

被《福布斯》评为20世纪最具影响力的20本商业图书之一
·“全球商业书籍奖”获奖图书 ·《金融时报》最佳商业图书

THE INNOVATOR'S DILEMMA

WHEN NEW TECHNOLOGIES CAUSE GREAT FIRMS TO FAIL

创新者的窘境

[美] 克莱顿·克里斯坦森◎著
胡建桥◎译

就算我们把每件事情都做对了
仍有可能错失城池
面对新技术和新市场，往往导致失败的
恰好是完美无瑕的管理



中信出版社·CHINACITICPRESS

WHEN NEW TECHNOLOGIES
CAUSE GREAT FIRMS TO FAIL

THE INNOVATOR'S DILEMMA

创新者的窘境

[美] 克莱顿·克里斯坦森 | 著
(Clayton M. Christensen)
胡建桥 | 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的窘境 / (美) 克里斯坦森 (Christensen, C. M.) 著; 胡建桥译. ——北京: 中信出版社, 2010. 6

书名原文: The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail
ISBN 978-7-5086-1873-9

I. 创… II. ①克…②胡… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 237760 号

Original work copyright © 1997 President and Fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by CITIC Press.

All Rights Reserved.

创新者的窘境

CHUANGXINZHE DE JIONGJING

著 者: [美] 克莱顿·克里斯坦森

译 者: 胡建桥

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: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 210 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: 01-2009-2405

书 号: ISBN 978-7-5086-1873-9/F·1876

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

引 言

本书主要探讨的是企业在遭遇某种形式的市场变化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他企业的失败，而是一些优秀企业（那些曾让许多管理者艳羡不已且竞相效仿的，因其创新和执行能力而闻名遐迩的企业）的失败。当然，导致企业失败的原因有很多种，其中包括官僚作风、傲慢自大、管理队伍老化、规划不当、投资短视、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企业，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；发生在那些建立在电子技术和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（Sears Roebuck，简称西尔斯公司）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，西尔斯公司的销售额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推崇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。西尔斯既没有玩太多花招，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公司。不知是什么原因，西尔斯

公司完全错过了折扣零售和家居中心^①的出现。在目录零售风起云涌的今天，西尔斯公司已经无缘参与其中。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）。西尔斯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，西尔斯公司受到潮水般的赞誉的时期（20 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公司丧失了其核心特许经营权）正在悄然崛起的时期。在西尔斯公司被誉为世界上管理最好的企业之一的同时，它却让维萨公司和万事达公司抢占了其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一直在重复上演。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，没有任何一家主要生产大型计算机的制造商成功地转变为在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（Digital Equipment Corporation）创建了微型计算机市场，此后其他一些管理积极的企业像通用数据公司（Data General）、Prime 公司、王安电脑公司（Wang）、惠普公司和利多富公司（Nixdorf）等也纷纷加入其中。但这些企业随后又错过了台式个人电脑市场，从而将开拓个人电脑市场的机会留给了苹果电脑公司以及 Commodore 公司、Tandy 公司和 IBM 公司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。但在便携式计算机市场，苹果公司和 IBM 公司却落后行业领先企业整整 5 年。同样，建立了工程

^① 家居中心（Home Centers），一种以销售家居用品、技术或服务为主的，采取自选等自助服务方式销售的零售业态，如家居建材商店、家电量贩店等。——编者注

工作站市场的企业像阿波罗公司（Apollo）、太阳微系统公司（SUN）和硅谷图形公司（Silicon Graphics）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是世界上管理最好的企业，并被许多记者和企业管理学者树立为所有企业都应学习的典范。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仍在加速前进。”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（Mckinsey）浓墨重彩地加以研究的一家企业（后来将研究成果以《追求卓越》一书出版）。

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塑赢利能力……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的出现。

