



转型创业

用创业的方法实现转型

王 澜◎著

《转型创业》王澜著

转型创业

用创业的方法实现转型

王澜◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

转型创业：用创业的方法实现转型/王澜著. —北京：企业管理出版社，2018.3

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1648 - 8

I. ①转… II. ①王… III. ①企业创新 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 304900 号

书 名：转型创业：用创业的方法实现转型

作 者：王 澜

责任编辑：郑 亮 黄 爽

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1648 - 8

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部(010) 68701638 发行部(010) 68701816

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 11.75 印张 160 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



王澜，起跑器科技有限公司董事长，中企港资本集团高级合伙人，精益创业营联合创始人，区块链工场联合创始人，教授级高级工程师，辽宁大学兼职教授，企业高级信息管理师，中国人民大学MBA，长江商学院EMBA，中国煤炭协会信息化分会常务理事，中国煤炭经济研究会常务理事，国家服务型制造产业创新战略联盟专家组成员，科技部高新技术项目评审专家。主要从事股权投资、创业孵化等相关工作，原任神华神东煤炭集团副总经理，具有多年大型企业集团高层管理经验。主要研究领域为企业转型和商业模式创新，是“转型创业理论”的提出人。

序：恩里克王子、葡萄牙和大航海时代

(一)

在西方世界崛起之前，欧洲还处在蒙昧的中世纪。从公元476年西罗马帝国灭亡到公元1640年英国资产阶级革命，虽然整个世界还处于割裂状态，但世界的中心属于东方。无论中国的汉唐、草原帝国蒙古还是奥斯曼土耳其帝国，经济、国力和军力，都曾称雄一时。波澜壮阔的人类经济发展史，在此消彼长之中给后人留下了大量千古传诵的故事和可资借鉴的启示。

大航海时代的开启十分偶然。

中世纪的欧洲，相当一部分地区冬季都有宰杀大部分牲畜越冬的习惯。因为当时没有冰箱，冬天主要的食物只能是腌肉、干肉、干鱼等。从保存食物和调味的角度，欧洲人对于胡椒、丁香、肉蔻、肉桂、生姜等香料的需求十分急迫，香料在欧洲市场的价格甚至堪比黄金。

香料的主要产地在印度、印度尼西亚、斯里兰卡和中国。公元1200年—1500年，传统的陆路运输被蒙古人和土耳其人打断，威尼斯人通过控制地中海到亚历山大港的航路逐渐垄断了欧洲的香料贸易。找一条新的航路冲破威尼斯人的垄断，这一经济动力也许就是开创欧洲地理大发现最重要的根源。

葡萄牙首先发现了非洲最南端的航路拔得头筹。公元1443年，从罗卡角出发的葡萄牙航海家穿越了西非海岸的博哈多尔角。随着葡萄牙人沿着非洲西海岸一路向南，源源不断的黄金、象牙和非洲胡椒流入里

斯本。到公元1460年，被葡萄牙绘在地图上的非洲西海岸已经达到了4000公里。

葡萄牙卓有成效的发现及垄断地位的建立刺激了其他欧洲列强，包括西班牙、法国、英国、荷兰等，各国都试图挑战葡萄牙的领先地位并取而代之。

公元1487年7月，葡萄牙若昂二世国王派迪亚士率三艘帆船继续沿大西洋南下。在船队突遭一次罕见的风暴之后，迪亚士意外地发现，船队已经绕过了非洲的最南端。为纪念这次九死一生的传奇经历，迪亚士给这个海角取名“风暴角”，但若昂二世却郑重地将这个名字改为“好望角”。

1492年1月，前后用23年时间刚刚完成统一大业的伊莎贝尔女王第三次召见了克里斯托夫·哥伦布。在此前的6年中，哥伦布在葡萄牙一直遭受冷遇。航海知识丰富的葡萄牙专家们认为哥伦布“向西航行到达东方”的想法不切实际。雄心勃勃的伊莎贝尔女王却意图另辟蹊径，与葡萄牙在航海上一争高下。哥伦布拿到了女王的风险投资。

