



企业文化：提升企业核心竞争力的内在源泉

■卜庆军 古赞歌

(本文受浙江省教育厅科研基金资助, 基金编号: 20040606)

[摘要] 企业核心竞争力问题是近年来战略管理领域研究的热点问题。如何提升企业核心竞争力也受到了广泛的关注。本文在剖析企业核心竞争力概念及其特点的基础上, 对传统的理论界和实践界提升企业核心竞争力的观点进行了综述, 并从理论和案例两方面论述了企业文化才是企业提高核心竞争力的源泉。

[关键词] 企业文化 核心竞争力 关系 启示

随着经济全球化, 各国市场的逐渐开放, 企业将面临越来越激烈的竞争。如何提高企业的核心竞争力, 在理论界和企业界已经受到越来越多的关注。传统的观点认为, 只有低成本、高技术、高素质的人才才是企业的竞争优势, 是企业的核心竞争力。但是现在越来越多的案例已经证明, 在企业不同的发展阶段, 企业文化也是一种企业发展的内在原动力, 优秀的企业文化才是企业的核心竞争力。本文将从企业文化这一独特视角来探讨企业的核心竞争力的提升。

一、核心竞争力：一个倍受关注的企业能力概念

自上个世纪 60 年代企业能力问题就受到学者的普遍关注。企业核心竞争力受到企业界和理论界的普遍关注是 1990 年美国密执根大学商学院教授 C. K. 普拉哈拉德和英国学者加里·哈默在著名的《哈佛商业评论》发表的《公司核心竞争力》一文并提出核心竞争力这一全新概念以后。他们认为, 核心竞争力是指组织中的积累的学习能力, 特别是如何协调不同生产技能和集成多种技术流派的学习能力, 它是组织内部知识的汇总, 特别是关于如何协调不同的技能和融合多种技术的汇总。对此, 普拉哈拉德还做了一个非常形象的比喻。他说, 多样化公司就像一棵大树, 树干和主枝是核心产品, 分枝是业务单元, 树叶、花朵和果实是最终产品, 提供养分、维系生命、稳固树身的根就是核心竞争能力。核心竞争力是公司内部的知识汇总, 尤其是如何协调纷繁复杂的生产技能和融合多种技术潮流。核心竞争力是凝聚现有业务的“胶水”, 也是发展新业务的“火车头”。“树型”说很形象地描绘出企业发展核心竞争力的重要性。

对于核心竞争力, 不同的人有不同的理解, 但是, 企业核心竞争力还是具有一些明显的共同的特征: ①本组织专有的。不同的企业应具有不同的核心能力且难以被其竞争对手所仿制。行业内企业均可以掌握的企业能力, 不能称其为核心能力。任何企业都不

能靠简单地模仿其他企业来建立和发展自己的核心能力, 而必须通过不断地积累、学习, 才能形成自己独特的核心能力。如美国联邦快递公司 (Federal Express), 拥有“超一流的物流管理水平”, 甚至可以承诺在 24 小时之内将客户的邮件送到世界上绝大部分地区, 使得同业竞争对手可以学习, 但难以超越。②衍生性。企业一旦形成自己的核心能力, 就有可能在某一领域建立竞争优势, 并不断地衍生出一系列创新成果, 进而开辟新市场, 使企业保持持久的竞争优势。虽然最终产品各不相同, 但它们是建立在同一核心优势基础之上的。因此, 核心能力是企业创新的源泉。日本本田公司 (HONDA) 是个典型。本田公司之所以能够成功地进入看似无关的轿车、摩托车、发电机、割草机等行业, 是因为它拥有在“发动机设计、制造”方面的核心技术优势。如柯达公司在彩色胶卷的化学和结构上的核心能力有力地支持了为业余摄影、职业摄影、电影等提供的最终产品。③市场适应性。是适应市场机会的, 即在同客户互动中形成, 必须能够符合市场发展趋势、满足客户需求的竞争力。如照相机、摄像机、移动电话厂商打造“迷你化”的核心能力, 是为了适应市场竞争, 满足客户“便于携带”的需求。④相对持久性。即组织具有的这种竞争力, 不是只能短暂地存在, 而应是保持相当长的一段时间, 直到外部环境发生较大的变化。这就要求组织的核心竞争力还应具有适应外部环境不断变化的应变能力、学习能力和创新能力。⑤不可交易性。核心竞争力与特定的组织相伴生, 是无法像其他生产要素一样在市场上进行交易的。

二、提升企业核心竞争力的传统观点综述

传统的观点认为核心竞争力主要来源于以下几方面:

