

本书由“PDF 电子书网”整理

PDF 电子书网 (www.xgv5.com) : 免费提供各类精品电子书的网站! PDF 电子书网提供的书籍绝对可以当得起你书架上的一席之地! 总有些书是你一生之中不想错过的!

好读书, 读好书, 找好书就到 PDF 电子书网 www.xgv5.com



www.xgv5.com

PDF 电子书网所有书籍全部免费分享, 只为以书会友, 欢迎大家支持!

ENTROPY

A new methodology for entrepreneurship

熵

李书文 ◎ 著

一种新的创业方法论

 中国法制出版社

更多精彩免费电子书尽在www.xgv5.com

图书在版编目（CIP）数据

熵：一种新的创业方法论 / 李书文著. —北京：中国民主法制出版社，2017.11

ISBN 978-7-5162-1701-6

I. ①熵... II. ①李... III. ①创业—研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第280118号

图书出品人：刘海涛

出版统筹：乔先彪

责任编辑：逯卫光

书名 / 熵：一种新的创业方法论

SHANG: YIZHONGXINDECHUANGYEFANGFALUN

作者 / 李书文 著

出版·发行 / 中国民主法制出版社

地址 / 北京市丰台区右安门外玉林里7号（100069）

电话 / （010）63055259（总编室） 63057714（发行部）

传真 / （010）63056975 63056983

http://www.npcpub.com

E-mail: mz fz@npcpub.com

经销 / 新华书店

开本 / 16开 787毫米×960毫米

印张 / 13.5

字数 / 199千字

版本 / 2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

印刷 / 北京天宇万达印刷有限公司

书号 / ISBN 978-7-5162-1701-6

定价 / 68.00元

出版声明 / 版权所有，侵权必究

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

作者简介

李书文·厚朴金控董事长兼总经理

北师大现当代文学学士、北大光华工商管理硕士、香港理工大学管理学博士。历任华润集团华润励致西南区总经理、四川中润产业控股有限公司董事长、硅谷天堂资产管理集团董事总经理、现任厚朴金控董事长兼总经理。

曾获2007年央视《赢在中国》全国总冠军、2008年全国杰出总经理“金鼎奖”、2009年全国十大杰出青年创业者、2010年中国十大投资人、2015年影响中国的100位科技投资人等荣誉。并担任中国人民大学商学院客座教授，中国农业大学经管学院客座教授。

著有《创业者笔记》《冠军之门》《创业论语》《逆袭者》《创业密码解读：人、团队、投资》《商业保理理论与实务》《商业保理》《熵：一种新的创业方法论》等多部专著。



自序

这本书写了一年，写得苦且累。

原因有四：

1. 熵作为热力学、物理学的概念，研究者众多，它已广泛运用于哲学、心理学、经济学、政治学、社会学以及西方文化的多个领域，但熵与创业的关系鲜有系统的研究或论述。多年的人生经验告诉我，世上本来没有路，如果没有人走，仍然没有路。你偏要另辟蹊径，苦且累。

2. 熵是一个非常专业的学术词汇，它横跨多个学科，熵定律不仅适用于地球这个小小的星球，甚至同样适用于包括所有星系和银河系在内的整个宇宙，这样庞大的知识体系，想在短时间内弄个明白，不但知其然还要知其所以然，我虽有点理工科背景，但也只能徒叹书到用时方恨少，杯水车薪，苦且累。

3. 在通常人眼里，只有赚了大钱、做了大企业的人才配指点江山、布道四方。而我一个创业在路上，整天焦头烂额创业的人，天天鼓吹创业、批判创业、研究创业（我的博士论文研究的是创业，创业方面的书我写了四本，这本书依然是写给创业者的）……我又非通常意义上的成功企业家，其中的焦虑苦且累！

4. 共享经济和分享经济今天是风口，也许明天就是陷阱，这种运动式的“双创”也是国粹之一，我在本书中分享了大量当下的案例，这些案例也许昙花一现，也许一飞冲天，保不齐读者诸君读到这本书的时候早已物是人非……无谓的担忧苦且累。

本书的第一章对熵做了比较系统的文献回顾，第二章到第十章，从选行业、建团队、定模式、树文化、立制度、拓市场、筹融资、谋上市到最后一章思传承，即平常我所谓创业的“九阳真经”。本书完整地体现了我的创业思想和创业方法论，熵的思想像水一样完全渗透其中。

近十年来，创业俨然已成显学，创业的交响曲已在中国大地上此起彼伏，国人对财富的渴望超过了任何一个时代，但不可避免的是创业的成功率低得可怜，10年前我曾经在央视大型创业节目——《赢在中国》上讲过，“成功是偶然的，而失败是必然的”。大多数学者们擅长研究成功的经验，而我更多研究的是失败的教训。成功是方法论，而失败同样也是方法论。这本书既然命名为《熵：一种新的创业方法论》，当然是写给初创业者看的。

市场经济发展到今天，过剩早已成为常态，商业领域的基础设施已经相当完善，一个新进入市场的创业者，如果掌握了熵与创业的内在关联，一定会找到一条与众不同的创业方法论。这个方法论的核心是在业已过剩的经济里多做文章，把人之砒霜变为我之良药，借鸡下蛋、借船出海。新时代的创业者要懂得用巧劲，而非蛮力。

真正理解了创业之熵，便可有效地避免创业之殇。

李书文

2017年10月于北京厚朴总部

目 录

[自 序](#)

[第一章 熵](#)

[一、熵](#)

[（一）熵增](#)

[（二）负熵](#)

[二、耗散理论](#)

[三、熵与耗散理论的应用](#)

[四、应用于各学科中的熵](#)

[（一）社会学的熵](#)

[（二）经济学的熵](#)

[（三）管理学的熵](#)

[（四）创业学的熵](#)

[第二章 选行业](#)

[一、熵理论与行业选择](#)

[二、创业行业的选择策略](#)

[（一）需求分析](#)

[（二）影响力分析](#)

[（三）盲区分析](#)

[三、案例评析：Uber和Airbnb的共享经济](#)

[（一）案例描述](#)

[（二）案例点评](#)

[第三章 建团队](#)

[一、熵理论与创业团队的组建](#)

[（一）基于负熵原理的创业团队建设](#)

[（二）团队熵的控制](#)

[二、创业团队的组建策略](#)

[（一）创业团队的特点](#)

[（二）创业团队组建的基础](#)

[（三）组建创业团队常见的五大障碍](#)

[（四）创业团队的组建措施](#)

[（五）创业团队低熵运行策略](#)

[三、案例评析：联想分家](#)

[（一）案例描述](#)

[（二）案例点评](#)

[第四章 定模式](#)

[一、熵理论与商业模式的构建](#)

[（一）商业模式发展史](#)

[（二）熵与自组织](#)

[二、商业模式的构建策略](#)

[（一）商业模式要素与设计原则](#)

[（二）一些成功的商业模式](#)

[（三）共享经济下的商业模式](#)

[（四）自组织与商业模式](#)

[三、案例评析：温氏股份独特的“公司+农户”商业模式](#)

[（一）案例描述](#)

[（二）案例点评](#)

[第五章 树文化](#)

[一、熵理论与企业文化的树立](#)

[（一）熵理论与企业文化](#)

[（二）精神能量与企业文化](#)

[（三）能量转变与企业文化](#)

[二、企业文化的打造策略](#)

[（一）企业使命](#)

[（二）企业愿景](#)

[（三）企业价值观](#)

[三、案例评析：阿里巴巴的企业文化](#)

[（一）案例描述](#)

[（二）案例点评](#)

第六章 立制度

一、熵理论与企业制度的制定

（一）什么是制度

（二）制度熵

二、企业制度的制定策略

（一）企业制度的核心

（二）制度的自适应性

（三）制度的后续维护

（四）企业制度的发展趋势

三、案例评析：德胜洋楼的制度文化

（一）案例描述

（二）案例点评

第七章 拓市场

一、什么是市场营销

二、市场营销策略

（一）传统市场营销策略

（二）创新市场营销策略

三、案例评析：“逻辑思维”的社群营销

（一）案例描述

（二）案例点评

第八章 筹融资

一、熵理论与筹融资

（一）何为筹融资

（二）中小企业筹融资之熵

二、企业如何筹融资

（一）成功融资的天、时、地、利、人

（二）企业常见的融资方式

（三）企业不同时期的筹融资策略

三、案例评析：厚朴的互联网智慧供应链金融模型

（一）案例描述

(二) 案例点评

第九章 谋上市

一、熵理论与企业上市的谋划

(一) 什么是上市公司

(二) 公司上市的机遇与风险

(三) 熵与股市的关系

二、企业上市的谋划策略

(一) 企业应不应该上市

(二) 企业上市的主要方式

(三) 企业上市的决策

三、案例评析：万科股权之争

(一) 案例描述

(二) 案例点评

第十章 思传承

一、熵理论与家族企业传承

(一) 什么是家族企业

(二) 熵与家族企业管理的关系

二、企业传承的策略

(一) 家族企业传承的模式

(二) 家族企业传承所面临的问题

三、案例评析1：百年家族企业“杨协成”的传承失败

(一) 案例描述

(二) 案例点评

四、案例评析2：IBM的“长板凳计划”

(一) 案例描述

(二) 案例点评

跋

熵：一种新的创业方法论

第一章 熵

熵（Entropy）这一中文译名是意译而来的，什么是熵？历史上众多著名学者、专家对其进行过不同层面的定义。

1856年，德国物理学家鲁道夫·克劳修斯首次提出了熵的概念，克劳修斯如此定义熵：“在孤立的系统内，分子的热运动总是从原来集中、有序的排列状态趋向分散、混乱的无序状态。系统从有序向无序的自发过程中，熵总是增加的。当熵在一个系统内达到最大时，系统就处于能量平衡状态而呈现出一种静寂状态。熵是热力学第二定律的核心概念，而热力学第二定律的另一层含义是，熵的递增是不可逆的。”

1877年，奥地利物理学家、热力学和统计物理学奠基人之一的路德维希·玻尔兹曼则将熵进一步诠释：“任何粒子的常态都是随机运动，也就是无序运动，如果让粒子呈现有序化，必须耗费能量。所以，能量可以被看作“有序化”的一种度量。热力学第二定律实际上是说，当一种形式的“有序化”转化为另一种形式的“有序化”，必然伴随产生某种“无序化”。一旦能量以“无序化”的形式存在，就无法再利用了，除非从外界输入新的能量，让无序状态重新变成有序状态。”

1969年，比利时物理化学家、耗散结构理论奠基人伊利亚·普里高津这样定义熵：“处于远离平衡状态下的开放系统，在与外界环境交换物质和能量的过程中，通过能量耗散过程和系统内部非线性动力学机制，能量达到一定程度，熵流可能为负，系统总熵变可以小于零，则系统通过熵减就能形成新的有序结构。”

1981年，美国的两位著名经济学家杰里米·里夫金、特德·霍华德出版了一本轰动一时的著作《熵：一种新的世界观》，首次将熵这一概念引入社会学范畴。由此开始，“熵”这一概念彻底被引用于除物理学以外的社会学、经济学、管理学等众多学科领域。

在国内，“熵”的研究与运用最为知名的是华为创始人任正非。任正非在一次

与人民大学交流管理话题时，首次接触到了热力学第二定律，任正非敏感地发现，自然科学与社会科学有着同样的规律。对于企业而言，企业发展的自然法则也是熵由低到高，逐步走向混乱并失去发展动力。因而，任正非经常把华为和灭亡两个词关联起来，由此可以看到，华为文化常常带出深刻的危机感也就不足为奇了。在考虑企业管理时，任正非摆脱了传统商学院式的理论框架，将“熵”用于研究企业的发展之道，形成了一套别具一格的华为管理思想。

在华为内部，任正非就曾用熵来探讨企业迭代方面的问题，任正非曾说，（企业）要想生存就要逆向做功，把能量从低到高抽上来，增加势能，这样就发展了（于是诞生了厚积薄发的华为理念）；人的天性就是要休息、舒服，这样企业如何发展（于是诞生了“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的华为理念）？任正非正是通过洞察人性，激发出华为人的生命活力和创造力，从而得到持续发展的企业活力。

笔者认为，如果一个企业没有外来的能量输入，企业将会变得越来越乱，因为它会不断趋于狭隘而不自知。培训为什么要请外教？企业诊断为什么要请外脑？产品设计又为什么首先要调研客户意见？因为只有持续不断地输入新的外来能量，打破原有内部的能量循环，企业才能永葆生机。如果只偏重企业的固有资源，那么结果往往是，有序的某个部门渐渐偏离预期轨道，逐渐变得无序、混乱，最终走向瓦解。

创业者研究熵，能够将家的熵作为自己的有效能量，是借船出海、借鸡下蛋，大型实体企业也可以把多年沉淀下来的数据和庞大的上下游网络和金融公司合作，达到产业与金融的完美结合。厚朴金融就是看到了中国实业中存在的大量的“熵”，才开始新金融创业之路的。在市场竞争愈发激烈的时代，如果什么都从零开始，那想把企业立起来是一件很吃力的事情。现在大的平台企业做的就是高速公路，新的创业者只需要在这条已经修好的高速公路上开跑车即可。

如今人们对熵的理解已经远远超越了其在物理学、热力学的范畴，用熵来研究新时代的创业，我们将得到以前从未有过的视角，甚至是惊喜。

一、熵

热力学第一定律指出能量是守恒的，可以转化而不会消失。热力学第二定律指出，虽然能量可以转化，但是无法100%利用。在转化过程中，总是有一部分能量会被浪费掉，用公式表达：能量总和=有效能量+无效能量。“有效能量”指的是可以被利用的能量，“无效能量”指的是不可以利用的能量。熵就是系统中存在的无效能量。

热力学乍一听让人觉得深不可测、晦涩难懂，其实它所讲的是最简单且给人带入感最强的科学概念。热力学的第一定律和第二定律可以用一句简单的句子来表达：“宇宙的能量总和是个常数，总的熵是不断增加的。”也就是说，我们既无法创造，也无法消灭能量。整个宇宙中的能量总和从一开始就是固定的，而且永远不会改变。因此，热力学第一定律就是能量守恒定律，它告诉我们能量虽然不能创造和消灭，但是能量的形式却可以相互转化。拿一辆汽车为例，汽车里汽油的能量总和=汽车发动机做的功+散发的热量+排放的废气，汽油的能量表现形式可能会产生三种变化，但是总的能量值是不变的。

通过认识热力学第一定律，它告诉我们一个基本现实：我们从来都不可能创造能量，也从来没有人创造过能量。我们能做的只是将能量从一种形式转化为另一种形式，然后为己所用。世间万物之所以呈现出千变万化的参差之态，只不过是能量的不同集聚与转化造成的。但是如果只考虑热力学第一定律，那么现实生活中有很多例子与热力学第一定律的描述并不吻合。比如，我们烧掉了一块煤，煤的能量转化成了固体残留物、二氧化碳、热量和其他气体，热力学第一定律告诉我们，世界上任何一个东西的能量都是常数，不管怎样能量都不会多也不会少。因此，这个煤的能量总和=固体残留物+产生的二氧化碳+热量+其他气体。反过来，所产生的固体残留物+二氧化碳+热量+其他气体也应该能产生跟原来的煤一样的功才对。可是事实上并不能，而且过程也不可逆。这是怎么回事呢？热力学第二定律告诉了我们答案。

热力学第二定律告诉我们，当能量在以不同形式转化的过程中，我们会“得到

一定的惩罚”。这个惩罚就是我们损失了能在将来用于做某种功的一定能量，这就是所谓的熵。熵是不能再被转化做功的能量的总和，这一概念是1856年德国科学家克劳修斯（CLausius）在讨论热循环时首次提出的。他认为“在孤立的系统内，分子的热运动总是从原来集中、有序的排列状态趋向分散、混乱的无序状态，系统在从有序向无序自发演进的过程中，熵总是增加的。当熵在一个系统内达到最大时，系统就处于能量平衡状态而呈现出一种静寂状态”。

1877年，路德维希·玻尔兹曼提出任何粒子的常态都是随机运动，也就是“无序运动”，如果让粒子呈现“有序化”，必须耗费能量。所以，能量可以被看作“有序化”的一种度量。热力学第二定律实际上是说，当一种形式的“有序化”转化为另一种形式的“有序化”，必然伴随产生某种“无序化”。一旦能量以“无序化”的形式存在，就无法再利用了，除非从外界输入新的能量，让无序状态重新变成有序状态。譬如，河水越过水坝流入湖泊，当河水下落时，它可被用来发电，驱动水轮，或做其他形式的功。然而水一旦落到坝底，就处于不能再做功的状态了。在水平面上没有任何势能的水是连最小的轮子也带不动的。这两种不同的能量状态分别被称为“有效的”（或“自由的”）能量，和“无效的”（或“封闭的”）能量。

总之，熵定律告诉我们，自然界的能量总数也许是不变的，但是有效能量却是在不断减少的，这就提醒我们自然界的能源并非用之不尽、取之不竭。每当自然界发生任何事情，就会有一定的能量被转化为不能再做功的无效能量，这些无效能量也就是我们所看到的污染。因此，从某种意义上说，污染和熵是一组同义词。

（一）熵增

熵增原理是一条与能量守恒有同等地位的物理学原理，是适合热力学孤立体系的。熵增定律仅适合于孤立体系，绝对的联系和相对孤立的综合，才是事物运动的本质。虽然从处理方法上讲，假定自然界存在孤立过程是可能的，但是从本质上讲，把某一事物从自然界中孤立出来带有明显的主观意愿。当系统不再人为地被孤立的时候，它就不再是只有熵增，而是既有熵增，又有熵减。于是可以看到能量守恒定律仍然有效。总之，在一个封闭的系统里，系统中每个局部的熵减

少，都须以其他地方的熵增加为代价。而且，熵总是增大的，一直大到不能再大的程度，这时系统内部达到一种完全均匀的热动平衡的状态，不会再发生任何变化，除非外界对系统提供新的能量。

（二）负熵

奥地利著名理论物理学家、量子力学创始人薛定谔在《生命是什么》一书中提到了负熵的概念，他在书中写到：“一个生命有机体在不断地产生熵——或者说在增加正熵，并逐渐趋近于最大熵的危险状态，即死亡。要摆脱死亡，要活着，唯一的办法就是从环境中不断地汲取负熵。一个生命有机体具有推迟趋向热力学平衡（死亡）的奇妙能力，就像是活有机体吸引一串负熵去抵消它在生活中产生的熵总量，从而使它自身维持在一个稳定而又低熵的水平上。”生命有机体要摆脱死亡，就要活着，唯一的办法就是从环境里不断地汲取负熵。汲取负熵去抵消它在生活中产生的熵增，从而使它自身维持在一个稳定而又很低的熵的水平上。这里的负熵，薛定谔认为不是简单的取负号的熵，而是系统有序的量度，负熵增加意味着事物向着有序的方向发展，是进化的标志。这如同“不能认为负数仅仅是取负号的正数”，因为正数若意味着盈利，负数则意味着亏空。总之，负熵不是简单的物质、信息或能量的总称，而是使系统朝进化方向发展的源泉。只要当系统在吸收了该物质，或信息、能量产出了系统的进化时，该物质就是负熵。例如，动物的粪便对动物自身而言是正熵，但是土壤在粪便的作用下，提高了肥力，增加了植物生长所需的营养，对植物来说就是负熵。

薛定谔在《生命是什么》中提出了一个非常深刻的问题：生命的特征是什么？一个物质什么时候可以认为是活的？薛定谔认为，“当‘它’保持在‘做某些事情’、保持运动、持续与环境交换物质，且其期望比一个无生命物质在类似情况下‘保持下去’的时间要长得多”。从薛定谔这段话中，我们可以总结出生命长久存在的三大必要条件，依次分别是目的性（保持在“做某些事情”）、运动性（保持运动、持续与环境交换物质）、不死性（期望比一个无生命物质在类似情况下“保持下去”的时间要长得多）。鉴于此，我们可以引出生命有机体负熵为生的三大条件。

一是万物要存在，必须先稳定有序。众所周知，原子分子级别的粒子无时无刻不在各自进行着毫无秩序的热运动，但是，宇宙是由稳定的物质所占据的，只有稳定才能认为“你”所存在，“你”存在的时间之长足以值得宇宙为你命名，凡是不稳定的存在都将被宇宙所抛弃。所谓适者生存，实则是稳者生存。

二是去中心化生存，必须要复制有序。生命有两个存在分支：一个是中心化生存的无机生命；另一个是去中心化生存的有机生命。前者是以单一或少数物质集中抱团的方式存在，物质间各自为营，完全独立，如果将其脱离分解，将不复存在；后者则拥有强大的复制基因，能够不断分裂复制自我分子。前者集聚统一，后者分裂复制，这也是区分中心化生命与去中心化生命的唯一标准。

三是差异化生存，必须要选择有序。差异化生存是自然进化中智慧的一面，虽然很有可能只是因为错误被迫差异化，但恰恰是错误让生命尝到了差异化的甜头，从而成就了生命的反脆弱性。无序与有序两极之间的博弈消长如道之阴阳，无序的可能性与不确定性总会冲击有序的力量，有机生命为了应对这种不确定性的办法就是不断试错，以此多元化自己的基因库，在平和安详的时代多用显性基因不断优化自身，在剧变环境与应激条件下，则启用某个预备的隐形基因来适应。

二、耗散理论

熵理论告诉我们这个世界是从“有序”状态逐渐转变为“无序”状态的。然而我们仍然看到了世界的生机勃勃和井然有序的一面。一片雪花不需雕琢就呈现规则的六边形，一枝蕨类植物的叶子规范地呈现三角形的特征，一只蜻蜓看上去是左右对称的，从微观到宏观世界，总呈现出结构稳定的有序状态。对于这些现象，比利时物理学家伊利亚·普里高津得出了一个结论——耗散结构。他从研究偏离平衡态热力学系统的输送过程入手，在远离平衡态的开放系统中，系统通过与外界交换能量、物质，形成有序的耗散结构，并通过不断的能量吸收来维持这种有序。

一个与外界有着物质、能量、信息交换的开放系统（不管是力学的、化学的，还是生物的和社会的）在远离平衡态的非线性区域内时，系统往往在一定的非线性条件下变得不稳定，一旦由控制参量和外场变化引起的微扰和微涨落，达到某一临界阈值时，这些扰动和涨落就会变成“大扰动”和“巨涨落”，系统将发生序度突变（非平衡相变），使其从原来的无序状态转变成一种在时间、空间或功能上不同的全新有序结构，这种在非平衡状态下形成的新的有序结构就称为耗散结构。耗散结构也可称为非平衡有序结构，耗散结构在远离平衡的条件下只能通过连续的物质和能量的流动来维持，它是在热力学不稳定性之上的一种新型组织，具有时间和空间上的相干特征。由于耗散结构理论是研究系统怎样从混沌无序的初态向稳定有序的结构组织演化的过程和规律，并且力图描述系统在变化的临界点附近相变的条件和行为，因而它构成了非平稳系统演化理论的核心内容。

一个耗散结构的形成和维持必须满足以下几个条件。

1. 系统必须开放

按照系统与环境的相互作用，可把系统分为孤立系统、封闭系统和开放系统。孤立系统是不与周围环境交换能量和物质的系统，这是一种理想条件下的研究对象。封闭系统是与外界环境无物质交换，但存在能量交换的系统。开放系统

是与外界环境同时存在能量交换与物质交换的系统，如一个生物体，一个城市都是典型的开放系统。事实上，热力学平衡态和近平衡态线性区域内的稳定态，实际生活中是很少见的，更为普遍的是处在变化中的远离平衡态的非线性、非平衡的开放系统。

孤立系统永远不可能自发地形成有序状态，其发展的趋势是达到平衡无序态。封闭系统在某些特殊条件下可以形成稳定的有序平稳结构，开放系统在远离平衡态并存在物质、能量和信息的交换时，有可能形成稳定有序的耗散结构。开放系统不仅是耗散结构形成的前提，同时也是耗散结构得以维持和生存的基础。要使一个系统产生和维持耗散结构特征，必须首先为系统创造充分的开放条件，使其成为远离平衡态的开放系统。

2. 远离平衡态

在孤立系统中，系统自动演替的过程总是使系统从某种有序状态向无序状态发展，最终必定达到最无序的平衡态。不仅平衡态不能导致有序，即使系统处于离平衡态不远的近平衡态，虽然系统与外界有物质和能量的交换，其发展趋势最终也要回到平衡态。因而，近平衡态也不能产生新的耗散结构。耗散结构与静态的、无生机的平衡结构有着本质的区别，它是一种动态的、有活力的、远离平衡态的稳定有序结构。因此，欲使系统形成耗散结构，必须设法驱动开放系统越出平衡态或近平衡态的线性区域，达到远离平衡态的非线性区域，从这个意义上可以说“非平衡是有序之源”。

3. 非线性相互作用

系统产生耗散结构的内部动力学机制，正是子系统间的非线性相互作用。在临界点处，非线性机制放大微涨落为巨涨落，使热力学分支失稳，在控制参数越过临界点时，非线性机制对涨落产生抑制作用，使系统稳定到新的耗散结构分支上。

4. 涨落现象

涨落是指系统中某个变量和行为对平均值所发生的偏离，它使系统离开了原

来的轨道或状态。涨落在系统处于不同状态时所起的作用是完全不同的，系统处于稳定状态时，涨落便是一种干扰，它引起系统运动轨道的混乱，导致了无序。这时系统具有抗干扰的能力，它迫使涨落逐渐衰减，从而使系统再次回到原来的状态或轨道；如系统处于不稳定状态，此时某些小的涨落，不仅不衰减，反而会放大成“巨涨落”，驱使该系统从不稳定状态跃迁到一个新的有序状态。

5. 突变

阈值即临界值，对系统性质的变化有着根本的意义，在临界点附近控制参数微小改变导致系统状态明显的大幅度变化的现象，叫作突变。在突变过程中，系统从混沌状态转变为有序的耗散结构状态。因此，耗散结构的出现都是以这种临界点附近的突变方式完成的。

以上这些条件是相互紧密联系的。不向外界开放，系统无法与外界进行物质、能量、信息的交流，系统就不能远离平衡态，系统内子系统之间的任何非线性相互作用也不能使系统脱离平衡态，系统的涨落也仅能起到稳定系统，使之处在平衡态的作用，但却无法形成有序结构。没有远离平衡态，系统开放也毫无用处，系统仅能在平衡态附近，与外界交流也仅能是类似微扰的作用，不能使系统发生本质的变化。非线性相互作用是系统内部发生质变的基础。涨落对于由多个子系统组成的系统总是存在的，是系统从一个定态解变为另一个定态、系统发生质变的一个基础。没有涨落，其他条件再具备，系统也不会出现有序结构，而且没有涨落，系统的稳定状态也不能维持；对于一个稳定的系统，各子系统之间相互作用的传递也必然会出现误差，必然存在涨落；否则，对于一个复杂系统，任何一点微小的改变，不论是外界的随机扰动，还是系统内部的各种误差，都会在系统内长期存在，无法消除，使系统处于“病态”，可以说没有涨落，复杂系统也就不存在。

三、熵与耗散理论的应用

150多年来，经过诸多学者的不懈钻研，熵理论发展已经有了很大的拓展，从一个单纯的描述微观世界的热力学的物理概念，发展到一个自然与社会统一的概念。熵理论不仅在自然科学方面，如物理、化学、生物学、生态学、环境科学、地学、医学、工程技术、宇航、超导、激光、材料科学探索中得到全面应用，而且还运用到社会科学方面。最具代表性和最具影响力的是美国学者杰里米·里夫金及特德·霍华德所著的《熵：一种新的世界观》。他们认为熵理论将揭示自然科学与社会科学某种本质的内在联系，并把熵的概念广泛运用于历史、文艺、哲学、教育、经济、神学以及西方文化的各个领域，并在此书中预告了牛顿、笛卡尔科学观的死亡。1971年，哈肯创立了协同学，并将协同学应用于社会系统研究。爱因斯坦认为熵定律为整个科学的第一定律；爱丁顿则把熵定律称作整个宇宙最高的形而上的定律。

四、应用于各学科中的熵

自从熵理论诞生以来，逐渐突破了物理学、化学等学科界限，开始被广泛地运用于社会学、经济学、管理学等领域，熵的应用对人类发展的各个方面有着不可忽视的重要作用。

（一）社会学的熵

熵理论在应用于各个领域的过程中，西方一些后现代社会学家开始将这一理论引入社会学领域之中，从而延伸出了一个新的概念——“社会熵”。所谓“社会熵”，是指社会生存状态和社会价值观的混乱是不断增加的，不断增加的混乱也就是“社会熵”。从现实社会来看，如今恐怖主义蔓延、经济危机时有爆发，疾病疫病也经常大肆流行，这些都是“社会熵”不断增加的表象特征。

从熵的角度看，人类社会的一切伦理、道德、风俗习惯、法制、组织和人际关系是熵增与熵减综合作用的结果。社会发展变化的顺序在极大程度上受到人类活动的影响。因而，现实社会总表现出复杂性和不平衡性。社会的每个成员都是一个耗散系统，耗散系统必须靠负熵为生。追求负熵是一切生物活动的主题。对人类而言，争权夺利是人类追求负熵的一种突出表现。人类对权利的追求，可以充分调动其积极性，人类投身于对自然界奥秘的探究，把更多的潜在可用性变为现实可用性，使人们的个人生活和社会生活的物质条件不断有所改变，这种改善即通常意义上所谓的进步。随着物质条件和精神条件的日益丰富，人们为了自身的利益，对权势、利益的追求更加强烈。人们对权势和利益这种负熵的索取日益加强，逐渐导致整个人类社会性的秩序向着混乱发展，致使整个社会的熵不断增加。纵观历史，人类为了夺权，不惜大开杀伐，血流千里。在改革开放和市场经济的条件下，那些偷税漏税、假冒伪劣、假公济私、贪污腐化、以权谋私、坑蒙拐骗等损人利己的事屡见不鲜。人大可不必讳言功利，但是求功利亦应有所制约，有道可循，绝不可为了自身的利益而不惜一切损害他人利益，造成社会的混乱。

最先将熵理论和人类社会发展结合在一起的是美国著名学者和社会活动家杰里米·里夫金。20世纪70年代初，罗马俱乐部的成员经过充分调查研究，向全世界提出了他们关于世界能源危机等情况的第一份报告——《增长的极限》。报告提出并分析了未来世界带有普遍性的人口、工业化资金、粮食、不可再生资源 and 环境污染五大“全球性问题”，指出如果世界人口、工业化、污染、粮食生产和资源消耗方面按现在的趋势继续发展下去，这个星球的增长极限将在今后一百年内发生，世界末日随之来临。杰里米·里夫金根据《增长的极限》分析的“全球危机”，摒弃传统发展观的思维方式，从另一个角度——熵定律来分析危机背后的原因，在惊世之作《熵：一种新的世界观》一书中，里夫金第一次将人类社会面临的危机同熵增联系起来，他指出历史变更的原因是能源的耗竭而不是财富的积累，即历史是热力学第二定律的反映。当熵的不断增长引起了某一能源环境的质变时，历史就达到了一个危机的分界线。只有以熵定律作为新的世界观代替几个世纪以来的牛顿机械论世界观来考察社会的各个方面，才可以减慢熵增的速度，实现人类社会的持续发展。里夫金关于熵定律世界观的提出，为人类社会发展的后续研究提供了新的视野，熵定律开始在自然科学和社会科学领域发展起来，并被越来越多的人所认识。

此外，薛定谔的负熵理论不仅可以解释生命世界，而且正日益扩展到经济社会、生态环境等诸多领域。对人类社会而言，追求自身利益的负熵是一切活动的主题。随着社会的进步和经济的迅速增长，人类利用自然资源的活动加剧，例如，树木的滥砍滥伐、珍禽异兽的肆虐捕杀、工业废物的大量排放等，人类不断从自然界获取物料资源，同时抛出大量的废气、废液、废渣和生活垃圾。结果，人们得到了低熵的产品，但同时不可避免地向环境排放了高熵的废物和废热，致使自然资源日趋耗尽，环境污染日趋加剧，生态平衡日趋破坏，环境熵值日趋增加。因此，人们在使用低熵产品、享受现代文明的同时，必须清醒地意识到，大自然不能为人类提供无限的资源、生存空间和废料场，大自然的调节机制不是万能的，自然界有其自身发展的界限，保护环境势在必行。

多次获诺贝尔文学奖提名的托马斯·品钦在大学毕业之后发表在杂志上的短篇小说《熵》，即阐释了熵的社会学概念。这篇小说将热力学的第二定律运用到对人类社会的描述上，其敏感性令人大吃一惊。作者在书中说道：在整个宇宙中，

当一种物质转化成另外一种物质之后，不仅不可逆转物质形态，而且会有越来越多的能量变得不可利用。也就是说，大量人类制造的化工产品、能源产品一经使用，不可能再变成有利的东西，宇宙本身在物质的增殖中走向“热寂”，走向一种缓慢的熵值不断增加的死亡。眼下人类社会正是这个样子：大量的产品和能源转化成不能逆转的东西，垃圾越来越多，人类社会逐步走向一个恶化的热寂死亡状态。托马斯·品钦后来的小说作品中多次阐释着熵的世界观。

（二）经济学的熵

自从熵定律产生以后，经济学界一直有人试图用自然科学的概念来研究经济现象，导致“熵”也成为一个经济学术语。当然，物理学首先就有用熵概念解释经济现象的先例，比如物理学教授常常会在介绍熵概念之后提问道：为何用20元人民币在市场上购得一袋大米，而这袋大米却不能在市场上轻易地换回20元？

18世纪工业革命之前，经济学尚未着重考虑生态环境问题。但是到了20世纪60年代中期经济发展对生态环境的影响已经成为世人关注的焦点。这个时期鲍尔丁（K. E. Boulding）发表了《一门科学——生态经济学》的论文，生态经济学诞生了。70年代初期环境经济学的奠基人克尼斯（A. V. Kneese）等出版了《经济学与环境》一书，继而1981年联合国环境计划署将环境经济学列为当年《环境状况报告》的第一主题，至此环境经济学成为一门独立的学科。生态经济学研究社会经济系统与自然生态系统之间的关系，在经济与生态环境组成的复合系统中强调自然资源、生态环境、经济发展和人口增长之间的和谐关系。环境经济学研究经济发展与环境保护的关系，研究经济活动所造成的生态破坏、环境污染、资源浪费以及解决的方法。生态经济学和环境经济学都涉及资源问题，所以生态经济学认为资源经济学是其学科内容的一部分。同样，环境经济学的内容也包括资源经济学，甚至有时还被称为环境与（自然）资源经济学。实际上，资源经济学作为现代经济学的一个分支，研究方向主要集中在经济活动对各种资源的利用和资源的代际公平问题上。自然资源和生态环境作为公有资源，在人类的经济活动中被索取、被污染，使自然资源高熵化，生态环境熵增，所以产生负外部性。但是如果人类在经济活动中能够引入负熵流，通过管理信息系统的监控来节约资源、治理污染、保护生态环境，减少熵增则可以产生正外部性。

从以上人类经济发展现象探究，可以看到生态、环境和资源这几个概念相互密切联系，生态经济学、环境经济学和资源经济学这几个学科的内容交叉重复。从熵理论的角度来看，生态、环境和资源都涉及热熵的增加、减少及调控问题，所以在熵理论范畴中它们具有同一性。按照热力学第一定律能量在转化过程中是守恒的，但是按照热力学第二定律能量在转化过程中会造成熵增，也就是会降低能量的品质。因此，生态经济学、环境经济学、资源经济学都要研究在经济活动中如何控制熵增的问题，以提高经济效率，使社会经济可持续发展。

有关熵理论在生态经济学、环境经济学和资源经济学中的应用，日本学者槌田敦1982年出版的《资源物理学》一书值得重视。《资源物理学》以熵理论为基础探讨了在经济活动中从资源到废物和废热的转化过程，提出低熵资源、高熵废料、潜熵等全新的经济学概念，还引出熵守恒定律。该书进一步将熵理论与经济学基本理论结合起来，描述了消费理论、生产理论、生存理论及广义卡诺循环理论。在消费理论中提到，经济学的消费就是物理学的扩散；而扩散过程就是熵增过程；于是便可用计算扩散程度的熵来表示消费量。在生产理论中，作者描述了生产过程并引用了经济学家鲍尔丁的论述：“在生产过程中，无疑是以产生高熵废料为代价而分离熵，来制造高度有序的低熵产品。”并由此得出结论：在经济学中生产和消费被看作是对立的概念，但从资源物理学的观点来看，凡是生产无不以消费为结果，这就是说作为经济的生产和消费本质上是相同的熵增过程。生存理论指出，生存的本质是积极主动地消费扩散能力，以维持代谢功能，为此“生存系”因需要资源而导入物质和能量。为了废弃消耗过程中产生的熵，就要排出带有熵的废热和废物，这就造成了对环境的热污染和物污染。正如经济学家加尔布雷西（J. K. Calbraith）所说：“与其说是资源的枯竭，不如说是垃圾场的危机。”人类经济活动中最大的误区就是只顾拼命地导入资源，然而按照资源物理学的观点，没有垃圾场来排放污染的资源就不能算是资源。

1961年，施蒂格勒（G. J. Stigler）发表《信息经济学》一文。标志着信息经济学这个现代经济学重要分支的诞生。作为经济学与信息科学的交叉学科，信息经济学主要研究在信息非对称条件下的经济行为。信息熵作为信息经济学最基本的概念之一，是由物理学熵函数泛化而来的，所以可以用来描述信息源的不确定性。所有不同层次、不同类别的随机事件的集合均可以视为信息源，并且都可以

用信息熵这个统一的指标来描述其不确定性，这就为熵及其衍生概念的应用开辟了广阔的前景。在信息经济学中除信息熵之外，还引入了条件熵、互信熵、联合熵、最大熵、冗余熵等概念，用来描述或计算经济活动中信息流的有关特征。

随着互联网的指数型发展，非实体虚拟经济中由极富热情却并不成熟的创新所造就的金融衍生物因信息的极度不透明和不对称，给经济活动带来了极大的不确定性，也隐藏了极大的风险。因此，当前发端于美国的金融危机打破了20世纪50年代以来美国经济长盛不衰的神话，并肆无忌惮地冲击着实体经济，其破坏力蔓延到了世界各地。这不能不使我们联想起1929—1933年的世界性经济危机，那次危机曾催生了凯恩斯主义，宏观经济学由此诞生，并且也推动了经济学理论整体的发展。当前的世界经济所面临的不只是金融危机，还有各种挑战，尤其是环境污染引发的温室效应。经济学界的学者必须清醒地认识到，把对不确定性经济理论的研究提到议事日程已经迫在眉睫，深入研究不确定性经济理论的关键是彻底解决熵理论与经济学的关系制度。经济学家加尔布雷西曾经说过：“经济学是一门进化的科学。”生态经济学、环境经济学、资源经济学、信息经济学、管理经济学等现代经济学分支学科的理论基础均涉及熵理论，均可纳入熵经济理论。在新学说层出不穷的经济学领域中，引入熵理论，创立熵经济学，推动经济学的进化已经是刻不容缓的任务。

（三）管理学的熵

时至今日，已经有很多人将熵这一热力学现象旁征到人类社会和组织的管理中来，把熵作为判断一个社会或组织是否有序的程度或状态。比如一个组织，它都有其诞生—成熟—衰败—灭亡的客观周期，这也可以看作是一种“从有序到无序”的熵的变化。大到一个王朝，小到一个企业等无不如此。在自然界中维护有序秩序，即保证熵的稳定性，需要耗费大量的能量；在人类社会，维护组织的正常运行，同样耗费大量的能量。对于组织而言，这个耗费能量的过程，即管理的过程。

1951年，乔·丁（J. Dean）出版了世界上第一部管理经济学著作，标志着管理经济学的诞生。管理经济学作为管理学和经济学的交叉学科，主要特征是把管理

理论应用到经济学中。著名的管理学家、诺贝尔奖得主西蒙（H. A. Simon）曾经指出：管理就是决策，而决策在很大程度上取决于对信息的掌握以及对未来结果的预测与评估。管理经济学像信息经济学一样，在熵泛化的基础上，利用信息熵建立与决策相关的数学模型，充实并更新着管理经济学的内容。例如，管理经济学引用了熵权系数法，这个有效的量化分析法业已成为选择成本与效益均衡的有力工具。

湛垦华教授在《普利高津与耗散理论》《耗散结构的热力学基础》《涨落与非平衡相变》等论著中，进一步发展了耗散理论；任佩瑜教授在1998年率先在国内将熵理论和耗散理论引入了管理科学，创造性地提出了管理耗散结构理论，取得重大学术成果。邱苑华教授在其所著的《管理决策熵学及其应用》中系统地介绍了一些熵理论和熵方法在管理决策中的应用。河北工业大学的宋华岭教授根据熵理论提出了“管理熵”的概念。他利用熵作为度量转化损失的一个等价量和描述微观世界分子混乱状态的宏观物理量等属性，扩展熵理论于管理科学，并作为一种软科学的认识论与方法论，提出了广义与狭义管理熵的理论与应用体系。狭义管理熵就是管理的信息与概念系统在管理信息的传递过程中的传递效率与阻力损失的度量，就是对管理系统输入的物质、能量与信息转化成管理的功能的转化率的度量。狭义管理熵理论就是将熵理论应用于企业管理系统中，研究管理系统中管理信息流在各个管理对象上发生的阻力、紊流、无序及损失，从管理损失的反面来度量管理，提高管理效率，减少管理系统熵产生的一系列理论与方法论的总称。建立了管理效率与管理熵相互关系模型和管理效率的量化模型，使管理的量化成为可能。广义管理熵理论是对社会系统进行宏观管理，减少社会系统总熵，使人类社会向减熵方向发展的理论与方法体系。

“熵”在管理学中的成功运用，华为依旧是一个经典案例，任正非在2011年的公司市场大会上说，“公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付

的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能”。

封闭系统终究是要熵死的（即在一个封闭系统最终会达到的热平衡，没有温差，再不能做功的状态），没有活力的封闭企业必将灭亡。任正非深谙这一道理，明确提出，“我们要建立开放的架构，促使数万公司一同服务信息社会，以公正的秩序引领世界前进”。在与杨林的2015年花园谈话中，任正非进一步指出，“热力学讲不开放就要死亡，因为封闭系统内部的热量一定是从高温流到低温，水一定从高处流到低处，如果这个系统封闭起来，没有任何外在力量，就不可能再重新产生温差，也没有风。另外，水流到低处不能再回流，那是零降雨量，那么这个世界全部是超级沙漠，最后就会死亡，这就是热力学提到的‘熵死’。社会也是一样，需要开放，需要加强能量的交换，吸收外来的优秀要素，推动内部的改革开放，增强势能。外来能量是什么呢？外国的先进技术和经营管理方法、先进的思想意识冲击”。

管理讲究效率和效益，追求的是一个有序运行的状态。管理就要用计划、组织、领导和控制等各类手段和信息化等方式方法，努力克服熵的蜕变，实现组织目标。用熵来阐释管理，形象地说明了企业发展都面临着一种可怕的宿命性特点，也道出了管理学存在的客观意义。

（四）创业学的熵

20世纪以来，创业学逐渐从管理学、经济学中分离出来，成为一门独立的学科。然而遗憾的是，至今仍然没有系统论述“创业学的熵”的专著或有影响力的论述。笔者从多年的创业实践和研究中得知，熵理论同样可以应用于整个创业过程中。

创业不能像无头苍蝇一样乱撞，它一定有法可依、有章可循。热力学第一定律说能量是守恒的，但是可以互相转换。比如，机械能可以转换为电能，但不会

消失。但还有一个耗散结构，也是基于熵的研究。第二定律在第一定律的基础上说虽然能量可以相互转换，但是转换后不能被100%地利用，在转换过程中，总是会有一部分被浪费掉，这就是耗散。比如，汽油可以转换为发动机的能量，但会有废气被耗散掉。能量在转换的过程中有一部分被耗散掉了，甚至有一些是无用的，无法在当时的场景下被利用。

我们已知道能量总和=有效能量+无效能量（熵），同理可得：熵=能量总和-有效能量。有人利用这个理论，把原来化工厂所产出的废气、废水作为他的原材料利用起来，不但利用起来，并且把产生的收益还与化工厂共同分享，把化工厂本来不用的东西，甚至还需要投入成本去处理的东西加以利用，创造了一种新的盈利模式。同理，有人把暂时不用的房间用来出租，有人把暂时闲置的汽车用来营运，都取得了不菲的成果。

对于创业者来说，是否可以借鉴这种熵的模式来寻求创业方向呢？创业初期资源有限，要学会借船出海、借鸡下蛋。但在竞争激烈的领域，新的创业者没有太多机会，既然熵是始终存在的，在A系统中的熵可能会成为B系统中的有效能量。你的企业是否发现了因能量转换而产生的无效能量？你是否看到了这个机会？你是否找到了将这个机会转换为商业模式的方法？你是否创造了新的价值增量？

借鉴熵的理论来指导创业者找寻创业方向、建立创业团队、构建商业模式、树立企业文化.....可以预见，在不久的将来，“熵”理论必将在创业群体中开花结果。本书将从熵的基本理论出发，结合笔者多年的创业实践和理论研究，提出一种全新的基于熵的创业方法论。

第二章 选行业

男怕选错行，女怕嫁错郎，对于创业者来说，选行业是创业中最为关键的第一步，行业选择在很大程度上决定了创业的成败，正所谓是一步错，步步错。但如何把熵理论应用在创业的选行业上却是一个新课题。

事实上，创业成功的比例极低，有研究者说是万分之三，虽然未必准确，但九死一生显然不是夸大其词。而决定创业成败的最关键要素就是行业选择，但却很少有创业者或创业研究人员对此有清醒的认识，这就像跳水跳高运动员，从起跳的那一刹那，结果往往就已经注定了。

笼统地讲，选行业有三个标准：第一，行业规模是否足够大？第二，行业集中度是否足够低？第三，行业是否可以通过管理、产品、服务及技术创新来驱动？

行业规模是前提，一个行业只有具备一定的规模，创业者才有在这个行业施展的空间。例如，拿厚朴金融从事的供应链金融行业来说，这个行业每年的规模是20万亿元，如此庞大的市场规模，可以说在相当长的时间内，任何一个该领域的创业者都很难触碰到天花板。相反，笔者的一个朋友是专门生产手机保险丝的，整个市场规模只有5亿元人民币，即便他占据着整个市场的大半边天，也不过两三个亿的规模而已，这样的行业未来成长空间本身就很有限，你指望做出非常大的事业显然是不可能的。

行业集中度如果已经形成，留给新进入者的机会将非常有限，除非你有革命性的替代产品或技术，但在传统产业里这种可能性已经很低。比如房地产、钢铁、矿产等行业，市场规模都足够大，但由于近年来国内、国际经济环境的影响，导致这些行业出现产能过剩，其行业集中度已经趋于饱和，对于新创业者已

已经没有更多的腾挪空间。

行业的创新边界同样极为关键，中国的商业环境发展到今天，很多行业的护城河已经形成，你如果选择一个传统的、不受科技驱动的行业，那将要面对的就一定是异常激烈的市场竞争和随时被取代的结果。今天的京东就是一个很有代表性的案例。当年刘强东在决定做线上京东商城的时候，线下已经有八家实体店面，年收入达到2000万元，在看到了实体店面低价的恶性竞争愈演愈烈的趋势后，刘强东毅然决定放弃现有稳定现金流的8家店铺，转而大刀阔斧地开展线上商城，从而成就了今天的京东。

上一章中谈到的“熵”理论，在行业选择上不仅能够帮助创业者在三百六十行的创业方向中指明一条光明大道，还能够在创业前行的道路上推波助澜、保驾护航！“共享经济”和“分享经济”很好地诠释了熵在新时代创业中的应用，并一度成为当代的创业风口，二者突破了传统理念在选行业时以个人为中心的思维模式（我有什么资源和能力，我喜欢做什么……）。“共享经济”和“分享经济”的核心是利用互联网的信息便利性，突出“使用权”而非“拥有权”，强调开放、去中心化的组织形式。这种开放性的思维，颠覆了传统创业观念中对资源、渠道、模式的认识，它将拥有资源、渠道、模式的核心观念转变为使用、信任与合作。

“摩拜单车”的创业之路

2016年6月，国内一线城市的街头出现了很多橘色的单车，这便是北京摩拜科技有限公司推出的共享经济项目——“摩拜单车”。

与传统公共自行车不同，摩拜单车采取公司化运作、全民共享，不需要使用者对单一车辆进行维护，走哪儿停哪儿无须为车辆停放地点发愁。摩拜单车每辆车的锁里加上传感器、GPS、3G网络和芯片，这样用户就可以在APP上找到附近车辆并进行预约使用。用户只需要存入299元押金，每骑行半小时的费用在0.5—1元。摩拜单车的出现，彻底弥补了一线城市人群“最后一公里”的需求，成为短途行程性价比最高的一种交通方式。

目前摩拜单车处于客户培养期，通过定期免费骑行、骑行红包等活动培养目标人群骑行习惯，并通过绿色出行、减少碳排放等公益形式，激发大城市人群的环保意识。

很多人认为摩拜单车目前和很多互联网化的企业一样，走赔本卖吆喝的疯狂烧钱路线，殊不知，摩拜单车有一套隐藏在免费背后的商业模式，摩拜单车要求每个用户交付299元的押金，这会给摩拜单车带来极好的现金流和资本沉淀。据悉，2017年年初，摩拜单车便与招商银行签署了战略合作，懂金融的人也许都看得出来，摩拜真正的盈利模式源于用户押金带来的利息收入。

“摩拜单车”是一个非常典型的“分享经济”案例。“分享经济”和“共享经济”有着共通之处，但也互有差别。二者的共通之处都是具有弱化拥有权，强化使用权，笔者曾在很多场合呼吁“所有权已死，使用权永生”。分享经济与共享经济的差别在于，分享经济是既有资源产权又有使用权；共享经济是没有资源产权，只是用以租代卖的方式将资源进行共享。比如，滴滴打车，本身滴滴公司并没有一辆出租车，平台上所有的车都是私家车，可是很多人都在使用滴滴打车，这就是共享经济。而摩拜所有的单车都是摩拜公司购买的，交给大众使用，这就是分享经济。再比如，你在上海买了十套房子，空余的时间将房子以有偿的方式交给别人用，这就是典型的分享经济，因为房子的产权和使用权都是你一个人的。如果你在上海租了十套房子，然后将这些房子转租出去，这就变成了共享经济，因为房子本身并不属于你。不难看出，分享经济要比共享经济更加强调资源产权的归属人，因此分享经济要比共享经济的成本要求高，共享经济的成本更加趋于零。随着互联网等高科技的快速发展，“共享经济”和“分享经济”如今已经成为创业者首选的创新领域，这一领域有着广阔的创业前景。

总之，所谓选行业并不是一定要重新去开辟一个新的战场，不是在已经大量过剩的行业里再去做重复建设、重复投资的低效率创业，而是要研究现有的企业、行业和产业被忽视的潜在价值，是否有已经过剩的没有被利用的或者是要花代价和成本去处理的可以变废为宝的资源。譬如再生资源这个行业，其实就是与城市垃圾打交道，城市垃圾的处理本身需要付出很大代价，这曾经是政府最头疼的事

情，但今天却成了各类再生资源企业最为青睐的宝贝。

一、熵理论与行业选择

运用熵理论进行行业选择时，可紧紧围绕着“你之鸡肋，我之瑰宝”这一核心宗旨作为行业选择的指导思想。从熵理论来看，同行业或跨行业的其他企业在运作过程中所产生的“无效能量”，也许就是你创业道路上的“有效能量”，从而助你一臂之力。我们先来看看成熟的大企业都拥有哪些资源，又有哪些资源可以让创业者捡废为宝。

海量用户数据

成熟的服务型企业和制造业企业，长期为固定客户（定期或不定期）提供产品和服务，积累了海量客户信息。一部分信息企业可以通过自身创新进行优化利用，转变为新的盈利增长点；另一部分由于各种原因自身无法消化，这些客户的需求以至于产生资源浪费的时候，可能就是创业者寻求合作的良机。比如，腾讯、阿里巴巴、三大运营商、滴滴打车等，这些大的企业已经成为平台性企业，如果创业者利用好自身资源，如特定技术、特殊渠道、资金优势等，在大的平台上创业，发挥长尾效应，激发更多的潜在需求，未必不能开辟一片新天地，实现优化资源配置，最终走向互利共赢。

成熟商业模式及管理制度

经过多年市场洗礼的大企业，其商业模式与管理制度都已非常成熟。而对于同行业中的某些创业团队而言，智力资源和创新能力是它们天然的长处，但是经营、管理与销售等相关经验的欠缺却是它们的短板。因此，创业者寻求与上述企业进行合作，取长补短，各展所能，不失为一条成功的创业捷径。

稳定的市场占有率

成熟大企业大多拥有成熟的产品链和稳定的市场占有率。而对于同行业的某些创业企业而言，“借窝生蛋”不失为一个拓展市场的好手段。举一个捆绑销售的例子，买XX牌智能电视送ZZ视频网站半年金牌会员，买智能电视的人很可能需

要上视频网站点播高清节目，而认准XX牌电视的人多半不会介意具体登录的是哪个视频网站。于是ZZ网络媒体企业借助与XX智能电视企业的合作营销扩展了市场占有率，而XX企业也拿到了相应的合作费用。

雄厚的资金实力

成熟大企业或经过辉煌期的成功运作或通过上市融资聚集了大量资本，有的正陷入发展的瓶颈，虽然有钱却找不到地方花；有的正急需快速的发展运作，虽然有钱却不知道该怎么花最有利。这个时候正是那些拥有各种专业技能和综合素质，却缺乏资金支持的创业者们的好机会。这时，创业团队不妨利用自身企业或团队的能力和资源，吸引那些大企业的丰厚资金作用于相对能产生更高效益的地方。这是一种典型的合作共赢模式，也是“熵”在经济共享活动中作为物质传导最标准的价值体现。

“熵”合作的基础是互利共赢，要避免互相伤害。从企业管理的层面来看，“熵”的传导是存在互相伤害可能性的。两个不同管理和运作模式的企业，进行产品的共同开发与合作，相互产生龃龉摩擦是有很大大可能的。譬如，在A企业孤立运作管理过程中本身自带的一些弊端，阳奉阴违、拉帮结派、推诿塞责等，由于存在不恰当的合作模式，很有可能导致本企业的一些负面影响传染给本来运营健康的B企业，反之亦然。

在创业管理的过程中，早期的创业团队往往充满活力，具备足够的工作激情和拼搏精神，此时，创业者们不会过于计较个人得失而更在乎集体利益。而随着“熵”合作模式的深入，在利用外“负熵”优化企业内环境的同时，如何抵御外“熵”的侵袭，避免企业过早的“堕落”，也应该是所有创业管理者时刻应该考虑和警醒的问题。

值得注意的是，并不是所有基于“熵”合作都会为企业带来有利的一面。有些合作虽然表面上看为两家合作的企业带来了显著的业绩增长，但将目光延展到整个产业链条中来看，除了两家联姻的核心企业外，在这个产业链上的其他企业却都无端地成了“熵”合作的受害者。其增长的业绩也几乎是对产业链最末端企业的盘剥得来，这样的“熵”结合当然并非核心企业所愿意看到的。所谓“不谋全局者，