哥伦布一路向西，终于看到了一片广袤的陆地——但那并不是他心中的印度，而是北美洲的巴哈马群岛，从那一天起，割裂的世界开始连接在一起。历史给西班牙送来了一个千载难逢的机遇。

经过近一年时间的谈判，1494年6月7日，在罗马教皇的主持下，葡萄牙和西班牙在里斯本郊外的小镇上签署条约，在地球上画一条线，把地球一分为二。东方归了葡萄牙，美洲归了西班牙。

1498年5月，经过4年的生死考验，葡萄牙航海家达·伽马率领的船队终于抵达印度的卡利卡特港。

1519年9月20日，又一个被葡萄牙冷落的航海家麦哲伦，带着5艘船和265名船员，开始了人类历史上第一次环绕地球的航行。

随着大航海时代带来的地理大发现，东西方实力的对比在悄然发生变化。地理大发现为欧洲带来了数不清的殖民地、资源、劳动力和市

场，为其后发生的工业革命奠定了物质基础。

(二)

在里斯本的帝国广场上，一座高大挺拔的乳白色大理石纪念碑屹立在波涛汹涌的特茹河畔，高耸笔直的碑柱直插云霄。从侧面看去，纪念碑犹如一艘在大海中劈波斩浪、昂首航行的大船。基座上雕刻着 33 位葡萄牙航海家和航海事业的历史功臣。其中，迪亚士是第一位绕过非洲大陆最南端——好望角的人，卡布拉尔是第一位到达巴西的欧洲人，达·伽马是第一位从欧洲航海到达印度的人，麦哲伦是第一个环球航行的人。但在建碑者看来，最重要的不是他们，而是那位站在船头，昂首注视远方的人——王子恩里克。

纪念碑正面的碑文写着：献给恩里克和发现海上之路的英雄。这座纪念碑之所以在 1960 年落成，目的是纪念恩里克逝世 500 周年。

恩里克全名为唐·阿丰索·恩里克，1394 年出生在波尔图，是葡萄牙国王若昂一世的第三个儿子。1415 年，年仅 21 岁的恩里克王子率葡萄牙舰队偷袭摩尔人控制的休达，一战成名。之后，若昂一世国王任命他为葡萄牙南部阿加维省的总督，罗马教皇任命他为基督骑士团团长。

夺取休达，恩里克尝到了通过航海和海战为葡萄牙开辟殖民地的甜头。在驻扎休达的一年多时间里，恩里克又从当地阿拉伯人那里听到了许多在非洲西海岸航行的知识，萌生了对航海的爱好。他确信，地球上尚有许多未知的大陆等待人们去发现。

恩里克清醒地意识到，自从 1139 年，葡萄牙人赶跑了摩尔人，建立了欧洲第一个君主制民族国家，在独立后的几个世纪里，由于地理位置偏僻和资源匮乏，葡萄牙的经济一直比较落后，国家是否能生存下去都成问题。

于是，一个宏大的设想在恩里克王子的脑海里初步形成——通过发展航海事业，让葡萄牙实现开疆拓土和富国强民。葡萄牙的北面和东面是西班牙，西面和南面是大西洋。当时，西班牙为了光复国土正与摩尔人打仗，陆地没有出口。要想走出去实现自己的宏大理想，征服西面和南面的大西洋是唯一的选择。

1417年，恩里克来到阿加维省，选择葡萄牙西南的圣维森特角附近一个名叫萨格雷斯的荒凉渔村定居下来，在这里创立了世界第一所专业航海学校和一个天文台。哥伦布早年就曾在王子主持的航海学校中深造学习。

大航海时代以前，欧洲人当然也懂航海，但那是在地中海中的航行。与波涛汹涌的大西洋、太平洋相比，地中海就如同波澜不惊的湖泊。当时，航行大洋所需要的导航、驾驶、造船技术相差甚远，航海家和水手严重缺乏，航海资金难以筹措。

恩里克从国外招聘有名的宇宙学家和数学家，系统研究航海技术、规划葡萄牙的航海蓝图。之后，在萨格雷斯开设船坞建造船只。

“……意大利人、阿拉伯人、犹太人、摩尔人，不同种族甚至不同信仰的专家、学者，聚集在他的麾下。他们改进了中国的指南针，把只配备一幅四角风帆的传统欧洲海船，改造成配备两幅或三幅大三角帆的多桅快速帆船，正是这些20多米长、60到80吨重的三角帆船最终成就了葡萄牙探险者的雄心；他们还成立了一个由数学家组成的委员会，把数学、天文学的理论应用在航海上，使航海成为一门真正意义上的科学。”（《大国崛起》解说词）

