

基于效果逻辑理论的企业创业决策研究 ——以贝发为例

熊燕,王昕,季佳乐,陆梦怡,李恪霖

(宁波财经学院,浙江 宁波 315000)

摘要:改革开放以来,社会环境和经济形势巨变,新技术、新动能的出现对传统制造企业产生了越来越大的冲击,文具制造企业同样面临重重艰险。预先设定目标的决策逻辑已经不能满足我国文具制造企业创建、发展需要,文具制造企业亟需寻找企业决策新路径。因此,本文以贝发集团为对象,从创业者角度研究贝发从小作坊发展到行业龙头的整个过程的决策逻辑,对于提高新创企业的创业成功率、引导企业持续发展具有参考价值。

关键词:文具行业;效果逻辑理论;贝发集团;创业决策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.146

1 引言

贝发集团在创始人邱智铭的带领下领军文具行业 20 余年,凭借科技创新推动整个文具行业的进步,通过整合文具行业的优质资源,构建了国内第一家文具供应链平台,打造了中国文化创意产业创新服务综合体,带领中国文创行业走向世界舞台。贝发的创业路径中,体现出资源导向、可承受损失、利用突发事件、战略合作、渠道可控的创业逻辑,贝发用自己一路以来的经历,展示了中国传统制造企业在日新月异的时代中如何乘势而上,不断实现企业转型升级,为其他传统制造企业树立了典范。

2 效果逻辑理论概述

效果逻辑理论是指创业者在高模糊、不确定、资源依赖的创业环境下,通过有效利用手中已有资源和可行手段,以获取利益相关者前期承诺为基础,以可承受的损失为限,在不断试错中制定企业战略决策,主要包含以下五大原则^[1]:

2.1 手中鸟原则

手中鸟原则在效果逻辑理论中,指“从自己已经拥有的资源出发”。专家型创业者总是能在创业过程中高效利用好自己身边的每一点资源,在自己可利用的资源的基础上总是会想:我能利用这些资源创造些什么?通过反复思考“我是谁、我知道什么、我认识谁”这三个方面,找到自己身边可利用的资源,综合构成每个人都可以利用的资源集合。

2.2 可承受的损失原则

在效果逻辑理论第二个原则是指“寻求创业者可以承受的损失,而非利润最大化”。理性分析计算投资风险和损失并不难,难在精确计算和深度挖掘其中潜在的收益,因为创业者可以了解并计算可承受的损失,但是潜在收益是他们根据不确定的市场环境进行预测的。关注风险,依据可承受的损失做出决策,会使创业风险降到最低,有利于创业者不断找到创业新道路。

2.3 柠檬水原则

“柠檬”意味着生活中的酸苦和艰难,而“柠檬水”则意味着“有意义的、乐观积极的、令人愉快的结果”。专家型创业者会将创业中遇到的各种突发事件当作是一个新的可利用资源,而不是当作成本。专家型创业者以积极的心态面对一切意外,对其充满着好奇心,在他们看来什么事情都称不上糟糕,因为他们善于从不好中找到积极、乐观的方面并加以运用。

2.4 疯狂被子原则

效果逻辑理论认为,创业者要与人分享,从而获得他人的投入与承诺,这就是疯狂被子原则。创业者在把握周围可利用资源之后开始自己的创业,接着就是要针对自己的创业想法与他人进行活动,如与利益相关者进行合作、收获志同道合对合作伙伴、家人的投资或人脉关系等,并且这些利益相关者也是以可承受损失为决策依

据而做出承诺。

2.5 飞行员原则

在整个创业过程中,面对诸多不确定性,创业者始终把握可控因素,可控资源和条件,领航整个企业不断拓展资源、拓展领域,开拓前进,这是效果逻辑中的飞行员原则。那些个人行为与事件要素之间存在较大权变关系的工作更受到专家型创业者偏爱,并不是所有事情都是可以控制的,因此创业者会更加专注于处理那些可控性较强的事件。

3 创业者创业决策问题分析

3.1 创业者发现与整合资源能力弱

许多创业者总是花大量的时间去寻找无法得到的资源而不是利用好自己拥有的资源,这样会使得企业发展缓慢。实际上,企业内外部总是存在着各种丰富的资源,但创业者往往不知道现有资源中哪些是有用的,从而造成企业在运营过程中出现资源浪费、企业发展动力不足等问题。其次,很多创业者在创业的过程中急功近利,没有对自己的企业进行深入分析和品牌定位,盲目引用他人的资源整合的方式,实行不适合自身企业的模式发展,最终创业失败。

