

“绿海战略”三部曲

绿海 战略

获得持久竞争优势

“绿海战略”针对竞争日益激烈的“红海”，提出了“增强软实力，提升柔韧性”的企业经营战略，以调整企业在日益狭小的市场空间内，硬碰硬地拼抢有限的市场份额的“红海战略”。本书对绿海战略的理论内涵及其实施途径和方法作了详细介绍。具体内容包：绿海战略的理论基础及企业发展战略的快速演进；绿海战略提出企业打造“柔性竞争力”的具体方案——学习创新性组织建设和社会责任与利益最大化的和谐企业文化、绿色营销的十种创新方法，等等。

侯胜田 著

清华大学出版社

“蓝海战略”三部曲

蓝海 战略

获得持久竞争优势

侯胜田 著

清华大学出版社
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

绿海战略：获得持久竞争优势/侯胜田著. —北京：清华大学出版社，2007. 8
(绿海战略三部曲)

ISBN 978-7-302-15285-9

I. 绿… II. 侯… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 073843 号

责任编辑：金 娜

责任校对：王凤芝

责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机：010-62770175 邮购热线：010-62786544

投稿咨询：010-62772015 客户服务：010-62776969

印 刷 者：北京市清华园胶印厂

装 订 者：北京国马印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×260 印 张：14.25 字 数：158 千字

版 次：2007 年 8 月第 1 版 印 次：2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：025350-01

前

言

进入 21 世纪后,商业环境发生了巨大变化,企业普遍面临着系列全新的挑战,主要表现为环境恶化、资源短缺、产品与营销趋于同质化、竞争加剧、政府监管加强、利益攸关方期望值提高,同时面临着参与国际竞争和持续发展的问题。在外部和内部的双重压力下,企业短命与猝死现象频频发生。有资料表明,中国企业的平均寿命为 2~3 岁,企业“长不大”,已成为一大怪现象,“太阳神”“巨人”“飞龙”“三株”“爱多”,一个个曾经如日中天的品牌,几年后都走向了衰败。美国《财富》杂志数据显示,美国大约有 62% 的企业寿命不超过 5 年,只有 2% 的企业能存活 50 年,中小企业平均寿命不到 7 年,大企业平均寿命不足 40 年,一般的跨国公司平均寿命为 10~12 年,世界 500 强企业的平均寿命为 40~42 年。世界 1 000 强企业的平均寿命为 30 年。在 1970 年跻身《财富》“全球 500 强”的跨国公司到 1982 年后有三分之一都销声匿迹。另一项研究表明,在日本与欧洲,公司的平均寿命只有 12.5 年。企业短寿已经成为“全球病”。

企业战略管理的研究与实践存在着很多误区,盲目照搬西方理论是战略观理论研究与实践的主要误区之一。迄今为止,主流战略管理研究基本上是以西方的管理文化为前提和基础,具体表现在不仅由西方的企业进行实践,而且也采取了特定的西方话语来表达。任何理论是建立在一定假设前提下才成立的。而中国的环境假设跟

西方发达国家的社会历史背景等有差异,市场成熟度和所处的发展阶段不同,所以中国企业的战略管理的研究需要基于中国的国情基础,才能产生真正实用的成果。驱使我进行企业可持续发展战略研究的原因是战略管理文献中存在一个很明显的空白。实践证明,国外的竞争力研究成果和分析范式,并不能完全反映现阶段中国企业的实际情况,更难以有效地解决企业持续发展的问題,企业迫切需要一个广泛而深入的概念框架和方法体系,以应对产业与环境的复杂关系,实现企业可持续发展,企业战略亟待创新。

今后 50 年是中国经济快速发展的黄金期,是中国企业走向全球的黄金期,是中国企业战略管理研究的黄金期,也是中国产生有重要影响的经济学家和管理学家的黄金期。很多学者认为,以中国传统文化为核心的中国传统管理文化展现了与西方管理文化完全不同的特质与发展脉络。在思维方式上,中国传统管理思维是一种整体直观的系统思维方式,而西方是一种理性主义的科学思维方式。中国企业必须在复杂的环境中实现战略创新,否则,在以战略竞争为核心的全球化时代,中国企业将永远无法取得优势地位。

