

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

图书基本信息

书名：<<普拉哈拉德企业成功定律>>

13位ISBN编号：9787300100777

10位ISBN编号：7300100775

出版时间：2009.1

出版时间：湛庐文化

作者：[美] C.K.普拉哈拉德 M.S.克里施南

页数：210

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

前言

《普拉哈拉德企业成功定律》是当代商业大师普拉哈拉德及其同事克里施南教授的新作。该书一面世即引起轰动,《商业周刊》(BusinessWeek)、《信息周刊》(InformationWeek)对其进行了专文介绍,《信息周刊》还针对本书内容专门建立了博客站点,在该博客上众多企业领导人对该书赞誉有加。

究其原因,《普拉哈拉德企业成功定律》洞察新一代信息技术在全球竞争环境变革中的关键作用,以独特的思路阐述了“创新”这一企业经营的核心问题,描述了使企业和个体消费者同时实现经济价值的创新途径。

书中不乏令人耳目一新的案例分析,具有明显的可操作性,而且理论背景清晰,思想内涵极其丰富,堪称难得一见的战略佳作。

作者认为,因特网、数字化、产业和技术边界融合等技术发展趋势正在交汇,社会文化环境也在出现相应的变革,由此开创了消费者和企业之间的新的动力机制。

这是一场根本性的商业变革,企业创新的基本原理是 $N=1$ 和 $R=G$ 。

$N=1$ 是指某位消费者在某一时刻的体验,它意味着“价值的基础是消费者独特的个性化体验。

即使面对的是1亿消费者,企业也必须学会关注某一具体消费者及其在某一时刻的体验。

个人的中心地位是其工作重点所在”。

而 $R=G$ 则是指来自多方的资源,它们往往遍布全球各地,其含义是“没有一家企业的经营范围和规模大到足以满足某一具体消费者在任一时刻的体验。

所有企业都将从众多大小企业那里获取资源。

获取资源不是拥有资源”。

由此,以企业和产品为中心的传统价值观,正在被一种个性化体验和共创的价值观所快速替代。

正如作者所指出, $N=1$ 和 $R=G$ 的真谛在于用多方资源来满足一方需求。

为了实现这一想法,企业一方面必须善于利用世界上最优秀的人才和合适的资源;另一方面必须重视能够激活创意并使之变得可操作的环节,也就是清晰、透明和有活力的业务流程,以及能够界定趋势并发现独特管理干预机会的聚焦式分析工具。

进一步,为了成功打造合乎要求的业务流程和分析工具,企业还需要建设灵活高效的信息技术架构和相应的组织架构。

总之,全球的人才和资源融合在企业的“创新之屋”(图0—1)中,它以技术架构和组织架构为基础,形成了强大的业务流程和分析工具,开启了以 $N=1$ 和 $R=G$ 为导向的创新之路。

必须指出的是,本书的着眼点并不在于“颠覆式”的创新;相反,它建构的方法旨在使企业从现状出发,有序、有系统地前进。

企业只要按照书中介绍的方法“小步快跑”,就有可能在短短数年间形成显著的创新能力。

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

内容概要

《普拉哈拉德企业成功定律》有助于企业家认识当今全球市场上如火如荼的商业变革和其中蕴含的巨大商机，同时促使他们重新思考企业创新的战略含义。

例如在 $N=1$ 和 $R=G$ 的基准之下，低成本、差异化和聚焦等通用的竞争战略可能有新的解读；又例如，如果以《普拉哈拉德企业成功定律》的分析框架来衡量战略的执行力的话，那么除了组织结构、控制体系等传统要素之外，业务流程和分析工具也应该加以考虑。

此外，从信息技术战略的角度看，企业应当把业务流程能力和分析能力看成是与信息技术匹配的关键战略能力，这往往是容易被忽视的关键环节。

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

作者简介

C . K . 普拉哈拉德国际畅销书《消费者王朝》及《竞争大未来》的合著者，也是《金字塔底层的财富》一书的著者。

他是密歇根大学商学院公司战略与国际企业管理教授。

2007年，普拉哈拉德被伦敦《泰晤士报》评为“世界上首屈一指、最具影响的管理思想家”，被《商业周刊》评为“当今最有影响的商业战略思想家”。

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

书籍目录

第一章 下一代企业的核心竞争力第二章 企业竞争优势来自哪里第三章 商业洞察力来自哪里第四章 创新的根基来自哪里第五章 推陈出新即是出路第六章 既要效率又要灵活第七章 广罗人才比降低成本更重要第八章 重新定位管理者业务职能后记

