

第11讲：颠覆性创新与管理

黄婕

2025年5月23日

<https://chezvivian.github.io/class>

本节内容

1 颠覆性创新:概述



2 颠覆性创新的
机制与路径



3 颠覆性创新的
五个基本观点



4 通用行业案例



5 翻译公司创新案
例



6 成功实施颠覆性
创新的关键



丨 颠覆性创新：概述



颠覆性创新

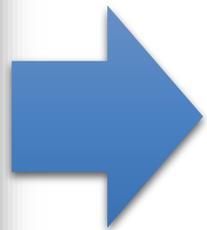
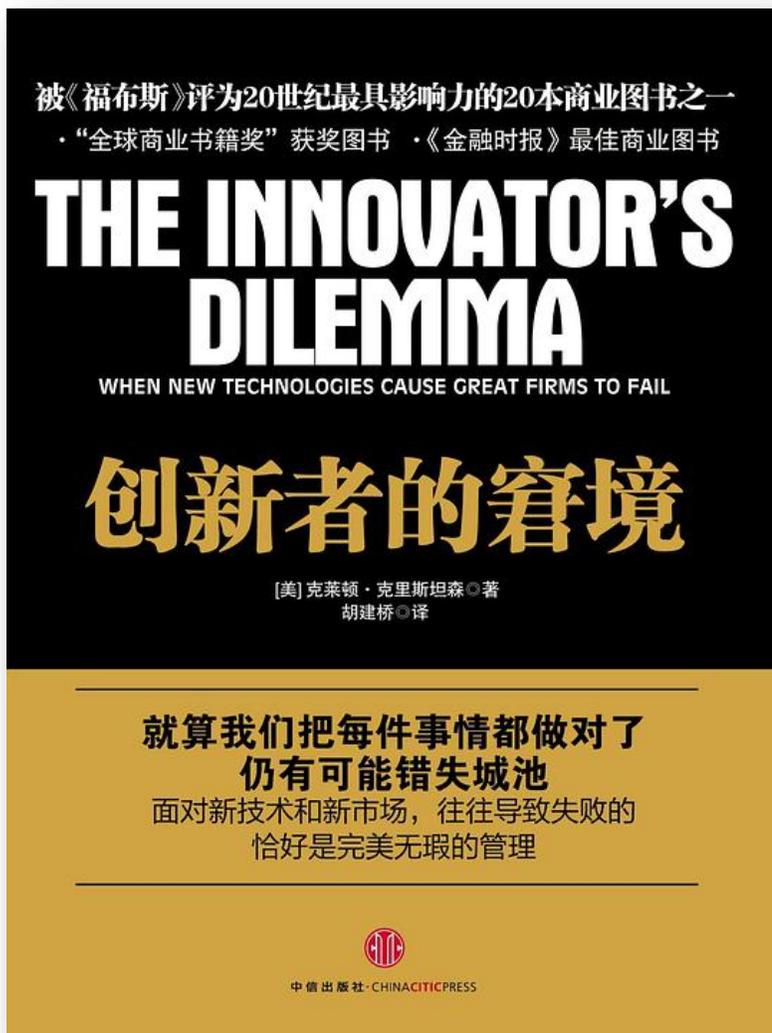
- 颠覆性创新：
 - Disruptive innovation
 - 破坏性创新
- 理论提出者：
 - 克莱顿·克里斯滕森
 - Clayton M. Christensen
 - 美国哈佛商学院教授



小企业为什么能够打败大企业？

聪明的公司为什么会失败？

《创新者的窘境》



- Intel 创始人：安迪格鲁夫
- 受“颠覆性创新”启发，推出针对低端市场的赛扬处理器，淘汰了竞争对手。

核心问题

01

领先企业失败的原因

主要是面对新兴企业时，因忽视市场变化、过于依赖旧有优势或缺乏创新导致。

02

小企业逆袭的原因

凭借颠覆性创新策略，在资源有限的情况下精准定位市场，以独特价值战胜大型企业。



当当网
dangdang.com
网上购物享当当

创新分类与比较

持续性创新

针对主流客户所重视的产品性能进行提升改善，旨在满足并提升现有市场需求，追求产品性能的持续优化与提升。

颠覆性创新

重新定义产品性能组合与比较优势，开始时不适合主流市场，但长远来看，有可能颠覆现有市场格局和游戏规则。



经典的创新分类

模块

改变	模块化创新 (Modular innovation)	根本性创新 (Radial Innovation)
增强	渐进式创新 (Incremental innovation)	架构式创新 (Architectural innovation)
	增强	改变

