

第二曲线

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？

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、生命周期：一线两点三阶段
- 2、极限点：核心要素10倍速变坏

模型3：第二曲线

适用范围

- ★ 资深职人 - 再创职业辉煌
- ★ 成熟企业 - 重启增长引擎

保持增长是CEO第一任务，
But...企业一定会遭遇增长极限点，
我们应该如何应对这一企业宿命呢？

引用一本书的研究：
《创造性破坏》

在第一讲的案例里，隐藏着两种不同性质的增长

1) 企业级增长

2) 市场级增长

回忆：哪一种增长速度更快？

草莓时刻（选择题）

- 1、企业长期增长超过市场平均增长
- 2、企业长期增长不及市场平均增长

那些基业长青的企业，被视为美国经济支柱。

But, 98%大企业被市场基本盘甩在后边。

“大企业跑不过基本盘？？”

难道这“无知”的资本市场，
会比这些著名商学院培养出的企业管理者还要更“聪明”？
@福斯特《创造性破坏》

草莓时刻（选择题）

- 1、市场是非连续性的破坏性思维
- 2、企业是非连续性的破坏性思维

市场速度超过个体公司速度的原因：

市场基于非连续性的破坏性思维，公司基于连续性的保护性思维

@福斯特《创造性破坏》

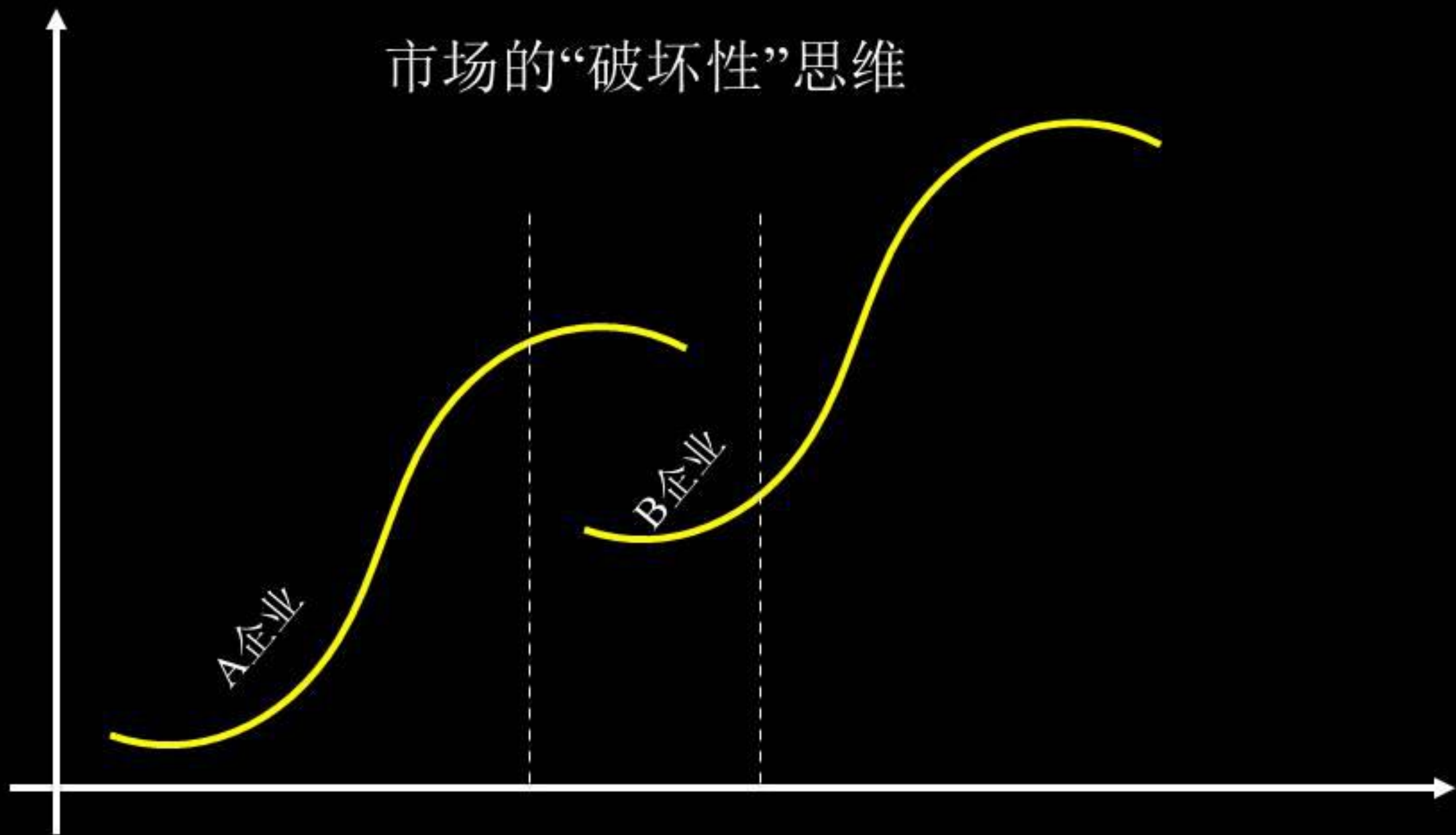
企业的隐含假设是连续性，其焦点在于管理和延续；
市场的隐含假设是非连续性，其重点则是创新与破坏。

@福斯特《创造性破坏》

市场的秘密就是用创新企业去破坏老旧企业，
有效的资本市场会毫不留情地将老旧过时的一切淘汰出局。
正是新旧企业之间的非连续性，才成就了市场整体的成功。

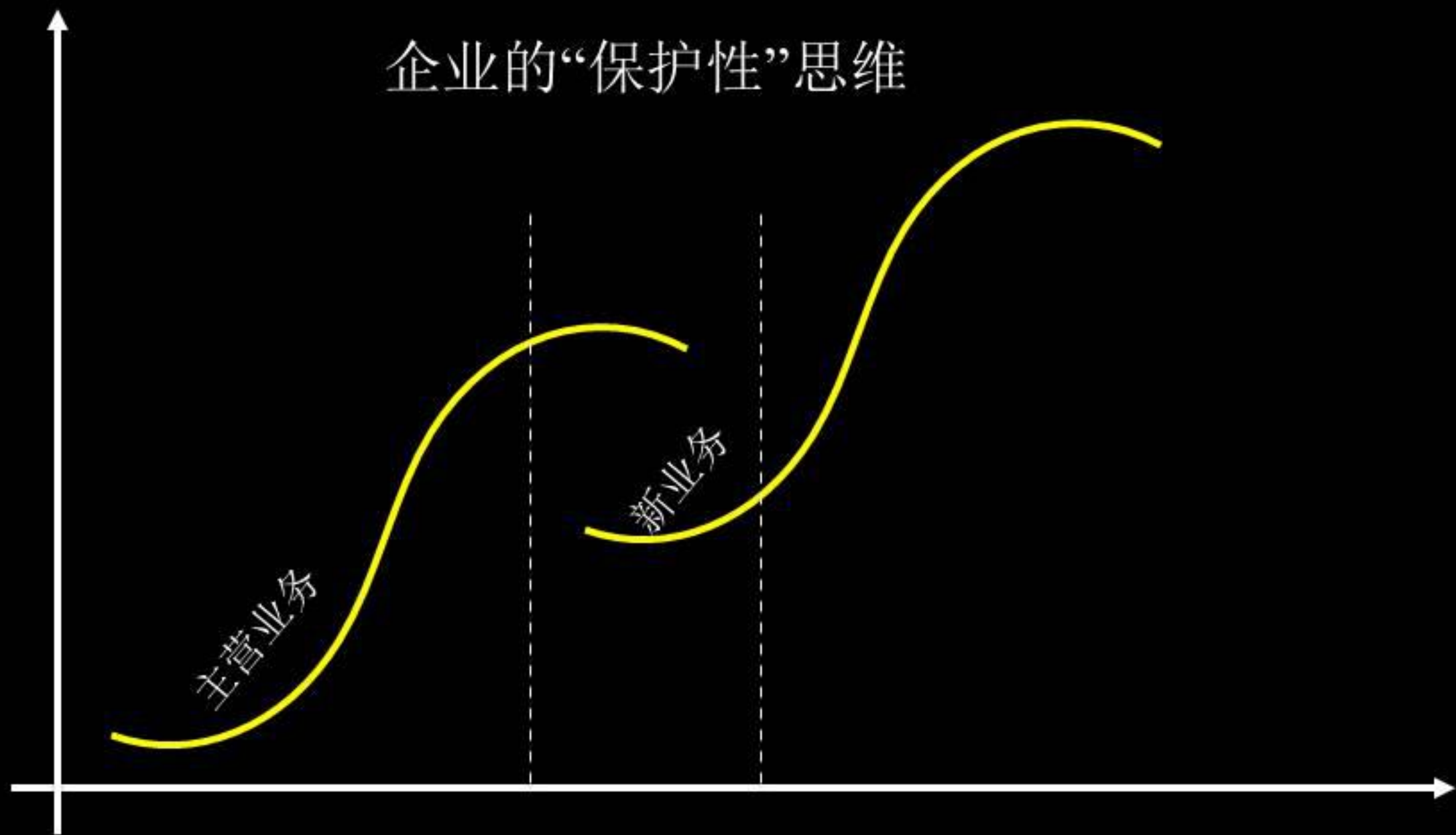
@福斯特 《创造性破坏》

市场的“破坏性”思维



企业的哲学是为了让自己“永续经营”，
在不连续时段，企业无法像市场一样淘汰自己。

企业的“保护性”思维



“大哥吃小弟效应”

