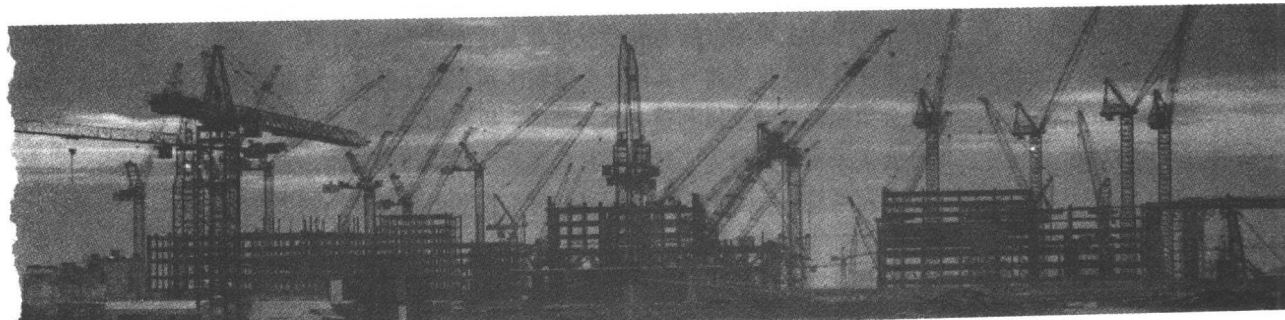
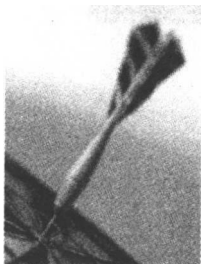


道德不能作为生产要素直接进入经济活动 但是 道德可以影响最关键的生产要素——人 进而影响其他生产要素的组合与组合效应，影响所有的经济活动和经济活动的所有。

感谢为本书提供帮助的老师和朋友们。





第

1

章

导论：企业的道德实力与战略管理

上世纪60年代以后，市场资源全球性配置的速度加快，企业利益环境在全球范围内不断变化，影响企业经营管理的不确定因素和非可控因素不断增多，对企业的生存发展形成了巨大的压力。为了能在这种变革的环境中生存和发展，许多企业，尤其是那些已经具备良好发展基础并希望永续发展的企业，纷纷寻找和研究顺应万变之策。战略管理理论应运从企业实践中产生。

一般的看法认为，战略管理理论对于企业的贡献在于将信息论、系统论、控制论的思想有机地融入企业管理过程，提出了企业竞争力理论与方法，为企业提供了丰富实用的战略决策分析工具、方式方法和评价体系，有助于企业用“正确的方法做正确的事情”。然而，全球化时代中的企业在经营活动领域无限扩大的同时，利益关系更加复杂，承受的责任压力也不断增强，企业行为的正确性标准中内含了更多的道德因素和道德思考。有关战略管理理论与实践的研究，在锤炼企业竞争之术的同时，更要注重探究企业竞争之道。战略管理的关键是战略选择，战略选择的实质是企业价值观指导下的道德性选择。

1.1 企业与企业管理的道德性

尽管战略管理理论的兴起与发展源于企业提高获利能力，源于企业增强经营实力的经济需求，但其理论发展的趋势却已经和正在进一步指向尊重利益相关人利益、与利益相关人共同发展的伦理化管理。这种趋势的出现是企业社会性随着社会发展而发展的结果。

尽管赢利性将企业与其他社会组织区别开来，但是，企业首先是一个社会组织，是一个以利益关系为基础，以契约关系和义务关系为保证的社会关系主体，行为必然受到社会关系运行规律的制约，离不开社会运行调控系统——道德系统，包括制度形态的道德、观念舆论形态的道

德和宗教形态的道德的制约。

1.1.1 企业的道德性

企业是一个由外部协作和内部协作构成的利益关系集合体。¹作为利益集合体的企业，其所有行为都涉及利益的权衡和选择，而所有利益选择都受制于一定的道德观念和原则，这就注定了企业既是经济实体也是道德实体。

(1) 企业是协作性的利益集合体，企业的行为过程是利益选择与分配的过程，客观地存在道德的制约和影响。

根据马克思、科斯和阿尔钦的企业理论，企业产生的原始动力是为了通过协作节约生产成本或交易成本，通过“队 (teams) 生产”的方式提高生产效率，实现个体无法从事的生产经营活动，使参与协作的各方都能够获得独立生产所不能得到的利益，实现每个企业人员以自己所富有的资源投入获取自己所缺少的资源收益 (以有换无) 以最小的投入获得较大的收益 (以小换大) 的愿望。企业外部的利益关系包括企业与国家 (包括社区与公共部门) 企业与消费者、企业与企业的关系。在企业与国家的利益关系中，企业是社会资源的消费者，企业需要不断地从国家获得社会资源的消费利益；在企业与消费者的关系中，企业是消费品的创造者和供应者，企业必须不断地生产出消费者满意的产品或服务，不断地在“为他”的前提下实现自身的利益；在企业与企业的利益关系中，企业既是消费者又是供应者，企业必须不仅要和相关企业那里获得资源利益，还需要不断地从其他企业那里获得行业利益。

