

混沌大学·创新学院2020

李善友
混沌大学创办人

“2019年，是过去10年最差的一年，
但也可能是未来10年最好的一年。”

@王兴

“逆境之下，
陪你打赢一场必须打赢的仗。”

@创新学院2020

创新学院2019 = 课程 + 训练营

创新学院2020 = 26个思维模型*2 + 52个创新案例课

训练营2020 = 6个思维模型训练营 + 训练营之夜

混沌大学创新学院2019课程表

- 模块一：第二曲线
- 模块二：第一性原理
- 模块三：科学世界观

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：认知升级

哲科思维，点亮创新

- 一.创新算法 - 熊彼特创造性破坏
- 二.竞争定位 - 克里斯坦森颠覆式创新
- 三.战略破界 - 亚里士多德第一性原理
- 四.组织重塑 - 达尔文进化论
- 五.使命刷新 - 柏拉图理念世界
- 六.认知升级 - 笛卡尔批判性思维

创新学院2020学习目标

- 一.创新算法 - 直面问题，组合创新红利
- 二.竞争定位 - 错位竞争，聚焦核心能力
- 三.战略破界 - 本质思考，推演长期战略
- 四.组织重塑 - 自组涌现，进化生物组织
- 五.使命刷新 - 同频共振，探究初心使命
- 六.认知进化 - 走出混沌，升维底层认知

模块一：创新算法

- ★ 模型1：组合创新 - 如何在旧要素中发现新机会？
- ★ 模型2：第一曲线 - 如何判断主业是否到达极限点？
- ★ 模型3：第二曲线 - 如何重启增长持续创新？
- ★ 模型4：单点破局 - 如何力出一孔十倍速增长？
- ★ 模型5：分形创新 - 老产品怎样长出新生命？

模块一：创新算法

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

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： 边缘分化 - 为什么创新总是始于边缘？
- ★ 模型8： 低端颠覆 - 新生力量如何逆袭上位？
- ★ 模型9： 价值网络 - 领先者为什么总是陷入窘境？
- ★ 模型10： 组织心智 - 如何冲破创新中的内部阻碍？

模块二：竞争定位

- ★ 模型6： 错位竞争 - 案例课： 盒马与每日优鲜
- ★ 模型7： 边缘分化 - 案例课： B站二次元
- ★ 模型8： 低端颠覆 - 案例课： 迈瑞医疗
- ★ 模型9： 价值网络 - 案例课： 京东物流
- ★ 模型10： 组织心智 - 案例课： 腾讯微视与抖音

模块三：战略破界

- ★ 模型11：第一原理 - 什么是顶级智慧的至简之道？
- ★ 模型12：破界创新 - 如何打破旧认知发现新世界？
- ★ 模型13：U型思考 - 如何深度挖掘发现问题本质？
- ★ 模型14：战略杠杆 - 如何系统思考构建长期战略？

模块三：战略破界

- ★ 模型11：第一原理 - 案例课：快手宿华
- ★ 模型12：破界创新 - 案例课：茑屋书店
- ★ 模型13：U型思考 - 案例课：乌镇
- ★ 模型14：战略杠杆 - 案例课：海底捞

模块四：组织重塑

- ★ 模型15：科学管理- 管理的底层世界观是什么？
- ★ 模型16：组织熵减- 如何持续激发组织活力？
- ★ 模型17：进化创新- 如何自下而上多样创新？
- ★ 模型18：自组涌现- 如何让组织像生命一样绽放？

模块四：组织重塑

- ★ 模型15：科学管理- 案例课：便利蜂
- ★ 模型16：组织熵减- 案例课：中通快递
- ★ 模型17：进化创新- 案例课：谷歌
- ★ 模型18：自组涌现- 案例课：字节跳动

模块五：使命刷新

- ★ 模型19：理念世界- 如何超越现实追究终极？
- ★ 模型20：纯粹智性- 如何超越思维明心见性？
- ★ 模型21：个人使命- 如何认识自我实现人生价值？
- ★ 模型22：组织使命- 如何让个人和组织同频共振？

