

# 创新的逻辑

——公司价值与商业模式重塑

刘 圻 编著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

创新的逻辑：公司价值与商业模式重塑 / 刘圻编著. — 北京：清华大学出版社，  
2018

ISBN 978-7-302-51297-4

I. ①创… II. ①刘… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 220023 号

责任编辑：吴 雷

封面设计：汉风唐韵

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：三河市龙大印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：16 字 数：260 千字

版 次：2018 年 12 月第 1 版 印 次：2018 年 12 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

---

产品编号：078981-01



创新是一家公司持续创造价值的基础。企业要对创新活动的管理有章可循，需要融入商业模式设计、管理模式构建和资本模式协同等各个方面。商业模式关注的是企业赚钱的方式，管理模式关注的是企业如何更有序地去赚钱，而资本模式则关注于企业赚没赚钱以及如何更迅速地赚钱。

以上三者之间在逻辑上环环相扣，缺少任何一环，企业的创新效果都将会大打折扣。企业今天可以不赚钱，但要有一个**值钱的商业模式**，一个**值得信赖的管理团队**和一个**充满遐想的资本路径**。商业模式设计是基于市场需求的感知，然后整合资源、构建系统的过程，这是一个从“0”到“1”的逻辑。管理模式是在治理结构的安排下，通过合适的激励机制推动公司流程持续创造价值，这是一个从“1”到“n”的逻辑。资本模式则是通过管理预期将公司的未来“打包”在今天充分变现的过程，它将企业对价值“n”的预期转化为现在（now）的估值，化“n”为“n”。公司价值最终源于其创造的未来自由现金流量的贴现值。从某种意义上来说，公司价值在本质上源于一种对未来预期的估算。

由此可见，企业家最重要的工作就是要在今天创造公司利润的同时管理好投资人的未来预期。这就需要企业家和创业者既要有干实业的能力，还要有做金融的意识。本书就是希望为企业领导者构建一个有益的管理框架，使之能够服务于企业的实践活动和领导者的思想迭代。

我们分析问题的起点更多是以初创的新兴企业和成熟企业的新兴项目为对象，其往往是在过去经典管理著作中被淡化的方面，但这也是当前创业者和企业家都会面对的场景，即如何动态地管理未来的不确定性并从中捕获机会创造价值。

本书力求聚焦增量知识，尽力避免宽泛的常识性介绍。每一个板块都能具备独立的价值，而连接在一起之后则会构成一个更宏大的分析框架。读者在阅读整本书的内容时，会发现行文风格有时会比较跳跃，这主要是因为各章的内容都是在不同的时期和语境中积累所成，既有源于撰写博士论文时的深入分析，也有近几年撰写微信公众号（yxjx2016）自媒体短文的点滴思考，



它们都是一粒粒闪光的珍珠，在这里将它们全部串联成一个整体，呈现给广大读者。

编 者

敬请关注公众号（yxjx2016）：公司价值与商业模式创新研习践行



扫描  
此  
码

深度  
学  
习



---

• •  
• •  
• •  
• •  
• •

---

---

---



### 三、精益实施：小规模试错与大规模投放 / 48

（一）精致创业、经验创业与精益创业 / 48

（二）理论基石与学习工具 / 50

（三）小规模试错（Minimum Viable Product, MVP）与认知循环 / 53

（四）MVP 与三大测度工具 / 55

本章彩蛋：小规模试错（MVP）的3大行动特征 / 57

本章思考 / 63

## ●●第三章

## ●●管理模式创新：治理结构+激励机制+流程程序

### 一、治理结构：决定了你到底能够走多远 / 66

（一）股权结构设计：切蛋糕 / 66

（二）投融资决策安排：防陷阱 / 83

### 二、激励机制：决定了你到底能够跑多快 / 87

（一）关于激励的2个基础问题 / 87

（二）关于激励的1个产权模型 / 90

（三）显性激励：合同设计 / 94

（四）隐性激励：行动氛围 / 95

（五）显性激励与隐性激励的互动 / 99

（六）自动实施合同 / 101

### 三、流程程序：决定了你到底能够走多稳 / 108

（一）平衡计分卡的能力演进 / 108

（二）平衡计分卡战略地图的内在逻辑 / 112

（三）平衡计分卡战略地图的应用框架 / 114

本章彩蛋：游戏化思维与绩效管理 / 122

本章思考 / 127

## 第四章

# 资本模式创新：财务结构+金融结构+增长结构

### 一、财务结构：会计循环与结构安排 / 130

（一）会计钩稽：资产·负债·权益·利润·现金流 / 130

（二）财务分析：杜邦分析体系与财务战略矩阵 / 138

### 二、金融结构：公司未来价值的及时变现 / 152

（一）价值管理：“上楼梯”与“坐电梯” / 152

（二）财富童话：“同福客栈”的金融演绎 / 153

### 三、增长结构：公司生命周期的迭代跨越 / 162

（一）“对数增长”与“指数增长” / 162

（二）对数增长+指数增长=S形曲线 / 164

（三）S形曲线+S形曲线=双S形曲线 / 165

（四）如何跨越不连续性 / 166

本章彩蛋：企业经营的保守主义与创新精神 / 169

本章思考 / 173

## 第五章

# 公司价值重塑：一个多维的评估视角

### 一、公司估值的艺术和技术 / 176

（一）预期现金流量估值模型 / 176

（二）市场乘数效应估值模型 / 190

（三）客户终生价值估算模型 / 199

### 二、核心投资条款解读 / 209

（一）投资意向书模板 / 209

（二）投资意向书核心条款解读 / 214



### 三、公司价值与融资策略 / 235

（一）公司融资规模的确定 / 236

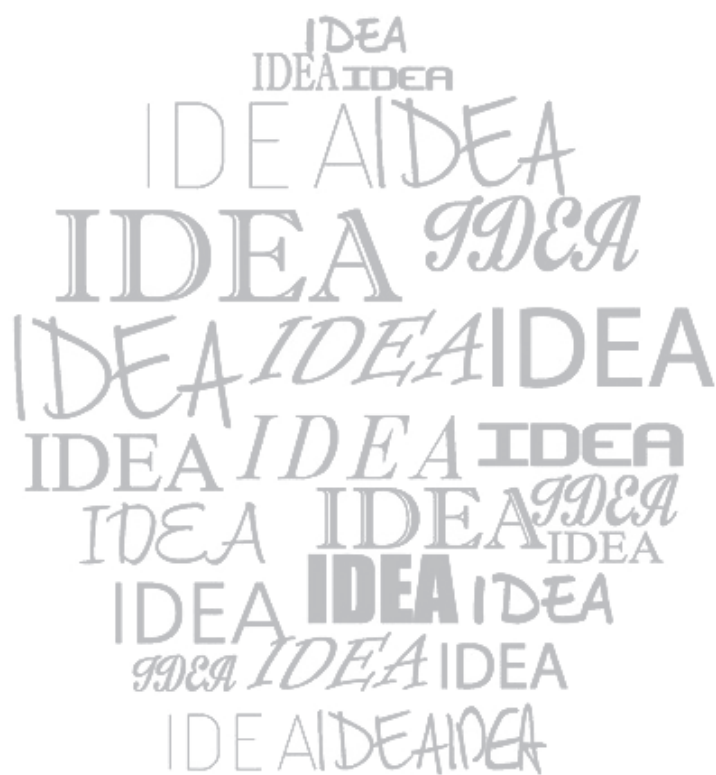
（二）公司融资节奏的安排 / 239

本章彩蛋：公司创新管理全局图 / 242

本章思考 / 244

主要参考文献 / 245





## 第一章

# 文明进化与商业创新



人类文明的进化史展开来看就是一部万物连接史。人类社会的发展是通过各种连接来推动的。连接效率的改进和连接对象的变迁，揭示了人类文明进步的逻辑。本章试图从连接的视角切入，对人类文明和商业文明交相辉映的过去、现在和未来进行全新的解读，也为后续章节的商业阐述奠定一个思想基调。

## 一、文明进化的内在逻辑与共享原则

今天的商业竞争延续于人类最早的生存竞争。纵观整个人类的发展史，凡竞争，都需遵循相同的原则。当一种低成本的方式能够获取能量，竞争的优势就会建立起来。这种优势会因为先发而得到有效的巩固，常常使后来者望尘莫及，但先行的模式一旦达至资源的极限，破坏性创新便会自然产生。我们可以从远古时代人类的生存模式到今天人类商业模式的进化史中看到，同样的规则发挥着恒久的作用，旧结构中的价值颠覆与新系统的价值创造交互出现，**超越从来就是一种必然**。

### （一）陆地文明的博弈：连接的效率革命

人类文明的起源几乎产生于同一“幸运纬度带”，合适的气候条件让人类在不同地域陆续从采摘、狩猎文明进化到农耕文明，碎片化的搜寻模式让位于集约化的驯化模式。人、植物、动物从不确定的连接发展至稳定的连接，构成了一个相互驯化的生态圈，这也使得人类难以及时迁移。稳定的连接带来了人口的增长，也导致了社会压力的集聚。农耕文明带来了固化阶级，阶级压迫便会带来反抗，当更高级别的游牧运动模式冲击农耕模式时，农耕文明则备受侵扰与践踏，随着时代的发展，东西方的驯化模式都受到了前所未有的挑战。然而，增量的创造与存量的盘活一直会相互博弈，游牧文明运动模式在增量的创造上无与伦比，但在存量的盘活上却力所不及，疆域的扩张

只能在运动中创造，但难以在停歇时融合。农耕文明沉淀的伦理智慧与游牧文明张扬的性格在欧亚大陆上相互碰撞。由于缺乏足够的组织能力和信息能力，以及运动迁徙所遭遇的未曾预料的病菌流窜，使“黑天鹅事件”增大了生态的不确定性。瘟疫加重了欧洲中世纪的黑暗，也加速了元朝的衰败。东西方文明都在寻求着涅槃重生。

农耕文明垂青中华大地的原因，与其说是炎黄子孙的勤勉与温顺，不如说是中华大地的平整与肥沃比欧洲割据与狭小的状态更适于中央集权的统治。在农耕文明时期，中华文明凭借相对优越的经济地理环境，收获了丰硕的成果。虽然蒙古人的游牧文明挫败了中华大地的农耕文明，但对中华文明的仰望是显而易见的。忽必烈征服了广阔疆域，东方的富饶也被马可·波罗记录在了游记中，并就此点燃了欧洲人的创业梦想。

东方财富带给了欧洲人商业的梦想，由此催生了伟大的“大航海时代”，欧洲在农耕文明时期糟糕的地理位置一跃演变成了“眺望世界的甲板”。与此同时，明朝的统治者将臣民禁锢在了土地上，失去了扬帆起航、连接世界的机会，中华文明也由此暗淡。

## （二）海洋文明的崛起：连接的渠道革命

生物学解释了人类演化的内在逻辑，社会学解释了人类进化的外在规则，二者一同揭示了人类的进步其实都是时间的函数。虽然竞争的一方有可能会超出另一方半个身位，但要想一路领先，上帝却不会持续偏爱任何一方。然而，一旦加入对地理因素的考量，文明的差异就会十分明显。

从采摘文明到农耕文明再到游牧文明，这都是基于陆地文明的渐进式创新，而当人类纵身一跃迈向海洋时，便开始了文明的第一次颠覆性创新。创新带来创新的动力，让欧洲从海洋文明跨越到第一次工业革命的爆发。当欧洲人不堪忍受狭小的地域限制进而全面进军海洋的时候，从明朝到清朝的统治者大多都拒绝海洋。中国本身地大物博、自给自足，加之太平洋的辽阔在客观上也的确减少了探索海洋在经济上的必要性，地理位置决定了历史发展的轨迹。经济学上经典的成本收益原则时常成为跨越式进化的诅咒。

当分享东方财富的欲望超越了恐惧，欧洲人的海洋文明颠覆了基于陆地的前期文明。无论是采摘文明还是农耕文明或者是游牧文明，都是基于陆地

载体的演化，其连接的范畴是有限的，而一旦人类系统性地跨入海洋，存量的陆地文明价值便因与海洋的连接被渠道激活。人类的懒惰、贪婪和恐惧在一定程度上推动了世界的发展，驱使人类连接未知。欧洲的航海文明推动了科技的发展，无论是对自然地理还是对星象天文了解的迫切程度，都远远超越中华大地在应付边疆冲突所需的科技压力。欧洲人在航海时代对科技创新的迫切需求加速了文明积累的步伐，从而为工业革命奠定了基础。

在渐进式的文明博弈之间，强大与脆弱是周期性的，一旦谁更早进行颠覆性文明创新，并积累起悄无声息的先发优势时，在人性的驱动下文明就可能会转化为暴力的工具。中国因缺席第一次工业革命而遭受了巨大的屈辱，其根源在于古代中国错过了海洋文明。痛定思痛，中国过去艰难地推动了基于煤炭的工业革命 1.0，基于石油的工业革命 2.0，幸运地赶上了基于信息技术的工业革命 3.0，也正面临着基于智慧的工业革命 4.0 的挑战。

### （三）工业文明的进化：连接的对象革命

工业革命 1.0 是人与过去植物之间的连接所带来的价值创造，这是基于煤炭的革命。工业革命 2.0 是人与过去动植物之间的连接所带来的价值创造，这是基于石油的革命。至此，人、植物、动物，这种有形资产之间的连接交换所带来的价值创造在空间和时间两个维度上已经完成。工业革命 3.0 是人与信息之间的连接与价值创造，人既是信息的受用者也是信息的生产者。信息革命抹平了地理的差异，让所有人不再仅仅站在地理的制高点上，而是站在了数据的制高点中。在信息革命时代，人是基于信息驱动机器完成工作的。工业革命 4.0 是机器与信息之间的连接与价值创造，人赋予机器连接信息并进行学习的能力，人要做的只是创造新需求和提出新问题。在迎面而来的工业革命 4.0 的时代，所有的变化与发展都将被系统所记录并形成数据的自然沉淀，然后数据通过机器连接数据进而产生全新的信息来驱动人的行为发生或改变。

当数据替代地理成为导致文明进化差异的基础元素之后，数据就是当前一切竞争的土壤。过去人类依赖化石、矿藏推动文明飞跃，现在则需要数据矿藏。过去，人类文明在演进的过程中曾经改变过地理元素的经济意义，从靠近河流到靠近海洋再到靠近矿藏；未来，人类文明的进化也会改变不同类

型数据矿藏的经济意义，从结构化数据到非结构化数据，从系统数据到离散数据，所有的经济活动都将围绕着数据产生。**谁靠近数据，谁就占据了竞争的制高点；谁能有效地连接数据，谁就拥有了竞争的话语权；谁能有效地挖掘数据，谁就可以真正创造价值；而谁能管理数据创造，谁就能占据数据、连接数据、进而挖掘数据。**那么，谁是数据创造的源头呢？答案是“人及其周边的一切物质”。显然，在这样的数据源头中，人处于中心地位。人不但创造数据从而构建起经济的土壤，而且还不经意地埋下了数据的矿藏，甚至在自身都不甚明了的情况下留给商业无穷的创新机会。真正的创新是难以被设计的，它是不受精致控制的自发秩序，而要推动这一自发秩序的产生，我们要做的就是让数据之间进行连接。

#### （四）文明进化的共享原则：低成本的破坏性创新

采摘文明、农耕文明和游牧文明都是基于人、植物、动物之间的跨区域连接所构成的陆地文明演化。农耕时代人类的生存成本低于采摘狩猎，而游牧的生存成本低于农耕。文明间的博弈基于连接效率的变迁。海洋文明是渠道革命，跨越大陆的连接盘活了人与植物、动物之间空间连接的商业价值，在更大范围内对财富进行了重新分配，这在本质上仍然是从整体上降低人类的生存成本，提升文明的价值。海洋文明改变了经济地理的意义并奠定了工业革命的科技基础，紧随其后的工业革命 1.0 到当前呼之欲出的工业革命 4.0，其连接对象在发生着变化：从有形到无形，从机械到智慧。工业文明进一步提升了人类的文明价值，也降低了整体生态成本。

文明的进化是时间跨度很大的命题。在一个更小的时间跨度视角下，商业竞争与文明的冲突有很多类似之处，模式的进化对价值的影响往往都遵循相似的原则，这里的模式可以是文明进化模式也可以是商业模式，这里的价值可以是文明的价值也可以是公司价值。但无论是文明进化模式，还是商业模式，先发优势与后发优势的重复博弈使超越成为一种常态。有时候，超越是通过暴力来实现的，而有时候超越则是悄无声息的演变，前者更多的是在文明的更迭中出现，而后者往往是商业模式创新的颠覆性策略。商业模式和文明进化模式对结构的影响和秩序的重构往往遵循同一共性原则，二者之间的差别只是时间跨度的大小不同。

我们将这一共性原则归纳为：低成本的破坏性创新。

人类在农耕文明时期的生存成本低于采摘文明时期，而游牧文明时期的运营成本又低于农耕文明时期，海洋文明则再一次降低了人类整体的生活成本，到了工业文明时期，普通人的生活品质可能都是过去帝王将相难以企及的。因此，更低的成本可以说是文明更迭的基础力量，如果我们将其细化到商业竞争的视角，低成本的破坏性创新有以下三个维度的内涵：

第一个维度，它让今天贵且繁的产品或服务变得廉且简；

第二个维度，它可以昂贵，但能改善与之相关的客户体验，让客户总成本更低或价值更高；

第三个维度，它可以昂贵，但会导致未来整个商业活动的成本降低且（或）效率提高。

第一个维度强调的是降低产品成本；第二个维度强调的是降低客户成本；第三个维度强调的是降低生态成本。中国制造强调的就是用更低成本且足够好的产品品质低端切入市场边缘，最终颠覆主流产品市场的格局，这属于第一层次的低成本破坏性创新。从这个意义上来说，“山寨”的学名应该叫“**低成本的破坏性创新**”。当中国制造模仿到一定程度之后（模仿是所有商业进化的必经之路），不甘平庸的诉求就会自发点燃，目前“中国创造”更多强调的就是通过技术创新降低客户的成本，让客户觉得爽，客户对价格就不会太敏感。中国的“互联网+”强调的则是降低整个商业生态的成本，其实质就是增加客户的转移成本：在这个闭环里面运行，便捷又不贵，而一旦离开这个闭环，烦琐就会接踵而至。我们会发现，今天众多企业的商业路线图都是从做产品到提供服务再到构建平台。这其实就是从降低产品成本到降低客户进入成本或使用成本再到增加客户的转移成本。我们环顾四周的商业生态，每一条“商业护城河”莫不源于此。

一旦低成本的优势体现出来，现存结构就会遭到破坏性渗透、攻击进而被颠覆，我们将带来这种变化的产品（服务）或模式定义为创新。

梳理文明的发展历程可知，一个有益的逻辑就是将大时空跨度下的显著性借鉴到混沌的小时空跨度中来。人类文明进化中所体现出的通过创造性连接带来的低成本破坏性创新这一内在原则，完全可以共享到今天的商业竞争中，这样可以让创新创业者在一个混沌的小的时间跨度中更加明确自身的变革方向。



## 二、商业创新的再定义

我们借鉴《创新十型》一书观点来重新梳理创新的定义。

### （一）如何理解创新

#### 1. 创新不仅是发明

创新可能带来发明，但是创新所涉及的范围更为广泛。商业创新需要对客户进行深度理解，探寻其内在需求与背后的逻辑，思考如何有效地传递创新，以及随着时间的推移，如何让这种创新转变成商业价值。我们在本章彩蛋里阐述的《大航海时代与创新精神》一文中提到，哥伦布基于地球是圆的这一理念，从而提出往西航行也能够连接东方的想法，并将其付诸实践，这就是创新。虽然，他并没有发明任何先进技术。

#### 2. 创新需要产生回报

简单地说，如果某天你希望获得再次创新的特权，那么你需要确保所做的创新对你或你的企业有所回报。通常我们定义创新的可行性，需要达到两项标准：创新必须能够自我维持，并能够取得资本回报。因此，创新需要戴着资本的“镣铐”。没有财务约束的创新要么是笑话，要么是灾难。

#### 3. 创新并非全新

正如一位生物学家的格言：每个生物都来源于其他生物。然而，我们往往忽略了一个事实，即大多数的创新都是基于以往的经验而出现的。创新只需对于一个市场或者行业而言是全新的即可。福特汽车是最早运用流水线的工业企业，而这一创举其实是受美国屠宰行业的启发，因为在屠宰行业，将动物尸体挂在流水线上进行切割和分包早就司空见惯。因此，创新以来，只是分布得不均匀。

#### 4. 创新需要超越产品层面的思考

创新应该超越产品本身，可以是开展业务和赚钱的新方法、产品和服务的新体系，甚至还可以是你所在的组织与客户之间互动的新模式。超越产品层面去思考，可以让自身获得一种超然的思维，这是一种全新的商业逻辑。

总之，创新可以精简的定义为：创造出可行的、崭新的提供形式；它不

仅是发明，还得有回报，这样才能可行；它也并非全新，但需要通过超越产品层面来思考。

## （二）创新的逻辑

为了提高创新的成功概率，创新不仅需要辨识关键性问题，还需要系统深入地理解问题并提供简明的解决方案。因此，我们需要意识到以下几个方面。

### 1. 定位选择很重要

**知道在何处创新与知道如何创新同样重要。**无论是开采锂矿还是钻探石油，成功与否，取决于你是否知道应该在何处挖掘，而不是怎样挖掘。在项目开始之前，你需要辨识合适的创新风口。未来在人工智能、大健康和区块链领域投入资本和时间将大概率战胜在传统行业的投资回报。

### 2. 痛点识别很重要

好的创新应该优先解决最困难的问题，不要去寻找唾手可得的方案，而应该着眼于远大的目标，去处理那些不能轻而易举就可解决的难题。这并不是单纯地判断问题的难易程度，重要的是你应该清楚如何帮助客户解决深层次的问题。当你准备开始着手创新工作时，你需要专注于概念中最难的部分，容易的部分可以留待以后来解决。微信首先是通过基于流量的免费文字短消息，解决了人与人之间昂贵的沟通成本的问题。在免费的微信面前，一毛钱的短信就是天价。

### 3. 模式系统很重要

在接受巨大挑战之后，你需要耐心地创建全面的解决方案，不要为了权衡或取舍而默认一个方案。这要求你能够适应各种不确定性，并通过迭代试错等待最终答案的出现。这个过程中首先需要构建一个合理的商业模式，然后匹配管理模式的支撑，随后才是借助资本模式来推动未来的增长，这其实也是本书构建的完整分析框架。

### 4. 市场检验很重要

创新项目只有投入市场后才能体现其价值。如果你未能将创新成果投入市场以获得收益，那么你就没有完成创新的过程。换句话说，从社会或政府层面来看，如果随着时间的推移，你以新的、更好的方式帮助了利益相关者，而且这种方式能够持续，才能算作完成了创新。亚马逊的贝索斯最初打算在



