

企业文化与竞争优势

——动态战略匹配的视角

Corporate Cultures and Competitive Advantages
——The Perspective of Dynamic Strategic Fit

王兰云 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

企业文化与竞争优势

——动态战略匹配的视角

Corporate Cultures and Competitive Advantages

——The Perspective of Dynamic Strategic Fit

王兰云 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化与竞争优势：动态战略匹配的视角 / 王兰云
著. —北京：经济科学出版社，2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8496 - 0

I. 企… II. 王… III. ①企业文化 - 研究②企业 -
竞争 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 145057 号

责任编辑：纪晓津 张 力

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

企业文化与竞争优势

——动态战略匹配的视角

王兰云 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京市京津彩印有限公司印装

787 × 1092 16 开 13 印张 220000 字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8496 - 0 定价：26.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

大量研究表明，企业文化是重要的战略财富，是创造竞争优势的来源，如果能够建立一种适当的企业文化，组织将会更加有效。现实当中，那些最为人羡慕的公司都存在一些共同的特征——鲜明的企业文化。共同的价值观、共同的期望和共同的行为准则为公司设定了一种氛围，成为吸引、保留和激励员工工作的不可缺少的部分，并形成了鲜明的组织特色和卓越的企业业绩。

然而，目前企业文化在创造竞争优势方面的潜力与现实之间仍存在较大差距。在吸引了许多学者进行多年的研究之后，企业文化对竞争优势的作用问题仍然存在看似相互冲突的观点，至今没有形成一致的结论。实践领域的管理者似乎也感到企业文化并非像理论家们所赞美的那样有效，甚至对企业文化的作用产生了质疑，加之缺乏系统、完善的理论指导，结果现实当中真正通过企业文化创造竞争优势的企业为数较少。导致这种现象的原因之一是当前企业文化的理论研究忽视了企业文化起作用的背景，尤其是忽视了企业的战略定位而孤立地研究企业文化对竞争优势的作用。企业文化作为竞争优势的一个来源具有其作用的方式与环境，其中，企业的竞争战略是影响企业文化效应的一个重要的组织因素，把企业文化的潜力转化为现实的竞争优势不能无视企业战略的存在，因为是战略决定了企业凭借何种优势应对外部环境以寻求生存与发展之道；战略的成功离不开企业文化的支持；反之，建立在空中楼阁上的企业文化也只能成为企业的一个华丽的装饰。然而，如何把企业文化建设融入企业战略管理系统，如何根据企业战略实施促进战略目标的企业文化，需要进行深入的探索。

本书从企业文化与企业战略的关系入手，并以动态战略匹配为核心，把战略形成、战略变革与企业文化整合为一个以竞争优势的获取、保持与创新为一体的有机整体，并通过剖析一些典型企业的战略与企业文化实践之间的关系进行了佐证，提出了通过企业文化创造持续竞争优势的理论框架和来自成功实践的智慧。

本研究的主要观点如下：

(1) 企业文化是企业竞争优势的来源；然而，它的竞争优势效应不是绝对的、孤立的，其大小与方向将受到竞争战略这样一个重要的组织变量的调节。企业文化建设要考虑企业的战略选择，只有当企业文化与组织所采用的竞争战略匹配时，企业文化的效应才能最大化。

(2) 特定的竞争战略需要特定的企业文化支持，战略与文化的匹配创造竞争优势。因此，企业文化对竞争优势的作用具有两面性。当企业文化所倡导的核心价值观与竞争战略的要求相匹配或一致时，企业文化成为竞争优势的来源；与企业战略抵制或冲突的企业文化与竞争优势无关甚至产生负相关作用。

(3) 战略与文化的匹配是一个动态过程。企业文化与企业竞争战略的匹配是一种相对的平衡，它会因为一方面的变化而变化。

(4) 组织学习是保持文化动态匹配的机制。无论组织采用哪种文化，通过有效地组织学习始终保持企业文化与竞争战略的一致性是关键，组织学习是克服企业文化刚性、发挥其竞争优势作用的有效工具。

