

石家庄经济学院学术出版基金
河北省哲学社会科学规划基金 联合资助出版

企业核心竞争力的 文化根源

吴文盛◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

石家庄经济学院学术出版基金
河北省哲学社会科学规划基金 联合资助出版

企业核心竞争力的 文化根源

吴文盛 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心竞争力的文化根源 / 吴文盛著. —北京:
中国经济出版社, 2006. 12
ISBN 978-7-5017-1376-9

I. 企… II. 吴… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 124754 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 许秀江 (电话: 010-68319291 E-mail: xxj09@163.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 京鲁创业

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9.375 字 数: 200 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

书 号: ISBN 978-7-5017-1376-9/F · 866 定 价: 22.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

热线: 68344225 68369586 68346406 68309176



作者简介

吴文盛，福建平和县人，武汉大学经济学博士，石家庄经济学院教授，硕士生导师，现任石家庄经济学院经贸学院副院长，主要研究方向：民营经济、企业文化、核心竞争力、资源经济。先后参加、主持国家“八五”重点攻关项目新疆305项目、地矿部“八五”攻关项目、河北省哲学社会科学规划研究项目、河北省软科学研究项目、河北省委决策咨询项目等省部级以上项目6项，公开出版《超级市场经营与管理》、《物业管理实务》、《大融通——经济信用与中外消费信贷》、《水资源经济论》等著作9部，在《经济管理》等刊物上发表学术论文40余篇。获得省级二等奖、三等奖各1项。

内容简介

企业文化是企业的核心竞争力。本书以企业文化的功能为切入点，比较系统地探讨了企业文化核心竞争力的形成机制，并用13家成功企业的企业文化案例进行验证。

本书认为，企业文化是一种特殊的社会资本；企业培育企业文化资本的目的在于建立内部的相互信任、合作机制与氛围；企业文化具有周期性；家族企业为什么做大了就分家，原因就在于源于“丁亩制”和诸侯分封制的传统的“分家文化”。

自序

应该说，在企业诞生之初企业文化就已经存在，并不断发展和演化，但直到20世纪80年代初，美国学者在研究第二次世界大战以后“日本经济奇迹”的原因时企业文化才得到普遍重视。学者们在研究中发现：第二次世界大战以后日本企业取得了举世瞩目成就的最主要原因就是企业文化。从那以后，有关企业文化的文献也大量涌现。

我在阅读相关文献时发现：不论是社会学、管理学还是经济学，都在研究企业文化。社会学把文化看作社会资本，并把企业文化看作社会文化或民族文化的亚文化；管理学通过对企业文化实践进行观察与总结，来研究企业文化与企业行为、企业绩效的关系；经济学研究企业文化则将企业这个“黑箱”打开，甚至深入到企业家的“大脑”中探求其思维的规律。

从趋势上看，社会学、管理学和经济学对企业文化的研究，并不是互不相干的，而是有着相互融合和借鉴的趋势，比如说，社会学把文化当作社会资本，研究社会资本对经济发展的影响，而经济学则把社会资本理论引入到经济分析中，因此，通过社会资本理论，经济学和社会学找到了结合点。又如，新制度经济学把文化看成是非正式制度，并认为非正式制度是经济系统内生的，对经济的发展起着决定性的作用。管理学研究企业文化遵循两种思路：一种思路是基于实证主义的以“局外人”立场进行的调

查，而后加以演绎的模式；另一种思路是强调所获知识的情境特殊性和形势的重要性，以“局内人”的立场进行的调查，而后加以归纳的模式。管理学者在研究中发现：企业文化具有异质性（这与现代经济学打开企业“黑箱”的发现一致），企业文化深受民族文化或社会文化的影响（这与社会学把企业文化当作是民族文化或社会文化的亚文化的看法一致）。

