

第一曲线

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

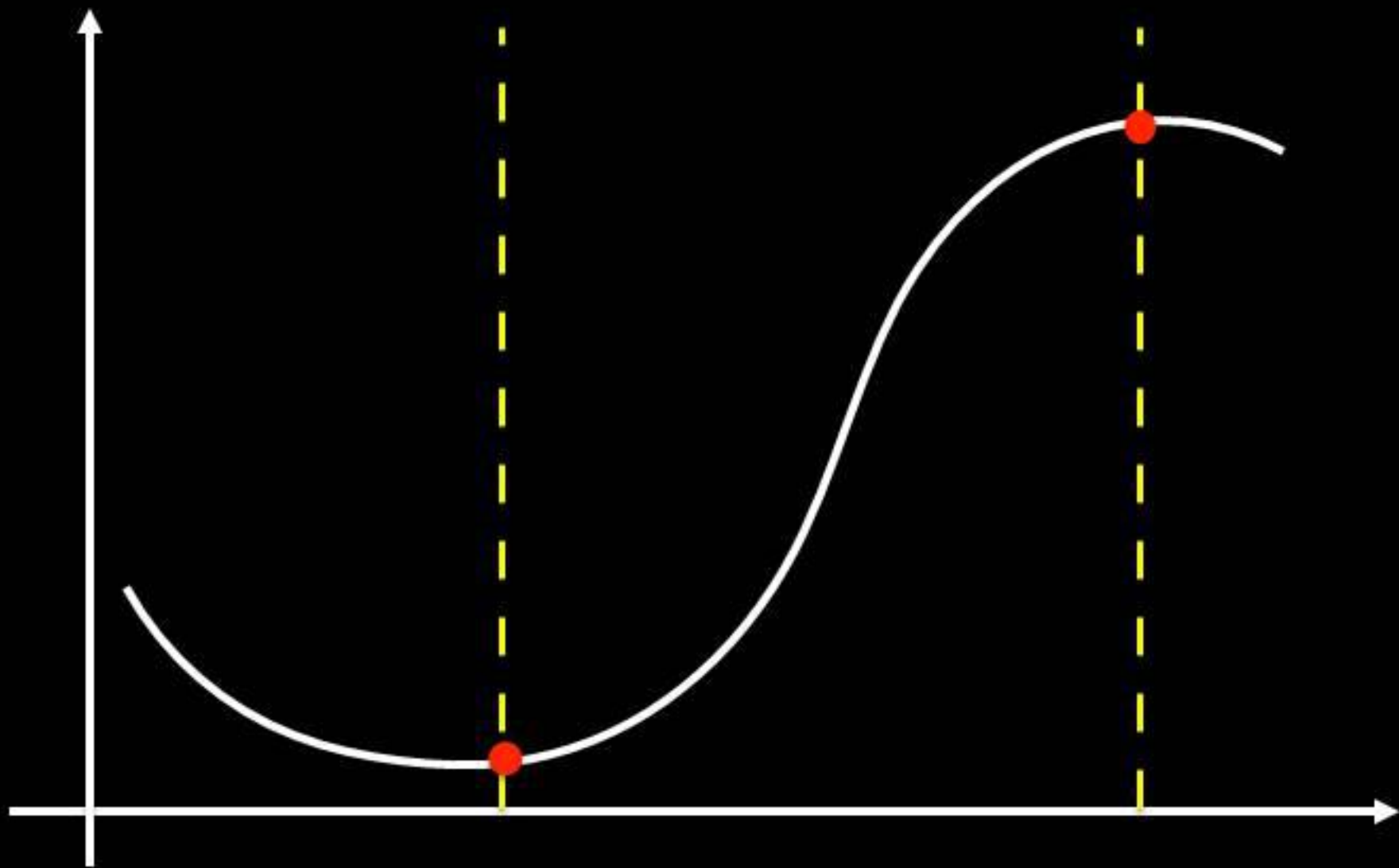
- 1、拆解基本要素 - 还原论
- 2、要素重新组合 - 供需连

模型2：第一曲线

适用范围

- ★ 个人发展 - 职业生命周期
- ★ 成熟企业 - 企业生命周期

“一线、两点、三阶段”



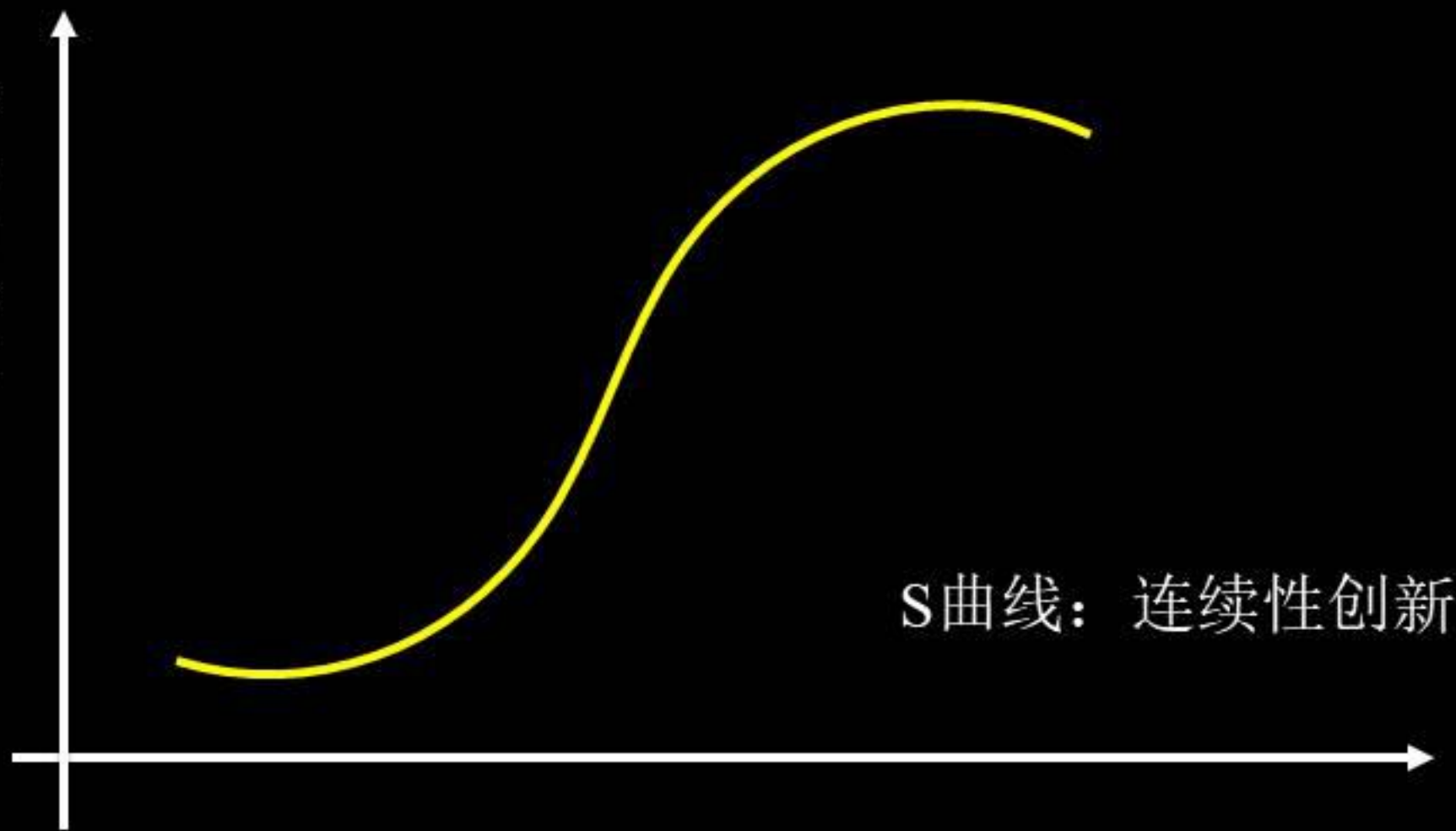
为什么要创新？
创新的目的是什么？

- 1) 增长
- 2) 不得不

增长是任何企业的首要战略目标。
(上市公司的市值，创业公司的估值)

