

# 解讀大師智慧：破壞式創新

金玉梅 總編輯

天下雜誌 出版部

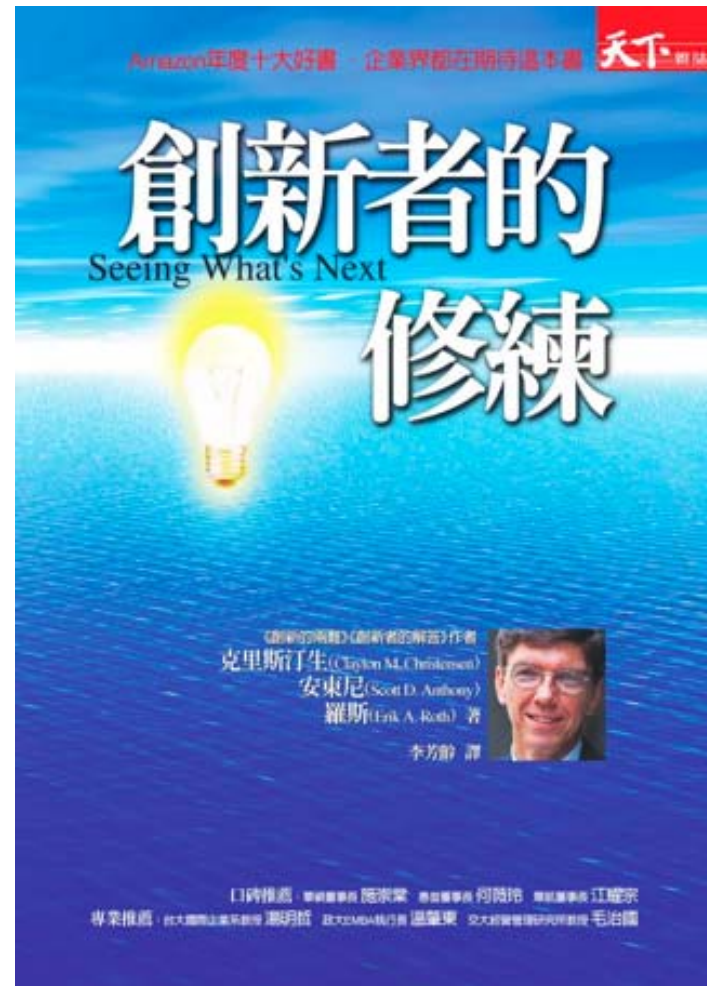
2009/3/25

## 大綱

- 認識創新大師克里斯汀生
- 什麼是破壞式創新
- 破壞式創新的原則
- 破壞式創新的步驟
- 如何辨識創新機會
- 如何發展創新構想
- 如何採用應變型策略
- 結論

# 創新大師克里斯汀生(Clay Christensen)

哈佛商學院知名教授，以其在科技創新與創新管理的傑出研究，享有「創新大師」的封號。在進入哈佛之前，曾擔任CPS公司的董事長兼總裁，也曾出任雷根政府時代的白宮研究員，亦曾任職於波士頓管理顧問公司。他的著作榮獲威廉·亞伯那齊獎、紐康門協會最佳商業史研究報告獎、一九九五年麥肯錫獎。其中《創新的兩難》，獲得一九九七年金融時報全球商業書籍獎。



