

# 创新型企业文化对企业成长的影响 ——基于3家创新领先企业案例的研究

丁宇

新疆农业大学经济与贸易学院, 乌鲁木齐 830052

**摘要** 创新型企业文化是形成企业竞争优势的重要前因变量。从企业价值观念和激励机制2个方面, 阐明了创新型企业文化对企业成长的作用机理。并以 Apple、Google、IBM 3家创新领先企业为案例进行实证分析创新型企业文化对企业成长的影响, 证实了创新导向的价值观念和 innovation 导向的激励机制是企业成长的重要途径。

**关键词** 创新型企业文化; 企业成长; 价值观念; 激励机制

创新型企业文化是以创新为核心的企业价值观念、经营理念、道德准则和行为规范的综合体<sup>[1-2]</sup>, 在内外因素影响下, 它具有动态变化性, 即面对快速变化的竞争环境能够激发、培育和推动创新活动<sup>[1]</sup>。创新型企业文化具有创新性和动态性的特点, 以创新为核心、以应对环境变化为指向。

研究表明, 创新型企业文化对企业绩效具有重要影响作用, 因此创新型企业文化是企业成长的重要影响因素变量<sup>[1-4]</sup>。创新型企业文化是企业动态能力形成的“源头”, 而动态能力对于企业的营销绩效具有显著正向影响作用<sup>[1-3]</sup>。但是, 目前创新型企业文化对企业成长作用路径的研究还比较有限<sup>[4]</sup>。创新型企业文化具有的持续创新性和动态变化

性<sup>[4-9]</sup>的特点与企业成长的持续性和动态性的变化特点是相吻合的。这表明, 应当针对创新型企业文化与企业成长之间的关系进行持续研究。本文试图在创新型企业文化对企业成长的影响的理论分析基础上, 选择创新领先企业的成功案例, 运用实证分析方法, 探索创新型企业文化对于企业成长影响的内在机制。

## 1 创新型企业文化对企业成长的作用机制

企业文化构成理论认为广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总

收稿日期: 2019-08-07; 修回日期: 2020-05-04

基金项目: 新疆科学技术协会决策咨询课题(xjkk-14-3)

作者简介: 丁宇, 副教授, 研究方向为农林经济管理, 电子信箱: 396670030@qq.com

引用格式: 丁宇. 创新型企业文化对企业成长的影响——基于3家创新领先企业案例的研究[J]. 科技导报, 2020, 38(15): 138-148; doi: 10.3981/j.issn.1000-7857.2020.15.015

和,企业文化对于企业成长作用和影响的研究,主要表现在探究企业文化的核心层(精神理念层)和中间层(行为制度层)对于企业成长影响方面<sup>[10-12]</sup>。核心层,即价值观层面对于企业成长的研究主要集中在探究企业的组织氛围、组织规范、组织文化等对企业成长的作用。典型的研究如追求进步、坦诚公开的组织氛围或文化能有效促进员工的学习行为,进而促进企业成长<sup>[10]</sup>, Charles<sup>[11]</sup>、Michael等<sup>[12]</sup>发现所有的公司在不同程度上都具有宽容、竞争、共享、可持续性的规范,而文化氛围的强烈程度严重影响了企业创新绩效,而且自由自治的企业文化对企业成长有着重要的影响作用,允许组织成员自主行动,可以提高接触和利用成员所拥有知识的机会,进而促进企业成长<sup>[13]</sup>。於芳<sup>[14]</sup>认为勇于冒险,容忍失败的企业文化利于企业技术创新,进而促进企业成长。许庆瑞等<sup>[15]</sup>对长江三角洲各主要城市企业进行的调查分析发现,鼓励冒险与容忍失败的文化有利于企业成长。丰红星<sup>[16]</sup>认为拥有追求卓越但允许失败,甚至支持失败以及客户至上的企业文化可能使企业成长更快。Craig<sup>[16]</sup>研究认为“市场导向”的企业文化,有利于企业成长的发生。通过检查创新的心理背景,开发了包括创新精神、自由自治、资源、压力、创新障碍5个维度对创新的影响,结果显示自由自治的企业文化对企业成长有着重要的影响作用,即允许组织成员自主行动,可以提高接触和利用成员所拥有知识的机会,进而使企业成长。综上,创新型企业文化中的追求进步、坦诚公开的组织氛围或文化,宽容、竞争、勇于冒险,容忍失败的企业价值观,对企业成员的组织学习具有重要影响并促进企业成长。

对于有利于企业创新行为,进而促进企业成长的企业文化行为制度层面(中间层)的研究,主要集中在对有利于企业创新的激励制度方面。从激励的内涵看,有研究者认为,激励是指唤起、指向并维持通往某一目标行为的过程。它不是绩效,但它是绩效的决定性因素之一,即通过激励的制度和行为可以引领和鼓励企业创新行为,激发企业创新活力。Chandler<sup>[17]</sup>的研究证实了这一点,他的研究成果表明:当企业中核心雇员相信他们能从创新中获