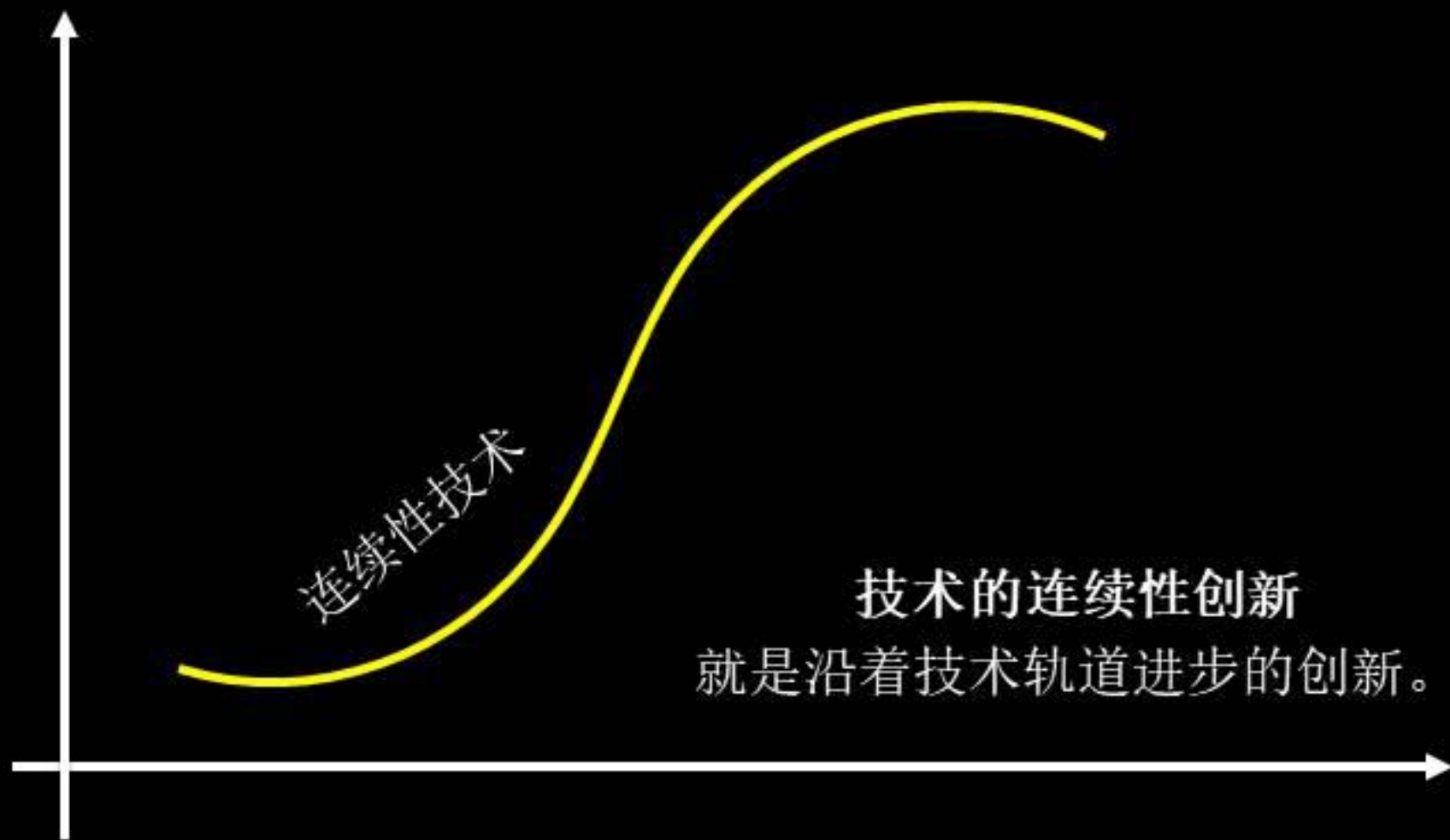
在稳定性的环境中，
最有效率的增长战略是连续性创新。

- ✓ 技术
- ✓ 产品
- ✓ 公司
- ✓ 产业
- ✓ 国家



- 连续性创新
- 延续性创新
- 渐进性创新
- 累积性创新

以技术S曲线为例



技术连续性创新的特征

- A. 沿着技术曲线持续改善原有的产品性能。
- B. 定位于主流市场的主流消费者。
- C. **Better**。

奥运精神

更高，更快，更强。

摩尔定律

微处理器每隔18个月性能提高一倍。

连续性创新非常非常重要！

97%的人，97%的时间，都是连续性创新。

实际上，企业创造的大部分利润都来自常规创新。

草莓时刻（选择题）

你认为iPhone更新换代是不是连续性创新？

（1、是； 2、不是）

连续性创新

- ★ 英特尔不断推出性能更强的微处理器。
- ★ 微软Windows操作系统的不断升级。
- ★ 苹果iPhone的升级换代。

英特尔上次重大颠覆式创新要追溯到1985年的386芯片，此后则主要依靠微处理器更新换代获得超过2000亿美元营业收入。

自1993年推出Windows NT以来，
微软通过Windows获得3030亿美元营业收入。

苹果最近一次重大产品创新是2010年的iPad。

对iMac、iPod、iPhone、iPad等核心产品持续升级，收入达到1900亿美元。

在竞争基础稳固、相对稳定且可预测的市场环境中，
企业应当采取连续性创新策略。

提醒：

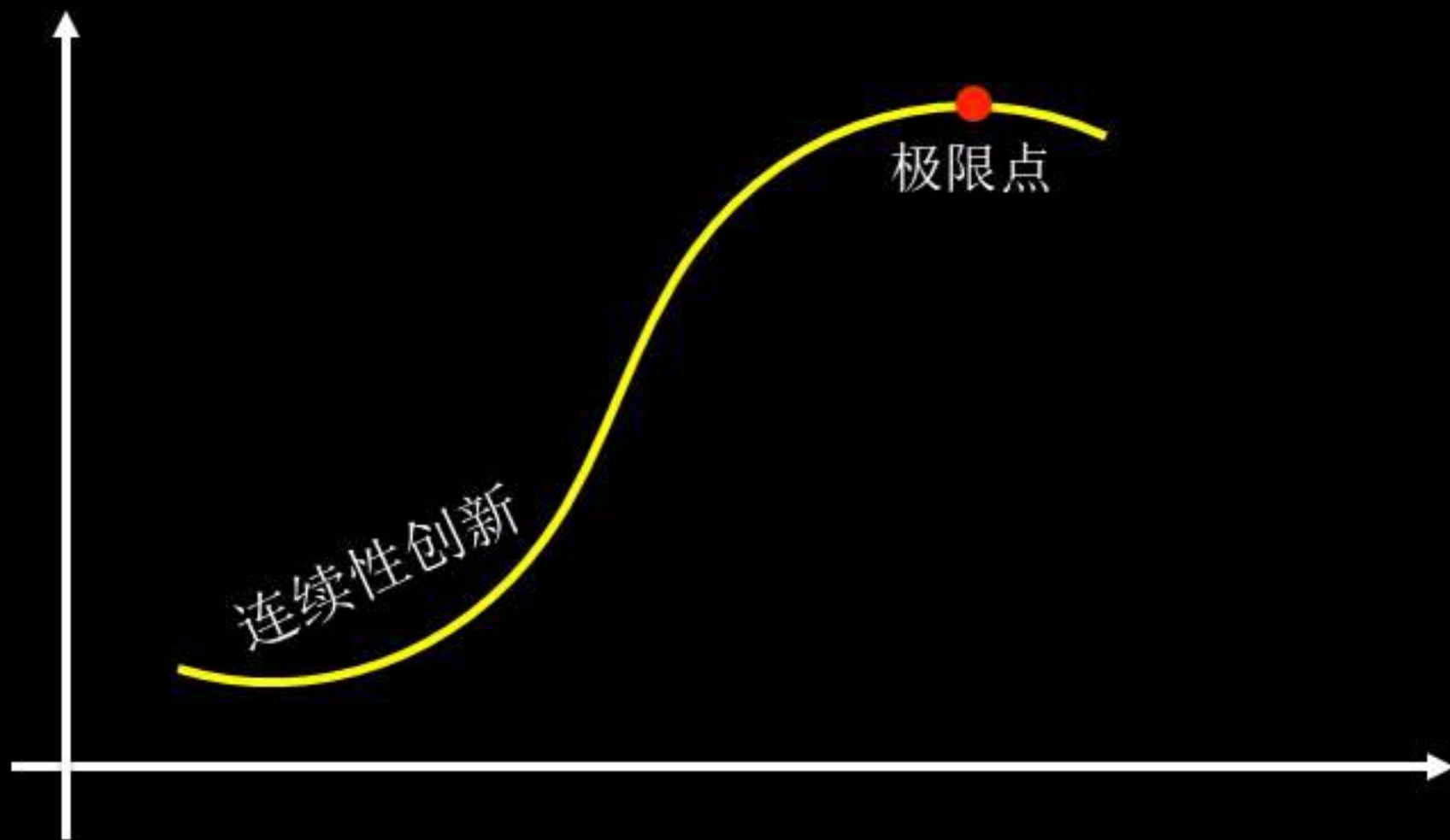
混沌课堂不主讲连续性创新，并不是因为它不重要，
而是因为这已经是主流商学院的常识。

连续性创新的隐含假设：
只要努力，就能永续增长。

沿着同一条S曲线的连续性创新有一个致命Bug:

“极限点”

