

復旦 管理学家圆桌谈



当创业者走进“无人区”

当我们谈论创业时,其实是在谈商机、模式,以及公司治理



创业是一个充满魅力的“无人区”。因为没人能够预估,下一个创业者是否将成为未来的商业巨擘、下一段创业旅程是否会有更迷人的风景。正因为创业“九死一生”的特征,人们对于创业研究,依然有着太多值得开垦的空间。

本期文汇·复旦管理学家圆桌谈,我们邀请复旦大学管理学院企业管理系副教授暨复旦青年创业中心主任孙金云、复旦大学管理学院管理科学系副教授王安宇、复旦大学管理学院企业管理系副教授唐跃军、中引创投主管合伙人王雷,共同把脉全球创新动态,剖析创业现状与规律,洞见未来科技发展趋势中蕴含的商机,找寻商机背后的商业模式创新或技术创新,探讨公司治理和公司文化竞争。

■本报记者 徐晶卉

谈创业商机:看清大势,避开死穴

记者:你怎么看待如今的创业现状?

孙金云:从2018年下半年开始,创业界、创投界、企业家都发现一个共同现象——缺钱。创业者找钱很难;投资人手里拿着钱,往外投资更难——他们不知道应该投给谁是安全的,双方都在急切地寻找对方,但达成投资交易的概率却越来越低。但我觉得,在这个点上真正适合创业的时机可能到来了。

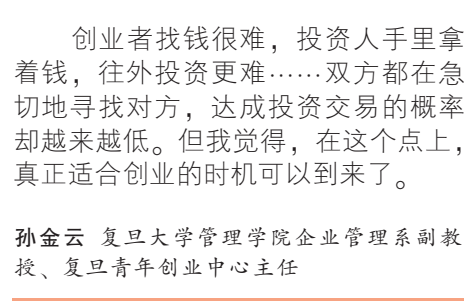
过去的2018年,宏观经济发生了什么变化?

总结起来有四个层面:金融去杠杆、供给侧改革、中美贸易谈判以及房地产降温。我们不妨看看宏观经济对于中观和微观领域的影响。我一直在跟踪一个数据,2013年到2018年间,创业企业A、B、C、D四个轮次的融资数据,通过统计可以看到它们的成长过程。按照年份来看,2013年宣布A轮融资的企业有363家,这些企业中最后拿到D轮融资(上市、被收购都被视为完成D轮)的

的,现在看来,中国的三四五线城市蕴含着巨大市场潜力,创业者需要根据人群细分特征,进行策略调整。举个例子,小镇青年中就埋藏着不少商机,他们对于更多品质商品的需求,仍然有着巨大的挖掘空间。

第三条思路是技术驱动,应该更多去关注一些技术热点和技术前沿。技术创新有两大特点:不分国界,进入壁垒高。技术创新的进入壁垒一定高于商业模式创新。技术创新企业首先要找准自己的技术定位,谋求长期竞争优势,就可以做到十年磨一剑。比如,华为2007年就成立研发团队研发5G技术,这家企业投资了一大笔钱用于研究,直到今天才“亮剑”,人们看到的是华为在5G技术上的国际领先地位,但他们不知道这是十年磨一剑的结果,这就是技术创新,中国还缺少这样的企业。

记者:如何避免创业中的“死穴”,作为投资方有何建议?



孙金云 复旦大学管理学院企业管理系副教授、复旦青年创业中心主任

共有137家,D轮除以A轮,创业成功率比较高;2014年,资本开始活跃,这一年获得A轮融资的企业数量约为900家,坚持到D轮的企业数量为244家,两年间能从A轮拿到D轮的企业比率大大降低。到了2015年,比例降低到10%,近年来更是降低到6%左右。

虽然A/D轮比率逐年降低,但分析这些数据可以看到,从A轮到D轮的融资中,A轮受政策推动影响特别大,但是到了D轮,企业的数量却保持着稳定增长。所以,我认为,如果没有资本过热产生的副作用,A/D轮这个数据,可能会更加健康。

记者:人们都说,创业是“向死而生”的,但也有少部分企业不仅能活下来,还能茁壮成长。企业如何化被动为主动,逆势上游?

