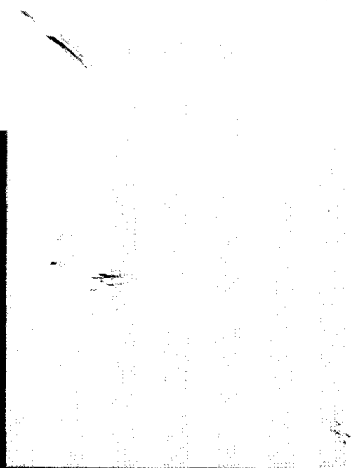


# 竞争的衰亡

商业生态系统时代的领导与战略

〔美〕詹姆斯·弗·穆尔 著  
梁骏 杨飞雪 李丽娜 译



著作权合同登记号

图字:01-98-0365

The Death of Competition

Copyright © 1996 by James F. Moore

© 1999 年中文简体字版专有出版权属北京出版社

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA)

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

版权所有 不得翻印

## 图书在版编目(CIP)数据

竞争的衰亡:商业生态系统时代的领导与战略/[美]穆尔  
(Moore, J. F.) 著;梁骏等译. - 北京:北京出版社, 1999

ISBN 7-200-03357-X

I. 竞… II. ①穆… ②梁… III. 企业管理-研究-美国 IV.  
F279.712.3

中图版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 28976 号

## 竞争的衰亡

——商业生态系统时代的领导与战略

JINGZHENG DE SHUAIWANG

[美] 詹姆斯·弗·穆尔 著

梁骏 杨飞雪 李丽娜 译

\*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

北 京 出 版 社 总 发 行

新 华 书 店 经 销

朝阳展望印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 8 印张 193 000 字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—8 000

ISBN 7-200-03357-X

F·216 定价:17.00 元

## 译 序

在北戴河海边一个幽静的休养所里，随处可见苍松翠柏，在一道幽深的小山谷里，盛开着许多叫不上名字的野花；蝴蝶在花间飞舞，蝉儿在树上鸣叫，小鸟在林间歌唱。信步来到海边，海潮退去，人们可以看到在石缝中悠然自得的小鱼和横行霸道的小螃蟹；金黄色的沙滩、飘浮白云的蓝天、星星点点的渔船、穿着五颜六色泳装的嬉水者，这一切的一切，似乎都在证实着和谐的生态系统的思想，加深着《竞争的衰亡》一书给我们带来的心灵震撼。

接手此书，时值我国一些大中型企业困难重重，举步为艰。作为国家培养出来的知识分子，我们时时刻刻都想为解决这一难题尽微薄之力。翻译此书，为实现这一愿望创造了奇妙的机会。谨以此书献给大中型国有企业的经理和管理者们，希望企业家们能借助作者为我们打开的“商业生态系统”之窗，从新的视角和观念出发，为重振中国大中型企业寻找一条通达之路。

我们认为，本书是工商管理界所需要的一本好书。作者詹姆斯·弗·穆尔，是美国麻省剑桥大学战略思考和投资模式合作研究中心的创立者和总裁，是一位世界一流的研究领导与战略问题的专家。他从现代生态学的角度透视整个商业经营活动，对全球和公司的高级管理人员有着极大的启发性。全书对美国汽车、电脑、电信、医药、保健、零售业等不同领域进行了详尽的分析，阐明人们是如何在激烈的商业竞争中求生存，图发展，壮大自己，获得领导地位，不断更新，使自己立于不败之地。

本书的主要特色有以下几个方面：

其一,引证材料新颖,内容充实。该书完稿于1996年。作者搜集了八十至九十年代以来大量的第一手资料,详尽地分析了商业经济活动中的最新动向,与我们今天的商业活动十分贴近。全书涉及到美国大大小小的公司共有一百多个,重要人物有几十位。可以看出,本书是作者经过多年的深思熟虑和材料准备而撰写成的。

其二,本书从新的角度——生物生态学——考察经济运转、商业活动与行业特点。书中,自然生态和商业活动的景象经常交互更迭,展现在读者眼前,令人眼花缭乱,流连忘返。正如作者指出的,从这一视角观察商业活动,往往给人以新的洞察、灵感和解决问题的方法。