3.2 过于强调预期回报错失新机会

创业意味着创新,而创新必然要面对各种不确定性,即蕴含着风险。许多创业者过于关注预期回报,而不是确定能承受的损失,在一定程度上不仅局限了企业的发展空间,也不利于企业未来的发展,错失了为将来创造更多选择机会的最佳时间。意外是不可避免的,创业者需要对突发的事情做出反应。确定能承受的损失,而不是预期回报。

3.3 消极应对意外,难以走出逆境

现时代,创新创业浪潮在中国迅速兴起,市场竞争也越来越激烈。高素质人才缺乏、融资紧张、市场开拓难等是创业者经常要面对的几大困境,然而能否在逆境中生存下去,克服重重困难,这决定了创业者能否创业成功。如今社会上有很多创业者创业失败,由于长期找不到转型点和突破口,得不到社会的理解和支持,而垂头丧气,最终放弃了创业。还有些创业者因为某一时期社会局势的变动,企业遭到了强烈的冲击,面临着重大的压力,最终未能扛过非常时期而功亏一篑。

3.4 不注重战略伙伴关系强调竞争

许多创业者往往忽视了最初利益相关者网络的建立,这样不仅会集中创业过程中的风险,以此同时还加大了企业的潜在损失。利益相关者网络的缺失不仅会缺失许多战略资源,还不利于发现和获取企业新的发展机会和新的方法。新创企业相对于其它企业,在财力、人力资源等方面都相对较差,过于强调竞争不仅不会帮助企业发展,反而会阻碍企业获取新的资源,新创企业在行业中的节奏就只是被动。许多创业者在创业初期忽视了企业协作的作用,等出现

问题时才发现最初的想法是错误的。

3.5 创业者企业整体把控能力较差

创业者对于团队的领导能力和企业整体发展方向的把控能力是企业兴衰成败的关键。企业的发展速度、何时增加投入、何时进行产品研发等方面都需要创业者进行精准决策,这会影响到企业以后的发展趋势。有些创业者在创业之初因错误布局企业战略而导致企业夭折,也有些企业因为创业者某一阶段的决策错误而走下坡路,还有一些创业者由于对企业员工管理不善导致企业停滞不前,因此,企业的发展受到创业者对企业的整体把控能力的影响。

4 企业简介

贝发集团由邱智铭于1994年成立,是一家集研发设计、生产销售、供应链整合于一体,致力于打造细分行业的互联网生态平台企业,总部位于浙江宁波。贝发集团是国内文创产业的领军企业、国家制造业单项冠军,同时是中国制笔行业的龙头企业。贝发集团成立二十余年,积累了15亿全球用户、10万多家零售终端、1000多个核心客户及分销商和100多个线上线下渠道,产品销往北美、欧洲、亚洲等全球200多个国家和地区。

5 基于效果逻辑理论的贝发创业决策

5.1 掌握已有资源,制定发展战略

在邱智铭创业初期,作为经销商的贝发所享有的资源有限,这在一定程度上给邱智铭创业带来困难。但邱智铭从自我认知出发,通过对日前阶段所具备的能力、人脉关系、社会经验等的把握,正确判断现有资源与资源利用的有效途径,正式走上了创业之路。

5.1.1 分析企业情况,踏上创业之路

1993年,仅有三十名员工,只能做文具的简易包装的小作坊从邱智铭父亲中转交到邱智铭。邱智铭认真分析了自己企业的具体生产情况和企业所在地的同类生产企业的产品特点。在此基础上又分析了国内的贸易环境,当时服装、纺织产品、农副产品等大类产品是国有外贸公司着重关注的方面,并未将文具这类小产品纳入公司业务范围。因此,邱智铭选择了文具贸易的道路,正式开启新的征程。正是邱智铭充分分析了企业内部资源和同类产品的竞争对手所拥有的资源的基础上,然后从当时市场局势中发现新的机遇,由此做出了正确决策。

