

WEN HUA SHI JIAO XIA DE MIN YING QI YE
HE XIN JING ZHENG LI YAN JIU

文化视角下的民营企业 核心竞争力研究

徐向农 著



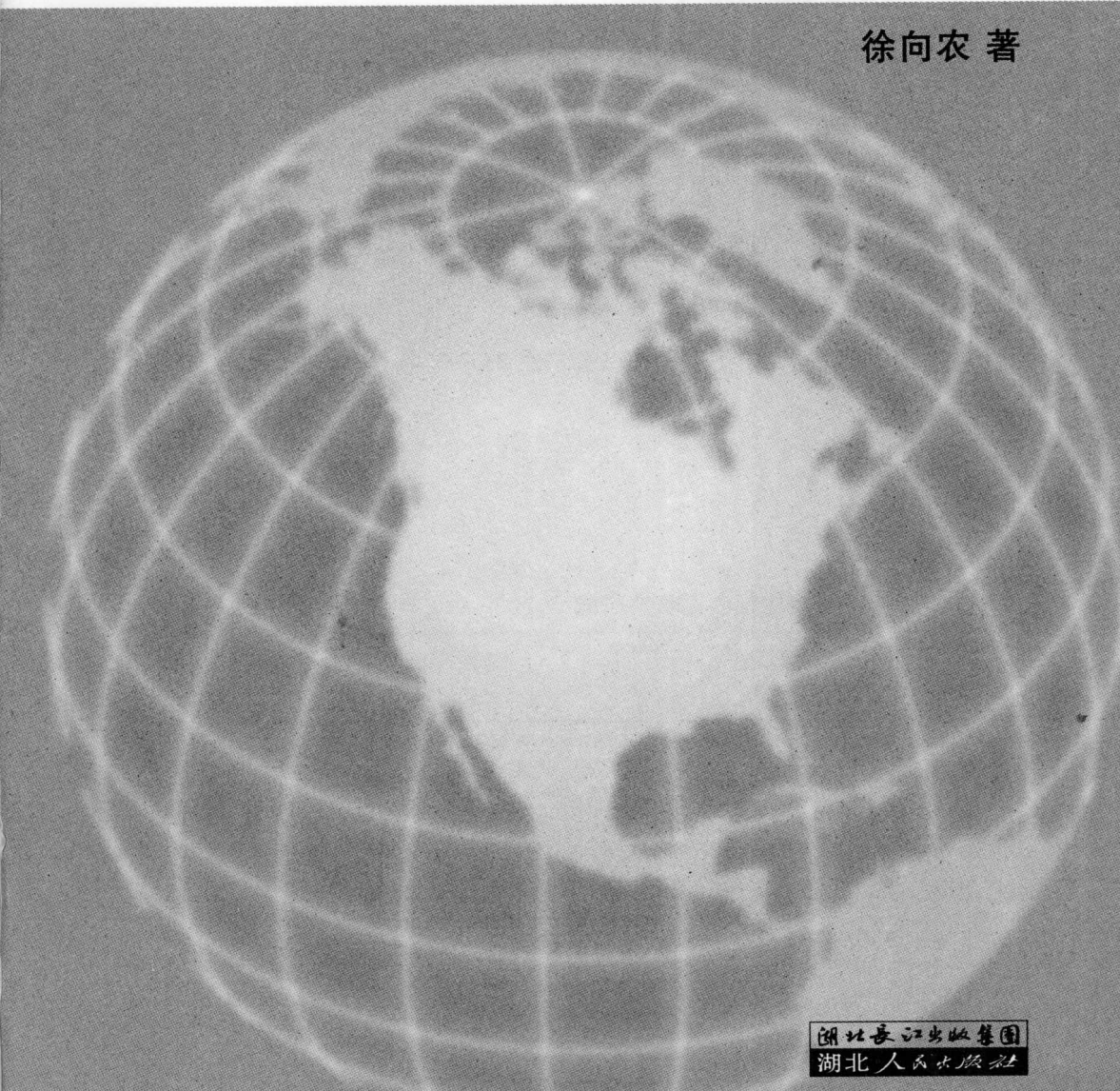
湖北长江出版集团

湖北人民出版社

WEN HUA SHI JIAO XIA DE MIN YING QI YE
HE XIN JING ZHENG LI YAN JIU

文化视角下的民营企业 核心竞争力研究

徐向农 著



湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

文化视角下的民营企业核心竞争力研究/徐向农著.
武汉:湖北人民出版社,2007.9

ISBN 978 - 7 - 216 - 05157 - 6

I. 文…

II. 徐…

III. 私营企业—企业管理—研究—中国

IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089348 号

文化视角下的民营企业核心竞争力研究

徐向农 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:12.75

字数:199 千字

插页:1

版次:2007 年 9 月第 1 版

印次:2007 年 9 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05157 - 6

定价:25.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

摘 要

关于企业文化和企业核心竞争力的研究，国内外学者做了大量的工作，取得了一定的成果。国外企业文化研究已深入到诸如组织学习、核心能力、管理伦理、经营业绩等层面，而国内研究大多还停留在企业文化中的显性因素上，缺乏系统性、完整性和操作性，尤其是运用数理模型和计量经济学的方法来研究企业文化建设问题的创新成果还不多。本书主要研究了民营企业如何通过文化创新提升核心竞争力的问题，通过对企业文化的本质及民营企业文化现状的研究，探讨了基于文化的企业核心竞争力形成机理，构建了基于文化的民营企业核心竞争力评价体系和方法，提出了以培育学习型文化增强企业核心竞争力的思路，阐述了通过文化创新提升民营企业核心竞争力的途径。