1. 企业的人力资本

目前持有此种观点和看法的人并不在少数。如弗朗西斯·赫瑞比 (1998 年) 在其著作《管理知识工作者》中就提出, 知识工作者

是那些运用他们的智慧创造价值要高于其动手所创造的价值员工。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计等给产品带来附加价值。他还指出知识工作者是组织中最重要财富资源, 智力资本必须转化为真正的竞争优势。李卫东、刘志英 (2005 年) 就提出, 从人力资源管理对核心竞争力的构成要素的影响分析, 企业科技人员的能力与水平决定了企业技术创新能力的强弱, 企业经营管理能力与水平决定了企业反应能力、市场营销能力和组织管理能力的强弱, 企业生产工人的能力和水平决定了企业生产制造和连带服务能力的强弱。可以说, 企业人力资源的存量状况决定了企业核心竞争力的强弱, 人力资源管理的根本目的是充分发挥人力资源的能力作用, 其实质就是培育企业核心竞争力。人力资源管理水平越高, 企业核心竞争力就越强。二者好比是水与船的关系, 人力资源管理是水, 企业核心竞争力是船, 水涨船才高。

厦门建发的董事长兼总经理王宪榕就曾经说过: “建发”发展到今天, 最大最宝贵的财富就是人, 一大批高素质的、对公司有深厚感情、肯为之舍身奉献的人。”她认为, 人才的差距是企业差距存在的本质原因。因此, 谁拥有了人力资源并使其增值、升值, 谁就会有竞争力, 就会赢得市场。厦门建发集团正是有意识、有计划地施行人力资源开发, 并实施人力资源的合理有效配置, 才使得厦门建发集团在其不同经营领域内创立了自己的竞争优势, 并逐步形成了一套颇具建发特色的人力资源开发哲学。IBM 公司的总裁小托马斯·沃森在他的《一个企业和它的信条》里是这样说的: “我认为一个企业成功和失败之间的差距经常可以归咎于这样一个问题, 即这个组织是否完全调动了其员工的聪明才智和工作激情。”

2. 资本实力

如盛大网络 CEO 唐骏就认为, 企业竞争的关键在于资本的竞争。因为在全球经济一体化环境下, 上市公司和非上市公司的差异

会非常大。比如,上市公司可以通过资本市场的运作融入更多的资本,也可以通过资本市场的运作,与许多企业进行并购重组。面对众多的竞争对手,资本雄厚的公司一方面通过更好的服务、产品,以更优惠的价格来竞争,另一方面可以通过兼并把竞争对手消灭掉。国际上很多企业都是通过兼并而来的,无论GE还是微软,他们的成功无一不是成功运用了资本的概念,使他们拥有足够的资本可以把竞争对手消灭在刚刚起步阶段。而一旦发现消灭不了,便会用强大的资本进行并购。而非上市公司只会在资本面前变得捉襟见肘,在竞争面前举步维艰。

3. 核心技术

主要指核心技术或创造核心技术的能力。李福苟(2004年)认为,技术创新既是企业的一种能力,也是企业的一种行为过程。技术创新能力的提升对核心竞争力的形成必然存在正相关的作用,特别是高新技术产业,更是如此。王学评、孙班军、苗泽华(2004年)认为,在日益激烈的市场竞争中,企业的核心竞争力很大程度上取决于企业的创新能力。技术创新是提高企业产品技术含量,加速新技术、新材料和新工艺的应用、增强企业核心竞争力的重要途径。

小灵通的创始人,UT斯达康(中国)有限公司的董事长吴鹰曾说过,“毫无疑问,企业要赢得竞争必须有核心技术,但核心技术不必是从芯片开始的技术,而是有核心竞争力的技术。”英特尔公司总裁格鲁夫更是典型的技术崇拜者,甚至说出,“只有偏执狂才能生存”,因此将英特尔公司的经营宗旨定为:快,更快,以此激励企业员工不断进行技术创新。

以上提升企业核心竞争力的观点均有其正确的一面,但是都忽略了提升企业核心竞争力的根本问题,即企业文化的建设问题。

三、企业文化是提升企业核心竞争力的源泉

所谓企业文化,是指企业在长期生存和发展过程中积累下来的物质文化和精神文化的总和,由物质、制度和精神三个层次的文化组成,企业精神是企业文化的核心。企业文化的价值受到人们关注始于20世纪60年代以后日本经济奇迹般地崛起。在这一时期,日本的企业以其特有的文化获得从未有过的竞争优势,其产品大量冲击和占领美国企业曾居于优势地位的市场领域,引起了全世界的瞩目。企业文化之所以能够成为提升企业核心竞争力的源泉,主要基于以下原因:

