

焦点文库

企业
竞争

广东旅游出版社

TUOQI
HUIHUANG

世界上
只有一样东西是永恒的
——那就是成功

罗仲伟 著

—— 市场竞争与企业文化

托起辉煌

焦点文库

企业竞争

广东旅游出版社

TUOQI
HUIHUANG

世界上
只有一样东西是永恒的
——那就是成功

罗仲伟 著

—— 市场竞争与企业文化

托起辉煌

主编：郭克莎

编委（按姓氏笔划排序）

王 元 王公义 郑明身
张承耀 郭克莎

托起辉煌

——市场竞争与企业文化

罗仲伟 著

*

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路30号之一 邮编:510600)

中山市迪丽彩色印刷厂印刷

850×1168毫米 大32开 9.5印张 229千字

1997年5月第1版 1997年5月第1次印刷

印数:1-15,700册

ISBN 7-80521-790-4

F·98 定价:15.00元

《企业竞争焦点文库》

总序

于光远

企业的竞争力，是市场经济条件下企业面临的根本问题。目前我国企业的竞争力至少在两个方面具有重要意义。第一，它关系到国有企业的生存和发展。计划经济下的国有企业，没有多少竞争的压力。随着改革开放和市场经济的发展，国有企业面临着越来越激烈的竞争，包括非国有企业的竞争和国有企业之间的竞争。总的说来，国有企业的经济效益差，亏损十分严重，主要原因是很多国有企业在市场竞争中处于劣势地位，国有企业如果不能尽快提高竞争力，就很难摆脱困境，获得生存和发展。第二，它关系到内资企业的生存和发展。对外开放的扩大，使内资企业受到国外进口产品和外商投资企业的双重冲击，特别是国外跨国公司的大量进入，普遍带着名牌商标和市场信息，在经济规模、技术水平、经营管理和产品质量等方面都具有明显优势，内资企业如果不尽快提高竞争力，将难以经受这种外来的巨大冲击，比如在饮料行业，目前在苦苦抗争的内资企业就已所剩无几。这样看来，通过出版图书的形式，系统地研究企业竞争

力问题，多方面探索提高企业竞争力的途径，是有重大现实意义的。

《企业竞争焦点文库》包括《建造企业帝国——市场竞争与管理新观念》、《高人出高招——市场竞争与企业营销》、《名牌打天下——市场竞争与企业品牌》、《企业全面出击——市场竞争与多角经营》、《胸有百万兵——市场竞争与企业公关》、《百战百胜——市场竞争与企业决策》、《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》、《托起辉煌——市场竞争与企业文化》等书，主要是从不同侧面介绍国外企业如何适应市场竞争和提高竞争力，分析国外企业的成功范例和经验，并加以理论化，概括出其中带有规律性的东西。这对于引导国内企业提高竞争力，是有一定指导意义或参考作用的。但是，上述这些方面只是从企业经营管理的角度研究企业如何提高竞争力，目前我国企业竞争力低的更深刻原因是体制问题的影响，国有企业从根本上说还应该从改革中探索提高企业竞争力的途径。我认为出版社和主编还应当考虑出一些研究“企业改革与竞争力关系”的书籍，把企业改革与经营管理结合起来研究企业竞争力，才能真正有效地、全面地促进企业提高竞争力。

郭克莎受广东旅游出版社的委托，主编这套《企业竞争焦点文库》丛书。他不仅负责丛书的整个设计，邀请有关的作者撰写书稿，还要写出每本书的审读意见和每本书的序言。现在他告诉我，他、丛书编委会和出版社都十分希望我能够为丛书写个总序，郭克莎是我的学生，我欣然答应。

序

50年前，美国将军麦克阿瑟在其控制下的日本土地上说：“如果说，美国文化是一个成年人的话，那么，日本文化充其量只是一个年方12岁的孩童。”曾经在“二战”中不可一世的日本，当时正作为战败国而受到美军的全面控制，日本朝野上下在一片沉默中忍受了这种屈辱。然而曾几何时，日本经济在战争的废墟中崛起，日本产品不仅在国际市场上一步步击败美国产品，而且直逼美国本土，纷纷占领美国国内市场。如果说日本经济的崛起靠的是日本企业的奋斗、开拓和创新精神，那么企业文化在其中起着举足轻重的作用。