首先，论述了企业文化的内涵、构成要素、层次结构、基本特征、作用及影响因素，分析了在中国传统文化影响下的民营企业当前的文化共性，探讨了中国民营企业如何突破传统文化的束缚，逾越阻滞发展的文化障碍，建立优秀企业文化的问题。对中国民营企业而言，在厚重的“家文化”支配下，中国式家庭关系的模式也就自然地移植到了企业之中，并且一直伴随和影响着企业的发展。中国传统家文化决定了家族内的人关系亲密，而对外人的信任，依关系紧密程度逐渐降低而减弱。企业通过传统家庭伦理道德等非正式规则的自发作用，来规范协调企业内部管理。家族成员内部的交易方式是人格化或半人格化的，各个成员之间的正式契约不存在或不完善，对人际关系的协调只能起到辅助作用，即人与人之间的交易主要靠自发而非外部强制力维护。在企业经营管理中，个人承诺比制度更加有影响力，隐性的心理契约胜过显性的经济契约，成为主导员工思维和行为的决定力量。因此，民营企业要做大做强，必须突破传统家文化的束缚，以文化创新来增强企业的竞争力。

其次，对企业文化刚性进行了分析，认为企业文化刚性对企业的发展、变革极为不利，必须通过文化创新来克服这种文化刚性。从文化创新的角度

研究了企业核心竞争力的构成要素和形成机理。本文认为企业文化力、学习力、创新力是企业核心竞争力,企业资源、企业制度、技术能力和管理能力等属于非核心竞争力,使得长期以来对核心竞争力定义混乱的局面得以明晰。建立了企业文化与核心竞争力相互作用模型。本文指出:基于文化创新的企业核心竞争力实际上是一种知识经济条件下的创新能力。

第三,根据民营企业文化的特点,构建了一个基于文化的民营企业核心竞争力评价指标体系。该体系分两级指标,一级指标包括制度文化、创新文化、营销文化和品牌文化,这些指标充分反映了文化在企业层面上体现出来的核心竞争力。二级指标包括老板综合素质、员工创新观念、企业社会形象等 15 个指标。用 AHP 方法和模糊评价法进行了简要分析。AHP 方法简单易操作,适用于存在不确定性和主观信息的情况,它可以在因素作用模型的基础上,运用标度来评判不同因素在企业竞争力中的地位。而模糊评价法不需要精确的数据及数学模型,运用最大隶属度原则,可以将定性判断与定性评价结合,达到判别民营企业核心竞争力强弱的目的。综合二者的优点,构建了民营企业核心竞争力的模糊综合评判方法。