但是，从大量的有关企业文化的文献中，不难看出一种特殊的现象：一方面是对企业文化实践总结材料，即大量各具特色的成功企业的企业文化案例，另一方面是企业文化基本理论，包括企业文化的定义、构成、特征、功能、类型和企业文化的起源等。企业文化案例分析的目的是从实践的角度探讨成功企业的文化根源，发现值得借鉴的经验，但由于过分强调企业文化的独特性，因而，企业文化案例被当作一个个“独立的个体”来看待，但在现有的理论框架下，一个个活生生的案例却很难“串”起来。于是让人产生一种错觉：企业文化实践似乎与企业文化理论相脱节，尽管企业文化理论是企业文化实践的总结。仔细研究这种现象以后，我产生了一系列的疑问：（1）今后企业文化的深入研究指向哪里？因为，企业文化基本理论框架已经成形，而企业文化案例的研究还在继续，如果继续沿着现有的“研究路径”，那么企业文化理论的发展将受到严重束缚。因此另辟蹊径是必然的选择。（2）理论具有普遍性，理论是用于指导实践的，那么，如何把一个个各具特色的企业文化案例统一在企业文化理论框架下进行分析？（3）研究企业文化的出发点是研究成功企业背后的

企业文化是怎样的，有什么特色，因此，研究企业文化是如何影响企业的生存与发展便是顺理成章的。但是，现有的企业文化理论及案例研究似乎“浅尝则止”，那么，企业文化对企业发展如何影响，其作用机理是怎样的？这些引起我极大的兴趣！

既然社会学、管理学和经济学在研究企业文化时出现了融合的趋势，那么，把社会学、管理学和经济学结合起来进行研究，便是本书的基本方法。而企业文化对企业发展的作用机理是研究的薄弱环节，因此，本书就从这里开始，以核心竞争力为主线，以企业的功能作用为出发点，探讨企业核心竞争力的文化根源，并把分别独立的典型的企业文化案例置于企业文化核心竞争力形成机制的分析框架中进行分析与验证。

摘 要

企业文化理论 20 世纪 80 年代初兴起于美国，80 年代中期传入中国。尽管研究企业文化的文献多如牛毛，但把经济学、管理学和社会学结合起来研究的却凤毛麟角。本书的基本观点是：企业持续发展的关键是核心竞争力，而企业核心竞争力的源泉是企业文化。企业的核心价值观通过整合作用，产生企业文化力。企业文化力是企业核心竞争力的重要内容，也是企业核心竞争力的根基。它通过影响企业的商业能力、管理能力和创新能力，最后体现为具体的竞争力。

围绕这个基本观点，本书从企业文化的基本理论入手进行分析。从企业文化的构成来看，企业文化由显性部分和隐性部分构成，可分为表层文化、中介文化和深层文化。而价值观、企业精神和企业伦理道德属于深层的精神文化，是企业文化的核心部分。从功能上看，企业文化具有导向功能、激励功能、凝聚功能、约束功能和整合功能，其中，导向功能是最主要的功能。企业文化功能的本质是“治心”，即解决人的思想观念和认识问题，解决人心向背和凝聚力、向心力等问题。从新制度经济学的角度来看，企业文化属于非正式制度，可以节约交易费用、克服长期困扰组织的“搭便车”问题、减少正式制度实施与执行的费用，更重要的是，它对经济主体创新和进取精神的推动作用，能够和产权界定相匹敌。企业的“团队精神”能从根本上解决道德风险问题，实现“团队生产”、“联合劳动”的高效率。而在信息不完全的条件下，企业需要形成某种“文化”来弥补正式制度的不足。从社会资本的角度来看，企业文化不论从特性上看，还是从功能上看都与社会资本有很大的相似性。它是一种特殊的社会资本，即企业文