互联网上卖书时，全世界没有人在互联网上卖过书，于是他通过小规模试错来检验市场的真实需求，这一整套最小可行性产品模式（minimum viable product，MVP）的商业逻辑已经成为今天创新创业的标准做法，我们将在第二章对其进行全面阐述。

### 5. 化繁为简很重要

凡事由简入繁易，专注发表学术文章的管理学教授往往精于此道。但是很少有商业创新是因为其复杂性而受到追捧的。大多数知名的创新是以提供优雅、简洁的方案取胜，即使是应对最棘手的问题。你的底层架构或技术可以复杂，但是客户端必须简洁，化繁为简其实也就是聚焦。还记得我们第一次看到 iPhone 时的惊讶吗？那没有键盘的触摸屏。

创新是试错的副产品，创新难以精致设计。企业需要新发现和新战略来驱动成长和生存，但效率显然不够，因为效率是解决机械层面的问题，而创新所带来的有机增长对企业取得突破性结果更加重要。

## 三、商业创新的框架

企业的价值创新活动需要建立在一个大的系统框架中来讨论。

我们在理论研究发现，不同的书籍、文献往往都是从某一个侧面在讨论商业的价值创新，试图用某一个理论模型来解读商业的现实，但是实践需要的指导是整体而综合的，企业家需要的不是精彩的理论珍宝，也不是纷繁复杂的理论知识，更不是自相矛盾的理论逻辑，实践中的领导者和管理者需要的是一个能不断迭代的分析框架。这个框架的组成部分应该是相对稳定的，但是其组成部分的内涵思想一定是不断更新的，它可以解释过去，也可以分析现状，还能够适应未来。

本书的一个核心认知就是：公司的价值来源于持续创新，而创新的逻辑则在于公司的商业模式、管理模式和资本模式的高效协同。商业模式关注的是企业赚钱的方式，管理模式关注的是企业如何更有序地去赚钱，而资本模式则关注于企业赚没有赚钱以及如何更迅速地赚钱。公司价值最终源于其创造的未来自由现金流量的贴现值。

正是基于以上的理解，我们构建了四章内容来讨论公司价值及其创新的

问题，整个分析系统如图 1-1 所示。

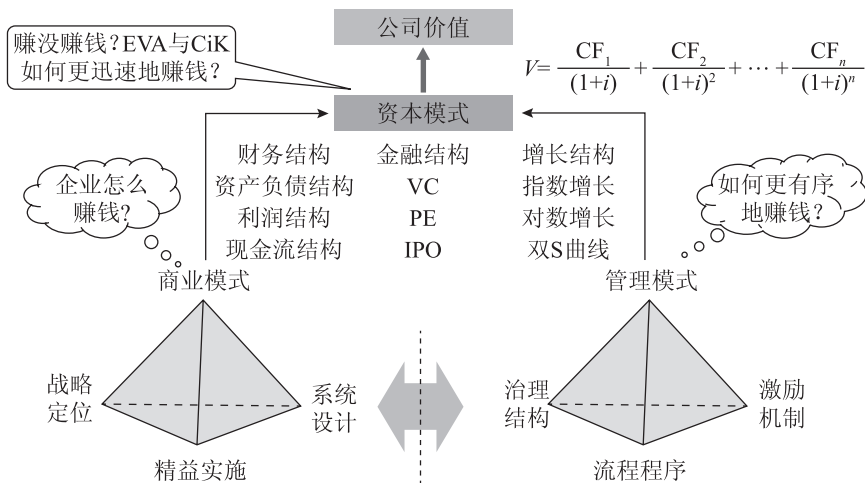


图 1-1 公司价值分析系统

## （一）商业模式子系统

在本书的第二章我们将专门讨论公司商业模式。

商业模式关注的是企业赚钱的方式。有时候一个人出发了太久，就会忘记自己从哪里来，又将到哪里去。企业总是习惯在一个惯性的道路上赚着毫不经意的现金流，组织总是喜欢麻木地赚钱。但若谁都知道你怎么赚钱，你就会越来越难赚钱，最令人细思极恐的是：**你一直都在赚钱，但可能变得越来越不值钱。**

组织对商业模式的关注时常提醒着自己，我们的初心在哪里？也就是客户的需求到底是什么？

**在商业模式的研究中，我们提出三大核心要素：战略定位、系统设计、精益实施。**

创业者或企业家最重要的天赋就是机会感知能力，对好的和坏的机会的感知都很重要。所谓的战略定位，就是找到一个据为己有的细分市场，然后生根发芽，这需要直觉，更需要眼界，借助我们提供的战略管理工具可以让企业自身的思考获得有益的支撑。

同样的定位有完全不同的做法。麦当劳和肯德基看上去都是在卖相似的食品，但是它们背后的商业逻辑却大相径庭。麦当劳更多的具有商业地产的基因，而肯德基则更像一家传统的餐饮企业。因此，**在商业世界中，与其更好不如不同**。在系统设计板块，我们会带领大家借助可视化的系统设计工具，高效且有趣地来绘制我们的商业逻辑。

如何让商业想法落地实施，这是当前非常吸引人的研究领域。小规模试错然后再大规模投放是一个合理的策略。企业最大的损失可能是高效率、大规模地生产客户根本不需要的东西。因此，应最小化可行产品，先从“0”到“1”，然后再从“1”到“n”，这就需要公司的管理模式能够进一步支撑起组织的成长。

## （二）管理模式子系统

在本书的第三章我们将专门讨论公司管理模式。管理模式研究的是如何让企业更有序地去赚钱。**我们在管理模式中也提出了三大核心要素：治理结构、激励机制和流程程序。**

**治理结构决定了一个企业到底能够走多远**，这是公司的顶层设计，我们会重点讨论两个问题：股权设计和投融资决策的安排。公司股权设计一旦出了问题，好的项目也走不远，合伙人之间从同甘共苦到同舟共济、到同床异梦再到同室操戈最后到同归于尽，这是中国很多民营企业的宿命。如何用动态的股权策略来应对不确定的未来利益结构是一个有趣的话题，而股权确定之后的投融资决策则需要注意如何避免一系列的心理陷阱。

**激励机制决定了一个企业到底能够跑多快**，它更多关注的是中低层员工的动力问题。每个人都有自私的一面，但是自私在一定程度上也起到了推动人类社会发展的作用。组织的管理不是要去消灭人的私心，而是应该懂得如何去点燃员工的热情，让员工在为自己谋利益的时候却一不小心地为公司创造了价值。这里的显性激励和隐性激励策略都非常重要。

**流程程序是公司的骨骼，它决定了企业到底能够走多稳**。卡普兰和诺顿的平衡计分卡是一个非常好的组织管理体系。我们则进一步将平衡计分卡与战略分析工具、商业模式分析工具、战略的落地实施及财务估值模型建立起紧密的逻辑联系，打通了不同理论体系的边界。

### （三）资本模式子系统

在本书的第四章我们将专门讨论公司资本模式。

商业模式的构想和管理模式的施行最终都要体现为财务业绩。资本模式研究的是公司到底赚没赚钱及如何更迅速地去赚钱。**我们也提出了资本模式的三大核心元素：财务结构、金融结构和增长结构。**

**财务结构讨论的是企业到底赚没赚钱的问题。**过去很多企业家总认为有了利润就叫赚钱，其实，今天我们更应该从经济增加值（economic value added，EVA）的角度来理解企业的财富创造，这个板块我们特别为不太懂财务的企业家和创业者们简单阐述了会计循环和财务分析的基本逻辑。

**金融结构讨论的是企业如何能够更迅速地赚钱。**企业的实际经营就像上楼梯，而资本的金融运作则像坐电梯。今天的企业需要有干实业的耐心，也要有做金融的野心，二者一同推进公司价值的增长。

**增长结构讨论的是企业赚钱的节奏和步调。**我们把企业的成长抽象为两类，一类是对数增长，另一类是指数增长。对数增长模型和指数增长模型交织在一起可以解读所有企业的成长逻辑，这两类增长的组合会形成S形曲线，而双S形曲线则揭示了企业为何难以跨越不连续性。

### （四）公司估值与融资协议

公司的商业模式、管理模式和资本模式最终决定了公司价值。对公司价值的估算可以有很多方法，包括现金流的未来折现法、市场乘数法和客户终生价值法等，这些方法是技术性和艺术性的叠加。我们需要理解公司估值的基本原理，这才可以在进行股权交易和拟定融资协议时保持清醒。

公司价值本质上是源于一种对未来的预期。企业家最重要的工作就是要在创造公司业绩的同时管理好投资人的预期。甚至你今天可以不赚钱，但你得有一个值钱的商业模式，一个值得信赖的管理团队和一个充满遐想的资本路径。商业模式的构建是基于细分客户需求、协同核心资源并组织能力、精益实施的过程，这是从“0”到“1”的成长。管理模式则是在治理结构的安排下通过合适的激励机制推动公司流程持续创造价值，这是一个从“1”到“n”的过程。资本模式则是通过管理预期将公司的未来打包成一个产品在今天变

现的过程，它将对价值“ $n$ ”的预期转化为今天(now)的估值，化“ $n$ ”为“ $n$ ”。

本书的每一章都可以视为一个独立的内容体系，但是将其组合在一起则会构建一个更加宏大的分析体系，后面的章节我们就来一一展开。

## 本章彩蛋

### 大航海时代与创新精神

人类从采摘文明到农耕文明再到游牧文明，都是基于人、植物、动物之间连接效率的革命。

农耕文明用人、植物、动物之间稳定的连接打败了采摘、狩猎文明构建的碎片化连接；游牧文明则通过人、植物、动物之间高效的移动连接，打一枪换一个地方，打败了农耕文明连接的钙化，相当于“用移动端打败了PC端”，用轻资产模式逆袭了重资产模式，用速度打败了规模，用今天的互联网语言来表达就是：天下武功，唯快不破。

不过，打江山是从“0”到“1”的创业，但坐江山需要管理模式的高效，才能从“1”到“ $n$ ”。

中华大地农耕文明的灿烂即使被成吉思汗征服，也仍然被忽必烈仰望，在中华文化的滋养下，马可·波罗将东方的财富魅力传播到了西方。

欧洲人为了摆脱陆地通路上奥斯曼土耳其人的盘剥，迫不得已跃入海洋，寻找新的通路连接于东方，这就是始于600年前的渠道革命——人、植物、动物之间跨越大陆的连接。这就如同我们今天的企业要从线下走到线上，实现O2O。大航海时代某种程度上就是在人类的贪婪、恐惧和懒惰的本性驱使下开始的，这如同我们今天面临从“线下到线上”的渠道革命一样，是一个波澜壮阔的时代。

大航海时代是西方文明超越东方文明的窗口期，也是一个重要的历史节点，这里专门为大家梳理了一下大航海时代的几个重要的创业者，我们一起“打捞”其中蕴含的创新精神。

**第一位出场的是葡萄牙的亨利王子(1394—1460)。**他一生痴迷于航海事业，举国家财政之力资助远洋事业，比如用皇家森林的大树建造大船。1415年，葡萄牙的亨利王子就率领军队占领了摩洛哥港口休达，随后还赞助了一系列在非洲西海岸的探险活动。从那以后，欧洲人的探险脚步随之加快，

即使亨利死后，葡萄牙的探险事业也没有停止。

由此可见，创新创业作为一个高风险的事业，国家力量的支持是至关重要的，它奠定了一个民族的创新气质。我们同时也注意到，全球最大的创新科技输出方之一，就包括美国国防部（代表美国政府）。

根据经济学家马祖卡托（Mriana Mazzucato）的一项研究，iPhone 的诞生需要 12 个关键技术的储备，包括微处理器、存储芯片、固态硬盘、液晶显示、锂电池、快速傅里叶变换算法、互联网、HTTP 协议和 HTML 网页语言、手机通信网络、GPS、触摸屏、人工智能语音助手 Siri。这些技术里面几乎都有美国国防部的身影。连智能语音助手 Siri，最早也是美国国防部资助的。在所有民用智能手机出现之前，美国军方就想给军事人员提供人工智能助手，其赞助了 20 个大学的研究者共同研究这个项目。该项目进行了 7 年并逐步成型后，就被一些研究者拿出来成立了一家创业公司，公司的名字就叫“Siri”。这时候民间风险投资才开始进入，包括李嘉诚也投资了该项目。等技术已经差不多做成了，苹果公司才收购了 Siri。因此，最早种下 Siri 这个技术种子的，还是美国国防部。而美国国防部赞助基础研究是有计划、有步骤的。它有一个专门的机构，叫“国防部高级研究计划署（Defense Advanced Research Projects Agency，DARPA）”。而中国也正在借鉴美国的模式，要搞自己的 DARPA！也就是“军委科技委”。要知道，在没有直接和眼前的利益挂钩前，政府扮演着重要的创新孵化器的角色，而日后技术上的开枝散叶也都是未曾预料的结果。大航海时代也是始于这样的起点。

**第二位出场的是葡萄牙人迪亚士（1450—1500）。**1488 年，迪亚士从葡萄牙的里斯本出发，率领两只武装舰船和一艘补给船，绕过好望角进入印度洋，由于遇到暴风雨，水手们筋疲力尽，没有继续，但通往印度、中国和盛产香料的东南亚诸岛的航路已经开启。欧洲人有了从产地直接购买丝绸、香料和胡椒的机会，不再借助中间商，就可以连接马可·波罗所描绘的东方财富。相对于陆上商道，海路的贯通无疑是一种破坏性创新。

**第三位出场的也是葡萄牙人，他就是达伽马（1460—1524）。**借助迪亚士的经验积累，1497 年，达伽马带领四艘武装商船组成的船队离开里斯本前往印度，路途艰辛但利润丰厚，这一点继续刺激葡萄牙商人随后着手组织全面的远洋探险。

从以上创业者的身上我们可以意识到：任何成功创业都不是一蹴而就的，



它是连续性的积累，我们既要懂得量力而行，也要懂得借势而为。迪亚士的航行可以说是破坏性创新，它构建了从边缘切入核心商业生态的可能，而达伽马的航行则已经是延续性创新了，他沿着破坏性创新的路径在持续改进，奠定了海路抗衡陆路的可能性。

**但是市场的竞争从来都不是单行线，破坏者被破坏，颠覆者被颠覆。**

**第四位出场的是意大利人哥伦布（1451—1506）。**当葡萄牙人已经构建了从海路到达印度的可能性时，哥伦布提出：“如果地球是圆的，为什么一定要像迪亚士一样绕行非洲的最南端连接东方呢？向西航行，绕一圈也能到达印度，到达中国。”

这个“idea”确实惊世骇俗。

当时的中国还沉浸在天圆地方的基础概念框架中，即使是西方，地圆说也是前沿理论，而且并未得到有效验证（最有效的验证是后面要出场的葡萄牙人麦哲伦进行的人类第一次环球航行）。

然而，哥伦布计算错了距离，虽然他坚信地球是圆的，但是他把这个圆想象得过于小巧。当然，错误的计算也可能是故意的，不然，怎么能融得到资呢？因此，创业者都是偏乐观的，而投资人必须更谨慎。但改变世界的从来不是严谨理性者，多是无知无畏者。

哥伦布带着他的想法和商业计划书寻找王室赞助他的远洋计划，然而当时最大的行业基金投资天团——葡萄牙宫廷婉拒了他的提议，一方面是怀疑他的地理学说；另一方面迪亚士已经找到去往印度洋的航路，葡萄牙为什么要开辟两条产品线，自己跟自己竞争呢？

葡萄牙宫廷的这个商业逻辑并无不妥，但值得反思。商业上的路径依赖让决策者都更倾向于选择可预见的高回报项目，但当你依赖优质项目一路狂奔时，你也失去了轻巧转身的 ability。**你的成功可能是你再次成功的最大障碍。**

最终，在葡萄牙宫廷碰壁之后的哥伦布找到了西班牙的皇室。面对哥伦布的商业计划书，西班牙女王伊莎贝拉也是疑虑重重，但是面临“隔壁邻居”的崛起，西班牙的心态是完全不一样的。

经过考虑，西班牙皇室还是决定投资哥伦布的探险计划，不过，女王虽然同意赞助哥伦布的探险活动，但钱最终是意大利热那亚的银行家众筹的，王室只是做了担保。

女王与哥伦布签下了一个非常不错的投资协议——《圣塔菲协议》，该

协议规定：

- (1) 女王封哥伦布为海军元帅；
- (2) 探险中发现和占领的岛屿和陆地，哥伦布可以担任当地的总督；
- (3) 哥伦布获得航海探险收益的 10%，并一概免税；
- (4) 有权对一切开往那些占领地的船只收取八分之一的权益；
- (5) 哥伦布所有的爵位、职位和权利都可由他的继承人世袭。

今天看来，这是一个非常精巧的有限合伙的商业结构。意大利热那亚的银行家们充当有限合伙人（limited partner, LP），承担有限责任，而哥伦布是普通合伙人（general partner, GP），按理说承担无限责任，并获得整体投资收益中一个相当高的比例，但由于有西班牙皇室做担保，承担无限责任的“GP”就获得了“LP”的信任。

1492 年 8 月，载重量 60 吨的尼尼亚号和平塔号及载重量 120 吨的圣玛利亚号组成的一个小规模的武装船队，载着 87 名船员离开了西班牙南部的帕洛斯角向西驶去，计划绕地球一圈连接东方。

1492 年的 10 月 12 号，船队在巴哈马的一个岛上登陆。哥伦布兴奋地认为他到了东方的香料群岛，并且绕着加勒比海晃了三个月，结果却一无所获，但还是回去硬着头皮告诉国王到达了印度和中国，且遍地财富。这是一次载入史册的伟大探险，可以说是人类文明进程中最激动人心的未曾设计的成功。西班牙通过这次成功的风险投资，收益惊人。据统计，从 1502 年到 1660 年，西班牙从美洲得到了 18 600 吨白银和 200 吨黄金。到 16 世纪末，世界金银总产量的 83% 被西班牙占有，并且更为重要的是，西班牙女王的投资得到了一个新世界——美洲大陆。

更为重要的是，美洲的发现开创了哥伦布生态大交换，也直接奠定了工业革命的基础。它也告诉我们：伟大的创新多是由偏执狂带来的，有时甚至是愚蠢的想法带来的。

遥想 1405 年，郑和第一次下西洋，郑和的宝船是一百年后哥伦布圣玛利亚号的近 30 倍大，整个舰队有 300 条船，2 万名水手，随船的医生都有 200 位，拖淡水的船有几十艘，郑和手上的航海地图据说有 20 英尺长，对整个印度洋了如指掌。但是中国的航海文明却在 15 世纪中叶戛然而止。从某种意义上说，正是东方中国有别于西方国家的海洋探索模式，摧毁了中国当时征服海洋的可能。

西方的海洋探索模式，是典型的最小可行性产品模式（minimum



viable product, MVP),也就是小规模试错,而东方中国的海洋探索模式,是典型的规模经济模式,在没有形成有效商业价值之前就开始进行重资产规模化运作,即使带来了表面的繁荣,如万国来朝,但是没有产生实质的商业性收益,一旦国库亏空,资金链出现问题,这种看不到回报的投资行为,只能被叫停。

当然,地理因素也给东方国家开了一个玩笑,从某种意义上来说,美洲天然地应该被欧洲人发现。因为欧洲人发现美洲只需要跨过狭窄的大西洋,而中国人要发现美洲,则需要跨过辽阔的太平洋。正是明朝的皇帝和大臣太精于成本收益原则,认为探索浩渺的太平洋无利可图,所以错失了大航海时代,进一步退缩于精致的农耕文明。因此,成本收益的原则是一个需要反思的商业原则。

**第五位出场的是葡萄牙人麦哲伦(1480—1521)。**1513年,西班牙军官巴尔博亚在巴拿马寻找黄金时又一次不经意地发现了太平洋。这片大洋是那么浩瀚,覆盖了三分之一的地球表面,这是欧洲人第一次用自己的眼睛看到了太平洋,不过对太平洋的勘探是由葡萄牙航海家麦哲伦开启的。

麦哲伦相信香料群岛和亚洲大陆距离美洲西海岸很近,于是决定追寻哥伦布的目标,建立一条通向亚洲海域的西方商路。这再一次将哥伦布的破坏性创新演变成了延续性创新。

由于葡萄牙水手已经通过印度洋到达了亚洲市场,他们对麦哲伦提出的西方商路没有什么兴趣,因此,麦哲伦对太平洋的探险仍然是在西班牙的支持下进行的。由此,你会发现,所有的投资都有着天然的路径依赖,当葡萄牙沿着非洲的西海岸绕行好望角连接东方的时候,西班牙被迫选择了另一条财富道路。这里没有对错,都是历史不经意的选择。

麦哲伦带领他的船队开始沿着南美洲的东海岸探索,最终,发现了位于南美洲最南端附近的麦哲伦海峡。驶过海峡,四个月 after 船队在关岛上补给。1521年3月,船队离开关岛前往菲律宾群岛,在与当地土著的冲突中麦哲伦丧命,其他人则继续到达马鲁古香料群岛,然后从印度洋返回西班牙。3年的环球航行,去时5艘船,280名水手,回时只有一艘满载香料的船,18名水手。水手们的存活率跟今天创业者的成功率非常接近,都是九死一生。

**第六位出场的是英国人库克船长(1728—1779),**他在1768—1779年领导了三次对太平洋的探险,勘测了澳大利亚和新西兰,但他最终在夏威夷

与土著的战斗中失去了生命。当库克的航海接近尾声时，欧洲地理学者已经对世界各大洋海域，以及那里的地理和人文有了相当准确的了解。**世界已经在延续性地积累创新中变得越来越清晰。**

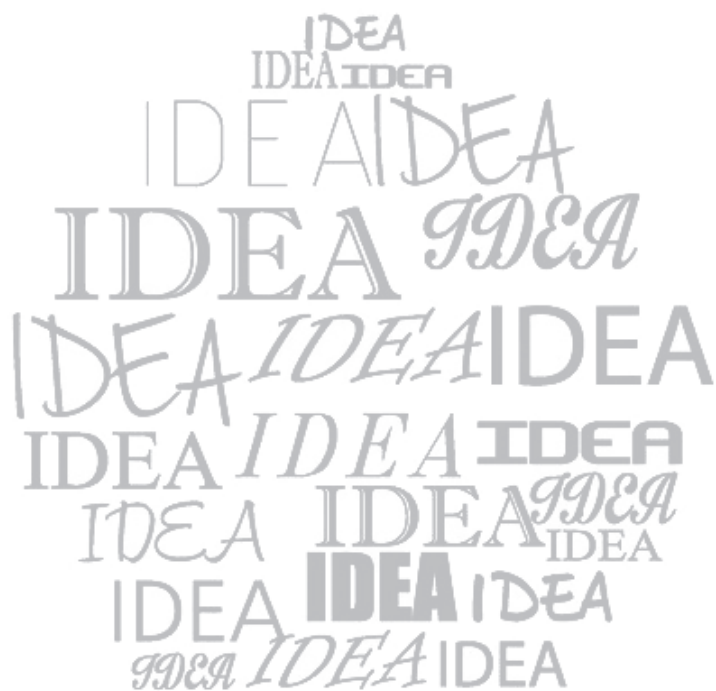
从这些创业者身上我们可以发现什么叫“精益创业”：用最小的成本搜寻成功的路径，不断试错，快速迭代，在强大的精神力量下努力前行。当然，这个故事也告诉我们，创业者也可能会失败甚至丧命，创业成功的概率非常之低。

