

创新制胜

宰戮發早潮燒香澡陟火煖炙飲吐

——领导组织的变革与振兴实践指南

醉 琴 草 堂 集 卷 之 一
 醉 琴 草 堂 集 卷 之 一
 醉 琴 草 堂 集 卷 之 一

摇摇孙连勇 李东贤 夏建甌 摇摇译

清华大学出版社
哈佛商学院出版社

内 容 简 介

在当今变革时代,墨守成规者必被淘汰。短暂辉煌非真正成功。“成功之后是失败”的阴影如达摩克斯之剑悬在众多管理者头上。《创新制胜》一书是美国教授 戴维·奈和 约翰·奈 III 在与千名管理者合作基础上,结合 10 年教学与管理实践心得推出的呕心沥血之作。该书“提供了引人入胜的事例和实践指南”,为企业创新“提供了系统化、一体化的方法和可操作的步骤”,为管理者提供了驱逐达摩克斯之剑的法门。

译摇者摇序



我们已经看到了太多企业、太多组织的兴衰起落。通用汽车、西尔斯、苹果电脑、飞利浦、尼桑、菲亚特……这些曾经在世界范围内受到极力推崇的行业巨人，都在 1990 年代末或 20 年代初处于苦苦的挣扎之中，蒙受了极大损失。很多曾经在《幸福》杂志“全世界 500 家大企业排行榜”中名列前茅的公司，几年以后再也不见它们的踪影。还有很多曾经非常成功的公司已经倒闭，我们再也记不起他们的名字。这些企业的失败和挫折，绝不是因为其他企业发展得太快。那么，这些企业是如何失去其竞争优势的呢？它们是如何由成功而走向了失败？尤其重要的是，如何来避免这种失败？

麻省理工学院教授和哈佛商学院教授通过他们多年的科学研究，以及多年的管理咨询实践和与大量企业管理人员的接触，对“成功之后是失败，创新之后出现惰性——这种‘成功综合症’”进行了深入的分析和探讨，而且，为治愈这一病症开出了一剂良方。

这绝不是一本泛泛的组织行为学和创新方面的理论著作。正如其他专家所评论的，两位教授将“大量的事例与理论融合在一起”，将理论与实践紧密地结合在一起，具有很强的实践性和可操作性，是一本管理者领导创新、组织变革和增强控制能力的实践指南，是一本行动手册。

在新技术革命和全球化趋势的强劲冲击之下,许多企业已经体验到经济、技术、社会变革浪潮所带来的动荡。这种动荡使企业的发展真正如冲浪一样,“成功充其量不过是一种暂时的成就”,如果你满足于今天的成功,浪峰很快会变成浪谷,新一轮的巨浪必将使那些官僚化、充满惰性的组织遭受挫折。如何面对挑战,如何获得、重新获得或维持市场竞争优势,“如何由今天的成功迈向明天的成功,由今天的强大走向明天的强大”,成为所有管理者力求探索的重大而紧迫的课题。许许多多的学者、管理专家、实践工作者也一直在努力寻求新的领导方式、方法、管理风格,一直在探索企业再造、结构再设计、文化重塑、管理创新、广泛的员工参与、全面质量管理、全新的激励方式等等。然而,组织文化是一把“双刃之剑”,正式组织与非正式组织在实践中常常很难实现平衡。所有的管理者都在问:我们究竟应该怎么做?相信我们读了孙连勇、李东贤、夏建甬和悦霖三位教授的这本著作之后,一定会从中找到答案,一定会被作者令人耳目一新的风格、发人深省的思想、极强的可操作性、严谨而系统化的诊断分析所吸引。

本书共分九章。各部分的译者如下:

前言,第一章至第四章 孙连勇

第五章、第六章 李东贤

第七章至第九章 夏建甬

全书由孙连勇统稿。

我们要特别感谢中国人民大学的博士生导师李金轩教授,他为本书的翻译工作提供了许多的帮助。中国人民大学工商管理学院的李响先生,赵苏海先生,段盛华先生也在本书的翻译过程中提供了大量帮助,在此一并表示衷心的感谢。

由于我们水平有限,加之时间仓促,书中难免有译释不当之处,敬请读者批评指正。

孙连勇
悦霖 夏建甬 李东贤 缘月

目摇摇录



前言并答谢	V
第一章摇成功所带来的专制	员
第二章摇二元性企业 领导进化式的和革命性的变革	远
第三章摇明确问题与机会 成功之本	猿
第四章摇管理问题的解决：一种一致性的方法	猿
第五章摇使文化对创新和竞争优势产生杠杆作用	怨
第六章摇塑造组织文化	苑
第七章摇在二元性组织内对创新流的管理	员
第八章摇实施战略性变革	员
第九章摇在创新中赢得成功	怨
注释	圆

