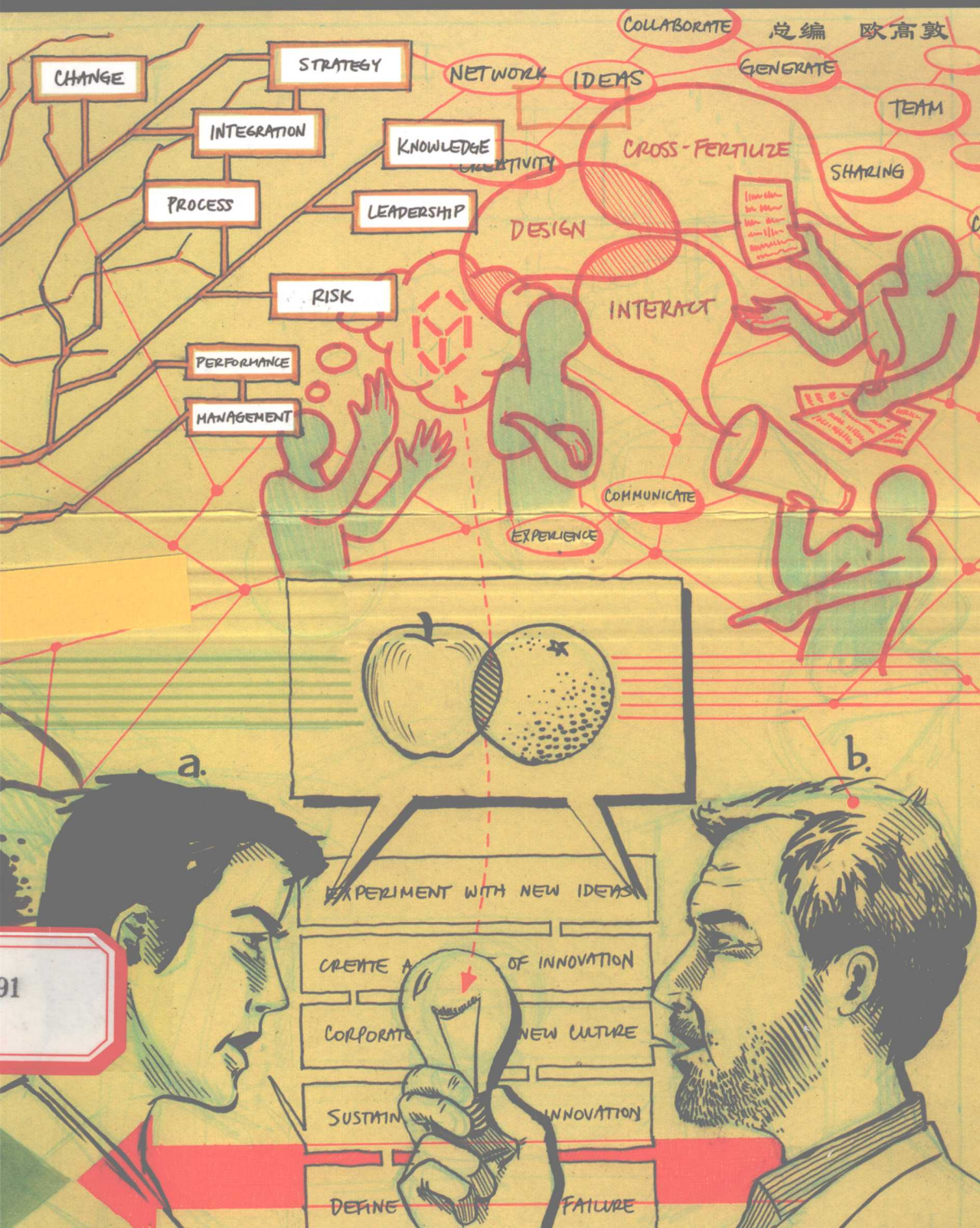
THE McKinsey Quarterly

领导力与创新



The McKinsey Quarterly 2008.1

领导力与创新

总　　编　欧高敦(Gordon Orr)