随着我国改革开放的推进，市场竞争程度的上升和企业经营管理水平的提高，企业文化的理论和实践获得了较为迅速的发展。80年代中期以后，在传统文化与现代文化的结合和东西方文化的交融中，一批介绍、分析和探讨现代企业文化的文献相继问世，引起了企业界、管理学界、经济学界、以及文化学界的关注和瞩目；特别是，随着不同地区、不同类型企业的发展，企业文化在企业实践中得到了广泛的运用和体现，一些反映市场经济本质和时代民族精神的新型企业文化正在形成和崛起，并对企业竞争力的变化产生了不容忽视的作用和影响。这种现象，这种趋势，使人们日益清晰地看到了企业文化的魅

力。因此，我们把“企业文化与企业竞争力”的关系，列为《企业竞争焦点文库》丛书中的一个内容。

与本丛书中的其他大多数内容相比，这本书有着较大的写作难度。原因是明显的，它不象企业经营管理的其他方面那样具有相对确定的研究框架和线索，并且所涉及的范围比较宽泛。至今为止，对企业文化与企业竞争力的关系作过较为系统研究的著作尚不多见。也正因为这一点，我认为写作这本书有较大的意义，同时对作者寄予了较高的期望。

在本书中，作者以企业的市场竞争尤其是全球竞争为背景，以传统文化与现代文化和东西方文化的融合为线索，以现代大型企业作为主要的分析对象，对现代企业文化与企业竞争力的关系进行了系统深入的研究。书中通过客观地剖析上百个著名企业的典型案例，讨论和阐述这些企业在经营管理实践中如何运用企业文化而取得了成功，以及忽视企业文化而导致的失败；分析现代企业如何以文化引导和文化创造为基本手段，在实施文化管理和文化控制中确立竞争地位、获得竞争优势。

从广义的角度看，现代企业文化包括物质文化、行为文化、制度文化和精神文化等四个层次的内容，企业文化对企业竞争力的作用和影响，就是通过这些方面表现出来的。本书的作者没有过多地去抽象论述企业文化的含义和内容，也没有过多地去简单介绍企业文化的形成和发展，而是把主要笔墨用于进行实证分析和理论概括，通过大量有血有肉的例子，揭示出企业文化与企业竞争力强弱、以及经营管理成败的关系，从中发现和导出带有规律性的东西。这不仅使论述和分析的过程显得生动活泼、深入浅出，富于说服力和感染力，而且为我国企业从事企业文化的塑造和变革提供了正反两方面的经验，提供了许多有益的启示和借鉴。

罗仲伟博士曾经发表过不少有价值的研究成果，并以治学

严谨而在理论界产生了一定影响。在本书的研究和写作中，他投入了很大的兴趣和热情，尽管由于工作的重大变动，使结稿的时间不得不再三推迟，他仍然坚持高质量地完成了写作任务，特别是较好地达到了丛书编委会提出的写作要求，把学术性、知识性、生动性和实用性很好地结合起来，为广大读者提供了一本不可多得的好书。可以说，本书对企业工作者有重要的指导意义，对有关的研究人员也有一定的参考价值。

我国企业的制度变革正在不断深入，企业文化的发展也有方兴未艾之势。现代企业制度的建设如果能与现代企业文化的建设结合起来一起推进，将可以使我国企业的发展水平和竞争力跃上一个新的台阶。

相信这本书能够受到读者的欢迎。

郭克莎

目录

导 言	1
第一章 确立优势的本质——竞争地位与文化创设	9
第一节 现实呼唤：问题究竟出在哪里	11
第二节 管理创新：现代企业文化的基本内容	16
第三节 创造优势：企业文化与企业竞争力的基本关系	21
第四节 历史审视：现代企业文化的历史验证	30
第二章 独树一帜的灵魂——经营理念与文化识别	35
第一节 企业经营理念的基本内涵	36
第二节 企业经营理念的构建	41
第三节 企业经营理念类型分析	45
第四节 企业经营理念与行为准则	50
第五节 企业经营理念与行为识别	54
第六节 企业经营理念与企业形象	57
第三章 审时度势的决策——战略定位与文化导向	63
第一节 企业文化引导企业战略	65
第二节 产品开发战略的企业文化导向	71
第三节 多样化经营战略的企业文化导向	77
第四节 维持经营战略的企业文化导向	85

