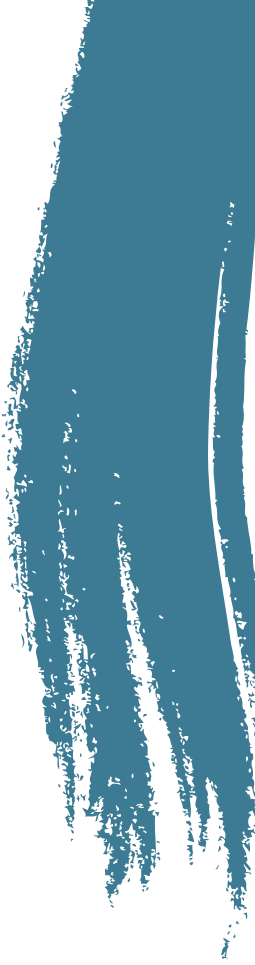




想法转移：新创企业速成战略

新创企业若急于迅速盈利，那么移植战略（又称想法转移）不失为一个好的选择，因为它能低成本高效率地创造短期收益。然而，移植战略未必能让企业得以持续发展。新创企业成功的关键不光在于点子，更在于能否很好地执行

George Foster 美国斯坦福大学商学院教授
何晓斌 复旦大学管理学院助理教授
贾 宁 清华大学经济与管理学院副教授



移植战略又称作想法转移，是某些新创企业或团体，在面对某一问题时，首先会积极寻找已有的想法，当他们发现成功且可行的想法后，便试图快速将其移植到世界的另一处，并利用这一想法，给被转移处带来更多收益的战略。

最先采用该策略的企业或团体被称为先行者 (**first mover**)，而最先获得巨大影响和成功的被称作“先大者” (**first scaler**)。在商业领域，“先大者”的影响往往会超过“先行者”，因为“先大者”会吸引另外的商业利益者在其他地方复制这个成功模式。

15年前，谷歌以私有股份公司的形式创立。今天，它已成为全球最大的搜索引擎，约占全球互联网 85% 的搜索份额。谷歌早期商业成功的关键在于付费搜索的商业模式。然而，这一付费商业模





在商业领域，“先大者”的影响往往会超过“先行者”， 因为“先大者”会吸引另外的商业利益者在其他地方复制这个成功模式

式并非谷歌原创，与谷歌同年在美国创立的 GoTo.com（后来改称为 Overture Services）才是最先使用点击付费搜索引擎模式的“先行者”。谷歌公司只是作为“先大者”后来居上，完美诠释了新创企业成功之典型战略——移植战略。

两种转移形式

“先大者”超过“先行者”是移植策略中简单和经典的模型，我们在此基础上进行了更详细的分类，将移植策略分为知识转移和创意转移。

知识转移

知识移植是指新创企业家将已具备的行业知识与经验相结合，

转移到新创企业的培育和管理中，是一种快速转移知识的移植策略。

约旦的 Pharmacy1 药店的成功就依赖其创始人在美国学习和就业的经验。该药店的创始人阿姆贾德·雅利安从美国马萨诸塞药剂学院零售药业管理专业毕业，并在 CVS（美国一家大型药物连锁店）工作，后来，他与家人收购了迈阿密的一个小型连锁药店。当他决定在约旦开连锁药店时，他的学术和工作背景给了他深厚的管理经验。如今，Pharmacy1 已成为约旦零售药店连锁的领头羊，并在阿拉伯世界（All World Arabia）500 强评选中，被列为约旦增长最快的公司。

创意转移

许多新创企业都借鉴了成功企业的创意或者创意的某些方面，并对这些创意进行调整，使其与新市场相匹配。这就是创意转移。然而，人们对于移植想法的来源，或者对于到底有没有移植也常常有不同看法。

例如，许多评论家认为百度是“中国版的谷歌”。一

个推论是，百度形成是因其创始人观察到谷歌的早期成功，然后把谷歌复制到了中国。其创始人曾在创立百度之前致力于搜索算法，并在1996年获得了一项有关计分算法的美国专利，随后将其用于百度。

