

## 第一部分 市场生态

在美国经济的黄金时代，即 50 年代、60 年代和 70 年代初期，美国人毫不费力地控制着从钢铁到医疗、从石油到电子、从汽车到电信的所有行业。每种行业或者由一个垄断集团控制，如一个电话公司、一个地方公用事业公司，或者由少数几家集团控制，如三大汽车公司、七大石油公司。由于竞争有限，这些市场是稳定的（通用汽车占据汽车行业 50% 的市场份额达 20 年之久）；诸如计算机和复印机等技术上的重大突破很少发生；消费者对他们的现状颇感知足。

然而，从 60 年代中期到末期，尽管像通用汽车这样的公司取得了最辉煌的成就，但市场已经发生了变化。一方面，出现了全球性的竞争。60 年代末，日本在钢铁行业向美国提出了挑战，70 年代向汽车行业提出了挑战，其后又在家用电器行业提出了挑战。很快，欧洲和东南亚各国也加入了这场角逐。甚至连处

于优势的石油行业也在 70 年代受到了来自石油输出国组织（OPEC）的挑战。与此同时，技术革命加快了这些市场的变化速度。MCI 推出微波电信业务，在长途电话服务领域向 AT&T 提出了挑战。日本的电子企业在所有的产品上都开始使用了半导体，而半导体的发明者美国人却一直对此不屑一顾。计算机的广泛使用加速了这种革命，使其达到了当今从未有过的速度。

今天，我们大家都已经习惯了的稳定市场已经被动荡市场所代替。事实上，过去最稳定的市场，如医疗、金融（银行、保险）和电信，都已经变为最动荡的市场，其创新的速度是人们始料不及的。这些市场的动荡幅度之大，没有任何人能够预料下一步会出现什么样的竞争者和服务。AT&T，这个过去曾经在长途电话业务领域遥遥领先的巨人，现在已经出现衰弱迹象，为了维持生存，不得不谈论起与某个小贝尔（Baby Bell）或其他电话公司合并的问题；美国保健组织下属的一家保险公司艾特纳（Aetna）正在发起一场收购行动，从而引起了一场人们始料不及的金融危机；微软公司（Microsoft）购入苹果公司（Apple Computer）1.5 亿美元的股权，而这正是苹果公司 10 年来为之奋斗才得到的东西。试想在这些市场中，管理者们应当如何作为呢？

即使是那些看起来相对稳定的市场，在技术革命的冲击下也最终难逃厄运。看一下汽车市场就知道了。如果你 10 年以前认为该市场的动荡是由外国汽车的入侵造成的，那么看一下后 10 年就应该清楚了，因为这时的技术革命已使该行业面貌一新。当轻型网状复合物（比钢还要硬的塑料）和高强度的陶瓷汽车零件在汽车工业中广泛使用时，你有何感想？显然，使用塑料和陶瓷会使汽车变得既轻又安全。在使用超轻汽车的情况下，依靠电力、电气混合或燃料驱动在经济上是否仍然可行？使用燃气或太阳能动力是否可以节省成本？根据新的零件安装标准，是否可以订购一辆具有福特引擎、克莱斯勒外壳、丰田内件的汽车？显然，没人知道这些事情是否会发生，更不用说它对汽车市场的影响了。对当今世界上每一种产品和服务市场来说，几乎都存在这一问题。技术变化之快，使我们越来越难预料未来将会发生的变化。要想在这些市场上获得成功，我们需要从新的角度来理解市场运作和公司的成功机会。那么，在今天这个动荡和不可预料的市场上，发展的动力是什么呢？

这就是我们进行有机思维时需要问的第一个问题。有机模式的含义是，我们应当把市场看成是自然生态，据此探讨将会发生的情况。这就是第一章的内容。在本章里，我们会发现，组织要想生存，就必须

采取协同进化的方式。也就是说，当组织适应市场变化的时候，它们的适应能力将同时改变市场。而组织则需要进一步适应变化了的的市场，这种过程将不断循环下去。在第二章里，我们从自然生态系统在出现重大混乱之后会自我调节的角度，探讨当今市场变化的后果，例如医疗或电信市场。在第三章里，我们探讨管理者在市场生态中创造竞争优势时，可以使用的一些有机思维工具。

