



# 《创新者的窘境》 《人类简史》

2018.12





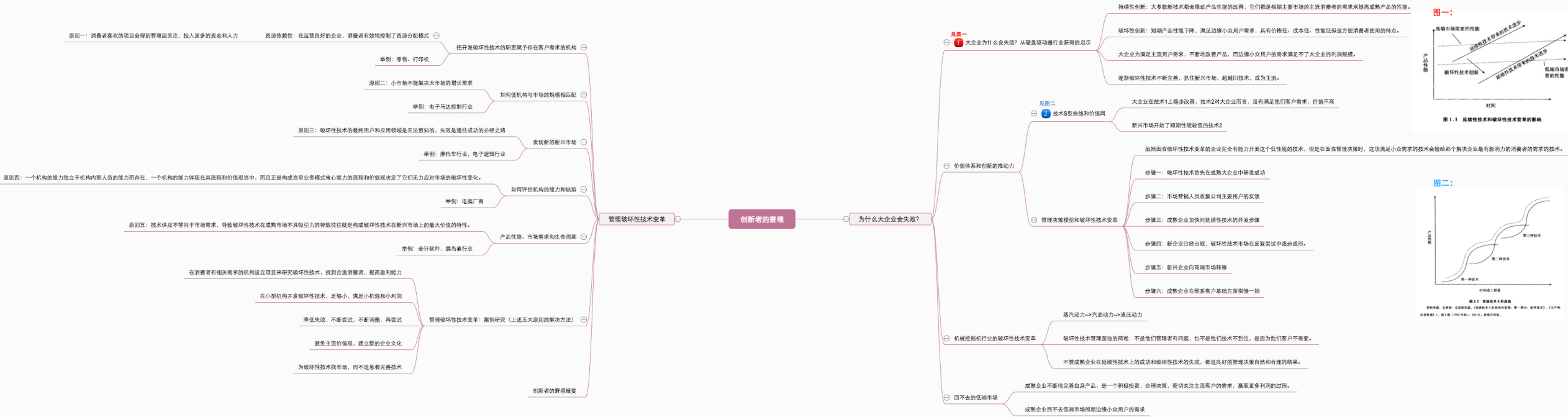
## 作者介绍



## 克莱顿·克里斯坦森

- 颠覆式创新之父

# 大纲





## 倒下的企业



连续11年销量都全球第一，2013被微软收购



传统胶片相机 => 数码相机 => 智能手机



创新改革不足

# 创新模式



又叫微创新，大多数技术都会推动产品性能的改善，它们都是根据主要市场的主流消费者的需求来提高成熟产品的性能



又叫颠覆式创新，可能造成短期产品性能下降，满足边缘小众用户需求，具有价格低、成本低、性能低，但是方便消费者使用



# 破坏性创新

## 成熟技术

卤化银摄影胶片

有线电话

课堂和校园教学

通讯手机

磁共振



## 破坏性技术

数码相机

移动电话

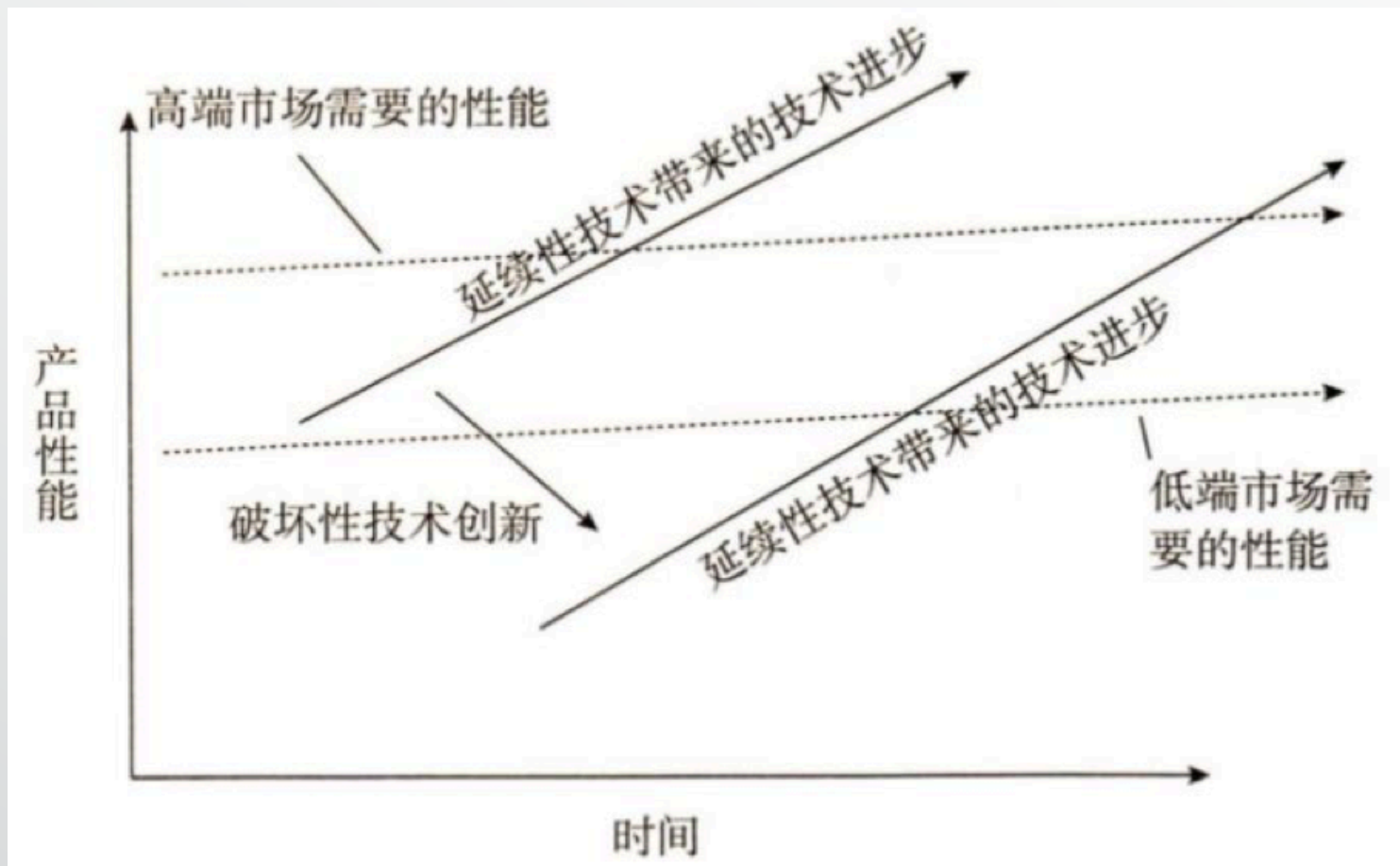
互联网远程教育

智能手机

超声波



# 破坏性创新







## 破坏性创新难在哪

1. 首先成熟企业追求利润最大化，决定了真正主导企业决策的是客户和投资者
2. 成熟企业随着市值的不断增长，需要与之规模匹配的新增销售收入，新增市场满足不了这个需求；
3. 企业基于当下主体业务发展，所形成的内部运作流程和价值观，使之只能集中资源于最能产生利润的产品；
4. 积极追求技术改进，导致企业产品性能和价格等超越市场需求