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

章节摘录

第一章 下一代企业的核心竞争力 在当今世界，一项根本性的商业变革正在进行之中。在数字化、无处不在的互联网和全球化的作用下，这场变革将极大地改变企业的性质及其创造价值的方式。

这是大势所趋，没有哪个行业可以置身事外。

它既影响教育、保险、保健、汽车、制鞋等传统行业，也影响视频游戏、搜索引擎和社交网络等新兴行业。

对于企业的生存和成长来说，了解这场变革的含义是至为重要的。

正如本书将要讨论的那样，变革是以以下两大支柱为基础的： 1.消费者独特的个性化体验是价值的基础。

企业即使面对1亿消费者，也必须学会如何关注某一具体的消费者在某一时刻的体验。个人的中心地位是重点所在。

我们将这一支柱称为N=1，即强调一位消费者在某一时刻的体验。

2.没有一家企业的经营范围和规模大到足以满足任一位消费者在任一时刻的体验。

所有企业都将从众多大小企业（全球性系统）那里获取资源。

获取资源不是拥有资源，这是该项支柱的重点之所在。

我们将这一支柱称为R=G，即来自多家提供商的资源，它们往往遍布全球各地。

上述价值创造观念与开启工业革命的商业模式截然相反。

福特公司的T型车是工业革命的标志，它建立在两个与N=1和R=G相反的假设上面。

对福特公司而言，消费者是无差别的群体，因而就有了“只要是黑的，什么颜色都行”，（any color is ok as long as it is black）这样的名言。

为了获取价值，所有的资源都必须放在企业内部。

福特公司曾经是垂直一体化程度最高的企业之一，它设在密歇根州迪尔伯恩市的红河工厂就是一个典型的例子。

虽然今天已经没什么企业经营着原始福特模式那样的生产线了，但我们必须承认该模式是现代商业模式的先驱。

当今绝大多数企业的经营方式是该模式的变种。

它曾经行之有效，但时代在前进，它势将落伍。

让我们来看看中学生教育这一非常传统的教育模式。

几十年来，师生关系没有什么改变。

学生们按事先定下的时间上课。

典型的授课形式是以1小时为1节，每节课讲特定的科目，如语文、数学、历史等。

全世界的学生都要做作业。

他们可以自己做，也可以同家长、学习小组一起做，如果运气好的话，还可以同女朋友或男朋友一起做。

定期举行的考试或测验则为师生提供反馈，显示出同学们学得怎样。

这样的教学模式假定的是同一种学习方式适用于所有学生。

任何涉及个别学生注意力的争议，很快就转变成关于班级规模和成本的讨论。

现在让我们考虑一种称为“TutorVista”的替代方案，它是一种刚刚出现的小软件。

在这里，每个学生选择适合自己的时间；选择自己需要接受帮助的科目，将自己的需要排出优先顺序。

对于任何题目，学生可以决定要花多少时间、要接受什么样的辅导。

学生甚至可以自己选择老师！从地理位置上看，老师可能在印度或者其他遥远的地方。

老师可能一开始就拿着具体的试题进行入门测试，掌握学生对科目的理解程度，然后为该生量身设计具体的学习方案。

对于该生来说，课程是个性化的。

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

所有的老师都是独立的、受过良好教育的专业人士，他们以兼职的形式从事这份工作。为了具备TutorVista系统的教师资格，所有候选人必须参加一个培训计划，择要掌握开展个性化远程教育的有效手段。

