

新商业文明

从利润到价值

[美] 乌麦尔·哈克◎著
(Umar Haque)

吕莉◎译

THE NEW CAPITALIST
MANIFESTO

Building a Disruptively
Better Business



中国人民大学出版社

新商业文明

从利润到价值

[美] 乌麦尔·哈克◎著
(Umar Haque)

吕莉◎译

THE NEW CAPITALIST
MANIFESTO

Building a Disruptively
Better Business

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新商业文明：从利润到价值 / (美) 乌麦尔·哈克 (Umair Haque) 著；吕莉译. —北京：中国人民大学出版社，2016. 10

书名原文：The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business

ISBN 978-7-300-23356-7

I. ①新… II. ①乌…②吕… III. ①商业企业管理 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 217958 号

新商业文明：从利润到价值

[美] 乌麦尔·哈克 著

吕莉 译

Xin Shangye Wenming

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) 010-62511770 (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 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 145 mm×210 mm 32 开本 版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 张 7 插页 2 印 次 2016 年 10 月第 1 次印刷

字 数 131 000 定 价 49.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

推荐序 FOREWORD >>>

塑造人人创造价值的新商业文明

张瑞敏

海尔集团董事局主席、首席执行官

为了推动企业快速转型，我每年阅读大量的书，个人感觉从微观视角解读商业形态的书很多，但从宏观角度透视新时代商业文明的书很少，从这点上看，《新商业文明：从利润到价值》的出版具有时代意义。

新商业文明关注企业与用户、社区、环境、后代、社会的关系。旧商业文明的宗旨是企业长期利润的最大化和股东第一，本质是以企业为中心。但互联网时代人人都是中心，企业应更关注用户的终生价值以产生可持续的利润，更关注社会、用户、员工和环境的关系，构建一种“共创、共享、共治”的新商业文明。

传统商业模式必须快速颠覆

一百年来的管理思想一脉相承，概括起来主要有三个理论

基础：弗雷德里克·泰勒的科学管理、马克斯·韦伯的科层制组织理论和亨利·法约尔的一般管理理论。基于这三大理论的管理都是线性管理，是以企业自我为中心的零和博弈，无法适应互联网时代的发展。

互联网的冲击可以概括为零距离、去中心化和去中介化，对企业管理是全方位的颠覆：商业模式从分工式颠覆为分布式，制造模式从大规模制造颠覆为大规模定制，消费模式从产品经济颠覆为体验经济，企业只有全面颠覆才能获得新生。

海尔从2005年开始进行人单合一双赢模式的探索，让员工从被雇佣者变为创业者、动态合伙人，成为创客与用户融合。为了实现这一点，我们将科层制组织颠覆为网络组织，将企业付薪颠覆为用户付薪，将传统工厂颠覆为互联工厂。这一系列变革都是为了与用户零距离，探索互联网时代的商业模式。

新商业文明的核心是员工价值第一

面对新时代的冲击，有些企业虽然已经做了一些改良或探索，但“商业发展方式的老一套还没有改变”，就像书中所说，企业家觉得“最重要的依然是利润、增长、股东价值”，这反映出在所有的变革中，观念的改变是最困难的。

传统企业追求股东第一，但没有员工根本无法保证股东利益。从本质上看，真正创造用户价值的是员工而非股东，因此互联网时代的商业逻辑之一应是员工第一，激发员工的创造力。

海尔创业 30 余年来始终认为，企业最重要的资产是人，“企业即人，人即企业”，企业资产负债表上的资产再好，它也不能增值，只有人才能增值。现在海尔从制造产品的企业转型为孵化创客的平台，坚持“世界就是我的人力资源部”，开放吸引全球一流人才，最终实现可持续的增长。这种方式从根本上保护了股东利益。