第五节	经营撤退战略与企业文化导向	87
第四章	步调一致的基础——组织行为与文化沟通	91
第一节	组织行为与企业文化	93
第二节	组织弹性与活性	98
第三节	激励	100
第四节	能力开发	103
第五节	人事评价	109
第六节	综合案例剖析：“目标管理”	112
第五章	相得益彰的合力——用人之道与文化认同	123
第一节	活水源头 事在人为	124
第二节	求贤若渴 唯才是举	131
第三节	人尽其才 相辅相成	140
第四节	人事相宜 流动有序	146
第五节	任人唯贤 知人善任	151
第六章	运筹帷幄的艺术——领导风格与文化培育	157
第一节	领导与领导行为	158
第二节	领导过程与企业文化变迁	163
第三节	领导风格	174
第七章	追求卓越的核心——创新精神与文化环境	183
第一节	创造性、创新与企业文化	184
第二节	创新意识	190
第三节	创新精神	193
第四节	创新思维	196
第五节	创新之道	200

第六节	创新竞争	204
第七节	不畏风险	209
第八章	吐纳环宇的关键——跨国经营与文化差异	213
第一节	国际文化差异	214
第二节	跨文化经营	226
第三节	跨文化管理	231
第四节	综合案例剖析：“迪斯尼”的文化遭遇	238
第九章	魔力无边的奥秘——品牌形象与文化因素	243
第一节	品牌的价值形成	244
第二节	品牌是经营文化的象征	247
第三节	品牌形象的分类及其文化氛围	252
第四节	综合案例剖析：成败透视	257
第十章	巧夺天工的智慧——工业设计与文化特征	269
第一节	工业设计革命	270
第二节	工业设计的文化特征	274
第三节	工业设计的文化创新	279
后记		287
参考文献		289

导 言

(一)

随着改革开放的日益深入，人们逐渐把目光投向了文化观念的变革。人们意识到，十几年改革开放的历史，就是文化观念变革的历史，没有文化观念的变革，就没有今天改革开放的大好局面。文化观念变革是建立和完善社会主义市场经济的必然要求，文化观念的变革与现代企业制度的建立相辅相成，文化观念变革是企业深化改革的前提条件。深化企业改革、增强企业活力的关键环节，应该是变革文化观念，这已经成为人们的共识。如果没有先进的文化观念做指导，没有进步的文化氛围为条件，就不会使企业管理者和员工们产生和形成先进的思维方式和行为方式，因而也就不会有先进的管理行为和改革措施，以及自觉的创新行为和改革精神。现代企业文化作为企业独特的精神财富及其物质形态的集中反映，再次成为企业改革与发展中文化观念变革的主题。党的十四届六中全会《决议》号召，要深入持久地开展群众性精神文明创建活动，其中的重要内容之一就是建设倡导精神文明、具备市场导向、反映竞争意识的现代企业文化。

现代市场经济的发展呈现出三个基本趋势，即经济发展与文化发展的一体化，人为相对优势将取代传统的经济发展优势，生产工艺流程对劳动者素质的要求越来越高。现代产品和服务中的文化含量、文化附加值越来越高，文化因素在经济和社会发展中的作用日益重要，日益成为企业发展的主要动力。有人甚至认为，文化就是明天的经济。当代世界经济的竞争，表面看来是产品和服务的竞争，深一层是经营管理的竞争，再深一层就是文化的竞争。因此，从事现代市场经济，就必须注重跨文化研究，重视文化沟通、文化导向和文化创造，注重文化力在经济发展和企业改革中的作用。一句话，现代企业必须建立在高度文化的基础之上。

