

错位竞争

李善友
混沌大学创办人

“如果你看不到完美，是因为你离画面太近。”

模块一：创新算法

1. 模型1：组合创新 - 案例课：太阳马戏团
2. 模型2：第一曲线 - 案例课：李宁和安踏
3. 模型3：第二曲线 - 案例课：OPPO手机
4. 模型4：单点破局 - 案例课：李佳琦
5. 模型5：分形创新 - 案例课：小米生态链

回顾一下

已经听过的5节课，哪个模型、或哪个案例最打动你？

模块二：竞争定位

- ★ 模型6：错位竞争 - 如何做到与其更好不如不同？
- ★ 模型7：低端颠覆 - 新生力量如何逆袭上位？
- ★ 模型8：价值网络 - 领先者为什么总是陷入窘境？
- ★ 模型9：组织心智 - 如何冲破创新中的内部阻碍？

模型6：错位竞争

适用范围

- ★ 混沌大学最受欢迎的3个模型之一。
- ★ 初创公司寻找自己的最佳切入点。
- ★ 个人选择自己的职业发展方向。

熊彼特式的创新方法论：组合创新

“基本要素的重新组合”

一旦选择了基本要素并完成了组合，企业也就选择了自己的价值网。
价值网也就是企业的生态位。

熊彼特式创新的五个基本要素

技术、产品、市场、组织、资源等

克里斯坦森简化的价值网模型

(1) 供给：技术

(2) 需求：市场

“技术无所谓颠覆，市场也无所谓颠覆，
只有技术和市场的新组合才具有颠覆性。”

@克里斯坦森

价值网

新兴技术		
主流技术	主流价值网	
	主流市场	新兴市场

价值网

边缘技术		新兴价值网
主流技术	主流价值网	
	主流市场	边缘市场

在位企业显然是占据了最肥的“主流价值网”。

思考

初创公司与在位巨头企业竞争，应该选择哪一个价值网？

1) 主流价值网

2) 新兴价值网

新兴价值网，不连续时期，创业者的机会窗口。
(大数定律)

主流价值网，现有大市场，创业者的致命诱惑。
(BUT...现实中)

“没有做不到，只有想不到。”

亮剑精神！

我能！

创业家精神之所以具有风险，主要是因为所谓的
创业家中，只有少数几个人知道他们在做些什么。
大多数人缺乏方法论，违背了基本且众所周知的法则。

© 彼得·德鲁克



率先采用破坏性创新，能将增长业务的成功概率从6%提升到37%

@克里斯坦森《创新者的窘境》

创新成功率（大数概率）

选择战场	进入率	成功率	收入规模
新兴价值网 (破坏性创新)			
主流价值网 (跟随策略)			

创新成功率（大数概率）

选择战场	进入率	成功率	收入规模
新兴价值网 (破坏性创新)	33%		
主流价值网 (跟随策略)	67%		

创新成功率（大数概率）

选择战场	进入率	成功率	收入规模
新兴价值网 (破坏性创新)	33%	37%	
主流价值网 (跟随策略)	67%	6%	

创新成功率（大数概率）

选择战场	进入率	成功率	收入规模
新兴价值网 (破坏性创新)	33%	37%	620亿美元
主流价值网 (跟随策略)	67%	6%	33亿美元

什么是创业的第一法则？

“错位竞争”

与其更好，不如不同

达尔文提出性状趋异原则：在很多情况下，取得成功仅仅是由于变得与众不同或者更加不同，这样就减少了竞争。

《生物学思想发展的历史》

“生态位”

- 大自然中，凡存在者都有自己的生态位。亲缘关系相近的、具有同样生活习性的物种，不会在同一个地方竞争同一生存空间。
- 若同时在一个区域则必有空间分割，即使弱者与强者共处于同一生存空间，但弱者仍然能够容易地生存，所以鹰击长空，鱼翔浅底，没有两种物种的生态位是完全相同的。

（引自百度百科）

小企业的成功依赖于它在一个小的生态位中的领先地位。

@德鲁克

小案例：
美团团购的错位竞争

在团购之前，电商领域的第一巨头是阿里
2010年王兴创业的第一考量是：如何与阿里错位竞争。

美团与阿里错位竞争的思考

- “四纵三横”
- “AB分类法”

王兴的“四纵三横”（2009年）

	资讯	交流	娱乐	商务
Web1.0 Search	百度	腾讯	盛大游戏	阿里巴巴
Web 2.0 Social	新浪微博	人人网	开心网	美团（10年）
Web 3.0 Mobile	?	?	?	?