我们今天的时代，其伟大性绝不会亚于600年前的大航海时代，那也是个大众创业，万众创新的时代。正是在大航海时代，西方超越了东方，今天我们希望借助航海时代的创新精神，为我们这个时代的创业者提供创新创业的精神精粹：

- 第一，在一定程度上，人类的贪婪、恐惧和懒惰是创新的助手；
- 第二，创新需要借助国家资本，孕育民族的创新气质；
- 第三，创新源于对资源的连接和积累，循序渐进，自有规律；
- 第四，创新也源于“与其更好、不如不同”的差异化，颠覆式的创新往往是不经意的结果；
- 第五，成本收益原则的悖论告诉我们，用小的组织应对未知领域的创新是最合适的，它可以用非货币的梦想对冲得不偿失的算计；
- 第六，先发优势带来路径依赖，后发优势带来破坏性创新，最终重构市场秩序。

## 本章思考

1. 你觉得推动企业进行创新活动的基本动力是什么？
2. 你觉得企业创新需要哪些支持和坚持？
3. 你觉得企业的成功是来源于精心设计还是不经意的结果？



## 第二章

# 商业模式创新：战略定位 + 系统设计 + 精益实施



## 一、战略定位：选择比努力更重要

《战争论》（1832）描述拿破仑只在能够打胜仗的地点战斗，这是典型的定位理论。“定位说”认为：选择在哪里钻井比拥有钻井的能力对一家石油勘探企业更重要。如果要攀登一座经营的高峰，找到一条容易登顶的道路无疑是事半功倍的。而中国的孙武在他的《孙子兵法》中阐述得更加全面，他提倡的“五事七计”（五事即“道、天、地、将、法”，分别指政治、天时、地利、将帅素质、军事体制五个方面；“七计”是由“五事”演绎而来，是指从双方政治清明、将帅高明、天时地利、法纪严明、武器优良、士卒训练有素、赏罚公正七个方面来分析敌我双方的情况），不仅强调定位也强调能力。其实，整个战略管理思想的脉络是从“定位说”“能力说”到二者结合的“结构说”，直到今天的“创新说”渐次交织展开的，这里将依照时间轴和理论演进来为大家勾勒出一幅战略管理的百年简史，其中所提及的管理工具及其背后的思想都将浮现在我们后面的章节中。

### （一）战略定位说的思想梳理

泰勒（1856—1915）首先关注到工厂的效率，他把生产现场的经营提升到了科学管理的层次，在提高生产率的同时，也追求从业人员劳动价值的提高。这也被视作科学管理的源头，但他将人视为机器的管理逻辑，虽然提高了效率，但激化了矛盾。《摩登时代》里的卓别林就是机械主义的经典代表。然而，人的机械性倒逼出了人的社会性的重要。梅奥（1880—1949）的霍桑试验随后提出了“人际关系论”，工人的生产率不仅取决于劳动条件和流程，劳动热情和有效沟通也很重要。

法约尔（1841—1925）认为企业活动的核心是流程管理，同时他也在20世纪初明确地提出了各种活动的定义。法约尔的《工业管理与一般管理》开始是以法语出版发行的，所以没能在欧美管理学界产生影响，直到1949年这本著作的英文版才姗姗来迟。法约尔将企业不可或缺的活动分类整理为6

个种类，这隐约可见波特在 70 年后提倡的价值链管理的影子。可以说，泰勒管理工厂，法约尔统治企业，他们的注意力更多地聚焦于企业的内部。

1929 年的经济危机让所有企业深刻感受到经营的重要和环境的不可预知。巴纳德（1886—1961）在 1938 年出版了《经理人员的职能》，他将企业定义为一个整体系统以应对外部环境的变化，提出组织顺利运转需要有共同目标、贡献欲望和信息交流，从偏向内部控制环境转向努力适应外部环境。经营者的首要责任就是为自己的系统制定共同目标，这个理念在当时是一个划时代的产物，它连接了经营学的古典理论（泰勒、法约尔）和新古典理论（梅奥），也一并连接起近代经营战略理论。而在那个年代最具代表性的学者，当属彼得·德鲁克。

彼得·德鲁克（1909—2005）出生于 20 世纪初的维也纳，22 岁取得法学博士学位，28 岁移居美国，他一边在各个大学授课，一边执笔撰文，是一位高产的学者，2005 年他以 95 岁高龄辞世，整个管理学界为之叹息。德鲁克在《公司的概念》（1946）中揭示了通用汽车公司的危机，并由此奠定了分权化管理的思想；他在《管理的实践》（1954）中揭示了企业与经理人员存在的意义。德鲁克的思想非常超前，在那个时代，他就意识到**企业的本质就是创造客户**，企业是为给客户创造价值而存在（以客户为目的）的；企业存在的目的是发挥人的生产性（人的自发性组织）；企业存在的价值是达成社会性的公益目标（企业的社会责任）。这些洞见即使现在看起来也充满活力，很难想象这是在半个世纪以前提出的观点。

战争让资源向美国集中，这里的资源不仅是金融资源，更是智力资源。可以说，两次世界大战把全球“最顶级的大脑”都驱赶到了美国。梅奥在 1922 年从澳大利亚来到美国，德鲁克在 1937 年从维也纳来到美国，安索夫（1918—2002）则随家人于 1936 年从俄罗斯移居美国。安索夫是一位数学博士，并于 1950 年加盟美国海军，后来在兰德研究所供职 6 年，“战略”这个词就是在那个时期所为人熟知的。

安索夫（1918—2002）的**成长矢量矩阵（产品—市场矩阵）**，如图 2-1、图 2-2 所示，其发表于 1957 年，包括四种类型：市场渗透战略、市场开拓战略、产品开发战略和多元化战略（在新的市场中投入新开发的产品），前三类也可以称作密集型战略，而成功的多元化需要具备四个要素：**明确产品市场的领域以及公司的自身能力；理解竞争环境的特性；追求协作；决定可成长矢**

量。显然，这里的第四种类型是高风险的，需要对风险进行充分考虑，在实行时更要关注协同效应。多元化的视角被后来的学者进一步细化为相关多元和混合多元，至今这些都是公司战略的焦点话题。“安索夫矩阵”随后还被波士顿咨询公司与“销售增长率—相对市场份额矩阵”（明星产品、现金牛产品、问题产品、瘦狗产品）联系起来。你会发现二者之间的思想脉络相互交织，前者更多的是静态视角，而后者则是动态视角。如果在波士顿矩阵中把市场分为现存市场和新兴市场两种，则有更多讨论的空间。安索夫在这些思想基础上又提出“若要在竞争中取胜就必须有核心竞争力”，这正符合了后来哈默与普拉哈拉德提出的核心能力理论（1994），也是巴尼发扬光大的资源基础理论（1991）的思想源头。

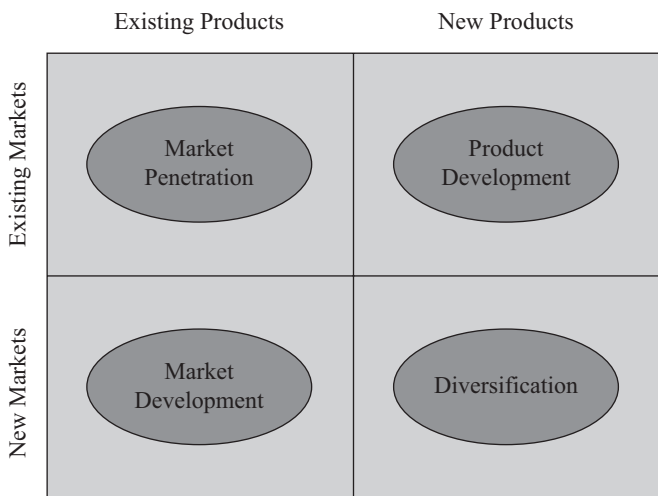


图 2-1 成长矢量矩阵（产品—市场矩阵）（英文版）

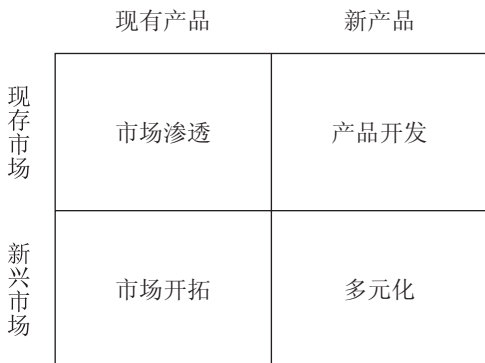


图 2-2 成长矢量矩阵（产品—市场矩阵）（中文版）



安索夫在 1965 年出版的《公司战略》中指出，商业战略计划并不是“维持现状”，企业需要懂得应该怎样做才能在这个复杂的多元化市场中得以生存，他也融入了钱德勒的研究，将企业决策分成 3 种模式：**战略（strategy）、组织（structure）和系统（system）**。彼得斯和沃特曼（1978）后来又将安索夫的这个概念（3S 模式）细化并扩大，提出了 7S 模式。

钱德勒在《组织跟随战略》（1962）中指出，过去一直认为是组织的扩大推进了管理的分权，而实际上是业务的多样化促进了分权化的产生。经营与原有业务不同的新业务是一件困难的事情，集权型的组织管理结构很难做好，这与规模并没有显著的因果关系，多元化的企业战略最终催生了事业部制，这就是“组织跟随战略”的逻辑。由于钱德勒提出的“组织跟随战略”，20 世纪五六十年代的美国公司迎来了结构大变革时期，业务多元化、地域多元化、组织分权化成了最迫切的要求。一般而言，企业进行战略调整相对于进行组织结构调整更加困难，它们二者之间相互影响，但组织的惰性可能更大。

安索夫在 1979 年出版的《战略管理》一书中指出，企业的管理决策不能只顺应外部环境，同时也应该重视内部因素。**企业应根据外部环境的动荡程度将组织结构与战略管控相协调，单纯的战略超前或组织结构超前都会导致经营失败**。这个洞见可以看作是给争论不休的定位学派和能力学派的一个答案。单纯的定位论或者单纯的能力论都是不科学的，只有两方面步调一致、相互协同才会有更好的经营业绩。当环境动荡且难以预测的时候，就应该使用创造性战略和试错法。令人遗憾的是，《战略管理》一书未能广泛传播，但毫无疑问安索夫也是一位超越那个时代的思想家。

巴纳德、德鲁克、安索夫、钱德勒等人创立了一系列概念，而将这些概念归纳整理的则是哈佛商学院的安德鲁斯。

安德鲁斯（1916—2005）大学时的专业是英语，后来在“二战”中为加入陆军而专门学习了统计学，战后又在哈佛大学求学，毕业后他去哈佛大学做了一名教授。安德鲁斯创立了 SWOT 矩阵（见图 2-3），不过也有人说最早的 SWOT 矩阵是在《孙子兵法》中提出来的：知己知彼，百战不殆；知天知地，胜乃不穷。“知己知彼”就是要知道自己和竞争对手之间的优势和劣势，“知天知地”就是要知道外部环境中的机会和威胁。**SWOT 虽是一个优良的整理工具**，但即使填完了表格，也不会立刻得出结论，因为不同的组合方案之间并没有给出重点和权重。然而，这种跳跃的连接思考确实能够给分析者带来意想不到的启迪。



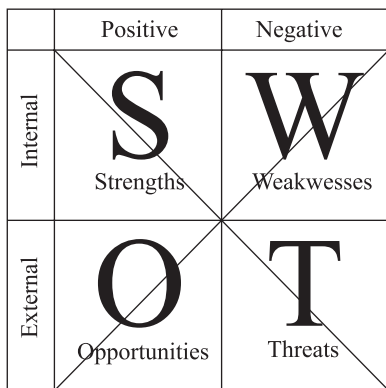


图 2-3 SWOT 矩阵

1960 年，一般的公司还无法将法约尔和巴纳德开辟、德鲁克发扬光大的经营战略理论当作“可使用的工具”。1960 年后，波士顿咨询公司对经营战略进行了商业化咨询，在亨德森（1915—1992）的带领下开创了**市场增长率—相对市场份额**矩阵（见图 2-4）、**经验曲线**（见图 2-5），**可持续成长方程**（见公式 2-1）等一系列可以将企业定位进行数值化分析的战略管理工具。在那个“石油危机”（1973）的年代，利用波士顿矩阵分析实施业务投资重组项目有了空前的需求。

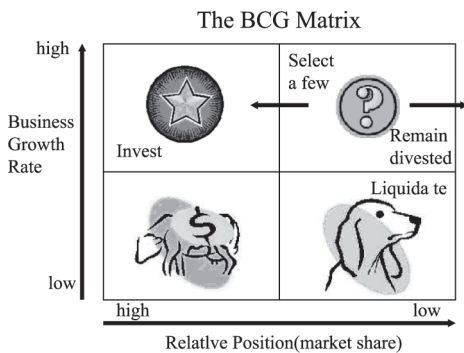


图 2-4 波士顿矩阵

$$y = ax^b = ax^{\frac{\log LR}{\log 2}}$$

学习曲线率  
 到目前为止的总产量  
 首件产品手工工时  
 累计平均时间

图 2-5 经验曲线公式

$$g(\text{可持续增长率}) = \frac{\text{ROE}(1-d)}{1-\text{ROE}(1-d)} \quad (2-1)$$

式中：ROE 为权益净利率（Return of Equity）

$d$  为股利支付率； $(1-d)$  即为利润留存率

在近 100 年的战略管理研究和实践领域，迈克尔·波特（1947—）的思想结晶是最让人津津乐道的。他可以称得上是**战略定位学说的集大成者**。

波特在普林斯顿大学学习航空工程学之后，就在哈佛商学院攻读 MBA 课程。他受到克里斯坦森和安德鲁斯两人的影响，决定继续学习商业知识，随后他选择了经济学博士课程，在学位论文中提出了著名的五力模型，这篇学位论文获得了经济学院的优秀奖但在商学院却遭到极差的评价，甚至在波特晋升副教授时，商学院的教授全体反对他的晋级，幸好下一任校长给了波特一次机会，决定留任观察一年。在此期间，波特开设了一门新课《产业与竞争分析》，该课程大受学生欢迎，其间他还出版了《竞争战略》（1980）。于是，波特在 35 岁时以不可阻挡之势晋升为正教授。

在波特的战略研究中，最显著的贡献是**五力模型**（见图 2-6）、**三大战略**（见图 2-7）和**价值链**（见图 2-8）。波特认为，定位的（以五力模型为工具）分析状况，其结果可以模式化为三大战略（低成本、差异化、集中），而企业若要成功，只有“优秀可盈利的定位”是不够的，还需要“优秀可盈利的企业能力”，这个出色的概念将企业各部门的活动与价值连接起来了。但波特一直觉得能力的定位具有限定性和从属性，能力提升才是实现定位的手段。

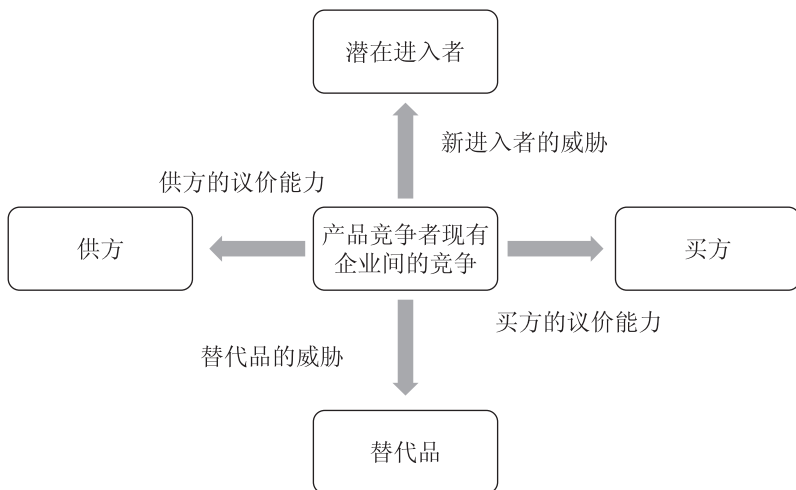


图 2-6 五力模型

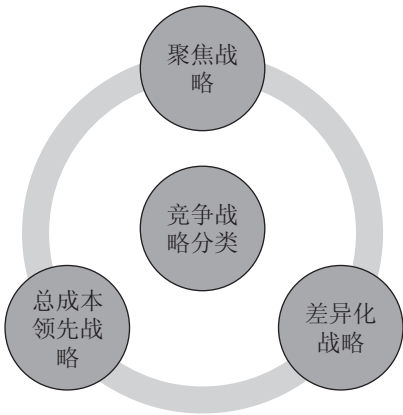


图 2-7 三大战略



图 2-8 价值链

（二）战略能力说的思想梳理

正在定位说成为显学之时，几家日本企业（本田、丰田、佳能等）鲁莽地挑战了美国企业（通用、克莱斯勒、施乐等），在看上去不可能成功的市场位置中获得了成功。这让人们意识到定位的优势会迅速消失，强化企业自身能力才是根本，竞争力的源泉不只是定位。

波士顿咨询公司的资深专家乔治·斯托克（1951— ）和菲利普·埃文斯（1950— ）对日本企业的研究及其后续的发展，创造了“时基竞争”这个概念，即更快地向客户提供更新、更多、更便宜的商品，缩短时间提高附加值，缩短从客户需求到对应完成的时间以提高附加值；缩短时间降低成本，所有流程耗费的时间缩短，成本就会下降。这一思想在 1990 年出版的《时基竞争战略》中全面展现，而在今天基于时间的竞争理念更加深入人心。

彼得斯（1942— ）在《追求卓越》一书提出了“7S理论”（见图2-9），即制度、结构、战略、共享价值观（shared value）、技能（skill）、人员（staff）、风格（style）。彼得斯认为，只有战略与组织并不能给企业带来成功，优秀企业往往是通过共享的价值观而不是战略或指令主导经营。

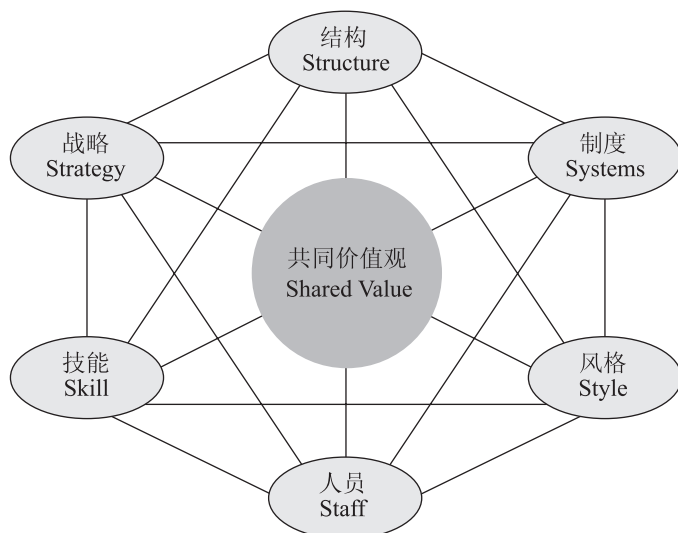


图 2-9 7S 理论

麦肯锡公司以“本田效应”和“7S”理论打开了能力论战略的大门，波士顿咨询公司则以“时基竞争战略”这种跨越能力论和定位论的形式穿过了这扇大门，并且还是以可测定、可分析的模式。伦敦商学院的哈默尔及其恩师密歇根大学的普拉哈拉德（1941—2010）则进一步提出《为未来而竞争》（1994）：既坚持基础业务，也提倡面向未来的成长战略。书中“**核心竞争力**”这一概念一下子变得炙手可热并为跌倒的人们指引出了未来的路径选择。企业的核心竞争力可以是技术、渠道，也可以是人才，它需要有这样一些特征：竞争对手很难模仿（你能够复制你自己，别人很难复制你），能为客户创造其认可的价值（精益思想），也可向其他业务发展（跨界）。

企业的竞争能力需要修炼但并不是无中生有。彼得·圣吉（1947— ）是一位工程师、哲学家、社会学家、管理学家，他创造了将企业看作一个系统的方法。他在《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》（1990）中提出：学习即一切，如图2-10所示。五项修炼包括：**心智模式**，摒弃旧有的思考方法；**自我超越**，学习如何对他人开放；**系统思考**，理解公司与社会的实际情

况；**共同愿景**，创造全体都能接受的方向性；**团队学习**，为达成此愿景而协作。企业的竞争优势只有在个人与组织两方面的持续性学习中才能诞生。

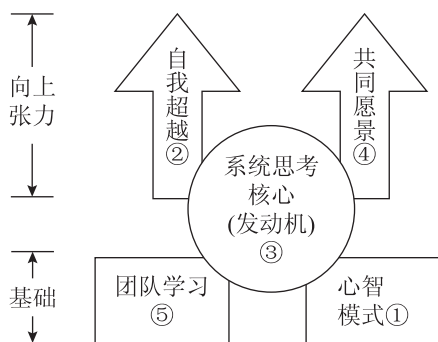


图 2-10 五项修炼

杰恩·巴尼在《获得与保持竞争优势》(1996)一书中进一步提炼了资源基础理论，对于经营资源是否能成为持续性竞争优势，巴尼提出了四个判断条件：经济价值、稀少性、模仿困难性、不可替代性。从某种意义上来说，一个企业的资源基础支撑了经营中的核心竞争力。

### (三) 战略结构说的思想梳理

#### 1. 定位与能力的整合

加拿大麦吉尔大学的明茨伯格博学多才，他将战略定位说和能力说很好地进行了整合讨论。在其成名作《管理工作的本质》(1973)中，明茨伯格有着深刻的洞见：企业中最重要不是领导者而是管理者，管理者们无数的决策与行动支配着企业活动；管理者们的工作是零碎的、瞬间性的、复杂的，其判断多依靠直觉。好的管理者无法在教室中培养出来，好的战略也不能在桌子上得以制定。

明茨伯格在《战略历程》(1998)中旗帜鲜明地认为定位与能力不可偏废任何一方。在发展期重视定位，在安定期需要重视能力的强化，在摸索期借助学习和试错来探索方向，变革期则应运用创业家理论，迅速进行变革。战略无法模式化，应根据情况进行组合思考。其实，早在1979年安索夫出版的《战略管理》一书中就强调单纯重视定位论或者单纯重视能力论都是不合时宜的。

美国诺顿研究所的大卫·诺顿认识到，现有的依靠财务指标的业绩管理

方法是依赖于过去信息的方法，已不适用于环境急剧变化的 21 世纪，他与哈佛商学院的卡普兰（1940— ）合作研究并在 1992 年发表了关于平衡计分卡（见图 2-11）的第一篇文章，这是一种组合了财务维度（过去）、客户维度（外部）、内部业务流程维度（内部）及创新与学习维度（将来）四个层面的企业管理与评价体系，进一步把企业的**战略定位与组织能力**放到了一个**框架**中来讨论。

