



目录

引言 见识比常识重要

第一部分

颠覆式创新

01 任何一个价值网都存在失效的边界
025 “就算我们把每件事情都做对了，仍有可能错失城池。”在新技术、新市场和新的价值网里，如果你仍然用旧的价值网逻辑去做，即使每件事情都做对了，也会面临失败。

02 大公司的黑洞：破坏性创新
036 把成熟产品销售给主流客户，属于持续性技术；而把新产品引入到新兴市场，需要破坏性创新。在持续性技术竞争环境下，领先企业无人能敌；在破坏性创新竞争环境下，领先企业总是落败。

03 颠覆式创新的秘密是“技术加速进步”
043 技术进步的步伐一定会超过市场需要的步伐。更简单、更方便、更便宜、更可控的产品，将会开启一个巨大的低端市场，然而，破坏性创新技术开始于低端，但不会止步于低端。

第二部分

小公司如何打败大公司

04 选择第一象限与巨头直接竞争的成功率是6%，而跟巨头做不一样的事情的成功率是37%。第一象限是大公司的主场，第四象限是小公司的福地。
064 从第四象限逆袭：与其更好，不如不同

05 大公司在做加法，小公司要颠覆大公司，必须做减法。当大公司往上去追求更高的技术、更高的性能的时候，小公司要做到产品至简、成本至简。
075 产品破坏性创新

06 当大公司在走高大上的路线时，屌丝公司却从低端开始进步，但这并不意味着永远低端。这就是破坏性创新的市场策略：屌丝逆袭。
084 市场破坏性创新

07 Intel用典型的低端颠覆式创新成功颠覆摩托罗拉，成为芯片业的霸主。AMD在第一象限作战挑战Intel以失败告终。ARM采取低端颠覆策略，占领了移动芯片市场。
091 从芯片业看颠覆式创新

08 大公司和小公司之间是一场不对称战争，这种不对称有两个方面：持续性技术着眼于技术，破坏性创新着眼于产品；持续性技术关注的是主流，破坏性创新关注的是异端。
106 不对称竞争：非主流才是未来

09
猎豹：巨头阴影下的简单生长
120

第三部分
工商管理的窘境

10
任何文明，都存在
“遮蔽效应”
135

11
客户是最大的盲区，
“增长”是失败的本源
144

12
华为深陷“创新者
的窘境”
159

13
大公司如何逃离窘境
171

这个时代，简单是一个让人看不到甚至看不起的地方，却能迸发出巨大能量，这种能量很多时候会超出我们的想象。

儒家思想适应了农业文明的发展，但是却带来了巨大的遮蔽盲区，使中国很难自发地进入工商文明。那么，工商管理在今天的互联网时代是否存在“遮蔽效应”？

你属于什么价值网，其实是由你的客户决定的。客户完全满意，有时候是个巨大的陷阱。在“增长”的驱动之下，理性的管理者很少能够找到充分的理由进入到规模小、需求不明确、利润更低的低端市场，这是小公司逆袭的机会。

华为起家的竞争策略是低端逆袭，但是华为已然成为A价值网中的高端，关注的是高端市场。当华为开始进入一个新市场（B价值网）的时候，用A价值网的高端态势去打B价值网，已经陷入了创新者的窘境而浑然不觉。

公司的创始人最容易陷入合理性遮蔽盲区。任何一个组织，随着时间的推移，一定会变得涣散化、官僚化、失效化，并最终走向消亡。突破窘

境的办法是：用独立的小型机构应对新兴的小型市场；从以销售为中心转为以产品为中心。

第四部分
从工业思维到互联网思维

诺基亚战胜了摩托罗拉成为功能机里的第一，但是诺基亚由于固守在自己的价值网中而错过了更换操作系统，最后又以72亿美元卖给了微软。诺基亚和苹果之间的竞争，其实是电信网和互联网之间的一种竞争，是两种价值网的竞争。

将来基业长青将不存在了，我们进入一个颠覆式生存的时代，以产品为颠覆成为这个时代的常态。乔布斯时期的苹果正是通过不断的自我颠覆，突破了创新者的窘境，创造了一个奇迹。

你以为你的对手是友商，其实你的对手是时代。在这个时代，最大的机会就是跨界，互联网的跨界。前十年最大的创业机会是互联网和传统行业的跨界，从2013年开始之后的十年，最大的机会是移动互联网和传统制造业的结合，即“软硬结合”。

14
诺基亚的颠覆和被颠覆之路
219

15
苹果如何自我颠覆
241

16
时代的风口
255

附录 学员感言

老李飞刀和他的葵花宝典 经济观察报副编辑 文钊 260

为什么李善友的课那么火？ 明道副总裁 许维 268

我讲的都是错的

引言

见识比常识重要

我希望各位一定要带着怀疑的态度、理性的心态来听我的课。我讲的很多东西跟其他教授讲的不完全一样，在商学院里大家讲的是经典的话题和案例，因为这样的案例怎么讲都对，它是已经发生的。但是我不喜欢讲已经发生的事情，我喜欢讲正在发生的事情或者未来即将发

生的事情。然而，讲这个有极大的风险，因为这些内容有可能在将来被证明是错的。我所讲的内容，可以说是对主流观点的一个颠覆，我不是主流。

请不要期待这是一部学术作品，不论是中国还是美国，关于互联网方面的论文少之又少，因为学界还没有对这个时代形成一个统一的认识，而一旦等到学界形成了论文或者学术作品，这个时代其实也已经过去了。

我想我是一个鲁莽的人，或者算是一个勇敢的人，我愿意冒着这样大的风险来讲这些未知的东西，因为只有讲未知的东西才有可能给今天的你带来启发。即使我讲的全都是错的，但是如果你听完我的课之后，对于今天现有的体系产生了怀疑，能够对你有所启发，自己去寻求突破，就会找到走向未来的答案。

所以，我讲课的意义并不在于我讲的什么是对的，而在于我告诉你什么是错的。我所讲的东西是指向月亮的那个手指头而已，它并不是放之四海而皆准的真理，所以各位一定要怀着一个理性的，甚至怀疑的心态来听我的课，不要轻易陷到我们的逻辑陷阱里来，你要保持清醒！

所有我讲的，如果你能理解，其实我是在做一道大的证明题，有一套研究逻辑，不是打鸡血，也不是忽悠。我讲的是思维而非现象。



见识比知识更重要

引言
600

“任何一个体系凡是自治的，
必是不完全的。”

——哥德尔第一定理

有一个非常著名的哥德尔第一定理。它这样讲：任何一个体系，它必是内部和外部自治的，这样才能有效运行。但是任何一个内部逻辑完全自治的体系，一定存在自身的边界，一旦越过边界，这套体系一定是失效的，边界外是另一个新的体系。

哥德尔是一个数学家，他的体系是一个纯粹的数学体系，即便是这样的数学体系，也会存在逻辑陷阱，何况其他体系呢？我们生活在一个已知的世界，往往认为这就是全部。其实一旦我们越过这个边界，就会发现已知世界只是一点点，而未知世界是遥不可及的。但是我们如何才能突破原有的已知体系，到达一个广袤的未知体系呢？越过这个边界的可能性在于能否发现原有体系的漏洞所在。

所以请大家要勇敢地对现有的体系提出质疑，因为没有任何一个体系是放之四海而永恒皆准的。

地心说

哥白尼——日心说

我们先来举个例子。

在农业时代，大概有上千年的时间，所有人都笃信“地心说”，认为地球是宇宙的中心，所有的星辰都围绕地球转动，坚定地认为这才是绝对正确的体系。托勒密甚至为“地心说”提出了一个极为精密的数学模型。所有人的生活方式都受这一认知的影响，直到哥白尼的出现。

哥白尼突然怀疑地心说的逻辑破绽，而且在没有任何实证经验、没有任何可观测数据的基础上开始怀疑。这个怀疑非常伟大，它意味着人类第一次把自己的眼睛从我们身处的环境带到了外太空。

哥白尼以后，人们开始认识到太阳才是宇宙中心，地球并不是宇宙中心。正是随着这次眼界的开阔，才使全世界进入到科学时代，并引来了之后的工业革命。可以说，哥白尼是科学时代的真正开拓者、第一个奠基者，因为他打破了原有的思想体系。

原有体系之内是常识，体系边界之外是见识，见识比常识重要。

工商业时代 科学管理

丁肇中在一次演讲中讲了这句话：“只有当少数人把多数人的观点推翻了，科学才能进步。”

我们今天处在一个工商业时代，我们想当然地认为从1910年开始的工商管理或者科学管理才是最伟大的管理，它应该能够涵盖一切。然而，也许今天科学管理也遇到了它的边界，那么这个边界可能是互联网思维，或者说是互联网文明。

我们大家为什么要聚到这里来，我们为什么要成立颠覆式创新研习社？我自己为什么要费这么大的力气全国各地讲，来呼吁、来讲颠覆式创新？就是因为我们需要去探索工商管理的边界所在。如果真的存在这样的边界，一旦我们发现并突破了这个边界，将对我们的生活产生深远的影响，这就是研习社的一个立意。

探索工商管理的边界

研习社的立意：

我们有两个办法来探索工商管理的边界。

第一，寻找这个时代的异端。

绝对不要只是去寻找这个时代的主流，否则你的视野会被主流所笼罩。必须寻找这个时代的异端，才有可能突破我们的固有视线，看到另外一个世界。

对于任何异端，对于任何不寻常的事情，我们一定要饱含激情地充满好奇心。这个时代的异端可能是苹果，可能是特斯拉，可能是小米。大家思考一下，这三家公司有没有成为商学院讨论

的经典案例？没有。经典管理理论在这三家公司上成立吗？不成立。

这三家公司是这个时代的异端，是在正统的商学院里不愿意讲的，经典学说认为它们仅仅是例外，不是主流。但是，对于一个真正关心时代变迁的人来讲，异端往往代表着未来，有可能从它们身上找到来自迷茫未来世界的一滴露水。

第二，努力验证这个时代的生存结构和思维模式。

我的老师王东岳说：“必须把具体事物放在总背景结构中去处理。思想背景的高度不同，对同一问题的看法肯定不同。”如果你的思想境界只是在现象层面，对现象层面的问题纠缠不休，是永远解决不了这个问题的，必须讨论它所在的大的背景结构。

如果说寻找异端，举出一两个例子，只是停留在现象层面，还不足以证明新时代的到来。那么，我们需要证明这个时代的背景结构——生存结构和思维模式。

如果今天，你依然用工商管理的背景来看待互联网时代的具体问题，这和“刻舟求剑”有什么区别？突破自己所在的时代背景，这件事情非常之难，迄今为止还没有太多人去做，但是我希望能够在这个方面有所探索，这就叫见识，而不是知识。



工商管理的边界

换操作系统与打补丁

@创业营伊光旭

如果互联网是一个独立的时代，那么，如何证明今天已经进入一个新的时代呢？

中欧创业营二期有一个同学叫伊光旭，他用换操作系统和打补丁的概念来比喻商业模式的更迭。

比如计算机，从大型机到小型机、台式 PC、便携电脑，我们用的操作系统都是微软的操作系统，每一次变化都只是需要升级和打补丁。如果只是打补丁，其实就是在原有的基础上的同一个层次上不断修补。

从 PC 到智能手机，我们是换了一个操作系统，而不是打补丁。智能手机的操作系统从微软的操作系统变成了 iOS 或安卓的操作系统。

这两件事情的分量是极不一样的。当你在 PC 体系里，一次一次升级 Windows、打补丁，这就是在原有的一个理论框架里解决问题。但是，当 PC 变成了智能手机，这时候我们如果还依靠打补丁，已经解决不了问题了。

换操作系统的意义，远远大于打补丁。

从周朝到秦朝属于换操作系统：周朝是奴隶制王朝，是井田制；到了秦朝的时候，是封建社会，是郡县制，君主专制。各位看后面的更替，秦朝之后的汉、唐、元、明、清无一例外都在打补丁。我们永远在一个层次上不停地这样打补丁，本质的“质”没有变化。

这个质什么时候发生了变化？1911 年，孙中山先生领导的辛亥革命之后我们才换了操作系统。今天，换操作系统已经远远胜于打补丁。



打补丁与换操作系统

引言
017

国美、苏宁之争是打补丁

国美、苏宁与京东、淘宝之争是换操作系统

我们再举个例子：国美和苏宁之争是打补丁，但是从国美、苏宁到京东、淘宝的模式已然是换操作系统了。如果苏宁还用与国美竞争的策略去打京东和淘宝，它将死无葬身之地，因为游戏规则变了。

我们再来看手机行业，也是我们讲得很多的一个行业，“中华酷联”（中兴、华为、酷派和联想）四大手机厂商之争是打补丁，而“中华酷联”与小米之争则是换操作系统。

今天我们正好处在工业时代向互联网时代转折的这个点上，在这个点上提醒各位，只是打补丁或者升级原有的操作系统已经不能生存下去了，今天必须来换我们的操作系统。时代变化了，今天的时代又已经进入了互联网时代，假如你的思维依然还是工业时代的思维，你怎么可能永续辉煌呢？

研习社的立意： 互联网时代的操作系统

请大家思考，今天商业竞争的主流是打补丁，还是换操作系统？显然，面向未来最重要的就是换操作系统。打补丁是知识，换操作系统是见识，见识比知识重要。你不要渴求在知识上获得多少，你需要渴求的是对原有的见识进行打破。

今天商业竞争的主流，是换操作系统，还是打补丁呢？时代变化了，此时打补丁已经不能生存下去了，今天必须换操作系统了。

研习社的立意就是我们一起进入互联网时代的操作系统。大家知道，当工业时代刚来到的时候，有几个思想家的著作奠定了工业时代的基础，比如亚当·斯密的《国富论》，甚至包括泰勒的《科学管理原理》，奠定了工业时代整个思想根基。今天我们已经进入互联网时代，很多企业正在往互联网方面转型，然而今天却没有一个思想可以把今天的操作系统描述出来。

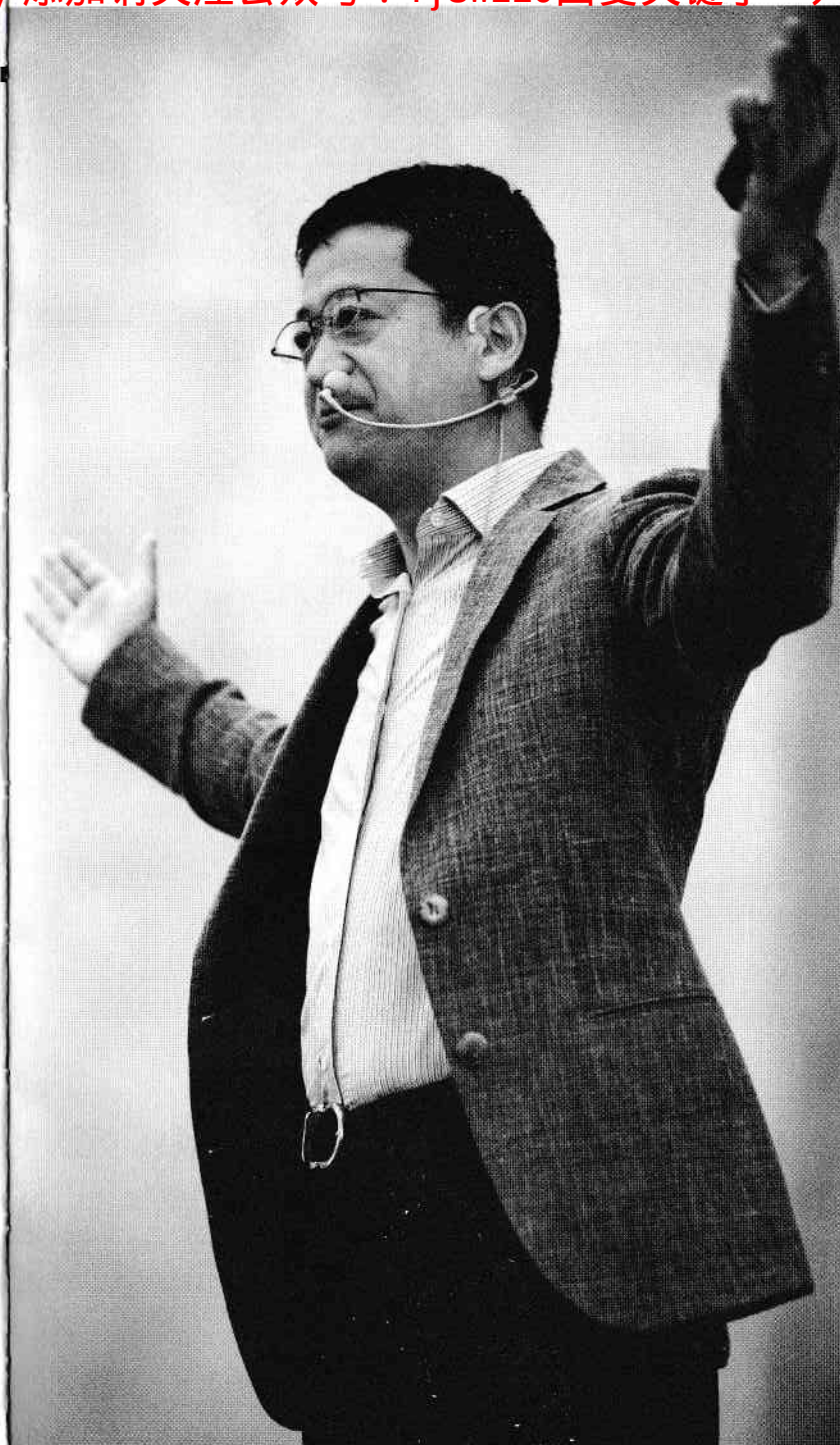
研习社希望和大家一起来研究一套逻辑自恰、适合这个时代的作品。我们并不渴求能够写出多么伟大的著作出来，而是希望大家一起用思考和行动做出这样一套创新体系出来，激发人们对现有体系的反思。

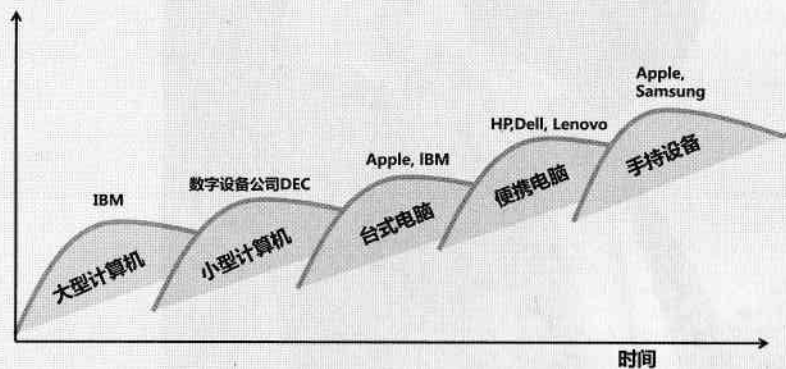
两个主题

颠覆式创新 大公司的窘境	互联网思维 工商管理的窘境
一个工具	一种思维

下面我们讲两个主题。第一个主题是大公司的窘境，给大家介绍一个工具，叫“颠覆式创新”。第二个主题是把第一个主题提升到思维的高度，讲整个工商管理的窘境。

第一部分
颠覆式创新





01 任何一个价值网都存在失效的边界

当我们来看历史，会发现历史总是惊人的相似。

我们从下面的例子开始说起。20 世纪六七十年代，在 IT 世界里最重要的产品是大型计算机。在大型计算机时代，领先的企业是 IBM，IBM 独自称王。当时，IBM 有七个竞争对手，但是 IBM 的利润占了整个行业的 90% 以上，另外七个竞争对手的利润加起来不到 10%，所以 IBM 在当时独领风骚，那个时代叫“一个白雪公主和七个小矮人的时代”。

然而，在那个时代 IBM 就没有竞争对手了吗？答案是：有。

所有人都知道要进入计算机时代了，所有大公司、小公司都想挖这座金矿。通用电气、美国无线电公司（Radio Corporation of America, RCA）、AT&T（美国电报电话公司）都投入了巨大资源，却无法取胜。1970 年，RCA 公司花了 2.5 亿美元投入计算机的研发，结果却输得一塌糊涂。

“IBM的自治体系”

“任何公司向IBM业已占据的领先地位直接发起挑战都无望获得成功。”

《定位》里有一句话是这样说的：“任何公司向IBM业已占据的领先地位直接发起挑战都无望获得成功。”

这句话表明，在IBM体系中，一旦IBM成为市场霸主，任何竞争对手想做同样的事情，通过同样的方法，战胜它是不可能的。换句话说，对小公司而言，当你向大公司挑战的时候，永远不要从正面发起挑战，不要做与大公司同样的事情，用同样的办法战胜它，这是不可能的。

那么，IBM体系是否有失效的边界？事实上是有的。大型计算机之后是小型计算机。在小型计算机里称王的不是IBM，而是DEC（美国数字设备公司，1998年被康柏公司收购）。

为什么会出现这种局面？

事实上，IBM的领先优势是在大型计算机领域。当时大型计算机主要是卖给科研机构。DEC公司发明了小型计算机，体积小，每台大概是几万美元，在这个小型机的时代里，DEC成为世界第二大公司，它的产品主要销售给公司里的工程部门、研究团队和小型公司。在小型计算机的新兴市场中，DEC居然战胜了IBM，成为该领域的行业王者。

1986年，麦肯锡为DEC写了一本书——《追求卓越》。书中这样描述当时的DEC公司：“现在的数字设备公司犹如一架高速行驶的列车，与它竞争无异于螳臂当车。当大多数竞争对手深陷计算机行业衰退的泥沼无力自拔的时候，这家市值76亿美元的计算机生产商仍在加速前进。”从中我们不难看出当时DEC的辉煌。

“大公司的窘境”

IBM是否有能力、有资源进入小型机？

请大家思考一下：IBM 有没有能力做小型计算机？有没有技术做小型计算机？有没有资源做小型计算机？有没有决心做小型计算机？

这就是 IBM 的窘境，大公司的逻辑漏洞。IBM 的技术实力、资源实力都完全具备，但是却没有决心去做小型计算机，而一个新的公司 DEC 进去了，成为那个时代新的王者。

小型计算机之后，紧接着就是 PC（台式个人计算机）时代。在 PC 时代，我们惊奇地发现，DEC 居然衰退了，而苹果、IBM 独立的台式机兴起了。

DEC 是否有能力、有资源进入 PC 领域？有！但是因为大公司窘境的存在，它也无法进入。



乔布斯的第一台个人电脑

这台台式电脑就是乔布斯当年和他的搭档做的第一台个人电脑，连外壳都没有，非常丑陋。它第一次亮相的时候，受到业内人士全面的鄙视。但它更加便宜，更加方便。

有能力、有资源、有资金进入新体系的公司，为什么没有进入？

历史总是惊人的相似，后来苹果成为这个领域的王者，DEC 死掉了。让 DEC 死掉的并不是小型计算机的竞争对手，而是 PC 以及后来的便携电脑。

联想在 2013 年第四季度发布了一个公告，说联想无可争议地成为全球 PC 的王者，成为第一。当联想杨元庆面对全世界非常骄傲地宣布业绩的时候，他是期待着得到中国业界及全部掌声的，因为这是中国企业第一次在高科技领域里成为世界第一，联想成为民族英雄。柳传志也骄傲地宣布了一件事情：PC 是一条永不沉没的船。

然而，PC 已然是一条沉没的船。过去十年，其实是全面去 PC 化的十年，IBM 把 PC 业务卖给联想，方正把 PC 业务卖给宏碁，惠普关闭了硬件业务。

2014 年，全球 PC 出货量下滑。一些大公司退出了 PC 行业。谁成为今天 PC 的竞争对手？手机！



雷锋网 V

#读图#【智能手机颠覆了我们的生活】据一份智能手机用户行为调查报告显示，80%的智能手机用户睡觉时与手机同床，71%的用户在手机没电时会感到十分焦虑，60%的智能手机用户宁可放弃一个月的XXOO生活，也不能一周没有手机.....

今天我们已经进入手持智能设备时代，手持智能设备的出货量已经超越了 PC 的出货量。同时，手持智能设备也成为我们日常生活中密不可分的一部分，正在改变着我们的生活方式。

智能手机颠覆了我们的生活。据一个用户调查，80% 的智能手机用户睡觉的时候是和手机同床。71% 的手机用户在手机没电的时候会感到非常焦虑，所以各位知道充电宝生意会有多大。PC 已经边缘化了，手持智能设备现在成了最性感的设备。

所以说大公司能赢，是因为垄断资源，但过了这个资源和逻辑的边界，小公司就有机会。

价值网

从上面的例子中，我们发现两个现象。

在某一种竞争环境之下，领先企业总是能赢，保持长盛不衰，无人可敌；在另外一种竞争环境之下，领先企业总是输给新兴企业，虎落平阳。这是一个大概率事件，从大的概率来讲，这两个现象是存在的。

我们把这两种现象再往下深究，其实对应的是两种逻辑。

第一，在某一个逻辑体系之内，领先企业总是能赢。第二，在这个逻辑体系之外，或者在另外一个逻辑体系里边，新兴企业机会更大。大公司能赢，是因为资源垄断等，而过了这个边界之外，大多数总是输。所以跟巨头竞争的时候，千万不要在大公司的逻辑体系下跟它竞争，而是要思考一下这个体系外边是什么，能不能在那个地方跟它竞争。

《创新者的窘境》是乔布斯本人最喜欢的书，这本书对硅谷的创业影响非常巨大，即使在今天，在硅谷大学讲创新时这本书也是必不可少的一本书。《创新者的窘境》一书中提到了“价值网”的概念，即一种大环境，企业正是在这个大环境下确定客户的需求，并对此采取措施，解决问题，征求客户的意见，应对竞争对手，并争取利润最大化。

用这个理论来解释前面的例子，我们发现，与其说是企业与企业的竞争，还不如说是这个企业所在的价值网和另外一个企业所在的价值网之争。你身处任何一个价值网的时候，它都是逻辑自洽的。但是我们发现任何一个价值网都有边界，比如说大公司的价值网之外有一个巨大的黑洞，这个黑洞就是“创新者的窘境”。

《乔布斯传》一书中共提到两本书，一本是灵修的书，一本是《创新者的窘境》。

乔布斯之所以能有这样大的成就，并不是因为他突破了创新者的窘境，而恰恰是因为他遵守了创新者的窘境这一哲学规律。他认为克里斯坦森是世界上最具有预见性、最具洞察力的商业分析师，他深受这本书的影响。

在旧版的《创新者的窘境》的封面上有这样两句话：“就算我们把每件事情都做对了，仍有可能错失城池。面对新技术和新市场，往往导致失败的，恰好是完美无瑕的管理。”也就是说，在破坏性创新、新市场和新的价值网里，如果你仍然用旧的价值网逻辑来做，即使每件事情都做对了，也会面临失败。

破坏性创新象限图

	主流市场	新兴市场
成熟产品 成熟技术	Q1 大公司的逻辑 持续性技术	Q2
新产品 新技术	Q3	Q4 小公司的逻辑 破坏性创新

02 大公司的黑洞：
破坏性创新

接下来我们来回答两个问题：

第一，在什么样的竞争环境下，领先企业总能保持长盛不衰？

第二，在什么样的竞争环境下，领先企业总是输给新兴企业？

在持续性技术竞争环境中，领先企业无人能敌。在破坏性创新竞争环境中，领先企业总是落败。

大公司的逻辑就是持续性技术，而小公司的机会或者大公司的盲区就是破坏性创新。也就是说，大公司的逻辑自治体系是持续性技术，而大公司下面的黑洞是破坏性创新。

这种逻辑关系可以用一个矩阵来体现，即把成熟的产品、成熟的技术卖给主流客户，这是第一象限；把新产品、新技术卖给一个新兴市场，这是第四象限。第一象限是持续性技术的主场，第四象限是破坏性创新的宝地。

第一象限属于大公司，第四象限属于小公司。第一象限是大公司的逻辑自治体系，而第四象限则是大公司边界之外的地方，是上帝恩赐给小公司的唯一机会。



持续性技术与破坏性创新

大公司的持续性技术是 “相扑战略”



小公司的破坏性创新是 “柔道战略”



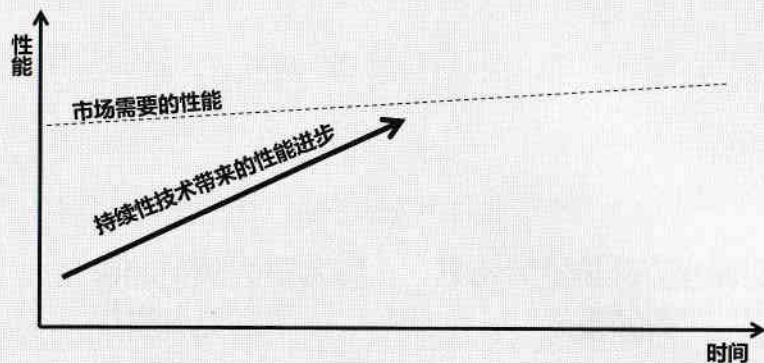
2010年，周鸿祎在微博上说，一只大鳄鱼，你要打败它，在水里抱着打，肯定打不过。但是，你把鳄鱼引到树上，猴子就能把它收拾了。互联网时代，小公司打败大公司，改良没有出路，只能靠颠覆。改良是持续性技术，在第一象限；颠覆是破坏性创新，在第四象限。

周鸿祎曾经给大家推荐过一本书——《柔道战略》，讲的是找对方最薄弱环节，以小博大。

大公司的持续性技术就好像是相扑，相扑是要比分量的，所以小个子无法跟大个子比，这是大个子的主场；而小公司的破坏性创新就好像是柔道，我虽然个子小，但是我不跟你正面打。这是两个思路。

所以在互联网时代，小公司打败大公司，改良没有出路，只能靠颠覆。大公司做什么，你就做什么，你认为你比大公司更有效率、更有执行力、更勤奋，这里的改良就是持续性技术，是在第一象限；第四象限叫颠覆，就是破坏性创新，做跟大公司不一样的事情，去颠覆它。

持续性技术



持续性技术有两个特征：第一，持续性地改善原有的产品性能，客户需要什么样的产品，就做什么样的产品，而且越做越好；第二，技术进步的速度一定会超过市场的需求。

我们来画一张图，横轴是时间，纵轴是性能。起初，市场上对某种产品性能的需求会特别高。当一个新产品出来的时候，它满足不了市场的需求，但是持续性技术进步一定能够满足市场的需求，最后甚至超过市场需求。

持续性技术进步有多大的力量呢？我们来看这个算式： $1.01^{365}=37.8$ 。这个公式表明，每天进步1%，一年之后就会变成37.8倍。反之，我们来看另一个算式： $0.99^{365}=0.03$ 。如果每天退步1%，最终一年之后将所剩无几。持续性技术进步能量巨大。事实上，许多企业为

了保持领先地位，会努力开发具有更强竞争力的产品，但是这些企业没有意识到，随着它们竞相参与更高性能、更高利润市场的竞争，它们追逐高端市场、提高产品性能的速度已经超出了顾客的实际需求，并且最终失去了意义。

破坏性创新虽然最初只能应用于远离主流市场的小型市场，但是它日后将逐渐进入主流市场，而且其性能将足以与主流市场的成熟产品一争高下。

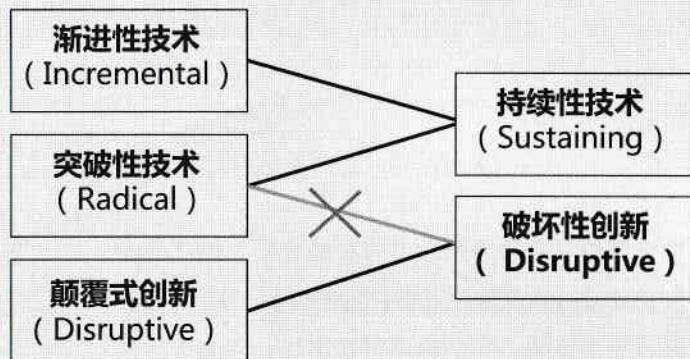
那么，破坏性创新有什么特征？

第一，一方面降低原有的性能指标，不求改善、提高原有的主流性能特征，另一方面进入新的性能改善曲线。

第二，这个新的性能改善通常更方便、更简单、更便宜、更小、更容易操作，作为破坏性创新的通路。

破坏性创新通常不在原有的主要竞争对手重要的产品性能上进行竞争，即原来的对手什么地方强，我弱一点没关系，但是我进入一个新的性能改善曲线，而这个新的性能改善通常更便宜、更方便、更简单或者更小、更可控。

