

年度全球最具影响力的商业图书

[[美] 迈克尔·A.库斯玛诺 著 |

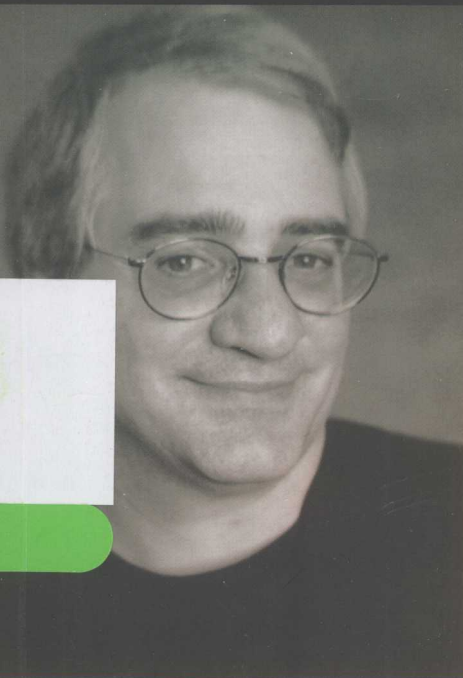
| 万江平 万丹 译 |

Staying Power

Six Enduring Principles for Managing Strategy
and Innovation in an Uncertain World

耐力制胜

管理战略与创新的六大永恒法则



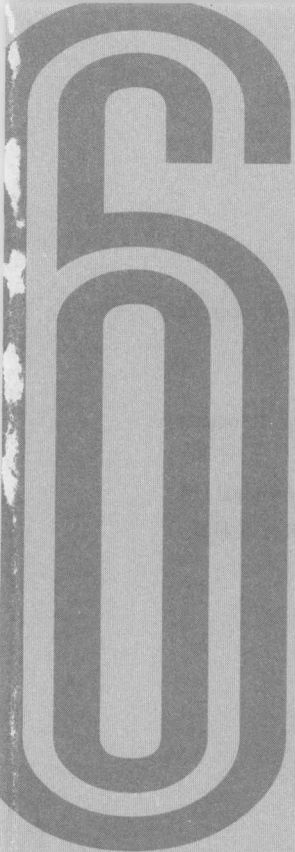
《微软的秘密》作者、MIT 斯隆管理学院教授
30年深入观察全球巨头公司的潜心之作

影响战略演化和创新能力的6大法则
微软、苹果、英特尔、谷歌、丰田等领军企业
快速应变、基业长青的共通秘密

Microsoft Google
TOYOTA intel

 科学出版社

Apple



.. 013052137

F270
2454

Staying Power

Six Enduring Principles for Managing Strategy
and Innovation in an Uncertain World

耐力制胜

管理战略与创新的六大永恒法则

[[美] 迈克尔·A.库斯玛诺 著|
|万江平 万丹 译|



F270
2454



北航

C1660534

科学出版社

013025137

Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World by Michael A. Cusumano

Copyright © 2010 by Michael A. Cusumano

Published by arrangement with Oxford University Press through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版由 Oxford University Press 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权在中华人民共和国境内独家出版发行。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。

北京市著作权合同登记 图字 01-2011-7448

图书在版编目(CIP)数据

耐力制胜: 管理战略与创新的六大永恒法则/(美)库斯玛诺
(Cusumano, M.A.)著; 万江平等译. —北京: 科学出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-03-34908-8

I. ①耐… II. ①库… ②万… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第130740号

责任编辑: 徐 烁 张晓雪 / 责任校对: 宣 慧

责任印制: 张 倩 / 封面设计: 柏拉图

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年8月第 一 版 开本: B5 (720 × 1000)

2013年8月第一次印刷 印张: 17

字数: 270 000

定价: 45.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

1972年踏入大学校门之时，我就开始酝酿这本书了。大学生涯让我了解到西方人解决政治、经济、社会、科学技术问题，以及理解周围世界的方式是如何形成的。我尝试了各种各样的课程，最终在大四时参加了“思想史”领域的分科考试。大三那年，我接受了导师威廉·乔丹教授的建议，凭借我在西班牙语方面的优势，写就了《18世纪欧洲启蒙运动在西班牙缘何失败》的本科毕业论文。这篇论文令我确定未来的研究方向将是全球正在崛起的地区，得有人去解释它们正发生的现象及其原因，而不是专注于那些已经衰退的、需要“辩护者”的国家。