S曲线



在技术发展的过程中，总会遇到极限出现的那一刻。

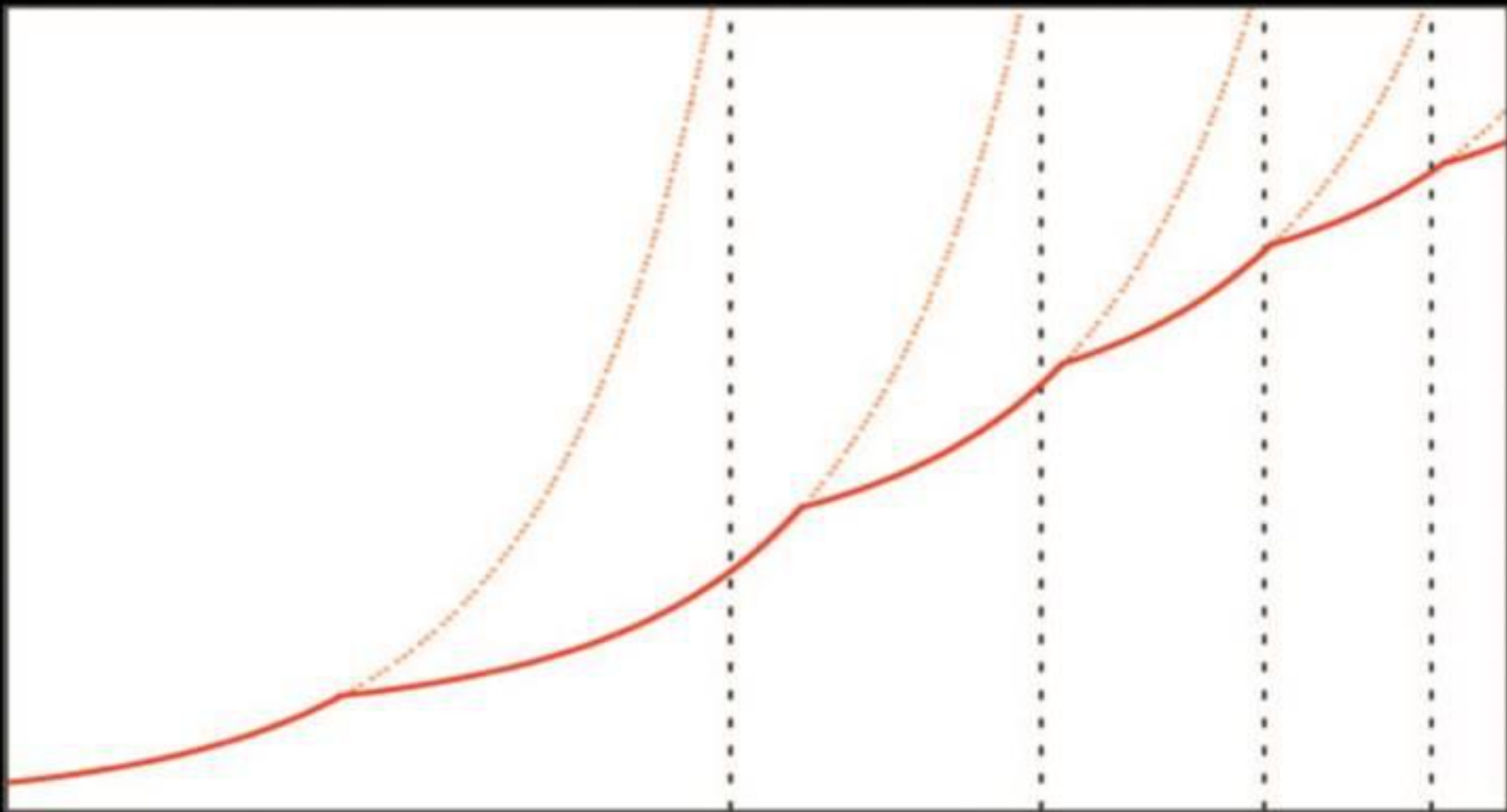
令人沮丧的是，极限点是不可避免的。

@布莱恩·阿瑟 《技术的本质》

“如果你处于极限点，无论你多么努力，也不能取得进步。”

@福斯特 《创新：进攻者的优势》

更糟糕的是，
极限点出现的频率越来越快。



《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》

极限点效应挑战了经典战略理论。

经典战略理论认为企业应该“**坚守本业**”。企业的成功建立在一组独特的竞争技能上，而这种技能要用许多年才能积累出来。因此，企业应该始终坚持做自己的核心专业领域，而不要轻易转到新的领域。

《创新：进攻者的优势》

这种战略在成长性时期及连续性周期之内非常正确。

But...任何行业都有极限点，当一个企业接近自己或行业极限时该怎么办？

草莓时刻（选择题）

- 1、遭遇极限点时，大部分领先企业能够成功跨越。
- 2、遭遇极限点时，大部分领先企业无法成功跨越。

一旦遭遇非连续性，
原来的领军企业10个大概有7个要被取代。


@福斯特《创新：进攻者的优势》

遭遇极限点以及由此导致的非连续性断层期，
是大公司的第一死因。

诺基亚在功能手机连续领先14年，
但在智能手机时代插草卖身。

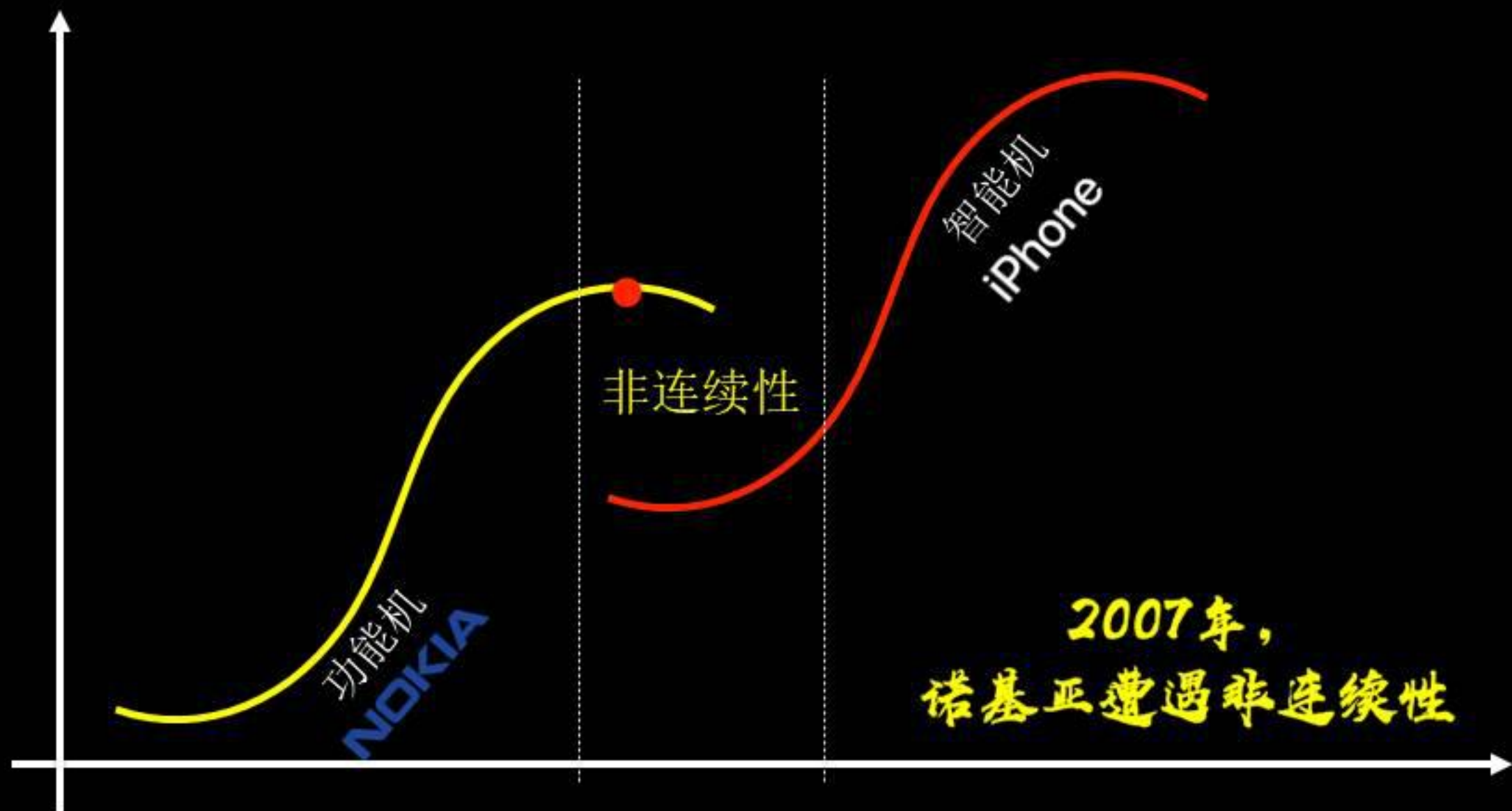
2007年，诺基亚市值1500亿美元，
出货量4亿部，全球市场占有率40%，整个手机历史的**顶峰期**。