不足谋一域”，在选择“熵”合作时，还需要更多地将眼光放在整个产业链条的高度进行权衡。

熵理论的一个核心思想是，能量在转换过程中必然会产生一部分无效能量，这对于那些有远见的企业家而言就可能成为一次很好的商机。因此，对于创业者来说就要把这样的机会变成一种可行的商业模式，然后将这一商业模式通过一个新组织形式实现出来，进而通过整合资源创造更新的价值增量。这一过程其实就是从无到有、从零到一、铁树开花的过程。

二、创业行业的选择策略

（一）需求分析

创业也如同就业。就业要求就业者个人的才能满足用人单位的需求，创业则要求创业者提供的产品和服务满足消费者的需求。做产品如同做人，既不能盲目追求憨厚老实，也不应一味追求八面玲珑，恰到好处才是真谛。面对五花八门的市场需求，创业者在选取行业之前进行深入的了解、调研、筹备等工作极为必要。然而就算能够全部满足用户需求也不一定是最优方案，灵活运用手中掌握的各类信息与资源，恰到好处地满足用户的需求，这才是上上之策。创业者在选取行业、确定产品时一定要关注以下几点。

1. 产品定位是首要元素

不管做什么样的产品，产品的定位一定要放在第一位。在产品定位的过程中，我们要解决两个问题：一是产品面向的用户群，二是产品的主要功能。例如：

从2010年开始，由于网络视频平台的受众越来越多，各视频网站相继推出了一些火热一时的自制节目，如搜狐网推出了《屌丝男士》《极品女士》，乐视网推出了《我怀了你的孩子》等。然而这些节目虽然赢得了不俗的商业回报，可是因其内容低俗而饱受诟病。同时，各大网站也相继推出了一批优秀的自媒体脱口秀节目，如优酷网的《晓说》，土豆网的《嘟嘟》，凤凰网的《天天逗文涛》等。可是这些脱口秀节目也存在定位不明确、受众模糊、影响范围有限的问题。而从2012年开播的知识型视频脱口秀节目“罗辑思维”却是个例外。以知识共享闻名的“罗辑思维”从推出之初的定位就是“打造一个有灵魂的知识社群”。准确地说，“罗辑思维”的受众定位为爱智求真、积极上进、自由阳光、人格健全的年轻人。“罗辑思维”以精益求精、“死磕到底”的专业精神，以高品质的节目质量打造自己的金字招牌。“罗辑思维”在节目选题上，不像大多数同类节目那样以娱乐猎

奇为卖点，而是更注重发掘主题蕴含的理性力量和价值判断。其节目内容涵盖了历史、经济、政治、社会、民生、互联网等众多领域，从而开创了服务高雅精英、传播现代理念的先河。

“罗辑思维”的知识分享平台主要由“罗辑思维”微信公众号以及推出的各种APP组成，其中最著名的就是“得到”APP。与“罗辑思维”网络视频节目一样，“罗辑思维”微信公众平台也是以知识分享为内容取向的。它有两种基本的互动形式：一是每天准时推送60秒的录音；二是用户根据录音提示进行回复，然后获取定制的文章。用户通过手机终端随时随地都能聆听录音和阅读文章。从其用户和内容构成来看，此平台无疑构建了一个学习型、知识型的移动社群，其成员是靠知识的获取和分享来获取身份认同。首先，2011年11月微信团队公布的官方资料显示，微信用户中超过24%的人为白领阶层。这类人群是典型的知识群体，具有很高的学习能力。从录音以及文章内容来看，它们多半是一些被忽略或者被遗忘的历史细节、人类行为心理分析、常识的非常规解读、合理的颠覆性的观点阐释、地域文化的源头追溯等。

再看看“罗辑思维”微信公众号的盈利模式。“罗辑思维”微信公众号的盈利模式不外乎有四种：第一种是有偿发布广告，但这种方式必须是在积累了一定的用户基础上；第二种是发布付费内容；第三种是从用户方获取赞助收入；第四种是会员服务，让用户付费成为自己的会员并向其销售相关权益获得报酬。“罗辑思维”在商业模式的选择过程中也做了许多探索，基本包含在以上四种盈利模式中。其中，“罗辑思维”微信公众号盈利模式中，尤为让人称道的是它的招募会员和社群经济（或者叫粉丝经济）。

“罗辑思维”一共发起了三次会员招募活动。第一期是在2013年8月9日，发起以“爱的名义”成立“罗辑思维社群”的读书会的会员召集活动，普通会员会费200元，共5000个名额，铁杆会员会费1200元，共500个名额，会员时间为两年，并且起初并未承诺任何实质意义上的回报，这个被称为“史上最无理”的付费会员制度却获得意外成功，所有的会员名额在6小时内全部告罄，总计收到160万元的会费。2013年12月27日，“罗辑思维”发起了第二次会员招募活动，24小时内有2万名会员入会，4000万元入账。2014年12月21日，第三期会员招募开始。这一期的会

员招募开始加入“引荐人”的角色，即老会员引荐新会员，强化真实人际关系的连接。这种会员制度本身就充满形式上的吸引力，把会员变成限额商品，对于那些有需求的用户来说就是一种“饥饿营销”，即商品提供者有意降低产量，以造成供不应求的“假象”，以维护产品形象及维持商品较高的售价和利润率。如果是无限额的，可能不会出现到活动截止时，还有人给账号汇款以试图获得会员名额，还被“罗辑思维”及其团队劝阻的情况。

“一千个铁杆粉丝理论”是凯文·凯利在《技术元素》里所提到的一个理论。简单来说，这个理论就是创作者只需要1000名铁杆粉丝便能糊口。而铁杆粉丝的含义是无论你创造什么样的产品，他们都愿意付费购买。“罗辑思维”的会员制度就是在培养自己的“一千个”铁杆粉丝。正是依靠着这“一千个”铁杆粉丝，所以其所做的互联网试验才能够成功。比如罗振宇在出版业做了一次实验：他推出了一套图书包，限量发售8000套，定价为499元。值得注意的是，读者在下单之前并不知道自己买的是什么书。出乎很多人意料的是，“颠覆出版·闪电卖书”的实验似乎大获全胜。该图书包一经推出便受到“罗辑思维”粉丝的极大关注，1.5小时内便将图书包售罄，1.5小时进账400万元。这仅仅是“罗辑思维”众多成功的互联网实验中微小的一个。

“得到”APP于2015年12月上线，是“罗辑思维”旗下的主打知识服务的智能手机应用软件，主要通过有偿订阅专栏、电子书、干货期刊以及付费音频等内容为用户提供知识服务。据2017年2月27日“罗辑思维”CEO脱不花在“得到”例会中公布的数据，截至2016年12月3日，“得到”的总用户数为529万，日活跃用户42万，订阅总数130万，“得到”的总营业收入为1.4091亿元。

“得到”APP之所以能够脱颖而出，是因为它有着独特的定位策略，找准了目标用户，抓住了用户需求，使自己在纷乱的智能机应用软件市场中站稳了脚跟。

首先，它搭建了知识服务型新媒体。在纷繁复杂的手机应用软件市场中，“得到”独辟蹊径，远离娱乐的喧嚣，立足于搭建完善的知识服务型新媒体。目前的手机应用软件市场主要对准用户的零散时间，为其提供消遣娱乐和便捷的吃穿住行方面的服务。但“得到”放弃了“正面交锋”，选择开辟知识服务这个新型战场。

其次，打磨了专业优质内容。“得到”的专栏订阅内有19位业界、学界的资深专业人士。他们分别来自经济金融、媒体、互联网、音乐等众多领域。以“得到”创始人罗振宇为例，他就是一位资深的媒体人，曾经担任过中央电视台以及《商务电视》《经济与法》《对话》栏目的制片人，也曾经担任过《决战商场》《中国经营者》《领航者》的节目主持人，后又于2012年年底与独立新媒创始人申音合作打造知识型脱口秀“罗辑思维”。除了拥有专业领域的大家为用户提供专业的知识服务外，“得到”还推出了“每天听本书”的业务以及提供经典图书的干货提炼版，为追求知识的用户节省了时间，提高了效率。

最后，打造了知识付费模式。“得到”能够成功地打造知识付费模式，主要得益于以下两点：一是从“罗辑思维”便开始培养用户的付费习惯，并且敢于放弃拒绝付费的用户。此举为其积累了忠诚用户，为进一步打造“得到”的付费模式奠定了基础。二是因为有优质专业的内容，所以“得到”底气十足地打出了知识付费这张牌。不考虑“得到”的其他栏目，仅专栏订阅一项就成绩斐然。除了罗振宇以592069的订阅数高居榜首外，著名的天使投资人李笑来的《通往财富自由之路》也以125745的订阅数表现抢眼。正是这二者的结合使得“得到”能够成功地打造知识付费的新模式。

2. 用户需求调研

人们是否真的对你的产品有需求？这一需求是否尚未被完全满足？企业所定义的产品的功能，是否是一个伪需求？该产品面向的用户群是一个多大的群体等，都是在用户需求调研的阶段需要我们来考虑并解决的。我们可以通过线上或者线下的方式聚集一批受众，通过一定的激励方式来挖掘用户需求。在这一过程中，尽量不要通过群组的方式来讨论，采取一对一的方式会更好地激发人的沟通意愿，而一名需求分析师或产品助理能帮助你收集到更多的需求指标。

3. 用户需求到产品需求的翻译

用户需求到产品需求的翻译，也就是需要清晰地了解自身创办公司的技术能力，这样才不会给后期的开发增加无谓的沟通成本。用户需求带有太多用户不切

实际的想法，因此不一定每一点都可以融合到产品中。结合产品的定位，锁定核心用户需求，将用户需求翻译为真正的产品需求，厘清用户需求延伸出来的用户动机到底是什么，将是产品脱颖而出的关键。

用户需求翻译后的产品需求，可以将其进行分层：一级需求（必须满足的），二级需求（优先满足的），三级需求（可以满足的），四级需求（不需要满足的），五级需求（锦上添花的）。按照分层后的各类产品需求，再结合手中的各类资源做出判断和分析，从而开展后续的环节，这在很大程度上可以指导初期的行业选取和后期的资源筹备等工作。

需求分析也是创业公司在开发产品时最容易忽视的环节，闭门造车的初创企业也并不鲜见，每一次推倒重来都会给创业公司带来一次严重的创伤。

以上属于确定行业下各产品所满足需求的纵向延伸，而关于不同行业间的横向扩展，则是下面将要谈及的。针对不同行业，不同产品，要结合创业者自身的物质基础和精神欲望，各自进行需求延伸分析。先确定用户的需求点，对于每个需求点，观测其用户的需求程度和创业者自身可满足其需求的程度，进行加权分析。最终，从各行业各产品中，选择既符合市场需求，又契合自身条件的最优解。

（1）你立志于满足哪些需求？

根据商品性质和需求性质，可将人的创业活动分成九个层级。

第一层级：生产并销售已有的物质产品，满足人类已有的物质需求，这是所有创业活动的基础与根基，是范围最广、影响最大的实体经济。比如，第一产业中的基础劳动（种植、畜牧等），第二产业中的制造业（食品、家电、纺织、医药、化工等）。

第二层级：仅销售已有的物质产品，满足人类已有的物质需求。这一层级相对第一层级最大的不同就是只销售产品，不生产产品，是最纯粹的商业和贸易。

这其中包括外贸商、批发商、代理商、零售商等。

第三层级：生产并销售已有的服务产品，满足人类已有的服务需求。比如，第三产业中的人力服务、软件服务、广告服务、物流服务、信息服务等。

第四层级：仅销售已有的服务产品，满足人类已有的服务需求。这一层级依托于第三层级存在，本质上是指第三层级的代理商。

第五层级：生产并销售已有的精神产品，满足人类已有的精神需求。已有的精神产品包括文化产业中的各领域（文学、舞蹈、影视、歌曲、游戏开发、实物设计等）。

第六层级：仅销售已有的精神产品，满足人类已有的精神需求。这一层级依托于第五层级存在，本质上是指第五层级的代理和发行。比如各类出版社、电视台、电影院、展览馆、舞台、网游代理商等。

第七层级：创造并销售未有的物质产品，满足人类未有的物质需求。包括新能源、新技术的开发，以及各种实物发明专利等。

第八层级：创造并销售未有的服务产品，满足人类未有的服务需求。这一层级是去创造一种全新的服务产品，或者是虚拟产品，产生一种新的体验和需求，现在很多互联网创业集中于这种领域。

第九层级：创造并销售未有的精神产品，满足人类未有的精神需求。这一层级超脱了创业的范畴，属于完全的创造，可分为科学和思想两部分。

创业者应该先明确自己的目标，为社会和人类提供需求的行为也是实现自己精神需求的载体，而承载理想的奋斗也往往更具有动力和耐力。择业的第一步可以先从上述九大层级中选择一个层级出来，作为自己创业的大方向，而第二步再从该层级中分离出若干有兴趣的行业，进行具体的调研和分析。

（2）你满足这些需求有哪些优势？

这里主要考察创业者自身可满足某些具体需求的程度，涉及创业者掌握的各种信息和资源的可利用程度，以及创业者的自身素质和欲望。其中信息和资源包括创业人才、创业资本、创业机会、创业技术、创业管理等有形或无形的要素，

可将这五种要素对应某种需求进行综合分析，从而分别得出各种需求的综合可满足程度，便于比较和筛选。切记在所有分析工作就绪后，再正式投入到所选定行业相关产品的运作环节中。

（二）影响力分析

1. 行业是否足够大

在确定行业之前，我们有必要考察一下这些备选行业的市场规模（Market Size），即市场容量。其中对于市场需求的预测也可以直接作为上一节需求分析的数据来源与参考，相对于用户的具体需求调研更执着于产品的微观架构而言，这样的宏观预测更便于把握市场的大方向，从而决定该创业团队所准备涉及的行业要素和整体运作模式。

市场规模主要是研究目标产品或行业的整体规模，可能包括目标产品或行业在指定时间内的产量、产值等，具体根据人口数量、人们的需求、年龄分布、地区的贫富度调查所得的结果为基准。市场规模的大小与竞争性的高低可能直接决定了企业从事该产品开发、生产、销售以及相关服务的投资规模，而对于需求的市场预测可以直接指导企业是否要对该产品进行创新实验和投资等相关决策。

需要注意的是，市场需求不是一个固定的数字，而是在一组条件下的函数，因此也被称为市场需求函数。我们测量当前总市场潜量（ Q ）一般通过以下公式：

$$Q = \text{潜在用户数量} \times \text{每个购买者的平均购买数量} \times \text{单位产品的平均价格}$$

这个单位产品的平均价格一般通过用户使用该产品获得收益并愿意支付产品的最大合理平均价格来决定，很多时候是通过用户研究来确定这个标量的。对于创业者而言，某行业或产品的市场规模越大、竞争性越低、市场潜量越大，则该行业的投资和创业前景也就相对越好。

2. 行业集中度是否够低

行业集中度（Concentration Ratio）是指某行业的相关市场内前N家最大的企业所占市场份额（产值、产量、销售额、销售量、职工人数、资产总额等）的总和，是对整个行业的市场结构集中程度的测量指标，用来衡量企业的数目和相对规模的差异，是市场实力的重要量化指标。

行业集中度是决定市场结构最基本、最重要的因素，它集中体现了市场的竞争和垄断程度。测量行业集中度的具体方法和相应指标有很多，包括绝对集中度、赫佛因德指数等。行业集中度越低，则该行业内的中小企业尤其是新创企业面临的生存压力、发展压力、竞争压力越低，相应的该行业的投资和创业前景也就相对越好。

3. 你能否影响更多的人

对于创业者而言，扩大自身的影响力，让更多的人才服务于自身的发展，这无疑是扩大企业规模的重中之重。这其中包括吸引更多素质更高的创业合作伙伴加入，影响更多实力更强的商业投资者加入，获得更多忠实度更高的用户群体加入，以及吸引更多影响力更大的社会群体和媒体人的青睐.....

在确定行业之前，可以就某行业契合自身的情况从四个方面考察自身的影响力及其发展：行业影响力、企业影响力、产品影响力、个人影响力。

（1）行业影响力，我们希望它可以持续增长，朝阳行业自然是首选。

（2）企业影响力，需要我们用更好的产品、更好的服务、更好的管理模式、更好的营销与宣传等慢慢积累。

（3）产品影响力，需要从功能、性能、价格、价值等各方面更好地满足受众需求，个别产品的影响力甚至能够主导和超越企业自身的影响力，且具有快速扩张，打开局面的可能。

（4）个人影响力，最好的提升方式无疑是在经营、管理、洽谈等各项业务中做出漂亮的成绩，而且得到人们的认可。如果能兼具人格魅力和交际能力则必

然事半功倍。

4. 行业的创新

边界创新，既可以是一个企业发展的源泉，也可以是一个创业者迈向成功的“捷径”。然而，对于某一行业而言，创新的空间并非无限大，对于不同的维度、边界也各有长短。立志于创新的创业者一定要认真审视，仔细考量。

（1）创新最为人所熟知的一条边界是成效边界。企业的创新与个体发明家所不同的是，后者可以穷其毕生精力去追求某个目标，而企业却必须关注创新的成效——不仅要有成果，而且还要高效。因此，企业对于创新不能仅仅看到美好的愿景，还必须充分考虑到越过成效边界后企业的承受能力。

（2）创新的第二条边界是风险边界。这里所说的风险特指由直接业务创新带来的风险。比如2008年次贷危机产生的一个重要原因，就是无视风险边界的金融创新。因此，企业要对创新的潜在风险有足够的估计，并密切注意预警信号。

（3）创新的第三条边界是法律边界。一些创新不仅是对技术的突破，也是对现行法律的突破。有时，很难评判这样的突破是否合理，因为法律本身就有其不完备之处。企业要做的是认真评估创新在越过法律边界后可能付出的代价。

（4）创新的第四条边界是道德边界。某种创新可能不涉及违法问题，但如果它与社会最基本的价值观相抵触，那么它也是有风险的。这就需求企业更多地有一种自我约束的能力。

另外，创新需要付出成本，有些成本是显性的（如资金和人力的投入），有些却是隐性的。很多企业往往只关注显性成本，以为只有显性成本才会决定创新的成败乃至企业的盛衰，殊不知突破边界之后的隐性成本同样不可忽视，有时甚至更为关键。

（三）盲区分析

当其他人看到的是废品、有瑕疵或未完成的事物时，精明的创业者却总能从

中看到机遇。要做到这一点并不容易，但现实中，确实有一些人已经通过回收再利用有缺陷的产品或服务而创建了成功的品牌。有些人甚至凭借异形的制成品开拓出了副业，如果不假思索就放弃它们，无异于买椟还珠，以玉为石，将一块可观的蛋糕拱手于人。

1. 盲目跟风只会害了自己

每个人都希望拥有自己的一份事业，商人都想变成百万富翁，就像是所有的女人都渴望成为别人眼中最美的西施一样。所以，看到好的项目，看到别人通过某种方式挣到钱了，就立刻一拥而上，纷纷效仿，这样的结果往往不尽如人意，就如同东施效颦一样，最终贻笑大方，得不偿失。

跟风本身没有问题。看到别人通过一个项目赚钱了，跟着做也是可以赚到钱的，毕竟能赚钱的项目就是有市场的项目，跟着别人走总能占到一定的市场份额。但要注意，财富不可复制，成功亦不可复制，偶然之中一定有必然因素。不要看别人做这个行业赚钱，就盲目地跟着别人去做，而是要经过细致的市场考察和市场分析。看看别人是怎么赚钱的，他的成功因素是什么，自己是否具备这样成功的条件，这才是取胜的关键。比如，在共享经济的带动下，共享单车就像雨后春笋一样出现在城市的大街小巷。可是共享单车这条创业之路并不是谁都能走得一帆风顺。2017年5月，重庆的悟空单车在运营了短短半年时间后就宣布倒闭，不再提供服务。短短一个月之后，3Vbike共享单车公司也宣布停止运营。两家共享单车的倒闭有着共同的失败原因，那就是都想借着“共享经济”的风口开创一片天地，然而盲目跟风却尝到了不可挽回的苦果。悟空单车、3Vbike推出之前，其创始人雷厚义、巫盛华从未接触过自行车行业，是在几乎没有行业积累的情况下贸然入局。

2. 发现别人的盲点

创业的行业很多，不要跟在人们后面跑，也不要挤走不动的道路。有时，独辟蹊径，沿着小道走，反而能顺利到达目的地。

穷人和富人既然不能站在同一条起跑线上，那么穷人就应该寻找富人没有注意到的机会。换句话说，初创企业既然无法和大企业进行竞争，那就应该学会在

大企业忽视的盲点上做文章，然后再想办法超越大公司。

市场盲点本身是客观存在的，但有的人能够轻松找到它，而有的人则百思不得其“道”。有时通过更新旧创意，把新的、现代的观点注入其中，你就可能创建一家可行的缝隙企业。寻找市场空白的另一种方式是把一个大市场细分成一些小市场，并把重点放在不同的客户上，这样你也能寻找到创业市场的空白点。找到市场空白点，竞争就少，也就容易成功。例如，近年来海外代购市场十分红火，竞争也十分激烈。而俄罗斯一家海外代购公司受到共享经济的启发，设计了一款让用户互相代购、送货的手机APP。这款APP的操作十分简单，购物者只需要在平台上发布购物需求信息，然后由即将前往购物者所在城市的旅行者进行竞价，购物者选择最优报价确定交易，然后进行安全支付，最后购物者与旅行者在约定的公共场所进行交易。在这一过程中，旅行者化身为代购人员，并且不会影响自身的旅行计划，可以说是赚钱旅行两不误。而购物者同时也可以获得更多的选择，帮助他们买到个性化的独特商品。

三、案例评析：Uber和Airbnb的共享经济

（一）案例描述

Uber和Airbnb两只巨无霸独角兽的崛起让“共享经济”一词异常火热，作为共享经济最具代表性的两家企业，Uber和Airbnb分别为出租车业和酒店业带来了革命性的改变，也让人们看到了共享经济在未来的巨大潜力。共享经济这种新的经济模式并不只会在出租车业和酒店业发挥作用，充分调动个人资源和积极性，利用人们的业余时间 and 空间，它几乎可以渗透到各个行业。

Uber是世界上最早开发打车软件的科技公司，如今Uber已成为全球最大的非上市公司。Uber本身并没有什么车，平台上的车和司机都是个人的私家车，Uber只提供服务，通过数据算法，为司机提供更精准的可预测的路线。这些司机中，有因换工作而暂时赋闲在家的人；有刚刚毕业，但不急于就业而想先从侧面了解社会的大学生；还有想利用假日或者工余时间挣点外快的白领；当然，在一些地方包括中国，还存有一些法律手续健全的司机，他们或者是旅游行业的签约司机，或者是租车公司的专业司机，他们随时可以接受调用，而他们所服务的公司为此也可以从中得到一成或者二成的抽头。这种机构很愿意与Uber签署合同，为其提供服务。

Uber从一开始就有明确的盈利模式——收取每次租车费用的20%。目前，Uber提供高端车租车服务、低端车租车服务、租用直升机服务等丰富多彩又具创新性的多元化服务。其中，高端租车费用相对出租车要高出50%，用户月均用车支出超过100美元，纽约的顶级用户更是每月花费6000美元在Uber服务上。优惠政策吸引消费者，培养消费者的消费习惯。Uber刚进入某一个市场时，会投入大量的资金来为顾客提供优惠服务，顾客在接受多次服务后，部分顾客就会转变为Uber忠实的消费者，有部分顾客也就会养成一种消费习惯，从而持续不断地创造价值。同时，众多消费者也是Uber一项不可或缺财富。在积累了庞大的用户人群后，广告商们就开始跃跃欲试了，他们开始找Uber寻求合作。另外，很多活动要做推广的时候也会找到Uber，给出一定的优惠条件希望借Uber获得曝光度，从

而提升顾客流量。

Airbnb是一家联系旅游人士和有空房私人房主的服务型公司。Airbnb本身也没有房产，而是通过联系私人房主，将空闲的资源拿来出租，这样可以提高闲置资源利用率从而获得最大收益，房产类型包括：公寓、家庭住宅、旅馆和其他（如城堡、树屋等奇居异舍）等。Airbnb通过网络平台打通了旅游人士和家中有空房出租的房主之间的联系，然后从完成的交易中收取佣金。

Airbnb利用移动互联网技术，并与移动社交工具（Facebook、Linkedin、Twitter等）融合，将这种传统共享、社交、互助性做法彻底商业化和便利化，主要盈利模式就是从出租人与租客交易中抽取佣金（佣金比例根据交易额介乎6%—12%。此外Airbnb还向出租人收取3%资金清算费用）。Airbnb最大的杀手锏之一当然是其价格，以旧金山为例，酒店客房平均价格约230美元，而Airbnb平均价格则低于100美元，其诱惑力是显而易见的。更重要的是，按照Airbnb的说法，Airbnb提供的是一种“社交性的旅游服务”，可使外来旅客更好地了解本地人的生活和文化（据称89%的租客希望体验本地人生活），本地化的旅游体验能使城市变得更有吸引力。有数据为证，按照Airbnb的研究，使用Airbnb服务的游客在当地逗留时间明显长于普通酒店旅客（分别是5天、2.8天），其他旅游消费额也更高（分别是978美元、669美元，高出46%），这对于扩大本地消费也功不可没。对于一些房主来说，经济上的好处当然是最有吸引力的，47%的房主因为网络短租帮助其偿还房贷或房租，甚至使其免于失去房屋。

（二）案例点评

Uber虽然一辆出租车都不买，但是Uber却成了全球最大的出租车公司；Airbnb虽然一间出租房都不买，却成了世界上最大的房屋租赁公司。“共享经济”和“分享经济”利用互联网降低交易成本、提高生产效率、减少资源浪费，这是一种可持续发展的经济模式，也是未来创业创新的大趋势。在不久的将来，“共享经济”和“分享经济”的发展将会实现共享主体与客体的换位、共享的范围会不断拓宽、共享的形式将变得更为多样化、共享社交活动也逐渐趋于目的化等。每一个行业都会有一个Uber和Airbnb，共享经济和分享经济的发展势必会激励各行各业

的创业者应用共享经济思维构建第三方共享服务平台，这些平台将激活无数资产，在“大众创业，万众创新”的浪潮之下，在供给侧与消费转型升级的时代大背景下，必将涌现更多的“Uber”和“Airbnb”。虽然共享经济和分享经济的理念并非源自于中国，但处在经济快速发展的时代，这两种经济模式一定能助力拓展我国创业创新发展的新空间。

然而，要做共享经济和分享经济也并非易事，中间也存在很多亟待解决的难题。如何解决信用成本就是共享经济和分享经济面临的最大难题，作为用户如何相信这些专业机构？这些“新生儿”是不是没有经过监管机构授权的服务者？而作为服务者，如果遇到流氓用户，又如何保护自己的权益乃至安全？Airbnb在保护房东权益上做了不少工作，包括巨额的损失保险，以及简单的索赔手续，这一点也是很多同行容易忽视的竞争门槛。Uber也因为乘客与司机之间的官司，倒赔了不少钱。这也是共享经济所遇到的一个尴尬，当共享经济和分享经济的创业者成功地倒逼监管部门放开权限出让利益的时候，新的专业服务商就会过来收割利益。共享经济和分享经济是利用闲置资源，利用互助的精神，来实现资源共享的一种经济模式，但是，发展起来一看，新的专业服务商借助共享经济的名义发展起来了。专车司机取代了兼职司机，而越来越多专业的房东也逐渐占据了Airbnb的位置。我们还记得淘宝吗？最开始都是业余小卖家的平台，到后来，对不起，全部给专业卖家让路。

第三章 建团队

Web设计师ManuCornet曾在自己的博客上，描绘了一组美国科技公司的组织结构图：亚马逊等级森严且有序；谷歌结构清晰，产品和部门之间却相互交错且混乱；Facebook架构分散，就像一张散开的网络；微软内部各自占山为王，军阀作风深入骨髓；苹果一个人说了算；庞大的甲骨文，臃肿的法务部显然要比工程部门更加重要。

在创业过程中，团队组织无疑是至为关键的因素。在团队建设中，由于行为规则和制度沿袭的惰性影响，对一些在团队组建过程中特别有利的条条框框，因为耳闻目睹的缘故，可能不但成不了积极引导因素，有可能还会成为前进中的不利因素。上文中公众所知的那些大企业也逐渐暴露出一些弊端，足以使有心人有所警觉。

在团队建设过程中，利用熵的理论并结合团队建设的实际特点进行综合分析，并寻找出切合项目实际的有利规则，可以对项目的正常运转提供更好的支持，也更有利于项目团队之间的互利合作。以海尔为案例，我们就可以窥见熵理论在团队建设中潜移默化的影响和作用。

海尔的“人人创客”

2014年，海尔集团推出了一个让外人听来不可思议的战略主题：“企业平台化、员工创客化、用户个性化”。按照海尔首席执行官张瑞敏的解释，企业平台化就是企业从原来封闭的组织变成开放的生态圈，可以整合全球的资源来完成目标，从而演变为一个可以自循环的开放生态圈；员工创客化就是让员工从原来被动的执行者变成主动的创业者；用户个性化就是在移动互联网时代，用户已经成为一个中心，他可以成为发布者，将购物体验在全球直播，所以，企业必须以用

户为中心，满足每个用户的个性化需求。换句话说，在互联网时代，海尔的平台上创造的将不是产品而是“创客”。

用“企业平台化”颠覆“科层制”，打造“网络化组织”。形成“网络化组织”后，海尔就没有“中层”了。全公司只有三类人：一类人是平台主，其作用是提供最合适的土壤、水分、养料。平台主不是领导，判别其成功与否的标准是看平台上有多少创业公司，创业公司成功、成长与否。一类人是小微主，也就是小型创业公司，判别标准在于能不能自主找寻机会创业。最后就是创客，按照海尔当下的思路，“所有的员工都应该是创客”。就这样，海尔从原来制造产品的加速器，变成孵化创客的加速器，海尔管它叫“共创共赢的生态圈”。

用“员工创客化”颠覆雇佣制，让员工变成创业者、动态合伙人。海尔内部有个专门的叫法——“竞单上岗，按单聚散”。这个“单”不是订单，而是项目的目标。一个项目的目标明确之后，不管是谁，只要有这个能力，都可以竞单上岗。在做项目的过程中，按单聚散，聚散的一个基本原则是，一定要面向全球最好的资源。就这样，组织的边界消失了。

用“用户个性化”颠覆产销分离制为“交互节点”。互联网颠覆了传统经济学中的一个经典规律——边际效益递减。如果企业仍旧做产品，边际效益最终一定会递减，但如果转换思维做用户，则可以做到边际效益递增。

海尔的这三个颠覆，使创客群体如雨后春笋般涌现出来。这其中，既有海尔内部员工自发创业的案例，也有看好海尔平台的外来创客；既有全新的产业形态，也有老产业的创新产品；既有专注服务业的，也有专注制造业的，可谓百花齐放。

“人人创客”“让每个人成为自己的CEO”，这是海尔现在的新面貌。张瑞敏以其极富前瞻性的眼光，看到了做“时代型企业”的方向，在海尔推行了一场波澜壮阔的改革，将来自上而下的层级结构打掉，变成内外部创客共创共赢的平台型组织。在这种组织形态下，只要你有能力，想做就来做，不管是海尔内部员工，还是来自外部的创业者，资源与利益都可以协同共享。这样的变革，很大程度上

激活了员工的创业热情，以此带动了海尔这艘巨轮向创新的道路上前行。

社会日新月异，时代规则也在不断更新迭代，我们有理由相信，未来团队组织的关系很可能将由“雇佣”转为“合作”或“联盟”，企业和员工双方都是为了一个共同的目标而在对方身上投资。未来的团队成员也许不只是属于任何一家公司，而是属于多个公司或多个服务平台。为了应对团队组织关系的转变，增加团队的稳定性和向心力，企业家们很有必要将熵理论作为一门必修课来探讨和研究。

一、熵理论与创业团队的组建

（一）基于负熵原理的创业团队建设

1. 创业团队的初始熵

任何创业团队在刚成立时都具有混乱、无序（熵）的特点，但由于创业团队目标驱动特征明显，在创业初期，团队的初始熵并不明显，且其本身也处于一种动态和发展期。一方面，企业刚刚成立，团队自身处于一种无序的熵增状态，开始大范围拓展业务，熵急剧增加，最后陷入混乱和危机。另一方面，创业初期，组织同样处于一个开放和与外界交换的过程，公司的快速发展，使熵相对于团队本身表面上是相对缩小的。而一旦公司进入平稳期，这些初始熵就会影响公司的发展。所以，在团队创立时，就应该尽量减小初始熵，同时为以后可能的熵增做好规划，这也体现了意识对外在世界的能动性。

创始人在搭建团队之初，面对初始熵，有以下两种解决方向。

（1）自建团队，加强内部管理，通过有效管理让一切紊乱归于秩序，有序降低熵。团队和组织很快处于一个稳定有序的状态，但这种结构是静态的，与外界能量交换少，组织会逐渐进入熵增的模式。同时这种结构向外拓展缓慢，员工积极性低，组织的增长相对于熵的增长会越来越慢。例如，在企业管理中加强企业文化建设，如果能在企业中树立一种“我为人人，人人为我”的企业文化，管理效率必然大大提升，熵自然就会降低；或是采取分布式的管理增加来降低熵。根据已有研究表明，分布式的分布点越多，熵降低的可能性也就越大。

（2）引入团队，加强外部合作。企业在初创期，引入团队未尝不可。微型企业可以考虑挂靠在一些大中型企业之下，成为母体企业的合作伙伴及其独立工作室或代理团队，暂时由上级企业实施对本企业的管理；一些制造业或需要使用高科技平台的服务类企业，可以直接跟现成的专业团队合作，把项目外包给他们或是跟他们分享利润。例如：深圳某模特经纪服务公司，在目前互联网平台服务的大潮推动下，他们想搞一个类似滴滴打车的模特服务平台，供需双方都可以在

这个平台上发布信息，随时接单，这样就可以把业务从深圳迅速扩大到全国。想法是非常好的，几个伙伴一拍即合。于是他们开始出资开发平台，招聘开发团队，每个月大把地砸钱。然而，由于他们原来并非计算机技术出身，因此对技术保障及成本缺乏控制。一年以后，100多万元砸进去了，技术总监换了好几拨，平台依然是半成品，还是不能投入使用。痛定思痛，创业者决定遣散所有技术开发人员，把平台开发及维护全部外包给专业技术团队。专业的人做专业的事，他们全心在模特领域进行平台推广。

在对内降低初始熵之前，控制对外扩张速度，既保持对外的能量和质量交换，又对内优化管理，降低团队的初始熵，打造低熵团队。团队成熟、高效、稳定之后，通过对成功模式的复制，对外迅速扩张。

2. 创业团队的基本要求

(1) 团队稳定性需求

稳定是生存的前提，稳定包括静态的和动态的稳定。静态的稳定指团队成员的稳定；动态的稳定是指团队创造性、创业热情、凝聚力等团队功能和团队活力的稳定。有时候为了保证动态的稳定，要牺牲掉静态的稳定，见表3-1。

表3-1 创业团队稳定性需求

团队类型	成员	熵	组织	与外界能量交换	创造性	团队活力
静态稳定	稳定	熵	增扩展缓慢	弱	弱	弱
动态稳定	不稳定	负熵	扩展迅速	强	强	强

这里所说的团队稳定性更多的是指动态的稳定。因为创业团队通过人员的流动和与外界资金、理念的互动，进行各种形式的能量和质量交换，从而使团队形成一个稳定的负熵状态。换言之，这也是一个对团队筛选净化的过程，将那些价值观、理念与团队目标不一样的人员淘汰掉，从而降低团队的初始熵。团队管理的一个层面就是解决稳定性与外界能量交换的矛盾，营造团队的动态稳定，就是让团队始终处于低熵状态。要实现团队的稳定需要科学的团队设计。

(2) 成长性需求

团队成长性包括向内和向外两个方面。向内的成长指组织从不成熟到成熟，从无序到有序，创造力、凝聚力等团队效能的提升，通过内部的成长来实现低熵和熵减，是质的提升；团队的外部成长是指团队的向外拓展能力，通过组织的扩大，来使熵相对为负。

内部的成长和外部成长互为依存。一个优秀的组织，必须具有良好的内部优化和外部拓展能力。通过内部的提升，来实现对外的拓展；通过对外的拓展，使内部得到优化。内部的优化是向外拓展的前提，企业团队必须在自身处在低熵水平，自身保持活力、创造性、稳定性，否则向外拓展会让有序的结构变成无序的结构，造成熵增。

（3）自适应性需求

一个优秀的团队应能具有对各种状况、危机的自适应能力和自愈能力，具有维持低熵水平的能力。熵是随着时间的增加而增加的，一个优秀的团队应该对熵增具有抵抗能力，比如，通过与外界的能量交换、内部管理的优化、企业文化等具备自适应能力。同时，团队应该具有自我保护能力。比如，一个团队，当核心成员出走，或者核心成员之间产生矛盾，团队往往处于生死存亡的境地。而一个优秀的团队，应该通过资源的分配、权力的分配、人员的设置、沟通机制等，使团队能应对这些危机。

一个具有稳定性、能自适应、以负熵为生的团队，能充分发挥团队成员的积极性，同时能激发团队成员内在的潜能，通过潜能的无限释放，来克制团队的熵增，具有自愈能力。这种自适应性的团队必须是一个开放的团队。包括思维、视野、团队成员等各个方面。

以当下风头正劲，能与苹果、三星等巨头争雄的华为为例。与很多强调组织结构稳定的企业不同，华为建立的是一种可以有所变化的矩阵结构。华为每次的产品创新都伴随着组织架构的变化。在华为，一旦出现机遇，相应的部门便迅速出击、抓住机遇、快速布局决策。在这个部门的牵动下，公司的组织结构发生一定的变形，但流程没有变化，只是部门与部门之间联系的次数和内容发生了变化。但这种变形是暂时的，当阶段性的任务完成后，整个组织结构又会恢复到常

态。正是这种进退自如的创业管理机制，使华为渐渐后来居上，使三星、苹果等手机行业巨头感到严重的威胁。

（4）创新需求

创新会直接制造负熵。有些创新甚至会将“质量”转化为无限的能量，为企业带来快速的发展。熵相对而言可以忽略不计。对于创业团队来说，创新能力是衡量创业团队管理与绩效的最重要的因素，是创业团队的生命。

3. 基于负熵的创业团队设计

（1）基于负熵的组建创业团队理念

一个团队由团队理想、团队成员、团队文化、团队制度、团队结构五个方面构成。创业团队在设立之初，就要把保持团队的动态稳定（创造性、开放性、凝聚力）作为建队的核心，打造一支自组织性的耗散结构团队。其一切的制度、结构设计都应该以团队的动态稳定、开放性、创造性为中心。好的团队设计可以充分激发团队成员的潜能，激发团队成员的想象力，团队充满活力和生命力，释放出强大的能量，团队基于共同的团队理想，既保持了稳定性又处于不断拓展、充满活力的负熵状态。而不好的团队设计，则通过制度、管理，使团队成员的思维、创造力处于一种被限制的状态，团队成员稳定，但创造力、团队活力处于熵增的状态，其向外拓展能力差，生命力低，影响团队目标的实现。

（2）团队设计要素分析

①团队动力

一个动力十足、积极向上的团队，工作效率肯定不会差。因此，如果团队成员不能和谐共处，工作效率开始下降，领导就应该提高警惕，这很可能是团队动力出现了问题。团队动力最直接的来源是薪酬激励和精神激励。研究表明，超过26%的员工会因为没有达到仅仅5%的加薪就跳槽。公平合理的薪酬制度不仅能让员工专心工作，还能提升团队幸福感。精神激励的方式有很多种，比如职位晋升、提供学习发展的机会、认可其工作绩效等。精神激励的目的是让员工有工作

成就感，如果员工在这方面无法得到满足，则很难对团队产生归属感，团队才会有凝聚力。通过激发团队动力，起到吸引人、凝聚人、鼓舞人的作用。在动力的激励下，团队目标一致，处于有序低熵的结构。

②团队成员

团队成员首先要解决的问题是创始人的定位和包括创始人在内的所有团队成员之间的关系。比如是雇佣制关系还是合伙人关系，如何处理协调这两种关系以及与之相关的结构设计，涉及利益、权力、结构等众多方面。

打造技能互补、差异化反序结构。对于创业型团队来说，组织应该包含团队成员的多元化。多元化的思想是团队创新的源泉，也有利于形成技能、思维的互补，形成全面有序的系统。创始人在组建团队时应该考虑团队的差异化，文化的多元化。同时团队成员的选择也经常意味着资源的引进与整合。最典型的例子如阿里巴巴引进蔡崇信，不仅引进了专业化的管理，也为从华尔街各大投行的融资提供了极大的帮助。

③制度和文化

制度与文化是相互联系，密不可分的。不能割裂开单独讨论制度或者文化。文化决定制度，占据主导作用；制度是公司文化的一种体现。基于负熵的制度设计要考虑制度的强制性和服务性。制度的强制性应该只是规定最基本的准则，是级别最低的一种形式。其他应该交给文化和机制来解决，而不是公司的各个方面都要归于制度，以避免制度对团队活力的限制，造成熵增。制度的另一个层面是其服务的特性，即通过制度的规定来实现组织的高效以及流程的清晰，这是服务和保障性的。高效和服务是所有制度的最根本原则。

在创业初期，完善的团队章程往往比制度更有效，更人性化。团队章程包括团队的使命、愿景、价值观等。使团队成员通过对文化和价值观的认同，通过内在动机来调动自己的主观能动性，比制度的约束更有助益。

④耗散结构的形成

一个封闭、静态的结构，必然会造成熵增，活力下降，最后死亡。对于团队建设来说，应该打造一个开放的、动态的，与外界充满信息、能量、质量交换的团队，以及时剔除旧的、负面的因素，引进新的信息、新的思想、新的成员。团队耗散结构的形成是多方面的，包括文化、制度等团队的各个方面，实现相对稳定与动态平衡的统一，在不断的否定与新生之间保持生命力。

⑤权力分配

组织内部去权力化，消灭个人权力。通过制度规范和企业文化来行使权力的作用，这样做的目的是保证企业对内的有序性，限制熵增。组织是为员工服务和提供支持的机构。团队与成员都在制度的背景下，相互依存，实现团队理想。

组织对外要充分授权，给团队成员权利，使员工在自身的目标实现上具有充分的自主权。

⑥利益分配

团队与成员是利益共享的关系。利益分配是与团队形式密切相关的，由于不同的团队结构产生了两种不同的利益分配思维。一种是高熵的团队形式，组织是利益实现的中心，团队是被管理和被支配者，这种结构是利益分配模式。一种是低熵的团队形式，去中心化，向外拓展的不同团队是利益实现中心，组织提供服务和支持，组织与团队之间是一种利益分享的模式结构设计——耗散结构。

（二）团队熵的控制

1. 团队熵的概念

团队在运行过程中不可避免地会出现熵，包括管理熵、信息熵、制度熵等。任何一种组织、制度、决策、方法等，在相对封闭的组织运行中，总呈现出有效能量逐渐减少，而无效能量不断增加的一个不可逆的过程。这就是组织结构中的效率递减规律。这个规律之所以存在，主要原因在于复杂组织运动和管理过程受若干不确定性、又相互影响的变量控制，从而稳定地表现出这种趋势，并服从一定的数学规律。当企业组织是一个相对封闭的孤立系统，较少与环境进行信息、

能量和物质交换，同时，组织内存在能量的差异，处于一种不平衡状态时，企业内部的熵是随时间变化而逐渐增加的。而企业内部的熵值大小表示了企业无序度的大小，熵值的增加过程是企业逐渐由有序状态向无序状态演变的过程。熵增的过程，揭示了管理、政策、方法在执行过程中效率递减的趋势，为我们减缓熵增的速度提供了理论依据。

2. 建立自适应的耗散结构的团队

一个封闭的系统，不可避免地会出现熵增，直至达到平衡状态。但一个非线性的开放系统，当它远离平衡时，系统的状态会由于与外界进行物质和能量，使系统从无序的状态发展成有序的状态。这就是“耗散结构”。“耗散结构”是指系统远离平衡态时形成的稳定结构，这种系统因为能凭借自身的能力产生组织性和相关性，因此也称为自组织系统。

对于一个团队来说，无论是团队成员、思维、活动，还是企业的经营、管理，都应该保持开放和向外拓展的状态，积极地与外界进行质量与能量交换，以使组织处于一种动态有序的耗散结构。

3. 发挥人的主观能动性在团队内部降低熵的水平

人与物质不同，人是有意识的。意识对物质有能动作用。无论是团队还是个人，不存在绝对的封闭状态。比如，人的思维总是处于与外界的信息交换中，无论是团队还是个人，都不可避免地会与外界接触，存在能量的交换。

一方面，可以通过自身对团队内熵进行控制。利用管理、企业文化、制度、沟通等各种方式，使组织内部处于相对有序的状态。激励机制、沟通机制也对降低团队熵值起到很好的作用。团队管理者应该时刻保持危机意识，提高对熵变化的敏感度，对熵进行主动干预。另一方面，可以针对团队熵，建立预警、评价机制，对团队的活力、开放度、绩效、沟通，建立评价体系，进行综合分析，时刻纠偏。及时处理无序和消极能量，促进负熵的产生。

二、创业团队的组建策略

（一）创业团队的特点

团队是为共同的目标而奋斗，为了达成共同的目标从而成立创业公司。只有在清楚团队特点基础的前提下，明确创业公司的特点，才能更好地分析出创建什么样的团队。

犹如前文所述，创业公司与团队是一个有生命的机体。因为明确目标而组建公司，为了达成目标而进行各种工作，为了实现更高的目标需要保持良好的活力和激情以对抗熵增。从熵理论的角度来看，创业公司存在三个特征：目的性、运动性、不死性。下面对三种特征进行深入的分析。

1. 目的性

目的性是一个创业公司成立的初衷，或者说为一个公司成立的动机和愿景。由此而吸引了拥有共同目标和价值观的团队成员来加入，称为一支创业团队。团队成员都具有共同的价值观、目标和愿景，并且愿意为其努力和付出。共同的目标保证了团队成员之间的关系为联盟关系，而非竞争关系。

2. 运动性

创业公司注册以后进行的所有工作与活动都是公司运动性的体现，要达成某种组织目的进行的所有工作的总和都是富有运动性的。使得公司高效有序的运动是领导们最关注的问题之一，保证公司持续稳定高效的运动性是领导者最想达成的目的。

3. 不死性

公司、企业与团队的不死性就是为了达成公司更高或更加远大的目标而保持公司的持续运营，创业的团队需要有共同的价值观与对于公司长远发展的需求，从而保持公司的不死性。

由前面对于以负熵为生的团队建设基础和创业公司的三个特征分析，我们来分析想要达成前述的要求，创业公司需要建设怎样的团队。

一个好的创业团队往往具备以下特点：（1）规模上：合理化，合理的规模和扩张是保证创业企业得以长久发展的基础。（2）结构上：稳定有序，职责分明，目标明确，愿景清晰。（3）信念上：价值观趋同的团队，成功存活的机会大，认可公司明确价值观共同的奋斗目标，各司其职，各取所长。（4）技巧的多样性和明确的成员角色：技能互补的力量，能力更全面，走得更远。（5）海纳百川，有容乃大，有包容性的团队，接纳差异化，鼓励创新，乐于吸纳新鲜血液、新思想。（6）团队合作融洽，互相信任，敢于面对冲突，承担团队任务和责任。

（二）创业团队组建的基础

1. 万物要存在必须先稳定有序

一种事物要想做到稳定有序，必然要克服集体无意识的群体心理。集体无意识作为一种典型的群体心理现象无处不在，并一直在默默而深刻地影响着我们的社会、我们的思想和我们的行为，鲁迅笔下的祥林嫂就是“封建社会”下所形成集体无意识的牺牲品。如何让团队发挥效能使得无意识的集体变得稳定有序，使得团队成为稳定生存的适者，这是组建创业团队主要的问题之一。

2. 去中心化生存

所谓去中心化，不是不要中心，而是由节点来自由选择中心、自由决定中心。简单来说，中心化的意思是中心决定节点。节点必须依赖中心，节点离开了中心就无法生存。去中心化的意思是节点决定中心，中心必须依赖节点，中心离开了节点就无法存在。在去中心化系统中，任何人都是一个节点，任何人也都可以成为一个中心。任何中心都不是永久的，而是阶段性的，任何中心对节点都不具有强制性。因此，该去中心化的团队拥有强大的复制基因，能够不断分裂出自我大分子，从而促进团队的发展更加高效有序。

3. 差异化生存

差异化大多是指对于产品或者战略的差异化，产品的差异化是生产者向市场提供有独特利益，并取得竞争优势产品的过程及结果。而在这里提出的差异化生存主要是指对于团队建设时在不同的阶段与针对不同的人员采取的差异化。随着社会日新月异的发展，差异化会深入各行各业，差异化深入团队也是在所难免。从团队成员到团队运行都需要一定的差异化建设，因此创业团队对多元化人才要有足够的包容力，同时在进行差异化的过程中要求团队具有一套有序的差异化方法论。

（三）组建创业团队常见的五大障碍

皮克斯总裁埃德·卡特莫尔在《皮克斯的“创作总动员”》一文中生动地阐述了社区精神的概念，他指出，公司之所以能成功创作出一系列广受欢迎的动画片，主要归功于公司“充满活力的社区”。在社区里，大家相互信任，彼此忠诚，精诚合作，每个人都觉得自己在参与一种非凡的工作。他们的工作热情和巨大成就令这个社区成为一块磁石，深深吸引着那些将出校门的学子和其他公司的优秀人才。

年轻有为的公司通常具备这种社区精神。这些公司正处于成长期，充满活力，就像一个大家庭。然而，随着公司日趋成熟，想要保持这种社区精神就难了。增长速度放缓，公司政治滋生，世界不再是一片花团锦簇。美国作家帕特里克·兰西奥尼在《团队协作的五大障碍》中通过虚拟构建一家科技公司的运作过程，生动地展示了团队矛盾冲突、处理、拉锯、再到初见成效的过程，剖析了团队管理中五个普遍而又异常危险的问题。

1. 缺乏信任

团队协作由建立信任开始，唯一的办法就是消除戒心。如果害怕自己的错误和弱点暴露，害怕成为众矢之的，团队成员之间只会相互戒备，无法打开心扉接纳他人的意见或建议。而优秀团队的成员绝不会相互防备，他们不会掩饰自己的缺点，勇于承担错误和不足，敢于发表意见，不必担心自己遭到打击和报复。

2. 惧怕冲突

惧怕冲突源于团队成员缺乏相互的信任，无法坦诚地表露自己的想法和意见，缺乏必要的、有益的讨论和冲突。尤其是当面对亟待解决的问题和矛盾时，团队气氛表现为一团和气，相处融洽。如果融洽来源于不断解决问题和矛盾，那么融洽本身是好事；但多数团队的融洽是虚假的融洽。团队成员隐瞒自己的意见和真实的想法，都不愿意发表反对意见，甚至是建设性意见，一旦某成员试探性的问题的抛出，触发了某些成员的敏感的神经，该成员便会缄口不言，以免进一步触犯团队成员特别是领导者的禁忌和威严。

3. 欠缺投入

欠缺投入源于团队成员惧怕冲突，他们无法全心投入工作并为工作创造更大价值。他们不得不自我告诫满足于眼前的工作职责，而欠缺深入改善的热情和勇气。他们做出决策的时候不能达成共识，产生这个问题的结果是做出模棱两可的决策。

4. 逃避责任

因为欠缺投入，团队成员无法达成心底的共识，就会逃避责任，抗拒承担。团队成员无法投入时间、热情在团队事物上，就导致每个人都不愿也不敢去承担责任。事不关己，高高挂起，是该团队用作明哲保身的至理名言。

5. 无视结果

团队成员做不到相互负责，互相督促，而是把个人的需要和成长目标凌驾于整个团队的共同利益之上时，就导致了无视结果。

团队成员在工作中过分追求对个人的认同和明哲保身，不能做到充分信任其他团队成员，因而做不到知无不言，言无不尽，不能充分发挥自己的能量从而为团队创造更大的价值；逃避责任，避重就轻，不能以公司的战略目标指导个人行为，从而无法通过完成自己的工作目标而帮助组织达成组织目标和愿景。从而忽视了集体的利益或者集体工作成绩，也就是整个团队的工作目标。

对于一个创业团队来说，团队是具有生命力的，如何使具有生命力的团队保持持续活力和激情是创建并维持团队最主要的话题。对于一个有机的生命体要摆脱死亡唯一的方法是与环境不断地进行能量交换，从环境中不断汲取负熵，从而使有机的生命具有推迟走向终结的奇妙现象。对于一个有生命的团队从创建到维护也是遵从以负熵为生的逻辑的，因此首先我们探讨以负熵为生建团队的基础。

（四）创业团队的组建措施

创业团队研究的概念框架应该由团队规模和成员，共同愿景和目标，所有权和经营权配置，团队合作方式和职责，社会角色和团队存续时间等要素构成。

1. 确定团队规模，甄别吸纳人才

鉴于企业的类型，在初步建立了团队文化并规划愿景之后，确定长期—短期组织目标，确定初创团队规模和角色构成。

初创团队的规模应适中为宜。初创团队规模过大的话，相应的熵增的量也就越大。如果把团队成员类比成分子，当庞大的分子群不规则运动碰撞时，产生的无用耗能越多。规模过于庞大，要么容易滋生闲人，浪费资源，增大管理成本；要么导致有效决策的难度增大。初创团队规模过小的话，虽然熵增量会比规模大的团队要小，其成员分子运动的活性小，有效碰撞的概率小，使得维持团队低熵运行的物质产生的比例降低。企业起步之初，除了不具备竞争力或知识力的业务可以采取外包或咨询顾问等形式之外，关键领域和核心竞争力需要由企业自己掌握。这就要求团队的初创成员中一定要有某一方面的甚至是核心领域的专家式人才，它是企业的核心竞争力。当然，有的企业当初只是作为一个“外包”的角色存在，它并不具备技术，但要么有营销能力，要么有创意，要么有影响力、煽动力的领导者掌舵，那么这些软实力也可以被认为是企业的核心竞争力，它或他们是企业初创时期必不可少的。所以，企业初创团队的规模一定要“精”。即多一个嫌多，少一个不可。

一个精英的作战部队要求其成员要有一致的作战方针，坚定的团队信念，互补的作战技能，在战场上能一致对外，配合默契。同理，在甄选和吸纳企业团队

成员时，要考虑成员技能的多元化和互补性能否满足企业的成长和发展需要，要选择气质秉性符合企业文化和风格的人，要考虑成员的合作性和包容性是否能允许团队有效冲突的存在，要考虑团队成员是否能承受创业的压力，是否有成员能以合适的方式分解压力并解决危机。

当然，考察成员的价值观取向是否与企业整体相吻合是最重要的方面。只有怀揣同样理想，共同目标的人才能在奋斗的路上走得更远、更久。虽然在企业发展的过程中，团队成员的价值取向也会随之变化和成长，“中途”下车的情况时有发生，但为了降低引进“与企业不匹配的人才”的风险，考察团队成员的“初心”尤为重要。

2. 规章制度的约束，是复制成功DNA的过程

成功是偶然的吗？成功是小概率事件，是偶然事件，是特定的，是不可总结也无法复制的。没有任何系统、方法能必然导致成功。但是，有过程的成功是可以复制的，这个过程，是一个积累经验的过程，是成功经验被反复应用和校验的过程。

