

单点破局

李善友
混沌大学创办人

混沌大学创新学院2020课程表

- 模块一：创新算法
- 模块二：竞争定位
- 模块三：战略破界
- 模块四：组织重塑
- 模块五：使命刷新
- 模块六：认知进化

模块一：创新算法

1. 组合创新 - 如何在旧要素中发现新机会？
2. 第一曲线 - 怎么避免主业的极限点？
3. 第二曲线 - 如何重启增长持续创新？
4. 单点破局 - 如何力出一孔十倍速增长？
5. 分形创新 - 老产品怎样长出新生命？

模型1：组合创新

- 1、拆解基本要素 - 还原论
- 2、要素重新组合 - 供需连

模型2：第一曲线

- 1、如何识别生命周期：一线、两点、三阶段
- 2、如何识别极限点：核心要素10倍速变坏

模型3：第二曲线

- 1、创造性自我破坏：非连续性
- 2、重新定义基业长青：持续第二曲线

草莓时刻

已经听过的三节课，哪个模型、案例最打动你？

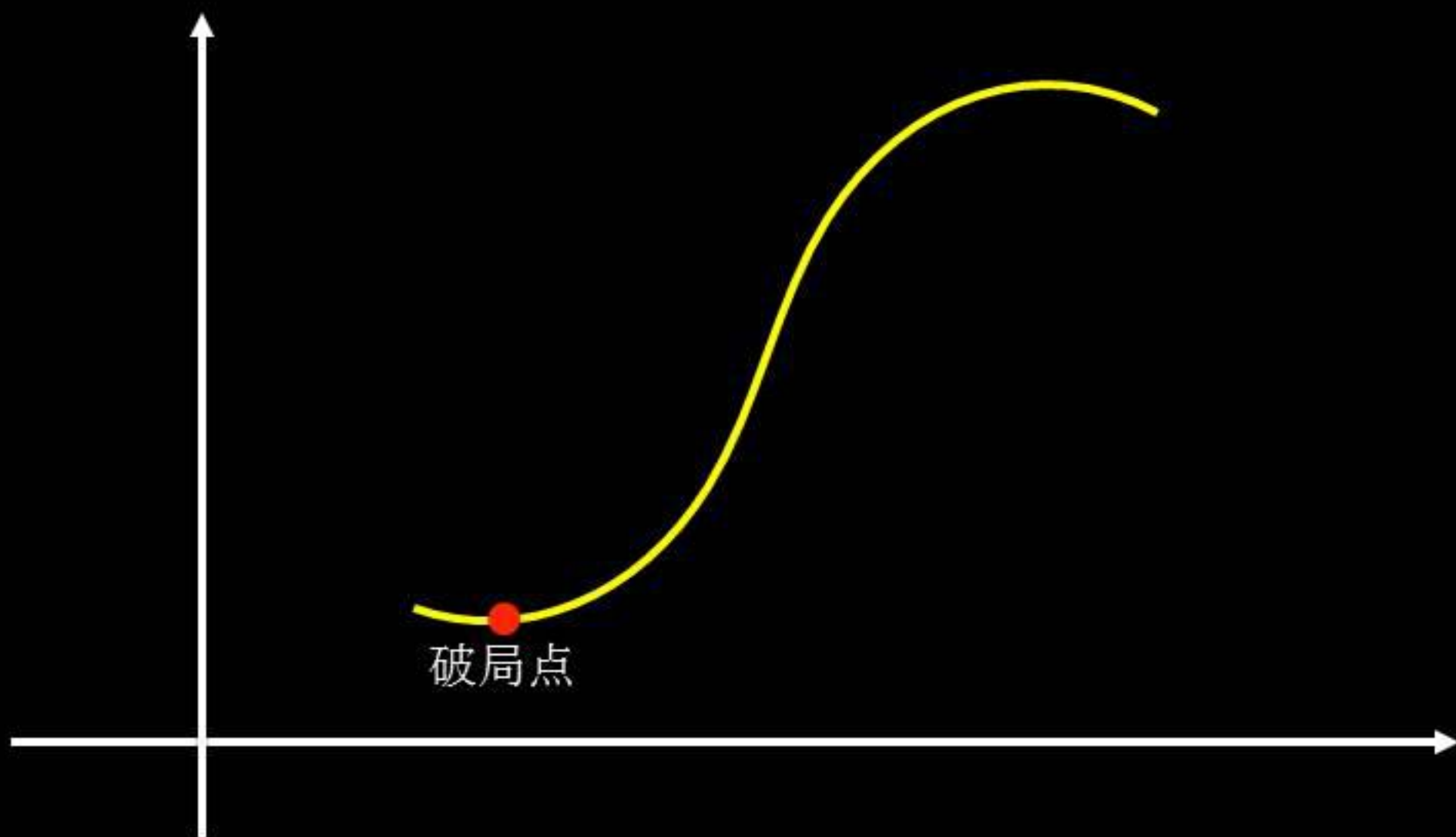
模型4：单点破局

适用范围

- ★ 最常用的三个模型之一
- ★ 初创公司第一曲线破局
- ★ 成熟公司第二曲线破局

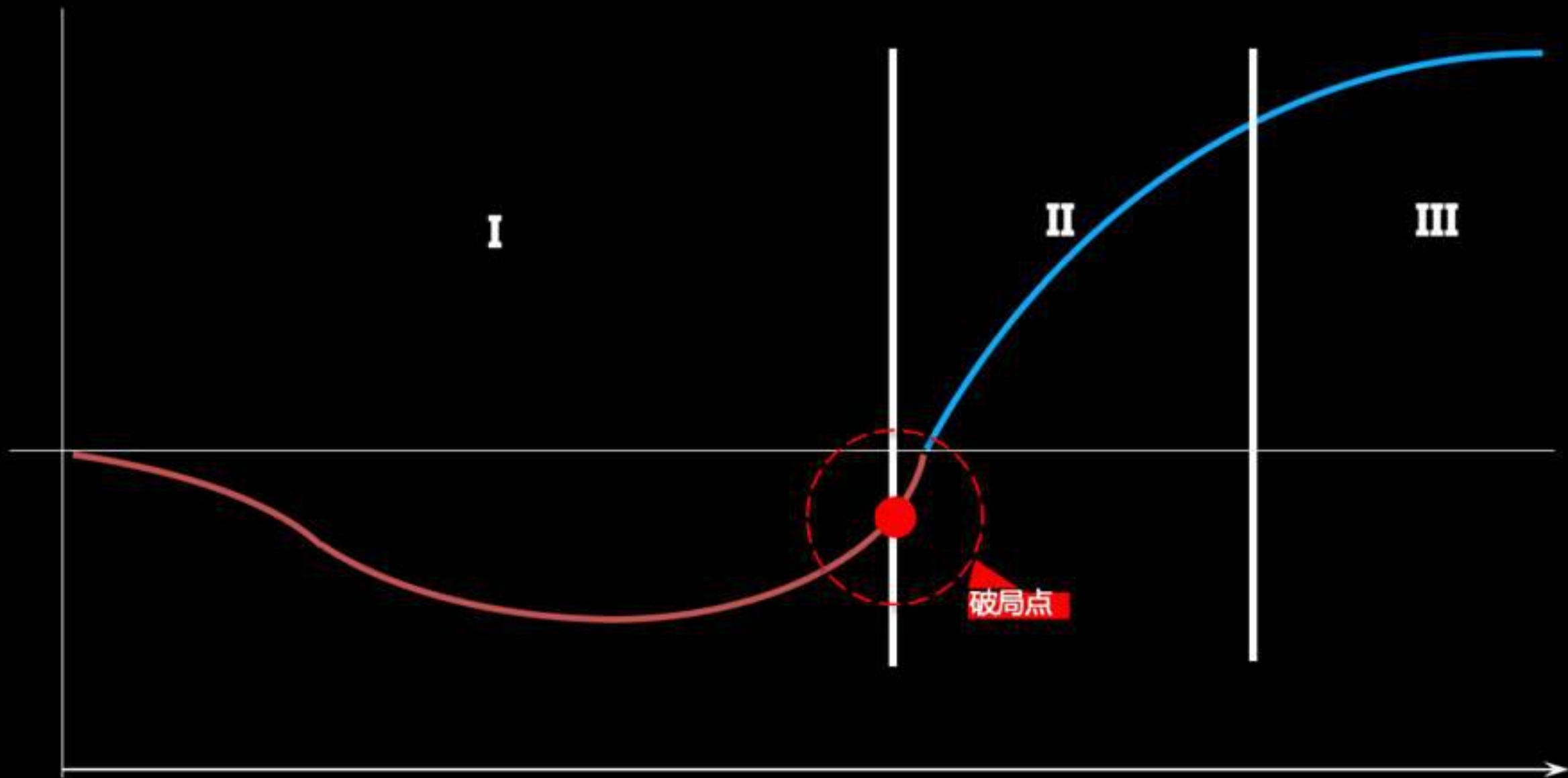
S创新曲线有一个关键转折点

破局点



过了破局点，就能够产生正循环自增长。
如果不能过破局点，只是低水平的重复而已。

95%的企业没有过破局点。
95%的人生没有过破局点。



草莓时刻：选择题

1. 我的职业生涯已经过了至少一个破局点
2. 我的职业生涯还没有过任何一个破局点

击穿破局点的两种建议

- 选择1：鸡蛋不要放在一个篮子里，多多益善。
- 选择2：集中优势资源打歼灭战

- 1) 我们需要一个简单但全面的分析模型;
- 2) 在模型里选择单一要素单点破局。

“供需连组合创新”

