

# 创业的不变逻辑

文/施德俊

**“（21 世纪的管理实践）大多数根本层面的东西还是那样，但依附于其上的东西将会变得截然不同。”**

**——彼得·德鲁克**

## 问题的起点

从 0 到 1，从来都不是件容易的事。对于创立一个企业而言，狭义的“1”是远远不够的：一项发明是不够的，还需要变成产品；第一桶金是不够的，还需要变成可持续的生意；甚至于，一项稳定的业务也仍是不够的，还需要业务的快速成长，更需要有不断的新业务发展起来……创业和创新，是持续的挑战，是不变的难题。但是在今日的市场情境下，还需要考虑一些“依附于根本层面上的截然不同的东西”。

就管理学意义而言，创业者，简单来说就是开创了全新企业、创造了全新价值的企业家。而企业家，按照法国经济学家萨伊的经典定义，是能够将资源从生产力和产出较低的领域转移到生产力和产出较高的领域的人。德鲁克以麦当劳为例重新定义了企业家：未必发明了全新的东西，能够研究顾客所注重的价值，能够将产品标准化，设计制作流程和工具，并基于工作分析设定标准，根据标准分类人员，从而大幅提高资源的产出效率，也开创了新的市场和新的客户群。

从这个意义上来说，创业家，就是能够聚集足够的资源，用全新的方法，将技术信息化系统化，将工序系统化，从而创造客户、创造价值的人。创业

者是冒险者，但他们会充分计算是否值得，并且有能力发现机会并创造新的方法来利用这些机会。这样的品质和素质，并不是普通人能够拥有的。

出生于 1847 年的托马斯·爱迪生可以说是现代商业史上最伟大的创业家、创新者。虽然多数时候都被称为伟大的发明家，但是他福泽今日的成就远不止于灯光、热能、电力、音乐、电影，以及 1000 多项的专利。早在 1920 年，爱迪生的商业帝国市值已经高达 216 亿美元。通用电气（GE）的前身是“爱迪生通用电气公司”，这家一度被认为是全球最伟大企业的公司，只是爱迪生庞大商业遗产的一部分而已。

爱迪生的成功故事，有几个显著的特点：1、能够不断寻获支持事业发展的资源；2、能够把握方向，抓住机会，拓展事业；3、坚守原则，有自己的独特的方法。

但即使是爱迪生这样的天才，也不得不痛苦地一再放弃自己一手创立的公司的控制权。管理大师德鲁克认为他虽然是一个开创了从“发明”到“研究”的系统模式的伟大发明家和创新者，但是在“管理”上是有所欠缺的。而 GE 之所以成为一家伟大的公司，更多的是因为它经受了无数市场风浪的洗礼，而非有一位天才的创建者。

其实，今天看来很伟大的公司大都有很卑微的起点，3M 一开始并不成功，迪斯尼早期的电影不怎么受欢迎，波音曾经必须卖家具才能支持飞机制造……但其日后的成功都来自于那些他们还是年轻企业家时遇到的挑战和挫败。这些企业所经历和收获的，今天依然有着非凡的意义，启迪着后来者。

开创伟业，有其特定的逻辑，但是创业的成功或失败，都发生在特定的情境之中。唯有知道我们面对的是什么，才可能寻得合适的成长之道。否则所有的分析和结论都只是空中楼阁而已。

## 情境的变化

德鲁克最喜欢问的一个问题是“我们的世界正在发生怎样的变化？”虽然没有人能准确地预言未来，但是如果能见到当下的变化，那么我们就能提出问题：这种变化会产生什么影响？意义是什么？该如何应对？从而找到支点，找到方向，迎接成功。

今天，我们的世界在发生什么变化呢？不变的逻辑是什么呢？新的情境，新的挑战又是什么呢？回顾几代中国公司的创业特征，可以多少看到一些可资借鉴的智慧。

1984 年被称为中国的“公司元年”，许多显赫至今的优秀企业都是那一年创办的，比如联想、海尔、万科等。另外还有一些中道坎坷，却也影响深远，比如健力宝、巨人、容声等。

万科董事长王石曾经概括老一代民营企业的七大特征：1、企业的初期规模很小；2、短期内急速膨胀；3、创业资金很少或没有；4、毛利率较高，总是找到一个利润空间较大的行业钻进去；5、初期的发展战略不清晰；6、创业者没有受过现代企业管理的训练；7、创业家的权威作用毋庸置疑。

1990 年代末，中国又兴起了新一轮的创业浪潮，其中最重要的年份是 1997 年和 1999 年。前一年，网易、搜狐、新浪创立；后一年，BAT 创立，同年创立的还有携程和当当。一个戏剧性的细节是，阿里和腾讯的注册资金都是 50 万，著名财经作家吴晓波老师曾不无戏谑地写到“1999 年，我也有 50 万”。

