

Le persone non sono dischi rigidi

Jill Lepore contro Clayton Christensen, e dodici schede che fanno a teorie di business, di economia e di storia le stesse domande di uno storico: che fine hanno fatto i casi, da quando vale l'assunzione, che cosa resta dell'idea quando diventa un'etichetta.

Claudio Cammarano 19 ottobre 2026

FONTI	13 schede, giu 2014 – ott 2026
ARGOMENTI	Economia · Epistemologia · Giornalismo
CONCETTI	Christensen, Clayton · commoditizzazione · disruptive innovation · Lepore, Jill · Polanyi, Karl
ORIGINE	https://claudiocammarano.com/writings/2026-10-19-le-persone-non-sono-dischi-rigidi/

TESI

Una teoria del business diventa trasformativa quando smette di essere letta come ipotesi e comincia a essere usata come dato: i suoi casi diventano canone, le sue assunzioni perdono la data e il suo ambito si allarga a scuole, giornali e ospedali. La sensibilità storica, che chiede che cosa sia successo davvero ai casi, in quale periodo valesse l'assunzione e che cosa la categoria abbia lasciato fuori, non è un'obiezione esterna: è la manutenzione di cui ha bisogno proprio la teoria migliore, e tanto più quanto più è stata trasformativa.

Nel giugno 2014 il *New Yorker* pubblica un saggio di Jill Lepore sulla teoria più citata del management contemporaneo, quella della *disruptive innovation* di Clayton Christensen. Il bersaglio immediato è l'*Innovation Report* che il *New York Times* aveva appena costruito sui grafici di Christensen, e con lui l'idea che scuole, ospedali, musei e giornali debbano ragionare come industrie assediata dalle startup. Lepore lo dice con una frase che è rimasta: *people aren't disk drives*, le persone non sono dischi rigidi. Questa catena non decide fra i due. Prende la domanda che Lepore pone a Christensen e la porta su altre teorie, di business, di economia e di storia, per vedere che cosa trova uno storico quando la fa. Ne esce una regola meno ovvia di quanto sembri: la sensibilità storica serve soprattutto alle teorie migliori, quelle che hanno funzionato abbastanza da diventare un dato.

Le prove della storica

Nel 1997, in *The Innovator's Dilemma*, Christensen spiega perché le aziende consolidate falliscono: non per incapacità, ma perché inseguono i clienti migliori e lasciano spazio a nuovi entranti che partono dal basso, con prodotti peggiori e più economici, e finiscono per scalzarle.¹ Diciassette anni dopo Lepore, storica a Harvard, rilegge i casi con gli strumenti del proprio mestiere, a cominciare dai dischi rigidi della tesi di dottorato di Christensen. Seagate, che il libro tratta da incumbent sconfitto, nel 1997 era il primo produttore del settore; molti degli entranti celebrati come vincitori non esistono più; il successo è misurato con una soglia arbitraria, e i casi sono scelti a mano.

1 · Jill Lepore / The New Yorker · 16 giu 2014 · [STRUMENTO CONCETTUALE](#)

The Disruption Machine

Due visioni a confronto, non un verdetto: la teoria che le business school trattano come un dato e la storica che le chiede le prove. Anche Christensen si può discutere, e gli strumenti di uno storico servono proprio a questo.

<https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>

Il pezzo provocò reazioni durissime, da Christensen stesso a Marc Andreessen, e alcune letture di Lepore sono state contestate a loro volta: il confronto resta aperto, e la scheda lo registra come tale. Quello che non è in discussione è il metodo. Lepore non oppone a Christensen un'altra teoria. Gli chiede che fine abbiano fatto i suoi casi, e scopre che nelle business school la teoria era diventata un punto fermo, citata più come un dato che come un'ipotesi. **Una teoria che ha smesso di essere controllata sui propri casi non è più forte di prima: è soltanto più citata.**

Contare i casi come voti

La critica dei casi scelti a mano ha una storia propria, e Helen Pearson, su *Aeon*, la racconta dal lato della scienza.² Negli anni Settanta Hans Eysenck faceva rassegne sulla psicoterapia contando gli studi a favore e contro come se fossero voti; nel 1976 lo statistico Gene Glass gli rispose inventando la metanalisi, e da lì vennero la Cochrane Collaboration e le revisioni sistematiche che oggi orientano la medicina. Il caso con cui Pearson apre è del settembre 2025: un'avvertenza sul paracetamolo in gravidanza, annunciata scegliendo pochi studi e ignorando i più solidi, smentita due mesi dopo da una revisione quando il danno era fatto.