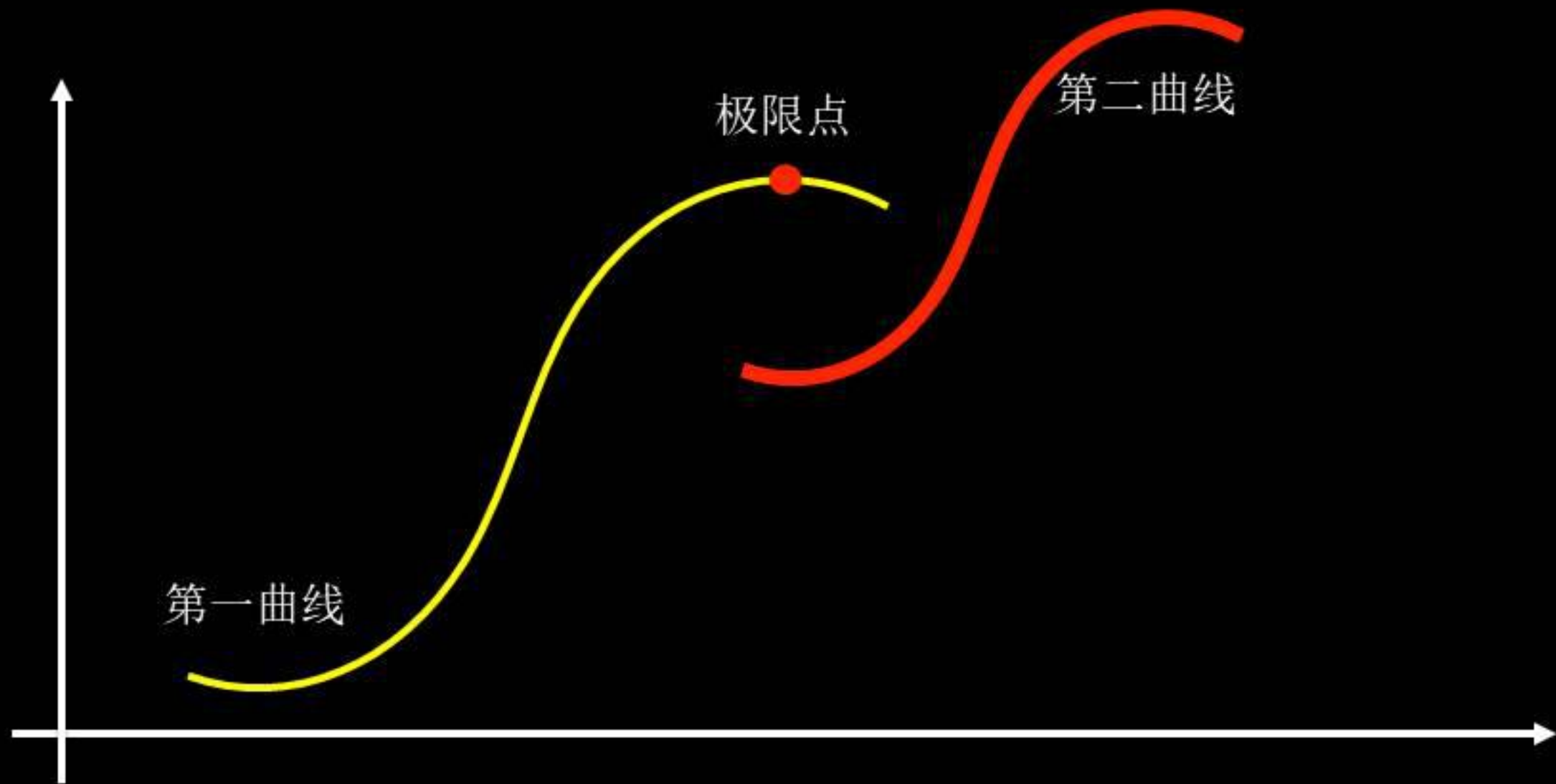
摩托罗拉模拟手机 vs 功能手机

诺基亚功能手机 vs 智能手机

苏宁线下商业 vs 线上电商

市场的创造性破坏，
对于企业增长有什么启示呢？

既然市场的增长速度大于企业的增长速度，
何不将市场的创造性破坏模式引入到企业中去！



第二曲线

（创造性自我破坏）

两种类型的创新

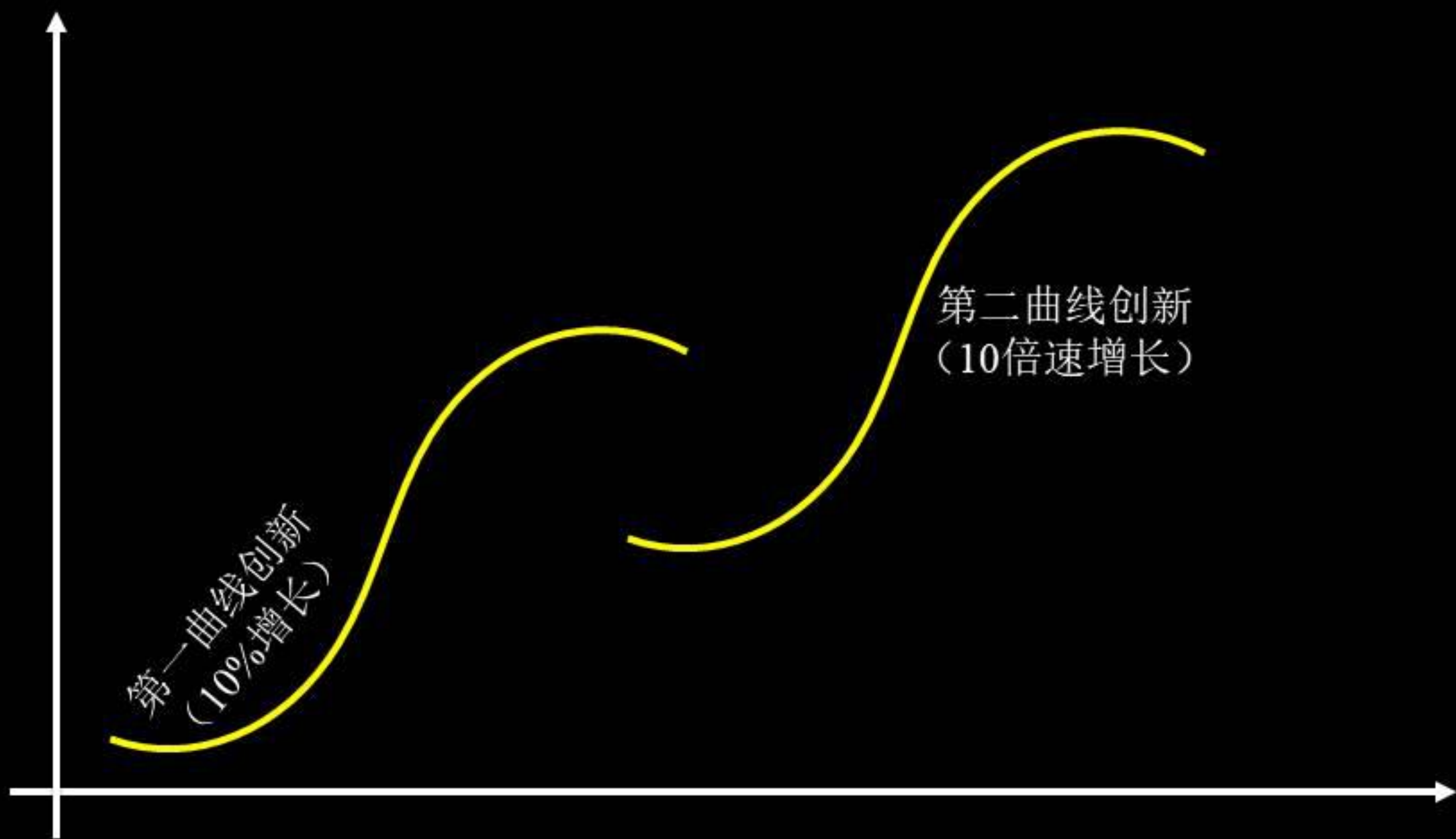
1. 第一曲线：连续性增长
2. 第二曲线：非连续创新

思考：哪一种增长速度更高？

草莓时刻（选择题）

- 1、第一曲线连续性增长速度高过第二曲线非连续性创新
- 2、第一曲线连续性增长速度低于第二曲线非连续性创新

创新理论之父熊彼特定义的创新：
不是在同一条曲线里渐进性改良，
而是从一条曲线变为另一条曲线的新组合。



沿着同一个经济结构的增长，并不能带来经济的实质性发展。

零利润、零利息、零增长。

@熊彼特《经济发展理论》

“你不管把多少马车连续相加，
也绝不能得到一辆火车。”

© 约瑟夫·熊彼特



熊彼特认为

只有第二曲线创新才能带来实质性的经济增长

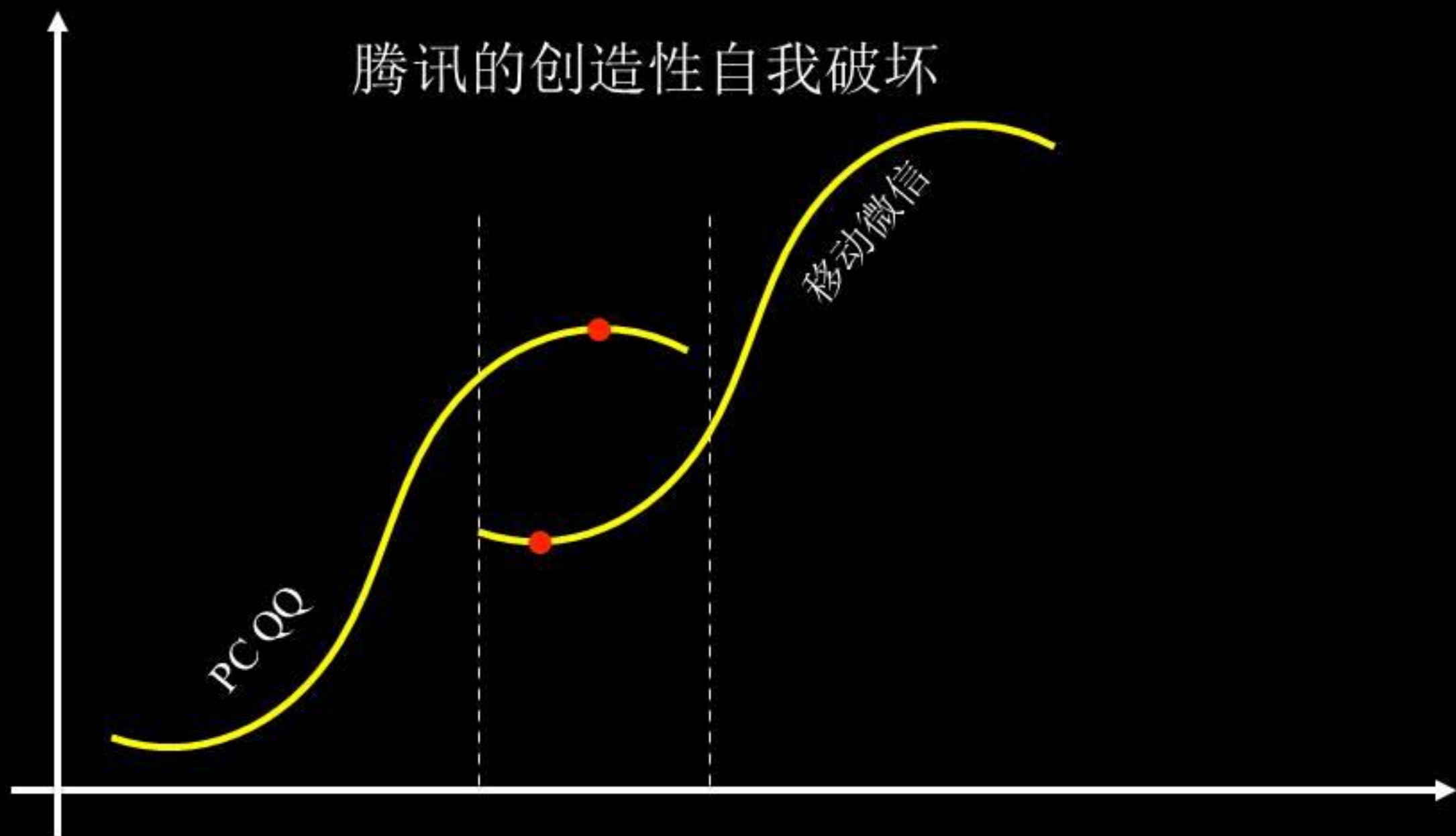
“（第二曲线）创新是经济发展的唯一因。”
@熊彼特

- 创新的过程往往就是新组合对旧组合通过竞争而加以消灭的过程。熊彼特把这种过程称为“**创造性破坏**”。
- 熊彼特认为：**创造性破坏是市场经济的本质**，正是创造性破坏成就了经济的真正发展。