2013年9月，诺基亚手机业务以区区72亿美元卖给微软。



我们并没有做错什么，
但不知为什么，我们输了。

© 约玛·奥利拉（诺基亚CEO）



极限点 = 失速点



你最渴望的东西，往往也是最制约你的东西。

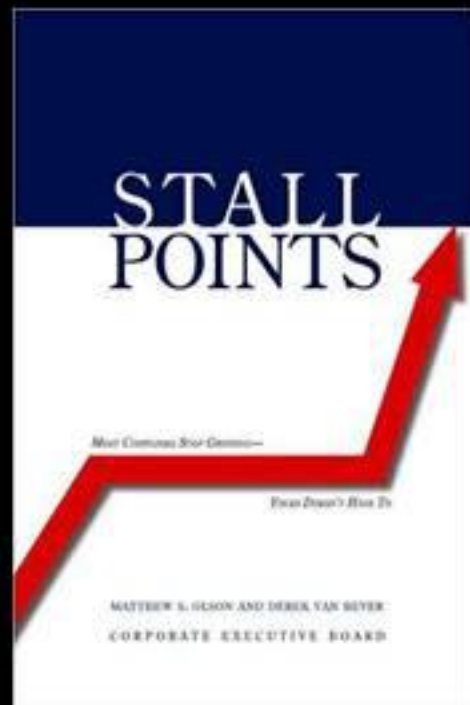
“增长魔咒”

“每10家企业中，大约只有一家能够维持长期增长势头。”

@克里斯坦森《创新者的窘境》

一旦企业到达失速点，
只有4%的企业能够重启增长引擎。

© 马修·奥尔森 & 德雷克·范贝夫 《失速点》



1955~1995年172家五百强企业，
只有5%能够维持超过通货膨胀率的增长。

@ 《失速点》（Stall Points）

引用福布斯杂志的数据

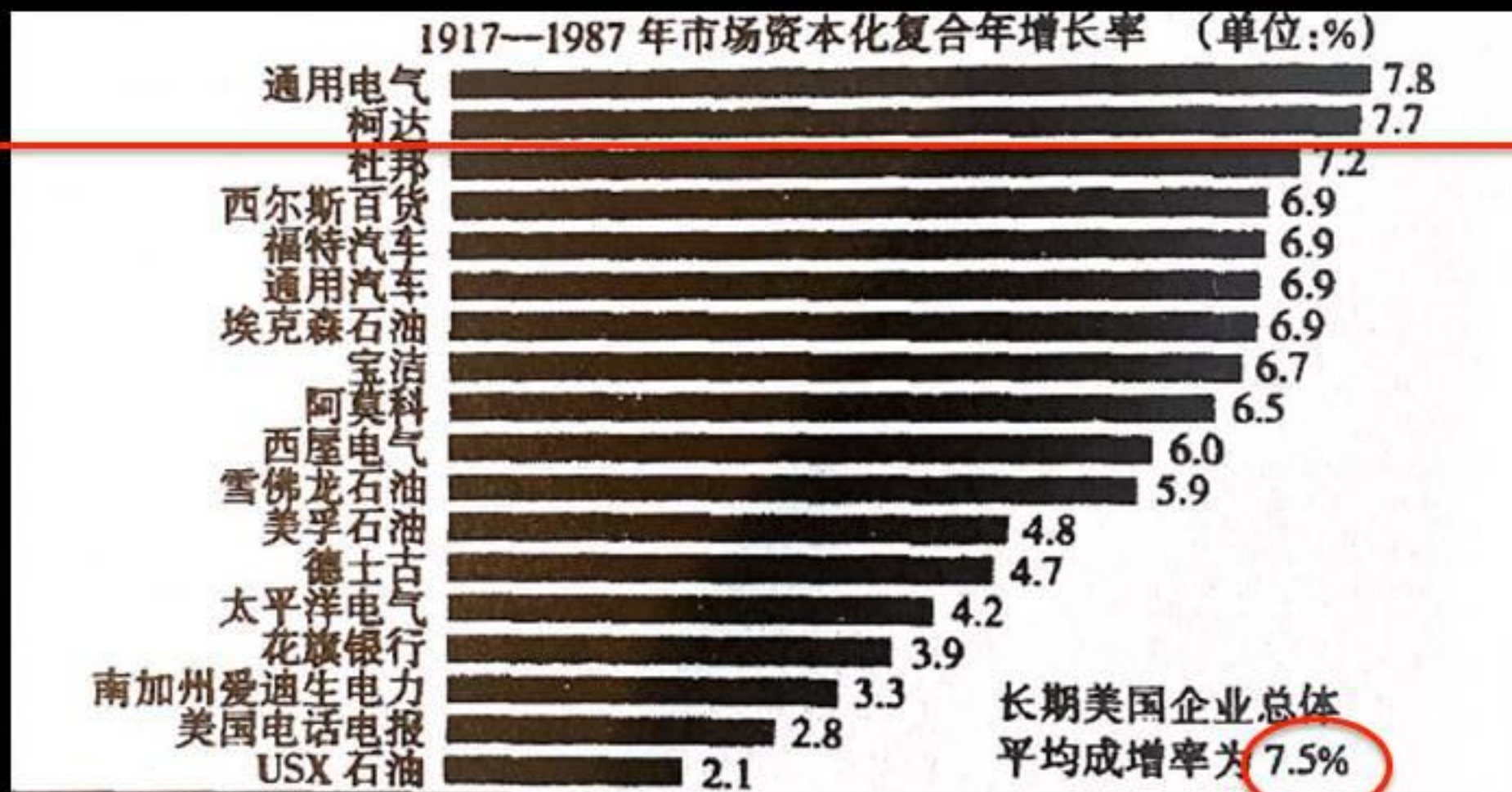
- 1917年，首次提出“福布斯百强企业”。
- 1987年，其中61家销声匿迹，另外39家中只有18家仍在“百强”：柯达、杜邦、通用电气、福特汽车、宝洁等。

草莓时刻（选择题）

- 1、长青企业的长期投资回报率比市场平均回报率高20%
- 2、长青企业的长期投资回报率比市场平均回报率低20%
- 3、长青企业的长期投资回报率与市场平均回报率持平。

- But, 1917-1987年间, 这18家长青企业的投资回报居然比整个市场的平均投资回报还要低20%!
- 只有两家企业高于平均值 (2%)