架构

颠覆性创新的特征

01

产品特征

操作更简单、体积更小、使用更便捷、总体价格更低，这些特征是颠覆性创新产品通常具备的特点。

02

市场定位

开始在远离主流市场或新兴市场有竞争优势，这意味着颠覆性创新在初期往往出现在非主流市场。

03

企业态度

主流企业往往忽视或轻视其潜力，这解释了为什么颠覆性创新通常不会被现有的主流企业所重视。





2 颠覆性创新的 机制与路径

为什么领先的企业会失败？

解释1：

- 官僚主义、傲慢自大、风险规避。

解释2：

- 组织结构反映产品结构，组织结构及其团队合作方式会影响到企业能否设计出新产品。

解释3：

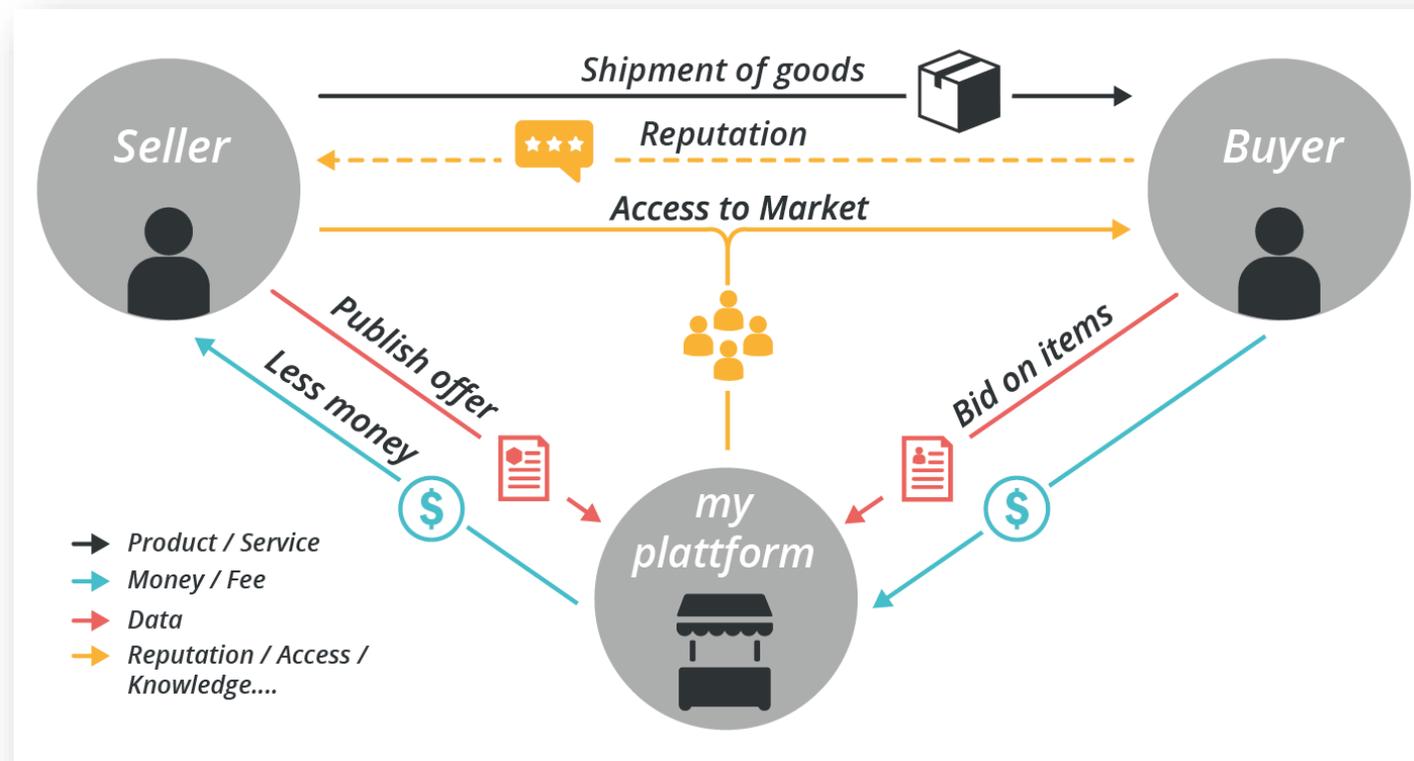
- 技术变革相对企业能力的规模与深度。

解释4：

- 成熟与新兴企业身处不同的价值网络。

什么是价值网络 (Value Network)?

企业与其供应商、分销商、客户和技术之间形成的相互依存关系结构



价值网络如何影响企业决策？

成本结构塑造

- 价值网络决定了企业的成本结构，包括哪些成本被视为合理

市场定位

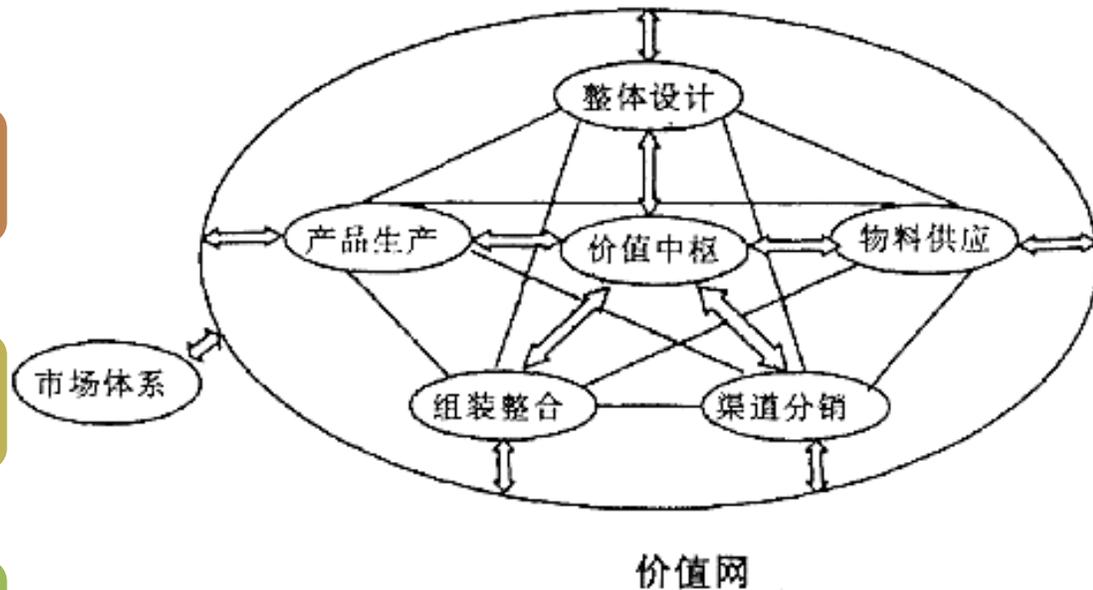
- 定义企业应关注的客户群体和需要解决的问题类型

利润评估

- 建立了企业评估投资吸引力的标准(如毛利率期望)

企业规模需求

- 确定企业为维持竞争力所需的最小规模和增长率



价值网络的差异

- **成熟企业**在持续性创新中表现出的强势和在颠覆性创新中表现出的弱势，以及**新兴企业**与之正好完全相反的表现，并不是由技术或组织能力差异所导致的，真正的原因是.....



