

企业文化创新

——21世纪企业竞争战略与策略

林平凡 詹向明 等著

Culture
Corporate

中山大学出版社

J. 270
L 626

企业文化创新

—— 21世纪企业竞争战略与策略

林平凡 詹向明 等著

Corporate Culture

中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

企业文化创新——21 世纪企业竞争战略与策略/林平凡,詹向明等著. —广州:中山大学出版社,2002.4

ISBN 7-306-01911-2

I. 企… II. ①林… ②詹… III. 企业文化-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 007406 号

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275

电话:020-84111998, 84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

南海系列印刷公司印刷

(地址:广东省佛山市市东下路 6 号 邮编:528200 电话:0757-2233651)

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 11.875 印张 307 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

印数:1~3100 册 定价:23.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

序 言

李新家*

正当人类社会进入 21 世纪之际，科学技术的发展及其在经济生活中的广泛应用和市场机制在全球范围内作用的扩大，使世界经济和各国经济的结构、运行机制和发展模式都发生了巨大变化，这一变化趋势还在加速向纵深扩展，知识经济、网络经济和经济全球化的特征日益明显。这是企业家和决策者以及研究人员面对的新情况。

竞争是在市场经济条件下企业的生存方式。今天，竞争从市场发挥作用的方式和实现目标的手段扩展为一种无所不包的信条，一种席卷全球的意识形态。竞争能力成为了各种生产要素组织成企业的理由，成为把不同的公司凝聚在一起的目标，成为企业走向世界、融合于国际市场的基石。科学技术进步和经济全球化的环境使市场竞争出现了新的态势，在其中，文化的因素对于企业的竞争力具有前所未有的重要性。

以往，人们或许把企业文化建设看成是管理的要求，把它看成是管理文化。但是，到了人类社会即将全面跨入知识经济的时代，整个社会文化从内容到形式都发生了变化。文化成为人们生活方式和认识世界的方式，人们总是遵循他们已经习惯了的行为方式，这些方式决定了他们生活中特定规则的内涵和模式。不同

* 李新家：经济学研究员，广东省社会科学院副院长，第九届全国人民代表大会代表。

时间和空间范围内社会生活的不同就在于他们的文化模式不同。对于企业而言，经过新技术革命浪潮洗礼，速度成为竞争的重要因素，创新成为竞争的永恒主题，这些都表现出知识和文化的力量，使文化在竞争中发挥的作用日益扩大。今天，企业文化不只是管理理念和方式，企业文化的内涵、企业文化的建设和创新已经渗透到了企业组织、企业行为、企业产品及其对社会发生影响的各个领域。从一定意义上讲，不同的企业文化，使企业对经济环境的变化有不同的认识、理解和不同的反应，使企业对自身的使命、目标和社会责任有不同的定位，使企业形成了不同的组织结构，信息技术和网络经济的发展在这方面发挥了极其重要的作用；同时，企业组织结构的变化不仅体现在其内部，而且也体现在企业之间各种各样与当今环境相适应的组织联系。不同的企业文化，使企业形成了不同的管理哲学、管理理论和管理方法以及管理模式。不同的企业文化使企业形成了不同的行为方式，现代企业对市场环境的变化反应更加灵敏和快捷，企业内部行为更加趋于协调，虚拟化的经营行为变得更加普遍，企业文化建设在改变企业整体的行为和企业内群体行为和个体行为方面都发挥着重要的作用。企业文化的不同使企业形成不同的战略思想和战略模式，形成不同的企业形象、企业品牌和服务等。所有这些，使企业具有不同的竞争力。所以，企业文化建设和创新是提高企业竞争力的重要方面和具有关键意义的手段。广东省社会科学院管理与决策科学研究所林平凡研究员与他的同事和朋友撰写的《企业文化创新——21 世纪企业竞争战略与策略》，正是适应这种背景，对企业文化及其在企业竞争力的提高方面所具有的重要作用进行精心研究的成果。

读者面前的这本《企业文化创新——21 世纪企业竞争战略与策略》从科技进步和经济全球化的现实环境出发，从我国企业在 21 世纪初所面临的企业文化创新的要求出发，面对我国企业

在融入国际市场后，影响竞争力提升因而迫切需要解决的重要问题，重点对企业价值观、企业经营理念和战略思想、企业家素质、人力资源、行业特色、品牌建设等企业文化和创新的要素进行深入分析，不仅从理论上探索了企业文化建设及创新的本质特征，而且根据我国企业的实际情况，在探讨企业所面对的各种各样具体问题时，提出了操作性比较强的对策建议。