- 供给
- 需求
- 连接

两个关键问题

- 1、如何识别破局点
- 2、如何击穿破局点

关键问题1：如何识别破局点？

只有偏执狂 才能生存

特种经理人培训手册

（美）安德鲁·格鲁夫著
蒋伟 陈伟译



Only the Paranoid Survive

How to Expect the Unthinkable That Challenge Every Company

（纪念版）



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

只有偏执狂
才能生存

（纪念版）

（美）安德鲁·格鲁夫著

蒋伟 陈伟译

中信出版社

2014

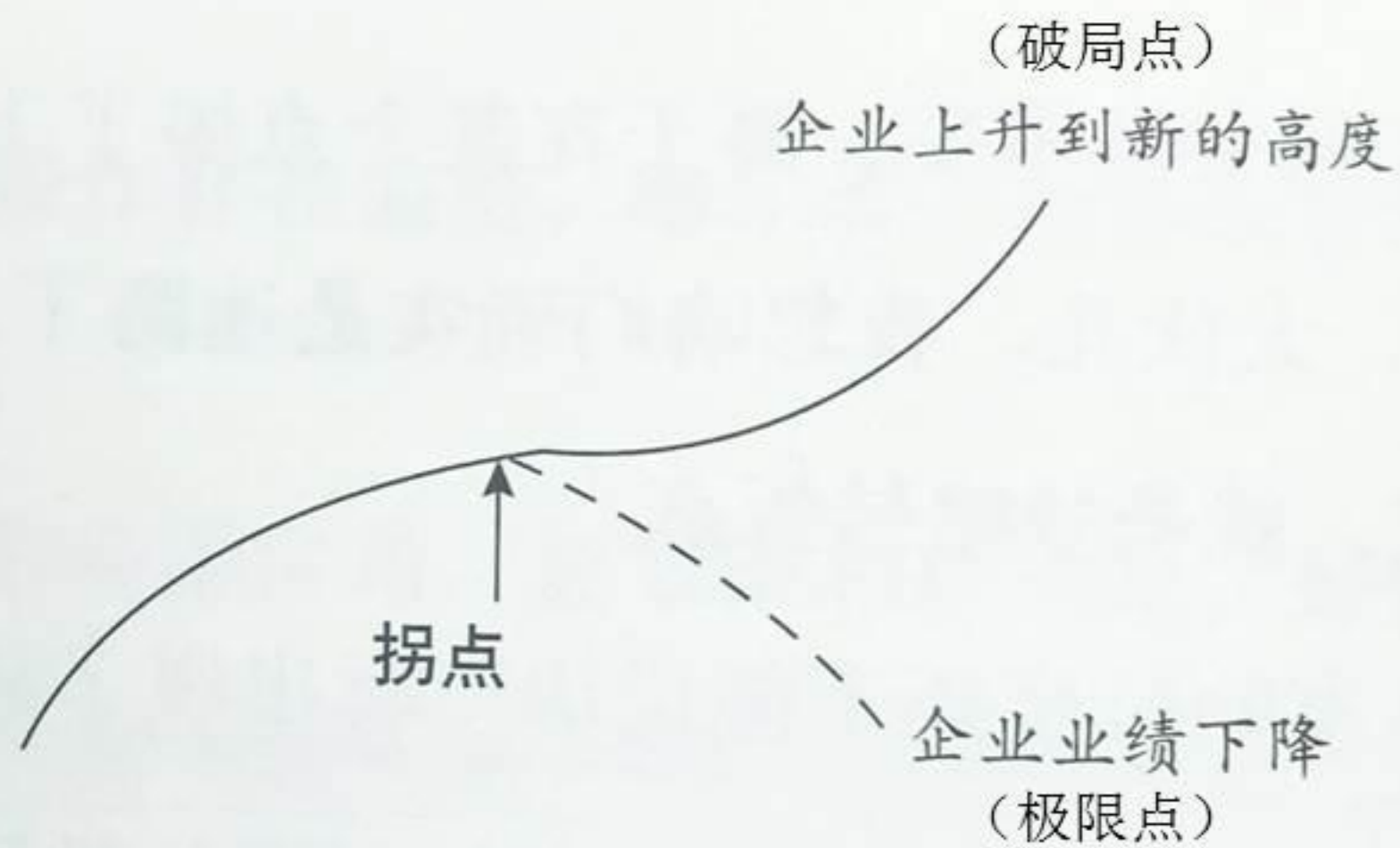


图 4 拐点曲线

“10倍速变化”
(10X Change)

每一个战略转折点都表现出10倍速变化，
而每一个10倍速变化都会导致战略转折点。

© 安迪·格鲁夫

思考

1. 所有要素组合的整体发生10倍速变化
2. 其中一个单一要素发生10倍速变化

不是所有要素的组合整体发生10倍速变化，
而是其中某一个关键要素短时间巨变。

如何识别破局点？

“单一要素10倍速变化”

格鲁夫模型

1. 竞争的十倍速变化
2. 技术的十倍速变化
3. 用户的十倍速变化
4. 供应商的十倍速变化
5. 互补企业的十倍速变化
6. 营运规则的十倍速变化

供需连模型

1. 需求：用户需求十倍速变化
2. 供给：技术革新的十倍速变化
3. 连接：组合方式的十倍速变化

找到十倍速变化的单一要素作为破局点之后，
关键问题2：如何击穿破局点？

閾值临界点

- $101\% = 1$
- $99\% = 0$

- 击穿阈值之前：遍地是红海
- 击穿阈值之后：一花一世界

击穿阈值需要大资源；但企业往往资源有限。
怎么办？

芒格：最大化模型

取胜的系统在最大化单一要素和最小化其他要素上走到“近乎荒谬的极端”。

“单一要素最大化”

聚焦此前系统中的一个核心要素，
重度投入资源，击穿阈值，让它生长为全新的系统。

创立PayPal最重要的领悟，来自于它的诞生过程。我们原先打算，用PayPal来提供整合性的金融服务，这是个很大、很复杂的系统。结果，每次在跟别人介绍这套系统时，大家都没什么兴趣。等到我们再介绍，系统里边有个电子邮件付款的小功能，所有人都变得好有兴趣。于是，我们决定把重点放在电子邮件付款，PayPal果然一炮而红。

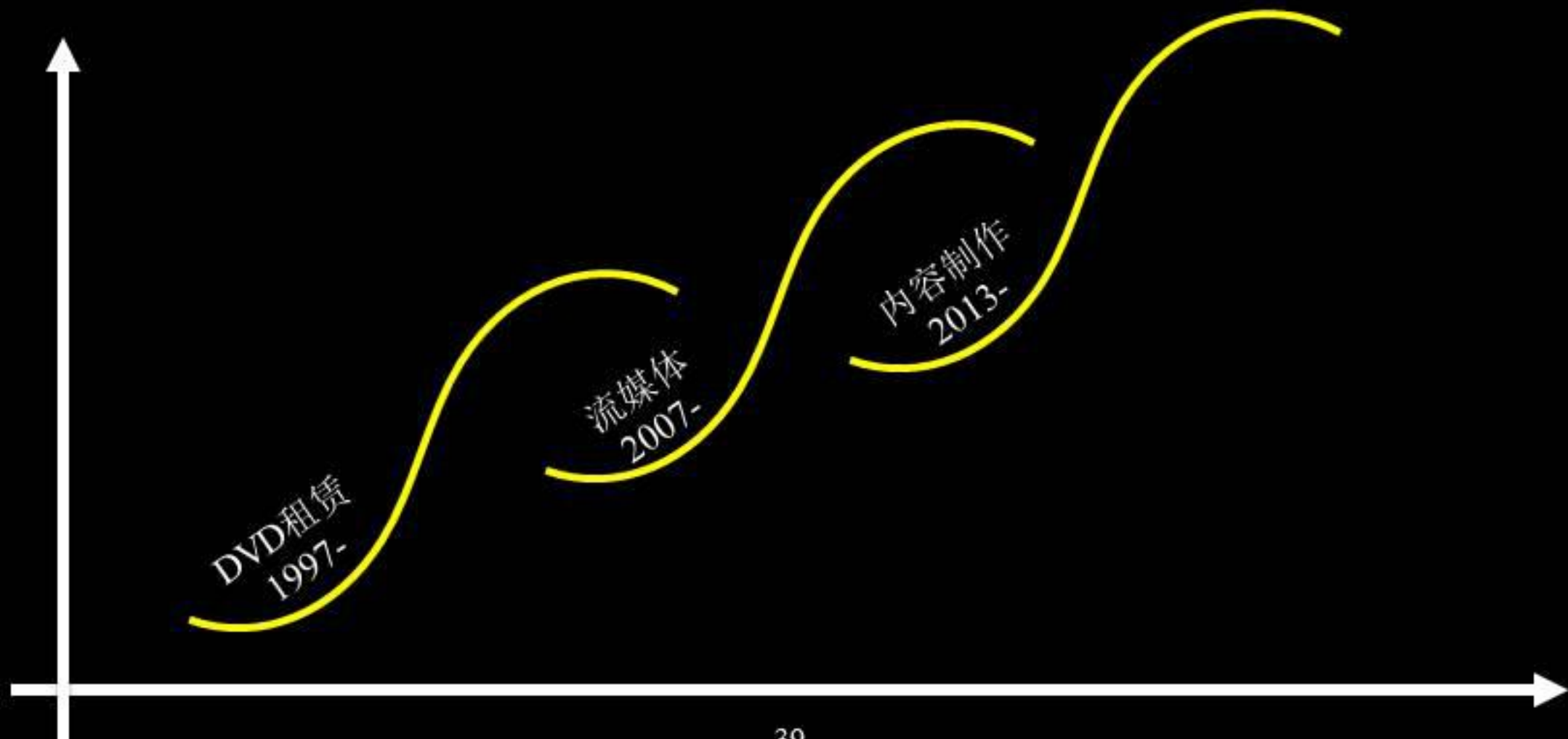
© 埃隆·马斯克

草莓时刻

你能否再举一个单一要素最大化的秒懂案例？

案例：
Netflix如何击穿破局点

Netflix的第三曲线



2008年，Netflix和Starz达成一个为期4年的协议，
2500个影片，3000万美元，提供Disney和索尼的内容。

2011年9月，Starz要求涨价10倍到3亿美金。

这其实是一个重大信号：
关键要素变化了。

草莓时刻： 哪个要素十倍速变化了？

- 1、供给：影视内容
- 2、需求：付费用户
- 3、连接：流媒体

视频网站的影视内容
成为十倍速变化的单一要素。

哈斯廷斯有两个选择

- 1、向传统影视公司购买版权。
- 2、自己制作原创的影视内容。

请注意：

Netflix是一家技术公司，根本没有做原创影视的基因。

思考：如果是你，你会选择什么？

- 1、向传统影视公司购买版权。
- 2、自己制作原创的影视内容。

关键时刻，哈斯廷斯决策的依据依然是：
什么是“一”？

“一”是第一性原理，“一”决定了以后，
其他所有障碍都是执行层面的事情。

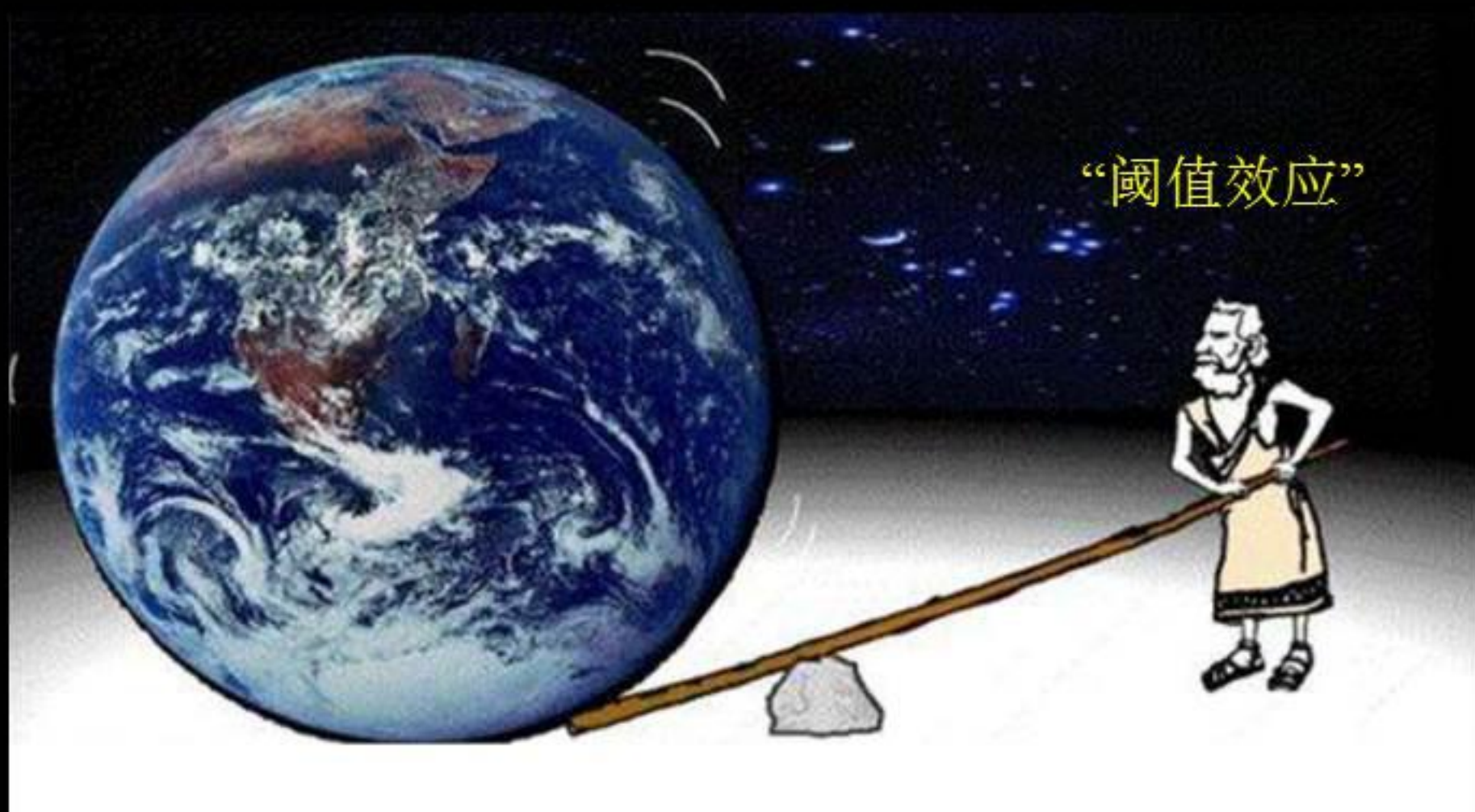
2011年底，一夜之间，2500个购买的影视全部下线。

2013年，Netflix投资1亿美金推出《纸牌屋》。
当时，1亿美元投一部电影已经是大投入了。

影片制作：Netflix通过用户收藏、推荐、回放、暂停，以及用户的搜索请求这样的行为，预测出凯文·史派西、大卫·芬奇和BBC 出品三种元素结合在一起的电视剧产品将会大火。**史派西是男主角，大卫·芬奇则是第一季导演。**