1. 以人为本的企业文化有利于吸引人

才,提升员工的积极性及士气

以人为本的企业文化,将从两方面影响企业员工,一方面关系到人才归离,另一方面关系到人心向背。影响到员工的积极性及其士气高低,而且此种影响对于企业核心竞争力的提升更为重要。以人为本的企业文化是企业的一种“无形的精神驱动力”,它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。而且它的这种激励比起物质激励(它到一定程度会出现边际递减现象)则更持久,更强大。

2. 注重合作的企业文化有利于团队精神

注重合作的团队型企业文化是企业的粘合剂,可以把员工紧紧地团结在一起,使他们目的明确、协调一致,从而提高企业的经营运作效率,降低企业的运营成本,提高企业的核心竞争力。20世纪50年代后,日本企业之所以较美国企业表现了极强的竞争力,关键在于其独特的企业文化,培养出了强大的团队。日本企业文化典型的特点有:

①员工之间相互信任。威廉·大内对英国战后经济发展的状况进行分析后指出,英国政府、工会和资方互不信任,使英国经济瘫痪并把英国的生活水平降到可悲的境地。而日本的企业员工之间相互信任,配合默契,提高了企业的效率。②微妙的人际关系。所谓微妙是指企业以不强加于人的方法指导工作,分析人的个性,精确地了解人并决定谁与谁在一起工作最为恰当——组织效率最高的搭档或班组。美籍日裔教授威廉·大内认为,官僚主义是对微妙关系的粗暴践踏。③亲密的人际关系。在日本企业中,人与人关系亲密,贯穿于人们生活的互相关心、互相支持和经过教导的无私性,这有利于加强员工的团队意识,能促使员工相互合作,增强凝聚力,提高企业运转效率。

3. 讲究诚信的企业文化有利于公司获取社会资本

在市场经济条件下,诚信是企业能否获取社会资本的关键,是吸引投资者关注的重要因素。椰树集团董事长王光兴说,“诚信是企业的无价之宝,诚信才能打造百年老店”。他举了一个例子:2002年,全国马口铁普遍涨价,海南一家公司卖给椰树集团的马口铁却一分钱也没有涨。其总经理说,椰树集团重合同守信用,我们愿意同他们长期合作,

所以暂时不涨价。椰树集团是海南省首批“文明诚信企业”,正是由于一直强调“诚实为本,信用为本”,椰树集团收到了丰厚的回报,没有受到马口铁涨价的冲击。

4. 追求创新的企业文化有利于企业进行创新

企业创新包括目标创新、制度创新、技术创新、组织创新,以及环境创新。国内外有众多的大公司都将积极向上、不断追求创新的企业文化建设作为激励员工不断创新,提升企业的核心竞争力的主要手段。国内的海尔集团就是创新型企业文化的典型代表。海尔总裁张瑞敏就曾说过,“创新是海尔的核心竞争力”。海尔公司在它的“新经济理论”中如是写道:创新是新经济的核心,创新是海尔文化的灵魂。可见创新型的企业文化已经成为海尔致胜的有力武器。惠普(中国)总裁孙振耀也认为,创新、质量、管理是惠普的核心能力,尤其是惠普的创新文化。微软总裁比尔·盖茨有句名言:“微软离破产永远只有十八个月。只要竞争对手的技术超过我们,微软就得破产。”因此,微软每年拿出20亿美元进行技术研发。索尼更是将“永远最新”定为发展模式,做一个“开拓者,绝不步他人后尘。”自20世纪50年代,开发微型收音机到生产迷你摄影机,从开发“随身听”到生产超小型电视机,以及迷你可视电话,索尼总能把握时代潮流,抢先做出反应,开发出一个又一个新的文化消费市场,增强了企业的竞争能力。

总之,良好健康的企业文化能够提高企业效率,控制更多的社会资本,提高企业运作效率,减少费用支出,提升品牌的含金量,增加产品的价值,从而增强企业核心竞争力,提高企业的业绩。

参考文献:

[1] 李福苟:坚持技术创新 提升企业核心竞争力,郑州航空工业管理学院学报(社会科学版),2004年第6期

[2] 王学评 孙班军 苗泽华:通过技术创新提高企业集团核心竞争力,石家庄经济学院学报,2004年02期

[3] 严勇:国外核心竞争力理论研究综述与启示,经济学动态,1999年第10期

[4] 李海帆 聂辉华:企业竞争优势来源及其战略选择,中国工业经济,2002年第9期

[作者单位:浙江工业大学]