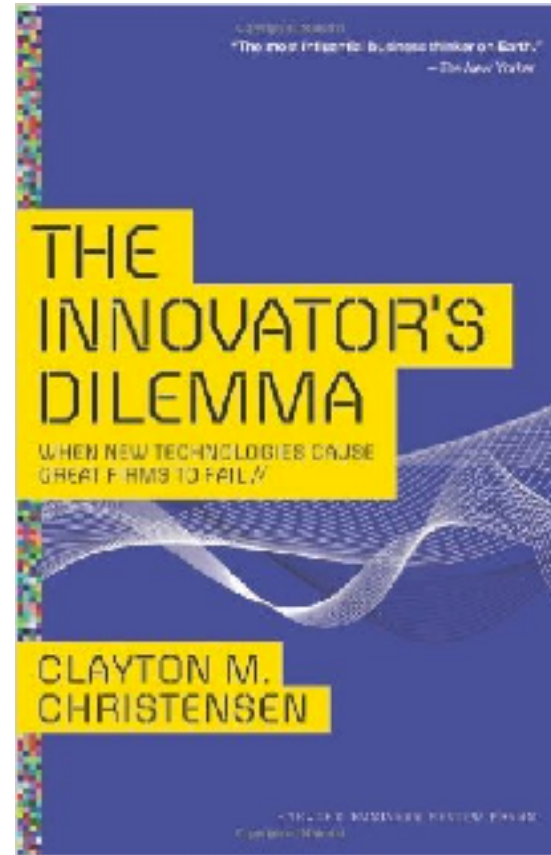


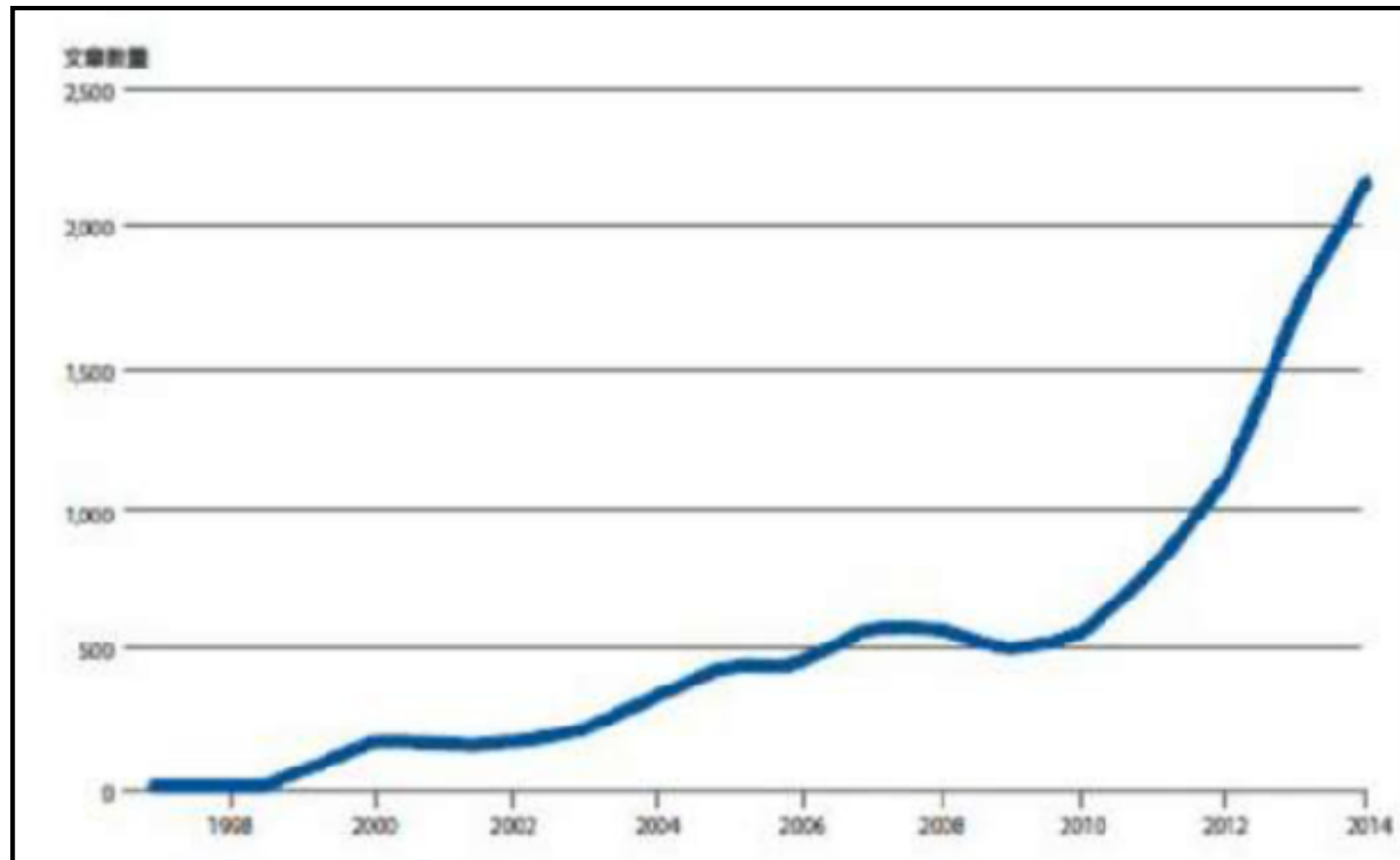
颠覆性创新

南京大学 邵栋 dongshao@nju.edu.cn



作者:Clayton Christensen
克莱顿•克里斯坦森
哈佛大学商学院教授
1997

- 获得“全球商业书籍奖”，获评《福布斯》20世纪具有影响力的20本商业图书之一
- 当代50名具有影响力的商业思想家之一、“破坏性创新之父”克莱顿·克里斯坦森代表作品
- 史蒂夫·乔布斯说,给他“深刻影响”的一本书就是克莱顿·克里斯坦森所著,将颠覆概念介绍给全世界的《创新者的窘境》(The Innovator's Dilemma)
- 自从克里斯坦森提出破坏性理论后,出现在我桌上的每一份提案都自称是“破坏性的”。——比尔·盖茨
- 亚马逊CEO杰夫·贝索斯要求公司最高管理层都阅读这本书



无所不在的“颠覆性创新”：“颠覆性创新”和“颠覆性技术”俨然成为了商业流行词汇，近年来，引用这类词汇的文章数量增长惊人。

- “遗憾的是，颠覆性创新理论反被其名声所累。尽管流传甚广但其核心概念受到很多曲解，基本原则也常被误用。”
- “另一大忧虑是：根据我们的经验，在谈论‘颠覆’时，相当多的人从未读过任何关于该主题的严肃书籍或文章。他们经常随意引用这一创新概念来支持自己想表达的任何观点。很多研究者、作家和咨询师用‘颠覆性创新’来描述行业变革或曾经成功的在位企业遭遇失败等情况，但如此应用过于笼统。”

