

“蓝海战略”三部曲

蓝海 扬帆

蓝海战略成功实施案例

“蓝海战略”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”。本书对蓝海战略的理论内涵及其实施途径和方法作了详细介绍。具体内容包括：蓝海战略的理论基础及企业发展战略的快速演进；提出企业打造“柔性竞争力”的具体方案——学习创新型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 编著

清华大学出版社

“绿海战略”三部曲

绿海 扬帆

绿海战略成功实施案例

侯胜田 编著

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

绿海扬帆:绿海战略成功实施案例/侯胜田编著. —北京:清华大学出版社,
2007.10

(绿海战略三部曲)

ISBN 978-7-302-15712-0

I. 绿… II. 侯… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 108176 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:北京国马印刷厂

装订者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:18.75 字 数:251 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 印 次:2007 年 10 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:025351-01

企业管理案例是描述企业管理决策或者人们试图解决的管理问题和执行决策所依赖的周围的环境、事实、意见、偏见,等等。案例通常把决策者的观点写出来,编写案例是为了把案例作为学习与培训手段,使读者有机会处在决策者或解决问题的人的境遇,就是要对案例中所采取的行动进行探讨、分析、讨论、作出决策。通过反复的个人分析、与他人讨论、确定问题,找出可供选择的解决方案、阐明目标和讨论标准、选择行动办法、预见可能出现的结果、实施的计划等,希冀读者通过案例的阅读和分析,提高分析问题和解决问题的能力。

根据威夫林斯的观点,一般来说案例有四种类型:(1)单个问题;(2)独立的事件;(3)组织问题;(4)上述问题中的有机结合(威夫林斯,1968年)。因为案例要用于诊断的目的,所以书面案例包含有关的数据。一般来讲,案例本身不含规范的数据(解决方案及其效果),因为这是读者在阅读和学习过程中,或在培训中应该做的。

企业管理者在处理变革时都涉及到一系列的决策。年轻的管理人员和未来的管理人员(如管理学院的学生)一般拥有专业领域的知识,而缺乏管理过程的知识,缺乏管理经验。编写本书的第一个目的就是让大家熟悉那些在企业发展过程中需要作出的与企业可持续发展相关的决策和采取的措施,探讨企业可持续发展战略成功的主要因素。

21 世纪越来越多的企业战略决策需要在逆境中或变化的环境中去作决策。在实际工作中,很多企业没有时间或机会去收集或证明战略决策所需的信息。因此,我们日益依赖他人提供的信息。在大多数情况下,我们不可能获得我们想得到的一切信息。第二个目的就是让读者把这些实际情况与《绿海战略》中所阐述的有关的理论模式和知识联系起来。读者实际上不是从案例中了解信息或学习专门的知识,而是学会如何在变化多端的形势下把信息或知识付诸实践,尤其是企业可持续发展的实践。

就管理学教学和培训来讲,案例分析法最重要的目的是提高学生(员)们的思维、决策和采取适当措施的能力。本书为读者提供了应用数据、把事实与措施相联系、决定该做什么和有责任采取措施等方面的经验。提高解决问题和战略决策水平可以帮助读者在需要采取措施和变革的职业生涯中能够应付各种不同的处境,抓住企业可持续发展战略的核心。

案例用于交流思想,而不是阐明概念,因而是汲取知识的一种不同方法。案例分析不是一个实例、例证或实证。案例作者不会写出他个人的意见、分析、评价或答案,这些都是读者在阅读过程中应该做的。

编写案例是为了帮助读者参照过去的经验,让人们从实际情况、措施和结果中学到东西。好的案例尽量展现了企业经营实际情况的各个重要方面,有助于读者找出解决问题的备选方案。案例学习的实质是帮助读者分析现实生活中的实例,避免由于纯理论学习而产生空谈。

在世界范围内最具有影响的案例教学当推美国哈佛商学院。正是由于该学院对案例教学法成功运用,培养出大批杰出的工商界成功人士,使得案例教学成为一种风靡全球的、被认为是代表未来教育方向的成功教育模式。案例教学已成为哈佛大学教学的突出特色

和鲜明品牌。据有关资料介绍,在哈佛攻读公共政策硕士学位(MPP)和公共管理硕士学位(MPA),在为期两年的学习中,学员一般要分析 200 多个案例。如果攻读两年制工商硕士(MBA)至少要学完 800 个案例。通常一个学员准备一个案例需要 3~4 个小时,加上上课时间,每天大概要学习 12~18 个小时。经过对几百个案例分析训练之后,学员们必须掌握案例教学的要领,善于抓住案例的核心,分析案例中的关键因素。

