



创新必读书系

(美) 杰拉德·泰利斯 (Gerard J. Tellis) 著

付稳 译

Unrelenting
Innovation:
How to Create a
Culture for Market
Dominance

创新 无止境

昔日的成功竟是创新最大的敌人
维护市场主导地位必须自我颠覆



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

**Unrelenting
Innovation:
How to Create a
Culture for Market
Dominance**

创新 无止境

昔日的成功竟是创新最大的敌人
维护市场主导地位必须自我颠覆



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

创新无止境 / (美) 泰利斯 (Tellis, G.J.) 著 ; 付稳译 . —北京 : 中国电力出版社 , 2014.1

书名原文 : Unrelenting innovation: how to create a culture for market dominance

ISBN 978-7-5123-5198-1

I . ①创 ... II . ①泰 ... ②付 ... III . ①企业创新 - 研究 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 273181 号

Unrelenting Innovation: How to Create A Culture for Market Dominance (978-1-118-35240-3)

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字 : 01-2013-4856

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 [http: //www.cepp.sgcc.com.cn](http://www.cepp.sgcc.com.cn)

责任编辑 : 董小梅

责任校对 : 常燕昆 责任印制 : 邹树群

航远印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2014 年 1 月第 1 版 · 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

700mm × 1000mm 16 开本 · 15 印张 · 205 千字

定价 : 36.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书序：小曲咏成大乐章

新维创新私塾创始人、《半面创新》作者周宏桥

西方现代文明的起点是文艺复兴，它是在中世纪一个思想、一个主义一统天下的漫漫黑夜中，几缕创新创造的小曲从文学、艺术领域中率先唱响，登高一呼人文精神，大旗一展人性自由，最终涓涓细曲汇聚成浩浩荡荡的思想解放运动，从而奏响各行业、各领域此起彼伏、波澜壮阔的创新创造大乐章。

如果说中国的现代化以改革开放为起点，那么创新创造的点点星光依然是从伤痕文学、朦胧诗抄等文艺复兴开始。我从小生活在大学校园，就从校园小曲说起吧。

1980年，我刚上初一，《外婆的澎湖湾》、《赤足走在田埂上》、《乡间小路》等台湾校园歌曲传进了大陆，忽如一夜春风来，那清澈的旋律、率真的情感，伴随着田园的芬芳、浪漫的诗意，让那个年代听惯了铿锵有力的主旋律的我们发疯般地手抄、传唱。

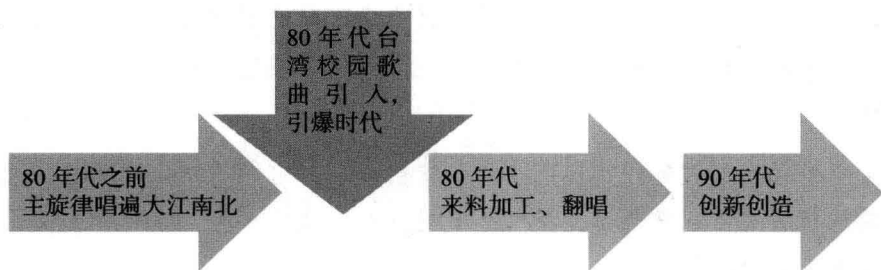
甚至，对于那些翻唱这些歌曲的大陆歌星，我们也一样发疯般地追捧：翻唱《外婆的澎湖湾》的王洁实、谢莉斯，翻唱《踏浪》的朱逢博，翻唱《蜗牛与黄鹂鸟》的苏小明，翻唱《童年》的成方圆……

1990年，我大学毕业，走入人之熙熙皆为利驱的成人社会。几年沉

浮过后，一盒《校园民谣》磁带又让我重拾青春与梦想的记忆。特别是高晓松创作、老狼演唱的《同桌的你》，让当时准备考托福出国的我，暂停听力训练，连续几小时深深陶醉其中，而更让我吃惊的是，这次居然是大陆原创……