得奖励时,这些组织能较好地实现组织创新活动。激励的手段和方法也是多方面的,公司的组织结构和信息交流方式也常常被纳入这一范畴。鼓励虚拟组织和员工跨部门合作,较少依赖正式的规章制度和权威,因而在技术迅速变化的不确定环境下更有利于创新;从激励的手段看,企业的激励手段可以分为物质激励和精神激励。众多研究表明,物质激励是精神激励的基础,而精神激励更容易导致创新,即通过一定水平的物质激励,使个体达到保证生活舒适的条件下,对个体内在需求的激励比外在需求的激励能更容易激发创造性行为和思想,此时精神激励就成了推动创新的首要因素。多研究<sup>[18-24]</sup>认为对于进行创新的人员,精神激励是创新的关键推动力,给予员工学习和创新的机会是有效刺激员工创新的手段。Mark<sup>[25]</sup>对于企业创新活力的重要力量——知识型员工的研究发现,这类员工注重个体发展、工作自主和业务成就,因此以上3个方面空间的扩大,有利于激励员工的创新活力。Sheridan等<sup>[26]</sup>研究发现自我管理、具有发挥创造力的空间以及创业选择的自主性对于知识型员工最具激励作用。员工参与决策能使他们接触到更多的信息资源,使他们更加灵活地适应合作者的要求,也可以帮助他们开发认知技能,比如通过对不同观点的整合而发现创造性解决问题的方法。即员工通过任务自主性,可以自己制定工作计划和工作目标,提高自我效能,从而提高创新活力<sup>[27]</sup>。黄书亭<sup>[28]</sup>认为信任激励、工作激励和荣誉激励是最为行之有效的对企业创新行为予以鼓励的精神激励方法。Rosenberg<sup>[29]</sup>认为在创造活动中自我独立于外界控制是非常重要的。冯进路<sup>[30]</sup>认为有利于员工创新的精神激励包括:弹性工作时间、培训、下放决策权、增加工作挑战性。同时,感情激励对于创新活力的提高也颇具意义,感情激励的主要手段包括促进自我管理或团队自我管理和鼓励员工参与管理两个方面。

激励过程理论认为激励的产生始于动机,工作动机包括内部和外部动机,内部动机源于兴趣,而外部动机源于从事工作时是否存在外部约束以及个体具有从认知上降低外部干扰的能力,并且在在外

部情景(创新压力、创新奖励)刺激作用下形成。文献梳理表明,内部动机可以通过引入冲突、采用压力管理、危机管理等方式形成,外部动机在创新内部动机不足时对开展创新活动具有积极作用。因此,适当的压力也可能成为企业提高创新活力的激励手段。黎康<sup>[11]</sup>根据实证研究发现,工作外源压力和生活压力对创新兴趣、创新胆识和能力信念都不具有积极作用,而工作的内源压力(增加工作的挑战性等)有助于企业创新活力的提高。李大元<sup>[12]</sup>也认为组织应该适当的采用压力管理,从而打破企业平衡状态,进而促进创新活力水平的提高,其方法包括:采用危机管理,即适时、随机地使成员确信自己处于危机状态,既得利益受到威胁,进而提高自己创新的努力程度;或采用引入冲突的方式,即当组织处于稳定状态,人们享受较高水平的快乐时,企业可以从组织外部进入可控且合理范围的冲突,从而激发员工创新的活力和激情;或者采用打破平衡的方式,即通过调整组织的结构,或改变组织中的力量对比,有意识地打破组织的平衡状态,从而使组织成员不得不该改变自己的行为状态,进而激发组织活力。然而也有一些早期学者持相反观点,例如,Barrier<sup>[18]</sup>和 Michael<sup>[12]</sup>认为高创造力只有在没有压力和控制的环境下才能产生。尽管对于某些工作来说,压力能够促进熟练技术的表现,但是对于执行复杂任务来说,分心却具有很大的消极作用。以上文献研究发现,创新型的企业文化对于企业成长具有重要影响。在企业价值观方面,大量的实证和文献研究表明客户导向、勇于冒险并宽容失败、开放、追求卓越的企业价值观与企业的创新活动成正向关系,进而促进企业成长;在企业文化的行为制度层面,对于激励制度,物质激励是创新激励的基础性和保障性手段,精神激励对于创新活动的激发更直接和有效,其主要采取正面的授权、荣誉、工作激励,以满足员工对于关系和成长方面的内在需求。与此同时,良性压力管理也可能造成员工的创新行为。基于以上分析,本研究假设:H:创新型企业文化影响企业成长;其中:Ha:创新导向的价值观念对企业成长有显著正影响;Hb:创新导向的激励机制对企业成长有显著正影响。

## 2 案例研究方法

### 2.1 案例研究理由及案例企业的选择

1) 案例研究的理由。案例研究方法目的在于创建观念、命题和理论。首先它可以获取大量深入细致的信息,能够透过现象去挖掘深层次因素及其内隐的联系,适合用来解释“怎么样”和“为什么”的问题。本文主要研究创新型企业文化如何影响企业成长,属于“怎么样”的问题,适合采用案例研究。其次,试图探索创新型企业文化对企业成长的作用机制,运用丰富、详实的资料和数据作为支撑更适合对现有文献的定性定量分析,因此选择运用案例分析的方法进行研究。

