

创造性破坏

一部美国当代企业的
绩效史和诊断史

麦肯锡资深专家对
十五大产业、千余家
企业的绩效进行长达
40年的研究结果

Creative Destruction:

*why companies that are built to last underperform the market,
and how to successfully transform them.*

[美] 理查德·福斯特 (Richard Foster) 著
莎拉·卡普兰 (Sarah Kaplan) 译
唐锦超



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



创造性破坏

Creative Destruction:

why companies that are built to last underperform the market, and how to successfully transform them.

[美] 理查德·福斯特(Richard Foster) 著
莎拉·卡普兰(Sarah Kaplan)
唐锦超 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创造性破坏/(美) 福斯特, (美) 卡普兰著; 唐锦超译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08317-9

- I. 创…
- II. ①福…②卡…③唐…
- III. 企业管理
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 106895 号

创造性破坏

[美] 理查德·福斯特 (Richard Foster) 著
莎拉·卡普兰 (Sarah Kaplan)
唐锦超 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)	010-62511398 (质管部)
	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	河北三河市新世纪印务有限公司	
规 格	160mm×230mm 16 开本	版 次 2007 年 7 月第 1 版
印 张	20 插页 2	印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷
字 数	238 000	定 价 46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

五六十年前，“创造性破坏”这一颇具颠覆性的概念提出之时，人们为之震撼。而如今，在我们这个时代，全球经济所破坏和创造的巨大价值完美地印证了这一前瞻性论断。可以说，创造性破坏的力量还在不断增强，业已成为主流经济论述中的重要核心概念。麦肯锡咨询公司的两位资深专家更是让这一概念发扬光大，在本书中展现得淋漓尽致。

任何经典的理论都是在不断完善和发展着的，这便是我初读原稿的第一感觉。书中的论述，就像是为这一概念做很好的数学证明，论据之详实、论证之严谨、观点之鲜明，无不另人侧目。经过作者的一番深入研究，得出的结论更加令人深省：企业若在竞争中抱着连续性假设不放、恒久不变革的话，必然无法以市场的速度及规模来创造价值。

在书中可以找到大量鲜活的案例，其中有许多我们熟悉的产业及企业，像强生、IBM、欧文斯科宁、欧莱雅、金佰利克拉克等，这样更增加了不少可读性和趣味性。每每细读这些案例，无不为作者与译者的叙事能力暗暗叫好。因此在我们编辑之际，努力保持原书的韵味，以飨读者。

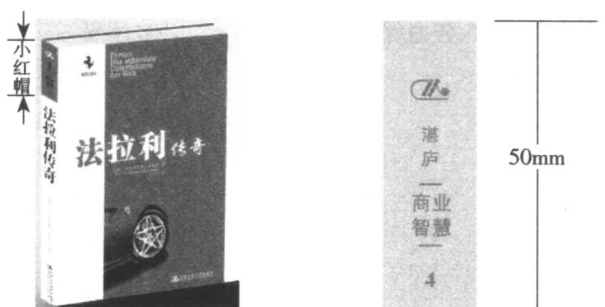
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80°左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84°，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

创造性破坏的游戏规则

本书作者之一理查德·福斯特在其前一本畅销书《S曲线：创新技术的发展趋势》（*Innovation: The Attacker's Advantage*）中，根据企业运营面临重大改变的必然性，即我们所称的“不连续性”或“断层”，说明了企业长期运营其绩效增长是有局限的。不连续性其实就是市场中创造性破坏发难的结果，当某个名不见经传的新竞争者掌握了更易让消费者接受（比如，用同样的价格可以获得更好的服务）的新产品或新技术时，市场将会毫不迟疑地接受，而原本在该产业中长期占据优势的企业则可能一举被击败。

《S曲线：创新技术的发展趋势》一书最后得出的结论是：虽然市场中的攻击者通常缺乏低成本的规模经济优势，但没有任何心理上及经济上的负担能够阻碍其掌握新的市场契机，因此在技术断层期间，获得经济优势的往往都是这些市场中的攻击者，而非防御者。

这些结论来自于当时对十余家企业所做的一份研究。虽然历时多年，但当这些结论套用在成百上千家的其他企业中时依然管用。只是，市场攻击者的优势似乎无法长久持续。一旦一家企业采取攻势之后，它的行为便开始变得像个防御者一般，具有防御者所有的种种弱点。