其三,书中阐发了许多闪光的思想,为读者提供了真知灼见。例如“不能单独行动,必须共同进化”、“攻占未设防的山头”、“红色女王效应”、“建立领导地位”、“创建商业生态系统”、“重视个人生态系统”、“打破行业界限”、“重视顾客的需要和利益”、“形成规模经济”、“在他人看到危险的地方看到机会”等思想都非常耐人寻味。全书共11章,每章下面有数个标题,每个标题既自成体系,又与全书有机地联系起来。可以说,几乎每个标题都给人以深刻的启发。

其四,全书从战略的高度分析商业活动,给人以整体性、系统性和逻辑性。作者把商业活动主要分成四个阶段:开拓、扩展、领导和更新。每个阶段又有不同的特点和值得注意的地方。它告诫高级管理人员,要经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面考察整个商业生态系统和自己所处的地位。正如作者指出的,本书是有关商业生态系统时代的领导与战略的书,总经理必须同时也是战略家,只有了解过去、把握现在、展望未来,才能在经济活动中立于不败之地。

其五,本书文字优美、简练、富有诗情画意,仔细研读很有韵

味,不像纯学术性的理论书籍那样晦涩难懂。书中有许多段落是对大自然和生物生态系统的生动描写。作者特别通过对夏威夷和哥斯达黎加生物生态系统的描写,寓意人们要用自然生态的眼光重新审视商业生态系统中出现的问题和机遇。另外,本书附有 36 张图表,使读者在理解和把握书中内容方面更加方便和准确。

翻译本书,译者感到有三方面的缺憾:

第一,由于文化背景的差异,本书中的一些名词术语与我们平常所用的词语十分不同,有些术语很难找到对应关系。例如,在计算机方面,有许多新的软硬件的术语翻译起来就十分困难。如果保留原有英文,普通读者就会不知所云;如果按照意译或音译翻译成中文,专业读者又会摸不着头脑。另外,书中涉及的公司和人物众多,有许多是大家比较陌生的。因此,为了兼顾各方面的需求,势必导致读者在阅读过程中,经常遇到一些英文原文,从而加大了人们在理解上的不便和困难。

第二,本书主要是针对美国读者而写,缺乏国家或地区之间的比较,更谈不上对中国企业的分析和对比。书中的观点只是作者的一孔之见,许多思想未必适合于中国的情况。因此,人们决不能不加分析,生搬硬套。

其三,由于接手翻译此书的时间较短,在紧迫的时间内,译者不可能完全领会书中的精神实质。也由于我们的水平有限,译错之处在所难免。不对之处,还望读者和专家们多多批评指正。

全书由梁骏、杨飞雪和李丽娜共同翻译。由梁骏和李丽娜通校。再此,我们特别感谢马秀梅和李丽两位女士的支持与帮助。

本书得到北京出版社编辑的通力合作。对此,我们表示深深的感谢。

译者

1998 年 10 月 8 日于北京

## 简介

正如大家所知道的,这是一本在战略思考方面取得突破性进展的书,它预示了竞争的衰亡。为了揭示在当今竞争的条件下隐藏着的模式,詹姆斯·穆尔提出了新的方法,清晰地、战略性地、系统地思考令人琢磨不定的未来。

穆尔用生态学的健全的隐喻解释了各种公司的发展情况,例如,国际商用机器公司、英特尔公司、微软公司、电报电话公司和太阳微系统公司之间的合作与竞争的关系;苹果公司和坦迪公司之间为了进化而展开的竞赛;沃尔-玛特百货公司对付克玛特百货公司的区域策略。他密切关注着像克莱斯勒和福特这样的汽车公司是如何在商业生态系统中共同生存与共同进化的,就像有机体在自然界中所做的那样。其目的是为顾客生成新的价值,改善每个公司的竞争地位。

穆尔不仅提供理解这些混乱的联合体发展的结构,而且也提出了很多远见卓识。他以崭新的战略和领导方法,从自己的视角阐述了最热门的经济竞争的中心领域——计算机、媒体、通讯、零售业和保健业。像吉姆·亨森、米切尔·奥梯茨、安迪·格罗夫、萨姆·沃尔顿等企业家人,他们的战略发展方向很好地说明,我们所了解的原有的娱乐业、教育业、保健业等行业,都发生了巨大的变化。

公司仅拥有一种商业模式是远远不够的,领导们必须建立具有分享意义、产生特殊恢复力和机动性、抵御灾难的强健的共同体。读者们发现,自己正积极地扮演着公司经营者、商业活动

