

自由竞争的未来

从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃迁

华 章 经 典 · 管 理

THE FUTURE OF COMPETITION

[美] C. K. 普拉哈拉德 文卡特·拉马斯瓦米 著 于梦瑄 译

C. K. PRAHALAD

VENKAT RAMASWAMY



机械工业出版社
China Machine Press

华章经典 · 管理

自由竞争的未来

从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃迁

THE FUTURE OF COMPETITION

[美] C. K. 普拉哈拉德 文卡特·拉马斯瓦米 著 于梦瑄 译

C. K. PRAHALAD

VENKAT RAMASWAMY



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

自由竞争的未来：从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃迁 / (美) C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad), (美) 文卡特·拉马斯瓦米 (Venkat Ramaswamy) 著；于梦瑄译. —北京：机械工业出版社，2018.3

(华章经典·管理)

书名原文：The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers

ISBN 978-7-111-59308-9

I. 自… II. ① C… ② 文… ③ 于… III. 市场竞争—研究 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 040510 号

本书版权登记号：图字 01-2018-0569

C. K. Prahalad, Venkat Ramaswamy. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers.

Copyright © 2004 Harvard Business Review Press.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 Harvard Business Review Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

自由竞争的未来 从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃迁

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：刘新艳

责任校对：殷虹

印刷：中煤 (北京) 印务有限公司

版次：2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：19.5

书号：ISBN 978-7-111-59308-9

定价：65.00 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

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



谨以此书向父母表达感谢，向妻子表达爱意，对
和我们共创未来的孩子们寄予希望。

任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧。

西安交通大学副校长 席酉民

当我们企业在强调细节管理、有效执行的时候，实际上也是在强调对工作的分析和研究。当我们在强调劳资合作的时候，也就是强调用科学的方法研究工作，将蛋糕做大，从而双方都能共同获益。最原始的思想往往也是最充满智慧、纯粹和核心的思想。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师 赵曙明

现代管理学的形成和发展源于相关人文社会科学学者对组织、组织中的人和组织管理实践的研究。如果我们能够转过身去，打开书架，重新看看这些著名学者的经典作品，我们就会发现摆在我们面前的多数当代管理书籍好像迷失了点什么——对管理本质和实践的理解，感叹它们的作者们好像缺少了点什么——扎实的理论功底

和丰富的实践经验。

华南理工大学中国企业战略研究中心主任、教授、博士生导师

蓝海林

把管理作为一项可以实验的科学，是一个具有开拓性的思考者和实践者留下的宝贵精神财富。伴随科技进步和生产工具手段的变化，追求管理科学性的努力从此生生不息，成为人类文明的一道亮丽的风景线。

复旦大学企业研究所所长 张晖明

管理百年，经典有限，思想无疆，指引永远。经典，是经过历史检验的学术精华，是人类精神理性的科学凝练，是大师级学人回应重大现实问题的智慧结晶。希望青年学子能够积淀历史，直面现实读经典，希望年轻人戒骄戒躁像大师一样做真学问，代代传承出经典。

北京师范大学人本发展与管理研究中心主任 李宝元

西蒙作为“管理决策理论”的创始人，独步经济世界与管理王国，堪称奇才，其著作《管理行为》提出的“有限理性”观点为后人做出了“无限贡献”。

南京理工大学教授、博士生导师 徐光华

该丛书是管理学科的经典著作，将为读者提供系统的管理基础理论和方法。

武汉理工大学管理科学与工程系主任、教授、博士生导师

云俊

出版说明

The Publisher's Words

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学

习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席西民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪声和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典，并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我

们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效。但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随时间的流逝而失效。另外，正是由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，因此反倒会随着历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂的、富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行

状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性地运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体验领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技能的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看

完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴涵着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马、一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好

管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当作你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士

西安交通大学

前 言

Preface

一名非传统的战略研究员和一名不拘一格的市场营销学学者六年非同寻常的合作造就了本书。那时，我们俩都在探寻 20 世纪 90 年代末经济变革的意义所在。机缘巧合让我们走到了一起。在第一次见面的时候，我们就一直对经济变革的根本原因进行讨论。一开始我们就达成了一致——一直以来对经济巨变和经济过度繁荣的恐惧，都是不合理的。

