<<创新与总经理>>

图书基本信息

书名：<<创新与总经理>>

13位ISBN编号：9787300067322

10位ISBN编号：7300067328

出版时间：2005-8

出版时间：人民大学

作者：克莱顿·M·克里斯坦森

页数：585

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<创新与总经理>>

内容概要

随着全球市场形势的不断变化，企业管理创新时所面临的问题也更加纷繁复杂。

要解决这些问题，管理者的首要任务就是：准确地定位问题。

本书从总经理的角度阐述企业创新管理方面的各种问题，对10多个行业中的案例进行了深入的分析，总结出定位问题和解决问题的有效方法和途径。

本书共5篇30章，第一篇对磁盘驱动器和钢铁行业的创新管理案例进行分析，论述了企业在一定的价值网络中对技术改进与分支变革的战略选择问题，帮助读者明确企业面临创新管理难题的原因；第

二篇探讨如何为新技术和分支技术寻找新的市场，并引导读者建立一套准则来对具有创新性的产品市场创意进行研究；第三篇阐述战略与创新的结合问题，揭示了企业投入市场的创新产品和服务容易偏离管理者拟定的战略的深层次原因；第四篇通过考察企业核心竞争力的两面性，帮助管理者理解与构建组织的创新能力；第五篇分析了技术战略的几个方面，包括企业成为技术领导者或跟随者的时机选择和进行垂直分散经营的驱动力等。

许多行业和企业案例的描述贯穿本书，案例分析和理论阐述深入浅出。

本书适用于全国各大学商学院MBA和企业管理专业的教师与研究生、企业中高层管理人员和职业经理人；还可作为各行业管理人员的培训教材，以及对创新管理感兴趣的行业和企业研究者的参考书。

作者简介

克莱顿·M·克里斯坦森 (Clayton M. Christensen) 美国哈佛商学院著名教授，任职于哈佛商学院总经理及技术与运营管理部。

他的研究和教学领域集中在新产品和技术开发管理以及如何为新技术开拓市场等方面。

他于1975年在布里格姆·扬大学获得经济学学士学位，并获“最佳毕业生”称号；1977年在牛津大学获得经济学硕士学位，并获得“Rhodes学者”称号；1979年在哈佛商学院以优异成绩获得MBA学位；并于1992年在哈佛商学院获得DBA学位。

克里斯坦森教授曾经获得各种学术大奖，包括美国管理科学研究院颁发的1992年度“最佳学术论文奖”，美国生产与运营管理学会颁发的1991年度技术管理最佳论文奖“威廉·阿伯内西奖”，1993年度最佳管理史学论文奖“纽科门特别奖”，以及《哈佛商业评论》颁发的1995年度最佳论文奖“麦肯锡奖”等。

<<创新与总经理>>

书籍目录

第一篇 价值网络和变革的动力 第1章 分支技术：赶上潮流 第2章 USX公司的连续浇铸投资 第3章 惠普公司：Kittyhawk的腾飞 第4章 Tedradyne：公司对分支变革的管理 第5章 Tedradyne：Aurora项目 第二篇 为新技术和分支技术寻找新的市场 第6章 礼来公司：关于糖尿病治疗的创新方法 第7章 产品竞争的演变模式 第8章 房地产演播室 第9章 海上火炮——创新案例分析 第10章 探索已经存在的事实：你的产品能提供什么功能？ 第11章 杜邦公司的Kevlar：芳族聚酰胺工业纤维 第12章 探索驱动式计划——风险投资要求采用新的方法制定计划 第13章 电动汽车：是空想不是未来产品？ 第三篇 战略与创新的结合 第14章 战略与创新的结合：材料技术公司 第15章 拜克顿·迪金森：全球采用团队 第16章 Nypro公司的创新管理（A） 第17章 Nypro公司的创新管理（B） 第18章 培育创新能力：布思·艾伦&汉密尔顿公司 第19章 联合利华的搅拌黄油：全球多样性的创新 第20章 我们获得了心律！ 美敦力公司的心脏起搏器业务 第四篇 理解与构建组织的创新能力 第21章 医疗设备公司 第22章 摩托罗拉公司：敌机传呼机项目 第23章 Kirkham仪器公司产品开发流程的改进 第五篇 技能战略的内容 第24章 技术战略方面的问题 第25章 垂直分散经营的驱动力 第26章 奇迹的创造：Nypro公司和Vistakon公司合作开发抛弃型 第27章 通用电气塑料公司：选择合作伙伴 第28章 Vallourec探索金属注模业务 第29章 技术市场及研究成果 第30章 科学仪器公司 索引

章节摘录

书摘在计算机业发展历史的前30年中，IBM公司在以磁刻录技术为基础开发并生产一系列数据储存产品方面，是毫无争议的领导者。

IBM以Abernathy&Utterback(1978年)所模仿的方法，在从事开发磁刻录技术的早期阶段，以广泛的产品设计试验为特征。

IBM第一次使用磁带储存，始于1953年它的早期计算机的问世。

1956年在加利福尼亚的圣何塞(San Jose)所建成的磁性信息存储研究室里，工程师们研制出了世界上第一台在硬盘上存储数据的机器。

这个世界上的第一个磁盘驱动器取名为RAMAC(计算和控制的随机存取法)，它所占空间有两个大的冰箱并排在一起那么大，数据存储在50张被安置在一根纺锤体轴上的24英寸磁盘上，尽管如此，所有这些磁盘的内存容量加起来总共才有5兆字节(MB)。