我们不难发现一种现象，那就是任何企业只要一受到流行的管理刊物的推崇，被赞誉为“杰出”或拥有“超强的生命力”，这样的企业就已经开始退化了。寻找杰出企业就好比是留住耀眼的光芒一般，想像容易捕捉难。

这种现象究竟只是这些企业所具有的特色，还是某些更根深蒂固的原因使然？这时，我们的脑海中，逐渐浮现出丘吉尔说过的一句警世名言：“对过往回顾越久远的人，就越能洞悉更长远的未来。”于是，我们开始针对美国的一些龙头企业及其竞争对手长期以来的记录逐一进行观察，以期对企业的长期绩效能有更完整的了解与掌握。

把这些资料收集起来并不简单。似乎从未有人收集过如此多的此类资料，以分析判断长久以来究竟哪些企业才是真正拥有卓越表现的强者。

因此，我们毫不迟疑地展开搜寻行动，以挖掘出所有与企业绩效及其成败决定因素有关，但却下落不明的资料。我们从中筛选出 60 多个变量来加以观察，其中包括销售增长、利润、投资回报率、负债、研发费用以及股东总回报率（TRS）。我们希望尽可能地回溯过往，以确保在过去 38 年间，企业、产业及宏观经济所发生的重大事件都毫无遗漏。同时也希望能观察出在宏观经济、个别产业以及企业内，不连续性所扮演的角色。我们还希望能了解经济模式，判断出哪些是正常的和不变的，哪些是不规则的或有规律重复出现的。更希望能评估出这些改变的速度与程度。

特别地，我们希望能客观地评估在不同的经济时代里，企业绩效的“优”与“劣”，并运用这些标准来评定某家企业的表现是“平庸”还是“突出”。我们希望能回溯足够长的时间，观察足够多样的产业领域，以掌握各种改变发生的环境与成因。

在麦肯锡 50 多位同事的协助之下，经过十余年的努力，我们终于成功地建立起完整的资料库，收集了近 40 年来横跨十五大产业、千余家企业的绩效，足以成为美国经济资本市场的模型。我们把自此资料库引用的资料来源，标示为“麦肯锡企业绩效资料库”（McKinsey Corporate Performance Database，以下简称“麦肯锡资料库”）。

麦肯锡资料库的对象全部以美国企业为主，其中包括长期以来互为竞争对手的埃克森石油公司和雪佛龙石油公司；新经济时代的思科公司及戴尔公司；变动缓慢的产业（如电力工业）和时下的热门产业（如软件业和半导体业）；传统产业（如造纸业和运输业）和科技成熟产业（如医疗和制药业）；受管制的产业（如航空业）和已解除管制的产业（如专用化学品业）；此外，还包括兴衰起落的石油业，以及有美国政府背景的国防业等。

这个资料库与现实经济所不同的地方在于，没有将所有的产业及企业都囊括进来。不过，它确实提供了 1 008 家企业巨细靡遗的历史资料。而且据我们所知，这是同类型的研究中规模最大的一个。截至到 1998 年底，这些企业的销售额即达 2.1 兆美元，股票市值更高达 5.2 兆美元。

所有在麦肯锡资料库当中的企业，或多或少都可称为是从事“纯”产业内的活动。换言之，它们有一半以上的销售额都来自于所属的产业。这个资料库并不针对复杂的企业进行追踪研究，例如在许多不同的产业内从事竞争活动的通用电气或强生等企业；也不针对市场内竞争者不多的产业做研究（例如汽车业），因为

竞争者不多，也就无法找出常态标准。不过尽管如此，我们还是利用麦肯锡资料库，综合归纳出强生公司所应该有的“模型”，并把这个“模型”拿来和现实中的强生公司做比较。

只要新企业的规模以股票市值评估后，可以跻身全美国企业规模的前 80%，那么我们也可以接受新企业的“成立”（即加入资料库中）。我们将这些企业称为“新进企业”。至于所谓“加入年份”，就是指这些企业具备加入本资料库资格的年份，而非该企业成立、进入市场的年份。

