



# 博鳌亚洲论坛 2016 年年会简报

(总第 42 期)

博鳌亚洲论坛研究院

2016 年 3 月 23 日

## 分论坛 25

对话“颠覆式创新”之父 Clayton Christensen：资本主义的困境

时 间：2016 年 3 月 23 日晚上 8 时 45 分至 10 时

地 点：国际会议中心一层东屿宴会大厅 A

主持人：利丰有限公司荣誉主席、冯氏集团主席 冯国经

嘉 宾：

哈佛大学商学院教授、颠覆式创新之父 Clayton CHRISTENSEN

主要观点：

- 创新分为颠覆性式创新、持续性式创新、效率式创新三种类型。
- 颠覆式的创新可有效降低产品价格，把产品变得更加触手可及，从而给企业带来新的增长。
- 颠覆式创新创造出新的产品，会给企业带来新的发展机遇。
- 很多企业高管被财务分析专家绑架了，这些专家只教高管们怎么分析现在，没有教他们如何创造未来。



## 概 要：

在 Clayton CHRISTENSEN 看来，当前世界经济缺少明显的投资机会，流动性虽空前充裕，但资金并不愿意进入实体经济。他把这种现象称为“资本主义的困境”。政府领导人和商界领袖如何解决这一难题？

### 创新的三种类型

Clayton CHRISTENSEN 认为，市场上一共就只有三种创新，每一种创新，在经济的前景或者是一个国家的前景中都扮演着不同角色。

第一种创新，他称为颠覆式创新——它会把原来一些非常复杂和昂贵的产品，变得更便宜、更普及。例如，在每个细分市场，一开始的时候，产品很复杂，价格也很贵，所以只有特别有钱的人才买这种产品。然后，慢慢地这些产品才会让更多人享受到，价格也变得为大多数所接受。所以每一个新的产品，都是从中间开始慢慢扩张，通过颠覆式的扩张把产品变得越来越普及。然而，只有这种创新才能带来新的工作岗位和资本。

第二种创新类型是持续式创新。他特别强调，持续性式创新是指对现有产品进行改善的过程，这种类型在经济中非常重要。如果一个公司，它没有不停地根据市场改进其产品的话，那他们的利润



率会越来越降低，直至破产。然而，这类创新不会真的带来增长。例如，如果我是一个丰田的销售，我想要卖一辆混合动力的普瑞斯给你，但如果你买了普瑞斯，就不会买凯美瑞。如果我卖给你新款的车，你也不会买之前旧款的车。所以，尽管企业自己生产的产品一年比一年更好，但它不会带来经济的增长，只是不停地用新产品代替旧产品。

第三种创新是效率式创新。该创新行为只是在现有产品模式下，为改善投入产出比而采取的一些考核措施，就是提升现有产品的生产效率。虽然有点得不偿失，但它让经济更高效。

### 资本不愿意进入实体经济的原因

每一项做得比较成功的产品，都要经历这样的周期：首先有了颠覆性的创新产生了一个产品，接下来是把投资放在维持创新以及提高效率这一块，最后基本上这个产品的周期就走完了。不同的是，有的产品周期走完要 10 年，有的要 30 年，但每一款成功的产品都会经历这样的周期。

每个成功的商业模式、商业部门都会经历这三个阶段，而且无法逆转。当代公司如果没有一个自我革新、不断复兴的机制，是很难在旧有商业模式里发明创新的。所以，在公司高管层面，必须要把一些投入和研发的开支放在颠覆创新领域，才能创造新的增长动



力。颠覆性创新，一般很难在公司管理层面获得资金承诺，美国也是如此。

Clayton 表示，人们应该弄清楚，是谁要求企业的高管必须考核利润率？是谁跟他们说要看增长率而不是看净利润率？现实情况是，高管会非常关注季度的收益，他们电脑里面肯定都会有一张收益平衡表，表格里面就是所有与效率创新相关的东西。他们所关注的数字，没有一项是关于颠覆式创新或市场创新的。他们在效率创新方面投入过多关注，却不去创造一套未来的模型，以致在现有的市场模型中不能自拔。分析专家绑架了他们，专家教会了企业管理者关注现在，却让他们失去了未来。

Clayton 认为，全球经济现在到了一个关键的时间点，应让企业的管理者们站起来，让他们说：“这套企业评价体系已经过时了，让公司自己选择新的衡量标准。”

### **颠覆式创新对于企业至关重要**

Clayton 表示，真正的增长来自于颠覆式创新，只有投资颠覆式创新，我们的经济才会真正开始增长，而且会获得高质量的增长。例如，当第一台电脑推向市场时，当时可能需要花费两百万美元，只有大学或者是大公司才买得起。后来个人电脑出现了，低廉的价格使普通人都能买得起。然后又出来了智能手机，价格两百美元的



智能手机令越来越多的人可以使用。产品使用人群的多寡，决定了为之服务的生产者数量。汽车行业也是如此。起初，汽车只是富人的玩具，然后越来越多的人能够消费。丰田公司在 60 年代做了卡拉，并一再通过降低售价占领市场，即使穷大学生都开上了丰田车。颠覆式创新降低了新产品零售价格，带动了汽车行业的整体就业，拉动了经济增长。所以颠覆式创新，对于公司来说，会带来真正的业绩增长。

Clayton 认为，日本在上世纪七八十年代的时候，它的增长速度是史无前例的。究其原因，是他们全心投入了颠覆式创新。在九十年代的时候，日本的增长突然停滞了。一直到现在，被称之为失去的 25 年。为什么？因为他们对企业的评价指标体系固化了，企业所投的资本只是维持现有的效率，企业失去了促进经济增长的动力。美国在未来几年也会遇到类似问题。

Clayton 建议，当代企业应加紧投入到颠覆式创新中，因为竞争者们由于上述原因也许暂时不会尝试，但当你参与到颠覆式创新中，就意味着超越了现有的竞争者，也意味着你所面临的市场风险比别人更低。