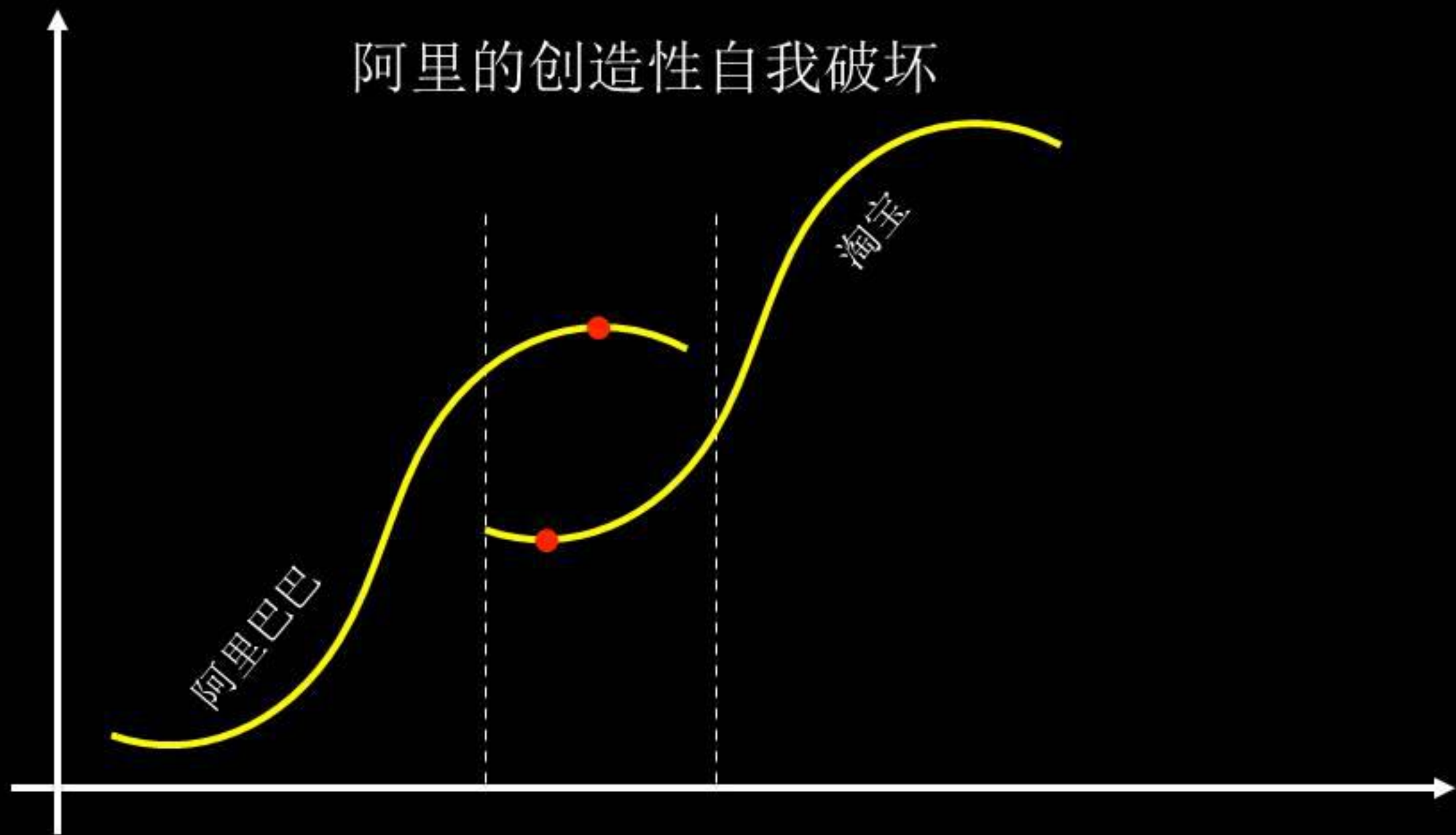
第二曲线 - 创造性自我破坏

像市场“破坏”过气企业一样，
企业去“破坏”自己的过气业务和产品。

腾讯的创造性自我破坏

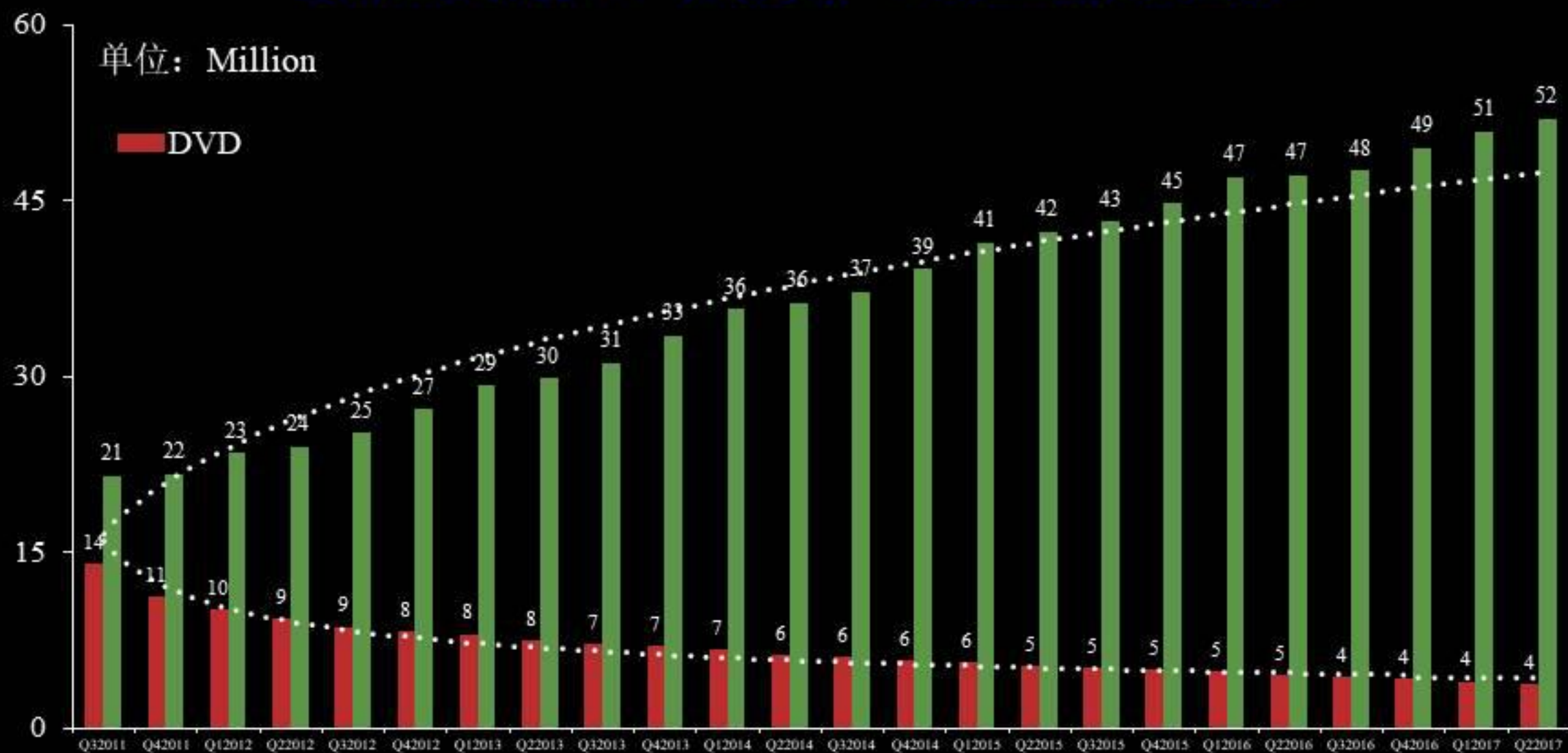


阿里的创造性自我破坏

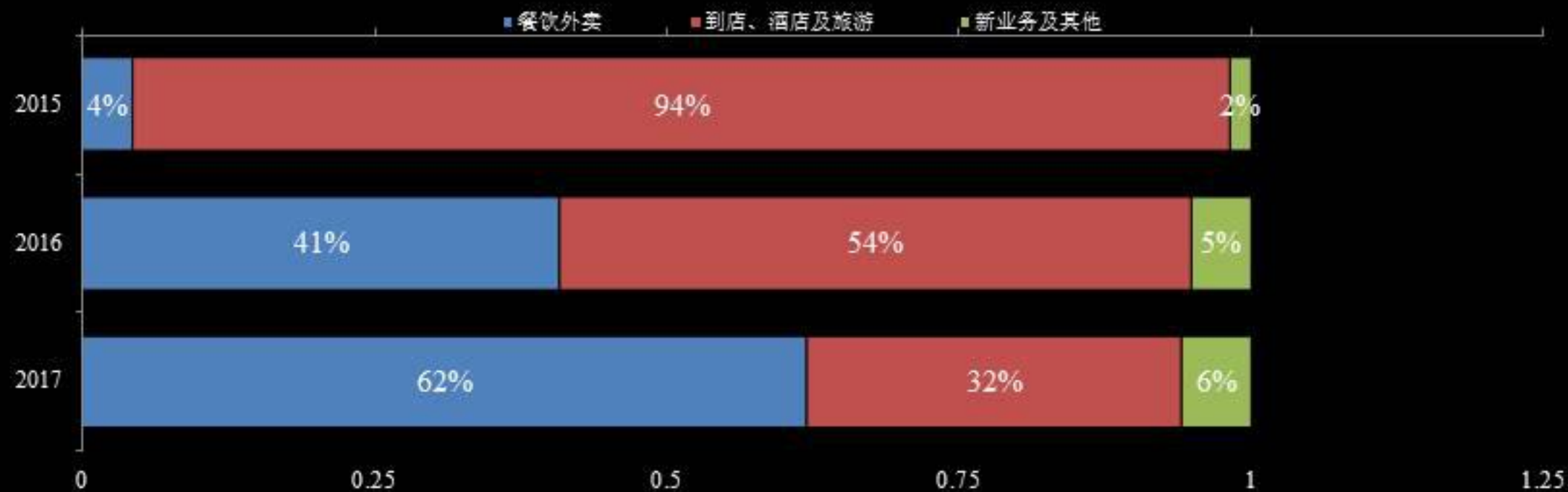


只有经历过第一、二曲线转换的企业，
才具有了基业长青的可能性。

Netflix: 2011年，完美第一、第二曲线交接！

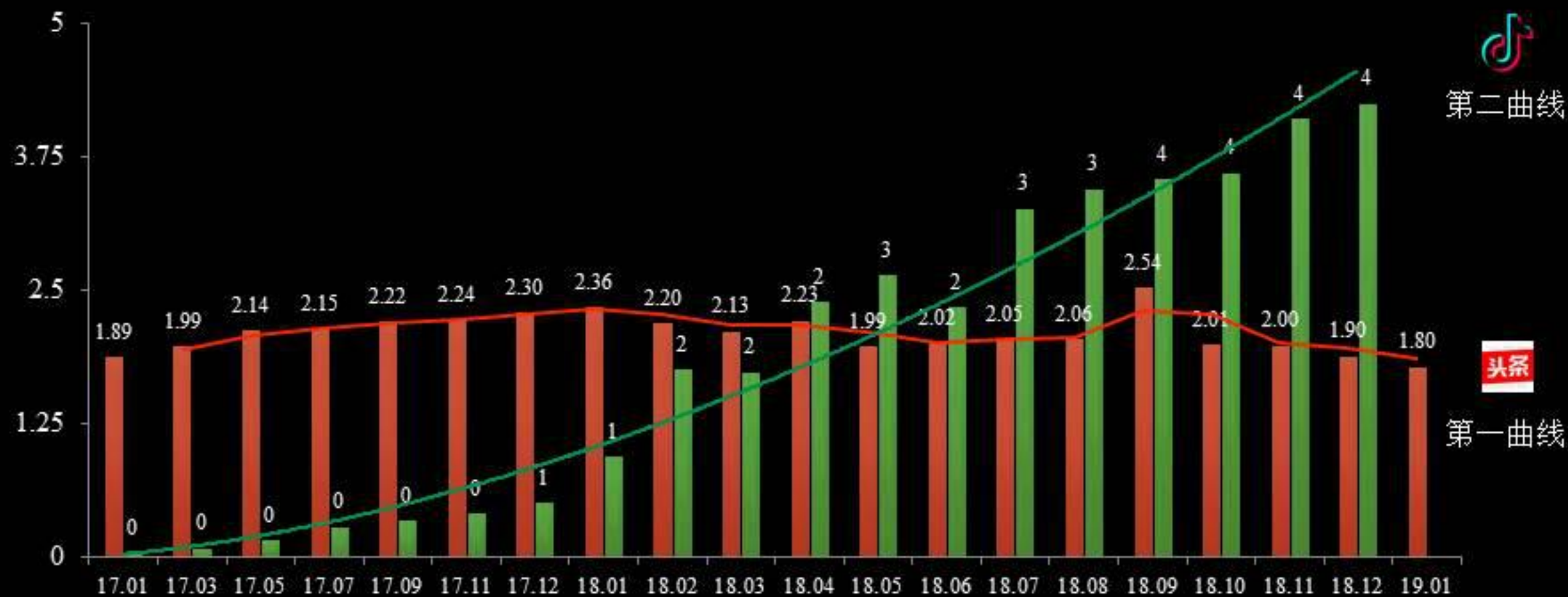


美团，2017年，第一、二曲线完美交接。



美团点评收入构成（2015-2017）

