

HBRC超级公开课：零距离对话克里斯坦森

齐菁

2016年第6期 6月3日出版

曾经预言商学院、咨询公司等要被颠覆的克里斯坦森，在此次HBRC超级公开课中，对世界经济进行了预测。

2016年5月18日，《哈佛商业评论》中文版首场超级公开课圆满结束。“颠覆性创新”之父克莱顿·克里斯坦森作为公开课的第一位讲师，与《哈佛商业评论》中文版主编何刚和北大光华管理学院张炜教授同台对话，300余位企业家学员也参与了交流。

曾经预言商学院、咨询公司等要被颠覆的克里斯坦森，在此次HBRC超级公开课中，对世界经济进行了预测。

以下是克里斯坦森演讲全文摘编：

“颠覆性创新”是我在哈佛研究的第一个理论，是关于如何应对竞争。通常情况下，我们想知道竞争对手会做什么不会做什么，是我们战胜他们还是他们打败我们。可以说，“颠覆性创新”这一理论的本质是帮助我们做预测，然后决定参与竞争还是逃避竞争。

今天，重点讲我的第二个理论“资本主义的窘境”。如今，美国经济、乃至世界经济都出现了问题。以美国为例，二战之后一共出现了九次衰退期。经济进入衰退后会触底，触底后再开始逐渐恢复。在反弹的过程中，企业慢慢地扩展自己的业务规模，雇用的人数越来越多。那么，在这几个衰退期，企业都是用多长时间来增加雇用人数的呢？1949年是6个月，1999年是16个月，而2007-2009年的金融危机，则差不多用了6年时间。

所以，我们可以肯定，美国乃至世界经济出现了问题。造成这种局面的原因何在？

回答问题之前，大家和我一起来看四种创新，它们分别是：潜力产品，颠覆性创新，持续性创新和效率性创新。

首先，是潜力产品。在消费者的个性和决定购买哪种产品之间，一定存在某种因果关系。

我们为什么要生产有潜力的产品？因为消费者想要购买的产品往往是出乎企业预料的，我们一定要预判消费者的需求，知道他们现在到底要做什么。

其次，是颠覆性创新。如果你认为你可以通过提供更好的产品、更高的价格来获得成功，那么竞争对手将很容易打败你。大企业一定要明白那些小的颠覆型企业是如何做的，一味骄傲自大、固步自封，肯定会被淘汰掉。

我们都知道，最开始汽车只是富人的工具。然而，福特先生把汽车进行了改造，使得汽车的价格非常便宜，从而让更多的人开上了汽车。这就是所谓的颠覆性创新，也就是把曾经非常昂贵和复杂的产品，变得简单且便宜。

再次，是持续性创新。如今，我们看到的绝大部分创新，都是持续性创新。持续性创新可以帮助公司长期赚取利润，赢得更多的市场份额。但是，由于在这一过程中，新产品是替代旧产品的，所以它本身不会创造成长。

最后，是效率性创新。效率创新，让我们用更少的资源去创造更多有价值的产品。它会创造更多的现金流，让公司变得更有竞争力，不会被淘汰，但是会减少工作岗位。

好了，四种类型的创新讲完了。接着我们来考虑，“如果我是一个公司的高管，我应该把我的钱怎么花？”

现实就是，许多怀揣着巨额现金储备的企业不愿投资到那些会促进发展的颠覆性创新。为什么呢？我觉得这个原因在很大程度上要归咎于商学院。因为我们在金融和财务上的教育有以下两个信条：第一个是“稀缺”理论，资本是稀缺昂贵的资源，要让每一美元资本带来的收益和回报最大化；第二是获得利润的能力，指的是我们经常使用比率来衡量成功与否，而不是考虑整体数字。如果你想知道中国现在怎么样，看看20世纪的日本就知道了。在60、70、80年代，日本是世界上经济增长最快的国家。为什么？是因为在当时，丰田、本田让车很便宜，索尼让青少年都能买得起电子产品，佳能让打印机很便宜||它们进行了“颠覆性创新”，让数以十亿计的人都能够买得起之前买不起的昂贵产品。所以，日本的经济迅速发展，并促进了就业。

但是，到了90年代，它们的经济就停滞增长了，一直停滞了25年，为什么？因为它们开始把比率当作衡量成功的指标，不再对“颠覆性创新”进行投资了。

总结一下就是：“效率性创新”总是比“持续性创新”更具吸引力，“颠覆性创新”对于投资者来说是最没有吸引力的。这就是我们面临的现状。

如今，美国企业正在走与日本同样的路，它们有非常多的钱，但就是不能通过投资来实现成长。虽然，目前中国还属于“持续型经济”，但是也越来越向“效率型经济”转变了。我很担心中国会出现与美国同样的经济问题。

对话环节精彩回顾：

张炜教授：在成熟市场和新兴市场中，颠覆性创新理论的适用性是不是有一定的区别？

克里斯坦森：是的！在这些经济体当中，尤其是比较穷困的经济体当中，一些简单的产品必须降低成本才能够让大家买得起，然后慢慢的这种创新才会变成体系性的创新和系统性的创新，变成娱乐创新，变成医疗创新，或者是在教育系统当中的创新。

在发展快速的新兴市场中，尤其在传统产品中创新更如此。在比较成熟的市场当中，我们会发现其实是有市场存在的，人们可以在市场上购买和消费。但我们要做的，是开发一个还没有被消费的领域，这很可能是就是市场上可以潜在发展的地方。所以说在成熟市场中这一点非常关键。虽然在两种市场当中我们都可以做大量的投资，但是投资的策略有所不同。

观众1：您提到越南是一个新兴的经济体，您觉得越南会颠覆中国吗？

克里斯坦森：如果你看看历史，你会发现很多的细节：美国的制造业和基础设施曾经一度被日本摧毁，日本通过制造物美价廉的产品颠覆了美国的产品。再后来，台湾地区、韩国以及新加坡颠覆了日本，它们用更简洁的产品代替了复杂的产品。中国则是后起之秀，中国生产的东西不仅更加精简，而且质量越来越好。

但是，当你开始追求产品的极致时，底部市场就会出现真空，自然就会有其他国家进入到这个真空地带当中，越南就是这样的国家。印度尼西亚则是另外一个会占领真空地带的国家。所以说，

如果我们在亚洲进行投资的话，我觉得印度尼西亚和越南我肯定是看好的，台湾地区和韩国我并不太看好。

观众2：您觉得苹果属于什么类型的创新？

克里斯坦森：这是一个好问题。其实我们只有在拥有其他参照物作对比的时候才能谈到颠覆式创新，这是一个相对的概念。

比如说iPhone，相对于诺基亚来说就是一个持续性创新。但是如果和另外一个东西比，比如和按键手机比的话，它就是一个颠覆式创新。它和翻盖手机比的话也是颠覆式创新，所以其实智能手机颠覆的是传统手机。当然，如果谈到这种翻盖手机的话，是具有模块效应的，比如说三星采取的就是模块化策略，我觉得，三星如果走持续性创新之路有可能会颠覆苹果。（钮键军| 编辑）

齐菁是《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑。

关键词：克里斯坦森 创新 颠覆性创新