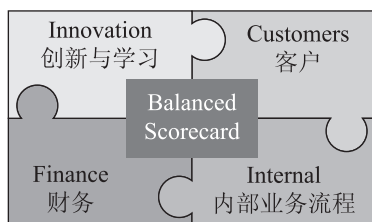


图 2-11 平衡计分卡四方图

卡普兰等人改变了企业过去偏重财务指标的传统，根据库兹曼的调查统计，在 1997 年的时候，已经有 64% 的美国企业采用了类似平衡计分卡的多维度业绩评价体系。该体系将定位（客户视角）与能力（业务与学习视角）结合，并进一步将各要素与财务指标连接起来。随后，卡普兰等人又推出了平衡计分卡战略地图（见图 2-12）。

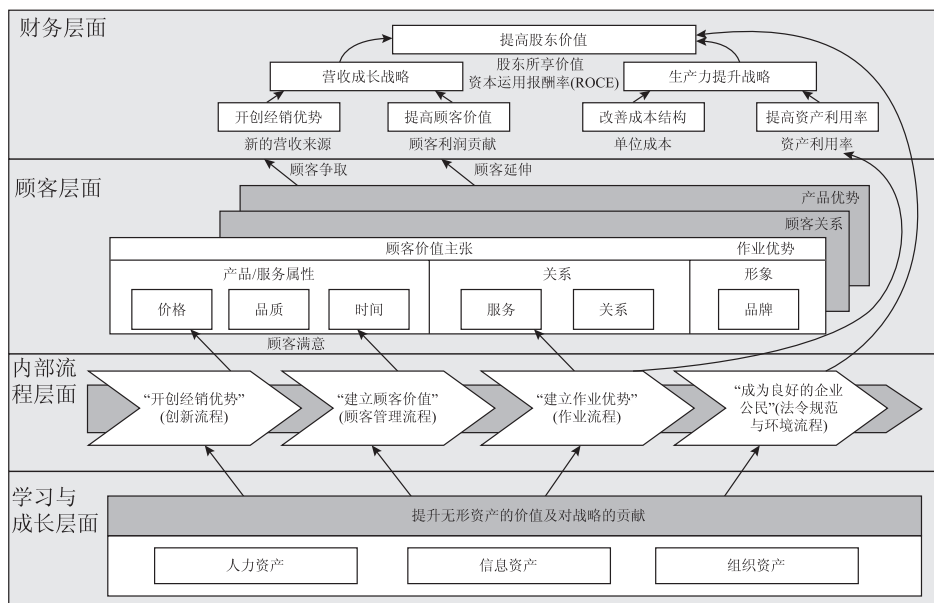


图 2-12 平衡计分卡战略地图

#### （四）战略创新说的思想梳理

战略创新说的思想源远流长。20 世纪初期，熊彼特（1883—1950）提出，创新是经济发展的原动力，创新的核心力量既不是资本家也不是劳动者，而是创业家。将熊彼特的思想引入管理学的是德鲁克和麦肯锡公司的福斯特，在 20 世纪 70 年代之前，熊彼特的思想很难被模型化的经济学界所接纳。

熊彼特毕业于维也纳大学，导师是德鲁克的父亲。熊彼特 65 岁担任美国经济学会会长，他在《经济发展理论》（1912）中提出了创新 4 大主张：创新的非连续性、创新的类型化、金融功能的重要性、企业家的作用。由于这个创新的经济循环理论太过超前和重视人的作用，并且无法数字化和公式化，很快便在经济学的世界中消失，后来又在经营管理领域中得以复活，直到今天它仍然刺激着实践者的神经。

麦肯锡公司的福斯特借用了罗杰斯在《创新的扩散》（1962）中提出的 S 形曲线，创造出了双重 S 形曲线（见图 2-13），用来表述熊彼特所说的“创新的非连续性”。“守中带攻”，在守住已有创新的基础上，积极进行下一次的创新投资，并为此培养组织的对话观察和思考能力，以避免“带头人变更”。

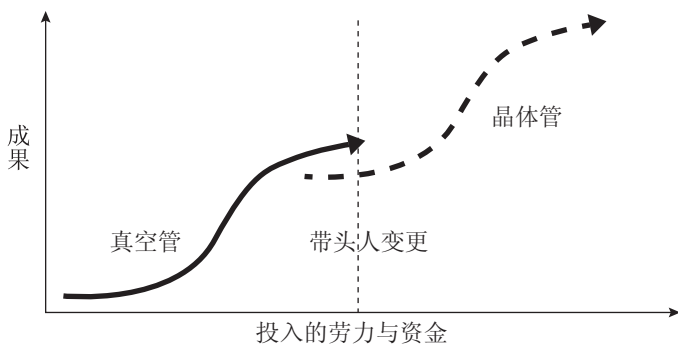


图 2-13 双 S 形曲线

哈佛商学院的克里斯坦森（1952— ）在《创新者的窘境》（1997）一书中提出了令人脑洞大开的研究发现：由于创新带有革命性，无法使用现有的能力，因此很容易失败。其中导致失败的一个重要因素可能就是优秀企业过于注重客户导向，特别是现有的大客户，将客户需求作为绝对标准，但可笑的是，有时连客户自己都不知道其未来的需要是什么。与此相对应的是，



在远离现有市场的地方，因新技术和机制的诞生与迭代，之后的某一天，它们会被客户注意到，当客户发现它们竟然也能满足连自己都没有意识到的需求时，原有企业即使注意到了这个情况的发生，但为时已晚。克里斯坦森将这种创新定义为“破坏性创新”，如图 2-14 所示。

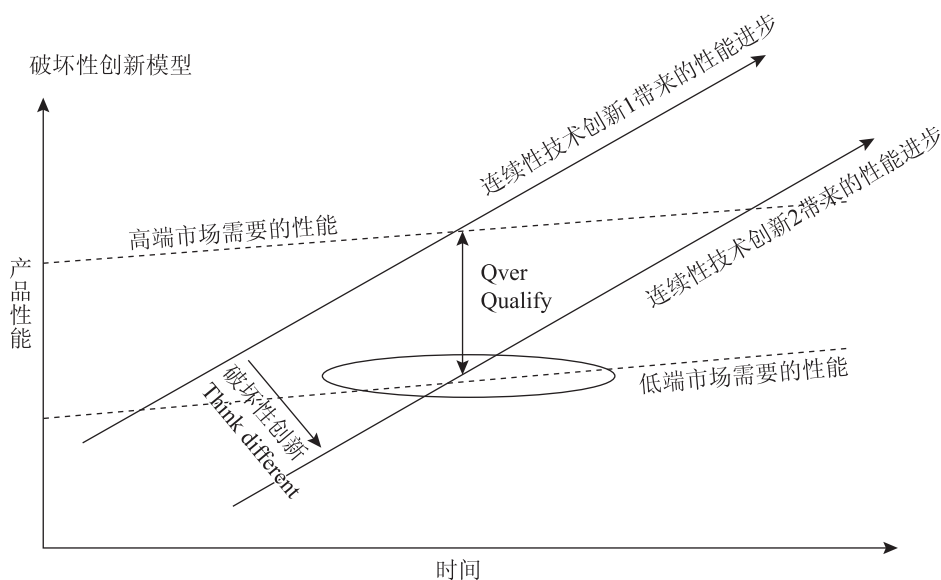


图 2-14 破坏性创新结构

破坏性创新理论告诉我们，仅仅用现有的经营逻辑应对现有的客户，绝对无法颠覆现有的市场格局。创造新的小组织，包括在组织内部创造“小组织”，树立不急于追求业绩结果的管理指标，不向现有主流客户推销，而是开发新的客户群，然后再进行渐进式创新，在捕获边缘客户之后，再向主流客户推销新产品，从而重构市场，这才是破坏性创新的经典路径。创新者往往需要具备五项优秀的的能力：联系能力、疑问能力、观察能力、网络能力和实验能力，联系能力是认知性的技能，后四者是行动性的技能，改变行动才能提升创造力。克里斯坦森随后又推出了《创新者的解答》（2003）和《创新者的基因》（2011）。

### 创新就是开创蓝海

位于法国巴黎郊外枫丹白露的英仕国际商学院的金伟灿和莫博涅在《蓝海战略》（2005）中认为：优秀的战略应该是创建一个没有敌人的新兴市场，并不一定要像波特所说“必须权衡高附加值和低成本”，企业完全有可能

创造一个高附加值与低成本并存的新环境，战略其实是设计新的市场概念以及将其实现的能力。《蓝海战略》介绍了“四项行动战略”（见图 2-15），并提出了为实行战略而创造的工具。这些工具都是他们在实际的企业咨询过程中总结的成果，非常具有应用价值。

| 剔除                      | 增加                 |
|-------------------------|--------------------|
| 你的行业里哪种长期受到竞争的因素可以被淘汰掉？ | 哪种因素应该被提升到行业标准之上？  |
| 减少                      | 创造                 |
| 哪种因素应该被降低到行业的标准之下？      | 哪种行业中没有的因素应该被创造出来？ |

图 2-15 四项行动战略

史蒂夫·布兰克（1953— ）参与过 8 次创业，其中 4 次成功发行股票。他也给出了一个《4 步创业法》：客户探索、客户验证、客户培养和企业建设。布兰克认为，只要有团队就可以进行创业了，分别负责产品开发和客户开发，在第一步和第二步的过程中反复验证市场，而后再推进，这就可以去除创业中的“浪费”。

史蒂夫·布兰克的学生埃里克·莱斯（1979— ）撰写了《精益创业》（2011）。创业不可以想做就做，一切不能给客户提供价值的就是无用的，一切无法验证、无法学习的就是无用的，验证产品的商业价值可以通过最简化的可行产品（minimum viable product, MVP）来进行。

在这个试错的过程中，失败是正常的。但是如果不能接受失败并从失败中进行学习，就称不上是试错型经营，只能说是错误经营。在试错中要不断调整以适应，但适应性战略也并非一味地盲目顺从，它应该是指企业的进化，而进化不可能一蹴而就，是由变异与淘汰引起的非连续性的动态适应过程。

## （五）从理论梳理到场景应用

我们用最粗糙的线条梳理了战略思想的发展简史，对于学术研究远远不

够，但对于实践应用价值丰厚。因此，提炼出了以下几点意义。

企业的战略管理从来不可以只偏好定位说或能力说，它一定是一个动态适应的过程。找到一个据为己有的位置很重要，但盘踞下来也需要能力来跟进；

定位需要关注蓝海，然而蓝海并非要远离自己熟悉的市场，蓝海可能就隐藏在红海中；

蓝海可能是巨头看不见的边缘市场，也可能是巨头看不起的利基市场，还可能是巨头看不懂的跨界市场；

蓝海是暂时的，但创造蓝海是永恒的，创新不仅是创造产品和服务结构，也是创造新市场；

创新是试错的副产品，但不是“Just Do It”的鲁莽，创新在整体上可能需要突破成本收益原则，但在细节上需要精益思想，通过最小化可行产品来降低财务风险；

企业的战略定位是从 0 到 1 的价值选择，而企业的能力体现在从 1 到  $n$  的价值创造，定位之后是商业模式的构建，而能力则需要通过精益实施和管理模式来打造。

我们对企业进行战略分析时不是要穷尽所有的理论工具，而应该是将这些分析工具有机结合，为我所用。我们构建了一个完整的分析系统，将在本书最后一章的彩蛋部分呈现给大家。

## 二、系统设计：与其更好不如不同

我们在前面讨论了企业战略管理思想的学说脉络，其实企业战略的终极目标就是让自己在未来能够持续获得竞争优势。

无论是战略定位还是组织能力，最终都需要为企业创造一个优势空间。开创了斯坦福研究园区的“硅谷之父”弗雷德·特曼曾经说过：“撼动这个世界的绝不是博古通今的学者，而是那些无知无畏的人。”但今天的我们更需要明白：无知者只能无畏，有知者则可以饱含敬畏地精益前行。

从企业的战略定位到能力协调再到创新，我们需要在战略选择之后构建商业系统，这就需要模型化的系统设计。

## （一）系统设计工具箱

系统设计描述了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。对公司整体商业逻辑的描述需要借助有益的设计工具，以达到可视化、结构化和模块化的分析效果。

可视化强调的是用图形来代替乏味的文字描述；

结构化强调的是用来描述系统设计的图形应该有稳定的分析结构；

模块化强调的是组成分析图形的不同结构是可以拆卸组合的。

只有这样的设计工具才会让商业研究变得有趣且有效。按照这个要求，我们为大家介绍几个最有代表性的系统设计工具。

### 1. 商业模式9要素画布

在《商业模式时代》这本书中，亚历山大·奥斯特瓦尔德（Alexander Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）提供了一个商业模式分析的结构框架。奥斯特瓦尔德和皮尼厄的“商业模式画布”既可以用来锤炼商业模式的想法，也可以从中梳理出各要素之间的关联性。在小组讨论或其他可以吸收更多创意的环境下，商业模式画布的应用效果令人惊喜。

图 2-16 简要介绍了这种模板，后面的系统设计的工具应用板块就是借鉴这个分析框架。当然，我们也对其做了一些差异化的调整，使之能够更好地融入整个分析系统。

|      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|
| 重要合作 | 关键业务 | 价值主张 | 客户关系 | 客户细分 |
|      | 核心资源 |      | 渠道通路 |      |
| 成本结构 |      | 收入来源 |      |      |

图 2-16 商业模式画布

### 2. 商业模式四核心板块

马克·约翰逊（Mark W. Johnson）在《抓住空白领域》这本书里提出了“四核心”商业模式。约翰逊关注的重点是帮助企业创新商业模式，进入利润更高且竞争更小的“空白领域”。创办一家新的企业和不断对企业现有的商业

模式迭代创新，这两者之间是有共通之处的，所以这个方法同样可以成为构建和优化商业模式的有用工具。

很多人可能会偏爱如图 2-17 所示的“四核心”模式，因为这个方法比奥斯特瓦尔德和皮尼厄的“九区块”模式显得更简洁，并且各要素的内涵更广阔。在拆解分析商业模式时，“四核心”模式关注的是客户价值主张、盈利模式、关键资源和关键流程这四个要素之间的相互作用。

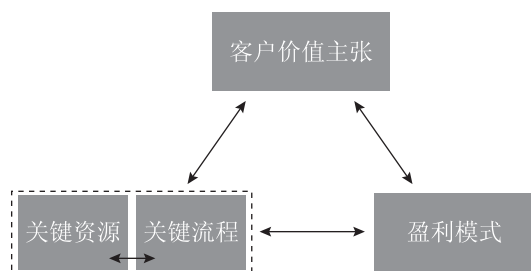


图 2-17 “四核心”商业模式

### 3. 商业模式轮式框架

商业模式机构（BMI）研究出了一种由八个部分组成的轮状分析框架来构建的商业模式。BMI 模板的核心认知是：所有伟大的商业模式都应该拥有一个出色的产品、将产品货币化的能力，以及持续改进的能力。这三个核心要素又可以进一步拆分成八个要件，如图 2-18 所示。

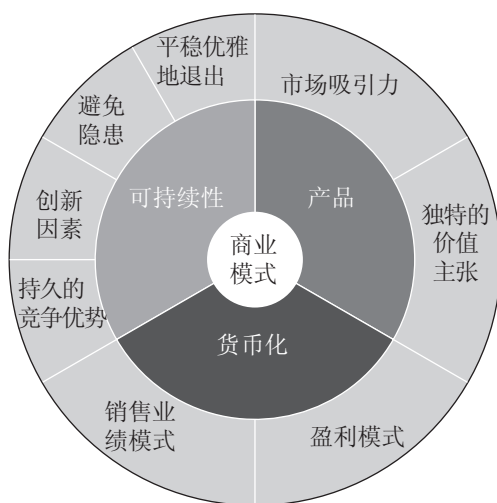


图 2-18 BMI 的轮式框架

#### 4. 商业模式 6 要素体系

在国内将商业模式进行系统介绍并将其推到公众视野的当属北京大学魏炜和清华大学朱武祥两位教授。在《发现商业模式》等著作中，从定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、自由现金流结构及企业价值六个角度解析企业的商业模式，如图 2-19 所示。这六个要素是互相作用、互相决定的：相同的企业定位可以通过不一样的业务系统实现；同样的业务系统也可以有不同的关键资源能力、不同的盈利模式和不一样的现金流结构。这个分析体系无论是对传统行业还是对现代信息技术下的新兴行业都有借鉴价值。

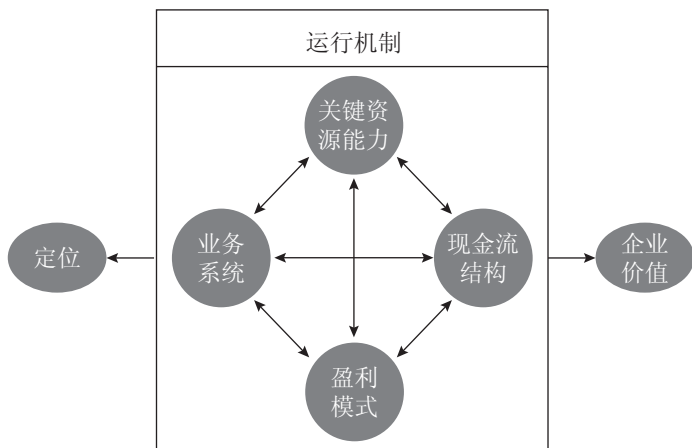


图 2-19 魏朱商业模式结构

## （二）系统设计 9 要素模型：分析框架

我们一直把商业模式定义为企业赚钱的方式，怎么去描述这个方式就需要系统设计。系统设计可以勾勒出企业是如何创造价值、传递价值和获取价值的。不同的系统设计工具都有其自成一体的分析框架。我们在实践中的经验表明，任何一次基于战略选择之后的商业模式创新的讨论，如果希望取得良好的效果，都应该在开始时让每个人能理解战略选择的逻辑，以及随后进行的商业模式系统设计的框架内涵，这样可以方便参与者用同一种语言来描述和讨论。这里的挑战是这个分析工具必须直观易懂，但又不能过于简化企业运转职能的复杂性。鉴于此，我们最终对亚历山大·奥斯特瓦尔德和伊夫·皮

尼厄的 9 要素分析模型进行了优化和演绎。

本书这里的 9 要素分析模型可以视为一种用来描述、评估和改进商业模式并使之可视化、结构化和模块化的通用语言。它使得你能够描述和思考你所在的企业和竞争对手的商业逻辑。

这个框架可以作为一种共同语言在不同参与方和不同场景下得以高效应用，它能让你方便地描述商业模式，并可以高效地构建新的战略性替代方案。如果没有这样一种共同语言，组织很难系统性地挑战某个商业模式的设想并创新成功。

### 1. 模型构建：从任何一个起点开始皆能创建系统

我们的分析模型包括以下 9 个要素：

（1）客户细分（customer segments, CS）：企业或组织所服务的一个或多个不同的客户群体。

（2）价值主张（value propositions, VP）：解决客户难题和满足客户需求的商业逻辑。

（3）客户关系（customer relationships, CR）：在每一个细分市场与客户建立联系和互动沟通的方式。

（4）核心资源（key resources, KR）：提供和交付先前描述要素所必备的重要资产。

（5）重要合作（key partnerships, KP）：为满足客户需求必须建立的内外部连接。

（6）渠道通路（channels, CH）：向客户传递价值主张并满足其需求的路径。

（7）关键业务（key activities, KA）：为了运转商业模式而必须做的事情。

（8）收入来源（revenue streams, RS）：在满足客户真实需求之后的副产品。

（9）成本结构（cost structure, CS）：为满足客户真实需求所耗费的资源。

我们把这 9 个要素，结构化到图 2-20 的分析框架中，建立一种可视化的分析模型。



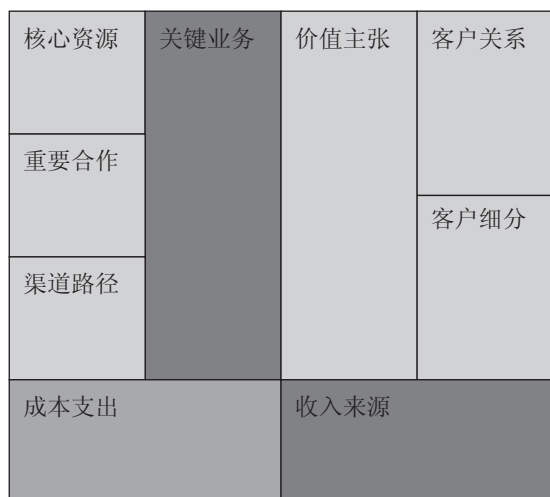


图 2-20 系统设计 9 要素模型

这个结构图可以划分为 4 个区域来理解。

右上角的区域是整个商业逻辑的思维起点，发现或注意到未曾满足的客户需求，而后提炼差异化的价值主张，思考如何构建动态互动且能自我成长的客户关系。

左上角的区域则是商业逻辑的实施框架，针对满足细分客户市场的价值主张来确定如何做事，这就是关键业务的设计，它需要核心资源的支撑，也需要连接外部合作，最终借助渠道路径与客户建立长期互益的客户关系。

下半部分分为左右两个区域，右侧设计整个商业逻辑的收入环节和趋势，左侧则分析整个商业逻辑的成本结构和规模。

在战略分析识别了内外部风险和机会之后，商业模式的系统设计则给出了更具体的行动想法。

## 2. 要素解读：每一个要素都是一个分析窗口

### 1) 客户细分（customer segments, CS）

客户细分构造块用来描绘一个企业想要接触和服务的不同人群或组织。

客户是任何商业模式的核心。当然，我们也可以说用户是任何商业模式的核心，但是如果没有可以持续赚取收益的客户，企业就无法长久存活。为了更好地满足目标客户，企业可以把客户细分成不同的类别群体，在同一个类别群体中的客户往往具有类似的行为属性。我们在构建商业模式的时候，可以界定一个或多个或大或小的客户细分群体，但是企业必须明确，自己到底该服务哪些客户细分群体，又该忽略哪些客户细分群体，因为你不可能同

时满足所有人。一旦做出决议，就可以凭借对特定客户群体需求的深刻理解，仔细设计相应的商业模式。

**在界定客户细分群体时，我们需要拷问自己：我们正在为谁创造价值？谁是我们最重要的客户？**他们是否需要明显不同的产品或服务来满足需求？他们是否需要通过不同的分销渠道来接触？他们是否需要不同类型的关系连接？他们的收益性是否有本质区别？他们是否愿意为产品或服务的不同方面来支付费用？

