

# 《创新者的窘境》

## 图书基本信息

书名：《创新者的窘境》

13位ISBN编号：9787214028617

10位ISBN编号：7214028611

出版时间：2001-1

出版社：江苏人民出版社

作者：[美] 克雷顿·克里斯滕森

页数：195

译者：吴潜龙

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《创新者的窘境》

## 内容概要

此书讲解的主要内容是公司在面对某些类型的市场和技术上变化时，无法保持它们在各自行业中的领先地位的原因，这里讲的并不是任何一般的公司，而是那些以精于管理著称的公司。

# 《创新者的窘境》

## 作者简介

哈佛商学院的企业管理学系教授，亦任职于同校“科技与作业管理”（Technology and Operational Management）及“一般管理”（General Management）学系。克里斯滕森教授的研究与教学重心放在科技创新、组织能力开发，及为新科技寻找新市场上面。在进入哈佛之前，克里斯滕森博士担任CPS公司的董事长兼总裁。这家公司是他和麻省理工学院（MIT）的几位教授于1984年共同创办的。克里斯滕森博士曾得过数个奖项，包括“生产与作业管理学会”（Production and Operation Management Society）所颁发年度最佳科技管理论文的“威廉·亚伯那齐奖”（William Abernathy Award）；“纽康门协会”（Newcomen Society）于1993年所颁发的最佳商业史论文奖；于1995和2001年两次获得《哈佛商业评论》所颁发的年度最佳文章“麦肯锡奖”（McKinsey Award）；及一九九七年，其著作《创新者的窘境》（The Innovators Dilemma，哈佛商学院出版社，1997），同时获颁最佳商业类出版著

# 《创新者的窘境》

## 书籍目录

引言 第一部分 大公司为什么会倒闭 第一章 大公司怎样会倒闭 第二章 价值体系和创新的推动力 第三章 机械挖掘机工业中的突破性技术变化 第四章 上升了的东西不能下降 第二部分 管理突破性技术的变化 第五章 按用户需要开发突破性技术 第六章 使公司规模与市场规模相匹配 第七章 发现新的和刚开始出现的市场 第八章 产品所提供的性能、市场需要和产品的生命周期 第九章 管理突破性技术的变化：实例研究 第十章 创新者的窘境：总结 译后记

## 章节摘录

第一章 大公司怎样会倒闭 当我开始寻求为什么最好的公司会失败的答案时，一位朋友给我一些聪明的建议。“研究遗传学的那些人避免研究人类，”他说，“因为每隔30多年才有新的一代产生，但是要理解任何变化的因果关系需要花费很长的时间。相反，他们研究果蝇，因为果蝇从受精、出生、成熟到死亡都在一天之内发生。所以，如果你想要理解在商界为什么某件事情会发生，最好去研究磁盘驱动器工业。那些公司是在商界可以见到的最接近果蝇的东西。” 确实，在商界的历史中没有任何其他地方具有像磁盘驱动器一样的工业，它在技术、市场结构、全球的范围和垂直综合等方面的变化是如此广泛、深入、迅速和冷酷无情。虽然这种变化的速度和复杂性对经理们来说是一场噩梦，它却是进行研究的沃土，我的朋友在这一点上是正确的。为研究人员提供机会，让研究人员研究关于不同类型的变化怎样使某些公司取得成功或者走向失败的理论，或者在该行业重复其变化周期的时候检验这些理论，这样的工业为数甚少。这一章总结磁盘驱动器工业历史中的所有复杂性。一些读者将出于历史本身的原因对它感兴趣。但是理解这段历史的价值是，从它的复杂性中体现了一些曾经重复地决定该行业最好的公司成败的令人惊奇地简单和一致的因素。简单地说，最好的公司之所以取得成功，因为它们耐心地听取用户的意见，并且对能满足其用户下一代需要的技术、产品和生产能力进行大胆的投资。但是，令人不解的是，最好的公司之所以跟着会失败，也是出于同样的原因。这是创新者的窘境之一：盲目地遵从“好的经理应该始终接近他们的用户”这一准则有时可能是一个致命的错误。磁盘驱动器工业的历史为理解什么时候“接近你的用户”是好的建议——以及什么时候不是——提供了一个框架。这个框架的生命力只能通过细心研究该行业历史中的细节加以探讨。本书的这一部分和其他地方叙述了这样一些细节，希望那些只熟悉他们自己行业的细节的读者能够更好地看到类似的模式已经如何影响了他们自己和竞争者的命运。

## 精彩短评

1、 翻译的比较拗口，推理逻辑上有些问题，案例上也有些牵强，但还是有不少值得借鉴的思想

。

### 主要内容

#### 1.大企业失败的原因

企业的资源分布取决于消费者和投资者

小市场并不能解决大企业的增长需求

无法对并不存在的市场进行分析

机构的能力决定了它的局限性

技术供应可能并不等同于市场发需求

#### 2.教训

采取一成不变的技术战略是不明智的（破坏性创新具备显著的先发优势）

失败和不断学习是探索破坏性技术成功之道的必经之路

大多数机构所具备的能力比大多数管理者预想的还要细化（这些能力由过去处理的问题的类型和价值网的特性来确定和改进的）

成熟企业的传统管理智慧构成了创业家和投资家进入的壁垒

2、仍是一把利尺

3、：

F273.1/4264

4、最好的公司是因为认真听取用户意见而导致失败？用户不需要突破性创新？我无法赞同作者的理论基础，我更相信客户需求引领着创新的方向，公司听到的只是用户需求的表面，而没能听出他们没说出来的需求，同时行业的不确定性存在着太多风险，它们无法确定，只能预测。当然，不排除书中已成型公司的窘境。

5、学术性蛮强的书，翻译很拗口，读起来很吃力。但作者的视角很独特，观点也很有实践意义。不愧是影响了盖茨和乔布斯的书！

6、翻译的太差，很多长句看两遍才懂。

书本身很好，简直是20世纪科技公司的发展缩影。

7、Finished reading when in a line for train ticket so long ago.

8、翻译的太差影响阅读，但是书不错，属于开拓思路的书。思科、腾讯从结构上属于符合这种创新结构的公司，微软则是利用一直以来强大的后发能力来实现这一点，但是最好的创新，还是属于创业者和VC们的。

9、好书，翻译太烂，果然得选中信出版的

10、分析很详细，案例很多

11、管理阶层看看

12、 leader很推荐这本书，从@林玄 那里蹭来了这本书，每晚看一点看了一周，以往对于“大公司病”只有模糊概念，看完才惊觉原来如此。

书中从硬盘行业入手，将创新分为两种：延续性创新，和破坏性创新。延续性创新是说在现有的产品组件上，对每个组件进行研发，使用更先进的技术，降低成本，提升性能。破坏性创新是将现有的原件，进行新形式的组装，而不追求高标准的科技创新，尽快进入新的低利润市场，再回头颠覆现有高端市场。

对于硬盘来说，硬盘的磁头，存储材质等，即是硬盘的组成部分。延续性创新就是对这些组件进行大量的 R&D, 现实中也确实是这样，各个大公司对于这些组件的进行持续性的研发，以降低成本，提升硬盘的容量。而破坏式创新与之不同，不追求技术的革新，而是使用现有的硬件，追求缩小硬盘的尺寸，让新尺寸的硬盘可以使用在更小些的机子上。相应的，从新兴的市场（如：台式机市场/个人市场）开始成长，继而颠覆原有的市场。

## 《创新者的窘境》

在前一种尺寸硬盘市场上大放异彩的公司，只有不到一半能在下一个更小尺寸市场上存活。希捷算是其中的佼佼者，成功的在8寸向5.25寸硬盘市场转型中华丽转身。

很诡异的是，这些新技术，或者说新尺寸的创新，都是有现有市场的领先企业内的工程师先做出来。但是会遇到市场部门和财务部门的反对。市场部门非常贴近用户，倾听现有用户的声音，反馈说新的尺寸不会有销量。财务部门会对新产品的成本收益有所抱怨。但是啊，新产品针对的市场本来就不是现有客户的市场，怎么可能从他们口中得到需求？上面说到的希捷，从5.25英寸向3英寸的转变中，也未能幸免。虽然自家的工程师最先做出了这种尺寸，领先于行业2年，但在公司内一直得不到重视，工程师只好自立门户，开创自己的公司。领先的3.5英寸硬盘制造商——康诺公司就是由对希捷公司和Miniscribe公司（最大的两家5.25英寸硬盘制造商）不满的前雇员创建的。

书中继续描述的是挖掘机行业，出现的延续性创新是从蒸汽动力到燃油动力。当然了，也并不是所有的蒸汽动力的公司能顺利在燃油动力的市场上继续生存，有4家小公司就销声匿迹了。这里提到了作者的另一个观点：延续性创新并不能保证原有市场的公司都继续发展，在这样的创新转变中，对大公司更有利，公司的资源的多少是决定性因素。

而当挖掘机遇到线缆向液压转变的时候，破坏式创新就出现了。液压挖掘机无论在挖掘能力、挖掘半径方面，都无法和传统的线缆挖掘机相比，但是使用方便，成本低，转向灵活，恰好顺应了新兴的家庭房屋建造行业需求大增的趋势。这是个线缆挖掘机公司看不上的市场，也有公司做过线缆和液压混合的挖掘机试图填补这个市场，可惜都以失败告终。

另一个例子是小型钢铁厂，先占领了利润率低的螺纹钢市场，同时积累经验，磨练技术，不断的向上转移，当新产品的效率达到一定水准时，同时成本低，可维护性更好时，就会侵占一个利润率稍高的市场，最终占据整个市场。大型钢铁厂都知道小型钢铁厂成本低运行效率高，但是无论怎么尝试，就是无法做到。因为价值网络的存在。

什么是价值网络？价值网络是公司基于现有供应链、销售体系、规章制度、市场财务等等形成的整体，每个岗位和流程的存在和优化就是为了提高这个价值网络的价值。

整本书的逻辑就是：原有市场的公司占据大量的资源和优质客户，同时在努力的做延续性创新（提升价值网络价值），新兴公司通过优化现有组件，从低毛利、细分市场入手，不断向上发展，在此同时，原有市场的公司会渐渐放弃低毛利市场，以保证自己的财务健康。而在新兴公司占领市场后，受“东北角吸引力”法则，向高毛利的优质客户不断进发，等待下一次破坏性创新的颠覆。

3.25英寸硬盘向1.8英寸硬盘的发展过程中，大企业也不是没有研发出1.8英寸的硬盘，但受限于财务结构、利润点、员工意识和KPI（！），中层管理者和基层员工都会倾向于保守稳健的策略，在延续性创新道路上越走越远。