同样，如果企业被收购或是宣布破产倒闭，我们也可以允许这些企业就此寿终正寝，并称这些企业为“离逝企业”。不过，即便企业从资料库中离逝，所有先前与该企业有关的资料仍会保存在资料库中。也有一些资料库中的企业，在资料库建设期间便身兼这样两种身份：既是曾经的新进企业，也成为了后来的离逝企业。罗姆公司（RoIrn）便是其中一例。当然了，有些我们所掌握的企业，从资料库建设伊始（1962 年）到资料库建设结束（1998 年），都一直生存着，我们称这些企业为“长青企业”。在 1 008 家我们所追踪的企业当中，只有 160 家属于此列。

这个资料库，好比是通过隐形摄像机拍摄的录像带，记录着周遭人们的饮食、工作、返家、休闲与睡眠一般。只不过，我们所追踪记录的，不是个人而是企业。麦肯锡资料库让我们能够追踪记录一些特定的产业，例如在 1974—1975 年间股价狂跌（除了石油及计算机硬件股票之外，几乎无一幸免）所产生的总体效应，以及某些特定企业的效应，例如曾经名噪一时的纸业公司锦标国际公司（Champion International）以及国际香料公司^①便因这次冲

^① 国际香料公司（International Flavors and Fragrances, IFF），世界头号香薰生产商，世界性的香料专业供应商。——译者注

击而溃不成军。

这个资料库可以让我们对原因及影响提出问题并快速获得解答，而不需要为了每一个新问题都建立一个新的资料库。它也可以提供给我们一个范畴，让我们能够以一种与宏观经济表现密切相关的方式来了解经济的核心所在及其周边环境。因为我们的资料库可以很忠实地追踪到许多其他来源汇总在一起的经济总指标，例如标准普尔 500 指数公司的股东总回报率。

而且，我们的研究也反应出，麦肯锡资料库可以相当真实地模拟出现实经济的一切情况。当现实经济环境中发生某一事件时，例如 1974—1975 年的股市崩盘，同样的事件也会出现在我们的资料库中。此外，我们不仅可以追踪出事件的发展，也能探知整个国家如何从该事件中复原。20 世纪 70 年代，在计算机硬件及石油业的带动下，整个经济开始活跃茂盛，资料库也反应出这一点来。20 世纪 80 年代，国防及制药业全力发挥所长，资料库也显示出同样的情况。图 0—1 将资料库中公司的股东总回报率与标准普尔 500 指数公司的股东总回报率做出比较。图中可以明显看出，两者几乎完全吻合，而且读者也可以很容易地从图中看出美国经济表现的循环周期。

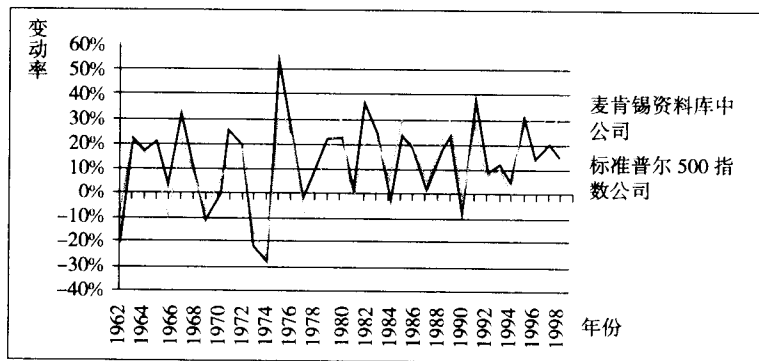


图 0—1 麦肯锡资料库中公司与标准普尔 500 指数公司的股东总回报率比较

在此要再次强调，我们提出创造性破坏的分析，其资料基础便是根据由1 008家美国企业真实经验所建构而成的麦肯锡资料库分析得出的。借助个人的人际关系及美国一些成功企业的支持，我们进行各项发掘与分析研究工作。我们成功地提供建设性意见，并努力揭示出哪些做法效果显著，哪些做法毫无成效。因此，我们诚挚地希望这些分析与发现可以帮助其他众多企业，让大家能以一种比过去更快速、更确实的方式，改善企业绩效。

市场与企业

以下我们将针对“市场”做更详尽的说明。就本书而言，市场包括“资本市场”，是指囊括买方、卖方、股东及其他中介者在内的非正式团体，聚集在一起进行经济交易。“资本市场”是资本交易的市场，例如股金及债权。至于买方及卖方，则通常指的是企业，它们可以在股票市场中公开发行股票，以建立企业的现值，但也可以不这么做。

