企业发展中软实力塑造问题研究

——基于A公司案例

■ 汕头大学商学院 田广 李礼明

一、引言

企业软实力是相对硬实力而言的非物化要素。硬实力是以物化形式存在的要素,而软实力是整合和使用硬实力的能力。关于软实力的研究,国外学者的研究主要集中在国际政治领域,多限于以国家为对象;国内学者把软实力概念引入企业领域,“企业软实力”一词也频繁出现在国内的学术论文和官方的报刊杂志中。在信息化快速发展,商品竞争日益激烈的时代背景下,软实力在企业发展过程中越来越受到研究者的重视,扮演了积极的不可替代角色。

二、企业发展文献综述

关于企业发展的理论,多以西方学者研究为代表,主要分为主流企业发展理论和非主流企业发展理论,从学者身份,研究角度,研究目的进行分类,可以归纳如下表。

表1·企业发展文献

	研究人员	研究角度	研究目的	代表著作
主流发展理论	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
非主流发展理论	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

关于主流发展理论,经济学家潘罗斯(Edith Penrose)的著作《企业增长理论》影响深远,至今仍是并将继续是许多学者寻求灵感的源泉。她是企业能力理论的先驱。她认为导致企业发展的内部诱因,主要来源于企业存在着剩余生产性服务、资源和特别的知识,当企业扩张到能够以一种比当前盈利更高的方式来使用企业的资源,企业就有了扩张动力。

非主流企业发展理论主要发生在管理学和系统科学的领域中,以不同风格成长起来,影响着人们的思维模式。按非主流企业发展理论观点,不但企业的所有问题都是动态的,企业发展也具有非周期性。

由于企业发展所体现的,不仅是通过财务方面的增长来判断,而且也应从社会责任的角度出发,体现与环境的和谐发展。故诸多学者对企业发展也上升到可持续发展的角度进行研究。对于企业的发展,不是谋一时之利,更注重长远稳定健康发展,国内许多学者对于企业发展的指标,也做出了积极的探索。

表2·企业发展好指标评价

研究者	主要内容
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

对于前人关于企业发展指标的探索,多为从企业宏观的角度看待企业发展的问题,但依据非主流的各企业发展理论的角度,企业发展并不能规避企业内部自身的情况。对此,本文作者参考前人的企业发展指标,并依据企业发展的资源与能力理论,尝试从“人”、“财”、“法”三方面归结关于企业发展指标要素。

人,即用人单位对人的积极性调度,制定企业业务所需的人事安排,控制人员流动性。

财,企业发展离不开财务指标,在本文中,重点考察主营收入和净收益率。

法,即在符合法律法规的前提下,依据行业发展或企业业务需求而制定的规则,规则的运用使企业朝着既定目标运行。

图1 企业发展要素模型

三、软实力文献综述

“软实力(soft power)”思想最初由美国学者约瑟夫·奈(Joseph Nye)于1990年提出,后经多次著作和文章的发表,软实力作为一种理论逐渐被人们接受并重视。近年来,软实力理论内涵不断丰富完善,应用范围从宏观领域延伸到微观领域,并将“软实力”概念引入企业竞争领域,也渐被企业采纳和研究。

关于软实力的研究,国外学者的研究主要集中在国际政治领域,多限于以国家为对象,对企业软实力的研究尚不多见。国内学者把软实力概念引入企业领域,“企业软实力”一词也频繁出现在国内的学术论文和官方的报刊杂志中。以下是近年来各学者对企业软实力的研究汇总。

表3·[illegible]

研究者	主要内容
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

虽然目前研究对企业的“软实力”的定义尚无定论,但我们从定义的逐步完善可以看出,学者们对企业软实力的认知,从企业内部价值,到整合资源能力,再到与利益相关者联系,已逐渐对企业软实力的界定基本达成共识,都明确企业软实力是达到企业利益相关的一种能力。

结合企业发展理论,笔者认为,将“软实力”一词应用于企业,可以说是对企业资源能力发展理论的深化,也可以与企业战略、动态发展、企业自组织等非主流发展理论进行结合,形成特有的发展理论,将对企业发展理论的深化产生深远影响。依据以上观点,笔者尝试将企业软实力概括定义为:企业软实力是企业软资源在硬资源基础上发挥的作用,与企业利益密切相关的一种能力。

由于研究者对企业软实力的内涵理解的差异性,且研究人员从不同行业和不同认识角度出发来界定企业软实力内容,具有很大主观成分。目前常见的软实力模型有以下。

表4·[illegible]

模型	软实力的构成内容
六力模型	[illegible]
五力模型	[illegible]
四大要素模型	[illegible]