一个企业的客户细分可能是一个**大众市场**，如苹果手机；也可能是一个**利基市场**，如很多汽车零部件厂商严重依赖来自主要汽车生产工厂的采购；也可能是一个**多元化市场**，如2006年亚马逊决定通过销售云计算服务而使其零售业务多样化，即除了零售业务之外还开拓了在线存储空间业务与按需服务器使用业务；还可能是一个**多边市场**，即有些企业服务于两个或更多的相互依存的客户细分群体，如企业提供的免费报纸需要大范围的读者以便吸引广告。另外，它还需要广告商为其产品及分销提供资金，这需要双边细分群体才能让这个系统运转起来。

## 2) 价值主张 (value propositions, VP)

价值主张构造块用来描绘为特定客户群体创造价值的系列产品和服务。

价值主张是客户转向一家公司而非另一家公司的根本原因，它解决了客户困扰或者满足了客户需求，换句话说，它解决了客户的痛点和痒点并制造了爽点。每个价值主张都包含可供客户选择的系列产品或服务，它们可以满足特定客户细分群体的需求。在这个意义上，价值主张是公司提供给客户的受益集合或受益系列。

有些价值主张可能是创新的，并表现为一个全新的或颠覆性的产品或服务，而另一些可能与现存市场提供的产品或服务类似，只是增加了某些功能或特性。

在塑造自己的价值主张时，需要拷问企业自身这样一些问题，如**我们该向客户传递什么样的价值？我们正在帮助我们的客户解决哪一类难题？我们正在满足客户哪些需求？我们正在提供给客户群体哪些系列的产品和服务？**

价值主张通过迎合细分客户群体的独特需求来创造价值。这里的价值可以是定量的（如价格、服务速度），也可以是定性的（如设计新颖、品牌体验）。

## 3) 客户关系 (customer relationships, CR)

客户关系构造块用来描绘公司与特定客户细分群体建立的关系类型。

企业应该弄清楚希望和每个客户细分群体建立的关系类型。客户关系类型可以是个人助理型，如银行对贵宾客户的服务；也可以是自助服务型，如你取钱时面对的 ATM 机；还可以是共同创作型，如小米的粉丝社区。

**在改善客户关系时，我们需要拷问自己的问题是：每个客户细分群体希望我们与之建立和保持何种关系？哪些关系我们已经建立了？这些关系成本如何？如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？**

客户关系可以被以下几个动机所驱动，如客户获取、客户维系和追加销售。例如，早期移动网络运营商的客户关系由积极的客户获取策略所驱动，包括免费移动电话。当市场饱和后，运营商转而聚焦客户保留及提升单位客户的平均收入。每一次与客户的接触都会深刻地影响着全面的客户体验，并最终渗透进客户关系。

#### 4) 核心资源 (key resources, KR)

核心资源是用来描绘让商业模式有效运转所必需的最重要因素。

每个商业模式都需要核心资源，这些资源使得企业组织能够创造和提供价值主张、接触市场、与客户细分群体建立关系并赚取收入。不同的商业模式所需要的核心资源也有所不同。芯片制造商需要资本集约型的生产设施，而芯片设计商则需要更加关注人力资源。

**在挖掘核心资源时，我们需要拷问自己：我们的价值主张需要什么样的核心资源？我们的渠道通路需要什么样的核心资源？我们是否拥有这些核心资源？我们是否能够从合作方获取核心资源？**

核心资源可以是实体资产、金融资产、知识资产、人力资源或关系资源。核心资源既可以是自有的，也可以是公司租借的或从重要伙伴那里获得的。

#### 5) 关键合作 (key partnerships, KP)

关键合作构造块用来描述让商业模式有效运转所需的伙伴网络。

企业会基于多种原因打造合作关系，合作关系正日益成为许多商业模式的基石。很多公司创建联盟来优化其商业模式、降低风险或获取资源，因为一家企业不可能拥有自身经营需要的一切资源和能力。

我们可以把合作关系分为以下四种类型：在非竞争者之间构建的战略联盟关系；在竞争者之间构建的战略合作关系；为开发新业务而构建的合资关系；为确保供应构建的产销合同关系。

**在选择关键合作时，我们需要拷问自己：谁是我们的重要伙伴？谁是我**

### 们的重要供应商？我们正在从伙伴那里获取哪些核心资源？合作伙伴都执行哪些关键业务？

由于公司难以拥有让商业模式有效运转的所有核心资源，于是，一个优化的伙伴关系通常可以降低整个系统的成本，这往往涉及外包或共享基础设施。例如，移动电话制造商可以为它的手机获得一套操作系统授权而不用自己开发。保险公司可以选择依靠独立经纪人销售其保险，而不是发展自己的销售队伍。然而，对所需核心资源如果过于依赖某一个不可替代的第三方，这将增加企业经营的黑天鹅风险，特别是，当这个第三方并不依赖我们企业自身的时候。商业模式的脆弱性需要我们高度警惕。

#### 6) 渠道通路 (channels, CH)

渠道通路构造块用来描绘公司是如何沟通、接触其客户群体并传递其价值主张。

渠道通路是客户接触企业组织的界面，它在客户体验中扮演着重要角色。渠道通路应该具备以下功能：提升公司产品和服务在客户心智中的认知；帮助客户评估公司的价值主张；协助客户购买特定产品和服务；提供售后服务支持。

**在优化渠道通路时，我们应该拷问自己：通过哪些渠道可以接触我们的客户细分群体？我们现在如何接触他们？我们的渠道如何整合？哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？如何把我们的渠道与客户的经营程序相整合？**

企业组织可以选择通过其自有渠道、合作伙伴渠道或两者混合来接触客户。自有渠道可以是直接控制的内部销售团队或网站，也可以是组织拥有或运营的零售商店渠道。合作伙伴渠道则是间接的，如批发、零售或者合作伙伴的网站。

虽然合作伙伴渠道导致更低的利润，但允许企业凭借合作伙伴的强项，扩展企业接触客户的范围和收益。自有渠道往往有更高的利润，但是其建立和运营成本都很高。渠道管理的诀窍是在不同类型渠道之间找到适当的平衡，并整合它们来创造令人满意的客户体验，同时使收入最大化。

#### 7) 关键业务 (key activities, KA)

关键业务构造块用来描绘为了确保其商业模式可行，企业必须做的最重要的事情。

任何商业模式都可能需要多种关键业务活动，它往往用来体现企业的差异化。正如核心资源一样，关键业务也是创造和提供价值主张、接触市场、

维系客户关系并获取收入的基础。关键业务也会因商业模式的不同而有所区别。例如，对于戴尔等电脑制造商来说，其关键业务是供应链管理；对于麦肯锡咨询公司而言，其关键业务是解决问题；而对于阿里巴巴这样的企业而言，其关键业务则是构建平台。

**在设计关键业务时，我们需要拷问自己：我们的价值主张需要哪些关键业务？我们的渠道通路需要哪些关键业务？我们的客户关系和收入来源需要哪些关键业务？**

一般而言，关键业务可以分为制造产品、解决问题和构建平台三种基本模式。

#### 8) 收入来源 (revenue streams, RS)

收入来源构造块用来描绘公司从每个客户群体中获取的现金收入。

如果客户是商业模式构建的起点，那么收入来源就是让其持续下去的基础。企业必须问自己，什么样的价值能够让客户真正愿意掏钱。只有解决了这个问题，构建的商业模式才有了实际价值。总的来说，收入来源有两种基本类型，即一次性收入和循环收入，前者是通过客户一次性支付获得的交易收入，后者是客户为获得价值主张与售后服务而持续支付的费用。

**在设计收入来源的时，我们需要拷问自己的是：什么样的价值能让客户愿意付费？他们现在付费到底购买的是什么？他们是如何支付费用的？他们更愿意如何支付费用？每个收入来源占总收入的比例是多少？**

如果按每个收入来源的计价基础的不同，定价机制可以有如表 2-1 所示的不同形式。

表 2-1 定价机制

| 计价基础 | 范 例         |
|------|-------------|
| 资格   | 会员费、订阅费     |
| 次数   | 健身卡按次数收费    |
| 时长   | 网络游戏按在线时长收费 |
| 流量   | 手机数据按流量收费   |
| 比例   | 私募、EMC      |
| 需求   | 游戏道具        |
| 体验   | 餐厅消费，公号打赏   |
| 目标   | 成本加成法       |
| 市场   | 目标成本法       |

### 9) 成本结构 (cost structure, CS)

成本结构构造块用来描绘运营一个商业模式所引发的所有资源耗费。

创建价值和提供价值、维系客户关系及获取收入都会耗费组织资源，这些资源耗费对象化之后就是成本。这些成本在确定关键资源、关键业务与重要合作后可以相对容易地计算出来。然而，有些商业模式，相比其他商业模式更多的是由成本驱动的。例如，那些号称“不提供非必要服务”的航空公司，是完全围绕低成本结构来构建其商业模式的核心差异。

**在分析成本结构时，我们需要拷问自己的问题是：什么是我们商业模式中最重要的固有成本？哪些核心资源花费最多？哪些关键业务花费最多？**

很自然，在每个商业模式中成本都应该被最小化，但是低成本结构对于某些商业模式来说比另外一些更重要。因此，有些公司的商业模式是成本驱动型，而有些则是价值驱动型。当然，许多商业模式的成本结构介于这两种极端类型之间。

成本驱动的商业模式侧重于在每个地方尽可能地降低成本。这种做法的目的是创造和维持最经济的成本结构，采用低价的价值主张、最大程度自动化和广泛外包。

价值驱动型的商业模式则更专注于创造有益的差异化价值。增值型的价值主张和高度个性化服务通常是以价值驱动型商业模式为特征的。豪华酒店的设施及其独到的服务都属于这一类。

### 3. 从系统设计到财务测算

通过 9 要素模型构建了整体性的商业逻辑之后，我们可以简单估算一下项目的财务结果，这里可以运用一个非常实用的分析工具：EBIT 的本量利分析。（见公式 2-2）

$$Q(P-V) - F = \text{EBIT} \quad (2-2)$$

$P$  定义为价格，可以是产品或服务的价格，也可以是单价；

$V$  定义为业务中的变动性成本，可以是随产品或服务的量的增加而随之增加的成本费用，也可以是能够归集到针对单位客户所耗费的资源；

$Q$  定义为量，可以是产品或服务的销量，也可以是客户的数量；

$F$  定义为固定性成本费用，它是指那些不随  $Q$  的变动而变动的经营成本或费用。

进一步，通过 EBIT 的本量利分析，可以简单匡算出项目的预期收益，



公式如下所示：

$$(EBIT - I) \cdot (1 - t) = NI \quad (2-3)$$

这里的  $I$  代表财务利息费用；

$t$  代表企业所得税率；

$NI$  代表净利润。

如果能够大概匡算出项目的净利润，我们再借助乘数估值的方法（如市盈率乘数）就可以简单得到项目的市场价值了，这部分的内容可以参考阅读本书第五章的相关内容，这里先给出大概思路。

### （三）系统设计 9 要素模型：演进优化

#### 1. 系统设计 9 要素模型的纵横向比较

商业模式是在特定的环境中进行设计和执行的。培养对公司所处的商业环境的深入理解，有助于构建更强大、更具竞争力的商业模式。

日益复杂的经济环境（如网络化商业模式）、更多不确定性（如技术创新）和严重的市场混沌（如政治危机、经济危机、革新性的价值主张）都意味着持续的环境审视比以往更为重要。

企业内外部的商业环境可以看作是商业模式设计的背景空间。理解企业商业环境的变化趋势能帮助我们更有效地分析一系列驱动因素（如新客户的需求、新技术等）和约束因素（如监管法规的变化趋势、强势的竞争对手等），从而使自身的商业模式能够适应不断的变化。当然，这种背景环境并不会限制创造性，它只会影响你的设计选择，帮助你做出更为合情合理的决策。

为了更好地理解商业模式设计的背景空间，我们建议做以下模块化的商业环境分析，它们分别是：

- （1）外部环境分析：宏观经济形势 PEST 分析 + 行业五力模型分析
- （2）内部能力分析：波特三大战略（低成本·差异化·聚焦）+ 蓝海战略
- （3）战略定位分析：SWOT 综合分析

这些工具都在我们前面的战略管理简史的内容中出现过，在这里精选了几个工具并进行了逻辑上的衔接。企业在进行战略定位分析之后，就可以将 9 要素模型应用于商业模式的系统设计，这个工作可以借助表 2-2 来进行。



表 2-2 9 要素模型比对分析表

| 要素   | 公司当前模式 | 竞争对手模式 | 重大差异 |
|------|--------|--------|------|
| 核心资源 |        |        |      |
| 关键业务 |        |        |      |
| 重要合作 |        |        |      |
| 渠道通路 |        |        |      |
| 价值主张 |        |        |      |
| 客户细分 |        |        |      |
| 客户关系 |        |        |      |
| 收入来源 |        |        |      |
| 成本支出 |        |        |      |

2. 系统设计 9 要素模型的优化调整

商业模式的系统设计不会是一成不变的，它一定是一个不断演进和优化的过程。这就需要熟悉竞争对手的玩法，做好差异化，完善公司自身的商业模式。

我们建议企业全面解读自身商业模式所处的内外部环境，并思考这些环境的变化对公司未来发展所产生的影响。今天商业环境中具有竞争力的一种商业模式，如果放到将来的商业环境中，就可能变得过时而没有可行性。对市场环境的深刻了解，有助于企业更好地评估自身商业模式可能的演变趋势及不同的商业模式所适应的环境场景。

如同我们定期都会给自己做体检一样，周期性的商业模式评估是一种重要的管理策略，它可以评估出组织在行业内的“健康”程度，并适时地做出一些相应的调整。这种健康检查可以成为商业模式不断改进优化的基础，甚至能在商业模式的创新上产生一些深刻的影响。

（1）9 要素模型的 SWOT 分析。我们需要意识到，商业模式的整体分析和细节上的构造块分析是相辅相成的。例如，在一个构造块上的劣势可能会对其他一些构造块甚至是整个商业模式产生负面的影响。因此，商业模式评估是在个体构造块和整体模式的视角间交替进行的。

分析商业模式的整体效果非常重要，但单个构造块的具体化分析也可以给商业模式的创新和改进提供好的建议。行之有效的方法就是借助商业模式 9 要素框架，使用经典的 SWOT（优势、劣势、机会和威胁）模型进行分析。SWOT 分析法提供了评估商业模式各元素的四个不同视角，而商业模式 9 要



素框架提供的是一个可以进行结构化讨论的平台。

SWOT 分析法会提出四个简单的问题。

前两个是内部视角：公司的优势和劣势分别是什么？

后两个是外部视角：公司面临的机会和威胁分别是什么？

在这四个问题中，两个侧重有利于公司的方面（优势和机会），而另两个则关注不利于公司的方面。在提这些问题时，如果能同时从商业模式的整体和其 9 要素模型的角度考虑，将会十分有用。这种 SWOT 分析法，如表 2-3 所示，为进一步的讨论、决策和最终的商业模式创新提供了一个良好的分析思路。

表 2-3 9 要素模型 SWOT 分析表

| 要 素  | 优 势 | 劣 势 | 机 会 | 威 胁 |
|------|-----|-----|-----|-----|
| 核心资源 |     |     |     |     |
| 关键业务 |     |     |     |     |
| 重要合作 |     |     |     |     |
| 渠道通路 |     |     |     |     |
| 价值主张 |     |     |     |     |
| 客户细分 |     |     |     |     |
| 客户关系 |     |     |     |     |
| 收入来源 |     |     |     |     |
| 成本支出 |     |     |     |     |

（2）9 要素模型的蓝海策略。蓝海战略这一概念是由金（Kim）和莫博涅（Mauborgne）在他们的畅销书《蓝海战略》中提出的。商业模式 9 要素模型与蓝海战略分析模型的结合为我们检查现有的商业模式、创造出新颖、更具竞争力的模式提供了强大的分析框架。

蓝海战略是通过改变现有的商业模式来区分企业与竞争对手的模式，从而创造出新的行业和市场空间。为了能够降低成本又创造价值，金和莫博涅提出了“四项行为架构”的分析工具。这个分析工具里的四个重要问题可以用来检查并反思企业现存商业模式。

第一，剔除：哪种被行业认为是理所当然存在的因素可以被剔除？

第二，降低：哪种因素应该被降低到行业的标准之下？

第三，提升：哪种因素应该被提升到行业的标准之上？

第四，创造：哪种行业中没有的因素应该被创造出来？

通过结合金和莫博涅提出的价值创新概念和“四项行为架构”，我们的商业模式 9 要素模型蓝海分析表（见表 2-4）将成为一个强大的新工具，它在指导企业创造价值的同时降低成本。

表 2-4 9 要素模型蓝海分析表

| 要 素  | 增 加 | 减 少 | 创 造 | 剔 除 |
|------|-----|-----|-----|-----|
| 核心资源 |     |     |     |     |
| 关键业务 |     |     |     |     |
| 重要合作 |     |     |     |     |
| 渠道通路 |     |     |     |     |
| 价值主张 |     |     |     |     |
| 客户细分 |     |     |     |     |
| 客户关系 |     |     |     |     |
| 收入来源 |     |     |     |     |
| 成本支出 |     |     |     |     |

蓝海战略的精髓在于增加价值的同时降低成本，这就需要通过发现价值主张中的哪些元素可以被剔除、减少、增加或是重新被创造。第一个目标在于通过减少或者去除一些相对价值低的服务和功能来降低成本，第二个目标则是要加强或创造出一些相对价值高但对成本基础影响不大的功能和服务。

（3）9 要素构造块的未来期望。在通过战略分析了解了商业模式系统设计的内外部环境之后，运用 SWOT 的分析框架与竞争对手的商业逻辑进行全面比较后，再借助蓝海战略的四项行动框架进一步优化、调整了当前系统，最终构建了企业未来期望的业务系统，如表 2-5 所示。

表 2-5 9 要素模型趋势分析表

| 要 素  | 公司当前模式 | 未来期望模式 | 重 大 差 异 | 障碍与挑战 |
|------|--------|--------|---------|-------|
| 核心资源 |        |        |         |       |
| 关键业务 |        |        |         |       |
| 重要合作 |        |        |         |       |
| 渠道通路 |        |        |         |       |
| 价值主张 |        |        |         |       |
| 客户细分 |        |        |         |       |
| 客户关系 |        |        |         |       |
| 收入来源 |        |        |         |       |
| 成本支出 |        |        |         |       |

### 三、精益实施：小规模试错与大规模投放

在一个合适的细分市场上，构建差异化的业务系统，项目落地的时候一定要有精益实施的理念，否则会导致大规模的失败，这才是创业最糟糕的敌人。我们这里的精益实施提法受启发于莱斯的《精益创业》这本著作，通过对著作中相关精益思想的提炼形成了这部分的基础内容。

#### （一）精致创业、经验创业与精益创业

当举国上下都在倡导创新创业的时候，我们更需要对创新创业进行全面的反思和实践。“创新创业”这个词给人感觉很酷，富有创意，饱含激情，而“管理”这个词则让人感觉沉闷、传统、乏味。创新是有效试错的副产品，创业是存量资源创新连接后的商业化。不管我们是理性地还是疯狂地对待创新创业，如何萃取这个过程程序价值，降低试错的成本，提升成功的概率，这都是值得持续思考的问题。

创新创业有两种流行的管理模式：一种可以称作精致创业，它依赖于好的计划、可靠的战略和深入的市场分析，因为这些都是衡量成功可能性的指标；另一种我们称为经验创业，当目睹运用传统管理方式无法摆脱困境后，创业者和投资人干脆就跟着感觉走。这两种管理逻辑对于新创企业而言都可能造成致命的伤害。

创业的最终目的是在商业上获取成功并为投资人创造股东财富。这一点是所有商业的本质，只不过创业所面临的不确定性远高于成熟企业，所以我们才会对创业的失败给予更多的宽容。但宽容错误并不代表可以放纵错误，有时我们会把学习当作掩饰执行失败的惯用借口。

精致创业的逻辑缘于创业者特别害怕这样的伪真理：顾客会排斥一个太小或太有限的有瑕疵的最小化可行产品。企业发布未经先期测试的成型产品，正体现了这种畏惧态度。

因此，精致创业是一种火箭发射式创业思维。它需要进行详尽的商业调查、周密的商业设计、完美的产品计划。这种精致创业模式是以自我为中心开展创业的，依靠天才式的机会感知能力+天才式的商业创想，在一个自以

为高度预知和可控的创业环境中，根据有限的参数与已知数据，期待对未来进行准确预测和分析，然后借助完美的计划 + 完美的执行，最后一炮而红、一鸣惊人。

火箭发射式的创业逻辑让人细思极恐的是：在整个创业过程中，缺乏早期的反馈、持续的试错与验证。创业者把所有的赌注都集中在按下按钮的最后一刻。但在创业过程中，如果等到按下按钮的那一刻，一切可能都太迟了。

但是，与精致创业相反的另一创业逻辑是经验创业。这种创业模式迷信创业者或投资人过往的经验，固执地跟随自我的感觉，虽然他们不认为周密的计划会对成功有多少真正的益处，但是也没有对真实的市场数据给予有序的消化并迅速进行调整，组织最终会深陷于混乱的泥潭中。

与精致创业和经验创业不同的是精益创业模式。精益创业的名称来源于精益生产。精益思想大大改变了供应链和生产系统的运作方式。它强调吸取每位员工的知识 and 创造力，缩小每批次的规模，进行实时生产和库存管理，以加快循环周期。精益生产让全世界懂得了价值创造活动和浪费之间的差异。制造业的发展是用高质量实体产品的生产来衡量的，而精益创业则采用了不同的发展单元，这些被称为“经证实的认知”的发展单元会不断再迭代进化。

精益创业是一种自行车骑行式的创业思维。首先，你必须明白，看人家骑车并不代表你会骑车，特别是如果你从来没有骑过自行车，因此，创业者也需要切身体验；其次，骑自行车从来不可能有非常详尽的程序规划，一般可以设定你的目的地，但怎么过去需要根据路况实时调整，这种调整是骑行者的经验反应，甚至无法用成文的规则来描述清楚；最后，骑行者在路况复杂的时候可以下车观察，甚至推行，在发现沿途未曾预料的迷人风光时可以尽情欣赏，这样的灵活性是火箭发射者无法获得的。

由此可见，自行车骑行式的创业模式是从精密设计转向科学试错的一种模式。在现实的场景中，用户的痛点及其解决方案在本质上都是未知的。痛点和解决方案在没有真实数据反馈前其实都是想象中的存在。作为创业者切不可过早大规模地去执行一个没有经过验证的产品和商业模式，这混淆了探索和执行的边界。

精致创业的逻辑是：在一个未来可预测的时空中，通过做好计划和安排，最后一鸣惊人。经验创业的逻辑是：未来都在我过去的经验中，一切尽在掌握中。而精益创业的逻辑是：过去不可依恋，未来不可预见，唯有通过快速