前言并答谢



本书是我们 10 年合作的结晶,同时,此书也反映了我们一直企图将组织研究与管理实践结合在一起的愿望。在这 10 年中,由于以下两方面力量的有力影响,才使我们致力于创新、文化、主导权以及变革的管理等方面的研究得以发展成形,才使我们在学术领域演变发展,以及使我们与几千位管理者亲密地合作交流。理论研究与管理实践一直空前活跃,并相互促进。迈克(迈克尔·波特)早期对研究开发领域中信息沟通网络的研究,以及他对于为实现创新而进行的组织设计的研究,为查尔斯(查尔斯·W·利普顿)关于决策制定、信息沟通以及文化的早期研究提供了补充。这些思想最初在哥伦比亚大学(查尔斯·W·利普顿)开设的战略创新与变革的管理这一经理人员培训课程的发展完善过程中得到体现。这一课程最早为我们提供了一个与从事实践的管理者们相互影响的舞台,以及一个深化我们关于创新、文化、变革管理研究的舞台。

我们从事过多年的教学工作,这期间管理人员常常对我们说,我们关于创新与变革管理的探索,帮助他们理解了满足当前的经营需要与使组织着手进行未来创新二者之间的矛盾。我们的探索向管理者们提供了一种系统的直达主题的方法。我们与注重实干的管理人员的接触,以及与更有志于研究工作的同事之间的联系,在这两方面的综合作用之下,才使我们的研究得以发展成形,并使

我们能够将注意力集中于对创新进行管理的内在矛盾上。迈克的研究倾向于对技术周期、管理队伍与组织进化等方面的认识,而查尔斯的研究则倾向于组织文化、人口统计与人力资源等方面。我们二人的教学、管理人员培训与咨询工作也同时得到了发展——我们深深投入到帮助管理者与组织致力于“创新制胜”这一问题的工作之中。

最近,我们的一位同事与朋友,哥伦比亚商业研究院(原哥伦比亚大学商学院)的唐·汉姆布雷克(Don Hambrick)在管理学院发表了院长演说。在这一演说中,他批评道,管理研究工作常常只能对管理实践产生有限的影响。唐鞭策其在学院的同事们,应该使自己的研究工作更接近、更有益于管理者。我们赞同他的这一观点。就我们的经验来看,关于组织行为的研究对管理者的意义极其重大,但是大学教师们常常不理解从事实践的管理者们所面临的压力,常常不知道如何以一种能够用于实践的方式来传播他们的研究。汉姆布雷克的忠告,以及我们企图使真正的组织体现其不同的愿望,促使我们写成了这本书。

在过去的 15 年中,我们得到了来自世界各地近数千位管理者的帮助和鼓励。这些人使我们的思想得以提炼、拓展和完善。对所有这些人我们满怀感激之情。从一种真正意义上来说,他们是本书的合著者。马克·吐温(Mark Twain)曾经说过,一个抓着猫的尾巴捉它回家的人对这只猫的了解,要比一个只在旁边观看的人所了解的多 15 倍。从这一层意义上来说,我们一直在认真地旁观注视,从他们身上,我们了解了很多很多。正是在他们“捉猫回家”的过程中,我们才编写了这本书。

在本书的写作过程中,我们一直力图以一种通俗易懂而实用的形式,对创新、技术以及变革展开研究,并呈献给读者。我们希

望本书将会对阅读它的组织管理者们和学生有所裨益。我们希望读者既能把握创新与变革带来的动荡,又能有效地驾驭这一过程——完成这一过程。我们的目标一直是希望本书的写作能够反映出从事实践的管理者们的关注,能够反映出他们所受到的束缚,而且,我们一直希望能以一种吸引人的方式来完成有关的理论和研究。