这就是创新者的窘境，破坏性创新是一把双刃剑



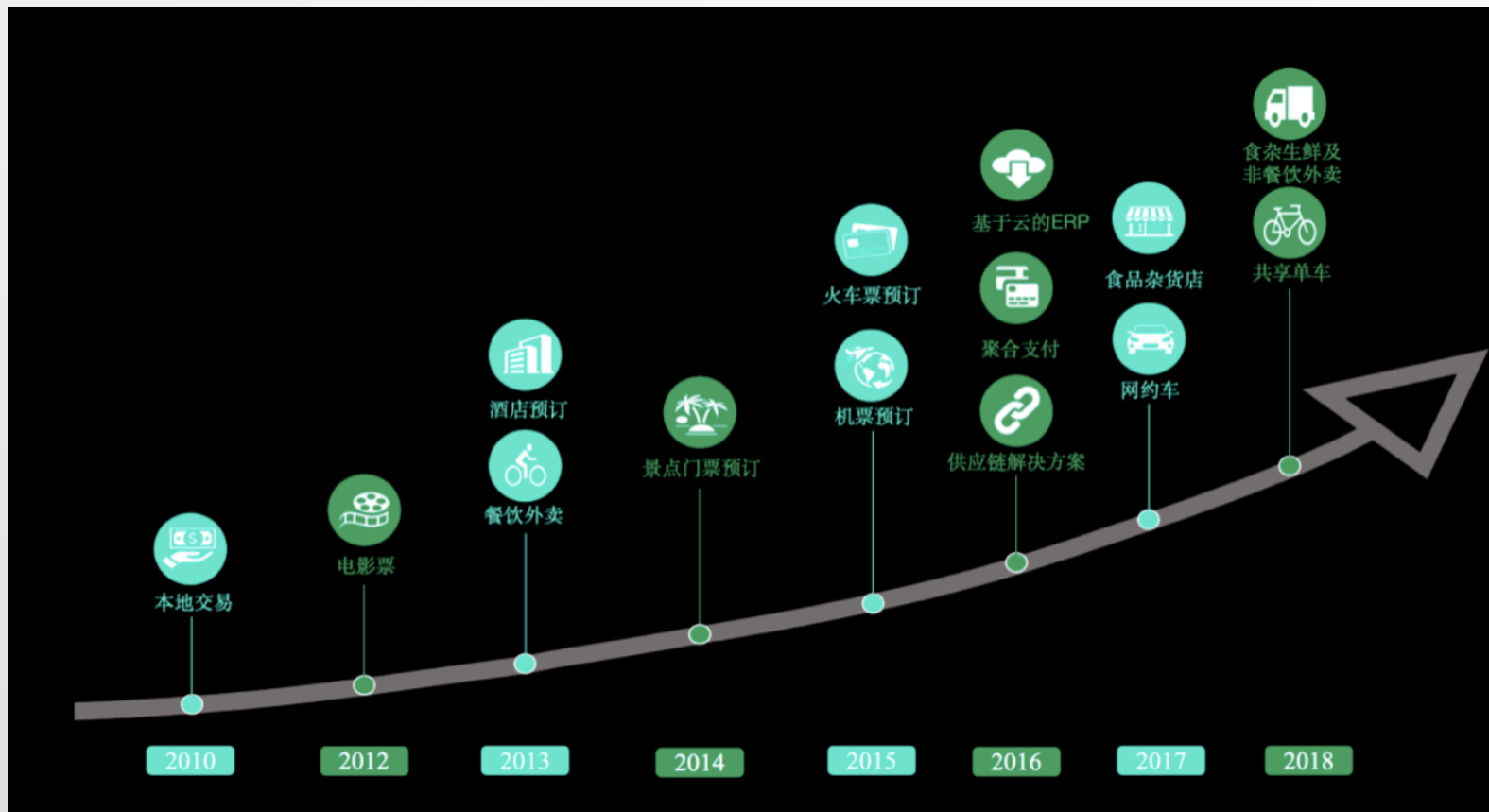


## 管理破坏性技术变革

1. 在消费者有相关需求的机构设立项目来研究破坏性技术，找到合适消费
2. 在小型机构开发破坏性技术，足够小，满足小机遇和小利润
3. 降低失败，不断尝试，不断调整再尝试
4. 避免主流价值观，建立新的企业文化
5. 为破坏性技术找市场，而不是急着完善技术