者或田野自然主义者的角色。在这个世界里,新的技术、商业进程、生命组织形式都持续不断地涌现出来,使生态系统发生天翻地覆的变化。

---

# 目 录

---

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| □简介 .....                     | ( 1 )  |
| □第一章 竞争的衰亡 .....              | ( 1 )  |
| 对生态学与商业现状的威胁 .....            | ( 2 )  |
| 对领导商业进化的展望 .....              | ( 3 )  |
| 理解变化的结构 .....                 | ( 4 )  |
| 共同进化：一起工作，创造未来 .....          | ( 5 )  |
| 新的方法在扩展，行业界线在消失 .....         | ( 7 )  |
| 指导行动的新逻辑 .....                | ( 9 )  |
| 向用新方法投资的公司学习 .....            | ( 11 ) |
| 商业领导的特殊任务：创建志同道合的共同体<br>..... | ( 12 ) |
| 新的商业生态学 .....                 | ( 14 ) |
| □第二章 生态学的隐喻 .....             | ( 15 ) |
| 对商业和生态系统的新透视 .....            | ( 17 ) |
| “信息空间”的独特之处是什么？ .....         | ( 21 ) |
| 在信息空间中制定战略 .....              | ( 22 ) |
| 不断扩展的地盘——诸多生态系统之家 .....       | ( 26 ) |
| 美国电报电话公司和商业生态系统 .....         | ( 28 ) |
| 你为哪些生态系统作贡献？ .....            | ( 34 ) |



|                           |        |
|---------------------------|--------|
| □第三章 领导商业生态系统 .....       | ( 36 ) |
| 制定战略应着眼于创建新的微观经济和财富 ..... | ( 37 ) |
| 价值和影响成为衡量领导的尺度 .....      | ( 39 ) |
| 管理方式必须日日更新 .....          | ( 42 ) |
| 生态系统战略的前提 .....           | ( 43 ) |
| 实力和竞争力来自共同体 .....         | ( 45 ) |
| 在商业生态系统中的竞争优势 .....       | ( 47 ) |
| 你不能独自行动 .....             | ( 49 ) |
| 多维运动创造竞争优势 .....          | ( 50 ) |
| □第四章 商业生态系统的阶段 .....      | ( 53 ) |
| 创造性地联结商业诸要素,建立新的价值 .....  | ( 54 ) |
| 总经理的角色:创造有协作能力的秩序 .....   | ( 55 ) |
| 关于共同进化时代和阶段的思考 .....      | ( 56 ) |
| 第一阶段:开拓生态系统 .....         | ( 57 ) |
| 第二阶段:生态系统的扩展 .....        | ( 60 ) |
| 第三阶段:对生态系统的领导 .....       | ( 62 ) |
| 第四阶段:自我更新或死亡 .....        | ( 66 ) |
| □第五章 汽车与共同进化:行动的阶段 .....  | ( 71 ) |
| 共同进化时代的多样性 .....          | ( 71 ) |
| 商业共同进化的案例研究 .....         | ( 73 ) |
| 第一阶段:从无马马车到有发动机的汽车 .....  | ( 73 ) |
| 第二阶段:大规模扩展工业生态系统 .....    | ( 74 ) |
| 第三阶段和长时间的停滞 .....         | ( 76 ) |
| 日本出现了不同的生态系统 .....        | ( 77 ) |
| 回到美国汽车生态系统的第四阶段 .....     | ( 78 ) |
| 一个新的、快速发展的周期 .....        | ( 79 ) |

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 开放的第三阶段:标准化经济 .....       | ( 80 ) |
| 领导开放生态系统的三个战略 .....       | ( 81 ) |
| “绿色”超级轿车会摧毁底特律汽车城吗? ..... | ( 84 ) |
| 短暂的稳定 .....               | ( 86 ) |

