

市場 攻擊者與長青企業的競爭

創造性破壞

CREATIVE DESTRUCTION

Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market —
and How to Successfully Transform Them

Richard Foster & Sarah Kaplan 著

唐錦超 譯

■ 評論家 南方朔 導讀

■ 政大商學院院長 吳思華 專文推薦

一位是麥肯錫的資深合夥人，

一位是麥肯錫的創新研究專家，

兩人以全新的思考模式打破標榜

「高抗震性、永續經營的企業

可以年復一年地擁有績優表現」的神話，

並且點出企業如欲維繫卓越不墜並常保競爭力，

絕對必須採行創造性破壞的動態策略。

國家圖書館出版品預行編目資料

創造性破壞——市場攻擊者與長青企業的競爭／

Richard Foster, Sarah Kaplan 著；唐錦超譯．

-- 初版． -- 臺北市：遠流， 2003〔民92〕

面； 公分． --（實戰智慧叢書；289）

譯自：Creative destruction : why companies that are
built to last underperform the market, and how to
successfully transform them?

ISBN 957-32-4906-5（精裝 光碟片）

1. 組織（管理） 2. 決策管理 3. 企業管理

494.2

92006762

實戰智慧叢書 289 李仁芳 策劃

創造性破壞

市場攻擊者與長青企業的競爭

CREATIVE DESTRUCTION

Why Companies That Are Built to Last Underperform
the Market — and How to Successfully Transform Them

Richard Foster & Sarah Kaplan 著

唐錦超 譯

CREATIVE DESTRUCTION by Richard Foster and Sarah Kaplan

Copyright © 2001 by McKinsey & Company, Inc. United States

Chinese (Complex Characters) Trade Paperback copyright © 2003 by

Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

Through Bardon-Chinese Media Agency, Taiwan

ALL RIGHTS RESERVED

實戰智慧叢書 289

創造性破壞——市場攻擊者與長青企業的競爭

作者／Richard Foster & Sarah Kaplan

譯者／唐錦超

策劃／李仁芳博士

封面設計／郭惠芳

責任編輯／鄭俊平

財經企管叢書總編輯／吳程遠

發行人／王榮文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥：0189456-1 傳真：2365-7979

電話：2365-1212

香港發行／遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話：2508-9048 傳真：2503-3258

香港售價：港幣140元

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

行政院新聞局局版臺業字第1295號

2003年7月1日 初版一刷

新台幣售價 420 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 957-32-4906-5

YLib 遠流博識網 <http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@ylib.com

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場

上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁堃

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新

世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筚路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

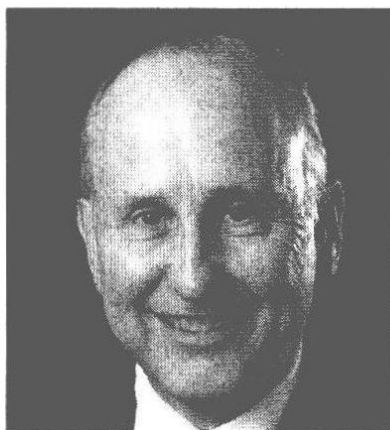
《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座

標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所所長，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。



攝影／ANDY FELDMAN

作者簡介

理查·佛斯特 (Richard Foster)

耶魯大學工程及應用科學博士，麥肯錫顧問公司資深合夥人兼董事。一九七三年加入麥肯錫，一九七七年獲選為合夥人，並於一九八二年成為資深合夥人。

佛斯特於麥肯錫曾為五十多個產業部門提供過顧問服務，但最主要的領域則包括醫療產品、製藥業、影像、電子業、化學業、消費性產品、零售業，以及資產管理產業。過去三十五年來，他特別專注於改善大型組織在成長與創新方面的績效表現。

佛斯特曾於《商業週刊》、《華爾街日報》，以及《哈佛商業評論》撰寫過有關創新及商業績效的文章。此外，他於一九八六年出版的《S曲線：創新技術的發展趨勢》，更在《華爾街日報》的企業執行長票選當中，獲選為該年度前五大最佳商業類書籍之一。佛斯特也是聖塔菲學院理事，以及麻省理工學院懷海德 (Whitehead) 研究所的諮詢委員會成員，他目前與妻子和二個兒子住在紐約市。



攝影／MARK OSTOW

莎拉·凱普蘭 (Sarah Kaplan)