孙金云:我在这里提供三条思路。

第一条思路,找对行业。每一件事情都有周期规律,经济也是一样。经济有大周期律,但不是所有行业都完全按照这个周期律来同步发展。除了顺周期行业和逆周期行业,还有很多行业是抗周期行业,比如,食品、通讯、教育、医疗、科技发展等,都属于抗周期行业。我们可以在抗经济周期波动的行业中,选择更加具有投资潜力和增长前景的子行业。举个例子,我对这个行业的创投交易数量、并购数量、投资数量做了对比,2018年医疗行业这三项数据已经创出2015年来的新高,其中,融资规模、融资数量甚至超过2017年,反映出医疗行业的景气程度。在其中,大健康领域里的生物医疗、医疗信息化、医疗器械及硬件都是非常亮眼的子行业,有值得投资的前景和发展的可能。

第二条思路是找对市场。去年下半年我们看到一些创业企业在美国上市,并且受到追捧,他们出现了一个共同的特征——做了市场的转移,瞄准下沉市场。这些企业大家可能都很熟悉,包括拼多多、快手、趣头条等。下沉市场此前是被许多企业忽视

的,现在看来,中国的三四五线城市蕴含着巨大市场潜力,创业者需要根据人群细分特征,进行策略调整。举个例子,小镇青年中就埋藏着不少商机,他们对于更多品质商品的需求,仍然有着巨大的挖掘空间。

第一个“死穴”,是需求与商业模式的问题。我们刚开始创业的时候,很可能无法瞄准靶心,这是大多数数创新企业失败的原因。但是,我们可以找到一些方法提高瞄准率。首先,我们在创业时,必须从用户行为和用户需求入手,而非从产品、技术、服务切入,即经济学上所说的为用户创造价值(VPC, Value Proposition Canvas);其次,在瞄准靶心后,我们需要验证商业模式(BMC, Business Model Canvas),也就是说,你设计的产品或者服务要能卖出去;最后,当商业模式得到验证之后,再考虑商业化。放眼望去,现在的创业生态圈里,大部分企业在没有走通商业模式前,就开始规模化发展,为日后的失败埋下了祸根。

第二个“死穴”是人。试问一个问题,在做创业项目或者商业计划时,你从哪里组织创业团队?我们做过调查,创始团队构成来源中,43%是同学或朋友,24%为前同事,还有12%是家人,绝大部分创始团队来源于这三个渠道。这个构成看起来非常亲密,却容易为创始团队埋下矛盾根源。

要解决这个问题,我们不妨运用3R-V模式,分别指关系(Relationships)、职责(Roles)、回报(Rewards)以及价值观(Value)。3R-V框架不是一成不变的,需要根据公司的变化来做调整 and 平衡。

第三个“死穴”是现金流。现金从哪里来?朋友、家庭的自有资金是一方面,还有一个主要渠道是融资。不少企业在运营中出现了问题,总结起来有几点:亏本生意规模化;把预付款当真收入;未认真计算单位效益特别是固定成本。此外,还有一个最主要的原因,在于过度依赖投资人的投资。其实,投资人的钱是很贵的,投资人给了钱帮助创业公司成长,几年之后,他是要把钱几倍拿回来的。所以,创业者有必要了解投资人的目的和他们的操作方式,融资本身就是一把双刃剑。

记者:国内的创业企业近年来热衷谈商业模式?你对此如何评论?

王安宇:商业模式的内涵是企业赚钱的逻辑。这个话题权威人士做过很多讨论,我比较认同两位专家的说法。

第一位是哈佛大学教授克莱顿·克里斯坦森(Clayton M. Christensen),他的观点是,商业模式就是做生意的方法。克里斯坦森提出了四要素模型,他认为,要建立一个商业模式,应该先回答好四个问题:首先,价值链的定位,也就是明确目标客户;其次,客户价值主张,你到底给客户提供了什么方案,能解决什么问题。第三,支撑体系,如何通过流程和资源来建立“护城河”,撑起价值主张。最后,利润公式,也就是如何赚钱的问题。

