

越来越多的公司把持续竞争力作为公司的战略方法

BUILDING TOMORROW'S COMPANY

持续竞争力

〔英〕 菲利普·赛德勒 著
李宪一 等 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

越来越多的公司把持续竞争力作为公司的战略方法

BUILDING TOMORROW'S COMPANY

持续竞争力

〔英〕菲利普·赛德勒 著

李宪一 等译

北京大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

持续竞争力/[英] 赛德勒著; 李宪一等译. —北京: 北京大学出版社, 2004.3
ISBN 7-301-06933-2

I. 持… II. ①赛… ②李… III. 公司-企业管理-研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003377 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-4596

Copyright © Philip Sadler, 2002

This Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Chinese Translation Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归北京大学出版社所有

书 名: 持续竞争力

作 者: [英] 菲利普·赛德勒

译 者: 李宪一 等

责任编辑: 王煜玲 符 丹

标准书号: ISBN 7-301-06933-2/F·0768

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印 刷 者: 三河市印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 21 印张 280 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

本书由以下机构联合推荐



Kogan Page

Kogan Page is European largest independent business publisher and has had a significant international presence for more than 30 years, publishing over 300 new titles a year with an extensive back catalogue. Our respected lists provide a wide range of business and educational titles at affordable prices and many of our books have a truly international readership, selling throughout the world both in English and in foreign language editions.

作为欧洲最大的独立商务书出版商，Kogan Page每年出版约300种新书，其中许多版权卖到了世界各地，包括中华人民共和国。



Portico Inc.

与世界著名出版机构及有理想的中国出版机构合作，引进最优秀的产品，共同创造全新的出版理念。

关于作者

About the Author

菲利普·赛德勒 (Philip Sadler) 是一位在管理学研究方面公认的权威人士。他任阿什里奇管理学院 (Ashridge Management College) 的院长一职长达 25 年之久, 1990 年退休后潜心于研究、写作、顾问以及讲学等工作。除本书外, 他还撰著了《无缝组织》(The Seamless Organization) 一书, 并担任了《管理顾问》(Management Consultancy) 一书的编辑。以上两本书也均由 Kogan Page 出版公司出版发行。

关于本书

About the Book

本书论述了基于市场的资本主义在发展进程中的一个全新的、革命性的阶段。书中提出的创新性论点“利益兼容法”，对短期优先项目、股东价值与可持续性、公司社会职责以及环境责任等问题作了深入的分析比较。本书给人的重要启示在于：如果企业在 21 世纪想获得成功，或即便只是想生存下去的话，他们就必须考虑其经营活动对社会和环境造成的后果。

书中收集了最新的研究成果并备有大量的国际案例研究，向读者阐明了公司应怎样经营才能对股东和社会都具有意义。书中涉及的论题包括：

- 新经济
- 为什么对可持续发展的态度在改变
- 可持续性
- 投资与管理的新观点
- 目的与价值观为什么十分重要
- 与利益关系人共事
- 衡量社会与环境绩效
- 获得经营许可证
- 注重利益兼容的领导人
- 对明日公司的构想

本书的写作风格实用易懂，针对企业可持续发展 and “利益兼容法”的问题和看法，为读者提供了独特的深刻见解。

鸣 谢

Acknowledgements

我十分感谢未来公司研究中心的几位同仁，他们阅读了本书的初稿并发表了有益的意见。我特别想对以下人士表示衷心的感谢，他们是 Sarah Beatty、Tony Berry、Ian Buckland、Richard Bull、Anthony Cleaver 爵士、Peter Desmond、Russell Devitt、Robert Koenig、Mark Goyder、Clive Morton、Ashton Shuttleworth、Alison Thomas 和 David Thomas。

序

Foreword

20 世纪 90 年代早期，Charles Handay 在皇家艺术学会（RSA）做了一个题为“公司的目的是什么？”的讲座。Handay 所做的讲座引起了谁如此浓厚的兴趣，以至于在 1993 年，RSA 决定让主要企业的领导人尽其所能地阐述他们对未来公司的远见卓识。

