

WORLDWIDE BESTSELLER

# 竞争大未来

GARY HAMEL

C. K. FRAHALAD



[美] 加里·哈梅尔 C.K. 普拉哈拉德 合著 王振西 主译

# COMPETING FOR THE FUTURE

# 竞争大未来

——企业发展战略

加里·哈梅尔 合著  
C. K. 普拉哈拉德  
王振西 主译

0101713

昆仑出版社

图字：军—1998—003号

Competing For The Future

Copyright ©1994 by The President and Fellows of Harvard College

©1997 中文简体字版专有权属昆仑出版社

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

版权所有，不得翻印

**图书在版编目(CIP)数据**

竞争大未来：企业发展战略·王振西 主译—北京：昆仑出版社，  
1998.4

ISBN 7—80040—307—6

I. 竞… II. 王… III. 企业管理—经济战略 IV. F272.3

昆仑出版社出版发行

(北京白石桥路42号 100081)

电话：62183683

北京世界知识印刷厂印刷 新华书店发行所经销

1998年1月第1版 1998年4月北京第1次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：10.5

字数：263千字 定价：16.5元(膜)

谨以此书献给我们的孩子  
保罗与杰西卡  
穆拉里与迪帕  
——我们自己未来的希望

## 译者的话

在当前经济蓬勃发展的大潮中,我国的企业家和经理们都力求乘改革开放的大势,励精图治,为自己的公司开创光辉的发展前景。近年来,我国出版了不少关于公司管理与发展理论的专著,报刊上也发表过关于这方面的大量文章,但系统地讲企业管理和发展战略的专著和论文不多,论述如何开创公司未来的就更少。《竞争大未来》是美国两位著名学者合著的关于企业发展战略的一本专著,他们对世界发达国家的一些著名公司,特别是美国、日本的一些大公司的盛衰进行了个案分析,提出了许多创新的观点,发人深省。作者指出,公司要兴旺发达,开创未来,就要有一个高明的发展战略。这是因为我们目前正站在一场革命的边缘。这场革命在深刻程度上丝毫不亚于诞生了现代工业的产业革命。它将是环境革命、基因革命、材料革命、数字革命,而最主要的则是信息革命。原有的行业——教育、保健、运输、银行、出版、电信、制药、零售及其他行业——正在发生深刻的变革,如带有导航与防撞系统的汽车,电子书籍,遥控机器人做外科手术,用基因置换法防治疾病等。全新的产业目前虽仍在孕育萌芽之中,如微型机器人技术、机器翻译技术、可供瞬时获取世界上所有知识与娱乐的通往家庭之数字高速公路、可减少交通拥挤的城市地下自动传输系统、无需人们来回坐飞机折腾的虚拟电视会议技术、可复制生物界所有材料之奇

妙特性的生物仿真材料、可使人从本星球任何地方通过卫星“往家里打电话”的个人通信技术、能以全新的方式与人相互交流的有感情、能判断、会学习的机器、可帮人清洁地球环境的生物媒体等等。这一切定将改变现有的产品结构、服务业结构和产业结构,将从根本上改变我们的生活与工作方式,如同电话、汽车和飞机改变了20世纪人类的生活方式一样。在所有这些革新和革命的过程中,存在着大量的机会,而且所有这些机会都是全球性的。没有哪个国家或地区拥有一切必要的技术、资金和销售渠道,能独自把这些机会变成现实。尽管21世纪的上百万个商机不少都尚在萌芽期,世界各国的公司此刻已在竞争它们的拥有权了。联盟在组成,能力在聚集,实验在刚出现的市场上进行,所有这些都是为了使自己的公司在21世纪的商机中占有一席之地。在这场奔向未来的赛跑中,有驾车的公司,有坐车的公司,还有由于拦路而被车撞死的公司。坐车的虽能到达未来,可是命运却不掌握在自己手里,获利有限。驾车的公司,即那些处于本产业的领先地位、清楚地知道向何方向发展、并能精心合理安排内外资源的公司,将会得到丰富的报偿。拦道的公司只会像不适应环境的恐龙一样被社会淘汰。正确的发展战略可以保证您成为一个驾车者,首先抵达未来。

作者在书中指出,要使自己的公司兴旺发达,立于21世纪世界大公司之林,甚至成为本行业的龙头公司,公司主管就必须:一,要更新观念,要用新思维对待新事物和过去的传统,要做“叛逆者”(即敢于唱反调),不要做“克隆人”(唯唯诺诺者),要摆脱既有市场观念的束缚,摆脱现有产品概念的束缚,冲破价格—功能成规,要保持孩童般的纯真,培养强烈广泛的好奇心,要有超常的想像力;二,要善于忘记过去,过去成功的经验在现在不是所有都是正确的。要分清哪些经验是开创未来的法宝,哪些经验又是前进的包袱?难以有选择地忘掉过去,有感情上的原因,也有经济上的原因;三,要有远见,就是在未来尚未到来之前就看到未来。根据世界经

