

颠覆式成长

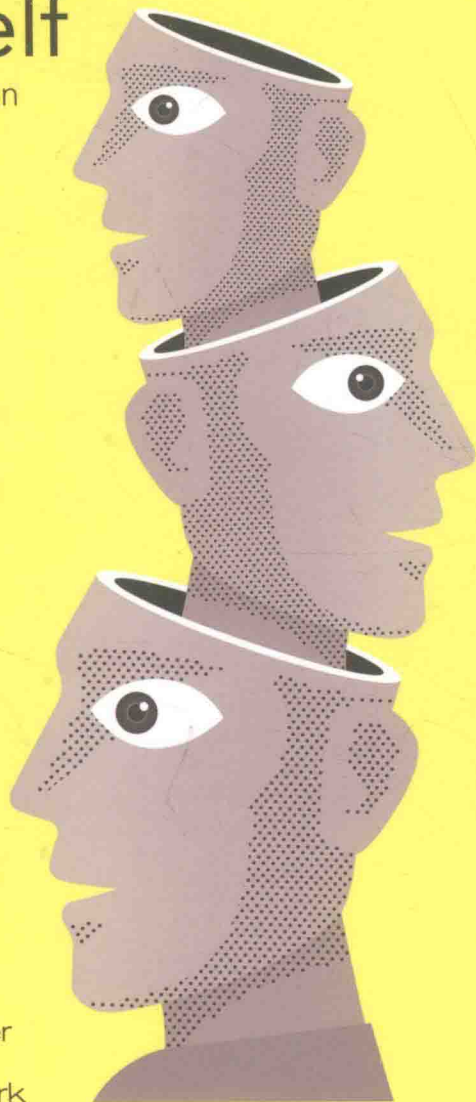
Disrupt
Yourself

Whitney Johnson

[美] 惠特尼·约翰逊 著
张瀚文 译

S

型曲线
精进法则



所谓捷径，
是在被验证的
模型中精进，
不断精进

Putting the Power
of Disruptive
Innovation to Work

中信出版集团

Disrupt Yourself 颠覆式成长

Whitney Johnson

[美] 惠特尼·约翰逊 著 张瀚文 译

S型曲线精进法则

Putting the Power
of Disruptive
Innovation to Work

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆式成长 / (美) 惠特尼·约翰逊著; 张瀚文译

—北京: 中信出版社, 2018.8 (2018.8重印)

书名原文: Disrupt Yourself: Putting the Power
of Disruptive Innovation to Work

ISBN 978-7-5086-8978-4

I. ①颠… II. ①惠… ②张… III. ①商业管理
IV. ①F712

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第101879号

Disrupt Yourself: Putting the Power of Disruptive Innovation to Work by Whitney Johnson

Copyright © 2015 by Whitney Johnson

First published by Bibliomotion, Inc., Brookline, Massachusetts, USA.

This translation is published by arrangement with Bibliomotion, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

颠覆式成长

著 者: [美] 惠特尼·约翰逊

译 者: 张瀚文

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2018年8月第1版

京权图字: 01-2016-3827

书 号: ISBN 978-7-5086-8978-4

定 价: 49.00元

印 张: 7 字 数: 80千字

印 次: 2018年8月第2次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以本书献给不断鼓励我前进的爱人

《颠覆式成长》获得的赞誉

约翰逊从美林证券的分析师转身成为企业家，用自身实践展现了自我颠覆者的精进法则。全书简洁实用、通俗易懂、引人深思。它没有长篇说教，而是为你在迎接新的挑战时提供充足的工具、指引与理论基础。

——《出版人周刊》

“安逸”这个词并不适合今天快节奏变化的市场。这本书值得每一位追求脱颖而出的人读一读，它告诉你如何在不确定的商业环境中不断创新。

——埃里克·里斯 畅销书《精益创业》作者

“颠覆”可以让你认识到为何有些企业生机盎然而有些企业则气息奄奄。惠特尼将这个词应用在不同的环境中，让你看到为什么有些人会如此成功。我非常喜欢这本书！

——克莱顿·克里斯坦森 哈佛商学院教授，《纽约时报》
畅销书《创新者的窘境》作者

假如你对职业生涯的规划是明哲保身，坚守在你已熟悉的领域中，那么准备好让惠特尼·约翰逊彻底改变你的想法吧。透过已知会引领我们看往未知。这本书一定会激励你跳跃到新的曲线上，不断创新，从而成为人生赢家。