美团的组合式创新：“团购”- 用社交形式做电商

竞争的错觉：
通常把在位企业的生态位看成了全部可能的生存空间。

错觉：在位企业生态位 = 全部生存空间

在位企业
(阿里)

王慧文的“AB分类法”

（2017年12月演讲，2010年下半年提出）

A: 供给和履约在线上（腾讯）

B: 供给和履约在线下（阿里）

王慧文的“AB分类法”（2017年12月）

A：供给和履约在线上	
B1 实物电商 (阿里)	B2 生活服务电商

王慧文的“AB分类法”（2017年12月）

A	
B1 实物电商 (阿里)	异地生活服务电商 (携程)
	本地生活服务电商 (美团)

美团的错位竞争

Web2.0		新兴价值网
Web1.0	主流价值网 (阿里)	
	实物电商	生活服务

为什么是本地生活服务团购，而不是实物团购？
新兴价值网这么小，值得进入吗？

第一：打不过巨头

实物团购的选品、价格、物流等都一定要有明确的体验优势，如果没有，肯定打不过淘宝。

如果要和淘宝的“聚划算”差异化竞争，那肯定就得自建物流，保障好的用户体验。但这些并不是团购网站的长项。

© 王兴



第二：巨头不屑做

生活服务是非标商品，是一个脏乱差的苦活，毛利低。

我们已经爱上含金量低的事儿。
一个事情又不怎么赚钱、又难、又慢，BAT怎么能看得上。
我们专门做鸡肋业务，把肥肉留给BAT。

© 王慧文

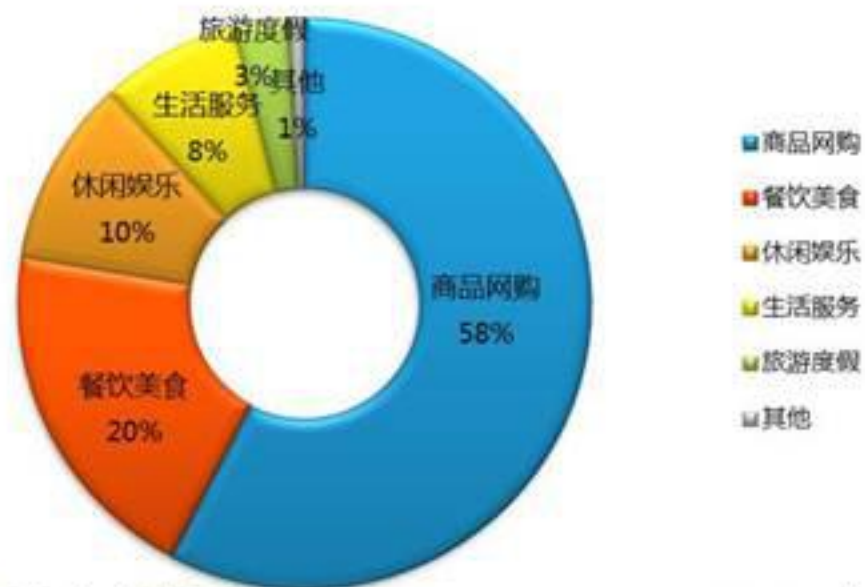
第三：其实足够大

- 淘宝天猫是商品的电子商务，我们完全有理由相信服务的电子商务是一个规模不逊于商品的电子商务，甚至更大。
- 2012年是第三产业产值小于第二产业产值的最后一年（45.3%：44.6%）而美团恰恰做的是第三产业，是服务业的电子商务。

@王兴，2013年

千团大战的其他友商的选择是什么？

2011年中国团购成交类目比例



数据来源：Enfodesk 易观智库

©易观智库 2012

www.enfodesk.com

www.analysys.com.cn

在2010-2011年的千团大战，
实物团购比例50%以上。

很多团购网站不是被美团打败的，
而是被聚划算打死的。

《财经》：美团和滴滴的出现，是否给原来以BAT为主导的互联网秩序带来变化？

王兴：互联网领域的竞争规律没有本质改变，不是在原有领域把原来的人挤掉，而是新的战场扩大，新的玩家占住了新的战场。创新永远在边缘。

@2016年《财经》小晚专访王兴

错位竞争不是自甘弱小，
而是让棋盘变得更大。
(从平面思维变成分形尺度思维)

新兴技术		新兴价值网
主流技术	主流价值网	
	主流市场	新兴市场

新兴技术

新主流价值网

主流技术

主流价值网

主流市场

新兴市场

疑问

教授，你讲的都是大公司的故事，
错位竞争对小企业真的有用吗？

小案例：
光与色的错位竞争

视频：
梅艳玲同学游轮演讲

灯姐的故事，有没有touch到你？
请把你的感想写出来，为灯姐打call。

疑问：

错位竞争是现象归纳，还是一个基本规律？？

我们观察到，每一次颠覆式创新之中，
都有一个不太起眼的词汇：边缘

事实上，几乎所有伟大的创新都来自边缘。



被嘲笑梦想

为什么创新总是发轫于边缘？
这是偶然现象，还是底层规律？

引入我的老师王东岳的递弱代偿原理
作为分析的底层公理。



递弱代偿就是一个分化代偿过程。
分化代偿只能建立在**不圆满**的基础上，
只有不圆满才需要代偿。

© 王东岳



缺憾越深者，其演化前程越远大，演动速度也越快；
相对圆满者通常会变成宇宙进化基干上的盲端。

© 王东岳





主流衰丧与异端兴起

© 王东岳



现在，我们要再问那个问题：
为什么要创新？

不得不创新。

生存度日趋下降，不创新就不得活。

就像一个快速转动的陀螺，
必须越转越快，才能保证自己不掉下来。

@王东岳

令人惊异的“巧合”