字节跳动：2018年，第一曲线和第二曲线完美交接



新问题:

如何处理第一曲线与第二曲线之间的关系?

草莓时刻（选择题）

1. 把第一曲线转型为第二曲线
2. 把第二曲线合并入第一曲线？
3. 其他

企业长寿的方法论

1. 管理：尽量延长第一曲线的生命应对既有市场。
2. 创新：启动独立的第二曲线应对新兴市场机会。

“守正出奇”

- 第一曲线：管理、保守
- 第二曲线：创新、积极

关键问题：什么时候启动第二曲线？

草莓时刻（选择题）

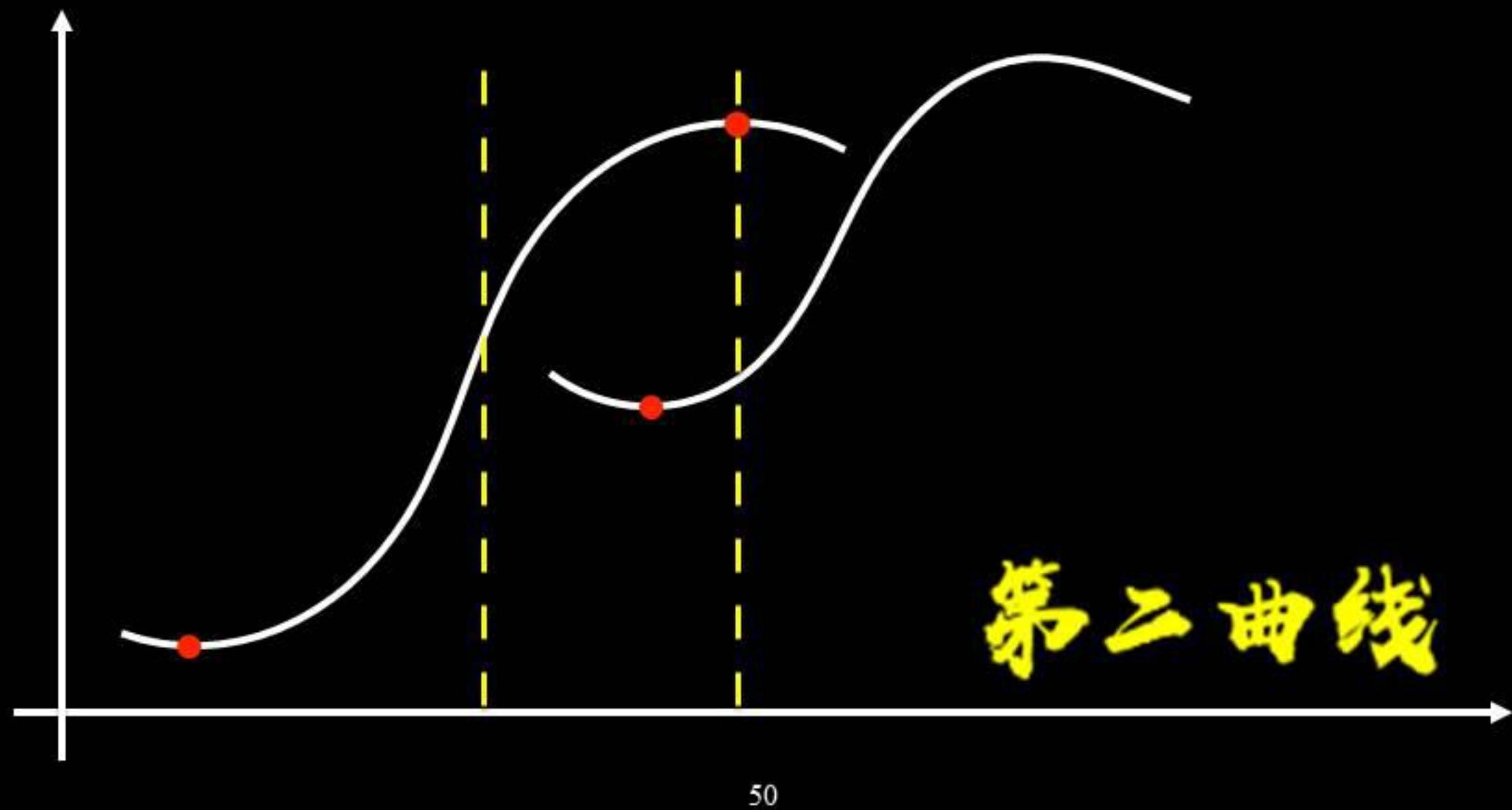
1. 第一曲线起步时就应该同步考虑启动第二曲线。
2. 第一曲线到达极限点时才需要启动第二曲线。
3. 其他

如果过早，影响第一曲线发展；
如果过晚，丧失潜在发展机会。

开启第二曲线的最佳时期:

- 1) 第一曲线过了破局点之后;
- 2) 第一曲线还在增长, 但增长加速度开始下降之后;
- 2) **deadline:** 第一曲线到达财务极限点之前。

第二曲线的最佳启动期



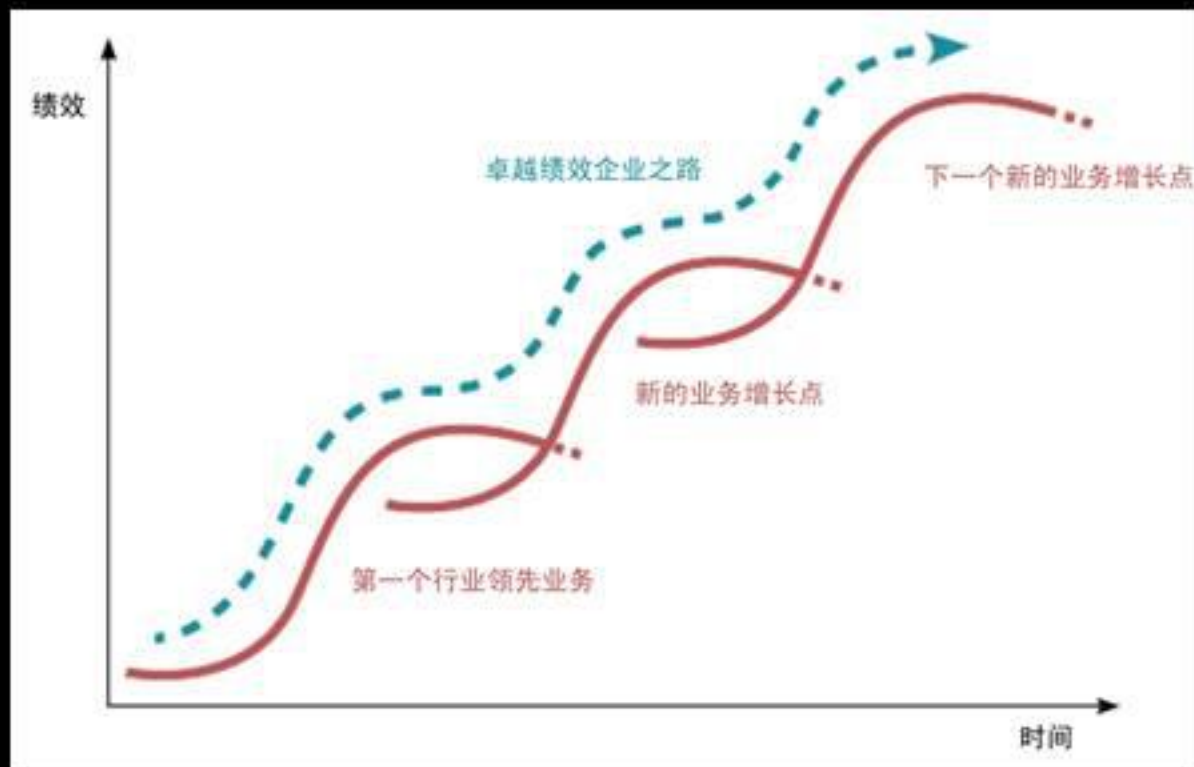
没有主业支撑的创新是瞎折腾，
期待主业长青也是痴心妄念。

基业长青的关键：
一次又一次地跨越第二条曲线。

© 保罗·纽恩斯 《跨越S曲线》



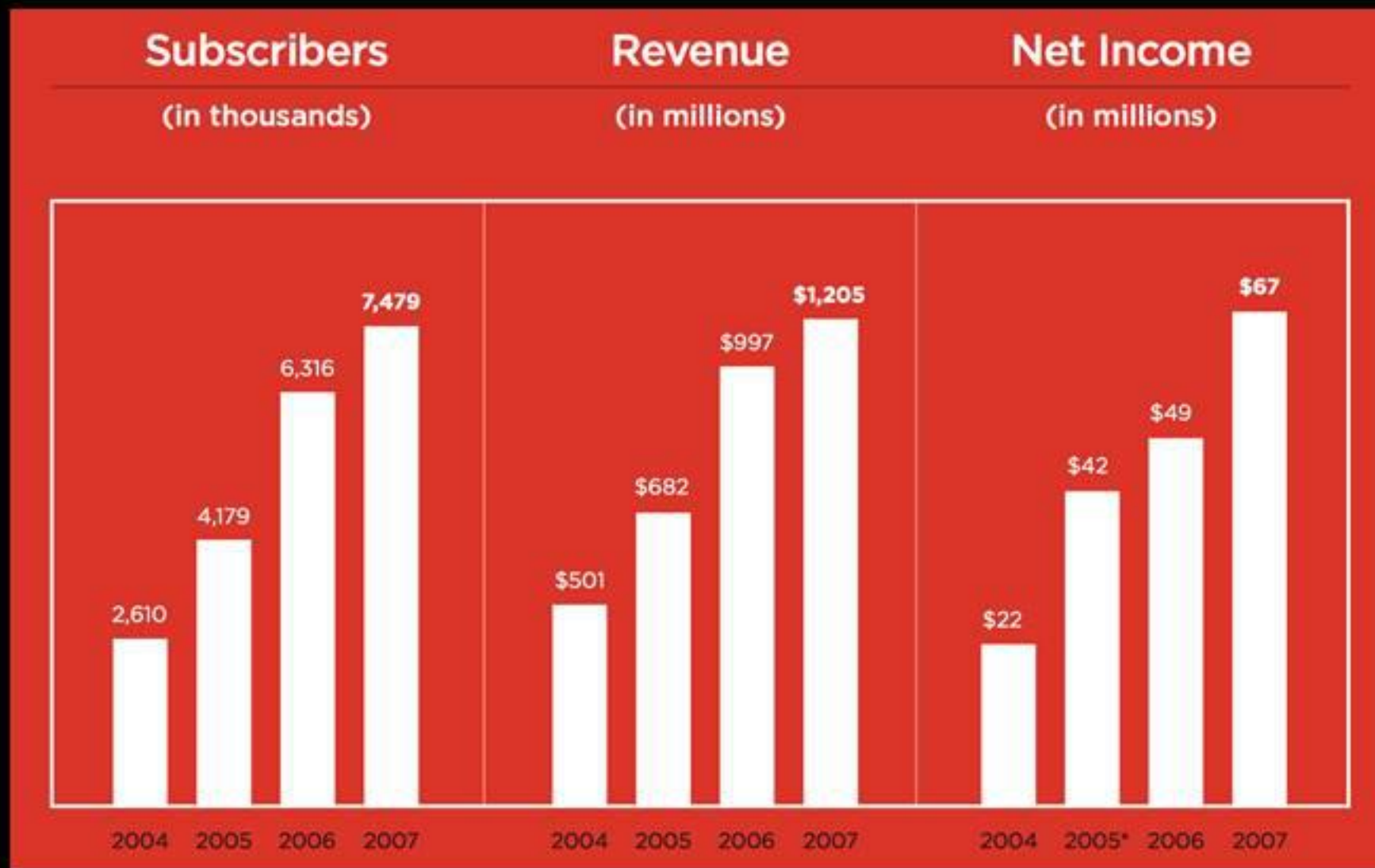
重新定义“基业长青”



卓越绩效：攀登和跨越S曲线（资料来源：埃森哲分析）

案例：Netflix第二曲线创新

1997-2007年，
Netflix 在线DVD邮寄业务增长迅猛。

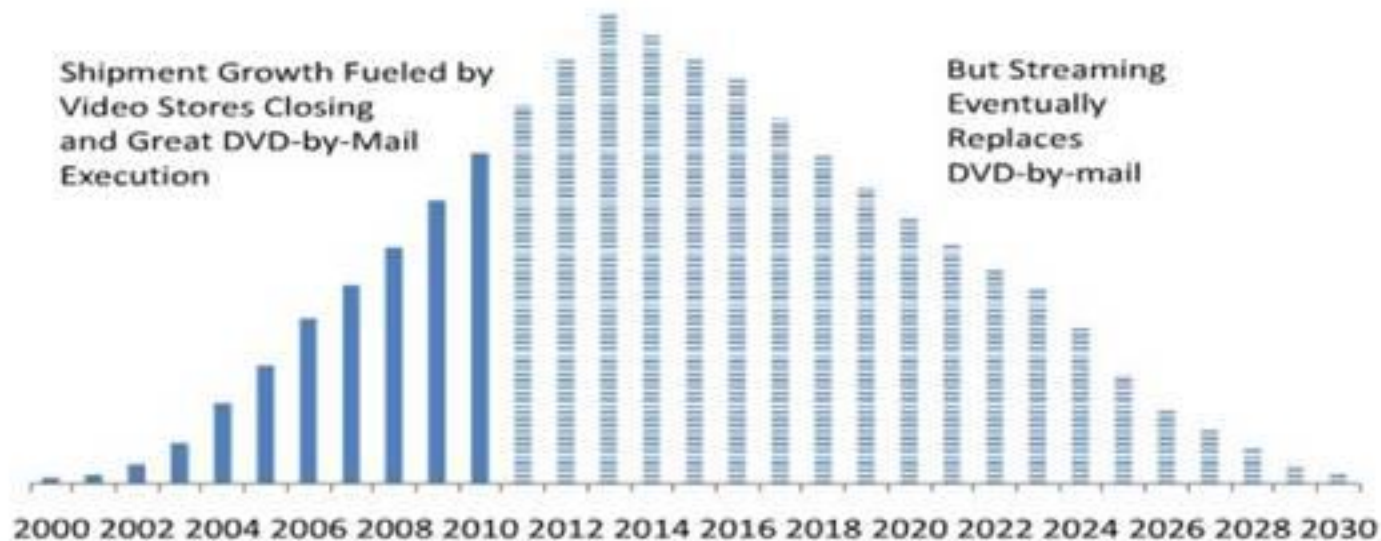


@ Netflix Annual Report (2007)

2007年，DVD业务如日中天的时候，
Netflix居然做了一个令人沮丧的预测：

Netflix预测：2013年DVD业务会到达 极限点

DVD-by-Mail Shipments Likely Growing For a Few More Years



NETFLIX

5

为什么会在增长的时候预判出极限点呢？

增速下降

DVD业务2007年增长率大幅下降

	订阅数 (DVD)	增速
2004年	2,610,000	
2005年	4,179,000	60%
2006年	6,316,000	51%
2007年	7,479,000	18%

开启第二曲线的最佳时期:

- 1) 第一曲线过了破局点之后;
- 2) 第一曲线还在增长, 但增长加速度开始下降之后;
- 3) 第一曲线到达财务极限点之前。

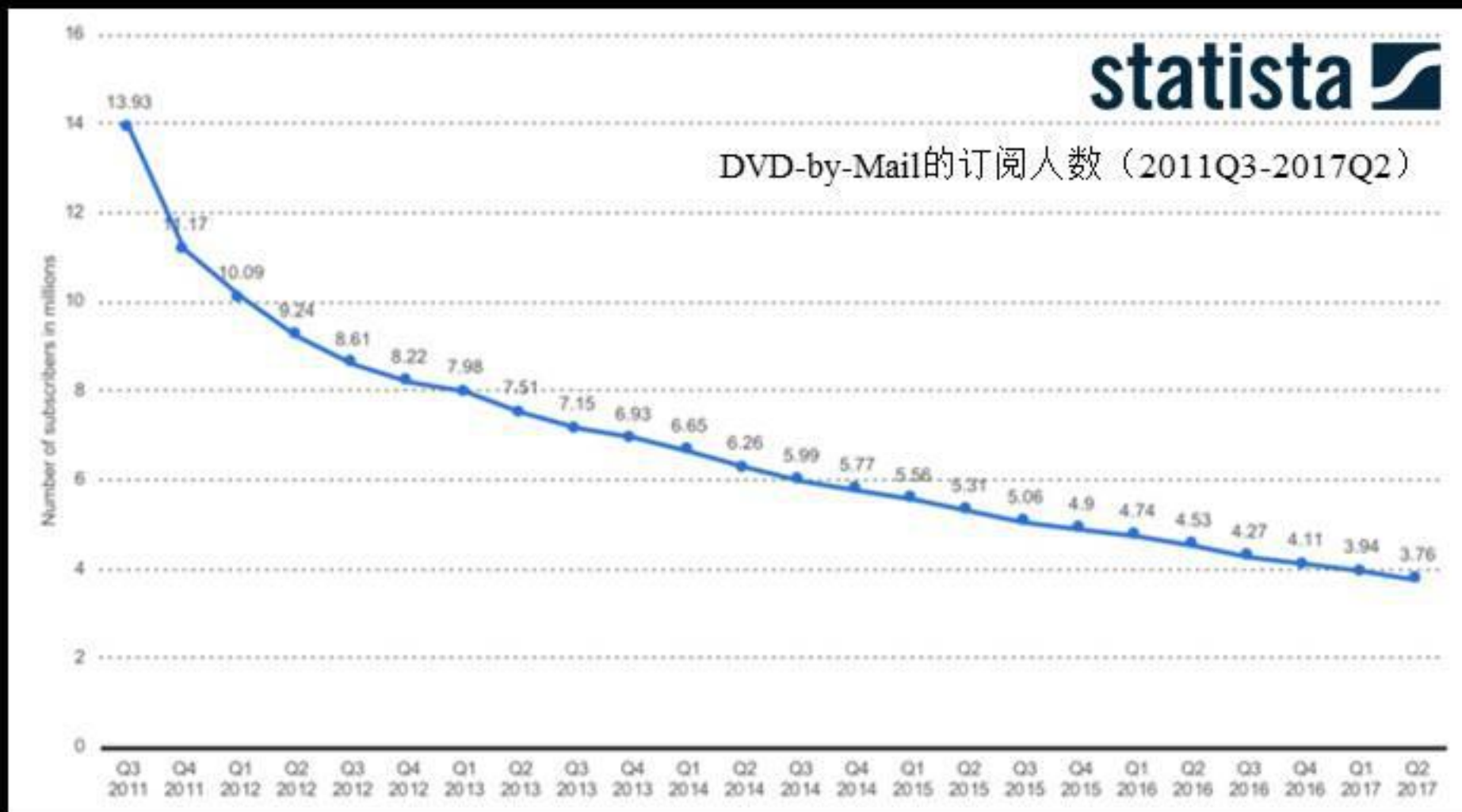
这个预测看起来很荒谬，很令人沮丧，
但事实上，极限点来得比预想更快

DVD业务2010年到达极限点（提前3年）

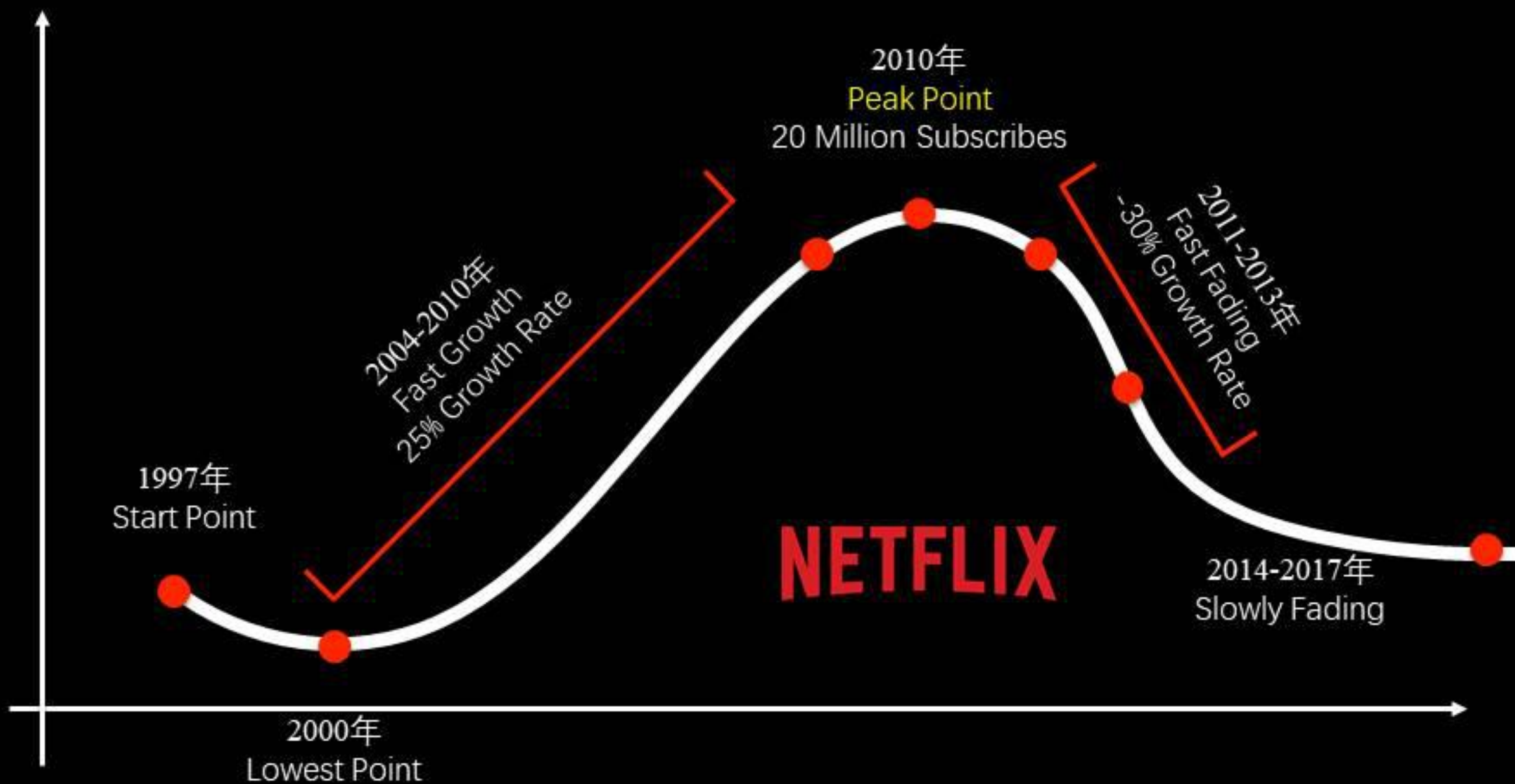
	订阅数 (DVD)	净利润
2004年	2,610,000	22,000,000
2005年	4,179,000	42,000,000
2006年	6,316,000	49,000,000
2007年	7,479,000	67,000,000
2008年	9,390,000	83,000,000
2009年	12,268,000	116,000,000
2010年	20,000,000	160,583,000
2011年	13,930,000	226,126,000

请注意：财务指标的滞后性和欺骗性

	订阅数 (DVD)	净利润	净利增速
2009年	12,268,000	116,000,000	40%
2010年	20,000,000	160,583,000	38%
2011年	13,930,000	226,126,000	41%



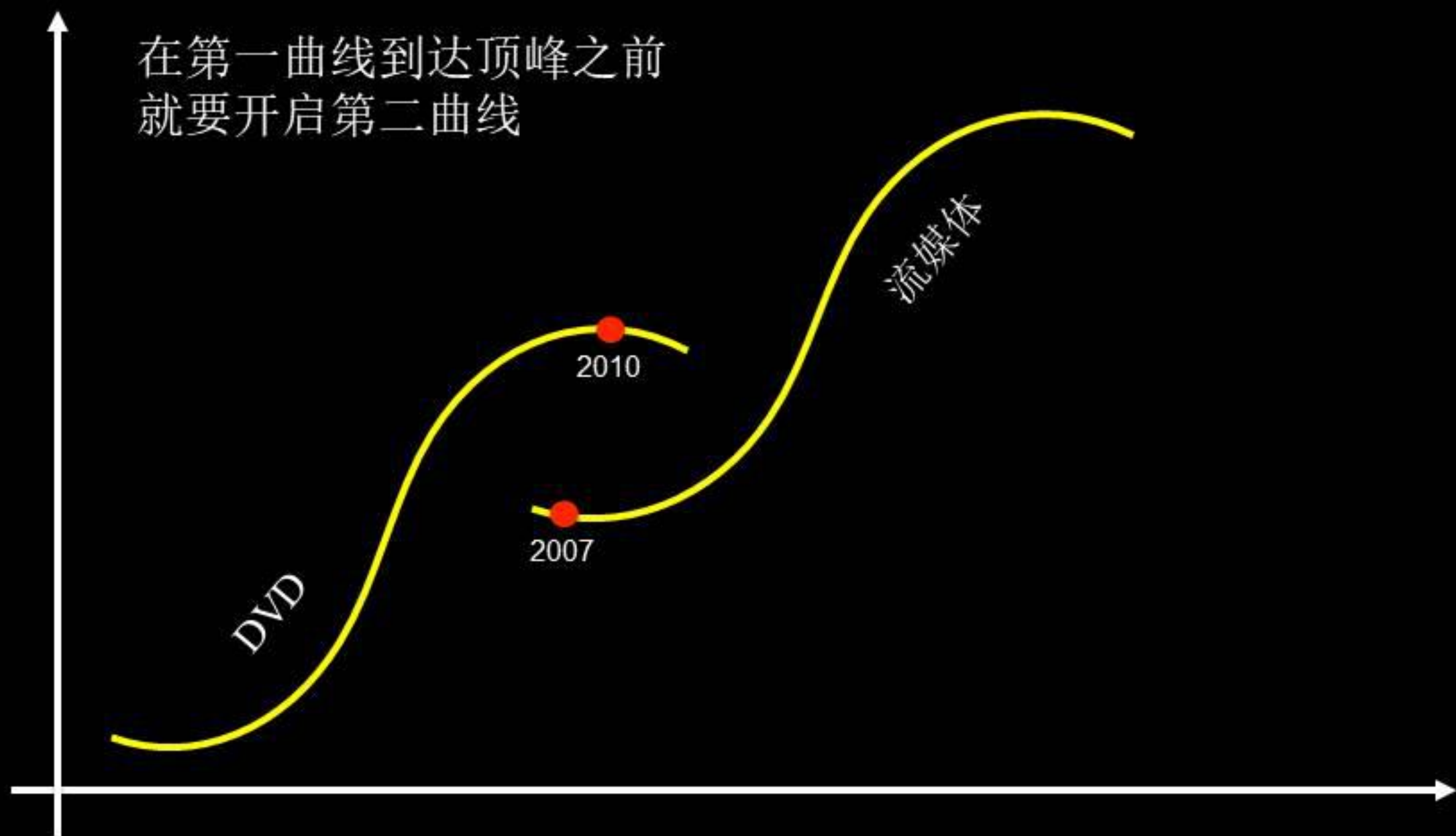
Our sobering Qwikster DVD misstep was in 2011.



“识别极限点的能力，价值千金！”

