

# 互联网时代的企业管理策略研究

李 娇,姜晨阳

(中国人民大学,北京 100014)

**摘要:**互联网的飞速发展对企业的管理策略产生了诸多影响,其中文化企业尤为明显。文化产业高质量发展有助于带动我国经济发展,文化产品高质量供给有助于增强人们的文化获得感、幸福感。本文通过分析影响企业管理策略的因素,进而基于互联网时代大背景下,以文化企业为例探究其管理策略现状并结合实际,提出可行的创新管理策略。

**关键词:**互联网;企业管理;管理策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.139

## 引言

文化产业高质量发展,可以为人们提供优质的精神食粮,有助于实现人民对美好生活的新期待。

文化企业作为文化产业核心载体,面临着资源配置模式落后、管理结构未按市场经济的基本要求进行调整、市场竞争意识淡薄、企业发展动力不足等问题。然而,相较于传统组织形式的制造业,我国文化企业虽存在不足,但管理创新方面的表现却相对突出,存在很多值得其他企业借鉴的创新管理策略。

### 1 企业管理创新的内涵与特点

与非文化企业相比,文化企业管理创新不是要求员工“墨守成规”,而旨在激发员工创造力,以期将无形的文化内涵转化成有形的文化产品,以实现文化企业的价值。具体特点有:一是,文化企业管理创新以政治因素为指导,凸显社会文化价值观,以满足人们的精神文化需求为宗旨。这与一般制造业或科技型企业不同。二是,文化企业管理创新以激发员工创造力为核心。文化企业的管理创新不是将员工视为被动的规则服从者,而是强调让员工成为自我管理者,鼓励员工成为企业合伙人,强调在政治因素和组织文化的引导下激发员工的创造力,是一种重在体现精神内容的管理变革。三是,文化企业管理创新的目的是以IP资源为载体,通过员工的创意,将社会文化价值观、组织价值观、创意人员的价值观融于IP资源这一无形资产中,使其转化成外在的、可触摸的、可体验的、有形式的、有价值观的文化产品<sup>[1]</sup>。

### 2 企业管理创新的影响因素

#### 2.1 外部因素

外部因素对管理创新的影响主要体现在政治、经济、社会、技术四个方面:

(1)政治因素。企业为获得和保持其法律地位,需要进行管理创新以符合当地的政府政策和法律环境,而且,为保持企业的合法性,企业会积极采取生态型的组织创新,

或减轻了企业实施管理创新的阻力,或降低负面影响。当然,政策不同,对企业管理创新的影响程度也会不同。可见,政治因素对企业管理创新的影响既是挑战也是机遇。(2)经济因素。经济环境的改变会迫使企业采取管理创新以增强管理控制的有效性,应对不确定性环境中的挑战,促使企业快速发展,而善于处理上下游企业的关系,营造更好的商业竞争环境,为企业提供有效信息,促使企业引入新的责任组织和决策方法。另外,正规的金融系统发展也会促进企业的管理创新。然而,较高的经济政策不确定性会使企业的融资创新成本增加。当前所处的以可持续发展为动力的循环经济过渡期,为企业实施管理创新创造了机会。(3)社会文化因素。个体的年龄、创新动力和教育水平影响其获取和使用知识的方式,而知识反过来又被用于创造管理创新,所以说,优秀的人力资本能促进企业的管理创新,在相同的经济政策条件下,受教育的水平会影响组织创新率。另外,文化冲突对管理创新有负面影响,并阻碍管理创新的实施。当然,中国本土企业在采用西方的管理理论或实践模式时,也常因文化冲突而导致不能顺利实现管理创新,融合儒家思想的价值观以及西方管理理论的行为规范,是中国本土企业实现管理创新的一种新选择。显然,我国企业如何有效实施管理创新还需深入探讨我国文化背景对于管理创新影响。(4)技术因素。新技术为企业带来了颠覆性的变化,在计算机和互联网的支持下,组织用于表示、创建、标识和分发知识的所有实践都汇集在一起,这有利于创新的产生。AR技术和设备的使用,将现实世界与虚拟世界相结合,在需要的地方提供附加的信息和数据,优化了仓库管理,缩短了员工培训的时间等,成为全面实施管理创新的前奏;在新兴的大数据世界中,公司能更好地理解市场预期,企业的实践能快速适应变化的市场需求,这从根本上改变了公司及其市场之间的关系,有利于创造新的管理模式。不可否认,技术变革导致组织形态的变革,就如工业经济时代造就了实体型组织,信息经济

