

典藏大师

普拉哈拉德 企业成功定律

[美] C.K. 普拉哈拉德 (C.K. Prahalad)
M.S. 克里施南 (M.S. Krishnan)
林丹明 徐宗玲 译
著

THE NEW AGE
OF INNOVATION

最具影响力的企业战略思想家
彻底改变企业本质和创造价值的方法
创新和公司成长的全球新标准

所有企业都应从全球多个来源的企业那里
获取资源，以形成一个全球化的系统

价值基于每一位顾客独特的
个性化消费体验

名家推荐

郭昕

IDC公司大中华区
总裁

贺志刚

《IT经理世界》杂志社
编辑部主任

柳卸林

中科院研究生院科技创
新管理中心主任

曾鸣

阿里巴巴战略执行
副总裁

拉马多莱

塔塔咨询服务公司 CEO

西金达

通用汽车公司首席信息官

克雷格·蒙迪

微软公司首席研究与
战略官



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

C.K. Prahalad

M.S. Krishnan

普拉哈拉德 企业成功定律

THE NEW A

ATION

[美] C.K. 普拉哈拉德 (C.K. Prahalad) 著
M.S. 克里施南 (M.S. Krishnan)

林丹明 徐宗玲 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

普拉哈拉德企业成功定律/ (美) 普拉哈拉德, (美) 克里施南著;
林丹明, 徐宗玲译. —北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-10077-7

I. 普…

II. ①普…②克…③林…④徐…

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 192933 号

普拉哈拉德企业成功定律

[美] C. K. 普拉哈拉德 著
M. S. 克里施南
林丹明 徐宗玲 译

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)

010-62511398 (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 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2009 年 1 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

字 数 190 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

鱼与熊掌兼得

他，被誉为这个时代的“商业先知”。

他，在《全球商业思想家排行榜》上，一举超越迈克尔·波特、菲利普·科特勒、比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、艾伦·格林斯潘等“大腕”，跃居首位。

他，出身印度贫寒之家，却招收比尔·盖茨、乔布斯、杰克·韦尔奇等不可一世的传奇人物为门徒。

他，就是享誉全球的商业大师，“核心竞争力”理论的奠基人 C.K.普拉哈拉德。这位密歇根大学的教授，正在改变全球所有首席执行官的思维方式，改变人们认识世界的方式。如果说巴菲特发现了企业的价值，那么普拉哈拉德便创造了企业的价值。

这位“最具影响力的企业战略思想家”在他的最新著作中为我们讲述了一个“鱼与熊掌兼得”的道理。在既要追求微观的个性化体验（ $N=1$ ）的同时，又要实现宏观的全球资源网罗（ $R=G$ ）；既要讲求效率的同时，又要兼顾灵活；既要达到透明度的同时，又要维护企业隐私。一时间，一个有着清晰脉络的组织框架跃然眼前。

商业世界瞬息万变，不断寻求新的思路是生存的必需，本书为我们打开了一个全新的局面，带来了最有价值的商业思想。

最后引用普拉哈拉德的话：“谁同时获得了鱼和熊掌，谁就是未来的商业主宰！”

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本：**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉



推荐序1 Foreword One

下一代企业的核心竞争力基因

郭昕 IDC 公司大中华区总裁

我在北大的领导学 EMBA 班讲授关于客户关系管理方面的课程时，班上学生大多是跨国公司和成功民企的人力资源经理。2005 年，我把所授课程题目改为《管理企业的外部人力资源》，并提出客户关系管理（CRM）已不适应企业的发展，企业的人力资源管理应该扩展到包括客户、合作伙伴等企业外部的资源。也许是因为我的理论较“超前”，当时在班上引起了不小的争论。于是，我在课堂上就学生们各自所任职的企业展开了现场调查，结果让人大吃一惊：

1. 所有的企业都或多或少有部分核心工作是由非本企业的员工完成的；
2. 在所有企业中，客户正越来越多地参与规划企业未来产品的战略；
3. 有将近一半的企业不同程度地将研发、市场、供应链管理等核心业务外包。