2 · Helen Pearson / Aeon · 6 ott 2026 · [STRUMENTO CONCETTUALE](#)

How to assemble science

Il problema non è la scarsità di ricerca ma l'incapacità di sommarla: lo studio singolo fa notizia, la sintesi fa conoscenza.

<https://aeon.co/essays/the-life-saving-scientific-knowledge-hiding-in-plain-sight>

Il confronto con Christensen non riguarda la medicina, riguarda la forma della prova. Un libro di management costruito su casi esemplari è una rassegna alla Eysenck, e la sua forza retorica sta proprio nell'esempio che colpisce. Pearson dice che lo studio singolo fa notizia e la sintesi fa conoscenza; la ricerca sul business, dove il rigore è raro e molte idee nascono, come nota la scheda su Lepore, per produrre rendite di consulenza e di reputazione, ha prodotto molte notizie e poche sintesi.

Il caso che non torna

Se i casi si scelgono, conviene guardare quelli che la teoria non avrebbe scelto. Marco Marchera, su *Link*, ricostruisce la fine dell'età dell'oro dell'avventura grafica, il formato in cui la scrittura di Ron Gilbert e Tim Schafer contava quanto la grafica.³ A ucciderla, a metà degli anni Novanta, non fu un entrante dal basso con un prodotto peggiore e più economico: furono il 3D e le schede grafiche dedicate, cioè una tecnologia più costosa che spostò il mercato verso un modello ad alta intensità di capitale. Il genere non scomparve. Sopravvisse come nicchia, si divise in due rami e tornò, con *Thimbleweed Park*, come linguaggio consapevole. La rottura arrivò dall'alto e l'esito fu una trasformazione, non una sostituzione.

Il caso più recente va nella direzione opposta, ed è altrettanto istruttivo. Emily Bell e Heather Chaplin, sulla *Columbia Journalism Review*, raccontano *The Atlas*, il mensile lanciato quest'anno da Coda Story e da *The Continent*: un PDF, «la tecnologia meno sexy che si possa immaginare», mandato ai lettori via Signal per aggirare la censura «autoritaria e algoritmica».⁴ Nella grammatica di Christensen sarebbe un perfetto entrante dal basso. I fondatori non lo spiegano così: lo chiamano il nuovo *samizdat*, e vanno a cercare il proprio precedente nella stampa clandestina sovietica.

4 · Emily Bell e Heather Chaplin / Columbia Journalism Review · 8 ott 2026 · LETTURA DI MERCATO

Can the News Exist Without Big Tech? The Atlas Says Yes

Il contrario di Quartz: invece di inseguire le piattaforme, un PDF via Signal che le salta, perché ogni scommessa costruita sulla piattaforma di un altro prima o poi fallisce.

<https://www.cjr.org/kicker/can-the-news-exist-without-big-tech-atlas-says-yes-antelava-allison-coda-story-continent-pdf-samizdat.php>

La tesi di Simon Allison è che ogni scommessa costruita sulla piattaforma di una grande azienda tecnologica sia destinata a fallire. La conversazione non dà numeri su lettori o ricavi, e va presa come un'ipotesi. Il caso di *Quartz*, che Rob Waugh racconta su *Press Gazette*, è quello che la rende plausibile.⁵ Nata nel 2012, gratuita, finanziata da sponsor e distribuita via newsletter, nel 2014, l'anno del rapporto del *Times*, *Quartz* era esattamente il genere di testata nativa digitale che quella teoria invitava a temere. Dopo quattro proprietari in otto anni, oggi il sito è prodotto quasi per intero da una sola firma assistita dall'intelligenza artificiale, con almeno 52 articoli in un giorno e un traffico che a settembre era un decimo di quello del 2020. L'entrante non ha scalzato nessuno. Quattro proprietari, scrive Waugh, dicono che nessuno ha trovato il modello: si procede per tentativi.