从理论上讲，本研究具有的学术价值表现在以下几个方面：

第一，在整合不同企业文化流派的基础上，进一步拓展了企业文化理论，提出了一个基于企业文化的强度与内容属性的竞争优势理论框架。对化解不同流派的争端、促进企业文化研究的深化具有重要的价值，弥补了当前不同学派对企业文化竞争优势效应研究的局限性。

第二，以战略管理中的匹配思想为基础，强调企业战略对企业文化的影响作用，把战略形成、战略变革与企业文化整合为一个以竞争优势的获取、保持与创新为一体的有机整体，弥补了把企业文化作为一个孤立变量进行研究的局限性。本研究通过引入战略这一权变变量，较好地阐释了企业文化对竞争优势影响的方式。

第三，剖析了企业文化在形成竞争优势中呈现两面性的根源，以组织演化理论为基础，以组织学习为机制，构建了一个实现企业文化与竞争战略动态匹配的框架；为化解企业文化的刚性、实现通过企业文化获取持续竞争优势提供了理论支持。形成了一个从企业文化的建立、保持到不断变革的系统的理论，进一步深化了关于企业文化变革以及企业文化刚性的理论研究。

从实践意义上看，本研究具备三个方面的应用价值：

第一，把企业文化建设融入企业战略管理系统，突出了影响企业文化效应的战略因素，建立起了企业文化和企业战略之间的联系，从而引导企业能

够进行恰当的企业文化定位,避免企业文化与企业战略系统脱节,明确了通过企业文化建立竞争优势的途径,对企业文化建设具有重要的指导意义。

第二,强调企业文化的强度和两个属性对竞争优势的影响,指出了企业文化建设的具体方向。对于实践者来说,一种有效的企业文化既要获得员工高度的认可,也要与组织的战略要求达到高度协调一致,因此对我国企业通过企业文化建立竞争优势提供了方向;解决了企业文化转化为竞争优势的条件,有助于提高企业文化理论的可操作。

第三,揭示了企业文化的刚性及其化解的途径。本研究分析了企业文化刚性的成因和表现,并以组织演化理论为基础,以组织学习为机制,构建了一个实现企业文化与竞争战略动态匹配的框架;进一步明确了通过企业文化建立竞争优势的途径,明确了企业文化转化为竞争优势的条件。

本研究的主要特色是以战略管理中的匹配思想为基础,以企业的竞争战略为核心,强调企业文化通过强化与支持竞争战略的实施创造竞争优势的效应。通过引入战略这一权变变量,把企业文化建设融入企业战略管理系统,把战略形成、战略变革与企业文化的定位、变革整合为一个以竞争优势的获取、保持与创新为一体的有机整体,较好地阐释了企业文化的作用方式。

本研究的主要创新之处有:

第一,提出了企业文化影响竞争优势的两种效应。本研究对当前企业文化存在的几种主流思想进行了剖析,分析了不同文化流派的贡献及局限性;并进一步整合与拓展了这些理论,提出了企业文化从内容与强度两个方面影响竞争优势的观点,并建立起了企业文化、竞争战略与竞争优势之间的关系。

第二,弥补了孤立研究企业文化效应的局限性。本研究以战略管理中的匹配思想为基础,把企业文化建设融入企业战略管理系统,强调企业系统中战略对企业文化的影响作用,弥补了以往的研究把企业文化作为一个孤立的变量考察其竞争优势效应的局限性。

第三,提出了保持企业文化动态匹配的机制。本研究分析了企业文化刚性的成因,并以组织演化理论为基础,以组织学习为机制,构建了一个实现企业文化与竞争战略动态匹配的框架;探索了企业文化刚性的成因,弥补了企业文化研究中关于企业文化变革研究的局限性。

