

获选美国《商业周刊》年度十大财经管理好书之一
荣获哈佛商学院出版社最佳经管书

THE INNOVATOR'S SOLUTION

CREATING AND SUSTAINING SUCCESSFUL GROWTH

创新者的解答

[美] 克莱顿·克里斯坦森 [加] 迈克尔·雷纳 著

李瑜恩 林伟 郑欢 译

**管理大师克莱顿·克里斯坦森
《创新者的窘境》后继力作**

成长的关键，在于成为破坏者，而不是被破坏者



中信出版社·CHINACITICPRESS

制作信息

书名：创新者的解答

作者：（美）克里斯坦森 / 迈克尔·雷纳

译者：林伟 / 李瑜偲 / 郑欢

类别：管理

软件：Sigil

制作：xopher

版本：

V1.00（2013.06.18）初版完成。

目录

第一章 被迫成长

第二章 如何打败最强的竞争对手

第三章 客户希望购买什么样的产品

第四章 我们的产品最适合哪些客户

第五章 选择正确的业务范围

第六章 如何避免货品化*

第七章 你的组织是否有能力实现破坏性成长

第八章 战略开发流程的管理

第九章 钱能载舟，亦能覆舟

第十章 高管在领导新成长业务时所扮演的角色

后记 传递接力棒

注释

致谢

第一章 被迫成长

金融市场的巨大压力永远迫使企业家在不断成长的同时，还必须保持强劲的成长势头。我们到底有没有可能跑赢市场这根无形的鞭子？那些让投资者感到眼前一亮的创新行为在推动企业成长的同时是否也带来了令投资者们无法接受的风险呢？有没有一条出路帮助企业逃离这个困境呢？

本书的内容围绕如何在企业内创造新的增长而展开。对于任何一家企业来说，增长都是至关重要的，因为每家企业都要靠利润的增长来为股东创造价值。但是，也有大量的有力证据表明，一旦一家企业的核心业务成熟了，随着企业的成长也势必诞生对新的平台的追求，而随之而来的就是这种追求可能导致的巨大风险。每10家企业中，大约只有一家能够维持良好的增长势头，从而能在之后的很多年里一直回馈给股东们高于平均水平的回报率增长。^[1]但更常见的情况是，太多的企业为了成长而付出的努力反而拖垮了整个企业。因此，大多数企业高管都处在一个两头不讨好的位置：公平的市场竞争要求他们推动企业成长，但是却没有告诉他们应该如何成长，而盲目追求进步的结果甚至比原地踏步更糟糕。

让我们来看看AT&T公司（美国电话电报公司）的案例吧。1984年，在按照政府规定分拆了其本地电话业务之后，AT&T公司转型成为一家长途通信服务提供商。分割协议签订后，AT&T公司便可以开始投资新的业务，因此，几乎整个管理层都立即开始谋求增加收入的途径，以期从新的增长中获取更大的股东价值。

第一次的类似尝试起源于当时对于计算机系统和电话网络集中化的普遍认知。AT&T公司开始首次尝试建立自己的计算机部门，以求在这两大领域的交界点上谋得一席之地，但这个尝试却使AT&T公司承担了每年亏损2亿美元的后果。AT&T公司在一项业务上反复攻坚，最终被证明无从下手，然而其不但没有汲取教训，及时退场，反而在1991年决定投入更大的赌注：以74亿美元的价格收购NCR公司——安讯资讯，当时的世

界第五大计算机制造商。而之后的事实证明，这笔钱不过是首付而已：AT&T公司为了完成收购行动，又支付了20亿美元。1996年，AT&T公司最终放弃了这一增长愿景，以34亿美元的价格出售了NCR公司，仅收回了1/3的投资本金。

然而，公司的成长不能就此止步不前。即使在遭遇了收购NCR公司的惨败之后，AT&T公司仍在寻找更接近其核心技术的发展机会。在看到其名下分离出来的几家本地电话公司在无线电话服务方面取得了成功之后，AT&T公司汲取经验在1994年以116亿美元的价格购买了麦考蜂窝通信公司。该公司当时是美国最大的移动运营商，这一次AT&T公司砸下了150亿美元，建立起了其自身的无线业务。但随之而来的是华尔街分析师的抱怨，他们不知道该如何为高速成长的无线业务和增长率低下的有线通信公司进行捆绑估值。AT&T公司由此决定在2000年单独将无线业务包装上市。当时该项业务市值为106亿美元，仅为AT&T公司在这一轮冒险投资中所付出资金成本的2/3。

尽管这次行动使AT&T公司回到了原点，公司仍然不得不继续前行。于是在1998年AT&T公司又开始下一项新的战略行动，全面进军并改造本地电话业务，使之与宽带技术相结合。在这次行动中，AT&T公司还以1120亿美元的总价收购了TCI公司和Media One公司，AT&T公司从此成为美国最大的有线电视运营商。然而接下来的悲剧来得比任何人预见的都要早，事实证明，该计划的实施和相应的集成工作遇到了无法克服的技术困难。2000年，AT&T公司忍痛以720亿美元的价格将有线电视资产出售给了美国最大的有线系统公司康卡斯特（Concast）。

在短短10年多的时间里，AT&T公司浪费了大约500亿美元，同时付出了更为惨重的代价——股东价值受损，而造成这一后果的原因却是因为公司想要通过成长来提升股东价值。

令人叹息的是，AT&T公司并不是唯一的个案。让我们来看看卡博特公司（Cabot）的经历吧，卡博特公司是世界最大的炭黑制造商，炭黑这种化合物被应用于各种产品的生产中，其中主要是用于轮胎的生产上。这项业务已经茁壮成长了许多年，但是其核心市场并没有显著的扩张。为了创造增长，提升股东价值，在20世纪80年代早期，卡博特公司的领导层针对高级材料领域开展了几次野心勃勃的增长计划，他们收购了一系列看上去很有潜力的特种金属和高科技制陶企业。这一系列收购行动帮卡博特公司打造了一个运营平台，公司将为其注入新的加工程序

和材料技术，这些新技术均来自于公司研究所和麻省理工学院的合作研究项目。

华尔街对此表现出了高涨的热情，认为这些投资能提升卡博特公司的增长轨迹，公司股价一改实施增长计划之前的疲软状态，一度飙升达3倍之高。但是当卡博特公司在这次投资中遭遇的损失开始拖其整体收益的后腿时，华尔街也开始纷纷抛售股票。1988~1991年，在美国股市整体健康稳定成长的大环境下，卡博特公司的股价下跌了一大半。20世纪90年代早期，在促进收入增长的压力之下，卡博特公司的董事会决定采取新的管理模式，叫停新业务，使公司重新聚焦在核心业务上。结果公司赢利率开始回升，这引起了华尔街的新一轮热潮，股价直接翻番。当然，新的管理团队又遇到了老问题，这一次的巨大转变给他们带来的麻烦丝毫不逊于他们的前任：他们必须在前景并不妙的市场里为早已成熟的业务寻找增长机会。^[2]

在核心业务成熟之后去尝试创造新的增长平台，类似的企业案例可谓不胜枚举。它们的经历反映出了同样的问题：当核心业务趋向成熟，投资者就开始产生新的增长诉求，企业高管们提出貌似合理的战略方案并付诸实施。尽管他们进行了大量的投入，却没能实现预期的增长率，于是失望的投资者纷纷抛售股票，高管被解雇，新的管理团队把一切恢复原样——延续原先有赢利能力但是成长缓慢的核心业务——而华尔街因此对他们又褒奖有加。

那些正处于扩张期的企业，也面临着各种各样的增长压力。即使它们把脚下的轮子踩得飞快，也仍然有人嫌它们不够快。理由是：投资者有一种极端倾向，就是喜欢把未来的愿景折合成当前企业的股票市值。这样一来，即使企业的核心业务正在蓬勃发展，管理者还是得使企业的增长速度超过股东的预期，唯有这样，将来才能为股东创造超过市场平均水平的回报率，并且是经过风险调整后的市场平均水平。股价的涨跌往往不是简单地受到业务增长方向的影响（即正增长或负增长），在很大程度上也受企业的赢利状况和现金流量变化率中“超出预期的变化率”的影响。也就是说，一家企业计划增长5%，实际上也确保了5%的增长率；而另一家企业的目标是增长25%，实际增长率也达到了25%。这两家企业对投资者的回报率同样都只是经过风险调整后的市场平均水平。一个公司的增长率必须能跟上市场的成长水平，否则股价就会下跌；企业的增长率必须超越社会舆论对其预测的数值，才能使其股价大幅上

扬。这是一个沉重的、无法摆脱的负担，这个重担压在了每一个执著于提升股东价值的企业高管头上。^[3]

实际情况比这更加糟糕。精打细算的投资者不仅将企业现有业务所能产生的增长率换算成企业的股价，同时还期待管理层在未来创造新的、尚待建立的业务线，并将这些对未来的预期也贴现在当前股价中。通常说来，资本市场对前景未知的新业务下赌注时，都是根据企业过去的业绩表现来作决定。如果一个企业的历史表现给投资者留下了深刻的印象，投资者就会相信其新业务有着无穷的发展潜力，这一点通常会体现在其股价上，股价的构成比例中有相当大的一部分将会基于该企业未来的增长率。如果一家企业在创建新成长业务的过程中付出的努力总是没有回报，那么它的股票市值则主要受控于其现有业务所能生成的预估现金流量。

表1-1是某咨询公司对财富500强企业中选定的一些企业作出的股价分析，该报告描述了2002年8月21日当天每家企业的股价成分比例，也就是由现有资产所生成的现金流构成的股价成分和由投资者对新业务进行投资产生的预估现金流构成的股价成分的比值。在本例中，高居榜首的是戴尔公司，其未来投资增长率在当前股价中所占的比值最高。戴尔的当前股价为每股28.05美元，其中仅有22%反映了戴尔的现有资产实力，也就是说，78%的股价成分直接反映出投资者对戴尔公司未来新资产的强势赢利能力的信心。榜上还有强生公司和家得宝公司，在它们的股票价值中，分别有66%和37%的比例属于对未来投资和增长率的预估价值。这些企业都身陷高股价的数字泥潭不能自拔。而与之形成鲜明对比的是通用汽车公司，通用汽车公司当天的股价成分中仅有5%来自于对未来投资的预期估值。虽然这体现出其前任管理闭队在创新业务方面的表现差强人意，但这也就意味着当前管理团队只要表现得稍微好一点，企业的股价就能一飞冲天。

表1-1 2002年8月21日，目标公司基于新投资及预期回报所产生的
股价比例

			基于新投资和现有资产生成的 价值比例	
财富500强 排名	公司名称	股价（美 元）	新投资所占比 例	现有资产所占比 例

53	戴尔公司	28.05	78%	22%
47	强生公司	56.20	66%	34%
35	宝洁公司	90.76	62%	38%
6	通用电气公司	32.80	60%	40%
77	洛克希德马丁	62.16	59%	41%
1	沃尔玛	53.88	50%	50%
65	英特尔公司	19.15	49%	51%
49	辉瑞制药	34.92	48%	52%
9	IBM公司	81.93	46%	54%
24	默克公司	53.80	44%	56%
92	思科	15.00	42%	58%
18	家得宝公司	33.86	37%	63%
16	波音公司	28.36	30%	70%
11	威瑞森通信公司	31.80	21%	79%
22	克罗格	22.20	13%	87%
32	丙尔斯	36.94	8%	92%
37	美国在线时代华纳	35.00	8%	92%
3	通用汽车公司	49.40	5%	95%
81	菲利普石油公司	35.00	3%	97%

资料来源：CSFB/HOLT报告；德勤咨询公司分析。

在追求增长的过程中，最令人望而却步的风险可能就在于：一旦稍有失利，再获成功的机会将会非常渺茫。这个论点来自于一份非常著名的研究报告《失速点》（Stall Points），这份报告由著名的“公司战略委员会”于1998年发布。该报告对1955~1995年财富500强排行榜上的172家企业进行了研究。其中只有5%的企业能够维持真正意义上的跟上了通货膨胀脚步的增长率，在整个研究期间，它们的增长率超过了6%。剩下的95%的企业，当其增长率达到某一固定点时，就停滞不前了，而这个点甚至还没有达到国民生产总值（GNP）的增长水平。所有

的成长市场最终都会达到饱和与成熟，因此我们很容易理解它们为什么会停滞。真正令人惶恐的是，在这些达到失速点的企业当中，只有4%能成功地再次启动增长引擎，哪怕这个增长率只比GNP多出可怜的1%。换句话说，一旦企业的增长停滞了，那么事实证明它们几乎不可能东山再起。

对于那些陷入停滞的企业来说，资本市场是十分残酷的。在这些企业中，大约有28%的企业失去了超过75%的市场资本总额。41%的企业眼睁睁地看着它们的市值在停滞期下跌了50%~75%，还有26%的企业市值缩水约25%~50%。剩余的5%则比较幸运，仅失去了少于25%的资本总额。这种情况当然会使管理层压力倍增，他们必须想办法重新发动增长引擎，为了迅速达到这一目的——这种求快心理往往使成功变得更加遥不可及，企业管理者无法逃离增长的十字架。^[4]而胜算——如果以史为鉴的话——可以说是低得吓人。

创新是只黑匣子？

为什么创造成长和保持成长这么难？一个流行的答案是“管理层没有为企业带来新增长”——这里暗含的意思就是，如果让更有能力、更有远见的人来坐这个位置，就有胜算了。如果成长失败只是个别案例，那么这种靠换人来解决问题的方法或许不失为良策。然而，不断有研究结果表明，在所有公开上市的企业当中，大约有90%的企业无法维持多年成长，也无法一直创造高于市场平均水平的股东价值。除非我们相信企业的管理人才库就像奇妙的沃比根湖*，其中90%的管理者的资质都低于平均水平，否则，就得有一个基本的解释来说明为什么大多数优秀的管理者没法搞定持续成长的问题。

(* 奇妙的沃比根湖：美国一个电台节目中的一个单元，用来介绍一个名为“沃比根湖”的假想的小镇中发生的趣事。不过在听过几次节目后，听众就会知道，尽管小镇中趣事层出不穷，但是那里的居民也没有聪明到哪去。——译者注)

为什么曾经一度风光的企业没有能力维持可持续的增长？第二个理由就是它们的管理者刻意规避风险。而这一假说也被事实无情地驳倒了。在那些亿万资产的公司当中，高管们恰恰喜欢把赌注下在业务创新

上。IBM公司把全部资本赌在360大型主机上，他们赢了。杜邦公司花费4亿美元投建工厂生产凯夫拉轮胎帘，以失败告终。科林公司

(Corning)投入几十亿美元建立光纤业务线，并大获全胜。最近，为了集中投资光电通信业务，科林公司大量出售旗下的其他业务，结果遭到了迎头一棒。事实证明，许多未能给企业创造持续性增长的企业高管其实都相当具有冒险精神。

关于“为什么启动或重启成长引擎会如此艰难”这个问题，还有一个广泛为大众所接受的第三种解释：创新业务无法被预测。当然，在我们看来，这个解释也并非滴水不漏。很多人相信成功的可能性仅仅是指可能性，并且这种可能性通常都很低。许多最具洞察力的管理思想家们都接受一种假定，那就是创新成长的风险极高，且无法预测，企业高管必须借助他们的聪明才智，方能控制这种不确定性。类似的建议包括两家争鸣、广纳众议，引进硅谷模式，快速失败，催生选择压力，这些都号称是解决“创新成功的不可预见性”的可行途径。^[5]创投行业的布局结构也从另一个侧面证明了我们对于“无法预测创新成败”的普遍认知。业内最著名的说法就是：投资10次（当然都是很有把握获得成功的投资）得有一次彻底失败，还有6次是险些失败，只剩两次能顺利打出本垒打，而投资者就靠着这两次的胜利来实现整个投资组合的回报收入。在这种“创新莫测”论的影响下，很少有人试着去开启黑匣子，了解创新业务的创建过程。

我们认为，大部分企业的成长受阻的真正原因，不是因为创新成功的可能性非常低。虽然从历史结果来看，这些结果都是随机的，但是我们相信这都是因为人们没有真正懂得创新业务的创建过程。而本书则试图揭开黑匣子，探寻创新业务成败原因。

为了说明了解这一过程的重要性，请先看下面两组数字：

1, 2, 3, 4, 5, 6

75, 28, 41, 26, 38, 64

这些数字当中，在你看来哪些是随机数字，而哪些是可以预测的？第一组看上去很有规律，后面两个数字应该是7和8。但是如果我们告诉你，第一组数字是彩票中奖号码，而第二组数字是从密歇根州的苏圣玛丽经过安大略湖到达威斯康辛州的萨克森这一段观景旅程中，位于密歇根州的北半岛的公路号码，你又会怎么选择？相信按照已经给出的公路号码顺序，你能够轻松猜出接下来的数字是2和122——在地图上就能找

到。这个测试告诉我们：你不能只看一个过程的结果——不论这个过程创造出的结果是否能够带来可以预测的未来成果——就下结论，你必须了解这个过程本身。

影响创新的力量

什么因素能够帮助我们预测创新的过程？我们并不需要去研究如何预测个人行为，而是需要去了解是哪些力量在影响着创建新业务的人，哪些力量会左右管理者的决策。

一个单枪匹马的员工是很难完整地将创新业务的理念独自加工成型的。一个概念或者一个愿景，不管它组织得多么严密，在实际的实施过程中，肯定少不了修正和再塑造，而且往往是大幅的修改，在这之后，才能被引入到实际业务中，获得投资。在这个过程中，它会遭遇一系列可以预测的外力影响。虽然管理者的想法因人而异，难以琢磨，但是他们在行动决策、进度控制、对产品特性的影响以及执行公司计划上，都面对着相同的作用力。如果能够了解和控制好这些作用力，就能提高创新的可预见性。

这些外力对于业务计划中的理念有着很强的塑造作用，在针对BIG公司的一项案例研究中，我们可以看到这些外力是如何影响理念的。在和一家市值达数十亿美元的玩具公司高管的交流中，BIG公司注意到了高管的抱怨——感觉市场上已经多年未见振奋人心的玩具创意，BIG公司当时针对这一问题（或者说这个机会）所采取的行动，足以载入史册。

BIG公司邀请所有有玩具创意的人（包括母亲、小孩、退休人员、任何有想法的人）来参加公司在全国各地举办的“创意集市”（Big Idea Hunts）。由公司信任的咨询机构派出专家组成评审小组，客人们把自己的创意展示给评审小组。一旦发现优秀的创意，BIG公司就会从发明者那里购买版权，经过几个月的雕琢，将这个创意改造成可行的计划，制造出可供销售的玩具的雏形。然后BIG公司就会将之授权给一家玩具公司，再利用自己的渠道进行生产和营销。BIG公司在寻找创意、开发产品和部署市场方面的表现尤为突出，已经成功地运作了一系列真正激动人心的高成长产品。

为什么潜力巨大的新产品有机会在BIG公司的系统里不断开花结果，

而在那家大型玩具公司里却销声匿迹呢？在课堂讨论过程中，学生们常常认为玩具公司的产品开发人员没有创新能力，或者是大公司的高管太过保守、惧怕风险。如果按照这样的诊断，那么公司只需要找到更有创新能力的管理者，能够跳出传统框架去思考就可以了。但是这家玩具公司的人才已经换了一拨又一拨，却没有一个人能打破这种明显缺乏创意的局面。这又是为什么呢？

答案就藏在塑造创意的过程中。在每家企业的创新过程中，中层管理者都扮演着十分重要的角色，他们要负责把尚未成熟的创意培育成为羽翼丰满的业务计划，这样才能给高管留下深刻印象，赢得企业投资。在不断涌现的各种新创意中，中层管理者要选择他所支持的创意，并上报至高层，而那些落选的创意，就只能任其凋零。正因为这个原因，在企业招聘计划中，对中层管理者的招聘总是放在第一位的，是企业用人计划的重中之重。他们的工作就是从沙里淘金，找出好想法，然后把这些创意打磨塑造，确保能获得高层管理者的青睐，从而赢得资金。

那么他们是怎样筛选和塑造新创意的呢？中层管理者往往不会拼尽全力去支持那些市场前景尚不明朗的新产品。如果市场打不开，企业就会白白浪费数百万美元的资金。这样的运营系统势必要求中层管理者在支持一个计划时，必须针对每个创意的目标市场规模和成长潜力给出可靠的数据。重点客户的建议和反馈也能产生重大影响。但是如果连产品都还没有完全开发出来，这些证据又从何而来呢？一般来说，只能从过去类似产品的客户群和成功的市场经验中发掘。

创意的塑造过程也受到个人因素的影响。那些经常提交新创意，但在实施过程中却屡屡失败的管理者，往往在职业升迁上也会受到压制。事实上，如果这些野心明显的管理者感觉一个计划可能得不到高层的青睐，那么他们连申报都会省了。如果他们看好的创意被他们的上司否定了，人们就会怀疑他们的判断力，从而影响到他们在高管心目中的形象，而这是他们非常在意的。此外，企业的管理开发程序不允许一个有才华的管理者在同一个位置上滞留多年，他们会被派到新岗位上去扩充自身的技能和经验。而这就意味着，中层管理者如果想要获得良好的业内口碑，让人们看到他的工作成绩，就只能去支持那些能在他们任期内获得成功回报的创新计划。

中层管理者要负责筛选和包装创意，使之成为能够得到资金支持的业务计划。这个过程，换句话说，就是把计划塑造成和过去的成功案例

相类似的方案。在这个过程中，没有前途的创意会被摒弃。但是对于寻求成长的管理者来说，真正的问题在于，明日的“蓝色海洋”可能在今天还是一片荒漠。

为什么大型玩具公司的高层管理者和BIG公司的高层管理者虽然身处同一个市场，但看待事物的眼光却迥然不同？这就是原因。不光是玩具行业，在所有具有一定规模的企业中，经过塑造和包装之后被提交上级审批的创意计划，绝对不同于沉没在底层的创意。

对于追求创新成长的企业来说，最核心的问题不是缺少好创意。真正的问题出在塑造的过程上。为了迎合现有的用户，那些深具潜力的创新想法被无情地改造。我们相信，很多原本可以启动破坏性创新业务的好点子，都在这个刻板的包装塑造过程中被磨去了棱角，变成毫无特色的业务计划。如果管理者能够理解这些影响因素，学会在决策中驾驭这些力量，就有可能在创新成长的业务领域中不断获得成功。^[6]

预知能力的来源：扎实的理论基础

创新业务虽然前途莫测，过程复杂，但是想要对其作出预测，也并非堂吉诃德式的空想。一个研究完善的理论（其实就是陈述清楚什么样的因可能产生什么样的果，以及为什么会有这样的因果关系）就能够帮助我们带进现实。管理层往往低估了管理理论的价值，只是因为它们在字面上是和“理论”相关，而不是和“实际”相关。但是事实上理论是可以指导实践的。例如：地心引力，确实是一个理论，而且是一个有用的理论。有了这个理论，我们就可以预测到，如果我们在悬崖上踏错一步，就可能身坠谷底。^[7]

尽管多数管理者不认为自己是被理论所驱动，但在实际生活中他们对理论的需求却如饥似渴。每当他们制订计划或采取行动时，都会以头脑中既有的思维模式为基础，他们相信自己的行动能达到预期的效果。问题在于这些管理者很少意识到自己正在应用理论——并且由于他们所处的环境局限，他们经常使用错误的理论。正因为缺少严谨可靠的因果理论，创新业务的成功率才会这么低。

为了帮助高管们了解如何在各种管理书籍和文章（也包括本书）中选择适合自己当前需要的作品，让他们在这些理论的帮助下成功建立业

务，我们将在接下来的段落里举例说明如何建立和应用正确的理论。我们还会反复回到案例中，证明错误的理论会扼杀企业创新，而健全的理论能搬走企业发展道路上的绊脚石。

理论是如何建立的？

我们从几个领域研究了如何建立坚实的理论基础，学者们似乎都认为理论的建立要经过三个阶段。首先是描述我们想要了解的现象。从物理学角度来看，这个现象可能是高能粒子的动向。在建立新业务的过程中，令人感兴趣的现象则是创新者为了获得成功而做出的行为，以及这些行为产生的结果。如果研究者缺乏耐心，仅仅看过一两个成功案例，就断定自己了解了一切，从而给出结论，那么错误理论就产生了。

在充分了解了这个现象的特征之后，研究者就进入到第二个阶段：将现象进行分类。例如，在医学上对糖尿病按照其特征不同，可以分为I型糖尿病和II型糖尿病。两种类型都被认为是遗传和环境因素综合导致的。II型糖尿病已经确认和特殊基因的某种变化有关系。在企业多元化经营过程中，按照整合方式不同，也可以分为垂直整合和水平整合。分类工作就是为了在复杂的现象中找到重要的差别，并对其加以强调。

在第三个阶段，研究者会研究出一个理论，并且说明该现象产生的原因，以及为什么这个原因会产生这个结果。与此同时，根据分类标准和当时的情况，这个理论还必须说明同样的机制是否能产生其他不同的结果，以及为什么能或为什么不能。理论建立的过程相当烦琐，研究者和管理者必须一直在这三个步骤中循环往复，完善他们的预测能力，直到能够预知在什么情况下采取什么样的行为，会导致什么样的结果。^[8]

正确分类

三个阶段的中间环节（正确分类）是发展出实用理论的关键。为什么呢？假设你去看医生，在你描述自己的症状之前，医生就塞给你一张处方，告诉你：“这种药，吃两片，明天早上再打电话告诉我你的情况。”

“但是你怎么知道这药对我有效？”你会问，“我还没告诉你我的毛病出在哪儿呢。”

“怎么会没效果？”医师回答，“我最近的两名病人都是靠这个药治好的。”

没有一个精神正常的病人会接受这样的治疗。但是在现实中，很多学者、顾问以及管理者却常常用这样的态度来处理问题。当某种方法在一些“优秀”的企业收到了成效，他们就会矢志不渝地建议其他企业也采用同样的“处方”。创新成功的概率之所以这么低，很重要的一个原因就是很多制订创新战略和管理战略的人忽略了分类工作。他们观察了一些成功的企业，然后就写出一本书来建议其他企业的管理者去做同样的事情，认为按照同样的方法，也能开启成功之门，完全没有考虑到在某种情况下，他们所中意的创新可能是个坏主意。^[9]

例如，在40年前，很多作者宣称IBM公司大获成功的制胜法宝就是垂直整合。但是在20世纪90年代晚期，我们又读到很多文章，指出“拒绝整合”恰恰是诸如思科公司和戴尔公司之类的外包巨头们成功的策略。那些鼓吹“最佳实践”的作者，和前文提到的医生没有什么两样。研究者需要解决的最关键的问题是，“在什么条件下，整合策略能带来竞争优势？什么时候采用合作伙伴策略和外包策略看上去胜算更大？”

由于建立理论的学者在定义正确的条件分类时，总是面临重重挑战，因此他们很少立即对条件进行定义。早期研究中，他们几乎总是把观察到的现象按照其本身的“属性”来进行分类。在这种情况下，他们所提出的因果关系，其实只是属性和结果的相互关系，而非真正的因果关系。在理论建设周期的早期阶段，他们也只能做到这个程度了。

让我们来看看人类飞行史上的例子吧。最早的研究者观察到“飞行”和“羽翼”之间的紧密联系，也就是说羽毛和翅膀的属性和飞行能力有着密切的关系。但是当人们按照“最佳实践”的原则，为自己的双臂绑上羽翼，从悬崖上跳下后，无论人们怎样努力拍打，试图飞起来，结果都以失败告终——显然，并不是有羽翼就能飞行，所以那些飞行家根本就没有弄懂动物飞行的特定原理。直到伯努利的流体力学阐明了这个原理，并根据它造出了可悬浮的机翼时，人类的飞行梦想才得以实现。然而，仅仅是了解这个原理本身，还不足以让人拥有飞行的能力，必须通过后续的严谨实验，在各种条件下进行评估，才能准确定义出在哪些情况下这些原理能够起作用，而在哪些情况下它们不能得到所期望的结果。

当应用了相应的原理而无法成功飞行时，研究者就必须谨慎分析原因——到底是在什么样的环境下发生了什么不可预知的结果，导致了飞行的失败。一旦将飞行条件按照不同类别进行归类，飞行家就可以在不

同的类别里找到自己对应的情况，也就可以根据自身当时的条件预测出自己是否具备飞行的能力了。他们也可以进行技术开发，发展出相应的科技，在适宜的条件下进行飞行。同时，当环境发生变化时，飞行家们也能很快判断出来，并相应地修改飞行方式。对原理（是什么通过什么方式导致了什么，原因又是什么）的了解带来了飞行的可能性，而对不同条件分类的了解则带来了飞行的可预测性。^[10]

飞行研究人员是如何判断和界定不同条件的呢？只要飞行条件的改变不需要飞行员改变飞行方式，这个分界就无关紧要。只有那些导致飞行技术改变的分界，才是关键分界。

在管理学方面的研究中，类似的突破性进展也大大提高了创新业务的可预测性。突破了思维枷锁的研究者们能够超越那些关联性的论调，比如“大企业在创新方面往往反应迟缓”，或者“在我们的研究案例中，成功企业的CEO都是从内部提升的”等。他们能在第一时间突破表象，找到根本的成因机制。只有这样，那些上下求索的提问者们才能得到一个超越“羽翼思维定式”的答案，而不是简单地复制成功企业的部分属性。只有当研究者们发现“同样的起因能产生出超出其预想的不同结果——变异”时，才算是真正走入了“建立可预测性”的门槛。这就促使研究者们去分辨变异产生的条件，从而了解为什么在相同的机制下会产生不同的结果。

我们怎样判断什么是正确的分类呢？以航空领域为例，只有当两种条件的分界足以使决策者作出根本性的改变，使用完全不同的管理技术来适应不同条件下的飞行需求时，这样的分界才能算得上是明确的分界。如果在两种不同条件下，不同的因果关系带来的是相同的结果，那么从获得可预测性的角度来看，这两种不同条件实际上没有本质的区别。

管理者需要确定自己当前处于什么条件下，当然也必须清楚知道他们“不处于”什么条件下。当界定出全部条件以及那些互相排斥的条件之后，结果就可以预测了：我们能说出什么原因导致什么结果，以及为什么导致这样的结果，还能预测出因果关系随着条件的改变有可能发生怎样的变化。建立在条件分类基础上的理论很容易为企业所采用，因为管理者们是在各种条件下而不是在各种属性里工作和生活的。

当管理者问“这个理论适用于我所在的行业吗”或“这个理论是不是既适用于服务业也能用于制造业”时，他们就是真的想深入了解各种

情况。我们在研究中发现，以不同行业为基础进行分类，或是以制造业与服务区的区别为基础进行分类，很难建立起有效、可靠的理论基础。例如，《创新者的窘境》一书中就曾描述过这样的例子：一种方法，曾经帮助磁盘驱动器和计算机行业的新兴企业成功颠覆了业内领头羊；同样应用这种方法，也曾经使挖掘机、钢铁、零售、摩托车、会计软件以及电机控制设备等行业的新秀成功挑战了业内老大的坚固地位。实际上真正关键的条件不在于你处于哪个行业。换句话说，有这样一种机制（也叫资源分配流程），当领先企业应用了这种机制后，一旦它们拥有了适应其商业模式的创新成果，就能在激烈的市场角逐中胜出。而正是这同一种机制，使它们在和破坏性创新者的遭遇战中铩羽而归——结果其产品、赢利模式以及客户群都不再有吸引力。

只有当一个理论不但能说明什么样的行为能引领我们走向成功，并且能指出随着企业环境的变化，这样的行为结果会产生何种改变时，我们才能充分相信这一理论。^[11]这就是为什么创新的结果往往具有不确定性的原因：不负责任的分类方法制造出一些“放之四海而皆准”的建议，而这些建议在很多情况下会导致错误的结果。只有因势而为、对应思考，才能为我们的生活增加一些“可预测性”。

那些创建成长型业务的成功企业家们具有令我们羡慕的良好直觉。当他们将这种直觉应用于确定因果关系时，其实还是依靠了“因势而变”的理论基础来进行判断。这些理论并不是与生俱来的，而是在前人的一系列经验和教训中学到的。

如果有人能够学会我们称之为“直觉”的理论知识，那么我们希望其他人也能够学会。这就是我们写作此书的目的。我们希望用最优秀的研究成果去帮助那些正在开创新成长型业务的管理者，让他们学会怎样因势而为，从而得到想要的结果。对于阅读本书并因此不断思考的读者来说，我们希望他们的思考过程能丰富他们的理论基础，最终也成为他们的部分“直觉”。

这本书定位的主要读者群是那些必须维持企业活力与健康度的高层管理者。与此同时，我们也相信这些理论对于独立创业者、初创企业者以及风险投资者来说，一样具有价值。为了简洁起见，本书中用“产品”一词涵盖了企业生产的成品或提供的服务，因为本书中的概念既适用于生产制造业，也适用于服务行业。

本书大纲

在《创新者的窘境》一书中阐述了一个理论，该理论解释了在特定条件下，采取利润最大化以及资源整合的行为是如何导致原本运营良好的公司惨遭失败的。而在《创新者的解答》一书中，则相应地总结出了一系列理论，目的是为了帮助那些需要开创新成长业务的管理者获得可以预测的成功——使之成为破坏者而不是被破坏者——并从根本上解决掉那些运作良好、底盘稳健的竞争对手。为了能够有把握地获得成功，破坏者必须先成为优秀的理论家。当他们把新业务塑造成破坏性业务时，他们必须安排好每个关键流程和决策，使之适应于破坏性成长环境。

鉴于“建立成功的成长型业务”这个话题的涵盖面实在是太广阔，本书中仅重点讨论所有管理者在进行创新成长时必须面临的九大最重要的决策——这些决策代表了驱动创新成功走出黑匣子的关键行动。在书中的每一章里都会提出一个专门的理论，管理者可以选择使用，从而大大提高胜算。这些理论中的一部分来自于我们自身的学术研究，还有一些则是来自于前辈学者们的智慧结晶。我们借鉴了很多学者的成果，他们的理论包括“基于条件不同而进行分类的因果关系”，大大提高了业务创建过程的可预测性。正因为有了他们缜密严谨的工作，我们才能够充分相信管理者能够在决策过程中清楚明白地应用这些理论，并且在确定了其所处的环境条件之后，能够对他们的预测结果的可用性和可靠性充满信心。

以下列表中包含了我们在各章中主要说明的重点。

- 第二章：我们怎样打败最强大的竞争对手？什么样的策略会导致我们被竞争对手击败？什么样的策略能帮助我们取得优势？
- 第三章：我们应该开发什么样的产品？对于当前产品作出什么样的改进，能让客户追捧有加？什么样的改变会被客户漠视？
- 第四章：初期客户中有哪些能成为坚实的客户基础，能帮助企业成功发展业务？
- 第五章：在设计、生产、销售和分销产品的过程中，哪些工作是必须由我们企业内部完成的，哪些是可以依赖我们的合作伙伴和供应商来提供的？

- 第六章：怎样确保我们在拥有可观利润的同时还保有强大的竞争优势？怎样判断产品即将货品化？如何保持丰厚利润？
- 第七章：对于创新业务来说，最佳的组织结构是怎样的？哪些组织部门和管理者应该投身于创新之中并对其成败负责？
- 第八章：我们如何保证成功策略的细节无懈可击？什么时候要重点考虑策略的灵活性，什么时候灵活处事会导致失败？
- 第九章：哪种资金能帮助我们成功，哪种资金会使我们走上绝路？在发展的不同阶段，哪些资金来源能给我们带来最大的帮助？
- 第十章：在维持业务成长的过程中，CEO扮演的是什么角色？什么时候CEO该放手，什么时候该挺身而出？

在这些章节中处理的问题都非常重要，但是并不代表它们就涵盖了新成长型业务的启动过程中所有的方方面面。我们只能做到陈述重点，因此，虽然我们不可能保证杜绝新成长型业务创建过程中的全部风险，但是至少可以帮助管理者们在大大方向上的步调保持正确。

第二章 如何打败最强的竞争对手

在投身沙场之前，我们如何能预知是否会赢得战争？为什么破坏性策略总是能够帮助新兴企业颠覆业内强者，而不是被其屠戮？我们如何将业务构想塑造成破坏性策略？我们真能预测出谁将在这场创新成长比赛中成为赢家吗？我们能不能选择属于自己的战场，将胜算提高到接近100%？我们能否预先知道哪些成长型策略能成功，哪些又会失败呢？

长期以来，管理者都在寻找预测竞争结果的方法。有些人会研究参战企业的属性，认为资源丰富的大企业能击败小的竞争对手。很有趣的是，尽管事实一再证明“资源多少和竞争结果并无太大关系”，那些资源丰富的大企业的CEO还是经常将他们的策略建立在这一理论之上。

也有些人会考虑到变革的属性：当实施渐进式创新的时候，成熟的领先企业更能强化它们的领先地位；但是，和新兴企业相比，他们过于保守，效率低下，很难成功发起具有突破性的创新。就像我们在引言中所说的，这些基于属性进行的分类，很难保证预测结果的准确性。

我们在对创新这个主题作的长期研究中，找到了另外一个途径，来判断什么时候适合采用渐进式创新策略，什么时候新兴企业的策略更容易获胜。《创新者的窘境》中根据创新所发生的客观环境定义了两不同类型的创新——延续性创新和破坏性创新。在延续性创新的环境中，当需要制造出更好的产品，找到更优质的客户，卖出更高的价钱时，我们发现渐进式创新总是能胜人一筹。在破坏性创新环境中，当面临挑战，需要将一种更简单、更便利、更廉价的产品商品化，销售给新客户群或低端客户群时，新兴企业往往更容易获胜。这就是我们常见的成功企业被打垮的现象。当然，这里面隐含的意思就是，新兴公司打垮业界大鳄的最佳方法就是使用破坏性战略。

其实，技术或业务构想本身很少具备延续性或者破坏性的。它们的破坏性影响往往是在管理者打造计划、实施战术的过程中，被融合到企业策略当中去的。成功建立新成长业务的人都知道，不管是从直觉还是从其他外部因素来判断，破坏性策略都大大提高了竞争中取得胜算的

概率。

本章主要是从破坏者和被破坏者的角度来检视破坏性创新模型，帮助增长业务的创建者们打造必胜策略，让他们进入到胜算极大的破坏性战役中去。不管我们是否期待，破坏性竞争总是存在，本章也将帮助已经建立稳固地位的大企业抓住破坏性成长的机会，而不是任由他人宰割。

破坏性创新模型

在《创新者的窘境》一书中曾定义出破坏性创新的三个关键要素，如图2-1所示。首先，所有市场都有一个提升的空间，能够为客户所利用或承受（在图2-1中以缓慢上升的虚线表示）。例如，汽车厂商不断为我们生产新的改良的引擎，但是我们不可能利用到它所有的功能。像交通堵塞、限速、安全考虑等因素都会限制我们对其性能的使用程度。

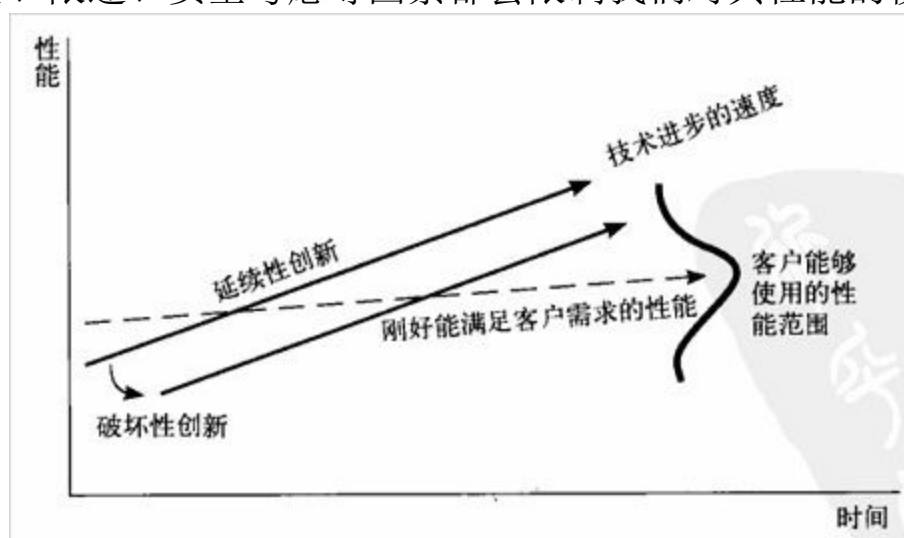


图2-1 破坏性创新模型

为了简化图表，我们把顾客对于改良的使用程度表示为一条单实线。实际上，客户是分布在这条中线周围：在市场上会有很多这样的实线或递升线——显示在右边的曲线分布范围中。在中线上面或递升线上端的客户永远不会满意产品当前的表现，而在中线下端或递升线下端的客户则很容易为一丁点改进而满足。^[1]这条虚线就代表了“刚好”能满足客户需求的技术。

其次，创新企业生产出新的改良产品时，都会给市场画出一条完全

不同的轨迹线。而技术进步的速度总是会超越相应级别的客户的应用能力，在图2-1中用较高的那条实线表示。因此，企业生产出的那些定位于主流客户需求的产品，实际上有可能超出了这些客户的使用能力。出现这种情况的原因在于，企业为了满足那些高端市场上的客户的需求而不断地生产出更好更赚钱的产品。

让我们回顾一下1983年，人们第一次开始使用个人计算机进行文字处理时的情景吧。打字员们经常得停下来等英特尔286处理器赶上他们的打字进度。这种情况处于图2-1所示的左侧部分，也就是说技术的发展不够充分。但是今天的处理器的速度已经超越了主流客户的使用需求了——虽说还是有很多更高端的客户在期待更高速的芯片问世。

最后，这个模型的第三个关键要素是延续性创新和破坏性创新的区别。延续性创新定位于要求更高的高端客户，为其提供超越当前市场水平的更优秀的产品性能。有些延续性创新来自于优秀企业煞费苦心、年复一年的持续性改进。另一类延续性创新则来自于突破性的、能压倒竞争对手的产品。创新技术的难易程度并不重要，问题在于，在延续性创新技术的战役里，获胜的几乎总是先入为主的竞争者。因为这样的策略要求企业为最优质的客户生产出高利润的产品，而先入为主的大企业往往有足够的动力和充足的资源来打赢这一仗。

与之相反的是，破坏性创新者不会去尝试为现有的市场客户提供更好的产品。他们更倾向于通过引入稍逊一筹的产品或服务来破坏和重新定义当前市场。但是，破坏性创新技术的好处在于——简单、便捷、成本低，从而迎合低端客户的需求，这一点是显而易见的。^[2]

破坏性创新产品一旦在新市场或低端市场站稳脚跟，就会开始启动其自身的改良周期。因为技术进步的步伐总是远远超过客户的实际使用能力，那么那些当前“不够成熟”的技术反而在通过改良后，最终恰好能切合更高级别客户的实际需求。这样一来，破坏者就走上了——一条最终打败先行者的道路。对于想要创立新成长业务的创新者来说，这个区别和分重要。业内领头羊往往能通过延续性创新来赢得市场，但是在破坏性创新的战斗中，胜者多是新手。

破坏性创新往往能使领先企业遭受瘫痪性打击。由于它们的资源分配流程往往是为了延续性创新而设计完善的，因此它们从本质上来说是无法响应破坏性创新的。它们的目光总是看着高端市场，几乎从未考虑过保卫新市场或低端市场的阵营，而这些市场恰恰是对破坏者极具吸引

力的。我们称这种现象为“不对称动机”。这是创新者陷入窘境的核心原因，也是创新者解决方案的破冰之始。

进行破坏：小型钢铁厂，如何颠覆大型综合性钢铁企业

《创新者的窘境》一书中提及的小型钢铁厂，对大型综合性钢铁企业的破坏之举，提供了一个经典的样例，让我们了解为什么一旦新产品或新业务被塑造成破坏性战略后，就能轻易打败业界龙头企业。

从历史经验来看，全球几乎所有的钢铁都产自大型综合性钢铁企业，它们包办了从铁矿冶炼到产品铸成的全部生产程序。新建大型综合性钢铁公司的成本约为80亿美元。而小型钢铁厂则相反，它们是用电弧熔炉（一种直径约20米，高约10米的圆筒形装置）熔炼废弃钢铁。由于小型钢铁厂能在这种小型装置里以较低成本生产钢液，它们就无须购置高炉去大规模生产轧钢和最终成型品——这也是它们被称为“小型钢铁厂”的由来。然而最重要的是，小型钢铁厂能通过直接技术控制而以低于大型钢铁企业20%的成本生产同质产品。

你也许觉得，钢铁作为一种商品，即使是大型钢铁企业，也可以像小型钢铁厂一样采用低成本的直接技术来进行生产。然而在2000家大型钢铁企业中，没有一家成功投资于这种小型钢铁厂，即使小型钢铁厂的产量已经达到了北美钢铁产量的一半，并且在其他地区市场也达到了很高的市场占有率。

为什么这种理所当然的事情在大型综合性钢铁企业行不通呢？小型钢铁厂最开始是在20世纪60年代中期突破技术桎梏的。因为它们是在电弧炉里熔炼化学成分复杂的边角废料，所以产品质量很差。实际上，它们的产品只能被卖到钢筋混凝土市场作为钢筋使用。钢筋这种东西对质量要求比较低，所以成了劣质产品的理想市场。

当小型钢铁厂进军钢筋市场时，大型综合性钢铁企业则很乐意袖手旁观，看它们在这个市场中互相竞争。由于成本结构和获得投资的机会的不同，破坏者和被破坏者看待钢筋市场的角度是截然相反的。对7家大型综合性钢铁企业来说，钢筋的毛利率一直徘徊在可怜的7%左右，并且这类产品的整体比例只占钢铁行业总量的4%。在钢铁市场的所有等级当中，这是最没有投资价值的一块。因此，当小型钢铁厂在钢筋市场站稳

脚跟后，大型钢铁企业却重组厂钢筋生产线，去开发利润更高的产品。

与大型钢铁企业相反，小型钢铁厂正因为拥有了20%的成本优势，所以在这块的竞争中享有了更高的利润——直到1979年，当时最后一家大型钢铁企业被小型钢铁厂驱逐出钢筋市场。历史价格数据显示，当时的钢筋价格已经暴跌了20%。当小型钢铁厂和大型钢铁企业打价格战时，它们还是可以从获利。但是当小型钢铁厂开始自相残杀时，即使是获胜的一方也会发现自己几乎没有利润可言。^[3]更糟的是，当它们尝试通过提高生产效率来谋求利润时，却发现削减成本只能让它们维持生存，却无法带来丰厚的利润。

不过小型钢铁厂很快打起了高端市场的主意，它们看清楚高端市场的状况后，都松了一口气。只要它们能想办法生产出更大更好的钢铁产品（如角钢、条钢以及棒钢之类）它们就能赚得盆满钵满，因为在这个级别的市场中，如图2-2中所示，大型综合性钢铁企业的利润率在12%左右——几乎是它们在钢筋市场利润率的2倍。同时，这一块的市场规模也是钢筋市场的2倍，大约占了钢铁产品总体市场的8%的比例。当小型钢铁厂能够生产出更大更好的产品来冲击这一级别的市场时，大型钢铁企业再次心甘情愿地将条钢和棒钢业务拱手相让。和更高利润的产品相比，这也变成了一个狗咬狗的大集市。而对于小型钢铁厂来说，和低利润的钢筋市场相比，这是一个极具诱惑力的机会。于是当小型钢铁厂提高产能开始生产角钢、条钢以及棒钢时，大型综合性钢铁企业开始关闭生产线，或者重组牛产线，生产利润更高的产品。有了20%的成本优势，小型钢铁厂在和大型钢铁企业竞争时，就能享受到丰厚的利润，直到1984年，当小型钢铁厂又成功地把大型钢铁企业逐出条钢和棒钢市场后，前者又开始陷入过去的轮回：小型钢铁厂互相竞争，条钢和棒钢价格下跌20%，利润不再丰厚。此时它们又将何去何从？

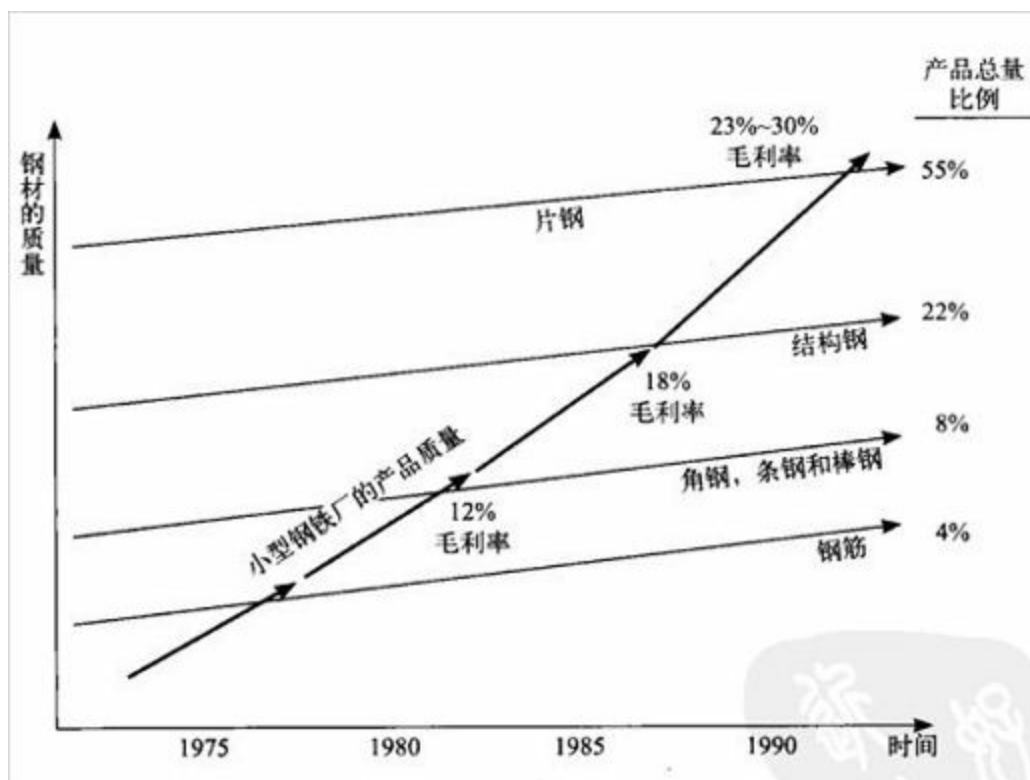


图2-2小型钢铁厂向高端市场转移

资料来源：美国钢铁协会；钢铁公司主管访谈。请注意，此图中“总量比例”合计不到100%，是因为还有其他钢铁产品种类尚未计入。

答案显而易见：继续向更高端的结构钢市场迈进。这一块市场的毛利率是振奋人心的18%，同时市场容量是条钢和棒钢业务的3倍之多。绝大多数行业技师都认为小型钢铁厂是不可能轧出结构钢的。结构钢主要用于建筑和桥梁结构，对规格质量要求都很高，过去只有大型综合性钢铁企业的轧钢设备才能做出来，小型钢铁厂根本没有实力去投建同样的设备。然而，令技术专家们万万没有想到的是，为了生存，小型钢铁厂有充分的动力迎难而上，毕竟这是它们唯一能够赢利的通道了。在从角钢市场向工字钢市场冲锋的过程中，小型钢铁厂进行了绝顶聪明的创新——例如Chaparral公司用连铸机生产出来的狗骨型钢材，是人们难以想象的技术突破。虽然你无法预测会出现什么样的创新技术，但是你绝对可以预测小型钢铁厂解决问题的强人动力。需求是创造之母。

在进军结构钢市场之初，小型钢铁厂最大只能轧出6英寸长的结构钢，只能用于活动屋底层的支撑架。于是在它们冲击低端结构钢市场时，巨头们又一次高高兴兴地摆脱了这块业务。和其他值得集中投资扩

大产量的高利润产品相比，这里又成了个狗咬狗的集市。对小型钢铁厂来说，正相反，和过去在钢筋和角钢市场挣到的利润相比，这是一个极具吸引力的产品。在小型钢铁厂扩张产能，生产结构钢时，大型钢铁企业关闭了它们的结构钢生产线，开始集中投资于更有利润的钢板产品。小型钢铁厂又靠着20%的成本优势开始享受起高利润来，直到20世纪90年代中期，当它们把最后一家大型钢铁企业逐出市场后，价格战又开始了。价格战的胜利换来的是利润的流失。

当小型钢铁厂中的佼佼者Nucor公司成功进军钢板市场后，这个循环又再度开始。Nucor公司的市值已经超过了美国最大的大型综合性钢铁企业——美国钢铁公司（US Steel）。在我们写作本书的同时，业界巨头伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）正好宣布破产。

我们的本意不是要罗列一份_铁企业管理层的失败史，而是记录理性的管理者面临的创新困境：我们是否应该投资保卫利润最少的低端业务市场，维持那些朝三暮四、锱铢必较的低端客户群体？或者投资于高端市场，强化我们在更高利润级别市场中的地位，向客户销售更优质的产品，获得更大回报？

各种类型的企业高管都会面对这个困境，无论他们属于胆小型、活跃型、分析型还是行动型。在无序的世界中，他们的行为可能是无法预测的。但是在业界巨头的高管职位上，他们面临的是强大的可预测的压力，使得他们在遭遇来百下方挑战时，选择了逃跑而不是血战到底。因此，将业务构想包装成破坏性计划成为打击市场领先者的有效策略。当竞争者想要逃跑而不是迎战时，破坏性策略就开始发挥作用了。

在每个行业、每个企业中，总是存在着一种潜在力量，驱使管理完善的大企业向高端市场发展。不管后来者是否采取破坏性策略，领先者都被这股力量驱动着，朝可以预知的方向发展。这种现象不仅仅存在于“技术型公司”中——如微电子、软件、光电或生化公司。实际上，我们在这本书中提到的“技术”这个术语，是指在任何企业中，把劳动、材料、资本、能量、信息等转化成高价值产品的生产流程。如果是想要创造可预测的成长，仅仅以“高端技术”和“低端技术”的区别来进行分类是不行的。每家企业都有技术，因此每家企业都要面对这些基本的影响力。

延续性创新在企业成长中扮演的角色

我们必须强调，我们不是在打击人们追求延续性创新的积极性。^[4]总有那么一些企业在早期进入新的行业领域时，很快就变得鹤立鸡群——比其他同行更果断地进行延续性创新——这也是它们能成功向高端市场发起破坏性挑战的关键。但是这同时也成为困境之源：和破坏性创新相比，延续性创新如此重要且具有吸引力，那些致力于延续性创新的最优秀的企业往往忽略了破坏性创新带来的威胁与机会，等它们发现这一点时，游戏已经结束了。

延续性创新在本质上来说就是个更好的捕鼠器。采用延续性创新策略来建立一个新企业并不见得是个坏主意：专注的企业有时候能够比大企业更快研发出新产品，因为大企业有很多矛盾，容易分散注意力，产品面又太广，反而阻滞了新产品的研发速度。然而，破坏性创新理论认为，一旦它们研发出高端产品并通过验证，那些已经进入延续性创新轨道的企业家就应该把这项技术卖给跟在他们身后的领先企业。如果执行顺利，这种“始终走在延续性创新前端并将创新成果迅速向下销售”的做法能够带来巨大的经济回报。这种做法在医疗健康行业中可谓屡见不鲜，例如，擅长利用这种机制的思科公司在20世纪90年代中期就曾将多项延续性产品的研发工作——通过权益资本而不是现金收购的方式——“外包”出去。

然而，延续性技术策略并不适合用来建立新成长业务。如果你打算在既有的市场上销售更好的产品，去和先入者抢夺高端客户资源，你的对手往往会选择反击，而不是逃避。^[5]即使这个“后来者”是财雄势大的大企业，情况依然如此。

例如，相对于机电收银机来说，电子收银机是比较激进的技术创新，但仍然属于延续性创新，掌控这一块市场的是国家收银机公司（NCR）。NCR公司在20世纪70年代彻底错过了新技术革新——这简直是一场悲剧，它的产品销量几乎跌到了零。电子收银机如此出众，以至于人们完全找不出再去购买机电收银机的理由了。然而，NCR公司靠着售后服务的收入又支撑了一年；当它最终推出了自产的电子收银机时，凭借着先前机电收银机时代积累下的广泛的销售终端，它再一次成为市场霸主，其市场份额丝毫不输当年。20世纪70年代至20世纪80年代，IBM

公司和柯达公司在高速复印机领域和施乐公司的对战则是另一个经典例子。这些公司都比施乐公司更强大，但是在延续性技术创新的竞争中却输给了施乐公司。而最终打败了施乐公司的却是佳能公司——获胜的原因正是因为佳能公司采用了破坏性策略，发展了桌面复印机业务。

无独有偶，像RCA公司、通用电气公司以及AT&T公司这样的业内巨头都在大型主机领域的延续性技术之战中输给了IBM公司。虽然它们在战争中投入了大量资源，却没能伤及IBM公司毫毛。最后打败IBM公司的，不是这些和IBM公司在延续性创新战役中一较长短的大企业，而是那些采用了破坏性策略的个人电脑厂商。空中客车公司进入商务航空领域时，需要迎头痛击波音公司，但是这需要来自欧洲政府机构的大笔补助。在未来航空领域，最有成长利润的应该是那些采用破坏性策略的企业，例如巴西航空工业公司以及庞巴迪集团，它们的区间喷气机业务正野心勃勃地自下而上地挑战高端市场。^[6]

破坏是一个相对的术语

同样的一个理念，对一家企业来说是破坏性的，但是对另一家企业来说却有可能是延续性的。在延续性创新的战场上，先入者有压倒性优势；而在破坏性创新中，则有着后来者居上的传统。因此，我们推荐一个严格的规则：如果你的产品或业务理念对下某些先入者来说是破坏性策略，但是对于其他人来说可能只是一个延续性的改良时，那么你应该退回到计划阶段。你需要找出一个能在目标市场对所有先入对手给予破坏性打击的机会，否则，连试都不要去试。如果你的尝试对于一个重要的先入者来说不过是延续性创新而已，那么你就是在一场必输之仗。

以互联网为例，整个20世纪90年代后期，投资者因为相信它们的“破坏”潜力，而把上亿美元的热钱砸向网络公司。很多网络公司惨遭失败的一个重要原因是，对于很多公司来说，互联网只是针对业务模式的一种延续性创新。以戴尔公司为例，在互联网发明之前，戴尔公司就已经通过电话和邮购方式向用户销售电脑了。戴尔已经是低端市场的破坏者，并且一直处于上升通道中。戴尔的电话销售人才库充斥着训练有素的业务员，他们知道如何和客户交流，协助客户确定各种组件配置，然后手工将这些信息输入到戴尔的订单执行系统中去。

对戴尔来说，互联网是一项延续性技术。它使得戴尔的核心业务流程运作得更为顺畅，帮助戴尔在原有的结构基础上赚取更多的利润。但是对康柏公司而言，通过互联网向客户直接销售产品的做法又成为破坏性策略，因为康柏公司原本的成本结构和业务流程都是面向店内零售的分销模式。

从破坏性理论的角度来看，如果没有戴尔公司（以及捷威公司），基于互联网的新生电脑零售商也能打败康柏公司这样的竞争对手。但是因为互联网维持了强者的实力，所以这些新生企业无法繁荣起来。

破坏性业务模式是企业的宝贵资产

一个能降低产品价格，同时还能产生可观利润的破坏性业务模式，是在低端市场获胜的法宝，这样的业务模式绝对是企业赖以发展的宝贵资产。当这个业务模式被引入到更高端的市场后，以低成本生产出高质量高价格的产品时，就会导致这一块市场的价格大跌——只要破坏者还在继续挺进，并和高成本的被破坏者争抢利润，价格就会不断探底。而如果一家企业尝试把高成本的业务模式带入低端市场，进行微利销售，即使收入增加了，也达不到企业的赢利底线，因为这些增加的收入都消耗在管理成本里面了。这就是为什么（如我们在第七章中所述）如果先入者想要创造破坏性成长，就必须有一个独立的业务体系，这个业务体系的成本结构能给未来上行的市场趋势留出足够的利润空间。

