

# Corporate Culture Construction and Development of Firm Competitiveness

Changfeng Wang

School of Management, Shandong Jiaotong University, SDJTU, Jinan, China

Email: cfw@sdjtu.edu.cn

**Abstract:** Prevailing research claims that strong corporate cultures improve firm competitiveness by their four functions: introjecting, restricting, agglomerating and oriented. This paper addresses that the Chinese corporate should develop their cultures on the basis of Chinese characteristics with international trends. In order to develop good corporate culture, suggestions are made with respect to construct innovation culture, to improve the overall quality of staff, and to combine leader's pivotal roles with staff's main roles.

**Keywords:** knowledge-based economy; corporate culture; firm competitiveness

## 企业文化建设与企业竞争力培育

王长峰

山东交通学院管理系, 济南, 中国, 250023

Email: cfw@sdjtu.edu.cn

**摘要:** 企业文化具有凝聚功能、导向功能、激励功能和约束功能,是增强企业竞争力根基、源泉、动力。本文指出,我国企业应在吸纳中国传统优秀文化的基础上着力打造与国际接轨的中国特色企业文化,要注意创新文化建设,提高员工的整体素质,把领导者的关键作用和员工的主体作用结合起来。

**关键词:** 知识经济; 企业文化; 企业竞争力

### 1 引言

21 世纪是知识经济的世纪,知识经济改变了企业竞争的方式,决定企业竞争力的不再是资本,而是知识和先进技术,是企业所拥有的企业文化。中国经济正在进一步融入经济全球化的潮流中,越来越多的跨国公司进入中国市场,中国企业正面临着前所未有的竞争压力,如何有效地提高中国企业的竞争力,使企业能够在激烈的竞争中生存发展,愈来愈成为所有企业都必须正视的重大课题。目前,大部分中国企业与国外优秀企业特别是与那些著名的跨国公司相比还有着较大的差距,这不仅表现在装备、技术、产品等“硬件”上,而且更多地表现在经营理念、发展方向、品牌形象,员工的价值观等“软件”方面,即企业文化上的差距。中国企业要迎接经济全球化的挑战,在激烈的国际竞争中赢得主动,就必须在加强“硬件”建设的基础上,大力加强企业的“软件”——企业文化建设,才能全面提升企业国际竞争力。所以,研究中国企业的

企业文化和企业国际竞争力的相关理论和实践有着重要的现实意义。

### 2 文献综述

关于企业文化和企业竞争力的研究,可谓由来已久。二者作为相对独立的理论,其研究经过长期的发展,已经进入了比较成熟的阶段。但在很长时期内,这两种理论都是独立开来发展的。近年来,越来越多的人开始关注企业文化与企业竞争力的关系,使得两方面理论研究开始融合了起来。

企业文化的理论研究成果,主要集中在美国,如美籍日裔威廉·大内的《Z 理论》,书中阐述了企业的控制机制是完全被企业文化所包容等观点。又如美国特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪的著作《企业文化》,文中指出杰出的公司大都有强有力的企业文化,认为企业价值观是企业文化五要素的核心要素等。英国 JAI 出版公司于 1991 年出版的《组织变革与发展》一书,其中对企业文化的测量做出了

大量研究。对企业文化的具体建设和培育，爱德加·沙因于 1997 年出版的《组织文化与领导》一书作了较多的研究和探讨。另外美国人约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特对企业文化与企业经营成果之间的关系作了深入而细致的实证分析研究，他们认为企业文化对企业长期经营业绩有着重要的影响，充分证明了企业文化与企业竞争能力有着非常密切的关系。日本在企业文化方面最大的贡献就是首先以经验形态充分地运用了企业文化，但少有理论成果。在企业文化实践性研究方面，目前最系统、最成熟的理论就是企业的系统识别理论，即 CI 和 CIS 理论，但该理论目前也仅主要运用于企业的视觉识别，其它方面尤其是将企业文化作为一种涵盖企业整体经营活动的管理工具方面还比较欠缺，企业的系统识别理论还存在较大开拓空间。

