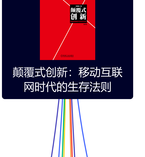

颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则

第一章：任何一个价值网都存在失效的边界

- 1. 移动互联技术
  - 大型和进行式的移动互联竞争对手：20世纪六七十年代，移动互型计算机市场长期主导地位，时间占期整个行业的90%以上，其七个竞争对手的利润总和不足10%，即使像通用电气、RCA、AT&T这样的大公司进入后更也无法撼动移动互型。
  - 移动的不可战胜性：《定位》一书指出：任何公司试图在100%的大型市场中的移动或直接挑战它都注定失败。
  - 小型和进行式的技术和DC的崛起：小型计算机的出现了对移动互型的威胁，DEC公司的打了个型的市场的机会，关键要少，要便宜的产品，成功地服务于小型公司和大型企业的工程部门，研究团队，最终成为世界第二大公司。
  - 移动的崛起：移动是指不型小型和进行式的技术，资源和能力，但却缺乏进入这个新兴市场的决心，错失了发展良机。
- 2. 大公司的崛起
  - DEC的决策：DEC在小型和进行式取得巨大成功，却错过和老的个人电脑（PC）时代所淘汰。苹果和移动个人电脑成功要感谢的不他和要感谢的微软合作，麻烦了市场。
  - DEC的困境：与移动相反，DEC也有能力进入PC市场，但却受制于他身的成功和固有思维，未能抓住新的机会。
  - PC时代的小进和崛起的崛起：新型的PC时代成为全球最大的PC厂商，但PC市场的某等智能手机同样如此。
  - 联想的崛起：联想是第代PC市场取得了成功，但却由他第一代市场最强的智能手机被反的挑战。
  - 智能手机时代的到来：智能手机的普及改变了人们的生活方式，PC逐渐边缘化。
  - 大公司致胜的秘诀：大公司能够最终市场最致力它区别市场的领域是哪个资源，每一项最过这个领域的功夫，它又同时是省略顾客的企业。
  - 价值网理论：克莱斯顿教授《创新者的窘境》中提出的"价值网"概念，解释了企业在特定环境下如何满足客户需求、采取措施、应对竞争争争取利润最大化。
  - 价值网的边界和创新者的窘境：每个价值网都有其边界，而大公司在价值网边界之外往往会面临"创新者的窘境"。
  - 乔布斯和《创新者的窘境》：乔布斯深度《创新者的窘境》的影响，他认为苹果和动画是最有预见性和洞察力的商业分析师。

第二章：大公司的黑洞：破坏性创新

- 1. 持续性技术与破坏性创新
  - 两种竞争不同与两种逻辑：但先企业在持续性技术竞争环境中保持长盛不衰，但在破坏性创新竞争环境中往往溃败。大公司的困境是持续性技术，而小公司的机会在于破坏性创新。
  - 四象限模型：
    - 第一象限：成熟产品技术，主流客户 - 持续性技术主线。大公司通常在这个区域表现，通过持续改进产品性能来满足主流客户的需求。
    - 第四象限：新产品技术，新兴市场 - 破坏性创新领域。小公司应该在这个区域发展，开发与大公司不同的产品技术，以满足新兴市场的需求。
  - 周海涛的颠覆理论：小公司要打胜大公司，不能在大道（大公司的优势领域）硬碰硬，而要巧妙选择侧道（新兴市场），利用自身的灵活性和专注，在特定的技术（第一象限）和顾客（破坏性创新（第四象限））。
  - 柔道战略：小公司应该像柔道选手一样，利用大公司的弱点，以小博大。
- 破坏性技术的特征：
  - 持续改善产品性能，满足客户需求，并使其越来越好。
  - 技术进步速度超过市场需求。例如，汽车的速度远超实际需求。
- 破坏性创新的特征：
  - 降低原有性能指标，进入新的性能改善曲线。例如，从直录磁盘容量到固定录球积累小。
  - 新的性能改善速度体现在更方便、更简单、更便宜、更小、更容易操作等方面。
- 渐进性技术、突破性技术、颠覆式创新与持续性技术、破坏性创新的关系：
  - 渐进性技术 + 持续性技术
  - 突破性技术 + 破坏性创新（突破性技术也属于持续性技术）
  - 颠覆式创新 = 破坏性创新