主　　编　徐浩洵

执行主编　陈　功

副 主 编　吕亚亮

编　　委　马　敏　王东萍　白留杰　刘殿和

　　许　阳　张惠敏　凌　敏

经济科学出版社

图书在版编目（CIP）数据

领导力与创新／欧高敦总编．—北京：经济科学出版社，2008.5
ISBN 978-7-5058-7152-6

Ⅰ．领… Ⅱ．欧… Ⅲ．企业领导学
Ⅳ．F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 057518 号

责任编辑 刘殿和
封面设计 王 坦
技术编辑 王世伟
出版发行 经济科学出版社
经 销 新华书店
印 刷 中国科学院印刷厂
版 次 2008 年 5 月北京第 1 版
2008 年 5 月北京第 1 次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 7.25
字 数 80 千字
印 数 0001～8000 册
书 号 ISBN 978-7-5058-7152-6/F · 6403
定 价 48.00 元

导 读

把创新意识融入中国企业。

越来越多的中国企业在产品成本和质量方面已经赶上了它们在国际上的竞争对手。海尔、联想、华为、迈瑞、阿里巴巴、无锡制药，在此仅举几例。所有这些企业都通过不同的发展道路取得了今天的成功。但所有这些企业如今都面临着一个共同的挑战：要继续在全球占有利润领先的领导地位，创新变得更加重要。技术的创新、经营模式的创新、流程的创新以及产品的创新——在上述一个或多个方面，领先企业不能是模仿者，必须是创新者。

事实上，这对整个中国经济也是适用的。把创新意识融入积极进取和发展成熟的中国企业的骨子里对中国经济的未来增长至关重要。通过廉价劳动力取胜的时代正在离我们而去，而通过更明智的知识资本取胜的时代正在向我们逼近。为了实现中国的经济规模到2020年翻两番的目标，几乎所有的企业都必须投入到创新中去。中国的各级政府必须致力于支持和保护这些创新者，以便使中国企业的进步乃至中国的进步得到呵护。

在此，我们汇集了几篇文章，从不同角度探讨创新，揭示这样一个事实：要创新成功，无单一路径可循。我们期盼，所有那些把创新更牢固地融入未来战略和运营中的企业，无论大小、无论是国内企业还是全球性企业、无论是领先企业还是随行企业，都能从中获益。

欧高敦

麦肯锡公司大中华区董事长

Gordon R. Orr

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

The McKinsey *Quarterly*

2004
《新兴市场上外商直接投资的真相》
《离岸外包攻势》
《打造中国汽车业的未来》
《今日中国专辑》
《中国市场投资解析》

2005
《极限竞争》
《新兴市场崛起的全球领袖企业》
《有利于竞争的管制》
《商业的本质是什么》

2006
《为全新的中国消费者服务》

2007
《趋势与战略》

2008
《领导力与创新》

* 其他研究成果将陆续推出

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路 1 号
嘉里中心南楼 19 楼
邮编：100020
电话：(86–10)6561–3366
传真：(86–10)8529–8038

上海

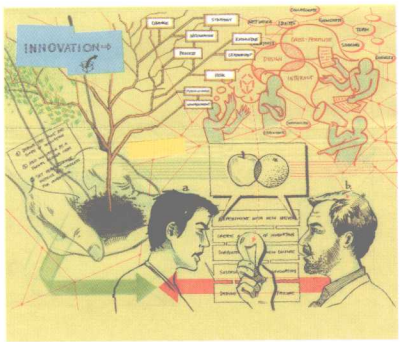
麦肯锡公司上海分公司
上海市太仓路 233 号
新茂大厦 17 楼
邮编：200020
电话：(86–21)6385–8888
传真：(86–21)6386–2000

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环皇后大道中 2 号
长江集团中心 25 楼
电话：(852)2868–1188
传真：(852)2845–9985

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号 47 楼
邮编：110
电话：(886–2)8758–6700
传真：(886–2)8758–7700