概念澄清



右边是持续性技术和破坏性创新，左边是渐进性技术、突破性技术、颠覆式创新，它们之间是什么关系？

左边的渐进性技术等于右边的持续性技术。左边的突破性技术绝对不等于右边的破坏性创新，这两个概念切勿混淆。突破性技术也属于持续性技术范畴。

最后一个概念是颠覆式创新，这个概念等同于破坏性创新。

颠覆式创新总会让你认为它是个突破性技术，而恰恰相反，破坏性创新根本不是突破性技术。凡是跟技术有关的创新，无论是渐变的，还是突变的，都是持续性技术创新，都是大公司的主场。

颠覆式创新绝对不等于突破性技术，“颠覆”这个词其实味道不对，所以我宁肯用“破坏性创新”这个术语。

03 颠覆式创新的秘密是“技术加速进步”

我们来看一个案例——硬盘行业的案例，这是《创新者的窘境》中最重要的研究对象。

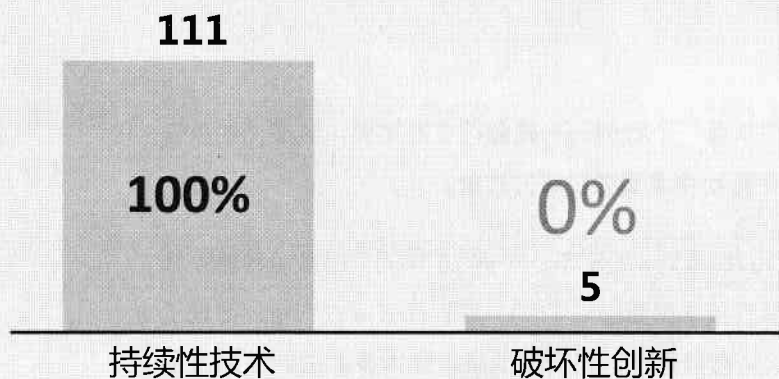
从 1976 年到 1995 年，在这 20 年间，磁盘驱动器领域持续性技术创新出现了 111 次，而破坏性创新只出现了 5 次。也就是说，我们生活当中绝大多数的创新都属于持续性技术创新，而破坏性创新则非常少。

我们讲破坏性创新，并不是说持续性技术创新不重要。我们要强调的是，持续性技术创新非常重要，我们绝大部分时间都在进行持续性技术创新，也就是微创新。所以，破坏性创新是对持续性技术创新的超越，而不是对它的否定或放弃。如果你的公司在持续性技术的环境里，请继续使用持续性技术创新的方式。



颠覆式创新的秘密是
“技术加速进步”

But……成熟企业的成功率



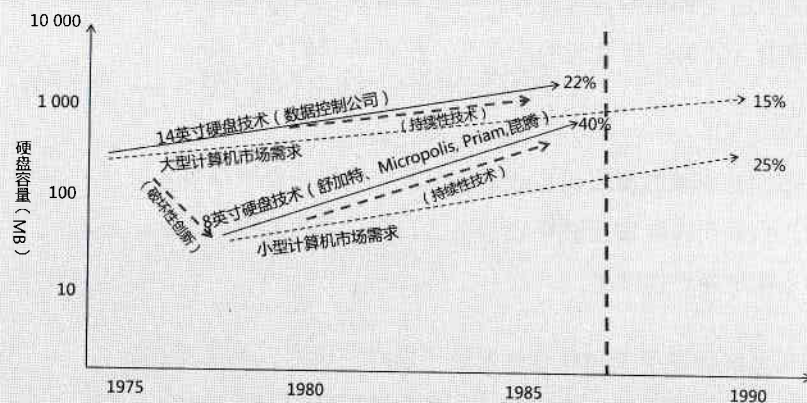
根据大公司的数据，在持续性技术环境里，大公司的成功率是 100%。但是我们再来看，在这仅有的 5 次破坏性创新里，大公司的成功率是多少？是 0%。

破坏性创新虽然出现的次数少，但是它的影响是致命性的，大公司输就输在破坏性创新上，小公司赢的唯一机会也在破坏性创新上。

万科总裁郁亮关于破坏性创新说了这样一段话：“我发现商学院培养的干部有问题，不能为我们所用。商学院教出的案例、所传授的很多经验，都是基于工业时代积累的东西，比如从福特公司到通用电器的案例等，但是这些案例中却忘了颠覆式创新和破坏性创新，这些它（商学院）没有。”

这段话非常之重要，我们在学校里学到的创新管理几乎都是针对持续性技术，大家在企业里所获得的经验也几乎都是持续性技术管理的经验，从来没有一个地方可以去学习如何进行破坏性创新、如何管理破坏性创新，而我们今天所讲的恰恰就是这方面内容。

硬盘市场颠覆记-1



再回到硬盘市场的案例。

在磁盘驱动器里，最重要的性能指标是硬盘的存储容量。在最早的时候，大型计算机对硬盘容量的需求越来越大。大型计算机需要的 14 英寸硬盘技术，是由一家名为“数据控制公司”提供的。大型计算机对容量的需求每年以 15% 的速度在提高，而硬盘驱动器公司每年技术进步的步伐超过了市场需要的步伐，达到了 22%。

这时候忽然出现了一个新的技术——8 英寸硬盘技术。8 英寸硬盘在容量上远远低于 14 英寸硬盘，而且这个技术最早出现在生产 14 英寸硬盘的公司里。当这个技术刚出现的时候，销售员拿着这项技术去问他们的客户 IBM 公司是否需要 8 英寸硬盘。IBM 说：不需要，我们需要容量更大的硬盘。于是 14 英寸硬盘制造商放弃了这个技术。后来小公司出来创业，做了这个技术，IBM 依然不用这个技术，小公司只能病急乱投医，谁需要就卖给谁，结果卖给了刚刚出现的生产小型计算机的公司。小型计算机对容量的需求没有大型计算机那么高，但对另一个性能指标——体积有所要求。

14 英寸硬盘公司在“容量”上的持续改善曲线，就是持续性技术。8 英寸硬盘公司从“容量”性能改为“体积”性能，属于破坏性创新；而它之后在“容量”指标上的持续改善，则属于持续性技术。

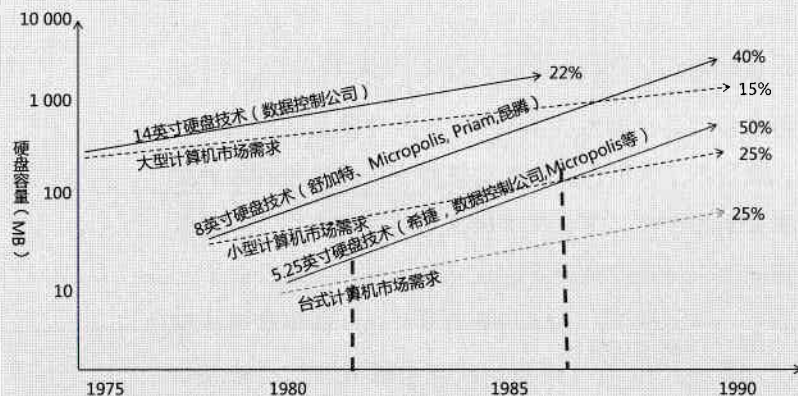
破坏性创新象限图

	大型计算机市场 (IBM)	小型计算机市场 (数字设备公司)
14英寸硬盘 (300~400MB容量)	Q1 数据控制公司 55%~62%	Q2
8英寸硬盘 (10~40MB容量)	Q3	Q4 舒加特等新公司

这个案例里，从 14 英寸到 8 英寸是破坏性创新，8 英寸再进步就是持续性技术创新。8 英寸硬盘刚出来的时候，满足不了大型计算机的容量需求，但是它的技术会不断提高和进步，等 8 英寸硬盘能够满足大型计算机对容量的需求时，IBM 会不会买 8 英寸硬盘？更便宜了，更小了，更方便了，IBM 当然会买！这个时候颠覆就发生了，最终，14 英寸硬盘制造商全部被淘汰出硬盘驱动器行业。

我们来看象限，14 英寸硬盘的容量是 300 ~ 400MB，8 英寸硬盘的容量是 10 ~ 40MB；市场中的主流客户是大型计算机，如 IBM，市场中的新客户是小型计算机。第一象限就是数据控制公司，第四象限就是新创的 8 英寸硬盘制造公司。数据控制公司原本市场占有率高达 62%，然而几个小公司最终战胜了它。这就是一个典型的破坏性创新的案例。

硬盘市场颠覆记-2



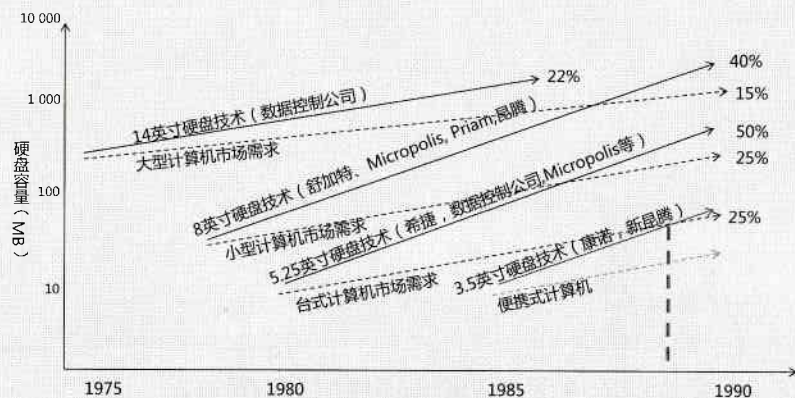
继 8 英寸硬盘之后，颠覆并没有停止，后来又有新的公司发明了 5.25 英寸硬盘，但它并没有引起小型计算机制造商的兴趣。5.25 英寸硬盘最后卖给谁了呢？台式机。

同样的情况发生了，5.25 英寸硬盘制造商也有两次黄金发展期。第一次它满足了台式机的需求，第二次当它能够满足小型计算机需求的时候，小型计算机市场也开始使用 5.25 英寸的硬盘，把原有的 8 英寸硬盘淘汰了。

结果是，率先生产 5.25 英寸硬盘的企业全都兴起了，而成熟的 8 英寸硬盘制造企业进入新市场的时间落后了两年。最终，四家主要的 8 英寸硬盘制造企业只有一家进入了 5.25 英寸硬盘市场，并且市场占有率从来没有超过两位数。

多么诡异，8 英寸硬盘制造商英雄般地颠覆了 14 英寸硬盘制造商，然而，没过多久，他们自己却又被 5.25 英寸硬盘制造商彻底颠覆！这到底是管理的问题，还是技术的问题？

硬盘市场颠覆记-3

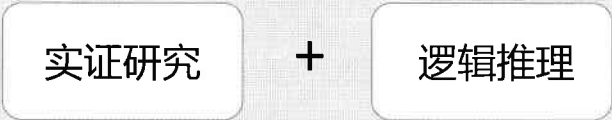


颠覆还没有结束。5.25 英寸硬盘之后是 3.5 英寸硬盘。同样, 3.5 英寸硬盘出来之后, 台式计算机制造厂商不买, 所以 3.5 英寸硬盘卖给了便携式计算机。大概在 1987 年的时候, 3.5 英寸硬盘开始满足台式计算机的需求, 并把原有 5.25 英寸硬盘掀翻马下。

结果到 1988 年, 5.25 英寸硬盘制造商只有 35% 推出了 3.5 英寸硬盘, 但他们的主要客户依然是原有客户——台式计算机。

长江后浪推前浪, 后浪又被后浪拍死在沙滩上。对于这种现象, 有各种各样的解释, 通常认为是大公司管理出了问题。但克里斯坦森说: 都不是, 原因是大公司的破坏性创新不足——创新者的窘境。

逻辑自洽



王东岳先生说, “一切学问本质上都是逻辑证明。”

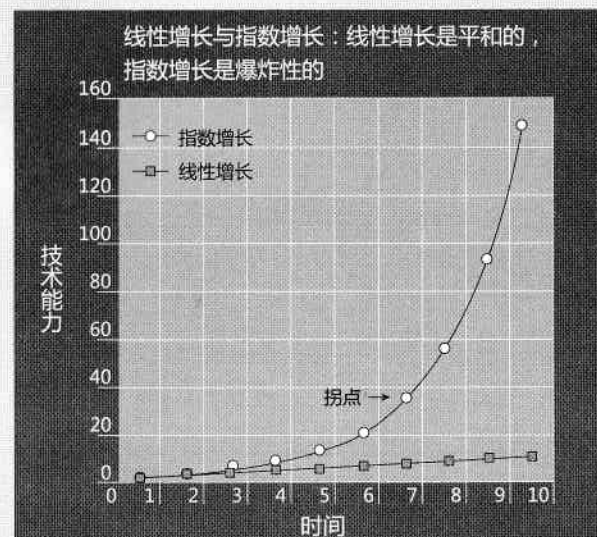
逻辑证明大致有两种, 一种是实证研究, 另一种是逻辑推理。以上所举的两大类案例——计算机的案例和磁盘驱动器的案例, 用的都是归纳法, 归纳法本质上不能证明我们是对的, 因为不可能穷尽所有的案例。

接下来, 我用纯逻辑推演一下是不是成立, 如果依然成立, 请各位高度重视这个理论。如果你认为接下来我的推理有问题, 请你忘掉这个理论。

“简一律”

在逻辑里边有一个原则叫“简一律”，或者叫思维至简原则，就是说你能不能找到最终的那个“一”，用最底层的那个“一”来证明这个现象。只在现象层面解释现象层面是永远看不清的。那么，什么是颠覆式创新的“一”呢？

肯定不是管理，再往下挖，我认为是“技术”，是“技术进步”。“技术进步”其实还不准确，应该是“技术的加速进步”。所有上面所讲现象最本质的原因是由“技术的加速进步”导致的。

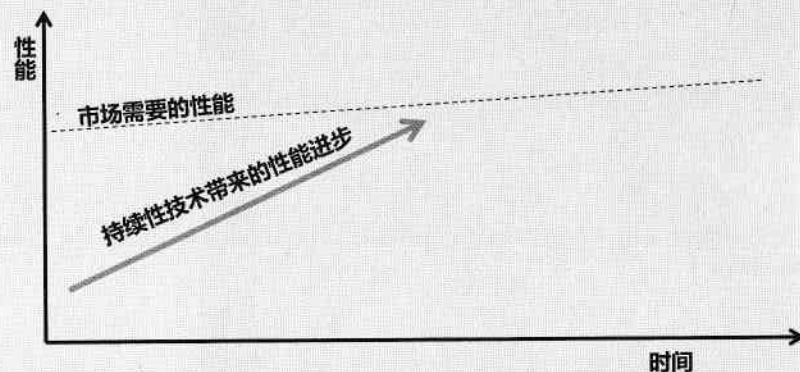


有一本书叫《奇点临近》，里面有两个观点很有意思。

第一，书中有一个理论叫“奇点”，说2045计算机的智能将超过人类的智能。

第二，加速。当技术刚开始出来的时候，通常进步不是很快，但是达到一个拐点的时候，它就会呈指数级的进步。上面的线是“指数增长”，下面的线是“线性增长”。指数增长一开始的时候跟线性增长区别不大，但是过了拐点之后它的进步速度非常快。

持续性技术



所以说，持续性技术就是基于技术的进步，它追求更高、更快、更强。这种持续性技术的特征是：市场需求的性能在增长，但是持续性技术带来的性能进步的速度更快，最终持续性技术带来的性能一定会超过市场所需要的性能。

当某个产品的技术已经超过你的需求的时候，这个产品的技术进步对你来说还重要吗？这就叫“技术进步的边际效应递减”。也就是说，一味地追求技术进步，一旦

某项特定性能超过了消费者所要求的性能水平，它便不再构成吸引力，技术水平也不再是卖点，而消费者用来选择产品的标准也将转移到需求尚未得到满足的其他属性上。

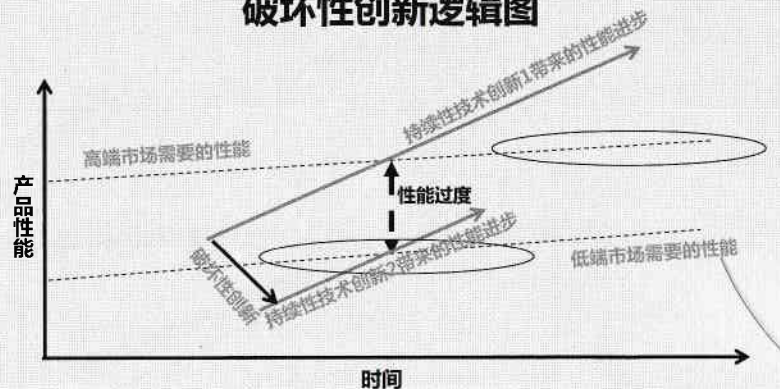
举一个例子，通常我们汽车的时速大概最快开到150迈。如果有一辆汽车，时速能达到800迈，你买吗？这时候车速已经不是消费者购买汽车的指标，而是车的安全性、舒适度、美观等其他因素在影响购买行为。

一旦技术过分进步，就会出现边际效应递减。从持续性技术的角度来看，我们会发现两个必然的逻辑趋势：

- (1) 技术一定越来越高级，产品一定越来越复杂。
- (2) 客户必然越来越高端，定位必然越来越高大上。

也就是说，有一股向上的力量推着持续性技术公司往更高的技术方向发展，势不可挡，但是最终，它们会被困于技术的牢笼，无法挣脱。

破坏性创新逻辑图



相对于持续性技术，破坏性创新则选择了一种完全不同的路径。

诀窍在哪儿？我们看到市场上有高端用户，然后有持续性技术带来的进步，但是世界上并不只有高端用户，还有低端用户。当领先的技术满足高端用户的时候，对于大部分低端用户来讲就是性能过度，他们或者买不起，或者不会用。低端用户人群蕴含着巨大的机会，这时候如果能有一个破坏性创新的产品出现，换句话说，更简单、更方便、更便宜、更可控的产品，将会开启一个巨大的低端市场。

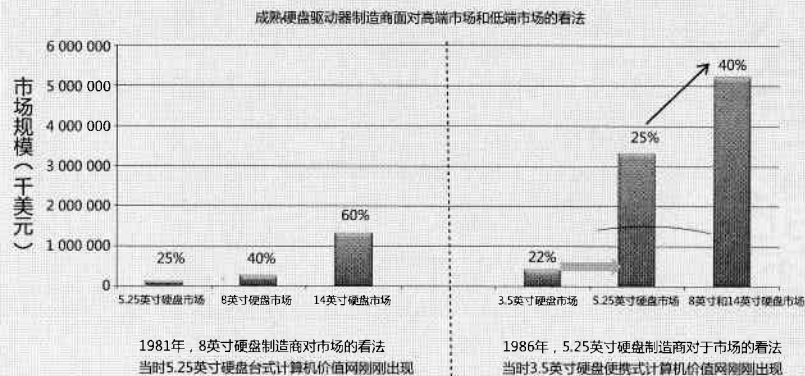
另外，技术进步的步伐一定会超过市场需要的步伐。破坏性新技术开始于低端，但不会止步于低端，它会进步的。当“持续性技术创新2带来的性能进步”这条线与“高端市场需要的性能”这条线开始相交的时候，高端用户也会选择新兴的技术，因为它不但便宜，性能也能满足需要。所以破坏性创新的要点是“different”（不同），它是反其道而行之：产品的主流性能稍逊一筹，但在新兴的性能上寻求突破。换句话说，当技术进步追求更高、更快、更强的时候，我们思维转换一下，从技术进步到产品功能进步。

大公司能否主动回到低端？

这里有个魔咒，公司能够从小变大、从低变高，那么，大公司能否主动回到低端？这是个重要的问题，如果大公司能够主动回到低端，这个理论就失效了，小公司将没有机会。

事实上，在增长压力的驱动下，理性的管理者很少能找到充分的理由进入规模小、需求不明确，而且利润率更低的低端市场。在大公司，凝聚人力、物力、财力的总是那些计划提高产品性能、冲击高端市场，并且能给企业带来更高利润率的提案。这叫“合理的”财务决策，也是大公司存在窘境的重要原因。

“合理的”财务决策



以《创新者的窘境》中的案例来讲。

1981年的时候，8英寸硬盘制造商的毛利率是40%，市场份额大概有几个亿；在8英寸硬盘市场之上，14英寸硬盘市场的毛利率是60%，市场份额大概是十几个亿，价格更贵；同时市场上还有一个新出来的5.25英寸硬盘市场，毛利率是25%，市场份额只有1个亿左右，价格比前两者便宜，但它的市场份额非常小。

请理性地思考一下，如果你是8英寸硬盘制造厂的CEO，你会用公司的资源去抢14英寸的高端市场，还是去抢5.25英寸的低端市场？答案当然是14英寸的高端市场，因为毛利率高！

这是理性决策，任何公司都会这么决策。

5年以后，结果5.25英寸硬盘市场达到了30多亿的规模！但历史的经验能否被汲取呢？答案是否定的。假如你是5.25英寸硬盘制造厂的CEO，同样有两个市场吸引你，高端是40%的毛利率、更高的市场份额的8英寸和14英寸硬盘市场，低端是新出来的3.5英寸硬盘市场，但是22%的毛利率、更小的市场份额，你是进军高端还是低端呢？当然又是高端。

这两个案例惊人的相似。高端品牌对于品牌塑造、价值观、毛利率的取舍，与低端品牌完全不同。大公司总是追求收入的增加、利润的增加、速度的增加，所以喜欢集中资源做大项目，获得更高利润。作为大公司的CEO，都会作大决策，寻找高毛利率，反而丧失了小机会所引发的大机会，可是很多小机会恰恰是破坏性创新。在一轮又一轮的市场中，便产生了窘境——回不去的低端。

至此，我们用演绎法，从纯逻辑推导的角度，再一次证明：破坏性创新是大公司的逻辑盲区，是小公司战胜大公司的不二法则。

第二部分 小公司如何 打败大公司



现实环境中中小公司的选择

选择战场	进入率	成功率	收入规模
第一象限 (成熟市场, 竞争风险)	67%	6%	\$33亿
第四象限 (新兴市场, 市场风险)	33%	37%	\$620亿

04 从第四象限逆袭： 与其更好，不如不同

前面我们从逻辑上证明了小公司通过破坏性创新可以战胜大公司，下面我们来讲小公司具体怎么做才可以颠覆大公司。

如果大家赞同前面的推演，即第一象限是大公司的主场，而第四象限是小公司的福地。那么，现实是怎样的呢？

克里斯坦森研究了 1976 ~ 1995 年的硬盘行业，发现：事实上，67% 的后来者会选择进入到第一象限，去与大公司正面作战；而只有 33% 的后来者会选择进入到第四象限，去做和大公司不一样的事情。

选择进入第一象限，跟巨头竞争的小公司，成功率只有 6%；而从第四象限进入，愿意进入新兴市场的小公司，成功率是 37%。两者大概相差 6 倍。

从数据上看，进入到第一象限的公司数量占比虽然高达 2/3，但这些公司在 20 年里所创造的收入规模加起来只有 33 亿美元。少数派进入到第四象限，20 年里它们所创造的收入规模加起来却是 620 亿美元，是前者的近 20 倍。



从第四象限逆袭

“与其更好，不如不同。”

对大公司也一样适用

这里有句非常重要的话叫“与其更好，不如不同”。如果友商已经取得竞争优势地位，你不要想如何比它更好，更聪明的做法是想如何与它不一样。

即便是大公司，如果跟别人做一样的事情也是不行的，如强大的腾讯。

马化腾说，“我们过去有很多很多失败案例，比如搜索，我们的团队完全照着百度去做，人家有什么我们就有什么，没有想到别的路径。但是搜狗就很聪明，人家花的钱是我们的三分之一，最后却是我们的2.5倍。”

“像我们的电子商务，原来团队是照淘宝做，做来做去，越做越没希望，一模一样的东西很难，包括我们的微博。所以就发现让新浪微博绝望的不是微博，是微信，特别是加了朋友圈之后产生的。”

“这个东西也给我们启发，就好像打败微信的肯定不会是微信，会是其他更好玩的应用。”

我做一个勇敢的预言，三年之内会有一个更伟大的产品来取代微信，是什么我不知道，但我知道绝对不是另外一个微信，肯定是一个比微信更方便、更简单的东西。如果我的逻辑推演正确的话，这件事情一定会发生。

大公司
持续性技术

小公司——破坏性创新

去哪儿网的CEO庄辰超讲过一句话：所有的忙碌都是为了躲避思考。

这句话和雷军讲的话其实是一个意思。雷军说：不要用战术的勤奋隐藏战略的懒惰。所有战术的勤奋全部都在这个圈里边，即持续性技术。你以为这就是世界的全部，大公司怎么做，你就怎么做，做一样的事情，比别人勤奋，比别人有效率，比别人执行力好，就能胜出，结果往往事与愿违。

事实上，对于小公司而言，其实有更大的空间可以去开拓。当然，破坏性创新比较难以找到合适的切入点，所以需要冷静思考，需要的是智慧。

对于创业者来讲，智慧比勇气更重要。勇气是进入到第一象限，大公司怎么做你就怎么做，以为你能够干掉大公司；智慧是进入到第四象限，用不同的产品和营销方式做事情。



与其更好，不如不同。作为创业者，你不可能没有竞争对手，不可能没有大块头的竞争对手。但是请注意，当你跟大块头竞争的时候，与其更好，不如不同。当你说你比别人好的时候，不是你认为你比别人好，而是消费者认为你比领头羊好。各种统计数据证明，只有你比别人好上三倍，消费者才相信。

“来往”是阿里巴巴推出的一款跨平台的即时通信工具，阿里巴巴的思路是，我做跟别人一样的东西，然后战胜对手。大家还记得阿里巴巴做来往的气势吗？马云说过“砸锅卖铁举全公司之力去做来往”，他告诉所有一两万名员工，每个人都必须拉来 100 个来往的好友，如果拉不来好友，将没有年底的奖金。可是结果怎么样呢？

我可以举很多这样的例子。网易也曾经做过易信，今天你还听得到吗？听不到了。与其更好，不如不同。

	新东方	好未来
成立	1993年成立 2006年纽交所上市	2003年成立 2010年纽交所上市
学科特色	英语	数学
开班模式	大班	小班
营销	全国巡回讲座 一年几千场 营销费用达7亿多	用户形成口碑，互联网放大口碑 线下广告费用为0
企业竞争力	名师影响力	研发、咨询、管理体系、云服务、 家长社区、老师的团队服务
网点数	49个城市 近600个线下教学点	19个城市 近150个线下教学点

我来举一个传统的例子，学而思和新东方的例子。

张邦鑫创立学而思时说了一句话，他说“中国不需要第二个新东方”。我们来看看学而思的做法。

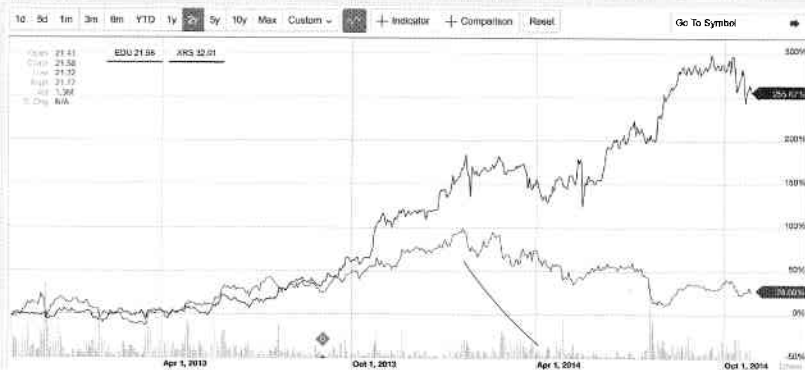
新东方成立于 1993 年，2006 年在纽交所上市。学而思是整整十年以后才成立的，它现在更名叫“好未来”。

新东方最有优势的学科是英语，而好未来避开英语，做数学。在中国，好未来的数学现在是做得最好的。它现在牛到什么程度？全中国去参加世界奥林匹克竞赛，它单独组一个队。整个北京市，在考进北大、清华大概六七百名学生中，有 300 多名学生来自好未来。

对比一下两者的开班模式，新东方开的是大班，而且新东方的老师都特别能侃。但好未来一定是小班，在小班上课的时候，前面一半坐着学生，后面一半坐着家长。

对比两者的营销模式。新东方在全国巡回演讲，一年几千场演讲，每年的营销费超过 7 亿元，而好未来坚持不做广告。张邦鑫讲过一句话，“没有口碑的噪声是耍流氓。”

企业竞争力方面，新东方靠名师演讲，好未来靠课程研发。新东方的网点分布在 49 个城市，有近 600 个线下教学点。好未来的网点到现在为止只分布在 19 个城市，有近 150 个线下教学点。一个走的是量，一个走的是质。



好未来现在的市值是 26 亿美元，新东方是 35 亿美元，是有一定的差距，但是我们来看两家公司市值的变化，上面那条线是好未来，下面那条线是新东方。对俞敏洪而言，他今天最希望的是跟好未来合并，张邦鑫来当 CEO。各位可以看到这个趋势，一定要跟别人不一样，与其更好，不如不同。

破坏性创新象限图

	主流市场	新兴市场
成熟产品 成熟技术	Q1 大公司的主场 持续性技术	Q2
新产品 新技术	Q3	Q4 小公司的福地 破坏性创新

那么，我们从哪里开始寻找这个不同呢？这个抓手是什么呢？

我们还是回到前面所讲的矩阵上来，通过矩阵可以看出抓手在哪里。你可以从横坐标着手，也可以从纵坐标着手，从横坐标着手的意思就是从市场着手，从纵坐标着手的意思就是从产品着手，就是这两个抓手。所以破坏性创新的抓手有两个，第一是不同的产品，第二是不同的市场。

破坏性创新的两条路径

不同产品

+

不同市场

05 产品破坏性创新

我们先来看产品的破坏性创新。关于产品创新的内容，在《产品型社群》一书中会介绍得更加详细，这本书中我稍微介绍一点。

大公司做的产品通常问题是“繁”，而且这个问题几乎解决不了。我举个例子，可以把这个窘境介绍得比较明白。请想象一下，你买了一个新房，并且为新房买了很多新的家具，装修设计得非常漂亮，非常简洁，但你会发现，住着住着家里的东西就越来越多、越来越乱、越来越满。你老想扔掉一批，可是扔了也没办法，家里的东西就是越来越多、越来越乱、越来越满。大公司就是这样子。

希望大家能够透过现象层面找到其背后的一点点哲理思考。我们来看现象背后的两个必然的逻辑趋势：第一，对大公司来讲，技术一定越来越高级，产品一定越来越复杂，客户必然越来越高端，定位必然越来越高大上。人往高处走，水往低处流，这是一个“势”，这是一个必然的“势”。

大道至简

产品至简

+

成本至简

那么，小公司的制胜之道是什么？简。《创新者的窘境》一书中介绍了价值网理论，讲了从A价值网向B价值网的迁移。书中提出：“成熟企业在持续性技术创新中所表现出的强势和在破坏性创新中所表现出的弱势，以及新兴企业与之正好完全相反的表现，真正的原因是它们处在行业不同的价值网中。”

