



公司进化论

伟大的企业如何持续创新

[美] 杰弗里·摩尔 (Geoffrey A. Moore) 著 陈劲 译



DEALING
WITH
DARWIN

How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution

企业中发生的变化，大多数都不是革命而是进化

1) 前总裁、管理专家 **林正刚** 专文推介

机械工业出版社
China Machine Press



DEALING WITH DARWIN

How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution

公司进化论

伟大的企业如何持续创新

[美] 杰弗里·摩尔 (Geoffrey A. Moore) 著 陈劲 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

公司进化论：伟大的企业如何持续创新（珍藏版）/（美）摩尔（Moore G. A.）著；陈劲译．—北京：机械工业出版社，2014.5

书名原文：Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution

ISBN 978-7-111-46706-9

I. 公… II. ①摩… ②陈… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 100082 号

本书版权登记号：图字：01-2013-2589

Geoffrey A. Moore. Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution.

Copyright © 2005 by Geoffrey A. Moore.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Geoffrey A. Moore 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

公司进化论：伟大的企业如何持续创新

[美] 杰弗里·摩尔 (Geoffrey A. Moore) 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：岳小月

责任校对：董纪丽

印刷：藁城市京瑞印刷有限公司

版次：2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：15

书号：ISBN 978-7-111-46706-9

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

DEALING WITH DARWIN
How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution
● 推荐序

掌控创新之舵

对于创新，一向有很多的误解。在人类历史上，著名的创新总是与爱迪生、贝尔这些振聋发聩的名字联系在一起，似乎只有他们以及那些颠覆性的创新，才构成了公司和商业不断演进的历史。然而实际上，企业的生存和进化并不能仅寄希望于天才和奇迹。

在真实的商业环境中，一项创新可能会迅速被竞争者模仿，从而失去竞争优势。在创新道路上不思进取的企业将在竞争者的不断追逐之下迅速丧失市场份额和领先地位。随着经济全球化、信息通信技术革命和日益激烈的商业竞争，这一情形已经变得尤为突出。今天，一个重要的商业事实就在于，当企业面临瞬息万变的市场环境时，创新已不再是可有可无之物——它已经成为企业生存与发展的必要条件。

因此，企业唯有将创新纳入有效的管理规划之中，遵循明确的指导原则和方法论，进行持续不断的系统化创新，才能长久保持竞争优势。这正是本书作者杰弗里·摩尔所倡导的“公

司进化”的理念。

作者将商业环境与自然规则相比拟，阐述了企业如何能够在持续成功的创新中“适者生存”，避免遭遇被市场无情淘汰的商业“达尔文法则”。作者特别强调创新的有效性和方法论，破除“为创新而创新”的误区。若要让创新真正能够对企业的经营起到推动作用，则离不开两方面的管理：对创新的管理，以及对于惯性或者惰性力量的克服。最终，遵循创新规律和方法论的企业，将能在内部建立起持续创新的机制和文化。

杰弗里·摩尔是一位声誉卓著的商业思想大师，尤以对新技术行业的真知灼见而闻名于管理学界和企业界。多年前，我有幸拜读摩尔的《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）^①一书，随后欲罢不能，与他的后续著作也结下了不解之缘。我不断将他的方法与理念应用于管理实践，对其进行借鉴、印证、反思和升华，这让我受益匪浅。最近几年，随着商业环境的变迁，企业开始着眼于运营优化和成本控制，如何创新成为企业的核心命题之一。创新需要企业投入一定的资源，但资源总是有限的。因此，在创新与资源之间，想法与执行之间始终存在着尖锐的矛盾，直接导致了很创新并没有获得有效的执行。我从摩尔关于“核心”（core）与“外围”（context）、使命关键与非使命关键的分析方法中得到了很多启示，学会解放“外围”所占用的资源，将其重新用于“核心”。在多年的管理实践过程中，我努力让自己保持敏锐的判断力，时时审视企业和自身的“核心”与“外围”，不断追求将企业资源集中于事关企业“核心”的有效创新，将自己的精力集中于事关自身“核心”的有效管理之中。

本书可谓是摩尔管理思想的总结和升华，书中持续创新原则和方法论的阐述，对谋求创新的企业和个人来说，都具有深刻的指导意义。尤其值得一提的是，本书与思科公司渊源颇深。思科不仅是网络和通信领域的全球领先厂商，其自身更是网络化运营和创新的典范。思科每年投资 40 多亿美元于研发创新之