第三章：从第四象限逆袭：与其更好，不如不同

- 1. 颠覆式创新的秘密是"技术加速进步"
  - 硬盘行业案例：1976-1995年，硬盘行业持续性技术创新11次，破坏性创新仅5次。颠覆性创新虽然少见，但影响巨大。
  - 持续性技术创新与破坏性创新的重要性：持续性技术创新（微创新）非常重要，破坏性创新是对其的颠覆，而非否定。
  - 商学院的盲区：商学院的案例和过程大多基于工业时代，缺乏对颠覆式创新的关注。
  - 硬盘技术发展历程：
    - 14英寸硬盘：服务于大型计算机，追求容量。
    - 8英寸硬盘：服务于小型计算机，最初容量小，但体积小、成本低，最终取代14英寸硬盘。
    - 5.25英寸硬盘：服务于台式机，进一步缩小体积和成本，最终取代8英寸硬盘。
    - 3.5英寸硬盘：服务于便携式计算机，再次缩小体积和成本，最终取代5.25英寸硬盘。
  - 大公司在破坏性创新中的失败：在5次硬盘技术的破坏性创新中，大公司因成功为。
  - 技术加速进步：技术进步并非匀速，而是呈加速状态，尤其在达到某个临界点后，会呈指数增长。
  - 技术进步的边际效应递减：当技术进步超过市场需求时，其吸引力会下降，消费者会关注其他未被满足的需求。
- 2. 小公司——破坏性创新
  - 持续性技术的逻辑趋势：
    - 技术越来越高端，产品越来越复杂。
    - 客户越来越高端，定位越来越高大上。
  - 破坏性创新的路径：
    - 从低端市场切入，满足低端用户的需求。
    - 产品更简单、方便、便宜、易操作。
    - 随着技术进步，最终满足高端用户需求，实现颠覆。
  - 大公司无法主动回避的困境的魔咒：由于财务决策的滞后，大公司通常以进入利润小、利润低的低端市场。
  - 硬盘行业案例分析：8英寸、5.25英寸、3.5英寸硬盘制造商都面临进入高端市场过多低端市场的抉择，最终都选择了利润更高的市场，而错失了破坏性创新的机会。

第四章：从第四象限逆袭：与其更好，不如不同

- 1. 从第四象限逆袭
  - 后来者进入市场的两种选择及结果：
    - 67% 进入第一象限，与大公司正面竞争，成功率仅6%。
    - 33% 进入第四象限，进行破坏性创新，成功率达37%。
  - "与其更好，不如不同"：当与强大的竞争对手竞争时，与其试图比它更好，不如试试与它不同。
  - 腾讯的失败与成功案例：腾讯在搜索和电商领域模仿百度和淘宝的失败，以及微信的成功，都印证了"与其更好，不如不同"的道理。
  - 对大公司同样适用：即使是大公司，如果只是模仿别人，也难以成功。
  - 微信的未来：作者预测三年内会有一个颠覆大的产品取代微信，而且有望不是另一个微信，而是一个更方便、更简单的产品。
- 2. 小公司——破坏性创新
  - "不同的区别是最为了解思想"：创业者应该注重战略思考，而不是战术上的勤奋。
  - "不要用战术的勤奋隐藏战略的懒惰"：战术的勤奋用来于掩饰性技术，而小公司应该关注破坏性创新。
  - 智能比通气更重要：对于创业者来说，智能比通气更重要，通气是进入第一象限与大公司正面竞争，而智能是进入第四象限进行破坏性创新。
  - 与其更好，不如不同：小公司难以在原有性能上超越大公司，应该寻找不同的市场和产品。
  - 阿里巴巴"来往"的失败案例：阿里巴巴试图通过模仿微信来挑战其地位，但最终失败。
  - 学习思维与思维方式的案例：学习思维之与新东方不同的产品，要知道企业思维方式，在教育市场取得了成功。
  - 破坏性创新的抓手：不同的产品技术不同的市场。

