

曾在陷入危机时逐字复读科特勒《市场营销原理》 李斌总结自己创业的六个低谷

大约10天前，蔚来创始人李斌与投资人张颖在亿万创业营有过一场对话，这应该是近期蔚来最值得关注的一场对话。与李斌在自媒体上的风格不同，蔚来创始人推心置腹聊了自己对规模效应、品牌运营、组织进化等创业问题的真心话，并总结了自己人生的“六个低谷”。



李斌可能正在从他的第六次低谷中重新走出来。李斌曾在蔚来陷入亏损危机时逐字复读科特勒经典《市场营销原理》，最后他得出结论：一个人在低谷时做什么，是理解一个人的钥匙。李斌还说：“创始人是一个公司发展最大的绊脚石。”安徽商报、元新闻记者实录如下：



李斌

“速胜论”会出问题

“一年200万辆才有资格参与竞争。”

张颖：新能源汽车这个领域非常惨烈。这么多品牌，什么时候才能安全上岸？或者说有一定持续稳健运营的时刻？

李斌：汽车行业肯定是一个马拉松。所有试图用速胜心态去看这个行业的，都会出问题。

我在2019年的时候就说，现在市场进入到资格赛阶段；2024年、2025年开始会进入到决赛阶段。这个决赛有多长呢？没有尽头。

站在我的角度看，差不多还需要5年，2030年左右会格局初定。一家汽车公司如果做不到200万辆（一年）的规模，基本上是无法立足的。如果都是几十万、一百万辆，一个浪来就翻掉了。200万辆，才能说你是参与竞争的一个最终player。

接着，到2035年左右，格局就会差不多定下来。所以还需要10年时间。

李斌的六个低谷

“做一个对的决定，承认自己错了。”

张颖：蔚来创办11年，有些是黯然无光、非常艰难的时刻，你是怎么度过的？

李斌：我上学的时候就创办公司嘛。当时我们几个同学，跟北大物理系的几个哥们一起赚了笔钱，就拿这笔钱做公司。本来说好一起奋斗的，结果他们拿到美国学校offer，最后都出国了，剩我一个人。这还是挺惨的，等于你被队友——也不能叫抛弃，人家选择了自己的道路。这算第一个低谷。

第二个低谷，我们当时本来是一门心思要去拿一个大项目，但后来输给一家大公司。

第三个低谷是做易车。刚开始也还行，2000年我们融了1000多万，后来互联网泡沫破灭了，亏掉600多万，我自己以前攒的一些钱也投进去了。这中间又被我的co-founder（联合创始人）背刺了一下。那我怎么办呢？我立刻反击，我说可以啊，如果这样的话，那我把公司债务扛下来。你不是亏了钱吗？我们大股东亏了400万，我就把易车买下来，所以我欠他400万债，但我三年还清。

我说今天晚上12点之前必须签协议，过了12点都不算，把律师们都召集过来。但我当时提了两条，在当时来看是匪夷所思的条款，这跟我学过法律有点关系，后来都保护了我。

第一条是公司以后新增债务都算我个人债务，这是我主动要求加的。还有一条是，我把钱还完了以后，可以选择把公司关了。

如果没有这两条，后边就不可能有易车后面的融资和上市。

第四个低谷，易车在2007年到2009年期间做围绕互联网为核心的“跨媒体”，我们做了电台、杂志、报纸、电视节目。但到2009年、2010年的时候，我觉得不对了，因为互联网业务肯定还是未来增长最快的，这个时候去搞别的东西肯定不行。所以我当时做了一个非常痛苦的决定，给董事们写了一封信，承认了易车犯过的六个错误，反省了一下。

我做了个非常艰难的决定：把所有收过来的公司、培养的公司都分给团队，一分钱不要。把这些花了几千万美金的业务扔掉了，聚焦主业，三个月干完。一把搞掉几个亿的业务、6000万的利润——这些业务加起来是赚钱的，不要了。

这个对我人生是巨大的提升，做一个对的决定，承认自己做错了，然后迅速调整，然后去上市。所以这是几次比较大的。

后边做蔚来又遇到两次低谷，大家也都知道，大概就这样，一共六个低谷。（大约分别发生在2020年和2025年，编者注）

创始人是公司最大绊脚石

“洗澡是很重要的冥想时间。”

张颖：这个是从第一天开始你就这样子，还是慢慢培养出来的？

李斌：一半是培养，一半跟我个性有关。本色是七成在那了，剩下三成是慢慢总结。

我总的来说是个悲观的人，觉得世界很悲观之后，有两种选择：一种选择就是积极地去干，一种就是彻底躺平。

具体回到汽车行业，有三层的竞争：

第一层是技术路线。这最底层的，这个是大概十年周期。越往底层去的，你越要想清楚，越不能瞎折腾。比如换电，因为这是技术路线层面的竞争；

第二层就是产品规划。这个差不多是五年周期；就像蔚来三个品牌的产品规划，改错周期要短一些；

第三层是产品定义。这个最多两年周期。比如“冰箱彩电大沙发”卖得好，那咱们也加上，其实给我十几个月我就加上了。

所以，越底层的东西越要坚持，坚持就得想清楚。你要以终为始。就像我们说换电，那是地基，如果地基

打错了，搞个毛啊，你就接受失败就完了。

最麻烦的就是，上边瞎坚持，下边瞎改。

很多创始人，会在战略不清晰的基础上，盲目勤奋、从早到晚瞎忙还自我感动。但到年底，财务状况跟之前的财务预测有巨大落差的时候，他们反而会把责任向外推，从不内视。

从这个角度来看，创始人是一个公司发展最大的绊脚石。

其实很多年前一位前辈讲了一句话，让我印象挺深刻：你要跳出来看，我的优势、我的缺点、我的长处短处、我做对的事情、做错的事情，要去反省这个事情。

我有一个习惯，私人习惯，每天早晨洗澡——有人晚上洗，有人早晨洗，我早晨洗。洗澡是我很重要的冥想时间，所以我浪费水。

你还是要尊重人性

“CEO要决策的到底是什么？其实就是优先级。”

张颖：你算是真正做出高端品牌，你对用户的管理、运维，有没有什么想说的？

李斌：你还是要尊重人性。你不要低估人性里面好的地方，也不要低估人性里面不好的地方。

张颖：在组织层面，您现在最焦虑的事情是什么？

李斌：这个问题特别好。我从去年下半年开始到今年，都在抓内部组织。核心是两个：

一个叫体系能力。大概分了15个体系能力，我们要搞清楚底层逻辑到底是什么——就是我为什么在这个领域，比如说电池，我到底要专注哪些体系能力？体系能力到最后，归根到底就是说你最核心的竞争力到底在哪？你的用户价值创造、你的效率提升到底依靠什么？

另外一个，就是我们今年（2025年）开始在推的“全员经营”，就是围绕用户价值创造的全员经营的组织变革。

公司的本质是什么？CEO要决策的到底是什么？其实就是优先级。什么事情是最优先的，什么事情是次之的，资源是有限的。

安徽商报 元新闻记者 梁巍