由于本文研究对象是企业,所涉及的是利益关系,所以本文采取了企业软实力的“五力模型”,即包含了企业文化力,公共关系力,社会责任力,企业形象力,资源整合力。

四、企业发展与软实力关系

企业的软实力强、硬实力弱,企业有希望兴;企业的软实力弱、硬实力强,企业就会逐步衰败;企业的软实力弱、硬实力弱,企业将无法生存;只有软实力和硬实力都强,企业才会基业长青[34]。可见,企业发展和企业软实力具有相辅相成的关系,软实力的塑造,需要企业的发展提供支持,企业只有在市场激烈竞争中生存下来,才有壮大的可能,才能够建立自己的企业文化,核心价值,品牌效应等软实力要素。软实力的塑造,是企业对整体相关利益资源的整合能力的提升,不仅引导着企业发展方向,也凝聚了企业内部力量促进企业朝着目标前进。

所以,企业软实力是对企业发展理论的深化补充;企业发展与企业软实力具有相辅相成的关系。企业软实力的不断塑造、完善、提高,有利于促进企业的发展;而企业的盈利性特点,也促进了企业软实力的塑造。

本文通过上述归结的企业发展因素(人、财、法)、软实力因素(五力模型)的探讨,及两者相互关系,并且结合企业受到的外部PEST影响,综合起来,构建了模型图如下。

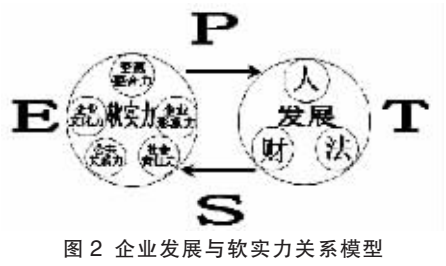

图2 企业发展与软实力关系模型

在图2中,把研究的两部分作为企业的内容,企业软实力和企业发展相互影响。在图中,中间的虚线框内部分表示为企业,虚线框外部分企业所处的外部环境、也可以是行业环境。

五、关于A公司的案例

基于企业资源能力发展理论,即从企业内部出发调查分析促进企业发展的内部诱因,这要求在研究企业发展与软实力关系时,研究者需从企业内部角度进行分析。本文采用了工商人类学的研究方法,因其在方法特点上的视觉独特(从内部角度进行研究),时间长度(要求研究者需融入当地文化),以及陈述数据(基于观察归类数据),符合理论的研究角度要求。另外,本文也选择了A公司作为关系模型的研究对象,不仅是由于笔者在A公司的特殊身份,可以运用工商人类学方法进行分析,也由于A公司在当地具有一定规模,符合选择的软实力五力模型。

依据企业发展与企业软实力关系模型,我们对案例逐步进行分析。

首先我们对A公司所在的外部环境进行PEST分析。关于这一部分,需要从企业网站、行业网站、行业公众号、行业期刊、相关报道、历年数据统计年鉴等进行多方面了解,并结合行业的发展生命周期理论,可以初步分析A公司所处的行业处于成长期,而且未来发展预测良好。对于行业发展特点,精益生产和科学管理体系成了生产经营单位的必须。

接着,案例研究采用了工商人类学的研究方法,对A公司的发展以及相关软实力做进一步分析。

(一)参与式观察

本研究中,笔者运用参与式观察法对A公司进行长达3年的观察研究,由于笔者属于内部员工的特殊身份,可以作为隐蔽观察者身处其中进行观察。但对于与受访者进行访谈时,我们会将该研究项目和研究目的告知对方。不可避免的,受访者会相互转告,所以更精确的意义上讲,笔者采用的方法是“半隐蔽式”参与观察的研究方法。对于一些数据,也结合公司网站公开信息、公司公众号等相关信息进行整理。

1、A公司的发展情况

关于A公司的发展情况,以“人”、“财”、“法”三个方面进行分析整理。

图3 A公司发展三因素分析图

从分析中,人员流动率逐年上升,反应了观察期内A公司发展存在的不足。而“财”方面稳步增长,这不仅得益于行业大环境的发展影响,也体现了管理层对A公司运营的智慧。“法”方面说明公司制定的运营方针得当,体现于“财”的因素上,同时也反映了公司内部的管理总体得当。

2、A公司的软实力情况

笔者所有的观察都是在A公司里进行,在不同的时间段,不同的办公区域、休息区域以及观察不同员工群体,并收集完成多条观察记录。依据五力模型,笔者对A公司的运营情况进行软实力的归类分析。