言外之意是，与其说是两个公司之争，不如说是两个公司所在的价值网之争。或者换句话说，在这场竞争里，你能不能从A价值网转到B价值网。价值网的概念对我们来说非常重要。

价值网有两个基本属性：第一，特定的产品性能属性；第二，特定的成本结构属性。这两个基本属性是你所在的价值网中最重要的两大基本属性，所以一定要从这两个基本属性出发。我说过的“不谈产品和成本结构的互联网思维都是伪互联网思维”，正是基于价值网理论，而提出的“大道至简”也基于此。

大公司在做加法，小公司务必要做减法。当大公司往上去追求更高的技术、更高的性能的时候，小公司要大道至简。在大道至简的法则里，有两个要点：一是产品至简，二是成本至简。



大道至简法则



第一，产品至简。

产品至简有两句话：第一，从麻烦到方便；第二，从复杂到简洁。

这里我用的是“简洁”，而不是简单。因为简单是工业时代的思维，强调的是功能性的因素；而在互联网时代，简洁充满了情感因素。

有一本书叫《疯狂的简洁》，这本书把乔布斯的成功归纳为一点，就是“简洁”。

书中是这样描述苹果公司的，“在很多领域，苹果并没有真正从零开始发明产品。苹果吸纳了原本比较复杂的东西，巧妙地把它们变成了简洁的东西。”作者认为这也是苹果获得成功的最重要因素。

以 iPod 为例，乔布斯当时为了寻找一款简单功能的音乐播放器，iPod 因此而诞生了。在 iPod 设计之初，乔布斯会浏览用户界面的每一个页面，并且会做严格的测试：如果找某一首歌或者使用某项功能，按键次数超过 3 次，乔布斯便会非常生气。为了将简洁做到极致，乔布斯甚至还要求 iPod 上不能有开关键。

与 iPod 同时代的索尼当时也出了一款系列产品，叫 Sony Clie，主要定位个人数字助理。这款产品是索尼集大成之作，各种高端技术融为一体，可以听歌，可以录像，可以上网……但最终这款“万能”的产品败给了功能单一的 iPod。2004 年 6 月，Sony Clie 退出了欧美市场；2005 年 2 月，停止了在日本的生产和销售。这再次证明了复杂并不等于成功，简洁等于成功。

零库存 + 零渠道费 + 零营销费

小米模式之成本结构

第二，成本至简。

成本至简也有两句话：一是从贵到便宜；二是从收费到免费。

我们以小米为例来讲解。对于小米模式，我们要考虑两个问题。

第一个问题，中间成本趋零，如何实现营收？

在小米所有的成本中，营销、渠道、仓储、维修、研发、人力、办公室等运营成本占它整体费用的百分之多少？一般公司广告费的投入通常不止10%。而事实上，小米的运营费用率，包括渠道费、库存费、营销费、返修费、房租费等，仅占总成本的4.5%。它全部加起来居然只占4.5%，这个数字低得让你发狂！

小米的中间成本结构是：零库存 + 零渠道费 + 零营销费。通过这样的模式创新，它把成本大大下降了，也许有人会说怎么可能这三项都为零呢？其实这里所说的只是一种象征性的为零。

第二个问题，毛利率趋零，如何实现盈利？

小米说：“我们不打价格战，我们直接降到成本价。”我们知道，毛利润 = 价格 - 生产成本，净利润 = 毛利润 - 运营费用。成本价销售意味着什么呢？意味着毛利率为零。

企业要想生存，毛利率必须大于零，但是在小米模式中居然出现了毛利率为零的情况。事实上，小米通过模式创新，率先实现降维化生存，即在毛利率为零的情况下依然盈利，然后转而攻击那些依靠毛利率生存的企业。如同刘慈欣在《三体》一书中提到的降维，小米战胜其他品牌的方式，难道不是活脱脱的降维战吗？

言外之意就是，要想毛利率为零，必须要有二次打击能力。要想有免费模式，必须有延伸的价值链，否则是不能生存的。

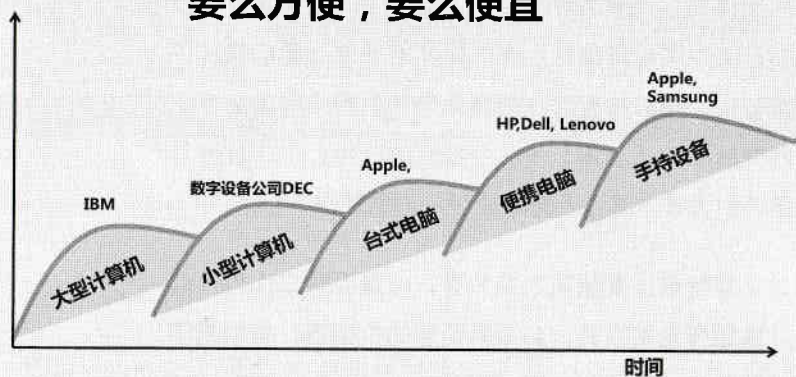
再举一个例子。

据《财富》杂志报道，调研公司 Consumer Intelligent Research Partners (CIRP) 通过对300名亚马逊 Kindle 用户的调研统计结果显示：拥有 Kindle 的用户在亚马逊上的年平均支出为1233美元，而没有 Kindle 的用户在亚马逊上的年平均支出则为790美元，两者相差443美元。也就是说，购买 Kindle 的用户，每年会在亚马逊上多消费443美元。在这种情况下，亚马逊可不可以把 Kindle 送给用户，更别说是成本价销售了。

所以，雷军说：“不要把我们跟苹果相比，我们更像亚马逊。”小米卖手机就像亚马逊卖 Kindle 一样，现在你可以理解为什么小米要将手机卖得这么便宜了吧？

总结一下，破坏性创新的关键有两个，一是产品至简，二是成本至简。产品至简就是从麻烦到方便，从复杂到简洁；成本至简就是从昂贵到便宜，从收费到免费。

“要么方便，要么便宜”



我们来回顾一下，从大型计算机，到小型计算机，到台式电脑，到便携电脑，到手持设备，后者对前者的颠覆是不是要么方便、要么便宜？后者刚进入市场时，也许性能不如前者，但是进去的时候低端，并不意味着永远低端。今天的台式电脑的性能已经远胜于过去的小型计算机，按照这个趋势，我们预测一下，未来手机的性能将超过便携电脑。

我们再来看看其他的例子。360 免费杀毒 PK 金山杀毒软件、阿里金融（余额宝）PK 传统金融、微信支付 PK 支付宝、手游 PK 页游和端游……

360 打败其他杀毒软件，正是因为免费，而且方便。以前每个公司里买的杀毒软件，公司里的女孩子根本不会用。而今天我们用 360 免费杀毒，只用鼠标摁一个键，电脑就自动杀毒了。今天 360 已经把一个高端的杀毒功能变成了娱乐软件。

同样，传统金融和阿里的支付宝相比较，微博和微信相比较，页游、端游和手游相比较，等等，后者颠覆前者都是因为用起来更加方便了。

为什么微信出来之后，对阿里是一个巨大的打击？在腾讯微信支付出来之前，你做电商能够绕开淘宝和京东吗？突然出现了微信支付，虽然微信支付今天还不是主流，微信电商也还不是主流，但是阿里已经被微信支付捅了一个针眼。很多人认为微信支付太方便会产生风险，但是微信就是会在静悄悄的情况下让用户形成习惯，因为它更方便。

博客那么伟大，为什么被 140 字的微博打败了？微博又为什么被微信打败了？不过，微信是不是也会被打败呢？微信还是有点重，是不是还会有新的更轻的产品出现？

为什么余额宝已经成为中国最大的基金？为什么立顿红茶的业绩等于中国所有茶企的业绩？

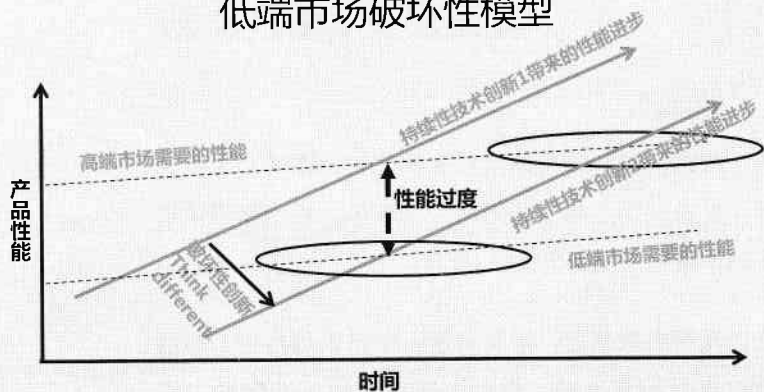
所以，简单、便宜的力量远远超乎想象。

因为它符合人性。人性又是什么？贪、嗔、痴。人越来越懒惰，你满足了人性的弱点，其实就抓住了巨大的商机。



从大型计算机到手持设备

低端市场破坏性模型



注：破坏性创新是几百种创新之一。

06 市场破坏性创新

当大公司在走高大上的路线，屌丝公司从低端开始进步，但这并不意味着永远低端。

破坏性创新有两种市场策略，一种叫“低端市场颠覆性策略”，俗称“屌丝逆袭”；另一种策略叫“新市场颠覆策略”，或曰“跨界打劫”。

我们再用另外一种方法来表述一下。在传统性能维度里，大公司的技术创新大多是持续性技术创新。如果你进入原有性能维度的低端，这就叫“屌丝逆袭”；如果你进入到一个全新的维度，这就叫“跨界打劫”。这是两种不同的创新方式。

经典案例：

小型钢厂是如何打败大型钢厂的？

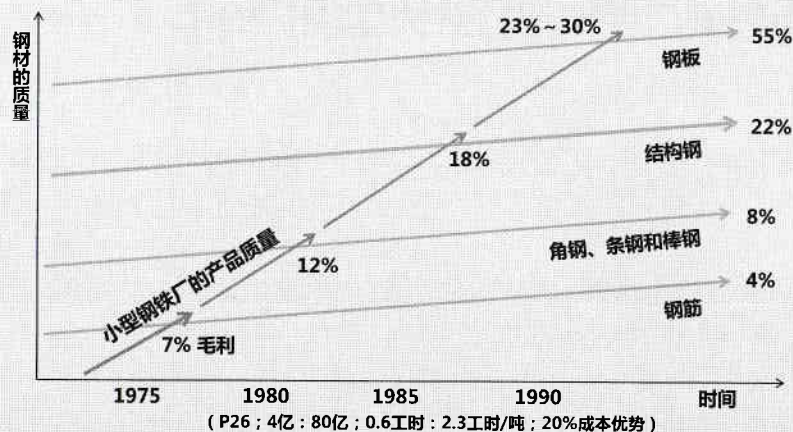
接下来，我们讲一个案例。这个案例是克里斯坦森本人最喜欢讲的案例。这个案例讲的是从1975年到1990年美国钢铁行业里小钢厂怎么把大钢厂一步一步搞破产的故事。

在钢材里大概有几类产品，要求最低的品类就是钢筋，钢筋占有大概4%的市场份额，并且毛利率极低，只有7%；比钢筋好一点的品类是角钢、条钢和棒钢，占有8%的市场份额，毛利率为12%；再往上的品类是结构钢，占有22%的市场份额，毛利率为18%；最高端的品类是钢板，占有55%的市场份额，毛利率为23%~30%。



小型钢厂如何打败大型钢厂

小型钢厂是如何打败大型钢厂的？



大型钢厂的投资特别巨大，建一个大型钢厂可能要80亿美元，而建一个小型钢厂大概只要4亿美元，它们之间质量和技术的差别都很大。但是，小型钢厂有一个优势，小型钢厂的效率比大型钢厂高，所以小型钢厂比大型钢厂有20%的成本优势。正是由于这20%的成本优势，才有了接下来的故事。

假如你是一个小公司，想做一个小型钢厂，你想先从钢板市场进入还是从钢筋市场进入？事实上，小型钢厂是先从钢筋市场进入的。它去找大型钢厂，希望承接大型

钢厂的钢筋业务。对于大型钢厂来讲，钢筋业务只有4%的市场占有率、7%的毛利率，属于鸡肋市场。所以，大型钢厂很高兴地把钢筋业务外包给了小型钢厂。由于小型钢厂比大型钢厂有20%的成本优势，所以大型钢厂不能盈利，小型钢厂却能盈利。结果，大型钢厂迅速退出了钢筋市场。但是随着更多的小型钢厂加入，钢筋市场开始打价格战，变得没人能从中赚钱。

再想一下，如果你是一个有作为的小型钢厂的CEO，这时候只有一个策略——往高端走。刚开始，小型钢厂因为技术门槛无法涉足角钢市场，但是随着持续性技术进步，小型钢厂突破了技术门槛。然后，大型钢厂又很高兴地把角钢外包给了小型钢厂。同时，当大型钢厂把这些低端业务外包出去的时候，它的利润率反而提高了！

接下来，当角钢市场只剩下小型钢厂的时候，又变成了价格战，谁都无法盈利。同样的路径，小型钢厂又成功占领了结构钢市场。大家都认为小型钢厂无论如何都不可能做好最高端的钢板，因为技术实在太复杂了。但结果是，在高毛利率的催动下，小型钢厂的技术又有了突破性的进展，居然又跨过了技术门槛。

到1997年的时候，全世界巨头之一伯利恒钢铁公司破产了。这是一个典型的低端颠覆高端的例子。进入低端并不意味着永远低端，技术进步的步伐会超过市场需要的步伐。

《三星：在新兴市场国家实现飞跃》

今天的三星公司非常非常了不起，三星一个公司的营收占韩国 GDP 的 17%。

下面我们来看看三星是怎么发展起来的，是如何把日本公司打成现在这个样子的。

亚洲金融危机达到顶峰的时候（1998 年），三星电子制定了专攻手机、半导体、电视的战略。不过，最初的进展其实并不顺利，因为这些领域全部与日本企业发生

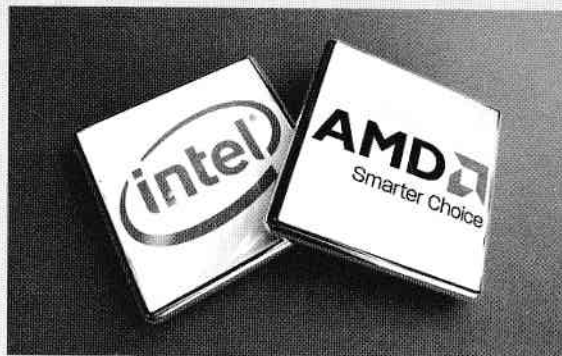
冲突。当时，这些产品的市场基本都在发达国家，由于品牌号召力不够，三星电子的产品即使比日本产品便宜两三成也卖不出去。当然，当时三星也不具备与日本企业抗衡的技术实力。

然而，在那以后，新兴市场国家开始作为市场浮现。除了发达国家之外，中国、印度、巴西等 GDP 高增长国家接连出现。就是这个时期，三星电子主动出击，首先进入了巴西。

当时，日本企业在巴西的份额虽高，但是只专注发展高附加值领域。三星电子抓住漏洞，以中间层为对象，采取了为大众消费市场制造产品的营销方式。公司培训精通各国语言的地区专家派往当地，通过开展营销，彻底把握住了当地的需求。

依靠这种方式在新兴市场国家打出一片天地之后，从 2004 年前后开始，随着日本技术人员的大批流入，三星电子也具备了为发达国家开发高级产品的能力。众所周知，三星电子如今在发达国家也赢得了相当大的收益，在欧美国家也把日本企业打得稀里哗啦。这也是一个典型的低端颠覆策略。

案例： 从芯片业看颠覆式创新 (Intel,AMD,ARM)



07 从芯片业看颠覆式创新

我们再举一个非常有名的例子。大家一定知道这几个公司：Intel、AMD 和 ARM。我们来看这三个公司之间的竞争。

英特尔（Intel）颠覆了摩托罗拉

20 世纪 80 年代，摩托罗拉是全世界最大的半导体公司。当时，摩托罗拉生产的芯片非常高级，主要用于工作站上。而同期，英特尔只能生产低性能、低价格的 PC 微处理器。英特尔前三代产品（086、286、386）的性能和质量，都远远弱于摩托罗拉。然而，此后英特尔慢慢进步，逐渐追赶摩托罗拉。从 486 开始，英特尔芯片的性能开始可以与摩托罗拉相抗衡。20 世纪 90 年代，英特尔推出奔腾，芯片的处理速度已经开始达到工作站水平。2002 年，苹果开始弃用摩托罗拉芯片。2004 年，摩托罗拉退出了芯片市场。所以说，英特尔与摩托罗拉在芯片上的战争是典型的低端颠覆式创新。

另外，这也验证了我们说的那句话，你从低端切入，并不意味着永远在低端。



Intel、AMD、ARM
三国大战

英特尔称霸史： 典型的持续性技术创新

我们再来看一下英特尔称霸史——典型的大公司持续性技术创新。

1982 年，英特尔推出 286 处理器。

1985 年，英特尔推出 386 处理器，一款 32 位的芯片。

1989 年，英特尔推出 486 处理器。

1993 年，英特尔推出奔腾处理器，达到工作站水平。

1998 年，英特尔推出奔腾 II，可以满足中高端服务器和工作站的要求。

1999 年，英特尔推出赛扬处理器，面向经济型笔记本电脑。

2001 年，英特尔推出第一款 64 位处理器安腾，满足了服务器市场。

2005 年，英特尔推出酷睿双核处理器，标志着英特尔芯片达到了一个顶峰。

从中我们不难看出，在这 20 多年间，英特尔完全是持续性技术进步，一点一点进步的。

商业模式

Intel与微软结成Wintel联盟

那么，除了进入时低端颠覆，称霸过程中的持续性技术进步之外，英特尔的商业模式是什么呢？

事实上，在英特尔的发展过程中，它和微软结成了双寡头的竞争联盟。微软的 Windows 只能在英特尔的 X86 架构上使用，两者之间的结合使得它们垄断了台式计算机行业 90% 以上的利润。

此外，英特尔采用垂直整合的模式，从芯片设计、研发到制造、营销全都是自己做。它拥有 11 家全世界技术最高的制造厂，实行高研发投入策略，把收入的 20% 用于研发。发展至此，英特尔走上了规模经济、高毛利率模式的发展道路。

我们再回到 IBM 的案例，IBM 早期犯了一个巨大的错误，它把操作系统外包给了微软，把芯片外包给了英特尔。与我们前面说的大型钢厂把钢筋业务外包给小型钢厂一样，结果 IBM 被两个外包的公司挤出了这个行业，不得不弃“硬”从“软”，两家外包公司也结成了著名的 Wintel 联盟。

有一篇文章曾这样描述英特尔当时的江湖地位：“英特尔的研发基本按照钟摆节奏，在奇数年，推出新的制程工艺；在偶数年，推出新的架构。英特尔成为芯片行业的绝对霸主，整个行业按照 Intel 的钟摆节奏形成一种共同的结构往前走。”

Wintel 联盟模式最终让英特尔和微软成为了 PC 时代无人能及的超级企业。

AMD挑战英特尔： 典型的第一象限作战

第一象限作战：AMD 挑战英特尔

故事还在发展，我们接着往下看。

英特尔有一个竞争对手叫 AMD，也是做芯片的。AMD 与英特尔的竞争是典型的第一象限作战，即行业领先者做什么，我也做什么，行业领先者怎么做，我也怎么做，然后试图超越行业领先者。

这是 AMD 过去一二十年与英特尔竞争的典型方式。所以有人说，AMD 堪称英特尔的一个影子公司，直接竞争，专注于台式计算机处理器芯片，比的是性能。

大家知道 AMD 用的架构也是英特尔的 X86 架构，我深度怀疑，英特尔保留 AMD 存在，是为了避免反垄断诉讼。

AMD 与Intel近5年股价变化对比



2001 年，英特尔发布了非 X86 架构的安腾处理器，但是它的新产品没有超越自己原来的产品，结果反响不好，这也给了 AMD 一个巨大的机会。2002 年，AMD 的市场占有率是 12.4%，英特尔是 85.9%。由于英特尔在这一段时间出了错误，AMD 于 2003 年推出了 64 位处理器“傲龙”，兼容 32 位处理器，市场份额迅速扩大。2006 年，AMD 的市场占有率达到了 25%。之后英特尔加大了研发力度，推出了双核酷睿，重新以性能占据优势，保持领先地位，并占据了 80% 以上的市场份额，垄断了服务器芯片市场。所以，AMD 试图从技术性能方面战胜英特尔的目的并没有达成。

这张图是 AMD 和英特尔近五年股价的变化，中间部分下面的曲线是英特尔，上面的曲线是 AMD。从图中我们不难看出，AMD 曾经有几年超过了英特尔的增长速度。但是现在对比 AMD 的股价增长和英特尔的股价增长，我们可以得出一个基本结论：AMD 在第一象限与英特尔作战，并没有取得成功。

ARM挑战英特尔： 典型的第四象限作战

第四象限作战：ARM 挑战英特尔

大家是否知道 ARM 公司？ARM 是微处理器行业的一家知名企业，智能手机的操作系统用的是 iOS 和安卓，其芯片用的就是 ARM 芯片，而不是英特尔的芯片。ARM 挑战英特尔就是典型的第四象限作战。

那么，ARM 低端颠覆从第四象限进入的切入点是什么？能耗。

从产品的性能属性来看，移动设备（如智能手机）和 PC 的区别是：移动设备看中的是低能耗，而 PC 看中的是高性能。比如说我的笔记本电脑，我特别看重其性能，因为可以随时给它充电，所以我并不在乎它的能耗。而对手持设备而言，耗电量低就特别重要。两个价值网里，产品的性能属性发生了变化。

ARM 虽然在 CPU 性能上不如英特尔，但是在能耗上是领先的。英特尔的 PC 芯片用的是复杂指令技术，它天然的耗电量高，但是性能比较好；而 ARM 转战低能耗的芯片，才逐渐在移动设备领域获得发展机会，进入到了不同的价值网。英特尔的 X86 架构是高性能、高能耗和高成本的，所以它没有办法进入到移动处理器市场，结果错过了 iPhone 的大好机会。

《乔布斯传》中曾描写过这样一个桥段，乔布斯做 iPhone 的时候，曾想用英特尔的芯片，但是英特尔的价格很贵，而且能耗问题解决不了，最后逼得乔布斯使用了 ARM 的芯片。当时英特尔 CEO 认为苹果做不好手机，认为这个市场很小，也不太在乎这个市场。结果万万没有想到，苹果的 iPhone 发展出了一个很大的市场，而英特尔失去了这个机会，它再也没有能够进入到移动设备市场。

创新商业模式

ARM PK Intel

除了性能属性，在商业模式上 ARM 也选择了一套完全不同于英特尔的模式。

英特尔是什么都自己做，然后跟微软结成双寡头联盟。

ARM 是怎么做的呢？ARM 是只负责架构设计，然后把自己的设计授权给各大半导体厂商，收取一次性知识产权费或者在每块芯片中收取版税，而半导体厂商则节省了时间和成本。英特尔的芯片售价基本在 50 ~ 100 美元，

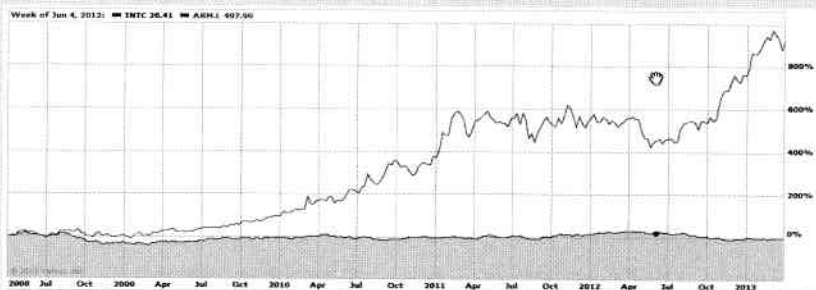
而 ARM 的芯片最低售价居然低至 1 美元。通过这种开放的模式，ARM 形成了一个生态链，获得了更多的第三方支持，建立了近百家厂商的生态圈，包括微软、三星、苹果、谷歌、高通等。

由于 ARM 的生态链已经形成，众多第三方参与其中，所以英特尔没有办法再进入到移动设备芯片领域。过去在 PC 领域的时候，双寡头是微软加上英特尔；今天在移动设备领域，已经是“iOS+ARM 联盟”和“安卓+ARM 联盟”的天下。

2013 年，英特尔的收入 63% 来自于 PC 芯片，21% 来自于服务器芯片，只有 8% 来自于手机和平板电脑。英特尔依然是 PC 芯片的王者，在 PC 领域里的占有率超过 80%。但是如我们前面所言，PC 其实是一个衰落的市场，PC 市场在 2013 年下降了 10%。同时，英特尔在服务器市场的占有率已经高达 95%，几乎满额，所以增长空间不大。

英特尔在手机芯片市场表现如何呢？移动芯片市场增长迅猛，智能手机 2013 年的出货量高达 10 亿部，已经超过 PC，但是英特尔在移动芯片市场的占有率不到 1%。

ARM与INTEL近5年股价变化对比



故事到现在还没有结束，我们会惊讶地发现 ARM 居然逆袭了。

ARM 的微型低能耗芯片刚出来的时候，被硅谷认为是“小玩意儿”。英特尔的前 CEO 欧德宁曾说“ARM 根本算不上是竞争对手”。但是，ARM 芯片性能提高的速度很快。

2013 年，ARM 发布了 64 位处理器，开始进军低端服务器市场。新的云存储应用带来了低端服务器市场的爆发式增长。低端服务器对存储密度和能耗的要求超过了对性能的要求。2013 百度使用了自主研发的采用 ARM 处理器的服务器，使运营成本下降了 25%。为什么运营成本会下降呢？人们发现，如果使用英特尔的芯片，一块芯片一年消耗的电费已经超过了购买芯片的成本。

ARM 已经开始从 PC 芯片市场挑战霸主英特尔。IDC 预测：2015 年，ARM 在 PC 芯片市场里的占有率会达到 13%。ARM 原本是进入手机市场，手机芯片性能很低，所有人都认为 ARM 不可能进入 PC 市场，然而它居然进去了。

我们再来看两家公司股价增长的变化，下面的曲线依然是英特尔，上面的曲线是 ARM。ARM 在过去五年股价增长的速度远远超过英特尔。

英特尔是第一象限的霸主——把最好的技术卖给最好的客户，AMD 在第一象限与英特尔竞争没有获得成功；而 ARM 很聪明，把新产品、新技术用于新兴市场，在第四象限作战，所以才会逆袭成功。

不对称竞争

破坏性创新 PK 持续性技术

08 不对称竞争： 非主流才是未来

我们超越现象来做一点哲理上的反思。破坏性创新和持续性技术是一场不对称的竞争，主要是思维层面的不对称竞争。如果你不能进入到思维层面，只看技巧的话，这些技巧转瞬即忘。

从思维层面分析，需要从两个角度进行反思：主流与异端，进步与保守。

著名的《连线》杂志主编凯文·凯利（人称KK），堪称互联网哲学家，他在演讲的时候说过一句话“非主流才是未来”。他说，“小公司如果跟大公司去作战，不要从正面作战，一定要从侧翼作战。”

对于新兴技术和产品，他说：“颠覆性的技术往往来自于非主流，它们有一些共同点：最开始的时候，它们都是质量很差的，差到你可以完全忽视，所以它们更像是小玩意儿，风险也很高。大家都不知道会不会成功，利润很低，市场很小。这些低质量、高风险、低利润率、小市场、非证实等特征就是未来的关键所在。”

对于边缘市场和客户，他说：“颠覆性的竞争都来自于边缘，而不是中心。边缘地区，不是一个太好的市场，低利润、不可靠、市场很小、风险又高，所以，没有人去竞争。一些初创的公司因为钱少只能去边缘市场，进不到中心市场。可是，这些边缘势力会越来越扩大，最终颠覆整个行业。所以，如果你想和巨头竞争，不要迎头而上，而是找到一个新的角度，去边缘市场，因为那里你才有优势。”



不对称竞争

KK：非主流才是未来

KK 是今天西方硅谷最先锋的一个人，他所讲的观点和克里斯坦森完全一致，甚至更极端。

KK 经常举帆船的例子。蒸汽机还没有出现之前，是帆船的天下。KK 说：“当出现第一个蒸汽船的时候，大家会嘲笑这些蒸汽船很可笑、很滑稽、很没有效率。它们经常出故障，然后成本也很高。大家把它们称作玩具，它们的确是玩具，因为它们没有用。但是它们做了一件事情，是那些帆船永远做不了的，就是它们能够逆流而上。”后来的故事大家都知道了，蒸汽船把帆船掀下了马。

KK 在最近一次讲话时说，“20 年后最伟大的产品，今天还没有出现呢！”我从哲学上送给大家一句话：“主流终将衰亡，异端必将兴起。”如果你的公司开始盖大楼，开始树碑立传，有人开始说你的公司已经是行业的主流公司了，那么言外之意就是贵公司已经开始走向死亡。从哲学上来讲一定是这样的，盛极而衰。

从生物学上来看，任何生物的进化都是变异，正是一次又一次的进化，才有了我们的今天。包括我们今天的课，也是非主流的课。90 后文化现在还是非主流的文化，但是 90 后关注的地方，才是我们真正需要去关注的地方。

如果你的公司已经成为主流，一定要开始自我攻击，从边缘市场对自己进行攻击，那是大公司活下去的唯一机会。

我们来看 1973 ~ 1983 年这十年间，财富 1000 强企业中有 350 家被新企业挤出榜单。2003 ~ 2013 年，刚刚过去的这十年，财富 1000 强企业中被挤出榜单的居然多达 712 家！大公司迅速被挤下神坛，而且被挤下神坛的速度令人瞩目。

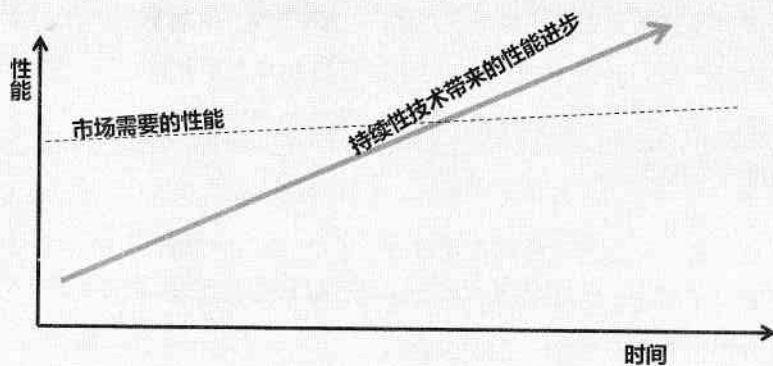
《基业长青》曾经是我特别喜欢看的一本书，可是《基业长青》中所写的那些成功的公司有哪一家至今还具有影响力？这个世界不存在基业长青了。

IBM 在 1967 年时的市值为 1 923 亿美元，相当于当时美国 GDP 的 23%，相当于今天的 1.3 万亿美元，IBM 在当时是名副其实的巨人。可是 2014 年的第三季度，IBM 盈利下降了 99.6%，市值为 1 686 亿美元，大概是原来的 1/8 了。