学会一种新的思维方式是困难的。但我们的市场正在发生重大变化。作为管理者，我们必须提出这样的问题，即学会一种新的思维方式是否能够保证组织获得成功。如果答案是肯定的，我请你加入我的行列，我们一起来探讨组织要想在 21 世纪的动荡市场中获得成功所应当采取的运作方式。

## 第一章 协同进化与市场生态

事实上，在一个不变的世界里，组织要想打败竞争对手，只能获得短期胜利。关注整个环境，而不仅仅是竞争本身，才能取得长期优势。

——威廉·布里奇斯（William Bridges）

问题：管理者应当如何看待今天的动荡市场，组织应当如何在这个市场上运作？

1996年2月12日，《华尔街日报》在头版刊登了圣瓦伦廷节纪念专刊，为了纪念永恒的爱。据该杂志报道，AT&T和MCI正在探讨合作进入当地电话服务市场问题。这是一项将引起强烈震动的交易。就在前一天晚上，这两大竞争对手还在电视中指责对方是在说谎。现在他们则在探讨合作了。起初，我很吃惊。但我很快就意识到，这种竞争对手的合作恰恰说明，很多市场已经变得非常混乱。每天似乎都有新的故事出现，医疗、电信和金融（银行、保险）的基本

市场结构正在发生变化。每个行业都在调整内部关系、引入新的技术、提供新的服务方式。

就拿电信业来说，这种调整导致了一系列合并和合作。仅在 1996 年的头几个月，电信市场就出现了以下一些新现象：

- 贝尔大西洋与 NYNEX 合并，太平洋贝尔（Pacific Bell）与 SBC 小贝尔合并，从而缓解了这些公司由地方电话业务进入长途电话业务的难度。
- 美国西部公司（U. S. West）和大陆有线电视（Continental Cablevision）交易案，这是小贝尔与有线电视提供商的首次合并。
- 建立网络联盟，提供因特网入门服务 [AT&T 与网景（Netscape），太阳微系统（Sun Microsystems）与美国在线（America Online），微软与 MCI 和 CompuServe，Sprint 与美国在线]。

自那以后 AT&T 曾试图与新的小贝尔——SBC/太平洋贝尔合并 结果没有成功 英国电信试图收购 MCI, 其后 GTE 和 WorldCom 也想参与该收购行动；美国在线试图收购 CompuServe；微软试图投资于有线电视巨头 Comcast 和苹果计算机公司。我写这些事情的时间是 1997 年秋，等你读到这些话的时候，还会发生一些

有趣的变化，这些行为都将使电信行业的面貌得到进一步改观。

这些都是著名的例子。除此之外，电信公司还开始销售个人通讯业务——一种价格低廉、技术更先进的服务，其运行原理类似细胞活动。本世纪结束前，我们还有望使用卫星电话网络，如摩托罗拉的铱技术，利用这种技术你可以从地球上的任何地方与任何人联络。我们也许甚至可以通过因特网打长途电话。还有更新一些的技术也将改变这个市场。我们不可能知道哪种技术是管理者的梦魇。当新的技术、新的竞争者和新的服务使市场变得混乱时，即使是最有创造力的管理者也难以作出聪明的决策。

这是一个非常重要的问题。因为其他市场也在发生变化。在医疗行业，公立的医疗公司如哥伦比亚 HCA 投资数十亿美元，建立了盈利性连锁医院。非盈利性医院则通过合并或组成网络的方式迎头赶上，如费城的杰斐逊医院 (Jefferson Hospital)；医药巨头默克公司 (Merck & Co.) 收购了医药分销商迈德克 (Medco)，使其服务对象达到 5 000 万人；另一个医药巨头 SmithKline Beecham 也与美国家庭用品公司 (American Home Products) 和 Glaxo Wellcome 商谈合并事宜。与此同时，银行、保险和金融服务的界线开始变得模糊起来。大型并购行动开始出现，如花旗公司 (Citicorp) 和

