

创新增长

——硅谷的启示

【美】克里斯托弗·梅耶 著
梁淑玲 译

Relentless

Relentless Growth

Growth

吉林人民出版社

RELENTLESS GROWTH

创新增长

—— 硅谷的启示

【美】克里斯托弗·梅耶 著
梁淑玲 译

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

Chinese Translation Copyright (c) 1999 by THE JILIN PEOPLE'S
PUBLISHING HOUSE

Original English Language Edition

Copyright(c)1997 BY CHRISTOPHER MEYER

Simplified Chinese characters edition arranged with The Free Press,

A Division of Simon & Schuster Inc. through Big Apple Tuttle -

Mori China

吉林省版权局著作权合同登记

图字 07—1999—308 号

创新增长

著 者 [美]克里斯托弗·梅耶

译 者 梁淑玲

责任编辑 吴兰萍

责任校对 岚 萍

封面设计 张 迅

版式设计 刘玉文

出 版 者 吉林人民出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编 130021)

发 行 者 吉林人民出版社

制 版 者 吉林人民出版社激光照排中心 0431—5637018

印 刷 者 长春科技印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 6.625

字 数 155 千字

版 次 1999 年 4 月第 1 版

印 次 1999 年 4 月第 1 次印刷

印 数 1—5 200 册

标准书号 ISBN 7-206-03152-8/F·742

定 价 12.00 元

如图书有印装质量问题,请与承印工厂联系。

创 新 增 长

——硅谷的启示

〔美〕克里斯托弗·梅耶 著

梁淑玲 译

吉 林 人 民 出 版 社

译 序

国家为什么会有兴衰？不同的国家为什么会有不同的经济增长速度？同一国家于不同历史时期为什么发展有快有慢？

悠悠历史长河之中，社会物质财富的增加，人民生活水平的提高，经济的持续增长自始至终为人类所追求。正是追求经济增长的愿望推动着人类努力揭开经济增长的奥秘，正是经济学家们视经济增长问题为优先课题推动着经济增长论著雨后春笋般地问世。从古典经济学的创立者，经济学鼻祖亚当·斯密的《国民财富的性质和原因研究》到凯恩斯的《就业、利息和货币通论》，从哈罗德—多马经济增长模型到新古典经济增长模型，都为阐明决定国民收入水平的基本因素及国民收入的长期变动规律做出了不懈的努力。许多年来，尤其是 20 世纪 80 年代以来，我国的广大读者有机会读到了许多有关经济增长方面的中文译著，如 [美] 刘易斯的《经济增长理论》，[英] 阿瑟·刘易斯的《经济增长理论》，[美] 索罗编著的《经济增长论文集》，[美] 库兹涅茨的《现代经济增长的速度、结构与扩展》，[美] 西奥多·舒尔茨的《经济增长与农业》，[波] 米哈尔·卡莱茨基的《社会主义经济增长理论》，[波] 米哈尔·卡莱茨基的《社会主义经济与混合经济增长论集》，[英] 希克斯的《经济学展望：再论货币与增长论文集》，[美] 梅多斯的《增

长的极限》，[美]多马的《经济增长理论》，[美]罗伯特·M·索罗等的《经济增长因素分析》，[美]曼库尔·奥尔森的《国家兴衰探源：经济增长、滞胀与社会僵化》，[英]A·P·瑟尔瓦尔的《增长与发展》，[匈]亚诺什·科尔奈的《增长、短缺与效率：社会主义经济的宏观动态模型》，[法]莫里斯·阿莱的《无通货膨胀的经济增长》等等。这些论著要么突出从宏观总量的角度出发来分析有关经济增长的经济规律，要么突出运用数学工具用数理模型来研究经济增长。

然而，在新技术革命下，与先前所有世纪不同的是，现代科学技术已经同物质生产越来越紧密地结合起来。从原子弹爆炸到核能的广泛利用，从人造卫星上天到阿波罗号月球之旅，从杂交水稻到克隆绵羊，从进入千家万户的彩电到遍布全球的互联网……现代科学技术的昌明预示着人类正在或者正准备迈进以知识为基础的知识经济时代。在知识经济时代，经济增长的动力和源泉有什么变化？经济增长的机制有什么变化？在世纪交替之际，经济增长如何适应知识经济时代的到来所带来的机遇和挑战？这些问题已成为当代世界人们共同关心的课题。

