



# 基于企业文化的核心竞争力思考

□王明辉 彭 翠

[摘要] 核心竞争力是企业发展的根本保证,它能保证企业在市场上的持久优势,是企业实现持久发展并最终成功的关键。企业文化则是企业核心竞争力的来源,是企业的灵魂,关乎企业的兴亡,它能激发人们自觉地、创造性地从事经营活动,丰富企业物质财富。因此,培育基于企业文化的核心竞争力,对企业发展具有十分重要的意义。

[关键词] 核心竞争力;企业文化;文化

[中图分类号] F271 [文献标识码] A [文章编号] 1006-5024(2009)01-0034-03

[作者简介] 王明辉,河南大学心理与行为研究所副教授,管理学博士,中国科学院心理研究所博士后流动站研究人员,研究方向为人力资源管理与组织行为学;

彭 翠,河南大学心理学系硕士生,研究方向为人力资源管理与组织行为学。(河南 开封 475000)

随着全球经济一体化进程的推进,企业竞争逐渐愈演愈烈,企业核心竞争力逐渐成为衡量企业能否在竞争中取胜的关键。一般而言,企业核心竞争力表现在产品、技术、运营能力和文化价值观<sup>[1]</sup>。因此,它是企业发展的核心基础,是把强势的经营理念转变成生产力以体现经济实力的媒介,也是企业获取利润的途径。而企业文化是形成企业核心竞争力的根本,核心竞争力的实质反映了企业文化理念的竞争。企业文化的素质决定着竞争力的本质,企业文化的价值日益彰显。早在1989年美国哈佛大学教授特雷斯·E·迪尔和麦肯锡公司专家阿伦·A·肯尼迪合著的《西方企业文化》中就提出了文化管理的概念,指出要“为企业领导提供有关文化管理的入门知识”,“通过这种方式向读者灌输一种新的企业生活规则:文化就是力量!<sup>[2]</sup>”而力量的获得必须依靠坚持不懈的修炼。

## 一、对核心竞争力和企业文化的诠释

### 1. 核心竞争力的概念和特性

核心竞争力(core competence),又称核心能力、核心竞争优势,早由美国战略管理学家帕拉哈德(C K Prahalad)和哈默(G Hamel)1990年在《哈佛商业评论》发表的《公司的核心竞争力》一文中提出。他们认为“核心竞争力是在组织内部经过整合了的知识和技能,尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。<sup>[3]</sup>”

鉴于和已有的企业能力概念相区分,帕拉哈德和哈默进一步提出了判断核心竞争力的三个标准:(1)核心竞争力必须为市场所认可,即能够提供进入相关潜在市场的机会;(2)核心竞争力必须给客户带来特别利益,也就是说,核心竞争力应当能够提高企业的效率;(3)核心竞争力必须是竞争对手难以模仿的。

根据核心能力论,企业核心竞争力与一般能力的区别在于核心竞争力对企业的竞争力和获利力都起着至关重要的作用。因此,核心竞争力具有以下特征:(1)独特性。企业核心竞

争力是企业独一无二的,其他企业不具备(至少暂时不具备)这是企业成功的关键因素。(2)难以模仿。核心竞争力在企业长期的经营活动过程中逐渐累积形成,并深深打上了企业独特的烙印,其他企业难以模仿。(3)延展性。企业能够从某种核心竞争力衍生出一系列产品与服务。(4)不可交易性。核心竞争力中与特定的企业相伴随,虽然可以为人们感受到,但无法像其他生产要素一样通过市场交易进行买卖。(5)核心竞争力是非“资产”。核心竞争力与企业的组织结构高度复合,不仅由技术因素决定,而且与企业组织结构产生的系统相适应<sup>[4]</sup>。

## 2. 企业文化的内涵

中国社会科学院研究生教材《企业文化》(第四版)对企业文化的定义作了统计,全世界给企业文化下的定义共有180多种<sup>[5]</sup>,几乎每一个管理学家和企业文化学家都有自己的定义。其中比较典型的有以下几种(1)迪尔、肯尼迪认为,企业文化是一个企业所信奉的主要价值观<sup>[6]</sup>。(2)沙因认为,企业文化是在企业中寻求生存的竞争“原则”,是新员工要被企业所录用必须掌握的“内在规则”<sup>[7]</sup>。(3)威廉·大内认为,企业文化是传统气氛构成的公司文化,它意味着公司的价值观,这些价值观构成公司员工活力、意见和行为的规范<sup>[8]</sup>。(4)科特和赫斯克特认为,企业文化是指一个企业中各个部门,至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践<sup>[9]</sup>。