现代企业文化的塑造与现代企业制度的建立相辅相成，或者说，现代企业文化本身就是现代企业制度的重要组成部分。传统计划经济体制下形成的陈旧落后的文化观念严重地束缚着人们的思想，阻滞着企业改革和企业发展的深入进行。在目前改革和发展的诸多障碍中，文化障碍仍然是最关键性的障碍。应当充分认识到，企业文化的塑造和变革不是外在于企业改革和建立现代企业制度的事物，而是应该把企业文化的建设和文化观念的变革纳入到企业改革的整体规划之中。文化是体制的反映并反作用于体制，体制不同，文化的内涵和性质也不同，任何一种体制都不仅仅是一种经济现象，而且是一种文化现象。因此，在中国企业的再造和文化重塑过程中，必须将体制改革与文化创设和文化观念变革紧密结合，同步进行。

(二)

人类正在跨入的时代是一个全球整合的时代，而不是全球

分解的时代。新时代将是一个全球一体、全球沟通和全球竞争的时代。随着全球科学技术和社会经济的加速发展，人类物质生产和精神生产都具有了世界性，并日益国际化。应该意识到，目前全世界各部分力量，无论是阶级、国家、民族，还是跨国公司，都处于一种相互依赖又相互竞争的状态，任何一部分的毁灭都意味着整体的损失。罗马帝国的兴起和没落，常常被政治家和战略家们用来暗指一位胜利者和一位被征服者，然而更接近真理的是：与更广大的世界整合为一体，促进了物质生产和精神生产的交流，可以使宽广、包容的文化取代狭窄、对抗的文化得以加速，并为衰老的文明带来更新与变革的机会。确实不错，世界正进入一个新时代和新文明——全球性、互相信赖、内部竞争、并且不断朝前进步的文明。

那么，这一新时代给世界的现代企业管理方式，尤其是给现代企业的最高管理层，带来了哪些挑战呢？人们普遍认为，现代企业运行方面的下述变化将改变企业管理层所扮演的角色。

- 1、仅仅依靠物质的奖励来激励企业员工，已经变得越来越不适宜。个人的物质需要在减少，而精神需要则在增加。成功的现代企业管理人员将会把注意力更多地投向企业的软环境，设法满足员工们的精神需要。企业管理人员必须学会在企业内部创造新的生产力精神。管理人员的重要职责之一就是引导和协助员工设法获得共识和自尊。对从事日益复杂的工作的员工，现代企业不再是仅靠收入来吸引，而是在更大的程度上依靠能使人得到个人满足感和归属感的工作环境来争取。

- 2、工作本身所需要的体力在减少，所需要的智力或认知力 (cognitive) 增加。在过去，普通的企业员工不必从事创造性思考活动，他们所做的是不断重复的体力工作，不必动什么脑筋。现在，企业中体力工作正在迅速消失。相应地，企业

管理工作的内容和管理方式也随之发生变化。企业管理层目前的工作重心之一就是适当的方式促使员工从事创造性思考、学习和参与创造性的工作。如果管理人员能够积极推动参与创造等以正面鼓励的方式，那么员工的创造性就能够充分发挥；相反，如果管理人员命令员工从事创造性的工作和思考，则收效甚微，甚至会引起员工们的反感或抵触。因此，在现代企业中，管理工作必须与诱发高度的创造性的思考和工作融合起来。从这个意义上讲，建立适合于现代企业生产和管理的企业文化环境是相当必要的，在这一环境中，不仅员工的自尊心得到满足，而且，员工创造性得以充分发挥。

3、企业员工都可以享有充分的选择自由，也就是说，人力资本具有了很大的流动性。在过去，企业员工的选择相当有限。例如，他们往往被安置在当地的工厂，否则就无法工作。而现在的员工们则有更多的选择，这种选择可以说已经达到很充分的程度。例如，员工们可以横向流动和纵向流动，可以重新训练和组织。成功的企业管理者，必须充分认识到员工们这种选择或流动的自由，并且要创造各种条件为员工们行使这种自由权利服务。在管理层“参与”和“正面鼓励”的时代刚刚开始之际，管理行为和领导方式正在由“指挥”转向“共识”，那种发号施令的管理行为显然已经不能适应时代的要求，是不可取的。