中国企业战略创新路径可以分三个阶段来施行:第一阶段是进行战略模仿,即将西方企业进行战略管理的制度和方法进行模仿和借鉴;第二阶段是进行文化融合,即在应用西方战略管理思想和方法的过程中,逐步地与中国的文化环境、国情和本企业所处市场特征进行融合与调整,也成战略适应;第三阶段是进行战略创新,即立足于中国传统管理文化,自主探索战略创新的模式和方法,并对战略理论进行改造和创新,从而形成具有中国企业特色的符合中国管理文化创新趋势的战略创新实践与理论。

《绿海战略》试图将可持续发展理论由宏观领域引向微观领域——企业这一经济基本单位的研究与应用。《绿海战略》提出了一套如何用企业可持续发展战略理论来提升企业的竞争力的方法;探

讨了如何通过构建核心竞争力获得企业持久竞争优势,以及持久竞争优势的主要来源;还探讨了责任竞争力、和谐利益攸关方关系、文化竞争力、学习与创新能力在企业获得持久竞争优势和实现持续发展中的作用等。除提出了“绿海战略”这一新的概念和研究框架外,还探讨了其他一些创新性论点,如用企业利益攸关方共同利益最大化取代只强调股东利益最大化的传统观点;企业和谐关系也是竞争力,即处理好利益攸关方的关系,有助于建立和谐的企业生态,实现企业持续发展;还初步探讨了正确处理企业利益攸关方关系的方法,设计开发了利益攸关方关系评估雷达图用于指导构建和谐企业的实践工作。

结论指出可持续发展理论是“绿海战略”研究的理论基础,建立和谐企业,实现持续发展是绿海战略的目标,获取持久竞争优势是“绿海战略”的核心,核心竞争力是持久竞争优势的源泉,企业持续发展,需要软硬件建设两手都要硬,但软实力是持久竞争优势的主要来源;可持续发展要求的是企业发展的可持续性,它不仅要求企业目前的发展,同时要求企业未来的发展,企业在追求经济效益的同时,应该积极履行社会责任。

绿海战略对企业可持续发展的研究,要求企业获取持久竞争优势。“持久”是个相对概念,追求基业常青、企业“长寿”,并不意味着企业“长生不老”。是指企业在追求自我生存和永续发展的过程中,通过培育持久竞争优势,保证企业在相当长的时间内长盛不衰。需要指出的是,不同产业中经营的企业,同一产业中不同类型的企业,甚至同一产业中相同类型的企业在不同阶段或不同的时期,可能会采用不同的战略。任何期望能够找到某种一劳永逸、遥遥领先的战略或者工具的想法,就像武侠小说中的人物希望得到一本武功秘籍练成绝世神功一般,在现实生活中尤其是商业领域根本就不可能。世上本没有万能药,对于企业管理这一庞杂的系统工作来说更是如此。在动荡的市场竞争中,只有不断增强自身实力,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。强企必须由内到外!

出版本书的目的主要是提出“绿海战略”这一新概念和研究框架雏形,后续的研究工作将会包括一些实用分析和应用工具。战略管理学派众多,理论多样。在整个战略理论的发展过程中,只有不断创新战略理论,没有完全过时的战略理论。不同时期产生的优秀的战略理论,都在一定时期发挥过伟大的作用,很多至今仍有现实意义。了解战略管理理论的发展和演化过程,学会从不同视角认识企业和组织的战略,对于战略理论的研究与实践应用具有特殊的意义。所以,绿海战略的提出并不是要取代其他战略理论,而是提供了一个新的视角,也就是从企业可持续发展的角度来制定企业战略。

学术的演进是缓慢和艰难的,任何一个概念、理论的提出也是需要深厚的积累、艰辛的工作、超人的智慧和敏锐的眼光,需要时间的检验,很多学者、专家的反复验证,风险很大,难度很大。十多年来,作者所从事的工作主要是企业经营管理实践,“简单、可行、实用”是作者研究工作的目标。对于中国企业来讲,20世纪80年代的关键在生产;90年代的关键在管理;21世纪以后的关键则在战略。本书的出版是为了“抛砖引玉”,希望更多的理论工作者参与研究这一课题,更希望更多的战略实践者参与和实证绿海战略。

在前期调查、研究和后期成书过程中,作者得到了东一信达公司其他同事、同行朋友和客户的大力协助,提供帮助者名单见书后“致谢”。清华大学出版社的编辑,为本书的出版付出了大量的心血,在此一并致以诚挚的谢意!因写作时间匆忙,加之作者水平所限,内容不妥之处在所难免,希望读者给予指正。请联系:houshengtian@tsinghua.org.cn。