@福斯特《创造性破坏》

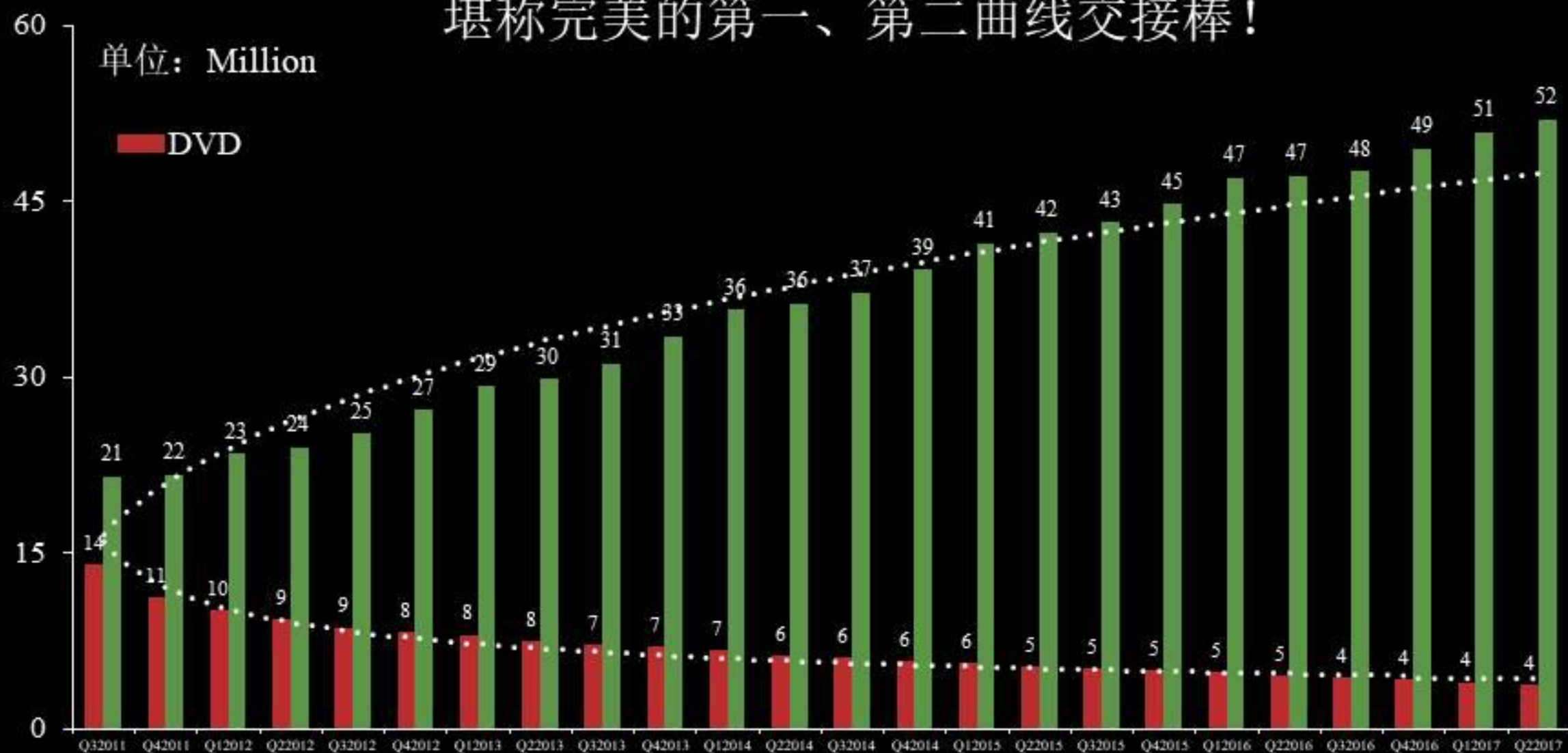
在第一曲线到达顶峰之前
就要开启第二曲线



2007年对Netflix来说是一个大年，尽管DVD业务增长迅速，
但公司还是推出第一款流媒体产品“WatchNow”。

2010年，Netflix取得了转折性胜利：
在DVD邮寄业务达到极限点的那一年，
流媒体的订阅人数超过了DVD邮寄服务。

堪称完美的第一、第二曲线交接棒！



事后诸葛亮总是太容易，事实上这一转变难得多。

第一曲线中的赠送品

2007年，WatchNow流媒体服务刚推出时，只有1000个内容，
免费包含在Netflix每月5.99美元的实体DVD订阅计划中。

“边缘产品”

2007年的流媒体技术非常糟糕，即使是最快的宽带也缺乏处理高分辨率视频的能力，这意味着总体视频质量比DVD差。

“他看起来是在支持一匹已经要输了的马”

2007年Watch Now发布时，该公司陷入了困境，但哈斯廷斯不顾一切地推进流媒体计划，当年在开发新的流媒体技术方面投入了4000万美元。

独立团队、分形创新、业务闭环

- 2001年投资1Million研发Streaming
- 2004年成立独立团队White Space
- 2006年测试免费Streaming

单一要素最大化

把第一曲线中的配送品，
最大化为第二曲线的全部！

2011年，Netflix同时有了两个业务，两个业务之间又竞争，
一个有利润，一个有未来。
如果你是CEO，你会怎么办？

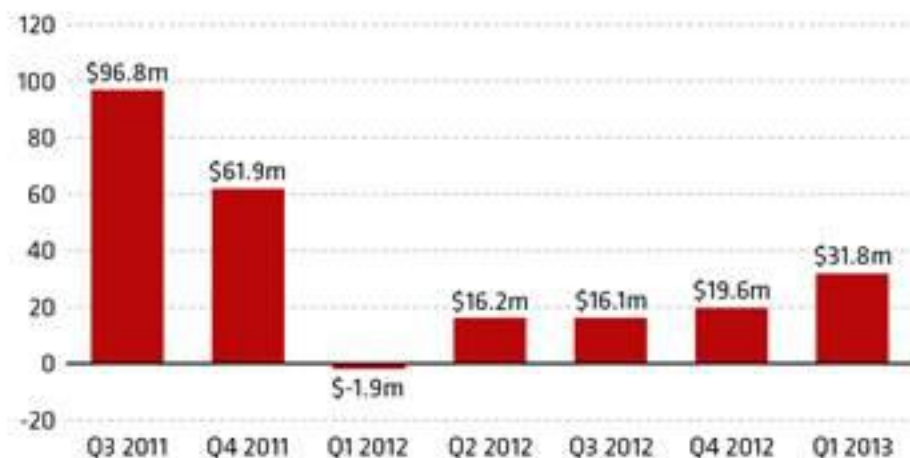
草莓时刻（选择题）

1、合一（synergy）

2、分拆

2011年，Netflix宣布将其流媒体业务和DVD租赁业务拆分为两个不同的订阅包：
Netflix用于流媒体业务，Qwikster用于DVD业务。

Operating income from Q3 2011 to Q1 2013
in million U.S. dollars

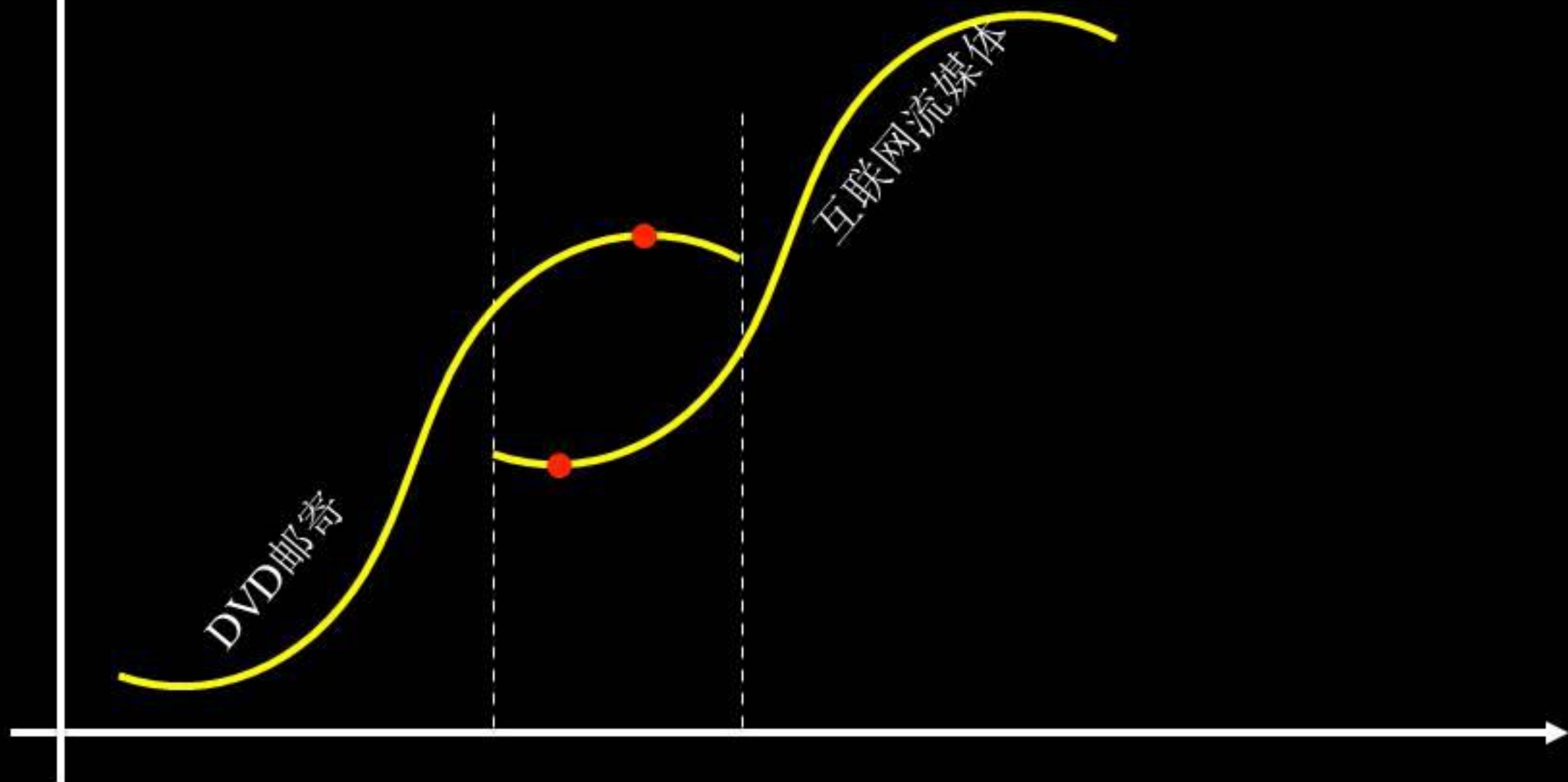


直到2011年，DVD邮寄服务的利润仍然显著高于流媒体业务。但是Hastings仍然坚持重投资于公司的未来业务——流媒体业务。

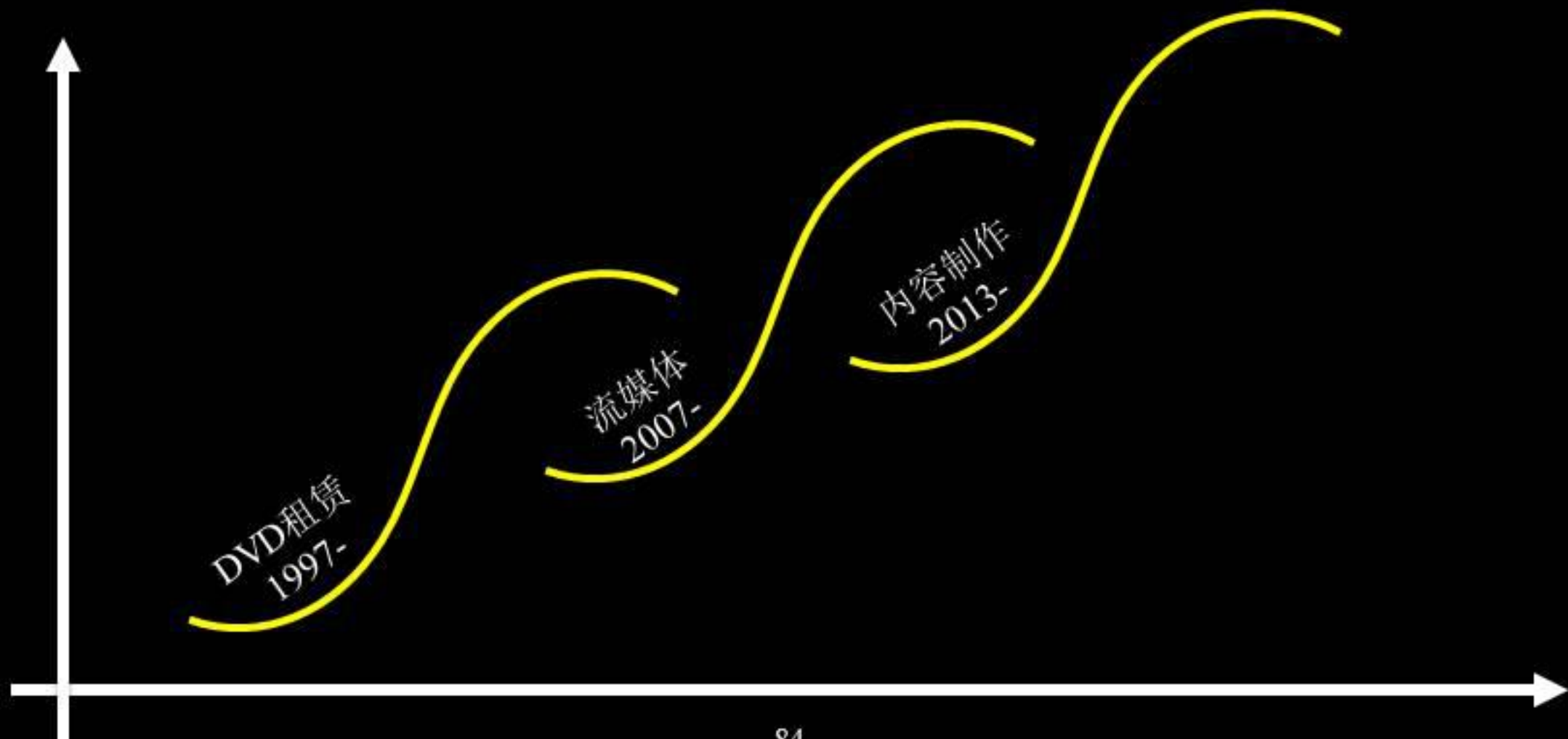
所有只能产生短期利润的项目都不重要，无论现在赚多少钱；
能够产生长期现金流的项目才是重要的，无论现在亏多少钱！

