

哈佛商学院
斯坦福商学院
管理学巨擘 联袂打造

创新跃迁

打造决胜未来的高潜能组织

WINNING
THROUGH
INNOVATION

[美] 迈克尔·塔什曼 (Michael L. Tushman) 著
查尔斯·奥赖利三世 (Charles A. O'Reilly III) 著
苏健 译



四川人民出版社

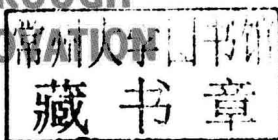
创新跃迁

打造决胜未来的高潜能组织

[美] 迈克尔·塔什曼 (Michael L. Tushman)
查尔斯·奥赖利三世 (Charles A. O'Reilly III) 著

苏·健译

WINNING
THROUGH
INNOVATION



四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新跃迁 / (美) 迈克尔·塔什曼, (美) 查尔斯·奥赖利三世著; 苏健译. — 成都: 四川人民出版社, 2018.4

ISBN 978-7-220-10762-7

I. ①创… II. ①迈… ②查… ③苏… III. ①企业创新 IV. ① F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 074875 号
著作权合同登记号
图字: 21-2018-59

上架指导: 企业管理 / 创新

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

CHUANG XIN YUE QIAN

创新跃迁

[美] 迈克尔·塔什曼 查尔斯·奥赖利三世 著

责任编辑: 林袁媛

版式设计:  衣波

封面设计:  仙墨 QQ:344581934

责任印制: 王 俊

四川人民出版社出版

(成都市槐树街 2 号 610031)

石家庄继文印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 221 千字 开本 170 毫米 × 230 毫米 1/16 印张 16.25 插页 1

2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-220-10762-7

定价: 69.90 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-56676356

管理者如何破解“成功者的诅咒”

作为研究人员、教师以及业余顾问，我们在职业生涯中一直尝试弄清楚：是什么要素决定了公司和组织的长期成功和失败？为什么有的公司能成功，有的却失败了？商业上的成功和失败从来都是多重要素复杂交织的结果。其中一些元素是管理者能够驾驭的，另一些元素则是不可控的。根据我们两位作者的研究，加上自身 50 年的多方面经验及与一线管理者的广泛交流，我们相信自己已经发展出一个框架，能为管理者提供适当的方法，诊断和洞察影响其组织长期成功的各种动态要素。我们之所以撰写这本书，是因为有太多的管理者不厌其烦地告诉我们，当他们在同时应对成熟市场和新兴市场中的竞争挑战时，这个框架的意义有多么重大。我们很高兴有这么多人能立刻发现这个框架的价值。

本书于 1997 年首次出版之后，尽管技术、市场和竞争让这个世界发生了巨大变化，但本书的重要性却有增无减。我们看着 Pets.com、Webvan 和 Excite@Home 等公司如流星般闪耀了一下后又归于陨灭。《财富》杂志报道称，已经有超过 300 家“.com”公司宣告破产。像朗讯、施乐、柯达和惠普这样的昔日霸主也

都已经没落。就连伯利恒钢铁和宝丽来这样的“旧经济”支柱也被逼入了破产的绝境。然而，就在这些公司马失前蹄之时，像希柏系统、IBM 和通用电气这样的公司却越来越繁荣。为什么同一个行业里的公司常常会有差别如此之大的命运呢？为什么西南航空和大陆航空成功了，而美西航空和环球航空却失败了呢？为什么沃尔玛和《今日美国》能发展壮大，而凯马特和奈特里德却逐渐式微呢？是什么造就了戴尔和丰田的成功；又是什么让康柏和福特苦苦挣扎？

根据我们的经验，管理者和组织都会面临一个悖论：为了取得短期成功而必须采取的行动，往往会催生导致长期失败的条件。不过，这其中的原因是什么呢？传统观念认为，要想取得短期成功，公司就必须让战略、组织结构、人员、文化和流程保持一致。管理者能否将组织和战略协调一致，决定着业务单元的业绩增长程度。于是，战略和环境之间或者战略和组织架构之间的不匹配就会导致业绩问题的出现。虽然从理论上讲，战略和组织架构的一致会带来短期成功，这是一个不言自明的结论，但在实践中，这一点却很难实现。知道做什么和真正去做是两回事。为了帮助管理者实现一致性，我们提出了一种强大而务实的方法，用以诊断造成业绩问题的根本原因，并找出那些阻碍企业把握战略机遇的组织问题，我们称之为一致性模型。

不过，虽然来之不易的组织一致性能帮助我们取得短期成功，但它同样会使我们产生惰性，无一例外。其中既有结构上的，也有文化上的。这些惰性将妨碍组织的改变和适应新局面。这一风险对于最成功的公司而言是最严重的，尤其是当这些公司处于快节奏的竞争性市场中时。像雅虎和 Excite@Home 这样的公司在一鸣惊人后，因变化速度受限而无法适应新的竞争局面，这都是很正常的事情。这些公司之所以能击败过去的对手，原因就是它们是新公司，没有“一致性遗产”，也就不会因此受到拖累。不过，在面临自身的成功和业已变化的市场环境时，恰恰就是为它们带来成功的一致性产生了妨碍变化的阻力，令其无法迅速适应新的情况。这样会产生什么结果呢？当肩负再造组织和摆脱破产重任的新领导人上任时，