目　录

I　战略

创新型管理——与加里·哈默尔和洛威尔·布莱恩的对话 1

对新的管理模式的需求在不断增长，富有远见的企业高管必须对此作出回应。

Joanna Barsh

【封面文章】领导力与创新 11

麦肯锡调研揭示了高管对创新的远大抱负与他们的执行能力之间的巨大差距。组织结构和流程不是解决问题的良方。

Joanna Barsh
Marla M. Capozzi
Jonathan Davidson

麦肯锡全球调查：企业如何实现创新 23

高管们表示，创新非常重要，但他们的企业实现创新的方式却常常是非正式的，而且领导者对他们的创新决策缺乏信心。上层高管和其他专业人士都同意：最大的挑战是人才，但对于其原因却各持己见。尽管如此，高管们还是对改进创新的某些步骤取得了共识。

John Seely Brown
John Hagel III

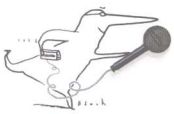
推拉之变：新的创新领域 35

一些企业正在学习如何采取更富于创造性的资源调动方案。

Hayagreeva Rao
Robert Sutton
Allen P. Webb

来自皮克斯的创新经验：奥斯卡奖得主布拉德·伯德导演专访 45

激发动画设计人员的创造力与开发新产品创意或实现技术性突破有很多相通之处。

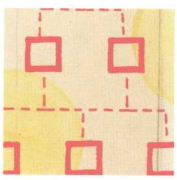


Lenny T. Mendonca
Robert Sutton

开源创新的成功：Mozilla 公司 Mitchell Baker 专访 55

公司董事长及前首席执行官解释参与式、开源合作模式的巨大力量。

II 企业金融



Antonio Capaldo
Richard Dobbs
Hannu Suonio

2007 年交易盘点：并购热是否已走到尽头？ 63

关于并购热已走到尽头的报道也许言过其实了，但要使并购热延续下去，企业必须更加努力地确保交易能够创造价值。

Ⅲ 信息技术

James M. Manyika
Roger P. Roberts
Kara L. Sprague

值得关注的八种商业技术趋势 71

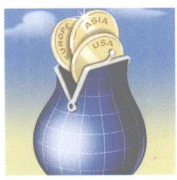
目前出现的八种趋势正在改变着很多市场和企业。企业高管们应该学会影响结果，而不只是被动地对其作出反应。

