

# 創新與未來

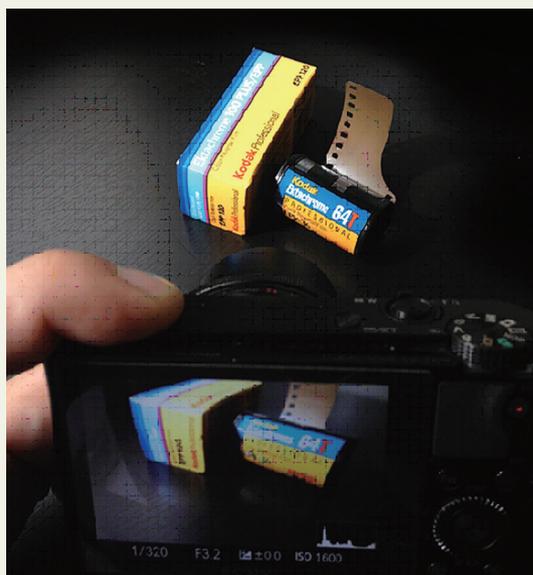


## 涂煥昌

現在，每個產業都談論「創新」這一詞。但你可知道，「創新」這回事遠在 300 萬年前的石器時代便已悄悄地影響著全人類。譬如舊石器時代，「箭簇」雖然只是把石塊削成尖狀，但這個小小的「創新」卻足以決定兩族征戰的結果，甚而改寫歷史。若說人類的歷史就是一部「創新史」，也不為過。

柯達（Kodak）公司是一家擁有超過百年歷史的老牌美國公司，因為「軟片」（film）的發明、沖洗流程制定、包含軟片、相紙、沖洗藥劑等所有影像耗材的製造，都是由這家公司包辦的。在 19 世紀末與 20 世紀初，一系列與「影像製作」相關的突破性創新發明，把這家公司推向了事業的巔峰。據統計，柯達公司曾享有全球影像製作市場 90% 的利潤。若說它是上個世紀全球影像產業的龍頭，也不為過。

但是，水可載舟，亦可覆舟，柯達公司成也「創新」，敗也「創新」！西元 1975 年，「柯達」發明了全球第一台數位相機，這是一個劃時代的創新。這項創新在當時顯然會嚴重衝擊柯達公司既有的業務，但公司的高層評估後，仍決定以「數位相機」



柯達公司曾創新發明「軟片」，成為全球影像市場的領先者。後來雖創新發明「數位相機」，但錯估創新價值與市場需求，拱手讓出市場領先的位置。

主打一般消費市場，更推出輕便型數位傻瓜相機。然而，當時全球市場的消費需求已逐漸趨向「高階」與「專業」，相關科技的進步也一日千里。在面對多方競爭對手的夾擊與「決策失誤」的衝擊下，「柯達」



「創新」的精意在「創造價值」。(圖片來源：種子發)

頓失市場領先的契機，甚至在 2012 年申請破產，幾乎退出影像的市場。

「柯達」在發明數位相機時所面臨的困境，正是典型的「創新者的兩難」，元智大學科技管理學群的何建德教授如此分析。當年，柯達這個績優大企業已經掌握了市場絕對的利潤與資源，但在面對足以威脅自身利益的「破壞式創新」時，是該保衛固有的利益？還是要勇敢地擁抱「新未來」？何教授便以柯達公司的興衰與影像發展的變革為藍本，發展出一套結合了「創新」與「市場」的分析模式。

從過去的研究，已可整理出如下的數種「創新」類別：徹底推翻過去的「破壞式創新」、針對產品缺失改良的「漸進式創新」、產品某些元素被換新的「模組式創新」，以及「結構式創新」與「不連續式創新」等。

何教授指出，這些「創新」的類型在確立後，經濟學家便結合「市場」元素做更進一步的探討。這其中最著名的便是哈佛大學克雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 教授，不過他的模式僅限於

「破壞式創新」與「市場績效」的二維關係。但何教授卻涵蓋了多類的「創新種類」與多種的「市場模式」，並用類型學 (typology) 的概念整理出「創新」與「市場」的相對關係，期望這理論能運用在各種領域中。

何教授表示，「創新」的精義在「創造價值」，當「創新」與「價值」有一個良好的發展關係，這種創新才會成功。然而「創新的模式」有那麼多種，「市場價值」的型態也千變萬化，如果一個企業可以釐清眼前的「創新」將帶來的「新價值」是什麼，以及其所對應的市場類型是什麼，那麼後續發展將可以免除「自我毀滅」式的決策，除了可以避免重蹈柯達公司的覆轍外，更能創造出新市場的一片天。

---

涂煥昌  
本刊特約文字編輯

---