据我所知，林平凡等作者致力于企业经营管理实际问题 and 理论问题的研究，在企业竞争力、企业文化和企业创新等方面的研究中形成了自己具有创新意义的见解，并积累了为企业提供咨询的经验。2000 年，中国社会科学院和广东省社会科学院在广州主办了 21 世纪中国企业文化论坛研讨会，林平凡和本书的其他作者都积极参加了这次研讨会。在会上，他们和国内研究经济学、管理学特别是企业文化的专家、学者以及企业家广泛地进行了学术交流，会议之后，作者们又认真地研究会议成果，并相互进行了平等的思想碰撞，形成了本书的思想和理论体系，使企业文化的研究和企业竞争力的研究有机地融合在一起，是本书理论研究方面的重要特征。当然，企业文化研究的意义还在加强，研究涉及的范围极其广阔而且实际上还有扩大的趋势，这样一本著作的研究以及在比较短时间内都不太可能把企业文化和创新以及它对于企业竞争力的作用从本质特征和数量关系上都分析得很透彻，对企业的实际指导意义也不可能适应所有不同的情况，这是作者和我们其他有关的科学研究工作者应该继续努力的。

2002 年 2 月
于广州越秀北

前 言

进入 21 世纪，国际社会、经济形势发生了巨大的变化。中国加入 WTO，进一步向世界打开大门，发现外面的世界真精彩：一是汹涌澎湃的经济全球化浪潮扑面而来。经济全球化意味着货物、服务和人才在全世界的流动，意味着资本、技术和效率，意味着体制创新和文化创新。二是知识经济已经涌进中国发达地区的大门，以信息革命、网络革命为代表的数字革命正在刷新人们的思想和行为模式，以基因工程为代表的新的生产力正在向人们展示出改变人类生活的新图景。这两个方面的现实正冲击着企业，使企业竞争直面创新的社会和文化，并迫使企业面对国际市场竞争环境而进行战略性的重组。而战略重组的一个重要方面是如何创造企业的文化竞争力。

一般认为，企业文化主要是由企业最高目标或宗旨、共同的价值观、作风和传统习惯、行为规范及规章制度等内容构成，从而成为企业管理的重要内容，又是高层次的管理模式。然而，我们在研究中发现，在知识经济不断发展、经济全球化不断扩大的今天，企业文化不仅仅是一种企业的管理模式，而且是企业竞争的重要组成部分。比如，企业的核心竞争力所包含的内容中，竞争的差异化优势是使竞争表现出自己的独特之处，独有吸引力，而这个独特优势之所以成为市场的闪光点，而不可能轻易地被竞争对手所模仿和代替，其关键是独特的企业文化在其中的支撑作用。又比如在经营上，企业文化是企业经营动力和经营特色的源

泉,是将企业形象传递给公众的文化旋律,它是市场经济催生的产物,丰富多彩的经营文化在市场上体现出企业不同的竞争特色。因此,我们在企业文化的研究中,突出了企业文化与企业竞争力的关系。更进一步说,我们认为必须对企业文化进行创新,将其转化为企业竞争力的重要组成部分。在这样的背景下,我们认为,21世纪的企业必须把企业文化创新提高到竞争战略的高度来思考。

作为创新主体的企业来说,其创新的内容十分丰富,它是一种全方位的创新,既包含技术创新、产品创新、市场创新、营销创新、管理创新,还包含观念创新、制度创新、机制创新等等在内的企业文化创新。这些创新互相作用、互相影响、互相推动,构成了企业创新的有机主体。在内容丰富的企业创新中,企业文化的创新具有一定的统领性。这除了因为企业文化渗透到企业经营管理的各个方面之外,更重要的是因为企业文化已经成为企业最新的竞争力,在企业竞争中处于重要的位置。在研究中,我们充分关注经济全球化对中国市场的影响和高新技术对企业的各方面的作用。事实证明,商品的知识含量越高,其文化附加值也越高,因而,科技、文化在投入产出中的贡献率也越大。换言之,企业智力优势正在取代传统的资源优势,文化竞争力在市场竞争中的地位和作用越来越突出。这是本书试图阐述的重要问题。

本书的出版,是广东省社会科学院2001年度的重点科研课题之一——“21世纪企业文化创新”的成果,是课题组成员共同努力的结晶。本课题组负责人是林平凡,成员有:管理与决策科学研究所有企业经营管理创新理论素养、对企业文化建设有独特见解的陈建、丁毅、李莲春、陈诗仁、张优怀先生;长期关注企业经营管理理论前沿并在企业文化战略设计和实施方面有丰富经验的詹向明先生。本书共九章,其中,林平凡负责第一章“21世纪企业如何创造文化竞争力”、第三章“企业文化竞争的前提:

企业家自我升级”；李莲春负责第二章“知识竞争与企业文化创新”；詹向明负责第四章“企业经营创新与文化竞争战略”；丁毅负责第五章“行业背景与企业文化创新”、第九章“跨文化管理与企业文化创新”；张优怀负责第六章“提升以人为本的企业文化竞争力”；陈建负责第七章“企业品牌竞争中的文化创新”；陈诗仁负责第八章“私营企业文化的变迁与发展”。

本课题从立项到出版，得到广东省社会科学院梁桂全常务副院长、李新家副院长的热情支持和指导；得到科研处詹天庠处长，陈实、李军两位副处长的帮助；郭慧萍女士为课题的研究提供了令人满意的资料服务，对此表示衷心的感谢。作者还感谢中山大学出版社徐镜昌老师，他对本书初稿的完善提出不少中肯的意见并极其认真地进行编辑工作。

另外，本书在写作过程中，参考和引用了许多专家、学者和实际工作者的专著、论文中的观点和案例，由于篇幅有限，不能一一列出，在此一并表示感谢。

作为课题负责人，我除了在课题申报、主题设计、内容讨论、撰写部分章节中要尽职外，一项艰难的工作便是统稿。尽管在写作过程中经过多次讨论和修正，但由于各人的思路方向、写作风格、文字技巧不同，加上本人的经验不足，要在本书中反映统一的格调，事实上是很难的。虽然自己已经尽力，但难免出现问题，这点请读者原谅。

林平凡

2002年2月18日
于广东省社会科学院

目 录

第一章 21 世纪企业如何创造文化竞争力	(1)
第一节 经济全球化对企业传统竞争力的冲击	(2)
一、21 世纪经济全球化与市场竞争国际化	(2)
二、经济全球化推动下企业竞争新趋势	(6)
三、21 世纪企业的发展趋势	(9)
第二节 企业竞争力与企业管理创新	(12)
一、21 世纪企业的竞争优势何在	(13)
二、企业管理创新的发展趋势	(17)
三、21 世纪企业经营管理创新的主要内容	(20)
第三节 企业竞争与企业文化竞争力	(25)
一、企业文化的形成与发展	(25)
二、21 世纪企业经营管理的文化竞争性	(28)
三、推动企业文化竞争发展的动力	(31)
第四节 企业文化创新与企业竞争的互动模式	(36)
一、企业文化创新与企业竞争实力重构整合互动模式	(37)
二、企业文化创新与企业战略调整互动模式	(39)
三、企业文化创新与培育人的创新能力互动模式	(40)
四、企业文化创新与企业网络化互动模式	(42)
第二章 知识竞争与企业文化创新	(45)
第一节 知识经济与企业模式创新	(45)
一、知识经济的基本特征	(46)

二、知识资本化是 21 世纪企业发展的必然趋势	(49)
三、以知识为基础的企业模式	(51)
第二节 知识创新与企业价值观创新	(54)
一、企业知识创新与企业知识资本的积累	(54)
二、社会价值观和市场环境的变化	(56)
三、21 世纪企业价值观的发展	(59)
案例 微软的企业价值观	(63)
第三节 知识创新与重塑有个性的企业文化	(64)
一、企业差异与知识差异	(64)
二、个性化的企业文化创新	(67)
第四节 学习型组织与企业文化创新	(72)
一、学习型组织与知识资本的积累	(73)
二、学习型组织的企业文化特点	(76)
三、学习型组织的企业文化培养	(79)
第三章 企业文化竞争的前提：企业家自我升级	(87)
第一节 21 世纪的企业家：企业文化的精神砥柱	(87)
一、企业的竞争是企业家之间的竞争	(89)
二、企业家的创新与竞争精神是企业精神的核心	(93)
三、企业家的素质	(95)
四、企业家与团队的关系	(102)
第二节 企业家的战略思维与企业文化个性	(105)
一、企业竞争与企业家的战略智慧	(105)
案例 和田一夫的战略失败	(107)
二、企业文化竞争与企业家的创新战略思维	(109)
三、形成有企业家个性的企业文化	(112)
案例 企业家的个性与企业文化的个性创新	
——山姆与沃尔玛的“幽默”文化	(114)
第三节 企业家自我升级的文化动力	(116)
一、企业家自我升级的要求	(117)