模块五：使命刷新

- ★ 模型19：理念世界- 案例课：腾讯
- ★ 模型20：纯粹智性- 案例课：链家贝壳
- ★ 模型21：个人使命- 案例课：单霁翔
- ★ 模型22：组织使命- 案例课：好未来

模块六：认知进化

- ★ **模型23：认知边界**- 如何独立思考打破从众效应？
- ★ **模型24：批判思维**- 逆向思考何以成为创新之源？
- ★ **模型25：多元思维**- 如何跨学科解决复杂问题？
- ★ **模型26：创新哲学**- 如何用哲科思维引领创新？

模块六：认知进化

- ★ 模型23：认知边界-案例课：程维
- ★ 模型24：批判思维-案例课：黄峥
- ★ 模型25：多元思维-案例课：张一鸣
- ★ 模型26：创新哲学-案例课：王兴

“舍九取一，专注创新。”

“一套独家的、原创的、体系化的创新课程。”

“顶级智慧，至简应用。”

“每个人终将不凡。”

草莓时刻

在26个模型中，
你最喜欢混沌大学的哪一个思维模型？

组合创新

李善友
混沌大学创办人

模块一：创新算法

- ★ 模型1：组合创新 - 如何在旧要素中发现新机会？
- ★ 模型2：第一曲线 - 如何判断主业是否到达极限点？
- ★ 模型3：第二曲线 - 如何重启增长持续创新？
- ★ 模型4：单点破局 - 如何力出一孔十倍速增长？
- ★ 模型5：分形创新 - 老产品怎样长出新生命？

理论来源

熊彼特“创造性破坏”
《经济发展理论》

适用范围

- ★ 个人发展 - 第一曲线、单点破局
- ★ 创业公司：组合创新、单点破局
- ★ 成熟企业：第二曲线、分形创新

模型1：组合创新

混沌大学只讲创新。
思考：创新到底什么意思？

草莓时刻（选择题）

- 1、创新是从无到有的创造
- 2、创新是旧要素的新组合

传统意义上的创新方法论

- “发明”、“创造”、“技术”
- “从无到有做出来”

《财经》：很多人说你始终没有做出一些颠覆性的东西？

王兴：我同意并不是我做的事情都是百分之百原创的，那也不是我所追求的。大家可能对**创新**的理解有点偏。举个最夸张的例子，你写一篇文章，里面每一个字都是汉字编码里面的，你所做的事情是通过**重新排列组合**展示一个不一样的想法，你不创造任何汉字，但是你的创造是在排列组合层面的。

熊彼特式的创新方法论：组合创新

“旧要素，新组合”

“创新不是创造全新的事物，
而是把不同的事物关联起来，合成新事物。”

@乔布斯

iPhone







【航拍无人机】

【组合创新】：
无人机+摄像头

【需求场景】
低成本的航拍需求



【茑屋书店】

【组合创新】：

书店+休闲区

书店：书籍、阅读区

休闲区：咖啡、文创产品、
生活用品、娱乐产品等

【需求场景】

让人度过一段时间的场所

拆解组合要素是创新基本功，
拆解方式很多，推荐最基础的一种：

按尺度拆解

拆分到基本要素，Building Block，最小单元

为什么推荐按尺度拆解？
这符合哲学和物理学的基本理念。

“原子论”