地市场检验，加快开发周期，才能迭代成长。

在精益创业之后往往要通过精致管理来提升工业层面的效率，不断积累经验。但这些经验并不一定都会成为企业在未来面临新一轮不确定性时绝对遵循的逻辑。

因此，精益创业相对于精致创业和经验创业而言，是从以自我感知为中心导向转到以用户体验为中心，从以理性预测经验认知为导向转到以行动求证为导向。再完美的商业计划也只是一种前提和假设，客户开发和产品开发需要同步进行，产品开发不是创造自己想象中的产品，而是根据客户反馈的数据来开发，从这个角度来看，客户开发是产品开发的先导。当你根本不知道谁是你真实的客户时，你也根本不清楚什么是产品的高质量。

## （二）理论基石与学习工具

面对未来的不确定性，创新创业者通过构建自己的商业方案来解决客户的痛点和痒点，并随之创造价值。精益创业要求人们用不同的方法来衡量生产力，精益创业是研究创新产品开发的一种新方式，其强调要同时兼具快速循环运作和对顾客的认知能力、远大的理想及壮志雄心。

在精致创业的逻辑中，产品概念、产品开发、内部或公开测试、投放市场，每一个环节都将被精致设计，但所有的认知都可能来得太晚。用户调研的对象往往并非最终真实的用户，用户也从来不会为自己的意见负任何责任。用户往往到最后环节才真正地参与到项目中来，因此，直到产品开发完毕，进入测试阶段，创业团队才能真正进入学习和认知阶段，但可能为时已晚。成功创业的关键问题在于是否具有正确的认知，用户的反馈是否从一开始就体现在创业的过程中。再完美的商业计划也不如和客户来一次真实的接触。新公司的失败，有时根本不是因为产品开发而失败，而是因为缺乏客户而失败。

在创新创业领域，我们需要关注两个基础性理论：一个是摩尔的“鸿沟”理论；另一个是克里斯坦森的“破坏性创新”。

杰弗里·摩尔在《跨越鸿沟》一书中对客户进行了有益的分类，依次是：技术爱好者、早期尝鲜者、实用主义者、保守主义者、怀疑主义者，如图 2-21 所示。

## Crossing the Chasm

Geoffrey Moore-1991

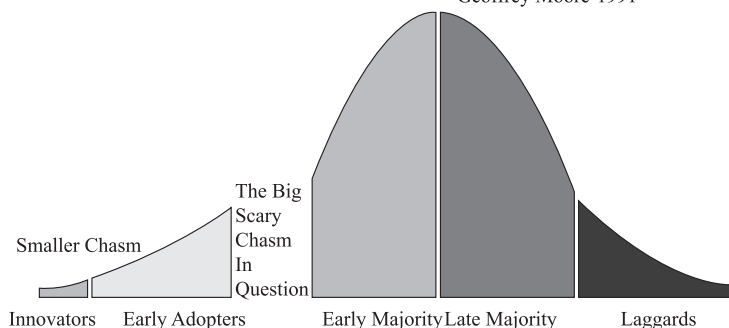


图 2-21 客户分类

在早期尝鲜者与实用主义者之间存在着巨大的市场鸿沟，大多数初创企业都难以跨越这道鸿沟，最终倒在预期增长的前夜。因此，早期的客户开发非常关键，应该让用户从最初就融入创业过程中。这部分领先用户对技术敏感，并有创新欲望，他们不仅局限于自己的使用需求，还积极地为使用场景中的痛点提供解决方案。这类用户为一个成型产品的推出积累了真实数据、功能需求和路径指引。

克里斯坦森在《创新者的窘境》中深刻地提出了“创造差异性”这一“与其更好不如不同”的商业底层逻辑，如图 2-22 所示。

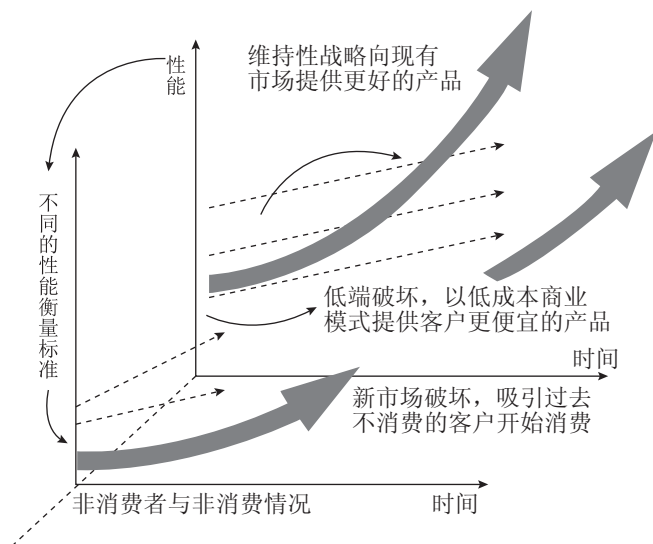


图 2-22 破坏性创新



破坏性创新理论指出，创新产品可以从市场边缘切入，最终进入主流市场，颠覆行业巨头，把领先者拉下马。这种低端切入、高端重构、移轨创新、跨界整合的逻辑在今天已经成为了“显学”。

前面这两个理论分别从市场的鸿沟与产品的移轨角度给出了创新创业所面临的场景。这些问题的背后其实都隐藏着一个严肃的问题：如何真正地做到以用户为中心。为此，企业需要探索如何跨越不连续性。这里的“不连续性”包括市场需求的鸿沟和产品功能的鸿沟。这里的鸿沟可能是向下的悬崖，也可能是向上的高峰。为此，创新创业者需要进行目标用户排序和产品功能排序，做好集中市场、单品突破、单点突破。我们可以通过三种方式来了解用户的痛点并设计解决方案。

### 1. 头脑风暴

创意并不是需要悉心保养的珍贵珠宝，而是摩擦碰撞产生的火花，钻石诞生于巨大的压力，但用尖锐的问题去考验创意才是激发创造力的正确方法。在头脑风暴的过程中，每个参与者都要意识到“先入为主”的危害，学会推迟判断，注重意见数量，鼓励大胆的点子，有时利用可视化的工具而不仅仅是语言的交锋会取得更好的效果。

### 2. 深度访谈

头脑风暴需带着同理心，而深度访谈则是利用交互性挖掘更直接的功能性痛点和体验性痛点。在访谈过程中要尽量不带预设，不要过早引入价值判断，深入挖掘和预期不相符的维度，关注用户和利益相关方的差别体验。有时在一个真实场景中你会发现，过去设想的痛点和解决方案仅仅是一种想象。

### 3. 从别人的失败中学习

成功的经验不一定值得借鉴，但失败的教训一定需要提炼。从别人的失败中学习是降低试错成本的重要途径。换句话说，试错者并不一定是自己。

当我们把想象的痛点逼近真实的痛点时，预设的解决方案就会随之得到修正。我们需要意识到的是：痛点是有程度和时效差别的，痛点的大小决定了商业模式的空间，而痛点的持续性决定了商业模式的经济寿命。每一个痛点都是一个机会，让你“不爽”的地方就是机会，推动创新的往往不是你的无病呻吟，而是焦虑和生气的客户。

这些未被满足所带来的痛点可能就是一个需要跨越的鸿沟，那些被忽略的产品功能或交易中的烦琐可能就是下一个带来市场秩序重构的创新点。

### （三）小规模试错（Minimum Viable Product, MVP）与认知循环

探索一种新技术的可能性也许不是一件难事，但要搞清楚在使这项技术商业化的过程中，需要抓住哪种机遇、抵抗哪种诱惑则困难很多。科学攻关固然不容易，商业创新其实需要更复杂的资源和整合能力。要把一个创意从图纸中搬到真正的财务报表上，我们必须同时在两个完全不同的领域取得成功，一个是消费者领域，另一个是商业领域。通常，幸存方案背后的创意都是那些对公司最具战略吸引力且最能充分利用公司存量资源的，因此，其也最有可能为公司带来最大的回报。你的方案能否继续推行，取决于它是否能解决盈利问题或为公司创造竞争优势；你的方案是否会被挤下深渊，取决于其背后的成本和风险。

所谓创造力就是将看起来完全不相关的两个事物联系起来的能力，把消费者的痛点和商业结构上的痛点视为两个点的集合，然后尽可能地用存量资源把它们连接起来。一个创造性连接的过程需要反复测试，只有在起步阶段多流汗，才能在最后时刻少流血。从某种程度上说，一些创意之所以看起来很了不起，恰恰是因为它们永远无法实现。因此，小规模试错是很重要的。

创新往往会带来破坏，以及市场秩序的重构。然而，创新在带来对市场破坏的同时，也会带来对公司原有生态的“破坏”，这包括对组织结构、公司文化、资源配置逻辑等方面的挑战。当一个破坏性创新的方案提出后，如果它对公司组织的破坏性也一样大，这才是组织面临的真正挑战。

目前，更多的企业创新还只是一个“黑匣子”，如何把创新的原始材料转变为真实世界里的突破性成就，企业组织还需要面临两个维度上的挑战：一个是财务上的可行性；一个是组织上的包容性。真正的创新一定是戴着“商业”的镣铐并要突破组织的“枷锁”砥砺前行，创新性与可行性同等重要。

正是在这样的逻辑下，精益创业思想显得弥足珍贵。它避免了精致创业中鲁莽的未经验证的大规模投放，也修正了经验创业中过于自负所带来的路径依赖风险。精益的思维方式把价值定义为“向客户提供价值”，除此之外的任何东西都是浪费。在这样的逻辑下，企业的财务压力和组织挑战都会降到最小。于是，精益创业提供了一个经典的管理概念“MVP”（minimum viable product）。

“MVP”就是最小化可行产品。MVP的产品版本可以让我们花最少的

力气，最短的开发时间，经历一次完整的从“概念”到“概念”认知提升的商业循环。这个商业循环包括“概念”“开发”“原型”“测量”“数据”和“认知”六个循环往复的步骤，如图 2-23 所示。

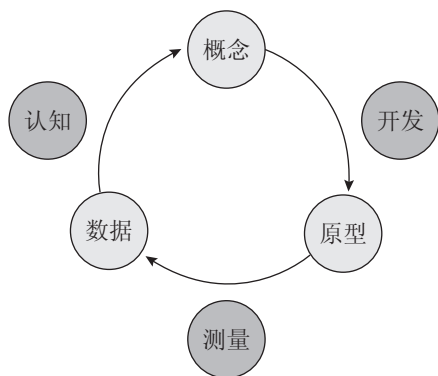


图 2-23 MVP 循环

MVP 精益创业的核心逻辑就是尽量把反馈循环流程的总时间缩减到最短。新创企业应该更早地看到转型时刻，减少时间和金钱上的损失。MVP 强调通过创造性的类比和嫁接，用有限资源在有限时间中创建针对“天使用户”的最小功能组合。然后通过测度与数据收集，与预设指标比较，获取认知、学习与迭代，放弃一切无助于认知的功能，尽快进入下一轮“开发”。

在确定的世界，商业目标是按时按量、不超预算地完成；在不确定的世界，科学试错、小步快跑、迅速失败、迅速调整才是王道。精益创业不能让我们一次做对任何事情，它只能让我们的转向更准，调整更快。精益创业不是帮我们跑步，而是帮我们找路，它不是帮我们长得更快，而是帮我们减少停滞和偏差的时间。找到路远比跑得快更重要。创业打造的是一个自学习、自进化的组织，创业的目的是探索出可复制和可升级的商业模式，创业公司真正的能力是“学习”（找到方向和发现机会）的能力。创业公司真正的积累是“可验证的认知”。

如果我们能够更早地知道没有客户，并且再次回到开发阶段，就不会轻易地大规模推进。精益创业的六步循环，其实就如同成熟企业的预算管理流程，所不同的是，传统企业的全面预算之所以能够以销售预算为起点，那是因为在一个相对成熟的市场中，未来的不确定性已经得到了有效的识别，所以可以从销售预算为起点，然后导向生产、采购及其他业务活动的预算，最

终形成一个年度性的周而复始的程序化活动。而创新创业活动是在一个相当不确定的环境中，所以需要更有效的认知过程来化解不确定性所带来的风险。因此，很重要的一个步骤就是用户开发，它的核心反馈机制就是通过循证的循环往复（可以视为一个极短的预算周期），免除大规模的财务危机。认知循环的加速可以令现金需求最小化，产品和服务功能组合最小化则可以加速认知周期循环，功能必须靠用户催生，而非简单的想象堆积。创业者要战胜的不仅是对某一产品功能的把握，还有对自己内心欲望和恐惧的管理。

因此，精益创业的管理思想可以再一次回归到传统的预算管理逻辑中，它只是将传统预算逻辑在全新场景中进行了革命性的应用实践。

#### （四）MVP 与三大测度工具

客户永远是商业模式中最重要的部分，如果我们不能清晰定义细分客户，就不知道什么是产品或服务的质量。找对了客户，即便是低质量的最小化可行产品也能为开发高质量的产品或服务提供指引。即使有时候客户认为该最小化可行产品是低质量的，我们也应该视其为一个机遇，因为它可以指引我们去了解客户在意的是什麼品质，这绝对比凭空想象或纸上谈兵好得多，它也为开发未来的产品提供了坚实的实证基础。

因此，创新创业需要确定一个市场数据的基准线，然后从测试中得到数据，并据此调整引擎，找到业绩动因并投入资源驱动成长。如果业绩得不到改进，无法推动商业模式中的驱动因素，就不会取得进步，这说明“开发”已经到了转型时刻，创业者必须尊重市场的选择。

最具摧毁性的浪费并非来自低效的工作组织，而是把工作浪费在错误的事物上，并且还是工业层面的大规模浪费。德鲁克曾说，“没什么比高效地做一件根本不该做的事更加徒劳的了”。但是在创业的过程中，创业者们时常有可能夜以继日地做着错误的事，特别是在没有以真实的数据反馈为下一步工作作为依据的时候。我们必须明白，更努力的工作是不够的，很多创新创业公司的问题是因为在错误的事上用力过猛引起的。

创业者如果只关注职能的效率就会让我们忽略了创新的真正目标——为投资人创造价值，这是所有商业的本质所在（基础性的研究创新非常重要，但不是我们这里讨论的范畴）。

因此，精益创业下的“MVP”就是戴着商业和组织的双重枷锁，谦卑又高效地去检验自己创建的商业模式或新产品，获得真实的市场数据，并通过有效试错而不断迭代进化。在这个过程中，我们需要从关注总数指标转向关注以分期为基础的指标，从关注事后的因果分析，转向关注实时的对比测试，甚至多版本测试，并且实现定性与定量相结合。这里有3个工具能够辅助我们改进“认知”，完善“概念”，分别是：对比测试、同期群分析和净推荐值。

### 1. 对比测试

对比测试也叫AB测试。谷歌公司一年进行超过10 000次AB测试，而这些测试往往是在用户毫无察觉的情况下完成数据收集的。例如，将公司标志移动几个像素的位置，调整广告上背景颜色的序列等，将这些调整应用到0.5%的谷歌用户，而后再观察调整后的点击量变化。

### 2. 同期群分析

该工具帮助我们z把用户分成不同时期的用户群，对每一个用户群的行为和趋势进行更加精确的判断。如果我们只关注用户数的增长，只单纯地将其看成一条曲线，就会感觉用户数在不断增长，但这种总量测度会掩盖很多不同时期、不同用户群的行为差异或者活跃度的差异。把用户分解成不同时期的群组，对每一时期获得的用户进行分析，可以获取用户的活跃度，以及进入、退出、流失的细分数据。因此，在创新核算中，我们需要跳出“虚荣指标”，分析“可执行指标”。

### 3. 净推荐值

净推荐值（net promoter score，NPS），是产品最终生命力的风向标，它可以用来测度用户的黏性，这可以通过产品的净粉丝量来计量。产品或服务的关注人群可以划分为三类：产品的支持者，产品的诋毁者和中性用户。如果用产品支持者（promoters）的数量减去诋毁者（detractors）的数量，就可以预估产品未来的发展空间和潜力，用户群中能够带来正向传播的力量抵消掉负向传播的力量，最终所获得的传播的净值就是净推荐值。

净推荐值与增长密切相关，它的不同可以导致三类增长引擎：

- a. 黏着式增长引擎，即用户新增率大于用户流失率；
- b. 病毒式增长引擎，这是指推荐系数大于1的增长，用用户来催生用户；
- c. 付费式增长引擎，这需要用户终身价值大于用户成本，才会使付费变

得有利可图。一般而言，当用户的终身价值三倍于用户的获取成本时，这种付费式增长引擎才值得使用。对于“客户终身价值”和“获客成本”的讨论，我们将在本书第五章给出有趣的量化分析，当然，你现在也可以跳跃到那里穿插阅读。

病毒式增长是所有创业者的梦想，它取决于产品或服务对用户痛点解决的程度及这个用户痛点的痛感程度和持续性。大多数创新企业只有通过自身资源的付出才能换来用户的增长。

## 本章彩蛋

### 小规模试错（MVP）的 3 大行动特征

在复杂世界中，试错是一种推动创新的最聪明的笨办法。

今天，小规模试错“MVP”的概念已经深入人心，但是我们必须明确，小规模试错并不只是小碎步。

“小规模”指的是你的风险投入与你的净财富相比时，即使失败也可以承受；

“小规模”是指你的投入与可能获得的收益相比时，即使失败也在所不惜；

“小规模”还意味着这里的失败与整体系统的成败是相互隔离的。

由此，我们根据《试错力》这本书的核心观点，构建出小规模试错的三大行动特征：**稳妥的小碎步、冒险的大跨步及安全的松耦合**。

#### （一）稳妥的小碎步

面对一个问题，你可以想到很多方法，但是在不能确定其中哪一个才是最佳方案时，最聪明、最快速找出最佳方案的方法，恰恰就是看起来最笨的那一个：一边试验自己的想法，不断删除失败的选项；一边从失败带来的反馈中汲取教训，进一步发展和完善自己的想法。也就是说，通过试验、失败、改进，再试验、再失败、再改进这样一次次循环，不断减掉“此路不通”的分岔，迈着稳妥的小碎步，一点点靠近成功。

#### Instagram 创始人凯文的个人选择

有一个美国小青年，他叫凯文，从小就想成为一个计算机科学家，所以上大学的时候就申请了计算机专业，但是很快，他就发现自己不适合学计算机，大一的时候，他每周要花 40 个小时来学习一门编程课，他非常用功，但



是却只能勉强得到 B 的成绩，相比之下，他的同学比他轻松很多，却能拿到更高的分数。凯文没有浪费时间去自我怀疑或者是感到沮丧，在经过理智的思考过后，他把专业方向换为管理科学与工程，果然在换了专业之后，他就感到学习轻松了许多，也是这次专业转换，让他申请到了斯坦福大学精英计划，并有机会进入一家精英公司实习，第一次体验到了激情澎湃的创业氛围。大学毕业后，他顺利进入了谷歌公司的营销部门，这份工作让很多人羡慕，但是一段时间后，凯文又发现自己不太适合营销工作。由于营销很难让他保持激情，所以他就申请转岗到了产品研发部门，接着又转岗到企业发展部门。可是这些选择都没有让他找到对的感觉，他念念不忘在斯坦福大学期间的实习经历，于是他就邀请了自己的同学一起创立了一家公司，他们潜心专研了好几个月，开发出了一款应用程序，这款程序可以让人们发布自己拍摄的照片并进行分享和社交。也正是这次创业让他找到了对的感觉，在 18 月内凯文的团队发展到了 13 个人。也许你会觉得这个创业团队也没什么了不起的，但就是这 13 个人用了 18 个月，创造了一家估值 10 亿美元的独角兽公司，后来被 Facebook 收购了，就是他们这家公司开创了记忆分享这个新的行业，彻底颠覆了传统的相机和胶卷行业，甚至把柯达这个巨无霸逼到了破产的境地，凯文创立的这家公司便是著名的 Instagram。

凯文通过不断的尝试和自我分析，一次次放弃了看似很有前途的专业或者职位，不断调整自己的人生选择，最终找到了最能激发自己激情和创造力的发展方向，成功打造出 Instagram 这一估值超过 10 亿美元的独角兽公司。

在人生的每一个岔路口上，你可能都会像凯文一样，自己的选择不一定都会是准确无误且畅通无阻的，可那又怎样呢，及时调整就好了，每一次尝试都会让你离最适合你的道路更近一些。

以上便是试错力的第一种重要方法，“稳妥的小碎步”，这种看起来很笨拙的方法，其实是一种最清晰、最高效的策略。经济学家和发展问题专家反复地告诉我们说，人生当中存在很多大的、打着死结的难题，所谓的难题就是其涉及的因素很多，且各种因素纠缠在一起、难解难分，若没有经过试验，我们就很难知道针对这些问题的最佳解决方案，这个时候采用经过设计的随机试验就是最好的办法，每一次随机试验的失败都能优化下一步的识别过程，成功就是靠着这样一小步、一小步地快速迈进来获得的。

除了以上我们所说的情况，还有一种情况也非常普遍，那就是已经存在



的事物和能够想到的办法都不能解决你现在面临的问题，这时你该怎么使用小规模试错来获得突破呢？这时就需要“冒险的大跨步”。

## （二）冒险的大跨步

推动生物进化的方式主要有两个：选择和变异。选择是通过继承来完成的，成功生存下来的物种会在死亡之前完成下一代的繁殖，留下来的后代便会继承这个物种全部或者部分的基因，以这部分基因为基础，这个物种便会得到进一步的完善，就这样代代相传，逐步进化，这个过程就像我们以上讲到的“稳妥的小碎步”。

“变异”和“选择”是完全不同的。例如，生物发生了基因突变，突然改变了皮肤的颜色，或是多长出了两条腿；抑或是通过两性生殖，新一代融合了父母的基因，发展出跟父母不一样的新性状。变异的过程就是我们要讲到的“冒险的大跨步”，即横空出世的创新能让事情获得突破性的进展。我们必须明确的是，这种冒险的大跨步指的是观念上或方法上的大跨步，并非是指投资规模上的大跨步。

### “二战”期间英国空军成功的关键——喷火式战斗机的故事

说到英国和德国的空中大战，其实在“一战”的时候就已经开始了，那个时候飞机还是一种全新的技术，在战争当中主要完成侦查的任务。“一战”过后，人们普遍认为飞机的时速超过不了每小时418公里，也没有人知道飞机发展成熟之后最有效的应用方式是什么，所以当时普遍的看法是，战场上轰炸机才是最厉害的，空军要尽快成立尽可能庞大的轰炸机编队，这样才能用优势力量去打击敌人。可是在“二战”开始的时候，英国空军的实力非常弱，但是他们又不能放弃抵抗，制空权对他们来说非常重要，于是英国空军部紧急发布了研发新式轰炸机的指令，这次提出的标准非常高，要求飞机工程师摆脱现有技术的限制，迅速生产出前所未有的新型轰炸机。可是结果却让空军部大失所望，参加竞争的各大公司提供出来的制作方案都不能达到这个要求，当时，英国空军部甚至考虑去波兰定制飞机。就在这时，影响历史的戏剧性事件发生了，在参加竞争的公司当中，有一家名为超级马林的公司，这家公司原本在英国的名声一直不太好，大家一直认为，这家公司聚集了一群不着调的工程师，而且公司的管理者热衷于引发轰动性的社会事件，根本没把心思放在经营上，但就是这家公司向英国空军部提交了一个非常激进的设计方案，最终实现了突破。