长青企业的绩效表现



资料来源: 《福布斯》杂志, 1987年7月刊

再引用标准普尔指数的数据

- 500家最初于1957年组成标准普尔500指数的企业中，40年之后，到1997年，就只剩下74家了。

草莓时刻（选择题）

- 1、长青企业的长期回报高过标准普尔指数本身
- 2、长青企业的长期回报低于标准普尔指数本身

这些基业长青的企业，被视为国家经济支柱。
But, 仅有12家企业（2%）大企业在长期跑赢大盘！

麦肯锡研究表明：

永远超越市场表现的黄金企业，基本上就是海市蜃楼、神话传说。

@福斯特《创造性破坏》

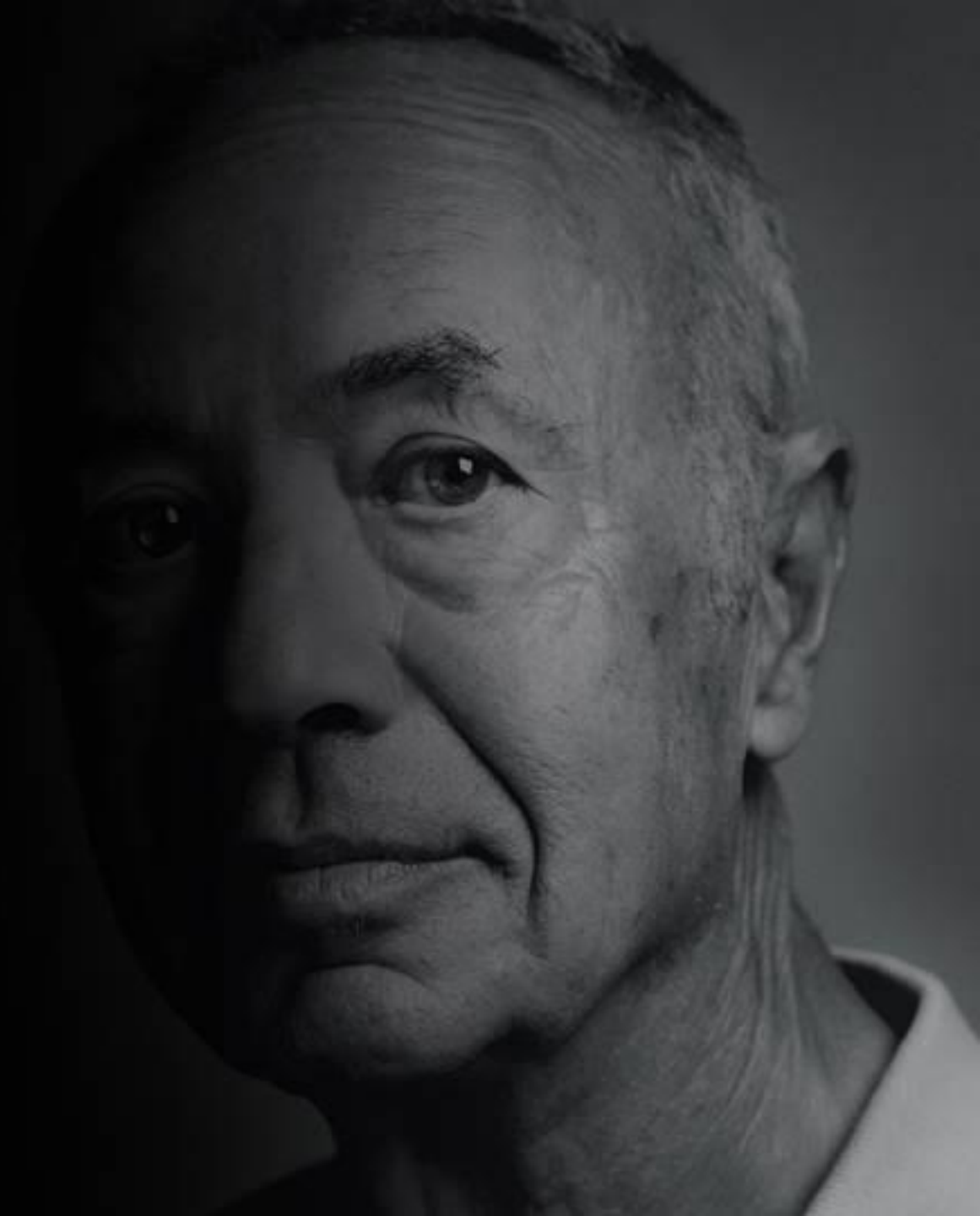
一个价值千金的问题：如何识别极限点？

“核心要素10倍速变坏”

小案例：
格鲁夫如何识别极限点

面临失速点的时候要想管理企业
简直难于上青天。

@格鲁夫



- ◉ 60年代末，存储器占计算机成本60%，利润丰厚，创新迸发。
- ◉ 1969年，作为发明者，Intel拥有存储器芯片100%的市占率。

70年代初，日本举全国之力进军存储芯片市场。

- 1980年，美国最好的产品的次品率，竟要比日本最差产品的次品率高出5倍。
- 1981年，日本的64K芯片以低成本和高可靠性，迅速占领美国市场，使英特尔的单个芯片价格在一年内就从28美元惨跌至6美元。

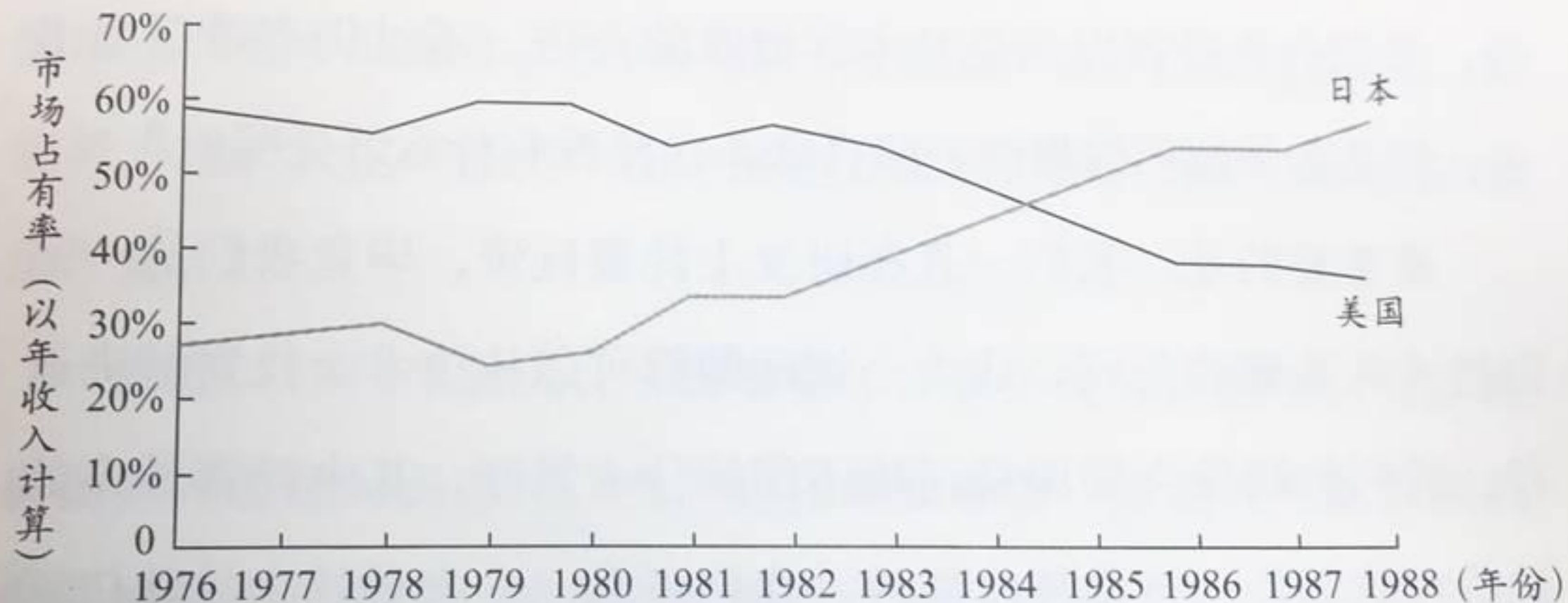


图 9 全球半导体市场占有率

1984年，Intel遭遇极限点



Intel存储器营收（1976-1985）

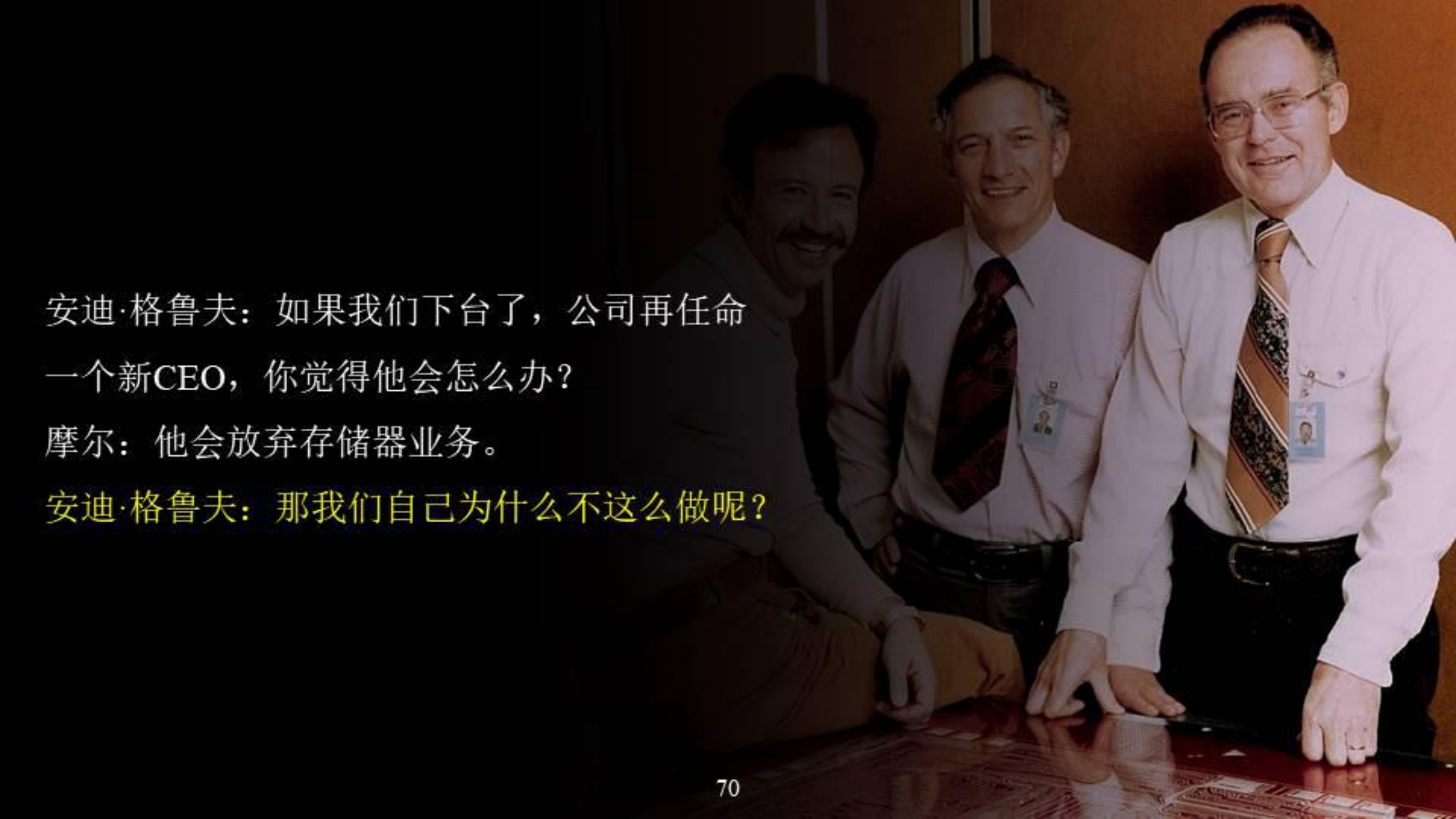
- 1985年开始，Intel收入连续6个季度下滑。
- 利润从1984年1.98亿美元下降到1985年200万。

草莓时刻（选择题）

如果你是格鲁夫，你会怎么办？

- 1、坚韧不拔，扭转乾坤。
- 2、承认失败，再寻出路。

1985年，Intel至暗时刻，面临一个艰苦的决定：
“企业管理学史上最经典的问题”

A photograph of three men, likely Intel executives, standing behind a large conference table. The man on the left is seated, leaning forward with his hands on the table. The man in the middle is standing, smiling, with his hands on the table. The man on the right is standing, smiling, with his hands on the table. They are all wearing white shirts and ties. The background is a wood-paneled wall.