——莉兹·怀斯曼 畅销书《新鲜感》与
《成为乘法领导者》作者

这本书读起来就像是一本有关创新的操作手册，而且提出许多很有价值的观点。认识你所擅长的，找到意想不到的方式将你的优势应用于市场。作者所倡导的戏剧性“飞跃”正是创造力与成就卓越的基础。

——史蒂夫·沃兹尼亚克 苹果公司联合创始人，云存储
初创企业Primary Data首席科学家

我们往往被寄予厚望：要崭露头角、驰骋商场，从而被锁定在一个固定的成功范式中。惠特尼·约翰逊能够高屋建瓴，在个人成长的过程中颠覆传统、展示自我、发挥优势，以自己独特的方式处事和思考，从而突破自我创造力和个人效能，并真正地享受生活。

——苏珊·凯恩 《纽约时报》畅销书
《内向性格的竞争力》作者

哇！这本书赢得了“简明英语”奖。换句话说，这似乎是我读过的有关商业与职业发展的最好的读物。其建议中肯、观点鲜明、基于事实，并且具有很强的可操作性。它可以让一位40岁的人像20岁那样充满激情地工作。

——汤姆·彼得斯 畅销书《追求卓越》作者

当我们达到一定的成长高峰后，如何平衡换挡，惠特尼·约翰逊给我们带来了一个激动人心且极具说服力的范例。她不仅解释了如何以及为什么要这样做，更在不断激励着我们沿着这条路持续创新。

——亚当·格兰特 沃顿商学院教授，《纽约时报》畅销书
《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者

几乎每一位领导者都会将持续学习与个人成长挂在嘴边，称其为在事业与生活上取得成功的金科玉律。在这本书中，惠特尼·约翰逊展示了如何将其付诸实践，通过构建起一个扎实的基础来确保自己不断改变、持续学习，令自己处于不败之地。

——吉安皮耶罗·彼崔格里利 欧洲工商管理学院
组织行为学副教授

惠特尼·约翰逊的这本书为你带来简明扼要的操作指南，帮助你在事业上突飞猛进，也是市场发展的驱动力量。她创造性的方法能够充分发挥你的优势，让你比墨守成规更快抵达成功。我强烈推荐这本书。

——米歇尔·麦克纳-多尔 美国国家橄榄球联盟
高级副总裁兼首席信息官

你一定知道想要得到体面的身份与生活，必须要不断创新、承担风险，以及发现并把握住机遇。但是如何在实践中操作，这会让你颇费周折。所幸的是，惠特尼·约翰逊将为我们揭示如何完成颠覆式成长与创新。她的这本书也会成为你宝贵的指南。

——海蒂·格兰特·霍尔沃森 哥伦比亚大学商学院教授，
畅销书《高效达成目标》作者

解读S型曲线

巨浪席卷之际，众生皆为平等。

——莱尔德·汉密尔顿，职业冲浪人

2005年，我时任美林证券公司分析师。某天下午，我对好友说打算离开华尔街，这让她大为惊讶，“你确定知道自己在做什么？”她问道，并委婉地提醒我是否失去了理智。

她做出如此反应事出有因，当时我的工作是对公司股票的买卖提出资深建议，许多方面都证明了我是该领域的高手。例如，不久前我出席墨西哥美洲电信公司（现已是全球第四大无线运营

商)举办的投资者日活动,欣喜地听到控股股东、荣登世界富豪榜前列的卡洛斯·斯利姆在演讲中引述了我的研究,称我为“首席评估师惠特尼”。另外,包括富达投资在内的大型金融机构都会寻求我的帮助来创建金融模型。在证券市场上,每当我将一只股票的评级提升或降低时,往往都会引起其数个百分点的股价波动。

