

克里斯坦森：我只有一套理论

李钊

2018年07月26日 00:27

在当今管理学界，“颠覆性创新”理论大受追捧，此次《哈佛商业评论》中文版独家采访到该理论创始人克里斯坦森，他坦言颠覆性创新只能教人如何思考，不能直接给出现实的答案。此外，他还对管理教育等诸多行业的未来给出了自己的判断。

李钊 | 文 钮键军 | 编辑

极少有管理学家能够像克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）一样具体改变了一家公司的决策、影响了产品研发的进程。小到美国连锁超市里的“一分钟诊室”大到英特尔，都受他的理论影响。也没有哪位管理学者可以像他一样深谙且影响了诸多行业的格局。

克里斯坦森已发表了60余篇文章，出版了9本著作，是现代管理学界最高产的作家之一，《纽约时报》戏称克里斯坦森是真正的“创新沙皇”（Innovation Czar）。当他说“下一个被颠覆的行业将是XX”时，全世界都会侧耳倾听。然后，该行业的后进者就开始准备成为颠覆者，而该行业的现有巨头则开始防范占领缝隙市场的小公司。

西方管理学界的发展动力之一就是“论战”（Debate），理论上的互相批判和传承一样重要，攻讦有时也在所难免，克里斯坦森却成为少数“免受战火攻击”的特例。2013年11月，在伦敦举办的“全球50位管理大师”盛典期间，《哈佛商业评论》中文版面对面采访了荣登2011年、2013年榜首的克莱顿·克里斯坦森。

《哈佛商业评论》中文版已多次介绍过克里斯坦森的理论和他命运多舛的个人经历。此次采访前，克里斯坦森坦言自己对中国公司不甚了解，只提到看好海尔和吉利，所以此次采访聚焦在“颠覆性创新”的理论起源与实践、不同行业的理论应用、他的咨询公司Innosight的理论操作以及理论如何应用到个人生活的选择。

源于职场挫折

HBR中文版：1997年出版的《创新者的窘境》总结了当时令人震惊的行业共性现象：电脑硬盘、钢铁到重工业机械制造等行业的巨头都死于自己最大的优势，用你在书里的话说：它们的错误在于做对了所有的事情。但我们一直有个疑问：管理学界有个不成文的规则：总结、兜售成功者的秘籍。你为什么会反其道行之，选择研究失败者？

克里斯坦森：我就读杨百翰大学(Brigham Young University)时的梦想是做一名记者。但BYU的新闻学院院长告诉我，要先在一个实在的领域学习，然后再回到媒体业。于是我选择了经济学，梦想着自己有一天会去《华尔街日报》。但从哈佛获得MBA学历之后，我加入了陶瓷工艺系统公司（Ceramics Process Systems Corporation，现为CPS控股公司）。1987年CPS上市时的股价为12美元，而三个月后的“黑色星期五”，使得其股价狂跌至2美元。有一本儿童读物名为《亚历山大，上周日我们还是富人》（Alexander, Who Used to Be Rich Last Sunday）——这就是我们当时的真实写照。

公司炒了我，但CPS的董事会成员金·克拉克（Kim Clark，曾担任哈佛商学院院长）推荐我去哈

佛大学商学院读博士。《创新者的窘境》是我的博士论文，源于我当时被踢进哈佛时的疑问：为什么一群聪明人做出来的聪明决定会失败？

HBR中文版：这本书后来引起如安迪·葛洛夫（Andy Grove）的关注，乔布斯、乔治·吉尔德（George Gilder）和比尔·盖茨都在公开场合表明《创新者的窘境》影响了他们，也正在影响着中国……

克里斯坦森：在这本书出版之前，我发表了两篇文章（其中一篇题为《颠覆性技术：抓住潮流》（Disruptive Technologies: Catching the Wave），刊登在《哈佛商业评论》英文版1995年1/2月刊上）。英特尔的一位女工程师拿着其中一篇去找葛洛夫说：“你必须看看这篇文章，它说英特尔要死了。”

