

1. 每个创业者都必须回答的问题^①

阿玛尔·毕海德

作者简介

阿玛尔·毕海德（Amar Bhidé）现任芝加哥大学中小企业创业课程客座教授，此前在哈佛商学院任教。他曾是麦肯锡公司的高级管理人员，还曾任 E.F.Hutton 的一家专营贸易公司副总裁。毕海德教授还曾是负责调查 1987 年股市崩溃的 Brady 委员会成员。毕海德教授著有《论政治与经济状况》一书，曾在《哈佛商业评论》上发表 8 篇文章，在《华尔街日报》、《纽约时报》和《洛杉矶时报》上发表数篇文章。他撰写的关于企业治理的著作包括发表于《金融经济学》杂志的“股市流动性的隐含成

原文发表于《哈佛商业评论》1996 年 11/12 月号。重印号 96603。

本”，以及《应用企业财务学》杂志上的几篇文章。

内容提要

产品多样化；一心一意全力以赴；聘用一名专业管理人员；控制好固定成本。这些是创业者们创建企业期间所整理出的一些建议。为什么都是些互相矛盾的建议呢？因为在新生的公司，所有的决策都是可以信手拈来的。

阿玛尔·毕海德根据其 8 年来对几百家新生企业的观察，开发了一个三步连续提问法。创业者面临大量的机会和问题，必须运用三步连续提问法来分清其中的轻重缓急：我的目标是什么？我是否有合适的战略？我能实施此战略吗？

在创业者为企业确定目标之前，他们必须确定自己的个人目标。例如，他们可能想要达到某一种生活方式，可能想试验技术，或者想缔造一家长寿公司。只有在创业者明确了自己想要从企业中得到什么之后，才能决定应当创建什么样的公司，准备冒什么样的风险，以及战略目标是否明确等。

然而，出色的战略并不一定能出色地实施。如果企业的缔造者没有雇用优秀的员工，没有吸引资本，没有在组织的基础结构上进行投资，没有塑造一种与企业战略相适应的文化，企业仍然可能无果而终。

企业创建者还必须考虑个人角色的演化发展。

如果创业者仅靠“放任自流”的方式，企业是无法做到自我维持的。早在勾勒未来蓝图时，创业者就必须把公司当作即将破产一样进行严格管理。他们必须不断地获得新技能，并不断自问：目标何在？如何实现目标？

在 创业者们每年创办的成千上万家企业中，许多企业从来未曾启动过，另外一些则在经过一段辉煌之后，以失败告终。

有一家度过了 6 个春秋的调味品公司吸引了不少忠诚的顾客，但销售额却不到 50 万美元。该公司的毛利润竟不足支付其日常管理费用，更不能为创建者及参与业务经营的家庭成员提供足够的收入。进一步的发展需要有巨大的资本注入，但投资者和潜在买家对利润微薄的小型企业不感兴趣，而家族已经倾其所有。

另一家新公司却利润可观，发展迅速，从远东进口新颖产品，卖给美国大型连锁店。该公司的创建者拥有几百万美元的净资产，还获得了“年度优秀创业者奖”提名。但该公司的可观增长迫使其重新投入其大部分的盈利，从而为企业不断增多的存货和应收账款提供融资。而且，公司的盈利已经吸引了竞争对手，在利益驱使下客户也开始与亚洲供应商直接进行交易。如果创建者不尽快采取措施，企业迟早要倒闭。

像多数创业者一样，调味品制造商和多数管理者疲于应付 新颖产品的进口商得到了大量令人困惑的建议：将产品线多样化；一心一意全力以赴；通过出售股权筹集资金；不要仅仅因为形势糟糕就冒险放弃控制；授权；果断采取行动；聘用职业经理；注意控制固定成本。

为什么都是些相互矛盾的建议呢？因为新生企业的

创建者们所面临的选择（问题）范围十分广泛。成熟公司的管理者可能会问：我们处在什么样的业务中？我们应当如何利用自己的核心能力？创业者必须不断自问：他们想进入什么行业，希望发展哪方面的能力。同样，创业者每天面对的组织机构的弱点和不完善之处，将会使一家成熟企业的管理者惊惶失措。许多年轻企业缺乏战略连贯性、竞争优势、才能卓越的雇员、充分的控制以及明确的上下级关系。

创业者一次只能把握一两个机会，解决一两个问题。因此，就像对于蹒跚学步的孩子，父母应该更多地关注他们的运动技巧，而不是社会技巧一样，创业者必须将关键问题与企业正常发展过程中的困难区分开来。