1976年毕业前夕，我获得了一笔来自普林斯顿大学亚洲基金会的奖学金，因此有幸在接下来的两年中在日本一边教英文，一边学日语。就像之前研究欧洲问题时那样，在日本期间，我如饥似渴地阅读着关于日本历史、文学、经济和社会方面的文献。然后，我突然产生了继续攻读研究生学位的念头，希望将日本19世纪成功的“启蒙运动”及其随后的现代化和西方化进程与西方国家的历程相比较，从而解释为什么日本能够成功，而西班牙这样的国家却一蹶不振。我幸运地获准加入跨学科的东亚研究博士项目。

研究生二年级时，在另一位导师艾伯特·克莱格教授的鼓励下，我决定专门研究日本的管理和商业史。此后，我在东京大学待了三年多，集中研究日产和丰田的技术战略与管理，完成关于日本汽车产业发展的哈佛大学博士论文。

1980年，日本超越美国，成为全球汽车生产的头号大国，但当时却鲜少有人去探究这些领先企业如何研发其世界级的生产技术。在我的第一本书《日本汽车产业》（1985）中，我将目光聚焦这一问题，对日本汽车巨头和通用、福特、克莱斯勒进行了比较探索。美国汽车企业在生产力和质量，以及员工、供应商、销售管理等诸多领域，可以说已经全面落后于日本公司，尤其是丰田。此时，我的研究方向主要针对运营战略和创新管理，而非日本。因此在取得学位之后，好运再次降临，我得以在哈佛商学院参与为期两年的博士后项目，研究生产和运营管理。之后，我于1986年加入了麻省理工学院斯隆商学院，成为如今的技术创新、企业家精神和战略管理（TIES）小组的一员。

1985年，我决定将新研究大规模地转移到计算机软件商务和软件开发实践的演进上去，原因在于我认为软件业将是日本需要面对的下一个巨大挑战，并且我坚信只要我们更多地将编程视为科学和工程，而非艺术，软件技术就将改变世界。读本科时，我学会了用IBM 370大型机在穿孔卡片上处理文字；读博时，我选修了计算机系统和应用的短期课程，并使用IBM另一种大型机来撰写我的博士论文。在哈佛商学院时，我与理查德·罗森布鲁姆合作研究VCR（录像机）的开发。我个人还开始研究软件工厂，并在加入麻省理工学院斯隆商学院之后，出版了第二本书——《日本软件工厂》（1991）。

将关注点从研究丰田、日产和日本软件工厂转移到研究微软、网景、英特尔、苹果、谷歌等公司后，我的生活变得妙趣横生！结合对日本的了解，我形成了对成功企业能够长期制胜因素的观察结论，尤其适用于那些快节奏的、变幻莫测的市场。我仔细分析了日本的大型企业如何将汽车制造和软件工程提升至世界领先水准。但接下来，我意识到日本企业其实很少创造新技术或全球平台。尽管日本人后来成本手机的率先使用者，但在理解如何应用PC和互联网方面，他们却选择跟随美国和欧洲的步伐。1992年，我拜访了微软。显然，那时信息技术的核心力量已经从大型机生产商转移到PC软硬件企业，而微软和英特尔正处于新产业的中心。幸运的是，微软对软件工程最佳实践和日本质量控制的兴趣与日俱增，因此他们的员工们都关注且认同我的研究。由IBM派到麻省理工学院的硕士生斯坦·史密斯与我一同登门造访，受到了微软员工的欢迎。