等待他们的是巨额损失和一团乱麻。这种动态保守主义，即组织主动地趋于保持现状，会影响所有成功的公司，无论是年轻的还是老牌的，无论是大型的还是小型的，也无论是存在于 100 年前的还是活跃在今天的。

我们该如何破解这一悖论呢？它被克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）^①称为“创新者的窘境”。克里斯坦森的建议是，将那些代表“颠覆性技术”的新业务，也就是那些需要完全不同商业模式的新业务拆分出去。按照他的观点，管理者和公司根本就无法同时参与成熟市场和新兴市场中的竞争。在面临颠覆性的威胁时，公司应该建立起崭新的组织，比如沃尔玛搭建起了 Walmart.com。不过，新的业务，甚至那些代表了颠覆性技术的业务，都有潜力将原有的资源利用起来，例如技术、制造、市场或者销售，而衍生公司显然就失去了这种利用原有能力的可能性。

与克里斯坦森给出的答案相反，我们认为领袖团队必须有能力管理好创新流，也就是说，他们必须有能力在创造新产品和服务的同时，管理好原有的产品和服务。成熟业务基于经过千锤百炼的技术和流程，而且拥有优秀业绩，而构建新业务的技术并不确定，其市场也在快速变化中。就这两种业务而言，组织所需的一致性有什么区别呢？很显然，两者是不同的，而且要想取得长期成功，组织就得完成两件事：以成本和质量为基础，在成熟市场中竞争；以速度和适应力为基础，在新兴市场中竞争。要想成功地管理好这两方面的一致性，管理者就必须建立起二元性的组织结构，这样的结构能同时具备多种截然不同的一致性。与此相对应的是，二元性的组织结构又要求领袖团队自身具有二元性。这样的领袖团队必须尝试在利用过去的同时发现未来，并有能力应对随之而来的压力和冲突。

我们之所以撰写此书，就是因为我们相信，作为帮助管理者理解自身业务的诊断工具，一致性模型是强大而有益的。事实证明，短期成功是一致性的结

① 世界创新大师、哈佛商学院教授，曾两次获得“麦肯锡奖”。其《创新者的处方》《创新者的课堂》已由湛庐文化策划，中国人民大学出版社出版。——编者注

果。我们也相信，对于想要取得长期成功的组织而言，多重一致性是必不可少的。现在的管理者比过去任何时候都更需要在设计、运营业务以及管理高层团队时，发挥二元性。如何成功做到这样的八面玲珑就是我们在本书中提出的挑战，并且也希望能帮助管理者去面对它。我们希望每一个人在阅读时都能感到快乐和有所收获。



关于创新，你了解多少？
扫码下载“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”本书封底条形码，
获取关于创新的测试题及其答案。

前言 管理者如何破解“成功者的诅咒” / I



第一部分

创新跃迁，
从高效率到高潜能

01 悖论，携带“自杀基因”的卓越组织 / 003

攻克美国海军的连续瞄准火炮

动态保守主义，吞噬创新的组织免疫系统

跃迁，通过二元性组织跨过发展中的鸿沟

02 耦合，构建二元性组织的进化逻辑 / 021

常胜之道，以组织的变革应对市场的变革

间歇性平衡，环境突变下的组织变革

打开创新流的阀门，依靠组织变革把握技术周期
赢在失序时代，将惯性从阻力转变为推动力

杠杆的力量，文化在组织变革中的作用

润滑效应，英国航空公司的脱胎换骨

阻滞效应，被辉煌历史绑架的 IBM 和西尔斯
“跃迁”孵化，二元性组织的分离式管理



第二部分

二元性组织，
创新跃迁的载体及中枢系统

03 缺口，构建二元性组织的起点 / 045

定义，清晰明确问题和机遇

研判，理解战略背景的综合框架

环境，四要素分析法

资源，战略弹性的根本保证

历史，劫持组织未来的“绑架犯”