◇◇ 企业核心竞争力的文化根源

化资本。企业文化资本的本质在于营造一种互信与合作的氛围。

研究企业文化，离不开国际比较。首先，由于历史背景的不同，产生了不同的文化，而民族文化对企业文化产生了重大的影响，因而导致美国、日本和中国企业文化的差异。美国企业文化的特点是：注重个人能力的发挥和企业家的作用、注重构建企业理念、重契约轻情感、宽容失败、鼓励冒险和创新、顾客就是上帝、以优质取胜。日本企业文化的特点是：追求经济效益与产业报国双重目标、企业家族化、抱团打天下、经营即教育、重视情感激励、强调组织风土、强烈的群体危机意识、《论语》加算盘——精打细算。中国的企业（尤其是民营企业）文化的特点是：仁者爱人、至诚守信、以利从义、兼顾义利、以和为贵、以人为本、以家为归宿、人情重于制度、提倡企业的社会责任、勤学善思、强调创新意识、提倡一切为顾客服务的理念、强调个人能力的培育与发挥、零缺陷理念。其次，从价值体系及行为方式来看，美、日与中国企业文化既有相同点又有不同点，既有相互学习借鉴的特点，又有相互区别的一面。这说明不同国家的企业文化可以相互借鉴，但根本的还是本民族的传统文化。以人为本、顾客至上、以质取胜、鼓励创新、讲求诚信、团队协作是三国企业文化的共同追求，但各国的企业文化各有特点。同时笔者指出，企业组织制度是不同文化背景下企业选择的结果。美国公司中三权制衡的治理结构和强调契约的企业制度是美国强调个人主义为中心的企业文化的选择结果。日本主银行制和年功序列制、终身雇佣制、按企业组织工会是日本以集团主义为中心的企业文化的选择结果。中国企业的家族制与泛家族制是以宗族主义为中心的企业文化的选择结果。

物质资源终究是会枯竭的，唯有文化生生不息。企业的持续发展受很多因素的影响，关键是核心竞争力，而核心竞争力的源泉是企业文化。企业文化是企业持续发展的动力，是企业的核心竞争力。①企业文化能降低监督和约束成本、影响企业的长期绩

效并决定企业的成败。②企业文化是企业的核心竞争力。尽管国内外学者对核心竞争力的理解不同，但核心竞争力是企业所独有的、难以模仿和难以替代的、能给企业带来持续发展的、综合性的、整合多种资源的能力。笔者认为，物质资源、货币资本、核心产品、核心技术、人才、竞争优势和制度都不是核心竞争力，而创新能力、管理能力、商业能力和企业文化力才是企业核心竞争力的构成要素，其中，企业文化力是核心竞争力的根基，起着统领作用。核心价值观通过整合作用形成企业文化力，并通过影响企业的商业能力、管理能力与创新能力，最后体现为具体的竞争力。③企业文化也有生命周期，即企业文化生命周期。在创业期，创业者的创业热情和雄心、创新精神、敬业精神和价值观成为企业文化的主导，但企业的核心价值观、企业的发展方向和发展目标并不明确。企业的成长期是企业文化特色的形成阶段，企业文化的作用开始显现。由于企业规模快速膨胀，需要用统一的价值观来统领全局，指导企业发展。进入成熟期，企业文化已经成熟，企业文化作为核心竞争力的地位突显出来，但同时企业文化的一些弊端也开始出现，官僚主义、求稳怕变心理开始产生，创新动力不足。到了衰退期，思想观念陈旧、缺乏创新意识和开拓精神，员工失去信心，组织机构僵化，内部矛盾不断出现，这时，企业文化的惰性成了阻碍企业持续发展的主要因素，因此，变革企业文化便是必然的选择。在企业文化的演变过程中，唯有核心价值观是稳定不变的，其他的都可能改变，因此，要始终坚持企业的核心价值观，适时变革企业文化，使企业文化适应企业不同发展阶段的要求，成为企业持续发展的支柱和持久推动力。

企业文化作为核心竞争力，可以从同方、同仁堂、方太、国美、新希望、正泰、复星、物美、新奥、华立、华为、UT斯达康、海航等成功企业的实践中得到验证。本书在总结上述成功企业的企业文化特色及其比较的基础上，对这些成功企业的企业文化核心竞争力逐一进行验证，认为：①成功的企业背后都有特色的企

◇◇ 企业核心竞争力的文化根源

业文化作支撑；②企业文化是企业的核心竞争力；③东西方文化都有助于企业的发展；④坚持以人为本、文化“治心”；⑤企业兼并的关键是文化融合。

然而，我国的企业在发展中还存在着许多文化方面的障碍：

①对企业文化核心竞争力的认识严重不足，主要是对企业文化的认识还存在误区，把企业文化简单化、表面化，把企业文化当作给企业增彩添色的事情或者是急功近利、价值观模糊、企业伦理被忽视、企业文化缺乏个性等。