微软的产品开发方法很快就令我印象深刻，我也因此打算再写一本书，这就是与理查德·塞尔比合著的《微软的秘密》（1995）。塞尔比曾是我计算机

科学专业的同事，后来执教于加州大学欧文分校。1995年，万维网、网景和Windows 95震撼上市，这些大事件促使我开始研究网景公司的成长史、互联网给微软公司带来的挑战，以及相关企业如何改进战略、计划和产品开发以应对互联网时代的到来。于是，我与哈佛商学院同事戴维·尤菲合著了《互联网时代的竞争》（1998）。同年，我还与延岗健太郎合著了一本关于汽车产业产品开发前沿实践的书，即《超越精益思想》（1998）。延岗是我的MBA和博士学生，曾在马自达公司担任产品工程师，现就职于一桥大学。众所周知，Windows和信息技术的其他平台在20世纪90年代末日益重要，这激发了我和另一位博士生安娜贝拉·加威尔的创作灵感，我们合著了《平台领袖》一书（2002），加威尔目前任职于伦敦帝国理工学院商学院。而《软件商务》一书（2004）的创作背景则是互联网泡沫破灭、高科技商业化以及从产品到服务的价值转移。我还与波士顿大学的费尔南多·苏亚雷斯及芝加哥大学的斯蒂芬·卡尔一起继续研究产品和服务，他们两位都曾经是我在麻省理工学院斯隆商学院的博士生。

幸运之神如此眷顾，2005年12月，我受邀在牛津大学2009年度第13届克拉伦登管理学讲座上发表演讲，同时要完成一本基于这些演讲的书。我咨询了评奖委员会成员——牛津大学商学院的酒向真理和牛津大学出版社的大卫·缪森，我们敲定的最佳选择就是写一本书综述我的研究。目标既定，我便有充足的时间去思考如何描述我在职业生涯中的所学所得。但我更倾向于认为这本书不仅仅是综述，我的关注点在于能够实现耐力制胜和卓越绩效的法则或“大思路”。我历经两年沉思，探究像丰田、微软、JVC、索尼、苹果、英特尔、IBM、谷歌、高通和Adobe之类的企业具有怎样的相似点和不同点。无论是作为高校学者，还是许多企业的合作者，我的关注点始终是“思想启蒙”和商业管理中的最佳实践，意识到这一点让我豁然开朗，本书的重点也随之清晰明了。

结果成功与否是另一码事，对我而言，克拉伦登讲座带来的挑战就是要说清楚我在工作中所学到的一切。本书的主旨并非全面综述最具价值的战略和创新，或者更普遍的竞争优势。关于这些主题的文章和书籍不计其数，想集成它们所有的观点恐怕需要数百年的光阴。我仅仅是围绕研究中的核心观点来组织这本书。也许更为重要的是，我凭着经验将这些观点归纳为数条法则。数十年来，这些法则经历了众多不同学科的研究人员在理论和实践上反复而严格的检验，对于管理者的价值可谓非同凡响、意义深远。

为了胜利完成此项任务，我还汲取了另一位历史学家白修德的经验。他也是一位著名的记者，曾因撰写约翰·肯尼迪竞选总统的纪实题材作品而荣获1962年度的普利策奖。白修德富有感染力的个人自传《探索历史：我亲历的险境》出版于1978年，书中从他的大学生活开始追忆，细述了20世纪四五十年代在中国做记者的经历，这本书至今仍使我深受启发。

迈克尔·A.库斯玛诺

剑桥和马萨诸塞州格罗顿

目录

Contents

序

引言 “耐力制胜”的六大法则 / 001

01 平台，不仅仅是产品 / 017

02 服务，不仅仅是产品(或平台) / 053

03 能力，不仅仅是战略 / 091

04 拉动，但不仅仅是推动 / 123

05 范围，不仅仅是规模 / 161

06 柔性，而不仅仅是效率 / 195

结语 观念和研究的力量的力量 / 227

附录I 研究挑战：寻找最佳实践 / 242

附录II / 257

译者后记 观念的力量 / 262

“耐力制胜”的六大法则

只要你曾阅读过关于卓越企业和经理人的书籍，或是做过股票投资，想必都会思考那些百年老店和著名经理人为何能在商场常胜不败，他们靠的仅仅是机遇和运气？或是广纳贤才的能力？抑或贴近客户需求，甚至超越客户需求、预见未来市场的能力？有关如何成为优秀的经理人、如何创建伟大的企业帝国以及如何保持竞争优势的书籍和文章不胜枚举。有些企业能够在数年或数十年里始终超越竞争对手，这是极为卓然不群的成就。凭借耐力制胜对手是尤其困难的，当经理人面对颠覆性技术和客户需求的变化这些难以驾驭的因素之际，往往只剩招架之力。横跨几代技术和客户需求的永久性竞争优势可能并不存在，希望依靠耐力制胜的企业，需要进行持续地自我修炼。