创业者不能期望找到一本权威的育儿书籍，能向父母提供具体的指导和慰藉。人类以多多少少固定的顺序，

每家公司都有自己的制度和战略开发经历 经历生理和心理的成长阶段，但公司的发展道路却各不相同。微软、莲花（Lo-

tus）、Worldperfect、Intuit 等公司尽管在同一个行业竞争，但发展道路却不尽相同。关于战略制定、组织结构以及企业创建者的角色变化，这些公司都有各自不同的经历。

适用于一家企业的经营方法，对另一家企业则可能完全不适用。创业者必须做出大量的决策选择，而且这些决策必须符合企业发展。我在这里提出的框架及相应的方法，将有助于创业者分析其所处的形势，在面对的

机会和问题中分清轻重缓急，做出关于未来的理性决策。此框架基于我在 8 年中对几百家新生企业所做的观察，但并没有提供解决具体问题的答案。这个框架有助于创业者提出有价值的问题，确定重要事项以及评估解决办法。不管是努力维持自己业务的小型印刷作坊，还是试图达到上千万美元销售额的邮购零售商，这个框架都适用，而且适用于企业发展的任何时期。创业者应该经常运用此框架评估公司状况和发展轨迹，而不是仅仅在问题出现之时才这样做。

此框架由连续的三个步骤组成：第一步是澄清创业者当前的目标；第二步是评估目标实施战略；第三步是评估自己实施此战略的能力。这些问题呈阶梯型结构，创业者在考虑精心改进和深入具体细节之前，首先必须解决所面临的根本性的主要问题（见图 1—1）。此方法

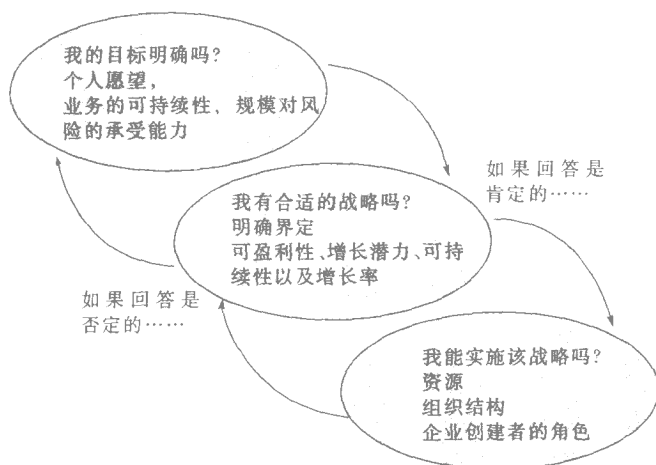


图 1—1 创业者面临重大问题指南

并不意味着所有的公司（或者所有的创业者）都以同一方式发展，因此，它并不是一套放之四海而皆准的方法。

澄清目标：我想实现什么目标？

创业者的个人目标与企业目标是密不可分的。上市公司的管理者肩负实现股东价值最大化的托管责任，但创业者创建企业的目的是实现个人目标，必要的时候还要寻找志同道合的投资者。

创业者为企业确定目标之前，必须明确自己的个人目标，而且必须定期问自己这些目标是否发生了变化。许多创业者声称说他们创建企业是为了实现独立和掌握自己的命运。这样的目标太模糊了。如果他们认真考虑此事，多数创业者都能确定更具体的目标。例如，他们可能希望获得施展艺术才华的机会，获得试验新技术的机会，过上丰富多彩的生活，希望从快速发展中，或者从为创建一家体现个人的深层价值观的机构而获得异常快感。在经济上，一些企业家创业者想一夜致富；一些创业者希望得到一个令人满意的现金流量；还有一些创业者则盘算着先建立企业后出售企业，从中获取资本收益。那些希望建立可持续机构的创业者，并没有将个人的经济回报作为优先考虑的事项，他们可能不顾对方出价多少，都会拒绝收购提议，或者拒绝廉价出售股权给雇员以换取他们对企业的忠诚。

只有当创业者明确了他们个人的创业目的之后，再

提出以下三个问题才有意义。

我需要什么什么样的企业？

企业的长期持续性与从进进出出的交易中追求迅速盈利的创业者往往无缘。同样，所谓的那些生活方式型创业者，他们只管赚取足够的现金来维持某种生活方式，所以也大可不必要去创建那种没有他们也能生存的企业。但是，持续性（或者是那样的感觉）对那些希望最终出售其企业的创业者来说极其重要。如果创业者希望自己建立的企业在经受了技术换代、雇员和客户的更迭之后仍能不断更新，则持续性甚至更加重要。

