

<<创新者的窘境>>

图书基本信息

## &lt;&lt;创新者的窘境&gt;&gt;

## 前言

本书主要探讨的是企业在遭遇某种形式的市场和技术变革时为什么无法继续保持它们的行业领先地位。

这里所说的不是任何其它企业的失败，而是优秀企业——那些曾让许多管理者艳羨慕不已且竞相效仿的，因其创新和执行能力而闻名遐迩的公司——的失败。

当然，导致企业失败的原因有很多种，其中就包括官僚作风、傲慢专横、管理人员老化、规则不当、投资计划短视、技能和资源不足，以及单纯的时运不济。

但本书讨论的并不是存在上述问题的公司，而是那些锐意提高竞争力、认真倾听消费者意见、积极投资新技术研发，但却仍然丧失了市场主导地位的管理良好的企业。

这些看上去无法解释的失败就发生在那些发展迅速和发展缓慢的行业；那些建立在电子技术和那些建立在化学和机械技术上的行业；发生在制造业和服务业。

例如，西尔斯-罗巴克公司就曾在几十年的时间里被认为是世界上管理最为灵活的企业。在它的黄金时期，西尔斯公司占全美零售总额的份额超过2%。

它率先进行的多项创新对当今最受尊敬的零售商的成功起到了至关重要的作用，这其中就包括供应链管理、店铺品牌、目录零售和信用卡销售。

西尔斯公司管理模式的受推崇程度在以下这段引自《财富》杂志的文字中表现得一览无余：“西尔斯公司是怎么做到的？

从某种程度上说，它最吸引人的部分就在于这其中根本就没有什么诀窍。西尔斯即没有玩太多花招，也没有放空炮。

相反，公司里的每一个人似乎都在自然而然地做着正确的事情。而最终的结果就是使西尔斯成为一个卓越的行业龙头企业。

”但今天已经没有人会去这样评价西尔斯。

不知是什么原因，西尔斯完全错过了折扣零售和家居中心的出现。在目录零售风起云涌的今天，西尔斯已经无缘参与其中。

人们已经开始质疑它的零售运营将何以为继。

一位评论员曾指出，“西尔斯商业集团在拿出17亿美元的重组资金之前已经亏损了13亿美元（在1992年）。

它的傲慢自大使它对发生在美国市场的基本变化熟视无睹。

”另一位评论家则抱怨说：西尔斯已经成为投资者的心头之痛。

他们只能眼睁睁地看着它的股价一路下跌，所有有关情况已经好转的承诺都沦为一张空文。

西尔斯陈旧的营销方式——大量销售迎合大众口味的、中间价位的商品和服务——已不再具有竞争力。

毫无疑问，持续令人失望的表现、不断重复却从未实现的有关情况好转的预测已经降低了西尔斯公司的管理层在金融和商业界的公信力。

令人大感意外的是，西尔斯受到潮水般的赞誉的时期——上世纪60年代中期——恰好是它忽略了折扣零售和家居中心、新型知名耐用品市场营销模式（正是这种成本更低的营销模式最终使西尔斯丧失了其核心特许经营权）正在悄然崛起的时期。

在西尔斯被誉为世界上管理最好的企业之一的同时，它却让维萨和万事达抢占了它在率先推出信用卡支付后建立起来的巨大领先地位。

在一些行业，这种丧失领先地位的故事在一再上演。

以计算机行业为例：IBM公司主导了大型计算机市场，但却长时间忽略了在技术上更为简单的微型计算机的崛起。

事实上，没有任何一家主要大型计算机制造商成功地转变为微型计算机市场具有举足轻重地位的生产商。

数字设备公司创建了微型计算机市场，此后其它一些管理积极的企业——通用数据、Prime、王安电脑公司、惠普和Nixdorf——纷纷加入其中。

## &lt;&lt;创新者的窘境&gt;&gt;

但这些公司随后又错过了台式个人电脑市场，从而将创建个人电脑市场的机会留给了苹果电脑公司，以及康懋达（Commodore）、坦迪（Tandy）和IBM的独立个人电脑部门。

