



克里斯坦森：“创新不会超越人类本身”



# 再访克里斯坦森： “创新不会超越 人类本身”

克里斯坦森对于其理论进行了拓展，但其核心并没有改变：需求恒定不变，技术只是发现需求的手段，创新永远无法超越人类自身。

刘铮等 | 原文 栢健军 | 编辑



2015 年末,《哈佛商业评论》刊登了克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen) 的重思颠覆性理论之作:《什么才是颠覆性创新》。自问世以来,该理论受到颇多质疑。特别是在新技术层出不穷、行业边界日渐模糊、商业世界飞速变化的今天,不少现象并不能被颠覆性创新理论所覆盖。《什么才是颠覆性创新》就是在这一背景下诞生的。从该文中,我们不难发现,克里斯坦森从未停止过对该理论的打磨。2016 年 5 月,克里斯坦森访问北京参加《哈佛商业评论》中文版举办的“超级公开课”,借此机会,本刊对克里斯坦森进行了 4 年以来的第二次专访。

尽管被外界赋予无数管理大师和思想家的光环,但克里斯坦森本人一点都不“高冷”。与其理论相比,他谦和乐观的性格以及高度的敬业和自省,更具感染力。虽然饱受疾病困扰,甚至因中风一度丧失语言功能,但无论采访、演讲还是座谈交流,克里斯坦森始终耐心地 and 每一个人互动。本刊的年轻同事昵称他为“克叔”,他还主动要求加入大家的工作午餐,试图帮我们分析中国的“剩女”问题。

正如已故管理学家沃伦·本尼斯所说,领导力的两大核心是情商和不断学习的能力。在访谈中,我们发现病魔缠身的克里斯坦森扩大了颠覆性创新理论的外沿,增加了创新的种类,重新定义了技术和创新的关系。但面对技术对商业的挑战,他对自己理论的内核充满信心:需求恒定不变,技术只是发现需求的手段,创新永远无法超越人类自身。此外,在访谈中,克里斯坦对于诸多热门企业(苹果、三星、Uber、Airbnb)均进行了点评。

在谈论中国企业时，他着重提到了华为和阿里，而曾被他认为颠覆者的海尔，很可能成为下一个被颠覆的企业。

### 颠覆创新并非攸关技术

克里斯坦森笃信理论，也热爱谈论理论。他多次表示过，对于任何问题他都不会给出具体答案，但可以为你指明通向答案的思路。他引用美国著名科学哲学家托马斯·库恩（Thomas Kuhn）的话说，当你发现了某些理论无法解释的“反常现象”时，就到了改善理论的时候了。在哈佛商学院时，他对学生的要求是，随时准备发现理论无法解释的案例，从中不断完善、丰富自己的研究。

几年前，有学生告诉他，颠覆性创新理论不适用于酒店业。20 世纪 50 年代，假日酒店（Holiday Inn）从底端进入市场，却没有向市场上端移动。因为酒店行业并没有任何可以向上移动的核心技术。但 Airbnb 通过改变商业模式颠覆了酒店业，万豪对其无计可施。

克里斯坦森坦陈，在第一部著作中，他讨论的颠覆性创新更多是技术层面的，但也包括商业模式的创新，还包括兼具商业模式和技术的创新。

“我们一直在思考优步是不是颠覆，从提供更好产品这点看，优步是持续性创新。但后来我们也看到了优步的商业模式创新，出租车行业大都由大公司运营，具有大量固定资产，维护成本高昂，所以必须不分昼夜运营。但优步没有固定资产，传统出租车行业无法企及。现在不少颠覆性创新是由商业模式主导的，比如 Airbnb。”

## 创新无法超越人类

对公司而言，颠覆性创新理论的重要意义在于，预测竞争对手会如何做。然而在技术民主化、跨界竞争和快变成为常态的今天，竞争正变得越来越难以预测，颠覆性创新理论是否部分失效？克里斯坦森的答案是否定的，因为颠覆性创新理论的基础没变，即他所谓的 JTBD 模型（“Job-to-be-done”，即待办任务）。从古罗马到互联网时代，“运输”这一任务没有发生任何改变，技术手段可能从马车变成了火车，再到飞机。技术无法预测，但待办任务可以预测。只要企业始终聚焦于发现顾客的待办任务，就能预测技术将来自哪里。