经理人面临的¹最大威胁很可能就寄寓于企业内部。长期的成功孕育了自满或傲慢的情绪，这两种情绪很可能导致衰退并使得企业前途未卜、举步维艰。事实上，在企业走向管理更多的员工、更复杂的产品和服务、更大规模的运营之际，稳定的增长和赢利能力容易使企业更加官僚化并对细节和创新逐渐麻木不仁。能干的经理人在某方面越擅长，就越难突破惯性思维并逐渐丧失自身优势。

找到管理的基本法则，令经理人创造出竞争优势，令企业磨砺出长期制胜的耐力，这是公认的艰难挑战，更是本书的主要目的。

显而易见，保持市场地位的一大障碍无疑就是经理人难以预测市场变化并快速应变。某个企业在某个时间点上掌握了某项“成功秘诀”或“最佳实践”，但随着环境和技术的时移势迁，竞争对手经营方式的改进，这些优势都很可能会过时失效。例如，我们曾经认为规模经济和自动化在大批量制造中最为重要，而且我们期待着诸如通用和福特这样的大公司设定标准。福特是汽车大规模生产的先行者，但它在20世纪20年代却未能适应消费者对产品多样化的需求。而通用提供了更加多样化的产品，日渐成为全球汽车产业的新贵，独领风骚达半个多世纪。但面对来自日本和欧洲更加激烈的竞争压力，通用自20世纪70年代开始也变得步履沉重。

20世纪80年代，以丰田为首的日本企业迅速崛起，成为汽车产业的领导者。丰田公司成立于20世纪30年代，在随后的四五十年代对汽车大规模生产进行了流程重组，并且逐步为大众市场制定了新的质量和生产率标准。通用和克莱斯勒于2009年宣布破产，主要原因可以归于丰田和其他日本企业的竞争。自20世纪90年代开始，丰田公司便被大力宣扬为世界上有史以来的最佳制造企业，通用破产后，丰田成为最大的汽车生产商。随后的2009年底至2010年初，我们发现为争行业头名而分心的丰田十多年来一直存在着很严重的质量和安全问题。丰田的高层领导似乎无法领悟这些问题的严重性，在发生一系列致命事故和政府调查迫使他们召回车辆之前，他们一直选择报喜不报忧。截至2010年4月，丰田在全世界范围内召回车辆超过900万辆。故障车型包括卡罗拉、凯美瑞、普锐斯，甚至还有雷克萨斯的某些车型。对于丰田公司的高管、长期关注者和消费者（包括我本人）而言，在2010年这个世界似乎被颠覆了。

相对于汽车行业的其他召回事件，丰田汽车引发的意外死亡事故可以说微不足道。尽管如此，丰田对出现重大缺陷的产品没有立即加以处理，这一点已经使得消费者、政府官员、产业分析师和竞争对手深感震惊。我们必须意识到丰田并没有在制造的基本方法——即众所周知的“精益生产”和“准时生产”上出现失误。我稍后将在本书中阐述这些技术以及丰田产品开发的方法。这些问题本质上比暂时击倒丰田基础的问题更为微妙，但足以使任何思考竞争优势和耐力制胜的管理者引以为鉴。

在技术层面上，丰田在2010年出现的问题更多是与设计和测试缺陷相关，而非源于丰田所擅长的与众不同的制造、生产或过程质量控制，主要是由于设计和测试的失误，致使极少数油门踏板被变松的脚垫卡住或踏板材料在潮湿和磨损状态下变得粘连。工程师决定采用有问题的电子软件和传感器控制刹车、加速、自动导航和车身稳定性。丰田和政府安全调查局始终难以在实验室里重现这些复杂系统在偶然的情境中瞬间失灵的状态。但一份早期的报告显示，从1999年到2010年，在美国至少有2262辆丰田车发生意外加速且与815次事故和19人死亡有关，最终报告的死亡数字增至50到100人。丰田自20世纪90年代中期以来出现了其他一些质量和安全问题，但他们通过公关手段避免登上头条新闻，例如，1995年至2000年间，在北美出售的塔科马小货车车架腐蚀严重，其祸源显然是错误的防锈处理。丰田公司并没有召回这些车辆，只是悄悄地从消费者手中将其回购。某些坦途皮卡也出现了同样的情况，也有顾客抱怨卡罗拉、凯美瑞和雷克萨斯某些车型的机械传动系统有问题。可谓是旧病未愈，又添新疾。