影片宣发：相比传统电视网“预订——试播——全季预订——周播——续订”的模式，Netflix 采取整季预订整季上线的模式，让用户在上线当天开启连续收看的马拉松。而且，完全没有广告！

《纸牌屋》改变了一切，
获得9项艾美奖提名，最终获得3个重量级奖项，



《纸牌屋》改变了一切
成为Netflix的关键转折点，
推而广之，从此走向重注原创内容的全新模式。

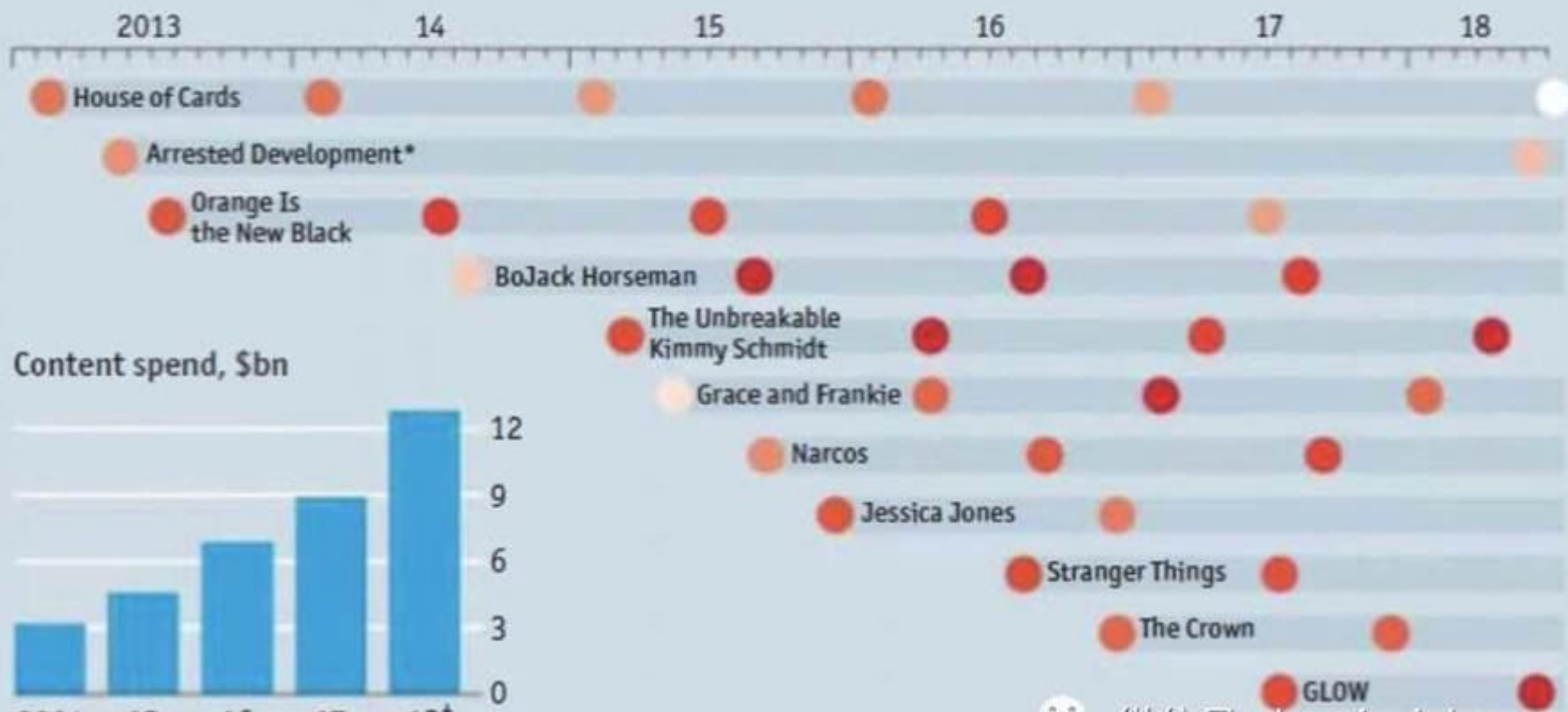
Islands in the stream

Netflix, selected programmes

Season popularity
Rotten Tomatoes score

50 100

Not yet released



Sources: Goldman Sachs; Rotten Tomatoes

微信号: deepinsightapp

*Seasons 1-3 aired by Fox †Forecast

Netflix实际上已成为全球最大的娱乐供应商。

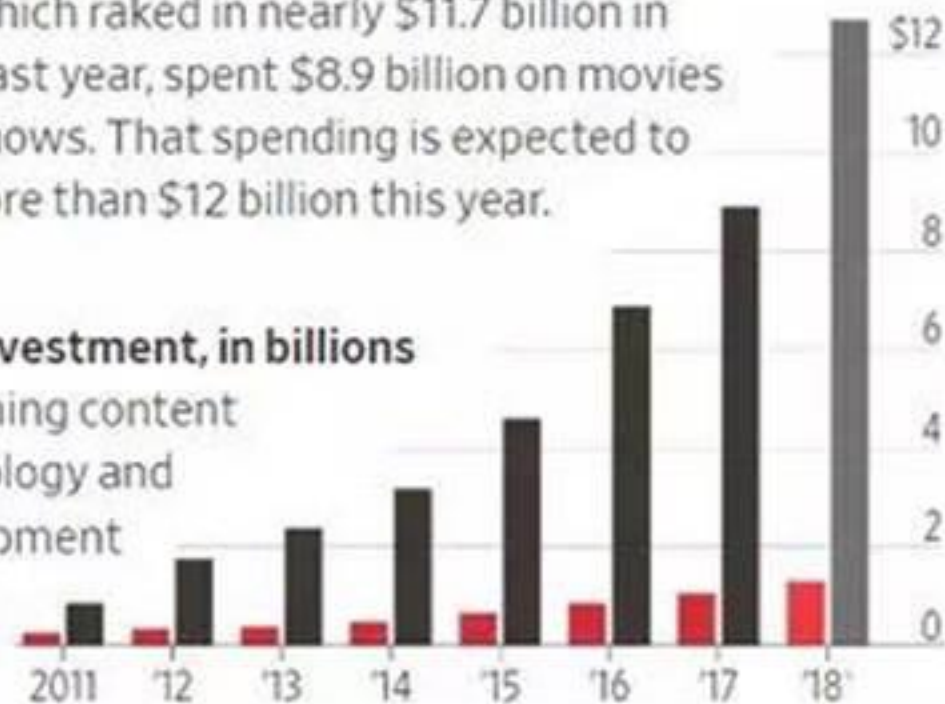
Netflix在内容上的投入已经远超对技术的投入

Dreaming Big...

Netflix, which raked in nearly \$11.7 billion in revenue last year, spent \$8.9 billion on movies and TV shows. That spending is expected to rise to more than \$12 billion this year.

Annual investment, in billions

- Streaming content
- Technology and development



Netflix2018年在原创内容上的投入在120-130亿美金，
对比：HBO25亿美元

高盛预计：Netflix在2022年，在内容方面投入225亿美元，
这要比所有美国网络和有线电视的投入总和都要高。

目前有可能跟Netflix“比富”的是另外一个疯子贝索斯，
亚马逊2018年在内容上的投入预算是40亿美元。

2018年推出82部自制电影， 700集自制或独家电视剧。

对比： 华纳兄弟23部； 迪士尼10部。

“只要独家授权或自家原创”

破局点：单一要素最大化

把原本只是第一曲线一点点分量的“原创”，
变为第二曲线的重点和未来。

福克斯电视金牌制作人Ryan Murphy
ABC电视台的金牌制作人Shonda Rhimes
美国最知名脱口秀主持人David Letterman

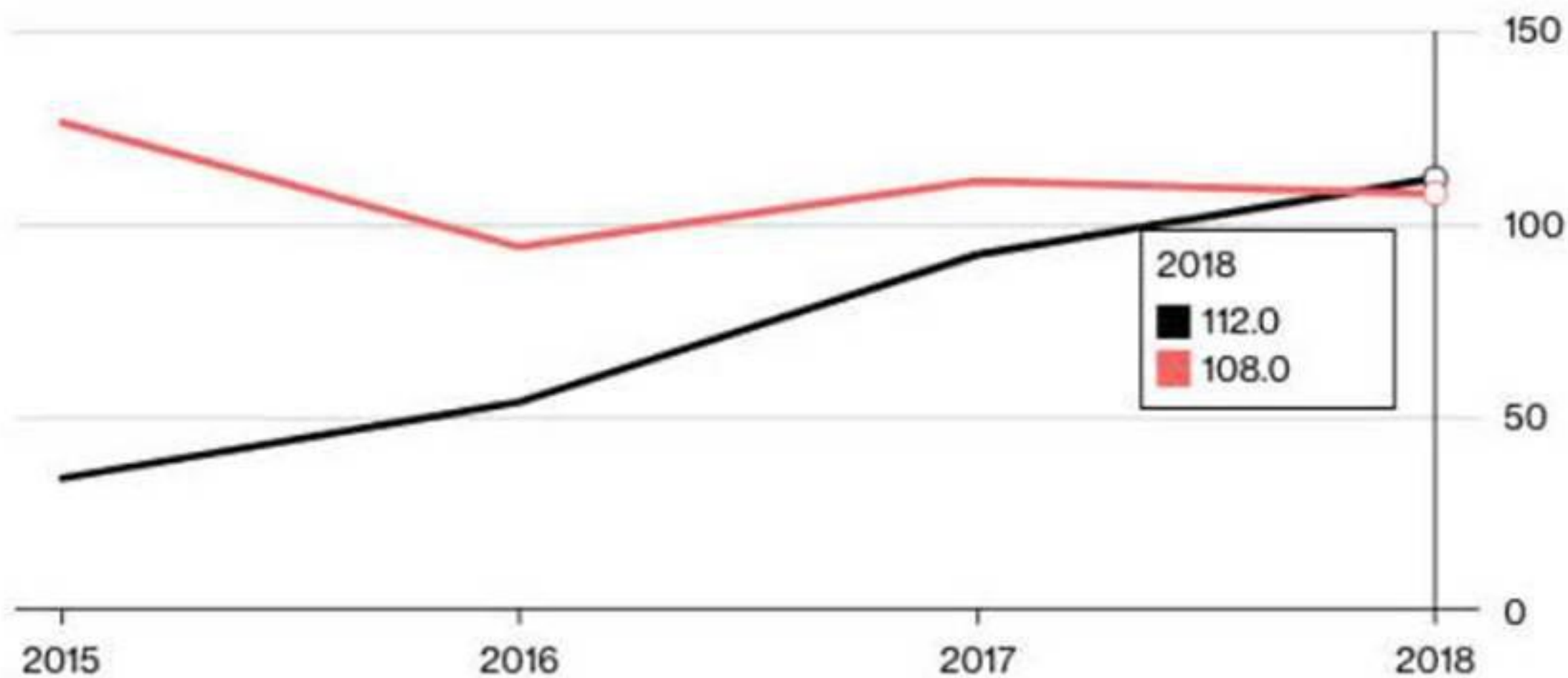


Netflix签约奥巴马夫妇

- 2016年，最具人气的12部视频剧中，除了一部来自亚马逊之外，其它11部均来自Netflix。
- 2017年1月1日至8月31日之间，Netflix在最热门流媒体平台美剧Top 10里占据了7席，由其制作的《十三个原因》更是无悬念登顶。