综上所述,企业文化与其他文化的区别表现在:企业文化是一种从事经济活动的组织之中形成的组织文化。它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所共同认可。企业文化的内核是精神文化,由企业理念表现出来,主要包括企业宗旨、企业目标、企业价值观、企业精神、企业伦理等。它必须得到企业员工的认同,是一种群体性的意识,但又具备鲜明的个性,具有不可模仿性。

## 二、核心竞争力的来源:企业文化

企业文化属于企业管理理论的范畴,它是传统管理理论不断发展、不断完善的结果,是管理理论发展的一个新的里程碑。作为一门新兴的理论,企业文化理论正是在管理领域做出了创新式的发现才得以高速发展。但其定义的不确定性、其难以测量和学习性却让其难以在以投入产出衡量企业绩效的理性社会里显示有效性。人们开始质疑:企业文化到底能否成为企业核心竞争力的来源?

一项资源或者能力是否是企业的核心竞争力,首先要看他是否符合四个条件,即是否具有价值、是否稀有、是否难以模仿、是否不可替代。如果用这4个标准来衡量企业文化,则可以很明显地发现,企业文化最有条件成为企业核心竞争力。

### 1. 是否具有价值

理论上,企业文化影响员工的行为,而员工的行为则影

响利益相关者的感受,从而对内导致了部门、个人之间的互动方式,对外则影响了企业商业活动互动的方式。这两种互动方式直接影响企业的效率和效益,从而对企业的经营业绩产生直接影响。

对于企业文化与经营绩效之间的假设,许多研究者也进行了实证研究<sup>[10]</sup>。其中有代表性的是科特和赫斯克特,他们在1987-1991年期间对美国22个行业72家公司的企业文化和经营状况进行研究,发现企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用,企业文化在下一个10年很可能成为决定企业兴衰的关键因素<sup>[9]</sup>。因此,无论从理论分析,还是从实证研究的结果来看,我们都可以毫不迟疑地得到:企业文化对企业来说是一笔巨大的财富。

### 2. 是否稀有

企业文化是在长期的经营活动中所形成的,是对其成长环境、能力、经验的归纳与变革,它伴随着企业的历史而生,它不仅与企业所处的国家、地区、行业等有关,而且与企业的创建者、强有力的领导者以及所处的企业生命周期有关。创业者、继任者以及发展阶段都是具有历史特征的,是不可重复的,在这些因素的影响下形成的企业文化对企业来讲是非常宝贵的。

### 3. 是否难以模仿

企业文化从无形入手,它所倡导的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式都是无形的,因此,许多企业理论者把这一特征描述成影响企业运作的无形之手。无形,就意味着难以模仿和学习。国内的海尔其“日事日毕,日清日高”的管理模式独特有效,许多企业都前去参观,回到本企业使用的结果却让人尴尬,企业依然按照原来的模式运行,海尔的东西就是学不到手。原因可能是多方面的,但更重要的是企业文化所关注的是无形的事物,这是难以模仿的。

### 4. 是否不可替代

企业文化是指企业在长期的经营活动中所形成的被全体成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、行为规范和思维模式的总和。它不是实际的物质,而是无形地存在于企业中,无形的东西本身就是难以替代的。

员工的行为是按照企业规范,通过与其他人的相互作用来满足其个人需要的过程。企业文化的持续性让生活在其中的人心甘情愿地调整自己的行为而适应企业,直到将这些规范内化于心中,成为一种无意识的行为。从本质上说,这种规范也是无法用其他东西替代的。

## 三、利用企业文化创建核心竞争力

Hofstede认为,企业间存在文化差异,员工的行为模式受企业文化的影响<sup>[11]</sup>。而企业文化对于企业经营业绩具有一定程度的影响。从根本上说企业文化间的差异导致了不同企业核心竞争力的强弱差别,利用企业文化创建企业的核心竞争力,就成了企业的重中之重。

### 1. 塑造价值观,引导竞争力

企业的价值观要与现代市场经济相适应,企业应该通过塑造价值观,明确发展方向,积极引导企业核心竞争力发挥作用,具体而言,可以从以下几个方面着手:(1)面向市场,积极竞争。企业必须积极投入市场竞争,在竞争中接受挑战和成长。(2)文明竞争,协作共赢。企业之间文明竞争的价值,高于企业之间联合一致的价值,是各国经济发展的共同经验,也是为现代市场经济所倡导的。(3)顾客至上,服务为先。核心竞争力的“核心”是更贴近客户,所以现在流行的管理口号“Customer Satisfaction Management”,即客户满意度管理。英国设计师格斯·达斯巴茨指出:从全球的经济竞争中看,价格和质量已经不能成为核心竞争力,只有创造顾客价值的产品才是企业获利之道<sup>[12]</sup>。