由各种利益主体集合而成的企业，总是在不断地作出利益选择，而任何一种企业的利益选择都是道德性选择。首先，企业总是依据一定的道德原则来选择如何获取利益，如何分配合作的利益。在获取利益上时是选择利己不损人、利人也利己，还是损人利己；在分配内部合作利益时是按业绩分配还是按亲疏按资历分配，在分配外部合作利益时是资源效率和法律行规分配还是按非经济特权分配；此外，是依据可靠的事实分配还是依据经不起检验的理由分配，等等，无论哪一种选择，都是分配决策者的道德思想和道德观念的反映。其次，企业总是依据一定的道德原则来协调各类利益冲突，化解各类利益冲突。例如，管理者更重视哪些人的利益需求，什么样的利益需求被认为是值得认同和维护的，哪种利益是不被许可和不受保护的，等等，其间反映的是企业管理者实际遵循的价值观。从整体上来说，没有那家企业的利益选择不是道德的结果，只是其所遵循的道德原则或秉持的道德观念不同而已。这便是企业

道德状态差异客观存在的原因。

(2) 企业是以契约方式运行的利益集合体 契约和履约行为都是道德的体现。

在市场经济时代，契约是所有经济活动有序进行的纽带和保证。就企业而言，无论是制度式的契约还是合同式的契约，无论是文本式的契约还是口头或心理的契约，无不是道德的体现。

首先，契约是企业利益相关者谈判利益的保证形式，是合作道德的具体体现。为了寻求大于独立工作收益的合作收益，多个利益主体组成了企业。在企业的合作过程中，每一个参与合作的相关利益行为者，为了保证自己的投入不会被其他合作者毫无回报地使用或占有，合作性交易的各方在协商和相互认同的基础上，以契约方式明确各自在合作中的责任与权利，以确保彼此相互认同的利益能够实现。

其次，契约是一种信用形式，是企业利益相关人彼此信任，或是对法律和社会道德力量信任的体现。在市场经济社会里，参与缔约的各方在签约前都具有一定的信用理念 或是相信对方提供的信息是有诚意的，相信对方会遵守契约的规定；或是相信即使对方毁约，自己的利益也可以通过法律和社会道德舆论得到保护或补偿。正因为契约的信用特征 人们才得以认识到市场经济的信用本质。

再次，契约是否有效的决定因素诚实，或者说有效的契约是缔约者诚实的体现。契约作为一种信用形式 要求所涉及的交易信息是真实的，要求缔约方的态度是诚恳的，否则，契约不可能被真实地履行，签约各方的真实利益也无法得到实现和保障。因此，企业与利益相关人之间的履约情况，被一些信用评估机构用来判断企业的诚信度，甚至一个国家的诚信度。

第四，契约的有效运行还依赖缔约者的道德义务感。受信息不对称的制约以及企业内外部市场不确定性的影响，各种契约几乎都不可避免地存在或暗含许多初始性（先天性）的缺陷；加上履约过程中各种影响因素可能发生意想不到的变化，契约所确定的责任和权利边界常常变得难以确定 任何一方都有可能从中找到对自己有利而对对方不利的借口。因此，仅仅通过契约表述的权利与义务来保证合作者的互利互惠是远远不够的，还需要诉诸缔约各方彼此的道德义务感。事实上，许多企业间持久的合作，成功的战略联盟，大都有道德义务的支撑。

(3) 企业的利益集合关系和契约关系使企业成为由多重责任交叉构成的责任关系体。

市场社会是以平等、互利、互信、自由交换为伦理纽带的网络社会，

其间的每一个社会主体不由自主地在拥有某种社会性权利的同时被赋予了相应的社会责任与义务 企业是市场社会的核心主体 其责任更为重大。

首先 企业的职能是通过对社会资源的创造性利用和开发 提供社会所需的商业服务 创造新经济价值。赢利 是企业这种独特的社会功能决定的责任之一。倘若一个企业从社会那里获得了使用和开发商业性资源的权利 却不能为社会提供良好的商品和服务 不能赢得消费者的认同 不能为社区提供新的有意义的就业机会和就业培训 不能获取市场给予的利润回报 并进而向政府纳税以及给社会提供适当的赞助 尽一个经济性组织的职责 就会失去存在的价值 并且会失去继续使用和开发商业性资源的权利 走上破产倒闭之路。这不仅是对社会资源的浪费 也是对社会信任和分工的亵渎 是不道德的。

其次 作为以人为主体的商品生产和交换在为他服务的过程中实现为己谋利目的的利益共同体 企业的赢利活动客观上是与利益相关人利益平等互置的过程。在这个过程中 企业不仅不应该损害相关利益人的权利和利益 还应当与顾客、员工、股东、供销商和社会分享使用和开发社会资源而产生的利益^[1]，应当公平地参与行业竞争、正义地对待消费者、平等尊重社区与社会的福利 保障员工的全面发展 等^[2]。否则，企业会因为损害了公众利益受到市场和社会的制裁 因为不能与利益相关人分享合作的利益而失去社会公众的支持 其结果最终也是不经济的。可以说，赢利性的经济责任和福利性的社会责任并同构成企业的责任。

在企业责任问题上 管理学界的认识粗略经历了这样一个阶段：上世纪 70 年代以前 主要谈的是经济责任 谈如何通过有效管理提高劳动效率 提高公司的利润 如美国的泰罗 此后 一些管理学家开始提醒企业管理者在做重大决策尤其是战略决策时 除了要考虑不言自明的经济责任之外 还要注意对员工、顾客、供销商、社区的道德责任问题 如美国管理学家哈罗德·孔茨 斯蒂芬·P·罗宾斯等 现在 更多的管理学家努力将经济责任与各种道德责任融合在一起 提倡系统的看待企业责任 如美国的管理学家理查德·L·达夫特认为企业自然地不可推卸地具有经济责任、法律责任、伦理责任和自觉责任 并强调这四种责任统一于企业之中不可分离。^[3]值得特别重视的是 管理学对于企业责任认识的变迁与经济学和经济伦理学对经济发展的终极价值的争论同步 与经济学、企业伦理学对企业道德问题的讨论同步 共同揭示了在既是经济实体也是道德实体的企业中 经济责任与非经济责任不可分割、不可推卸的规定性。