第四,提出了基于文化创新的企业竞争理念,探讨了基于学习型文化的民营企业竞争战略。民营企业学习型文化包括企业共同愿景、信息沟通方式、群体互动学习方式、知识共享氛围和激励机制等内容,民营企业构建学习型文化,可以通过培育共同的价值观、培养团队协作精神、创建多元化的学习平台、建立以学习为导向的员工激励机制来实现。本文对民营企业如何构建战略支持性文化进行了阐述。

最后,分析了基于企业文化的核心竞争力培育的基本思想,探讨了文化视角下企业核心竞争力的培育路径,包括企业核心竞争力培育的文化路径。运用 TOC 理论,把领导者—企业文化—组织—员工—学习—创新看成培育企业核心竞争力的近似链条系统。这一链条中,处于核心作用或者说基础作用的是企业文化,企业文化影响组织和员工的行为,激发或者组织与员工的学习和创新能力。在此基础之上建立了基于企业文化的企业核心竞争力培育的路线图和培育模型。从组织和个体两个层面对基于文化的民营企业核心竞争力的培育措施进行了研究。提出了基于核心价值观的民营企业文化模式。本文认为,以人为本、至诚守信、创新应变是民营企业的核心价值观,也是民

营企业文化建设的核心。民营企业通过构建人本文化、诚信文化和创新文化，打造和提升核心竞争力，使企业获得持续不断的力量源泉。

本书通过对我国民营企业文化现状的分析，从文化的视角研究了企业核心竞争力的形成机理，构建了基于文化的企业核心竞争力评价体系和方法，探讨了以创建学习型文化增强民营企业核心竞争力的思路，提出了基于核心价值观的民营企业文化模式，阐述了基于文化的民营企业核心竞争力的培育措施，对我国民营企业文化建设以及如何通过企业文化建设提升民营企业核心竞争力具有非常重要的指导意义。

Abstract

Nowadays, a great deal of researches on organizational culture and core competition power has been done by international scholars. Many experiences and achievements have been achieved. The international researches on organizational culture have arrived at a high level including organization learning, core power, management ethic, business performance, etc. On the other hand, the domestic researches have stayed at the generic level, which are not systematic, integrated and operational. Especially, there is rare original research result on organizational culture using mathematic model and econometrics. Therefore, this dissertation focuses on the internal relationship between organizational culture and core competition power as well as how to develop the core competition power of the private enterprise by organizational culture innovation.

Firstly, the essential culture of the private enterprise is studied. The current situation of Chinese private enterprise construction is analysed. To the Chinese private enterprise, affected by the heavy "family culture", the mode of Chinese family relation is transplanted into the enterprises naturally. This affects the development of enterprises continually. In the enterprises affected by the "family culture", the employees who are family members have the closed relationship. The trust for the other employees is decreased to the low level. The internal management of enterprise is automatically adjusted by the informal rules of the traditional "family culture". The bargaining mode among the family members is anthropomorphized or semi-anthropomorphized. The legal contracts among the family members are imperfective or even inexistent, which can only assist the integration of relationship in enterprise. The transaction between people is motivated by spontaneity but not external power. In the enterprise business, the personal promises are more powered than the formal rules. The hide psychology contracts are more powered than the formal economic contracts, which become the main power to decide the mind and behavior of employers.

Therefore, if the private enterprises want to develop and become larger and stronger, the tie of the traditional “family culture” would be replaced by culture innovation so as to improve the competition power.

Secondly, the impelling effect of the organizational culture on the core competition power is analyzed. The impelling effect is harmful to the development and reform of enterprise; we should conquer it by culture innovation, and also learned the main elements of core competition power of enterprise and the formation mechanism from the angle of culture innovation. The core competition power of enterprise is composed by culture ability, study ability, innovation ability .Enterprise resources, system, technology and management level are none—core competition power .The confused definition of core competition power of enterprise is clear, the mutual effect model of organizational culture and core competition power is established .It also pointed out that the core competition power based on culture innovation actually is innovation ability under knowledge economy

Thirdly, the evaluation index system and method based on the culture for the core competition power of the private enterprise are built based on the features of them .The system coves two layers of indexes. The first layer includes rules culture, innovation culture, marketing culture and brand culture. These indexes imply the core competition power at the level of culture.