在本书的形成过程中,很多同事曾经为我们提供过帮助。来自辛巴吉(悦达源)的吉多·斯波西(悦达源)是一个独一无二的人,没有他便没有本书的写成。吉多尽自己的能力和热情为我们的努力提供支持。他在辛巴为我们提供了验证我们思想的机会。他一直是这一尝试的拥护者。其他的辛巴管理人员也曾经为我们提供过帮助,使我们思想得以升华,其中包括亚历克斯·克劳尔(悦达源),弗朗克伊斯·李埃普拉蒂尼尔(悦达源)、库尔特·哈勃(悦达源)、迈克尔·雅各比(悦达源)、罗尔夫·迈耶(悦达源)、尤温·艾森洛尔(悦达源)、迪特尔·默西(悦达源)、格伦·布拉德雷(悦达源)、米歇尔·德·鲁格蒙特(悦达源)、罗伯特·斯波瑞(悦达源)、皮埃尔·尤瑞奇(悦达源)。他们,以及五百多位辛巴的管理人员,一直在传授给我们有关创新与变革的知识。本书其他的重要的贡献者还包括:通用数据公司(悦达源)的约翰·莱恩(悦达源)、布里斯托尔厄尔斯公司(悦达源)的拉斯·德默斯(悦达源)、邓恩布拉德斯特里公司(悦达源)的杰里·阿巴伯尼尔(悦达源)、约翰·伊莱亚斯(悦达源)和悦达源(悦达源)、悦达源的桑迪·克萨达(悦达源)、悦达源的约翰·怀特黑德(悦达源)、英特尔的特蕾西·库恩(悦达源)、英美公司(悦达源)。

宅第出版社的罗德·斯彭斯(机械工业出版社)和约翰·斯旺波尔(允晨出版社)
杂志编辑、爱立信公司(机械工业出版社)的彼得·林德沃尔(机械工业出版社)
情造、强生公司(允晨出版社)和允晨出版社的罗恩·博塞特(机械出版社)
演战、(杂志)的丹·科尔(机械出版社)、花旗银行(机械出版社)的丹
·里德(机械出版社)、惠普的科里·比林顿(机械出版社)和埃德
·费特津格尔(机械出版社)、意大利(机械出版社)的迈克尔·云那
遭剧(机械出版社)约翰互助人寿保险公司(允晨出版社)和机械出版社的琼·伯克
(允晨出版社)、东京野村高等管理学院(机械出版社)和机械出版社的
增(机械出版社)和机械出版社的迪安·早川(机械出版社)、美国电子联
合会(机械出版社)和机械出版社的凯西·埃斯林格尔
(机械出版社)、北欧技术管理集团(机械出版社)和机械出版社的
灶(机械出版社)的劳诺·普西卡拉(机械出版社)、查默斯大学(机械出版社)
故(机械出版社)的索伦·肖兰德(机械出版社)、利哈伊大学(机械出版社)
故(机械出版社)的阿尔·比恩(机械出版社)、加利福尼亚理工大学
(机械出版社)的尼克·尼科尔斯(机械出版社)。没有他们的帮助与
鼓励,本书不可能写成。

我们著作的形成也得到了很多其他同事、朋友和学生们的帮
助。在过去的 10 年中,斯坦福(机械出版社)的杰夫·普费弗(允晨出版社)
和德尔塔咨询集团(机械出版社)的戴维·纳德勒(机械出版社)一直是我们的朋友和支持者,他们给予了我
们很多的批评意见,全书中渗透了他们的思想。伊莱恩·罗马尼
利(机械出版社)、菲尔·安德森(机械出版社)、萨拉·凯克
(机械出版社)和洛里·罗森科普夫(机械出版社)是迈克的哲学
博士生。德弗·考德威尔(机械出版社)、珍妮·查特曼(允晨出版社)
悦(机械出版社)和吉姆·韦德(允晨出版社)是查尔斯的学生,他们现在是
我们值得尊敬的同事,他们热情、创造性和能力是我们的灵感和
战胜困难的一种不竭的源泉。

拉尔夫·卡茨（哈佛商学院）、安迪·佩蒂格鲁（哈佛商学院）、唐·汉姆布雷克（哈佛商学院）、凯·休恩霍温（哈佛商学院）、杰夫·普费弗（哈佛商学院）、安迪·范·德·文（哈佛商学院）、珍妮·查特曼（哈佛商学院）、贝拉·查克拉瓦塞（哈佛商学院）、查利·加卢尼克（哈佛商学院）、琳达·约翰森（哈佛商学院）（以前称琳达·派克）、马丁·加吉洛（哈佛商学院）最早阅读过我们的初稿，并提出了宝贵的意见。我们在哥伦比亚大学、斯坦福大学、伯克利、麻省理工学院（麻省理工学院）的学生们也经常对我们的观点提出异议和修正。没有这些杰出的学生们，我们作为教授的生涯肯定不会有这么多的成果和乐趣。在我们的工作中，学校的支持也同样至关重要。没有哥伦比亚大学对迈克的长期支持和斯坦福大学对查尔斯的支持，本书将不可能写成。这些学校的教职员和行政人员们给我们的研究以很高的评价，并在这一研究转化为管理者们可利用的资料过程中发挥了很大作用。