5.1.2 已有资源出发,获取发展手段

贝发在邱智铭的带领下,充分利用现有的品牌、产品和渠道资源,在充分分析新的市场环境、国际发展趋势等因素后,打造了第一家中国文具供应链运营服务平台,成为了国内第一家文具供应链运营服务商。

贝发打造的文具供应链运营服务平台集中国及亚洲最优质的文具、文体、文化名牌供应商于一体,拥有产品创意设计、研发生产、市场推广销售、物流配送等多个功能,贝发高效的资源整合,让它拥有为入驻企业提供安全、有效、快速的一站式服务的能力。整合各类资源后打造的中国文具供应链运营服务平台,贝发身份从“制造商”转变为“运营商”。

邱智铭在企业发展过程中总是能够明确并利用自己手中有限的资源,清楚判断自己的定位。这个过程中,企业的物质、人力、组织资源得到了挖掘和利用。邱智铭敏锐察觉环境变化,以新的手段创造对企业有用的新资源,实现资源的整合和利用,促使企业进一步发展。

5.2 明确可承受损失,探索式前进

在考虑是否要进行一项创业活动,创业者一般要判断自己或企业能够承受的风险或损失并确定可收到的效果。邱智铭通过测算自己能够承受的损失,利用自己掌握的有限资源来不断调整自己的创业行动,面对国内行业产品同质化、模仿者多的问题,邱智铭也在可承受范围内积极采取行动。

5.2.1 承受研发风险,打入主流市场

贝发产品在对外经销的过程中发现产品出口地多数在第三世界国家,而在欧美国家却难以占据一定市场份额。基于这个阻碍,邱智铭在计算研发存在的技术、生产、市场等风险的基础上,决定加强贝发人的知识产权意识,打造自己的品牌,架构起属于贝发自己的知识产权架构和研发体系。基于此,贝发于1998年成立了贝发制笔工程技术中心,这是行业内第一家制笔研究中心,由此正式开启贝发的研发之路。从2000年到2016年,贝发的制笔工程技术中心实现了由市级向省级、国家级的升级,这足以证明贝发的科研实力以及邱智铭的强大决心。正是由于重视研发投入,很快,行业内第二、第三研发能力的总和都不及贝发,平均来看,每三天既可研发出一款新产品^[2],这其中也体现了贝发极高的专利数,从2009年至2013年,贝发申请的数就超300个,别致的产品设计款式和多而全的产品种类抓住了各国购买者的目光,贸易额大幅增长。邱智铭依据企业可承受损失范围作出了明智决断,帮助贝发成功打入欧美市场,这也为贝发的进一步发展奠定了雄厚的物质基础。

5.2.2 外贸转内销,试错中逐步前进

在获得初步发展后,金融危机、国外制笔行业竞争等都让邱智铭在进一步开拓海外市场时更加困难,他逐渐意识到开拓国际中高端市场并不会那么顺利,若继续在海外市场发展,贝发的运营成本将会不断上涨,发展空间也只能只减不增。基于多重因素的考虑,即使不清楚贝发在国内市场的竞争力和适应性,邱智铭仍然果断开辟贝发第二市场。面对新的市场环境和客户,会遇到新的问题与阻碍,邱智铭不顾外界质疑,仍然坚持自己的选择,因为他知道,只有这么做才能为贝发创造发展的空间,即使失败,也是在贝发可承受的范围内。

面对联盟奥运数亿元的高投入,记者和董事会都对这个战略的盈利性存在质疑,邱智铭也明白赞助奥运会的成功率不高,但贝发最终还是选择结盟奥运。凭借“奥运独家供应商”的称号,贝发在一年时间内,从原来的不到3%的知名度增长到近20%,后则是提高到了30%,虽然最终产生的效果比预期的少,但产生的损失也在贝发可承受的范围内。创业就是一个不断试错的过程,并没有绝对的成功和失败,邱智铭在企业可承受损失的范围内,灵活地调整企业发展战略,不管结果好坏,都是一次不错的尝试,邱智铭都能够从中收获到经验。

