

《节奏把控对于创业的重要性》从0-1和从1...

《节奏把控对于创业的重要性》从0-1和从1-10的阶段

这个节奏当然不是带节奏，而是不同阶段的规律和把控。我们大致可以把创业分成三个大的阶段：一、从0-1的验证期；二、从1-10的成长期；三、从10-100的成熟期。这三个阶段对于能力和资源的要求都是完全不同的，能力、资源与阶段错配，往往是企业失败的根源，节奏把控好是对于创业者和一号位最核心的一个能力要求。

【从0-1的验证期】

验证期标志性的特征是，从零开始到你能够吃到你所在的细分领域3%以上的市场分额，你具备一个显著的特长，能够成为行业的天花板。

在这个阶段，企业是没有真正的竞争对手的，主要是和自身的成长速度在竞争，因为领先者根本不会把你放在视野里。比如我们三家2021年都做到9万多辆，其实在中国乘用车行业领先者那里这个量完全可以忽略不计。

这个阶段，对于企业而言，最重要的是充分发挥自己的特长，这个特长容易被原有的领先者忽视，但是对于用户是有价值的。比如特斯拉早期的三电系统能力，比如蔚来汽车的用户服务能力，比如小鹏汽车的智能驾驶能力，比如理想汽车面对家庭用户群体的产品能力，比如汽车之家早期的汽车产品库能力。虽然很小，但是有巨大的用户价值，而且可以做到在这个特长下的行业天花板。

这个阶段，对于管理者而言，最重要的同样是发挥自己的特长，尤其是专家型的能力特长，每一个管理者必须深入到业务的每一个细节中去，抓大不放小。这个阶段，企业的综合管理者越少越好，每一个管理者最好都是自己领域的技术专家或业务专家。

无论是企业还是管理者，特长并不是打开什么任督二脉，而是扎扎实实的投入，集中一个火力点，十倍于他人的人才和资源的投入，没有任何捷径可走。如果你的兜里有一分钱，你的招聘里能多一个人，就把这些钱和人投入到企业的特长和对应的专家上去。你的钱、你的人、你的特长必须是诚实一致的，脑子里想的，嘴巴里说的，实际在干的，金钱投入的，都是一致的。千万不要搞什么试一试，要么全力以赴做成，要么早点去死。

我个人认为我们造车三傻是2021年完成了从0-1的验证期，大家各自在自己细分市场吃到了3%左右的市场份额，比如理想汽车在25-50万的乘用车里吃到了3%，也成为了家庭用户特点最鲜明的中大型SUV销量的第一名，验证了面向这个用户群的产品力。特斯拉是通过Model S和Model X验证了从0-1阶段（Roadster是0.1的三电验证阶段），并用Model 3和Model Y迈向从1-10的阶段。特斯拉的从0-1阶段创立了三电系统的行业天花板，并把电动车和特斯拉几乎画上了等号。从1-10阶段才开始搞自动驾驶的，Elon作为连续创业者，节奏把控能力几乎无敌。

中国过去的六七年，智能电动车的创业者很多，300多家剩下不到10家，三个互联网的外行成为了新势力里销量跑在前面的，而不是那些汽车行业的高管创业者，最核心的原因是李斌、何小鹏、李想作为连续创业者，对于节奏的把控和心力。这一轮失败的最惨的创业者往往是跨国汽车

企业的高管，他们大多上来就想做从10-100的阶段，我们经常说的一句话就是：没有苹果的命（人和资源），得了苹果的病（胡乱招人和花钱）。

很多行业领先者在行业转型和技术转型的时候之所以不成功，也是因为不愿意再干从0-1的阶段，这是大企业转型失败的根源所在，也是后来者和新势力们的机会所在，任何企业面向一个全新的生产力和生产关系，都不可能跳过从0-1的阶段。

总结一下：从0-1这个阶段企业的特长是最重要的，管理者的专业特长是最重要的，并以3%细分市场的获取为目标去快速成长和验证。

从0-1也是最难的一个阶段，据统计96%以上的创业企业都会从0-1的阶段就结束了，最近几年这个失败比率我认为会更高。

对于创业一号位而言，如何抵挡住各种诱惑，如何不被竞争、舆论、股东等外部因素带偏节奏，包括面对巨大压力和企业生死时刻，仍然能够坚持和不放弃，心力强大是很关键的。哪个完成了从0-1的企业不是多次从ICU里爬出来的？这就是对于创业者最核心的考验，更是千金难买的成长。

