

企业文化——持久的生存战略***

□张爱国 赵 涛 宋泽海 [天津大学 天津 300072]

[摘 要] 企业文化是企业最重要的无形资产,是影响企业长远发展的深层次原因。本文从描述企业文化的内涵和特征入手,通过分析企业文化与企业战略的关系,指出企业文化与企业战略的内在一致性,即:它能够引领战略的制定,支持并服务于战略的实施。最后通过分析指出中国企业目前普遍缺乏有特色的企业文化,并针对如何在不同发展时期建设企业文化提出了建议。

[关键词] 企业文化; 战略; 战略实施; 文化管理

[中图分类号] F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2006)02-0055-04

引言

21 世纪人类进入知识经济时代,经济全球化、市场化给企业的生存和发展既提供了机遇又提出了严峻的挑战。纵观世界企业 500 强,其经济活动愈发表现为经济、文化一体化运作,产品的文化内涵更加丰富,文化个性更加鲜明。约翰·科特在其著作《企业文化与经营业绩》中提出一个著名论断:企业文化对企业长期经营业绩有着重大作用,在下一个 10 年内企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素^[1]。而企业战略作为企业长期生存发展的目标和实现目标的手段、途径的全方位谋划,映射着企业的核心价值观、愿景和使命,带有强烈的自身企业文化的烙印。可以说企业文化是企业的第一竞争力,是企业持久的生存战略。

一、企业文化的内涵及特征

企业文化又称公司文化。20 世纪 80 年代,美国学者开始深刻反思战后日本经济腾飞背后的根源,通过对日本企业和美国企业的对比研究,揭示了日本经济后来居上的原因在于企业文化,出版了《日本的管理艺术》、《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》等四本著作,标志着企业文化研究的兴起。

(一)企业文化的内涵

最早提出企业文化这一概念的美国管理顾问迪尔和肯尼迪(Deal & Kennedy, 1982)认为,企业文化是全体员工所信奉的价值体系并由此展示出的企业外在形象。美国学者沙因(Schein, 1984)提出,组织文化是由一些被认为是理所当然的基本假设所构成的范式,这些假设是某个团体在探索解决对外部环境的适应和内部结合问题的过程中而发现、创造和形成的。

我国学者刘光明认为,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。它所包括的价值观、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^[2]。石伟认为:组织文化是组织在其内外环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、制度规范和外部形象的总和^[3]。《中国企业文化论坛》与会代表认为,企业文化是我国社会主义文化建设的重要组成部分,是在长期生产经营中倡导、积累,经过筛选提炼形成的,以企业管理哲学、企业精神为核心,以最高目标为共同价值的企业行为。

以上国内外学者的观点从不同的角度反映了企业文化的内涵及特征,笔者认为企业文化是根植于民族文化、地域文化之上,指导企业生存、成长和应变的哲学观,是全体成员认同的价值取向、理念习惯和行为规范。

从企业文化的含义可以看出,企业文化讲究以人为本,其核心是价值观。著名的麦肯锡 7S 管理框架理论提出了 7S 管理要素,其中战略、结构和制度是硬

* [收稿日期] 2006-01-07

** [作者简介] 张爱国(1976—)男,天津大学管理学院博士研究生;赵涛(1960—)男,天津大学管理学院教授,博士生导师。

管理要素,其余四个则是软管理要素,而共同的价值观念处于中心地位,把其他六个要素黏合成整体,是决定企业命运的关键性要素^[4]。全球500强企业都有自己优秀且独特的企业文化。张瑞敏在谈到海尔的发展,认为海尔靠的是一个“道”字,即海尔的企业文化。由此可见企业文化是一种管理手段,一种无形资产。企业文化是内生的企业竞争力,是企业拥有的持久、独特的战略资源。

(二)企业文化的特征

1. 企业文化的创新性:企业创新的实质是企业文化的创造力^[5],即文化在鼓励冒风险、开拓创造新的需求的内激力和氛围。3M公司的成功凭借的就是卓越的创新理念和机制;沃尔玛公司把企业文化的核心理念与时俱进地与时代管理理论、思想、技术有机融合,不断探索新的销售模式,如会员式仓储店、购物广场等来满足不同地域、不同层次顾客的需求,靠的也是创新应变。创新是企业发展的不竭动力,是企业竞争优势的核心之源。彼得·德鲁克说过:“不创新,就死亡。”但是为什么创新在有些国家就不能带来竞争优势呢?因为这些国家的文化不鼓励创新^[6]。