我在文章中根本没有提及英特尔，但葛洛夫还是给我打了电话，用粗鲁的语气说：“我根本没有时间读你们这种人写的学术文章，但是我在两周后有个会议，我希望你来告诉我为什么英特尔会死。”我去参加了会议，他说：“我现在给你10分钟，告诉我你对英特尔的看法。”我说：“我不了解英特尔，我也没看法。但是我有一套理论，理论本身对英特尔有看法。”于是我给他介绍了颠覆性创新，告诉他小型钢铁厂是如何颠覆了大型钢铁公司，因为大型钢铁公司迫不及待地想把利润低、质量差的市场空间让出去，最后小型钢铁厂逐渐提高品质挑战顶级市场的份额。我还没说完，他就打断了：“行了，我知道了，你的意思是我们必须干掉Cyrix和AMD，设立事业部打入低端市场。”后来就有了令业内不能理解的、占领低端市场的赛扬处理器。

语言：创新理论到实践的鸿沟

HBR中文版：《创新者的窘境》已经16年了，恕我直言，“颠覆性创新”这一概念、理论一直被曲解，你同意这样的说法吗？

克里斯坦森：首先我必须承认当初选择了一个错误的词来定义和概括这一理论。“颠覆”在英文里有太多的意涵，比如，改变游戏规则的、突破性的，我相信在中文里它的意思更为极端，但事实上如果你读过这本书就会明白，这个词有着非常具体的语境和定义。

HBR中文版：有公司请你去做咨询，但最后也未能幸免于难，比如柯达。是理论本身、执行还是哪里出了问题？

克里斯坦森：柯达公司曾经联系过我，而且安排管理团队来到哈佛进行为期三天的讨论，他们的结论是：创新者的窘境就是柯达当时的窘境，做对了所有的事情就是最大的错误。最后他们决定在公司内设立一个独立的产品部门，由史兆威（Willy Shih）博士主管，研发和出售价格低廉、像素低、操作简单的产品EasyShare，这款产品在美国的相机市场上曾占据1/3的份额。之后柯达的董事长兼CEO邓凯达（Daniel Carp）退休，安东尼奥·佩雷斯（Antonio Perez）走马上任后说，这个独立的部门与其他部门没什么区别，利润空间也很小，只是增加了成本。之后该部门被并入公司组织架构。EasyShare的市场份额跌至12%，然后出售给伟创力（Flextronics），最后的结果已经人尽皆知。

HBR中文版：所以是执行者的问题？

克里斯坦森：我经常说，我没有战略可以告诉你，我只有一套理论；我无法告诉你该怎么做，只

能教你怎么想。英特尔和柯达的案例都与“颠覆性创新”有一定的关联，不是理论或战略的执行者有问题，关键是，是否把理论变成了公司内共有的一套语言和思维方式。葛洛夫听完了之后没有告诉他的团队应该怎么做，赛扬处理器并非他的决定，而是在之后的一年送了18个团队2000多人次来学习。多年之后我曾问过葛洛夫赛扬处理器是如何产生的，他说：“你的理论模型并没有给出任何答案，但是让整个公司都用同一套语言和思维框架来讨论问题，所以我们达成了一个反常规的共识。”这是他给我上的非常深刻的一课。

虽然我与柯达的佩雷斯素未谋面，但我想他并非阻碍创新的领导者，但显然没有理解团队的语言和思维方式。

有时我们虽然操着同样的语言，用着同样的词汇，却不见得理解对方。这是从理论到实践的巨大鸿沟——语言，理论是被个体单独吸收的，大家各自解读，当它需要变成组织性的战略时，达成共识需要一个漫长的过程。葛洛夫说，在英特尔，他们把颠覆性创新称之为“克里斯坦森效应”（Christensen Effect）——这样就防止了一个看似不言自明的词汇却造成互相完全不理解的情况发生。