到了90年代末，朴树创作了《白桦林》、《那些花儿》；2000年初水木年华组合等创作了《一生有你》、《在他乡》。校园小曲在大陆终于咏出了创新创造的大乐章……

我简单地勾勒出其演进轨迹，如下图所示的三个阶段。开始是他山之石攻玉，引进的台湾校园歌曲打破了此前红色歌曲一统天下的格局；然后是“来料加工”的翻唱，用现在的话讲就是山寨，无所谓知识产权，但也可以说是模仿式创新、改进型创新，翻唱者在来料翻唱、“中国制造”过程中加入了自己的一些想法；最后才是原汁原味的创新创造，即所谓的“中国创造”时代。从引进、模仿到创新，其实各行各业莫不若此。



以之类比，中国电力出版社此时此地引进的这套创新必读书系就像当年引爆时代的台湾校园歌曲，在我看来是天时、地利、人和的格局匹配。

台湾校园歌曲成功的一大要素应是在正确的时间引进，对接了大陆刚刚改革开放的大时局，当年的大陆尚未城市化、尚未以金钱为导向，谙合歌词中田园乡土、质朴恬静的意境。另一成功要素应是领军人物及其产品组合，在我看来旗舰产品应数罗大佑的《童年》，那是我们当年演唱次数、人数最多的产品，护卫舰产品如叶佳修《乡间小路》、侯德健《龙的传人》

等上百首，覆盖了各个细分市场。

而中国电力出版社也抓住了类似的契机，针对当今中国企业创新实践过程中的各种困惑，特别是在中国总体上处于从山寨模仿向创新创造全面升级的大格局中面临的几大关键挑战，精选当今国外比较成熟的创新管理理论和实践，以产品组合的丛书方式助推中国创新。

挑战一：如何从擅长的第一代低成本创新演进到不擅长的第二代增值式创新。新加坡学者陈映岚先生在《创新的国度》中概括出中国式创新的8R特征，揭示了中国企业克服障碍取得成功、实现高回报的创新过程。

挑战二：如何在大国崛起、人民币升值的大背景下让中国创新全球扩张。美国学者、世界最伟大的五十个管理思想家之一的维杰伊·戈文达拉扬和其搭档克里斯·特林布尔在《逆向创新》中展示了新兴市场的创新在全球范围内开拓机遇的经验教训。

挑战三：如何解决创新切入点选择、二次创新失败综合征等难题。美国格里芬科技公司首席执行官戴维·欧文斯在《创新的困境》中归纳了创新的六大约束——个人、团队、组织、行业、社会、技术，成功地帮助几百家企业诊断出创新败因并找到了应对方法。

挑战四：如何在合作难难于上青天的国情中成功创新。美国咨询公司合伙人克里斯·格里瓦斯和杰拉德·普齐奥在《创新的团队》中通过故事讲述了团队从不和谐到高度合作的转变过程，介绍了其FourSight®思维偏好评估体系如何帮助团队成员更好地理解彼此间的差异，从而使团队和谐创新以达目标。

挑战五：世人皆知失败是成功之母，然而更令人震惊的是，成功也是失败之母，即成功的先验经验产生了路径依赖的历史束缚。美国南加利福尼亚大学马歇尔商学院全球创新中心主任杰拉德·泰利在《创新无止境》中通过严谨的调研分析和生动的案例分析证明了如何转变才能克服得势公司因成功而急于创新的诅咒。