安迪·格鲁夫：如果我们下台了，公司再任命一个新CEO，你觉得他会怎么办？


摩尔：他会放弃存储器业务。

安迪·格鲁夫：那我们自己为什么不这么做呢？

英特尔彻底关停了存储器业务，
并且裁掉了7200个职位，公司1/3的员工，
全面转向CPU业务。

企业再造

- 1984年以前：英特尔=存储器
- 1992年以后：英特尔=处理器

A group of eight men in suits are posed on a couch against a brick wall. The image is dark and has a vintage feel. The men are arranged in two rows, with some sitting and some standing or leaning. The text '格鲁夫如何识别极限点?' is overlaid in the center.

格鲁夫如何识别极限点？

特别注意：有两类曲线

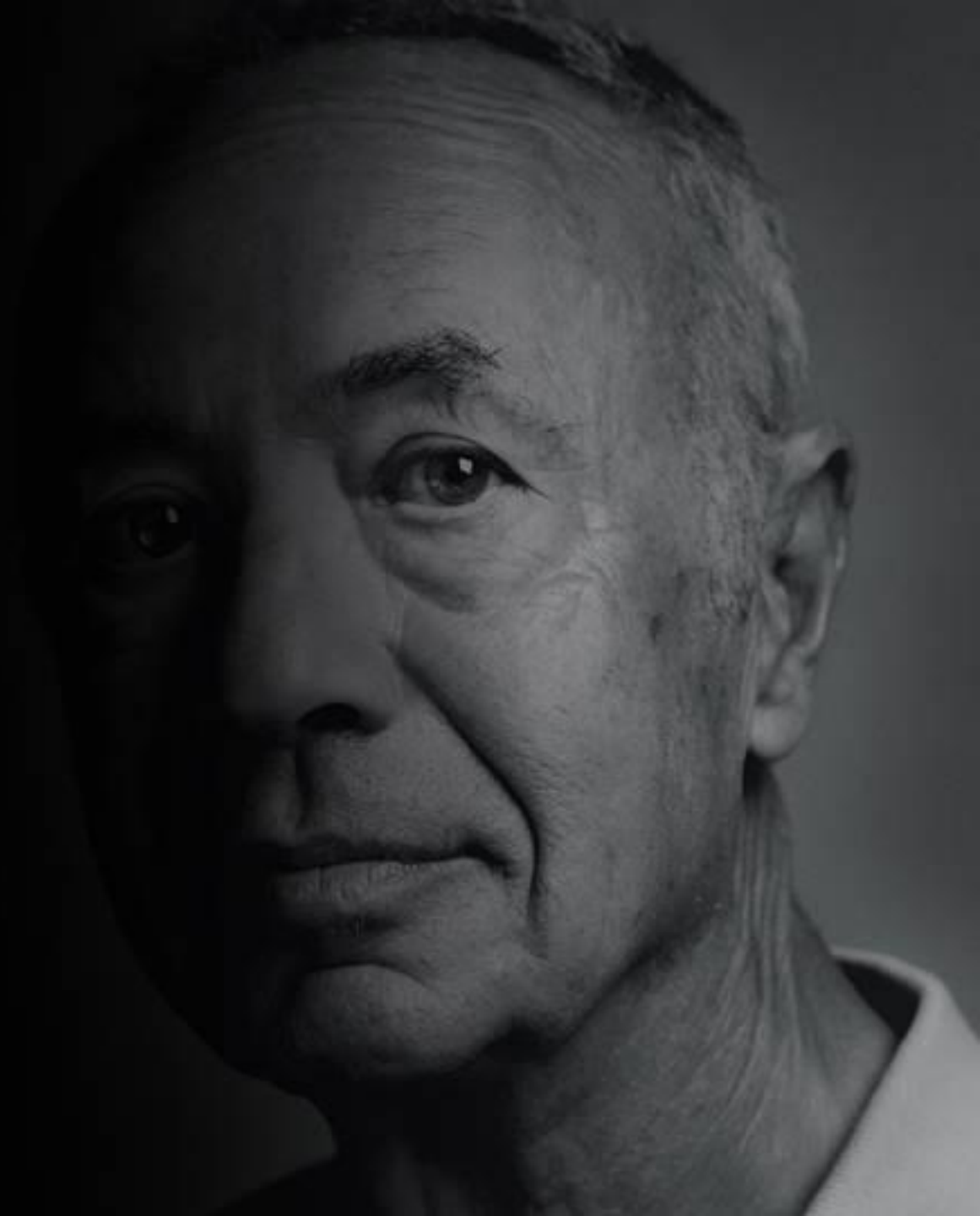
- 1、显曲线（收入、利润、市占率等）
- 2、隐曲线（技术、产品、组织等）

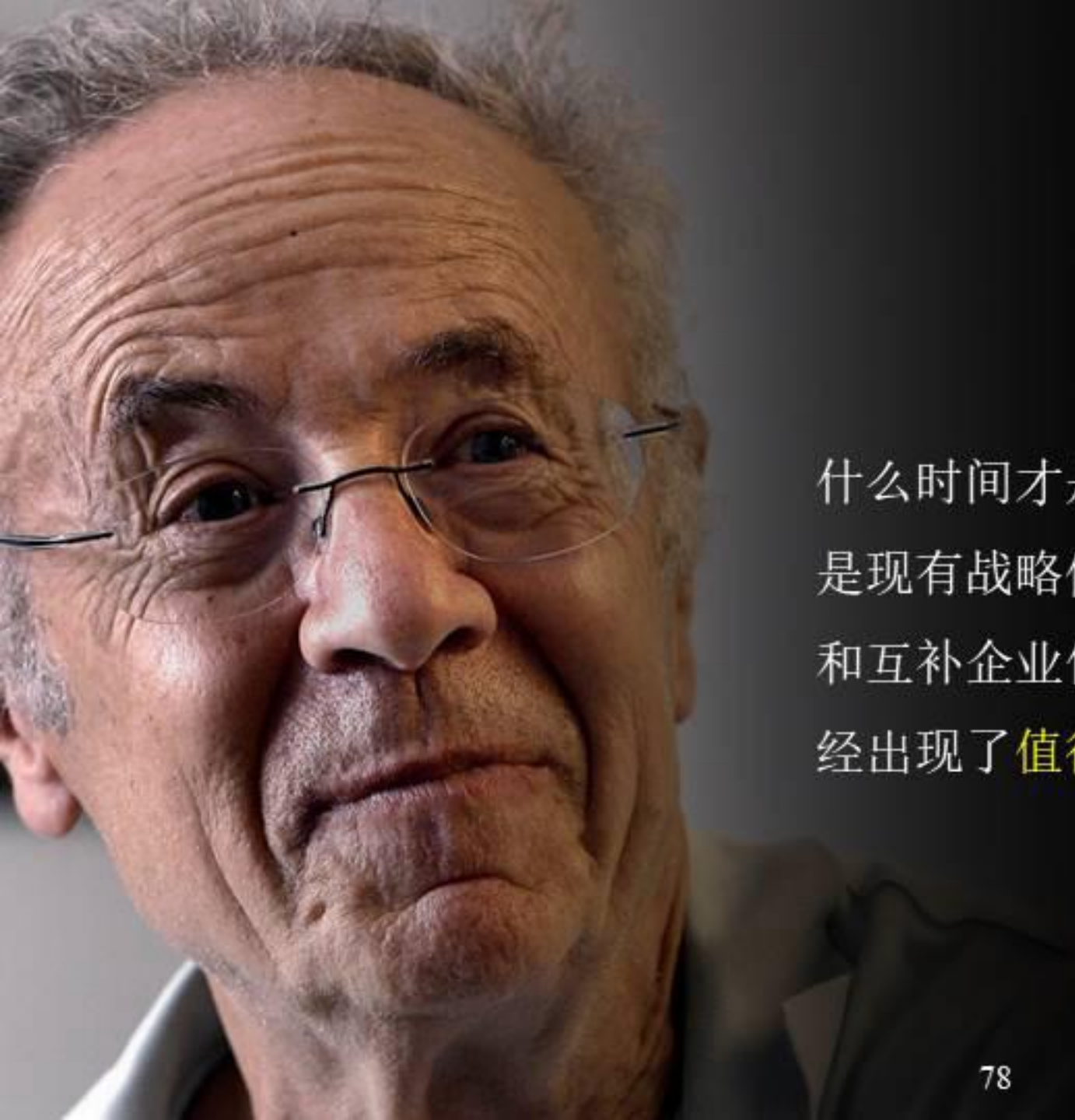
隐藏的能力曲线会先于财务曲线到达极限点。
所以，如果仅仅在财务上判断极限点就会有滞后性。

