

第一套可视频的互联网思维教材

李善友 著

DISRUPTIVE INNOVATION

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

颠覆式创新
移动互联网时代的
生存法则

李善友 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

互联网正在引发中国剧烈的商业创新和重塑，一些互联网新兴企业大量崛起，展现出令人惊讶的颠覆力量，以快速迭代和灵活多变的特质让许多企业无所适从。本书用颠覆式创新理论以及丰富的案例，解释了互联网时代令人瞠目结舌的现象，并透过现象深入挖掘到互联网时代商业社会竞争的世界观、思维方式和底层逻辑，从管理、科学、哲学多个维度教小公司“以小博大”占领新兴市场，大公司自我革命走向重生。书中揭示的移动互联网时代的生存法则，将引领人们走进这个全新的颠覆式生存的互联网时代。

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，2014.11（2015.1重印）

ISBN 978-7-111-48272-7

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（2014）第232228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 娴 郑 婷 责任编辑：侯振锋 解文涛

责任校对：舒 莹 责任印制：乔 宇

北京汇林印务有限公司印刷

2015年1月第1版·第3次印刷

170mm×230mm·16.75印张·3插页·142千字

标准书号：ISBN 978-7-111-48272-7

定价：69.00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

社服务中心：（010）88361066

销售一部：（010）68326294

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版



有的人的作品是一尊无与伦比的雕像，
用雕琢将大理石中的灵魂释放；

有的人的作品是一部耐人寻味的小说，
用文字表达经得起平淡的流年；

有的人的作品是一部警示后人的语录，
用毕生阐述“传道授业解惑”。

他的作品，其实是一场独角戏，
他自己是编剧、是导演，也是演员；
这是一场看似悲剧的喜剧，
因为看似美好的结局，总是在颠覆和被颠覆。

这是一部要跑赢时间的作品，
让互联网思维不只是一个流行词；
这是一部要抛开空间的作品，
让颠覆式创新不再是一个人的狂欢。

他是李善友，
他说，他的课程就是他的作品，
不求完美，但求极致。

即便是独角戏，他仍会寄予生命的热忱：
用哲学的挖掘机向自己的骨子开挖，
用湿透的衬衫完成酣畅的表达。

李善友说，
请你忽略他本人，留下被他视作生命作品的这节课，
希望这次让你继续深度体味将被摧毁的完美。

引言

见识比知识重要

01 边界之内是知识，边界之外是见识

011

02 打补丁是知识，换操作系统是见识

025

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

“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来做，即使每件事情都做对了，也会面临失败。

031

02 大公司的黑洞：破坏性创新

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。

041

03 颠覆式创新的秘密是“技术加速进步”

技术进步的步伐一定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。

047

04 大道至简法则

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。

067

05 从第四象限逆袭：与其更好，不如不同

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。

079

06 Intel、AMD和ARM的三国大战

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第一象限作战挑战Intel以失败告终。ARM采取低端颠覆，占领了移动芯片市场。

089

07 不对称竞争：非主流才是未来

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：（1）持续性技术着眼于技术，破坏性创新着眼于产品；（2）持续性技术关注的是主流，破坏性创新关注的是异端。

101

08 猎豹：巨头阴影下的简单生长

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。

107

利润最大化 的窘境

09 任何文明，都存在“遮蔽效应”

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业文明。那么，工商管理在今天的互联网时代是否也存在“遮蔽效应”？

120

10 合理性遮蔽法则

聚焦主营业务、关注旗舰产品、优质客户至上、消费需求调查……所有这些我们认为最正确、最合理的做法，导致我们陷入了思维盲区，走不出来。

125

11 客户是最大的盲区，“增长”是失败的本源

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找到充分的理由进入到规模小、需求不明确，而且利润更低的低端市场，这是小公司逆袭的机会。

128

12 华为深陷“创新者的窘境”

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，当华为要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。

139

13 大公司如何突破收入窘境

如何从收入的合理化遮蔽盲区逃逸出来？要么在现有逻辑体系内打补丁解决问题，要么进入新的逻辑体系升级思维模式，痛下决心“以产品为核心”进入破坏性创新市场。

153

14 微信的诞生——腾讯内部赛马的故事

微信的竞争对手是谁？是米聊吗？是陌陌吗？微信最大的竞争对手是手机QQ！马化腾说，“在面对创新的问题上，要允许适度的浪费”，就在资源许可的前提下，即使有一两个团队同时研发一款产品是可以接受的，这就是内部赛马。

159

15 科学管理是否过时

科学管理重视数据、预测和计划，重视流程和制度控制，呈现一种科层制的组织结构，但是这种管理方式在不确定的环境下也许已经过时了。

173

16 牛顿的科学和爱因斯坦的科学

今天人类获取资源的方式超越时空的限制，已经进入爱因斯坦和量子时代，在这个时代如果还用牛顿的理论作为管理的基石，就是刻舟求剑。

177

17 不确定性原理

我们观察某种信息的行为，会引起某些信息的显现，但是我们也因此而失去了观察到其他信息的机会，量子世界的这一奇怪特性，对传统客观度量观念提出了严重挑战，动摇了人们对确定性、可预测性和控制的传统科学认识。