Netflix HBO

Netflix与HBO历年获得的艾美奖提名数



Source: Academy of Television Arts & Sciences

2018年奥斯卡

《罗马》：最佳导演、最佳外语片、最佳摄影

《爱，死亡和机器人》

2019年全球走火，每集5-15分钟的自由时长。

网飞平台上发布的2018年影视作品内，约51%为网飞的自制内容，
这也使得网飞影视库中的自制内容占比达到了11%，
作为对比，APV和Hulu的合并自制内容占比仅为两家影视库内容总和的1%

“Netflix出品，必属精品。”

（长期目标）

从内容授权到制作原创电影和电视节目的转变，似乎是被逼的偶然结果，
但对Netflix来说，这是一个完美的选择。

Next, 我们来分析一下Netflix第三阶段
创新驱动的增长战略

Netflix成功的关键 - 确立了一个不变的一
帮助用户随时、随处看到影视内容

互联网公司通常急于不断做加法，无限延展商业边界，
比如美团的无边界思维。

Netflix这个案例令人深刻的印象是：
舍九取一，单点破局，坚决做减法！
商业模式、收入模式、增长模式都非常简单。

根据熵增定律，业务会越来越复杂；
业务复杂，不得不引入管理和流程；
管理和流程会导致高绩效人才流失。

公司管理的主要矛盾：
越来越复杂的业务与越来越稀释的人才之间的矛盾。

Netflix的应对之道非常简洁：
降低业务复杂度

做减法是非常逆人性的，
没有足够的理性和纪律性绝对做不到。

简单的管理哲学

高绩效人才密度 > 业务复杂度

简单的业务模式

只有流媒体付费一种主营业务
美国唯一一家没有广告的流媒体。

“在未来的五到十年，不会考虑主题公园之类的商品化业务。
Netflix的制胜法宝是尽量保持专注，集中精力做好内容。”

@哈斯廷斯

也曾经尝试过硬件、技术服务等，但最终全部放弃。
电视盒子Roku已经成功，但果断地分拆成独立的公司。

1997年成立到2017年，竟然没有任何收购记录。直到最近，Netflix收购Millarworld。收购的目的仍然是为了漫画内容，以对抗漫威。



简单的增长指标

Netflix唯一的KPI就是付费用户数。
不是收入，不是利润，甚至不是正现金流。

简单的商业模式

收入=用户数*年费

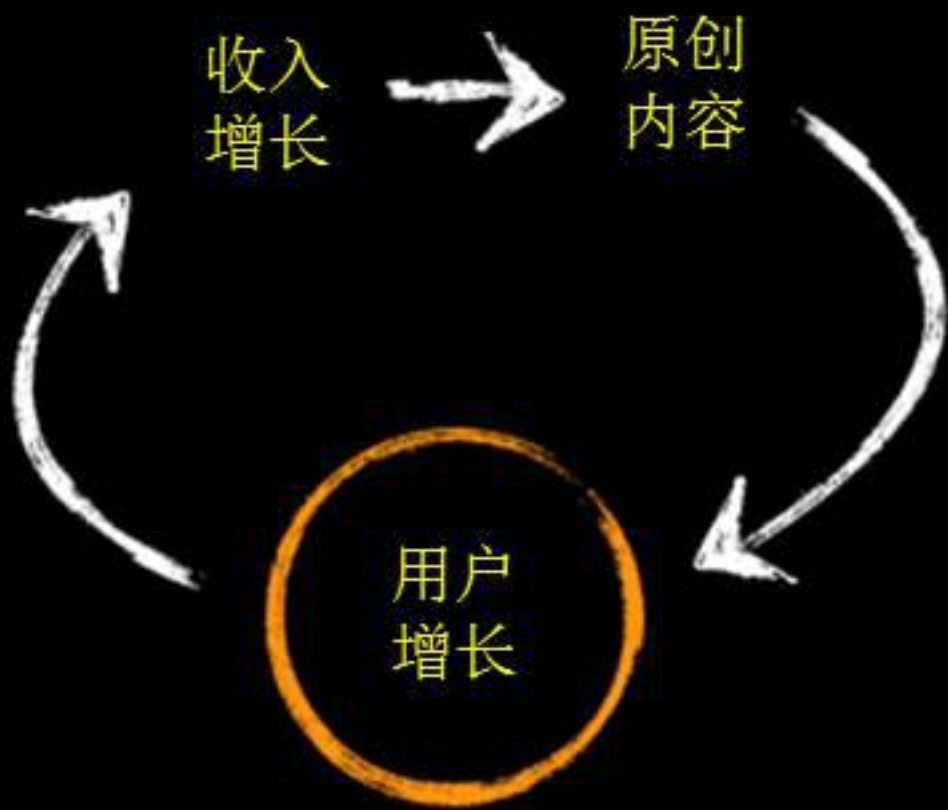
Netflix单用户ARPU值120美元每年，
2018年Q1全球订阅用户1.25亿，
收入=120*1.25亿=140亿美元。

简单的增长引擎

唯一的获客方式就是独家的原创优质内容。
内容即广告。

正反馈的增长飞轮

优质原创内容越多，吸引的用户就越多，收入就会增加；
反过来这意味着可以为制作原创内容提供更多的资金。



Netflix增长飞轮
The Netflix Flywheel

优质原创内容就是增长引擎

大投入=好内容；
好内容=多用户；
所以，大投入=多用户。

简洁优美（简单粗暴）的增长战略！

草莓时刻

你可曾见过跟Netflix类似简洁的商业模式、增长飞轮？
请举一个案例。

Netflix的竞争对手是谁？
哈斯廷斯的野心有多大？

草莓时刻：哈斯廷斯的竞争对手是谁

- 1、其他视频网站
- 2、有线电视台
- 3、整个好莱坞

现在好莱坞硝烟弥漫，
而交战双方正是Netflix模式和好莱坞模式。

© 罗斯·嘉宝（著名投资人）

经济学人杂志：Netflix大规模烧钱的其中一个原因是，它们所遵循的Netflix经济学核心命题就是“赢家通吃”。

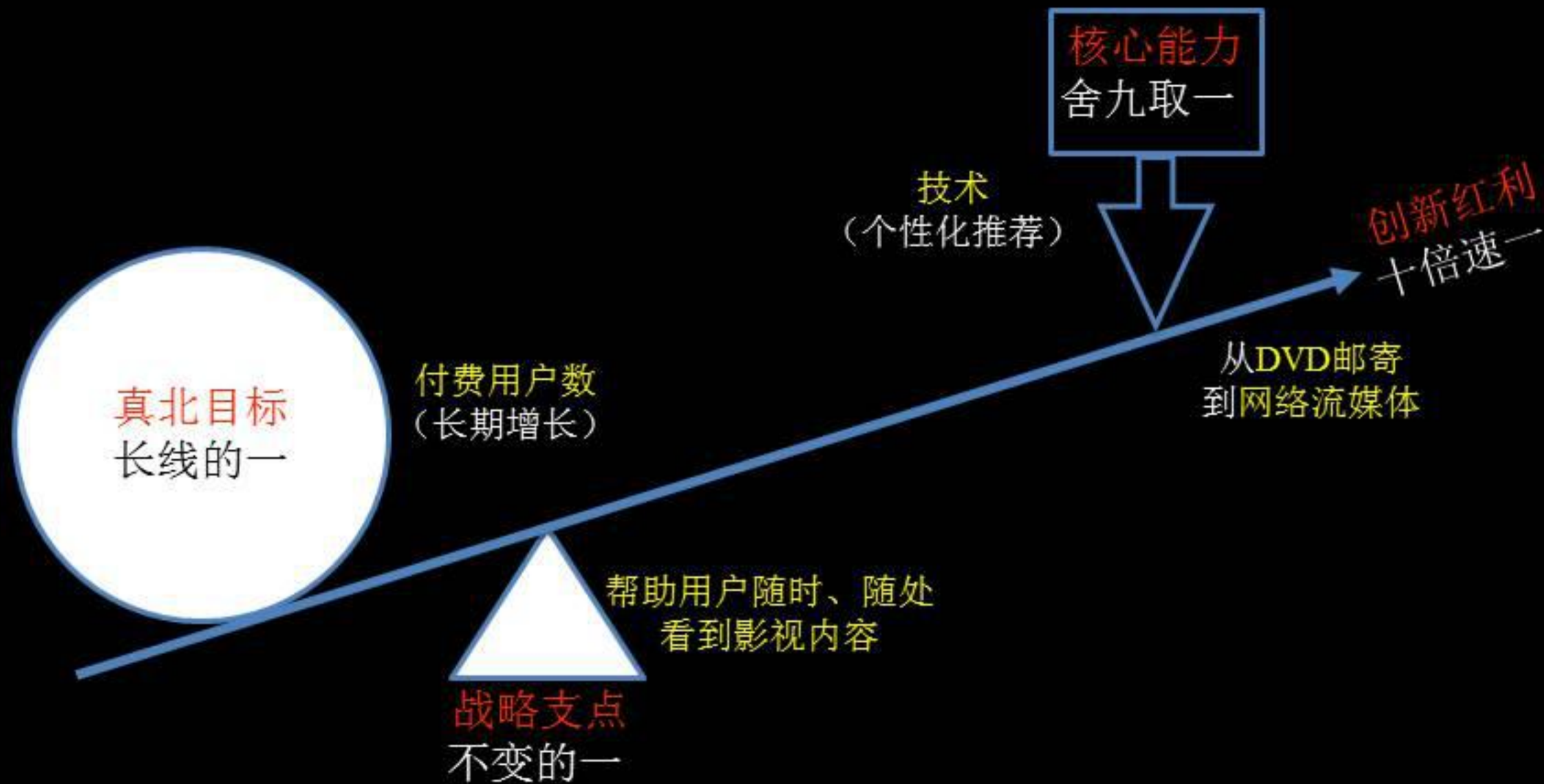
“从逻辑上说，如果一个人每天看视频内容的时间是有限的，那么如果Netflix能够提供足够优质的内容，用户就没有理由去看其他平台的内容。”

“Netflix获取用户的同时抢夺了最宝贵的**时间流量**。之后，Netflix加大对于内容的投入，建立自己强大的**护城河**。最后，通过用户的数据分析提高用户和内容匹配的效率。在**赢家通吃**的互联网世界里，传统有限电视和电影制作公司都将成为输家。”