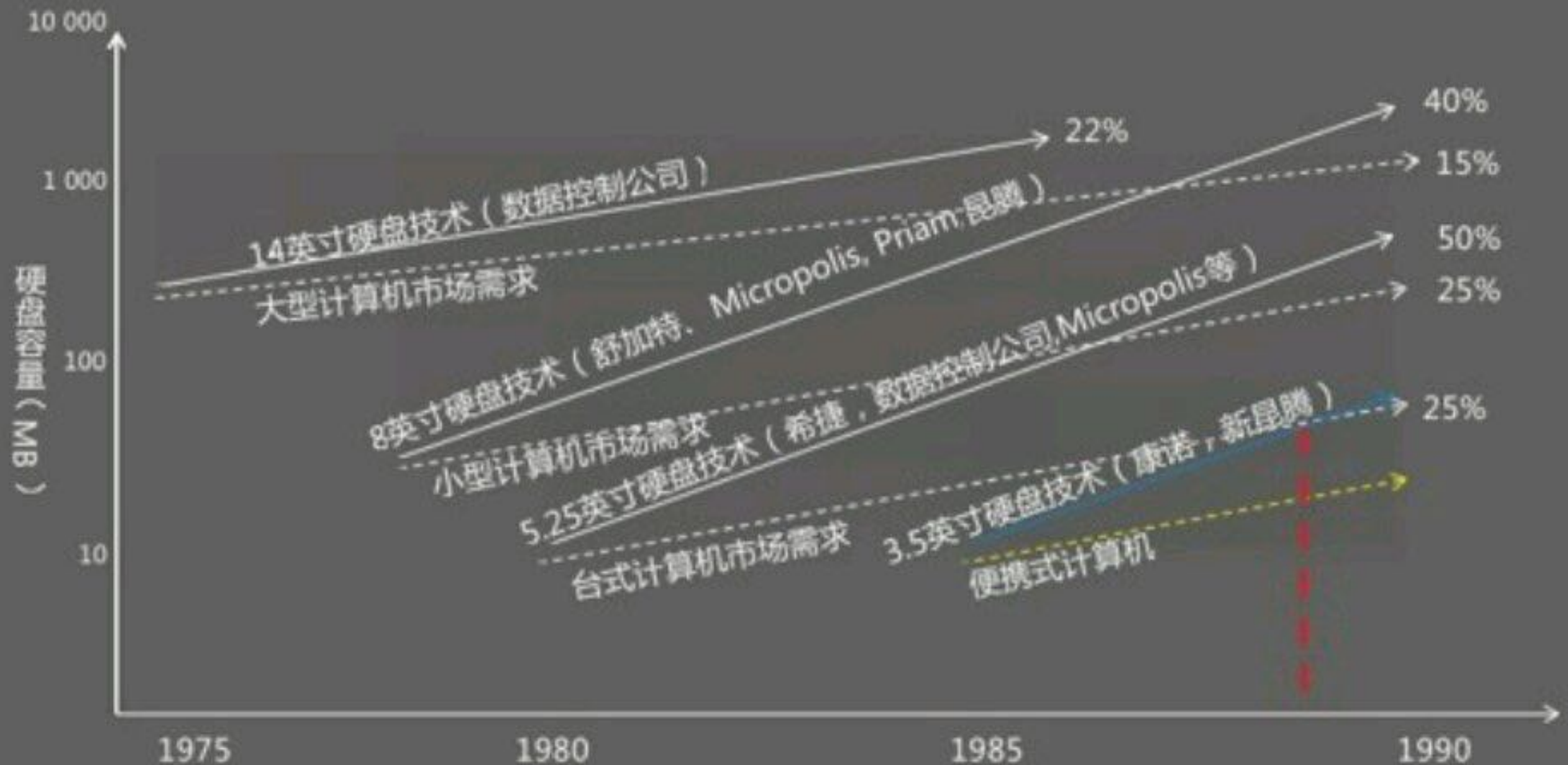
– Clayton Christensen, 2015

为什么管理良好的企业
会遭遇失败？

- 数码设备公司(Digital Equipment Corporation, 简称DEC)。1986年, 一段媒体描述: “现在的DEC犹如一架高速行使的列车, 与它竞争无异于螳臂挡车。当大多数竞争对手深陷计算机行业衰退的泥沼无力自拔时, 这家市值76亿美元的计算机制造商仍在加速前进。”告诫IBM要小心。
- 当时的DEC是麦肯锡公司浓墨重彩的加以研究的一家企业 (后来这份研究成果浓缩在《追求卓越》一书中) 。
- 几年后, 评论者: “DEC是一家需要进行资源重组的企业。作为主打产品的微型计算机产品的销售已经枯竭, 进行了2年的重组计划惨淡收场, 其预测和生产规划系统完全失灵, 消减成本远远无法重塑赢利能力.....但真正让人感到遗憾的可能是DEC公司错失的机遇。它浪费了2年的时间, 才仓促采取措施, 来应对已经颠覆了整个计算机行业的低利润率个人电脑和工作站的出现。”
- DEC导致其失败的决策正是在它广受赞誉、并被称为管理灵活的企业时作出的。

- IBM公司主导了大型计算机市场，但却长时间忽略了在技术上更为简单的微型计算机的崛起。事实上，没有任何一家主要生产大型计算机的制造商，成功转变为在微型计算机市场上具有举足轻重地位的制造商。
- 施乐公司曾长期统治复印机市场，它生产的普通纸复印机广泛应用于复印量较大的大型复印室。但施乐公司错失了小型台式复印机市场带来的发展和机遇，最终只占据了很小的市场份额。

硬盘市场颠覆记-3