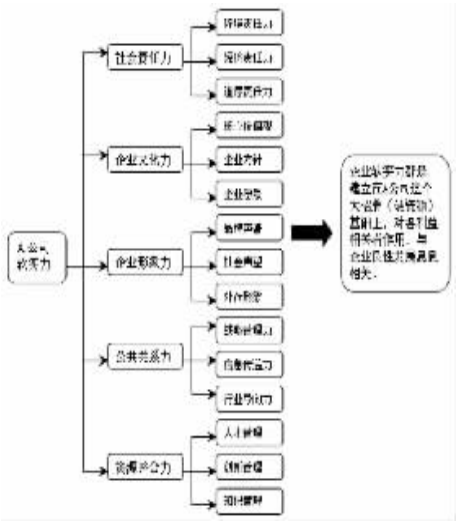

图4 A公司软实力分析图

A公司的企业软实力,都是建立在A公司这个大招牌(硬资源)的基础之上,对各利益相关者的作用,与企业的良性发展息息相关。对A公司关于软实力的五力模型分析,也体现了A公司在观察期发展过程中,软实力塑造的各方面成果,满足于社会、员工、投资者、供应商、经销商以及自身发展的需求,展现了A公司软性积极的一面。

(二)深入访谈

人员的流动率,直接关系到软实力的资源整合力方面。那么,应该如何调整?以下主要针对“人员流动率逐年提高”这一不足展开进一步探讨。“本地人对问题的感知可能比研究人员更真实。”(Fetterman,1989),采用深入访谈法,我们可以掌握员工在职期间的各方面相关情况。本文对工作相关内容进行调查,从工作环境、工作强度、福利待遇、饮食作息四个方面考虑。(受访对象共64人)

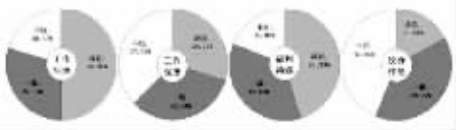

图5 工作要素调查比重图

从受访对象的总人数中,笔者按照回答进行分类,并做如图5,员工对于工作环境、福利待遇两项虽以满意居多,说明这两项还是得到大部分员工肯定的。对于工作强度的调查中,虽然评价上相对均衡,然而,工作强度和饮食作息这两项,以“差评”比例为最,说明这两方面有更大的改进空间,管理层需要进行首先考虑。

笔者与受访者沟通过程中,进一步围绕着“原因”、“措施”这些问题进行访谈,并进行归类,如下表5。

表5·深入访谈记录表

	工作环境	工作强度	福利待遇	饮食作息
主要原因	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
主要措施	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
主要改进措施	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
主要对应软实力内容	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
对应软实力五力模型内容	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

通过对深入访谈信息整理,我们可以清楚认识到,工作四方面的措施均对应企业软实力的相关内容,也对应了企业软实力五力模型的相应部分。可以说明,通过企业软实力各部分的塑造/调整,可以为企业发展中的不足(人员流动率逐年提高)带来积极影响。

(三)问卷调查

通过参与式观察并了解到A公司软实力和发展的情况,针对人员流动率偏高,特别是集中在一线人员这一区域,笔者再通过深入访谈,在一线员工进行基本的摸底调查,并整理数据可知,工作时间、饮食作息对员工的影响突出。为确保所观察到的现象和分析的数据更具有说服力,研究者还进行了问卷调查。笔者根据生产部门人数的分配权重抽取适量的问卷进行统计分析,并抽取有效问卷93份。

问卷分三部分,第一个部分主要对调查者的基本信息进行统计。

第二部分中,第1–5个问题,主要从软实力的五力模型出发,调查其相关要素对公司发展作用,目的是检验软实力对发展的促进作用,虽然员工谈不上什么叫软实力,但调查可以从公司的“非硬件”方面入手,如社会责任、社会活动、制度文化方面,这些员工均有切身感受。从这些“非硬性”方面的问卷调查,可以数据化地判断软实力对企业发展的作用影响。

表6·[illegible]

Q1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Q2	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Q3	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Q4	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Q5	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

资料来源:作者根据问卷调查统计整理(有效问卷共93份)。

第6—9个问题,主要是公司的“人、财、法”的发展对公司软实力塑造的影响作用情况,同样,对于企业的发展对企业软实力的影响,虽然员工也难以直接谈及“企业发展”和“软实力”关系,但对于公司发展的“财”、“法”的因素与软实力的“资源整合力”的关系,如业务量订单量与薪酬福利的关系,公司业务结构与相应的管理结构调整,公司的社会地位与个人荣誉感方面等等,对于受访者而言,也是息息相关的。

表7·调查问卷 企业发展对软实力的影响情况

问题	非常同意	同意	不确定	不同意	非常不同意	平均值
36	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
37	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
38	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
39	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

备注:非常同意=5分,同意=4分,不确定=3分,不同意=2分,非常不同意=1分,平均值越高,表示认同度越高。

36、您认为公司业务量的多少是否可以与公司的薪酬福利挂钩呢?