恩里克王子不仅研究航海，而且还用当总督和骑士团团长的收入资助远航探险。一生中，他共资助了6次远航。

第一次是1418年，发现了马德拉群岛。

第二次是1432年，发现了亚速尔群岛。这两次航行正式把它们划归葡萄牙名下。

第三次是1434年，航海家吉尔·埃阿尼什率领的船队成功越过了博哈多尔角。穿越博哈多尔角宣告了葡萄牙对非洲大陆探险开拓的全面开始。

第四次是1443年，发现了拉斯努瓦迪布半岛的布兰卡角。

第五次是1445年，发现了塞内加尔。

第六次是1460年，发现了佛得角群岛。

在这些航行中，大量黄金、财宝、奴隶被源源不断地运回葡萄牙。葡萄牙的领土和财富大大增加了。

1460年，恩里克去世了。那一年，葡萄牙船队沿非洲西海岸向南探险的距离已经达到了4000千米。在后继航海家的继续努力下，葡萄牙人绕过好望角，占领莫桑比克、印度的果阿、马六甲、中国澳门，甚至还到了日本。葡萄牙成了显赫一时、无可匹敌的世界性帝国。

恩里克本人虽然一生中有过4次海上航行经历，但都是在熟悉海域的短距离航行，从未深入大洋。他组织航海技术研究，甄选航海团队，投资了多次探索性的航行，支持了葡萄牙面向大洋的转型，成为那个时代一位没有航海经历的“大航海之父”。

(三)

今天，人类又进入了一个新时代。当我们还在扼腕叹息中国错过了大航海时代和工业时代的时候，突然发现中国已经跻身于互联网时代的潮头。以百度、阿里巴巴和腾讯为代表的一批互联网企业，像大航海时代的哥伦布、达·伽马和麦哲伦那样，勇敢地探索未知的疆域，发现了一个又一个“新大陆”。

然而，对大多数中国企业家和创业者而言，他们刚刚品尝了工业时代一场短暂盛宴，还没来得及回味，却发现眼前的世界变得那么陌生。他们刚刚还在商场上攻城略地、挥斥方遒，却发现敌军压境、甲坚兵

利。他们刚刚跨越了深沟天堑，却发现眼前是惊涛拍岸的太平洋。

航行大洋，去发现新大陆，成为大多数中国企业的共同主题。这次跨越产业大洋、摆脱危机的航行，我们把它叫作“转型”。

这次跨越大洋的航行与以往的经历大不相同。

——我们坚信大洋的那一头有富饶的新大陆，可是不知道新大陆具体在何方。

——我们只知道一路向前，手中却没有详细的航海图、航海仪。

——我们装上了给养，扯起了风帆，却不知道能否抵御大洋中的惊涛骇浪。

这是一次充满不确定性的航行。

对比中小企业，上了规模的传统集团企业面临的选择更为艰难。他们不像哥伦布们那样一贫如洗，无所畏惧。他们曾经跨越过无数大江大河，总希望凭借这些经验可以跨过大洋。他们家大业大、丁口众多，难免意见不一，往何处去？他们各有志向。

面对内部的分歧，开始一次不确定性的航行，集团企业的掌舵人们不由得忧心忡忡，难以决断。难道就这样把全副家当装上大船，驶入浩瀚的大洋？身边曾经横刀立马的老将旧部，能否成功地打赢一场并不擅长的海战？我们能不能顺利地发现自己的新大陆？