### 2. 培育企业精神,提升竞争力

企业精神不是一个企业物质条件的直接反映,而是企业对自身作为市场竞争主体的觉悟。优秀公司从来不是消极地等待高尚的企业精神自然而然地形成,而是积极寻求,精心表达,全力以赴,坚持不懈地进行培育。企业精神的培育,至少要完成3个任务:(1)找出最适合本企业发展的精神,或者说对本企业最有价值的精神。(2)使最适合的精神引起全体员工的共鸣,变成全体员工共享的精神财富。(3)以最适合的精神从事企业的生产经营等实践活动,使之物化,并在实践中丰富和发展这种精神。

### 3. 遵循规范,维系竞争力

我国企业伦理建设要取得突破性进展,就必须在发扬我国优秀伦理传统的基础上,培育适应市场经济的新的伦理道德观念,维系企业竞争力。具体来讲,主要有以下几个方面:(1)确立企业本位道德。一方面,整个社会特别是政府必须尊重企业的独立意志,以保证企业的道德主体资格;另一方面,企业本身特别是企业领导应提高道德觉悟,树立良好形象,自觉承担优化社会风气的道德责任。(2)认识差别公正为善。要从伦理道德角度,正视客观存在着的劳动差别、风险差别、供求差别和资金差别,要充分运用合理的差别来促进社会繁荣。(3)倡导人道发展主义。和现代市场经济相适应的人道发展主义,就是把人理解为人类社会迅速进化之道,理解为人的全面发展之道。(4)遵循道德规范。在当今时代,如果企业只追求利润而不考虑伦理道德,则企业的经营活动则会越来越不为社会所接受,最终被时代淘汰。

### 4. 树立企业形象,强化竞争力

企业形象,就是一个公司的文明度、知名度和美誉度的总汇。良好的企业形象对于强化企业的核心竞争力起着不可或缺的作用,一个公司要树立优美的企业形象,就必须坚持:(1)提高文明度的自觉性(2)扩大知名度的自然度(3)增加美誉度的自发性。

### 5. 升华实践经验,统摄竞争力

企业实践经验的升华即是企业哲学,企业哲学的建构和

应用,是企业家和理论工作者的智慧和能力的表征,企业哲学是企业竞争力的统摄力量。企业哲学主要由两个方面构成:(1)企业理念。企业理念是企业经营管理和活动中的指导性观念,它来自企业家和企业员工对企业的存在意义、社会使命、发展方向和目标的认定,对于企业价值观、企业精神的确定具有指导作用。(2)企业哲学的能力要求。建构和应用企业哲学的目的,是为了从整体上提高企业的素质,站在更高的角度,全方位地考虑问题,全面提高企业的竞争力。

## 四、结语

企业文化的力量只有在回顾的时候才会被更深地意识到,而此时企业文化往往是作为失败的借口被摆上台面,企业文化不应该被如此理解。企业文化应该被人们重视起来,应该利用它的特性帮助企业构建核心竞争力。正如企业文化理论的兴起来源于美国商界解释日本的竞争优势的尝试,最后人们认定企业文化是这些日本企业取胜的秘密武器一样,企业也可以通过文化重塑增强核心竞争力,从而来获取市场地位。

## 参考文献:

- [1] 林坚. 企业文化修炼[M]. 北京:蓝天出版社,2004.
- [2] 特雷斯·E. 迪尔、阿伦·A. 肯尼迪. 西方企业文化[M]. 北京:中国对外翻译出版社,1989.
- [3] Prahalad C K, Hamel G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91.
- [4] 李宗红,朱洙. 企业文化:胜敌于无形[M]. 北京:中国纺织出版社,2003.
- [5] 刘光明. 现代企业文化[M]. 北京:经济管理出版社,2005.
- [6] 曾昊. 企业文化与企业核心竞争力[J]. 江苏商论, 2007, (10).
- [7] Schein E H. The Corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass Publishers San Francisco, 1999.
- [8] 威廉·大内. Z理论[M]. 北京:中国社会科学出版社,1984.
- [9] 约翰·科特,詹姆斯·赫斯克特. 企业文化与经营业绩[M]. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [10] 中国企业家调查系统. 企业家与企业文化[M]. 北京:机械工业出版社,2005.
- [11] Hofstede G et al. Measuring organization culture: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Case[J]. Administrative Science Quarterly. 1990, 35(2): 286-316.
- [12] 余世维. 企业变革与文化[M]. 北京:北京大学出版社,2005.

[责任编辑 熊一坚]