创业者的个人目标还将决定其准备开创的企业规模。生活方式型创业者不需要企业规模很大。事实上，企业过大可能妨碍创建者享受人生，或者会使自己陷于人工作的泥淖之中。而与此相反，寻求获得资本收益的创业者却必须建立足够大的企业架构，这样就无需他们每天都亲自打理业务。

企业需要冒什么风险以及做出什么牺牲？

创建一家可持续发展的企业，也就是主要资产并不仅仅是创建者的技能、关系和努力的企业，通常必须冒风险、下长期赌注。与纯粹的咨询企业不同（这种公司从一开始就赚钱），持续性企业，比如生产品牌消费品的公司，需要不断投资以获得可持续优势。例如，创业者可能不得不通过做广告来创立一个品牌。为了支付广告大战的费用，创业者还必须将利润再投资，接受股份

合伙人或个人担保贷款。为了培养企业中坚力量，企业家和创业者必须授权、委托经验不足的雇员做重大决策。而且，即使有回报，也是在几年之后才有。持续冒风险是有压力的。正如一位创业者所说的：“在刚开始创办企业时，可能就像耐克的广告词那样：你只管去做（you just do it）。因为你还没有犯过错误，所以你很单纯。然后你会逐步认识到所有会出问题的地方。而且，由于你的股票现在有了价值，你会觉得自己的损失可能更多。”

经营小型或生活方式型企业的创业者，面临的风险和压力就不同了。有能力的人一般是不会到没有认股权

为确定行之有效的目标，创业者必须在目标和风险之间权衡取舍

或个人发展机会的公司工作的，因此，创业者自己长时间工作的状况可能永远都不会改变。个人专营店

很难出售，并且要求业主每天都得露面，创建者可能会被业务缠得无法脱身。一旦他们生病或者精疲力竭，就可能遇到财务困难。一家年盈利 50 万美元的公司的创业者抱怨说：“我在不停地跑啊、跑啊、跑，每天工作 14 个小时，我都记不清上次是什么时候度假的了。我想把公司卖了，但是谁愿意买一家底子不厚、没有雇员的企业呢？”

我能接受风险和牺牲吗

创业者必须在目标和风险之间权衡取舍。以

Progress 软件公司的约瑟夫·艾尔索普（Joseph Alsop）为例。1981 年艾尔索普创建该公司时，他 35 岁，有妻子和 3 个孩子。他说自己有一种责任，不想冒风险来建立像微软那样的几十亿美元的企业，但如果是建立一家个人服务公司，这样的风险他和合伙人是可以接受的。于是，他们选择了一个补缺市场，这块市场足够他们建立一家可持续发展的企业，但还不足以吸引行业巨头来投资。他们在没有任何报酬的情况下苦干了两年，并投入了自己的个人积蓄。10 年之后，他们将 Progress 公司建成了一家资产达 2 亿美元的上市公司。

如果创业者像艾尔索普一样，明白自己愿意冒什么风险，不愿意冒什么风险，应该会成功。如果创业者发现企业（即使非常成功）不能满足自己的需求，或者发现实现个人目标需要冒更大的风险，做出更多的牺牲，他们就需要重新确定目标。当创业者个人目标与企业目标协调一致之后，他们就必须确保自己有适当的战略。

确定战略：我如何实现目标？

许多创业者没有考虑长期战略就开展业务，以抓住短期机会。然而，成功的创业者很快就能实现从战术导向向战略导向转变，并开始建立关键的能力和资源。

对一家建立不久的年轻公司来说，最基本的问题是

制定行之有效的战略，而不是解决招聘问题，设计控制体系，确立上下级关系，或者明确创建者的角色。如果企业的战略基础扎实，即使领导关系不明，领导不力，也照样能幸存，而复杂的控制体系和组织结构却无法弥补战略失误。创业者应该定期对其战略进行以下四种检测。

战略是否明确？

如果公司战略未能为企业提供明确的发展方向，就不能通过另外三种测试。即使是单枪匹马的创业者，也能从目标明确的战略中获益。例如，专门从事特定行业和交易的商人，通常比涉足多种行业和交易的创业者更能获得潜在的业务。同样，如果自由咨询顾问在特定领域享有盛誉，他就能收取更高的咨询费。

想要建立持续性公司的创业者，必须制定更大胆、更明确的战略。这个战略应该将创业者的雄心与公司具体的长期发展政策相结合，包括公司的服务领域、服务地域、技术能力以及其他战略考虑因素。为了更好地吸引人才和资源，公司战略必须体现创业者对公司发展提出的远景目标，而非现状。该战略还必须确定用以决策和制定政策的框架。