L'assunzione che aveva una data

La domanda più utile che uno storico possa fare a una teoria non riguarda i casi, riguarda le assunzioni: da quando valgono. Ben Thompson, su *Stratechery*, se l'è fatta da solo sulla teoria di business più influente dell'ultimo decennio, la sua.⁷ L'Aggregation Theory spiegava perché le piattaforme che controllano il rapporto con l'utente catturano il valore dell'intera filiera, e poggiava su un'assunzione dell'internet del 2010: il costo marginale di servire un utente in più era praticamente zero. Doug O'Laughlin, su *Fabricated Knowledge*, aveva osservato che con i modelli di ragionamento quei costi tornano a esistere.⁶ Thompson ne trae la conclusione che pochi autori traggono sulla propria teoria: l'era dell'aggregazione è finita, e il vincolo oggi è il costo-opportunità, perché ogni GPU usata per un cliente è una GPU tolta a un altro.

7 · Ben Thompson / Stratechery · 13 apr 2026 · LETTURA DI MERCATO

Mythos, Muse, and the Opportunity Cost of Compute

Il costo-opportunità del compute come vincolo: la cornice per leggere le mosse dei frontier labs.

<https://stratechery.com/2026/mythos-muse-and-the-opportunity-cost-of-compute/>

È il gesto che Lepore chiedeva a Christensen, compiuto dall'interno: **riconoscere che un'assunzione strutturale era in realtà un'assunzione storica**, vera in un periodo e per una tecnologia. La teoria non ne esce smentita. Ne esce datata, che per una teoria di business è il modo più onesto di restare utile.

Numerare gli shock

Adam Tooze, su *Chartbook*, fa lo stesso a un concetto dell'economia, il «China shock».⁸ Numerare gli shock, 1.0 e 2.0, implica una continuità, e la continuità è falsa. Il primo era uno shock di globalizzazione in senso polanyiano, con un contraccolpo arrivato anni dopo, Trump e Brexit, nei settori a basso valore; il secondo è lo shock di una politica industriale deliberata, con la Cina che esporta tecnologia invece di lasciarsi integrare alle condizioni dell'Occidente. E Tooze ricostruisce che cosa voleva dire il concetto quando David Autor lo coniò: non una denuncia della Cina, ma la diagnosi di un sistema americano incapace di soccorrere le comunità colpite. Solo dopo la parola è diventata protezionismo.

8 · Adam Tooze / Chartbook · 29 lug 2026 · ELEMENTI DI SCENARIO

Chartbook 462: China shocked – beyond 1.0 and 2.0 to the 'Big One'

Il numero non basta: China Shock 2.0 non è una replica scalata del primo, ma uno shock di politica industriale consapevole — la Cina ha imparato dall'ondata precedente e ora esporta tecnologia, non lavoro a basso costo.

<https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-462-china-shocked-beyond>

La seconda volta, nota Tooze, non c'è stato ritardo discorsivo: la categoria era già pronta e si è attivata subito. È il rischio delle teorie riuscite. Arrivano prima dei fatti nuovi, e li fanno

sembrare la replica di quelli vecchi.

Quando un'idea diventa etichetta

Ezra Klein, tornando un anno dopo su *Abundance*, il libro scritto con Derek Thompson, descrive la traiettoria completa di un'idea riuscita: una certa lettura della realtà, per cui la scarsità è il prodotto di scelte istituzionali accumulate in cinquant'anni, diventa prima una categoria del discorso politico e poi legislazione.⁹ La preoccupazione di Klein è che «abbondanza» diventi sinonimo di «efficienza», cioè che l'idea entri nel discorso corrente perdendo il proprio nucleo normativo e restando come etichetta. È la stessa sorte toccata a *disruption*, che Lepore trovava già applicata a qualunque cambiamento, dalle scuole ai musei.

Il caso estremo è la teoria politica più trasformativa degli anni Novanta. Gal Beckerman, sull'*Atlantic*, usa il memoir di Francis Fukuyama per smontare l'equivoco su *The End of History*: non era un testo trionfalistico.¹⁰ L'articolo del 1989 lo diceva già, «la fine della storia sarà un periodo molto triste», e il libro descriveva una democrazia liberale logorata dall'interno dal suo stesso successo, dal bisogno di riconoscimento che l'eguaglianza non soddisfa. Trent'anni di citazioni lo hanno reso il manifesto del contrario. **Più un'idea viene citata, meno viene letta**, e a riportarla al testo serve lo stesso lavoro che Lepore fece sui dischi rigidi.