日本存储器的成本已经是美国存储器的10倍好！
(技术这个单一要素发生10倍速变化)

作为能够判断**失败临界点**的最高层经理，
自己最重要的作用是，要发现全面失败
即将开始时的那个**最大增长速度**。

© 安迪·格鲁夫





什么时间才是进行战略转型动作的黄金时刻？就是现有战略依然有效，企业业绩仍在上升，客户和互补企业仍在交口称赞，然而雷达屏幕上却已经出现了**值得注意的闪光点**的时刻。

© 安迪·格鲁夫

勇于承认失败的格鲁夫
被称为“硅谷最伟大的管理者”

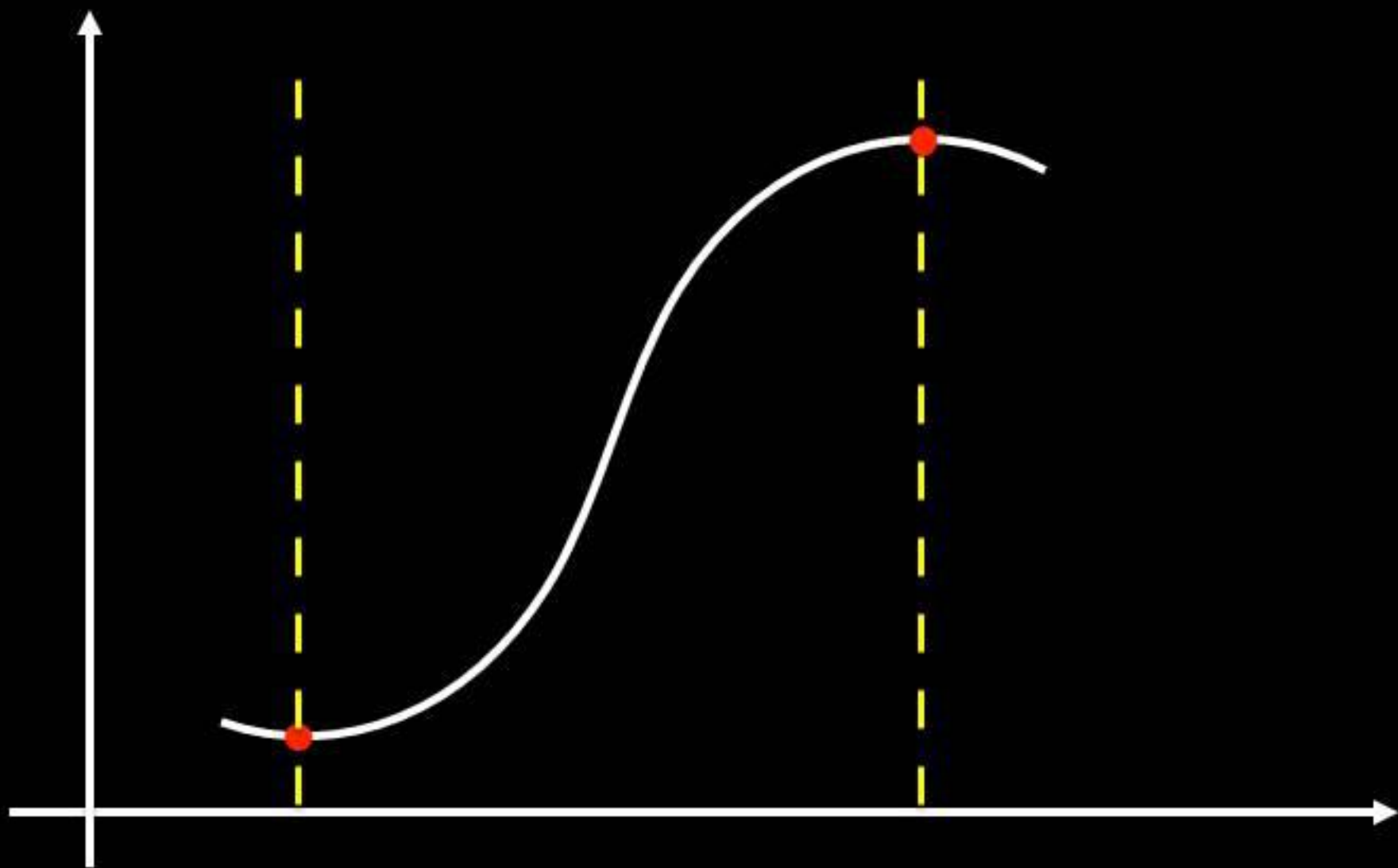
“识别极限点的能力，价值千金！”

@福斯特《创造性破坏》

“第一曲线”知识点

- 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

“一线、两点、三阶段”



秒懂案例

贝索斯的Day1和Day2

我在名为Day 1的大楼工作，
当我搬离这座建筑时，这个名字如影随形。

© 杰夫·贝索斯



Day 1心态的公司，是正要开始发挥潜力的公司；
Day 2心态的公司，则是停滞的公司，它们在市场上
会越来越不重要，然后逐渐衰败灭亡。
所以，公司必须永远保持在Day 1的状态。