不知何时，企业核心业务早已潜移默化地伸出了企业的围墙。

我们，我们的企业，我们所处的商业环境正在悄悄地发生着翻天覆地的变化。其核心是对企业的资源重新定义以及企业核心竞争力的重新评价。

IT 业有一条著名的“摩尔定律”，说的是每 18 个月 CPU 芯片的性能就会提高一倍，价格下降一半。随着信息技术成为当代企业技术架构的基础，摩尔定律似乎表现出了极强的传导性：大量企业似乎都被植入了 IT 业的短更新周期基因，成了 IT 转基因企业。我们惊讶地看到企业形态、企业创造价值的原理，乃至经济规律、全球经济模式都出现了越来越短的更新

周期；或者说，全球经济正按摩尔定律运行！

如果说 2005 年我们还在谨慎地定义企业的资源（不限于人力资源）并把它大致划分为企业内部和企业外部资源的话，三年后的今天我们甚至不得不重新定义什么是下一代企业的本质！

有人说，既然技术改变了世界，世界亦必将打上技术的烙印。最明显的烙印就是本书作者普拉哈拉德在书中提出的企业创新的两个趋势：

- $N=1$ ：价值基于每一位顾客独特的、个性化消费体验
- $R=G$ ：所有企业都应从全球多个来源的企业那里获取资源，以形成一个全球化的系统

企业靠什么创造价值？消费者，即企业的客户。我们过去崇尚的法则是规模经济，企业靠大规模生产制造同样的产品，销售给规模庞大的同质化客户群。虽然近年来我们不断地强调细分客户群，但骨子里我们还是在走一百年前福特 T 型车的老路。

随着 IT 转基因企业的繁盛发展，范围经济、大规模定制的经济模式脱颖而出，并表现出极强的生命力。如果你对未来的经济模式还没有切身的体验，那么就请你到深圳华强北路的山寨手机市场走一走，这里有 $N=1$ ， $R=G$ 未来趋势的几乎全部要素。山寨手机的商业模式是由多个基本模块组合而成的：技术研发模块（芯片技术、数码影像技术、IC 设计等）、生产模块（芯片、机壳、摄像头等）、客户服务模块（客户需求管理、交付渠道管理等）、资源整合平台（网上定制、零部件采购、支付系统等）。这些模块形成了一个虚拟的、高拆合性、高效率、低成本、即时反应，集体智能型（或曰共创型）的商业模式。一款手机，多则只生产几千部，少则十几部，每天可以生产几十种机型，还可以按需定制，这在规模经济中是根本不可想象的，而走范围经济模式的山寨手机却如鱼得水。当然，我们并不否认目前山寨手机市场存在不正当竞争，甚至是非法的商业行为；但这并不能阻碍范围经济，以及依托范围经济成长的下一代企业的发展和

壮大。

本书作者普拉哈拉德是核心竞争力这一概念的创始人之一，虽然他在本书中没有明确地提出什么是下一代企业的核心竞争力；但我认为，下一代企业的核心竞争力是整合资源的能力，而不是其他能力。

这是因为没有一家企业可以完全占有资源，因此未来的企业必须在全球范围内配置和整合资源，即 $R = G$ 。在企业全球配置资源的价值链中，最高端的、也是最困难的是整合智力资源，让散布在全世界的智力资源归结成集体智能，形成共创型的企业。

智力成为可利用的资源应该归功于信息技术的发展。智力资源的虚拟性决定了它可以“独立于”其赖以生存的实体——我们的肉体，转而通过信息技术在全球范围进行配置与整合。我们可以在世界任何地方雇佣最具经济效益的智力资源，而不必雇佣一个“人”。这是福特当年的梦想，可惜在实体经济时代无法实现。

依此类推，消费者作为一个个体，他们的智力资源当然可以整合和配置。于是， $N = 1$ 改变了企业与客户间的关系，使客户真正成为企业的一部分，促使他们以以前所未有的参与度融入到企业的研发、设计、定价、流通，甚至是企业的支付系统中。客户的参与也根本性地改变了企业的盈利和收费模式：从卖产品转到卖服务，从一次性预付收费转到按用量或服务周期收费，即我们所熟悉的水电费收费模式（Utility Model）。

