



博·士·文·丛

创新管理与持续竞争力研究

■ 朱 凌 著

创新型企业文化的 结构与重建

Structure and Reconstruct
of Innovative Corporation Culture



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



博·士·文·丛

创新管理与持续竞争力研究

■ 朱 凌 著

创新型企业文化的 结构与重建

S tructure and Reconstruct
of Innovative Corporation Culture



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新型企业文化的结构与重建 / 朱凌著. —杭州: 浙江大学出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-308-06276-3

I. 创… II. 朱… III. 企业文化—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 156334 号

创新型企业文化的结构与重建

朱 凌 著

-
- 丛书策划 樊晓燕
责任编辑 王 波
文字编辑 杨 舟
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>
<http://www.press.zju.edu.cn>)
电话: 0571-88925591, 88273066(传真)
- 经 销 浙江省新华书店
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江中恒世纪印务有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 10.75
字 数 171 千
版 次 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-06276-3
定 价 22.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

“985 工程”二期哲学社会科学创新基地建设成果

“创新管理与持续竞争力研究” 博士文丛

编委会

顾问：许庆瑞 马庆国

主任：吴晓波

副主任：陈 劲 魏 江

编委会委员(按姓氏拼音为序)：

蔡 宁 顾新建 郭 斌 寿涌毅

徐小洲 张 钢 郑 刚

P 总序

reface

伴随着经济全球化进程的加快,国际竞争日趋激烈,创新已成为各国经济和企业致胜的关键。作为经济社会发展的不竭动力,伴随着知识经济的深入发展和全球化时代的到来,一个企业、一个地区、乃至一个国家的创新体系与创新能力的建设对实现人类社会的繁荣和可持续发展起着日益重要的决定性作用。

近年来,随着创新经济理论、新制度经济学、技术变革经济学、技术创新管理学、组织学习与学习型组织理论、知识管理学等理论的不断发展和成熟,围绕创新管理和持续竞争力的相关理论与现实问题研究已经成为当代管理学、经济学、社会学、教育学乃至工学的重要学术前沿,积极开展“创新管理与持续竞争力”研究的相应学术与政策研究机构在全球范围内迅速发展。

浙江大学“创新管理与持续竞争力研究”国家哲学社会科学创新基地(以下简称:创新基地)秉承浙江大学“求是、创新”校训,以其最早在国内开展以企业为主体的技术创新管理和企业管理变革方面的实证研究和拥有一流的创新管理研究国际协作网络而著称,是我国创新管理领域的重要开放式研究基地。

二十多年来,浙大的创新管理研究始终坚持理论密切联系实际的“顶天立地”传统,既密切跟踪国际最新研究动态,把握学科前沿;又积极地结合我国企业的创新管理实践,努力发展符合中国及一般发展中国家实际的创新管理理论,在创新管理理论方面走出了一条从“二次创新”到“组合创新”、“全面创新”的自主创新道路;并通过各种渠道,将理论研究

成果应用于我国的社会实践,积极融入国家、地区及企业的各层决策,为我国经济社会的快速、可持续发展作出了重要的贡献。

目前,浙江大学创新基地正努力地为建成“世界一流的综合性、开放式、国际化的智库”目标而努力奋斗。为此,我们致力于将创新基地建设成为开放型的国际一流学术研究平台、社会、经济和谐发展的创新政策促进中心、创新战略的思想库和决策咨询中心、高层次创业创新人才培养基地、创新经济与创新管理信息资料分析和发布中心。

在这长期的研究实践和奋斗过程中,浙大创新基地培养了大批杰出人才。其中,尤以博士生的培养为最。在我国现有的学科体系中,创新基地交融了浙江大学管理科学与工程国家重点学科,企业管理、比较教育研究等省级重点学科,拥有4个博士点和4个博士后流动站。

近年来还加强了与理、工科的交叉合作。先后与机械与能源学院、计算机学院、软件学院等共建了“工业工程”、“电子服务”等交叉学科博士点。从这里走出去的博士们已经成为我国各条战线上的生力军。

他们在参与的高水平科研项目中,“明目扩胸”、脚踏实地,以实证研究为主,务实而不失创新,以自己的辛勤努力,开拓性地运用各种前沿理论与方法,多角度地对我国的创新管理实践开展了卓有成效的、系统而深入的创新性研究,提出了各种富有开拓性的真知灼见,在我国创新管理理论的自主创新过程中发挥了极为重要的作用。

本丛书旨在将创新基地博士们的创新性成果展现给大家,希望能通过与更多同仁们的分享、探讨、争辩、批评与自我批评,推动我国学界在“创新管理与持续竞争力研究”领域的发展,推动我国各界的创新实践,乃至推动国际创新管理研究领域的发展。我们真诚地愿与各界同仁分享在“求是、创新”中探索真理的快乐!