丰田可能将以上问题的起因归结于过快的国外生产扩张，零部件采购以及改用显然未经充分测试的新部件和材料。从前，丰田会首先在日本国内投产新车型，仔细地测试零部件，好几年后再将最畅销的车型转移到国外生产。然而，丰田近年来急速推进了新车型的全球生产及新供应商的合作。在其他情况下，如混合动力车型，丰田可能将起因归结为复杂的新软件系统交互或不同状况的潜在问题，诸如崎岖的或打滑的路面等。但如果我们能透过现象看本质，丰田最近这些事件的根本原因其实是来自企业内部的和基本的问题。这与企业高层经理人对商业和技术反应迟钝不无关联，该问题正日益严重。似乎丰田的管理层认为他们“持续改善”的经营哲学已经使自己的产品完美无缺，即使技术和供应商发生了变化，部件变得更复杂，也无须担心。

丰田在20世纪成为了将电子技术引入到大众汽车市场的领袖，用新技术替代旧机械系统，如刹车系统和加速系统。丰田掌握着新的能力，例如在汽油发电的普锐斯和其他混合动力车型刹车时，可以实现动态（即时）稳定性控制或电池组再充电。福特在2010年也曾因与软件相关的刹车问题召回了几千辆福特福星和水星米兰混合动力车，这与普锐斯的遭遇相似，因此并不是只有丰田在与新技术交战。但是没有人预期到世界上最好的制造公司会出现这些质量和安

全问题。我们可以用后见之明说丰田是在采用太空时代的技术来控制它的车辆，但是丰田显然需要同时拥有太空时代的设计和测试能力。在那些航空、国防或核发电系统的关键公司中也能发现类似问题，虽然他们也有可能遭遇灾难——飞机、宇宙飞船坠落或发电厂爆炸，这是因为设计和材料存在缺陷，或者未在恶劣的条件下进行充分测试。人类世界难以实现尽善尽美，但如果汽车制造商采用太空时代的技术，他们也有责任找到满足成本效益的方式来有效利用这些技术，并找到针对系统冗余、容错和富有创意的“压力测试”等问题的对策。即便如此，某些系统仍然会失败。但消费者都会期待制造大众产品的公司消除重复性故障并将重大灾难发生的可能性降至最低。“哪怕只有一个缺陷也太多”是曾经的丰田之道，也是今日的丰田必须重新获得的信念。

丰田可能需要数年时间才能让消费者重建信心，身处此种窘境的企业必须正视问题并尽快找到根本原因。然而事实恰恰相反，丰田高管们在2010年2月就如同一只被卡住的鹿，无奈地看着疾驰的巴士迎面而来。首席执行官丰田章男是创始人丰田喜一郎的孙子，他和其他丰田高管显然还没想好如何向他们自己和全球媒体解释质量和安全问题。丰田在市场上的成功表现本应是令其倍感荣耀的胜利，但它没有充分关注自20世纪90年代开始的抱怨，从而使其困境进一步恶化，它的迟缓反应尤为糟糕，在其回避和否认真实问题的同时，坏消息却不胫而走。

丰田工程师终将解决产品中的技术缺陷，即使必须重新设计更简单的系统。丰田将度过这段不幸的日子并再次复兴。然而，最好的结果是丰田经理人反思已发生的事情，在广泛推行高新技术和软件的新时代重建更加强大的企业。丰田应该变得更有能力应对逆境和变化，正因为他们现在知道失败的含义了。

丰田的失败也论证了本书的一个重要观点：我们通过观察标杆企业可以学到最佳实践和耐力制胜之道，但观察必须超越个别企业。每家公司、每个市场都会经历起伏和波折，甚至最佳的企业也会出现失误，也会因为错误选择而遭遇“滑铁卢”。此外，创业者和守业者在技术和思维层面的需求差别很大，长期的成功确实会引发自满、傲慢或向内思维而最终导致衰退。

许多企业都能幸免于因为市场和技术彻底变革而导致的产品失败和生意恶化。在技术灾难方面，通用雪弗兰的科威尔（Corvair）也曾面临过危机，但在20世纪60年代转危为安，尽管后来又出现了财政问题。这种不稳定的产品（主要因为该设计需要差别很大的前胎压及后胎压来支持强大的后置引擎和没有稳