2. 企业文化的独特性:企业文化通常是由企业的创立者或领导人创立或倡导的,随着企业成长和社会经济的发展,长期提炼而形成的。企业文化的基因来自领导人或创立者的人生哲学,海尔文化就带着张瑞敏的深刻烙印。企业文化的独特性是任何对手难以模仿或根本无法模仿的。员工跳槽可以带走技术、制度、方法,但企业的价值观、理念,是带不走的,对手也偷不去的。

3. 企业文化的价值性:即社会公众对企业的品牌、信誉、道德、形象等企业无形资产的认可程度。因为企业的品牌、信誉、质量及社会责任无一不体现企业文化的核心价值观。可口可乐公司总裁伍德拉夫曾宣称:即使整个可口可乐公司在一夜之间化为灰烬,仅凭“可口可乐”这个品牌就能在短时间内东山再起。这就是品牌的价值,文化的力量。

4. 企业文化的持续性:企业文化是随着社会历史环境的发展,企业在长期的经营过程中,经过提炼、沉淀而被全体员工认同的价值观,形成的理所当然的基本假设。这一心理习惯不自觉地体现在员工的思维和行动之中,自然而然地传输给后来者,不断向前延续。

5. 企业文化的可塑性:即企业最高领导人根据社会政治、经济、技术发展的趋势和人文环境变化的要求,在秉持企业原有文化体系核心价值观的基础

上,废止那些不合时宜的惰性成分,持续注入新的价值内涵,使企业文化更好地适应生存环境的变化。正是由于文化具有可塑性,企业文化才具有创新性、价值性和持续性。从IBM创立之初的价值观三原则,到价值观三信条的演变以及郭士纳入主IBM后的成功变革都证明了这一点。

6. 企业文化的开放性:即某一企业文化与其他企业文化相融合能力。在企业扩张过程中,必然面临不同企业文化的碰撞。强势文化可以改造弱势文化,强强文化可以相互融合,构建新企业的新文化。可以肯定一点,优秀企业的文化能够给人以信任和激励,能够激活危困企业。海尔兼并扩张战略的成功实施,源于海尔文化的强有力支持。

二、企业文化与企业战略

(一)企业文化与战略的关系

根据企业愿景、使命,从企业要达成的目标出发,企业战略是对如何获取和支配稀缺资源的计划安排。企业战略管理首先要通过对企业外部环境和内部资源的分析、识别,发现机会和威胁,确认自身的优势和劣势来制定战略并实施战略。从系统观点来看,指导战略的标准更多来源于当地社会的文化规则,“战略”的确切含义中可能包含着文化的特殊性^[7]。不同企业对相同环境条件中的机会和威胁、优势和劣势的判断结果并不完全一样,因而所采取的战略也各具特色,原因在于这些企业对机会和威胁以及优势和劣势的定义(认知)存在差异,它们的评判标准——企业的核心价值观、愿景、使命、目标,互不相同。企业战略在一定程度上受企业文化软要素的制约,企业战略明显带有企业文化的印记。企业文化的核心内涵影响战略制定的原则,而企业文化的类型影响甚至决定了企业战略的特征。企业文化与战略的关系如图1所示。从图中我们可以看到,企业在制定和实施战略之前首先要对本企业所处的环境和本企业所具有的资源状况做出分析。一般来说,任何一个企业做出这些判断分析所采用的标准是带有自身偏好的。而这些偏好正是来源于企业文化所包含的核心价值观等深层次因素。对于厌恶风险的企业文化,决策者更愿意采取防御性和财务风险最小的战略;相反,在倡导创新文化的公司中,决策者更倾向于开发新技术和产品,创造新的需求。所以从上面的分析可以看出企业战略与文化是有其内在一致性的。企业文化能够引领战略的制定,支持并服务于战略的实施。