普拉哈拉德在书中举的普利司通的例子惟妙惟肖。试想，如果连轮胎公司的轮胎都可以按照行驶里程收费，那么不能按服务提供产品的企业也就所剩无几了。

智力资源的性质也决定了下一代经济必定是虚拟与实体经济相结合的经济，任何纯实体经济或虚拟经济在下一轮经济浪潮中都不可能生存，而IT转基因企业也因其虚实两重性天然地进化成了下一代经济的适者。

在下一代实体经济和虚拟经济结合的经济形态中，虚拟和实体二者孰

为轻重？我认为，虚拟经济在企业经济价值链中比重将会增加。换言之，服务或产品的信息属性将成为被管理的第一属性，成为管理的主体和价值链中的中枢。因此，资源管理的核心要务是信息管理。

关于下一代企业的形态，目前还没有定论，也不应该有定论。相对认同度较高的的形态是 IBM 提出的全球整合企业（GIE）。它有这样几个明显的特征：

1. 企业无实体总部，只有在全球按业务权重配置成的虚拟网络系统（信息的第一属性）。
2. 企业设置“中心”，形成业务中枢，如采购中心、研发中心、人力资源中心、交付中心、数据中心、票据中心、客服中心等。各中心无本地业务概念，而是支持整个大区（如亚太区）或全球业务，以实现充分整合资源。
3. 在服务对象上，中心不但支持本公司还支持所有其他公司的业务需求，甚至是竞争对手的需求（ $R=G$ ）。
4. 公司的业务是高度个性化定制的，同时又是大范围生产的（ $N=1$ ）；
5. 收费、定价采用水电费收费模式，用多少收多少。

最后，我还想说，这是一本多年难得一见的好书。作为在全球 IT 界最有影响力的思想领袖，普拉哈拉德虽然谦称书中的理论并不具有“颠覆性”，但这些理论却脱胎换骨地颠覆了我们耳熟能详的基本商业原则。

想到近两百年来，每一次经济危机都曾孕育过新的经济理论和经济模式，并随之出现经济高增长，深处严冬的我们自然对未来经济模式多了一分憧憬。

推荐序2 Foreword Two

定制化生产的创新宣言

柳卸林 中国科学院研究生院管理学院教授，博士生导师

中国科学院研究生院科技创新管理研究中心主任

普拉哈拉德及其同事克里施南的新作《普拉哈拉德企业成功定律》一书是关于全球企业创新新趋势的一部力作。它回答了一个根本的问题：在福特的规模生产方式之后，学者们提出了定制的生产模式和服务模式；但在定制化社会下，企业应该如何创新才能发展。因此，本书可以说是定制化生产的创新宣言。

之所以这么说，主要是基于以下几方面：

- 由于 IT 技术时代的到来，企业的价值创造主要来自于客户的个性化体验。因此，每个产品，都应该是满足个体消费的整个过程，而不再是制造商关起门来的创新。作者从轮胎的产品开发到保险公司的新业务，都强调了个性化体验的重要性，它是价值实现的新高度。继标准化产品满足人的需求之后，定制化消费成为了企业提供附加值的重要来源，因此，这要求创新的模式向个体化的需求延伸。
- 创新过程是生产者和消费者共创的过程。那种生产商统治创新的时代已经过去。本书把麻省理工学院教授冯·希普尔提出的用户创新理论，提到一个新高度。企业的创新过程，将是一个与消费者共同实现的过程，因此，创新的模式改变了。作者提出，在这一过程中，关键在于如何使产品反映出顾客的个性化需要。
- 如今，创新不再由大企业主导；相反，许多小企业，许多来自发展中国家企业，在这一创新时代扮演着重要角色。发展中国家的企

业不再是创新的旁观者，不再追随模仿发达国家的企业创新，因为低收入阶层的差异化，个性化的需求同样是创新的重要来源。作者在书中举了大量印度企业的案例。这些案例，充分展示了在新的创新时代，发展中国家的企业可以大有作为。这也为我国企业提供了很好的启示。其实，在中国，许多企业正是利用了这种低收入阶层差异化需求的机会，实现了对创新的追赶。华为、联想等企业，正是通过关注低端客户进行创新的典范。