这个世界没有基业长青的企业，从这里来看大公司一定会衰亡，这是一个窘境，是大公司即使明白也突破不了的窘境。

所以创业永远都有机会。

“不可遏止”的进步



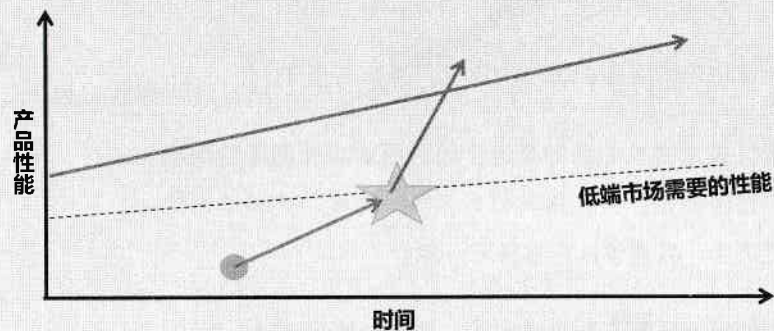
下面来讲思维层面的另一个角度：进步与保守。

持续性技术的核心精神是进步论，而破坏性创新恰恰相反，是保守论。当你跟大公司竞争的时候，绝对不是比它更进步，我建议比它要保守一点。

持续性技术是基于技术的创新，其核心是 better，更高、更快、更强，这就是进步论。许多企业为了保持领先地位，会努力开发具有更大竞争力的产品，但是这些企业没有意识到，随着它们竞相参与更高性能、更高利润市场的竞争，它们追逐高端市场、提高产品性能的速度已经超出了老顾客的实际需求。在这个过程中，这些企业创造了一个低价产品的市场，采用了破坏性创新的竞争对手正好可以乘虚而入。

破坏性创新的核心是 different，是反其道而行之。在主流性能上我没有比你更好，而在新兴技术寻求突破，与其进步，莫若退步，退一步海阔天空。

大爆炸式创新

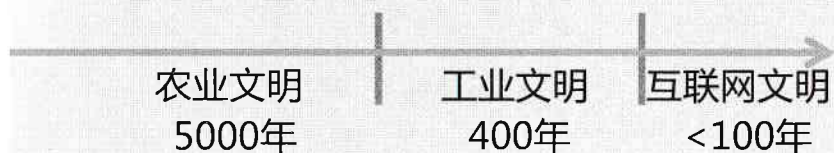


有一个理论是“大爆炸式创新”，讲得很有道理。“破坏性创新”一开始是小玩意（圆形），满足低端市场的需求，当到达一个点时（五角星形），它不再按照现在的速度进步，而是加速进步。

《奇点临近》的一个核心观点是，计算机的计算速度会不停地进步，而人脑的计算速度是固定的，所以总有一天计算机的计算速度会超过人脑的计算速度，作者通过数学计算得出了一个结论：2045年，计算机的计算速度将超过人脑的计算速度，将来这个世界将由机器人接管。

书中还有一个观点很有意思：过去两千年的成就相当于20世纪的成就，相当于2014年之前14年的成就，相当于2014年之后7年的成就。技术会加速进步。

这个观点与王东岳老师的一个哲学观点非常相似。王东岳老师说，第一，我们整个生物，都是从低级到高级单向度加速演化的；第二，越原始、越低级的阶段就越稳定，而越高级、越先进的阶段反而越动荡、越飘摇。



为什么越高级会越动荡？我们来看看人类历史。

有文字记载的农业文明持续了 5 000 年，工业文明持续了 400 年，而我认为如果我们现在已经进入了互联网文明，互联网文明超不过 100 年。从低级向高级的演变是单向的，而且是加速的，越原始的阶段越稳定，越先进的阶段越动荡。

从微观上来看，基业越来越不长青。AT&T 在长达 65 年的时间里是行业领袖，IBM 是 25 年，微软是 15 年，谷歌是 7 年……速度越来越快。美国高科技企业的平均寿命是 7.6 年，中国高科技企业的平均寿命是 3.3 年，而且中国这个数据是 8 年前的数据。

最新的中国高科技企业平均寿命的数据是 1.8 年，耸人听闻！

三种生存方式

- ① 耕耘传统 – 低维
- ② 科技爆炸 – 高维
- ③ 混搭新旧 – 降维

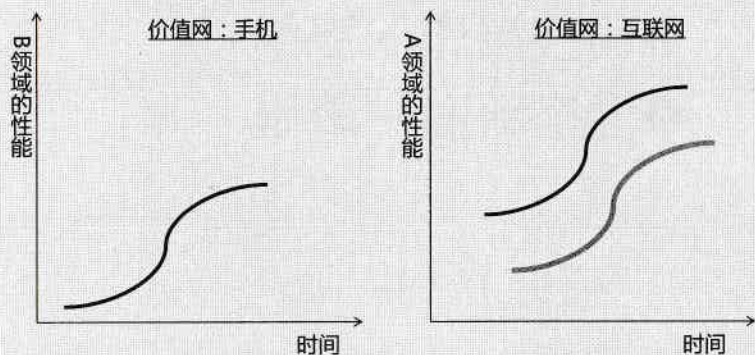
由此，我们引导出了三种生存方式。

第一种生存方式是耕耘传统，在低维市场里竞争，好处是稳定，周期变化得慢。第二种生存方式是追随、引领科技爆发，这是在高维市场里竞争。第三种方式是混搭，把高维和低维混搭，把高维的东西引入到低维市场里去。

很多公司采用第一种和第二种生存方式，而破坏性创新是第三种生存方式。我不鼓励一味地去追求最新、最牛的科技，我鼓励把最好的东西引入到竞争相对没有那么强的领域里去。

华为和联想成为世界 500 强，用了 30 年时间，它们固守的是低维的传统工业时代；而作为高维的 BAT 等互联网企业，追求技术的高端，它们成为世界 500 强，只用了 15 年时间。我们看到另外一个例子小米，仅仅用了不到 5 年时间就即将成为世界 500 强，小米是降维打击。

小米手机的跨界打劫



为什么说小米是降维打击呢？

我们来看两个价值网，左图是手机价值网，右图是互联网价值网，很显然互联网价值网比手机价值网处于高维，互联网价值网的势能比手机价值网的势能高。

虽然在现在看来雷军创造了很多奇迹，但是他在互联网界跟互联网企业作战的时候输了。他做的金山杀毒输给了360杀毒，他做的电商输给了当当，在移动领域他做的米聊也输给了微信。也就是说，雷军在纯互联网圈，并不属于超一流。

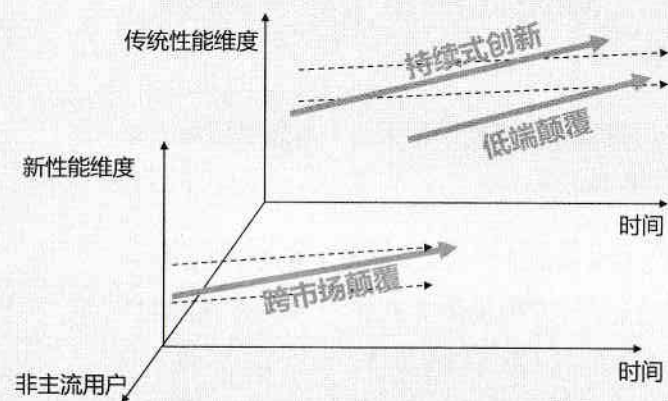
雷军最牛的地方是把高维的东西引入到低维市场去竞争，这就叫降维。

雕爷也是互联网圈非常火的人，他做了三家企业。第一家是阿芙精油，十年时间做成了10亿元的公司。第二家企业是雕爷牛腩，用互联网思维去做饭馆，只用了三年时间也做成了10亿元的公司。现在他开始做O2O，美甲项目河狸家。河狸家是将移动互联网引入到传统行业里去的例子，仅仅用了7个月就做到了10亿元的估值。

雕爷说了一句非常经典的话：**我是一个二流的人才，但是我进入到三流的行业里面去，我希望做成一个一流的企业。这就是降维。**

傅盛也讲了一句类似的话：用互联网思维，做远离互联网中心的事儿。互联网思维是今天最高维的思维，远离互联网中心的事儿就是传统行业。对于传统行业来说，这是多么刺痛我们内心的一句话呀！

两类破坏性创新



有两类破坏性创新，一类是在持续性创新下面，是低端创新颠覆；另一类是在新的性能维度里引入跨市场的竞争。苹果就是典型的跨市场竞争，它用做电脑的方式去做手机，用互联网的方式重新定义了智能手机。

所以破坏性创新有两种策略，一种策略是低端市场颠覆，即屌丝逆袭；另一种策略是跨市场颠覆，即跨界打劫。

跨界打劫有两种类型，一种是同级别的市场跨界，即混搭；另一种是把高势能引入低势能市场。

后一种有什么好处呢？低势能市场稳定，周期长，高势能市场里思想比较领先，所以不鼓励去追求高大上，也不鼓励固守传统，我的建议是把高大上和传统结合在一起。

案例： 巨头阴影下的简单生长 (猎豹 vs 360)

09 猎豹：巨头阴影下的 简单生长

我们来看另一个案例——猎豹和 360 之间的竞争。周鸿祎是中国颠覆式创新最好的一个实践者，他一个人几乎挑战过所有的互联网大公司，被认为是中国颠覆式创新的代表。

猎豹的傅盛从 360 出来创业，加入金山，他长期生活在周鸿祎的阴影之下。周鸿祎是颠覆式创新的大师，而傅盛则在跟颠覆式创新大师作战，这个案例极其有趣。我们给这个案例起了一个名字叫“巨头阴影下的简单生长”。周鸿祎和傅盛师徒，是互联网史上一段很有趣的江湖恩怨。

傅盛特别崇尚简单，他说：“做一个简单的人，做一款简单的产品，做一个足够简单的管理目标。”“这个时代，简单是一个让人看不到甚至看不起的地方，却能迸发出巨大能量，这种能量很多时候会超出我们的想象。”

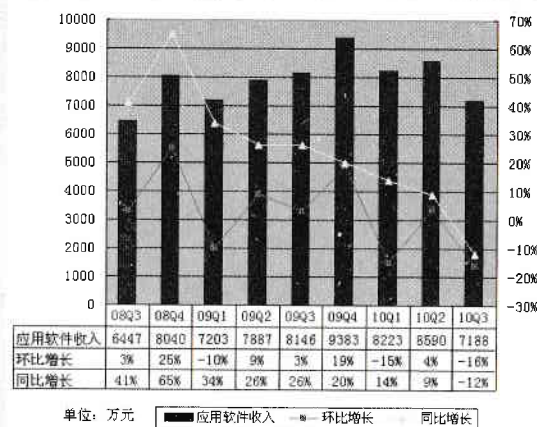
“筛子心态”与“空杯心态”

傅盛说，人面对新的事物时，有两种心态，一种是筛子心态，一种是空杯心态。所谓的“空杯心态”就是我完全地来接纳；而筛子心态，就是我有个筛子，我喜欢的我就听，我不喜欢的我就不听。我们所有人都以为自己在用空杯心态，其实几乎每个人都是在用筛子心态，你只能听到你想听的话，你只同意你想同意的东西。

傅盛讲了一个例子。他说第一次跟雷军去开会，雷军只讲了半天粉丝经济，傅盛回去后就开始干了。刚开始，傅盛并不明白粉丝经济是怎么回事，但他就去干，干了之后再去学，傅盛说这就叫空杯心态。事实上，大多数人会用怀疑的心态，甚至习惯性否定的心态看待别人。什么是习惯性否定？用罗振宇的话，就是用否定别人的方式把自己的失败合理化掉，然后心安理得地去失败。一个人能不能真正地使自己空杯心态，太重要了。



猎豹：巨头阴影下的简单生长



2008年第三季度到2010年第三季度金山网络应用软件（金山毒霸、WPS）收入变化

下面我们详细分析一下，猎豹和 360 之间竞争的始末。

2006 年 7 月 360 推出了 360 安全卫士，2008 年推出了 360 免费杀毒，360 成立之初，便以颠覆者形象出现，其直接竞争对手正是金山软件的金山毒霸。通过免费模式，到 2010 年 360 安全卫士吸引到超过 8 000 万用户；而 2008 ~ 2010 年金山网络的增长却一直在下降。

其实在 360 的攻击之下，金山安全在 2009 年就把免费提上日程了。那个时候，无论大小会议，“免费”都会是一个重要话题，但金山却很难作出这个决定，因为这意味着上亿元收入瞬间蒸发。

为什么呢？原来金山毒霸通过每年收费能够带来巨大的收入，虽然收入在下降，但是要舍弃这部分收入依然是一件很痛苦的事情，结果金山就没有走到免费的道路上去。最后整个金山毒霸团队居然被 360 完全击败。一个人过去的成功和成就，一定会成为他未来的包袱。

2010 年傅盛创办了可牛杀毒，结果被周鸿祎封杀。同样，这一年金山也被周鸿祎打了个稀里哗啦。所以雷军找到傅盛，说你跟金山合并吧，合并之后你来做 CEO。所以可牛杀毒和金山合并了，成立了金山网络（后改名猎豹移动），雷军给了傅盛团队 30% 的股份。

卫士还是杀毒？



金山卫士



金山毒霸

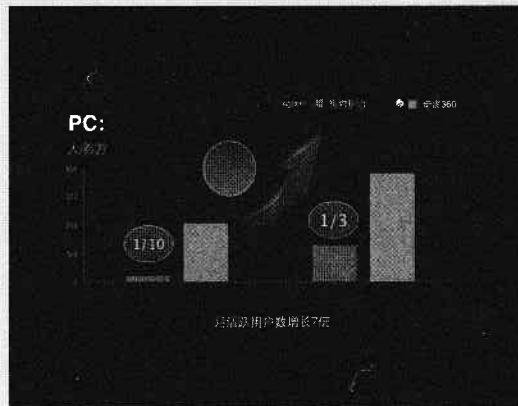
结果如何呢？傅盛去了金山后做了几件事。

第一，边缘切入。

当时傅盛有两款产品，一个叫金山卫士，一个叫金山毒霸。他说他必须做一个选择，只能做一个。傅盛认为，360先做的安全卫士，360安全卫士的江湖地位无人能够撼动，而360的毒霸是在安全卫士的基础上再产生出来的，也很不错，但是江湖地位不如360安全卫士，所以傅盛做了一个艰难的决定，他完全放弃了金山卫士，砸锅卖铁做金山毒霸。他们把最优秀的技术人员、工程师几乎都放在毒霸上。

这是一次典型的颠覆式创新：（1）选择边缘市场：杀毒；（2）改变成本结构：永久免费；（3）改变性能属性：世界首款纯云端杀毒软件（砍掉本地病毒库）；（4）改变组织架构：团队分拆成十几个能独立完成项目的小组。

猎豹在PC端的追赶



傅盛说：“我在一开始管金山的头两年，没有做过任何管理，没晋升过人，没换过头衔，完全用业务来带管理。我抓的是业务，分成十几个小组全部来抓业务。”

猎豹移动PC端用户规模从2010年只有360的十分之一，追到2014年的三分之一，日活跃度从700万涨到了5000万，涨了7倍，有了第一块根据地。其收入也以每年超过120%的幅度高速增长，原来是收费的项目，后来变成了免费，两年后，免费模式带来的收入超过了毒霸收费模式时最高收入的3倍。

当然这个策略背后还有一个大的背景，就是发生了“3Q大战”——360和QQ之战。在这个背景下，金山和腾讯结盟了，因为金山不做卫士，只做杀毒，对腾讯没有威胁。所以当年的无心插柳在重大时刻，反而成了突破的一个很重要的原因。

全力做移动 全力海外化 全力做清理

第二，单点极致。

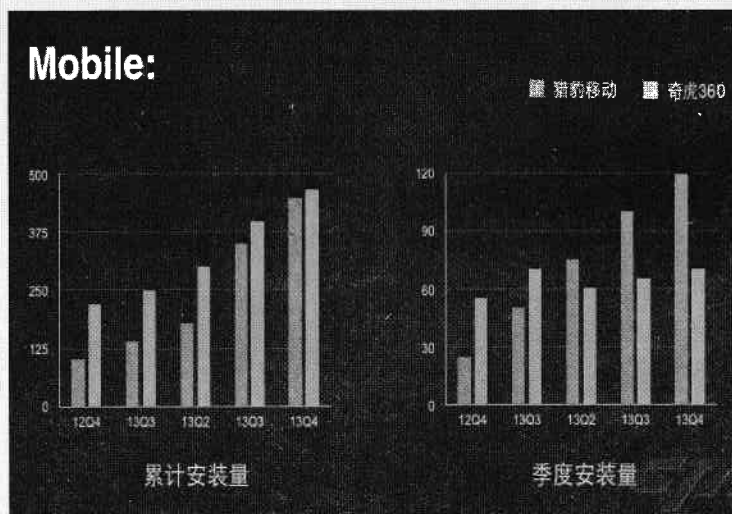
金山追赶 360 两年后，PC 增长停滞，它需要选择新的增长点。此时，360 又与百度发生了搜索大战。360 精英团队被周鸿祎抽去做搜索，跟百度去竞争。后来我跟周鸿祎聊天的时候，他反思说以后再也不做这样的事情了，犯了一个他自己曾经说过的错误——跟大的对手正面作战。

360 在做 PC 搜索时，猎豹抓住了这个机会，并放弃了 PC 端，转做移动端。这是一个重大的转变。傅盛说，在国内，周鸿祎是一个战士，金山在国内移动安全市场怎么也干不过周鸿祎，用户留存差，竞争激烈。事实上，中国互联网的竞争是远胜于海外的。所以傅盛又做了一个非常重要的决定——去海外。

那么，去海外做什么呢？其实，海外安全市场有赛门铁克、卡巴斯基。安卓用户的首要需求是内存不足，而非安全问题，清理有很大的用户需求，但清理工具没人做，并且清理工具可以延伸到清理病毒，成为安全工具。所以，傅盛团队决定做一个叫清理大师的软件，帮助安卓手机用户清理那些没用的东西。

最终，傅盛决定全力做移动、全力做海外、全力做清理，越来越聚焦。

猎豹在移动端的赶超



为了做好产品，傅盛团队找准一个点不遗余力地去做。举一个例子，清理大师在 Google Play 上有 860 万条用户评价，平均分为 4.7 分。傅盛招聘了十几个不同语种的老外，在 Google Play 和 facebook 上回复所有的负面评价。他们每天会到 Google play 上抓取最新的 APP，并深入分析超过 400 万个 APP，看看这些应用在哪里有效，在哪里会占内存，在哪里会产生垃圾。傅盛让全公司 200 多个工程师都做这个，连毒霸都不做了。

结果猎豹移动新增用户已经超过了奇虎 360，猎豹移动端的全球下载量超过 4 亿，用户月活动数已经超过 2 亿，在 Google Play 全球下载量的排名（除游戏），从 2013 年年初的第 48 名，涨到了 2014 年的第 4 名，仅次于 Facebook、WhatsApp 和 Message，成为了一个世界级的顶尖工具。

傅盛在一次演讲中讲的一句话我真的很喜欢。他说：今天这个时代只要做好一件事就能改变世界，哪怕这个事很小，你只要做得足够深，就可以改变世界。

工业时代：以体系促单品 互联网时代：以单品带体系

第三，以点带面。

傅盛说：“工业时代是以体系促单品，而在互联网时代是以单品带体系。”过去，你要把营销、渠道、管理什么都做好，才能出产品。今天，只要有一个好产品，什么都能带出来。他提出了一个“火车头理论”，说互联网公司的核心就是做好火车头，把火车头做得足够强大，用一个火车头带一列豪华列车，一带就是一片。比如，360先做了360卫士，然后是360浏览器，360浏览器又带来360导航站，360导航站又带来360搜索；搜狗

也有三级火箭策略，搜狗先做搜狗输入法，然后是搜狗浏览器，接着是搜狗搜索；小米也是，先出小米手机，然后是小米电视和小米的其他东西。这就叫火车头理论，把一件事做到极致，就可以带出其他的事。

所以，傅盛要做以猎豹清理大师为火车头的移动工具帝国（CM Security, Photo Grid, Battery Doctor……）。在猎豹清理大师的互推下，猎豹的CM Security仅仅发布三个月，就基本维持在Google Play工具表第二或第三名。2014年3月，Google Play全球下载前50名中，猎豹有4款软件排在前边，在所有中国厂商中排名第一。2013年猎豹移动的年营业收入为7.5亿元，净利润为0.62亿元，2014年的营业收入估计会到15亿元。2014年5月8日猎豹上市，上市当天市值为20亿美元。从2010年到2014年，傅盛在360强大的压力之下，用四年时间做了一家上市公司，而且是纯移动端的上市公司。这是典型的颠覆式创新，而且是面对颠覆式大师的颠覆式创新。

必须强调一下，颠覆式创新绝对不是小公司的专利，它是一种方法论，大公司也可以用颠覆式创新的理论，重要的不是公司形式，重要的是在什么样的窗口期进入。

第三部分
工商管理的
窘境



时代是最大的价值网



10 任何文明，都存在“遮蔽效应”

我的老师王东岳讲过一句话，人类思境的任何一次重大扩展都是大尺度的扩展。我们前面讲了破坏性创新和持续性技术之间的竞争，或者说新创企业和成熟企业之间的竞争。

企业对企业的颠覆是一种颠覆，但是最大的颠覆是时代对时代的颠覆。农业时代被工商业时代所颠覆，那么工商业时代，也就是我们今天所处的时代，是否会被互联网时代所颠覆呢？小公司颠覆大公司的那些规则，在时代对时代的颠覆里是不是同样存在呢？如果时代的确对时代已经进行颠覆了，身为这个时代中沧海一粟的你，怎么可能不遵守这个大时代的规则呢？



任何文明都存在遮蔽效应

文明三要素



文明有三要素：第一，生存结构，不同的时代有不同的生存结构；第二，由于特定的生存结构，人们会养成特定的思维方式；第三，一旦形成特定的思维方式，它同时也会对人产生遮蔽效应，人们很难从自己既定的思维方式中走出来。

我们来看农业时代。农业时代是中华文明最辉煌的时期，在整个农业时代，中国的思维方式主体是儒家文化。儒家文化源于并适应于中国农业文明，延续两千多年之久，世所罕见。除了儒家文化之外，我们几乎见不到第二个文化有这么长的生命力，它对我们整个中华文明的进展起了巨大的作用。

据英国科学技术史专家李约瑟说，从宋朝到明清时期，中国的 GDP 占全世界的 1/3，人口占全世界的 1/4，技术发明占全世界的 70%。

但是，恰恰因为儒家文化过于强势，产生了巨大的盲区和遮蔽效应，当整个农业文明被工商业文明所取代的时候，我们作为最文明的古国却很难自发地转换进入工商业文明，这也是中国后来落后挨打的一个重要原因。

农业文明

工商业文明

1840年以来，鸦片战争、八国联军进北京、甲午战争、抗日战争，我们受到西方列强、日本帝国主义的侵略、践踏。与其说是国与国之争，不如说是农业文明与工商业文明之争。

当整个工商业文明兴起的时候，它一定会挑战原有的农业文明，这是古老的中国转型期不得不经历的一个阶段。全世界一共有四大文明古国，唯有我们中国将儒家文明保留了下来，正是因为儒家文明的自我封闭。但也恰恰是儒家文明，始终阻碍着我们不能全面进入到工商业文明里。一个体系但凡是内部自洽，它一定有外部的边界，这不就是从最大尺度上来证明这一点了吗？

日本也是东方文化，也受儒家的熏染，但是为什么日本率先实现了工业化呢？我们从背后的思想根源上来看，日本是没有文化的。隋唐的时候，日本全盘唐化。1868年明治维新的时候，日本又全盘西化。因为日本自身没有特别深的民族文化根基，所以它转身相对容易得多！原有的优势越强，当时代更替的时候转身就越难。

其实我们过去一直就在尝试着转身，张之洞提出“中学为体，西学为用”，师夷长技以制夷，后来发现这一套不行。胡适在《新青年》投稿中提出“文学革命”等问题，引发了新文化运动。

我本人非常喜欢儒家文化，我认为儒家文化对修身养性极为重要，但儒家文化救不了中国，我们今天只有一条道路，必须毫不犹豫地走向工商业文明。无论什么样的社会，只要踏上了工业化这部上升的电梯，其社会结构就会发生变化。文明的演化是单向度不可逆的，不以任何个人意志为转移，这就是窘境，是哲学，所以与其回头拥抱，不如往前走。

“合理性遮蔽法则”

①内部逻辑自治

②自身无法突破

1911年，泰勒写了《科学管理》这本书，使大家意识到管理本身已经成为一门学科。在泰勒的科学管理之后，仅仅因为这种管理方式（不是因为技术的进步）的应用，从1890年到1958年，美国制造业每人每小时的产出就提高了5倍。泰勒被誉为“影响人类工业化进程的人”。所以，100多年学者一直在研究工商业革命，研究科学管理。

工商业时代最主流的管理方式是工商管理，或者叫科学管理，但在互联网时代的今天，工商业时代的经典管理是否也陷入了遮蔽盲区呢？

王东岳说过一段话：“最重要的是在你所研究的问题的前面的那个理论中，找到它的逻辑破绽。只要你能够弥补此前逻辑模型上的破绽，你就已经建立了新的模型。”

如果影响中国农业时代长达两三千年的儒家文明最终也会陷入窘境的话，那么工商管理也难免会陷入窘境。我写过一篇文章叫《合理性遮蔽法则》，一旦内部逻辑自治就会获得一个合理性，而恰恰由于事物本身的合理性，使得我们不能突破这个事物本身的窘境，这就是合理性遮蔽盲区。

工商管理的窘境

1. 科学管理

2. 利润最大化

工商管理的窘境有很多核心内容，我姑且只提两条：一是科学管理^①；二是利润最大化。

我认为上一个时代是牛顿的时代，牛顿力学不但是当时科学的基本范式，也是上一个时代思想、文明、管理的基本范式，科学管理就是基于牛顿世界观的。而今天这个时代，我认为是量子时代，量子时代和互联网时代之间有非常深的渊源。我把今天这个时代的底层世界观叫做互联网世界观，有人把它叫做量子世界观。从牛顿世界观到互联网世界观，我认为包括这四个方面：从原子论到比特论、从物质实在论到关系实在论、从决定论到概率论、从机械论到自组织^②。

①关于科学管理的详细内容，请阅读《互联网世界观：思维的起点，商业的引爆点》一书。

②关于互联网世界观的内容，请阅读《互联网世界观：思维的起点，商业的引爆点》一书。

合理性遮蔽五大法则

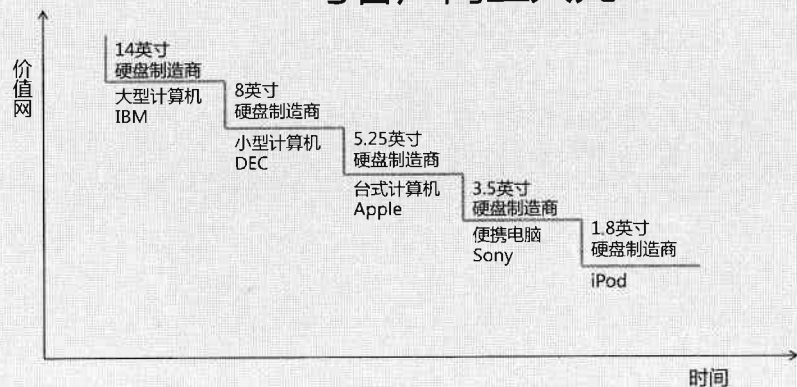
- | | | | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1
主流客户
遮蔽盲区 | 2
收入增长
遮蔽盲区 | 3
运营计划
遮蔽盲区 | 4
核心能力
遮蔽盲区 | 5
技术优势
遮蔽盲区 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|

《创新者的窘境》一书提出创新者的五大窘境，把第一条和第二条合起来，我把它叫做“利润最大化的遮蔽盲区”。

任何一个企业的最大追求都是利润最大化，这是最合理的追求，而我将论证：恰恰是由于这个最原始的追求，使得企业在变化的时候很难突破过去。

企业要追求利润最大化，通常的做法是：聚集主营业务、关注旗舰产品、优质客户至上、客户完全满意和消费需求调查。这一切全都是我们日常管理中最正确的东西，但恰恰是这些最正确的东西，在时代变化的时候成为我们最大的障碍。正如《创新者的窘境》一书中所写：“就算我们把每件事情都做对了，仍有可能错失城池。面对新技术和新市场，往往导致失败的恰好是完美无瑕的管理。”这就是一种很大的窘境。

诡异的价值网之谜 ——与客户同生共死



11

客户是最大的盲区， “增长”是失败的本源

我们来回顾一下 14 英寸硬盘制造商之死。14 英寸硬盘制造商曾经是这个行业里的老大，它占据了 62% 的市场份额，可它却死掉了。它其实已经研发出了 8 英寸硬盘技术，然而当它去问它最大的客户 IBM 是否需要这种硬盘时，IBM 说：“不，我需要容量更大的硬盘。”因为它的大客户不需要，所以它就没做 8 英寸硬盘。

那么，为什么 IBM 不需要 8 英寸硬盘？因为 IBM 没有进入到小型计算机市场。再追问下去，IBM 为什么没有推出小型计算机呢？原因依然如此，受制于它的客户，因为 IBM 的客户是大型机构的集中核算和数据处理部门，它们不需要小型计算机。

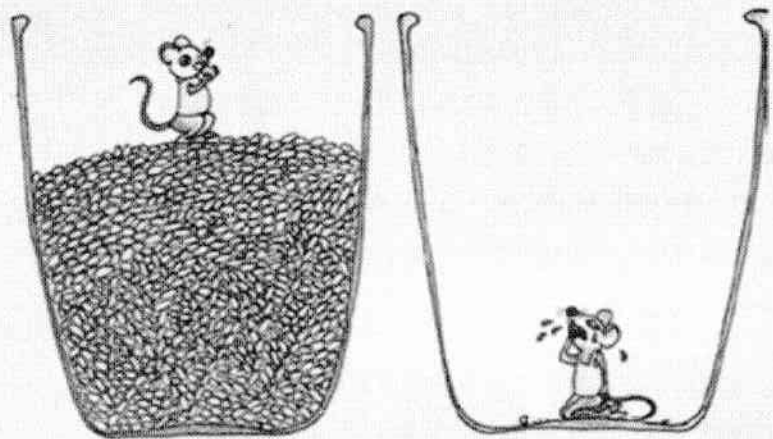
我们再继续反思，为什么 8 英寸硬盘制造商会错过 5.25 英寸硬盘市场？为什么 5.25 英寸硬盘制造商会错过 3.5 英寸硬盘市场？为什么 3.5 英寸硬盘制造商会错过 1.8 英寸硬盘市场？答案都是因为它们的客户不需要。

我们突然发现了一个很诡异的现象。客户肯定是我们的衣食父母，没有客户企业根本就生存不下去。客户是我们最重要的资源、资产、生命线，我们与客户共生死。但是有的时候客户真的是我们最大的遮蔽盲区，顾客完全满意可能就是个大陷阱。

你受制于你的客户，你的客户没有进入未来，你也就没有进入未来。



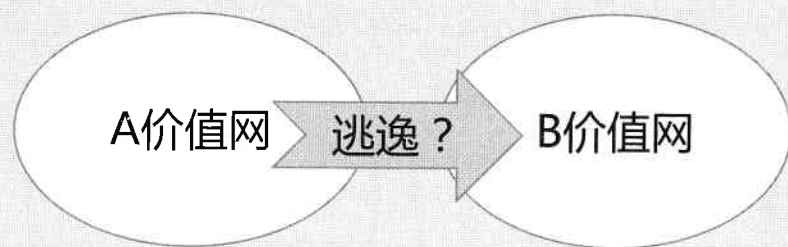
客户是最大的盲区



米缸里的老鼠

这是一个惊悚的商业故事。一只老鼠跑到一个装满米的缸里去偷粮食吃，吃饱了就跳出去玩乐，谈恋爱，第二天饿了又跳到缸里去吃吃喝喝，再跳出来玩乐，天天如此，它就这样幸福地生活着。突然有一天，它跳进去之后跳不出来了，因为那缸已经变得很深了。没关系，里面还有米啊，它在里面生活就好了，可最后有一天它发现缸里一粒米也没有了，活活地饿死在了里面。

如果你的公司有一两个客户占据你全部收入的 30% 以上，你很有可能成为这个米缸里的老鼠。



所以，有两个规律性的现象：第一，你属于什么价值网，这根本不由你自己决定，而是由你的主要客户决定的。你以为是公司的 CEO 在作决策，其实他只不过扮演了一个象征性的角色，他所处的价值网逼着他作出那样的决策。第二，在惯常的商业规则之下，你绝难从原来的价值网中逃出去。

