

# 企业文化创新与核心竞争力的形成

徐向农

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘 要:**企业文化刚性对企业的发展、变革极为不利,必须通过文化创新来克服这种文化刚性。通过对企业竞争优势来源的分析,从文化创新的视角,对企业核心竞争力的构成要素和形成机理进行了研究。

**关键词:**企业文化;文化创新;核心竞争力

**中图分类号:**

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2007)07-0118-03

关于核心竞争力的研究,已经成为当今企业管理学、经济学的研究热点。1990年,著名管理学家普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)在《哈佛商业评论》<sup>[1]</sup>上发表“企业的核心竞争力”一文,首次提出核心竞争力的概念,认为核心竞争力是企业产生竞争优势的源泉。自核心竞争力的概念明确提出之后,专家学者从技术观、知识观、资源观、组织与系统观、文化观等不同的角度对此进行研究,并形成了不同的学术流派。本文主要从文化创新的视角,研究企业核心竞争力的形成。

## 1 企业文化创新的内涵

企业文化是企业在长期生产经营过程中形成的经营理念、价值观念、道德准则和行为规范的总和。企业文化具有导向、约束、凝聚、激励等多种功能,作为一种企业管理

模式,能够高度发挥人的作用,提高企业的核心竞争力,实现企业的可持续发展。企业文化的这种作用,是现代管理技术、手段和物质资源无法替代的。

然而,任何事情都具有两面性。牢固建立起来的企业文化通过对组织成员行为结果的正反馈机制,形成产生行为规则或规范的组织管理模型。而具有正反馈机制的非线性动态系统一旦为某种偶然事件(如环境的变化)所影响,就会沿着一条固定的轨迹或路径一直演化下去,即使有更好的替代方案,既定的路径也很难发生改变,即形成一种路径依赖。这种不易被改变的特性就是企业文化的刚性特征。

企业文化所具有的刚性往往牵制个体行为、破坏群体创新效率、妨碍组织设计的进一步完善。从个体层面来看,背景取向型心智模式使个体抵制文化创新。背景取向型心

- [4] Fontana,Roberto,Aldo Geuna,Mireille Matt.Firm size and openness: the driving forces of university-industry collaboration. Berlin:Paper presented at the EARIE 2004 conference, 2004.2-5.
- [5] 傅家骥.技术创新学[M].北京:清华大学出版社,1998.24-30.
- [6] 罗炜,唐元虎.企业合作创新的原因与动机[J].科学学研究,

2001,19(3):91-95.

- [7] 约瑟夫·熊彼特.经济发展理论[M].何畏等译.北京:商务印书馆,1990.
- [8] 周赵丹,刘景江,许庆瑞.合作创新形式的研究[J].自然辩证法通讯,2003,25(5):61-64.

(责任编辑:董小玉)

## Research on Cooperation Innovation of Steel Enterprise

**Abstract:**This paper carries on the elaboration to the steel enterprise cooperation innovation motive,proposes three kinds of patterns on the steel enterprise cooperation innovation,uses examples to prove the existence of the pattern,and puts forward implementation strategies during the steel enterprise cooperation innovation process and performs to elaborate. It has important instruction significance to our country's steel enterprise cooperation innovation.

**Key Words:**steel enterprise;cooperation innovation;pattern

收稿日期:2007-06-01

作者简介:徐向农(1963-),湖北监利人,博士,武汉理工大学管理学院副研究员,研究方向为企业文化。

智模式的基本特征之一是其价值不能在不同的组织中自由转移,有效的认知模型和判断协同机制一旦形成,便只能和同类型的参与人合作才是有价值的,组织的变革会由于可能造成背景取向型人力资产的贬值,从而抵制变革。从群体层面来看,过度的一致性抑制文化创新。一元文化致力于将群体内部凝聚力和一致性最大化,群体成员在解决问题和行为方式方面都会受到一致性力量的约束,进而产生对文化创新与变革的抑制。从组织层面来看,固步自封使得企业文化成为组织记忆的反映,认为自己目前的文化是最好的或是最适宜的,而不愿去进行任何的改变。因此,企业文化刚性对企业的发展、变革极为不利,必须通过文化创新来克服这种文化刚性。

所谓企业文化创新,是企业为了实现自己的战略目标,把新的经营理念、价值观、企业精神等要素重新组合,引入企业文化体系并不断创新和发展的过程。企业文化创新的实质,在于企业文化建设突破计划经济条件下与企业经营管理实际脱节的僵化的文化理念和观点的束缚,实现向贯穿于企业价值创新、制度创新、决策创新、管理创新、产品创新、营销创新等全部创新过程的新型经营管理方式的转变。通过企业文化创新来营造优秀的企业文化,可以有效地解决经济增长过程中出现的突出问题,树立良性循环的企业价值取向,提高企业的核心竞争力,推动企业的可持续发展。