和西尔斯公司一样，在数字设备公司的案例中，最终导致其失败的决策正是在它广受赞誉、并被称为管理灵活的企业时作出的。在数字设备公司被称为优秀管理企业的典范的同时，它却忽略了台式计算机的出现，并在几年后自食其果。

西尔斯公司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大的大型复印室。但施乐公司错过了小型台式复印机市场带来的发展和赢利机遇，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、棒材和结构钢市场份额，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企业建立了使用小型钢铁厂技术的工厂。在30家缆索挖掘机制造商中，只有4家成功渡过了该行业长达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。如果只是粗略地进行分析，似乎从中找不到导致它们失败的变化的模式。在某些情况下，新技术在很短的时间内就会席卷整个行业；而在某些情况下，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；而在有些情况下，具有重大影响的技术只是简单地扩展领先企业的现有技术。但所有失败案例都具备的一个共同点，那就是导致企业失败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作出的。

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公司、IBM 公司、苹果公司、西尔斯公司、施乐公司和比塞洛斯 - 伊利公司 (Bucyrus Erie) 等企业的一直管理不善的结论。这些企业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。也许是吧。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，但它们在在大获成功之后作出决策的方式最终埋下了它们日后失败的种子。

本书所阐述的研究证明了后一种观点，即良好的管理正是导致上述以管理卓越著称的企业未能保持其行业领先地位的最主要原因。准确地说，因为这些企业倾听了消费者的意见、积极投资了新技术的研发，以期向消费者提供更多更好的产品；因为它们认真研究了市场趋势，并将投资资本系统地分配给了能够带来最佳收益率的创新领域，因此它们都丧失了其市场领先地位。

这也从更深层次表明，许多目前得到广泛认可的良好的管理原则实际上只适用于某些情况。有时，不采纳消费者的意见，投资研发利润率较低、性能较差的产品，并且大举进军小型而不是主流市场反倒是正确之举。本书通过准确构思研究方法、认真分析硬盘驱动器行业和其他行业创新成功与失败的案例总结出一系列规律，管理人员可以利用这些规律来判断何时应采用得到广泛认可的良好管理原则，何时适于实施其他原则。

我把这些规律称之为“破坏性创新原则”，它们表明，领先企业之所以遭遇失败很可能是因为它们的管理者要么忽略了这些原则，要么选择抗拒这些原则。如果管理人员能够理解并利用这些破坏性创新原则，那么他们就有能力卓有成效地管理好哪怕是最困难的创新。与生命中许多最富挑战性的行动一样，深刻理解“世界的运行方式”，并顺应这些力量来管理创新活动具有非常重大的意义。

《创新者的窘境》一书的宗旨是，在缓慢发展或快速变化的环境下，为制造业和服务业（不管是高科技，还是科技含量较低的领域）的许多管理者、顾问和学者提供帮助。有鉴于此，本书所提到的“技术”一词指的是一个组织将劳动力、资本、原材料和技术转化为价值更高的产品和服务的过程。所有的企业都拥有技术。零售商，例如西尔斯公司，采用了一种特定的技术来采购、展示、销售，并向消费者提供产品，而诸如普来胜公司（PriceCostco）等仓储式折扣零售商则采用一种不同的技术。因此，这一技术概念已从工程和制造业扩展到了包含市场营销、投资和管理流程在内的广泛领域。创新指的是其中某项技术发生的变化。

窘境

为了确立本书所述理念的理论深度、实用范围，以及对未来和过去的适用性，我将本书划分为两个部分。第一部分（第一章到第四章）构建了一个框架，以解释为什么伟大的管理者作出的合理决策可能会导致企业的失败。这些章节所描绘的情景真实再现了创新者所面临的窘境：管理层作出的合理和适当的决策可能会对企业的成功起着至关重要的作用，但也可能导致企业丧失其市场领先地位。第二部分（第五章至第十章）则旨在解决这一窘境。根据我们对新技术为什么并且会在什么情况下导致大企业失败的理解，我将在这一部分针对这一窘境提供管理上的解决方案——企业管理人员应如何在集中足够的资源研发可能导致自己失败的破坏性技术的同时，采取有利于企业成熟业务短期发展的正确措施。