那么，企业要如何应对呢？

首先是判断什么是破坏式创新，其实很简单，技术简单，成本不高的创新即可。毕竟这是新兴企业的事儿，而且面对的是低毛利市场，高科技的创新必然要求高额的研发成本和长久的研发时间，而这两项都是小企业无法负担的。比如硬盘行业，磁头有一次创新是使用薄膜技术，看起来很像是破坏式创新的技术，可惜需要5-10年1Y美元的研发成本（20世纪中期），所以这次技术革新中，依然是大企业占得了先机，保持了优势。

其次，大企业如何应对破坏式创新，有三种方法：a，在原公司里推动新技术的使用和推广。b，在新兴市场达到一定规模时再进入。c，最后就是成立一个财务独立的新公司使用新技术进行竞争。历史和理论告诉我们，第三种是唯一可以取得成功的方法，虽然过程中依然艰难。



## 《创新者的窘境》

好的理论会预测未来，书中描（bao）述（yuan）了office excel的处理工具的难用，预测肯定有简便的在线同步协作的office处理工具颠覆现有市场。看看今天的google docs（现在叫google drive），iwork，甚至微软自己的office online，无一不是这种发展的方向。可是啊，这本书的成书时间是1997年，那时候，google的两位创始人还在上大学，乔帮主还在捣鼓第一代pod，windows和office席卷全球，大家觉得难用也要学着用，貌似现在还有excel培训班？

那新兴企业如何发展？这儿我感觉和精益创业的概念相结合了，使用MPV，低成本验证新市场，保持资金流动性，发展品牌和技术。

对于新产品的定价，总价要低，即使因为组件少了/科技含量低了，单位花费成本更高了。一方面方便的进入不被重视的低利润新市场，另一方面，便捷性溢价的优先级一直高于价格。

13、Mars任鑫：重点推荐《创新者的窘境》和《精益创业》。Lean Startup早几个月时等不及读的英文版，每看几页都要放下书感叹一声“要是早点读到可以少走多少弯路啊。”

14、粗略的读了一遍，收获很多。深入浅出的解释了工作中很多已经面临或者即将面临的问题……做产品、设计的人也应该读一读。

15、@sherryru 应该是我没写详细。。还是建议你看这本书。。很有意思。

16、有启发，预防小黑手！

17、创新者的窘境试图阐述突破性创新和持久性创新的区别以及不同规模/定位/文化的企业在面对这两种创新的态度，更重要的是，这种态度对最后绩效的巨大影响。这符合了最近很多科幻电影（外星人入侵）的人类反击逻辑——你最强的地方就是你最弱的地方，你最弱的地方其实藏着某种还没有被调动起来的巨大能量。

18、201311，手机上看完了，非常好，全书现在回头看讲的大部分内容都还是对的，精益思想一脉相承

19、没有人可以笑到最后，用到企业也一样，每个企业都会经历从初创、发展壮大、成熟稳定、衰退到倒闭。本书告诉大家（是个人理解）：

1 不要想着做一个百年甚至千年都不倒闭的企业，这不符合创新的要求。大企业总是会被后来的小企业退到沙滩上死掉，不可避免的，除非你自己成为其中的一个小企业把自己的命革掉！

2 一些好的管理哲学或许可以让大企业多活上几年，如：灵活多变的业务流程，适当的时候补充一些新鲜的有价值的血液（兼并）等；

3 破坏性创新不可预测，但有一些普遍规律：市场需求曲线和破坏性性能曲线会相交为X状，当处于相交点时即是破坏性技术开始发威的时候；

4 破坏性技术初期不可能满足一个大企业的市场容量要求；

5 破坏性技术的方向不可预测，故市场策略需灵活，不断摸索，不断调整，即摸着石头过河（这么理解，那小平同志在当初提出的中国改革开发方案也是破坏性技术）；

6 破坏性技术是市场经济新陈代谢的根本原因，延续性技术，已经取得优势的大企业总是具有更多的资源可以保障其优势一直持续下去。但当破坏性技术降临时，大家就到了同一个起跑线上，而且大企业因为惯性的原因，反而可能处于劣势。

总结：

好好思考，破坏性技术是草根翻身的机会，好好思考一下，或许就有思路了！

20、没看懂TT

21、看完《精益创业》再来看这本书的，感觉核心的东西很类似：对市场和需求的假设，预计多次犯错误等。但是这本书还讲到了一个产品的生命周期和企业管理的一些内容，挺有意思。

22、行业前几名的大企业，为什么会在新技术兴起时，投资错误的技术革新方向，以至于技术领先地位不保，迅速败落。《浪潮之巅》用创业基因来解释（技术人员角度），本书从管理层角度考虑怎么面对革新，做出抉择。（等待时机再投资，还是开一个子公司，发展新技术）。多一星给2000年很沮丧的译者。

23、非常好的书，是Starup企业遇到问题的总结与归纳。是每个Startup应该读的书。非常好的纠正



## 《创新者的窘境》

了一些人对于startup的错误观念。认清楚作为一个startup公司的真正核心关注点和挑战。前面关于硬盘行业的描述可能比较boring但是后面特别是最后一章的总结，非常让人赞叹，几乎是我两年创业经验的一个总结与升华。

24、这一版翻译的太烂了，不仅图片都省了，而且文字竟然还大段大段的跳过，鄙视。

25、####持续性和突破性创新

在一个行业中已定型的公司有着自己完备的价值体系，如果没有外界变化，它倾向于保持这样的情况不加变动 - 因为在大多数情况下，这是利润最大化最可能的途径。在这个过程中，由于外部的竞争或是对于可能的竞争的恐惧，它实际上必须不断的对自己所拥有的价值体系进行持续的创新。一方面，这种创新是基于它所建立的在本领域的领先基础上的，因而一个新加入的公司如果在完全相同的领域挑战它并不容易。另一方面，已经建立成熟价值体系的公司却也很难进行触及本质的变革，或曰破坏性创新，因为已有的价值体系所具有的强大力量往往不允许对破坏性创新投入太多资源；这并不是因为先天的对这类创新的歧视，而更多是因为这样的创新，在它的初期无法与公司已有的价值体系相融合。

从这个意义上说，好的管理和运营成为了已经在某个行业建立起自己巩固的基础的大公司失败的原因 - 好的管理倾向于将资源投入到自己占有优势地位的持续性创新上去，因为这是最大化商业利润所必然要求的 - 然而在同时，好的管理者就必然忽视了破坏性创新，即便他个人在主观上并不一定想要如此，整个公司的资源配置却总是不利于偏离公司文化的破坏性创新的。

### #### Chrome OS的未来

微软在桌面操作系统领域所积累起来的优势使得它几乎不可能被打败，所以我们只能很无奈的看到linux的无所作为。Google这些年在大力发展的Chrome OS本质上是一个WEB OS，所有的操作基于浏览器和网络，仅从功能上比较的话，在全功能的Windows和Linux面前就是小儿科。然而微软和Windows（包括Office）却应该对这个简易的Chrome OS心存恐惧，较Linux更为甚。

最本质的原因是，Chrome OS的存在是在瓦解我们对于桌面操作系统和桌面软件本身的需要。这有赖于近些年火爆的云服务的概念。在“云”的帮助下，Chrome OS的愿景是，将所有我们原先需要的桌面端计算全部交给云端来做，从而在桌面端我们仅仅需要一个人机交互的工具。这样一来，这个工具根本就不需要是全功能的，只要它能够有效的与云端互相通信就好了。所以我们将既不需要庞大的全功能的Windows，也不需求桌面端的软件Office。

这样的愿景显然现在还显得稍微遥远（在中国可能更加遥远），然而它气势汹汹而来的气势已经让很多人不能安睡了（有人焦虑有人欣喜）。事实上是，对于没有什么特别的专业需求的普通人来说，一台便宜的Chromebook已经基本可以满足他的所有需要了。

从这一角度来看，微软本心里是反对云服务的。它有云存储，也有office的在线版。然而假如在线版office可以做的非常好，人们没有再使用单机office的必要（重要的是，在线版Office软件市场里，它就难以兼容性作为工具来维持自己的一家独大了）。进而，如果office这样的软件如果能完全在线化，那么其他的软件为什么就不能；而一旦现实如此，那么操作系统所剩下的作用就仅仅是来支撑浏览器了，微软存在的根基就没有了。

未来是什么很难估计，会有很多个可能的未来；其中一个，是Chrome OS的破坏性创新通过毁灭一个已有行业存在的基础（Windows）而得到竞争的胜利。

### #### 有关用户需求

理解用户需求对持续性创新有用，对突破性创新却未必。因为在具体的需求上，突破性创新的潜

## 《创新者的窘境》

在用户可能根本就没有考虑过这个需求，所以这个时候伟大的变革者去创造新的需求，而不是去满足既有的需求。

事实上，用户需求有两个层次，一个是用户已经自己意识到的，另外是他还没有意识到但潜在的。后者可能是破坏性创新更加关注的。不过，这两个层次的需求实际上有共同的核心东西，也就是用户所关心的那些最本质的价值。所有的可以表现出来的需求都应该理解成为满足那些最本质的价值的而采取的手段，它们并非需求本身。

就上面的桌面操作系统的例子来说，最本质的价值在于我们获取信息、进行娱乐和工作等的各项可能性，Windows这种桌面操作系统提供了这个可能性，但这只是其中一种手段；假如另外一种方式也可以完成同样的目的，但使用另外一种更加简便的手段，我们没有理由对传统的手段念念不忘。

再比如Google的自动驾驶汽车。我们最本质的价值需求在于简便、安全的从一个地方到另外一个地方，而并不是对于汽车这件物品本身或者是驾驶这项技能的需求。那么，假如自动驾驶得以更好的发展，使得汽车更加纯粹的沦为一种自动的手段，而非任何行为的目的，我们甚至可以大规模的采用租车制度：你只需要告诉租车公司你什么时候要去哪儿，剩下所有的事情都将由自动驾驶的汽车来完成。这实际上也破坏了传统汽车厂家存在的基础——在这个未来里，汽车可以完全标准化，就剩下太多的事情让他们去做了。

### #### 组织系统的角度

突破性创新需要一个适合它发展的独有的环境，这个环境往往是异于在持续性创新中已经占有有利位置的公司所能提供的环境的。从系统的角度来看，这似乎是在说，一个公司（或其他组织）所拥有的文化是唯一的和排他的，在这样一个系统中，很难容忍超过一种不同的文化进行竞争；那么，如果需要这种竞争，最好的方式就是将这两种文化独立出来，而不是放到一个统一的评价体系下面。