The second layer includes 15 indexes such as the general capability of the boss, the innovation concept of employees, the social image of the enterprise and so on. The AHP method and the Fuzzy Comprehensive Evaluation method are evaluated concisely. AHP method is easy to be used and fit for the cases that have stochastic factors and subjective information. Based on the interactive model of factors, AHP can be used to evaluate the degree of the factor affecting the competition power by the qualitative values. The Fuzzy Comprehensive Evaluation method does not need the precise data and mathematic model. The max memberships are used to integrate the qualitative judgment and the qualitative evaluation. The strong and weak degrees of the core competition

power of the private enterprise are then acquired. The two methods are integrated to highlight the advantage to build the fuzzy comprehensive evaluation model for the core competition power of the private enterprise.

The fourth, advocated the enterprise competition theory based on cultural innovation and explored competition strategy for the private enterprise based on studying culture. Private enterprises can build up a studying culture by confirming common future wishes for enterprise, cultivating team work spirit, establishing study-oriental employer encouraging mechanism. This dissertation also explained how to build up strategically fundamental culture.

At last, the cultivating way for the core competition power of the private enterprise is built. It explained the culture cultivating method and mechanism, and learned the method of core competition power cultivating from organization aspect and individual aspect.

This dissertation analysed the current condition of enterprise culture of China private enterprise explored the formation mechanism of core competition power of enterprise from the culture aspect. The core competition power evaluation system and method based on culture is built up. The method of establishing studying culture to enhance the core competition power of private enterprise is advocated as well as the route to advance the core competition power by culture innovation. It is meaningful for the construction of Chinese private enterprise culture and the upgrading of their core competition power.

序

自改革开放以来,随着国有企业战略性改组和“抓大放小”、有所为有所不为策略的逐步深入实施,民营企业在国民经济中扮演的角色已经越来越重要。经济全球化的到来,中国加入世界贸易组织,民营企业面对国际国内两大市场的激烈竞争,其规模小、技术低、管理差、寿命短等固有的缺陷,已经日益成为新的经济条件下参与市场竞争的一个致命软肋。其中,既有宏观经济环境对民营企业生存、发展的不利影响,也有民营企业自身成长、发展存在的缺陷,而缺乏核心竞争力是其共性。作为企业最核心且最不容易模仿的长期竞争力,企业文化是企业发展的决定性因素。因此,培育基于文化的民营企业核心竞争力,对民营企业适应经济全球化的竞争,提高企业综合实力,进一步发展壮大民营经济,构建社会主义和谐社会,具有重要的理论意义和实践意义。

徐向农同学在武汉理工大学管理学院攻读博士学位期间,先后承担了武汉市科技局项目《企业文化与武汉民营企业竞争力研究》、中材建设股份有限公司项目《企业文化创新与现代企业管理研究》,并参加了我主持的国家自然科学基金项目《产品-产业-区域集成创新理论研究与实证分析》、科技部项目《中部区域创新发展战略研究》等课题的研究工作。他先后发表了《基于企业文化的企业核心竞争力培育研究》、《论企业文化创新与企业竞争战略》、《基于文化的民营企业核心竞争力模糊综合评价》、《论基于隐性契约的民营企业文化》等一系列研究论文和报告,这本《文化背景下的民营企业竞争力研究》是他在其博士论文基础上,经不断修改和总结完成的,凝结着作者多年研究的心血。

本书综合运用理论分析与实证研究的多种研究方法,从文化的视角研究了企业文化和核心竞争力之间的内在关联,全面考察和系统研究了企业文化对民营企业核心竞争力的影响,揭示了企业核心竞争力的形成机理和内在规律,构建了基于文化的民营企业核心竞争力的理论框架。本书观点新颖,取材广泛,体系严密,论述流畅,在我国民营企业核心竞争力的研究中具有一定的开创性。借其出版之际,我乐意把它介绍给企业界、学术界、政府部门和社会各界人士,同时希望作者继续深化研究,勇于探索实践,取得更大的成绩,有更高质量的著作问世。