当时有 25 位最杰出的企业领导人同意支持并参与了接踵而来的调查活动。那一次范围广泛的咨询任务是由当时 IBM 英国公司的主席 Anthony Cleaver 爵士领导的，涉及 8 000 多位企业领导人和持特定见解者。参与起草调查报告的企业领导人意识到，企业界正发生着天翻地覆的变化。一方面，全球化以及通讯技术与信息技术前所未有的发展，使得竞争环境变幻莫测。另一方面，重大的变革正触及社会的本质，包括公众越来越关注企业的成功给环境造成的影响。这些关注已从各种压力集团发展的数量、规模及其影响力上反映出来。随着东欧阵营的解体及冷战的结束，有一段时间人们似乎认为，民主与西方式的资本主义无可争议地是繁荣、公正的社会之基础。然而，现在对这种观点所提出的质疑不仅来自那些关心社会公正或环境保护的人，而且来自方方面面。还有一些批评家强调指出，市场运行方式的有些方面鼓励了短期的投机行

为，因此与可持续的财富创造过程格格不入。人们越来越意识到，就投资者而言，尽管创造长期的价值和利润仍然关系重大，但在“新经济”时代，我们必须遵循全社会众望所归的可持续发展的方式，并寻找产生这些收益的新途径。

那次调查的成果公开登载于1995年RSA的报告中，标题为“未来的公司：企业在不断变革的世界里所起的作用”。公众强烈的兴趣使该报告书的销售量超过了4000本。因为这个报告既参考了其本身的研究成果，又引用了其他的最新资料，所以它对我们正在发生变革的世界做了全面的分析，并展示了“利益兼容法”的应用前景。

“利益兼容法”的核心思想在于，它认为理解利益关系人的需求（即顾客、雇员、供应商、股东和社会以及环保的需求），并将之纳入企业的经营战略，这对于获取可持续的竞争力是至关重要的。

在这个意义上，利益兼容的公司在对未来的设想上持有共同的想法，具有明确而令人鼓舞的目标，并拥有一整套共同的价值观念。它们之间享有互惠互利的业务关系。它们按确定的目的和价值观经营，与利益关系者一起构建最利于双方实现其理想未来的相互关系。

利益兼容的公司具有一种成功的模式：一种测评体系，用于评估这些公司在目标、价值观以及各个主要相关方面为实现其理想所进行的各种重大活动。应用利益兼容法，要求领导层保持思想一致，并需要对主要关系的发展进行不断的测评。实行利益兼容法没有固定的统一模式，每个公司都得自己探寻前进之路。

在报告公布以来的这段时间里，最早参与调查的企业领导人看到，实际发生的飞速变化已超过了他们所预期的规模和速度。当国际市场在1998年亚洲金融危机后显得摇摇欲坠之际，他们

也目睹了全球经济体系的脆弱性。

幸运的是，得益于一些人的高瞻远瞩，这个报告没有被搁置于 RSA 的图书馆中堆积尘埃。紧随着它带来的冲击，很快就建立了“未来公司研究中心”，该机构的任务是提出一种对利益关系人及社会都同样具有实际意义的可持续发展的经营构想。其目的是要以经营方法来探究企业可持续发展的成功原理，并在整个经营过程中探索获取成功的最佳途径。“未来公司研究中心”的工作得到在英国名列前茅的诸多公司的支持，这些公司一方面努力在其内部应用“利益兼容法”的原理，一方面打算在整个行业里更广泛地宣传这种经营策略。

自从研究中心于 1996 年成立以来，在过去的 5 年中，“利益兼容”这一术语已经广泛地为英国企业界所采用了。现在，绝大多数的公司都认识到与利益关系人之间的相互关系的重要性，涉及利益关系人利益的董事职责也即将被写入公司法。然而，谈论利益兼容是一回事；将之加以实践又是另外一回事——而且要艰难得多。所以，该中心的前任董事会成员菲利普·赛德勒对这几年期间所发生的事情提供了如此详尽的记述，这真是雪中送炭。他对这一领域的调查并非仅局限于英国，所描述的真实情况实际上是一场势头迅猛的全球性潮流。看到有那么多家公司——以那么多种方式——为成为更注重利益兼容的公司而努力奋斗，我个人觉得这是非常令人鼓舞的。似乎真是这样，我们的自由市场制度能够意识到变革的需要，并能对之做出反应，就像任何能够及时获悉变革需要的有机体一样，这一制度也将继续长存。