2) 案例企业的选择。首先,案例选择满足研究的需要。2010年《商业周刊》根据波士顿咨询集团提供的数据发布的“全球最具创新力公司排名”中,苹果电脑国际有限公司(Apple Computer Inc., Apple)凭借打破便携式电脑市场常规的创新产品(iPad),连续第6年蝉联冠军,谷歌公司(Google Inc., Google)凭借安卓智能电脑和通讯光缆项目的超前性,继续第5年位居该排名的第2位。美国企业还占据了排行榜的前6名。与美国企业相比,2009年以前中国没有企业进入排行榜的前50名,2009年仅联想公司入围排名第46位。虽然2010年比亚迪、海尔、联想、中国移动、宏达国际电子股份有限公司进入榜单,但名次比较靠后,与美国企业创新的可持续性和影响性的差距仍然很大,选择美国创新领先企业作为本文研究主题,对中国企业具有借鉴意义。其次,选择的3家企业在企业成长的持续性、跨越式、超常规发展方面具有典型性,这与本文研究的创新型文化的持续性、跨越式的内涵是一致的。最后,资料数据的可获取性。通过现场观察、访谈、查阅报道、企业内部书面资料、文献资料等多种方式,收集到大量有价值的资料与信息。

### 2.2 案例相关信息的收集

用案例研究方法借鉴国外企业的实践,探索中国情境下企业管理实践是一个尝试。案例资料作为案例研究的基础,具有多种来源和形式。按照三角验证的原则,从文件、档案记录、报道、直接观察、

文献研究等多途径多渠道获取案例资料,资料主要来源包括:(1) 调研访谈。访谈对象包括企业领导层、中层管理人员及一线员工。采用开放性方式对不同对象进行面对面访谈。(2) 直接观察。参加企业驻中国总部人力资源中心的会议、团队建设活动,对办公场所、员工公寓、员工餐厅、在开发项目等进行现场观察并记录。(3) 企业档案资料。调研期间主要查阅了公司网站、百度和谷歌搜索引擎、券商研究报告以及公司的一些内部资料。(4) 文献资料。通过CNKI收集关于企业有关的研究文章。多途径多渠道的资料获取方式使本文获取了有价值的足够信息。

### 3 创新文化对企业成长的影响

#### 3.1 Apple公司

##### 3.1.1 Apple的价值观念对企业成长的影响

1) 追求卓越。Apple摒弃了普通的卓越价值观,认为追求卓越就是不畏权威、勇敢挑战、独树一帜、我行我素。乔布斯提出的“‘做海盗’胜过加入正规海军”“Think Different”等口号,就是该价值观的典型体现。Apple的产品不遵从特定的行业标准,选择了完全不兼容Windows系统,这与乔布斯追求完美和卓越,提供最完美的客户体验的核心价值观直接相关。

2) 客户体验至上。对于客户至上,Apple认为客户的需求是简单和易于操作,这与索尼、戴尔、微软等公司认为客户至上就是产品带给客户精彩纷呈而复杂功能的理解有所不同。在客户体验至上理念的指引下,有了图形界面和鼠标在麦金塔电脑上的应用、触摸式滑轮在iPod上的应用、有了手指拉伸就可以放大图片的iPhone和iPad。Apple强调产品的简化,为了客户更加便捷的使用,或者不误用按钮,Apple重视细节,甚至简化按钮的颜色、数量。为了满足Windows用户使用iPod的需求,推出了可以兼容Windows操作系统的iPod。App store更是体现了客户至上的原则,它允许经过审核的软件开发商上传在IOS系统上使用的软件,客户可以根据需求有偿或免费下载软件,到2011年,用户可

以下载的软件已经达到35万个。Apple的广告语“你几乎可以通过它干任何事情”就深刻地表现出Apple对于客户体验至上的简单、易于操作和便捷体验的内涵解读。

3) 开放式的沟通。Apple产品创新开发是严格保密的,员工获得的信息仅限于他必须获得的部分。但对于相关部门和项目工作小组,公司鼓励通过会议集中交流、直接公开争论的方式进行快速有效的沟通,这种开放式的沟通有利于员工之间互相启发灵感和开启智慧,对部门、项目小组的修改方案和相互配合起到直接高效率的沟通效果。

在Apple案例当中并未找到关于企业以宽容为主题的相关资料,这可能与乔布斯的管理风格有关。

##### 3.1.2 Apple的激励机制对企业成长的影响

Apple的员工在入职时都会获得公司的股票期权,授予期过后(一般为1年),员工有权以折扣价大量购买公司股票,折价部分由公司支付,员工购买价与出售价之间的价差成为福利。在股票制下,工程师、管理层和其他中层人员可以购买几千股优先股,按照2007年股票价格计算价值2万~10万美元,高层管理人员的优先股数量更大。另外还有员工股票计划,即员工有权购买公司股票,认购股票价格是6个月内的最低价,外加一些折扣。乔布斯回归Apple后取消了大部分奖金,转而在员工中推行工资+股票奖励模式。股票期权激励政策创立于惠普,却在Apple确立、发展和应用,并成为Apple的巨大吸引力之一。

1) Apple在精神激励方面,拥有良性的竞争环境。乔布斯认为只有称为“A级选手”的精英才有资格参与Apple的事业。因此每个员工都以进入A级小组作为目标和荣誉,证明自己的价值和相对价值,这是乔布斯给员工的压力,也是员工自加压力。

2) 注重培养员工主人翁的责任感。除采用股票期权的方式外,在招聘时就通过各种方式给员工灌输“每位员工都是Apple创新的一份子”的理念,让员工们认为自身的贡献对于公司的发展和 innovation 过程非常重要,每个员工都是Apple改变世界的重要力量。乔布斯<sup>[8-9]</sup>认为培育员工的主人翁意识是