企业制度建立在既定的企业文化基础上，指导团队成员达成组织目标、高效完成团队任务的，并获得持久的竞争力。如企业的BPR、WI等流程和作业指导书，是企业制度化、流程化，走向成熟的标志，能引领企业日常作业的有序、标准化进程，引领企业突破一个又一个工作目标。良好的企业制度与企业文化的相互协调，在充分地尊重每一位团队成员的基础上使得团队具有共享的管理模式，使得团队可以稳定有序地向前发展。

3. 领导力培养

领导力的培养将是团队建设非常重要的方面。创业团队的领导大多为变革型领导。变革型领导包括四个维度：领导魅力、德行垂范、个性化关怀和愿景激励。其中，领导魅力指领导者以自信、自尊树立良好形象，成为下属的模范与榜样，追随者认同领导者，并愿意效仿领导者。德行垂范是在中国情景下变革型领导所包含的一个特殊维度，是指领导者以身作则，以美德来领导，为员工树立榜样示范作用，通过潜移默化的方式来影响下属，使下属能够为了实现组织的目标

和使命而努力。个性化关怀是指领导者创造一种支持性氛围，仔细聆听追随者的个体需求，领导者在帮助其个体自我实现时扮演着教练和建议者的角色，帮助追随者实现其自身的需求和发展。愿景激励指领导者建构出伟大理想或愿景，通过动机激励使下属超越个人的私利，投身于实现组织愿景的事业中。在实践中，领导者利用信条和情绪感染力来凝聚组织成员，以取得比个人利益更大的成就。

如大海上的行船，任何企业，无论怎么强调组织结构扁平化、去中心化，都需要一个领航者。这个领航者的特殊身份决定了他的作为，他确定了企业的战略布局，奠定并修正了企业的文化，他立得了规矩，管得了人，下得了决策，关键时刻拍得了脑袋，解决得了问题。然而，这样的船长并不够。我们需要的是领航人，能给组织成员指明方向同时赋予成员以斗志和能量的人，我们需要的是有影响力的人，而不是要面面俱到的多技能工，不是需要有分身术的消防员。人们需要组织，组织需要领袖。

领袖就需要有影响力，有磁场，能让组织成员心甘情愿地为领袖设立的目标而付出。毕竟人们已经意识到了，像职业生涯前期的科比一样天赋异禀又刻苦努力的个人英雄式的球员，并不适合一个需要团队协作才能取得成功的集体，也并不适合做一个领袖。但是，后期的科比虽然体能上无法与巅峰时期相比，但科比无疑成为湖人队的精神领袖，即使也有老骥伏枥的时候，即使大比分落后，但只要他在场，其队友无形中都受到精神上的激励和鼓舞。他也会通过言语和肢体对队友和球迷们进行鼓励，告诉他们：你们很棒，我们一起会赢得球赛的。

由此可见，领导者的影响力是团队的一笔宝贵的财富。可领导者的特质是什么呢？如何成为一个有领导力的人呢？领导者的个性模型有五个纬度：外向性、情绪稳定性、随和性、责任感和经验的开放性。管理学家理查德·L·达夫特也将领导者特质归纳为个体特征、智慧与能力、个性特征三方面。其中，个性特征包括激情、活力、态度谦虚、体力充沛等，智慧与能力包括智力和认知力、博学、决断力等，个性特征包括乐观、开朗、自信、诚实、正直、独立、个人魅力、领导欲望等。纵使这些特质可以是与生俱来，也可以是后天培养和加强的。管理者可以通过自我定位，着重通过学习来提高个人的领导魅力和感染力。

一个卓有成效的领导者，有敏锐的触觉能觉察到团队早期的熵增情况，并通

过发挥个人的影响力调动团队成员的热情，从而抵消团队日渐增长的消极力量。

4. 雇佣关系转变

现代企业的雇佣关系向合伙人关系转变，管理理念从雇佣关系，转换到共生关系，双赢的关系。合伙人企业是由合伙人共同出资，合伙经营，共享收益，共担风险。合伙人之间更容易形成相互选择目标一致的企业团队，在企业的管理方针文化更为有效的贯彻下去的同时，提升了企业稳定性。例如，全球最大的出租车公司Uber，自己却没有一辆出租车。Uber将自己与司机之间由“雇员”的关系，转变为“合伙人”的关系；全球最大的住宿服务提供商Airbnb也同样如此，它们颠覆并超越了希尔顿酒店，自己却没有一间客房。而是利用私人的房产获取收入。它们雇佣上千位兼职摄像师，为屋主提供拍摄服务，使Airbnb上的房子看上去非常整洁动人，从而创造了分享经济下的一种新型雇佣关系。

5. 应用新木桶理论提高核心竞争力

如果把企业的管理水平比作三长两短的一只木桶，而把企业的生产率或者经营业绩比作桶里装的水，那影响这家企业的生产率或绩效水平高低的决定性因素就是最短的那块板。企业的板就是各种资源，为了做到木桶“容量”的最大化，就要合理配置企业内部各种资源，及时补上最短的那块“木板”。但是一味地追寻补短板而忽略加强既有优势的做法并不适合一般性的初创企业。初创企业更适宜遵循“斜木桶原理”，把木桶斜一下，就是把你所具备而别人没有的长处发挥到极致，而不是一味地去补“短板”。这就是你最大的职业竞争力。掌握专注核心业务，不重要的业务可以外包，加大投资专业人才做好品牌的长板。让核心业务带公司走得更远，更久。

企业众多部门，在业务在进程中都会滋生熵，但区别在于熵增的量各有不同。与其花费相当的精力去对抗所有环节的熵增，不如在消耗能量之前，去其糟粕，取其精华，去除不能为公司持久创造价值的“短板”，节省正能量，也是中和熵增的重要手段。同时，“长板”的加长，也是维持低熵状态的途径。

6. 为团队磨合融合创造环境

团队成员间的社交关系是影响创业团队成功创业的决定因素，可用沟通、凝聚力、工作规范、相互支持、协调、冲突解决六个维度来表示。

团队作为经优化整合和配置的资源集合，就能达成相对于个人单打独斗而不能达成的目标。通过团队建设，团队的五大障碍会得以清除：（1）团队成员间能互相信任，面临困难和挫折时，通过头脑风暴，团队成员会全力投入地发挥个人效能和创造力。（2）团队成员间敢于面对冲突，敢于承担责任和后果，以实现组织目标为个人目标。（3）团队中鼓励新思想，包容团队成员的过失并给予鼓励，互相激励共同成长。（4）激发团队精英的创业热情，鼓励创造创新。有助于营造创新的支持环境和良性竞争氛围，充分发挥他们的创造力。提供环境和工具鼓励精英创新，激发兴趣，激情和动力，鼓励“犯错”；赋予员工一定范围内的权利，思考自由。（5）降低内耗，使沟通更顺畅，合作更高效，创新程度更高，激发新的赢利机会，维持持续赢利的能力。

团队建设的方式有很多，如有高层领导者参与的工作动员会，如定期的公司活动，如借员工生日机会举办对员工有激励作用的集体生日会等。团队管理人员应从人的基本需求层次方面，针对不同需求的团队成员采取不同的激励方式，尽可能多地使用激励因素，并适当地维持保健因素，使得团队成员保持激情与活力。团队建设对团队成员有正向积极的作用的同时，也让员工之间互相理解，消除隔阂，拉近距离，从而方便日后的沟通和工作，助力组织目标的高效达成。

7. 利用鲶鱼效应引入外部刺激

在保持核心团队稳定的前提下，通过吸纳新成员和让既定的成员退出的方式来调整创业团队的成员构成。新成员的甄选要考虑价值观和团队规范问题。

吸纳新成员就如同应用了鲶鱼效应。既定成员退出的方式，是鲶鱼效应的逆向应用，通过使与公司文化和制度不吻合的成员的退出，改变了团队生存环境，远离不和谐因素，保留了更有利于企业发展的因素，从而让熵增减少。

（五）创业团队低熵运行策略

对于一个有机的生命体要摆脱死亡唯一的方法是与环境不断地进行能量交换，从环境中不断汲取负熵，从而使有机的生命具有推迟走向终结的奇妙现象。对于一个有生命的团队从创建到后续的维护也是遵从以负熵为生的逻辑，因此有效去除团队熵增，使得构建团队可以自发产生负熵可称得上是理想的团队建设。但是，在团队运行过程中，总会出现熵增，因此如何使得团队以负熵为生是维护团队高效运行的全部内容。

创业团队低熵运行的宗旨是以负熵为生组建和管理团队。负熵是一个系统在任何必然熵增的情况下，维持有序的低熵水平以远离静寂的平衡状态的必备元素。在团队理想使命与文化的建设中，能否使得每一位团队成员都完全接受并愿意为之努力的团队使命与文化是其关键。企业制度需要与企业文化相辅相成，将企业使命与文化融入到日常的工作中。

1. 通过愿景的强化来激励大家的士气

《这是你的船》的作者迈克尔·阿伯拉肖夫通过自己的切身经历，通过强调“这是你的船”这一共同愿景将士气消沉、怨声载道的“本福尔德号”驱逐舰境况彻底改观，使全军舰300多名官兵上下一心、士气高昂，并通过多次参加战争向世界证明了“本福尔德号”是美国海军的一支王牌驱逐舰。

2. 增强公司内部信息透明化

在冯端、冯少彤著的《熵的世界》里面探讨熵与信息中，布里渊认为信息是负熵，正是因为负熵的作用，才使得系统的熵减小，但若包括所有的过程，总熵依然是增加的，这也充分说明了对于一个系统必须是可以从外界引入负熵的开放系统。因此，若要不做功使得系统熵减少，就意味着必须获取信息，汲取外界的负熵来补偿系统自身的熵增。对应到一个创业团队的外界信息，可以使多种内容予以呈现。下面对于团队的信息汲取从而激活团队的凝聚力进行举例说明。

3. 定期的团建活动

全部团队成员外出拓展，为了一个非工作目标的目的进行志愿活动，不定期地进行团队集体活动，放松的活动下进行专业知识的头脑风暴进而达到学习

的目的。上述的几种从外界汲取信息的方式均可结合团队的使命与文化进行，从而使得团队成员在放松的环境中不但得到了愉悦，而且增强了团队凝聚力，同时使得团队使命与文化深入到与团队有关的每个地方。

4. 平衡团队成员之间的利益

对于一个团队，如何平衡小团队间的利益也至关重要。小团队利益对其成员而言是整体利益，而对整个团队来说，又是局部利益。过分强调小团队利益，处处从维护小团队自身利益的角度出发常常会打破整个团队内部固有的利益均衡，侵害其他小团队乃至整个团队的利益，从而造成小团队与小团队，小团队与整个团队之间的价值目标错位，最终影响到整个团队战略目标的实现。团队的价值是由团队全体成员共同创造的，团队个体的应得利益应该也必须得到维护，否则团队原有的凝聚力就会分化成离心力。因此，应该更多地来关注整个团队的利益，通过更加均衡的方法保证整个团队的最终利益。

5. 塑造内部和谐的竞争环境

团队竞争在很大程度上是为了适应竞争的需要而出现并不断强化的。这里提及的竞争，往往很自然地被我们理解为与外部的竞争。事实上，团队内部同样也需要有竞争。在团队内部引入竞争机制，形成“学、赶、超”的积极氛围，推动每个成员不断自我提高。实行赏勤罚懒、赏优罚劣、重奖增量弱奖存量的机制激励团队成员。同时，通过团队的内部竞争可筛选并发现哪些人更能适应某项工作，保留最好的，剔除最弱的，从而实现团队结构的最优配置，激发出团队的最大潜能。进行团队结构的优化，使得人尽其才，进而使得整个团队保持激情与活力。

6. 严明团队制度

只有做到制度明确且严格执行，团队才会有序运行。南宋初年的岳家军之所以能成为一支抗金主力，与其一直执行严明的军纪密不可分，以至于在金军中流传着这样一句话：撼山易，撼岳家军难。另外一个典型的例子就是三国时期的诸葛亮挥泪斩马谡的故事，马谡与诸葛亮于公于私关系都很好，但马谡丢失了战略要地街亭，诸葛亮最后还是按律将其斩首，维护了军心的稳定。明确的团队制度不仅是维护团队整体利益的需要，在保护团队成员的根本利益方面也有着积极的

意义。GE的前CEO杰克·韦尔奇有这样一个观点：指出谁是团队里最差的成员并不残忍，真正残忍的是对成员存在的问题视而不见，文过饰非，一味地充当老好人。宽是害，严是爱。对于这一点，每一个时刻直面竞争的团队都要有足够的清醒认识。只有做到了严格执行明确的团队制度，才可以从制度层面降低团队的熵增。

7. 充分发挥团队每个成员的力量

诚然，团队精神的核心在于协同合作，强调团队合力，注重整体优势，牺牲个人利益，成就集体利益，但追求趋同的结果必然导致团队成员的个性创造和个性发挥被扭曲和湮没。而没有个性，就意味着没有创造，这样的团队只有简单复制功能，而不具备持续创新能力。因此，团队不仅仅是人的集合，更是能量的结合。团队精神的实质不是要团队成员牺牲自我去完成一项工作，而是要充分利用和发挥团队所有成员的个体优势去做好团队的工作。充分地发挥每个团队成员身上的强大的能量（负熵）来抵消团队的熵增，从而使得团队的胜利同时成为每一个团队成员的胜利。

8. 去中心化

团队的到来要求团队要建设基于员工能力，培养创造力，洞察力和对客户感知的能力。对于一个团队领导的职责，不再是管理，而是协调、配合与分享的共生关系，配合散在团队中每一个交点上的需求，分享给所有成员有效的信息，能够相互促进，取得共赢。随着共享经济的到来，去中心化的团队建设将如雨后春笋般不断涌现。“人人创客”“让每个人称为自己的CEO”是海尔公司现在的新面貌。张瑞敏以其极富前瞻性的眼光在海尔推行了一场波澜壮阔的改革，将来自上而下的团队层级制度变成了内外部创客共创共赢的平台型团队。这样的改革很大程度上激活了团队成员的创业精神，从而带动海尔向创新的路上前行。

三、案例评析：联想分家

（一）案例描述

郭为在大学里学的是管理，可从事的却是IT这么一个高深的行业。自从联想一开创，郭为就作为第一批大学生，应聘进了联想。当时，联想也不过几十号人马，郭为就跟着“IT教父”柳传志开始闯江湖、跑码头了。

作为仅有的几个创业元老，郭为对联想的贡献可谓居功至伟。联想初创时，品牌还不够响亮，做的也是汉卡、代理PC之类的生意，但好在傍着中科院，也算是有个温饱。可温饱不够呀，几十号年轻人都想干事业，都想温饱之余还能有些余钱过过小康。为此，郭为做了一件极为重要的里程碑事情。

联想的汉卡在当时的中国来说，技术含量已经很高了，但是一直品牌不够响亮。刚好每年国家和中科院都要评比中国的科技创新奖，柳传志知道了，觉得是个好机会，吩咐下去：“一定要得奖，还要一等奖”。接命令的就是郭为，这可让郭为很为难了，因为当时中科院已经决定给联想汉卡颁发个二等奖，一等奖眼看着就要没戏了。看似不可能更改的事情，到了郭为这里可不一定，他硬是在中科院磨了几个月，终于将二等奖改成了一等奖，这在当时大大提升了联想品牌。

随着联想的成长，郭为像个救火队员一样，转战南北，帮助联想渡过一个又一个难关。按理说，郭为这样的丰功伟绩，柳传志应该指定他做接班人吧，其实却不是如此！

接下来说说杨元庆。杨元庆进入联想时，联想已经发展了很多年，在中国已经有了一定的地位。但在此时，联想开始决定建立自己的PC品牌。杨元庆作为一个暑期实习生进入联想，本想着干满两个月挣点钱就出国了，可进来后一发不可收拾。联想上下和柳传志都觉得杨元庆是个人才啊，刚来几个月就将PC的销售业绩提升了一大半，就这样，杨元庆在联想PC事业部“嗖”的一声就一飞冲天了。

杨元庆在联想的事业越做越大，郭为在联想的功绩也越积越深，终于有一天

矛盾产生了。柳传志想退居二线，让年轻人来领导联想。可让谁接班呢？

柳传志想了很久，终于想了个方法。据他后来说，联想的业务发展是以人才为基准的，有相应的人才才会去开拓新的业务。也就是说，先看人，再看业务方向。为此，柳传志将联想分拆了，一半给了杨元庆；一半给了郭为。现如今，联想控股从两分天下，又变成了五分天下。

（二）案例点评

杨元庆和郭为虽说同为公司副总裁，可是过去几乎从来没有在一起工作过，在心理上互相竞争的感觉更多些，彼此都对合作毫无准备，现在总裁说要“试验半年”，两人嘴上答应，心里别扭，很快便意识到无法在一起工作，公司业务中固有的冲突也日渐严重。杨元庆一心只想把联想微机卖得更好，而郭为扛着一大堆“最佳代理”的牌子，一心只想做“代理”。这两人后来回忆当时的分歧，各自都有一番表白。

柳传志早就预感这两人合不来，现在事情到了这个程度，只好承认还是“一山不容二虎”。他看过太多的人事纠葛，知道这种情形下即使劝和也是徒劳，还会导致公司业务出现难堪的局面。他和董事会里的其他成员想来想去，最后得出结论：“这两人的摩擦是必然的，不是他们的品格太低——钩心斗角，而是各自有着完全不同的目标，所以只好分开。”

因为人的问题而将一家公司分拆，这在中国商业史上罕有成例，西方大公司的老板们听了也会难以理解。两位“少帅”的不能合作与他们各自代表的公司业务的冲突交织在一起，成为后来联想分拆的真正原因。至于这两种因素孰轻孰重，不同的人会有不同的评论。杨元庆认为是业务的因素多一些，郭为认为是人的因素多一些。朱立南则认为：“他们两人同在一个屋檐下有困难，这是分拆的根本原因。”柳传志当时口口声声说，公司的分拆是“自身业务发展的需要，就像不久前惠普公司成立安捷伦公司一样”。后来也承认那是说给股票市场听的，“实际的原因还是打算让杨元庆接班，又舍不得让郭为走，所以才要另外搭出一个舞台”。

综上所述，“联想分家”的原因主要源于创业机会选择与创业团队成员拟合不

充分两个方面，创业团队拟合不充分的因素对创业成功的影响更大。对于创业成功而言，选择对的创业机会仅是给了创业行为一个好的起点，配置合理且经过充分拟合的创业团队，才是创业成功的关键保障。

第四章 定模式

商业模式决定着企业的发展方向，是事关企业生死的最基本战略决策。在市场化进程初期，企业的经营策略和发展方向都由个别企业领导或企业领导小圈子决定。如今，这种靠领导个人直觉决策的时代已经一去不复返了。企业更多时候需要根据市场中消费者的需求来制定发展战略，进行资源整合，探索出可赢利的、可持续的创新商业模式。

究竟什么是商业模式呢？业界普遍认同的观点有两种。

1. 商业模式是一个企业的盈利模式

通过企业商业模式的设计，企业可以明确如何赢利。简而言之，商业模式是一个企业的盈利模式。商业模式问题就是关于企业“做什么？如何做？怎样赚钱？”的问题。例如，饮料公司通过卖饮料来赚钱，快递公司通过送快递来赚钱，网络公司通过点击率来赚钱，通信公司通过收话费赚钱，超市通过平台和仓储来赚钱，等等。商业模式涵盖的内容十分广泛，凡是与企业经营活动相关的内容，几乎都可以纳入商业模式的范畴，譬如我们常常听到的电子商务模式、B2B模式、B2C模式、拍卖模式、反向拍卖模式、广告收益模式、会员费模式、佣金模式、社区模式等，都属于代表性的企业商业模式。

2. 商业模式是一个企业满足消费者需求的系统

这个系统组织管理企业的各种资源（资金、原材料、人力资源、作业方式、销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力，又称输入变量），形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务（输出变量），因而具有自己能复制且别人不能复制，或者自己在复制中占据市场优势地位的特性。

商业模式不是固定不变的，随着企业经营环境的变化和不同阶段目标的转变，商业模式也理应做出适应性的调整，这也是企业自我适应市场的需要。

20世纪50年代，新的商业模式由麦当劳（McDonald's）和丰田汽车（Toyota）所引领；60年代的创新者则是沃尔玛（Wal-Mart）和混合式超市

（Hypermarkets，指超市和仓储式销售合二为一的超级商场）；到了70年代，新的商业模式出现在FedEx快递的经营里；80年代由Intel和Dell创造；90年代新的商业模式代表则是西南航空（Southwest Airlines）、星巴克咖啡（Starbucks Coffee）。每一次商业模式的革新都能给公司带来一定时间内的竞争优势，但是随着时间的推移，这种先发优势的竞争力又逐渐减弱，随着（消费者的）价值取向不断转移，公司必须不断地重新思考革新它的商业设计。一个公司的成败与否最终取决于它的商业设计是否符合了当时消费者的优先需求。

在商业模式的迭代中，如何合理地融入熵理论，通过资源整合来创造新的价值增量，是本章探讨的重点。随着国内互联网概念的崛起，在各路资金的狂热追逐下，引来了资本市场对互联网、互联网经济前所未有的关注。先来了解一下国内几个比较有代表性的互联网企业的商业模式。

互联网企业的商业模式创新

腾讯

从产业价值链定位来看，抓住互联网对人们生活方式的改变而形成的新业态机遇，通过建立中国规模最大的网络社区“为用户提供一站式在线生活服务”，以影响人们的生活方式嵌入主营业务。

盈利模式：在一个巨大的便捷沟通平台上影响和改变数以亿计网民的沟通方式和生活习惯，并借助这种影响嵌入各类增值服务。

创新性：借互联网对人们生活方式改变之力切入市场，通过免费的方式提供基础服务而将增值服务作为价值输出和盈利来源的实现方式。

阿里巴巴

从产业价值链定位来看，抓住互联网与企业营销相结合的机遇，将电子商务业务主要集中于B2B的信息流，为所有人创造便捷的网上交易渠道。

盈利模式：通过在自己的网站上向国内外供应商提供展示空间以换取固定报酬，将展示空间的信息流转变为强大的收入流，并强调增值服务。

创新性：通过互联网向客户提供国内外分销渠道和市场机会，使中小企业降低对传统市场中主要客户的依赖及营销等费用并从互联网中获益。

携程

从产业价值链定位来看，抓住互联网与传统旅行业相结合的机遇，力求扮演航空公司和酒店的“渠道商”角色，以发放会员卡吸纳目标商务客户、依赖庞大的电话呼叫中心作预订服务等方式将机票、酒店预订、度假预订、商旅管理、特约商户及旅游资讯在内的全方位旅行服务作为核心业务。

盈利模式：通过与全国各地众多酒店、各大航空公司合作以规模采购方式大量降低成本，同时通过消费者在网上订客房、机票积累客流，客流量越大则携程的议价能力越强其成本就越低，客流量就会更大，最终形成良性增长的盈利模式。

创新性：立足于传统旅行服务公司的盈利模式，主要通过“互联网+呼叫中心”完成一个中介的任务，用IT和互联网技术将盈利水平无限放大，成为“鼠标+水泥”模式的典范。

华为

从产业价值链定位来看，以客户需求为驱动，定位为通信设备领域的系统集成服务商与量产型公司，为客户提供有竞争力的端到端的通信解决方案，并围绕通信设备领域的整个产品生命周期形成完整的产品线。

盈利模式：主要依靠整个通信产品的完整产品生命周期赚钱。

创新性：凭借通信设备领域整个产品生命周期上完整的产品线的营收，以暂时的亏损为代价将投入市场的新产品按两三年后量产的模型定价，利用企业规模效益、低耗与高效的供应链管理、非核心环节外包、流程优化等方法挖掘出的成本优势挤垮或有效扼制国内竞争对手，并利用研发低成本优势快速抢夺国际市场份额，打压在成本上处于劣势的西方竞争对手，形成著名的“华为优势”。

对上述互联网企业商业模式进行梳理不难发现：成功的商业模式既异中存同，又同中存异。异中存同的是创新性地将内部资源、外部环境、盈利模式与经营机制等有机结合，不断提升自身的营利性、协调性、价值、风险控制能力、持续发展能力与行业地位等。同中存异的是在一定条件、一定环境下的成功，更多的具有个性，不能简单地拷贝或复制，而且必须通过不断修正才能保持企业持久的生命力。借鉴基础上的创新永远是商业模式中商业智慧的核心价值。因此，本章主要通过讲解如何构建企业商业模式，对创业者的创新商业模式设计进行探讨。

一、熵理论与商业模式的构建

熵告诉我们，能量在转换的过程中，一定会有无效能量的产生。对善于创新、敢于尝试的企业家来说，这是一次绝好的机会。创业者要把这种机会变成一种商业模式，并把这种商业模式通过一种组织形式来实现，通过资源整合来创造新的价值增量。

（一）商业模式发展史

商业模式发展到今天，主要经历了传统的手工作坊与店铺的线下模式（Off-line）、线上商业模式（On-line），线上线下结合的商业模式（O2O）三个时期。

1. 线下商业模式（Off-line）

（1）店铺模式（Shopkeeper Model）

线下最古老的商业是传统的店铺模式和手工作坊模式，具体来说，就是在具有潜在消费者群的地方开设店铺并展示其产品或服务。比如，餐饮店、理发店、零售店、日常用品作坊等。今天，这些古老的商业模式仍是世界的主流商业模式，随着科技的进步，信息的传播，传统商业模式盈利能力越来越低，于是聪明的创业者们开始研究新的赚钱路径。店铺模式的特点是靠销售产品赚钱，商业模式缺乏设计，产品成本是定价的根本基础。

（2）“饵钩”模式（Bait and Hook Model）

饵钩模式的特点是饵钩两个产品之间存在密切联系，买了A必须买B，否则A或B都不能独立使用。这就可以使其中的非消耗品成为“饵”，而消耗品为成“钩”。

2. 线上商业模式（On-line）

全球互联网自20世纪90年代进入商用以来迅速拓展，已经成为当今世界推动

经济发展和社会进步的重要信息基础设施。经过短短十几年的发展，宽带接入已成为主要的上网方式。同时，互联网迅速渗透到经济与社会活动的各个领域，推动了全球信息化进程。全球互联网内容和服务市场发展活跃，由此带来了互联网服务产业的活跃发展，推动形成了一批如Google、Yahoo、eBay等互联网企业的发展。按照主营的业务模式划分，主要有以下几类。

（1）搜索与门户网站

搜索与门户网站，是指通向某类综合性互联网信息资源并提供有关信息服务的应用系统。门户网站最初提供搜索服务、目录服务等，并依靠提供网络广告服务、无线增值等方式获利。国内新浪、百度、搜狐等是这类公司的典型代表。

（2）即时通信服务

即时通信是指能够即时发送和接收互联网消息等的业务。1998年即时通信的功能日益丰富，逐渐形成了电子邮件、博客、音乐、电视、游戏和搜索等多种功能。

目前，即时通信已经发展成集交流、资讯、娱乐、搜索、电子商务、办公协作和企业客户服务等为一体的综合化信息平台。微软、腾讯、Yahoo等重要即时通信提供商都提供通过手机接入互联网即时通信的业务，用户可以通过手机与其他已经安装了相应客户端软件的手机或电脑收发消息。

腾讯公司于1998年11月在深圳成立，是中国最早也是目前中国市场上最大的互联网即时通信软件开发商。1999年2月，腾讯正式推出一款基于Internet的即时通信（IM）软件——“腾讯QQ”，与无线寻呼、GSM短消息、IP电话网互联。2012年，腾讯QQ同时在线用户数突破1.7亿。QQ会员是腾讯的独创，这套经营人心的方法论对中国互联网产生了深远影响，尤其对往后的社区、网游等行业，几乎是教科书式的范本。2011年年初，腾讯又推出了一款为智能终端提供即时通信服务的免费应用程序——微信，截止到2016年第二季度，微信已经覆盖中国94%以上的智能手机。因为微信有海量的密度用户，在移动互联网领域里已经成为用户社交的入口。

（3）互动娱乐

互动娱乐作为一种新型的娱乐方式，具有传统娱乐无法比拟的一些特征：互动性、虚拟性、短周期。

网络游戏在我国的兴盛并不是偶然，除了互联网技术的飞速发展以及网民对网络游戏的强烈需求之外，很重要的原因就是网络游戏的发展是网络商业运作的一个很有潜力的“突破口”。游戏服务提供商和电信运营商已经对网络游戏产业初步达成了合作共识，游戏+网络的模式打破了传统游戏只能单纯依靠销售和发行赢利的局限，同时游戏加盟网络也对网络服务主要提供者——电信运营商提供了机遇。

盛大游戏有限公司是中国领先的网络游戏开发商、运营商和发行商，致力于打造国际化的网络游戏平台。盛大拥有2000多名研发和运营人员，并与2万多名游戏开发者展开合作，一直勇于创新 and 开放，坚持优秀和丰富多样的产品线，向用户提供基于PC客户端、浏览器以及智能移动终端等众多平台下的70多款大型网络游戏产品以及4万余款Flash休闲游戏，连续多年赢得金翎奖、金凤凰奖等重量级行业奖项，居行业之首。

（4）直播平台

2012年年末，中国互联网信息中心发布年度互联网网络发展报告，报告显示中国网民数量达到6.5亿，视频直播行业出现巨大潜在用户群体。至2017年，火热的直播无疑是当下的圈钱大户，但其盈利模式，除了斗鱼、映客、花椒等娱乐/游戏直播平台常见的粉丝打赏以及游戏圈钱以外，还有广告模式、导购模式、付费直播、会员增值服务、游戏联运、主播/节目付费推广、赛事竞猜、版权发行、企业宣传、付费教育、付费问答（语音直播）、主播运营工具付费等。

资本纷纷进驻视频直播行业，一款名为“英雄联盟”的多人在线即时对战游戏的火热更是吹响了游戏直播的号角，英雄联盟由美国RITO公司推出，游戏火热之后RITO被腾讯收购，成为腾讯的全资子公司，由腾讯代理英雄联盟的国内运作，海外市场由RITO独立运营。据公开资料显示，英雄联盟在全球拥有超过7000万注

册人数，全球每天活跃玩家数量约2700万，最多有750万玩家同时在同一时间进行游戏，每月都会有6700万的玩家活跃在游戏当中。巨大的游戏市场衍生了大规模的游戏周边需求，游戏视频直播需求增量巨大。

3. 线上线下结合的商业模式（O2O）

线上线下结合的商业模式（O2O：Online To Offline），是指将线下的商务机会与互联网结合在一起，让互联网成为线下交易的前台。O2O模式的核心很简单，就是把线上的消费者带到现实的商店中 / 服务中去——在线支付购买线下的商品和服务，再到线下去享受服务。线上为线下服务揽客，消费者可以用线上来筛选服务，成交可以在线结算。线上线下结合的代表模式主要包括如下几个方面。

（1）电子商务

电子商务通常是指在全球各地广泛的商业贸易活动中，在互联网开放的网络环境下，基于浏览器 / 服务器应用方式，买卖双方无须见面即可进行各种商贸活动，实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付以及各种商务活动、交易活动、金融活动和相关的综合服务活动的一种新型的商业运营模式。

（2）网络拍卖市场

网络拍卖市场提供网络交易场所，并组织拍卖活动而获得销售佣金和广告收入。销售商在网站上提供商品信息，但不确定商品的价格。商品价格通过拍卖的形式由注册的会员在网络上互相竞价来确定，在规定时间内出价最高者就可以购买到该商品，如eBay就是全球最成功的网络拍卖市场。

（3）网上中介

如同社会上的中介一样，“网介”顾名思义不过是在网上实现的。比如一些商业网站和网上商店一样，是厂商和消费者的网上纽带。网络中介的典型代表有：携程网、美团网为代表的团购网，世纪佳缘为代表的婚恋网，前程无忧为代表的招聘网站等。

（4）网上辅助服务

网上辅助服务提供商承担的功能与现实中负责监管、提供信誉担保及金融服务的组织一样，互联网的特殊性使得在线服务的这类组织成为网络分销渠道成员。目前，辅助服务提供商主要有网络评估机构、网络统计机构及网络金融机构等。

①网络评估机构

网络评估机构直接针对网络上良莠不齐的销售商而成立，它们根据预先制定的评估标准体系对网上商家进行评估，为消费者提供网上商家的资信等级信息和消费评测报告，降低消费者网上交易的风险，尽量避免消费者的权益受到侵害，对网络市场商家的经营行为起到了间接的监管作用。

②网络统计机构

网络分销渠道的发展也需要其他辅助性服务。例如，网络广告提供商需要了解有关网站访问量、访问者特征、不同的网络广告手段的使用效果等信息；企业需要了解消费者的购买偏好、网络用户增长的趋势等。网络统计机构就是为用户提供互联网统计数据，确保交易过程中的一些必要数据的透明性而建立的，如我国的CNNIC等。

③网络金融机构

网络交易的不安全性使得交易双方不能够相互信任，为交易的达成带来一定的困难，因而一些企业开始利用自身信用逐渐介入到网络分销渠道中来，提供专门的金融服务，如支付、转账、结算等服务。网络金融机构是为网络交易的支付与安全提供专业性金融服务的机构。主要有两种形式：一是一些传统的金融服务商，逐渐开通网上银行，买卖双方只要有银行账号，就可以通过网络进行转账结算；二是新兴的虚拟金融服务，它们以第三者的身份为网络交易提供安全保证，比如支付宝。

（二）熵与自组织

比利时物理学家普里高津认为，在远离平衡态的开放系统中，系统通过与外界交换能量、物质，形成有序的耗散结构，并通过不断的能量吸收来维持这种有序。这种混沌系统在随机识别时形成耗散结构的过程，被定义为自组织。在自然科学领域，组织是系统内有序结构或这种有序结构的形成过程。德国物理学家，协同学的鼻祖H. Haken又进一步把组织分为他组织和自组织——如果一个系统靠外部指令而形成组织，就是他组织；如果不存在外部命令，系统按照相互默契的某种规则，各尽其责而又协调的自动形成有序机构，就是自组织。

“自组织”虽然在理论上还没有形成非常完善的体系，但在企业实践中，如海尔的员工创客、华为的“三人战斗小组”、百度的小团队制、韩都衣舍的“产品小组”等，其实已经是在进行自组织管理的探索。通过追溯自组织理论发展本身，以及提炼实践背后的规律，我们发现，依靠自组织，即在自发状态中，敏锐感知非线性变量的规律，创造触发点或引爆点，是企业在不确定性和混沌无序中找到确定方向和有序结构的一种有效途径。

1. 为什么会“自组织化”

耗散结构理论揭示了地球上一切生命体和组织体都是远离平衡状态下的不平衡开放系统，它们不断地与外界进行物质与能量的交换。当这一系统在远离平衡状态的条件下是无序的，可是却又在组织之中。而在与外部环境进行物质、能量交换的过程中，一些非线性变量一旦发生突变，并且能量积累到一定程度（临界点）后，就会产生质变，经自组织从无序走向有序，形成新的稳定有序结构。从这个角度来讲，自组织是指组织受内在的、不确定性的、非线性变量所影响，通过与外部环境、信息与能量的不断自我调适，从无序结构到有序结构的一个过程。

所以，当企业还处在一个混沌状态的时候，企业所生存的环境存在各种不确定性。企业为了适应多变的生存环境，必须拥有一种自我调节、自我适应和自我修复的能力。组织是在一种无序到有一些“序”，再到有序的过程中不断被反馈，从而修复、完善、重复新秩序。

2. 如何进行“自组织”

自组织化管理的特点确实对传统的企业组织形态以及管理方式产生了很大的冲击。那么，企业要进行自组织化的变化与塑造，必须把握好以下两个关键点：一是要强调自组织不等于无组织。自组织所强调的是组织的秩序并非预先设定好的，而是自发所形成的，自发从无序到有序，最终达到提高生产效率、激发员工活力的目的。换句话说，自组织作为一种组织形态，它最终所追求的是内部控制方式的改变。二是要把握自组织管理的三个核心要素，即共享、共创、共治。企业要想方设法地构建利益共同体，让企业的所有参与者都能够实现利益共享。其中，“共享”的内容包括资源的共享和利益的共享。例如，现在的人力资本合伙人制度在某种程度上就可以理解为一种自组织形态，他们实现了自主经营和利益共享。共治是指组织内部要有一定的民主价值诉求表达，它强调一种群体制度，突出公司制度是由大家共同制定的。

因此，我们有理由认为自组织是抵消系统无序化的熵的最佳答案。一个系统自组织功能越强，其保持和产生新功能的能力也就越强。同理，如果一个企业希望基业常青，也必须按照自组织的原则行事。

二、商业模式的构建策略

（一）商业模式要素与设计原则

1. 商业模式核心要素

“客户价值最大化”“整合”“高效率”“系统”“赢利”“核心竞争力”“整体解决”这七个关键词构成了成功商业模式的七个要素，缺一不可。其中：“整合”“高效率”“系统”是基础或先决条件，“核心竞争力”是手段，“客户价值最大化”是主观追求目标，“持续赢利”是客观结果，如图4-1所示。

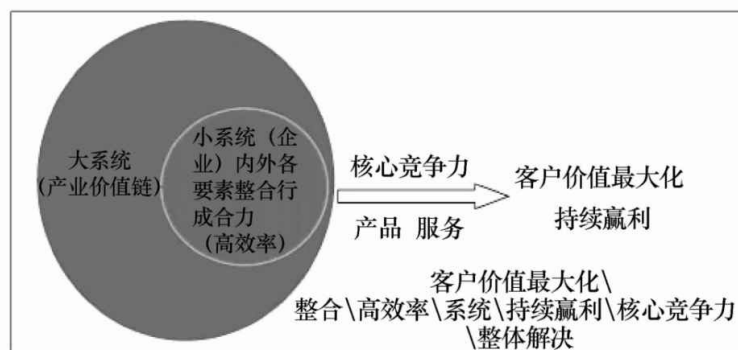
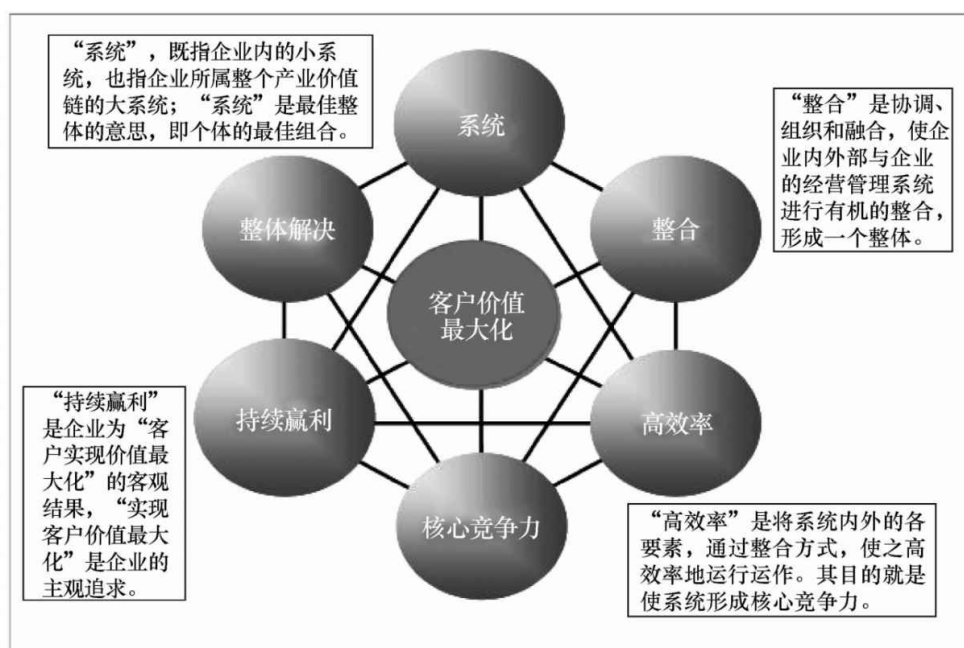


图4-1 商业模式图示

中国的企业在经历了要素驱动与投资驱动的两个阶段后，开始向更高的境界迈进，现在已经不是企业靠单一产品或者技术就能打天下的时代，也不是靠一两个小点子或者一次投机就能决出胜负的时代了。要想使企业有生存空间并能持续地赢利，必须依靠系统的安排、整体的力量，即商业模式的设计。未来企业的竞争，将是商业模式的竞争，商业模式的竞争将是企业最高形态的竞争！

企业经营也有“道、法、术、器”四个层面，商业模式就是“道”，是商道的最高境界。如果企业总是沉湎在“法、术、器”里找出路的话，就会像爬山一样，总在山脚、山腰绕圈子，很难直达山巅；而企业只有以商业模式——“商道”的高度，从上往下看时，就会豁然发现，通往山巅的捷径随处可见。企业的出路在于认知的高度，高度决定思路，思路决定出路。

2. 商业模式设计原则

一个成功的商业模式不一定是在技术上的突破，也有可能是对某一个环节的改造，或是对原有模式的重组创新，甚至是对整个游戏规则颠覆。商业模式的核心原则是指商业模式的内涵、特性，是对商业模式意义的延伸和丰富，是成功商业模式必须具备的属性。它包括：客户价值最大化原则、持续赢利原则、资源整合原则、创新原则、融资有效性原则、组织管理高效率原则、风险控制原则和合理避税原则八大原则。

（1）客户价值最大化原则

一个商业模式能否持续赢利，与该模式能否使客户价值最大化有着必然关系。一个不能满足客户价值的商业模式，即使赢利也一定是暂时的、偶然的，不具有持续性的。反之，一个能使客户价值最大化的商业模式，即使暂时不赢利，但终究也会走向赢利。所以，我们把对客户价值的实现再实现、满足再满足当作企业应该始终追求的主观目标。

（2）持续赢利原则

企业能否持续赢利是我们判断其商业模式是否成功的唯一的外在标准。因此，在设计商业模式时，赢利和如何赢利也就自然成为重要的原则。当然，这里指的是在阳光下的持续赢利。持续赢利是指既要“赢利”，又要能有发展后劲，具有可持续性，而不是一时的偶然赢利。

（3）资源整合原则

整合就是要优化资源配置，就是要有进有退、有取有舍，就是要获得整体的最优化。

在战略思维的层面，资源整合是系统论的思维方式，是通过组织协调，把企业内部彼此相关但又实际分离的职能部门进行整合，也可以把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的系统，取得1+1>2的效果。

在战术选择的层面上，资源整合是优化配置的决策，是根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以凸显企业的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强企业的竞争优势，提高对客户的服务水平。

（4）创新原则

三星董事长李建熙说：“除了老婆和孩子外，其余什么都要改变！”时代华纳前首席执行官迈克尔·邓恩说：“在经营企业的过程中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企业能够立足的先决条件。”一个成功的商业模式不一定是在技术上的突破，而是对某一个环节的改造，或是对原有模式的重组、创新，甚至是对整个游戏规则的颠覆。商业模式创新形式贯穿于企业经营的整个过程之中，贯穿于企业资源开发研发模式、制造方式、营销体系、市场流通的各个环节，也就是说，在企业经营的每一个环节上的创新都可能衍变出一种成功的商业模式。

（5）融资有效性原则

融资模式的打造对企业有着特殊的意义，尤其是对中国广大的中小企业来说

更是如此。我们知道，企业生存需要资金，企业发展需要资金，企业快速成长更加需要资金。资金已经成为所有企业发展中绕不开的障碍和很难突破的瓶颈。谁能解决资金问题，谁就赢得了企业发展的先机，也就掌握了市场的主动权。

从一些成功企业的发展过程来看，无论其表面上对外阐述的成功理由是什么，但都不能回避和掩盖融资对其成功的重要作用，许多失败的企业就是没有建立有效的融资模式而失败了。如巨人集团，仅仅为近千万的资金缺口而轰然倒下；曾经与国美不相上下的国通电器，拥有过30多亿元的销售额，也仅因为几百万元的资金缺口而销声匿迹。所以说，商业模式的设计很重要的一环就是要考虑融资模式。甚至可以说，能够融到资并能用对地方的商业模式就已经是成功一半的商业模式了。

（6）组织管理高效率原则

高效率是每个企业管理者都梦寐以求的境界，也是企业管理模式追求的最高目标。用经济学的眼光衡量，决定一个国家富裕或贫穷的砝码是效率，决定企业是否有赢利能力的也是效率。

按现代管理学理论来看，一个企业要想高效率地运行，首先要解决的是企业的愿景、使命和核心价值观，这是企业生存、成长的动力，也是员工积极工作的激情所在。其次是要有一套科学、实用的运营和管理系统来解决系统协同、计划、组织和约束问题。最后还要有科学的奖励激励方案，这解决的是如何让员工分享企业的成长果实的问题，也就是向心力的问题。只有把这三个主要问题解决了，企业的管理才能实现效率。现实生活中的万科、联想、华润、海尔等大公司，在管理模式的建立上都是可圈可点的，也是值得我们学习的。

（7）风险控制原则

设计再好的商业模式，如果抵御风险的能力很差，就会像在沙丘上建立的大厦一样，经不起任何风浪。这个风险既包括系统外的风险，如政策、法律和行业风险，也包括系统内的风险，如产品的变化、人员的变更、资金的不继等。

（8）合理避税原则

合理避税，而不是逃税。合理避税是在现行的制度、法律框架内，合理地利用有关政策，设计一套利于利用政策的体系。合理避税做得好也能大大增加企业的赢利能力，不容小觑。

（二）一些成功的商业模式

1. 传统商业模式——沃尔玛

（1）发展历史

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过40余年的发展，沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前沃尔玛在全球10个国家开设了超过5000家商场，员工总数160多万人。

（2）商业模式特点

沃尔玛所从事的传统零售业，从交易形式上看并没有什么特别之处。但沃尔玛能将传统的零售业做到全世界，而且沃尔玛家族能跻身成为世界首富，在笔者看来，成功之道在于为顾客节省每一分钱，向顾客提供最实惠的商品。沃尔玛的商场没有专门的办公室，办公室同时又是仓库，经理们经常站着开会；所有的文件纸都是两面使用；通过信息技术和物流优化，尽可能降低物流成本；通过大批量采购，千方百计地压低采购成本。正因为如此，沃尔玛同样的东西，比其他商场价格要便宜，正因为东西便宜，更多的人都愿意到沃尔玛去购买，正因为更多的人购买，沃尔玛就能更大批量地采购，其价格则更便宜。

沃尔玛的商业模式成功整合了零售商，并创造了它独特的物流模式。它的内部物流网络监控系统可以使采购库存、订货、配送和销售一体化。

（3）核心能力

沃尔玛模式的核心是它的零库存，它的采购库存、订货、配送和销售一体化都是为这个理念服务的。然而，当今商业环境已经发生了深刻的变化，以沃尔玛

为代表的商业力量创造向上家收费的新的盈利模式，改变了人们传统的消费习惯和消费理念，让“顾客是上帝”的诺言得到了很好的践行。沃尔玛创造的很多独特的发展模式成了众多企业竞相模仿的对象。最令商界敬佩的是，它改变了传统的盈利模式。

传统零售业的盈利模式主要是向消费者收费，即向上游生产厂商进货并从中索取利润，以尽量高的价格卖给消费者。随着国内消费者的日益成熟，这种盈利模式将越来越不被消费者所接受。从事零售行业的沃尔玛对传统的盈利模式进行变革，通过低价策略吸引顾客，聚集大量的顾客，通过规模进货再向上游制造商砍价。这种“天天低价，压低进价”来实现赢利的方式，既受到顾客的欢迎，也实现了企业本身的赢利。

（4）低成本战略

成本控制能力的核心在于零售流程的高效率和供应链系统的高增值，特别是在运营和物流费用的控制方面。沃尔玛能做到这种程度的关键在于优化渠道价值链，其核心是降低零售商和厂商的费用成本。厂商可以和沃尔玛签订随时自动补货的协议，沃尔玛利用信息手段为产品在各店铺的销量变化作了完备记录，厂商可进入沃尔玛的计算机系统追踪自己的所有产品，根据销量大小和变化趋势及时调整生产节奏，这使双方的库存和退货物流降到最低，双方的渠道费用都大大地降低，分享了优化价值链带来的利润。

（5）地点定位

造就沃尔玛早年成功的最重要的一个因素应当首推它的地点定位。以大型零售企业形迹罕至的农村和乡镇市场为主要服务区域是沃尔玛辉煌成功的起点，为其日后著名的低价战略和高速增长奠定了良好基础。这种市场定位战略，在执行初期，是极其容易被对手模仿的，但同时也很容易被对手忽略。然而，一旦这种地点选择战略付诸行之有效的实施，它就很难再被对手成功地模仿和撼动。那时，沃尔玛在它的初始运作空间已经形成牢固的垄断地位，在每个乡镇市场中达到了规模经济，从而对后来潜在进入者制造了障碍和壁垒。沃尔玛在不断扩张中学到的经验和技巧也使得它们的店址选择和店铺开发能力成为它们的一大竞争优势。

势，更使得它们能够顺藤摸瓜，快速占尽美国大陆几乎所有适合进入的乡镇市场。

（6）竞争优势决策

不同的竞争优势可能相互冲突。有些时候，它们可以得到整合，有些时候，它们必须有所取舍。在沃尔玛创始人沃尔顿早年经营杂货铺的时候，它所拥有的店铺的销售和利润在所有本·富兰克林连锁店中名列前茅。在那时，折扣店的趋势，只是初露端倪，而在乡镇市场推出折扣店更是风险倍增。是舒服平稳地在杂货店体系中享受优势和成功，还是在折扣店的新兴潮流中搏击奋斗、历险经营？在经营方向这个重要问题上，必须有一个明确的决策。

沃尔玛竞争优势集合中的任何一个优势都可能衰退消亡，但优势集合不会轻易崩溃。展望未来，能够使企业以最快的速度 and 最低的价格销售最大数量的货物的经验和能力仍然是沃尔玛在零售业竞争中立于不败之地的法宝。

2. 新兴商业模式——海尔集团

（1）企业战略：转型为以用户为中心的“人单合一双赢模式”

过去，所有企业都是以企业自身为中心，但是在互联网时代一切都改变了，企业必须以用户为中心，海尔为了适应以用户为中心，提出了现在称为“人单合一双赢模式”的战略，人就是员工，单就是用户资源，人单合一就是把每个员工和它的用户资源连在一起。所谓“双赢”是为用户创造价值的同时体现你的自身价值。

现在海尔把原来的组织结构颠覆了，原来是金字塔式，最底层的员工上面有很多领导，很难自主做出决策。现在把员工解放出来，只要有创意，只要能找到自己的用户，即便是最底下的员工出来之后也可以自己创业。

现在有很多员工自己出来创办公司，在海尔内部也经常召开创客大会，所谓的创客大会简单来说就是让社会上的风投进来，让外部力量参与鉴定项目是否可行。这样就相当于把原来的组织打破了。海尔把这种理念叫作“我的用户我创造，我的超值我分享”。

现在海尔还有“企业即人，人即企业”的文化，每个创业者都可以创造一个新的企业，这和管理理论完全不一样。传统的管理理论有三个要素，第一个是管理的主体，第二个是管理的客体，第三个是管理的手段。管理的主体是管理者，管理的客体是被管理者，管理的手段是那些管理的模式、工具，被管理者拿来管理被管理者，它是一个封闭性的系统。现在海尔把它变成开放的系统，每个人都可以出来创业，这样，原来的组织就被颠覆掉了。

（2）企业组织：转型为可实现各方利益最大化的利益共同体

原来的企业组织是串联式的，现在变成并联式的。之所以如此转变，美国企业史学者钱德勒有一种说法非常好，他说企业的成长主要依赖两个变量，这两个变量决定着企业的成长，第一个是战略，第二个是组织。另外，钱德勒还有个“从属理论”，就是战略是从属于时代，战略是根据时代的变化来设计，但是组织又根据战略的变化来变化。现在战略发生改变，组织也应随之改变。

现在的组织从企划到设计、营销，一直到最后的用户，企划与用户之间有很多传动轮，但这些传动轮并不知道用户在哪里，这也是企业里头的中间层。还有一些社会上的中间层，比如供应商、销售商，企业也要和它去打交道。总而言之，是企业 and 用户之间连得很远，现在把企业和用户之间连在一块，其他资源自然也变成服务用户的优势条件，从而形成一个紧密的利益共同体。

利益共同体首先是要求资源可以无障碍进入，而且进来之后，还必须能够创造用户资源，第二个是所有的合作方在里边，应该是利益最大化。过去企业和供应方之间是博弈关系，如采购材料，谁的材料便宜用谁的，但是现在是谁能够参与到企业的前端设计中，就用谁的。比如钢铁厂，它也可以参与前端设计，我对我的产品非常清楚，但是用什么样的钢材我不如他清楚，他参与前端设计，可以给我提出更好的方案，这就是各方利益的最大化。有一句话说得非常好，就是“不管做什么事，如果不是参与方都得到利益，这件事就不会获得成功，即便成功也不能持久”。现在，把博弈关系变成为合作关系，而且体系不停运转，谁做得好都可以参与过来。

海尔将这种改变，称为“外去中间商，内去隔热墙”，要中间商没有用了，隔

热墙就是中层管理者。查尔斯·汉迪有一句话说企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅，他们没有什么神经，他们不会把市场的情况反映进来。海尔2013年裁员1.6万人，2014年再裁掉1万人，主要就是中间层。

（3）企业薪酬：转型为与本人所创超值相连的人、单、酬合一

战略和组织改变之后，能不能可持续优化，就在于薪酬。每个人薪酬是怎么来的？过去海尔用的是全球比较通用的宽带薪酬，宽带薪酬是一个非常著名的国际化大公司设计的，设计完之后，海尔感到这个有很大的问题，因为宽带薪酬计算的主要是依据每个人的职位、每个人的工作岗位。换句话说，它是以工作岗位和工作时间来计算劳动报酬。现在海尔变成二维点阵，一个横轴，一个纵轴，横轴是企业价值，所谓企业价值就是比较传统的，如销售收入、利润、市场份额等。但重要的在纵轴，纵轴的依据是梅特卡夫定律，他的定律提出了“网络价值”的概念。网络价值的定义是什么？就是网络价值与网络规模的平方成正比。

网络规模的内容是什么？主要是两个变量，第一个是网络的节点，第二个是联网的用户，所以，海尔把企业所有员工都变成网络的一个节点，而且这个节点要连接到市场上的用户，谁连接的用户最多，谁就可以获得更大的成就。所以，在某种意义上，比如说在市场上有销售收入、利润，但是没有联网的用户，那么这个销售收入和利润都不能成立。这一个质的改变，逼迫每个人都必须联系到市场的用户。

更重要的是原来传统的360度考评，这是很多国际化大公司普遍在用的，通过你的上级、下级、同事来考核你。但是，海尔认为这个到了中国完全没有用，为什么？因为中国讲关系。比如他跟张三说“我给你打的分是很高的”，那张三肯定给我打很高的分，互相串通起来。360度关系没有用，现在海尔变成用户直接考核。

过去海尔360度考核也有一个很大的班子，但是结果事倍功半。现在是用户考核，用户说好就好。比如海尔提出的“按约送达，超时免单”，如规定7点钟送货，如果超过7点，就不要钱了。这个钱谁出？谁造成的责任谁出，这个体系自动就很好地运转起来了。海尔2013年曾送了78万笔的货，但索赔的只有58笔，不