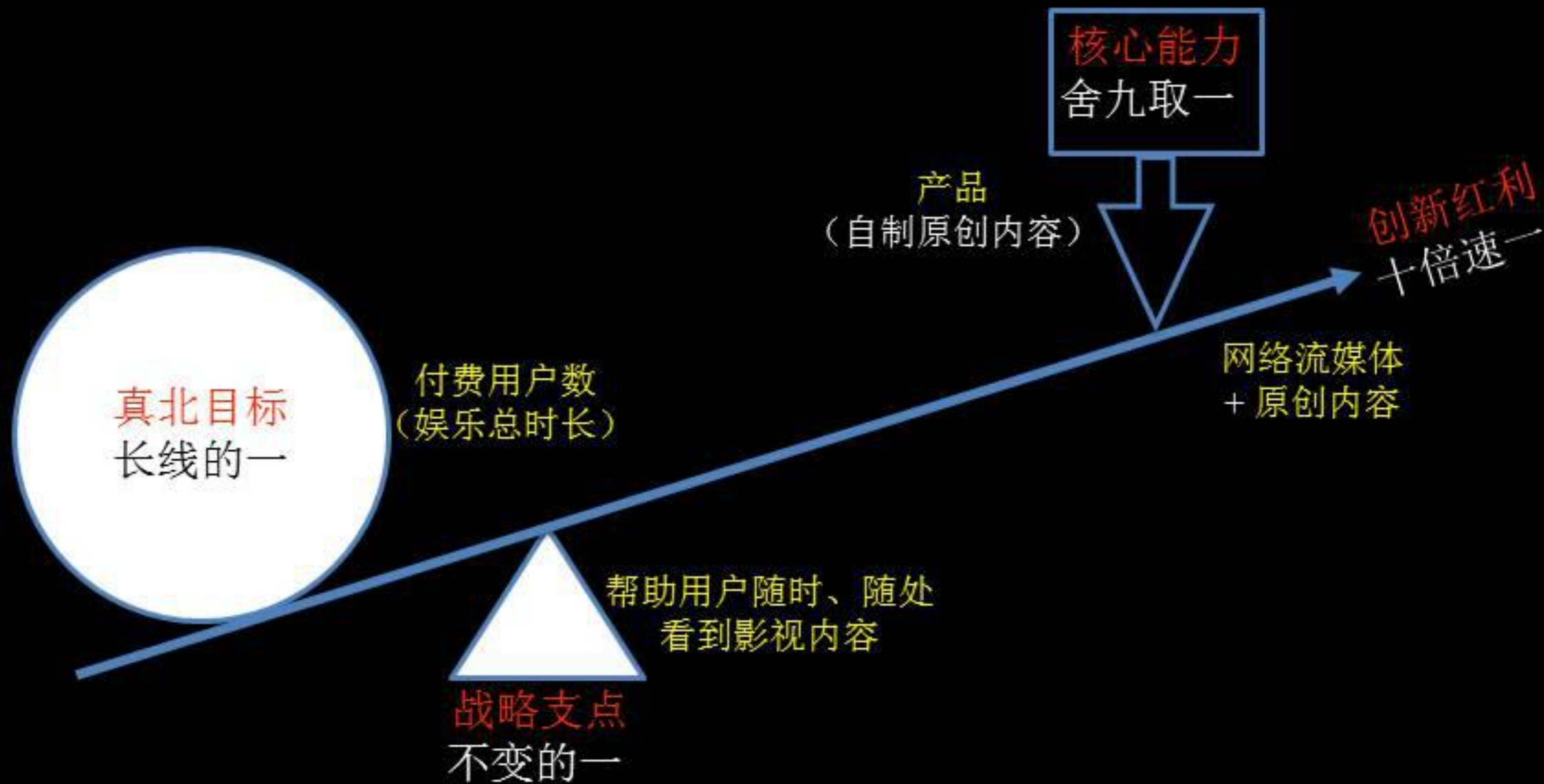
@《奈飞正在颠覆全球的影视行业》

我们再分析一下netflix的战略杠杆，
哪些因素变了，哪些因素没变。

Netflix战略杠杆(1)

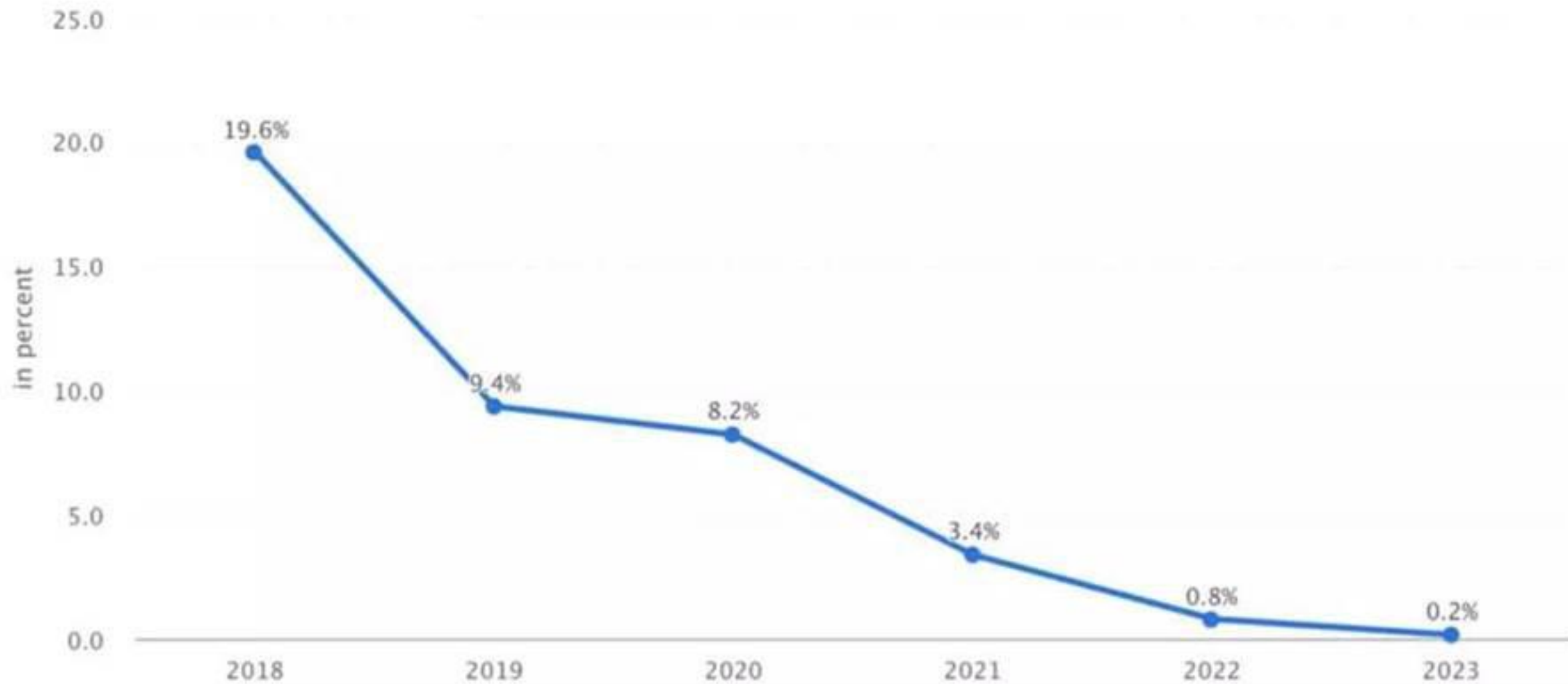


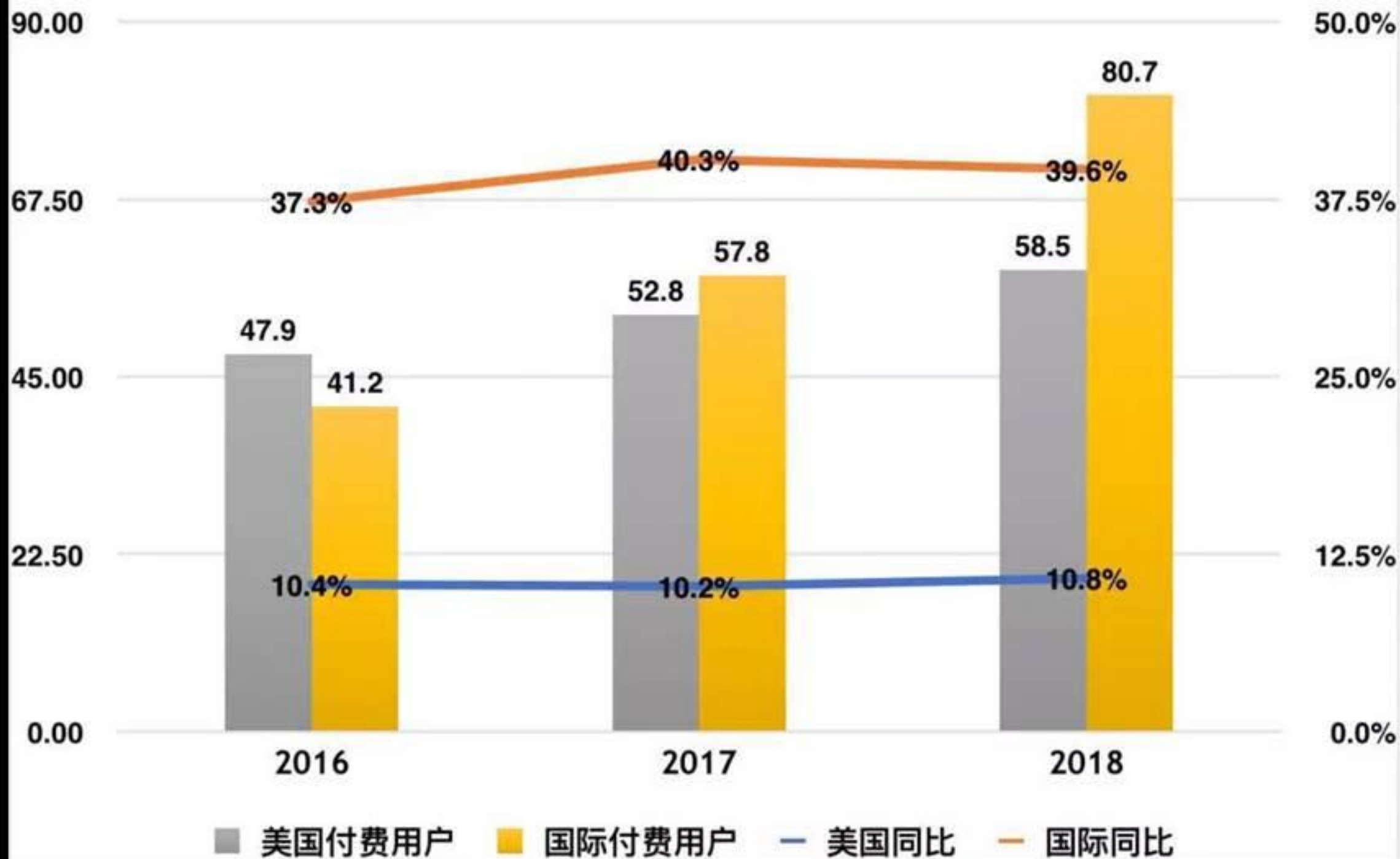
Netflix战略杠杆(2)