本书是作者对企业文化研究进行的一个尝试,综观当前国内外企业文化的研究成果,从动态战略匹配的视角研究企业文化与竞争优势的联系具有独到之处。管理理论认为,企业的成功离不开三个基石:战略、文化与结构。本研究认为,不仅单个要素很重要,科学地认识与处理它们之间的相互关系

更加重要。

本书获得了天津市高等学校“十一五”综合投资规划学科建设项目的支持。

本书的写作参考了大量的国内外研究文献，并在书后列出了这些参考文献的成果名称及作者，在此特向他们表示衷心的感谢；对所有帮助、支持与关心我的师长、领导、同仁以及朋友们表示衷心的感谢！

由于个人能力与知识的局限性，本研究还有许多不足之处，需要在今后加以弥补和完善。同时，欢迎专家、学者对书中的错误和缺点批评指正。

王兰云

2009年5月于天津

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景与研究意义.....	1
第二节 研究回顾.....	5
第三节 研究目标与研究内容.....	8
第二章 企业文化理论	13
第一节 企业文化解析	13
第二节 企业文化的流派与竞争优势	18
第三节 企业文化创造竞争优势的一个理论框架	24
第四节 小结	29
第三章 竞争优势理论	30
第一节 竞争优势及其界定	30
第二节 竞争优势的来源	34
第三节 竞争优势的战略匹配视角	46
第四节 小结	51
第四章 战略匹配视角下的企业文化	53
第一节 战略匹配及其理论基础	53
第二节 战略匹配的构成要素	65
第三节 环境视角与战略匹配	79
第四节 企业文化对竞争战略的影响效应	85
第五节 小结	89

第五章 创新战略与企业文化	91
第一节 企业创新及其理论	91
第二节 创新战略及其要求	95
第三节 创新型企业文化的特征	97
第四节 创新型企业文化建设模型	103
第五节 美国 3M 公司：创新战略下的企业文化剖析	109
第六节 小结	116
第六章 低成本战略与企业文化	118
第一节 低成本战略及其特征	118
第二节 美国西南航空公司：低成本战略下的企业文化剖析	123
第三节 小结	131
第七章 柔性战略与企业文化	132
第一节 组织柔性 with 柔性战略	132
第二节 柔性文化	136
第三节 日本丰田汽车公司：柔性战略下的企业文化剖析	139
第四节 小结	146
第八章 战略变革与企业文化	147
第一节 战略稳定与战略变革	147
第二节 动态战略匹配下的企业文化	152
第三节 美国通用电气公司：战略变革与企业文化创新	159
第四节 小结	166
第九章 实现企业文化动态战略匹配的机制	168
第一节 企业文化的刚性特征	168
第二节 企业文化刚性的化解	172
第三节 组织学习机制下的动态战略匹配过程	178
第四节 小结	183

第十章 研究结论·····	184
第一节 研究结论与研究创新·····	184
第二节 进一步研究的方向·····	187
参考文献·····	189

第一章 导 论

第一节 研究背景与研究意义

一、研究背景

(一) 文化管理面临的挑战

自工业革命导致的大规模生产方式产生以来，人们一直在探索使组织中的成员有效地完成任务的方法。20 世纪初，以泰勒为代表的科学管理思想通过标准化、规范化的工作方法找到了提高工作效率的途径。之后，行为科学理论把管理的重心转向了人的管理，开创了管理史上重视人的时代。然而，行为科学理论的方法虽然符合人的行为规律，但其管理的手段表现为迎合个体或团队的需求而具有一定的局限性。尤其是当组织的利益与个人利益发生冲突时，管理者似乎无能为力。