还有其他人曾经对本书的面世提供过帮助。在哈佛商学院，我们有幸与很多极有学识的专家一起共事——卡洛尔·佛朗哥（哈佛商学院）、霍利斯·亨伯奇（哈佛商学院）、巴巴拉·罗思（哈佛商学院）、纳塔利·格林伯格（哈佛商学院）、宁迪·勒鲁瓦（哈佛商学院），他们都是杰出的人。他们为我们的著作更好地与管理层沟通提供了技术上的帮助。乔伊·格莱兹纳（哈佛商学院）以各种方式为迈克的写作和效率提供了后勤和编辑上的支持。艾伦·吉斯特拉克（哈佛商学院）和默里·比尔梅斯（哈佛商学院）提供了一些重要观点，从而使本书得以写成。他们于不知不觉中给予了我们更多的帮助。他们广博的专业知识和支持对本书是无价的。

也许，从根本上来说，我们最应该感谢的，是我们最重要的支

持者和个人后盾——我们的家庭。对迈克的孩子们，雷切尔（~~邓~~）~~和乔纳森~~（~~分~~）来说——“这本书终于完成了。”感谢你们所有的耐心和所有的爱、马乔里·威廉姆斯（~~配~~）~~辛~~的支持、专业见解、感情力量、精神支持、爱和鼓励，为迈克尔写作本书和追求向上人生提供了空间与条件。安妮（~~大~~）~~和布兰特~~·温内格拉特（~~月~~）~~为查尔斯~~提供了同样无私的支持。乌尔里克·谢德（~~战~~）~~使我们的工作充满了无限乐趣。~~

第一章 摇成功所带来的专制



1989年，通用汽车（通用汽车）、福特（福特）与西尔斯（西尔斯）在《幸福》杂志最强企业排名中分列第一、第四和第六位。1990年，它们被排在国家最受推崇的企业名单之中。实际上，在1990年的综合调查中，通用就成为最受推崇的公司。然而到1991年，这几家企业都处于苦苦挣扎之中，没有一家排在《幸福》杂志最强企业的前四位。仅仅在1991年，它们便合计损失了100亿美元。这一切是如何发生的？想象一下，那些精明的管理者们——他们为避免失败付出过极大的代价——是如何使这些大企业失去了其竞争优势的？^①

1984年，一位有争议的、美国最著名的总裁之一，小托马斯·沃森（托马斯·沃森），在哥伦比亚大学曾经向一帮工商管理硕士（MBA）发表过演说。他指出，1984年美国排名前100位的工业企业中，只有两家仍保持在前100位中，他接着说：“这些数字提醒我们……成功——充其量不过——是一种暂时的成就，这种成就最终会从我们手中溜走。”^②此演讲发表后不到10年，这一真理便恰好在通用身上得到应验。在1980年代中期，通用占计算机行业销售额的1/3，利润额的1/4。做为一家公司，它拥有庞大的技术能力、金融能力、营销能力和人力资源。正像施乐公司（施乐）在1970年代占据着复印机市场一样，通用当时在计算机市场处于主导

地位。然而从 1980 年到 1989 年底之间，柯达被迫解雇了将近 4000 名员工。在硬件的收益中，它总计损失了 10 亿美元，仅仅在 1988 年，它便发布报告说亏损了 1 亿美元。^③

在 1980 年代，诸如丰田（栽树）、苹果（粤）、人民快航（李）、这样的经营巨人，都满负着经营压力。今天，人民快航已经倒闭，苹果公司相对于它以前的成就也是徒有虚名，而像梅塞德斯（配）、这样的欧洲汽车生产商，也正以福特（云）而不是丰田作为它们的标准。在八十年代，管理者们开始竞相应用诸如质量管理小组、即时盘存、互依式生产这样的技术。而今天，我们不时读到关于全面质量管理（栽）的失败、企业再造的风险、消化不良组织的危险等等方面的文章。在商业和学术杂志上，像 粤、通用电气、微软这样的企业，现在受到了推崇。如果历史具有某种导向作用的话，那么从现在开始再过 10 年，以上所述中的很多公司，也同样会在衰落过程中面临着经营压力。^④