Revenue

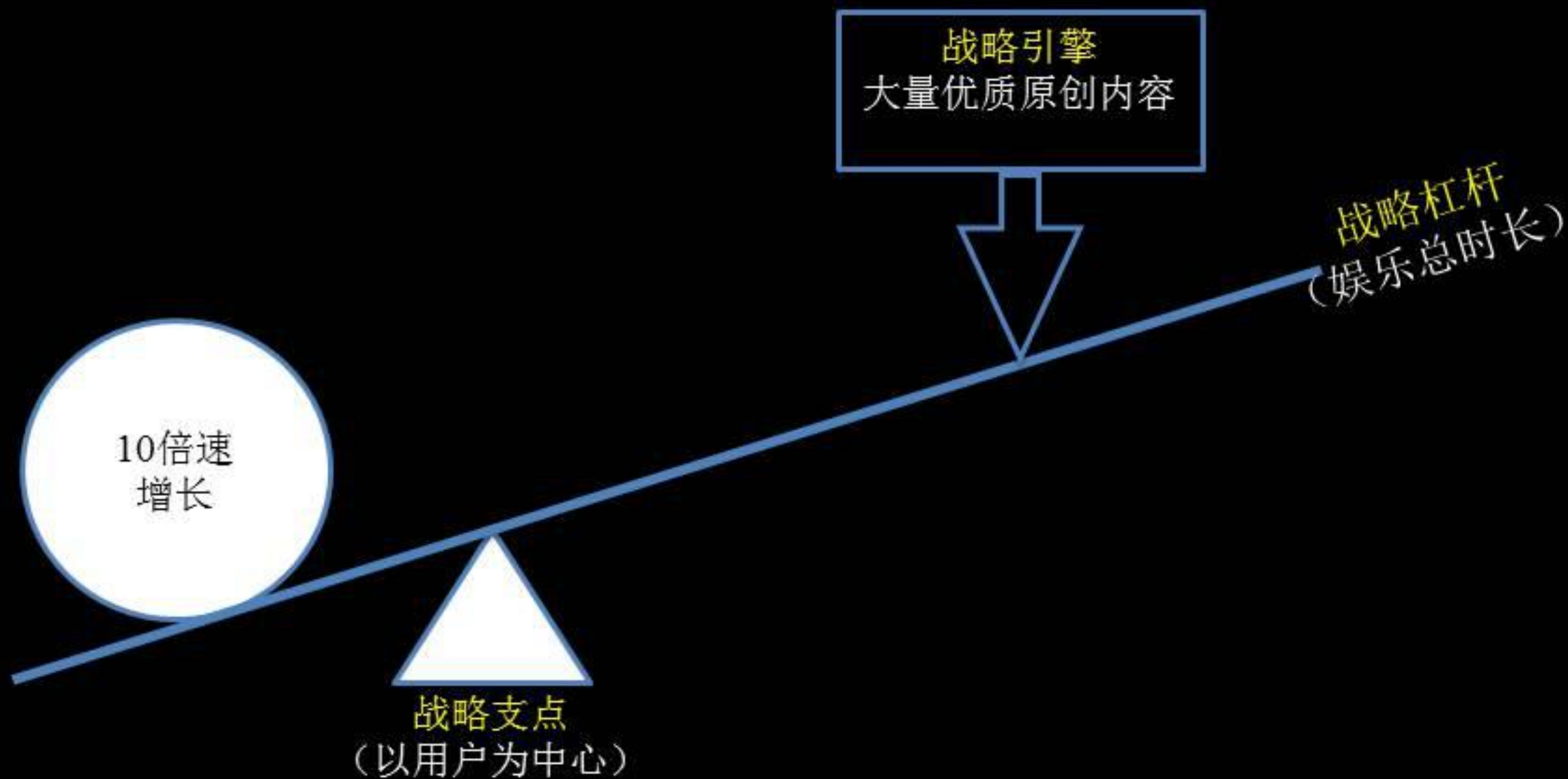
Revenue Growth





2018年，Netflix海外用户占比56.88%

Netflix增长战略



Netflix 内容制作的庞大资金从哪里来？
借债！

Netflix 2018年内容投入120亿美元
2018年上半年负债83.42亿美元。

2018年上半年净利润6.74亿美元，
但经营活动现金流为-7.55亿美元。

“Netflix每年借债数十亿美元的现象，还会持续数年。”

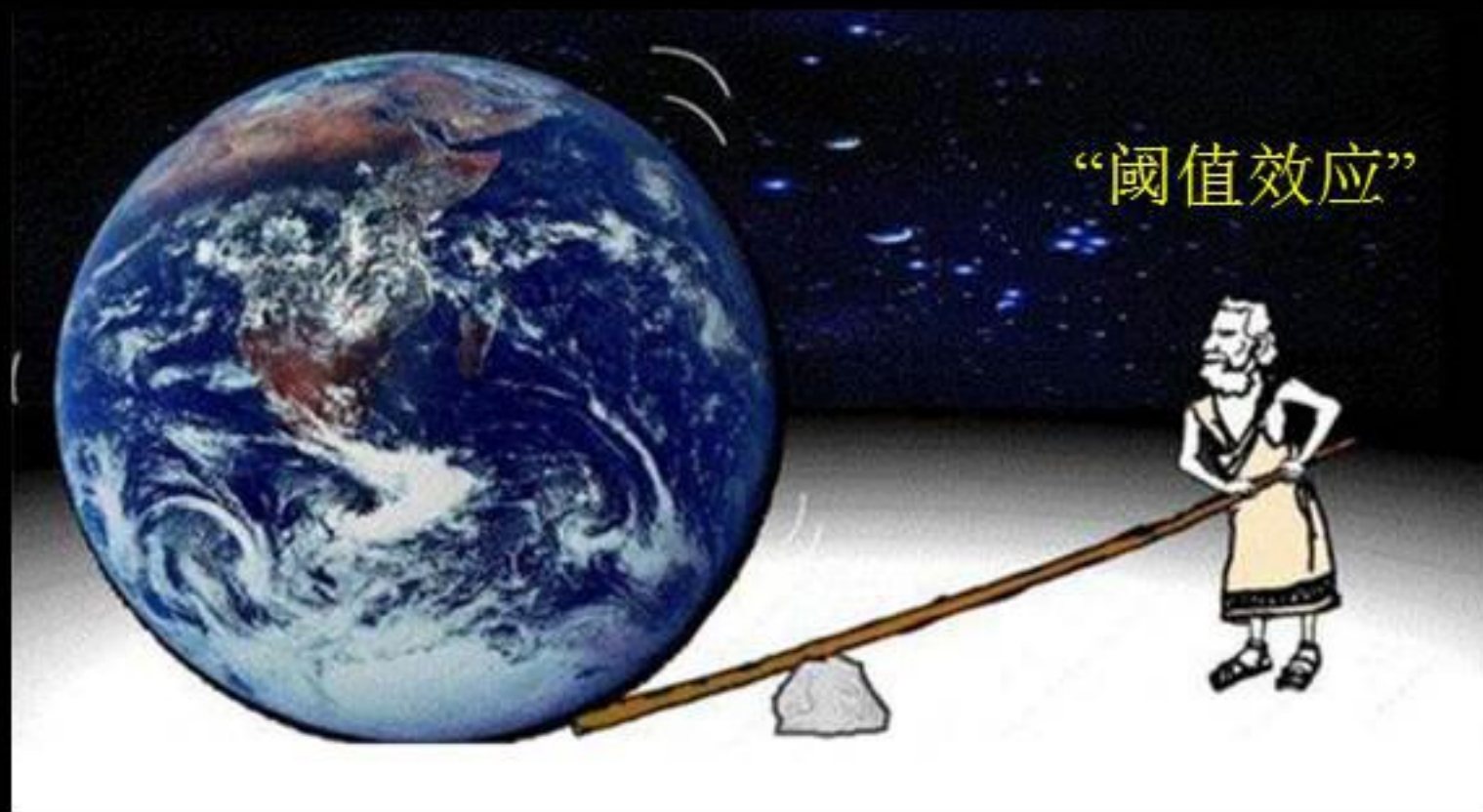
@哈斯廷斯



公司账上的现金越多，说明创新动力越不足。

Grab the market first, worry about the profit later.

@ 里德·哈斯廷斯 (Reed Hastings)