① 该书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

中；迄今为止成功收购了 110 余家创新型企业，从中获得了新的技术和商业模式；通过建立良好的商业生态系统与合作伙伴协作，以解放资源，让自身聚焦于“核心”之上。因而，思科能在与互联网相关的各项创新上都屡有斩获。作者对思科的公司运营进行了深入考察，甚至亲身参与到思科的战略转型和项目管理之中，与包括思科公司 CEO 约翰·钱伯斯（John Chambers）在内的管理层不断进行思想碰撞，从中寻求答案，探索如何通过有效投资实施创新的途径。思科公司关于创新的最佳实践开拓了杰弗里·摩尔的视野，丰富了他的见解，而思科公司也从这位管理大师的思想中汲取了新的力量。

今天，网络作为一种改变和决定未来的力量，正在深入社会经济的各个层面，成为提供全新通信、应用和生活体验的包罗万象的平台，也让每个国家、地区、企业和个人都有能力在这个平台上通过创新改变自己的竞争力和命运。改革开放 30 多年来，中国正成为推动世界经济增长的重要引擎，并从“中国制造”向“中国创造”迈进。中国企业不仅需要在技术研发、产品服务、商业流程和模式上开展多渠道的创新，更需从管理思想上认知创新的价值和规律，从而真正掌控创新之舵，驶向充满机遇的蓝海。相信本书定能为中国商界和学术界有识之士所欣见，进一步激发中国企业的创新力，推动更多的企业不断“进化”，成长为市场的优胜者！

林正刚

思科系统（中国）网络技术有限公司前总裁

DEALING WITH DARWIN

How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution

译者序

整体穿越“达尔文之海”

创新的本质就是穿越“达尔文之海”。从基础性的研发到初建创新企业，再到大规模产业化之间，存在众多的鸿沟，限制了知识创新、技术发明以及产业创新的有效联结。成功的企业家只有依托独特的想象力、基于精算的冒险精神、坚定执著的毅力，才能率领团队实现从创意到商业价值的成功转换。

传统的创新理论更重视基于研发到市场价值实现的过程描述，指导全球众多企业穿越了创造到实现第一次商业价值的鸿沟，部分地穿越了“达尔文之海”，完成了熊彼特式的初始创新过程。然而，企业必须在后续的商业进程中不断地创新，才能在企业的持续进化中获得永续的生存与发展。

杰弗里·摩尔的《公司进化论》，是关于企业创新的优秀著述。与传统的关注研发以及新创企业的商业书籍不同，摩尔更为关注技术创新与产品及市场的密切关系，以及成熟或在位企业在其业务周期各阶段驾驭产品和市场创新特性的成功实践，分析如何跨越快速增长的高科技企业与成熟、低增长和商品化

的企业之间的鸿沟，从而指导企业完成熊彼特式的持续创新，整体地穿越“达尔文之海”。

在本书中，摩尔根据自身独特的五阶段品类生命周期理论和“鸿沟”模型，科学地刻画了企业如何选择适合所处情势的创新类型，巧妙地加以利用“机会之窗”、外部资源和内部核心能力，以动态地创造与其直接竞争对手之间的绝对差距，动态地完成差异化产品或服务到大规模运营再转向复杂产品系统的演化过程。

在创新的策略与资源配置规划中，摩尔更为关注企业创新与惯性的选择关系。一方面，不断地提高组织的发展目标，通过持续地自主学习和利用外围资源，有效地将外围资源内化为组织的核心能力；另一方面，号召企业充分利用已有的资产与规程进行创新，在组织的自然选择中重视资源的再循环，以提高企业资源的利用价值，从而有效地完成在技术创新与市场竞争中企业的遗传、变异与进化的综合管理。

凭借独特的公司创新进化论，兼之国际著名创新企业思科的翔实案例，《公司进化论》将为中国企业的创新活动提供更为先进的经营思想和行动指南，帮助广大中国企业科学地开展创新管理，以早日迈入世界创新型企业的前沿阵列。

清华大学技术创新研究中心一直致力于引进、学习与发展企业技术创新与管理创新的新理论、新方法，承蒙机械工业出版社华章公司的信任，我们完成了本书的翻译工作。感谢机械工业出版社华章公司诸位同仁的细致工作以及“最佳创新”研究团队成员的大力协助！

