

低端颠覆

李善友
混沌大学创办人

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？

回顾一下

已经听过的6节课，哪个模型、或哪个案例最打动你？

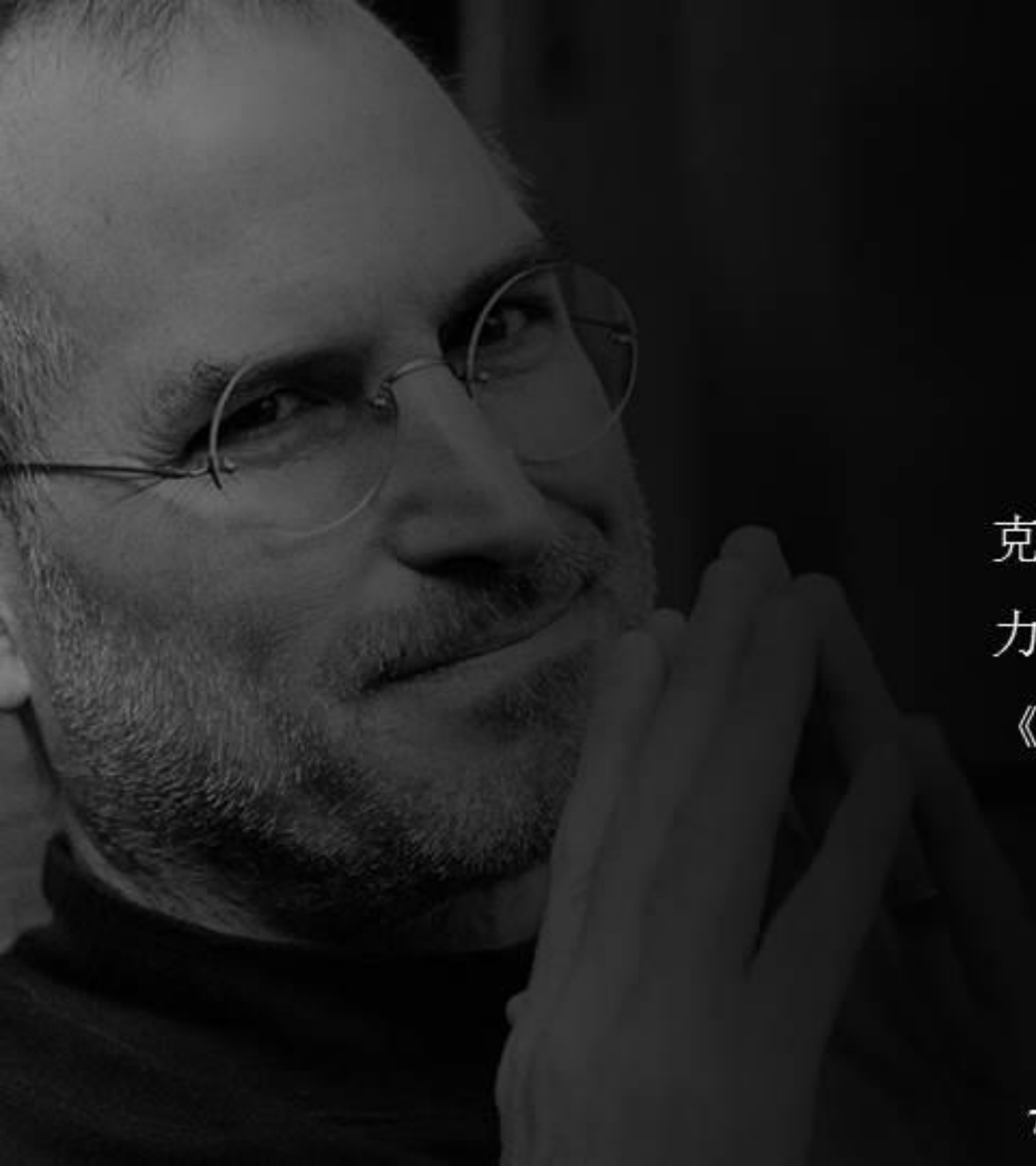
模型7： 低端颠覆

“颠覆式创新”

- ★ 世界级经典创新理论
- ★ 唯一一个我连续讲了9年的课



克里斯坦森 --- 世界级的创新与创业大师



克里斯坦森是世界上最具有预见性、最富洞察力的商业分析师之一，乔布斯深受他的书《创新者的窘境》影响。

© 《史蒂夫·乔布斯传》



亚马逊遵从克里斯坦森的指导去做Kindle，
就好像依照菜谱做菜一样。

© 布拉德·斯通《一网打尽》

“再见，亲爱的克里斯坦森教授。”