麥肯錫公司的創新研究專家，十餘年來針對企業成長及革新之議題，為世界各地的企業提供諮詢服務，所涉足的產業領域包括製藥業、醫療設備、航空業，以及消費性產品。凱普蘭女士從美國加州州立大學（UCLA）取得學士學位，並獲得約翰霍普金斯高級國際研究學院碩士學位。目前居住在美國麻州，正於麻省理工學院的史隆管理學院進修博士學位。

譯者簡介

唐錦超

國立政治大學外交系畢、副修新聞；美國加州大學洛杉磯分校「整合行銷暨傳播」研究進修。曾任平面、網路等新聞媒體編輯企劃編譯、主編及總編輯等職；並曾於ING喬治亞人壽、安泰人壽任職，負責整合行銷與公共關係等相關工作等職近九年。現為整合行銷及公關傳播專案顧問、講師，兼自由譯者。

主要編審譯著分別有《成功六步驟》、《創世紀推銷法》、《女中豪傑——全球女性卓越企業家臉譜》、《潛能開發》、《整合行銷傳播》等。

推薦文

管理是創意的守護神

吳思華

組織帝國傾斜

組織是人類史上偉大的發明，因為有組織，人類得以興建長城、金字塔，締造羅馬帝國、完成太空人上月球等歷史壯舉；企業史上，許多規模龐大、歷史悠久的長青企業亦是大家心目中的典範，絕大多數的管理理論都是從這些企業實作經驗中萃取出來的。但此刻，大型組織正遭遇到強烈的挑戰，行政官僚體系的無效率受到苛責，許多知名企業在經營上亦碰到困難，顯示大型組織的運作不盡理想。《創造性破壞》一書更用數字顯示，真正能夠長期存在的知名企業並不多見。這些企業即便生存下來，其長時間平均的經營績效，竟然比不上股票市場的指數，大企業族群似乎被市場打敗了。

和市場競爭

作者在本書中提到，股票市場欠缺技巧熟練的管理人員，沒有經驗老道的董事會，沒有可支配的資產，也無法在自由意願下與任何人建立起特殊關係，但是它的表現，卻比那些成天鎖日絞盡腦汁想著如何使績效表現更好更傑出的企業人員，還來得聰明。這個結果確實讓

許多管理學者和企業經營者感到驚訝。

經濟學大師寇斯（Ronald H. Coase）早在一九三七年就曾指出組織和市場的競爭關係。他在〈廠商的本質〉（*The Nature of the Firm*）這篇文章中陳述市場和組織都是整合資源、協調供需的機制，兩者是可相互替代的。組織之所以出現是因為市場不夠完美，亦即市場運作中有太高的交易成本，導致組織能夠取而代之，運用層級與權威進行協調。如果完美市場出現，廠商就沒有存在的價值了。寇斯常說他的這篇文章常常被提到，但很少被認真的討論與應用。大家似乎都同意交易成本的存在，但從未將這個因素放進經濟分析模型中。

管理學者更少認真的去思考這個問題，總認為組織的存在是一個普遍的事實，無需自尋煩惱。直到最近二十年來，科技和體制持續的創新讓交易成本快速的降低，情況才有些轉變。先是日本的中衛體系制度受到大家注意，稍後，策略聯盟、虛擬組織、個人工作室等不同的組織形貌亦紛紛出現。組織本體不再無限制的擴大，甚至有縮小的趨勢，顯示市場的節制力量已經在展現。

紀律與關照

要看清楚市場與組織的競爭關係，應先檢視傳統組織的本質。

回顧歷史，傳統組織能集千萬人力量完成各項壯舉，全賴嚴明的紀律。時至今日，層級分明、命令貫徹的軍隊組織，仍不斷被證明是最具爆發力、能快速反應環境挑戰的有機體。

最近，全台灣人民籠罩在SARS的陰影中，行政醫療體系的紀律與效率一直是輿論媒體強力批評的重點，如何建置完善的法令、規範和標準作業程序，以及在這些規範下建立清晰明確的指揮體系與資訊回饋系統，是大家的期盼，這正是自韋伯時代即不斷宣揚的理性組織。

二十世紀初，勞工的地位逐漸提高，行為學派興起，組織不再祇是一組執行工作的機器，而是一群有血有肉的成員所組成，關心、激勵與領導這群成員也成為管理者的責任，讓關照與紀律同樣成為是組織運作核心議題，但兩者均未脫離封閉系統的思考範疇。

不連續的時代

傳統組織的問題出在它是連續性假設的管理哲學來運作，例如：以製造加工為主的企業活動均以可預測的未來環境為作業基礎；戰爭、防疫所面對的情境，即便不能完全預知，亦會重複出現。由於組織內的成員無法規避組織的要求，因此，紀律與關照確實能在封閉的組織系統中展現它的效率。