到万分之一，整个体系就运作起来了。现在海尔提出来，如果用户有点赞就可以受到嘉奖，如果用户提出投诉，相关人员就要受到批评。

（4）企业平台化

企业是什么？企业原来就意味着管控、管理和控制，而现在的企业则变成一个平台。对平台的定义非常多，比较公认的是“平台是快速配置资源的框架”，所谓的平台是很多的资源可以马上进到这个平台上来，其实就是变成一个生态圈，可以自循环的生态圈，这个生态圈其实是开放的。说起来企业平台化，就是企业从原来封闭的生态圈变成开放的生态圈，你就可以整合全球的资源来完成你的目标。

（5）员工创客化

原来从被动的执行者变成主动的创业者，这个和原来也是完全不一样的。

（6）用户个性化

在移动互联网时代，所有的用户不是去购物，而是在购物，不是到商场去购物，而是在任何地方都可以购物。但更重要的是他已经是一个中心了，他可以成为一个发布者，可以把购物体验在第一时间为全球直播，那你就必须以他为中心。所以，用户个性化是满足每个用户个性化的需求。

最后，就是从哲学角度上来讲，就像康德所说的，人是目的，不是工具。康德那句话说得非常好，他说无论是谁，不论在任何时候、任何时间，你本人和所有的人，都不能把你本人和所有的人当成工具，因为人自身就是目的。所以，相比传统流水线把人当成工具，现在就要真正转化观念，以人为目的。

3. 反传统商业模式——胖东来

（1）人文理念

每个企业都有自己的经营理念，这种理念是要贯穿于整个企业的日常经营活动中的，纵观胖东来的发展历程，15年的发展壮大离不开一句“用真品换真心，不

满意就退货”的经营理念，这是任何一个想要发展的零售企业都需要践行的箴言，然而却鲜有企业能够真正做到。胖东来用自己的实际行动，在假货泛滥、商战激烈的时代竖起了一面旗帜，这种独特的承诺和实实在在的商品与服务，赢得了消费者的信任，赢得了消费者的支持，走出了零售业独特的一片蓝天。

（2）价值观念

价值观念、价值取向是企业赢得先机的前提条件，企业始终是把赢利放在第一位的，但是企业还需要有社会责任，企业要发展、要赢利离不开社会的支持，离不开和谐稳定的大环境，没有了稳定和谐的社会环境，企业盈利也无从谈起。企业的社会责任其实也是一种义务，15年来胖东来始终把社会责任作为企业的价值取向，投资兴建了许昌文峰路过街爱心天桥，解决了小学生上下学横穿马路的问题，保证了出行安全；把安置下岗职工再就业作为企业的责任，为社会和谐稳定贡献自己的力量；2000年率先使用可降解塑料袋，严格按照国家规定禁止免费提供塑料袋，把“保护环境，从我做起”落实到实处，为保护环境尽到企业的责任与义务；第一时间组织员工、物资赶赴四川灾区抗震救灾，这体现的不只是一种行动，更多的是一种责任，一种价值取向。这种社会价值、社会责任融入企业的经营活动中，既在社会上树立了形象，也影响了整个商业行为的价值取向。正是这些，给胖东来带来了巨大的声誉及稳定的客源，成为企业最为宝贵的无形资产。

（3）顾客满意度

作为商业零售企业，每个企业都会把提高顾客满意度作为企业的使命，然而怎么提高顾客满意度确实属于一门艺术。胖东来把这个做到了一个高度，要求员工微笑服务、唱收唱付、礼貌待客、就连停车场工作人员都使用文明用语，虽然一句“走好”十分简单，但是却异常温暖人心。胖东来做过一个问卷调查，商品种类、商品价格、购物环境、售中服务、售后服务、商品退换货、缺货补货七个方面满意度很高，商品种类满意度达到95%，在同类型零售卖场是最齐全的，小到针头线脑、大到大家电，关系到老百姓生活的方方面面的商品全部摆上货架，真正实现一站式购物；购物环境干净、敞亮，符合卖场的特征，售中服务热情周到，售后服务快捷，反应度比较高，商品退换货简单，只要不影响二次销售就无

条件退换货，使顾客免去了购买商品后一旦商品不能满足消费者需要而进行退换货的担忧，增加了顾客消费的可能性，从而增加商品销售可能；商品价格虽然不能说是最便宜的，但实行零头抹掉（不到1毛钱的抹掉）、差价返还制度。在这样一个顾客满意度比较高的购物场所，顾客不会因为很少的一点利差而选择其他零售企业，这也保证了顾客的忠诚度。在缺货补货方面，顾客一旦提出缺货登记，则第一时间为顾客着想，到货及时通知顾客，以满足顾客的诉求为企业责任。

（4）科学管理，图谋发展

胖东来积极引进国际大型连锁企业的经营理念、卖场摆陈；学习引进先进的管理方法及软硬件，制定具有地域特征的发展方针，实现统一采购、统一配送、统一结算，降低运营成本，为顾客节省每一分钱；严格考核、严格兑现，制定积极的员工激励制度，充分挖掘员工潜能、发挥团队创造力，为企业的发展添砖加瓦；加强跟供应商沟通，及时与供应商结算，与供应商建立良好的关系，集中、批量采购，降低采购成本，降低零售物品价格，真正为终端客户服务，达到供应商、企业、顾客三赢的局面，顾全各方利益，形成一个良好的利益链，更好地提升了企业形象。

（5）服务增值

消费者进入店铺是消费服务和产品的，因此零售企业的核心是在提供丰富产品的同时给顾客提供更好的服务，除了一般的常规服务外还应进行创新，提供一些增值服务，“服务增值”的概念就是：同样质量的产品，可以因服务好而“增值”，也可以因服务差而“减值”。因此，一般常规服务中应加强员工商品知识培训，集中进行采购商务谈判能力的培训。除了商品售前服务能力的培训、售后服务能力的培训外，还要求员工能够引导消费者进行消费，胖东来在这方面做了大量细致的工作，员工能够准确了解自己销售商品的特点及特性，并能及时反馈给终端消费者，使得消费者能够充分了解产品的性能特点，员工更要把每一次同顾客的接触看作一个值得重视和利用的“商机”和一个可以赢得信赖的“关键时刻”。在今天这个人们称之为“买方市场”“顾客选择企业”的时代，要做到“不流失”顾客，不断发展和扩大忠诚的顾客群，使顾客重复惠顾，就必须下大功夫把服务作

为一种充满激情的“情感式劳动”。企业也应该对员工与顾客之间富有成效的相互沟通的“互动关系”加以研究探索，真正做到让顾客引导决策，决策引导服务项目的开发，从而为商场带来商业效益。胖东来在进行商业行为服务增值的同时，时刻把便民、利民放在企业的发展首位，首先提出免费存车、免费打气、免费干洗、熨烫、封边、免费修鞋、免费电话等十大免费便民措施，这些免费项目的开展，进一步吸引了顾客前往，并促使顾客在享受免费项目时，加大了滞留时间。

（三）共享经济下的商业模式

人类社会是一个经济能不断运动转化的社会，是一个孤立的系统，其运动是一个不可逆过程，人类社会经济系统存在熵产生的条件，因此熵可以应用到经济中。共享经济正是经济系统中抵制熵增的一种具体表现。

我们在人类社会的经济活动中，把个人或者单个企业作为一个小系统来看，系统发展都是有一定目的性的，为了达到目的而不断发展。发展过程中不可能应用所有的资源，如果必须应用全部资源，那么必定造成混乱，无法完成预设的目标。而多余的能量会越来越多地以熵增形式出现，当熵最大时系统达到了稳定状态。在稳定状态以后，人们追求的是进步，不可能保持不动，这个时候就需要外界的能量输入。系统一中的一部分熵和系统二中的一部分熵，正好可以作为彼此新的能量。那么为了获得更多的能量，就出现了与更多个小系统进行交换。基于这种思想，本文认为共享经济正是为了抵制熵增而产生的一种商业模式。

1. 共享经济的应用

从2000年出现的第一家共享出行企业Zipcar到今天，全球已经有超过数万的各类共享经济公司，他们在各个行业影响着人们的生活和消费方式。共享经济主要渗透了出行、空间、金融、知识 / 教育、食、医疗健康、物品、资源和任务九大领域。

（1）共享出行

最早与出行相关的共享经济公司是2000年成立的Zipcar。2012年1月，Zipcar

公司已经拥有76.7万名会员，车辆11000多辆，业务遍布美国、加拿大、英国、西班牙以及奥地利。2013年1月，汽车租赁服务公司Avis Budget Group（安飞士的母公司）宣布收购Zipcar。而目前全球范围比较有代表性的共享出行的企业则是被称为共享经济鼻祖的Uber。

（2）共享空间

提到共享空间，那一定要提Airbnb，这家成立于2008年的在线短租分享公司，目前其平台上已经在全球190多个国家、34000个城市、拥有超过40亿的房源数。作为一家成立仅7年的公司，其市值已经超过了酒店业巨头万豪、喜达屋。共享房屋空间的模式对传统的酒店业冲击巨大，酒店业几起大规模并购都发生在2015年，是否是巧合，还是因为Airbnb这种共享模式出现而抱团取暖，则不得而知。

（3）共享资金价值

作为一种有限资源，资金供需双方都对其有着不同的诉求点，需求方或贷方希望有更多的资金来源，而借方则希望资金能够获得更高的收益率。传统的资金配置机构是银行，银行吸纳分散的储户资金给予利息，然后将资金以更高的利率贷给有资金需求的企业或个人获取差价收入。银行扮演了一个资金需求双方的撮合机构。而随着互联网技术的发展，许多平台将闲置的资金与他人“共享”，并获取收益，这就是我们看到的P2P平台。2014年12月，Lending Club公司在美国纽约证券交易所上市。这标志着市场和监管机构对这一另类贷款模式的认可。近年来，国内P2P的发展更是如火如荼。

（4）共享知识 / 教育

前期的分享认知案例大多是非营利性的。最有代表性的一个是文字版的，一个是视频版的。它们分别是维基百科（Wikipedia）和TED，国内的知乎也是分享知识的平台。世界上比较知名的MOOC有两类：一类是以Coursera、Udacity和Edx等公司为代表的以名校为背景的MOOC平台；另一类则是以Udemy、Lynda等公司为代表，在平台上任何人都可以成为讲师，只要你胸中有料、有热情，又想开课，那么都可以通过平台来达成愿望。

（5）共享饮食

Eatwith公司成立于2010年，被一些媒体称为美食领域的Airbnb。Eatwith最初是为游客寻找旅游地本地特色美食、家庭美食的软件。在Eatwith应用上，你可以选择成为一个主人，设计菜单、布置餐桌，开一个饭局，接受吃货们的订单。开饭局的人可以是米其林三星厨师，也可以是一个精于烹饪的家庭主妇。当然，你也可以选择当一个食客，自由选择参与遍布世界各地的一场私人饭局。

（6）共享医疗 / 健康

在共享经济的世界里，医生的专业知识和能力是绝大多数人需要的，而如何将医生和患者更紧密对接起来，也可以借助移动互联网的力量。洛杉矶有家叫Pager的公司正在试图这样做。Pager的应用面向非急救病人，是一家为纽约市内患者提供早8点到晚10点“按需医生服务”的远程医疗公司，患者可以把医生叫到家里或办公室进行诊治。

（7）共享物品

物品共享的领域，其实是最早就出现的共享形态。在国外一些对于共享经济的研究中，甚至将eBay和Craigslist等网站视为早期的共享经济形态。eBay网站提供了一个第三方平台，允许两个C端的用户进行物品的交易，Craigslist则是最早的分类广告网站。这种是属于PC互联网时代共享经济的早期模式。而到了近几年，随着移动互联网的发展，共享物品的商业模式又呈现出了更加多元化的状态。

如Listia，美国一个二手物品交换平台，当用户加入网站的时候，你可以获得500个积分，你可以使用这些积分赢取其他人的东西。当然每一次你将物品在Listia网站发布的时候，你也可以获得积分，其他的用户将对你的产品竞标。接着，你可以使用自己累积的积分来购买其他人的物品。出价最高的竞标者将会获得该产品。如需获得更高积分，这也是很简单的事情，整个过程有趣而且成本为零。如果你手头上有不需要的东西，但是却舍不得丢弃的话，你可以发布在Listia上，接着可以购买自己需要的东西。你所获得的积分将会直接显示在你的账户中，推荐积分将在推荐对象注册Listia并完成第一笔物品发布之后赠送与推荐人。

Listia乐意为用户提供奖励，如果你是社区的活跃成员，那么你将获得意外的惊喜。你可以通过发布商品、竞标、评论，提供建议或者简单地访问网站等方式来获得积分。当你从Facebook账户连接Listia的时候，你可以获得50个积分。这是一种向朋友展示自己不需要的物品的有效丰盛。当然你还可以从Twitter账户连接Listia获得积分。

（8）共享公共资源

有一家公司将目标定位于建立一个大家可以共享Wi-Fi的网络。2012年，一个树状的公司标识在纽约科技创新博览会上出现，而其背后的Open Garden公司则爆炸性地被评为“最具颠覆性的创新公司”。包括手机、平板电脑、PC这样的设备安装了Open Garden的应用后，每一台设备就变成了一个Wi-Fi热点，同时相互连接形成了一个庞大的Wi-Fi网络。神奇的是，只要一台设备连上了网络，那其他安装了这个应用的设备也能够自动连接到网络。

（9）共享技能、服务

“共享经济+”的领域，就是关于帮助别人完成任务或提供各种服务。从提供的服务来看，可能都是一件件“小事”。比如帮你送个东西、跑个腿、修理个物品等。人们可以在网站上发布工作内容，然后别人可以领取任务，完成任务后获得相应的报酬。Taskrabbit公司模式已经在全球逐渐铺开，目前在欧洲已经有两三家该模式的公司。而在美国，同类型的服务包括Zaarly等公司。Zaarly公司是一个基于位置邻近性的个人需求平台，能让用户发布外包任务和跑腿差事。

2. 共享经济商业模式特点及分析

（1）共享经济商业模式的基本特征

在近几十年，伴随着大规模生产的兴起，大规模消费也应运而生。人们在大规模消费的过程中积攒了大量物品，而其中很大一部分物品是闲置的。在私人手中存在大量的“消费盈余”。面对大规模的私人消费盈余，完全可以通过互联网降低交易成本，提高过剩资源的配置效率。Uber、Airbnb等共享经济模式应运而生。共享经济的最大特征就是“分享即拥有”，所谓“消费主义”是个坑，诱导消费

者购买了太多的“无用”物品，共享经济提供了一种新的交易方式，刷新了我们对“所有权”的认识。在共享经济模式下，相比起所有权，人们更重视物品的使用权，通过与他人共享一项商品或服务，节省资源、金钱、空间和时间，甚至获取额外的收益。普华永道2014年的报告指出，57%的新生代消费者认同“分享即拥有”的理念，认为“体验”比“拥有”更有价值。

（2）共享经济商业模式的具体特点

①挖掘充裕而稀缺的资源

共享经济使用的是闲置或盈余的资源，因此要成功，第一步便要挖掘出怎样的资源可以被利用。这要从三个方面来看。

首先，充裕性。只有总体充裕的资源，其被闲置或能盈余的概率才会高，才能够进行分享；

其次，稀缺性。该资源绝对充裕，但相对稀缺，即存在流动性稀缺与信息不对称稀缺的情况；

最后，标准化。能找到充裕而又相对稀缺的资源作为切入点，可以启动一个项目。但如果要将项目做大，对资源还有一个要求，那就是标准化程度足够高，或者能将标准化程度做高。因为我们知道，能快速扩张的一个前提是在不考虑进入新的市场前提下，流程可以标准化，这样才能迅速复制业务模式，进行快速扩张。

②激发网络效应的平台

互联网模式下的平台创新从eBay网站开始，通过eBay网站让买卖双方直接在网上进行交易，连接了以往缺乏完善渠道的两个用户群体。而到了共享经济时代，平台模式更是迎来了前所未有的契机，将连接供应与需求的商机无穷放大，一边是海量闲置或盈余的资源，另一边是海量需要使用这些资源的人们，供和需在平台上无尽循环，释放出惊人的能量。

首先，成功的共享经济平台，应该能激发正向的同边网络效应，就像在

Facebook上，当人们看到越来越多的朋友在上面分享人生的日常百态与快乐点滴时，自己也会被吸引加入；同时也能激发正向的异边网络效应，就像在脸书上加入的个人用户越多，也就能吸引越多的第三方应用程序（另一边用户）入驻。

其次，在构建平台模式的时候，还有一个非常重要的问题需要思考，那就是先吸引供应边的用户群体。先吸引需求边的用户群体，或是同时吸引两边用户一起入驻，这也就是“先有鸡还是先有蛋”的问题。在平台模式的历史上，尤其在共享经济平台的发展过程中，一般有多种策略可以采用，如补贴策略、用户顺序策略、双边同步与转换策略等进行操作。

③突破引爆点的用户

当平台建立之后，便需要持续地吸引用户，促进用户规模的增长。只有当用户达到一定规模的时候，才能达到引爆点。这时候，大大降低了平台自身发展的不确定性，用户从其他地方转移过来的成本也大大降低，而同时，参与用户开始超越新用户想加入的最低意愿阈值。那么，究竟该如何获取用户，从而达到引爆点的规模呢？用户群被引爆后，又该如何绑定用户，防止他们的流失呢？

在供应侧，首先可以采取传统的地推方式，积累第一批种子用户，并逐步扩大；其次是使用高科技的手段，就像Airbnb在发展初期使用的增长黑客（Growth Hacker）策略，充分利用Craigslist等既有平台的资源。

在需求侧，除了大家耳熟能详的口碑营销，消费者互相推荐之外，还可以利用免费、激发好奇、沉浸体验、场景加速器等策略。

当用户规模发展起来后，主要的挑战就转变为如何绑定用户。因此需要提高用户的转换成本，尽量封闭用户流失出口，构建良好的品牌和用户体验从而建立用户的归属感。

④建设共情的社群

用户归属感的建立，最有效的方式便是围绕平台建立社群，在用户间产生互相依存的力量，让用户感觉到自己能在这个群体中发挥影响力。

建设社群，首先，就要基于共同的志趣和价值观，构成核心用户群体，这些人具有极强的归属感，是社群的中坚力量；他们构建了一种亚文化，价值观非常明确，态度非常一致，社群规则能被友好地贯彻，他们不容易流失，还能帮助企业去获取更多的新用户。共享用车企业Lyft的经验就很值得大家一读。

其次，不仅在线上要做好，而且也要做到线上与线下的结合，社群也需要线上与线下的互动，线上与线下的结合。只有如此，才能更好地增进用户与用户之间，用户与企业之间的接触与交流。手工艺者共享商业平台Etsy在这方面就进行了大量有益的尝试。

最后，社群也需要良好的管理与运营，使社群的发展更好地与企业的整体发展相一致。缺乏管理的只能称为“群众（Crowd）”，而有管理与运营的才能称为“社群（Community）”。

⑤维护基于信任的秩序

根据咨询公司普华永道2015年的调查，尽管有超过80%的被调查者认为共享经济让生活变得更美好，但也有69%的被调查者认为信任可能是一个问题。因此，如何构建共享经济世界中的信任感，是其成功商业化需要解决的可行性基础问题。在国外，成熟的个人信用体系是确保安全的基础。除此之外，个人在社交平台的信息和数据，也是一个很好的参考依据。另外，共享经济企业通过在运营流程上的环节来把控，包括事前进行把关，事中引入处理问题与争议的机制，全程、全范围的监控与分析，事后需要双方进行评价并有处理机制等。此外，还要在支付、保险等关键环节建立配套措施。

⑥满足供需高效的匹配

共享经济的资源所有权在底层，资源使用权在表层，在商品上私有，但在服务上变为公有。这样的话，就造成了供应和需求的信息不对称。共享经济可以极大程度上扩展供应的网络，理论上可以盘活几乎所有闲置的资源，以供需求者选择，这就是经济学上所谓的“稠密市场”（Thick Market）。但同时，稠密市场也带来了一个很大的问题，即市场拥塞。此外，在交通出行、物流递送等领域，供应者或需求者还都处于一个移动的状态，甚至在某些小范围内需严重大于供。如何

去定位需求，如何确保能最快地提供供应，这也给供需关系的配对造成了很大的挑战。因此，为了更高效地进行供需匹配，需要建立筛选与过滤机制，削减流程中的降速环节，同时，也要尽可能地提供推荐选择。

（四）自组织与商业模式

自组织企业构建商业模式时，需要遵循三大原则，即足够开放、远离平衡、去中心化。

1. 足够开放

开放意味着企业与外部世界的信息、人才保持持续的互通。过去，保持人员稳定性是企业的核心诉求之一。随着高科技企业的崛起，传统企业终身雇佣，或传统员工长时间服役的情况正在被颠覆，企业的内部运作已经越来越紧密地和外部世界产生了关联。互联网的联动接通、人才的持续引入和输出，保障了企业开放的基本条件。而对于企业所掌控资源的进一步共享，则在更高层次上达到了开放的意义。

苹果率先将客户共享的理念发挥到了极致，把企业核心资产分享给闻风而来的各种应用服务商，客户和应用互相吸引，呈现滚雪球式的迭代增长。而比之更彻底的是Google的Android，不但客户和APP开放，甚至连操作系统都是开放的，应用分成都不要了。这种疯狂的开放，让Android的市场占有率在两年的时间里就超越了苹果。

2. 远离平衡

平衡是企业家孜孜追求的终极梦想，而事实上企业的生存环境不论内部还是外部，当趋于平衡的时候，这家企业的生命力和竞争力都会魔咒般地受到严重打击。企业需要不断地让自己逃离舒适区，去冒险，去尝试。正如俞敏洪的论调——宁可死在改变的路上，也不死在原来成功的基因里。

20世纪80年代，谁也不会料想到如日中天的美国银行会走向衰落，甚至其竞争对手也不会奢望能够一举超越它，更不用说看到它的股价缩水80%这样的末日

现象。然而，就在所有人都认为帝国牢不可破的时候，美国银行也在转瞬间走向了没落。1980—1994年，美国银行受宏观经济波动及衰退、法律及监管放松、银行业自身不规范经营等因素影响，导致在这一时期，共有1617家银行倒闭，涉及总资产规模达3026亿美元。

1975年，柯达的一位工程师史蒂文·赛尚在接受一项科研任务时，发明了世界上第一台数码相机，但随后公司决策层意识到数码相机的出现有可能会对主营胶卷业务产生威胁，为此雪藏了这项技术，最终，柯达没能挡住数码时代的到来而一败涂地。应该说，柯达的创新力毋庸置疑，首先发明了数码相机，但是四平八稳的战略决策却让它丧失了引领时代浪潮的动力。

3. 去中心化

每个企业都有自己的神，在国内中型民营企业中，更是家家都有全能神。而每个企业的内部组织中，也都存在发号施令的神。组织中总是弥漫着对神的崇拜，神也一再通过不容置疑的姿态强化着这个地位。然而，以老板为中心的企业最终要面临现实的审判，因为他根本不是神。在自组织状态下，会自然而然出现去权威、去中心化，根据任务的要求，人人都可能成为中心，人人都可能成为CEO。要强调的是，人人都可能成为中心，并不只是说人人都是中心，只是有这种可能性。也就是说，“去中心化”，并不是完全不要中心，它只是改变了原来的中央集权中心，变为多个控制中心。

海尔倒三角的模式可谓是去中心化非常典型的变革。传统的正三角模型中，老板居于组织的核心地位，汇聚着大量信息，并进行决策、发号施令。而所有客户层面的信息，通过过滤、遗漏，甚至扭曲传递过来，外部的信息按照老板自己的世界观整合在一起。最终，信息汇总成一头怪兽，如洪水般灌入企业下层空间。海尔将这种模式变革为倒三角，以客户为源头，让最贴近市场和客户的员工成为指挥官，按找反向命令链的方式向后传递指令，逐层支撑。将战略之下的所有决策变成基于一线的微决策，组织内去中心化，外部反馈敏捷化。

需要强调一点，去中心化是企业自组织运行的最大障碍，这需要企业家具有强大的耐性和悟性。

三、案例评析：温氏股份独特的“公司+农户”商业模式

（一）案例描述

经过30多年的发展与积累，温氏股份依靠紧密型“公司+农户/家庭农场”的“温氏模式”，目前已发展成为全国规模最大的肉猪养殖企业和黄羽肉鸡养殖企业，在23个省市自治区建成170多家一体化公司，2015年出栏商品猪1535万头，商品肉鸡约7.46亿只。肉猪和肉鸡的销售规模均居全国第一。温氏集团能够成长为畜禽养殖龙头得益于其独特的发展模式——温氏模式。

温氏集团公司是以养鸡业起家并以养鸡和养猪业为主，兼有养牛、蔬菜种植、饲料加工、食品加工、牛奶生产、生物环保、生物医药和生物制品、粮食贸易等的大型食品上市公司。现在，集团公司在全国23个省建立了170多家一体化公司，合作的农户有5.28万户，员工4万余人，2014年销售收入超过380亿元。

从1983年公司成立时设立的是鸡场，也就是公司的前身，公司就探索新的经营组织模式，鸡场突破旧的经营模式，与农户建立合作经营方式，即场户合作，也就是现在“公司+农户”经营模式的雏形。当时该经营模式是鸡场不但负责给养鸡户提供鸡苗、鸡饲料等生产资料，还给养鸡户提供技术支持并包销肉鸡。鸡场与农户之间通过合约为纽带，农户从鸡场领养鸡苗时向公司交一定的保证金，鸡场则利用农户的场地和劳动力来饲养鸡，农户将鸡育肥后由鸡场回收成鸡，鸡场将鸡销售完后与农户进行经济结算。后来，为了吸引更多的农户加入进来，扩大企业规模，公司在原有的经营模式下进行了改进。公司制定了保护养鸡户的政策，由公司承担市场价格变动风险，不管市场价格有多么低，公司就算亏损，也要确保养鸡户每只鸡的利润在1.5元到2元的价格收购养鸡户的成鸡。

温氏集团主要通过价格保护制度与农户和经销商打造利益共同体。在合作农户利润分配方面，集团在与农户签订养殖合约时即确定了领取物资和成本的价格，保证农户平均收益约为3元/羽鸡、170-190元/头猪，并且将部分额外收益

返还农户，从而使农户收益与市场价格脱钩，保证农户收益的稳定性。在合作经销商利润分配方面，集团保证经销商收益为0.2元 / 羽，且对大经销商发放年终奖，与经销商利益共享。

温氏全员持股模式起源于“七户八股”，后来，凡是进入温氏的员工都可以持有温氏的内部“股票”，享受企业每年的配股和分红。目前，温氏有（员工）股东6872名，而整个温氏家族的11个人，现在持股仅占上市公司的16.71%，其中，董事长温鹏程持股比例仅占4.16%。温氏的全员持股制跟一般意义上的股权激励不太一样，温氏是公司提倡大家去买股份，买不买自己做决定，不像现在很多公司为了吸引人才给予股份。在温氏很多基层岗位的员工，都有可能是温氏的大股东。

随着温氏集团信誉的增加，在业内的口碑也越来越好。找公司合作的农户越来越多，公司规模不断扩大。近年来，平均每年有1000个新农户加盟，共有5万多个农户与公司建立了较密切的经营合作关系。随着规模的不断扩大，温氏集团的产业经营模式也在改进，公司在广东的新兴县、广东珠三角地区和全国20多个省份开设了分公司，形成了“公司+农户”农业产业化经营模式的升级模式，即“公司+分公司+农户”的新的生产经营模式。但这种模式的基础还是“公司+农户”的农业产业化经营模式。

（二）案例点评

首先，“温氏模式”是这个近2000亿农牧企业的核心竞争力。公司的轻资产经营模式显著节约了固定资产投资并减轻了成本负担，可复制性强，易于实现规模快速扩张。在该模式下，公司与合作农户建立了稳固的合作信任关系，实现与合作农户的利益共享，使农户有意愿和信心与公司持续合作，为公司的业务扩张提供了保障。

其次，紧密型“公司+农户（或家庭农场）”模式有效实现了集团与养殖户之间的优势互补，公司负责养殖的规模化战略推进，农户负责养殖的精细化运营，并通过价格保护制度和风险控制制度，保证合作的稳定性。

最后，温氏集团以劳带资形式的全员持股产权制度设计，实现了投资者和员工在公司内的统一，能够持续不断地激发全体员工的创业热情和工作积极性，使得公司目标和股东愿景高度统一，员工的努力方向与公司的目标方向一致，较好地解决了公司发展过程中急需的场地、劳动力等问题，公司以此得以持续高速发展。

第五章 树文化

很多专家、学者、企业家对企业文化有过不同层面的定义，但很少有人能将使命、愿景、价值观这些听起来虚无缥缈的话题真正阐述清楚。毋庸置疑，这些要素对于任何一家公司来说都至关重要，尤其是对处于初创期的企业来说，在没有更多资源的情况下，这些要素是招揽人才、吸引投资的重要法宝。

阿里巴巴创始人马云曾对企业文化做过专门描述，马云认为，使命要足够清晰，足够坚定，只有这样的使命，才能够帮助初创期企业存活下来。更具体来说，使命就是在你决定创业的那一天，就要思考清楚三个关键问题：你有什么？你要什么？你能放弃什么？这三个问题决定了你企业未来的发展方向、战略规划，离开了这三个问题的企业文化都将是空谈。企业成长和人的一生一样，人一生的使命无非是要活得长久，活得健康，活得快乐，一家企业也是同理。马云把对这三个问题的回答称之为使命感。任何一个组织，要想生存下来，一定要有一个坚定的使命。愿景是你对公司未来的设想和规划，愿景必须有明确的阶段性设置，未来5年，10年，20年你的公司会是什么样子，都要有相对清晰的构想。愿景要和使命在相同方向的轨道上并列前行，唯有如此才会让你的员工坚信不疑地去执行，作为创始人必须让你的愿景真实可信并可实现，只有这样的愿景才能激发员工最深层次的潜力和激情。

价值观是由公司创始人制定的在前行路上的操作方法。价值观和业绩都需要通过考核来实现，并且价值观和业绩这两样要作为同等重要的要素参与到员工的年终奖、晋升考核标准中。员工的价值观一定要与公司的价值观保持高度一致，企业才能进入更长久的良性发展循环。

海底捞——留住员工最好的办法就是，让员工把店里当家

四川海底捞餐饮股份有限公司成立于1994年3月20日，是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色于一体的大型直营连锁企业。二十余年来，公司在北京、上海、西安、郑州、天津、南京、杭州、深圳、厦门、广州、武汉、成都、昆明等大陆的54个城市有177家直营餐厅。在中国台湾有1家直营餐厅。

相信去过海底捞的朋友都会有这样一种感觉，海底捞的工作人员都极其热情和体贴，而且这种热情是发自内心的，与其他店内员工的机械式问好问安有着本质差别。服务员包丹发现吃火锅时手机容易弄脏，就想出用一个专门的小塑料袋把手机套上；冯伯英发明了豆花架；蒋恩伯发明了方便上菜的万能架；李力安发明了给小孩使用的隔热碗；陈刚发明了切割豆花的工具，可以一次将豆花分成35块；擦鞋员张春风在擦鞋处准备502胶，以便修女顾客的凉鞋；吴用刚提出在洗漱处准备一次性牙刷……如此案例在海底捞比比皆是，海底捞到底有何魅力，能够让员工积极性发挥到最高，让员工以公司为家呢？

有人从薪酬机制和福利制度入手作解读，但却只看其表未见其里，海底捞之所以成功的最关键因素是其倡导双手改变命运的价值观，为员工创建公平公正的工作环境，实施人性化和亲情化的管理模式，以提升员工价值。一提到海底捞很多人首先想到的是“服务”，而更重要的关键词“火锅”都要排在后面，海底捞把服务做到了极致。为什么海底捞的员工愿意为公司拼命付出呢？张勇的答案很简单：“人心都是肉长的，你对人家好，人家也就对你好；只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客上。”一个管理创新论坛请张勇去讲话，张勇说：“我们的管理很简单，因为我们的员工都很简单，受教育不多、年纪轻、家里穷的农民工。只要我们把他们当人对待就行了。”

一、熵理论与企业文化的树立

企业文化是一个看不见、摸不着但对于一个企业来说不可或缺，至关重要的东西。

什么是企业文化？世界各国的学者，分别从不同的角度对企业文化作了描述。

威廉·大内（日裔美籍管理学家，最早提出企业文化概念）认为：“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一家公司的价值观，诸如进取、守成或是灵魂。这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工，并代代相传。”

特伦斯和艾伦合著了一部颇具影响的专著——《企业文化：企业生活中的礼仪与仪式》。书中给企业文化的定义是，“用以规范企业人多数情况下行为的一个强有力的不成文规则体系”。

H·沃特曼和J·彼得斯（美国麦肯锡咨询公司）在《成功之路》中认为：“企业将其基本信念、基本价值观灌输给它的员工，形成上下一致的企业文化，促使广大员工为自己的信仰而工作，也就是产生强烈的使命感，激发最大的想象力和创造力。”他们把企业文化概括为“汲取传统文化精华，结合当代先进的管理思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范，建设一个优良的环境气氛，以便整体地、静悄悄地进行经营管理活动”。

约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯科特（美国学者）认为：企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们共同拥有的那些企业价值观和经营实践。

埃德加·沙因（美国麻省理工学院教授）认为：企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的，为大多数成员所认同的，并用来教育新成员的一套价值体系。

D·赫尔雷格尔（美国学者）认为：企业文化是企业成员共有的哲学、意识形态、价值观、信仰、假定、期望态度和道德规范。

魏杰（清华大学教授、著名经济学家）在其所著《企业文化塑造：企业生命常青藤》一书中，给企业文化的定义：所谓企业文化，就是企业信奉并付诸实践的价值理念，也就是说，企业信奉和倡导并在实践中真正实行的价值理念就是企业文化。

的确，企业文化不同于企业规章制度，它虽然用肉眼看不见，但却能感同身受，并且时刻影响着每个人在企业内部的地位。比如有些企业老板会以“不符合本企业文化”为由开除某个员工，这名员工可能会很不服气。究竟他违反了哪条企业文化也许谁也无法具体说出来，可老板就是觉得这名员工身上的某些特质与自己的企业文化格格不入。

昔日的手机霸主诺基亚的企业文化全部着眼点在于“人”，其从人的感情、人的需求、人的活动、人的能动性出发，强调人与人、人与组织之间的和谐协调。简而言之，它的企业文化着力于培养人、塑造人、发展人，以人为本。

关于诺基亚的没落我们可以总结出种种原因。但体现在诺基亚“以人为本”企业文化上的硬伤却也很明显：福利大锅饭，给员工的自由太多、约束和监督太少；员工工作用心不专，上班开淘宝；强调分工细作，不鼓励内部竞争，扼杀了员工个性和创新性发展；企业聘请心理咨询师，解决了员工个人心理，却忽视了企业自身的健康问题；所谓人性化，班车拥挤打车可报销……如此种种沿袭自产业霸主时代的企业文化政策，在很大程度上增加了企业经营成本，惯出了员工的惰性，使得企业极不适应大IT时代的创新和速度竞争形势，在某种程度上消解了诺基亚管理层试图扭转颓势的战略努力。结果，看似高大上的“以人为本”最终让诺基亚员工失了业。

再比如，曾经史玉柱的巨人高科技集团，其企业文化是一种被企业领导人自己错误观念带偏而扭曲的企业文化，表现为好大喜功、好高骛远，动不动就提“我要做中国第一大”的口号，结果目标太大，因为投资巨人大厦导致资金链断裂而几乎破产。正如巨人史玉柱事后自己所说，原来是想激励员工，后来居然把自己也

给骗了。

因此，企业文化就如一把“双刃剑”：好的企业文化，会给企业的管理和发展带来诸多好处，能让企业得以健康持久的发展；而存在“硬伤”的企业文化，则可能会让企业从辉煌走向没落，走进充满“阴霾”的管理地带。

（一）熵理论与企业文化

按照熵法则，要实现新的有序必须有物质、能量的消耗，宇宙和自然为了造就最高级的有序体——人类，付出了巨大的代价！人类摄取着植物、动物、微生物以及地球上一切有机、无机物质的能量，把低熵或负熵的物质能量转化为混乱无序的无效物质能量。生命的进化意味着，为了建立起秩序越来越大的孤岛，而必须带来更混乱的海洋。

依据管理熵，任何一种管理的文化、制度、政策和方法在企业组织执行过程中，总是伴随着有效能量的逐渐减少，直至最终能量耗散至熵值最大，从而失去管理效率。作为广义管理方式，一种企业文化，在其建立之初具有最大的能量，但随着其中熵值逐渐递增，这种文化也会逐渐失去其凝聚、激励、引导企业员工的作用，直到能量衰减至熵值最大，而不产生管理效率。由此可见，不管企业文化作为一种管理方式，还是一种文化现象，其发展过程都符合管理熵定律的客观规律，因此在适当的时候对企业文化进行重塑是企业发展的必然选择。

熵理论下的企业特点包括：

1. 开放多元

（1）熵增。根据热力学第二定律，熵增理论有如下两种描述方式：①热不可能自发地、不付代价地从低温物体传到高温物体（不可能使热量由低温物体传递到高温物体，而不引起其他变化，这是按照热传导的方向来表述的）。②不可能从单一热源取热，把它全部变为功而不产生其他任何影响。

在一个封闭的系统里，熵总是增大的，一直大到不能再大的程度。这时，系统内部达到一种完全均匀的热动平衡的状态，就不会再发生任何变化，除非外界

对系统提供新的能量。对宇宙来说，是不存在“外界”的，因此宇宙一旦到达热动平衡状态，就会完全死亡，万劫不复，这种情景称为“热寂”。

将熵增理论推而广之，在管理学中，我们可以得出类似的结论，在一个封闭或孤立的组织中，其熵是不断增加的，直至达到一种完全混乱的状态，也即组织的实际死亡。我们可以从历史当中寻找到非常多的例子来证明上面的结论，大到一个国家一个民族，小到一个几十人的企业，莫不如此，概莫能外。

（2）耗散结构。当一个组织因为封闭而逐渐走向混乱，负熵不断增加，活力逐渐消失，此时如果不采取果断有力的措施，企业将走向万劫不复之地。如何让一个组织保持活力，耗散结构理论，也许可以开辟一条明径。

耗散结构理论与负熵理论，从不同的角度说明了这样一个道理：系统要长期保持其低熵状态，负熵必须持续不断地输入。将这个理论应用到企业管理当中，则可以得出如下的逻辑：①一个企业如果长期处于封闭状态，不与外界交流——包括精神、物质、人员等各方面的交流，则该企业必然会变得越来越混乱和僵化，最终走向死亡。②为了维持企业的活力，企业必须长期保持低熵的状态。③为了保持企业的低熵状态，企业必须从外界持续不断地获取负熵，来抵消自身内部熵的增加。前文提到过清政府因为闭关锁国而衰落灭亡，然而从中华民族的角度来看，列强的入侵，结合耗散结构理论，恰恰相当于给系统注入的负熵，这也为中华民族的再一次崛起创造了条件。在家族制企业管理的过程中，随着股权结构的改造，职业经理人制度的不断发展，很多家族企业也重新焕发了活力。

很多时候，企业文化几乎等同于创始人文化，但当企业脱离创始人独自成长时，面临的社会环境必然也会发生变化，原有的企业文化未必能够适应后面的社会环境。企业为了持续发展，必然要做出某些程度上的改变，这个过程也会赋予企业独特的文化。

2. 拥抱创新

对于一个企业，尤其是生存期比较长的企业，其所面对的环境无疑是纷繁复杂、变化多端的。如何在这种变化中生存下来并不断成长，是一个相当严肃的问题。达尔文进化论的基因学是这样解释的：一个种群内，每一个不同的个体都会

产生突变，这种突变是随机的，没有好坏之分，但面对环境的时候，有些突变就会使个体能够更好地适应环境，从而将自身的突变通过遗传的方式流传下来。反之，则由于出现的突变不利于适应环境而消失。如果把一个企业看作是自然界中的一个物种或者种群，企业若想长久生存，变成百年老店甚至是千年老店，也必须具备足够多的突变才能应对外界环境的剧烈变化。这种突变，具体体现为公司员工的个性彰显。每一个人都是独特的，都有着独特的潜能，对于企业来讲，每一个新的员工进入，既有的企业文化会感染新进入者，而这些新进入者也会为企业文化带来新鲜的血液。

一个长久生存的企业，其企业文化中必然有两个核心的特质，一个是开放，另一个是创新。这里的创新，是指企业的文化中，是鼓励创新、拥抱创新的。只有这样，企业才能够从复杂多变的环境中生存下来。如果从熵的角度来看，有序无疑是一种低熵状态，而创新所需要的环境恰恰相反，是一种非低熵状态。这种状态下，企业是存在一定程度的混乱无序的。那么又该如何看待前文提到的低熵状态与这里的非低熵态呢？其实二者并不矛盾：企业的低熵状态，是指所有员工对于企业文化的一致认可，而在这种企业文化当中，本身就应该包含对创新的鼓励，以及对于适度混乱无序的接受和包容。

3. 符合人类发展趋势

在21世纪的今天，一个好的企业，必然要有更高的追求，要能够引领世界文明的进步。企业不仅仅是股东的，同样也是全社会的。企业文化的建立要符合人类社会发展的方向。只有这样，企业才能够得到更多更优秀人才的认同，从而建立起更为优秀的团队；只有这样，企业才能够得到客户乃至全社会的认可，从而发展壮大。

虽然不同的行业差别巨大，但减少对环境的污染，倡导人与社会、人与自然的和谐，应该成为所有企业共同的追求。众所周知，中国的钢铁产量世界领先，最近几年政府最头痛的事情，就是钢铁行业如何去产能。近年来，各级政府大刀阔斧地关闭了很多钢铁企业，甚至导致很多人失业也在所不惜。从社会总体反应来看，大家并没有为这些企业的关闭而惋惜。原因就在于这些企业的存在产生了大量的污染，而这与人类文明前进的方向是背道而驰的。

（二）精神能量与企业文化

千百年来，人类在对地球物质能量大肆掠夺的经历和体验中，其精神能量不断提升，变得异常强大，但是精神能量如果不能有序和平衡的分配，将会产生不顾人类总体利益的邪恶思想，最终给人类带来灾难。从市场中的欺诈行为到对环境的掠夺，从不尊重生命的恶习到战争的狂热，都是人类精神能量泛滥的体现。我们应该看到在人类精神能量的演化中也遵循着熵的法则，一个开放的精神系统，通过对物质产品的享受，通过与外面世界的信息交流，其精神元素的自组织非线性作用，将有可能使精神系统达到一种有序的状态，人类文明最终追求的应该是精神上的有序、平衡与和谐。

企业创造的物质财富，在满足人们生活需要的同时，最终还要回归到人的精神需要层面。食物吃在嘴里，所带来的快感以及该食品的饮食文化，其实都是精神的享受。人住在宽敞漂亮的房子里，精神的享受要远远大于生理的需求，如果仅仅满足生理的需求，人住在温度、湿度可调的实验室就可以了。企业文化建设的重点应该把满足人们的精神需求放在首要位置，其产品既要有内在的质量保证，有方便的使用功能，还要有令人心动的外观以及人性化的服务特性，产品的生产、销售、服务过程也应该首先考虑生产销售人员和使用者的情感需求和精神升华。企业的文化建设要充分体现以人为本，以精神文明建设为本的价值取向。

（三）能量转变与企业文化

企业文化理所当然应当尊重自然的法则，不能把建立物质世界的有序、平衡、和谐作为我们的最终目的，因为我们所有的财富会在物质世界“熵”的演变中变成不可用的，只有精神的升华才是持久的，人类的进步就是日益以精神的直接享受来代替通过物质的媒介来享受快乐的过程。在人们的物质生活达到小康后，对精神生活的渴望必然远胜于对物质条件的追求，精神的享受也超越物质消费过程的快乐。一部经典小说，会使人刻骨铭心，多年不忘。一个哲学家的话会使人受用一生，一段优美的音乐会带给人无尽的联想。

今天，我们的世界变化速度越来越快，人越来越多，财富的分配越来越分化，人的思想越来越多元化，而地球却越来越小。企业文化的建设不应当局限在企业内部，要放在整个世界的自然环境中来思考问题，企业文化构建的所有努力就是为了让企业的一切生产、经营活动都尊重自然，让人类的思想与自然的脉搏共同跳动，并在螺旋式的跃变中保持平衡与和谐。

二、企业文化的打造策略

一个企业是否成功，可能有很多标准。为了方便研究，我们暂以世界500强以及中国500强为例探讨。经研究发现，这些企业基本上有自己独特且被高度认可的企业文化。只有对企业文化的一致认同，企业才能保持强大的凝聚力，也因此才能保持其强大的战斗力。如果我们用使命、愿景、价值观这三项内容来代表企业文化，然后以其观察对照国际国内那些成功的企业就会发现：首先，这些企业基本有属于自己的使命、愿景、价值观，如2015年中国500强里，有421家制定了企业愿景，比例达到了84.2%。其次，这些企业的员工对于自身企业文化都比较认同，在这些企业当中，企业文化是一种“活生生”的存在，而不仅仅是挂在墙上的一张纸或者一句口号。最后，我们可以这样认为：比较成功的企业，其企业文化是有序的，是一个低熵的状态。

（一）企业使命

使命指出使的人所领受的任务，应负的责任。见《左传·昭公十六年》：“会朝之不敬，使命之不听，取陵于大国，罢民而无功，罪及而弗知，侨之耻也……”

企业使命是指企业生产经营的哲学定位，也就是经营观念。企业确定的使命为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向和经营哲学。它不是企业具体的战略目标，不一定表述为文字，但却如影随形，时时刻刻影响着经营者的决策和思维。

受长达数千年的传统农耕文化的影响和旧经济体制的惯性，使我国的企业文化发展远滞后于科技进步及生产力的发展，也滞后于深化体制改革及时代的发展。在科技及生产消费等诸多领域，我国的企业有了长足的进步，也引起了世界的惊叹和钦佩，我国企业正在逐步向现代企业管理转变，制度、管理，技术，人力资源不断创新、升级；但作为上层建筑重要内容的企业文化发展却相对滞后，如小农意识、封闭意识、逃避意识、不思进取，农耕时代的休闲文化等，比比皆是，严重制约着这些企业和社会经济的发展。又如一些国有企业意识深处仍停留

在政策、政府扶持上，而不是主动地提高管理水平，实现内部结构的升级换代以及技术创新。这些企业文化上表现为松散结构，缺乏一种理念及精神，缺乏使命感、责任感和团队意识，无形中在企业内部造成文化冷战的局面，严重影响企业的凝聚力和竞争力。

企业使命一般是用一两句短语介绍企业的性质和最终目的，还可以简要描述用来实现使命的战略和活动形式。首先，企业的高层领导者可商定能够最准确描述企业性质和创立原因的关键词或概念，然后组织一个企业文化小组将这些关键词和概念组成一两个精简的句子。一个好的办法是，多准备几个不同的选项，然后从中挑选。当然，与企业以外的人员分享使命内容并征求他们的意见也许能够更加开拓思路。

知名企业使命

通用电器的使命——让天下亮起来

爱迪生在100多年前创建了GE这家公司，那时候他发明了电灯泡，GE的第一个使命就是“让天下亮起来”。因为那时候的电灯泡只能亮两三分钟，灯泡里面的钨丝就烧没了。所以当时的GE从老板到每位员工，都希望能把这两分钟的亮，延长到二十分钟。大家也都认为这是有可能实现的。GE到今天为止，一切都围绕着电气。加入这家公司的人充满着荣誉感，因为员工认为“我的工作就是让世界亮起来”。

迪斯尼的使命——让世界快乐起来

迪士尼的使命是，**Make the world happy.**（让世界快乐起来）。所以迪士尼最早招进来的员工都是很开心的人，悲观的人没办法得到这家公司的Offer。他们的主题乐园、戏剧、电影等，所有东西都是让大家开心的。如果你有这样的使命，你招聘的角度就会完全不一样，你建立的组织也会是完全不一样的。

苹果电脑的使命——让每人拥有一台计算机

乔布斯的理念是，苹果的产品是个人工具，帮助个人解决问题。所以苹果公司所有产品充分体现了对人们如何使用计算机设备的透彻理解，以及开发“酷毙了的产品”的高度承诺。即使一款产品在非常畅销的时候也依然坚持推陈出新的原则。

联想电脑公司使命——为客户利益而努力创新；

索尼公司使命——改变生活状况，引入新的娱乐方式，提供新时代的技术和数字概念，与国内产业携手合作，通过承诺优质服务拉近与客户间的关系；

微软公司使命——致力于提供使工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件；

福特公司使命——成为全球领先的提供汽车产品和服务的消费品公司；

中国移动通信使命——创无限通信世界，做信息社会栋梁；

华为公司使命——聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值；

万科使命——建筑无限生活。

（二）企业愿景

企业愿景代表着企业家德威信仰与立场，同时也代表着企业最高管理者对于企业未来发展的设想。是对“我们代表什么”“我们希望成为怎样的企业”的持久性回答和承诺。企业愿景能不断地激励着企业奋勇向前，拼搏向上。

企业愿景是一个能够激发人的潜能和创造力的梦想。人类因梦想而伟大，企业愿景亦如此，追求梦想努力使不可能成为可能，或许会使人感到不可思议，但又往往自觉不自觉地被它的力量所感染，使你热血沸腾，使你为它彻夜难眠，使你有一种热情，一股冲动。这是因为人们从一个伟大的愿景中，真正感受到了工作的意义——不仅仅是谋生，更是上升成了“创造历史”；不是工作塑造人，而是

人塑造工作。

从企业哲学的视角看，愿景给出的是一个战略与文化明确的导向，长远看是愿景，短期看是目标。战略所要答的核心问题是企业的发展方向，即企业存在的理由是什么，企业如何才能生存下去，并围绕之制定相应的阶段战略指标体系、年度经营计划以及严格的绩效考核系统予以保证。从企业文化看，要解决的也是企业的发展方向问题，通过先进的价值观体系为实现战略提供智力支持和精神激励，引领企业健康发展。二者相辅相成，构成愿景目标的支撑体系。从管理学的视角来看企业，我们会发现人的存在哲学与企业的存在哲学如出一辙：人生哲学无非围绕人存在的价值、存在的目标以及如何活着更有意义而展开；企业同样如此，需要审视自身存在的价值是什么以及如何存在。

需要特别注意的是，企业所制定的愿景必须与其使命方向所一致。如果愿景与使命无法一致，就会让员工产生一种矛盾的感觉，时间一长就会去怀疑企业的使命和愿景的可信性。同时，企业必须时刻坚守自己的愿景，不能因为短期利益的诱惑就随意漠视或者践踏使命。比如，某家企业所制定的愿景是要“成为最专业的互联网公司”，可是过了一段时间，张三来了，告诉你他在其他行业有更好的投资项目拉你入伙，明天又来一个赵四拉你入伙，所做的还都是些和互联网没关系的行业项目。如果你做了，那之前所制定的企业愿景就等于是张白纸，你所做的这种承诺永远都在不断变化之中，难以取信于人。

阿里巴巴的愿景：（在企业发展的不同时期有着不同的愿景）

这家企业要活80年。（初期）

这家企业要成为世界十大网站之一。（初期）

这家企业要活102年，横跨3个世纪。（现在）

联想的愿景——未来的联想应该是高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。

万科的愿景——成为中国房地产行业持续领跑者。

腾讯的愿景——成为最受尊敬的互联网企业。

苏宁的愿景——创苏宁伟业，做百年苏宁。

中国平安的愿景——成为国际领先的个人金融生活服务提供商。

伊利的愿景——成为全球最值得信赖的健康食品提供者；为世界提供最优品质的产品和服务；倡导人类健康生活方式；引领全球行业发展；善尽社会责任。

新东方的愿景——成为中国最优秀的、令人尊敬的、有文化价值的教育机构。

（三）企业价值观

企业价值观是指企业及其员工的价值取向，亦是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。从哲学上说，价值观是关于对象对主体有用性的一种观念。而企业价值观是企业全体或多数员工一致赞同的关于企业意义的终极判断。企业价值观简而言之，是企业决策者对企业性质、目标、经营方式的取向所做出的选择，是为员工所接受共同观念。

企业是一个由员工、投资者、合作伙伴等组成的利益共同体，如何看待和处理企业与顾客、企业与员工、企业与股东、企业与社会以及股东与员工、内外合作伙伴之间的利益关系？如何看待和处理眼前利益与长远利益、局部利益与整体利益？答案无非有三种，即制度规范、行政干预、价值观认同。前二者是人为的、被动的，而后者是自发的、主动的。实践中，核心价值观能否有效形成并得到企业全体员工的认同，直接关系到制度能否有效贯彻和落实，而行政手段虽能立竿见影，但是否令人心服却很难说，因此决定了塑造统一的核心价值观的极端重要性。同任何生命体一样，企业也有自身的生命周期，有的寿命长一些，成为百年老店；有的短一些，如昙花一现，其共同点可以套用列夫·托尔斯泰的一句话，成功的企业都是一样的，失败的企业则各有各的不幸。

塑造企业核心价值观，是一个“组织层面”和“个人层面”思想与行为的交换过程，体现出的是大家共同认知的核心价值观的人格化。企业与顾客、企业与员工、企业与股东、企业与合作伙伴之所以能结合在一起，就在于彼此都能给对方提供有价值的东西。作为管理者，必须承认人们追求自身利益的合理性和现实性，保证他们的利益诉求，离开利益谈价值观的认同只能是空谈。当然，人的需求是多方面的，企业不可能满足其所有要求，因为企业的资源毕竟有限。这就需要以核心价值观为导向的理想、信念、伦理道德去影响人，使其能够站在企业的层面理解问题，遵循产业社会的一些基本准则。

一般的道德准则，主张双方承担彼此应该承担的责任，履行彼此应当履行的义务，努力追求结果的双赢。而倡导双赢的企业价值观，这样才能增强员工的主人翁意识，使员工真正融入到企业文化中，通过创新让企业文化内部产生冲突、交汇，造成动态的非平衡状态，从而打破内部僵化的平衡状态，促使企业从无序向有序演化。

企业文化系统属于复杂的自适应系统，即系统的成员具有主动适应性，其与环境之间相互作用，是系统进化的主要动力。学习是系统成员为适应环境而采取的一种行为方式。通过对员工培训以及企业文化的熏陶，员工的素质得到了提高，企业的系统会更加有序，即输入了负熵流。

联想的价值观——成就客户、创业创新、精准求实、诚信正直

√成就客户——致力于客户的满意与成功；

√创业创新——追求速度和效率，专注于对客户和公司有影响的创新；

√精准求实——基于事实的决策与业务管理；

√诚信正直——建立信任与负责任的人际关系。

海尔的价值观——是非观、发展观、利益观

√是非观——以用户为是，以自己为非；

√发展观——创业精神和创新精神；

√利益观——人单合一双赢。

万科的价值观——

√创造健康丰盛的人生；

√客户是我们永远的伙伴；

√人才是万科的资本；

√阳光照亮的体制；

√持续的增长和领跑。

阿里巴巴的价值观——阿里巴巴坚持“客户第一、员工第二、股东第三”的原则，价值观体现为阿里巴巴的“六脉神剑”

√客户第一——客户是衣食父母；

√拥抱变化——迎接变化，勇于创新；

√团队合作——共享共担，平凡人做非凡事；

√诚信——诚实正直，言行坦荡；

√激情——乐观向上，永不放弃；

√敬业——专业执着，精益求精。

腾讯的价值观——正直，进取，合作，创新

华为更是推出了一套华为基本法来完善企业文化，强化企业核心凝聚力。

√第一条（追求）华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点

点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商，华为将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