为了维持高额利润和健康的股价，优秀的管理者一定会向高利润的高端市场挺进，甩掉低端市场的低利润产品。逆水行舟，不进则退，企业如果停留在原地不动，就会陷入到无差异化竞争的泥潭中，和成本结构相似、产品档次相当的竞争者互相残杀。^[7]

这实质上就意味着，每个企业必须在各行其是的同时，还要准备好进行“破坏”。这就是创新者的窘境，但同时也是创新者开拓的起点。破坏并不能保证成功，但是一定能助力成功：《创新者的窘境》一书中指出，采用破坏性策略能将增长业务的成功概率从6%提高到37%。因为领先企业的行为模式已经显而易见，所以高管们如果要建立创新成长业务，就应该瞄准先入者已经忽视或放弃的产品和市场。历史上许多最有利润的成长业务都是从破坏性创新开始的。

破坏的两种类型

为了表达的简洁性，《创新者的窘境》中仅以二维的方式展现了破坏性创新的原理图。实际上，破坏性创新分两种情况，最好是能在原理图上加上第三个维度的轴线来进行描述，如图2-3所示。纵向和横向坐标轴还是和以前一样，产品性能以纵向坐标轴表示，横向坐标轴代表时间。第三根轴线则表示新客户和新的消费环境。

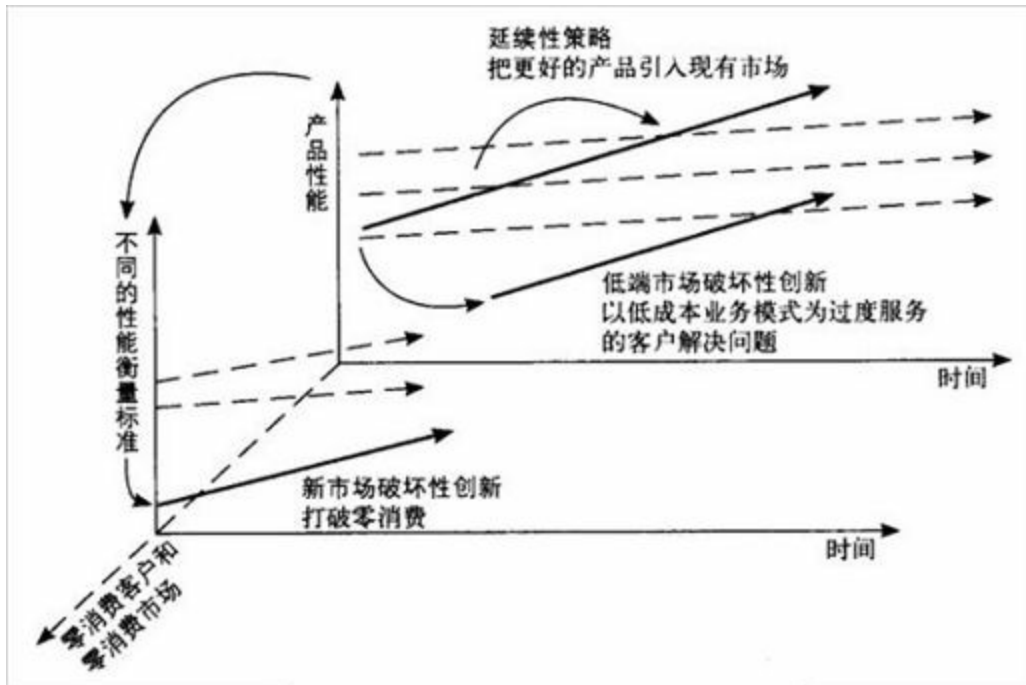


图2-3破坏性创新模式三维立体图

原始的维度（时间和性能）定义了特定的应用市场，即客户购买和使用产品或服务。用几何学术语来表达，这个应用市场以及客户都处在消费和竞争平面上。《创新者的窘境》称其为“价值网络”。所谓价值网络就是企业的生存环境，企业在其间建立属于自己的成本结构和运营流程，并且和供应商及合作伙伴进行合作，服务于某一类客户并从中赢利。在价值网络中，每个企业的竞争战略以及成本结构和市场客户定位都决定了它对于创新抱有什么样的价值观。这些观念又反过来决定了这些厂商在选择破坏性创新和延续性创新时将面临怎样的机遇和风险。

图2-3中第三条向外延伸的轴线代表着新竞争和新消费环境，也就是新价值网络。这里面既包含了目前缺乏资金和使用能力的新客户，也包含了能够应用这一产品的其他市场环境——只要能够改良产品的简洁

度、便携性和降低产品成本，就能产生这样的新市场环境。在每一个新价值网络中，横轴可代表在新环境（新环境的评判标准与原有价值网络是不同的）中的产品性能。

在这个破坏性原理图里，沿着第三根轴线，不同的价值网络可能出现在距离原有价值网络远近不一的维度当中。在接下来的讨论中，我们把能创造新价值网络——也就是位于第三轴上的价值网络的破坏策略称为“新市场破坏策略”。与之区分的是“低端破坏策略”，也就是在原有价值网络中针对那些被过度服务的客户和低利润产品的破坏策略。

新市场破坏策略

我们说新市场破坏策略可以被称为“零消费”（Nonconsumption）策略，新市场破坏性产品本身从价格上来说就十分易于被接受，而且也很便于使用，因此，它们很轻松就创造了一代全新的使用人群。索尼公司和个人电脑公司合作生产的第一代便携式晶体管收音机就是新市场破坏性创新产品，它们的客户全都是新客户——这些客户从未购买或使用过之前的产品和服务。佳能公司的桌面复印机也是这样一种新市场破坏性产品，人们能够用这种复印机很便利地在办公室一角自行复印，不用再跑到公司总部的高速复印机上让专业技术人员代为操作了。当佳能公司使复印变得如此简单之后，人们也开始复印更多的东西了。新市场破坏者们面临的挑战不是要攻克市场领先者，而是如何使新的价值网络摆脱“零消费”的状态。

虽然面向新市场的破坏性产品一开始要在它们独有的价值网络中面对没有消费者的局面，但是一旦这些产品的性能得到提升，最终还是会吸引原有价值网络中的一些客户，从低端客户开始，把客户逐渐吸引到新的价值网络中来。破坏性创新从不正面进攻主流市场，更多的是将主流价值网络中的客户拉到新的价值网络中，因为这部分客户发现使用新产品能带来更多的便利。

正因为在新市场中进行破坏性推广时，面临的只是拉动消费的问题，因此不会让领先企业感到痛苦或引起警惕，等破坏性创新走到终极阶段时，它们才发现为时已晚。事实上，即使在破坏者开始从原始价值网络的低端市场拉走客户时，领先企业还会因此感觉良好，因为它们身也会通过延续性创新不断向高端市场转移，正想甩掉被破坏者们偷走的这部分低利润市场。^[8]

低端市场破坏策略

我们把根植于原始或主流价值网络中的低端市场的破坏策略称为“低端市场破坏策略”。如小型钢铁；的破坏性成长、折扣零售，以及韩国汽车制造商低价进入北美市场的策略，都是纯正的低端占场破坏策略；它们没有创造出新的市场，只是利用低成本业务模式，包揽了大公司的高端客户群看不上眼的那一部分市场。虽然低端市场破坏策略有别于新市场破坏策略，但它们都给先入者带来了无尽的烦恼。新市场破坏策略使先入者忽略了攻击者，而低端市场破坏策略则使先入者落荒而逃。

在零售业中发生过好几次低端市场破坏性创新。例如，大型百货公司的业务模式需要保证公司库存每年周转3次，其成本结构要求它们的毛利率必须达到40%才有钱可赚。于是它们每年3次，每次赚取40%的毛利，这样它们的年度ROIC（库存资本投资回报）能达到120%。在20世纪60年代，折扣零售商如沃尔玛和凯马特等开始攻击百货公司的低端市场——从民族品牌的耐用消费品开始，如颜料、硬件、厨具、玩具以及运动器材等——这些都是大家耳熟能详的常用品，放在那里就能卖出去，无须销售人员在旁边加以解释。让百货公司里训练有素的销售人员来为这个档次的客户提供服务，实在是大材小用了。而折扣商在这一块平均能赚到23%的毛利。他们的仓储政策和运营流程使得他们的库存年周转率达到5次之多，因此他们的ROIC也能达到将近120%。折扣商们不需要面对低利润——他们的业务模式就能帮助他们通过特殊的程式赚取可观的利润。^[9]

先入者在面对低端破坏者时，很难做到岿然不动。还是以百货公司为例，百货公司的高管在面对折扣零售商在名牌耐用消费品的低端市场发起的进攻时，该如何选择？零售商们不浪费一点资源，把地板和台架上的空间全部利用起来。百货公司的高管也时以选择把更多的空间分配给利润更高的、更为时尚的商品，这类商品的毛利率一般来说都超过50%了。按照他们每年3次的库存周转的业务模式来计算，这么做能赚取的ROIC为150%。

他们也可以选择名牌耐用消费品市场上打一场保卫战，而在这方面，折扣商占有20%的价格优势。在这个水平上和折扣商竞争的结果就是损失20%的收入，这样一来，3次的年度库存周转率带来的ROIC降低

到只有 60%。光是这一点就足以吓跑所有的百货公司了——将这个等级的市场拱手让给跃跃欲试的折扣商们。^[10]

很多破坏行为都是双向混合的，既有对新市场的开发，又有对低端市场的突破，如图2-3中的第三轴上的连续线上所表示的那样。例如，西南航空公司就是一个真正意义上的混合型破坏者。它起初是定位于不坐飞机的旅客的——这些人倾向于开车或乘坐公共汽车。但是西南航空公司同时也将低端客户拖出了主流航空公司的价值网络。嘉信证券公司也是个混合型破坏者。它以交易手续费打折的方式从大型券商手中抢走了客户，同时也让过去从不炒股的人（例如学生）进入股民行列，创造了新市场。^[11]

图2-4中列出了历史上的成功破坏者，它们从一开始就准确定位在了新市场和低端市场的连续线上。本章附录简要列举了图中所有的破坏性企业或破坏性产品。当然这些只是不完全统计，它们在图表中的位置也是近似值。不过，我们要通过这个统计结果传达的理念是：破坏性创新是成长的基本源泉。例如，在20世纪60年代至20世纪80年代盛极一时的日本公司有索尼公司、日本钢铁公司、丰田公司、本田公司以及佳能公司等，而到了 20世纪90年代，日本就没有出现过破坏性创新企业，这在很大程度上解释了日本经济出现停滞的原因。很多最具有影响力的公司都是通过破坏性创新成长起来的，但是日本的经济系统结构却抑制了新的破坏性成长潮流，部分原因是因为它们会威胁到那些过去成长起来的大企业。

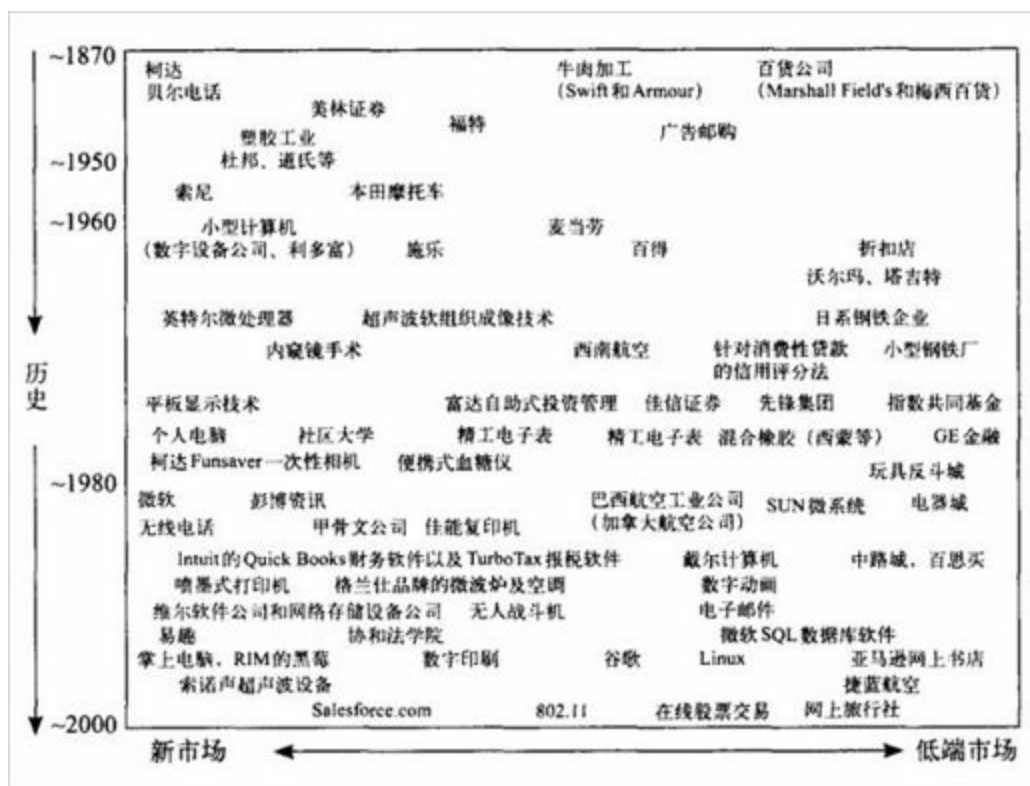


图2-4破坏性企业及产品示例

图2-4同时也表示破坏性策略是一种长期有效的持续性力量——上一代的破坏者到后来有可能沦为被破坏者。例如，福特公司的T型车创造了汽车工业波澜壮阔的第一波破坏性创新浪潮。丰田公司、日产公司以及本田公司紧随其后掀起了第二波浪潮，韩国的汽车厂商现代公司和起亚公司如今又开始了第三波。AT&T公司的有线长途业务破坏了西联公司的地位，而如今又被无线长途业务追杀。橡胶生产商如道氏公司、杜邦公司和通用电气公司一直在颠覆钢铁市场的同时，它们的低端客户也不断落入西蒙公司这样的混合聚烯烃厂商的囊中。

如何将业务构想塑造成破坏性策略：三块试金石

在本章的一开始，我们提到大部分产品构想和技术思路在最开始出现在创新者脑海里时，并不具备破坏性或延续性力量。它们必须经过不断雕琢和塑造，才能成为高层愿意投资的战略计划。很多（但不是全部）的初始构想都被塑造成延续性创新计划，同样也可以被塑造成更具有成长潜力的破坏性业务计划。我们必须慎重管理这个塑造过程，不能

完全甩手交给制订业务计划的人，否则会分散产品思路的完整性，加入业务计划的盲目性。

要检验一个构想是否具备破坏性潜力，管理者必须回答三组问题。第一组问题可以探测其是否能成为新市场破坏策略。想达到这一点，以下两个问题必须至少有一个答案是肯定的。

- 在过去是否有这样一大群人，他们没有足够的资金、设备和技术来做这个事情，因此只能放弃，或者花钱让更专业的人来做？
- 客户是否需要克服种种不便，到一个集中的地点去使用该产品或服务？

如果一项技术的发展使得广大缺乏技术和资金的人群能够在更方便的环境中拥有和使用某种产品，而这种产品在过去只能是由技术更高、资金更充裕的人在一个不太方便的集中地点才能使用到，那么这项技术就具备了成为新市场破坏策略的潜力。

第二组问题可以测知低端市场破坏策略。以下两个问题的答案均为肯定即可。

- 在低端市场是否有客户乐意以更低的价格购买性能不那么完美的产品？
- 我们是否能创建一种业务模式，使我们在以低价格吸引这些被“过度服务”的低端客户时，还能保持良好的赢利？

通常来说，低端市场破坏性策略往往是降低公司管理成本，使公司能够在毛收入较低的情况下赚取可观利润，同时伴随着对制造过程或业务流程的改进，提升资产周转率。

一旦某个创新策略经过了新市场和低端市场的检验，我们就迎来了第三个问题，或者说是第三块试金石。

- 这个创新策略是否能破坏业内所有的主要先入者？如果对其中一家或几家重要竞争对手来说，这个策略只是延续性创新，那么先入者就会占上风，而后来者则无胜算可言。

无法通过以上测试的业务构想是无法被塑造成破坏性策略的。它也许能成为延续性技术，但是这样我们就无法指望它能为后来者建立新成

长业务的基础了。

表2-1总结和对比了企业在建立新成长业务过程中经历的三个阶段的特点：延续性创新、低端市场破坏性创新以及新市场破坏性创新。表中针对目标产品的性能和特点、目标客户或市场以及不同创新策略所需的业务模式进行了对比分析。我们希望管理者能以此为参考，对备选的创新计划作出正确的分类并发掘其潜质。

表2-1 建立新成长业务的三种策略

研究层面	延续性创新	低端市场破坏性创新	新市场破坏性创新
标产品或服务的质量	为满足业内最高端的客户最重视的需求而作出改进，这类改进可能是渐进式的，也可能是突破性的	对主流市场的低端客户来说已经足够好的传统性能	低端的“传统”性能表现，但是增加了新的特性——特别是在简洁性和便利性上
目标客户和市场应用	主流市场最有价值的（例如利润最大的）客愿意为产品性能的改进而埋单	主流市场中被过度服务的低端客户	定位于“零消费”市场：这部分客户过没有资金或技术来购买和使用这种产品
对业务模式的要求（业务流程和成本结构）	利用现有的竞争优势，对当前的业务流程和成本结构作出改善以提高或维持利润水平	采用新的运营模式或财务模式（或两者兼备）一在提高资产使用率的同时接受较低的笔收入，在用折扣价格争取低端市场的同时保持可观的回报率	此业务模式要求在单价较低、起初产最不高的情况下仍能赚钱，单品销售的毛收入非常低

利用这张分类表，结合前面的三块试金石的检验，管理者在塑造业务构想的时候就能预测到不同策略的竞争优势了。以下我们将通过几个例子来考量三个问题：施乐公司能否破坏惠普公司的喷墨打印机业务？如何在空调业创造新成长？网上银行是否具备成为破坏性新成长业务的潜质？

施乐公司能打败惠普公司吗

我们并不知道施乐公司是否考虑过建立我们前文中提及的新业务，我们使用施乐公司的名号，只是为了使这个例子显得更生动。该场景也是从公共资源信息的基础上升华出来的。据报道，施乐公司已经研发出更先进的喷墨打印机技术。它会怎样利用这项技术，自行生产最好的喷墨打印机投放市场，给惠普公司点颜色看看？但是，即使能够生产出最好的打印机，施乐还是得和拥有资源优势的大公司打一场延续性创新之战。惠普将会赢得这场战争。那么惠普能否把这项技术包装成破坏性策略呢？我们先来看看它是否具备低端市场策略需要的条件吧。

要确定这个策略的可行性，施乐公司的管理者就应该考察低端市场客户是否愿意购买一个“刚好够用”的低价产品。^[12]在高端市场，客户更倾向于购买价格更贵，但是速度更快、打印质量更好的产品。但是对于要求不那么高的客户来说，他们对产品改进漠不关心，看起来对低价产品更有兴趣。那么第一个问题的答案就是肯定的了。

第二个问题是：施乐公司能否发展出一套低价高利的业务模式来赢得低端市场？看上去可能性不大。惠普和其他打印机公司已经把组件生产和装配工作外包给了全球成本最低的分包商。惠普公司靠卖墨盒赚钱——连墨盒的生产工作都外包给了低成本的供应商。施乐公司也可以通过低价销售墨盒来进入市场，但是它必须建立起一套能提高资产周转速度的成本结构和业务流程，否则就无法维持低端市场的破坏性产品策略。^[13]

这就意味着我们需要评估新市场破坏性创新策略在“零消费”市场中竞争的潜力。是否有一大片尚未开发的计算机用户群买不起或不会使用打印机？应该不是，惠普在推广便宜好用的喷墨打印机时已经成功战胜了“零消费”市场。

那么，是否能诱使已经拥有打印机的人再来购买新的、更易用的打印机呢？现在看来，这是可能的。笔记本用户打印文档时非常不便，他们不得不将笔记本连接在台式打印机上，或者连到有打印机的网络上。如果施乐公司能推出一种轻型廉价的能够直接连在笔记本底座或后部的打印机，人们就可以随时随地打印文档，那么即使这种打印机的性能不如台式的喷墨打印机，相信也会有很多客户趋之若鹜的。虽然只有施乐公司的工程师才有权确定这个构想在技术上是否能够实施，但是作为一

个策略，这个构想是可以通过试金石测试的。^[14]

如果施乐公司作出了这样的尝试，我们认为惠普公司在一开始很可能会忽视这个新市场破坏行动，因为这一块的市场比台式打印机市场小太多。惠普的打印机业务十分庞大，公司需要大量资源和新增收入来维持成长。要想使惠普陷入创新者的窘境，施乐就得研发出一种对施乐来说有利可图，但对惠普和其他领先的打印机厂商的管理者来说形同鸡肋的业务模式。例如可以把笔记本内置打印机的墨盒价格做到最低，让惠普觉得无利可图，只能把资金投向高端市场和高成本的台式激光打印机厂商去竞争。

空调业的成长条件

众所周知，壁挂式空调市场已经成熟了，目前为几家巨头（如开利、惠而浦等）所控制。像日立这样的公司能颠覆它们吗？如果日立选择用一种更安静、更节能、功能更全的产品来当敲门砖，我们认为它失败的可能性比较大。那么有没有可行的低端市场破坏策略呢？我们认为在低端市场总是存在一批被过度服务的客户。被过度服务的标志信号就是他们总是在寻找最便宜的产品，不愿意多花钱买其他替代产品。日立公司可以扩充它在中国原有的生产线，生产出来的空调可以出口到发达国家。不过这只能带来短期的成功，因为当先入者反应过来，也跑到中国去开发生产线时，日立公司就会发现自己陷入到一个困顿的战局中：竞争对手的成本和自己相当，但是对方的分销网络和服务体系无比强大；并且，事实证明，目标客户不愿意为更好的产品花钱。因此，采用低劳动力成本的业务模式可以带来在市场中的成功，但只能是在竞争对手尚未选择同样的策略之前方可奏效。

那么，能实施新市场破坏性策略吗？在中国就有上亿的“零消费”群体尚未购买过空调，除了能源短缺外，一般家庭也用不起这种昂贵的机器。如果日立能设计出一种售价仅为49.95美元的产品，就能成功进入空间狭小的上海家庭；只要能给100平方英尺的房间提供足够的除湿控温效果，情况就会变得有趣起来——一旦日立公司能够建立起一套在这个价位上还能赚钱的业务模式，那么向其余的高端市场推进也就变得很容易了。顺便说一句，西方企业的高管一定很担心来自中国的低成本制造业的威胁，我们认为中国最有竞争力的资产就是其广阔的未开发的“零消费”市场，这也使得中国成为很多推行新市场破坏性创新策

略的公司茁壮成长的肥沃土壤。

网上银行的潜力

当我们以开篇的测试问题来检视网上银行时，我们得出的结论是：这项技术不可能被用于破坏性创新。首先，很少有人因为没有资金或技术而不开设银行账户。现有银行对市场的渗透率非常高，对于网上银行来说，新市场破坏性创新策略不可行。

其次，当前的低端银行客户是否乐意为了低廉的服务费而接受一个级别不高、功能不全的银行账户？现在很多银行都在推广免费开户，说明这种客户是存在的。但是，应用破坏性策略的网上银行能否设计出这样一种业务模式，既能以低价格服务于低端市场，又能保持可观的利润呢？这是个问题。所有银行的资金成本都差不多。E*Trade银行和索尼银行正在寻找建立低成本业务模式的解决方案。

由于网上银行的思路既不符合新市场破坏性策略的要求，又不具备成为低端市场破坏性策略的条件，因此只能成为先入者实施延续性创新的一种手段。针对第三个测试来说，很多银行和信用社只有少量的营业点，多半是通过邮寄方式开展业务。网上银行的问世将给它们的业务模式带来持续性的打击。

破坏是一种理论：它是一种因果关系概念模型，能够更好地预测出在不同竞争条件下可能产生的结果。本章提到的“不对称动机”是一种自然的经济影响力，不断影响着商务人士。历史经验表明，一旦进攻者驾驭了这种力量，行业巨头就会被打落马下，因为采用了破坏性策略的企业能够预测竞争对手会采取利益最大化的措施：迎合最重要的客户，投资于利润最丰厚的领域。在一个“利益至上”的世界里，破坏性创新策略是最有胜算的一副牌。

然而，并不是所有创新理念都能被塑造成破坏性策略，因为有可能缺少必需条件。在这种情况下，先入者已经掌握了最好的机会。有时候，后来者只是碰巧抓住了巨头们打盹的机会，通过延续性创新策略获得了成功。但是这种情况很少见。破坏性创新并不能确保成功：它只是一个重要因素。在新成长业务的创造过程中，还需要克服很多其他的困难，接下来我们会对此进行阐述。

附录：简述图2-4中各公司的破坏性创新策略

表2-2简要概括了我们对图2-4中列出的破坏性创新公司的成功原因的理解。由于篇幅限制，很多重要细节被省略了。这些公司在表中按公司英文名称的字母顺序排列，而非时间顺序。我们不准备扮演优秀的商业史学家的角色，因此本表中只列出部分破坏性创新公司。此外，我们也很难定义某家公司是在哪一年开始实施破坏性策略的。有些公司在启动破坏性策略之前，已经在其他行业生存了很长时间了，但是破坏性策略使它们走向了无与伦比的辉煌。有些破坏性策略更适合从产品类别的角度来分析，所以我们未列出公司名称。本附录仅供读者参考，不作为权威典范。

表2-2破坏性创新策略和破坏性创新公司

公司或产品	说明
802.11	这是一个高速宽带无线网络数据传输协议，它破坏本地有线网络市场，但目前受限于无法实现远程传输信号。
亚马逊网上书店	破坏传统书店的低端市场。
巴诺书店	从销售库存的本地零售书店起家，渐渐成为占统治地位的畅销书零售折扣店。
牛肉加工	在19世纪80年代，Swift和Armour公司开始进行大型的集中化屠宰作业，并把大块牛肉用冷藏车运送至各地进行分割，由此破坏了本地屠宰业市场。
贝尔电话	贝尔公司起先只能在3千米范围内传输一种信号，因此被西联公司拒绝，西联公司的业务都是长途电信业务，无法使用贝尔的技术。于是贝尔开始实施新市场破坏性策略，提供本地电话服务，随着技术的改进，又把长途电报价值网络中的客户挖掘到电话市场中。
百得	20世纪60年代以前，手持式电动工具都十分笨重，为专业人士设计，且价格昂贵。百得引进了一系列使用塑胶外壳、普通电机，只能工作25~30小时的工具（对于DIY作业者来说每月可能只需要打几个洞，这样的电机足够用了），换算成今天的美元来看，百得

	将成本从150美元降到了20美元，催生了新一代自备工具的消费群体。
混合橡胶	一种便宜的混合聚烯烃橡胶，如西蒙公司生产销售的聚丙烯，能用来制成多种复合材料，其性能可媲美最好的纯橡胶。其品质仍在突飞猛进，破坏了以通用电气为首的大公司在工业橡胶市场的主导地位。
彭博资讯	彭博以向投资分析家和券商提供基本财务数据起家，渐渐提高数据和分析质量，随后移向财经新闻业务领域，实际上破坏了道琼斯和路透社的市场。最近它创建了自己的电子网上交易系统，打破了股票交易市场的格局。政府债券的发行商们可以在彭博的系统上进行拍卖，这样一来，又破坏了投资银行的市场。
盒装牛肉	爱荷华牛肉包装公司的“盒装牛肉”模式结束了对地方屠宰加工业的破坏过程。人们不再把大块牛肉送达本地进行切割加工，而是由爱荷华牛肉包装公司直接切割成合适尺寸，分装在超市的盒子里。
佳能复印机	直到20世纪80年代初期，当人们需要复印文件时，都只能带上原件去公司的复印中心，由技术人员代为操作。复印人员必须得懂技术，因为施乐的高速复印机非常复杂，经常需要调校。当佳能和理光推出台式复印机时，尽管速度慢、分辨率低、无法放大缩小、也不能分页，但是却因为其廉价易用而广为人们接受，进入各家公司办公室的角落。一开始人们还是会把大量的复印工作交到复印中心完成，但是随着佳能机器的改进，如今所有的办公场所都能够很方便地使用到高质量、全功能的复印机了。
广告邮购	西尔斯和Montgomery Ward都是以广告邮购起家的，它们使美国郊区的居民能够买到过去买不到的东西。它们的商业模式使得库存年度周转达到4次，每次的毛利率达到30%，对毛利率40%、年周转3次的大型百货公司有着破坏性的威胁。西尔斯以及Montgomery Ward后期都转移到了高端市场，建立了自己的百货店。
嘉信证券	嘉仿公司始创于1975年，是一家平价理财经纪公司。在20世纪90年代晚期，嘉信设立独立的事业部，创建网上交易业务。由于该业务模式十分成功，嘉信把原

	有的组织结构全部纳入到新的破坏性创新业务中。
电路城，百思买	破坏了大型百货公司和折扣店的消费电器市场，迫使它们向利润更高的高端服装市场转移。
思科	思科路由器采用包交换技术，引导信息流在电信系统中传输，与朗讯、西门子和北电等巨头的电路交换技术不同，该技术把信息拆分成一个个被称为“包”的“信封”，通过互联网发送出去。每一个“包”都可能通过不同通道发送到指定的目的地，当它们到达时，这些“包”会按照正确的顺序排列，“拆包”并供接收方查看。由于这个过程有几秒钟的延迟，所以不能被用于语音通信，但是足以开发一个新市场——数据网络。现在这项技术已经得到了改进，采用包交换技术的语音电话已经几乎感受不到细微的延迟了，通话质量不比普通电话差多少。这项技术也推动了VOIP（IP电话）的发展。
社区大学	在美国的一些州，高达80%的正规大学本科毕业生曾经在学费便宜的社区大学部分或全部完成其基础教育，并将学分转移到正规大学——这些大学也不知不觉地成为商等课程专修学校。有些社区大学也开始提供本科教育，报名者众多，一些本来可能无法学习这些课程的特殊学生也参与进来。
协和法学院	由《华盛顿邮报》旗下的卡普兰公司创立，这家网上法学院吸引了一大批特殊学生。该校学生可以凭学历证书参加加利福尼亚州律师考试，应试学生的成功率和其他法学院不相上下。很多报名上这家学校的学生并不想成为律师，他们想多了解法律知识以对未来的职场生涯提供帮助。
信用等级评分	一种公式化的信用估值方法，取代银行信贷经理的主观评价。由明尼阿波利斯市的Fair Isaac公司发明，最开始应用于西尔斯和PJCP百货公司的店内信用卡。当技术成熟后，开始普遍应用于普通信用卡，后来延伸到汽车贷款、房屋贷款以及现在的小型企业贷款上。
	戴尔的直销零售模式和快速生产、高资产周转率的业务模式使它以低端市场破坏者的身份超越康柏、IBM

戴尔计算机	及惠普，成为个人计算机领域的标杆。本书作者克莱顿·克里斯坦森就是一个不折不扣的低端消费者，他的博士论文是在1991年购买的戴尔笔记本上完成的，因为那是当时市场上最便宜的笔记本电脑。由于戴尔电脑品质的口碑不好，哈佛大学的学生想要用博士津贴购买戴尔品牌的电脑而不是其他品牌的品质较好的电脑的话，还必须获得特批。而现在哈佛商学院用的全部是戴尔电脑。
百货公司	盐湖城的ZCMI百货、芝加哥的Marshall Field's以及纽约的梅西百货破坏小型商店的市场。百货公司加速了库存周转率，达到每年3次，每次的毛利率为40%。百货公司的销售人员对产品知识掌握不足，因此，一开始百货公司销售的都是无须推销介绍的简单商品。
数字动画	在过去，制作整部动画影片的固定成本和技术要求太高，以至于除了迪士尼外，几乎没有人能够完成制作。数字动画技术的问世让更多公司（如皮克斯）开始了与迪士尼的竞争。
数字印刷	平版印刷市场已经被喷墨打印机和激光打印机破坏，喷墨打印机和激光打印机能够按需求定制色彩，提供商速优质的打印功能。它们最开始也是从打印产品目录册开始起步的。
折扣店	类似的折扣店如纽约的Korvette's以及后来的凯马特、沃尔玛以及塔吉特等破坏了大型百货公司的市场。折扣店的赢利靠的是高达5次的年度库存周转率，每次的毛利率达23%。由于其销售人员对产品知识掌握不足，因此只能从最简单的无须介绍和推销的商品开始。现在它们已经逐渐转向更高端的纺织品市场，如服装等。
易趣	20世纪90年代末期，大部分互联网创业公司都不同程度地利用着互联网，但对于先入者的业务模式来说，这些都只徒延续性创新。易趣则是一个著名的特例，因为它成功实施了新市场破坏性创新策略——让那些从未引起拍卖行高管注意的收藏者有机会卖出藏品。
电子网上结算系	电子网上结算系统使股票买卖双方能够在计算机上进行交易，交易成本大大低于常规股市交易。Island是

统	电子网上结算系统龙头企业之一，能够在一台工作站上处理纳斯达克20%的交易量。
电子邮件	电子邮件是一种破坏性的邮政服务。个人信件量直线下滑后，邮局只能处理杂志、账单和广告邮件业务。
巴西航空工业公司和加拿大航空公司的区间喷气式飞机业务	区间旅客越来越多地选择喷气式飞机作为出行方式。在过去的15年里，区间喷气式飞机的载客容量从30人发展到50人、70人，直到现在的106人。当波音公司和空中客车公司竞相制造更大更快的喷气式飞机以发展州际和洲际业务时，它们的发展也随之停滞。整个行业重新洗牌（洛克希德及麦道被并购）后，市场发展还是处于谷底。
内窥镜手术	小规模介入手术一直为主流外科医生所忽视，因为技术含量太低。但是现在内窥镜手术技术已经大大提高，连复杂的心脏手术都可以通过一个小切口来完成。这个破坏性的影响波及了医疗器械制造商和医院。
富达管理	该公司经营易于购买的共同基金、401K账户、保险产品等其他系列产品，创造了自助式个人理财管理业务。据我们所知，富达在第二次世界大战结束后创业多年，但是直到20世纪70年代末期，才开始进行破坏性创新。
平板显示（夏普等）	我们通常认为破坏性技术都不会太昂贵，因此很多人对我们把平板显示技术定义为破坏性创新表示惊讶。难道它们不是高端技术吗？实际上不是，平板LCD显示技术最早起源自电子表，然后转向计算器、笔记本电脑以及小型移动电视领域。这些领域过去是没有电子显示技术的，而LCD显示技术比其他技术都便宜。平板显示器现在开始进入计算机显示器和家用电视的主流市场，破坏了CRT显像管技术的市场使用平板显示的产品二度空间特性使其能够维持溢价。
福特	亨利·福特的T型车价格低廉，让很多过去没有车的人都拥有了一辆属于自己的车。
	20世纪90年代，中国的格兰仕品牌占据了全球微波炉市场40%的份额。虽然这家公司完全可以借助中国低廉的劳动力成本制造低端产品出口到欧美市场，实施

格兰仕	低端市场破坏性创新策略，然而它却选择了做一个新市场破坏者，制造出小功率、小尺寸的微波炉，并销往中国家庭。格兰仕价格的亲和力吸引了从不使用微波炉的中国消费者。一旦它们建立起能在中国这种低价市场赢利的业务模式，那么进一步占领全球市场也就是水到渠成的事。
GE金融	主要采用低端市场破坏策略，颠覆了原来属于商业银行的市场。
谷歌	谷歌以及与之竞争的互联网搜索引擎正在破坏很多目录网站的有场，包括黄页。
本田摩托车	本田于20世纪50年代晚期退出SuperCub摩托车市场，破坏了大型重量级摩托车制造商如哈雷、凯旋、宝马等的市场。本田以越野休闲电动车起家，随后不断改进技术。雅马哈、川崎和铃木后来也加入了本田的战役。
喷墨打印机	喷墨打印机对于激光打印机来说是破坏性创新技术，而对传统的针式打印机来说则属于延续性技术。我们把喷墨打印机放在“破坏公司图谱”中的“新市场”一端，是因为它们小巧轻便，成本低廉，吸引了全新一代计算机用户（主要是学生），让他们拥有和使用自己的打印机。虽然喷墨打印机速度慢，图片毛糙，但是目前成为打印机市场的主流，将激光打印机挤上了高端市场。惠普靠自己独立的喷墨打印机业务与自己的激光打印机业务抗衡，稳稳站在了行业的顶端。
英特尔微处理器	英特尔最早的微处理器诞生于1971年，最初只能用于四功能计算器。将微处理器应用在逻辑电路中的电脑厂商最后破坏了制造大型主机和小型机的公司。
Intuit的QuickBooks财务软件	鉴于财务软件业内的巨头们开发的产品主要是帮助小公司管理者运行各种复杂的分析报告，QuickBooks选择了帮助他们跟踪现金流量。它在微型公司（员工少于5人）领域创造了一个巨大的新市场，这些公司过去从未使用过电子记账模式。不到两年时间内，Intuit占领了小公司财务软件市场85%的份额，主要是通过创新成长。QuickBooks的功能逐渐强大后，便开始向先入者的客户市场渗透。

Intuit的TurboTax报税软件	电算会计软件正在破坏诸如H&R Block之类大公司的个人报税服务公司的市场。
日系钢铁企业	日系钢铁企业如日本钢铁公司、日本钢管公司、神户钢铁公司及川崎钢铁公司于20世纪50年代晚期开始向西方市场出口低质量的钢铁，开始了破坏性成长。随着它们客户（包括破坏性日本汽车厂商如丰田等）的成长，日本钢铁业不得不迅速提高产能，吸收最新的制钢技术，如在新工厂实施连铸法、购置氧气转炉等。这使得它们迅速上升至高端市场。
捷蓝航空	西南航空靠新市场破坏策略起家，捷蓝航空则奉行低端市场破坏策略。其长远未来取决于大航空公司逃离被攻击的意愿的强烈程度，这一点和综合性钢铁公司以及大型百货公司一致。
柯达	直到18世纪晚期，照相仍是一门非常复杂的技术，只有专收人士才能拥有和操作昂贵的照相设备。乔治·伊斯曼发明了傻瓜相机（布朗尼相机），让人们能够自己拍照，并把胶卷寄给柯达公司冲印。
柯达Funsaver一次性相机	柯达在经历了艰苦奋斗后才推出了Funsaver品牌的一次性相机，因为这种赢利模式和毛收入比销售胶卷要低，图片质量也不如那些35mm高质量相机拍摄的质量好。但是柯达还是通过单独的部门对其进行商业化运作，主要销售给那些没有照相机，也不打算购买胶卷的人。虽然这种产品很有潜力迈向高端市场，并包装成Maxx品牌和传统相机争夺市场份额，但是我们怀疑柯达不会走这条路。
韩系汽车厂商（现代、起亚）	韩系汽车厂商，包括现代和起亚，在20世纪90年代晚期的全球市场占有率超过了其他任何国家的汽车厂商，并且很少引起先入者的注意。因为它们占领的市场对先入者们来说是利润最低、最没有价值的领地。
	Linux操作系统的破坏力只能形容成为当今市场多提供了一个选择。它目前为止最成功的推广是在服务器操作系统上——被高端的UNIX系统和微软NT操作系统

Linux	（有时候也能造成对UNIX高端市场的破坏）夹在中间。在互联网服务器领域站稳脚跟后，它抢走了以太阳微系统公司的Solaris系统为典型的UNIX操作系统的大块市场份额。Linux有可能会挡住微软NT系统向商端市场迈进的脚步。目前Linux也已经开始破坏手持设备的操作系统市场。
MBNA	我们在前文中提到过信用等级评分制是一种公式化的信用估值体系，多用于贷款申请中。商业银行一开始将其用作延续性创新技术，用以降低信用评估成本。然而，到了20世纪90年代，MBNA、Capital One以及First USA等信用卡公司开始将其应用在量大本小的“单线”业务模式上，随之破坏了商业银行信用卡业务市场。截至本书写作时，只有花旗银行还能在信用卡业务上有实质性获利。
麦当劳	快餐行业属于混合型破坏者，由于快餐既便宜又方便，很适合外出食用，因此创造了一片巨人的“外出就餐”市场。最早的牺牲在快餐业铁蹄之下的是“夫妻联营”小吃店。在最近10年里，美食广场的出现也开始将快餐行业带向了高端节场。当然，昂贵而又浪漫的餐厅仍然在高端市场茁壮成长。
MCI, 斯普林特	对于AT&T的长途电话业务来说，这两家公司域于低端市场破坏者。它们目前享受着前所未有的机遇，AT&T的长途通信话费被强制性提高，因为政府要补贴本地电话服务提供商。
美林证券	1912年僉尔斯·美林宣称“要把华尔街带向千家万户”。美林公司雇用薪金制员工，取代了佣金制经纪人，使股票交易费用降到了美国中产阶级都能接受的水平。美林公司在接下来的90年里不断向高端市场推进。20世纪50年代至20世纪60年代许多在纽约股市坐头几把交椅的券商都被美林的破坏策略颠覆，落得被人收购的下场。
微软	微软的操作系统比不上大型主机和小型机的厂商系统，也比不上UNIX系统或苹果系统，但是它实现了从DOS到Windows再到Windows NT的转变，逐步占领了商端市场，严重威胁到了UNIX的天下。随之而来的是，微软也面临着来自Linux、See以及SQL的威胁。

小型计算机	诸如DEC、Prime,王安电脑、Data General以及利多富（Nixdorf）等公司对于大型计算机厂商来说，都属于新市场破坏者。它们的产品更简单、更便宜、更适合公司——尤其是工程部门使用，取代了那些不方便的集中式大型计算机。
在线股票交易	网上证券交易对于象Ameritrade之类的低价券商来说属于延续性创新，而对于美林之类的综合券商来说属于破坏性创新。嘉信从一个低价券商起家，在20世纪90年代中期逐渐迈向主流市场，目前也处于被基于互联网的网上证券交易破坏的困境中，只能大力发展其他业务。
网上旅行社	电子客票的出现催生了网上旅行社（如Expedia和Travelocity等），网上旅行社的诞生大大破坏了传统综合旅行社的市场，如美国运通公司（America Express）等、很多航空公司都大幅削减了过去支付给旅行社的佣金。
Oracle	甲骨文公司的关系数据库软件对先前的业界巨头（如Cullinet和IBM）来说，属于破坏性创新，这两家公司主要是生产等级数据库或交换式数据库，用于大型主机和生成财务报告。关系数据库能应用在小型机上（后来也可以应用在基于微处理器的个人电脑上）。用户无须掌握专精的程序知识，也能使用甲骨文的模块化关系数据系统，自行定制报告并进行分析。
掌上电脑，RIM的黑莓	手持式设备对于传统的笔记本电脑来说属于新市场破坏者。
个人电脑	由苹果、IBM以及康柏等公司生产的基于微处理器的计算机属于真正的新市场破坏产品，在很长时间内它们都在自己的价值网络中进行销售，在后来也都开始向高端专业计算机市场挺进。
塑料	塑料的出现破坏了钢铁和木材的市场，用传统方式来评判的话，塑料的质量比不上钢铁和木材的制品。但是塑料制品价格便宜，容易成型，很多新开发出来的塑料制品让许多原本属于钢铁和木材价值网络的制品纷纷转投塑料领域。只要把汽车行业30年前的塑料使用最和今天的使用量进行对比，就知道塑料的破坏力

	有多大广。
便携式血糖仪	对于应用于医院实验室的大型血糖测试设备生产厂商来说属于破坏性创新产品，使用该产品后，糖尿病人能随时监控自己的血糖水平。
Salesforce.com	该公司提供廉价易用的互联网软件系统，对客户关系管理软件的主要供应商如Siebel系统等市场造成了破坏。
精工电子表	还记得当年便宜的塑料甩货精工表么？如今的精工、西铁城和德州仪器（后来淡出了制表行业）破坏了美国和欧洲的制表工业市场。
索诺声	该公司专业制造手持式超声波设备，让那些过去需要靠高级技术人员配合操作昂贵医疗设备的医生们能够自己查看病人体内情况，并及时作出准确的诊断。该公司曾经因为试图把产品作为延续性创新技术进行推广而饱受煎熬。但是截至本书写作时，索诺声已经在破坏性市场上大步前进。
索尼	索尼是首家在消费性电子产品中使用晶体管的公司。它生产的便携式收音机和电视机对RCA的市场带来了破坏性的改变，后者采用真空管技术生产大型电视机和收音机。在20世纪60年代至20世纪70年代，索尼开始了一系列新市场破坏性创新，推出的产品有录像带播放机、手持式录像机、录放机、随身听以及3.5英寸软盘等。
西南航空	西南航空是一个混合型破坏者，因为它的初始策略是争夺私家车主和巴士乘客，并且起降都是在非主流的小机场。此外，因为价格低廉，它抢走了很多航空业先入者的业务。就好像沃尔玛选择只接受平价超市的小城镇进行发展，以确保其利润率一样，西南航空的很多航线也具有类似的保护功能。
SQL数据库软件	微软开发的SQL数据库产品破坏了甲骨文的市场，后者不得不转向高端市场生产昂贵的综合企业系统。微软的Access产品又是对SQL的颠覆之作。
史泰博	史泰博的直接竞争对手是Office Max和欧迪办公公司。史泰博不但破坏了小型文具店的市场，同时也破

	坏了为商业公司供货的文具分销商的市场。
小型钢铁厂	如文中所述，在20世纪60年代中期开始，逐步瓦解了大型综合性钢铁企业的地位。
太阳微系统公司	太阳微系统公司，阿波罗电脑公司（被惠普收购）以及硅图公司都是围绕RISC微处理器来建立其系统的，最开始都是从小型机的价值网络中起步，最终破坏了小型机的价值网络。这些公司随后又被诸如康柏和戴尔之类基于CISC微处理器的电脑厂商给攻破。
丰田	以便宜的小型车珂罗娜进军美国市场。有了这款便宜的车型，过去买不起新车的人现在可以拥有一辆新车了，一些家庭也时以开始拥有第二辆车了。丰田现在向高端市场推广雷克萨斯车犁。日产也开始从达特桑车型向英菲尼迪迈进，而本田也从使用CVCC发动机的迷你车型迈向面向高端市场的阿库拉。
玩具反斗城 (Toys “R” Us)	破坏了综合百货店和折扣货店的玩具专柜市场，使它们不得不投向利润更高的高端服装市场。
超声波	超声波技术破坏了X光成像技术的市场地位。惠普、Accuson以及ATL以软组织成像技术创造了价值数十亿美元的庞大产业。业内领先的X光设备制造商如通用电气、西门子以及飞利浦等都成为两大主流维持性成像技术解决方案（CT扫描和核磁共振）的龙头企业。因为超声波技术属于新市场破坏性创新，因此没有一家X射线公司参与到和超声波设备的竞争中，直到最近出现了大型的超声波设备厂商，情况才有所改变。
菲尼克斯大学	作为阿波罗集团旗下产业，菲尼克斯大学正在颠覆四年制本科学院在某些专业的教育市场地位。它最开始是为在职员工提供培训课程，基本上都是私签，但有时候也有正式合同。菲尼克斯大学进一步扩张，后来开始公开招生，开展了多个学位课程的教育。它是今天美国最大的教育机构之一，同时也是在线教育的业界巨头之一。
无人战斗机	无人战斗机起源自无人驾驶飞机，目标是侦查隐蔽的空军部署。后来向高端的侦察角色发展，在2001～2002年的阿富汗战争中第一次携带武器飞行。

先锋集团	指数型共同基金对于管理型共同基金来说，属于低端市场破坏者。截至本书写作时，先锋集团的资产已经能与业界巨头富达管理一较高下了。
维尔软件公司和网络存储设备公司	网络连接存储和IP存储区域网络已经破坏了企业数据存储厂商的市场地位，后者主要是以EMC为首的集中存储系统厂商。这些分散式的网络化存储系统非常易于扩充，连一个办公室助理都能够轻松地将附加存储服务器连入网络。
无线电话	移动电话和数字无线电话从25年前就开始进攻有线电话的市场了。最开始它们是形体巨大、耗电较多的车载移动电话，后来渐渐发展到约有1/5的移动电话用户选择“掐线”，从此告别有线电话服务。现在有线长话业务也遭到了巨大威胁。
施乐	复印技术对于平版印刷技术来说属于新市场破坏性创新，很多从未使用过打印业务的人得以很方便地在办公室进行复印。施乐的机器最开始很贵，很复杂，只能在公司的文印中心由专业技师操作。

第三章 客户希望购买什么样的产品

当我们实施破坏性策略的时候，应该开发什么样的产品呢？我们应该关注哪一个级别的市场？我们又如何确定此级别市场中的客户到底关注哪些产品特性和功能呢？我们应该如何与客户沟通，让他们了解我们产品的价值呢？什么样的品牌策略能够创造最高的最终价值呢？

所有的企业在制订产品策略和开发产品的过程中，都要为了生产出抢手的产品而克服重重困难。然而，尽管精英们付出了最大的努力，大多数的创新产品尝试最终都以失败告终。超过60%的新产品甚至还未上市就宣告流产。在能够顺利诞生的那40%当中，还有40%会因为赢利能力不佳而被撤出市场。把这些数据累加起来，你会发现，投入在新产品研发上的资金，有3/4会因为产品的失败而血本无归。人们都是抱着成功的希望去投资研发产品的，但事实上成败似乎并无定数。我们这里要再次声明，失败真的不是随机事件：成败是可以被预测的，也是可以被规避的，只要管理者能够正确认识到自己在理论中所处的阶段。在业务创建阶段的众多参数中，如何生产出广受用户喜爱、价位有利可图的产品，是建立精准预测理论的最大挑战。

市场开拓者称之为“市场细分”的这个流程，用我们的话来说，就是理论建立过程的分类阶段。只有当管理者们按照客户的购买意向和购买条件进行了正确的市场细分，才能够准确预测出哪种产品能够打动客户。当管理者建立理论偏离了市场环境时，市场细分就是他们的失败之源——从本质上来说是因为它使得产品的定位趋向虚无化。

我们通过描述市场细分的思路来开始这一章，可能与你以前看到的作品不同。但是我们相信这种方法是建立在“客户是在‘雇用’产品去完成某项特别的‘任务’”这一概念的基础上的，因此这能够帮助管理者在细分市场的时候能够映射到客户的生活体验当中去。这样做的另一个好处是能够发现破坏性创新机遇。

接下来我们将在市场细分的概下展开叙述，发掘那些甚至能影响到最优秀的管理者，让他们在细分市场时作出错误判断的作用力。许多市

市场开拓者对于我们在本章中推荐的做法都十分熟悉。问题在于公司运营过程中产生的一些可预测的作用力反而会将公司的细分市场推到适得其反的方向上去。最后我们将说明该怎样按照客户的任务需求进行市场细分，从而解决市场推广中其他的重大挑战（比如品牌管理、产品定位），为破坏性业务的成长提供帮助。总体来看，这一系列观察结果组成了一个理论：如何在正确的客户市场中进行破坏性创新，才能站稳脚跟，继而沿着延续性成长轨迹线获得利润，发展出在市场中占统治地位的产品和服务。

市场细分中的虚无目标与实际情境

市场推广的艺术性主要在于细分：寻找出那些需求相似的客户，确保同种产品就能满足他们的要求。^[1]市场开拓者经常按照产品类型、产品价格进行市场细分，也有人按照客户规模或消费心态来进行市场细分。为什么在市场细分上付出了这么大的努力之后，基于以上分类的创新策略和市场细分计划会惨遭失败呢？在我们看来，原因就在于它们都是根据产品属性和客户属性分类。我们通观本书，可以看到，凡是基于属性分类的理论揭示的都是属性和结果的相关联系。但是，只有当市场推广理论建立在基于情境条件分类的基础上，并能够合理地反映因果关系时，管理者才能够知道到底哪些特性、功能和定位能够让客户决定购买一个产品。

想要提高市场推广的可预测性，就需要了解在什么情况下什么样的客户会购买或使用商品。尤其是，客户（可能是企业也可能是个人）需要定期完成哪些“任务”。当客户发现自己必须完成一些“任务”时，他们会四处寻找“能用”的产品或服务来帮助他们完成工作。这是客户的生活体验。他们的思考程式始于“发现自己需要做一些事情”，然后他们就开始“雇用”能够帮他们有效地、便捷地、便宜地完成这一任务的东两。客户任务的功能特点、情感因素以及社会特性等参数决定了客户的购买条件。换句话说，客户想要做的事情，或者他们想要达成的结果就构成了以情境条件为基础的市场分类。当企业将产品定位于客户所在的情境中，而不是定位于客户本身时，他们就能成功降低产品推广过程中的不确定性了。换个角度来说，关键的因素是客户的购买条件，而

非客户本身。

为什么会这样呢？我们来看看一家想提高奶昔销售和利润的快餐连锁店的例子。这家连锁店的市场部按照顾客的消费心态来进行市场细分，想找出哪些顾客最有可能购买奶昔。换句话说，它最开始将市场建立在产品上（也就是奶昔），然后按照可能购买奶昔的顾客的特点进行细分。这都是基于属性的分类计划。连锁店聚集了具备“会购买奶昔”这一属性的一群人，然后开始座谈探索，是应该做得浓一点，巧克力多一点，便宜点，还是量更足一点？怎样才能让顾客更加满意？连锁店收集了明确的客户需求，并作出了改进，但却没有显著提高销量或利润。

另一批研究员又参与到这个计划中，他们开始了解顾客到底想要“使用”奶昔来为他们做什么事情。这个方案让连锁店管理者看到了传统市场研究中缺失的方面。为了了解客户在“使用”奶昔时的诉求，研究员们在一家餐厅连续待了18小时，对购买奶昔的人进行了仔细记录。他们记录了顾客每一次购买奶昔的时间，顾客同时购买了哪些其他食品，顾客是独自到来还是成群结队，是在店内吃还是打包带走等等。这项研究得出了一项令人吃惊的结果，就是将近一半的奶昔是在清晨被卖掉的，并且顾客经常是只购买一杯奶昔，多半是打包带走。

研究员们开始采访那些只在清晨购买一杯奶昔的顾客，想了解他们在购买奶昔时，是想要用它完成什么工作；同时他们也询问了这些顾客，在不购买奶昔的时候，他们选择什么替代品来完成同样的工作。大多数的清晨奶昔购买者的答案都是相同的：他们面对着一段漫长而无聊的行车过程，需要吃些东西来打发无聊时光！这些东西需要满足“多重任务”需求——他们并不饿，但是如果现在不吃东西，他们会在10点左右感到饥肠辘辘。同时他们还受到一些限制。他们行色匆匆，经常穿着工作服，并且多数时候只能腾出一只手来。

当这些顾客寻找目标时，有时候会选择百吉饼，但是百吉饼总是弄得他们的衣服和车里到处都是碎屑。如果百吉饼上还抹了奶油或者果酱，他们的手指和方向盘就会变得黏黏糊糊的。有时候他们会“使用”香蕉来完成这个“任务”，但是香蕉吃得太快了，无法长时间解闷。餐厅早餐时间出售的香肠、火腿或鸡蛋三明治会使他们的手指和方向盘变得油乎乎的，而且，如果是抽空吃三明治的话，还没吃完，三明治就凉了。吃甜甜圈的话，熬不到10点就又饿了。最后发现奶昔是所有

选项中最适合“完成”这项“任务”的。如果控制得当，一杯浓稠的奶昔加上一根细细的吸管，整整能吃20分钟，足以打发在车内等待的无聊时间了。吃奶昔只需要用一只手，干干净净，无须担心泼溅，并且是所有食物中最能顶饱的。奶昔并不是靠“健康食品”之类的特性来取悦顾客的，不过顾客们无所谓，因为健康并不是他们“使用”这个产品的目的。^[2]

研究员还发现，在一天的其他时段，经常有一些父母来购买奶昔，作为孩子们正餐之外的辅食。他们是想完成什么“任务”呢？他们多半是已经厌倦了整天对他们的孩子说“不”，他们这样做只是想让孩子们觉得自己还算“通情达理”。奶昔对他们来说是一种无害的、向孩子表达关怀和爱意的工具。然而研究员们发现，在这种情况下，奶昔通常不能完成“任务”。研究员们常常看到父母们在吃完主食后不耐烦地等着孩子从细细的吸管里费劲地吸着浓稠的奶昔。很多孩子不得不吃了一半就放弃，因为他们的父母宣布时间到了，必须离开。

按照客户结构和消费心态来进行市场细分时，我们实际上得到的只是个性化的信息。^[3]但是同样是在早晨靠一杯浓奶昔打发时间的爸爸们，他们在一天的其他时段用来对付孩子的食品则不尽相同。当研究员们按照之前的客户结构和消费心态进行细分，并向那些有“多重任务”的客户询问应该改进奶昔的哪些特性时，得到的却是一个“四不像”的答案，根本满足不了任何客户的需求。^[4]

到底谁才是快餐连锁店早点的真正竞争者呢？快餐店的统计方法是用自己的奶昔销量和其他连锁店的奶昔销售作对比。但是从顾客的角度来说，早点奶昔的竞争对手是无聊、百吉饼、香蕉、甜甜圈、速食早餐饮品，也有可能是咖啡。在晚上，奶昔的竞争对手则是曲奇、冰激凌以及其他点心——多半是父母们临时买来对付孩子，但是希望孩子以后不要再惦记的那些零食。

当了解了一个产品是被用于完成什么任务（也包括了解这些产品在哪些任务上无法“物尽其用”）之后，创新者们对于如何改良产品就有了一个清晰的思路，他们知道如何满足客户的期望，从而打败“真正的”竞争对手。例如，想要战胜在车内无聊的等待，连锁店经理们可以在奶昔里拌入小块的果粒。这样一来，奶昔在完成“解闷任务”时就更有优势了，因为当驾驶者不经意中吸到芬芳的小果粒时，会感到意外，为枯燥的晨间驾驶增添了些许期待。（要记住，果粒可以使奶昔的健康

加分，但是提高健康度并不是奶昔需要完成的任务。）连锁店还可以把奶昔做得更浓一点，这样他们吃的时间就更久一些。也可以在每家餐厅内设置自助服务机，这样客户们能够自行刷卡、自助服务，有助于加快购餐速度。

要解决晚餐的任务，则需要用到一种完全不同的产品——黏稠度要低，要能很快吃完，并且要装在小巧的、造型有趣的容器里。可以附加在儿童套餐当中，这样一来，当面对孩子们的请求时，父母们无须考虑太多就能答应他们。

如果连锁餐厅进行上述创新，能够真正地帮助顾客去“完成”他们的“任务”，摒弃那些和“任务”无关的产品改良工作，那么它们一定会赢——它们并不是胜在抢走了其他快餐连锁店的奶昔销量，也不是因为挤走了菜单上其他的匹配食品。这种成长更有可能是来自于占领了客户不太满意的其他食品的份额。更为重要的是，这种食品上的创新有可能开发“零消费”市场。

在“零消费”市场的竞争经常成为创新成长最大来源，在这个市场中可能充斥了各种无法胜任工作要求的“全能型”产品。我们将在第四章详述此主题。

根据不同条件细分市场，为破坏性创新赢得立足之地

在新成长业务创立的过程中，创业者们寻找破坏性创新的立足之地时（也就是一种能够作为新市场破坏策略的切入点的产品或服务），就要开始评估目标客户到底需要完成什么任务了。当管理者将破坏性产品直接定位在一个很多人需要完成，但过去一直没有得到妥善解决的任务上时，他们就建立起了一个起始平台，并为未来的延续性创新成长创建了一个初始化。