La genealogia come manutenzione

Lepore stessa mostra come lavora lo strumento quando non serve a smontare. Scrivendo dell'enciclica di Leone XIV sull'intelligenza artificiale, la mette accanto alla *Rerum Novarum* di Leone XIII, firmata 135 anni prima contro i baroni dell'industria, e osserva che la Silicon Valley usa da decenni un vocabolario religioso, missione, salvezza, nuova era, di cui il papa si limita a rivendicare la paternità.¹¹ La genealogia arriva ad Arendt nel 1957 e a Mumford nel 1967. Non è erudizione: è il modo di riconoscere che un discorso presentato come nuovo ha dei precedenti, e che i precedenti dicono come può andare a finire.

Garrett Graff fa la stessa operazione su un'analogia.¹² L'intelligenza artificiale viene raccontata come il Progetto Manhattan, e Graff, che sul Progetto Manhattan ha scritto un libro, risponde che l'analogia non regge per ragioni di struttura: là un'operazione governativa con un'unica catena di comando, qui una competizione privata fra tre laboratori senza coordinamento esterno. Il precedente giusto, dice, è *Jurassic Park*. La sensibilità storica, qui, è la cura nello scegliere il precedente, che decide quale futuro si riesce a immaginare.

Apparato · Sei domande di uno storico a una teoria

Domanda

Che cosa scopre

Caso nella catena

Che fine hanno fatto i casi?

Seagate era il primo produttore nel 1997; molti entranti vincitori non esistono più

Lepore su Christensen

I casi sono tutti o sono scelti?

Contare gli esempi come voti non è una sintesi

Pearson, da Eysenck a Glass

Ci sono casi che la teoria non avrebbe scelto?

Rotture dall'alto, entranti che non scalzano nessuno

Avventura grafica, The Atlas, Quartz

Da quando vale l'assunzione?

Il costo marginale zero era dell'internet del 2010

O'Laughlin e Thompson

Il nome implica una continuità che non c'è?

China shock 1.0 e 2.0 sono due fenomeni diversi

Tooze su Autor

Che cosa resta dell'idea quando diventa etichetta?

L'abbondanza diventa efficienza, la fine della storia un trionfo

Klein, Beckerman su Fukuyama

Controtesi 13 • Ben Thompson / Stratechery

Si può obiettare che la storia spiega sempre dopo, mentre a chi guida un'azienda serve una teoria che ragioni prima. Ben Thompson, in conversazione con Ari Emanuel, ne dà un esempio di ottobre 2026: la minaccia per Google non era ChatGPT, che lasciava l'umano nel ciclo, ma gli agenti, perché quando a cercare e a comprare è una macchina i modelli pubblicitari costruiti sulla ricerca si indeboliscono.¹³ Se la spesa pubblicitaria resta una quota stabile del PIL, si sposterà verso le superfici che l'intelligenza artificiale non tocca: i social e, soprattutto, il dal vivo. È una previsione falsificabile, utile adesso, e nessuno storico avrebbe potuto formularla.

L'obiezione è giusta sul punto che conta: la teoria di business serve a ragionare in avanti, e la storia non la sostituisce. Ma la previsione di Thompson poggia su una premessa che è un enunciato storico, la spesa pubblicitaria come quota stabile del PIL: una regolarità osservata in un periodo, con una tecnologia e un certo tipo di mercato. È lo stesso genere di assunzione che lo stesso Thompson ha visto scadere per il costo marginale, e la scheda aggiunge che Emanuel ha un interesse diretto nella tesi, avendo appena fondato una società di eventi dal vivo. La controtesi non separa dunque la teoria dalla storia: mostra che la storia sta già dentro la teoria migliore, nelle premesse, ed è lì che va controllata. È anche la ragione per cui la manutenzione serve di più proprio alle teorie più trasformative. Una teoria minore la si dimentica; una teoria che ha cambiato il modo di decidere di un'intera industria viene applicata ai giornali, alle scuole e agli ospedali con le sue premesse dentro, e quanto più ha funzionato tanto meno qualcuno pensa di chiedersi da quando valgono. Christensen non aveva torto sui dischi rigidi più di quanto Thompson avesse torto sull'internet del 2010. Le persone, però, non sono dischi rigidi, e non lo sono nemmeno i giornali.