2020年1月23日

克里斯坦森把熊彼特创新理论推向了实践化
提供了一个绝佳的初创企业与巨头错位竞争的增长模型，

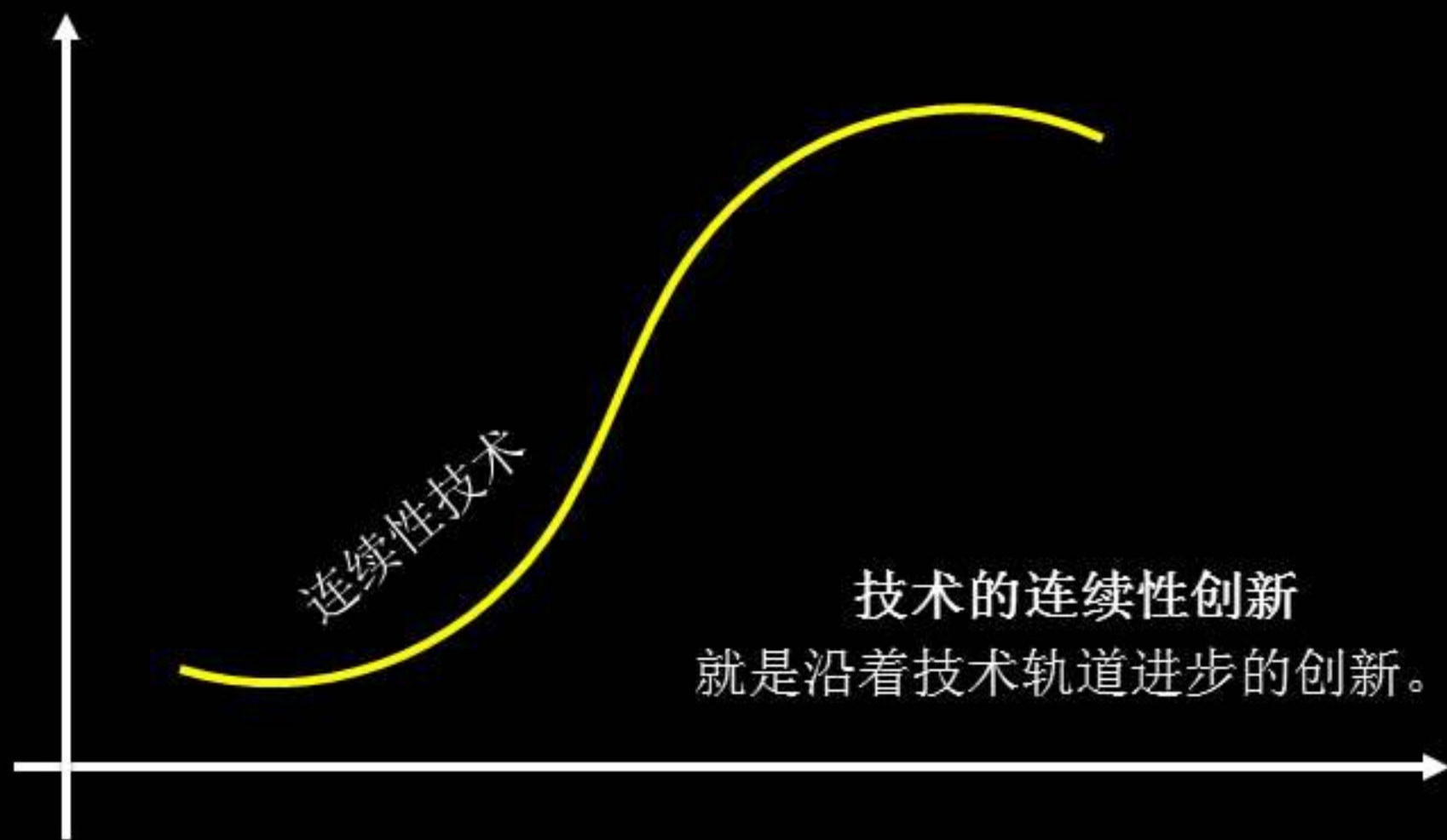
简化的价值网模型

(1) 供给：技术

(2) 需求：市场

克里斯坦森分析的起点是技术，提出“技术曲线”概念。

技术S曲线



连续性创新的特征

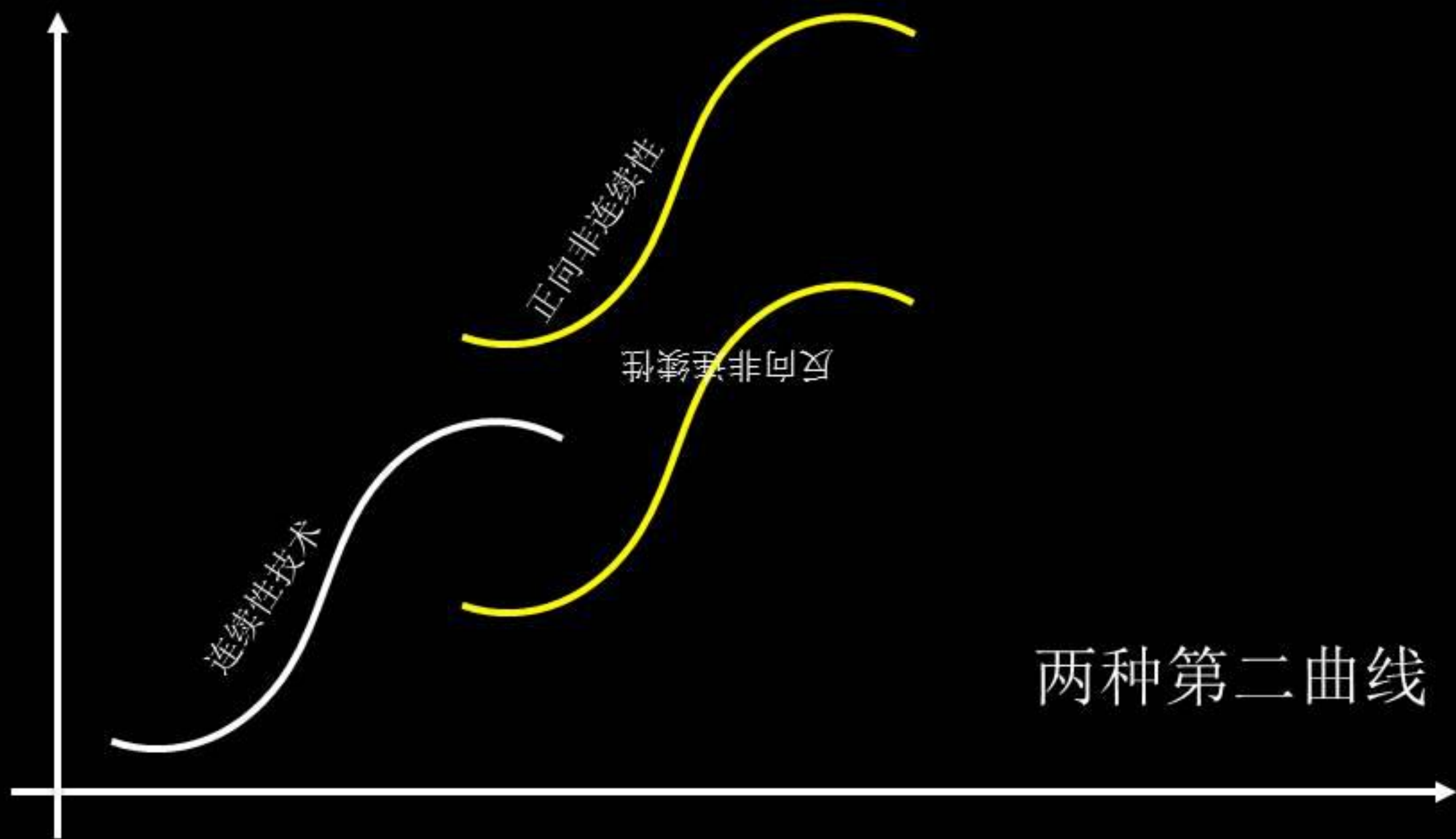
- A. 沿着技术曲线持续改善原有的产品性能。
- B. 在既有价值观和KPI的标准下变得更好。
- C. 定位于主流市场的主流消费者

技术S曲线的窘境和必然趋势：

“极限点”
(遏制不住的复杂化)

根据之前的理论，
只有第二曲线创新才能跨越极限点。

克里斯坦森重要发现：
有两种不同性质的第二曲线



两种第二曲线

思考

哪种第二曲线才具有颠覆性？

- 1) 正向非连续性
- 2) 反向非连续性

反向非连续性才具有颠覆性

- 。成熟企业在面临正向非连续性（突破性技术创新）时似乎总是能够引领行业潮流；
- 。但在面对反向非连续性（低端破坏性创新）时却往往丧失其行业龙头地位。

颠覆式创新

(Disruptive Innovation)

- 颠覆式创新产品的性能通常低于主流市场的成熟产品。但它们拥有一些边缘消费者（通常也是新消费者）所看重的其他特性。
- 通常价格更低，性能更简单，更方便消费者使用。

“低端颠覆” (破坏性创新)

“要么方便，要么便宜。”

© 周鸿祎

竞争胜率

- 连续性技术：在位企业80%胜算
- 突破性技术：在位企业67%胜算
- 破坏性创新：在位企业33%胜算

为什么初创公司在破坏性创新中胜率这么高？

错位竞争取得的不对称优势

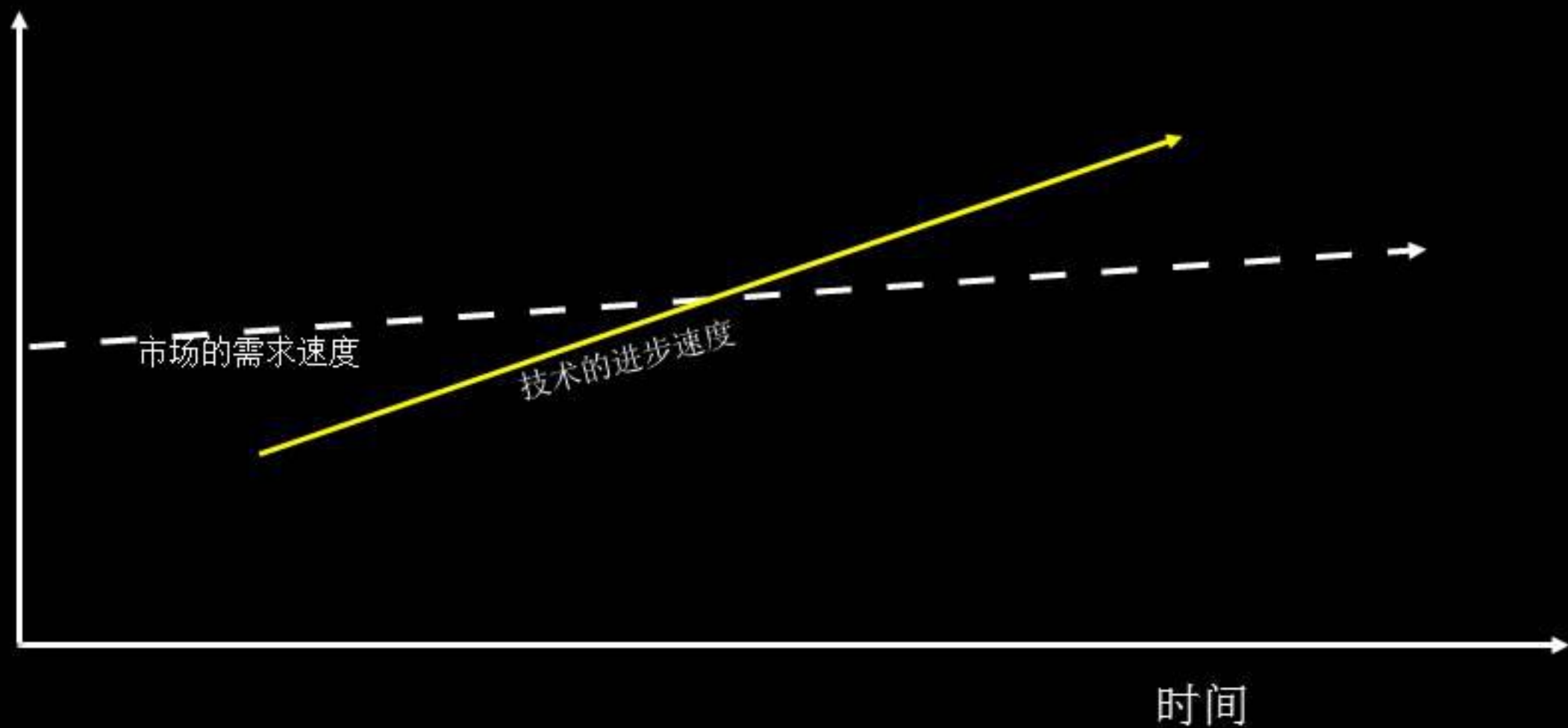
“基本要素的重新组合”

1. 供给：技术
2. 需求：市场

“右上角迁移力”

