

摧毁性创新——一种新的商业增长竞争模式

李良成

(暨南大学管理学院,广东广州 510632)

摘要:阐释了摧毁性创新及其特点;比较了摧毁性创新与持续性创新;分析了在顾客对主导公司主流产品足够满意和顾客被服务过度的市场条件下,摧毁性创新将成为企业寻找新市场的一种新增长模式。

关键词:摧毁性创新;持续性创新;顾客

中图分类号:F091.354

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)11-0156-03

0 前言

过去人们普遍认为,公司要保持其竞争优势,就需要不断改进现有产品的质量,更好地满足现有市场顾客的需求,从而提高公司的绩效。然而,哈佛商学院的克雷顿·克里斯滕森教授(Clayton M·Christensen)研究发现,大量事实表明,在许多产业,当顾客对产品足够满意时,即使公司对现有产品不断创新和改进,但利润空间不断萎缩,尤其是在竞争日益加剧的电子消费品市场。在这种情况下,创新不仅不能使公司保持竞争优势,反而使公司为了生存而挣扎,就算经营最好的公司,尽管他们十分注重顾客需求和不断完善现有产品的性能,但公司仍然会走向衰败,如DVD取代VHS产业,施乐拱手让佳能创造了小型复印机市场,西尔斯的地位被沃尔玛所取代等等。许多起初主导公司认为不起眼且无法满足主流客户需求的技术,会成为主导公司王位的颠覆者。其深层原因在于这样一个悖论:贴近客户会使这些公司忽视摧毁性技术而失去客户。这使许多大企业陷入两难的困境。

据统计(Business Wire.com),1970年被列入《财富》500强的公司,到了1983年,已有1/3的公司消失。克雷顿认为这应归咎于公司没有预测到或采用摧毁性创新(disruptive innovation)。企业需创造一种新的商业

增长模式,以适应新的激烈竞争。由克雷顿提出的摧毁性创新揭示了一种新的商业增长模式,这一概念一经提出立即产生了强烈影响,引发了人们对“技术致胜”竞争模式的反思。摧毁性创新近年已引起了理论家们和实践者的重视,但在我国,还没有学者展开这方面的研究。

1 摧毁性创新的提出及其涵义

摧毁性创新是由克雷顿教授提出的。1997年哈佛商学院出版社出版了克雷顿的《创新者的窘境》(The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail)。书中展示了本田SuperCub摩托车技术、Intel公司8088芯片和水力开凿机等新技术是如何在各自的领域重新定义了竞争的前景。他在此书中提出了摧毁性创新概念,揭示了持续性创新技术导致大公司失败的原因,该书成为当年最为畅销的图书之一,现已被翻译为10种语言的版本在国外发行。此书确立了他在创新技术管理方面的权威地位。他同时荣获“全球商业书籍奖”,及《金融时报》与“布兹·艾伦汉弥顿年度最佳商业类书籍奖”。他也因此跻身管理大师行列。克雷顿和Deloitte研究中心主任、安大略的Ivey商学院教授迈克尔·雷诺(Michael Raynor)最近推出的新作《创新者的解决方案》(Innovator's Solution),也迅速攀上畅销

书排行榜顶端。

“当技术发展到远远超过顾客实际需求和实际使用的水平时,这种超出需求的现象为快速增长的公司创造了市场进入的机会,新公司能为不需要高级功能的顾客提供更为便宜、更简单且相当好的产品”。克雷顿把这种趋势称之为“摧毁性创新”。

同摧毁性技术相对立的是持续性创新。持续性创新是指对已有产品、服务效用或功能的改进。这种创新是将市场主流顾客早已肯定及关心的产品和服务的某些方面进行改进,使之更好地满足顾客更高的要求。例如,康柏计算机当初以英特尔32位的386芯片,取代16位的286芯片,使计算机运行速度加快;通过技术改进,使移动电话的电池候机时间更长,便属于持续性创新。

2 摧毁性创新的过程与战略定位

摧毁性创新的过程可概括如下:

(1)一种新的、便宜的、低质量的产品进入到利基市场中;

(2)这种产品没有引起生产现有主流产品的主导公司的兴趣,因为其收益和边际效益太微小;

(3)由于新产品开始时质量差,购买现有主流产品的顾客对新产品不感兴趣;

(4)但是购买不起现有主导产品且不苛求现有产品质量的顾客开始购买这种新产

收稿日期:2004-03-18

作者简介:李良成(1965-),男,湖北洪湖人,华南理工大学外国语学院副研究员,暨南大学管理学院博士研究生,研究方向:战略管理。

品；

(5)新产品的销售量日益上升,其收益被用于新产品质量的改进;