构建一个失败理论框架

在本书的开始部分，我将深入剖析这一问题，然后再作进一步的探讨，并最终得出一般性的结论。前两章我将详细阐述硬盘驱动器行业的历史，正是在这一行业，“好企业总是在艰难时受到冲击”的现象总是在重复上演。硬盘驱动器行业是研究大企业失败案例的绝佳领域，因为该行业拥有大量的数据，而且用哈佛商学院院长金·克拉克的话来说，这是一段“快速发展的历史”。在短短几年的时间内，市场、企业和技术便经历了从出现、成熟到衰败的全过程。在六次新结构性技术变革中，硬盘驱动器行业的主导企业只在其

中的两次变革中成功地维持了它们在下一代产品中的行业领先地位。硬盘驱动器行业这一重复出现的失败模式让我首先确立了一个初步框架，来解释为什么行业发展早期最好和最大的企业会遭遇失败，然后在行业历史随后的发展周期中对这一框架进行测试，以判断它是否经得起推敲，能够继续解释行业中最近的领先企业为何同样难免失败的命运。

然后，第三章和第四章将加深我们对硬盘驱动器行业的领先企业为何总是会遭遇失败的理解，同时通过分析各个不同性质行业的企业的失败案例来测试失败理论框架的适用范围。因此，第三章主要探讨行业发展速度和技术革新密度与硬盘驱动器行业存在很大不同的机械挖掘机行业，并发现导致领先硬盘驱动器制造商失败的因素同样可用于解释领先机械挖掘机生产商的失败原因。第四章将完成这一理论框架的确立，并将利用这一框架来说明为何全球综合性钢铁企业无法抵御小型钢铁厂的冲击。

为什么良好的管理可能会导致失败

失败框架是以此项研究的三个发现为基础建立起来的。第一个发现是，在我所说的“延续性技术”（Sustaining Technologies）和“破坏性技术”（Disruptive Technologies）之间存在重大战略性差异。这些概念与渐进性技术和突破性技术之间的差别（许多对这一问题的研究均以此为主要特点）还是存在很大的不同。第二个发现是，技术进步的步伐可能会而且经常会超出市场的实际需求。这意味着，不同技术方法的相关性和竞争性会随着市场的不同和时间的推移而发生改变。第三个发现是，相比某些类型的新兴企业，成熟企业的消费者和财务结构更加倾向于看上去对他们具有吸引力的投资。

延续性技术与破坏性技术

大多数新技术都会推动产品性能的改善，我将这些技术称为“延续性技术”。一些延续性技术可能不具有连续性，或者在本质上具有突破性，而其他一些则在本质上属于渐进性技术。所有的延续性技术所具有的共同点就是，它们都是根据主要市场的主流消费者一直以来所看重的性能层面来提高成熟产品的性能。特定行业的大多数技术进步从本质上说都具有延续性。本书所揭示的一项重要发现就是，即使是最具突破性、最复杂的延续性技术也很少

会导致领先企业的失败。

但有时会出现破坏性技术——至少会在短期内导致产品性能降低的创新。具有讽刺意味的是，在本书研究的每一个案例中，都是破坏性技术导致了领先企业的失败。

破坏性技术给市场带了与以往截然不同的价值主张。一般来说，破坏性技术产品的性能要低于主流市场的成熟产品，但它们拥有一些边缘消费者（通常也是新消费者）所看重的其他特性。基于破坏性技术的产品通常价格更低、性能更简单、体积更小，而且通常更方便消费者使用。除上文提到的台式个人电脑和折扣零售的例子外，这方面还有许多例子。相对于哈雷 - 戴维森公司（简称哈雷公司）和宝马公司制造的大马力公路摩托车，本田公司、川崎公司和雅马哈公司在北美和欧洲推出的小型越野摩托车算得上是一种破坏性技术；晶体管相对于真空管是一种破坏性技术；保健机构相对于传统的医疗保险商也是一种破坏性技术。在不远的未来，相对于个人电脑硬件和软件供应商，“互联网工具”可能也会成为一种破坏性技术。