1. 需求：用户的需求不停地提升
2. 供给：技术进步的速度在加快
3. 技术进步的速度超过市场需求的速度

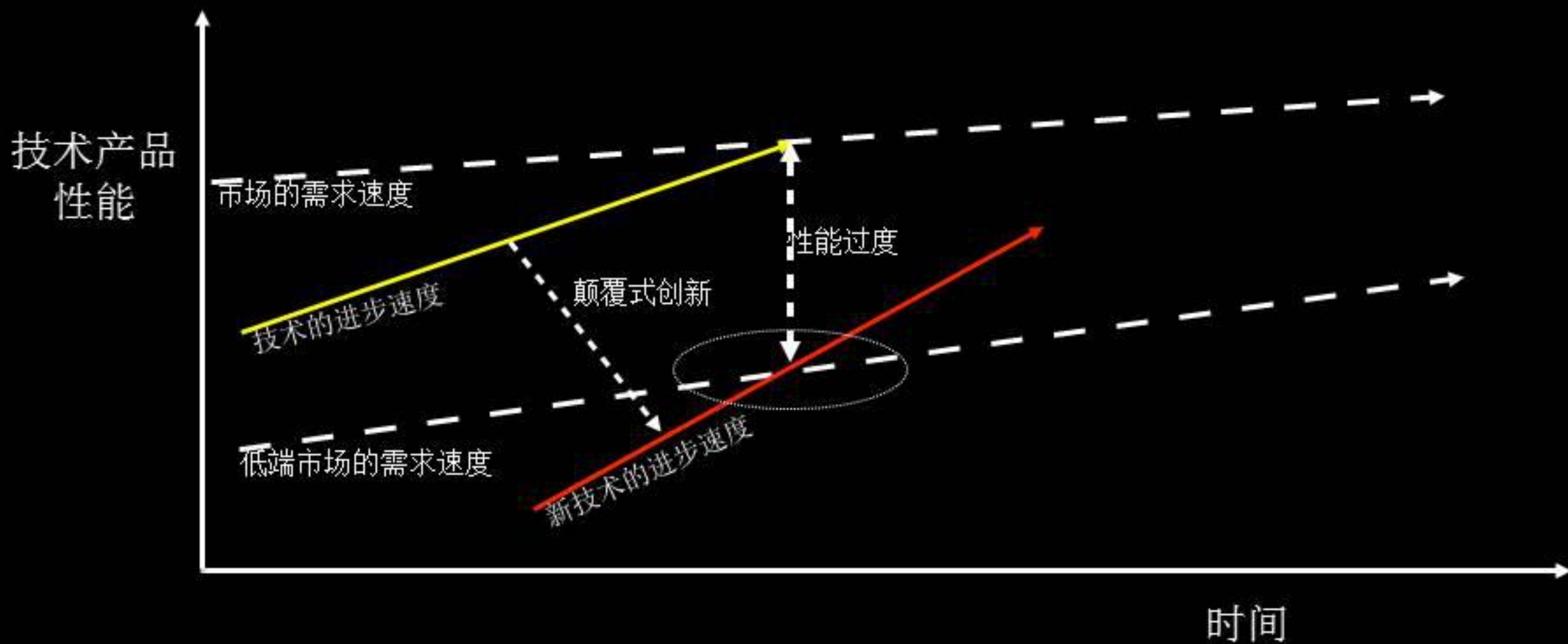
颠覆式创新的逻辑奇点：右上角迁移力



“性能过度效应”

机遇点：未被满足的低端大众市场

低端颠覆式创新逻辑图



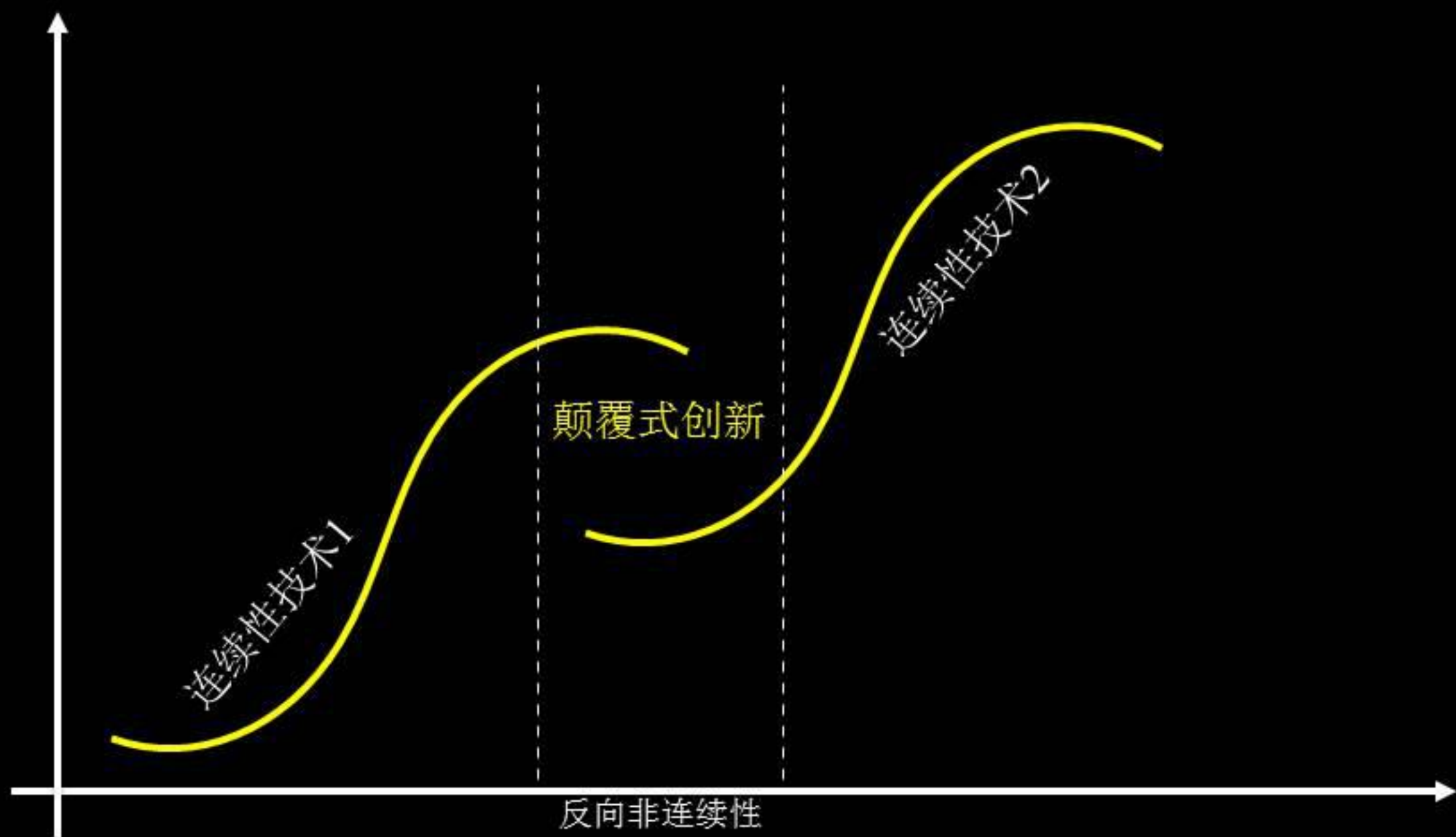
哪个“单一要素”是初创企业的“最佳切入点”？

“低端大众市场”

要点提示

颠覆式创新是个时间性概念，仅指两条技术曲线交替和转换的时期。

一旦转换完成，必须采取连续性技术进步。



低端颠覆式创新的两个关键步骤

1. **需求**: 识别未被满足的大众需求（低端、边缘）
供给: 引入新兴技术和产品（更方便、更便宜）
2. **供给**: 技术和产品连续性迭代进步（护城河）

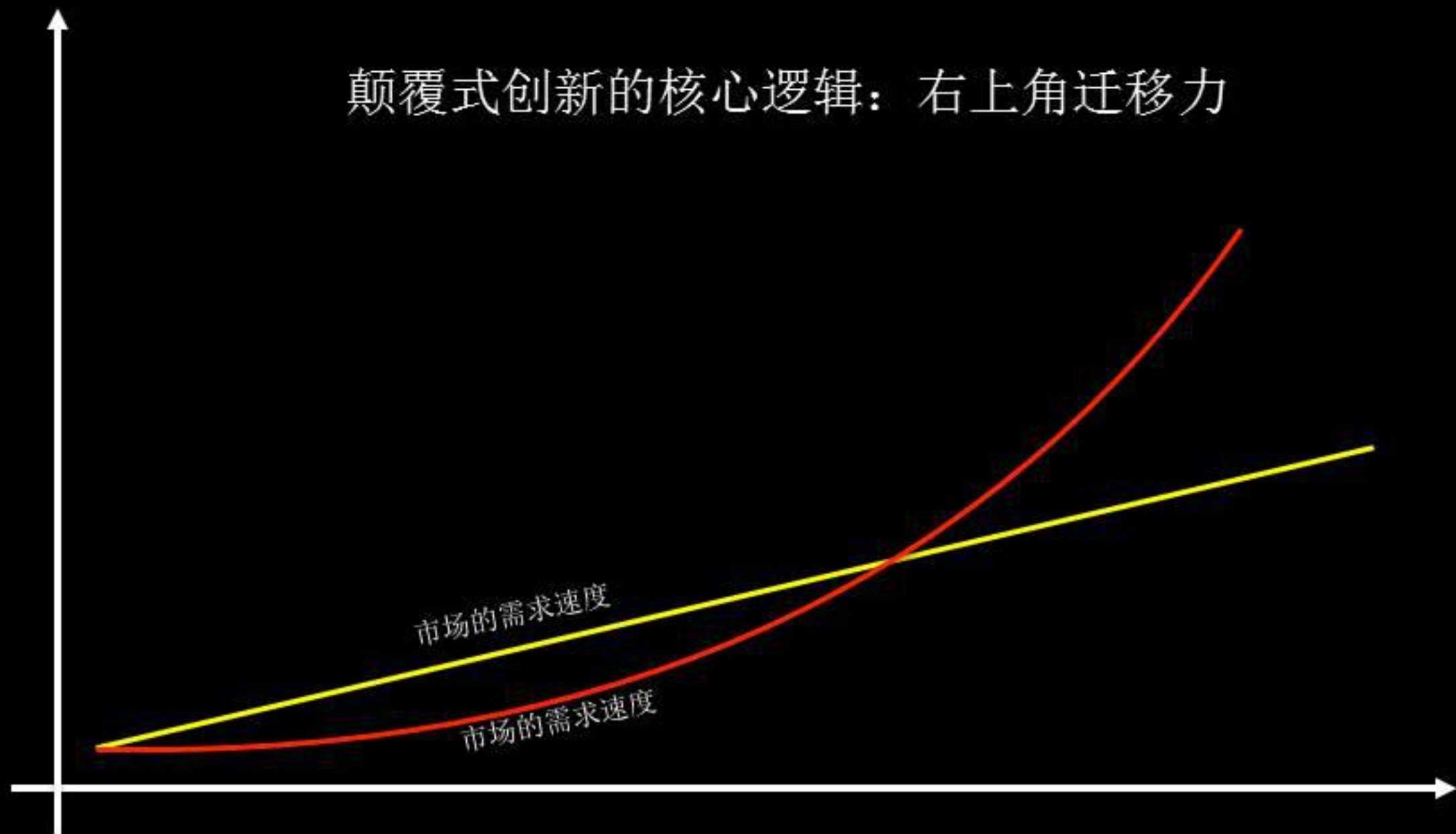
但如果想取得持久成功，必须不停提升技术能力，夯实竞争力。

“从低端切入，不等于永远低端”、“连续性创新”