如果把新兴网络企业看作中国第二代创业者的话，他们的特征主要有：1、起始规模不大，但是形象很高大上；2、有着显著的新技术新经济时代背景；3、可以获得风险投资；4、有很长一段时间的亏损（烧钱）史；5、有一定的战略愿景，但是盈利模式并不清晰，积极追求上市变现；6、创业者多为技术背景，有相当的实践经验；7、创业家的领袖魅力夺人眼目。

一批新近创立的优秀公司，如小米、优酷土豆、陌陌、京东、YY、嘀嘀打车，以及腾讯内部孵化的微信等，则有着一些不太一样的特征：1、初始规模并不太小，技术性较强；2、短期内快速成功；3、比较容易获得资金支持；4、亏损（烧钱）成为常态；5、有明确的发展战略愿景（否则拿不到投资），有盈利的规划，变现途径多元化；6、创业者多半受过较好的商业管理训练，具备深厚的实践经验；7、优秀的团队和知识员工非常重要。

纵向来看，今天的创业者，虽然不再需要过多纠结于产权归属、意识形态的问题了，但是需要面对的难题却一点也没少。从开放之初到今天，市场发生了很多变化，最重要的可能就是竞争变得异常的激烈，其次是科技的影响变得无处不在。

竞争方面，1984年的万科，可以找到许多高成长性的市场空间，可以快速积累成长的基础，赢得稳固的市场地位。但是今天可供创业者腾挪跳跃的利基市场则并不多，动辄可能引来巨头的围剿。比如一度风生水起的考拉班车，在滴滴入局之后很快被收购了。

另外，新技术的发展越来越快，信息网络从互联网发展到了移动互联网，进而引发了社群效应的快速膨胀；物联网络从程序化发展到了智能化，带来了工业生产的新革命；家居网络从控制式发展到了智能式，新的社会生活方式正在悄悄变化；能源网络从集中式发展到了分布式，将要极大程度上改变社会经济的运作模式……受此影响，新的商业模式层出不穷，社群经济、共享经济、分布式经济（如C2C、C2B等）等犀利的打法正在冲击着传统经济版图。

总结正在发生的新变化，以下几点可能是值得思考的：

1、变革步伐加快。企业很难适应新的市场变化速度；产业领先者的更替很快；所谓的竞争优势消失得很快；不止企业，连行业也在被颠覆。

2、去规模化效应。放松管制的政策变化和新技术的快速发展，显著降低了各类产业的进入门槛，长期存在的垄断局面被打破。

3、网络化生存。企业必须融入“价值网”和“生态系统”，并且在其中贡献自己独有的价值；企业的竞争优势不再依赖于产品的市场能力，变成了产品的协同能力；合作、联盟不断增多；垂直一体化程度降低，中间过程减少；

4、数字化压力。所有的物品，包括人都在不断的数字化，这给知识生产型企业带来的了威胁，因为这个时代的消费者“期待免费”。生产的边际成本降低，给高利润的维持带来了挑战。

5、主动权转移。市场的主动权从生产商转移到了消费者。因为消费者开始拥有与企业同等的信息优势，不会再因为不对称的信息而“被迫忠诚”。

6、 战略的生命周期缩短。一个企业和行业可以比以往更容易的快速发展，因为这个时代的投资充裕、机会很多，还有专业的代工支持。但是企业和行业发展得越快，其商业模式就会越早到达极限。这意味着，衰退也会来得非常陡峭。

7、普遍性低成本带来的挑战。通讯的快速发展和通讯成本的快速下降，让产业和企业不得不面对许多善于利用超低成本优势的竞争对手。资源的配置和市场的整合，已经是一个全球同步的功课了。

## 开创事业的要点

面对竞争激烈、快速变化的市场，创业者有太多需要关注的问题，但是真正紧要的问题其实并没有那么多。

哈佛大学教授，颠覆创新理论的提出者 Christensen 在详尽分析论证了企业成功和成长的业务结构和初始条件之后总结了需要注意的九个要点：

- 1.建立能够低价盈利的成本结构，并将其推向高端市场；
- 2.选择破坏性定位，让竞争对手宁愿退避三舍，不愿背水一战；

- 3.从零消费群（非用户）起家，让他们满足于最简单的产品；
- 4.将目标放在客户需要完成的任务上；
- 5.永远向未来的财富增长点（而非过去的财富增长点）行进；
- 6.安排正确的人选（经受过实践和失败洗礼的管理者）到合适的工作岗位，
- 7.为团队配备能够促进成长的流程和组织价值观；
- 8.保持弹性，执行随时可能出现的可行策略；
- 9.创业初期选择有助于成长的资金。