哈佛的案例教学是一种启发式、讨论式、互动式的教学形式,它的主要特点是把现实中的问题带到课堂,把教学的双方带到矛盾的冲突之中,把书本中枯燥单调的理论、概念,变成解决真实问题的公开讨论。哈佛大学的案例教学可以追溯到 100 多年前。1870 年,兰德尔出任哈佛大学法学院院长时,首次将案例引入法学教育。19 世纪 90 年代,哈佛医学院开始引入案例教学方法。1908 年哈佛商学院正式成立时,案例教学法又被引入商业教育领域。从 1909—1919 年,商学院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。新院长华莱士·B. 唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在行政管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院投身于案例教学法。在他的推动之下,科波兰德博士于 1921 年出版了第一本案例集。

在我国,案例教学也已被越来越多的人所接受,在许多高校特别是法学、工商管理类的高校已经获得成功运用,以案例教学为核心的 MBA 课程也得到广泛的认同。

编写优秀的管理案例往往需要管理实践、管理理论和管理教学/培训三者有机的结合。编写高质量的管理案例需要遵循一定的程序和方法,还需要注意采用国际通行的案例编写格式。国内外企业案例编写的格式有多种多样。但不管何种编写格式,它们都有两个共同的特点:一是对案例的客观描述;二是对案例中所述问题、事件等

的分析。

撰写案例分析最严峻的挑战之一就是提供所需要的全部资料而不做得过分,也不会为读者提供多于他们能够吸收和使用的东西。案例作者不能指望为读者提供实际案例组织中的人所拥有的全部信息,也没有必要这么做。太多和太少信息都不好。经验丰富的案例作者经常在采取措施的地方停止案例描述,让读者或学员自己去思考。不必把他们引向特殊的解决方案或行动的过程。

战略管理案例编写应当突出对企业发展历史和战略情境资料的介绍。研究一个企业的战略制定与实施离不开对其特定历史、企业家和所处特定内外部环境的介绍,因此,案例应尽量在有限的篇幅中包含尽可能多的企业历史和背景资料,尽可能使用较短篇幅让读者了解案例发生时的情景,能让不熟悉行业的读者也能身临其境,使读者增加对战略全局和战略历史的了解,这对深入理解和分析案例无疑是颇有助益的。

绿海扬帆是绿海战略三部曲的第二部,是绿海战略的案例版。作者站在战略角度对摩托罗拉、诺基亚、三星、大众、杜邦、海尔、联想、同仁堂等国内外 10 多家长期保持持续发展势头的知名企业的成功故事进行了剖析,力图通过对案例企业获取成功原因的剖析,挖掘其获得持久竞争优势的主要来源,揭示长寿企业基业长青的秘密,揭示其成长基因与“保健”方略,为中国企业提供研究样本与成长标杆。

本书萃取国内外可持续发展战略比较成功的企业,精心编写成具有典型借鉴价值的案例,供中国现在和未来的经理人深入分析和研讨,以期获得举一反三、他山之石终能攻玉的最佳效果。案例涉及企业战略、核心竞争力、社会责任、企业文化、创新、学习型组织等领域。本书中案例主要由主题、背景、正文和分析研究几部分构成。

有资料显示,在美国,大约有 62% 的企业寿命不超过 5 岁,只有 2% 的企业寿命能达到 50 岁。世界 500 强的寿命 40~42 岁,100 强

平均寿命只有 30 岁。在中国,集团公司的平均寿命 7~8 岁,中小企业平均寿命只有 2.9 岁。本书对所收集案例的分析,目的是为了了解成功企业持续发展的“DNA”。企业 DNA 分析对于企业健康来说和它对于人体健康同样重要。对企业“遗传物质”的分析能够区别对待组织运转不良,可持续发展的根本原因和可能的解决方法,甚至成功预见并阻止问题的发生。

本书案例资料的收集与整理由闫涛负责,框架设计由侯胜田负责。本书在编写过程中,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,在此要特别感谢张振祥、柳圭如、李利华、郝燕飞、王玉玲、赵齐、孙海燕、杨树志、李莉、白林、白金森、侯凤兰等。清华大学出版社的老师,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

东一信达营销顾问有限公司

2007 年 9 月 9 日北京

• CONTENTS 目录

中国石化：实施清洁生产，履行社会责任	1
诺基亚：科技以人为本	17
同仁堂：同修仁德，济世养生	29
IBM：企业文化推动“蓝色巨人”的崛起	43
摩托罗拉：企业文化让企业“飞跃无限”	59
惠普：“硅谷常青树”的常青之道	75
杜邦：长寿企业的长寿秘诀	95
通用电气：责任也是竞争力	111
沃尔玛：顾客是上帝，员工也是上帝	125
联想集团：学习标杆，超越标杆	139
三星：以“变”应“万变”	155
迪斯尼：“娱乐王国”的创新理念	167
百事公司：创新战略，扭转乾坤	183

