

颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则

作者：李善友

书名：颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则

作者：李善友

出版社：机械工业出版社

出版时间：2015-01-01

ISBN：978-7-111-49226-9

目 录

[缘起](#)

[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](#)

[02 大公司的黑洞：破坏性创新](#)

[03 颠覆式创新的秘密是“技术加速进步”](#)

[第二部分 小公司如何打败大公司](#)

[04 从第四象限逆袭：与其更好，不如不同](#)

[05 产品破坏性创新](#)

[07 从芯片业看颠覆式创新](#)

[08 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](#)

[第三部分 工商管理的窘境](#)

[10 任何文明，都存在“遮蔽效应”](#)

[11 客户是最大的盲区，“增长”是失败的本源](#)

[12 华为深陷“创新者的窘境”](#)

[13 大公司如何逃离窘境](#)

[第四部分 从工业思维到互联网思维](#)

[14 诺基亚的颠覆和被颠覆之路](#)

[15 苹果如何自我颠覆](#)

[16 时代的风口](#)

[附录 学员感言](#)

[老李飞刀和他的葵花宝典](#)

[为什么李善友的课那么火？](#)

□

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，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。

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

我讲的都是错的

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

“任何一个体系凡是自洽的，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洽的，这样才能有效运行。但是任何一个内部逻辑完全自洽的体系，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。

□

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”提出了一个极为周密的数学模型。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。

□

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。

研习社的立意：

探索工商管理的边界

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，但是我们希望能够在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，一次又一次升级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

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。

□

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的自洽体系”

“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，每台大概是几万美金，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

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则》李善友 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/804.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