Apple 创新战略的重要部分。

3) 经常采用良性压力的方法激励员工。乔布斯崇尚压力管理,以有效地敦促员工激发自己的潜力和创造力。他顶着压力和反对,充分发挥工程师们的创造力,决定用艺术包装 iMac 从而延续公司的生命就是典型的例子。员工的潜力得以充分发挥,最终获得了成功。

4) 以自己特有的方式给予贡献者以荣誉。如将金麦塔设计小组的每位员工的名字刻入机箱。前两种方式调动员工的工作内驱动力,后两种方法有效的调动了员工的外驱动力。

## 3.2 Google 公司

### 3.2.1 Google 的价值观念对企业成长的影响

1) 创造性地更好地解决用户的问题。Google 的用户至上理念的核心是重点关注搜索引擎用户体验的客观性、速度、范围、工具方面,侧重于解决用户的问题。因此,Google 从不对外出售搜索结果中的展示位置,所有的广告不仅清楚地标记出来,内容也与搜索结果相关,从而确保不会分散用户的注意力。为了提高搜索速度,Google 不断精简网页并提高服务环境的效率,不断打破速度纪录。Google 除了提供 110 多种语言的 Google 搜索界面,和众多语言版本的应用程序外,搜索引擎还相继增加了图片、视频、图书、音乐等各种类型信息的专业搜索。为了使用户可以通过各种手段享受搜索的便捷与乐趣,Google 还开发了开放源代码 Android 手机操作系统,以及进军传统媒体电视领域的 Google TV 等产品。Google 为广告商提供有效、实惠的广告服务,对于点击率低于 0.5% 的广告会暂停登载,以避免浪费广告客户的资金和搜索用户的宝贵时间。暂停登载后会给广告客户发送一封电子邮件,让客户考虑变更广告的内容和方式,以吸引更多的点击量。Google 的广告服务注意秉承相关性的原则,为广告用户提供更加有针对性的点击率,对于关键词的选取给予专业的指导和帮助,进而节省开支。Google 还提供了丰富的分析工具和数据,帮助广告客户对于点击率和用户消费习惯进行分析,进而改进广告的有效性。Google 创新的最终目的指向创造性、更好地解决用户的问题。

2) 鼓励冒险并宽容失败。实施百花齐放的企业战略意味着很多产品注定会失败,但 Google 并没有因害怕失败而停止创新。Google 创始人之一拉里·佩奇曾经在《财富》杂志的访谈中提到他表扬了造成公司数百万美元损失的高管<sup>[33-34]</sup>,认为创新意味着冒险,犯错误是冒险的代价。在 Google 疯狂和创新可以获得充分的自由和尊重,这种鼓励冒险并宽容失败的氛围下诞生了 Google Earth, Gmail, Google Tools 等卓越的产品。

3) 提倡开放、民主、平等、透明的企业文化。在“没有什么不可能,Google 可以做的更好”的开放式价值观的熏陶下,Yahoo、微软、Apple 都成为 Google 挑战的目标。Google 认为每个人都会做出贡献,民主和平等的理念在办公室空间的分配、员工个人仪表、员工的工作表内部系统公示、员工绩效考核的确定等方面都有所体现,做到了开放、民主、平等和透明。

### 3.2.2 Google 鼓励创新的激励机制对企业成长的影响

1) 物质激励。Google 设计了一整套综合激励制度,包括股票期权长期激励计划和“创始人奖”等奖金以及年终分红制度。2007—2009 年度员工股票期权按市价估算分别为 6.35 亿、6.92 亿、6.89 亿美元,全部股票期权和认股证按照既定价格行权的价值总额分别为 12.79 亿、5.03 亿、5.66 亿美元。自 2004 年创办的“创始人奖”给予成就非凡的内部“创业者”以特殊的奖励。

2) 完善的福利。福利涵盖员工生活、娱乐、休闲等各个方面。目的是解决员工物质层面的后顾之忧,同时希望在全面系统的福利制度下,员工工作更加专注、热情、提高效率,并触发灵感。

3) 精神激励和压力管理相结合。除物质激励和完善的福利以外,Google 对于创新精神激励的做法是充分利用员工的兴趣引导员工创新。Google 给予大部分工程师 20% 的工作时间去做他们感兴趣的创新,取得了很好的效果。如员工用业余时间根据兴趣成功地创新出形象直观地显示全球搜索状况的地球仪。另外,Google 自始至终为员工灌输“每个人都可以创新,都是公司的主人,对 Google 的

成功同等重要”的观念。这种氛围下,员工被鼓励交流想法和观点、对任何产品中的问题和漏洞或增加新功能发表和提供意见。最后是进行创新的压力管理。虽然大部分人被授予20%的工作时间做自己想做的创新业务,但这部分的工作结果也是关键绩效考核指标的一部分,员工必须对自己感兴趣的业务争分夺秒。另外,在Google有执行时限的规定,通过设定时限来推动执行<sup>[23-24]</sup>。时限设定使得员工的危机感和压力感得以增强,提升了创新的效率。