企业如何在与对手的竞争中保持优势，同样是理论和实践部门关注的重点。企业竞争力理论作为一种新兴的理论，20 年来越来越受到理论研究的重视，并把其作为企业理论、战略管理理论研究和实证分析的理论基础。从此，一种代表着未来知识经济特征的先进的战略管理理论——关于企业竞争力的讨论在理论界愈发活跃了起来。目前，企业竞争力在理论方面发展的已经比较完善和成熟。在理论界，迈克尔·波特的两部专著——《竞争战略》和《竞争优势》一直被奉为业界的经典著作。1990 年，美国企业战略管理专家 C. K. 普拉哈拉德和 G. 哈默尔提出核心竞争能力理论，代表着企业竞争力理论发展到一个新的高度。当前对企业竞争力的研究有实证化、量化（研究与业绩、效率的关系）和跨学科研究的趋势：姚俊梅（2001）的研究在充分吸收国内外关于国际竞争力评价的思想方法的基础上，借鉴麦肯锡公司创建的五角图法，具体建立了核心竞争力评价的新方法——梅图法和波图法。国家经贸委经济研究中心发展具有国际竞争力的大企业课题组在其承担的中国移动通信集团增强企业核心竞争力战略研究与咨询项目中，创建的全息雷达图法、波图法、综合得分法、软指标多层次调研法、主成分提取收敛法以及标杆企业选取法等多种企业核心竞争力评价方法，使企业核心竞争力的研究取得突破。其中全息雷达图法集直观、简明、生动、准确、可以量化于一体，赋予这一研究新意。同时，该研究还提出了企业战略应该

从一般战略转向核心竞争力战略，并形成了企业核心竞争力战略的基本框架。

近些年来，有学者将企业文化与核心竞争力结合起来研究，比较有代表性的是：张维迎（2002）认识到企业竞争力不是人力资本而是吸引力，信誉才是企业竞争的关键；唐骏（2003）指出，核心竞争力是一个综合体，除了技术的核心竞争力、品牌的竞争力、市场的竞争力、资本的竞争力外，管理也是企业的核心竞争力。提高企业的核心竞争力，也就是通过信息化管理手段、管理工具来改变企业的整体管理水平；从目前掌握的资料来看，美国著名管理学家沙因（1997）是第一个明确提出企业文化是核心竞争力的学者。他在《企业文化生存指南》中提出：“大量案例证明，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。”张德（2003）在对世界 500 强企业的调查研究表明，也认为企业的核心竞争力主要是企业文化。虽然企业文化与企业竞争力结合起来研究这一命题具有很大的新意，越来越多的学者也开始加入到研究此命题的行列中来，但是到目前为止，几乎还没人运用理论加以全面、系统地论证，对于企业竞争力与企业文化结合，还有待继续深入研究。

### 3 企业文化与企业竞争力的概念和内涵

企业文化的概念和内涵，国内外学者有许多不同的认识和表述。本文认为，企业文化是指企业等经济实体在生产经营中，伴随着自身的经济繁荣而逐步形成和确立并深深植根于企业每一个成员头脑中的独特的精神成果和思想观念，具体包括企业的经营观念、企业精神、价值观念、行为准则、道德规范、企业形象以及全体员工对企业的责任感、荣誉感等。

企业竞争力是指企业为满足自身基本需要，通过对自身要素、外部环境的优化及其有机交互，在竞争过程中处于良性循环的可持续发展状态的生存能力。简而言之，竞争力就是生命力。企业要生存发展，就必然会面临与自然、社会、自身之间的重重矛盾，而所谓企业竞争力是企业资源和能力的综合反映，是企业所持有的、不易被竞争对手效仿的独特能力，这种能力包括具有企业特色的企业精神、核心价值观、经营理念、企业形象及员工素质等。