陈劲

创新管理教授

清华大学

DEALING WITH DARWIN

How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution

前言

你读过不少的报刊头条新闻；你了解了航空业萧条的经济表现；你看到了汽车行业周而复始的裁员；你知道计算机行业是如何不断成熟、进入缓慢增长期的；你也听说制药行业的研发费用是如何步步飙升，可开发出来的药品却越来越少；但你可能还不知道，在 2003 年，当印度咨询公司 Infosys 雇用 1 万名新的专业人员时，他们是从 120 万名合格的应征者中把这些人挑选出来的。不过，你肯定知道商界的竞争已经变得日益激烈；全球化、放松管制以及商品化正在渗透到产业的方方面面；你的公司也正面临着越来越大的创新压力。

那么你把现在面临的所有这些压力称为什么呢？我们将它叫做“公司进化论”。之所以这么叫，是因为自由市场经济运作的方式，遵循着一些类似自然界有机系统的定律：

- 对顾客购买这一稀缺资源的竞争，带来了刺激创新的渴望。
- 顾客对某种创新的偏好形成了某种自然选择机制，导致适者生存的结果。

- 每一个新生代都会在较上一代更高的水平上重新展开竞争。
- 随着时间推移，成功的公司必须不断“进化”其竞争力，否则就会遭到淘汰。

要迎合这不断上升的标准是一项永无休止的挑战。成功公司享有经过努力而获得的光荣遗产，而现在它们得将这些遗产传承下去，为此它们必须具有能创造竞争优势的核心竞争力。我们可以长期保持乐观，但是每当新的一天到来，它也带来了出乎意料的趋势和市场衰退的恼人报告。这些都是一种信号，标志着旧的管理方式不再像以前那样适用，于是竞争者已经逐渐学会化解你的一些竞争策略，这时你必须开始进化。

本书的主题就是如何引领企业的进化，也就是在这个不断商品化的世界里创造竞争优势。为了创造这样的成就，你必须持续不断地重新评价你的公司在市场生态系统中扮演着什么样的角色，竞争态势在如何转变，过去公司的竞争优势来自哪里、未来又将来自何方，以及哪种类型的差异化能带来最大的回报。这是我们所要考量的外部问题。与此同时，你也需要重新审视公司的内部机理，在什么情况下核心竞争力会停下进化的脚步，资源转移到新领域的必要性有多大，这样的转变会带来多大的危害，具有保护性的惯性如何对表现出不稳定性的创新进行极力抵制，以及什么类型的管理对策能够最有效地解决这一惯性问题，并将其能量转而用于创新。这是我们所要考量的内部问题。

因此，总的来说这是一本关于创新与惯性的著作。它旨在回答达尔文学说所提出的根本问题：我们如何才能实现持续创新？因为这正是自然选择迫使我們不得不做的事情。进化要求我们不断更新我们的竞争优势，有时是点滴变化，有时则是巨变，但总会使我们业务组合的某一部分面临风险、参与竞争。换句话说，持续创新并不是人们所渴望的，它只是一条谋划规则。它并非一项战略，而是一种内在要求。

创新有多种形式，比管理团队通常所知道的多得多。在本书中，我们将

界定十几种创新类型，并探索应在何处、何时以及怎样运用每种类型，以满足达尔文法则的要求。正如在自然生态系统中不同契机的最优生存策略各不相同，市场中不同细分市场的最优创新类型也千差万别。管理团队所面临的挑战就是：选择适合其所处情势的创新类型，巧妙地加以利用，以创造与直接竞争对手之间的绝对差距。如何成功地做到这一点，就是本书核心部分所关注的焦点。

一家企业进行此类持续革新实践的时间越长，其过往成就所传承下来的遗产就越多。这一点应当说是鼓舞了我们，但它偶尔也会引发焦虑：万一我们失去了创新能力怎么办？万一我们不能很好地继承前辈的事业呢？我们的员工还有竞争力吗？我们真的懂得如何进行创新吗？而即使我们懂得，我们能把它成功推向市场吗？我们可以足够快速、足够廉价、足够大胆地进行创新吗？还有那些计划者和分析者，以及咨询师和顾问，会不会云集在创新的周围，用他们永无休止的冗长问题和评论，使创新难见天日？正是这些顾虑，使管理团队寝食难安。