这种模式——成功之后是失败，创新之后出现惰性——常常贯穿企业和行业的始终。这决不单纯是一种美国、欧洲或亚洲现象，这是一种全球性的疾病，它能够使各种不同的组织管理者遭受打击。无论是像胜家衣车公司（奈）、国际收割机械公司（阿）、西部联盟（宰）、（它们在某个时期都曾经是世界上最成功的技术公司）这些美国大公司的倒闭，还是像飞利浦、尼桑（旱）、菲亚特（云）这些公司目前的苦苦挣扎，从它们身上所得到的教训都是非常深刻的：成功——处于鼎盛状态——可能是暂时的。

然而，成功并不是一定导致瘫痪。那些最成功的企业，在它们拓展组织能力以应付长期战略性振兴的同时，又能够从短期优势中获得收益。它们可以通过积极主动地进行创新和战略转变，来实现自身的改造。那些提前采取主动的企业通过带头在本行业中实行创新，必能由今天的强大迈向明天的强大。^⑤

要想既在今天又能在未来获得成功，管理者必须同时采取两种不同的策略。首先，他们必须不断地优化短期的竞争行为，这需要不断提高战略、组织结构、人、文化与操作流程之间的一致性。这种效率策略需要把握企业的基础。然而，单纯的短期效率并不能确保长期的成功。事实上，今天的成功可能恰恰增加明天失败的机会。要保证长期的成功，管理者还必须掌握另外一种策略——确知如何以及何时进行革命性的创新，并且，确知如何以及何时进行革命性的组织变革。

组织的重振需要把握创新与组织变革带来的动荡。杰出的管理者能够同时驾驭今天和未来。同时运用以上两种策略的能力对组织长期的生存和成功至关重要。对于世界各地的管理者来说，运用这两种策略所必需的手段都是可理解和可运用的。这些手段将使管理者成为其组织的建筑师，使他们通常能够驾驭经营操作所需的各种条件。这些手段也有助于管理者更深入地理解创新与组织变革所带来的动荡。

成功所带来的专制：一个古老的问题

那些面临竞争不断变化、面临新技术和多变市场的管理者们，常常感到他们似乎正遭遇其前辈们从未应付过的挑战。他们的这种想法也对，也不对。说他们是对的，是因为他们处在一种市场和技术常常以全新的无法预知的方式、不断变化的环境中。然而，这些变化所带来的动荡的本质，在不同行业、不同国家和不同时期都基本上是相同的。所以，虽然竞争的环境和特征可能各不相同，然而，它们对管理者和组织的影响方式都是一样的。

现在让我们开始对创新和组织变革所带来的动荡展开分析。且不管最新的生物技术或 20 世纪 90 年代的信息超高速公路，先让我们追溯到 1944 年前，看一看记载中的一个最早的案例：管理者在面临创新与变革的挑战时，如何做出反映。当你阅读下面的故事时，可以

想象一下,如果这一故事发生在你自己现在的组织中会是一种什么情况。

埃尔廷·莫里森(1898—1974)既不是一位管理者,也不是一位管理学教授。他是一位技术史学家。^⑥他甚至对商业不感兴趣。然而,他对美国海军如何开发并采纳一种相对简单的创新这一问题的认真思考,可与当今很多组织中进行的创新相比拟。莫里森记述了在进入本世纪前后,连续瞄准火炮——一种军舰上大炮瞄准和发射的新方法——是如何引入美国海军的。这种方法的创新,使美国海军在完成其关键任务的能力上获得了极大的改进,在这些最主要的任务中,其中之一便是准确射击并摧毁敌人的军舰。然而,这种创新差一点未能实现。

1900年,海上大炮的不准确性臭名远扬。在一项研究中,军械署(海军的研究与开发组织)发现,发射一发炮弹,只有1/50发能命中目标!一门大炮固定在颠簸摇动的甲板上,发射并命中另外一艘正移动着的舰只并非易事。实际上,海军的表现非常优秀。这曾经帮助它们打赢了西班牙—美国战争,任何准确性和命中率的对比都曾一度表明,美国海军是优秀的典范。任何对其“不准确性”的批评都可能得到这样的回答:看一看,没有哪一只海军更擅长于军舰大炮。

不准确性仅仅被认为是海战的复杂性的其中一部分,直到英国海军上将珀西·斯科特(1866—1944)注意到,其军舰上的一位炮手的射击准确性比正常情况高出很多,这一观点才得以改变。通过仔细的观察,斯科特发现了这位炮手如何在无意识地利用舰只的摇摆来帮助自己进行瞄准。根据这一观察,海军上将命令将大炮安装在俯仰置上,这种装置可使大炮的调整变得更容易一些,并且在大炮上加装了一台望远镜。利用这一新的技术(大炮以及与它结合在一起的辅助系统),斯科特军舰上的命中率提高了100倍之多。