√第二条（员工）认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是华为事业可持续成长的内在要求。

√第三条（技术）广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用华为卓越的产品自立于世界通信列强之林。

√第四条（精神）爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是华为凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是华为企业文化的精髓。实事求是华为行为的准则。

√第五条（利益）华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。华为决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

√第六条（文化）资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿.....精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。华为坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操.....也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

√第七条（社会责任）华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

√第八条（质量）华为的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需要。

质量是华为的自尊心。

除此以外，近年来一些创新公司，例如谷歌、脸书（Facebook）等也纷纷推出自己独具个性，符合年轻人需求的企业文化。

Apple——世界顶级电脑公司

Apple成立于1976年，总部位于加利福尼亚的库比提诺，是世界顶级电脑公司。

√重视设计

苹果公司比其他任何一家公司都更加注重产品的设计，苹果以满足消费者需求为出发点，然后实现这些目标。虽然设计的工作并不容易完成，但是苹果努力并每次都恰到好处地完成了。

√重视创新

在苹果公司，采用的是高度聚焦的产品战略、严格的过程控制、突破式的创新，这种创新体现在生产上，许多人认为苹果是全球最具创新精神的企业。也正是苹果重视创新，才能为公司不断注入活力。

√重视人才

公司挑选最优秀的技术人员和管理人员，挑选最合适的人选。对人才的重视，是苹果企业文化的重要表现之一。

√坚信自己

在同行业的公司中，苹果公司始终坚信自己是最优秀的。有了信心，有了坚定的信念，公司也就有了前进的动力。

√永不服输

苹果文化中，最大的特点就是永不服输，即使公司在遇到风险之时，乔布斯都能够凭借自己多年的经营经验，以及正确的策略扭转局面，使公司最终获得了收益。

√销售渠道

苹果公司在世界上很多国家有自己的专卖商，重视销售环节，重视把自己的产品推销出去。

√关注细节

生产运营环节上，苹果公司更加注重自己的细节，苹果的操作系统体验上永远保持一些高于谷歌等系统的闪光点。正是这些闪光点使得苹果获得了成功。

√发挥特色

苹果公司以消费市场为目标，发挥自己的特色，比如1998年推出的拥有半透明、果冻般圆润的蓝色机身，迅速成为一种时尚象征。这是苹果发挥自己特色的体现，也是重视企业文化的表现。

Facebook——奇葩的企业文化

Facebook 8000多名员工的中值年龄为28岁，他们常常无拘无束，并认为工作就应该是一件有趣的事情。对于这样一家年轻的公司，也就铸就了它奇葩的企业文化基因。

√强调发现员工优势：员工们不是要听命于谁，而是拥有“强烈的主人翁精神”，他们在选择、调整任务方面被赋予了不同寻常的自由，甚至超出了他们的专业领域。

√鼓励“以下犯上”：鼓励低级别员工质疑和批评经理，经理层级的员工经常发出“上任伊始，如履薄冰”的感叹。

√变换工作岗位：支持员工挑选他喜欢的岗位，这也致使员工自愿花费更多时间和精力专心于自己所爱的事业。

Google——激发创造力的企业文化

为了让员工舒心、把爱好变成创造力，谷歌做了几件激发创造力的举措，总结出了谷歌的“四化”。Google认为好的文化一定要能够发挥人才的潜能，而扼杀创造力的第一杀手就是束缚。

√办公环境亲人化：Google办公楼随处散落着健身设施、按摩椅、台球桌、帐篷等有趣的东西。整个办公空间采用了不同的色调搭配，明亮鲜活。

√人员自由流动化：从创立之初，Google就规定管理层不能限制员工在公司内部自由流动，员工可以自由到一个新的部门做自己喜欢的事情。

√20%时间私有化：Google的企业文化魅力是鼓励创新，即使每项工程都要有计划、有组织地实施完成，公司还是决定留给每位工程师20%的私有时间，让他们去做自己认为更重要的事情。事实证明，许多好项目都源自这20%的时间。

√内部沟通扁平化：Google公司人人平等，管理职位更多强调的是服务，工程师们受到更多尊敬。每个人距离总裁的级别可能不超过3级，人人不仅可公平享受办公空间，更具备零距离接触高层反馈意见的机会。每逢周五，Google的两位创始人以及首席执行官都会与员工们共进午餐。以满足员工提出的种种“非分”要求。一般情况，两位创始人都会满足员工们的过分要求。

三、案例评析：阿里巴巴的企业文化

（一）案例描述

阿里巴巴集团及其子公司基于共同的使命、愿景及价值体系，建立了强大的企业文化，作为其业务的基石。阿里巴巴业务的成功和快速增长有赖于其尊崇企业家精神和创新精神，并且始终如一地关注和满足客户的需求。新员工加入阿里巴巴集团的时候，需于杭州总部参加全面的入职培训和团队建设课程，该课程着重于公司的使命、愿景和价值观，而阿里巴巴也会在定期的培训、团队建设训练和公司活动中再度强调这些内容。无论公司成长到哪个阶段，这强大的共同价值观让阿里巴巴可以维持一贯的企业文化。

◎阿里巴巴集团使命：让天下没有难做的生意

◎阿里巴巴的愿景：分享数据的第一平台；幸福指数最高的企业：“活102年”

阿里巴巴集团拥有大量市场资料及统计数据，为履行对中小企业的承诺，阿里巴巴正努力成为第一家为全部用户免费提供市场数据的企业，希望让他们通过分析数据，掌握市场先机，继而调整策略，扩展业务。同时希望成为员工幸福指数最高的企业，并成为一家“活102年”的企业，横跨3个世纪（阿里巴巴于1999年成立）。

◎阿里巴巴的价值观

阿里坚持“客户第一、员工第二、股东第三”。阿里巴巴集团有6个核心价值观，是阿里企业文化的基石和公司DNA的重要部分。该6个核心价值观为：

1. 客户第一——客户是衣食父母

（1）尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象

（2）微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题

(3) 与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿

(4) 站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意

(5) 具有超前服务意识，防患于未然

2. 拥抱变化——迎接变化，勇于创新

(1) 适应公司的日常变化，不抱怨

(2) 面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合

(3) 对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事

(4) 在工作中有前瞻意识，建立新方法、新思路

(5) 创造变化，并带来绩效突破性地提高

3. 团队合作——共享共担，平凡人做非凡事

(1) 积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作

(2) 决策前积极发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后，无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持

(3) 积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难

(4) 善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则

(5) 有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围

4. 诚信——诚实正直，言行坦荡

(1) 诚实正直，表里如一

(2) 通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，直言有讳

(3) 不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人，并能正面引导，对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”

(4) 勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正

(5) 对损害公司利益的不诚信行为正确有效地制止

5. 激情——乐观向上，永不放弃

(1) 喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化

(2) 热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失

(3) 以积极乐观的心态面对日常工作，碰到困难和挫折的时候永不放弃，不断自我激励，努力提升业绩

(4) 始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队

(5) 不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低要求

6. 敬业——专业执着，精益求精

(1) 今天的事不推到明天，上班时间只做与工作有关的事情

(2) 遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成的重复错误

(3) 持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向

(4) 能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事

(5) 遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简，用较小的投入获得较大的工作

成果

除此之外，说起阿里巴巴的公司文化，真是“无奇不有”。比如广为人知的“倒立文化”：早年马云创业时，要求所有员工都要学会一件事——倒立。男的要保持30秒，女的保持10秒。这么做，一是办公条件确实不好，空间小没地方锻炼；二是人一倒立，就能体验到头重脚轻的倒控感，看世界、想问题的角度也不同了。而如今，阿里文化又出新“怪”：快乐工作、认真生活——按理说，工作需要认真，生活需要快乐。“而这个悖论是提醒大家，好的工作状态应该是令人感到喜悦，而对待家庭和生活，需要足够多的用心。”一位阿里巴巴的员工表示，目前公司的员工超过2万名，绝大部分是“80后”“90后”。平时，员工除了干着一切年轻人喜欢的事儿：运动、跳热舞，热爱美食、化妆和音乐，还会自己开垦油菜花田，在园区里养鹅。

◎快乐工作：不像公司，像大学校园

在阿里巴巴，因兴趣“扎堆”在一起的“同学”不计其数，而且不乏专家：吉他派、读书派、摄影派、天文派、太极派、登山派……不像公司，反倒很有些大学校园的味道。

◎思维开放：实习生的想法也可以被重视

很多人说，阿里最强的是执行力，其实这个说法并不准确，在阿里内部，执行力的前提是“思辨”。这种“思辨”并非仅仅来自管理者成熟的想法，执行也不代表唯命是从。很多发端于业务团队的小想法，最后都有机会崭露头角。

比如，人人都知道的“双11”，一开始也并不是一个立意宏大的项目。在2009年，淘宝商城的团队想要在11月做一个网上的购物节，“让我们的消费者能每年好好玩一次”，后来已经成为集团首席运营官的张勇将其调侃为“无知者无畏”。

◎爱心满满：一次个人爱心行动，公司奖10万元

说起来，阿里文化还有一“怪”：为那些执着的“傻子”们，发出“感动阿里奖”，还有丰厚的奖金。什么样算“傻子”呢？比如，一个阿里员工周末开车外出，

恰遇那场让整个杭州为之揪心的公交车起火事件。面对瞬间出现的求援伤者，这位车技绝对称不上熟练的司机一路打着双闪逆行闯红灯，将两位满身漆黑的伤者送到了医院——就为这事儿，阿里巴巴奖赏给这位“傻子”10万元。

◎公司发内部信马云执笔内容非常广泛

阿里巴巴上市后，网上流传着大量马云的观点、语录，而最为人津津乐道的，当数马云曾经写过、并流传出来的内部信件——很多人戏称，马云爱写内部信。多年来，马云流传出来的内部信（内部邮件）多达十几封，其内容涵盖非常广泛，其中不乏对员工的激励和阿里巴巴未来的动作、发展方向。作为“内部信（邮件）”，居然外传，到底是谁传出来的，现在还无从得知。也许是内部员工外泄，也许是阿里巴巴公关部特意放出。

◎级别不同则期权量不等

为了建立长效激励制度，阿里巴巴很早就设立了股权激励制度。根据其招股资料显示，授予员工及管理层的股权报酬包括了受限制股份单位计划、购股权计划和股份奖励计划三种。员工每年都可以得到至少一份受限制股份单位奖励，每一份奖励的具体数量则可能因职位、贡献的不同而存在差异。

级别方面，阿里员工分为非管理岗位p和管理岗位m。p岗位分为14级，m岗位分为10级。其中p₀₄、p₀₅均为研发工程师，一般由刚毕业的本科生和硕士生担任，再往上为高级研发工程师、专家、研究院、科学家等。m₀₁为主管，与p₀₆相当，m₀₅为资深总监，有资格进入阿里集团组织部，即高管团队。

（二）案例点评

马云曾不止一次地说，“价值观”“使命感”才是企业生存之道。一个企业为什么而生存？使命！

优秀的企业文化对企业的发展会产生有利的影响，它能够在企业内部形成强大的凝聚力和向心力，激励企业的内在活力，充分发掘企业中每一个成员的潜

能，是企业内部团结的纽带、沟通的渠道，是整个企业团队的行为准则，它可以使人力资源管理更加有效，同时也是企业核心竞争力的重要组成部分。事实证明，企业文化已成为企业的灵魂，没有强大的企业文化，在激烈的市场竞争中很难获得成功。综观全世界的优秀企业，无一不注重企业文化建设，无论从物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰，还是意识形态的经营理念、企业目标、服务态度、公共关系、工作方式等，都形成了自己独特的文化风格和文化底蕴。作为一种文化生产力，毋庸置疑，企业文化的辐射作用已覆盖企业内部每一个员工并直达消费者，甚至于企业所在的社区和国家。企业文化作为企业的灵魂，已成为企业品牌经营的主打项目，构成综合竞争力的重要组成部分。

第六章 立制度

从大的方面讲，一切制度都包含在文化里，制度是文化的一部分。创业公司的制度建设一直以来争论都比较多：有人认为创业公司根本不需要太多的制度，先把业务做起来，活着才是王道，制度一旦多了势必会影响创业的效率，也会极大地限制创业的灵活性；也有人坚定地认为，没有制度任何组织都是一盘散沙，是不可能把企业做起来的。这两种说法虽各执一词，其实都有各自的道理，但同时都有失偏颇。创业公司对成熟企业的制度显然不能照搬，但没有一套基本的运行规则也是行不通的。笔者认为一切制度的核心是分配。利益的分配、岗位的分配、公司资源的分配、人事的分配、奖惩的分配.....这些分配构成了制度的核心。

百度百科上对于企业制度是这样描述的：企业制度是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式的总称。企业制度体系是企业全体员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称，其表现形式或组成包括法律与政策、企业组织结构（部门划分及职责分工）、岗位工作说明，专业管理制度、工作流程、管理表单等各类规范文件。可见当企业逐渐步入正轨、员工逐渐增多后，符合企业发展制度的制定及优化便是决定企业未来发展至关重要的环节。在当下中国企业界，制度建设最具代表性的企业非华为莫属。

华为基本法

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，用10年左右的时间将资产扩张了1000倍，更因为华为有与国际接轨的管理模式。

华为的管理，是中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，华为从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。诞生于1995年的《华为之歌》唱道：“学习美国的先进技术，吸取日本的优良管理，像德国人那样一丝不苟，踏踏实实，兢兢业业。”华为公司有四大独具特色的管理模式。

其一，不可移易的《华为基本法》。1998年3月，历经3年讨论、修改，十易其稿后，总计6章103条的《华为基本法》出台。《华为基本法》是迄今为止中国现代企业中最完备、最规范的一部“企业基本法”，其内容涵盖了企业发展战略、产品与技术政策、组织建立原则、人力资源管理及开发等。正是通过制定《华为基本法》，任正非完成了对企业未来发展的系统思考，也使华为从“机会主义”价值认识中走出，建立了自己的核心价值体系，以及与之相匹配的核心能力。《华为基本法》的出台对华为10多年的高速成长产生了举足轻重的影响。

其二，让国外先进管理模式在华为落地生根。华为率先引进美国HAY公司的薪酬和绩效管理方法，“我们引入美国HAY公司的薪酬和绩效管理的目的，就是因为我们看到沿用过去的办法，尽管眼前还活着，但是不能保证我们今后继续活下去。现在我们需要脱下草鞋，换上一双外国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，它们走过的路被证明是一条企业生存之路，这就是我们引入HAY系统的唯一理由”。任正非还说：“当我们的人力资源管理系统规范了，公司成熟稳定之后，我们会打破HAY公司的体系，进行创新，促使我们的人力资源管理体系裂变，促进企业的再次增长。”成功引进后，再打破，再创新出自己的体系，这正是任正非让华为换上“美国鞋”的真正目的。

其三，创建属于自己的矩阵式组织结构。电信行业是一个急剧变化的行业，相关企业每3个月就会有一次大的技术创新，建立一种既可保持相对稳定，又可迅速调整的组织结构势在必行。华为初创时期，由于员工数量不多，部门和生产线比较单一，产品的研发种类也比较集中，组织结构采用的是大小事务高度集中的直线式管理。随着企业规模的不断扩大，直线式管理的弊端逐渐显现。为此，华为结合公司实际，创建了独具特色的矩阵结构组织管理体系。该体系由按战略

性事业划分的事业部和按地区战略划分的地区公司组成，事业部和地区公司承担集团实际盈利的责任。实践中，当该结构网收缩时，各部门就会叠加起来，意味着部门、岗位和人员要精简；当该结构网扩张时，意味着部门、岗位和人员要增加。在这一过程中，流程始终保持着相对稳定的状态。

其四，坚持“客户比天大”的营销之道。首先，要与客户搞好关系。华为规定，在处理客户关系时，必须一视同仁，不能轻视订单量小的客户，不能只重复地接触个别的高层领导。每一个客户经理、产品经理每周必须要与客户保持不少于5次的沟通。其次，营销人员必须要以宗教般的虔诚感动客户。具体要求为4个“基于”，即基于客户需求导向的组织建设，产品投资决策、产品开发决策，构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性、可制造性和人力资源及干部管理。

一、熵理论与企业制度的制定

（一）什么是制度

制度，是人类社会的重要现象，也是人类社会的特有现象，甚至还可以说是人类社会的本质现象之一。从社会发展和人类发展的漫长历史进程中，我们越来越能感受到制度的价值与意义，制度推进了社会的进步，也促进了人的发展。尤其是进入现代社会以来，社会发展的复杂性，人的需要的多重性，人与人、人与社会之间关系的冲突与协调，更加凸显了制度的举足轻重与不可或缺。

作为制度经济学的创始人，凡勃仑把制度理解为“思想习惯”和“流行的精神状态”。他认为：“制度实质上就是个人或社会对有关的某些关系或某些作用的一般思想习惯；而生活方式所由构成的是，在某一时期或社会发展的某一阶段通行的制度的综合，因此从心理学的方面来说，可以概括地把它说成是一种流行的精神态度或一种流行的生活理论。”是“一种自然习俗，由于被习惯化和被人广泛接受，这种习俗已经成为一种公理化和必不可少的东西”。

早期制度经济学派的康芒斯认为制度是一种“组织协议”，康芒斯认为经济学研究的基本单位是交易，“在每一件经济的交易里，总有一种利益的冲突，因为各个参加者总想尽可能地取多予少。然而每一个人只有依赖别人才能生活或成功。因此，他们必须达成一种切实可行的协议，并且，既然这种协议不是完全可能自愿地做到，就总有某种形式的集体强制（法律的、同行业的和伦理的）来判断纠纷。这种集体强制的组织，从家庭、公司、工会、行业协会、直到国家本身，我们称为‘制度’”。

新制度经济学的代表人物诺斯认为制度是一种“游戏规则”，在其《制度、制度变迁与经济绩效》中谈道：“制度是一个社会的游戏规则，更规范地说它们是为决定人们的相互关系而人为设定的一些契约。”而且这些规则是由人设计的，由非正式约束（道德约束、禁忌、习惯、传统和行为准则）和正式的法规（宪法、法令、产权）所组成，这些规则对人具有约束力。

美国学者亨廷顿认为制度是一种“行为模式”，他认为：“制度就是稳定的、受珍重的和周期性发生的行为模式。”亨廷顿是研究现代化和发展问题的，所以他的制度观当然是置于社会发展这一大背景下来探讨的。把制度作为一种模式，抓住了制度在一个社会发展变化中这种潜移默化的塑造功能，强调了制度非实体性的内容。

日本学者青木昌彦认为制度是一种“博弈系统”，他从博弈论的角度提出：“制度是关于博弈任何进行的共有信念的一个自我维系系统。制度的本质是对均衡博弈路径显著和固定特征的一种浓缩性表征，该表征被相关域几乎所有参与人所感知，认为是与他们策略决策相关的。这样，制度就以一种自我实施的方式制约着参与人的策略互动，并反过来又被他们在连续变化的环境下的实际决策不断再生产出来。”这一定义，突出了制度的博弈性质，并且是在一个动态的过程中解释制度。在这一动态过程中，制度体现为一个有行为主体和行为对象的系统。

企业的运作是以人为主体的，匹配相关资源、设备等硬件设施，其中人和事很复杂，如果没有一定的规则，必然导致冲突、浪费、无序、低效，企业目标就很难实现。所以，任何一个企业要正常运作，就必须制定必要的规章制度，以使全体员工凝聚力量，统一认识，让日常的运作活动简单有序，提高效率。具体表现在以下几个方面。

1. 制度有利于保障企业实现目标

企业总目标，或者由总目标分解的各部门目标，都依赖于制度作为基本保障。制度体系，不仅可以保障企业的日常运作，还可以保障企业运作沿着预定的方向行进，降低企业运作偏离目标的风险。另外，良好的制度体系还能够将企业的一些成功经验和管理模式固化下来，并及时改掉那些过时或者落后的经验和模式，保障企业目标的实现。

2. 制度有利于提高企业的运营效率

科学有效的管理制度体系，一定程度上可以让企业内部成员清楚各自的职责、可调动的资源以及获得的利益，对员工产生正向激励作用，提高员工的主动性、积极性和创造性，企业运营效率也因此能够得到较大程度的提高。相反，如

果没有制度体系来明确权责，企业内部管理就极易混乱，找不到具体责任人，浪费不必要的精力和时间，从而导致企业运营效率低下。

3. 制度有利于企业解决劳动争议

《劳动合同法》第39条明确规定，劳动者严重违反用人单位的规章制度，用人单位可以随时解除劳动合同。劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议，劳动合同制是处理劳动争议的基本制度。企业的规章制度是用人单位与员工解决劳动争议不可或缺的重要依据。如果规章制度缺失，企业用劳动合同来处理争议就会力不从心。所以，规章制度的重要性贯穿于企业管理和纠纷解决的全过程，具有重要的现实法律意义。

4. 建立和完善企业规章制度是《劳动法》规定的义务

《劳动法》的宗旨是保障劳动者的合法权益。我国《劳动法》《劳动合同法》第4条明确规定，用人单位应当依法建立和完善企业规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。

为了保证制度系统正常发挥功能和不断进化，则必须与外界进行能量交换、信息交换、吸取负熵，以降低制度系统的熵值，从而提高制度系统的有序性。

（二）制度熵

在明白制度的概念后，我们将制度与熵的概念结合，进而产生了“制度熵”的理念。

著名学者任佩瑜提出了“管理熵”的概念，所谓管理熵是指企业组织在一定时空域中反映企业有序程度和能量状态的能效比值。管理熵增加，表示企业的有效能量递减，而无效能量递增，企业从有序向无序发展，从而管理绩效不断降低。管理熵是“熵”原理在企业管理理论中的推广，管理熵的管理意义在于，它統合了不确定性、不可逆性和外部性与组织的“序”及物质、信息和能量交换效率之间的关系，并且指出“信息”对于提高企业有效能量的关键作用。

同任佩瑜提出的管理熵一样，徐英吉提出制度熵应用在企业制度领域，通过企业制度及制度创新对企业产生持续成长的影响。所谓制度熵，是指企业的制度系统的无效能耗。制度熵增定律是指在一个相对封闭的组织中，任何一项制度随着时间的推移若不创新，总会表现出无效能量（即熵）增加，有效能量不断减少的过程。

企业在建立任何一项制度的时候，开始都能起到很好的效率，但是随着企业的发展，制度所表现出来的效率越来越低，无效能量也越来越多。所以要在制定制度以后，通过对制度熵的管理，持续地保持制度的有效能量，预防无效能量的持续增加。遵循熵产生的3个重要结论作为原理，结合制度的制定和修订，采取正确的预防无效能量增加的措施。实行制度创新，通过改变旧制度、旧机制、旧的组织形式，创建新的制度来改变现有的封闭系统的格局，打破公共行政组织系统的封闭性。这样系统内就会重新充满活力，表现出较好的有序的活动。

从企业管理角度出发，企业要得到有效管理和持续发展，就必须不断调整制度的种类和实施范围，积极输入外部企业和社会环境的有效能量，对内部制度进行调整，改变内部系统的熵值，实现制度的有效性。

二、企业制度的制定策略

（一）企业制度的核心

对于制度的建立，绝大多数企业家认为，企业管理的核心无非是制定制度，而制度就像法律法规，是以控制、约束员工的行为为根本目标，告诉员工什么是错的，什么是不能做的。绝大多数企业仅仅把制度理解成单纯的控制和约束，把制度的制约功能看作是企业管理的唯一准绳。然而，人都是有惰性的，过度的法制会降低人的积极性，这将引发制度的执行不力，让企业的经营无序状态不断地加剧，最终导致消亡。所以，立法、立规矩只是企业发展过程中的一个环节，即“法治”环节。而随着企业的不断发展，企业应最终回到“心治”的轨道上。企业制度的建立绝不能仅仅以控制和约束作为目标，而应当以人为本，以规范管理为目标，以完善的机制作为支撑，让员工不断发挥自身的主观能动性，积极有序地开展工作，让企业在自身有序的环境下持续不断地发展。由此看来，建立制度的核心在于如何建立一套优秀的分配系统。

企业如何才能构建一套优秀的分配系统呢？我们认为应该从完善机制上下功夫。对应分配系统，企业应健全自身的人才管理机制、绩效评价机制、薪酬激励机制。

1. 人才管理机制

企业应明确人才的引进、培养及使用措施，明晰岗位职责，做好人才储备。企业在人才引进时应仔细甄别应聘者的综合素质及修养，对与企业发展相适应的人才，应给予肯定，给出综合客观的评价，为企业进一步储备人才提供最真实的依据。人才的培养不仅仅是培训，更确切地说不仅仅是针对某个岗位的培训。人都会有表象属性与隐藏属性，企业应对所储备的人才进行全面的培训，通过培训来确定其实际价值。同时，企业还应对佼佼者做好职业规划，优秀的人才永远不会止步于当前的成就，企业切身地为优秀人才的发展方向做好规划会提升其忠诚度，降低企业人才流失率。企业应对每个岗位制定明确的任职标准及责任目标，

并选择使用最适合于当前岗位的人员任职，来最大化地发挥其优势，体现其个人价值。此外，随着企业的不断发展壮大，岗位职责也应随着市场环境的不变化而进行调整。

小米公司初期就是学习海底捞，给一线赋予权力。比如，用户投诉或不爽的时候，客服有权根据自己的判断，赠送贴膜或其他小配件。又如，曾有用户打电话说，自己买小米是为了送客户，客户拿到手机还要去自己贴膜，这太麻烦了。于是在配送之前，小米的客服在订单上加注了送贴膜一个，这位用户很快感受到了小米的贴心。再比如，小米在微博客服上有个规定：15分钟快速响应。还专门开发了一个客服平台。不管是用户的建议还是吐槽，很快就有小米的人员进行回复和解答。雷军从自我做起，每天会花一个小时的时间回复微博上的评论。包括所有工程师，是否按时回复论坛上的帖子也是工作考核的重要指标。

为了让工程师拥有产品经理思维，小米从一开始就要求所有员工，在朋友使用小米手机过程中遇到任何问题，无论硬件还是软件，无论是使用方法或技巧的问题，还是产品本身出现了漏洞，都要以解决问题的思路去帮助朋友。甚至要求所有工程师通过论坛、微博和腾讯QQ等渠道和用户直接取得联系。

小米还让工程师们直面每一段代码成果在用户面前的反馈，当一项新开发的功能发布后，工程师们马上就会看到用户的反馈。小米甚至要求工程师参加和粉丝聚会的线下活动。这样的活动让工程师知道他做的东西在服务谁，他感受到了用户不仅仅是一个数字，而是一个实实在在的人物。有女用户、女粉丝非常热情地拉他们签名、合影，这些宅男工程师就觉得他写程序不是为了小米公司写，而是为了他的粉丝在做一件工作，这种价值实现是很重要的。

一家企业能够在市场中长期屹立不倒，除了要靠过硬的产品来占领市场之外，还要依靠强大的人才管理机制。企业的人才管理机制不仅要向其他企业良好的人才管理机制学习，也要能够根据自身的特点进行管理机制的创新。小米公司就是将管理的着眼点用在了刀刃上，他们既为员工考虑，也能为客户着想，因此小米才得以快速的崛起。

2. 关键绩效指标

关键绩效指标，是将企业宏观战略目标经过层层分解产生的可操作性的战术目标，是一套衡量、反映、评价组织业务运作状况的、可量化的、关键的性能指标。如今，KPI已经成为企业建立绩效评价机制的一个重要方法和手段。

KPI制定的一般流程是从企业的战略目标出发，结合部门的目标和职责，以及具体岗位职责，从而分解出企业级KPI、部门级KPI和岗位级KPI。首先，在确定企业级KPI时，要根据企业战略目标影响程度进行指标的筛选，并且要保证选择的指标能够量化和标准化，符合标准的指标就是关键业绩指标。其次，在确定部门级KPI时，要根据公司整体的战略目标和经营重点，来确定各个部门的策略目标和工作重点，要根据各个部门不同的客观现实因素筛选考核指标。考虑到各个部门的KPI都是由部门经理负责，所以部门的KPI也就是部门经理的KPI。因此，在确定部门级KPI时，要从部门目标、部门工作重点和部门经理的重点工作职责这几个方面来找出部门的重点工作要项，然后再从重点工作要项中细分出考核指标，制定出部门级的KPI。最后，在确定岗位级KPI时，岗位绩效考核指标的来源主要包括两个方面：一方面，来源于战略目标和部门目标，通过企业和部门的KPI层层分解，体现对企业战略的贡献；另一方面，来源于员工职务岗位应担负的职责，需要对职务说明书进行分析，从中找出重点和关键岗位职责，体现其对业务管理流程的支持和对部门管理的贡献。收集这两个方面的员工岗位日常工作指标数量是很庞大的，因此必须对其进行科学的筛选，筛选的原则仍然是按照重要性、可量化、可标准化进行，筛选出来的指标也就是岗位级KPI。同时，在确定公司KPI时，不能单单只考虑组织价值，还要考虑到公司每个员工的个人价值以及公司的长期价值。如果确定的KPI指标与公司员工个人利益产生冲突时，员工就可能为了获得更高的个人利益而做出伤害客户的行为。一旦这种情况真的发生了，这无疑不利于公司长期战略的实现；如果确定的KPI只着眼于公司的短期经营目标，那么必然无法将公司的短期经营目标和长期战略目标进行有效平衡。同时，无论是个人价值还是公司长期价值的体现，都与企业价值观有着莫大的关系。企业应当构建利于全体员工接受的核心价值观，引导员工统一思想、统一认识，只有当员工具有共同的目标时，所有人才会朝着目标的方向努力奋斗，这对绩效评价措施的具体实施将会起到事半功倍的促进作用。

雷军与小米各级合伙人在很多公开场合讲过小米是“去绩效”，甚至是“无绩效”，所以媒体与HR纷纷解读为小米是没有KPI，不进行考核的。这本身是个误解，小米强调的是“轻量级绩效”，而不是“没有绩效”。小米的轻量级绩效有三个特点：一是强调个体价值。互联网行业天天变化，如果过于强调组织价值，那公司的决策和布局都会变得缓慢，所以小米要强调注重个体的价值。二是不强制量化。量化考核本身是考核的一个难点，而小米采取的办法是能够显而易见量化的就量化，但不提倡强制量化。一个成功产品的脚下是千千万万不成功的产品，那么不成功产品的原因有很多：技术问题？需求问题？设计问题？运营问题？到底是什么问题本身就难以精准判断，所以也谈不上精准评估。三是不为绩效而绩效。如果你是互联网公司的HR，一定会发现这样一个问题：在做产品过程中，HR与技术部门共同确定了绩效，但因为业务调整，标准也要随之变化，变化次数多了，考核结果往往就会变得拍脑袋或凑数。这样的情况下，HR如果还死死盯在绩效流程与过程的事情上，在小米内部就会被认为是浪费时间与精力的事情，还不如把精力投入到其他管理工作中去。

阿里巴巴制度中最重要的绩效考核也非常具有代表性，首先，阿里绩效考核分两块：价值观+业绩，各占50%左右。阿里独特的江湖文化在业内赫赫有名，所有阿里员工的价值观都要向马云的“六脉神剑”靠拢，马云曾对HR部门下达指令：要严把招聘关，招聘优秀的人才，要吸引那些“和阿里的味道一样的人”。所谓“和阿里的味道一样的人”即认同阿里价值观的人。在HR眼里，员工一般被分成以下几种：（1）“WILD DOG”野狗：业绩优秀，但价值观不符；（2）“RABBIT”小白兔：没有业绩的老好人；（3）“STAR”明星：有业绩也有团队精神，也常被形容为“猎狗”；（4）“BULLRING”牛：业绩一般达标，价值观基本相符；（5）“DOG”狗：业绩和价值观都不达标。其次，阿里的绩效打分体系有严格的排序，以前是“2-7-1”，现在是“3-6-1”（10人以上团队），这种强制正态分布绩效在其他大公司也存在，是广受争议的绩效制度之一。阿里巴巴每次考核时，30%的员工可以评为“最好”，10%的一定会被评为“较差”，60%的人为“一般水平”——这是强制分布的，每次考评，团队的分数都要符合这个“3-6-1”的分布。阿里巴巴HR制定这种政策的出发点还是“林子与鸟”的理论，林子大了，什么

鸟都有，人和人肯定是有差别的，HR希望通过这样区分，能够要求管理者区分员工的业绩，用量化的标准分出好、中、差的差别。同时，希望能够用业绩导向激励员工进步，向更高的工作目标冲刺。

（二）制度的自适应性

好的制度是企业的无形资产，它可以像一只看不见的手，使企业的运作充满秩序，井井有条。好的制度甚至可以使员工在企业中感觉不到领导的存在，因为一切都有特定制度的支配，只有特殊事项需要领导特殊处理。

每个企业都希望自己可以不断地发展壮大，长久地经营下去，但是制度的老化和跟不上形势，常常导致一些企业最终经营失败。在一切组织系统中，无论是企业还是政府机关，其管理效率总存在这样一种状况：在组织系统建立之初，组织运行十分有效，但随着其不断发展，便产生了各种问题，如组织结构僵化、冗员繁多、官僚主义、形式主义、相互推诿扯皮等。所以一个企业若想不断地发展壮大，必须紧跟时代要求，不断创新。这个创新包括技术方面的，也包括制度方面的，我们认为制度方面的创新更加重要。

所谓制度创新，是指改进现有制度安排或引入一种全新制度以提高制度效率及其合理性的一类活动。国际上的理论研究和各国社会发展的实践都充分表明，制度创新是一个企业、一个地区乃至一国经济、政治、文化等持续发展的基本前提，它通过调整制度来安排和协调各种利益关系，有效刺激与规范社会主体的行为，为社会持续发展不断注入新的活力。当然，制度创新也是解决企业管理熵值效应最为有效的一种途径。

熵理论为研究制度创新对企业发展的影响提供了可行的工具。熵是热力学中常用的一个概念，它被用来计量系统的混乱度或者无序程度。随着时间的推移，系统内部的熵会随之递增；熵值越高，表明系统的状态越混乱，无序程度越高。

我们可以将制度熵、制度负熵应用于制度创新领域，以研究它们对企业持续成长的影响。所谓制度熵，是指企业制度系统的无效能耗。制度熵增定律是指在一个相对封闭的组织中，任何一项制度随着时间的推移若不创新，总会表现出无

效能量（即熵）增加，有效能量不断减少的过程。同理，制度负熵是指企业通过不断进行制度创新所获得的有效能量。

企业制度创新的内容包括：（1）产权创新，这会减少企业成员的偷懒和“搭便车”行为；（2）公司治理创新，加强企业内部制衡机制和激励机制建设；（3）组织创新，促使企业的纵向层级之间和横向层级之间加强协调和沟通，减少层级之间的冲突；（4）文化创新，文化可以增强企业员工之间的凝聚力、创造力，有利于企业成长；（5）加强企业收集、整理、储存、转化知识的工作等。

下面通过构建模型解释制度创新对企业的影响。

1. 模型的构建

企业在 t 时间的总熵为： S_t 是企业在 t 时间时的总熵； S_i 表示不进行制度创新时第 i 项制度因素所带来的正熵流； S_j 表示第 j 项制度创新子因素所带来的负熵流。

2. 模型的讨论

（1）当在企业成长过程中，恒有时，则 $S_t > 0$ ；

（2）当在企业成长过程中，恒有时， $S_t = 0$ ；

（3）当在企业成长过程中，恒有时， $S_t < 0$ 。

从该模型可以看出，如果制度一成不变，在企业这个封闭的组织系统内，必将导致熵的增加，如果制度改革，会增加负熵值，就会抵消熵，使企业不断获得有效能量。

熵值效应告诉我们，在封闭的行政组织系统中，其内部要素的运动性会逐渐减弱，它表现在企业组织系统发展到一定阶段，如不从外部输入变革的因子，就必然会出现无秩序、无规则、低效率的混乱，而且效率会越来越低。

组织必须打破封闭性，才能保证其长期存在。根据企业管理熵定律，相对封闭的组织机构的运行过程是一个逐步走向衰败的过程，在一个相对封闭的组织系

统，当不具备足够的信息和能量交流时，其封闭性就会加强。如此情况下，实行制度创新便成为必然选择。通过不断的制度创新，可以使组织不断得到信息交流和能量补充，从而形成稳定的对流系统，彻底改变组织相对封闭的情况。

制度创新还可以不断更新组织的短期目标。从上面制度分析中，我们已知道，组织管理有效的关键在于目标明确。一个组织，目标越明确，便越有凝聚力和战斗力，也愈加容易管理。在企业管理中，最初的目标十分明确，战略和决策也十分清晰，但由于管理熵的存在，随着组织和管理过程的演进，组织目标逐渐模糊，组织团体凝聚力和战斗力减弱，使管理效能低下，实现目标的能力大打折扣，甚至根本就实现不了既定的目标。在企业管理中，通过不断调整制度因素，将长远目标具体化，根据各种目标可实现的程度，以最佳内部因素的组合去完成最近目标，提高完成目标的质量。

制度创新可以为组织不断创造团体凝聚力和组力。组织的管理活动中，需要不断地强化团体凝聚力和组力。一个组织，不但需要共同的价值观和目标把大家凝聚在一起，而且需要不断地加大团结、组织和凝聚的力度，因为根据熵定律，物质和能量的运动总是有方向的，要克服凝聚力和组力逐渐衰退的影响，就必须施加新的力量。制度创新可以激活一个组织，把各种分散的力量重新协调组合起来，当然也就可以为组织管理提供新的凝聚力和组力。

制度创新可以有效控制管理熵的产生，弱化熵值效应。制度创新是一种打破组织封闭运行的有效途径。公共行政组织运行中，管理熵始终存在。如果不进行结构调整和制度创新，内部资源配置稳定性太强，熵值就会增加，从而使管理效率降低。久而久之，就可能导致组织衰亡。而如果不断坚持制度调整和创新，就可以为内部能量衰减提供一定程度的补充，从而控制管理熵的产生速度，在一定程度上弱化管理的熵值效应。

（三）制度的后续维护

社会公共秩序与企业内部秩序均是规矩，其中社会公共秩序的建立与维护靠的是法律与道德，企业内部秩序的建立靠的则是制度和企业文化。

从企业发展与内部管理的角度来看，企业制度的维护主要针对我们过去没有认识到或者是认识不到的东西。直观来说，制度后续维护涉及企业内部各项规章制度从建立、颁布、实施、修改、梳理直至废止的全过程。因此，制度的后续维护注定就成为一名需要长期运作而不可间断的任务。

制度建设是企业运行的必要保障，制度建设的目的是使企业内部做到“有章可依，有章必依，执章必严、违章必究”，也就是按规矩办事，如果不按规矩办事，就要受到惩罚。所以，企业的各项管理制度，是企业进行正常经营管理及日常管理所必需的。建设一整套科学的、完善的、实用的管理制度也就成了每个公司的管理者所迫切希望并要求做到的事情。但是有了制度还存在一个制度脱离实际的问题，一些企业效率低下、人心涣散、管理混乱，与制度脱离现实有很大的关系。事实上这些企业制度不可谓不全，覆盖的范围不可谓不广，但大多数是写在纸上、贴在墙上、说在嘴上，仅此而已。制度形同虚设，践踏制度的事件也就屡见不鲜。这些对制度本身的蔑视不可避免地注定了企业走向崩溃的命运。无数运作良好的企业实践都告诉我们，要想有一套行之有效的管理制度，管理者本身对制度的建设与后续维护要有足够的认知和重视。

制度是企业的内部法律，制度本身应具备全局性、稳定性、长期性的特点。企业内部的行为规范以执行制度为最低标准，必须做到在制度面前“人人平等”。企业的制度系统要融入到社会大环境中，企业规章制度的制定首先要以国家的法律、法规为基础，不能与其相违背；其次，规章制度的制定应与企业的现状相适应；最后，规章制度的制定还应与企业文化相符合。总之，制度建设应遵照大环境规则所要求的方方面面，方能成就小系统的规范性法则。

健全制度是制度化基础。一个现代管理制度的企业，从法人治理结构到经营运作，包括党群组织，都要建立一整套的规章制度。企业内部的管理制度缺一不可，如果缺失那一方面的制度，就会造成管理制度上的空缺，形成经营管理中议事无规则，一部分人就会钻无制度的空子而做出有损企业形象的事情或者导致伤害企业利益的问题发生。要健全制度，一方面要向制度的纵向深入，另一方面要向制度的横向拓展。纵向深入是指在制度的深度、广度、内涵上提升，横向拓展是指在制度与制度之间的制衡和关联上展开。只有在这两个方面健全制

度，才能涵盖企业管理的各个方面，企业的经营运作才能游刃有余，企业的制度化、管理才能有坚实的基础。

企业内部的各项制度可谓包罗万象，覆盖着企业经营生产与日常管理的方方面面。制度建设也必然会随企业的发展而逐步完善。在企业发展进程中，面对不断变化的外部环境和内部环境，适时制定相应的制度跟上时代的步伐、满足管理的需要，大多数企业基本能做到，但如何定期对现存制度进行审视、维护及做出适时相应的调整，却是许多企业都很欠缺的地方。

为什么要定期对企业内部制度进行审视和维护并做出调整呢？答案不言而喻，社会的发展日新月异、时代的进程突飞猛进，知识经济的来临，信息技术的广泛应用，甚至于两税合并为一税，都导致企业的内、外部环境随时随地地发生着变化。而对于企业自身来说，我们离资金、技术、人力等各方面的真正强大，其实还有着一定的差距，那么一些旧的制度已不能满足企业目前管理的需要，甚至于成为企业发展的桎梏，不废除这些不利于企业运行的旧制度，必将无法为企业注入新鲜的管理血液，企业将坐以待毙。同时，还应看到，企业有些制度的出台，是当时特定环境下的产物，这种制度表面上是解决了已经出现的某一方面问题，但它可能会对其他方面产生不利的影响，这种影响在制定制度时并没有想到，但负面影响却是有目共睹，对这些制度也应及时地进行维护。

随着市场经济和现代企业制度的不断深化，企业机制的不断改革，企业管理制度也要与时俱进、不断创新，使制度不断得到强化和完善，以适应不断变化了的新形势，否则旧的制度只能阻碍企业的发展，而难以起到促进企业发展的积极作用。如何实现制度创新，就现阶段而言，首先要在管理制度中的权力、职责上进行创新，即在隐蔽的权力公开与公开的权力制衡上创新。比如，大宗物资的采购，要实行比价、阳光采购；企业的技术改造项目、基建项目，要实行招投标，防止暗箱操作和内部人为控制等问题；企业重大事项的决策，要实行民主决策；等等。同时，在责任、业绩以及人事、人才的考核奖惩方面，要结合企业的实际，进行制度上的创新。

同时，要在管理制度的有效性和可操作性上创新。有的制度在定性定量上比较模糊，或者随着时间推移，已不合时宜；有的制度涉及部门较多，主管部门、

牵头部门不明确；还有的制度就制度本身而言有一定的合理性，但在实践操作中却难以实施。这样的制度就需要创新。最后，要在适应市场经济的快速反应上进行制度创新。面对瞬息万变的市场竞争形势，繁杂的管理制度阻滞企业从速、从快地决策，从而使企业失去机遇，损害企业利益。

企业早已成为市场的主体，一定要做好“修身、养性”，在变革中不断调整前进的目标，努力做好制度建设与维护。企业还要“三省吾身”，做到轻装上阵，才能保证在竞争中处于有利位置，不被自己打败。对社会而言，好的制度可以使坏人无法任意横行，坏的制度会使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。对企业而言，制度好可以增强凝聚力、竞争力、快速反应能力，制度不好可能使军心涣散、人浮于事、松松垮垮。所以，作为任何一个企业不仅应该做好制度建设，更应该做好制度的后续维护。如此，才能在激烈的市场竞争中，赢得竞争力，求得长期生存与发展。

（四）企业制度的发展趋势

人才从雇佣制变成合伙制。老板舍得分钱是格局，会不会分是方法！如何留住人才、激励员工更富积极性、创造性地开展工作，一直是各个中小企业孜孜不倦所追求的问题，而问题的核心就是如何建立起合理的分配制度。

史玉柱在1997年第一次创业失败了，欠了几个亿的债，成为中国“首负”，但是核心团队没有散掉，跟随史玉柱二次创业，2013年史玉柱在福布斯中国富豪榜排第33位。史玉柱的秘诀就是抓好核心团队和合伙人！

如今，万科、阿里巴巴、华为都在走全员合伙人发展之路。万科2014年5月第一批1352名核心员工成为公司的合伙人。比尔·盖茨说：“微软离倒闭永远只有60天，如果那天我醒来，微软被大火烧了个精光，只要给我100名优秀员工（核心团队），我就可以重建整个微软。”

所以说，做企业负责人必须要抓好核心团队建设，核心团队必须成为事业的合伙人。虚拟合伙人是第一步，终身合伙人是最后一步，只有这样才能步步为营。中国很多企业失败的核心原因是：一是没有导入文化根基，没有解决员工利

他向善的动机。二是没有采用合伙人相结合的管理模式，没有解决员工的原动力。目前合伙人制度有以下六种模式。

1. 项目跟投合伙人

这种模式的代表是万科模式，分公司核心团队跟投项目，员工出资比例控制在5%，不同级别员工设定投资限额。这种模式属于临时投资型合伙，项目一结束，合伙人团队随即解散。所以激励效果有限，容易造成员工投机行为。

2. 干股分红合伙人

对于高级人才奖励合伙人股份，包括研发类骨干人才、销售类骨干人才、核心管理骨干人才等。这种操作模式只聚焦高层员工，对于中层和基础骨干的激励不足，失败率很高、激励效果有限。

3. 小湿股合伙人

公司分配一定额度的分红权，作为合伙人奖金池，让核心员工出资购买分红权，员工离开后合伙人股份自动失效。这种操作模式容易造成员工坐享其成、搭便车，造成内部不公平，所以激励效果有限，失败率比较高。

4. 连锁加盟合伙人

包括连锁药店或医院、连锁幼儿园、连锁服装店、连锁地产中介、连锁培训机构。店长与核心骨干员工成为公司合伙人，公司为优秀的合伙人设立合伙人虚拟股份或创业基金，有利于公司留住人才和公司的业务扩张。

5. 销售渠道合伙人

电商时代，大区域代理商必死，碎片市场垂直渠道代理才是出路。必须让核心销售人才，如大区域销售经理作为公司区域合伙人，取代大区域代理商直接服务碎片垂直市场客户，让核心销售人才成为合伙人，让销售人才在公司平台创业，成为小老板，公司做大老板。这是变革的必然趋势，可以明显带动员工动力，公司业绩倍增！

6. 华为全员合伙人

这是目前最先进的合伙人操作模式，员工不必出资，但必须出力。采取华为工分制的优化工具——“品牌分”，以此衡量员工的业绩贡献和文化贡献，根据员工实际贡献的“品牌分”分数，奖励合伙人虚拟股份。适合中小型企业建立全面的激励系统，建立全员合伙人制度，实现五级合伙人。这种模式成为合伙人品牌分运营管理模式。邓小平同志用“土地的虚拟股份”激活10亿农民动力，虚拟股份制度就是生产力！用科学的制度消灭大锅饭，制度必须激发全体员工的干劲，而不是依靠几个高管的责任心。

三、案例评析：德胜洋楼的制度文化

（一）案例描述

德胜洋楼有限公司（以下简称德胜公司）成立于1997年，是美国联邦德胜公司（FEDERAL TECSUN, INC.）在中国苏州工业园区设立的全资子公司，它的前身是美国联邦德胜公司在中国上海设立的代表处。德胜公司从事美制现代木（钢）结构住宅的研究、开发设计及建造，是迄今为止中华人民共和国境内唯一具有现代轻型木结构住宅施工资质的企业。德胜公司年销售额4亿—5亿元，员工不到1000人。目前，它占据了国内木结构别墅70%以上的市场份额，但始终固守本分，决不贪大求全，随便扩展业务。尽管国内房价“涨”声不断，但十多年来，德胜对客户的报价一直是4950元 / 平方米，纹丝不动。

德胜洋楼是一家令人震撼的公司，你看不到传统意义上举止粗鲁、不文明的农民工，他们被改造成了合格的产业工人，甚至是文质彬彬的绅士。而这些文质彬彬的农民“土”工造出了最“洋”的美制木结构别墅，其房屋质量甚至超出了美国的标准。它的员工手册被誉为中国企业的管理圣经。与动辄就高谈“做500强”“品牌价值××亿元”的相反，德胜公司在自己的小世界里快乐地运转着，不慌不忙，诚实做事，琢磨着人性和管理的互动，在现今中国的环境中十分鲜见。老子《道德经》有云：知足不辱，知止不殆。持盈保泰，长生久视之道。德胜公司一直用朴素、扎实、精益求精的做法慢慢地渗透。

1. 德胜洋楼的员工守则

德胜管理模式形成，首先有赖于制度化管理，即首先要通过被动的他律，形成员工固定的行为习惯，然后再逐渐上升到自律、自觉的水平。在《员工守则》的统领下，包括《试用员工条例》《奖惩条例》《同事关系法则》《权力制约规则》《财务报销规则》等，德胜公司制定的管理规则字数接近3万字，非常系统和细致。而且，公司根据实际情况还在对其不断地进行修订和完善。

2. 德胜洋楼的以人为本

《员工守则》中的“试用员工条例”中开篇的“重要提示”就是：“您正从一个农民转变为一个产业工人，但转变的过程是痛苦的。”这个过程，其实就是从无拘无束到被严格束缚的过程。《员工守则》第三十五条规定：“凡接受公司价值观并准备进入公司的人员，在决定接受培训之前应阅读《德胜公司新员工再教育规则》，在对其各条款认同并发表声明后方可受训。”为了将农民改造成具有现代意识的产业工人，德胜公司的规则几乎从原始开始。从“每天刷牙一次”到“饭前便后必须洗手”，甚至连一个月内要洗澡几次、理发几次，公司都做出了具体的规定。

德胜公司倡导以人为本，用爱心来管理企业。员工爱企业，以企业为家，对企业忠诚；企业也关爱每一个家庭成员，对员工忠诚。两者互动，良性循环。德胜公司制定各种各样的管理细则不下百十种，每一个细节都为员工着想，非常人性化，也正是出于对人的尊重，德胜员工几乎没有人想离开公司，员工流失率接近为零，想进德胜的人排队，1000多人的公司，没有员工家庭离异。对于中国劳动密集型企业而言，面对苦不堪言的用工荒和极不稳定的婚姻家庭，这是一个不可想象的奇迹。

德胜公司的员工本身素质并不高，但通过管理从低素质的农民工变成了高素质的产业工人，一方面体现了以人为本的管理理念，让员工获得尊重；另一方面也体现了德胜洋楼对农民工从无序管理到有序管理的探索，也正是熵理念的探索和实验。

3. 德胜洋楼的契约关系

在德胜公司，公司对员工强调的是一种契约关系，一种健康的雇佣关系。在《员工守则》中明确写道：“公司始终不认为员工是企业的主人。公司认为，企业主和员工之间永远是一种雇佣关系，是一种健康文明的劳资关系，否则，企业就应该放弃对职工的解雇权。”德胜公司的这种提法似乎与我们熟悉的“职工是企业的主人”背道而驰，但却是最真诚的态度明确了企业与员工各自的权利与义务。德胜反对用血缘、亲情、义气来混淆企业的契约关系，树立了现代公民意识。

德胜公司小区内车辆驶入时，保安人员会友好提醒：“您好，请慢点开，里边有孩子。”驾驶员必须将车窗打开听取提醒。驶入小区后速度必须控制在每小时20

公里以下，禁止在小区内鸣号，注意避让小区内的宠物。车辆驶出小区，禁止左拐，必须右转弯行驶。

德胜公司员工因私可以使用公司的车辆，但必须有偿使用。“不付钱是不可以的。公司不在乎你的这点钱，但这样公私分明。让每个人心中都有公与私的概念，这就是管理。”因私用车的员工用红笔填写用车登记，月底去财务部交钱。从公司到苏州城来回30公里，无论你在城里跑了多少路，一律交20元钱。每个月公司的公告栏上都会公示出因私用车的付费情况。

4. 德胜洋楼的行政管理

德胜公司没有办公室主任，谁来负责日常的行政工作呢？谁在公司自己的咖啡屋值日，谁就负责当日的行政安排：调度车辆、接听电话、上传下达、待人接物等。谁值日，谁就有权处理一切事物。

德胜公司的行政，完全是按照程序办事。比如，德胜公司的员工用车规定得非常具体，因公用车、因私用车界限分明，什么人用什么车也规定得清清楚楚。员工在取得汽车驾驶执照的3个月内，只准驾驶4万元以下的微型车辆；在3个月内没有发生交通事故，且驾车次数30次以上或累计行程1000公里以上的，可升级驾驶6万元左右的车辆；1年内没有发生交通事故，并驾车100次以上或累计行程3000公里以上的，可升级驾驶8万元以上15万元以下的车辆。如发生交通事故，造成损失在500元以下者，予以只准驾驶微型车1个月的处罚；造成损失在1000元以下者，予以只准驾驶微型车3个月的处罚；造成重大交通事故者，予以只准驾驶微型车1年的处罚。任何人未经批准不得擅自驾驶非公共使用的车辆。在驾驶车辆时，务必系牢安全带，因不系安全带而造成残废或死亡事故的，其补贴减半。

德胜公司在工作方面更是“钉是钉，铆是铆”。员工在旋空调塑料螺丝的时候，如果用旋铁螺丝的方法来旋是不行的，不是想当然地去旋一个ABS螺丝，有具体规定。一栋房子，工地上，3寸的L形弯头计划3个，结果用了5个，那员工就一定要写出理由来。

德胜公司规定，两个钉子之间的距离是6寸。既然是规定，那就不能在6寸半

和7寸处钉钉子。有人说，6寸半和7寸其实并没有什么区别。是的，从工程上看，6寸半和7寸对工程质量的影响并不大。但上升到原则上，这中间的区别就大了。员工今天在6寸半的地方钉钉子，明天就有可能在7寸的地方钉钉子，到后来就有可能发展到不可收拾的地步。

（二）案例点评

从德胜洋楼的管理实践来看，德胜今天的管理制度不是一时设计而成的，而是长期积累、积淀的结果，是管理层以巨大的毅力，通过坚持不懈的努力，将中国传统管理中的世俗文化逐步改造、提升、进化而形成的。德胜洋楼废弃了大量无效的制度，将无序转化为有序，通过不断与外界交互和适应，形成了现有的制度模式。农民工的管理本来是一件很令人头痛的事情，但在德胜洋楼似乎将这种无序和头痛转化为了有序和能量，这也正是本文所研究的熵在制度建设中的重要作用。

制度管理方面，制度管理保证企业基础管理的精细化、规范化和标准化、管理的目标化、效率化和经济化，提高了流程的自我控制能力，培育出了高素质的员工队伍，打造出了高效率的执行能力。制度的不断扩充和完善本来是一件无序的事情，但通过德胜洋楼的《员工守则》将无序的制度与员工切身利益联系起来，井然有序，使得制度得以有效执行。那些规定明确的规则和程序显示了德胜洋楼对契约关系的重视，通过契约关系，约定双方行为，节省了沟通成本，避免资源浪费，减少了制度管理过程中形成的负熵，更减少了诸多的不确定性。