2 企业核心竞争力的形成研究

2.1 竞争力来源分析

企业竞争优势主要来自于 3 个方面,一是成本领先,即具有其它竞争者所不具备的低成本;二是差异化优势,即产品与其他竞争者不同,而且不易被同化;三是目标集中优势,即企业只专注于某一细分领域内的很小部分产品,从而在这一小部分产品的各方面获得其他竞争者不具有的优势。

关于竞争力的来源,哈佛商学院教授波特<sup>[2]</sup>提出了价值链分析方法,认为产品价值从价值链中产生,通过价值链分析,找出对企业价值产生最重要的环节,就是企业的竞争优势的潜在点。如何发现具体企业潜在的竞争优势呢?价值链分析方法认为,可以将企业的研发、生产、经营、管理活动看作是一个整体,如果将这一过程中的各个环节组成一个顺序的生产链条,产品价值就是从这里产生。分析这个价值链,就能够找出对企业价值产生最重要的环节,这个最重要的环节就是企业的竞争优势的潜在点。这一理论对于从事实际操作的企业管理者具有相当的影响力,在国内流行也较广。

但是,从产业结构的角度所进行的分析与当前的社会经济状态并不完全相符,特别是当知识经济对社会产生越来越不可小视的作用时,当知识的占有成为影响企业、个人成长的重要因素时,竞争优势主要来源于 3 方面之说并不能全面解释经济活动中的现象。在知识经济时代,企业

核心竞争力的来源越来越高度依赖于文化创新,一个企业的文化对于是否能在企业内部形成持久而高度的知识积累是至关重要的。

2.2 竞争力要素的层次结构模型

自从普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)首次提出核心竞争力的概念以来,关于核心竞争力的定义,到目前为止还没有形成一个统一的、普遍接受的观点。尽管如此,学者们对核心竞争力作为竞争优势本源的特征的认识已经逐渐趋于一致。作者在总结前人研究成果的基础上,从文化的视角,给出了企业竞争力要素的层次结构模型,如图 1 所示。该图从 3 个层次对企业竞争力的形成要素进行了描述。

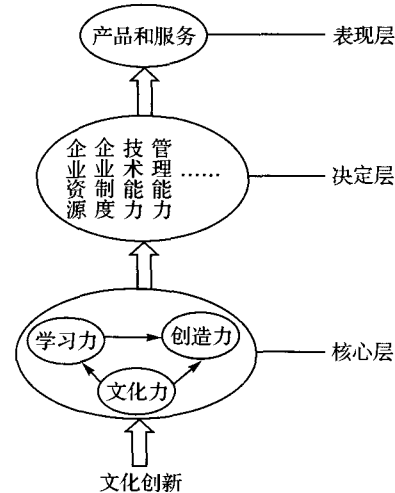


图 1 企业竞争力要素的层次结构模型

第一层为核心层,由文化力、学习力、创新力所组成。三力各成体系,又相互作用,它们之间有机结合,形成企业的核心竞争力,是企业取得竞争优势的力量源泉。

第二层为决定层,主要包括企业资源、企业制度、技术能力和管理能力等,其中企业资源是形成企业竞争力的基础,企业制度是形成企业竞争力的前提,技术能力是形成企业竞争力的关键,管理能力是形成企业竞争力的手段。它们受核心层的作用和影响,同时对最终产品和服务起决定性作用。

第三层为表现层,包括最终产品和服务,企业的核心竞争力就是通过面向顾客的最终产品和服务表现出来的。

2.3 核心竞争力的形成机理

通过以上分析,我们可以得出这样的结论,企业通过实施文化创新产生文化推力——文化力,在文化力的推动下形成学习力和创新力,核心竞争力的形成就是通过企业文化力、学习力、创新力三者之间的相互作用,形成一个有机的统一体,使企业核心竞争力在长期的培育过程中得以动态发展,最终使企业在市场竞争中获得源源不断的竞争优势。可以用数学函数对企业核心竞争力的形成机理进行描述:

$$C(x)=f(P_c,P_l,P_i)$$

式中, $C(x)$ 表示企业核心竞争力的自变量函数; $P_c$ 表示企业文化力; $P_l$ 表示企业学习力; $P_i$ 表示企业创新力。

## 2.4 核心竞争力构成要素分析

要说明为什么文化力、学习力、创新力是企业的核心竞争力,必须从核心竞争力最基本的特性入手。笔者认为,企业核心竞争力是企业独有的,能为消费者带来特殊效用,使企业在某一市场长期具有竞争优势的内在能力源,它具有独特性、有价值、可延展等特性。