这家公司设计的不是空军想要的轰炸机，而是一款有着椭圆形机翼、速度高达 724 公里/小时的新型战斗机。由于这种新型战斗机拥有远远超过 400 公里/小时的极限速度，所以可以做到快速拦截敌军的轰炸机。从来没有人想到过飞机能这么快，所以，这个方案在当时听起来简直就是天方夜谭。英国首相丘吉尔非常不看好这个方案，皇家空军的元帅特伦查德爵士也称它为怪诞机器，幸亏空军准将凯夫非常有魄力，直接从超级马林公司订购了这种新式战斗机，即第一架喷火式战斗机。事实很快就证明了这种喷火式战斗机是历史上最卓越的技术创新之一，它虽然称为喷火式战斗机，并不是说它会喷火，而是一种对战斗机的命名方式，它飞行速度快，机动性好，操作简便，在英德的空战当中，德国空军派遣了 2 600 架军用飞机，英国皇家空军只有不到 500 架飓风战斗机和 300 架喷火战斗机。在这场著名的空战之前，丘吉尔就曾估计过德国空军第一个星期的密集轰炸就会炸死超过 4 万多伦敦市民，但是实际的状况是，凭借喷火战斗机的快速出击与灵活应变，德军竟然没能攻破英国皇家空军的空中防线。这就意味着德国军队无法迅速入侵英伦群岛。试想一下，若没有喷火战斗机，德国入侵了英国，那就不会有后来的盟国反攻，美国也就没有机会去解放法国，更可怕的是，很多后来参与了曼哈顿原子弹科学研究的科学家就居住在英国，如果一旦英国被入侵，这些科学家为德国所用，那么德国就很有可能在研制核弹的竞赛当中遥遥领先。在这场空中大战之后，就连原先反对的丘吉尔也高度赞赏喷火战斗机，他说“我们英国皇家空军用这么微弱的兵力成就了如此伟大的功绩，保护了众多的百姓，在人类战争史上，从来就没有过这样的壮举”。

总而言之，越是在不确定的环境下，越是需要包容和敬畏，因为谁也不知道哪一种变异式的创新会带来希望和胜利。现代企业应该以 20 世纪 30 年代的英国空军为榜样，在面临着从众带来的巨大心理压力时，不惧怕失败，愿意去冒险，勇于尝试新的事物，主动出击，用冒险的大跨步直面巨大的挑战。

不仅企业和组织需要促成变异的勇气，对于每个人而言，这样“冒险的大跨步”也是非常重要的。当你非常确定自己内心方向的时候，千万别被别人有限的想象力绑架。变异式的创新，有时候看起来就是一次孤注一掷的豪赌，失败随时有可能发生，但是正是那些能够勇敢坚持做自己的人，才有机会取得了了不起的成就，给人类社会带来不可思议的进步。在上一章的彩蛋中提到的哥伦布发现美洲的故事就是一次“冒险的大跨步”。

“冒险的大跨步”就是要让我们通过变异来取得突破性的成功，无论是企业还是个人，当你处在一个错综复杂、充满不确定的环境中时，应该要能够保持包容和敬畏，多种方案同时进行，给变异留有足够的时间和空间，这样创新才有可能发生，同时当你非常确定自己的方向的时候，一定要敢于突破，勇于直面可能失败的结果，这样才可能把“不可能”变为“可能”。

### （三）安全的松耦合

如果能够给可能的失败留出空间，创造出试错的安全区，设计出值得信赖的体系，避免让一次失败导致全盘皆输，就会大大降低试错带来的风险，让人们放心大胆地进行创新。这就是小规模试错的第三个重要特征，降级系统的耦合程度，把紧耦合变成松耦合，为失败留出空间。

耦合，指的是两个或两个以上模块之间的关联程度。紧耦合的体系有个标志性的特点：一个动作一旦在这个系统中启动就很难停止下来，或者根本不可能停止下来。紧耦合体系各个模块之间关系太紧密，其中一个模块的失败很可能为整个体系带来致命的打击，因此，你必须要想办法来降低系统的耦合程度。

#### 多米诺骨牌的分区保护系统

多米诺骨牌就是一个最典型的紧耦合体系，只要碰倒一块骨牌，后面的骨牌就会发生连锁反应接连倒下。

曾经发生过这样的事故，在一次冲击多米诺骨牌记录的活动中，选手们费心费力地搭建好了8000块骨牌，结果一位摄像师的口袋里掉出了一支笔，而这支笔恰好砸倒了一块骨牌，结果整个活动都给搞砸了。如果一个企业或者你所从事的这个组织体系就像多米诺骨牌一样，是一个紧耦合的系统，那么你对失败的容错率就是非常低的，一些非常微小的局部失误就会导致你的事业全局溃败，所以你必须要想办法来降低系统的耦合程度。你可以借鉴多米诺骨牌挑战项目的处理方法，在搭建过程中为了避免事故发生，多米诺骨牌竞赛采取了安全隔离措施，把搭建好的骨牌隔离成若干个区域加以保护，直到表演的最后一刻才把每个区域的安全设置一一撤走。事实表明，这个措施非常有效。有一次一百多个志愿者花了两个月的时间搭建起了四万多块骨牌，就在比赛开始之前一只麻雀碰巧飞进来，撞到了一块骨牌，还好在这之前他们采取了安全隔离措施，他们把四万多块骨牌分割成为很多个区域，因此这只小小的麻雀只造成了两万多块骨牌倒下，虽然这也不是一个小数字，

但是和4万多块骨牌全都倒下相比还是可以接受的。多米诺骨牌分区域进行保护就是人为地把紧耦合系统变成松耦合系统，这样一来，局部的失败对整体的影响就不会不可挽回。

臭鼬工厂（Skunk Works）是洛克希德·马丁公司高级开发项目（advanced development programs）的官方认可的别称。臭鼬工厂以担任秘密研究计划为主，研制了洛马公司的许多著名飞行器产品，包括U-2侦察机、SR-71黑鸟式侦察机及F-117夜鹰战斗机和F-35闪电II战斗机、F-22猛禽战斗机等。臭鼬工厂就是一种降低系统耦合程度的创新举措，洛克希德公司会把自己的工程师和创新人员组织成一个个的小型团队，然后让他们在办公地点和研发项目上都和公司的本体保持分割独立，这样做就是为了摆脱公司原有体系给经营团队带来的复杂感和紧张感，同时，臭鼬工厂研发的都是一些投入很大，影响力也很大的项目，所以即使失败，也不会给公司整体带来致命的结果。因此，当你看好一个全新项目的时候，可以仿照臭鼬工厂的机制，组织一个或者几个独立于公司本体的创新小团队，同步去进行开拓。这种做法，既能控制失败带来的整体风险，也能够成倍地增加成功的可能性，可以说，臭鼬工厂这种机制在松耦合的体系之下，让选择和变异共同去促进创新。

**总结一下，小规模试错（MVP）的第一个行动特征是“稳妥的小碎步”，**这种方法看起来很笨拙，但却是一种最清晰、最高效的识别策略，每一次随机试验的失败都能优化下一步的识别过程，成功就是靠着这样每一小步的快速迈进来获得的。当然，在哪个方向上首先出击也是很关键的，这取决于领导者的眼光和运气。

**小规模试错（MVP）的第二个行动特征是“冒险的大跨步”，**这种方法要具有与现有方法完全不同的变异来取得突破性的成功。无论是企业还是个人，当你处在一个错综复杂、充满不确定性的环境时应该要保持包容和敬畏，多种方法并行，给变异留下足够的时间和空间，这样创新才有可能发生。同时，当你非常确定自己的方向时，一定要敢于突破，勇于直面可能失败的结果，这样才有可能变不可能为可能。

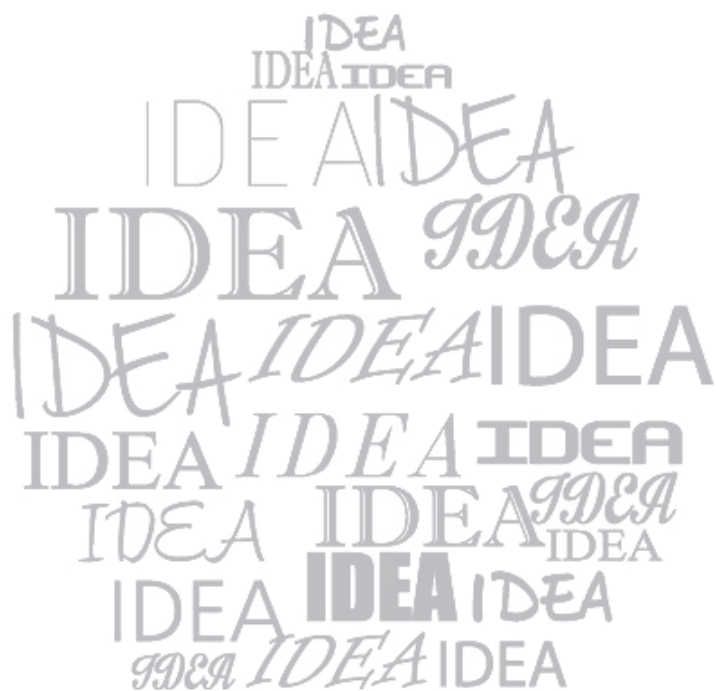
**小规模试错（MVP）的第三个行动特征是“安全的松耦合”，**这是一种为可能的失败留出安全空间的方法，这种方法能够创造出试错安全区，设计出值得信赖的体系，避免让一次失败导致全盘皆输，这样就可以降低试错的风险，让人们放心大胆地去进行创新。

这三个行动特征相互交织，“小碎步”与“大跨步”可以并行，但都应该与整体系统运行保持安全的松耦合。

### 本章思考

1. 你觉得运用何种战略分析工具组合才能最好地理解企业内外部环境中的机会、威胁以及自身的优势和劣势？
2. 请运用 9 要素分析模型来描绘一个项目的商业模式。
3. 你认为小规模试错如何在现实中进行实践？





### 第三章

## 管理模式创新：治理结构 + 激励机制 + 流程程序





## 一、治理结构：决定了你到底能够走多远

治理结构可以分两个层次来看：一个是公司的股权结构设计；另一个是公司的投融资决策陷阱的规避。我们可以把公司股权结构设计比作“切蛋糕”，这个提法源自迈克·莫耶撰写的《切蛋糕》一书。我们在这部分的阐述将借鉴他的一个核心观点，那公司的股权结构安排应该是一个动态调整的过程。另外，公司的投融资决策最需要关注的是“兽性的冲动”与“恶性增资”的心理陷阱。公司的股权结构和决策结构的合理性决定了一家企业到底能够走多远，这些都属于公司的顶层设计问题。

### （一）股权结构设计：切蛋糕

#### 1. 切蛋糕的重要性

商业经营一定要领悟公司的本质。当我们以公司的形式去实现一个商业目标的时候，所有利益相关方其实都在为公司价值的积累提供自己的专用性资源。这里的专用性资源包括：投入的现金、相关资产、专有技术、人脉、时间和精力。

资源的专用性是指它仅仅对象化到这家公司。

如果这个专用性资源又是投资人专有的，那么这个专有性资源一旦被专用地投放到公司，这个资源对公司法人而言就非常重要，因为它很难从别的渠道轻易获取。

一般而言，专用性资源所带来的贡献都不应该被公司法人所忽视，回报这些资源投放者是天经地义的。但是准确计量这些贡献确实是一个难题。

会计系统的出现，初步解决了这一问题。但它只挑选了相对容易计量的对象进行处理，虽然今天的会计系统已经非常复杂了，但它只计量了那些能够被客观计价的事物（看得见、摸得着），并且总是将其与历史成本属性相联系，但很多专用性资源的投放如果从创造公司未来价值的角度来看可能会远超历史成本。

当然，不可否认的是，会计系统创建的“资产负债表 + 利润表 + 现金流量表”为我们进一步优化价值计量提供了思想基础，只是会计系统更多的是适应于一个规范企业组织的价值计量。但是，“组织地雷”往往在其还未形成规范的时候可能就已经埋下了，而股权设计不当就是重要的导火索。

如图 3-1 所示，CB Insights 统计了 101 家新创公司自己填写的“验尸报告”，得出了 20 个创业失败最常见的原因，前三大“杀手”分别是：a. 产品无实质需求（42%）；b. 现金流管理不善（29%）；c. 团队问题（23%）。

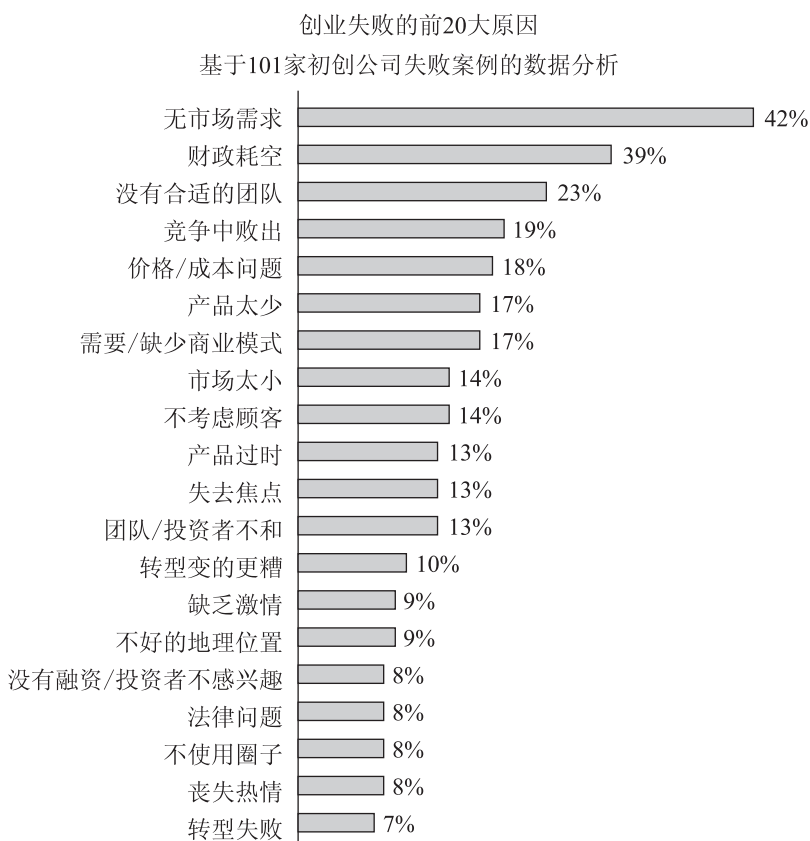


图 3-1 新设公司失败原因统计

产品的真实需求需要一个落地的商业模式来检验，这时需要运用 MVP 的行为框架，即最小化可行产品，通过真实的市场数据来检验产品需求。

创业失败的“团队问题”，其实关乎利益机制，而利益机制最核心的问题就是公司合伙人之间的股权安排，它可以看作公司资产负债表右边关乎公

公司内部治理结构的商业模式。股权安排与资产负债表左边产品经营的商业模式相呼应，并且二者同样重要。

传统意义上的商业模式都是关注资产负债表左边的事项，关注产品经营，但商业的本质是：当你对资产负债表左边的资产增值做出了贡献时，公司本就应该在资产负债表右边的权益价值上等量记录。换句话说，公司事务的参与者所投放的专用性资源都需要获得回报，只不过回报有两种基本的可选模式：当期的现金和未来的股权（公司权益）增值。

为了简化管理，对大多数员工的回报都是以现金形式，并且现金回报也是最安稳的。早期创业合伙人是把公司未来的不确定性留给了自己，其对应的可能是高涨的股权增值，以及分文不值的股权残值。

当公司的合伙人是一个团队时，他们就是集体承担未来的不确定性，这表现为减少当期的现金回报以期望换取公司未来的股权高溢价。

但是，股权的增值是共同创造的，那么股权这块蛋糕怎么切呢？

如果按照各位合伙人对各自贡献的预期先把蛋糕切好，一旦彼此随后的贡献不是你所设想，可能就会有人想把蛋糕捣烂重来。这就是我们常见的股权分好后撸起袖子干，干着干着就会有人干不下去了。

如果先干了再说，一旦蛋糕烘焙得诱人，在切蛋糕时每个人都会有高估自己历史贡献的倾向，最终蛋糕可能根本切不下去。这就是老话所说的，分不好钱比没赚到钱更坏事。

由此可见，先切与后切股权这块蛋糕，对于一家初创公司而言，都可能是一场灾难，它将带给每位当事人切身的疼痛。而这痛苦的根源在于：蛋糕一旦切下去，结构就确定了，而实质上合伙人的价值贡献是动态演进的，所以也应该实时计量。

管理思想的内核有时惊人的一致。我在自己的自媒体公众号（yxjx2016）中写过一篇《游戏化思维与绩效管理》（我也把这篇系列文章作为本章彩蛋附在文后），其中一个重要的认知就是：游戏之所以会让人上瘾，其中一个重要原因就是它对游戏参与者的每个动作都能够计分并及时反馈，从而让行为上瘾。因此，股权设计就是切蛋糕，其实也是游戏化思维的全新场景应用。

于是，一个呼之欲出的初创公司股权分配方案思路就是：根据阶段性的贡献计量，动态切分股权蛋糕。这样的股权分配机制可以让企业早期的合伙人齐心协力地把公司真正做起来，有理有据地动态确定各自（资产负债表左

边)的贡献,并将其反映到公司(资产负债表右边)的股权结构上。

不过,我们一开始要明确一点,这种动态股权分配机制可能更适合公司初创时期,原因是:一开始公司不只是缺钱,非货币化的专用性资源投入对公司股权价值的影响也非常显著。一旦公司规模足够大之后,更传统的股权激励计划和 KPI 绩效考核就可以衔接上来,这时就需要在更大的空间内搭建公司的股权架构。

## 2. 切蛋糕的基本原则

公司在初创期的股权安排怎么重视都不为过。因此,我们将其视为公司内部商业模式设计。然而,糟糕的股权安排也不一定带来必然的灾难后果。例如,平均分配的股权比例几乎被一致认为是自杀式的股权设计(如 50 : 40 : 10; 40 : 40 : 20 等),但我也确实接触过平均分配股权的公司经营得欣欣向荣,这跟合伙人的性格和人生经历息息相关。当然,股东人数越多,成文规则就越重要,因为这时的沟通成本会飙升。我们往往把成文规则理解为组织的集体认知和记忆,它缓解了人与人之间直接的冲突和对抗。

创始团队需要懂得累积组织规则并使之能够裂变和复制。

公司在初创时期,如果用钱就能回报专用性资源投资人,就不要用股权去解决问题。

那么,公司股权到底应该给谁?我们觉得应该满足以下三点才值得公司向其分配股权:不满足现金回报且对公司未来充满梦想;拥有专有性资源;愿意将其持有的专有性资源专用性地投放到公司。

因此,股权应该专门支付给那些不满足于现金回报又对公司未来充满梦想且愿意将其持有的专有性资源专用性地投放到公司的人。

这里的专用性或专有性资源不仅包括货币资金,更包括难以被货币计量的时间、精力的投入,这些投入可能凝结了当事人过去积累的稀缺能力。正因如此,这些动态投入都应该被恰当计量并确认为股权价值。

动态的股权分配机制讨论的是公司从 0 到 1 的生命周期中,如何有效调整早期合伙人的股权配置,它仅仅用于解决合伙人之间的股权配置,对于引入的风投资金则适用于专门的契约安排。一旦公司从 1 做到 10,再从 10 做到  $n$ ,正式的股权激励计划就可以衔接早期的动态股权分配机制了。

公司初创期合伙人团队的动态股权分配机制应该遵循以下原则:

(1) 动态股权分配机制要体现“公平、公正”。公平是指对待所有专用

性资源的投资人遵循一致的规则，不管是发起合伙人还是后来加入的合伙人，或是已经离去的合伙人，应让其得其所应得。公正则是指这些规则本身是正义和正当的，当然也是合法的。

(2) 动态股权分配机制要体现“可进、可退”。公司价值的增长一定要让有能力的人随时可进，让想撤退的人随时可退，让不合适的人随时能够被调整，这才是一个有活力的开放组织的价值观。它可以有效地让专有性资源内化为公司的专用性资源，并对公司专用性资源的存量结构进行动态优化。这其中股权回购机制的设计非常重要。股权是不可再生资源，增发机制与回购机制需要匹配。

(3) 动态股权分配机制要体现“轻重缓急”。合理量化各项“专用性+专有性”资源的价值才能鼓励创业合伙人为公司全力以赴，越是稀缺和重要的专有性专用资源越需要赋予高的权重。这里的专用性资源不仅仅是钱，还有其他资产、专利技术、人脉、时间等。

(4) 动态股权分配机制要体现“动静有常”。公司达到一个自设的业绩里程碑后，合伙人前期所承担的风险及其积累的股权价值就需要体现出来，股权分配到位；在到达下一个业绩里程碑前，正式的股权结构保持稳定，与此同时，各合伙人的股权比例则保持动态计量，这就是所谓的“动静有常”，动态记录，阶段分配。

(5) 动态股权分配机制要体现“以简驭繁”。股权的动态分配显然不是一件简单的事项。理想也许很丰满，但现实很骨感。我反复强调，动态股权分配机制只是一种股权分配的解决方案，绝对不是万全之策。任何精致的计算本身就很耗精力，特别是初创公司的资源非常有限，包括时间资源。所以，即使运用动态股权分配机制，其规则的制定也不能过于复杂，一旦大家在此斤斤计较就会严重挫伤创业激情。因此，找到一群志同道合且通情达理的合伙人是成功的前提。

(6) 动态股权分配机制要体现“避实就虚”。在一开始，动态股权分配机制甚至可以不在一个法律实体上实施，因为它实质上只是建立在信任和认同基础上共同创业、共享成果的一套规则系统，用于动态地记录合伙人贡献，确定分配公司股权的比例。因此，它的运作可以脱离实体公司，这也有利于在公司初创期，合伙人团队先干起来，做好价值计量，即使合作不愉快，也可以低成本调整人员甚至散伙。

### 3. 切蛋糕的基本步骤

股权分配既是技术也是艺术。我们在前面谈到了动态股权分配机制的意义和原则，接下来我们谈谈动态股权分配机制具体怎么玩。总体来说，建立动态股权分配机制可以分为以下五个步骤。

第一步：构建创业合伙人基金。在这个阶段，公司首先需要确定一个团队领袖，牵头组织协商和制定动态股权分配机制。在必要的时候，注册公司，确定初始的股权结构（这个结构其实并不重要）。

第二步：制定分配股权的里程碑。这相当于一个粗略的战略规划，可以想象的是，里程碑可能会不断调整，每个里程碑达到后释放多少股权也会有变化，但需要建立修订规则。

第三步：制定分配股权的计量机制。这需要分解不同阶段价值贡献的各个关键环节，制定贡献点以及贡献值计算标准。

第四步：制定股权分配的回购机制。股权回购机制的重要性一点都不亚于分配机制。公司在开始制定规则的时候就应该精心设计回购机制及执行的细节，这样公司才能有吐故纳新的能力。