它们处在行业不同的价值网络中

颠覆过程



小企业立足边缘市场

小企业常常选择从边缘市场或细分市场开始，通过集中资源和精准定位来建立市场地位。



性能提升满足主流需求

随着性能的不不断提升，颠覆性创新产品逐渐满足甚至超越主流市场的需求。

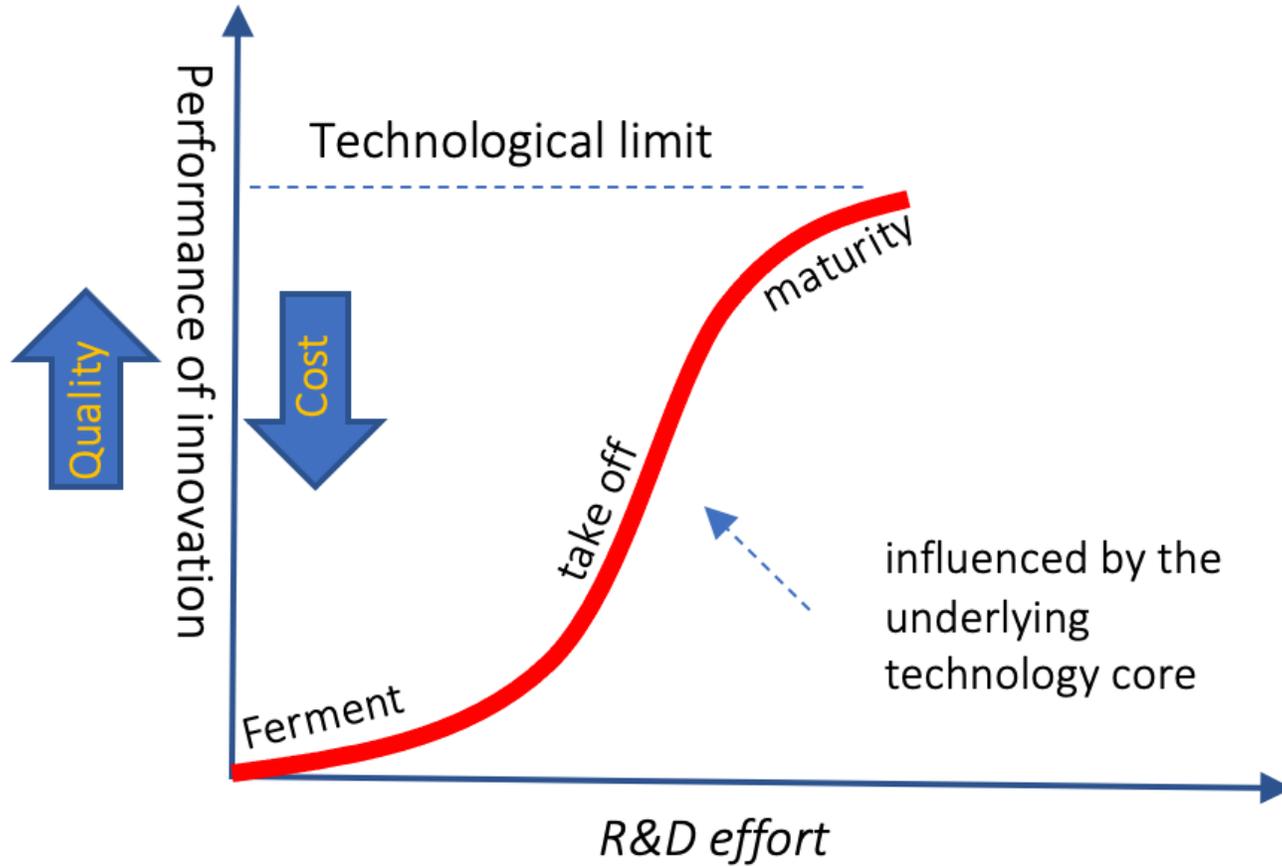


从低端市场向上挺进

小企业通常从低端市场切入，随着产品和服务的提升，逐步向上挺进，最终侵蚀主流市场。