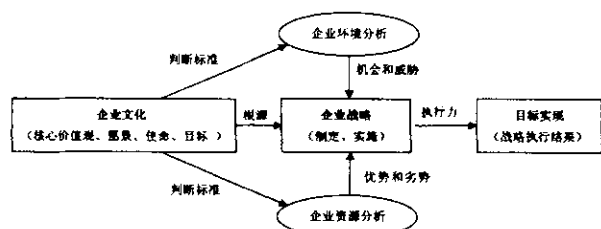


图1 企业文化与企业战略的关系

(二) 企业文化与战略实施——执行力

实施战略以获得期望的结果,才是战略管理的目的所在。然而战略能否成功实现,取决于一个企业或组织的执行力。当企业全体员工自觉地执行高层决策者的战略意图,创造性地开展企业各项经营活动时,企业就会凝成强大的执行力。国内学者贾春峰教授指出,企业文化是一种力量,企业文化力首先是凝聚力,第二是激励力,第三是约束力,第四是导向力,第五是纽带力,第六是辐射力,这六种力量在未来企业的发展中将越来越明显,越来越强烈地表现出来^[8]。上述六种力量汇聚成的企业文化力以及由企业文化折射出的理念、精神,寓无形于有形之中,通过高层管理者的示范和培训,得到全员的认可,形成习惯,营造自觉执行的“执行文化”,获得战略的持续性成功。

三、创建持久的生存战略——中国特色的企业文化

(一) 目前中国企业迫切需要文化管理

纵观世界500强企业,长盛不衰的原因有三:即优质的产品、精明的销售和深厚的文化底蕴。而优质的产品、精明的销售或服务理念往往产生于深厚的文化底蕴^[9]。西方管理理论的产生、发展、演进源于以民主和科学为核心的文化价值观的推动。中华民族有着悠久的灿烂历史文化,以人为本,天人合一,讲求伦理道德是民族文化的核心。中国目前正在逐步建立完善的市场经济,民营企业的兴起和发展、国有企业的改制和治理、走出国门的跨国企业的管理迫切要求构建以民族文化为基石的企业文化,以此推进适应东方企业管理需求的管理理论的形成和发展。从而提升中国企业的竞争力,实现中国经济的快速腾飞。

实际当中虽然我国也有海尔等具备优秀企业文化的企业存在并不断发展壮大,但是我们也发现我国企业文化的情况却是让人值得忧虑的。不论是从巨人集团等企业的轰然倒塌还是从某些现有企业的运

作现状来看,缺乏企业文化或者仅仅将企业文化作为一种表面形象存在的企业非常多,其根源是没有将企业文化的内涵在实际企业运作中深化,持续一致的价值观还没有真正成为企业的灵魂。国内外太多企业的发展经历已经表明,这样的做法虽然在企业的创立和发展初期不会产生很严重的不良影响,但是在做到一定规模以后,企业文化的缺失就会成为继续作大作强的瓶颈,甚至成为企业迷失方向走向衰亡的开端!

(二) 构建中国特色企业文化

企业文化建设需要一个过程。首先要明确企业的核心价值观是什么,企业高层领导不仅要倡导重要的是践行,要靠制度、结构、形象支撑文化建设,让员工在实际工作中逐步认可、接受并形成心理习惯。企业文化建设必须与时俱进,通过修正、添加,保持文化的活力,适应时代的要求。不同类型的企业、处于不同发展阶段的企业,其文化建设各有重点。

1. 新创企业的文化:沙因认为组织文化是由领导创造的,领导者所作的真正重要的唯一事情就是创造和管理文化^[10]。新创企业组织成员一般较少,只要创立者有明晰的愿景和对组织发展蓝图的勾画,以身作则,坚持不懈引导员工,随着企业的成长,就能形成共同的心理习惯和行为规范,建立自己个性化的企业文化。

2. 改制、转型的国有企业的文化:任何企业经过一段时间的发展,都会有自己特色的文化。国有企业的改制、转型将导致员工、股东等的利益的重新划分和组合,原来的价值观念不可避免的产生变化。特别是高层领导人的更迭,新任领导人的价值观和作风与原任领导的明显差异,将严重威胁企业文化管理。因此,这类企业文化建设的关键在于文化的修正和重塑。通过对原有文化价值观核心要素的提炼,吸收注入新的内容,形成新生企业的全体员工认同的新的文化价值体系。

3. 合并、收购、重组企业的文化:这两类企业面临的最突出问题是不同企业文化间的冲突。要通过各个企业文化价值体系的对比、分析,找出一致的认同,从而整合成融合性文化或创立新的文化。

4. 跨国企业的文化:随着经济全球化,我国越来越多的企业走出国门到世界各地参与竞争和经营。跨国企业要解决的一个重要问题是文化的本土化管理。经过文化差异识别,把本企业的核心理念和经营策略与当地的文化、习俗等融合起来,引入当地认可的文化载体和表现形式,经过吸纳、移植、改造使企业文化的核心内容与当地的价值判断标准相近甚至一