第二位是亚历山大·奥斯特瓦德(Alexander Osterwalder),《商业模式新生代》的作者,他认为商业模式是特定实体,但是这个实体主要是企业为客户提供的价值、内部的运营结构、外部的合作伙伴网络、企业拥有的资源与能力,以及实现这一价值所依赖的要素。他把商业模式分成九个要素,人们设计商业模式的时候,只要把“九宫格”填好了,商业模式的

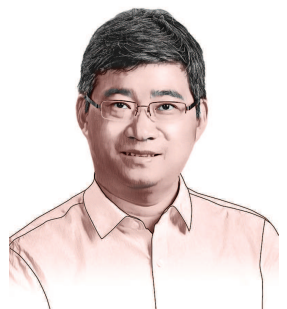
雏形就有了,他特别强调结构化,这样操作性很强,但思想性比较弱。

记者:成功的商业模式,有没有一些共性的“公约数”?

王安宇:商业模式这几年得到很

当所有人都在试图构建包打天下的平台时,恰恰给垂直领域创业者找到了新的商业模式。在所有人做加法的时候,恰恰给了有心人做减法的空间。

王安宇 复旦大学管理学院管理科学系副教授



多人的关注,也引起了很多人的思考。广义的商业模式确实有综合性的特征,让它显得像一个筐。但是商业模式在学术上有它的界限,或者是边界。根据我的观察和分析,从近几年企业商业模式创新的成功案例中,可以归纳出以下几个“公约数”——

第一,提升客户价值;第二,新型客户关系的打造,其关键词是参与;第三,新业务的衍生,关键词是相关性,优先考虑与老业务相关;第四,生态系统的构建,把行业的参与者集中在一个平台上;第五,以交叉补贴为核心的收入来源探索;第六,计价方式的创新。

谈企业控制权:创业与投资人像谈一场恋爱

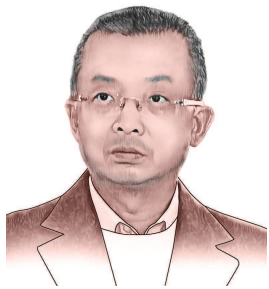
人聊,企业就越有可能融到资。或许曾经有创业公司这么做而且成功了,但事实上投资人关注的,都是创业者所处的行业和创业团队的壁垒,他们问的问题、方式和角度可能不同,但本质是一样的。当你碰到一个坎的时候,你一定要去思考如何调整。第四,投资人第一次见面后表示感兴趣,别妄想钱已经来了。第五,如果你的创业团队是业内最强的,肯定能融到资,但不要贪心“坐地起价”,投资人要的是利益最大化,他也会同时去考虑行业内其他竞争对手。

记者:有人说,如果股权结构出现问题,等待创始人的会是无尽的痛苦,是这样吗?

唐跃军:好的公司治理机制,是公司取得成功的最重要保障。

创始团队构成来源中,43%是同学或朋友,24%为前同事,还有12%是家人,绝大部分创始团队来源于这三个渠道。这个构成看起来非常亲密,却容易为创始团队埋下矛盾根源。

王雷 中引创投主管合伙人



有数据显示,三分之二以上的企业失败和公司治理直接相关,这其中的三分之二,又和股权结构设计和股权分配相关,直接和控股权竞争紧密关联。事实上,被自己的创业公司踢出局,这样的事情在新闻媒体当中报道频率是很高的,即使乔布斯这样的人物,他也被踢出局,在中国,王石也碰到过

记者:商业模式和技术创新,哪个更重要?