5.3 积极面对意外,抢占经济可能性

5.3.1 打破技术困境,铸核心竞争力

那时,国外文具市场发展迅速,可是有一次运货轮船经过赤道,2个集装箱的圆珠笔受高温影响全部漏油,客户要求索赔4万多美元。于是,邱智铭于1996年底跑到美国、日本和德国,花了整整两个月的时间学习如何解决漏油问题^[3]。积累到先进经验后,他马上与美国科研单位合作开发油墨添加剂,成功解决了国产笔漏油的顽症。这项成果是中国笔业书写质量史上的一次突破,大大缩短了我国和国际制笔市场的差距。

邱智铭深感责任重大,他决心一定要靠核心技术实现“中国制造”在国际舞台的崛起。在贝发与其他制造业企业的一同努力下,连续攻克技术难题,在杭州G20峰会上,由贝发制造、完全自主研发的“元首笔”华丽亮相,不仅赢得了与会各国元首的好评,更彰显了“中国制造”的力量。

正是由于贝发始终专注于创新研发,到2019年10月,贝发集团已拥有制笔五大核心技术,1000多项有效专利,甚至还起草了《水性墨水圆珠笔和笔芯》浙江标准,贝发的圆珠笔也被列入国家单项冠军产品。

5.3.2 疫中调整策略,实现营收倍增

2020年新冠疫情期间,邱智铭针对疫情随即做出了“三抢一打

通”战略部署。贝发一边积极为复工做准备,一边快速抢人、抢订单、抢市场资源,并迅速打通产业链、物流链以及供应链,抢占疫情延误的订单进度。与此同时,为了应对不稳定的内外贸形式,贝发及时调整策略,以疫情期间重要防护用品为突破口进行拓展销售,“VANCH”品牌口罩等产品也赢得了中外各大合作厂商的欢迎,订单数量暴涨。同时,贝发积极搭建生命健康事业部,建立医疗器械质量管理体系,健全质量管理秩序,并获得欧盟 CE 认证、美国 FDA 注册等证书,进一步严格把控产品质量。

当疫情给企业带来很大的冲击时,邱智铭坦然面对,疫中生智、稳中求变,做出一系列应对举措,及时调整经营策略,从新的突破口入手,最终实现销售与利润双倍增,抢占疫情中的经济可能性。

5.4 缔结战略联盟,扩大自身发展手段

5.4.1 跨界合作,开展技术攻关

在邱智铭创业过程中,他多次寻求各个领域的战略合作伙伴,通过缔结战略联盟,促进资源整合,以此赢得新的市场和资源,为企业探索提升绩效的新渠道。

2015年,我国一直在不锈钢笔头、高端油墨和加工装备三大领域受制于国外进口,未能在高端笔领域真正实现百分百“中国制造”。为突破这三大难题,贝发协同科研院所、原材料企业等共同开展课题研究、技术攻关和设备升级,为中国高端圆珠笔国产化打开全新局面。贝发牵头,联合中科院沈阳研究所和太钢集团及相关企业协同创新,攻克了切削用不锈钢笔头线材技术。在高端油墨方面,贝发经过上万次实验研发出聚烯烃塑料制品丝网印刷工艺以及首创的自动锁墨系统,圆珠笔油墨触变性达到了国际先进水平,有效解决了书写不连贯、漏油等难题。在加工装备方面,贝发与格力跨界合作研发出适用于制笔的数控机床手等自动化智能装备,填补了国内制笔业在自动化智能制造装备领域的空白。

5.4.2 产品联合,提升品牌形象

作为大众化专业文具品牌,贝发主要面向“学生、办公、礼品”这几大市场。2005年,学生市场占有率最高,因此邱智铭瞄准了当时中国影响力最大的品牌“超级女声”,借其在学生群体中的知名度快速提高贝发在学生市场的占有率^[4]。

2005年10月,贝发与上海天娱传媒公司签订“战略合作伙伴”协议,获得2006年至2008年“超级系列”品牌在文具产品领域的独家生产权和销售权,设计生产了美术用品、学生文具等七大类文具产品,并连续3年获得节日每届十佳选手的肖像、签名和卡通形象的使用权。通过多元化的产品,以及“超女”元素的完美融合,贝发的品牌知名度在学生层面由3%提升到了50%，“超女战略”大获成功。

之后,贝发又将目标瞄向了奥运。2006年4月,贝发与第29届奥林匹克运动会组委会签署协议,贝发正式成为2008年北京奥运会的文具特许经营商、零售商以及独家供应商,是奥运会史上第一个文具赞助商。通过结盟奥运,贝发从原先的制造商转变为品牌供应链整合者,逐渐回归国内市场。

