

# 企业人力资源战略的新选择——蓝海战略

田大洲

(首都经济贸易大学 劳动经济学院, 北京 100026)

**摘 要:** 自《蓝海战略》出版后, 企业战略的概念和理论以及方法在学术界和管理实践中有了新的选择和范式。在人力资源管理日益参与到企业战略的今天, 从蓝海战略的角度重新对人力资源战略进行规划和梳理将会给企业带来更大的竞争优势。本文利用战略布局图、四步行动框架、客户效用表格等分析工具, 将蓝海思维纳入到人力资源战略管理之中, 试图建立企业人力资源的蓝海战略, 找到人力资源管理的蓝海区域。

**关键词:** 战略; 蓝海战略; 人力资源管理

**中图分类号:** F272.92 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.06.008

自2005年2月欧洲工商管理学院的W.钱·金教授和勒妮·莫博涅教授所著的《蓝海战略》由哈佛商学院出版社出版以来, 企业战略的概念和理论以及方法在学术界和管理实践中有了新的选择和范式。当企业在制定自己的战略时, 不再单一地从差异化、成本领先等角度关注竞争对手的行动然后制定相应对策的方式“杀入红海”, 而是转向为买方提供价值的飞跃, 通过扩大现有竞争边界看市场并重新建立市场和产业边界开启巨大的潜在需求, 从而开辟新的市场空间和利润空间, 这种新的战略模式称为蓝海战略。

战略管理的方法和技术固然重要, 但是更重要的是战略思维, 蓝海战略亦是如此。在竞争日益激烈的今天, 从传统的人事管理转变而来的人力资源管理将会更多地参与到企业战略的制定与执行当中去, 使战略人力资源管理成为新的趋势, 从蓝海战略的角度重新对人力资源战略进行规划和梳理将会给企业带来更大的竞争优势。本文利用《蓝海战略》提供的分析框架、工具和程序, 将蓝海思维纳入到人力资源战略管理之中, 试图建立企业人力资源的蓝海战略, 找到人力资源管理的蓝海区域。

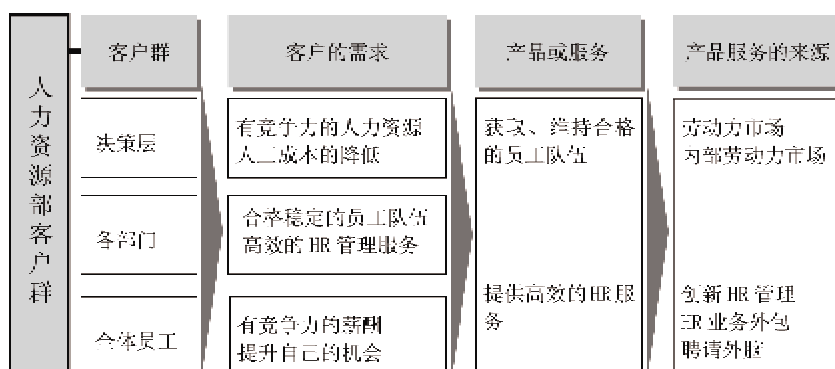


图1 人力资源部的客户群

**作者简介:** 田大洲 (1978-), 男, 首都经济贸易大学在读博士; 研究方向: 劳动经济学。

**收稿日期:** 2009年4月20日

## 一、人力资源部的客户群

人力资源蓝海战略需要人力资源部像企业一样运行，这就需要人力资源部首先确定自己的客户群以及它们各自的需求，并清晰地定义自己所提供的产品和服务。

在企业内部，人力资源部的客户主要有公司决策层、其他业务部门以及全体员工。针对他们不同的需求，人力资源部提供不同的产品或服务。对于公司决策层，人力资源部以获得具有竞争力的人力资源并降低人工成本为自己的职责；对于公司业务部门，人力资源部以提供并维持合格的、稳定的员工队伍和高效的人力资源服务为己任；对于全体员工，人力资源部要为他们提供具有竞争力的薪酬，创造更多的发展机会并为他们的职业生涯规划与发展提供帮助。