市场需求轨道与技术改善轨道

对失败框架的第二个元素（即技术进步的步伐要快于市场需求增长的速度）的观察表明，在开发比竞争对手更好的产品以获取更高的售价和更大的利润率的过程中，供应商通常“过度满足”了市场的需求：他们为消费者提供的产品超出了消费者的实际需求或消费者最终愿意支付的价格（如图 I.1 所示）。而且更重要的是，这意味着，尽管目前破坏性技术的性能可能低于市场用户的需求，但它们日后可能会发展成为同一市场上完全具备性能竞争力的技术。

例如，许多曾经需要使用大型计算机来进行数据处理的用户不再需要或不再购买大型计算机。大型计算机的性能已经超出了许多老用户的需求，而且他们发现，他们现在可以使用连接到文件服务器的台式计算机来完成他们需要完成的大部分工作。换句话说，许多计算机用户的需求增长速度要低于计算机设计人员提供的性能改善速度。同样，许多在 1965 年还觉得只有在百货商店才能选购到高质量商品的顾客现在已经非常满意塔吉特百货（Target）和沃尔玛提供的各种商品。

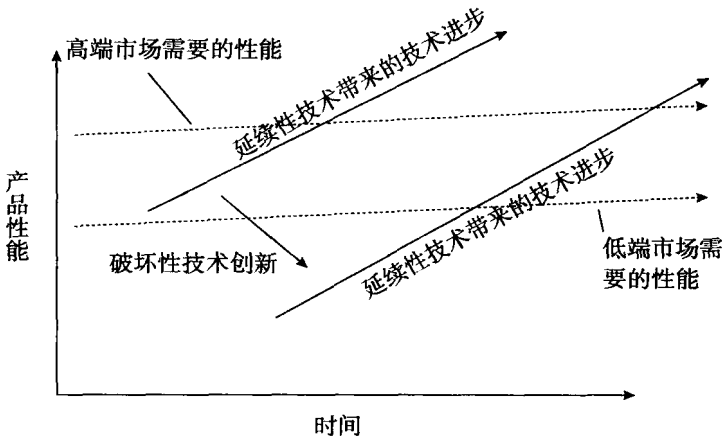


图 1.1 延续性技术和破坏性技术变革的影响

破坏性技术与合理的投资

失败框架的最后一个元素（即成熟企业得出的结论，积极投资破坏性技术对它们来说并不是一个合理的财务决策）有三个基础。首先，破坏性产品性能更简单、价格更便宜，这些产品的利润率通常较低，也不会带来更大的利润；其次，破坏性技术通常在新兴市场或不太重要的市场首先投入商业化运行；再次，领先企业中能给企业带来最大利润的消费者一般并不需要，而且确实开始阶段也无法使用基于破坏性技术的产品。一般来说，破坏性技术首先会得到市场上不能给企业带来利润的消费者的认可。因此，大多数已经确立了听取最优质顾客的意见、判断哪些新产品能带来更大利润率的传统的企业很少能够及时投资破坏性技术。

测试失败框架

本书定义了什么是破坏性技术问题，并阐述了如何管理这一问题，以尝

试确立（研究人员所称的）失败框架中各种主张的内部和外部效度。第一章和第二章以硬盘驱动器行业为背景建立了失败框架，第四至第八章的前几页重新提到了硬盘驱动器行业，以加深读者对“优秀的管理者为何总是难以成功地应对破坏性技术”这一问题的了解。如此浓墨重彩地关注硬盘驱动器这个行业的理由就在于确立失败框架的内部效度。如果一个框架或模型无法有效地解释某一个行业内发生的现象，那也就无法成功地用于解释发生在其他行业的其他状况。

