员的多元性对三星追求的速度经营只产生非常小的积极影响，不会产生负面的影响。在企业文化构成因素中，比起成员的多元性，灵活性、连接性因素更能确认内部决策的速度、执行决定速度的提高的重要性。因此，在成功实现技术创新方面，应该重视的构成因素是从成员在组织内自由地提出并实行想法、沟通顺畅、保障灵活性开始的。有助于制定在速度竞争时代能主动应对任何环境变化的战略，让成员自己努力实现企业成长。

本研究的局限性在于，只把三星这一大企业设定为研究对象，在研究结果的一般化方面多少有些困难，而且由于大企业的特性——内部保安，无法进行更深入的研究调查。如果更易于接近，可以进行深入的研究调查，就能得出比本研究结果更准确、更确切的结果。

## 参考文献

- [1]杨祎, 杨水利. 技术创新模式对国际竞争优势的影响研究[J].预测,2020,39(3):10-17.
- [2]陈伟, 杨增煜, 杨栩. 科技型中小企业技术创新模式选择研究[J].学习与探索,2020(3):111-117.
- [3]杨水利, 杨祎. 技术创新模式对全球价值链分工地位的影响[J].科研管理,2019,40(12):11-20.
- [4]梁景裕.技术创新的旗舰标杆三星 Galaxy S6/ Galaxy S6 edge 体验评测[J].消费电子,2015,(7):64-67.
- [5]韩秋明, 王革, 袁立科. 韩国第五次国家技术预测工作的创新及启示[J].科技管理研究,2018,38(18):16-20.
- [6]李丹. 韩国科技创新体制机制的发展与启示[J].世界科技研究与发展,2018,40(4):399-413.
- [7]张永凯. 企业技术创新模式演化分析:以苹果、三星和华为为例[J].广东财经大学学报,2018,33(2):54-61+111.
- [8] 蒋绚. 制度、政策与创新体系建构:韩国政府主导型发展模式与启示[J].公共行政评论, 2017,10(6):86-110+211.
- [9] 金英姬. 韩国财阀企业功过得失及启示[J].上海经济研究,2017(11):109-118.
- [10]刘春辉.技术创新引领智能化时代发展[N].人民邮电,2013-03-26(8).
- [11]梁栋, 陈明锐, 王忠.基于 TRIZ 的技术创新在三星的成功应用与启示[J].海南大学学报(自然科学版),2012,(4):325-328+333.
- [12]宋佳楠.三星胡自强:消费需求反哺技术创新——专访三星中国家电研究所所长胡自强博士[J].家电科技, 2011,(7):21.
- [13]林敏. 中小企业技术创新的国际镜鉴[J].改革, 2017(5):114-123.
- [14]吴松强, 周娟娟, 陈倩. 亚太国家促进小微企业技术创新的政策与借鉴[J].科学管理研究, 2017,35(2):108-112.
- [15]陈珧. 技术获取型海外并购整合与技术创新——基于中国企业和韩国企业的对比研究[J].世界经济研究,2016(8):114-125+137.
- [16]林敏, 张艺民, 王帅, 戴淑芬, 张群. 发达国家支持企业技术创新政策研究[J].中国科技论坛, 2015(11):138-145.
- [17]杨桂菊, 李斌. 获得式学习、非研发创新行为与代工企业品牌升级——基于三星电子的探索性案例研究[J].软科学, 2015,29(8):25-28+32.
- [18] 谭琨, 谭艺颖. 中日韩技术创新能力的比较研究[J].日本问题研究, 2015,29(3):12-19.
- [19] 柳在润, 金东光. 中国“面子文化”对在华韩国企业内部沟通的影响——以中国三星总部为例[J].中央民族大学学报(哲学社会科学版), 2015,42(S1):108-114.
- [20]李林芯.以个性化取胜——三星 OA 的技术创新之路[J].微电脑世界,2007(8):175.