管理者如何才能发现这些入场机遇呢？我们可能永远无法在一开始就向新市场推广出功能齐全的破坏性产品，因此，如何选用策略就十分重要，我们将在第八章中概括这一点。但是我们相信，“客户要完成的任务”这一透镜能够帮助创新者成功推广客户真正需要的产品。只有仔细观察和询问人们到底想要为自己做些什么，才有可能猜对顾客的心思，才更加有可能推出客户满意的产品。

索尼公司的创始人盛田昭夫最擅长观察消费者到底想要做什么，并且善于把他的发现所得和企业的解决方案有机地结合起来，为消费者提供能够更好地帮助他们完成“工作”的产品。1950~1982年，索尼公司成功地创立了12种不同的新市场破坏性成长业务。其中包括1955年推出的最早的电池式便携收音机，1959年推出的第一台可移动的固态黑白电视机，还有盒式录像带播放机，便携式录像机，以及1979年研发出来并流行至今的Walkman和1981年研发出来的3.5英寸软盘。索尼公司是如何为这些破坏性新产品找到立足点，使其开花散叶，结出累累硕果的呢？

当时，每一种新产品的开发计划都是由盛田昭夫本人及其信赖的5位合作伙伴组成的智囊团来共同决定的。他们观察和询问人们想要完成什么任务，然后为破坏性产品寻找立足点。他们孜孜不倦地研发迷你固态电子技术，希望能够帮助到更多缺乏技术、不甚宽裕的顾客能够更方便省钱地完成他们想要完成的工作，从过去那些尴尬的、不合适的工具中摆脱出来。盛田昭夫和他的团队在寻找这些破坏性立足点上取得了有目共睹的成绩。

有趣的是，索尼公司的破坏发展史诗在1981年唱出了完结篇，之后的18年里，公司再未发展过任何新的破坏性增长业务。公司仍然富有创新精神，但是都属于延续性创新——他们开始致力于完善现有的产品。例如，索尼公司的PlayStation就是一个了不起的产品，但是它属于成熟市场中的新生代产品，其Vaio笔记本电脑亦是如此。

什么使得索尼公司的创新策略发生了如此巨大的改变呢？在20世纪80年代早期，盛田昭夫卸下实职，离开公司运营岗位，并开始热衷于政治。索尼公司开始聘请拥有MBA学位的人才来接替他的工作，寻找新的发展机会。MBA们带来的是复杂的、量化的、基于属性的市场细分技术和市场潜力评估方法。虽然这些理论能够揭示出现有市场中还有哪些空白领域尚需挖掘，为延续性改良产品找到了新机遇，但是他们缺乏直观洞察能力。在为破坏性新市场寻找立足之地时，必须仔细观察和询问顾客的需求以确定他们需要完成什么工作。只有迅速建立相应的产品研发策略和快速回馈机制，才能够尽快开发出能帮助顾客完成“工作”的产品。

可产生持续破坏的创新

得到立足之地只是战争的开始。只有当创新产品不断改进，直至取代现有产品的地位后，才会启动振奋人心的增长浪潮。相对于一开始的创新过程来说，现阶段属于延续性创新，也就是不断改良产品，使之更适应客户需求，并赢取更大利润。

低端的市场破坏性竞争中，人们很容易就能判断出产品改良的方向，只要向高端市场不断推进就好了。例如，小型钢铁厂在钢筋市场站稳脚跟后，下一步的目标就十分明显了：角钢、条钢以及棒钢——也就是钢筋的上一级产品。对于塔吉特百货来说，下一步的目标就是复制只能在现有的高价综合百货公司才能找到的商品系列、相关品牌和购物环境。低端市场破坏者的市场推广任务就是从低成本业务模式向高利润产品市场提升。

新市场破坏性竞争则相反，在这个领域中的挑战要自行创造向上通道，因为前无古人，无法效仿。如何选择正确的改良方向至关重要，同样，基于客户任务的市场细分逻辑能够帮助破坏者达成目标。

让我们检验一下最近10年中最热门的市场——手持无线电设备。黑莓手机是由加拿大一家名为移动研究中心（RIM）的公司研制出来的手持无线电邮收发设备，它是该领域的强大竞争者。RIM是在上一章中图2-3的第三轴上为黑莓找到破坏性立足点的，也就是在“零消费”市场上竞争，为身处新环境中的用户提供电子邮件收发功能，这些环境包括排队、乘车以及开会等。那么下一步该如何推进？RIM怎样维持黑莓产品的创新步伐和成长轨迹呢？毫无疑问，每个月都有成打的新构想涌进RIM高管的办公室，都是关于下一代黑莓应该在哪些功能上作出改进的。RIM该选择哪些创意进行投资，又该摒弃哪些空想呢？这些决策都需要慎之又慎，因为它要牵动数亿美元的利润在快速成长的市场中进行对赌。

RIM的管理者认为他们的市场结构是根据产品特性进行分类的，如果像某些口号宣传的“我们是在手持无线设备市场中竞争”的话，他们就会认为黑莓的竞争对手是诸如Palm Pilot、Handspring的Treo、索尼公司的Clie等产品，以及诺基亚、摩托罗拉和三星等公司生产的手机产品，又或者是基于微软Pocket-PC平台的设备，诸如康柏的I-Paq以及惠普的Jordana等。要想战胜这些竞争对手，RIM就必须以更快的速度开发出更好的产品。打个比方：索尼公司的Clie自带数码相机，诺基亚的手机不仅能够实时通话和发送语音信息，还能发送短信息；Palm Pilot完

美的日历功能、名片整理功能以及便签笔记功能几乎成为行业标准；康柏和惠普的移动设备还能提供简版的Word和Excel软件。如果RIM不积极跟进，是否就会被竞争对手们甩在身后？

以特性来作市场定位，势必会让管理者认为RIM必须在下一代黑莓手机设备中植入上述一些功能，才有胜出的可能。毫无疑问，RIM的竞争者们也会有同样的见解——为了率先冲过终点并赢得大奖，他们都有可能在自己的产品中植入竞争对手的高端功能。如表3-1中所示，使用基于产品的方法来细分市场，实际上就可能使公司陷入到狗咬狗的军备竞赛中，最后生产出来的必定是无法帮助用户完成任务的“全能型”产品。

表3-1 对手持设备市场的观察角度将影响对产品功能的取舍

产品角度	客户规模角度	任务完成角度
市场定位	市场定位	市场定位
手持无线设备市场	商旅销售人员	有效利用边角时段
竞争对手	竞争对手	竞争对手
Palm Pilot、Handspring Treo、索尼Clie、惠普Jordana、康柏I-Paq、无线电话	笔记本电脑、无线网络连接、无线电话及有线电话	无线电话、《华尔街日报》、CNN机场新闻网、听无聊演说、无事可干
值得考虑的功能	值得考虑的功能	值得考虑的功能
数码相机	无线网络连接、数据带宽	E-mail
Word	可下载的CRM数据/功能	语音邮件
Excel	无线连接到网上旅行社	语音电话
Outlook	在线股票交易	定时更新的新闻头条
语音电话	电子书和电子技术手册	简单的单机游戏
Organizer（个人助理软件）	E-mail	娱乐前十位排行榜单
手写识别	语音	一直在线

RIM的高管也可以选择以客户结构为标准来细分市场（例如，定位于商旅人士），然后为黑莓产品添加符合这类用户需求的改良功能。这样的定位会将RIM引向完全不同的创新思路。他们可能会重点考虑添加精简版的CRM（客户关系管理）软件，这样销售人员在联系客户之前，就能快速地过一遍客户记录和订单状态。添加可下载的电子书和杂志能帮用户减轻公文包里沉重的书报材料负担。无线网络连接能帮助用户修改旅馆预订计划、买卖股票、通过全球卫星定位系统查找餐厅，这些功能都极具吸引力。而费用支出管理报表软件（最好是附带通过无线网络向总部发送费用支出报表的功能）则有可能是装机的必备利器。

每一位亲身参与过对创新项目进行定位和投资的决策过程的企业高管可能都会对上面的答案感到十分纠结，备受折磨。这也无怪乎很多人会认为创新就是随机扔骰子——更有甚者，认为创新就是俄罗斯轮盘赌。

但是，如果RIM按照人们完成任务的需要来细分市场，情况又会怎样呢？我们并没有对此进行重点研究，但是仅仅通过观察那些从口袋里摸出黑莓手机的人，我们就能大致得出结论：基本上他们都是用这个产品来提高对边角时段的使用效率，以减少时间的浪费。你可以看到黑莓手机用户在机场排队时阅读电子邮件。当某位高管将一部一直在线的黑莓手机放在会议桌上时，他想完成什么任务呢？他只是想在会议变得拖沓、沉闷时浏览一下信息，以提高效率。当会议节奏加快时，他又寸以再次将注意力放在会场当中了。

那么黑莓的竞争对手到底是谁呢？人们在打发空当时间、提高效率时，如果手上握着的不是黑莓，那又会是什么产品呢？多半是一部手机。也有人会拿若一份《华尔街日报》。有时候是做笔记。有的人会茫然地看CNN机场新闻，或者两眼发直地呆坐在会议室中。从客户的角度来看，这些都是黑莓最直接的竞争对手。

那么这种市场定位对于黑莓在无线电子邮件平台上的产品改良有什么启示呢？Word、Excel以及CRM软件可能会落选——因为人们很难在短短5分钟内完成启动软件、切换功能模块、开始工作、关闭软件的整个操作过程。外接式的数码相机也同样无法胜任。

不过，无线电话技术对于RIM来说简直易如反掌，因为收发语音信息也是打发零碎时间的一个不错的选择。发布财经新闻头条和股市行情的功能也能帮助黑莓和《华尔街日报》一较高下。而傻瓜型单机游戏或自

动下载的娱乐资讯前10位排行榜也有助于占领无聊人上的阵地。以用户要完成的任务为标准来看待市场，能让RIM作出更贴合用户实际生活的创新计划。RIM目前似乎正是在走这条路，这对RIM的股东来说是个好消息。^[5]

当然，想要完美达成“有效利用零碎时间”这样的目标，并不是小事一桩。添加语音电话功能会提高耗电量，但这也是延续性创新过程中必经的挑战。RIM最大的难题不是缺乏技术人才，而是让技术人才解决哪些问题。^[6]

Palm又该采取何种策略呢？数码相机在黑莓的工作环境中是没有实用意义的，但Palm Pilot这类产品主要是用来进行人事记录，那么配置数码相机功能也许就是有意义的。在名片功能基础上附带相机功能，用户就能保存联系人的图像资料，这样一来，那些只记得面孔却忘记了姓名的联系人就再也难不倒Palm Pilot的用户了。^[7]

在日本的移动电话市场中，移动电话厂商J-Phone和NTT DoCoMo的做法是为手机添加照相功能以及图片浏览器，并且提供能够传送低分辨率数码照片的数据服务，这些策略在21世纪初很快赢得了成功。为什么会这样呢？在许多年前，这些公司通过诸如DoCoMo的I-Mode之类的服务推广了无线网络连接，成功缔造了一个繁荣的破坏性新市场。它们的客户群当年都是青少年，这些孩子们用手机访问互联网，下载壁纸和铃声，和朋友一起找乐子。功能简化的相机和图片浏览器功能非常适合青少年，能帮助他们完成他们想做的事情，通过互传照片，他们获得了更大的乐趣。

那么欧洲和北美的手机设备和服务提供商是否应该竞相效仿，在它们的产品里也加入这些功能呢？我们认为照相手机在这些市场上的推广步伐可能会慢一些，因为在欧洲和北美大部分手机用户都是成年人，他们在零碎时段会利用手机来完成工作上的事情或交换重要信息。相机和图片浏览器对于工作的完成没有任何帮助。如果这些企业向青少年推广这种机型和服务，让拍照和传输图片成为青少年娱乐的一种新途径，这样的产品特色有可能创造延续性成长。但是如果他们按照过去的投资定式，将这类产品打造成高价格、多任务的成年人机型，那么在青少年市场的成长趋势肯定是不乐观的。

如果RIM将黑莓手机演变成专门用来帮人们利用零碎时间、提高效率的工具，如果Palm将Pilot打造成帮助人们提高条理性和组织能力的工

具，如果J-Phone的手机针对青少年娱乐功能进行了优化，那么在用户看来，这些产品都有相当大的区别——每一种产品都能在自己擅长的领域找到巨大的市场份额。由于用户在人生不同的阶段要完成的任务不同，所以我们敢打赌他们在不同的年龄和时段会拥有不同的产品，而不是仅仅拥有一个和瑞士军刀一样多功能的产品——除非这个“全能型”产品能够兼具不再牺牲功能性、简洁性和方便性。

不幸的是，在这个行业中，有很多厂商目前都陷入到广这种冲突之中。看上去每一家厂商都在努力把竞争对手的特色功能强加到自己的产品上，生产全能型的设备。如果任由这种趋势发展下去，这个行业又会变成无差别的大路货竞争市场，这些“全能型”产品最终无法帮助人们完成任何工作。这种情况是可以避免的。如果不按照“需要完成的工作”来细分市场，而是按照产品属性和客户属性来进行划分的话，厂商势必将走上一条自取灭亡的不归路。

为什么管理者会错误地细分市场

在这个问题上，我们的说法已经不新鲜了，过去已经有很多优秀的研究者用他们自己的语言表达方式对这个问题进行了颇具说服力的论断：只有从“需要完成的工作”的角度来考虑问题，才能准确地看出哪些产品和服务真正具有价值，以及其根本的原因所在。实际上，所有的高管都梦想着生产出与众不同的产品来掌控市场，而几乎所有的厂商都宣称他们所做的工作就是了解客户的需求，生产出符合客户需求的产品。

既然有了这些梦想和信念，为什么还有这么多的管理者轻率地冲向了另一个方向，将产品改良的基础建立在基于属性的市场细分方案上，最后生产出无差别的“全能型”产品呢？至少有四个原因，或者可以说是在企业里有四种消极作用力，导致管理者将创新策略定位在了基于属性的市场细分上，脱离了客户的现实生活需要。前两个原因——惧怕专一和要求量化——这两种力量贯穿在企业的整个资源分配过程中。第三个原因是很多零售渠道都是以产品属性为中心而建立的。第四个原因则是广告经济影响了企业决策，使它们将产品定位在客户本身，而无视客户所处的环境。

惧怕专一

产品定位越清晰、越专一，就越能做好一项特别的工作，但在其他工作中的表现就不是那么出色了，这就是厂商在提供针对特定任务的产品和服务时，感到备受困扰的原因。令人沮丧的地方在于，明确一件产品能够完成哪些工作，同样也就等于明确它不能完成哪些工作。专一是一把双刃剑，既能带来好处又能带来坏处，而坏处比好处更容易被量化。

当RIM、Palm、诺基亚和惠普等公司在制订发展计划表时，看到的却是一个不确定的未来图景，着实让它们大伤脑筋。目前看来，每一家企业都有其特别的任务定位：RIM的黑莓和诺基亚定位于有效打发时间，Palm Pilot 定位于维系人际关系；而惠普则定位于简装版的软件，完成基于电脑的应用任务。

如果它们按照产品类别来进行市场定位，那么最佳的成长机遇就是抢夺其他企业囊中的客户和应用程序。因此，RIM要探索人际关系管理软件，想要挖Palm的墙角，而Palm则努力将奔迈Pilot打造成移动的电子邮件收发设备，给RIM迎头一击。^[8]如果这些企业按照产品类别来区分市场，那么它们的产品必定是全能型的产品，否则看上去就牺牲了成长潜力。

反过来看，如果RIM将成理论建立在以情境条件为基础的分类方法上——也就是按照需要完成的工作来进行分类——那么它一定不会去剽窃其他手持设备的功能，因为它真正的竞争对手是报纸、移动电话、CNN 机场新闻网以及无所事事。如果RIM能够致力于在“更好地完成用户任务”方面提升产品性能，和真正的竞争对手一较高下，那么它的成长潜力才是令人振奋的。这就相当于从产品市场之外的竞争对手手中抢占市场份额，也就是在红海之外又开辟一片蓝海。

此外，这样的成长轨迹不但不会破坏RIM产品的独特个性，还会使其变得更加与众不同，从中获得持续的赢利能力。

专一是一种挑战——除非你能意识到唯有专一才能让你放弃不属于自己的市场。如果能够将全部注意力倾入在客户想要完成的工作上，会大大提高新产品研发的胜算。

高层主管喜欢量化市场机遇

生产经理在分配资源时经常研读市场调奄报告，其目的是为了判断

市场机遇的大小，而不是想要了解客户的工作机制和市场的运行机制。

人部分企业都会通过IT（信息技术）系统来收集、统计和汇总各种数据来辅助管理层决策。毫无疑问，这些报告都很有用，但是也可能误导企业生产出不符合市场方向的产品。几乎所有的企业IT报告都是围绕着三个要点建立起来的：产品（Products）、客户（Customers）和组织单位（Organizational Units）。数据能显示卖出了多少产品、每种产品的利润如何、哪些客户购买了这些产品、针对每个客户的服务成本和服务回报是多少。IT系统还能统计每一个业务部门的成本和收益并生成报表，帮助管理者了解他所管辖的部门的业绩如何。

当管理者开始一致认为客户身处的环境和他们所收到的统计数据所描述的一样的时候，新产品研发成功的胜算就开始大打折扣了。如果只依靠现有数据来细分市场，而无视客户的实际需求，那么就无法预测新产品是否能帮助客户完成重要的工作。依靠数据来细分市场会使管理者把创新定位在有名无实的市场中。当创新者以产品来描述客户的实际生活时，就不可避免地陷入了对增值特色、产品功能甚至是产品风格的比拼中，而这些参数对于客户来说意义甚微。^[9]如果按照消费人群来划分市场，他们又会将客户生活中的几种不同任务拿出来相提并论，最后生产出一种“全能型”的，但是对于大多数客户来说都不甚满意的产品。如果按照部门来划分市场，又会限制创新者，令他们很难生产出能够充分满足客户的任务需求的产品。

不管你是否认同，虽然多数市场研究者对于客户要完成的工作了如指掌，但是在资源分配过程中还是会用市场规模来表达市场机遇的本质。要求市场推广者理解这个概念，其实也没有用处，因为不管是被称为“市场短视”还是“应付工作”，这个概念在以前就被灌输过。这其实是一个流程问题。因为高层管理者通常喜欢通过市场调研来量化市场机会的大小，而不是去了解客户的实际需求，那么资源分配的过程也相应程式化地服从企业的市场结构理念，这样才能符合现有的数据描述。

因此，企业IT系统和管理IT系统的首席信息官往往成为创新失败的罪魁祸首。从外部渠道购买的数据也是如此，因为它们也是建立在产品属性而非客户任务的基础上。这些易于获取的数据实际上都是成长道路上的阻碍。

我们的建议是，不要把过去的性能评估数据用到新产品的研发过程中来。把这些数据封存起来，因为这些数据是脱离实际任务的错误信

息。我们仍然可以量化那些基于客户任务和客户环境的市场规模和性质，但是这需要引入一套完全不同的研究流程和统计方法，而不是遵照现在流行的市场量化标准。

渠道的结构

市场上大多数零售渠道和分销渠道都是按照产品类别来组建的，而不是按照客户任务组建的。这样的渠道结构限制了创新者的灵活性，妨碍他们开发出符合客户任务要求的产品，因为新产品必须被归入相应的产品类别，和同类产品摆在相同的货架上。

为更好地阐明这个问题，我们以一个电动工具制造商为例。这个制造商发现，在安装门板的过程中，工匠至少要用到七种不同的工具，而没有一种工具是专门针对“门板安装”这一任务的，他浪费了不少时间来挑选工具和将工具归位。公司为此开发了一种全新概念的工具，专门定位于简化“门板安装”任务和提高安装质量。但是，这个产品既不属于刨子，不是凿子，也不是螺丝刀、钻头、水平仪或锤了。当公司向一家大型零售连锁店的工具采购员推荐这个产品时，采购员会说：“您看，我也是带着任务来的，我们店里是实行数据化货架管理的。我要购买的是钻头、砂纸和锯片，相同价格当中能够提供最大马力产品的供应商才能拿到本店的席位。您的产品帮不上我的忙。”

这种现象导致很多新市场破坏者开始去寻找新的分销渠道——我们将在第四章详述此主题。如果破坏性产品不能帮助现有的零售商和批发商按照他们原有的结构模式获得更多利益，他们通常会拒绝销售这种新产品。因此，成功的破坏性创新者通常会发现他们的产品能够带动一批新的零售商、分销商或增值经销商向高阶市场挺进，破坏掉现有渠道的市场。^[10]

对下那些希望推动大规模的快速创新成长的高管来说，这种慢慢发展合适渠道的做法实在是太荒唐了。一个现有的大型渠道不就是快速大量推广产品的保障么？具有讽刺意味的是，事实并非如此。寻找或建立新渠道，其实意味着你放弃追求在现有渠道无法兑现的利润。

广告经济和品牌策略

市场高管倾向于靠产品属性或客户属性来细分市场的第四个原因是为了促进和客户的交流。从表面上来看，如果按照年龄、性别、生活方

式或产品类别来切割消费市场的话，似乎更容易设计出沟通策略，也更容易选出最节约成本的市场媒介来进行投资。同样，对于市场推广者来说，按照地区、行业或业务规模来划分市场，也似乎更为容易。但是当沟通策略驱动细分方案时，目标客户的属性可能会扰乱产品研发的进程，导致企业生产出一物多用却并不实用的产品。

再回头看看我们之前提过的快餐厅奶昔的例f。按照客户结构细分的市场中假设来了一位40多岁的已婚男子，带着两个伶牙俐齿的孩子，待会儿就要进行一段长时间的无聊驾驶，到中午时一定会饥肠辘辘。那么连锁店应该如何与这名顾客交流呢？是该让他去自助服务机上打一杯浓稠的果粒奶昔来打发路上的无聊，让另一只手有事可干，还是让他买小杯的淡奶昔来对付两个宝贝？如果对一个顾客分别解释哪些产品能完成他的哪些任务，耗费的成本就太高了，但是如果一次性同时推荐多种产品，又容易让顾客犯迷糊。那么连锁店到底该怎么办呢？

答案很明显，他们需要根据消费情境来开发产品而不是根据消费者本身。连锁店需要去沟通的对象是消费环境，消费者本人反而无关紧要。连锁店可以尝试用一种品牌来匹配当时的消费情境，前提是品牌策略选用得当。如果顾客发现他们正好身处适用某一品牌的情境当中时，他们会本能地考虑到选用这一品牌的产品来完成他们的工作。

在一开始，品牌内涵不过是市场推广人员堆砌的一些无意义的辞藻。如果一个品牌的内涵被定位在了某种任务上，那么当顾客在实际生活中遇到这个任务时，他就会想起这个品牌，然后去使用这种产品。对于那些能够出色完成任务的品牌，顾客花起钱来总是毫不吝惜的。

高管有时候会担心低端市场破坏性产品会危及他们已经建立起来的品牌。他们可以通过在现有品牌下面创建副品牌来规避这个问题。我们称其为“针对性”品牌，因为它是针对一个情境（或者说是一种任务）而产生的破坏性产品品牌。如果客户将破坏性产品用错了地方，那么他会感到非常失望，从而砸了整个企业的牌子。^[11]如果破坏性产品被用对了地方，那么客户会感到非常满意，从而强化了企业的品牌力量，即使破坏性产品的功能不如主流产品那么强大也没关系，因为客户是以他当时所处的情境和任务的完成情况来评估工具的质量的。

再来看看柯达公司开发一次性相机的经历，这是一场经典的新市场破坏性创新。因为使用了便宜的塑胶镜头，一次性相机的照相质量不如优质的35mm相机。因此，开发一次性相机的提案遭到了柯达胶卷部门的

强烈反对。公司最后将这个机遇交由一个完全独立的部门来负责，由该部门开发具有针对性的一次性相机品牌——柯达Funsaver。这个产品用于帮助客户在忘记携带相机的时候拍下有趣的场景。Funsaver的竞争市场是“零消费”市场。当客户觉得能拍照总比完全无法留住快乐瞬间好时，就会乐于接受一次性相机的照相质量了。为破坏性任务创造针对性品牌能使产品与众不同，理清产品用途，取悦了客户，从而也强化了柯达的品牌。

马里奥特（Marriott）集团也有相同的经历，为客户生活中的几个不同的任务单独开发了特定的品牌体系。这套体系促进了新破坏性业务的创立，与此同时也巩固了马里奥特的品牌。在马里奥特品牌的保证下，人们在召集大规模业务会议时，会考虑到万豪酒店；当需要一个干净、安静、环境来完成夜宿任务时，人们会选择马里奥特旗下的万怡酒店；当人们需要便宜的家庭式旅店环境时，可以选择马里奥特旗下的费尔菲尔德假日酒店；如需长期入住居家套间时，可以考虑马里奥特的公寓酒店。这一系列品牌丝毫无损马里奥特的品牌价值，因为这些品牌针对各自的任务都有出色的表现。

如果马里奥特的市场推广者反其道而行之，将万怡酒店定位到低价市场上，作为高价的马里奥特品牌酒店系列的补充，完成那些廉价低质的任务，这种破坏性行为势必会重创马里奥特品牌。但是如果一个定位清晰的有针对性的品牌能够引导客户利用不同的酒店完成不同的任务，并且这些连锁酒店都能胜任相应的目标任务，那么它们全部都会被看做是高质量的酒店，从而强化了马里奥特的品牌价值。那些能帮助顾客将待办任务和适用产品轻松联系起来的品牌策略就是破坏性创新的成功助力。

让客户改变任务是件很危险的事

一般来说，人们不愿意轻易作出改变。因此，在我们的破坏性创新研究中，任何市场级别和应用领域的客户对产品改良功能的利用程度，在图表中对应的轨迹线都是比较平缓的。在这种稳定的基础上，想要让客户优先完成过去并不关心的任务，是胜算极低的。客户不会因为有一个新产品出来了就“改变任务”。新产品只有致力于更好地帮助客户完

成现有任务，才有时能获得成功。

现在我们来考量一项新产品的创意，该创意试图利用数码影像技术来在传统胶卷影像市场中获得破坏性成长。在数码照相技术问世之前，我们大多数人是如何使用胶卷相机呢？为了获得高质量的相片，我们会在同一个姿势上多拍几张，以防有人眨眼。当我们取下胶卷时，多数会要求冲印两份。如果其中一张照片效果不错，我们还要再多冲一些备份用来赠送亲朋好友。把照片带回家后，我们只是用手指弹弹这摞照片，就装进信封，放入抽屉或收入盒中。大约98%的照片被看到的机会只有一次，只有少数几个有心人会把效果最好的照片放进影集里。我们当中大多数人都希望能保存美好的影集，也打算这么去做，但事实上生活中总有其他更重要的事情分r我们的心。

一些数码影像公司因势而生，给用户带来了非常有趣的建议：“只要您愿意花时间来学习如何使用我们的软件，就能删掉所有不太满意的照片。”或者是：“您能在线分类和保存所有照片，让一切都整齐有序j事实上绝大部分数码相机用户根本不会做这两件事情。为什么呢？因为这两件事的优先级并不高。创新产品如果是致力于帮助用户去做他本来没打算做的事情，那么就得和其他优先级别更高的任务去竞争，这样一来，胜算实在太低。

数码相机用户使用数码相机完成的任务其实就是他们以前用胶卷相机完成的任务。例如，我们用数码相机来捕捉精彩瞬间，如果照片效果不佳，就删掉然后再试一次——就像过去在一个姿势上拍好几张照片一样。我们在网上发送照片时倒是更加便捷r，也不花费什么成本，+用冲洗双份照片了。（不过有趣的是，你有没有发现，在看过电子邮件里附带的照片后，我们通常会选择“关闭”，然后将这张相片存放在硬盘中类似于“信封”的文件夹里。）生活中其他优先级较高的事件仍然牢牢占据着我们的空闲时间。

再来看看另一个例子，成千上万的企业花费大量资源、应用新生技术（特别是互联网和电+书）想改造大学教材行业。创新者尝试开发和销售能够下载和阅读电子书的阅读器。针对大量的教材，都可以点击一个URL访问到有关这本书的一切网络信息资源，应有尽有。这样的投资能够产生巨大的成长回报么？我们认为不会。虽然我们也愿意相信所有的大学生都是如饥似渴的求知者，然而在我们看来，很多大学生想要完成的任务是：不用看教材就能通过学科考试。

这些企业花费了大量财力去帮助学生完成他们根本不愿意去做的工作。其实，这些企业完全可以用同样的技术以更少的投资打造一个名为Cram.com的网站，专门帮助学生死记硬背，以更有效地应付考试。这条路似乎行得通，因为死记硬背是学生们已经在做的事情，不过一直没有太大成效。校园里不愿意看教科书的学生比比皆是，所以这是一块巨大的“零消费”市场。

登录Cram.com后，登录者可以在网站选择需要对哪门功课进行填鸭，例如大学数学；然后在菜单里选择教授要求看的那些书；再点击选择他们感到困难的问题类型，就可以开始有针对性地进行练习了。

到了第二年，Cram.com又要提供一些新的进阶服务，有助于帮助学生更快更好地恶补功课，然后从最不用功的学生开始，一寸一寸地蚕食“稍微勤奋”的学生市场。数年后，你也许能听到两个学生在书店抱怨教科书的价格太贵：“你知道，我哥哥去年就上的这门课。他是个优等生，但是他从来没有买过这些书。他只是在学期开始的时候上了Cram.com网站，结果就考得很好。”胜利！这就是一个帮助客户完成其分内任务的新市场破坏性创新的诞生过程。

为破坏性创新选择立足点，其实就意味着你的产品要与人们（也就是你的未来客户）需要完成的特定工作紧密相关。问题在于，在尝试为新产品建立可靠业务模式的过程中，管理者们常常不得不量化市场机遇，而用于辅助这方面决策的数据又往往是建立在产品属性、客户结构和假想的潜在客户消费心理之上的。真实客户需求和辅助产品开发的数据往往并不匹配，因此，大多数企业都将其创新方案定位在了根本不存在的目标市场中。弄清楚哪些是需要完成的任务，比贸然定下立足点更为重要。只有坚持紧密围绕在“任务”周围进行改良，同时创立具有针对性的品牌，才能让客户知道什么情况下该选择谁的产品，才能让破坏性产品稳稳走在成长道路上。

第四章 我们的产品最适合哪些客户

我们应该瞄准哪类客户？什么样的客户群才是未来成长的坚实基础？进军最大的市场是否有助于最大限度地发挥我们的潜能？如何预知竞争对手的目标客户群？什么样的销售和分销渠道能够对我们的产品保持最大的忠诚度，能够投入足够的资源以确保市场快速成长？

第二章中我们提到，虽然延续性创新对现有业务的成来说十分重要，但是破坏性策略为新成长业务提供了更多的成功筹码。第三章中提到过，管理者经常按照现有的数据来细分市场，而不是从客户要完成的任务的角度出发来看待市场。由于采用了不正确的细分方案，他们推向市场的产品并不是客户真正想要的，因为他们瞄准的目标和客户一点关系也没有。本章着重讨论和第三章有着密切关联的两个问题：初期客户群中，哪些人将成为坚实的客户基础，让新成长业务走向成功？企业如何得到这些客户？

从低端市场破坏性创新中赢得理想客户，是一条相对比较直接的途径。他们是目前主流产品的现有用户，但是对于进一步的产品改进缺乏兴趣。他们可能愿意接受改进了的产品，但是不愿意为产品的改进埋单。^[1]成功占领低端市场的关键就在于创造一种能在低端市场以低价格赚取高利润的业务模式。

想要找到破坏性创新模型中第三轴上的新市场客户（也叫“零消费者”）就不是那么简单了。你如何辨别当前的“零消费者”是否会被打动，开始消费你的产品？如果只有少数人使用一个产品，那么就代表那些“零消费者”根本没有相应的任务要去完成。这就是“任务问题”在评估新市场破坏性创新的可行性时的重要性所在了。一个产品如果定位于帮助“零消费者”完成他们并不急于完成的工作，那么这个产品是不太可能取得成功的。

例如，在20世纪90年代，许多公司认为美国有大量家庭当时尚未拥有计算机，这是一个不可多得的成长机会。这些公司认为人们不购买计算机是因为价格太高，于是决定开发一种能够访问互联网和进行简单的

计算机操作的设备，价格在200美元左右。包括甲骨文在内的许多实力强大的公司都尝试过开发这一市场，但是都折戟而返。我们的推测是：这些不消费计算机的美国家庭根本就没有什么工作需要利用更便宜的计算机来完成。第三章中就已经说明了，类似的情境根本就不是成长机遇。

然而，另外一种“零消费”情况则完全不同：人们想要完成某项工作，但是因为现有的产品太贵或者太复杂，他们无法自己去完成工作。因此，他们勉强使用不便的、昂贵的或满意度较低的方式来完成这项任务。这类“零消费市场”就是绝佳的成长机会。新市场破坏性创新就是帮助大部分缺乏资金或技术的人开始购买或使用破坏性产品来完成他们要做的工作。从现在开始，我们将使用“零消费者”和“零消费市场”这两个术语来指代这种情形；在这种情形下，人们需要完成某项任务，但是尚未找到满意的解决方案。在某些情况下，新市场破坏性创新者们的竞争对手就是“零消费市场”。

在本章开篇我们将探讨三个新市场破坏性创新案例，然后综合分析这几个历史经验，得出一个共同的模式，说明典型的新市场破坏性创新是如何在客户、应用模式和推广渠道中取得立足点的。接下来我们将论述为什么鲜有公司会将“零消费者”作为成长基础，最后我们将在本篇结尾提出解决方案。

新市场破坏性创新：三个案例

不管是处于哪个行业或是哪个历史时期，新市场破坏性创新都有一套明显的、雷同的发展模式。在这一部分我们将综合分析三个破坏性创新案例，阐明这套模式：第一次破坏性创新发生于20世纪50年代；第二次破坏性创新始于20世纪80年代，一直延续至今；第三次破坏性创新目前正处于萌芽阶段。在对这些案例以及其他案例的研究中，我们惊讶地发现新一代的被破坏者总在不断重复着过去的错误。今天我们仍能看到大批的企业在犯着可以预见的同样的错误，让破坏者趁机坐收渔利。

晶体管对真空管的破坏

AT&T贝尔实验室的科学家们于1947年发明了晶体管技术。对于之前

的真空管技术来说，晶体管是破坏性产品。早期的晶体管提供的电力还无法满足20世纪50年代的电子产品的需求，如台式收音机、立式电视机、早期的数字计算机以及各种军用和商用通信设备等。如同图4-1中的原始价值网络中所描述的一样，诸如RCA之类的真空管厂家纷纷从贝尔实验室购得晶体管，放在自己的实验室里进行技术开发。它们野心勃勃地投入了上亿美元资金，想要开发出能满足市场需求的固态电子技术。

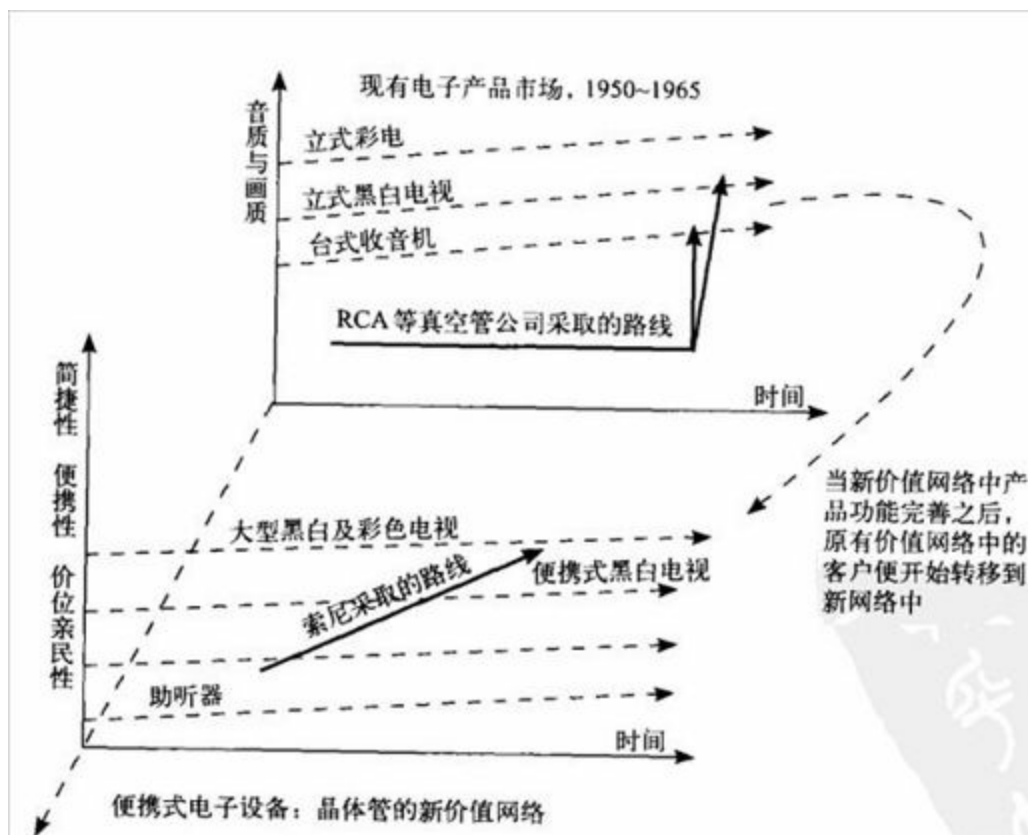


图4-1真空管和晶体管的价值网络

当真空管厂商还在狂热地针对现有市场进行研发时，一个新的价值网络（位于图2-3的第三轴上）中的第一个应用产品应运而生了：这是一个锗晶体管助听器，这种助听器不需要消耗多少电量，被主流电器市场拒之门外的晶体管在这个产品上找到了自身的应用价值。随后，在1955年，索尼公司开发出了世界上第一台使用电池的便携式晶体管收音机，晶体管的价值（例如省电、耐用、小巧等）虽然不被主流市场所接受，但却在这类产品上得到了出色的发挥。

和RCA公司生产的台式收音机相比，索尼公司的便携式收音机的声音比较小，并且还夹杂着静电干扰。但是索尼公司选择的是在“零消费市

场”展开竞争，因此取得了巨大成功。索尼公司并没有向台式收音机用户推广产品，而是将目标定位在了与钢筋的购买者相类似的低端消费人群——青少年，这些人当中很少有买得起真空管收音机的。便携式的晶体管收音机给他们带来了过去未曾有过的享受：远离父母，和朋友们一起听摇滚乐。这些青少年欢呼雀跃，毫不在乎产品在收听质量上的瑕疵，毕竟有收音机总比没有好。

下一个登场的是1959年由索尼公司生产的12英寸黑白电视。索尼公司又一次把竞争策略定位在了“零消费市场”，让居住在狭窄的小套间里，放不下立式电视的人能拥有自己的电视。这些人对于索尼公司的产品和现有的大型电视机的质量差距毫不介意，因为如果没有索尼公司电视，他们可能就没有电视看。

当这些基于晶体管的新破坏性市场诞生之后，传统的真空管电器市场并不觉得痛苦，因为索尼公司并没有抢走它们的客户。此外，真空管厂商在实验室里努力进行着固态电子技术的研发，这种为未来奋斗的感觉让它们感到十分舒服。

当固态电子技术的发展成熟到能够提供大型电视机和收音机所需的能源时，索尼公司及其零售商从原来的市场平台中挖走了全部的客户，如图4-1所示。而基于真空管的公司，包括伟大的RCA公司，也渐渐从市场上蒸发掉了。

将目标客户定位在“零消费”群体中，这种做法为索尼公司带来了魔法般的效果，有两个方面的原因。第一，因为其客户的参考坐标是“没有电视机或收音机”，所以简单、低端的产品就能取悦他们。这样一来，索尼公司面对的技术门槛就十分低。相应的研发成本也比真空管厂商要低得多。真空管产品的现有有场的准入门槛很高，对产品表现的要求也很高，因为当固态电子技术超越真空管技术时，客户只会接受固态电子设备。^[2]

第二，索尼公司的销量是在RCA公司和其他竞争者尚未感受到威胁之前就飙升起来的。索尼公司的这种“无痛式”冲击一直麻痹着真空管厂商，即使在它的产品性能已经提升到能够冲击真空管低端市场之后，仍是如此。当索尼公司开始从原始价值网络中挖走客户时，真空管厂商还因为不必再应付这些低端产品的消费者而感到如释重负。它们沉浸在向高端彩色电视市场突破的战争中不能自拔。这些大型的、复杂的电器在它们的价值网络中售价不菲，利润可观。因此，即使是在被不断破坏

着，真空管厂商的利润仍然在不断提升，面对索尼公司，它们没有一丝危机感。

当危机渐渐显现出来时，真空管产品的厂商无法再靠新技术来让客户回归它们过去的业务模式了；因为在那种模式下，它们的分销和销售渠道完全没有竞争力。它们保留或夺回客户的唯一途径就是重新定位，进入新的价值网络。这就意味着在进行其他方面的重组的同时，它们必须转移到一种完全不同的分销渠道中去。

真空管电器在过去都是由电器商店代售，这些商店的进账大部分来自于为代售产品更换烧坏的管件。电器商店销售固态电子电视和收音机是赚不到钱的，因为这类产品没有真空管，不会被烧坏。因此索尼公司和其他晶体管产品厂商必须在它们的价值网络中开辟新的销售渠道。这些渠道包括如伍尔沃斯（Woolworth）之类的连锁店，以及如Korvette's和凯马特之类的折扣店，这类渠道属于“非厂方”渠道，因为它们不具备修理更换真空管的服务能力，所以无法销售电视机和收音机。当RCA公司和真空管大军最终开始转向生产固态电子产品，并向折扣店领域谋求分销渠道时，它们发现货架位都已经被别人占领了。

当然，遭遇这种沉痛结果的原因并不是因为RCA公司没有大手笔投资新技术，它们是错在力图挤进最大最明显的市场；这个市场中确实有着庞大的客户群体，但是这些客户只愿意购买那些性能更高或价格更低的产品。

血管扩张术：心脏手术领域的破坏性创新

气囊式血管扩张术是一项方兴未艾的新市场破坏性创新技术。早在20世纪80年代早期之前，只有高危或可能猝死的心脏病人才能接受介入手术。在这个市场上有大量的“零消费者”：大部分承受心脏病痛苦的人只能默默忍受。血管扩张术催生了新一代的“供应商”，也就是心脏专科医生。这些医生将一根导管插入到患者被堵塞的动脉中，在动脉里植入膨胀的气囊，这就使得许多在过去得不到治疗的动脉硬化患者终于享受到了现代医学的福利。然而这项技术效果并不太理想，有一半的病人在手术后一年内经受了动脉再度狭窄或堵塞的折磨。但是由于其操作简单，价格低廉，越来越多的动脉半堵塞的病人开始尝试这项手术。医生也从中得到了利益，因为即使没有经受过外科手术培训，他们也能为病人实施手术，赚取利润，而需要转送到心胸外科接受手术的病人也越

来越少（心胸外科的手术费用十分高昂）。血管扩张术因此在心脏病治疗领域创造出了一个巨大的新市场。

如果发明者试图将血管扩张术作为延续性创新技术推向市场——也就是一个优于普通心脏搭桥手术的选择——可能也无法取得这样的成功。血管扩张术一开始并不能解决严重的血管堵塞问题，想要把血管扩张术提升到能够取代心脏搭桥手术的地位，成为心脏外科手术的主流，是需要付出巨大的时间和精力。

如果发明者把血管扩张术作为低端市场破坏产品来推广种用于治疗轻症病人的低价心胸外科手术，又会怎样呢？答案是否定的，没有病人和医生会觉得心脏搭桥手术属于“过度服务”。

这些成功的破坏性创新者选择了第三条路：让病情不那么严重的病人获得“聊胜于无”的治疗，也让心内科医生能够从现有的轻症病人身上赢利，否则的话，他们只能眼睁睁看着病人转成重症后去向收费昂贵的专家求治。在这种情况下，一个新市场蓬勃发展起来了。

图4-2显示出这种破坏性创新带来的成长空间。有趣的是，在十分长的一段时间里，心脏搭桥手术也仍然在成长着，似乎血管扩张术的快速发展和新价值网络的快速形成对它完全没有影响。原因就在于心内科医生们在轻症病人和过去未诊断的病人当中开发出了新市场。因此，心外科医生完全没有感到任何威胁——事实上，他们在很长一段时期里都会感觉良好——就像大型综合性钢铁企业和真空管制造商一样。^[3]

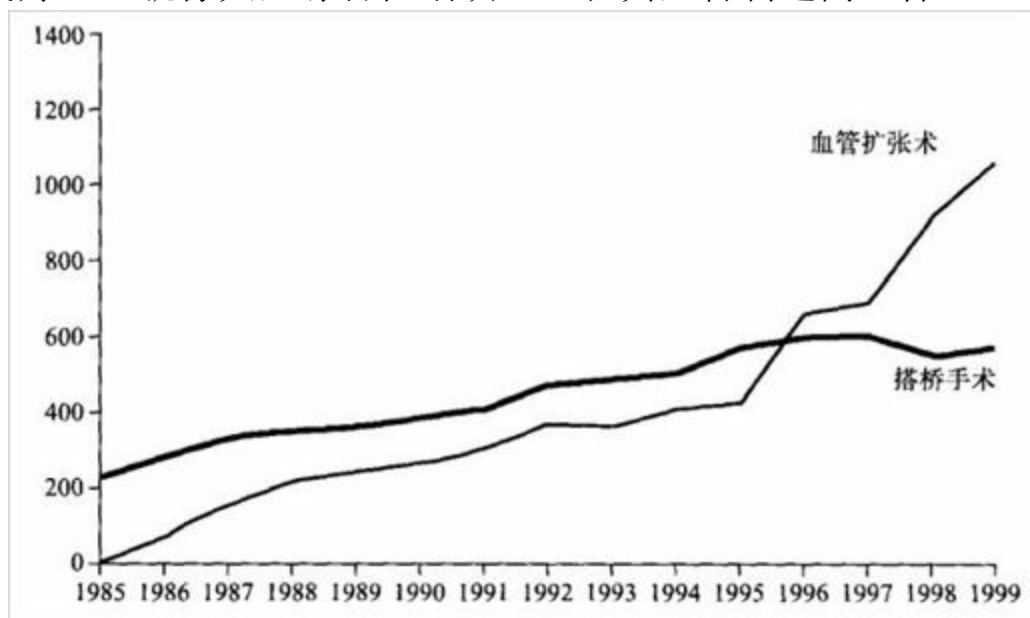


图4-2 血管扩张术和心脏搭桥术的实施次数

注：图中只包含住院病人数据（血管扩张术的实施数量被低估）

数据来源：美国国家心脏协会中心。

当心内科医生和他们的设备提供商们不断寻求更好的产品和服务，以求获得更大利润时，他们发现可以采用内置支架的疗法来撑开难以扩张的动脉（支架的应用使1995年的血管扩张术的实施次数首次超过心胸外科手术次数，破位上扬）。那些需要做搭桥手术的病人纷纷开始转投新价值网络，而心内科医生无须接受外科训练就能完成这类手术。这样的破坏潜伏期长达两年，而外科医生唯一感觉到的威胁就是开胸手术实施率开始下降。在最复杂的治疗领域中，开胸手术还是会长时间占据主导地位。但是这一块市场势必会收缩——现在看来，血管扩张术的破坏效果已经显现，外科医生渐渐失去了用武之地。

就像便携式收音机和可移动电视一样，心胸手术的“渠道”（也就是介入手术的实施场地）也被破坏了。由于医疗风险的制约，搭桥手术必须在医院进行。但是随着技术的进一步发展，心内科医生的诊断能力和并发症下预能力的提高，越来越多的血管扩张术可以在心内科诊所实施，而诊所费用的低廉足以破坏昂贵的综合医院的市场。

太阳能Vs.传统电能

太阳能是第三个例子。尽管人们投入了大量资金研发这项技术，但还是无法使其通过商业化来赢利。当这项业务计划被放在发达国家的传统电力能源市场上竞争时，还是令人气馁的。这个世界上大约有2/3的人口使用发电站提供的电能。在经济发达地区，随时都有电力供应点，一天24小时，不论阴晴雨雪，并且价格低廉。对于太阳能来说，这个对手太强大了。

然而，如果开发者把目标定位在“零消费市场”，情形就不一样了。在南亚和非洲有200万人无法获得传统电力供应，在这片市场中，太阳能的前景就完全不同了。对于这些人来说，标准的对比参数是：没有太阳能就没有能源可以使用。他们家里的电器都没有电，所以，如果这些用户能够在白天储存足够的能源，用于晚上的照明的话，他们就可以完成很多工作了。太阳能便宜，不需要办理麻烦的手续，不必获得政府批准，而在当地如果要建立传统电站，可能会面临许多麻烦。

可能有人会反驳说光电网片的制造成本太高，如果卖给贫困地区，就没有利润了。也确实有这种可能性。但是当前光电技术中的很多技术

模型都属于延续性创新——都是为了使产品性能提高得更快，去占领欧洲和北美的市场。如果是定位在从未使用过太阳能的新市场，厂家可以降低对产品性能的要求，采用一些其他的解决方案，例如，用成卷的塑料基底取代原来的硅胶基底。

以史为鉴，在清洁能源领域中，过去从来没有过政府资助的太阳能研究项目在成熟市场取得成功的先例，更多的成功创新都来自下那些定位于“零消费市场”并取得破坏性立足点的企业，这些企业都是从小做起，在有更好的产品之后才慢慢向高阶市场推进。

从“零消费市场”抓住成长机遇：综合分析

我们对以上案例进行了萃取，试图从中提取出一些基本要素，打造出一套新市场破坏性创新的标准模式。管理者能够以这套模式为模板，为破坏性创新寻找理想的客户和市场类型，也可以以此来塑造萌芽阶段的创意，使之成为符合历史模式、行之有效的业务计划。以下就是我们提炼出来的几项基本要素：

1. 目标客户想要完成某项工作，但是缺乏资金或技术，在现有的市场上又找不到简单便宜的解决方案。
2. 客户会把破坏性产品和“没有产品可用”来作对比。这样做的结果就是，他们很容易被取悦，即使破坏性产品不如高价产品那么优质，他们也会购买。这些新市场客户对于性能的要求很低。
3. 破坏性创新技术可能比较复杂，但是破坏者们把复杂的技术引入到简单易用的破坏性产品上，就是这种“简便性”让人们不需要花太多钱也不需要接受任何培训就能轻松使用新产品，从而创造了新的成长。
4. 破坏性创新制造了一个全新的价值网络。新的消费者多数都是在新的渠道购买新产品，在新的地点使用新产品。

图2-4中新市场破坏者们的经历印证了这一模式。从百得得到英特尔，从微软到彭博，从甲骨文到思科，从丰田到西南航空，从Intuit的QuickBooks到Salesforce.com，新市场破坏性创新都遵循着这一模式。这种做法使它们成为成长的驱动引擎，不仅提升了股东价值，更推动了世界经济的发展。

按照这种模式开展的破坏性创新往往都能够成功，因为当一切发生

时，先入者认为后来者对它们目前的良好状况没有任何影响。^[4]在一段时间内，新价值网络中的成并不会撼动主流市场的根基——事实上，先入者有时候还会因为破坏性创新而兴旺一段时间。此外，先入者还会因为察觉到威胁并作出回应而自我感觉良好。但是它们的应对方法出了差错，它们投入大笔资金去进行技术开发，完全无视于现在的技术水平本来就已经可以满足现有价值网络中的客户了。这样做的结果就是，它们让破坏性技术在延续性基础上去竞争——这种做法往往会守致失败。

这是一个令人吃惊的事实，这种模式会以梦想成真的方式冲击绝大部分管理者。想想吧，客户容易被取悦，竞争对手忽视你，你的渠道伙伴已经武装到牙齿，准备和你共同合作并取得双赢成长，还有什么比这更值得期待的呢？我们接下来会探讨这样的美梦为什么常常变成噩梦，以及如何应对。

是什么使“零消费”竞争变得困难重重

将“零消费市场”竞争作为创造新成长市场的途径，这种逻辑是很明显的。尽管如此，先入者仍然重复着做相反的事情，它们选择在成熟的消费市场展开竞争，努力试图让破坏性创新产品去冲击（其实从本质上来说是取代）现有的成熟产品，想要在大规模的成熟市场上和装备齐全的竞争者一较高下。这样做需要巨额的资金投入，而且常常面临失败。先入者总是这样做，而不是按照我们先前提到的成功模式去塑造它们的破坏性创新构想，为什么呢？

哈佛商学院的克拉克·吉尔伯特教授编写了一系列见解深刻的作品，帮助我们了解是什么样的基础机制导致了先入者不约而同地将破坏性技术硬塞到主流市场。在对这种机制的了解基础上，吉尔伯特教授也为大企业的管理者们提出了指导，告诉他们如何避免这个陷阱，如何通过破坏性创新来创造成长。

风险与机遇

吉尔伯特从认知结构和社会心理学领域汲取了一些观点（例如诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基的作品中的一些观点）来研究破坏性创新。卡尼曼和特沃斯基研究了个人和组织对风险的感知能

力，并且提出，如果对于个人或一个组织来说，把一种现象看做是威胁，那么这个人或这个组织会对其产生强烈的反应，这种反应的强烈程度将远远超过对“把这一现象看成是机遇”的反应程度。

此外，其他研究者也发现，当人们遭遇到直接威胁时，会产生一种“威胁-僵化”反应。这时，人们出于本能，不再妥协，而是以“指令-控制”为导向，全力反击，以求生存。

当大企业经历新市场破坏性创新时，恰恰走的就是前面提到的路线。如果破坏性创新出现在大企业业务蓬勃发展的时候，大企业只会把新市场破坏性创新当成一个机遇，不会引起任何注意：对于它们来说，在现有业务健康发展的情况下，投资新成长业务是没有任何意义的。

也有一些有眼光的管理者和技术专家确实看到了破坏性竞争的到来，将其视为一种威胁，也清楚这种技术的成功可能会危及自己企业的业务。这种对威胁的感知能力会迫使大企业抽出资源来对付新技术的发展。但是它们都出于本能地将破坏性创新定义为一种威胁，把焦点都放在如何保护自身的客户基础和现有业务上。当它们不得不转型时，它们也希望新的技术能够帮助他们保住当前的客户；因此，整个组织就会去谋求一种错误的策略，不但错失了成长机会，还使整个企业陷入最终的毁灭——被那些在“零消费市场”中站稳脚跟的破坏者们一举歼灭。而这恰恰意味着，大企业必须在合适的时间里，将自身重新定位在困境的另一边。

如何做到既备受关注，又灵活机动

值得庆幸的是，吉尔伯特的著作不仅描述了创新者的窘境，而且也为其指明了出路。这是一个双重解决方案：首先，在资源分配流程中将创新定义为一种威胁，从而获得最大程度的高层关注；之后，将项目实施责任转移到独立的部门中，将其设计成一个机遇。

吉尔伯特的著作里还对大都市的报纸传媒作了研究，以了解它们在面对日益壮大的网络媒体这种威胁或机遇时会如何反应，书中指出，在威胁初发阶段，主流企业总是试图在预算控制之中和既有策略范围之内去解决破坏性危机——这些企业不得不这样做。在报刊行业中，这就推动了报纸的网络化。对于广告商和读者来说，在网络报刊上做广告和阅读和在纸质报刊上做广告和阅读相比，效果是一样的。报刊发行者的所作所为和真空管厂商以及太阳能公司的做法完全一致：努力提高破坏性

技术，让现有客户使用破坏性技术，取代原来的纸质报刊。

这种市场定位乍一看相当愚蠢：这完全就是在自相残杀。但是从威胁的角度来看，这样做就不无道理了。因为当前客户是企业的新鲜血液，企业必须不惜一切成本保住客户：“一丑技术的进步使他人有可乘之机，偷走我们的客户，我们就要用新技术来打一场保卫战。”

和先入者遭遇的困境相反，威胁对于后来者来说并不是一件坏事。对后来者来说，破坏就是机遇。这种认知上的不对称很好地解释了为什么大企业总是将破坏性创新技术应用于主流市场，而后来者总是追求新市场机遇。在了解了这种不对称后，解决方案就浮出水面了：高管下定决心投资以应对破坏性创新后，就应该把实施责任移交到一个完全独立的部门，由这个部门来把威胁变为机遇。

这就是吉尔伯特在对报刊行业进行研究之后提出的观点。在早期经过威胁应对方案调配了资金和资源之后，吉尔伯特注意到很多报刊企业都把网络媒体部门设置成自主运营、独立核算的事业部。这种做法使得新的业务部门里的所有员工拥有统一的目标，认定自己遇到了一个充满成长潜力的好机会。一旦有了这种认知，他们就会军心振奋，全力投入到网络报刊的制作和推广中去。他们采取不同的服务方式，找寻不同的供应商，就连他们的广告商也和主流的纸质报刊广告商完全不同。与之相反的是，那些继续在主流市场利用新技术打保卫战的报刊企业，仍在自相残杀、自掘坟墓。

在图4-3中我们总结了吉尔伯特的建议。在资源分配流程中，最好把破坏塑造成威胁，争取获得足够的资源。一旦投资确定，就必须将其视为创造新成长的大好机遇，否则就会陷入弹性不足或缺乏关注的危险之中。

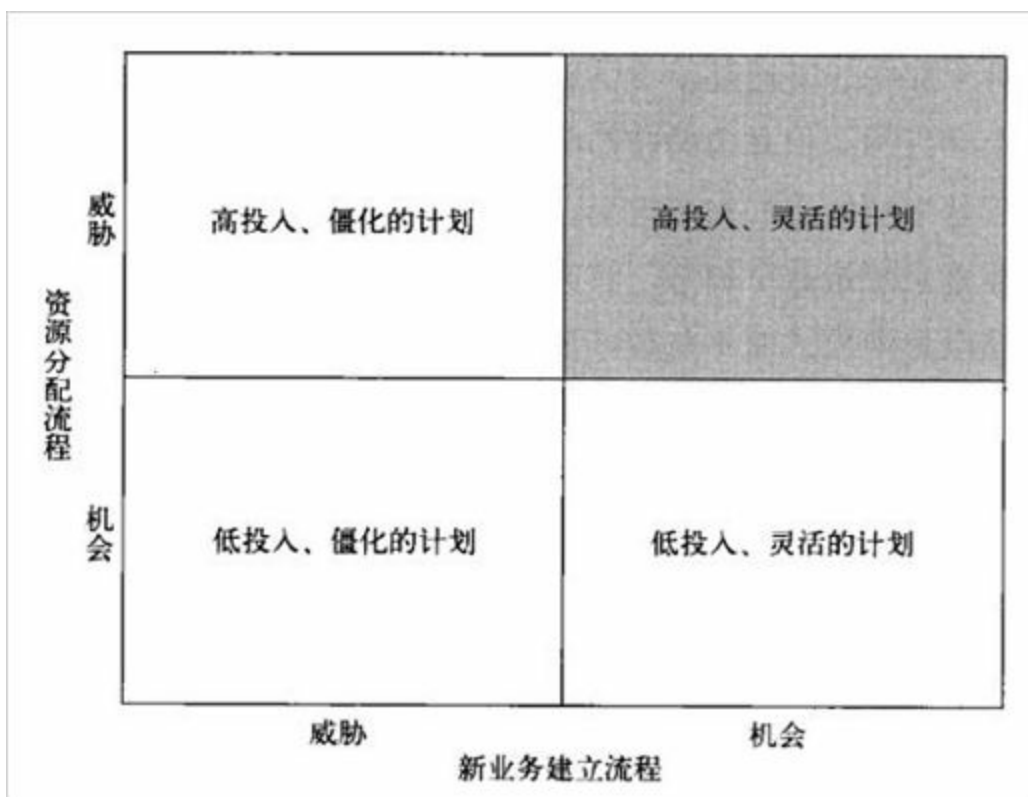


图4-3 如何获取资源并将资源投入到破坏性成长机遇上

资料来源：克拉克·吉尔伯特的研究报告“Can Competing Frames Coexist? The Paradox of Threatened Response”，02-056，哈佛商学院，波士顿，2002。