(6)现有产品在不断改进过程中,新产品也在不断的改进过程中;

(7)顾客被逐步从价格高且超过顾客需求的现有产品吸引到新产品中来;

(8)新产品最终取代现有产品。

摧毁性创新可定位在2类市场中:一类是定位从来没有购买过该产品的新消费品市场;另一类是在现有市场的低端产品领域里。

(1)摧毁性创新可以定位在从来没有购买过该产品的新消费品市场。在现有主导公司实力相当雄厚的情况下,攻击者要与主导公司展开竞争,就需要另辟市场,开发出与现有产品完全不同的产品。当大型企业经过不断发展,占领了相当大的市场份额时,就有一些小技术进入市场,这种小技术既不成熟,又没有市场,既起不了作用,更谈不上对现有主导企业构成威胁,所以常常被忽略,但为新进入者制造了技术上的空隙。这种市场开始时通常非常小且很难定义,不符合大公司业务增长的要求。这一市场是一种新的消费,且其业务增长缓慢,又不影响主导公司的核心技术和业务。因此,摧毁性技术开始时不能引起主导公司的警觉。但随着摧毁性技术的改进,原主导公司的顾客将逐步转移到摧毁性创新的新产品中,而等原主导公司欲开始反击时,其市场位置已被逐步取代,采用摧毁性技术的公司已占领了大部分市场。

(2)摧毁性创新可定位在现有市场的低端产品领域。创新公司从主导公司的最差顾客中寻找立锥之地。在低端市场,摧毁性创新并不产生新市场,但带来新的增长。以戴尔公司为例,在20世纪90年代,计算机的基本性能已经非常好,到1993年,戴尔电脑是全球第5大制造商。但后来戴尔公司发现,恰恰是曾经把戴尔推向高峰的技术,却给戴尔带来极大的打击。迈克尔·戴尔意识到随着电脑性能的日益完美,顾客需要更加低廉的电脑。戴尔率先推出邮购电脑的方式,进而推出无限制的免费电话技术支持,再进一步推出其新战略:根据订单制造电脑。这种新的直销模式,使戴尔将财务和库存降到极其低的水平,及时了解顾客的需求

及所存在的问题。由于戴尔的新的销售模式,另加上技术研发的领先地位,使得戴尔公司保持了其在业界的领先地位。戴尔的成功表明,当某技术的基本性能已经很完美时,企业的竞争战略就要转向产品的方便性和定制化生产方面,摧毁性创新就至关重要。如果不改变竞争策略,企业就可能陷入困境,如IBM在386机型取得绝对成功之后,仍致力于大型机的研究开发与生产,对新的微型机漠不关心,结果在微型机市场其竞争能力落后于其它竞争对手。

3 摧毁性创新是区别于传统持续性创新的一种新的增长模式

摧毁性创新与传统的持续性创新是两种不同的商业增长模式,二者之间存在较大的差别。差异性表现在如下几个方面:

(1)持续性创新和摧毁性创新的最主要的差别是:持续性创新为现有顾客所需求,通过持续性创新,使主导公司以更好的产品销售给最好的顾客获得最高的边际利润。持续性创新既包括简单的、渐进性技术改进,也包括重大突破使绩效得到飞越式的改进。持续性创新是对现有产品的改进,现有的顾客及产品所占市场份额相对确定,存在的技术和市场风险相对较小。而摧毁性创新,面向潜在的、尚不明朗的市场,和持续性创新相比,在技术和市场方面具有极大的不确定性。根据Bain公司的对过去20年摧毁性创新所作的研究,摧毁性技术并不是经常发生,在不同的行业,其发生的程度是不同的。在比较稳定及竞争对手较少的行业和市场条件下,顾客消费习惯不易改变,摧毁性技术出现的频率较低,时间跨度也较长,如石油和天然气、保险、航空、医疗、钢铁等行业。而在较为动态及竞争对手众多的行业和市场条件下,顾客消费习惯容易改变,摧毁性技术出现的频率较高,如电子消费品、电脑、电信等行业。其中电子消费品出现摧毁性技术的频率最高。因而持续性创新和摧毁性创新各有各的适用范围和一定的前提条件,公司只有在一定的市场条件下才需要采用摧毁性创新模式。