浙江大学“创新管理与持续竞争力研究”

国家哲学社会科学创新基地

主任 吴晓波

2008年9月 于求是园



F 前言 Foreword

“Change the world”与“The world is changing”，前者是美国人面对世界时不断凸显和膨胀的雄心，而后者则是东方智慧在面对变革时蕴含的淡定和一种诗意的从容，所谓“兵来将挡、水来土屯”，世界自在变化，我自安然应对。

思维模式的如此巨大差异，使得我们在谈论创新与变革这个话题时，始终无法忽视“文化”这一主题。本书即以塑造创新型企业文化为切入点，剖析创新型文化在企业微观层面的表现形式和内涵构成，尝试探讨不同层级、不同职能的企业子文化(subculture)在构成企业创新环境时的特征及能够有效发挥作用的平台。

本书首先通过对宏微观案例的评述指出我国企业文化建设特别是企业文化的创新内涵状况不佳。这种情形不仅将严重影响企业技术创新能力的提升，亦将间接地影响企业作为国家的技术创新主体所应尽的创新职责。因此，开篇伊始本书即提出了两层次矛盾问题，并结合理论发现和实践分析指出：两层次矛盾问题的解决应聚焦于如何在企业内部有效地传播创新意识、提升企业文化的创新度，并进而提高企业的技术创新绩效的研究上。

本书共分七章：

- 第一章 我国企业文化问题的严重性
 - 第二章 子文化现象：制约企业创新意识整体性的根源
 - 第三章 企业文化的有效解构：基于层级与职能的界定
 - 第四章 企业子文化创新协调机制的实证考察
 - 第五章 企业子文化创新协调机制的模式分析
- 中外案例借鉴

第六章 企业子文化创新协调机制的理论拓展

——与 TIM 的融合

第七章 结语：重构企业文化，优化企业创新环境

希望与各位企业管理的实践者和研究者共享本研究的一点浅见，并就企业子文化与创新管理的话题展开更深入的讨论。

在本研究进行的过程中，浙江大学创新团队的成员给予了最大的支持，在此，特别感谢恩师许庆瑞院士的悉心指导，感谢陈劲教授、吴晓波教授、魏江教授、郭斌教授、张钢教授、蔡宁教授、赵晓庆副教授、刘景江副教授、郑刚博士等的大力支持及对本书选题和研究的多次研讨，亦深深感谢浙江大学最佳创新团队成员多年来的友爱、支持与互助。