Ⅳ 经济研究

Diana Farrell
Susan Lund

新的世界金融权力经纪 81

即使利率提高且石油价格下跌，四个崛起的生力军仍将继续增加其财富和重要性。



鲍达民

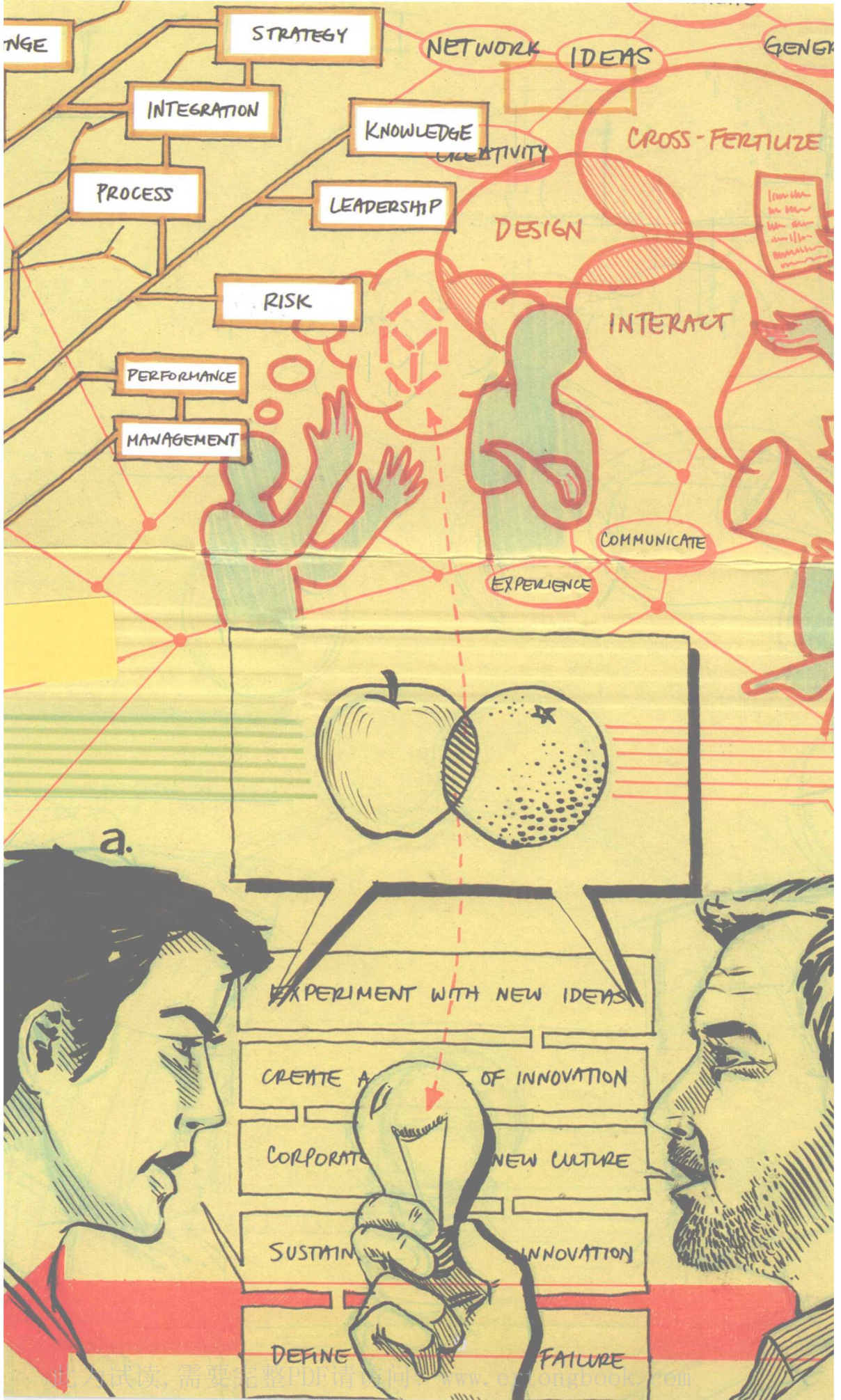
亚洲金融危机十年再回首 97

亚洲金融系统可以与欧洲和美国并驾齐驱，成为全球经济版图的三驾马车之一。但前提是，其监管系统、政府经济部门和金融机构需要大有改进才行。

经典创意

不断为管理思维提供启迪的麦肯锡思维框架

7-S 框架 103



此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

I 战略

创新型管理——与加里·哈默尔和洛威尔·布莱恩的对话

Joanna Barsh

对新的管理模式的需求在不断增长，富有远见的企业高管必须对此作出回应。

著名的战略大师加里·哈默尔在他的新书 *The Future of Management* 中警告说，“在未来十年的某个时候，你的企业将遭遇一种以前所未有的方式进行变革的挑战。”[①]他认为，更令人担忧的是，几十年来的传统管理决策方式、组织设计和处理员工关系的方法将使企业实际上难以避免步履维艰和遭遇痛苦的重组。

麦肯锡董事洛威尔·布莱恩和克罗蒂娅·乔伊丝在他们最近出版的新书 *Mobilizing Minds*[②]中从略有不同的视角得出了相似的结论。他们发现，20世纪设计和管理企业的模式（这种模式强调等级观念以及劳动力和资本输入的重要性）不仅落后于当今企业强调通过有才能的员工相互协作和创造财富的需要，而且实际上产生了不必要的复杂性，对企业实现关键目标起到了反作用。

这些作者得出的结论是，富有远见的企业高管将通过把他们目前用于创新产品和服务的相同精力投入到创新管理上来，对这种迫在眉睫的挑战作出回应。

---

①加里·哈默尔和 Bill Breen 所著 *The Future of Management*，哈佛商学院出版社，2007 年。

②洛威尔·布莱恩和克罗蒂娅·乔伊丝合著 *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*，纽约：麦格罗·希尔国际出版公司，2007 年。

机会是巨大的。在数字时代戏剧性的技术变革、持续进行的全球化和战略规划模型的可预测性不断下降的背景下，只有那些能管理员工和组织人才最大化地创造财富的新方法才能为企业提供经久不衰的竞争优势。这并不是一件容易的事。当企业抛弃沿用了几十年的管理习惯时，它们将不得不在革命性思维与实用性试验之间寻求平衡，以探索他们全新的创新型管理模式之路。