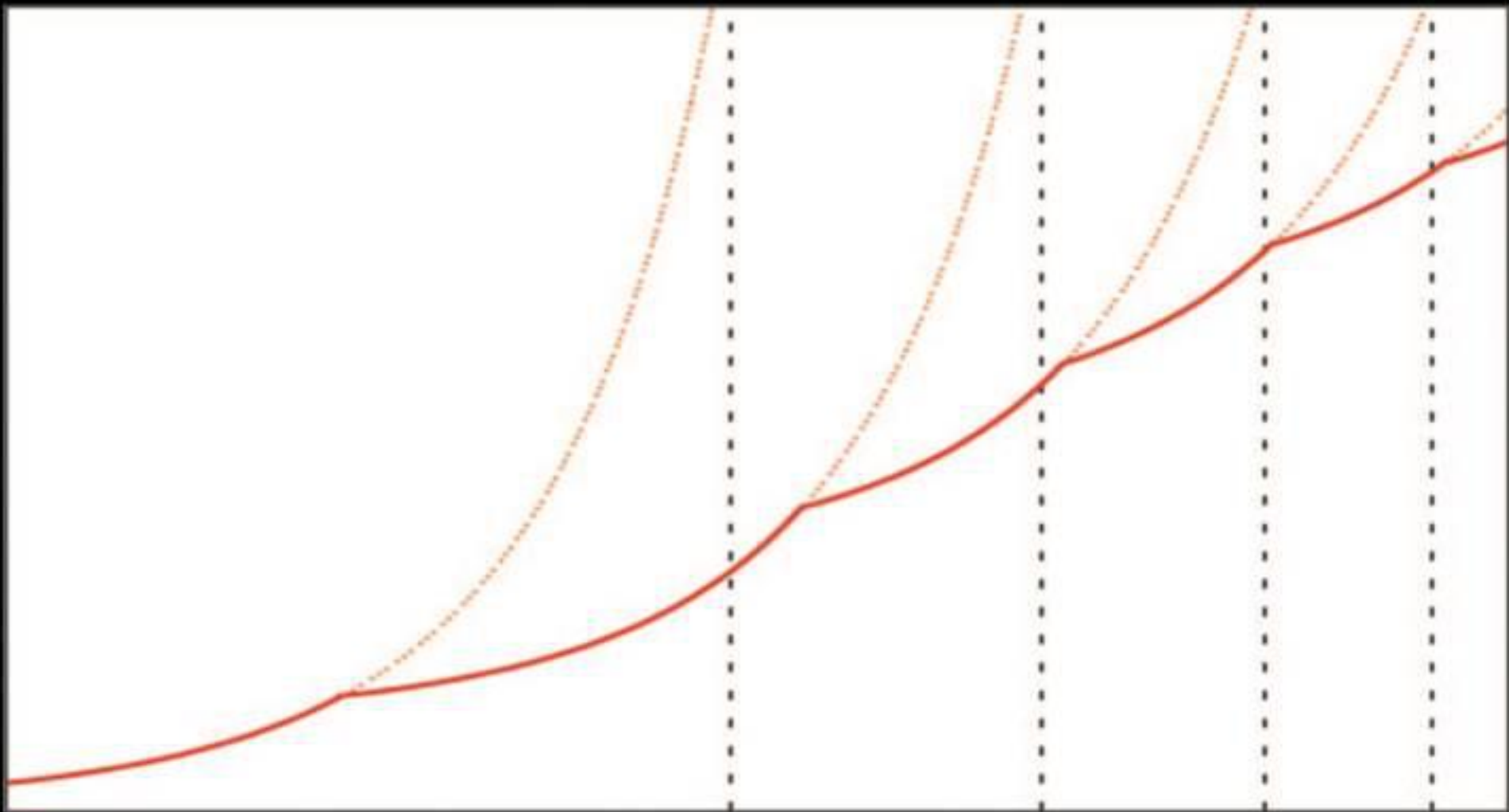
《规模》研究经济创新的结论，完全一致。

一条曲线上的指数式增长必将由于临近**奇点**而崩塌

通过**创新**重启增长曲线，实现**曲线转换**

创新与曲线转换的发生将**越来越快**

@张江



《规模》：图10-3 创新或范式转移周期的加速

人们不仅是在跑步机上跑步，
而且还会不停地跳到更快速的跑步机上奔跑！

《规模》

小结一下：我们讲了什么？

“错位竞争”知识点

与其更好，不如不同

AB分类法

草莓时刻

本节课程，哪个点touch到了你？

课后作业

请运用AB分类法分析混沌大学的竞争生态位

课后作业2

请运用AB分类法分析你自己公司的竞争生态位

“如果你看不到完美，是因为你离画面太近。”