一开始决定投资破坏性成业务，并+表示资源分配流程或“威胁还是机遇”的塑造过程就此结束。接下来的几年中，在每一年的年度预算中，破坏性机遇还是不足以争取到尽可能多的资源的。很多企业家每年都要应付这种挑战，要为追逐新成长的冒险之旅估值；他们的做法往往是承诺一个无比美好的未来，借此换取现在所需的资源。这无异于自寻死路，原因有二。第一，现有市场就是最大规模的市场。要想让投资人信服地交出资源，企业主就不得不将破坏性创新策略畸变成为延续性技术，硬塞进现有的市场中去。第二，如果计划中的目标达不到，高管就会断言潜在市场规模太小，从而削减资源供给。

理性的主管在管理资源分配时更倾向于投资回报率最高的项目，如何应付这种情况呢？答案是，不要改变这个筛选过程，这对延续性增长至关重要。在这个流程中作出的决策应该是循规蹈矩的，因为企业面临的市场投资环境十分明朗。

但是对于那些想要通过新市场破坏性创新来创造K：的企业来说，就需要另外一个平行的流程来为潜在的破坏性创新机遇开道了。进入这个平行流程的创意都是未经打造的初始理念，管理者需要按照前面提到的典型模式中的每一个要素来塑造这个创意，将其打造成破坏性业务计划。主管资源分配的高管应该以典型模式而不是数字规则为标准来衡量新的计划，作出预算决定。在变化多端的新破坏性市场环境中，符合典型模式的业务计划比单纯的数据景化方案更具有成功潜力。在破坏性创新的初始阶段，符合典型模式的业务计划成功的胜算更大，当然，最终的胜利还依赖于接下来的行动和决策，我们将在今后的章节详述这一点。

想要获得新市场客户，需要经由破坏性渠道

在本章的结尾，我们将探讨新市场破坏性创新成功模式中的第四大要素：通过破坏性渠道进行市场推广。“渠道”这个术语在商业领域中指的是配送和销售产品的批发或零售企业。然而我们对这个词赋予了更广泛的含义：一家企业的渠道不仅包括批发商和零售店，也包括“一切”能帮助企业把产品推到客户的手上，从中创造价值的实体企业。例如，IBM和康柏之类的计算机厂商，就是英特尔微处理器和微软操作系统接触客户的渠道。医疗护理产品就是通过内科医生这个渠道推广到病人的手中。企业的销售团队也是产品推广的必经渠道。

我们为渠道下了一个更为广泛的定义，是因为在将产品送到终端客户手中的这条渠道上，我们要确保渠道上各个环节都能获取利益，并产生动力。如果一件产品不能保证让渠道k的实体企业更顺利地完成任务，也就是沿着它们自己的延续性发展轨迹向高端市场转移，建立利润率更高的业务，那么你就难以成功。如果一件产品能为这些企业提供足够的燃料，助这些企业赢得更多利润，它们也会投入全部精力来帮助你的产品赢得新的冒险。

破坏性创新不会让别人对你所做的事产生兴趣。这也正是你希望竞争对手所采取的态度：你希望他们忽略你。但是如果破坏性产品不能引起你的客户（也包括整个下游渠道）的兴趣，那就是一场灾难了。你的渠道团队同样也是你的客户，他们也有需要完成的工作，那就是成

长、赢利。

零售商和分销商也需要通过破坏性创新获得成长

零售商和分销商面对的经济竞争环境和第二章所提到的小型钢铁厂是非常相似的。它们必须向上突破，否则就要面临和实力相当的对手陷入苦战的境地，获利将会微乎其微。“向高端市场转移”对渠道来说是一种强劲的、持久的破坏性力量，这种力量对于成功来说至关重要。

如果一个零售商或分销商能够将其业务模式带入利润更丰厚的高端市场，先入者的毛利润就会直接跌到谷底。因此，创新管理者应该选择那些视新产品为助动燃料的渠道商，帮助他们向高端的渠道市场挺进。当破坏性新产品帮助渠道商破坏了它们的竞争对手时，渠道商就能成为构建破坏性业务的可靠力量。

本田一开始依靠小巧廉价的Super Cub机动摩托车破坏北美的摩托车市场时，根本无法让销售哈雷品牌的摩托车经销商代销本田的摩托车，这不但不是坏事，反而是件好事，因为销售人员推销哈雷摩托车后提取的佣金比本田的要高。本田的业务是从电力设备和体育用品零售店发展起来的，因为它让这些零售商有机会引进利润更高的机动摩托车产品，向更高端的市场迈进。在我们研究的每一个成功的破坏性创新案例中，产品和渠道都具备类似的双赢关系。

索尼公司之所以成为一个如此优秀的破坏者，很大原因就在于此。诸如凯马特之类的折扣零售商，没有足够的售后力量去修复真空管电器产品，于是就和索尼公司的破坏性产品互相依托，共同发展起来。固体电子收音机和电视为折扣商点燃了破坏性电器商城的引擎。索尼公司选择了具备向上发展潜力的渠道商作为合作伙伴，最终也让自己的产品搭上了向高端市场突破的快车。

破坏性企业为渠道提供的燃料总有一天会耗尽，这就说明，想让你的产品在渠道中长久保持赢利水平，就要面临不断的挑战。索尼公司也遇到过这个问题。当折扣商把电器商城逐出了电子消费品市场后，就开始和成本相当的竞争对手互相厮杀，产品利润更是滑到谷底，消费型电子产品也就不再是折扣商进军高端市场的助力燃料了。因此，它们放弃了电子产品，使之流向了更低成本的零售商如电路城和百思买手中。折扣店则开始向服装类的高端市场转移。

增值分销商或代理商的驱动机制也和零售商相同。例如，英特尔公

司和SAP公司于1997年创建了一个名为Pandestic的合资公司，专门向中型企业销售SAP公司的ERP软件中一些较为简单和廉价的版本——属于新市场破坏性创新。SAP的产品在过去是定位于大型企业的，光软件本身的售价就高达几百万美元，安装运营费用更是高达1 000万至20亿美元。SAP公司产品的销售和安装运营主要由它的渠道合作伙伴来实施——例如埃森哲（Accenture），该公司是专业的软件安装顾问，乘着ERP软件的浪潮，以惊人的速度成长起来。

Pandestic公司的管理者决定将低价格易操作的ERP软件包交由同样的渠道伙伴去推广。但是，IT安装顾问现在面临的选择是：是将时间花费在向国际化大公司销售大额SAP安装项目上，还是把精力用在向小公司销售低价的Pandestic软件上。你认为他们会怎么做？很自然的，他们会选择SAP项目，这样的项目能够让他们在现有的规模和成本结构下赚取更多的利润。Pandestic公司的破坏性产品完全没有能量带动这些渠道，于是这个合资公司失败了。

同样的事情甚至会发生在一个公司内部的销售团队当中（如果他们是佣金制团队的话）。销售人员每天都要决定给哪些客户打电话，放弃联系哪些客户。当他们和客户在一起时，他们必须决定要推荐和销售哪些产品，而哪些产品是提都不用提的。即使他们是你的雇员，也是一样：销售人员只会把他们认为比较赚钱的东西放在首位。销售主流延续性产品的销售人员很难成功推广破坏性产品，因为这会让他们分心，顾不上销售最有利润的产品。破坏性产品需要破坏性渠道。

客户也是渠道

对于材料和组件厂商来说，终端产品厂商就是它们的重要渠道。同理，服务提供商也是它们所使用的产品销往终端用户的渠道。例如，康柏和戴尔之类的计算机厂商就是英特尔微处理器销往终端市场的重要渠道。英特尔微处理器性能的提升也为计算机厂商提供了助力，让它们有机会向高端市场推进，和成本更高的计算机制造商如太阳微系统公司等展开竞争，赚取更多利润。

相同的情况也发生在服务行业中。当性能较低的产品在低端市场站稳脚跟后，便开始了破坏性技术突破，于是技术含量较低的服务提供商也可以依托这类产品向高端市场进发，破坏那些训练有素、成本高昂的服务提供商。就像英特尔和戴尔的关系一样，潜在的破坏性服务提供商

就是能提供破坏性技术的生产厂商的渠道。

让我们再来看看在医疗护理行业开辟破坏性渠道的重要性。如今，在这个行业里，很多医生都像小型钢铁厂一样陷入了狗咬狗的竞争中。他们互相打价格战，努力工作，以提高收入。一家大型医疗设备公司开始推广一系列破坏性产品，帮助小诊所的医护人员打开破坏性局面——与费用更加昂贵的门诊诊所争夺市场。

其中一例即为结肠病症的诊断和治疗。今天，如果一位病人疑似患有结肠病变或结肠肿瘤，收费高昂的诊所或者大医院里的医生就会为他进行结肠镜检查。检查的方式是将一根柔软的窥镜穿过一段结肠，这需要很高的技巧。如果结肠镜检查发现问题，病人就需要花更高的价钱去更专业（更昂贵）的医院找外科医生实施手术，以解决问题。这家公司则引进了一种新的技术，能够让小诊所的医生更容易地对这种病症进行诊断，并直接在小诊所内实施手术，从而把过去只能在高成本渠道运作的增值手术放到了成本更低的小诊所渠道中。

公司也可以把这种设备作为一项延续性技术，推销给已经掌握了复杂的传统窥镜技巧的专业医生们。而我们也不难想象这些医生会对销售人员说什么：“我要这个干什么？这能让我看得更清楚吗？这个设备便宜吗？这东两不会坏吗？”这就是典型的针对延续性技术的提问。

而当公司将其作为破坏性技术推广给小诊所的段护人过时，他们多半会问：“要培训吗？培训收费吗？”这就是典型的针对破坏性技术的提问。

哪一类客户会成为未来成长的最坚实的基础？你需要的是长期以来一直想使用你开发的那种产品，但是一直没能得到满足的客户。你的产品要能轻易取悦这些客户，使其产生依赖感。你的客户必须忠于你的产品，不受竞争对手的影响。你的客户应该是富有吸引力的，这样，在你价值网络中的每一个环节才能被有效地调动起来以把握住机遇。

想寻找这样的客户并非难于上青天，只要你按照“零消费市场”成功模式中的四个要素来塑造你的创新计划，就能找到这种客户。

不管纸上谈兵时这类客户看起来有多么吸引人，在资源分配流程中面临的压力使得绝大多数企业在面临这种机遇时，恰恰都会选择完全相反的那一类客户：这些企业常常会定位于已经建立了某种使用习惯的用户。想要逃离这个困境，管理者需要将破坏性创新塑造为一种威胁，确保资源充足。在建立团队时，则要将其塑造成一个成长机遇。只要能细

心管理这些流程，聚焦在理想客户身上，就能为未来成长打下坚实的客户基础。

第五章 选择正确的业务范围

新成长企业自身应该做哪些事情，才能够尽可能快地获得最大的成功？又有哪些任务应该外包给供应商或合作伙伴呢？开发专利性的产品架构，是否更容易获得成功？是什么因素促成了专利性产品从封闭到开放的变革？一旦出现了开放的标准，我们需要再次采纳专利性的解决方案吗？

内部完成工作还是外包给供应商和合作伙伴？这些决策对新成长企业的成功与否有着至关重要的影响。人们比较常用的决策依据是核心竞争力理念。如果某个产品属于企业的核心竞争力范畴，就应该内部解决；如果是非核心产品，其他企业能做得更好，那么就遵循上述理念，让别的企业来帮你完成这项任务。^[1]

真是这样么？其实，在某些时候，采用核心竞争力和非核心竞争力来进行分类会带来这样的问题：有些在当前看起来不是核心产品的东西，在未来有可能成为绝对关键的核心资产，反之亦然。

以IBM为例，早在20世纪80年代初期，IBM就把微处理器交给了英特尔来生产，而操作系统则使用微软的产品。IBM这么做的目的是为了专注于做自己最擅长的事情——设计、装配和推广计算机系统。从历史经验角度来看，它的选择是相当明智的。

IBM的组件供应商曾经度过了一段悲惨的、无利可图的日子，商业媒体则交口称赞IBM将PC组件生产任务外包出去是一个明智的决定。这种做法大大缩减了研发成本和研发时间。IBM将这些业务看成是非核心业务，而在它将这些业务外包出去的过程中，它所放弃的东西却成了两家接包公司的核心成长力量，成为行业内最成功的赚钱机器。

IBM又怎么能预知这样一个看上去十分合理的决定最后却会使其付出惨重的代价呢？从更广义的角度来说，企业高管们在启动新成长业务时——就像IBM在20世纪80年代早期创立电脑事业部时，又如何知道哪些业务才是未来竞争力所在，必须在公司内部完成呢？^[2]

过去的经验可能会误导未来的方向，因此，只有正确的理论才能指

引未来。在这种情况下，我们需要建立基于情境的理论，通过这个理论看清楚因果机制，才能确定哪些业务可能成为核心业务，而哪些业务只能被边缘化。本书第五章和第六章将主要描述这种因果机制，并说明管理者该如何应用该理论去赢得成功。

合并还是外包

IBM和其他公司已经展示了——当然，也可以说是已经证明了——核心/非核心业务的分类有可能导致严重的，甚至致命的失误。管理者不应该只看到公司S前最擅长从事什么业务，他们应该问的是：“我们当前应该掌握哪些业务？我们在未来应该掌握哪些业务？怎柞才能够一直沿着备受客户关注的轨迹线上升？”

答案就在“要完成的任务”里：客户的购买行为取决于你的产品是否能帮他们解决重大的问题。但是一个“解决方案”的构成分为两种不同的情境，如图5-1所示：当前市面上的产品是“不够好”，还是“好得过头”。我们发现，对于在市面上“不够好”的产品，内部开发更有优势，而外包（或者说是专业、独立的生产方式）则适用于那些“好得过头”的产品。

为了更好地解释该图，我们首先需要探讨两个工程概念——交互式和模块化，以及它们对于产品设计的重要性。然后我们再回到图5-1中具体阐述这些概念在破坏性图表中起到的作用。

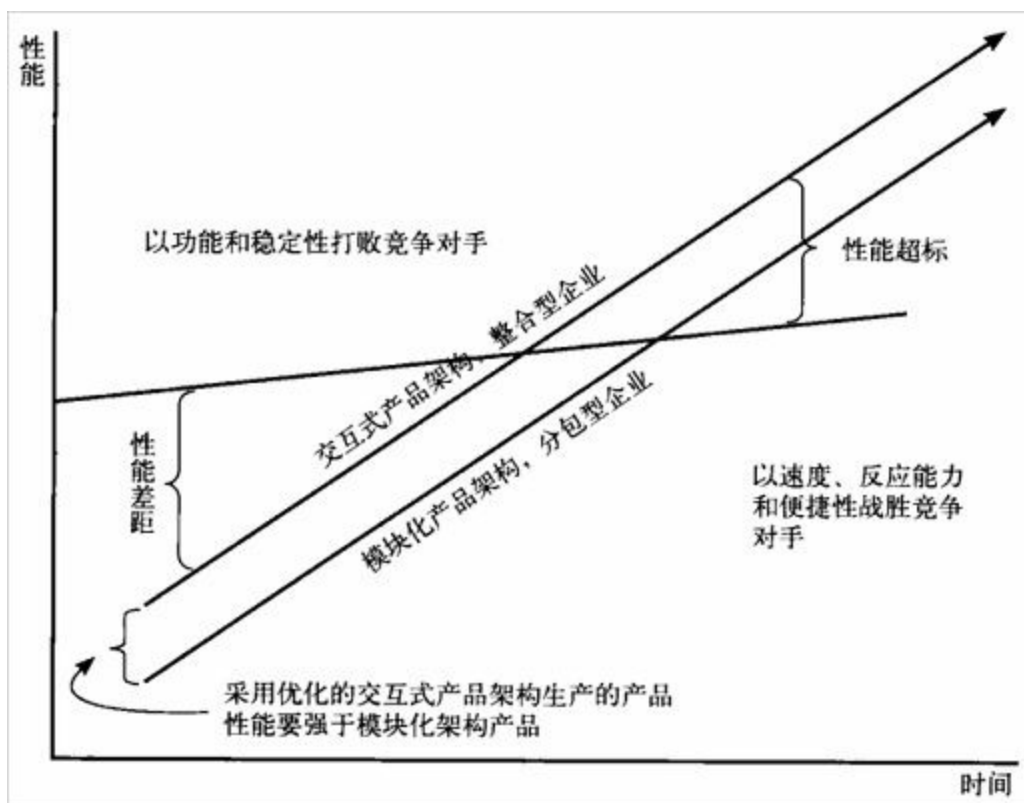


图5-1 产品架构与集成

产品架构和产品接口

产品的“架构”决定了它的组件和子系统的构成和互动方式——不同的组件和子系统互相适配，共同工作，从而实现既定功能。两种组件相互适配的位置被称为“接口”。接口既存在于一件产品的内部，又存在于两个不同的增值环节之间。例如，在设计和生产环节之间存在接口，在生产和分销环节中也存在接口。

如果产品中的某一部分无法独立于其他部分（某一环节的设计和制造方法要依赖于其他环节的设计和制造方法），那么这个产品的架构就必须“依赖”接口来进行联系。如果在产品内部存在共生接口，那么当企业打算升级其中某一组件时，就必须同时升级相关组件。

共生的产品架构往往能优化产品的功能和可靠性。当然，这些架构都受知识产权保护，因为每家企业都会开发自己的共生式设计模式，从不同的角度对产品性能进行优化。当我们在本章中使用“共生式架

构”这个术语时，读者也可以将其理解为“优化的、有自主知识产权的产品架构”。

与此相反，模块化接口则相对比较单纯，这类组件或价值链上不存在不确定的相互依赖关系。模块化组件彼此适配，共同运作，高度结合。一个模块化的产品架构中所有元件的规格和功能都是完全适配的，所以无论由谁来制作这些组件或子系统，都不会有什么区别，因为它们采用的技术规范是一致的。模块化组件可以由不同企业的独立的团队进行远程制作。

模块化产品架构需要在灵活性上进行优化，因为它们对技术规范有着严格要求；在设计方面，这种模式限制了工程师们在产品中的自由性。因此，模块化产品的灵活性往往建立在牺牲某些性能的基础上。

纯模块化和纯共生式架构组成了一个光谱的两端：所有的产品最后都会落在这个光谱中的某一处。如我们所知，如果产品架构能够匹配上当时的竞争环境，那么这家企业就很有可能获得成功。

共生式产品架构在“不够完善”的产品市场中进行竞争

在图5-1的左侧，我们可以看到，当产品出现性能缺口（performance gap）时（也就是当产品的功能和可靠性达不到某个市场级别的用户需求时），企业必须投入最好的产品来进行竞争。在这个过程中，有专利性和共生式产品架构的企业往往能取得竞争优势，因为模块化产品架构的内定标准大大剥夺了工程师的设计自由，降低了产品性能的可优化性。

为了弥补新一代产品面临的性能缺口，巨大的竞争压力迫使工程师在组装系统时力求越有效越好，尽可能提升产品的性能。如果一家企业必须要用性能最好的产品来参与市场竞争，那么它就不能只是组装标准化的组件，因为从工程师的角度来看，标准化接口限制了设计的自由以及对前沿技术的应用。当市面上的产品并没有达到完全成熟完善的水平时，采用保守的技术，就意味着你将输给别人。

选择自主开发共生式产品架构，就意味着企业必须将整个生产过程全部整合起来，必须掌控产品系统当中每一个关键组件的设计和制造。

例如，在大型计算机产业发展的早期，当产品的功能和可靠性尚未满足主流客户的需求时，大型计算机的独立分包商是没有生存空间的，因为机器的设计理念依赖于机器的使用方式和制造模式，反之亦然。在设计 and 生产环节之间，并不存在简洁的接口。同样的，你也无法作为独立供应商来为大型计算机生产操作系统、核心内存或逻辑电路，因为这些关键的子系统都已经被大型计算机生产厂商自行设计了。^[3]

当市面上的产品都不是太完善时，不成熟的新生技术往往作为延续性改良方案被投入使用。新进入者很难将超前技术应用到大量商品化的市场中，原因之一就是：它们需要突破延续性技术的壁垒，这些延续性技术与现有的系统能够即插兼容。^[4]在生产具备高尖技术的产品过程中，我们总会遇到一些无法预料的相联关系，这些相联关系会使系统中的其他环节发生相应的改变，经过这些调适之后，我们才能生产出能够推广上市的合格产品。因此，如果想依赖破坏性技术来提升产品性能，就会使得新产品的开发周期变得曲折漫长。放眼技术发展史，用高档陶瓷材料制造引擎、在公共通信网络的入户部分使用高带宽的DSL线路、光纤通信网络从模拟信号到数字信号的全盘转变等，所有这些高端技术都只能诞生在高度整合的企业中，这些企业的规模足以覆盖到共生式系统生产过程的方方面面。这类业务往往是新进入者无法跨越的鸿沟。

正是这些原因以内部整合能力见长而称霸业内的企业包括早期计算机行业中的IBM、汽车行业中的福特和通用等，都主导了“不太完善”的产品竞争市场。同时期的RCA公司、施乐公司、AT&T公司、标准石油公司、美国钢铁公司都掌控了它们所在的行业，也是源于同样的规律。这些企业享受到了几近于垄断的权力。它们的市场控制力恰恰是源于“不太完善”的市场环境，源于对产品、价值链体系的共生式管理和垂直整合。但是，事实证明，它们的主导权只持续了一段时间而已，这些企业在竞相生产出最佳产品之后，就会发现它们的产品已经开始“好得过头”了，超过了用户的实际使用需求。当走到这一步时，它们的竞争优势便开始逐渐减弱。

“过度服务”和模块化产品

当销售人员回到办公室后开始抱怨客户“为什么他们就是看不出我

们的产品好在哪里，他们把我们的东西当成大路货了”时，就预示着产品的功能和可靠性开始发生了转变，市场上的产品开始“好得失”了。这就是“过度服务”的证明。这样的公司在市场上的位置都如图5-1的右侧部分所示，它们的产品性能都已经超越了市场需求。客户都乐于接受更高级的产品，但没有人愿意为此埋单。^[5]

“过度服务”并不是说客户不愿意为产品的改良花钱，而是指客户愿意花钱购买的已经不是原来类型上改良产品了。一既产品满足了他们对某些功能和可靠性的要求，他们就会开始重新定义哪些方面是“不够完善”的了。新的“不够完善”的地方就是当前无法立刻达到客户的要求标准的那些特性，因此客户愿意在新的创新轨迹线上为产品的速度、方便性和个性化程度支付额外的费用。当发生这种情况时，我们可以说这个级别的市场竞争基础发生了改变。

新的改良轨迹线上的竞争压力使产品的架构也开始逐渐进化，如图5-1所示，产品渐渐远离共生式的专利性架构（这类架构在“不够完善”的市场上拥有竞争优势），开始进入模块化设计时代，迎向性能越的竞争市场。模块式架构能够帮助企业在破坏性竞争中赢得低端市场。它们能够独立升级某个子系统，无须全盘重新设计，因此加快了新产品推向市场的速度。使用标准化组件接口的代价是牺牲系统性能，尽管如此，产品还是能够被轻松销售给客户，因为现在产品的功能已经“好得过头”了。

模块化生产给行业结构带来了深远的影响，它催生了一系列独立的、分散式的组织部门来完成销售、采购和装配子系统和组件的任务。在共生式产品世界中，企业必须亲自生产全部的重要组件，而在模块化产品世界中，只需要外包或者承包某一种组件的生产任务就可以搞活一家企业。究其根本，模块化接口的规格最终都将形成行业标准，当一个行业走到了这一步，那么业内企业都可以将最佳供应商生产的组件进行混搭，从而很容易地满足个性化的客户需求。

如图5-1所示，这些分散经营的竞争者破坏了整合式领先企业的市场。尽管为了简便起见，我们在本图中只画出了两个维度，但是从技术上说，它们都是混合型竞争者，因为它们在破坏性创新图表中都是在同一个纵向轴上竞争，在这个纵向轴上，它们努力为每个客户迅速提供他们想要的东西。然而，因为采取了分散式组织结构，它们的管理成本被大大降低，所以它们拥有了在低端市场以折扣价格竞争的赢利能力。

从共生式设计到模块化设计——回到原点

随着产品性能不断超越客户需求，产品的设计也一次又一次地从共生式向模块化演进。当一波又一波的破坏性浪潮席卷一个行业时，这个演进过程就在每一波浪潮中不断重现。以计算机行业为例，在最初的主流价值网络中，一开始的10年间，IBM依靠其共生式的产品架构以及垂直整合模式，毋庸置疑地占据着行业统治地位。然而，到了1964年，面临着成本、复杂性以及市场推广时效的压力，IBM开始在360系统中采用更多的模块化设计。模块化潮流使见”不再追逐尖端的产品功能，从图5-1中产品性能改良轨迹线的左边转移到了右边。这就为高端市场的竞争者如Control Data和Cray Research等留出了市场缺口，这些竞争者继续在共生式产品架构下进行设计研发，不断推出新的技术。

对IBM来说，开放产品架构并不是一个错误的选择：它是以更经济有效的方式进入到市场竞争中。大批生产“即插兼容”式组件和子系统（如硬盘驱动器、打印机以及数据输入设备等）的分包式供应商们在降低了管理成本后，开始将矛头一致指向IBM。^[6]

当微型计算机对大型计算机展开新市场破坏时，这个循环又再次开始了。起初，当微型计算机的性能普遍还比较差的时候，DEC以拥有专利性的产品架构统治了整个市场，它的硬件和操作系统是共生式设计，这样做出来的产品性能是最好的。然而，当技术进步带动了性能提升，超越了市场需求后，其他的竞争者如通用数据（Data General）、王安电脑（Wang Laboratories），以及Prime等公司则能够以最快的速度将新产品推向市场，从而赢得了大量的市场份额。这个过程就像大型计算机时代面临的情况一样，微型计算机市场盛极一时，在激烈的竞争中诞生出大量性能优越、价格便宜的产品。

个人电脑的破坏性浪潮中也重演了这一幕。苹果电脑（专利性最为集中化的电脑厂商）在个人电脑发展的早期曾经是最好的台式计算机。它们比模块式组装机更方便使用，也更耐用。后来，随着台式计算机的性能提高，IBM的模块化、开放式标准架构成为土流。苹果公司的专利性架构在“不够完善”的市场里虽然拥有强大的竞争力，但是在“过于完善”的市场环境中，则成了累赘。最终，由分包式厂商生产的模块式机器占据了个人电脑市场的统治地位，而苹果电脑则沦为非主流机型。

在随之而来的两大计算机产品（笔记本和手持无线设备）破坏性浪潮中我们又看到了同样的一幕。那些拥有优化的共生式产品架构的企业在一开始占尽风头。模块化的生产企业在最初的年头里挣扎求生，努力提高产品性能，因为在当时，产品性能就是竞争的基础。之后，产品架构和行业结构都开始向开放式和分散式方向演化了。

图5-2用非常简明的方式描述了个人电脑产业的三次转型，显示出拥有专利化系统和垂直整合的生产企业在行业初期产品不太完善的阶段的强大，以及它们后来是如何为非整合式的平行式生产结构的竞争者让路的。看起来整个行业就好像是腊肠切片机一样，在每一个价值网络中绘制出的这种图表，看上去都一样。在每一个例子中，模块化和分散式生产的本质驱动力并不是所谓的时间或行业的“成熟”。真正的驱动力是以下几个因果相关、可以预测的过程：

1. 技术的改良步伐超越了客户的需求，于是，过去功能和可靠性都不太完善的产品在后来变成了“过度服务”的产品，客户对产品的使用程度较低。
2. 企业的竞争环境发生了变化，竞争的基础改变了。客户越来越不愿意为功能和可靠性的改进支付更高的价格，那些能够更好更方便地满足客户需求的供应商也能赢得可观的利润。
3. 当竞争压力使得企业必须快速响应市场需求时，它们不得不放弃过去的专利性架构和共生式设计的产品，开始采用模块化的解决方案。
4. 模块化制迷促进了整个行业的分散生产。分散式的小企业现在能够在竞争中战胜集成式的行业大鳄。集中整合在一个时期是竞争优势，而在之后却又变成了竞争劣势。^[7]

图5-2简要说明了一点：集中整合的业务模式并不是一夜之间就被消灭的，它是在每一块市场的每一个层级中逐渐被模块化生产模式吞噬的。

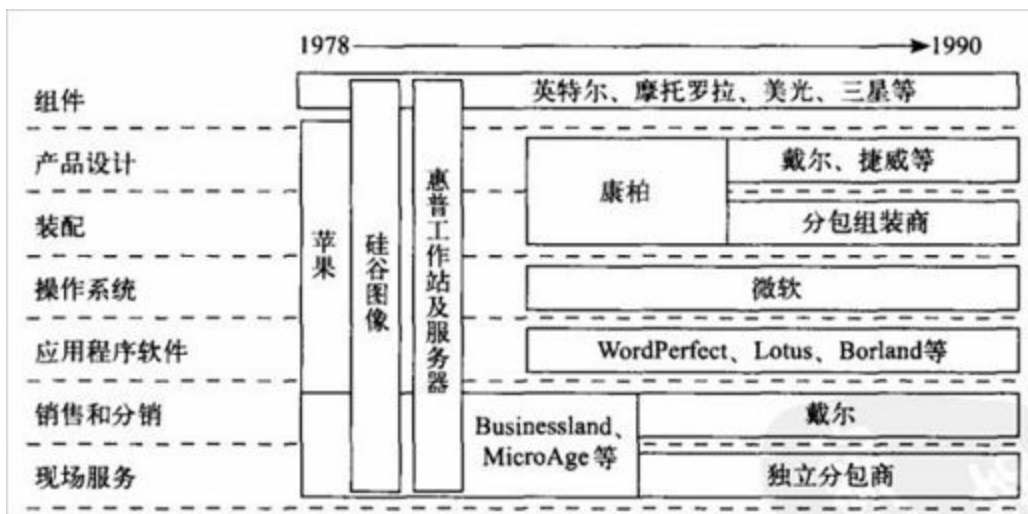


图5-2微型计算机行业从垂直整合到平行结构的转变

我们还要强调：性能缺失和性能过剩这两种驱动力，在影响产品架构和企业整合的过程中也面临着不同的情境。理所当然的是，如果情境再次发生改变，相应的战略方案也要随机而变。事实上，在1990年后计算机行业在某种程度上又再回归到了“整合为王”的状态，我们将在下一部分详述“再度整合”的驱动因素，在第六章中我们也将重提这一观点。

再度整合的驱动因素

由于技术改良的轨迹线不断上升，超越了所有市场级别的客户的使用能力，因此市场潮流就会由采用共生式产品架构和集中整合生产模式的企业转向采用模块化产品架构和分散式生产模式的企业。但是我们要谨记，客户的需求也是不断变化的。客户需求的变化步伐通常比较缓和，在破坏性图表中以虚线表示。客户对产品功能的需求偶尔会产生断层移位，图5-1中的虚线也随之相应上移。这就是行业趋势转向图5-1的左侧，再次设定了新阶段的增长计时器，整合生产又重新成为竞争优势之源。

例如，在20世纪80年代早期，苹果计算机产品采用了专利性的产品架构，软硬件之间的内部共生程度非常高。然而，到了20世纪80年代中期，出现了一批类似于WordPerfect和Lotus的专业公司，它们的产品能够通过完善的接口接入到微软的DOS操作系统当中，这批公司的成长壮

大最终剥夺了苹果公司在软件市场中的霸权。到了20世纪90年代早期，用户对个人电脑软件的功能需求转移为“向Word文档中插入图片和电子表格”等。这就再次出现了性能空白，将整个行业扭转到了“不够完善”的市场情境中，共生式系统又一次成为制胜关键。

微软因时而动，独立研发了Office套件产品（随后又研发了网络浏览器），植入到Windows操作系统当中。这一举措使其瞬间靠近了用户需求，而那些分散式的专业软件公司如WordPerfect以及Lotus的123spreadsheet顿时就从市场中蒸发了。微软并不是靠垄断发迹，它所做的只是顺应时势，在“不够完善”的市场条件中将价值链整合起来，迎合了客户需求而已。

然而，到了今天，情势似乎又发生了逆转。随着计算机行业的互联网集中化，采用模块式架构的操作系统（如Linux）以及模块化编程语言（如Java）的公司开始破坏微软的市场。许多专业公司都借着模块化的潮流开始大举侵入市场。

无独有偶，15年前，在光纤通信领域，由光纤连接获得的带宽已经超越了语音通信的需求，于是，行业结构告别了垂直整合时代，开始步入平行发展阶段。康宁公司制造光纤，西门子公司将其组成电缆，其他公司制造多路复用器、放大器等。到20世纪90年代晚期，扩大带宽的呼声日益高涨，图5-1中的虚线又开始上移，整个通信行业又转入了“不够完善”的情境。康宁公司发现，如果它们不自主设计放大器的话，下一代的光纤产品设计就会举步维艰。它们必须在内部整合所有的接口，才能参与市场竞争，康宁公司顺应了市场趋势。而在几年之内，光纤网络的带宽又一次达到了令人满意的程度，于是垂直整合模式的生存基石又再度消失了。

一般的规律是这样的：企业在整合价值链中的所有接口后，就能够在性能“不够完善”的市场竞争中繁荣壮大。在整个行业增值链中，这样的情况会多次发生。这就意味着一个行业中通常不会仅仅是分散型企业占上风，也不会仅仅让整合型企业把控全局。而我们通常能够根据时间的推移来预测出整合和非整合的竞争优势所在。^[8]我们将在第六章详述此概念。

顺应时势调整产品架构策略

在模块化产品世界中，只生产一种组件或者将外包的组件组装起来，都是合适的“解决方案”。在共生式产品世界中，产品功能尚不够完善，只提供系统的一个部分是无法解决任何人的问题的。有了这个认知后，我们就可以预测到成长业务的成败关键在于管理者能否根据当时的具体情形来选择正确的产品架构策略。

在功能不够完善的市场环境中尝试发展分散型业务模式的后果

只要向市场供应一种模块化产品就能启动一块新成长业务，这的确很诱人。对管理者来说，用专业化的产品做市场的敲门砖，比提供整体解决方案要来得容易一些。成本的降低使得新入者有机会关注它们最擅长的领域，将解决方案的其他环节留给这个生态系统中的其他合作伙伴去完成。这个策略在破坏性图5-1的右下角所示部分的环境中是可行的，但是当产品功能和可靠性都不够完善时，那些看起来并不高的门槛却横亘在合作伙伴和外包伙伴们中间，带来巨大的成长风险，甚至导致失败。在很多破坏性成长的初期，模块化解决方案从技术上来讲通常没有竞争优势。

想要通过分包式专业化策略获得成功，就必须确定自己的企业是在模块化的市场中竞争。在企业决定从供应商或合作伙伴那里采购产品，或向客户出售这种产品之前，必须满足三个条件。其一，供应商和客户都应该了解产品的专项指标，即哪几项产品功能是系统必须具备的，哪些功能又是无关大局的。其二，供应商必须十分熟悉产品属性的衡量标准，这样才能生产出符合规格的产品。第三，在客户和供应商之间的接口处不能出现任何误解或具有不确定性的依赖关系。客户必须清楚掌握子系统和整个系统中其他部件的互动关系，这样才能更好地利用产品。只有具备这三个条件——专业性、可靠性、确定性，才能组成一个有效的模块化接口。

当产品性能不够完善时——在这种情况下，公司为了赢得竞争，通常会采用新技术和个性化的产品架构，尽可能地扩展产品性能——这三个条件通常不够成熟。当产品内部结构错综复杂，充满了共生式的不确定的接口时，所有的接口都必须整合在单一组织范围内进行生产才能确保接口之间的连贯性和良好运作。如果不是在同一个组织范围内近距离进行作业，人们就很难有效地解决共生式产品生产中的问题。^[9]

在共生式产品主导的市场环境中采用模块化策略将导致失败

1996年，美国政府通过了刺激短途通信服务市场竞争的法案。法案规定：私营企业可以利用现有电话公司的公共转接设施向居民或企业用户提供电话服务，这样一来，很多具有竞争力的本地分包运营商（简称CLEC，如 Northpoint Communications等公司）就开始尝试为客户提供高速DSL互联网接入服务。那些大公司和风险投资者开始向这类公司大量注入资金。

绝大部分的CLEC都失败了。因为在当时，DSL服务还处于图5-1所示的“共生式”领域。CLEC在客户的终端上建立DSL连接后，要接入到电话公司并获得回应，这中间有太多的微妙和不确定的依赖关系。问题在于，技术接入并不是最重要的。举例来说，电话公司的计费系统软件架构是共生式的，这就使得“插入式”的CLEC客户很难通过该系统开通账户并获得相应的计费信息。事实上，这些共生式的接口为电话公司带来了巨大的竞争优势。它们谙熟其自身架设的网络布线和IT系统架构，因此能很快地实施网络部署，并且不用担心在重新配置中控室设备时出现意外情况。

同样，大多数急于投身到无线网络数据连接行业中的欧美企业最开始都试图以专业分包商的身份涉足其中，它们只提供系统中的某一部分组件。它们过早地依赖于行业标准（如无线软件协议，简称WAP）来定义手持无线设备、网络以及其他新增设备之间的接口。在这条价值链上每个环节中的企业都有它们自认为最佳的无线网络访问设备。结果这些企业统统无利可图，大笔投资付诸东流。在见识到思科公司通过联盟合作大获成功后，“合作”理念成为通信领域投资商和企业家的新宠：然而事实证明，在不适当的情境中，这种理念会使企业惨遭痛击。

适当整合

与之相反的是日本的DoCoMo公司以及J-Phone公司，这两家公司在把握无线网络领域的新市场破坏性机遇时，都是尽量整合了价值链上的所有环节，从而成功地发展了上千万的客户，赚得盆满钵满。虽然它们并没有彻底掌控价值链中上下游的所有环节，但是DoCoMo公司和J-Phone公司都十分小心地管理着内容提供商和手持无线设备制造商之间的接口。整合策略的实施让它们能够攀登技术高峰，它们创造了用户接口、赢利模式以及为客户带来良好体验的无缝计费系统。

DoCoMo公司和J-Phone公司的网络中有着互相对立的专利性的系统。

这样一来是不是会影响产品的效率？事实上，高管和投资商在投入资金前，总是急于制定出一个行业标准，以此来杜绝其他公司先发制人，采取其他的对立标准来控制整个行业，同时也是为了防止产生不必要的浪费。当然，如果业内产品的功能和可靠性达到了某种高度，在环境合适的情况下，这样做是行之有效的。然而，当外部条件尚未成熟时，采用对抗性的专利性系统也并不是一种浪费。^[10]真正的浪费是贸然进行巨额投资去建立一种不符合市场竞争基础的产品架构。的确，一个系统最终还是会被标准化，那些不符合标准的系统，在品尝了最初的胜利果实后，最终还是要被弃如敝屣的，或者沦为非主流产品。亚当·斯密和达尔文就曾为此类竞争现象写过专著。

顺便说一句，我们发现在某些海外市场领域，比如和美国的AT&T无线的合作中，DoCoMo公司采取的是“联盟”策略，顺应行业标准，减少了在垂直整合方面的努力，结果遭遇失败，其在欧美区的事业部都有相似的际遇。所以说，DoCoMo公司在本土市场的成功不是因为它做了什么不同凡响的事情，而是由于在正确的环境中使用了正确的策略。

在正确的时间选择正确的定位

我们在早先的研究中发现，纯共生式企业和纯模块式企业都属于比较极端的例子，一家企业在发展过程中，会在不同时期选择不同的发展方式。当竞争环境偏向于功能性和可靠性时，提前采用模块化架构策略的公司并不一定会失败。它可能只会因为竞争优势不强而备受折磨，直至竞争基础发生转变，市场上开始盛行模块化架构模式为止。IBM及其效仿者们在计算机行业中的经历正是如此，苹果电脑的性能优势并没有成为IBM的绊脚石，IBM只需在选择模块化架构之后，努力在产品性能上进行突破即可。

在透支了专利性架构带来的性能和可靠性优势之后，那些行业领头羊又会面临什么样的情况呢？答案是：它们必须走上模块化发展之路，大胆开放系统架构，将子系统作为独立模块卖给那些能够以低成本进行组装的企业，迅速打开市场。好的理论能提供正确的指导，例如，苹果电脑没有理由不把拥有专利性系统进行模块化设计，将其自主开发的操作系统搭配上相关的共生式应用程序，卖给其他的电脑组装商，并以

此阻击微软的Windows操作系统。今天，诺基亚貌似也面临着同样的抉择，目前在市售无线手持设备的基础上再去添加更多功能对于客户来说无异于画蛇添足，而那些采用塞班（Symbian）操作系统的非集成型手持无线设备则迅速成为了有场新宠。下一章里我们将举例说明一家企业是如何顺应破坏性市场潮流，从专利性产品架构起步，之后又随着竞争基础的改变，因势利导地开放其产品架构，成为那些低成本组装商的关键子系统供应商的。遵循这条规律行事的企业，一方面能避免落入沦为非主流厂商的陷阱，另一方面也能参与到无差别商品化竞争中，稳坐供应商的宝座。这样的企业就是资本市场中的伟大冰球选手韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky），格雷茨基从来不会滑向冰球当前所在的冰面，而是会守候在冰球即将到达的地方。第六章将帮助管理者了解如何引导企业走向未来的利润增长点，而不是停留在过去的赢利业务当中。

在决策过程中，想要建立和维持一个新成长业务，没有比本章中所述的这些理论更合适的参考坐标了。这些理论相当健全，并且都是建立在基于情境的基础之上的。当产品的功能和可靠性都不是太好，没有达到客户需求的时候，那些拥有专利性架构的生产商往往能够垂直整合价值链上所有的性能接口，从而具备更大的竞争优势。当产品已经具备了充分的功能和可靠性之后，竞争的重点就放在了产品的推出速度和需求的相应程度上了，这时候，一大批分包式的专业企业应运而生，用模块化的产品结构和行业标准来占领市场。

在新市场破坏性浪潮的初始阶段，由于产品不够完善，那些拥有专利的整合型企业往往会取得最好成绩。经过多年的锻造后，产品的性能得到提升，那些破坏市场的先锋往往容易被成长速度更快、策略实施更灵活的分包式企业超越，因为这些企业的专精模式使其大大节约了管理成本。

对于一个要应对多级市场客户的企业来说，管理变革是一项颇具技巧性的工作，符合高端市场高需求客户的运营策略和业务模式，不见得能够满足低端市场的客户。想要同时抓住两头的业务，就需要设置多元化的业务部门——这一问题将在后面两章中详细叙述。

第六章 如何避免货品化*

是什么导致了货品化？是不是所有企业在市场竞争中都将不可避免地走向这个终极阶段？企业在发展过程中能否采取措施规避货品化竞争？一旦某个行业被货品化潮流所席卷，它还有机会重回专利化、差异化、高利润的状态么？我们又该如何应对？

*货品化 (Commoditization), 即在产品的生命周期中, 高利润的新产品逐渐成本趋低而变成大众化且利润微薄的产品。——译者注

很多高管相信, 不管他们的创新多么神奇, 最终都会面临不可避免的“货品化”命运。这种恐惧是来自于痛苦的经历。我们来看看这个可怕的例子: 1992年世界上第一个IBM 3.5英寸磁盘驱动器问世, 当时的价格能为生产商带来60%的利润。而在今天, 厂商们却在用性能提高达60倍的产品来争夺仅有15%的利润。这太不公平了, 这明明是机械化和微电子技术上的奇迹。我们当中有多少人有这样的能力去发明出能在每圈只有0.00008英寸宽的磁盘表面存储和读取数据的产品, 并且每一圈都不会发生错读现象? 然而到了今天, 这种磁盘驱动器却成为无差别的大路货。如果连这样精密和复杂的产品都能被货品化, 那么我们的希望到底在何方?

事实上, 希望还是存在的。我们在货品化研究过程中最振奋人心的发现之一就是: 在价值链上的任何地方只要发生了货品化现象, 就会有一个与之相互左右的反货品化力量在价值链的某处产生影响。^[1]并且, 与货品化现象通过消除差异性来破坏企业的赢利能力相反, 反货品化为企业提供了创造和捕捉大量潜在财富的机遇。这种相互作用的进程就意味着, 当新的破坏性浪潮冲刷一个行业时, 差异化能力仍然在价值链上不断地转移着。当发生这种情况时, 那些将自身定位在“不够完善”的价值链区间的企业就能够赢利。

我们写作本章的目的是为了帮助管理者了解货品化和反货品化的相互作用过程, 以便让他们能够探知何时何地会有何种作用力开始发挥作用。我们希望通过这一理论的了解, 能够帮助新成民业务的建立者将企业定位在反货品化作用力影响的价值链区间中。同样, 我们也希望能

够帮助那些传统企业在价值链上重新找到能够捕捉反货品化潮流的定位。我们希望管理者能够像伟大的冰球选手韦恩·格雷茨基一样出色，从此拥有滑向价值链上未来的财富增长点的判断力。^[2]

货品化和反货品化的进程

使高利润、差异化、专利性的产品变成大路货的转变过程，就是这种产品的功能向“过度服务”和模块化转型的过程，正如我们在第五章提到的那样。在破坏性图表最左侧的成功企业，都是那些在“不够完善”的终端产品市场中采用整合式设计和组装策略的企业。这些企业的赢利能力来自于两个方面。其一，交互式、专利性的产品架构为它们的产品带来了直接的差异性。其二，在交互式架构产品的设计和制造过程中有相当高比例的固定成本和可变成本，这些成本构成了高耸的经济壁垒，使较大规模的竞争者拥有较强的成本优势，同时也为新选手构造了难以逾越的准入门槛。

例如，IBM——大型计算机行业最具规模的综合性竞争者，占据了70% 的市场份额却创造出业内95%的利润，原因就在于此：拥有专利性的产品、强大的成本优势，以及高难的准入门槛。也是因为同样的原因，从20世纪50年代到20世纪70年代，通用汽车以55%的美国汽车市场占有率斩获了80%的行业利润。与之相反的是，大多数IBM和通用汽车的供应商则年复一年地拿着仅能糊口的微薄利润。这些企业的经历非常具有代表性。制造高度差异化的产品、享有强大的成本优势企业就好像掌握了一台印钞机，并且印的还都是大钞。^[3]

我们必须强调的一点是，之所以很多企业达不到这样的境界，同时又有很多企业一直占据着这块高地，究其根本就是因为当时的产品还处于“不够完善”的市场情境之中，这就使得拥有专利性架构的产品相较于竞争对手来说，拥有更大的成本优势。当市场情境发生改变，也就是当占统治地位、享受高额利润的企业开始“过度服务”它们的主流客户时，这个游戏就玩不下去了，到了更换庄家的时候。客户不会再为“好得过头”的产品支付更高的价格。不久以后，模块化产品开始统治市场，货品化时代随之到来。当你的产品性能不再由你自己决定，而是由你的子系统供应商说了算时，你就很难再像过去一样大把赚钱了，利润

将被压榨到仅能维持生存而已。当你周边的世界开始模块化时，就是该到价值链上去寻找新的财富增长点的时候了。

货品化的进程是自然而然、不可避免的，会随着以下六个步骤发生。

1. 在新市场形成的初期，一家企业开发出一种专利性产品，性能当然不是太完善，但比其他任何竞争对手的产品都更加接近客户的需求。这家企业就能依赖这种专利性产品架构获取诱人利润。
2. 这家企业在市场的角逐中为了独占鳌头，不断提升产品功能和可靠性，最终将超过低端市场客户的使用标准。
3. 低端市场的竞争基础发生了渐变……
4. ……市场逐渐向模块化产品架构演进……
5. ……整个行业被推向分包型运营模式……
6. ……竞争者能够取得相同的组件，按照同样的标准进行组装，产品的性能和成本都开始丧失了差异化的优势。这种情况首先是出现在低端市场（“过度服务”现象也是首先发生在这里的），然后毫不留情地向高端市场转移。

需要注意的是，将“破坏性”和“货品化”现象联系在一起的，是“过度服务”，也就是“好得过头”的市场情境。破坏性和货品化可以看做是同一枚硬币的两面。如果一家企业发现自己正处于“好得过头”的市场情境中时，那么它就一点胜算也没有了：既有可能被破坏者乘虚而入，又有时能被货品化竞争者偷走利润。大部分市场霸主都是同时成为这两股力量的牺牲品的，尽管每个行业的货品化速度不一样，但货品化本身是不可避免的，那些狡黠的新玩家不会错过任何一个开拓破坏性立足点的机会。

然而，即使处在转折处，也照样能兴旺发展。在价值链上的某一处，依靠不同阶段或不同层次的增值服务，企业仍然是有利可图的。这是因为货品化的进程往往会引发一个与之产生相互作用的反货品化进程。具有讽刺意义的是，这个反货品化进程通常伴随着强大的赢利能力，往往就发生在价值链上已经无利可图的环节中：就隐藏在原来的模块化、无差别的生产程序、组件或子系统中。^[4]

我们再回忆一下第二章提到的小型钢铁厂的例子，就能对这个相互作用的过程有一个直观的了解了。当小型钢铁厂和大型综合性钢铁企业

在钢筋市场竞争时，相对于大型钢铁企业而言，小型钢铁厂有20%的成本优势，这样一来小型钢铁厂的利润就颇为丰厚了。但是，一旦将最后一家高成本竞争者逐出钢筋市场后，低成本的小型钢铁厂就发现自己身陷于成本相当的竞争对手之中，开始了艰辛的货品化市场竞争之路，而这种恶性竞争导致了价格的崩溃。模块化产品的组装商在成功将高成本的竞争对手及其专利化产品逐出市场之后，马上就开始面对小型钢铁厂当初的状况了：这些胜利的破坏者开始和成本相同的模块化组件装配商在同样的供应商基础上展开竞争。没有任何特别的竞争优势，因此只能赚到仅够糊口的利润而已。低成本策略仅仅在高成本竞争者尚未退出市场之前方能奏效。^[5]

模块化破坏者们想要维持健康的利润率，唯一的出路就是将低成本的业务模式尽快推向高端市场，和生产专利产品的高成本厂商一较高下。模块化产品装配商则是通过寻找性能最好的组件和子系统，并且赶在其他人之先，尽快将其加入到自己的产品当中。^[6]装配商需要用最好的组件来跑赢市场竞争、重新赢利。这样一来，它们对组件性能的改良需求又将组件供应商扔回了破坏性图表中“不够完善”的一侧。

市场竞争的作用力最终对供应商产生了影响，在提供高性能组件的过程中，供应商开始在子系统中创建交互式、专利性的产品架构。因此，在终端产品开始模块化和货品化时，以性能为主导的子系统却开始成为反货品化的源头。

以下是反货品化进程的演变步骤：

1. 模块化产品的装配商只有在和高成本对手竞争时，才能依靠低成本策略获得成功。这就意味着，一旦他们成功将高成本的专利产品供应商逐出低端市场，就必须向高端市场转移，才能赢得丰厚的利润。
2. 这些企业向高端市场的转移速度是由其提供的子系统性能好坏决定的，于是竞争基础又变成了“不够完善”的情境，转向了破坏性图表的左侧。
3. 子系统供应商之间的角逐导致了它们的工程师开始设计专利性的交互式产品。只有这样，才能生产出高性能的产品，帮助它们的客户在终端市场竞争中获得胜利。
4. 这些子系统供应商中的佼佼者会发现，它们靠销售差异化的专利产品赚取了丰厚的利润。

5. 这就是有利可图的专利性产品的再生过程，当然，也是下一轮货品化和反货品化循环的起点。

图6-1直观表述了20世纪90年代个人电脑行业价值链h的货品化和反货品化循环的情况。从图6-1的顶端开始，我们可以看到金钱从客户流向设计和组装电脑的公司，然而，随着时间推移，电脑制造商可以获得的利润越来越少——利润更多地通过这些电脑公司流向了它们的下游供应商。^[7]

这样，装配商从客户手中赚来的大笔利润最后都流向了微软，并在那里沉淀了下来。另外一大块利润则进入了英特尔的口袋。也有一些钱流进了DRAM的制造商手中，例如像三星公司和Micron公司这样的企业。但是在价值链上，这些钱并没有作为利润留在这些制造商手里，而是沉淀到广诸如Applied Materials之类的公司的账上，Applied Materials公司为DRAM制造商提供生产设备。财富也以同样的方式经由模块化硬盘驱动器的装配商（如 Maxtor和Quantum）流入了磁头和磁盘制造领域。

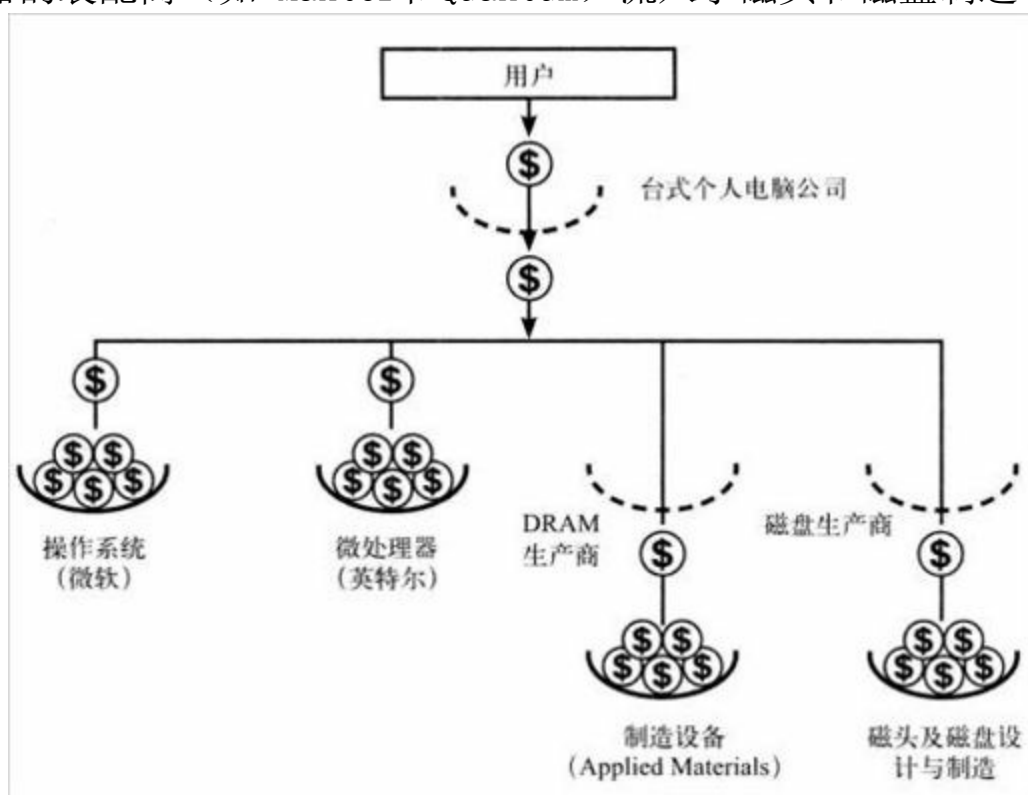


图6-1个人电脑行业价值链上的财富增长点在何方

能留住财富的聚宝盆和让金钱白白溜走的漏水篮有哪些不同呢？最能攒钱的聚宝盆就是价值链上那些性能不够完善、尚未达到客户要求的

产品。这些产品都倾向于采用交互式和专利性架构。而那些漏水篮式的企业只能赚取微薄利润，原因就在于它们的产品功能已经好得过头了。它们的产品架构因此也被模块化了。

当一家企业为它的上游客户的产品供应配件，而且此种配件市场整体都处于不够完善的状态时，这家企业只要能以产品性能为导向，就能够捕获到诱人的利润。以DRAM行业为例，DRAM生产商自身的芯片产品都已经模块化了，但是要想跑赢市场，它们就必须提高产量，同时降低成本。在这种情况下，设备供应商（如Applied Materials）就必须生产出更加完善的设备来帮助DRAM生产商实现这一目标，当然，只有通过生产交互式的专利性设备，设备厂商才能够逐步迎合客户的需求。

千万别以为磁盘驱动器或者DRAM生产商根本就赚不到钱，也不要以为其他的行业（比如微处理器或半导体制造设备）就是天生的聚宝盆。“行业”通常只是一个不完善的分类法。^[8]真正让一个行业看上去利润可观的原因，其实就是一家公司在合适的时间、在恰当的市场环境中正好处在了合适的增值链上，而且在这条增值链正好顺应了利润增长的法则（详情请参阅本章附录）。让我们来深入解读磁盘驱动器行业，了解一下具体原因吧。

在20世纪90年代的很长时间里，磁盘驱动器主要销售给个人台式电脑制造商，磁盘驱动器的容量和访问速度等技术指标都已经超过了使用标准。磁盘驱动器的产品架构随之走向模块化，3.5英寸磁盘驱动器装配商能从个人台式电脑厂商那里获得的毛利润降到了区区12%。分包式磁盘驱动器装配商，如Maxtor和Quantum统领了整个市场（两家公司的市场份额加起来达到了90%之多），因为像IBM那样的综合性厂商根本无法靠这样微薄的利润生存下去。

尽管磁盘驱动器的容量达到了标准，但即使能够拿到最好的磁头和磁盘，装配商还是不知足，这是因为，如果能在同等大小的磁盘空间里放下更多的数据，那么就可以减少磁盘和磁头的使用量——这就是强大的成本驱动力。因此，磁头和磁盘就开始面临“不够完善”的市场竞争情境，随之开始向复杂化、交互式方向演化。磁盘和磁头生产开始成为赚钱机器，事实上，许多主流的驱动器厂商也因此而回头自行生产磁头和磁盘了。^[9]

然而，这里的赚钱并不是指整个磁盘驱动器行业都有丰厚利润，这个行业当中只有进入模块化市场情境的3.5英寸磁盘驱动器厂商才发现

自己在赚钱。证据就是：与此同时，用于笔记本电脑的2.5英寸磁盘驱动器的功能并没有达标，因此，这个领域仍然属于综合性大公司和它们所生产的交互式架构的产品。作为20世纪90年代最强大的、拥有最高端的磁头和磁盘生产技术的综合性生产商，IBM坐拥2.5英寸磁盘驱动器市场40%的利润以及80%的市场份额。与之相反的是，IBM在台式电脑市场的磁盘驱动器销量只有不到3%的市场份额，其整合型的运营模式在这一块市场中可谓是毫无竞争力。^[10]

当我们在1999年第一次发表关于此现象的研究作品时，2.5英寸磁盘驱动器的市场正开始表现出“好得过头”的倾向——这个对IBM来说曾经是无限美好的业务，也开始走上了货品化之路。我们的推断是，IBM作为最大的整合型磁盘驱动器生产商，只要它出对了牌，就能一直坐享丰厚利润，只要利用即将到来的模块化潮流，将磁头和磁盘运营从磁盘驱动器的设计和装配业务中分离出去，就相当于提前滑到未来的财富增长点守株待兔了。如果IBM开始销售最优秀的磁头和磁盘，参与到2.5英寸磁盘驱动器厂商的竞争中去，以摧枯拉朽之势将它们逐入2.5英寸驱动模块装配业务领域中，那么IBM最后就能弱化自己在磁盘驱动器装配业务上的投入比重，从而专注于生产利润更高的磁头和磁盘组件。这样一来，IBM就能继续享受行业中最丰厚的利润了。换句话说，在破坏性图表中“不够完善”的那一侧，IBM能够一直保持旺盛的战斗力和胜率。而在“过于完善”的那一侧，最好的策略就是把子弹卖给交战双方。^[11]