这些非正式团体以及它们的运作流程，使得经济的持续性与变动性得以产生一种协调与均衡。而资本市场里的游戏规则，则负责控制市场中游戏各方的市场进出（包括破产）以及在市场内的行为。在我们的经济体制里，是否要继续购买目前的产品及服务，或是要转换其他新产品及新服务，则由消费者个人来做出决定。因此，资本市场提供资金来满足客户的各种选择，不过转换率如何是由消费者来决定的。

所以很明显，资本市场与企业是截然不同的。企业有总裁、董事会，会进行规划、加以控制。企业进行共同规划与控制的主要目的，是为了排除意外与危机。

控制在本质上的意义，是指“所有事情都按部就班地进行着”，这通常被归为管理层的职能之一。良好的控制，意味着接受报告的人有相当的信心，相信不会有任何重大的、令人不悦的意外发生。

诚如哈佛商学院的罗伯特·西蒙斯（Robert Simons）教授所说：“控制体系是一种负反馈系统（negative feedback system）；控制报告则主要是用来确认所有事情都按部就班地进行着。因此，意外就成了公敌了。”

虽然资本市场也可以做到控制，不过它所控制的是流程与标准，而非结果。资本市场并不会制定目标。虽然资本市场是由监管者、法官、警察、司法制度以及联邦储备银行加以控制，不过，绝对没有人会把这种控制与企业的管理工作混为一谈。

但是，也因为缺乏管理式的控制，资本市场如果能正常运作，反而能比企业更快速地妥善调适、接受变迁，为市场本身带来新的选择与做法。有效的资本市场会不加思索、毫不留情地将老旧过时的一切淘汰出局，但是当政府的政策与这些极为单纯的目的背道而驰时，例如国营企业的独占，则资本市场的正面效应便丧失殆尽了。

目 录

C REATIVE
DESTRUCTION

第1章 断层求生	1
连续性假设	3
不连续性的历史回顾	5
放弃连续性假设	10
企业文化枷锁	12
枷锁的成因	14
基于不连续性的再设计	17
第2章 东河储蓄银行的命运	20
不进则退	23
了解“连续性”	25
计算机业的“不连续性”	31
企业内的不连续性	43
不连续性与创造性破坏	45
“崭新活力”的重要性	50

预测不连续性的困难	52
未来的运作方式	55
培育创造性破坏	56
 第3章 企业文化枷锁	58
见树不见林	59
心智模式	61
创造并改变心智模式	68
心智模式对企业行为的影响	70
企业结构的自然发展	73
第一阶段：基础期（攻击）	76
第二阶段：成长期	77
第三阶段：高峰期	78
第四阶段：企业文化枷锁期（三种恐惧感的出现）	81
企业思维与市场思维	85
 第4章 运营与创造	87
起死回生的努力	91
沉没的“冰山”	94
卓越运营与创造性破坏互不相容	97
创新的类型	102
变形式创新的创造力基础	111
 第5章 破坏风暴来袭	122
不创新，便消失	124
无常的变迁	125
英特尔的自我破坏	126

领导者亲自下手	129
正面的破坏	131
破坏的三个层次	133
 第6章 破坏与创造的平衡	135
同步进行创新与破坏	137
孟山都的变形式创新与破坏	142
在创造与破坏之间求取平衡	144
模仿的脚步	146
进攻与防守之间	148
走向被合并之路	149
防御之道	150
 第7章 为改变而规划	152
创造、运营与交易的结构	153
起死回生	154
创造性破坏与非上市股份公司	156
融资并购协会出现	157
企业实例	163
现阶段的努力	164
 第8章 如何主导创造性破坏	166
失效的管理委员会	167
管理的僵局	168
技术性工作 VS. 适应性工作	171
偏离关键点	172
混合式信号	173

增加适应性的流程	175
非上市股份公司的适应性工作	176
安科投资公司	177
欧莱雅公司	184
改变企业内适应性工作对技术性工作的比例	188
设定管理效力标准	190
第9章 10 倍速创新	191
相异性思考的必要条件	193
战略规划、研发及企业创投	194
破坏的漩涡	198
重新思考战略规划	203
研发的重新定位	212
企业创投的重新概念化	214
找出古普塔	216
第10章 控制、许可、风险	218
控制与许可之间的平衡	220
设定控制与许可间的平衡	227
横行无阻的许可：热电公司	231
如何改变才能有效	235
第11章 强生的改变	242
提出问题	244
化问题为行动	245
设计阶段的规划	245
设计会议	247