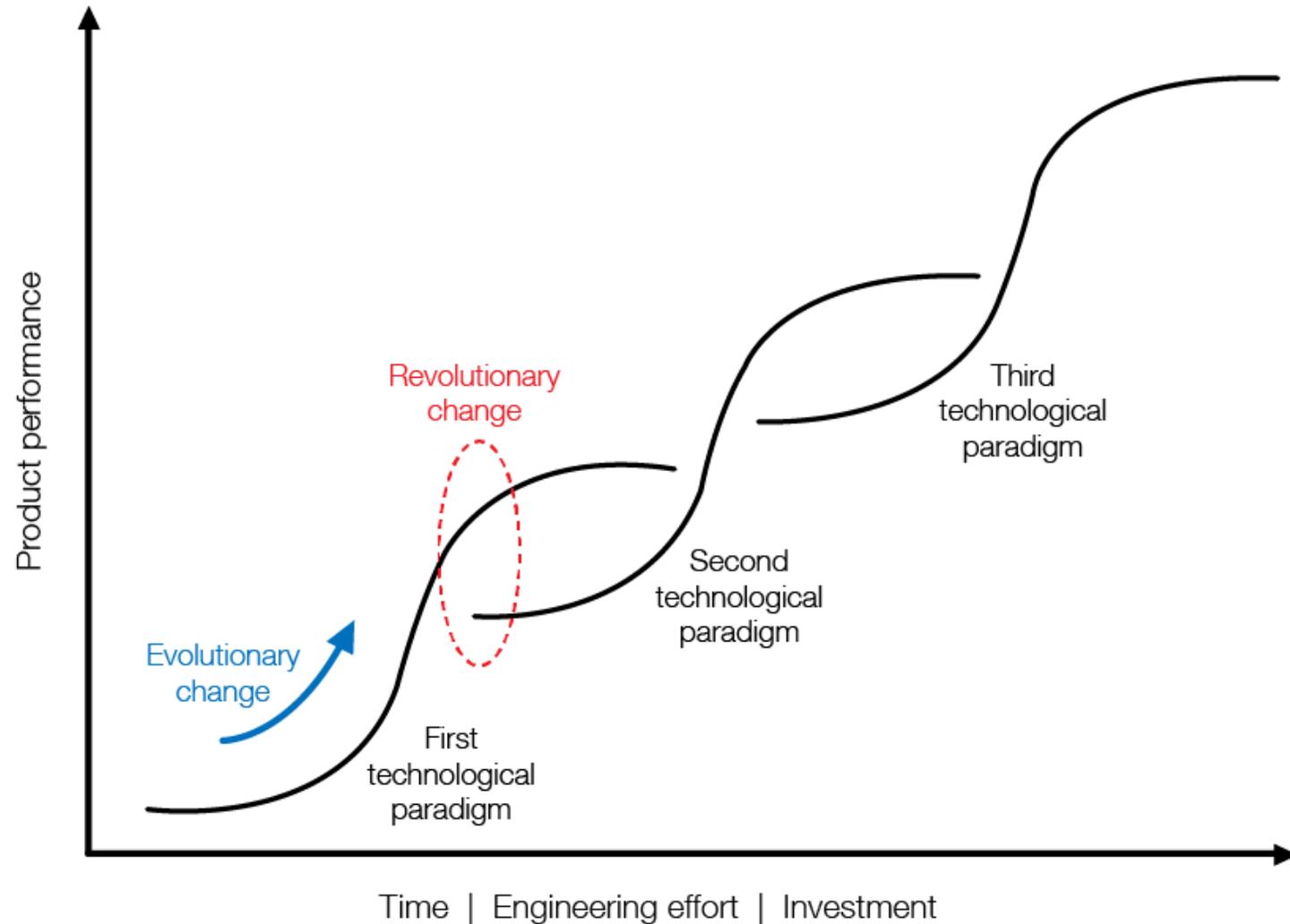


技术的S曲线

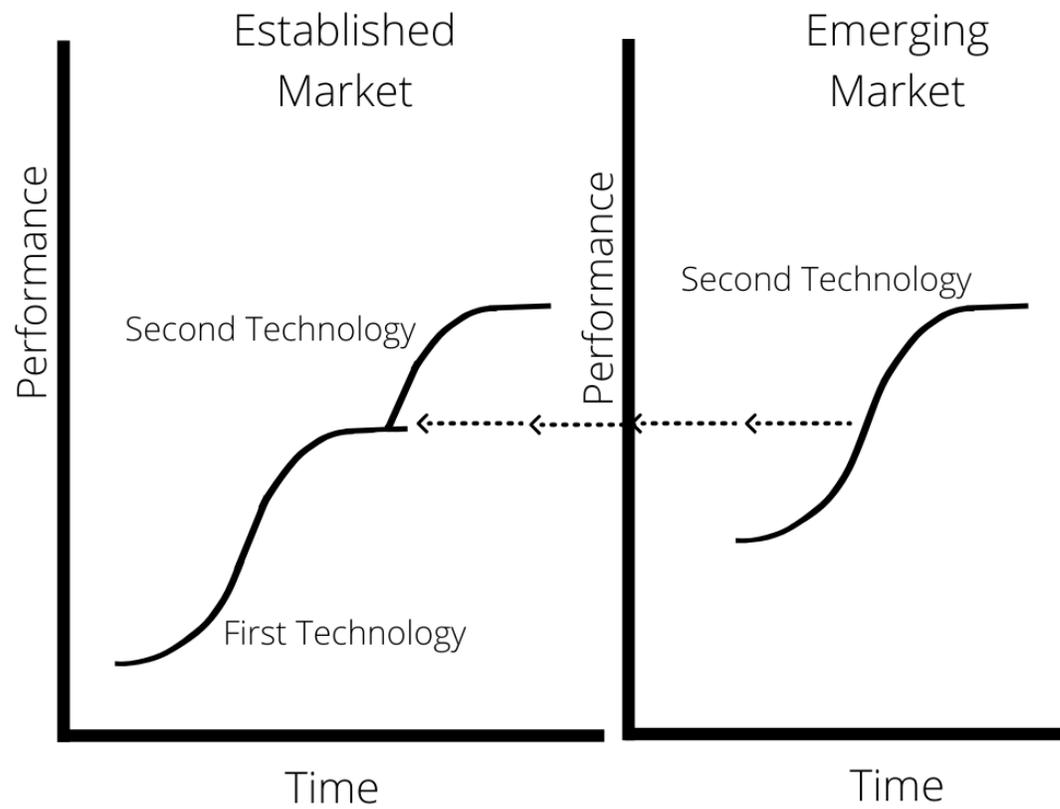


技术的 S 曲线：在技术发展的早期阶段，性能提升的速度相对较慢，但随着企业对技术的理解逐渐加深，技术改进速度会不断加快，在成熟段，当技术逐渐接近自然或物理极限就会又陷入缓慢，这时就需要有新的技术来替代旧的技术。