[1] 徐大建：《企业伦理学》上海人民出版社 2002 年版 第 52 ~ 55 页。

[2] 理查德·L·达夫特：《管理学》机械工业出版社 2003 年 1 月版 第 143 ~ 152 页。

企业责任不仅被研究者日益重视，重要的是其正在通过多种国际商务规则体现出来。如 ISO 系列质量认证体系要求企业履行生态环境责任，SA8000 标准强调的是企业的员工责任，WTO 系列规则要求的则是企业对顾客、供销商、市场的责任等等。此外，英国 FTSE 公司为全球投资者推出的企业道德指数系列，则将企业责任融进了企业的投资决策过程的每一个环节。如托夫勒所言，现今的时代是一个道德关系空前紧密，道德责任空前重大的时代。在这个时代，企业不仅不可能例外，而且被赋予了更多的责任，被寄予了更多的道德期望，也就承担了更大的道德压力。因此，企业面临的不是要不要承担责任的问题，而是怎样承担责任的问题，不是要发展才承担责任的问题，而是要生存就要承担责任的问题。主动承担相应的责任已是企业管理的题中之义。

主动的企业责任关系又可分为两个层次：第一个层次是主动忠实于契约的规则责任，第二个层次是发自良心与义务的道德责任。规则责任基于信，道德责任基于善。^[1]主动的责任关系在企业中存在的方式也可以分为两种：一种是少数道德高尚者带入企业、影响企业而存在，一种是因为道德环境压力通过应对性的企业文化教育逐渐培养而存在的。当一个企业普遍建立起这种责任关系时，无论是通过哪种方式存在的，企业的个人和集体行为才能够规范在符合契约各方和社会整体利益的范畴之中，才能最大限度地减少道德风险对契约各方的伤害，从而为企业的发展营造良好的内部环境和外部环境。

由以上所述的利益关系、契约关系和责任关系构成的企业主体，因为最基本的利益关系的影响，实际上是受一定道德意识、道德原则和规范支配，以利益互置的运动方式而存在的相对稳定的道德关系主体。所以说，企业既是经济实体也是道德实体，企业行为无法离开道德的制约。

1.1.2 正确的企业目标是经济目标与道德目标的统一

当以上的论述从企业组织的产生和运行特征角度证明了企业既是经济实体也是道德实体之后，一个不能回避的问题就产生了：企业存在与发展的目标是否可能脱离企业的伦理二重性制约，脱离道德的制约？

(1) 关于企业目标的疑惑。

在我国市场化改革的前 24 年中，基于古典经济学“经济人”和“完全理性”的人性认识，一些专家以“利润最大化是企业惟一目标”的思想指点我国的市场化改革，提出“经济不需要道德的干预”等变相的“义利对立”观点，在各方面决策者缺乏对市场经济的深入研究的时代局限里，在实用主义的旗帜下得到了广泛的认同。然而，在经历了 24 年的改

[1] 彼得·科斯洛夫斯基著 孙瑜译：《伦理经济学原理》中国社会科学出版社 1997 年版，第 40~50 页。

革之后，在对国外企业发展经验教训有了更多的研究之后，尤其是人们对市场经济的理论研究更深入了之后，利润最大化为企业惟一目标的主张受到了广泛的置疑。首先，怎样界定最大化？是企业纵向的比较利润最大化还是企业与行业比较的利润最大化，是投资者认定的利润最大化还是经营管理者认定的利润最大化？是同一记账方法下的利润最大化还是不同记账方法下的利润最大化？其次，是谁的利润最大化？是投资者的投资利润最大化还是经营管理者的利润最大化？或是企业整体的利润最大化？再次，利润最大化是人们追逐的惟一目标吗？为什么一个员工因为得不到上级经理的尊重而放弃工资较高的岗位，而一个经理人员常常无法仅仅用钱来调动员工的积极性？为什么一些企业高层管理者，特别是少数国有企业负责人故意降低利润指标，或是增加非生产性开支使企业利润减少呢？以上来自事实的疑问说明了“利润最大化是企业惟一目标”的缺陷。

(2) 利润目标惟一化存在明显缺陷。

首先，利润目标惟一化必然导致重物不重人，重视人的物质需求和经济利益，不重视人的精神需求和道德利益。企业是由多类利益相关人集合而成的利益共同体，人既是企业行为的主体也是企业行为的客体，人既有物质需求也有精神需求。因此，企业的目标自然要受到利益相关人多重需求的制约，自然要考虑不同背景下利益相关人需求的变化，重物不重人、重经济需求不重精神需求肯定难以持久。

其次，利润目标惟一化不由自主地将利己性的获利当作行为的主要动机和衡量行为价值的惟一尺度，而不考虑他人的利益状况，相应可能导致企业行为者为了实现利润最大化而采取欺诈或暴力的手段，不惜损害他人的利益，甚至其初始的动机就是剥夺他人的利益，例如现实生活中的假冒伪劣行为、坑蒙拐骗行为，等等。导致原本互利性的交换过程中断，而出现“经济失灵”的社会局面，使社会整体的资源效率和福利受到损失，并最终影响了企业的发展。