克里斯托弗·梅耶博士的《创新增长》向人们展示了高精尖科技与企业、生产与管理之间有机结合的创新链，揭示了如何在知识经济时代将技术创新、制度创新与管理创新有机结合起来的方法和技巧，揭示了硅谷——这个世界上最老牌、最先进、最成功的知识经济基地——创新增长的方式和途径。而克里斯托弗·梅耶博士不仅有在传统的老牌企业和新的高精尖技术环境中经营管理的经验和咨询实践，而且有行为科学、组织战略等理论素养。因此，克里斯托弗·梅耶博士能避免过去某些经济增长理论和模式只有宏观分析的局限而为如何将硅谷的成功经营管理实践运用到企业之中提供了有益的和有效的经

验。

历史即将进入 21 世纪，社会正在从工业经济向知识经济转化，智力日益成为经济发展的驱动力，知识成为经济增长的源泉，创新成为知识经济的根本特征，正如江泽民主席所说：“知识经济、创新意识对我们 21 世纪的发展至关重要。”在当今的条件下，我们只有不断锐意创新、实施科技战略、大力发展知识经济才能使我国尽快实现现代化。在这一过程中，迅速把科技成果转化为现实生产力是非常重要的的一环。诺贝尔奖金获得者杨振宇博士曾说过：“中国已经掌握了世界上最先进最复杂的技术，如卫星和火箭技术。中国最失败的地方，是没有学会怎么把科技改变成为有经济效益的生产办法。”因此，中国要想在知识经济时代像美国那样在世界经济中保持强劲的经济增长势头，实现“三高三低”即经济增长率高、出口高、企业赢利高、失业率低、通胀率低、财政赤字低的“新经济”，努力探求高科技与企业的最佳结合是一个关键性问题。而《创新增长》一书无疑给我们实现这一结合从而推动经济的持续增长提供了深刻的启示和有价值的参考。

薛敬孝

1999 年 3 月于南开大学寓所

(作者为南开大学经济学院教授、博士生导师)

写在前面

对于相当多的企业来说，创造新产品和新服务相当令人失望——无论创造新产品和新服务的工作是否包括促动一个即已存在的企业产生新思想或者新概念，对传统的以硬件生产为主的企业补充与之完全不同的服务或者软件，以便创造全新的企业，或者是处理新消费者市场都令人大失所望。不过，希望之春永驻，大多数经营管理者相信如果他们的组织能够有效地创新，他们真的能够取胜、能够有力地增长。

不过，至少在工业蓝图中有这么一片土地，北加利福尼亚的硅谷，拥有相当数量的个体、企业及与之相适应的组织，他们不仅理解而且很好地运用了创新增长模式的原则。显然，不是所有的硅谷企业都是成功的，但是，对相当相当多的企业来说在收益、利润、工作等方面都有增长，而且，为赌金保管者创造价值而创建的模式也确实给人留下了深刻的印象。许多作者已经大量地报道了很多成功的硅谷企业的评估情况，但是，没有几个作者系统地探求将硅谷的经营管理原则成功地运用到更广泛的领域——运用于全球不同的工业和企业的各行各业的方法和技巧。克里斯托弗·梅耶博士在这方面做出了许多有益的探索，并取得了令人瞩目的成果。

这本书的核心前提是当全球正在小型化的时候，对许多企

业来说，最基础的第一步也许是重建组织结构及再工程，所以，建立一种增长的态度——创新增长——才是使组织和人达到目的所需要的东西。而且，通过创造新产品和新服务而取得的从自身内部开始的增长是最基础的，因为，几乎所有的其他增长战略都依赖于成功的来自于内部的增长所提供的能力。缺乏这种内部增长的能力，就会停滞——甚至会使企业陷入困境。新渠道、新地域、新市场的增长也需要创新能力和管理新产品和新服务的能力。没有重大的改变就不能有效地转换现有产品和服务。因此，创新增长的基本宗旨是，如果你自己不能创新，你的机遇就极为渺茫，但是如果你能通过合作创造你想购买的或者你寻求的东西，那么，就会取得成功地增长。

梅耶博士在这一基础之上，有力地揭示了这样一个问题，即创新需要一系列不同的管理技巧和过程，而不仅仅是对一个业已存在的企业进行经营。创新是创造新知识，而经营只是运用即已存在的知识或进行提炼。创新过程需要更灵敏的指标和控制机制，而经营不要求这样。当“经营思想”不知不觉地运用于创新研究的时候，就会强迫和限制创新研究。尽管创新之中也有一些经营性的东西，但这本书确实指出了一些做得不佳的地方。