有人问了万科的总经理郁亮一个问题：在 A 价值网往 B 价值网逃逸的过程当中，万科的死亡风险是什么？郁亮回答说是路径依赖。郁亮说：“当我们不能突破自己时，万科就会死亡。当我们突破自己的时候，我们一定能活下去，因为这个时代就是这样。”路径依赖就是窘境。“窘境”的意思是就算你明白这个道理，你也无法突破，这就是哲学意义上的窘境。

在小说《三体》里，当地球要毁灭的时候，人们想从地球逃逸出去，造了很多飞船。结果呢？只有一艘飞船逃逸了出去，因为这艘飞船的速度是光速。换句话说，只有达到光速，才有可能从地球逃逸出去。《三体》是一部巨大的商业哲学的隐喻小说，你从 A 价值网想逃逸到 B 价值网，需要以光速才能逃逸出去，这是一件多么困难的事。

我们今天处于一个人类有史以来最大的移民时代，我们正在从工商业时代向互联网时代移民。你以为是移民，其实没那么轻松。我们处在人类历史上最大的一次逃逸中，如果你不能从原有的时代逃逸出去，你将在那个地方等死，而逃逸的速度需要与光速一样。

收入增长遮蔽盲区

- 收入增长
- 利润增长
- 估值提高
- 股价增长
- 股东利益
- 员工激励

千万不要觉得我是在危言耸听，为什么客户的吸引力如此之大？因为利润！

企业归根结底是关于收入和利润的游戏。但我们都知道，上市公司的回报在于股市而不是分红，上市公司的收入和利润必须有增长，其股价才可能上升。也就是说，上市公司重要的不是收入和利润，而是收入和利润的增长速度，玩的是一个永无休止的增长游戏。

克里斯坦森曾做过研究，所有上市公司中，只有 10% 的企业能够维持长期增长。而且人们发现，一旦企业达到失速点，即企业增长停止的时候，只有 4% 的企业能够重新启动引擎。

“增长”二字成为大公司的核心命题后，就出现了窘境，小公司不能解决大公司的增长需求，大公司无法进入小型市场。比如，一家年收入 4 000 万美元的企业，如果想增长 20%，只需要增加 800 万美元的收入。但一家年收入 40 亿美元的企业，必须增加 8 亿美元的收入才能有 20% 的增长。这时候如果有一个能够获得 800 万美元收入的新机会，大公司的老板会关注吗？

所以，当企业不断发展壮大的时候，它们也基本丧失了进入小型新兴市场的能力。而所有的破坏性创新刚开始的时候，全都是小市场，不可预测，它们慢慢增长，突然有一天呈指数级加速，瞬间变大。它小的时候你不抓，等它变大了你想重新进入，机会已然没有了。尤其在互联网时代，时间是最大的魔术师，一旦别人先进去了，后边你将很难追赶。

电动汽车：为什么是Tesla而不是通用？

【通用和福特都做不到的事，Tesla何以能做到？】这是“创新者窘境”的又一次完美上演。一方面，现有的主流玩家专注于他们的核心业务，即使主力产品的利润不断下滑也无怨无悔；另一方面，一家初创企业占领了大企业不屑一顾的小市场，并不断完善产品，直到市场发生突然的逆转。<http://t.cn/zQ7yc2B>

以电动汽车行业为例，所有的大型汽车公司都在做电动汽车，特斯拉是后起之辈。在2013年前5个月，大型汽车公司共销售了32 700辆电动汽车，可是这一部分的销售收入还不到大型汽车公司销售总额的2%，对大型汽车公司而言无足轻重。

大型汽车公司专注于它们的核心业务，即使主力产品的利润不断下滑也无怨无悔，即使特斯拉的MODEL S挤压了自己的订单，它们也对这个市场不屑一顾。因为就算通用的CEO拼命来做电动汽车，这么一点数字也解决不了增长问题。特斯拉占领了大企业不屑一顾的小市场，并不断完善产品，直到市场突然逆转。

2013年，特斯拉宣布把它的专利全部公开。当有人问埃隆·马斯克为什么这么做时，他说：“我们曾经担心大型汽车公司会复制我们的技术，用其展开大规模生产销售，最终压倒特斯拉，其实这种想法大错特错。现实恰恰相反：在大型汽车公司当中，电动汽车项目比重很小甚至没有。电动汽车在所有大型汽车总销售额中所占的比例平均不到1%。”

即使现在全世界的人都知道电动汽车已然是个颠覆式创新市场了，为什么大型汽车公司还是进不去？这就是大公司的窘境，解决不了利润的增长，就以收入增长为目标。这是理性决策的结果。

利润最大化的逻辑

- ① 以收入为目标
- ② 以销售为主力
- ③ 以客户为中心

利润最大化的逻辑有三个方面：

第一，以收入为目标。想想看，哪个公司最主要的 KPI 不是收入？

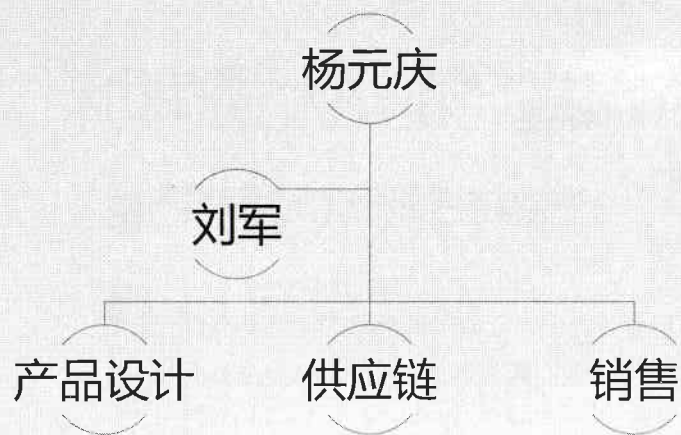
第二，以销售为主力。公司最有发言权的部门是不是销售部门？为什么？因为销售部门扛 KPI。谁扛 KPI，谁就有发言权。

第三，以客户为中心。收入和销售从哪里来？客户！所以，以客户为中心，一切围着客户转。

在通常的公司里，工程师和销售员的冲突是不可避免的。新的创新产品往往出现在大公司里，工程师已经发明出来，但是销售人员去问客户时，如果客户说不要，这个创新产品就会被扼杀掉。这就是企业亚文化中，销售员文化和工程师或者产品经理文化冲突的结果。

在增长压力大的公司里，很显然是销售重于产品，销售员重于产品经理。通用汽车前 CEO 瓦格纳说过这样一句话：“财务分析告诉我，早点推出一款烂车，胜过晚些推出一款好车。”企业最重要的哲学是增长，在增长的推动之下，销售重于产品。

联想手机的组织架构图



我们再分析另外一家了不起的公司——联想。

这是联想手机的组织架构图。联想手机的老大是刘军，刘军以前是销售员出身；联想集团老大是杨元庆，杨元庆也是销售出身的。所以在这个公司里获得晋升的全都是销售岗位出身的。为什么销售岗位的人容易获得晋升？因为公司最重要的指标是收入，谁来扛收入？销售部门。

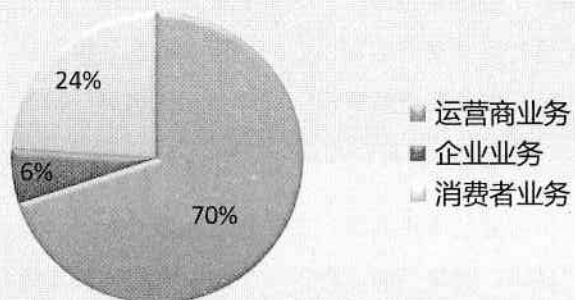
所以虽然有几个部门跟销售部门是并列的，但是并列的几个部门谁最有发言权？一定是销售部门。决定联想做什么手机的一定是销售部门。而且更重要的问题，联想的手机是通过运营商渠道卖出去的，所以联想手机应该怎么卖，是运营商告诉销售部门卖什么，销售部门转身过来告诉产品部门说做什么产品。

但是，运营商真的懂产品吗？运营商真的懂最终用户需要什么产品吗？完全不懂。再说一个问题，当运营商告诉联想哪款手机好卖的时候，运营商一定不会说某一台手机好卖，他一定提出很多要求，要求联想做好多款手机。而做多机型的手机有什么问题？如果做多机型的手机，则对单款手机投入就不够，而且最后的成本是非常之高的。

我举一个例子，苹果的原材料有一部分来自于三星，三星 67% 的原材料是自己产的，按道理来讲，苹果手机的成本是不是应该比三星手机的成本更高呢？但是恰恰相反，苹果手机的平均生产成本是 188 美元，三星是 236 美元，就是因为三星是多机型的。

你还能相信以销售为中心的公司能把产品做好吗？

华为2013年业务线收入比例



12 华为深陷“创新者的窘境”

我们再来说一下华为的案例。2014 年年初我和董梁一起写了一篇文章，叫《华为身处“创新者的窘境”，而浑然不觉》。这篇文章遭到特别大的争议，很多人批评我，但是也有很多企业家看了这篇文章之后拍案叫绝。

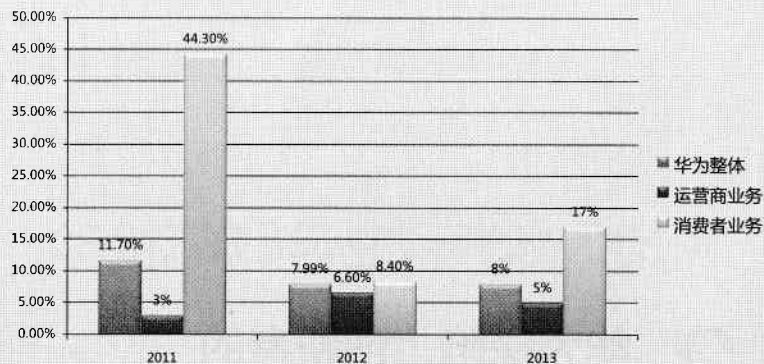
我为什么这么讲？

根据华为 2013 年的年报显示，华为的主营收入叫“运营商业务”，占总收入的 70%，企业业务占 6%，消费者业务占 24%，这是华为的三大事业部。华为的主营业务还是给运营商提供设备，如中国移动等。任正非在年报里说，“我们要数十年地坚持聚焦在信息管道的能力提升上，别把我们巨轮拖出主航道。我们只允许在主航道上发挥能动性和创造性，不能盲目创新，发散了公司力量，要防止盲目创新，四面八方都喊创新，那是我们的葬歌。”



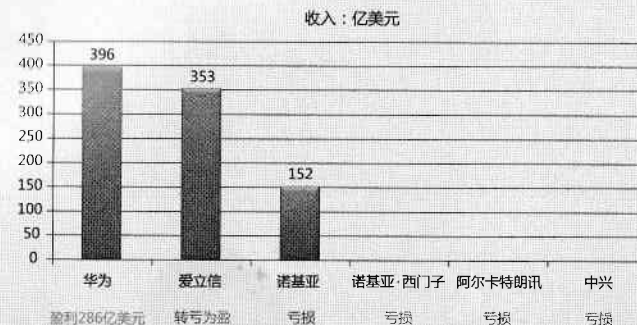
华为深陷“创新者的窘境”

主营业务增长乏力



我们再来分析一下华为的业务情况。在 2011 ~ 2013 年期间，华为整体销售额的增长率分别是 11.7%、7.99%、8%，而华为的主营业务——运营商业务的增长率分别是 3%、6.6%、5%，这意味着华为主营业务的增长速度比中国 GDP 的增长速度要低。言外之意，把钱投给华为做运营商设备，不如把钱存入一个跟 GDP 同等增速的基金。如上图，华为的消费者业务（手机业务）的增长非常迅猛，2013 年达到 17%，换句话说，华为的手机业务已然成为一个新兴业务，但是重视不够。

2013年华为登顶运营商设备冠军



2013 年华为登顶运营商设备冠军，超过了爱立信、诺基亚、诺西、阿朗和中兴。在前六大运营商设备厂商里，有四家是亏损的，爱立信刚刚扭亏为盈，只有华为一家是盈利的。

我们再来看看这个市场，这个市场过去 10 年，每年的总销售额都是 1 200 亿美元，并连续 10 年保持不变。换句话说，这是一个成熟的市场，增长非常缓慢。在一个每年不变的市场里，华为每年增长 3% ~ 5% 已经很不错了。

华为“以客户为中心”
的核心价值观永远不动摇。

——任正非，2014年6月



在 2013 年博鳌亚洲论坛上，中国移动的董事长和腾讯总裁进行了一番交谈，据称中国移动要求腾讯对微信进行收费，但是腾讯坚持微信不收费。

结果 2014 年春节期间，中国移动全国短信发送量同比下降 42%。2014 年第三季度，中国移动发布公告称，自上市以来首次出现季度利润下降。当企业到了失速点的时候，只有 4% 能够重新启动增长，以中国移动为代表的电信运营商市场，正像阳光下的冰激凌一样在快速融化。

电信运营商过去靠短信、话费赚钱，今天还有希望吗？中国有一句话，皮之不存，毛之焉附？在这种情况下，华为还要把命运寄托在电信运营商之上，这不是一种盲区吗？任正非在 2014 年 6 月的讲话中说，华为“以客户为中心”的核心价值观永远不动摇。如果他真的这么想，这是相当危险的。

任正非对企业业务部的讲话

华为也清楚，电信运营商设备业务会枯竭，所以它做了一个新的业务部，叫企业业务部。

我们来回忆一下华为起家的竞争策略是什么？是不是低端逆袭，低价策略？但是，2014年春节的时候，任正非在给企业业务部讲话时却说：“在我们这个时代，最近的3~5年，对华为至关重要的就是要抢占大数据的制高点。那么什么是大数据的制高点呢？任何不可替代的、具有战略地位的地方就叫制高点。那制高点在什么地方呢？中国10%左右的地区，会汇聚未来中国90%左右的流量。我们要聚焦在少量有价值的客户和少量有竞争力的产品上，在这几个点上形成突破。”

这句话是对的，但是很显然这句话跟华为起家的策略是相反的。

过去华为是依靠低毛利率，才把思科、西门子挤出市场的，但是任正非却说：“在行业市场里面，我们要保持合理的利润水平，不能破坏行业价值。你要把价格卖贵一点，为什么卖那么便宜呢？你把东西卖这么便宜是在扰乱这个世界，是在破坏市场规则。西方公司也要活下来，你以为摧毁了西方公司你就安全了？我们把价格提高了，那么世界说，华为做了很多买卖，对我们的价格没有威胁，就允许它活下来吧。”

他的讲话是不是要求华为的企业业务部关注高端市场？但是，在高端市场里，华为没有优势。

如果理性的话，进入一个新市场，应该重新从低端杀入。但是华为已经成为A价值网的高端，即使进入B价值网的时候，也拿A价值网的高端态势去打B价值网，这不是盲区又是什么？

任正非对手机业务部的讲话

华为最有希望的是手机业务部。华为消费者业务（华为手机）收入是整体收入的24%，而且它的成长速度是主营业务（运营商业务）的3.4倍。这两个数据充分证明，华为手机已经成为华为大有希望的新兴业务。然而，华为手机业务在华为并不受重视，轮值CEO的年度讲话中说“华为去年有八大成就……”第八点里边分了两部分，第二部分才提到手机业务部。

但是，华为手机这个新兴业务却要承担公司整体利润增长的任务指标。华为手机是B2C的业务，华为手机运营

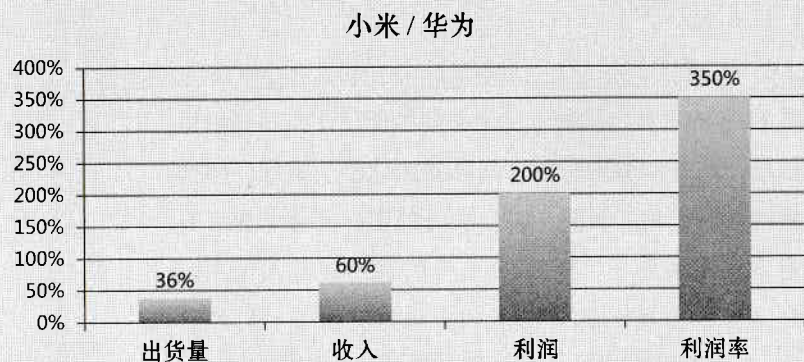
商是B2B的业务，这两个完全不同的部门却有同样的用人标准，同样的激励机制，同样的文化和价值观，同样的虚拟持股计划。然而，B2B业务的客户在全世界只有几百家运营商而已，而B2C业务的客户却有几亿人，B2B业务的市场跟B2C业务的市场是完全不一样的。并且，华为手机CEO也由华为运营商业务高管轮岗担任。

最近一次任正非对手机业务部说，“你们说现在中国做手机的小厂家有几百家，价格非常低，你们就想把最好的手机在一个合适的价格范围内做好。”

一言以蔽之，“最好的手机，最合适的价格”不就是小米模式吗？高配、高性价比，华为过去走的就是这个路数，这也是华为荣耀的策略。

但是，任正非显然不太同意这个策略，他说：“若按你们这个原则，爱马仕早就垮了，但现在垮掉的是小厂家。”他还充满讽刺意味地讲：“在座的有谁愿意去磨豆腐？今年允许你在公司搭个棚，只要质量好，我还可以动员员工多买一点，二分五一斤。”他还说：“以后汇报电商不要说销售额，要说就说能做到多少利润。”又是以增长、利润的KPI来考核一个新兴的部门。

2013年 小米手机/华为手机



2013年，小米手机跟华为手机相比，出货量是华为的36%，收入是华为的60%，利润是华为的200%，利润率是华为的350%。2014年第三季度，小米手机的出货量已经超过华为手机的出货量。

面对新技术和新市场，往往导致失败的恰好是完美无瑕的管理。这就是管理的窘境，你把管理做得再好也没有用，而且这个窘境不是现象上的窘境，而是哲学上的窘境。

什么叫哲学上的窘境呢？我觉得把 Dilemma 翻译成窘境可能不太准确，更准确的翻译应是困境，甚至是悖论，物理学中叫佯谬，是那种就算有道理但就是过不去的感觉，而窘境的力度还没有那么大。电影《后会无期》中有一句台词：“我们听了很多道理，依然过不好这一生。”这就叫窘境，即使你明白这个事儿，你也过不去。再比如，我们谁也无法拔着自己的头发离开地面，这也是窘境。这就是窘境的悲哀，你没有办法摆脱它。我们必须从哲学层面上去理解窘境，才有可能超越它。

根据万有引力定律，任何一个物体飞起来后都会落回地面，所以飞机想飞上天，最痛恨的就是万有引力定律，对吧？但是飞机最后飞起来了，并不是对万有引力定律的否定，而是先遵从万有引力定律，然后才能找到飞起来的办法。所以，接下来，我将带领大家从哲学层面来理解窘境本身是多么的令人痛彻骨髓，然后我们才有可能来突破窘境。

“封闭系统的熵值永远都在增加。”

这是一个不可逆的过程。

13 大公司如何逃离窘境

大公司为什么会衰败？我觉得这个问题问得不够有力度，我加一个词儿，问题就变得有深度了：大公司为什么必然会衰败？

热力学第二定律是熵增定律，是非常重要的一个定律。熵是什么呢？经典物理学把宇宙当成一个机器，机器是一个封闭系统，无法与外部交换能量。同时，由于磨损等因素，机器自身的能量在不断被损耗。这些不断被损耗而不能继续做功的能量，被称为“熵”。

热力学第二定律中的窘境是什么呢？一个封闭的系统里，不能做功的熵会不可逆地增加。如果宇宙是封闭的，宇宙的熵和混乱度将逐渐增大，终将达到最大值，宇宙将会走向热寂，所有的生命都将走向消亡。

大公司必然会死亡。

熵增定律从另外一个角度解释了
“创新者的窘境”

基于牛顿世界观，科学管理把组织视为机器，把人视为机器的一个零件，因此传统组织必然是一个封闭、有界限的系统。根据熵增定律，封闭系统的熵值永远都在增加，组织里的熵值也一定会增加，我把它叫做组织熵增。如果你的组织是个封闭的系统，它的熵值也会不停地增加，所以大公司必然死亡。从大尺度上看明白一个道理，回到小尺度上就是这个道理，所以熵增定律从另一个角度解释了创新者的窘境。

王东岳说过一句话：“任何一个组织，随着时间的推移，一定会变得涣散化、官僚化、失效化，并最终走向消亡。”这就是组织的窘境。

组织有窘境，组织熵增会导致组织最终走向消亡，那么能否通过改革来实现组织的新生呢？任何一个组织发生重大内部变革或调整基本不可能，其一是因为改革者所需借用的组织力量恰好是改革的对象；其二是因为改革的焦点恰好是该组织力量亦即既得利益集团不允许触碰的痛点。这就是改革的悖论。

由此可见，要从窘境中逃逸出来有多么难。我们只有首先承认窘境，才能超越窘境。

如果员工都不读我的邮件，
华为就会灭亡。

——任正非



接下来，我将通过大量的案例来讲如何从窘境中逃逸出来。

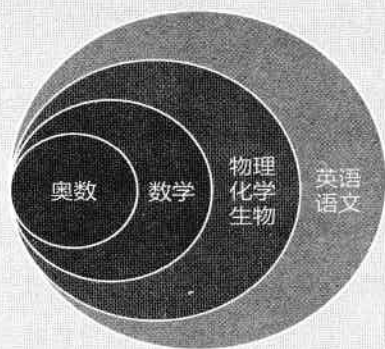
首先我想讲的是，公司的创始人最容易陷入合理性遮蔽盲区。一个公司如果出了问题，大部分问题出在老大身上，老大的问题解决不了，解决什么问题都没有用。

任正非还讲过一句话：“其实我们很多员工都不听我们的，包括高级干部，他们常常不看公司的文件夹，而是从互联网上吸取能量。”对于今天的员工，特别是90后员工，管理这个词儿都失效了，已经没有控制、管理。过去你靠什么控制？信息，今天他的信息比你知道的还多。

比如，今天这个时代，大学老师越来越难当了，老师刚张嘴，下边的学生通过百度等搜索网站就知道他下边想讲什么，再一张嘴学生会说老师你说错了，百度上是这么讲的。其实今天的老板也一样难当，如果还想靠信息垄断、资源垄断来实现控制，过时了。

倒逼数量

质量比数量更重要，做强比做大更重要，内部比外部更重要



案例：好未来 CEO 张邦鑫的“倒逼管理”

我用这个案例来讲解企业创始人如何避免陷入合理性遮蔽盲区。张邦鑫是 1981 年出生的，他是中国 80 后去美国上市的第一个人，我非常欣赏张邦鑫。

(1) 质量倒逼数量。

① 选择奥数切入，逐步扩大学科。

② 开小班不开大班。“上课的时候我希望能记住学生的名字，记住学生的特点，了解他的情况，我能够跟他有眼神的交流，这是我们制定小班教学的原则。”

③ 严选教师。“我们必须找到有共同价值观的人，有一个好老师就开一个班。”

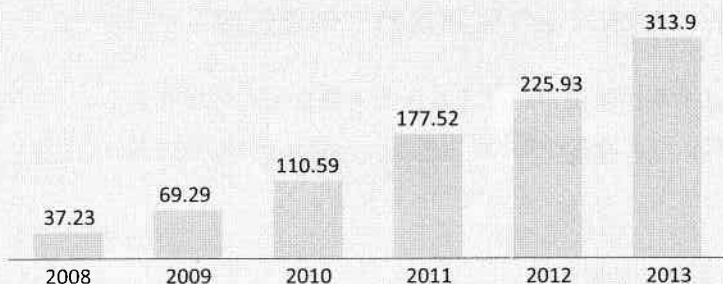
④ 重视研发，教师去明星化。

3000 教师 + 1000 教务 + 1000 技术人员 (700 IT、300 研发) = 5000 人

⑤ 10 年 19 个城市。新东方 49 个城市，龙文 49 个城市，学大 83 个城市。他说“只要我去了，这个地方早晚第一或者第二是我的”。

所以，质量比数量重要，内部比外部重要，用质量来约束数量的思维，严格地倒逼自己。

好未来收入增长曲线



(2) 用户倒逼学校。

① 重视口碑。

② 免费试听。前三节课可以免费试听。

③ 开放课堂。家长可以在后面听，如果不满意，随时可退费。在这样一种开放、平等的氛围里，整个管理层，每天都如履薄冰。

④ 家长社区不允许删帖。家长可以在互联网上随便点评教学质量或者反馈意见，并且论坛不允许删帖。

⑤ 随时无理由退费。2013年共退费四五亿元，几乎跟公司的总利润差不多。虽然明知有人会利用这个政策来少交钱，但他仍然允许退费的存在。

为什么不改？因为任何一个学校，教师是最难管理的，但他管理教师就很容易，如果一个教师的课被家长们都退费了，他还待得下去吗？这叫用户倒逼教师。“判断一个老师好不好，我们不用去听课，家长帮我们去听。”教师的满班率、续班率、退费率、好评率，由用户来评定。

(3) 下属倒逼管理。

① 自上而下写周报。通常公司都是下属给上级写报告，在好未来则反了过来，是自上而下写周报。“我给我的直接下属写下周计划，他又给他的下属写，一个领导的目标很多人协同完成，并且形成监督，省去猜疑。”让下属倒逼老板往前走。

② 开放员工论坛。“大家会讨论这个公司是不是真正的平等，公司的社保是不是足额交了，公司的福利比中国甚至全世界最好的公司的福利怎么样。”公司管理真正做到开放、透明、平等。

张邦鑫讲过一句话，我印象极为深刻：“凡夫畏果，菩萨畏因。”凡夫畏果，人们看的是现象、是结果，而菩萨想的是所以然，这跟我反复强调的窘境是一样的道理。张邦鑫明白老大永远会有盲区，他用这些东西来限制自己，真是一个非常智慧的人。

解决之道

1. 打补丁	2. 换操作系统
用独立的小型机构 应对新兴的小型市场	从“销售为中心” 到“产品为中心”

那么，企业如何从窘境中逃逸出来呢？有两种解决方案：一是打补丁，二是换操作系统。

针对利润最大化的窘境，《创新者的窘境》的作者在书中建议：用独立的小型机构应对新兴的小型市场。我觉得这个建议很对，但我认为这个建议只是在打补丁的层次。此书写于1997年，那个时候互联网还不是一个独立的时代，我认为作者对于互联网时代的理解还不够，因为他不是互联网时代的人。

换操作系统则是从以销售为中心转为以产品为中心。

不管市场如何竞合，
大公司要想长青，
必须自我攻击，
敢于从中心走到边缘，
自我攻击
是大公司持续保持活力的重要手段。

——猎豹CEO傅盛

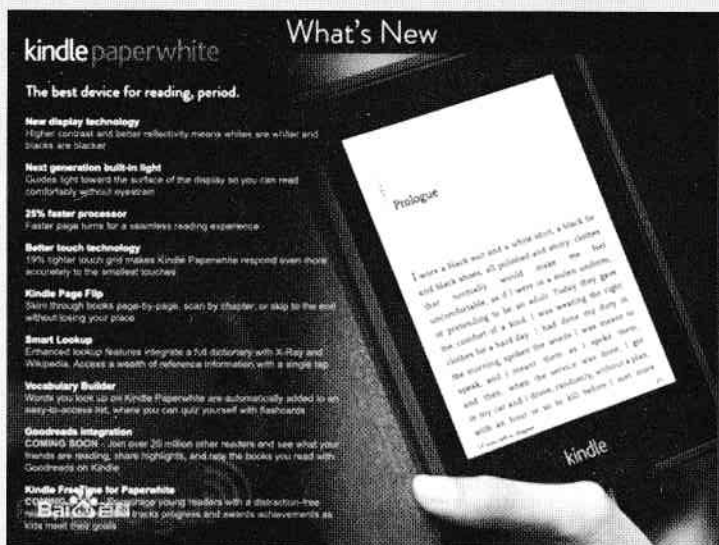


打补丁的方法有四个：第一，自我革命；第二，在内部设独立机构；第三，内部赛马，自相残杀；第四，并购或者投资。这部分我通过案例来讲企业如何进入到破坏性创新市场。

（1）自我革命。

四个打补丁的方法中，难度最大的是自我革命，或叫全面转型。正如傅盛所说“自我攻击是大公司保持活力的重要手段”，我甚至认为应该把“重要”二字变成唯一，即自我攻击是大公司保持活力的“唯一”手段。

我们先来看凯马特。凯马特是美国国内最大的打折零售商和全球最大的批发商之一，它的创始人克雷斯吉早期在美国做量贩店，并成为该行业的龙头老大。后来美国的新型业务，如大超市、折扣店逐渐盛行起来。为了更好地发展折扣零售，克雷斯吉决定完全退出量贩店业务。1959年，公司雇用了一名新CEO，他唯一的使命就是把公司从量贩店转变为折扣零售龙头企业。为此他建立了一个全新的管理团队，到1961年，从运营副总裁、区域总监到区域业务经理的所有职位都是由新任命的人员来担任。如果趋势真的已经到了不得不转的时候，这恐怕也是唯一能够活下去的方式。



再来看亚马逊公司是如何进入电子书市场的。亚马逊目前已经成为全球商品品种最多的网上零售商和全球第2大互联网公司。亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯对《创新者的窘境》这本书非常推崇，他在月度、季度会议上会与下属讨论这本书，并依据书中的一些核心结论和方法论，来对自己的战略进行调整，其中最为典型的的就是Kindle这个产品线的诞生。

当苹果推出 iPod 的时候，杰夫·贝佐斯深感焦虑，因为他认为，苹果既然有能力推出 iPod，重塑音乐这个行业，那么就也有能力推出一个类似的产品，来颠覆整个图书业，也就是说帮助我们整个人类的图书业从纸质媒介推入到电子媒介。2004年，贝佐斯在经过深思熟虑之后，决定将亚马逊从一个纸质媒介巨头向电子媒介巨头推进。

按照《创新者的窘境》书中的观点，当要切入一个新的技术和新的市场的时候，要做最关键的一件事，就是要把自己原来擅长的生意忘掉，甚至干掉。于是，他将纸质图书负责人调来做电子阅读器项目的负责人，这在公司内部引起了极大的争议，因为当时公司的主要收入来源是网上纸质书的销售，而贝佐斯则坚持这个决定。他对凯撒尔说：“你的任务就是要让所有纸书销售者失业。”

“大时代面前没有转型， 只有死去活来。”

——研习社社员葛玲

自我革命，说起来容易做起来难，《领导力与新科学》一书中写道：“75%的组织转型以失败告终。”转型成功者寥寥无几，苹果是一个，IBM也算是吧。

阿里巴巴为什么做不好来往，因为阿里巴巴的基因在于管理；百度的基因在于搜索技术，跟搜索相关的产品，腾讯干不过百度；而腾讯最擅长的是社交，所以腾讯做不好电商，也做不好搜索；新浪的核心能力是媒体，新浪把微博当成媒体做，所以就没有做出微信；盛大擅长运营而不是产品；苏宁擅长的是线下。

转型太艰难了。为什么？就是我讲的窘境的原因。吴伯凡说：“大公司转型比戒毒还难。”我问为什么，他说：“因为你在一个组织里工作，你有40%的意识是自动化的，你以为你自己在按照自我意识做事，其实错了，你是按照组织的共同意识在做事，而你却不知道。所以转型的时候别的地方好转，这40%转没转你都不知道。”

人的40%意识自动化，所以，与其花力气去把一个大公司进行转型，不如重新做一个新公司来得更容易些。罗振宇说得更决绝：“强制拆迁，异地再造。”

“除非企业成立两个彼此**独立的机构**（从属于不同的价值网）来吸引不同的目标客户。”