济和国际形势的发展,不仅要看到今后5年的情景,而且还要看到10年15年以后的情景。产业发展预见能力可帮助经理人员回答三个关键问题。(1)在5年、10年或15年内,公司应寻求为顾客提供何种新的好处?(2)为了将这些好处提供给顾客,公司需要培养或获得哪些新的专长?(3)在未来几年内,我们需如何改建顾客界面?四,要有一个战略发展框架,在体制上、运作上、业务的多样性上都要比对手强,建筑设计师必须善于梦想尚未产生的事物:面对布满灰尘的平地能够想象一座教堂;面对尚未架通的沟壑能够设想出一座宏伟的桥梁。面对那些龙头公司,能够设想自己赶超它而成为未来的佼佼者。不仅如此,还因为把梦想变成现实绘出蓝图,建筑设计师应该既是梦想家,又是绘图师,能够把艺术与结构工程完美地结合起来;五,要有战略抱负,明知山有虎,偏向虎山行,要不甘当追随者,有志成为领先者,奋力拼搏,以弱胜强;六,要善用资源,即要统一使用资源、集中使用资源、注意积累资源、善于借用他人资源、善于保存资源,借此以有限的资源战胜资源雄厚的大公司;七,要主动出击,先发制人,抢在竞争对手之前建立在全球顾客心目中的“印象占有率”、强大的行销能力,以及迅速推出新产品或服务的能力;八,要积极试验,进行探索性销售,方能稳操胜券;九,要培养自己的核心专长,专长是迈向未来之门的钥匙,是克敌制胜的“杀手锏”,要在专长方面比对手多、比对手强;十,要重视智力投资,尊重人,发挥广大员工的积极性,推动企业迈向未来的燃料不是金钱,而是每个雇员的情感和智力。作者通过许多个案分析,对上述10个方面进行了详细的论述。

这本书介绍了当前世界上各种先进的公司管理理论,又以大家熟悉的一些大公司,如IBM、索尼公司、惠普公司、摩托罗拉公司、飞利浦公司等为例子,对一些传统观念,如产品、市场、顾客、用户、竞争、优势、资源、专长、印象占有率、市场份额、企业联盟等都有崭新的解释,理论深入浅出,使你读起来倍觉新鲜。企业家、公司

的经理、商行的老板,读了此书,定会为顾客开创新天地,超出顾客的期望,创造出人意料的产品和服务,为全世界顾客带来真实可见的好处;定会为自己公司的员工开创新天地,使他们能感到自己的价值和看到公司的未来和自己的未来;定会为你属下的经理开创新天地,为他们提供更广阔的新竞争空间,使他们在个人职业生涯中创建更光辉的业绩。

参加本书翻译工作的有:王振西、张兰琴、王玉峰、陈晓红、何冬立等 12 位专家和教授。全书由资深翻译家王振西审校。

译者

1997 年 10 月



## 平装版序言

《竞争大未来》自 1994 年秋问世以来,已被译成十几种语言,对世界各地的公司如何思考与准备未来产生了深刻的影响。此书虽然对战略与竞争问题提供了迥然不同的思维方式,但它传达的中心信息,同时也是它的魅力所在,还是希望。我们相信,每个公司确实都有塑造自己命运的机会;没有哪家公司注定要沦为落伍者。我们相信,走出渐进主义的樊篱,开创一片广阔诱人的新机会领域,是有可能的;资源的缺乏,既不能用来限制公司胸怀雄心,也不能用来限制公司获得成就。我们相信,兴奋感与有发展前途感将会替代惯常伴随裁员与企业改造而来的恐惧与无奈。我们还相信,在危机来临的情况下,能够重新确定目的、意义和方向。这些信念不是盲目乐观主义的产物,而是深切的经验总结。我们已经看到,我们的概念和做法在世界各地数百家公司投入使用,对它们产生了何种影响。

我们虽然充满希望,但并不天真。凡是意欲领先到达未来的公司,都面临着大量挑战。第一项挑战是如何从此岸驶向彼岸。当公营与私营机构均竞相在日益多变的环境中标绘航线时,这种挑战便会呈现。可是,在日益多变的环境中,经验很快会贬值,熟悉的路标再也不能作为指向牌。产业领域的变化从来没有如此迅速过。竞争对手、合作伙伴、供应商和购买者从来没有这么难辨过。既然如此,在连地图都没有的情况下,怎么才能领先抵达未来呢?如何开辟自己通往未来的航线呢?本书即是为那些对创造未来的兴趣浓于作壁上观者而作。