持续性创新：新旧S曲线的交汇处



颠覆性创新的S曲线



创新者的窘境

01

盈利途径与低端市场

企业最理想的盈利途径是向上流动，但往往受到来自低端市场的最致命的攻击。

02

理性决策与低端市场

由于低端市场具有较低的收入和较高的成本，理性决策使得成熟企业难以进入。



3 颠覆性创新的 五个基本观点



2. 客户控制资源分配

客户导向的束缚

优秀企业虽以客户为中心，但客户需求往往束缚其资源分配策略，需权衡客户需求与资源优化。

中层管理者的关键

中层管理者在资源分配中扮演关键角色，其决策直接影响资源流向与业务优先级。

独立机构的设立

为突破客户需求束缚，可设立独立机构，专注于创新项目，避免与主流业务争夺资源，确保资源高效配置。



2. 小市场难解大企业增长需求



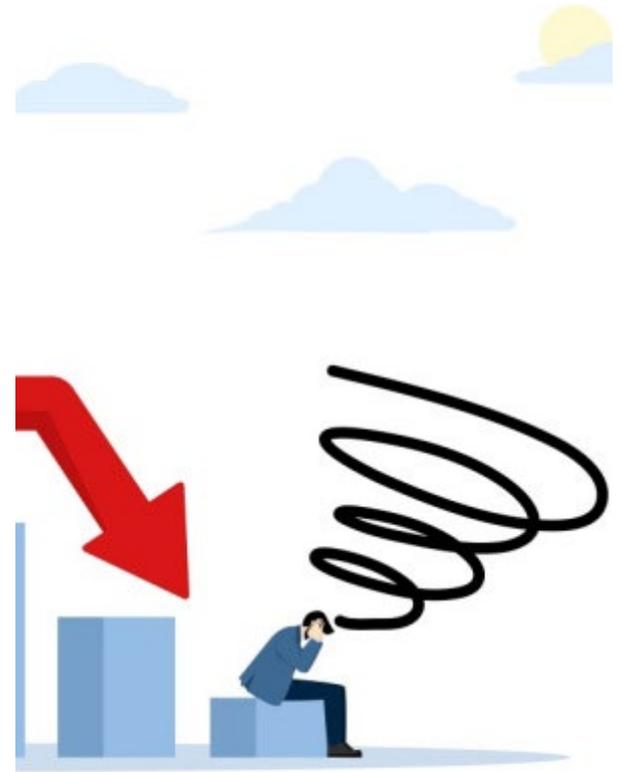
颠覆性创新的初期挑战

颠覆性创新初期市场规模小，难以满足大企业增长需求，需通过独立机构或收购小企业来培育。



先发优势与持续发展

颠覆性创新具有明显先发优势，与持续性创新不同，需灵活应对市场变化，实现可持续发展。



3. 颠覆性创新的应用难以预知

1

共同发现新市场

新市场是客户与企业共同发现的过程，需双方共同努力，不断探索与创造。

2

灵活应对市场变化

颠覆性创新市场不适合详细计划和精确预算，需灵活调整策略，快速响应市场变化。

3

探索式策略与资源灵活性

采取探索式而非执行式策略，保持资源灵活性，是应对颠覆性创新市场的有效方式。



4. 组织能力独立于个人能力

组织能力的决定因素

组织能力由资源、流程和价值观共同决定，随企业发展，能力逐渐从资源转向流程和价值观。

收购与外部培育

为提升组织能力，可考虑收购外部企业或成立独立分支机构，以培育新能力，推动组织持续发展。



5. 技术供给不等于市场需求

01

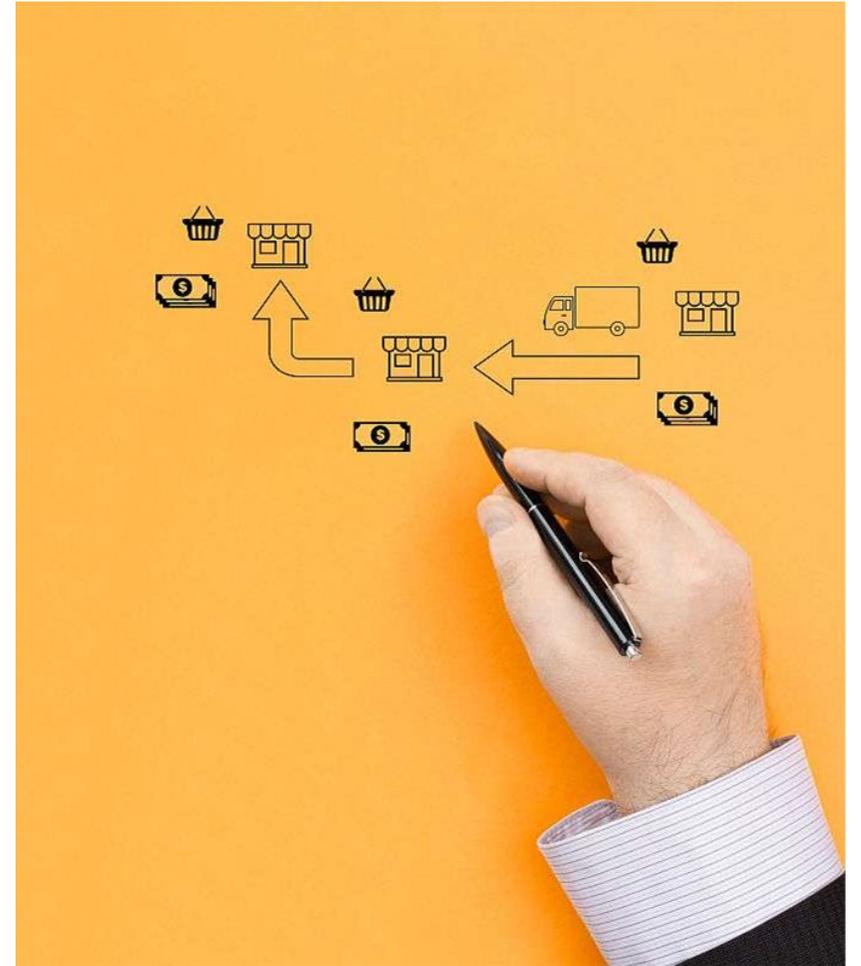
技术改进与市场需求

技术改进可能超过主流市场需求，导致产品生命周期中关注点从功能转向可靠性、便捷性和价格。

02

过度供给与调整战略

面对技术过度供给，企业可采取市场升级、动态适应或需求调整战略，以应对市场变化并保持竞争力。





4 通用行业案例

硬盘行业的颠覆



大硬盘与小硬盘

在硬盘行业的发展历程中，从8英寸大硬盘逐渐过渡到5.25英寸小硬盘，这一变化标志着技术革新和市场需求的双重转变。

小硬盘的性能与需求

尽管小硬盘在性能上可能稍显不足，但它却满足了新客户对体积小、重量轻、总价低的需求，从而开辟了新的市场领域。

颠覆性的变革

随着技术的不断进步，硬盘的尺寸经历了从8英寸到5.25英寸，再到3.5英寸和2.5英寸的系列颠覆性变革，每一变都预示着行业的飞跃。

钢铁行业的小型钢铁厂

01

小型钢铁厂的崛起

在钢铁行业中，小型钢铁厂凭借对低端螺纹钢市场的精准定位，逐步崭露头角，为后续发展奠定了坚实基础。

02

市场攻占与战略性放弃

随着实力的增强，小型钢铁厂开始逐步攻占钢条、角钢和结构钢梁等高端市场，而大型钢铁企业则战略性放弃低端市场。



其他案例



本田摩托车的市场策略

当本田摩托车进入北美市场时，采取了颠覆性创新策略，从而成功地打开了市场缺口。

360杀毒的免费模式

360杀毒通过颠覆传统付费模式，采用了免费策略，迅速提升了市场份额，引起了行业的震动。



胰岛素行业的竞争

在胰岛素行业中，诺和注射笔通过颠覆性的设计，展现了相对于礼来高纯度胰岛素的竞争优势。

5 翻译公司创新案例



国内翻译公司创新案例