37、您认为公司的业务发展规划是否有助于完善个人福利?

38、您认为公司的管理结构调整是否会因为效率提高,而为员工带来更多的学习机会?

39、您认为公司的荣誉感、责任感与个人的发展是否有关?

资料来源:作者根据问卷调查统计整理(有效问卷共93份)。

对以上两大类问题的回复做进一步统计,可以得到如下图6。

Q1–Q5的统计显示,受调查人员都认同软实力的各因素对公司的发展起到积极的作用。因此从调查中也可说明,加强企业软实力建设,有利于促进企业发展。

Q6–Q9的统计也说明企业发展对企业软实力的资源整合力方面也是起到积极正面的影响,因为这是员工的切身感受。

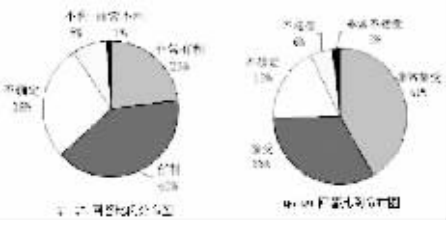

图6 回答比例分布图

问卷调查第三部分,是开放性问答,是基于前文所述关于影响员工工作的因素再一次进行匿名调查,要求受调查者列出两项认为公司需要改进的地方。并依据回答内容,统计出现频率。

表8·调查问卷 影响工作环境因素调查

问题	回答内容	频率
关于人员工作管理方面(包括工作环境、工作强度、福利待遇、饮食作息方面),您认为一线公司需要改进的两个地方。	工作时间长。	26.9%
	饮食不卫生。	41.2%
	工作中休息时间太少。	12.9%
	福利不能与工作挂钩。	8.2%
	其他	6.5%
	空白未回答	4.3%

这一部分进一步佐证了深入访谈所涉及到的两个工作要素方面的不足,即工作强度,饮食作息两方面,故管理层需优先考虑此两方面的改进内容。

(四)关于案例的进一步讨论

1、案例分析先对A公司的所在行业进行PEST分析,判断该行业仍处于成长期,未来发展预期良好。而对于行业发展的特点,精益生产和科学管理体系成了生产经营单位的必须。

2、本文从企业发展的三个指标“人、财、法”出发,分析认为其中“人”方面是A公司目前存在的不足。

3、案例依据企业软实力的五力模型进一步分析,A公司的软实力内容也符合行业发展的特点,即体现了精益生产和科学管理。

4、关于A公司所存在的不足,案例分析采用了工商人类学的参与式观察、深入访谈、调查问卷方法,进行了多方法的验证,并依据调查内容提出了相应措施,为企业的软实力建设提供依据。

5、在调研和访谈过程中,根据实际情况,受访者也提出了相关意见建议,但对于这些意见建议的有效性,需要通过企业管理层等一些列决策和流程评估之后,才有可能具体落实,故对于改进措施的有效性存在一定的保留,后续可以根据实际情况对相关内容进行评估实施。

六、结论

关于企业发展与软实力的关系,本文认为:企业软实力是对企业发展理论的深化补充;企业发展与企业软实力具有相辅相成的关系。企业软实力的不断塑造、完善、提高,有利于促进企业的发展;而企业的盈利性特点,也促进了企业软实力的塑造。第一,企业的发展情况,对企业的软实力塑造产生影响。第二,企业软实力的完善为公司的发展起到良性推动作用。

本研究建立了关于企业发展与企业软实力关系模型(图2),模型中,PEST环境因素、企业软实力因素、企业发展要素以及企业软实力与企业发展的相互关系都得到了体现。

工商人类学的方法在本案例分析中应用,为企业发展中所存在的问题,提出了切实有依据的软实力改进解决方案。这也体现工商人类学方法在企业管理中应用的重要意义。

不可否认,本研究也存在一些缺陷,比如案例中仅是从企业发展的一个问题因素入手,在取证调查软实力相关因素之后,提出相应的调整意见和建议。但对于不同的企业发展情况,需要依据实际情况进行确切分析。本项研究的内容和结论,可以作为继续探讨企业发展与企业软实力关系的一个起点,在之后的研究中不断探索其普适性。