让我们退而分析一下这些顾虑。在任何一家企业里，创新怎么会成为一项重大挑战？人类堪称这个星球有史以来最具创新能力的生物。我们热爱创新，关于这一点，就像任何父母在孩子莫名其妙安静下来时都会去看看他们在干什么那样，是很容易得到证明的。我们分享自己的创意，我们利用他人的创意，并把这些创意应用于我们的产品和流程，我们将其传承给下一代。每年有越来越多的创意不断涌现，前仆后继地、无休止地争相吸引我们个人或集体的注意。然而，现实中的企业在创新时怎么会有困境呢？

事实情况是，关于这个困境有数不胜数的解答。例如，一些企业专注于特定类型的创新，而未能适应市场的变化，结果影响了创新效果的发挥；另一些企业则太急于增长，投资了过多创新项目，导致企业内部资源出现各种拥堵现象，以及随之而来的失败和怒气；还有一些创新欠考虑地把稀缺的时间、人才和管理资源浪费在不能形成竞争优势的行为上。最后，所有朝着新方向努力前

进的企业都会受到惯性的阻碍。的确，它们过去的创新越成功，任何试图改变原有进程的后续创新就会面临越强大的阻力。

所有这些问题引出了本书的一个基本假定：创新和惯性彼此缠绕不清，任何进化都必然同时涉及这两个方面。企业界通常做不到这一点。大多数公司都是依次而非并行地处理这两个方面：投资、缩编，再投资、再缩编。这种进退退的节奏往往被商业周期的此消彼长掩盖，但是这两种变化是不应当被混为一谈的。尽管商业天生具有周期性，对创新的需求和来自惯性的阻力却是长期存在的，而在周期的每一阶段，都有可能同时解决这两方面的问题。

我们以系统的观点来理解创新和惯性，运用核心与外围分析的框架。核心被定义为一家公司能够创造差异化、从而能在采购决策过程中影响顾客偏好的经营活动，它是有助于创造竞争优势的创新。相反地，外围则代表公司所进行的其他活动。这些活动极其重要也值得高度重视，但并不能给你带来与竞争对手相比的差异化，却会滋生出各种惯性的力量。

同时应对创新和惯性的办法很简单：从外围中提取资源，重新整合后再运用于核心。这种做法并不是一种临时性的对策，而是一种日常性的商务运作。这种办法有效地满足了持续创新法则。它旨在实现投资与节约相结合、战略与执行相结合，以及长期价值创造与短期财务回报相结合。我们需要反对一种观点：某些行业的业务可以当做无需创新的摇钱树来进行管理，而另一些行业的业务则被当做毫无惯性的后起之秀来加以对待。在每一行业的生命周期的每一阶段，都可以并且应当同时关注创新与惯性两个方面。通过开发新的未来从而解构遗产，管理层不仅为创新扫清了道路，同时也收回了投资于创新的资源。

从外围提取资源重新整合于核心这一思路毫不复杂，合乎逻辑，且有利可图，但实施起来也颇具挑战性。这就把我们带向了本书的另一方面内容，对一家深入贯彻这一做法的公司进行的一项长期研究。

这家公司就是思科系统公司（Cisco Systems），它是互联网解决方案设备市

场的领导者。在该公司迅猛发展的 20 世纪 90 年代，不仅对其产品，也在商务实践方面实现了巨大的创新。事实上，这两个方面的联系日渐紧密，因为思科的做法是利用其产品创造令人震惊的生产率。这家公司其实就是它自己最好的广告，世界各地的管理团队纷纷前往加利福尼亚的圣何塞，就是为了更好地了解思科的最佳实践。

当技术泡沫破灭时，许多人以为思科的最佳实践业已成为逝去的潮流。然而，后来发生的事实却恰恰相反。在历经科技行业最严峻的三年萧条之后，思科创造了每个季度 10 亿美元的自由现金流。其市值——在泡沫时期曾达到最接近它的 10 家竞争对手市值总和的 4 倍，而它的峰值已经达到了这个总和的 10 倍！显然，思科的方法有其优点和持久力，因此，该公司毫无例外地是《财富》500 强最中意的标杆学习对象。