侯胜田

2007年3月9日,北京

探海感悟

序

人类航船以前所未有的速度驶入了 21 世纪的海洋。

海的深奥与包容感召着习惯于陆地生活的人类涌入大海而不顾水深浪高,人们因此习惯于把不怕风险、执著追梦的人比喻为弄潮儿。人类也就在潮起潮落中谱写着历史。参照历史,比较当前,思索未来,是人类悠久的思维模式和行为习惯。

在现代高技术的引领下,人们惊奇地发现,“摩尔定律”令人文理念在单位时间内高频“嬗变”;创新和持续创业成为增长方式的主旋律;绿色导引着人类生存和生机;发展不仅需要速度,更需要科学、稳健、和谐、持续……

总之,不管你是否愿意,生活、文化、观念、制度、条件、实力、诉求已经今非昔比;而无论你能否适应,也是人在其中,身不由己了。置身时代发展的洪流,人们的选择只能是——接受挑战,创造未来。

或许是大潮来势过猛,人们即被裹挟着跃入大海。有的人可能措手不及,有的人顺势崛起;有的人张力不足,也有的人驾驭了冲击。成功属于勇者、智者、有准备者,而失败则意味着淘汰。

于是,人们不懈地入海搏击,忽而触礁,忽而浪底;偶遇碧海蓝天,则不由地遐思,感受了不尽的快意;于是,人们重又思考,如何才

能够更长时间地拥有和享受蓝天碧海？于是，人们开始审慎、理性地抉择，认真地看海、观海、测海、探海、航海，再细致地谋略如何避开暗礁和险潮。

回顾人类征服自然的历史，寻找人、社会与自然和谐的支点，人类不得不重新审度自己的观念和向自然索取财富的模式。在整个 20 世纪，工业化浪潮的速度和效率为人类创造了巨大的物质财富，也使人类面临着前所未有的生存危机：生态恶化、资源枯竭、环境污染加剧、人口爆炸、沙漠蔓延、森林减少、物种灭绝等，并且危机可能殃及后世。人类在财富和欲望的冒险和拼争中，为自己和后人掘下了陷阱。

面对“有增长无发展”的窘境，有媒体大声疾呼：“拯救地球！”中国政府选择了科学、稳健、和谐、持续发展的模式。节约型社会、循环经济、自主创新成为发展模式的支点，既满足当代人的需求，又不对后代人构成危害，是 21 世纪人类对环境与发展问题提出的新概念，也是“绿海战略”的目标定位。

• CONTENTS 目录

前言

序 探海感悟

第 1 章 绿海的魅力

1.1 神秘的商业海洋

1.1.1 商业海洋的巨大变化

1.1.2 商海远航亟待战略创新

1.1.3 绿海战略研究的意义

1.2 研究方法、内容与框架

1.2.1 研究的主要内容和重点

1.2.2 研究方法与研究框架

1.2.3 研究中的主要问题及解决途径

本章要点总结

1

3

3

8

15

19

19

21

23

25

第2章 现行主要战略理论及应用	27
2.1 现有流行战略理论	29
2.1.1 战略管理理论的演进	29
2.1.2 现行主要战略管理理论评价	30
2.2 企业可持续发展战略研究与实践	33
2.2.1 企业可持续发展战略研究现状	33
2.2.2 企业可持续发展战略实践状况	36
本章要点总结	42
第3章 绿海战略概念与理论基础	43
3.1 绿海战略概念	45
3.1.1 绿海战略概念与含义	45
3.1.2 绿海战略与其他战略理论的区别	49
3.2 绿海战略研究的理论基础	52
3.2.1 可持续发展理论	52
3.2.2 竞争优势理论	54
本章要点总结	60
第4章 绿海战略的研究框架与四力模型	61
4.1 绿海战略的四力模型	63
4.1.1 软实力与核心竞争力	63
4.1.2 绿海战略的四力模型	67
4.2 责任也是竞争力	69