二、企业家以管理为核心的自我升级	(120)
三、企业家更迭与企业文化的延续与创新	(124)
第四章 企业经营创新与文化竞争战略	(129)
第一节 企业经营创新——企业文化竞争	(129)
一、企业经营管理模式创新与风险	(130)
二、企业经营理念创新的特性及文化因素	(135)
三、企业经营理念的创新	(140)
案例 无锡小天鹅股份有限公司的“末日管理”经营 管理理念	(144)
第二节 企业经营战略与企业文化竞争力	(145)
一、企业经营战略创新对加强企业文化竞争力的要求	(146)
案例 格力的专业化经营战略的创新	(149)
二、企业文化与企业竞争力	(154)
第三节 企业文化竞争战略设计	(161)
一、企业文化竞争战略的设计要求	(162)
二、企业文化竞争战略的创新性设计思路	(165)
三、企业文化竞争战略实施	(170)
第五章 行业背景与企业文化创新	(175)
第一节 企业文化的行业底色	(175)
一、企业文化与环境互动发展	(176)
二、不同行为方式形成行业各自文化特点	(180)
第二节 跨行业竞争中的企业文化嬗变	(183)
一、企业跨行业竞争前的文化准备	(184)
二、创新企业文化是企业跨行业竞争的战略先导	(186)
三、企业跨行业竞争过程中的文化嬗变	(189)
第三节 企业文化创新对不同行业文化特色的借鉴	(192)
一、前提：小心陷入盲目借鉴的误区	(192)
二、合理运用借鉴方法	(195)

三、吸收其他行业文化的做法	(197)
第四节 行业底色与企业文化创新	(199)
一、在行业传统底色抹上时代色彩	(199)
二、在打破行业文化模式中大胆创新	(200)
三、在行业文化创新中突出企业个性	(202)
第六章 提升以人为本的企业文化竞争力	(205)
第一节 21 世纪人与企业的关系	(205)
一、企业价值观变化与人的关系	(206)
二、企业经营创新与人的关系	(208)
三、企业组织变革与人的关系	(211)
四、企业管理创新与人的关系	(214)
第二节 企业价值取向变化与人本管理的创新	(216)
一、企业以人为本的内涵与人本管理的特点	(217)
二、企业价值取向变化与企业文化的创新	(220)
三、企业价值取向与社会需求的一致性	(223)
四、企业发展目标与员工发展目标的一致性	(226)
第三节 企业文化竞争力在“人本管理”中的实现	(229)
一、“人本管理”与人力资源管理的新趋势	(230)
案例 高科技企业如何建设“以人为本”的企业文化	(231)
二、企业人力资源管理理念的文化创新	(234)
三、管理制度中的人本管理理念的实现策略	(237)
四、“人本管理”的企业文化竞争方向	(240)
第七章 企业品牌竞争中的文化创新	(244)
第一节 市场竞争的重点转向品牌文化竞争	(244)
一、品牌的区别功能与文化功能	(245)
二、品牌的功能结构高度化趋势	(247)
案例 宝马汽车适应消费者心理需要的变化赢得市场	(249)
三、品牌文化是品牌价值的主要源泉	(251)

四、从产品经营转向品牌资产经营	(253)
第二节 企业文化竞争中品牌的文化特征	(256)
一、品牌竞争的个性化	(256)
二、个性化品牌的文化特征	(258)
三、企业文化与品牌文化	(261)
四、新世纪品牌文化的发展趋势	(263)
第三节 品牌管理模式战略创新	(264)
一、品牌的传统管理模式面临挑战	(265)
二、企业文化创新和技术创新驱动的品牌竞争	(267)
三、整合营销, 品牌战略管理的新模式	(268)
第四节 把握品牌文化竞争战略的重点环节	(271)
一、以文化差异性创造品牌识别	(272)
案例 IBM 重建差异性品牌	(274)
二、以文化协调品牌系统	(277)
三、以品牌文化为主要内容的整合营销传播	(279)
四、以文化为核心价值的整合营销成效评估	(281)
 第八章 私营企业文化的变迁与发展	(284)
第一节 私营企业与家族文化	(284)
一、21 世纪中国私营企业的发展趋势	(285)
二、个人创业的家族模式所产生的家族文化	(287)
三、企业家族文化的复兴是历史的必然	(289)
第二节 在阵痛中诞生的私营企业文化	(294)
一、在家族氛围中形成的私营企业文化	(294)
二、阵痛产生在发展与蜕变中	(299)
三、在传承和改造中产生新的企业文化	(302)
四、各具特色的富有竞争力的优秀私营企业文化	(305)
第三节 21 世纪私营企业文化的创新: 整合与提升	(309)
一、保持优秀的家族式管理传统	(310)
二、突破“藩篱”, 向现代企业制度演进	(312)