在我国，当前“经济失灵”的类型有以下几种：一是近期利他远期害他的问题，如银行向某些客户提供假资信证明和信用担保。二是利他的同时又在害他的问题，比如为市场生产供应具有超强纠错功能的VCD，却使得盗版光碟层出不穷而扰乱市场。三是利他的结果本身就是不正当的问题，比如证券公司向大股民透露股市消息。四是利他之中的不公正问题，比如公司经理在最底工资法许可范围内，付给员工高于社会低工资却低于其贡献的工资。五是有利于交易对方却损害第三方的“外部性问题”，比如工厂排放的烟雾有害于附近居民的问题。“经济失灵”现象

不仅是伦理学家不愿意看到的事实，同样也是经济学家和管理学家不愿意看到的事实。因此，福利经济学、发展经济学和新政治经济学以及管理学的发展正在致力于纠正这种误解和偏差。

（3）正确的企业目标中不能缺失道德目标。

我国市场化改革的前 24 年 由于大多数公司没有厘清企业经济目标与道德目标的关系 如只讲经济目标 不讲社会目标 只讲物的发展 不讲人的发展；只讲近期利益，不讲远期利益；只讲生产成本代价，不讲环境资源代价等等，客观上加剧了我国企业（包括国有企业和其他非国有企业）在制度不完善、法律不健全条件下的行为失范，是普遍性亏损和经营不成功的重要原因。事实证明，企业的经济目标和道德目标互为前提，只讲经济目标不讲道德目标的企业不仅不道德且因为损害了道德关系而不经济，只讲道德目标不讲经济目标的企业不仅不经济，而且因为其经营失败浪费了社会资源而不道德。

企业要想获得可持续的发展，必须做正确的事情，必须确定正确的目标。受商品生产内涵的为他服务与为己谋利并存和统一的伦理属性制约，正确事情是既利他又利己的事情，正确的目标自然是利他目标与利己目标统一，利润目标与道德目标统一的目标。然而，过去，在许多管理者和研究者看来，企业的经济目标与道德目标总有些冲突和对立，因而总觉得道德目标是企业经济目标达成后才可能考虑的目标。随着我国市场经济体制的逐步完善，这种对立性的看法正被否定，越来越多的企业自觉或不自觉地接受了市场理性和市场规律的教训，认识到企业的经济目标和道德目标内在的统一性，在企业发展目标体系中提出了包括环境责任、顾客责任、股东责任、员工责任等等在内的道德目标，并不断地探讨实现这些目标的途径和方法，而不是停留在口头上或报纸上。

3 管理的实质是道德化生存

在对企业性质和企业目标的伦理二重性有所认识之后，我们有必要从管理活动的产生、管理学的产生与发展趋势以及战略管理的特点等方面，总结式地明确企业管理的道德化实质。

（1）管理活动是道德性活动。

自从告别树上的生活，随着群居领域的扩大，人类就陷入了无休止的利益冲突之中，从氏族部落内部的狩猎分工、猎物分配，以及人与自然界的纠葛开始，人与人和群体、人与自然和神之间的利益矛盾和冲突就再也没有中止过。或是为了活下去或是为了活得比他人好，人类被迫不断协调这些利益矛盾和冲突，逐步形成了一些协调利益矛盾和冲突的

规范，并逐步文本化，催生了各种旨在协调利益冲突的道德规范和道德思想，万学之魂的伦理学也由此产生。有了成文的规范和律令，人类的管理活动得到了进一步的拓展。人类的利益冲突催生了管理活动，管理活动促进了各种规范的发展，各种规范使得人类的利益行为开始告别混乱而变得有序。

管理活动是人类群体性活动进化到有组织阶段的产物，是组织内部分工后利益冲突需要协调的产物，而有史以来的各类管理活动莫不是在一定道德原则指导下的协调活动，这表明，有利益的地方，就有冲突与混乱；有利益冲突与混乱的地方，就有旨在协调冲突与混乱的活动存在；而任何协调利益冲突与混乱的活动，必然依据一定的规范和原则，逐渐地，人们将处理利益冲突协调利益行为的规范和道理称为道德，将运用道德协调利益冲突的活动称为管理。利益是道德和管理的前提，道德是管理的依据，管理是道德的实践，三者不可分，也不能分。正是基于以上理解，本人认为管理活动就是道德性活动。

(2) 近现代管理学的产生和发展是道德发展的结果。

近现代管理学是从科学管理理论开始的。由科学管理阶段到行为管理阶段，直到当代管理丛林阶段，其发展始终没有脱离道德的制约。

最明显的例证是管理学作为一门学科产生，本身就是道德指引的结果。泰罗之所以苦心探索如何提高管理效率而提出科学管理理论，很大程度上与他的宗教信仰和道德观念相关，起因于他对懒惰、磨洋工、浪费、不讲信用等不道德行为的痛恨，这也是科学管理理论建立在“人性恶”基础上的缘故。他希望通过严谨的管理抑制人们天性中的恶，实现最佳的劳动效率，最终既增加老板的收益也增加工人的收益。然而，科学管理的方法使工人变成了机器的附庸，科学管理理论遭到抨击，泰罗本人也受到了激烈的道德谴责。尽管泰罗的理论受到指责，但是他所力图解决的企业道德问题依旧存在。怎样制止工作场所的不道德行为，既提高工厂的劳动效率又能够让劳动者保持尊严？随后，主张以尊重人的多种社会需求为出发点的工业人道主义出现，促进了新的管理学派——行为管理理论的出现，以及管理丛林时代的到来。

经过近百年的发展，不同管理学派的探索几乎都指向了道德化的管理。首先是管理的道德依据问题。管理的依据是股东利益至上还是社会责任至上 员工是否应该被当作工具 等等。为了使企业决策更道德 决策学派提出了企业履行社会责任的分级标准和伦理化的商业决策模型。其次是如何道德地改进管理效率。为此，企业文化学派强调公司要有符合社会规范的企业价值观，要促成员工整体的道德共识；公司治理学派