德胜洋楼的制度设计表面看起来是无序的，实际上是无序中蕴含着有序。程序化运作让无序变成了有序，按照程序做事，许多复杂的事情都变得简单起来。正如聂圣哲所说，中国人很注重写意性的东西，写意性往往就变成了随心所欲，一定要从写意性中解脱出来，要写实，要走一板一眼、一笔一画的道路，一件事即使做成了，但如果不按程序做，也等于没有成功。制度熵的管理也是如此，减少写意，注重写实，减少无序的可能，为有序铺路，不断释放正能量。

第七章 拓市场

10年前谁也不曾想到，科技的进步让人们在10年后的今天，只需要拥有一部手机就可以走遍天下。科技改变了人们的生活，也促使企业的日常经营发生了翻天覆地的化学反应，很多我们习以为常的生产、生活方式正悄悄地被创新的生产、生活方式所取代，企业的创建、发展、兴盛、衰落好像在完全不同于以往的轨道上运行，企业生存最关键的环节——市场营销也是如此。以4P、4C为理论基础的传统营销方式正在土崩瓦解，以客户（用户）的真实需求或潜在需求为切入点，通过制造市场需求、众筹、高参与感带动的新的市场营销手段正在大行其道。以往那种产、供、销的模式已经不复存在，取而代之的是以用户（客户）为中心，把不确定的市场销售前置，从而形成确定的市场需求和已经确认的消费群体。

苹果的营销策略

苹果在乔布斯时代独步天下，很重要的就是其独特的市场营销策略。在众多手机厂商还在挤破头皮在传统营销渠道苦苦寻求突围的时候，乔布斯别开蹊径，将视野转移到维护用户利益身上。苹果iPhone一代推出的时候，苹果在和电信公司合作时首次要求合作方分享苹果客户的电信资费，电信公司大吃一惊，因为传统上认为电信公司在帮助手机公司卖手机，但乔布斯却认为，iPhone给这些电信公司带来了大量的新客户，这么“离经叛道”的合作方式，最后居然谈成了。

乔布斯在苹果的一次内部演讲中，更透彻地将这种思想和精神传达给了苹果全体员工。

“对我来说，营销讲的是价值观。这是个复杂的世界，喧嚣的世界，我们没法让人们铭记我们，没有一家公司能做到。所以，我们要非常清楚——我们想让人们铭记我们什么，并非常清楚地把它传达出来。”

“苹果是巨头中的巨头，不只是在美国，在世界范围内都是这样。但是一个再伟大的品牌要保持地位和活力，需要投入和关心。显然，过去这些年，苹果忽视了这一点，我们需要找回失去的东西，但找回的方式不是谈论速度和反馈，不是谈论MIPS架构和兆赫，也不是谈论我们比Windows系统优越之处。”

“我们提的问题是，消费者得知道：苹果是什么？它代表什么？在这个世界上它处于什么位置（地位）？我们不只是制造一些‘盒子’，帮助消费者完成工作或者事情，尽管在这方面我们做得比谁都好，甚至在某些地方，我们做到了最好。但苹果不止于此，苹果的核心价值观在于，我们坚信有激情的人能让这个世界变得更美好。我们一直有机会和这样的人合作，和软件开发者，和用户，和你们，或多或少地在改变这个世界。我们确信，人们能让这个世界变得更美好。只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人，才能真正改变世界。”

客观地讲，苹果的每次产品发布会都会吸引全球的目光，受到媒体和各国消费者的追捧。这不仅仅是产品性能的因素，其独特的营销策略也功不可没。

一、什么是市场营销

美国市场营销协会（American Marketing Association, AMA）对于市场营销的定义是：市场营销是对思想、货物和服务进行构想、定价、促销和分销的计划和实施过程，从而产生满足个人和组织目标的交换。

美国著名市场营销学家菲利普·科特勒认为，市场营销“是一种把社会或个人需要变成有利可图的商机的行为”，并从社会的角度，将市场营销定义为：是个人和集体通过创造，提供出售，并同别人自由交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。

美国密西根大学教授杰罗姆·麦卡锡认为，市场营销是“一种社会经济活动过程，其目的在于满足社会或人类需要，实现社会目标”。他于1960年第一次提出了著名的“4P”营销组合经典模型，即产品（Prod-uct）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。4P理论的提出，是现代市场营销理论最具划时代意义的变革。从此营销管理成了公司管理的一个部分，开拓了远远比销售更为宽广的领域。今天，无论有多少新的营销名词，无论有多少关于4P过时的说法，都无法动摇4P理论是营销管理理论基石的地位。

著名营销理论专家罗伯特·劳特朋提出了以顾客为中心的一个新的营销模式——著名的4C理论，即顾客（Consumer）、成本（Cost）、便利（Convenience）、沟通（Communication）。劳特朋认为：其一，企业应该以满足客户需求与欲望（Consumer needs & wants）为目标，生产客户需要的产品，而不是销售自己所能生产的产品；其二，企业应该关注消费者为满足需要计划付出的成本（Cost），而不是按照生产成本来定价；其三，企业应该充分考虑顾客购买过程中的便利性，而不是仅从企业的角度来决定销售渠道策略；其四，企业应该实施有效的双向沟通，而不是进行单方面的大力促销。

二、市场营销策略

（一）传统市场营销策略

传统市场营销，比较经典的理论是4P，即产品、价格、渠道和促销。

总体来说，传统市场营销包括以下几个步骤。

1. 市场细分

企业进行市场细分的目的是通过对顾客的需求差异予以定位，来取得较大的经济效益。众所周知，产品的差异化必然导致生产成本和推销费用的相应增长，所以，企业必须在市场细分所得收益与市场细分所增成本之间做一权衡。由此可知，有效的细分市场必须具备以下特征。

（1）可衡量性

指各个细分市场的购买力和规模能被衡量的程度。如果细分变数很难衡量的话，就无法界定市场。

（2）可赢利性

指企业新选定的细分市场容量足以使企业获利。

（3）可进入性

指所选定的细分市场必须与企业自身状况相匹配，企业有优势占领这一市场。可进入性具体表现在信息进入、产品进入和竞争进入。考虑市场的可进入性，实际上是研究其营销活动的可行性。

（4）差异性

指细分市场在观念上能被区别并对不同的营销组合因素和方案有不同的反

应。

2. 目标市场选择

企业在划分好细分市场之后，可以进入既定市场中的一个或多个细分市场。目标市场选择的标准为：一是有一定的规模和发展潜力。二是细分市场结构的吸引力。三是符合企业目标和能力。目标市场选择模式包括：

（1）市场集中化

密集单一市场，亦称产品单一市场。最简单的模式，只选择一个细分市场，只生产一类产品，只供应某一单一的顾客群，进行集中营销。即企业的目标市场无论是产品还是从市场角度，都集中在一个细分市场。例如，某服装厂只生产儿童服装。

（2）选择性专业化

有选择地进入几个不同的细分市场。即选择若干客观上都有吸引力并符合企业目标和资源的细分市场，为不同的顾客群提供不同类型的产品。其中单个细分市场与其他细分市场之间较少联系。其优点是可以有效地分散经营风险，即使某个细分市场盈利情况不佳，仍可在其他细分市场取得盈利。

（3）产品专业化

同时向几个细分市场销售一种产品。即企业生产一种产品，向各类消费者同时销售这种产品。但产品在档次、质量、功能以及促销上有所不同。如饮水器厂只生产一个品种，同时向家庭、机关、学校、银行、餐厅、招待所等各类用户销售。如黑龙江亚布力滑雪场，龙门温泉度假区。优点是企业专注于某一种或某一类产品的生产，有利于形成和发展生产和技术上的优势，在该领域树立形象。其局限性是当该领域被一种全新的技术和产品所代替时，产品销售量会有大幅度下降的危险。

（4）市场专业化

集中满足某一特定顾客群的各种需求，即企业向同一消费群提供性能有所区别的同类产品或服务。如某工程机械公司向建筑业用户供应推土机、打桩机、起重机、水泥搅拌机等建筑工程中所需要的机械设备。如专门为老年人设计一系列适合其年龄、心理特征的康复保健和休闲度假产品。市场专业化经营的产品类型众多，能有效地分散经营风险。但由于集中于某一类顾客，当这类顾客的需求下降时，企业也会遇到收益下降的风险。

（5）市场全面化

意图为所有顾客群提供他们所需要的所有产品。即企业决定全方位进入各个细分市场，为所有顾客提供他们所需要的性能不同的系列产品，一般为大型企业。如美国IBM公司在全球计算机市场，丰田汽车公司在全球汽车市场等都采取市场全面化的战略。

3. 市场定位

市场定位并不是你对一件产品本身做了什么，而是你在潜在消费者的心目中做了什么。市场定位的实质是使本企业与其他企业有效区分开来，使顾客明显感觉和认识到这种差别，从而在顾客心目中占据特殊位置。

1969年美国营销大师艾·里斯和杰克·特劳特联合发表奠基之作《定位》。

《定位》里提到，所谓“市场定位”，就是让你的品牌在顾客大脑中占据一个有价值的位置。市场定位包含三个要点：第一，定位的对象是品牌；第二，定位的地点是心智，因为决定产品及品牌命运的不是渠道，而是顾客的心智，顾客心智就是顾客在心理上的认可度；第三，定位的根本是位置，这个位置不同于地理位置，而是在人们大脑中的位置，定位就是让你的品牌在顾客大脑中占有一个位置。比如格兰仕代表“微波炉”，喜之郎代表“果冻”，云南白药代表“止血”。顾客心智一旦对你有了成见，就很难改变，如三鹿奶粉含三聚氰胺，是有毒物质，即便三鹿奶粉怎么变革，都很难再刷新消费者对其的不良印象。定位就是让品牌在顾客心目中认可，并占有一个非常好的位置。消费者总是有需求的，这个需求往往就是企业获利的机会。

市场定位的内容包括四个方面。一是产品定位：侧重于产品实体定位质量、

成本、特征、性能、可靠性、实用性、款式等；二是企业定位：即企业形象塑造品牌、员工能力、知识、言表、可信度；三是竞争定位：确定企业相对于竞争者的市场位置，如七喜汽水在广告中称它是“非可乐”饮料，暗示其他可乐饮料中含有咖啡因，对消费者健康有害；四是消费者定位：确定企业的目标顾客群，另一种说法是产品定位、目标市场定位、竞争定位。

市场定位的关键是企业要设法在自己的产品上找出比竞争者更具有竞争优势的特性。竞争优势一般有两种类型：一是价格竞争优势，就是在同样的条件下比竞争者定出更低的价格。这就要求企业采取一切努力来降低单位成本。二是偏好竞争优势，即能提供确定的特色来满足顾客的特定偏好。

4. 4P营销策略组合

4P（产品、价格、渠道、促销）营销策略组合中包括合适的产品、合适的价格、合适的渠道策略以及合适的促销策略。

传统的4P营销理论是：企业通过产品、定价、分销渠道、促销这四个要素的调节来适应市场的需求与变化。但是4P代表的是卖方的观点，是卖方市场的营销。营销应该从买方市场的观点出发，转向4C：多想想客户的需要与欲望，而不只是你的“产品”；多想想客户为满足自己所愿意支付的成本，而不是你的“价格”；多想想客户获得满足的便利性，而不只是你通过什么“渠道”销售产品；多想想如何与客户沟通，而不只是你的“促销”。即创造客户需求、降低客户成本、便利消费者、整合沟通。

随着市场竞争日趋激烈，媒介传播速度越来越快，4P理论越来越受到挑战。到80年代，美国罗伯特·劳特朋针对4P理论存在的问题提出了4C营销理论：4C分别指代Customer（顾客）、Cost（成本）、Convenience（便利）和Communication（沟通）。其中，“顾客”主要指顾客的需求，企业必须首先了解和研究顾客，根据顾客的需求来提供产品。同时，企业提供的不仅仅是产品和服务，更重要的是由此产生的客户价值。“成本”不单是企业的生产成本，还包括顾客的购买成本，同时也意味着产品定价的理想情况，应该是既低于顾客的心理价格，亦能够让企业有所盈利。“便利”即所谓为顾客提供最大的购物和使用便利。

4C理论强调企业在制定分销策略时，要更多地考虑顾客的方便，而不是企业自己的方便。要通过好的售前、售中和售后服务来让顾客在购物的同时，享受到相应的便利。便利是客户价值不可或缺的一部分。“沟通”则被用以取代4P理论中对应的“促销”，4C理论认为，企业应通过与顾客进行积极有效的双向沟通，建立基于共同利益的新型企业 / 顾客关系。这不再是企业单向的促销和劝导顾客，而是在双方的沟通中找到能同时实现各自目标的通途。

总的来看，4P营销策略组合具有以下几个区别和特点。

（1）4P理论提出的是自上而下的运行原则，重视产品导向而非消费者的导向；而4C理论是以“请注意消费者”为座右铭，强调以消费者为导向。

（2）4P理论是以产品策略为基础，制造商决定制造某一产品后，再设定一个弥补成本又能赚到最大利润的价格，且经由其掌控的配销渠道，将产品陈列在货架上，并大大方方地加以促销；4C理论是以传播和良好的双向沟通为基础，通过双向沟通和消费者建立长久一对一的关系。

（3）4P理论主要注重宣传产品知识，即产品的特性和功能，强调的是产品的特点；4C理论注重品种资源的整合，注重宣传企业形象和建立品牌，把品牌的塑造作为企业市场营销的核心。

（4）从传播来看，4P理论的传播媒介是大众取向且为单向；4C理论的传播则是双向的，选择媒体“细”而且“多”，更加关注“小众媒体”。

5. 制订营销计划

制订营销计划时，需要做好市场状况分析。首先要确定目标市场与产品定位，明确销售目标是扩大市场占有率还是追求利润，从而制定相应价格政策；其次要确定销售方式，包括广告表现与广告预算，促销活动的重点与原则，公关活动的重点与原则等。

6. 生产产品

生产产品时，企业要严把质量关，加强和提高产品品质。

7. 营销执行

市场营销执行是指将市场营销计划转化为行动方案的过程，并保证这种任务的有效完成。换句话说，市场营销执行就是对各个营销环节的管理与控制。

8. 产生购买

消费需要一旦形成，便会推动个体去寻求相应的满足，当必须通过购买才能满足消费需要时，个体的购买动机便随之产生。对于那些不影响自己社会形象的商品，消费者往往从实惠角度考虑而形成购买动机，想以尽量低的价格获得尽量大的满足。而对于那些有助于自己社会形象的商品，大多数消费者会根据名望角度考虑而形成购买动机，想通过购买而获取或维持自己所崇尚的社会形象。例如，购买湖南芙蓉王香烟的消费者，更多的是因为抽这种香烟气派，是一种身份的象征。购买动机可划分成多种形式，但无论哪一种购买动机，基本上都受消费者个人所处文化背景的制约。年龄、性别、民族、职业、教育程度、社会地位、家庭结构、风俗习惯等的不同都会影响到消费者的购买动机。而为了让消费者产生购买行为，企业所要做的，就是让消费者更多地了解产品、认知产品，深刻意识到产品对于改善他们生活的价值和意义。

下面以宝洁公司的营销方案为例，看看这家公司是如何实施传统市场营销策略的。

行业背景分析

目前，我国洗发用品的市场规模约为220亿元。截至2005年我国洗发护发用品市场容量渐趋饱和，增长速度开始减慢。我国洗发水市场经历了一个从品种单一、功能简单向多品牌、功能全面的发展过程，现阶段中国已成为世界上洗发水生产量和销售量最高的国家。但同时，中国的洗发水产业也进入了众多品牌激烈竞争的时期，目前我国有洗护发生产厂家2000多家，近4000个品牌，正以各种不同的方式拼抢着总量220多亿元的洗发水消费市场，市场竞争非常激烈。从长远看，洗发水的市场发展前景依然可观。

市场细分与定位——多角度的产品定位

面对各种激烈竞争和已经确立的目标市场，宝洁公司运用“矩阵定位”法成功捍卫并进一步拓展了市场。首先，宝洁把自己定位于洗发水的高级市场，生产高档产品。主要的竞争对手就是联合利华；其次，宝洁选择根据不同的消费需求划分出不同的市场，并在每个市场占据举足轻重的地位，将其定位于一个多功能的品牌。

营销策略——产品组合、定价组合

1. 产品组合：多品牌战略

多品牌战略的实施有两个特点：一是不同的品牌针对不同的目标市场，二是品牌的经营具有相对的独立性。在宝洁内部，飘柔、潘婷和海飞丝传递给消费者不同的功效诉求，分属于不同的品牌经理管辖，它们之间相互独立又相互竞争。实施多品牌战略可以最大限度地占有市场，对消费者实施交叉覆盖，且降低企业的经营风险，即使一个品牌失败，对其他的品牌也没有多大的影响。

2. 定价组合

宝洁公司中国市场从90年代中期开始，因受众多本土中小企业竞争，不得不采用低价策略，因此针对不同产品定价不同，洗发水便采用了基本定价、折扣定价两种定价方案。

（1）基本定价：在终端卖场的正常建议零售价：海飞丝18.5元，潘婷17.5元，飘柔9.9元和13.5元，沙宣23.5元（200ml）；海飞丝36元，潘婷32元，飘柔18元和25元，沙宣39元（400ml）；海飞丝62元，潘婷56元，飘柔45元（家庭装）。终端卖场与渠道价格要保持大体一致，允许在各卖场销售的价格差额的幅度在0.8—1.2元浮动。对经销商的窜货行为要严惩决不手软，禁止打价格战。

（2）折扣价格：为了鼓励经销商多进货，可以考虑一次进货达100万元给予1.2%的返点（以货物形式返）且与订货一起配送，多打款优惠多多。

制订营销计划

1. 大品牌策略：如果某一个种类的市场还有空间，最好那些“其他品牌”也是宝洁公司的产品。因此不仅在不同种类产品中设立品牌，在相同的产品类型中，也大打品牌战。

2. 阶段营销策略：市场导入期实施了“抓大放小”的策略——大品牌、大品类、大客户以及大市场。市场成熟期基于市场渗透战略下的产品开发，巩固既有的市场份额，同时继续抢占关联消费群，对洗发水市场进行渗透。

3. 广告营销策略：宝洁公司通过对产品定位、市场定位、需求对象定位、名人效应等方法，影响18—35岁，对秀发追求完美的女性消费者。

4. 差异化营销策略：宝洁利用洗发水的细分市场，设计了不同的品牌。利用一品多牌从功能、价格、包装等各方面划分出多个市场，满足不同层次、不同需要的各类顾客的需求，从而培养消费者对本企业某个品牌的偏好，提高其忠诚度。

5. 注重科研，持续创新：

（1）注重科研，1998年4月，宝洁公司同清华大学合作，设立北京技术中心。两年时间，北京技术中心便已发展成宝洁在全球范围内最大的技术中心。

（2）持续创新企业从研发到“联发”即“联系与开发”，就是在开发过程中加强跨技术、跨学科、跨地域和跨业务部门之间的联系。

促销策略

宝洁促销策略最明显的特点是一种产品承诺一个诉求点。比如，宝洁推出的几种洗发水，海飞丝的功效诉求是“去头屑”，潘婷是“健康头发”，飘柔是“柔顺”，沙宣是“高品质”。

1. 广告：通过电视、车体、户外做广告，给目标消费群体以强大的视觉、听觉冲击，引起其好奇、注意，最后达到让消费者购买的目的。

2. 营业推广：在客流量大，交通便利的终端卖场进行买一送一活动。

3. 公共关系：积极参与援助贫苦学生圆大学梦，建立希望小学，慰问孤寡老人，赞助红十字会或壹基金等在社会上有影响力的公益团体的公益活动，并积极参与政府举行的各种公益活动。

（二）创新市场营销策略

在市场经济的调控下，消费者在购买产品时具有了更多的话语权。尤其是对于一些刚成立的企业，如何缩减成本，如何保证产品质量，如何在营销手段上不断创新以取得消费者关注，赢得社会的信任，这对于产品的成功营销具有重要作用。创新市场营销主要由五个步骤组成，分别是购买人群、市场需求、设计众筹、生产众筹、产品生产。下面将结合小米手机营销案例，分别介绍这些创新市场营销步骤。

1. 购买人群

为发烧而生！粉丝经济，互联网思维，这是小米的标签。小米公司创立短短数年就扶摇直上，成为国产智能手机的领头羊，2011年小米的销售额是5亿元，2014年小米的销售额已经达到了743亿元，真可谓一日千里。用户的高参与度是小米的最大特色，在雷军看来，小米不同于苹果的保密机制，而是给了用户参与的机会，“类似于农家乐，把参与感放在了服务里；在中国，互联网要走群众路线，从群众中来，到群众中去”。

小米的成功最核心的原因是其抓住了一个独特的市场——“屌丝”市场。屌丝市场的特点包括：（1）用户矫情，意见特别多，主意特别大，心理诉求在三星、苹果等国际大牌那里得不到满足。（2）花不起钱，总想买到超级值的超高性价比的产品，没钱买超级好但是超级贵的产品。（3）即使便宜，这产品也要能做到给人高大上的感觉，给人飞一样的感觉。

这个市场的目标群体叫屌丝群体，在中国保守估计有一大半以上属于这个群体，市场规模超过5亿人口。但是大家却都不愿意直接承认自己是这个群体中的一员。

在小米公司之前，这个群体没有自己的代言人，他们只能混迹于真正的高大上和真正的中低端之间。花不起大价钱，有的甚至忍痛卖肾去买个苹果来满足一下自己高大上的需求，或者就直接买个酷派彻底做个低端品牌用户。中间这个地方之前是没有市场的，而这个市场别人为什么不做？为什么别人不做性价比超好的千元机，甚至五百元机呢？只能是因为利润率太低。如果按照传统的商业模式，做这个低端价格市场还要做到牛掰的产品，成本上根本达不到。小米公司抓住了这个实际需求旺盛的细分市场，做出了满足这个极致需要的产品，因而一炮而红，风生水起。于是，这个群体有了一个新的名字，叫作“发烧友”，而购买小米手机的“粉丝”就叫“米粉”。

2. 市场需求

小米公司创建了小米论坛，每天通过论坛与米粉近距离沟通，征集米粉对于新产品的真实需求。形成最初的产品画像及产品定位。

当然，小米也曾迷失过，从2016年开始，小米市值有所减少，市场评价也不断下滑。问题有很多，产品质量并不如宣称所说的那么好，故障频发，销售出现瓶颈等，这都是导致小米手机出现危机的因素。

面对用户的质疑，小米也迅速调整策略，重新开始进行市场定位，将一部分注意力转移到高端机的研发上。小米Note2和小米Mix作为最新的转型产品，将是市场对于小米的最终检验。

2017年哈佛中国论坛在波士顿拉开帷幕，雷军作为最后的压轴嘉宾演讲致辞：“技术是小米最核心的东西，对于技术公司，它决定着成败。”雷军还介绍：“小米早在三年前就酝酿做手机芯片，现在成为了世界第四家拥有自主研发芯片能力的手机公司，全部通过自主研发而非收购。”可以看出，面对不断变化的市场需求，小米也在转化其策略，从以性价比取胜转而向技术创新进军。

3. 设计众筹

针对米粉提出的需求，创建产品讨论小组，组员由对该产品感兴趣的米粉担当，对于产品的功能、外观、定价等信息进行思想众筹，并形成最终产品方案。

这种模式从根本上改变了传统的研发模式，传统的研发模式是一群工程师根据自己的想象或所谓的市场调研闷在实验室里闭门造车，然后交给生产部门进行生产，生产完成后交给营销部门进行营销和销售，因为这些产品并非真正反映了消费者的真实需求，势必会造成大量的滞销产品，而不得不形成堆积如山的库存和积压产品。

4. 生产众筹

生产众筹实际上是消费者购买意愿的内测。一款能够畅销的产品，在投产之前便可以得到众多粉丝的支持，形成订单式销售。

传统的手机厂商，使用的方式是产品研发、测试、发布、销售、用户体验及反馈。而发烧友方式则将用户反馈提前到研发部分，小米手机系统的广为接受，而从手机系统转向手机产品也成为顺理成章的结果。

小米手机以用户体验为中心的产品研发和粉丝社群化推广的提前预热，也使得小米手机的每一款新品一经推出就成为爆品，抢手程度不亚于苹果手机刚上市的时候。这一点上也为中国手机厂商挣回了中国制造的面子。中国市场的特点是从众心理比较严重，对于稀有品、抢手产品的追求是矢志不渝的，这种营销的火爆也吸引了大量的伪粉丝的加入。

但不可否认，小米手机从一片废墟里发掘出了黄金，小米手机异军突起，并在2014~2015年登顶安卓手机霸主，成就了一场创业逆袭的热血传奇。

从做系统优化的论坛出发，对于商业而言，这绝对是没有利润的熵的领域。但是在这个基础上从手机市场上发掘了新的蓝海市场，这就是熵理论在市场定位方面的运用。

5. 产品生产

产品完成生产后还将通过用户口碑传播的方式，对该产品进行最低成本且效果最大化的市场营销。

熵在小米公司市场策略的运用：

熵的理论指导我们，在一个比较孤立的系统里，熵（失序）是不断增加的，系统的混乱程度不断增加，也不可逆转，直至最终化为没有能量的废物。而对于熵的研究可以使我们认识到熵的不断转化，在转化过程中的废物中发掘价值，使得能量的利用更加高效，并从新的方向变废为宝，对于商业而言就是要去创造价值。

用户体验的反馈并进行改善，这个因素对于传统手机行业而言，实际上属于熵增的过程，对于公司而言，产生了额外的成本，对于利润和经营效率产生了挤压。

小米手机的出现和用户体验的改变，以及新架构的确立，对于手机市场而言，实际上是一个熵减的过程。它的产品定位和市场营销扰动了原本整个秩序井然的手机市场架构，在原有的成本支出中发掘出了新的价值，精准定位和预热销售，在成本控制和库存管理方面得到了很好的改善，使得资源的利用率得到了更有效的改善。整个手机市场也随着产品体验的不断提高，价格的不断下降，使得整个系统的资源进入得到增加，减缓了手机市场整个熵增的消亡进程，使得市场得到了良好的发展创新。

但随着时间的推移，一旦整个市场随着各家手机厂商的不断学习模仿和跟随，使得手机市场又慢慢地进入熵增的过程，不断地趋于能量消耗增加，并由于前期秩序的打破以及小米手机导致的熵减过程，资源利用率得到提高，使得再一次稳定的时候，熵增的程度便进一步加剧，使得整个市场的利润率不断下降，价格战、品牌战、渠道战等竞争又成为新的常态。

总结整个案例，小米公司的市场战略，实际上是在一个比较孤立的系统内，通过对用户体验和持续用户体验改善这个原本的成本项进行价值挖掘，使原本的熵转化为负熵，系统增加了熵减的因素，使得能量利用得到高效率增加。而小米公司也在这个过程中，获得了极大的营销成功和价值获取。这是熵理论在传统行业的一次成功运用。

三、案例评析：“罗辑思维”的社群营销

（一）案例描述

2012年12月21日，“世界末日”前一天，罗振宇与申音合作打造的知识型视频脱口秀“罗辑思维”上线，此后每周更新一期。这档视频节目以罗振宇分享个人读书所得、启发、独立思考为主要形式，其丰富的知识积累和独特的表达风格，是其最大亮点。

很快，“罗辑思维”就被舆论推为最火的自媒体之一。“罗辑思维”也由此衍生成为一个主要服务于“有读书求知”需求的“80后”“90后”的互联网知识型自媒体社群。

“罗辑思维”在不到3年的时间里，已经估值超过10个亿。

对于“罗辑思维”的商业逻辑，罗振宇在很多场合都讲过，那就是社群的力量。人类是社群动物，都想要找到与自己有着相同属性的一群人，所以有句话叫作“志同道合”，还有一句话叫作“道不同不相为谋”。在之前的社会，要想找到与自己属性相同的人是非常偶然的事情，因为成本非常巨大，所以才会出现“伯牙摔琴谢知音”的典故，因为知音太难找了。

而互联网的出现，让找知音这件事情变得简单了许多。另外，“80后”与“90后”大多是独生子女，都是在孤独的环境中长大，与自己的父辈相比有着更加强烈的寻找社群的需要。再加上互联网大潮的来临，使得找社群这件事情在“80后”与“90后”之间变成了一件迫切需要而且可以满足的事情。

之前的很多互联网形式，例如论坛和贴吧这种形式就是大家在互联网上寻找自己志同道合的社群。论坛会分很多版块，每个版块都会有自己的版主，大家在论坛上发起话题，然后相互进行碰撞和认同，从而形成对这一话题感兴趣的一帮人的集散地，贴吧是同样道理。线下的很多聚会就是来源于线上这些有着强烈认知感的网友们不甘于只限于网上的交流，从而实现线下的相互认知，甚至发展成

自己生活中的朋友。

罗振宇曾说，“罗辑思维”不是自媒体，不是纯视频，不是粉丝经济，而是一个联结诸多商业元素的社群，是一场互联网时代的商业试验。著名媒体人王冠雄曾经在文章《“罗辑思维”估值1亿：社群电商兴起》写道：当人群聚集成社群，而且有了领袖。领袖向社群注入了信仰，这种信仰又被社群高度接受。这时，社群就有了巨大力量，这种力量将无坚不摧！

（二）案例点评

“罗辑思维”依靠内容聚集对“罗辑思维”感兴趣的受众，形成社群，然后依靠社群的力量发展一系列的生态，从而完成销售的闭环，实现收入。

罗振宇把社群称为未来商业的核心动力，而社群经济的底层密码就是让一群协作成本更低、兴趣点更相同的人结合在一起，共同抓住这个时代赋予创业者的机会，打造“所有会员为所有用户服务的众筹平台”。“罗辑思维”的商业化探索，存在以下几个特点。

1. 一群人团结起来占共创人的便宜

内容是“罗辑思维”脱颖而出的一个基础，有了这个基础，罗振宇提出：“一群人团结起来占其他人的便宜，这就是社群的逻辑。”具体的操作方式就是商家将自己的产品“赞助”给“罗辑思维”的会员享用，这样会员有福利，又能制造口碑，可谓双赢。

2. 单品逻辑，突出社交属性

罗振宇说，传统企业都是在造塔，就是一个商品尽可能多地生产。但新经济是个造浪的过程，一波高潮接着一波高潮，而每一波都是一个全新的商品。“罗辑思维”目前的商业化实验，初步证明了罗振宇的判断是可行的。

3. 把“魅力人格体”卖到极致

在罗振宇看来，万物有灵，人会重新回到一个情感交互的时代。“以前我们需要把能力、禀赋转化为无形商品进行变现，但未来这种方式越来越不重要了，因为你的能力、禀赋可以直接变现，其实也是一种魅力人格体。”

中青创投董事长、社群思维学院院长付岩，从功能商业的角度对“罗辑思维”模式进行了剖析，功能商业最致命的问题在于，片面重视人的物质功能满足，却忽视了人的精神需求，即使试图满足用户的精神需求也是从物质功能层面入手，导致人的精神满足效果非常差，根本无法触及人真正的刚性精神需求。久而久之，功能商业的困局越来越显著，表现为“三无”：用户无感、竞争无度、品牌无格。诸如罗振宇、吴晓波等跨界思想者，他们之所以能够在激烈的市场竞争中异军突起，在各自的领域独树一帜，主要是由于他们都在品牌人格化的精神商业道路上进行了领先一步的探索和尝试。这种观点代表了当下社群经济研究者对“罗辑思维”模式之所以成功的普遍看法。

第八章 筹融资

资金对于企业，犹如血液对于身体。企业一天都不能没有资金，就像一个人任何时候都不能没了血液。从大量的研究中得知，相较于未得到或完全脱离金融支持的企业，那些一直使用金融服务的企业，似乎总是生命周期更长，发展得也更好、更快一些。所以企业在发展到一定阶段，适当地引用金融服务，用金融的杠杆支持企业发展，几乎是全球企业成长的必经之路。

作为在金融行业摸爬滚打多年的业内人士，笔者深深认同筹融资是企业的战略，也是一个公司的最高层最为重要的事。反观当下很多企业家对筹融资的认识远还没有到达战略的高度，他们认为只要把产品和服务做好就万事大吉了。当然，没有好的产品和服务也是万万不行的，但这并不能影响对筹融资的战略认识。既然融资如此重要，是不是把钱融到就行了，当然也不是。如果对筹融资缺乏系统的认识和规划，有时拿到钱反而不是一件好事，得钱失地的案例不胜枚举，很多企业家因为融资问题失去了自己一手创办企业的控制权，更有甚者，被逐出公司也不是没有可能的。笔者就曾亲眼目睹过，很多原本非常有潜力的初创企业，就是折在了刚开始的融资环节。因为创业者对资本不熟悉，导致本可冉冉升起的新星却没能跨过融资这道坎，这些壮志未酬、英雄气短的悲情不断上演，实在让人叹息不已。就拿目前业界影响力巨大的苹果公司来说，其创始人乔布斯就曾经在企业发展初期经受过被董事会驱逐的教训。

苹果CEO乔布斯被赶出董事会

1983年，乔布斯邀请时任百事可乐CEO的约翰·斯卡利出任苹果CEO。斯卡利出任苹果CEO后，苹果推出的3款新产品（Apple III、Apple Lisa和Macintosh）接

连在市场上遭遇惨败，乔布斯认为是斯卡利过于追求产品的利润而将产品定价过高，最终使得产品在市场上失败。而斯卡利认为乔布斯根本不懂什么是商业、什么是市场竞争，因此两人经常在董事会上吵得不可开交。

为了保证一手创办的企业良性运转，乔布斯曾试图与当时的董事会沟通，暗中推翻斯卡利的CEO位置，但是这一计划最终被斯卡利得知。当时，因为乔布斯本人走极端、待人恶劣的态度，导致自己在团队内不得人心而腹背受敌，苹果董事会最终还是选择站在了斯卡利这边。经过董事会过半数投票表决，最终决议禁止乔布斯参与苹果的一切事务。虽然乔布斯作为苹果的创始人依然是苹果的董事会主席，但是他已经不能对斯卡利的决策做出任何干涉了。

乔布斯的案例说明了与资本并肩前行，对于一家初创企业来说是把“双刃剑”，创业者可以通过与资本的融合加快企业成长的速度、吸纳成熟的管理经验、改善公司治理结构。同时也有可能被资本架空，追求短期利润的增长而失去长远市场。正所谓知己知彼，百战不殆！创业者要想更好地借助资本的力量，实现企业的快速成长，搞清楚资本的本质至关重要。

一、熵理论与筹融资

（一）何为筹融资

从狭义上讲，筹融资即是一个企业资金筹集的行为与过程。也就是公司根据自身的生产经营状况、资金拥有状况以及公司未来经营发展需要等，通过科学的预测和决策，采用一定的方式，从一定的渠道向公司外的投资者和债权人去筹集资金，组织资金的供应，以保证公司正常生产需要、经营管理活动需要的理财行为。公司筹集资金的动机应该遵循一定的原则，通过一定的渠道和一定的方式去进行。我们通常讲，企业筹集资金无非有三大目的：企业要扩张、企业要还债以及混合动机（扩张与还债混合在一起的动机）。

从广义上讲，筹融资也叫金融，就是货币资金的融通，是当事人通过各种方式到金融市场上筹措或贷放资金的行为。从现代经济发展的状况看，作为企业，需要比在以往任何时候都要更加深刻全面地了解金融知识、了解金融机构、了解金融市场，因为企业发展离不开金融支持；作为企业主，不管你喜不喜欢金融，你也必须要与之打交道。

企业融资的过程就是一个不断追求更大的自由能量和熵值最低的过程。通过融资，企业系统可以不断从外界吸收负熵，包括融通社会资本、收集信息，引进优质企业家和管理型人力资本、吸引先进技术、吸收现代观念和战略、建立新的学习机制等，抵消正熵，并适时调整自身行为和发展方向，以实现由低级无序形态向高级有序形态的演变，这也就是耗散结构形成、进化的过程。

（二）中小企业筹融资之熵

在企业筹融资过程中，会产生成本之熵、风险之熵和效率之熵，如果企业能将这些熵利用好，可达到事半功倍的效果。中小企业的经济规模小且不稳定，可抵押资产少，企业处于初创期内部制度不规范，融资成本高等一系列的困境摆在面前。但换个视角，中小企业的规模小，但中小企业的灵活性非常大，发现行业

选错了，或者是经营方向发生了偏离，很快就能进行修正；中小企业虽然可抵押资产少，但由于业务规模小，应收账款较少，资金流比较充裕，在经过一定时间的积累后可伺机而动，厚积薄发；中小企业内部制度不规范，但是人员成本相对也低，团队成员的能力可以发挥到极致；中小企业融资的渠道比较窄，同时融资成本比较高，但中小企业可以通过目前很多新型的融资方式进行短期融资，如互联网金融，融资效率比银行等其他融资方式高多了。

1. 中小企业筹融资成本之熵

中小企业筹融资的资质和渠道决定了其融资成本相对较高。鉴于银行的信用考核体系，中小企业筹融资的渠道主要集中在民间贷款、引进新股东、互联网金融、供应链金融、股权激励等方式，其中供应链金融、互联网金融是成本较高但效率最高的方式。作为中小企业，可以选择优先使用股权激励的方式，既可以激发员工的工作积极性，同时还能解决公司当下的筹融资问题。对于一些新概念、有未来发展前景的初创公司，可以将众筹融资和引进新股东这两种筹融资方式运用得淋漓尽致，尤其是高科技和新技术公司，正是因为其发展存在巨大的不确定性，而获得了很多投资人的青睐。

2. 中小企业筹融资风险之熵

中小企业在融资过程中的渠道相对较窄，存在天然的瓶颈，有很多企业没有熬过春天来临的前一个寒冬。而中小企业普遍存在对资金没有科学规划、擅自改变资金使用计划、盲目投资扩张、股权稀释过快、创始人失去控制权等问题。前车之覆，后车之鉴，作为中小企业而言，前期有大量的失败案例可给企业提供参考，在企业筹融资过程中，开始要对资金进行科学规划，严格执行资金的使用，在新项目上马投产前要多角度论证，在员工持股和引进新股东的时候，注意设立一致行动人，股权持有比例方面要做充分的考虑，牢牢把握公司的控制权。

3. 中小企业筹融资效率之熵

中小企业从金融机构筹融资时，金融机构办理业务手续繁多，流程复杂，从申请到放款周期长，同时效率也偏低，这种状况直接影响了中小企业的发展。目前从国家方面，国务院出台了大量支持中小企业筹融资的政策，与此同时很多银

行开始重视这个领域的业务，大量的金融机构也有很浓厚的兴趣参与进来。中小企业由于发展初期规模有限，一般没有专业的融资人才，缺乏融资经验，融资渠道没有打开，这在一定程度上限制了公司的发展。当今社会，永远是缺乏好的企业，而不缺投资人，企业要遵守的原则就两条：一是不论在任何诱惑面前，不能丢掉公司的控制权；二是在利润分成时，要勇于舍弃一部分小利，以公司健康运转为前提。

二、企业如何筹融资

（一）成功融资的天、时、地、利、人

1. 看“天”知方向

企业筹融资受国际国内经济形势和国内政策的影响特别大。在量化宽松、利率下行的环境，企业筹融资的成本就会下降。当人民币兑美元汇率持续走低，对于出口型企业而言是利好，这些企业的筹融资在未来一段时间也相对容易些。不仅如此，企业所在地的地方政府也会出台一些优惠政策来支持企业的发展，如近年来国家主推的PPP项目，就是拿政府项目去背书抵押融资，融资后继续投入到在建项目中。可以看出，多抬头看“天”，把握大环境和大方向非常重要。

有鉴于中国是一个政治经济体系，政策驱动着经济变迁。所以对于看大势、做投资的人来说，中央一台的新闻联播真是获取一手信息比较好的手段。许多成熟的企业家会将新闻联播作为重要的信息渠道，新闻联播以电视的方式，将重要片断录像下来，将各种决定播送出去，高效地传递给10亿多人。它的内容，至少是一个阶段内，表达着高层的真实想法和意志。

中小创业公司，在选行业时，既要摸清整个社会发展的脉络，又要读懂国家政策的导向，还得站在时代的潮头，选一个朝阳产业，如此，筹融资的时候才会更加从容，未来成功的机会也会更大一些。

2. 审“时”掌乾坤

企业筹融资的时机也非常关键，要在对的时间做对的事情。有些企业在筹融资的时机方面存在误区。误区一，缺钱时再借钱。在企业运行过程中，出现钱紧的局面，再去筹融资就很被动了，因为企业日常的营业成本本来就比较，加上一些应付账款和周期性资金紧缺（年底一般都银根紧张），会给公司带来经营上的风险。不论处在哪个阶段的企业，都需要做好筹融资的准备计划，未雨绸缪，才能有备无患。马云就曾不止一次地对创业者说过，企业要在不差钱的时候去融

资。误区二，需要时再去借钱。和误区一的原理相同，企业在需要之际再去借钱，短期借款成本较高，如果长期借款的话银行手续复杂，周期比较长。误区三，小公司借钱，大公司不需要借钱。其实越大公司，越需要负债经营，比如格力电器和中国石油，这些超级巨无霸企业都是负债经营。

3. 耕“地”靠自强

企业筹融资的成败与否，绝大部分因素要靠赤裸裸的公司实力展示。山西煤老板最早的筹融资全是靠豪车和豪宅，然而这些没有核心内涵的公司，虽然有短暂的腾飞，但最终还是会掉下来。只有那些有核心团队、创始人能够众志成城、拧成一股绳干事的团队才更有可能吸引更多的资本进入公司的体系中，为公司的发展提供基本保障。

4. 获“利”在取舍

企业获利后，会进行一些利润分配，大部分的利润用于公司的扩大再生产，同时为了使公司规模尽快发展壮大，企业还需要筹融资进行负债经营，通过规模效应获取更大利润，保持公司的发展动力。在筹融资过程中，企业的取舍很重要，如果企业的财务杠杆使用太高，财务风险就会增加，企业抵抗系统性和非系统性风险的能力也就会降低，这绝对是不可取的；然而企业的财务杠杆使用太低，没能将筹融资的效用发挥到合理水平，企业发展的速度就会放缓，这样也不利于企业的长远发展。一些传统企业家经常喜欢炫耀自己的企业从来没有借过钱，这其实是坐井观天，大错特错的，因为他们不知道负债能增加公司价值；其实选一个适合企业发展的负债率，付出一些企业能承担的筹融资的成本，通过规模效应和企业的增值来创造更多的利润和财富，才是企业发展的最佳状态。

5. 得“人”得天下

企业筹融资期间，人绝对是最关键的环节。企业中包含了创始人、管理团队、通过筹融资带来的员工及个人、企业的投资者，这些人构成了公司的全部。创始人和公司高管是核心，是和公司具有共同价值观和相同理念的人，是公司发展的强劲引擎。通过工资和奖金形式雇佣的员工，也是企业所需要的利益共同体。21世纪最缺乏的就是人才，所谓得人才者可得天下。

（二）企业常见的融资方式

企业的融资方式主要分股权融资和债权融资两大类。其中，股权融资是指企业原有股东通过出让部分企业股权，以增资扩股的方式引进新的投资者成为股东，即“以股份换资金”，主要包括股东增资、引进股东、众筹融资、股权激励、债转股、股权置换、企业并购、发行股票等。债权融资是指企业通过举债，以向债权人在约定的时间内还本付息的方式获得资金，包括民间借贷、银行贷款、融资租赁、供应链金融、信托理财、商业保理、互联网金融等。

1. 股权融资

股权融资的优势在于，其筹集而来的资金数量大，资金的占有是永久性的，不用归还本金。而且股权融资常常是通过路演等方式将股权推荐给投资者，因此在融资的同时还能扩大企业的知名度。引入专业投资机构，也会对公司治理规范运作等方面提出专业意见，因此有利于企业建立规范的现代企业制度。一些科技型企业，资金需求量大，投资风险也大，这类企业通过在交易所首次公开发行上市，或者上市后进行股权再融资，为企业的发展壮大提供了坚实的资本后盾。但是，通过上市进行股权融资也有一些不便之处，表现在当前中国资本市场还处于发展初期，市场容量有限，企业上市门槛较高，上市时间长、成本高，无法满足企业对于资金的紧迫需求。而企业一旦上市，作为公众公司，公司需要履行信息披露的义务，各种信息公开也可能带来商业秘密的暴露。更为关键的是，企业通过出售股份来换取资金，容易导致企业的股份分散，降低股东对于企业的控制权。

从风险层面来看，股权融资风险较小。投资者基于对公司盈利水平和未来发展的预期而进行投资，公司融资后即用于发展业务，最终会反映到股价上来，投资者退出获益。企业无须承担还本付息的压力，且普通股也没有固定的到期日，因此不存在还本付息的融资风险。

2. 债权融资

债权融资方式的优点是可以利用财务杠杆，降低融资成本，而且由于不会稀

释原有股东的股份，可以保证原有股东对公司的控制权。债权融资常见的方式有银行贷款和发行债券。由于银行对风险把控严格，银行贷款会设置各种保障措施，对企业来说要求很高，而且还款期限短。相反，发行公司债券，还款期限一般比银行贷款要长，附加限制较少，只是发行债券手续更为复杂。缺点是不管是银行贷款或是发行债券，都是大企业的福利，对于那些数量众多，没有合格的抵质押品或担保的中小企业来说，传统融资模式几乎高不可攀，只能徒叹奈何！近年来兴起的以应收账款转让来融资的商业保理和互联网金融正在大行其道，这从根本上破解了数以千万计的中小微企业融资难、融资贵、效率低的困境，对于常年处于“缺水”状态，望洋兴叹的中小企业，这不啻荒漠甘泉。

从风险上看，债权融资风险较大。企业进行债权融资必须要在约定的时间内偿还本金和利息，这种义务是企业必须承担的，与企业的盈利水平和经营状况不直接相关。企业如果经营不善，则可能会面临巨大的偿还压力，严重的话还可能造成资金链断裂而导致破产。

3. 创新的投贷联动融资

投贷联动在一般意义上而言，是指“信贷+股权投资”的融资方式，其中，商业银行负责投放信贷，股权投资则主要由三种机构负责：外部风险投资机构（PE/VC）、商业银行集团内部具备投资资格的子公司、银行和其他机构共同发起的有限合伙企业或股权投资基金等SPV公司。

2016年4月15日，银监会、科技部与中国人民银行联合出台了《关于支持银行业金融机构加大创新力度开展科创企业投贷联动试点的指导意见》，意见中将“投贷联动”定义为：银行业金融机构以“信贷投放”与本集团设立的具有投资功能的子公司“股权投资”相结合的方式，通过相关制度安排，由投资收益抵补信贷风险，实现科创企业信贷风险和收益的匹配，为科创企业提供持续资金支持的融资模式。

以厚朴金融为例，作为一家在行业内知名度较高，且有多多年资本运作经验，为上千家中小企业提供过投融资服务和咨询的供应链金融公司，厚朴金融有着一套完整的投贷联动业务操作模式。

金融机构+PE/VC

金融机构与外部风投机构（主要是PE/ VC）签署战略合作协议，由金融机构给企业提供贷款，外部风投机构对企业进行股权投资，当企业通过IPO、股权转让或被并购等方式实现股权溢价后，风投机构可将抛售股权所获得的收益分一部分给金融机构。

金融机构+金融机构投资子公司

受《商业银行法》限制，商业银行通过参控子公司模式在境外设立股权投资机构后，向其推荐优质客户开展股权投资，根据客户不同发展阶段提供相应贷款和其他服务产品支持。2016年4月15日，银监会、科技部、中国人民银行联合发布的《关于支持银行业金融机构加大创新力度开展科创企业投贷联动试点的指导意见》，标志着这种模式正式受到官方认可。

金融机构+SPV

金融机构与其他机构共同设立SPV（如有限合伙企业、股权投资基金或资管计划等），由金融机构认购优先份额，其他机构认购劣后份额，再由SPV对企业进行股权投资，金融机构对投资企业进行相关融资及其他服务。

投贷联动可以帮助中小微企业（尤其是科创企业），通过股权投资，推动中小微企业（尤其是科创企业）的经营快速发展，优化股权结构；通过债权融资，实现差异化融资方式，创新融资模式；通过股债结合，避免融资企业在股权融资中实际控制人的股权被过多稀释。

案例介绍

某新三板农牧加工企业，厚朴金控旗下投资管理公司通过对该公司基本情况、行业分析、财务分析、经营分析、合规分析、商业模式分析、高管访谈等方面的尽职调查之后，认为该企业投资亮点较多，符合公司股权投资的标准，决定对该企业进行人民币3000万元的投资；厚朴金控旗下的商业保理公司独立尽职调

查及综合评判后，运用商业保理的方式，为企业进行了债权融资，有效地缓解了该企业债权融资的困境。

案例评析

依托厚朴金控的生态圈，通过旗下的基金管理公司对企业开展“股权投资”，同时配合新金融的债权投资方式。在项目中更好地因地制宜、因时制宜地设计金融产品组合，服务于不同阶段、不同行业的企业，这既满足了企业的差异化融资需求，又能够分享企业的成长收益，完善自身利润结构，最终实现了双赢的结果。

以普遍的人性为原点，以良好的收益为终点，用做企业金融合伙人的价值观做投贷联动，下雪之前送碳送钱，但不趁火打劫抢权，这便是厚朴金控投贷联动服务的初心。

由于企业所处生命周期阶段的不同，企业内部所拥有的财务资源和财务能力也是不同的，这就决定了在一定时期内，企业所具有的资源 and 实力是有限的。如何选择合适的融资方式，充分发挥企业的核心优势，是企业在制定财务战略时必须考虑的问题。同时，企业在初创期、成长期、成熟期和衰退期各个阶段在行业中的地位是不断变化的，企业所面临的竞争环境、财务环境也是动态的。所以，企业在制定财务战略时，必须结合外部环境做出恰当的选择。从这个角度来看，企业生命周期与企业融资战略的结合是相当必要的。

（三）企业不同时期的筹融资策略

1. 企业初创期如何筹融资

对于创业者而言，可以毫不夸张地说，成功是偶然的，而失败是必然的，如何成为必然中的偶然，需要创业者们认真斟酌思考。一般而言，由于在创业期公司没有太多可用于抵押或担保的资产，也没有过大可带来业务流水的经营活动，所以可选的只能是通过股东自筹、天使投资、风险投资等方式进行筹融资活动。

（1）股东自筹

对于此类型的创业者而言，虽然商业梦想很美好，但或者由于所处的行业或产品对外部投资人没有太大的吸引力，或者其核心团队的构成不够拔尖，抑或其商业模式的竞争壁垒不高等因素，想要吸引口味刁钻、见多识广的天使投资人或VC的可能性不高，最具备可行性的就是通过股东自筹或者民间借贷的方式进行筹融资。

需要提醒的是，通过股东自筹或民间借贷方式进行筹融资时，一定要在一开始就设计好合理的股权结构。杜绝形成股东间股权比例接近的平衡股权结构，同时也要预防股权过度集中在某个股东手中。

全员持股的温氏集团

大名鼎鼎的温氏集团，最初就是由七户八股的80000元发展起来的！温氏集团创立于1983年，它2016年的营业总收入达到593.6亿元，同比增长23.05%；营业利润125亿元，同比增长86.01%；归属于上市公司股东的净利润117.9亿元，同比增长89.99%。净利润率高达19.9%！

而中国的电信巨头华为公司，2016年收入为5216亿元，净利润为371亿元，净利润率为7.1%。温氏公司的净利润率是华为公司的2.8倍！

温氏公司成功的因素有很多，其中最重要的一条就是用合伙制管理了56000多个家庭农场。温氏集团主要养猪养鸡，2016年净利润达到130多个亿。众所周知，传统养猪养鸡企业毛利率非常低，为什么温氏能超过华为这样的企业？这主要在于它独特的另类合伙制模式。温氏构建了6800多个股东，有56000多个家庭农场加盟，通过合伙制度建立平台，把56000个家庭农场用互联网链接在一起，实现了所谓的集约化管理+分布式作业，温氏通过齐创共享合伙机制，把56000个家庭农场链接到一起，形成了一股强大的合力，实现了养猪养鸡企业的一个奇迹。

温氏公司之所以取得成功，主要在于：第一，实现了轻资产。56000个家庭农场如果完全靠自己投资的话，投资成本非常大。第二，解决了责任心的问题。如果这个家庭农场是自己投资的，家庭农场主就会全身心、尽心尽力地做好管理工作。

温氏通过平台化加独立作业、自主核算的经营体系，使得它一方面通过平台化、集约化管理实现了规模化，另一方面统一饲料、统一销售、统一信息化管理平台，也实现了集约管理，节约了成本。另外，温氏公司+农户的独特模式，将合作农户的积极性有效调动，解决了大多数企业底层员工动力、责任心不足的问题，温氏是把合伙制延伸到了产业价值链中。

合伙人制度的起源：

1986年，当时的温北英在集团内推行了职工全员持股制，并打出了富有现代企业色彩的口号——“温氏食品、人人有份”。

“七户八股”可谓温氏“大同思想”的首次实践，但也暗藏股权治理的玄机：温北英与温鹏程一户两股，成为最大股东；梁洪初、温泽星因有“公家”身份，起到一定保驾护航的作用；其他股东都是值得信赖的“熟人”，兼具养殖技术，其中严百草目前担任温氏集团总裁。

在后来的发展中，温氏直系持股比例越来越少，目前只有15%左右，现任董事长温鹏程仅占4%左右。表面上看，温氏、严氏持股比例低，但因其他股东数量越来越多，持股越来越分散，“大同思想”反而保障了创始家族对公司的控制，形成了稳定的治理结构。

合伙人制度的历程：

而就当时情形，全员持股的首要现实意义在于融资。

1985年，广东省新兴县簕（累）竹鸡场种鸡饲养规模仍然只有1000只。为扩大养殖规模，温北英号召鸡场30多名员工投资入股，募集了十几万元资金。

1986年，温氏产值连翻数倍到36万元，1987年增长到100万元，1988年达到

235万元。

1989年，为节约饲料物流成本，簕（累）竹鸡场开始承租、自办饲料厂。1990年，簕（累）竹鸡场发行内部股1万股，面值100元；1992年，按370元 / 股收回原股票，又发行面值1 000元的内部股。据此，温氏在年纯收入只有数百万元时，就形成了年产20万吨的饲料生产规模。

1994年1月，簕（累）竹鸡场启动股改，设A、B股，每股100元。其中A股达21万股，共担风险，分红不封顶；B股达3.6万股，养殖户与推销户也可认购，月月领取红利，并可在财务部交易转让。

换句话说，早在上市之前，温氏就已前瞻性地在企业内部建立了内部股的融通机制，可以自由地议价买卖。对一家偏安一隅，身处传统产业的企业来说，这殊为不易。

股改完成后，资本已达数千万元的温氏集团横空出世。随后10多年，温氏连续增资扩股，股东数量一度达到8250人。事实上，在那个民营企业融资困难的年代，温氏并非执行全员持股融资、进而成长为千亿级企业的孤例。就在几百公里外的深圳，与温氏发展时间几乎完全一致，华为也启动了全员持股制度，而后成为科技产业界的擎天一柱。

还有我们今天所熟知的海底捞。

创业初期，董事长兼总经理张勇没有出一分钱，其他3个人凑了8000元，4个人各占25%的股份。后来，这4个年轻人结成了两对夫妻，两家人各占50%股份。正是这8000元的股东众筹，开启了海底捞的创业之路。