朱 凌

2008 年 9 月



C 目 录

contents

01 我国企业文化问题的严重性

1.1 两个矛盾的凸显/002

矛盾一：国家对创新的高度重视和技术创新主体创新意识
的淡薄/002

矛盾二：企业高管对创新的重视和企业整体创新观念的
淡薄/003

两个矛盾引发的思考/004

1.2 企业文化建设：我国企业技术创新管理的软肋/004

成功企业里的文化要素/005

我国企业文化的建设和改革现状/005

针对创新型企业文化的考察/006

02 子文化现象：制约企业创新意识整体性的根源

2.1 企业文化研究概述/008

企业文化是什么/009

管理者如何审视企业文化/012

企业文化的模式比较/017

2.2 企业子/亚文化的重要制约/021

企业子/亚文化研究溯源/022

企业子文化的定义/025

企业子文化有哪些类型/026

企业子文化之间如何协调/030

本书的企业子文化研究边界/031

企业子文化理论研究的综合评述/032

2.3 组织、沟通理论对子文化研究的启示/033

组织理论/034

沟通理论/037

2.4 本章小结/047

03 企业文化的有效解构:基于层级与职能的界定

3.1 他山之石:已有研究的启示/049

创新型企业文化研究的不足及其对本研究的贡献/049

战略、组织和沟通理论对企业子文化创新协调机制的启示/051

3.2 “企业子文化创新协调机制”概念模型/053

初始的企业子文化创新图谱/053

概念模型中的战略、组织要素介绍/055

企业子文化创新协调机制概念模型/055

04 企业子文化创新协调机制的实证考察

4.1 问卷调研简介/058

两阶段的问卷设计过程/058

问卷内容设计/058

问卷的发放与回收/060

描述性数据统计结果/061

4.2 企业子文化创新协调机制中的关键因子及路径分析/065

“技术创新能力/绩效”中的关键因子/065

战略要素中的关键因子/066

组织要素中的关键因子/066

企业子文化创新度量表中的关键因子/066

企业子文化平等度量表中的关键因子/067

企业子文化互动度量表中的关键因子/067

企业子文化创新协调机制整体模型的作用路径分析/067



- 4.3 企业子文化创新协调机制的有关讨论/069
 - 企业子文化创新特征图谱的构建/069
 - 企业子文化创新协调机制中的要素相关性/072
- 4.4 本章小结/074

05 企业子文化创新协调机制的模式分析

——中外案例借鉴

- 5.1 ZJ 案例研究/077
 - ZJ 的技术创新成就/077
 - ZJ 子文化创新协调机制相关要素分析/077
 - ZJ 的战略创新、组织创新/086
 - ZJ 案例总结/088
- 5.2 海尔集团案例研究/089
 - 海尔的技术创新成就/089
 - 海尔子文化创新协调机制相关要素分析/090
 - 海尔的战略创新、组织创新/096
 - 海尔案例总结/098
- 5.3 英特尔案例研究/099
 - 英特尔的技术创新成就/100
 - 英特尔子文化创新协调机制相关要素分析/103
 - 英特尔的战略创新、组织创新/114
 - 英特尔案例总结/116
- 5.4 某通信企业 E 案例研究/118
 - E 企业背景介绍/118
 - E 企业子文化创新协调机制相关要素考察/118
 - E 企业经营失败因素分析/120
- 5.5 案例研究的启示/121

06 企业子文化创新协调机制的理论拓展

——与 TIM 的融合

- 6.1 TIM 全要素创新框架理论的提出/123
- 6.2 子文化平台中的全要素创新运作机理分析/124



6.3 本章小结/128

07 结语:重构企业文化,优化企业创新环境

7.1 主要结论/129

7.2 有效构建企业创新型文化的政策建议/131

企业子文化创新特征图谱的构建和应用/131

打造企业文化的基础性要素——平等性与互动性/132

构建企业的子文化创新协调机制,优化企业创新环境/132

7.3 研究展望/133

附录一:企业文化调查问卷/135

参考文献/141

01 我国企业文化问题的严重性

自主创新、技术创新与技术创新管理的命题日渐成为社会进步和国民经济发展中的最强音。从 1912 年美国学者约瑟夫·熊彼特提出“创新”概念以来,国家/企业创新活动的重要性就在实践发展和理论发现的交替过程中不断为人们所惊叹。从全球范围来看,一个国家和民族经济兴衰的标志也越来越体现为自主创新能力的强弱。“神舟六号”飞船顺利升空、回收及不久即将升空的“神舟七号”非常有力地向全球宣告了我国工业领域和尖端科技的高水平。

但综观全球,一国的自主创新能力的_{高低}不仅体现在国家对尖端科技的掌握上,更体现在每个技术创新主体(企业)的自主创新能力上。例如,发达国家的发达程度多由其众多具有较强创新实力的企业来展现。随着知识经济时代的来临和不断深化,社会对企业技术创新的需求从高效率、高质量、灵活性逐渐过渡为对创新性的关注上(Kumpe, Bolwijn, 1994)。企业的技术创新及其管理也就在这一大的发展环境中成为研究热点。

在世界经济一体化和竞争全球化的发展背景下,我国也开始从国家层面上逐渐强化创新意识,希冀在最高阶层引领下的创新理念可以在培育我国企业自主创新能力、加强企业技术创新活动上施以重要影响。企业的最高领导人在逐渐接纳市场竞争焦点向创新的转变及感受到国家对技术创新的支持及强烈需求的过程中,也在逐渐转变着对企业发展路径的设计理念,开始尝试以技术创新来构筑企业的可持续竞争力。但在国家和企业两个层面均对创新发生浓厚兴趣的同时,两个矛盾也随之凸显。