IBM早在几年前就在计算机业务范围展开了这一系列行动了，当时的决策是分解垂直业务链，直接将技术、组件和子系统拿出来销售，迅速占领市场。与此同时，IBM在高端市场创建了一项咨询加系统整合的高级业务，弱化了原有的计算机设计和装配业务。当IBM选择滑向价值链上的这一点时，它就开启了复杂的、非标准化的整合型竞争市场，随之而来的是巨额的利润以及成功地在20世纪90年代转型成为一个航母级的大企业。

我们在此要不厌其烦地重复之前的基本原理：那些定位在价值链上“性能不够完善”的市场中的企业，最终将会赢得高额利润。在这个市场中创造出来的是差异化的产品、规模化的成本优势以及高难度的准入门槛。

当类似于IBM这样的整合型大企业能够随意增加或缩减运营范围，而

不是断绝一切后路地出售某块业务时，那么IBM在很一段时间内，还是会拥有比分包型企业（例如康柏公司）更多的潜在赢利筹码的。这是因为货品化和反货品化一直在持续地发生作用，使得财富在整条价值链上随着时间推移而不断流动着。

核心竞争力和投资回报率（ROA）最大化的死亡旋涡

货品化常常让一个企业忘记了与之同时发生、相互作用的反货品化进程，这个过程既可以发生在同一层次的子系统中，也可能发生在与之关联的相邻生产流程里。这些公司不仅错失了致富良机，并且被其他在货品化进程中把握了成长机会的企业直接绞杀。事实上，很多装配商都是因为投资人想要提高投资回报率的强烈愿望和无情鞭策而错过接球点，与赢利失之交臂。这当企业没有意识到模块化、货品化的市场情况，它们会依靠基于产品特性的核心能力理论作决策，而这会让这些公司后悔不已。

模块化产品的装配商要如何迎合投资者提高投资回报率的需求呢？它们无法提高投资回报率分子式中的分子值，因为它们的产品不可能做到差异化，也不可能将成本降到比竞争对手还要低的水平。它们唯一的选择就是消灭分母值，也就是剥离资产。对于生产交互式产品的整合型企业来说，这很难做到，但是对于模块化结构的分包型企业来说很容易。我们将假设一个例子来进行说明，这件事情发生在一个组件供应商和一个模块化个人电脑装配商之间。我们将这两家企业分别命名为组件公司和TCC（得克萨斯计算机公司）。

组件公司一开始为TCC供应简单的电路板。当TCC的投资人给其施加压力要求提高投资回报率时，组件公司提出了一个有趣的建议：“我们在生产小电路板方面已经驾轻就熟了，让我们给您供应主板吧，这样不就很容易降低您的成本了？”

“天哪，真是个好主意！”TCC的管理层反应激动，“电路板制造本来就不是我们的核心竞争力，而且还得投入大量资产。这个主意马上就能让我们降低成本，而且资产负债平衡表也好看一点儿。”于是组件公司启动了增值业务，收入暴增，并且由于其提高了资产利用率，赢利水平也跟着上来了。这一点也反映在了其股价上。而TCC闲置了这些资产

后，收入并未受到影响，但是其投资回报率明显提升了——当然也相应地反映在了股价上。

不久以后，组件公司又来找TCC管理层了。“您知道，主板是电脑的心脏。让我们帮您组装整机吧，反正这也不是贵公司的核心业务；再说了，我们还能帮您降低内部成本呢。”

“天哪，这主意不错！”TCC管理层又激动了一把，“组装电脑确实不是我们的核心业务，如果你们能搞定产品组装，我们就可以把这一块的生产资料从负债平衡表上砍掉了。”于是，组件公司再次启动了增值业务，再次提高了资产利用率，大赚了一笔，股价再次上扬。TCC又一次砍掉了一部分资产负债平衡表变得更加完美，股价也跟着上扬了。

没过多久，组件公司又找到了TCC管理层。“您知道，既然我们都能为您组装电脑了，为什么贵公司还要亲自管理组件采购和发货物流呢？让我们萍帮您管理供应商，帮您发货给客户吧。供应链管理还真不是贵公司的核心务，交给我们做，不就降低了成本吗？”

“天哪，绝妙的想法！”TCC管理层兴高采烈，“这样一来我们可以把之前资产从负债平衡表上砍掉了。”于是之前的故事再次上演，两家公司各有赢利，股价上涨。

仍然没过多久，组件公司的人又来了。“您想想，既然我们都替您管理供应商了，让我们来设计电脑如何？模块化产品的设计多少应该是下游厂商访碗里的事儿，再说了，我们和厂商的关系比贵公司近一点儿，如果我们从计环节就开始与他们合作，一定能拿到价廉物美的产品。”

“天哪，这主意太棒了！”TCC领导层神采飞扬，“这样我们就能砍掉固定成本和可变成本了。而且，我们的法宝是品牌力量和客户关系，而不是产品设计。”于是组件公司启动了新的增值业务，由于在原有业务模式中引入了更高级的增值业务，其收入、利润和股价也比翼齐飞了。TCC呢，削减成才之后，收入没有受到影响，但是赢利水平提高了，股价也上了一个新台阶，一切都那么完美，直到分析家们意识到，游戏结束了。

具有讽刺意味的是，在这个古希腊式悲剧里，组件公司最后在价值链上的整合程度比TCC要高得多，组件公司必须重新组合各个环节，才能在新序竞争基础下求生存。所谓新的竞争基础，就是要在更小的市场细分中以更枝的速度和更好的产品来响应客户需求。TCC每一次将资产

和生产任务释放每组件公司，都是以自己的“核心竞争力”为决策基础。TCC从来没有考虑到这些工作同样也不是组件公司的核心业务。不管一项工作是不是公司的核心业务，对该工作的取舍都不能成为寻找财富增长点的决定因素。

这个故事同时也可以作为“不对称动机”的一个佐证——组件供应商想要整合每一块增值业务，而模块装配商则想要甩掉这些业务。这个故事不是要证明某家企业缺乏竞争力，而是要说明，貌似合理的、完美的、按照利润最大化标准而作出的决策可能导致什么样的后果——由于这样的决策，很多企业（都是那些在“过于完善”的产品市场中组装模块化产品的企业）都陷入了投资回报率最大化的死亡旋涡。与此同时，在这个“过于完善”的产品市场里，也有另外一条通向创新成长业务的道路，在这条路上我们能发现第二章中所提到的那些破坏性机遇。装配商砍掉了资产、决定将后端运营外包给供应商后，利润和收入在短期内不但没有减少，反而有所提高，于是它们感觉良好。而供应商拿到这些业务后，同样兴高采烈，因为这些业务提高了他们的后端收入、增长了利润、抬高了股价。很多供应商都想要在价值链中不断向上蚕食，争取子系统的设计机会，因为内部结构不断优化的子系统已经逐渐成为客户方（也就是模块化产品的装配商）产品性能的关键。

英特尔也是按照这个成长模式发展成为芯片组和主板厂商的，和微处理器相比，芯片和主板才是计算机的增值要素和性能关键点。Nypro公司，原本是定制喷射式压模机的厂商（其产品用来制造精密塑胶组件，我们将在本书的后面章节提到这家公司），也采用了相同的成长策略，成为喷墨打印机墨盒、计算机、手持无线设备以及医药产品领域的巨头。Nypro公司之所以能够制造出结构复杂的精密压膜产品，和它的简化装配能力息息相关。

彭博公司（Bloomberg L.P.）也是采取这种做法，沿着华尔街价值链一路向上吞食。彭博公司最开始是提供简单的股价数据服务，然后便开始整合，使股市分析向自动化方向发展。彭博公司破坏性地为客户提供了过去只有经验老到的股票分析师才能提供的服务，并且仍然在不断地从后台向前端整合，于是今天彭博公司的理财顾问们才能够利用彭博公司的终端，通过它专有的电子通信网络（ECN）完成大部分的交易，而无需经纪人或股票交易所。某些政府债券发行商现在也能够通过彭博公司的专利系统对机构投资者进行拍卖。后台供应商如First Data

和State Street也享有和商业银行同样的地位。过去那些受人尊敬的华尔街传统机构被逐一攻破并赶出市场——由于这些传统机构在前端市场转向模块化和货品化后，都把资产密集型的后台业务外包出去了，并因此而感觉良好，所以根本没有察觉到竞争局势的变化。

很多管理者都提到“核心竞争力”一词，这其实是一个夜郎自大的危险信号。竞争力的本质在于实现客户价值，而不是只做自己擅长的事。在竞争基础发生改变时，想要保持竞争力，就必须有意愿、有能力去主动学习新东西，而不是怀揣幻想，墨守过去的成就。对于巨头们来说，最大的挑战是在要在海上修理船体，而不是一块一块地把船板拆下来，交给其他人去建一艘更新更快的船。

那些渴望获得增长的管理者应该如何应对这一变局呢？从很多方面来看，这个过程是不可避免的。模块化产品的组装商必然会随着时间推移而砍掉部分资产，以便降低成本、提高回报——资本市场留给管理者的选择并不多。然而，在了解了这一过程后，这些管理者就有机会选择保留或收购资产，并且将其作为新的成长业务管理起来，不让组件或子系统供应商踩着这个梯子爬上来。这才是通往财富之路。

过于完善、不够完善以及品牌价值

高管们往往想通过品牌力量来规避货品化进程、维持赢利能力——但是品牌也会被货品化和反货品化。在整个增值链上最能凸显品牌价值的区间，是“不够完善”的产品市场区间。当客户还不能确定产品的性能是否达标时，一个运作良好的品牌能够跨越鸿沟，走向客户，让他们不再为担心无名厂商的产品质量而发愁。好品牌的力量就体现在品牌产品的高价格上。同理，如果多家供应商的产品性能明显超过了市场需求，品牌的溢价能力也就随之萎缩了。

当发生“过度服务”的现象时，品牌的赢利能力往往转移到一些尚未诞生完美产品的增值环节。也就是产品当中的以性能为导向的子系统，或者是更快、更直接、更便捷的销售手段。这些转变对于品牌建立来说都是绝佳机遇。

还是以计算机行业为例，在最初的几十年里，绝大部分管理者都将投资于复杂的、可靠性低的大型计算机系统视为畏途。因为IBM的服务

能力是不可超越的，和同等级别的设备相比，IBM的品牌享有30%~40%的溢价空间，没有哪个企业的IT主管会因为购买IBM的产品而被开除。惠普品牌也享有同样的优势。

那么在20世纪90年代，英特尔和微软又是如何从IBM和惠普手中盗走了如此强大的品牌力量呢？这个过程发生在计算机的功能和可靠性超越了主流客户使用能力之后，当时，模块化和行业标准架构在这一块市场上开始盛极一时。就在此时，操作系统内部的微处理器开始变得“不够用”了，于是大品牌开始向这些新领域进军。

品牌化的力量向多级市场的转移并非一蹴而就，而是一个渐进的过程。因此，生产专利性产品的品牌企业通常会沿着技术改良轨迹线逐步上行，努力满足客户对功能和可靠性的要求。但是，如果它们想从原来的起点向下移动——朝向靠速度、便捷性和快速响应市场需求来获胜的模块化世界前进——创造品牌价值的力量就不再依托终端产品了，而是转移到了子系统和渠道上。^[12]

重型卡车行业也发生了这种变革，知名品牌马克（Mack）也身在其中。卡车司机们得多花好些钱，才能买到引擎盖上有斗牛犬标志的马克卡车。马克卡车通过交互式的产品结构和大范围的垂直整合运营模式实现了卓越的产品性能。当大卡车的产品结构开始走上模块化之路时，购买者们则开始关注卡车是由谁组装的，Paccar、Navistar还是福莱纳（Freightliner）？发动机用的谁家的，康明斯（Cummins）还是卡特彼勒（Caterpillar）？

服装行业也是品牌力量在增值链上转移的例子。如同其他行业一样，竞争基础发生改变后，服装行业开始重新定义“不够完善”的环节，上一代的高档品牌都被标在产品上。例如李维斯（Levi's）品牌的牛仔服和Gant品牌的衬衣，由于其他竞争对手制造的成衣都不如它们结实，因此坐享了强大的市场份额和优厚的利润回报。李维斯品牌的牛仔服和Gant品牌的衬衣在百货商场出售，而百货商场也宣称自己拥有销售最佳品牌服装的专业实力。

然而，在过去15年里，很多生产商的服装质量都开始有了保证，那些劳动力成本较低的国家也开始有能力生产高品质的纺织品和服装了。服装行业的竞争基础开始发生了转变。专业的零售商开始挤占百货公司的市场份额，因为其丰富的产品种类让顾客能够更快更便捷地选到自己喜爱的服装。过去在某些不够完善的市场领域中，竞争基础从产品质量

转变为购买体验的简洁性和方便度。因此，创造和维护品牌价值的能力也从产品本身转移到了渠道上，因为在目前看来，渠道为产品提供增值服务的环节还处于不够完善的阶段。^[13]我们甚至不用过问是谁为Talbot's品牌加工礼服，谁给Abercrombie & Fitch代工毛衫，盖普（Gap）和老海军（Old Navy）的牛仔服又是谁给生产的。这些知名渠道销售的成衣多数是代表着渠道的品牌价值，而非制造商的品牌。^[14]

通过理论模型的透镜瞭望汽车行业的未来

我们大部分货品化和反货品化的案例都出自于过去的事情。为了说明这一理论如何能预测未来的发展，我们将在这一部分讨论这个变革在汽车行业是如何发展，喜人的财富增长点是如何大规模从汽车制造商转向它们的特定供应商的。甚至连品牌价值的力量也将转入子系统中。这个转变可能会花10年到20年时间，但是一旦你了解了进化方向，就能轻易看出这些进程已经不可逆转地发生了。

对于主流市场客户来说，很多汽车的性能都已经好得过头了。雷克萨斯、宝马、奔驰以及凯迪拉克的车主可能还愿意在接下来的这几年里为更好的产品支付更高的价格。但是在中级车和低价车市场中，汽车厂商会发现，他们为了保持市场份额，已经为产品添加了更多更好的功能，并且竭尽全力的说服客户为这些改良支付更高的价格。像丰田凯美瑞和本田雅阁这类车型的可靠性都非常出色，以至于这些车都已经过时了，还依然耐用。结果就是，汽车市场的各个级别中，竞争基础（针对不够完善的产品）都在发生着改变。新款车型上市的速度变得十分重要。过去设计新款车型需要花费5年时间，如今只需要2年。过去针对小众客户量身定做的特性和功能，如今也成了生存资本。在20世纪60年代，单个车型年销售上百万台并不是什么稀罕事，今天的市场却已经高度分化了，年销售20万辆已经是了不起的成绩。有些厂商甚至承诺可以到经销商那儿，按需定制车型，5天交付使用——这种强悍的响应速度几乎可媲美戴尔电脑。

为了在速度和灵活性上取得竞争优势，汽车厂商开始给主流车型引入模块化的产品架构。大多数汽车企业现在都选择从一小批“顶级”供应商手中采购子系统（包括刹车、转向、悬挂，以及驾驶室子系统），

而不是像过去那样，按照独特的设计模型从上西家供应商那里采购配件回来进行组装。这种在供应商基础之上进行整合的驱动力来自于成本节约的机会——而这些机会通常都是被顾问公司定义和量化出来的。

为了在新的市场中与其他对手比拼速度、灵活性和成本结构，整合型的美国汽车厂商都被迫重组。例如，通用汽车公司单独成立了德尔菲公司，向其转包零配件业务并支持其独立上市；福特公司则将零配件业务都交给了它的子公司Visteon公司。于是，在电脑行业发生的剧情在汽车行业也开始上演了：过度服务带来了竞争基础的转变，引发了产品架构的变革，迫使原本占据统治地位的整合型企业走上了分包之路。

与此同时，大多数子系统也开始向交互式产品架构演进。低端市场的业务模型需要从子系统中获得更好的性能，以此向高端市场的高成本业务模型和品牌企业宣战。如果起亚和现代依托低成本的韩国制造业为基础，征服了微型车市场后，停留在原地，故步自封，那么它们之前赚取的所有利润都将在市场竞争中蒸发一空。它们必须向上爬，一旦它们的产品架构走入模块化路线，那么唯一的上行通道就是引进更好的子系统。

很多子系统现在采取了相互依赖的产品架构，这就迫使一级供应商降低外部接口的灵活性。汽车设计师们需要不断确认他们的设计是否符合子系统的产品规格，就好像台式计算机厂商必须确保设计的计算机能够匹配英特尔微处理器和微软操作系统的外部接口一样。因此，我们可以预测到利润已经从汽车装配商手中流向了子系统厂商的囊中。^[15]

在第五章中我们详述了IBM的PC业务部门将微处理器业务外包给英特尔，以及将操作系统外包给微软，从而变得更敏捷更灵活的过程。在这个过程中，IBM一直停留在过去的财富增长点（设计和组装电脑系统），而将未来的赢利业务拱手让给了英特尔和微软这两家公司。通用汽车公司和福特公司则在企业顾问和投行专家的鼓励下犯了相同的错误。它们不得不从垂直业务链上剥离部分业务以应对变化的竞争基础，但是它们为了停留在过去的财富增长点，却把未来会赢利的增值业务拱手让给了别人。^[16]

这些发现对于想要创建成功的新增长业务和想要保持当前业务健康度的管理者来说，具有普遍性的意义。财富增长点在价值链上会随时转移，往往都是出现在直接客户“不太满意”的产品市场中。在这些阶段里，往往会诞生复杂的、交互式的整合——这种行为会创造出高难的规

模经济门槛，大大提高产品的差异性。当客户感到“过于满意”了，那么这一块市场的利润就会溜走，因为这里充斥了标准化、模块化的产品。我们希望通过前文的描述，能够帮助管理者更精确的预测未来的财富增长点会出现在哪里。这些转变开始于破坏者的改良轨迹线上，逐级向高端市场递升。在这个过程中，为新的整合型企业创造出了大量的成功机遇，让它们能够从终端系统的后台出发，“逐级吞食，一路向上”。业界龙头企业的管理者也需要对此保持警惕，因为货品化和反货品化的进程都是从外围业务开始的，而非核心业务。

附录：高利润守恒定律

在从产品的角度描述了货品化和反货品化的进程之后，我们现在可以阐述一个常见的现象，我们称其为“高利润守恒定律”。我们的朋友，Tensilica 公司的CEO克里斯·罗恩（Chris Rowen），向我们指出了这条定律的存在，之所以使用这个名词，是从“能量守恒定律”这一物理名词中得到的灵感。通常说来，高利润守恒定律适用于价值链上模块化和交互式产品架构同时出现的状态，也包括货品化和反货品化互相作用的状态（其存在的原因是为了优化“不够完善”的产品性能）。该定律指出，当模块化和货品化的共同作用使得价值链上某一阶段的高利润凭空消失时，与之相邻的阶段中往往会出现能够聚集高利润的专利性产品。^[17]

我们将首先通过手持无线设备行业来验证这个定律，以RIM公司的黑莓和Palm公司的Pilot为例，这两家公司发起了最新的破坏性浪潮。这些公司的产品功能都还“不够完善”，于是二者都采取了专利性的产品架构。尤其是黑莓，它的“永远在线”功能对电池的使用有着近乎苛刻的要求。因此，黑莓的工程师们无法在其产品中植入规格统一的英特尔微处理器。英特尔微处理器的性能超过了黑莓的使用范围，黑莓需要的是模块化的微处理器（也就是转为黑莓产品打造的单系统晶片），这样就不会浪费产品内部的空间，省电，同时节约了不必要的功能性成本。

微处理器必须是模块化的，并且符合产品规格，这样工程师才能借此优化“不够完善”的产品性能。需要注意的是，这和台式计算机面临的情况正好相反。在台式计算机领域，微处理器属于“不够完善”的产

品。计算机的架构必须是模块化和符合规格的，这样工程师才能优化微处理器的性能。因此，无论是哪一方，总有一方必须是模块化和规范化的，这样才能让“不够完善”的环节得以通过交互式架构实现优化。

同理，如果要编写运行于微软Windows操作系统之上的应用程序，就必须顺应Windows的外部接口。反之，如果换成是Linux的操作系统，则系统本身必须做到模块化，才能顺应系统上“不够完善”的软件，使其达到性能最大化。我们发现这一“定律”可以被用来观察许多行业中的财富在价值链上的流动情况。

该定律也有助于了解模块化产品和交互式服务相互并存的现象，因为随产品而提供的服务也会经历同样的货品化和反货品化循环，也会面临高利润的转移现象。

我们之前提到过，当产品的功能和可靠性都“过于完善”时，竞争的基础就发生了转变。市场推广速度以及快速响应客户的个性化需求的产品配置能力就成了“不够完善的环节。在整个价值链上，客户接口是影响赢利能力的决定性因素。因此，那些在“不够完善”的市场中，企业要想更有成效地应对竞争，赚取高额利润，就应该以专利性整合型模式，针对客户接口进行生产，而不是以模块化方式远离客户制造产品。在这种市场情境中，享受超额利润的往往是那些将面向客户的零售接口整合起来的企业。

因此，以戴尔公司为例，我们不能说它是一个分包型的公司。相反，戴尔公司整合了所有对客户来说“不够完善”的接口。公司并没有对“过于完善”的组件之间的模块化接口进行整合。图6-2简述了个人电脑行业中专利性整合所带来的利润增长点是如何在价值链上变迁的。

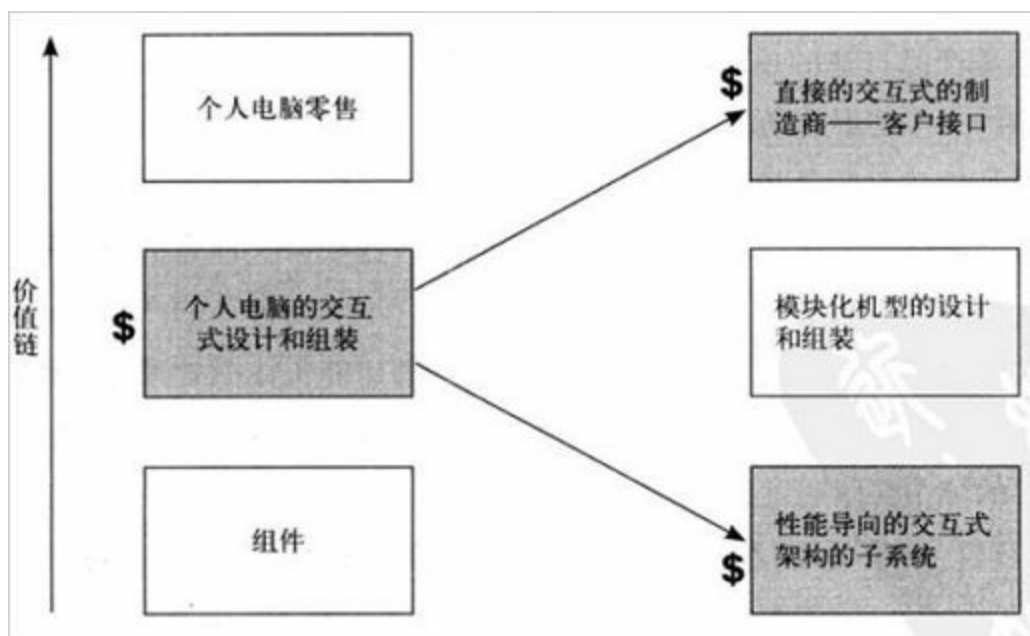


图6-2个人电脑行业流程价值链上的竞争优势变迁轨迹

在图6-2左侧，代表早期的台式计算机行业处于功能极为低下的市场环境中，苹果公司依靠其专利性的产品架构和整合型的业务模式，成为当时最龙功的企业，分走了最大的一块蛋糕。向苹果公司供应裸机配件和材料的供应商以及销售苹果电脑的外部零售商，都没有享受到太多利益。到了20世纪90年代晚期，货品化和反货品化的风潮使增长点发生了转移，竞争优势开始考往面向客户的零售渠道接口（戴尔）以及子系统接口中（英特尔和微软）。

我们相信这也是戴尔公司在20世纪90年代晚期战胜康柏公司的重要原因之一。戴尔公司在非常重要的“不够完善”的接口上进行了整合，而康柏公司却坐失良机。我们估计，如果进行一次合理的成本统计，一定会看到戴尔公司从零售业务中获得的利润远远超过组装业务。

第七章 你的组织是否有能力实现破坏性成长

我们该选择谁来主持运营新成长业务？企业的哪个部门可以围绕特别的创意出色地打造出成功的成长业务，哪些部门则可能会把事情搞砸？哪种方式最适合？何种情况下创造自治组织可能增加成功概率，而何种情况下这样做是很愚蠢的？我们怎样才能准确预测一个组织的能力范围？如何才能创造新的能力？

创新行动常常失败，不是因为一些致命的技术缺陷，也不是因为市场没有准备好，而在于负责创新业务建设的管理者或部门所具备的能力和所负责的业务不匹配。企业高管犯这种错误的原因是：在延续性市场情境中带领企业取得成功的技能，在破坏性成长中却往往会将最好的创意扼杀在摇篮中。本章提出了一套理论，目的是在高管人员选择管理团队、建立组织结构时为其提供指导，从而成功建立新成长业务。本章还概述了应该如何因势而变，根据情况选择合适的管理者和组织结构。

资源、流程和价值观

“能力”一词涵盖范围甚广，这个词到底意味着什么？我们发现将其分解为三个等级或三个因素，有助于加深理解。这三个等级或因素可用来定义一个组织胜任的业务范围，即资源、流程和价值观，我们称之为RPV框架（resources, processes, values）。虽然这些术语需要仔细定义分析，但我们发现当这些词结合在一起之后，就能非常有效地评估一个组织的能力，判断其是否能成功推进破坏性创新。^[1]

资源

资源是RPV框架三个因素中最为个体的。资源包括人员、设备、技术、产品设计、品牌、信息、现金，以及与供应商、分销商、客户的关系。

系。资源通常是人或事物——他们可以被雇用、辞退、买卖、折旧或兴建。大多数资源是可见的，而且往往是可以衡量的，所以管理人员可以随时对其价值进行评估。资源的配置往往也非常灵活，在不同组织之间进行转移相对来说也容易。一家大企业贡献卓著的一名工程师可以很快成为新创企业的宝贵资源。针对电信行业开发的技术可以在医疗保健行业体现其价值。现金则是一种非常灵活的资源。

为了成功创建新成长业务，人们在多个环节都要作出选择，而在这些选择当中，管理人员的选择不慎经常会导致投资行为失败。我们研究过无数创建新成长业务的失败案例。估计在多达一半的个案中，知情者反思之后都认为原因在于选错了领导人。^[2]为何在关键管理资源的选拔上总是遭遇变故，令人纠结呢？

为何具备所需能力的人却往往并非正确人选

我们怀疑企业在选择各个级别的管理人员（不管是总裁、业务部门负责人或是项目经理）时，都秉持着所谓“胜任者”的理念。该理念源自于汤姆·沃尔夫的名作《太空英雄》与1983年的同名电影。许多遴选委员会和人事招聘负责人都按照“是否胜任”这一属性来对候选人进行分类。他们认为成功的管理者可以用“善于沟通”、“结果为导向”、“果断”和“善于为人处世”等特性来辨别。他们往往寻找过去一连串的成功案例来预测未来一定也能不断取得成功。普遍接受的理论是，如果你发现某人有一系列完美成功记录并且具备“胜任”属性，那么他就能成功地管理新投资项目。但在本书作者看来，“胜任”属性往往导致错误分类。^[3]

摩根·麦考尔教授阐述了另一种替代性的基于环境基础的理论。我们认为，这种理论可以更可靠地指导高管在恰当场合选出适合特定职位的人员。麦考尔断言，使人们能够在新工作任务中成功的管理技巧和直觉，是在其职业生涯中积累的工作经验中培养出来的。因此一个业务单位可以被看做一所学校，而管理人员面临的问题则构成学校提供的“课程”。管理人员拥有或是缺乏某项技能，很大程度上取决于他们在这些“学校”中是否选修过相应的“课程”。

那些在一个稳定的业务部门（例如，电器行业中生产标准高容量电机的某个部门）成功地步步攀升的管理者很容易培养具有在这个领域成功的必要技能的人货。这所学校的“毕业生”，可能精通质量程序、善

于管理流程改良团队以及控制成本。但在这样一所学校中，即使是最有经验的高管都可能会在新项目的启动上显得力不从心，因为人们在启动新项目时遇到的问题往往与在管理运行良好的项目时截然不同。

当一个成长缓慢的企业的领导层决定有必要推出新业务以恢复企业的活力时，他们应该发掘什么样的人来领导这项风险投资？是从核心业务部门挑选履历完美的管理者，还是选择曾经成功创业的外人？“姜还是老的辣”，经验主义理念暗示着这两种聘用选择都可能存在着风险。内部候选人或许学会了如何控制预算，谈判主要供应合同，提高经营效率和质量，但可能在以前的工作中没有掌握开展一个新业务的“课程”。企业外的企业家可能已经对快速建设新组织了如指掌，但在争夺资源或是在稳定、以高效率为导向的经营文化中抵制不当流程等方面缺乏经验。

为了确保管理人员已经掌握在新任务中取得成功所需的技能，应审查他们在过去应对各种问题的能力。更重要的是管理人在成功解决问题之后，是否形成了成功迎接下一次挑战的技能和直觉。由过去的成功预测未来所带来的一个问题是，管理人员的成功往往并非因为自身能力，况且人们从失败中往往能比从成功中学到更多的东西。失败和对失败的反思往往是经验学校中的关键课程。只要他们愿意并能够学习，犯错和改错的经历就能提升管理者的直觉，使其在下一次通过雷区时能够应付自如。

管理者过去的经历能培养出在未来任务中所需的技能。为进一步说明这一点，让我们继续讨论第四章提到的Pandescic这个案例。英特尔公司和SAP公司于1997年开展了这个备受瞩目的新合作项目，将企业资源规划软件销售给小型企业，这是一个新市场破坏性创新。英特尔公司和SAP公司亲手挑选了自己公司中一些最成功的、久经考验的管理人员来领导这个项目。

Pandescic的规模迅速扩张，在8个月间就雇用了100名员工，并很快在欧洲和亚洲设立了办事处。一年之内它就宣布与康柏公司、惠普公司和花旗银行等40家公司建立了战略伙伴关系。Pandescic高管在第一批产品上市前就大肆宣传，以警告潜在竞争者远离小企业市场空间。该公司与IT咨询公司签订了发货和履行协议，这些IT咨询公司一直是SAP等大公司系统中的得力渠道合作伙伴。该产品最初计划是通过互联网提供给小企业的简单的资源规划软件，最后却演化成一个完全自动化的终端间

解决方案。Pandestic由此惨遭失败，在浪费了超过1亿美元后，却只卖出很少系统软件，最终于2001年2月破产。

我们忍不住要对这次失败来一个事后的分析：Pandestic的渠道合作伙伴没有动力去销售，因为这种产品会扰乱它们的经济模式。该公司很快大笔开支，建立一个全球性的机构，希望扩大自己的影响力。但这急剧扩大的影响力需要建立在收支平衡的基础上。产品从最初设想的简单的小型企业软件演化成复杂的解决方案。在客户付费使用产品之前，产品的功能就已经被完全确立和锁定了。

Pandestic团队无疑犯了很多错误，但真正耐人寻味的不是他们在哪点做错了，而是英特尔公司和SAP公司提供的这样一批能力突出、经验丰富、具有威望的管理人员，居然会犯这样的错误。

要分析为何如此优秀的管理者会将投资项目带入歧途，让我们从经验主义的角度来看看他们是否够格承担任务。这可分三个步骤：首先，想象你自己在Pandestic第一天时，高管层同意启动该破坏性的投资项目。只能前瞻，不能后顾，你能否准确无误地预测到这家投资项目会遇到什么样的挑战和问题？下面是我们一定会面对的几个问题：

- 可以肯定的是，我们无法肯定我们的策略是否正确，然而，我们必须制订正确的战略，发展共识，并围绕共识开展业务。
- 我们不知道这个市场应该如何细分。“小企业”并不是一个合适的细分方法垂直行业”的说法恐怕也是不对的。我们必须弄清客户正在设法完成什么样的工作，然后再有针对性地设计产品和服务。
- 我们需要找到或开发一个能通过销售我们的产品而获得成长机会的分销渠道商。
- 我们的企业领导会遗留给我们一些经验之谈，例如管理开销、规划要求和预算周期。而我们则要取其精华，去其糟粕。
- 我们要变得赢利，而且我们必须合理平衡现实和预期，使企业领导愿意继续为我们的赢利增长投资注入燃料。

现在，作为第二步，让我们应用麦考尔的理论。把我们希望Pandestic管理团队在以前职务中获得的经验列成学校课程清单——这些经验为他们培养了一种直觉和技能，有助于掌控这类可以预见的问题。这一套经验清单应成为一个高级管理团队的“聘用规范”。第一步不是要求有“适当的能力”，而是定义出新团队将要进行管理的具体情

况；第二步把这些情况与新项目管理人员曾经应对的挑战相匹配。

以Pandestic为实例，我们需要一位有过项目管理经验的总裁，也许项目进行之初，他自认为正确的战略并非如此，但是他能马上制订出新的可行的战略。我们还希望有一个能洞察市场的营销主管来分析出新兴市场构造，以帮助形成一项新产品和服务套餐，为过去的零消费客户完成重要的任务，并分管一些其他的工作。

清单完整列出之后，我们的第三步将是比较Pandestic高管简历上的经验和清单上的所需经验和视角。尽管任命来管理这个合资企业的负责人在管理非常成功企业的全球业务中业绩非凡，但他们之前都没有任何应对这类问题的经验。从他们的经验中，他们学会如何管理庞大复杂的全球性组织，这些组织的服务对象偏向常规市场，产品线也都有严格限制。他们都不曾尝试过用破坏性产品在新市场中站稳脚跟。^[4]

当稳定发展的企业试图通过推出新业务来重新刺激增长时，面临的最棘手的难题之一，就是其内部的各派经验主义人士已经为管理人员掌握如何启动新的破坏性业务提供了稀少而宝贵的课程。在许多方面，那些最受高管信赖的管理人员之所以受青睐，是因为他们一直都能在核心业务中获得预期的成绩。而恰恰因为如此，他们不能被任命来领导新业务。人力资源部的高管此时必须承担主要责任。他们需要监控“经验学校”所需的课程可能在什么场合开展，并确保有前途的管理者在领导新业务前能有机会受到适当培训。当无法在企业内部找到这种训练合格的管理人员时，他们需要确保，作为一个平衡整体的管理团队，在适当的“经验学校”中形成了需要的理念。在本章后面我们会再次提到这个挑战。

找到受过良好培训的管理人员是聚集成功所需人才的关键性第一步。但这仅仅是第一步，因为组织的能力指的不仅是人员，还是资源的运作，也不仅是简单的资源，还包含其他因素，即操作流程和价值观。我们现在来谈谈这些。

流程

在公司将资源投入（劳动力、设备、技术、产品设计、品牌、信息、能源以及现金）转化为产品或更大价值的服务的过程中，组织也随之创造广价值。人们在实现这些转化中的互动、协调、沟通和决策时所采用的模式就是流程，流程包括产品的开发、制造方式和采购、市场研

究、预算、员工发展，以及补偿、资源分配的实现方法。

不同流程的差异不仅在于其目的，还在表现形式。有些流程是“正式”的，也就是说有明确的规定、清晰的记录并被人们自觉遵循。另外一些流程是“非正式”的，因为这些是随着时间推移形成的习惯性工作程序，人们遵守只是因为“我们就是这样做事的”。还有另外一些工作方法和互动方式长久以来被证明非常有效，人们不自觉地遵守着，以至于构成了组织文化的一部分。无论操作流程是正式的、非正式的还是扎根于文化中，流程都决定着组织如何将投入转变为更有价值的东西。

事实上，流程的定义或演变都是为了解决特定任务。当管理者遵照为某些任务专门设计的操作流程时，流程可能会有效运行。但当看起来同样有效的流程被用来处理一个截然不同的任务时，它往往会显得死板且效率低下。换句话说，定义执行某项任务中操作流程可行性的同时也定义了该流程在执行其他任务中的不时行性。与许多资源的灵活性相比，操作流程本质上是不可改变的。它们形成的目的是为了帮助员工在执行任务中保持一致，组织能运作良好的原因之一就是它们的操作流程永远向任务看齐。

创新管理者在启动新成长业务时，往往会尝试使用那些旨在使主流业务有效运行而设计的流程。他们屈服于这种诱惑，因为新的游戏开始之前，旧的游戏尚未结束。破坏性创新通常需要在市场低端或新型竞争中扎根，而此时核心业务仍是如日中天，在这时进行变革看来愚不可及，遵照一个放之四海而皆准的流程做事看来更为省心，但通常一个新投资业务失败的原因就是创建过程中采用了错误的流程。

通常要检讨的最关键的流程不是和后勤、开发、制造以及客户服务等相关的显而易见的增值流程，而是那些能够左右投资决定的支持流程。这包括市场研究的常规操作方式、分析结果如何体现在财务计划上、业务计划和财务预算制订过程中的商谈方式以及这些数据的提交过程等。这些流程是许多组织在创建新成长业务时极为欠缺的。

这其中的一些流程比较隐蔽，因此很难判断主流组织的操作流程是否会促进或阻碍新成长业务的发展。一个好办法是询问该组织是否面临过类似的情况或任务，如果没有多次处理某些特定任务的经验，就很难指望一个组织已经制订了完成该项任务的流程。例如，如果一个组织曾多次制订现有市场中固有业务的战略计划，那么在制订规划时规划者遵守的操作流程都会趋于一致，而管理者本能地会遵循这样的计划。伉

是，如果该组织并没有多次为潜在市场制订竞争计划的经验，我们完全可以断言制订这种计划的操作流程根本不存在。^[5]

价值观

影响一个组织能否完成某项任务的第三类因素是价值观。有些企业的价值观是基于道德的，例如强生公司的决策以确保患者健康为指导，而美国铝业公司则以安全作业为指导。但在RPV框架中，价值观有更广泛的意义。一个组织的价值观是员工的优先决策标准，他们以此判断一份订单是否有吸引力，某个客户是否比另外一个客户更重要，某个新产品的想法是否有可行性或不着边际等等。

各级员工在作出决定时都有一定的优先级。在高管层面，这些决定往往表现为是否投资新产品、服务和操作流程。^[6]对销售人员来说，则体现于每天临时决定将拜访哪些客户，将哪些产品推荐给这些客户，不推荐哪些产品。工程师选择设计方案，生产调度员安排产品生产顺序，这些都是根据优先级作出的决定。

一个企业变得越大越复杂，就越需要高级管理者培训各级员工，使之学会遵照企业的战略方向和业务模式来自主确定决策优先级。这就是为什么成功的高管会劳时费力、不厌其烦地建立起明晰的、能够得到整个组织的广泛理解的一致价值观。随着时间的推移，一个企业的价值观必须随之演变，以符合其成本结构或损益表，因为如果该企业要想生存，员工必须按照企业的赢利模式优先考虑能帮企业赚钱的业务。

资源和操作流程往往能决定组织的能力范围，而价值观往往代表限制——它决定组织不能参与的业务范围。例如，如果一个企业的管理费用要求它达到40%的毛利率，这时将产生一个有效的价值观或决策法则，在此价值观上，员工不会提出、高管也不会通过那些只能承诺低于40%毛利率的业务构想。这样的组织将无法在低利润业务中取得成功，因为那不是它优先考虑的业务。同时，在与之不同的组织里，因为有着完全不同的成本结构，就会形成与其相去甚远的价值观，那么被前者弃如敝屣的项目可能成为后者优先实施的项目，这些分歧创造出了破坏者和被破坏者之间的不对称动机。

随着时间的推移，成功企业的价值观趋于以可预见的方式在至少两个范围内发展。第一个范围涉及可接受的毛利率。随着企业升级产品和服务以吸引自己市场中溢价层的客户，它们往往增加管理费用。因此，

在有些场合显得相当有吸引力的毛利率在其他场合可能会丧失吸引力，企业在市场迁移的过程中价值观也会不断转变。^[7]

第二个范围内价值观可以随机改变，它涉及企业的规模和其吸引力之间的关系。因为企业的股票价格代表了其预期收益折扣后的现值，大多数管理者通常不仅希望维持增长，而且希望保持稳定的增长速度。一个总资产4000万美元的企业要增长25%，就需要在下一年拓展1000万美元的新业务。一个让小企业欢舞沸腾的机会对大企业来说吸引力微乎其微。事实上，成功带来的效应是苦乐参半的：企业在壮大的同时，实际上也失去了进入小型新兴市场的能力。一方面其增大的规模和成功让它们掌握了丰富的资源，但另一方面这些企业却不能部署这些资源来对抗将在日后不断发展壮大的小型破坏性市场，原因在于它们的价值观不允许。

为了节省开支，高管和促成超级大企业合并的华尔街的金融家们需要考虑这一行为对合并后企业的价值体系所产生的影响。虽然合并后的企业可以有更多的资源投入到新产品的开发，但其视角变得狭窄，只能瞄准大市场。巨大的规模反而成为新成长业务的一块实实在在的绊脚石。正如我们在本章后面所言，只要大企业灵活地保留小型业务，它们就可以持续让决策者对新机遇保持兴奋状态。

能力的转移

在初创企业中，大多数工作的进行得益于它的资源，尤其是它的员工。几个关键人员的加入或离开都可能对其成功产生深远的影响。然而，随着时间的推移，该组织的能力转向其流程和价值观。随着员工们一起成功地解决常规任务，流程开始被规定下来。而随着商业模式的形成，便可清楚哪些类型的业务需优先考虑，这样价值观开始凝聚。其实，很多年轻的生产热门新产品的企业一经上市就蓬勃发展，但很快就失去了动力，原因之一是它们最关键资源——创业团队未能建立操作流程或价值观，而只有这两者才能帮助企业不断推出后续的热门产品。

企业的创新能力如果能成功地从资源转移到流程和价值观中，成功就会变得更容易。何种员工被分配到何种项目团队反倒变得不重要了。例如，在大型成功的管理咨询公司，每年都有数行名新的工商管理硕士

加入，同时几乎也有同等数量的工商管理硕士选择离开。但这些公司能够年复一年做出高质量的工作，这因为公司能力扎根于公司的流程和价值观中，而不是资源中。

在新企业的流程和价值观凝聚过程中，企业创始人的行为和态度通常有深远影响。创办人员往往对员工表达出强烈意愿，希望他们按指定方式共同努力，以达成一致并把事情做好。创办人员同样会将组织优先次序的观点施加给员工。当然，如果创办人员的方法有缺陷，该企业可能会失败。但如果这些方法是有益的，员工会集体亲身体会创办人员有效解决问题的决策方法和标准。这样随着他们成功运用这些方法共同努力解决常规任务，流程便会被界定下来。同样，如果该企业根据创始人的标准决定资源使用的优先次序，从而在经济上获得成功，该企业的价值观便会开始凝聚。

随着成功企业日趋成熟，员工逐渐认为，他们已接受的优先次序，处理事情的方式，以及作出决策采用的方式，就是正确的工作方法。一旦组织成员开始根据经验判断来选择工作方式和决策标准，而不是根据理性的判断，那么这些流程和价值观就构成了组织文化。随着企业从少数员工发展到几百、几千人，要让所有员工在需要做什么和如何做的问题上达成一致，保证持续正确地完成工作，即使是对最优秀的管理者来说，这也是严峻的挑战。在这些情况下，文化是强大的管理工具，企业文化使员工自主行动，并使他们的行为保持一致。

因此，决定一个组织能力和弱点的最重要的因素随着时间的推移不断变动——从资源变为有形、有意识的操作流程和价值观，然后转化为文化。当组织的能力主要体现在人员身上时，改革以解决新问题会相对简单。但当能力被升华到操作流程和价值观，尤其是当其植根于文化中时，改变可能变得异常困难。

每个组织上的改变都意味着资源、流程和价值观以及这些因素组合的变化。控制每种类型变化需要的工具是不同的。此外，根基稳固的组织通常面临创造新成长业务的机会，并需要因此而发展出不同的资源、流程和价值观，而此时主流业务仍然在健康发展，这就意味着高管不能改变维持核心业务成功的资源、流程和价值观。这一切需要以更合适的方法来实现管理转变，但许多管理者都忽视了，我们接下来将讨论这一点。^[8]

为新破坏性业务选择合适的组织做根基

第二章已经指出，一个行业的现任领导人几乎总是在延续性技术的战争中获胜，但在过去，他们却几乎总是折戟于破坏性战役。RPV框架有助于我们明白为何领先企业的业绩会在这两项任务上截然不同。业界领袖反复将延续性技术引入市场：《创新者的窘境》一书中主要研究了计算机磁盘驱动器行业的情况，116项新技术中有111项是延续性技术。年复一年，为取得竞争优势，先入者们引进新的改良产品，它们不断完善技术潜力的评价流程并评估客户对替代的延续性技术的需求。换句话说，组织发展持续创新的能力，这一能力就体现在流程中。对延续性技术的投资也符合领先企业的价值观，因为它承诺提供更好的或成本更低的产品，从而提升利润率。^[9]

另一方面，破坏性创新总是断断续续地发生，没有一家企业有一个经过实践检验的处理流程。此外，由于破坏性产品单价较低，毛利润不高，而且不受大客户青睐，因此破坏性业务不符合领先企业的价值观。先入者拥有诸如工程师、资金和技术等资源，这些都是在延续性和破坏性技术上取得成功所必需的条件，但它们的操作流程和价值观构成了取得破坏性创新成功的绊脚石。

与此相反，规模较小的破坏性企业实际上在新兴的成长市场中更有竞争力。它们缺乏资源，却也并不受资源限制。它们的价值观符合小市场运作规律，其成本结构允许其在单价较低的基础上赢利。其市场调查和资源分配流程均不太正式，让管理者能够不必通过认真研究和分析，而直观地进行操作。从不同的角度看，这些优势加起来可能构成E大的机会，也可能构成迫在眉睫的灾难。建设新成长业务的高管不能仅仅指派有合适经验的管理人员来解决问题。他们必须确保使企业获得成功的确赋予给了特定组织，这些组织的操作流程有利于完成需要做的事情，其价值观使之能够优先考虑这些活动。从理论上说，一个创新举措必须与上层组织的流程和价值观相符，否则创新无法成功。

在许多方面，RPV框架是通过任何一种变革管理来思维的方式。变革涉及创造新资源、新流程或新价值观。一家成功的企业在这些方面能保证极少发生任何大规模变化，因为通常现有资源、流程和价值观能有效支持已建立的健康发展的企业，就像新的资源、流程和价值观是支持新

企业所必需的一样。如果高管们能在创新中停止使用那些放之四海而皆准的流程和政策，就可大大提高增长性投资取得成功的概率。

图7-1提供了一个框架，以帮助管理人员决定何时可以利用现有的组织能力，而何时又应创造或获得新能力来开展新成长业务。图7-1左边的纵轴衡量了现有流程，即互动、沟通、协调和决策模式在组织中的使用，这一点确保了新任务的有效完成。如果图7-1下角的指数匹配良好，项目经理可以利用组织的现有程序来协调现有职能部门进行的工作。如果匹配不了，则需要新流程和新型的团队互动。

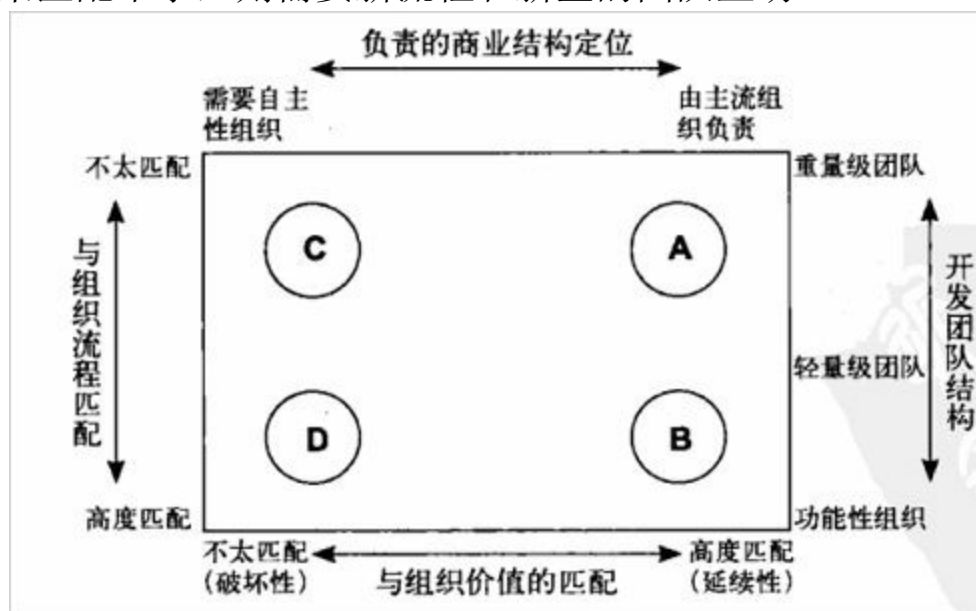


图7-1 寻找正确的组织结构及业务归属的框架图

图7-1中位于下方的横轴要求管理人员为保证成功评估组织的价值观是否允许为新业务配备所需资源。如果符合匹配程度低，那么主流组织的价值观将给予该项目低优先级；也就是说，该项目相对于其商业模式具有潜在破坏性。图7-1位于上方的横轴显示了一个意在进行某项创新的组织所需的自主度。对于破坏性创新举措，建立一个自治的组织，来发展投资项目并使之走向商业化，对成功来说是必不可少的。然而在另一个极端，如果长期以来匹配程度很高，管理者可以预期，一个主流组织的能源和资源会随之聚集，因为该项目是可持续的。在这种情况下不可能出现内部研发兴趣小组或子公司现象。

图7-1右侧的纵轴列出了三种组织结构，企业可利用其中适合的结构来进行开发，或克服现有流程造成的障碍。负责领导创新的开发团队可以是重量级、轻量级或功能型的（后文将作详细解释）。图7-1的四个

部分将处理不同种类适应度的挑战和主流组织的流程和价值观综合在一起。A部分表示，经理人面对着突破性的延续性技术变革，它符合组织的价值观，但它给组织带来不同类型的需要解决的问题，因此需要团体和个人之间有新型的互动和协调。这种情况下需要一个重量级项目团队（在后面会介绍到）。在B部分，项目符合公司的流程及价值观，新投资项目可以很容易地通过协调现有的组织内部职能而得到发展。C部分是指一种颠覆性的技术变革，它与组织的现有流程和价值观都不相符。为了确保在这种情况下取得成功，管理者应该建立一个自主性组织。D部分以特定项目为例，说明与主流相类似的产品和服务需要在一个管理成本较低的商业模式中销售。这些投资项目可以与主要组织的物流管理流程达成杠杆关系，但是它们的预算、管理、损益表则是完全不同的。^[10]

在实际参照图7-1时有必要记住，破坏性是相对而言的。对一家企业来说是破坏性创新，可能对另一家企业来说属于延续性改良。例如，戴尔公司首先通过电话来销售电脑。对戴尔公司来说，开始在网上销售是一个延续性创新。它帮助戴尔公司依据本身的赢利结构来赚更多的钱，所以戴尔公司在互联网零售非常成功也就不足为奇了。但对于康柏公司、惠普公司、IBM等公司，直接向客户销售绝对是破坏性的，因为这影响了它们的零售渠道合作伙伴。它们无法在其现有的组织中腾出空间来做互联网销售，因此它们在这个新渠道的销售业绩远不及戴尔公司。它们要想在电脑零售市场占据领导地位，唯一的办法就是成立一个自主的业务部门，最好能开发一个新的品牌。

同样，对于诸如Lands' End这样的广告目录邮购公司来说，互联网属于延续性技术，因此，我们期待它们能将之纳入其现有的流程。但是，这对梅西百货这样的实体零售商来说，互联网则是破坏性的，这就需要其内部自建独立组织拓展网络营销，从而创造真正意义上的破坏性成长。^[11]同样，互联网对Ameritrade这样的折扣股票经纪公司来说属于延续性技术，而对美林证券这样的综合服务提供商来说，则是一项破坏性技术。

组织不能破坏自身。因此，当美林证券在其主流经纪组织内实施互联网证券交易时，其作用主要是为了给提供全方位服务的经纪人带来更有质最的信息，帮助他们更好地满足高资产净值客户的需要。美林证券将互联网系统塑造成了延续性技术——其他结果自然是不可能的。此

外，美林证券的这种做法相当明智，因为它的客户经纪业务极为有利可图，美林证券自然会不遗余力地把这一业务做得更好，使其更加有利可图。^[12]但美林证券的高管阶层不能就此认为，他们已经解决了嘉信理财网上经纪折扣业务对他们构成的威胁，或把握了随之带来的机遇。只有创建一个自主组织，其价值或成本结构有助于他们以优惠的价格赚取丰厚利润，才能下此结论。

我们在第四章中指出，先入者倾向于把破坏性构想硬塞到主流市场中，强行使其在延续性基础上展开竞争，其中一个重要原因就在于此。如果企业固守既有策略，在书流组织内发展破坏性创新并将其货品化，那么后果可想而知。一个组织的流程和价值观决定它只能实现延续性创新。

创造新的能力

对于企业高管来说，如果组织现有的能力无法适应新成业务的需求，他们就要创造新的能力，而RPV框架则可以作为他们的指南。同时RPV框架也可以作为“自制或外购”的决策框架，此类决策通常与资源有关，如像培训内部管理人员或聘用外部管理人员。当然，企业也可以制造或购买流程和价值观，接下来我们就讨论这一点。

创建管理人才优势

从许多方面来看，要培养管理人才，就要启动一系列新成长业务，这实际上是一个先有鸡还是先有蛋的问题。想要使成功的概率最大化，就意味着要识别出有能力的管理者，他们能够在此时此地成功地克服建设新业务的挑战。但要为未来培养管理者，组织就需要让崭露头角的管理者负责处理一些他们尚不能胜任的情况和责任。只有这样他们才能学到取得成功所必要的技能。你需要创建成功的业务，确保在内部经验的学堂中有合适的课程，以使新一代管理者可以从中学习。然而，使有能力的管理人员到位是创立新成长业务的先决条件。成功解决这些方面的创新窘境是人力资源总监的重要责任。

当企业达到相当的规模时，大部分高管都建立了一整套流程，以识别一批资历虽浅但极具潜力的管理人员，让他们作好准备，积累成功所

需的技能，直面企业的未来。在许多企业中，都是根据员工早期显示的潜力特点，来选择管理人才的。在这些企业里，征聘和提升新兴领导者的过程中，需要经过多次筛选，以便找到少数有潜质，但能力还处在萌芽阶段的人才。

然而，“经验学校”的理论提到，潜力是不能用特征来衡量的，而是由获得特征和未来环境所需技能的能力来衡量的。换句话说，要寻求的是能够从未来经验教训中汲取教训，具有较高潜力的员工。通过聚焦学习能力，就可以避免一相情愿的陷阱，认为在今天清单上列出的重要能力在未来同样是必需的。旨在识别高潜力人员的业绩表格当然会包括基本技术和认知需求，但不会要求按照合适能力特征来排名。这会集中反映学习导向的标准，如“寻求学习机会”、“寻求和利用反馈”、“问正确的问题”、“着眼于新的角度观察事物”和“从错误中学习”。当然，一个好的学习者的特征往往反映在取得的成就中，但真正的目标是确定员工是否愿意学习新技能。

然而，把员工放在学习的位置上，也会带来一些困境。那些已经“准备好了”、完全能够处理分配工作的人，显然很难在这样的位置上学到什么。而那些最需要学习的人却无法通过任务积累经验。因此麦考尔指出，那些把注意力集中在寻求不断改进结果的管理人员，往往在激发下一代管理人才实力上表现最差。高管们既要部署完全合格的员工以达到所期效益，又要为进一步发展所需的高潜力员工提供学习机会。要想平衡这两者的关系，他们必须具备非凡的专业能力和远见。但不管怎样，他们必须达到这种平衡。

一些企业希望不断通过劳动力市场来处理紧张局势，与其他企业争夺拥有所需技能发展成熟的人员。回顾第五章和第六章，我们认为，内部管理的培训变得普及，其中一个原因就是管理人员表现不够好。在许多方面，内部管理的发展中可以创建一个优化的、管理者技能与企业流程和价值观之间的接口。在管理业绩还没有足够好的情况下，外聘“模块化”的管理人员，并试图将其插入企业复杂、相互依存的资源、流程和价值观中，其结果往往举步维艰。

一个致力于发展新成长业务的公司可以为管理发展建立一系列良性循环。一次又一次地反复启动成长业务，可形成一系列严格苛刻的经验，下一代高管可从中学习如何领导破坏性创新。那些偶尔尝试建立新成长业务的企业，则只能为下一代高管提供少得可怜的机会，很难从中

通过学习而成功维持增长。

创建新流程

在图7-1中，右纵轴显示了为开展新成长业务创建适当流程所需的团队。当需要创建不同的流程时，就需要哈佛商学院教授金·克拉克和史蒂芬·惠尔赖特所提到的“重量级团队”。^[13]这个术语指的是从功能型组织中抽调出一批人，将其置于另一种团队结构中，在这里他们能与不同的组织群体针对不同的问题，以不同的节奏来进行互动。这一点一般来说在功能正常的组织界限之间是难以做到的。重量级团队是创建新流程或新的合作方式的工具。反之，轻量级团队则是开发现有流程的工具。

我们可以使用第五章中提到的相互依存和模块化的概念，来虚拟一个重量级团队并弄清何时需要创建这样的团队。当两组不同人员或组织团体的活动有一个清晰明了的接口，也就是说清楚地阐明两者各自的责任时，你就可以评估和验证双方履行的责任，一方的行为和另一方行为相对应，这种相互依存关系都在可预知范围内，这样大家无须在同一团队就可以近距离开展互动。当这些条件得不到满足，那么所有不可预知的相互依存关系应该设定在一个重量级团队的范围内。该团队的外部界限可以根据模块化接口来决定。在这个团队处理新任务时，新的合作方式可以在其内部凝聚。如果团队不断解决类似任务且保持完整性，则这些方式可以演化为流程。

要取得成功，重量级团队应该设在同一地点。团队成员将为整个团体提供他们的专业技能，但他们在大团体中并不代表原运作团体的“利益”。团队成员的职责只是各尽所能，以使项目取得成功，即使有些行动对他们的原团队来说并不是最佳的。许多企业成功地利用重量级团队作为一种开发新流程的方法。例如，历史上克莱斯勒公司就把其产品发展群体构建在如电力系统这样的具体部门周围。20世纪90年代初，汽车行业的竞争基础不断变化，迫使克莱斯勒公司加快新型汽车的研发步伐，克莱斯勒公司围绕着小型货车这样的平台来组织开发团队，而不围绕技术子系统。因此，克莱斯勒公司组建的重量级团队并不擅长集中组件设计，但团队创造出的新流程在全新的汽车设计中表现得更快更有效。这是一个随着竞争基础转变而实现的重要成就。一些多样化的企业，如心脏搭桥行业的美敦力、硬盘行业中的IBM公司和精神分裂症药

物Zyprexa生产行业的礼来公司，都用重量级团队为主体来创建差异化的快捷流程。

绘制流程图不会产生完全不同的流程。相反，通过让重量级团队解决那些组织过去从未经历的新问题，高管还可创建出新的流程。当成功解决挑战之后，团队需要重复多次面对类似问题。最终，这种新的工作方式将在团队内部建立，进而扩散到整个组织中。