从某种意义上说，这意味着对一个公司来说，专注于一套完整而统一的核心价值是很重要的。Apple、Google、Amazon、IBM、Microsoft都是伟大的公司，但他们的核心价值却有着非常明显的不同。这种不同不仅仅是他们所表现出来我们能够看到的，在它们的公司架构、价值取向等方面都会有很深刻的影响。

26、这本书是越看越不同意作者的观点，作者举了无数的案例，但在我看来是一头扎进了证明自己观点的议论文中，一条路走到黑的那种类型。

一个企业走入困境，和管理问题、市场研究与决策、创新关系不大，这个观点我是赞成的。但既然关系不大，那再作仔细的分析也就意义不大了。

一个企业之所以走入困境，根本原因也就是所表现出来的结果：在某个方面，它被击败了。击败它的可能是内部原因，即管理不善、决策错误等；更可能的原因是来自外部的对手。所以原因就很明白了，企业的失败，在于它没有，或者无法遏制对手的壮大和攻击。

以足球比赛打个比方，管理就像防守，创新就像进攻，但至关重要的一点，是阅读和控制比赛，抑制对手的优势。当然，没有谁能做到百战百胜，这个问题的最佳答案就是——足球是圆的。

27、说的这些在互联网面前都是浮云，都是渣，看看企鹅就知道！

28、红衣主教推荐，可以和《柔道战略》《蓝海战略》对照；不赶时间的话，还是看英文版吧

29、乔帮主的书单之一。创新有两种，持久性创新和突破性创新。市场和财务人员是从客户以及成本等角度辅助决策，对微小的改进即持久性创新可以很好的执行，但是当面对突破性创新时，原有的价值体系成为识别这些创新的阻碍，即便在市场媒体那里一片颂扬声的情况下，即所谓的巅峰时期，也可能做出错误的决策。看看就困了

## 《创新者的窘境》

30、翻的也他妈太差了。。。管理学的书还是不适合我

31、 很少有商业书籍能让我读的津津有味，几乎想一口气读完，读的感觉很爽，这种写作讲究逻辑推理的风格是我的最爱，犹如看悬疑推理电影，让人深深入戏。

创新者的窘境，或者说领先者的困境更为适合，昔日明星公司变成今日黄花，老牌企业慢慢褪色，渐渐淡出公众视野，再也没有令人惊喜的产品问世，Sony就是一好例，读书的时候真是羡慕同学有个能别在皮带上的随身听，PS系列游戏机风靡全球，笔记本就如今天的苹果一样，是个性化与高贵的象征，现如今，Sony还有什么东西让你欣喜，让你想追求，听到的除了季度年度亏损外无其他信息，所以作者的目的是要分析解开这个死结，why big company fail，通过调查，收集数据，分析研究得出作者的结论：以往成功的公司后来没落的原因就是以往的成功导致如今的失败。

作者认同大公司机构臃肿，执行力差，管理者傲慢，听不进建设性的意见等是可能造成大公司走向灭亡的原因，但不一定是主要原因，因为作者书中引用企业的管理者都很聪明，努力工作，组织流程也很完善，所以一定有其他的原因导致企业失败，作者通过列举磁盘、挖掘机等行业总结出破坏性创新是罪魁祸首，创新有两种，一种是延续性，另一种是破坏性，延续性是拓展原来的产品属性，虽然会有突破性的技术，但目的都是提高产品属性，更满足客户消费者的需求，破坏性它将颠覆传统，起初由于技术等原因，破坏性创新的产品都不能满足主流市场，更别提提高客户满意度，所以作者创造了一个价值网，在这个网上，主流市场在破坏性产品的上面，而延续性就是将产品特性线随着时间往右上角移，破坏性产品起初的市场是主流企业不在乎的，因为规模小，利润低，甚至破坏性产品在刚开始的时候都不知道自己确切的市场在哪，但是破坏性产品后面也像延续性产品一样，产品特性线慢慢往右上角移，直到某天能满足主流市场的需要，这是关键的一天，因为破坏性产品已经完善到可以冲击主流产品的时候，当大公司想回头进入破坏性产品的时候，发现一切为时已晚，无力回天，只有衰落的命运。作者然后从组织入手分析，资源，流程及价值观，大公司失败是因为公司的流程，价值观都不屑于破坏性产品的市场，自然资源就不会偏向于破坏性产品，这种资源分配，并不仅是高层的决策作用，很多时候是中层管理者就将破坏性产品扼杀于萌芽之中，因为投资于破坏性产品于他前途不利，于是作者提出了解决之道，正如人尽其才，不同的市场需要与之相配的组织，新建一组织或者收购公司是最好的方法，母公司主要提供资源上的支持，流程，价值观等就不要归纳整合到母公司，因为母公司从事的是延续性产品，与破坏性产品属于价值网内的两个不同部分，不能适用相同的流程，价值观，否则一定会失败，破坏性产品刚开始并没有明确的市场，是在不断地尝试后才确定下来的，所以一定要保存实力，不能孤注一掷，否则当后面成功之门即将打开的时候，你却因没有资源而不能前行，所以作者强调，破坏性创新对于大公司来说不是技术性问题，而是市场营销的挑战。然后作者提到了产品性能过剩，产品的竞争阶段先是性能，然后是可靠性，再后是便捷性，最后才是价格，因为在前三阶段，客户消费者关注的不是价格，所以可以存在溢价。大公司失败，是因为自己太成功了，用老方法解决新问题，自然行不通，的确是高处不胜寒。

正如作者强调解决问题的关键是要理解问题，写书的目的也同样是要理解问题，作者对领先者的困境理解的很透彻，所以能写出这么深刻的书，书的内容安排也很简洁，两部分，第一部分是大企业为什么失败，然后提出解决办法，怎样管理破坏性创新，书中提到的观点很新颖，也很深刻，作者是助理教授的时候就能写出这样的书，不得不佩服，他值得成为权威。

作者在前言提出了一些破坏性创新的行业，有些破坏性创新还没有取代传统产品，有些不知道因为我不了解那些行业，但至少两个，相机和通讯行业，作者说对了，数码相机取代了传统相机，移动电话使用频率更高于固定电话，此书出版于1997年，我想可能当年的Kodak老总应该没有看此书，或者看了，但是如同书中提到的原因，Kodak没落了，倒闭了，令人唏嘘不已。

32、 很久以前，就有一种模糊的感觉，那就是一个公司，一旦在一个行业发展壮大，甚至垄断以后，就很难在一个新的领域继续称霸了，就像IBM在大型机时代再庞大，甚至称为不可超越的蓝色巨人，但是后来也会干不过MS和Intel的PC，MS在PC领域虽然以绝对优势垄断者操作系统，甚至能通过各种手段战胜勇于起来挑战的Netscape，然后继而击败SSI的Wordperfect占领办公软件这个最赚钱的应用软件市场，但是还是在互联网时代无法抗衡Google，而Google这个以信息自由传播为己任的伟大公司



## 《创新者的窘境》

，还是无法阻止Facebook在社交网络上的崛起……手机的演变历史，也重复着同样的故事，Motorola在模拟机时代是王者，无论从市场上还是技术上来看都是这样，但是在数字机时代会逐渐衰弱，败给Nokia，而Nokia在叱咤手机市场N年后，还是会在带有互联网特性的手机iphone, android出来后，逐渐败下阵来。

这种类似朝代更替，江山代有称霸企业出的局面，在背后的具体原因是什么呢？

本书在一定程度上给了我一些答案。全部评论见：

<http://www.jtianling.com/articles/1232.html>

33、 这是我看过的最具说服力的管理学著作之一，克里斯坦森教授为我们打开的是一个新的视野，而不是简单的理论知识重建。

由于破坏性技术创新与延续性技术创新处在不同的“价值网”内，而不同的“价值网”又是由不同的“事物”（包括成本结构、价值观、流程等）所组成的，最终使得那些在延续性技术创新方面卓有成效的管理方式，不可思议地成为了有效管理破坏性技术创新的障碍。基于这一本质上的区别，建立一个相对独立的团队和（职能）机构去针对性地对破坏性技术创新进行管理和开发显得尤为关键。

资本是趋利性的，即它总是流向更有利可图的市场，从而导致那些最贴近消费者的领先企业总是不自觉地忽略破坏性技术创新的潜在价值，把更多的注意力放在了能为他们创造更多利润的成熟技术的延续性开发上。其实，他们只是错误地认为，破坏性技术是技术性的挑战，却不知道它其实是一种市场营销的挑战。只要有那么一个新市场存在，即比起传统的主流市场，这个市场中的创新型消费者们更关心破坏性技术所能提供的特有产品属性，企业就应该有理由相信这项破坏性技术是有价值的。这是一个“由点及面，循序渐进”的长远战略安排，当致力于破坏性技术的小企业在这个新市场中获得了足够的资源之后，同时技术也逐渐发展成为能够满足主流市场消费者的需求的时候，破坏性技术所特有的属性就将会成为其非同寻常的优势，并逐渐侵蚀占领主流市场，而把那些专注于延续性创新的领先企业逐出市场。

创新的力量是可怕的，它引领变革，同时也可能在一夜之间就把传统的领先企业摧毁殆尽。这让我联想到现在如火如荼的“京东与苏宁的价格之战”，其实这并非纯粹的比价竞争，而是新的消费方式与传统的消费方式之间的博弈，输得一方，将面临失去整个市场的危险，商业就是那么残酷。

34、非常棒的书，减一星因为渣翻译，当发现译者把闪存翻译成闪光存储的一瞬间就明白为什么这本书读起来这么艰涩了。

35、 很不错的一本书 给大家推荐一本更好的书 秘密 PS AI CDR FL DW FW CAD office

CorelDRAW3Dmax学习好地方看起来很不错的是学销售最佳的学习方法 成长集训营点我标题领取更多信息。

36、举的例子有些难懂。。或者我笨了

37、翻译得较好。

38、《九阴真经》：天之道，损有余而补不足。是故虚胜实，不足胜有余。

39、这本书给了我很多启发。大公司为什么会失败？在技术变革中落马？面对新的市场错失机会？这本书分析的很透彻。

40、颠覆式创新, 让行业里面老大如何面对?