第二项挑战因第一项显得更加急迫，那就是如何抵御机构的衰退倾向。这种衰退似乎不可避免地会逐渐削弱组织的效能，破坏机构的活力。生机勃勃的战略从来没有这么快萎缩过，先例和传统从来没有这么岌岌可危过，已获得地位从来也没有这么价值无几过。人们曾将巨大的管理能量以及大量的新闻纸都投入到转向、抢救和大规模“变更”计划中去，然而，真正的目标还不是要通过在公司内部创建不断更新的能力来避免与危机规模同样大小的变革问题产生吗？本书亦是为视自己为衰退之敌者而作。

第三项挑战必须与第二项联系在一起谈。那就是如何阻挡个人疏离公司的风潮。这种风潮很可能会席卷那些承受公司裁减人员、减少管理层级、卸除包袱和改变重点之苦的人。在西方各大公司内，员工的焦虑和幻想破灭程度从来没有比今天更高过。最高主管短视的代价从来没有像今天这样明显或这样惨痛过。公司对其雇员的忠诚从来没有如此令人疑虑过，个人对雇主的忠诚从来也没有经受过如此痛苦的考验。公司不应去计算要解雇多少人才能具有竞争力，而应当问一问如何才能营造目的感、有发展前途感和相互责任感，以鼓舞一般人创造出集体主义的业绩来？本书亦是为相信重新唤起个人的活力比重新设计程序更能增加竞争力者而作。

《竞争大未来》一书始于一个基本前提：我们已经走到了渐进主义的极限。再从成本中挤出一个铜板，将一项产品早几周投入市场，对顾客的询问做出反映再略快一点，把质量再提高一个档次，再多获得一个百分点的市场份额、再加强一回组织结构——这些都是当今经理人员苦苦追寻的目标。但是，在对手从根本上重新改造产业景观时去追寻递增优势，形同在罗马燃烧时去四处闲荡。本书所阐发的不是追赶之计，而是领先之道。

许多公司在成本、质量、速度和灵活性方面已经做了大量艰苦的追赶工作，目前正在将注意力转向增长方面。不过，搞增长如同

搞裁员一样,不少方法也是属于一味蛮干。将资金投入所谓的协作兼并,跟落后于趋势的公司合并,或者是卷入高技术“地盘争夺战”,可能会暂时增加上线,但实际上对长期的底线没有作用。

这不是一方面在运作上搞渐进主义式的改进,另一方面大量交易靠自我驱使这两者之间的选择。相反,目标是从根本上彻底改造现存的竞争空间(如英国先导公司的电话银行业务服务),或以让顾客吃惊而令竞争对手不安的方式创建新的竞争空间(如网络广场公司的网上阅览者)。持续有益的增长不是交易的产物,而是预见能力产生的结果,而预见能力亦非表述清楚的产物,而是不因循守旧、跳出框框思维的结果。

爱默生曾经写道:“总是存在着两方,过去的一方和未来的一方;守成的一方和改革的一方。”此话包含着颠扑不破的真理:未来不属于拥有水晶球者,而是属于敢于向“守成者”的偏见与成见发起挑战者。未来更多地属于革新的实干家,而不是属于口头的预言家;未来更多地属于脚踏实地的进取者,而不是属于不切实际的梦想者。

我们相信,目标不是预言特定的未来,而是想象某种可通过技术、生活方式、工作方式、管理规定、全球地缘政治及诸如此类方面的变革可以实现的未来。有多少富于想像力的公司,就有多少可望成功的未来。这些公司能够深刻理解目前在起作用的动力因素,成为创新者的机会恰恰取决于这些因素。因为未来不是将要发生的事物,未来是正在发生的事物。当前与未来不是相互邻接的,我们无法将5年计划与遥远而不可知的未来断然分割开来。相反,它们是相互交织在一起的。各个公司都处在变化的过程中,或变得过时与未来不相适应,或变成未来的先驱。长期并不是某一天突然就进入的时期,而是每个公司通过它无数日常的决策逐步建立或丧失掉的东西。正如布赖恩所说,“命运不是机会的问题,而是选择的问题;不是去等待的东西,而是去争取的东西。”