从本质上来说，海军上将斯科特是一位发明家，但却不是一位成果倡导者。他对自己的军舰进行了翻新改进，却没有兴趣劝说英国海军的其它舰船也作同样的改变。然而，斯科特与一位年轻的美国海军军官，西姆斯上尉（~~编辑翻译~~），共同分享了他的这一创新。西姆斯当时正在一艘美国军舰上服役，同时在南中国海执行巡逻任务。做为位责任心很强的年轻军官，西姆斯对于改进其炮手的发射准确性很感兴趣。他很快便相信，斯科特的新方法对美国海军来说至关重要。谁会反对在自己的大炮发射准确性上作~~三倍~~的改进呢？他通过收集大量有关大炮性能和准确性的资料，开始倡导这种革新。西姆斯认真编辑了他所收集的资料，并将写成的详细报告，送交首都华盛顿的海军部和军械署。他期望能得到一个迅速明确的反应。

然而他失望了。西姆斯等待着，却没有收到任何来自华盛顿的消息。海军和军械署对西姆斯的新成果，最初毫无反应。他们完全未理会他的报告。确实，一个来自离司令部~~苑英里~~、资历浅薄的海军上尉，对海军枪炮的了解，难道会比老资格的军官的军械专家懂的更多？然而，没有人对他的革新宣判死刑，于是，西姆斯便继续搜集更多的资料，向当局和更高层的华盛顿军事组织送交更多的报告。以他的观点认为，任何一个有理性的人必定会看出连续瞄准火炮的好处。由于相信军械署的技术专家必将对他的资料做出反应，西姆斯甚至提交了证明这种革新方法的功效的更深入报告。然而他的报告仍未被理会。

面对这种沉默，西姆斯更加不懈地努力。他用一种更加尖锐的语气书写报告。他开始在其他军械官员当中广泛散发自己的报告。他很快便变得极不耐烦，再也无法忍受这种忽视。由于非常多的人已知道了他的这些粗鲁的请求，军械署感到不得不做出反应了。它首先心平气和地指出，为什么不可能按西姆斯所请求的方式实行革新。接着它陈述道，美国海军的发射准确性毫无问题。海军有世界

上最优异的技术,并且最近又凭借这一点赢得了一场战争。如果有问题的话,那是炮手和他们训练的问题,而决非装置的问题。

这一回答激怒了西姆斯,于是他以更多的资料、更多的报告和更尖刻的语言,更加不懈地进行斗争。面对这种不断升级的公开论争,军械署被迫对西姆斯的连续瞄准火炮概念进行了测试。实验用的是一门底座安放在干燥地面上的大炮。由于未承认海上船只那种摇摆晃动,因而可以预见,正如海军部和军械署一直宣称的那样,结论“证明”,连续瞄准火炮不可相信。这一结论为西姆斯、海军以及军械署之间名义上的争论画上了一个句号。

至此,西姆斯的前途结束了。他曾经向海军最高权威发起过挑战,对他们的行为和能力进行过中伤,却每每为自己制造了极大的痛苦。最后,他采取了断然措施,将整个事件记述下来,并把材料直接递交给美国总统赛奥多尔·罗斯福(裁减裁减裁减裁减裁减裁减)。总统,做为一名前美西战争时期的义勇骑兵和前海军部长,他非常吃惊地阅读了西姆斯的报告,并意识到这种新方法的潜在威力。他强令海军对这种新方法进行实验并撤换了海军的整个统治层,他将西姆斯召到华盛顿,任命他为打靶实验的督察官。罗斯福命令整个海军采用连续瞄准大炮,并将此事交由西姆斯负责,以确保自己的命令能够得以执行。

注意到这一事实非常重要 这一创新之所以能够得以推行,仅仅是因为一位成果倡导者为坚持原则宁愿牺牲自己的前途。创新的实施并不是因为考虑到其被验证过的优越性。那些反对的人,恰恰是旁观者可能认为他们应是对这种创新的优点最了解的人。创新最终得以实行,是由于组织的首脑——不知道什么原因——花费时间阅读了报告,并决心藐视他的那些资深顾问们。这显然不是将创新引入组织内的方式,但它却说明了推行创新和变革的过程是如何的困难。

我们曾经同来自亚洲、欧洲以及美国的管理者们讨论过西姆