

創新者的解答



[創新者的解答_下载链接1](#)

著者:Clayton M. Christensen

出版者:天下遠見出版股份有限公司

出版时间:2010-6-10

装帧:軟皮精裝

isbn:9789867561114

「創新者的兩難 (TheInnovator'sDilemma)」之後，任教於哈佛商學院的克里斯汀生與德勤管理顧問公司董事及重要思想領袖雷諾合作再推出了《創新者的解答》一書。延續之前著作的主要論點—認為創新不一定帶來企業持續的成長，同時企業領導者在創造市場上扮演著關鍵的角色，唯有採取破壞性的創新才有可能奏效—兩位作者為經營者指出了如何破除這個困境的可能方向。

為了追求創新成長機會，美國電信鉅子AT&T在短短十年間，總共浪費了五百億美元，相當於台灣前十大製造業一年的營收總和。企業為了成功不墜，會面對成長的壓力以達

成持續獲利的目標。但是如果追求成長的方向偏誤，後果往往比沒有成長更糟。因此，如何創新，並選對正確方向，成為每個企業最大的難題。

因此，如何創新，並導向何種方向，便在於創新結果的可預測性）一而此可預測性則來自於正確的理論依據。在本書中，兩位作者總結了一系列的理論，帶領所有需要由新商機所帶來之可預測性成功的經理人，成為破壞者（disruptors），而非被破壞者（disruptees）。

書中所述的重要觀點「破壞性創新」，適合政府、企業、組織、個人用以擬定競爭策略、突破成長障礙。如果你懷疑成長終究會碰到極限；如果你不確定新的投資佈局，到底會是錢坑、還是錢山？你將在克里斯汀生這本新書找到解答。

他在本書中總結了商業競爭中最重要的九個決定，並提出了有力的解答：

決策一：如何擊敗最強的競爭者？

使用破壞性創新策略，並應區分出低階性突破或是開發新市場性質突破之不同。

決策二：何者是消費者會購買的產品？

根據消費者購買情境分析做出市場區隔以達成突破性的根基，並致力於能夠持續突破之創新。

決策三：誰是本公司產品的最佳顧客？

區分出四類主要的未來消費者來源，利用突破性之管道以開發此塊市場。

決策四：選擇正確的企業規模

正確的市場規模必須視產品在市場中的定位而定。當產品尚未成熟時，必須整合上下游，以達到互相支援之效果。當產品足夠成熟時，就要將部分可規格化的生產外包，以降低成本。

決策五：如何避免「商品普及化」？

好的商品之特色為具獲利性、區隔性與獨特性；而已被普及化的商品則具開發過度與被規格化生產的性質。而避免此走向的方式在於反商品普及化。經理人必須採取不同的突破性策略以同中求異，繼續生產能互相支援與具獨特性的產品架構，然後把已經被普及生產的部分外包出去。

決策六：你的組織有能力採取突破性成長了嗎？

企業的能力可分三個方面來衡量，包括了資源、流程，與價值，稱之為RPV架構。經理人可用採用這個架構來自行衡量企業的體質。而經理人必須留意企業的RPV是有可能被移動、創造與購入的。

決策七：管理策略發展進程

必須區分出兩種主要的策略型塑過程及注意核心的資源配置過程及其在策略發展過程中所扮演的角色。

決策八：資金來源的好與壞

注意資金來源是可好可壞的。敘述良性的資金來源如何由於不適當的成長而可能轉變為

惡，並指出避免此趨勢以及維持適切企業成長的運作方式。經營者需辨認出企業營運走勢而非財務報表來預測可能的銷售停滯點。

決策九：資深主管在領導新的成長時所扮演的角色

具影響力的主管由於同時具有維持與突破的特性，所以必須在企業中持續扮演突破性成長之推手的角色。

作者介绍:

克里斯汀生（Clayton M. Christensen）

哈佛大學商學院商業行政系教授，同時兼任於科技與操作管理與一般管理學系。他的研究和教學興趣，集中在技術創新、發展組織能力，以及為新科技發掘新市場。加入哈佛商學院之前，克里斯汀生博士曾任CPS公司董事長兼總裁，這是他在一九八四年與麻省理工學院若干教授共同創辦的公司。他的著作曾榮獲若干獎賞，包括生產與作業管理學會一九九一年的威廉·亞伯那齊獎(William Abernathy Award)、紐康門協會最佳商業史研究報告獎、頒給《哈佛商業評論》所曾發表的最佳作品的一九九五年麥肯錫獎。他的著作《創新者的兩難》(The Innovator's Dilemma)，也獲得一九九七年金融時報／布茲-艾倫和漢彌爾頓全球商業書籍獎。

雷諾（Michael E. Raynor）

德勤管理顧問公司董事及重要思想領袖。常與來自不同產業重要客戶共事。他任職於加拿大倫敦市的李查愛維商學院，擔任企管碩士班與企業經理人教育研習班的教授。雷諾的研究、著作與顧問諮詢重心，放在創新與企業策略上面，探索如何應付透過創新手段不斷維持成功的挑戰，同時尋找適當方法，幫助經理人應付及善用不確定競爭環境持續變動的需求。

目录: 第一章 成長的魔咒
第二章 如何打敗最強競爭者?
第三章 顧客想買什麼樣的產品?
第四章 誰是產品的最佳顧客?
第五章 什麼該外包、什麼該自己做?
第六章 如何避免大量商品化?
第七章 你的組織適合破壞式創新嗎?
第八章 有效管理策略發展流程
第九章 有好資金，也有壞資金
第十章 高階主管的角色
結語 傳遞接力棒
• • • • • ([收起](#))

[創新者的解答_下载链接1](#)

标签

破坏式创新

创新

管理

企管

M.