从图1.可以看出，人力资源部可以从劳动力市场和内部劳动力市场两种途径获得有竞争力的人力资源，而维持公司员工队伍的稳定就需要高效的HR服务，人力资源部可以全权负责这一任务（在大多数情况下都是如此），当然也可以将某些HR业务外包、聘请外脑或委托咨询公司代替自己的某些角色。

## 二、人力资源蓝海战略的建立

建立蓝海战略需要一套分析工具和框架，这包括战略布局图、四步行动框架、价值曲线、客户效用图、引爆点领导法等。

### （一）战略布局图

战略布局图是一种对于价值创新和开创蓝海来说都具有核心地位的分析框架。使用战略布局

图，可以获取当前市场的竞争状况，了解竞争对手在人力资源方面的竞争集中在哪些因素上。图2显示了某家具制造企业所在行业的这些信息，横轴显示本地域行业内人力资源状况的总体情况。

从上图可以看出，家具制造行业对人力资源的关注因素主要集中在七个方面，即：

**知识水平：**这是考察员工认知程度的因素，以初中以上学历员工占总数比例来表示；

**能力水平：**高技术人才在员工队伍中的比例，即拥有职业资格证书或技术等级证书的员工占总数的比例；

**经验：**员工从事本行业或本职工作的经历，以从事本行业工作1年以上的员工数量在总数中的比例来表示；

**年龄结构：**即员工的平均年龄，由于家具制造业属劳动密集型行业，加班时间多，劳动强度、工作环境等因素都使得各企业注重招聘年轻的员工；

**性别结构：**即男性员工在员工总数中的比例，由于上述同样原因，使得各企业都注重招聘男性员工；

**工资水平：**员工的平均工资；

**员工队伍稳定性：**以员工的离职率表示。

图1就是该区域内家具制造行业人力资源的战略布局图，它显示了行业内的领先企业与滞后企业在人力资源的诸多因素上竞争的大体态势。战略布局图的纵轴位置越高表明企业人力资源在此方面具有优势。将企业现有人力资源在所有这些因素上的水准都描绘出来，就得到企业人力资源的价值曲线，它显示了在行业人力资源各要素上竞争力的相对强弱。

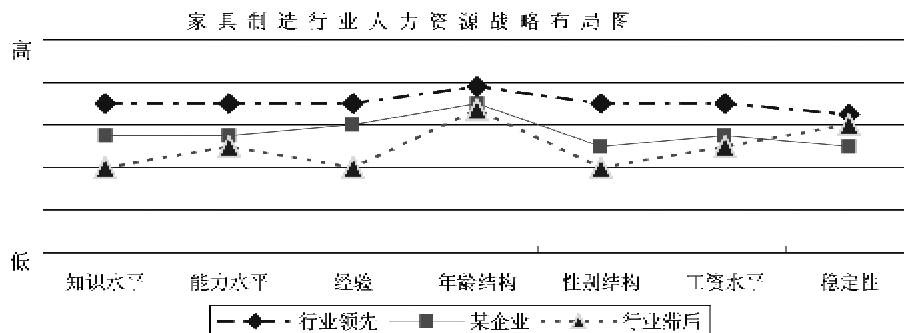


图2 家具制造行业人力资源战略布局图

|                    |                                        |
|--------------------|----------------------------------------|
| 剔除<br>年龄结构<br>性别结构 | 增加<br>工资水平<br>能力水平<br>员工队伍稳定性          |
| 减少<br>经验<br>知识水平   | 创造<br>社区就业<br>在校学生实习<br>学士后流动站<br>灵活就业 |

图3 “剔除——减少——增加——创造”坐标格

## (二) 四步行动框架

为了塑造新的价值曲线，《蓝海战略》开发了一套“剔除-减少-增加-创造”四步行动框架，通过回答下面四个问题重新审视现有的战略模式：①哪些行业中被认为理所当然的因素应该被剔除？②哪些因素的含量应该减少到行业标准以下？③哪些因素的含量应该增加到行业标准以上？④哪些行业内从未提供过的因素应该被创造？