## 案例分析-美团





## 团购



高端市场



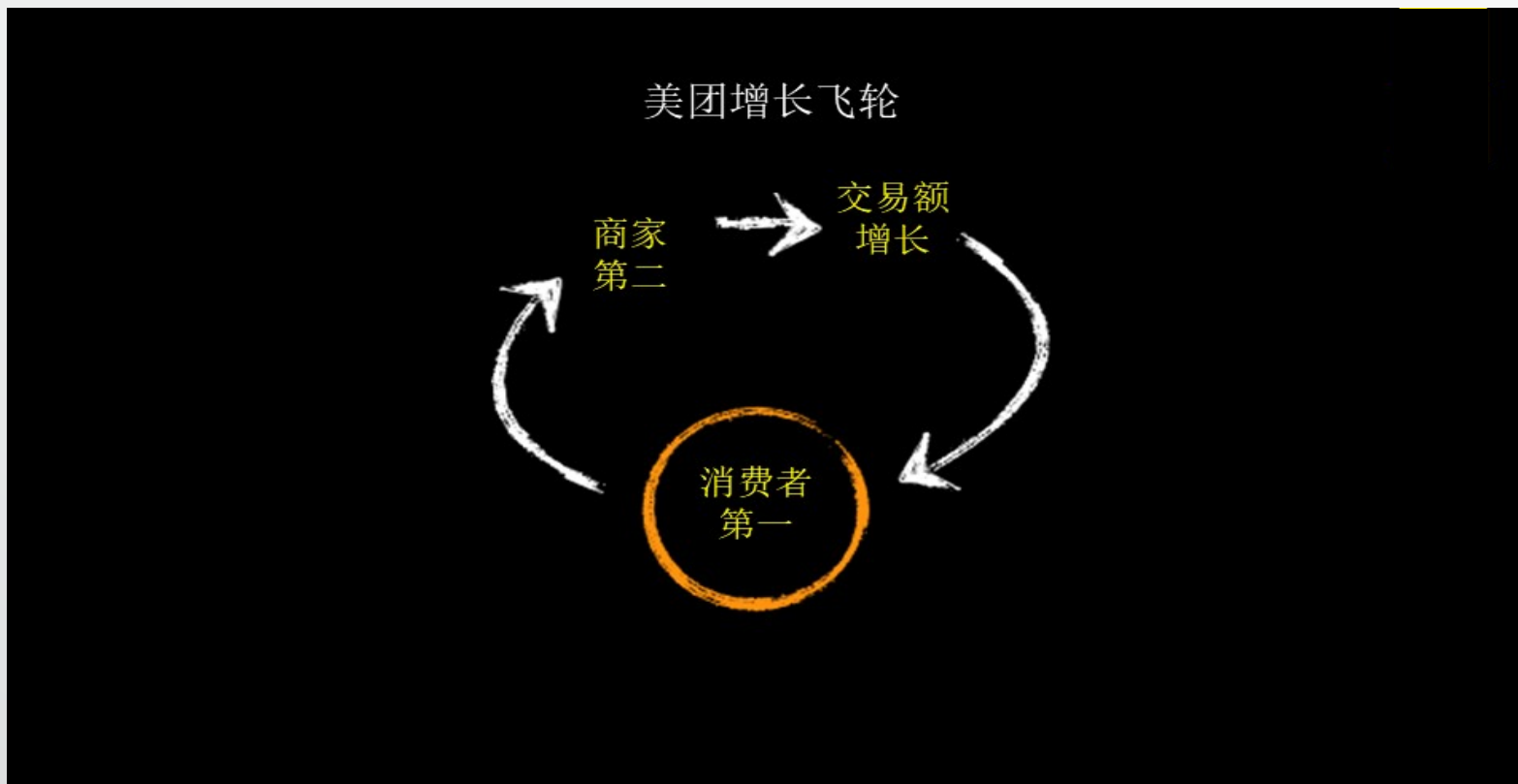
“实物” 团购



“服务” 团购，低端人群



## 团购



回到价值排序，客户分为消费者和商户两端，两端都很重要，都要服务好，如果有冲突的话，**选择把消费者排在第一位**，如果没有消费者，商户是不会用我们的。@王兴



## 团购

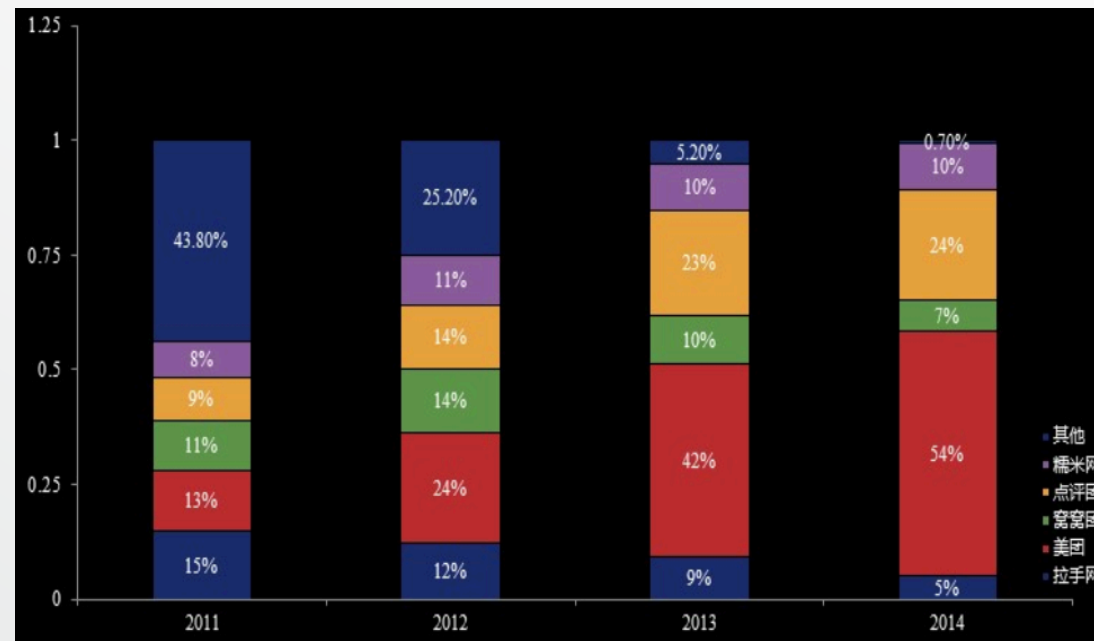
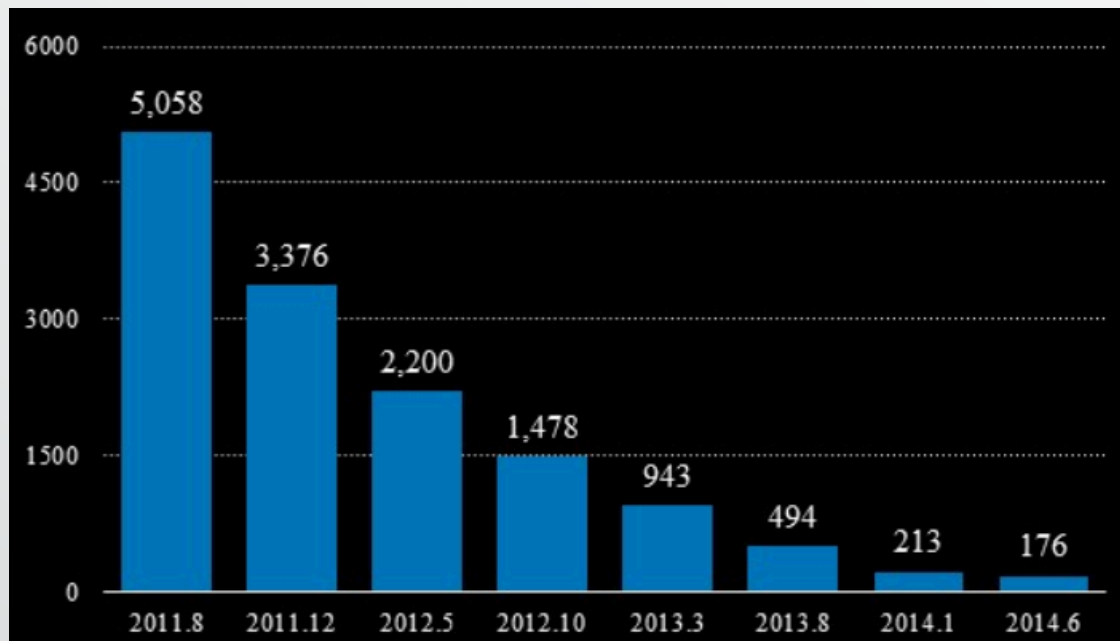
- 坚决不打线下广告
- 疯狂采购线上流量
- 建立强大的地推团队