图片引用自“颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则”

- 2007年，Nokia市值1500亿美元，收入510亿欧元，净利润72亿欧元，手机出货量4亿部，全球市场占有率40%。
- 2007年，苹果发布了iPhone，同年11月安卓系统发布。
- 2007年：Nokia当时的CEO：“苹果手机是个小玩意”，Nokia技术人员：“苹果手机不耐摔”。
- 2013年9月3日微软宣布以 37.9 亿欧元收购诺基亚的设备与服务部门，同时以 16.5 亿欧元购买其 10 年专利授权，共计 54.4 亿欧元，约折合 71.7 亿美元。2014年2月19日，Facebook 190亿美元收购50人（32人工程师）公司Whatsapp。
- 据说，在Nokia被卖掉的会议上，CEO说：我们并没有做错什么，但是我们失败了，全场泪下:-)

问题？ 窘境？

- 为什么管理良好的企业会遭遇失败？
 - 为什么IBM公司主导了大型计算机市场，却无法在微型计算机市场取得成功？
 - 为什么Sears（希尔斯）公司（曾经占全美零售总额2%以上）无法应对折扣零售和家居中心这些新型耐用品营销模式？
 - 为什么移动、电信、联通难以在互联网时代顺利转型，沦为渠道？为什么移动飞信无法和微信竞争？
 - 为什么传统银行难以在互联网金融时代取得领先？
 - 各行各业的领先企业如何应对互联网+？

- 所有失败案例都具备一个共同点，那就是导致企业失败的决策，恰好是在领先企业被广泛誉为世界上最好的企业时作出的。
- 解释：
 - 1、它们实际上一一直管理不善
 - 2、这些遭遇失败的企业的管理已经做到了极致，但它们在大获成功后做出决策的方式，却最终埋下了它们日后失败的种子。