时代打造了虚拟型组织,数字经济时代成就了智慧型组织,未来的智能经济时代,共生型组织形态可能更普遍。

## 2.2 知识管理

知识包括可编码化的显性知识和难以掌握的隐性知识,而知识管理则是涉及知识创造、获取、共享和应用四个维度。也指出管理创新是通过与内部和外部知识源的相互作用而产生的。特别是来自客户、竞争对手、供应商、合作伙伴和专家等的外部知识,是管理创新的关键因素。而且,借助外部知识供应,可以减少管理创新的不确定性,并培养管理者的创新意愿,促使经理重新考虑其公司的经营方式。但组织整合内、外部知识的能力,会影响管理创新的发展,可见,通过知识管理,获取并掌握客户的需求,可增强企业的创新能力。

## 2.3 公司所有权结构

所有权结构就是股份持有人的集合体。从横向层面来看,主要是指由哪些个人或者组织拥有该企业股权,以及股权在这些个人或者组织中的分配状况。根据所有权主体相对于企业所处的位置,可分为内、外部股东,其中内部股东又包括管理层持股、普通员工持股(主要针对员工持股计划)。公司所有权结构对企业管理创新既有直接作用也有间接作用。现有研究表明,过分成熟的股东对失败的不宽容会削弱管理创新动机,利益相关者的高度问责可能会减缓管理创新的实施,而股票期权能促进管理冒险,但是,当职业经理人面临解雇的威胁时,会降低管理创新的动力,而职业经理人选择降低股利,与股东分担创新失败的损失时,则会增强管理创新的动力。大股东(所有者)与管理者之间的共同目标和信任会影响企业的创新,当共同目标水平较低时,信任几乎与企业的根本创新呈负相关,但当共同目标水平较高时,信任与企业激进创新之间的关系首先是积极的,然后是稳定的,最后变成消极的,呈现“倒U”形关系(Zhang Feng等,2018)。综上所述,公司所有权结构对管理创新的影响非常复杂,其复杂性的原因可能是由于:股东与管理者之间的关系,大股东与小股东之间的关系,特别是大股东的不同背景对企业的影响等。

## 2.4 人力资源

人力资源管理中的人力资源实践、员工能力、受过高等教育的劳动力等是管理创新的源泉。首先,高层管理者一般是自上而下的管理创新的发起者。高层管理者的个人特征如企业家精神、教育水平、经验、领导力、年龄,以及领导力、异质性等均不同程度地影响了管理创新的实施(崔森等,2015)。而且,较小、不那么复杂的组织从交易型领导中获益更多;大型组织需要利用变革型领导者来弥补其复杂性,并促使管理创新蓬勃发展,这表明高层管理人员的业务行为和所选择的管理风格对企业管理创新的实施起着关键作用。另外,高层内部变革者的关注方向比局部问题式的搜索更有效,当面对新政策时,能否将其转化为实施管理创新的驱动力,取决于高层管理者的认知。另外,新的

管理者由于能为企业带来新的知识和管理方法,从而利于管理创新。但高层管理者参与的减少会阻碍管理创新的实施。

其次,中层管理者企业作为战略方针的主要组织落实者,基层管理者作为具体执行者(牛占文等,2015),对管理创新的影响也是不容忽视的。中层管理者对管理创新的影响主要体现在与高层管理者的相似性方面。高层、中层管理者受教育程度越相似,功能定位越相似,两者间的正向关系越强,越有利于企业内的管理创新的实施,但当中、基层管理者缺乏实践的所有权时会导致管理创新的失败。