孙金云:根据这些年创业企业的规律,从商业模式创新到技术创新是一条重要的路径。技术驱动的公司能够增加我们在全球范围内的长期竞争优势,而不止关注于海量的本地市场。技术发展规律和路径可以与行业机会结合在一起。根据加特纳曲线的测算,未来二至五年可以达到高峰的技术,包括虚拟助手、深度神经网络、5G。未来五至十年内可以达到高峰的

技术,包括VR(虚拟现实)/AR(增强现实)、区块链、物联网、生物芯片、碳纳米管等。需要十年以上达到高峰期的技术,包括飞行汽车、4D打印、自动驾驶、外骨骼、脑机接口、生物技术,这是市场对于未来重大技术趋势做的分析和预测。

当然,商业模式也很重要。比如,如今当所有人都在试图构建包打天下的平台时,恰恰给垂直领域创业者找到了新的商业模式。在所有人做加法的时候,恰恰给了有心人做减法的空间——加法更多关注快速占领市场,减法是关注聚焦业务的同时,提升顾客对你的认知度和满意度。

类似的危机。如何实现对公司的控制?这里有一些数字需要记住,67%是绝对控制权,可以修改公司章程,分立、合并、变更主营业务、重大决策;51%是相对控制权,可以相对控制

不懂公司治理而去创业,这是不负责任的。未来的公司竞争,终将归结于公司治理和公司文化竞争,一旦制度安排和机制设计出了问题,最后公司大概率只能被卖掉。

唐跃军 复旦大学管理学院企业管理系副教授

公司;34%是安全控制权,一票否决权;30%是上市公司要约收购线;20%是重大同业竞争警示线。

此外,还需要重视的是对公司章程设计本身的约定。比如,什么时候可以修改公司章程;还比如,有的时候一个事项冒出来,谁来决定它究竟是冒事项还是重大事项?这必须写清楚,否则经过几轮融资之后,创始人团队可能连控制权都没有了。

记者:当下比较常见的一种股权结构方式是双层股权结构,是否合理?

唐跃军:目前大陆法系还不能使用AB股(同股不同权),双层股权结构在英美法系国家用得比较多。很多高科技企业或者互联网企业都会使用这种股权控制方式;脸

记者:在创新过程中,技术驱动和商业驱动,哪个更具优势?

孙金云:这牵涉到创新创业关注的领域和具体项目,这个问题没有标准答案。它更多取决于企业面对的市场——它是更加依赖于技术驱动,还是更加依赖于商业驱动?如果这家公司更加依赖于技术驱动,比如新药研发、量子计算机研发等,就应该更多听技术的,专注技术创新。如果这家公司跟市场密切相关,技术研发是用于创意或创新,而非高密度研发,这个时候需要多听职业经理人的意见,努力完善自己的商业模式。

记者:商业模式和战略之间有什么关系吗?

王安宇:两者都是企业高层需要思考的问题,但它们之间有区别。我可以用一艘船来做比喻,某一次的航行计划和这艘船的结构之间有没有关系呢?航行计划、线路的选择肯定和这艘船的性能有关,而船的性能和船的结构有关。

商业模式就好比这艘船的结构,它由几部分组成,之间都有逻辑关系,这属于企业结构性的东西。商业模式是相对稳定的,好比一艘船的结构被设计好之后,一段时间内是不会变的。而企业成立后,想要实现哪些战略目标,以及怎样实现,去往何方,这就是战略的问题。

书是10倍,百度10倍,京东20倍。以京东为例,刘强东用20.7%的股权控制了京东83.7%的投票权。这意味着,如果刘强东缺席,京东的股东大会、董事会就没办法开。双层股权架构看起来很不公平,但在某种情况下是合理的,因为创始人和创始人团队,包括公司管理层和核心员工,他们为公司提供了关键人力资本。创投领域已经由货币资本主导,进化到人力资本主导。在这样的背景下,

当人才没有钱、又处于货币主导法律和治理体系的情况下,人的收益权和权利只能通过股份实现。如果没有相应安排,这些创始人的股权会稀释得很快,随时可以被赶走,这显然不合理。所以,给创始人更多核心人力资本、更多控制权是合理的。

香港联交所于2018年4月24日发布了同股不同权的新规,实现收益权和控制权分离,我觉得这是关键人力资本和企业家精神的胜利,香港市场做这样的安排是符合潮流和趋势的。如前所述,创投领域赖以生存和发展的主要战略资源和资本,已经演变为能力资本。关键人力资本和企业家精神对于企业发展具有战略性作用,所以当所有人都投资一个企业,创始人要求更多投票权,这是正常的。

本版头像素描 张旭青 题图 视觉中国