最后，让我们回到校园小曲，审视一个最深刻的教训。我曾聚类分析过大陆校园小曲创新成功的关键要素：诸如品类创新，跳出台湾的“校园歌曲”而自成大陆的“校园民谣”；产品创新，如朴树在《白桦林》中嵌入了俄罗斯风味；模式创新，如高晓松等人成立了专业的策划、制作、包装一体化公司；渠道创新，如唐磊偶然地把《丁香花》放在网上，成为第一首一夜成名的网络校园歌曲等。几乎所有成功的校园歌曲都有一个共同的特征：在创新者前脚尖刚踏入熙熙攘攘的成人世界而后脚跟尚存青春梦想的脉脉余温之际诞生。那歌曲中的淡淡伤感，应是最后一次的浓浓离绪，一旦转身告别淡泊宁静、义无反顾地投入到红尘滚滚的名利追逐战中，他们的创新创造力就丧失殆尽。创新的最大挑战从来都是创新者自己，而创新成功的终极秘诀在于始终为客户创造价值。

校园小曲，文艺复兴，思想解放，创新创造……

世间仍有校园歌，我信。

是为序。

致 谢

本书的发表，得益于笔者的合著者、学生、研究助理、家人，以及各位评论家。

首先，要感谢笔者的合著者们，是他们帮助笔者提出论点，收集数据，分析数据，撰写文章，并使之发表于一流期刊。依照参与研究的顺序，这些合著者包括彼得·戈尔德、拉杰什·钱迪、伊登·殷、斯蒂芬·斯詹莫斯克、迪帕·钱德拉塞卡兰、阿西什·苏得、季迪普·普拉布、瑟哈德里·泰仑尼来、阿比希舍克·博拉、盖亚·卢博拉和斯特夫·罗森茨韦格。他们在不同时期及笔者的职业生涯的不同阶段，激发了笔者的好奇心，拓展了笔者的思维，为笔者引进了新思路，并教会笔者关于理论和方法的细微差别。

接下来要感谢在本书的研究方面给予笔者帮助的助理们，他们是旁克希·布卓巴鲁尔、卡洛斯·埃尔南德斯·米雷莱斯、莫妮莎·科埃略、维多利亚·谢、阿比希舍克·博拉、阿曼·辛格、阿比希那夫·阿斯塔文斯和珍妮·阿尔梅达。特别是旁克希·布卓巴鲁尔，他为这个研究提供了巨大的帮助，也是笔者时刻可以求助的人。卡洛斯·埃尔南德斯·米雷莱斯在本书稿的最后创作阶段为笔者提供了宝贵的意见。莫妮

莎·科埃略、维多利亚·谢、阿曼·辛格、阿比希那夫·阿斯塔文斯和珍妮·阿尔梅达在撰写案例方面给予了帮助。

感谢众多企业的主管们在私人讨论和公众报告中提出的反馈信息。他们的想法和意见完善了笔者的思考。特别要感谢为本书各部分的报告提出反馈意见的南加利福尼亚大学马歇尔全球创新中心顾问委员会的成员们。

感谢维杰伊·戈文达拉扬提出了有见地的意见，并对本书大力支持。同时，笔者也非常感谢戴维·阿克、沃伦·本尼斯、乔治·德·菲利普·科特勒、季迪普·普拉布和杰格迪什·谢斯对本书的慷慨支持。

感谢在强化论点、润色结构和完善参考文献方面提供帮助的两位评论家——吉纳·奥康纳和迪克·诺兰。感谢沃伦·本尼斯热情地支持笔者的想法并把本书收入他的系列丛书。感谢 Jossey-Bass 出版公司的凯西·斯威尼同意出版本书，并对书名提出建议。

笔者的家人们一直都很支持笔者的研究。特别感谢笔者的两个孩子，克桑·泰利斯和索尼亚·泰利斯，他们对一些具体的篇章提出了自己的意见。

尤其要感谢笔者的妻子谢里尔·泰利斯，她是笔者整个研究事业中一位体贴热情的伙伴。最重要的是，她不厌其烦地校对本书的所有章节，其中一些章节甚至校对了好几遍。每当笔者要对某一论点、短语或术语力陈己见时，她总是反应迅速而敏锐。她一直的陪伴和支持为撰写本书的过程增添了许多快乐。