(1)文化力。企业文化力是指企业在发展中所表现出来的一种精神力量,它包括凝聚力、导向力、激励力和约束力。企业文化是知识经济时代企业核心竞争力的源泉。文化既是一定生产力、生产组织方式的反映,又与一定的生产力、生产组织方式相适应。它包涵着价值判断,标志着社会赞赏什么和反对什么,核心在于对人的创造性潜能的解放和弘扬。企业经营战略是建立在一系列的假设、前提与信念的基础上的,而企业文化核心引导着企业经营战略的定位,企业文化的氛围引导着经营战略的实施。对于稳定的企业组织,企业文化的沟通功能可以促成企业从协调一致到创新张力的转变;对于松散的企业组织,企业文化的凝聚功能可以使企业快速形成一个有机的系统。企业文化力犹如一只无形的手,通过对全体员工思想意识的影响和引导,发挥着对企业管理系统的调节、管理要素的协调、工作效率和经济效益的增效作用。企业文化力位于核心竞争力的中心,激发学习力和创新力的产生,当二者形成时,又不断为其提供丰富的精神能量。从文化力特性来看,文化作为一种可传承性的资产,本身就具有巨大的价值,当企业文化力作用到企业的产品时,这种价值更是难以估量的。同时,文化力的形成是一个长期的动态的过程。企业文化在长期的培育过程中,由于每个企业的员工状况、企业的发展过程、经营管理手段方法及成长的环境各不相同,企业文化具有鲜明的企业特征,伴随着企业的成长,独特的企业文化力也在动态地发展变化。因此,企业文化力具备了核心竞争力的特征。

(2)学习力。企业学习力是企业围绕信息和知识所采取的各种行动的能力,是企业通过对信息和知识的及时认知、全面把握、迅速传递达成共识,并做出正确、快速的调整,以利企业更好地发展的能力。在知识经济时代,学习力

是应变的根本,只有重视学习、善于学习,企业才能彻底改变,企业才具有竞争优势。学习力的培养也是一个长期的过程。在企业文化力作用下长期培养形成的学习力,本身就具有很高的独特性和不易模仿性,同时,这种独特的、不易模仿的知识在转移到产品中时,无疑增加了产品的价值,因而具有价值性。

(3)创新力。在知识经济时代,企业创新力是企业将知识再组合、再创造、再输出,以不断改变或重新设计自身来适应持续变化的环境的能力。在企业核心竞争力构成要素中,创新力是核心竞争力中最易直观感受的。文化力为创新力提供了正确的发展方向,学习力为创新力提供了知识基础,三者相互作用、相互影响,形成了企业的核心竞争力。因此,在企业文化力和学习力作用下的创新力,同样具备核心竞争力的特征,是核心竞争力中的重要组成部分。

## 3 结语

从以上分析我们认为,企业核心竞争力是由文化力、学习力和创新力有机结合而形成的统一体,它们各成体系,又相互作用,是企业取得竞争优势的力量源泉。而企业资源、企业制度、技术能力、管理能力以及核心技术和核心产品等也是企业取得竞争优势的关键性因素,但与企业文化力、学习力和创新力相比,它们则属于非核心竞争力,或者说一般竞争力。

### 参考文献:

- [1] Prahalad, C.K. & Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review, May-june, 1990, 68 (3): 78.
- [2] [美]迈克尔·波特. 竞争战略: 分析产业和竞争者的技巧[M]. 北京: 华夏出版社, 1997: 98-101.
- [3] 许正良, 徐颖, 王利政. 企业核心竞争力的结构解析 [J]. 中国软科学, 2004, 5: 82-87.
- [4] 许正良, 王利政. 企业竞争优势本源的探析[J]. 吉林大学社会科学学报, 2003, (5): 99-106.

(责任编辑: 赵贤瑶)

# Innovation of Corporate Culture and the Formation of Core-competitiveness

**Abstract :** The rigidity of corporate culture is harmful to the development and reform of enterprise, which should be overcome by culture innovation. In this article, the author discusses the formation factors and mechanism of core-competitiveness of enterprises from the aspect of culture innovation by analyzing the source of competitive advantage.

**Key Words:** corporate culture; culture innovation; core-competitiveness