创造新的价值观

企业只有建立拥有新成本结构的新业务部门，才可能创建新的优先级标准或价值观。例如，嘉信理财设立的破坏性网上经纪业务就是一个完全自治的组织。它的在线交易费用为29.95美元，而其通过办公室和电话为基础的经纪交易收费平均价格接近70美元。这个独立的组织对主流业务确实是破坏性的。它发展如此之快，以至18个月后公司决定将主流业务并到新的破坏性组织中去。公司的价值观在我们的模型中与其成本结构相符，现在却因成功开展破坏性业务而发生了改变。当破坏性业务代替了旧的组织，嘉信理财的企业价值观也随之发生r改变，因为旧组织的价值观无法优先考虑破坏性成长业务。

一个组织不能进行自我破坏，其原因在于，成功的组织自然只能优先考虑那些相对于其目前成本结构来说，能够带来更大利润率的创新。因此对嘉信理财来说，在原有组织内减少开支以达到能在破坏性价格下赢利，倒不如直接创建一个新的商业模式，使之在29.95美元的价位上依然有利可图。这是改变价值观最好的方法，因为在新的、破坏性的项目开始时，原有业务总是仍然保持着巨大的持续赢利的潜力。

自治意味着什么？我们的研究表明，在地域上与核心业务的分离并非自治的关键层面，所有制结构也同样不是。破坏性投资项目没有任何理由不能完全由母公司控股。自治的关键要点涉及流程和价值观。破坏性业务需要自由空间来创造新的流程，并建立独特的成本结构，从而做到在制造和销售最早期产品时，也能实现赢利。在建设新成长业务时，CEO的关键职能之一，就是决定新的投资项目中采取主流企业的哪些流程和管理费用。在第十章我们将回到这个话题。

购买资源、流程和价值观

管理人员常常觉得，在竞争和经济意义上讲，与其培养企业的一系列新能力，倒不如照搬别人的。不幸的是，企业记录中通过照搬来成功发展新能力的例子极其罕见。RPV框架可以有效地解决因合并已收购组织所带来的挑战。每当一家企业收购另一家企业时，它也购买了对方的资源、流程和价值观。因此，收购方的管理人员要首先问自己：“为何我收购的这家公司如此昂贵？是否因为其资源（其员工、产品、技术或市场地位）或者其价值很大一部分在于其流程和价值观？是否正是这独特的工作和决策方式使该公司能够理解和满足客户，并在具有破坏性潜力的成本结构中，及时开发、制造并推出新产品？”

如果被收购企业的流程和价值观是其成功的真正驱动力，那么收购方的管理者千万不能妄图将其合并到新的上级组织中。合并会使被许多被收购企业的流程和价值观化为乌有，因为其管理人员必须采用收购方的经营方式，他们的新成长建议也要按照收购企业的决策标准接受评估。如果一家企业的流程和价值观是其历史上成功的原因，那么让被收购企业独立运作，由母公司向其流程和价值观中注入资源，则是更好的策略。这一策略实质上真正构成广新能力的收购。

另一方面，如果企业的资源是收购的主要目的，那么将之并入母公司自然无可厚非——这种上将收购的人员、产品、技术和客户融入母公司的运作流程，可视为对母公司现有能力的一种补充方式。

我们可以通过RPV框架来分析戴姆勒-奔驰公司对克莱斯勒公司的收购行动，以及随后合并这两个组织的努力。与竞争对手相比，克莱斯勒公司的特色资源少之又少。克莱斯勒公司在20世纪90年代市场的成就主要体现在流程上，尤其来自重量级团队的产品设计流程，使之可以在24个月内创造优雅的新外观设计。克莱斯勒公司的价值观也很珍贵，因为它设计生产一辆汽车只需相当于戴姆勒公司1/5的员工开销。收购后，戴姆勒公司如何才能充分利用克莱斯勒公司的能力呢？就是通过保持其独立性，并将资源注入其流程和成本结构中。但相反，随着华尔街开始大肆鼓吹节省成本，一些没有多少流程意识，更没有价值观意识的分析师向戴姆勒公司施压，要求把两个组织合并以降低成本。我们担心，合并两个公司会损害克莱斯勒公司的许多关键流程和价值观，而这些正是收购克莱斯勒的价值所在。

相比之下，思科公司的收购活动都运作良好，因为我们认为，思科公司总是从正确的角度来看待资源、流程和价值观。思科公司收购的公

司都是建立不到两年的小公司，如市场价值主要建立在资源上的早期组织，特别是工程师和产品等资源。思科公司有着界定明确、考虑周全的操作流程，通过这个流程思科公司基本上将这些资源插入母公司的流程和系统中，而它又精心开发出一套方法，使被收购公司的工程师能愉快地融入思科公司的系统中。在融合过程中，思科丢弃任何随着收购而来的不成熟的流程和价值观，因为这些因素不是收购的目的。有几次它收购了更大、更成熟的组织，特别是在1996年收购StrataCom公司时，思科并没有将其并入母公司。相反，它让StrataCom公司独立经营，并向其注入了大量资源，以帮助它以更快的速度成长。^[14]

犯错误的代价

当管理人员有存在很大发展潜力的想法，却将之置于一个不适合任务实施的组织环境里时，可能导致错过宝贵的机会，或导致数百万美元的巨大浪费。关于这一点有两个著名的例子，就是20世纪90年代末美一银行创建 Wingspan网上银行，以及20世纪60年代伍尔沃斯试图把 Woolco建设成为领先的折扣零售商。让我们透过这一理论来观察一下这两个例子。

美一银行旗下的Wingspan网上银行

美一银行的信用卡部和一家领头管理咨询公司合作，于20世纪90年代末推出了名为Wingspan的网上银行。Wingspan网上银行归美一银行所有，是拥有独立客户以及独立品牌的一个自治组织，因而它可以轻松地从小一银行得到客户。该战略的制订者显然感到，网上银行的新颖性和破坏性意味着 Wingspan网上银行作为独立公司成功的机会更大。

但是，第二章的试金石测验表明，从商业模式上来看，网上银行对于领先的零售银行来说，属于延续性创新。网上银行无法在零消费市场里赢得竞争，因为美国几乎所有的计算机用户都已开立了银行账户，因此，新市场的颠覆是不可能的，网上银行只能参与主流消费市场的竞争。另一个破坏性替代方案着重于进攻低端市场，首先需要找到一个新的客户群，他们觉得目前银行的产品和服务虽然运作稳定可靠，却过于烦冗。其次需要建立一个商业模式，使银行在折扣价格中都能赚取丰厚

利润，要赢得低层次市场中的客户必须依赖这种价格优势。鉴于吸引客户需要高额广告费用，这样做不具备成本优势，因此也行不通。

由于颠覆市场是不可能的，人们只能将网上银行当成是传统银行模式基础上的延续性技术进行部署。其实很大一部分优质客户注重便利，而且在大多数情况下，网上每笔交易的成本比在分行或通过取款机办理要低，因此美一银行没有理由单独开展这项业务。的确，在延续性技术战争中，地位稳固的公司几乎总是赢家。

伍尔沃斯和折扣零售

1962年，作为世界领头零售商之一的伍尔沃斯成立了折扣百货分店Woolco，虽然所有权完全归属伍尔沃斯，但作为一个自主管理、独立经营的部门，这样做自然是个英明的决定。从价值观的角度来看，折扣零售业是具有破坏性的，所以需要全新的操作流程。伍尔沃斯的杂货店平均毛利率达35%，每年库存周转3.4次。折扣零售业平均毛利率只有23%，而要赚取可接受的回报，这些零售商需要把库存的年周转次数提高到5次。

1971年，伍尔沃斯公司管理层决定将Woolco的管理、采购和后勤职能融入伍尔沃斯主体中，以使这些固定费用充分体现在两项业务上。结果如何呢？不到一年，主流企业的价值观要求Woolco的利润率高达34%，而Woolco的存货周转率下降到每年4次，这两点都是参照伍尔沃斯商店的赢利模式来规定的。Woolco最终不得不关门大吉。速度如此之快，正如我们在美林证券公司的网上经纪业务中看到的，具有潜在破坏性业务的经营模式必须调节自身，以符合它所在组织的价值观。这是组织性质的基本法则，没有其他任何可能的结果。组织不能颠覆自身，管理人员只能根据自己的工作环境按照理性行事。作为破坏性机遇，Woolco需要保持独立；作为延续性机遇，网上银行必须并入美一银行的主流业务中。

当组织面临发展机遇时，管理人员必须首先确定有取得成功所需的人员和其他资源。然后他们需要再问两个问题：组织的传统工作流程是否适合新项目？组织的价值观是否能够对这一创新给予必要的重视？先入者如能选用以功能为主导的合适的重量级团队，把组织主体中属于延续性创新的部分进行货品化，并把破坏性创新置于自治组织中，即可提高其在破坏性创新领域成功的可能性。

成功的创新似乎难以进行，而且难以预料，一个主要原因是企业通常聘用有才能的员工，他们的管理技能在磨炼后能解决稳定企业的问题。但管理者工作环境中的流程和价值观往往并非为新任务而设计。高管应该拒绝放之四海皆准的策略，将时间花费在确保有能力的人所工作的组织内，流程和价值观能与任务相匹配，这样才能成功创建新成长所需的重要杠杆。

第八章 战略开发流程的管理

不要总是说正确的战略是成功的关键。如何制订出有实效的策略？怎样的策略制订流程最有可能引出走向成功的战略？到底应该在新兴市场开拓创新，还是在市场走向变得更加清晰时随波逐流？我们应何时从企业内部发掘创新因子，何时由上往下地实施举措？为何要这样做？在制订战略的过程中，高级管理人员需要在哪些方面密切监管？

在创建新业务的过程中，和策略有关的大多数问题都与策略的实质有关。管理人员总担心他们的决策可能出错。然而大多数管理者忘了问自己一个更重要的战略问题，正是对这一点的忽略，最终导致许多企业都制订了有缺陷的策略。这个关键问题涉及策略的制订流程，投资项目的管理团队正是依赖这一流程来成功制订和实施计划。虽然管理者痴迷于寻找正确的策略无可厚非，但他们实际上可以通过管理开发策略流程，来确保在适当的情况下采用适当的流程，以发挥更大的作用。

我们注意到，创新的想法总是出现在一个不成熟的、尚未成型的环境下，接着在形成过程中转化为有血有肉的业务计划，成为能够得到投资的完整策略。本章介绍了两种同步但本质不同的策略开发流程，并提出了基于情境的理论；该理论指出了在企业不同发展阶段，哪些管理流程可能成为最有远见的、最可靠的策略来源；然后描述了资源分配流程的运作，所有的策略都要经由这个流程的筛选，以带动整个企业的运作。本章结尾描述了一些方法和概念，为管理人员进行有效管理策略制订提供参照。

两种策略制订流程

每个企业在策略制订中都有两个同步进行的流程。图8-1表明，这两种策略制订流程不管是谋划型（deliberate）还是应急型（emergent）总是存在于每家企业当中。谋划型策略的决策流程是有意识的、分析性

的，它往往基于对市场增长、细分规模、客户需求、竞争对手的优劣势、技术轨迹等数据进行严格分析。谋划型流程中制订的策略通常是有始有终，并“自上而下”地实施。我们希望本书中所谈到的理论可以帮助高管人员和他们的顾问，使其在制订策略时，能够摒弃传统的数据分析方式，通过更有计划性的流程来制订策略，从而创造和保持成长。

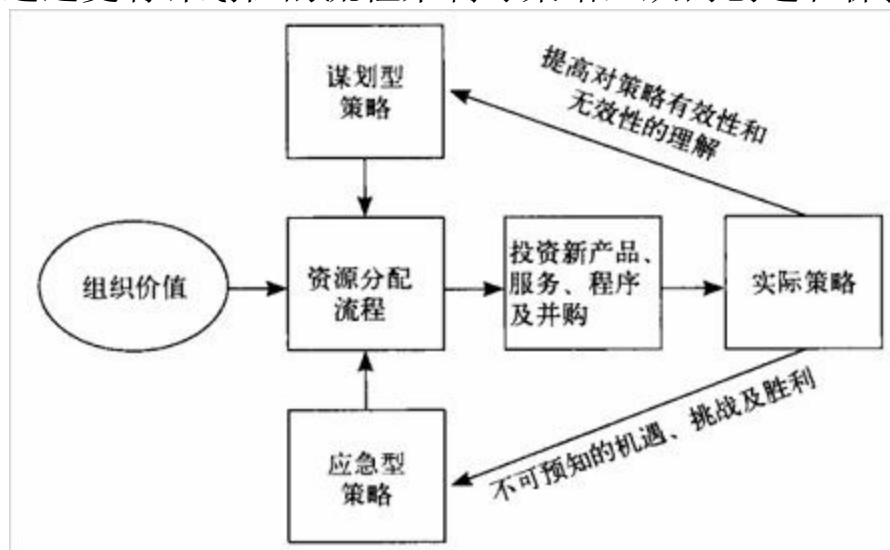


图8-1 策略制订和实施的流程

如果三个条件得到满足，那么谋划型的策略可成为规范组织行为的合适工具。第一，策略中必须包含和正确处理所有影响成功的重要细节，而负责实施的管理者也必须对这些细节了如指掌。第二，如果组织要采取集体行动，所有员工必须能从他们看问题的角度理解该策略，就像高层管理人员那样，这样他们才能采取恰当一致的行动。最后，集体意图的实现必须尽量避免不可预料的外部政治、技术或市场力量等因素的影响。鉴于这三个条件很难同时满足，应急型策略在制订流程过程中几乎总会和企业实际实施的策略有所不同。

如图8-1所示，应急型策略在组织内部如气泡般涌现，这是中层管理人员、工程师、销售和财务人员日常作出的优先次序和投资决策的累积效应。这些往往都是战略性的日常运作决策，作出这些决策的并非那些富有远见、具备未来意识或战略精神的人。例如，山姆·沃顿决定不把第二家沃尔玛连锁店建立在大城市，而是建在了附近的阿肯色州，目的是为了提升后勤和管理效率，这一决定后来演化成沃尔玛的辉煌战略，即在小城镇建立折扣店，使竞争对手没有能力与之抢占市场。应急型策略往往出自管理者对某些问题或机遇的反应，这些问题机遇在谋划型策

略的分析和规划阶段未能预测到。当人们发现应急流程中形成的高效策略时，便可使之正式化，并加以改进利用，从而将应急型策略转化为谋划型策略。

在未来形势不明时，或不知如何选择正确策略时，应急型流程应占据主导地位。一个企业早期几乎总是出现这样的情况。然而，只要情况有变，预示着在过去工作中有效的方法可能在今后不再有效时，就需要拟定应急策略。另一方面，一旦取胜的策略已经明朗，谋划型策略就该占据主导地位，因为在这些情况下策略执行有效与否往往是成败的关键。^[1]

在策略开发流程中资源配置的关键作用

图8-1绘出了谋划型流程和应急型流程在确定实际策略时重合的部分。意见和倡议，无论是谋划型的还是应急型的，都在资源分配流程中被过滤，正如图8-1中间偏左的数字方块所显示的那样。资源分配流程决定了哪些谋划型和应急型的倡议可吸引到资金并被执行，而哪些资源被予以否定。只有通过新产品、流程、服务以及对被收购单位进行资源分配的流向进行分析，才能显现出实际的经营策略。

资源分配的流程通常复杂而分散，它运行于每一个层面和每一个时间段。如果指导资源分配优先级的价值观不能与企业的谋划型策略结合在一起（实际上它们往往也确实没有有机结合起来），那么企业的谋划型策略和实际经营策略之间则可能出现很大差距。对组织的日常资源分配所依循的标准进行积极的监测、了解并控制，是管理在策略发展过程中需要应对的意义重大的挑战。

从资源分配流程中获得资助和其他资源的倡议可称为策略行动，与策略意图相对应。英特尔公司董事长安迪·格鲁夫劝告说：“要了解公司的实际策略，就要注意公司管理者的行动，而不是他们的言论。”^[2]按我们的说法，这意味着一个企业的策略是资源分配流程的结果，而不是其成因。

在企业若手处理这些问题的同时，管理人则开始应对突发性危机和机遇，他们的经验又回到了应急型流程中。当这些管理人员在竞争激烈的市场上/解到哪些方案可行、哪些方案不可行后，便依据更深刻的

理解回到谋划型策略流程中。每个资源分配的决定，无论多么微不足道，都会塑造出企业行为。这就会带来一系列新机遇和新问题，并向流程中注入新的谋划性和应急性因素。

这个关键的资源分配流程如何运作？如第七章中指出的那样，这受组织价值观的有力推动，这些价值观是管理人员和员工在优先决策时遵循的准则。大多数有关新产品、新服务和新、旧业务的开发构想都在组织内部此消彼长、不断涌现。然而中层管理者并不能把全部构想都传达到高级管理层那里来申请批准和拨款。中层管理人员的价值观或准则决定了他们可能将哪些想法报告上级，将哪些想法扼杀掉，这对资源分配流程的结果而言意义非常重大。我们在第一章中指出，一旦中层管理人员决定某想法有其优势，他们就会与创新者密切接触，将想法塑造成为一个有血有肉、能够赢得资金的业务计划。影响高级管理人员注资决定的价值观，同样也决定了各种构想能否被遴选到资源分配流程中。

两个因素对指导资源分配决定的价值观有着特别重要的影响。首先是该企业的成本结构，这决定了必须用于支付管理费用和获得利润的毛利率。优秀的管理人员在这个问题上往往进退两难，因为如果在资源分配过程中优先考虑创新建议，将无法维持或提高组织的利润率。^[3]第二个因素是新的机遇为了通过资源配置而必须符合的企业规模的大小。随着企业规模变大，阈值也会随之变大。当企业规模较小时，在企业的资源分配流程中被视为充满活力的机遇，在企业规模变大后会被淘汰掉，因为它“没有大到足以令大企业感兴趣”。

除了在资源配置中这些直接有力的价值观可以影响高管处理事务的优先级，还有些标准则微妙地根植于整个企业的分散流程中，基层员工则是按这些标准来决定自己的优先级。这几个因素结合起来进一步影响到哪些倡议可以通过资源分配这一关。其中一个例子就是：具有发展潜力的员工一般在职业发展中担负重任的时期不会很长。在大多数组织的管理发展系统中，具有发展潜力的员工每两三年都会更换新职位，以使他们在各业务部门全面掌握管理技能。这种做法在管理发展中至关重要，但其效果是影响中层管理人员在他们的一般任期内，优先考虑那些能够带来收益的计划。他们会希望取得更好的成果，以获得具有吸引力的晋升机会。

其他因素都根植于销售团队的激励补偿制度。销售人员决定重点对待哪些客户与哪些产品，是分散的资源分配过程中的关键要素，并深受

补偿方式的影响。客户也将对资源分配流程中经历筛选而被保留下的各种决定产生巨大影响。你不能围绕一种客户不需要的产品开展业务，因为客户才是账单支付者。虽然管理人员认为他们控制着资源分配流程，但事实上，客户往往在资金消费上发挥更强大的控制作用，竞争对手的举动也同样能够发挥有力的影响。当竞争对手的行动能威胁到客户基础或企业成长机会时，管理人员几乎别无选择，只能通过资源分配流程来作出回应。

换言之，资源分配流程是一个分散、无序，且通常是隐蔽的过程。对希望有效地管理策略流程的高管而言，需要培养对流程微妙运作的理解，因为策略是由资源分配流程的结果决定的，而不是由渗入流程的意图和提议决定的。

策略决策中资源配置详解：英特尔案例

英特尔公司的前身是一家半导体存储器制造商，创建公司的工程师们开发了世界上第一个商用的DRAM芯片。1971年，在日本计算器公司Busicom投资的开发项目中，一位英特尔公司工程师无意中发明了微处理器。虽然DRAM在20世纪70年代一直占据公司绝大部分的销售份额，英特尔微处理器的销量却随着一批新生的小型应用程序而逐渐成长起来。

英特尔的生产调度员每月都会碰头，确定每种产品的产能配置，这些产品包括DRAM、EPROM和微处理器等。^[4]通过这些碰头，销售部门会预测各产品的出货量，会计部门会按单位用料的产出毛利润来为所有产品拟定排行。最高利润的产品将被配以一定的生产量，以满足其预测的出货量。次高利润的产品也将被配以一定的生产量，以满足其出货量预测，依此类推，直至最低毛利率的产品线只能配以剩余的生产量。换句话说，单位用料的毛利率体现了在这个关键的资源分配决策中组织的价值观。

20世纪80年代初日本的DRAM生产商打入了美国市场，导致产品价格急剧下降，DRAM在英特尔产品毛利率的排名中降到了最低。因为微处理器的竞争相对不是很激烈，在英特尔产品中始终保持着最可观的毛利率。因此DRAM的生产量在资源分配过程中被有序地转移到微处理器上来。这种情况的发生并未引起明显的管理策略上的转变。事实上，在资

源分配过程中DRAM生产量被系统转移的同时，高管人员继续把2/3的资金投入到DRAM的研发业务中。^[5]

终于，到1984年，公司陷入财务危机，DRAM的生产量缩小到总产量的一小部分，高管层意识到英特尔已经成了一个微处理器公司。他们停止了DRAM的研发支出，戈登·摩尔和安迪·格鲁夫走出公司的大堂旋转门，以老公司的管理人员身份退出，然后作为管理人员重新加入新公司。但英特尔公司从DRAM生产商转化为微处理器公司，却是由资源分配的过程决定的。英特尔的卓越的战略转变并不是高管层有意识的明确战略的结果，而是通过中层管理人员在资源分配中所作的日常决策实现的。^[6]

一旦这个新的商业机遇变得明了，那就该以一种果断、深思熟虑的模式来进行策略管理，英特尔管理层这一点做得非常娴熟。通过保持对资源分配筛选过程进行严格、有时甚至是无情的控制，英特尔淘汰了那些并未直接促进微处理器业务的建议。这两个策略流程都是至关重要的。一个可行的策略方向必须与流程中新兴的一面相符，因为谁也无法清楚预料以微处理器为基础的台式计算机的未来发展前景。但一旦一眼认出了成功策略，英特尔的高官们便随即暂停了资源分配流程，立即从最高层开始实施成功策略，这一行为对其最终成功而言同样至关重要。

将策略决策流程与业务发展阶段相匹配

英特尔的历史表明，人们通常不会遵照从制订到执行的简单步骤来实施战略。此外，策略从来都不是一成不变的。大多数企业必须在一开始就谋划好它们的前进方向，这样才能有所成就。我们希望本书中的理论能帮助那些开展新业务的管理人员比过去更加精确地制订可行的策略，但即使有了这样的指导，仍然有许多东西有待发现。

研究表明，在90%以上的成功的创新业务发展史上，企业的创始人最初实施的策略并非最终引导企业走向成功的策略。企业家很少第一次就能选出正确的策略。成功者之所以成功，因为他们在察觉最初的策略有缺陷后，还有资金进行再次尝试；而失败者一般还未弄清谋划好的策略可行与否，就在实施过程中耗尽了资源。在创业之初，高级管理人员最重要的职责之一，就是在尝试中获得新的经验，以此判断战略的可行

性，然后通过周密的谋划，将经验融入流程中。正如明茨伯格和沃特斯基建议的那样：“对应急策略应采取开放的态度，使管理层在完全理解一切之前就能采取行动，以此来应对不断变化的现实环境，而不是把重点放在一个稳定的幻想中……应急策略本身就意味着学习可行的方式，一次采取一个行动，以寻找可行的模式并维持策略的前后一致性。”

卓有成效的管理者最终都能找出构造成功策略的可行模式。此时，管理者需要对资源分配流程中的筛选标准进行严格把握，并将其落实为更加周全的策略制订流程。他们要大胆地执行他们所学到的可行策略，而不是继续市场中摸索。英特尔、沃尔玛以及许多其他公司都找到了对各自可行的策略，而这些策略与它们的创建者所设想的有很大不同。但一旦模式变得清晰，这些公司便会积极执行这些策略。

管理两种根本不同的策略流程：一种罕见的、复杂技能

在大多数破坏性成长浪潮中，许多竞争者都被机遇所吸引。那些不能脱颖而出的竞争者多在两个地方中的某一处失足。首先，许多初入行的新手企业失败是因为在行业发展萌芽阶段，正确的策略尚不明了，而它们却大量投入资金，实施计划策略。在有效管理应急型策略流程的企业看清市场和走向后，第二步失败出现了。最后淘汰出局的企业的高管们往往没有控制好资源分配，而是把重点刻意放在了抢夺市场的角逐中。

在一家企业最初的破坏性业务当中，从应急型策略到谋划型策略模式的转化是成功的关键。但CEO的流程管理1：作到此还没有结束，因为事先安排好的策略流程接下来往往会阻碍企业成功开展新的破坏性成长浪潮。这往往体现在两个方面。首先，成功的企业在资源分配筛选流程中习惯了淘汰所在成功的策略，因此它们淘汰掉除维持现有业务之外的所有决议，这样他们忽略了创造下一个增长浪潮的破坏性创新。同样重要的是，一旦事先安排好的谋划型策略流程根深于组织内部，他们在开展新业务时便很难运用应急型流程。

一个企业要跟上新的破坏性成长浪潮，就需要经由应急型流程引导。同时，因为该企业已确立的业务通常在破坏性新成长业务起步时，就已保持着多年的赢利，主流业务需要通过周密的策略流程来引导延续

性创新，以保持其竞争力和赢利。

在研究中我们发现，许多企业的高管在破坏性创新刚形成的时候，就察觉到需要配置资源以创造新的破坏性成长业务。但是，在一系列业务发展的不同阶段，很少有高管能持续表现出顺应管理策略发展流程的能力。当他们进入了一个周密的战略模式后，便很难用应急型流程来指导业务。

例如，西尔斯公司和IBM公司的合资项目“神童通信”，在20世纪90年代初期是在线服务方面的先驱。西尔斯公司和IBM公司的管理人员在资源配置方面非常大胆，他们把10亿美元投入到一个非常不确定的、潜在的破坏性创新中。但是他们却没能成功管理好策略流程，没能帮助“神童通信”通过应急型流程确定一个可行的策略，虽然此时母公司通过谋划型流程来管理主流企业。

“神童通信”在原业务计划中设想，消费者享受网上服务主要是为了获取信息和进行网上购物。1992年，管理层意识到“神童通信”的200万用户花更多的时间发送电子邮件，而不是下载信息或网上购物。“神童通信”的计算机和通信基础设施架构是为了优化交易处理和信息传递而设计的，因此“神童通信”开始向每月发出超过30份电子邮件的用户收取额外费用。公司没有把电子邮件看做一个应急型策略的信号，而是试图淘汰它。因为在周密的策略模式下，管理层的任务是实施原先的策略。

客户发现，订阅在线服务的首要原因就是收发电子邮件，此后美国在线（AOL）幸运地进入市场。它的技术基础设施为用户量身定做了信息发送和带有“邮件提醒”功能的签名，由此美国在线变得远比“神童通信”远为成功。

从我们的模式上看，“神童通信”的错误不在于过早进入市场，也不在于管理层把网上信息检索和购物作为在线服务的主要亮点，因为一开始没人能够准确地预知网上服务将如何投入使用。高管层的错误在于，在策略运用的可行性尚不明确之前，就采用了谋划型策略流程。如果“神童通信”在战略和技术上保持灵活性，来对应应急型策略，公司可能在业务上遥遥领先美国在线和CompuServe（第三大在线服务提供商）。在20世纪90年代初一系列公司面临着类似挑战，这回应了一个普遍的观点，认为手持式个人数字助理的大市场即将出现。许多主要电脑制造商，包括NCR公司、苹果公司、摩托罗拉公司、IBM公司、惠普公

司，还有一些刚起步的公司，如奔迈公司，都开始把目光转向这个市场。大家都意识到市场需要一个掌上电脑设备。苹果公司是这个领域的创新者中最积极的一个。它的“牛顿项目”耗资3.5亿美元，因为其中包含的科技，如手写识别技术需要用来提供尽可能多的功能。惠普也为这个市场积极投资设计并制造小鹰磁盘驱动器。

最后，产品还不足以好到替代笔记本电脑，于是每家公司都放弃了努力，除了奔迈公司之外。奔迈公司原先的策略是为这种个人数字助理提供一个操作系统。^[7]在其客户策略失败后，奔迈公司四处寻找另一个应用程序，于是提出了个人电子关系管理的概念。

这些的策略失误在哪里呢？计算机公司从始至终都在贯彻实施其谋划型策略。它们大规模投资来实施其策略，然后在策略被证明错误时取消了投资项目。奔迈公司是唯一一家在原来的计划策略失败后转移到应急策略流程中的公司。当出现可行的策略时，奔迈公司又随着市场迁移回到谋划型策略流程。

显然，这不是简单的事情。

战略决策流程中的行政杠杆

资源分配流程就像个过滤器，所有战略行动必须经过它过滤筛选。因为它非常复杂，且分散在整个企业内，高管很难做到只是制订一个新策略，就可以高枕无忧、按部就班地“执行”。相反，确定和实施策略时，需要根据企业各组织所处的不同情况，来管理策略流程和资源分配流程的条件，使策略流程高效运作。有效、恰当的流程能激发企业的战略眼光。本章其余部分将重点讨论策略流程的三个行政杠杆点。管理者必须做到以下三点：

1. 慎重控制新成长业务的初始成本结构，因为这会迅速决定价值取向，影响业务中关键的资源分配决策。
2. 通过运用“以发现为主导”之类的业务计划，测试和确定关键性的构想，积极加快流程运作，从而生成可行策略。
3. CEO应亲力亲为、反复干预，逐一管理各项业务，判断在各项业务所处的环境中是应该采用应急型策略制订流程，还是谋划型策略制订流程，绝对不能让政策、习惯或企业文化来左右策略的制订流

程。

创建一个能吸引目标客户的成本结构

请注意，我们没有用“高管指示”来影响该组织的价值观。这是因为成本结构作为驱动资源分配决策的准则，其力量压倒了“具有重要战略意义”这样的标准。^[8]高管层必须谨慎创建初始成本结构和经营模式，这样我们在第四章中描述的理想客户的订单便能带来赢利。否则，就不可能围绕这些客户建立业务。

让我们更进一步举例说明情况，讲述克莱顿·克里斯坦森在退回到学术界之前，在20世纪80年代初与几个麻省理工学院教授共同建立的投资项目，该项目有资本雄厚的企业做后盾。该企业旨在利用令人振奋的技术，运用所谓的先进陶瓷这种高端原料来生产产品。这段历史以MTC，材料技术公司的名义记录在了一系列案例中。

MTC的策略是成为利用这些先进的陶瓷材料生产产品的主要制造商。由于原材料业务是资本密集型，克里斯坦森和他的同事从一开始就知道，MTC将需要大量的资金才能实现公司收支平衡，他们估计约需6000万美元。在20世纪80年代初期，要筹这么多钱很难。需要如此庞大的资金不仅仅因为物质设施的费用庞大，也因为产品的开发周期长。由于MTC处在价值链的开初位置，它需要获得合同，为客户开发新的组件，客户再用这些先进的零部件，生产属于自己的下一代产品。开发和测试元件往往就要用上一到两年。到MTC成功时，也只有到那时，客户才能启动自己的动作周期，来设计和测试MTC的先进材料生产出的新产品。客户的发展过程一般要再花两年到三年的时间。换句话说，MTC的战略要想实现赢利，必须花上许多资金和时间。^[9]

克里斯坦森决定通过与主要企业合作伙伴谈判，共同开发数百万美元的合作项目，来支付MTC的研究和开发人员的费用，许多生物技术公司就是通过同样的方式来为它们的长期发展流程筹资的。当MTC签售出大的开发合同，来创建战略设想中所需产品生产技术时，就需要雇用科学家和工程师来完成这项工作。

该战略的良好效果保持了几年。然后MTC的第一个重大开发合同刚刚到期，用以支付三位博士科学家和五位工程师薪酬的款项就用完了。考虑到MTC的产品开发到批量生产周期缓慢，公司如何支付他们的工资？这些都是世界上最好的原材料科学家，不能让他们就此一走了之。因此

公司不得不与任何愿意支付他们薪金和管理费用的组织签署一个开发合同。当下次资助项目到了尽头，公司不得不卖掉一个资助计划，以解决固有的高额成本，如此反复。公司起初的战略是成为大规模制造商，但很快在不知不觉间，管理层开始实施新的策略，以成为一个合约研究机构。MTC签署给第一批客户的合同需要高额的管理费用，最初生产量的毛利率无论如何也无法支付这笔费用。

MTC的长期开发周期和巨额耗资需要是一个极端的例子，但每个新的企业投资项目都会经历各式各样的挑战。规模大、基础稳固的企业往往都习惯在获得收入之前支付庞大的费用，因为在充满了谋划型策略和延续性创新的世界，这才是安全的赌注。但这些支出很快限制了成本结构，不知不觉间企业就有了自己的商业模式，它会主动定义一项业务到底有没有吸引力。最终MTC确实成为一家制造公司，但却要经过痛苦的裁员并从根本上重组成本结构。只有通过建立新的成本结构，新型客户订单才可能表现出足够的吸引力，从而有可能在资源分配中给予优先权。

这个例子说明，主管必须认真注意创造有利的初始条件。掌管新投资项目的管理者要想依靠初级产品在零消费市场赢得竞争，唯一的方法就是建立一个成本结构，使得这些客户和产品具有财务上的吸引力。低成本投入驱使投资项目的负责人积极追求小额订单，这些不起眼的订单是破坏性业务在新兴阶段的生命线。

加速应急型策略流程

处在探索阶段的投资项目高管们不用被动地观察应急型策略流程的发展。他们可以采用一种称为“以探索为导向来制订计划”的严格理论，更快、更有目的地发掘可行的战略，而不必在松散的结构中不断碰壁。

多数谋划型策略规划流程都会经过四个步骤，如表8-1所示。首先，创新者对未来和新业务理念可能带来的成功作出假设。这些假设可能是立足于良好的预测理论，但多数情况下却往往是立足于事物在过去的运作方式。在第二个步骤中，创新者基于这些假设作出财务规划。第三步，高级管理人员通过基于这些财务规划的提议。第四步，负责新投资业务的团队开始实施策略。在这个计划周全的流程中第二个步骤经常回到第一个步骤。因为创新者和中层管理人员通常都知道，为使提议得到资

助，表面的利润率必须吸引人。为此他们通常会在这个循环中向前回溯，并修订假设、使数据更具有说服力。

这个流程适用于延续性改良和谋划型策略制订流程。但是，当需要在破坏性环境F制订应急型策略时，这便会导致错误决定的产生，因为人们作出预测和决策所依据的假设往往都是错误的。

以“探索为主导的规划”是一种主动管理应急型策略流程的方式。如表 8-1所示，它涉及重新排列以上的四个步骤。第一步是作出财务预测，也就是目标投资项目所需的财务表现。这一点背后的逻辑相当引人深思。如果大家都知道为得到资助，表面的利润率必须吸引人，为什么要周期性地通过装模作样制订和修改假设，以改进利润率？所需的利润表和投资回报率应该作为每场演示的第一张标准幻灯片。第二步是真正工作的开始，是编制一个假设清单，它旨在回答一个问题，“我们都知道利润率需要有多高，然后要使这些数字成为现实，我们需要证明哪个假设是真实的？”这份假设清单应该按照重要性从高到低排列。该清单必须与本书提到的各个理论假设相关：低端或新市场破坏性创新的可能，目标客户将使用新产品来完成他们的工作，新投资项目将领导企业走到价值链的另一位置，使企业在未来获得利润等。

表8-1以探索为导向的应急型策略流程管理方式

延续性创新：谋划型规划	被坏性创新：以发现为主导的规划
（注意：启动这些项目的决策可以基于数字和规则。）	（注意：启动这些项目的决策可以基于模式辨认。）
1. 对未来作出预测。	1. 作出目标财政预测。
2. 基于这些假设制订策略，再基于这个策略建立财务规划。	2. 要让这些规划成为现实，需要证明哪个假设是真实的。
3. 基于这些财务规划作出投资决定。	3. 实施一个学习规划——来测验关键的假设是否成立。
4. 实施策略，达成财务目标。	4. 引入投资，实施策略。

对应急型战略和谋划型战略的混合体进行管理

组织中的许多流程都随着时间推移而不断被修正，变得越来越高效，以至于高管们不再密切关注这些流程，而经理们则可以腾出手来关注那些特殊业务。然而，这种放任其自由发展的做法是危险的。总会发

生那么一些特殊的情况，导致一部分业务可能需要通过积极的、计划周详的策略流程来管理，而另一些业务则需要用应急型流程管理。

不管是在谋划型还是应急型战略制订方向中，都会不断涌现出大量的机遇和挑战，而高管层不能简单地通过扭动阀门开关来选择接受或拒绝。这些事情总是不断出现，CEO的职责是通过持续性的管理，通过管理手段来掌控企业的战略思路。资源分配流程这个阀门可能变得很难操控，这就是为什么CEO需要不断地、有意识地对其进行控制。当一个可行的策略已经出现，并等待执行时，CEO需要大胆地切换到谋划型策略模式，停止资助其他项目，因为其他项目可能会分散企业对取胜计划的注意力。

然而一旦这项工作完成，高管人员往往开始患健忘症，只是选择性地记住了周密地执行那些取胜策略所带来的成功，却无视下那些孕育了成功战略的应急型流程；因此，在建立下一个新成业务时，他们忘了在组织内把策略流程重设为应急模式。结果，几乎所有的企业，都运用那些放之四海而皆准的谋划型策略体系，这是许多大型企业和风险投资公司在新的投资项目上惨遭失败的一个非常常见的原因。^[10]根据具体情况来管理战略流程可以大大提高投资成功的可能性。

仅仅寻求正确的策略还不够深入，关键是要管理策略开发的流程。策略性举措从两个来源进入资源分配流程——谋划型和应急型。在延续性创新和某些低端破坏性创新的情境下，竞争环境十分清楚，可以周密地设想和实施策略。然而，破坏性创新在新市场的初期阶段，人们几乎不可能处理好策略的细节。在这种情况下，管理者需要实施产生新策略的流程，而不是仅仅执行这个策略。

在战略决策上有三个行政杠杆点。第一点是管理成本结构或组织价值观，这样理想客户的破坏性产品的订单可得到优先考虑。第二点是以探索为导向的规划，这个有秩序的流程加速了对可行性与不可行性的了解。第三点是要提高警觉，确保谋划型策略流程和应急策略流程在合适的业务情境中得到执行。这个挑战只有极少数高管能够应付，同时也是先入者创新失败最重要的原因之一。

第九章 钱能载舟，亦能覆舟

对我来说业务成长的资金出处是否重要？我的决策是否会受制于投资人的期望值？风险投资是否比企业资本更有助于培育破坏性业务？企业高管如何才能确保伴随着资金而来的期望值能引导管理者正确决策，并取得成功呢？

大多数志向远大的创新者都痴迷于获得资助，因此，大多数有关筹资的研究都把重点集中在如何获得资金上。对于企业家来说，人们常常把资本预算流程描写成烦琐和官僚的过程，并建议创新者在整个结构中找到一个处在有利位置的“代言人”，此人精干和数字打交道，并善于使用政治手段，能够吸引资金。对于寻求风险投资的初创企业，大多数建议都集中在：如何集中建立不放弃太多控制权的交易，同时仍允许对方从风险投资公司提供的网络和信息中受益。

这个建议尽管有用，但却绕开了一个我们认为更具潜在重要性的问题：企业高管提供给新成长业务的资金类型，以及负责这些业务的管理人员接受的资本类型，从基础上代表了启动新成长业务时的早期决策。在这个关键的岔路口上，只能有一种选择，因为管理人员接受的资金类型和金额，决定了他们必须满足的投资者期望值。而这些期望值又极大地影响着新业务对市场和渠道的取舍。为了保证获得投资，许多具有潜在破坏性的想法被塑造为延续性创新项目，并且把目标锁定在大规模的显性消费市场中，这样一来，恰恰正是推动创业探险起步的筹资流程，实际上却成了扼杀破坏性创新的绞索。

我们的结论是，在一项业务的萌芽阶段，最好的投资，应该是“对成长有耐心，对赚钱没耐心”的资金。本章的目的是帮助企业高管人员理解为何这种类型资金能够促成成功，而为何另一类资金（对赚钱有耐心，对成长却没耐心）如果投资于早期阶段，却可能会使创新者走上绝路。我们也希望本章能帮助那些试图投资新业务的人，使其了解那些可能影响其投资效果的力量，以判断他们的资金是发挥益处还是在帮倒忙。

关于新成业务中的资金到底是好是坏，最常用的理论是基于资金属性，而不是投资环境。最常见的属性分类就是把风险资本与企业资本对立起来。其他分类包括公共资本对私人资本，以及亲友资本对专业管理资本。这些分类方案都没有足够的理论支撑，来可靠地预测何种资金将更好地帮助新业务取得成功。有时每个类别的资金都被证明有助于成功，有时却都成了失败的代名词。

我们已经说明，为什么在投资新成长业务时，需要对成长速度充满耐心。新成长战略的制胜关键就在于：在“零消费市场”竞争，并破坏性地走向高端市场。然而就其定义来说，这些破坏性市场在一段时期内无法迅速扩张。一项业务要立刻扩大规模，唯一的办法就是诱使主流产品的现有用户大量转向使用新企业的产品。这是延续性创新的天下，初创企业很少能在延续性创新的战斗中取胜的。资金应在发展后期，在周密的谋划型策略的指引下，再开始追求业务发展，因为此时新业务的取胜策略已经出现了。

资金需要急于追求利润，这样才能加快创新业务在初创期制订应急型策略流程的速度。当新的投资项目需要尽快带来利润时，管理层就不得不尽快测试：客户是否乐于按照有利于企业的价格来购买产品。也就是说，真实产品能否创造足够的实际价值，让客户支付真金白银。如果投资项目的管理层可以不断从企业的金库获得资金，来填补持续的亏损，经理人就迟迟不会进行这一关键性的测试，继续长期采用错误的战略。尽快赚钱的预期也可帮助投资项目的管理层降低固定成本。不管一个企业是采用新兴市场破坏性战略还是低端市场破坏性策略，以低廉的单位成本赢利的商业模式，对企业来说都是一个关键的战略资产，因为企业的成本结构决定了哪种客户具有吸引力，而哪种没有。起点越微小，发展空间就越大。最后，即使企业的利润底线下跌，早期赢利也可保护成长型业务免遭裁员的命运。^[1]

我们将在述部分更详细地描述好钱如何变成坏钱。我们从企业投资者的角度来叙述这一流程，希望这个故事可以帮助正在寻求资金的管理人员判断资金的好坏，并了解接受这两类资金可能带来的后果。我们还希望，提供资金的风险资本投资者和企业家，能够从这段陈述中看到与自己行动相关的含义。和好钱一样，坏钱既可以来自风险投资，也时来自企业内部投资。

不当成长带来的死亡螺旋

资金由好转坏的过程中力量会不断增强，犹如向下的螺旋，即使优秀的管理人员也无能为力，只能看着企业走向衰亡。这个螺旋运动有五个步骤。一旦一家企业坠入这个运动轨迹，它就几乎无法阻止后续步伐的到来。

第一步：企业成功

一家年轻的企业运用应急型策略流程找到一个成功的方案后，就开始推出第一个产品，以帮助客户比其竞争对手更好地完成一项重要工作。随着制胜策略浮出水面，管理团队将应急型流程从策略制订流程当中剔除出去，审慎地将所有投资重点集中在这一个机遇上。任何可能将资源转移出不断成长的核心业务的行为，都会被坚决制止。这种专注力是此阶段成功的基本要求。然而，这意味着，当核心业务仍处于蓬勃发展阶段时，新成长业务就没有启动的可能。

如果这样抓重点，就会使得企业在延续性发展的轨道上领先于那些不够激进又缺乏重点的竞争对手。由于在高端市场的利润极具吸引力，当企业开始失去低端市场中那些因价格受限而被货品化的业务时，它几乎觉察不到。退出最低利润产品市场，而进入延续性发展轨道上的较高端产品市场，一般来说感觉不错，因为企业整体的毛利率得到了提高。

第二步：企业面临着成长缺口

尽管企业获得了成功，高管层很快意识到，他们正面临着一个成长缺口。这是由于华尔街的投资者有种倾向，即将预期的增长纳入股票现值，通过预期增长达到市场平均水平的股价涨幅。要想使其企业股价涨幅高于市场平均水平，管理者只有使企业的成长率超过投资者建立在当前价格水平上的期望值。因此，致力于创造股东价值的管理者始终面临着成长缺口，即预计成长速度与为实现高于市场平均回报率所需的成长速度之间的差距。^[2]

一般来说，管理人员可以通过延续性创新来满足投资者的预期。投资者了解企业在目前的竞争对象以及企业在延续性轨道上的增长潜力，并将这些因素贴现到股票的价格上。因此，延续性创新是“维持”公司股价的关键。^[3]而只有创造新的破坏性业务，才能使企业的成长速度超

过投资者的预期，并且，这样可以创造出超乎寻常的股东价值。大企业容易低估破坏性企业的成长潜力，而投资者也同样一直低估（因此也经常获得惊喜）破坏性业务的成长潜力，两者的原因是完全相同的。要继续长期地创造股东价值，唯一的途径就是创建新的破坏性业务。

当一个企业的收入以百万美元为计量单位，管理者为填补成长缺口所需要的新业务数量，也就是来源未知，而有待贴现的新的收入与利润，也是以百万美元来计量。但当一个企业的收入增长到数十亿美元，这时且不提要超过投资者的预期，即使是为维持其成长速度所需的新业务的规模，也必须越来越大。在发展过程中的某个时期，企业报表将反映出经济成长减速的情况，这会超出投资者预计，此时投资者意识到他们高估了公企业的发展前景，而其股票价格也会遭受沉重打击。

为刺激股价，高管们对外宣称，他们将创造非常高的成率，这个数值往往大大高于核心业务实际的潜在成K：速度。这又给企业带来了一个从未面临过的巨大的成长缺口，企业必须推出新成长产品和服务来填补这个缺口。这时唯一可行的行动方针就是公布一个不切实际的成长率。不愿这样做的高管将被愿意尝试的高管取代。不愿这样尝试的企业将丧失市场资本，直到它们被另外一些迫切希望尝试的企业收购。

第三步：好的投资急不可耐想获得增长

当企业面临着巨大的成长缺口时，它的价值观，也就是在资源分配流程中批准项0的准则，将会发生改变。凡是不能保证填补缺口，并迅速做大的项目，都无法在战略流程中通过资源分配这一关。创造新成长业务的流程就在这里被淘汰掉。当企业的投资资本急于追求成长，好钱就会变成坏钱，因为这会引起一系列不可避免的错误决定。

创新者为破坏性创新寻求资金，希望能为企业成长提供燃料，并带来高额利润，这时却发现，由于发展得不够快、不够大，所以他们放出去探路的气球都被打爆了。大多数破坏性业务的管理者都无法言之凿凿，保证能带动业务快速迅猛地发展，因为新市场破坏性创新意味着要打破零消费市场，必须遵循应急型战略流程。如果强迫他们承诺高成长率，也就等于迫使他们在宣布战略时，必须表现出有充分的信心将创新项目带入现有的大型市场，并维持其成长规模。这就等同于背离了破坏性创新的初衷，跑到已有的消费市场去竞争。

在高管们批准拨款支持这个充满水分的成长计划后，企业的管理者

就不能再回头去寻求能在零消费市场竞争的应急型策略。他们已经被套牢，必须继续实施其承诺的计划，因此，必须不断地向该计划扔钱。

第四步：高管暂时性地忍受亏损

一切开始变得清晰，在一个大型的、明显的消费市场中展开竞争，是一项昂贵的挑战，因为如果要顾客购买某件产品，那么这件产品必需比客户正在使用的产品性能更好。整个团队提醒高管，要想获得第一桶金，就必需首先承受巨大损失。高管们决心从企业的长远利益出发，因此他们接受了企业业务在相当一段时间内将承受巨大损失的现实，于是他们没有后路可退。高管们说服自己，为成长注入资金，最终会带来成长，就好像两者之间有着线性关系，就好像你越积极地投资建立新的业务，新业务就会更快地启动。^[4]

为了配合好预算时间表，按时推出产品并试行大量投产，在获得收入之前，管理者就规划好成本结构，而由于他们必须尽快获得高收入，那么成本也将是巨大的。但是投入过多将会危害到一个新业务的健康发展，因为沉重的开支水平反过来也决定了客户类型，以及市场能否带来足够的收入以支付这些费用。如果发生这种情况，那么新兴市场的零消费客户会偏向于简单产品。简言之，破坏性投资理想客户，必然对企业来说失去吸引力。而理想的渠道，也就是需要资金来推动自身在市场的破坏性增拉，以打击竞争者，也变得没有吸引力了。只有达到人口最多的市场的最大渠道，似乎才能够快速带来足够的收入。这就使企业的资金性质完成了转变。好钱变成了坏钱：急于看到业务发展，而忍受利润的停滞。

第五步：不断攀升的损失引发经费缩减

当项目经理试图通过在常规消费市场竞争来获得成功，他们发现，客户愿意继续从他们一直信任的厂商购买他们一直使用的产品，这背后原因颇多。基本上可归结为我们在第五章中讨论过的相互依存关系。突破性的延续性创新很少打入现有市场中。通常情况下，要想让客户受益于新产品就需要作出很多意料之外的改变。尽管收入不见起色，俱预算中的费用不见降低。损失增加，股票价格再遭重创，这时投资者重新认识到，他们对成长的期望已成镜花水月。

新的管理团队马上到位，来挽救遭受重创的股票价格。为了止住资

金流失，新团队停止了除维持核心业务活力的花费以外的所有支出。重新立足于核心业务是个好消息，这是促进业务表现进步的一个屡试不爽的准则，因为企业的资源、流程和价值观都是为这项任务而服务的。股票价格以反弹作出反应，但只要新的股价完全消化掉核心业务存在的增长潜力，新的高管层就认识到，他们必须继续投资才能成长。但现在企业面临着更大的成长缺口，形势又循环回到第三步，也就是该企业需要发展更快更大的创新业务。这种压力造成管理层一次又一次重复犯下悲剧性的错误决定，直到许多价值从中损失，企业最后被其他企业收购，而收购方本身也是通过破坏性业务促进发展，只是把收购看做一种用以降低成本的协作机会。

如何管理基于投资的成长困境

基于投资的成长困境在于，只有在企业茁壮成长时企业资金的性质才是好的。在成长中的核心业务，为新成长业务提供了掩护。高管此刻坚信：只要一直发展新的延续性创新就能达到或超过投资者的预期，就可以为新业务争取时间，在稳定的企业环境中采用灵活策略赢得零消费市场的竞争。只有当增长放缓时，高管们才发现，延续性创新不足以满足投资者的期望，这时再来要求别人为成长投资，开始变得困难。当新业务快速迅猛发展时，企业的资金性质也会发生变化，也不会允许创新者按照成长需要来行动。当你是一个企业家，感觉到企业发生这样的转变时，你最好当心。

几乎每家企业都会陷入这种进退两难的处境，我们在第一章里企业策略委员会的研究报告《失速点》中提到的也就是这样的因果机制。这项研究表明，1955年到1995年曾入选《财富》杂志500家强的172家企业中，95%的成长速度都下降至低于或与国民生产总值的增速度齐平的状态。在这些成长停滞的企业中，只有4%能够成功地重新启动成长，使之超过国民生产总值增长率1%。一旦成长停滞，这些企业的资金又开始急于追求成长，这就使得它们无法成为业务发展的真正推动力。

近年来，这一困境变得更加复杂。如果成长出现停滞的企业又能找到一种方法来启动新的成长业务，华尔街分析师通常就会抱怨说，他们无法为新的机遇正确估值，因为这往往隐藏在成长缓慢的大企业内。于

是他们以股东价值的名义，要求该企业分拆出新成长业务，这样就能在股价中反映出其全部的成长潜力。如果高管层回应这一建议，并分拆出业务，确实可能使股东股价值“解锁”。但在解锁之后，这些业务又被锁在了低成长业务中，面临着提高股东价值的压力。

面对这个严肃的事实，高层（其任务是为股东创造价值）必须让资本保持培育成长型业务的能力。当高管层允许核心业务的增长速度下降至普通水平时，新成长投资项目必须担负起从上至下地改变整个企业的整体成长速度的责任。这迫使企业要求新业务快速迅猛地发展。这样他们的资本反而成了成长型投资项目的毒药。唯一可以防止投资资本变质的方法，就是在其仍然是“好”资金时充分利用——也就是在一个足够健康的环境下进行投资，并耐心等待业务成长。

在许多方面，公开上市的股份公司犹如处在一个越握越紧的老虎钳中间。他们最主要的股东是养老基金。机构向养老基金投资管理人施加压力，要求其提供有力稳定的回报，因为投资业绩越好，划转养老基金负担义务之后所盈余的利润就越高。因此，投资经理转过来向他们控股的公司施压，要求公司不断提供速度飞快的赢利增长。私人控股的公司不受这些压力限制，资金带来的期望往往更适合建立新的成长型业务。

把模式识别，而非财务结果，作为潜在失速点的信号

由于外界通常用财务业绩来衡量一家企业是否成功，高管人员都禁不住会依靠财务业绩作为信号，来决定他们应该松一口气还是采取行动。但这样做是不明智的行为，因为最近一个时期的财务结果，实际上反映了多年前为改善流程和开发新产品和业务所做投资的结果。财务结果衡量的是业务以前的健康程度，而不是业务现在的健康程度。^[5]用财务结果来作为管理破坏性业务的工具非常愚蠢，因为正如我们之前指出的，当企业向高端市场转移时，通常都会感觉良好。

高管层在展望未来时，应谨慎地参照任何类型的历史数据，因为可靠的数据通常都是对过去的记录，只有在未来类似于过去的情况下，才具有准确的指导意义。^[6]为了说明在破坏性业务中依照数据作决策的局限性，让我们重新叙述克莱顿·克里斯坦森在他所教MBA班级遇到的类似经历。他写了一篇论文，其中表达了他的忧虑，担心最顶尖的商业学校

为期两年的MBA传统课程会受到两个破坏性因素的威胁。其一是，在低端市场，晚上和周末的行政MBA课程，使在职的管理人员在一年内就能拿到MBA学位。其二——并且最重要的是，对新市场发起的破坏行动风潮：在职管理人员培训，这类培训跨度广泛，从企业教育机构（如摩托罗拉大学和通用电器的克罗顿维尔大学）到假日酒店设置的培训研讨会。

克里斯坦森在上课开始时要求学生投票：“在阅读论文之后，有多少人认为MBA课程正在遭到破坏？”102名学生只有3人举手。其他99人认为，这些事态发展与这些受尊崇的学术机构的命运不相关。

克里斯坦森然后请一个表现出忧虑的学生解释原因。他回答道：“这里有一个真正的模式。”接着他列出了这个模式的六个要素。其中包括工商管理硕士的高薪水平超过了运营公司的负担能力，破坏者在争夺零消费市场，人们通过在职教育能解决完全不同的问题，竞争基础转移到快捷、方便和个性化定制，系统化与模块化课程的对抗。他总结说这个模式是合适的：所有破坏性公司发生的事情，确实都发生在管理教育领域。“这就是为什么我会认真看待这个问题。”他总结道。

然后克里斯坦森转身向那些不担心的学生询问理由。他们往往把目光投向数据：那些依然拼命要进入最优秀大学的学生人数，刚刚从中毕业的学生获得的具有吸引力的起薪，教育系统的品牌信誉，忠实的校友支持，以及好的校园网络机会，等等。没有哪个破坏性项目可以在这些方面与之竞争。

克里斯坦森接着问一个最踊跃的为顶尖商业学校辩护的学生：“如果你是这些学校中的院长，什么数据能说服你，让你觉得这件事情需要摆平？”

“我会查询在全球1000强公司的CEO中有多少是出自名校的，”他回答道，“如果这方面的比例开始下降，那样我才会担心。”克里斯坦森接着问，该数据能否作为需要解决问题的信号，还是预示着游戏已经结束。“哦，我想比赛届时已经结束了。”他承认。

“还有其他人吗？”克里斯坦森接着问道，“想象一下你是院长，什么样的数据能说服你采取行动？”有几个学生提出他们认为令人信服的若干建议，但不管是哪个建议，大家都总结认为，等有说服力的数据出现，高质量的两年期MBA课程已经结束。

当克里斯坦森问“这些学校应该将此看成是威胁还是机遇”时，还

有一个有趣的反应。提到顶尖商学院为在职管理教育提供的成长机会时，班上很少有什么热情。我们怀疑学生冷漠的原因是在第三章中重点提到的威胁——“机遇”的矛盾。在写这篇文章时，顶尖商学院无论就金融、学术和竞争力等方面来讲都正如日中天。它们不需要成长就能健康发展。就力量和组织的活力来说，没有任何因素表明这些学术系统有可能发生变化。^[7]

在好钱变成坏钱之前，创建投资规划蓝图

在你开车时，你可以等到汽油完全用完后在给油箱加油，一旦油箱再次加满，你可以重新恢复全速驾驶。但你无法以同样的方式来管理成长业务，即等到成长指标开始下降到零，然后再寻求新成长业务来填补。成长的发动机是一个更为微妙的机器，必须不断通过流程和政策保持运行，而不是在成长指标读数为空时才进行回应。为保持成长发动机运行，我们三个具体的政策建议。合在一起，这些政策迫使一个组织早着手，从小处着手，并追求早日成功。

在核心业务仍处于健康发展状态时，不断推出新的成长业务，这时它仍然可以耐心地等待成长，不要等到财务业绩来发出预警。

保持业务部门的划分，这样随着企业规模变得越来越大，启动成长业务的决定，可由企业内那些有耐心等待成长的组织提出，因为企业非常小，能够在小的投资机会中受益。

尽量不使用原有业务的赢利来补贴新成长业务的损失。要尽快获利，只有赢利才能确保高潜力业务能够继续争取到所需资金，即使当企业的核心业务利润渐渐减弱，也不会对新成长业务产生不良影响。

及早开始：在核心业务仍健康发展时，推出启动新的成长业务

只有建立政策，在预定的任务节奏下，推出新的成长业务，高管层才能避免在成长引擎停滞之后才作出反应。他们必须在核心业务依然茁壮成长时，就频繁启动或收购新的成长业务，因为当成长速度放缓，随之而来的企业价值观的巨大变化会全面叫停成长业务。如果管理人员能够按我们的建议行动，继续将这些业务策略打造成破坏性创新，很快就可能一两个新业务就会成为每年的主要收入领域，从而维持整个企业的

成长。如果高管人员在可以耐心等待成长的前提下，合理使用企业的投资资本，这笔钱就不会被浪费。这些资本仍然充满活力，能够资助新的成长业务。

在设定的节奏下收购新的成长业务

一些大型的、成功的企业高管担心，即使他们为破坏性的成长业务制订出具有很大发展潜力的战略构想和业务计划，他们还是无法创建出流程和价值观来对其进行培养。因此，他们倾向于收购破坏性的成长业务，而不是自己在内部创建。如果有良好的理论作为指导，收购可以成为一个非常成功的战略。

许多企业间的并购都是通过投资银行家出售业务促成的。人们在决定是否收购一家企业时，其驱动力通常取决于对方的预期现金流贴现值、其企业价值是否被低估、其业务模式是否灵活以及是否能通过与现有业务的融合来降低成本。有些理论被证明是正确的，在这种理论指导下进行收购，往往能创造出巨大的价值。但大部分收购理论都没有效果。^[8]

对于企业业务开发团队来说，收购破坏性业务不是难事。当然，如果他们等到这些企业的成长轨迹成为有目共睹的事实，收购这家企业就会坐地起价了。但是，如果业务开发团队通过本书第二章到第六章的理论镜头来决定候选被收购业务，而不是一味等待确定的事实证据，那么以正常节奏收购发展初期的破坏性成长业务，将是创造和维持公司成长的伟大战略。收购成熟的业务，能使企业处于一个更高但不见增长的收入轨迹中，相比较而言，收购发展初期的破坏性企业可以拉升成长轨迹。