41、非常值得一看，和今天提的跨业竞争有异曲同工的地方

42、这么好的书 却被翻译得如此狗屁不通 可惜了

43、 整个书主要说的是成熟企业在面临破坏性技术创新的时候为什么往往不能够引领潮流。其中最主要的原因就是成熟企业的价值网和破坏性技术所在的价值网不一样，所以由于原有技术的客户，流程，资源已经很稳定，企业各个层面的决策从收益考虑，都不愿意接纳破坏性技术，从而让新兴企业捡了便宜。而面对这一窘境最好的手段就是让一些人从企业独立出去变成一个专门从事破坏性技术创新的机构，这样就不会错失这一机遇并且保全自己。

44、 从《基业长青》和《光环效应》两书中的数据不难看出一个趋势：那些曾经引领时代变革的

大公司都在走向灭亡。为什么伟大的管理者作出的“合理”决策会导致企业失败？

作者给出的观点是破坏性技术的出现给市场带来了新的价值主张。这些产品的性能低于主流市场的成熟产品，但它们拥有边缘消费者所看重的其他特性（价格低、性能简单、体积小、方便使用……）。通常新兴企业和小企业的架构更能适应这种产品所需的培植空间，因此它们疯狂从底层开始蚕食大企业的利润范围，而大企业出于资源配置的理性选择愿意放弃这些小规模客户的利润，并继续将资源投入研发以满足高端市场需求。而反过来看，小企业在没人在意的低端空间站稳了脚跟，就会再度通过延续性技术提升产品性能，从而进入主流市场，啃噬到大企业的产品空间，当大企业发现问题的时候已经为时过晚，最终面临失去市场份额的绝路。

在看到破坏性技术带来的“掀盘”作用后，想必很多企业都跃跃欲试，初创企业在寻求破坏性技术的发现和运用，大企业又在寻找应对对策。作者对于利用破坏性创新给出了5条原则（适用于焦头烂额的大型企业）：

### 1. 企业的资源分布取决于消费者和投资者

对管理者来说，当面临威胁时，企业并不能自由分配关键性资源以支持小型新兴市场的开拓。因此可以象hp发展破坏性喷墨打印技术（相较于传统的激光打印）时采取的措施学习，设立一个独立的机构，并按照破坏性技术利润率低的特点建立一个能够实现盈利的成本结构。

### 2. 小市场并不能解决大企业的增长需求

同样800万美元的收入，对于一个4000万美元市值的小企业来说就意味着20%的增长率，而对于市值40亿美元的大企业来说，它只是0.2%的增长，股东绝不会对于将资源配置到这个项目感兴趣。所以大企业往往采取等待战略，等新兴市场成熟后再进入，但第6章给出的数据证表明这通常不是成功的战略（p123-127）。大型企业唯一的机会就是将破坏性技术的商业化进程职责交给于目标市场规模恰好匹配的小型机构，例如在第一点提到的设立独立机构。

### 3. 无法对并不存在的市场进行分析

通常企业在进行战略决策前会对市场进行分析，而专家对于新市场发展规模的预测往往是错误的（谁也没法对未来将要发生的事情作出准确的预测）。尤其是建立在一定运转体系上的公司，对于资源投资都有一套严格的财务收益率量化数据预测，而窘迫的是，这样的市场难以下手研究更不用谈量化数据。让工业革命时期的企业预测2013年全球新能源汽车的市场规模不是天方夜谭吗？对于如此棘手的问题作者也给出了解答，那就是运用新的战略和规划方法，从一开始就假定预测是错误的，战略是错误的，接下来的投资和管理将逼迫管理人员一边制定计划，一边学习，在学习不断调整战略和计划从而应对破坏性技术。

### 4. 机构的能力决定了它的局限性

人力资源作为企业最重要的资源之一，在应对破坏性技术时也相当重要。高层往往会本能地派遣公认的有能力的员工来从事该工作，但这样的想法在面对破坏性创新时往往变得很危险。因为一个组织所具备的能力（流程、价值观）是独立于员工而存在的，所以在某些新环境下组织的能力（流程、价值观）会限制对于新业务的发展，而这并不取决于你选择的员工有多优秀，面对这样的问题，作者建议企业用rpv框架来分析机构的能力和缺陷，面对不足时，可以通过收购、改变目前的流程和价值观、成立独立机构建立新的流程和价值观3种方法来解决。Cisco和强生的案例（p169-170）显示了收购外部机构的可行性，ibm的案例（p175）显示了成立独立机构的可行性。

### 5. 技术供应可能并不等同于市场需求

企业为了保持领先地位会努力开发具有更大竞争力的产品，他们在追逐高端市场的同时（唯技术进步论），产品性能已经超出了顾客实际需求。与此同时，低价产品竞争真空也产生了，破坏性技术产品乘虚而入。因此大企业的应对之道就是关注消费者，不断分析他们是如何使用产品的，有何需求，并在此之上降低成本。

在读完这本书后我开始思考一个问题，破坏性创新的市场是无法被研究的吗？我想起9年前一个浙大的朋友来交大玩的时候因为借不到合适的充电器而焦头烂额，然后我们聊起怎么解决这个问题，我第一反应就是所有的厂商做统一的接口，那么所有的充电器都可以通用了。他谈起他们宿舍4个工科死宅有天睡前在讨论是不是有一个充电基站可以实现无线充电，只要一个人的充电器插在电源上就可以覆盖2.5m范围内的所有手机、laptop一起实现充电功能，但可能电磁辐射会比较大的问题还没讨论好怎么办。当他们着手去做试验的时候，有高人告知mit已经将这项技术做出来了。之后我们看到了palm的无线充电点金石，如今也有nokia lumia系列的加入，我相信这是一项破坏性技术，它可能会push所有的手机生产商必须考虑到自家的手机可以应用这个技术。当然它还没有被改良到非常廉价以破坏目前有线充电市场的地步。我想，当你的顾客愿意发挥他们的想象力的时候，你一定会知道他们真正想要的是什么，哪怕这在当下看来是完全天马行空的想法，who knows?而目前主流的定性调研方法并不能帮助我们去解决这个问题，大多数公司总是遵照一个相同的protocol去走调研的流程，而忽视了消费者主观的思想（他们总是想让消费者“focus”在那些他们想让之关注的点上，这无异于将思想强加于他人之上）。我想，如果整体MR行业能有突破创新的话，说不定企业能更了解消费者的深层需求。

45、领悟其要义。

46、太工业太IT 以至于无法读下去.....

47、ta roa ro7fb nom tgfb t6f 4a 86f ta 4a7 j7f 97 9gfb pa d6a 97 roa ia6f ro7 noa 47f nom rma rogfb t6g 97 ro7f om6 ogm ea roa tm f6 pa7 96 bgfb na 97 b6a b7 t7 o6g noa dmg t7 o6g ro7f 97 l6a t6g tm6f 9ma tm rmg ea nom j7f d6a nomg h7a tgm pa6f roa h7a tgm hm 4a6g eam noa rma o6g om6g eafb o7 la6g ea6f nmg no7fb pa6 9gfb pa y7a tgm 7j ra rom6f rom

48、定型企业如何面对突破性技术？新进入企业如何在成熟市场获取成功？

49、粗略看了一下，作者通过实例研究解答了一个问题：为什么大公司无法成功进行突破式的创新。同时给了一些建议，我总结为：小众市场，独立团队，试错和学习。

50、重點不是事情做得多好，而是走正確的路

創新並不是成功的充分條件。如果只有創新，而忽視了消費者的需求，那隻會在錯誤的道路上越走越快，越走越遠。

因此，創新者在埋頭苦幹的時候應該時刻保持警惕，時刻關注市場與消費者的真正需求。

51、

## 1 题目的含义

创新者的位置是相对的。在一个阶段，一个公司扮演创新者的角色，去打败一些保守者。但当作为创新者的公司发展壮大成熟之后，又会进入到保守者的位置，又被新的创新者所打败。这本书主要针对那些曾经是创新者，之后发展为成熟的大公司，尽管管理者卓有成效、员工上进，但依旧会被新的创新者干掉，这确实挺囧的。难道这就是命运？

## 2 不是讲如何创新的

关于如何做创新，我还真没看到特别好的书。或许创新并不像一门技术，可以很好的去掌握。更像写作的水平，需要不断的去领悟。作者的论点明确，选取的例子比较有针对性，主要是破坏性创新，特别是磁盘驱动器的变迁。破坏性的创新主要是指性能指标比已有的主流产品弱，但却能满足某类新市场，等它们在新市场站稳脚跟后，又会侵占掉曾经的主流市场，而之前主流市场的那些佼佼者被挤垮。

为什么会这样？书中主要从价值网、资源、流程、价值观的角度进行了分析，吴军在《浪潮之巅》中的基因决定论与其类似。一个企业越成功，它们所积累的做事方式、决策方式、流程之类的，越适合某类市场，结果对新市场就容易错过。



# 《创新者的窘境》

那主流企业坐以待毙吗？书中分析了三种方案。第一种是并购一家新市场的小公司，如果把新公司融入到已有公司，十有八九是会失败的。第二种是改造现有公司的文化、流程，这个难度是很大的，阻力很大。第三种是成立一个专门机构，只面向新市场，不用已有的文化、流程，独立发展，这样成功的可能性最大。

## 3 做学问的方法

达尔文的《物种起源》，柯林斯的《基业长青》、《从优秀到卓越》，格拉德维尔的《异类》，以及克里斯滕森的这本《创新者的窘境》，这一类伟大的书籍都有一个共同特征：使用大量详实的数据来论证一个基本的观点。读后印象深刻且深表信服。你感觉读到的是论文，事实上有些著作就是从论文扩展而来的。这种做学问的态度是许多国内的作者所缺少的，主观臆想加上大段的所教，读与不读，没有太大的区别。

## 4 读过时的经典

《创新者的窘境》发布于1997年，写的东西是否具有指导意义？是不是过时了？这个时代发展的很快，但大师们如何做学问以及思考的方式，恰恰是只有亲自去读才能感受到的。在书中，往往会有一些当时的前瞻性判断，正好可以通过现实的情况来验证，并思考他为什么判断对了，为什么判断错了？

达尔文的150年前写的《物种起源》，卡梅隆的1984年拍的《毁灭者》，Codd在1970年发表的关系型数据库的论文，事隔这么多年，你依旧能够感受到创作者的睿智。

## 5 对互联网领域的借鉴意义

书中的实例主要是物理设备，被一些性能指标上弱一些，但是具有性价比更高、便捷性更好、使用更简单之类的产品所替代。互联网领域的竞争，是不是也有这样的特征？从国内互联网来看，这十年依次经过门户、搜索、网游、博客/微博、电子商务等，似乎并不能这么看待。这种情况像是一个发展壮大生态环境，大家可以找到各自的位置，并没有被对方所取代。对同一个细分行业，比如搜索，传统的目录式被倒排索引式的搜索所取代，是技术上更胜一筹。博客被微博占据主流位置，确实符合破坏性创新的定义，更简单易用，写作代价更小。