该书有五个核心原则，这五个原则可以指导经营管理行为并引导增长态度、提高业绩。这五个原则也是硅谷企业所特有的：

1. 促动并扩展“积极的竞争狂态”以便进一步向前发展和改变。
2. 让组织中的每一个人关注外界而不只是向内看。
3. 通过使用开放的、“高倍速”信息来展平组织结构、模糊层次界限。

4. 用热情激励人们，并用重大的“游戏中的赌金”来奖励人们。

5. 靠不断重复建立扩展目标、采取行动、从失败中汲取经验教训等过程而追求卓越。

梅耶博士使用各种各样的案例、以和蔼可亲的语调展示了硅谷的色彩和品味，同时展示了如何将这些原则运用于硅谷的各种企业之中及如何将这些原则运用在你自己的企业之中的原则和方法。一位经理可以使用这五个原则去完成自我评估，也可以采取一种原则系统地运用它。

这本实用的、可读性极强的书对经营管理者来说是一本极有用的书。经营管理者负责创造成功的创新和增长，但是，成功的创新和增长要依赖各部分技术发展（如，市场、经营、服务领域和给养）。这本书可以为企业更有效地进行创新过程、参与创新及扩大企业经营规模提供有益的借鉴。

此外，由于《创新增长》不仅涉及新产品而且涉及新服务，所以，它对那些服务在市场地位和产品提供方面越来越重要的企业来说受益颇深。再有，由于服务发展等方面有其自己的特点，服务发展还没有在大多数组织中像硬件产品发展一样取得巨大进展，该书为如何掌握这些原则提出建议。另外，尽管服务不像产品覆盖范围广泛，但是，这本书所给予的远比大多数服务中的创新包含的东西多得多。

作者的经历和背景为其创作《创新增长》提供了坚实的基础。没有几个作者拥有在高技术环境（像吉洛克公司和硅图像公司）做经营管理的经验，在传统的企业（埃克森化工公司）做经营管理工作的经验，以及在应用行为科学、组织战略、产品/服务发展等方面做的博士研究的训练。梅耶博士具有丰富的咨询背景，他为一些像卡明斯发动机公司、普罗克特—甘布

尔公司、埃默森电器公司之类的大公司及硅谷出现的其他公司就如何采纳和成功地运用硅谷的经验做过咨询——显而易见，其洞察力和知识都是独一无二的。

最后，这本书是在梅耶博士的第一本书《短周期》（自由出版社，1993年版）的基础上完成的。《创新增长》除涵盖了那本书的基本发展团队的内容之外，还揭示了激励知识工人的因素以及如何管理团队网络。相似地，衡量一章是建立在前一本书中的“仪表板概念”基础之上的，它探讨了为什么大多数组织不仅需要改变他们使用的衡量而且需要改变经营思想和过程的问题。也许，更重要的是，作者在每一章里都对如何将原则和概念有效地运用到行动之中提出了有益的和有效的建议。

史蒂文·C·惠尔赖特

哈佛商学院企业管理教授

致 谢

自从我于 80 年代迁到硅谷这儿以来，我的生活一直是轻松愉快、心旷神怡的，不过，偶尔也会有点儿惊慌，有点儿惴惴不安。是不是在别的地方你也能找到像弗赖伊电子工程公司那样的计算机超级市场连锁店呢？弗赖伊电子工程公司是从食品杂货起家的，现在，仍然在同一屋檐下销售马铃薯、小麦和硅芯片，还在经营 PC 机的同时经营软饮料、热牛奶咖啡，还有测试仪器设备和电子工程构成。在许多方面，弗赖伊是硅谷的全息照片。如果你在圣诞节前夕缓步走在商店里，在你眼前晃动的是那些硅谷中的通晓数国语言文化的亚洲移民、西班牙美国人、斯坦福大学的教授、投机商，也许还有史蒂夫·乔布。他们来到这里，是因为他们喜好猎奇，喜好购买最新科技产品，而且越是刚刚发明出来的越好。

硅谷产生出来的令人兴奋不已的新产品和服务使硅谷闻名遐迩，但，这远不是硅谷最引人入胜的地方，硅谷最精彩的东西是其增长和创新的工作方式与精神。这种增长和创新的工作方式与精神源于惠普公司，并在硅谷这一独特的环境下日复一日逐渐强大起来。中国有句谚语：“授之以鱼莫如授之以渔。”不断更好地学习如何捕鱼是硅谷的精华所在。我之所以要写这本书就是为了揭示出这种动力之源。硅谷依未来而生