指数思维

技术不是线性进步，而是加速度进步

颠覆式创新的核心逻辑：右上角迁移力

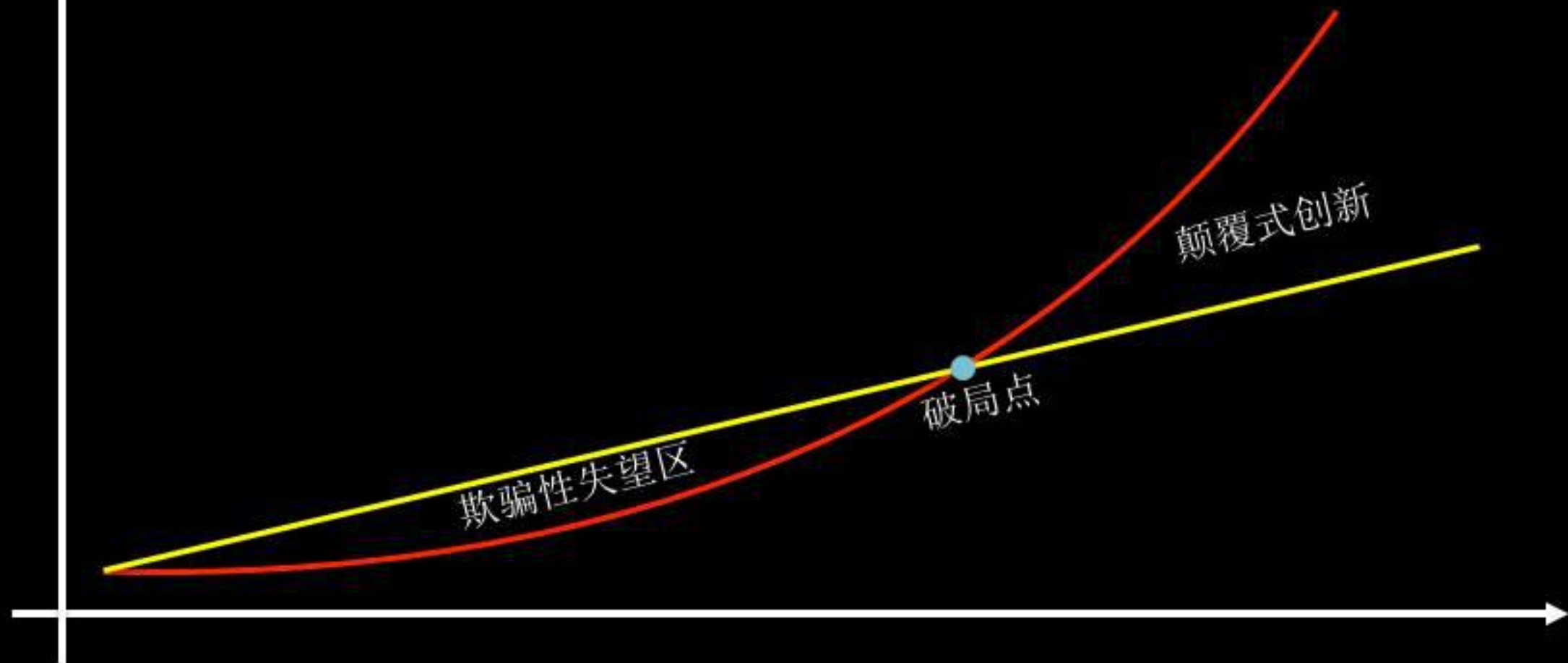




我们总是高估在一年或者两年中能够做到的，而低估五年或十年中能够做到的。技术的力量也正呈指数级增长，而不是线性增长。它始于极微小的增长，随后又以不可思议的速度爆炸式地增长。