然而,若对变化——对革命——的时机没有一个清醒认识,一个公司就很可能丧失未来,而不是拥有未来。本书的目的即是要帮助个人以及个人为之奉献的机构形成一种认识,然后再将这种认识变成现实。只有那些能够想象并抢先创造未来者,才能奔向未来去享有未来。

本书是一本关于战略问题——有关公司塑造未来的战略——的专著。在过去几年中,人们曾以多种方式对战略存疑。过去集中搞战略问题的咨询公司,目前都在转向运作问题。战略计划部门也在纷纷解散。“战略易,实行难”这种观点在很多地区畅行无阻。大部分战略计划不过是徒有虚名,十分规矩刻板,很少有深刻的创见性。因此,战略失去不少信誉,这就不足为怪了。然而,战略实际上相当难搞——这点完全可以肯定。创立一种令人信服的未来机会观及抢先争取获得未来,这些既不是浅尝辄止者,也不是仅有学术兴趣者所胜任得了的。欲将本书内的思想在自己公司付诸实施者将会发现,他们着手干的事业与其职业生涯中从事的任何事业一样,在智力上和情感上要求都很高。此外,他们还将发现,这种挑战亦会带来巨大的回报:再没有比成为自己命运的创造者更能释放出个人能量的了。

我们认为,成功地竞争未来需要具有在自己行业或市场空间引起革命的能力,这种能力又要求在创建战略方面亦进行革命。幸运的是,这种革命不必从上层开始。任何人均能酿成一场革命。不过,由于一线员工和中层经理人员易将自己看成受害者,目前已对自己塑造所在组织之未来的能力丧失了信心。他们已经忘记,历史上领导革命的人一向是被剥夺者——从甘地到曼德拉,从美国的爱国者到波兰的造船工人,无一例外。尽管存在着“变革必须从上层开始”之类消极的说法,人们还是应该问一下,统治者多久才能领导一次革命。在工作与研究中我们发现,学术革命更常见兴起于中层,而非上层。理解到这一点,任何层级的任何员工,凡是真正关

---

心自己公司的未来者,都应该积极行动起来。本书便是为行动者而作的。

《竞争大未来》为未来的革命者准备了向过去的保护者进行挑战所必备的方法和思想武器。

## 序 言

您手中拿的这本书,是长达 17 年珍贵合作的见证。1977 年,我们中的一个(加里)还在密执安大学攻读国际商务博士学位,另一个(C. K.)是新上任的战略学副教授。我们第一次相遇是在后者跨系主持国际商务博士生的专题讨论会之时。我们俩人现在都还记得,那天下午研讨会开始不久,就变成了我俩之间的唇枪舌剑。谁都不甘示弱,都决意要在智力上明确置对方于死地,然后再给予慈悲的一击。在场的其他人都认为,以后我们可能谁都不会理谁,更别说一起工作了。然而,相互欣赏的种子就是那天下午播下的,而且最终发展成了深厚的友谊。后来我们又进行过多次同样火药味十足的辩论,但很快就发现,我们除了爱进行学术争论外,还有更多的共同之处。我们俩都认为,商学研究工作的最终检验标准应当是在管理上是否具有实际意义。我们俩都深切关注大型企业保持竞争活力的能力问题。此外,我们俩都感到,在现有理论的范畴之外,还有大量有关管理与竞争的现实问题需要研究。这些共同的志趣,为日后共同进行研究、一起承担咨询任务及合作著书立说打下了基础。

我们认真的合作,始于 C. K. 担任美国一家受人尊重的大公司的顾问期间,当时我们开展了首次合作研究。虽然这家公司不肯公开该项研究的细节,但它引发的想法为我们发表在《哈佛商业评论》上的文章打下了基础,文章的标题是:《贵公司当真具有全球性战略吗?》随着研究与咨询活动向其他公司扩展,我们逐渐开始对许多来自日本小型竞争对手何以能战胜规模与财力均比它大得多

的公司十分着迷。我们想知道，资源明显贫乏的竞争对手是如何成功地挑战大公司的？是何原因使工业先导无法抵挡锐意进取的新公司的挑战？大公司无力充分抵御资源有限的小挑战者，这种例子我们屡见不鲜。如何才能将我们所见与现在流行的强调公司市场实力及市场份额优势的理论协调起来呢？何种理论能够解释佳能为何能使施乐的市场份额下降如此之巨呢？本田如何能在如此多的方面超过底特律那些汽车王国呢？索尼与美国无线电公司之间的竞争态势又作何解释呢？

我们发现企业的资源效益有显著差异，这既不能用经营效率递增的差异来解释，也不能用诸如人工成本或资本之类的机构因素来解释。没有哪种固定的成本结构比较能够说明为何有些公司似乎具有某种能力，能不断创出以较少代价取得较多业绩的新方法。我们不禁自问，如何才能解释资源效益这种差异呢？