企业文化作为一种有别于制度、流程的管理机制，它对员工行为以及企业竞争优势的作用已获得广泛认可。企业文化所倡导的价值观把员工与企业的利益融为一体并赋予了每个岗位的工作更为崇高的意义，对共同价值的认同使员工产生了归属感，从而具有吸引和留住人才的效应。文化通过塑造和影响员工的价值观及其行为方式使员工达到自觉行为的目的，是一种协调员工行为的非正式的控制机制。尽管正式制度能够影响员工的行为，然而唯有企业文化才能使员工维持持久的工作热情和积极性。企业文化的力量就在于它能深入人心，并为人们所普遍认同，使人们的行为规范化、协调化，从而给企业带来强大的竞争力。与个别的或局部的管理制度相比，文化的激励作

用是内在的、长久的。

现代管理理论普遍认为,人是组织中最重要资源。然而,在竞争激烈、充满不确定性的环境中,如何吸引、留住和发挥他们的才能,培养他们对公司的忠诚度,激励他们不断创新,越来越成为企业面临的一大挑战。事实证明,企业只有形成了优秀的企业文化,才能充分发掘员工的潜力。因为,只有当员工真正融入到企业中他们才会对工作尽职尽责,才会与公司共命运。无论是高层管理者还是普通员工,每个人都希望自己的工作有价值,相信自己的工作有意义并创造出不同业绩。因此,以共享的价值观赋予员工工作的意义与目标将产生与其他制度化手段截然不同的效果。

科特和赫斯克特(1995)对200多家公司进行了连续性的实证研究,得出的一个重要结论是:企业文化对企业经营业绩有显著影响,那些重视文化管理的公司,其经营业绩远远超出那些不具备这些特征的公司。因此他们指出,企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。

奥雷理和普费福对成功公司的研究也发现,这些公司成功的原因在于能够通过三种基本做法挖掘员工潜力^①:一是每个公司都有一套清楚阐明的价值观,为全体员工共同拥有,并且作为企业行动的准则。它构成了所有管理实务的基础,并以此来创建企业的核心竞争力,进而成为公司竞争成功的基本要素。二是每个公司的管理实务都把员工放在第一位,都体现了公司的核心价值观,并且达到了高度的协调一致。三是这些公司的高级管理人员都发挥着领导人的作用,他们的主要职责就是维护公司的价值观,并且把公司的价值观真正落实到全体员工的工作中去。由此可见,有效的企业文化管理是成功公司与那些不成功公司的一个显著区别。

美国西南航空公司的前首席执行官赫伯·凯莱赫认为,企业文化塑造了独一无二的公司,企业文化是一家公司拥有的最珍贵的财富之一,是把一个组织凝聚到一起的黏合剂。因为企业由人构成,是一个有生命的组织,全体成员所共享的核心价值观构成了一个企业的灵魂。企业文化通过协调组织和个人的目标,获得员工对企业价值观的认同和共享,推动员工自觉自愿地为实现企业目标积极工作。

正是由于企业文化在管理中的独特性,自20世纪80年代企业文化理论出现以来引起了国内外学者的关注,并对通过企业文化创造竞争优势进行了大量的研究,取得了许多有益的成果。然而,多年来,企业文化的作用在实

^① [美] 查尔斯·A. 奥雷理、杰弗瑞·普费福著,黄长凌译:《平凡的员工非凡的业绩:开发员工潜能的价值》,清华大学出版社2005年版。

践中并非像理论家们所期望的那样有效,在现实当中,许多企业没有成功运用企业文化的力量。

导致这种现象的原因之一是企业文化理论本身的局限性。尽管企业文化领域的研究方兴未艾,然而至今仍然没有找到把企业文化的潜力转化为现实竞争优势的途径。大多数理论研究对企业文化作用的方式缺乏关注,抛开了企业文化与企业管理系统的背景尤其是企业战略研究企业文化。迪尔与肯尼迪(1999)指出,战略与文化之间的关系非常密切,两者之间是不可分割的。然而,如何在企业文化和企业战略之间建立恰当的联系,目前理论上还没有形成有说服力的结论。对企业管理者来说,如何把企业文化建设融入企业战略管理系统,如何根据企业战略定位选择与实施促进战略目标的企业文化是所有管理者面临的挑战。