John Egan 爵士

前言

Preface

本书的构思基于我长期受到的影响和最近所发生的事件。那些影响始于伦敦经济学院，我曾在那里学习社会学并辅修经济学。我对这两门学科的边缘学科很感兴趣，尤其是对技术更新、社会变革以及经济发展之间的互相依存怀有浓厚的兴趣。

后来我在国防部科学顾问部门当了10年的社会学家。在那里通过对军事单位的领导和组织效率的研究，我的这些兴趣又进一步得到扩充。那时，有一些最能干的美国社会学家正按照美国政府签订的合同致力于这些问题的研究，我从他们那里学到了许多东西。

1969年，被任命为Ashridge管理学院的院长后不久，我在读Peter Drucker的《停止的时代》一书时受到巨大的影响。Drucker在其著作中做了这样的概述，就什么会碰巧成为先见之明而言，在未来的经济中，在经过彻底改进的信息技术的支持下，知识密集型工业将会成为发达国家创造财富的主要源泉。此后不久，Daniel Bell的《后工业化社会的来临》（1972）一书为Drucker对经济的分析增添了社会学的见解。鉴于这些著作所给予

的真知灼见，我表述了自己对西方经济发展方向的明确预测，以及对其所产生的社会后果的一些理解。

从某个重要的方面来看，到此阶段，我这种看法还是片面的，但在 20 世纪 70 年代中期，这种片面性得到了罗马俱乐部的报告书《增长的极限》的修正。更令我激动不已的是，我深深地被一部名为《进步的阴影》的影片所触动，它以惊人的视觉影像展示了世界各地各种不同形式发生的生态环境毁灭的过程。

我现在觉得，我不仅清晰并公正地看到了一些重大的未来趋势，而且还预见到它们与经营战略的密切关系。特别是在 Ashridge 学院，我们已经开始在教育项目和研究中强调以下问题的重要性：

- 领导层（区别于管理层）；
- 涉及管理方式变革的特别技能；
- 作为战略资源的知识的重要性；
- 调整经营战略和人力资源战略的必要性；
- 灵活机动的组织结构的必要性。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代初期，我们在这些领域所推行的方案并没有取得商业上的成功。那时，这些问题被认为在学术上令人感兴趣，但与企业的成功毫无联系。参与培训的中层乃至高层的经理人员顺利地接受了这些思想，甚至觉得它们令人振奋。然而他们几乎无一例外地说，在他们的公司里这些并不是当务之急的问题。少数大公司里职位显赫的经理人员和董事们既没有参加管理提高课程，也没有读过许多书。所以，他们基本上没有接触过这些思想。

然而，到了 80 年代中期，情况开始转变了。特别是对旨在提高领导效率的课程的需求急剧增长；到了 90 年代初期，开设了人力资源管理策略和经营战略与组织等内容的课程，并且很快

就迎来了极大的需求量。关于知识管理和组织理论的书籍被列入了最畅销书的名单；英国最成功的管理学权威既不是某个会计，也不是某位信息科学家，而是一名社会科学家。这个人就是 Charles Handay，他在 RSA 所做的开创性的讲座提出了“公司的目的是什么？”的问题，并引发了促成当前这项工作的一连串最近经历过的事情。

紧随着 Handay 的讲座，RSA 启动了名为“对未来公司性质”的研究项目。由此得出的研究报告郑重建议，未来的公司应采纳所谓的“利益兼容法”来进行管理和经营，这是一种兼顾所有利益关系人的需要与期望的经营策略，包括雇员、顾客、供应商、社区，当然还有投资者的利益。

该报告书于 1995 年公开发表，两年之后创建了“未来公司研究中心”，该中心的工作是对实现企业可持续成功的有关因素进行研究。研究中心的主任 Mark Goyder 邀请我参加董事会，并主管研究委员会。我在这些职位上工作了 3 年，从此与研究中心一直保持着密切的联系。在这期间，我越来越意识到，在 1995 年看起来似乎是革命性的思想很快就为企业界所接受了。实际上，企业界的高级人士不仅采纳了“利益兼容法”（不一定非得用这种说法表示），而且正将之付诸实践：