5.5 把握可控渠道,创造发展机会

在创业全过程中,邱智铭始终把握全局,面对诸多不确定性,邱智铭充分发挥主观能动性,始终把握可控因素、资源和条件,领航整个企业不断拓展资源、领域。

邱智铭面对最初没资本、没技术的窘境,并没有就此放弃,而是认真分析自己企业的生产情况和企业所在地的同类企业产品特点,决定从贸易切入,为企业寻找发展的路径。从转向内销、牵手超女、奥运再到世博、G20等,贝发用一次次崭新的面貌展示在人们的面前。最终,贝发实现了从“单一”走向“综合”、“制造型”走向“国际化品牌运营型”的转型升级,成功构建了中国文具供应链运营服务平台,并牵头打造了文化创意产业创新服务综合体,带领中国文创企

业走向新的征程。

在创业过程中,邱智铭全面分析环境,瞄准各个商机,为企业发展创造机会。邱智铭作为一个领航者,他拥有明锐的洞察力和坚持不懈的毅力,能够在复杂的环境中为企业创造发展的动力。

6 贝发创业决策的启示

邱智铭在创业过程中以“我是谁”、“我知道什么”、“我认识谁”为创业起点,并在充分发挥主观能动性的前提下采用积极的创业手段,以此在不断试错中创造企业发展机会。在贝发的创业过程中有许多宝贵的经验值得中国制笔行业甚至其他各个行业创业者学习,主要体现在以下几个方面:

6.1 从资源利用角度

创业者能否发现机会,灵活挖掘机会背后的潜在价值,一般取决于他们所能把握和重组到的资源,以及对资源的有效利用。创业者想要在竞争者中脱颖而出,需要在创业前对有限的资源进行风险分析,并且最大程度的利用资源。市场是瞬息万变的,要懂得把自身可利用的新资源进行转化,用一种资源补足另一种资源,为企业带来新的突破。

6.2 从风险承受角度

创业者们需要认真评估企业可承受损失的范围,依据可承受的损失做出决策,使创业风险降到最低。如果一个风险既不能被降低到一个可控制的程度,又无法转移时,那么就必须规避它。在这过程中创业者们需要时刻保持市场危机感,站在全局的角度计算投资损失,利用意外问题来创造机会,根据市场积极调整战略。

6.3 从战略合作角度

创业过程中,个人的力量和资源常常是有限的,为了赢取市场,创业者需要寻找合适的战略伙伴,实现市场和利益共享,这能够达到分散创业风险的作用。在企业合作过程中,合作伙伴能为企业带来新资源、新机会和新市场,与利益相关者形成战略伙伴关系,是扩展企业资源圈的有效方式,同时也能够提高可承受损失的范围,为企业发展创造出新路径。

6.4 从全局把握角度

在面对环境不确定时要持积极开放的态度,通过行动来控制未来的发展而不是预测未来。控制未来需要基于已有的资源去行动,而不是所欠缺的,同时在创业过程中需要创业者集结知识,掌握企业发展的各类行动,将一个个目标不断成型,利用灵活性来处理未预料到的事情,从而实现成功创业。

结束语

效果逻辑理论强调以资源为导向,并通过在可承受范围内进行行动、利用意外事件创造机会、进行战略联盟增强能力等应对创业环境的不确定和模糊性。企业需要利用关键资源规避不必要的风险,充分发挥主观能动性,找到合适的战略伙伴实现资源的互享,准确把握市场以及人心的动向,进一步优化自己的产品与服务,打造属于企业自己的品牌优势。

参考文献

- [1]秦剑.基于创业研究视角的效果逻辑理论及实证研究前沿探析与未来展望[J].外国经济与管理,2010,32(07):1-7.
- [2]贾国强.从总理的“圆珠笔之问”到“中国好笔”[J].中国经济周刊,2017(45):64-65.
- [3]豆丁网.笔王邱智铭,2015.
- [4]道客巴巴.贝发集团的转型升级路径,2014.

作者简介:熊燕(2000,12-),女,汉族,籍贯:江西省丰城市,单位:宁波财经学院,工商管理在读本科生。