自然界可以分割为不可再分的原子

还原论

整体可分解为部分；部分可以组成整体；
整体等于部分之和。

17世纪（牛顿）以来，还原论是自然科学中最基本的研究方法，
迄今为止取得了辉煌成就。

物理学的组合创新

- 1、基本要素 - 夸克
- 2、重新组合 - 结构

生物学的组合创新

- 1、基本要素 - 基因
- 2、重新组合 - 繁殖

信息学的组合创新

- 1、基本要素 - 比特
- 2、重新组合 - 算法

还原论进而成为西方认识客观世界的主流哲学观，
认为万事万物均可通过分解成部分的方式了解其本质。

组合创新两步骤

- 1、拆解基本要素
- 2、要素重新组合

拆解基本要素的能力是创新基本功

Elon Musk

应用物理学还原论进行要素拆解的大师。



只要有目标，就一定能够实现。
哪怕还没有想到如何实现的路径，
就有一种全然相信的力量。

埃隆马斯克

经典案例：
Elon Musk拆解电动汽车电池

特斯拉电池的创新

Tesla早期研制电动汽车时，遇到了电池高成本难题，当时储能电池价格是每千瓦时600美元，85千瓦电池的价格将超过5万美元。

1、要素拆解

- 电池的材料是什么？有碳、镍、铝、钢等。
- 如果我们在伦敦金属交易所购买这些物质，需要多少钱？
原材料只需要每千瓦时82美元。（82/600）

2、重新组合

- 你需要找个新程序把这些材料整合起来让它变成一个电池组。
- Tesla改变了电池的组合方式，采用松下18650 钴酸锂电池管理程序。

特斯拉电池的成本全行业第一，
全世界**第一辆**商业化的电动汽车。

其实不需要拆分到的类似夸克那种终极性的基本单元。
拆解到模块化即可，把现有系统的某个成熟模块独立出来。

“最小单元”

草莓时刻

阿里电商的最小单元是什么？

腾讯

百度

阿里

最小单元

QQ

搜索框

淘宝店

拆解基本要素之后，需要重新组合。

有很多组合模型：

熊彼特的五要素模型

技术、产品、市场、资源、组织等

克里斯坦森的价值网模型

技术、市场

“技术无所谓颠覆，市场无所谓颠覆，
但技术和市场的组合才具有颠覆性。”

@克里斯坦森

供需连组合法

1. 供给：技术、产品
2. 需求：客户、用户
3. 连接：平台、组织

草莓时刻（选择题）

哪一方面的要素是字节跳动的关键成功因素？

1、供给； 2、需求； 3、连接

硅谷PMF模型

1. 供给: Product
2. 需求: Market
3. 连接: Fit

PMF模型的最小单元是MVP。

电商人货场模型

1. 供给：货
2. 需求：人
3. 连接：场

拼多多（早期）的组合创新

1. 新需求：低消人群
2. 新供给：低端供应链
3. 新连接：微信拼团

小案例
好未来的组合创新

教培行业要素拆解

供给		需求	连接	
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B培训机构	1对1	线上
理科	教研+普通老师	C直接学生	小班	线下
语文	AI老师	G全日制学校	大班	

新东方早期的要素组合

供给		需求	连接	
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B培训机构	1对1	线上
理科	教研+普通老师	C直接学生	小班	线下
语文	AI老师	G全日制学校	大班	