4.2.1 企业价值回归,履行社会责任	69
4.2.2 企业应该履行哪些社会责任	75
4.2.3 责任竞争力与企业持久竞争优势	80
4.3 企业文化竞争力	87
4.3.1 企业文化是企业软实力的核心要素	87
4.3.2 和谐企业与利益攸关方共同利益最大化	91
4.4 学习力与创新力	95
4.4.1 学习型组织——绿海战略的动力源泉	95
4.4.2 不断创新——实践绿海战略的重要手段	101
本章要点总结	107
第5章 实践绿海战略的方法和措施	109
5.1 重视文化与责任竞争力,获取未来竞争优势	111
5.1.1 如何建设绿色企业文化	111
5.1.2 企业履行社会责任的有效途径	116
5.1.3 正确处理企业利益攸关方的八大关系	123
5.1.4 利益攸关方关系评估与改进方法	134
5.2 强化学习与创新能力,获取持久竞争优势	137
5.2.1 如何创建学习型组织,提高学习能力	137
5.2.2 建立学习型组织的有效方法	142
5.2.3 如何提高技术创新能力	146
5.2.4 如何适应市场变化,创新营销	148

本章要点总结	157
第6章 总结与展望	159
6.1 基本结论总结	161
6.2 缺憾与未来展望	168
附录	171
附录1 绿海战略与企业竞争力调查问卷	173
附录2 企业管理人员深访与座谈会提纲	180
附录3 企业可持续发展战略认知调查初步报告	183
参考文献	198
致 谢	210

绿海战 CHAPTER I

第 1 章

绿海的魅力

1.1 神秘的商业海洋

1.1.1 商业海洋的巨大变化

技术的日新月异和文化、观念、制度的不断更迭,使得经济增长模式表现出以下十个方面的特征。

1. 跨国公司打破地域围墙,经济全球化导致竞争全球化

根据联合国《2000 年世界投资报告》,截至 1999 年底,跨国公司对外直接投资存量达 50 000 亿美元。截至 2000 年,全球共有 63 000 家跨国公司,设立分支机构 70 万家。跨国公司的生产总值已超过工业世界总产值的 30%。因地域造成的企业经营的障碍正在逐渐淡出,地域的围墙已经被打破,特别是全球经济一体化、信息及技术全球化的风潮愈演愈烈,竞争已经不仅局限在某一区域,而是全球性的竞争。随着中国加入世界贸易组织,全球化的市场日益真切的呈现在中国企业面前。如何有效参与竞争?从何处入手培育竞争力?越来越多的问题与“竞争力”相关。

2. 竞争更加激烈,“绿色壁垒”日益凸显

随着经济的发展,世界经济呈现一体化、全球化的趋势。加入 WTO 的国家,放宽了原有的一些如进出口配额、关税等约束条件,但

同时又面临一些新的竞争和挑战,如各国市场因对无公害、无污染产品的要求日益提高而形成的“绿色壁垒”。国际标准化组织制定的 ISO—14000 标准已被越来越多的国家所接受并逐渐成为“技术贸易壁垒”。此外,一些发达国家已经制定了一些“绿色标准”,如欧盟 1991 年制定了适用于其所有成员国的有机农业和有机农产品(植物)的生产、加工、贸易(包括进口与出口)标准,1998 年又完成了动物农产品的标准;1990 年,美国颁布了“有机农产品生产法案”;日本于 2000 年 4 月推出了有机农业标准等。而且各国也相应制定和颁布了许多“循环经济”方面的立法。

3. 打破了专有技术壁垒,同质化使竞争更为激化

20 世纪中期以来的新技术革命以现代科学技术为基础,几乎所有新的技术创新都不再是难以模仿的。模仿可以以较小的投入取得技术和商业上的成功,不论发达国家,还是发展中国家,不论是大企业,还是中小企业,模仿战略都是一种被普遍采取的战略,很多公司在作为新技术创造者的同时,又是其他企业开发的新成果的“模仿者”。模仿是在尊重知识产权的前提下,合法地引进和借鉴。仿中有改,改中有创,企业的模仿不是抄袭和剽窃,而是一系列的创新。企业间的相互模仿,已成为一种潮流,不仅在技术和产品上,而且体现在营销策略上。技术、产品和营销策略上的同质化,使竞争更加激化。

4. 零合竞争,企业短命,企业猝死,从竞争到合作

大企业不会破产已不再是企业发展中恒定不变的规律。有资料表明:世界 500 强企业平均寿命只有 40~50 岁,中国企业平均寿命 3~5 岁,民营企业为 2.9 岁,残酷的生存竞争,如此短暂的生存寿命,迫使企业家、经济学家和管理学家们都在寻求一种更为有效的能顺应时代发展需要的管理模式。