

HOW TO SURVIVE

创业者的生存指南

IN THE

李凯旋◎著

野蛮生存

创业不是从0到1，而是从1到9

一切竞争都是在追赶未来

如何在互联网3.0时代，抓住中国式机会赢得认知战争

COMPETITION

扎克伯格、稻盛和夫、马云、
任正非、马化腾等商界大佬共同遵循的创业法则

辽宁人民出版社

HOW TO

野蛮生存

SURVIVE IN THE

创业不是从0到1，而是从1到9

COMPETITION

李凯旋◎著

© 李凯旋 2019

图书在版编目 (CIP) 数据

野蛮生存: 创业不是从 0 到 1, 而是从 1 到 9 / 李凯旋
著. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2019.3

ISBN 978-7-205-09422-5

I . ①野… II . ①李… III . ①企业管理—创业 IV .
① F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 218622 号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

电话: 024-23284321 (邮 购) 024-23284324 (发行部)

传真: 024-23284191 (发行部) 024-23284304 (办公室)

<http://www.lnpph.com.cn>

印 刷: 嘉业印刷 (天津) 有限公司

幅面尺寸: 145mm × 210mm

印 张: 8

字 数: 165 千字

出版时间: 2019 年 3 月第 1 版

印刷时间: 2019 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 祁雪芬

封面设计: 水玉银文化

版式设计: 花绕藤

责任校对: 王玉坤

书 号: ISBN 978-7-205-09422-5

定 价: 45.00 元

序 言

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。作为当今世界三大黄金创业国度（美国、以色列、中国）中的后来者，中国有着世界上最优质的创业环境，近十年来，中国的新兴企业百花齐放，民营企业的蓬勃盛况为中国社会在经济发展道路上创造了一个又一个奇迹。但是，百花齐放的背后，中国商场却是一片不见硝烟的“丛林战场”，战场中每天都有无数怀抱着美好的梦想与财富欲望的创业者蜂拥而入，然后又在旦夕之间悄然消逝。事实上，能否“在文明社会的竞争中野蛮生存下来”，早已成为现代商业社会中决定每一家企业生死兴衰的关键。

有效的生存方式和生存理念，必然要建立在在对生存环境的正确认知之上，而在互联网时代，在这个商业竞争已从价格战转换到认知战的环境下，看清楚当下环境的几大主要特征就变得至关重要。

时间正在改变空间——物流

当代物流业有多发达？从最早的“驴驮马拉”，到如今的“全国两小时”，物流的质变堪称人类商业文明变革的根本诱因。物流本质上

就是对货物的空间与时间移动进行管理，而在以大数据为背景的当下，物流的车货匹配、运输线路分析、销售预测与库存、供应链协同管理等都发生了突破性变革。

工具的升级仅仅是物流改变商业的一方面，而在另一方面，物流所带来的时间优化已经彻底改变了生产链上游的产品的生产节奏，以及终端市场的商品出售周期。简单地说，就是流通所花费的时间少了，那么如何利用剩余时间来提升产品价值与服务质量，就成了各大商家在竞争过程中突围的重要手段。

有的商家选择原地不动，将缩减的时间成本作为利润来反馈自身，有的商家则利用缩减的时间用来优化产品与服务，制造更加符合用户需求、满足用户个性化定制的商品（比如在送货上进行定时定点的精准送达）。前后两相对比，后者所具备的，就是在现代商业社会中的核心竞争力。

世界上没有新鲜事，所有的生意都值得重新再做一遍

在2017年与2018年交替之际，中国商界出现了一个新名词——“中国式机会”。这个新词刚一出现便被无数商界大佬解读。在诸多解读中，人们逐渐体悟到，在当下之中国，一方面是专业的人才永远不会被市场抛弃；而另一方面，就是那些看起来已经老旧、传统的生意，其实都值得在以互联网为背景的颠覆性环境下重新再做一遍。

大多数创业者都会有一个天真的心理趋向，就是构想一个前所未有的创意来作为企业的核心竞争力，这是不切实际的。因为在人类文明发展到如此高度的今天，世界上早已没有了新鲜事。除了时间的缓

慢推进之外，只有上帝才能在旦夕之间创造一个崭新的合乎市场需求的完美创新。

那么，在这个不断强调创新的环境中，创业者们该以一种怎样的心态来看待创新？我们应该看到，“世上没有新鲜事”是对人类客观的生存环境的描述，但从主观体验的角度来看，在这个环境中，聪明的创业者总是能够用一种新颖的角度给用户带来全新的体验。这种“新角度”或许是某个细微处的创新，或许是一种在旧事物基础上的新鲜玩儿法……而只要能够从中找到一处合乎需求的“新点子”，你就拥有了突围的机会。所以，创新首先要做的，就是打开“心眼”，抓住那些曾无数次从你的思维边缘划过的点子。