最近，哈默尔与布莱恩就管理创新这一主题进行了一次对话。麦肯锡纽约分公司资深董事 Joanna Barsh 主持了他们的讨论。

Joanna Barsh：二位认定的机会是什么？你们是如何确定的？

哈默尔：我帮助大型企业进行创新已经有将近20年。一路下来，尽管取得了很多成功，但我经常感到，我仿佛是在努力调教一条狗用它的后腿走路。确实，如果你找到了正确的人，建立了正确的激励机制并消除了各种干扰，你就可以激发出许多创新。但当你一转身的时候，那条狗又在用四条腿走路了，因为，它具有四足的 DNA，而不是两足的 DNA。

因此，这么多年来，我越来越认清了这样一个事实：组织并不具有创新的 DNA。它们不具备适应变化的 DNA。这种认识不可避免地将我带回到一个根本性的问题：人们创立管理学到底是为了解决什么问题？

当你阅读管理史和早期开拓者（如佛雷德里克·泰勒）的故事时，你会认识到，管理学的目的是为了解决一个非常具体的问题——如何以持续增长的规模和稳定提高的效率，采用十全十美的可重复性来做事情。

现在，管理世界中已出现一系列新的挑战。你如何建立与变化本身一样敏捷的组织？你如何每天都调动每个员工的想象力并将其货币化？你如何将组织创建成具有非凡魅力的工作场所？如果不彻底改造我们具有百年历史的管理模式，就简直无法战胜这些挑战。

布莱恩：我从略有不同的视角得出了相同的结论。大约在12年前，麦肯锡请我去了解技术变革和全球化对我们客户的影响。我们得出的结论是，这些力量正在形成一种根本性的突变。换句话说，技术变革和全球化正在创造一系列前所未有的机会。

我们观察到，企业正在为利用这些由数字化和全球化创造出来的机遇而苦苦挣扎，因为它们组织的设计并不适合这个新的世界。

Joanna Barsh：这是首席执行官们渴望听到的一个话题吗？

哈默尔：未必见得。互联网正在使以过去不可能的方式放大和集聚人

的能力成为可能。但是，大多数首席执行官尚未认识到，这些发展将会如何显著地改变企业组织、领导、资源分配、计划、雇工和激励的方式。换句话说，新技术将如何改变管理工作。

纵观历史，技术创新总是先于组织创新和管理创新。回想一下17世纪末，当时步枪开始被引入欧洲战场。那时的战斗编队非常大，方方正正，位于编队中央的射手进行射击时，子弹从前面射手的头顶上飞过。

为了更好地发挥射手的能力，这些编队的规模大小和活动范围最终发生了变化。但是，这种变化花费了几乎100年的时间。为什么呢？因为在军事计划者能够以一种富有成效的方式使用这种新式武器之前几代将军就相继死去。

这次变革不会再花费100年时间了。尽管如此，借用洛威尔的说法，如果我们要全面调动人们的智慧，我们将不得不转变人们头脑中很多传统的管理信念。旧的模式是“你怎样使人们为组织的目标服务？”而如今，我们要问的是，“你如何建立值得人们去贡献自己创造力、热情和积极性的组织？”人类的这些能力是不可能靠命令来控制的。人们每天都可以选择是否将想象力和责任心带到工作中去。

布莱恩：我认为，在过去15年中发生的技术革命基本上相当于工业革命——是一次根本性的突变。就像各种技术都有S曲线一样，管理技术也有一个S曲线。

如果你考虑一下加里所谈到的从泰勒在19世纪90年代到[Alfred P.] Sloan在20世纪20年代提出，然后由[Peter F.] Drucker和[Marvin] Bower推广普及的重大管理创新，你就可以证明，20世纪的管理模式直到20世纪60年代和70年代才趋于成熟。直到那时，我们视为现代管理的方法才在全世界被普遍采用。换句话说，它花费了50～60年的时间。现代管理本身基本上是一种处理工厂“余震”的努力，工厂“余震”在佛雷德里克·泰勒出生前100年就已产生。