②不重视企业文化资本的培育与积累。

③传统文化资本存在缺陷，包括缺乏社会信任、传统“分家文化”根深蒂固、过分顺从抑制创新等。

④企业不能根据企业的生命周期及时进行文化变革，使企业文化落后于企业的发展。

要解决这些问题，一是加强制度建设，改造传统文化观念，改变目前企业家一人说了算和决策随意性的“人治”的治理文化，使之形成以法治为主导的治理文化；通过制度建设，依靠制度来管理企业；改变家族企业分“自己人”和“外人”的观念，形成企业内部人人平等的意识，从而把以情感为基础的亲和力和以法治为基础的平等意识结合起来，形成团队合作优势。

二是逐渐淡化家族经营。企业在成长过程中要逐渐淡化家族经营，可采用方太的“口袋理论”或者是新希望的基于产业发展要求而“分家”的做法。

三是重构信任机制。通过建立健全法律制度、在企业中引入竞争机制和建立心理契约等方式来重新构建企业的信任机制，改变目前企业尤其是家族企业主要依靠关系信任机制和基于个人信用的信任机制起主要作用的现状，让法制信任机制和基于相似性而产生的信任机制发挥主要作用。

四是积极培育企业文化核心竞争力。要通过塑造有特色的价值观来形成有特色的企业文化；要通过企业文化来“治心”。世界上最无价的东西就是人心，花多少钱也买不来，而唯一能够鼓舞人心、凝聚人心的是文化，因此，企业要用企业文化来建立企业与员工之间的心理契约和员工与员工之间的信任与合作关系；用核心价值观来整合员工的个人价值

观，统一员工的思想和行动、达成共识；用文化来营造和谐的文化氛围，来凝聚人心，产生凝聚力和向心力；用文化来激励员工，产生推动力和创造力。通过建立学习型组织，不断增强企业的学习能力，使企业在坚持核心价值观的基础上，及时进行企业文化变革，从而不断适应企业外部环境的变化。

总之，本书从多学科的角度进行综合研究，在国际比较的基础上，理论与实践相结合，并通过成功企业的企业文化案例进行验证和理论升华。本书的创新之处：一是把社会资本理论引入企业文化分析中，认为企业文化是一种特殊的社会资本。企业培育企业文化资本的目的是建立内部的相互信任、合作机制与氛围。二是比较系统地探讨了企业文化核心竞争力的形成机制。认为物质资源、资本、人才、核心产品与技术、制度和竞争优势都不是核心竞争力。商业能力、管理能力和创新能力、企业文化力是企业核心竞争力的构成要素，其中，企业文化是企业核心竞争力的根基，它是支撑企业持续成长的支柱和动力源。核心价值观通过整合作用形成企业文化力，企业文化力就是企业文化核心竞争力。它通过影响企业的商业能力、管理能力和创新能力，最后体现为具体的竞争力。企业文化和企业文化核心竞争力都有生命周期，企业文化核心竞争力还有核心刚性，而核心刚性不利于企业的持续发展。因此，只有变革落后的企业文化，保持强势的企业文化核心竞争力，才能促进企业的持续发展。书中通过 13 个成功企业文化的案例来验证企业文化核心竞争力。三是对家族企业的“分家”现象作出了新的诠释，认为家族企业做大了就分家，原因在于源于“丁亩制”和诸侯分封制的传统的“分家文化”。

Abstract

The theory of corporate culture originated from U. S. A. in 1980s, and was introduced into China in the middle of 1980s. Although there are great numbers of literature about corporate culture, very few are combined with economics, management and sociology. The basic idea of this book is: there are many factors which will affect development of corporation, but the critical one to sustained development of corporation is corporate culture. Core value brings corporate culture force by an integration of different kinds of values. The force is one of the important content of core competence, and the foundation of corporate core competence. It affects corporate abilities of business, management and innovation, and finally embodies specific competence of its products and services.

Upon this main standpoint, this book begins with an analysis of basic theory of corporate culture. Firstly, card the definition of corporate culture. Secondly, according to structure and functions of corporate culture, corporate culture consists of apparent part and unapparent part, which can be divided into three layers: surface layer culture, middle layer culture and deep layer culture. Value, corporate spirit and corporate ethic belong to corporate spirit culture, which is the core of corporate culture. According to function, we can see that corporate culture has guiding function, stimulating function, cohesive function, restraining function and integrating function. Among them, guiding function is the most important one. The essence of functions of corporate culture is to "govern thought", which means to solve staff's thought and recogni-