好未来与新东方的错位竞争

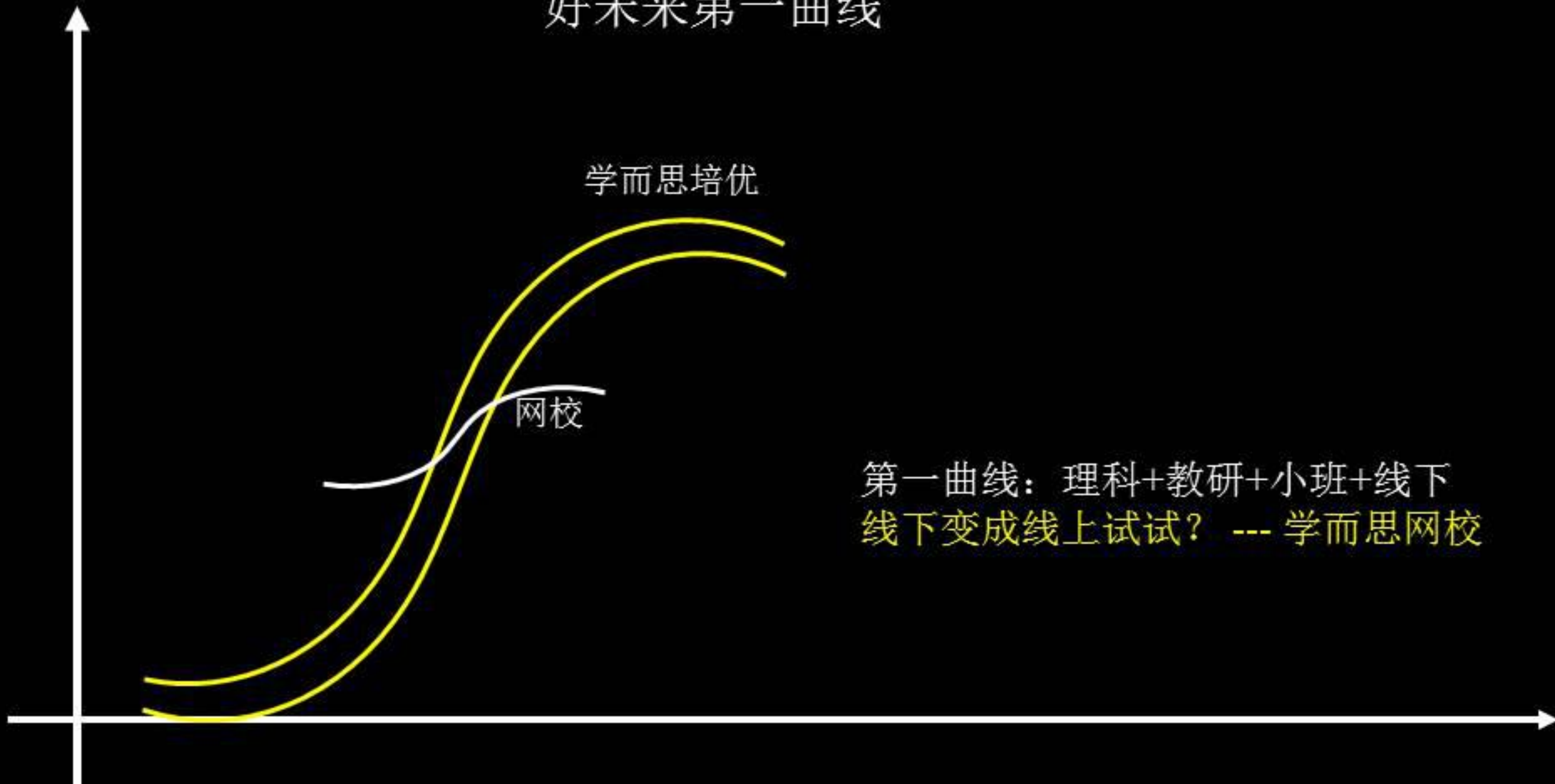
供给		需求	连接	
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B培训机构	1对1	线上
理科	教研+普通老师	C直接学生	小班	线下
语文	AI老师	G全日制学校	大班	

