

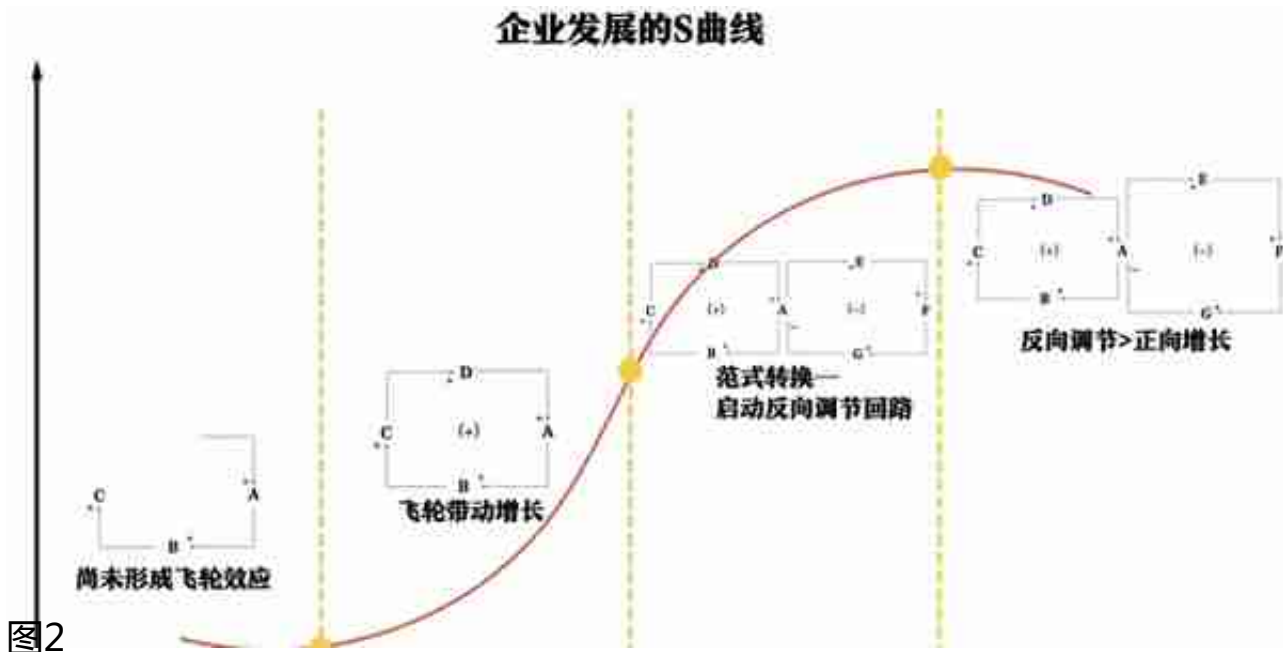
“S” 曲线

查尔斯·汉迪教授有一本著作《第二曲线》，专门讲企业的创新发展。这本书的副标题叫做《跨越“S型曲线”的二次增长》，纵观企业的发展历程我们会发现，企业都是以“S曲线”的形式演进的。

如图1所示，混沌大学的课程中经常讲到“S曲线”，可以被描述为“一线三点四阶段”，“一线”指的是“S曲线”本身，企业的主营业务经常被称作“第一曲线”，由创新引发的新业务被称作“第二曲线”；三个关键的转折点分别是破局点、拐点、极限点。

在破局点之前，企业正处于投入期，此时的曲线向下倾斜，代表这个时期的投入大于产出。过了破局点之后，企业进入增长期，企业业绩以较高速增长，在曲线上表现为较大的增长斜率。通过对大量企业的观察，我们发现没有一家企业会永远保持这种不间断地高速发展，一定会在某个时点迎来发展的拐点，经过拐点之后，企业依旧保持发展态势，但是增长的速度却大幅下降，这一时期被称作转折期。最后，当企业发展的速度越来越慢，最终到达发展的极限点，自此之后企业进入衰退期。

。

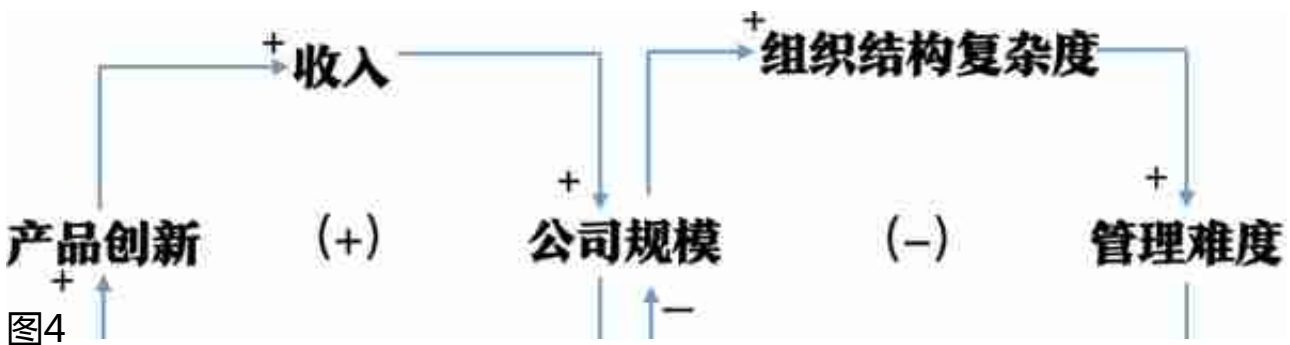


在实际企业发展中，“S型曲线”又是如何形成的呢？

向产品要效益VS向管理要效益

我们再来举一个例子，如图3所示，在企业管理当中，有人主张向产品要效益，认为只要产品做得好企业自然有好的发展，而发展本身就是解决问题的良药，甚至有人说过，发展能解决80%的问题；还有人主张向管理要效益，认为不管企业做得多大，发展得多快，魔鬼都藏在细节里，因此管理的规则、条线、流程一定要把把关，否则发展再快的企业也顶不住一天到晚的“跑、冒、滴、漏”。

持有这两种意见的人可能互相还有点看不上，主张向产品要效益的人是企业中的新锐派，在初创型企业中比较多见。他们锐意进取，只看结果不看过程，过程中如果真的有了点小问题，因为是初创企业，规模小、员工少，骨干员工有可能都是一个大学寝室的室友，所以解决其问题来喝一顿大酒，吃一顿火锅可能就统一思想了，所有矛盾都迎刃而解，明天继续开发产品，产品创新带来更多的收入，收入促进公司规模扩张，然后产生更多资源支持进一步的产品创新，一条完美的增强回路就此形成了。



那么，作为管理者我们究竟应该向产品要效益还是向管理要效益呢？

这不是个孰好孰坏的问题，这是一个关乎Timing的问题。

图5显示了企业发展S曲线的底层逻辑，在投入期企业的首要任务是快速跑通商业模式，迅速搭建出一个逻辑上可行的增长飞轮，产品是这个飞轮的基础，企业自然要向产品要效益。

到了增长期，企业首要任务是推动飞轮快速转动，获得快速增长，这个时候增长本身就是解决一切问题的良药。不过，优秀的管理者可能已经意识到即将出现的管理问题，并为此提前布局。

到了企业的转折期，管理问题已经显现，此时首要任务不是继续推动增长飞轮而是剪断调节回路，这个时期的企业只有不断清除管理中的问题，向管理要效益，才能延长业务增长的“S型曲线”。

到了衰退期，再想重启第一曲线的增长已经非常困难了，因此企业在转折期除了要
向管理要效益，不断努力延长第一曲线之外，还应适时考虑孵化企业的第二曲线。