1.1 两个矛盾的凸显

矛盾一：国家对创新的高度重视和技术创新主体创新意识的淡薄

始于 21 世纪第一个春天的国家最高科学技术奖，以国家名义向那些为科学技术发展作出杰出贡献的科学家、发明家给予最高荣誉奖励。这是党中央、国务院作出的重要决定，也是继 1980 年后，我国科学技术自主发展的又一个春天。

奖项设立以来，从民族重任和国家荣誉角度大大激发了国人对于科技进步、自主创新的追求，涌现了一批卓越的科学工作者。历届的最高“自然科学奖”被逐一授予为我国基础科学工作作出了突出贡献的科学家。但遗憾的是，象征我国技术发明最高水平的国家“技术发明奖”却连年空缺！有时评指出：从反映我国知识生产能力和技术储备、体现原始创新能力的自然科学奖和技术发明奖获奖项目看，第一完成人为高校和科研院所的项目占全部项目的 90%，由此可知，在大力倡导提高自主创新能力的今天，作为最应产出成果的企业技术创新，在我国科技前台上所占席位甚少。

探究起来，国家最高技术发明奖长久以来的空缺很大程度上源于中国企业对技术创新的忽视和能力不足，代表国家整体科学技术发展水平的我国企业创新现状不容乐观，自主创新能力薄弱成为制约我国经济社会发展的瓶颈。可以说，作为企业核心竞争力的自主创新能力，目前是我国大多数企业谋求进一步发展的“软肋”。

不仅如此，浙江大学创新与发展研究中心 2004 年对我国大中型工业企业所作的一次大规模调查问卷显示：受调查企业大多数为效果型文化（60%），创新型文化仅占 12%。此外，秩序型文化和无序型文化的企业分别占到 13%（见图 1.1）。这表明，当前我国大中型工业企业的创新意识非常淡薄。缺乏浓厚的创新氛围是导致我国技术创新主体——企业创新绩效不佳的一个重要原因（郑刚，2004）。

这就凸显了一个矛盾：在国家最高领导层如此大力提倡创新的大环境中，企业技术创新的意识依旧淡薄，换言之，则是国家创新意识并未对企业的创新环境产生有效的影响。



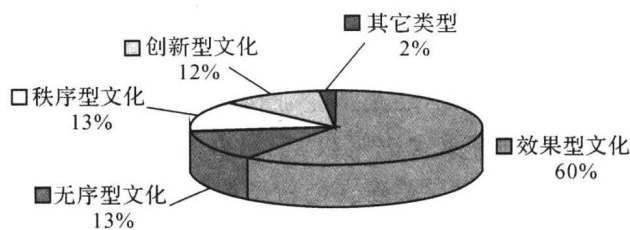


图 1.1 企业的文化类型

矛盾二：企业高管对创新的重视和企业整体创新观念的淡薄

不仅创新观念的宏观表现如此，作为技术创新主体的企业，也深受此种矛盾困扰。

案例 浙江大学创新与发展研究中心团队曾对杭州某一民营大型生产制造类企业(XZKG)进行过深入调研，其董事长在和团队成员交谈中流露出这样的困惑——因为竞争环境的愈加激烈，董事长自身产生了强烈的忧患意识和创新需求，也在中高层的会议中不断地传达了这一想法，但是不知为何效果不佳。尽管该企业属于大行业小企业类型的竞争环境且目前经营绩效尚佳，可是该董事长认为，如果不从当下就让各级管理人员乃至全体员工深入领会忧患意识和创新意识，会严重影响企业的健康可持续发展。但是，虽然该企业也建立了一些推广企业发展理念的企业文化宣传阵地(如企业内刊、墙展等)，但始终没有从企业整体层面上充分调动起员工甚至各级管理人员创新的积极性。该董事长认为如何有效地在全企业范围内树立起忧患意识和创新意识，是企业创新管理也是企业文化建设方面的一项难题。

有企业文化研究者通过对我国 80 家企业中高层管理人员的访谈和问卷调研发现：原来以为中国企业管理者，除少数之外，大多数是缺乏境界、缺乏思想、缺乏战略的，而实际调研的结果却显示大多数管理者都很有境界、很有思想、很有战略(李桂荣, 2002)。因此，研究者认为造成我国企业创新绩效不佳的原因并非企业管理者的创新观念不强，而是这些管理者缺少有效传播创新观念及实施创新战略的战术！



