

# 想促进经济繁荣？请专注于创造新的市场

2019年05月24日



“世界上会有繁荣的电动汽车市场，但这些汽车不会来自特斯拉，而会来自中国。”

哈佛商学院教授、创新专家以及《繁荣悖论》（*The Prosperity Paradox*）的作者之一克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）在近期与沃顿知识在线的访谈中，谈到了他所谓的三种创新类型，以及为何其中一种会推动经济强劲增长。

克里斯滕森认为，中国的繁荣来自其市场创新，这些创新使产品和服务变得平价且容易获取。这样的成功其他国家也可以复制。

访谈文字内容整理如下。

沃顿知识在线：是什么启发了您写《繁荣悖论》？

克莱顿·克里斯滕森：20世纪70年代初，我所在的摩门教会请我到韩国担任传教士。当时，韩国是一个极为贫穷的国家。但在接下来的30年里，韩国逐步繁荣。我想研究那个现象。其他国家也可以有这个过程吗？我们花了约20年的时间来探索这个问题。这本书是多年汗水的结晶。

沃顿知识在线：您在书中提到，中国如何得以将极端贫困率从1990年的超过66%降到今天的不足2%。其他国家可以复制吗？

克里斯滕森：我们认为可复制的。这就是令人兴奋的地方：这个现象确实只在一些国家发生，而没有在另一国发生。这当中确实存在一个过程。我们认为关键要素是创新。创新可能是在商业研究中为人熟知的领域。我们发现，有一种创新，是中国、韩国等国变得繁荣的

关键，而俄罗斯却没有、菲律宾也没有发展起来的原因。

我们把创新分为三种：

第一类创新是效率创新。

这有助于公司制造更便宜、更优质的产品。这对经济很重要，因为有助于将自由现金流最大化。但效率创新并不会带来经济增长，因为你总是试图提高效率，最大限度地扩大现金流，但会导致经济增长和创造就业降到最低。在今天的美国，大部分对经济的投资都走错了方向，他们过多关注效率创新。

第二类是持续性创新。

这种创新中，人们尝试不断地改进产品。我们在周围看到的几乎都是持续创新。这种创新也不会为公司或经济创造净增长。想象一下，我为丰田工作。如果我说服你购买普锐斯，你就不会买凯美瑞。如果我把最新版的產品卖给你，你就不会买旧版。因此，持续创新使我们能够更好地生产优质的产品，但并没有创造新的增长。

为公司和国家创造净增长的是第三种创新。我们称之为“市场创造”（market-creating innovations）。这些创新变革了传统上只有富人能消费的非常复杂和昂贵的产品。市场创造将这些产品价格更合理且易于获取，让更多人可以购买和使用。

我举几个例子。今天的美国是个非常繁荣的国家。但美国并非一直如此。19世纪50年代，美国比今天的孟加拉国更贫困。我们改变自身的过程是通过创造市场。

辛格缝纫机就是一个很好的例子。在这之前，如果你需要一件新衣服，我们的母亲必须手工完成。她们要花大约一天的时间来制作一件衣服。只有富人才能拥有多套衣服。当艾赛克·辛格（Isaac Singer）开发出他的脚踏式缝纫机时，成千上万的人，最终是数百万的顾客，可以通过拥有这种缝纫机来为自己做衣服。他不得不雇用更多的人来制造、销售和服务。超过两百万人开始拥有这些缝纫机，从美国开始遍布世界。因为辛格让这些缝纫机价格实惠且易于获取。

类似地，亨利·福特制造的汽车一开始只供富人使用。但他使汽车价格实惠且易于获取后，数百万人都可以拥有汽车。汽车制造还需要一条完整的产业链。他得找人提供钢材、建立经销商和服务体系。所以，这里存在一个因果机制。首先，你使产品或服务价格合理且易于获取，然后建立一个系统来服务新顾客。