则强调通过道德、文化传统等非正式制度弥补信息不对称导致的公司治理失灵，强调企业管理者道德对企业持久发展的重要性；过程学派强调在各项管理活动中要注意各种利益的监控和均衡。再次是管理者的道德规范和道德标准问题。许多管理学家均用了大量的篇幅系统地论述管理者道德素质，如亨利·甘特、玛丽·福莱特、威廉·大内、理查德·罗宾斯、理查德·达夫特等等。可见管理意味着规范，规范离不开道德。

(3) 战略管理的实质是对伦理环境的道德化管理。

早在20世纪初，在科学管理理论盛行和行为管理理论萌芽的过程中，超越于这两种管理思想之上的管理哲学家——玛丽·福莱特——就提出了利益相关人概念，主张企业管理者要重视由利益相关人构成的“势”和人类社会发展规律体现的“势”，并极力主张企业要与利益相关者构成的伦理环境保持和谐。本人以为这是最早的企业战略管理思想。

彼得·德鲁克非常精练地指出战略管理就是“用正确的方法做正确的事情”。什么是正确的事情？本人根据对玛丽·福莱特“势”之思想的理解认为：战略管理是基于利益环境系统的利益统筹管理，战略决策和执行的正确性体现在合乎社会道德规范。或者说，符合利益相关人共同利益，能够得到社会道德获准，与企业伦理环境保持和谐的事情就是正确的事情。持这种看法的研究者和管理者不是少数。现行所有较为系统的战略管理理论都要求企业在制定具体战略之前，必须认清公司的社会使命，明确公司必须承担的社会责任，继而确定企业愿景，并以此作为企业行为的价值标准。换言之，符合企业使命要求，履行企业应该承担的社会责任，符合企业愿景的事情就是正确的事情。可见，正确的事情是企业与所有利益相关人利益和谐的事情，就是合道德的事情，战略管理的道德本质融会在“正确的事情”中。

西方在20世纪60年代以前，中国在20世纪90年代以前，大多数企业管理的重点是如何提高当期的经营效益，如何提高内部的劳动效率，而不太关注外部非市场因素（如生态环境、社会风尚、社区传统、政府行为等）对企业的影响，不太关注内外利益环境之间的关系及变化对企业的影响和制约。然而，随着人类共同面临的环境生态问题和南北发展差距加大、全球性政治经济伦理意识的逐步形成、各国政府和中介组织以及社会公众对企业道德预期的提高，迫使企业不得不关注和研究企业的利益环境，不得不考虑企业利益相关人的共同利益，不得不尊重利益相关人的基本利益，不得不顺应伦理环境的变革，寻找企业与利益相关人的最佳利益结合点，营造和谐的利益环境，保证企业获得足够的伦理支持和发展空间，战略管理思想和理论由此得以产生和受到重视。

事实上，当代战略管理理论中的战略分析和战略制定工具既有经济性的分析工具也有道德性分析工具。例如，对企业战略环境的分析，就包括了对外部非经济性的政治环境、文化环境和行业竞争风气的重视。又如，企业战略投资选择不仅依靠波士顿矩阵、通用矩阵等经济性工具，还有涉及企业社会责任的道德性分析工具，如被一些国际公司采用的 FTSE 投资道德标准分析工具。又如，在战略合作理论中不仅分析对方与本企业的经济价值互补性，还要分析对方信用，考察彼此的信任程度和价值观融合程度。第三，在战略执行理论中，战略领导者的道德权威、员工道德素养与战略的相融程度被认为是涉及战略是否成功的关键。

1.2 企业竞争力的核心是企业道德

有了正确的企业价值观，不等于企业就能在竞争中稳操胜券，还需要有具体的方法和能力将正确的选择变成正确的结果。企业凭什么方法和能力赢得竞争？这是管理学家和企业界人士从上世纪 60 年代就开始探讨和研究的问题，先后出现了多种主张。目前，最有影响力和综合性的观点是核心竞争力理论。

2.1 核心竞争力理论的要点

1990 年，美国管理学家哈默·都斯和普拉·哈拉德在《哈佛商业评论》提出“核心竞争力”的概念，并指出核心竞争力是一个企业内部成员共同拥有的能够为企业创造独特价值的知识。掌握核心竞争力的以下几个要点，有助于进一步理解战略管理的道德实质。

(1) 核心竞争力具有四个基本特征。

第一，对用户价值性。用户是企业外部知识源，是企业核心竞争力的最终评判者。因此，核心竞争力是那种比竞争对手能够为用户提供更多价值的功能，是能够比对手更多、更好、更省地满足顾客需求的能力。

第二，难以模仿和超越性。核心竞争力是不随环境的改变而改变，是相对稳定的和较难被竞争对手模仿和超越的一种禀赋，是一种系统知识和特殊的精神气质。它既不同于通过缩短供货环节、减员节能、技术引进、高薪聘请技术专家提高技术档次，也不同于通过细分消费者类群选择企业最适合进入的领域，也不同于通过企业提供独一无二的产品和经营等方式建立起来的竞争优势，因为这些竞争优势很容易被竞争对手所模仿，甚至可能转化为对方的竞争优势。

第三，整合性。核心竞争力是基于竞争优势基础之上，更多地表现

为整合各种有利于竞争的内外资源和条件的能力，它不会单独存在于企业的某个部门，也不会是某一种职能的突出表现，而是能够将企业全部资源集中起来发挥作用的一种组织能力和集合能力。