存，靠自信而将新思想融于现实。自信使人神情倍爽，自信相当重要，而且，自信适用于任一领域、任一公司。

作为一个经营管理者、教育家、学者和咨询专家，我有幸同硅谷最优秀的公司和领导一起工作并相互学习。我还在硅谷之外遇到一些类似的机遇而与一些公司交往，包括普罗克特—甘布尔公司、福特汽车公司及霍尼韦尔公司。这些公司的企业压力与硅谷的企业压力不同，但他们也承认，硅谷靠智力而取得的创新增长以及硅谷使用的创新方法不仅有效而且通常创造奇迹。

在学习过程中，我从我的客户、同事和朋友那儿得到许多有益的东西。我的客户为我证实我的观点提供了一个活生生的实验基地。这里，我想把我深深的谢意给予我的这些客户、同事和朋友：迈克·哈克沃思、苏哈思·帕蒂尔、鲍勃·迪金森、比尔·触、吉姆·克拉迪、萨迪什·古普塔、迈克·坎宁、凯尼恩·梅伊、汤姆·凯利、比尔·豪斯利、马克·威尔逊、卡加·林登、内德·班霍尔特、苏珊·柯蒂斯、汤姆·沃斯、迪克·安德森、杜安·哈特利、彼得·戈恩、斯图·温比、比尔·凯尔维、唐娜·卡列哈恩、史蒂夫·德根道夫、弗兰克·马歇尔、卡伦·博伊默、蒂姆·索洛索、杰克·爱德华兹、吉姆·哈德逊、罗伯托·科德罗、乔·洛克雷、唐娜·范·克隆珀伯格、迈克·布朗、简·克里奇、马克·杰克逊、沃伦·梅耶、查克·奈特、帕特·斯莱、保罗·格雷斯、肯·李、尼尔·洛格隆德、鲍勃·博格斯及林达·贝尤克。

在工作中我一直受到我所在的集成公司的同事们的鼓励和支持。他们对我的观点和想法给予测试并提出许多有益的建议。公司的这些同事中对我帮助很大的有：杰夫·埃尔顿、丹·福斯特、彼得·希斯科克斯、埃里奇·曼金及埃德·塔尔特。在

我这本书中可以找到他们思想的影子。我还从集成公司的创始人史蒂夫·惠尔赖特、基姆·克拉克、布鲁斯·施坦格勒及迈克·基奥恩那里得到许多个人方面的支持。而自我接受史蒂夫的建议来到集成公司工作以来，一直受益匪浅。尽管还有一些人我没有列出他们的名字，但，我想说，没有全体集成公司的同事和朋友们的帮助，就不会有这本书的出版。

作为硅谷的一员，我喜欢那种伙伴式的工作方式，所以，我也不会忘记集成公司之外的在许多方面给予我支持和帮助的人。我首先要感谢的是那些经营管理者们，他们在百忙之中抽出时间与我商谈，与我共度了许多宝贵时光。他们是：韦恩·奥勒尔、戴夫·波特鲁克、戴夫·布朗、约翰·钱伯斯、内德·班霍尔特、埃德·麦克拉肯、罗恩·布兰尼夫、查利·彼得斯、史蒂夫·伯克利及德布和塔诺斯·特里安特。还有一些人，他们所进行的工作与我的很相近，他们毫无保留地把他们的忠告和建议提供给我，他们是托尼·霍普、拉尔夫·卡茨、史蒂夫·派尔、杰弗·穆尔、琼诺·哈纳芬和里克·罗斯。

对我来说，如果从我拿起第一张纸算起的话，这本书已用了很长时间了；是受别人所说所写的启发而动笔的。在这其中受益颇多的是：加里·哈梅尔、C·K·普拉哈拉德、彼得·森格、詹姆斯·布赖恩·奎因、克里斯·阿吉里斯、唐纳德·舍恩、华·李、凯思林·艾森哈特、巴里·里士满、麦克·伊恩塞提、克莱顿·克里斯腾森、加里·皮萨诺、丽贝卡·亨德森、基姆·克拉克、史蒂夫·惠尔赖特、乔治·费西尔及杰克·韦尔奇。