(二) 中国企业文化建设的现实需要

对于中国企业来说,通过企业文化建立自己的竞争优势具有特殊的意义。自改革开放以来,我国企业经历了从产生、发展到不断壮大的过程,无论是民营还是国有企业都在不同程度地经受着市场经济的洗礼,经济转型与体制的变革既给企业提供了发展的机会,也带来了极大的挑战。

在企业早期发展阶段,由于自身缺少科学管理理论以及实践经验的积累,打破传统的计划经济制度下的观念、学习西方的管理方法是极为现实和可行的一步,正是由于这样的原因,导致西方企业管理的理念、方法大量涌向中国企业。然而,许多企业发现,在西方企业中行之有效的手段在自己的企业里却难以奏效。例如,西方学者提出,提供工作安全、广泛的选拔与培训、绩效薪酬制度等高绩效工作实践能够带来更高的员工满意度和企业绩效。大量学者进行的实证研究也发现高绩效工作实践与组织绩效正相关。然而,一些中国学者对我国企业实施的高绩效工作实践进行的研究与国外学者呈现截然不同的结论。在我国企业里,高绩效人力资源实践并非与组织绩效正相关。这一发现可能暗含着多种因素,然而,一个可能的原因是我国企业强调正式制度而缺少非正式制度的配合。例如,依据工作绩效支付报酬是有效的人力资源管理手段,在西方被认为是高绩效工作实践之一,然而它并非是激励员工努力工作的核心。金钱报酬虽然可以影响员工更加努力地工作,但如果缺乏核心价值观的培育与共享,那么这种制度仅仅是激发了员工为自己工作而不是为企业工作。因此,忽视了工作的意义以及更高的追求对员工的激励,单纯的制度激励往往不能达到预定的效果,甚至适得其反。如果员

工在工作中找不到意义和价值,人们便不重视所服务的公司与其工作岗位,相应地也就失去了工作的灵魂以及对企业的忠诚,而没有了灵魂的工作必然难以产生士气与献身精神。奥雷理与普费福指出,成功公司之所以成功,其中的奥秘非常简单:他们都是依靠组织的平凡员工来成就组织非凡的业绩,而使这些平凡员工做出非凡业绩的正是公司推崇的企业文化。

就目前我国企业的现状来看,尽管许多高层管理者已认识到了企业文化的价值,一些企业在坚持不懈地建设企业文化,但由于企业文化理论仍存在着模棱两可和相互冲突的观点,导致人们对企业文化的本质规律认识不足。表现为企业文化建设中不能恰当地定位,缺乏企业文化与企业战略的有机结合,从而使大多数企业还没有充分发挥企业文化作为企业竞争优势的作用。

当前,全球化竞争使现代企业进入了一个更加依赖战略制胜的年代,实施企业战略管理比任何时候都显得更为重要。然而,战略的实施离不开文化的支持。因此,面对日益激烈的市场竞争,中国企业一方面要学会通过战略竞争;同时又必须发挥企业文化这样一种无形资产的强大威力。只有充分加强战略与文化两个管理基石,正确处理战略与文化的关系才能获取持续竞争优势,从而在与跨国公司竞争中占有有利的位置。

二、研究意义

(一) 理论意义

利用企业文化构建竞争优势是近年来管理学领域关注的新热点。许多学者注意到了企业管理中的文化效应,并试图从理论上阐释企业文化与竞争优势之间的联系。显然,当企业之间通过有形资源的竞争难以创造本质差别时,无形的企业文化作为竞争优势的来源具有极大的吸引力,对其构建竞争优势的机理和条件进行研究具有重要的价值。