良好的管理

- 听取客户的意见；
- 大力投资客户表示希望得到进一步改善的技术；
- 争取更高的利润率；
- 以更大的市场—而不是更小的市场—为目标。

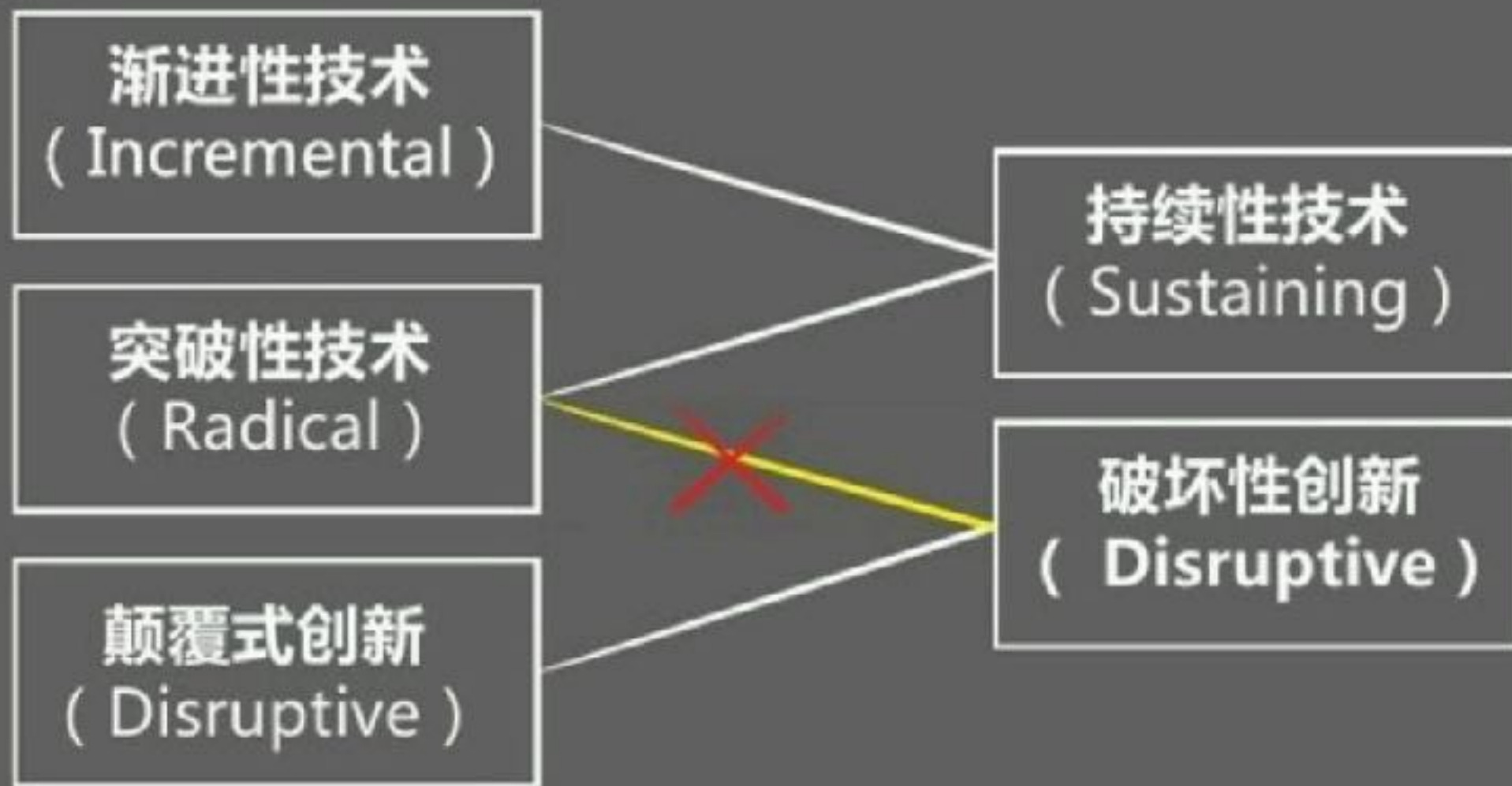
延续性技术

- 延续性技术（Sustaining Technologies）：
 - 延续性技术所具有的共同点就是，它们都是根据主要市场的主流客户一直以来所看中的性能层面，来提高成熟产品的性能。这些技术有可能是突破式的（radical）；也有可能是渐进式的（incremental）。
 - 大部分技术改进都是延续性技术。
- 最具突破性、最复杂的延续性技术，也很少会导致领先企业失败。

破坏性技术

- 破坏性（颠覆性）技术（Disruptive Technologies）：
 - 其性能要低于主流市场的成熟产品，但它们却拥有一些边缘客户所看中的新特性。
 - 基于破坏性技术的产品通常价格更低、性能更简单、体积更小，而且通常更便于客户使用。
 - 最初应用于非主流市场或新的市场，积累经验并得到足够投资后，提高产品性能，最终占领主流市场。
 - 率先进入一个新的市场具有先发优势。
- 领先企业的失败大部分都是破坏性技术导致的。

概念澄清



图片引用自“颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则”