沃顿知识在线：要怎样才能及时抓住创新的机会？

克里斯滕森：要想抓住效率创新、持续创新或市场创造的机会，你只需观察人们为了完成某项工作必须做些什么。这些观察将为你提供机会和创意，以创造新产品。

艾赛克·辛格从他周围高价购衣的人群中发现了缝纫机的机会。你环顾四周，智能手机无处不在。人们用手机的最重要目的是和他人更好地沟通。以前都是要写信，复杂、昂贵且耗时。现在，我们可以通过廉价、方便和高效的方式相互沟通。

沃顿知识在线：为什么创造市场比扶助贫困更能促进经济繁荣？您能解释一下这两者长期影响的差异吗？

克里斯滕森：创造市场会创造经济增长，因为必须创建服务于这个市场的所有基础设施。让我举一个尼日利亚名为 Tolaram 的 Indomie 面条的例子。这是由一个从印度尼西亚移居到尼日利亚的家族企业开始的。面条在亚洲是便宜而简单的食物。但在非洲，面条被视为虫子。非洲没有面条市场。这个家族在尼日利亚建造了一家面条工厂，开发了一种适合尼日利亚常见产品的配方。但他们发现，为了控制面粉的质量，他们不得不买一个农场。然后又不得不建立一个经销商系统。然后他们发现没有懂数学和英语的人。所以他们不得不创造一个机构来教数学和英语。他们还必须在工厂周围建造道路和桥梁，来运输产品。为了控制港口的腐败，他们不得不建立自己的港口。因此，为了出售面条，他们必须建立一整套基础设施。

沃顿知识在线：为什么这种创造市场来发展经济的方法在过去被忽视？您认为今天采用这种创新的主要障碍是什么？

克里斯滕森：我认为核心原因在于管理者需要采用不同的方式来看待问题。通过使产品价格实惠且易于获取，更多人可以拥有，这是一个简单的概念，可以让我们做更多的事。给人们提供资源做他们已经在尝试做的事情，这是每个行业创新的关键。

举个例子。壳牌、海湾和英国石油公司等等到非洲钻探石油，然后运往西方国家。每当他们将油井钻入地下时，就会有效率创新，从而可以雇用更少的人。这就是为什么这些公司不会创造经济增长或就业机会，因为这不是他们的目的。他们的目的是消除成本、消除就业机会。

当我们将中国与俄罗斯相比较时，它们的情况截然不同。推动中国经济增长的大部分创新都围绕着产品的变革：以前复杂昂贵的产品现在变得价格实惠且易于获取，例如海尔冰箱。

相比之下，俄罗斯将经济重点放在效率创新上。石油是一个重点。天然气是一个重点。但他们的创新正在消除就业机会。因此，你看到俄罗斯发展艰难，中国却充满了增长机会。

沃顿知识在线：您认为目前在美国以及其他国家最有前途的市场创新在哪里？

克里斯滕森：让我们看一下电动汽车行业。美国的特斯拉公司制造了非常好的汽车，售价8-10万美元。还有宝马、梅赛德斯和其他公司与之正面竞争。我们称之为持续创新。他们试图改善产品，但不会创造增长，因为那不是他们的目的。

在中国，你到处可以看到电动汽车。这些车的售价是4,000美元。它们由塑料制成，非常狭窄，可以轻松上路。虽然特斯拉只销售了几百辆，但中国市场上却有数十万辆电动汽车。世界上会有繁荣的电动汽车市场，但这些汽车不会来自特斯拉，而会来自中国，中国正在制造价格实惠且易于获取的电动汽车。

沃顿知识在线：在这本书的最后，您写道繁荣悖论应该成为繁荣进程（Prosperity Process）。这怎么发生，谁可以来实现呢？

克里斯滕森：每家公司，每所机构面临的挑战都是如何分配资源。大多数公司将资本分配给能把效率创新和持续性创新的净现值最大化的产品或服务。即使有高管希望在全球创造新的市场，他们公司内部的资源分配流程也不允许他这样做。

因此，管理资源分配流程，优先考虑市场创新而非效率创新是关键。你必须考虑这些标准，每年都审视和更新这个流程，才能成功。