第四，知识性。核心竞争力是一种从企业文化传统、人际关系氛围、价值思维习惯、制度运行系统、人员结构以及技术和经验之中累积形成的无形的组织知识，蕴涵在员工的知识和技能、技术系统、管理系统、经营哲学和企业价值观之中。

总之：“核心竞争力是企业组织中的集合性知识，特别是关于如何协调多样化生产经营技术和有机结合多种技术流的知识。”是能够使企业在激烈的竞争中保持主动和优势的某种其他企业不可模仿的力量。

(2) 核心竞争力的力量要素。

虽说核心竞争力是一种特殊的组织知识和精神气质，但如同人的精神气质最终会通过人的具体行动及其结果体现出来一样，企业的核心竞争力也会通过企业的行为和结果体现出来，从而形成一种鲜明的与众不同的优势。美国著名的战略管理学家迈克尔·波特在企业是创造价值的主体认识基础上提出：企业创造价值的活动可以分为基本活动和辅助活动。所谓基本活动涉及企业生产、原料储运、成品储运、销售、售后服务和结算，而辅助活动涉及人力资源、财务、计划、研究开发、组织制度等。这些活动以为企业创造价值为核心，上下相连互相影响，形成两条既相互独立又相互联系的价值链。如果能够找到一种能够同时对企业价值链产生影响的力量，然后通过努力为这种力量注入不可模仿的禀赋，企业就能够培育出提高企业价值创造效率的核心竞争力。

经过研究，迈克尔·波特认为能够同时对企业价值链产生影响的力量要素只有四种，分别是技术创新力、市场营销力、制度力和文化力。他建议企业管理者可以在对公司现有的技术创新力、市场营销力、制度力和文化力状况进行分析的基础上，根据企业发展环境与发展条件的特点，根据企业的目标愿景，找到其中最能够培育出不可模仿禀赋的力量或要素进行重点管理，逐步培育出公司的核心竞争力。

2.2 竞争力要素与企业道德

是否是只需要在技术力、营销力、制度力或文化力之中比别人做更多的投入，就可以培育出能够整合企业内外资源，并且是他人不可模仿的核心竞争力呢？以下的分析结论是否定性的。

(1) 可持续的技术创新力优势依赖良好的企业道德。

按国际工业产权组织对技术的定义，技术是指制造一种产品或提供

一项服务的系统的知识。这种知识可能是一项产品或工艺的发明，或者一项外型设计，或者一种动植物新品种，也可能是一种设计、安排、维修和管理的专门技能，等等。所以，从功能上，技术可分为三类：用来改变一项产品的产品技术 用于产品制造过程的生产技术 用于研发、产销、服务等组织过程的管理技术。然而，无论哪一种技术，其中都要涉及和回答这样一些伦理问题：第一，如何处理为顾客创造价值和公司技术成本的问题。任何受市场和顾客欢迎的技术，必定是对消费者有价值并且符合社会消费主流的技术。如果某项技术具有创新性，又能节约成本，但对顾客缺乏真实长久的价值，违背社会消费的主流趋势，这种技术难以成为企业的核心竞争力。第二，技术要素管理如何是否能够有助于提高社会资源效率和文明进步的问题。有竞争力的技术，是符合社会普遍利益的技术，只有那些有助于环境保护、能源节约、生态平衡、人们健康的技术，才可能具有竞争力。第三，如何协调企业经营实力过程中，人与物、公平与效率的关系的问题。任何一项管理技术都不可能将人变成机器或木头人，技术本身也不可能将人与物、人与人之间的利益冲突抹杀。管理技术是否有效，还取决于是否拥有使企业变成能量的管理伦理。总之，如果不具备对顾客、市场和社会的人文关怀，仅有经济算计，是难以创造出新技术的。第四，如何使产品技术、生产技术和管 理技术能够发挥和产生效率的问题。如果一个企业内部缺乏互相信任的氛围和公平公正的激励，根本无法拥有技术创新的能力，即使拥有了新技术，也可能因为内耗而失去技术优势。技术力要释放出赢得竞争的技术能，没有具备良好职业道德和企业理想的员工不行。总之，能够成为竞争力的技术，从产生、传播、创新和学习都需要道德的协调。

(2) 可持续的强势市场营销力依赖良好的企业道德。

根据战略管理的理论，有利于企业赢得竞争的市场力主要包含低成本、快速度、大网络等等。首先，低成本能够使企业具有较大的利润空间和经营主动性，是企业非常重要的成功因素。但是，利润空间大并不等于企业就能赢，还取决于成本控制是否合理，是否存在现在或未来损害利益相关人利益的可能。战略管理理论的利润观是合理的利润，是充分考虑了利益相关人利益后所留存的利润。所以，真正能够成为核心竞争力的低成本是有许多先决条件的。其次，以最快的速度用较低的费用将产品和服务销售出去 是企业赢得竞争的重要因素。但是 其中同样涉及伦理问题：是站在企业角度注重赢得领先优势，获取先机利润，还是站在顾客利益和企业商业信誉的角度注重产品和服务的品质成熟性和稳定性 结果是大不一样的。欲速则不达的教训在企业中是屡见不鲜的 先

发展后规范的做法往往使企业和社会付出了更高的代价。第三，广大的销售网络的确是企业赢得竞争的宝贵资源，但是，能够成为企业核心竞争力的销售网络必须具备三个条件：忠诚的顾客群、良好稳定的供销关系和社会美誉度。而形成这种条件的前提是公司与客户、经销商和社区有良好的伦理关系。也就是说，没有严密一致的道德和制度维护，不仅不可能具有真正的市场网络和市场力，还可能因为销售网撒得太开而导致公司的被动。企业的营销网络没有良好的道德维系是不可能长久的。企业的营销网络和市场力只有在体现或表达着企业与外部利益相关人的和谐时，才具有真正的不可模仿性。