@贝索斯

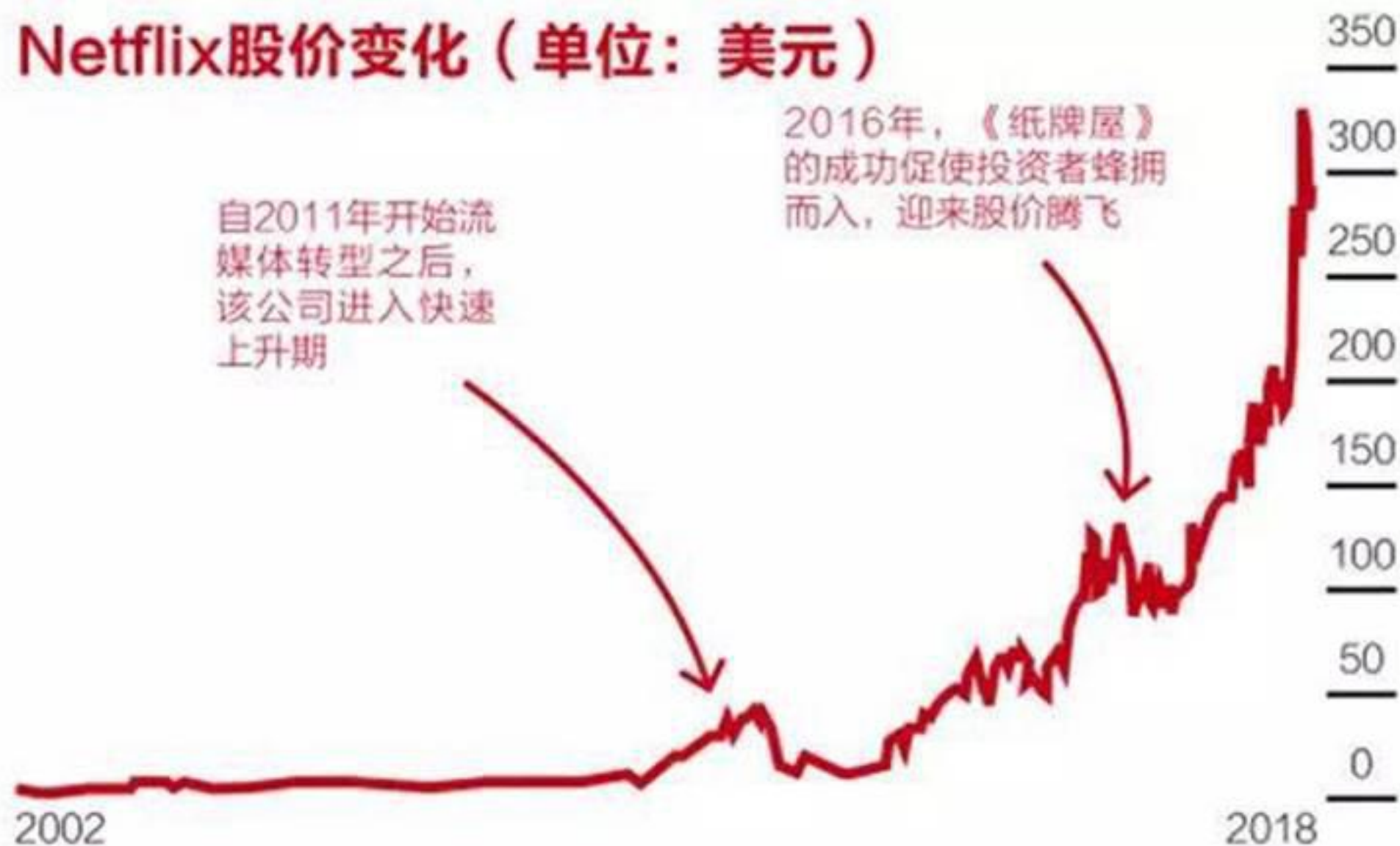
Netflix的创造性自我破坏



Netflix的第二曲线策略

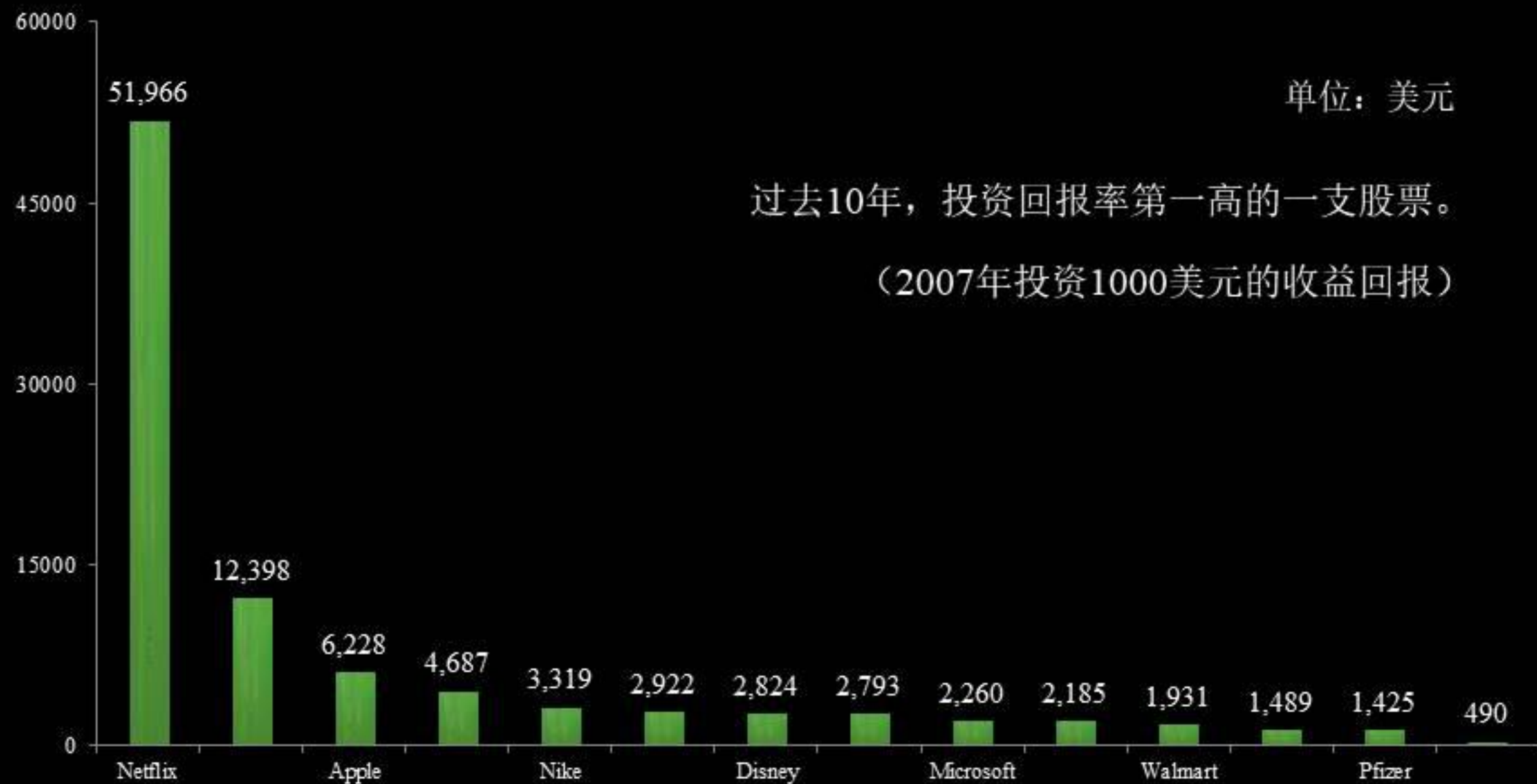


Netflix股价变化（单位：美元）



数据来源：彭博社





“只有攻击自己才能成为不死鸟。”

@福斯特《创新 - 进攻者的优势》

准确地说：不是“自己”破坏“自己”。

企业和业务不是一回事。
业务只是企业的子系统。

《反脆弱》：只有破坏子系统才能让母系统长存。
企业如此，生命也是如此。这是天道。

“细胞的更替成就了个体的延续，
个体的死亡成就了种群的延续，
种群的灭亡成就了自然的延续。”

@王俊

顶级CEO还有一项长期的责任，即领导开发一项我们称之为“破坏性成长引擎”的流程，通过这个流程可反复成功启动成长业务。

@克里斯坦森《创新者的解答》

然而，遗憾的是，就我们所知，至今尚未有企业能够打造一个永不熄灭的破坏性成长引擎。对绝大多数企业，破坏最多是一次性的偶发事件。

@克里斯坦森《创新者的解答》

“第二曲线”知识点

- 1、第二曲线 - 创造性自我破坏
- 2、重新定义基业长青

草莓时刻

本节课程哪一个点touch到了你？

思考题

请列出一个因启动第二曲线而延续辉煌的企业或组织。

请简要分析之。

延伸思考题

你个人处于职业发展什么阶段？是否需要考虑第二曲线？

你公司处于企业发展什么阶段？是否需要考虑第二曲线？

我讲的可能都是错的。