

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON INNOVATION

创新

侯贵松 译



创造新的市场空间

W·陈·金 勒内·莫伯格尼

在3M公司创造突破

埃里克·冯·希佩尔 斯蒂芬·汤姆克 玛丽·索纳克

建立创新型企业

安德鲁·哈格顿 罗伯特·I·萨顿

鉴别成功的商业理念

W·陈·金 勒内·莫伯格尼

迎接破坏性变革的挑战

克莱顿·M·克里斯藤森 迈克尔·奥韦尔德夫

发现新的差异点

伊恩·C·麦克米伦 丽塔·冈瑟·麦格拉斯

从可有可无的改变到真正的变革：

作为企业创新测试场的社会部门

罗莎贝思·莫斯·坎特

开明实验：创新的新规则

斯蒂芬·汤姆克

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON INNOVATION

创新

侯贵松 译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新/侯贵松译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05775-6 / F·1834

I. 创…

II. 侯…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 071250 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

创新

侯贵松 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 张 6.75 插页 7

印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

字 数 143 000

定 价 24.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。

5

进入 21 世纪，科学技术迅猛发展，并以无比巨大的力量把人类逐步送入一个辉煌的崭新时代——知识经济时代。知识经济的发展要求一个国家、一个民族不断探索新思路，解决新问题，不断进行创新。创新是知识经济的灵魂。知识经济的出现预示着社会生产领域的一场革命，无论是在理论上还是现实中都会对人类社会、生活、经济各个方面产生深刻的影响。

进入知识经济时代的企业当然也会毫不例外地受到影响。21 世纪将是一个变动更加剧烈复杂的世纪，企业的生存环境会更加严酷，消费需求及替代品的变动将更加难以预测，企业间的竞争异常激烈，



企业要求得一席之地，惟有不断创新。一个企业，如果管理过程没有常规性创新意识，无意于开发新市场，也没有组织力量研制产品，那就根本谈不上战略、组织制度等方面的创新。创新已经成为企业的第二项职能，企业借助这个工具将外界的变化开拓为新的工作领域与职能，一旦获得市场许可，那么不论是经济利润、市场份额，还是社会目标，都将随之而来。总之，企业管理的生存在于创新，创新是管理的灵魂。

本书所包含的 8 篇文章，是由在创新研究领域的 12 位知名教授或独立或合作完成的。他们通过对不同企业的观察、思考，甚至是在企业的亲身实践，提出了企业进行创新的思路、方法和进行创新的工具。当然，这些思路、方法和工具并不是放之四海而皆准的，不能适合所有的企业，不同的企业还需要根据自身的不同情况，提出适合自己的创新方式。但是从这些精彩的文章中，我们不难发现创新管理大师们那无可匹敌的思想与宝贵的经验。

纵览本书，每一篇文章都闪烁着智慧的火花，每一篇文章都有自己的独到之处。《创造新的市场空间》一文中，作者在研究了创新型企业如何通过开辟一个全新的市场空间而摆脱大批竞争对手后指出，企业的管理者不应当只在行业范围内寻找机会，而应当通过分析行业内的各种战略集团、各种顾客群体、行业所提供的各种配套产品和服务等等，来对传统的领域进行突破，为那些没有直接竞争者的市



场创造产品和服务，以此来达到企业的创新。并且为了帮助企业管理者探索新的市场空间，作者还发明了一种叫做价值曲线的分析工具。有了新的市场空间，就需要为这一市场提供创新型的产品，但是如何判断一个新的市场空间和新的产品是否是合理的呢？因为创新的不确定性是很大的，一种新的商业理念是否能够成功，需要仔细进行鉴别。在本文两位作者的另一篇文章《鉴别成功的商业理念》中，他们又对此问题进行了深入的探讨，并介绍了三种工具来帮助管理者排除商业理念的某些不确定性。第一种工具是“顾客效用图”，它展示了消费者被这个新的商业理念所吸引的可能性大小；第二种工具是“顾客群的价格走廊”，它界定了什么价格将会吸引更多的消费者；第三种工具是“商业模式向导”，它提供了一个公司能否和怎样在目标价格下有收益地交付新理念的框架。这篇文章中作者还讨论了管理者怎样才能在采用新理念时，避免来自利益相关者的影响问题。而本书的第三篇文章《建立创新型企业》则恰好是讨论了该如何产生一些创新观念的问题，作者提出可以把旧观念作为新观念的材料，采用“知识代理循环”来不断产生新观念。“知识代理循环”分为四个部分：一是从多种原始材料获得好的观念；二是通过反复思考、讨论和使用这些观念使其保持活力；三是为旧观念设想新用途；四是把有希望的概念转变成真正的服务、产品、过程或者企业模型。



《迎接破坏性变革的挑战》一文中，作者认为一些公司之所以不能利用破坏性的变革获得成功，是因为组织的能力同时也限定了组织所受的限制，亦即组织的无能。这种能力在企业年轻时是企业的资源，而企业成熟时则是企业的价值观。同时作者建议大公司可以利用在通常情况下与公司发展阶段或价值不相适应的机会来进行创新。《发现新的差异点》一文则指出，企业应当重新定位其产品，发现新的差异点，使自己的产品有所区别，对于如何发现新的差异点，作者建议可以“绘制消费链”来了解顾客购买产品或服务的全过程，然后“分析顾客体验”来从中寻找进行差异化的方法。而《从可有可无的改变到真正的变革：作为企业创新测试场的社会部门》则是从一个不被人注意的领域找到了创新的灵感。文章展示了企业如何将其社会责任转向公司的社会创新，指出企业可以通过参与社会中的公众事业来寻找创新资源。最后一篇《开明实验：创新的新规则》从研发工作入手，作者认为如果企业愿意彻底重新考虑它们的研发工作，就定能把创新带到一个全新的阶段。文章用真实的案例说明了创新的新规则：为迅速的实验而建立组织；早失败、常失败，但是避免犯错误；尽早预测和开发早期信息；把新旧技术结合起来。