(3) 可持续的高效率的制度力是良好企业道德的体现。

以研究企业效率为主要内容的制度经济学关于企业制度有四个重要的命题 第一，“企业是运行着的制度”。不同的产权主体通过谈判形成了一系列的合约 而参与合约的主体受不完全信息是和有限理性的局限，决策和行为都有不确定性，都有可能损害他人的利益。第二，合作性的企业需要制度来规范和协调。而企业中运行的制度有两种，一种是具有法律强制性的正式制度，一种是依靠舆论和心理活动发挥软约束力的非正式制度，如道德、传统等。第三，两种制度遵循同一个意志：合作者集体的共同利益高于个人的特殊利益，企业集体行动的逻辑是不损害合作者的利益。第四，企业制度安排要充分考虑利益相关者的利益。一个企业在治理结构中安排控制权的时候 如果能够既考虑资本所有者的利益，同时也考虑利益相关者的利益 那么 这样一种制度安排很可能使企业因更具有向心力而更具有竞争力。例如偷懒的问题。如果一个企业内不能通过一种权力的安排来解决偷懒问题 那么该企业的竞争能力、核心竞争力就根本说不上。从本质上说，企业制度是企业道德的具体体现，是企业道德追求和观念变为具体行为标准的载体。

(4) 可持续的优秀的企业文化力是因为具有良好的企业道德之魂。

自上个世纪 70 年代企业文化的理论与实践受到重视之后 日渐深入的企业文化研究使人们认识到能够引导企业赢得竞争和可持续发展的企业文化，莫不都具有良好的明确坚定的企业道德，莫不都是企业伦理化管理很成功，能够赢得各方利益相关人认同和信任的企业。本书以下各章将要介绍的同仁堂集团股份公司、宝山钢铁公司等优秀国营企业的经验，以及我们广为知晓的国际优秀公司的管理之道完全可以说明这样的结论：良好的企业文化来自于良好的企业道德，而卓越的企业文化力基本上就是企业的道德力。

综上所述，要将企业的技术创新力、市场营销力、制度力和文化力

培育为企业的核心竞争力，关键在于企业能否与伦理环境内含的社会价值潮流和公共道德要求一致，或者说是否具有应时顺势，甚至超前的道德追求和道德实践能力。所以在各种外显的企业核心竞争力的背后存在一种影响企业竞争的最为根本的力量，那就是企业的道德实力。

2.3 什么是企业道德实力

企业道德实力是企业遵循与市场理性相适应的道德原则，一贯尊重和尽力满足利益相关人利益，与利益相关人和谐交往，共同发展而产生的道德凝聚力和影响力。道德实力是企业道德追求的客观反映，是企业道德选择和道德实践的结晶。^[1]企业道德实力可以通过企业与主要利益相关人的道德关系得以体现。具体由以下八个方面构成。

(1) 顾客对企业的忠诚。^[2]

顾客对企业的忠诚是顾客对企业产品和服务的信任、认同与支持。一般体现为顾客重复购买和推荐企业产品和服务 关注企业的发展和变革，在企业遭遇非企业可控困难时对企业给予的体谅和支持。一个在竞争中拥有忠诚顾客的企业，相对而言拥有较为稳定的市场份额、较低的销售和市场开发成本、较广泛而准确通畅的顾客信息来源、员工具有更多的工作成就感和企业认同感、拥有更多的改进产品与服务的机会以及对供应商经销商的谈判主动性等竞争优势。

从道德实力角度界定或描述的顾客忠诚，与营销学研究单从重复购买角度定义的顾客忠诚有两点不同：其一，不包括因产品和服务（买方市场下的重复购买）无法选择而产生的强制性忠诚，而是在产品服务提供商相互竞争的条件下，顾客经过主观比较选择而产生的依赖，是主动性的忠诚；其二，顾客忠诚的体现不仅仅在于顾客对企业是否具主动性的重复购买，还在于顾客对企业理念、经营风格、企业文化以及发展方向的认同，是物质性的功能需求和精神性的价值、审美需求的统一，更为坚固和持久，是最高形式或最高境界的顾客忠诚。这种类型的忠诚是企业战略管理需要重点培育的战略性资源。

在现象层面，影响顾客对企业忠诚的因素主要有：产品和服务的性价比能够与顾客的需求变化同步 产品或服务购买和使用的方便与安全，服务人员的职业素养和职业能力 顾客沟通管理与顾客的理解认同程度，企业的守法形象和公益形象，等等。从本质层面，影响顾客对企业忠诚的因素是企业的道德，如果没有平等互利、诚实守信、精益求精的基本道德规范，没有为顾客创造价值和实现社会普遍福利的高尚的道德追求和道德信念，企业很难在纷纭复杂的利益环境和相对交错的道德冲突中

[1] 企业道德实力的概念是本人于 2003年初正式提出的 参见《中国人民大学学报》2003年第2期第103~108页的《道德实力企业赢得竞争的真正核心竞争力》。

