

本书已翻译成
17种语言

全球公认的创新经典之作

即使是成功企业也需要对自己发起“创新”进攻
被《华尔街日报》评为管理人员必读的五本书之一

Innovation
The attacker's advantage

创新

进攻者的优势

[美] 理查德·福斯特◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

The attacker's advantage

进攻者的优势

王宇锋 韩丽华◎译

CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创新：进攻者的优势/(美) 福斯特著；王宇锋等译. —北京：中信出版社，2008.10

书名原文：Innovation: The Attacker's Advantage

ISBN 978-7-5086-1129-7

I.创… II.①福…②王… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 029283 号

INNOVATION: The Attacker's Advantage by Richard N. Foster

Copyright © 1986 by McKinsey & Company, Inc.

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2008 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

创新：进攻者的优势

CHUANGXIN: JINGONGZHE DE YOUSHI

著 者：[美] 理查德·福斯特

译 者：王宇锋 韩丽华

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社 (北京市朝阳区和平里十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：13.5 字 数：148 千字

版 次：2008 年 10 月第 1 版 印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2008-1828

书 号：ISBN 978-7-5086-1129-7/F·1313

定 价：32.00 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。

服务热线：010-84264000

E-mail:sales@citicpub.com

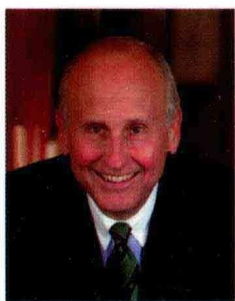
服务传真：010-84264377

author@citicpub.com

为什么一流企业突然间将它们的市场拱手让与新的竞争者？要避免这样的命运，需要无情地抛弃那些过去使它们成功的技能和产品，那么究竟哪些企业能够做到这一点呢？

企业如果总是墨守成规、因循守旧，那么长期下去，必然无法以市场的速度及规模进行革新或创造价值。这样的企业会像得州仪器、施乐等市场领先者一样，被一些资源较少、技术较差、市场支配力较弱的竞争对手超越，而这些所谓进攻者的优势，正是基于它们的创新优势。

许多人认为，创新是一个孤立的过程，这一过程需要创造力和天赋，也许甚至还需要漫长的过程。在他们看来，创新是无法管理和预测的，只能寄之于希望，最多也许能在一定程度上促进它。不过，本书将告诉你，创新不完全是这样的，创新就是进攻者和防守者之间一场竞争激烈的争斗，为了保持基业长青，即使是最成功的企业也需要对自己发起“创新”进攻。



理查德·福斯特，耶鲁大学工程及应用科学博士，麦肯锡咨询公司资深合伙人兼董事。

于1973年加入麦肯锡，在1977年获选为合伙人，并于1982年成为资深合伙人。福斯特在麦肯锡曾为五十多个产业部门提供过顾问服务，最主要的领域包括医疗产品、制药业、影像、电子业、化学业、消费性产品、零售业以及资产管理产业。他特别专注于改善大型组织在成长与创新方面的绩效表现。福斯特曾在《商业周刊》、《华尔街日报》、《哈佛商业评论》上撰写过有关创新及商业绩效的文章。