### 3.3 IBM公司

#### 3.3.1 IBM的价值观念对企业成长的影响

IBM(国际商业机器公司)的领导者托马斯·约翰·沃森(Thomas J.Watson)对企业文化的形成起到了决定性作用。他提出的“必须尊重每一个人、必须为用户提供最好的服务、必须创造最优秀的业绩”成为IBM追求卓越、客户至上以及平等开放的企业文化内涵。

1) 追求卓越。托马斯·约翰·沃森执着追求IBM成为世界上最伟大的公司<sup>[35-36]</sup>。他注意对客户的态度、语言、仪表以及从设计和生产可以满足客户需求的产品角度为客户服务。例如,他曾经说服商家们放弃手工分类帐簿,使用穿孔卡这种原始的会计机器来计帐,开启了消费者新的需求,甚至缔造了一个产业。

托马斯·约翰·沃森注意对人的尊重和平等的企业文化。完成任务的销售人员每年都要出席由公司出资举行的盛大宴会,并上台发言。这个举措充分肯定了员工的价值,彰显了员工对于自我价值的认知。托马斯·约翰·沃森倡导上级为下级服务,帮助他们解决困难。这些朴实的做法和理念使得平等的企业文化逐渐在IBM中形成。

追求卓越是托马斯·约翰·沃森留下的企业文化传统,在托马斯·沃森(Thomas J.Watson Jr.,小沃森)时代得到发扬<sup>[35-36]</sup>。小沃森所处的年代和计算行业自身特点使得其追求卓越的理念更加难于实现,但小沃森领导下的IBM用S360的诞生、大型计算机IBM702的问世等一系列不俗的成绩缔造了奇迹。很好的发扬了托马斯·约翰·沃森为IBM设定

的追求卓越企业文化,成为IBM员工在面对巨大竞争压力情况下的创新动力和精神支撑。

2) 客户至上的重新阐释。客户至上的企业文化被小沃森很好地继承,并进一步丰富了其内涵<sup>[35-36]</sup>。托马斯·约翰·沃森时代是通过技术创新制造产品,然后向客户推销,而小沃森时代是充分重视客户的需求,结合最新的技术研究开发并创新性地设计产品,最后进行生产和制造。

3) 开放、平等、尊重以及鼓励冒险并宽容失败价值观的弘扬。小沃森延续了托马斯·约翰·沃森平等和尊重的企业文化<sup>[35-36]</sup>,允许员工对自己进行挑战,营造开放、平等和尊重的企业文化观,鼓励创新中的冒险并宽容失败,认为没有冒险就没有创新性的成功。IBM在不同领域创造出的革命性的创新技术和产品与这种企业价值观密切相关。

#### 3.3.2 IBM的激励机制对企业成长的影响

托马斯·约翰·沃森时代秉持对员工的投入可以创造市场的奇迹的理念<sup>[35-36]</sup>,营造员工以企业为家的氛围。物质激励方面,IBM员工的工资远高于同行业同级别的员工,享有免费加入拥有丰厚福利的乡村俱乐部的待遇。托马斯·约翰·沃森时代的IBM还是首家向员工承诺终身雇佣制的企业,美国首批为雇员提供团体人寿保险(1934年)、遗嘱抚恤金(1935年)和带薪休假的公司之一。精神激励方面,托马斯·约翰·沃森重视精神的力量,采用口号和歌曲的方式激励员工勤奋工作,要求销售人员入职培训要熟悉IBM企业歌、美国国歌、IBM王国国歌《永远向上》等。

小沃森在物质激励方面进一步改进了养老金和福利计划。IBM是全美首次提供重要医疗保险的公司之一,并通过了全员持股计划,全体员工可以用10%的薪水以85%的市价购买公司股份。并将自己对于利润的享有权分配给高级经理。精神激励方面提拔重用一批精明强干、意志坚定的员工作为决策者,刻意打破家长制风气,清除庸碌者,以激励那些有事业心的员工更好地为公司创造价值;注重在企业内部营造良好的竞争环境,推行责任制,明确经理们绩效目标,将IBM在相关领域的先进性作为关键绩效考核指标,并将部门绩效和经理

的个人绩效有机结合,使各部门经理更加贴近市场。他常将分部之间的绩效加以比较的方式来衡量IBM的效率,促使部门之间相互学习和借鉴,有效增强了部门经理的压力感和紧迫感<sup>[35-36]</sup>。

路易斯·郭士纳(Louis Gerstner, 郭士纳)1993担任IBM总裁后,发现IBM以往有利于创新的企业文化已经发生变化,官僚主义严重,缺乏创新活力<sup>[37-39]</sup>。一是客户至上变为客户次要。公司没有能够及时适应信息透明和激烈竞争的时代,客户需求和行业竞争的观念被忽视,自以为是推销式的营销方式大行其道。不借助专业化的营销知识界定市场,官僚主义作风盛行,专注力从外部竞争转向内部职位,内部消耗严重。二是尊重个人变为不合作。尊重个人的企业文化演变为“个人”凭借职位而不是业绩获得尊重、丰厚的福利以及终生职位,高级管理层为了既得利益采取不合作态度,决策被严重延误,资源浪费现象严重,运营执行力低下。三是追求卓越变为内部斗争,在市场上逐渐丧失了竞争优势。