## □第六章 第一阶段:机会的范围 .....

|                                         |         |
|-----------------------------------------|---------|
| 从恰当的试验到直接学习 .....                       | ( 90 )  |
| 梦想家俱乐部 .....                            | ( 92 )  |
| 典型案例:星光的远见 .....                        | ( 95 )  |
| 星光计划的纲要 .....                           | ( 97 )  |
| 开始行动 .....                              | ( 98 )  |
| 在索马里的大地上 .....                          | ( 98 )  |
| 创造性地解决问题 .....                          | ( 99 )  |
| 开始前进 .....                              | ( 101 ) |
| 准备扩展 .....                              | ( 102 ) |
| 在他人看到危险的地方看到机会 .....                    | ( 103 ) |
| 选择有助于学习的顾客群体 .....                      | ( 103 ) |
| 从有自然边界的市场中开始 .....                      | ( 105 ) |
| 提供可以扩展与改进的早期产品 .....                    | ( 107 ) |
| 在可以最终形成规模的商业进程中投资 .....                 | ( 108 ) |
| 建立一个可以创造联盟的组织形式 .....                   | ( 109 ) |
| 利用所有权和其他承担风险的形式,加强与关键支<br>持者的联系 .....   | ( 111 ) |
| 竭尽所能,使自己同规范社会价值及政府政策的势<br>力形成共生关系 ..... | ( 112 ) |
| 观察未来,预见所需 .....                         | ( 115 ) |

## □第七章 第二阶段:革命的传播 .....

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 促进商业生态系统的多样化.....                  | (121)     |
| 设计令人瞩目的、可升级的、具有新价值的蓝图.....         | (122)     |
| 采取一系列行动,扩展生态系统 .....               | (124)     |
| 控制生态系统的扩展速度.....                   | (125)     |
| 创建新的生态系统,改变生活 .....                | (128)     |
| 完成总的产品、工艺及组织结构 .....               | (129)     |
| 哪些组织对产品结构的关键元素负责.....              | (130)     |
| 哪些组织控制主要的商业过程.....                 | (131)     |
| 生态系统领导意味着创建参与的框架.....              | (132)     |
| 恰如其分地利用前辈的生态系统.....                | (134)     |
| 扩展生态系统时要考虑你自己的处境.....              | (137)     |
| <br><b>□第八章 第二阶段(续):保卫革命 .....</b> | <br>(141) |
| 生态系统之间竞争的危险.....                   | (142)     |
| 引以为戒的故事.....                       | (144)     |
| 成功扩展的故事.....                       | (146)     |
| 离开繁华的商业街.....                      | (149)     |
| 克玛特和沃尔-玛特来了 .....                  | (149)     |
| 清除杂草.....                          | (151)     |
| 学会遥控管理.....                        | (152)     |
| 把第二阶段的优势变成第三阶段成功的基础.....           | (154)     |
| 成绩单.....                           | (156)     |
| 考虑整个系统的力量.....                     | (158)     |
| 在你的商业中应用建立边界的方法.....               | (159)     |
| 沃尔-玛特后记 .....                      | (162)     |
| <br><b>□第九章 第三阶段:红色女王效应 .....</b>  | <br>(165) |
| 第三阶段:生态系统内部竞争的爆发 .....             | (166)     |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 第三阶段的不同角色.....                   | (167)     |
| 共同体繁荣的时代,但是大部分参与者的利润在减少.....     | (170)     |
| 赢家与输家.....                       | (173)     |
| 开拓一条创新之路.....                    | (176)     |
| 重要性:提高最终顾客对你的价值认同 .....          | (178)     |
| 在生态系统的产品、过程和组织内部建立嵌入 .....       | (179)     |
| 开展持久的运动,加强重要性和嵌入 .....           | (180)     |
| 通过生态系统的透镜:英特尔的挑战 .....           | (182)     |
| 创建持久运动:英特尔的反应 .....              | (188)     |
| 对未来竞争的想象.....                    | (194)     |
| 无处不在的英特尔.....                    | (197)     |
| <br><b>□第十章 第四阶段:新生或死亡 .....</b> | <br>(199) |
| 最后的挑战.....                       | (200)     |
| 危机中的保健——一种机会环境.....              | (204)     |
| 创建行动的基础.....                     | (206)     |
| 纵览风景.....                        | (208)     |
| “有偿服务”——美国保健业所建立的生态系统.....       | (209)     |
| 新生态系统形成的三种方法.....                | (211)     |
| 开发有效信息.....                      | (220)     |
| 对需要转变的商业生态系统施加影响.....            | (229)     |
| <br><b>□第十一章 个人观点 .....</b>      | <br>(231) |
| 发展个人生态系统.....                    | (234)     |
| 把商业生态系统纳入更宽广的范围.....             | (237)     |