斟酌一切，我深深地感到，第二本书一点儿也不比第一本书好写。如果没有我的编辑鲍勃·华莱士的勤奋、经验和明智的指导，如果没有我的文字编辑杰姆·莱文的不懈努力，就没有这本书的编撰成功。如果没有马塞·卡恩的艰苦卓绝的努力，

没有他拼命地工作将那些难以认读的文字变成易读的手稿，就不会有这本书的问世。拉西尔·杨在赶着打出书稿过程中做了很多贡献。

每一次我开始我的写作旅行的时候，我都想，要把我的想法和观点变成手稿简直是不可能的，甚至是荒谬的。但是，即使是硅谷的领导们也在为紧迫的创新和最小的失败奋斗着，也经历着超常人的耐力和毅力的考验。我也一样。我的爱妻——南茜，不仅与我共同承受这些而且帮我渡过难关，助我向前。她像一位考古学家一样，仔细地挖掘出我的新发现，细致地评论我的新发现，帮我将那些精华的东西从最初的思考和初稿中提炼出来。她与我们家中的三个年轻气盛的小伙子一同积极鼓励我，开导我，使我对工作和生活充满了希望。

当你接触这本书的时候，我不由地想起我的前任、我的良师——赫布·谢泼德在一天工作接近尾声的时候曾对我说的话：“我希望我会对你有所帮助。”同样的，我希望这本书会对你及你公司的增长有所帮助，会使你及你的公司成为一个更美好、更聪明、更加勇敢的创新者。

序

如果某一位企业领导 1985 年的时候被国外绑架而于 90 年代重新回到地球上的话，他或者她会认为所有的企业都联合成为一个大农场了。虽然密歇尔·翰墨及其崇拜者大力推崇重振健美体操，但是，该结束了。现在到了为消费者和我们自己全心全意创造新价值的时候了。

欢迎到硅谷来

世界上再也没有比硅谷的增长更强劲、更让人兴奋的地方了。创新增长将这片位于旧金山正南的杏林变成了占自 1965 年以来在美国创立的 100 家最大的技术公司 1/3 的基地。尽管硅谷的经济是世界上最强劲的竞争对手，但硅谷的经济也有失败的时候。事实上，使硅谷独一无二的因素是这里的失败真正成为增长过程的一个方面。投资者、企业家、技术人员会毫不犹豫地放弃一个不再兴旺的公司或者技术，用他们所学到的东西迅速启动下一个创新努力。

硅谷有四个与众不同之处。第一，硅谷的增长是由创新驱动的。硅谷最突出的就是用互补的技术和资源激励创新。第二，硅谷是世界上最老牌的、最先进的、最成功的知识经济基

地——因为知识工作是创新的基础。第三，今日之全球竞争强度和步伐对硅谷来说简直是老生常谈。从 80 年代初在半导体行业几乎输给日本以后，硅谷一直流行着一种健康的担心和紧迫感，使得硅谷不仅积极投入到国内而且投入到国外的竞争之中。西斯科公司的总经理约翰·钱伯斯把硅谷的这种竞争担心和紧迫感形容为“狗年”，即，硅谷的一年相当于硅谷之外的行业的 7 年。第四，除了拥有产品和服务方面的魅人和技术优势之外，硅谷中最重要的东西是新工作精神（我称之为增长态度）与新的创新方法的有机结合。

当其他公司、企业的正面临着小型化、再工程、调控金融资产的时候，硅谷正在创造和输送新价值。事实胜于雄辩。1990 年，硅谷电子出口达 110 多亿美元，几乎是国内总产值的 1/3。1975 年至 1990 年，硅谷企业提供了 15 万个相关技术工作岗位。如果底特律继续按着硅谷半导体取得的价格生产的话，那么，今天的汽车将以超音速的速度行驶了，而且每 1 万英里消耗不到 1 盎司燃料，购买成本不到 25 美分。

这本书回答了两个问题：一是硅谷如何通过创新取得成功增长的；二是你如何将这种创新方法成功地运用在你的企业之中。尽管产品生命周期越来越短，压力越来越大，迅速变化着的技术和激烈的竞争在硅谷会比在世界任何其他地方更强、更猛。但也正是这些驱动着硅谷加强创新研究。其实，这些可以驱动创新增长的东西完全可以应用在你的企业之中。

这本书的背景可以概括为：

1. 今天激烈的全球竞争环境以及技术的迅速变化可以很快使赢家变成输家。静止不动就等于落后。

2. 创新不是增长的惟一出路，创新只是创造持续增长的基础。如果不创新，新获得的东西很快就会失去价值。同样