信实翻译公司的AI技术应用

信实翻译公司自主研发的AI技术基座实现文档翻译、网站本地化、多媒体翻译的全链条覆盖，服务效率提升40%以上。公司通过AI技术与人工翻译的结合，提高翻译质量和效率，拓展业务领域，成为行业内的创新标杆。

瑞科翻译公司的管理创新

瑞科翻译公司创始人刘克超强调创业过程中的管理理念和价值观，注重团队建设和人才培养，推动公司持续发展。公司通过优化管理流程和提升服务质量，树立良好的品牌形象，赢得客户的信任和支持。

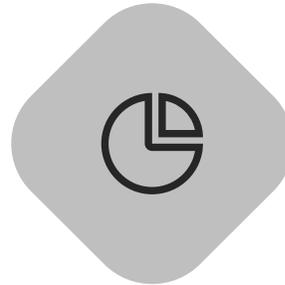
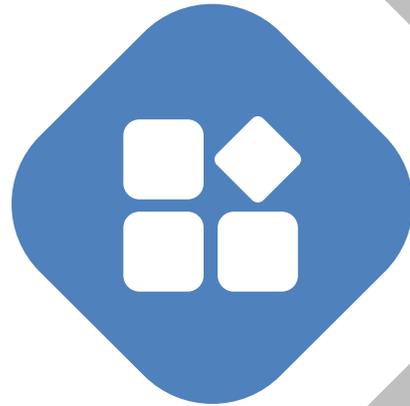
Translegal法律翻译创业

Translegal法律翻译创业项目由吴佳宝团队创立，填补了北京地区法律翻译公司的市场空白，通过校内业务积累经验和资源，逐步拓展校外市场。团队成员各司其职，发挥专业优势，形成成熟的业务流程，为客户提供高质量的法律翻译服务。

国际翻译公司创新案例

金雨翻译公司的数字化营销

- 金雨翻译公司通过电子邮件营销、数据分析与营销自动化、移动营销等多种网络营销策略，建立与客户的紧密联系，提高客户忠诚度。
- 公司利用数字化工具和技术，优化营销流程，提升品牌知名度和市场影响力。



某跨国药企的临床试验报告翻译

- 某跨国药企的临床试验报告翻译项目中，AI系统完成70%的基础翻译，资深医学译员聚焦专业术语和合规性审查，项目周期缩短50%。
- AI与人工翻译协同工作的高效模式，为翻译行业在专业领域的应用提供了借鉴。

某游戏公司的海外推广

- 某游戏公司的海外推广中，翻译公司通过AI生成多语种配音和本地化脚本，使东南亚市场用户留存率提升35%。
- 翻译公司在多模态内容生产方面的创新能力，为游戏行业的海外推广提供了有效的语言解决方案。

技术驱动的翻译创新

- 任度大模型是传神2022年推出的全国产原创大语言模型，有21亿和90亿（支持多模态功能）两个参数版本。
- 原创 AI 开发的深度学习算法库“zANN”以及神经网络架构-zTrans。
- 在处理音视图文等高度的复杂信息、对抽象信息的理解上有独特优势。
- 相关技术产品已经在医疗、法律等多个场景获得了验证和应用。

 任度大模型

 Transn传神



文本理解与生成

能够深度解析和生成文本，处理复杂和多步骤的问题，尤其强调在需要详细解释的情境中提供清晰的解答



多语翻译

支持多种语言之间的理解、生成与翻译



知识问答

对各种领域的知识有广泛的回答用户关于历史科学、类问题



逻辑推理

具有逻辑推理能力，能够进行复杂的推理分析，解决需要逻辑步骤的问题



代码能力

能够理解和编写代码，用户可用自然语言要求任度执行复杂的编程问题，执行逻辑操作



多模态能力

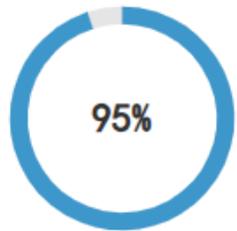
支持“音、视、图、文、”等多模态格式文件的理解与生成

技术驱动的翻译创新



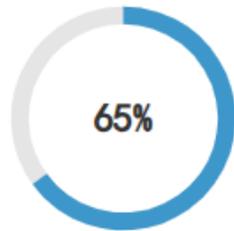
- 易之后台系统以易杰智自主研发的智能任务分配管理系统EasyGo为核心，搭载OCR光学识别系统、Hybird MT混合机器翻译引擎、CAT Online在线翻译辅助工具、QA check智能质控工具等，为用户打造“互联网+翻译”的全新体验。
- 先进的易之OCR线上识别翻译系统可快速识别各国语言文字并转化为电子文档。高科技Hybird MT 混合机器翻译引擎帮助译员大幅度提高翻译效率，且保证了翻译的统一性。专业人工审核与QAcheck 相结合，使翻译差错率更加接近零差错。

