

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

李瑜偲 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

本书为试读版，完整版请淘宝搜索店铺“菜根阁”购买。另有 mobi、epub 格式赠送。店铺中还有海量电子书可供选购，如侵犯您的版权，请联系店主删除。



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		股价	

500强 排名	公司名称	(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）得有两次彻底失败，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）就能够帮助我们帮把预想带进现实。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实施行动时，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种不同类型的创新——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进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，破坏性策略都大大地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。

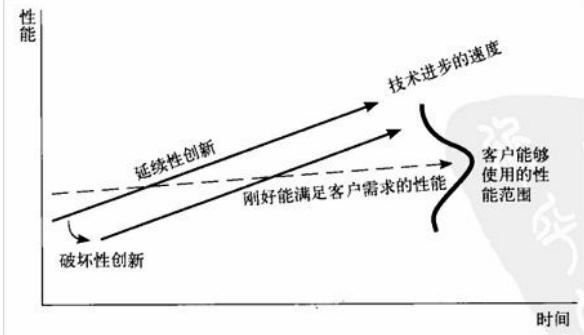


图2-1 破坏性创新模型

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，而在中线下面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，所以在这一块的竞争中享有了更高的利润——一直到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的。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，或者重组生产线，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？

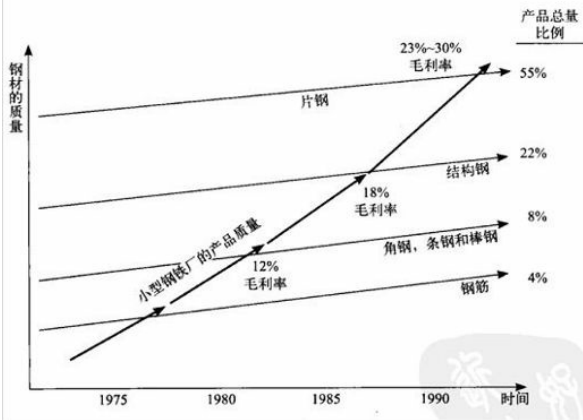


图2-2小型钢铁厂向高端市场转移

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