换句话说，我们正处在一个非常漫长的组织设计创新的初级阶段，这种创新最终将走向何方我们还不得而知。但是，你能看到的已足以为企业确定巨大的机会，来利用我们已经知道的东西。组织创新无处不在，但有很多这样的创新最终毫无结果。有很多试验正在进行中，但是，组织障碍妨碍了在整个企业内采用有益的创新。

哈默尔：有三个原因决定了管理技术在21世纪的最初几十年完全可能像20世纪的最初几十年那样发生根本性变革。第一个原因（正如洛威尔所说的）是新技术的影响。用于协调人们努力的强大新工具的有效性将在未来

几年使管理工作发生深刻变革。第二个原因是我们面临我在前面已提到的一系列新的挑战：要求企业成为适应性强、具有创新性和激动人心的工作场所的日益强烈的需求。第三种促进变革的力量是在预期方面的革命。看一看我们的孩子，他们是在网络上长大的第一代人。他们的基本设想是，你的贡献只应该根据你所做工作的指标来判断，而不是根据你的职位或资历、运气或任何其他东西。这是他们在经历了我称之为互联网的“思想领袖统治”后所汲取的教训。

Joanna Barsh：思维密集型行业正在促进加里所谈到的变革吗？

布莱恩：所有的行业都需要新的组织模式，因为所有的企业都在从事思维密集型工作。传统的、基于等级观念的20世纪模式无法有效地组织需要根据自己的专业知识进行主观判断的自我管理者的思维密集型工作。这些人在各行各业的不同企业里工作，在数字时代，正是这些人创造着财富。我们需要一种针对这种工作方式的模式，一种只对需要那种权力的活动（如资源分配、人事任命或责任委派）才使用等级决策的模式，但同时能够使自我管理型的专业人员不断地与他们的同级协作。这就是你需要适应新模式之处：通过建立能够使这种协作既有效果又有效率的机制。这种机制可以帮助组织既能横向运行又能纵向运行。

每一个大型企业，甚至一个零售商或一个矿业公司，都有数量众多需要相互协作的思维密集型员工，这就是当今的价值所在。那些能够更好地发挥思维密集型员工的集体智慧，创造更高效益的企业将是成功者。

Joanna Barsh：你们两位都谈到，人才和人力资源是一个企业最大的资产。首席执行官们也认同这种观点吗？

布莱恩：这个问题的一部分是关于人才的定义。每个人都说他们需要更多的人才，因此，问人们他们最大的挑战是什么几乎已成为一个乏味的问题，因为答案总是人才。但是，要搞清楚，你需要的不仅仅是本质上有才能的人。你可以雇用所有你想要的人才。有一个人才市场，只要你愿意支付市场所要的价格，你就可以吸引人才。但真正的挑战是从那些人才身上赚取利润，那才是重大机遇之所在。当今的领先企业正在将人才、技术和组织设计结合起来，以创造比过去可能达到的更高的员工人均利润。因此，现在的诀窍变为：“我怎样才能雇用到我可以靠他获利的人才？”

哈默尔：在一个人才基本上是一种商品并在任何地方都能买到的市场中，秘籍是营造一种你可以扩张的环境，在这种环境中，你可以稳步提高人

力资本的回报率。技术与人才的结合是价值创造的一种强力催化剂。但是，为了利用互联网的能力，以帮助我们以新的方式集聚和放大人的潜力，我们首先必须抛弃某些传统的管理信条（如战略应由高层制定的观念）。因此，我认为，洛威尔的观点百分之百的正确：在管理有创造性思维的人员方面，你必须将管理工作从管理者作为员工中独特而享有特权的阶层的所谓经理人的概念中分离出来。高级人才不需要（也不太可能容忍）一种明显的等级管理模式。

逐渐地，管理工作将不再由管理者来完成。它将被推到外围，将被整合到系统中。我认为，我们正在接近我所称为的后管理社会。通过监工、官僚和行政管理人员的等级来调动人力的想法在10年或20年后将显得格外的陈旧过时。