- 为了迎接创新的新时代，企业的业务流程需要再造，需要更好地运用 IT 工具，需要打破传统的思维定势，运用全球的资源。

因此，我非常希望能够在向各位企业家和学者同行推荐并分享这一佳作。

推荐序3 Foreword Three

找寻新的客户价值生成模式

贺志刚 《IT 经理世界》杂志社编辑部主任

深圳华强北路，是全世界有名的消费电子产品卖场。有人统计这里每天的人流量为 60 万~80 万人次，车流量为 10 万~20 万车次，这个地区每年的销售额达 300 多亿元，是名符其实的“中华商业第一街”。

我分别在 2007 年和 2008 年来这条“中华商业第一街”采访。2007 年的时候，这条街上大大小小的卖场里、大大小小的柜台上，摆着密密麻麻的 MP3。这个小小的音乐播放器，曾经给这些电子卖场的柜台老板和整个珠三角带来巨大的利润。由于国内企业在音频解码芯片方面的技术突破，迅速拉低了 MP3 的进入门槛，于是珠三角的产业游资迅速集聚，形成了巨大的产能；但是很快，由于盗版、仿制以及质量低劣等问题，MP3 很快变成了无利可图的“鸡肋”，游资们甩完货之后迅速撤离，曾经热闹非凡的 MP3 产业很快变得萧条异常。

2008 年再次来到华强北路，大大小小的卖场里、大大小小的柜台上，摆放的是各式各样的手机。苹果、诺基亚、三星等等，不管什么样的国际品牌，这里全有，而且价格便宜得吓你一跳；MP3、拍照、大屏幕、触摸屏、双卡双待、手机电视等功能，只要你能想到的统统都有，还有你想不到的各种新奇产品。恰恰也是因为联发科技股份有限公司（MTK）在手机芯片上的颠覆性创新，将手机产业的门槛拉低，众多企业争先恐后地生产手机，为了赢得客户，各种匪夷所思的功能被一股脑地集成在手机上。但是，在这一派繁荣的背后，是盗版、仿制等种种产业痼疾。这里的手机被称为“山寨机”，华强北路也是全世界有名的“山寨机”集散地。

不知道如果 2009 年再去华强北路的时候，“山寨机”是否仍然那么欣

欣向荣。不管是 MP3 还是手机，有一家企业的产品在华强北路始终有着很强的号召力，同时也被众多企业纷纷仿制，那就是苹果公司，它的 iPod 和 iPhone 在这里有无数的仿制品，各种产品外观毫无二致，但是价钱却各不相同。作为无数消费者心中的偶像和众多企业仿制的对象，苹果公司成为这个时代的产业引领者。它以创新的产品和商业模式，彻底改变了 MP3 和手机产业，将苹果的产品定义为一种文化象征，征服了全球无数的消费者。

毫无疑问，不管是产业地位、品牌影响力，还是企业利润，聚集在深圳的这些“山寨机”公司，哪个也不能与其相提并论。曾经有人认为，中国的这些山寨机颠覆了跨国公司的高利润神话，以创新的产品和低廉的价格满足了消费者的需求，因此是一种值得提倡的创新。如果真的是这样，那将是中国企业的悲哀。

苹果公司为什么能够有这样的创新能力，能够改变 MP3 和手机产业的格局？换句话说，为什么苹果公司能够发现并且定义消费者的需求与渴望，调动全球电子制造业和娱乐产业资源来满足它呢？

中国企业这些年来一直走的是模仿与跟随的道路，低成本是大部分中国企业的最终竞争力。由于是模仿和跟随，我们对于如何发现和定义消费者需求这样的前端能力一直比较欠缺，因为只要能仿制别人的产品就可以了，至于产业领先者为什么和怎样推出这样的产品，基本上没有太深入的思考。因为我们的竞争力集中在低成本上，所以没有足够的利润去支撑研发，也就没有足够的资源去做更为前瞻的市场调查。

说得更为实在一些，中国企业对客户的研究非常不到位，对客户价值的产生机制缺乏系统性的把握能力。这些年来迈克尔·波特的竞争战略在中国企业界影响深远，低成本加差异化为大家所熟悉，而低成本战略更是被中国企业所熟悉。但是在原材料、土地、人力资本等价格普遍上涨的今天，低成本的竞争力基本上走到了尽头。如何寻找差异化呢？这对很多中