OCR准确率



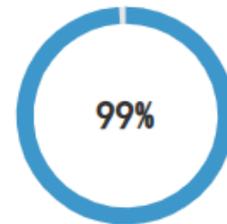
集成先进的OCR光学识别技术，可达到95%以上的准确率，结合人工进行错误修复

机器预翻译



Hybrid MT引擎对文档进行全文预翻译，常用单词和语段可100%准备免审校，非常用语句精确度超过65%

人工翻译+审校



专业人工翻译+审校，确保译文意思表达准确，语法符合规范，格式满足客户要求

QA Check QA 检查



智能质控工具可检查漏译、数字、字母、符号等错漏问题，防止低级错误

技术驱动的翻译创新



- ECI Link致力于为用户提供最高效、最实用的人工智能(AI)解决方案。
- ECI Link在同一平台上融合了多种定制训练的语言模型、AI驱动的质量管理流程以及专家知识。不断提升效率极限，打破了必须在质量、速度和成本之间做出权衡的传统观念。

优势

人机协同模型

在完全数字化的环境中实现人机协同，将机器的高效率和人类的专业技能完美结合。

优势

全透明的定制化工作流程

想了解 AI 翻译是否已足够满足您的需求？几秒钟即可完成。质量不够好？一键发给我们的专家团队进行修订。

优势

安全可靠

采用顶级的安全框架，为您的专有内容、数据和商业洞察保驾护航。

优势

质量保障

借助 AI 支持，维护您的专有术语、翻译记忆库和风格指南，助力实现企业级本地化的规模扩展。

优势

持续改进

通过训练机器即时自我纠错并学习，最大限度提高生产效率和投资回报。

优势

服务，而非产品

我们致力于为您提供解决方案，而不只是销售产品。

技术驱动的翻译创新

- ECI Link致力于为用户提供本地化和内容翻译流程提供最高效、最实用的人工智能(AI)解决方案。
- ECI Link在同一平台上融合了多种定制训练的语言模型、AI驱动的质量管理流程以及专家知识。不断提升效率极限，打破了必须在质量、速度和成本之间做出权衡的传统观念。

优势

人机协同模型

在完全数字化的环境中实现人机协同，将机器的高效率和人类的专业技能完美结合。

优势

全透明的定制化工作流程

想了解 AI 翻译是否已足够满足您的需求？几秒钟即可完成。质量不够好？一键发给我们的专家团队进行修订。

优势

安全可靠

采用顶级的安全框架，为您的专有内容、数据和商业洞察保驾护航。

优势

质量保障

借助 AI 支持，维护您的专有术语、翻译记忆库和风格指南，助力实现企业级本地化的规模扩展。

优势

持续改进

通过训练机器即时自我纠错并学习，最大限度提高生产效率和投资回报。

优势

服务，而非产品

我们致力于为您提供解决方案，而不只是销售产品。



6 成功实施颠覆性 创新的关键

对颠覆性企业

01

边缘市场切入

颠覆性企业应从边缘市场开始，逐步建立自己的价值网络，明确市场定位。

02

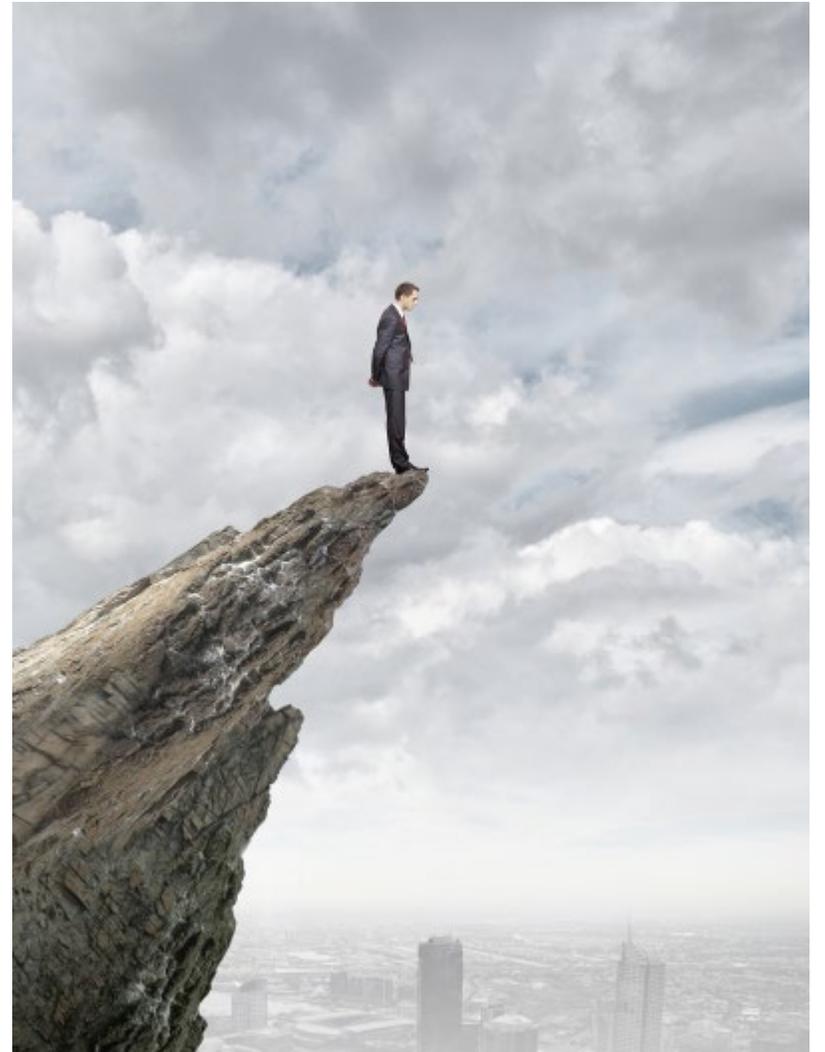
性能提升准备

持续提高产品性能，确保产品具备进入主流市场的潜力和竞争力。

03

引鳄上树策略

运用巧妙策略，将看似强大的对手引入不利环境，从而使其失去优势。



对主流企业



颠覆性创新机构

主流企业应设立独立机构，专注于颠覆性创新项目，确保创新活动与主营业务有效隔离。



保持学习探索

企业应保持学习和探索的态度，不断吸收新知识、新技术，为创新提供源源不断的动力。



策略选择

根据创新任务与组织流程、价值观的匹配度，选择适合的策略，确保创新活动的顺利进行。



战略选择

01

市场升级战略

通过技术创新和市场拓展，向高端市场转移，提升品牌形象和市场地位。

02

动态适应战略

密切关注竞争基础的变化，灵活调整竞争重点，确保企业始终处于竞争优势地位。

03

需求调整战略

通过市场营销和品牌建设，改变客户需求曲线斜率，引导市场潮流，为企业创造更多商业机会。



技术驱动的行业变革

生成式AI的广泛应用

- 生成式AI技术在翻译行业的应用不断深化，如DeepSeek、百度文心大模型等，为翻译工作带来更高的效率和质量。
- 生成式AI推动翻译行业向智能化、专业化转型，为翻译公司提供更多的发展机遇和挑战。

