

走出发展困局之一

CAPITALISM AT THE CROSSROADS

十字路口的资本主义

(第3版)

斯图尔特·L·哈特(Stuart L.Hart) 著

李麟 李媛 钱峰 译

PEARSON

ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING

中国人民大学出版社

走出发展困局之一

十字路口的资本主义

(第3版)

CAPITALISM AT THE CROSSROADS

斯图尔特·L·哈特(Stuart L.Hart) 著

李麟 李媛 钱峰 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

十字路口的资本主义 (第 3 版) / (美) 哈特著; 李麟等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 12

(走出发展困局之一)

ISBN 978-7-300-15317-9

I. ①十… II. ①哈…②李… III. ①企业发展战略-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 173926 号

走出发展困局之一

十字路口的资本主义 (第 3 版)

斯图尔特·L·哈特 著

李麟 李媛 钱峰 译

Shizi Lukou de Ziben Zhuyi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2012 年 12 月第 1 版

印 张 18 插页 1

印 次 2012 年 12 月第 1 次印刷

字 数 261 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

献给所有的子孙后代

译者序

中国经济再一次走到了十字路口。2011 年一季度以来，我国经济增长逐季回落。2011 年一季度同比增长 9.7%，二季度增长 9.5%，三季度增长 9.1%，四季度增长 8.9%，2012 年一季度增长 8.4%。中国经济面临着经济下滑、有效需求不足、房地产调控难度加大、贸易摩擦加剧、区域经济不协调等突出问题。面对艰难的时局，如何实现战略突围？置身于这样一个转折时代的我们，将如何决定我们未来的发展模式和发展方向。当我们的子孙后代审视这段历史的时候，对今天将会是眉飞色舞的赞叹，还是捶胸顿足的惋惜？——这将取决于身处这个十字路口的我们的选择。

实现战略突围的首要立足点是借助科技创新释放生产力。从人类的发展史看，每一次生产力的解放，都以科技创新为先导。蒸汽动力技术导致了第一次工业革命，出现了以煤炭为动力的蒸汽铁路以及工厂；电信技术与燃油内燃机的结合引发了第二次工业革命，迎来了批量工业制品时代。当前，互联网信息技术与可替代能源、可再生能源的出现让我们迎来了第三次工业革命。科技创新带来的第三次工业革命将对人类社会产生深刻的影响，也是我国经济实现跨越式发展的又一契机。

举一个例子来说，页岩气是赋存于有机质泥页岩及其夹层中，以吸附或游离状态为主要存在方式的非常规天然气，成分以甲烷为主，是一种清洁、高效的能源。我国页岩气资源丰富，与常规天然气资源量相当。到 2020 年，我国页岩气年产量如果能够达到 1 000 亿立方米以上，则有希望改变我国油气资源开发格局，页岩气也将成为我国重要的能源支柱。事实上，到 2015 年，中国将有望建成富有竞争性的可再生能源产业体系，风电、太阳能、生物质能、太阳能热利用及核电等非化石能源开发总量将达到 4.8 亿吨标准煤。其中风电将达到 1 亿千瓦，年发电

量 1 900 亿千瓦时，海上风电 500 万千瓦；太阳能发电将达到 1 500 万千瓦，年发电量 200 亿千瓦时。智能电网建立在集成、高速、双向通信网络的基础上，能够促进能源资源优化配置、保障电力系统安全稳定运行、提供多元开放的电力服务、推动战略性新兴产业发展。未来 10 年，我国将迎来智能电网的投资高峰期，投资额将达 4 万亿元，成为拉动经济增长的新引擎。

哈特教授在本书中告诉我们，在通过科技创新来释放新的生产力的同时，不要忘记生活在“金字塔底层”（Base of the Pyramid）的人们。如果生产率的提升和生产的增长不能和社会环境等各方面的利益相关者完美融合，经济系统必定是不稳定、不协调和不可持续发展的。哈特教授认为，真正有效的战略是如何在推动企业成长和获取利润的同时，为人们提供更多工作岗位，改善人们的生活状况，为解决社会和环境问题提供良方。通过消除低收入群体生活中遇到的一些困难和障碍，增加他们的收入，企业可以识别并利用之前自己根本无法发现的机遇。最为重要的是，企业将由此数倍乃至数十倍地扩大市场规模，形成生产和消费两端的平衡。