抉择，战略需要明确的三大主题

组织的战略

组织的目标

组织的愿景

识别，缺口赋予二元性组织变革方向

业绩缺口

机会缺口

04 诊断，通过一致性模型发现组织的问题根源 / 065

解决组织问题的过程

第1步：识别组织的业绩或机会缺口

第2步：描述关键任务和工作流

第3步：检查组织的一致性

第4步：开发解决方案并采取矫正行动

第5步：观察反响，并从结果中学习

评估一致性

实践指南：如何利用一致性模型解决组织中存在的各类问题

组织的第一大构件：关键任务和工作流

子任务

工作流

组织的第二大构件：人员

人力资源的竞争力

动机

人口统计学

国家及文化

组织的第三大构件：正式的组织

战略分组

链接机制

正式的奖励、衡量和控制体系

职业和晋升体系

组织的第四大构件：文化和非正式组织

标准和价值

交流网络



第三部分

**创新流，
创新跃迁的能量源泉**

05 社群，利用文化撬动组织战略的变革 / 109

意义感，联邦快递的价值排序

默契度，共识是一种宝贵的资本

社群的控制力，福特和通用的质量改进计划

杜邦，深入骨髓的“安全”标准

新联合汽车制造公司，打破正式控制系统的自治实践

整合国家和组织的文化

通过社群控制推进创新

从“长颈领先奖”到“免责卡”，利用社群诱发创新的两大建议

从“共同愿景”到“员工自治”，利用社群实现创新的两大标准

实践指南：梳理组织文化的 6 个步骤

06 赋能，再造引爆创新流的组织文化 / 139

吃蚯蚓的游戏，通过参与和投入感塑造组织文化

选择，飞利浦和通用的文化再造

可见性，赛普拉斯的家访 offer 和玫琳凯的粉红色凯迪拉克

不可逆性，贝尔的“无法无天”新团队

行为的信号，通过象征性的行为塑造组织文化

言行一致，美国铝业 CEO 的日常行为

语言以及象征行为的魔力，麦肯锡的职位称呼

失效的薪酬，通过奖励和赞誉塑造组织文化

3M 的颁奖典礼，全面地考量奖励

李维斯的点券，强调固有的奖励

越及时，奖励的效果越显著

利用社交学习获得产出

因人而异的周年感谢信，避免例行公事

激活，社群控制系统运转良好的三大保证

严格的选择系统

集中的社群化时间

全面的奖励和认可



第四部分

技术周期，
创新跃迁的窗口与实施

07 分水岭，技术周期中的主导性设计 / 169

汽巴-嘉基的“内斗”，创新流的三大类型

非连续上升螺旋，技术周期的四个阶段

链接，索尼对于创新流的梳理

筛选与培育，二元性组织的“跃迁”萌芽

同质性下的多元化，管理二元性组织的高管团队

组织的革新保证创新流的转移

双重能力，活在矛盾中的未来组织

08 跃迁，战略转型的实施 / 193

引领变化

梦想，领导者必须具备的能力之源

构建高管团队的六大原则

实施组织变化

协调公司政治的三种策略

平抑个体阻力的四种方法

维持转型期间控制权的四大途径

评估实施情况

结语 多重一致性支撑的高潜能 / 223

创新跃迁：我们的主题

赢家和输家——输家和赢家

经验教训

创新跃迁：应对组织再造的矛盾

致谢 / 237

WINNING Through INNOVATION

第一部分

创新跃迁，从高效率到高潜能

跃迁式创新

互联网重塑商业模式，物联网构建万物链接，人工智能渗透商品形态……对未来眼花缭乱的展望预示着，无论是市场进化的节奏还是既有的产品品类格局，都将发生翻天覆地的变化。硕大无比的诺基亚瞬间轰然倒塌，将科技“武装到牙齿”的特斯拉急速崛起，行业巨头的剧烈转换进一步表明，过度依赖渐进式创新，必然会掉进失控时代的无序深渊中，无法自拔。组织要想在未来保持持久的生存，就必须将自身蕴含的能量维持在一个很高的水平上，从而能不断地把握跃迁式创新的机会。

01

悖论，携带“自杀基因”的卓越组织

Winning
Through Innovation

自杀基因

组织各大构件捆绑得越紧密，企业越容易发展壮大，而企业越壮大，组织对于市场的反应就会越迟钝。这种悖论如诅咒一般被植入了所有企业的基因之中。随着企业的规模越来越大，构件之间的紧密性就会在组织表面结成一层动态的膜。这层膜可以弱化外界的负面因素，减缓或者消化它们对于组织的冲击力。然而，企业的历史越辉煌、在行业中的地位越高，这层膜就会变得越厚、越硬，从而又会阻滞组织与市场即时反馈系统。

1972年，IBM、通用汽车和西尔斯（Sears）在《财富》500强名单中分别名列第1、第4和第6位。1983年，它们还当选了全美国最受尊敬的公司。实际上，IBM在1982年度受尊敬程度调查中是排名第一的。然而，到1992年时，这些公司全都麻烦重重，没有一家能进入《财富》20强公司的行列。单单1992年一年，它们加起来的损失就达到了324亿美元。事情怎么会发展成这样呢？那些理应机智过人、为保证公司的成功而享受着超高薪水的管理者怎么会让这些巨头企业失去竞争力优势呢？

托马斯·沃森（Thomas Watson）可能是美国最著名的高管之一了。1963年，他在哥伦比亚大学为一群MBA学生授课时指出，在1900年美国工业公司的25强中，只有两家至今依然坚守在原来的行业中。他接着说道：“诸如此类的数据提醒我们……成功充其量只是一项暂时的成就，它随时随地会从手中溜走。”差不多30年后，这句话就在IBM身上直接应验了。在20世纪80年代中期，IBM占据了计算机产业40%的销售额和70%的利润。这家公司在技术、财务、市场和人力资源方面均拥有巨大的优势。正如20世纪70年代的施乐霸占着复印机市场一样，IBM统治着计算机市场。然而，在从1986年至1994年年末的这段时间里，IBM不得不解雇了将近20万名员工。在硬件的利润中，有总计140亿美元化为了泡影。而据其公布的数据，它在1993年一年