（2）天使投资

此类型的创业者所面对的局面，是比较有代表性的。若创业团队和所处行业有一定的吸引力，商业梦想也比较宏大，此时最好的筹融资方式就是引入天使投

资人。天使投资人作为风险投资家，在面对创业者时重点考察的是他们的商业能力与商业潜质，其中包括性格优势（如自信、成熟、有条理性、务实性、责任心、商业经验等）和项目优势（项目前景、项目竞争优势、项目回报等）。而考察性格优势和项目优势最好的方法就是在通过项目说明会上演示的创业计划书来作出判断。因此，学会写好一份创业计划书，对于创业者能否成功融资意义重大。这不仅有助于创业者控制风险，而且有助于创业者提高融资成功率。

在撰写创业计划书时，创业者需要注意的原则是：第一，开门见山，打动人心。要开门见山地切入主题，用真实、简洁的语言描述你的想法，不要浪费时间去讲与主题无关的内容，并要表现你的语言煽动力，从而展现你的领导才能。第二，注意细节，自信诚恳。尽可能地搜集更多资料，对于市场前景、竞争优势、回报分析等要从多角度加以分析和总结，对于可能出现的困难或问题要有足够的认识和预估，同时准备多位顾客的事前采购协议，帮助投资者强化项目可行性认识。第三，脉络清楚，条理分明。尽可能按照如何实现营业循环和盈利来设计创业计划书，这样能够让你的条理性更清楚。投资者往往会在创业计划书看了一半的时候，向你提问前面或后面的问题，甚至是你没有想到的新问题。如果没有成熟的思考脉络，很可能措手不及，无以应对。天使投资的创业案例很多，也有不少从事天使投资的机构或个人，尤其是互联网公司，早期拿到天使投资的就有很多，著名的苹果公司和谷歌公司都是因为拿到了天使投资才发展成今天的巨无霸的。

（3）风险投资

风险投资一般发生在创业后期、成长早期的企业，此时企业已经有了一定的经验，商业模式已经探索得比较清晰，创业团队搭建得也具备了一定规模，为了进一步扩大市场份额，一般需要引入VC进行A轮或B轮股权融资。由于此时的融资规模已经逐步扩大，需要考虑股权和治权的平衡问题，前瞻性的完善公司治理结构，为未来的C轮、D轮等进一步的股权融资稀释和优秀人才的股权激励池做好筹划，预防出现公司治理混乱、创业者失去公司控制权、公司出现治理僵局或股权纠纷等问题。

新浪网的融资教训

像所有的中国企业一样，从新浪网成立的第一天起就饱受企业政治的困扰。新浪网源于当时华渊和四通利方的合并，以当时力量对比而言，更中肯的说法应该是华渊并购了当时的四通利方，原华渊创始人姜丰年任新浪网董事长就是最好的旁证。当然，更重要的是，王志东要率领一家从中关村走出来的企业走向全球市场，同时也意味着巨大的经营风险，尤其是在适应国际化运营的企业规则面前，王志东所面对的显然是一个对他来说完全陌生的领域，就信息不对称而言，他显然处在劣势。

生性笃实的王志东没有把这些放在眼里，他更热衷于把一家中国的软件公司推到国际舞台上去，实现他心目中乔布斯（苹果电脑公司创始人）式的创业梦想。而且在当时，从国际融资到力促合并，王志东正在实现其从当年的程序员到一家跨国企业的高层管理者的角色蜕变，在2000年接受记者的一次采访中，王志东回忆说：“与华渊的合并刚刚完成时，我们的团队的确有相当多的问题。那时我没有管理经验，但我在学习。从1992年做新天地开始，我已经做了8年的经理人。新天地之后的四通利方和现在在新浪的一年磨炼，培养了我的管理感觉。管理不仅仅是经验，更多是感觉。”

在新浪网董事会的复杂组成中，采用的是双数6人制，其中原先就是姜丰年代表的台湾地区方面人士占先，后有茅道林的加入，使得有台湾地区风险投资背景的华登国际投资在人数本不多的董事会中占有了两席，占1/3的席位，具有中国内地背景的董事只有原四通董事长段永基，美国宏道公司总裁华裔陈丕宏以及台湾地区Stand Foods总裁Ter Fung Tsao两人加起来股份还没有戴尔电脑或王志东的多，但都为董事会成员，虽然新浪网已经明确将来的业务发展重点将是中国内地，但新浪网董事会的构成没有反映出实际的股权分布状况，最后王志东还是输在了资本面前。

2. 企业成长期如何筹融资

成长期的发展对于整个企业来说，其关键性是不言而喻的，这个阶段对企业

后期的发展起着基础性和开创性的作用。此时资金需求也十分巨大，如果资金状况处理不好，出现融资困难的状况，势必影响整个企业的进一步发展和壮大。

（1）企业成长期融资渠道

内源融资方式的利用程度和范围受到企业管理水平和能力限制。成长期企业现有的融资渠道除了依赖于自身的内部积累外，大部分还是主要依赖于外源融资。外源融资主要方式有银行贷款、政府资助、资本市场、私募股权融资以及保理、租赁等。但我国的直接融资渠道主要是面向大中型企业，对于小企业而言，尤其是处于成长期的企业，直接融资渠道狭窄，很难满足其融资需求。

小米的成功融资

作为小米公司创始人，雷军曾经一手创办过卓越网，后又转做天使投资人，这种经历让雷军拥有独到的眼光，他认为小米公司可以一开始不选择上市来进行外源融资，而是选择吸纳境内或境外投资者的风险资本融资。小米公司之所以能够获得如此巨额的风险投资，除了政府政策的支持和高新技术企业对风险投资的适应性外，最重要的原因是小米公司热衷于风险投资，对快捷融资有强烈的愿景。而风险投资方看中的是小米公司高质量的科技研发团队和其所拥有的核心技术，并且投资方看好小米公司的发展前景，对手机行业的巨大市场有所期待，才决定对其投资。得到风险投资后，小米公司估值进一步提高，市场表现对小米更有信心，小米也在产品定制上更加游刃有余，供应商和营销服务商更加热衷与小米公司合作，消费者购买小米手机的意愿也更为强劲，最终又促进销售量的持续大幅增长。

（2）企业成长期融资的不足

①融资方式单一

处于成长期的企业通常采用内部积累、股权融资和债务融资相结合的方式进

接受，进而通过公开募集的方式筹得企业生产所需要的资金，以达到扩大再生产的目的。如果企业的信誉良好，可抵押的资产多且稳定，则可以通过银行进行融资；如果企业没有合适的抵、质押固定资产，也很难找到担保方，那就应该找到像厚朴金融这样的新金融公司。新金融公司不依赖传统的抵质押和担保，它主要看重的是企业实际运行的大数据以及与上下游之间的结算和交易，如果与上下游有真实且持续的贸易背景和长期交易，订单可以融资，库存可以融资，应收账款也可以用来融资.....这是传统金融所无法做到的。

值得一提的是，对于目前我国成长期企业融资来说，面临的主要问题还是表现在融资方式过于单一，金融创新过于保守。与西方发达国家相比，这一阶段的金融产品少，使得处于这一时期的企业只能单纯地依靠政府扶持、内部积累和债务融资等。目前，我国资本市场还面临着很大的挑战，如现在支持企业发展的新三板市场虽然已经推出，但是新三板市场的融资机制并不完善，缺乏有效的转板机制。新三板的门槛之高，让许多刚刚起步的成长期企业望而却步。

②银行贷款支持力度有限

银行在发放贷款前通常需要进行必要的信用评估。信用评估主要考察企业的资信情况、经营前景、财务状况等。在此过程中会涉及一系列的财务指标，比如偿债能力指标、支付能力指标、市场占有率等。由于处于成长期的企业现金流量不稳定、有形资产比重较低、产品的市场前景难以预计，即便当前发展情况良好，也难以保证未来的发展预期，因此难以成为银行所看好的投资对象。

③缺乏为其提供专门贷款的机构

就我国成长期企业的融资现状来看，主要还是依靠银行借贷。企业处于成长期对资金需求量较大，若不能妥善处理企业发展和资金供给的关系，势必影响企业的发展速度。因此，当国家政策允许并鼓励非国家金融机构的发展时，建设一个完善的、以科技为主导的金融平台，根据成长期企业特点提供专门贷款的金融机构就显得尤为重要。比如厚朴金融，采取创新性的金融模式，有效地弱化了有形资产的抵押作用，为成长期企业的发展提供了充足的资金，很好地满足了其对资金的巨大需求。

3. 企业成熟期如何筹融资

企业成熟期融资战略就是根据企业内外环境的状况和趋势，对企业资金筹措的目标、结构、渠道和方式等进行长期和系统的谋划，旨在为企业战略实施和提高企业的长期竞争力提供可靠的资金保证，并不断提高企业的融资效益。

(1) 成熟期企业阶段划分和财务特征

①成熟期阶段划分

处于成熟期的企业可分为两个阶段：第一阶段称为成熟前期，第二阶段称为蜕成熟化阶段。这两个阶段最主要的区别在于成熟前期是骨干企业向大型或较大型企业的演变和发展时期。

成熟前期这一阶段的主要特点是企业内部大多还是单一单位（单厂形式），企业还是企业家式的经营方式，企业内尚未形成成熟的经理阶层。此时，企业通过前向一体化和后向一体化，取得了原料和销售的控制权，形成了比较完整的产业链；企业资金雄厚、技术先进、人才资源丰富、管理水平提高，具有较强的生存能力和竞争能力。

成熟后期则是大企业向现代巨型公司或超级大企业演变的重要时期，我们把这一阶段称为蜕成熟化阶段。它与成熟前期的最大区别就在于企业内部的多单位和职业经理阶层的形成。此时，企业已经走向内部单位的多元化和集团化，企业能更有效地进行日常业务流程的协调和资源的有效配置，从而促进企业的低速持续增长。但在企业成熟后期，原有产品的市场已经饱和，生产能力出现过剩，企业效益下降，成本开始上升，企业内部出现了官僚主义倾向。为了解决这些问题，使企业重新迈入增长轨道，就需要技术、管理创新，或通过分立、合并、资产重组等形式，使企业完成业务的蜕变和管理体制的改变。

②成熟时期的财务特征

第一，财务状态较为稳定。成熟期企业的生产技术和管埋都比较成熟，产品市场份额和企业盈利水平相对稳定，现金流转顺畅，资产结构合理，整个财务状

态处于十分稳定的时期。

第二，实施比较稳健的财务政策。成熟期企业虽然各个方面都差强人意，但是也存在市场萎缩、行业生命周期进入萧条的可能，企业存在潜在的经营风险。为了控制企业的总体风险，企业往往选择比较稳健的资本结构政策，投资项目选择比较慎重，不愿投资高风险的项目，股利分配一般以现金形式为主，而且股利支付率相对稳定。

第三，职业经理层财务治理模式形成。由于市场进入者增多，产品市场趋于饱和，毛利率下降，企业往往选择技术转让、海外扩张、建立子公司等规模扩张战略。这种跨区域、跨文化的规模扩张，伴随的风险是很大的，包括市场风险、利率风险、政治风险、信用风险等。业务的复杂化给企业管理带来了困难，客观上需要职业经理人进行实际运作、管理。对于各种风险的管理、项目的分析论证需要有专业知识、实际经验的职业经理人来完成，这就形成了以职业经理为主的财务治理模式。

（2）成熟期投融资策略选择

在成熟期，企业实力已相当雄厚，扩大市场、增加业务等基本依靠稳定、充足的现金收入来源即留存利润来解决资金问题。这是一种保守型融资策略，但如果企业想进一步做大做强或投资另一行业、领域，则需要继续采用扩张型融资策略来实现这一战略目标。那么发行股票、银行信贷资金、保理等就成为可选渠道。一般来说，只要条件成熟，企业首先会考虑发行股票这种融资方式，因为通过发行股票所得资金是一种企业基本上可永远使用而无须偿还、融资成本低、融资额大、风险低、效益高的优质资金。

银行信贷资金和利用保理融资也是必备的融资选择，这时企业信誉较高，银行基本上都愿意放款给这类企业。因为成熟企业的应收、应付账款都比较大，它们创新的融资方式也容易被厚朴这样的新金融机构所接受。与成熟期的风险特征相适应，企业成熟期可采取相对激进的筹资战略，即采用相对较高的负债率，以有效利用财务杠杆。在企业成熟期，经营风险相应降低，从而使得公司可以承担中等财务风险，同时企业开始出现大量正现金净流量，这些变化使企业开始可以

使用负债而不单单使用权益筹资。对成熟期企业而言，只要负债筹资导致的财务风险增加不会产生很高的总体风险，企业保持一个相对合理的资本结构，负债筹资就会为企业带来财务杠杆利益，同时有效提高了权益资本的收益率。

所以，处于成熟期的企业应以“资”融资和以“新”融资。“资”即指资产大，拥有大量的固定资产、无形资产，并且企业经营模式已经成熟稳定、风险比较低，应收、应付交易量大、流水量大，这些就是融资的筹码。“新”字即创新，也就是多使用传统金融所无法包括的，那些新的金融模式，如保理、大数据金融等。融资方式分为两大类：一类是债券融资，包括资产抵押贷款、融资租赁、供应链金融、发行债券等；另一类是股权融资，包括股权激励、债转股、股权置换、企业并购、发行股票等。

4. 企业衰退期的融资

企业在衰退期时，一般而言产业已经开始老化，销售和利润开始大幅度下降，企业的市场份额也逐渐减少，生产能力严重过剩，但由于竞争激烈，销售费用却不断增加，经营风险比较大，其赢利能力及自我资金积累的能力逐渐走低，偿还债务的能力也容易引起质疑。此时，企业的资金支出主要集中在两个领域：一是销售费用开支，二是企业基于产业转型或多元化经营所进行的兼并、收购性的资本经营性支出。

（1）衰退期企业的融资方式及战略

企业在衰退期的市场客户需求降低伴随着主营产品或服务收入下降，这直接导致企业的销售利润率下滑，应收账款坏账率上升，进而威胁其融资能力。企业经营者亟须改进融资战略，优化资本结构，扭转企业财务困境。处于衰退期的企业，通常有以下几种策略可供选择。

①保持战略

如果企业仍能够获取足够的现金流，则继续沿用过去的策略，投资维持现状，目标是保持现有的市场占有率，以尽可能多地产生收益。

②收割战略

对于部分衰退期企业，虽然仍可以产生现金流维持，但处境不佳，没有进一步发展前景，应尽早收割，控制投资降低成本，在短期内尽可能得到最大限度的现金收入。

③放弃战略

对于无利可图的“瘦狗”类及“问题”类企业，必须当机立断，果断放弃经营。

（2）衰退期企业的筹资策略

①积极衰退型企业

积极衰退型企业的筹资策略应该如此布局，对于用于销售费用的经营性资金，要尽量避免负债融资，因为此时的经营风险已比较大，而且由于利润率降低，财务杠杆已向不利于企业的方向转化。而对于兼并、收购的资本经营性资金，则要视所并购企业即目标企业的大小以及行业前景而定。如果目标企业规模小、产业前景不甚明朗，应尽可能采用权益性方式融资；如果目标企业规模大但前景好，属于朝阳行业，此时企业应大胆举债完成并购，以实现产业转型或多元化经营，形成新的利润增长点。否则，企业会错失良机，随着原有产业进一步老化和衰退，将陷入“坐着等死”的境地。

②非积极衰退型企业

对于采取“割肉”形式进行融资的衰退期企业，往往要一边“割肉”，一边创新转型、谋取生路。

此外，处于衰退期的企业，可以通过转换产品和企业形态，准确地选择新的产业领域，以此重获新生。供应链金融是非常适合的融资方式。

三、案例评析：厚朴的互联网智慧供应链金融模型

（一）案例描述

长期以来，中小企业融资难、融资贵的问题一直存在，伴随经济的发展而矛盾日益突出。一方面，中小企业在自身发展壮大的过程中，离不开金融力量的支持，本身蕴含有巨大的金融需求；另一方面，因信息的不对称以及抵、质押物的缺乏，中小企业难以被传统金融机构所认可，需求得不到满足。中小企业的金融问题是迄今为止最难的课题之一，世界范围内尚没有通用的解决办法。

厚朴成立伊始就立足于解决中小企业的融资难题，尝试用创新的金融手段来解决这一难题。成立至今5年的时间，厚朴在中小企业融资问题上建立了一套完整的业务体系，即独特的互联网智慧供应链金融模型，服务了上千家企业。

厚朴的互联网智慧供应链金融模型围绕核心企业展开，服务其业务体系上的中小微企业、员工以及利益相关者，当核心企业资金紧张而无法按时结算给供应商时，可以对接供应链金融产品，由厚朴供应链金融提前垫付给上游供应商，上游企业快速回笼资金，核心企业延迟付款；当核心企业资金充裕时可以对接金融科技产品，核心企业获得现金折扣，提高了毛利率，供应商提前回款，获得资金支持，实现了各方共赢，最终提升了整个产业链的效率，提高了产业链的健康指数。配合新金融的债权投资方式，厚朴还会对优秀企业进行股权投资，服务于不同阶段、不同行业的企业，满足企业的差异化融资需求。

厚朴的互联网智慧供应链金融模型既不同于以银行为代表的传统金融，也不同于以保理公司为代表的普通供应链金融，而是有自己完整的业务框架和独特的商业模式，是“智慧”的、“互联网”的供应链金融体系。

首先，厚朴的互联网智慧供应链金融模型不同于传统金融，它不是孤立地审视某一企业，而是将企业置于其业务生态体系中去衡量。企业不再是一个孤立的个体，而是与上下游相互联系、相互依存的共同体，信息的不对称通过上下游信息做补充验证，信用的不足通过上下游实现信用转移，它将单个企业的不可控风

险转化为供应链整体的可控风险，通过立体获取各类信息，将风险控制最低的
综合金融服务，是当前最契合中小微企业融资需求的创新金融模式。

其次，它不同于普通的供应链金融，是“智慧”的供应链金融，除了提供一般的供应链金融服务外，更强调的是，产业链的问题还需要依靠产业链自身解决，“解铃还须系铃人”才是最好的解决方式。普通供应链金融通常作为一个独立的第三方金融服务机构而存在，在中小企业缺乏资金时，由外在的供应链金融公司提供保理等服务，而这只能是短期的解决办法，最好的办法还是让资金在产业链上流动起来，让产业链的利润回归产业链本身。传统的供应链金融业务模式，是在中小企业出现融资困难时将核心企业的应收账款转让给保理公司，保理公司向中小企业提供融资服务。这一模式下，中小企业承担了高成本的利息，并最终转嫁到了核心企业身上，而保理公司也没有获利，承担了信息不对称的尽调成本及坏账风险，并非三方共赢的业务模式。实际上，核心企业和中小企业是彼此信息最对称的双方，核心企业掌握信息和资金，可以通过第三方工具，使信息和资金在产业链上流动起来，这就是厚朴的智慧供应链金融，即R2CF模型。

除此之外，厚朴的互联网智慧供应链金融模型并非只关注企业债务融资，而是伴随企业不同发展阶段，匹配不同的金融服务。在企业发展初期，因承接某核心企业客户的大额订单，需要更多的资金承接更多的业务，此时会配合保理等债务融资。而随着企业的发展壮大，以及对企业的不断深入了解，适当时机可以进行股权投资，包括债转股、股债联动等模式。

最后，厚朴的互联网智慧供应链金融模型之所以是“互联网”供应链金融，还在于通过互联网金融连接了广大的投资人，包括企业自身的员工、外部客户等，为其提供低风险、高收益的理财产品，密切了双方的联系。

“精于心，简于形”，厚朴的互联网智慧供应链金融模型呈现出来的虽然只有供应链金融和金融科技两个看似简单的产品，其背后却有着强大的业务体系做支撑。

供应链金融是厚朴最早、最成熟产品之一，中小企业在资金匮乏时可以通过这一产品方便快捷地获得融资，不要求抵、质押物、流程手续简单，而产品背后

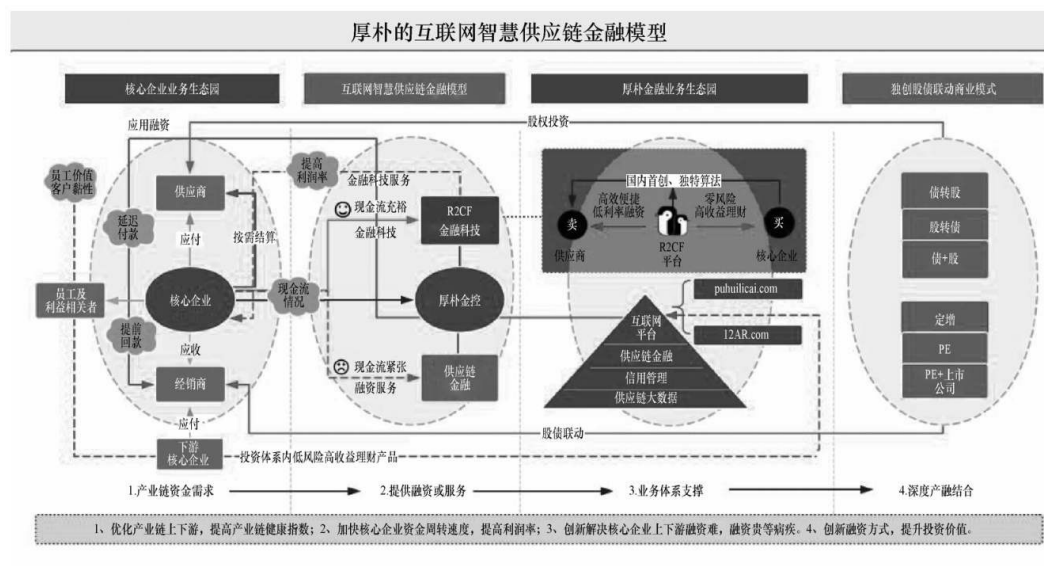
是由一系列业务板块组成，构成一个金字塔模式。业务底层依赖的是供应链大数据，提供数据支持，在对数据进行加工筛选之后，进入到数据模型，对企业进行定量分析，并最终算出企业信用分，得分超过基准线会进入到供应链金融体系，进行产品设计和风控审核，最终信审通过的项目会发布到互联网金融平台，完成资金对接。这一套体系互相依存、互相支撑，构成了一个完整的业务体系。

金融科技是厚朴在总结业务实践和借鉴国外先进经验基础上最新研发的产品，金融科技产品背后是R2CF平台，连接核心企业和供应商，双方借助R2CF平台可以对应收账款自由报价、交易，由平台提供撮合服务，平台会根据行业毛利率、当前市场利率、剩余期限等指标参数，提供独特的算法和参考报价，提高资产交易的效率，通过这一平台，供应商实现低成本快速融资，而核心企业可以获得无风险的高收益理财，平台公司因撮合成功获得服务，实现了三方共赢。这一模式使利润回归产业链本身，优化了产业链上下游，提高了产业链健康指数，创新性地解决了中小企业融资难、融资贵的痼疾，而且加快了核心企业的资金周转效率，提高了核心企业利润率。

除此之外，厚朴独创的股债联动商业模式可以发现成长中的优秀企业，进行股权投资，根据企业不同的发展阶段，为企业提供“一揽子”的综合性金融服务。

厚朴独特的互联网智慧供应链金融模型是厚朴5年实践，服务1000多家客户的经验总结，是不断摸索、不断创新的业务模式。它用供应链金融的方式解决了中小企业信息不对称而造成的融资难、融资贵的问题，用股债联动的模式为企业各个发展阶段提供“一揽子”的金融服务，伴随企业发展，企业可以选择债转股、股转债、股债联动等多种方案。

厚朴致力于破解中小企业融资难、融资贵的世界级难题，公司的使命是“因信用，而财富”，愿景是“新金融，好社会”，公司倡导开放分享的企业文化，提倡广泛合作，共同为解决中小企业的融资问题做出努力。



（二）案例点评

厚朴金融作为新金融领域的引领者，一方面我们看到了中小企业融资难、融资贵，没有固定资产可以用来抵、质押，也没有人为它们来担保的真实难处，通过中小企业的应收账款转让来为它们实现融资；另一方面，厚朴看到了大量的普通人在拥有了数额不大的闲余资金时，苦于理财无门，而现有的理财渠道又过于倾向有钱人的财富管理。所以，厚朴金融通过创新的商业模式设计，将有融资需求的中小企业，与拥有少量闲余资金的普通投资人进行链接，为此搭建了一个新的投融资平台，不仅满足了中小企业高效快捷的融资需求，同时也为广大普通投资人创建了一个高收益低风险的理财平台。

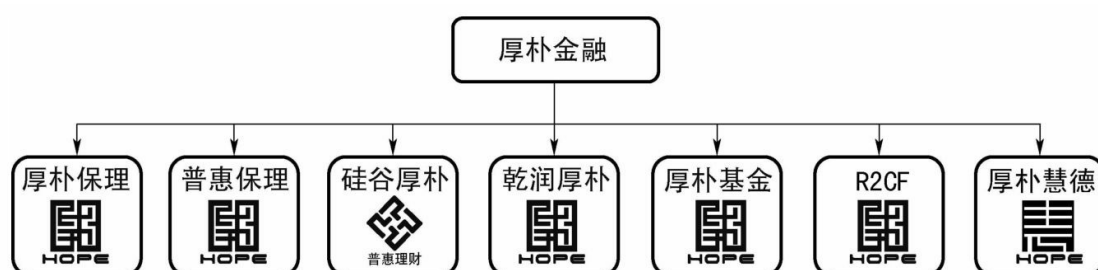
链接：厚朴金控简介

厚朴金控是由皖新传媒、国佳投资、五福投资、中润产业等多家大型国企、上市公司共同于2013年发起设立的综合供应链金融、金融科技服务商。

旗下新金融板块包括：供应链金融、大数据金融、金融科技、股权投资基金、互联网金融等。厚朴金控的业务生态主要为核心企业及其上下游供应商、经销商提供如下创新金融服务：供应链金融融资、R2CF金融科技服务、股权投资、

互联网金融理财等。

厚朴金控凭借强大股东团队、卓越董事团队以及优秀运营团队，高效破解中小微企业融资难题，为上千家企业提供了融资服务与咨询，有效提升了企业供应链健康指数，为中国实体经济腾飞插上金融之翼。



扫描“厚朴金融”二维码，了解厚朴金融更多信息

厚朴金控旗下企业

厚朴金控商业保理有限公司

注册地天津市东疆港，注册资本人民币1亿元，首批天津商业保理试点企业之一，并在国内设立多家分支机构。主营业务为商业保理以及相关金融、信用、财务咨询业务。公司成立以来，获得多家银行授信，并与国内、国际大型信用保险公司、金融机构、核心企业、保理业同行等建立了广泛的业务合作。

普惠商业保理有限公司

注册地深圳前海，注册资本为人民币3亿元，首批前海商业保理试点企业之一。主营业务为与商业供应链金融业务相关的国内外银行等金融机构通道业务、境外资金业务等。

硅谷厚朴（北京）金融信息服务有限公司

“普惠理财”平台隶属于硅谷厚朴（北京）金融信息服务有限公司。公司成立于2014年8月，注册资本5000万元，厚朴金控全资子公司，注册地为北京石景山科技园区，是北京地区首批获得“金融信息服务”经营资质的企业之一。

公司负责运营“普惠理财”（www.puhuilicai.com）互联网金融平台，平台定位于以企业应收账款为核心资产的互联网投融资信息服务。以普惠金融、普罗大众、惠及民生为终极理念，致力于成为中国最专业的基于应收账款债权转让的互联网金融信息服务平台，为投资人创造一个信息透明、资金安全、收益较高的投资平台，为广大的中小微企业创造一个基于债权信用、便捷高效、成本较低的融资信息通道。

北京乾润厚朴供应链信息科技有限公司

乾润厚朴（www.cloudhope.com.cn）是厚朴金控旗下全资子公司，专注于为

零售商及供应商量身定制IT、金融全方位服务。作为零售行业大数据技术的领先者、雄厚资金的交易撮合者，乾润厚朴具有为零售商和供应商，提供从咨询、产品技术到金融协同解决方案的全套服务体系。

乾润厚朴的金融服务产品以大数据理论和云计算技术为基础，建立基于客观信用方法论的信用评价体系，以大型零售商为核心企业，为其上游供应商提供无抵押担保、高效快捷的金融服务。乾润厚朴除获得母公司各项支持外，还与中国银行、民生银行、平安银行、招商银行等多家金融机构合作开展金融业务，切实解决中小企业融资难、融资贵问题。

硅谷厚朴股权投资基金管理（深圳）有限公司

注册地深圳前海，注册资本人民币1亿元。目前资产管理规模10亿元人民币，厚朴基金专注于产业整合并购、创业投资、资产管理等业务方向，并形成齐头并进的业务架构。

通过精准把握新三板、战略新兴板等多层次资本市场历史发展机遇，洞悉国家政策和市场走向，深刻理解产业发展趋势和方向；恪守金融投资业的核心理念，对投资人、被投企业与社会秉承诚信为本的价值观；用专业化的视角寻求投资机会，通过与银行、券商、基金公司、产业资本、知名投资机构等深度合作，以深入的行业研究和企业基本面分析为立足点，挑选高质量的项目，把握市场脉络，做好短期与中长期投资布局，以获得持续稳定增长的较高收益，分享多层次资本市场的投资盛宴。

通过专业、规范、稳健的经营，致力于成为资本市场上受人尊敬和敬仰的综合金融资产管理天团。

君和厚朴基金管理（深圳）有限公司

君和厚朴基金管理（深圳）有限公司，是中国农业大学校友股权投资基金管理人（GP）。专注于大农业领域的创业投资、资产管理、并购重组等。

君和厚朴基金依托中国农业大学百年校友资源，秉承价值投资的理念，汇聚了众多优秀的校友创业者和知名校友企业家。君和厚朴基金由业内资深运营管理团队操盘，致力于为处于成长期的优秀校友企业提供集资金、资源、深度孵化三位一体的股权投资。

君和厚朴基金业已形成“股权投资”和“并购基金+上市公司”的成熟商业模式。股权投资的主要方向为大农业、大消费、新智造领域中具有独特商业模式和投资价值的优秀企业。

君和厚朴基金已与多家上市公司结成战略合作伙伴关系，凭借独特的资源整合能力和价值发现能力，与上市公司一起设立并购基金，发现大周期下的价值重塑机会，围绕上市公司主业、产业链、价值链，筛选优质的并购标的，通过并购实现价值提升，完成资本增值。

帝企鹅数据科技有限公司

帝企鹅数据科技有限公司由厚朴金融控股（深圳）有限公司和北京莺歌网络科技有限公司共同发起成立，实缴注册资本金5000万元人民币。帝企鹅数据科技有限公司运营的R2CF平台，运用金融科技的手段解决供应链资金问题。R2CF凭借自由撮合交易系统和独特算法，媒合供应链上下游的买方和供应商，使得交易双方应收、应付账款的提前清算需求能够在线上实现实时高效匹配。是帮助企业提高营运资金使用效率、提升盈利能力、改善供应链财务健康状况可靠可行的解决方案。

厚朴慧德资产管理有限公司

厚朴慧德资产管理有限公司是由厚朴金控和容泽天成投资集团共同发起成立的综合性金融服务商，是厚朴金控紧跟国家形势，立足雄安新战略的开始。致力于为雄安辖区内企业提供创新的供应链金融服务。

围绕雄安地区的核心企业、电商等供应链，通过大数据、云计算和互联网技术，以核心企业的应付账款和中小企业应收账款为核心标的，为中小企业提供股权投资、贸易融资、信用担保、低风险高收益理财等综合金融服务；为上市公司提供市值管理、资产出表、产业并购、上下游供应链融资、财务优化等全方位创新金融服务。

厚朴金控能为您做什么

厚朴金控的业务生态主要为核心企业及其上下游供应商、经销商提供如下创新金融服务：供应链金融融资、R2CF金融科技、股权投资、互联网金融理财等。

一、供应链金融融资

目标客户：

国企、央企、上市公司、大型民营集团的上下游。即核心企业的上游供应商、下游经销商；垂直电商平台、供应链管理企业、互联网平台等生态链上的中小微企业；其他有完善数据积累的企业。

产品特点：

融资企业无须提供硬性的抵、质押担保，以合格应收账款转让或其他增信方式进行融资；额度500万—20000万元；资金成本远低于小贷、担保等。

二、R2CF金融科技

目标客户：

核心企业及其上下游企业共同参与。

产品特点：

基于核心企业上下游供应链的创新金融科技平台，从根本上破解企业资金营运问题，提升买方企业的现金回报率和毛利率，改善流动资金使用状况；加快供应商现金周转速度，实现企业快速低成本融资，避开了第三方金融机构融资难、融资贵、手续烦琐、效率低的困扰。

三、股权投资基金

目标客户：

大农业、大消费、新智造等领域的优秀创业企业。

产品特点：

价值投资、投贷联动、深度孵化、额度500万—20000万元。

四、互联网金融理财

普惠理财（www.puhuilicai.com）、I2AR(www.i2ar.com)

厚朴金控旗下专业互联网金融公司普惠理财、I2AR，致力于成为中国最专业的应收账款服务平台。普惠理财、I2AR是国内首家独创的“互联网+供应链金融”平台，预期年化收益率8%—12%，是国内首家也是最值得信赖的基于应收账款转让的互联网金融理财平台。

电话：010-57791383

传真：010-62069941

邮箱：hope@hopefactoring.com

官网：www.hopefintech.com

地址：北京市西城区安德里北街2号

第九章 谋上市

能够栖身资本市场成功上市，是企业阶段性成功的标志之一，也是不少企业家梦寐以求的创业目标。但是世间万物都是利弊共存，上市既为企业提供了巨大的发展机遇，也为企业带来了因为严格监管等导致的“裸奔”风险。要不要上市？如何上市？是横亘在许多企业家心头的待解之谜。

顺丰上市

2016年5月23日，鼎泰新材拟以全部资产及负债与顺丰控股全体股东持有的顺丰控股100%股权的等值部分进行置换。交易中拟置出资产初步作价8亿元，拟置入资产初步作价433亿元，差额部分由公司以发行股份的方式自顺丰控股全体股东处购买。交易完成后，顺丰总裁王卫控制的明德控股将成为控股股东，王卫将成为鼎泰新材实际控制人，顺丰控股实现借壳上市。不考虑配套融资因素，王卫控制的明德控股将持有鼎泰新材股本64.58%，考虑配套融资因素，王卫控制的明德控股将持有本公司总股本的55.04%。

2016年10月11日，顺丰控股借壳鼎泰新材正式获得证监会有条件通过，成为继圆通速递之后又一个获批借壳上市的快递公司。未来顺丰控股将通过募集80亿元相应配套资金，进一步加强信息平台和基础设施建设，巩固行业领先地位。

顺丰作为我国快递行业老大，却是启动上市最晚的一家，并采取了短、平、快的借壳方式。此前，顺丰总裁王卫在谈到企业上市时曾公开表示：“上市的好处无非是圈钱，获得企业发展所需的资金。顺丰也缺钱，但是顺丰不能为了钱而上市。顺丰在短期内不可能上市，未来也不会为了上市而上市，为了圈钱而上市。”如今顺丰调整上市策略，原因可能与竞争对手纷纷借壳上市带来的竞争压力

有关。2015年12月2日，申通快递宣布借壳艾迪西上市，公告披露置出原有资产，置入申通快递100%股权，作价169亿元。12月14日，成功登陆资本市场，成为快递第一股。资本市场报以热烈的反应，艾迪西连拉了13个涨停板。2016年4月，圆通速递借壳大杨创世上市，作价为175亿元，市场报以5个涨停板。此外，中通快递也计划赴美上市；民营快递业第二梯队全峰快递2015年启动了D轮融资，全峰快递总裁刘伟公开表态准备2016年挂牌新三板；韵达快递和邮政速递也都有冲击上市的动作。虽然顺丰的优势仍在，但是众多竞争对手都已经得到了资本市场的助力。因此，为了保持市场优势，顺丰也不得不走上了上市之路。由此可见，公司上市对于企业的进一步发展壮大具有不可估量的作用。

一、熵理论与企业上市的谋划

（一）什么是上市公司

上市公司（The listed company）是指所公开发行的股票经过国务院或者国务院授权的证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。

上市公司是股份有限公司的一种，这种公司到证券交易所上市交易，除了必须经过批准外，还必须符合一定的条件。《公司法》《证券法》修订后，有利于更多的企业成为上市公司和公司债券上市交易的公司。

截至2017年10月，上海证券交易所、深圳证券交易所、全国中小企业股份转让系统中采集的上市公司相关数据信息显示，上交所上市公司数量为1357家，深交所上市公司数量为2048家（主板476家、中小板886家、创业板686家），新三板上市公司数量为11608家（基础层10232家、创新层1376家）。

（二）公司上市的机遇与风险

公司上市既带来了很多机遇，也带来了相应的风险，只有充分认识机遇和风险，才能正确把握和权衡，引领企业健康发展。

1. 公司上市的机遇

（1）实现原始投资人的价值提升

综观世界富翁排行榜以及中国富翁排行榜，那些跻身排行榜中的富豪都有一个共同点，就是他们的资产大部分是上市公司的股票。企业一旦实现上市，就可以给原始投资人带来双重收益。第一收益是账面收益，第二收益是原始投资人转让股票等方式带来的收益。

（2）低成本融资

企业的发展需要充足的资本，因此，如何获得资本就成为企业家需要思考的首要问题，企业获得资本的方式有三种：一是企业自身利润的积累，二是向债权人借贷，三是向投资人募集资本。

向投资人募集资本是成本最低的融资方式。首先，从时间成本上来讲，股权融资比利润积累要节约时间；其次，从财务成本上来说，股权融资不减少公司税前利润，从整个公司的角度来说，公司的财务成本比债权融资成本大大降低。通过对照可以明显看出，企业上市可以使公司获得更低成本的融资。

（3）获得资本市场上的强大收购能力

企业的发展壮大，也可以依靠企业中间的相互兼并或收购。换股收购，定向增发，要约收购等规范的资本市场操作方式，可以大大增强收购方对于被收购方的吸引力。

（4）提高企业的信用

企业的信用是企业在市场经济活动中对外交易的基础，信用较强的企业，对外借贷、供货以及开展合作都可以更加容易达成交易，从而降低交易成本，获得更强的竞争力。企业的信用积累一方面靠企业领导者的个人信用，另一方面也离不开企业自身发展长期积累下来的信用，企业上市往往伴随着企业管理水平和竞争能力的提高，对外界而言，可以明显增加企业的信用背书。

（5）增强企业凝聚力

企业的竞争，本质上是人才的竞争。企业上市就如一面鲜艳的旗帜，对提升企业员工的归属感、自信心和荣誉感有着重要意义，一方面可以稳定现有员工，另一方面也有利于吸引外来人才的流入。毋庸置疑，企业上市，对提升企业竞争力是一剂精神强化剂。

2. 公司上市的风险

（1）公司控制权的削弱

一方面，公司上市，其实质是通过出让公司股权来获得投资人的资本投入，因此，公司上市，多少会使得原有的股东对公司的持股比例下降，原有股东对公司控制权也会相应地削弱。原有的股东从单纯控制公司或对公司的绝对控制，转化为相对控股。

另一方面，向公众发行的股份，有可能被收购方收购，从而发生与原有控股股东控制权的争夺，甚至使得收购方取得公司的控制权。控制权的削弱，是每一个步入资本市场的企业都应该考虑的问题。

（2）公司上市需要付出成本

公司上市不仅是一个融资的过程，也是一个不断付出成本的过程。上市成本主要来自以下三个方面：

第一方面，公司为了满足上市条件而花费的成本，主要有资产债务重组的成本，雇用职业经理人的成本，为满足企业业绩要求而增加的前期财务成本，规范公司治理结构建立的成本等。

第二方面，公司为上市而花费的直接成本，包括投资银行的财务顾问费用，保荐人和主承销商的保荐费用，律师事务的法律顾问费用，会计事务的审计费用，资产评估事务的评估费用，财务公关公司的公关费用，证券监督部门缴纳的审核费用，向交易所缴纳的上市费用，印刷公司的印刷费用，媒体公告费用等。这些费用大部分是在公司获得成功融资之前需要由企业支付的。

第三方面，企业为了维系上市而花费的费用，包括每年需要向交易所缴纳的上市费用，聘请常年法律顾问和审计师的费用，定期召开会议的费用，发布公告的费用，为了满足上市要求的变化而花费的费用。这些费用的付出，增加了公司的成本，也是每一个上市公司应当合理测算的。

（3）公司上市引起的监管增加

为了保护投资者的利益，各国立法机构都制定了完备的法律法规对公司的上

市行为进行监管，并建立了包括证券监督机构、证券交易所和投资者诉讼在内的一系列监管体制。

上市公司不得不花费大量精力来应对监管，建立复杂的公司治理机构，花费大量的时间和精力进行信息披露，建立内部和外部的监察体系。一旦出现问题，还需要聘请律师和专家进行解释和应对，如果处理不当，就会引发调查和诉讼，严重的话可能导致公司破产。总之，公司上市引起的监督管理成本增加，也是企业上市的重要风险。

（4）商业信息可能被竞争者知悉

处于保护投资者的目的，监管要求上市公司对公司的重大信息进行披露，包括重要的财务数据、重大交易、股本变化、盈利和预算等，这样一来，一些不便公布的商业信息也被公开，一旦被竞争者知道，可能会给企业造成不利的影响。

（三）熵与股市的关系

普里高津在研究了大量系统的自组织过程以后，归纳得出了系统形成有序结构需要的一些必要条件。

1. 耗散结构体系是一种开放体系

只有开放才能与外界进行物质 / 能量的交换，才可以从外界获取负熵以用来抵消自身熵的增加，从而使结构体系形成有序态。这种有序态是高级的结构有序态，是一种非平衡结构。

价格波动结构就是一种具有开放体系的耗散结构。由于受到外界各种非线性价格变动因素的刺激，当前的价格结构为适应新环境的变化，会不断调整当前的价格结构，形成新的结构。若在一个非开放的，封闭的系统内是不可能实现新老结构的更替的。无数的个体和经济组织为了自己的利益进入股票交易市场，为系统提供了最大的开放性。价格波动的耗散结构就是在当前价格结构与外界非线性价格变动因素的不断信息交换中，不断地、阶段性地、有层次地形成新的有序的耗散结构体系。

2. 远离平衡态

远离平衡态是系统出现有序结构的必要条件，也是对系统开放的进一步说明。开放系统在外界作用下离开平衡态，开放逐渐加大，外界对系统的影响逐渐变强，将系统逐渐从近平衡区推向远离平衡的非线性区，只有这时，才有可能形成有序结构，否则即使开放，也无济于事。我们说任何一只股票都有它的股性，每一个期货交易品种也都有它自身的特性，不论是股票 / 期货还是外汇的交易品种，它们每一个都是鲜活的个体，只要你有足够的想象力，完全可以把它看作一个活的生物体。任何生物体的新陈代谢都属于一定的耗散结构体系，价格的运行当然也不例外。总之，股市系统中用以衡量上市公司特征的各种指标，一般而言，在系统中都会呈现出极不均匀、不对称的远离平衡状态，系统各要素间也会呈现强烈的非线性作用。由此，我们认为股市是耗散结构系统，这就为我们研究股市及内部各要素提供了理论指导和科学依据，认识到系统的实质，就可以在宏观上把握市场跳动的脉搏。

3. 非线性相互作用

组成系统的子系统之间存在相互作用，一般来讲，这些相互作用是非线性的，不满足叠加原理。正因为这样，由子系统形成系统时，会涌现出新的性质。股票市场也是由无数个参与个体组成的，他们之间的相互作用能呈现出高度有序的非平衡状况。

4. 涨落

涨落是指对系统稳定状态的偏离，它是实际存在的一切系统的固有特征。处于平衡态系统的随机涨落，称为微涨落；处于远离平衡态的非平衡态系统的随机涨落，称为巨涨落。对于远离平衡态的非平衡态系统，随机的小涨落有可能迅速放大，使系统由不稳定状态跃迁到一个新的有序状态，从而形成耗散结构。价格的涨落是市场中持不同意见的交易者博弈的结果，当某种涨落达到一定的临界点，系统便跃迁为另一种状态。即原来是上涨，变为下跌；原来下跌，变为上涨。所有的性质的变化在临界点发生，这就是价格运动中的拐点。

5. 非平衡可以是有序之源

既然股票市场形成了一个典型的耗散结构，其典型特征就是宏观时空有序！那么它的运动规律必将为人类所认识！股票市场是个古老的东西，几百年来，人们站在系统内部，通过大量观察获得了许多感性的知识。比如，在空间问题上，艾略特波浪理论给出了上三下二的描述，并模糊地给出了一些比例的概念；在时间上，江恩则第一次把周期、比例、波动率的概念引入股票市场，并产生了许多历史性的突破。

二、企业上市的谋划策略

（一）企业应不应该上市

企业究竟应不应该上市，很多企业家有自己独特的见解：

科技企业是靠人才推动的，公司过早上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，他们的工作激情就会衰退，这对华为不是好事，对员工本人也不见得是好事，华为会因此而增长缓慢，乃至队伍涣散；员工年纪轻轻太有钱了，会变得懒惰，对他们个人的成长也不会有利。

——任正非（华为）

娃哈哈至今没有上市是因为股东数量的问题。目前，娃哈哈股东数量有15000个，而根据国家法律规定，企业上市之前股东数量不允许超过200。而娃哈哈在2013年已实现全体员工持股，如果上市，员工将与股民共同分享企业利润，员工的回报将变少。

——宗庆后（娃哈哈）

投资方希望每年递增30%—50%，这与高端品牌的发展初期不吻合。其实不上市就是为了自己能够真正的静下心来按照自己的思路去发展，因为上市公司会受很多的影响，股价涨跌，业绩公布，投资方对你指手画脚，例如，每个季度都要交报表，可能到时为了销售的利润不得不采取短期措施。上市和不上市其实差距还是比较大。

——茅忠群（方太）

上市那是欺骗人家的钱，有钱你就拿，把钱圈了，喊他来入股，到时候把钱吸走了，我来还债。

——陶碧华（老干妈）

上市的目的一般来说有两个：一是提高知名度，二是融资。而这两点我们暂时都不需要。我们现在天天打广告，也算是家喻户晓的品牌了；至于资金，我们是业内第一家款到发货、打破行业三角债的企业，所以资金很顺畅。

——许晓东（立白）

一是上市后，企业就变成一个赚钱的机器，每天股价的变动都牵动着企业的神经，对企业管理层的管理是不利的。我做企业，是想让企业长期地发展，让一批人得到有尊严的生活。二是在竞争激烈的市场环境下，披露顺丰速递信息不利于企业的快速成长，也违背其做企业的精神。因为企业一旦上市，公司的信息将会被强制披露，企业财务指标、战略规划将会拿到阳光下供人随意翻阅，更不利于企业自身商业秘密的保护。（尽管如此，由于巨大的财务压力，顺丰最后还是选择了上市）

——王卫（顺丰）

不少企业家对是否上市并没有明确的判断，甚至有不少因为这样那样的原因持否定态度，主要有以下原因：（1）大佬们根本不缺钱；（2）担心突如其来的财富影响员工工作积极性；（3）维护员工利益；（4）不想受资本的控制，掌握公司主动权；（5）不想披露企业的信息；（6）因为全员持股等历史沿革不符合IPO的标准等原因想上也上不了。

那么，企业究竟应不应该上市呢？从熵理论的角度来看，企业不能一味地安于现状，否则企业内部的无效能量就会积累过多，有效能量会变得越来越少。因此，企业必须积极进取不断从外界汲取和补充有效能量。企业在发展过程中，每

个发展时期都会遇到各种各样的瓶颈。尤其是中小企业，最经常遇到的发展瓶颈就是缺少资金。我国大部分中小企业都是家族式管理模式，并没有建立起现代公司治理体系，久而久之，家族式管理模式就成为企业更好发展的一个很大阻碍。此时，企业为了突破发展瓶颈，在条件和资质允许的情况下就可以选择上市，通过上市不仅能够获得更多的发展资金，而且上市后能够在企业内部建立现代公司治理体系，资金和现代公司治理体系都可以看作是引入了外界的有效能量。相反，假如企业当前的经营留存完全能够支持其扩大生产经营的规模和偿还债务，这就代表企业的有效能量还是绰绰有余的。此时，企业可以不急于寻求上市，一则企业上市可能带来原有股东股份被稀释的风险，二则也会增加企业融资的成本，这可能导致企业的债务压力变得过高。如果说融资时获取了有效能量，那么债务增加就等于使企业内部的无效能量变多了。因为融资来的资金可以存在多种用途，是可以被利用的能量，但是债务不仅无法被利用，反而可能成为企业的累赘。

在确定了企业上不上市的原则之后，我们还要着重探讨一下上市的几种方式。

（二）企业上市的主要方式

目前，企业上市的方式有很多。按照上市方式分为直接上市（IPO）和间接上市（借壳），也可分为整体上市与分拆上市；按照上市地点分为境内上市和境外上市；此外，还有一种形式为境外上市企业私有化退市回归A股。

1. 直接上市（IPO）与间接上市（借壳）

（1）直接上市（IPO）

首次公开募股（IPO）指股份公司首次向社会公众公开招股的发行方式，是指一家企业或公司（股份有限公司）第一次将它的股份向公众出售。这是企业通过证券交易所首次公开向投资者发行股票，以期募集用于企业发展资金的过程。该方式通常是企业选择上市方式时的首选，也是最基本和典型的上市方式。刊登上市公告书，在交易所的安排下完成挂牌上市交易标志着IPO上市的结束。

IPO上市可以在发行的同时进行融资，并且在公开发行推介时有助于企业的形象宣传。但同时，IPO上市也存在诸多困难。第一，发行门槛高。IPO上市的主要难点在于证监会的硬性规定企业必须要达到，例如，拟上市公司应当是依法设立且合法存续一定期限的股份有限公司，最近3个会计年度净利润均为正数且累计超过人民币3000万元，经营活动产生的现金流量净额累计超过人民币5000万元或者最近3个会计年度营业收入累计超过人民币3亿元，净资产在总资产中所占比例不低于30%，无形资产在净资产中所占比例不高于20%等。除了对于公司经营业绩的要求之外，对于企业的历史沿革、股东结构等实质性问题的审核也非常严格。第二，核准周期长。由于辅导制度的确立，发行上市的前期准备过程也延长了。一个公司从实施股份制改造到上市，股份公司挂牌成立后必须经过券商辅导，在确定其股份制下企业运行较为成熟，才能正式申报发行上市材料。企业从确立上市意向实施股份制改制，到完善股份制运行机制、申报材料并获得批准，一般需要很长的时间。由于我国对IPO上市严格且复杂的审批程序，公司通过IPO上市一般需1年以上。2010年以后，IPO上市由于企业改制、审核和路演的需要，上市周期约1年半以上。经常看到每年有成百上千家企业在排队，而日核准发行量常为个位数。第三，发行难度大。由于我国对IPO有上市额度的限制，因而这种稀有资源只能满足少数企业的上市需求，一些业绩较好的企业在短期内很难通过IPO拥有在证券市场募集资金的资格。第四，发行的费用很高，并且不能保证发行成功，容易受市场波动的影响。

（2）间接上市（借壳）

间接上市也叫借壳上市（Reverse Merger, RM），是指一家私人公司通过把资产注入一家市值较低的已上市公司（壳，Shell），得到该公司一定程度的控股权，利用其上市公司地位，使母公司的资产得以上市。通常该壳公司会被改名。

狭义的借壳上市是一种集团战略，是指上市公司的控股母公司（非上市公司）借助已上市的子公司逐步实现集团整体上市目的的一种方式。广义的借壳上市不仅包括狭义的借壳上市，还涵盖了理论界所谓的买壳上市，是一家非上市公司通过收购上市的壳公司获得其控股权，然后以控股股东的身份重组“壳”公司，剥离“壳”公司的劣质资产，将自身的优质资产和业务注入“壳”公司，从而实现间

接上市的一种方式。我们常说的借壳上市指广义上的借壳上市，即没有经过IPO过程而是借助“壳”公司实现上市的一种方式。其中，借壳方是非上市公司，被借壳方是上市的“壳”公司。

借壳上市表面上看是上市公司收购了某企业，但在借壳上市后某企业的股份远远超过了原来的壳公司，是真正的买家。它具有以下优点：第一，手续简单，上市条件灵活。与IPO相比，买壳方式没有那么多复杂的上市审批程序。第二，时间短，成本低。买壳上市（6—8个月）一步到位，节省许多时间和费用。第三，避免复杂的财务、法律障碍。买壳方式在对上市中的审计与法律审核方面的要求要轻松得多。第四，先上市，后融资。欲上市公司通过与一个已上市公司合并后，首先取得上市地位，在投资银行专家的指导下，根据公司业绩的好坏，股价的高低，通过增发新股等方式进行融资。

（3）IPO与借壳上市比较分析

IPO与借壳上市是两种完全不同的上市方式，二者在操作程序、上市要求等方面都存在诸多不同，大体可概括为以下几点。

第一，二者上市与融资的先后顺序不一。IPO募集资金发行时即可融资然后再上市；而收购公司借壳成功后一般不会立即融资，而是致力于改善公司业绩，待满足条件后再融资。

第二，IPO的信息透明度远远高于借壳上市。企业在IPO上市过程中，要受到证监会的严格监管，要进行上市辅导，且保荐人制度使得企业必须有保荐机构进行保荐，对于企业之前数年的信息都有非常严格的披露要求，这使得整个过程的信息非常透明，企业与投资者之间的信息不对称程度较轻。而借壳上市实质是一种并购行为，虽然整个过程相关信息要向公众进行公开，但是收购公司的具体情况、运作流程、运作方法等相关细节，一般投资者是很难得知的，其信息透明度相对较低，很容易滋生内幕交易。

第三，IPO上市流程要比借壳上市复杂。IPO上市过程中，企业要经历企业改制、上市辅导、材料申报、意见反馈、发审会审核等一系列严格的程序，因而对于企业审查非常严格，耗费时间长，上市要求高，风险也很大，整个过程一般需

要2—3年的时间。而借壳虽然上市过程也要受到证监会的层层审核，但是整个过程并不复杂，只要企业披露相关的信息，一般都能够实现。

第四，相比于IPO，借壳上市一般企业基本面及业务结构较为复杂。IPO企业在上市伊始，证监会对其有着非常严格的要求，要求这些企业历史沿革清晰、业务经营稳定、主营业务明确，在税收、用工、环保等多个方面都需要严格按照相关法律法规执行，对于企业的可持续发展也提出了非常苛刻的要求。而借壳上市则不同，它是一个企业对于一个上市“壳”公司的改造，剥离其劣质资产，并注入优质资产以实现资产证券化的过程，这个过程导致公司的历史沿革、业务结构都变得复杂起来。

第五，IPO与借壳上市的上市风险不一。IPO上市有一系列的法律法规的限制，企业在走IPO上市道路之前一般会对这些因素进行评估，具有较大把握后才会做出IPO上市的决策，而且该种上市方式涉及主体相对简单，主要是发行人和投资者，故财务和法律风险较小，整体来说风险较为可控，IPO发行审核通过率较高。而借壳上市则不然，首先，整个过程涉及股份转让、资产清理和资产注入等一系列过程，只要有一个流程出现差错，都将影响到借壳上市的成败。其次，借壳上市涉及主体较多，包括借壳公司、“壳”公司、“壳”公司债权人、雇员及公众股东及再融资的投资者等，由于涉及多方利益，如不能平衡，将产生较大的财务风险和法律风险。借壳对非上市企业的资产要求特别高，资产至少在3个亿，非上市公司份额要占到50%以上。