然而,也有一些学者指出了企业文化对竞争优势的消极作用,认为企业衰败的一个重要原因就是由于文化产生的“行为惯性”,即不变的价值观对企业的某些行为产生了阻碍和消极作用。因为一种强势企业文化往往是在一定的历史时期、由特定的领导人倡导并经过长期的培育形成的,它在认可、支持某种行为的同时,必然会否定另外一些行为。

由此可见,虽然自20世纪80年代以来进行了大量的研究,但是,关于“文化到底是什么”和“它究竟如何发挥作用”仍充满了缺乏依据的言论

(迪尔和肯尼迪, 2009)。问题的关键在于企业文化是企业管理中的一个变量, 它与组织中的其它因素存在相互作用关系。迈尔斯和斯农(1978)以及伯特(2000)等人的研究认为, 企业的竞争战略是企业文化与竞争优势之间重要的调节变量。然而, 在什么条件下企业文化才能成为竞争优势、如何在企业文化和企业战略之间建立恰当的联系等问题, 目前理论上还没有形成一致的结论。因此, 探索企业文化、竞争战略之间的关系, 剖析企业文化形成竞争优势的机理具有重要的理论价值。

(二) 实践意义

从实践中看, 许多企业已把企业文化培育作为获取竞争优势的一个源泉。然而, 建设什么样的企业文化才能使企业增强竞争力的问题仍然困扰着管理者。20 世纪 80 年代, 日本企业凭借年功序列工资、团体主义、终身雇佣制等文化的支持取得巨大成功。大内(1981)对日本企业文化进行的研究指出, 对人的尊重、长期就业保障、基于价值共享和集体决策、小“群体”的参与方式、非专业化的事业晋升道路都在一定程度上增强了日本企业的竞争力。这种被称为家庭式的文化促进了企业的和谐与稳定, 创造了日本企业的神话, 成为全球瞩目的典范。

另一方面, 美国企业文化的契约制、高度的专业化分工、崇尚个人能力等特征所产生的竞争与创新精神被认为是促进战略成功的竞争优势。尤其是 20 世纪 90 年代初, 美国企业进行了大规模重建, 加上数字化技术, 强化了美式管理的地位。由此可见: 不存在唯一正确的企业文化, 不同风格的企业文化同样可以达到创造竞争优势的目的, 而且适应一个企业的文化不一定适应另一个。

由于企业文化不能单纯地通过模仿获得, 同时又缺少恰当的理论指导, 导致在企业文化的实践领域, 管理者们更多地倾向于根据自己的理解与偏好建设企业文化, 而且, 由于缺乏文化与企业战略系统的联系, 导致一些企业因不能适时地变革企业文化而遭到失败。为此, 对该领域进行进一步的探索不仅具有理论意义, 对我国企业增强竞争力也具有重要的实践价值。

第二节 研究回顾

企业文化与企业竞争优势之间的关系主要存在两条不同的研究思路。第

一种思路是基于资源基础论的强势文化观,认为一种强有力的企业文化是竞争优势的来源(Barney, 1991, 1997; Peteraf, 1993; Pfeffer, 1994);第二种思路是基于权变管理理论的权变观,认为企业战略等因素对企业文化是否为企业创造竞争优势产生调节作用。

一、企业文化的强势观与竞争优势

彼得斯和沃特曼(1982)是强势观早期的代表人物,他们通过探讨美国的企业文化与组织绩效和竞争优势的关系,较早地发现了企业文化强度的价值,认为那些绩效较好的公司拥有“很好地被定义的指导信念”,并由此推动了管理思想重点的转移。他们研究了美国62家最成功的公司,得出的结论是:企业成功的关键是更多地依赖于管理的软特征,即:员工、风格、技能和共同的价值观。之后,企业文化对竞争优势的作用得到极大关注,许多学者通过实证或理论上阐述了企业文化强度与竞争优势的关系。