本书作者哈特在全球可持续发展和企业战略环境领域可谓声名赫赫，他是康奈尔大学的管理学教授，同时是美国密歇根大学威廉·戴维森研究所的一名杰出学者。他担任全球可持续发展企业协会的会长。他所撰写的开创性论文《超越绿色：世界可持续发展战略》，于 1997 年荣获《哈佛商业评论》颁发的最佳文章奖——麦肯锡奖，一场倡导企业可持续发展的运动也在此带动下拉开序幕。2002 年，他和 C. K. 普拉哈拉德（C. K. Prahalad）教授合作撰写的《金字塔底层的财富》（*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*）同样是具有拓荒意义的佳作，这是第一次有人提到企业要如何在服务发展中国家的 40 亿贫困人口时，挖掘这块市场中的商机。

本书从各个角度分析了如何践行可持续发展战略。以冷战后的危机展开话题，在其后的第 1 章中告知我们，将可持续发展视作义务的观念早已被扫入了时代的垃圾箱，从其中寻找机遇才是当下的主旋律；而后，在第 2 章，作者又在更大的背景下介绍了与可持续发展相关的全球

战略，试图将企业面临的挑战转变为一种面向未来的方略，并为企业将在其中扮演什么样的角色给出了一些思路。接下来，在第3章，作者又以一种价值组合的角度来分析可持续发展，从经济、社会、环境三个方面，对企业的行为提出了指导与约束；在第4章中，作者开始将我们引入一个全新的方向——“超越绿色”，清晰地介绍了洁净技术的战略框架，从系统思考的角度，论证了在那些能够提高企业未来竞争力的全新的技术和技能上率先投资的重要性。第5章中，作者为我们诠释了，为什么世界经济金字塔底层的40亿人口所构成的市场是可持续发展的基础。在第6章，作者说明，企业在金字塔底层市场成长和获取利润的同时，在改善当地人的生活状况和解决社会、环境问题方面同样义不容辞。第7章，作者继续进行鞭辟入里的分析，首次对现有的“发展”和“现代化”这些源自西方的概念提出了批判，要求企业必须拓展其宽度并扩大自身对全球经济的认识，对藏匿于正式经济形式外的其他经济形式同样给予高度重视。第8章中，作者认为在底层市场取得成功的关键，即开展深度对话、合作探讨解决问题的办法、由小处着眼、建立相互之间的信任和实实在在地为那些当地的合作伙伴发展生态系统。第9章中，作者为我们介绍了一种特殊的、使商业模式与目标市场联系更加紧密的方法——金字塔底层倡议。最后在第10章中，作者将重点放在启示领导者和变革推动者，如何使可持续发展的思想付诸实践。

可以说在阅读了本书之后，应对当前艰难时局的战略突围路径就非常清晰了。即在国家层面上，加大经济结构调整的力度，不断优化投资结构，通过结构性减税促进内需，加快收入分配改革的步伐，促进民生福利，更加注重科技创新和节能环保；在企业层面上，以客户为中心，不断优化客户结构，以创新作为增长的驱动力，不断探索新的、可持续发展的商业模式。

支持实体经济，推动我国经济可持续发展，是我国商业银行肩负的历史使命。浦发银行一直以来勇于探索支持实体经济发展的新路子，前瞻性地将对“绿色经济”的支持作为服务实体经济的重要领域之一。加强“现代制造业、战略性新兴产业、现代服务业”等领域的信贷支持力度，积极在“低碳、循环、绿色”领域发掘客户及业务发展的新需求。

浦发银行还积极探索通过科技创新实现金融普惠的路径。其中，在移动金融领域的科技创新中投入巨大，为推动移动金融服务于广大农村和边远地区用户进行了不懈的努力。而这也正与书中服务金字塔底层市场及将可持续发展付诸实践的思想不谋而合。

李麟

浦发银行战略发展部总经理

2012年6月

美国前副总统阿尔·戈尔的推荐序

商业的全球化背景继续经历着沧海桑田的剧变，在《十字路口的资本主义》第3版中，斯图尔特·哈特明察秋毫，洞察出了大背景变换之重要实质。事实上，世代投资管理公司的同仁们与我都深信，在未来的50年间，可持续发展将成为驱动全球经济变化的关键引擎。与此同时，我们认为，通过绘制未来蓝图创造股东价值，并为可持续发展事业添砖加瓦，企业将拥抱前所未有的商机。