1、企业的资源分布取决于客户和投资者

- 绩效最好的企业都建立了扼杀没有得到客户认可的理念的成熟体系。
- 他们很难投入足够的资源来开发破坏性技术，他们发现其最终无法得到客户的认可时，一切为时已晚。

关键概念： 价值网络

- 价值网络：一种大环境，企业正是在这个大环境下确定客户需求，并对此采取应对措施，解决问题，征求客户的意见，应对竞争对手，并争取利润最大化。
 - 1、特定的产品性能属性。每一个价值网都会按照重要性的高低对不同的产品性能属性进行排序，从某种程度上来说，价值网的界定就是由这种独特的排序所决定的。比如对于企业级系统中的硬盘，容量、速度、可靠性很重要；而对于笔记本电脑，耐用性、较低的能耗、较小的体积更重要。
 - 2、特定的成本结构，也叫盈利模式。公司的成本和盈利，以及要求的毛利率。大型机的成本中有很很大一部分是上门服务和销售成本，而PC却没有这部分成本；诺基亚、三星卖硬件获取利润，而Google开发Android系统依靠广告和应用市场盈利。
 - 3、特定的组织能力。Nokia的核心人员来自电信和通信行业；苹果的核心人员来自计算机行业。Nokia的核心流程是工厂制造-渠道销售，核心能力是制造；苹果的核心流程是产品设计-制造外包-品牌营销，核心能力是产品。
- 价值网络决定了资源分配，成熟企业以客户为导向的资源分配和决策流程，决定了企业内部高层管理者无法真正实现企业转型，主导力量来自机构以外的力量。

面对破坏性创新，成熟企业的管理 决策过程（硬盘行业例子）

- 1、破坏性技术首先由成熟企业研制成功：由成熟企业的工程师，利用非正规渠道获得资源研发，而不是企业高层发起的。针对新的市场，性能有降低。
- 2、市场营销人员收集公司主要客户的反馈：它们不需要。
- 3、成熟企业加快对延续性技术的开发步伐：满足主流客户。
- 4、新企业已经出现，破坏性技术市场在反复尝试中逐渐成型。可能是由那些在成熟企业不得志的工程师创办的。
- 5、新兴企业向高端市场转移。
- 6、成熟企业无能为力。

2、小市场并不能解决大企业的增长需求

- 维持股价，为员工创造内部晋升机遇，成功的企业必须不断发展。
- 成熟企业在试图进入更新、更小，但日后注定将发展壮大市场时，会遇到困难。
- 为了保持增长率，这些企业必须专注于大市场。

3、无法对并不存在的市场进行分析

- 翔实的市场研究数据和良好的规划，以及之后的按计划执行的流程，构成了良好管理的基本特征。
- 对于那些强调良好管理的企业，它们面对破坏性技术是变得束手无策，因为它们要求的数据并不存在。

4、大型机构能力无法应对破坏性创新

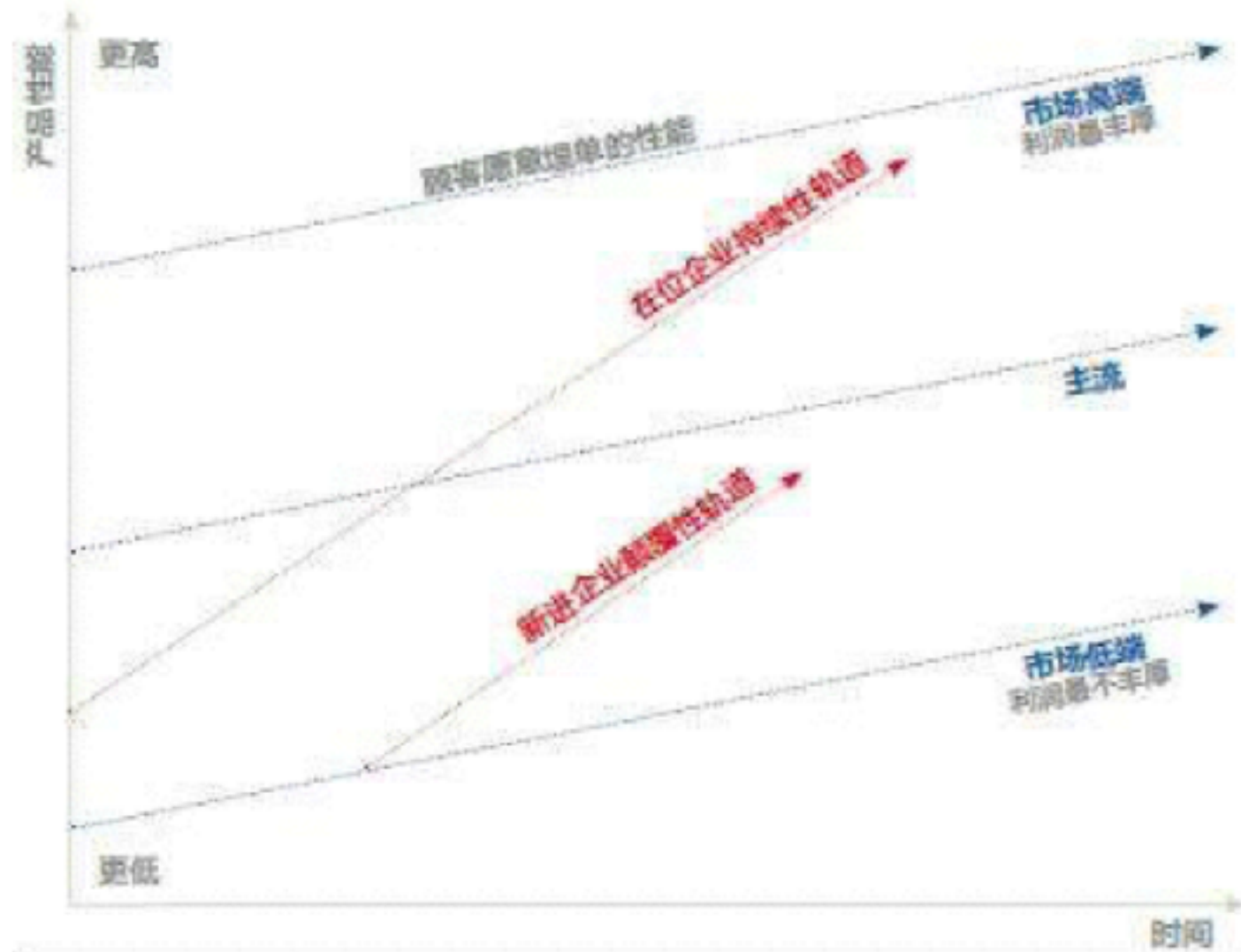
- 一个机构的能力独立于机构内部工作人员的能力而存在。
- 机构能力框架（RPV）
 - 1、资源：人员、资金、技术、客户、供应商等。
 - 2、流程：制造过程、产品开发、采购、资源分配等。
 - 3、价值观：在确定决策优先级别时遵循的标准。哪个订单更重要，哪个客户更重要。可接受的毛利率；规模（股价）。