前言

今天，创新对于企业的成功、对于国家财富的积累均至关重要。但是，是什么促使我们创新，又是什么阻碍了我们创新呢？全世界的研究者都在努力确定创新的主要推动因素是什么。通过多年艰苦的研究工作，杰拉德·泰利斯教授提出了一个强有力的论点：企业的内部文化，是创新的主要推动因素。这一基于文化方面的解释，与以往专家提出的归因于企业规模、创新模式、企业所在国及研发投入等方面的解释有着明显的区别。与上述这些易于把握的因素相比，文化的因素更加模棱两可、难以把握。但是，泰利斯却表明了，文化也至关重要。

我非常喜欢泰利斯在本书中提出的一个重要观点——成功滋生自满、怠惰、傲慢——简言之，一个满足于现状而不愿拥抱未来的企业，会憎恶冒险，会竭尽所能保护现有的成功产品。正是因为这种企业文化来源于得势公司的成功，所以泰利斯将其称为“得势公司的诅咒”。为了治疗这种被诅咒的文化，泰利斯开了一剂强效药方：企业要通过三种习惯性举措，养成三种特质；这些举措和特质帮助企业进行不懈的创新，保持市场的主导地位。作者的论点独到，论述简洁清晰，而且非常具有说服力。

泰利斯所建议的三种特质是，着眼于未来，勇于拥抱风险，以及敢

于革新企业已有的成功产品。对于企业来说，这些特质很难形成，尤其是在短时间之内。这也正是为什么鲜有企业能够成功地转变文化的原因。然而，企业的高管通过推行三种习惯性举措，可以帮助企业慢慢养成这几种特质。这几种习惯性举措是，提供激励措施鼓励创新精神，鼓励企业内部竞争，以及授权创新先锋。毫无疑问，提供激励措施是关键。正如泰利斯所论证的那样，用激励措施鼓励创新精神，企业便会充满活力，富于创新。而鼓励论资排辈以提升员工对企业的忠诚度，企业文化便会暮气沉沉、陈腐平庸。泰利斯将责任完全放到了企业高管们的肩膀上，让他们负责贯彻企业的习惯性举措，负责决定企业的议程中何为重要事项，并负责为企业的发展方向定下基调。除了这些丰富的洞见，本书还提供了其他宝贵的工具，帮助企业贯彻那些可以促进企业进行不懈创新的举措。

泰利斯是少有的几位可以在理论领域和实践领域游刃有余的学者。因为作出的突破性贡献，泰利斯多次获得学术机构颁发的著名奖项。他也曾雄辩地、令人信服地在许多大企业的高管面前做过相关研究领域的报告。本书理论深奥，富于洞见，论述深入浅出，易为企业管理者理解吸收。更重要的是，本书将企业发展战略研究的成果与社会、机构心理学的研究有效地结合了起来。可以说，本书因为包含了复杂的数学模型而逻辑严密，因为结合了对人性的研究而增加了趣味性，还因为提供了有助于企业作出改变的实际策略而尤具实用性。

泰利斯的论述有着翔实的案例作支撑。他向我们提供了施乐公司与柯达公司在创新中摸索的经典案例，证明了他的论点，解释了这两个企业最终失败的原因。同时，泰利斯也提供了近年来企业发展停滞不前或者日渐衰落的案例，如微软公司、索尼公司、惠普公司、雅虎公司、诺基亚公司、RIM公司（移动研究公司）等。这些企业曾经因创新而闻名，但是近年来却在发展过程中跌跌绊绊、日渐衰落，甚至最终宣布破产——这些企业全成了“得势公司的诅咒”的受害者。泰利斯证明了，企业文化方面的原因可以最好地解释上述这些巨头企业为何会落败，解释市场上一些新

