苹果是如何证明颠覆理论错了？

提出颠覆理论（theory of disruption）的克莱顿·克里斯滕森是硅谷最喜欢的商学院教授，这一点毫无疑问。他的企业创新课，似乎是已在所有美国公司当中应验的管理理论。但最成功的一家公司却被排除在外，这就是苹果。正是苹果公司，始终困扰着克里斯滕森。

在 2006 年 1 月《商业周刊》的一篇采访中，克里斯滕森预测 iPod 即将死亡：

提问：苹果能够保持目前的发展态势吗？

克里斯滕森：我不认为苹果能够做到这一点。任何产业都是如此——不仅仅是电脑和 MP3 播放器，航空业和软件业也是如此，还有医疗器械，等等等等。在产业发展的初期，产品功能和可靠性都不足以满足顾客的需求，特定的解决方案总是最适合的——因为这种办法能够让你用最优化的方式将所有部分组合起来。

一旦技术成熟，变得足够好，工业标准形成。就会出现交互界面的标准化，这样公司们就可以专注于整个系统的各个部分，产品就成为一个个模块。在这个时候，早期市场领导者的竞争优势就消失殆尽，赢利的能力就转移到了能够控制决定性能的子系统的一方。

在 2007 年 6 月的一次采访中，还是和《商业周刊》，克里斯滕森再次强调 iPod 已经寿终正寝的观点，并进一步预测 iPhone 将不会取得成功：

和诺基亚相比，iPhone 是一种延伸性的技术。换句话说，苹果在（开发更先进手机设备的）持续曲线（sustaining curve）上处在靠前的位置。但是理论的预测却是苹果无法用 iPhone 取得成功。他们推出了一款目前行业内竞争者将会着重发力进行攻击的创新产品：iPhone 并不（真的）具有颠覆性。历史已经很明确地告诉了我们这一点，成功的机率很有限。

2012 年 5 月，在分析师 Horace Dediu 的播客(视频分享)节目 the Critical Path 当中，克里斯滕森再一次表达了自己对 iPhone 所持的悲观看法。《福布斯》这样写道：

克里斯滕森的第二个担心是，尽管科技领域的整合方式在一段时期内会能够非常成功，但是最终科技行业的模块化总是会打败整合趋势，他认为：

“从特定架构到开放模块架构的转化将会不断地重演。在个人电脑行业已经发生过同样的事情。尽管当时并没有击垮苹果的计算机业务，却让苹果成了市场上的一条小鱼。iPod 是一种特定整合方案的产品，但是已经很模块化了。你从亚马逊下载音乐和在 iTunes 下载音乐几乎一样便捷。你还能够在安卓操作系统上看到模块化的组织方式，在这一点上的增长速度要比 iPhone 快得多。我担心模块化会对苹果产生负面效应。”

正是这种担心成为针对苹果的主要争论。但这种观点是错的，因为低端市场的颠覆从根本上是有破绽的。克里斯滕森的预测再一次失败了。

有关颠覆的两个理论

颠覆理论的雏型，目前被称为新市场颠覆理论，源于克里斯滕森的论文《颠覆科技：追赶潮流》(Disruptive Technologies: Catching the Wave)，并在那本经典的《创新者的窘境》(The Innovator´s Dilemma)一书中展开。主要基于对硬盘驱动器产业的详细研究，新市场颠覆理论描述了市场上的公司是如何忽视了那些无法满足其客户需求且不能为现有业务模式所利用的新技术。但是，在一些与现有产品截然不同的参数上表现优异的新技术随着逐渐成熟，终将统治整个市场。

新市场颠覆理论仍旧是一个优秀且威力巨大的理论，我完全赞成其观点。实际上我们已经在 Windows 得到了应验，当然还有 iPad 和其他平板设备。

克里斯滕森的有关颠覆的第二个理论——低端市场颠覆理论——是我认为存在破绽的理论。克里斯滕森最先是在《颠覆、崩溃和消散的可微分性》(Disruption, Disintegration and the dissipation of differentiability)一文中描述该理论的，之后又在《创新者的方案》(The Innovator´s Solution) 一书中展开讨论。该理论也是克里斯滕森前文中对苹果持批评观点的理论基础。

简单来说，整合方式在新市场的初期会占上风，因为能够制造更好的产品，人们愿意为之买单。但是，随着产品类目的成熟细化，即使模块产品已经“足够好”——顾客或许知晓整合产品有更好的功能或参数，但是仍旧不愿意为之花更多的钱，这时低价格厂商，也就是从制造低端产品零件起家的那些公司，开始逐步占有市场。克里斯滕森确信这样的情况会发生在 iPod 上面，他和许多支持者一样，也确信这一点会发生在 iPhone 上。

换句话说，这种理论认为，即便现在还不能肯定说 iPhone 已经在高端市场饱和、增长将会放缓，但也肯定：iPhone 将很快完全失去顾客，面临总销量的暴跌，足够好（good-enough）的安卓系统将以几百美元低于 iPhone 5C 的价格发起挑战。