消费者

商家



## 团购



2014年，团购网站只剩176家，死亡率96.5%



## 外卖



大学生校园市场

淘点点

轻松点菜、点外卖

城市白领



美团外卖

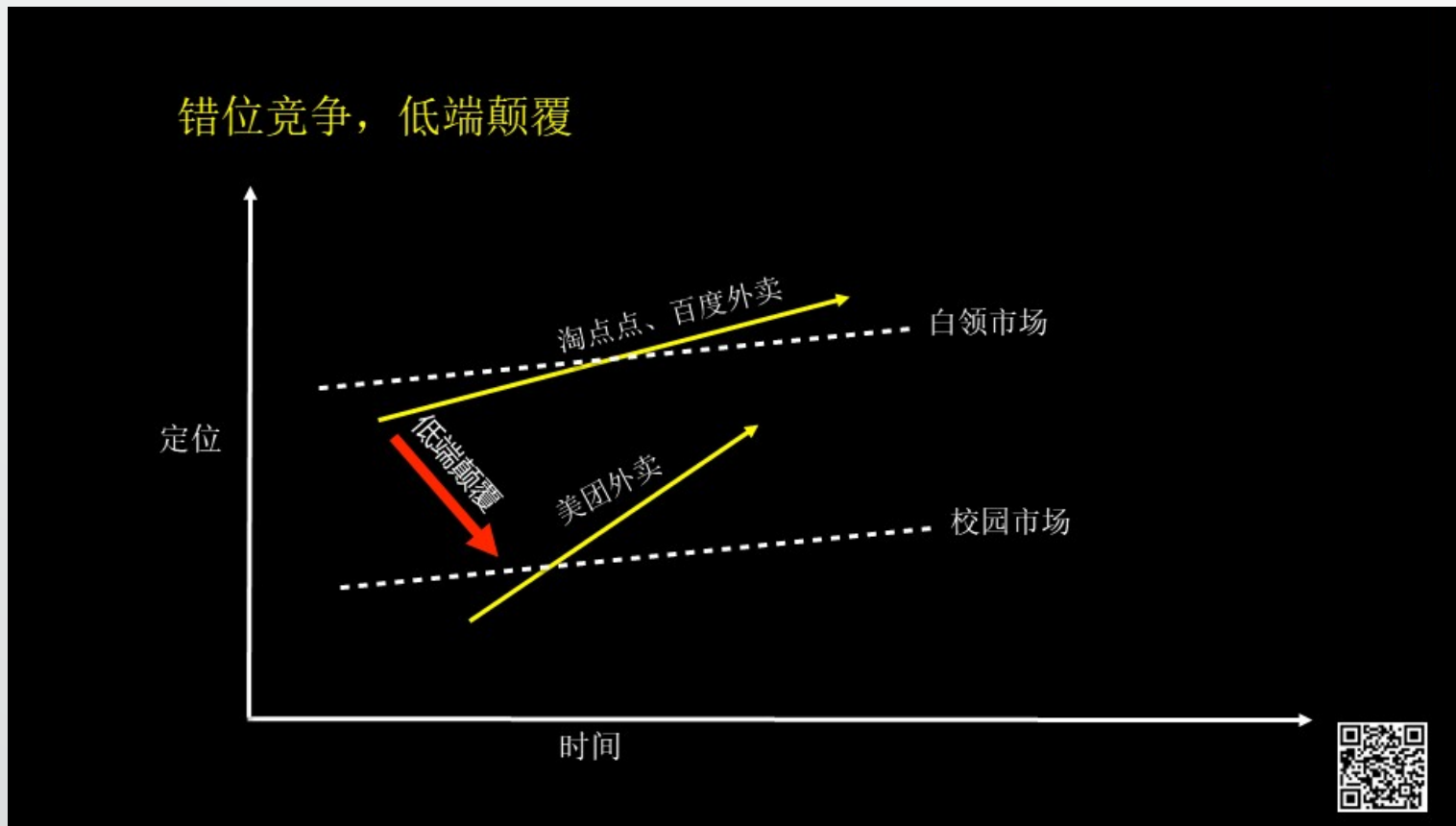
美团外卖 送啥都快

稳住白领，开拓校园





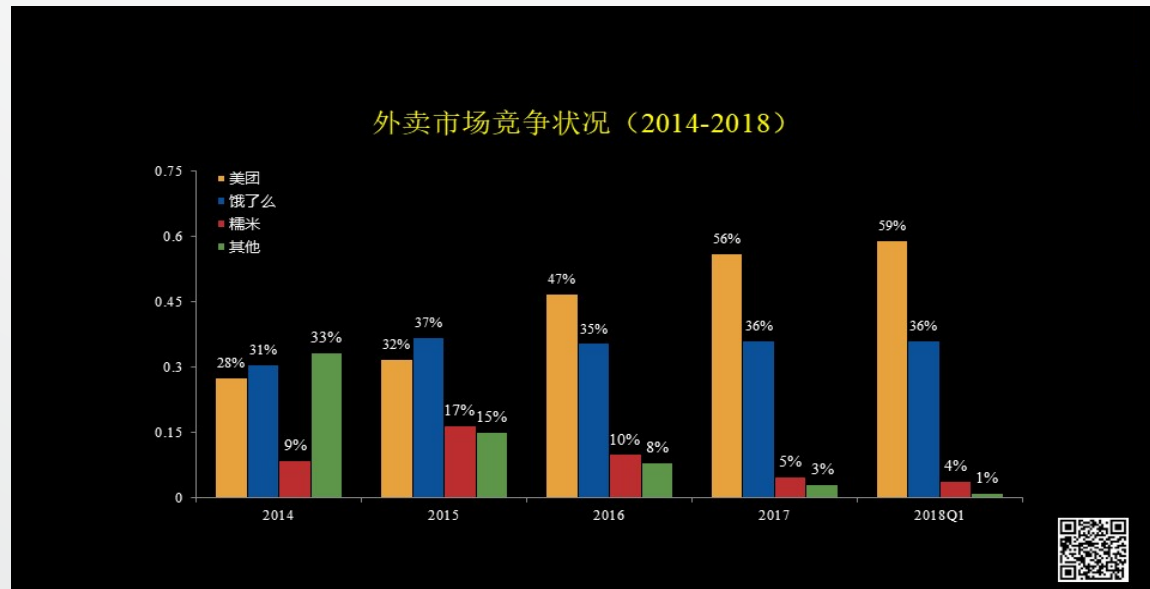
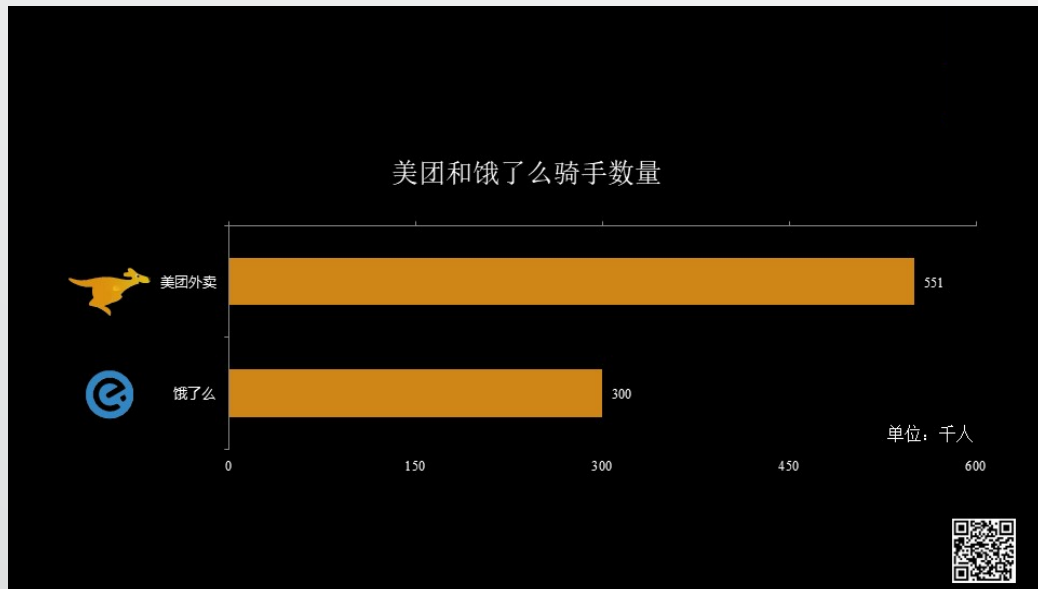
# 外卖