创新不是企业竞争的壁垒

当下的中国商界有句流传颇广的话，叫“从0到1，我们还不擅长，但从1到N，我们独步天下”。这句话精准地概括出了中国创业环境的根本特征。在这样的环境中，创业者除了要具备创新能力之外，还必须学会构建创新壁垒。中国社会里，因为知识产权等因素，很多时候，一个新产品刚问世不久就会有无数个后来者争相模仿，而中国人的聪明之处就在于，绝大多数模仿者并不是单纯地复制，而是更擅长在原有基础上另辟蹊径，不断开拓。在这种情况下，一个企业要想保证自身战力，除了要学会从细微处开拓创新之外，还要做到持续、快速更快速地创新，并利用高效的执行手段，将产品快速投入市场中形成利润转换。在不断快速地创新中制造企业的竞争壁垒，是现代企业长盛不衰的关键。

总体来看，本书提供了一种适用于现代商业的生存法则体系。在大小 30 余个案例中，我们会看到，那些在商海中叱咤风云的巨头内心是如何“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”的，而那些后来者又是如何通过种种离经叛道的手段来击垮巨头，一夜间“迎风而长”的。对于不同的人、团队、企业而言，这个时代必然有天堂与地狱之别，因此我们无法对这个时代的好坏一言而决，但所有的人都必须承认的是，这是一个“野花盛开”的时代。

序 言

CHAPTER 01 产品：高效、颠覆、无可替代

创新并不是简单地从0到1，而是从1到9

突破——以下犯上，以小博大 /002

沈南鹏：大企业往往死于超重，小而美才是发展之道

创新——世上没有新鲜事 /008

吴军：创新不是简单地从0到1，而是从1到9

产品——从不刻意追求完美 /014

任正非：华为的产品理念——持续改良，循序渐进

转型——随波逐流，顺势而为 /019

沈南鹏：一成不变的创业者注定难以成功

CHAPTER 02 渠道：向前一步才是天空

想赢得未来，不在于你有多少资源，而在于你能调动多少资源

生存——获得社会认同，企业才能长久地生存 /028

左晖：渠道优势终将被服务质量所取代

需求——“偷懒”是客户的核心需求 /037

知识付费：让客户一边偷懒一边进步

流转——激活痛点才能找到卖点 /044

罗振宇：知识付费就是针对用户不懂但想懂的事情去提供服务

CHAPTER 03 客户：把需求做小，生意才能做大

谁最懂人性，谁就最可能投出“独角兽”

改变——经验是进化者的死敌 /052

松井忠三：无印良品最大的失败是经验主义

模式——会变的只是形式 /059

刘强东：“新零售”的基本要素——成本、效率、体验

时代——“八〇后”“九〇后”在创造历史 /066

田涛：华为的年轻人在枪炮中成长

CHAPTER 04 资金：拿钱生钱才是王道

融资不是坑钱，必须脚踏实地，小步快跑，拿钱生钱才是王道

融资——帮投资人考虑好一切 /072

毛大庆：融资不是坑钱，必须脚踏实地，小步快跑，落袋为安

利益——不要在谈钱的时候谈感情 /080

徐小平：兄弟情义不能当饭吃，请用共同利益来维护兄弟情义

盈利——盈利是生存之本 /085

Sam Shank：定好目标，做好执行，盈利只要7个月

CHAPTER 05 经营：你必须不断奔跑，才能留在原地

下算者体力赚钱，中算者知识赚钱，上算者钱生钱

决策——贪婪是决策者最大的软肋 /094

微微拼车：10亿企业一朝崩溃，死于贪婪与妄念

战力——英雄代表企业的战力高度 /101

任正非：英雄不是领导，解决了主要矛盾，吊儿郎当一点不要紧

眼界——一心赚钱的人做不了大事业 /107

曹国伟：创业需要的不只是机遇和条件，还需要一种坚定不移的信念

舍得——有舍才有得 /115

俞敏洪：分更多的钱，用靠谱的人，做伟大的事

CHAPTER 06 管理：领导力是一种宗教

规则就是用来杀人的

组织——大权独揽，小权分散 /126

马化腾：成熟企业不惧人才流动，向来是铁打的营盘流水的兵

规则——规则就是用来杀人的 /133

马云：企业要打造铁军，必须设立“高压线”，触者即死

管理——最高级的管理是激发人的渴望 /142

周鸿祎：企业中绝大多数让你焦虑的问题，都是人的问题

CHAPTER 07 信息：信息战争决定未来

用情怀与颜值赋能，所有的生意都值得再做一遍

信息——信息是未来最大的战略资源 /152

毛大庆：创业关键在于先人一步，造风者生，追风者死

未来——最好的投资是引领未来 /157

IDG 资本：用情怀与颜值赋能，所有的生意都值得再做一遍

战略——别用不变的战略打变化的仗 /163

张勇：阿里的战略源自铁血实战，他人总结的战略与我们无关

CHAPTER 08 人才：用人要疑，疑人要用

能创新的匠人比会赚钱的高管更重要

态度——“工匠精神”是创新与实干精神的集合 /170

张朝阳：能创新的匠人比会赚钱的高管更重要

人才——用人要疑，疑人要用 /177

王石：企业传承靠的是文化而非血缘

领导——领导者不是一个固定角色 /187

刘芹：领导者要扮演的两个角色——杀手与传教士

CHAPTER 09 理念：让所有人都相信

信念是种可以训练出来的能力，一旦完成自我训练，就再也退不回去了

心性——德性比能力更重要 /196

季琦：一群志同道合的朋友，快乐地成就伟大的事业

分享——分享让人变得更强大 /204

张磊：创业者别做打工者，那会颠覆你的企业

文化——三流企业人管人，二流企业制度管人，一流企业文化管人 /211

Facebook：从问题中看见自我，在成功里找寻特质

CHAPTER 10 格局：越孤独，越自由

真正的领袖，需要好学如痴、“杀人如麻”、爱才如命、“挥金如土”