的明星企业（如脸谱公司、谷歌公司、苹果公司）为何会迅速地崛起，解释一些昔日的创新巨头（如 IBM 公司与三星集团）为何能够做到东山再起。

“得势公司的诅咒”的阴影笼罩着每一个成功的企业。这样的教训不仅适用于成功的大型企业，也适用于年轻的、前途光明的新创企业。只有追求创新的企业文化才能帮助企业永保市场主导地位。这些教训同样适用于政府机构及非营利性质的事业单位（如大学等），它们的地位不断受到新竞争对手的挑战，它们的业务则受到因新技术发展而被淘汰的威胁。

泰利斯基于文化的观点为我们开启了一片全新的领域，供我们讨论、研究、实践。《创新无止境》这本书，对于那些乘风破浪、势头正旺的成功企业的首席执行官们来说，是一种及时的再教育，提醒他们警惕“得势公司的诅咒”；对于那些在困境中挣扎、想去弄明白为什么它们的企业会日薄西山的首席执行官们来说，本书富于洞见，读后有如醍醐灌顶；而对于所有有志于创新的企业管理者来说，本书乃是案前必备读物。

达特茅斯学院塔克商学院教授

《纽约时报》《华尔街日报》年度畅销书《逆向创新》作者

维杰伊·戈文达拉扬

目 录

丛书序

致 谢

前 言 / 维杰伊·戈文达拉扬

- 第一章 为何得势的公司会衰败 / 1
- 第二章 勇于革新已有成功产品 / 23
- 第三章 勇于拥抱风险 / 57
- 第四章 着眼于未来 / 105
- 第五章 提供激励措施鼓励
创新精神 / 133
- 第六章 鼓励企业内部竞争 / 161
- 第七章 授权创新先锋 / 183
- 第八章 文化与替代理论：
争论和依据 / 211



第一章 为何得势的公司会衰败

成功给人带来权力，但也带来束缚，让人裹足不前。成功是孕育失败种子的温床。

在市场中占主导地位的得势公司，尽管享有作为市场领导者的种种优势，却往往无法长期保住主导地位。例如，索尼公司通过随身听打开了移动音乐的市场，但是现如今，主导这一市场的却是生产 iPod 的苹果公司；柯达公司主导了胶卷摄影市场，但是随着数码摄影的兴起，柯达公司却日薄西山并最终破产；巴诺公司^①主导了图书销售市场几十年，但是如今亚马逊公司才是实力最强的图书零售商；英特尔公司曾经主导个人计算机芯片市场，但是它在日新月异的手机与平板电脑的芯片市场上，却只占据着微不足道的份额。加拿大 RIM（Research in Motion）公司靠着公司名下红极一时的黑莓手机曾主导过智能手机的市场，但现如今主导这片市场的却变成了美国的苹果公司。

看来，市场领导权的频繁更迭，确实在各种市场上屡见不鲜。例如，在互联网搜索引擎这片市场上，领导权就曾几易其手：从 Wandex 到 Alta Vista，再到 Overture，接着转入雅虎，最终领导权来到了谷歌手中。在微型电脑市场上，领导权从澳汰尔公司（Altair）易手到了坦迪公司（Tandy），再从坦迪公司到苹果公司、IBM 公司、康柏电脑公司、戴尔公司，最后到了惠普公司手中。然而，这并不意味着惠普公司就可以稳坐江山，如今平板电脑的生产商正威胁着惠普公司的领导地位。在零售业，市场的主导权也几经更迭，从西尔斯-罗巴克公司交到了沃尔玛公司手中，又从沃尔玛公司逐渐转移到了亚马逊公司。对这些市场中领导权演绎更迭的变化进行审视，可以发现很多企业在市场领导权的宝座上都不能坐长久（见表 1-1）。而且，近来的研究表明，企业主导一个市场的时间正在缩减，而且每过一年这种主导权的持续时间便会缩减半年！