定杆的悬架系统)激发拉尔夫·内德在1965年撰写了《任何速度都不安全》一书。这本书也促使美国成立了后来负责调查丰田问题的国家公路交通安全委员会。20世纪70年代的福特斑马(Pinto)车型在其小保险杠正后方有一个油箱,如果汽车尾部受到撞击就容易发生爆炸,事后福特大规模召回该车型。20世纪80年代,奥迪汽车的油门和刹车踏板距离太近,驾驶员可能因此导致意外加速,奥迪公司最终度过了此次难关。强生公司也曾在20世纪80年代初成功克服了泰勒诺(Tylenol)危机,迅速成为危机管理的标杆企业。2000年,福特召回约1300万只探险者越野车上的缺陷轮胎,据说这批轮胎已造成了超过250人死亡和3000人重伤。

IBM在技术变革和商务衰退方面历经沧桑,因为随着个人计算机(以下简称PC)和分布式计算的兴起,大型机不再受到用户青睐。IBM在1991至1993年间出现了巨额亏损并导致大批裁员,但它艰难维持了下来。尽管IBM在20世纪八九十年代在技术领导和市场价值方面的表现比微软和英特尔稍显逊色,但它仍又重新获得了巨大的影响力。IBM关注于软件和服务产业,再次成为一个赢利丰厚的企业。20世纪90年代至21世纪初,随着产业热点转移到互联网和移动计算,微软和英特尔必须与新兴企业一起分享市场和客户,如谷歌、诺基亚、高通、Salesforce和执著的创新者——苹果。特别值得一提的是,尽管微软拥有大额稳定的收入和利润,但它在适应新技术革命(图形计算、互联网、移动设备、移动互联服务)方面可谓反应迟钝,也没有迅速解决旗舰产品Windows平台的质量和安全问题。同时,微软面临着官僚化加剧,员工满意度下降,员工创新力迟钝等问题,还卷入了价值数十亿美元的Windows和Office特许权的政治纠纷。放眼全球,现在中国和印度在关键产业领域已经紧追甚至超越了美国、日本和德国。由于1989年房地产和股票市场泡沫的破裂,日本近年来一直在与经济衰退和通货紧缩坚持抗争。现在的日本仍然是一个非常富裕的国家,但它的增长水平和活力还未能恢复到我们总是谈论“日本公司”和“日本第一”的那个年代。

未来不可预知的变数如此之多,经理人一定要思考二十年后哪种实践、哪家企业、哪种行业和哪个区域将占据市场的主导地位。谁能够耐力制胜?谁只是昙花一现?简而言之,未来是不确定的,也因此难以预知,所以要学会未雨绸缪以应对诸多可能。但对于经理人来说,这并非是一个聪明的选择。与此相反,我在本书中主张企业找到耐力制胜之道,这六大基本法则能够经得起时间的考验并且帮助经理人在企业内外的各种挑战中赢得胜利。即使我书中引用的这些先锋企业

在实践途中摔倒或最终被竞争对手超越，我依然坚信这六大法则在快速变化而变幻莫测的市场中必将行之有效。为了提炼耐力制胜的法则，我回首了三十年来的研究生涯，也回顾了作为一名教师及百家企业的主管或咨询顾问的个人经历，这一百家企业来分布于美国、日本、欧洲、中国、印度等地，规模或大或小，科技含量或高或低。谁适合读这本书？任何人都适合！只要他对企业实现耐力制胜的法则感兴趣，尤其当我们身处的世界正以难以预测的方式发生改变。

创新和商品化

丰田召回事件至少部分地反映了各家企业目前所面临的广泛挑战——我们已经进入了创新和商品化并驾齐驱的时代。全球客户不断地要求新产品和新服务，有时是非常先进的科技产品。但竞争通常会迫使价格降到无利可图的程度。客户在某些情况下愿意支付的价格甚至趋于免费。这使得许多企业挣扎着以低价和经常性降价，提供越来越复杂的产品和服务。甚至在传统制造产业也有这种趋势，例如，汽车产业的标杆企业丰田公司以降价来提升销量，从而导致了一系列质量和安全问题，并在2009年宣布首次出现运营亏损。