没有人能够回答这样的问题，但我们可以借鉴恩里克王子和葡萄牙王国开展大航海的故事，支持和派出船队，去发现新大陆。

——我们也可以挑选有勇气、有智谋、有能力的“航海家”，让他们组建团队。

——我们也可以建立“航海学校”，去训练年轻的“航海家”和“水手”。

——我们也可以投资多支“舰队”，去探索未知的“海域”。

——我们也可以与他们签订协议，共同分享新发现的利益。

——我们还可以在探明“新大陆”之后，再整体离开旧世界，开

拓新疆域。

如果把哥伦布、达·伽马和麦哲伦看成是一批创业者的话，集团企业可以像葡萄牙王国那样，通过这些创业航程实现战略转型，成为新的大航海时代的赢家。集团企业家可以像恩里克王子一样，为哥伦布们赋能。

如果您想成为恩里克王子，如果您的企业想成为大航海时代的葡萄牙王国，就翻开本书，一起探索充满智慧的转型创业航程！

作者

2017年11月

目 录

第一章 从此岸到彼岸	1
黄金十年	1
进退维谷	11
深层次原因	14
第二章 转型的方向	25
升级：从产品到企业	25
延伸：从设计到服务	42
跨界：重新定义行业	47
第三章 传统转型的窘境	52
整体转型：曾经的成功	52
整体转型的关键因素	56
“船大难掉头”	58
第四章 用创业的方法转型	68
转型创业的战略模式	68
转型创业的基本定义	70
转型创业的优势	79
转型创业的三要素模型	83
“双创”的主战场	85

第五章 构建积极投资人体制之一：集团公司的新定位	89
集团公司的传统定位	89
集团投资与转型创业的关系	93
向创投基金学习	98
积极投资人	100
第六章 构建积极投资人体制之二：从集团企业家到转型投资家 ...	104
企业家的作用	104
集团企业家的两种角色	107
集团企业家要成为转型投资家	108
转型投资家的三种能力	110
第七章 赋能：创业公司需要的工具和环境	114
赋能的含义	114
赋能在转型创业中的作用	120
赋能的重点	122
第八章 创业生态圈	129
生态圈的作用和组成	129
转型创业生态圈的策略	134
第九章 商业化创新	138
从创新到商业化创新	138
商业化创新的系统性、程度和领域	145
商业化创新思维	163
第十章 结语：未来的企业集团	170

第一章 从此岸到彼岸

黄金十年

企业界的朋友常常谈起本行业的黄金十年，房地产的黄金十年、煤炭的黄金十年、钢铁的黄金十年……这些行业的黄金十年的起止时间有先有后，但相差不过一两年，大体上集中在21世纪的第一个十年前后。如果忽略掉这些时间上的短暂差异，我们也可以把这个时期称为中国产业经济的黄金十年。

黄金十年，就是一段企业家们频频回首的好日子。

在黄金十年中，中国成长为全球第二大经济体。

在黄金十年中，中国多个行业跃居世界第一。

在黄金十年中，中国诞生了许多世界五百强企业。

为什么中国企业在黄金十年中能够高歌猛进，而在其后却要分享艰难？

回顾一下黄金十年，有助于我们更深刻地理解当下，更好地判断未来。

两个引擎启动

2001年11月20日，世界贸易组织（以下简称世贸组织）总干事迈克尔·穆尔致函世贸组织成员，宣布中国政府已于2001年11月11日接受《中国加入世贸组织议定书》，这个议定书于12月11日生效。

这个消息让举国上下为之一震。从“复关”（恢复关贸总协定缔约国地位）到“入世”（加入世贸组织），中国一共谈了15年，这一结果的确来之不易。此时，与“复关”伊始情况有所不同，舆论更多表现出风险意识，虽然对打开国际市场有所憧憬，但纷纷对门户洞开之后国内企业遭受跨国企业冲击而忧心忡忡。有人说，“狼”来了，中国企业会被外国企业纷纷挤垮，要有几千万人失业。有人说，我们不懂国际惯例，不懂世界游戏规则，企业走出去会被碰得头破血流。

时间回拨到三年前。1998年7月3日，国务院印发了《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》。这份文件虽然涉及千千万万居民的切身利益，但当时并未引起学界和产业界的太大关注。房子，对大多数中国人来说，还是一件可望而不可即的事情。

两个重要事件一热一冷，人们虽然看到了事情的开始，但都没有猜到事情的结局——对中国未来十年产业结构的深远影响。“入世”不是中国企业的梦魇，而成了中国企业起航的港湾。房子，也不是遥不可及的东西，它成了中国家庭消费升级的主力军。