科特和赫斯克特(2004)以美国一些公司为例,对“文化强度”指数与各种经济绩效结果的联系进行了实证研究。他们选择了多个行业,以大量公司为样本,列出了绩效和强势文化的衡量指标。结果发现,绩效和公司文化之间的相关性不明显。然而,迪尔与肯尼迪对这些样本进行了重新处理之后,计算出了文化强度与公司绩效之间的关系,得出了与科特和赫斯克特不同的结论:第一,在运营收入上,强势文化公司比弱势文化公司平均高出571%;第二,在投资回报率上,强势文化公司比弱势文化的竞争对手平均高出417%;第三,在研究所选择的时间区间,强势文化公司的股票价格升值相比弱势文化公司平均高出363%。因此他们认为,强势文化与组织绩效存在正相关关系。

科林斯和波拉斯(1994)以1926~1990年期间两组不同公司的经营业绩和愿景之间的关系进行了研究,其结论是:文化对于优异的经营业绩十分重要。而且他们指出,真正伟大的愿景公司都拥有强有力的、独特的和几乎排外的文化。

我国学者对企业文化作为竞争优势的来源也进行了研究。刘晓英、陈春花(2004)依据资源基础视角,从价值性、稀缺性和不可模仿性考察了企业文化作为竞争优势的条件,认为企业文化是一种独特的战略能力;孙凤英(2004)以海尔集团为例阐述了企业文化与企业竞争力的关系;孙希有(2004)从企业文化的功能角度阐述了企业文化作为竞争优势的来源。

然而,强势观仅从一般意义上研究企业文化与竞争优势的关系,假设当员工们被企业文化中的某种信念紧密地结合在一起时,这个组织就建立起了强有力的企业文化,从而增强了竞争优势。然而,由于其抛开文化的具体内涵而孤立地看待企业文化的作用,从而具有明显的局限性。

二、企业文化的权变观与竞争优势

权变观的思想导致企业文化理论研究转向关注文化类型的存在及其竞争优势效应。哈里森(1972)把企业文化划分为权力文化、角色文化、支持性文化和成就文化四种不同类型。其后,汉迪(1995)肯定了前两种类型,又提出了任务文化这一新的类型。

文化类型的存在说明,对于特定组织,很可能对某种企业文化的适应性优于其他类型(比奇,1998),因为企业在竞争战略、组织结构、人力资源政策与实践等方面存在极大的差异。巴尼(1991)指出,一个公司的企业文化要变得有价值,它必须使公司能够在其所处环境中利用机会或避开威胁。汤普森(1999)进行的规范化研究也强调了文化与战略成功之间的关系,认为有效的战略管理意味着组织的环境、资源与它的价值观念和文化之间的一致或匹配。

伯特等人(2000)对服饰、纺织、航空等行业的36家企业进行的实证研究进一步发现了组织其他变量对文化作为竞争优势产生的影响作用。研究表明,公司所在的市场的特征调节企业文化的价值。在一个竞争程度较小的市场中,强有力的公司文化可以作为一种竞争性资产;而另一方面,在一个复杂的动态的市场中,文化与绩效之间就没有联系。因此伯特指出,一种企业文化既不是总能富有价值,也并不是与业绩无关,其价值是与市场相关的一个权变变量。由于市场的特征决定了竞争战略的选择,因此,可以推断:文化与战略之间也存在一定的联系。

科特和赫斯克特对权变观进行了研究。他们从207家企业中选出22家进行了深入的考察,被选中的企业都有着相当雄厚的企业文化,但在1977~1988年的12年间,有12家企业的经营业绩远远超过另外10家企业的经营业绩。他们对这些公司的企业文化资料进行了收集,并通过专家评价的方式获得了企业文化与经营业绩之间的关系。结果这些专家一致认为,企业文化促进了那些业绩优秀公司的业绩增长;企业文化妨碍了业绩不佳公司的增长;而几乎所有的专家都认为,企业文化对公司业绩有显著影响。这在一定