书中提到的产品的发展阶段理论，也很有借鉴意义。一个产品的竞争方式会经历功能性、可靠性、便捷性、价格四个阶段。最开始拼功能，比如搜索，能不能真的搜索得到所想要找的。如果都能搜索得到，质量差别不大的话，谁的服务稳定用谁的，经常访问失败是不行的。然后就是便捷性，通过任何途径都能使用到，如浏览器上直接嵌入。最后就是价格，这在互联网免费模式上并不存在。

书不厚，值得一读。

52、我觉得分类有点不清晰。disruptive显然是radical的，可是sustaining又同时可以是radical和incremental的

53、作者对创新做了分类：延续性创新；破坏性创新。

并提出了针对这两种创新，尤其是破坏性创新的失败框架及应对方法。全书自成系统，自圆其说，看完后觉得非常清晰明白。

摘抄文中关于破坏性创新的五大法则：

1. 企业的资源分布取决于消费者和投资者
2. 小市场并不能解决大企业的增长需求
3. 无法对并不存在的市场进行分析
4. 机构的能力决定了它的局限性



## 《创新者的窘境》

### 5. 技术供应可能并不等同于市场需求

”

另外还有些实用的方法，如类似于图1.7或者图9.5的轨线图；资源-流程-价值观(RPV:Resource-Procedure-Value)框架，等。

作者是从企业管理者的角度来阐述观点，或者我们可以从创业者的角度，多留意下有什么破坏性创新，并尝试去实践书中的一些理论？

### 54、前CEO还是很强的好么

55、 读完《创新者的窘境》，最深刻的感悟是在商业社会中市场这双无形的手掌控者一切。

书里面说的窘境是一种现在与未来的矛盾。活在旧时代的制度，产品，运作方式与新时代的抗衡。每个企业都受现在目标市场的制约，都被深深的嵌入进其核心价值网中。原有的价值网主导着机构的流程，资源分配，价值观，是企业无法违背的，就像恐龙永远无法通过改变自己基因去逃避侏罗纪后灭绝的命运。

而新的价值网必然是未来的大势所趋，它将是更加便捷，更加可靠，更加便宜。可是拥有这种新型价值网的产品却无法匹配当前的主流价值网的市场。因为每个市场都有该市场的核心需求，新价值网的产品必然是无法满足这种主流市场的核心需求。

这时，就要去寻找属于自己的目标市场，随着技术的提高，当技术已经能满足主流市场的需要时，那么将产生颠覆性的力量。

其实书中说的颠覆性的创新是一种先纵向，再往横向扩展的过程。是一种由轻到重，由低端市场到高端市场的历程。

56、 读完《创新者的窘境》，刚想像所有推荐过这本书的进步人士一般，深有感触地发表一通看似高深的评论时，赫然发现NOKIA的前CEO康培凯也为这一系列书做了推荐，一种久违的坑爹感油然而生，就像转发了一条“12月份各星座运势”的微博，这种感觉，你懂的。话说，您老人家是跳出来做反面教材的吗？

57、创新者的窘境，就是好的管理反而会使成熟公司（已定型的大公司）做出走向衰落的决策。

### 58、 创新者的窘境

去年考研期间看到柯达破产的消息，很吃惊，当时以为是此类曾经的王者有些傲慢等此类原因他们没有把握住趋势没有看到未来，当时以为解决的方案是通过分析各主要创新的国家专利申请情况可以把握住对手的发展方向。但是好多公司是被他们认为不是对手的公司干掉的，即便是进行泛专利分析，也很难确定公司的战略方向。

在分析诺基亚案例的时候，了解到这本书，边感慨自己粗浅的见解，此书对于破坏性进行了微观层面的分析，“即便是他们做对了每一件事，也注定结果是错的”。通常一个很棒的理论，方法可以用在大部地方，但是只要是理论，方法就会有适用范围，大家所熟知的红海竞争理论的界限在哪里？界限之外该怎么做，此书

给出了一个解释，当面临破坏性技术时，该怎么办？

#### 第一章

第大多数产品的生产商已经在发展过程中确立了某种固定的性能改善规范。当企业确立了一种量化的改善方法轨道时，判断一种新技术是否可能提高某种产品的性能便成为了一个非常明确的问题。但是对于破坏性技术做出判断是很难的。攻击型企业在破坏性创新，而不是在延续性创新中具有优势。

#### 第二章

价值网，破坏性技术S曲线，密切关注你的消费者并不能经得起推敲，消费者引导了他们的供应商的延续性创新进程，但在破坏性技术变革中并没有发挥引领作用，或者甚至明显误导了供应商。

#### 3.第三章

成功的新兴企业认为，新技术已经具备在特定的新市场投入使用的条件，所以这项技术能创造价值。而成熟企业则从另一个角度看待这个问题，而成熟企业则从另一个角度看待这个问题，他们认为市场需求是特定的。因此，成熟企业力图了解或改进这种技术，并最后总归希望将其纳入他它们熟悉的延续性轨道，以便向它们的当前客户推广这项技术。成熟企业努力以它们的消费者作为创新投资

的标杆。在大多数破坏性创新中都可以看到这种战略选择——成熟企业致力于在成熟市场引入这项破坏性技术，而成功的新兴企业则发现了一个看重这种技术的新市场。这是开始的竞争

当新技术沿着既定的技术轨道发展到了一定的阶段——他们已经可以满足主流挖掘承建商的需求。但是一进步是由新兴企业实现的，它们首先发现了可以应用这种技术的早期市场，在这个市场上积累了设计和制造经验，然后利用这个商业平台来冲击他们上方的价值网

正如我们之前看到的那样，这些企业并不是因为它们无法开发这项技术而导致失败的；事实是它们当中最好的企业一旦发现这种技术能够帮助他们的客户便会立即采用这项技术。它们也不是因为管理层碌碌无为或傲慢自大而导致失败的；这些企业之所以失败是因为，液压技术并无用武之地，等到星星之火已成燎原之势时，一切为时已晚。

我们发现，不管是面临延续性技术创新导致企业创新管理取得成功，还是面临破坏性技术变革企业遭遇失败，他妈呢竟然都是良好的管理决策自然或者合理发展的成果。实际上，这也是为什么破坏性技术会使创新者陷入窘境的原因。更努力地做给你做、更聪明地管理、更积极地投资、更认真地听取客户的建议这些都是应对新型延续性技术所带来问题的解决之道。但是这些良好的管理范式在应对破坏性技术时却完全失效。

### 第四章

理性的管理者很少能找到充分的理由进入规模小，需求不明确，而且利润率更低的低端市场。技术的发展方向是有由资源分配过程推动的，资源分配过程总是推动资源流向能够带来更高利润率和进入更大规模市场的新产品提案。

投入研发资源来推出利润率更高、性能更高的产品不但能确保更高的收益率，还能减少企业的投入。随着企业管理者不断做出给哪些新产品开发提案提供资金、应该搁置那些提案的决策，针对能带来更大、具有更高利润率的更高端的市场来开发更高性能产品的提案总是能立刻得到所需要的资源，换句话说，理性的资源分配流程就是推动企业跨越行业价值网资源的界限不断向上流动、限制企业向下流动的根本原因。

企业资源分配的模型，第一种为理性的，自上而下的决策制定过程。详细描述第二种：大多数创新提议都是由企业中低层人员而非高层人员提出，随着这些理念从企业底层逐级向上呈递，企业的中层管理人员开始在筛选这些项目的过程中发挥关键但却隐形的作用。这些管理人员不可能改进并支持他们经手的每个理念，他们需要根据企业的财务状况及其所处的竞争和战略环境来判断哪些项目是最出色的，最有可能获得成功，并且最有可能获得批准。在大多数企业，如果管理人员在大获成功的项目中扮演了关键的支持角色，他们的职业地位将会获得很大的提升，相反也如此。由于错误地判断了市场方向而导致的失败将对管理人员的职业前景产生极为严重的负面影响（由于失败是为破坏性技术寻找新市场的必经之路，管理者不能或者不愿意拿他们的个人生涯来做赌注的事实也构成了一股强大的阻力，妨碍了成熟企业进入由这些技术创造的价值网）。这些失败也会给企业带了深远和恶劣的影响，因为它们通常发生在企业已经全面投资之后。因此中层管理人员为了维护他们自身的利益一般都会选择支持哪些市场需求看来最有保障的项目。然后，它们会根据企业高层管理人员的要求对他们选中的项目提案进行润色，以期项目获得批准。高层以为他们做出了最终做出了资源分配决策，但实际上许多至关重要的资源分配决策要就在高层管理人员做出之前便已作出：中层管理人员已经对他们将支持哪些项目、将那些项目提案交给高层管理人员，以及他们将放弃那些项目提案做出了决定。

即便是高层做出了开发破坏性技术的决策，如果这项技术不符合机构或者机构内的工作人员获得成功的模式，机构内的工作人员可能仍旧会对此视而不见，或者最多不太情愿地稍作配合。管理人员很难要求有能力的员工持续、积极地从事一些他们认为没有意义的工作。一个企业要想完成退出新产品这样一个浩大的工程。其后勤、人力和推动力都要必须跟上新产品推进的进程。因此，成熟的企业不仅仅是受到何苦需求的制约，还要受到他们参与竞争的价值网所固定的参悟财务结构和企业文化的制约

这一向高端市场移动的理性模式产生了一个重要的战略影响，那就是这会在低端价值网形成一个竞争真空，吸引技术和成本结构（实现盈利所需要的毛利率）与这个价值网更加匹配的新兴企业参与价值网的竞争

第五章 资源依赖理论，企业的行动自由仅限于满足企业外的实体，主要是消费者和投资者的需求，因为这些实体为企业提供了他们赖以生存的资源。资源依赖理论直接来源于生物进化论，理论的创立者认为，只有一个机构的员工和系统满足消费者和投资者的需求，给他们提供所需要的产品，服务

和利益，这个机构才能生存和发展

## 第六章

当在面对破坏性技术进行商业化推广时，身处破坏性技术变革中时管理者必须成为领先者，而非追随者。要做到这一点就必须要让与目标市场的规模性匹配的商业机构来负责开发破坏性技术项目。做出如此依据，两个关键发现：相比较延续性技术，在应对破坏性技术的过程中，领先地位显的更加重要；而且，小型新兴市场并不能解决大型企业的短期增长和赢利要求（尤其是上市公司，所受到的报表的压力很大）