---

## 第一章 竞争的衰亡

坐在一架小飞机里，盘旋在硕大的夏威夷岛的上空，映入人们眼帘的是一幅极为壮观、赏心悦目又让人浮想联翩的景象。夏威夷孤零零地露出海面，离最近的大陆约 2000 英里之遥。夏威夷中央的冒纳凯阿峰(Mauna Kea)是一座壮丽的死火山，高度将近 14000 英尺(海拔 4205 米)。火山的顶峰偶尔覆盖着白雪。沿着东南海岸靠近海平面的地方，淤积着许多灼热火红的活火山，这些滚烫的火山不时地向大洋喷射着岩浆，为地表增添了一些小的装饰物，形成了巨大的蒸气云。在这片千变万化的地形中，有众多奇特壮丽的生态系统，它们构成了物种共同体，从高山沙漠绵亘到丰富的雨林。

对于大多数人来讲，夏威夷留在人们头脑中的印象是高耸的旅馆、采珍珠的潜水员和不可胜数的菠萝与番木瓜，然而，我却认为，夏威夷提供了一幅商业共同体如何运作和发展的图景。

在夏威夷三千万年的漫长历史中，它一直是个沉寂无声的生物世界。植物和动物随着风浪抵达这里，但却很少能生存下来。根据最科学的估计，大约每两三万年才有一种植物成功地移植到这里。然而，这些为数很少的外来者却派生出多种多样的新品种——花卉植物从 270 种中派生出 1000 多种；昆虫从几百种定居者中产生出约 1 万多种；鸟类从不超过 15 种发展到 70 多种。

## 对生态学与商业现状的威胁

在处于相对保护和隔离状态中缓慢进化的夏威夷的植物群和生物群,使人联想起了传统的行业:被关税和法规严加保护,就像由警卫看护着的老主人,凭借壕沟捍卫着自己的利益,到处是无效率的技术和商业进程。这些情况与栖居在夏威夷岛屿的独特的生命形式十分类似。

然而,与夏威夷不同的是,传统行业不是青翠美丽的景色,它们更多地展示出难以消除的条块分割,它们顽固地抵御着任何威胁现存秩序的东西。但夏威夷岛与传统行业建立的模式和变迁的方式却有着惊人的相似。

夏威夷漫长的生态平衡被一千五百年前来到此地的波利尼西亚航海者所打破。这些定居者们带来了猪、狗和各种新的植物。1778年,詹姆斯·库克(James Cook)的到来带来了西方的影响。随之而来的航行引进了蚂蚁、黄蜂、猫、鼠、蚊子和大量的植物。这些“入侵者”给天堂制造了浩劫。自从人类定居以来,夏威夷本土的鸟类大约灭绝了40%以上。近年来的高尔夫球场和房屋建造,在许多方面彻底改变了当地的生态系统。

新的技术、商业进程、生命组织形式几乎以同样的方式入侵了整个传统商业。它们始于全球方兴未艾的资金流动和大规模的移民。它们越过撤销管制规定的桥梁,受到政府有关促进经济发展的政策的鼓励,克服了大量技术和工艺方面的难题。作为分类管理的理论家,我意识到这些变化是必要而有益的。但是,我也承认,强烈的压力使很多人在商业活动和生活中感到痛苦、困惑。对许多人来讲,经济和技术进步促成了夏威夷天堂的毁灭。

## 对领导商业进化的展望

海滩变成通道，沙子变成地毯，鲜艳的夏威夷衬衫变成灰色的羊毛衣服。在工作中，我每天都在观察着受到强烈影响的公司，他们处于商业竞争的生态变化之中。公司的成员寻找方式来理解和适应正在席卷他们的种种转变。我把这种探求视为生态学。

很久以来，我的兴趣一直是把商业当成是一门复杂系统的经济——个人和组织的作用融于系统之中。多年来，我发现生态学是顿悟和灵感的丰富源泉。当你越来越深入地关注于转变和重建，构成一种经济共同进化的关系时，你就会发现，用生态学的透镜来观察全局是极有帮助的。

新的人类学家格雷戈里·贝茨森(Gregory Bateson)一生都致力于复杂系统工作的研究，他对我的思考影响巨大。他的共同进化理论和文化理论，激发着人们思考；他热衷于把这些理论运用于自然和社会系统，引起了人们广泛的兴趣。给人印象深刻的是，他常常用生态学的术语来研究系统，并试图理解意识在这些系统中的作用。