但如果你认为公司的生意是火车或飞机等技术本身，就会永远对不知从哪儿冒出来的新技术感到吃惊。待办任务永远存在，之所以有时候你觉得产生了“新任务”，只是之前没有发现罢了。今年夏天克里斯坦森计划出版一部详细阐述 JTBD 模型的著作，告诉读者如何预测待办任务。“当你读了那本书，就会相信我说的话，我们大可不必因追赶不上层出不穷的创新感到焦虑。”他说。

克里斯坦森还从另一个维度解释这一问题——“相互联系和模块性”（interdependence and modularity）。产品可按照结构分成两大类：一类是相互联系的结构，想改变其中一个部分，就必须改变其他部分；另一类是模块化结构，改变其中一个部分不会对其他部分造成影响。在任何行业的早期，产品结构总是相互依赖，从相互联系的结构转变到模块化结构



需要很长时间，但模块形成之后，开发速度就会大幅提高。就智能手机行业来说，黑莓的系统相互依赖程度极高，以至于无法开发任何应用。苹果提高了产品的模块化程度，加快了开发应用程序的速度，但 iPhone 设计本身的相互依赖程度依然较高，其平台开发就耗时 3 年。到了三星手机，安卓系统实现了高度模块化，开发应用的时长缩短到仅 3 个月。“硅谷有很多飞速发展的高科技创新，其本质上是越来越多的模块和越来越少的相互联系。因此，我从不认为，创新会超越人类本身。”

以下是我们与克里斯坦森教授对话的精编版：

HBRC：很多年前你就坚称，苹果的商业模式并不理想，但现在苹果的表现超出了预期，为什么你对 iPhone 的预测没有应验？

克：苹果很聪明，他们希望通过营销找到人们脑中的待办任务，但实际上他们的脑中还没有任何能完成待办任务的产品。苹果处于相互联系的结构和模块化结构之间，其产品的内核是相互联系的，但苹果开创了智能手机的模块化先河，让人们能够开始在苹果手机上添应用。就好比 IBM 开启了 PC 机的模块化时代，谷歌带来了模块化的安卓系统。尽管现在苹果获得了大部分利润，但安卓占据 90% 的手机操作系统。如果苹果继续采取高价战略，其市场份额会降低（截止发稿时，苹果公司全球总裁库克发表演讲，认为 iPhone 售价过高——译者注）。最终趋势是苹果以高价出售少量手机，而三星出售大量手机但利润极薄。两种情况听起来都很糟糕，但这就是我预测苹果不会赢的原因，最终获胜的总是模块化产品。

HBRC：不久前，《哈佛商业评论》有文章详细讨论过当代中国缺乏突破创新的原因，你如何看待中国缺乏创新能力的说法？

克：这种说法有失公允，关键是企业能否根据自己的处境，进行恰当的创新。可以用以前的日本，作为中国现状的参考。20 世纪 60、70 年代，丰田汽车的新车设计总是落后于欧美品牌。但丰田汽车发明了现在为人熟知的“丰田生产系统”——车辆没有瑕疵、不需要库存、成本极低。美国人要花 60 天生产汽车，丰田汽车 2 天就能完成。难道因为丰田的产品设计不如美国，就说丰田汽车不具创新性吗？最早颠覆性创新理论只有两种创新，但现在发展到了 4 种创新。第一种是潜力产品（发现任务在哪里和如何完成这个任务）；第二种是颠覆性创新：（让你以更简单、便宜的方式完成任务）；第三种是持续性创新（让产品变的更好）；第四种是利用更少创造更多的效率创新，这就是丰田的现状。所以虽然丰田汽车的产品创新已经终结，但其持续性创新和效率创新还在继续。

HBRC：你如何评价现在中国创新的现状？

克：让我说说华为吧。华为经历过可以忽略产品创新的模仿时期，但

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_32065](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32065)