抢滩战役

二三线城市

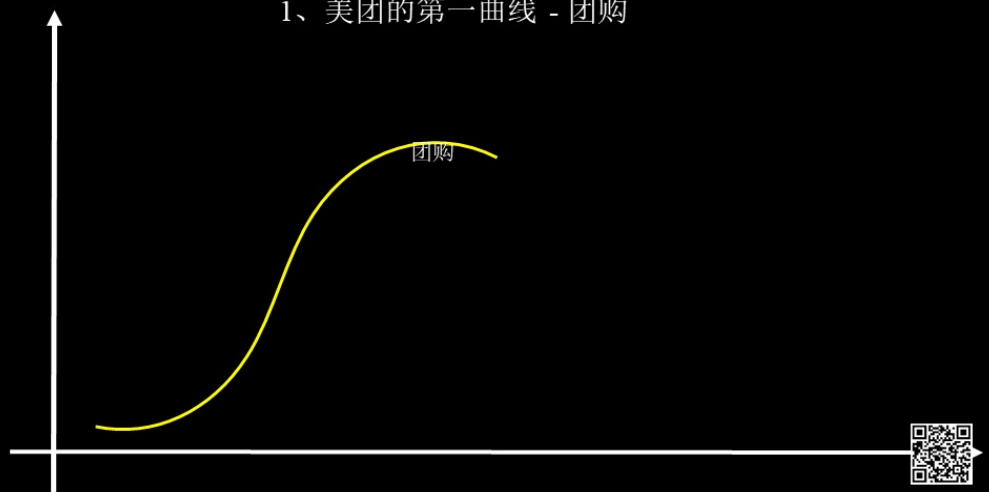
自建配送体系



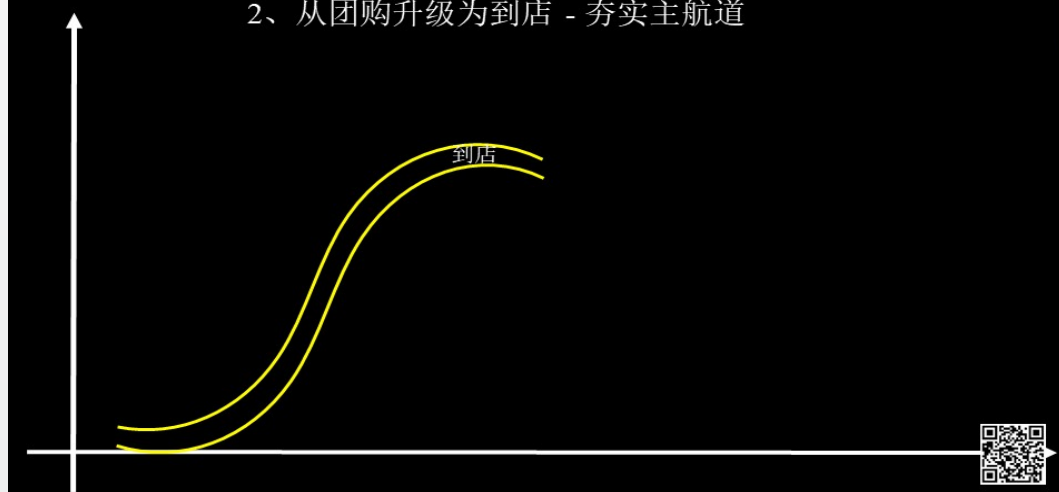


# 美团创新模式

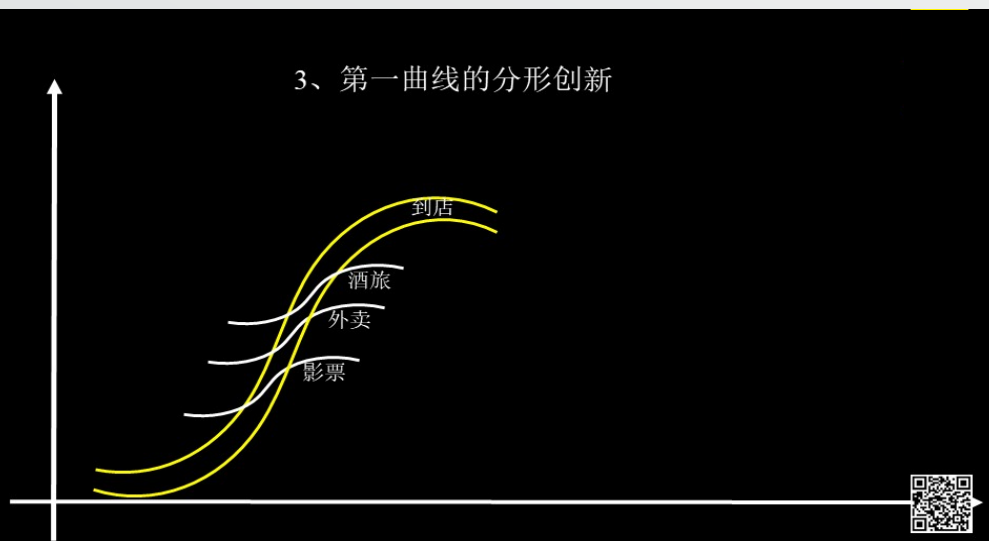
1、美团的第一曲线 - 团购