在 1999 年和 2000 年，我们其中一人两度教授了一门名为“战略中的新兴问题”的 MBA 课程。这门课程的基本理论前提很简单，就是：那些老式知名企业（我们称它们为 A 型企业）不会消失。充满活力的新型网络公司（我们称它们为 B 型企业）未必会存活下来。一种新型企业（我们称它们为 C 型企业）将会出现，预示着 A 型企业和 B 型企业的演变发展。这一变化微妙而深刻。网络公司并不会轻易地打败那些历史悠久的公司，反之亦然。我们俩都认为这一现象值得进行更加积极和深入的调查研究。因此，我们开始了密切合作研究的共同征程。

我们得出了一些早期结论。这的确不是一种表面现象。这种现象超越了贫与富，超越了发达国家与发展中国家，也超越了私有与公有的界限。它是对企业和家庭之间差别的质疑。这种现象似乎具有普遍性，促使政府的转变和产业的变革。几乎在所有案例中都可以看到一个趋势，就是要重新权衡个人与机构带来的影响。这里所

说的机构包括立法机构、医院、大学和公司。更重要的是，个人可以主动参与到所有这些机构生产价值的过程中，犹如一个人将现代文明的效率和英国人怀念的“定制”世界完美结合起来。消费者和公司密切参与到共同创造价值的过程中，这一价值对个体消费者来说是独特性，对公司来说即是可持续性。

在本书中，我们采取了关联性方法来理解这一新兴现象。我们的任务是放大各种类型的机构、产业和国家中的“微弱信号”，呈现给读者一种新的价值创造的参考依据。那么问题是：我们如何才能不以过度的人力成本为代价，从 A 型企业发展到 B 型企业，再到 C 型企业呢？如果你想得到的是一份基于当前商业风尚的清单和戒律，那么你在本书中可能找不到答案。如果你想了解的是我们所知的产业体系是如何进化发展的，就它将如何改变未来的竞争方式形成连贯的见解，那么本书就是你需要的。

虽然我们建议的并不是一场革命，但是我们确实看到了与传统方式不同的感知、思考和做事的方式。比如，在 A 型企业和 B 型企业的传统领域中，几乎所有工作都是以企业本身为中心的。按照惯例，我们会将企业按照“企业对企业”（B2B）和“企业对消费者”（B2C）进行划分，毫无疑问地将企业放在首位，将企业放在经济的中心。本书对这些传统观念提出质疑。假如经济的中心不是企业，而是个体消费者（不论是在企业中还是在一个家庭中），情况又会如何？我们是否可以将经济活动归纳为“消费者对企业对消费者”（C2B2C）的电子商务模式？

因此，我们对传统的价值概念及其产物提出质疑，即企业创造并与消费者交换价值。我们相信，消费者和企业的共同努力（企业的扩展网络和消费者群体）会越来越多地通过个性化体验共同创造出价值，而这一个性

化体验对每一位消费者来说都是独一无二的。这一命题对我们产业系统的基本假定提出质疑，包括对价值本身的假定，对价值创造过程以及企业与消费者之间关系的本质的假定。在这一新模型中，企业和消费者在交互点上共同创造价值。企业不能继续单方面地思考和行动。

本书为价值创造和创新揭示了史无前例的机遇，但是要辨别出这些机遇，我们必须以一种新的视角来看世界，并且深刻理解现有的价值创造体系。哪些旧观念是必须抛弃的？又需要哪些新的观点来理解这个发展进化中的产业系统？在本书中，我们会给出新的视角，并将它们与旧视角进行比较，以此作为我们的出发点。

本书的目的很明确：**在商业领袖寻找新的战略性资本的过程中给予引导**，帮助他们突破那些根深蒂固的方法，发现新方法。要想进入新的“机遇地带”，我们就必须认识到自身知识的局限性，找到自己的“舒适地带”。

在本书中，我们使用了很多案例，这些案例并不是典范做法，而是我们用来表达观点和核心思想的道具。我们要努力发现下一类新做法，任何单一的案例都不能作为整个结构的例证。我们既不指定“一个最完美的方式”，也不会神化任何一个公司作为未来的模范。我们找出了机构和个人可以开发与共同塑造的一系列不同方式，使阅读本书的每个人都能够应对并抓住机会。

本书不仅仅邀请你以不同的方式来思考，它更是一次响亮的行动号召——共创一个充满各种可能的新世界。虽然现在我们的关注点主要放在对经理人的影响上，但是我们相信最终所有人都会有不同的表现，不仅仅是作为商业领袖，而且是作为消费者、员工、投资人和世界公民。因此要重新权衡个人与机构带来的影响。等待我们的是一个强迫自己突破“舒