Clayton

Christensen

好

评论

破坏式创新

[創新者的解答 下载链接1](#)

书评

克里斯坦森的创新三部曲中，《创新者的解答》最为重要。《创新者的解答》将《创新者的窘境》中的真知灼见细化成了若干可操作的建议，而又不至于像《远见》一样过于拘泥细节而丧失了战略高度。
这本书的第一个关键词是“市场”。与很多人的观念不同，克里斯坦森的创新概念的核
...

Christensen在《困境与出路》中说明了许多市场营销书籍没有说明的一个问题：如何进行市场分析和细分？他的建议是依据消费者环境而不是消费者进行市场细分，通过这

种以环境为基础的市场细分获取破坏性的市场立足点。
进行预测性的市场分析，通常需要了解消费者购买和使用产品...

世界杯开始了，总觉得日子有些不同，虽然只是每天睡觉前看一会儿集锦。发个《创新者的解答》读书笔记，比较零散。开篇，一个很有趣的例子：
你去看医生，在你描述自己的症状之前，医生就塞给你一张处方，告诉你：“这种药，吃两片，明天早上再打电话告诉我你的情况。”“但...

《创新者的解答》由中信出版社于2010年6月出版。
这位作者的另外一本知名之作是《创新者的窘境》，观点独到，值得一读。

破坏性创新是创业者挑战巨头最有胜算的一副牌，这种破坏会很容易让巨头陷入两难境地，不跟可能会丢掉用户，跟会丢掉收入。但这种优势并非来自于勇于自宫的破坏者的远见卓识，只是两类企业所处的环境条件不同而已，成熟企业会尽量采取利益最大化的策略，迎合利益最大化的客户和...

2010年就读过克莱顿的《创新者的窘境》和《创新者的解答》，由于机缘今年又读了一遍。通过这个系列，让我对为什么大企业会失败有了另一个层次的认识，对企业如何做好也有了初步想法。
谈及书的内容之前先八卦一下。2009年和2013年，我读到两篇管理杂志由各自主编写的卷首语。前...

那年，我所在的企业面临很大困境，无意间购买。所知其论证结构为破坏性增长，依我看实际上大体与差异化市场细分有关。本书除了讲述围绕产品周围的，诸如市场，价格，服务的差异化以外，还重点说明了企业的竞争力远不止做自己最擅长的事情，而是做客户看重的事情。它还以鲜明的...

相比10年前的那本经典之作《创新者的窘境》，这本书有了进一步的有机拓展。零消费市场、低端消费市场破坏；从消费行为角度（即客户想要完成的任务）来细分市场；货品化与反货品化的价值链，进而引发的交互专利性或开放模块化的竞争格局；应急型与谋划型流程的应用的本质等等.....

在豆瓣开了一个专栏，主要写投资自我管理方面，欢迎关注：<http://read.douban.com/column/93927/>

这本书比较具有研究精神，学者手笔。不过略有遗憾的是没有讲清楚，创新方法是如何产生的，如果有一本书能够解答“Jobs为什么能产生某种产品的构思”则最好。
创新的能力是何其...

如果你是个旁观者，这本书与另一本《创新者的窘境》一样，不会让你觉得有什么价值——因为你不用担心自己的组织会衰亡、被淘汰、业绩直线下滑，裁员或不得不重新找工作。

相反，如果你是成功企业的高管、企业在过往的历史中还曾经打过多次胜仗，那么，你得小心了。 与中国的...

我是先看的英文版前几章，最近发现有中文版开始看的。书里面的一些理论对创新有很好的帮助，很帮助人思考。

本书的目的性很明确，不同于其他畅销的管理类书籍，这本以战略管理为主要内容的书从时间和空间上给与读者一个系统的战略设计思路，并且给出了设计战略所需要的工具和模型。

以专业的角度分析了各种案例所带来的启示，更适合具有一定管理理论基础的人群阅读，如果对管理理论不甚...

破坏性创新成立的前提条件是破坏创新者技术革新快于被破坏者，而且还需要持续；这个对破坏创新是否限定了适用的情况。

另外，面对新进入者的竞争，被破坏者难道不会采取防御手段，而不是坐以待毙或者主动撤出低端市场，比如在低端市场降价甚至亏本，反正高端市场能赚钱。 拼多...

用户 组织 产品 市场 理解用户 找到需求缺口 满足合适用户 提供差异化产品
提供合适的产品架构 搭建组织架构 现实是： 公司总想公司要做什么
公司的愿景与未来是什么 而不去考虑市场用户到底需要什么 用什么来满足
如何提供解决方案 为什么是公司做 为什么是现在这个时间周期来...

一、内容总结 一句话可以总结，做细分市场。剩下的，不过是一些似是而非的废话。

二、点评 1、各种制造新名称、术语，不说了。

2、案例不够详细，然后作者开始对这些模糊的案例进行分析，判断。

3、一些说不清楚事情的图表，显示出作者的叙述水平足够低级。 4、超级罗嗦，废...

只有当一种说明行为导致成功的理论说明了结果会随着环境的变化而改变时，我们才可以相信这个理论。管理学中，永远都不会缺少万金油式的说教，但是理论描述的不应该仅仅是单一环境下的行为导致结果，更应该是在变化莫测的商业环境中，如果做合适的行为变化。破坏性的创新...

“股票市场残酷地惩罚了那些让增长停滞下来的公司”。增长的停滞直接导致股票市值大幅缩水，也直接表现为投资者账户回撤，而超预期的增长会带来市场的亢奋和巨大的收益。因此，增长成为企业家和投资者关注的焦点。

为什么强大的公司会发展停滞甚至走向失败？新公司如何颠覆并取...

[創新者的解答_下载链接1](#)