

与 David Kidder 的问答

像初创公司一样思考

🕒 阅读 6分钟

无论是 Alphabet 还是 Zappos，如今许多最大的公司和最有价值的品牌在不久前都是创业公司。这就是作家、连续创业家、Bionic 公司首席执行官 David Kidder 之所以说“公司必须像初创公司那样发展自己的业务”的原因。那要怎么做呢？通过他称之为增长操作系统 (Growth OS) 的方式，建立风险投资和企业家精神的思维模式和力学。

360: 企业应该如何看待增长？

DK: 增长来自于企业尚未发现的新问题和新需求。我们必须成为坚持不懈的企业家——愿意将资源投资到我们无法完全表达的问题，寻找我们还没想到的答案。如今的大企业大多是围绕效率建立起来的，但大多数公司已经开始精简运作。它们清楚如何随意运作。但他们不能做的是随意增长。为什么不能像提高效率一样促进增长呢？我们喜欢在思考创造增长的过程时，抱着一种观点，即风险投资和企业家精神，其实是种管理、发现和选择投资方向的方式——从而发现促进业务的新问题和新需求。

Kidder 表示，大多数企业都没有人才或资金方面的问题。但是它们有权限的问题，这类问题通常发生在领导层。他说，如果企业希望新的想法能够蓬勃发展，就必须以非共识的眼光看待世界。

360: 领导者如何通过企业家的视角行事？

DK: Jeff Bezos 撰写过一篇精彩的股东信，内容关于“第一天”公司。其中的概念是指，那些从一开始就保持创始人心态的企业，能够有效地建立规模化的创业公司。这种“重建”或将大型企业带回其创始之源的做法，是领导力和企业变革的核心。在最初的那封信里，Bezos 谈到了要投资长期增长，而不是取悦华尔街的短期成效。

360: 企业应该如何确定投资的方向？或者应该尝试解决哪些确切的问题？

DK: 大多数领导者之所以能够坐上领导的位置，是因为他们能够很好地回答大多数人都明白的问题，这让他们在现有的问题上能做得很好。市场会根据效率和预测给领导者带来回报，因此他们会运用善于衡量世界季度情况的规划工具，通常是进行三年的规划。如果超过三年，传统的规划模型就会崩溃，因为市场、技术和模型都在发生变化。变化的速度超过了规划的价值。因此，我们需要转向世界性的投资组合视角。如果你一年的投资次数激进地增加到30次，而不是一年进行2到3次精心策划的投资，那么你学习的速度就会和其他人一样快，甚至更快。然后，我们会开始发现商业的真相和新的增长。

360: 如何增加这样的机会，加速学习和发现？

DK: 在领导者发现一个新想法时，他们通常会告诉团队他们对这个想法的看法，而这会破坏学习的权限和界限。在大多数情况下，创业团队不会否定领导层所说的话，因为失败的成本太高，他们无法说出真相。有一种风险投资，创业方法是这么说的：“把真相告诉我。”

因为失败的成本很低，所以团队可以以最快、最便宜的方式经历失败，这样我们就可以找到答案，将答案反馈给领导团队。企业家都深受一个问题困扰。他们并不关心想法的内容是什么，只要最终能够解决问题就可以。

Kidder 说，如果你想雇佣一批才华横溢的出色人才，然后指望他们在枯燥乏味的空间里创造增长，这是不可能的。你的空间需要支持创造增长的文化和人才。

360: 环境怎样才能给这种创业方法带来积极影响？

DK: 如果你想让某些人以不同的方式学习，但他们继续待在相同的物理环境里工作，理智上说，这是不太可能实现的。你不能说，“请用完全不同的方式思考”，然后又让大家回到自己的小隔间。你需要不同的环境和经验作为工具，才能创造出不同的学习成果。

360: 您是否看到，高技能人才需要不同的环境，才能胜任领导者追求的创造性工作？

DK: 绝对是这样的。我们都在争夺人才。全球有 18 亿的千禧一代期待着工作、思考、购买、体验、开发和发现新事物。这和企业的效率哲学截然不同。效率是为了测量精确到平方厘米的环境而设计的。在效率能够得到很好的回报时，这样的环境很好，但我们发现市场正在转向由创始人主导的公司。它们很清楚，如今在这个世界上创造价值的人，与过去二三十年创造效率的人是截然不同的。环境需要迅速改变，才能支持创造增长的文化和人才。这一点真的很关键。

360: 您在 Bionic 的办公室是怎样的？

DK: 我将我们环境中的所有东西都视为工具，无论是站立式办公桌、小型讨论室、大型实验室、会议室，还是我们称之为 Jedi 休息室的空間，都是我们的工具。我们的团队以不同的方式利用我们的每一寸空间。从社区休息室到餐饮酒吧、从风险投资会议到董事会会议、合作会议，再到深入思考和工作，我们都会充分利用每一寸空间。如果你想创造增长和追求新事物，你就不应该将雇佣到的优秀人才放在一个枯燥乏味的空间里。我们所做的一切都是希望能够获得带来成长和发现的经验和成果。

360: 阻碍公司实现新增长的最大因素是什么？

DK: 大多数企业都没有人才的问题。它们甚至没有金钱的问题。但是它们有权限的问题，这类问题通常发生在领导层。他们的权限太窄了。推动他们思考的季度资本主义，不允许人们花时间、精力和金钱去追求新的想法。高回报实际上是非共识的决策。这类决策很少得到所有人的同意。只有抱着坚定的信念和非共识的世界观，才会有所发现，因为奇怪的想法往往会成就伟大的事情。如果大家对一个“好主意”的看法一致，那么这时候所获得的回报往往是最糟糕的——每个人都理解这个主意——这意味着整个市场都理解它，这也意味着在大多数情况下，并不存在增长的空间。因此，非共识、坚定的理念，风险模型的想法是你在发现新增长时所要寻找的。

David Kidder 在 [360 Real Time](#)播客中谈到了他的 Bionic 公司的“企业家大军”，以及他用来发现好想法的五个视角，该播客可以通过 [iTunes](#) 和 [SoundCloud](#)收听。