为了获得具有竞争力的人力资源和维持稳定的员工队伍，企业必须跳出传统的直接和竞争对手争资源的战略路径，通过四步行动框架本行业内人力资源的某些因素进行调整可以达到次目的。比如企业可以剔除员工队伍的年龄结构和性别结构，降低对员工工作经验和知识水平的重视程度，反而更加注重员工的能力水平、员工队伍的稳定性以及提高工资水平，并创造多条途径增加员工的来源，比如与企业所在社区进一步联系，吸纳更多当地劳动力充实员工队伍，与当地职业技术学校合作办学和采取学生实习的方式填补部分空缺岗位，与当地大学合作建立学士后流动站，吸纳部分大学毕业生作为临时员工，并对某些岗位

和人员采取灵活就业的形式，使得员工队伍具有更大的机动性。

将企业的上述4个问题的答案填入“剔除——减少——增加——创造”坐标格（图3）中，就会创造出新的人力资源价值曲线。图4将其与原有的价值曲线进行了比较，从中看出在人力资源战略方面的侧重点以及与行业内其他企业人力资源战略的不同。

有效的蓝海战略必须具备3个互为补充的特征：重点突出、与众不同、以及令人信服的宣传主题，利用上述方法得到的人力资源战略无疑具有这样的特征。首先，企业人力资源的价值曲线重点突出，不是在所有的竞争因素上分散精力，而是只强调3个因素：高能力、高工资以及灵活就业。其次，企业的人力资源价值曲线与竞争对手相比可谓独辟蹊径，并不以竞争对手为标杆，而是通过四个行动把自己的战略轮廓与行业的一般战略轮廓区分开来。

## 三、蓝海战略的验证

新的战略定位，将会使企业人力资源部的工作内容、工作模式发生根本性的变化，这对公司的人力资源管理来说不啻是一场革命。因此制定了蓝海战略不等于战略规划结束，还要对其进行一系列的验证以及并制定详细的推行计划。

对人力资源的蓝海战略验证主要是看是否能给企业带来持续的效用，其定价是否能够接受，由此带来的直接成本和间接成本是否较以前有提高，并检查是否适用于企业，即主要从客户的效用、价格、成本、适用性等几个方面进行检验。

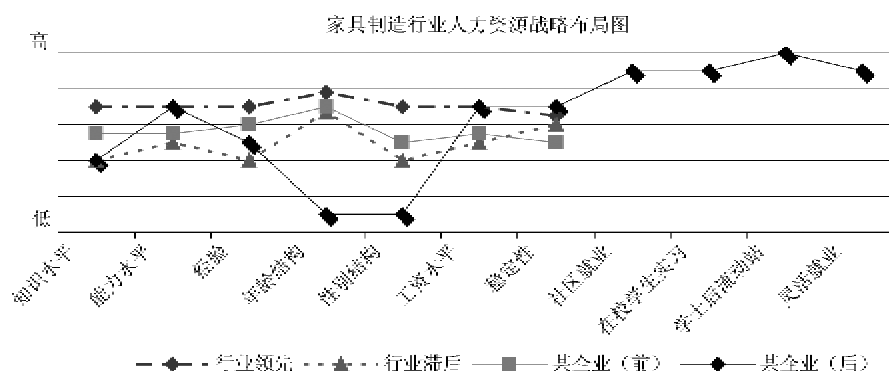


图4 新的战略布局图和价值曲线

表1 人力资源蓝海战略的客户效用表格

|     | 员工队伍          | 培训              | 绩效管理               | 薪酬水平                   | 员工关系                 |
|-----|---------------|-----------------|--------------------|------------------------|----------------------|
| 及时性 | 招聘员工能否及时到岗?   | 新员工培训、技能培训是否及时? | 各种员工的绩效是否及时准确地得到?  | 薪酬制度的改变能否及时? 薪酬调查是否及时? | 员工关系的管理方式是否跟得上用工形式?  |
| 适用性 | 新的员工队伍能否胜任工作? | 培训是否达到效果?       | 新的战略模式是否提升了企业整体绩效? | 新的薪酬体系是否适用公司现状?        | 新的用工形式是否适用企业?        |
| 风险性 | 核心员工的离职率是否降低? | 核心培训的风险性是否将到最低? | 新的绩效核算体系存在的风险性?    | 新的薪酬体系是否存在风险?          | 用工形式存在哪些风险?          |
| 成本  | 人工成本是否增加?     | 培训的成本是否与收益相对应?  | 考核成本是否增加?          | 新的薪酬体系是否增加了人工成本?       | 是否会增加管理成本? 能否负担这些成本? |