创造有意义的价值而非盲目增长

本书中关于经济价值的观念非常值得企业经营者深思，在新的商业文明中，利润让位于价值，因为利润只是结果，而价值创造则是商业精神的实质。例如，书中提到“21 世纪经济学提出的最大问题是：盈利是否一定要以经济损害为代价？”在新的商业文明中，“必须将经济损害降到最低，将真正的经济价值创造提到最高”。

传统企业就像在跑步机上跑步，总是追求产品产量，根本不知道用户是谁，不断陷入压货、库存、降价的恶性循环。海尔的人单合一模式就是要每个员工都找到自己的用户，变匿名的顾客为交互的用户。

法国诺贝尔经济学奖得主让·梯若尔曾说过：传统时代是单边市场，互联网时代则是双边市场。单边市场只是交易，而双边市场一定有第三方参与。海尔现在探索共创共赢的生态圈，我们创造出共赢增值表、顾客价值表等管理工具，目的就是驱动物员工创造用户终生价值，使有意义的价值常态化。

黑格尔在《小逻辑》中有一句话说得很好，“熟知并非真知”，很多我们熟悉的经典理念，在互联网时代都不是真知，我们必须颠覆它。从这个意义上讲，每一名管理学界和企业界人士，都应该读一读《新商业文明：从利润到价值》这本书，去体会并实践书中的新理念。

站在月球看地球，世界呼唤新商业文明

项 兵

长江商学院院长、中国商业与全球化教授

取势于新自由主义、信息民主化与新一轮全球化浪潮，中国在过去三十多年的改革开放中，收获了举世瞩目的经济增长，但近年来，曾经有效的增长模式受到了挑战。中国在企业发展模式、社会变革与发展方面均亟待转型。站在月球看地球，全球更是处于一个多种、多维变革集中的时代。各种颠覆性力量重塑着商业环境，也呼唤着新商业文明。

商业环境的变化之一，即全球经济被“中国化”的可能性不断增强。多年来，中国享受了其经济被“全球化”的果实，贸易与投资额不断攀升，企业经营能力得到一定改善，但在这个“世界工厂”中，中国企业价格竞争较多、价值竞争较少；模仿追随较多，创新引领较少。可喜的是，一批像华为、万达、吉利、复星、海尔、美的这样的企业正在积极尝试整合全球资源，在“你

中有我，我中有你”的合作模式中，实现创新与价值创造。未来十年，更多的中国企业将以新视野、新思维、新对策、新组织，对接全球资源，实现全球布局，甚至与全球优秀企业协同建立本书作者所提倡的价值循环。这将给全球经济打上“中国烙印”。与此同时，全球贸易投资体系以及全球治理格局将继续寻找新的平衡点，在此过程中，中国力量会成为一股不可或缺的重大力量。这就是我几年以前提出的全球经济或将被中国化。

变革与挑战不仅来源于经济与政治体系，亦来源于人和自然的关系。人与自然出现了失衡，气候变化与可持续发展问题不容忽视，而这些问题的根源在于人类的集体短视。从经济到政治，从西方到东方，人们都迫于当下的某种压力，追求眼前成效和短期利益；在国家治理、经济发展模式、企业管理及全球治理等各种系统中，缺乏对人类生存环境保护等重大问题的长线安排和呵护。

具体来说，政治治理的短周期性，使气候变化、均衡发展 and 文明冲突等长远问题让位于就业、民生、经济增长等眼前矛盾。经济全球化与政治本土化的不协调，以及有效全球治理体系的缺位，使全球经济发展不平衡、不均衡、不协调且诸多社会发展问题得不到有效解决，短期性矛盾不断堆积。企业的短视行为更加显而易见，短期盈利与股东当期回报是其首要目标。不得不承认，传统商学院的教育也许间接导致了这种短视，许多课程设计过于关注经商之术，而未能与学生探讨“为何经商”这一首要问题，以及如何使用和处置财富。科技创新层出不穷，影响力越来越大，手握先进技术的巨大杠杆却缺少长线思考的人类，自掘坟墓的系统风险与日俱增。借用本书作者的比喻，