# 什麼是破壞式創新？

從最新熱賣的3C商品Flip，看什麼是破壞式創新



隨拍隨傳，完全不需要連接線，方便無比。售價120美元，上市一年就賣出一百萬台，由一個80人的小公司Pure Digital推出，打敗所有數位錄相機巨人。

# 什麼是破壞式創新？先了解「創新者的兩難」

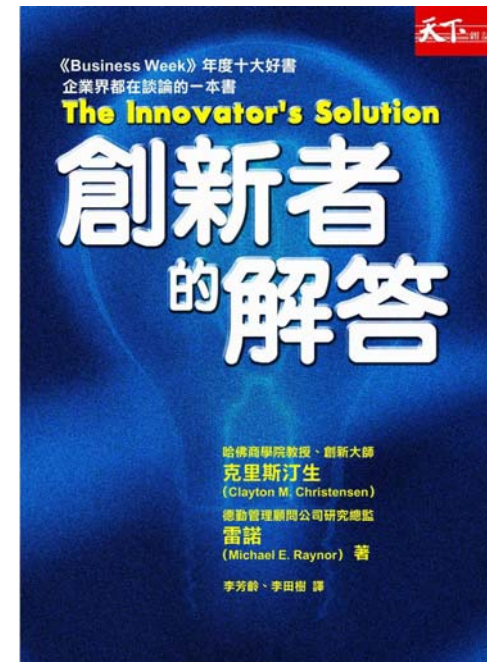
## 創新者的兩難：

- 多數企業太過專注在高獲利的顧客和事業，不斷推出「維持性創新」，持續往高階市場邁進。組織慣性讓他們無法採納新科技去開發低階市場。例：低成本的小鋼鐵廠迫使大鋼鐵廠一步步退出鋼筋、角鋼、條鋼、棒鋼、結構鋼、板鋼市場，最後使龍頭鋼鐵廠破產。
- 我們不是太懶惰，而是太勤勞（勤於改善現有產品，沒有抓住破壞性創新的成長機會）。