野心——生存就是干掉强者 /220

王煜全：如何在人工智能领域干掉巨头

激情——不疯魔不成活 /229

稻盛和夫：企业家没有极度的渴望，就不可能成功

格局——越孤独，越自由 /238

伟大的企业家都是好学如痴、“杀人如麻”、爱才如命、“挥金如土”

C H A 01 E

产品：高效、颠覆、无可替代

创新并不是简单地从 0 到 1，而是从 1 到 9

突破——以下犯上，以小博大

沈南鹏：大企业往往死于超重，小而美才是发展之道

在这个科技飞速发展的时代，当下每一家企业都面临着前所未有的巨大挑战，而投资家沈南鹏就曾说过，企业常青的最大障碍，就是拒绝改变。

作为携程网曾经的创始人，如今的红杉资本全球执行合伙人，沈南鹏认为，商场永远是一个危险与机遇并存的所在，用一句话来形容就是：“我们无法确定改革之后的生死结果，唯一能够肯定的就是，在时代发展过程中，企业不变革，必然死。”

◎ 战略思维是企业打开局面的关键倚仗

CEO（首席执行官）这个词这几年在社会上已然成为一种高端大气的个人标签，但实际上，CEO可不是那么好当的。CEO不是“个体户”“小老板”，想做一个优秀的CEO，定战略、重产品、带团队、算好账等能力一个都不能少。

以互联网行业为例，互联网行业在今天已和20世纪90年代有了根本的差别。BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）、京东以及小米等大公司覆盖了相当部分的市场机会。同样，在传统行业中，无论是零售、电

器还是家具，各个行业里大大小小的公司满满当当，巨头收割着大部分利润，留下点儿“汤汤水水”还有着万家分润。在这种情况下，中小企业是否还有突破重围的机会？

沈南鹏认为是有的，而关键就在于 CEO 得拥有相应的战略思维。

就像当初在中国互联网新闻格局已基本定型的情况下“今日头条”的异军突起；就像当初在微博占据公共社交主流的情况下微信朋友圈的分流——只要能够把握细节，发现用户需求，你就有异军突起的机会。而这种发现和把握机会的能力根源，就是 CEO 的战略思维。

作为 CEO，你要在创业第一天就做好心理准备和技术储备，同时还要想到，如果有巨头进入这个行业，你将如何应对？沈南鹏举了个例子，2008 年，面对已经独占电商平台半壁江山的淘宝，刘强东在经过思考后选择了“自营电商”的道路。那时候还没有一家公司（包括线下零售商）能够完善供应链、仓储和配送这几件事的配套服务。发现了这一短板后，京东决心自建物流，为了确保在几百个城市做到 24 小时内送货到家，京东所做的努力不可谓不多。很多人至今还记得当年刘强东亲自送货的那张照片，而这实际上是在传递一个信息，京东与淘宝的差异竞争力就在于“我们能准时送货”。

自建物流，准时送货，这两点最后成了京东打开局面的一个重要切入点，而后的事实也证明：刘强东这个与众不同的战略选择使他收获了巨大的成功。

◎ 企业变革的三大法则

从事传统商业的企业家都存在一种潜意识，就是企业发展一定要做大做强，但是，在以互联网为背景的现代商业圈中，“大”就一定代表“强”吗？答案是否定的。现代商业，所有强大的企业必须看到如下三点，否则企业生命力的萎缩就会成为必然趋势。

一、无规模性成长陷阱

现代企业在发展的过程中一定要保持一种轻盈的体态。原因很简单，从物理学角度来看，一个作用力对一个质量大的物体几乎起不到作用，但却能轻易推动质量小的物体，并让它加速前进。在互联网时代，变化与快速是核心要素，而臃肿与庞大反而会成为企业生存的致命缺陷。所以，随时警惕企业规模的成长陷阱，是一个优秀企业家在战略前瞻性上的重要体现。

一般来说，公司的规模膨胀、冗余是有征兆的，仔细观察一下，每一个体量过大的企业往往都存在着这样两个问题：一、团队开始强调物理条件和设施、注重形式而非内容；二、管理人员膨胀，不强调量化指标，反而强调不可量化的事物。反之，在一个良性发展的企业中，领导最关注的，始终是那些真正重要的指标，包括客户、订单量、营收、毛利、流失率、盈利能力、现金流等。总而言之，一个良性发展的企业领导更关注真实的数据。