人类已失去资源充足的“狩猎场”，而仅剩一叶“方舟”。

若想触及未来的美好，财富分配失衡及社会流动性下降等问题，也必须得到有效解决，全球化分工破坏了一些发达国家原有的“橄榄形”社会结构，新兴国家也面临着如何扩大中产阶级的难题。全球范围内的社会流动性下降将在一定程度上影响经济的效率与发展潜力。经济的可持续增长离不开社会的“智慧增长”。如何实现市场与社会的平衡，如何实现包容性增长，如何构筑和谐社会，都亟待政府与企业进行深思与创新。

2008年全球金融风暴以来，中国对全球经济增量的贡献无可置疑居世界第一，对于全球经济的发展与稳定做出了不可或缺的贡献。面向未来，在解决全球环境、经济发展与社会进步等问题方面，中国应有更多作为。中国企业能做的首要一点，是建立全球视野及全球责任担当，这也是新商业文明的一个核心要素。中国企业不能仅仅关注自己的问题、中国的问题，而是应通过对接全球优质资源，创造出具有全球影响力的思想与科学，进而建设性地改变世界。

过去，中国企业家更多地为了“创富”而创业、创新，这只能产生本书作者所定义的“薄价值”。未来，更多的中国企业家应当有理想、敢担当，能超越仅仅对财富的追求，为利益相关者谋福利，为社会创造“厚价值”，为解决全球重大问题做出自己应有的贡献。世界需要来自中国的亚当·斯密，来自中国的特斯拉。

关心和解决全球问题，企业家或许需要进行“心态”调整。急功近利、不顾社会责任，在短期内或会帮助企业积累财富，但长远来看，它将为企业与社会的可持续发展埋下隐患。过于

重视利润最大化，而忽略对消费者利益的考量、对员工权益的保障、对合作伙伴的尊重，以及对商业道德规范的执行，对环境保护的承诺，对公益事业的投入，都将阻碍一家企业成为伟大的商业机构。面向未来，中国企业家应以耐心与感恩之心，实现持续盈利；与政府、民间团体一道，共同解决社会问题，在促进经济发展的同时推动社会进步。

更为深远地，在新的商业环境与新商业文明中，中国应勇于实现全球引领。从1840年到现在，东方与西方的交流往往是单向的。中国不能永远做追随者、复制者。随着中国的再次崛起，东西方“双向交流”的时代或许已经到来。中国古代先哲的智慧或可解决当今人类发展面临的挑战，“和而不同”“天人合一”的思想在全球治理、可持续发展等方面具有突出价值。

2015年8月，“改变世界的公司”榜单首次问世，这反映了人们在关心哪家企业最赚钱的同时，开始关注哪家企业对全球重大社会和环境问题做出了重大贡献，亦说明社会对建设型企业的期待。本书正是向读者展示了这类建设型企业的新商业理念，为读者解析了企业创造新型竞争优势的关键。同时，本书为传统企业蜕变为建设型企业提供了“清单”，它们将激发读者思考，在新商业文明下，企业应以何种生产及竞争方式向社会提供更有意义的价值。

未来，如果中国能够培育更多创造“厚价值”的、改变世界的新型企业，能为实现世界可持续的、包容性的发展做出自己应有的贡献，真正实现“取势、明道、优术”，那么世界就将知晓中国与中国的崛起之道。

商业的本质

加里·哈默

战略管理大师

我是商业的信仰者，也是实践者。我相信最好的经济系统对企业家精神和冒险精神一定会有助益，相信它可以将客户选择最大化，由市场分配稀缺的资源，尽量减少政策层面给商业活动造成的负担。然而若真的存在促进商业繁荣的更好办法，我到目前为止却没有见到——你也没有。