成熟企业的流程和价值观通常都无法进行破坏性创新。

5、技术供给可能并不等同于市场需求

- 成熟企业往往可以提供更好的技术性能。
- 尽管最初的性能较弱，但破坏性技术将在日后变得极具竞争力。

颠覆性创新模型



本图表对比了产品性能轨道（红线表示产品或服务如何随时间改进）和顾客需求轨道（蓝线表示顾客愿为性能付费的程度）。随着新进企业推出品质更高的产品或服务（红线上段）来满足高端市场（利润最丰厚），会超出低端顾客和很多主流顾客的需求。因此新进企业有机会在成熟企业忽视的、利润稍差的细分市场立足。在颠覆性轨道上的新进者（红线下端）改善产品性能，向高端市场移动（对他们而言那里利润也最丰厚），从而挑战成熟企业的优势。

宿命？

- Sears
- IBM：大型机vs微型计算机
- DEC：四度进入PC行业，四度退出，“四次尝试均在公司内部进行”
- Nokia
- 移动运营商：短信、飞信 vs 微信
- 银行 vs 互联网金融

应对颠覆性创新

1、把开发破坏性技术的职责赋予 存在客户需求的机构

- 只要企业能够明确的知道它们的客户需要的最终产品是什么，企业就愿意为技术上存在风险的项目投入巨额资金。
- 但面对客户明确说“不”的破坏性技术时，管理者又该何去何从？两种选择。
 - 1、说服企业内的每个人，这对企业的发展有长期战略意义。
 - 2、创建一个独立的机构，使这个机构直接面对确实需要这种技术的新兴客户群体。

设立一个独立的、满足
小型市场发展的机构！

例子1： 昆腾公司 1984

- 84年昆腾公司的几名员工发现3.5寸硬盘市场的出现，它们希望离职创办新的公司。
- 昆腾公司决定成立一家分公司（Plus Development Corporation），给予资金支持，并持有80%股份。该分公司完全自负盈亏，自主招聘管理人员，并按照独立企业的标准设置所有的职能能力。
- 昆腾公司8英寸业务下滑，而Plus公司业务蒸蒸日上。87年，昆腾公司原有业务几乎为0。昆腾公司收购了Plus公司全部股份，关闭了原有公司，并将Plus公司高管安排在新昆腾公司最重要的职位上。

例子2、Micropolis公司

- 1982年重组，决定从8英寸硬盘进入5.25英寸硬盘市场。
- CEO决定同时驾驭8英寸和5.25英寸两个市场。“我在18个月的时间内耗尽了我全部的时间和精力，才确保5.25英寸硬盘产品项目能获得足够的资源，因为公司自身的机制是将资源分配给客户需要的产品——8英寸硬盘上。”
- 公司远离了它的每一位重要客户，并用新客户的销售收入来弥补老产品收入上的损失。CEO回忆说，那段时间是它这辈子最劳心劳力的一段时间。