@ 杰夫·贝索斯



Day 2是停滞期。接踵而来的是远离主业，然后是一蹶不振，业绩痛苦地下跌，然后是死亡。这就是为什么我们总是希望处于Day 1。

可以肯定的是，这种下降将以极端缓慢的速度进行。一家卓有成就的公司可能要经历几十年的Day 2，但最终结果还是会到来。

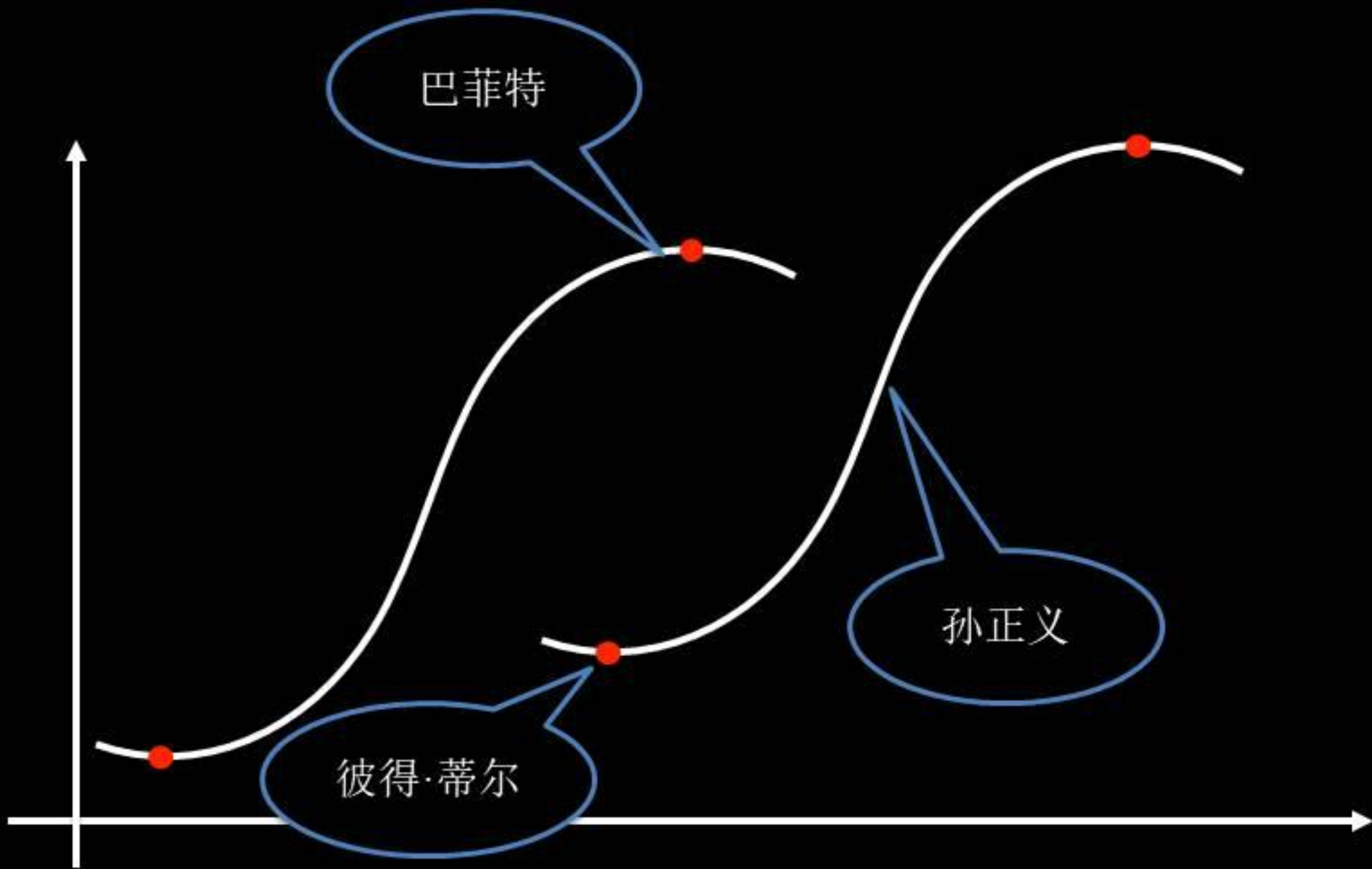
@ 杰夫·贝索斯

我对这个问题很感兴趣，如何应对Day 2？
如何保持Day 1的活力？ 尤其在一个大的组织里。

@贝索斯

秒懂案例

巴菲特，彼得·蒂尔，孙正义的投资领域分别是哪里？



秒懂案例

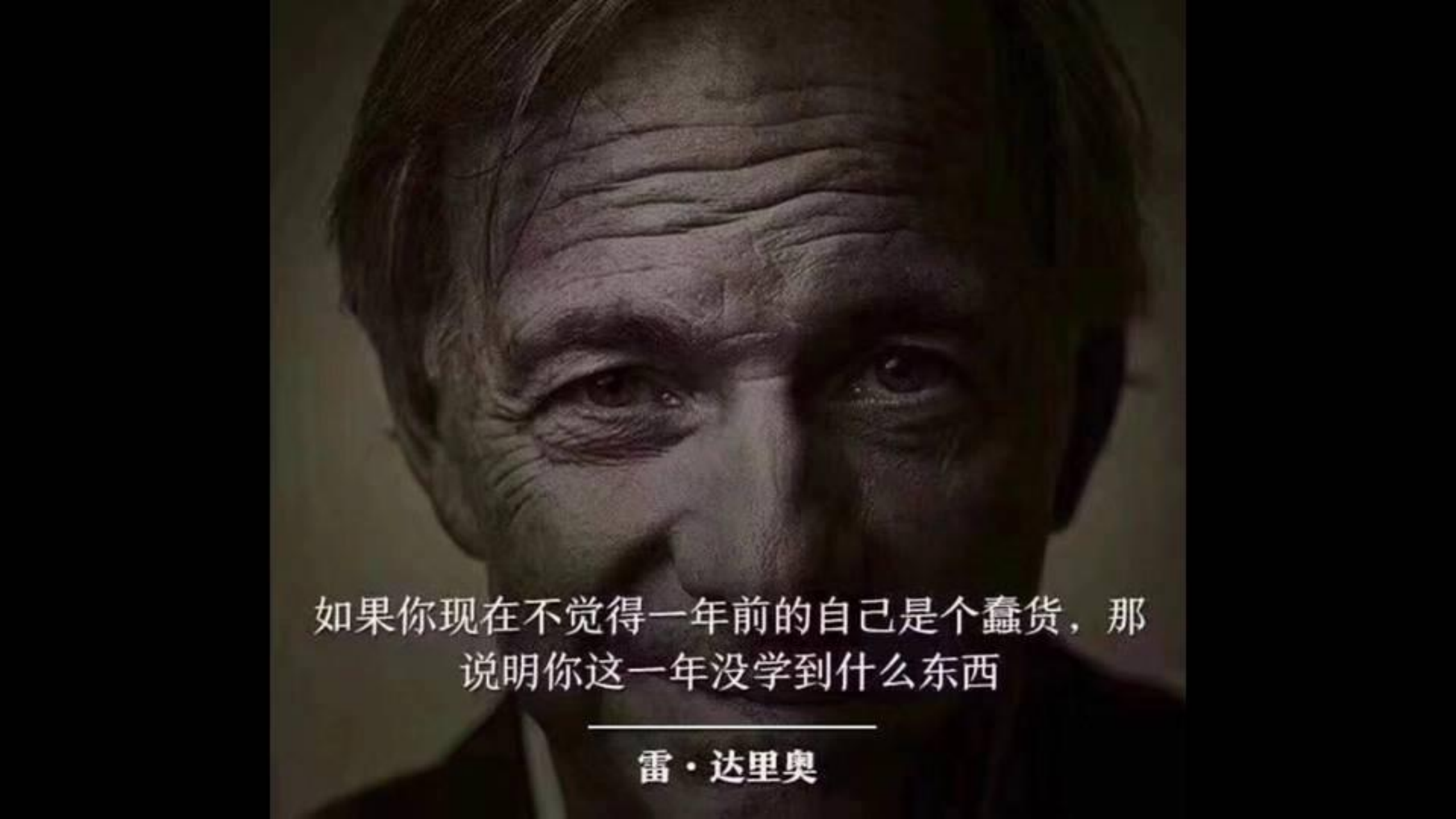
如何判断个人职业发展是否到达极限点？

你知道我最恐惧什么吗？

停止成长

SB速率

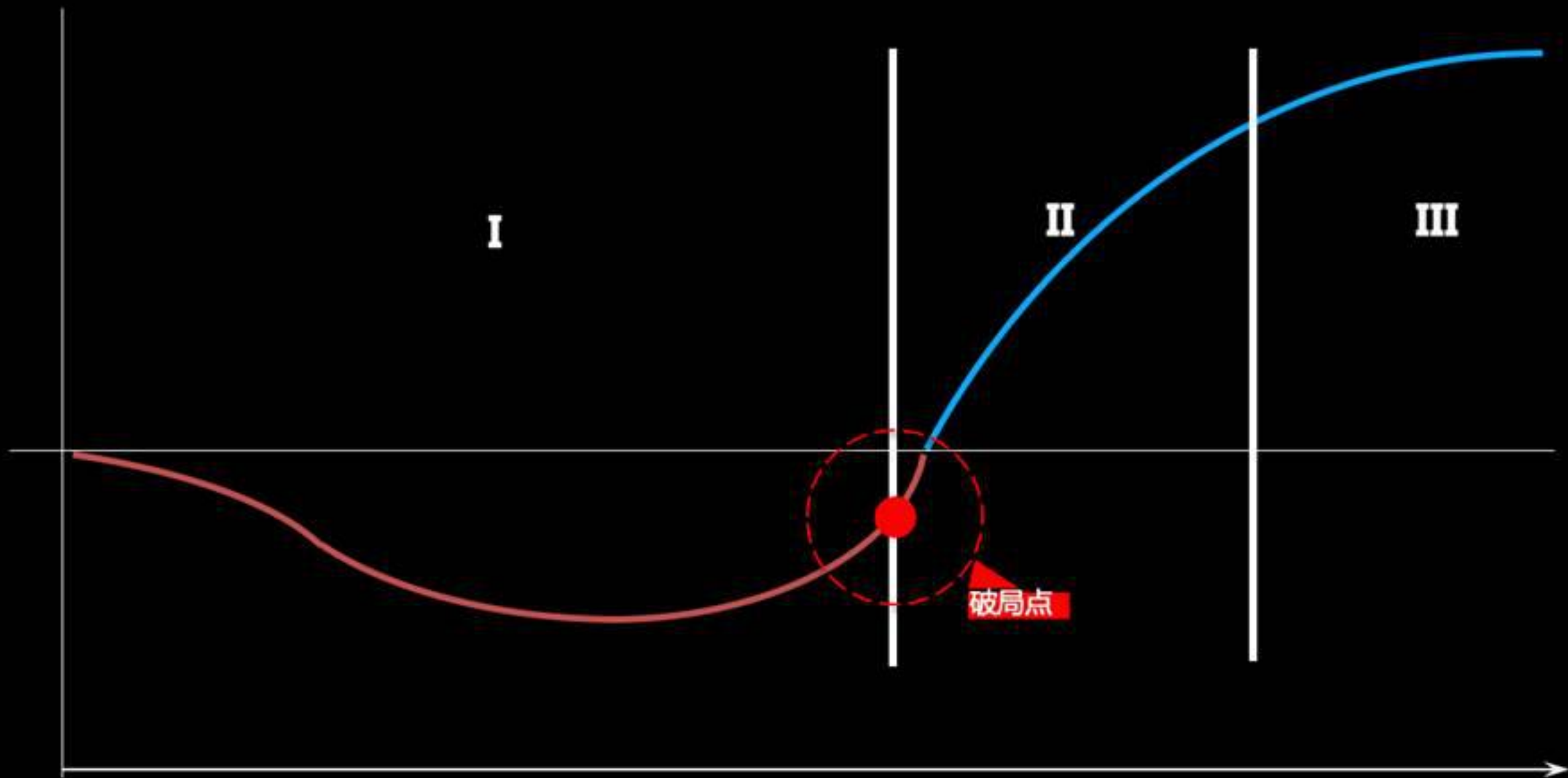
是判断一个人自我成长最有效的指标。



如果你现在不觉得一年前的自己是个蠢货，那
说明你这一年没学到什么东西

雷·达里奥

95%的企业没有过破局点。
95%的人生没有过破局点。



思考题

请列出一个因遭遇极限点而陷入窘境的企业或组织。

请简要分析之

延伸思考题：

分析你公司正处于S曲线的什么位置？

你的人生正处于S曲线的什么位置？

我讲的可能都是错的。