旅行者集团 (Travelers Group) 的合并,之所以如此,是因为银行本身的交易活动越来越少,而更多的是提供金融服务,通过合并可以更好地利用这一市场。

有机模式能够帮助我们认识千变万化的市场吗?答案是肯定的。因为生物的法则——适应或者死亡——已经成为市场的法则。从组织生态的角度来看待市场,我们也许能够发现合作、竞争和增长的规律,这些规律可以在一个又一个的市场中发挥作用。詹姆斯·穆尔 (James Moore) 曾对生态市场的含义作过分析。穆尔强调,生态和市场都要经历诞生—成熟—消亡的过程。他还强调了经济生态系统,即组成联盟来争夺市场份额问题 (穆尔, 1996 年)。同穆尔一样,我们将探讨作为多行业系统的市场。在这方面,有机模式能够为我们提供特别有益的启示。所以,我们将采取一种完全不同的方式。我们将详细分析为什么今天的市场运行更像一种生态系统,它对公司的管理有哪些借鉴意义。首先,我们来看一看为什么今天的市场运行与自然生态如此相像。

## 市场和自然生态

拿市场与自然生态进行比较在很多方面似乎有些牵强。因为市场和生态各有不同的运行规律。从时间

上看，一个生态系统的形成需要 2 000 万年—4 000 万年，而市场的形成只需要 20 年—40 年的时间。白垩纪时期的霸王龙统治地球长达 2 000 万年，而工业时代的通用汽车统治市场只不过 40 年。可以说，市场一年等于生态一百万年。

有机体适应外界环境变化形成新的物种也需要若干年的时间。恐龙进化成鸟用了几百万年的时间。在某一个时期，有些恐龙的遗传物质也许会发生突变，使它们的后代变得类似于鸟，但恐龙本身不会直接变为鸟。而一个组织在适应市场变化的过程中，可以产生多次进化行为。例如，AT&T 在 1997 年分拆成 3 个公司，而一个恐龙则不能直接进化成一群鸟。另一个区别是，与生物比较，公司控制进化过程的能力更强一些。作为人类，我们不能让我们的遗传发生突变（如果我们能够的话，我的家人早就改变了我的 DNA，使我的脑袋长满头发了）。有机的 DNA 存在于我们的身体当中，我们只能通过遗传工程来试图改变我们的遗传物质。而公司 DNA（见本书第四章和第五章）则完全是我们自己的创造。它只存在于我们的脑子里，我们任何时候都可以改变它。所以说，市场和自然生态存在巨大的差异。

但如果我们把市场当作生态来考虑，我们还是可以得到很多有益的启示。自然生态和市场毕竟都是复

杂的适应系统。也就是说，二者都由很多个体组成，他们通常可以集合成更大的单位，并不断地作出决策。这些个体本身都是复杂的适应性系统，它们的决策和相互作用可以将系统中的所有成员都联系起来。在信息迅速流动的情况下，一个行为系统就会从这些相互作用（例如数量繁殖）中出现，这是生态系统中的任何个体或小群体行为都难以想像的。例如，在非洲草原上，斑马、羚羊和其他食草动物与食肉动物是平衡的。它们一同组成一个相互依赖的系统，在这个系统中，食肉动物的存在防止了食草动物在草原上过度繁殖，而食草动物的数量又限制了食肉动物的数量。从系统的角度看，生态行为不能停留在简单的层次上。

同样，作为单个消费者和组织成员的个人聚合到一起，组成一个经济系统，所有这些个人的购买行为制约了组织的发展。例如，苹果计算机公司在本世纪末就面临消失的危险，因为 90% 以上的个人计算机购买者都选择微软—英特尔标准（Microsoft - Intel standard）。同非洲草原的生态一样，这种市场是相互依赖的系统。随着苹果计算机市场份额的缩减，过去依靠苹果计算机的软件编写者不得不采用新的标准，否则他们就会无路可走。由于各种因素的相互作用，经济系统也建立了一些行为。微软—英特尔和苹果通过竞

争，生产出了更有用的个人计算机，而在缺乏竞争的情况下，由于只存在一种标准，这种情况是不可能出现的。

这种复杂的适应性系统必须不断学习和演化。正如进化论者斯蒂芬·杰伊·古尔德（Stephen Jay Gould）指出的那样，生物和人类社会系统都受不同原理的驱动。然而，“这些系统始终在变化。在所有的系统后面，都存在更一般的结构原理，贯穿历史过程……”（古尔德，1991年）。那么，我们如何才能将自然生态的原理运用到当今的市场中去呢？