4、与新时代的管理风格相适应的是，管理层需要的管理者数目也呈相当程度地减少。与过去相比，企业员工们的知识水平和文化素质有了大幅度的提高，如果加以适当的训练、积极的参与、一致的认同和有效的奖励，则企业内部就不需要太多的监督管理人员。留下来的管理人员将主要是有技能的技术人员：他们要与员工们共同协商和提供协助，因此要能够激励员工积极投身于工作，而不是对他们发号施令。

5、企业无形资产价值在提高。以一大批世界著名企业为代表，以企业形象和知识产权为核心的企业无形资产的价值正在逐渐超过有形资产的价值。企业无形资产的提高，一方面，与企业的科技研究与开发能力（开发力），产品质量、服务质量和质量（商品力），市场营销网络和市场占有份额（销售力）等密切相关；另一方面，与企业的价值观和经营理念、社会声誉、社会责任、品牌推广等形象力密切相关。许多企业巨人在构建其基本经营哲学、价值理想、文化精神方面下足了苦心和血本。

6、世界已进入一个全球经济的时代。在全世界范围内，竞争最为激烈的不仅是科学技术水平，而且是企业的管理能力。全球每个角落的企业，毫无例外地不断受到来自其它企业的挑战。这是因为，不仅其它企业能够或已经开发出更为先进的科学技术，而且它们的管理能力也在不断提高。在新的全球性竞争的形势下，企业取得成功的决定性因素，不仅在于企业自身的科技进步，而且还在于自身管理能力的提高。另一方面，还必须注意到，科技发展和科技进步的快速变化也极大地改变着管理环境，以及对管理的要求，促使企业管理方式和管理行为发生急剧变革。或者说，管理能力或管理水平已经具有不同于以往的内涵。

在全球整合的时代，文化与政治、经济社会的互动互补关系只会日益密切，文化的力量越来越重要。从企业层面看，一方面，文化的力量在企业相互间的沟通、合作和竞争中更为重要。在现代企业的合作和竞争中，文化的渗透功能和整合作用都在加强，人们更加广泛地重视使用文化手段和文化创造，实行文化管理和文化控制。另一方面，企业管理层与员工的融合、管理方式中精神鼓励与物质激励相结合，已经改变了过去的企业文化的内涵。过去的企业文化往往停留于表面肤浅规

范，奢谈的成分远胜于实干的成分，变成一种夸夸其谈、装点门面、相互雷同的娇饰面纱。新时代的企业文化内涵正是在对这种形式主义文化的冲击、更新和整合过程中不断形成。这种新的现代企业文化的特征在于，它强调企业员工的高素质水平和充分创造性，强调对服务对象的充分尊重，强调企业管理要以创造生产力和提高竞争力为目标，同时它还强调企业技术进步的重要性，以及现代企业的社会责任和文化责任。

(三)

中国几千年形成的优秀传统文化是一份宝贵财富，中华民族历来就是以其博大精深的传统文化来融合周围民族的。在现实情况下，应该努力实现传统文化的现代转换，为建设具有中国特色的社会主义市场经济服务。在企业文化建设中，中国传统文化中生生不息刚健文明的创造精神、至诚不息的天地精神、兼覆兼载的乾坤之德，价值合理性与目的工具合理性相统一的精神等丰富的内容，能帮助现代企业家形成参与竞争所必须具备的独特文化气质、运筹韬略和无畏气概，有助于塑造励精图治的、充满生机和活力的现代企业精神。众所周知，日本和亚洲“四小龙”的企业文化就充分吸纳、融合了中国传统文化，而美国人在反省和变革自己的企业文化时，也一再强调了要学习以东方文明为核心精髓的日本企业文化。

中国传统文化中也有一些消极的内容或糟粕会影响现代企业的改革和进步。如儒家文化中的重农轻商、言义不言利和重“道”不重“器”等思想，道家的“小国寡民”、“老死不相往来”的封闭的小农意识和“吾不为天下先”和思想等，都同现代市场经济所推崇的风险意识、竞争意识、创新意识和名牌