（2）独立机构。

转型非常艰难，这就是改革悖论，怎么办？比转型容易点的是成立独立机构。

一个成熟机构总是希望在主流市场保持竞争力的同时，全方位地开发破坏性技术。但《创新者的窘境》一书给出的答案是：“有充分的证据证明，这基本上是一条死胡同，在其中一个市场上的市场地位将被削弱。”你要么保大，要么保小。我们说吃着碗里的，想着锅里的，还看着田里的，不太可能，因为你做一件事情会形成一件事情的思维、基因。

那么，建议是什么呢？企业成立两个彼此独立的机构（从属于不同的价值网），来吸引不同的目标客户，即老人走老路，新人走新路，而且要设立成本结构和市场规模相适应的小型机构，来应对看起来很小的破坏性创新。因为破坏性创新的市场刚出来的时候是小市场，所以应对这个小市场的必须是小机构。

“我们需要一个能为1万美元订单而欢呼雀跃的机构。”

我们来看 IBM 的例子。大家知道，IBM 在大型机时是王者，小型机时它失败了，但是在 PC 机时它又杀回来了。为什么 IBM 在 PC 机时能杀回来，而别人却做不到？

IBM 在远离纽约总部的佛罗里达州成立了一家独立机构来做台式机，而且这个机构有权向任何供应商采购组件，不需要从总部采购，它还可以通过独立的渠道销售产品，并建立了一个新的成本结构，也就是说，这是一个完全独立的部门。结果 IBM 个人电脑成功了。

为什么说“我们需要一个能为 1 万美元订单而欢呼雀跃的机构”呢？IBM 卖大型机的时候，每一单都上百万美元，如果大型机内部有人卖出了 1 万美元的小型机，你觉得他会骄傲、高兴吗？但在独立的新公司，一笔 1 万美元的订单意义就不同了。

大型机构里的百万美元订单与新机构里的 1 万美元订单相比，你觉得哪个更容易？杰克·韦尔奇说：“管理一个产值为 5 万美元的新生产线的第一年，要比管理一个销售额为 5 亿美元的企业的第 20 年困难。”所以我们很多创业公司会犯一个错误，爱去大公司里挖职业经理人。这个职业经理人上来就跟你说，“兄弟我管理过 100 亿美元的生意。”其实这并不难，那 100 亿美元是一个成熟的机构，成熟的流程的结果，他只不过是象征性的角色而已。

一个新的机会、新的价值网、新成立的机构完全不一样，管理一个新的业务线要比管理一个已经有 20 年历史的老业务线困难得多。

成功分拆

- 联想：郭为和杨元庆
- 搜狐：畅游和搜狗
- YY：见死不救
- 芬尼：裂变式创业

创造新能力的第三种机制——在分拆机构中培育新能力，是当下管理者们在不断寻找针对互联网的应对之策时比较常用的一种方式。

我们可以看到很多企业都有不同程度的分拆。最有名的就是，柳传志把联想分拆给了杨元庆和郭为，其实还有一个人，就是联想投资总裁朱立南。这是大家公认的目前中国第一大企业里最成功的一次组织改革。

搜狐把畅游和搜狗分拆出去了。

再来看 YY。YY 上市后最高市值达到 70 亿美元，创始人是原网易总编辑李学凌。他最早做的是多玩（一个游戏社区），有一年巨人想用 5 千万元收购他的多玩，这让他很郁闷，于是痛定思痛，决心开始公司转型。他想了一个新的东西叫 YY，就是玩游戏时语音联络的方式。他想明白后，第二天把公司一个小女孩儿叫过来，她原来是多玩的一个编剧，他跟她说：“从明天开始你不要向我汇报了。”这个小女孩儿吓坏了，说：“老板，我不向您汇报，我向谁汇报？”“你爱向谁汇报就向谁汇报，但就是不能向我汇报。”他把公司的钱一

半留给这个小女孩儿，原公司就完全交给她管，他拿了另一半资金出户，从网易挖了一个小团队过来，从零开始做了 YY。

今天 YY 之所以拥有这么大的市值，跟他当时这个决心是分不开的。如果老板固守原有的业务，找一个人来开发新业务，这很难成功。只有老板才能超越窘境，如果老板不进到新的业务里去，成功的可能性几乎等于零。

宗毅是创业营的学生，他的公司芬尼是一家非常传统的外贸公司，给游泳池做热泵的。他刚创业两年，他的营销总监就离职出去开了一家公司，成为他的竞争对手。宗毅由此得出一个结论，优秀的人才一旦想去创业，你是根本留不住的，与其让他跳出去跟自己竞争，不如建一个内部创业机制出来，让员工在内部创业，成为自己的合作伙伴。于是他创立了裂变式内部创业机制^①。在这个内部创业机制下，公司不仅陆续成立了佛山华雷金属、佛山鑫雷节能、芬尼克兹（广州）电气、广东芬尼电器、广州市冠雷模塑、广州芬尼克兹环保科技有限公司，还开拓了 2C 业务、线上销售业务。

这是内部分拆。内部分拆的时候，还没有发现哪个企业在没有 CEO 参与的情况之下，能够成功地应对颠覆及主流价值观的变革。如果 CEO 仅仅把成立分支机构当做摆脱破坏性创新的工具，那么几乎可以肯定地说，等待他的将是失败的命运。换句话说，如果 CEO 不能亲自进入到破坏性创新中去，成功的可能性几乎为零。

①详细内容请阅读《互联网世界观：思维的起点，商业的引爆点》一书。

金山“小米化改造”

包产到户 独立子公司，管理层MBO
关停并转 聚焦三块业务，毒霸、游戏、WPS
放水养鱼 弱化KPI，不在乎财报，只重视产品
腾笼换鸟 进军移动互联网，金山云
筑巢养凤 大手笔吸引人才

再说金山再造。过去几年，雷军做了两件了不起的事：第一件事，从头打造了小米；第二件事，改造了金山。

金山已经是个有20年历史的企业了，我认为雷军在润物细无声当中，把金山改造成功一点儿都不比打造一个小米容易，甚至更难。他在金山做了几件了不起的事情。

第一，包产到户。成立独立子公司，管理层MBO，管理层大概占百分之二三十的股份，然后总公司占股份。

第二，关停并转。把原来好多业务，通过关、停、并、转，最后只剩下三块业务：毒霸、游戏和WPS。

第三，放水养鱼。雷军跟每一个人说放弃KPI，不在乎财报，你把产品做好就行了。

第四，腾笼换鸟。因为今天是互联网时代，你再做过去的东西，就算做得再好也没有未来，所以他做金山云，而且由金山的CEO亲自来做的。

第五，筑巢养凤。大手笔地吸引人才进来，雷军用30%的股份把傅盛挖了过来，并且无论傅盛做什么，雷军什么都不说，这不就是最大的支持吗？结果是，雷军刚接手的时候金山的市值大概是40亿港币，三年以后金山的市值已经变成了270亿港币。我问雷军：“你把你精力的百分之多少放在金山上？”他说10%，没有费他多少精力。这就是一种战略，一种人才观的战略。

我们再来看看傅盛所在的猎豹。猎豹也独立上市了，刚上市时市值为20亿美元，今天猎豹的市值已经有40亿美元了。

这个案例不是很精彩吗？内部分拆，一个20年的利益纠葛的老团队，先分三个部门，没有生产力的砍掉，大胆地给这三个部门管理层股份，面对新的未来，公司的CEO去管理金山云，3+1的结构。

对照：苏宁是如何进军电商的？

苏宁有极大的窘境，就是线上线下的互搏。

第一是价格的问题。线上低价严重影响线下销售，为向线下引流，2013年6月，苏宁不得不采取线上线下同价策略。但是，线下的成本结构跟线上能一样吗？如果线下定价跟线上一样，线下就会亏损30%。如果线上按照线下去定价，又将比京东贵，没有竞争力。

第二是供应商的问题。“双线同价”后，线上线下统一采购，对供应商统一收取进场费和销售返点，线上线下让利均由供应商承担，标准与线下相同。（苏宁线下收取30%，线上原来收取10%多，现在也与线下一致。）线上成本比京东贵出一大截出来。

第三是内部资源争夺上的问题。苏宁线上线下共享仓储、配送，造成线上线下内部竞争。首任易购总经理凌国胜上任六个月即离职，他在易购开展的每一项工作都需要和总部的众多高管进行协调，即使他在线下有多年的积累和业绩威望，依然敌不过线上线下的利益之争。

所以我们来看苏宁的增长，在几年时间里已经没有什么增长了。线上线下两个部门一定要独立，自己跟自己干完全没必要。华为就是这么做的，华为手机出了一个荣耀，荣耀做独立电商。

张近东明白一件事情，真正的敌人是我们自己。他说：

“我们有一批干部很安逸，房子车子都有了，又处在企业里核心岗位。在这种情况下，他们不愿意去学习或改变什么东西。”就算对老臣子不满意，但他却不能摆脱对老臣子的依赖。

2013年，苏宁净利润同比下降95%。2012年，苏宁、京东大战，其结果是：2014年，苏宁的市值为567亿元人民币，而京东的市值为400亿美元，才两年时间，就完全不是同级别的公司了。

还记得凯马特是如何从量贩店转到超市的吗？那个CEO唯一的任务就是把原来的量贩店干掉。

惠普

激光打印机 vs 喷墨打印机

(3) 内部赛马。

内部分拆是没有竞争关系的，而内部赛马得让内部自相残杀起来。

《创新者的窘境》中举了一个惠普打印机的业务，最早的打印机是激光打印机，当喷墨打印技术刚出现时，惠普已经是激光打印技术的领先企业。惠普当时既没有把所有希望都寄托在其中一项技术上，也没有试图在当前打印机部门（爱达华州）的内部来推广这种具有破坏性的技术，而是在华盛顿州成立了一个完全独立的部门来负责喷墨打印机的开发。惠普公司让两项业务形成相互竞争的关系，两个部门都按照各自的方式运营。最后喷墨业务挤垮了激光业务，但是最终的赢家还是惠普。

OPPO vs VIVO

我们再举一个例子。OPPO 和 VIVO 是竞争最激烈的两家公司，而事实上它们都跟步步高有关系。1999 年，步步高分拆为三家独立的公司，这三家公司不互相持股，总公司也没有同时持股这三家公司，只是部分个人股东同时持有这三家公司的股份，比如段永平。

步步高 2004 年时开始做功能手机。2011 年，步步高手机推出智能手机品牌“步步高 VIVO”，后来逐步去掉步步高，以 VIVO 品牌面向国内市场。2001 年，步步高视听买断了广东 OPPO 公司，主要是为了步步高视听业务的国际化，产品是 OPPO DVD。OPPO 于 2005 年进入手机市场，2011 年发布第一款智能手机。两家公司一家是 2004 年进入手机市场，一家是 2005 年进入，并同时在 2011 年进入智能手机市场。如果这两家公司都在总公司的管理下，会发生这样的事情吗？

这两家公司太像了，OPPO 定位于自拍手机，VIVO 定位于音乐手机，它们的用户都是以二三线城市的女性为主，定价都是中端手机，比小米高多了，仅次于三星。在营销上，都是在收视率最高的电视台大量打广告的模式。两家公司都是渠道销售，由于它们的价格高，给渠道返利也很高，所以渠道愿意卖它们的手机，并且很多渠道也持有它们的股份。结果怎么样？2013 年，OPPO 的年利润是 26 亿美元，VIVO 的年利润是 20 亿美元，在中国手机市场中仅次于小米。

这就是内部自相残杀。对它们的自相残杀，段永平完全无所谓。两家公司中由持股的管理团队来管理，两个兄弟之间的激烈竞争还倒逼公司的管理提升了，他什么都不用管。

为什么新浪微博错过了移动 IM 这个风口？为什么在移动 IM 的发展过程中，世界上几个老牌儿的基于 PC 互联网的 IM 全都掉队了？包括雅虎、MSN、SKYPE、QQ、韩国的 DAUM MESSENGER 等。这不是一场活生生的“创新者的窘境”吗？

为什么腾讯抓住了微信这个机会呢？是不是腾讯战胜了“创新者的窘境”这一魔咒呢？错，恰恰是因为腾讯遵从了“创新者的窘境”这一规律。

案例： 腾讯的内部赛马



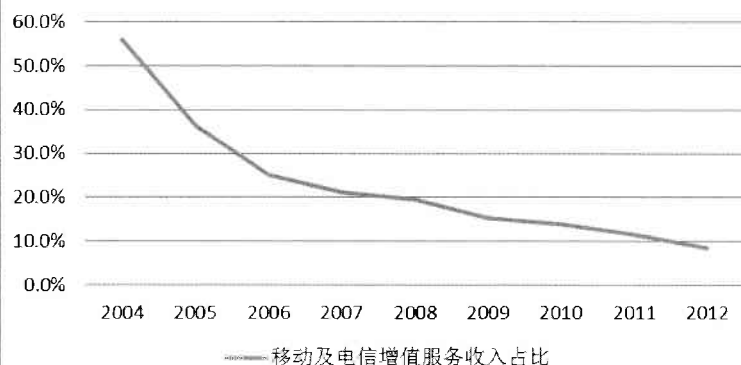
腾讯做微信完全是自相残杀的结果。微信的竞争对手是谁？是米聊吗？是陌陌吗？事实上，微信的竞争对手是手机 QQ。手机 QQ 是腾讯部门里在移动端最早的主力部队。

2003 年诞生的手机 QQ，2010 年第二季度的市场份额超过 60%，截至 2013 年 8 月，手机 QQ 已有 4.78 亿用户。手机 QQ 属于腾讯无线事业群，最初由短信业务发展而来，并相继负责手机 QQ、超级 QQ、手机 QQ 浏览器、手机腾讯网等多数腾讯业务中的无线部分，是最早为腾讯创造利润的部门。



腾讯内部赛马

移动及电信增值服务收入占比



无线收入为腾讯早期主要营收

2004年，无线收入占比超过一半以上，后来逐渐下降。无线部门是腾讯的主力军。但是腾讯无线，也就是手机QQ也有窘境，假如没有微信的话，QQ能不能推出一个类似于微信版的东西出来？

微信注定不会出现在腾讯无线。一方面，这种当时看来前途渺茫的产品难入腾讯无线的法眼；另一方面，腾讯无线不可能出面和运营商抢生意。

腾讯无线做不出微信这样的产品，因为它受制于收入模式。“早在PC时代，QQ就已经累积了成熟的语音和视频技术与业务功能，但为了避免刺激运营商的敏感神经，腾讯一直小心翼翼，不敢轻越雷池。”

2011年年初，腾讯无线几乎与微信同时推出QQ通讯录产品，支持Q信聊天功能，但是腾讯无线负责人刘成敏叫停了这一业务。

腾讯无线做不出微信这样的产品，因为它受制于产品性能属性。PC QQ产品原则是向手机端的延伸，兼顾PC QQ版本，但用户需求比纯手机复杂得多。

腾讯无线做不出微信这样的产品，因为它受制于组织能力。腾讯无线最重要的工作不是产品和竞争，而是需要运营商、手机厂商乃至主管部门的良好沟通与支持，这恰是来自华为的刘成敏所擅长的工作。

“独立的小型化的机构”

微信诞生于哪里呢？广州研发部。这是一个独立的小型化机构，是腾讯收购的一个团队，原来是做 Foxmail 的，收购之后做腾讯邮箱，是一个边缘化的部门。

但是，这恰恰符合了用独立的小型机构应对新兴的小型市场的原则。2010年10月，张小龙受凯文·凯利的启发，写信给马化腾，提出移动端 IM 项目的想法。这很奇怪，他的工作明明是做邮箱，居然写信给马化腾说，要做一个移动的通信软件。更奇怪的是，马化腾居然同意了。

时隔一个月，腾讯微信正式立项，从 QQ 邮箱团队抽调几位骨干，开始尝试，设计时完全不考虑 PC，只从智能手机出发，考虑用户体验。2011年1月21日，完全从手机端出发的一个产品——微信诞生了。

事实上，智能手机特性是有别于 PC 的，智能手机有其独有的性能属性，如扬声器、话筒、摄像头、蓝牙、陀螺仪、GPS、触摸屏、无线上网、体积微小、通讯录……

2013年11月，马化腾说：“以前一般都是在传统互联网上做好，换掉屏幕，转到手机上。微信开发路径跟之前完全不一样，为什么反而特别有魅力呢？因为这个产品让我们看到很多独特的体验。它充分利用手机和 PC 的区别，就是把手机终端变成人随身的的一个器官。以前用的 PC 还不能称之为器官，离开电脑，站起来就脱离了，只有手机第一次跟着人体一起，连在一起。所以内置的摄像头、传感器、麦克风都可以成为人们在网络世界里面的眼、鼻、口、耳，甚至触觉，都可以通过互联网把你的朋友连在一起。即使我们有手机 QQ，但因为它有一半用户在 PC 上，一半用户在手机上，只有微信是完全基于手机来开发的。”这个例子不是一个典型的颠覆式创新的例子吗？

新浪微博之所以不成功，是因为它让 PC 界面和手机界面保持一致性，就没有了手机的特性，而张小龙做微信完全是从手机出发的。移动互联网才是真正的互联网，PC 互联网不是。

- 2011年1月21日，微信1.0测试版，支持通过QQ号来导入现有的联系人资料，仅有**即时通讯**、分享照片和更换头像等简单功能。1.1、1.2和1.3三版中，增加了对**手机通讯录**的读取、与腾讯微博私信的互通以及多人会话功能的支持。
- 2011年5月10日，微信2.0，增加**语音对讲**功能。
- 2011年8月，微信添加了“**查看附近的人**”的陌生人交友功能。
- 2011年10月1日，微信3.0，该版本加入了“**摇一摇**”和漂流瓶功能。
- 2012年4月19日，微信4.0，增加**相册**功能，可分享到朋友圈。
- 2012年7月19日，微信4.2，增加了**视频聊天**插件，并发布网页版微信界面。
- 2013年2月5日，微信4.5，支持**实时对讲**和**多人实时语音聊天**，并进一步丰富了“摇一摇”和二维码的功能，支持对聊天记录进行搜索、保存和迁移。还加入了根据对方发来的位置进行**导航**的功能。
- 2013年8月5日，微信5.0添加了表情商店和游戏中心，增加**扫街景**、扫条码、扫二维码、扫单词翻译、扫封面。
- 2013年12月31日，增加绑定银行卡、收藏功能、绑定邮箱、分享信息到朋友圈等功能。
- 2014年1月4日，微信在产品内添加由“嘀嘀打车”提供的**打车功能**。
- 2014年3月，开放**微信支付**功能。
- 2014年3月24日，电脑管家牵手微信上线聊天记录备份功能。

接下来的故事如上图所示，大家都知道了。

微信推出支付之后，让阿里巴巴整个体系陷入焦虑。微信的免费语音通话功能让中国移动陷入窘境。其实，中国移动恰恰是最有机会做微信的，因为它有中国最大的手机通讯录，而中国移动为什么没做？因为它最主要的收入来自于通话资费。如果中国移动做了微信业务，则其通话收入没了，短信的收入也没了。中国移动因为割舍不下过去的东西，而丧失了新的机会，这不就是中国移动的窘境吗？

对于微信团队的组织能力，张小龙在一封内部信中总结了七点：

第一，做对用户有价值的事情。

第二，保持我们自身的价值观，因为它会体现在我们的产品和服务中。

第三，保持小团队，保持敏捷。

第四，学习和快速迭代比过去的经验更重要。

第五，系统思维。

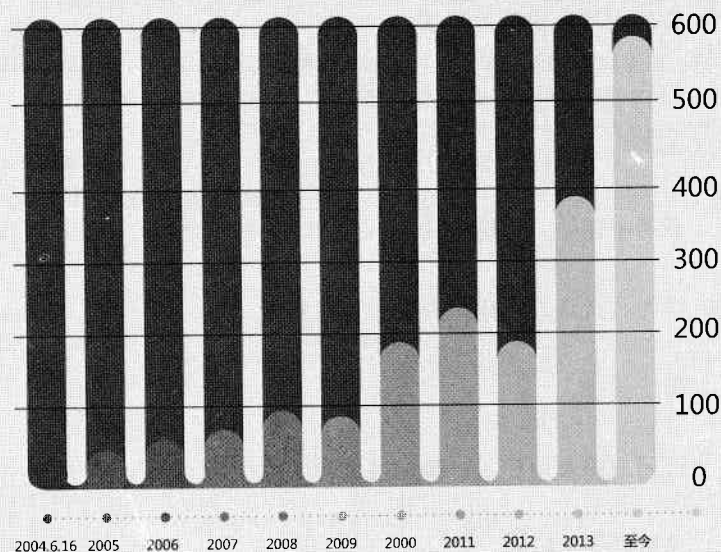
第六，让用户带来用户，口碑赢得口碑。

第七，思辨胜于执行。

各位看，这个部门的组织能力和手机QQ的组织能力一样吗？完全不一样，这是从以收入为中心转为以产品为中心的例子。

事实上，腾讯有三个团队在同时做这件事儿，在内部厮杀过程当中，最后张小龙赢了。马化腾在2013年11月9日讲过一句话，他说微信如果不是腾讯的，腾讯将是灭顶之灾，我们根本顶不住。

腾讯股价变化图



2014年5月，微信活跃用户开始赶超手机QQ，微信为3.6亿，手机QQ为3.1亿。

历史不能重演，而恰恰由于微信、腾讯团队遵循了创新者的窘境，按照这个规律来做事情，才有了今天的微信，有了腾讯的股价大涨。

我们再来看人事变动。2013年1月，原腾讯无线事业群总裁刘成敏离职，腾讯无线业务中手机QQ和超级QQ业务调至社交网络事业群与PC QQ业务合并，手机游戏对外合作部门调至互动娱乐事业群。

2014年5月6日，腾讯宣布成立微信事业群，由腾讯高级副总裁张小龙担任微信事业群总裁。内部邮件称，微信事业群将负责“微信基础平台、微信开放平台，以及微信支付拓展、O2O等微信延伸业务的发展，并包括邮箱、通讯录等产品开发和运营，致力于打造微信大平台，为用户和合作伙伴创造更多价值”。

至此，腾讯内部竞争告一段落。

大多数的收购都是失败的。

（4）并购投资。

百度收购爱奇艺、去哪儿，联想收购 IBM、联想手机，谷歌收购安卓、Youtube，Facebook 收购 WhatsApp，这些都是成功的并购案例。但是，事实上大多数收购都是失败的，比如，优酷收购土豆网，盛大收购酷 6 网。为什么？

按收购目的划分，收购可以分为两类：

第一类是收购资源。如果公司资源是收购的主要目的，那么将被收购公司的人员、技术、产品和客户群完全并入母公司的流程中，并以此来补充母公司的现有能力。这是没有问题的，因为收购者心里天然有一种优越性、控制欲，而资源是比较好控制的，所以容易获得成功。

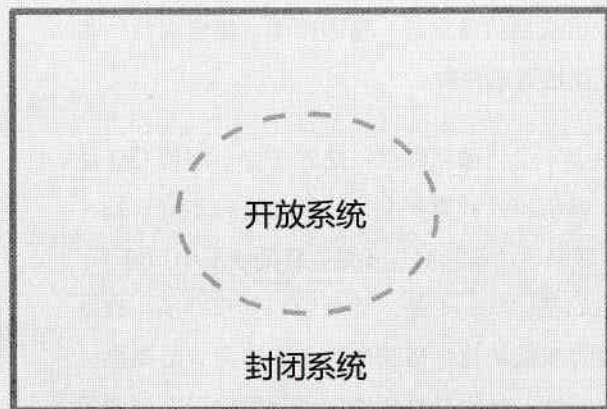
第二类是收购流程和价值观。如果被收购公司的流程和价值观是其获得成功的真正驱动力，那么收购方千万不要将其合并到母公司中，因为这会使被收购的流程和价值观化为乌有。要保持它的独立性，由母公司向它提供资源。因为一般情况下，两个公司的流程、价值观势必会发生冲突，而冲突的结果是，收购方有 99% 的概率被并入对象干掉。

通常情况下，公司会为究竟是自营还是投资产生争议。那么到底什么时候适合自己做，什么时候适合收购？我有一个不是很成熟的建议是：**基因相同，适合自营；基因不同，建议投资或并购。**

比如，腾讯会不会让微信独立？绝对不会。因为 QQ 是社交产品，微信也是社交产品，一旦独立则定会双输。但是，搜索是腾讯的基因吗？不是，那就给王小川好了；电商是腾讯的基因吗？不是，那就给刘强东好了。也就是说，如果你要做的这件事情的基因跟你原有公司是一致的，就自己做；如果这件事情的基因跟你原有公司不一致，就投资或者并购。

那么，到底什么时候投资，什么时候并购呢？我认为，**内部价值链，适合收购；外部生态链，建议投资。**换句话说，如果你看中的东西能够帮你完善内部的价值链，是你原有体系里不可或缺的一个环节，最好并购；如果这个东西是你原有体系之外的生态系统中的一环，千万不要并购进来，投资就可以了，你占一个小股都可以。

放弃控制，投资未来，用你的存量换未来的增量。罗辑思维的脱不花甚至说，50 后、60 后的大佬们，干脆卖掉你的公司投资 90 后吧！如果你没有那么大的决心来完成转型的话，还是做投资吧。



我们再反思一下，为什么要花大价钱去收购或投资？为什么不能自己做？

我们前面已经讲了，封闭系统的熵值永远都在增加，因此组织熵增是一个不可解决的问题。但是，生命系统是熵增的“特例”。为什么呢？因为生命系统是开放的系统，它们具有不断从外部环境吸收能量和对外输出熵的能力。

普里戈金是 1977 年的诺贝尔化学奖得主，他提出的耗散结构理论，为认识自然界中（特别是生命体系中）发生的各种自组织现象开辟了一条新路。生命就是耗散结构。他想表达的哲学概念是，远离平衡态的开放系统，通过跟外界交换物质和能量，可以经过自组织形成新的、稳定的、有序的结构。

因为组织熵增，越封闭，你的组织死得越早。但是，不管外界是多么封闭，只要自己开放出去，你的生命就会比系统里的其他生命要长一点。

去组织熵增的唯一路径 从封闭到开放

传统企业是封闭的系统，封闭的组织一定有自己的生命和界限。我们在组织里如何去掉熵增呢？去掉组织熵增的唯一路径，就是从封闭到开放。

比如腾讯。腾讯搜索对于腾讯来讲就是熵，已经没有办法做功了，但是腾讯搜索对于王小川的搜狗有价值，腾讯就用它的搜索换取王小川的股份；腾讯电商也是如此，腾讯做不起来，但是对于京东有价值，腾讯用它的电商

去换取京东的股份，京东上市估值 400 亿美元，腾讯赚了大概 100 亿美元，而腾讯电商的总投入不过才 10 亿美元，一笔就赚回来了。这就是开放，这就是熵交换。

我们再来看一个案例。Facebook 花了 190 亿美元去购买只有 55 个人的 WhatsApp，为什么？因为 Facebook 非常明白一个道理，自己是基于 PC 互联网成立起来的一个社交网站，它是有自己的熵增的，无论如何也不能在自己的体系里发展出针对移动互联网的即时通讯软件，所以它用自己的钱或者自己的有效做功的能量去换一个新生力量。你认为它换的只是 WhatsApp 吗？不，它换的是自己面对移动互联网的未来。

如何破除创新者的窘境，我提了四个打补丁的建议，第一是自我革命，或叫全面转型，这件事情很难；第二是内部分拆或者成立独立部门；第三是内部赛马，或叫自相残杀；第四是投资或者并购，如果你的公司实在转型不了，真的就把公司卖掉，投资未来的小公司就好了。

第四部分
从工业思维到
互联网思维



案例一：不换系统 诺基亚的颠覆和被颠覆之路

14 诺基亚的颠覆和 被颠覆之路

我努力把公司跟公司的竞争，上升为时代跟时代的竞争。前面我们从打补丁的角度谈了如何突破窘境，接下来我们将重点看两个案例，一个是诺基亚的案例（不换系统，诺基亚的颠覆和被颠覆之路），另一个是苹果的案例（换操作系统，苹果如何自我颠覆）。

思维的转变，才是升级操作系统的办法。打补丁是知识，换操作系统是见识，见识比知识更重要，诺基亚的颠覆以及被颠覆都属于它自己打补丁升级操作系统的过程。

我大学毕业之后进入的第一家公司是摩托罗拉，我对摩托罗拉充满了感情，但是摩托罗拉先是以 125 亿美元卖给了谷歌，后来谷歌又以 29 亿美元卖给了联想。125 亿美元是什么概念？三星一年的广告费是 140 亿美元，可以买下一个摩托罗拉。29 亿美元是什么概念？谷歌在卖掉摩托罗拉的时候，同时花了 32 亿美元将 Nest 买下，是约翰·斯卡利离开苹果之后创业做的温度调节器。这个命运很快轮到了诺基亚，诺基亚被卖掉的时候只有 72 亿美元。



诺基亚的颠覆和
被颠覆

破坏性创新象限图



摩托罗拉在 1G 模拟手机里占了 80% 的市场份额的时候，它已经拥有数字信号业务，但是没有去大力发展。当时，摩托罗拉固守的 1G 技术的特点是通话质量随着传输距离的增加而下降，由于坚持 1G 这个方向，于是致力于从技术角度提高 1G 技术通话的清晰度，甚至推出了庞大的铱星计划。

20 世纪 90 年代初，诺基亚、西门子、爱立信等欧洲公司率先将 2G 技术（数字信号）投入商用。1998 年，诺基亚取代摩托罗拉，成为全球手机第一，在此之后的 14 年里，诺基亚成为全球手机之王，全世界每 5.6 个人里就有 1 个人用诺基亚的手机。

诺基亚用破坏性创新战胜了摩托罗拉，同时诺基亚也吸取了摩托罗拉的教训。在诺基亚时代，第一象限已经变成了数字手机，第四象限反而变成了智能手机。这时候的第四象限是破坏性创新。

破坏性创新象限图



事实上，诺基亚重视了第四象限的技术，1996 年诺基亚发布了全球第一部智能手机。2007 年，诺基亚智能手机出货量占了全世界的 50%。我们都知道，对于智能手机来讲，一半的价值在于操作系统，诺基亚的智能操作系统塞班是 1998 年它和另外几家公司合资成立的，塞班后来逐渐被诺基亚自己控制在手里，成为诺基亚的操作系统。

2007 年，塞班的操作系统占了全球智能手机操作系统的 70%，破坏性创新首先出现在行业巨头诺基亚。

思考 1：行业巨头率先拥有了破坏性创新技术，它是否能够避免被颠覆？

思考 2：率先掌握了破坏性创新技术的诺基亚是如何陨落的？



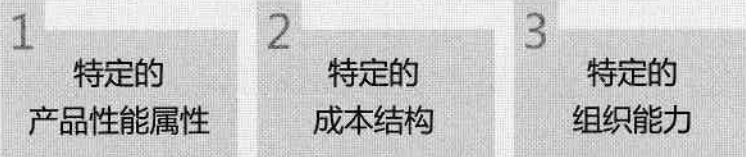
很多人总结了诺基亚不同的失败原因，有人说是诺基亚输给了苹果，有人说是功能手机输给了智能手机。而用颠覆式创新理论来说，是诺基亚所在的价值网输给了苹果所在的价值网。

诺基亚所在的价值网叫做电信网，而苹果所在的价值网叫做互联网，这不是功能机和智能机之间的PK，而是电信网和互联网之间的PK。

一旦看懂了价值网，你对很多事情自然就明白了。当CEO身处某个价值网当中，他所作的决策实际上是所在的价值网驱使的，是价值网在推动他往前走。

价值网有三大基本特性：第一，特定的产品性能属性；第二，特定的成本结构；第三，特定的组织能力。接下来，我用这三大基本特征来分析诺基亚为什么会输。

价值网的三大基本特征



(1) 特定的产品性能属性。

每一个价值网都会按照重要性的高低对不同的产品性能属性进行排序，从某种程度上来说，价值网的界定就是由这种独特的排序所决定的。不同的价值网，哪怕对同一个产品，其产品性能属性的重要性排序也是不一样的。我们来看，身处电信网的诺基亚是如何看待智能手机的？