这一计划包括对教师进行60~100小时的口语培训。

初步的结果表明，参加这一系统的美国学生大大加深了对科目的理解并提高了成绩。其费用并不高，每个学生每月只要花99美元，就可以接受自己想要的辅导。

费用低廉只是上述做法迄今取得成功的原因之一。

更重要的是，Tutor-Vista系统采用在线教学方式，适合当代学生“经常在线”的心态，它提供了个性化的辅导，满足了各位学生独特的学习需要（ $N=1$ ）。

老师们与每位学生共创了“学习计划”，通过执行计划，他们共创了价值，体现为提高成绩和留住学生。

在写作本书的时候，TutorVista系统有600位老师。

这些老师散居在全球各地，每一位都是独立的签约人，但他们都接受TutorVista系统提出的通用行为标准、道德标准和质量标准。

老师们想教多少就教多少。

其教学资源是根据需要，从一个全球性的资源网络获取的（ $R=G$ ）。

Tutor-Vista系统重视按学历筛选老师，向他们提供基本的培训、编写排课方法，以及设计教辅方法。

数字化的师生交流平台，再加上无处不在的互联网，促使远程教学成为现实。

目前，TutorVista系统有超过1万名付费的学生，它正在将人数超过5000名的教师基地扩张到印度之外的国家，如美国等。

我们知道，TutorVista系统是一家新企业，历史很短，其计划仍未经过严格评估。

然而，这个例子表明，即使是在中学教育这样的传统领域，技术和分析工具的力量仍可以透过全球性的资源网络来满足个人的需要（ $N=1$ 和 $R=G$ ）。

如果说连中学教育之类的传统模式都可以变革的话，那么其他行业又如何呢？在你的公司里面，是不是有TutorVista系统这样类似的东西，从根本上挑战现有的商业模式呢？对任何企业的价值创造和利润来说，以上大趋势都有着深远的含义。

它从人才管理、产品开发、制造、定价、物流、营销和品牌管理等方面挑战了现有的管理方法。

更重要的是，它将导致企业技术架构（即信息技术基础设施）及其设计的根本变革。

它也将挑战管理者的管理流程、技能和态度。

对于企业的生存来说，理解变革的含义既是迫在眉睫，也是无可避免的。

本书提高了人们对潜在变革的认识，描述了企业朝着 $N=1$ 和 $R=G$ 的价值创造模式进行变革的蓝图。

本书的读者对象是企业的首席执行官（CEO）、高层经理和各级管理人员，他们亟需明白：为了形成战略并执行之，必须将工作的重点集中在业务流程、信息技术和数据分析的相关知识上面。

企业目前生存在创造单一消费者单一时刻体验的竞争环境中，为了在这种环境中取胜，决策者必须采用新的心态，以便了解全球性的供应、物流和通信网络。

它们构成了21世纪的商业竞争战场。

在以下章节中，我们将探索其中的众多机遇。

我们还将针对这一新兴价值创造空间的竞争需要，就如何打造组织能力（管理者的技能和态度）和技术能力（信息技术）提出自己的观点。

为了更有力地阐述以上观点，让我们举另一个传统行业——汽车轮胎业为例。

厂家在销售产品时，竞争的基础主要是价格、耐用性和品牌知名度。

行业的惯例是将产品卖给原始设备制造商（OEM），然后指望车主在更换车胎时使用同一个牌子的产品。

几十年来，这样的商业模式依然如故。

这种传统的商业模式以企业为中心，以产品为重点。

该行业应当继续这样做下去吗？或者说，它能够变成“高科技”行业吗？不妨设想另一种模式，在这种模式中，制造商不再销售轮胎，转而按服务收费。

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

它们同车主签订合同，按车程收费。

定价将以多种外界因素的影响为参考依据，它既受装载类型（例如重载）、路途结构（例如市内运输或跑长途）等一般性因素的影响，也受司机训练及驾驶质量、车胎的维护等车主个人特征和车胎轮换之类的服务质量的影响。