(2)由于对现有产品的持续性创新,几乎在每个产业,技术的发展均超前于顾客的使用能力。持续性创新使产品和服务的性能更完善、更复杂、功能更齐全。微软畅销的

Excel软件就是很好的例子。微软创新的速度之快,使大部分使用者甚至不清楚更不会使用该软件50%的功能。产品的过多的性能与顾客使用能力之间的间隙为摧毁性创新创造了机会。摧毁性技术通常使产品更廉价、体积更小、更易操作。当然,同市场主导产品相比,摧毁性创新所产生的新产品或服务,最初往往被认为不如主流产品,产生的绩效远不如主流产品,但随着产品不断改进,摧毁性创新产品会逐步取代主导性产品。例如,早期的个人计算机尽管运算能力较差,却是一种颠覆大型与中型计算机的创新。本田1960年代推出小型越野摩托车起初也不为竞争对手所注视。收取低佣金的折扣券商嘉信(Charles Schwab)当初异军突起,则是一种颠覆了美林证券等整合型服务券商的创新。摧毁性创新起初会对企业的绩效产生一定程度的负面影响。虽然摧毁性新技术起初并不符合现有市场主流顾客的需求,但是其本身的特色,足以刺激出新的市场需求。同时,由于这种创新会不断改进,到后来,通常也能够成为主流市场顾客的需求。

(3)在技术不够成熟的高端市场中,顾客不太满意现有产品,顾客关注的是优良的产品性能,公司可以通过持续性创新,进一步拓展产品,改进产品的性能,进一步提高顾客的满意度,更好地满足现有顾客的需求,激发顾客更多的需求,从而获得可观的边际利润。然而,在低端市场中,顾客对产品的满意度已经非常高,当技术进步到使某一行业的产品性能“好过头”时,顾客将由对产品质量的关注转向更为关注产品的便利、个性化、价格及灵活性等要素。正是这一“动机的不对称”导致摧毁性技术变革。摧毁性技术通常不是高精尖的,但是它能提供不为目前的客户所重视的另外一套特性(如硬盘的轻便性)。以索尼公司为例,从1950年至1979年,索尼推出了如口袋型收音机、便携式电视机、个人录影机以及随声听等技术要求等具有以上特点的9种重要的摧毁性技术产品。这些产品物美价廉,使得以前只有专业人士或富有人群才能使用的昂贵设备进入“寻常百姓家”,索尼公司在市场上获得了巨大的成功。当主流技术产品性能“好过头”时,摧毁性技术进入市场的速度就会加快。英特尔公司曾计划投入大部分资金开发

更快的微处理器,但受到克雷顿的启发,Andy Grove 转而将研发转向低端市场,开发出廉价但过得去的 Celeron 芯片,结果十分畅销。可以看出,当企业竞争基础发生转移时,企业应从追求技术的先进性转移到如何更好地满足顾客的个性化、便捷化需求上来,开拓更为广阔的市场间隙。

(4)主导公司并非总是最先以持续性创新进入市场,但主导性公司总能在持续性创新的竞争中取胜,最后几乎总是处在顶峰位置。它们比新进入者有更雄厚的资源,其雄厚的资源使得新进入者无法超越,若主导公司有赢得竞争的动机,它们将有更强的整合能力。同主导公司相比,新进入者在持续性创新方面,其人力、物力、财力均处于劣势地位,无法同主导公司竞争。但在摧毁性创新方面,新进入者则企图通过开辟完全不同的新的产品市场,新进入者具有大公司无法比拟的灵活性和对市场的快速适应能力,使之有可能改变被主导公司主宰市场的局面,新进入者几乎总是在摧毁性创新的竞争中获胜。

(5)持续性创新关注的是对现有主流客户的产品的改进,而非主流顾客的需求,主导公司缺乏进行持续性创新的热情,这种状况正好为摧毁性创新提供了机会。由于市场领先企业通常对摧毁性技术缺乏热情和动力,而只对大的研发项目和巨大的市场感兴趣。因而新进入者通常有进入市场的机会,并逐步替代市场领先者的地位,主导公司往往在摧毁性创新竞争中失败。实际上每个大市场起初均很小,均被企业所忽视,但后来大的市场正是由这些不引人注目的摧毁性技术所带来的。如钟表市场,瑞士表以高质量形象而著称。为立足钟表市场,太卖克斯制造非常低廉实用的表,由于太卖克斯公司的表对瑞士表不构成技术上的威胁,不影响到瑞士钟表的销售及在行业界的领先地位,故没有引起瑞士钟表市场的注意,但当更多的消费者选择太卖克斯公司的产品钟表时,最终对瑞士钟表的市场份额构成很大威胁,当瑞士钟表市场已反应过来时,太卖克斯已在钟表行业站稳脚跟。