如今，在经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）的“国民账户”（现国内生产总值理论的核心）范围外的诸多因素正直接影响着企业盈利、风险管理以及维持竞争优势的能力，且这种影响的强劲之势前所未有。尽管在计量生产资料的时候，现今的货币系统精确度尚可，然而，一旦计量的对象变为了自然、社会以及人力资本之际，这一工具的准确程度便不再尽如人意。诸如，在某些方面，自然资源还是会被假定为取之不竭。这也部分诠释了为何我们现有的经济发展模式总是与尽可能多的外部化成本如影随形，并造就了整个社会最终为这些环境和社会成本买单的格局。

能够在战略高度，通过对经济、社会、环境以及道德方面进行有效的绩效管理，而使得自己的财务收益最大化的企业，将最终通过时间的考验，为公众及利益相关者谋得一桶金。在面对诸多局限性以及一个在现今的利用方式下不可持续的生态系统之际，这句话犹如至理名言。当气候恶化、艾滋病以及其他疫病爆发、水资源短缺、贫困蔓延等问题严重到市民社会与消费者们急需向企业与政府求得一个答复之际，恐怕“经营许可证”就不再能被企业视作理所当然之物了。企业中的佼佼者已然走在了法律法规之前，并以此作为保有自己竞争优势的手段。

全球经济危机正是一个挑战是如何将企业及政策制定者们从曾经

的安乐窝中驱逐而出的完美例证。全球变暖所反映出的危机与挑战正是我们的经济体系能否维持长期健康的症结。在应对气候变化之际，积极投身其中的企业将能提升利润，吸引顶尖人才，收获品牌效益——而这一切，从长期来看，最后都将转换为增长的股东收益。今天，在应对环境危机时的激流勇进不仅将为公司赢得声望并获得风险管理的成功，同样将成为创造利润及争夺竞争优势的一大利器。那些将环境的全面综合管理纳入自己的战略制定、企业文化设计以及运作过程中的投资者与企业，必将成为行业中的佼佼者，而更多的股东价值也将如期而至。

正如哈特所指出的那样，企业是变化的一个有力的代言人。这个代言人已经整装待发，他将与政府通力合作打造一个更加可持续发展的未来，一个更加强劲的市民社会。然而，哈特同时指出，企业主一贯承担的短期与长期的压力迫使其必须做出权衡，是高瞻远瞩地在可持续发展事业中扮演弄潮儿还是固守过往的投资与旧习惯（通常是不可持续的）。

毋庸置疑，传统企业在凭借自身的力量面对可持续发展中的挑战时，存在一些能力上的局限性。我们的社会，现在比以往任何时期，都更需要一个全新的模式，以解决诸如环境危机、贫困、流行性疾病、水资源短缺以及人口结构变化这一类系统、长期的问题。这将涉及更多的企业和政府创新，社会企业家精神，公私机构的合作，以及更加有效的市民社会参与。

可持续发展的时代已然来到，然而，它必须在已有的经济体系中经受彻底的洗礼。为了实现这一点，我们必须继续将商业所在的环境及社会外部性因素纳入考虑的范畴，从而使资本得到有效配置，实现最大化与最优化的利用。价值 250 亿美元的欧洲二氧化碳市场在 2006 年被纳入管制，这正是资本主义通过价格信号——在这一案例中是二氧化碳的单价——有效地解决环境问题的佐证。只有当市场提高了自己为负外部性定价的能力时，我们才能看到资本在可持续发展的原则指导下更加有效地配置。这层转变其实无须其余任何条件，只要人们在心态上能够经历一场彻头彻尾的巨变——将我们的地球视为一项长期投资，而非一项清算之中的业务。

庄臣公司总裁菲斯克·约翰逊的推荐序

企业的领导者们需要把握自己在构建一个可持续发展的未来中扮演的角色以及肩头所承担的重任，在刚刚发行的《十字路口的资本主义》第3版中，斯图尔特·L·哈特告诉我们，在如今这个时代，这一点将变得越来越不容忽视。哈特的书向我们传递了一个不可回避的现实：企业可以成为真正推动全球可持续发展的催化剂。