最后,员工的知识、能力和技能、组织整合这些知识的能力,以及员工的承诺和信念会驱动管理创新的实施。受过良好教育的员工能够感知到他们工作之外的问题,并且高素质的员工具有较强的分析能力和广泛的知识基础。但是,当员工对管理创新价值产生怀疑,或者缺乏将有限的时间和精力投入到管理创新实践时,或者因管理创新而面临承担新责任,抑或担心还未掌握新的相关技术时,会抑制管理创新的实施,但若给员工更多的自主权,员工将更容易接受创新,而且随着时间的推移,组织通过加强对员工的培训,员工也会积极地参与到管理创新实践中<sup>[2]</sup>。

## 2.5 组织文化

组织文化反映组织中人们共享的规范,共有的价值观和信念。组织文化由影响企业员工意识的创新价值观,为员工创新行为提供保障的创新激励制度,以及为员工提供行动指南的创新行为模式构成(王成刚,石春生,2018)。支持创新的文化能够迸发负责支持新思想、新思维和新工作方式的组织机制和结构。但企业的内外部环境不同,组织文化对管理创新的作用也不会相同。在运营环境高不确定、企业家创新意识强且高创新型的组织文化作用下更易于推行突变型管理创新,而不是采用渐进性管理创新(苏敬勤,崔森,2011)。另外,由于组织文化与组织成员所强调的可持续性偏好以及组织的实际可持续性成就有关,当所要实施的创新可持续性被认为符合组织文化的价值观和信念并且具有收益前景时,组织就能尽早实施创新,而所要实施的创新被认为不符合组织文化的价值观和信念时,仅当企业感受到不采用创新将造成损失的威胁时,企业才会实施管理创新。可见,组织文化对管理创新的影响体现在价值观、激励制度、行为模式以及可持续性偏好等方面,并且组织文化在很大程度上影响了企业实施管理创新的类型,但如何营造更适于企业管理创新的组织文化以降低创新实施风险,值得深入研究。

## 3 企业管理创新相关策略

### 3.1 管理创新的动机应以创造社会价值为出发点

文化企业要关注社会价值的创造,在管理创新的启动阶段,文化企业的领导者需要以政策为指导,深入理解企业发展相关政策的内涵,确立文化产品生产就是要满足广大人民群众精神文化需求的方向。文化企业的价值需要通

过文化产品展示,只有创造出社会效益,文化企业才能走向可持续发展的道路。因此,文化企业管理创新的动机就应以创造社会价值为出发点。从管理方式上,影响员工的行为,培养员工承担文化企业使命的意识,培养员工对市场的敏感度,以促使员工的创意能够符合社会文化价值观,能够满足用户需求。此外,以创造社会价值为出发点的管理创新,可以培养出具有正确价值观的员工,由此,可以从源头上避免内容低俗、消极的文化产品的产出,降低文化产品的失败率,同时,也有利于提高文化企业的社会声誉,有利于为文化企业创造经济效益。

### 3.2 管理创新探索阶段要做好充足的准备

在明确了管理创新目的后,文化企业要提升人力资源实力和知识管理能力,积极储备优质 IP 资源,从组织文化上体现出文化企业发展目标,为后续管理创新方案的有效落实做好充足的准备。具体而言:一是,广泛招纳创意型人才,提升人力资源的实力。比方说,华策影视在探索阶段就并购了克顿传媒,为公司组建了一支领先业内的大数据团队,为后续管理创新实施提供了极大的帮助。二是,储备优质的 IP 资源,为后续激发员工创造力提供保障,为企业发展赢得更多支持。比如,腾讯入股掌趣科技,就是看好掌趣有着大量的重量级 IP 储备,而且具有较好的 IP 资源开发实力。IP 资源犹如文化企业的“粮草”,没有 IP 的储备,人力资源的创意与研发就不能保障,因此,文化企业在管理创新探索阶段就需要储备优质的 IP 资源。三是,提升知识管理能力。借助外部知识供应,可以减少管理创新的不确定性,所以,公司所有者应注重从客户、竞争对手、供应商、合作伙伴和专家等方面获取外部知识。