三、面向 21 世纪私营企业文化的整合和提升	(315)
------------------------------	-------

第九章 跨文化管理与企业文化创新	(322)
-------------------------------	--------------

第一节 21 世纪企业跨文化管理的发展趋势	(322)
-----------------------------	-------

一、现代时空变化与“地球村”文化交融	(323)
--------------------------	-------

二、国际化经营呼唤跨文化管理创新	(327)
------------------------	-------

三、中国企业跨文化管理的现状	(331)
----------------------	-------

第二节 跨文化管理中的文化差异	(336)
-----------------------	-------

一、国际文化差异	(337)
----------------	-------

二、文化差异的根源	(339)
-----------------	-------

三、管理文化差异	(340)
----------------	-------

第三节 多元文化的碰撞与融合	(344)
----------------------	-------

一、企业中的多元文化碰撞	(345)
--------------------	-------

二、企业主体文化与地域文化的冲突	(348)
------------------------	-------

三、企业中的多元文化融合	(350)
--------------------	-------

第四节 跨文化管理的组织与协调	(351)
-----------------------	-------

一、跨文化的组织结构形式	(352)
--------------------	-------

二、跨文化的组织设计	(356)
------------------	-------

三、跨文化的沟通与协调	(359)
-------------------	-------

主要参考文献	(362)
---------------------	--------------

第一章 21 世纪企业如何 创造文化竞争力

20 世纪结束的时候，全球经济迅猛发展，我们居住的世界向人们宣告了工业文明之后将以信息和网络社会为标志的知识经济时代的到来。全球经济一体化、竞争无国界化的崭新格局，正引发着企业在工业社会诞生以来最深刻的变革。21 世纪是创新的世纪，企业竞争面对创新的社会和文化、面对国际市场竞争环境变化而产生的战略性重组。如果说上个世纪的“百年老店”靠静态企业文化可以生存得悠哉游哉的话，那么到了本世纪，企业所面临的竞争就不是只凭实力硬打硬拼了，也不是一时冲动心血来潮靠运气就可以赚个“盆满钵满”。21 世纪是知识经济的世纪，知识经济改变了传统企业的内涵、竞争行为和管理方式，决定企业实力的不再是资本，而是知识和技术。以知识为基础的企业竞争优势，将主要体现在通过智力资本实现的资源最佳配置以及人力资源的开发能力上，人力资本的价值将更为明显地体现出来。21 世纪是对以人才为基础的知识进行经营的世纪。人才对企业的兴衰存亡更加具有决定性的影响力，而优秀的企业文化对企业管理特别是人的管理和人的经营也必将发挥决定性的作用。如果说 20 世纪的企业已经构造了企业文化的话，那么，一个企业的文化不会是一成不变的，也不能是一成不变的，它必将伴随着时代的进步和企业的发展而不断地发展和创新。21 世纪企业竞争力将产生以企业文化为标志的变化，培育、创新企业文化将成为企业整个世纪的不变话题。

第一节 经济全球化对企业 传统竞争力的冲击

在 20 世纪离我们而去的时候，给企业留下的是一个可以在全球范围内竞争的环境。其实，在 20 世纪，我们已经发现跨国公司早就在从事全球竞争，他们在上百个国家中有上千个企业在运转。有的跨国公司跨行业经营的跨度也很大，涉及电子、汽车、化工、纺织、房地产等。企业竞争研究的重点是企业自身在全球市场中的机会，企业决策所做的是资源的重点配置、规划和协调。然而，这只是为数有限的企业的竞争行为。在 21 世纪，经济全球化一方面把以前只是跨国公司所进行的全球化的竞争“蔓延”至所有的企业；另一方面是企业竞争的水平不断提高，表现为所有的企业在国际市场上将运用以文化为核心的企业竞争力进行正面交锋。

一、21 世纪经济全球化与市场竞争国际化

经济全球化，是指货物、服务、生产要素与信息在世界分工的基础上进行跨国界的大量流动，是在世界范围内提高相互配置效率，使各国经济日益加深融合的趋势。经济全球化是以其深刻的社会历史背景和当前呈现出来的发展特征而为人们所认识的。其一，从社会历史发展背景看，冷战结束后，和平与发展成为国际社会主流方向，世界各国都想利用这一和平发展时期发展经济、增强国力，因而各国之间经济合作得到前所未有的发展；其二，跨国公司不断膨胀，扩张其在全球范围内的经济与贸易活动，直接带动经济全球化的发展；其三，各种国际经济贸易组织（包括全球性或区域性组织），如世界贸易组织（WTO）等，通