两个矛盾引发的思考

因此,不论从宏观而言,还是从企业微观角度进行分析,都能发现这样一对矛盾:即使个别有重大决策权、影响力的主体(如国家最高领导层面、企业高管层面)明确倡导要建立创新型的(社会/企业)文化,也并不一定能对该环境中的创新主体的意识产生重大的、普遍的影响,创新观念的普及很难真正实现。

虽然建立某种类型的企业文化需要长时期的培养,但是在当今竞争环境剧变、竞争速度日益加快的全球经济社会中,我国应该采取何种手段迅速将创新意识有效普及,企业应该如何将创新意识落实到企业每个层面、每个部门、每个员工,将文化的力量真正地落实、发挥,无论是对企业技术创新管理、抑或是对企业文化管理领域而言,都是值得关注的研究方向。

从国家层面而言,全社会整体创新意识的不强主要源于创新主体创新意识的淡薄和创新能力的不足,因此,激发最基层创新单元(企业)自主自发的创新意愿,从而挖掘、提升其创新能力,逐渐建立起以技术创新获取可持续发展竞争力的企业自主创新发展理念,则是解决国家层面整体创新观念不强的一条有效途径。因此,解决国家整体有效创新意识的问题便落在了对每个企业微观环境的分析上。

而就每个企业而言,如何将危机意识、创新的重要性等观念有效推广,则需要突破以往仅仅流于宣传形式的企业文化管理模式,结合技术创新活动的规律,建立起一套切实可行的提升企业创新观念的企业文化管理机制,才能从企业文化建设这一会对企业发展产生重大深远影响的要素入手,从根本上解决企业的创新发展问题,进而以大批具备强烈自主创新意识和自主创新能力的创新型企业推动整个国家迈进世界创新强国之列。

1.2 企业文化建设:我国企业技术创新管理的软肋



浙江大学创新团队的研究人员在分析了当前环境下我国企业“创新困境”现状之后,指出我国大多数企业因为缺乏对非技术因素的重视、且

忽视了技术与非技术因素之间的协同创新(许庆瑞等,2001,2003),才陷入了“创新找死、不创新等死”的困难境况;而在影响创新绩效的非技术因素中,企业文化建设更是薄弱的环节(许庆瑞、朱凌,2005)。

成功企业里的文化要素

发达国家、高创新绩效企业(代表企业如 3M、HP 公司等)非常强调企业文化的重要性,甚至有些学者在进行了案例分析后提出:企业文化是决定企业竞争力优势的唯一的最有持久力的来源(Rob Goffee, et al, 2003)。

在企业文化的经典著作《企业文化与经营绩效》和《新规则——后工业化社会制胜的策略》中,作者约翰·科特(John P. Kotter)从企业文化与企业长期经营业绩之间的关系层面上剖析了两者的互动性,指出不同类型的企业文化对企业经营绩效的影响,并通过长期的案例跟踪研究发现了企业经营业绩增长的文化密钥(约翰·科特,2003)。在《追求卓越》一书中,研究者通过长期跟踪式企业调研发现,成功公司在介绍其特点时都提到故事、口号、传说,有着丰富的关于自己公司的轶闻、小秘密和玩笑。从组织角度分析,这是很重要的,因为它们表达了一个企业的共同价值观或者说企业文化。书中指出,文化对一个企业的作用越大,企业通向市场的道路就越通畅,在管理上就越少了些官样的政策手册、组织图表和程序规则的细节(Thomas Peters, et al,2000)。

大量案例显示:对文化的、软的方面的重视是成功企业的显著特点,管理中的文化含量越大,战略、组织控制、抑或是员工积极性的调动就越有效率。用软性的文化手段管理企业在企业管理理论上是一大突破,文化虽软,但抓住了它,就抓住了人;而抓住了人,就抓住了管理的本质!(许庆瑞、朱凌,2005)

我国企业文化的建设和改革现状

我国企业文化建设现状不容乐观。为了从改革、变制的阵痛中脱胎换骨,谋求发展抑或新生,大多数接受了西方先进管理经验洗礼的中国企业家们(或者说改革者们)踏向了“现代企业制度”之路。但国资委的材料显示,改制后的国有特大型控股和股份有限公司,目前只有极少数企业实