我们提供知识和技能，
以应对变化的世界。

随时为您热线服务：

传 真：010-85322501

订购热线：010-85322501

010-85322515

Email: reader@citicpub.com

网上订购：

<http://www.publish.citic.com/book/>

免费注册，送书上门，有问必答。

获得新书信息，享受最佳优惠购书。

责任编辑 蒋永军 王 婷

营销编辑 魏 玲

封面设计  工作室 + 郭鹏

经销：中信联合发行有限责任公司

中信管理经典系列



《科特勒营销策略》

- ★“现代营销学”之父极具影响力的经典著作
- ★对于如何发掘、赢得和留住客户等难题提出了最新见解

ISBN 978-7-5086-1003-0/F·1223

定价：36.00元

《刀口上的管理》

- ★“全球50位管理大师”、“影响世界进程的思想领袖”经典力作
- ★福特、惠普、IBM等全球500强企业正在推行的管理实践

ISBN 978-7-5086-1015-3/F·1232

定价：38.00元



《追求卓越·实践版》

- ★继畅销书《追求卓越》之后又一部经典力作
- ★为陷入瓶颈的管理者开列了45个绝妙的管理策略！

ISBN 978-7-5086-1025-2/F·1240

定价：45.00元

《水平营销》（全新修订版）

- ★营销理念的最新突破，争夺客户的制胜利器，市场营销的全新供略
- ★科特勒营销集团总裁、全球营销战略大师米尔顿·科特勒强力推荐！

ISBN 978-7-5086-1094-8/F·1286

定价：32.00元



《什么是真正的领导》

- ★福特汽车、克莱斯勒前任总裁酝酿二十年最新力作
- ★荣登亚马逊网站、《纽约时报》畅销书排行榜！

ISBN 978-7-5086-1009-2/F·1228

定价：35.00元 《定价圣经》

《定价圣经》（珍藏版）

- ★价格上调50%，利润提高5倍！
- ★定价水平直接决定盈利水平
- ★跨国企业和本土企业都具备的盈利利器

ISBN 978-7-5086-1107-5/F·1299

定价：39.00元



中信管理经典系列

《热点定律》

★顶级管理思想大师在全球掀起热点风暴！

★如果你的公司整天处于一种萎靡不振的状态，员工没有激情，没有活力，虽然付出努力却没有多少收获，那么你就应该仔细研究一下热点定律了。

作者：[英] 琳达·格拉顿

ISBN 978-7-5086-1103-7/F.1295

定价：36.00



《创新：进攻者的优势》

★全球公认的创新经典之作

★本书已翻译成17种语言

★被《华尔街日报》评为管理人员必读的五本书之一

作者：[美] 理查德·福斯特

ISBN 978-7-5086-1129-7/F.1313

定价：32.00



《丰田精益生产方式》

★精益生产方式的奠基之作

★揭开丰田公司的决胜之道

作者：詹姆斯·沃麦克、丹尼尔·琼斯、丹尼尔·鲁斯

ISBN 978-7-5086-1098-6/F.1290

定价：39.00元

《80/20法则》

★80%的销售额由20%的产品创造

★80%的收益来自20%的客户

★80%的成就和价值源于20%的工作

★80/20法则以更少投入获得更多产出的秘密

★阐释和普及80/20法则的经典之作

作者：[英] 理查德·科克

ISBN 978-7-5086-1109-9/F.1301

定价：39.00元



《企业行动纲领》（珍藏版）

★“企业再造”之父哈默的管理经典

★利用客户需求来引导流程变革，优化企业资源。对于在很多环节都很强大但缺乏有效整合的中国企业，是一个很有针对性的解决方案。

作者：[美] 迈克尔·哈默

ISBN 978-7-5086-0984-3/F.1212

定价：39.00 元

献给我的顾问、朋友和儿子：卢西恩和道格

序

Foreword

罗伯特·H·沃特曼

每个技术人员都知道要用一定的方式使用一定的工具（这些工具可以是铅笔或个人电脑，可以是机床或者电视屏幕）去做某件事。老师、汽车设计师、工厂的建设者或者融资计划的制订者，无论使用语言实验室还是激光去做什么事情，我们都在享用我们所处时代的技术。

尽管我们的日常生活深受诸如新的超级芯片此类科技奇迹的影响，但在这里我们并不把科技作为日常生活的一部分看待。科技非常密切地和我们的工作联系在一起。今日即便是离群索居的作家也在使用文字处理软件，而这也改变了他的写作方式。科技挤掉了我们父辈的许多工作机会，将来也可能抢走我们的饭碗。不过，它将创造其他的工作机会。公司和它们的管理者、国家和它们的人民都得面对自我更新的任务，随着科技进步的步伐越来越快，这项任务也变得越来越重。我们都必须变成创新者：创造新的产品，改进我们的技能和工作。