理论只能预测结果

HBR中文版：管理学界也有很多学者终其一生致力于发展一种理论，但你用“颠覆性创新”分析了重工业、电子制造业、纸媒行业、大学教育、医疗行业、咨询业，甚至小到个人生活选择，大到整个资本主义系统（克里斯坦森的新书《资本主义的窘境》（The Capitalist's Dilemma）将于2014年出版）。能否讲一下研究脉络转变背后的原因？

克里斯坦森：首先，摩门教会鼓励我不断提出问题、不懈追求答案。对我而言，这并非转变，只是在不同行业领域内探讨同一个问题，答案只是同一理论体系的再次应用而已。这是一个普适现象，底特律的汽车公司绝不会相信有一天丰田会有雷克萨斯的高端品牌，《赫芬顿邮报》

（Huffington Post）会获得普利策奖，日本会颠覆美国，“四小龙”颠覆日本，而当四小龙的公司被推上高端市场，无法再向上增长时，专注于底层市场的中国大陆就成了它们的颠覆者，现在我又可以基本断定越南成为中国的颠覆者。这就是一般规律……

不过我的妻子说我是“所有行业的犹太母亲”（The Jewish Mother of Every Business，犹太民族的母亲会无微不至地照看孩子，有时被认为过度操心）。

HBR中文版：“颠覆性创新”有两种解读：一，认为你强调的是技术，二，认为你强调的是需求？你能谈谈二者之间的关系吗？

克里斯坦森：需求不存在“颠覆性”和“持续性”的差别，人们对交通的需求亘古不变，这是核心；只是技术使得火车、汽车取代了马车，带来了行业性的或公司间的颠覆。越是缺少技术基因的传统行业，越容易被参与底层市场的公司以技术优势取代。当然技术也无所谓颠覆性和持续性，只是利用技术满足需求的方式带来了颠覆。

2011年，我说再过5、6年，下一个被颠覆的是纸媒，或者说广义上所有依靠广告而生的新闻出版业，但我到现在也没有想明白，为什么纸媒在2012年的坍塌速度如此之快。可见理论可以预言结果，无法预测过程。

HBR中文版：你如何看待商学院的未来发展趋势，商学院会如何被颠覆？

克里斯坦森：“管理教育即将被颠覆”——这句话哈佛商学院已经说了14年，申请哈佛商学院的人数逐年下降。原因非常简单，想来哈佛商学院读MBA首先你要极其优秀，其次你要具备能够支付高昂学费且两年没有收入的经济实力，毕业后的选择也只有几家大咨询公司、投行和对冲基金公司，像GE、GM、强生都无法给出平均16万美元的年薪，而低于这个薪酬你就无法实现MBA教育的投资回报。按照这个趋势发展下去，哈佛商学院只会因生源越来越少而破产，再过5到10年，我们将看到美国一半的商学院破产。

原来我们只看到“公司大学”（Corporate University）会颠覆传统教育行业，去年更有MOOC（Massive Open Online Courses，大规模在线开放课程）的迅速发展。哈佛商学院也以MOOC的模式向所有人提供教育。在职、因子女教育而无法以传统方式获得教育的人有非常迫切的需求，也是巨大的教育市场。

一门线上教育就可以替换掉一个教职岗位。哈佛商学院已不再提供会计学课程，因为BYU的一门线上会计课讲得实在是太好了，而我们的教学和师资，平均上来讲就是平均水平。公司需要的不是一学期课程，而是能够把事做成的知识。现在就有公司大学会直接打电话到哈佛说，“我们需要你们定制一个星期的战略课程，我们公司是做禽类饲养的”。而“从教案到粉笔”的教学方式无法与公司教育匹敌，第一个星期学习战略，他们会在第二个星期立即实践，一两个月之后战略执行的结果、研发的产品就已经可以验证该战略的有效性。