### 3.3 管理创新方案的设计应以激发员工创意为着力点

企业的组织管理水平直接影响企业的经营效率和生存发展。而文化企业管理创新的本质在于激发员工的创造力,因此,管理创新方案的设计应以激发员工创意为着力点,提升组织管理水平。文化企业管理方案的设计要协调好经济效益和社会效益之间的关系。过于突出追求经济效益,可能会造成社会效益的缺位,影响文化企业内部员工的价值观念,导致文化产品不能满足人们的精神文化需求,从而不利于文化企业长期可持续发展。此外,文化企业要深入了解创意型人才的特质,了解他们对企业管理方面的态度。从创意型人才需要的角度去设计管理方案,把员工视为企业的共同所有人,让员工共享企业价值,这可能更有利于调动企业内部员工的执行力,更有利于提升企业内部的组织力和领导力。

### 3.4 多渠道保障管理创新的实施

文化企业在实施管理创新时,要从组织文化、场景要素、物质基础、IP 资源等多方面保障人力资源践行新的管理方式。一是,变革阻碍管理创新的组织文化,构建凸显社会责任的、支持创意创造的组织文化,推出创新激励机制,鼓励员工的创新行为。当组织文化中凸显社会责任,文化

企业的员工就会将文化企业的使命落到实处。将社会文化价值观融于创作中,能够更好地满足人民群众精神文化需求,能够为企业带来可观的经济效益。二是,办公场景设置中凸显组织文化。为创意型人才营造能够给予他们归属感、认同感的办公场景,以激发他们的创造力,引导他们的创作方向。三是,储备优质 IP 资源,保障人力资源的研发需要。四是,建立系统的人才培养体系,基于不同的工种设置多样化的培训渠道,满足员工的个性化发展需求,提升人力资源的专业化水平,以及人力资源对专业前沿知识的敏感度<sup>[1]</sup>。

### 3.5 树立创新是常态的理念,不断优化管理模式

大数据、云计算、人工智能等新技术的兴起和普及,正在重塑文化产品存在的形成,也在不断改变人们的生活方式,这必然导致人们对文化产品的要求越来越高,人们也越来越需要能够为其带来融合新技术感受的文化作品。因此,文化企业要树立创新是常态的理念,“拥抱创新”。领导者要转变自己的角色,不要将自己视为领导者,要成为员工的合作伙伴,与员工一起参与创意,接触市场,了解用户潜在需求,同时,要认识到创造新形式的文化产品,可能会引起的研发人员工作方式的改变,这就需要优化管理模式,以满足研发人员的需求。

### 结束语

移动互联网代表的是技术创新、商业模式创新、服务方式的创新,不断打破人们固有的思维方式和行业竞争模式。数字化终端和移动信息技术不断拓展整合营销的传播渠道,多元化的信息依托移动互联编织成个性化的品牌网络,大众对于信息传播的参与度空前高涨,用户和消费者从内容信息的获取者转变成生产者,刺激着整合营销模式的不断创新。这就要求传统行业不断调整和改变原有的发展模式,积极带给消费者全新的生活方式和购物体验。

在移动互联网时代的营销已经不是单纯的产品推销和宣传,顾客积极主动地参与到信息与广告的传播过程中。作为企业要通过互动营销、体验营销等多种整合营销传播方式,激发顾客感性认知和情感共鸣,让顾客与品牌而不是产品建立长久的信赖关系。同时在这个多赢的沟通中,也要利用顾客的口碑价值为企业创造长久的品牌价值。

### 参考文献

- [1]徐艳.大数据时代企业人力资源绩效管理创新[J].江西社会科学,2016,36(02):182-187.
- [2]田春.国有企业营销战略管理创新思考[J].中国市场,2022,(09):115-117.
- [3]周汉祥.中小企业创新质量管理的探索[J].质量与市场,2022,(05):196-198.

**作者简介:**李娇(1988.8-),女,汉,籍贯:山东青岛,研究方向:企管;姜晨阳(1992.6-),女,汉,籍贯:黑龙江齐齐哈尔,研究方向:企管。