此外，有时候企业不仅会丢掉市场的领导权，甚至会一蹶不振，彻

^① 美国最大的实体书店，也是全球第二大网上书店，仅次于第一名亚马逊公司。

底退出它曾经主导过的市场。例如，曾经的微型电脑市场领导者——澳汰尔、坦迪、IBM，从此退出江湖。达特茅斯学院的教授彼得·戈尔德与笔者通过研究 66 种市场在长达 150 年的时间里的兴起、发展与演变，得出了这样的研究结论：企业之所以会失败，其主要原因在于它做不到不懈的创新。设置种种壁垒，阻止其他企业进入市场、参与竞争，并不能为企业提供永久的保护伞，帮助企业抵御“创新”这股强大势力的攻击。创新往往能打破各种各样的壁垒，无论这些壁垒是以规模、专利、商业模式的形式出现，还是以买家与卖家关系的形式出现。正因为如此，才会出现这样的现象：没有哪家企业可以永远主导市场，可以永远坐在市场领导者的宝座上。持续的成功只属于那些不懈创新的企业。

表 1-1 市场领导权更迭变化详例

市场类别	市场领导者（按时间顺序排列）
移动音乐	索尼公司，苹果公司
互联网搜索	Wandex, AltaVista, Overture, 雅虎，谷歌
视频游戏	美乐华（Magnavox），雅达利（Atari），任天堂（Nintendo），世嘉（Sega），索尼公司，微软，任天堂
微型电脑	澳汰尔（Altair），坦迪（Tandy），苹果公司，IBM 公司，康柏（Compaq），戴尔公司，惠普公司
浏览器	Mosaic，网景（Netscape），IE（Internet Explorer）
文字处理	IBM，Wang 文字处理器（由王安电脑公司设计），Easy Writer，WordStar，WordPerfect，微软公司的 Word 文字处理软件
低度啤酒	Trommer's，加布林格，Brau，美乐啤酒，百威（Bud/Budweiser）

资料来源：杰拉德·J. 泰利斯，彼得·N. 戈尔德.《野心与愿景：市场后入者的成功策略》. 纽约：麦格劳－希尔公司，2001.

那么，为何得势公司，尤其是那些市场的领军企业，做不到不懈的创新呢？

为何得势公司做不到不懈的创新

企业要保持不断创新的状态，需要有大量的资源支持。与实力稍逊的竞争对手或者新入市场的企业相比，得势公司在资源、经验、专业技术、人才储备及资金这些创新条件方面都更具优势。所以说，得势公司最有机会保持不断创新的状态并主导市场。由此看来，缺乏资源支持并不是得势公司难以做到不懈创新的原因。事实上，许多得势公司幸运地拥有大量资源，却还是难以做到不懈的创新。更为讽刺的是，即便不是全部，也有许多做不到不懈创新的得势公司，当初正是通过向市场引进革命性的创新才成功主导市场的。但是，另一方面，也的确有许多得势公司，将市场的领导权保持了长达几十年之久。

为什么一些得势公司保住了主导地位，另一些得势公司却失败了呢？在深入研究 93 项技术创新，采访了众多企业高管并调查了大约 200 家企业之后，笔者与伦敦商学院的拉杰什·钱迪教授努力对此问题作出解答。研究表明，那些得势公司之所以失败，是因为它们成了“得势公司的诅咒”的受害者。这道诅咒指的是一种囿于先前的成功而导致自我毁灭的企业文化。

悖论：得势公司的诅咒

许多得势公司处于市场竞争的顶端，是因为它们销售的卓越产品是革命性的技术创新的成果。由于在市场中占有主导地位，所以它们享有产品高价的优势，可以占据较大的市场份额、控制着强大的资金流。这样的地位，让它们不仅手握市场大权，还享有高知名度。

市场的主导地位来之不易。它往往是企业多年来乃至几十年来不断创新、采取明智的发展战略，以及对公司高效管理的成果。尽管企业都会渴望市场主导权，渴望权力，渴望成功，但市场主导权、权力及成功本身却包藏着自我毁灭的种子，因为它们会让企业逐渐养成三种特质，三种阻碍企业持续创新、继续做市场的领导者的特质。