## 4 企业文化建设对企业竞争力的作用分析

企业文化对增强企业竞争力的作用具体体现为其所具有的四大功能：凝聚功能、导向功能、激励功能和约束功能。

### 4.1 凝聚功能

企业管理追求的是效率，企业的效率更是其生命所在，没有效率的企业不可能在激烈的市场竞争中获胜。关键是企业能否调动员工的工作努力程度，提高员工劳动积极性。一个人是被制度约束着工作的效率高，还是发自内心的被使命感驱动工作的效率高？这个答案不言而喻，被使命感驱动的员工的工作激情，是任何奖惩制度无法达到的。企业文化就是员工心中的激情，它提供了企业的核心价值观，告诉员工在企业里什么目标是最重要的，哪些是企业所提倡的和不提倡的，能够引导和塑造员工的态度和行为朝同一个方向努力。企业文化是企业的粘合剂，可以把员工紧紧地粘合、团结在一起，使他们目的明确、协调一致。企业员工队伍凝聚力的基础是企业的根本目标。企业的根本目标选择正确，就能够把企业的利益和绝大多数员工的利益统一起来，是一个集体与个人双赢的目标。在此基础上企业就能够形成强大的凝聚力。否则的话，企业凝聚力的形成只能是一种幻想。

### 4.2 导向功能

导向包括价值导向与行为导向。企业文化改变了员工的价值观。企业文化是可以感受出来的，进入一个单位看到一片热火的情景，员工朝气蓬勃干劲十足，但是另一个单位却是懒懒散散，只有领导来了动作幅度才加快几分，难道其中的员工都是天生就是如此？即使是完全相似的两个人各自去了以后，一年后他们的工作态度也会截然相反，完成他们改造的无形的手就是企业文化。企业价值观与企业精神，能够为企业提供具有长远意义的、更大范围的正确方向，为企业在市场竞争中基本竞争战略和政策的制定提供依据。企业文化创新尤其是观念创新对企业的持续发展而言是首要的。在构成企业文化的诸多要素中，价值观念是决定企业文化特征的核心和基础，企业必须对此给予足够的重视并使之不断创新，与时俱进。

### 4.3 激励功能

企业文化是企业活力的源泉。它培养了员工积极

性的动力，它是员工积极性、创造性的根源，将全体员工的事业心和成功欲望化为具体的奋斗目标、信条和行为准则。一方面把广大员工的潜力发掘出来，使之服务于该企业共同的事业；另一方面使个人目标和企业目标得到统一。当企业文化渗透到员工内心，形成企业内部的伦理和一种企业内部大多数员工所共识的观念，员工真正明白企业追求的价值标准，才能自觉维护企业的利益，更加积极地投入到工作中，不断的进行学习创新。激励是一种精神力量和状态。企业文化所形成的企业内部的文化氛围和价值导向能够起到精神激励的作用，将职工的积极性、主动性和创造性调动与激发出来，把人们的潜在智慧诱发出来，使员工的能力得到充分发挥，提高各部门和员工的自主管理能力和自主经营能力。例如美国通用电气公司对员工设定了很高的任务目标，但是在业绩考核方面却不仅以是否实现了目标为标准，而且将指标与去年同期比较，若没有完成指标，会充分考虑造成指标没有完成的原因，是环境因素还是个人问题。如果是个人问题，分析该员工与以前比较是否有较大的进步，并且以正面奖赏的形式对员工在成长的过程中遭遇的挫折进行鼓励。不像有些企业那样员工一犯错误就对其进行惩罚，这样就有效地保护了员工的创新精神。因此，通用电气的高指标不仅仅是一种考核标准，更是一种激励手段。

### 4.4 约束功能

企业文化、企业精神为企业确立了正确的方向，对那些不利于企业长远发展的不该做、不能做的行为，常常发挥一种“软约束”的作用，为企业提供“免疫”功能。约束功能能够提高员工的自觉性、积极性、主动性和自我约束，使员工明确工作意义和方法，提高员工的责任感和使命感。

## 5 塑造有中国特色的企业文化，提高中国企业的国际竞争力

一个民族的发展需要一种民族精神作为支撑，一个企业同样需要一种精神和经营理念来指导自己的经营活动，进而明确企业的发展方向和短期、长期发展目标，给企业以准确的市场“定位”，有效规避行业和市场风险。如果没有了经营理念的支撑，那么企业的一切经营活动就等于没有了“灵魂”，就失去了方向，更谈不上发展。作为东方文明的发源地，中国的