特别值得向大家推荐的是本书的第二篇文章《在 3M 公司创造突破》。这篇文章的作者之一在 3M 公司工作多年，亲自参与了公司的创新研究及推广



工作，因此其思想和从实践中得到的宝贵经验会更加有说服力。这篇文章认为，很多公司的研发只是对产品做渐进式的改进，不能进行突破，并且开发者完全不知道怎样进行突破，没有一套适当的系统来引导他们。文章介绍了3M公司进行突破性创新时所采用的一种方法，即“领导型用户法”，这一方法认为商业上重要的产品最初是由“领导型用户”想到和定型的，他们的需求比一般用户要超前，所以他们能够在自己的需求方面创新，这些创新对商业可能会有所贡献。作者认为只要确认领导型用户并向他们学习，便能找到创新之路。

本书并不是一本全面论述企业如何进行创新的著作。但是它在这个方面进行了有益的探索，并产生了一些非常有见地的思想，以及有用的工具，这些成果能够在一定程度上启发企业的管理者们，使他们能够充分借鉴这些思想和经验，并根据企业自身的情况，寻找适合自己的创新之路。

本书第4篇文章由潘艳初译，何兴达在第6篇文章的翻译中做出了一定的贡献，第7、8篇文章的初稿由孔国平提交，这几篇文章的修改和其他各篇文章的翻译则由侯贵松完成。因译者水平所限，翻译不当或者遗漏之处，恳请读者批评指正，译者将感激不尽。



目 录

1 创造新的市场空间

W·陈·金 勒内·莫伯格尼

/ 1

2 在3M公司创造突破

埃里克·冯·希佩尔 斯蒂芬·汤姆克 玛丽·索纳克

/ 31

3 建立创新型企业

安德鲁·哈格顿 罗伯特·I·萨顿

/ 56

4 鉴别成功的商业理念

W·陈·金 勒内·莫伯格尼

/ 80

5 迎接破坏性变革的挑战

克莱顿·M·克里斯藤森 迈克尔·奥韦尔德夫

/ 104

6 发现新的差异点

伊恩·C·麦克米伦 丽塔·冈瑟·麦格拉斯

/ 130

7 从可有可无的改变到真正的变革：作为企业

创新测试场的社会部门

罗莎贝思·莫斯·坎特

/ 153

8 开明实验：创新的新规则

斯蒂芬·汤姆克

/ 177

1

创造新的市场空间^①

W·陈·金

勒内·莫伯格尼

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1999年1/2月号。重印号 99105。



作者简介

W·陈·金 (W. Chan Kim)

欧洲工商管理学院 (INSEAD) 波士顿咨询集团布鲁斯·D·亨德森战略和国际管理首席教授，同时也是达沃斯世界经济论坛的会员。在加入 INSEAD 之前，他是密歇根大学商学院教授。他在《管理学会杂志》、《管理科学》、《组织科学》、《战略管理杂志》、《国际商业研究杂志》、《斯隆管理评论》、《哈佛商业评论》等杂志上发表了许多关于战略和跨国公司管理方面的文章。他的文章在《华尔街日报》、《金融时报》、《纽约时报》、《经济学家》以及《国际先驱论坛日报》等报纸上也占有重要位置。

2

勒内·莫伯格尼 (Renée Mauborgne)

欧洲工商管理学院的著名研究学者，并且是 INSEAD 战略与管理教授和达沃斯世界经济论坛的会员。她还是 ITM 研究中心主席，该研究中心是致力于发现影响知识经济见解的研究组织。她在《管理学会杂志》、《管理科学》、《组织科学》、《战略管理杂志》、《国际商业研究杂志》、《斯隆管理评论》以及《哈佛商业评论》等杂志上发表了大量的有关战略和跨国公司管理方面的文章。她同时也是《华尔街日报》、《金融时报》、《纽约时报》、《经济学家》以及《国际先驱论坛日报》的作者。

内容提要

大多数公司都把精力放在与对手竞争和打败对手方面，结果它们的战略都具有相似的特点。跟着发生的便是白刃战式的竞争，这种竞争很大程度上是建立在成本的降低或质量的提高或者两者共同达成的基础上的。

本文的两位作者研究了创新型企业如何通过开辟一个全新市场空间而彻底摆脱大批竞争对手——也就是说，通过为那些没有直接竞争者的市场创造产品或提供服务来达到这个目的。这条重视创新的途径需要不同的竞争思维模式和寻找机会的系统方法。

管理人员不应只在行业如何竞争这个传统区域内寻找机会，而应有条理地打破这种做法。这样他们就能够发现代表真正创新价值的未占领的区域。比如，与其紧盯着业内的竞争者，不如问一问自己，为何顾客选择替代产品或替代服务。例如，美国家庭仓储公司（Home Depot）就看到那些替代品可以满足家庭日益增长的需求。美国 Intuit 公司关注适用于个人理财的替代品。在两个案例当中，有创意的见解来自换一个新的角度对所熟悉的数据重新思考。

通过仔细分析行业内的各种战略集团、顾客群、所提供的各种配套产品和服务、行业的功能—情感定位，甚至通过时间，管理者都可以获得相似的见解。

为了帮助读者系统地探索新的市场空间，两位作者发明了一种工具——价值曲线。这一工具可用来直观地描述一系列的价值定理。