Nella catena

1. Jill Lepore / The New Yorker, *The Disruption Machine*, 16 giu 2014. Strumento concettuale.
<https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2014-06-16-lepore-disruption-machine-newyorker/>
2. Helen Pearson / Aeon, *How to assemble science*, 6 ott 2026. Strumento concettuale.
<https://aeon.co/essays/the-life-saving-scientific-knowledge-hiding-in-plain-sight>

- Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-10-06-pearson-how-to-assemble-science-aeon/>
3. Marco Machera / Link, *Una lunga avventura: storia degli adventure game*, 11 giu 2026. Strumento concettuale.
<https://www.linkideeperlatv.it/una-lunga-avventura-storia-degli-adventure-game/>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-06-11-machera-adventure-game-linkideeperlatv/>
 4. Emily Bell e Heather Chaplin / Columbia Journalism Review, *Can the News Exist Without Big Tech? The Atlas Says Yes*, 8 ott 2026. Lettura di mercato.
<https://www.cjr.org/kicker/can-the-news-exist-without-big-tech-atlas-says-yes-antelava-allison-coda-story-continent-pdf-samizdat.php>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-10-08-bell-chaplin-the-atlas-cjr/>
 5. Rob Waugh / Press Gazette, *Quartz website mainly produced by one AI-assisted reporter writing 50+ stories per day*, 9 ott 2026. Lettura di mercato.
<https://pressgazette.co.uk/publishers/digital-journalism/quartz-website-mainly-produced-by-one-ai-assisted-reporter-writing-50-stories-per-day/>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-10-09-waugh-quartz-un-reporter-ai-pressgazette/>
 6. Doug O’Laughlin / Fabricated Knowledge, *2025 AI and Semiconductor Outlook*, 1 gen 2025. Lettura di mercato.
<https://www.fabricatedknowledge.com/p/2025-ai-and-semiconductor-outlook>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2025-01-01-fabricated-knowledge-ai-semiconductor-outlook/>
 7. Ben Thompson / Stratechery, *Mythos, Muse, and the Opportunity Cost of Compute*, 13 apr 2026. Lettura di mercato.
<https://stratechery.com/2026/mythos-muse-and-the-opportunity-cost-of-compute/>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-04-13-stratechery-opportunity-cost-compute/>
 8. Adam Tooze / Chartbook, *Chartbook 462: China shocked – beyond 1.0 and 2.0 to the ‘Big One’*, 29 lug 2026. Elementi di scenario.
<https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-462-china-shocked-beyond>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-07-29-tooze-china-shock-chartbook/>
 9. Ezra Klein / The New York Times, *What Worries Me Most About ‘Abundance’*, 28 apr 2026. Strumento concettuale.
<https://www.nytimes.com/2026/04/28/opinion/ezra-klein-podcast-thompson-dunkelman.html>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-04-28-klein-abundance-nyt/>
 10. Gal Beckerman / The Atlantic, *Why the End of History Is So Miserable*, 9 set 2026. Elementi di scenario.
<https://www.theatlantic.com/books/2026/09/francis-fukuyama-in-the-realm-of-the-last-man-memoir-book-review/688548/>
Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-09-09-beckerman-fukuyama-end-history-atlantic/>
 11. Jill Lepore / The New Yorker, *What the Pope Said About A.I.*, 27 mag 2026. Strumento concettuale.

<https://www.newyorker.com/news/the-lede/what-pope-leo-xiv-said-about-ai>

Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-05-27-lepore-pope-leo-ai-newyorker/>

12. Garrett Graff / Domsday Scenario, *AI isn't the Manhattan Project — it's Jurassic Park*, 11 ago 2026. Strumento concettuale.

<https://www.doomsdayscenario.co/p/ai-isn-t-the-manhattan-project-it-s-jurassic-park>

Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-08-11-graff-jurassic-park-ai-doomsdayscenario/>

13. Ben Thompson / Stratechery, *A Conversation With Ari Emanuel About Entertainment and AI*, 15 ott 2026. Lettura di mercato.

<https://stratechery.com/2026/a-conversation-with-ari-emanuel-about-entertainment-and-ai/>

Scheda: <https://claudiocammarano.com/curated/2026-10-15-stratechery-ari-emanuel-entertainment-ai/>

Intervento AI: WR (Scrittura). Notazione descritta in <https://claudiocammarano.com/notazione/>.

© Claudio Cammarano. Licenza [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/): si può condividere citando l'autore e la fonte, non a fini commerciali e senza modifiche.

Versione originale e aggiornata: <https://claudiocammarano.com/writings/2026-10-19-le-persone-non-sono-dischi-rigidi/>. Le parti interattive della catena sono disponibili solo online.

Scrivo anche *The Abstract*, in inglese, una volta al mese, sull'economia dei contenuti: <https://claudiocammarano.com/newsletter/>. C'è anche il feed: <https://claudiocammarano.com/feed.xml>.