© 比尔·盖茨

颠覆式创新的欺骗性失望区



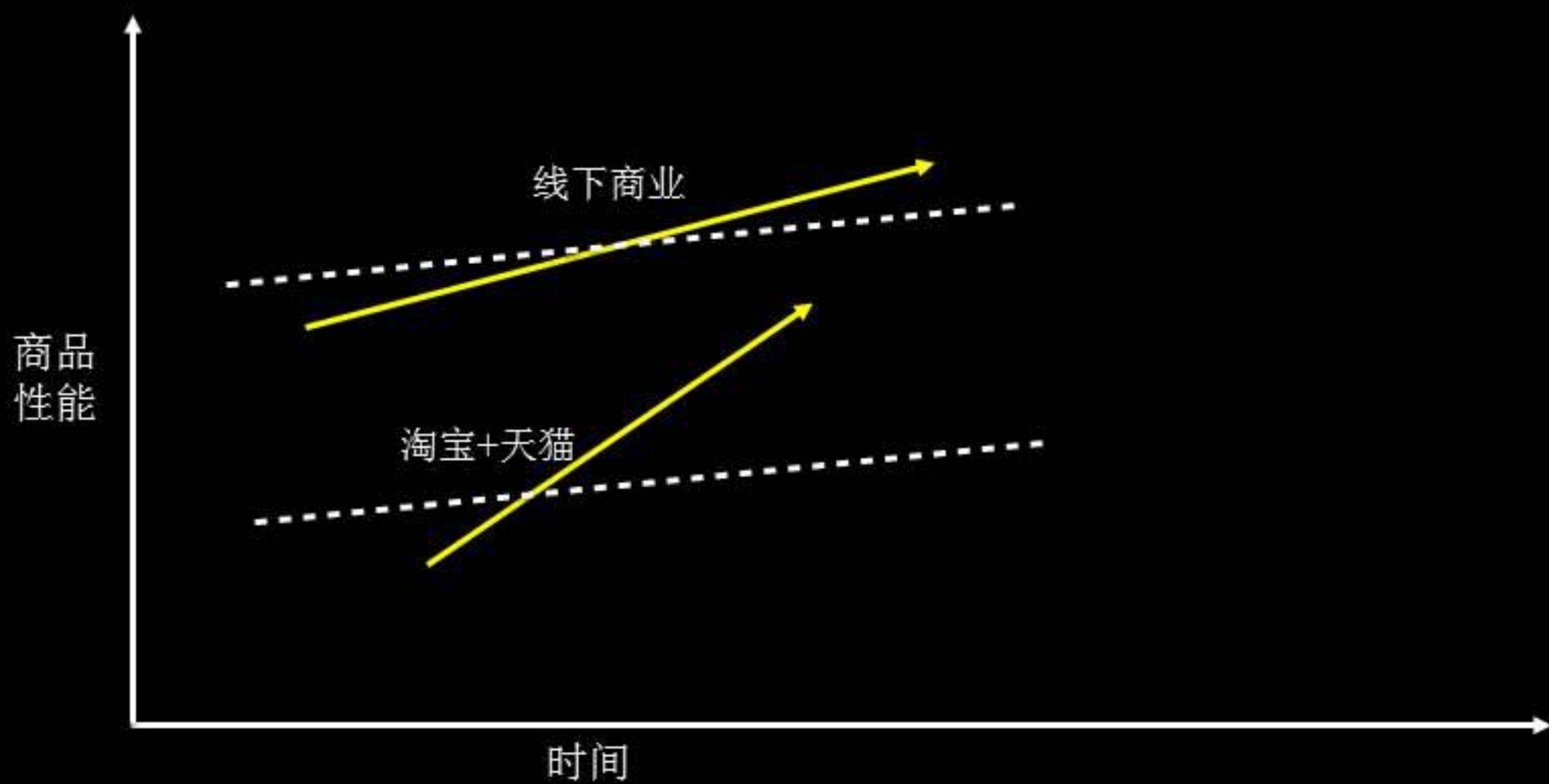
案例：拼多多低端逆袭

拼多多的增长战略：
教科书般的低端颠覆式创新

一、低端颠覆

变化的历史中存在不变的pattern。

阿里电商的低端颠覆



淘宝巨人是否永远无人能敌？

淘宝是否也会遭遇创新者的窘境？

淘宝 - 回不去的低端

- 上市之后加大打击假冒伪劣的力度。
- 原来的低价、低质的商品在淘宝上越来越难以获得流量。
- 所谓“低端”用户在淘宝越来越买不到自己想要的便宜东西。

淘宝的天猫化

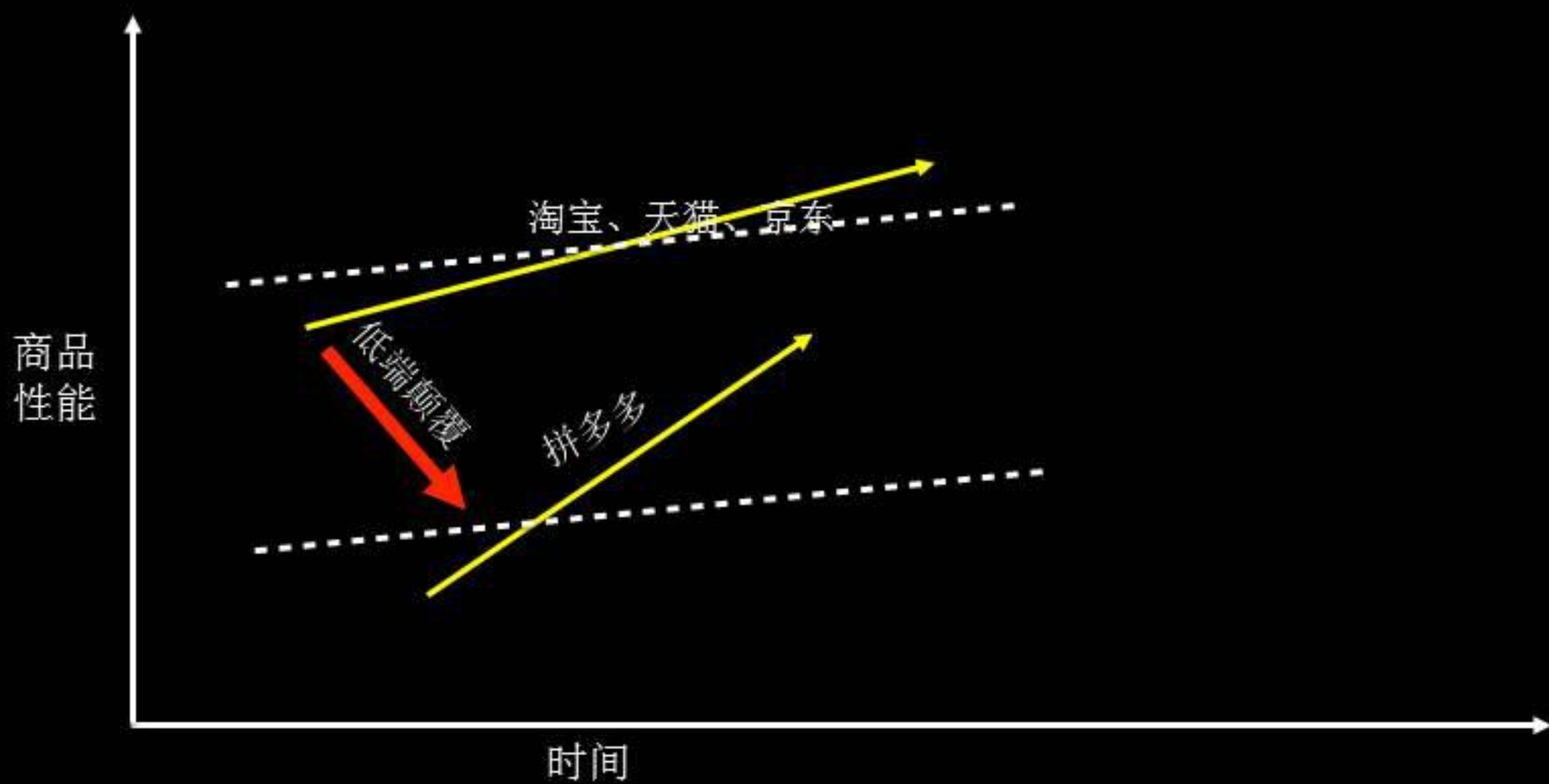
- 2008年淘宝商城上线，大品牌入驻策略，淘宝流量向品牌倾斜。
- 2011年淘宝商城分拆为独立公司，2012年改名为天猫。

“右上角迁移力”

京东和阿里的客单价一直在提升，
用户一直在升级。

淘宝的升级必然产生性能过度效应，
给了后来者颠覆自己的机会。

拼多多的低端颠覆



二、组合创新

拼多多的组合式创新

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

1、新买家：（五环以外）低消人群

对拼多多用户的第一感觉是：比较“low”。

《财经》：拼多多抓住了移动互联网第三波人口红利带来的下沉人群？

黄峥：只有在北京五环内的人才会说这是下沉人群，我们关注的是中国最广大的老百姓，这和快手、今日头条的成长原因类似。

- 拼多多活跃用户年花费894元
- 阿里巴巴活跃用户年花费8732元

“消费升级不是让上海人去过巴黎人的生活，
而是让安徽安庆的人有厨房纸用，有好水果吃。”

@黄峥

“不是低端市场，是大众市场。”

@黄峥

2、新卖家：低端供应链

2015年6月， 淘宝打假行动。这是淘宝升级过程中的必然选择。
But。。。当年淘宝一键删除的24万“低端商家”，他们去哪了？

2015年5月， 淘宝打假

2015年7月， 京东抛弃拍拍

2015年9月， 拼多多上线

“拼多多成建制地接收了这些被淘宝和京东‘抛弃’的商家。”

@梁宁

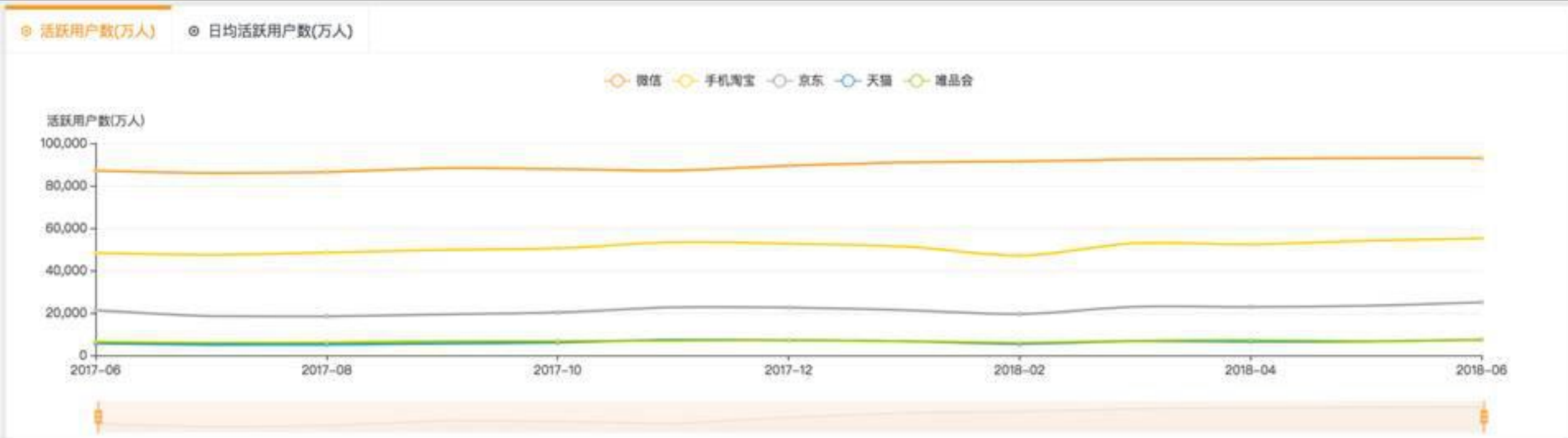
拼多多商家多为低端供应链，质量较差，价格非常低廉。
但他们积累了大量的电商运营经验，非常了解低消用户。

3、新连接：微信拼团

（10倍速变化的单一要素）

拼多多充分利用了微信流量以及拼团的方式，
把低消用户与低端供应链连接起来。

微信流量 - “低端”用户的新渠道



2018年，微信MAU 9.3亿，淘宝MAU 5.5亿，gap是3.8亿。

“这个场景有点像在上海开了一个浦东新区，路和桥等基础设施都造好了，人也已经挪过去了，但是没有商场。”

@黄峥

拼多多选择了做“微信电商”
在微信里做电商是典型的“低端技术”。

电商APP100M大小，功能繁杂，搜索、购物车、收藏、社交等功能一应俱全。但是，这些齐全的功能对低端用户来说是“性能过度”，太麻烦了，太复杂了。

“拼多多用户体验的单一要素最大化：单品拼团购物。”

聚焦单品购物流程，把在微信群里看到并参加拼团的流程做到极致。

@戴雨森



微信拼团 - 社交电商

核心逻辑是用户选好商品后，邀请亲友组团，到达设定人数就可发货。

“微信的好友关系就是拼多多起飞的燃料。”