# 創新者的解答

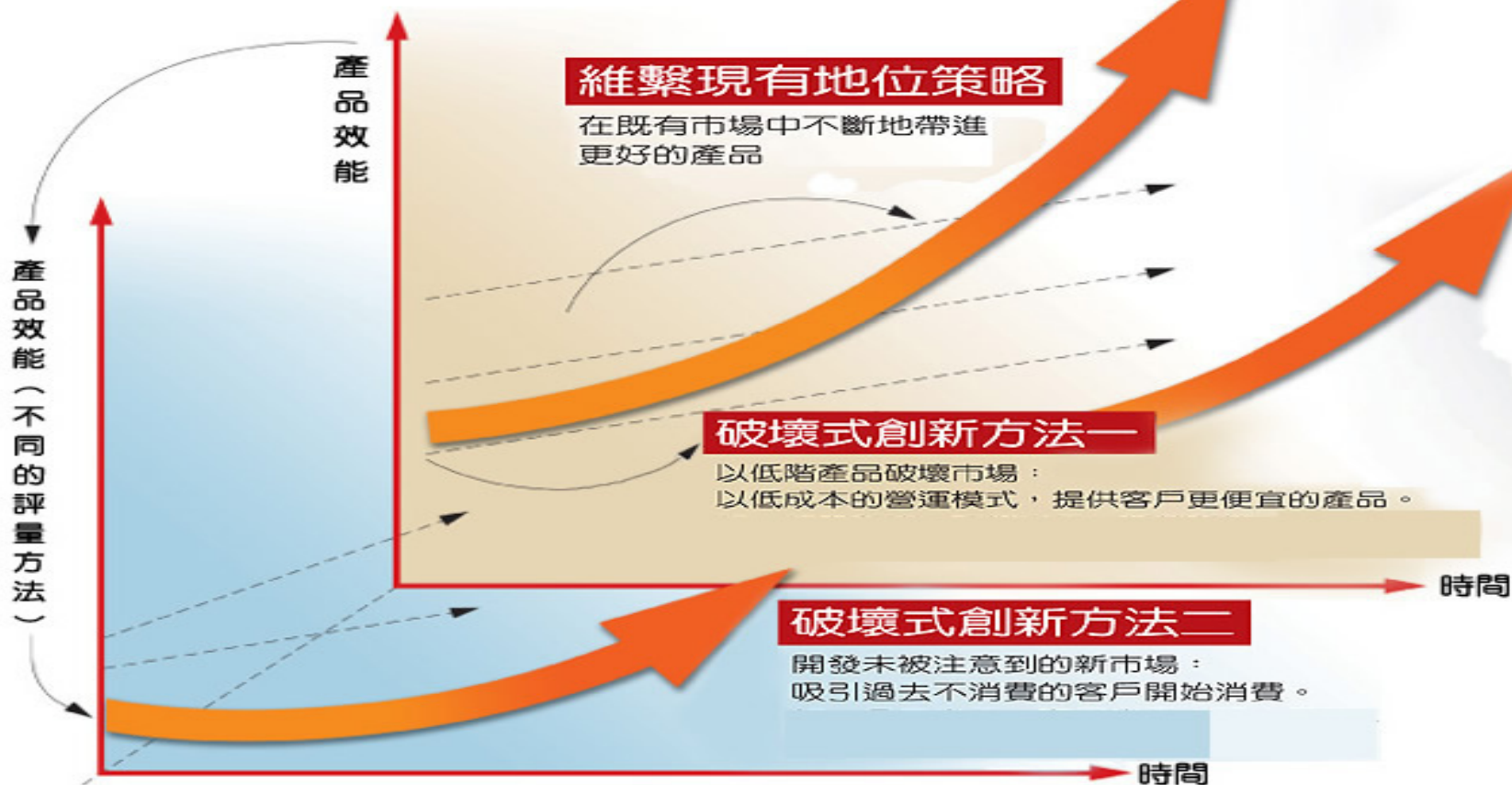
提出破壞式創新的策略，破壞者才能稱王

- 找出顧客實際需求，做出更簡單、更便宜、便利的產品，提供給新的顧客。



# 破壞式創新

## 創新者的解答 ——維持及破壞



過去不消費的人或情境

資料來源：克里斯汀生、雷諾《創新者的解答》

## 維持式創新及兩種破壞式創新

- **維持式創新**：持續改善產品，向顧客索取更高價，例如吉列的五刀片Fusion刮鬍刀、空中巴士的A380超級巨無霸噴射客機、新力的PlayStation 3。
- **新市場的破壞式創新**：第一代口袋型電晶體收音機、佳能桌上型影印機、eBay。
- **低階市場的破壞式創新**：沃爾瑪、韓國汽車、亞馬遜書店、線上旅行社。
- **混合型的破壞式創新**：西南航空、嘉信理財

## 破壞式創新的三個原則

- 「好過頭」創造破壞性創新機會：例如電腦運算功能持續增強，但對大多數人來說都好過頭，所以會出現netbook的熱賣（大多數人只要文書處理及上網瀏覽即可）。
- 破壞來自打破規則：在影音遊戲產業，規則是推出更好的製圖和更佳品質的遊戲內容，任天堂的Wii卻證明簡單、直覺的遊戲也可以成功。
- 破壞力量往往來自事業模式的創新：成功的破壞者訴諸新的營收或獲利模式，才能以低價格獲利；可能是建立起不一樣的供應鏈，包括使用新的事業夥伴、供應商、市場通路。

# 破壞式創新的三個步驟

- 辨識創新機會
- 發展創新構想，研擬策略。
- 創立新事業

# 如何辨識創新機會？

- 辨識尚未消費者。
- 辨識被過度期待的顧客。
- 了解消費者需要完成什麼工作？

## 如何辨識尚未消費者？

- 有四種障礙會限制消費—技能、財力、取得管道、時間。
- **技能**：以前只有醫療人員才會用心臟電擊器，現在簡單的家用心臟電擊器讓一般人都能正確操作。
- **財力**：畫出消費金字塔，針對底部推出新產品，例如在印度推出便宜發電機組。
- **取得管道**：以前吃優格只能在家裡或店裡坐下吃，現在通用食品發明Gou-Gurt，讓小孩可以在車上或走路時單手擠壓來吃。（他們應來台灣觀摩珍珠奶茶的吃法）亞馬遜書店也解決了非主流書籍的取得管道問題。
- **時間**：例如看報太花時間，因此內容較少的免費「地鐵報」興起。玩一種新視訊遊戲要花太多時間學習，不如玩Wii這種簡單輕鬆的遊戲。