【从1-10的成长期】

完成了从0-1的验证，从1-10也很容易让很多活下来的企业仍然走向失败。我很幸运，在创办汽车之家的时候，我带领团队完成了从0-1的阶段，2007年秦致加入后，用两年时间构建了从1-10的各种基础条件，带领汽车之家成功的完成了从1-10的成长期，到2016年用户和收入规模都增长了上百倍。这样一个亲身经历的过程，也让我大致看懂了从1-10的各种关键要素。2007-2008年的时候，我们真的是在只有小几千万收入的时候，就坚定的相信汽车之家可以做到100倍以上的增长，实现几十亿的收入规模，并最终做到了。

成长期标志性的特质是，这个阶段你的规模会增长10-100倍（根据行业而定），你会面对各种竞争，因为你开始侵入领先者和既得利益者们的领土。

有两点基本上决定了生死：1、你必须继续保持你从0-1验证期所建立的优势，这一点的疏忽是大多数企业从1-10快速死亡的根本原因。从1-10的最核心的业务动作是把之前建立的优势持续放大，而不是从零开始构建新的优势，放弃原有的优势。汽车之家最初的产品库和网站产品优势绝对不可能放弃，特斯拉的三电系统优势绝对不能放弃，理想汽车面向家庭用户的产品优势也绝不能放弃，而是要持续放大这个优势，可做的东西还很多很多。2、在坚持放大优势的前提下，必须考虑竞争的要素，也就是必须面对竞争做更多必要性的工作，记住，是必要性，而不是选择题。比如管理和系统，技术的研发，供应链的培养，商业化的能力等等。从1-10的竞争，是保持特色前提下的综合竞赛，持续保持特色和补足综合能力，缺一不可。

在从1-10阶段失败的企业，可以确凿地说就是这两个问题：1、没有延续自己的特长；2、没有补上竞争的短板。只要有一个没做到就结束了。

这个阶段，对于管理者而言也是一样的。首先你要继续发挥自己的专业特长，其次，你还必须快速提升自己的职业性，我说的职业性是一种更高级别的心智，是一种可以理解别人，并给出自己解决方案帮助对方的心智模式。就和我2008年最大的改变类似，也就是理解别人和坚持自己是同样重要。记住，要想带领更大规模的团队，理解别人是第一重要的训练。去观察和理解身边人的优势和问题，以及背后的驱动力和原理，理解他们的驱动力和历史原因，让对方有安全感和信任（被理解），我们才能给出更好的解决方案，帮助团队获得成长，和不同的团队高效的协作。

作为管理者，从0-1比拼的是对自己的理解，从1-10则是提升对于别人的理解。

我认为理想汽车是从2022年进入从1-10的阶段，但是由于之前和秦致一起经营汽车之家经历，理想汽车从2019年就开始为从1-10的阶段构建基础建设，学习那些万亿收入规模的企业是怎么走过来的，以及背后的为什么，在战略、组织、系统层面构建基础能力。理想汽车从0-1做了一款产品，从1-10如何管理十款产品，如何确保每款产品的产品价值是持续领先的？产品和研发管理体系肯定要做巨大的升级，而且最好提前准备。在技术研发上，能不能把应用、技术、系统垂直打透，能不能拿到进入决赛圈的门票？在商业模式上，能不能支撑万亿收入规模，且经营效率和用户体验还持续提升？在供应链和制造产能上，能不能跟上销量的爆发式增长，能不能让每亩地产生更多的JPH？在组织上，能不能规模做大但是公司不复杂，人才不油腻，不内卷，能不能持续让人才效益健康提升？在财务上，能不能持续保持健康的现金流和造血能力，不再单纯依赖融资推动研发投入和规模增长？

这都是过去三年时间，我们每天都在问自己的问题，并耐心的去寻找答案。

这是我对从1-10成长期的个人认知，汽车之家从1-10的成功经验对理想汽车具备参考性，但是问题和解题方式也都是不同的。理想汽车去年只有不到300亿的收入，我认为超过1万亿的收入规模，对于一个智能电动车企业而言是一个完成从1-10交作业的时间点。

总结一下：从1-10的成长期，企业最重要的是坚持和放大你从0-1的特长，并补上竞争和快速增长会出现的致命短板。对于参与者个人而言，仍然是持续增强自己专业的特长，但是必须补上自己的职业素养，即理解别人并给出解决方的心智模式。

纵观整个创业，能够完成从1-10的企业，应该是千分之一的比率。总之，能做到的就活下去，做不到的就自然淘汰。

牢记两点：1、持续扩大企业和自己的长板；2、补足短板，这是必要性，而不是选择题。