

李善友 著

颠覆式 创新

移动互联网时代的生存法则

迭代版



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



图书在版编目 (CIP)

颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则 / 李善友著.

— 2版. — 北京：机械工业出版社，2015.1

ISBN 978-7-111-49226-9

I. ① 颠… II. ① 李… III. ① 企业创新-研究 IV. ① F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第011804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：侯振锋 责任印制：乔 宇

北京汇林印务有限公司印刷

2015年3月第2版·第1次印刷

170mm×230mm·16印张·4插页·163千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49226-9

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

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

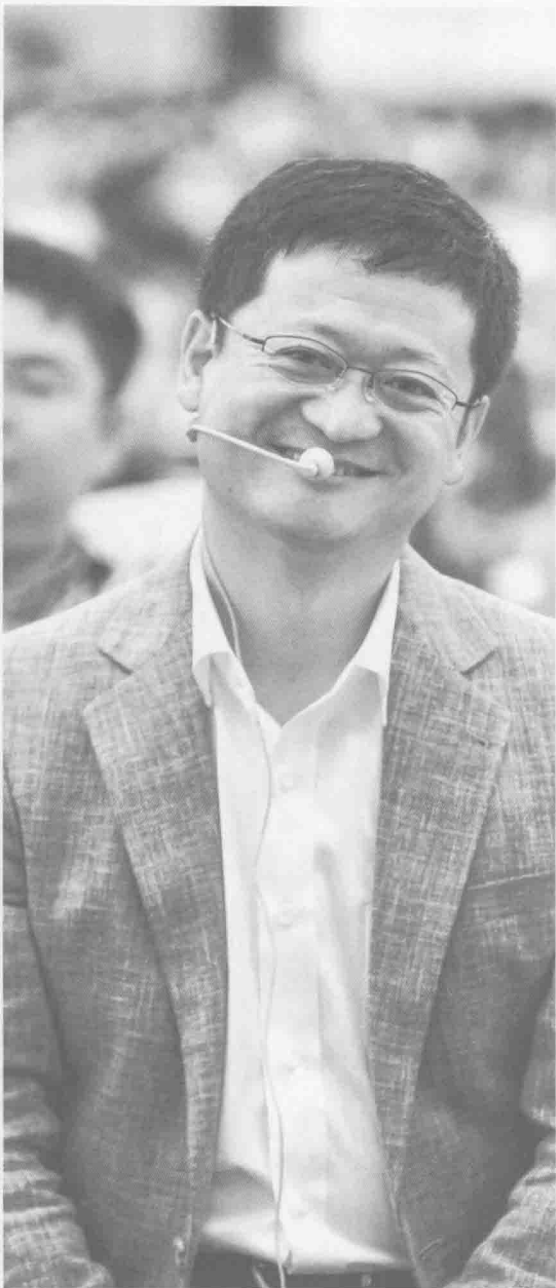
网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com



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，
 he 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，只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。

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

035

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”

041

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

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。

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。

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。

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。

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。

04
从第四象限逆袭：
与其更好，不如不同

063

05
产品破坏性创新

073

06
市场破坏性创新

082

07
从芯片业看颠覆式创新

089

08
不对称竞争：非主流
才是未来

104

09 猎豹：巨头阴影下的简单生长

116

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。

第三部分

工商管理的窘境

10 任何文明，都存在 “遮蔽效应”

128

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存在“遮蔽效应”？

11 客户是最大的盲区， “增长”是失败的本源

135

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。

12 华为深陷“创新者 的窘境”

147

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。

13 大公司如何逃离窘境

157

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

203

15

苹果如何自我颠覆

223

16

时代的风口

235

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

240

为什么李善友的课那么火？ 明道副总裁 许维

246

缘起



颠覆式创新研习社

李善友

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开课。

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

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《颠覆式创新》、《产品型社群》、《互联网世界观》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！

引言 见识比常识重要

第一部分

颠覆式创新

01 “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。

任何一个价值网都存在失效的边界

025

02 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。

大公司的黑洞：
破坏性创新

035

03 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。

颠覆式创新的秘密是
“技术加速进步”

041

第二部分

小公司如何打败大公司

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。

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。

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。

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。

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。

04
从第四象限逆袭：
与其更好，不如不同

063

05
产品破坏性创新

073

06
市场破坏性创新

082

07
从芯片业看颠覆式创新

089

08
不对称竞争：非主流
才是未来

104

09

猎豹：巨头阴影下的简单生长

116

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。

第三部分

工商管理的窘境

10

任何文明，都存在
“遮蔽效应”

128

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存在“遮蔽效应”？

11

客户是最大的盲区，
“增长”是失败的本源

135

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。

12

华为深陷“创新者
的窘境”

147

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。

13

大公司如何逃离窘境

157

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

203

15

苹果如何自我颠覆

223

16

时代的风口

235

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

240

为什么李善友的课那么火？ 明道副总裁 许维

246

我讲的都是错的

引言

见识比常识重要

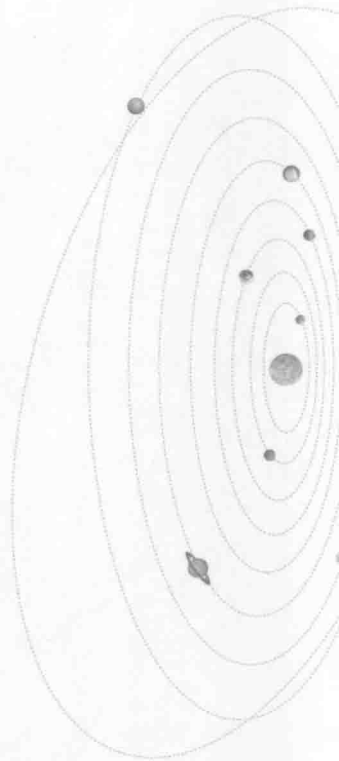
我希望各位一定要带着怀疑的态度、理性的心态来听我的课。我讲的很多东西跟其他教授讲的不完全一样，在商学院里大家讲的是经典的话题和案例，因为这样的案例怎么讲都对，它是已经发生的。但是我不喜欢讲已经发生的事情，我喜欢讲正在发生的事情或者未来即将发生的事情。然而，讲这个有极大的风险，因为这些内容有可能在将来被证明是错的。我所讲的内容，可以说是对主流观点的一个颠覆，我不是主流。

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

“任何一个体系凡是自洽的，
必是不完全的。”

——哥德尔第一定理