郭士纳认为将企业文化制度化虽然可以保障文化的继承性<sup>[37-39]</sup>,但随着时间的推移,这种继承改变了当初的用意,缺乏时代性,需要不断地革新。他重塑IBM创新型的企业文化,并赋予其时代意义。对于客户至上的企业文化,他以身作则,工作重心向客户倾斜,了解客户的诉求,重视客户的期望,并购Tivoli系统公司以改善系统管理,更好地解决客户的使用困难;推行“热烈拥抱”计划,20名高管和200名高级经理都有拜访公司大客户的任务,倾听客户意见和需求,并撰写报告;适应时代特点,改革员工着装规范;认为关注行业变化以及引导客户并拓展他们的思维而非着装规范,才是真正高品质的客户服务和对客户的尊重;推动提升企业创新执行力。摒弃严格的级别制度,强力推行目标管理责任制;制定可行的“不赞同流程”停止员工不合作、不赞同的游戏,从而提高了企业的执行力,执行力的提高使得新型主机项目的研发上市时间由4~5年缩短到18个月。

改革薪酬激励制度。取消家长式福利和终身雇佣制,工资调整与绩效相联系,结合员工为公司

提供服务的时间和内外部标杆确定员工工资和津贴级别,保障薪酬结构的内外公平性。推行根据贡献大小获得股票期权,以激发员工动力和创新力。

对于内部斗争,郭士纳将高级经理和事业部负责人的绩效考核与企业整体绩效进行挂钩,促使部门间进行合作而非恶性竞争。同时不断强调IBM在行业地位的衰落和所处竞争的不利地位,激发员工的斗志,将矛盾转移至公司外部,而非内耗。

## 4 案例结果分析

案例分析的结果表明,虽然不同企业的价值观念和激励机制的具体表现有所差异,但表现出一些共同点,即创新型企业文化中企业价值观层面具有追求卓越、客户至上、鼓励冒险并宽容对待失败、平等和公平理念,行为准则层面通过满足企业创新群体的内外部驱动力的因地制宜的激励政策,提升了员工的创新意识,进而促进了企业成长(表1)。

表1表明,Apple创新导向的价值观念对企业成长的影响突出表现在追求卓越、客户体验至上、开放的沟通、宽容等几个方面;在创新导向的激励机制对企业成长的影响方面,Apple注重物质激励与精神激励相结合,塑造良性的竞争环境、营造员工的主人翁意识、良性压力激励法、基于贡献者以荣誉等各种精神激励方法的采用,有效提升了员工的创新意识。

Google创新导向的价值观念对企业成长的影响主要表现在创造性地更好地解决用户的问题、鼓励冒险并宽容失败、提倡开放、民主、平等、透明的企业文化等方面;在创新导向的激励机制对企业成长的影响方面,Google有一整套综合的激励制度,除了包括“创始人奖”等奖金和年终分红制度、大量的福利、优厚的工资和股票期权、完善的福利政策以保证员工创新没有后顾之忧和努力工作,激发员工的灵感和想象力,除提高工作效率外,对利用兴趣引导员工创新、自始至终为员工灌输每个人都可以创新,每个人都是公司的主人的价值观、创新压力管理等精神激励也非常重视,有效地调动了创新群体创新积极性进而促进了企业成长。

表1 3家创新领先企业创新型企业文化内涵、特征和异同

| 企业     | 企业价值观和激励机制内涵   | 企业价值观和激励机制特征  | 创新型企业文化对企业成长的绩效   |
|--------|--|---|---|
| Apple  | 企业价值观<br>提供完美客户体验;以最直接的方式快速有效开放式沟通,实现相互配合  | 追求卓越、客户体验至上、开放沟通  | 推出可兼容 windows 操作系统的 iPod; App store 允许软件开发商上传在 IOS 系统上使用的软件,客户有偿或免费下载软件 |
|        | 激励机制<br>公司股票期权;员工股票计划;采用股票奖励;精神激励的内驱动力:自加压力良性竞争;企业主人观念培育;精神激励的外驱动力:采用屈辱心理激励员工;企业特有方式给予贡献者以荣誉 | 物质与精神激励相结合;前者是后者的基础,后者更易导致创新                                      | 股票期权激励在 Apple 发扬并成为 Apple 的巨大吸引力之一,降低了 Apple 人员流动率                      |
| Google | 企业价值观<br>创造性地解决用户问题;创新获充分尊重;乐于挑战权威;人人贡献、民主和平等  | 用户至上;鼓励冒险并宽容失败;提倡开放、民主、平等、透明                                      | 创新受到充分尊重,出现 Google Earth、Gmail、Google Tools 等产品;将强大的企业确定为挑战目标           |
|        | 激励机制<br>综合物质激励制度提高员工专注、热情、效率、灵感;鼓励兴趣引导创意,并纳入关键绩效考核;鼓励创新式的观点交流;工作设定执行时限                       | 鼓励创新的物质激励机制;利用兴趣引导员工创新;全员创新;创新压力管理                                | 创新出形象直观地显示全球搜索状况的地球仪。   |
| IBM    | 企业价值观<br>托马斯·约翰·沃森时代重视技术创新推销,小沃森时代重视客户需求进行创新;郭士纳注重客户需要;取消家长式福利和终身雇佣制;高管绩效与企业整体绩效挂钩           | 追求卓越、客户至上以及平等开放;小沃森时代客户至上的重新阐释;开放、平等、尊重的价值弘扬;鼓励冒险并宽容失败;郭士纳时代价值观重构 | S360 的诞生;大型计算机 IBM702 的问世;冒险精神是不同领域革命性创新技术和产品的源泉                        |
|        | 激励机制<br>托马斯·约翰·沃森时代:员工家的归属感;终身雇佣;采用口号和歌曲激励。小沃森时代:改进养老金和福利计划;事业心员工上位,制造良好的竞争环境                | 托马斯·约翰·沃森时代:物质激励和精神激励并重。小沃森时代:精神激励大于物质激励                          | 大大提高了企业的执行力,新型主机项目研发上市时间显著缩短  |