强生公司的财富很大程度上就是通过收购破坏性业务构建起来的。几乎整个20世纪90年代，强生公司很长时间由三个主要经营群体构成：处方药品、医疗设备和诊疗器材（简称MDD），以及消费产品。图9-1显示，1993年，消费产品组和MDD组规模均等，两者平均都达到了将近50亿美元的销售额。随后它们的成长率变得差异很大。消费产品组的内在成长轨迹基本持平，它通过收购规模大的新收入平台来实现成长，如Neutrogena和Aveeno这样的成长轨迹也同样持平的公司。虽然这些收购使消费产品组走上一个更高的收入平台，但并没有拉高成长轨迹。请记住，只有当平台的坡度上扬，而不是平台的水平提高，才可能以高于平

均水平的速度为股东创造价值。因此即使加上收购业务，消费产品组总收入的年增长率在10年内也只达到4%。

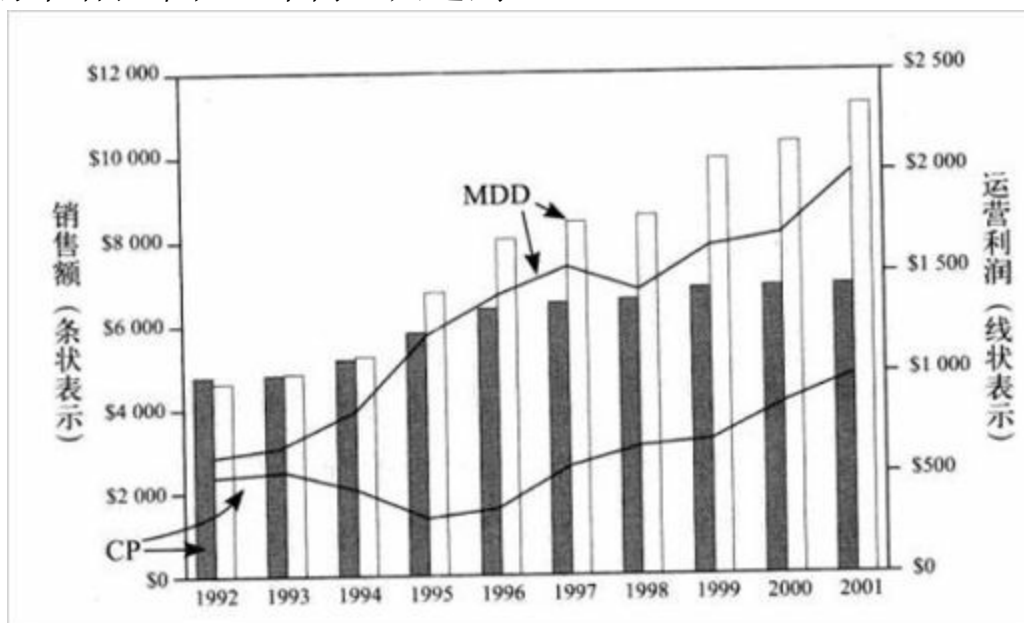


图9-1 强生公司消费产品组（简称CP）与医疗设备和诊断器材组（简称MDD）收入和营业利润对比，1992~2001年

资料来源：孩生公司财务报告；德勤咨询公司分析报告。

相比之下，在同一时期内MDD业务组的年增长率达11%以上。这主要得益于企业收购的四项破坏性业务。爱惜康公司主要生产内窥镜手术仪器，相对于传统的侵入性手术工具来说，这是一种破坏性业务。Cordis公司制造用于血管扩张术的仪器，相对开胸搭桥手术工具，这也是一种破坏性业务。Lifescan公司则制造便携式血糖测量仪，使糖尿病患者不用去医院化验室，就可以测试自己的血糖水平。而Vistakon公司的抛弃型隐形眼镜，相对于博士伦公司的传统隐形眼镜来说也是破坏性的。所有这些业务的战略恰恰符合第二章中所述的新市场试金石。自1993年起，这些业务的年成长率达到43%，约合10亿美元的收入。而集团的整体成长速度只达到11%，因为其他的MDD小组，那些不处在破坏性轨迹上的团队，合计年成长率只达到3%。消费产品组和MDD组都通过收购实现成长，但这两个小组的成长率不同，是因为MDD组收购的是具有破坏性潜力的业务，而消费产品组则是溢价收购了非破坏性的业务。^[9]

惠普公司在核心业务发展成熟之后，持续20年保持成长，它采用了一种混合策略来开展破坏性业务。惠普公司收购了领先的工作站制造商阿波罗电脑公司，在此基础上惠普公司建立以内置微处理器为基础的计

计算机业务的平台，这对小型计算机制造商，如DEC公司构成了破坏性。惠普公司的喷墨打印机业务，今天构成了企业总利润的很大一部分，是来自企业内部独立业务组织的破坏性创新。

在20世纪90年代，通用电气资本公司是通用电气公司股东价值创造的主要动力，也一直是金融服务行业的一个大型破坏性业务。这家公司通过一种混合策略实现成长，一方面在某些行业培育出破坏性业务，一方面收购其他的破坏性业务。

从细微处着手：分割业务部门，保持对成长的耐心

施政中的第二个当务之急是保持以小单位运营。只有在分散型企业中才能保持一种价值观，使其能够预见并热切追求破坏性创新；这一点是集中型企业远远达不到的。这是因为小型业务部门所能支持的新破坏性业务往往规模不大，更能匹配上创新业务带来的收入。

我们来比较一下两家公司，其中一家业务品种单一，总资产200亿美元，每年的成长率是15%，而另一家公司总资产同样是200亿美元，但它由20个业务单元组成。第一家公司的管理人员不得不研究每个创新提议，以完成超过上年利润3亿美元的收入。而第二家公司的20个业务部门管理人员的目标，相比较而言，是需要在未来的一年内，在新业务中创造1.5亿美元的利润。在第二家公司中，有更多的管理人员寻求破坏性成长的机会，也会有更多能够吸引他们的机会。

事实上，在过去30年中大多看起来明显转型的企业（以惠普公司、强生公司和通用电气公司为例），都是由大量规模更小，且相对独立的业务部门组成。这些企业所采取的转型模式并不是用破坏性成长业务来全盘替换已有的业务模式，其转型模式都是创建新的破坏性业务部门，并关闭或出售那些已经在延续性技术曲线中走到了尽头的成熟业务。

《创新者的窘境》中提到独立的硬盘驱动器企业失败率非常之高，原因之一在于它们都是业务单一的企业。即使是对较小的整合单一组织而言，管理人员也从来没有机会学会如何一边管理新生的破坏性成长型业务，一边管理较大较成熟的业务。因为企业不具备这样的流程。

即便按照我们建议的政策执行，管理人员还是需要用理论，而不是用数据来指导自己。会计师会辩解说，通过把经营单位综合成为更大的实体，可以节省多余的管理费用。这样的分析师很少评估这种综合之后

对这些大型单位造成的影响，也就是今后在启动开展后的新业务不得不盲目求大求快。^[10]

追求早期业务成功：将给予新成长业务的补贴最小化

第三个政策就是要求新的成长型业务较快地产生利润，这有两个重要的作用。第一，它有助于促进应急型策略流程，迫使投资项目加快试错速度，试探客户是否愿意支付有吸引力的价格来购买企业的产品。羽翼未丰的业务可以根据这些反馈继续经营或改变决策方向。第二，在可行的范围内迫使投资项目尽快获得赢利，这有助于在核心业务发展停滞时避免被淘汰的命运。^[11]

本田公司：一个被迫逆势挣扎的例子

本田公司进军美国摩托车市场时，并没有太多资金，但这反倒成了一件好事。本田公司在第二次世界大战后由日本摩托车赛车爱好者本田宗一郎创立，到了20世纪50年代中期，则以其生产的摩托车Super Cub而享誉世界，这是一款功能强大，但很容易操纵的轻便摩托车，可以作为货运车辆穿过拥挤的日本街道。

当本田公司在1958年把目标锁定在美国摩托车市场时，其管理层按照直觉把销售目标设定在每年6000台，大概占美国市场份额的1%。要让人投资支持其在美国的业务，并不仅仅在于说服本田先生那么简单。日本财务部还需要批准发放在美国经营所需的外国货币。因为丰田公司推出皇冠车型失败，财务部不愿放弃国库中宝贵的外汇，所以只发放了25万美元，其中只有11 万美元是现金，其余都打了白条。

本田公司随后用其库存的50cc组、125cc组、250cc组和305cc组车型启动了美国经营计划。最大的赌注都放在最大型号的摩托车上，因为美国市场都完全由大型摩托车占据。就像我们说的那样，本田公司开始希望达到一种低端破坏，希望能够以低价格、全尺寸摩托车吸引到现有市场中对价格最敏感的顾客。

本田公司在1960年出售了一些大机型摩托车，但这些车很快就开始出现漏油、离合器爆裂等现象。原来，本田公司的最好的设计师非常善于设计在拥挤的街道时停时开的车型，他们并不知道，美国的摩托车使用者普遍需要的是能在公路上长时间保持高速的车型。本田公司只好将公司宝贵的外汇用于将这些有缺陷的摩托车空运回日本。这个问题几乎使本田公司破产。

本田公司几乎将所有的资源都专门用于支持和宣传这些问题重重的大型摩托车，来与资金实力雄厚、成功的现有市场产品竞争。美国的本田公司管理人员把目光转向50cc组小型摩托车Super Cub，作为有自己品牌特色的交通工具。这种车型性能可靠，价格廉价，本田公司负责人认为，他们无论如何都无法出售这些车型：这样小的摩托车根本没有市场，不是吗？

洛杉矶本田管理团队每天日常使用Super Cub作为交通工具，令人惊讶的是，这却引起了个人和零售商的兴趣，这些零售商不是摩托车经销商，而是来自体育用品商店。由于在大型车销售中耗尽全部现金，本田公司决定出售Super Cub来维持经营。

慢慢地，随着Super Cub的销量不断攀升，而大型车的销售却不断令人失望，本田最终把目标转向创造一个全新的细分市场——越野摩托车。它的价格只有大哈雷车型的1/4，因而很受那些穿不起皮夹克的人欢迎，这些人根本无力购买产于美国本土或欧洲市场上的车型。他们把摩托车当玩具，而不是交通工具。显然，从低端开始实施破坏并不是一个可行的战略，因为哈雷、胜利、宝马这样的品牌完全占据了长途公路摩托车市场，已经没有足够的客户空间了。本田公司所做的是，技高一筹地利用了新市场破坏性机遇。

本田公司能够发现这个市场，是因为它缺乏财政资源。这使它的管理人员无法容忍重大损失；这样反而创造出一种环境，使投资项目的管理人员不会忽略意外的成功。这才是应急型策略管理流程的本质。

我们要记住这样的策略——限制支出，及早寻求利润，以加快应急型策略流程——并不是放之四海而皆准的，这一点非常重要。在尚未出现可行策略的情况下，如破坏新的市场，这是一个有益的策略。在破坏低端市场，正确的策略很早就能浮出水面了。一旦市场应用开始明朗化，出现了可以应对市场变化的赢利业务模式后，就可以采纳追求业务成激进投资了。

为企业重归核心业务作好准备

及早获得赢利对新业务的成功很重要，其中另一个原因是，新投资项目的资金来源往往被切断，这并非因为投资项目在计划之外，而是因为核心业务问题重重，需要企业的投入全部资源才能恢复。当经济衰退时，新的成长企业如不能直接帮助企业走出财务困境，就会被直接作为牺牲品，尽管大家都知道这样的做法完全是剜肉补疮。然而生存的需要

胜过增长的需要。

尼克·菲奥里博士定期与哈佛商学院的学生交谈，他是一个经验丰富的企业创新者，他的经验说明了这些理论在实际中的作用。在他职业生涯中几个不同时期，菲奥里被两家上市公司的总裁聘请，来开展新的成长业务，这样可以使公司走上强劲的成长轨道。在这两次经历中，两家公司的总裁都是地位稳定的有权力、有信誉的高管，他们都向菲奥里表示，任何力图创造新的成长型业务的举措，都会得到两家公司的董事会充分、耐心的支持。

菲奥里提醒我们的学生，如果他们有一天从身居高位、资金雄厚的总裁口中获得这样的保证，他们最好小心提防。

一旦你启动一个新的成长业务，就有一个时钟在你身后滴答作响。问题是，这个时钟的运转速度不是一成不变的，是由企业的健康底线决定的，而不是由你的小型业务是否在计划内正常运转决定的。当底线处于正常状态，时钟便会不急不慢地滴答作响。但如果底线受到困扰，时钟就真正开始快速滴答起来。当它突然走到12点钟，你的新业务最好非常有利可图，以至于企业的底线缺了它会显得更糟。你必须帮助企业解决当前面临的利润问题，否则就会被送上断头台。这样的情况会发生，因为董事会和董事长没有选择，只能重新关注核心业务，尽管他们可能会带着最友善、最诚实的意图向你坦白。

这就是为何急于追求利润是企业资本的良性特征。它迫使新成长业务快速找出最有前途的破坏性机会，并创造了一层（总是不完善的）防御机制，使其不至于因大的组织的健康发展受到危害而遭遇夭折的命运。

图9-2总结了受政策驱动的成长的好处。该图表明，适当的政策如果能被很好地理解并正确执行，可以生成一个螺旋式上升轨道，以取代我们在本章开头描述的成长不足带来的死亡螺旋。当发生这种情况时，企业把自身定位在一个不断成长的情况下。企业投资自己控制的良好资金，并避免让投资变坏。这是避免让成长的发动机停止运行，并避开成长不足的死亡螺旋的唯一方法。

良好的创业资本也可能变质

在大企业内部建立破坏性成长业务的创新者，有时会向往地张望企业围栏之外的草地，对于独立创业的创新者充满羡慕，他们不仅能避免机构臃肿带来的负担，还找风险投资资金帮自己实现理想。风险投资者比机构投资者可以更加有效注资给初创业务，这样的观念非常深入人心。事实上，除非有独立的风险投资公司参与共同投资，否则企业内部的风险投资部门是不会出钱支持内部创新的。

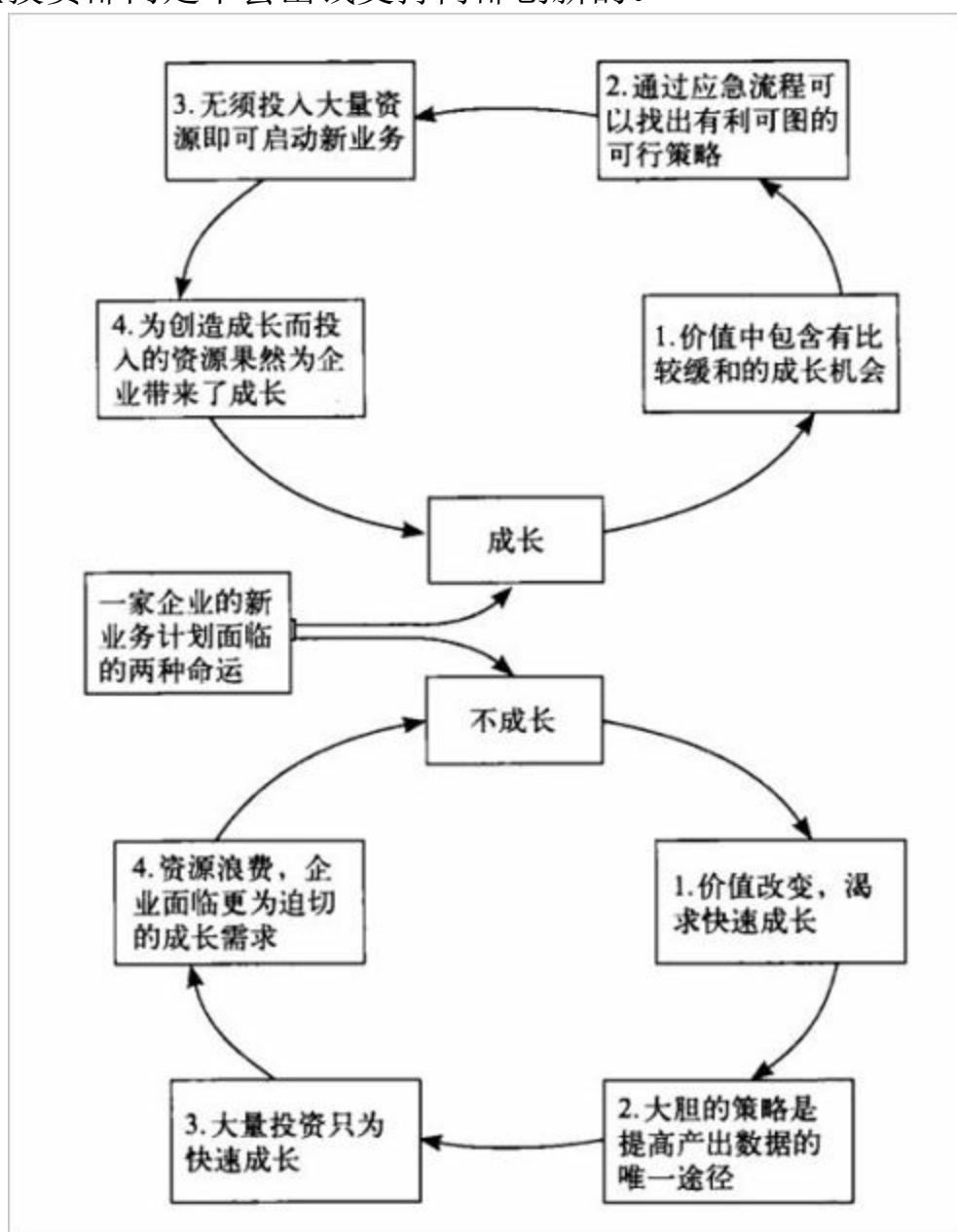


图9-2 充分成长和不充分成长状态下不断自我强化的螺旋轨迹
但我们要辩解的是，企业资本对风险资本的区分并不重要，真正重

要的是是否愿意耐心等待成长。和本田公司一样，大多数成功的风险投资公司起初只有很少的宝贵资本可用于投资。缺乏资金反而使得它们在应急型策略流程实施方面具备更卓越的能力。但是，当风险投资家开始受累于大笔资金时，其中许多似乎会表现得和企业资本一样，落入成长缺口旋涡的第三、第四、第五阶段。

20世纪90年代后期，风险投资者将巨额资金投入到处在非常早期阶段的企业中，并给予非常高的估价。为什么经验如此丰富的人会做出如此愚蠢的事情，将大量资金投入尚没有产品和客户的企业中？答案是，他们必须进行这种规模的投资。他们的小规模早期投资曾经如此成功，以至于投资者将大量资金投入他们的新基金中，期待他们能够用数额更大的资金赚取与之相当的回报率。风险投资公司并没有根据所承诺投资资产数额的增加，来相应增加其所投资的业务的数量。因此，只需200万即可起步的公司被塞了500万美元，这些公司当然不会感到困扰，反正都一样会成功。然而，风险投资的价值观发生了变化。他们必然要求这些企业迅速做大做强，这种心态和那些来自于企业内部的投资已然没有区别了。^[12]

就像企业投资基金一样，风险投资金随后也经历了本章开头描述的第三到第五步。这些风险投资基金并非泡沫经济的受害者——这些经济泡沫导致了2000~2002年发生的崩盘现象——从多角度来讲，它们反而是泡沫经济的罪魁祸首。它们向高端市场转移后，其资金性质开始迎合大企业的谋划型策略，而他们实际投资的初创公司需要的资金类型和策略制订流程却完全不同。①初期的资金的匮乏，使许多怀抱伟大破坏性构想的企业家被迫中途止步，就像本书所写的那样，这是许多风险投资基金处在第五步死亡旋涡的状态中（紧缩资源，集中所有的金钱和精力来解决核心的业务）的结果。

常常有人问我们，企业内部设立风险投资团队，出资创建新成长业务到底是个好主意，还是个坏主意？我们的答案是，这个问题问错了，因为他们的分类是错误的。企业风险基金很少成功，或长期存在，但其原因并非在于它们是“企业”资金还是“风险投资”资金。当这些资金不能培育成功的成长型业务，大多是因为它们投资在延续性，而不是破坏性的创新项目中，或因为企业需要相互依存的产品策略时，却一味投资T模块化解决方案。很多情况下的投资失败，是因为资本来源的企业急于追求成长，却对赢利有反常的耐心。

在任何情况下，选择经验老到、智谋超群的投资者来进行投资并监管企业成长，都是非常重要的。除此之外，资本投资环境决定资金的“好坏”，资金的“好坏”对企业成长有着强大的影响力。无论是企业资本家或风险资本家，一旦他们的投资环境发生改变，要求企业快速做大，企业成功的概率都会明显下降。如果这当中任何一类投资者能够依照合理的理论，无论是有意还是无意，他们都更有可能取得成功。

本幸向投资者和接受投资者传达的核心信息可以用一句格言来归纳：耐心等待成长，积极追求利润。由于从成长不足带来的死亡旋涡，人们得有禅宗大师一样的定力才不会在不必要时去追求成长。寻找破坏性立足点的关键是要抓住小规模隐性市场，特别是以零消费为特征的市场。

尽早获得利润的压力使投资者愿意投入所需现金，为业务的成长提供资金基础。寻求早日赢利不但是一条良好的准则，对持续取得成功也是至关重要的。这能确保你关注那些潜在竞争对手忽视的市场。当你寻找出能够实现你成长潜力的早期延续性创新项目后，要保持赢利，你就必须持续关注这个业务。这种利润率可以确保您继续获得董事会和股东的积极支持。在内部，持续赢利会让您继续获得高级管理人员的积极支持，因为你的成功给他们带来了更大声望，也会使你获得下属员工的热情拥护，因为你的成功奠定了他们事业的基础。除此以外没有别的途径。而迟迟不能赚钱的项目通常永远都赚不到钱。

第十章 高管在领导新成长业务时所扮演的角色

高管应如何合理分配自己的时间和精力，来处理需要他们注意的业务和建议？他们对延续性创新与破坏性解决方案的监管模式应有何不同？创新业务本质上是否属于一种特有的、无法复制的行动？是否有可能开发出一种可重复的流程，成功地一浪接一浪地启动破坏性成长？

在一个企业中，力求不断创造新的破坏性成长浪潮的高管有三个任务。第一个是短期任务，即亲自权衡破坏性成长业务和主流业务之间的矛盾与冲突，通过判断，决定企业的哪些资源和流程应该被分配到新的业务中，而哪些不应该。第二个是一项较长期的责任，即领导开发一项我们称之为“破坏性成长引擎”的流程，通过这个流程可反复成功启动成长业务。第三个责任是永恒的，即感知环境的转变，并教会别人识别这些信号。因为任何策略的成效都与具体情境息息相关，高级管理人员需要把眼光看向地平线之外（那里往往处在市场低端或零消费状态）来寻找证据，弄清竞争的基础是否在发生变化，然后再启动项目和展开收购，以确保公司把变化作为一种成长机遇来给予回应，而不是作为一种威胁来加以预防。^[1]

跨界管理延续性业务和破坏性业务

在一个不断重复同样任务的企业中，由于流程开始成形，加上企业管理得当，推动成功的引擎逐渐变得不那么依赖于个别人的能力，而是扎根于流程当中，如我们在第七章中所述的那样。在成功的企业发现了初步的破坏性立足点之后，反复出现的任务成为延续性创新，而非破坏性创新。因此，能成功处理延续性创新机遇的流程开始日趋成熟，并在最为成功的企业中成为套路。然而，迄今为止，我们还没发现有哪家企业建立了针对破坏性业务的流程，因为开展破坏性业务尚未成为一种重复性的任务。^[2]

因此，在目前看来，通过破坏性创新来创造成长业务的能力大小，都取决于企业的资源。在这些资源中，最关键的是CEO或具有同等影响力的另一位高层管理人员，原因我们将在本章中探讨。我们说“目前”，因为情况并不会永远如此。如果一家企业反复完成破坏性成长任务，创造破坏性成长业务并将成功之道注入流程，我们将这一流程称之为“破坏性成长引擎”。虽然我们尚未发现有企业已经开发出这样一个引擎，但我们认为这是可能的，并提出四个可供高管们参照的关键步骤。如果一家企业成功开发出破坏性成长引擎，就可以有预见性地实现可赢利成长，不断滑向未来的财富增长点。

高管人员参与的理论

在破坏性创新的管理流程凝聚之前，高管的亲自监管，是破坏性业务获得成功所需的最重要资源之一。高管生活中最沮丧的一面，是许多学者都在其管理学著作中喋喋不休地要求他们对任何事都亲力亲为，包括企业伦理、股东价值、业务和产品开发、收购、员工权利、企业文化、开发管理和流程改进等，这一切都如同吱吱作响的轮子，要求高管对其进行润滑。高管必须将大量注意力放在对顶层、底层，以及所有的层与层之间的关系的的管理上。面对种种杂音，高管需要一个健全的基于情境的理论作为“参政指南”——用这种方式来辨别，在何种情况下需要亲自参与，以及在何种情况下应授权给他人。

高管是否参与决策，最常见的理论依据是基于决策的属性，即该决策所涉及的资金量大小。该理论认为，较低层次的管理人员可以作资金量小或涉及微小变化的决定，但只有高管有足够的智慧来作出重大决策。几乎每家企业都遵循这一理论来制定政策，把较小规模投资决策的审批权下放到低层管理人员手中，而把重大决策交由最高管理团队来审核。

有时，这种理论准确地预测了决策的质量，但也并非时时如此。^[3]让大人物来作大的决定，这样的理论系统有一个问题，就是数据往往存在于每个具体部门中，每一个组织的信息从纵向来看都不对称。报告系统确实可以按照高管的要求提供信息，但问题是，有时高管并不知道自己需要哪些信息。^[4]因此，在大型组织中，高管除了了解下级管理人员

选择报告给他们的信息之外，对其他信息则知之甚少。更糟的是，中层管理人员在多次经历高管的决策环节之后，逐渐掌握了必须提出什么样的数据，才能让高管批准建议，而哪些信息不应该被提交给高管，因为这可能“迷惑”他们。因此，不少中层管理人员会花费很多时间筛选所有信息，挑出他们认为重要的信息，以此赢得高管对该项目的审批。他们认为领导人重视的建议，基本不会上报到高层考虑。高级管理人员“自以为”自己作着重大决策，但实际上往往不是这样。

因为最高级管理人员实际上无法干预到决策的时间和地点，在延续性创新的环境下，不受高管重视的决策流程往往运行良好，成为制胜关键。在延续性创新环境中，已经存在健全的流程，并且因为组织内存在“信息不对称”的情况，因此，即使在许多重大的决策上，高管的参与也不会提高决策质量。^[5]这时“把决策权下放到最低层”和“让最底层员工参与竞争”的呼声成了组织的福音。

“规模论”的另一种说法提出，大规模业务需要更多的高级管理人员的积极参与，而较低层次的管理者能够应付较小组织单位的要求。这种说法认为，更少的员工和更少的资产，意味着对管理水平的要求也就更低。有时情况是这样，但有时并非如此。潜在的破坏性创新业务通常规模很小。但是，他们的策略不够明确，又必须尽快赚钱，这样作出的决策经常让新业务“不入天堂则下地狱”，而这些业务组织内部都缺乏正确作决定的流程，管理者的决策水平直接决定了业务存亡。相反，成功的组织内部较大型的业务通常具有稳固的客户基础，对客户的需求了如指掌，并拥有其精湛的资源配置和生产流程来为这些需要服务。这些组织决策通常不需要什么大人物的参与，按照已经建立起来的正确流程去执行即可。

这两种理论的分类都是错误的。管理者需要一个更好的、基于情境的理论，帮助其决定在什么层次应该作出什么样的决策。主流流程和价值观就能保证一些决策的有效性（主要是针对延续性创新），对这些决策来说，基本无须高管干预。只有当高管们意识到，主流组织的流程和价值观已无法处理组织中的重要决定（通常是在面临破坏性创新的情况下）时，才需要高管的参与。因为从定义上说，破坏性业务计划的塑造标准不同，而且由于主流业务的价值观在演变之后，通常会剔除那些有破坏性潜力的想法，因此在破坏性创新的情况下，当权的高管必须亲自参与。在延续性创新的情况下，授权他人即可有效完成任务。唯有最高

层的管理者能够批准在适合的情况下使用企业流程，而在不适合的情况下，则有权打破这些流程和决策规则的限制。

高级管理人员必须跨界管理延续性和破坏性创新，另一个原因是，主流业务部门管理者需要充分了解新的破坏性业务中开发的技术和业务模式上的创新，因为对整个企业未来最重要的改进往往就在破坏性创新中酝酿。如果高管在战略和管理方面都能得到正确的理论引导，他们也可以同时为重要的延续性和破坏性成长业务分别培养合适的管理者，使其能够根据特定情况采取适当的行动。确保根据具体情况正确采用计划型和应急型策略流程，并聘请具备相关经验的经理人进行管理，这对跨界管理来说是个持续的挑战。

干涉的重要性

我们最喜欢用耐普罗公司作为教学研究案例，说明何时以及为什么最高层管理人员需要亲自领导创造破坏性成长业务。耐普罗公司主营精密塑料部件的喷射式个性化铸造业务，其运营十分成功。该公司的创新文化和财务上的成就主要归功于其所有者，刚退休的CEO戈登·兰克顿。

耐普罗公司的客户范围包括了全球的保健和微电子产品制造商。它们需要在全世界范围内寻找塑料部件，其复杂性和尺寸公差要求最先进的铸造流程。耐普罗公司希望能统一其旗下的28间工厂的铸造能力，无论是位于北美、波多黎各、爱尔兰、墨西哥、新加坡，还是中国。它们都打起了“耐普罗公司是您的本地货源……在世界的各个角落”的口号。如果耐普罗公司为了达到这种统一的工作能力，而禁止任何工厂偏离公司通用的标准工作流程，就将扼杀每个部门可能出现的创新，特别是工厂内部。帮助耐普罗公司不断改善产品质量的重要的流程创新，大部分都是由工程技术团队在偏远的工厂中解决客户问题时发现的，而这些工厂往往不在高管的控制范围之内。大多数公司都或多或少地在某些方面面临着类似的困境：公司既要有统一的能力，又要能灵活变通；通常情况下，高管们甚至看不到创新计划的孕育和发展，更不要说去决定投资哪些项目了。

为了应对这一挑战，兰克顿创建了一个系统，将那些最重要和最成功的创新拉出水面，这样就可以评估哪些改良行动可以放到全球工厂统

一推行，从而使耐普罗公司拥有标准化、不断提升的全球范围内的制造能力。这个系统的关键要素是每月的财务报告制度，即在许多方面对工厂的运作表现进行排名，兰克顿认为，这些方面构成了公司近期财务表现和其长期战略成功的驱动力。这些报告向所有人显示，哪些工厂运作得更好，而哪些需要改进。通过这些工厂报告中的运作表现来评估管理者的绩效，管理者的声誉则受到他们管理的工厂排名的影响。换句话说，该系统为管理人员提供了充足的动力，让他们努力寻找任何能改善其业绩和排名的创新机遇。

兰克顿在每个工厂都创建了互动的董事会，每个董事会都由几个其他工厂的管理人员和工程师组成。这样就保持了工厂之间的信息流动。作为补充，公司每年还召开工厂管理人员和工程师大会，他们在会上交流各自实施的流程和产品创新方面的消息，以及结果如何。随着时间的推移，公司出现了这样一种文化氛围，管理人员都激烈竞争，以超过对方，但在交流过程中都保持合作，并共享各自开发出的创新流程。

一旦一个工厂的成功创新开始被其他工厂的管理人员采用，兰克顿都会仔细观察。这是一个信号，表明他的想法有其优点。在几个受尊重的管理者都采用了另一个工厂的流程创新后，兰克顿有足够的证据来决定，这种创新应得到执行，然后再使其成为一种全球性的标准运作流程。这种方法开始被用来测试和验证延续性创新，然后用来加快那些被证明为重要创新的项目实施过程。

到了20世纪90年代中期，兰克顿清楚地发现，耐普罗公司在全世界范围内都在发生变化。他的工程师每月可以以极其严格的公差，铸造出上百万种复杂的塑料零件。即使有一些产品应用需要更大的精确度，耐普罗公司的能力已超越了主流市场的需求，而其他竞争对手在经过改善后，也能够靠自身的成本结构和产品质量来与耐普罗一较高下。换言之，兰克顿感觉到，他的市场竞争基础开始发生了改变。他发觉，导致耐普罗公司成功的业务类型，即大批量、高精密密度业务的成长速度，与多样化的少量产品的需求增长速度相比相差甚远。其中有些部件精度要求高，但成功的关键是能够迅速生产出达到这种精密度的产品。

感受到面对情况的变化并及时作出反应，这个角色只有CEO才能演好。兰克顿极富远见地感应到了这种变化，但当他放权给组织中的管理者来实施变革时，却遭遇了失败。这就是接下来发生的事情。

为了让耐普罗公司为竞争基础的转移作好准备，兰克顿在公司总部

制订了一项计划，开发出一台名为“Novaplast”的机器，这台机器可以在不到一分钟内完成参数设定。^[6]该技术的独特模具设计，可以经济地在短期内对各种精密零件进行低压铸造。

为了保持整个公司的运作一致，兰克顿没有下令所有工厂开始使用新机器。他要求所有管理人员了解这种技术的运作方法及战略目的。随即他下令，工厂管理人员都可以租用该机器，希望这种做法将减少在实验和应用中的障碍，并像往常一样，看看那些他认为有判断力的管理者是否会对这一技术投支持票。耐普罗公司的6家工厂租用了机器，但其中4家在4个月内就将机器返回给总部。原因是他们得出这样的结论：没有任何业务可在这种机器上达到经济的运行效果。两家留下了Novaplast机器的工厂，从一家AA型电池主要制造商那里获得长期订单，为其所生产的电池提供可装进金属外壳的薄壁塑料衬板。这两家工厂每月生产数以百万计类似的衬板，令人称奇的是，用Novaplast机器来生产衬板，可以提高产量并降低成本，而耐普罗公司传统的大批量、高压力的机器是无法做到这一点的。

在这个有教育意义的案例的最后，兰克顿开始思索这一令人费解的结果。既然他准确地预见了对各种精密零件的需求不断迅速地增长，为什么他的工厂却没能靠Novaplast机器获得这些业务？Novaplast的最终成功得益于一个非常大批量的、标准的、高精密度零件部门，这是一场胜利还是失败？

答案是，就支持现有商业模式的流程和价值观来说，这正是我们预期的结果。耐普罗公司的不断精益求精的创新发动机，使Novaplast机器成了一种延续性技术，因为这正是设计该系统的目的——按照公司的赢利模式，利用所有投资，以帮助公司赚钱。一个组织不能破坏自身，它只能在保持其赢利或业务模式的前提下运用技术。耐普罗允许标准流程在公司占据主导地位，其后果就是，公司（迄今为止）已经错过了创建一项重大的破坏性新成长业务的机会。

为了在破坏中获得成功，兰克顿需要创建一个销售组织，其薪酬结构可以刺激销售人员追求这种多品种、小批量的业务。他还需要建立一个组织，对其经营流程进行调整，以适应这项工作，并建立一个与促进核心业务成功不同的效益衡量机制。核心业务的流程都不能够对该项业务作出正确判断，这就是为什么总裁要跨界管理主流业务部门和破坏性业务部门的原因。^[7]

任何高管都能领导破坏性成长吗

由于就其本身性质而言，主流业务的流程和价值观是为管理延续性创新而设计的，没有哪个企业的总裁或具有同等权力的管理人员在一开始会承担起监督破坏性成长的责任。是否只有部分高管能够有效地行使这种监督责任，或是所有的高管都可能成功？我们在第二章中提到，大多数在近50年间股票业绩表现不凡的公司，都植根于破坏性策略。这些公司中有少数后来加入或发现另外的一些破坏性潮流，在一段时间内保留了母公司的强劲成长速度。

我们最发人深省的发现之一是，在众多的公司当中，那些成功地捕捉到了随后的几波潮流，并在行业中成为领头羊的幸运儿，在管理破坏性业务时，绝大多数仍由公司的创始人操刀。只有少数公司由职业经理人（非公司创办人）管理，并成功创建新的破坏性成长业务。表10-1虽然并不详尽，但从侧面印证了我们的感觉。^[8]

表10-1 由创始人领导的开展新破坏性业务的公司

公司	破坏性成长业务	CEO/创始人
美一银行	单线信用卡（由美一银行收购）	约翰·马克雅 ^a
嘉信理财	网上经纪业务	查尔斯·施瓦布 ^b
代顿哈德森公司	折扣零售（目标商店）	代顿家族
惠普公司	以微处理器为基础的计算机	戴维·帕卡德
IBM公司	小型机	小托马斯·沃特森 ^c
英特尔公司	低端微处理器（赛扬芯片）	安德鲁·格鲁夫
Intuit公司	QuickBook小型业务会计软件 TurboTax个人税务助理软件 Quicken网上理财软件	斯科特·库克
微软	以互联网为基础的计算机运用， SQL和Access数据库软件， Great Plains业务处理软件	比尔·盖茨

甲骨文公司	中央服务软件（应用型服务提供商）	拉里·埃里森
昆腾公司	3.5英寸磁盘驱动器	戴夫·布朗/斯蒂夫·贝克里
索尼公司	基于晶体管的消费者电子产品	盛田昭夫
泰瑞达公司	基于CMOS处理器的集成线路测试器	亚历克斯·亚伯劳夫
盖普公司	老海军低价休闲服装	米奇·韦克斯勒
沃尔玛公司	山姆会员店	山姆·沃顿

a 马克雅并非创办人，而是收购战略的主要构思者，正是他的想法吧美一银行推向了全盛期。

b 公司另一位总裁，戴维·珀图科在这一努力上给予了查尔斯·施瓦布很大帮助。

c 小沃特森是创办人的儿子，但在主板数据运算上，他是IBM公司成功的首要动力。

值得注意的是，这些由创始人领导的组织，究其本质都是行业单一的企业（即在面临破坏时，业务相对单一），在第九章中我们指出，这一点使得创建一个新的破坏性业务更加艰难。我们觉得，创始人在应对破坏性创新时处丁-优势地位，因为他们不仅具有必要的对大局的掌控，同时也有自信心，为追求破坏性机会，而跳过已确立的流程。另一方面，职业经理人在推进那些看似违反组织中的大多数人直觉的破坏性举措时，往往会面临重重困难。

但是，表10-2显示，虽然客观规律是只有创始者能驾驭破坏性创新，但也有一些例外。我们知道有五家公司在成功开展破坏性业务时，是由职业经理人管理的。其中，强生公司、宝洁公司和通用电气公司都是业务多元化的典型。IBM公司和惠普公司的创始人在开始创建第一个成功的破坏性业务时，公司的业务模式还相对单一，因此，它们被列入表10-1。后来，当职业经理人掌管大局时，这两家公司开展或收购了更多的破坏性业务，但在此之前，公司已经走上了多样化经营之路。

我们觉得，因为表1-2中列出的公司的职业经理人是在一个多元化、多业务的企业环境中开展了新的破坏性业务，因此他们更容易成功。作为管理资源，虽然他们的能力在这些行动中无疑是重要的，但一些创建

或者收购新业务，并成功对其进行恰当管理的先例，以及其中的操作流程，也能帮助专业的CEO创建破坏性成长流程。^[9]

表10-2由职业经理人掌管并启动破坏性创新业务的公司

公司	破坏性成长业务
通用电气公司	通用电气资本
惠普公司	喷墨打印机
IBM公司	个人电脑
强生公司	血糖仪、 可抛式隐形眼镜、 内窥镜手术与血管扩张术仪器
宝洁公司	Dryel家庭干洗设备、 便宜的电动牙刷、 佳洁士牌净白牙贴

创造成长引擎：把破坏的能力根植于流程中

启动成功的破坏性业务可以让一个企业实现长期获利性增长，就像通用电气资本公司为其母公司创造财富那样，那段时间公司由杰克·韦尔奇全权掌控。正如我们在第九章中提到的那样，破坏性创新给强生公司的医疗设备和诊断仪器团队带来了福音。惠普公司的破坏性喷墨打印机，现在是整个公司利润的驱动力。如果进行一次破坏性创新的感觉很好，为什么不多重复几次呢？

如果一家企业推出一系列的成长业务，如果其领导人不断使用试金石测试来形成想法，或收购处在萌芽阶段的破坏性业务，如果他们反复使用可靠的理论，来正确引导其他关键的业务建设的决定。我们相信，一个用来辨认、塑造，并成功实现成长的可预测、可重复的流程，可以从中凝聚。如果一家企业能将这种能力根植于流程中，就会拥有一个宝贵的成长引擎。

这种引擎将有四个重要组成部分，如图10-1所示。首先，它需要有节奏并按照经营政策运行，而不是为了提升财务表现。这将确保在新业务的推出时，企业仍在强劲增长中，这样新业务才不会被“快速做大”。第二，总裁或另一位在必要时有信心和权力从最高层领导全局的

高管，必须领导这项业务。这一点在早期尤为重要，这时成功仍然取决于资源，而不是流程。第三，它将建立一个小型的企业级团队，由推动者和塑造者组成，其成员将建立一种久经考验的、可重复的机制，不断将各种创意打造成破坏性业务计划，并为其注入资金、启动成长。第四，该引擎中还包括一个系统，该系统将在整个组织范围内对人员进行培训和再培训，以识别破坏性的机会，并反馈给推动者和塑造者团队。

步骤一：在你感到需要之前就开始行动

我们在第九章中指出，投资成长的最佳时机，就是在企业开始成长的时候。如果要建设一个五年后名声大振的成长型业务，你必须现在就开始行动。而且这五年里，你需要按照企业的成长节奏，逐步为其添加新业务。那些一边成长一边建立新业务的企业，可以保护其萌芽阶段的高潜力业务免受华尔街的压力，给予每项业务足够的时间，使之走向一个可行的策略，然后启动。想想沃尔玛公司这个例子，到2002年，沃尔玛公司产生的收入达近2 200亿美元，但是，按今天的美元价值来算，从开设第一家折扣商店以来，沃尔玛花了12年时间，才通过了10亿美元的收入门槛。破坏性业务需要较长的起飞跑道，然后才能产生巨大的增长，所以你必须要在年度报告表明你当前业务已经没有起色之前，就开始启动新业务。

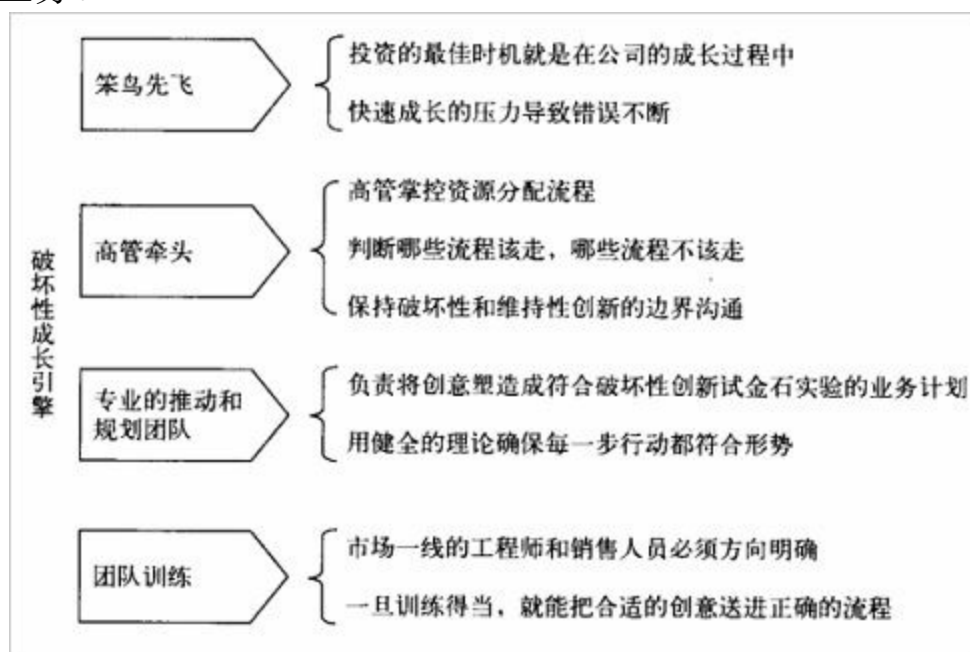


图10-1 破坏性增长的引擎

做到这一点最好的办法是为其设定预算，不仅仅是为投资破坏性成

长准备资金，而是规划出每年需要推出的新业务的数目。请记住，我们不是提倡建立企业风险投资基金，企业风险投资基金的理念就是：没有人能预测投资的成败。我们认为，如果管理人员利用可靠的理论，将构想塑造成合适的业务计划，就更有可能建立成功的成长流程。这样，企业每年都可以启动新成长业务，并且成功指日可待，而非空中楼阁。

步骤二：委派一位高管，通过适当的产品塑造和资源分配流程来培植创新构想

创建一个成功的破坏性增长引擎，需要总裁或其他高级管理人员的精心教导，他们有信心和权力使一项投资业务免受既有流程的束缚，有权宣布创建不同流程，又确保在资源配置中采用的标准适合每项业务的具体情况和企业需要。这位高管人员必须熟悉破坏性创新的理论，应该能够区分哪些构想具有破坏性潜力，而哪些构想最好安排在既有的延续性成长轨迹上。这位高管的首要任务，是确保将能够创建破坏性立足点的想法融入到一个流程中，并最大限度地提高成功的机会。

如前所述，这位高管的角色将随着时间的推移而改变。在开始的时候主要是对成长业务中的独立决策进行监控和指导。这最终将包括：监控对创新构想进行搜集、塑造并投资的流程，继续辅导和培训，以及在企业大环境中监测形势的变化。

步骤三：创建专门的团队和流程来塑造创新构想

我们在第一章中提出，那些面临“成长停滞”的企业其实从来都不缺乏好的成长创意。问题是，为了获得投资，这些创意往往被塑造成面目全非的成长计划，失去了其破坏性的成长潜力。成长引擎的第三个组成部分所面临的挑战，是建立一个独立运作流程，将破坏性构想转化为高潜力的破坏性创新。

这样的流程可以在高层构思出来，并立以明文，但只有在一个固定团队连续成功地解决了类似的问题之后，流程才慢慢开始深入人心。因此高管层应建立一个企业级的项目团队，由其负责收集破坏性创新的想法并对其进行铸造，使之符合本书第二章到第六章中的试金石测试。这个小组的成员必须从深层次了解这些理论，并团结在一起，经常对其加以应用。这些经验将帮助他们察觉到哪些想法可以被设计为令人兴奋的破坏性业务，而哪些不可以，并将这些与延续性创新计划区分开来。

尽管我们希望这本书能提供指导意义，但在成功的成长策略中，还是有很多参数是人们无法事先预知的。这意味着，在开展破坏性业务时，这个核心改进小组不能采用企业的标准战略规划和预算流程。在破坏性业务中，应该采用本书第八章中介绍的同样严格的、以探索为导向的规划流程。核心小组成员可对每个新投资项目的管理层进行培训，使其掌握战略规划和预算编制等技术。我们相信，在这样做的过程中，他们对这些创新构想的直观感受和认识的提高会远远超出我们的想象，也远远不是在这一本篇幅有限的书中所能传达的。

步骤四：培训专人辨别破坏性想法

一个运作良好的破坏性成长引擎的第四个组成部分是对人员的训练，尤其是销售人员、市场策划人员和工程人员，因为他们在岗位上最有可能遇到有趣的成长型想法，也容易找到值得收购的具有破坏潜力的小型业务。他们应接受延续性创新和破坏性创新等方面的训练，并加深对试金石测试的理解，这方面的素质提升至关重要；只有了解了这些知识，他们才知道应该把什么样的想法引导到现有业务部门的延续性流程中，把什么样的想法引入破坏性渠道，以及什么样的想法在两方面都没有潜力。在这种情况下，即使最低级别管理人员的称职表现，也能带来很多益处。从与市场和技术有直接接触的人士那里获得新成长业务的想法，远比依靠公司分析师或业务发展部门制订的策略更有效，只要队员能凭直觉作第一层筛选，并提高自身水平就可以。

高级管理人员在管理创新中必须扮演四个角色。首先，在没有流程参照的情况下，他们必须在行动与决策过程中进行积极协调。第二，当一个团队面临的新任务需要新的沟通模式时，他们必须打破既有流程的束缚。第三，当一个组织内出现循环行为或重复任务时，管理人员必须建立流程，来正确指导和协调相关成员的工作。第四，由于企业内部会不断培养新的破坏性成长业务，需要在企业内部建设并维持多个同步流程和商业模式，高管就必须跨界管理多个组织，以确保新的业务成长中那些有益的学习经验被反馈到主流组织，并确保能根据具体情况为相关组织配置合适的资源、流程和价值观。

当一个成熟的企业首次着手创建一个新的破坏性成长业务时，两管要扮演第一个角色和第二个角色。破坏是一个新任务，因而缺乏适当的流程来帮助初创项目进行协调和决策。主流组织的某些流程必须被压制

或被打破，因为这些流程将阻碍破坏性团队完成任务。当需要创建一个能长期维持公司成长的引擎时，高管人员必须熟练扮演第三个角色，因为推出新的破坏性业务需要成为一种有节奏的、经常性的任务。这需要反复训练相关员工，使他们能够本能地识别具有潜在破坏性的想法，并将之融入业务计划内，以获得成功。第四项任务，就是要把握好破坏性业务和主流业务的联系，积极监督资源、流程和价值观在新旧业务之间的流动，这是管理一个永远持续成长的企业的关键。

后记 传递接力棒

很少有管理者能够完全按照自由意志去运用职权，他们的行为往往会被各种因素所影响。这些因素包括：为保持利润而向高端市场转移的需要；满足现有客户的需要；货品化和反货品化；不断追求“以收入最大化为基础”的成长所带来的压力；有利于企业现有商业模式的流程和价值观，却会给其他业务模式带来不利影响。面对这些影响力，管理者虽说并非像加尔文教派宣称的那样“注定被左右”，无法作选择，但是他们所作的选择却严重地受到这些影响力的制约，而这些影响力同样也决定着不同解决方案的不同赢利能力。在本书中，我们试图说明的是：如果企业被这些力量所牵制，其成长定会遭遇挫折。但是如果企业能够因势利导，正确驾驭这些力量，其前途必定是一帆风顺。这些影响力是可以事先预见的，因此人们能够捕捉它们，并将其转化为强大助力，由此发现、启动和维持新成长机遇。

如果这是一本为水手写的书，那么书中一定会大举讨论如何在潮汐与波浪之中航行，如何顺风扬帆等，应该让人很容易了解何时何地起航，才能顺应各种自然因素，顺利到达目的地。

同样的，我们希望这本书也能帮助你更轻松地掌握从何处开始，才能够顺应竞争、技术以及追求利润等各种力量的着力方向，获得他人不可企及的巨大胜算，使创建新成长业务的过程中所遇到的挑战变得更为简单。这意味着，当你创立新业务时，不需要杞人忧天过度操心战略细节，也不需要深谋远虑地预测未来的技术发展。你需要关注的是初创期的基本条件是否合适，只要起点正确，那么成功的道路就近在眼前。要想走上这条道路，你需要建立一个正确的业务模式，为之配备合适的资源、流程和价值观，驾驭好通向成功的各种力量。

许多精确的研究案例和15面材料都揭示出：很多成功企业的创始人（包括图2-4中的许多破坏性创新企业）在初创期所考虑过的策略都是错误的。但是，由于直觉也好，运气也罢，他们最后顺应了正确的方向。走对了第一步，接下来的选择就都步入了良性的轨道。他们创业之初的起始条件以及业务结构都成为其把握风向、随势而动，最终推动企

业成长的良好助力。

本书列举了成功成长所需的业务结构和初始条件。其中包括：建立能够低价赢利的成本结构，并将其推向高端市场；选择破坏性定位，让竞争对手宁愿退避三舍，不愿背水一战，从零消费客户群起家，让他们满足于最简羊的产品；将目标放在客户需要完成的任务上；永远向未来的财富增长点（而不是过去的财富增长点）行进；安排正确人选（必须是曾经在“经验学校”修习过同样课程的管理者）到合适的工作岗位，为其配备能够促进成长的流程和组织价值观；保持弹性，执行随时出现的可行策略；创业初期要选择有助于成长的资金。如果你在启动成长时拥有了以上条件，就无须担心未来，一切都会水到渠成。反之，则会差之毫厘，谬以千里。

我们还深信，绝大多数企业都会遇到成长停滞的问题，并且一旦停滞，就很难再次启动成长，这中间的空白期可能比人们想象的还要长。高管们如果了解这些力量是如何阻断成长的，就能够在山雨欲来之前先行绸缪，化威胁为机遇。

本书坚决反对的一个观点就是：无视情境理论的指导，盲目复制优秀企业的成功经验，就好像一个人绑上两片羽毛翅膀使劲扑腾，以为自己能够起飞。重复别人的成功并不等于单纯复制别人的“特性”，而是要了解“如何”获得成功。好的理论通常是基于情境的，能够指导管理者如何根据变化的环境来采用不同的策略，从而获得想要的结果。“放之四海而皆准”的流程和价值观从来都是成长路上的绊脚石。因此，想要创造新成长，最好就是密切关注环境变化；这样才能了解自己在何时改变策略，以及为什么改变策略；这样才能步步抢占先机，在别人还没看清形势之前就采取行动。

谁？我吗？使用理论？

《创新者的窘境》意在建立一个理论，而本书的目的则在于告诉管理者如何使用理论。如果你认为理论太过复杂，那么你就是个“行为驱动”型的管理者，而非“理论驱动”型。请再考虑一下，重读一下莫里哀的喜剧《小资产阶级绅士》吧。剧中的儒尔丹先生发现自己很害怕写诗。当他发现情书可以用白话文来写的时候，他有多么兴奋！要知道

他已经不知不觉地说了一辈子的白话文。也就是说，你可能自己都没发现，在你的管理生涯里，其实一直是在不知不觉的情况F运用着某种理论。当你采取行动或编制计划时，你思维中的某个理论就会告诉你，这个行动会带来你预想的结果。所以，不要觉得“运用理论来建立成功的成长业务”是一件咄咄怪事，你本来就是——虽然你自己可能不知道——一个实践型的理论家。

在此我们将书中的建议汇总如下，为想要走出创新窘境的高管们提供参考。

1. 如果一个策略所定位的客户群和市场范围对知名的竞争对手来说很有吸引力的话，一定要拒绝这个策略。要不断地将团队赶回白板前，直到他们找出一个破坏性立足点，这个立足点必须是知名的竞争对手所不屑一顾、乐得放弃的。只要制造出“不对称动机”，对手就会助你成功。虽然你以前可能没有经历过，但是这样做肯定比和对方在延续性创新领域来一场血战感觉要好得多。
2. 如果你的团队定位的客户群对当前使用的产品感到满意，那么就让他们回去重新探讨如何打破零消费市场。当你的客户满足于使用简单廉价的产品，认为“有总比没有好”时，你可以用《市场营销101法》这样的书中学来的技巧轻松讨好这些客户。和大量投资、研发破坏性技术、让客户放弃已经用得很顺手的知名产品 相比，这样做基本上没有什么压力。
3. 如果没有零消费市场，就问问你的团队，是否能从低端市场进行破坏。他们必须设计出一种能够低价赢利的业务模式，用以捕捉低端市场客户，这些客户并不需要使用所购产品的全部功能。如果连这一点也做不到，那么请拒绝投资——至少，投资时不要幻想业务能成功。
4. 一旦项目主管说“如果我们能让客户怎么怎么样”时，立即终止对话。让团队回去重新思考如何帮助客户更方便更便宜地完成“客户想要做的工作”。想要和客户的优先任务去竞争，结果只能是浪费人才。
5. 如果团队的产品或营销计划所针对的细分市场反映的是企业现有的市场领域，或者其市场是根据现有数据进行细分的（如产品类别、价格点或人口结构类别），让他们回去，按照客户想要完成的任务来细分市场。要提醒他们，你现在除了奶昔以外别无选择，却需要用这杯奶昔完成两个以上的任务。奶昔业务停滞不前，是因为快餐

店一直在改进奶昔的特性，而不是让奶昔更好地完成任务——只有后者才能够让奶昔从“真正的”竞争对手那儿挖走市场份额。

6. 如果你的团队提交了一份产品改良路线图，此图显示：竞争基础不会发生改变，也就是说在过去这些类型的改良能够创造巨大收入，在未来依然如此。请往低端市场看一看，通常你会在那儿发现改变竞争基础的机遇。
7. 如果你的破坏性产品或服务还不太成熟完善，而你的团队看上去沉迷于行业标准，热衷于外包或与人合作时，立即出示红牌警告。无论是过早追求模块化和开放式标准，还是在竞争基础发生改变后仍固守专有的产品架构，都会为你的成功之路添上重重险阻。要记住伟大冰球选手沃恩_格雷茨基成功的原因。不要固守过去的成功技巧，而是要针对未来的财富增长点开发出新的竞争力。
8. 如果你的团队向你保证，某个新业务和企业的核心业务非常匹配，因此一定能够成功，你可以告诉他们，你不接受混淆的概念。让他们回答以下三个问题：
 - 我们是否有足够的资源来确保成功？
 - 我们的流程（也就是我们在现有业务的工作中积系下来的成功的工作方式）是否能推动我们更好地完成新业务中的任务？
 - 我们的价值观，或者说员工制订优先级时所遵循的标准，是否能让重要员工将时间、金钱和才智优先分配给这项业务？
 - 根据上述问题的答案来为项目选择合适的组织结构和组织范围。
9. 不但要向员工提出这些问题，还要向整个新事业部门的所有渠道成员提出这些问题。你要留意的不仅仅是本部门的态度，渠道的流程和价值观（即他们的行事准则和动力所在）都有可能使你的事业脱离正轨或者陷入停滞。
10. 不幸的是，在这个过程中，你过去无比信赖的管理者现在可能会变得不再可靠。这些管理者过去曾经功勋卓著，但却没有足够的技巧来管理新成长业务。在为新业务选择管理团队时，不要把“个人属性”或“过去的职位”当成选人标准，要仔细阅读他们的履历，看看他们在过去克服过哪些问题，他们的经历是否有助于解决你的新业务将要面临的问题。
11. 请相信，在启动业务的最初几年里，在产品、客户和市场应用方面，开发团队总是无法确定何谓最佳策略。你一定要坚持让他们尽快提交一个可行的策略。在不能证明策略可行之前，任何策略决定你都可以叫停。

12. 要尽快赚钱。当高管告诉你，在新业务成长壮大、开花结果以前，你得先赔几年钱时，这就意味着他想要把破坏性技术硬塞到现有市场中去参与延续性竞争。某些延续性技术在价值链上具有相互依赖的关系，的确需要多年的大量投资。让那些知名企业去做这些事情吧。在破坏性创新的环境中，默默忍受多年亏损就等同于放任团队长期执行错误策略。
13. 让你的企业保持成长，这样你就能对成长充满耐心。破坏性创新（尤其是和零消费市场竞争）需要一个更长的起飞跑道。如果企业成长缓慢，而你却强迫新业务快速铺开，那么管理层就会被迫犯下致命错误。将角色置换一下，如果你被上头催促要尽快将新业务做大做强，那么他们的真实意图就是要你把破坏性技术硬塞到现有的市场中去。一旦发现这种苗头，请拒绝这项任务，因为你几乎毫无胜算。