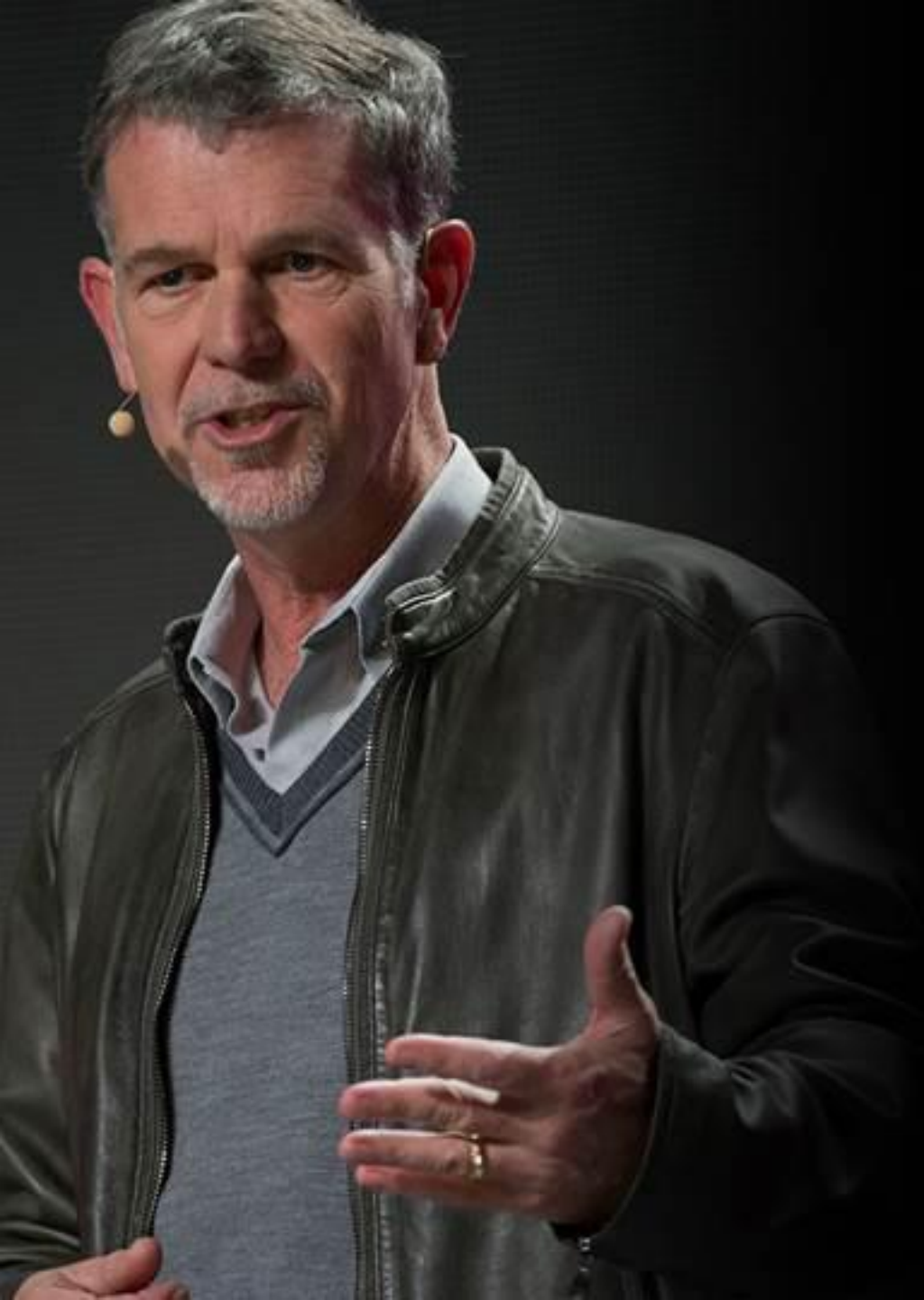


找到关键支点，将**所有力量**集中于这个支点上，
这就是好战略的杠杆作用。



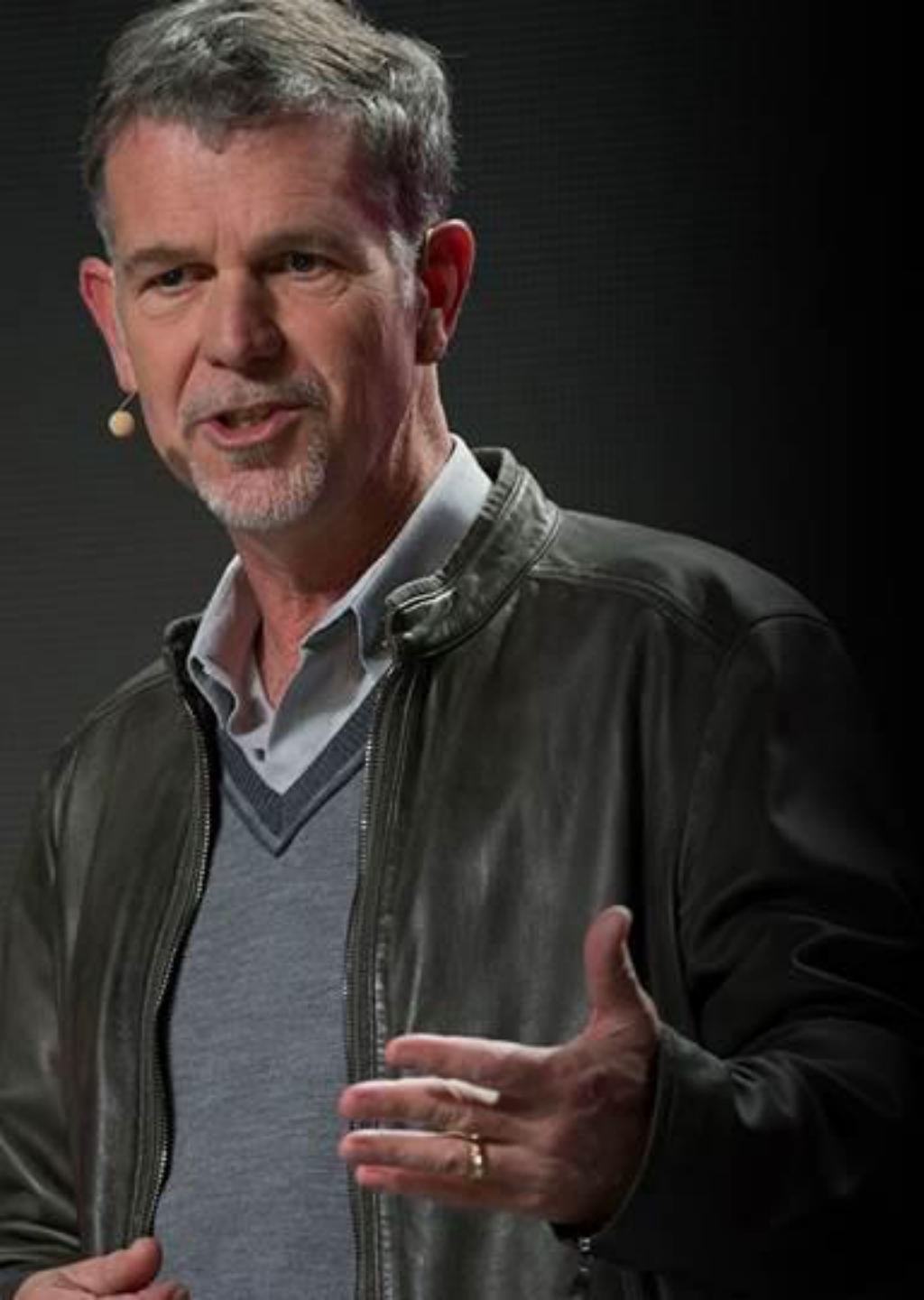
Netflix很有可能在千方百计地谋求一种硅谷式的**近乎垄断的模式**，这将冲击娱乐业，这种局面可见于谷歌之于搜索引擎行业或亚马逊之于在线购物行业。

© FOX电视的CEO John Landgraf



不要成为下一个柯达或美国在线，不要成为一家死守本业而错过大趋势的公司。如果别人对此存有偏见，我们反而必须更加进取，我们必须进取到让自己毛骨悚然的程度。

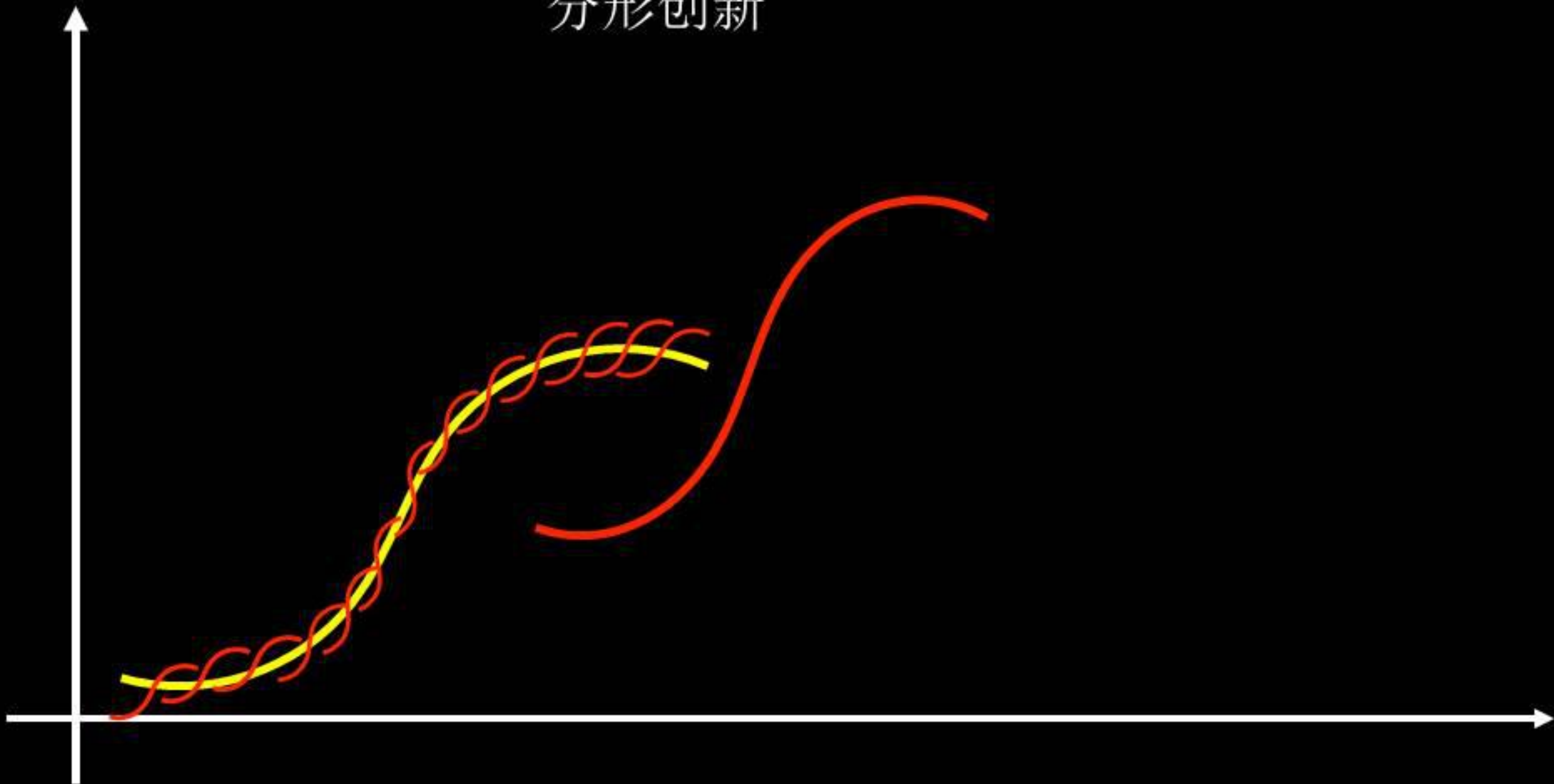
© 里德·哈斯廷斯 (Reed Hastings)



“进取到让自己毛骨悚然的程度”