广发证券为创新类券商，根据证券业协会排名，已连续12年位列十大券商，其内控机制、资本充足率水平及规范经营程度一直处于业内领先水平。借壳延边公路上市采用的是以新增股份换股吸收合并广发证券的方式。广发证券借壳延边公路方案公布后，延边公路定向回购并注销股东所持有的46.15%股权（共8498万股），并以公司截至2006年6月30日经审计的所有资产及负债为对价。双方的换股比例为1股延边公路股权换0.83股广发证券股权。

广发证券整体上市后，新增了一部分原延边公路的社会公众股权，原有的股东并不会发生改变，每股收益也没有太大的变化。且广发证券是一步上市，发展

前景清晰。因此，市场愿意支付更高的溢价。

但是，广发证券上市过程中也出现了一些问题。一方面，券商急于通过上市补充资本金、解决管理层激励问题；另一方面，仍然缺乏有效的风险控制手段，内幕交易防不胜防。所以，在传出券商借壳后，股价一路上涨，曾一度受到监管层的密切关注和交易所调查，也推延了借壳操作的时间。

2. 境内上市与境外上市

（1）境内上市

境内上市是指证券发行人将公开发行的证券在本国证券交易所挂牌交易的方式。凡是在我国上海证券交易所和深圳证券交易所挂牌交易的，都属于境内上市。从数量上看，境内上市是主要的证券上市方式。

（2）境外上市

境外上市是指国内股份有限公司向境外投资者发行股票，并在境外证券交易所公开上市。境外上市的优势有审批程序更为简单、可流通股票的范围广、股权运作方便、税务豁免、上市门槛低、筹资速度快、市场和投资者相对成熟、市场约束机制有助于企业成长、企业在海外交易所上市往往会赢得较高声誉，并加入到国内国际知名公司的行列等。但也存在很多困难：除了发行成本较高、上市后维护成本高等弊端外，最重要的是海外市场具有巨大的语言、文化和法律壁垒，我国企业不熟悉境外法律体系，这不仅使企业要付出更高的律师费用，并且会面临种种诉讼风险，当然与本土市场的脱节，也将对一些海外上市企业的长期发展产生影响。

国内企业海外上市通常采用以下方式和渠道：①内地企业到境外直接上市（IPO）：以H股、N股及S股等形式在境外上市。中国内地的企业法人在纽约首次发行股票（N股），或者在新加坡首次发行股票（S股）的方式直接在境外获得上市资格。如青岛啤酒（H股）、中新药业（S股）等。②涉及境内权益的境外公司在境外直接上市（IPO、红筹股）。中国大陆之外的法人公司或其他股权关联

公司直接或间接享有中国大陆企业的股权权益或者资产权利，并且采取在中国境外直接上市的方式。③境外买壳上市或反向兼并中国大陆或中国大陆之外的企业法人。如浙江金义在新加坡买壳上市。北美特别是加拿大市场一般采用反向收购（RTO）的方式实现挂牌上市。④国内A股上市公司境外分拆上市。⑤存托凭证（DR）和可转换债券（CB）。如青岛啤酒、上海石化仪征化纤等八家，他们的主挂牌在香港，同时通过全球存股证方式（GDR）和美国存股证方式（ADR）分别在全球各地和美国纽约证券交易所上市。

（3）境内上市与境外上市的选择因素

第一，不同市场的上市门槛。不同的市场有不同的上市条件，公司应根据自己的规模、产业特点、市场对其认可度等因素进行综合考虑：如香港市场对于房地产公司及消费类公司比较认可，可以给出较高的市盈率，因此，吸引了大量的该类公司到香港上市。一个生产消费品的公司往往适合在境内上市。上市之后，会提高公司的知名度，不仅会有上亿的股东关心公司的发展，而且，上市公司具有较高的媒体曝光率，对公司来说，这无形之中给企业与产品做了免费的广告。但如果公司的产品主要用于出口，选择海外上市可能比较有利。

第二，企业的性质。拟上市的公司是国有控股企业还是私人控股企业，对公司选择境内上市还是境外上市影响重大。我国法律对国有控股公司的海外上市有严格的规定，需要行政审批，不经审批，不能到境外上市。除非是战略性的大型国有企业直接发行H股、N股或S股，否则一般不宜选择到境外上市。而私人公司选择上市地点比较灵活，可以根据自己的特点选择境内或者境外上市。

第三，企业的未来融资需求。企业无论是选择境内还是境外IPO，都是首次公开发行融资。一般情况下，企业在今后的发展中，还会有多次融资，选择境内还是境外IPO，当然要考虑企业今后的融资需求。同时，除了发行股票外，发行债券也是一种重要的融资手段。相比较而言，境外资本市场的再融资功能比境内资本市场要强。

第四，上市的成本。在境外上市费用的透明度较高，但仅保荐人费、法律顾问费、会计师费三大费用就超过国内上市总成本，如在美国市场IPO成本为总筹

资额的13%—20%，其他市场此比例也多在10%—25%。此外，上市公司每年还需要花费维护成本。在美国出台萨班斯法案后，每年的维持费用更是不会低于1000万元人民币。显然，境内的上市成本要低得多。

第五，上市后变现的方便程度。私募股权基金一般作为上市公司的非控股股东，与控股股东相比，变现要容易得多，但各国法律对上市后发行人的股份流通规定了锁定期，只有过了锁定期，发行人持有的股份才能流通变现。因此，发行人在考虑在哪儿上市时，当然要考虑其持有的股票流通的难易程度。只有变现越容易，退出的速度才越快。

第六，对上市规则与法律环境的了解。国内许多企业选择到境外上市，除了在境内上市比较困难外，也与境外上市成功后更容易受到国内媒体热捧的影响有关，它们认为在境外上市不仅可以募集到大把大把的美元，还可以在短时间内提高企业与企业家的知名度，有一箭双雕的效果。但是，国内企业多数不熟悉海外资本市场的游戏规则，企业自身的治理结构也不完善。而境外过度严厉烦琐的监管制度、过于庞杂的法律体系以及应接不暇的集体诉讼，都使中国企业在国外资本市场频频受挫。与诉讼成本、维护成本等成本相比，现在境外上市公司的最大成本是公司治理成本。我们的企业有很多账外资产，这让外国投资者很头疼，因为他怕企业转移资产。中国境外上市企业还必须符合当地的监管法规，建立内控体系，这种成本不是小企业所能承担得起的。

通过以上比较我们可以发现，对于大多数企业而言，在国内市场上市的优势远大于在境外上市。当然，如果企业的主要产品和市场在境外，在国外获得投资者的认可度更高的话，企业在境外上市也是一个很好的选择。中国证监会也在努力推进境内企业境外上市改革，实施“走出去”战略，鼓励企业利用好国内、国际两个市场、两种资源，加快完善境外机构投资者制度安排，深度参与国际监管合作，进一步提升我国资本市场的国际影响力。

除此之外，公司上市方式还有整体上市和分拆上市、境外上市企业私有化退市回归A股，这几种上市公司都是针对国企等大型企业而言的，对于中小型创业企业而言，适应性不高，因此在此不再一一赘述。

（三）企业上市的决策

1. 上市地点的选择

企业选择在国内上市还是在境外上市，一般应考虑以下因素。

（1）上市费用的差别

一般来讲，国内上市的费用低于国外。原因很简单，中国的人力资源成本低于国外，国内中介机构的收费也低于国外。另外，到境外上市需要聘请的中介机构也多于在境内上市需聘请的中介机构。如到境外上市，既要聘请境外律师，也要聘请中国律师，而到境内上市，仅需聘请中国律师。

（2）不同市场的交投状况、市场容量、资金充沛程度

纽约、伦敦的资金最为丰沛。因此，大型企业要到国外上市，因为国内市场可能承载不起。

（3）公司产品市场或客户的地域分布

对任何要求上市的公司而言，其最自然的投资者群体应当是其产品的消费者，他们最知道公司的投资价值，其所居住的地方也是一个公司上市的理想所在地。比如，“国美电器”在全国绝大多数省份有店面，中国投资者对“国美电器”的投资价值可能远比美国股民对其认识更深，因为“国美电器”的品牌和服务是美国居民所陌生的。相比之下，“小肥羊”火锅店在海内外都有店面，它既可在国内上市，也可在海外上市。可见，一家以出口为主的民企最适合境外上市，而以服务为主、不生产产品的民企，更适合于本地上市。

（4）不同上市地的行业认同度

以房地产行业为例，上市并非地产公司的最佳融资模式，房地产开发商不是海外股票市场的宠儿，尤其在美国。除了我国香港地区之外，中国房地产企业在海外从来未实现过成功上市，即便在香港，地产股也正逐步淡出股市。又如，高科技企业、网络企业，更容易在纳斯达克受到欢迎，获得较高的发行价格。

（5）上市后的合规成本

一是上市地法律的宽严程度，二是上市后为了合规所需聘请的中介机构的费用。美国的法律是最为严格的，要想符合萨班斯法案的要求，企业要花费很大的工夫，因此，近年来很多企业不再去美国上市了。同时，美国的诉讼制度和好诉的文化也使得合规成本极为高昂。

2. 上市交易板块的选择

对于中小企业上市有三个选择：中小企业板、创业板和股份代办转让系统（柜台交易系统）。柜台交易只能进行股权转让，但是没有融资功能，所以大部分企业不会选择柜台交易。

中小企业板主要集中于传统的制造业，如果是传统的制造企业可优先上中小企业板。如果是新兴行业的科技企业，建议优先考虑创业板。企业上市可自由选择板块，但建议首先考虑上市时间的长短，上市时间越短越有利，越是早上市，早融资，企业就能越快发展，拉开与竞争对手的差距。

创业板的财务要求低于中小企业板，但是更加注重成长性。如果企业成长性低于20%，一般不会被接纳。因此成长性是创业板的首要条件。如果没有成长性，企业的科技含量再高，可能也上不了市。科技含量只表明了企业的技术水平，成长性表明了技术市场化的程度。如果没有达到市场化的程度，企业应重点考虑风险投资的资助。在中小板企业无形资产比例不能超过20%，而在创业板这一比例大大放宽，甚至可达到70%。

除此之外，2014年起，新三板大扩容以及包括做市商制度在内的多项配套措施的出台，企业是否要“凑热闹”挂牌新三板成为很多中小企业的热议话题。企业挂牌主板与挂牌新三板，在很多方面拥有共同之处。对于中小企业来说，挂牌新三板的意义需要补充说明的是：对于不符合主版上市的中小企业，挂牌新三板，有利于转板上市。但在另一个层面，中小企业挂牌新三板却降低了在创业板或中小板IPO的灵活性。

3. 上市时机的选择

企业应明确选择什么样的时机上市。一般认为，企业应选择在牛市的行情中上市。但是当股市开始震荡的时候，企业又开始犹豫。其实企业在牛市或者熊市上市，各有利弊。因为上市就是把私人公司变成公众公司的过程，这个过程中等于是把一部分公司的资产卖给别人。在牛市上市，发行价格高，能以最好的价格卖给别人，好处显而易见。在熊市上市，最大的弊端就是价格卖得比较低。但对公司的所有者来说，压力较小。因为股票持有者持有成本低，一旦牛市到来都能获利，投资人对企业的满意度较高。苏宁电器是在2004年的“熊市”上市，2500万股仅募集资金3亿元，但到2006年，同样的股数却融到了12亿元。所以说，上市融资是一个持续的过程。市场总是处于波动之中，牛市中多融一些、熊市中少融一些，平均的融资量是相对不变的。因此，企业上市应根据企业自身情况进行考虑。

三、案例评析：万科股权之争

（一）案例描述

万科股权之争是中国A股市场历史上规模最大的一场公司并购与反并购攻防战。2015年12月17日，一份王石内部讲话公开挑战宝能系，万科股权之争正式进入正面肉搏阶段。

按照万科公告披露，宝能系持股比例已经达到了25.04%，距离控股股东地位仅一步之遥。2017年6月9日晚，中国恒大转让14.07%万科股权予深铁，终破“万宝之争”僵局。此次转让后，深圳地铁正式成为万科第一大股东，万科大股东再次易主。

宝能增持

2015年1月，前海人寿（宝能系）就通过证券交易所买入万科A股股票，根据披露的信息，前海人寿于2015年1月、2015年2月、2015年3月、2015年4月、2015年6月和2015年7月都有所交易。

而第一次构成举牌为2015年7月。

万科公告显示，截至7月10日，前海人寿（宝能系）通过二级市场耗资80亿元买入万科A股约5.52亿股，占万科A股总股本的约5%。

半个月不到的时间，7月24日，前海人寿及其一致行动人钜盛华对万科二度举牌，持有万科股份11.05亿股，占万科总股本的10%。而前海人寿与钜盛华的实际控制人均为姚振华。

值得注意的是，在完成本次增持后，姚振华方面持有的万科股票数量距离万科单一大股东华润已经非常接近。

2015年8月26日，前海人寿、钜盛华通知万科，截至当天，两家公司增持了万科5.04%的股份，加上此前的两次举牌，宝能系合计持有万科15.04%，以0.15%的优势，首次超越了万科原第一大股东华润集团。

但是，9月4日，港交所披露，华润耗资4.97亿元，分别于8月31日和9月1日两次增持，重新夺回万科的大股东之位。截至11月20日，华润共持有万科A股15.29%股份。

11月27日至12月4日，钜盛华买入万科5.49亿股，合计持有万科A股股票约22.1亿股，占总股本的20.008%，取代华润成为万科第一大股东。

宝能系“买买买”的节奏根本停不下来。截至12月24日，宝能系对万科的持股比例增至24.26%。

2016年6月26日当天万科公告，收到宝能系要求罢免包括王石、郁亮在内的万科10名董事、2名监事。至此，宝能系亮出了底牌，旨在终结万科的“王石时代”。

宝能系则在万科A股复牌后，再度“买买买”，将持有万科的股份数提至25.04%。

万科反击

2015年12月17日，王石在北京万科内部谈话中表示，宝能系增持到10%的时候，自己曾在冯仑的办公室见过宝能系的老板姚振华，双方谈了4个小时。宝能系掌门人姚振华曾经承诺，宝能系成为大股东之后，王石还是旗手。

但是，生性直白的王石当时表态，在那个时间点上选择万科的股票、增持万科是万科的荣幸，“但是你想成为第一大股东，我是不欢迎的。”

王石称，宝能系用短债长投方式强行进入万科，风险极大，就是一场赌博。当时，王石表明不欢迎宝能的四大理由在于：信用不足、能力不够、短债长投的

风险巨大、华润作为大股东的角色很重要。

就在王石表明“不欢迎”宝能的第二天，万科总裁郁亮也发声表明自己的立场，其表示和王石站同一战线，并称敌意收购都是不成功的。

在王石公开叫板宝能系后，王石曾于2015年12月23日在香港拜访瑞士信贷，并与投资者交流。席间，王石表示不会用毒丸计划击退宝能，但也承认“按照宝能现有的股权，进万科董事会是迟早的事。”

2015年12月23日深夜，万科以及安邦同时发布公告，表达双方结盟意图。万科表态欢迎安邦成为万科重要股东，而安邦也发布声明称看好万科发展前景，会积极支持万科发展，希望万科管理层、经营风格保持稳定。

2015年12月24日平安夜，王石继续拜票，当日王石一行至少去了两家机构进行拜票，一家是香港的外资，另一家则是在深圳国泰君安。

2015年12月24日，宝能系实际控制人姚振华在参加深圳市第四届金融发展决策咨询委员会全体会议时，回应称：“王石是我非常尊敬的人，他是地产界的老大哥。其实没有那么激烈，主要是媒体炒作，我们一直与万科在做良好的沟通”。而此前姚振华极少见在媒体公开露面。

停牌——先发制人

2015年12月18日，万科A股发布临时停牌公告，称正在筹划股份发行，用于重大资产重组及收购资产。彼时，宝能系已经通过二级市场连续增持万科，合计持有后者22.45%股份。这也被视为王石及万科管理团队对宝能系的正式反击。

2015年12月18日，宝能集团在官网发表声明称，公司重视风险管控，重视每一笔投资，恪守法律，尊重规则，相信市场的力量。

万科停牌时间历时6个月之久，重组对象始终扑朔迷离。直至停牌后的4个月，才首次公布了重组对象深圳地铁。

重组——寻找靠山

在万科经历了君安之争之后，2000年，王石主动引入了央企华润集团，希望在股权结构上进行调整，吸引有实力的财团进入，成为战略性大股东。在此后的10多年，王石和郁亮多次公开表示，华润是万科最好的大股东，后者给万科提供了律师、会计方面的专业人士，在万科的组织建设上，在万科的整个管理架构上，在监督机构上，起到至关重要的作用。万科在2015年遭遇宝能系持股的时候，也一度求助于大股东，但是华润并未介入。

因此，万科转向找到了另一家国企深圳地铁，以解自身的危机。

按照万科发布的交易预案公告，万科拟以发行股份的方式购买深圳地铁持有的前海国际100%股权，初步交易价格为456.13亿元。万科将以发行股份的方式支付全部交易对价。出这一招，万科的计划是通过发行股份，稀释宝能系的股份。但是令万科深感意外的是，这一招同时也稀释了华润的股份，直接导致华润的激烈反对。在6月17日的董事会上，华润系的三位董事对重组预案直接投了反对票，表现了鲜明的态度。

由于重组预案需要召开第二次董事会和股东大会，如今宝能系和华润的持股量高达40%，可以否决万科提出的任何议案。

面对华润的翻脸，王石在微博上坦言，最后的遮羞布被撤掉了。万科与宝能系的战争，突然杀入了华润，使得这场管理权之争的前景更为复杂和难测。君万之争后，万科引入了华润这个曾经最好的大股东，但是这一招显然不是万能的。

舆论——员工、股东齐上阵

2016年7月，宝能系曾要求罢免万科现有管理层，这直接激起了万科的强烈反对。对于万科工会委员会起诉宝能损害股东利益的诉讼，深圳市罗湖区人民法院已经受理此案。根据《民事起诉状》，万科工会的诉讼请求主要有5个，包括请求判令5名被告持有万科A股股票达到5%时及其后续继续增持万科A股股票的行为属于无效民事行为；以及要求不得对其违法持有的万科A股股票行使表决权、提案权、提名权、提议召开股东大会的权利的诉讼理由主要有3个：钜盛华、前海人寿等涉及未履行向国务院证券监督管理机构书面报告的义务、未严格按照《证券法》的要求履行信息披露义务、增持属于无效民事行为。

除此之外，越来越多的第三方加入到该阵营。

万科第一大自然人股东向证监会、银监会、保监会等7个监管部门实名举报华润、宝能，质疑二者之间的关联关系。包括质疑华润和宝能系之间到底有多少重大利益关联；华润和宝能系在关于万科第一大股东地位的问题上何时开始谈判交易；双方在深铁重组事件上联手反对的原因；双方达成第一大股东易主的秘密协议是否已涉嫌内幕信息交易和市场操纵以及质疑宝能用于收购资金的来源是否合法。

此外，万科独董华生也曾在微博上公开质疑华润和宝能一致行动人的关系。相比上一次，万科的盟军阵容显然更强大。

揭底宝能——寻找阿喀琉斯之踵？

2016年7月19日，万科发布了一份《关于提请查处钜盛华及其控制的相关资管计划违法违规行为的报告》，在这份报告中，万科把宝能系的持股量、持股成本，乃至9个资管计划的金额细节等底牌全部揭开。

该报告透露，9个资管计划利率区间为6.5%—7.2%，宝能购入万科A股的均价为18.89元 / 股，按平均利率以及已存续期8个月计算，考虑融资成本后的平均股价约19.83元 / 股。这是万科方面首次准备披露的宝能持仓成本。

有分析称，万科自7月4日复牌以来，股价累积跌幅已经达30%，万科此时公布宝能的持仓成本，无疑让股价继续承压。

各方态度

证监会

2015年12月18日，证监会首次发言，针对媒体对宝能系杠杆收购万科股权一事的关切，证监会新闻发言人张晓军表示，市场主体之间收购、被收购的行为属于市场化行为，只要符合相关法律法规的要求，监管部门不会干涉。

此后一周，对于宝能系资金来源的质疑不断出现，证监会开始不再保持旁观

态度。

12月25日，张晓军表示，证监会一直高度关注宝能举牌万科一事，上市公司、收购人等信息披露义务人在上市公司收购中应当依法履行信息披露义务；上市公司董事会对收购所做出的决策及采取的措施，应当有利于维护公司及其股东的利益。

张晓军称，证监会目前正会同银监会、保监会对此事进行核实研判，以更好地维护公开、公平、公正的市场秩序，更好地维护市场参与各方特别是广大中小投资者的合法权益。

2016年7月22日，证监会新闻发言人邓舸表示：“证监会一直在持续关注万科之争中各方当事人的言行，证监会将会同有关监管部门继续对有关事项予以核查，依法依规进行处理。”就博弈已久的万科相关股东与管理层之争，证监会斥责万科相关股东与管理层未成为建设市场、维护市场、尊重市场的积极力量，相反通过各种方式激化矛盾，置公司广大中小股东利益于不顾，严重影响了公司的市场形象及正常的生产经营，违背了公司治理的义务。对此，证监会予以谴责。邓舸最后强调，希望各方在法律法规范围内，拿出切实行动，协商解决问题，促进公司健康发展。证监会也重申，对监管中发现的任何违法违规行为，都将依法严肃查处。

深交所

2016年7月21日，深交所分别向万科、钜盛华发出监管函。深交所称，万科于7月19日向非指定媒体透露了未公开重大信息。钜盛华经交易所多次督促，仍未按要求上交股份权益变动书。

同日，万科公告，深圳证监局向万科下发监管关注函称，收到了万科提交的要求查处钜盛华及相关资管计划的报告，已展开核查；万科举报事项信息发布和决策程序不规范，需完善信息披露内部管理制度。

保监会

2015年12月23日晚间，保监会网站上突然发布《保险公司资金运用信息披露准则第3号：举牌上市公司股票》，对保险机构披露举牌信息进行了重点规范，并称此举是“为规范保险资金举牌上市公司股票的信息披露行为，增加市场信息透明度，推动保险公司加强资产负债管理，防范投资运作风险”。

华润

2016年6月30日，宝能系在回应深交所问询函中表态，对万科管理层抱有期待。华润也声明对罢免全部董事、监事持异议。

盖棺论定

2017年6月9日晚，中国恒大发布公告称，其持有15.53亿股万科股份，以292亿元悉数转让予深圳地铁。恒大转让14.07%万科股权终破“万宝之争”僵局。

中国恒大公司于2017年6月9日作为转让方与受让方深圳地铁签订协议，据此将持有的共15.53亿股万科股份出售予受让方，总对价约为人民币292亿元，每股转让价格为18.80元。预期将就出售事项产生亏损约为70.7亿元，唯以最终审计为准。

本次转让后，恒大此前所持14.07%万科股份全部出清，深铁持股由15.31%变为29.38%，超宝能25.4%持股成万科第一大股东。

目前，万科各方股东持股比例依次为：第一大股东深圳地铁为29.38%、第二大股东宝能系为25.4%、第三大股东安邦为6.73%。此前，3月，恒大已经将所持万科股份表决权、提案权及参加股东大会的权利，不可撤销地委托给地铁集团行使，期限1年。此次转让后，深圳地铁正式成为万科第一大股东，万科大股东再次易主。

（二）案例点评

中石化前董事长傅成玉公开表态，警惕万科之争不可承受之后果。傅成玉指出：第一，华润、宝能与万科之争最新的发展态势，本身已经超出了大股东与全

体股东间利益以及大股东与管理层之间的矛盾。从宝能发出罢免万科全体董事及高管层的公开要求的一刻起，华宝与万科之争的长远影响已上升到社会利益和一个健康的资本市场发展建设层面。第二，大股东利用现有法律和监管制度提出自己利益诉求无可厚非。然而，正像英国公投退欧那样，一切都合法，整个程序都是人们认可的，但脱欧结果却是大多世人不愿看到的，从长远看也许是英国自身不可承受的。第三，万科是中国市场少有的治理规范、公开透明的良治公司。万科长期致力于全体股东的长期利益和社会效益，是中国资本市场稀缺的良治公司之一。大力保护促进和发展良治公司也应该是中国资本市场监管的目的之一。

最后，傅成玉总结道，华宝与万科之争的近期演化，其意义和影响已超出了事件本身，已令人担心其结果和产生的影响恐怕不是万科全体股东、社会大众和中国资本市场愿意看到的。因此，不希望华宝与万科之争中大股东因依法合规而导致像英国脱欧公投那样带来不可预料的、大家都不想看到的、甚至是不可挽回的后果。傅成玉关于万科控制权争夺的看法，代表了很多精英阶层对此事的态度。

当然，还有众多看法认为，万科之所以被“野蛮人”入侵，关键就是创业者王石和郁亮等管理团队不是大股东。对于初创企业，最核心的原则就是主要创始人要保证对公司有控制权。即使随着不断融资，股权被稀释，仍然要通过其他设置做到对公司的把控。比如，通过一致行动人协议、让小股东把投票权交给实际控制人等。万科的股权过分复杂是导致此次陷入被动困境的重要原因。

第十章 思传承

企业传承，就是将企业治理过程中形成的制度、体系、方法、文化、产品、技术、服务等，通过符合企业发展规律的方式传递并延续下来。中国目前所处的商业发展阶段，据统计，国内99%的企业属于中小微民营企业范畴，在这些民营企业中，约75%采用了家族式组织和家族式管理。为此，在中国大背景下的企业传承，更多的是在阐述家族企业如何能够更好地传承。

李锦记家族传承密码

李锦记创建于1888年，至今已有129年历史，作为一家百年家族企业，已经传承到第四代，中国人俗话说“富不过三代”，而这个即将传承到第五代的家族，却正在创造一个家族企业永续经营的神话。提到李锦记的家族传承，就不得不提到李氏家族的三法宝：“家族核心价值观”“家族委员会”和“家族宪法”。也正是因为这三点，构成了李锦记家族百年企业屹立不倒的“传承密码”。

家族核心价值观

在100多年发展中，李锦记在未形成正式的家族治理结构之前，已从文化入手来维护家族和谐，避免分裂悲剧重现，同时也通过文化激发共同目标和代代传承中的创业精神。其间，李锦记确立了其文化中的两个价值观，“思利及人”“永远创业”。“思利及人”就是做事如何有利于“我们大家”。在李锦记家族内部，每个成员都被要求从家族立场出发，而非个人角度考虑问题，自然就能减少内部矛盾的产生，促进家族和谐。“永远创业”就是不断创业、创新，因为守业是守不住的。李锦记通过将家族传统的创业纪念仪式不断正式化和制度化，以持续激励后代的创业热情。

家族委员会

李锦记在10多年前就成立了家族委员会（FC），家族委员会成员包括李惠森的父亲（第三代传人李文达）、母亲以及5个兄弟姐妹共7位成员，家族委员会每3个月开一次历时4天的会议。而家族委员会会议上并不谈关于企业的东西，全部是谈家族的问题。这相当于专门搭建了一个家族成员沟通的平台，在此平台也可以通过一系列的团建活动增进家族成员之间的感情和交流。李惠森提到，很多家族没有刻意去建立这样的沟通平台，导致了一些原本很小的问题一直累积并得不到解决，最后成为无法解决的问题。家族委员会要讨论的，通常是家族的目标和发展宏图，李锦记家族希望他们成为具有代表性的中华民族家族企业的典范，并把自己家族的优良传统和好的传承理念与人们分享。

除了家族委员会之外，还有一个由28个成员组成的家族议会，包括了李氏家族的第三代、第四代、第五代，这个家庭议会每年开一天会或者组织外出旅游，也是一个所有家族成员沟通的平台，目的是让成员们知道家族目前在做什么，业务情况如何。

家族宪法

李氏家族中有很多宪法，例如，家族中的年青一代，想要进到家族企业中工作，必须先在外面工作3—5年，然后进到企业中跟其他员工一起工作和竞争，但如果做得不好是会被开除的。李惠森说：“并不是说家族成员进来企业中就没有压力了，没有这块免死金牌。”

另外，考虑到家族成员各自的兴趣和能力，比如第五代目前有14个孩子，有的有兴趣加入企业，有人没有兴趣，还有人可能有兴趣没能力，因此，如果没有合适人选，企业也可能由家族外的CEO去管理。而家族成员可以选择在他们自己感兴趣的领域做事。

宪法中对接班人有3条特别的规定，“不要晚结婚、不准离婚、不准有婚外情”。尤其后两条，是家族成员参政议政的必要条件。而一旦有成员违反了这两条，就要自动退出董事会。在李氏家族中，也提倡先成家后立业，他们的家族认为，只有成了家才能定下心来做事，才会对事业、对企业有责任感。

李锦记的“家族委员会”确立了家族成员集体领导的模式，不再指定家族企业的接班人，重大的事务全部由家族委员会集体讨论决定。“家族宪法”充分保障了家族的纯洁性和最高利益，最大可能地杜绝了将来内斗的发生，防患于未然。“思利及人”“永远创业”的家族核心价值观则为企业传承注入了精神力量，使后来的继承者能够不忘初心。由此可见，选择和培养未来领袖是企业传承的重中之重。好的传承能够继承并使企业发扬光大，相反，传承人选择不当则很可能使创下的基业毁于一旦。

一、熵理论与家族企业传承

（一）什么是家族企业

家族企业就是指资本或股份主要控制在一个家族手中，家族成员出任企业主要领导职务的企业。

美国学者克林·盖克尔西认为，判断某一企业是否是家族企业，不是看企业是否以家庭来命名，或者是否有好几位亲属在企业的最高领导机构里，而是看是否有家庭拥有所有权，一般是谁拥有股票以及拥有多少。这一定义强调了企业所有权的归属。

学者孙治本将是否拥有企业的经营权看作家族企业的本质特征。他认为，家族企业以经营权为核心，当一个家族或数个具有紧密联系的家族直接或间接掌握一个企业的经营权时，这个企业就是家族企业。

美国著名企业史学家钱德勒在其名著《看得见的手——美国企业的管理革命》中对家族企业下的定义是：“企业创始者及其最亲密的合伙人（和家族）一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高阶层管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面。”

我国台湾学者叶银华根据以前学者的研究，提出以临界控制持股比例将个别公司的股权结构的差异性与家族的控制程度纳入家族控股集团的界定，于是，具备以下三个条件就可认定为家族企业：（1）家族的持股比例大于临界持股比例；（2）家族成员或其二代亲以内之亲属担任董事长或总经理；（3）家族成员或其三代亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半。

（二）熵与家族企业管理的关系

据统计，中国75%的民营企业采用了家族式组织和家族式管理。家族式组织和家族式管理的一个重要问题是其封闭式的组织格局和封闭式的管理大大削弱了

企业的竞争力，不利于企业规模的扩大和社会人力资本的利用。由于家族企业基本上是一个封闭的系统，人事、财务基本上表现为不透明的封闭状态。

我们知道，在相对封闭的组织运动过程中，有效能量总是在减少，无效能量总是处于不断增加且不可逆的过程，即管理熵的递增过程。企业管理的实质是一个负熵的过程。任何企业管理系统都是开放系统，内部的控制都要以环境的输入、输出为条件，必须不断与外部环境进行物质、质量、信息的交换，表现为人才、物质、资金、设备、产品等与外部环境的交流。只有当这个交流处于平衡状态时，才能保持其管理结构的不断改善和管理水平的不断提高，即负熵值的持续增加。

负熵过程能使开放系统由无序变为有序，或者使有序度增高形成耗散结构。所谓企业耗散，是指当一个远离平衡态的复杂企业组织不断地与环境进行物质、能量和信息的交换，在内部各单元之间的相互作用下，负熵增加，使组织有序度的增加大于自身无序度的增加，形成新的有序结构和产生新的能量的过程。

负熵增加则家族企业运行有序，兴旺发达。因此，家族企业系统可通过完全开放、自我改造的方式，不断地与环境进行物质、能量、信息的交换，在耗散结构各要素的相互作用下逐渐克服混乱，使组织整体实现负熵值来促使企业持续发展。家族企业传承的实质上就是一个寻求负熵的过程。

二、企业传承的策略

家族企业在人们通常的印象中总是和家庭作坊、小私营业主等连在一起。但纵观世界，我们却发现在世界500强企业中，家族企业占了1/ 3。在人们津津乐道于杜邦、洛克菲勒、松下、沃尔玛等家族企业航母在世界企业殿堂中的强势地位和它们的成功之道时，中国的家族企业才刚刚走过蹒跚学步的孩童时期。当前，中国为数众多的家族企业经过20年的发展已完成了资本的最初积累，开始走向裂变的十字路口。

据美国布鲁克林家族企业学院的研究，约有70%的家族企业未能传到下一代，88%未能传到第三代，只有3%的家族企业在第四代以后还在经营。中国的家族企业面临的是更加困难的境地。

我国的家族式企业多起步于改革开放以后，第一代创业者大多已是“壮士暮年”，第二代接班人已经成长起来，培养接班人的任务已经凸显出来，如何顺利地完 成权力过渡，使企业能够延续下去，是我们需要研究和探索的问题。

（一）家族企业传承的模式

控制权的传递是家族企业传承的实质，家族企业的传承是以继承人进入家族企业为起点，老一代完全退出企业、继承人掌握企业大权为终点。从企业角度来讲，代际传承是企业资源、权利的再分配，目标是企业的可持续发展和效益的提高。从家族角度来讲，代际传承实际上是家族的财产、声望和社会地位的整体转移过程，目标是家族的永久兴旺发达。总结我国家族式企业的传承模式，大致可分为以下几种。

1. 子承父业：培养自己的后代来接班

子女继承产业的产业是我国目前比较流行的一种方式，也是符合我国传统文化的一种继承模式。“血浓于水”使得大多数企业家在选择继承人时选择了自己的子女。其优点是传承过程稳定、忠诚度高，不会在短时期内引起家族的动荡，维

护了家族的利益平衡，使家族利益与企业利益一致。缺点是继承者可能无法胜任，继承者的兴趣和教育背景、处理问题的能力都有可能与一个合格的继任者不相符。方太集团的现代家族传承策略便是子承父业案例中的典型代表。

方太集团的现代家族传承策略

方太集团是近几年来备受关注的比较典型的家族企业。该公司在当时国内宏观经济极度紧缩、市场竞争异常激烈的情况下，在短时间内迅速发展壮大。到1998年上半年，方太市场占有率从零开始在全国250多家油烟机厂中跃至第二名，在宏观经济紧缩的形势下创造了“方太现象”的奇迹。目前，方太在国内厨房用品市场依然遥遥领先。

方太集团的前身为飞翔集团，第一任董事长茅理翔于1985年创办了这家企业，当时公司销售的“电子点火枪”，单一品类销量做到了世界出口量第一的成绩。但是，由于该产品技术含量低、市场竞争激烈，致使方太集团面临前所未有的困境。在企业发展战略的选择上，第一代掌门人茅理翔选择与儿子“共同创业”，开创一个全新的业务。

创业前父子俩“约法三章”：第一，必须跳出以前的业务，另外成立一个独立的品牌；第二，另起炉灶，老员工不要，亲戚不能进入；第三，关于方太方向性的决策，要由儿子茅忠群说了算。

不仅如此，方太的第一代、第二代交接所秉承的“带三年、帮三年、看三年”策略，也成为老董事长近几年时常挂在嘴边，最为自豪的“传承方法论”。

所谓“带三年”，即在交接的第一年到第三年的三年中，完成产业转型与产品转型的任务。产业转型：用高科技改造传统产业；产品转型：从仿造转向创造。

所谓“帮三年”，即在交接的第四年到第六年的三年中，完成营销转型与品牌转型的任务。营销转型：从推销转向营销；品牌转型：从定牌转向创牌。

所谓“看三年”，即在交接的第七年到第九年的三年中，完成管理转型和文化

转型。管理转型：从传统家族制转向现代家族制；文化转型：从小家文化转向大家文化。

通过九年的传承人培养计划，以及方太多年来的不懈努力，如今的方太已经在厨房、吸油烟机、燃气灶具、电磁灶具、消毒碗柜、燃气热水器等领域全方位发展，成为目前全球厨房领域最成功的生产厂家之一。其品牌知名度也不断提升，连续多年获得国内外各项殊荣，并且于2014年被选为“万科集团年度A级供应商”。

2. 内部培养：培养企业内部有能力、值得信赖的人士接班

吉姆·柯林斯在其经典著作《从优秀到卓越》一书中指出，大多数成功的继承计划是由公司内部人接班。内部培养有很多的好处：有利于公司内部员工的职业发展，能充分调动全公司员工的积极性和凝聚力；内部提升的接班人，由于有公司的工作经验，熟悉公司内部运作的程序，人员关系也较好，便于很快进入工作状态；有助于对潜在经营者进行有意识的锻炼和仔细的考察，避免信息的不对称；有助于潜在经营者沿着管理台阶积累现场经验和熟识企业营运的流程；有助于潜在经营者建立和维持良好的人际关系，完全融合于企业独特的文化氛围之中，使公司文化一脉相承。

麦当劳的继承人选拔

麦当劳是家族企业的佼佼者，它一向是从内部员工中选拔人才接班。2004年4月，麦当劳CEO詹姆斯·坎塔卢普心脏病突发去世，公司迅速安排早在培养之中的查理·贝尔接任。贝尔15岁时就加入了麦当劳，从麦当劳帝国的最基层一路晋升上来，贝尔熟悉麦当劳的所有业务，包括如何加热一只汉堡。贝尔以往的出色业绩也使投资者保持了对麦当劳的信心，公司保持了稳定的增长势头。然而，贝尔5月已经确诊患有结肠癌，他于22日宣布辞职并将专心与病魔抗争。麦当劳公司被迫在7个月内第二次进行领导层的人事更替，不过，这一连串的不幸并没有对麦当劳的业务造成冲击，良好的内部培养机制使这家快餐连锁巨头在面对领导人

危机时表现出了惊人的平稳。

3. 外部搜寻：从企业外部寻找职业经理人，即“空降兵”

内部培养尽管具有很多优点，但并非尽善尽美。首先，与外部广阔的人才市场相比，公司内部的人才实在是沧海一粟；其次，在同一个企业待久了，可能对公司的一些弊端习以为常，视而不见，长此以往，也会造成管理机制的僵化。DDI的总裁威廉·布莱曼曾表示，很多公司的高级职位不是从内部提拔领导者而是从外部招聘的，原因是他们认为自己公司里没有具备他们需要的技巧和经验的人。公司里可能有许多工作努力、主动的员工，但他们缺乏在管理职位上运作的全面经验，他们不具备战略规划的能力及全球化的敏锐视野，因为他们在公司的工作范围十分局限。

当企业发展到一定的阶段，起用“空降兵”可以帮助企业快速解决一些由于内部人才的经营管理能力匮乏，或者一些因为企业本身的局限性无法解决的问题，起到平衡企业内部竞争的紧张关系，促进企业团结精神，并为组织带来新鲜空气等功效。

杜邦家族管理的现代化变革路径

杜邦家族创始人是伊雷内·杜邦，靠制造火药发财，后来因一次火药大爆炸而导致家族财富荡然无存。20世纪初，杜邦家族出了杜邦“三巨头”，他们再次创业，将家族带入鼎盛时期，至今已有250年的悠久历史，是世界500强企业中最长寿的公司之一。杜邦家族的发展，有一条清晰的变革路径：单人决策—集团式经营—多分部体制—到“三马车式体制”。

时至今日，作为一家上市公司，杜邦公司董事会中的家族成员比例虽然越来越小，但是杜邦家族仍然控制着公司的主要决策权。杜邦家族非常重视对家族成员的培养，家族所有男性成员都必须从基层工作开始，奋斗五六年，由几位长辈对其表现做出评估。如果评估的结论不好，他就会被请出公司；如果评价很

高，那么就会得到进一步的提升和锻炼。家族的第五代掌门人科普兰就是这样培养出来的。

市场是不断地变化的，企业想生存下去，就只能不断地完善自己以适应它。20世纪60年代初，当杜邦公司的许多专利都期满时，一下子出现了很多劲敌。公司面临着重重危机。杜邦家族拥有的10亿多美元的通用股票被迫出售，杜邦家族多年的优良资产被剥离，而家族控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。1962年，科普兰临危授命，出任第11任总经理（兼董事长），担当起“危机时代的起跑者”。

1967年年底，科普兰把总经理一职史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了“三头马车式”的体制，体现了“三层金字塔”的组织形式。科普兰认为，这种组织层次，是未来世界性大公司必须采取的安全组织层次。这种“有效的富有伸缩性的管理工具”的建立，标志着杜邦公司实现了第三次转变：由家族企业向现代巨型公司转变。

科普兰无疑是杜邦家族历史上最重要的人物之一。在科普兰之前，杜邦家族只是个传统的家族，杜邦家族以外的人不能担任最高管理职务，家族内部甚至采用落后的同族通婚方式以防止家族财产外溢。如今，故步自封的家族习俗被科普兰·杜邦彻底抛弃，他发起了一场跨时代的变革。有人指出，一个杰出的管理者必定是一个高明的授权人，充分授权是管理企业的最佳手段。正是因为科普兰懂得如何做好一个领导者，有如此宽广的领导者胸怀，才使得杜邦企业能越走越远。科普兰的变革取得了令人满意的效果，杜邦公司很快恢复了活力，除了化学事业之外，又向建筑、汽车、钢铁等行业发展。进入20世纪80年代，杜邦公司以“创造科学奇迹”为理念，加速企业发展。如今，杜邦公司俨然成为全球性工业界的领导者，带着“责任关怀”的核心价值观进入了公司持续发展的第三个百年，继续为人们的“衣食住行”创造科学奇迹。

从杜邦公司的发展可以看到一个清晰的脉络，家族逐渐淡出企业管理，采用大量经理人来管理公司，聘请包括法律专家、商学院教授、大公司高管、金融界

职业人员等获取外部知识源，即负熵，来促进公司的有序发展。由此我们也可以看到，企业的传承，控股权是必需的，而将管理权转移给更专业的人，是企业发展壮大走向现代化的必然趋势。

（二）家族企业传承所面临的问题

家族企业的特殊性也导致了诸多内在缺陷。这些内在缺陷是由家族企业的特殊性所决定的并依附于这种特殊性而生。当家族企业需要进一步做大做强时，这些缺陷便成为企业发展的桎梏，阻碍企业的可持续发展。

1. 家族企业管理模式滞后

创业初始，家族企业创业者凭借胆识和毅力把握住了市场机遇和市场缝隙而白手起家，开始艰难创业。在此期间，就创业者本身来讲素质并不高，也没有理论知识做基础，严重阻碍着企业的发展；企业内部也没有完善的管理制度——独权主义大于制度，亲情关系大于制度，企业制度流于形式，很难形成公平的竞争环境，容易产生待遇分配不平衡的矛盾。

2. 企业管理者易于急功近利，缺乏科学的战略管理理念

家族企业多是生产或销售企业，只是经营商品环节的一部分。管理者把市场开拓和营销放在首位，很少考虑长期的战略构想。重视眼前利益而忽略长远经营目标，后果就是企业越做越小，竞争力越来越弱，虽然可以在短时间内利用已有的关系立足，而一旦遇到财力更强、目光更长远的国企或外企的冲击，就会很快被迫退出市场，甚至破产倒闭。

3. 家族企业产权高度集中

产权高度集中严重阻碍着企业实现向现代化发展的转变，使企业的人力资源狭窄化，限制了企业的长远发展。企业主要位置均为本家族的人占领，使得外人很难介入决策层，让家族以外的人产生为别人打工的感觉，主人翁意识差，工作积极性低，因而离心离德，有机会就跳槽，造成人力资源的流失，公司也损失了培养人才的费用。这种人才流失的现象在私人企业中普遍存在，已经成为限制家

族企业发展的一大主要因素。

4. 家族企业管理权高度集中

家族企业的领导者是个不折不扣的忙人。多数的家族企业没有分工明确的部门，总经理把所有的事情一肩挑，大到进货、销售、培训，小到处理员工矛盾、福利分红等琐事都需要亲力亲为，导致“忙的忙死，闲的闲死”。这种控制权高度集中的现象阻碍了企业管理者的思维，使其整天忙于救火，没有心思考虑企业的未来。随着企业的发展，各部门的分工越来越细，单一的领导只会使得公司的效率越来越低，不利于长期发展。

5. 公司一线员工素质较低

中小型家族企业，特别是一些地级城市的企业，人才缺乏，有能力的人大都不愿意去私人企业就职，即使有部分人愿意，也只是挑拣一些轻松的管理岗位，很少有人愿意去一线特别是销售岗位工作。而销售恰恰是家族企业最看中和赖以生存的。企业只好聘请一些学历低的人，这部分员工大都没有系统地学习产品知识、营销知识、销售技巧，直接后果就是销售业绩上不去，企业不能快速发展。而且员工的管理也是很棘手的问题，经常会让公司老总为了调和营业员间的矛盾而焦头烂额，疲于应付。

三、案例评析1：百年家族企业“杨协成”的传承失败

（一）案例描述

“杨协成”是一个非常著名的饮食公司，历史也非常悠久，即杨仁溜、杨天恩家族创办的新加坡协成有限公司。提到“杨协成”就不得不提及杨仁溜，杨仁溜生于1864年，福建晋江人，曾经读过几年私塾。1879年，杨仁溜15岁时，随他父亲到漳州谋生，被一家酱园雇用，职务是伙计。尽管杨仁溜才15岁，但在干活时却非常勤奋且忠厚老实。为此，杨仁溜深得老板的赏识，在19岁时，杨仁溜便被酱园老板提拔为掌柜。

小酱园在杨仁溜这个年轻掌柜的打理下，不仅井井有条，而且生意兴旺。就这样，杨仁溜在这个酱园效力了18年。1901年，37岁的杨仁溜辞掉了酱园掌柜的职务，在福建漳州开创了一家酱油企业。这是“杨协成”这个家族企业发展的序幕，而作为“杨协成”这个家族企业创始人的杨仁溜一生共有8个子女，包括5男3女。

1935年，71岁的杨仁溜由于自身身体状况欠佳，再加上岁数较大，于是把酱油厂的重担交给年仅22岁的长子杨天恩，由杨天恩负责经营和管理。20世纪30年代中期，由于中国内忧外患，政局动荡不安，杨天恩为了将酱油厂业务扩大，于是决定把酱油厂迁往新加坡。在新加坡，“杨协成”的业务蒸蒸日上，获得快速增长。1956年，杨天恩决定把杨协成酱油厂改为杨协成罐头酱油厂有限公司。在改为有限公司的同时，杨天恩把杨协成酱油厂的资产平均分成7份，在这7份资产中，由5兄弟和孙子至明、至杰各得1份。然而，正是杨天恩的这次“分家”，为后来的家族内讧埋下了可怕的隐患。

进入20世纪60年代，杨协成罐头酱油厂有限公司的业务拓展至西马、东马、欧美各国，成为新加坡本地公司走向跨国经营的前驱。随着“杨协成”各项业务的高速发展，杨天恩启动了新加坡协成有限公司的社会化改造。1969年，杨协成挂牌成为公共公司，在饮料及罐头食品市场中独占鳌头。1971年，杨协成罐头酱油

厂有限公司在马来西亚投资建厂。1975年，杨协成罐头酱油厂有限公司在马来西亚股票交易所上市。上市后的杨协成罐头酱油厂有限公司业绩表现卓著，市场地位日益提升。

杨协成罐头酱油厂有限公司的业务发展蒸蒸日上，然而在1985年，杨天恩去世，董事会决定邀请杨天成担任主席职位。然而，杨天成以英语欠佳作为理由拒绝了这个邀请。后来，杨天恩之子杨至耀接受了委任，成为杨协成公司的董事主席兼总裁。此时，掩藏在新加坡协成有限公司家族成员内部的各种矛盾开始凸显。进入20世纪90年代后，杨氏家族成员内部在投资决策与管理理念方面开始不断地出现分歧。在1993年以后，尽管“杨协成”采用多数形式的集体决策方式，但是由于杨氏家族成员越来越多，再加上杨至耀与叔叔辈的家族成员参与“杨协成”的经营和管理，给决策和执行带来了诸多困难。杨氏家族的内讧无疑阻碍了家族企业的发展，截至1993年12月，“杨协成”当年的业绩平平。1994年，永泰控股有限公司提出收购“杨协成”，导致了杨氏家族关系的彻底破裂。同年5月，杨至耀向法庭申请解散杨协成控股公司。一个历经94年的知名华人家族企业就此瓦解。

（二）案例点评

均产“分家”习俗，导致了“杨协成”这个近百年的家族企业股权分散，最终因为家庭成员内部分歧而失败瓦解。前车之覆，后车之鉴！如何让股权在传承过程中分而不散？目前，全球范围内普遍采用家族信托基金的形式来避免“杨协成”问题的出现。

家族信托是指具有执业资格的信托机构或者个人，受家庭或者个人的委托，依照信托协议的约定，代为管理、处置家庭财产的一种契约方式，其资产的所有权和收益权是分开的，所有权归属于受托人，而收益权由委托人指定或者按照信托协议确定。其目的在于帮助委托人实现其家庭财富的长久规划及代际之间的有效传承。即家族成员不再持有企业权益，企业权益全部由信托机构持有，而家族成员仅享有受益权。这样可以做到，随着家族成员的增加，企业权益并不会分散，分散的只是受益权。此种方式，看似家族完全不再持有企业股权，却实际上通过信托机构牢牢把持着企业的控制权。信托在财富传承进程中的功能非常广

泛，包括规避税收风险、有效隔离企业财产与家庭财产、保护隐私、实现家族企业的有效管理等。

四、案例评析2：IBM的“长板凳计划”

（一）案例描述

“长板凳计划”是指IBM每个主管级以上的员工在上任伊始，都有一个确定接班人的硬性目标需要完成。主管级以上的员工需要确定，自己的位置在一两年内由谁接任，三四年内谁来接，甚至你突然离开了，谁可以接替你。主管级以上员工确定接班人的目的是发掘出一批有才能的人。

每年2月，IBM（中国）会要求每一个重要职位都提供出他的接班人，第一期是谁，第二期是谁。然后人力资源部的负责人会和IBM（中国）的CEO一起，结合IBM其他区域甚至总部的接班人计划，来决定接班人在新的一年内的培养计划，作为未来升迁的考虑和依据。每年IBM大中华区人力资源部和IBM大中华区CEO要讨论的接班人数在40多位。

“长板凳计划”执行的基础是找出具有接班人潜质的优秀同人，这个流程在IBM有一个名字叫发掘新星DNA。通常明日之星的“DNA”需要用另一种工作去擦亮，这时候IBM就会给他提供“换跑道”的机会使接班人的视野更高、更宽一些，即通过转岗增加其他经验。

IBM对人才梯队的培养可谓不遗余力。在IBM（中国）公司，人均每年的培训费用在3000美元左右。当然，这还不包括公司内部良师益友的付出。正因为有足够大的接班人备选池，IBM才能确保公司后备管理层不断裂，也才能不断培养出优秀的高层管理人才。

在IBM的人力资源管理库中，每个重要管理都会有两个以上的替补人员，引用IBM大中华地区人力资源部总监郭希文女士当年在接受媒体采访时的原话：“IBM任何一个重要职位都不会因为某个人员的突然离开出现空缺，如果今天郭希文突然跳槽到别的公司或是不干了，明天大中华地区人力资源部总监的位置一定会有熟悉业务的人接替，自然过渡，不会对公司产生任何影响。”

由于“长板凳计划”是一个完整的管理系统，导致接班人的成长关系到自己的位置和未来，因此经理层员工会尽力培养他们的接班人。每个主管级以上员工在上任开始，都有一个硬性目标，需要制订自己的职位的接任计划，以及考虑随时有可能发生的调职、生病、出国进修等情况，确定谁可以接替你，以此发掘出一批有才能的候选人。

（二）案例点评

IBM通过“长板凳计划”使企业领导人尤其是跨区域的领导人有备无患。从基层到高层，从西方到东方，IBM优秀的接班人连绵不断，IBM为每个重要的管理职位都准备了“替补队员”。

“长板凳计划”的精髓是开放性思维。培养接班人不能把宝押在某一个人身上，而须面向整个团队，但凡具备条件的人都要让他有机会站到接班人的位置上来。虽然也有“先来后到”的资历限制，但通道却是敞开的，机会对每一个人都是均等的。而挑选接班人的人也无须担心自己的位置被人抢走，他不是“老皇帝”，而是职责在身的“考官”，“挑选接班人”这件事本身绩效已成为他晋升的阶梯，对他形成了激励。

当然，具体到国内的企业，重在吸取该计划的精髓，切不可照搬照抄，机械式复制。在具体应用过程中，要着重注意以下几点。

1. 选择关键岗位实施，改革开放的策略是让小部分的人先富起来，中国式长板凳计划则是选择企业发展的关键岗位实施。
2. 政策倾斜，薪酬、培训、师父的指导都集中在这些焦点上，虽然平均值低，但集中起来以后还是会有竞争力，特别此时的师父多数是核心团队，更具有吸引力。
3. 配合绩效考核，并且同时注重结果（量化成绩）与过程（行为与特质），确保选择的人是具有潜质与执行力。
4. 如果要实施轮调制度，需要建立职系的概念（类似大学把相关科系放在

同一个学院，跨学院的知识体系差异较大），轮调时从较近的职系开始，逐渐转变，成功率较高。

5. 人才培养的数量、轮调时间、晋升速度，需要同时考虑到企业发展速度所需职位数，人才流失率、成材周期，避免人多于岗，造成冗员或者岗多于人的缺员现象。

6. 运用人力资本的概念，对于战略性职系的好人才，需要让他们有机会分红或入股，使这些人才感受到创业共同体，留住这些人才方有机会持续发展以及再生人才。

跋

熵：一种新的创业方法论

这本书是写给创业者的，它更多的是实务方面的研讨，而非理论方面的专著。

由于我是中国农业大学MBA中心、中国人民大学商学院两所大学的客座教授，并在中国农业大学为MBA讲授《创业管理》一课，这方面没有专门的指定教材，这本书即作为我讲授《创业管理》的教材。

两年前我和付文阁、胡启毅两位大咖发起成立了中农创学院，该学院旨在挖掘和助力中国大农业领域的创业者，这是一个完全创新的、不同于任何一所商学院的新组织，以赋能（赋智+投资）为助力手段，这本书也是中农创学院的首本参考教材。

这本书之所以能够面世，首先要感谢我的助理龙园园女士，她为此承受了非常大的压力，从查阅文献到多次校稿，付出了极大的努力。接手这个任务后，她认为是几乎不可能完成的，但现在，她再也不这样认为了。熵原理是可以改变一个人的认知的。

还要感谢大宝，他为此书也贡献了很多，在案例选取方面他提出了不少具体建议，并在此书中都得到了体现。

同样要感谢被我“肆虐”极深的中国农大2015级的MBA学生，他们听我的课要写不少于2万字的小论文，还有诸多的清规戒律，他们从不同角度对熵的理解和认识也丰富了这本书。

对于外部世界，我是一个悲观主义者。地球江河日下，人工智能异军突起，人类对于“我”之外世界的认知只是九牛一毛，历史正在以惊人的算力进行着快速

的更新和迭代，所有已存的认知和盖棺论定都有可能随时被颠覆、被重构。熵作为一个重新认识世界的视角，一个新的方法论，能给我们的远不仅仅是启发，还有身体力行。

李书文

2017年10月于北京厚朴总部