2007 年 iPhone1 问世，这一石破天惊的大事并没有惊动诺基亚，因为苹果手机“不抗摔”！诺基亚的工程师

做了一个著名的手机抗摔实验，即从 10 米高的地方把 iPhone 往下扔，然后看手机是否完好无损。结果在这个实验中，iPhone 手机摔碎了。工程师给总部发了一份报告，说 iPhone 不抗摔。正是这个报告毁了诺基亚。时任诺基亚 CEO 的康培凯在 iPhone 发布后说：“诺基亚最大的对手是摩托罗拉，而不是根本不懂通信的苹果。”

对此，网上流传这样一个帖子：苹果说我长得美，诺基亚说我抗摔；苹果说我应用多，诺基亚说我抗摔；苹果说我很好玩儿，诺基亚说我抗摔。所以，苹果刚出来的时候，诺基亚看苹果就是一个小玩意儿。诺基亚对智能手机的理解是，一个更加高级的（功能）手机，或者说是一个附加了上网功能的功能手机；而苹果对智能手机的理解是手机不是一个带有娱乐功能的通信设备，而是带有通话功能的移动娱乐设备。

当通话这个功能对用户而言变得不是那么重要了，手机的娱乐功能就变得尤为重要，这是不是价值网发生了变化了。诺基亚一再坚持通话质量，而通话质量足够好以后，其本身将不再具有竞争优势，这就是技术进步的可悲之处。再次验证了那句话：技术进步的步伐，一定会超过市场需要的步伐，而一旦性能过度供给，产品性能将发生演变。

主业盲区

	2006年	2012年
智能手机出货量 / 万	3 870	3 500
功能手机出货量 / 万	31 000	31 000
智能手机 (%)	11%	10%

诺基亚果然成功地控制了智能机的出货比例！！

2006 年，诺基亚的功能机出货量占全部手机出货量的 89%，智能手机出货量占全部手机出货量的 11%。那时候，一个独立的部门在运营智能机项目，为了产生规模效应，诺基亚把两个部门合并在一起，从而控制智能手机的出货量。结果，6 年以后诺基亚智能手机的出货量占全部诺基亚出货量 10%，诺基亚果然成功地完成了控制自己智能手机比例的战略目的。

诺基亚的智能手机的年出货量原本在 2006 年就达到了 3 870 万部，是所有智能手机出货量的一半。但是由于其智能手机的出货量只占诺基亚整体出货量的 11%，且智能手机销售越多，对主业（功能机）的利润和收入冲击就越大，因此诺基亚并没有重视智能手机市场，这跟摩托罗拉当年的想法是一样的，这就是窘境。

身处电信网的诺基亚如何看待塞班？

塞班其实是世界上最早的智能手机操作系统。

有人说“塞班是智能手机的发明者”，堪称“安卓之前的安卓”，安卓赖以成功的很多元素在多年前的塞班系统中就已出现，它曾是一个独立的开放智能手机平台，被多家主流手机厂商使用。塞班当时的江湖地位可见一斑。

但由于战略重点始终在功能机上，诺基亚一开始就要求塞班与功能手机保持一致的界面设计和交互体验，“以帮助用户在换手机时更自然地过渡到新产品”。这使得界面设计极为复杂，任何功能都被埋入一层又一层菜单和选项中，最后连发短信这样的基本功能也变得繁琐。

这与今天新浪要保持微博在手机端和PC微博用户体验一致有什么区别，这就叫窘境。这一策略的确帮助许多老用户从功能手机过渡到了智能手机，但其实“绝大多数人没有把它当智能手机看，也没用到它的智能功能”。

诺基亚对产品的理解是工业时代的功能为王

苹果对产品的理解是互联网时代的情感为王

对于一个大公司来讲，即便率先拥有了破坏性创新技术，却依然把它当做持续性技术去用，这不就是窘境吗？所以破坏性创新技术通常总是先出现在成熟企业当中，但他们却总是把它当做持续性技术去服务现有的客户。

诺基亚对产品的理解，还是工业时代的产品功能为王的特性；而苹果对产品的理解，已经是互联网时代情感为王、体验为王了。工业时代产品的第一特性是功能，互联网时代产品的第一特性已经转成审美和情感。在这一点上，诺基亚完全理解不了，这就是特定的产品性能属性。

诺基亚的盈利模式：硬件盈利

iPhone的盈利模式：软硬件一体化

安卓的盈利模式：软件盈利

（2）特定的成本结构。

特定的成本结构，也叫盈利模式。

诺基亚的盈利模式是以硬件来盈利；苹果的盈利模式是软硬结合，也叫软硬一体化；安卓的盈利模式完全是软件盈利。

① 诺基亚的成本结构 / 盈利模式。诺基亚靠硬件赚钱的成本结构 / 盈利模式很传统：大规模生产以压低采购成本、提高与渠道的议价能力，在研发上投入以改善材料成本、零配件标准化，投入广告提高销量，最终获得高毛利维持系统循环。在此成本结构中，规模或市场份额

是关键要素，也进而决定了企业的战略重心，形成了诺基亚必须专注于功能机业务的合理性遮蔽盲区。

② 苹果的成本结构 / 盈利模式。2012 年 iPhone 以 8.8% 的市场份额却赚了行业 73% 的利润，显然跟诺基亚单纯的规模经济获得高毛利率不是一回事。封闭的生态系统让苹果用户离不开 iOS，会继续购买苹果的其他产品，而苹果则可以从抽取 30% 的分成。2013 年，包括 iTunes 和 App Store 在内，苹果公司的软件和服务营收为 160 亿美元。

③ 安卓的成本结构 / 盈利模式。2007 年 11 月，谷歌推出免费开源操作系统安卓，吸引了百万数量级的开发者参与生态系统建设。截止 2013 年 9 月，全球已经有 10 亿台激活的安卓设备，超过 50 万的激活应用。对于谷歌来说，安卓是其全面渗透移动互联网的利器，盈利模式富有弹性，谷歌可以通过在安卓市场的应用收入分成、广告等多种模式获得收入，每台安卓手机未来将给谷歌带来 10 美元的收入。

在诺基亚眼中，塞班是成本中心 对苹果和谷歌来说，iOS和安卓是利润中心

在诺基亚眼中，塞班是成本中心，是旧的供应模式，因为诺基亚每卖掉一台手机，都要给塞班一定的软件授权费；而对于苹果和谷歌来说，iOS 和安卓是利润中心。总结一句话，诺基亚吃的是“硬饭”，而苹果和谷歌吃的是“软饭”。

诺基亚的商业模式是工业时代的“一次打击”思维——基于硬件销售的高毛利率的思维；而苹果和谷歌的商业模式，已经是互联网的入口思维，产品本身不要钱，靠二次打击赚钱。这完全是两个时代的打法。

2007 年，塞班在智能手机上的市场份额是 70%；2010 年，塞班依然是全世界最大的智能手机平台；2011 年，诺基亚放弃了塞班系统；2014 年塞班彻底死亡，这就是塞班的悲剧。

我们来回顾一下诺基亚的“自救”之路。

2008 年，诺基亚收购了塞班，但是由于诺基亚“既想当裁判员，又想当运动员”，结果无人加入。2010 年年初，诺基亚与英特尔宣布联合开发 MeeGo 系统，做了一个新的手机——N9，结果因为 2010 年 9 月埃洛普的空降，诺基亚停止了与英特尔的合作，N9 浅尝辄止。2011 年诺基亚联姻微软，推出了首款基于 Windows Phone7 操作系统的手机 Lumia 800，但由于 Windows Phone7 只是过渡产品，与后续的 Windows Phone8 操作系统不兼容，所以 Lumia 800 的用户从一开始就是被放弃的牺牲品。最终，2013 年 9 月，微软宣布以 72 亿美元的价格收购诺基亚，统治全世界 14 年的手机之王死于这个时代。

1997 年，乔布斯领导之下的苹果自救之路与诺基亚的自救之路有什么区别。

诺基亚的自救依靠战略、合作，而苹果的自救只靠两个字——产品，基于产品的思维才是新时代的思维。

电信网
诺基亚 功能机

PK

互联网
iPhone 智能机

(3) 特定的组织能力。

特定的组织能力是指随着企业在某个特定的价值网内逐渐积累了经验，它们可能会形成符合该价值网独特要求的组织能力、组织结构和组织文化。

从核心人才方面来看，诺基亚的核心人才是来自于电信和通信行业的人才，因为诺基亚的重要工作在确保手机通话质量上，核心技术术语是 1G、2G 等电信技术。如果诺基亚在中国招聘人，它会去北京邮电大学招聘。反

观苹果，核心人才是计算机、互联网人才，核心技术术语是 OS+CPU。如果苹果在中国招聘人，会去哪个大学招聘？去清华大学，招聘计算机系人才。诺基亚是用通信思维做手机，而苹果是用计算机思维做手机，这是两个完全不同的价值网。

从核心流程方面来看，诺基亚的核心流程是工厂制造——渠道销售，核心能力是制造；苹果核心流程是产品设计——制造外包——品牌营销，核心能力是产品。两者的核心能力也不一样。

虽然很多人批评诺基亚的管理，但是，我想强调，其实诺基亚是工商业时代经典管理的领导者，而苹果是互联网时代新思维的开启者，那时还不是互联网时代，它却已经在用互联网思维做事了。是苹果战胜了诺基亚，还是互联网思维管理范式战胜了经典管理范式，在我看来是后者，不能把它归为是两个公司之间的竞争，这是两个时代之间的竞争！

当诺基亚现任CEO约玛·奥利拉在记者招待会上公布同意微软收购时最后说了一句话：我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。说完，连同他在内的几十名诺基亚高管不禁落泪。

据说，在诺基亚手机被卖掉的会议上，CEO说了一句话：我们并没有做错什么，但是我们失败了，全场泪下。是啊！你以为你的对手是友商，其实你的对手是时代。诺基亚的失败，归根结底是在互联网时代依然固守工业时代的思维。在时代更迭的时候，需要换操作系统，打补丁已经不灵了。

你们是在听我讲管理技巧吗？不是，我是在告诉各位我们脚底下的时代发生了变化了，是世界观的变化。

2007年，诺基亚市值1500亿美元，收入510亿欧元，净利润72亿欧元，手机出货量4亿部，全球市场占有率40%，是整个手机历史的顶峰期。但是2007年6月，iPhone发布了，同年11月，安卓系统发布了。当时诺基亚的CEO看到苹果手机说：“苹果手机是个小玩意儿。”还记得那句话吗？其实从那一时刻起，诺基亚的厄运就开始了。

所有的错误决策都是你身处顶峰的时候作出的，这就是窘境。我的老师王东岳讲过一句话：“人这个东西特别奇怪，一旦你得到了，一定会膨胀，一旦膨胀了，会产生遮蔽盲区，就让你看不到新的道路。”

“软弱和无知不是生存的障碍，傲慢才是。”

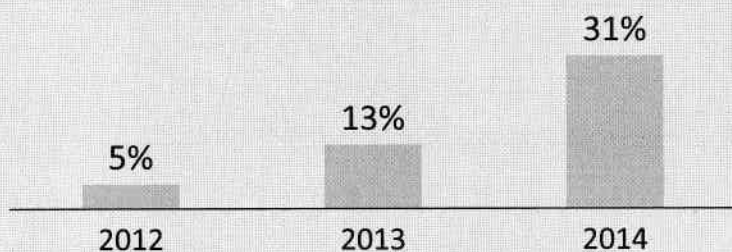
——《三体》

2007年，就在诺基亚在智能手机领域占有率超过50%的时候，它宣布向互联网转型，推出了OVI服务，这正是以后苹果红透半边天的APP的原型。同年，苹果悄悄推出了第一代苹果手机；谷歌提出开发软件联盟，推出了安卓系统，都是以用户体验取代诺基亚忠实的功能设计为核心。那时候，大多数人都认为功能就是用户体验。

苹果正是依靠智能手机成为市场市值第一的公司，可是智能手机不是诺基亚设想的智能手机，向互联网转型也没错，可是转型不是这样一个转法。OVI品牌如今已经放弃，手机质量、通话质量也不错，可惜如今人们更重视的是手机的娱乐体验，这是个令人着迷的科技行业。

《三体》里有一句话：“软弱和无知不是生存的障碍，傲慢才是。”面对创新者的窘境，你必须用谦卑的心态，首先承认这个窘境，才有可能超越窘境。如果开始就忽视这个窘境，你怎么能克服它？没有可能！

小米/华为



诺基亚的教训是否已经被吸取？

华为创始人任正非关于手机的发展战略有如下的指示：

手机三大功能：通信、图像、操作系统。① 华为本来就是做通信技术出身，华为手机的通信平台应该要做到世界最好。② 图像功能目前谁都做得不太好，我们有希望突破。③ 操作系统，我们不可能做到全球最好，因此坚决不做。应用平台不一定要自己开发，谁做得好就跟谁捆绑。

今天的华为比当年的诺基亚规模更大，今天的华为比当年的诺基亚管理更好，诺基亚已然倒下，华为能够避免创新者的窘境吗？接下来我把小米公司跟华为公司进行对比。

2012 年，小米公司的销售额是整个华为公司营业额的 5%；2013 年提升到了 13%；2014 年，则达到了 30% 以上。如果 2015 年，小米销售收入超过 1 500 亿，而华为继续固守现在的市场占有率，也许小米就不仅仅是在跟华为的一个事业部对比了。从数据上看，不觉得很惊人吗？

以一句话来做这个案例的结尾，“我们唯一知道的就是我们一无所知。”

案例二：换操作系统 苹果如何自我颠覆

15 苹果如何自我颠覆

第二个案例我们来讲苹果。

苹果如何自我颠覆的，从三个方面来讲：第一，情怀；第二，产品至上；第三，自我颠覆。

（1）情怀

1997年，乔布斯重返苹果之后做的第一件事是什么？解散董事会。他跟董事会说，如果董事会不解散，我就不干了。因为整个董事会的人已经跟不上乔布斯的思维了，不换思维就换人。换完董事会以后，乔布斯开始寻找一流的人才。



苹果的自我颠覆

换人才 只找A级人才

乔布斯说：“我以前在苹果就发现一种现象，生活中的多数东西，最好与普通之间的差距不超过两倍。好比纽约的出租车司机，最棒的司机与普通司机之间的差距大概是 30%；最棒的 CD 与普通 CD 的差距是 20%。这种差距很少超过两倍。但是在软件行业，还有硬件行业，这种差距可能会超过 15 倍，甚至是 100 倍。这种现象很罕见。能进入这个行业我感到很幸运。我的成功得益于发现了许多才华横溢、不甘平庸的人才。而且我发现，只要召集到五个这样的人，他们就会喜欢上彼此合作的感觉，前所未有的感觉。他们会不愿意再与平庸者合作，只招聘一样优秀的人。所以你只要找到几个精英，他们就会自己扩大团队。苹果的团队就是这样，大家才华横溢，都很优秀。”

一流人才的能量是二流人才的 100 倍。比如，我们今天讲社群化，你通常以为我说的社群化是外部社群，其实内部管理也要社群化。怎么做？

先招到 5 个 A 级人才，他们自己就会吸引其他优秀人才聚拢过来，这不就是社群吗？我们总想做外部社群，可是内部却只有二流员工，怎么能够吸引外部的一流人才呢？没有任何可能性。逼格的设置先从内部开始，才能聚拢外部的逼格。

乔布斯重返苹果之后 做的第二件事是什么？

乔布斯重返苹果之后做的第二件事是什么？

当时苹果的现金流只够支撑 90 天，换句话说，90 天之后苹果就破产了，而且苹果已经连续两年亏损，每年亏损大概 10 亿美金。在这样的情况下，乔布斯做了怎样的自救。刚才讲诺基亚自救做了很多战略的整合。但乔布斯重返苹果之后，居然是花巨资拍了“Think Different”的广告片。

看这个广告的时候，请你想一下，乔布斯是拍给谁看的，它散发着怎样一种气息？据说，乔布斯这个视频拍完 10 年以后，再次观看的时候，他自己浑身起鸡皮疙瘩。

我自己对产品的观点：如果你的作品连自己都感动不了，怎么去感动别人呢？“Think Different”真的是个广告吗？不是，这是一个社群宣言，他说，我要建立一个社群，这就是苹果的价值观，你们过去走过的 12 年都做错了。



Think Different

企业亚文化

- 管理文化（流程至上）
- 销售文化（KPI至上）
- 技术文化（研发至上）

（2）产品至上。

企业亚文化有三种：①管理的亚文化，流程至上；②销售的亚文化，KPI至上；③技术的亚文化，研发之上。

我们来看看乔布斯的观点。

第一，销售重要，还是产品重要？

在《乔布斯传》里，我看到乔布斯写的这样一段话：“像IBM或微软这样的公司为什么会衰落，我有我自己的见解。这样的公司干得很好，它们进行创新，成为或接近成为某个领域的垄断者，然后产品的质量就变得不那么重要了。这些公司开始重视优秀的销售人员，因为他们是在推动销售，改写了收入数字，而不是产品的工程师和设计师。因此销售人员最后成为公司的经营者。”

“IBM的约翰·埃克斯是聪明、善辩、非常棒的销售人员，但是对产品一无所知。同样的事情也发生在施乐。做销售的人经营公司，做产品的人就不再那么重要，其中很多人就失去了创造的激情。斯卡利加入后，苹果就发生了这样的事情，那是我的失误；鲍尔默接管微软后也是这样。苹果很幸运，能够东山再起。但我认为只要鲍尔默还在掌舵，微软就不会有什么起色。”

KPI、流程、绩效、文化、价值观等

它们的背后其实都是控制

第二，流程重要，还是产品重要？

流程 = 提高效率 = 排斥变化。如果某个流程定义了完成某项特定任务的能力，那就等于同时定义了无法完成其他任务的能力，要小心流程。搜狗公司 CEO 王小川讲了一句话我很喜欢，“不信流程，信老板；不信老板，信用户。”如果是变化特别快的高科技公司，千万不要让流程把你控制住。

价值观 = 决策标准 = 不做什么的标准。由不同价值网的成本结构和盈利模式决定，通常反映在可接受的毛利率和感兴趣的市场规模。价值观鼓励你做这些事情，同时也决定让你不做另外的事情。

任何事物都有两面性，对于创新而言，流程和价值观是起阻碍作用的。

产品聚焦： 从100款到4款

第三，技术重要，还是产品重要？

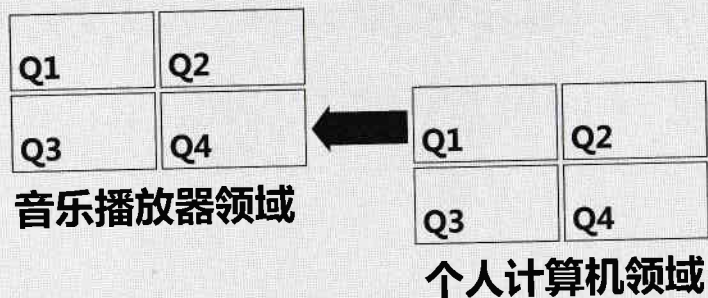
1997年，乔布斯重返苹果公司之后第一次公开演讲，提到：“不能一味钻研技术，然后再考虑可以把它用在什么产品上，以及用什么办法把它卖掉。我犯过的错误可能比在场的任何人都多，伤痕历历在目。我一贯认为，我们必须首先从客户体验出发，继而再回头考虑技术上的可行性。从产品出发再回溯到技术上去实现，这成为苹果与世界上其他公司做法的显著不同。”

在苹果公司里，产品设计师跟工程部的人发生过无数次争吵，乔布斯无一例外站在了产品设计师身边。证明他真的把产品这件事情作为自己最核心工作，苹果从来没有突破性技术创新，乔布斯在产品方面做的第一件事，不是做新的东西，而是做少的东西，将100款产品砍到只做4款。结果，第一代iMac挽救了苹果，并且帮助苹果扭亏为盈。



流程与产品

苹果公司重塑之道



自我颠覆

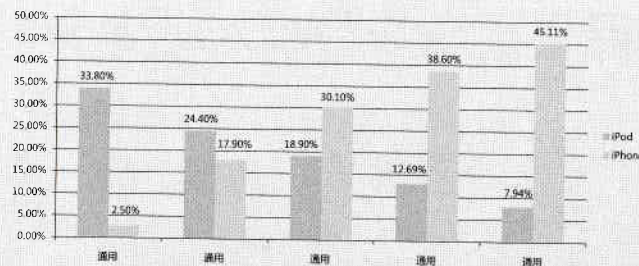
今天，产品生命周期进入“快进”的年代，产品的辉煌期大大缩短，方生方死，方死方生，是对在位企业的诅咒，是既有优势“速朽”的年代。基业长青的组织不复存在了，我们将进入一个颠覆式生存的时代，即使伟大如苹果公司也是一样的。

1998年，苹果4个月销售iMac 80万台，这使iMac成为史上销售速度最快的一款计算机。那个时候的苹果公司，名字叫Apple Computer Company（苹果电脑公司）。

2001年，iPod上线了。2007年，iPod占了苹果收入的50%。这个时候苹果的名字都改了，从Apple Computer Company变成Apple Company，其实苹果已经变成了一个音乐公司。

2007年，苹果又推出了iPhone，后来iPhone占了苹果总收入的58%，苹果70%的利润靠iPhone，苹果又变成了一个通信公司。历史上能够找出第二个公司有这么巨大的变化的吗？

不想被宫，只有自宫



苹果后来做了iPad，我们来看，从2011年开始一路下降的曲线是iPod，一路上升的曲线是iPhone。iPod最大的竞争对手是谁？是手机。乔布斯说，“如果别人手机里面能放音乐，我的iPad一定会被取代的”，他认识到了创新者的窘境规律。

《创新者的窘境》一书的作者克里斯坦森说，“发明了某个事物的人，往往是最后一个看到它过时的。”但是由于乔布斯充分认识到了这一点，率先自我革命，结果突破了这个陷阱。他说与其让我的iPod被别的手机给干掉，还不如我自己干掉我的iPod。乔布斯是如何突破收入最大化的合理性遮蔽盲区的呢？

专注产品是否意味着收入减少？

不专注销售，专注产品，是不是意味着收入就少了呢？我们来看苹果的收入。2001年第3季度，苹果手机只占全球手机出货量的4%，却占全球手机利润的50%；1年以后，苹果手机出货量占全球手机出货量的8.8%，利润占到73%。

据前特斯拉全球副总裁、中国区负责人吴碧瑄回忆说，“我原来在苹果做销售，乔布斯几乎不接见我们做销售的人，他最喜欢见做设计的人，排在之后的是做广告的人，他认为销售人员没有什么了不起，只要产品好就能卖得出去。”这跟我之前提到的诺基亚和联想完全是两种文化，乔布斯不重视赚钱，可是赚了最多的钱。

2012年苹果的品牌价值=微软+Google。同年，苹果市值最高的时候，苹果的市值=微软+谷歌+Facebook+亚马逊，这四家公司市值全部加起来才等于一个苹果。这就是乔布斯所创造的一个奇迹。

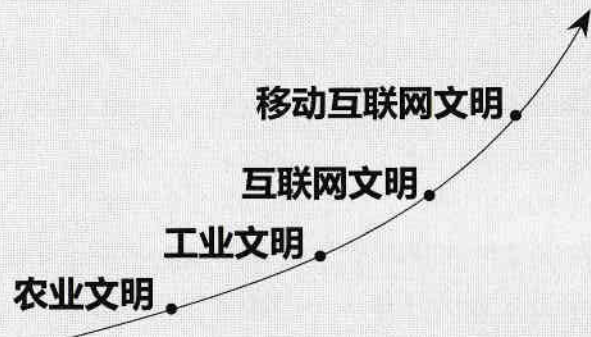
乔布斯 最让人不可思议的颠覆是 从PC iOS到手机iOS

乔布斯是做电脑操作系统的，他居然也能做好手机操作系统，这件事情真的不容易。我们对比一下，微软是做PC操作系统最大的，为什么微软做不了手机操作系统？英特尔是做PC芯片最大的，为什么做不了手机芯片？诺基亚为什么不能从功能机到智能机？

乔布斯为什么做到了呢？他是在打补丁，还是换操作系统！绝对是换操作系统，我认为2007年是移动互联网元年，因为iPhone出现了，身处工业时代的乔布斯神奇地开始了互联网时代的新范式，这就是产品型社群。总结就两条，社群=果粉，产品=iPhone，打补丁是知识，换操作系统是见识，见识比知识更重要。

今天是换操作系统的时代，不是打补丁的时代。我反复讲这句话，今天打再好的补丁，难道能比诺基亚和微软的补丁打得更好吗？没有可能性。

今天，四世同堂的时代



16 时代的风口

最后，谈谈时代。

多年以来，中国智能手机市场销售量第一名都是三星，但 2014 年刚刚过去的第三季度，小米超过了三星，成为第一名。小米的做法不符合商学院经典教学里的任何一条原则。举个例子，商学院学习营销——4P 营销理论（价格、产品、渠道、促销），可是，小米创业初期就没有渠道、没有广告，突然发现，用 4P 营销理论解释不了小米的做法。大家可能会说，不管是苹果、特斯拉还是小米，仅仅是特例，可在我眼里，它们代表了未来的范式。如果我们没有勇气向这些代表未来范式的公司去学习，我们怎么可能打破目前的范式呢？

时代对时代的颠覆，才是顶级的颠覆。今天的时代可以用四世同堂来形容，即农业文明、工业文明、互联网文明和移动互联网文明。在移动互联网时代，我们几乎是领先于美国的。



时代对时代的颠覆

你以为你的对手是友商， 其实你的对手是时代。

雷军说：“早在 2007 年，我就看到了移动互联网的未来，开始投资移动互联网产业，我参与投资的 UCWEB 就是当时很有代表性的一个产品。当时，我坚定了两个判断：① 移动互联网将是未来 10 年的行业趋势；② 终端设备是移动互联网的决定性因素。这最后促成了我创办小米，研发小米手机。”

所以，与其说是小米的成功，莫不如说是时代的成功，是从功能手机向智能手机转换分发的红利。比英雄人物更重要的是时代！你以为你的对手是友商，其实你的对手是时代。海尔的张瑞敏说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”鲍尔默，如乔布斯所预言，他被董事会要求退位了。为什么？鲍尔默说：“我是旧时代的象征。”

今天，全人类的大悬难...



随着新浪总编辑陈彤离开新浪网，标志着互联网已经成为了传统行业。今天大家在思考传统行业如何向互联网转型，但要注意不要掉入传统互联网的陷阱。今天，我们有没有可能从工业时代的价值网“逃逸”到互联网时代的价值网？请注意，我用的是“逃逸”这个词。从工业时代向互联网时代逃逸最需要转变的是什么？思维！

上一个时代最伟大的管理学家德鲁克说过一句话，“一个企业只能在企业家的四维空间之内成长，一个企业的成长是被经营者所能达到的思维空间所限制的。”比如我所讲的互联网世界观，我们今天存在两个世界，一个是原子的现实世界；一个是比特的虚拟世界，把这两个世界打通才是今天最大的风口。如果你认为互联网仅仅是个工具，你的公司如何在这个时代获得突破？其实，公司创始人最容易成为公司的遮蔽盲区。

忘掉“工商管理”会丢掉过去，
不懂“互联网思维”会失去未来。

让我们为这个时代做个总结：求真与求存，后工业时代的管理方式并不是对工商管理的放弃。

在属于工业时代的生存环境中，工商管理的方式依然有效，如同地心说、牛顿力学、农业文明在今天依然有效一样。

在属于互联网时代的生存环境中，需要全新的思维方式和管理文化，工商管理已经开始失效，虽然其在局部范围依然有效，但是将不再是主流方式，不再具有全局影响力。

我们以往学习了很多针对工业时代的管理范式，但针对互联网时代的管理范式，却很少有人研究。希望通过我的研究呈现来开启各位看待未来的思路，让你比身边的人早一步认知这个世界的变化，那么，我研究的价值就达到了。

用互联网思维 做离互联网最远的事儿

当面对新的时代，上一个时代的人总是习惯性否定。罗振宇说：“习惯性否定，就是用否定别人的方式把自己的失败合理化掉，然后心安理得地去当一个失败者。”我的学生宗毅讲过一句话，我也非常喜欢，“对新鲜事物的好奇心是你此生能拥有的最好投资。”

今天，你被拥有的鲜亮事物包裹住，如果让你接受新鲜事物你会充满恐惧，没有力量去打破现状，这就是窘境！时代变化了，各位所拥有的存量在新时代里可能什么都不算。我建议，把你过去的存量归零，提升你的增量。你必须认同窘境，才有可能超越窘境！一定是对未来抱有新鲜感的人才能适应时代的变换。

尽管我讲了这么多，可能我所讲的全都是错的，但是有一句话一定是对的——用互联网思维做离互联网最远的事儿！



附录 学员感言

老李飞刀和他的葵花宝典

经济观察报副总编辑 文钊

“小李飞刀，例不虚发；夺魂索命，弹指之间。”这是古龙笔下的
小李飞刀李寻欢。我们现在要说的这一位，在网络上他是老李飞刀，
在中欧创业营的学员们眼中，他是“李叫兽”。在中欧国际工商学
院官网上，他的正式身份是中欧创业学教授李善友。他可能是中欧
最另类的教授，我不敢说没有之一，因为我能够感受的教授也有限。

他是距离开课还有两个月就跟学生建立微信群沟通的人，他有些讨
好地跟同学们商量，要不要将原定五点半的下课时间改到晚上八点。
似乎他喜欢给大家讲课。而在开课之后，他毫不讳言，他是中欧最
没有时间观念的教授，没有之一。在他的经验中，最晚的一次，他
讲课讲到了晚上十一点。而最长的一次，他讲了十三个小时。

这可能是他的天分，也可能是他的爱好。这一点，早在他还是中欧
的学生的时候，就已经广为人知。那时候他是班级的学习委员，四
天的课程，按照惯例最后一天下午考试，上午课程结束，外籍教授
离开后，就是李善友时间，他会根据自己的理解，把老师讲过的内
容再讲一遍，帮助同学们应考。

他说，有一次课程结束后，外籍教授跟大家说完再见后，发现班
级的同学没有一个人离开座位。这位外籍教授很好奇，但是没有人告
诉他原因。他假装走开，却躲在教室外面偷听。善友“教授”登台讲课，
教授听到最后，推开教室的门说，我决定给你一个A，你可以免考了。

所以不奇怪，他曾经被评为北京十大讲师之一。

跟其他教授不大一样的是，他首先是一个探索者。他有着甚至比所
有同学都更强烈的好奇心和求知欲。所以不奇怪，他会说，对新生
事物的好奇，应该是你此生最大的投资。在课程开始前几天，他推
翻了之前所有的讲义，重新撰写了讲课的PPT。此时正值春节，他
说自己没有休息一天。但是到了课程结束的时候，他却毫不犹豫地说，
我讲的所有的东西都是错的。他说，在他讲述这些的时候，他
坚定地相信他讲的是对的，但是他也在不断地挑战自己的思维，所以
也许有一天，他会坦率承认，他所讲过的一切都是错的。这是他在
课堂上不发PPT讲义的原因——“我怕给你们留下证据。”他半

开玩笑地说。

中欧选修课，他主讲的是颠覆式创新。他的履历似乎就是不断颠覆自己的历史。这位出生乡村的少年，南开数学系的毕业生，第一份工作是在摩托罗拉负责人力资源管理，后来转战多家外企。初到搜狐，他做的还是人力资源管理，最后却做到了搜狐总编辑，这位自称不懂新闻、不懂域名为何物的“门外汉”，却在搜狐和新浪的新闻战中屡屡抢得先机。他离开搜狐创办酷六的时候，张朝阳称他是功成身退。但最终，他却卖掉酷六重回中欧。他也由此成为中欧的毕业生中，第一个回到中欧当教授的人。由此他也创下了另一个唯一——他是中欧唯一一个没有拿过博士学位的教授。