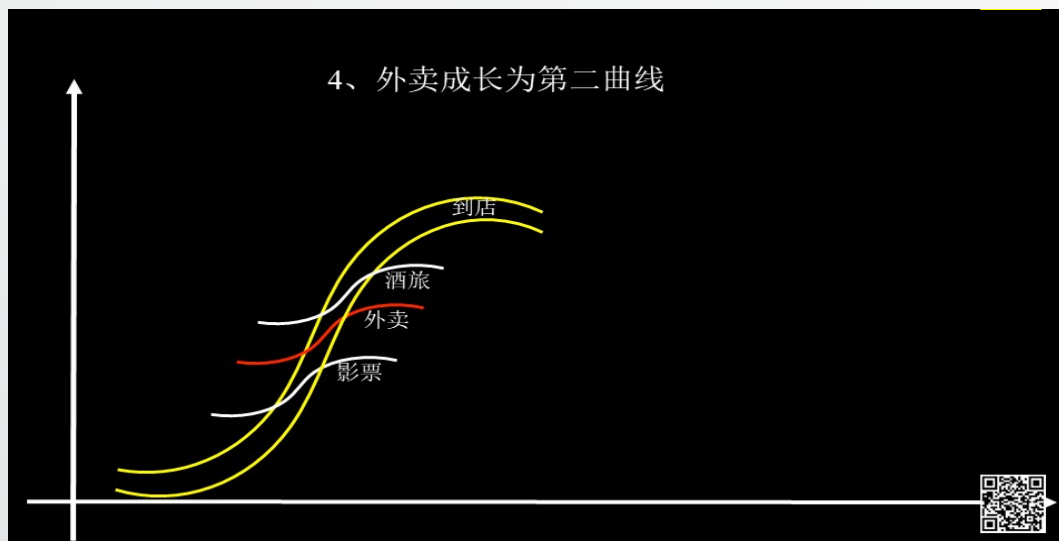
2、从团购升级为到店 - 夯实主航道



3、第一曲线的分形创新

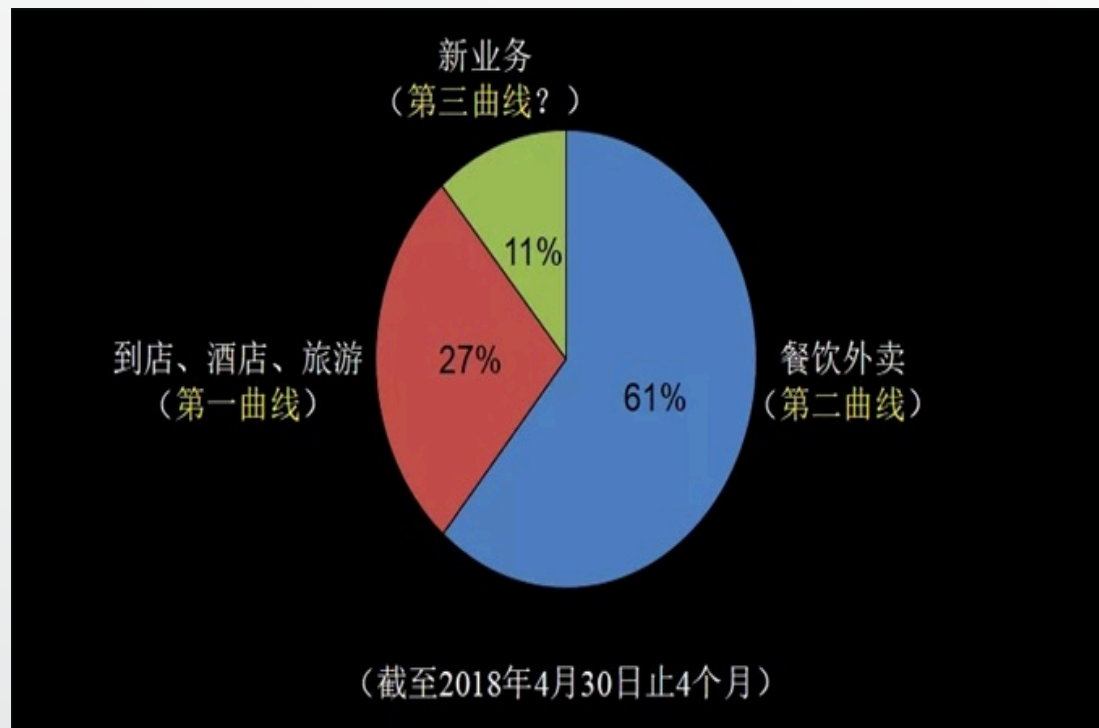
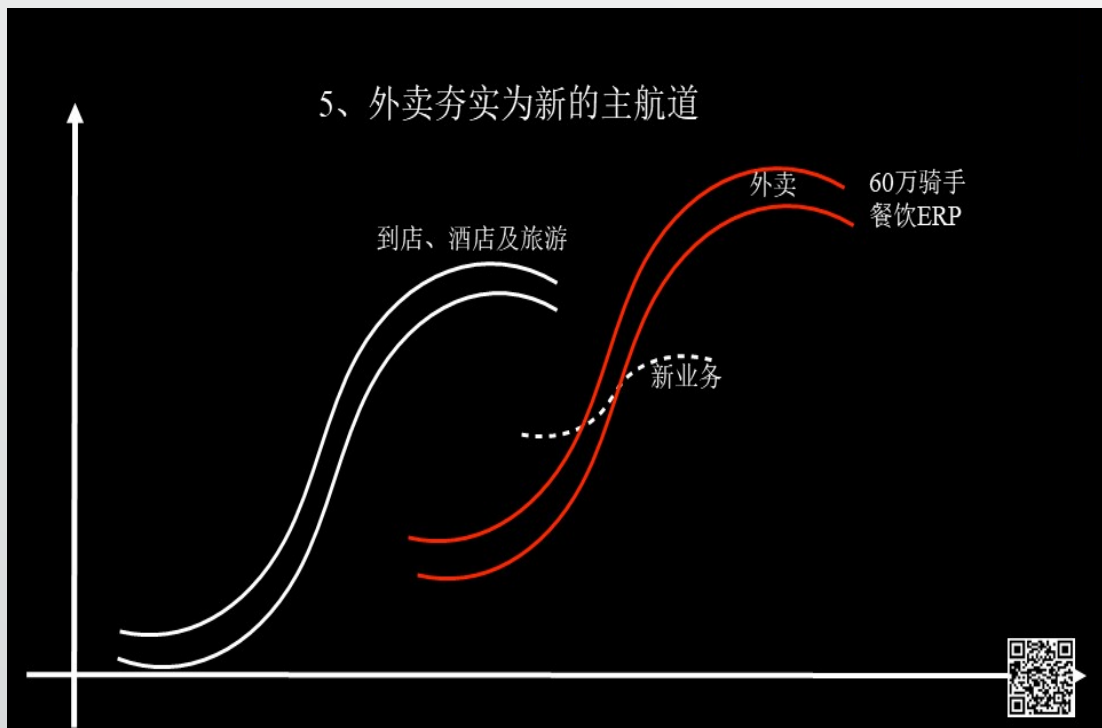