那么，为什么商业实践中有如此多的问题？为什么在发达国家，大多数消费者都怀疑股份制公司是否真的对社会有益？为什么企业领袖被认为在道德上不如记者甚至律师？为什么在电影里CEO们总被塑造成恶棍而不是英雄？为什么大家天然地认为大公司会做坏事，如破坏环境、剥削员工、误导消费者，等等？

对这种情况，有人将之归咎于华尔街。2009年3月，英国《金融时报》宣称：“信用危机摧毁了人们对自由市场理念的信

心，而这一思想体系已统治西方整整十年。”那些竭力控制次贷危机蔓延的中央银行的银行家们，甚至担心资本主义是否能撑过这次危机。观点偏激的记者和哗众取宠的政客扬言，至少有必要创造一种新的商业秩序——企业领袖要臣服于国家，权威的政策制定者应对混乱的市场进行管控。

虽然我们不能低估那些爱冒险的金融家所具有的破坏力，但真正威胁商业体系的并不是肆无忌惮的金融手段。利益相关者对商业在未来社会所起的作用已经有了不一样的看法，但企业领袖没有能力（或不愿意）面对这种变化。近年来，消费者和民众对隐性合同越来越不满，而合同是用来制约社会最有利的经济体（大型工业化公司）的权利和责任的。对很多人来说，这种合同是单方的——对 CEO 和股东来说适合，但对其他人并非如此。

你并不是非要读 *Adbusters*^① 或者成为绿色和平组织的付费会员才能了解大型企业的获利方是谁。当提到“自由市场”，有很多东西值得怀疑：食品业长期非法地使用反式脂肪酸；默克公司否认关节炎止痛药 Vioxx 的副作用；Facebook 明显漠视消费者的隐私；BP 公司对环境问题的不尊重令人震惊；令人厌恶的产品广告每天夸大其辞，售后服务人员却只会推卸责任。

如果世上的人们对商业都失去了信心，那是因为多年来商业辜负了大家的信任。从这种意义上讲，商业或企业家面临的

① 加拿大一家非营利性的、为保护环境而反对消费主义的组织出版的双月刊杂志。——译者注

威胁更加真实、更加严重，其严重性超过了过度举债的银行家所造成的影响。所谓真实是指，威胁并不是来源于火箭制造专家制定的疯狂方案，而是来自普通人缓慢地逐渐积累的沮丧和焦虑；而严重则是指，问题是真实存在的——体现了世界观的基本偏移，这不能轻易解决，也无法通过政治宣传和抚慰人心的广告而削弱。

毫无疑问的是，迄今为止，当前的商业体系没有对手。就如同民主制一样，除了某些好处之外它糟糕透顶——但是我们每个人都能尽一分力让它变得更好。如果我们不这么做，那么商业在承担责任方面的短视造成的不满会使人们转而大胆地认为，企业家应该听从某些人的主张，积极废除市场中“看不见的手”而倒向国家铁腕。

我认为，这并不是我们希望看到的结果。虽然为市场穿上政策的紧身衣会防止我们受市场混乱之苦，但也剥夺了我们享受市场带来的收益的权利。因此，我们希望企业领袖能正面这一现实：期望中的一场不可逆转的革命即将到来。

我相信，虽然很多企业领袖不愿意承认，但上百万消费者和普通大众都已经认识到这样一个事实：在过去 100 年间，推动“现代”经济前进的传统生产模式已经走到了尽头。就像一台破烂不堪的机器被铁丝和胶带勉强捆住，工作效率极其低下，还在吞云吐雾地冒着毒气。

一个多世纪前，有人发明了这个吱呀作响、原始笨拙的机器。虽然我们心怀感激，可当这个庞然大物终于被搬到废料场，被更为先进的设备取代时，我们还是十分欣喜。

我们知道未来并不是通过对过去的推断而来。作为工业革命的子孙，我们早就明白一个道理：不加控制地追求更多，只能导致不可持续的状况发生，而且最终得不偿失。我们的星球、我们的安全、内心的平静以及我们的灵魂都渴求某种更佳的发展模式，那是一种不同的模式。