《创新：进攻者的优势》这本书解释了创新的过程为何如此困难，自我更新为何如此具有欺骗性。创新在我们的手中时最初似乎是无益的，然

而到了我们强大的竞争对手手中，创新却爆发出巨大的能量。迪克·福斯特帮助我们理解我们当中那些试图改变自己，使自己更有竞争力，或更实际并希望重新提供有价值的产品或服务的人，他们是不可避免要经历一段充满挫折和失望的时期的。他帮助我们比别人更好地度过实现创新不可避免的孵化期，使我们在别人可能放弃的时候更加坚定。在组织和个人两个层面上，他帮助我们决定在怎样的科技项目上投入我们的时间和资源。他提供了一个能够帮助我们把握未来而不是停留在过去的框架。他还帮助我们理解在每天的前进过程中，如何进行必要的自我解构，这种解构使学习变为可能，并进而导致新技能、新产品和新市场的诞生。

迪克是我在麦肯锡的同事和搭档，因此他选择组织的自我更新题材是不奇怪的。这是麦肯锡一直关注的一个主题。当汤姆·彼得斯（Tom Peters）和我 1977 年在麦肯锡开始做研究时 [这一研究的成果即为我们合著的《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一书^①]，我们就为一些组织持续自我更新的能力所震惊。我们发现，像 3M、德尔塔航空公司、惠普和德纳公司这样的公司，他们都有一种创新的意愿，无论在市场上、车间中还是在实验室里，他们总是试图尝试用新的方法解决问题，不安于“吃老本”。

最优秀的企业会主动淘汰过时的技术，推出新的技术。用迪克的话说，叫“跳到新的 S 曲线上”。继续投资于过去的项目总是更容易而且更安全。在开始的时候，一项成熟的技术，投资收益递减的速度可能比较小，但这种小是有欺骗性的。一旦当新的技术出现，顾客的反应将是无情而且迅速的。就像迪克所指出的，当晶体管出现时，真空管的制造商们几乎在一夜之间就消失了，相关各方也面临更新技术和产品了。

矛盾的是，快速进入新技术领域的企业，用《追求卓越》一书的话说，依然“坚持他们的本业”。在我们的书中，援引了罗伯特·伍德·约翰逊——强生公司的创始人的一句话：“不要接手你不会经营的企业。”不过那并不意味着要固守一项处于弱势的技术。一个在一家航空公司工作的工程师在向我的一位同事描述自己的工作时，将自己的工作戏称为“打

① 《追求卓越》中文简体字版已由中信出版社 2007 年出版。

孔”。他的公司确实体现了“孔”这种东西方方面面的含义——通过使用激光束或喷水式推进器“打孔”，可以使孔更圆、更小，造价更便宜，分割更均匀。他和他的企业努力开发并采纳了许多新技术来“打孔”。总体上，强生公司现在依然是医药和健康护理产业中的领军企业，不过它一直在做很多工作以维持它的领军地位，比如学习如何在外太空生产更纯的药物。

最后一点，使这本书比一般的管理学教科书更特别和丰富的一点在于，迪克·福斯特正确地指出了技术源自于人们的技能。人们必须改变，企业才有可能采纳新技术。基于此，《创新：进攻者的优势》这本书已成为一本更广泛意义上的关于这个世界会无情淘汰个人和组织这个普遍问题的书。因此，这一观点为我们理解管理作出了贡献，人们将会忍受并普遍接受。

罗伯特·沃特曼于旧金山

自序

Preface

这本书的写作要从数年前说起。在完成题为《以多孔介质为媒介的非吸收气体的二元流动》的博士论文后，我总在想，自己为什么选择了这么特殊的一个课题，为什么我被安排研究这个技术性问题而不是其他的问题？