4、外卖成长为第二曲线





# 美团的曲线





## 市场第一

**2015年10月，美团和大众点评合并，市场占有率82%，  
千团大战结束**



## 案例分析-拼多多

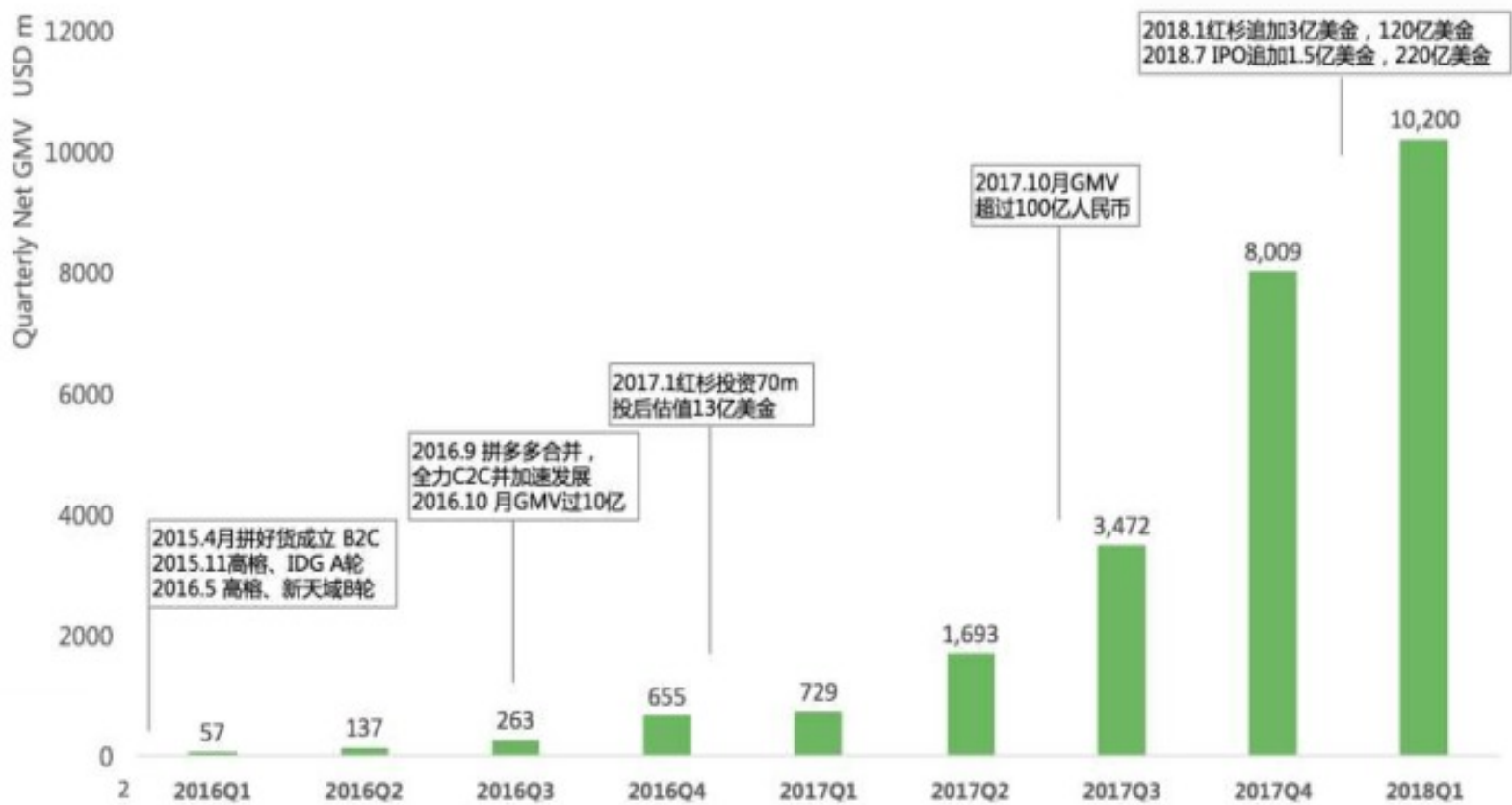


拼多多神奇在哪？



# 指数级增长

拼多多发展历程一瞥



## 破千亿GMV

公司	用时
京东	10年
淘宝	5年
美团	6年
拼多多	2年





## 红海中的红海



多：“万能淘宝”，什么都能买

快：菜鸟物流

好：大牌入驻天猫

省：聚划算、双11