全部做到这些并不容易，企业也很难一开始就照顾到那么多的问题。归结起来，这些要点其实就是三个方面：资源、方向、原则。这也是爱迪生成功创业的三大特征所在。

### **资源：争取源源不断的稳定支持**

传统的经营理念是要尽快盈利，今天流行的经营理念则是要快速成长。二者其实并不矛盾，因为他们指向的都是一个问题——争取源源不断的资源来支持自己的事业。

老一代的企业家主要是依靠自身积累来实现资源的获取，但是那个高毛利的好时光已经一去不复返了，今天的新兴企业的发展，更多的在依靠资本的力量来发展，天使、风投、上市，成了企业家最为关心的问题。

今天许多企业却在亏损状态下持续高速发展。最著名的就是亚马逊，几乎是刻意而为之的保持亏损达十年之久，并不勉强追求利润，而是更加注重产业生态圈的布局。

由此可见，对于企业来说，盈利并不是最重要的问题，重点的可以获得足够的资源支持。为此，应该利用一切合理可行的方式，积攒足够的资源启

动创业，而后，聚合适宜的资源支持事业。有爹可拼的不妨一拼，没爹可拼的却得努力掌握一门能争得资源的能力。

爱迪生的传奇故事的初始阶段，有一个不起眼的小插曲：15岁的时候，爱迪生将一个3岁的孩子从火车正在驶来的铁路上救了下来，孩子的父亲满心感激，以教授他电报知识作为回报。此后，他一步步成长为那个时代最优秀的电报员，并且发明了全新的电报通讯系统证卷报价机，挣到了第一桶金，完成了他开创伟业的重要积累。

### **方向：先思而后动**

企业发展之初的方向并不一定是清晰的、正确的。正如王石总结的，早期中国企业多半都是“初期的发展战略不清晰”的。据统计，快公司500强的企业中，创立之初有着清晰发展战略的，不到5%。

但是，和以往的创业模式不同，今天的新创企业，多半在开始之初就有一个相对清晰的发展愿景和发展战略框架。比如微信的连接一切的移动社交战略，比如致力于陌生人社交的陌陌、关爱女性的大姨吗、共享闲置汽车资源的滴滴、提供超越预期的手机的小米。因为清晰的战略是获得风头认可的重要前提，讲不好故事，没办法拿到投资。

规划定制有效的战略愿景，首先得有自己对市场的独特领悟和认识，其次需要能够站在未来看现在，尽可能有效利用别人的好创意，并且积极追求垄断利润。

彼得·蒂尔，PayPal 创始人，成功的投资人，在畅销书《从0到1》中问道：“你有没有找到一个其他人没有发现的独特机会？”他认为，每一个失败者都运用被普遍认可的观念来描述自己的璀璨未来。但是伟大的企业是建构在秘密之上的，这是他们取得成功原因，而别人则对此一无所知，甚至一度大声嘲笑。他所谓的“秘密”，就是自己领悟到了，而别人无法理解独特市场机会和商业模式。

瞄准“未来的可能性”，是 7-11 可以不断创新成长的重要方法，创始人铃木敏文认为：只有当你形成了对未来的构想时，才会产生挑战的目标和意义。

创业的目标是创造新价值，而非新技术，不必事事都独创。爱迪生的经验是：“养成习惯，时刻关注他人成功采用的新颖有趣的创意——只需要再将这个创意应用于你想要解决的问题时发挥原创性即可。”

垄断并非只有负面意义，是值得追求的。事实上，创业者会致力于使用技术创新、新产品、新服务或者新的流程来赢得战略优势。在一段时间内，这可能是唯一领先的创新企业，因此创业者有望大赚一笔。熊彼特称之为“垄断利润”。而当代战略管理大师 Rumelt 则将这一规律描述为通过战略创新赢得的垄断性经济租。

### **原则：“怎么做”比“做什么”更重要**

初期发展战略不清楚其实并不是那么可怕，只要企业能够持守基本的原则，总能慢慢摸索出一条适宜自己的发展路径。从开创到成熟，企业和企业家不可能不犯错，最重要的是不犯大错，或者犯了错还能回到正轨上来。

与其他发明家最大的不同是，爱迪生只愿意去创造那些有普遍需求且能为人们提供更多好处的东西——“我不想发明任何卖不出去的东西。它的销量就是它实用的证明，实用才是成功。”

爱迪生最伟大的发明，是一个能够进行发明创造的工作系统，而非在发明上的建树。这样一个系统，可以生产出具有实用性和商业价值的新产品，创造全新的市场，创造全新的生活。