3M 公司：除了创新什么都没有	197
海尔：流程再造助企业不断腾飞	211
戴尔：创新商业模式成就 IT 巨头	227
大众汽车：飞驰在创新的阳光大道上	239
英特尔：“偏执狂”的创新偏执	253
天坛家具：软件、硬件两手硬	267

扬帆出海

中国石化：

实施清洁生产，

履行社会责任

中国石油化工集团公司(Sinopec Group),简称:中国石化集团公司,注册资本 1 049 亿元,总部设在北京,是 1998 年 7 月国家在原中国石油化工总公司基础上重组成立的特大型石油石化企业集团,是国家独资设立的国有公司、国家授权投资的机构和国家控股公司。

作为中国国民经济重要的支柱企业之一,中国石化集团公司意识到必须牢固树立科学的发展观,有效合理开发利用资源,大力推进清洁生产,保障生产安全和员工健康,为社会提供环境友好产品,与社会和环境保持良性互动、协调才能可持续发展,这是企业应尽的社会责任。

中国石化集团公司自觉地把追求安全、环境、健康与生产力协调发展作为首要任务;持续不断地组织清洁生产,推行安全、环境与健康(HSE)管理,在生产总量大幅增加的同时,努力向社会提供高品质的环境友好产品,公司的污染物排放总量持续减少,建立与社区和公众更为密切和融洽的关系,公司商誉和社会形象日益提高。2003 年,中国石化集团公司被《亚洲金融》杂志评为“2003 年亚洲最佳公司”。2005 年,中国石化集团公司在《财富》2005 年度全球 500 强企业中排名第 31 位。2007 年,中国石化集团公司入选中国“2007 年十大慈善企业”。

公司发展史

中国石化成立二十多年来,大致经历了三个重要发展阶段。

第一阶段始于1983年2月,为综合利用好国内宝贵的一亿吨原油资源,加快中国石化工业发展步伐,党中央、国务院决定组建中国石油化工总公司,对全国重要的炼油、石油化工和化纤企业实行集中领导、统筹规划、统一管理。

中国石化总公司开始筹建的时候,工作条件非常差,没有地方办公,就向燕山石化公司借了其在北京市朝阳区和平里的一个办事处,也就是一个几百平方米的二层楼房。当时,中国石化总公司已经有一百多人,这个地方容不下,又租了工人体育场看台下面的房子。工作人员外出办事没有汽车,就向上海驻北京办事处借了一辆老式上海牌轿车。就是在这样的条件下,号称中国最大公司的中国石化总公司开张了。石化总公司成立后,以“改革、开发、振兴”为己任,充分发挥集团化联合优势,加快大庆、齐鲁、扬子、上海四套30万t/a乙烯引进项目等一批关系中国石化未来的重大工程建设,为下一步发展奠定了较为雄厚的物质基础。

第二个阶段,面对国际石油石化企业兼并重组浪潮的大趋势,党中央、国务院审时度势,决定对中国石油石化工业进行战略性改组,于1998年成立中国石化集团公司,使中国石化集团公司初步构建了上下游、产供销、内外贸一体化的产业结构,为进一步深化改革、提高竞争力铺平了道路。

为了加快发展和完善中国社会主义市场经济体制,打破垄断,推动竞争,更快更好地发展社会生产力,1998年国务院决定对全国石化业进行战略性改组。原中国石油化工总公司和中国石油天然气总公司相互交换部分油田企业和炼化企业,并将原隶属地方政府的省、市、自治区石油公司相应地划转到两大集团公司,分别组成中国石油化工集团公司和中国石油天然气集团公司。

经过重组,中国石油和中国石化两大集团公司分别实现了上下游、内外贸、产供销一体化,完成了产业结构的纵向一体化调整。大体上,过去中国石油天然气总公司只管油田,不管炼油和化工,上游的油田被它垄断了。中国石化总公司只管炼油和化工,中下游的炼油、化工企业就由它垄断了。两者之间不是竞争的关系。社会主义市场经济最重要的是要在企业之间构筑竞争的关系,促使企业不断增强活力。

这次调整,打破了原来的纵向分工,以南北划分,形成两大集团的平行竞争格局。北京以南的东部、南部地区的企业划归中国石化集团公司,北京以北的东北、华北的大部分地区的企业,以及西北、西南的部分地区的企业划归中国石油天然气集团公司。中国石化集团公司由于上游规模小,国务院于2000年3月决定,把分散在全国各地的中国新兴石油公司整体并入中国石化集团公司,使石化集团公司的上游实力得到一定程度的增强。中国石化集团公司重组后,实现了政企分开,成为一个真正的经营实体和市场竞争的主体,在促进石油石化工业发展,推进改革开放和市场竞争等方面发挥新的重要作用。