致,符合当地人的心里思维习惯。进而生产满足适合当地消费者偏好的产品和服务。通过本土化,实现品牌国际化。

企业文化在西方受到重视,与其后工业阶段的现代化进程有着密切的关联,其企业文化模式是建立在与之相匹配的社会生产方式和社会文化的基础之上的,所以只有结合中国的现代化进程和具体国情,才能把握企业文化在中国的发展趋势,建立有中国特色的企业文化。

四、结论

信息技术的迅猛发展加速了经济全球化、组织无边界化趋势,知识经济推动企业由竞争走向竞合。企业文化塑造企业战略,企业战略与企业文化互相依存。以人为本的企业文化管理正在成为企业生存、发展、壮大的关键战略武器,也是企业增强核心竞争力、实现基业长青的内在推动力。中国企业要立足民族传统文化的根本,弘扬人本精神,创立具有东方特色的适应世界经济发展潮流的企业文化,培育更多中国企业家,建立中国特色的管理理论。

参考文献

- [1] 约翰·P·科特,詹姆斯·L·赫斯克特. 企业文化与经营业绩[M]. 李晓涛,曾中,译. 北京:华夏出版社,1997. 12-13.
- [2] 刘光明. 企业文化[M]. 第2版. 北京:经济管理出版社,2001. 10.
- [3] 石伟. 组织文化[M]. 上海:复旦大学出版社,2004. 12.
- [4] 罗长海. 企业文化学[M]. 修订版. 北京:中国人民大学出版社,1999. 400.
- [5] 马春光. 国际企业跨文化管理[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社,2004. 135.
- [6] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 第4版. 黄卫伟,王凤彬等,译. 北京:中国人民大学出版社,1997. 180.
- [7] 理查德·惠廷顿. 战略是什么[M]. 王智慧,译. 北京:中国劳动社会保障出版社,2004. 41-43.
- [8] 贾春峰. 21世纪中国企业文化发展趋势[J]. 理论前沿,2000,(22): 17.
- [9] 陈庆修. 什么使500强排名靠前的公司基业常青[J]. 中外企业文化,2004,(11): 39.
- [10] 石伟. 组织文化[M]. 上海:复旦大学出版社,2004. 71.

Corporate Culture — the Persistent Survival Strategy

ZHANG Ai - guo ZHAO Tao SONG Ze - hai
(Tianjin University Tianjin 300072 China)

Abstract Corporate culture is the most valuable immaterial capital and is one of the inherent factors to influence the corporate development. This paper begins with the meaning and characteristic of corporate culture, discusses the relationship between the Corporate culture and the Corporate strategy, and points out that Corporate culture and its Strategy has intrinsic coherence: the Corporate culture leads the strategy and supports strategy implementation. At last, the article stresses the lack of culture management of Chinese corporations and several key points in establishing corporate culture in different development stages.

Key Words corporate culture ; strategy ; strategy implement ; culture management

作者: [张爱国](#), [赵涛](#), [宋泽海](#), [ZHANG Ai-guo](#), [ZHAO Tao](#), [SONG Ze-hai](#)
作者单位: [天津大学, 天津, 300072](#)
刊名: [电子科技大学学报 \(社会科学版\)](#)
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)
年, 卷(期): [2006, 8 \(2\)](#)

参考文献(10条)

1. [约翰·P·科特](#); [詹姆斯·L·赫斯克特](#); [李晓涛](#); [曾中](#) [企业文化与经营业绩](#) 1997
2. [刘光明](#) [企业文化](#) 2001
3. [石伟](#) [组织文化](#) 2004
4. [罗长海](#) [企业文化学](#) 1999
5. [马春光](#) [国际企业跨文化管理](#) 2004
6. [斯蒂芬·P·罗宾斯](#); [黄卫伟](#); [王凤彬](#) [管理学](#) 1997
7. [理查德·惠廷顿](#); [王智慧](#) [战略是什么](#) 2004
8. [贾春峰](#) [21世纪中国企业文化发展趋势](#) [期刊论文]-[理论前沿](#) 2000 (22)
9. [陈庆修](#) [什么使500强排名靠前的公司基业常青](#) [期刊论文]-[中外企业文化](#) 2004 (11)
10. [石伟](#) [组织文化](#) 2004

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxxb-shkx200602013.aspx