创新和商品化的双重影响在以数字技术主导的商业模式中尤为明显。现在的消费者知道通过互联网复制软件程序、文本、视频和音乐文件，或者在线打电话、传照片、发信息的边际成本基本为零。但是如今高科技领域的大部分价值，都以这些容易复制的数字内容形式呈现，书籍，报纸，杂志，音乐和电影等信息产品也如出一辙。企业一般通过计算机服务器和在线自动服务以最低成本发布内容。各种产业的经理人如何适应这些变化并且仍能实现足够的利润来维持企业的生存和发展？这就是困境之所在。

对于依赖于电子元件和软件的商务，商品化和创新的趋势至少可以追溯到20世纪60年代。随着晶体管及之后可编程微处理器的应用广泛增加，这一趋势日渐加速。20世纪70年代中期，PC时代的到来，其可靠性、功能复杂性和易用性都得到了提高，致使计算机和其他可编程设备的性价比急速下降。许多软件产品，例如针对大型组织的产品，直到现在也没有降价。但是之后在互

联网上发布的自由软件和开源软件使其价格暴跌。2000年的互联网泡沫破灭，2008~2009年间的全球经济衰退，都只是长期趋势的恶化。这些变化对许多企业、整个产业和整个行业的生存都造成了威胁。

全球化如火如荼。许多日本企业在20世纪60年代和70年代进入了制造和高科技市场，降价的同时，逐步提供更加先进的产品。许多欧美企业退出这些市场，或者拼命自我改造。20世纪80年代和90年代，韩国企业在某些产业中扮演了主要角色，诸如钢铁、造船、半导体、消费电子和汽车产业。最近，中国和印度企业开始在制造和高科技的重点领域加入竞争。中国人几乎可以生产所有的产品，包括计算机、通信设备、机械工具和汽车。中国也是居于日本和美国之后的第三大汽车生产国，并在2009年超越美国成为第一大汽车消费国。此外，中国移动已经成为全球最大的手机服务提供商。即便如此，中国企业依然缺乏创新能力。但在制造业，中国的价格已经成为了世界的价格标准。

与此同时，印度企业已经学会如何提供某些高科技服务，从最初的后台操作开始，现在已延伸到定制软件开发和复杂的研究和产品工程运作。印度也成了主要的汽车生产国。印度塔塔汽车2009年7月以2500美元交付第一辆Nano汽车之后，破坏性竞争的可能性急剧增大。这类价格低廉的创新产品从发展中国家进驻第一世界国家的市场，只是时间的问题。对一些复杂的专业服务和越来越多的工业成品，印度的成本或定价，已经影响了它们的世界价格。

毫无悬念，最发达的经济体——美国、英国、西欧、日本、澳大利亚、新西兰、韩国等国的企业管理者都感到了威胁。在产品价格急剧下跌甚至趋于免费的市场环境中，他们苦苦思考如何与这些新兴的国际大公司竞争，如何持续创新。正如我们在2010年的丰田案例中所看到的，在质量上的妥协退让、走捷径会引发灾难和全球质疑的目光。

六大法则与本书规划

我们参与竞争的世界如此变化莫测，颠覆性技术不断涌现，全球经济持续衰退，想开一家生意久盛不衰的百年老店，最好的办法就是搞清楚如何未雨绸

缪才能让企业在未来的几年甚至几十年间实现耐力制胜。这意味着，要将短期流行的管理思想和能帮助管理者为客户创造和再造价值的耐力制胜法则区分开来。但为了做到这点，组织就必须能快速而有效地应对变，如处理新的质量问题，面对急速下降的价格挑战，敏感而稳定地实现从硬件到软件和服务的价值转移。

我的主要研究着眼于管理者如何在战略、运营和产品开发中平衡效率和柔性。通过回顾既往所学的知识，我提炼出了六大法则，它们似乎对有效的长期战略和创新管理非常关键。在我之前，曾有人讨论过这六大法则的基本概念。实际上，正如序言中所说，不同学科的不同学者们所从事的大量的理论和实证研究，为我集中研究耐力制胜法则提供了有力支持。我没有试图横跨全部或大多数的管理领域，我提供的是选择性的清单，案例主要来自于汽车、计算机软件、通信、消费电子和互联网服务产业。但因为它们的普遍性，我坚信这些法则将为任何产业的管理者提供必需的经验教训。