以上都是好消息。坏消息是这些绩效表现都已经被投资者计入了思科的股价，而现在他们再一次——就像他们惯常的做法一样——问道：最近你又为我做了些什么呢？这就呼唤着新一代的商业新贵登场。与此同时，那些往日最适用于利用超速增长市场的最佳实践，已经不是如今投资者的渴望了。换句话说，人们要求思科进化。它必须再次创新，但这一次还必须同时承受遗产的负担。这就是公司进化这一挑战的核心问题所在。

值得一提的是，应思科首席执行官之邀，我全程记录了该公司的创新进展。2002 年秋天，约翰·钱伯斯找我写一本关于思科的书。钱伯斯认为（我也同意他的观点），如果有些公司能够真正理解网络化虚拟组织的强大力量，它们就能成为思科产品和服务更大也更好的客户。由于思科是这一运营模式的领先实践者，而且钱伯斯也推荐不出别家公司可供研究，他就想知道我是不是有兴趣来完成这一任务。

我简直是迫不及待地想要接受这个邀请。从 1996 年起，我就开始了解这家公司，我与思科管理层的大多数人都有交情，并且对它的文化和所取得的成

就都十分敬佩。但同时，我又不太确信自己是否可以胜任这本书的写作。似乎这本书应该由一个新闻记者而不是管理学作家来写作。此外，当时市面上陆续推出的关于思科的书籍为数不少，而我认为其中一些也算得上是出类拔萃。但钱伯斯的态度却很坚决：他们不会去找一个新闻记者来写，因为现在要写的是一本关于管理思想的书，而不是一本吹捧谄媚之作或者公司圣哲传记。为了确保我能够真正理解思科的创新之路，我们达成了共识：我将亲自参与一系列关键项目，与相关的主管人员紧密合作，出席那些指出并讨论棘手问题的重大会议，在任何可能的地方发挥我的咨询专长。

本书是合作的成果。它并不是一本介绍思科的书，而是一本关于如何持续创新的书，书中几乎每个章节都插入了针对思科进行的案例研究以资佐证。各章节本身还含有来自其他公司的 100 多个丰富实例，而为了更好地平衡各章节，我特意把思科的案例都放在这些实例之外讲述。换句话说，本书的读者，不一定非得是网络行业的狂热爱好者。

我必须承认，书中引用到的大多数实例都来自高科技行业。这刚好体现了我在高科技营销方面 20 年的咨询经验。我在 15 年前写的一本《跨越鸿沟》中第一次探讨过这些挑战，那本书所关注的是如何让主流商家采纳颠覆性技术这一难题。随后问世的是《龙卷风暴》(*Inside the Tornado*)，它所讨论的问题与前一本书正好相反，是关于如何应对由技术广泛采纳导致的市场份额竞争。这本书又引出了《猩猩游戏》(*The Gorilla Game*)一书，这本书通过探讨“龙卷风”对股权投资的影响而重构了该理论的内容。而最近，由该书引出的《断层地带》(*Living on the Fault Line*)一书，关注的则是在所有这些力量的另一端进行业务管理所面临的挑战：此时的目标不是进行颠覆，而是避免遭到颠覆。

因此，可以这么说，高科技行业是我所有研究的重心所在。但是，随着每本书的写作，越来越多的公司实例被纳入我的研究视野，一部分原因是这世界正变得越来越依赖科技，另一部分原因则是科技行业与经济体系中的其他行业

变得愈发相似。不再有人认为一般商业规律不适用于科技公司，也不再有人认为诸如整合、商品化、遗产和惯性这些词不适用于这一行业。这个行业正在走向成熟。

随着这个行业的成熟，人们意识到该行业所有的创新方式都有待进化。30年来，摩尔定律的自然展开，给该行业带来了一波又一波依赖半导体技术在价格/性能方面的改进。但是，这一定律正在瓦解，如果不是从物理上，那至少也是从经济上来说。开支巨大的计算基础设施（**computing infrastructure**）在过去的30多年中曾一再发生大规模波动，而今摩尔定律却再也不能对其进行合理预测了。这意味着技术创新必须让位给其他的竞争优势来源，而该行业正努力地想要探询这些新的来源会是什么。这么做的同时，该行业还越来越注重参考其他行业。的确，技术管理者正指望着从这些行业得到指引，从而开始尝试其他行业在面临扩张期结束时所采用的各种战略和战术。