作为一家业务覆盖全球的消费品企业的总裁兼 CEO，我每天都意见证企业所创造的价值。我可以看到公司的产品为世界各地的人们送上健康与安全。我看到企业所带来的工作岗位，帮助父母们抚育自己的子女，并帮助这些孩子们实现他们的父辈甚至无法想象的梦想。

我同样意识到，企业的商业行为会为那些全球化反对者们所利用。然而我深知，有为数众多的企业家们与我秉持着同样的信念：不能仅仅将追求更高的季度利润作为自己使命的唯一内容，也不能在陈述公民责任的时候认为在提高一国国民生活水平的同时导致另一国的环境满目疮痍是可以接受的，尽管有人将这些视作“进步”的代价。短期的季度收益在长期的可持续发展面前唯有甘拜下风。

正如作者在本书中清晰陈述的那样，将世界建成为一个更加美好的家园与追求漂亮的利润报表绝非水火不容。对企业而言，坚守全球可持续发展事业绝非委曲求全，事实上，这是追求长期增长的唯一一条可行之路。

《十字路口的资本主义》为我们勾勒了这样一幅蓝图：企业不仅可以保持增长，同样能令社会、环境的利益相关者满意。哈特告诉我们，通过将目光的焦点转向金字塔底层的 40 亿人口，企业可以在收获令人难以置信的经济增长的同时，为人们的生活带来翻天覆地的变化，并保护地球上的其他物种继续繁衍生息。

我们公司在金字塔底层的早期工作为哈特的观点进一步提供了佐证。正如哈特所描述的那样，当我们通过在肯尼亚内罗毕建立一种全方位关系以便对金字塔底层进行检验之际，我们共同创建了一种互惠互利的商业模型。我们超越慈善机构，在肯尼亚的贫民窟建立了一种可持续的商业伙伴关系，虽然这里鲜有商业冒险家们涉足，却也并非毫无挑战。尽管这项尚未成熟的项目还不能被视为成功，我们还是倾尽所能地在金字塔底层促使自己的业务生根发芽。

借助商业驱动可持续发展对我而言并非一个新兴概念。这种思想在我与家父塞缪尔·C·约翰逊持续一生的交谈中早已被播种并培育。他与我分享祖父的故事，19世纪30年代我的祖父踏上巴西之旅，为我们的产品寻找一种可持续的蜡源。1975年，尽管来自同仁和竞争对手的反对之声源源不绝，他还是下定决心，自愿地、单方面地宣布禁止在我们的产品中添加氯氟烃。

我的父亲在社会与环境方面的努力使得他被推选为可持续发展委员会的主席（Council on Sustainable Development）和世界可持续发展工商理事会（World Business Council on Sustainable Development）的创始会员。他将我们的家族企业——庄臣公司，在环境与社会方面的成就推升到了新的高度。

更重要的是，父亲为关于可持续发展的对话得以延续提供了保障。2000年，他让出了自己在全球企业可持续发展研究中心的席位，而现在接替此席位的正是哈特教授，他绝对有能力并值得担此重任。除此之外，父亲还赞助康奈尔大学约翰逊学院创办了新的全球企业可持续发展研究中心（Center for Sustainable Global Enterprise）。正是通过这些，他履行了哈特教授在其著作中对企业提出的一项至关重要的理念：对我们所要面对的未来，以及全球挑战中蕴藏的机遇保持乐观。

我同样拥有这份乐观。这就是为什么我们公司在2001年单方面提出了环境分类系统绿色名单，并以此来挑选环境友好型的原材料与包装材料。这项举措远远走在了政府规章之前，它帮助我们的企业孕育出了更加优异的产品。这也是在2003年我们专门派遣人员奔赴非洲撒哈拉以南地区抵抗肆虐的疟疾，并向迈阿密饱受哮喘摧残的拉丁裔儿童伸出

援手的缘由所在，这些活动的序幕已经被拉开并且将势不可挡。这还是在 2004 年我们投身到全球碳保护运动中，帮助拯救世界上生物多样性破坏最为惨重的地区的信念所在。这同样是我们开展综合性运动，以降低温室气体排放以及推行创新系统（诸如利用天然气及公共垃圾填埋场的沼气发电，为全球最大的生产设施提供燃料）的深意所在。以 2000 年作为基准年，在我们的顶级全球工厂，该项目已成功减少排放量达 42%。