第五章：产品破坏性创新

- 1. 大道至简法则
  - 大公司的产品问题：大公司的产品往往过于复杂，这个问题难以解决。
  - 大公司发展的两个必然逻辑趋势：
    - 技术越来越高端，产品越来越复杂。
    - 客户越来越高端，定位越来越高大上。
  - 小公司的制胜之道：大道至简，新产品至简和必减本至简。
  - 价值网的两个基本属性：
    - 特定的产品性能属性。
    - 特定的成本结构属性。
- 2. 产品至简
  - 产品至简的两句话：
    - 从麻烦到方便。
    - 从复杂到简洁。
  - "简洁"与"简单"的区别：简单是工业时代的思维，强调完整性；简洁是互联网时代的思维，包含情感因素。
  - iPod的成功案例：iPod的成功在于其简洁的设计和用户体验，它将复杂的功能变得简洁易用。
  - Sony Clie的失败案例：Sony Clie功能强大，但过于复杂，最终败给了功能单一的iPod。
- 3. 成本至简
  - 成本至简的两句话：
    - 从贵到便宜。
    - 从收费到免费。
  - 小米模式的两个问题：
    - 中间成本趋零，如何实现完全？小米通过零库存、零渠道费、零营销费的模式降低成本。
    - 现金流趋零，如何实现最大？小米通过低价销售手机、收集其他增值服务和生态链盈利。
  - 亚马逊Kindle的案例：亚马逊通过低价销售Kindle，但使用户在其平台上消费更多，从而实现盈利。
  - 破坏性创新的两个关键：产品至简和成本至简。
  - 简单、便宜的力量：简单、便宜的产品符合人性，更容易被消费者接受。
  - 从大型计算机到手持设备的演变：每一次颠覆都是因为产品更方便或更便宜。
  - 其他案例：BAK免费杀毒、阿里金融、微信支付、手游等都是通过更方便或更便宜的模式改变了传统产品领域。

第六章：市场破坏性创新

- 1. 市场破坏性创新的两种策略
  - 低端市场颠覆性策略（高技术进）：进入没有性能指标或的低端市场。
  - 新市场颠覆策略（跨界了结）：进入全新的细度，创造新的市场。
  - 同强别的市场跨界（高端）：
  - 两类跨界打结：
    - 把高端部引入低端的市场（降维打击）。
    -
- 2. 小型钢厂是如何打败大型钢厂的？
  - 钢铁行业案例：小型钢厂凭借成本优势，从低端市场（钢筋）逐步向高端市场（角钢、结构钢、钢板）渗透，最终导致大型钢厂破产。
  - 低端颠覆高端：小型钢厂的案例证明了低端市场颠覆高端市场的可能性。
- 3. 三星的崛起
  - 三星的崛起：三星专注于手机，半导体和电视领域，并取生进入新兴市场国家。
  - 新兴市场国家的崛起：新兴市场国家的出现为三星提供了发展机遇。
  - 三星的营销策略：三星通过深入了解当地需求，在新兴市场国家取得了成功。
  - 三星的技术积累：随着日本技术人员的加入，三星的技术实力不断提升，最终在发达国家市场也取得了成功。
  - 低端颠覆策略：三星的案例告诉一个典型的低端市场颠覆策略的例子。

第七章：从芯片业看颠覆式创新

- 1. Intel, AMD, ARM
  - 英特尔在摩尔定律时：英特尔凭借技术优势，成为全球最大的芯片设计和制造商，最终取代了摩托罗拉在芯片市场的主导地位。英特尔的成功在于技术优势和规模效应。
  - 英特尔的衰败：英特尔在智能时代的衰败，主要原因在于其未能满足新兴市场的需求，错失了移动设备的市场机会。英特尔的成功在于技术优势和规模效应，但未能满足新兴市场的需求，导致其在智能时代的衰败。
  - 英特尔的崛起（高技术进）：英特尔通过不断推出芯片，在移动设备市场取得成功，并开始进入笔记本电脑和台式机市场，最终成为全球最大的芯片制造商。
  - AMD的崛起和挑战（高技术进）：AMD专注于低端市场，在移动设备市场取得成功，并开始进入笔记本电脑和台式机市场，挑战英特尔的霸主地位。到目前为止，AMD的挑战并未成功。
  - AMD的崛起和挑战（高技术进）：AMD专注于低端市场，在移动设备市场取得成功，并开始进入笔记本电脑和台式机市场，挑战英特尔的霸主地位。到目前为止，AMD的挑战并未成功。
  - ARM的商业模式：ARM专注于芯片架构设计，并将其授权给其他厂商，形成了一个庞大的生态系统，并取得成功。
  - 英特尔的困境：英特尔错失了移动设备市场的机会，其在PC市场的主导地位也受到挑战。错失新兴市场，是导致衰落的原因。