[2] 忠诚既可以理解为道德原则、道德心理 也可以用来描述关系状态 共同的内涵是“稳定”。

赢得顾客信任。国内外长青藤式企业的经验都可以证明：企业为顾客创造价值的道德意愿越强，满足顾客价值需求的道德水准越高，顾客对企业的忠诚程度就越高。

(2) 员工对企业的忠诚。

员工对企业的忠诚可以理解为员工对企业的认同和依赖，是员工与企业之间稳定合作的心理基础。员工个体对企业的忠诚一般有以下几种表现：遵守公司制度，长期在公司任职，不主动离开公司，除非万不得已；愿意接受和顺应公司的各种变革，即使自己的利益受到一些不利影响；关注公司的发展，愿意参加公司组织的各种类型的创新活动；极少抱怨。

一个企业如果存在以下四种事实可以认定其拥有较高的员工忠诚：员工对公司的综合满意程度高于同业和同地区企业平均标准；员工主动辞职率低于同行平均标准，员工士气稳定；集体活动和增资扩股的员工参与度高；违规违纪行为少，较少抱怨和不合作行为。如果一个企业拥有较多的忠诚员工，甚至大多数员工的忠诚的话，那么这个企业的员工无疑具有较高的工作积极性和创造性，企业能够具有较高的工作效率和工作质量、人力资源管理优势，能够得到更多的员工、家属和社区对公司的赞誉等，而这一切又是公司让更多顾客满意的重要前提。

员工对企业的认同和依赖，或者说员工对企业的忠诚并不完全是企业良好道德的结晶。根据本人在国内企业了解到的经验，我国企业的员工忠诚有四种类型：福利依赖型、职业依赖型、情感依赖型和综合依赖型。所谓福利依赖型，是指员工基于满意公司提供的薪酬福利而表现出的对公司的依赖。这种类型的员工忠诚与企业的道德状况、经营管理前景没有直接的关系。福利依赖型的员工忠诚集中存在于福利较高且较为稳定，工作竞争性不太强的垄断性企业中，以国有企业为主。所谓职业依赖型，是指出于职业限制和就业机会限制而对企业的依赖。这种忠诚既与薪酬福利无关，也与企业道德状况无关，是一种完全被动无奈的稳定。正因为员工是出于无奈在企业工作，企业则有机会通过改善管理促进员工与企业的稳定合作由无奈消极变为主动积极，将员工忠诚由职业依赖型转化为更为稳定牢固积极的情感依赖型。所谓情感依赖型，是指员工对公司的忠诚完全建立在对企业的深厚情感之上。这类忠诚与薪酬高低和职业机会没有直接关系，而与企业内部拥有高度的道德认同、持久坚定的发展信念和彼此的深度信任有关。拥有这类忠诚的企业具有较强的凝聚力和抗风险能力，在遇到重大经营危机时，这类企业往往能够临危不乱，步调一致，共渡难关。但是，具有情感型忠诚的企业并不一

定都能够得到持久地发展，如果企业管理者在理解和履行道德责任的过程中，脱离了企业的伦理环境和伦理条件，或是主观地追求道德上的完美，也许会使企业陷入即使全员同心奉献也无法摆脱的困境。因此，拥有情感型忠诚的企业需要在珍惜和维护道德认同的同时注入福利、职业认同，提升到综合依赖型阶段。所谓综合依赖型忠诚，就是让员工对企业的认同和依赖建立在福利、职业和道德的综合基础上，这是企业发展的根基。

拥有综合依赖型员工忠诚的企业，毫无疑问必须具备三个基本条件：与员工分享的人本管理、^[1]良好的经营实力和公司发展的广阔前景。其中，与员工分享的人本管理是企业道德管理的基础内容。所谓与员工分享的人本管理，是指与员工分享信息、分享管理过程、分享创造、分享成功与挫折、分享利润的人本管理，是真正平等、互助互利、互信互容的管理，而决不是将员工当作赢利的工具，只注重企业股东或管理者利益，忽视甚至剥夺员工利益的管理；不是将员工当作经济人，只注重物质金钱激励，忽视员工精神和职业发展需求的管理。与员工分享的人本管理，并不是子虚乌有的理想，美国管理学家索能伯格提出的“凭良心管理”模型和本书将要介绍的国内优秀企业的道德化管理经验以及成功发展的事实可以提供较为有力的证明。

（3）股东关系和融资资信。

任何企业的发展，尤其是战略性发展没有强劲的资金链，没有卓越的融资信用是不可能实现的。企业的资金资本来源有两类：一类是投资性的资金资本，投资者通过资金资本的风险性投入，成为公司的股东和决策者，获取投资收益和回报；一类是债权性的资金资本，这类资金资本的提供者希望获取无风险的收益。企业如何处理这两类资金资本供应商的关系，对企业的影响是非常重要的。

就股东关系而言，一般而言，企业发展需要稳定的股东关系。因其不仅能够为企业提供较为稳定的资金资本供应，更重要的是它关系到企业理念与战略的持续性、高层管理者队伍的稳定、公司治理结构的相对稳定、稳定的企业市值和良好的企业形象等等，这些恰恰都是企业最为重要的战略保证。然而，稳定的股东关系取决于两个方面，一是企业经理层能够严格执行董事会的决策 严格按照公司的整体利益治理公司 充分尊重股东的各项权益 诚实地与股东沟通和保证股东的持续性收益 所谓持续性收益有时可能是直接的红利，也可能是保证公司可持续赢利的新兴能力或潜力)并使股东对公司的未来充满信心 另一方面 则是股东必须具备对社会发展的高度关注和一定的社会责任感，具有利益共享

[1] 2000年秋 我在“西部大开发与经济伦理”研讨会上 在提出企业人本管理的三种类型时 见《道德与文明》2001年第1期《中国企业伦理文化调查报告》），提出与员工分享的人本管理观点 主张以此探索基于平等的企业正义。