在联合碳化公司（Union Carbide），我的主要关注点是市场营销。在那里，我以为大多数人对上述问题和相关问题有清楚的答案，并相信研发和利润是息息相关的。然而，实际上并不是这样。他们把研发开支视为企业日常费用，认为其支出越少越好。后来我以顾问的身份供职于美国国家航空航天局（NASA），主要工作是为航天技术制订商业开发计划。我继续从不同的角度追问那个具有普遍性的问题：一个人如何制订一个研究计划并设定优先顺序？技术开发和公司成功之间存在怎样的关系？甚至，这两者之间确实存在关系吗？仅 1984 年一年，美国企业的总研发费用高达 450 亿美元，然而企业们从如此庞大的研发费用中又得到了什么呢？

在麦肯锡，我和同事们有机会与全世界规模庞大且管理良好的公司合

作。即便在那些公司中，我们也不清楚我们的信念——研发对企业发展至关重要——是否得到普遍的认同。我们感觉到在公司通常的研发管理方式中，有些东西被遗漏了，不过我们并不能确定那些东西具体是什么。

20 世纪 70 年代后期，我们中的几个人经常见面交流企业战略思想。在瑞士我们定期会面的地方，我读了托马斯·库恩（Thomas Kuhn）的《科学革命的结构》（*The Structure of Scientific Revolutions*）一书，终于开始理解技术进步的节奏——一项新技术如何最初进步缓慢，然后加速，接着不可避免地减速。在我们一系列讨论快结束的时候，我做了一些笔记并提交给团队。我们都感觉到，对于研发及其对公司价值的相关问题，我们开始找到一些答案了。

随后不久，我与埃克森公司的一些人讨论我们的最初构想，他们都持支持性的观点，不过也指出我们遗漏了一些重要的东西。他们说，理解技术进步的节奏是必要的，但关注利润同样重要。他们是对的。意识到这点，我们就走上了把研发对公司成功的影响融合成一个整体的道路。而这一新的道路要求我们用不同于已有的创新研究者的视角看待创新。

对大部分观察者来说，创新是一个孤独的过程，这一过程需要创造力和天赋，甚至还需要“伟大”。在他们看来，创新是无法管理和预测的，不能寄希望于一定成功，人最多也只能一定程度上促进它的发生。不过，对我来说，创新是这样，不过并不仅仅是这样。创新是创新者或者说进攻者和防守者之间的一场较量，在这场较量中，进攻者通过改变事物的秩序来获取收益，而防守者在保护其既有的现金流。这就是《创新：进攻者的优势》一书的观点。这一观点使得我和我的同事们可以探究创新中的经济学——很大程度上被研究创新的“巨人”学院所忽略的东西。我们只有在较长的周期中（比如说 20 ~ 25 年）才能考察出企业的成败模式，而这种模式确实是存在的。于是，我们开始不仅考察企业的成败模式，还试图揭示决定成败结果背后的原理。我们发现创新的确存在一定的结构，并且是可以预测的。这些模式表明，在大多数情况下，拥有新思想、新方法的企业们，而不是大而稳的企业们，共同拥有一个优势——进攻者优势。这些思想有助于我们确定什么时候比较可能成功而什么时候比较可能失败。根据这种思想，许多早期的进攻者失败了，是由于他们延迟的时间太长了。

所以，这些思想是有价值的。

此后，和客户们一起工作使我们提炼并拓展了这一基本前提。最重要的是，我们现在对关于创新的政治学有了更为深入的理解——新产品的影响最早在什么时候可能被感知，进攻者和防守者的定价、利润大概会发生什么样变化，较量大概会持续多久。在我为《商业周刊》写一篇文章而和艾丽丝·普瑞斯特（Alice Priest）编辑一起工作的过程中，形成了本书最后一个关键思想——当你在处于很好的防守状态时也有必要主动进攻。