187

第四部分

科学管理的窘境

第五部分

更换操作系统

18 不确定时代唯一确定的思维方式

未来是不确定性的，你必须学习用不确定的方式来解决不确定性的问题。所有试图用确定性方法去解决不确定性问题的尝试，都注定是失败的。你的第一步不是去做一个执行的计划，而是应该去做一个学习的计划。

193

19 硅谷管理思维的重大变化：精益创业

在精益创业里，起点已经不是计划，而是行动，然后反思，最后获得认知，然后继续去行动。今天伟大的产品不再是火箭发射的方式做出来的，而是用精益创业的方式做出来的。

195

20 诺基亚的颠覆和被颠覆之路

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72亿美元被卖给了微软。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。

207

21 苹果的自我颠覆

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。

225

22 时代的风口

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”。

237

老李飞刀和他的葵花宝典
经济观察报副总编辑 文钊

240

为什么李善友的课那么火？
明道副总裁 许维

246

附录

学员感言

引言

见识比知识重要

01 边界之内是知识，边界之外是见识

011

02 打补丁是知识，换操作系统是见识

025

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

“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来做，即使每件事情都做对了，也会面临失败。

031

02 大公司的黑洞：破坏性创新

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。

041

03 颠覆式创新的秘密是“技术加速进步”

技术进步的步伐一定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。

047

第二部分

小公司如何 打败大公司

04 大道至简法则

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。

067

05 从第四象限逆袭：与其更好，不如不同

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。

079

06 Intel、AMD和ARM的三国大战

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第一象限作战挑战Intel以失败告终。ARM采取低端颠覆，占领了移动芯片市场。

089

07 不对称竞争：非主流才是未来

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：（1）持续性技术着眼于技术，破坏性创新着眼于产品；（2）持续性技术关注的是主流，破坏性创新关注的是异端。

101

08 猎豹：巨头阴影下的简单生长

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。

107

利润最大化的窘境

09 任何文明，都存在“遮蔽效应”

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业文明。那么，工商管理在今天的互联网时代是否也存在“遮蔽效应”？

120

10 合理性遮蔽法则

聚焦主营业务、关注旗舰产品、优质客户至上、消费需求调查……所有这些我们认为最正确、最合理的做法，导致我们陷入了思维盲区，走不出来。

125

11 客户是最大的盲区，“增长”是失败的本源

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找到充分的理由进入到规模小、需求不明确，而且利润更低的低端市场，这是小公司逆袭的机会。

128

12 华为深陷“创新者的窘境”

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，当华为要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。

139

13 大公司如何突破收入窘境

如何从收入的合理化遮蔽盲区逃逸出来？要么在现有逻辑体系内打补丁解决问题，要么进入新的逻辑体系升级思维模式，痛下决心“以产品为核心”进入破坏性创新市场。

153

14 微信的诞生——腾讯内部赛马的故事

微信的竞争对手是谁？是米聊吗？是陌陌吗？微信最大的竞争对手是手机QQ！马化腾说，“在面对创新的问题上要允许适度的浪费”，就在资源许可的前提下，即使有一两个团队同时研发一款产品是可以接受的，这就是内部赛马。

159

15 科学管理是否过时

科学管理重视数据、预测和计划，重视流程和制度控制，呈现一种科层制的组织结构，但是这种管理方式在不确定的环境下也许已经过时了。

173

16 牛顿的科学和爱因斯坦的科学

今天人类获取资源的方式超越时空的限制，已经进入爱因斯坦和量子时代，在这个时代如果还用牛顿的理论作为管理的基石，就是刻舟求剑。

177

17 不确定性原理

我们观察某种信息的行为，会引起某些信息的显现，但是我们也因此而失去了观察到其他信息的机会，量子世界的这一奇怪特性，对传统客观度量观念提出了严重挑战，动摇了人们对确定性、可预测性和控制的传统科学认识。

187

第四部分

科学管理的窘境

第五部分

更换操作系统

18 不确定时代唯一确定的思维方式

未来是不确定性的，你必须学习用不确定的方式来解决不确定性的问题。所有试图用确定性方法去解决不确定性问题的尝试，都注定是失败的。你的第一步不是去做一个执行的计划，而是应该去做一个学习的计划。

193

19 硅谷管理思维的重大变化：精益创业

在精益创业里，起点已经不是计划，而是行动，然后反思，最后获得认知，然后继续去行动。今天伟大的产品不再是火箭发射的方式做出来的，而是用精益创业的方式做出来的。

195

20 诺基亚的颠覆和被颠覆之路

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72亿美元被卖给了微软。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。

207

21 苹果的自我颠覆

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。

225

22 时代的风口

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”。

237

老李飞刀和他的葵花宝典
经济观察报副总编辑 文钊

240

为什么李善友的课那么火？
明道副总裁 许维

246

附录

学员感言

理性的流淌