例如，太阳微系统公司（Sun Microsystems）创始人所阐述的战略，帮助他们在公司发展过程中做出了英明的决策。创业之初，他们就决定，太阳公司将摒弃硅谷新生企业通常采用的补缺市场战略，而选择了生产和销

**一家新公司的战略必须明确
体现创始人对企业提出的远景
目标，而非现状**

售多用途工作站，直接与行业巨头 IBM 和数字设备公司竞争。

据公司创始人之一、前总裁维诺德·科尔

斯勒（Vinod Khosla）回忆，此战略明确了太阳公司的产品开发选择方向。他解释说：“我们不会开发任何应用软件。”此战略还表明太阳公司与更大的竞争对手一样，将承担立直销队伍和提供自己的现场支持队伍的风险。科尔斯勒说：“‘不成功便成仁’是我们的座右铭。”创建者大胆的远景目标设想吸引了顶尖的风险投资公司，也使太阳公司在业内获得了惊人的知名度。

为了充分发挥效用，战略陈述应当简洁，且易为员工、投资者、客户等主要成员理解，战略陈述还必须将那些看起来诱人但可能耗尽企业资源的活动和投资剔除。如果战略内容过于广泛，企业可以无所不为，则形同虚设。例如，帐篷制造商宣称，自己的企业属于休闲和娱乐行业，但并不排除经营赌场或者拍摄电影。如果将该企业界定为高性能的室外用具公司，人们就容易了解它的主营业务是什么。

此战略能否带来足够的利润和增长？

一旦创业者制定了明确的战略，他们就必须确定这些战略是否能使企业盈利，并使企业扩展到一个理想的规模。如果无法获得满意的回报，应该促使创业者提出

尖锐的问题：如果有竞争优势，它源于何处？我们提供的产品和服务真的比竞争对手优越吗？如果比对手优越，我们收取的高价能否抵消我们的额外成本？我们能否以更高的价格卖出足够数量的产品，以抵消固定成本？如果我们经营的是商品，我们的成本是否比竞争对手低？如果发展不尽人意，就应该关注以下问题：市场是否足够大？规模上的不经济是否使盈利和增长不可兼得？

苦尽方有甘来，没有付出艰辛，小公司不可能长大。当新企业蹒跚不前时，创业者必须解决基本的经济问题。例如，许多人被洗衣业和备税服务等个人服务业所吸引，因为他们只要努力工作就可以开办和经营这些业务。他们不必为遭遇大的竞争对手、筹集许多资金或者开发专有技术而担心。但是，这些使创业者很容易就能开办企业的因素，经常会妨碍他们实现自己的长期目标。构建于创业者乐于努力工作基础之上的企业，大多会遇到其他同样坚定的创业者，而且很难使这些企业发展到足够大，足以留住雇员和支持基础结构。另外，如果雇员能够做雇主所做的一切，那就没有什么可以吸引他们留在企业中。无论此类公司的创建者如何有才能，他们通常无法享受自己梦寐以求的生活方式。由于无法施展才能，他们只能自力更生。

如果企业无法盈利，且发展不令人满意，这时创业者必须采取根本性措施。他们必须去寻找新行业，或者在本领域内扩大规模或经营范围。例如，丽贝卡·莫蒂埃斯（Rebecca Matthias）于1982年开办了母亲工作室，

通过邮购向职业女性出售孕妇装。邮购业务很容易开办，但是有成千上万的目录在争相吸引客户的注意，较低回复率导致盈利较低，这是丽贝卡在从事此业务 3 年后所面临的现实。1985 年，她借了 15 万美元创办了第一家专门向职业女性出售孕妇装的零售店。到 1994 年，母亲工作室开办了 175 家商店，年收入达到 5 900 万美元。

采取根本性措施的另一种选择，是坚守衰退的企业，希望大额订单撞上门来，或者希望某个大傻瓜来买下企业。这两种希望一般都是徒劳的，最好还是不要去尝试。

战略是否有持续性？

创业者必须面对的下一个问题是，其战略能否长期满足企业的需要。持续性的问题对那些一直在追赶新技术和法规变化或者其他变革浪潮的创业者尤其重要。这些变化会造成供不应求的局面。弄潮的创业者在开始时兴旺发达，只因为潮流对其有利；他们之间没有相互竞争，而是与落伍的对手竞争。可是一旦达到高潮，结果会怎么样呢？随着市场不平衡状态的消失，许多一度辉煌却从未发展特有或未能确立竞争地位的企业会随之消失。弄潮儿必须能够预见市场饱和、竞争激化以及下一轮浪潮。他们必须放弃仿效的做法，而应该采用新的、更持久的企业模式，或者以可观的价格出售自己高增长的企业，而不去考虑其模糊的长期前景。