胡树华

2007年8月

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究的目的及意义	1
1.2 国内外研究概述	4
1.2.1 国内外关于企业文化的研究	4
1.2.2 国内外关于企业核心竞争力的研究	12
1.2.3 企业文化与企业核心竞争力关系的研究	19
第 2 章 企业文化的本质及民营企业文化研究	22
2.1 企业文化的本质	22
2.1.1 企业文化的内涵	22
2.1.2 企业文化的构成要素	25
2.1.3 企业文化的层次结构	28
2.1.4 企业文化的基本特征	29
2.1.5 企业文化的作用	31
2.1.6 企业文化的影响因素分析	33
2.2 传统文化的特质及其与现代企业文化的冲突	34
2.2.1 传统儒家文化的特质分析	34
2.2.2 儒家文化与现代企业文化的冲突	37
2.3 民营企业文化建设的现状	39
2.3.1 民营企业发展的现状	39
2.3.2 民营企业文化的特征	41
2.3.3 当前民营企业文化建设存在的问题	43
2.3.4 民营企业文化存在问题的分析	45
2.4 基于隐性契约的民营企业文化	46
2.4.1 民营企业文化中的隐性契约	46

2.4.2 民营企业隐性契约文化的形成机制·····	49
2.5 本章小节·····	52
第3章 文化创新与企业核心竞争力的形成·····	53
3.1 企业文化创新的实质·····	53
3.1.1 企业文化刚性分析·····	53
3.1.2 企业文化创新的内涵、实质及意义·····	57
3.2 企业核心竞争力的形成研究·····	60
3.2.1 核心竞争力的内涵及特征·····	60
3.2.2 核心竞争力的形成研究·····	63
3.2.3 核心竞争力刚性研究·····	69
3.3 企业文化与核心竞争力相互作用模型研究·····	73
3.3.1 知识经济时代的竞争特征·····	74
3.3.2 企业文化对企业核心竞争力的作用模型·····	77
3.4 基于文化创新的企业核心竞争力形成模型实现研究·····	79
3.4.1 程序的实现·····	79
3.4.2 验证与应用·····	81
3.5 本章小结·····	85
第4章 基于文化的民营企业核心竞争力评价体系与方法构建·····	87
4.1 评价指标体系设计·····	87
4.1.1 设计原则·····	87
4.1.2 评价指标筛选模型·····	88
4.2 基于文化的民营企业核心竞争力指标体系·····	91
4.2.1 文化对民营企业核心竞争力作用的途径·····	91
4.2.2 基于文化的民营企业核心竞争力评价指标体系·····	94
4.3 基于文化的民营企业核心竞争力评价方法构建·····	98
4.3.1 基于 AHP 简化模型的评价方法·····	99

4.3.2 基于模糊的综合评价方法·····	104
4.4 本章小结·····	110
第5章 基于文化的民营企业竞争战略研究 ·····	112
5.1 基于文化创新的企业竞争理念·····	112
5.1.1 基本竞争战略及其缺陷·····	112
5.1.2 创新文化的价值观·····	116
5.1.3 案例分析·····	118
5.2 基于学习型文化的民营企业竞争战略·····	120
5.2.1 以知识为基础的企业竞争战略理念·····	120
5.2.2 企业学习型文化的内涵·····	121
5.2.3 民营企业学习型文化的构建·····	124
5.2.4 智力资本驱动的企业竞争优势的实现·····	127
5.3 民营企业战略支持性文化体系的构建·····	129
5.3.1 企业文化建设的复杂性分析·····	129
5.3.2 民营企业文化变革体系构建·····	130
5.3.3 民营企业核心文化体系的构建·····	132
5.3.4 民营企业文化与战略的协同·····	135
5.4 本章小节·····	137
第6章 基于文化的民营企业核心竞争力的培育 ·····	139
6.1 基于企业文化的企业核心竞争力的培育路径·····	139
6.1.1 基于文化的企业核心竞争力的培育思想·····	139
6.1.2 核心竞争力的培育路线与模型·····	140
6.2 基于文化的民营企业核心竞争力培育措施·····	143
6.2.1 建立培育措施的原则·····	143
6.2.2 基于组织层面的民营企业核心竞争力培育措施·····	145
6.2.3 基于个体层面的民营企业核心竞争力培育措施·····	150