好未来第一曲线

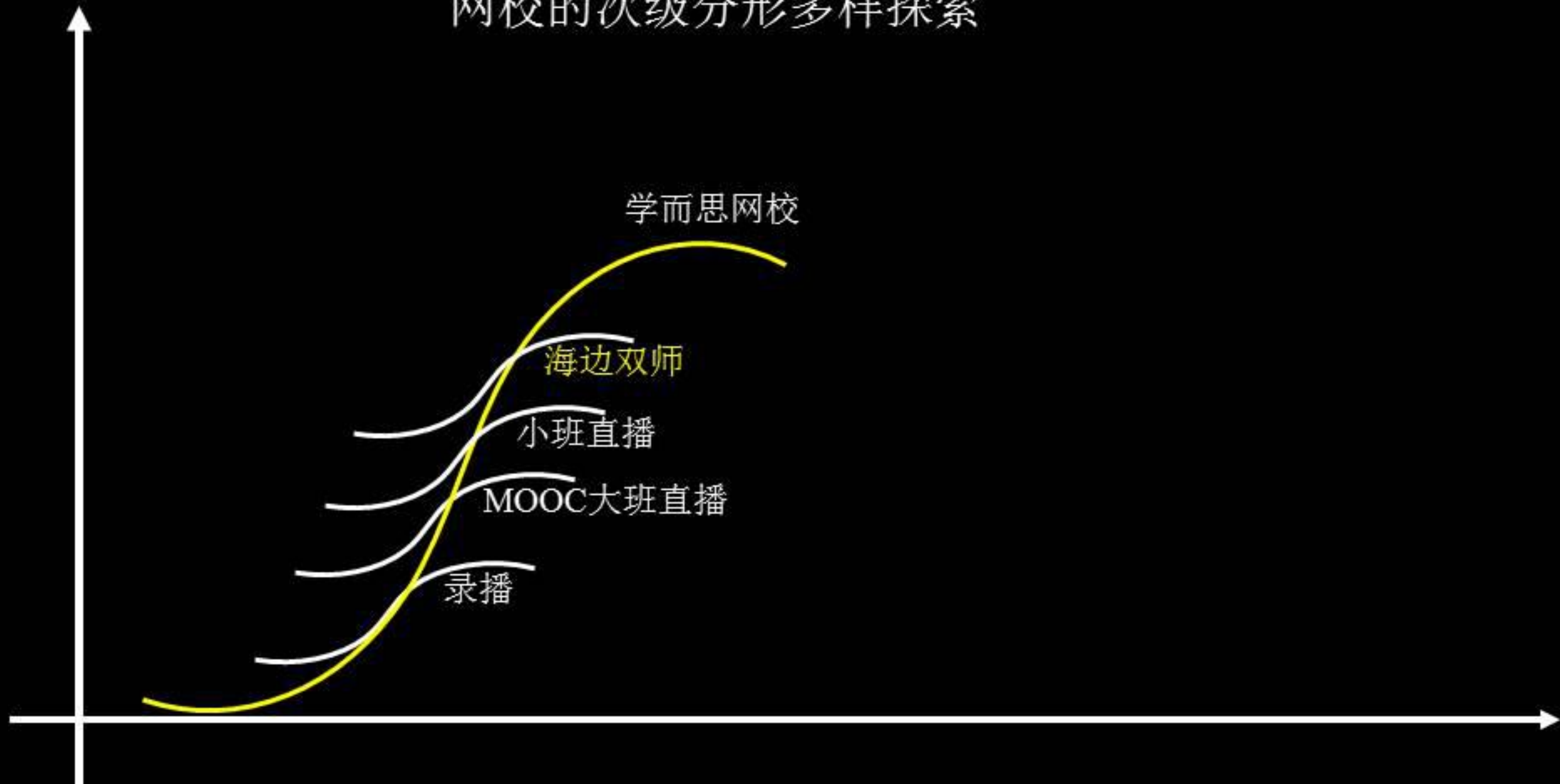
学而思培优

网校

第一曲线：理科+教研+小班+线下
线下变成线上试试？ --- 学而思网校



网校的次级分形多样探索



后来我们在想，能不能把线上线下的优势结合起来，也即是让一个好老师可以线上给一万人上课，线下每个课堂20个学生，再配一个辅导老师，给孩子课前预习、课后答疑，这样就解构了“学”和“习”。