### 协同进化和适应性反应

自然生态是相互依赖的系统，各物种之间相互作用。在一个自然生态中，重要的不是个体，而是个体之间的相互关系。例如，有些洋槐树在叶子底下长着空心刺和小养料群，有一种蚂蚁就寄存在这些刺里，靠吃养料群为生。而同时，这些蚂蚁又保护了洋槐，使它们免受其他害虫和小型食草动物的侵害。一旦洋槐长出养料群，这种关系就自然形成了。根据自然选择规律，那些有养料群的树可以引来蚂蚁，使其不受伤害。与此同时，那些保护洋槐树的蚂蚁也可以很容易地获取食物，当空心刺形成以后，还有地方居住。

奇怪的是，尽管研究人员在美洲、非洲和欧洲发现了这种关系，在澳大利亚却没有，其原因在于，那里没有威胁洋槐树生长的小型食草动物〔格兰特（Grant），1984年〕。

这些物种是在遗传的基础上，通过满足相互需要而存活的。也就是说，它们不是通过协同进化而进化的。但就一般生态来说，随着时间的推移，都会产生很多类似的相互依赖关系。所以，如果我们只看单个的物种，我们就不能理解这种生态。任何生态的实质都是相互依赖中的协同进化关系，相互依赖使生态得以存在。

由于这些相互关系组成一个可以将所有个体集合到一起的网络，任何个体的任何重大变化都能使整个系统产生适应性反应。例如，大约 1.4 亿年前，食草动物恐龙的身躯发生了变化。它们从身躯高大、吃树叶的雷龙变成了身躯矮小、接近地面的鸭嘴龙。在这之前，植物一直能够缓慢生长。例如，树木在没长到一定的高度，生出叶子和果实之前，它们是安全的，因为高大的恐龙很难吃到它们。然而，身躯矮小的恐龙却可以吃到地上的果实和幼小的树苗，因此，这些树很难长大并结出果实。植物不得不适应这种新的现实，否则就将面临消亡。首先作出这种反应的就是显花植物。显花植物生长迅速，果实较多。它们是适应

生态系统变化的最佳例证〔巴克 ( Bakker ), 1986 年〕。

反过来，显花植物的出现对生态也产生了巨大影响。例如，在显花植物大量出现的同时，害虫开始繁殖起来。此外，恐龙大约也在这时进化成了鸟类。显花植物和鸟类同时出现也许是一种巧合。还有，显花植物的出现改变了鸟类和害虫的生存环境，它们对花的依赖性大大增强。总的来看，这些变化改变了地球上的生态，造就了我们今天所看到的自然界。这种进化过程表明，在一个高度相互依赖的自然生态中，一种变化可以引起整个系统的适应性反应。

## 市场中的适应性反应

穆尔在其 1996 年的《竞争的终结》(The Death of Competition) 一书中，主要以汽车工业为例，说明了经济生态的产生、成熟和消亡过程。根据他的分析，汽车工业在发展过程中有一个弱点，那就是汽车制造商们不允许市场中的其他力量与其协同进化。在经历了与工人们的最初蜜月以后，汽车制造商似乎将他们当作敌人来对待，他们雇用打手，不让工人组织工会。他们还与供应商抗争，让他们相互之间压价。在二三十年以前，这种市场关系还是生效的。但今天，

它却出现了麻烦。例如，通用汽车不断与工人作对，结果不断引发罢工浪潮，它还以极不友好的方式迫使供应商削减价格（这一点与克莱斯勒和福特不同）。通用汽车的市场份额一再被竞争者吃掉，这不是偶然的。我们认为，如果组织不能认识到它们的市场需要有伙伴与它们一起合作，或者说，为各方的利益而协同进化，它们就会遇到很大的麻烦。

这种变化说明，在过去的机械模式和今天的有机模式之间存在一个重要的区别。机器的目的是尽可能有效地重复生产出同样的产品，而生物只有在它们的生态中培育出协同进化关系才能生存。机械模式的组织认为，它们的目标就是提供产品或服务；而有机模式的组织则注意协调与市场生态中其他伙伴的关系。这就是为什么英特尔和微软能够从 IBM 和苹果公司手中夺取个人计算机市场领先地位的原因。IBM 和苹果公司都认为，市场中最重要的是它们生产出来的计算机，而英特尔和微软则把重点放在协调计算机制造商、零件制造商、软件编写商、销售商和用户的关系到上。

依存关系变得如此重要的一个原因是，今天的市场是高度一体化的，在这个市场中，组织之间的相互依赖性比以往任何时候都强烈。为了在这些市场上获得成功，每个行业中的公司都正在与以下方面建立互