国企业来说，是一个新的命题。

这里的差异化，绝对不是深圳山寨机快速模仿所得的差异化。从某种意义上来说，差异化的根本是要洞察消费者的价值生成机制，并以此为起点高效地完成企业产业链整合。毫无疑问，普拉哈拉德和克里施南的这本书，给转型期的中国企业提供了一个新的视角。在他们看来，消费者与企业之间的关系发生了很大的变化，“价值由某一具体消费者在某时的共创体验所决定”（所谓 $N=1$ ）。与大规模制造、大规模营销时代不同，消费者的体验越来越个性化。“企业从本地或全球多个来源，不局限于企业及其子公司获取资源”（所谓 $R=G$ ），随着全球产业链的不断结构化，企业的生产资源越来越全球化，也越来越需要更为灵活和高效地整合。这两点是支撑企业未来创新的两大支柱。

因为因特网，因为全球化，因为消费者与企业之间关系的深刻变化，客户价值的产生机制发生了很大变化，这需要企业用多方资源满足一方需求。对于绞尽脑汁模仿全球领先企业产品的深圳山寨机生产商来说，这似乎并不难理解，他们为了能够尽快地以更低成本推出仿制手机，也在调动全球各种各样的资源。唯一的区别在于他们在仿制而别人在创造。

在 $N=1$ 和 $R=G$ 的时代，全球的企业都在围绕客户价值新的生成机制重整自己的业务模式。对于中国企业来说，这是一个竞争策略和产业层次新陈代谢的大好机会。此时，企业应以客户价值为中心，改变低成本的竞争模式，从被全球整合慢慢过渡到整合全球资源。假以时日，逐渐告别跟随与模仿，走向创新与超越。

导言

1



第1章 下一代企业的核心竞争力

9

在当今社会，企业要想在激烈的竞争环境中制胜，就必须具备两种核心竞争力： $N=1$ 和 $R=G$ 。其中， $N=1$ 代表：价值基于每一位顾客独特的、个性化的消费体验； $R=G$ 代表：所有企业都应从全球多个来源的企业那里获取资源，以形成一个全球化的系统。



第2章 企业竞争优势来自哪里

37

当企业朝着 $N=1$ 和 $R=G$ 转型时，其竞争优势的性质和来源都发生了变化。管理者必须在创新中思索一系列问题：怎样看待竞争优势的新来源？是什么激发了创新？业务流程使企业的价值观、理念、创意和商业模式变得更易操作，形成企业竞争优势。



第3章 商业洞察力来自哪里

67

机遇总是眷顾那些发现新趋势并快速做出反应的企业。因此，管理者必须时时观察周围环境的小细节，形成对新机遇的敏锐洞察力。要获取这些细节，就必须拥有科学的分析工具，其分析能力是 $N=1$ 和 $R=G$ 环境下有效管理的核心。

第4章

创新的根基来自哪里

89

为迎接 $N=1$ 和 $R=G$ 的新趋势, 企业必须进行最新、最科学的技术创新, 即搭建一个先进的信息与通信技术平台。它可将企业连接到因特网之中, 连接产品、顾客、供应商以及企业本身, 成为创新的牢靠根基。

第5章

推陈出新即是出路

119

无论是企业的硬件部分还是软件部分, 技术、企业文化、管理方式等多个方面都存在一定的陈旧部分, 严重阻碍了企业的创新与发展。这些陈旧部分往往导致了技术的落后、繁琐以及管理者的定向思维。因此, 只有推陈出新, 企业方可发展。

第6章

既要效率又要灵活

141

创新对效率和灵活性同时提出了高要求, 企业在处理业务流程以及组织管理时既要讲究灵活又要追求效率。管理者必须一改思维定势, 争取“鱼与熊掌兼得”, 在追求业务一致性的同时, 又要支持不同顾客个性化的消费体验。

第7章

广罗人才比降低成本更重要

165

企业要创新, 就要重视个人的技能与学习, 重视团队的竞争力, 用全球顶尖人才来配置任务团队。某一个区域的人才已不能满足企业创新的需求, 其具体任务需随着业务流程的变化而变化。这一点比降低成本更能为企业带来利益。