因此，我们期待一种更善良、更温和的商业秩序——不仅仅把我们当作“消费者”，而是理解消费最大化与生活质量最大化的区别，不通过牺牲未来来换取现在的幸福，对我们所在的星球怀有敬畏之心，其目的是减少世界的的不平等，而不是从中攫取利益。

是什么阻碍了我们创造一个有良心、有责任感、可持续的商业秩序？实际上，长期来看，这种机制才是符合我们生存需求的。

我认为，其原因在于一整套根深蒂固的理念，关于商业的目的、服务的对象，以及商业如何创造价值的理念。许多理念几乎已成为权威的教义，至少很多商学院毕业生或曾在全球排名前1 000的公司中任职几十年的人都这样认为。然而，我们如今所处的商业时代，诸多基本信条都需要重新审视。

以下理念尤其需要接受挑战：

- 商业行为的最高目标是赚钱（而不是通过经济、高效的方式改善人类生存状态）。
- 企业领导者只对他们行为所造成的短期影响负责（而不是对他们一意孤行追求增长和利润所造成的第二级、第三级后果负责）。

- 根据短期业绩表现对企业负责人给予评价和酬劳（而不是长期的价值创造能力）。
- “品牌”的建立依赖于市场资金的投放（而不是公司的方方面面在社会上塑造的形象）。
- 公司的“客户”是购买产品的人（而不是受公司行为影响的人）。
- 利用消费者的无知或通过限制消费者的选择来赚取利润被认为是合法的。
- 客户只关心产品的性能和价格（而不关心产品在生产和销售过程中产生的正面价值或负面危害）。
- 客户是终端用户（而不是产品的价值创造和价值分享的完全参与者）。
- 当客户被忽视、操纵、蒙蔽、愚弄、欺骗时，他们会选择私下处理怨气（而不是和其他受害者共同结成联盟在公众场合反击伤害他们的企业）。
- 公司可以通过市场力量或政府杠杆来阻止破坏自身利益的科技成果或阻挡新兴的、非传统型竞争对手。
- 员工首先是人力资源，其次才是人。
- 与商业相关的概念是竞争优势、聚焦、差异化、优越性、卓越（而不是爱、喜悦、荣耀、美、正义）。

以上这些理念真正地威胁到了当前的商业体系。自从通用汽车的前董事长查尔斯·威尔逊宣称“对通用有利的就对美国有利”，过去的75年里这些理念变得越来越没有吸引力且站不住脚，显得十分自恋和任性妄为。

我可能属于当前商业体系的热情支持者，但我同时明白个体享有不可剥夺的神圣权利，这是企业所不拥有的。社会可以向企业提出任何要求。当然，作为消费者和公民，我们必须认识到公司不可能医治所有的社会疾病或提供所有形式的社会福利。必须承认，管制严格的体制可使我们免遭商业之恶，但也会使我们无法享受其带来的益处。

企业领袖需要明白，当今他们所面临的选择和所有青少年要面对的困难是一样的——要么带着责任感上路，要么失去驾驶资格。

以上是您在捧起这本书时需要了解的基本内容，但这本书的作者乌麦尔·哈克论述得更加详细，比我介绍的要深入得多。他提出了诸多新的理念，这将替代工业时代短视又局限的假设；他提炼出大量珍贵的商业案例，让我们了解到很多企业已经开始接受新型商业体系的挑战。他以足够的热诚与智慧为我们上了完美的一课：在注重社会责任的新时代，一种既能赚取利润又能兼顾社会影响力的商业模式是可能实现的。本书不仅是一种新商业文明的宣言，也是创建 21 世纪新型企业的蓝本：客户拥戴、同行艳羡，同时也将赢得所有关注这个星球未来的人们的尊重。