IBM公司的RAMAC是一项结构上的创新，它的发明者制造这台机器时采用了已知的技术和已有的材料。

在开发新产品时，这种做法已成了一项惯例——最初的模型常常采用已知的技术和已有的材料。

这些最早的磁盘驱动器能够运转，但很少处于正常工作状态。

事实上，最早的顾客对于这种产品最重要的特性没有明确的概念，只有在最早的产品刚投入使用时，才会理解。

IBM在早期技术管理和产品开发方面遇到的挑战——从1956—1964年期间，顾客要求改进技术的呼声越来越高，这明显地表现为销售业绩的严重下滑。

在顾客和竞争者的压力下，创新的公司开始沿着技术轨迹前进，IBM的零部件供应商形成了一个以IBM的圣何塞实验室开发和生产为中心的网络，IBM已开始能通过这种网络寻觅到经过改进的技术。

但是到了20世纪60年代中期，IBM认为，其独立的零部件商无法提供所需零部件的改进速率。

于是，公司重新开始自行设计和生产零部件，这就使得IBM公司反过来开始从事研究活动，来开发先进技术并运用到零部件中去。

这就是IBM公司大约在1964年从事磁记录技术的研究活动的开端(这种研究和IBM公司自20世纪50年代早期就积极从事的技术开发是两码事)。

IBM公司从事研究活动就使得IBM公司失去了整体创新的能力，而这种能力对于建立产品种类非常重要。

反过来，IBM公司将着重点放在了改进产品所用的原材料和零部件上。

而从事研究的动力和重新进行零部件的设计和生产的这些决策给IBM公司带来了两个管理上的挑战：(1)零部件的开发和产品设计是完全不同的事业，要求的资源和时间标准也不一样；(2)通过实验室的研究而取得的技术进步加剧了磁盘驱动技术程序的整体性，使得主要零部件的设计取决于其他零部件的设计，那么就要求产品的开发过程的交互性更高，而且更加复杂。

零部件的开发与产品设计之间的差异 因为零部件的开发和生产与产品设计和组装就标准、范围和可行的目标而言，有着根本的差异，因此，IBM由结构设计到技术开发和零部件开发的技术方向的扩展，表明IBM。

内部的技术开发方面发生了重要变化。

新产品结构的开发一般来说是工程设计的任务，而不是研发上的问题。

例如，初始RAMAC的开发，包括租房子、招募团队、召集具有磁性录制技术知识的设计师以加快开发过程和完成产品设计，一共花了4年。

如今，有了计算机辅助设计和模拟工具，只须1年的时间，花费500万美元~2000万美元，就能开发出新的平台产品。

与新产品的结构开发形成对比，一些最重要的新零部件技术的开发，如膜片头和磁盘或者磁阻头的开发，要花费数亿美元，耗时10年多。

这是因为零部件技术开发往往需要从基本的科学问题着手，然后再进行零部件的开发和设计、生产工

<<创新与总经理>>

艺的开发，最后才是规模生产。

与这种反周期相结合，部件或材料在产生商业价值之前，必须经长时间的等待才能被设计成产品。因而，新零部件技术的开发与产品开发相比常常极为耗时，相当昂贵，而且不确定性也大。

P494-495

<<创新与总经理>>

媒体关注与评论

书评表面上看来，克莱顿·克里斯坦森和他的“创新与总经理”课程是对各行各业技术演变的一份饶有趣味的调查。

再深入地看一下，你就会在其中发现一套真正深奥的理论原则，它有助于我们掌握从磁盘驱动器到餐具洗涤剂的各种行业的产品创新动力学。

毋庸置疑，这是我在哈佛商学院所学过的最引人注目、最有用的课程。

——通用磨坊食品公司新产品营销经理杰弗里·T·塞佛兹(Jeffrey T. Severts) 作为这门课程的一个学生，我被其中有关分支技术和突破性创新管理面临的挑战的见解深深吸引。

现在，作为一位顾问，我发现这些问题的中心关注点与我们的客户是一致的。

——麦肯锡管理咨询公司，詹姆斯·怀纳(James Wyner) “创新与总经理”课程所渗透的概念与框架令我茅塞顿开。

这些课程对我而言是全新的，但我发现这些案例都做得很简单明了，有关各个行业的鲜明论断不断出现。

人们在任何时候想要做某些全新的事情，都会习惯于从这些课程中吸取经验。

——美国铝业公司AFL电子通讯部，迈克尔·W·麦丘(Michael W. McCue) 从磁盘驱动器到房地产再到高科技产品，这一课程探讨了一系列创新中成功与失败的栩栩如生的例子。

因此，从中提炼出来的用于指导经理的理论原则并不深奥，且十分清晰。

这门课程以案例研究中鲜明、令人难以忘记的例子为基础，并有许多热烈的讨论，其中的许多观点和创意都是我在别处从未见识过的。

——贝恩管理咨询公司，哈里斯·莫里斯(Harris Morris)

编辑推荐

科学的管理在企业中越来越被重视，一个高效、团结、上进的团队绝对是公司稳定发展的决定因素。科学管理很多时候就是要打破以前陈旧的管理方式，而许多创新管理的难题之所以存在，是因为管理者没有找对问题，或者是因为他们只是注意到了表面现象而没有理解深层次的原因。

准确地定位问题是解决问题的最重要的因素，这是因为当确定了产生问题的根本原因后，怎样解决通常是显而易见的。

因此，本书中每一个案例的学习除要求读者们制定清楚的行动方案外，还希望帮助管理者首先建立一些工具来理解创新的努力经常会未能如愿的真正的、潜在的原因，然后在理解的基础上学会制定解决根本问题的行动方案。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>