客户效用表格清楚地表明了人力资源的新战略给企业提供的效用（见表1）。效用表格的各列表示的是企业人力资源管理的各项管理工作，各行表示的是企业会从哪几个方面对这些工作进行效用评价。表格中的问题答案即显示了新的战略给企业来的效用情况。企业决策层通过效用表格对人力资源的战略进行评价，以确定是否有价值推行这一战略。

效用明确后，接下来就确定合适的战略价格，即如何通过合理工资水平来吸引适合企业需要的人力资源。在确定工资水平后，需要核算人工成本，因为企业高层有降低人工成本的需求。但是在实践中战略性定价和降低成本存在着矛盾，企业不应该以成本来指导定价，也不能因为高的人工成本而妨碍企业的利润来源。所以人力资源的蓝海战略要综合考虑效用、战略性定价和目标成本等因素。

四、蓝海战略的执行

任何战略都存在执行的挑战，无论是红海战略还是蓝海战略。执行蓝海战略时将面临四大障碍，即企业员工对战略的认知障碍、企业的资源障碍、员工动力的缺乏以及企业内外部的抵制和反对，引爆点领导法有助于排除这些障碍。与传统经验相异的是，引爆点领导法克服一项巨大的挑战不需要时间和资源上进行同比例的投入，而是

把精力集中于找出具有非凡影响力的关键因素，让他们发挥杠杆作用，节约资源和时间。所以欲推行蓝海战略，首先找到关键人物、关键因素，以此为引爆点突破战略实施的四重障碍。

企业在新战略实施的过程中，总经理是当然的关键人物，所以总经理需亲自担任战略实施总指挥；除此之外，中层领导（部门主管）是关乎战略成败的关键人员，因为他们在管理中承上启下，需要全部参与到战略的制定到实施过程中去。为了冲破认知的障碍，培训是必不可少的，让全部管理人员认识到战略的必要性与重要性，并让他们了解整个战略意图与目标。为了冲破资源障碍，需要将主要资源与精力放在若干工作点上，比如将增加公司高技术人才数量作为整个人力资源战略的重中之重；为了维护稳定的员工队伍，将员工离职率（尤其是核心员工流失率）作为部门负责人的重点考核指标。人力资源部还需要重新设计企业的晋升路径，增加技术晋升渠道，鼓励员工多参加培训以提高技术水平，以此作为职业生涯规划的路径。■

参考文献：

[1] W.钱·金（韩），勒妮·莫博涅（美）. 蓝海战略 [M]. 吉宓（译）. 北京：商务印书馆，2005（11）  
[2] 严生. 中国企业蓝海战略 [M]. 杭州：浙江人民出版社，2006（10）

- [3] 安鸿章.现代企业人力资源管理 [M] .2版.北京:中国劳动社会保障出版社, 2003 (4)
- [4] 大前研一(日).新企业战略 [M] .卿学民(译).北京:中信出版社, 2006 (4)
- [5] 郎咸平.突围:中国企业战略抉择 [M] .北京:东方出版社, 2006 (8)
- [6] 刘冀生.企业战略管理 [M] .2版.北京:清华大学出版社, 2003 (10)
- [7] W.詹金 雷尼·莫博涅(美)等.企业成长战略——哈佛商业评论 [M] .赵锡军等(译).北京:中国人民大学出版社, 2004 (10)
- [8] 迈克尔·E·波特(美)等.战略前沿——哈佛商业评论 [M] .胡左浩等(译).北京:中国人民大学出版社, 2004 (10)

## Blue Ocean Strategy is the New Choice of Enterprise Human Resource Strategy

TIAN Dazhou

(School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100026)

**Abstract:** After Blue Ocean Strategy being published, the concepts, the theories and the methods of enterprise strategy management have the new choice and paradigm in academia and management practice. With human resource management participating in enterprise strategy, mapping out and combining human resource strategy in terms of Blue Ocean Strategy will bring stronger competitive advantage. The paper brings blue ocean thought into human resource strategy management and tries to establish a blue ocean strategy in human resource management and finds the blue ocean area of human resource management, with tools of strategy layout, four-step action framework and customer utility table.

**Key words:** strategy; blue ocean strategy; human resource management