## 辨識尚未消費者時應注意

- 不要把「無興趣的消費者」和「受到限制而未消費者」混唯一談。例如有些人沒買電腦只是因為沒有需要電腦解決的問題，作者曾送給祖父一台電腦，最後變成很好用的紙鎮。

## 如何辨識被過度服務的顧客？

- 要知道產品有沒有「好過頭」，要先定義顧客群。老年人和年輕人對手機的需求一定不同。
- 了解產品在什麼層面好過頭，在什麼層面還不夠好？如果電信公司向你要求每個月多花幾塊美金，讓你在電話中能聽到一根針疾速畫過空中的聲音，你願意嗎？為什麼通話品質仍不甚佳的Skype大受歡迎？
- 要直接和顧客互動，並分析利潤、價格和市場佔有率。葛洛夫：「今天若輸掉低階市場，明天就會輸掉高階市場。」

# 如何了解消費者需要完成什麼工作？

- 消費者不是「購買」產品，而是「雇用」產品來完成工作。人們需要的不是鑽孔機，而是孔洞。
- 要了解顧客試圖解決什麼問題，可運用以下的語句來思考：「（顧客）想要在（此境況）下（解決…問題）。例如在家聽音樂、在車上聽音樂、邊運動邊聽音樂，這是三種非常不同的活動。
- 要了解消費者需要完成什麼工作，除了焦點團體座談，還要觀察顧客，親臨體驗。

## 如何發展創新構想？

- 原則一：從被「過度服務的顧客」或「尚未消費者」著手。
- 原則二：「夠好」可能是非常好的破壞性創新。以耐飛力為例，它推出創新模式，消費者支付月租費，從網站上挑選想看的影片，填寫點選單，第二天就能收到DVD，想看多久都行，當DVD寄還後，耐飛力就會把下一支寄出。雖然耐飛力無法「立即」滿足客戶需要，但顧客願意換取較多選擇性。
- 原則三：做競爭者不做的事。例如Salesforce.com在CRM軟體市場，針對未使用過這種軟體的小公司，以及在位者興趣缺缺的低獲利中型企業客戶，讓他們支付不高的月租費來租用中央主機的資料庫。

# 在管理創新活動上，為何要採用「應變型策略」？

- 在面對不確定的市場時，如果採取深思熟慮的「計畫型策略」，快速且賣力地向前奔跑，當抵達目的地時才恍然大悟其實跑錯了。所以處於高度不確定境況的創新者應當採取應變型策略。
- 步驟一：辨識重要的不確定性領域。先定義出好機會的面貌，一個好機會必須持續創造多少營收和獲利、有哪些假設必須成立、有哪些風險？
- 步驟二：進行小而快的實驗。先小幅投資，大量學習。
- 步驟三：調整與改向。以階段性的目標，有條理地重新評估策略途徑。

# 台灣企業如何應用破壞式創新？

- 台灣的科技產業發展，也是「全球產業水平分工」這個破壞式創新之下的結果，但是一直以來的OEM模式會妨礙台灣科技業的創新。
- 相較之下，台灣的餐飲業、服務業有更多破壞式創新。目前的不景氣，更讓許多人窮則變，變則通，從人們的生活需求找出許多服務創新的機會，例如跑腿幫、自助洗狗店、到府洗狗、做餐廳定位的「易訂網」等，都是很好的破壞式創新。

## 結論：破壞式創新，從自廢武功開始

- 企業應放棄核心能耐和目標顧客的牽絆，重新徹底了解市場，尋找破壞式創新的機會。
- 破壞，從心開始！