总之，《创新：进攻者的优势》这本书源自于这样一些公司的经验：这些公司意识到即便在它们很顺利的时候，都必须近于无情地调整当前的产品和生产流程，并始终坚持这种做法，这使它们比其竞争对手拥有更强的生命力。这本书描述了对新技术无情更是一项严峻的挑战，也阐述了更替经济学的内容——更替经济学使得企业不得不像“不死鸟”。因此，这本书不是一本关于创新流程的书，而是一本关于企业的一种生存观点的书。这种观点认为，企业经营中的变化、成功和失败越来越迅速。

亨利·福特（Henry Ford）很久以前就理解了本书要传达的信息。在他的自传《我的生活与工作》（*My Life and Work*）^①中写道：“如果僵化就是成功，人们只需要顺应人性懒惰的一面就可以了；但如果成长才意味着成功，那人们每天早上都必须以全新的面貌醒来，并保持一整天的精神抖擞。有很多大企业早已成为“魔鬼”的代名词，因为他们认为可以运用一贯僵化的管理办法，把整个企业管理好。虽然那套管理办法在过去是辉煌的，但现在它能否继续辉煌，要看它能否与今天的变化保持一致，而不是奴隶般地听命和尾随它的过去。生活，在我看来，不是停留于某地，而是永远都在旅行。即使是那些最深切感到自己是‘定居下来的人’也并非真的安定下来了——他很可能是倒退回去了。万物皆流，其义如此。生活是流动的，我们可以住在同一条街的同一个街牌号的屋子里，但住在那里的永远不会是同一个人。”书中后来还写道：“当一个人开始想到他最终找到了他的方法时，他最好先认真检查一下自己，看他的大脑是不是已经完全

① 亨利·福特、塞缪尔·克劳瑟，《我的工作与生活》，纽约：双日出版社（Doubleday & Co.），1922年。

睡着了。”

本书就是那种“检查”。本书承认创新与个人的伟大有关，不过更强调创新生存于市场范围内。而在市场中，创新不过是一个不断重复的经济事件。这一事件的基本面貌可以很好地用一个 S 曲线图来描述。根据 S 曲线和在此基础上的分析，我们可以回答：可能产生多大的变革，变革将在什么时候发生以及变革的成本多大等问题。要回答这些问题需要标准的经济学分析以及与技术相关的信息，这些信息大部分企业没有或者即使有也不使用。而对这些问题没有答案他们就会缺乏必要的信念，因而就无法实现自我的更新。他们相信过去只是序幕，不相信这个世界将会以很快的速度使他们的产品贬值，不相信进攻者真的享有优势。也许，他们将会从现在开始相信了。

INNOVATION
The attacker's advantage

目录

C o n t e n t s

序	IX
自序	XIII
第一章 为什么领导者会失败	1
翻船的“帆船”们	3
理解竞争的动态性	5
S 曲线	6
极限：思考技术的新角度	6
进攻者的优势	9
一种新的范式	10
变革的勇气	12
第二章 断层的时代	15
就在我们周边	17
第四次浪潮	20
研发的衰落	22
断层管理	24
第三章 极限主义者的经验	27
理解极限	29
大船的经验	31

寻找极限	33
领导者的经验	36
极限机制	39
极限突破者	43
 第四章 S 曲线：一种全新的预测工具	 47
心脏与心智	49
收益递减	55
一种预测工具	57
断层的战略管理	58
效率 VS. 效能	61
 第五章 领导者的失利根源	 65
企业走向衰亡的根本	67
联合公司 VS. 巴斯夫公司	68
杜邦 VS. 赛拉尼斯	71
欢迎来到锺谷	77
“糖”的成功	78
防守者的悖论	79
 第六章 防守者的困境	 83
文化冲击	88
日本的经验	91
及时反应	92
防守者的傲慢	94
技术的健康	94
熟悉客户	95
界定市场	97
进攻者和防守者	98
转换的速度	101