一切都印证了我正处于华尔街生涯的巅峰时期,而这样的声誉与影响也来之不易。1989年,我与丈夫迁居纽约,以便他攻读哥伦比亚大学分子生物学博士学位。我们需要支付他在校期间的开支,换言之,我必须找到一份工作。但现实情况是除了在大学主修的钢琴外,我并没有其他特长和技能。在缺乏商业渠道、人脉关系和自信心的背景下,我最后在位于曼哈顿中城的美邦集团零售代理商那里找到一份秘书工作,这已实属不易。当时正是《说谎者的扑克牌》^①《虚荣的篝火》《上班女郎》中所描绘的时代,^②能在华尔街谋得一职绝对是值得称道的事。这段时期我开始在晚上学习商业课程,加上老板的信任和提携,我终于从

① 《说谎者的扑克牌》已由中信出版社于2013年出版。——编者注

② 《说谎者的扑克牌》由迈克尔·刘易斯所著、《虚荣的篝火》由汤姆·伍尔夫所著、《上班女郎》是迈克·尼科尔斯执导的喜剧片,均反映了20世纪80年代的华尔街文化。——译者注

一个默默无闻的秘书跻身于投资人之列，可谓幸运之极。后来我又投身证券市场研究，并与哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森^①共同成立了罗斯帕克顾问公司。

以秘书的身份踏入华尔街，转而成为企业家，我自己就是位颠覆者。“颠覆式创新”是克里斯坦森提出的，意指一项从低端市场入手的创新最终推翻了整个行业。以个人而言，我已然从谷底爬到了顶峰，现在又摒弃了自己缔造的成功金字塔。无怪乎好友认为此举不可理喻。

在克里斯坦森的理论中，颠覆者从低端市场赢得立锥之地，他们销售劣质、薄利的商品。起初，他们朝不保夕，岌岌可危。以丰田为例，在20世纪50年代进入美国市场时，其主推的克罗娜是一款小型、廉价的经济型汽车，销售对象是预算有限的首次购车者。

谁能预见到这家名不见经传的日本汽车制造商，不久以后就跻身于美国的汽车市场，并瓜分走那么大一块蛋糕？依照颠覆式创新理论，原本的市场霸主可以轻而易举地赶走入侵者，就像碾碎一只臭虫般容易。然而他们并没有这样做：“克罗娜只是个无

① 克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen），世界创新大师，哈佛商学院教授，曾两次获得麦肯锡奖，2011年《哈佛商业评论》将其列为“当代50名颇具影响力的商业思想家”。——译者注

关轻重的小玩意儿，压根不会给我们的利润表造成影响。我们要专注于高精尖的产品。”在早期，通用汽车根本没关注过丰田的克罗娜。实际情况是，一旦颠覆者站稳了脚跟、羽翼丰满之后，便会步步为营，把策略转向更高端的市场、更高品质的产品，以及更丰厚的利润。¹在通用认识到必须采取反击措施时，已经良机尽失、为时过晚。丰田随后一帆风顺，通过凯美瑞与雷克萨斯等车型进军高端车型，将低端市场接力棒递给韩国现代，而现今，低端市场则留给了印度的塔塔和中国的奇瑞。

从华尔街的角度看，这些颠覆型的企业或个人无疑是投资的首选，其成长潜力如此巨大。也难怪，谁不希望能回到20世纪70年代投资丰田呢？

但谁又能做到呢？这些颠覆者最初时的能量太容易被人忽视了。

我在2002年首次涉足墨西哥的电信行业，与墨西哥美洲电信公司接洽，他们希望创建一个财务模型来判断股票价格被高估还是低估了。为此我需要预测无线电话在墨西哥是否会快速普及。1997—2002年，使用无线通信的墨西哥人从1%增长至25%，而固定通话的普及率约为15%。我还需要判断无线通信市场的发展前景。在分析了哪些人买得起手机、哪些人可以获得贷款之后，我的结论是：无线电话的普及率要到2007年才能达到