拼多多迅猛崛起的最大优势是什么？

微信拼团 - 极低的获客成本

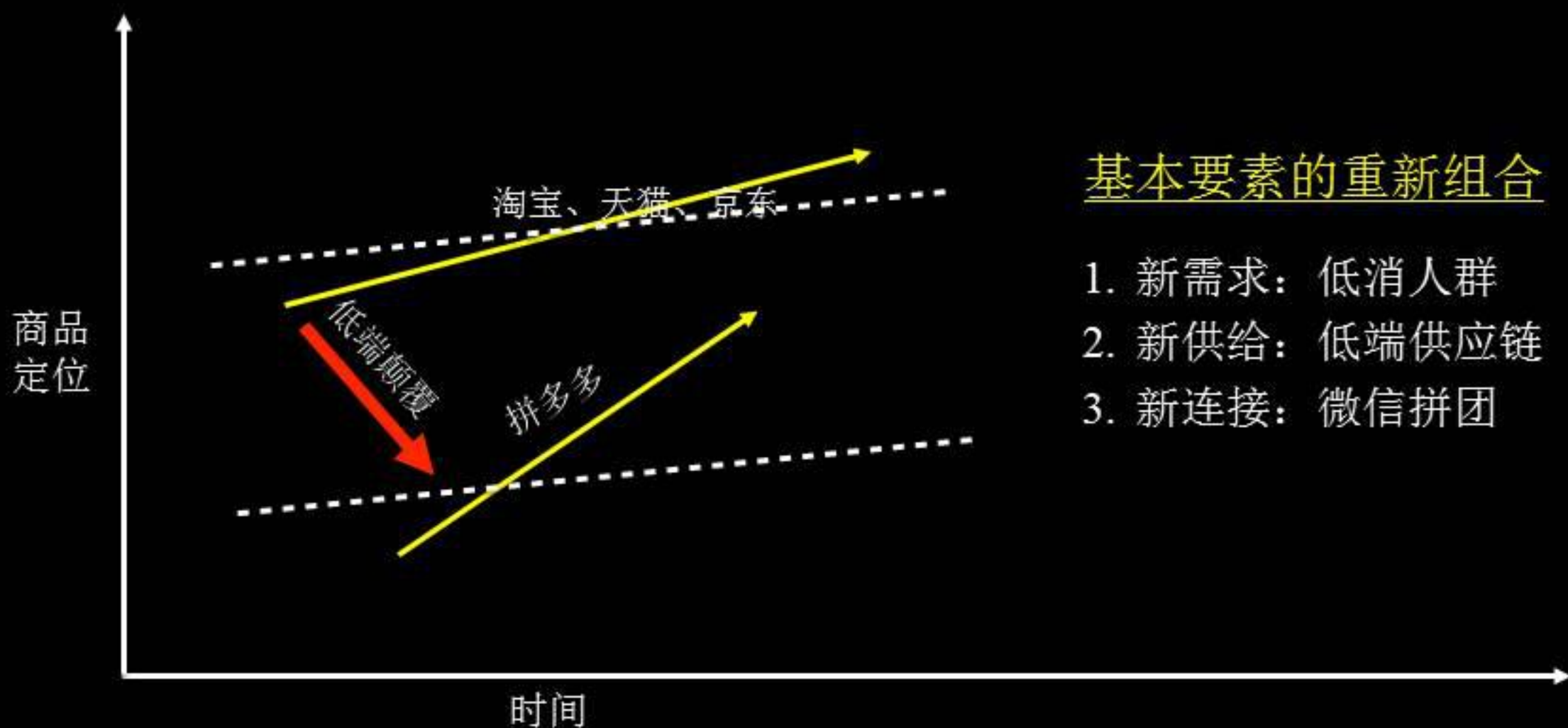
拼多多跟传统电商巨头的十倍好要素

- 客单价（20元 vs 200元）
- 获客成本（初期1元，上市前61元 vs 300-400元）

单一要素最大化，其他要素可以忽略

供方由于在拼多多营销成本低于京东和淘宝，所以愿意低价、包邮、小量、散单；
需方渴望占便宜，因此不在乎物流速度，所以可以用最便宜的物流配送。

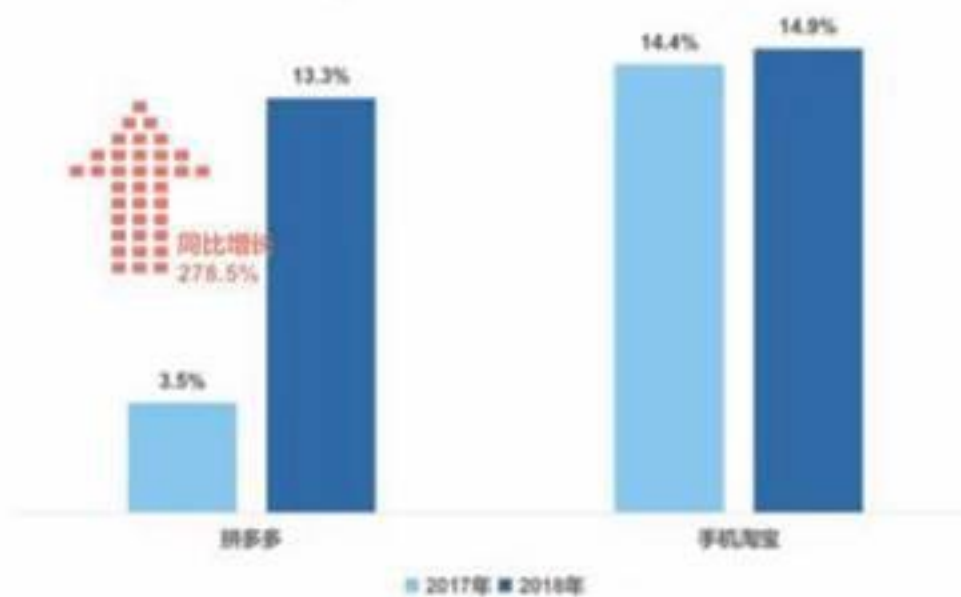
小结一下：拼多多的低端颠覆式创新



基本要素的重新组合

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

淘宝和拼多多日活渗透率对比



数据来源：个推大数据中心，数据周期：201711和201811



淘宝和拼多多用户日均使用时长和打开频次变化

淘宝和拼多多日均使用时长变化
(单位: 分钟)



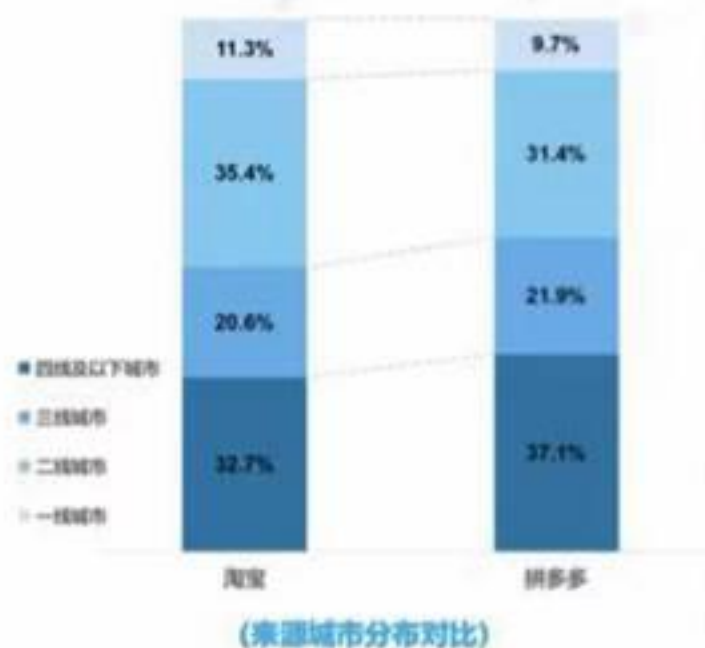
淘宝和拼多多日均打开APP频次变化
(单位: 次数)



数据来源: 个推大数据中心, 数据周期: 2017.11和2018.11



淘宝与拼多多用户画像分析

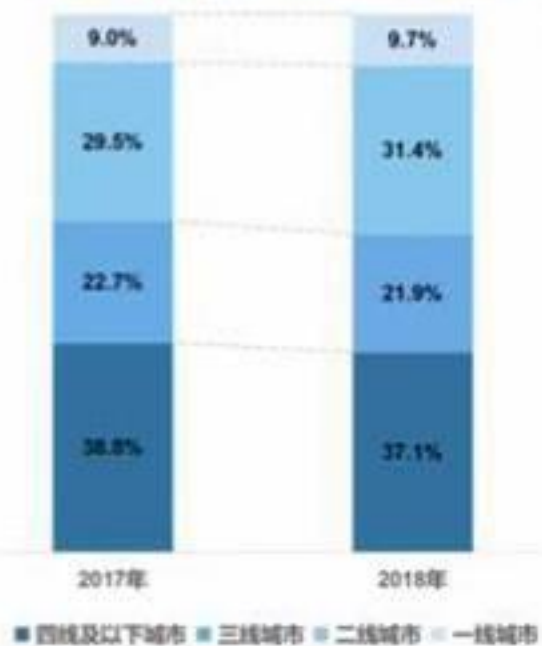


(参考数据: 全国移动互联网网民高消费水平占比18%, 中消费水平占比40%, 低消费水平占比42%)

数据来源: 个推大数据中心, 报告周期: 2018.11



拼多多用户来源城市分布变化



淘宝和拼多多重合用户占比



(重合用户占比=淘宝用户中同时安装拼多多APP的用户/淘宝总用户数)

数据来源：个推大数据中心，数据周期：2017.11至2018.11



三、右上角迁移力

拼多多最受诟病的大问题是什么？

“假冒伪劣”