(6)追求新增长业务的公司应寻找摧毁性技术机会。这种战略适合于风险投资作后盾的新企业或资金充足的公司。有研究显示,通过成功推行摧毁性创新战略,企业新业务增长可能比选择持续性创新的公司大

10倍。然而,摧毁性创新所产生的新的产品和服务,在初始阶段,其顾客和市场份额往往很少,市场的赢利需要一定的时间,企业需要对摧毁性创新保持足够的耐心。但一旦这种新产品和新的商业模式被顾客接受之后,摧毁性技术产品将成为市场的主流产品,并为企业带来巨大的赢利。

持续性创新与摧毁性创新之间存在一定的差别,但二者之间也存在一定的联系。持续性创新使产品和服务的质量由不完善逐步趋于完美,但当这种产品和服务发展到顾客认为相当满意、相当成熟的阶段时,公司之间的竞争激烈程度就接近白热化,公司的赢利空间非常小,恰恰是在这样的条件下,市场新进入者就需寻求新的商业增长模式,摧毁性创新使新的商业增长模式成为可能,可以说,持续性创新的终极点正是摧毁性创新的起始点。在摧毁性创新的起始阶段,产品和服务均不能很好地满足顾客的要求,市场份额也很小,公司需要在摧毁性创新的基础上,通过持续性创新不断改进产品和服务的质量,提高顾客的满意度,才能逐步取代原主导公司的地位。通过摧毁性创新创造一个全新的市场,并再通过持续性创新使公司成长为主导公司,而这又是下一个摧毁性循环的开始,无论是大企业,还是新进入者,需处理好持续性创新和摧毁性创新的关系。

4 摧毁性创新的特点

克雷顿认为,摧毁性技术具有如下特点:①再造现有商业模式,创造新的赢利方式;②使顾客能够完成以往只有专家才能完成的工作;③最先涉足以往不被顾客所认同的新的、简单的和要求不高的实用化、商业化产品;④容易转移到高端市场;⑤摧毁性创新公司要摧毁的仅仅是竞争对手,而不是摧毁顾客。成功意味着使顾客更简单、更方便地完成工作;⑥差异化竞争。当市场发生变化及顾客期望发生转移时必须改变公司的竞争态势。

只有在以上情况下,摧毁性新技术才有必要。如果公司所在的产业没有摧毁性技术,产品和服务没有达到过度好的程度,若没有迹象表明竞争者在利用以上的特点,最好将在摧毁性创新方面的风险投资控制在最低水平。研究分析的结果显示,以上6种摧毁性特征已经成为一个普遍的竞争动力,或已逐步成为一种趋势,摧毁性创新应作为

公司发展优先考虑的战略。

无论现有公司如何关注顾客的需求,改进产品的质量,但仍面临被摧毁性创新技术所取代的可能,因而公司必须了解和正确运用摧毁性创新。摧毁性创新采用的是全新的技术,导致消费模式的改变,是企业新的竞争环境下一一种新的竞争模式,可能给企业带来极大的回报,但同时孕育着极大的风险。风险包括技术不确定所带来的风险及产品商业化不确定性所孕育的风险。由于摧毁性技术是建立在对未来顾客需求的预测上,给公司带来赢利的过程可能需要10~20年的时间,在如此长的时期内,隐含各种不确定性因素,并且是否能有效改变顾客的消费习惯也存在很大的风险性。这就要求采用摧毁性创新模式的公司降低潜在风险,将风险降低在可控制的范围内,如何制定配套的战略,是理论家和实践者们正在积极探讨的问题。

参考文献:

- [1]Christensen,Clayton M.,The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail,Harvard Business School Press,1997.
- [2]Christensen,Clayton M.,Raynor,Michael E.,Anthony,Scott D.,Six Keys to Creating New-Growth Businesses,Harvard Management Update,Jan2003, Vol.8,Issue 1.
- [3]Christensen,Clayton M.,Raynor, Michael E.,The Innovator's Solution:Creating and Sustaining Successful Growth,Harvard Business School Press, September,2003.
- [4]Rigby,D.K.and Corbett,Alistair.It takes systems, not serendipity:A blueprint for building a disruptive-innovation engine, Ivey Business Journal, November/December 2002.
- [5]Sandberg,Birgitta,Creating the market for disruptive innovation:Market proactiveness at the launch stage,Journal of Targeting,Measurement and Analysis for Marketing Vol.11,2,2002.

(责任编辑:汪智勇)