车胎仍然作为产品而存在，但是营业收入的基础不再是一次性的车胎销售，而是车胎的使用过程。

相应地，车胎零售业务的基础从交易（卖车胎）转变为与消费者的持续关系（车辆使用的持续测量；针对具体用户，提出改进车辆使用的反馈意见）。

这样，收入模式的基础变成了定期进行的，对轮胎使用的正确测量，以及轮胎的磨损参数。

综合以上多种因素轮胎公司提供出具体的建议。

这一模式还有其他优点。

企业得到了每位司机实际驾车情况的详细数据，包括装载的规模和重量、驾驶速度、刹车方式，以及其他许多有助于产品开发的内容。

轮胎公司不能只一味注重轮胎的使用，它还应该关注司机的安全，帮助每一位司机改善驾驶技能。

例如，某司机用一套轮胎开了两万英里路程，这时轮胎已粗糙不堪了。

假设这位司机安装了传感器，实时测量轮胎的性能并将数据传送到数据中心。

那么，轮胎公司就能够马上提醒司机，要他小心驾驶，把速度降下来，或者检查一下轮胎的压力，也或者到下一个服务站更换轮胎。

通过这个例子，我们应该去思考汽车轮胎业究竟是一项缺乏差异化机会的商品业务；还是一项高度差异化、以服务为导向、与特定的司机共创独特驾驶体验并改善其技能的业务呢？这会大大改变“价值”一词在行业中的意义吗？这样的业务形式改变会改变企业与消费者之间关系的性质吗？事实上，固特异公司（Goodyear）已经为其客户提供了一种以里程计价的业务。

普利司通公司（Bridgestone）正在欧洲对这一模式进行试验。

在那里，公司仍然采用手工形式对轮胎进行物理测量，然后通过网络将结果传回数据中心。

这一方式距离利用适当定位的传感器进行远程测量，仅仅有一步之遥。

请注意，以下3个方面的重要变革正在发生： 1.企业从销售产品变成销售服务。

产品是服务的组成部分，但价值的基础是服务。

2.企业与消费者的关系从交易型变成服务型。

当公司将战略重点放在降低成本、改善车辆安全性和司机技能等事项，以及增进对车辆的动态了解时，公司的核心价值标准便从实物产品（车胎）转移到了服务和解决方案（更佳的总体成本），再到非凡的体验（对司机个人而言）上。

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

媒体关注与评论

因特网将怎样改变未来的商业模式？
创新需要什么样的新思路和新的组织能力来支持？
怎样通过生态圈的协同来提供个性化的服务？
这些都是企业未来竞争的核心问题。
本书为此提出了一些很有借鉴意义的新思路。

阿里巴巴战略执行副总裁曾鸣 这本书向我们介绍了战略、业务流程、技术和人员的无缝整合将如何驱动创新。

作者为商业变革建立的体系框架令人振奋，我还没有见过脉络如此清晰的书。

塔塔咨询服务公司CEO拉马多莱 这是对当今企业所面临的挑战的精彩分析。

消费者体验的个性化、全球化，全球性物流等，使企业呈现出巨大的复杂性。

本书梳理了这些复杂的结构，企业一旦领悟了标准、简明的变革要点，就能打造出类拔萃的创新基础。

通用汽车公司首席信息官西金达 为了在扁平化的世界里创造价值，企业需要制定高度灵活、放眼未来的创新战略。

为此，企业必须与真正全球化的伙伴和客户联手，并重新思考其核心能力、组织文化等每一因素。

这本著作，是引导企业进入下一个全球化阶段的思想导图。

微软公司首席研究与战略官克雷格·蒙迪

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

编辑推荐

最具影响力的企业战略思想家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。

因特网将怎样改变未来的商业模式？

创新需要什么样的新思路和组织能力来支持？

怎样通过生态圈的协同来提供个性化的服务？

这些都是企业未来竞争的核心问题。

本书为此提出了一些很有借鉴意义的新思路。

阿里巴巴战略执行副总裁 曾鸣 这本书向我们介绍了战略、业务流程、技术和人员的无缝整合将如何驱动创新。

作者为商业变革建立的体系框架令人振奋，我还没有见过脉络如此清晰的书。

塔塔咨询服务公司CEO 拉马多莱 这是对当今企业所面临的挑战的精彩分析。

消费者体验的个性化、全球化，全球性物流等，使企业呈现出巨大的复杂性。

本书梳理了这些复杂的结构，企业一旦领悟了标准、简明的变革要点，就能打造出类拔萃的创新基础。

通用汽车公司首席信息官 西金达 为了在扁平化的世界里创造价值，企业需要制定高度灵活、放眼未来的创新战略。

为此，企业必须与真正全球化的伙伴和客户联手，并重新思考其核心能力、组织文化等每一因素。

这本著作，是引导企业进入下一个全球化阶段的思想导图。

微软公司首席研究与战略官 克雷格·蒙迪

<<普拉哈拉德企业成功定律>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>