### 线下电商



万达电商城

### 线上电商





## 三要素



### 新需求

低消人群



### 新供给

低端供应链

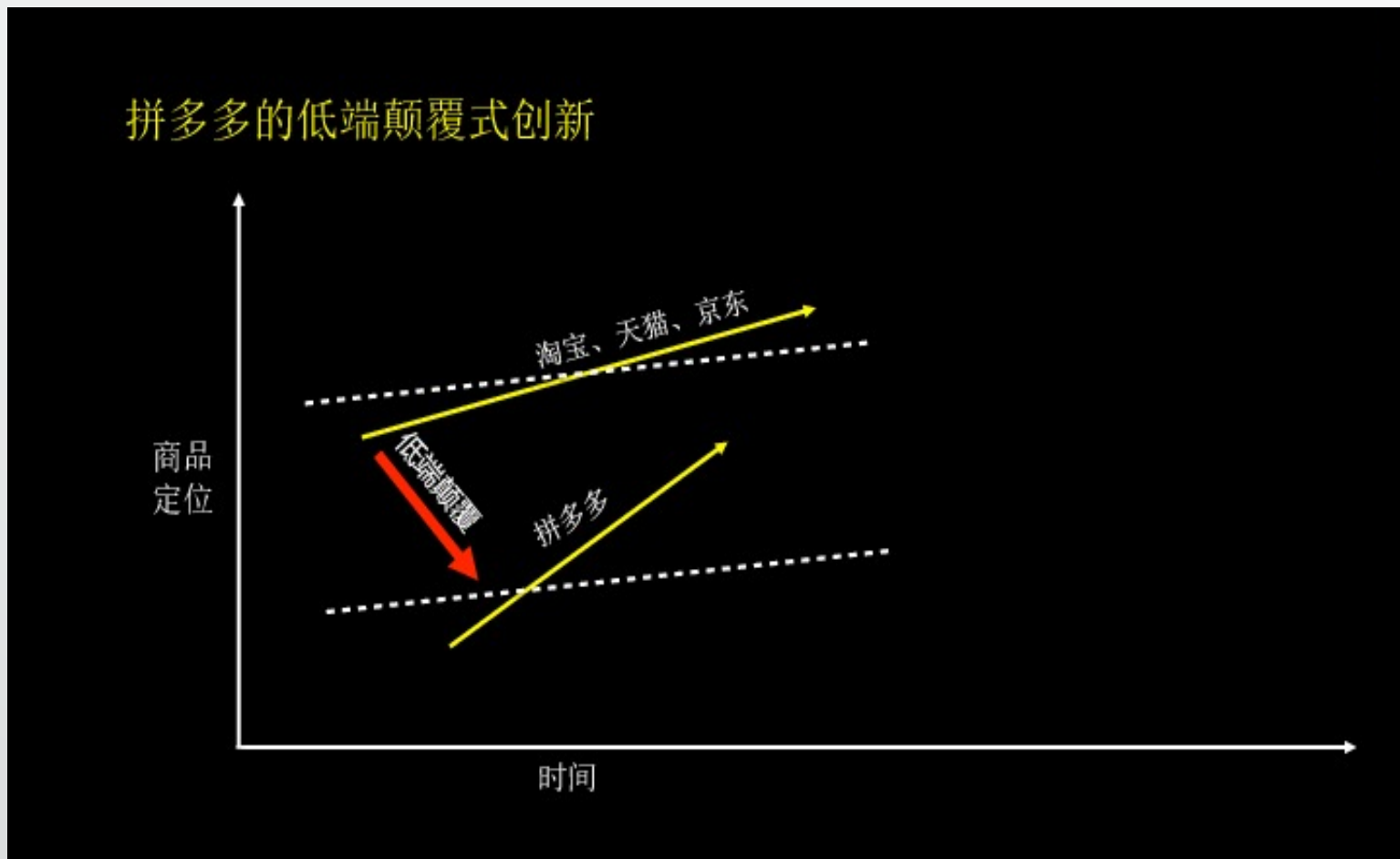


### 新连接

微信拼团

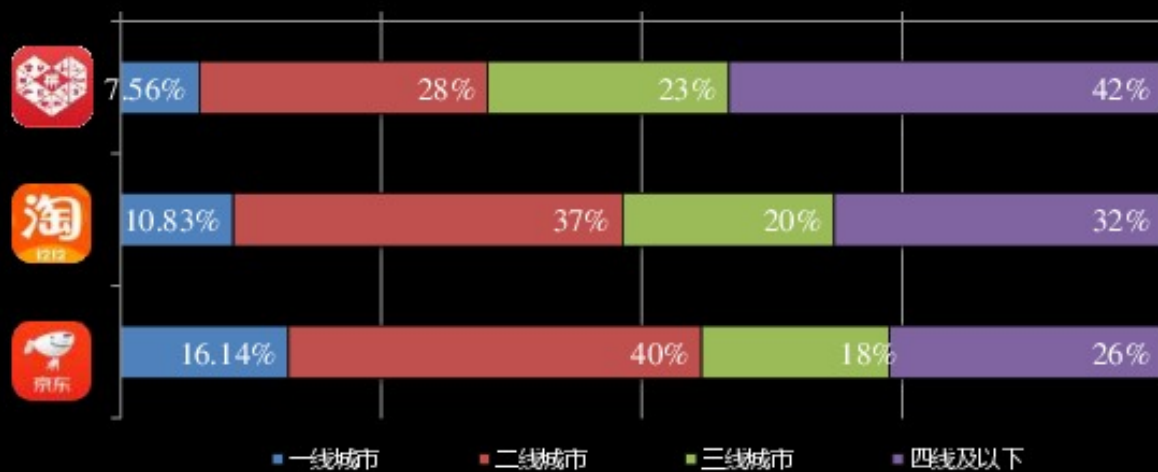


## 破坏性创新





## 市场占用率





## 小结

1. 为什么企业会失败
2. 延续性创新和破坏性创新
3. 美团的分形创新
4. 拼多多低端颠覆式创新



谢谢聆听

THANKS FOR YOUR ATTENTION