102页，企业的非高层员工基于自己对企业可以从那些消费群体和产品身上过得9最大利润的理解来决定他们将向高层人员提交那些项目提案，重点支持那些项目，与之密切相关的是他们对这些决定将如何影响他们在企业内部的职业发展前途的看法。正是通过这些追求企业利润和个人发展的机制，消费者才能在大多数企业资源分配流程和创新模式中发挥如此重大的决定。

## 第八章

机构的能力，往往受到三类因素的影响：资源、流程、以及价值观（resource, procedure, value），成功企业的价值观至少会在两个方面以可预见的方式进行演变。其一，与可接受的毛利率有关，随着对于核心产品的定位与市场的迁移，企业的价值观会发生变化（价值观是围绕市场、目标客户而决定的）；第二个方面是，这家企业需要发展到多大规模才能引起人们的注意。不同的企业为了完成各自的增长目标所需要的把我市场机遇的规模是截然不同的，使小企业欢欣鼓舞的市场机遇，对大企业来说可能形同鸡肋。成功所带来的效应实则是苦乐参半，当企业不断发展壮大的时，他们也基本丧失了进入小型新兴市场的能力。这种能力的缺失并不是由于企业内部的资源发生了改变而造成的——一般来说，这类企业往往坐拥庞大的资源。问题的关键在于其价值观发生了改变。

能力的转移：在机构的初创阶段，大多数工作的开展得益于它的员工的资源。几个关键人员的加入或者离开都可能对其成功产生影响。但是随着时间的推移，机构的能力轨迹逐渐转向其流程和价值观。在员工们通力合作成功解决重复出现的的任务的过程中，流程开始被确定下来。而随着商业模式的形成，哪些类型的业务将成为发展的重点逐渐明确，价值观也将得以建立。企业流程和价值观的形成阶段，创始人的态度和行为具有深远的影响，创始人会要求员工按照既定的方式工作、合作，如果这些方式有效，员工将一起亲身体验到创始人解决问题的方法来共同解决常规任务，流程便被确定下来。

## 第九章

产品的商业化流程是由市场需求轨线与技术供应轨线之间的相互作用来决定的。在竞争中，企业产品沿着技术供应轨线向上移动，会使得产品性能过度供给，当产品的特色和功能已经超出市场需求时，差异化也就失去了意义。

当面临破坏性技术创新的成熟企业通常将技术性挑战看做是它们面临的首要发展挑战，即改善破坏性技术，使其足以满足已知市场的需求。与之相比，在对破坏性技术的商业开发中做的最成功的企业是那些将市场营销挑战（构建或发现一个新市场，其中的产品竞争围绕着产品的破坏性属性展开）视为它们面临的最主要发展挑战的企业。即破坏性技术更应该被看做是一个市场营销挑战而并非是一个技术挑战。

企业需要深刻理解消费者的需求曲线和技术人员的供给曲线。

相比较成熟技术，破坏性技术通常更简单、更便宜、也更可靠、更便捷。

在消费者行为中的购买等级理论：企业间的竞争首先集中在功能上，然后是可靠性、便捷性、最后是加个。当竞争基础将发生改变时、极有可能出现破坏性产品，竞争的基础会随着产品生产周期的变化而发生变化。

## 第十章

不管创新的本质是延续性还是破坏性，指的注意的是好的企业都会本能地不管地尝试将创新的目标转向当前的消费者基础。但是在目标转移过程中，会力图改变技术的属性，以使其适应已经建立的市场的需求。同时主流的消费者从来都不会选择使用破坏性技术产品。

为破坏性技术的市场营销原则有三点：

1：资源依赖型理论和“小市场无法解决大企业的增长或者盈利需求”的原则。

2：没有人能够通过做预测发现市场，只有靠自己机构的能力来发现机会并求得生存，坚信好东西是有市场的。



## 《创新者的窘境》

3：我的创业计划必须是一个学习的计划，而不是一个实施预先制定的计划，不断快速试错，不断调整目标市场。（可以借用蓝海战略）

还需要记住的是在是破坏性产品需要重新定义主要的经销商渠道

全书总结

破坏性技术与延续性技术存在显著的差别，破坏性技术改变了市场的价值主张，改变了消费者所关心的产品属性（有消费者所看重的其他特点）。（机构的能力决定了它的局限性，同样的流程和价值观决定了在某种环境下的机构的能力，但是另一种环境下则决定了机构的局限性。）

破坏性技术原则

1 企业的资源分布取决于消费者和投资者

2 小市场不能解决大企业的增长需求

3 无法对并不存在的市场进行分析。

4 技术供给可能并不等同于市场需求。

综合性运用轨迹图（市场需求轨道和技术改善轨道的）和蓝海的战略布局图（价值曲线）。当产品性能被过度供给（技术改善轨道在市场需求轨道之上），轨迹图中出现真空市场也就是存在蓝海战略的地方。轨迹图适用于对于核心要素的分析，蓝海战略是对产品整体分析，不过轨迹图很难事前准确的画出来。

59、一句话讲清的事扯了一本书，增长见闻吧。

60、内容还是不错的，案例详实，但是翻译得不够接地气，可读性差了一点。

61、行业领先者雄于持续性改进，而很难主导突破性技术变化。领先地位对于突破性变化改变的市场非常重要，而在成熟的市场中则一般。

62、上帝是公平的，无所谓大小。符合老子的“道可道非常道，名可名非常名”的观点。

63、创新者的窘境试图阐述突破性创新和持久性创新的区别以及不同规模/定位/文化的企业在面对这两种创新的态度，更重要的是，这种态度对最后绩效的巨大影响。这符合了最近很多科幻电影（外星人入侵）的人类反击逻辑——你最强的地方就是你最弱的地方，你最弱的地方其实藏着某种还没有被调动起来的巨大能量。

64、看了很久还有点印象，大约是告诉读者，为什么大企业也会面临被替代的危险。特别是破坏性的革新的到来。因为企业往往只会收集顾客的建议，来不断完善自己的产品，却没有防患于未然意识，一旦破坏性的创新发生了，那么企业就会从最高处跌落到最低点。

柯达胶卷，诺基亚都是活生生的例子。

这本书对学生来说略微还是有点高深了。

企业的管理者，和准备创业的可以看看（ ）我这种的就算了。

65、武侠高手绝不会练葵花宝典 相反反而是那些不出名的小人物愿意自残

66、看完前三章节，大概看出本书的“创新者”所指为成功企业里的创新者，而非新兴企业的创新者，《浪潮之巅》一书描述的大多数企业都是被一种叫做“破坏性技术”的市场替代；《精益创业》中，新兴创业企业是如何更快的更高效的，可能是以破坏性技术，迅速占领市场，逐步走向成功。

之所以称为“窘”，正是因为成功企业的正确决策所导致的失败，越是努力，却越是被市场所抛弃，并不是因为工作怠慢或执行力不足所导致的失误。这是一种无奈。

如何识别“破坏性技术”，就像认识新生生命一样：初期，在成熟、主流市场，没有任何价值，正是此才是它在新兴市场的最大价值所在；在新兴市场，其表现出更低廉，更便捷，更能满足新兴市场的需求。

正如马斯洛需求理论中所述，当某一层次的需求被满足后，再过度的需求，人们并不会为此付出更多溢价，反而某些相关性的需求成了衡量的新标准，所谓“温饱思淫欲”，说的即是此。

67、好像瞄过一遍

68、这本15年前发表的书今天看来仍然醍醐灌顶。里面说的情况不断在各种领域用各种方式重复。就算很多人知道会有这个问题，还是无法避免完全不出现。这就是理论的力量，就像自然规律，知

## 《创新者的窘境》

道确无法避免。我觉得美国现在创业和收购两旺的状况就是对这种自然规律的应对。国内某些大公司还没看懂这一点。

一个蹒跚的老人想玩滑板，或者一个朝气蓬勃的孩子学养生，这种事一看就知道没戏。大企业转型进入新领域其实也是一样的情况，为什么人们认为微软转型做移动能成功？因为它曾经很辉煌？算了吧，那个想学滑板的老人以前是大学教授会对他学滑板有什么帮助吗？一样的道理。它以前的成功只会让它的转型更痛苦，成功率更小。

这是一本很严谨的书，书中统计了多个不相关的行业的转型过程，从大量的数据中总结出规律，并同样根据来自于实际的数据，给出了应对的建议。在经管领域中，长寿的书很少。伟大如德鲁克，现代管理学的泰斗，他那些被奉为圣经的管理学经典，在今天也不太适用了。所以本书能够历久弥新，实在让人敬佩，我觉得可以跟曼昆的经济学原理这类书并列。

书最后用了两页总结了书中的所有观点，看完书再看这部分能很快回忆一遍全书。所以去年读完的时候，我没有写书评，因为觉得不需要。其实还是应该写一下，不同的时候，能从书中读到不同的东西。

管理良好的企业都善于发展延续性技术，也就是说善于以消费者所认可的方式提高产品的性能。这些企业刚刚起家的时候，应该都是从空隙市场，或空白市场成长起来的。但是在它们站稳脚跟，进入高速成长的阶段，就会把自己的一切优势都放在发展延续性技术上，不断改进自己的产品，占领更大的市场，同时甩开追赶者。它们：

1. 听取消费者的意见
2. 大力投资消费者表示希望得到进一步改善的技术
3. 争取更高的利润
4. 以更大的市场，而不是更小的市场为目标

这是企业发展的必经之路，是成长的快车道。能进入这个阶段，是所有新兴企业的梦想。它们会不断加大自己在这方面的优势。等企业长大后，就像长大的人一样，已经形成自己的固定模式。

总有一天，当市场无法满足企业的成长时，或者市场本身发生变化时，这些企业需要开拓新的领域。由于有了前面的成功，这种开拓会被人们认为更容易成功。这时问题就出现了，因为这些固定模式，曾经的成功经验，此时成了企业开拓新领域的障碍。且阻碍程度与成功程度成正比。导致这个问题的原因是新领域需要的是破坏性技术，用延续性技术那一套玩不转。

1. 企业的资源分布取决于消费者和投资者。所以完全听取消费者的意见会错过创新的时机。
2. 小市场并不能解决大企业的增长需求。因为人们对于成功企业开拓新领域过分乐观，会提出更高的要求，导致企业会忽略还未成气候的新兴市场。
3. 无法对并不存在的市场进行分析。企业已有的成熟的市场分析机制无法在新兴市场上运转。
4. 技术供给可能并不等同于市场需求

给面临破坏性技术的管理人员的建议是：

1. 将发展破坏性技术的职责交给确实存在消费者需求的机构，以便确保资源能够流向这些机构。
2. 设立一个能够欣然接受小收益的独立的小型机构。
3. 为失败做好准备。不要在第一次就用尽所有的资源，因为你不可能在第一次尝试中就抓住正确的市场放行啊。在对破坏性技术进行商业化开发时，将最初的种种努力看做是学习机会，在获得相关数据后做出调整。
4. 不要寄希望于技术突破。尽早开始行动，为破坏性技术的当前属性寻找市场，你将在当前主流市场以外的地方找到它们的市场。而且，你还将发现，对主流市场不具备吸引力的破坏性技术属性正是建立新型市场所依赖的属性。

## 《创新者的窘境》

由于企业逐利的属性，企业中层员工的价值取向形成的企业价值网，使企业倾向于进入更高端市场，空出了新兴市场，给了与新兴市场共同成长的企业以机会。市场对产品要求的演变过程是：功能性、可靠性、便捷性和价格。这些规律到现在为止都没有改变。

69、这本书的翻译真是差得让人惊叹。内容本身是不错的。

70、看最后一章就差不多了。

71、其实管理还挺有趣的...