“入世”后，“狼”虽然来了，但似乎并没有那么可怕。

——那个时候，发达国家的商品相对国内消费能力显得档次太高，在中国一时没有太大市场。而中国处于工业时代的初期，劳动力和土地这两大要素价格相对便宜，具有发展大工业的比较优势。因此，“狼”主要以投资建厂方式而非出口商品来到中国。

——外资大举进入中国，必然要在中国兴建大量企业，带动国内能源、材料、交通等基础产业和基础设施的发展。基础产业和基础设施是“中国制造”定价权的基础，而这些产业牢牢地控制在我们手上。

——随着外资进入中国，发展工业的生产技术和管理经验自然进入中国，等于进了家门为我们提供辅导。中国的后发优势让我们拥有比较低的学习成本，能够就近学习，为以后的弯道超车奠定了知识基础。

当然，最重要的是“入世”彻底打开了中国商品出口的大门。

——全球化浪潮让中国享受了国际分工的好处。除了外商投资企业外，中国本土企业也异军突起，利用初级工业品和生产外包，成为全球产业链中重要的组成部分。

——美国、欧洲、日本这些发达国家和地区为中国工业的腾飞提供了大市场，物美价廉的中国消费品横扫全球，“中国制造”成为中国名片。

住房制度改革的作用表现得也十分突出。“商品房”成为中国居民的“新大件”，扮演了消费升级新主力的角色，强劲地拉动了建筑投资。

——房地产兼具消费和投资两种属性。一方面，房产满足了人们的居住需求，成为生活品质提高的新标志；另一方面，在中国经济高速增长期，房价上涨一直十分强劲，房产又成为相对可靠的投资品种，受到投资者的青睐。

——房地产是一种带动性极强的产业。它不但带动了建筑业，带动了钢铁、有色、化工、建材等多个产业，还拉动了家装、家具和家电市场。在消费品制造业和房地产业双重拉动下，这些高耗能产业迅猛发展，又带动了能源产业的发展。

为了满足国际、国内两种需求，工业品、消费品的生产呈现爆炸式增长，中国产业经济的“黄金十年”开始了……

人力成本优势 + 规模经济

黄金十年并不是凭空产生的，它是改革开放以来经济成就的总爆发。

如果从20世纪80年代中期中国启动城市和工业改革算起，作为一个世界产业格局中的后来者，我们凭什么用短短二十几年成为世界第一制造大国的呢？

市场决定产品，产品决定战略，而市场、产品、战略共同作用，决定了中国企业的发展模式，这个脉络和套路，我们称之为黄金十年企业发展的总逻辑。

市场。在上述逻辑中，市场是先导。正是因为市场打开了，中国企业才会以改革开放以来从未有过的高速度发展，相形之下，体制与结构中的一些难点问题似乎不那么突出了。正如前文所述，WTO 和房地产两个引擎的启动，让此前十多年需求时松时紧的局面彻底改观，黄金十年首先是市场需求强劲喷发的十年。

产品。当时的中国企业大多定位于大众化产品。所谓大众化产品，可以简单地概括为“低端消费品 + 大宗商品”。

选择大众化产品自有其发展的内在逻辑。

——大众化产品的交付主要依靠生产制造而非设计研发，比较符合我们当时的能力水平。只要“照猫画虎”把生产线建起来，就能把产品做出来。同时，大众化产品对质量、性能等要求也不高，比起高端消费品，大众化产品销路也更为广阔。

——大众化产品更容易规模化。大众化产品制造比较简单，简单才容易批量化，才容易复制。我们也因此拿下了很多单品的世界第一。

战略。我们选择了总成本领先战略。

为了研究问题的方便，我们把整个中国制造业抽象成一个企业（姑且叫它“中国工厂”），把发达国家制造业也抽象成一个企业（可以叫它“外国工厂”），再进行一下对比，原因就比较清晰了。

无论是“中国工厂”还是“外国工厂”，都遵循战略大师迈克尔·波特总结出的工业时代三大成功逻辑：总成本领先战略、差异化战略和专业化战略。

差异化战略是将产品或服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式：品牌形象、独特的技