为什么会做这样的选择？他的说法是，人生是有上半段和下半段的，年过40，他想做一些天命所归的事情。什么样的事情算是天命所归的呢，他自己设定了三个标准：你喜欢、你擅长、有意义的事。

在课堂上，他激情四射。讲到手机案例的时候，他会突然从桌上抓起一位同学的手机，愤愤地说，乔布斯花了那么大的心思，就是为了把手机做得更薄，你们竟然还给手机戴上了套——这让乔布斯看到要气死了。对于苹果新出的另外一款手机，他毫不吝啬地表达了自己的不屑，以至于他在同学毫无防备的情况下，抓起手机扔到教室的通道里。随后发生了有趣的一幕：坐在前排的同学如梦初醒，纷纷藏起自己原本放在桌上的手机。

他说自己是以完成作品的心态，而非作业的心态在讲课。“我是一个艺术家，钢琴师，一个歌者”。他如此宣称，我的学生跟着我，我讲的那些东西，第一遍他们可能很震惊，第二遍可以听得很清楚，到了第三遍，他们会想我能够做什么。我讲起来很兴奋，上我课睡

觉的人，在糟蹋我的作品。他解释说，因为他是一个自恋的人——伟大的艺术家都是自恋的。自恋从作品来说是一个好词。你不把某些事情做到极致，就是死。

老李飞刀在中欧负责中欧创业营项目的执行，结果他以同样的方式颠覆了。参加创业营的学员，每个人12万元的学费必须以众筹的方式获得，他声称“不花粉丝的钱上学就不配进创业营”，公告“凡自己掏钱来交学费的不予录取”。一时间，我们看到一批跟他一样疯狂的创业者，以各种奇葩的方式，通过网络为自己征集学费。这种颠覆的方式也因此为创业营赢得了一个新的名号：疯人院。这种方式也像磁铁一样吸引了一批同样疯狂的创业者。在新一期创业营录取的第一批学员中间，有黄太吉的创始人，也有以互联网思维叫卖成人用品一炮而红的马佳佳。老李飞刀说，中欧创业营的理想，是发现这个时代最牛的人。他认为，这个时代，有超强能力的顶尖人物才是最重要的——当然很快，他就说，我说错了，比有超强能力的顶尖人物更重要的，是时代的思维能力。

他不断地重复着一句话：无知不是生存的障碍，傲慢才是。

如果我们能够谦恭地面对这个时代，应该承认，颠覆是这个时代的主旋律之一。颠覆可以分为产品对产品的颠覆、品类对品类的颠覆，最大的颠覆则是时代对时代的颠覆。老李飞刀说，我们这一代人是从工业时代到互联网时代的移民，而85后、90后是互联网时代的原住民。他相信，这是一个农业时代、工业时代、互联网时代，三个时代同时存在于我们生存的世界，移动互联网使得所有的行业都在被颠覆。“你以为你在跟友商竞争，其实你在跟时代竞争。其大无外，其小无内。”但是，他引述老子的话说，最大的危险也是最大的机会。在移动互联网时代，中国有了弯道超车的机会。至于什

么是众说纷纭的互联网思维，他如此作答：如果用一个词解释，他会说是产品，如果用两个词，他会说，产品加社群。

我无意剧透老李飞刀的课程内容。在这门课上，他引述了若干本书，这些书可以看作他的推荐。这也许有助于我们理解颠覆式创新。所以我能做的，是将这些书推介一下，这是构成老李飞刀葵花宝典的基础所在。坦白说，这些书我大半都没看过。

我们可能看过很多书，但是有多少书是值得我们反复精读的呢？在老李飞刀眼中，最重要的是《创新者的窘境》。这本书旧版的扉页上写着一句多少有些宿命的话：就算我们把每件事情都做对了，仍有可能错失城池。老李飞刀在自己创业前应该就读过这本书，所以他会好几次感叹，如果在我自己创业的时候，我就像现在这样理解了这本书中的道理，那我可能就不会犯那些类似于永动机的错误。

老李飞刀手中的那本书，抽空翻了翻，我和我的小伙伴都震惊了。他那本旧版的书，不知道被翻了多少遍，书页起了毛边不说，书中各处都密密麻麻写满了他的批注。当他说自己在春节期间又将这本书读了一遍的时候，是这样说的：我读得很慢——我是一个字一个字读的。

老李飞刀承认，《创新者的窘境》是一本难读的书，困难主要来自于翻译。如果考虑到这本书是从一篇学术论文扩展而来的，恐怕也可以谅解翻译的难度，尤其是其中有太多涉及到技术层面的翻译。他认为，在阅读了若干遍之后，他现在觉得，这本书最重要的章节是第二章，即价值网理论。他为此推翻了他的全部 PPT，并且专门以此理论为基础，对诺基亚的溃败进行了分析。接下来克里斯坦森写了那本《创新者的解答》，这本书同样重要。

《定位》，当然是一本经典的书。根据定位理论，在一个行业成功建立“第一名”定位的企业，具有巨大的认知优势。任何公司向 IBM 已经占据的领先地位直接发起挑战，都无望获得成功。这和《创新者的窘境》中所述大体一致。所以老李飞刀引用了这段话。《创新者的窘境》说，在持续性技术的竞争中，领先企业基本上是占有绝对优势的，无论它是先发还是采取跟随战略，都有比较大的把握战胜竞争者。谈到定位，他说当年在酷六创业，定位就错了——他一直说那是一次失败的创业。最终，酷六成了类似于那种“败犬”式的企业，它进入市场最晚，无论产品、技术、销售、市场，都不如那些更早进入视频行业的企业，但酷六能够第一家上市，全靠一件事情，就是人和。

《精益创业》，也是老李飞刀推荐的一本书，他的推荐语是，如果一个人想去创业就应该好好读这本书。他说，在这个纷繁复杂的时代，只有创业可以救中国。不过他并不打算鼓励所有人都去创业。他认可雷军的那句话，成功是 99% 的运气加上 1% 的努力。

《22 条商规》，老李飞刀引用这本书，是从跟随者如何战胜领先者这个角度。这本书中有一条“对立性定律”，是这样说的：你必须发现领导者强大的本质，然后以与其本质相对立的身份出现在顾客面前。换言之，不要试图变得更好，但要试图变得不同。

《认知盈余》，老李飞刀认为该书作者克莱·舍基是互联网革命最牛的思考者。这本书中说，领先用户创新，并不是由产品的设计者，而是由该产品最活跃的使用者来推动的。那些销售参与感的公司一定深谙其中的诀窍。

《绩效致死》，在这本书中，鲍勃·芦茨认为，导致通用陷入困境

并走向破产的真正原因，在于它在相当长的时间内偏离产品本质，割裂式、简单化的绩效体系长期统治了这家公司。当然，同样被绩效毁掉的不止是通用，比如索尼。索尼公司前常务董事在一篇反思文章中也说，因为实行绩效主义，员工逐渐失去了工作激情。公司为统计业绩花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。

《体验经济》，好吧没看过，但是听听吧，现在谁不谈用户体验呢！

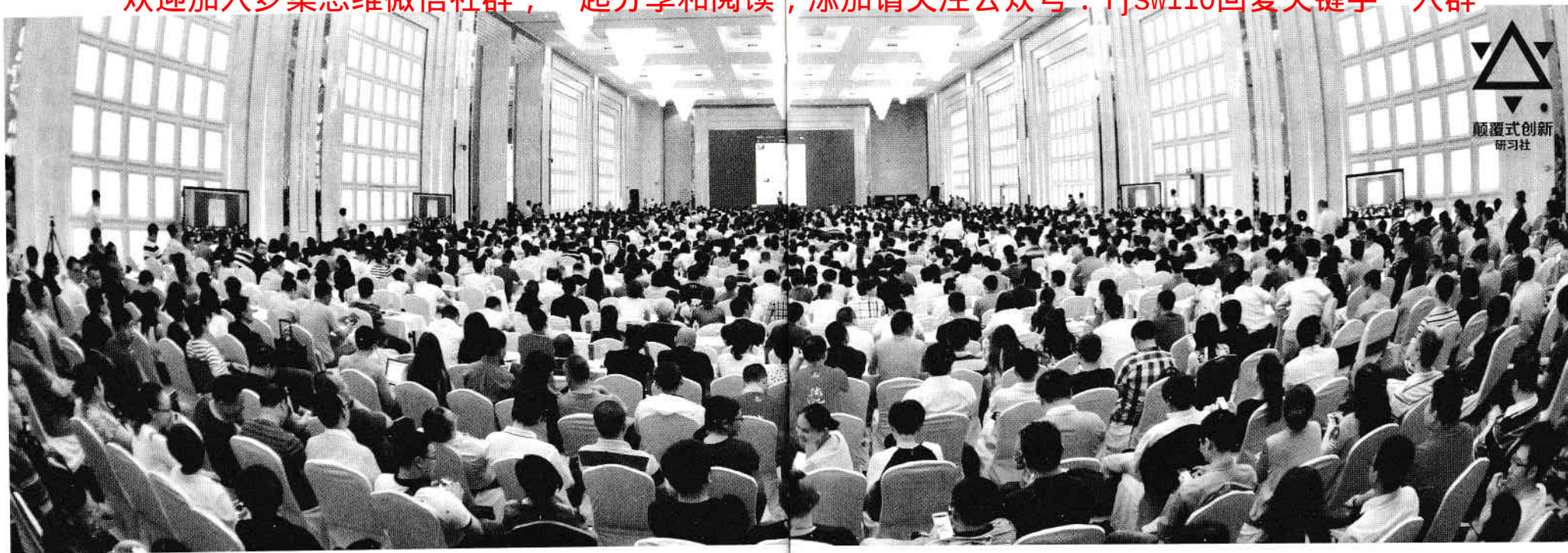
《三体》，号称中国最好的科幻小说，没有之一。老李飞刀显然是这部作品的粉丝。他引述三体中高维文明灭绝低维文明的心态，“我毁灭你，与你无关”，类比大公司毁灭小公司的感觉，“我要占领这个市场，你死不死，跟我有什么关系。”他说互联网思维就像二向箔，它透明无厚度，不可抵抗，不可反击，让人无处逃逸。他用降维来解释管理的“异化”和商业模式的创新，用降级攻击论来分析当下一些企业的竞争战略。

实际上，最近同样很火的雕爷牛腩正是这样的思路：二流人才，三流行业，一流企业。傅盛说的也是一个意思：用互联网思维做离互联网最远的事儿。

当然他还提到了另外一本书，他引用了其中的递弱代偿理论，来解释科技进步和人们幸福感之间的关系。不过他说，这本书他根本无法评价，因为他不具备理解这本书的能力。这本书当真是一本奇书，立此存照吧。就是同样被看做奇人的王东岳先生所著的那本《物演通论》。

老李飞刀说过，他的人生理想，就是在传统和现代之间架构一座桥梁，以传统智慧为本，以现代企业管理为用，建立一套完整的具有

中国特色的企业管理之路。国学在他心目中，应该是有特殊的位置。澄清一下，我并没有和老李飞刀讨论人生理想的荣幸，这段话见于老李飞刀出版的那本《内圣外王话管理》前言。虽然老李飞刀自己说，这是早年之作，现在都不大好意思提了。



为什么李善友的课那么火？

明道副总裁 许维

李善友是一个有体系的教授，他的互联网思维解读是立体式的，有底层的世界观，有中间层的方法论，有表现层的商业案例。这个课程真的是迄今为止我听过的最靠谱的互联网思维课程。

2014年9月6日，我特意飞到北京去听了李善友教授的“互联网时代的生存法则”课程。8点45分来到“教室”的时候，三层高的大剧院已经坐满了人。台上，两个清秀的帅哥谈着吉他唱着歌。

关于这个课程的内容和课堂笔记，网上已经有很多个版本了，我就不做重复工作了。感兴趣的朋友可以订阅“颠覆式创新研习社”公众号（dfscx2014），里面有不少课堂笔记文章。

坦白地讲，我几乎从来不主动参加任何的商业课程培训，对MBA、EMBA也基本上没有兴趣，但我的朋友圈里很多人都晒过李善友的PPT，我很好奇，到底他讲得是不是真的这么好？

结果听了2个小时之后，我就忍不住通过公众微信发了一条消息：“听了半天，越听越有味道，连厕所都不想上。李善友是一个有体系的教授，他的互联网思维解读是立体式的，有底层的世界观，有中间层的方法论，有表现层的商业案例。这个课程真的是迄今为止我听

过的最靠谱的互联网思维课程。”

在当下这个时代，“互联网思维”已经取代了“经济学”成为一门显学，一时间各类“大师”、“培训班”如过江之鲫，很是骗了不少二、三、四线城市具有互联网恐惧症的土豪老板们，以至于“互联网思维”也几乎成了大忽悠的代名词。

今天我不谈课程内容本身，就想谈谈为什么这个课程人气这么的高，李善友到底凭什么？

1. “跨界”李善友

第一重要的，我认为是李善友这个人本身。李善友，作为教授他不算一流的，他只能算是半道出家的野路子；作为企业家他也不算是一流的，酷六被盛大收购，然后他离开了自己创立的公司。

但是这个话我们反过来一说，就成了这样：作为一个商学院教授，他是少有曾经有多年企业管理经验、创业经验和失败经历的人；作为一个企业家，他是少有的愿意彻底隐退，钻进书房扎扎实实做学问的人。

“企业家 + 教授”的跨界身份，“中欧”的金字招牌，再加上“李善友”这三个字本身在业界就很有知名度，中国兼具这些背景的人还有几个？这就是定位，这就是核心资源。

2. 产品为王

听过课程的人肯定都知道，李善友最重视的就是“产品”。在他看来，战略不重要，管理不重要，营销不重要，只有产品最重要。他是这

么说的，也是这么做的。李善友的产品就是他的课程，他确实做到了“超出预期”。

他的课件 PPT 有 1 000 多页，不是说页数多就是好，但做过演讲的人应该知道，PPT 页数这么多说明这个演讲肯定是经过精心设计和排练的，否则他一天根本讲不完。比如说本人，我的演讲 PPT 最多不超过 20 页，而且每次同一个 PPT 讲出来的内容还都有不同，你让我讲 30 分钟是那个 PPT，让我讲 2 个小时也是那个 PPT，那说明我其实并没有经过认真的排演，只是随性发挥而已。李善友明显是精心备过课的。

再看场地，他选择了一个剧院作为教室，舞台上放了一块巨大的 LED 屏，和乔布斯的发布会一样的那种。剧场除了容纳人数更多以外，它有一个天然优势是仪式感，在这种场地里，主角、观众的角色非常分明，李教授轻轻松松 hold 住全场。

再看课程的内容，我前面说李善友是一个有“体系”的老师，这是“培训大师”们最不愿意触及的、内心当中最柔软的地方。中国的管理培训行业，与其说是培训，还不如说是“娱乐”。大师们是不是管理高手不知道，但一个个都是心理学高手，他们非常擅长控制学员的情绪，让学员感觉“用户体验”非常好，但仅此而已。他们的课程充斥着各种术语、名言、商业案例，他们很会抖包袱、讲段子，但唯独缺乏一个能够在逻辑上自洽的“体系”。

我参加的是9月6日讲“自组织”的课程，李善友从牛顿的机械主义讲起，然后讲到我们都是牛顿的囚徒，工业革命后整个人类社会的底层世界观就是牛顿式的机械主义，我们的管理学也是牛顿

的囚徒。除了李善友以外，我还没有看到谁从哲学层面去思考管理变革的问题，这种思考的高度简直就是对整个管理培训行业的一次“降维打击”。

3. 时代的需要

互联网时代，对一小部分互联网新贵来说是最好的时代，但是对绝大多数传统土豪们来说却是最坏的时代。他们对互联网从最开始的“看不见”，到“看不起”，再到“看不懂”，现在是“来不及”。从人口的数量来说，对互联网恐慌、担心被时代抛弃的人是大多数，他们迫切地需要有人来告诉他们路在何方，这也是国内互联网思维培训行业风生水起的大时代背景。

在这个时候，李善友的出现甚至是时代的一种幸运。他可能不是吴敬琏、许小年那样的大家，但他更懂得如何用普通人能听懂的语言把互联网讲明白，对这个转折年代的大多数人来说是一种幸运。

一个对的人，在一个对的时间，做了一件对的事情，于是他就火了。

4. 强大的社群

李善友不但会讲互联网思维，他还把自己讲的东西运用到了课程的运营当中。除了产品以外，李善友第二看重的是“社群”。如果单纯有好的课程产品，讲课的时候大家蜂拥而至，讲完了作鸟兽散，李善友的课肯定不会这么火爆。他的课基本上没做广告，都是学员通过口碑传播的方式营销出去的。

李善友是这么玩的，他成立了一个叫“研习社”的组织，加入的条

件是1 000元的会员费，好处是可以一年无限制听研习社的公开课，还可以加入研习社的微信群，和会员进行社交和互动。这是建立和社群的关系，但这只是第一步，接下来的运营才是更好玩的。

每次公开课开始之前，研习社会组织社员们进行“抢座”。因为公开课人数都是1 000人以上，正面舞台的100个位子就非常抢手，到底给谁坐呢？很简单，你只要通过微信链接给教授打个赏，不分钱多钱少，前100个打赏的人就可以坐在这个最好的区域。

到了现场，在课程开始之前和休息的时间，大屏幕上会出现一个巨大的二维码，扫描它可以现场给教授打赏，打赏完毕名字立刻就会出现在右侧的名单上。

课程结束以后，研习社会立刻推出自媒体大赛活动，让会员们把听课的收获写出来，写得最好的前三名可以得到iPhone6一部。

怎么样，这种玩法是不是很有参与感？社群成员们平时通过微信群和研习社进行互动，开课前可以抢座，开课时可以打赏，开课后又可以参加大赛，参与感满满的。

总而言之，课程真的是好课程，我愿意用个人信用来帮李教授做背书。如果你对互联网心怀恐惧，那么就听听这个课好了。

的囚徒。除了李善友以外，我还没有看到理变革的问题，这种思考的高度简直是一次“降维打击”。

3. 时代的需要

互联网时代，大多数“

们进行“抢座”。因为9个位子就非常

来的运营才是更好玩的。这是建立和

会员进行社交和互动。

可以一年无限制听研习社的公开课，



去哪儿很重要，与谁同行更重要 加入颠覆式创新研习社，与我同行

这里有全球最顶尖的商学院教授、最优秀的企业家领袖，最耀眼的创业明星，他们的名字让每一个创新者为之震撼尖叫。

这是颠覆式创新研习社，短短一年间，以燎原之势吸引了近6000人加入，迅速成长为中国第一互联网学习社群。

2015年，研习社将全线升级，以最顶级的课程体系、绝无仅有的

公益力度，再度引爆学习狂潮。

2015年研习社超级课程表	
公益演讲系列（免费）	
1.23-24	公益演讲一：精益创业&特斯拉创新 龚焱（中欧国际工商学院创业学教授）
3.22-23	公益演讲二：中国经济下创业环境&社群经济 吴晓波（财经作家，《激荡三十年》作者）

的囚徒。除了

理变革的

一次

(续表)

2015年研习社超级课程表

公益演讲系列(免费)

三：互联网世界观

中欧国际工商学院教授、中欧创业营创办人、

酷6网创始人)

7.26-27

公益演讲四：颠覆式创新

李善友(中欧国际工商学院教授、中欧创业营创办人、
酷6网创始人)

9.12-13

公益演讲五：精益创业

龚焱(中欧国际工商学院创业学教授)

11.14-15

公益演讲六：精益创业+特斯拉创新

龚焱(中欧国际工商学院创业学教授)

创新模块课程系列(尖叫众筹)

4.10-12

模块一：组织创新篇

1. 克莱·舍基(美国纽约大学任教、《认知盈余》作者)
2. 季琦(汉庭连锁酒店CEO)
3. 张邦鑫(好未来(原学而思教育)董事长兼CEO)
4. 赵迎光(韩都衣舍创始人兼CEO)
5. 段毅(互联网房地产服务平台房多多CEO)
6. 宗毅(芬尼克兹创始人，“打通中国南北电动车充电之路”发起人)

(续表)

2015年研习社超级课程表

创新模块课程系列(尖叫众筹)

6.05-07

模块二：产品创新篇

1. 埃里克·莱斯(硅谷企业家，《精益创业》作者)
2. 周鸿祎(360公司董事长、知名天使投资人)
3. 刘德(小米科技联合创始人、副总裁，曾创办北京科技大学工业设计系并担任系主任)
4. 王小川(搜狗CEO)
5. 李明远(百度副总裁、百度最高决策层E-staff 成员)

8.08-10

模块三：社群创新篇

注：老师名单将于6月公布

10.09-11

模块四：商业模式创新篇

注：老师名单将于6月公布

12.05-07

模块五：创新实践篇

注：老师名单将于8月公布

大咖专场系列(尖叫众筹)

5.22-24

大咖专场一：哈佛最受欢迎的幸福课

泰勒·本-沙哈尔(哈佛大学哲学和组织行为学博士)

的囚徒。除了
理变革的

一次
式创新

(续表)

研习社超级课程表

系列（尖叫众筹）

据、机器智能与未来社会

《》作者，Google设计师、原腾讯副总

7.11-12	大咖专场三：台湾专场（确认中） 注：老师名单将于5月公布
9.05-06	大咖专场四：美学专场（全部海外设计师、美学教授） 注：老师名单将于6月公布
10.24-25	大咖专场四：东西方哲学 王东岳（哲学家、《物演通论》作者）
本表为2015年部分课程，更多顶级课程敬请期待。部分课程时间、地点可能微调，请以实际课程通知为准。	

课程再升级

课程就是研习社的核心产品。2015年，研习社怀抱匠人之心，对课程逻辑和结构不断精心雕琢和打磨，不惜巨大成本和投入，设计

出三大课程体系：公益演讲系列+创新模块课程系列+大咖专场系列，力邀全球最顶尖的老师加入，只为奉献最专业、最实用、最顶级的课程给你。

1. “公益演讲”系列：研习社将继续坚持公益演讲，李善友、龚焱教授不断的内容迭代，将会完整阐述互联网时代的底层逻辑和核心精髓，重塑的是契合新时代的互联网世界观和对精益创业更与时俱进的认知。而吴晓波用多年对中国经济环境的研究带来的演讲更是你不容错过的精彩。

2. “创新模块课程”系列：由组织创新篇+产品创新篇+社群创新篇+商业模式创新篇+创新实践篇五大模块构成，不仅囊括经典商业课程的所有内容，更是顺应移动互联网大趋势，紧密对接热点、焦点，注入最新案例与研究。克莱·舍基、埃里克·莱斯、周鸿祎、季琦、王小川、刘德……每一位导师都如雷贯耳。

3. “大咖专场”系列：邀请国内外在哲学、人文、科学各个领域具有深厚造诣的名家和老师，用幸福课、东西方哲学、美学、机器智能等新内涵为你“传道、授业、解惑”。

我们坚持史无前例的公益力度：入社门票依然为1000元，可免费聆听所有公益演讲，同时你将获得“创新模块+大咖专场”两大系列的购票资格，以最尖叫的门票价格学习最震撼的精品课程！

社群再升级

创新商业案例挑战赛、社群嘉年华、创新微课堂、创新微路演、自

媒体大赛、mini 特训成长营……2015 年，研习社线上线下共同引爆社群，为社员打通资金、人才和用户的连接，助力社员完成创新梦想。

让怀疑梦想的人相信梦想的力量，让拥有梦想的人获得实现梦想的可能，这是研习社的梦想所在。那么，你的梦想是什么？

加入我们，与创新者一起，实现梦想。

入社指南

1. 所有课程活动只限研习社社员参加（非社员需先入社）；
2. 入社请关注微信号 cxyxs001，点击菜单“我要入社”，填写相关信息；
3. 入社门票为 1 000 元 / 年，用于社群建设和社员服务，社员资格从缴费日起一年有效；
4. 支付成功后，请添加管理员微信号小冰（yxs_xb）或舒雅（cxyxs002），确认后进入社员微信群，与我们会合。



扫描加入颠覆式创新研习社，与我同行

课程活动的解释权在法律规定的范围内归研习社所有

附：2014 年研习社课程回顾

1. 凯文·凯利（互联网哲学家、美国《连线》杂志主编）：《失控》
2. 罗伯特·奥曼教授（以色列经济学家、诺贝尔奖获得者）：《市场设计与博弈论》
3. 李善友（中欧国际工商学院创业学教授）：《互联网思维》《颠覆式创新》《互联网时代的生存法则》
4. 蔺焱（中欧国际工商学院创业学教授）：《精益创业》《特斯拉创新》
5. 周鸿祎（360 公司董事长）：《互联网创业方法论》
6. 陈威如（中欧国际工商学院战略学教授）：《平台战略》
7. 段永朝（财讯传媒集团（SEEC）首席战略官）：《重新构思——互联网到底改变了什么》
8. 吴伯凡（《21 世纪商业评论》发行人）：《失控的产品观》
9. 余晨（易宝支付高级副总裁）：《互联网的哲学思考》
10. 王雨豪（人人猎头创始人）：《微信纪元》
11. 宗毅（芬尼克兹创始人）：《组织裂变》

图书在版编目（CIP）数据

颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则 / 李善友著.

— 北京：机械工业出版社，2015.1（2015.3重印）

（边界 / 李善友，龚焱著）

ISBN 978-7-111-49210-8

I. ①颠… II. ①李… III. ①企业管理—创新管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第010176号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：张 娟 郑 婷 责任编辑：侯振锋 解文涛

责任校对：侯振锋 责任印制：乔 宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2015年3月第1版·第2次印刷

145mm×210mm·32.125印张·4插页·525千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49210-8

定价：138.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

颠覆式创新

李善友 著
移动互联网时代
的生存法则

颠覆式创新

由李善友
著
移动互联网时代
的生存法则

欢迎加入罗集思维微信社群，一起分享和阅读，添加请关注公众号：ljsw110回复关键字“入群”

为什么把每件事情都做对了，
仍有可能错失城池？
为什么无人可敌的领先企业，
却在一夜之间虎落平阳？

短短三年间诺基亚陨落，
摩托罗拉以区区29亿美元出售给联想，
芯片业霸主英特尔在移动芯片领域份额几乎为零，
风光无限的巨头转眼成为被颠覆的恐龙，
默默无闻的小公司一战成名迅速崛起，
令人瞠目结舌的现象几乎都能被“颠覆式创新”法则
所解释。

颠覆式创新教你在新的商业竞争中“换操作系统”而
不是“打补丁”，

小公司用破坏性思维可以“以小博大”占领新兴市场。
大公司进行自我攻击，才是唯一活下去的机会，
今天，全人类都面临一个在新“价值网”中生存的大
悬疑。

本书从哲学、物理、思维、管理多个维度，探索已知
世界的边界，

透过费解的现象，揭示商业社会中令人惊悚的真相。

不确定的世界里，探索比结论更重要，

移动互联网时代，见识比知识更重要。

策划编辑◎张娴 郑婷 解文涛 侯振锋

出版咨询◎88379704

封面设计◎ 水玉银文化
syyan@163.com

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工微博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

第一套可视频的 互联网思维教材

这不是一本简单的 “互联网思维”的商战之书

它是“站在传统工商业时代管理的边界所
不能及的地方，寻找一个创新的内部逻辑
自洽的体系”。

它将教会新兴企业如何借力移动
互联网，实现快速超车；教会传统
企业如何在不确定环境中，通
过单点极致的产品和内部赛
马得以存活。

这不是一本教你 具体做法的商业教材

这部著作，不讲产品的普通路数，讲的
是在杀鸡用牛刀的时代，一针捅破天，做出让
用户尖叫的产品，通过颠覆式创新法则，最终赢
得这场不对称战争的胜利。

它揭示的是互联网时代商业竞争中最底层的思维方
式，是小公司如何以小博大占领新兴市场，并最终将大公
司掀翻马下的生存法则。

这不是只有 几百页纸张的传统书籍

这本书将演讲视频、PPT和文字
相整合，你可以通过书中的二维
码，用手机链接到互联网，充分体
验移动互联网的颠覆式传播带给
你的全新阅读体验。



颠覆式
创新

李善友 著

移动互联网时代
的生存法则



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

欢迎加入罗集思维微信社群，一起分享和阅读，添加请关注公众号：ljsw110回复关键字“入群”



颠覆式
创新

李善友 著

移动互联网时代
的生存法则



李善友 著

颠覆式 创新

移动互联网时代的生存法则



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



李善友

中欧国际工商学院创业学兼职教授

中欧创业与投资中心主任

中欧创业营（中欧新生代创业领袖成长营）发起人

李善友教授毕业于南开大学数学系，中欧国际工商学院EMBA，先后在摩托罗拉、美国铝业集团、博士伦从事人力资源管理工作。2001年任搜狐网高级副总裁、总编辑。2006年创建视频网站酷6网，并于2010年成为全球第一个在纳斯达克独立挂牌的视频网站。

李善友教授于2011年加入中欧国际工商学院，投入创业教育工作，并创办了中欧创业与投资中心，开创了中欧首个系列创业课程“中欧新生代创业领袖成长营”，旨在发现并助推中国最具潜力的创业人才，打造中国最具影响力的创业课程。



欢迎加入颠覆式创新研习社

缘起



颠覆式创新研习社

李善友



颠覆式创新研习社

这是一套可视频的互联网思维教材，所有的内容都来自颠覆式创新研习社的公益大演讲。

颠覆式创新研习社是由中欧创业营 150 位同学共同发起的一个学习型组织。

为什么要做这样一件事？先说缘起，我这个人有毛病，我喜欢讲课！最开始在中欧创业营里讲课，后来我的学生说，“我听了你的课，但我的高管没听你的课，结果回去之后没法对话”，所以就开始慢慢给创业营同学的高管讲课，逐渐发展到越来越多的企业都希望能听到这样的课。因为能够系统、全面、深入地讲互联网思维的人很少，需求却非常大。所以同学们提议，为什么不把这件事情做得让更多人、更多企业都受益？这才有了今天的颠覆式创新研习社。

创新研习社所面对的是那些喜欢学习，对新生事物乐于去拥抱的人。这件事情回归到一个原点——对互联网时代的热爱，喜欢这个气味的人聚到一块儿来，不认同的人，不要过来。

创新研习社成员以一颗纯粹的心来做一件纯粹的事，也请大家把对这个社的期望回到最纯粹。研习社的核心产品，单点、极致的东西就是演讲，研习社的调调就是学习，我能承诺的是我的演讲每次都会更新，如果两三个

月之后你听我的演讲，我没有更新的话，我向你道歉，这是我的承诺。

颠覆式创新研习社是一个自发式的学习组织，希望能够充分发挥大家的智慧，所有组织工作由群主完成，没有任何商业性行为，研习社所有社内活动全部内容必须围绕着学习和践行。

关于这套教材，目前包括《互联网世界观》、《颠覆式创新》、《产品型社群》和龚焱教授的《精益创业方法论》。随着认知的层层深入，由外而内，其探究的是互联网时代一整套的生存法则、思维方式、世界观和创业方法论。如果你能理解，其实我是在做一道大的证明题——探索工商管理的边界，探索企业在移动互联网时代的操作系统，这也是创新研习社的立意所在。既然是探索，它一定是一个渐进的过程，所以教材也会随着课程不断迭代。互联网时代充满着不确定性，而应对不确定的唯一方式就是“变化”。

此外，这套教材创造了一种新的图书形式和阅读体验，将课程视频、PPT 和文字整合，读者通过扫描书内的二维码，就可以直接用手机观看演讲视频，充分体验移动互联网的颠覆式传播。

最后，很感谢大家为研习社贡献了自己的力量。颠覆式创新研习社一定会成为在互联网时代创业、创新领域最有深度的一个学习型社群！