多模态翻译的发展

- 翻译公司开发“语音合成+字幕生成+文化适配”的全流程服务，满足短视频、直播等新兴场景的翻译需求。
- 多模态翻译的发展为翻译行业拓展了新的业务领域，也为翻译公司带来了新的市场增长点。

人机协同的深化

- 人机协同成为翻译行业的发展趋势，技术是“加速器”，人是“定盘星”，翻译公司需要在人机协同中找到最佳平衡点。
- 人机协同不仅提高翻译效率，还提升翻译质量，为翻译公司创造更大的价值。

市场需求与行业竞争



垂直领域深耕

- 医疗、法律等专业领域的翻译需求年增长率达25%，翻译公司需构建细分领域知识库，如某翻译公司开发的“医疗术语智能推荐系统”已服务多家医院。
- 垂直领域深耕有助于翻译公司提升专业水平和服务质量，增强市场竞争力。



全球化协作网络

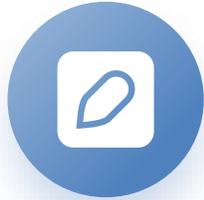
- 通过区块链技术实现跨国协作，某企业搭建的“分布式翻译众包平台”，使非洲小语种项目交付周期缩短至48小时。
- 全球化协作网络为翻译公司拓展国际市场提供了便利，也为翻译行业的发展带来了新的机遇。



伦理与安全保障

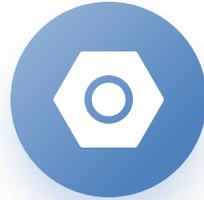
- 建立数据安全体系，采用联邦学习技术保护用户隐私，如某公司的“翻译管理系统”已通过ISO/IEC 27001认证。
- 伦理与安全保障是翻译公司可持续发展的关键，也是行业健康发展的基础。

教育与人才培养



翻译教育的创新

- 高校翻译教育应结合行业需求，优化课程设置，增加AI技术应用、项目管理等课程内容，培养适应未来翻译行业发展的高素质人才。
- 校企合作成为翻译教育的重要模式，通过实习实践、项目合作等方式，为学生提供更多的实践机会和行业经验。



翻译公司的培训服务

- 翻译公司拓展业务范围，提供翻译培训和教育服务，培养更多的专业翻译人才，同时也为客户提供了更全面的语言服务。
- 翻译公司的培训服务有助于提升行业整体水平，推动翻译行业的发展。



人才培养的多元化

- 翻译行业需要培养具备语言能力、技术能力、跨文化交际能力等多元能力的人才，以适应行业发展的需求。
- 翻译公司通过内部培训、外部合作等方式，培养多元化的人才队伍，为公司的持续发展提供支持。

某大型公司与高校合作，在职MTI研究生培养

创新意识与创新能力

01

树立创新意识

- 翻译创业公司应树立创新意识，关注行业发展趋势和技术变革，积极探索新的业务模式和管理方法。
- 创新意识是公司发展的动力源泉，也是公司在市场竞争中脱颖而出的关键。

02

提升创新能力

- 公司应注重创新能力的提升，鼓励员工提出创新想法和建议，为员工提供创新的平台和机会。
- 通过与高校、科研机构等合作，引进先进的技术和理念，提升公司的创新能力。

03

培养创新人才

- 培养具有创新精神和创新能力的人才是公司创新的关键，公司应通过培训、实践等方式，培养员工的创新思维和能力。
- 为创新人才提供良好的发展环境和激励机制，激发他们的创新积极性和创造力。

客户需求与市场导向

市场导向的业务拓展

- 公司应关注市场动态和趋势，根据市场需求调整业务方向和策略，拓展业务领域和市场空间。
- 通过市场调研和分析，挖掘潜在的市场需求，开发新的业务增长点。

01

- 翻译创业公司应始终以客户需求为中心，提供个性化、专业化的翻译服务，满足客户的多样化需求。
- 通过与客户的密切沟通和反馈，不断优化服务质量和流程，提高客户满意度和忠诚度。

以客户需求为中心

02

- 建立完善的客户关系管理系统，对客户信息进行分类和管理，为客户提供精准的服务和营销。
- 通过客户关系管理，提高客户响应速度和服务质量，增强客户粘性和市场竞争力。

建立客户关系管理系统

03

合作与共赢



校企合作与产学研结合

- 企业与高校的合作，公司可以获得技术支持和人才资源，高校也可以为学生提供实践机会和就业渠道。
- 产学研结合推动翻译行业的发展，促进技术创新和人才培养，实现各方的共赢。



行业合作与资源共享

- 翻译创业公司应加强与同行的合作，通过资源共享、优势互补，共同应对市场挑战，实现互利共赢。
- 行业合作有助于提升行业的整体水平和竞争力，推动翻译行业的发展。



跨行业合作与创新

- 翻译公司可以与不同行业的企业开展跨行业合作，拓展业务领域和市场空间，实现跨行业的创新和发展。
- 跨行业合作为翻译公司带来新的机遇和挑战，也为翻译行业的发展注入新的活力。

学府翻译与司法部门合作，促进公证翻译业务发展

本周作业

- 要求：
 - 完成商业计划书第8章：财务计划
- 提交：
 - **截止时间**：下次课前一天晚上 **5月29日 22:00 之前**
 - **方式**：各组发送给课代表，课代表收齐压缩后发送邮件到 **jie.huang@uibe.edu.cn**



Thanks