传统文化有许多值得流传和发扬的精华，对在此基础上形成的企业文化的发展造成了深远的影响，形成了独具特色的中国传统的企业文化。中国优秀的传统文化如重视仁爱、以人为本、重教育、启发和强化感化作用、自强不息以及爱国主义等传统完全可以应用到企业文化建设中。我们要在吸纳这些中国传统优秀文化的基础上着力打造与国际接轨的中国特色企业文化。在企业文化的建设的过程中，应该注意以下三点。

第一，创新是企业活的灵魂，是企业文化建设的特点和生命力所在，是企业价值观的内核，它与时代的发展和环境变化同步，不能有丝毫的窒息和停滞。在知识经济时代，没有创新的文化就没有创新的企业英雄人物和创新的员工队伍，就没有创新的技术、创新的管理、创新的产品、创新的服务和市场，企业就会丧失其社会价值的依据。把创新这个内核植入企业价值观，全方位融入企业文化诸多要素和建设企业文化的全过程，培育全体员工的创新精神，使创新成为企业的品质，这是企业文化建设必须始终关注的焦点问题，也是所有成功企业的共同经验。创新作为一条成功的共同经验，又存在于各个企业的个性化实践之中，以本企业特有的表达方式、实践方式和实际效果表现出来。成为富有创新精神的企业，其创新的个性就越突出和具有不可复制性。创新来自于企业员工的创新意识和创新行为，要让每一位员工都有创新的欲望和动力，并始终与企业的发展目标保持一致。要激发和培养员工的创新意识，同时为其提供创新的外部环境，大力推进企业的经营理念创新、管理创新、技术创新和产品创新。在企业文化建设中，注意发现、总结、提升独具特色的创新内核，无疑是一项十分重要的工作。

第二，员工的整体素质对企业竞争力的提高至关重要，始终贯彻“以人为本”的企业文化建设理念。企业每一项经营战略的实施、每一件高质量的产品都要靠全体员工的有效工作来实现。要通过多种方式加强对员工的文化教育和业务培训，并教育引导员工树立为用户服务、为用户提供满意产品的价值观念和职业道德观念，增强工作责任心。企业经营者还应该经常加强与员工的沟通，使“下情”及时“上达”，同

时让员工及时了解企业的经营战略和各项措施，明确工作目标。经常组织开展丰富多彩的、有企业特色的文化娱乐活动，以各种活动为载体，丰富员工的团队精神，提高企业凝聚力。

第三，在中国企业文化建设中，领导者的关键作用和员工的主体作用缺一不可，员工的主体地位不可忽视和动摇。强调突出和依靠主体地位，就是要注意吸收员工长期以来在实践中创造的特色文化原料，注意发现和升华员工在工作中创造的闪光点，不断充实企业文化的内容。突出和依靠主体，还要在提出和形成企业文化关键要素的过程中走群众路线，使企业文化的内涵在反映企业发展方向与反映职工的意志和根本利益两个方面有机结合起来。突出和依靠主体，还要在企业文化诸多要件都按程序正确确立起来以后，必须通过反复深入的宣传教育和思想工作达到全员认同，变为全体员工的自觉行动。突出和依靠主体，还表现在领导者和领导班子要率先垂范地实践企业文化的信条，自觉接受职工群众的监督，使企业文化不仅成为领导者对全体员工的要求，也同样成为全体员工对领导者群体的要求。

## 致谢

感谢山东交通学院社科基金和山东交通学院青年博士科研启动基金资助。

## References (参考文献)

- [1] G Hamel, CK Prahalad. The core competence of the corporation [J], *Harvard business review*, 1990, 7, P1-15.
- [2] Wu Zhaoyun Wang Yulu, Corporate Culture and Corporate Competency-An Analysis View on the Basis of Value Creation and Value Realization [J], *China Industrial Economy*, 2007, 37(2), P195-197 (Ch).  
吴照云,王宇露.企业文化与企业竞争力——一个基于价值创造和价值实现的分析视角[J], *中国工业经济*, 2003, 12, P79-84.
- [3] N Hynes. Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships [J], *Technological Forecasting and Social Change*, 2009, 76(5), P644-651.
- [4] GJ Tellis, JC Prabhu, RK Chandy. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture [J], *Journal of Marketing*, 2009, 73(1), P 3-23.
- [5] JB Sørensen. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance [J], *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(1), P 70-91.