机遇与风险并存

新创企业采取移植战略，无疑注意到此战略创造收益的高效性和快捷性，如果再配合特定的商业背景，这种捷径所创造的收益将不可估量。

机会垂青 壁垒并存

在某些情况下，当先行或先大的公司在某一区域内获得巨大成功，但还没有足够能力和财力成为跨国大公司时，新创企业便有机会

在新市场成为领头羊，并且超越现有先行者或先大者成为跨国企业。

然而，新创企业作为后起之秀并不意味着优势明显，已有的先行者或先大者所具备的能力仍然能够对新创企业造成一定的威胁。早期建立起一定市场规模的公司，可以对那些用户数量少的晚到者制造壁垒。也就是说，新创企业还需要建立足够的风险机制来应对现有先大者或先行者制造的壁垒。

曾在eBay工作的执行团队成员马特·班尼克就指出：“当2000年eBay公司进入日本市场的时候，就面临一个很大的挑战。我们去得太迟。我们到达时，雅虎已经建立了主导地位，并且有了规模效应。”

创意易复制 价值难拷贝

一个新创企业或者新产品在世界一个地区的成功并不意味着它会在其他国家成功。原因主要有两个：

第一个原因，是新地区的消费者并不一定会如预期般被新产品吸引。食品和饮料行业有许多这样的例子。产品在国内市场非常成功，但在开拓新市场时，



当先行或先大的公司在某一区域内获得巨大成功，但还没有足够能力和财力成为跨国大公司时，新创企业便有机会超越现有先行者或先大者成为跨国企业





即使做了大量的营销，市场却仍然很小。

例如，在澳大利亚，Vegemite 早餐相当成功，但该品牌的继承者尽管多次尝试，仍未能成功打开潜在利润丰厚的北美市场。

第二个原因是，有关产品的本地化程度的困惑。一般而言，在被不同地区的市场接受之前，产品本地化往往是必需的步骤。这里的决策困难是：如果本地化几乎没有必要，那么相比原来在另一个市场取得成功的公司，当地的新创企业进入该市场的比较优势也很小。

顺先行者利 逆先行者险

另外，已经在不同国家取得初始成功，但尚未在目标市场取得成功的想法移植公司也有有利和不利两方面。

有利的一面是新创企业对哪些事情可行，哪些不可行，以及有哪些挑战都有学习的机会。它们很可能成为“学习进步”者的角色。

另一个有利面是，先成功的公司可以收购想法移植公司作为其进入新市场的途径，同时也为想法转移公司的投资者和管理层提供了一个有利可图的退出战略。因此，很多想法转移公司被创建的动机就是为了将公司卖出去。

不利的一面是它们可能成为

原先成功的公司的竞争对手，面临其强大的挑战和排挤。最明显的竞争劣势是，早先成功的公司在利用全球拓展战略，吸引地方经济和有强大政治背景的合资伙伴时具有更多优势。

成功的核心在执行

新创企业成功的关键不光在于点子，更在于能否很好地执行。将成功的创意进行移植并不等于也将优





找到优秀的执行团队，借鉴原先成功企业的管理模式并及时调整，是保证企业成功的重要因素

秀团队和管理经验进行了移植。只有找到优秀的执行团队，借鉴原先成功企业的管理模式并及时调整，才是保证企业成功的重要因素。

旅游网站携程网借鉴了早先在其他地方成功的在线旅游公司如 **Expedia.com** 和 **Travelocity** 的一些特征。然而，该公司成立时，与网上支付系统紧密相联的电子商务环境在中国十分复杂。因此，公司成立六至八个月以后，携程网从网上旅行社转变成了一个酒店预订中心，并与世界其他地方很多在线旅游服务公司的商业模式背道而驰，建立起了一个由 1000 多人接受预订的呼叫中心。正是由于高品质呼叫服务中心的建立，使携程脱颖而出。

当然，新创企业是否采用移

植策略与其创业动机的变化也有很大关系，若创业动机是急于迅速盈利，那么移植策略不失为一个好的选择，因为移植策略能低成本高效率地创造短期收益。然而，从企业长期发展的角度出发，移植策略能否让企业持续发展仍值得商榷。

(本文是世界经济论坛有关《全球创业和新创企业成功成长战略》的研究成果，何晓斌为本文通讯作者)

编辑：金丹 jindan@pkubr.com

George Foster: 美国斯坦福大学商学院 **Konosuke Matsushita** 讲席教授，成长公司高管项目主任。主要致力于创业和新创企业成长战略、财务分析、商业运动管理等研究。

何晓斌: 复旦大学管理学院企业管理系助理教授。研究领域包括创业和新创企业成长、社会网络分析与应用、组织社会学等。

贾宁: 清华大学经济与管理学院会计系副教授。研究领域包括私募股权基金与风险投资、创业金融和新创企业成长等。