特别是苹果公司独创了用户友好型计算机的标准。

但在便携式电脑市场，苹果和IBM却落后行业领先企业整整五年。

同样，建立了工程工作站市场的企业——阿波罗、太阳计算机系统和硅谷图形——都是该行业的新兴企业。

像零售业一样，许多领先的计算机制造商都曾被誉为了世界管理最好的企业，并被许多记者和企业管理学树为所有公司都应学习的典范。

以下就是一段对数字设备公司的评价（1986年）：“现在的数字设备公司犹如一架高速行驶的列车，与它竞争无异于螳臂当车。

当大多数竞争对手深陷计算机行业衰退的泥沼无力自拔时，这家市值76亿美元的计算机生产商已在加速前进。

”这段文字的作者进而告诫IBM要小心了，因为它就站在数字设备公司正高速行驶的轨道上。

当时的数字设备公司确实是麦肯锡公司浓墨重彩地加以研究的一家企业（后来编辑为《追求卓越》一书）。

但几年后，风云突变，评论家们又给我们描绘了一个完全不同的数字设备公司：数字设备公司是一家需要进行资源重组的企业。

主要微型计算机产品的销售已经枯竭。

进行了两年的重组计划惨淡收场。

预测和生产规划系统完全失灵。

削减成本远远无法重朔盈利能力……但真正让人感到遗憾的可能是数字设备公司错失的机遇。

它浪费了两年的时间才仓促采取措施来应对已经颠覆了整个计算机行业的低利润率个人电脑和工作站。

和西尔斯公司一样，在数字设备公司的案例中，最终导致公司陨落的决策正是在它广受赞誉、并被称为管理灵活的企业时做出的。

在它被称为优秀管理的典范的同时，它却忽略了台式电脑的出现，并在几年后自食其果。

西尔斯和数字设备公司都是令人瞩目的公司。

施乐公司曾长期统治复印机市场，它生产的普通纸复印机被广泛应用于复印量较高的大型复印室。

但它错失了小型台式复印机市场带来的增长和盈利机遇，最终只占据了很小一部分市场份额。

尽管小型钢铁厂目前占据了北美钢铁市场40%的份额，其中包括该地区几乎所有的钢条、棒材和结构性钢材市场份额，但截至1995年，不管是在美洲、亚洲，还是欧洲，没有任何一家综合性钢铁公司建立了使用小型钢铁厂技术的工厂。

在30家揽控电铲制造商中，只有4家成功度过了该行业长达25年的液压挖掘技术过渡期。

正如我们所看到的那样，在遇到破坏性技术变革和市场结构变化时遭遇失败的领先企业的名单非常长。

如果只是粗略的进行分析，似乎从中找不到导致它们覆灭的变化的模式。

在某些情况下，新技术在很短的时间内就会席卷整个行业；在其它情况下，过渡期则长达数十年。

在有些情况下，新技术非常复杂，研发成本高昂。

在其它情况下，具有毁灭性影响的技术只是简单地扩展领先企业独步天下的现有技术。

但所有失败案例都具备的一个共同点就是，导致企业覆灭的决策恰好是在领先企业被广泛誉为世界上最好的企业时做出的。

有两种方法可用于解决这一矛盾。

一种方法可能是得出诸如数字设备、IBM、苹果、西尔斯、施乐和比塞洛斯-伊利等公司的一直管理不善的结论。

这些公司之所以能够获得成功可能是因为它们运气好，而且幸运地遇上了好时机，而不是因为管理良好。

它们最终在经济出现危机时遭遇失败可能是因为它们的好运气已经到头。

## <<创新者的窘境>>

也许吧。

但另一种解释是，这些遭遇失败的企业的管理已经做到了极致，但它们在太获成功之后做出决策的方式最终埋下了它们日后失败的种子。

## <<创新者的窘境>>

### 内容概要

有些公司，但不是一般的公司，而是那些以精于管理著称的公司，它们是大多数公司管理层羡慕并尽力效仿的对象，以很强的创新和执行能力闻名，但是在面对某些市场或技术的变化时，却往往无法保持其领头羊的地位。

在这本书中，管理大师克莱顿·克里斯坦森分析了计算机、汽车、钢铁等行业的创新模式，一针见血地指出，良好的管理是导致这些企业衰败的原因。

那些良好的商业手段，比如把资本和技术集中在当前最高端客户所需求的最大、最能获利的产品之中，最终会削弱大公司的力量。

那些真正重要的、突破性的创新——或破坏性技术——开始是怎样因一时派不上用场而被主流客户拒绝的。

这可能使一些极其重视客户意见的公司忽略具有重大战略意义的创新。

过分地关注客户意见，会使公司不去开拓新市场，也不去寻求未来产品的新用户。

由于他们不明智地错过了这些机会，他们实际上为那些更加灵活的、有眼光的公司捕获下一波产业增长的机会铺平了道路。

通过一些具有行业领导地位的公司的成败的经验教训，《创新者的窘境》中提出了抓住破坏性创新现象的一些原则。

本书旨在帮助管理者看到正在经历的或将会经历的变化，指导大家积极面对并取得成功。

## <<创新者的窘境>>

### 作者简介

克莱顿·克里斯坦森( Clayton M. Christensen ),美国哈佛商学院著名教授, 曾两次获得“麦肯锡奖”。

他的教研重心在于科技创新管理、组织能力开发, 以及为高新技术寻找新市场等方面, 是创新管理这门学科的创建者。

克里斯坦森在管理思想领域成绩斐然, 获奖无数。

1997年, 当《创新者的窘境》英文版出版时, 克里斯坦森只是哈佛商学院的助理教授, 而此书一出, 就确立了他在创新技术管理领域的权威地位。

由此, 克里斯坦森也跻身大师级管理学者的行列。

在《创新者的窘境》一书中, 作者提出了破坏性创新理论框架。  
自出版以来, 本书被翻译成10多种语言, 在25个国家都有骄人的销售记录。

## <<创新者的窘境>>

### 书籍目录

导言第一部分：为什么大企业失败 第1章 大公司为什么会失败？  
从硬盘驱动行业获得的启示 第2章 价值网和创新推动力 第3章 机械挖掘机行业的破坏性技术变革 第4章 由“简”入“奢”易，由“奢”入“简”难第二部分：管理破坏性技术变革 第5章 把开发破坏性技术的职责赋予存在客户需求的机构 第6章 使机构与市场的规模相匹配 第7章 发现新的新兴市场 第8章 如何评估机构的能力与缺陷 第9章 所提供的性能、市场需求，和产品生命周期 第10章 管理破坏性技术变革：案例研究 第11章 创新者的迷局：概要创新者的窘境：阅读分类指南致谢

<<创新者的窘境>>

章节摘录



<<创新者的窘境>>

媒体关注与评论

<<创新者的窘境>>

编辑推荐

<<创新者的窘境>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>