前两个法则阐述平台和服务，尤其是针对产品企业而言。其中的观点相对来说比较新颖，至少在管理学界还未深入研究，但这些观点越来越多地受到管理者和商学院的重视。最重要的是，平台和服务使我们超越了传统思维模式，重新认识产品战略、创新和赢利的一般方式。我认为当今许多企业都必须开发一系列完整的新技术，并与提供互补产品和服务的合作伙伴建立关系。这些互补产品可以使得平台对于客户和“生态系统”里的其他参与者（如广告商或内容提供商）来说变得越来越有价值。现代平台和基于软件的服务通常严重依赖于信息技术的发展，但是我们也可以看到这两个法则在非高科技经济领域的应用，书中将以汽车产业为例。

其他四个法则阐述能力、“拉动”思想、范围经济和柔性。这些观点在管理实践和研究中已经有较长的历史。它们都用于描述“敏捷性”的各个方面，敏捷性是类似“柔性”的术语，但更加强调迅速反应。我认为，敏捷性对于企业快速适应或者应对变幻莫测、快速更新的技术、市场或竞争环境的变化来说非常重要。我们也发现这个词常用于产品开发，与慢的、连续的和不太灵活的瀑布式开发方法形成对比。这四个法则早已深入人心，成为了关于战略和创新管理标准的最佳实践的组成部分，针对不同的企业和市场情境，每一个法则的强调程度或有差异。我也讨论了当应用于平台战略和新型服务时，这四个法则如何承载更多新的内涵。

下图中列举若干例子来说明这六大法则，并且将他们与旧有的、狭义的竞争优势观点进行了比较。在狭窄的思维方式里，管理者通过推进式生产体系和追求规模经济和效率，来支撑他们所专注的战略和产品。与之相较，耐力制胜的六大法则强调的是：新型企业的构建单元以一种更广泛的方式创造和重建竞争优势，关键点在于应对变化所必备的敏捷性和深层能力，而不仅仅是战略。而且，在当今的许多市场中，成功企业的竞争优势往往建立在产业范围内的平台或互补产品的基础上，而不仅仅是产品方面，我们称之为在生态系统层面上的竞争。我们也看到，许多产品变成了服务，许多服务也变成产品。在这种新型的竞争态势下，企业通过拉动体系而非推动体系与市场形成直接联系，从而支撑他们的平台和服务。企业也利用更为复杂的范围经济获取优势，并且相对于效率而言，更加追求柔性。

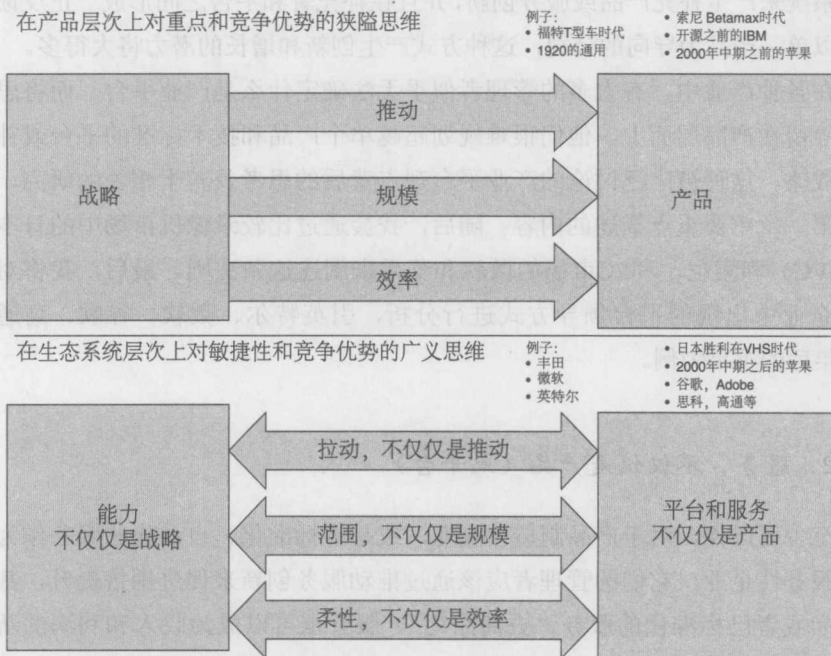


图 耐力制胜的六大法则与竞争优势