

获选美国《商业周刊》年度十大财经营管理好书之一
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

THE INNOVATOR'S SOLUTION

CREATING AND SUSTAINING
SUCCESSFUL GROWTH

创新者的解答

[美] 克莱顿·克里斯坦森
(Clayton M. Christensen)

著

[加] 迈克尔·雷纳
(Michael E. Raynor)

李瑜偲 林伟 郑欢 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创新者的解答 / (美) 克里斯坦森, (加) 雷纳著; 李瑜偲, 林伟, 郑欢译. —北京: 中信出版社, 2010.6

书名原文: The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth
ISBN 978-7-5086-2019-0

I. 创… II. ①克… ②雷… ③李… ④林… ⑤郑… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060962 号

Original work copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press.

Chinese Simplified translation copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

创新者的解答

CHUANGXINZHE DE JIEDA

著 者: [美] 克莱顿·克里斯坦森 [加] 迈克尔·雷纳

译 者: 李瑜偲 林伟 郑欢

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张 16 字 数: 230 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-2406

书 号: ISBN 978-7-5086-2019-0 / F·1956

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

目 录 | THE INNOVATOR'S SOLUTION

第一章	被迫成长 / 1
第二章	如何打败最强的竞争对手 / 21
第三章	客户希望购买什么样的产品 / 55
第四章	我们的产品最适合哪些客户 / 77
第五章	选择正确的业务范围 / 97
第六章	如何避免货品化 / 115
第七章	你的组织是否有能力实现破坏性成长 / 137
第八章	战略开发流程的管理 / 161
第九章	钱能载舟，亦能覆舟 / 179
第十章	高管在领导新成长业务时所扮演的角色 / 201
后 记	传递接力棒 / 217
注 释	/ 225
致 谢	/ 247

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？

THE INNOVATOR'S SOLUTION

Creating and Sustaining
Successful Growth

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—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公司又开始了一项新的战略行动，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（Comcast）。

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，卡博特公司是世界上最大的炭黑制造商，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团队在创新业务方面的表现差强人意，但这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

财富 500 强排名	公司名称	股价（美元）	基于新投资和现有资产生成的价值比例	
			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	西尔斯	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。

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。类似的建议包括百家争鸣、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

* 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

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，变成了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