理论中的缺陷

有趣的是，克里斯滕森自己在其理论的第一句中就说出了缺陷所在：

任何产业都是如此——不仅仅是电脑和 MP3 播放器，航空业和软件业也是如此，还有医疗器械，等等等等。

这就是问题所在：消费者不会去买航天飞机、大型软件或者是医疗器械。只有企业才会这么做。

克里斯滕森的理论基于商业客户购买决定的案例，而不是消费者。这一点很重要：

买方是理性的。

每一个重要的产品参数都可以录入文档并且量化。

模块制造者可以在所有对买方重要的指标上都变得“足够好”。

如上三点假设在消费者市场都不成立，这一点，也最终导致了克里斯滕森理论的失败。我们逐个来讨论：

——消费者是理性的吗？

当我们在说“理性的”一词时，指的是“理性选择理论”(Rational Choice Theory)，该理论是传统经济和商业理论的基础。基本上——请原谅我在后面的简略——一个理性购买者会持续不断且精确权衡利弊，并随之做出选择。

在低端颠覆理论当中，理性购买者考虑优秀的整合制造产品以及较差（但也还不错）的模块制造产品，认为后者“足够好”，并且因为价格更便宜而选择后者。购买者知道整合制造产品更好，但是不愿意为不需要的功能支付额外的成本。

理性选择理论的问题可以用两个方式阐述。第一，消费者不是理性的，他们有各式各样的动机，容易被广告打动，缺少产品知识，沉溺于连续不断的满足感等等。有趣的是，企业客户通常是及其理性的，比如某位要选购软件的 CIO，权衡的就是性能和价格。哪一个解决方案的得分高，哪一个就胜出。换句话说，低端颠覆理论所包含的第一个假设在企业市场有效，但是在消费者市场不成立。

——消费者会去计较甚至量化每一个重要的产品参数？

拿一个日常需求普遍的产品来说，消费者最看重的参数，是简单易用。但这不是唯一一点，还有，很好地完成功能任务是最重要的，但是在所有其他条件都等同的情况下，消费者希望获得更棒的用户体验。

有趣的一点是每人能够在用户体验上做得过分。我在《苹果和创新者的窘境》(Apple and the Innovator´s Dilemma) 一文中有过展开叙述，这是我在 2010 年发表的一篇学术论文，分析了为何 iPod 没有被颠覆的原因。

苹果将用户体验作为差异化优势有着意义重大的战略意义，特别是在创新者困境的案例当中：一种用户体验是不可能被评为“过分好”的。竞争者只能寄希望在用户体验上跟进或者超过原创的产品，而原创的产品却永远不会做得过分（有人会因为觉得自己享受好产品“太过”而去选择“较差”的产品吗？）。没有比首款 Macintosh 机更好的例子了，因为极佳的用户体验，而始终在市场上处于领先。只有当“足够好”的 Windows 95 出现时，Macintosh 的市场份额才开始急剧下降。

这一次你看到的也是一样，iPhone 的差异化优势也是如此，专注在实际的体验，而不是参数表上的数据：

iPhone 有一个很棒的触控屏(只能亲自感受，数字参数体现不出来)，但是要比竞争对手的智能手机分辨率低

iPhone 的摄像头像素数更大了，但是竞争对手要大得多

iPhone 的每瓦性能(performance-per-watt)更好，但是和竞争对手相比核心频率和主频速度较低

iPhone 的电池寿命要比相似大小的智能手机更长，和同样电池寿命的产品比较，iPhone 的体积又要小一些。

iPhone 5S 最大的卖点是 Touch ID，这项技术会真正改变人们的日常生活。

企业客户并不注重用户体验。他们不是用户，诸如一款产品的使用感受如何并不在他们的理性决策过程当中。

再次重申，克里斯滕森的研究倾向于企业顾客。这一点也包括桌面电脑 PC。在过去大部分时间里，PC 采购的绝大部分都是企业订单，购买就是基于速度、维护和价格。

这些人不是驱动智能手机市场的购买力量。

——模块制造者可以在所有对买方重要的指标上都变得“足够好”？

有关垂直整合的传统商业理论基于成本和控制。我对于垂直整合理论分析的意见是，除了制造者考虑的、可货币化的成本，还有其他更难以估量的成本。企业顾客——还有研究行业的分析师——常常会忽视它们，而消费者却不会。某些消费者会发现并珍视质量和观感，重视细节，愿意多支付额外的价格，远远超过产业垂直整合在货币上的成本。

这样的消费者——以及他们所看重的产品指标——与低端颠覆理论格格不入，他们所购买的产品也是如此。

诚然，像联发科与中国制造厂商采取的低成本竞争策略是一种有效的战略，正如沃尔玛、起亚所做的那样。但是差异化也是一种可持续战略，这无关技术的变革。是的，你无法单独在技术方面做到差异化，但是苹果非常清晰地表明，它所专注的是为消费者体验创造差异化。

苹果，在过去 15 年里，始终都在专注低端颠覆理论所忽视的盲区：基于设计的差异化优势，而这一点目前无法被量化，却可以被消费者所感受，因为他们既是买家，也是最终的用户。

是到了理论需要做出修订的时候了。

（本文来自 www.stratechery.com，作者为 Ben Thompson，由虎嗅编译。）