布莱恩：这些思维密集型的人越来越趋向于自我管理。事实上，他们就像被主管管理那样，被同级所管理。这里的管理挑战类似于城市规划。其中的技巧是，你必须使人们能够对如何生活和工作做出无数个人决定。但是，你必须建立基础设施，使人们能够容易地做出这些决定。你必须有下水道，你必须有四车道的高速公路，你必须有步行商业街，这是以一种使每个人都感觉到无论是自己独立工作还是与其他人一起工作都既自然又轻松的方式。

哈默尔：我认为，还存在一种对创造性的歧视的危险。有太多的高管似乎认为，企业中只有少数人可能确实既聪明又有创造性，而大多数人都不是这样。如果你考察一下丰田公司这样的企业，你就会看到，他们有调动所谓普通工人的智慧的能力。展望未来，没有哪一家企业能够负担得起浪费哪怕是一点点人的想象力和智力。

Joanna Barsh：让我们讨论一下管理创新会是什么样子。加里，你在书中谈到试验是关键。洛威尔，你有很多与当今企业实施的方法截然不同的创意。当你们开始创新时，什么东西真正令你们兴奋？

布莱恩：我发现，令人兴奋的东西是已经存在于实践中的创意，这些创意在过去 10 ～ 15 年已被小规模地创新应用，但尚未大规模地整合到一起。必要的创新是去适应能够使各个企业表现更好的具体的组织设计创意。

因此，有可能把人才或知识市场引入一个企业的内部，或在一个企业建立正规的网络或引入动态管理原则。所有这些创意都已经在一些地方尝试过，只不过它们还没有在很多企业中以一定规模被整合到一起。

哈默尔：21世纪管理模式的轮廓已经清晰可见。决策将更多地以同级

为基础；创新工具将在组织中广泛分配。各种创意将在一个公平的基础上进行竞争。战略将以自下而上的方式建立。权力将是一种表明能力而非地位的职能。就管理的未来而言，我们正处于一个相当漫长的历程的起点。你可以看到有些零碎的东西正开始聚集到一起，但我们尚未到达目的地。

为了成为富有灵感的管理创新者，当今的高管们必须学习如何对束缚他们思想的管理传统（习惯、教条和他们从未不辞辛劳去挑战的个人独断）进行清晰的思考。例如，很多人认为，要经历一场危机才能改变一个大型组织。当我们寻找证据时，这种认识似乎不无道理。

不过，有必要深入探究一下这种观念，并且问一问："这是一条物理定律吗？危机驱动型变革是改变一个大型组织的唯一方式吗？或者这种现实正是我们100多年前设计的管理体系中某些东西所带来的后果？"我认为，答案是后者。往往要经历一场危机才能对一个组织进行变革，因为，在大多数企业中，制定战略和方向的权力都高度集中于企业高层。其后果是，位居高层、相对较小的一组人根据他们自己对是适应还是变革的个人意愿而扣押着一个组织变革的能量。

因此，正统的说法是，要变革就会经历一场危机。这没有问题，但是为了改变这种现实，你就必须改变大型组织中的权力分配。而这种事情是不会在一夜之间就发生的。

Richard Florida 写了一本很棒的书，名为 *The Rise of the Creative Class*[①]。他认为，在未来 15 ~ 20 年里，组织的力量与创新的力量将要在一些最激烈的斗争中相互对立与竞争。一种模式不会轻易向另一种模式投降。让我们回到洛威尔有关 S 曲线的观点上，我认为，你不可能拖着疲惫不堪的脚步从一条 S 曲线走到另一条 S 曲线。你必须跳跃。

佛雷德里克·泰勒经常谈到，在他试图把组织从基于手艺的模式向工厂模式转换时，需要进行一场思想革命。如今我们也需要一场新的思想革命。在这场革命中，有些企业将一马当先，有些企业则亦步亦趋。但是，如果不付出一些代价和冒一些风险，我们将不可能为这个新世纪重新创造管理模式。

Joanna Barsh： 那么，当企业向另一条S曲线跳跃时，它们应如何变革呢？

布莱恩： 我喜欢这样一个观点，即为每个企业设计一个管理概念或主

---

①Richard Florida所著*The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*，纽约：Basic Books出版公司，2002年。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com