第三章，以及第四至第九章后半部分的结构设置是为了探讨失败框架的外部效度，即我们认为失败框架可能带来有用的启示的条件。第三章将使用这一框架来审视，为何缆索挖掘机的领先生产企业会被液压挖掘机生产商淘汰出推土市场；第四章将探讨为什么全球综合性钢铁生产商在面临小型钢铁厂技术时会纷纷倒下；第五章将利用模型来分析折扣零售商为何能取得成功——相对于传统供应链和百货店，同时还将探讨破坏性技术对电机控制行业和打印机行业的影响；第六章将考察新兴的 PDA 行业，并分析为什么电机控制行业被破坏性技术所颠覆；第七章详述了在摩托车和逻辑电路行业，使用了破坏性技术的新兴企业是如何颠覆领先企业的市场地位的；第八章则揭示了计算机生产商是如何而且为何会沦为破坏性技术的又一个牺牲品；第九章主要聚焦于发生在会计软件和胰岛素行业的相同现象；第十章则利用这一框架对有关电动汽车的案例进行了分析，总结出从其他行业研究中得出的经验教训，揭示了如何利用这些经验教训来评估电动汽车行业面临的机遇与威胁，并阐述了可以怎样利用这些经验教训来推动电动汽车取得商业上的成功；第十一章概述了本书所取得的发现。

总而言之，这些章节为理解破坏性技术、破解这些技术是如何导致一些历史上管理最好的企业丧失其行业领先地位这一难题提供了一个具有坚实理论基础、广泛有效性和实际管理效用的框架。

利用破坏性创新的原则

曾经看过我的学术报告（本书第一至第四章重新提到了其中的某些发现）的同事对文中近乎宿命的论调深感震惊。如果说是良好的管理方法加速了面临破坏性技术变革的成功企业的失败，那么对企业面临的各种问题（如更加良好地规划、更加努力地工作、更多地听取消费者的意见，以及以更长远的眼光来看待问题等）的常规解答将使这一问题更加恶化。同样，良好的执行力、迅捷的市场化步伐、全面的质量管理和过程重构也将丧失其原有的效力。不用说，对于正在培训未来管理者的人员来说，这也是一个让人坐立不安的消息。

但第五至第十章表明，尽管在良好管理的标准工具箱中可能找不到针对破坏性技术的解决方案，但实际上也存在一些能够有效应对这一挑战的实用方法。每一个行业的每一家企业都在按照某些规律（即有关组织性质的法则）办事，这些规律明确规定了哪些是企业可以做的，哪些是企业不可以做的。当面临破坏性技术变革的管理者被这些力量压垮时，他们将无力拯救他们的企业。

同样，那些心怀飞翔梦想，在手臂上缚上羽翼，然后奋力挥动翅膀从高处一跃而下的古人无一例外地遭遇了失败。尽管他们拥有梦想，也为此付出了努力，但他们却与自然界的强大力量背道而驰。没有人强大到能够抵御这股力量。只有在人们逐渐了解了决定世界如何运行的相关自然法则和原理（重力学说、伯努利原理，以及关于举、拖和阻力的概念）之后，飞行才可能变成现实。当人们认识到这些法则和原理的力量（而不是抗拒这些法则和原理），或者利用这些法则和原理来设计飞行系统时，他们终于能够飞到之前无法想象的高度和距离。