IBM 无论是从托马斯·约翰·沃森创立 IBM 的企业文化,到小沃森继承与发扬,再到郭士纳回归与重塑,其创新导向的价值观念对企业成长的影响都表现在追求卓越、客户至上以及平等开放 3 个方面,更为可贵的是,从托马斯·约翰·沃森到小沃森再到郭士纳,都在公司生命周期的不同阶段对这 3

个方面进行了重新阐释和不断变革;在创新导向的激励机制对于企业成长的方面,始终重视精神层面的激励,率先采用终身雇佣、为雇员提供团体人寿保险、遗嘱抚恤金和带薪休假等激励措施,营造良好的竞争环境等,塑造了良好的创新氛围,进而促进了企业成长。

## 5 结论

以 Apple、Google、IBM 3 家创新领先企业为实证分析案例,对理论研究假设进行了案例分析,结果表明基于文献调研做出的理论研究假设获得了案例证据的支撑,符合企业的实践。即创新导向的价值观念和激励机制对企业成长有显著正向影响。

创新型的企业文化对于企业成长的机理是通过创新导向的价值观念和创新导向的激励机制施加于企业的影响而实现的;其中创新导向的价值观念包括勇于冒险并宽容失败、开放、追求卓越、客户导向等内容;创新导向的激励机制包括物质激励和精神激励两个方面的内容。

在创新导向的价值观念中,由于创新活动具有一定的风险性,因此宽容的企业文化可以解除创新群体对于创新失败的恐惧和后顾之忧;由于创新具有不确定性,因此开放的企业文化便于创新主体获得和释放更多的信息资源和灵感,使企业内部更多的创新思维获得激发;追求卓越的企业文化使得企业内部保持积极向上和良好的竞争氛围。企业内部文化的追求卓越使得员工创新成为必然;由于创新需要被市场所认可才能成功,因此创新需要有客户为导向的文化氛围,进而给予企业成长以动力和方向。

在创新导向的激励机制中,采用信任激励和工作激励等方法的精神激励对提高员工创新水平,进而促进企业成长产生直接影响,是满足创新群体的内驱动力;物质激励作为内驱动力不足时对创新激励的重要补充,如采用良性创新压力和创新奖励等手段,是满足创新群体的外驱动力。激励机制是调动群体创新积极性进而促进企业成长的重要手段。

创新型企业文化对企业成长具有显著正向影响,而创新型企业文化影响企业成长是通过创新导向的价值观念和创新导向的激励机制施加于员工这一重要途径。因此,企业应当通过树立追求卓越、客户至上、鼓励冒险并宽容对待失败、平等和公平的企业价值观念、制定满足企业创新群体的内外部驱动力的因地制宜的激励政策,塑造创新型企业文化,进而促进企业成长。实践中,可以通过鼓励

冒险并宽容失败、鼓励追求卓越、持续改进的价值标准、鼓励客户至上的服务标准、经常鼓励员工提出合理化建议、参与企业经营管理活动、对生产流程或工艺进行优化改进、跨部门合作、鼓励非正式或虚拟工作团队等方法 and 途径,实现营造创新型企业文化,进而实现促进企业成长的目的。

本文选择的案例是 3 家创新领先企业,创新型企业文化可能受到地域文化的影响表现有所差异,但在宽容、竞争、共享、可持续性的规范内核方面是相同的,因此对案例之外的其他企业同样具有借鉴作用。另外,本文得到的结论是建立在典型创新领先行业案例分析基础之上的,因此有必要进一步进行大样本的实证检验,以便得出具有普适性的研究结论。

## 参考文献(References)

- [1] 陈春花, 刘国江. 创新型企业文化的机制研究[J]. 科技管理研究, 2009, 29(3): 294-296.
- [2] 丁宇, 李文胜, 刘正刚, 等. 基于创新型企业文化的林业企业动态能力与营销绩效的关系研究—以新疆为例[J]. 林业经济问题, 2014, 34(2): 118-123.
- [3] 刘耀. 创新型企业发展模式及其实现持续创新机制研究[D]. 南昌: 南昌大学, 2009.
- [4] 丰红星. 创新活力对企业成长的影响机制研究[D]. 北京: 中国科学院大学, 2013.
- [5] 张钢, 许庆瑞. 企业组织创新: 一个案例研究[J]. 科学管理研究, 1995, 16(6): 47-52.
- [6] 贺小刚, 李新春, 方海鹰. 动态能力的测量与功效: 基于中国经验的实证研究[J]. 管理世界, 2006, 13(3): 94-103, 113, 171.
- [7] 何欢. 基于员工归属感的企业文化建设研究[D]. 武汉: 武汉纺织大学, 2013.
- [8] 白耀凤. 民营企业文化与员工组织归属感关系研究[D]. 成都: 西南财经大学, 2011.
- [9] 刘小平. 企业员工的组织归属感及形成研究[J]. 管理现代化, 2002, 9(6): 36-40.
- [10] Chris A, Donald A S. Organizational learning: A theory of action perspective[M]. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- [11] Charles A, O'Reilly III, Sylvia F. Executive team demography, organizational innovation, and firm performance [R]. Berkeley: University of California, 1989.