让我们看看 1972 年创建 Vydec 公司的爱德华·罗森

(Edward Rosen)。当时公司开发了一种领先的独立文字处理器。随着市场的急剧扩大，Vydec 公司在第六年的年收入达到9 000 万美元，在美国和欧洲有近1 000名雇员。但罗森及其合伙人认识到独立文字处理器的日子已经屈指可数，他们愉快地接受了埃克森公司（Exxon）以1亿多美元收购该公司的开价。

这种前瞻性的考虑是少见的。快速增长的公司中的创业者，通常不会认真考虑退出战略。他们受到短期成功的鼓励，不断地将利润再投资到难以为继的企业中，直至留给自己的只是对往日快乐时光的回忆。

那些靠自己创造潮流而非追赶潮流来创业的创业者，在精心制定战略时，会面对一系列不同的挑战。他们必须利用多种条件形成自己最初的优势，并在此基础上建立企业。崭新的企业一般无法承担在各方面革新的

革新产品容易仿制，但是革新性企业制度却难以复制

费用。例如，很少有哪家新生企业能够期望自己能吸引营销革新性产品所需的资源，

因为革新性产品需要在技术上有根本的改进，需要新的生产工序和新的分销渠道。缺乏资金的创业者一般首先是努力建立并利用一些独特性，在业务的其他部分运用标准的、随时可用的资源。例如，戴尔电脑公司（Dell Computer）的创建者迈克尔·戴尔（Michael Dell），在大学生宿舍将标准元件组装成电脑，在没有虚饰或过多销售支持的情况下，以邮购销售的方式向个人电脑用户提供低价电脑。

然而，为了领先而制定的战略未必真的能领先。因为成功会招致模仿，基于一两种优势之上的模式已过时了。例如，竞争对手能够轻而易举地仿造创业者的革新产品，但他们会发现，要模仿包容了许多各具特色、互为补充的能力系统却是难上加难。具有以下特征的企业是不容易被模仿的：产品能够吸引客户，生产和物流紧密结合，与分销商的关系密切，对客户有求必应，能够不断创造革新性产品。

建立了称心的专卖产品的创业者，必须迅速找到增强竞争能力的办法。例如，软件新生企业 Intuit 公司的第一个产品 Quicken 特征明显，而且比其他个人财务软件程序更容易使用。不过，Intuit 公司认识到，竞争对手可能创造出更便于使用的产品，于是公司利用自己的早期领先优势，在各个优势上进行投资。Intuit 公司推出了一系列用于小企业的产品，包括会计软件 QuickBooks，提高自身在分销商中的地位。据公司创建者和董事会主席斯科特·库克（Scott Cook）所说，它将先进的营销技巧引入了一个“将客户的电话视为对神圣编程艺术的干扰”的行业。它确立了一种优越的产品设计工艺，建立了一支包括营销和技术支持的跨职能队伍。Intuit 公司还大量投资，免费向客户提供出色的技术支持服务。

我的发展目标是太保守还是过头？

在对业务进行界定或者重新界定，并验证其基本正确性之后，创业者应能肯定其增长计划是否合适。不同

的企业能够而且应该以不同的速度发展。年轻企业就像自行车运动新手一样，确定适当的速度很重要。无论是年轻企业，还是自行车运动新手，太快或太慢都会导致失败。对初建企业来说，适宜的发展速度是许多独立因素综合作用的结果（参见后文“确定适当的发展速度”）。

实施战略：我能实施此战略吗？

创业者必须自问的第三个问题可能是最难回答的，因为它需要进行最坦诚的自我检查：我能实施此战略吗？好点子并不能保证优秀业绩。许多年轻的公司夭折，是因为创业者没能实施其战略。例如，企业可能资金用尽，创业者可能无法实现销售额或者无法完成订单。创业者必须对资源、组织能力及其个人角色三个领域进行检查，以评价其执行战略的能力。

我有合适的资源和关系吗？

缺少优秀雇员往往是成功实施某项战略的首要障碍。在启动阶段，许多企业无法吸引一流的员工，创建

*希望将不合格的雇员转变成
优秀员工的创业者最终几乎
总是失望*

者只能自己承担多数
关键任务，并尽己之
所能招募雇员来帮忙。
初期阶段之后，尤其
是当他们希望公司业