颠覆式创新的步伐正在加快，你或许正身处变革风暴的中心，但这种动荡不安也可能被视为一次奇妙之旅。

40%或者4 000万用户的市场规模。

然而，墨西哥美洲电信公司控股股东卡洛斯·斯利姆则看到了更大的商机，除了我所预见的4 000万用户，他还注意到墨西哥其余6 000万潜在的消费者，他们因为囊中羞涩而不能如愿以偿。斯利姆是怎么做的？他提出了手机补贴和预付费制度，从而解决了信贷问题。虽然当时通话的音质很差，但是不尽如人意的通信总比没有强。在之后的10年时间里，固定电话的普及率仅仅增加了5个百分点，即从15%增长到20%，而无线通信的渗透率却远远超出我的预期，即从40%飙升至90%。在追求利润的同时，技术也同步得以提升，这便是一种颠覆。

当首次听到克莱顿·克里斯坦森在一个行业会议中谈及颠覆式创新时，我便意识到他的理论可以用来解释为什么手机普及率会多次超出我的预期。原因之一在于，在当下，颠覆没有任何迹象，也不会引起人们的警觉，在起始的数年中增长曲线可能是平坦的，而后呈指数式的急剧飙升。在墨西哥，无线通信技术在

1988年就已推向市场，在近乎10年间，普及率都不到1%；但在1997—2002年的5年间，其渗透率陡增至25%。

颠覆式创新的步伐也在加快，而你或许正身处变革风暴的中心，这种动荡不安也可能被视为一次奇妙之旅。本书并非旨在复述颠覆的爆发力，而是我们应该如何应势而谋、顺势而为，从而实现颠覆式成长。

你可能想要标新立异、挑战自我，甚至抛弃安逸的事业，像我当时离开华尔街那样开始创业之旅；你或许会从目前的行业或公司中跳槽，进入一个完全陌生的崭新领域。我建议你细读本书，由此认识到颠覆式成长的意义所在，避免止步不前、被挑战者（更年轻、更聪明、更敏捷的竞争者）取代，从而在个人与职业发展中得到快速提升。

S型曲线模型

我们每个人都会通过自己的“视点”来认识世界。通过观察个人社交系统里各部分之间的互动，我们可以建立起各种模型，用以预测以后将会发生的事情。如果系统是线性的，而且反馈及时，我们的预测就会比较准确。就像婴幼儿喜欢摸索电灯开关的神奇作用：动作与效果是同步的。但是当反馈出现延迟，或

者系统变得非线性时，我们的预测能力便会变得不尽如人意。

在非线性的条件下最适用的模型之一便是S型曲线模型。长期以来，这个模型经常被用来解释颠覆式创新——为什么成长曲线会在如此漫长的时间内保持平坦状态，而后如火箭般骤然升空，并最终在高位保持平稳。S型曲线模型最早由埃弗雷特·罗杰斯在1962年提出，用以解释某个创意或产品会在什么时候、以何种形式被大众接受，并揭示出其深层次的原因。最初接受率的增长相对迟缓，这时项目或事业处于S型曲线的底部，直到抵达一个临界点，这时市场的渗透率通常在10%~15%；随后开始步入高速增长期，强劲而陡峭地攀升至S型曲线的顶部，达到饱和状态，此时的市场占有率往往会达到90%（见下页图）。

以Facebook（脸谱网）为例，其潜在的市场为10亿用户数。为了达到10%的普及率，Facebook花费了大约4年的时间，但是一旦达到了1亿用户数的临界点，凭借着网络效应（已经在Facebook上注册的朋友或家人）和病毒式营销（如邮件邀请、引导访问等），Facebook的用户数量实现了爆发式增长；而之后4年间的用户数量增长远远不只1亿，而是8亿。²

我相信S型曲线同样可以用来诠释颠覆式成长的过程——犹如职业航道上的灯塔。在许多复杂的系统中，例如企业的业务或