例子3、IBM公司PC

- IBM在进入PC市场后取得了成功。
- IBM在远离纽约州总部的佛罗里达州成立了一家独立的机构。这个独立的机构有权向任何供应商采购组件，可以通过自己的渠道销售产品，还建立了一个与PC市场对技术和竞争力的需求相符的成本结构。
- 一些人认为，IBM后来做出的决定——大力加强PC部门与主体机构之间的联系——正式导致IBM PC业务失利的重要原因。

- 一个单个的机构似乎无法在保持它在主流市场的竞争力的同时，全方位的开发破坏性技术。
- 这让胸怀大志的管理者不快，他们会尝试Micropolis公司的做法。但有充分证据表明，这条路基本上是一条死胡同。
- 应对这种窘境的最直接的做法就是设立规模足够小，并足以满足小型市场发展机遇的机构。
 - 建立一个独立的分拆机构。
 - 收购：强生公司旗下曾汇聚了160家独立运作的企业

2、设立一个能够欣然接受较小收益的独立小型机构

- 苹果公司PDA牛顿项目的失败
- 90年代初，苹果市值50亿美金。
- 投资开发PDA 牛顿。93，94年销售14万台。失败。
- PDA的销量是Apple II的3倍，这种销量对小企业是成功，但对苹果是失败。

3、为失败做好准备

- 不要在第一次就用尽所有的资源，因为很难在第一次尝试中就抓住正确的市场方向。
- 迭代，快速反馈，调整方向。

为什么不能在市场明确后投入力量 进入市场？

- 有些领导者不希望自己去尝试找到新的市场，而是希望在别人找到后进入。
- 数据证明先行者有巨大的领先优势！！！！
- 可以使用鸿沟理论来解释先行者的领先优势。

成功使用破坏性创新理论的公司

- 英特尔
- 新罕布什尔南方大学
- [salesforce.com](https://www.salesforce.com)

微信

- 2005年3月，腾讯收购Foxmail,张小龙及其团队20余人加入腾讯。2005年4月腾讯广州研究院成立，主要负责QQ邮箱。
- 2010年10月，张小龙写邮件给马化腾，提出微信项目，并建议在广州研究院进行。2010年11月19日，微信项目正式启动，参与人员主要是QQ邮箱团队（10人）。
 - 语音版
 - 摇一摇
 - 朋友圈
- 在深圳，QQ巨大的影响力下，类似微信的项目能够成功吗？

飞信

- 2006年，使用流量登陆后可以向任何移动号码免费发短信。
- 服务器稳定且快速，在客户端→短信，短信→客户端，客户端→客户端直接可以自由切换直接回复，每日短信发送量没有限制。
- “移动无法痛下决心颠覆自己，革自己的命。PC端惨败腾讯，但移动互联时代，飞信完全有能力成为更好的微信的！可惜！飞信发送的信息，无论对方是否联网，都可送达。这点是微信做的再好也比不了的。问题在于：飞信做的越好，越影响既得利益——短信带来的巨额收益。微信导致的短信数量减少，已经使运营商头痛，如果飞信像微信一样强大，为运营商带来大量money的短信必然灭亡。这，是运营商所无法接受的。想象一下无论是否联网都能送达的微信，该有多么强大！这原本是飞信应该有的样子。唉！”（知乎网友）
- “产品从研发到运营都不专业，运营商的体制和流程根本不利于产品的更新。”（知乎网友）
- “一个能为了长远未来狠心革自己的命，一个怕利润下滑影响自己的乌纱。谁能赢呢？”（知乎网友）

余额宝和银行

- 2005年5月11日，中国建设银行深圳分行发布公告，决定从2005年7月1日起，对日均存款余额在500元以下的人民币个人活期存款账户每年收取10元管理费。
- 4大行基本都做过一个统计，结果就是如果你日均存款在2万（或更低）以下，你对银行不是利润，而是成本！
- 余额宝1分起存。
- 银行的主流客户是高存款用户；余额宝的客户是低端用户，是新的市场。破坏性创新！

其它应对破坏性创新时需要考虑的问题

- 1、怎样判断出某技术是否具有破坏性？它的性能曲线日后有可能与主流市场需求相交汇。
- 2、新产品的市场到底在哪里？
 - （1）往往不在主流市场
 - （2）无法通过市场调研得到，必须进入市场，不断尝试
 - （3）这是一个学习计划，不是一个执行计划，必须做好失败2-3次的准备

- 3、应该采取什么样的产品技术和经销策略
- （1）新产品设计理念：体积要小，结构简单，使用方便
- （2）能以较低成本迅速对产品特色、功能和外形进行变更的产品平台
- （3）确定一个较低的定价点
- （4）破坏性产品将会重新定义主要经销渠道。经销策略的第一步就是寻找或创造新的经销网络。