- [12] Michael L, Charles A O. Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [13] Conrad C A, Brown G, Harmon H A. Customer satisfaction and corporate culture: a profile deviation analysis of a relationship marketing outcome[J]. *Psychology & Marketing*, 1997, 14(7): 663-674.
- [14] 於芳, 韩永进. 企业技术创新中的组织结构模式研究[J]. *科学管理研究*, 2006, 34(1): 17-20.
- [15] 许庆瑞, 贾福辉, 谢章澍, 等. 创新型文化的构建要素研究[J]. *科学学研究*, 2004, 22(4): 426-431.
- [16] Conrad C A. Market orientation and the innovative culture: A preliminary empirical examination[J]. *Journal of Strategic Marketing*, 1999, 7(4): 229-236.
- [17] Gaylen N C, Steven H H. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study[J]. *Journal of Business Venturing*, 1993, 7(8): 391-408.
- [18] Michael B. Innovation as a way of life[J]. *Nation Business*, 1994, 82(7): 18-25.
- [19] Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [20] Sharon A, Mary A H, Robert J S. A framework for the study of relationships between organization characteristics and organizational innovation[J]. *Journal of Creative Behavior*, 1997, 31(1): 42-58.
- [21] Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners[M]. New York: The Free Press, 1994.
- [22] Helfat C E, Finkelstein S, Mitchell W, et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations[M]. London: Blackwell, 2007.
- [23] Christoph Z. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(2): 97-125.
- [24] 丁宇, 李文胜, 王卫江, 等. 企业战略能力对营销绩效的影响—基于G公司的案例[J]. *新疆财经*, 2014, 10(4): 19-24.
- [25] Mark D. Youngblood, winning cultures for the new economy[J]. *Strategy & Leadership*, 2000, 28(6): 4-5.
- [26] Sheridan, John H. Lew Platt: Creating a culture for innovation[J]. *Industry Week*, 1994, 243(23): 26-30.
- [27] Nirmalya K. Kill a brand, keep a customer[J]. *Harvard Business Review*, 2003, 81(12): 86-95.
- [28] 黄书亭. 小托马斯·J·沃森危机管理策略研究[J]. *河南理工大学学报(社会科学版)*, 2008, 9(2): 150-155.
- [29] Deanne R. Where did the passion go?[J]. *International Journal of Manpower*, 1990, 11(6): 20-22.
- [30] 冯进路, 刘新民, 龚毅, 等. 不同类型企业家创新方式选择研究[J]. *外国经济与管理*, 2004, 26(12): 6-20.
- [31] 黎康. 创新能力决定竞争力——世界知名企业家创新观述评[J]. *企业经济*, 2001, 10(12): 5-8.
- [32] 李大元. 不确定环境下的企业持续优势: 基于战略调适能力的视角[D]. 杭州: 浙江大学, 2008.
- [33] 董晓常. Google 创新——谷歌模仿[J]. *互联网周刊*, 2007, 11(6): 23.
- [34] 龚伟同. Google: 一个浑序组织的试验[J]. *商务周刊*, 2008, 21(2): 86-89.
- [35] 龚伟同. IBM 重新定义创新[J]. *商业周刊*, 2006, 12(41): 74-77.
- [36] 谷平, 陈敏. IBM 计算机的开创者小托马斯沃森[J]. *国外科技动态*, 1995, 10(2): 31-32.
- [37] 黄炎人. IBM 郭士纳: “蓝色巨人”的生存之道[N]. *证券日报*, 2003-10-26(T1).
- [38] 健群, 羽白. 郭士纳: 造就 IBM 十年辉煌[J]. *中国高新区*, 2002, 8(4): 30-34.
- [39] 路易斯. 郭士纳: 我怎样改变 IBM 的命运[J]. *招商周刊*, 2004, 11(17): 12-13.

## The impact of innovative corporate culture on corporate growth: Based on case studies of three innovative leading companies

DING Yu

School of Economy and Trade, Xinjiang Agricultural University, Urumqi 830052, China

**Abstract** Innovative corporate culture is an important antecedent factor in creating a corporate competitive advantage. At present, studies have shown innovative corporate culture can indirectly improve corporate performance, but the research on the path of corporate culture to corporate growth is relatively limited. Based on the literature research, this paper clarifies the mechanism of innovative corporate culture on corporate growth from two aspects of corporate values and incentives. Three leading companies are used as cases in empirical analysis of the impact of innovative corporate culture on corporate growth, then innovation-oriented values and incentives are of great importance to corporate growth is proved. The mechanism of innovative corporate culture for corporate growth is imposed on the corporates through innovative-oriented corporate Values including bravery and tolerance for failure, openness, the pursuit of excellence, customer orientation and innovative-oriented incentives including material and spiritual incentives influence, thereby promoting corporate growth.

**Keywords** innovative corporate culture; corporate growth; value concept; incentive mechanism ●



(责任编辑 徐丽娇)