- 越来越多的公司不再只以财政或“底线”的措辞来陈述它们的目标，而是将体现其决策价值观的财务报表公诸于世。其中有许多公司正在建立测评体系，用于评估它们实现目标的程度，诸如保护环境或者做一个优秀的法人。
- 同样，它们正积极地与其利益关系人和各种各样代表其利益的组织进行对话。
- 公司组织正变得较少集权化、发展得更快、更加灵活机

动，并更加淡化等级制度。

- 对于领导才能和培养未来领导人的方法正展开着激烈的辩论。

与此同时，企业环境正经历着其他重大的发展，它们对大公司的经营思考和行动影响甚大：

- 等待已久的、所谓的“新经济”骤然出现在光天化日之下，并在企业的思考 and 实践中迅速成为变革的主要催化剂。
- 公众对于地球的可持续性和最富国的生活方式的认知有了巨大的提高。“可持续发展”这一术语很快成为了词汇的一部分；反对全球资本主义的示威活动成为报纸头版头条的新闻；一系列谴责世界上主要国际化公司的畅销书相继问世。
- 针对可持续性 or 公司社会责任的投资基金的数目开始急剧增长。
- 为了改进企业的管理标准而修订公司法，以及要求董事们顾及所有利益关系人的利益的措施正在付诸实施。

我清楚地看到，一个重大的变革过程正在形成，这一进程可能对自由市场性质的资本主义产生深刻的影响。这一动向所依据的思想并非是新潮的，在寻找资本主义的新形式的过程中曾有过许多虚幻的希望。然而，在主观上我似乎觉得，这一次有如此多股力量朝着同一方向在起作用，所以很可能发生真正的变革。但这仅仅只是通过阅读、访问零散的网站以及偶尔参加讨论会而获得的一种印象。我决心着手收集大量更充分的证据。我很快发现，事实上存在着比我在这一类书里可能概括的更多的证据和更大的进展。我发现，在英国所发生的一切同样发生在美国，在不同程度上也发生在其他的欧洲国家。

因此，我对这一趋势的论述是有选择性的。我主要选择集中于英国和美国的事件和潮流。我选择了一些公司作为案例进行研究，更多的则是依赖于可获得的相关信息，而不是更严谨的依据。我同时也意识到，试图仅在一本书的篇幅内概述变化中的全球企业界里诸多不同的侧面，这样的处理必定难以面面俱到。我为自己所做的辩护是，为了展示对诸多趋势和事件的全面看法，应将不同倾向的专业知识汇集起来，这项工作既重要但又常常被人们所忽略。

我觉得我所收集的材料在这一点上是令人信服的：它们使我对资本主义的未来抱乐观态度。我现在并不相信公司企业会主宰世界，但我的确认为它们可以拯救世界。

本书以重提对未来公司的原始调查开始。（已经熟悉 RSA 报告，并了解随后未来公司研究中心所从事的活动的读者也许希望略过导言部分。）然后转而关注导致新的企业结构的各种外部趋势和影响：

- 新经济的崛起；
- 有关可持续发展的问题；
- 投资领域发生的变化；
- 公司管理方式的发展趋势。

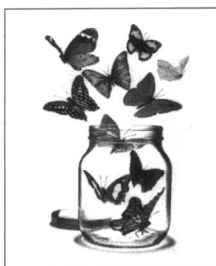
这一部分之后是在下列标题下论述企业的所作所为：

- 企业的反应；
- 目的与价值观；
- 与利益关系人共事；
- 企业的成功模式，绩效测定及业绩报告；
- 经营许可证。

本书的第 3 部分集中论述企业组织及其领导层的新思路和新

做法。

最后一章旨在做一个完整的概述并得出一些结论，同时也为今后的行动指明道路。



目 录

Contents

序 1

前言 1

导论 1

重温利益兼容法 2

注重利益兼容的领导层 7

实践中的利益兼容法 8

利益兼容法与企业的成功 11

结论 16

A 变化中的企业环境

1 新经济 19

什么是新经济? 20

新经济的主要方面 22

新经济与社会责任 29

结论 31

2 可持续性——董事会的新议程 33

引言 34

用于表达可持续性的词汇 35

可持续发展趋势的起源 36

为什么对可持续发展的态度在改变 39

结论 44