很显然，推动这些挑战者的不只是短期财务目标。回顾他们的投资、结盟、国际扩展战略和新产品预告情况，我们注意到挑战成功的公司的行为目标存在一致性，其中必有一种未来观做先导。在我们与这些公司经理人员的谈话过程中，他们常常提及宏伟得令人咋舌的目标——这些目标远远超出一般战略“计划”可能的范围。他们为什么有那么大的魄力？如此众多的公司都被“现实的考验”挫掉了锐气，而他们又是如何通过这些考验的呢？这类看似令人难以置信的目标又是如何能让各个阶层的员工看得见摸得着的呢？

这些挑战者曾多次成功地创立了全新的竞争优势，戏剧性地改写了交战规则。企业的应变优势是建立在速度优势的基础之上，而速度优势则是建立在供应与管理优势的基础之上，而供应与管理优势又建立在质量优势之上。我们感兴趣的不是某一项优势的具体细节，这些细节用传统的竞争优势观点很容易就能解释清楚。令我们着迷的是创立优势的过程。是什么在驱使某些公司不断寻

求新的优势,而某些公司却墨守成规呢?是哪种动力在起作用呢?

我们看到,远在最终产品市场明确出现之前,有些公司即投入了某些特定技术领域——光学媒体、金融工程、小型化等。高级主管人员似乎将竞争视为建立能力的竞赛,而不单是为了立即获得市场份额。于是我们问自己,这种投入的基础是什么?对于需要10年或更长时间才可能出现的市场,有什么商业理由能说服公司全力投入呢?是什么道理使这些公司的主管们在感情投入和智力投入上如此执著?主管人员是如何选定应为未来建立哪些能力的呢?

我们不得不做此推论:有些经理班子就是比其他的更“有预见能力”。有些能想象得出尚未存在的产品、服务、乃至整个产业,然后使他们变为现实。这些经理人员似乎较少花时间为如何在现存“竞争空间”给公司定位而忧愁,而在创立全新的竞争空间上却费时较多。其他公司,即那些落伍者,则对保护过去比对创造未来更感兴趣。他们把现有产业结构视为当然,很少去向成规挑战。然而,那种预见能力是怎么来的呢?市场还未诞生怎么就能想象出来呢?

现有的战略与组织理论虽然能为发现问题提供坚实的基础,却不能完全回答这些问题。这些理论虽然能帮助我们理解现有产业的结构,却很少能解答需要哪些条件,才能根本改变某项产业使之朝对己有利的方向发展;这些理论虽然可以阐释一个领导企业改革的人具备了那些品质,却不能说明怎样的一个领导班子才能建立起根据充足、且高人一等的未来观,更别说实现这个未来观了;这些理论虽然能对相对的竞争优势提供追踪比较的工具,但对于如何培养专长以建立竞争优势却阐述得甚少。

于是,理论与现实之间的差距便使这本书应运而生了。我们写此书时,正值各个公司纷纷解散公司战略部门、咨询公司更多地忙于改进运营效率而不是设计战略、众多公司大兴裁员之风而不是创建未来市场与产业之时。倘若说战略已处于危机之中,也许不太



过分。本书的目标是要扩大战略的概念,更全面地概括正在出现的竞争现实,即企业竞争的目标已不只是搞组织转型,而且还必须搞产业转型;企业逐步的改善已不足以适应现实的变化;凡是不能想象未来的公司便不能享有未来的果实。在弥合理论与现实的差距的过程中,我们希望能还战略一些它已失去的光彩。

本书虽然是讲战略,讲“如何思维”的,但很倚重于世界各地公司的经验。这些公司成功地克服了资源方面的不利条件,建立了全球领先地位。对于想方设法摆脱盛极而衰的命运,第二次、第三次重建行业领先地位的公司,本书给予了更多的注意。本书用做典型的公司,并不一定在每个方面都符合“杰出”的标准。也没有哪一家公司全部实践了我们所倡导的战略、竞争及组织机构方式,不过有些公司比另外一些公司的做法更接近理想。我们相信,任何公司只要诚心采纳本书所提供的行动纲领,获得成功的许多潜在可能性就会增加。

因此,《竞争大未来》一书不是为浅尝辄止者而作,也不是仅供学术探讨之用。它是供不甘步他人后尘者、相信最佳获胜方法是改写游戏规则者、不怕向正统观念挑战者、主张多建设少裁员者、关心革新胜于个人前程者,以及坚定地致力于领先拥有未来者,使用的一本指南。