- [21]魏勇, 刘军.技术创新是中国家电企业生命力的源泉——从三星公司的成功看中国家电企业的发展[J].技术与创新管理,2007(1):100-102.
- [22]谢作渺, 彭娟娟.三星技术创新的经验及启示[J].科学管理研究,2006(4):117-120.
- [23] 殷群. “世界级” 创新型企业成长路径及驱动因素分析——以苹果、三星、华为为例[J].中国软科学,2014(10):174-181.
- [24] 赵晓华. 技术创新资源配置的双重调节论[J]. 技术经济与管理研究, 2014(9):22-26.
- [25]姚鹏.企业文化促进企业发展的途径[J].经贸实践,2016(18):95.
- [26]徐艳.论企业文化对组织绩效的传动影响[J].商业经济研究,2015(9):108-110.
- [27]石书德.企业技术创新能力评价研究评述[J].科技管理研究,2013(10):13-16.
- [28]石书德.国际领先企业的技术创新评价指标体系研究[J].科技和产业,2012(10):51-54.
- [29]王金花.加强企业文化建设的思考[J].企业研究,2011(22):160.
- [30]刘明明, 肖洪钧.企业文化测量研究综述[J].经济管理,2011(2):176-181.
- [31]齐长明.企业文化与企业管理[J].现代企业文化,2010(12):76-77.
- [32]陈锋.企业文化提升创新能力研究[J].管理工程学报,2009(S1):40-44.
- [33]刘海涛, 孙明贵.关于企业技术创新能力的分析[J].经济与管理研究,2009(7):97-100.
- [34]刘海涛, 孙明贵.企业技术创新能力评价方法的综合分析[J].纺织导报,2009(4):23-24.
- [35]谢铁华.推动企业文化建设以促进企业创新[J].企业活力,2008(7):76-77.
- [36]杨月坤.企业文化创新提升企业创新能力[J].江苏工业学院学报(社会科学版),2007(4):39-42.
- [37]卢美月, 张文贤.企业文化与组织绩效关系研究[J].南开管理评论,2006(6):26-30.
- [38]建华.中国企业文化建设的六大误区[J].东方企业文化,2005(Z1):72-73.
- [39]吴春波.企业文化建设的三大误区[J].当代经理人,2002(3):52-53.
- [40]张德, 李江.浅论中国企业文化建设[J].世界经济,1996(6):56-57.
- [41]魏江, 许庆瑞.企业创新能力的概念、结构、度量与评价[J].科学管理研究,1995,(5):50-55.
- [42]盛亚.企业文化与技术创新[J].科学管理研究,1995(5):56-59.
- [43]Enrique Claver, Juan Llopis, Daniel Garcia And Hiplito Molina. Organizational Culture for Innovation And New Technological Behavior[J]. University of Alicante,1998(51):20-42.
- [44]Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis[J]. Journal of Marketing,1993(1):23-27.
- [45]Istemi Demirag and Andrew Tylecote. The Effects of Organizational Culture, Structure and Market Expectations on Technological Innovation: A Hypothesis[J]. Management School, University of Sheffield,1992(3)7-20.
- [46]Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations[M]. Sage publications,1980.
- [47]송백석.삼성공화국 현상과 자본주의 국가의 한계[J].한국정치학회,2007(3):57-59.