@张邦鑫

学而思网校 - 双师直播的组合创新

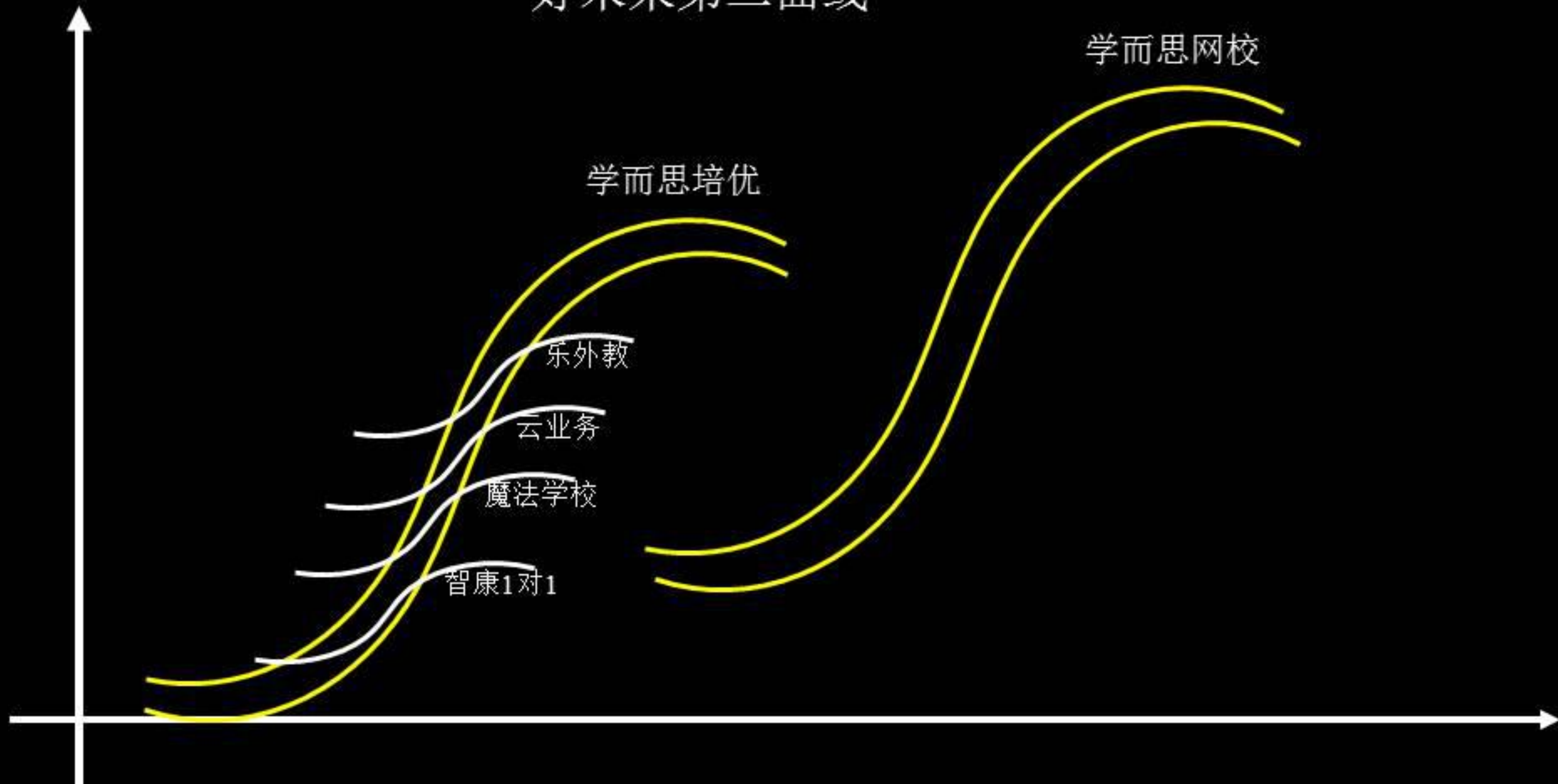
供给		需求	连接	
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B培训机构	1对1	线上
理科	教研+普通老师	C直接学生	小班	线下
语文	AI老师	G全日制学校	大班	