拼多多从低端切入，
“假冒伪劣”这个问题能不能解决？

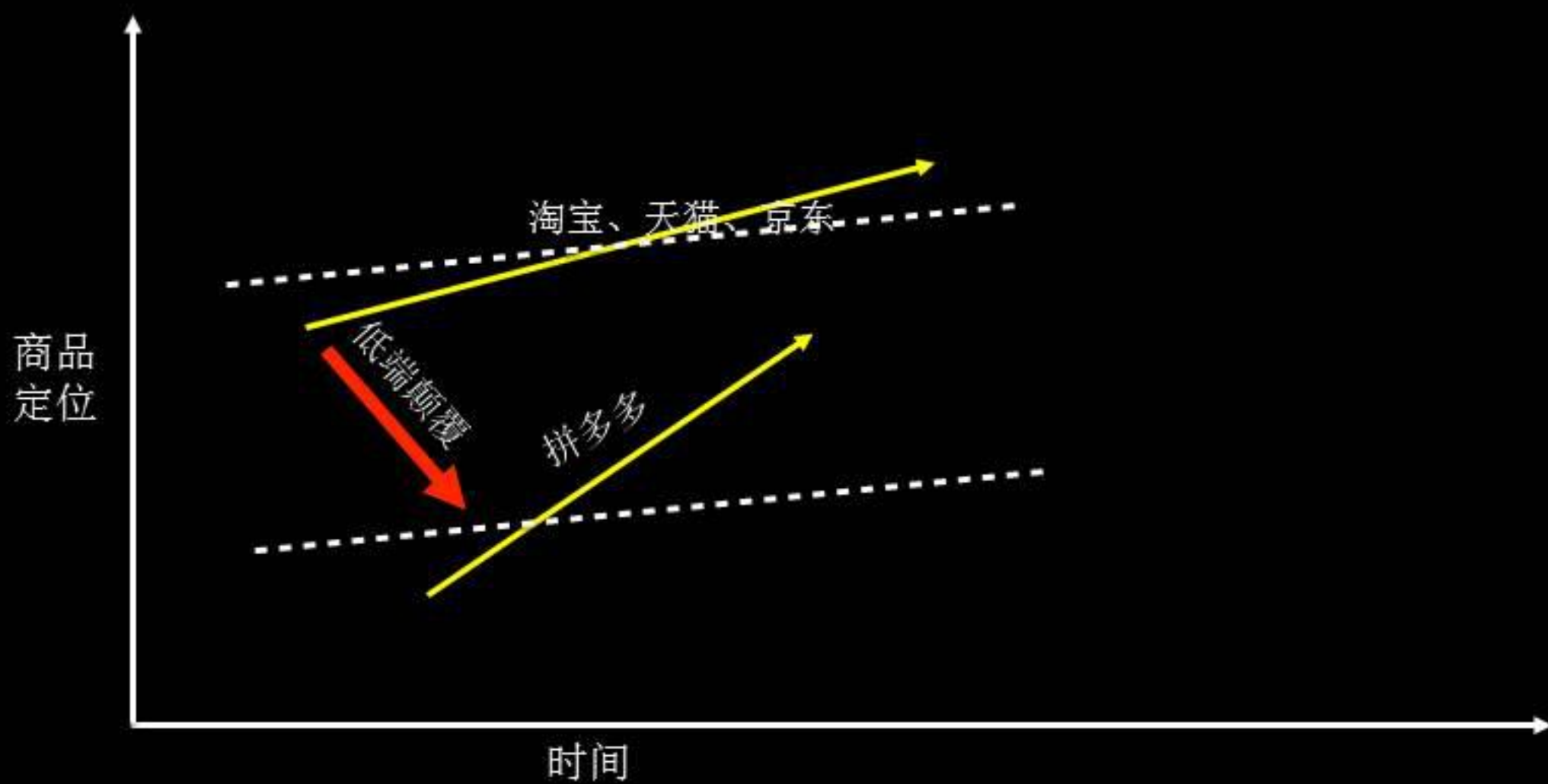
.....如果是在2014年年底，《好奇心日报》评选年度新公司，以上就是我们选择淘宝的理由。但上述每一条，基本上也都能用在今年的拼多多身上。2018年，拼多多重复了淘宝在15年开始的增长和质疑。

《2018年度新公司：拼多多》by好奇心日报

理论和经验都告诉我们一条路：

“天猫化”

拼多多的“天猫化”



《财经》：极低价格需要极低成本，极低成本如何保证品质？

黄峥：我们正在通过升级供应链和打击假货来提高商品质量。全中国可能没有比我们更努力打假的平台了，过去一年我们的复购率翻了一倍，客单价也从早期的十多块上升到了四五十块。

2018年9月份，拼多多主动关闭了涉嫌违法违规的店铺5500多家，
下架问题商品超过770万件，前置拦截疑似假冒伪劣商品链接超过300万件。

@雷帝触网

7月31日，拼多多发布两则定向品牌招商公告，涉及到服饰、美妆、箱包、食品、数码家电、家具、建材等品类，覆盖了几乎所有叫得上名字的主流品牌。

8月31日，拼多多APP改版，首页正中央位置出现“品牌馆”，与普通店铺区分开。

@虎嗅 《突破330亿美元市值，拼多多天猫化》

淘宝也经历了平台升级的过程，
淘宝能做到，后来者拼多多更能做到。
这可能就是市场看好拼多多的逻辑。

四、反颠覆

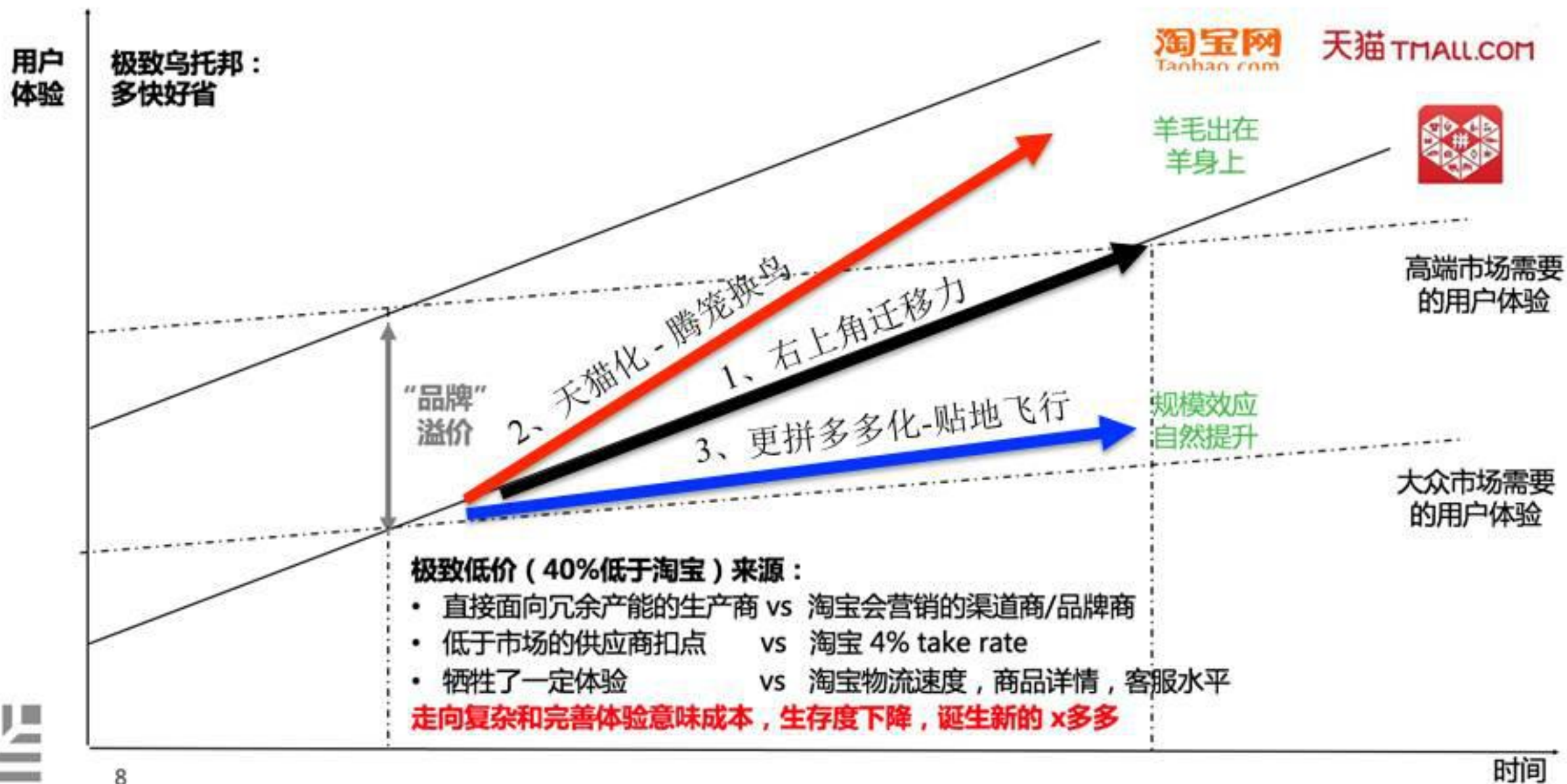
But, “天猫化的拼多多”是唯一的选择吗？

“天猫化的拼多多”必然留给他人“拼多多化的某品类”的机会。

右上角迁移力、性能过度效应

我们利用理论模型推演一下：
黄峥能不能走出一条不同的升级道路？

未来展望：走向复杂与利润变现是喜是悲？健康的斜率



“不是腾笼换鸟，而是更加贴地飞行。”

“为大众人群提供价格低廉的正品好货。”

“拼多多的每一种假货背后，都可能诞生一个小米。”

@梁宁

低端颠覆式创新的两个关键步骤

1. 需求：识别未被满足的大众需求（低端、边缘）
供给：引入新兴技术和产品（更方便、更便宜）
2. 供给侧改革：用技术升级满足低端需求（三高三低）

黄峥本人是怎么想的呢？

《财经》：你们会做天猫模式吗？这个模式对打击假货比较有效。

黄峥：我们不会做天猫模式，不是现在不做，以后也不会做。这个模式对我们来说行不通。我得想一个其他的办法来做所谓的品牌升级这件事情，应该是不一样的。

供应链升级将是我们很长时间内的战略重点。拼多多的最终模式是使得上游能做批量定制化生产，但我们现在对上游的投入和整个产业链的赋能都太弱了。

@黄峥对话小晚

大家看到的是拼团（需求侧），
其实更厉害的后手在供应链（供给侧）。

微信拼单谁都能模仿，但供应链这个核心壁垒并不是谁都能建立起来。深知这一点的拼多多，计划在2018年投入100亿营销资源，去培养500个类似河南中牟大蒜这样的原产地，培养一万个类似张银杰这样连接农户和互联网平台的新农人，从而让更多商品的交易链路被缩短。