- 宋白石.三星共和国现象与资本主义国家的限界[J].韩国政治学会,2007(3):57-59.
- [48]이중규.경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향요인에 관한 연구[D].단국대학교.2007.
- 李重桂.对经营创新与技术创新影响因素的研究[D].檀国大学.2007.
- [49]우지환.기술혁신역량과 기술혁신성과의 결정요인에 대한 연구[D]고려대학교.2018.
- 吴智焕.技术创新力量与技术创新成果的决定因素的研究[D]高丽大学.2018.
- [50]김영우.기업의 기술혁신 과정 및 역량분석: 애플과 삼성전자 비교연구[D].성균관대학교.2015.
- 金荣佑.企业的技术创新过程及力量分析：苹果与三星电子比较研究[D].成均馆大学.2015.
- [51]성태경,김진석.기업의 기술혁신성과 결정요인: 전북소재기업에 대한 실증분석[J].대한경영학회.2009(8):20.
- 成泰庆,金真石.企业的技术创新性与决定因素：对所在全北地区企业的实证研究[J].大韩经营学会.2009(8):20.
- [52]민춘기.독일과 한국의 기업문화 및 지역학 수업 활용 모색[J].독일언어문학.2018(82):277-306.
- 閔春基.德国与韩国的企业文化及探索用地区学课程的办法[J].德国语言文学.2018(82):277-306.
- [53]정경식.모범사례기업 조직문화가 작은기업의 기술혁신에 미치는 효과[J].전남대학교.2015(3)10-13.
- 郑京植.模范企业的企业文化对中小企业的技术创新所产生的效果[J].全南大学.2015(3)10-13.
- [54]정진광.삼성 SDI 의 조직문화 변화[J].임금연구회.2000(11):13-17.
- 郑真光.三星 SDI 的组织文化变化[J].赁金研究会.2000(11):13-17.
- [55]하광현.정보기술산업의 R&D 문화가 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구[D].금오공과대학교.2004.
- 河光献.信息技术产业的 R&D 文化对职务投入的影响研究[D].金乌工科大学.2004.
- [56]이건희.조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신의 관계: 제조업체를 중심으로[D].성균관대학교.2018.
- 李健熙.依组织文化类型人力资源、创新成果、财务成果及技术创新的关系：以制造企业为中心[D].成均馆大学.2018.
- [57]민경기.중국 중소기업 기술혁신 정책 연구[J].한국기술혁신학회.2005(5):161-173.
- 閔庆基.中国中小企业技术创新政策研究[J].韩国技术创新学会.2005(5):161-173.
- [58]이선규, 이다정, 이상인, 최동국, 손규환.중소기업의 R&D 조직문화가 기술혁신에 미치는 영향[J].디지털정책연구.2010(4):32-40.
- 李先揆,李多情,李常仁,崔东国,孙圭焕.中小企业的 R&D 组织文化对技术创新影响研究[J].数码政策研究.2010(4):32-40.

- [59] 임재현, 신진교. 중소기업의 기술혁신 관리요소에 관한 실증연구[J]. 기술혁신연구. 2012(2):1-11.  
林宰贤, 申真教. 对中小企业的技术创新管理因素的实证研究[J]. 技术创新研究. 2012(2):1-11.
- [60] 조영호, 김관영, 김태진. 한국대기업 기업문화의 10 년간의 변화[J]. 2007(8):1-32.  
赵英浩, 金管永, 金太真. 韩国大企业企业文化的 10 年间的变化[J]. 2007(8):1-32.
- [61] 설빙. 글로벌화 시대의 기업문화와 기업 핵심역량에 관한 연구[D]. 우석대학교. 2009.  
薛冰. 对全球化时代的企业文化与企业核心力量研究[D]. 又石大学. 2009.
- [62] 오호연. 한국 삼성전자와 중국 하이얼 그룹의 기업문화 비교에 관한 연구[D]. 영남대학교. 2013.  
吴好缘. 关于三星电子与海尔集团的企业文化比较的研究[D]. 岭南大学. 2013.
- [63] 박성욱, 나형중, 선우희연. 기업 문화에 따른 기업특성 비교 분석[J]. 한국회계정보학회. 2017(3):382-406.  
朴成旭, 罗形宗, 鲜于熙燕. 企业文化下的企业特性比较[J]. 韩国会计信息学会. 2017(3):382-406.
- [64] 강태희, 차희원. 기업문화의 유형이 기업 명성에 미치는 영향: 기업의 사회적 책임 및 동일시의 매개효과[J]. 한국언론학회. 2010(2):205-227.  
姜泰熙, 车熙元. 企业文化类型对企业声誉的影响: 企业的社会负责及一视同仁的媒介效应[J]. 韩国舆论学会. 2010(2):205-227.
- [65] 김병완, 이건희 27 법칙[M]. 미다스북스. 2012, 55-69.  
金炳玩, 李健熙 27 法则[M]. Midasbooks. 2012, 55-69.
- [66] 김성홍, 우인호. 이건희 개혁 10 년[M]. 김영사. 2003.  
金诚红, 吴仁好. 李健熙改革 10 年[M]. Gimm-Young Publishers. 2003.