但這樣的心智模式顯然不符現代經營環境的需求。科技的創新是一個不連續的形式，它們根本改變了產品的形貌、消費者的偏好，以及產業的遊戲規則，整個環境呈現出創造性的破壞風貌，必須用完全不同的思維來回應；再加上市場的效率不斷提高，成員可以「用腳投票」，選擇最適合自己的工作或環境，只用紀律與關照已無法支撐組織存在的正當性。

向市場學習

警覺性高的管理者已開始在調整他們的角色，管理不再祇是一個發號命令、分配資源的權威角色，同時還必須能運用組織優勢、為社會與成員創造價值。換言之，組織必須培養敏銳的洞察力，辨識消費者的價值缺口，制訂正確的經營策略與事業模式，然後充分運用層級組織的優勢，快速的重新整合資源，提供全新的產品或服務，讓社會和組織成員的價值均增加。組織如果做不到這個境界，市場就會透過那隻看不見的手，發揮相同的機能。現代市場在這方面確實有不錯的表現。

仔細觀察現代市場的運作，市場的優越性不單祇是來自於資源協調整合的能力，而在於它能夠接納新創事業、鼓舞經營者的熱情，廣泛的創造出各種新生事物；同時以冷靜、理性的原則進行淘汰，讓創造性的破壞持續發生。這股動力是那些追求永續生存的大型企業無法做到的。

創意的守護神

進一步分析，現代市場並非祇是用簡單的競爭與淘汰法則來面對創新，而有更多精巧的體制設計，其中創業投資基金對新生創意的支持最值得我們學習。

創投基金管理通常有以下幾個共通點：

1. 嚴格控制人事規模。讓資源用在創新業務，而非組織成員的維持上；

2. 自主運作。各個新創公司都是獨立法人，依本身的利益考量未來的發展策略，充分展現其獨特的策略洞察力，幾乎沒有太多的組織負擔，也不奢求綜效；

3. 以合約明確的獎勵誘因規範公司的運作，放棄對日常營運的控制權力；

4. 一定的投資年限。確保要求被投資企業退出與淘汰時的決策是理性的。

除了以上基本的運作原則外，創投基金管理者還會以積極主動的態度尋找可能的創新機會，透過專業討論分享彼此對環境趨勢的認知；運用多次投資的策略給予創新者必要的支持，也讓自己在一定的風險水準下，成爲一個擁有實質選擇權的創造者和經營者；同時，創投管理者還會投入他個人的人際網絡，促成跨領域知識的聯結與整合，加速創新的流程，並能有效擴大創新的收益。

形塑新典範

面對創造性破壞風暴的組織，若要確保本身的優勢，應該認真的向市場學習，本書在這方面給了很多具體的建議，值得每一位高階主管參考。除了創投基金的運作法則外，以下幾點可能是最根本的。

1. 改變心智模式，以不連續的假設面對未來創造性的破壞風暴；換言之，管理者的角色不祇是理性組織的護衛、關照成員的領導者，或價值創造的經營者，更是創新活動的守門人

與催生者；

2. 落實分權制度，促成更多的創意團隊；改變作業流程與激勵制度，鼓勵創意的產生，讓組織中永遠充滿創業經營的熱情；

3. 給予足夠的資源與自主決策空間，允許知識邊陲地帶的存在，讓創意有機會成型；但同時必須訂定清晰的淘汰標準，定期加以查核；

4. 高階主管應扮演創意的守護神，謹守欣賞、支持、整合與推廣創意的角色，積極尋找千里馬，但不直接介入創意的決策與執行。

重新出發

本書揭露的大型企業經營績效的數字分析結果，確實讓許多管理者感受到市場體制的威力，組織若要更加精進，應以謙虛的心情吸納市場體制的優點，以迎接創意風暴的挑戰。當然，組織存在的價值並非只是股東報酬率（這是本書分析的前提）。知名企業品牌為社會與員工所帶來的認同與信賴；在特定專業領域中所進行的知識的創造、蓄積與傳承功能；以及它們對非經濟領域的服務；還有緊急狀態時，快速動員應變的能力；都是大型組織的獨特價值，人類社會難得的智慧財產與社會資本。這些都是市場所沒有的，也是吾人在為組織尋找新出路時，必須同時考量、包容兼蓄的。

（本文作者現為政治大學商學院教授兼院長）