与此同时，随着技术型公司变得越来越像其他行业的成熟企业，那些传统的企业也正在变得越来越像技术型公司。我们首先在金融行业观察到这一现象，它们将“计算”作为制造产品和服务的“工厂”；然后再来看医疗保健行业，由于制药研究越来越关注基因，如果没有大型计算的帮助，基因就不能被解码或利用；现在我们又零售业看到这一现象，因为电子零售行业已经从一个新兴商业模式变成了每个大型零售商买卖组合不可或缺的组成部分；此外我们还在传媒行业观察到该现象，由于媒体内容的数字化，互联网本身也已从沟通渠道转换成媒体的一种；我们也在汽车行业看到这一现象：新车型的差异化特性越来越多地来自于半导体电子设备，不论是娱乐影音系统、自动温控系统、车载导航系统、仪表盘显示器，还是机械控制系统。

于是，我们所有人的周围都充斥着可以创造竞争优势的各种创新类型，从创造了新品类的颠覆性创新，到维持这些品类的持续性创新，以及彻底改造它们的更新式创新。我们所有人都身处达尔文式设计要求的控制之下，不断地被

迫想出新的行动方案，以赢得下一轮的市场竞争。我们必须相互学习很多东西，所以不论我们是思科还是西斯科，是 Sun 还是桑诺科，是位于红木城的甲骨文公司还是“奥马哈的圣贤”，是 SAP 还是 ADP，我们都希望能够得到一些帮助，以应对我们始终面临着的彻底改造压力。

本书分为三个部分。第一部分：基本模型，这部分向读者展示给创新领域注入新思想的三个体系架构。其一聚焦于创新的经济效应，特别是如何在产品与服务方面创造与竞争对手之间的充分差距，从而凭借目标毛利赢得目标收益；其二关注围绕创新的品类特性，为理解在品类成熟过程中为何不同时点上更适宜采纳不同类型的创新打下基础；其三关注的则是商业架构，重点探讨规模运营和复杂系统两种商业模式之间的差异，以及这两种环境中进行创新的方式是如何大相径庭。

在这之后，我们将转向本书的第二部分：创新管理。这部分各章节中，作者对 14 种创新类型做了详尽的分析，提供了 100 多个实例，阐释公司如何运用某类创新，创造与竞争对手之间具有决定性的差异化，并长期维持这种差异化。其中包括一个有关机遇的清单，你可以从中选择并开发最适合自身情形的创新类型。这部分的最后一章提出了一套方法，以引领你的组织完成这个选择和开发的过程。

但是，看见竞争优势的希望之洲是一回事，带领你的团队走向它却是另一回事。许多人不确定自己是否奋勇向前，而还有一些则积极地试图阻止其他人前往那里。于是就有了本书的第三部分，也就是最后一部分：惯性管理。这是关于如何从“外围”提取资源，重新整合后运用在“核心”上的双重艺术。其中，本书介绍了适应于所有生态系统的循环再生方式，它执行起来绝不像人们想象中那么标新立异，但是它的确要求所有相关各方自动自发甚至是热情高昂地合作，并确保大家从容不迫、群策群力、休戚与共、坚韧不拔。本章中的框架提供了为确保这一产出而进行对话时所需要的交流语言。

我的确相信现在是进行这种对话的时候了。世界经济正在经历另一波重大的迁移，每隔一个世纪左右就发生一次变革，使经济优势的中心移往新的地理位置。在过去的 5 个世纪，我们看到了这一中心由意大利的银行家转移到荷兰的商人那里，之后又迁移到了法国、德国和英格兰这些宗主国势力的手中，然后在 20 世纪跨越大西洋来到了美国。现在，我们正看到这一迁移横跨太平洋，几乎没有几个经济学家还不相信中国和印度所引领的亚洲，将会成为 21 世纪的全球经济中心。

显然，任何这样的迁移对于竞争优势战略而言都意义重大。它是少见的一份无需修改重写的商业计划。不过这并不是说你非得在下周一之前完成它不可——进化的过程比这个来得更加缓和，它的确需要你退后一步并进行反思。你开始得越早，你就能够越早地让自己摆脱那些使你脆弱不堪的经营活动，而确立起能够巩固你的新地位的经营方向。

带着这样的想法，让我们开始阅读本书吧。