第五至第十章的目标是提出破坏性技术的五大法则或原理。与载人飞行

一样，这些法则是如此强大，忽视其存在，或抗拒这些法则的管理者将无力引领他们的企业安然渡过破坏性技术所带来的行业巨变。但这些章节也表明，如果管理者能够理解并利用好这些法则，而不是违背它们，实际上也能在面临破坏性技术变革时取得巨大的成功。我特别希望管理者是带着“了解”的目的来阅读这些章节，而不仅仅是为了寻找问题的答案。我坚信，这些伟大的管理者（他们也是笔者撰写本书时所主要针对的目标人群）有能力凭借自己的力量找到最适于应对他们所面临情况的解决方案。但他们必须首先明白一点，那就是是什么导致了这些情况的发生，有哪些力量会影响到他们的解决方案的可行性。以下几段文字简要介绍了这些原则，以及管理者可以采取什么措施来利用或适应这些原则。

原则一：企业的资源分布取决于消费者和投资者

硬盘驱动器行业的历史表明，成熟企业总是能在一轮又一轮的延续性技术浪潮（它们的消费者所要求的技术）中保持领先地位，但往往在面临更为简单的破坏性技术时遭遇失败。这一事实也证明了“资源依赖理论”的正确性。第五章简要概述了这一理论，即尽管管理者可能认为是他们在控制企业内部的资源流动，但最终真正决定资金将如何花费的实际上是消费者和投资者，因为投资模式无法达到消费者和投资者的要求的企业将难以为继。表现最好的企业实际上是那些最深谙此道的企业，也就是那些建立了成熟的系统来摒弃得不到消费者认可的理念的企业。因此，这些企业发现，在消费者产生相关需求之前，它们很难投入足够的资源来发展破坏性技术——不被它们的消费者所接受的低利润率机会。但到那时，一切为时已晚。

第五章为面临破坏性技术的管理人员提供了一种尊重或利用这一原则的方法。主流成熟企业基本只在一种情况（极少有例外情况发生）下能够在破坏性技术变革中及时、成功地确立市场地位，那就是企业管理者设立一个独立的机构，专门面向破坏性技术独立开展新业务。这种机构不受主流成熟企

业消费者的力量的制约，能够自由地接触不同类型的消费者群体，即那些认可破坏性技术产品的顾客。换言之，当企业管理者按照资源依赖理论的规律管理企业，而不是选择忽视或违背这些规律，那么这些企业就可能在破坏性技术变革中获得成功。

对管理者来说，这项原则的意义就在于，当面临破坏性技术的威胁时，主流成熟企业的人员和流程并不能自由地分配所需的关键性财务和人力资源来开拓小型新兴市场，成本结构主要针对高端市场竞争的企业也很难在低端市场获取利润。设立一个独立的机构，并按照大多破坏性技术利润率较低的特点建立一个能够实现赢利的成本结构，这是成熟企业利用这一原则的唯一可行方式。

原则二：小市场并不能解决大企业的增长需求

破坏性技术通常会推动新市场的产生。大量证据表明，相对于后来进入市场的企业，最早进入这些新兴市场的企业拥有巨大的“先行”优势。但随着这些“先行”企业取得成功并逐渐发展壮大，它们进入更新的小型市场的难度也变得越来越来，而这些小市场注定将在未来发展为大市场。

为了维持它们的股价，并为员工创造扩大其职责范围的内部机遇，成功的企业需要进一步发展壮大。一个市值4 000万美元的企业只需要获得800万美元的收入就能在随后一年实现20%的增长率，但一个市值40亿美元的企业就需要获得8亿美元的新增销售收入才能达到20%的增长率，没有哪一个新市场有如此大的规模。因此，一个企业发展得越大、越成功，新兴市场所发挥的企业增长引擎的作用就会越弱。

许多大企业都采取了一种等待战略，也就是等到新市场的规模发展得足够大时再行进入。但第六章提供的证据表明，这通常不是一个成功的战略。

那些大型企业之所以能够成功地在由破坏性技术创建的新市场中抢占有利的市场地位，就是因为它们将推进破坏性技术商业化进程的职责交给了与

目标市场的规模恰好匹配的机构。小型机构能够更好地利用小型市场上出现的发展机遇。大量证据表明，即使理性思维告诉他们这些小型市场有朝一日可能会发展壮大，但正式和非正式的资源分配流程使得大型企业很难将足够的物质和人力资源集中到小型市场的开发上。