72、这本书的翻译真是无力吐槽。.....

73、用扎实的调查实证来验证了可以应用于多个行业的创新原则。如同所有的改变一样，我们应该看得更清楚问题，环境，以及关键的因素，最终需要借力来完成一些突破，而非只是一味的对抗。

74、克莱顿·克里斯坦森(Clayton.M.Christensen)在《创新者窘境》里描绘了上世纪末的“硬盘驱动器大战”，在这场广泛、快速、残酷的技术变革和市场刷新中，新兴企业不断淘汰成熟的顶级企业，成就了创新颠覆的经典一幕。

任何行业都存在两种类型的创新变革，第一种是对产品性能改善为核心的延续性创新，当时硬盘读写磁头经历了从铁氧体磁头发展到薄膜磁头，再到磁阻磁头，就是通过不断提升磁录密度以实现更好性能。这类创新是主流企业维持领先的方法，成熟的市场和企业发展总是相互缠绕，就像DNA双螺旋结构，企业经营发展主要受市场消费者牵引。

第二种叫作破坏性创新，算是实实在在的“搅局者”，它在成熟市场下创造蓝海，总能导致行业领先企业失败出局，如同受精卵结合后的遗传重组，成型的DNA双螺旋结构被解开，并与新的核糖核酸重新组合，从而创造更令人期待的“生命蓝海”，在硬盘驱动器行业，最里程碑的破坏型创新是缩小硬盘驱动器尺寸——这些创新技术将硬盘驱动器直径从14英寸缩小到8英寸、5.25英寸、3.5英寸、2.5英寸，最后又缩小到1.8英寸，在这“浓缩”过程中，实际是服务的市场从微型计算机到台式计算机最后到便携式计算机行业的转变，成熟企业只看重主流市场带来的稳定增长，完全没有预见和重视即将到来的个人电脑时代，一次次忽略市场的刷新，最终被清出局。

### 奇虎360

2008年前，电脑安全市场被卡巴斯基、金山、瑞星、江民等企业瓜分，各家企业都拥有强劲的科研水平和市场份额，当时安全杀毒软件是按防护时长收费，基础功能收费在200元左右/年，高级功能可高达1000元/年，这种商业模式看起来清晰和可持续，同时安全领域技术门槛较高，成熟企业拥有较深护城河，市场视乎进入红海阶段。就在各家企业全力提升杀毒防护能力研发(持续性创新)、绞尽脑汁研究付费产品时，奇虎360在当年7月宣布推出永久免费杀毒，以这种破坏性创新姿态切入市场，但是那时的安全领域，免费是非主流市场(安全是马斯洛需求层次第二层，用户当时有较高付费习惯)，上面提到的几家公司不愿意在这个小而“钱”景不明的市场花精力，于是三五成群嘲笑甚至诽谤奇虎的永久免费计划。可笑的是这之前各大厂商都多少尝试过免费模式，大部分新装产品都可以享受三五个月的免费试用，但免费在当时还没有盈利模式，迫于股东和公司利润压力，又将精力和资源放在了付费市场。最后的结局大家都知道了，免费迅速变成了主流市场，奇虎360独领风骚，江民、瑞星、卡巴斯基几乎被挤出了主流安全市场，留得金山苟延残喘。当然，奇虎360能够首创地以免费杀毒面世，一方面由于它不像其它既得利益企业有较大的盈利压力和惯性，另一方面是企业基因所致，这类基因驱使他们去服务“屌丝”。

自从谷歌退出中国后，搜索市场可谓百度一家独大，Sogou、SoSo、有道等“富二代”在夹缝中生存得很艰难。没有人有信心进入搜索市场，和杀毒一样，搜索有极高的技术门槛和渠道垄断，很长时间内，百度股价在美国屡创新高，春风得意。这个时候“搅局者”奇虎又出现了，号称不做医药广告的360搜索算的上是一次破坏性创新，医药广告一直是搜索市场利润最大的一块，抛弃最重要客户意味着盈利前景以及行业压力恶化，不过有过“逆袭”经验的360显得信心十足，据最新的数据显示360搜索市场占有率已经达到了18%，远远超过sougou、soso、google、有道等的总和，而这些企业在搜索



## 《创新者的窘境》

领域深耕数载，却被几个月生命的360搜索彻底打败，算得上是妙哉奇哉。近期360搜索已经和有道整合，渠道和市场份额前景进一步提升，同时盛传的奇虎收购Sogou也让市场对360搜索未来更加期待。

破坏性创新往往是从一个利润极低的非主流市场开始，这是成熟企业不愿踏进的领域，管理层为了保证自己优良稳定的业绩，很难眼光长远去暂时割肉，为了维持所谓20%或30%的利润率和增长率，企业一切战略都要围绕现有市场和客户来打造，而当市场刷新时往往十分被动。这就像公募基金因为定期的排名，基金经理不得不做出很多明显眼光短浅的投资，以获得短期收益最佳，保住排名，却经常捡了芝麻丢了西瓜。所以反过来看，一流的管理、稳定的业绩增长、成熟的市场看似很完美，可能背后酝酿着危机。

### 特斯拉tesla

汽车行业发展百年，成就了通用、丰田、宝马、戴姆勒-克莱斯勒、大众等顶尖成熟的企业，它们经历数次经济周期而不倒，成为区域经济支柱，在全球范围内有广阔的市场和合作经销商。而这几年，一家叫特斯拉的汽车公司进入公众视野，它的破坏性创新——清洁能源技术(电动车)，经过十年的发展已经开始让各大汽车商紧张。其实电动汽车并不是一个新概念，它和内燃车在18世纪同时开始商业化进程，只是由于成本过高和技术不成熟，很快就淡出商用视野，之后，随着石油的日益枯竭、环境恶化以及清洁能源技术的逐步成熟，电动车商用又开始拿上议程。但是这毕竟是一个还很不成成熟的非主流市场，各大厂商也就仪式性研发概念车，根本没有把其商业化放上议程。而随着特斯拉第一款名为Roadster的商用及第二款Model S的成功，大企业们才猛然一惊，后视镜里看到不起眼的特斯拉已经追赶过来，并且有超过自己的姿态。

汽车行业涉及的利益链很长，传统经销商在汽车发展中扮演极为重要的作用，而互联网点对点理念以及电子商务的逐步普及与渗透，早晚会让汽车行业“脱媒”。特斯拉汽车采取直接销售给终极客户的策略，又是一个破坏性创新，不仅缩短了企业到顾客的距离，保证了体验可控，也节省了很多成本，降低电动车准入门槛。很显然，这一销售策略惹怒了经销商，它们联合起来促使很多州出台革新技术政策，以阻挠特斯拉绕过经销商。所以之后才有了白宫请愿事件，我当然也参与了投票。

电能是人类运用很成熟的能源，而电动汽车从发明至今已有一个多世纪，特斯拉通过稳定的技术保障和精明的商业策略，在红海的汽车市场找到了蓝海，并用这片蓝海侵蚀红海的领地。破坏性创新并不是一个完全革命性的新技术，往往它是经过检验或一定范围试验过的技术，通过这种创新技术进入低端、不成熟的市场，并慢慢撬动并刷新主流市场。克莱顿·克里斯坦森曾经做过一个创新研究，研究创新技术对企业成功的影响，他把因子分为两个象限、四个维度，分别是切入主流市场、切入非主流市场，使用革新技术、使用经过检验的技术。发现非主流市场&经过检验的技术组合的成功率是最高度，所以一定程度上来说，破坏性创新并不是打鸡血的搅屎棒，而是有保障的催化剂。

近日，宝马推出了电动车宝马i3，计划通过互联网直销给用户，虽然在各项参数指标还未能与特斯拉相提并论，但是我们看到一家伟大企业反应速度和变革决心，这当中会有很多市场阻力，经销商已经开始竭斯底里，不过不久后，将换成对清洁能源无动于衷的车企们哭泣。我不确定电动汽车是不是会彻底革了传统汽车的命，但我确定特斯拉是在破坏性创新，七分已注定，三分靠打拼。

### 小米

手机是当下最热门的消费电子，自从苹果推出iPhone后，手机已经不仅是一个电子产品，苹果的颠覆创新大家有目共睹，这里不谈苹果，来看小米。小米之前，国内手机格局清晰，高端的iPhone、三星，中端的HTC、Moto、诺基亚，中低端的魅族，华为、中兴，低端的各类山寨机。这些企业在手机、通讯行业经营多年，积累了雄厚的技术资源和客户市场，通过不断的迭代创新为相应层次消费者提供“还算满意”的产品。直到一天，小米用一种破坏性创新方式切入手机市场，中低端的价格即可“享受”中高端的配置，并以小众市场——发烧友市场为根基，刚推出就引起了不小的轰动，没有人



## 《创新者的窘境》

知道这家毫无行业经验的人要做什么，能做成什么样子。现在回过头来看，仅3年时间，它依靠几代小米产品打败了大多数中端、中低端厂商，创造了一个不小的奇迹。

国内手机行业有一个奇葩的市场——山寨手机，这个市场鱼龙混杂、服务良莠不齐、用户基数大，由于市场的利润空间不大、用户忠诚度低、品牌难以下行，所以大厂商都不愿意投入资源和精力在这个市场，认为时间会让山寨市场消失，用户最终将流入主流市场。可就在几天前，小米公司联合QQ空间推出了一款叫做红米的手机，拥有看似高富帅的山寨的配置和绝对山寨的价格，剑指山寨市场，4天时间预定超过500万，账面预订额达到40亿元，当然最终销售肯定会打折扣，但是从这里能够看到山寨市场对破坏性创新已期待很久了。