请注意，我们从来不认为新成长业务的创建过程必须由功勋卓著的策略家来领导。这也是本书的重点所在。第二章中列出的破坏性企业之所以成功，并不是因为其创始人预见到了未来的整体战略。如果新成长业务的成功必须依赖于创始人的卓越才能和正确策略，那么成功就是不可预测的。

许多成功企业都曾经走过破坏之路。很多公司，包括IBM公司、英特尔公司、微软公司、惠普公司、强生公司、柯达公司、思科公司以及Intuit公司，都曾经多次走上破坏之路。索尼公司在1955至1982年间反复开展破坏性创新，直至破坏性创新引擎彻底熄火。就我们所知，至今尚未有企业能够打造出一个永不熄火的破坏性引擎，这本书给了广大读者一个颇具风险的建议，很少有商业书籍会这样告诉人们：“就这么做，别人还没干过呢。”但是我们别无选择，从历史的角度来讲，启动成长和保持成长对于一些伟大的管理者来说都是十分伤脑筋的问题。

鉴于我们只能提出原则，而无法援引先例，我们只能尽力让大家了解如何启动成长和保持成长。我们从几百家不同企业的成败经验中总结出一套理论，每一家都面临过创新的窘境，并从不同的角度给出了各自的启示。而我们在此郑重将接力棒交给你，希望你能在我们努力的基础之上，打造出自己的创新解决方案。

注释

第一章

[1] 尽管我们尚未进行全面的整合分析，但是新近出版的四本研究作品看似都得出了相同的判断：大约只有1/10的企业能维持成长。克里斯·祖克和詹姆斯·艾伦在他们2001年出版的作品Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) 中的研究结果表明，在1854家企业中，只有13%能维持超过10年的持续成长。理查德·福斯特和萨拉·卡普兰在同年出版了 Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday)，在这本书中他们在1962~1998年间跟踪调查了1008家企业，发现只有160家，也就是大约16%的企业能够在时间的长河中生存下来，仅仅是生存而已。于是得出结论：这世上根本没有长盛不衰的企业，吉姆·科林斯也在2001年出版了他的《从优秀到卓越》

(Good to Great)、在该书中他对1435家企业进行了长达30年（1965-1995）的研究后，发现仅有126家（占总数的9%）企业能够在长于10年的时间里维持卓越的表现。我们在下文中会提到一份著名的报告《失速点》，由企业战略委员会于1988年发表（Washington DC: Corporate Strategy Board, 1988），该报告显示，在财富500强当中，约有5%的企业能成功保持增长，另外4%能在增长停滞后再次启动新的增长引擎。以上所有研究都支持了我们的论点：乐观估计下，只有10%的企业能维持成长趋势。

[2] 卡博特公司将其发展重点重新放在核心业务上之后，在1991~1995年的股价表现一直超出市场预期，原因有二：一方面是响应市场需求，亚洲和北美洲的汽车销量出现井喷，从而刺激了轮胎产量，相应地对炭黑的需求量也大大增长。从供方市场看，当时美国的另外两大炭黑生产商退出了这个行业，因为他们不愿意在环保上进行投资，这样一来，卡博特公司在产品定价上就更有话语权了。需求的大肆增长和供应

的大幅削减成就了卡博特公司传统炭黑产品的半厚利润，这些利好也反映到了其公司股价上。然而，在1996~2000年，其股价再次下跌，也反映出了其成长前景的灭亡。

[3]当然，从历史平均水平来看，高速成长的企业通常能获得更大的回报。然而这种情况只是针对那些在前期就进行了投资的投资者。如果市场能进行有效贴现，那么只有那些能够幸运地在企业还没有启动增长引擎以前（也就是未来的增长预期尚未被折现在当时的股价当中时）就购买了公司股票的投资者，才能够享受到超过市场平均水平的收益回报。而那些在看到未来增长潜力之后再去购买股票的投资者，将无法得到超过市场平均水平的回报。

[4]虽然我们在书中只提及了资本市场给企业带来的成长压力，但是除此之外还有很多其他方面的压力来源，我们在此只能提及其中一二。第一，在企业的成长过程中，员工们面临很多晋升机会。因此企业的管理责任和管理能力的增长潜力远远大于那些停滞不前的企业。当企业的成长速度放缓时，管理者们就会意识到他们的未来发展空间不再取决于他们的能力和表现，而是取决于他们的上级什么时候退休。这种情况一旦发生，很多有能力的员工就会倾向于选择离职，结果必将影响到企业的再次起飞。

对新技术的投资也是要面临重重困难的。当一个成长中的企业耗尽所有产能后，必须建立新的工厂或门店，这时候引进最新技术并不是什么难事。当一家企业的增长已经停滞，处于产能过剩的状态时，进行新技术投资的提案往往会被束之高阁，因为新技术的总体资金成本和平均生产成本会被用来与已经折旧的工厂的现有产能的边际成本相比较（自然不占优势）。因此，增长中的企业明显比增长缓慢的竞争对手具有更大的技术优势。但是这种优势并非源自于管理者的远见卓识，仅仅是因为两类企业所处的环境条件不同而已。

[5]以James Brian Quinn 的Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980)为例，Quinn指出，企业高管要想建立新业务，第一步要做的就是“制造百花齐放的环境”，然后从中挑出最有前途的构想进行雕琢，让其他的“花朵”自然凋谢。在这个观点中，成功创新的关键在于选择正确的一朵花去培育——这样的决策必须依赖于敏锐的直觉和丰富的经验。

[6]我们在这里有意识地使用了“提高成功的可能性”这样的语句，

因为业务的建立过程中并不能完全排除一切不确定性。关于这一点，至少有以下三个解释。第一个解释和竞争市场的本质有关。那些能被充分预测的企业其实更容易被击败，因此每家企业都乐于使自己的行为方式变得更加莫测。第二个理由是什么都可进行大规模结果输出的系统都会面临计算方面的挑战。例如，国际象棋就是一个彻底的因势而变的游戏：白方先行一步之后，黑方随时都可以选择认输。但是棋局的变数太大，以至于相应的数据计算量也十分惊人，即使是超级计算机也无法完全预测出所有的结果。第三个原因来自于复杂性理论。该理论认为，即使是那些没有超出我们的计算能力范围的因果系统，也可能产生出随机的结果。如何界定创新成果的可预测范围，以及如何判断剩下的不确定因素是否对结果有明显的影响，仍然是一个重要的、具有实践意义的重大理论挑战。

[7]某些自然科学现象其实就已经足以证明人类可以提高事物的可预测性了。例如，很多科学领域在今天来看已经被叫停，或者面临衰亡——根据清晰的因果关系规律来看，这是可以预测的。但是情况也并非完全如此，在自然界经常发生很多看似随机的现象，对于古人和早先的科学家来说，这都是不可思议、无法解释的复杂现象。而当人们坚持用科学的方法进行研究后，在提高可预测性方面还是取得了巨大的进步。虽说那些最高深的理论都在劝谕科学家们这个世界并不完全是靠因果关系而存在的，但至少我们还是可以预测这些现象的随机性到底有多高。

[8]我们在此想要表达的意思是，一个理论是否成功，衡量的标准就是该理论的准确性，也就是管理者在他们当时所处的情境之中应用了这条理论后，是否能全面地预知相关的结果。因此，我们不去追求绝对的、柏拉图式的“真实”，我们的标准是从实用的角度出发的。如果我们能帮助管理者们得到他们想要的结果，那么我们就是成功的。

[9]在很多管理学研究著述中有一个重大缺陷，计量经济学家们称之为“从因变量中取样”。很多作者以及自认为严谨的学者们，都急于证明其理论的价值，因此都刻意地忽略异常现象。在案例分析研究中，他们通过谨慎选择样例来支持他们的理论。在更为正式的学术研究中，他们把一些不符合规定模式的数据点称为“离群值”然后找个理由将其排除在统计分析之外。这两种行为都大大削弱了他们书中理论的实用性。实际上，研究者们应该去发现那些现有理论无法解释的现象，才能够在更精细的分类基础上建立起更为完善的理论。我们在研究工作中应该去

研究异常现象，而不是回避异常现象。

[10]非常感谢波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）的马修·克里斯坦森（Matthew Christensen）为我们提供了这个来自航空界的案例，使我们能够用一种全新的方法来解释为什么正确分类是提高预知能力的基础，这里我们需要注意的是：在某些情况下，“升空”和“稳定”的机制并不能保证飞行的成功，对研究者来说，发现这些特殊情况是十分重要的事情。正是对失败案例的深刻分析，才使得我们能一直获得成功。

[11]身为管理者，必须先确定一个理论是否适用于当时的环境，然后再决定是否要相信它有关这个主题，我们推荐一本非常有用的书：Robert K. Yin 的 *Owe Study Research: Design and Methods*（Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984）。根据Yin的观点，我们可以说，一个理论的适用范围是建立在该理论是否被合理归类的基础上的。除此之外，我们找不出其他的标尺来判断一个理论到底适合用在哪些地方。

第二章

[1]高要求客户指的是那些愿意为某些产品性能的改进花钱的人——这些改进包括速度的提高、外形的缩小、可靠性增强等。低要求客户或无要求客户是指那些宁可接受差一点的性能（速度慢、大尺寸、可靠性不强等），以此换取低价格的人。我们之所以在图中用直线表示这条轨迹线，是因为按照经验来看，如果绘制在半张绘图纸上，它们事实上就是直线，反映出我们对改良性能の利用能力成指数上升趋势——虽然这个上升趋势还是赶不上技术进步的发展趋势。

[2]看到我们的学生和管理者对延续性创新技术和破坏性创新技术的区别的解读和评论后，我们发现一个有趣的现象：人们在接受新概念、新数据或者新思路时，总是不自觉地将之加以变形，以便将其套进自己原有的思维模式当中。因此，很多人将我们的术语“延续性创新”等同于他们思维框架中的“渐进性创新”，把“破坏性技术”等同于“激进”、“突破”、“跳出传统框架”或“另类”，然后他们把破坏性理念（他们是这样形容这个术语的）总结为正确的绩优投资。对此我们表

示遗憾，因为我们研究发现的以及文中所表达的“破坏”是另一种不同的定义。因此我们在此书中用“破坏性创新”代替“破坏性技术”，目的就是为了防止读者误读这两个概念，将其归入我们认为并不正确的分类中去。

[3]在《创新者的窘境》中提到，当成熟企业遭受到破坏性技术的冲击时，之所以还能成功保住领先地位，是因为它们设立了完全独立的部门，特许其建立全新的业务以及全新的业务模式。因此，当小型计算机破坏了大型计算机市场时，IBM仍然能立于不败之地，就是依靠独立的、完全不同的业务去和小型计算机厂商竞争。

[4]经济学的一个基本信念解释了这一现象，那就是：价格是由供需曲线的交叉点决定的。价格的涨跌取决于当时边际成本最高的生产商的产能是否能满足市场需求。当与边际成本较高的大型综合性钢铁企业竞争时，小型钢铁厂就能在钢筋市场上赚钱。当大型钢铁企业退出，小型钢铁厂自身成为高边际成本的制造者时，钢筋价格就暴跌了。如文中接下来的描述，同样的机制摧毁了小型钢铁厂在各级市场的临时赢利能力。

[5]这个模型清楚地解释了为什么长期以来美国的主要航空公司一直处在低利润运营状态之中。西南航空公司作为新市场破坏者（这个概念将在第三章中详细阐述）进入得克萨斯州的航空市场，赢得了过去宁可选择自驾或乘坐巴士，也不愿意选择航空出行的旅客。这条航线小心翼翼地在昨主流机场起降，远离航空业的大块头们。

[6]我们不会无知到认为“采用延续性技术和跳跃式竞争策略是无法创建新成长企业的”。只能说这样做的胜算非常非常低。但是也有人成功过。例如，EMC公司在20世纪90年代就曾经以一种独特的产品体系夺走了IBM的高端数据存储市场。但是我们只能说，EMC公司只是在特定的产品领域胜过了IBM。惠普公司的激光打印机业务对于针式打印机来说属于延续性技术，当时的针式打印机市场由爱普生公司掌控，然而爱普生公司失去了这块市场。

[7]这也部分解释了诸如戴尔之类的公司为什么会成为如此成功的破坏者——因为它一直不断向高端市场转移，和高成本的工作站及服务器制造商（如太阳微系统公司）竞争。与之相反的是捷威公司，虽然其开始的业务模式和戴尔相似，却未能取得良好的成绩，因为它没有积极开拓高端市场，而是以当前市场的平均成本进行生产并按照市场平均价格

销售计算机（陷入无差异化的竞争）。

[8]有人认为，如果破坏性策略没能一举把行业巨头掀翻马下，则其影响力就会消失，而进攻者则将处处受制。这一论断反映出了对这一现象的狭隘理解，因为“破坏”是一个过程，而不是一个独立的事件。这种影响力在任何行业都会一直存在。在某些行业中，这种影响力可能持续几十年才发挥作用。在另一些行业可能也要好几年。但是这些影响力（主要指那些真正能提高利润、赢得竞争优势的影响力）一直就没有停止过对行业的影响。

[9]从根本上来说，沃尔玛的业务模式能够做到使资产周转速度快过凯马特。这就使其能够在与凯马特相同的毛利润标准的基础上赚取更多的回报，从而使沃尔玛拥有了更高的延续性成长速率。

[10]为什么对于大型综合性百货公司来说，在面对破坏性竞争时，选择逃跑比留守迎战更容易？因为在短期内想要提高库存和资产的周转速度是一件非常困难的事情。综合性百货公司销售的产品范围要广泛得多（每类产品的库存量也更大），这就不可避免地降低了库存周转速度。折扣零售商店的供货范围更小，并且主要集中在周转速度最快的项目上，同时它们的物理陈列方式是把所有货物陈列在市场上，不像大型百货公司一样需要支付仓库成本。因此，当使用破坏性竞争策略的折扣零售商店从低端开始进攻时，大型百货公司无法轻易舍弃利润、提高周转速度，于是它们只能选择向利润尚存的高端市场转型。

[11]低端市场破坏性竞争在经济学家熊彼特眼中就是“创造性破坏行为”的一个直接范例。低端市场破坏性竞争导致一个行业的成本被逐渐降低——但是它是新手挑战巨头的一件利器。新市场破坏性竞争则相反，在破坏原有市场之前，它需要经历一段持续性的创新——开发新的消费市场。

[12]我们在这一段中的措辞非常重要。当消费者无法通过性能参数来区分产品价值时，就只能根据价格来作出选择了。但是，我们不会认为当消费者选择了低价格的产品时，竞争的轴心就只是基于成本。我们应该问的是/消费者是否愿意支付更高的价格来换取功能的增加、性能的穗定以及便利性的增强。只要消费者愿意支付高价来回报产品改良，就证明了产品的性能发展还没有超过消费者的使用能力。当消费者对这些参数的改进需求为零时，竞争的基础才真正是基于成本的竞争6

[13]我们强调“产品”策略这一术语，是因为市场上看似有两种其

他类型的低端市场破坏性策略。一个是针对惠普品牌的贴牌策略（即贴有零售商商标而非厂商商标），另一个是在线零售商路线，类似戴尔电脑的低成本破坏性策略。

[14]实际上在此我们要评估第四种策略——为惠普及其子系统供应商制造组件进行销售。我们将在第四章和第五章以更多篇幅来详述此主题。

第三章

[1]有些研究者主张：市场细分实际上并不重要，因为个体客户的需求可能应该得到个性化的解决。虽然这不是不可能，但想完成这个任务还是需要一些时间的。我们将在第五章和第六章中说明，在很多情境下这是不可能完成的任务。换句话说，市场细分一直都是很重要的。

[2]本段揭示了一个嵌套系统：人们的主要任务就是要获得能够顺利完成这一任务的“结果”。因此，我们在关于市场细分的研究作品中如果提到“结果”这个术语，就表示那些需要达成的独立任务，例如，持续较长时间、不要制造混乱等，这一切都是为了更好地完成任务。

[3]即使在近代所谓“个人市场”的市场潮流中，也普遍存在着这个问题。“个人市场”驱动企业定制一种能帮助个体客户完成多种任务的产品，但是定制的价格较高。此外，它往往无法理解客户在作出购买决定时，其优先逻辑是受“结果”驱动的。

[4]心理学研究表明，消费者经常通过查找产品目录来寻找他们想要得到的“结果”，这也就证明了我们都是感性动物，只有当一个产品能够满足我们的企图时，我们才会去了解它。

[5]我们在此必须强调，我们绝对没有获得文中提及的任何企业或产品的内部消息，也没有对这些产品或任务进行过任何正式的市场研究。我们只是为了更好地阐述基于情境的分类理论，证明那些和客户任务息息相关的产品有着更为清晰和确定的未来前景，而过去那些浅尝辄止的创新方案则做不到这一点。

[6]在本书编写的过程中，RIM和诺基亚已经公开宣布合作，RIM将授权诺基亚在其手机上使用无线电子邮件软件——这个合作对于双方来说意义都十分重大，因为它们的产品在很多方面来说都是完成同一种工作

的。用户是否更希望黑莓最终取代手机完成任务？又或者如同诺基亚-RIM联盟所为，将黑莓产品植入其他品牌手机后，黑莓是否更有前途？这些问题我们将在第五章和第六中章阐述。

[7]我们在这个主题上走得很远，因为未来尚未来到。作出这种启发式的分析，是为了更好地阐述我们的基础理论。无线手持设备的厂商们非常有可能投身于一哄而上的无差别竞争中，不断复制其他竞争对手的最新功能和技术，使整个行业陷入无差别的全能型产品量产大战中。如果真发生这种情况，我们希望读者们不要武断地下结论，认为“克里斯坦森和当纳说错了”。我们认为，虽然功能的错位和抄袭是不可避免的，但是只要每家厂商都能专注于各自专长的任务，去开发相应的功能，只要它们的市场宣传定位仍然放在各自专长的任务上，就能够快速成长。因为它们不是在彼此抢占市场、而是在和能够完成同样任务的其他工具争夺客户。

[8]当然，从概念上讲，所有的用户都认为他们需要一个能装在公文包或手袋里的小巧全能型设备；但是，从技术上来讲，添加功能是要付出其他代价的。软件技术的进步使得量身打造多用途的一体化平台变成了可能。但我们的现点还是，即使在这样的情况下，一家企业还是应该使用一个硬件平台，在上面针对不同的任务拓展多样化的软件产品。

[9]这一情况的典型案例就是Intuit公司依靠QuickBooks产品破坏了小型企业财务软件的市场——一直到20世纪90年代早期，小型企业所使用的还只有由会计自行编写、自己使用的财务软件。当时的软件公司根据产品来划分市场，因此它们都以其他开发财务软件的企业为竞争对手。这样的视角决定了它们会采用军备竞赛的方式来超越竞争对手：加速功能的开发和性能的研究，开发出新的报表和分析功能。这个行业逐渐走入了无差别竞争格局，生产出“全能型”产品，每个人都在模仿其他人的产品特性。

Intuit的市场人员则习惯于观察他们的用户，看他们用Quicken个A财务软件解决什么问题。在这个过程中，他们有了惊人的发现，很多Quicken用户会用他们的软件来跟踪自己的小企业财务状况，主要是用来跟踪现金流水平。这些小企业主们亲力亲为地管理着自己企业的方方面面，根本不需要当时的软件公司开发的什么财务报表或分析报告。Intuit公司针对它们的这项工作（现金流预警功能）开发出了QuickBooks产品，取得了令世人瞩目的成绩。不到两年时间里，公司靠

着和竞争对手功能完全不同的破坏性产品占据了 85%的市场份额。

[10]有一些（但不是全部）“分类杀手”零售模式——例如家得宝和劳氏之类的公司——能够成功破坏先入者的市场，在我们看来，原因在于它们的破坏计划都是围绕客户任务来进行组织安排的。

[11]因为很多市场人员常常无意识地按照产品和用户这种机遇属性的分类方法来细分他们的市场，这样很不幸，但是也并不意外，他们对待自己的品牌就像对待自己的产品一样。这样的品牌通常沦落到有名无实的地步。因为所有的广告都希望将品牌的内涵尽量弹性化，使之适应于更大范围的市场，能在同一品牌下包容更多的产品系列，很多品牌因此失去了和特定任务的关联。在这种情况下，客户们仍然感到迷惑，不知道应该选用哪种产品来完成他们在特定情境T的特定任务。

第四章

[1]经济学家对这种现象的论述已经不胜枚举。当产品性能超过了用户的使用能力范围时，用户对新增性能的边际体验感受就会逐渐削弱。随着客户对新增性能的使用能力和消费能力的增加，他们会逐渐愿意接受边际价格。当延续性改进能够带来的边际价格提升空间被压缩到零时，那么我们的建议是不要提升边际性能。

[2]我们在前面提到，技术本身很少具备延续属性或破坏属性。创新的破坏性只能是相对于其他公司的业务模式、客户群及其他技术而言的。

[3]图4-2的数据由美国心脏协会国家中心提供。这些数据只针对住院病人，因此门诊病人或其他非住院病例的血管扩张术并未包含其中。这就意味着图4-2中的血管扩张术施术次数被严重低估了；随着时间推移，低估的数量越来越大。

[4]除了文中所列的案例外，这方面的例子还有很多。例如，综合股票经纪商（如美林）就在其自身的价值网络中不断向上突破，争取更有价值的客户，而它们的成长上限和赢利底线也在随之上行。虽然网络折扣券商们正在想办法提供更好的服务，但在目前还并没有让美林感到痛苦。

第五章

[1]我们要感谢以下富有思考力的研究者们为核心竞争力的研究所作的贡献，包括C·K·普拉哈拉德和加里·哈默。值得注意的是，当他俩最初发明“核心竞争力”这个词语时，实际上是针对多元化企业提出来的。从广义上说，他们是从多元化（建立在对现有功能的进一步开发的基础之上）的角度提到这个概念的。

[2]可以说，IBM在整合环节和操作系统设计以及制造能力方面都有比英特尔和微软更深厚的技术底蕴。因此，我们应该说，这个决定更多是建立在“核心”的基础上，而不是“竞争力”的基础上。IBM的外包决定是建立在新成长业务经理的正确判断之上的，他们需要一个能大幅降低管理成本的组织结构；这样一来，企业在面临对手们不断加速的新产品开发步伐时，还能够继续保持可观利润，而不是被原有的内部研发流程中各种复杂的共生式产品的冗长研发周期所拖累。

[3]我们这里描述的是共生式模式的一种极端现象，我们选择了图谱范围中比较极端的例子，主要是为了尽可能清晰地表达出这一概念。在复杂的产品系统中，各个接口间在不同时期的共生程度都不尽相同6共生式产品架构所面临的挑战也可以通过部分引入供应商来解决。

[4]很多读者把“破坏”和“突破”对等起来了。这一点非常重要，因为我们是想要建立对事物的了解和预测能力，而不是混淆概念，之前几乎所有的作者提到的“突破性技术”这一术语，在本书中的意思都是指在技术进步过程中的“延续性”影响。有些延续性创新是简单的、逐年升级的创新，而另一些延续性创新则是剧烈的、突破性的向上飞跃。然而，从“可预测”的角度来看，渐进式的和突破式的技术创新并没有本质上的区别，因为两种类型的技术都具有延续性的影响，都是先入者的成功武器。

[5]经济学家们对于“实用性”的理解，或者说是客户在购买和使用某种产品时感受到的满意程度，很好地描述了行业发展过程中竞争基础是如何转变的。边际实用性对客户来说就是在购买更好的产品时能够感受到满意度的提升。只要他们在使用产品时的满意度在不断上升，他们就愿意为此支付更高的价格——换句话说，边际价格的提升等同于边际实用性的提升。当客户无法全面利用产品的改进功能时，边际实用性便降为零，结果客户就不再愿意为了购买更好的产品而支付更高的价格

了。

[6]关于IBM历史的大量研究作品都会反对我们关于“竞争促使IBM开放产品架构”的说法，认为是美国政府的反垄断诉讼促使IBM开放了产品架构。反垄断行动的确对IBM产生了影响，但是我们认为，不论是否有政府介入，竞争性和破坏性的市场力量都会危及IBM的垄断地位。

[7]信贷行业的产业结构优化为这些作用力的存在提供了一个清晰的例子。联合银行如J·P·摩根在最复杂的信贷市场中享有强大的竞争优势。整合就是它们的有力武器，能够聚合出巨大、繁复的金融方案，服务于那些结构复杂、要求苛刻的环球级客户。针对这些客户作出的借贷方案是无法通过固定的公式和标准来制订的，只能依靠经验丰富的信贷经理们的判断来完成。

[8]关于这一点的另一个完美解释是：苹果计算机推动了这一切，以便发展成多媒体娱乐方面的掌门人。其共生式整合型的操作系统和应用程序为这块市场中的用户带来了前所未有的便利。

[9]专业性、可测量性以及可预测性在经济学家看来，就是判定是否能产生高效市场的“充分信息”，在这个市场中每个部门各自为政、远距离作业，通过产品接口互相联系。资本主义的基本信条就是：推动市场竞争的无形之手的作用高于管理层的监管机制所起到的作用。这就是为什么当模块化接口出现时，整个行业会立即变成分散型的接口生产模式。然而，当达到专业性、可测量性和可预测性标准的产品并不存在时，高效市场就无法启动。在这种情况下，内部监管和协调机制就强于合作性的市场竞争机制。

[10]一些熟悉欧美手机行业不同经历的读者可能会对本段提出反对意见。在很早以前，欧洲流行一种被称为GSM的标准协议，使用该标准的手机用户可以在任何国家使用手机。欧洲手机市场的成长速度和渗透深度都远远超过了实施多项标准的北美手机市场。4良多分析家认为，欧洲国家这种快速执行统一标准的策略起到了规避同业标准浪费的效果。我们则认为单一标准所带来的好处被过于夸大了，而在美国和欧洲之间具备显著特点的其他重要区别则被避之不谈。

第六章

[1]我们可以通过两种方式来思考产品或服务的价值链。从流程的角度来看，就是制造或供给产品的增值环节。例如，设计、组件制造、装配、市场推广、销售以及分销等都属于价值链上的常见流程。我们也可以通过产品中使用的组件或“材料清单”来观察其价值链的状况。例如，发动机活塞、底盘、制动系统，以及电子元件等都属于汽车价值链上的组件。用两种方式去观察分析价值链，对我们来说是很有帮助的，因为价值链有时候也可能体现为“不规则片段”的形式，也就是说无论从哪个级别进行分析，价值链的表现形式都十分复杂。尤其是当我们要通过流程角度（这个流程定义了该产品的价值链）分析一个特定产品时，各种组件都必须被考虑其中。然而每一种组件都有其自身的制造流程，因此这个产品价值链的分析过程就更加复杂。问题在于我们想要关注哪个层级。

[2]这个讨论主要是建立在迈克尔·波特（Michael Porter）教授的五种影响力框架及其对价值链的鉴定的基础之上的。分析家们经常援引波特的五大影响力框架来判断在价值链上有哪些企业拥有最大的赢利能力。本书第五章和第六章中提供的模型就从很多角度针对五大影响力框架提供了一个动态的表现形式，证明这五大影响力的作用强度也会随着时间推移而发生改变。该模型显示，财富增长点会随着我们描述的不同情境，以能够被预测的方式在价值链上的不同阶段中流动和转移。

[3]从常规观察情况来看，当你发现一个行业中绝大多数的大企业都在蓬勃发展时，很有可能就是因为产品的功能和可靠性还不能够满足大多数客户的需求。因此，它们生产专利性架构的产品，并借此在竞争中坐享强大的成本优势，此外，当它们将新的改良型产品推向市场时，新产品因为更靠近用户的需求，而为企业创造了巨大的溢价空间。

[4]在下文中我们使用“子系统”这个术语，通常的意思是指：通过组装一系列功能性组件和材料，形成的一个新系统，该系统将被用于终端系统的运作当中。

[5]我们要再一次引用迈克尔·波特教授提到过的两种可行的“常规”策略：差异化竞争和低成本竞争。我们的模型描述了一种机制，在这种机制的作用下，这两个策略都不可能成为延续性策略。低成本策略只能在大多数低成本竞争者还无法满足客户需求时奏效。供需曲线的交集点决定价格的高低——价格高低同时也建立在边际制造商的现金成本基础之上。当边际制造商的成本较高时，低成本的破坏者们就能够赚到高

额利润。但是当高成本的竞争者离开后，整个市场充斥了低成本供应商的模块化产品，那么低成本策略就变成了“相同成本”策略了。

[6]不是所有的组件或子系统都能为客户带来特别的性能。那些受到性能驱动的都是“性能导向型”组件和子系统。在个人电脑领域中，微处理器、操作系统以及应用程序就一直属于“性能导向”的子系统。

[7]计算机行业中组装商们是如何赢利的，后台子系统供应商又是如何“捡便宜”的？分析家们对此作出了估计。正如我们在本章附录中所提到的，我们认为戴尔的大部分利润来自于直接面对客户的零售渠道，而不是产品组装业务。

[8]只需要稍作思考，就能很容易地发现投资管理行业一直在饱受折磨。问题在于：按照行业定义的产品线进行分类，往往和赢利及成长能力毫不相干。因此它们为“科技公司”建立了投资基金，为“保健企业”建立了其他基金。在这些投资组合里，有破坏者也有被破坏者，有濒临货品化的公司，也有处于反货品化边缘的公司，等等。

[9]那些熟悉磁盘驱动器行业的读者可能会看出，我们认为行业最赚钱的环节在磁头和磁盘制造领域，而领先的磁头和磁盘厂商，如Read-Rite和Komag, 却并非红得发紫，似乎我们的看法和现实是互相矛盾的。其实这些厂商（尤其是希捷）之所以没有飞黄腾达，是因为它们为了眼前利益，只整合了自身的磁头和磁盘制造业务，而放弃了对独立供应商的整合。

[10]IBM的确曾在3.5英寸磁盘驱动器上获利，但是当时它是处在市场的最高级别当中，在这个级别里产品的性能还不够完善，达不到高端客户的需求，因此IBM必须按照互相依赖的交互式架构来设计产品。

[11]在这一段中我们谨慎地使用了现在将来时态。因为当我们把这个信息第一次写出来并提交给出版商时，还是处于预测状态。后来，IBM3.5英寸磁盘驱动业务的利润急剧下滑，就像模型中预测的一样。然而，IBM选择了将整块磁盘驱动业务出售给日立，让其他公司有机会在磁盘驱动的高端市场领域销售性能为导向的高利润产品。

[12]以惠普为例，这就意味着惠普品牌如果是从目前的起点向高端市场突破，就会拥有强大的品牌力量。也意味着如果英特尔和微软从务前起点向低端市场进军的话，惠普的品牌力量将被削弱。

[13]我们非常感谢克里斯坦森教授的一名哈佛MBA学生，名叫Alana Stevens，是她在一篇名为“A House of Brands or a Branded

House?”的研究论文里提出了这一系列深刻见解，她注意到：4良多零售目录上的产品的品牌力量正在逐渐从产品本身移向渠道。知名品牌的食品和护理产品制造商如联合利华和宝洁，都在努力提升品牌竞争力。因为它们的产品已经过于完善了。在大不列颠，破坏性渠道品牌如乐购（Tesco）和Sainsbury's在每一种产品的低价竞争中取得决定性胜利后，便开始向高端市场转移。在美国，品牌产品占据了大部分商场的货架，但也支付了高额的进场费。在过于完善的产品类别中，品牌价值已经转往了分销渠道，诸如家得宝以及史泰博等。当产品的功能和可靠性都已经十分完善，唯一需要提高的是购买和使用的简便性时，品牌力量就开始转向渠道了。

[14]我们和学生们一起探讨了这个猜想，其中一些装扮时髦的学生就会问这些理论是否适用于高档奢侈品牌，比如古驰，以及其他产品分类，比如化妆品。真正了解我们的人可能就会发现，穿戴时尚品牌并不是我们生活中要完成的使命。当然，我们承认，即使我们不去留意那些高档时尚界，它们依然会继续赚钱。我们又能做什么呢？

[15]汽车装配商想要在当前控制的流程导向的价值链上保持竞争力，就需要向新的破坏性产业结构转型——整合供应链和客户接口，从而更有效地挖掘出模块化产品本身的潜力。

[16]我们的读者当中有一部分是对资本市场的效率和投资者调整投资组合的能力抱有十足信心的，他们在这些决策里看不出会有什么悲剧性的后果。在资产剥离后，这两家汽车巨头的股东们发现他们拥有的是汽车设计和装鈺公< 的股票，以及高性能子系统供应商的股票。因为我们写作此书时是从通用汽车和福特这样的企北中的管理者的角度出发来考虑问题，所以我们把这些决策定义为不幸的决定。

[17]我们在这里说“通常”，是因为有例外（大部分、而非全部被证实为真实情况）。例如，我们在本章中提到，同一增值链上可能会并存两种模块化阶段——比如DRAM的记忆芯片可以安装在模块化的个人电脑中。也有例子证明两个交互型的系统架构需要被整合起来，例如要在企业自身的共交互架构式业务流程中引入SAP公司出品的ERP软件。事实上，双方都没有达到模块化和一定的可配置程度，这就意味着安装SAP软件需要投入大量的技术资源和组织资源。

第七章

[1]这一章中的概念意图在受尊崇的传统学术基础上，建立关于企业组织能力的研究，这在学术界被称做“以资源为基础看待企业”（简称RBV）。这个传统把资源看做一项企业最重要的资产，并试图通过资源补充的差异来解释企业间表现和增长的差异。

[2]RHR国际公司管理心理学家的调查发现证实了这一估计。RHR最近报告说，多达40%的新聘用的高级管理人员表现不佳、选择辞职或在任职两年内被解雇。

[3]与第一章我们的论断一致，坚实的理论能为工作的实施作出预见，早期关于如何聘请合适人选到合适岗位的研究将潜在管理人员按特性分类。要知道，早期航空研究人员观察到，羽毛、翅膀和飞行的能力特性之间有密切关系。但他们也只能得出密切关系或联系，而不是因果关系的论断。只有当研究人员找出根本的因果机制，然后了解实践者可能会遇到的不同情况，才能达到高度的可预测性。在这种情况下，许多合适能力的特性在任务中可能与成功与否密切相关，但不是成功的根本因果机制。

[4]当然，投资项目在发展后期，需要那些在扩展业务以及之后有效地运作组织方面经验丰富的高管人员。许多新的企业经过一阵单个产品成功的热潮之后便昙花一现，原因之一就在于创始人缺乏直觉和经验，没能开发出适当的流程，来反复创造更好的产品和提高产量，并以可靠的方式辅助实施。

[5]通用汽车OnStar信息通信服务创始人兼总裁切特·胡贝尔，为后人思考了区分资源（人和流程的关键意义：“我的一个最大收获是意识到企业内部需要的是创业精神，而不是个人主义。个人要像花样游泳运动员那样协作，这样组织才能保持正常运转。”

[6]第八章深度审查了价值观对资源分配和战略决策的影响。

[7]例如，丰田以珂罗挪模式进入北美市场，这种产品是为低消费层次人群设计的。随着初级市场充斥了日产、本田和马自达生产的外表类似的车型，低成本竞令者之间的竞争拖低了利润半。丰田开发出更先进的汽车，把目标放在更高消费层次的市场，以提高其利润半。它由花冠、佳美、4-Rumier、河瓦降、雷克萨斯构成的汽车家族也被陆续推

出，来回应同样的竞争压力。半田通过向高阶市场转移保持了健康的利润率。在这个过程中，丰田不得不增加其运作成本，来设计、制造和支持这一档次的汽车。公司随后决定退出初级市场，因为相比改变后的成本结构，在低端市场可赚取的利润让人难以接受。

[8]哈佛大学的迈克尔·塔什曼教授和斯坦福大学的查尔斯·赖利教授深入研究了这种管理方式在建立他们所谓的“运作灵活的组织”中的必要性。我们看到在作品中，他们认为仅仅分拆出一个独立组织，来开展与主流组织价值观不符的重要破坏性创新是不够的。原因是，高管们往往分拆出独立组织后将破坏性因素从议程中剔除，这样再专注于核心业务的管理。塔什曼和珀利断言，要创建一个真正灵活的组织，两个不同的组织需要设置在一个业务部门。管理破坏性和延续性组织的责任在组织中的地位不能一概而论，必需理清关系。相反，它们所在的团队或业务部门的管理层应密切注意，哪些问题应该整个集团综合对待，哪些问题应该自主对待。

[9]历史上，一些资本支持雄厚的初创投资项目，特别是在电信和医疗保健行业，都选择发展延续性突破创新战略，以达到快速超过延续性发展曲线上的领先企业，然后很快就融入这些在曲线上已落后，但地位稳固的大企业中。这一战略生效了，并不是因为大企业的价值观限制它们开展同样的创新目标，而是因为大企业的流程没有初创小企业迅速。这是一个久经考验的赚钱方式，但不是创建新成长企业的可行路线。无论是通过收购产品或是排挤新竞争对手，大企业最终会将改革后的产品纳入自己的生产线，而最初开发这种产品的投资项目已然不存在。

[10]道康宁公司成立的Xiameter子公司恰好就是这种情况的一个例子。Xiameter模式可靠性高，销售和分销业务开销低，使公司的标准有机硅产品价格像日用品一样低，但却能取得丰厚的利润。客户如需要成本较高的服务来指导他们的购买决策，可以通过道康宁的主流销售和分销结构来购买硅产品。

[11]我们作出这项论断只是为了说明问题。在写这本书时，广告目录邮购和在线零售作为一役破坏性零售浪潮已然根基稳固，所以如果一家百货公司试图创建新的大规模成长型在线业务，它必须依循延续性发展战略，相对于创建在线零售的公司，它只能作为新入选者进入市场。即使是像梅西这样的零售业巨头，与已经在破坏性轨道上稳步发展的企业免争，也可能惨遭失败。收购已羽翼丰满的破坏性公司，是百货公司

唯一能够跟上潮流的方式，就像西尔斯收购 Lands' End。

[12]像美林证券、高盛公司还为其主流全面服务经纪业务中的现有客户设置了以互联网为基础的交易系统。结果，该技术的实施保持了这些业务部门的价值现或成本结构。事实上，实施网上交易的能力可能增加了公司结构中的成本，因为这个额外的选择，并没有取代传统的经纪业务途径。

[13]克拉克和惠尔赖特将一个重量级团队定义为：成员通常非常敬业，且合作密切，每个成员的责任不是代表团队中自己所属的运作小组，而是作为一种综合管理人员，承担整个项目成功的责任，并积极参与到各个运作小组成员的决策和工作中。当他们一起工作来完成项目时，他们将制订新的互动、协调和决策的方式，以其为将来的新企业不断取得成功所需的新流程、新能力。随着新业务或产品线不断增长，这些工作方式慢慢被制度化。

[14]我们观察到，管理人员都倾向于寻找一个放之四海皆准的方法来应对他们面临的挑战：而不是对症下药地针对具体问题开发解决方案，这种现象不禁让人感叹。对于这个问题，一些管理人员在20世纪90年代似乎就得出结论：重量级团队就是“问题的答案”；他们把整个发展组织重组为重量级开发团队，来开发所有项几年后，大部分管理人员发现，虽然组建重量级团队对速度和协作有益，但运行成本很高。这样他们又把整个组织还原成原来的轻量级团队模式。在文中提到的有些企业也遭遇了这些问题，他们还不清楚在何种情形下运用何种团队模式。

第八章

[1]这也是对传统的制订战略的“正确”方法思想的一种背离。通常情况下，商业学方面的学者采取“非此即彼”的方法来制订战略流程，亨利·明茨伯格和伊戈尔·安索夫就“自下而上”和“自上而下”理论曾在《战略管理期刊》（第11卷，1990年。第12卷，1991年）的篇幅内不断对这个问题进行争辩，引起许多赞叹和非议之声。

[2]安迪·格鲁夫，《只有偏执狂才能生存》。

[3]这样的淘汰过滤机制对企业策略可行性的影响可能会非常深远。例如，在将核心技术平台运用到一系列市场产品的能力方面，3M公司是

现代历史上最具创新精神的企业之一。然而，它坚决要求所有新产品达到相对较高的毛利率，使公司将注意力集中在规模较小、非主流的高价产品市场，这样除少数特例外，大多数新产品都无法拓展大众市场业务。

[4] EPROM是一种可清除、可编程的只读存储器电路。就像它的微处理器，英特尔公司的EPROM生产线，出自应急型流程，而不是谋划型流程^e

[5] 高管们有充分理由继续投资于DRAM。例如，管理层认为，DRAM是个“技术驱动器”，因此DRAM保持其竞争力非常重要，这样有助于企业在其他产品线上同样具备竞争力。

[6] 微处理器是一种新市场破坏性技术，因为它把逻辑带入应用程序之中，和之前广泛用于大、小型计算机的大型印刷电路板的逻辑电路的规模和成本相比，这是种前所未有的突破。但与英特尔的商ik模式相比，微处理器属于延续性创新。该产品帮助英特尔公司按照自己的商业模式赚取高额利润，这样早已备好的资源可以被快速分配。这说明了一个很重要的原则：破坏性只是相对于公司商业模式及其竞争对手而言。

[7] 如第四章所言，大部分这类公司正试图将一些破坏性创新，如手持设备等，挤进规模庞大的、明显的主流笔记本电脑市场。确实如此，这一战略被证明耗资巨大，因此都失败了。

[8] 一个重要的理论观点被称为“资源依赖”，这个观点认为是组织外部的实体控制了该组织的能力范围。这些实体的客户和投资者，提供了组织发展所需的资源。管理人员不能做不符合这些外部资源提供者利益的事情，否则他们将切断资源供应，导致公司倒闭。

[9] 对于克里斯坦森来说，对这些问题的学术研究已明确显示，MTC的技术是一项突破性的延续性创新：该公司试图将更好的产品带入已确立的市场，这个技术上的突破需要开发和设计这两个环节相互依存。MTC把本书中提到的许多选择都作错了。结果，虽然公司存活了下来，且获得了利润，却走了许多弯路。

[10] 我们担心，随着风险投资公司中经验尚浅的分析师越来越多，这些人员只在他们的MBA课程中学习了谋划型策略，他们不自觉地要求更严格的氛围、更准确的数据和证据来证明商业战略的正确性。然后他们向投资公司的管理团队施压，要他们“执行”任务。直到初始投资被浪费殆尽，创办的管理人员被解雇，他们才恢复到应急模式。这时就只

能通过应急模式来寻找一个可行战略。

第九章

[1]一系列学术研究探讨了“先发制人”的问题这会在“变大变快”（简称GBF）战略的环境下，以“竞赛行为”的方式表现出来。这一领域的想法是，在某些情况下，最好积极实施特定策略，甚至要冒着追求次优等战略的风险，因为确立一个重要市场地位会获利很多。GBF战略的利益驱动力是用户强大的网络效应或客户必须因转变而付出高额本等其他原因。这一学派的论点清晰、明确，令人信服，并有力证明了对成长过于耐心也可能会损害业务的长远潜力。

[2]我们在第一章中提到这一点，但在这里还是值得重复。由于市场贴现价格将未来的成长按比例体现在当前股价上，企业如果按照投资者的预期速度成长，就只能赚取市场平均水平的股东回报率。的确，纵观它们的历史，成长速度快的企业给予股东的回报率比那些成长慢的企业更高。但在历史上实现高于平均水平回报率的股东，是那些当市场认识到其对企业的成长预测太低时，仍然能继续持股的人。

[3]削减成本能使企业获得让投资者都始料未及的强大现金流，当然同样也为股东创造价值。我们把这些归为延续性创新，因为它能使顶尖企业按照自己的获利方式，赚更多的钱。由于投资者通常可以预测到任何企业正在进行的效率改进，我们这里的陈述只是反映了这样的现实：通过超过投资者对运作效率的预期来达到产生更多股东价值，的确提升了股价，但升值速度缓慢。要使股价大幅拉升，需要有破坏性创新。

[4]延续性创新中情况往往如此，在产品推出之前要积极投资，以确保渠道得到合理填补，且产量满足预期的需求。但破坏性创新情况却并非如此。

[5]罗伯特·卡普兰教授和他同事就这一主题出版了一系列重要的著作，著作中他们提倡使用一种称为平衡计分卡的工具，而不是财务报表，来判断一个组织长期战略是否健康。

[6]我们认为管理者应该让理论指导自己的行动，而不是等到有说服力的数据出现。我们当然希望读者不要误解我们的意思，认为我们是在建议管理人员跟着感觉走，而不需要数据的指引。详细评测企业已有业

务的经营业绩，并以这些数据为基础作出决策，对保证延续性赢利曲线来说至关重要。当人们以探索为导向来规划新的破坏性业务时，为产出建立虚拟财务模型，有助于规划者了解哪些是最重要的假设。我们提出按理论指引来作出决策，主要是基于一个信念，就是良好的理论可以帮助管理人员把数据和战略意义结合起来，并在数据中认清形势，否则单是数据很难说明什么。

[7]如在第六章中探讨的，我们希望，在职管理教育，作为一个新的市场破坏因素，成为一个模块化的、非集成的行业，其赢利能力并非来自课程的设计与搭钹。然而，大部分商学院都试图通过设计和为大型企业提供定制的管理人员教育课程，而在这一市场上竞争。我们认为，商学院需要大量理论支撑。它们不能只是简单地销售案例和文章，创造增值课程模块才是更好的策略，这样能帮助成千上万的企业培训人员迅速集中优秀课件，帮助员工在合适的时间和地点学习他们需要学习的内容。让这些任教教员以吸引人的、有趣的方式来教授这些材料，也将是很关键的，因为在职学生根本不愿意在一位商学院教授的课堂上坐下听这些内容。

[8]评估合并和收购活动的影响的文献资料可谓汗牛充栋，并且其条理性都惊人的清晰。许多研究显示，许多甚至大部分兼并企业都会破坏被收购企业的价值。即使收购目标从传统的战略眼光看是“精心选择”的，仍有大量的证据表明，执行中遇到的困难可能威胁到预期的收益。

[9]我们想强调的是，我们并不认为收购能解决企业的发展问题。正如我们在文中说明，即使是成功地收购成熟的业务也不能改变一家企业的成长轨迹，它只是使企业的收入平稳缓慢增长。

[10]事实上，我们担心，这正是这种推理使得惠普的高层人员把企业的业务部门组合成庞大的组织。毫无疑问，此次重组促进了成本的削减。但我们认为，它只能加剧企业与自己的价值观的斗争，而此时重新启动企业的成长是非常重要的。并且，“小”或“大”并不适合作为分类标准，来衡量到底是合并带来的收益大，还是小规模的分散型组织更有优势（这就是为什么好的理论是如此重要合并可以极大地节约成本，但正如我们在本章中指出的，它也会破坏企业的价值观，使之无法发掘潜在的破坏性机遇。规模较小的组织或由大机构分裂而成的一系列较小组织，可能更容易接受破坏性价值观带来的挑战，但我们在第五章和第

六章中指出，组织也必须解决结构相互依赖性的要求，这往往需要更大、更为一体化的组织。我们认为，这么做不是为了交换而作出无奈的妥协，而是认识所处情形，并通过适当的解决方法来解决最迫切的问题。

[11]经常有人问我们，一项风险投资可以承受多大的资金损失，要花多长时间才能获得赢利。当然不能有硬性规定，因为每项业务的固定成本会有所不同。移动电话是一种破坏性的成长业务，所以需要大规模的固定成本投资，因此可能会比许多企业承受更大的损失。在提出这些建议时，我们只希望给管理人员提供指导原则以降低损失。

[12]威廉·萨尔曼教授在哈佛商学院研究了风险资本的投资“泡沫”现象达20年之久。他指出，当许多风险投资商认为他们在一个投资“类别”中需要占据有利地形时，就会患上“资本市场近视”——完全无视其他企业的投资行为是否会对他们个人的投资成功率造成影响。当大量可用的风险资本集中于一个行业后，投资者在其中感觉到大规模经济和强大的网络效应，资金和被投资的企业被迫加入“竞赛”行动。企业力求大幅提高开支，因为一个企业的相对消费率及相关执行能力决定了该企业能否取得成功。萨尔曼指出，一旦这样的比赛已经开始，投资基金没有选择，如果它们想进入该领域，就只能加入竞赛。

[13]大宗的金钱投资，因其急于追求利润和成长，非常适合螺旋发展第一阶段，这时企业需要把重点放在一个已经明朗的成功战略上。有趣的是，过去10年中最成功的投资公司之一的贝恩资本公司，非常有效地完成了这一过渡。贝恩一开始都是进行相当小的风险投资。例如，它为史泰博办公用品超市提供了资金。第一次投资如此成功，以至于只要贝恩不拒绝，投资者就不断往里扔钱。这意味着企业司的价值观发生了改变，它再也不能优先考虑小规模投资。但是，与风险投资基金在泡沫中的行为不同，贝恩随着自身规模变大，停止了天使投资业务。它成为了一个后期私募证券投资商，并继续表现优异。在我们引言部分提到的理论模式中，随着这些投资基金的增长，它们自身的情况也在变化。在一种情境下获得成功的战略可能导致另一种情境下的灾难，贝恩资本随着情境的变化不断改变战略，而许多风险资本基金则没有。

第十章

[1]在本章中，我们将使用“高管”这个术语来指处在如董事长、副董事长、CEO或总裁职位的男性和女性。能够发挥我们在本章中描述的领导作用的高级管理人员，需要有能力和信心来宣布：在特定的成长性业务环境中，人们可以不遵循某些公司条例。

[2]正如在第八章中提到的，索尼公司是我们所知道的唯一一个连续建立破坏性业务的例子，1950~1982年，它启动了一连串十几个破坏性的新成长业务。惠普公司也至少开展了两次，它推出了以微处理器为基础的计算机和喷墨、打印机。最近，我们感到，Intuit公司一直积极寻求通过破坏性手段创造新成长业务。但对绝大多数企业，破坏最多是一次性的事件。

[3]我们再次请读者参照罗伯特·伯杰曼的《战略即命运》一书，这是一部非常有见地的企业编年史，其中阐述了那些有着深刻影响的战略决策在英特尔公司的各个管理层中演化的过程。

[4]如“走动式管理”一类的实践，是由托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼在其经典管理著作《追求卓越》中推广的，这正是对这一挑战的回应。这种方法希望高管们通过走动，意识到什么是重要的问题，这样他们就能得到正确的信息以便作出完美决策。

[5]有些人断言，最高层的管理人仍然需要参与决定主要的花费，因为他们的信托责任重大，不能作出超过企业能力范围之外的花费。但即使是这样的决定，也可以通过适当的流程来处理。

[6]在叙述这段故事时，我们使用的是我们讨论的对象的语言。兰克顿不知道我们的研究，因此他受着自己的直觉指导，而不是我们的意见。但他的直觉与我们看待情况的方式惊人的一致。

[7]有趣的是，尽管该公司已经错过了（到目前为止）赶上这个多品种、小批量制造中的破坏性成长浪潮的机会，但公司已运行得很好。它遵循了我们在第六章中所阐述的模式，从后端出发，从制速组件发展为制造内部共生型部件，甚至向最终产品的组装发展。它在1997年至2002年间，使收入暴涨三倍，达到近10亿美元，在这一段时间内，几个主要竞争对手却纷纷落马。

[8]对这些公司的破坏性本质的分析，见图24和第二章附录。

[9]还有一些值得注意的问题是，我们没有对比创始人与代理者领导的破坏性创新的相对成功率。基于我们迄今所作的分析的基础，我们只能说，创始人主导的破坏性创新相对于代理人来说，成功率更高。究竟

是谁拥有更多筹码，我们还无法决定。基于一些不幸但可以理解的原因，我们很难从失败的业务中获得其创新信息。

致谢

在过去的10年里有两个问题一直困扰着我。第一个问题是：经营不善的企业走上绝路，这很正常；但为什么那些历史上最为成功的经营到位的公司，最终也会失去行业领导地位呢？保卫胜利果实为何会遭遇重重困难？《创新者的窘境》一书给出了谜底。造成失败的原因并不仅仅是管理上的失误，某些曾经令公司大获成功的行为——比如迎合重点客户需求、专注投资于利润最丰厚的环节——也可能使企业走向末路。

第二个问题则聚焦于困境中的机遇：如果我想建立一个名声卓著的成功企业，并从此颠覆业内领头羊的领导地位，我该怎么做？如果失败往往有因可循，那么我们也许能帮助管理者们避开种种陷阱，作出正确的决定，引领企业成功发展。这就是《创新者的解答》一书讲述的内容。

在这次的研究过程中，挑战接踵而至，几乎超越了我的能力范围，所幸在几位杰出人物的无私帮助下，我最终还是完成了这项不可能完成的任务。其中包括在哈佛大学就读博士学位的迈克尔·雷诺，他同时也是我的特殊合作伙伴。我想使用“敏锐”一词来形容他对于艺术、文学、哲学以及历史等诸多学科的融会贯通，就他本人的聪明才智而言，这样的描述算是相对保守的。

有了迈克尔的渊博学识做后盾，我就能审视和检验我的浅见粗识，从而自信地展示我的论据并修正逻辑上的缺失，为此我真诚地邀请迈克尔和我合写这本书。迈克尔将这本书的编写工作与他生活中的其他角色做了很好的平衡：他是一个丈夫，一位父亲，德勤咨询公司研究主管，与此同时还是一名长年穿梭于多伦多和波士顿之间的空中飞人。得益于他的无私付出和不懈鞭策，本书的理念才得以逐步雕磨成型。他的确是我人生当中难得的诤友。

在此我还要感谢斯科特·安东尼（《创新者的转机》一书的作者）、马克·约翰逊和马特·艾林，他们为了加入我的研究，都放弃了待遇优厚的职位或推迟了前途无量的机会。作为我的首席合作伙伴，斯科特管理着我们所有人员的行政工作、重要案例的书面文档，协助我培训1:作人

员、解释复杂概念，审校本书的每一篇草稿并将之修订完善。马克和卡特则以我们的公司——Imiosight为平台，将我们的理念转化成实用的工具和程序，为那些想要创立知名成功企业的经理人提供一臂之力——这样做也能让我了解到我们的理论发现对于现实管理能产生什么样的影响。这里我还要提到我的办公室主管克里斯廷·盖斯，我的研究伙伴萨利·艾伦、米克·巴斯、威尔·克拉克、杰里米·丹、塔拉·多诺万、泰迪·霍尔、约翰·科纳吉、迈克尔·奥弗多尔夫、艾米·奥弗多尔夫、内特·雷德蒙德、埃里克·罗思和戴维·桑达尔，他们为我带来了源源不断的有趣理念，在研究过程中我一直向他们咨询，了解了很多原创信息；他们在我的办公室进进出出，提供了各种各样的帮助。他们煞费苦心帮我整理数据，修正逻辑，精简语言，力求使我的作品能够满足各项指标。

在这里我还要对哈佛商学院以及我的同事们致以深深的谢意。感谢克拉克·吉尔伯特教授和史蒂夫·斯皮尔教授富有洞察力的研究，以及其他的教学组成员，包括肯特·鲍文、约瑟夫·鲍尔、汉克·切斯布鲁夫、吉姆·克拉克、汤姆·艾森曼、李·弗莱明、弗朗西斯·弗赖、阿伦·麦科马克、加里·皮萨诺、理查德·罗森布鲁姆、比尔·萨尔曼、邓·萨尔、理查德·特德洛、斯蒂芬·唐克、迈克尔·塔什曼以及史蒂夫·惠尔赖特，他们的工作增进了我们对信息的理解——还有麻省理工学院的丽贝卡·亨德森教授、保尔·卡莱尔教授、詹姆斯·厄特巴克教授以及埃里克·凡·希佩尔教授，来自斯坦福大学的罗伯特·伯杰曼教授以及来自北卡罗来纳大学的斯图亚特·哈特教授。值得一提的是哈佛的案例教学模式使我的工作受益颇丰，老师们可以把自己不了解的问题拿到课堂上去和学生们W*论，在相关案例中向学生发问，然后听一听这些世界上最聪明的人对这些问题的看法。我还要向我的学生们表达我深深的谢意和深切的喜爱，他们每天都十分努力，在互相帮助的同时也在通过各种途径为我提供援助。我们组成了一个没有分界线的学习型系统。

除了在学术界受益外，我也得到了商业世界里最优秀的思想家和企业家的帮助。这当中有Integral公司的马特·韦尔林登和史蒂夫·金、Chsm集团的杰弗里·摩尔、Strategyn公司的托尼·马尔维克、IDC公司的克劳福德·德尔·普利特、英特尔公司的安迪·格鲁夫、强生公司的肯·多布勒、柯达公司的丹·卡普和威利·希恩、美国应用材料公司的丹尼斯·亨特、思科公司的迈克尔·普策、Tensilica公司的克里斯·罗恩、美敦力公司的比尔·乔治、EMC公司的迈尔·温斯坦、美林公司的迈克尔·帕

克和科里·马丁、塞普瑞思半导体有限公司的马克·罗斯，以及Guidant公司的罗恩·多伦斯、金杰·格雷厄姆、罗德·纳什。我很荣幸曾经受教于以上精英。

我最需要感谢的是我的家人。我的孩子马修、安、迈克尔、斯宾塞和凯蒂，他们在自己的课业中进行的讨论和实践大大提高了我对各种信息的理解。我的妻子克里斯廷是我认识的最聪明的女人。她是个无可挑剔的完美主义者，她的语言天赋和过人的智力体现在了这本书中的每一个概念上——值得注意的是，这些理念都是在她长期承受作为一个母亲的压力以及无私为他人服务的状态下诞生的。她的爱照亮了我和她周围的每一个人、每一天。

有些人在进行学术研究时就如同隔绝人世、闭门造车。幸运的是，我恰恰是在一个由无私、谦和、机智、有勇有谋的人们组成的组织里完成了本书的大部分内容。我非常荣幸自己身处其中，能为这本书的诞生贡献出自己的力量。

克莱顿·克里斯坦森
于马萨诸塞州波士顿

和克莱顿一样，我向许多人致以深深的谢意，他们将自己的经验和聪明才智分享给我们。没有他们的自愿参与，无论是这本书还是我们受人尊敬的职业生涯都将成为泡影。

我在德勤研究所享受到的是充分的自由，至少就我所知，这样的自由度在咨询业内是无人可比的。公司所做的不止是简单地忍受我的个人承诺——这本书也是其中之同时还积极地鼓励着我的伙伴们，帮助我通过各种途径建立和分享知识库。我要特别感谢德勤研究所的领导安·巴克斯特，以及德勤咨询公司战略运营全球主管拉里·斯科特，在他们的帮助下，这个球才开始滚动起来；同时还要感谢德勤咨询公司和德勤会计师事务所众多同人的热情支持，是他们为我们注入了无限的能量。

现在我还要利用这不可多得的机会，用短短几句话来感谢一下克莱顿。我第一次接触克莱顿的作品是在哈佛商学院就读博士学位期间，他的文章有一些十分难得的特点：理论优雅、治学严谨、数据分析很有创见性、管理得当。当我阅读《创新者的窘境》一书时，就像很多其他读者一样，仿佛有人为我拨开迷雾，让我在昏暗之中突然看到了光明。克莱顿的作品成为我追求的标准，因此，能够参与到这项工作中来，去开发和阐述这些理念，是我的荣幸。在我的博士研究中，我非常高兴拥有

克莱顿这样的导师。在我们共同编写这本书的过程中，他是我的导师、搭档，同时我们也结下了相当深厚的友谊。

最后我要向我最感激的人致意：我的妻子安娜贝尔。在我攻读博士学位这些年里，在我从事咨询行业、无暇顾及生活的这些年里，在我全心投入到各种项目（但主要是这个项目）中的这些年里，在我选择了这条貌似古怪的发展道路并遇到各种各样挑战时，感谢她无条件的爱和支持。没有她，我无法追求我的梦想。而如果没有她和我们的女儿夏洛特，我的人生就没有什么值得追求的东西。

迈克尔·雷诺
于安大略省米西索加