◇◇ 企业核心竞争力的文化根源

tion, settle the problem of cohesive force and centripetal force. Thirdly, from the point of view of New Institutional Economics, corporate culture is the informal institution, it can save transaction costs, overcome the long confused problem of "free ride", reduce the costs of carrying out the formal institution, and what is more important is it gives impetus to innovation and enterprising spirit. So, it will produce great effect that is equal to the definition of Property Rights. The "Team Spirit" in corporate operation can efficiently restrict staff's laziness during working as well as the ethic risks so as to achieve high efficiency of "team production" and "collaborative labor". Under incomplete information condition, a corporation needs to form certain "culture" to make up the lack of formal institution. From its character and function, we can see that corporate culture is very similar with social capital. It is a special social capital, called corporate culture capital. The essence of corporate culture capital is to form atmosphere of trust each other and cooperation.

In order to study corporate culture, international comparison is necessary. First, because of different history background, there form different national culture, which affects corporate culture greatly, and results in corporate culture's difference among American, Japanese and China's corporations. The characters of American corporate culture are: focus on exertion of person's abilities and entrepreneurs' effect, lay stress on construction of corporate values, attach importance to contract rather than feelings, pardon staff's failure, encourage taking risks and innovation, consumers being supreme for corporations, and win success by high quality. The characters of Japanese corporate culture are: pursue profit as well as make contribution to country, family business, people get together to compete, management means education, pay attention to emotional motivation, focus on organization's harmonious atmosphere, have strong cognition for crisis. Lunyu plus abacus—careful

calculation combination with strict budget. The characters of China's corporate culture are: benevolence, sincere and trust, high rightness, light profit and give consideration to the both, harmony is excellent, talented person is fundament, corporate is home to return to, high human sympathy and relationship and light institution, advocate corporate social responsibility, diligent to study and good at thinking, provide best service for customers, emphasize innovative consciousness, stress on staff's development and their abilities to exert, and zero fault idea and so on. From the value system and the ways of behaviors, we can find that there are both similar points and different points among corporate culture of American, Japanese, and China's corporations. Different national corporation can learn culture from each other, but the main stream is still one's national traditional culture. Talented person is fundament, Customer is supreme for corporations, win by quality, encourage innovation, emphasize honesty, and team collaboration, are the same trend of these three countries' corporate culture. But each national corporate culture has its own advantages and characteristic. This book also points out that organizational systems are resulted from cultural selection under different circumstance. The governance structure in American corporation and its corporate system stressing on contract relationships are resulted from cultural selection centered on individualism. The system centered on bank, the system in line with qualifications and record of service, the system of lifelong employment and labor union construction in line with corporation in Japanese corporations are resulted from cultural selection centered on Groupism. And the family system and pan-family system in China's corporations are also resulted from cultural selection centered on familism.

Resource will dry up, only culture will go on. There are many factors that will affect the development of corporations. The most important

factor that affects sustained development of corporations is corporate culture. Corporate culture is the motive force for sustained development of corporations, and it is also the core competence of a corporation. First, corporate culture can save the costs of monitoring and restricting, affect corporate long performance, and finally determine corporate success or failure. Secondly, corporate culture is corporate core competence. Although scholars from home and abroad have different definitions on core competence, but core competence is an ability that is owned by corporation uniquely, and can't be imitated and substituted, and will bring in sustained development of corporations. It is a comprehensive ability to integrate different kinds of resources. This book points out that material resources, capital, core production, core technology, talented person, competitive advantage and institutions are not the core competence. But innovation ability, management ability, business ability and corporate culture force are key factors of core competence, and cultural core competence is the foundation of corporate core competence. Core value brings corporate culture force by integration of values, and then the force affects innovative ability, management ability and business ability, lastly embodies specific competence. Thirdly, corporate culture has its own life cycle, called corporate culture life cycle. At the beginning of starting up a corporate, start-up passion, ambition and innovative spirit, the spirit loyal to career and values of the entrepreneur will be dominant in corporate culture, but corporate core value, direction of development and object is not definite. At corporate growing period, characteristic corporate culture forms, and corporate culture begins to take effect gradually. Due to quick expansion, corporate needs united values to control the overall situation, to direct corporate development when corporations enter into the mature period. Meanwhile, corporate culture will also become mature, and its position as core competence will be ap-