小米的市值已经快迈入百亿美元俱乐部，超过了黑莓，而它还没上市，有足够的空间和时间去做破坏性创新，在可以摒弃短暂利润和增长压力时(不一定真正摒弃了，至少有这个空间)，能够以较低姿态进入非主流和低利润市场，塑造市场和企业的耦合关系，待市场和企业一同走向成熟和高端后，其他企业就很难进入竞争。

新创企业以破坏性创新进入一个不成熟的市场时，往往为了生存会暂时忍受低利润、不清晰前景、大企业的挤压。一旦新创企业而非主流市场得到充分发展和释放，企业就会开始依赖市场，重视利润、增长、客户关系，并进入高速发展期，企业利用渐进性创新不断满足市场和客户的更高要求，积累了充足的资本、技术、人才、客户。然后企业上市了，以前年利润400万时，增长20%，只需要80万的新增利润，而现在利润4亿元，增长20%就竟需要8000万新增利润，为了保证增长率、维持股东信心，企业想尽办法拓展高端市场(其实市场本身也会朝更高端发展)、削减成本、收缩破坏性创新意识，这种背景下市场又会出现一个不成熟的低利润市场，新一批新创企业将会用破坏性创新抓住市场利益，成为新的明星企业。事实就是这样，企业和市场是周期性的，大多数企业并不能基业长青。

吉姆·柯林斯曾在一个长达6年的研究项目中(项目收录进《基业长青》)，从上百家公司中筛选出基业长青的企业，通过大量数据分析和访谈，总结出了这些公司的“秘方”和规律，而与基业长青对照的公司，都是曾经风靡一时但最终没落的企业。他发现成功企业要实现经久不衰，不仅需要一个好的创始人(他称作“造钟人”)，还需要一个凌驾于利润之上的远大使命，在此之下构建价值观和经营流程，此外还需要时常拥有“胆大包天”的创新，这即是前面所述的破坏性创新，这能保证大企业在市场刷新时提前做好准备。但是在大企业里尝试破坏性创新是很不现实的，企业价值观、经营流程、资源分配已经注定了它只能在当前市场运转，所以很多企业选择成立独立机构或投资新创企业(并不合并)，以创造破坏性创新的温床，由它们进入非主流、不成熟的市场，最终提升企业壁垒。

这不，在安全市场毫无起色的百度，深畏360的威胁，于是投资了一家独立的安全公司(由腾讯研究院前院长steve掌舵)，这家公司低调地进入国内市场，大力开发不成熟的海外安全市场(现阶段集中在东南亚，准备农村包围城市?)。百度的策略用到了点上，保持子公司独立并倾注资源，近期也在筹备上海和深圳的分中心，同时从金山、腾讯挖了很多“不得志”的行业牛人，欲厚积薄发，接下来似乎又有好看的了。

其实市场红海是一个伪命题，红海只是特定阶段的需求短暂饱和，从历史上来看，随着企业的产品服务难以产生溢价时，也就是市场从对产品功能、可靠性过渡到价格敏感性时，红海市场将会出现局部蓝海，由那些通过破坏性创新提供便捷、好体验、便宜的新创企业刷新主流市场。所以企业也不能过分依赖市场和受客户牵引(客户永远不知道自己将要什么)，护城河挖太深了、壁垒堆太高了，终究会把自己困在一亩三分田中，最后一不小心就被外面的“起义军”围剿了。

借鲁迅的一句话，真正的勇士，敢于直面惨淡的人生(非主流市场)，敢于正视淋漓的鲜血(红海)

原文配图，发在我博客<http://treewan.com/archives/2770>



### 精彩书评

- 1、呵呵，要比蓝海战略好不知道多少。我前年读的英文版，见人就推荐。Paradigm Shift相关的书里面，Crossing the Chasm, Inside the Tornado和这本书是俺最为推荐的三本。当然，不知道这本书的中译本怎样，希望听到反馈。
- 2、创新者的窘境试图阐述突破性创新和持久性创新的区别以及不同规模/定位/文化的企业在面对这两种创新的态度，更重要的是，这种态度对最后绩效的巨大影响。这符合了最近很多科幻电影（外星人入侵）的人类反击逻辑——你最强的地方就是你最弱的地方，你最弱的地方其实藏着某种还没有被调动起来的巨大能量。
- 3、《创新者的窘境》也是非常经典的作品。不过过于理论化。读起来比较枯燥。如果先读后面《困境与出路》的。再翻过来读这本书会感觉轻松些。
- 4、很多人都表示Clayton Christensen的《创新者的窘境》(The Innovator's Dilemma)对其影响深远。对我来讲也是一样。这是迄今为止读过的最具颠覆性的创新类经典，困惑我多时的有关孵化器的疑问迎刃而解。本书阐述了为何管理良好的公司在面对某些类型的市场和技术上的变化时，无法保持它们在各自行业中的领先地位的原因。其关键在于这些公司不能很好地分辨和处理持久性创新和突破性创新。这让我想到好几年前读过的《只有偏执狂才能生存》。毫无疑问，Andrew Grove当年在Intel岌岌可危时实行的大名鼎鼎的转型正是本书核心：突破性创新。
- 5、虽然案例主要来自高科技（如硬盘行业），但揭示的创新规则则是哈佛商学院的热门课程。作者开的课基本上是学生爆满！对风险投资有巨大的指引作用，甚至作者也搞了个Labs.不过中文翻译了了。
- 6、假设现在是上世纪70年代，你是硬盘制造业界排名第1的S公司高层，公司主打产品8寸硬盘，产品利润率高，也不愁销路，下游客户都是数一数二的业界巨头，比如生产微型计算机的DEC公司；在充沛资源的保障下，公司科研能力强，也愿意投资于创新。这个时候，你手下市场营销主管和工程部门主管分别来见你，向你提交了两种截然不同的新产品提案。营销主管提议开发一种容量更大、速度更快的8寸硬盘，他的理由是现有的大客户喜欢越来越大容量的8寸硬盘，新产品可以用技术优势侵蚀竞争对手的份额，而且利润率高达40%；工程部主管提议推出一种新产品，5寸硬盘，体积更小，但是存储量较小、速度较慢、总体价格较低，用户定位也不明确，销量、盈利前景均不明确，利润率最多25%。A公司是一个有良好管理流程、同时以客户需求为导向的公司，因此你通过客户调研得知，DEC等大客户他们对硬盘体积缩小，硬盘单价降低并不感兴趣，他们要求的是更快的速度、更大的容量、更好的性价比。同时，根据公司内部新产品开发流程中对利润率规定，5寸硬盘25%的利润率也不能满足研发新项目的门槛。大部分参加测试的人都会认为，无论从满足客户角度，还是从公司利益的角度，你都应该接受接受营销主管的提案，公司集中力量开发更强大的8寸硬盘，放弃开发工程主管提出的那个前景不明、低利润率5寸硬盘方案。结局呢？进入80年代后，硬盘业界已经进入5寸时代，8寸产品无影无踪，S公司这个字号也消失了，而你，曾经的高管，也加入了求职者的行列。你百思不得其解，无论从哪个方面看，你都作出了正确的选择，可为什么市场却给出了相反的结果呢？这个沿着最优路径创新却惨遭失败的例子并不是个案，数十年间类型的情况在工程机械、摩托车、计算机、零售商业等领域也在不停上演。大众一般会认为，市场老大的衰败，比如上个案例中的S公司，是因为官僚主义盛行、管理流程才会在创新中落后，最后被勇于创新的小公司击败。而实际情况恰恰相反，这些大公司的管理太好了，对各种创新方案的成本收益比的计算太精确了，所以才会在下一代新产品竞争中失败。这听起来像个悖论，为什么精明的决策反而适得其反？我们不妨看看《创新者的窘境》的解释。1 新技术往往是在大公司中研发成功，或者大公司有能力开发新技术 2 大公司会尝试推销新技术给目前的重量级客户，但不会成功，同时大公司也在担忧新技术一旦投产市场不接受，投入的资金会打了水漂，同时新产品市场小，外界大公司的增长压力逼迫大公司放弃前景不明的利基市场。 3 大公司转而根据现有大客户的要求，将资源持续把上一代技术做的更高、更快、更强，满足于现有的高利润率和竞争态势4 专注新技术的小公司在夹缝中求生存,开辟新市场,新客户。 5 新技术技术逐步成熟，性价比超越上一代技术，大公司的客户纷纷流失。 6 大公司慌忙拿出尘封已久的新技术、或者临时开发新技术，或者收购拥有新技术的公司,但为时已晚，小公司已经成为大公司，并且建立了防御门槛，于是原来的大公司崩溃或者退居二线。如果我们听到上面的解释，我们不禁会怀疑，难道倾听顾客的声音反而成了创新过程中的绊脚石了么？也不尽然，作为公司的管理者，

## 《创新者的窘境》

我们要做的就是学会平衡，何时需要倾听顾客的声音、同时注重成本效益分析，何时又需要独断专行、放弃短期利益。具体的方法由于篇幅所限，这里就不再谈到了。如果读者是公司高层，或者负责企业战略制定，或者是证券分析行业，不妨读一读这本书，读后思维范式会得到一个很大的飞跃。

7、《创新者的窘境》一书，就我自己的感觉而言是围绕这突破性的技术创新和持续性的技术创新，这两个关键词展开的论战。书的开篇就向我们提出了这样的问题，为什么那些管理良好，注重顾客感受的老牌公司依然会面临的破产的窘境呢？大多数的企业注重的持久性的技术创新，即那些被多数客户认可的，可以为企业带来持久收益的技术。然而有的时候，并不仅仅是这样的创新可以为企业带来经济效益，甚至有的时候，过分关注此类的创新，会让企业错过发展的机会，走向死胡同。实际上，公司面临破产抑或是经营的窘境，并不仅仅是本身存在着缺陷，这样的事情同样会发生在那些本该优秀的企业中。突破性创新活动，也许在某些时候是来解答我们关于这些疑问的答案。那么应该如何应对这样的窘境呢？对于那些本来优秀的大企业来说，未来突破性的技术设计产品，协调企业上下是不太明知的。最好的方式，也许是另外成立一个小的公司，运用突破性的技术创新开展生产和运营。当然这也并非是在所有的情景之下都奏效的。总是，《创新者的窘境》一书为我们提供了一个不一样的发现问题和思考问题的视角。值得一读。



# 《创新者的窘境》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)