HBR中文版：现在MBA教育最大的问题是什么？

克里斯坦森：满足最底层市场的需求与传统商学院教育价格之间的矛盾。大学的优势来自不断增加教职岗位、提高课程计划、建造漂亮的校舍等，所以受教育者要为这些昂贵成本付账。如果凤凰城大学的线上教育收费降60%，他们仍然赚钱，但如果哈佛大学降10%，学校会破产。

HBR中文版：你创立的咨询公司Innosight会颠覆麦肯锡、贝恩等咨询业巨头吗？

克里斯坦森：咨询公司的生存根基是找到支付得起高昂咨询费用的大客户，因为咨询费是以咨询师的工作时长计算，所以一般公司都会倾向于只做战略咨询。Innosight采用的方式与传统咨询不太相同，我们会先花一天的时间讲解理论，给公司的管理者戴上理论的眼镜。第二天，他们会列出公司可能实施的20多个创新想法或产品，之后总会发现三、四个已经被否定的创新项目具有巨大的潜力，因为在没有理论视角之前觉得这个想法与原有业务相关性不强，不符合原有客户的需求。事实上，他们弄错了谁才是真正底层市场的客户。第三天进入市场调研阶段，咨询师和公司高管一起进入市场寻找客户，观察、询问他们真正的需求。

观察是非常重要的一个环节，施乐就是这样被佳能颠覆的。只需站在配有高端施乐复印机的复印社，佳能就发现了一个能够放在办公桌上、操作简单、省时省力的复印机重要性，因为总会有人急匆匆地走进复印社说：“烦人！又少复印了一份资料，我的会议还有5分钟就开始了，只有两页纸，能不能给我先复印？”你要做的就是看客户的生活常态。

第三阶段是设计商业计划、寻找资金和实施。这一阶段公司管理者要问自己6个问题：1、新的业务是否要独立于原有组织架构之外？2、是自己开发还是并购？3、新的业务如何利用既有的价值网络，比如供应链、渠道？4、谁来主导新项目？5、新业务的战略，6、启动资本从哪来？永远不要说：这一战略的最终失败原因是这些人很蠢。要问：他们为什么会制定出有问题的战略？大多数情况下，是他们制定战略时的思考分析方式出了问题，这就是理论的强大之处。

个人选择也可用颠覆性创新

HBR中文版：我们试过用管理学工具规划自己的人生，比如用回归分析法来规划今年该赚多少钱。但“颠覆性创新”如何应用到个人生活？

克里斯坦森：我的《你要如何衡量你的人生》（How Will You Measure Your Life）一书，将其分为三个部分：如何才能幸福生活的同时获得事业的成功？如何能够确保家庭和朋友的关系是生活幸福的源泉，而非生活的毒药？如何才能免受牢狱之苦？要知道，有相当比例的哈佛商学院毕业生最后锒铛入狱。以前我在每个学期的最后一堂课讲述我个人的经历并提出这样的一个问题：如何衡量我们的人生？后来学院要求我给全体学生每年做一次讲座，这是创作该书的缘由。

在哈佛商学院，学习一学期的战略，并用理论分析公司和行业，在当用所学的理论反观自己，会吓了一跳。每年都有一定数量的学生毕业后立刻结婚，以为从此过上幸福美满的生活，但根据统计，他们离婚两三次的比例高得惊人。他们发现自己的孩子由生活在地球另一端素昧平生的人抚养，或困在无尽的家庭痛苦之中，却没有任何一个人有一套“走出困境并从此幸福”的战略。这和当年思科颠覆朗讯的情况一模一样，朗讯公司没有一个人会站出来说：“我们应该离开，公司应该破产”，但这仍是朗讯最终无法逃脱的结局。我一直称之为“从‘不得不做’（Jobs-To-Be-Done）的视角看问题”你会看到一个全新的世界。更根本的原因是，如果套用“颠覆性创新”的语言：你提供的产品、服务并非市场所需。

李钊是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊，原题目为“克里斯坦森：我只有一套理论”。