从生态学的观点看待商业，几乎马上会使公司的战略家自由地看到尚未被发现的东西。高级经理们都变成为田野自然主义者。在这个世界里，新的生物工程的物种不断在景色中延伸，将生态系统向各个方面转变和倒置。当他们穿过公司的门厅做笔记的时候，他们仿佛正在构思商业物种和生态场地的报告，像描写非洲的火焰树那样描写美国电报电话公司(AT&T)，像描写尖叫的鸫鸟那样描写英特尔公司(Intel)。

---

## 理解变化的结构

在过去十年间,人们有关复杂生态共同体的见识大大增加了。这些见识,通过生物学家在中美洲丛林中的四处探寻、在亚洲搜集昆虫和在北极观察鸟类而得到确证。这项工作的大部分内容,集中于研究物种的产生及其与别的物种的复杂关系。例如,捕食动物和被捕食动物的关系;传花粉者和种子传播者的关系;保护者和栽培者的关系。已经清楚的是,一些生态系统,特别是那些被潜在的定居者层层包围着的生态系统,已具有了特殊的弹性、可变性和抵御灾变的特性。与之形成对照的是,那些类似于在夏威夷隔绝状态下发展的生态系统,面对生态灾难却变得极为脆弱,甚至面临大规模的灭绝。

近来有关共同体生态学的工作,一直停留在“生态系统中最关键的物种”这个话题上。当它们从一种生态系统消失,该系统自身的生命就会发生根本性的变化。在“关键”物种中,有大象、道格拉斯冷杉和海獭。在加利福尼亚海岸,海獭捕食海胆,海胆则以大洋底的藻床和其它海草为食。当海獭在十九世纪几乎被捕猎绝迹的时候,海胆的数量呈指数般地增长,大部分藻床被吃光,生态系统的生物多样性减少,大洋底几乎变成贫瘠之地。通过有进取的努力,自然资源保护者重新将海獭引进到这个地区。现在海胆已经被捕获,沿岸的丰富而复杂的特性又恢复起来。

生物学家也把注意力放在具有高度侵略性的“外国来的”物种方面。当外来物种进入某种生态系统时,可以产生特殊的破坏性效果。例如,一种水生植物(hydrilla)于二十世纪五十年代从亚洲引进到佛罗里达州。今天这种水生植物大批出没于该州40%以上的航道上,阻塞了湖泊与河流,杀死了本地的鱼类和其它野生生命。它几乎不能被控制,似乎注定对该地区生物的多样



---

性和健全性有一个持久的破坏性的影响。

生物学研究的巨大进步,也许在爱德华·威尔逊(Edward O. Wilson)的《生命的多样性》这样的名著中得到最好的记述。对于任何一个希望理解复杂系统威严的人来说,他的这本书恰恰是一个获得丰富灵感的源泉。

令人遗憾的是,对商业共同体的研究远远落后于生物学的研究。然而,仔细考察商业革新和财富创造的历史就会发现,在这两个似乎是大相径庭的世界中,有着重要的相似之处。

生物学的类推法经常被运用于商业研究,但却非常狭隘:人们不断提到的焦点,几乎千篇一律地是物种进化。例如,一些人表明,在市场经济中,达尔文主义的选择表现为最适合的产品和公司才能生存。最近,由于质量和重建运动,商业被解剖为过程,一些人则认为最适合的过程及其体系就是把弱者驱逐出去。在上述两个例子中,“物种”似乎隶属于遗传学的变异和选择,而变异和选择渐进地改变物种。

在工作中,我确信世界比上面所说的更为复杂。我们必须用更有分量的术语来思考。商业过程中物种水平的改进无疑是保持公司成功的关键,它为社会创造了实实在在的价值。但是也有一种被认为是“共同体进化”的补充形式,它同样起着极其重要的作用。但是,大体上说,它的作用在生物学和商业界均被低估。共同体进化包含在整个生态系统(构成所有特殊栖息地的有机体和自然环境本身)的进化当中。学习理解进化的第二个方面的领导者们会发现,他们将获得一种新的战略设计模式、一种决定公司未来的关键性的新选择。

## 共同进化:一起工作,创造未来

从贝茨森的思考中可以看出,他关注于模式。他观察的结果