6.3 基于核心价值观的民营企业文化模式	153
6.3.1 以人为本——构建民营企业人本文化	154
6.3.2 至诚守信——构建民营企业诚信文化	155
6.3.3 创新应变——构建民营企业创新文化	156
6.4 案例分析	158
6.4.1 华为文化创新引领企业持续发展	158
6.4.2 企业文化与红桃 K 的兴衰	169
6.5 本章小结	176
第 7 章 全书总结与研究展望	178
7.1 全书总结	178
7.2 研究展望	181
7.2.1 企业文化发展趋势	181
7.2.2 有待深入研究的问题	181
参考文献	183
后记	190

第1章 绪论

1.1 研究的目的及意义

随着经济全球化的到来,中国企业已别无选择地进入到全球化竞争之中。经济全球化,意味着全球的技术、人才、文化将相互渗透,企业及其企业文化建设也必将面临新的挑战,这些挑战使企业的内外部竞争环境发生了根本性的变化^[1, 2]。重视和加强企业文化建设,既是企业在竞争中求生存、谋发展的客观要求,也是企业本身深化改革、建立现代企业制度的内在需要^[3]。

改革开放二十多年以来,在我国国民经济快速发展的同时,中国民营经济迅速腾飞,民营企业的规模逐步从小到大,从弱到强,发展到现在已出现了一批现代化、高新科技的企业,如联想、华为、盛大网络等公司,并且遍布各个行业。民营企业已成为我国国民经济发展的重要支柱。但是,民营企业在发展过程中,也暴露出许多问题。一是规模问题,许多民营企业在发展到一定的规模后就难以长大;二是寿命问题,我国民营企业普遍存在短命现象。即便是一些高科技民营企业,仍然摆脱不了这两个方面的困扰。其中,既有宏观经济环境对民营企业生存、发展的不利影响,也有民营企业自身成长、发展存在的缺陷。而民营企业文化建设的缺陷被视为阻碍其发展的深层原因。

面对充满挑战和机遇的环境,民营企业究竟需要从哪些方面着手,才能使企业获得优势竞争能力,在激烈的市场竞争中发展壮大,是非常值得研究和探讨的问题。放眼那些成功企业,它们基本都具备两个明显特征:一个是拥有竞争能力,二是具备优秀企业文化^[4]。企业文化与企业竞争能力是企业得以成功的两个最主要的因素,前者是最本质的因素,后者则是最直接的因素,前者决定了后者,后者体现了前者,并在一定程度上能促进前者的培育与发展^[5, 6]。

企业文化建设是提高企业竞争力的需要。企业的竞争力是企业独特的资源和能力,这种独特性表现为:偷不去、买不来、拆不开、带不走、溜不掉,是支撑企业过去、现在、未来竞争优势,并使企业长时间内在竞争环境中取

得主动的因素。我国加入世贸组织，跨国公司不断涌入中国，既带来了先进的技术和管理经验，也带来了竞争环境的变化和文化一体化的问题^[7]。在知识经济条件下，企业之间除了资金、技术、装备的竞争，更多的是管理、人才和文化的竞争。文化已成为企业竞争力的重要组成部分^[8]，企业价值观已成为一个企业能否健康、持续发展的内在驱动力，企业文化建设是提高企业竞争力的有效途径。