第五步：持续记录与适时调整。公司需要动态计量各位合伙人的股权贡献值，这是一个全透明的过程，但需要大家一致确认。在达到每个阶段的业绩里程碑之后，应及时将贡献值转变为实际股权，体现阶段性的成果。

以上是一个基本的从 0 到 1 的公司进行股权分配的行动指南。无论你是否这样做，各位合伙人都会这样在心里盘算各自的贡献。

因此，第一步就很重要。创业合伙人需要推举一位“德艺双馨”的合伙人来负责管理创业合伙人基金，主要职能包括：记录各位合伙人投入专用性资源的贡献，计算股权分配比例，主持股权分配，提议吸收新合伙人以及清理不合适的合伙人等。

创业初期，可以先撸起袖子干，可以先不注册公司，因为注册一家公司会带来很多的管理成本。团队可以通过共事来彼此熟悉，这一点非常重要。

这时的创业合伙人基金可以只是一个契约上的价值载体，这就是所谓的“避实就虚”。这位合伙人可以暂时持有公司全部股权（现在的公司股权其实没什么实质价值，如果没有实缴注资的话），直到需要真正切蛋糕的那一刻。

当然，在很多情况下，如注册域名、申请专利、签订合同等需要用到公司实体，此时可注册一家公司。如今，可以在公司注册之后并不往里面实际



注资，这时可让最大合伙人暂时持有公司全部股权（具体怎么安排可以视情况而变），而公司股权的实际结构则动态记录，在达到第一个业绩里程碑时，进行正式的工商登记。

#### 4. 股权蛋糕的计量原理

每一位合伙人的每一项付出（数量 + 频率）都是其投放到公司的专用性资源，因此，都有其价值。公司需要把游戏场景借鉴到这里股权分配的场景中：动态记录 + 及时反馈。创始人团队需要事先商量好，如何合理地评估和计量投入公司的专用性资源的“市场价值”和“内部价值”，达成共识之后就應該始终如一地践行。

“市场价值”可以理解为该投入资源的市场交易价值，用会计的语言来说，就是公允价值；“内部价值”是对“市场价值”的内部指导价，它是用于计算股权分配比例的主要依据。创始人团队可以根据实际情况制定和调整这些专用性资源在公司内部的指导价，只要一视同仁，公平、公正就可以。

显然，资源的“内部价值”不应该低于“市场价值”，否则，无论是按照科斯的社会成本理论，还是张五常的企业契约理论，这些资源都没有必要被组织雇用。

以下专用性资源的“内部价值”计算逻辑可以供大家参考。

（1）专用性资源——合伙人投入的工作时间。合伙人创业就不能打工挣钱，所以创业是有机成本。考虑创始人执行同类工作的市场薪资水平或者在创业前自身的薪资水平，基本上可以商定每个合伙人应得的薪资水平。将年薪资水平换算到日，就可以得到日薪，我们不妨以该水平的2倍（要不要放大这个权重以及放大几倍，这些都需要共同商定）作为每日工资的“内部价值”，这将作为随后股权分配的计量依据，有时精确到半日会更有效率，每位合伙人投入的有效时间可以每周统计一次，然后让大家确认。时间的合理计量就是要确保用于股权分配的工作时间都是实实在在的专用性投放。

如果有的合伙人也从公司领取薪水，那么就需要扣除已领取的部分，然后再将其间的差额换算为计量股权分配的“内部价值”。两倍计算“内部价值”的逻辑在于：创业公司开销最大的可能就是团队薪资，所以鼓励大家只从公司支取维持基本生活所需的薪酬，这可以极大减少公司的现金压力。

（2）专用性资源——合伙人投入的货币资金。资金有的时候是创业企业最缺乏的要素，当然，在另一些场景中，几个富有的合伙人也可能最不缺的



就是钱，他们可能缺的是专门的时间精力的投入。当资金很重要的时候，创业合伙人投入的资金可以按照4倍（要不要放大这个权重以及放大几倍，这些都需要共同商定）算入“内部价值”以参与随后的股权分配，当然，考虑占用的时间长短也是很有必要的。

如果创业合伙人投入现金资本的同时还领取工资，则领取工资后再参与股权分配的计量逻辑遵照前文。现金按现金投放的算法，时间按时间投放的算法，这中间需要防止套利的可能，例如，把本可以少支取的工资支取后当作现金再投放进来，利用倍数的差异从中套利。因此，规则的设计需要考虑周全，制度比人品更重要。

这里需要注意的是，初创公司尽量不要过多保留冗余闲置的资金，合伙人投入的刚刚够花的部分以及马上就会花完的现金，才是应该4倍作价入股的资本，多出的部分不应作入股计量或者干脆退回给合伙人。当公司需要购买设备或支付相关工资时，可以由合伙人即时支付，付完马上作为其投入的现金资本计算入股的“内部价值”。这样按需投入现金资本，公司就可以没有冗余闲置的资金，否则，那些无用的现金会导致股权动态计量的扭曲。

如果有的合伙人只出资不参与经营管理，他们投入的货币资金用于计算入股的“内部价值”应该低于4倍才更合理，因为他们投的现金资本与在位合伙人投入的现金资本所冒的风险是有差异的。这类资金可以按2倍计入“内部价值”。当然，创业者可以从他们那里把钱借过来作为自己的投资，这就取决于创业者个人的想法了。

如果有“天使投资人”，那则遵循另外一套游戏规则。这里需要明确一点，过早地吸纳太多闲置资金并不利于提高效率，而且会损失太多股权。

（3）专用性资源——合伙人投入的物资及设备。创业合伙人投入的个人电脑、手机甚至日常用车等，不算入“内部价值”，因为这些东西即使不创业也得有。但是，创业合伙人为公司运营所需专门购置的物资和设备，则应该计入“内部价值”。如果是合伙人特意购买的应视同投入现金；如果是合伙人本来就有的，则按照市价公允价值直接计入。

（4）专用性资源——合伙人投入的人脉关系。人脉资源不可以直接漫天要价估值入股。公司只应该考虑那些为企业带来实实在在价值的人脉资源，如果是对销售有用，算一个提成金额的2倍作价计入“内部价值”；若谈成一笔投资，直接算一个中间人提成2倍作价计入“内部价值”。当然，具体

的倍数可以一起协商制定。

(5) 专用性资源——合伙人投入的知识产权。我们不要浪费时间去讨论“创意”和“点子”值多少“内部价值”，这些所谓的“金点子”没有团队的落地实施都是一文不值。至于合伙人投入的技术专利等，这就需要根据市场行情协商确定了。

对于专用性资源及其权重的界定显然也是一个动态过程。越是那些对公司价值提升意义重大的资源要素，越应该赋予更高的“内部价值”，进而体现在股权分配上。其实，这与成熟企业的 KPI 考核逻辑是一致的。建立因果关系，兼顾过程与结果，全方面透明。

### 5. 一个切蛋糕的模拟案例

当公司的股权分配机制确定后，创业合伙人团队将在一个公平、公正的框架下各显神通，即使在实行的过程中会发现不周全的设计，大家也可以一起协商调整。在公司达到阶段性业绩成果的时候，创始人团队应该根据每个合伙人投入专用性资源的“内部价值”，计算出对应的股权分配比例并赋予实质的公司股权，如果有必要，还可以调整创业合伙人的构成，有些人可以退出，有些人可以进入（退出者的股权回购和新进入者的入股价格等问题，可以参见本书第五章的相关内容）。

这个时候我们会发现，如果没有“创业合伙人基金”的动态计量，总有人会在事后觉得吃亏，即使其勉强继续，充满负能量的合伙人一定会动摇团队信任的基础，团队的执行力就会下降，公司业绩也会出问题。

一旦领悟了动态分配股权的基本原理（公平公正、可进可退、轻重缓急、动静有常、以简驭繁、避实就虚），创业团队完全可以自己拟定出一套方案，只要大家认同就好，关键是“动态计量+及时反馈”的游戏化思维应用到股权的动态分配，可以点燃每一位创业者的能量。

具体怎么推进，我们举例简单解释。

我们假定 ABC 公司有三个创业合伙：A、B 和 C，一致同意用动态股权分配机制开创公司。经过半年的经营，产品已经开发完成，内部测试大家都很满意，验证了原来大家的产品设计是有可行性的，产品开发的风险也大大减少。然而创业到这里只是取得了一个小小的成果（假设为业绩目标 1 或里程碑 1），离创业成功还十分遥远。大家都觉得下一阶段应该引入更多的合伙人，尤其是懂得营销的合伙人。但是新加入的合伙人面临的风险已经有所

减少，如果与三个老合伙人用同样的规则累积理论价值的话，对前期合伙人是公平的。

三位创业合伙人按照商定的机制，根据“内部价值”计算了各自股权分配的比例：60%、30%、10%。三人去做了工商变更，认缴金额可以大，实缴金额小一点都无妨。假设三人实缴金额为6万元、3万元、1万元。从此以后，三位合伙人正式转为公司的股东，三人名义上占有公司100%的股权。

我们可以用表3-1来理解动态股权分配机制的逻辑，当到达业绩目标1（合伙人团队自行设计），股权比例为6：3：1。

如果业绩目标2期间，公司又增值了一倍，并且这期间A、B、C三位合伙人的贡献比例变成了4：2：4，那么，公司在业绩目标2完成后，股权比例将工商变更为100：50：50。这里的百分比大家可以自己计算。合伙人股东在变更股权比例的时候，尽量做成增资，而不是转让老股，免得带来税收的麻烦，实缴资本金额可以小一点，不要对增资带来压力。

表 3-1 动态股权分配机制原理

| 价值<br>目标 | 公司原值 | 新增价值 | 公司现值 | A      | B      | C   | D   |
|----------|------|------|------|--------|--------|-----|-----|
| 目标 1     |      |      | 100  | 60     | 30     | 10  |     |
| 目标 2     |      | 100  |      | 40     | 20     | 40  |     |
| 目标 2     | 100  | 100  | 200  | 100    | 50     | 50  |     |
| 目标 3     |      | 200  |      | 50     | 120    | 30  |     |
| 目标 3     | 200  | 200  | 400  | 150    | 170    | 80  |     |
| 目标 4     |      | 200  |      | 50     | 80     | 10  | 60  |
| 目标 4     | 400  | 200  | 600  | 200    | 250    | 90  | 60  |
| 百分比      |      |      |      | 33.33% | 41.67% | 15% | 10% |

在表3-1中我们需要关注以下几个方面的问题：

第一，每一个阶段的公司增值是需要合伙人达成共识的，公司增值的贡献源于各位合伙人投入的专用性资源，这就要求客观计量作为前提。这显然会增加公司的后台工作量，但相较于凭感觉，利弊一目了然；

第二，合伙人之间地位的转变是通过“全力干”+“动态算”客观形成的。公司在一开始的时候，A是大股东，但在随后的持续经营中，B成了事实上的领袖。这挑战了传统的公司治理逻辑，那种开始是“老大”，永远都应该是“老大”的僵化机制被悄无声息地突破。因此，动态分配机制需要各位合

伙人有足够的胸怀来看待彼此间地位的转变。当然，巩固大股东地位的策略有很多，我们后面再聊。

第三，这种动态机制的最佳应用时期是公司从 0 到 1 的阶段。这个阶段的公司经营需要试错。相对于资金，人的投入显得更重要，合伙人所拥有的专有性资源能够高效地用到公司中，会对公司价值带来巨大的影响。一旦公司形成规模之后，公司价值的体量会显著增加，公司自身也会有更多的留存，这时如果继续对合伙人的行为进行碎片化的计量，可能就不符合成本收益原则了。此时，接上的是核心员工的股权或期权激励计划。

读到这里，你会发现在任何领域，都不会有一种产品能够适应所有周期。企业的领导者需要拥有容纳冲突思维的能力，用动态的策略去解决变化的矛盾，用策略中的共性去解决不同领域的问题。

## 6. 切蛋糕的升级玩法：随时启停

动态股权分配机制其实是构建了一种股权调整思想。它作为一种方法，如果要有实践价值，必须能够很好地嵌入公司当前的股权机制中。因此，动态股权分配机制必须能够做到：随时启动 + 随时终止。

很多公司领导人在领悟了动态股权分配机制之后都愿意尝试，但是面临的问题是：公司设立之初，大家的股权都已经定下来了，那么如何升级为动态的方案呢？

这其实非常简单，通过增资扩股的方式，对大家目前的股权进行稀释即可。

从某种意义上说，很多公司没有动态股权分配机制也可把公司运营得很好，这个时候，要不要引入动态股权的分配机制是需要拿捏的，但是领导者拥有这个股权管理策略一定不是坏事。我们后面还会解释，这个股权管理策略还有很多应用场景。

另外，公司在经营出现僵局或需要突破的时候，或想摆脱过去钙化的股权结构从而注入新鲜活力时，动态的股权分配机制就可以直接嵌入进来，随时启动实施。这个时候，公司领导团队需要考虑两个基本问题：一个是现阶段离企业的未来目标还有多远；另一个是公司愿意拿出多少股权来吸引能够帮助企业达到目标的人和资源。

假设公司还需要成长 10 倍或者实现 5 个里程碑才能达到既定的目标，那么可以约定目前仅分配了公司 10% 的股权，未来增资扩股的 90% 的股权将按照动态股权分配机制来分配。换句话说，就是现在公司 100% 的股权相当

于未来的 10%，未来将增发 9 倍的股权价值，当然，这个比例可以动态调整，计划永远没有变化快。

如此一来，公司可以轻而易举地把一个静态的股权分配机制转化为动态的分配机制。另外，公司若没有成长空间的时候，动态股权分配机制还可以随时中止。特别是当公司已经进入平稳发展成熟期，针对创业合伙人的动态股权分配机制就可以退出，取而代之的是我们常见的员工股权激励计划。

由此可见，对于一个成长性好的企业，什么时候开始执行动态股权分配机制都不晚；而一旦执行，也可以随时停止。

### 7. 切蛋糕的升级玩法：内部裂变生长

今天的企业，特别是所谓的成功企业，面临最大的商业挑战就是如何跨越不连续性。而要跨越不连续性，往往要求企业从一个经营上的舒适区进入挑战区甚至是无人区（这方面具体的内容可以参见本书第四章第三节）。

大象确实能舞蹈，但我们不可以让一头大象在浴缸里舞蹈。因此，一方面，企业未来的成功除了自己要建立指数增长（这可能也得有动态股权分配机制的辅助）；另一方面，企业自身要成为一个孵化器，分裂出小的团队，渗透进小的市场，运用 MVP（最小化可行产品）的行为框架，小规模试错，再大规模投放。

在大企业孵化裂变新创企业的时候，动态股权分配机制也将是一个精良的股权管理工具。“裂变式孵化创业”实际上是一套企业内生性发展的制度，可激发员工的创业精神。优秀的员工到达一定的阶段都有自我实现的需要。当这样的员工掌握了一定的技术和资源，拥有足够的市场经验，都可能会萌生创业的想法。如果公司不能够给员工创业的机会，离职单飞是迟早的问题。

创业型的人才是公司最宝贵的资源，为了留住这样的人才，一方面，可以将其吸纳为新的合伙人并参与公司已有的动态股权分配，但是原有股东不一定能统一意见；另一方面，一家成熟且盈利的公司估价也比较高，这个时候公司可能已经终止了动态分配股权的机制。

更重要的是，新员工可能进入的领域也许对公司而言是挑战区和无人区，这将与公司过去的经营业务产生不连续性。用现存的绩效评价体系，考核新领域、新项目，本身就会产生巨大的分歧。因此，与其等待这些高管们一个个出去创业，成为公司的竞争对手甚至是敌人，还不如由公司来提供创业的机会，让高管直接成为股东。公司和这些有创业精神的高管一起投资一家公



司，让这些创业型的人才去创业，以实现自己的价值和理想，这将把组织矛盾转化为组织机遇。

于是，一个完全可复制的逻辑就此展现：让每一个项目的核心发起人真金白银地投入资金，而知根知底的其他员工也真金白银地投资他们自认为好的项目，并一起作为新创企业的合伙人。母公司作为法人也可以平等地参与到项目的筛选和投资过程中，一旦合伙人团队组建完成，过去成熟的动态股权分配机制稍作调整就可以移植过来。这可以视为一家企业价值管理的内部商业模式。

通过进一步研究和实践，我们认为企业的“裂变孵化式创业”在运用动态股权分配机制的时候，可以有两种模式：“全动态模式”和“半动态模式”。

在“全动态模式”下，母公司与其他参与创业的合伙人一样，平起平坐，各方按照贡献点计算贡献值。在这种情况下，母公司应实实在在地给内部创业公司导入资源，只有其累积的贡献值超过半数时才可能维持公司的控股股东地位。虽然存在失去控制的风险，但这种激励的效果无疑是最好的。对内部创业公司失去控股权（不足半数的控股权）意味着内部创业公司不是子公司，会计报表上也不能对其进行合并，这也许不利于公司市值的管理（当然，母公司可以花钱回购股权）。

在“半动态机制”下，母公司可以先期与参与内部创业的合伙人达成共识，公司投入51%的启动资金，并且导入公司发展需要的资源。随后，公司不再参与其余49%的股权动态分配。49%的股权采用动态股权分配机制在创业合伙人中进行动态调整。这种安排激励效果会被削弱，但有母公司关照，创业的风险也会减少。

公司完全可以自由选择这两种机制，这样一来，公司员工的发展完全没有天花板。作为优秀的员工，你可以通过高级职业经理人的角色提升自己，也可以投资你看中的内部项目做一个非执行的创业合伙人以获取股权收益，还可以在公司建立的孵化平台上裂变出自己的新创企业。公司一旦建立起这种开放式的成长机制，将会对人才产生巨大的吸引力。

## 8. 切蛋糕的升级玩法：内外双轨制

一般认为，在创业初期，核心创始人一人绝对控股的股权架构是比较理想的。其实作为投资人，其更看重的是股权分配的规则是否公平合理，而不是哪一位占得多，哪一位占得少。

核心创始人绝对控股可能是因为其确实对公司价值的贡献最大，虽然公司创立初期没有精确的动态计量，但核心创始人实际的贡献与早期的股权切分差异不大，于是公司的一切看上去都很积极。

这种表面现象忽视了根据贡献来切股权蛋糕的重大意义。其实，只要公司在股权分配上按一套公正、公平的机制来处理，就没有必要刻意追求一人绝对控股的股权架构。在公司初创阶段，只要创业核心团队成员的股权比例总和处于一个合理的水平就可以了。当然，核心创始人有更大的可能因为自己的积极贡献以及量化的数据自然赢得大的股权比例。如果核心创始人特别看重大股东地位，也完全可以通过公司章程固化自己的控制权地位，但参与动态分配的部分，其分配机制一定要让人服气。

公司股权过于集中，可能意味着核心创始人不够开放或者公司没有能人；公司股权过于分散，有可能意味着创业团队已经沦落为职业经理人。公司的财务投资人并不希望成为一家还未真正显现商业价值的初创公司的控股股东。他们更希望主导公司的还是创业团队，并且这个团队是以一个创业者的心态在拼搏而不是以一个职业经理的心态在打工。

因此，不要把风险投资人投入的资金纳入动态股权分配机制中，风险投资遵循的是另一套平行的游戏规则。风险投资人投资到公司的价格是有很高的溢价的，作为回报，他们不但获得作为股东应有的股东权益，还会有一些其他股东所没有的保障，如清算优先权、领售权、随售权、回售权以及防稀释条款等。公司完全可以把动态股权分配机制与风险资金的股权安排相互独立，各自遵循不同且可以平行的游戏规则。

这样一来，分配给风险投资者的股权并不会影响公司的动态股权分配机制，只需要集体稀释一小部分股权，将其固定分配给风险投资者，剩余的部分继续执行动态股权分配。而对于风险投资者要求公司股东给予的一些业绩承诺和回购承诺，则由整个创业团队按照其持有公司股权的比例共同承担。

我们延续前期的简例，继续解读。

假设 ABC 公司执行动态股权激励机制，三人领导公司先后达到了两个里程碑，三名股东 A、B、C 的占股已经动态调整为 50%、25% 和 25%。三人对企业的发展起到了关键的作用，都是公司的核心。

虽然三人前期一共累计投入的货币资金并不高，但经过 2 年的努力，公司已经初具规模，公司股权的“内部价值”达到 200 万元（其实这个数字对



后面的推演没有任何实质意义，有实质意义的是三者之间的股权比例）。

这时为了加速公司新一轮的成长，团队引入了风险投资 VC，公司作价 800 万元。VC 投入 200 万元，占投资后公司 20% 的股权。投资后，A、B、C 和 VC 四方的股权比例变更为： $50\% \times 0.8 = 40\%$ 、 $25\% \times 0.8 = 20\%$ 、20%、20%。

当 VC 的资金投进来之后，公司实缴资本（注册资本）可能都定得比较低，这时即使 VC 资金进来，大量的金额是计入公司的“资本公积”账户，这方面的处理交给公司财务即可。

在获得融资后，公司吸纳了一名新合伙人 D 加入，负责公司的新业务。公司约定，达到第三个里程碑后，将进一步分配公司的股权。我们先看一下表 3-2。

表 3-2 股权分配计算表

|                | 公司原值<br>万元 | 新增价值<br>万元 | 公司现值<br>万元 | A      | B      | C   | D     | VC  |
|----------------|------------|------------|------------|--------|--------|-----|-------|-----|
| 目标 1           | .....      | .....      | 100        | 60     | 30     | 10  |       |     |
| 目标 2           |            | 100        |            | 40     | 20     | 40  |       |     |
| 目标 2           | 100        | 100        | 200        | 100    | 50     | 50  |       |     |
| 估值             |            |            | 800        | 50%    | 25%    | 25% |       |     |
| VC 投<br>200 万元 |            |            | 1 000      | 40%    | 20%    | 20% |       | 20% |
| 目标 3           |            | 500        |            | 10     | 60     | 10  | 20    |     |
| 目标 3           | 1 000      | 500        | 1 500      | 29.33% | 29.33% | 16% | 5.33% | 20% |

公司在完成业绩目标 3 时，需要再次确认并动态分配合伙人的股权，这时公司新增价值假设达到 500 万元，那么，各参与方的股权怎么处理呢？

首先，我们遵循合伙人动态股权分配机制和 VC 股权分配机制平行实施；其次，VC 的股权比例在下次对外融资前保持稳定；

最后，我们来分析一下合伙人之间怎么玩。假设达到业绩目标 3 时，公司新增价值 500 万元，这个时候公司可以释放 50% 的股权出来，但也可以只释放 10% 的股权出来，这个比例只需要一致同意，或大多数同意即可，这个比例很难精确，其实，公司到底增值多少也很难精确。

我们这里假设释放 50% 的股权比例，一个简单的理由是，前期公司估值 1 000 万元，而公司增值 500 万元后，等量释放股权。