Netflix做减法，聚焦于主营业务。
但同时Netflix在核心点-内容创作上，又是最有创新力的公司。

分形创新

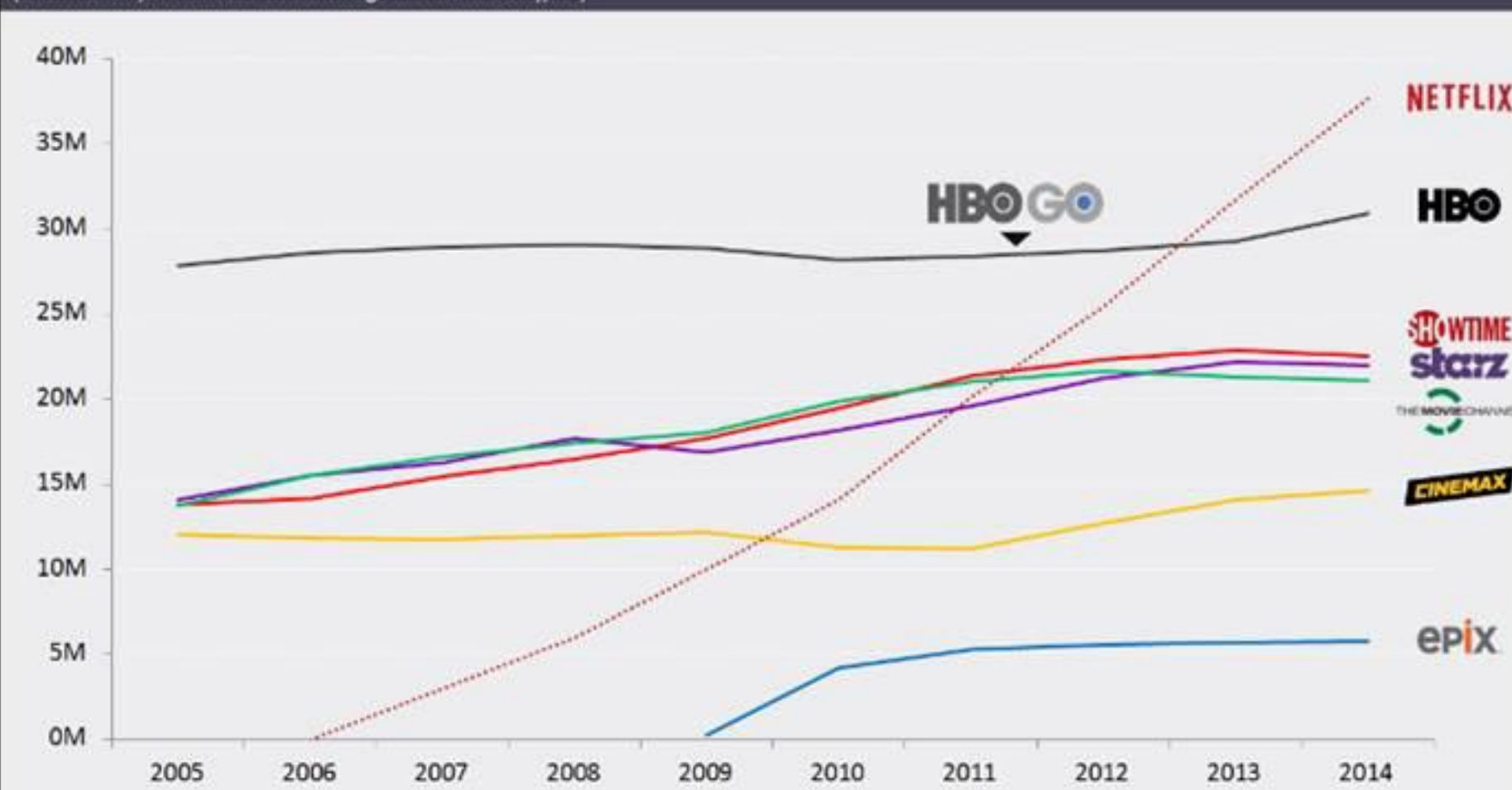


迄今为止，结果怎么样？

Netflix美国用户数、营收都超越HBO

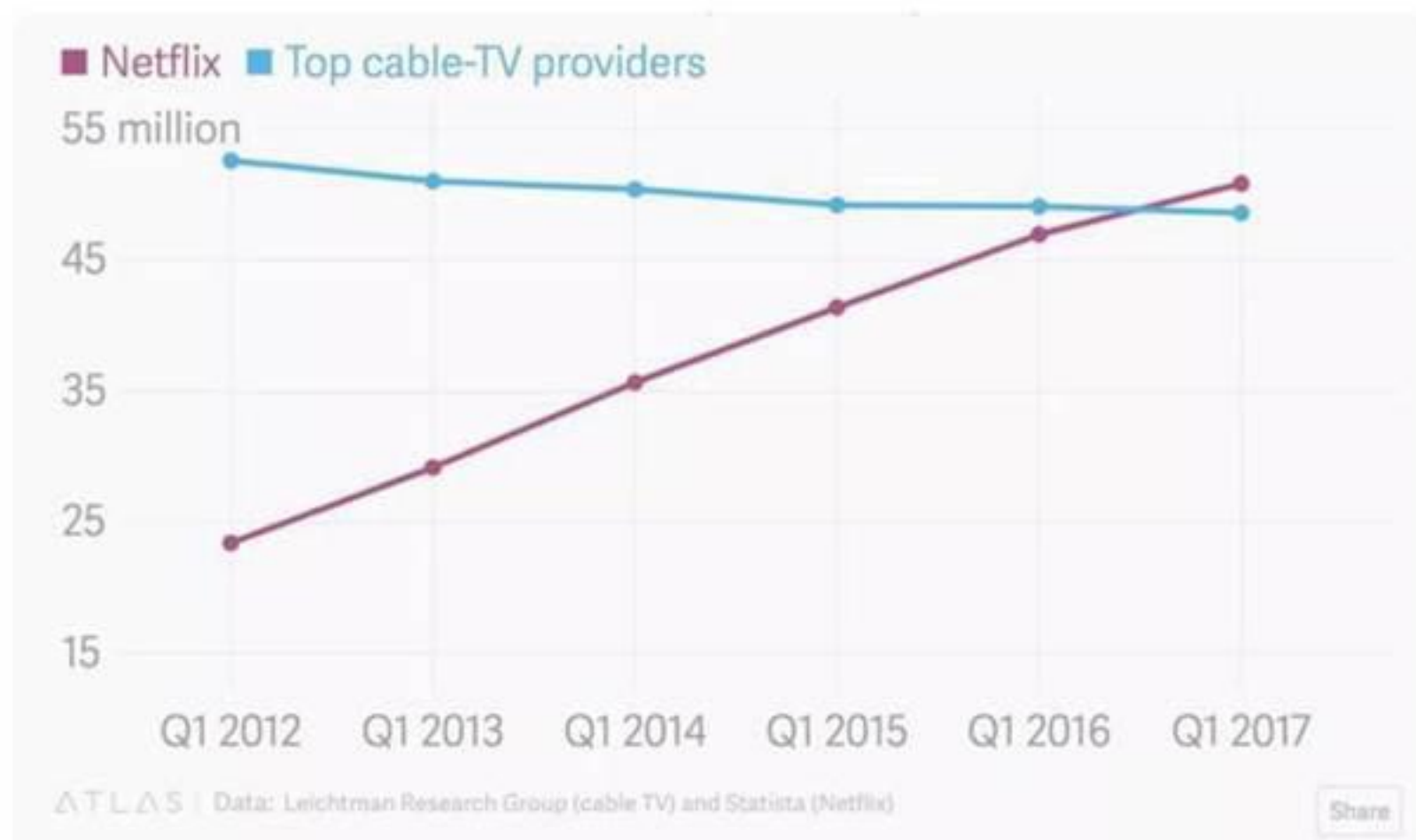
US Subscribers, Major US Premium Cable Networks + Netflix Streaming Service

(At Year End, Netflix Paid Streaming Customers Only, US)



2017年，Netflix实现了一个曾经似乎不可能实现的目标：
Netflix用户数量超过了美国有线电视用户总数。

2017年：Netflix用户数量超过美国有线电视用户总数。



如果Netflix也采用尼尔森收视率的话，作为流媒体第一的Netflix将获得24小时的高收视率，这将高于ABC、CBS、FOX和NBC之和。

© A Wall Street Analyst Firm

Netflix已经打造成第一个全球化的互联网电视平台。
(100多个国家, 56%)

2018年全球在线视频收入426亿美元，
首次超过全球电影票房的411亿美元。

网络设备公司Sandvine称，Netflix流媒体视频业务已经吞噬了全球20%的下载带宽。

这些巨大变化，用了多少时间？

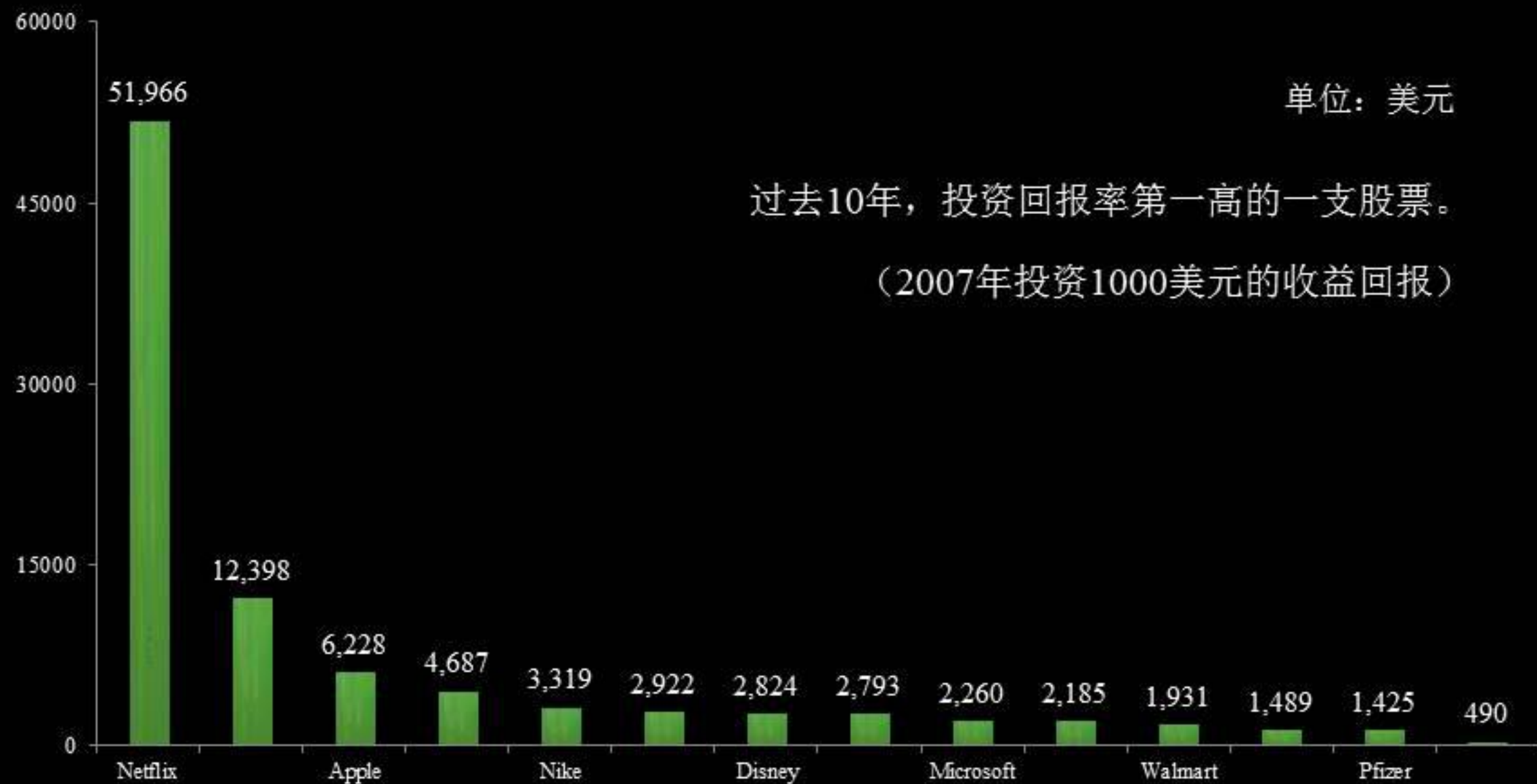
1997年DVD，21年。

2007年流媒体，11年。

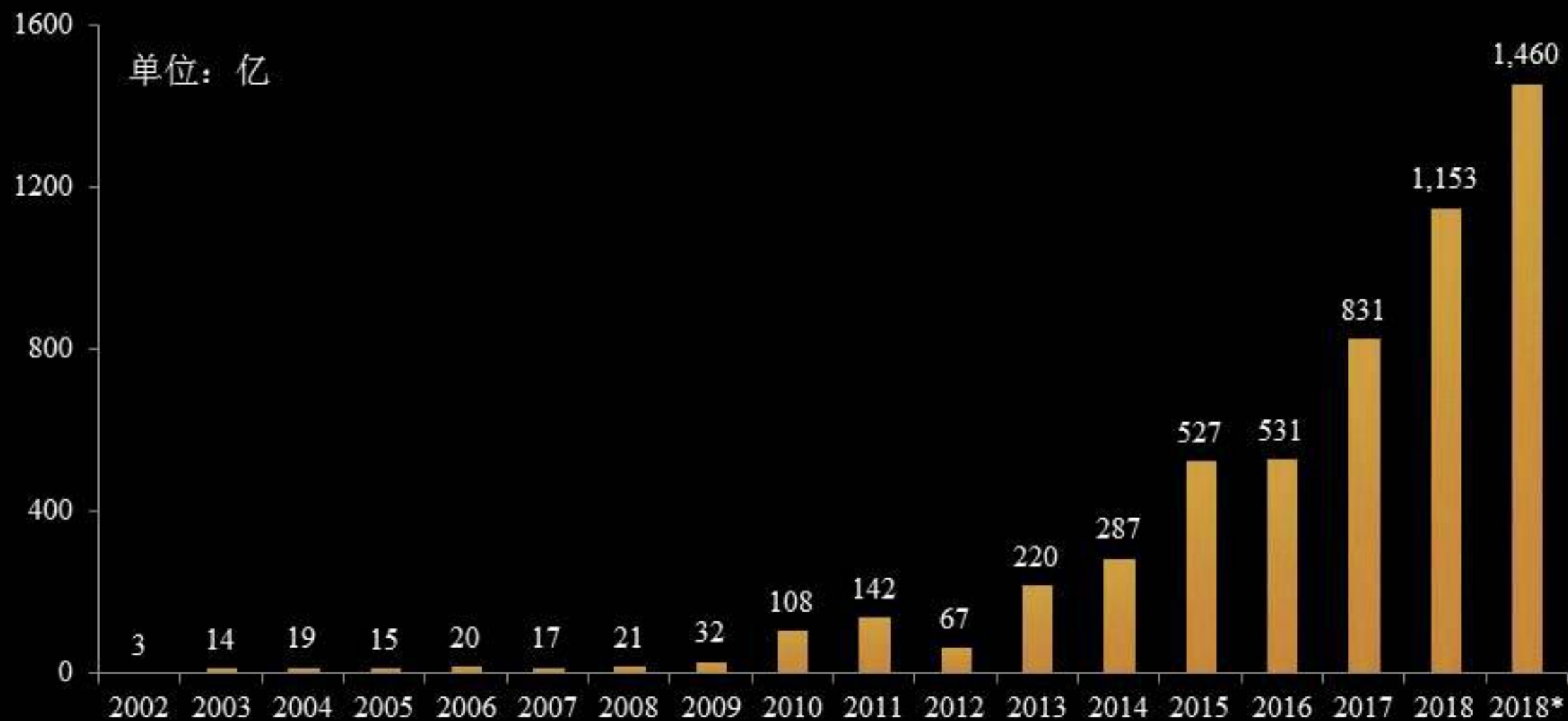
2013年原创内容，5年。

三阶段的颠覆

使Netflix成为历史上投资回报率最高的公司！



指数级的市值增长



2018年5月25日Netflix市值1526亿美元，首次超过迪士尼的1518亿美元。

Netflix“世界最大的流媒体公司”中的“流”字可以拿掉了。

草莓时刻

本节课程，哪个点touch到了你？

思考题

分析你所在的公司，你所负责的产品，
是否遇到十倍速变化单一要素，是否单一要素最大化击穿阈值？

延伸思考题

个人职业发展也需要过破局点，
你是否曾经all in某个十倍速变化的人生机遇？

注意：我讲的是理论和案例，
不是方法论和工具。

我讲的可能都是错的！

最后的最后

如果你喜欢混沌大学的课程，请推荐给你的朋友。

容易的时代过去了，要开始适应难而正确的事。