## 附录 1

尊敬的先生/女士：

首先非常感谢在百忙之中抽时间完成调查问卷。

本问卷调查是以学术性匿名方式的调查文件目的在于了解组企业文化及组织文化对技术创新有何影响的，您所提供的答案对数据的统计非常重要，希望您填答这份调查问卷，本调查承诺对您的一切信息保密。敬请不要有任何顾虑，放心填答。

谢谢您的合作！

沈阳师范大学管理学院

### 一、基本信息

1.您的性别是：

A：男 B：女

2.您的年龄：

A：20-25 B：26-30 C：31-35 D：36-40 E：41 以上

3.您在贵公司的工作时间：

A：1-3 年 B：3-5 年 C：5-10 年 D：10 年以上

4.您的教育程度是：

A：高中以下 B：大专及本科 C：硕士 D：博士

5.您的职务：

A：普通员工 B：主任 C：科长 D：经理 E：总监

### 二、企业文化部分调查

填写说明：“1”非常不同意；“2”比较不同意；“3”一般；“4”比较同意；“5”非常同意；每个题只能选一个答案；请在选项上大“✓”

调查内容	1	2	3	4	5
<b>多元性因素</b>					
1. 个人背景（学历、专业、经历）不同成员之间的工作有困难。					

2.成员之间的想法、提案、意见都得到妥善的交流。					
3.成员的个人背景多样。					
4.公司让成员来执行各种业务。					
5.领导鼓励成员自行行动。					
<b>灵活性因素</b>					
6.成员自主决定以何种方式开展工作。					
7.成员在执行业务或项目方面是自愿的。					
8.各部门的项目或研发的自律性是有保障的。					
9.在组织内外拥有丰富的人力资源网络的成员很多。					
10.成员充分利用对内对外的合作网络。					
<b>连接性因素</b>					
11.公司积极支持成员参加组织内外的研讨会。					
12.成员之间的知识共享活跃。					
13.已经制定了让知识积累的制度或装置。					
14.成员善于适应新方式的业务处理。					
15.部门间的合作气氛很好。					
16.领导经常与成员沟通。					
17.公司对取得创新成果的成员给予切实的奖赏。					

### 三、技术创新部分调查

调查内容	1	2	3	4	5
<b>技术创新因素</b>					
1.强调研发专利产品或新服务。					
2.根据市场需求，加快实施新产品研究。					
3.改进产品设计，尽快上市。					
4.根据顾客的要求，灵活地制作产品。					
5.改进老产品，提高新产品的质量。					
6.新产品引进的程度与同行业的企业相比较多。					
7.为产品创新做很多活动。					
<b>工程创新因素</b>					
8.企业从外部获得技术援助的途径很广。					
9.公司重视研发、生产、销售部门的协作。					



10.公司对研发的资金投资很大。					
11.公司对研发人员十分重视。					
12.公司高层领导的技术创新战略规划决策及推进能力很强。					
13.公司准确了解市场对相关产品的需求。					
14.公司对研发、生产、销售管理能力强。					

## 附录 2

안녕하십니까.

바쁘신 중에도 이렇게 본 설문조사에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다. 저는 중국 심양에 위치하고 있는 심양사범대학교 기업관리학과에 재학중인 석사 연구생입니다. 본 설문지는 기업문화가 기술혁신에 미치는 영향요인에 관해 연구하는 논문에 쓰일 설문조사입니다.

본 설문조사의 응답내용들은 모두 익명으로 통계적 자료로 이용되며, 조사결과는 해당논문 연구에만 사용되는 것입니다. 응답 해주신 설문지는 연구의 귀중한 자료가 되오니 바쁘시더라도 한 문항도 빠짐없이 기재해주시면 감사하겠습니다.

귀한 시간에 본 설문조사에 참여해 주셔서 다시 한번 감사드립니다.