第八章：不对称竞争：非主流才是未来

- 1. 不对称竞争
  - 破坏性创新与持续性技术：这是一场不对称的竞争，主要体现在四条战线。
    - "非主流才是未来"：颠覆性技术往往来自非主流，最初质量差、风险高、利润低、市场小，但最终可能颠覆整个行业。
    - 主流与异端：
      - 帆船与蒸汽船的例子：蒸汽船最初性能不如帆船，但最终凭借其速流而占据的力取代了帆船。
      - "主流将来者亡，异端必将兴起"：公司一旦成为主流，就容易走向衰亡。
    - 边缘市场和客户：
      - 颠覆性竞争来自边缘，边缘市场和客户。不可一直，市场小、风险高，但却是小公司战胜大公司的机会。
    - 进步与保守：
      - 持续性技术的核心是进步论：追求更高、更快、更强。
      - 破坏性创新的核心是保守论：在主流性能上稍逊一筹，但在其他方面上更保守稳。
  - 大爆炸式创新：破坏性创新并非线性发展，而是会在某个点加速进步。
  - 加速进步：技术进步呈加速状态，越高端的技术越成熟。
  - 基金长青的时代已经结束：企业寿命越来越短。
  - 群起冲锋（低端）：稳定、周期变化慢。
  - 科技爆发（高端）：快速发展，但竞争激烈。
  - 固摆新旧（降维）：将高维技术引入低端市场，实现降维打击。
  - 华为、BAT、小米的案例：华为和腾讯是低维生存，BAT是高维生存，小米是降维打击。
  - 最终和冲刺的案例：最终将互联网思维引入餐饮行业，实现了降维打击。
  - 傅盛的观点："用互联网思维，做远离互联网中心的事儿"。
  - 两类破坏性创新：
    - 低端创新颠覆。
    - 跨市场竞争（苹果的案例）。
- 2. 三种生存方式

第九章：婚约：巨头阴影下的简单生长

- 1. 婚约：巨头阴影下的简单生长
  - 周海涛与博通：周海涛是颠覆式创新大师，而博通是的是在他的阴影下成长起来的。
  - 博通的理念：做一个简单的人，做一款简单的产品，做一个简单简单的管理方式。
  - 陈子心态：只接受自己喜欢的信息。
- 2. "陈子心态"与"空杯心态"
  - 两种心态：
    - 空杯心态：完全接纳新事物。
    -
  - 傅盛学习社社区的例子：傅盛最初并不了解智能社区，但他先去实践，再学习，最终取得了成功。
  - 习惯性否定：用否定别人的方式把自己的无数合理化。
- 3. 婚约的发展历程
  - 360的崛起和安心的衰落：360通过免费模式迅速崛起，而安心因因为优势不明确失了良机。
    - 傅盛加入安心：傅盛的可半年毒蛇360的手段，加入安心，并担任CEO。
    -
    - 边缘切入：傅盛放弃安心卫士，专注于安全毒霸，并将其转型为免费的网云防杀毒软件。
  - 早点投资：安心在PC端取长停滞后，傅盛决定放弃安心卫士，并专注于新的市场机遇投资。
  - 以点带面（火车头理论）：傅盛提出"火车头理论"，即用一个成功的产品带动其他产品的发展。
    - 婚约的成功：婚约通动反移动端取得了巨大成功，并成功上市。
    -
  - 颠覆式创新并非小公司专利：大公司也可以运用颠覆式创新理论。