利关系：

- 供应商。在工业时代的市场上，制造商有意培养多个零件供应商，以防止对某一供应商产生依赖。然后，他们在各供应商之间周旋，以获得最佳的交易。仅此而已。但是在今天，由于有了即时库存控制，可以按照需要供应零件，使得公司的成本大大降低。但它同时也要求在制造商和供应商之间建立密切的工作关系，这种关系是如此的密切，使得二者之间的界限变得模糊起来（详见第七章关于 3M 公司的一体化解决方案）。同样，沃尔玛（Wal-Mart）通过与供应商建立直接联系，而不是通过分销商进货，成为美国最大的零售商。这就要求制造商同供应商建立极为密切的关系。供应商和被供应商在各自成功的同时成为了伙伴。
- 客户。在工业化时代，制造商关注的是产品。专家们“知道”客户需要什么。正如亨利·福特（Henry Ford）所说的那样，“你可以随心所欲地生产任何款式的汽车，只要它是黑色的”。营销要做的就是促使客户产生购买这些产品的欲望。今天，随着竞争的加剧、客户的成熟和新产品的迅速出现，力量平衡发生了变化。今天，

福特、惠普和微软这些大相径庭的公司都认识到，在产品开发时就考虑客户的需要是非常重要的。过去我们把满足客户需要的注意力放在产品上，现在我们需要把这种注意力转移到同客户的关系上。

- 竞争者。就在 20 年前，像 MCI 和 AT&T 这样的竞争对手之间能够合作的想法还是可笑的。但是到了 1991 年，IBM 和苹果这两家多年来为建立个人计算机标准而竞争的公司却联手建立了两家而不是一家合资企业。还有，美国三大汽车制造商正在合作生产一种经济适用的电池，用于他们想要开发的电动汽车上。在今天的市场上，即使那些善于竞争的公司也在越来越多地寻求合作。

这种日益增强的相互依赖关系能够创造出真正的市场生态，它能够产生同自然生态一样的适应性反应。这方面一个最好的例子就是，每当英特尔生产出一种新的微型芯片的时候，个人计算机市场（至少是基于英特尔—微软标准的绝大多数客户）都会作出调整。微型芯片成了驱动个人计算机发展的引擎。每当英特尔生产出一种更先进的芯片时，它就能够推出功能更强大的计算机。功能强大的计算机能够让文字处

理和电子表格等应用软件做更多的事情。客户一开始对新功能会感到满意，但他们很快就认识到这些新软件的局限性。这种增加的期望又为新的芯片的诞生增加了动力。如此不断地循环（图 1-1）。

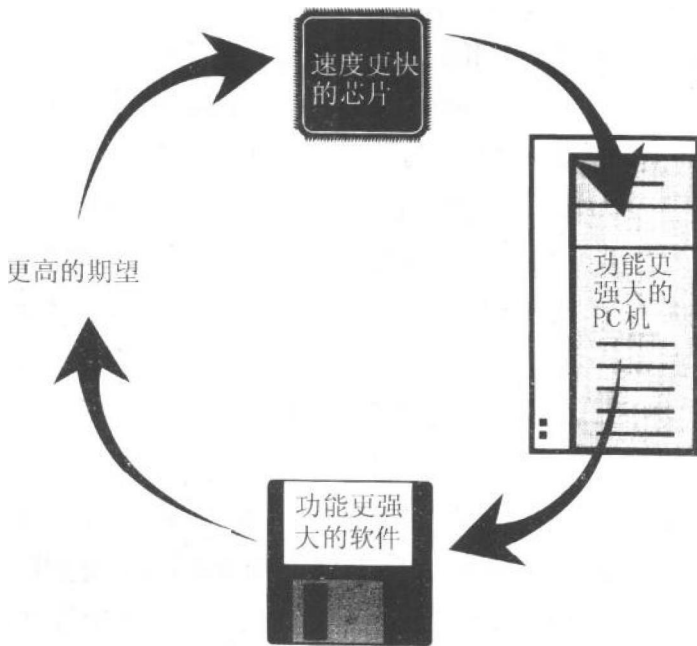


图 1-1 个人计算机市场的循环周期

我们可以看一下英特尔采用 80386 芯片以后的情形。1986 年底，英特尔开始推出 386 芯片，该芯片的功能要远比 286 强大，可以与 IBM 个人计算机兼容。