尽管哈特呼吁通过“颠覆式的剧变”来“避免灾难”，但在《十字路口的资本主义》全书中提及的问题背后我们都看到了乐观的影子，作者也呼吁我们采取乐观的行动。他要求我们在拟定可持续发展问题的解决之道时，能将全部利益相关者纳入考虑范畴。他倡导我们拥抱一种全新的商业模式，这种模式不在于逐步改善，而是基于创造性的破坏与重新创造。他向我们提出了挑战：他要我们将一个无以颠覆的事实作为企业政策及业务的基础，即股东利益的创造与社会环境问题的解决可以并行不悖。

也许有人会说，“全球企业”与“可持续发展”本身就是一对矛盾，然而他们可能大错特错。从激进的环保主义者到企业的 CEO，从苏丹的难民到英国的社会名流，从美国工厂的工人到阿根廷的农民，我们所有人紧密相连。我们都与全球环境和经济的未来休戚与共。这正是《十字路口的资本主义》一书所昭示的一个不容否认的事实：我们从根源上被紧密相连，依赖于同样有限的资源，被我们对自身及子孙后代所担负的重任所鞭策。

对于商业中存在的荣誉与价值，我深信不疑。在《十字路口的资本主义》中，斯图尔特·哈特让我们向这一真理敞开怀抱，我相信，对于想要保证长期可持续发展的全球化企业而言，这或许是他们所能拥有的最佳机遇。对于未来，我满怀信心。

目录

第一部分 战略纵览

序 重塑后危机时代的资本主义

- 4 经济大崩解
- 5 最好的时代，抑或最坏的时代
- 7 环境恶化
- 8 发展瓶颈
- 11 对企业的影响
- 12 踌躇于十字路口的人们

第1章 从义务到机遇

- 17 非此即彼的重大误区
- 19 绿色革命
- 20 打破非此即彼的观念
- 21 摆脱指挥与控制模式
- 24 超越绿色
- 27 疯狂抵制机器
- 29 智慧的乌合之众和精明的全球化
- 31 本土化征程
- 34 未来之路
- 36 本书概览

第2章 冲突中的世界

- 43 三种经济形态

49	冲突过程
51	透视全球市场
53	成熟市场：减少企业对环境的破坏
55	新兴工业化国家：避免冲突
58	传统市场：满足其真正的需求
62	价值主张

第3章 可持续发展价值组合

66	与“可持续发展”相关的概念
67	与创造股东价值相关的元素
69	可持续发展概念分类
71	可持续发展价值组合串联
80	绘制可持续发展价值组合评估图
82	可持续发展之路
85	追寻洁净空间

第二部分 超越绿色

第4章 洁净技术与创造性破坏

92	持续改进与创造性破坏
97	从纺织品染料到生物材料
99	利用二氧化碳改变世界
100	开启绿色畅想
102	系统思考
105	再创驱动力
108	技术解放
109	履行自己的义务

第5章 自下而上的创新

114	进退两难
115	BoP 概念横空出世

117	冰山一角
120	创造性创新
123	从金字塔底层开启创新旅程
125	与世界相通
128	食品、健康和希望
130	为人们提供电力
134	伟大的结合
136	一个新的发展范式
138	深入金字塔底层

第 6 章 改善金字塔底层的状况

142	开发金字塔底层市场的先锋
143	愚蠢的商业模式
157	评估可持续发展的影响
159	乡村电话：三重底线
162	跨国公司的优势
164	共同的事业

第三部分 本土化进程

第 7 章 拓展企业宽度

170	拉达克带来的启迪
172	发展进程中所面临的挑战
176	深度合作
178	向外拓展：扩展公司的经营范围
181	向内拓展：整合未被证明的多样化信息
185	扩展全球经济的概念
187	反客为主

第 8 章 培养本土化能力

191	新一代企业的战略和技巧
-----	-------------

207	超越跨国模式
-----	--------

第9章 嵌入式创新战略

212	苹果和橘子的比较
214	向 BoP 进军的倡议
218	在探索中学习
222	水的冒险
227	三大挑战
229	引领下一次巨变

第10章 成为可持续发展的全球性企业

234	在真实的世界中成就一切
242	整合组织中的要素
247	建造一所“大教堂”
249	附言

尾声 展望未来

254	排干沼泽中的水分
255	下一次海啸
257	谁会成为 21 世纪的守护者?

致谢