克里斯滕森的警告：不要滥用“颠覆式创新”这个概念

- 《哈佛商业评论》，2015.12，“什么才是颠覆性创新”
- 将颠覆性创新与改变行业竞争格局的任何突破混为一谈不可取，因为不同类型的创新需要采取不同的战略。
- “颠覆”是指一个仅有有限资源的新生公司，逐渐具有向占据优势的大企业挑战实力的过程。
 - 优势企业注重那些最为苛刻（同时也是带来最大利润的）客户群体，力图改善针对这些客户群体的产品与服务质量，他们扩大了某些群体的需求，同时忽视了另一些群体的需求。
 - 而那些后来被认可为“颠覆”企业的新生军，往往一开始就是针对这些被忽视的群体，通过提供更合适的、并且经常是更便宜的服务来站稳脚跟。
 - 优势企业忙于追求核心客户群体带来的更高利润，往往不会采取及时有效的反击战略。新生企业以此得以更进一步，满足那些优势企业的主流客户的需要，同时仍然保有给他们带来早期成功的优势。当优势企业原先的主流客户也开始大量的接受新生企业的产品和服务，颠覆也就产生了。

Uber是颠覆式创新吗？

不是

- 成立于2009年的Uber已经将业务扩展到60个国家上百个城市，当前估值650亿美元。
- Uber的金融和战略成就并**不能**冠以它“真正的颠覆者”之名。
- 颠覆式创新源于低端或新市场的立足点。

颠覆式创新理论容易被忽视或误解的部分

- 1. 颠覆式创新是一个过程
 - “颠覆式创新”这个名词其实有些误导性，因为它常被理解为处于某一固定阶段的产品或者服务，而事实上，这个名词所指的应该是产品或服务的发展过程。
- 2. 颠覆者往往建立与优势企业非常不同的商业模式。
 - 一个很显著的通过使用创新模型来实现颠覆的例子就是苹果的iPhone. 苹果于2007年推出的这款产品是智能手机市场一次持续性创新：它针对的客户群体就是之前的优势企业所锁定的群体，并且它的最初成功很大程度上归功于产品自身的优越性。事实上iPhone销量的后续增长才更加符合颠覆式理论解释——不是智能手机市场的颠覆，而是连接因特网的笔记本电脑市场的颠覆。这个结果的最终实现不仅是通过产品本身的质量提高，更是因为一种新型商业模式的引进。通过精心打造的连接用户和软件应用开发者的网络，苹果公司彻底改变了游戏规则。

- 3. 一些颠覆式创新成功了，但并非所有。
 - 误解：一家公司的成功被视为他们是否符合颠覆式理论的决定性因素。事实上，成功与否不是颠覆式理论定义中的一个元素：**并不是所有颠覆式途径都指向成功的出口，也并不是所有成功人士走的都是颠覆式创新之路。**
- 4. “要么颠覆，要么被颠覆”的口头禅会误导我们。
 - 当颠覆式现象发生时，优势企业并不需要立刻回应，他们需要注意不要采取过激措施、破坏仍有利可图的现有业务。相反的，他们应该通过投资持续创新，继续加固与核心客户群的纽带。此外，他们可以创建一个全新的部门来全心全意应对由颠覆现象带来的机遇。我们的调研显示，新企业的成功很大程度上取决于将新业务与核心业务区分开。这也就意味着优势企业将会同时运营两种完全不同的业务。

“没有银弹”

–Frederick P. Brooks, 1986

2014.7, New Yorker, by Jill Lepore

- 哈佛大学历史系教授吉尔·莱波雷（Jill Lepore）去年在《纽约客》上撰文，猛烈抨击了颠覆理论，称克里斯坦森的案例来源“不可靠”而且他的逻辑“有问题”。
- 2010年3月10日，Christensen建立了一个380万美元的破坏性增长基金。Christensen用他的理论来选择股票。1年后，基金被清算：在这段时间中Nasdaq损失了50%，而破坏性增长基金损失了64%。
- 2007年，Christensen告诉“商业周刊”，“理论预测苹果公司的iPhone不会成功”。
- “破坏性创新理论研究的是公司是如何失败的。它仅仅如此。它无法解释变化。它不是自然规律。它是对历史的说明，一个想法.....它很难进行预测。”

2015.5, MIT Sloan Management Review, by Andrew King

- 达特茅斯大学塔克商学院教授安德鲁·金 (Andrew King) 和英属哥伦比亚大学研究生巴尔吉尔·巴塔托格托克 (Baljir Baatartogtokh) 今年在各自的压力测试中检验了这一理论, 发现该理论存在漏洞。他们的文章发表于《麻省-斯隆管理评论》 (MIT Sloan Management Review), 结论是颠覆概念缺乏预测力, 同时警告管理者不要依赖这一“简单”理论。
- 颠覆性创新的精华之处在于其对管理短视的警醒, 但市场情况变化多端, 不能仅靠经典理论, 还要进行翔实的竞争战略分析。

“颠覆式理论不能、也不可能解释关于创新或是商业成功的一切。因为有太多因素作用其中，并且每一种都需要仔细研究。将所有元素融合为一个综合完整的理论来解释商业成功是一个暂且遥遥无期的目标。”

– Clayton Christensen, 2015

私享汇 ■ α 论坛

谢谢

by α group

南京大学 邵栋 dongshao@nju.edu.cn