@周天 《击穿圈层壁，拼多多的秘密法则》

五、错位竞争

面对同样的世界，拼多多和淘宝看到了不同的维度，
所以黄峥对竞争的理解也就不同。

《财经》：有人认为拼多多可以打掉淘宝40%的单量，你同意吗？

黄峥：我们与淘宝是错位竞争，争夺的是同一批用户的不同场景。错位才会长得更快，所以不存在打掉淘宝多少订单。正如facebook快速长大也并没有影响Google的成长，这是两个完全不同的场景。

“他们争的是地盘，我要的是错位。”

@黄峥

《财经》：王兴曾说，同向为竞，相向为争，竞争不是为了把谁打到。

黄峥：滴滴和美团是在强竞争环境中长大，但拼多多的成长环境不一样，我们在一个看似没有机会的饱和领域找到了新的商业突破，因此不需要浪费大量资源过度竞争。阿里京东、滴滴美团，他们是帝国式竞争，有明确地盘界限。但我觉得我们这一代人的思路不该是这样。拼多多和淘宝更像是两个不同的维度在慢慢融合，拼多多用支付宝也用菜鸟。

如果淘宝拼多多化，怎么办？

《财经》：阿里一位高层评价，拼多多看自己是第二个阿里，但他们看拼多多不过是低配版的聚划算。

黄峥：我们并不想做第二个阿里，拼多多的存在本身就是一种模式，而我们正处在这种模式开创的早期。你可以说我low，说我初级，但你无法忽视我。

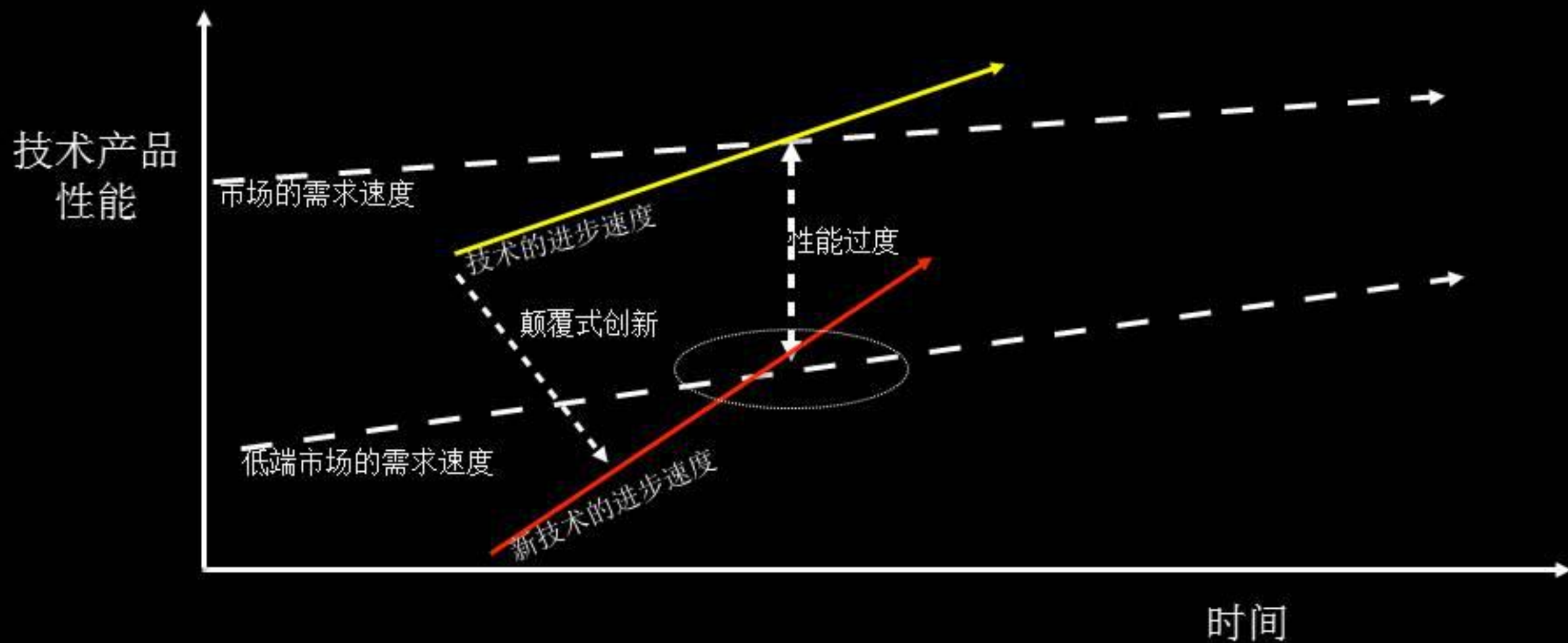
视频：你未来的梦想是什么？

“我们这个团队可能跟阿里团队差了20年，我觉得我们也许有机会在新的流量分布形式，新的用户交互形式，和新的国际化的情况下，能够做出一个不一样的阿里。当然这句话可能当前看起来有点太大了，但是一步一步走过去，也不见得没有机会。”

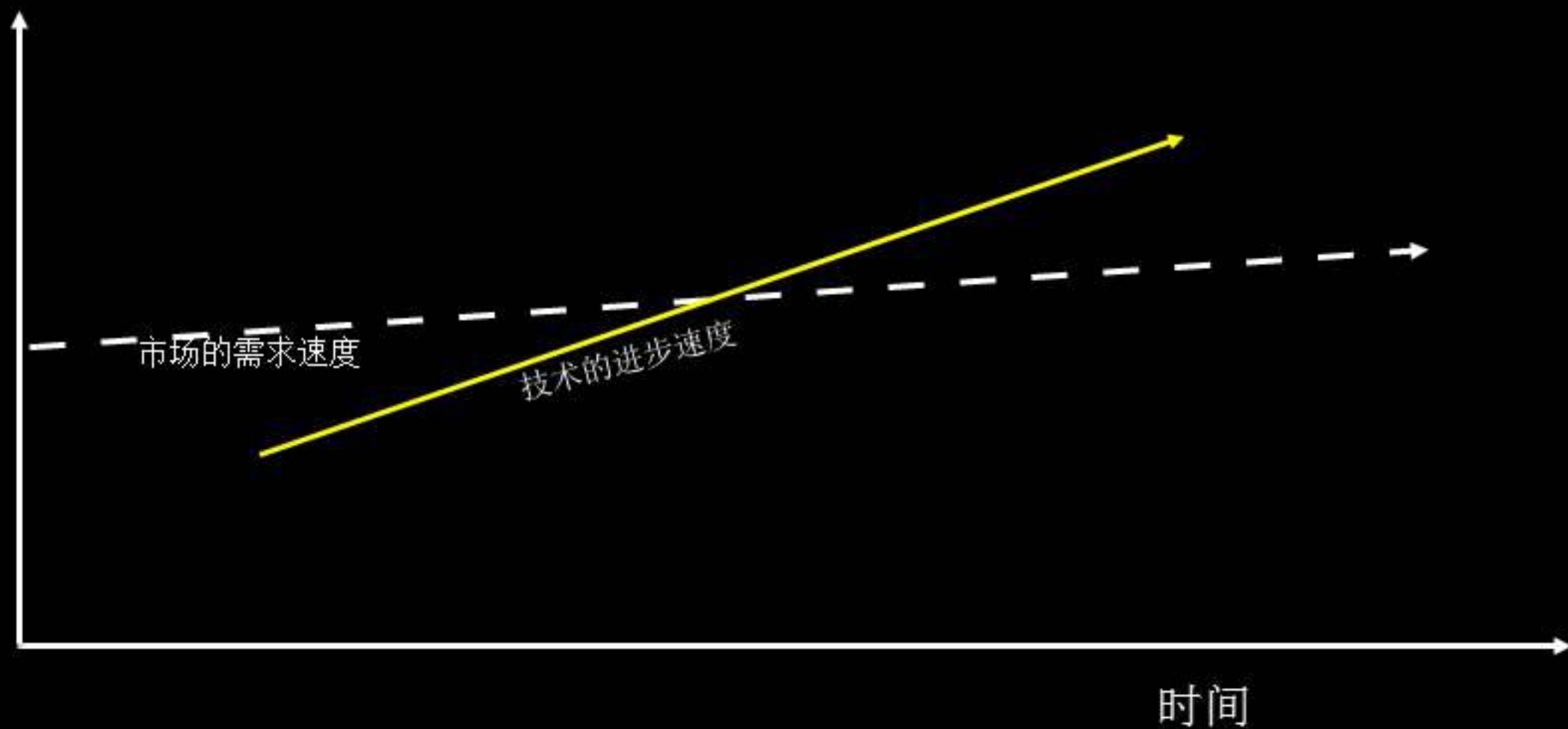
@黄铮，2016年3月

小结一下

低端颠覆式创新逻辑图



颠覆式创新的核心逻辑：右上角迁移力



颠覆式创新理论的边界

技术的成长期之内
技术速度高于需求速度的领域

草莓时刻

今天的课程，哪个点touch到你？

课后作业

选择一个低端颠覆式创新的成功案例，详细分析之。

课后作业2

用低端颠覆式创新模型，分析贵公司的竞争战略。

“你要如何衡量你的人生？”

“对我来说，人生最重要的标尺是，
我帮助过的每一个人，他们能够成为更好的人。”

@克里斯坦森