原则三：无法对并不存在的市场进行分析

翔实的市场研究和良好的规划，以及之后的按计划执行构成了良好管理的基本特征。在进行延续性技术创新时遵循这些方法将使企业受用无穷；这也是成熟企业能够引领硬盘驱动器行业历史上每一次延续性技术创新的主要原因。这些合理的方法能够行之有效地应对延续性技术变革，因为企业需要面对的市场规模和增长率一般都是已知的，技术进步的轨道有迹可循，而且主要消费者的需求通常都非常清晰明了。由于绝大多数技术创新在本质上都属于延续性创新，因此大多数管理人员都知道如何依据切实可行的分析和规划来管理此类创新活动。

但在应对能够催生新市场的破坏性技术时，市场研究人员和企业规划者却一直苦于找不到行之有效的应对策略。实际上，硬盘驱动器行业、摩托车行业和微处理器行业的历史经验（将在第七章进行评述）告诉我们，当我们看到专家对新兴市场未来发展规模的预测时，我们唯一可以确定的就是：他们预测是错误的。

许多实例表明，在延续性创新中保持领先地位（预先了解哪些信息是已知的，哪些计划是可行的）并不会对市场竞争格局产生重大影响。在延续性创新中，技术的跟随者能够表现得和技术领先者一样出色。但就是在面对破坏性创新时（我们会发现我们对这一市场几乎一无所知），先行企业可以建立起巨大的先发优势。这就是创新者的窘境。

对于那些在进入市场之前需要得到有关市场规模和财务收益率的量化数据才能作出投资决策的企业来说，它们通常会在面对破坏性技术时变得束手无策，或是犯下严重的错误。它们要求获得市场数据，并根据财务预测作出

判断，但不论是市场数据，还是收入或成本等财务预测实际上都不存在。利用管理延续性技术时发展的规划和市场营销手段来应对完全不同于延续性技术的破坏性技术无异于古人手缚羽毛挥动翅膀的举动。

第七章探讨了一种制订战略和规划的不同方法。这种方法承认这样一项法则，即正确的市场和开发这一市场的正确战略是无法预知的。这项法则被称为“基于发现的规划”，它建议管理人员假定预测是错误的，而不是正确的，而且他们选择采取的战略也可能是错误的。基于这种假设来进行投资和管理将迫使管理人员制订计划，学习他们需要了解的内容，而这正是成功应对破坏性技术的一种更加有效的方式。

原则四：机构的能力决定了它的局限性

当管理人员在处理创新问题时，他们会本能地选派有能力的员工来从事这项工作。一旦他们找到了合适的人选，绝大多数管理人员也就会认定，他们选派的人员即将入主的机构也将具备成功完成这项任务的能力。这样的想法是非常危险的，因为机构所具备的能力独立于机构内部工作人员而存在。一个机构的能力主要表现在两个方面：第一方面是它的流程，也就是人们将劳动力、资源、原材料、信息、现金和技术投入转化为更高价值的产出的方法；第二个方面体现在机构的价值观层面，这些价值观正是机构管理人员和普通员工在作出优先决策时所遵循的原则。人的可塑性很强，经过培训后可以成功地从事不同的职业。例如，一名 IBM 公司的员工可以非常从容地改变他或她的工作方式来适应小型创业型企业的工作环境。但流程和价值观相对固定，例如，能够有效管理微型计算机设计的流程就不适用于台式个人电脑设计的管理。同样，推动员工优先发展高利润率产品项目的价值标准就不会使他们同时将低利润率产品的开发置于优先发展的位置。同样的流程和价值观在某种环境下构成了某个机构所具备的能力，但在另一种环境下则决定了这个机构的局限性。

第八章将提出一个框架，帮助管理人员准确地了解他或她所在机构的能