第三个阶段是抓住国际国内资本市场机遇,于2000年组建中国石化股份公司,并在纽约、伦敦、中国香港和上海四地上市,推动中国石化规范法人治理结构,逐步建立起现代企业制度,业务结构不断优化、综合实力日益增强。

经过二十多年的改革发展,中国石化集团公司的规模实力和竞争能力大幅提高。资产总额、销售收入和实现利税分别从1983年的

210 亿元、272 亿元和 107 亿元提升到 2004 年的 6 203 亿元、6 343 亿元和 942 亿元，同比增长了 28.5 倍、22.3 倍和 8.8 倍。按照营业收入排序，中国石化集团公司位列 2004 年度世界 500 强的第 31 位，为入选的中国公司之首。目前中国石化集团公司已成为世界第四大炼油商和第六大乙烯生产商。

实施清洁生产，恪守社会责任

中国作为世界上人口最多、经济增长速度最快的国家，面临的环境挑战和形势更为严峻。2002 年全国污染物排放总量大大超过环境容量，COD 排放量达 1 366 万 t，超过地表水四类水质标准 COD 容量 800 万 t 的界限；SO₂ 排放 1 927 万 t，超过二级标准的空气中 SO₂ 浓度环境容量 1 200 万 t 界限；生活污水排放量 232 亿 t，占废水排放量的 53%，其处理率仅有 18.5%；烟尘排放量 1 013 万 t，工业粉尘排放量 941 万 t，都超过标准界限。超量污染物的排放，既恶化环境，又加大了资源的消耗。中国是人均资源占有量很低的国家，人口占世界的 21%，而石油储量仅占世界的 1.8%；天然气占世界的 0.7%，铁矿石占世界的 9%，铜矿石占世界的 5%，铝土矿石占世界的 2%。合理开发利用资源，节约能源，最大限度地保护环境，实施可持续协调发展，成为中国亟待解决的重大历史课题。面对严峻的形势，工业企业推行清洁生产势在必行。

清洁生产是一种全新的发展战略，它借助于各种相关理论和技术，在产品的整个生命周期的各个环节采取“预防”措施，通过将生产技术、生产过程、经营管理等与物流、能量、信息等要素有机结合起来，并优化运行方式，从而实现最小的环境影响，最少的资源、能源使用，最佳的管理模式以及最优化的经济增长水平。开展清洁生产的本质在于实行污染预防和全过程控制，它将给企业带来不可估量的经济、社会和环境效益。

清洁生产是一个系统工程，一方面它提倡通过工艺改造、设备更新、废弃物回收利用等途径，实现“节能、降耗、减污、增效”，从而降低生产成本，提高企业的综合效益；另一方面它强调提高企业的管理水平，提高包括管理人员、工程技术人员、操作工人在内的所有员工在经济观念、环境意识、参与管理意识、技术水平、职业道德等方面的素质。同时，清洁生产还可有效改善操作工人的劳动环境和操作条件，减轻生产过程对员工健康的影响，为企业树立良好的社会形象，促使公众对其产品的支持，提高企业的市场竞争力。

中国石化集团公司自 1996 年开展清洁生产以来就取得了明显的成效，2005 年与 2000 年相比，在工业总产值增加 39.9% 的情况下，外排 COD 量减少 29.2%；外排废水达标率达到 95.0% 以上，提高了 4.5 个百分点；工业取水量减少 27.3%；工业水重复利用率提高了 8.12 个百分点；加工吨原油取水量降低了 42.9%。万元产值排 COD 量和取水量分别下降了 50%。

清洁生产措施

为了使清洁生产能够得以顺利实施，中国石化集团公司采取了以下措施：

1. 开展清洁生产审核

清洁生产审核是企业实施清洁生产的有效方法，它可以帮助企业科学、系统地找出生产过程中能耗、物耗高和排污不合理的部位，根据现有的技术经济条件寻找不同的解决方案。清洁生产审核是目前应用较为广泛的清洁生产实施方法。中国石化集团公司实施清洁生产同样采用了清洁生产审核的方法。

(1) 编写《石油化工清洁生产审核工作指南》、成立专家指导队伍

为了使清洁生产审核工作能够顺利开展，中国石化集团公司组织有关专家编写了适用于石油化工企业的《石油化工企业清洁生产审核工作指南》，系统地介绍了清洁生产审核的理论依据和工作程