심양사범대학교 대학원 관리학과

### 1) 인적사항

#### 1. 성별

A : 남 B : 여

#### 2. 귀하의 연령

A : 20-25 B : 26-30 C : 31-35 D : 36-40 E : 41 以上

#### 3. 현 직장에서의 근속 년 수

A : 1-3 년 B : 3-5 년 C : 5-10 년 D : 10 년이상

#### 4. 귀하의 교육수준

A : 고졸 B : 2/4 년제 대졸 C : 석사 D : 박사

#### 5. 귀하의 직위

A : 사원 B : 대리급 C : 과장급 D : 부장 및 차장급 E : 임원

### 1. 기업문화에 관한 질문

※ 질문의 내용에 따라서 “1”전혀 그렇지 않다, “2” 대체로 그렇지 않다, “3” 보통이다, “4” 대체로 그렇다, “5” 매우 그렇다 사이의 점수에 “✓” 를 사용하여 선택해 주시기 바랍니다. 매 문항당 하나만 선택할 수 있습니다.

질문	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

다양성 요인					
1. 서로 개인적 배경(학력, 전공, 경력 등)이 다른 구성원들끼리 작업하는데 큰 어려움이 없다.					
2. 구성원들끼리 각자의 아이디어나 제안들이 잘 교류된다.					
3. 구성원들의 개인적 배경(학력, 전공, 경력 등)이 다양하다					
4. 회사는 구성원들에게 다양한 프로젝트를 수행하게 한다.					
5. 책임자는 구성원들이 스스로 행동하도록 권장한다.					
자율성 요인					
6. 구성원들은 일을 어떻게 진행할 것인지 자율적으로 결정한다.					
7. 구성원들은 업무나 프로젝트를 수행하는데 자발적이다.					
8. 부서 및 팀별 연구개발의 자율성이 보장되어 있다.					
9. 구성원들 중에 조직 내외부에 인적네트워크가 풍부한 인원이 많다.					
10. 구성원들은 내외부적 제휴 네트워크를 잘 활용한다.					
연결성 요인					
11. 회사는 구성원들이 조직 내외부의 연구회나, 세미나 참여에 적극적으로 지원한다.					
12. 구성원들간의 지식교류가 활발하다.					
13. 생성 및 교류된 지식들이 쌓일 수 있게 하는 제도나 장치가 있다.					
14. 구성원들은 새로운 업무처리 방식에 적응이 빠르다.					
15. 부서 간의 협력 분위기가 좋다					
16. 임원과 구성원들간의 소통이 잦다.					
17. 회사는 혁신적인 성과에 대해서 확실한 보상을 한다.					

2.기술혁신에 관한 질문

질문	1	2	3	4	5
기술혁신					
1. 회사는 특허나 신제품, 새로운 서비스 개발을 강조한다.					
2. 시장의 변화에 따라서 빠르게 신제품을 개발한다.					
3. 제품의 디자인을 빠르게 개선하고 빠르게 시장에 선보인다.					
4. 고객의 니즈에 따라서 제품을 개발한다.					
5. 오래된 제품을 개선시키고, 새로운 제품의 품질을 향상시킨다.					

6. 신제품 도입의 정도가 타 회사보다 비교하여 많다.					
7. 회사는 제품혁신을 위한 활동을 많이 한다.					
<b>공정혁신</b>					
8. 외부에서 기술지원을 도움받을 수 있는 경로가 넓게 형성되어 있다.					
9. 회사는 연구개발, 생산, 판매부서의 협력을 매우 중요시한다.					
10. 회사는 연구개발에 대한 투자규모가 크다.					
11. 회사는 연구개발 인원에 대해 매우 중요하게 생각한다.					
12. 회사 임원들은 기술혁신 전략 계획에 대한 결정 및 실행능력이 뛰어나다.					
13. 회사는 제품에 대한 시장의 수요를 정확하게 파악하고 있다.					
14. 회사는 연구개발, 생산, 판매에 대한 관리능력이 뛰어나다.					