2018年双师模式跑通，完课率和续保率超过面授班，好未来单一要素最大化，新开学校都改为双师，不再设面授班，同时从来不做广告的学而思从2018年开始大规模进行网校的饱和式广告宣传，结果营收呈现爆发式增长，达到30亿，确立为集团第二曲线。

2019财年好未来主动控制线下扩容速度，
集中精力发展线上业务。

好未来2019财年Q1、Q2、Q3、Q4招生增速
线上分别为145%、223%、220%、146%
纯线下分别 34%、 37%、 8%、 18%

好未来第二曲线



小案例

混沌大学·创新商学院·组合创新

混沌大学·创新商学院
“O2O三师新教育模式”

草莓时刻

混沌大学创新课的最小单元是什么？

成人学习的关键，不在于更多的信息量，而是更深刻的思维模型。

在低层次思维里，增加再多的信息量，也只是低水平的重复。

@李善友

要素一：供给 - 学习什么

- 第二曲线创新
- 12个思维模型

要素二：需求 - 谁来学？

- 创新者？
- 创业者？
- 管理者？

今天必须学习创新，就像工业时代必须学习管理一样。

“从管理能力到创新能力”

“每个创新者都应该上一次混沌大学。”

@傅盛

逻辑很清楚，but...现实有差距。

创新是一种能力

创新教育仅有好课程是不够的，
需要另外的关键成功要素。

要素三：连接 - 如何学习？

1. 线上学习 - 思维模型
2. 线下练习 - 刻意练习

所有的能力，都是练得的。

只学不练，创新思维就无法转化为创新能力。

But...刻意练习是一个技术活儿，
没有人自己能逼自己练习，
也不是什么人都可以辅导练习。

要素三：连接 - 由谁连接？

1. 线上学习 - 思维模型
2. 线下练习 - 刻意练习 - 创新教练

单一要素最大化

用创新领教来击穿群体学习阈值

“让改变当下发生”



详情



姚欣Bill Yao

过去一个月，和PPIO的创业小伙伴一起重回混沌大学，参加咯第四期创新商学院学习，昨天刚结束第二模块，这次的学习又让我找到了当年上中欧创业营的拼劲，每天只睡四个半小时，就是为了能够不断再打磨一下第二天的作业。能够和一批逻辑缜密，思考同频的领教老师们进行认知碰撞，感觉还是挺爽的。😁

评论



详情

分享一下我这次学习的感受，和之前我上过的各类培训班创业营都不同，创新商学院最大的特色就是实用。通过线下课程的强制输出练习，我才意识到，之前听的混沌大学课程自己可能只领悟了十之二三，没有刻意练习的思维模型终究不是自己的。而创新商学院的线下模块，可以让思维模型不再停留在课堂中，是真正可以运用到日常的工作和真实的案例中的，而且这种训练能够更好地提升逻辑思考能力，对于企业做好战略制订，创新探索有非常重要的价值。

评论



详情

这个课程是我近三年最有收获的一次学习了，特别推荐给想建立清晰逻辑思考能力的创业者和投资人来听。

最后声明，这个班不是我参与运作的，这些感受也不是广告，我也只是一名自费学员，是因为东西好才愿意分享给大家。如果对课程内容和我的学习感受也好奇的朋友，可以直接私信问我。



当原有经验失效时向理论寻求力量 | 创新商学院...

2019年9月2日 下午9:17



评论



混沌大学创新商学院组合创新

1. 供给：12个创新思维模型
2. 需求：创新者
3. 连接：线上线下、领教三师制

“组合创新”知识点

- 1、拆解基本要素 - 还原论
- 2、要素重新组合 - 供需连

思考题

用“供需连模型”分析瑞幸咖啡

延展思考题

- 1、用“供需连模型”分析你的竞争对手。
- 2、用“供需连模型”分析你自己的模式。

草莓时刻

今天的课程，哪个点touch到了你？

我讲的可能都是错的。