企业文化建设是管理变革的需要。企业文化是在西方企业管理的发展过程中，根据客观需要提出来的。西方现代企业管理已有一百多年的历史，在管理理论发展的每一个进程中，是科学技术、经济、文化的发展变化改变了管理对象、管理者和管理方法。在加快建立现代企业制度的进程中，企业改制必然带来管理体制、经营机制、管理方式方法的变革。企业要提高管理水平，就要吸收国内外企业先进的管理理念和管理方法，增加管理中的文化含量，加大企业文化建设的力度，不断优化、提升企业精神、企业制度和企业形象^[9, 10]。

企业文化建设是提高企业经营业绩的需要。企业文化建设作为现代企业管理的重要内容，对企业经营业绩的促进作用已得到大家的公认，在 21 世纪，企业文化将成为决定企业兴衰的关键因素。中外企业发展的成功实践表明，企业文化为现代企业管理理论和管理方式的重要内容，其丰富的内涵、科学的管理思想、开放的管理模式、柔性的管理手段，为企业管理创新开辟了广阔的天地。加强有中国特色的企业文化的研究、运用和实践，是企业管理创新的必由之路，也是完善和建立现代企业制度的重要途径^[11]。企业应切实重视企业文化的建设，真正为企业健康发展注入持久的文化推动力。

企业文化建设是企业可持续发展的需要。企业文化具备开放性、阶段性和发展性的特点，与可以枯竭的物质资源不同，生生不息的企业文化是支撑企业可持续成长的支柱。世界上著名的长寿公司都有一个共同特征，就是他们都有一套坚持不懈的核心价值观，有其自身独特的企业文化^[12, 13]。企业文化的本质体现在其核心价值观上，企业可持续成长的关键是它追求的核心价值观要被接班人确认，这样就能使核心价值观在适应技术与社会环境变化的前提下得以继承和延续。近年来，众多企业所提倡的第二次创业，其目标实际上就是可持续成长。第二次创业的主要特点是要淡化企业家的个人色彩，

强化职业化管理，把人格魅力、个人推动力变成一种氛围，形成合力，以推动和引导企业的正确发展。

虽说没有文化的企业也可以成长，但没有文化的企业却难以实现可持续成长。没有文化就好像没有灵魂，因而无法获得牵引企业不断向前发展的动力。文化不解决企业赢利不赢利的问题，文化只解决企业核心竞争力是否持续的问题。从这个意义上说，中国企业能否不断长大成为世界级企业，成为百年老店，拥有自身真正意义上的核心竞争力，与企业文化建设及其不断创新有着密切关系。

通过企业文化建设、培育企业价值观和企业经营理念来增强企业的核心竞争力，已受到我国企业界越来越多人士的关注。Ashkanasy 等指出，在企业发展的不同阶段，企业文化再造是推动企业前进的源动力，企业文化是核心竞争力。提高核心竞争力是企业市场竞争中永远立于不败之地、拥有未来的重要保证^[14]。

随着市场经济体制的建立和完善，以往在计划经济体制以及传统文化背景下形成的企业文化体系已经越来越不能适应发展要求，成为约束企业改革和发展的重要因素。表现在：

第一，高品质企业文化建设的目标尚未明确。在新的竞争环境下，企业之间的竞争是实力的较量，归根到底还是取决于企业的核心竞争力。而现代企业在生存和发展过程中，技术、设备和资金的差别是可以消除的，惟独处于形象和制度内层的企业文化是不可替代和模仿的。当前，不少企业还处于单纯研究企业形象的起步阶段，缺乏对国内外知名企业深层次文化内涵、高质量文化特性的研究，系统性、层次性、可操作性不强。

第二，企业文化孤立发展的现象较为普遍。企业家是培育企业精神的关键所在，企业精神一旦形成，就成为影响企业发展的重要因素。没有重视企业家在企业文化中第一设计者的地位和作用，是企业文化建设投入不足、研究滞后、孤立发展的重要原因。

第三，人才是第一资源的观念有待强化。建立现代企业制度，企业首先要考虑的战略当是人力资源战略，企业对资源争夺和占有的首选目标是知识资本和人才。因此，以人为本不是空洞的口号，而是企业竞争最现实的课题。一些企业之所以人才流失严重，这与企业领导人的“人才第一资源观念”不强