

創業的常識

頂級投資人告訴你的 創客生存法則

艾誠◎著



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com

序言1

多點敬畏和智慧 少點急功近利

小艾是我北京大學的學妹，也是我的安徽老鄉。我母親是皖南人，她是黃山人。我們都是美國公共政策專業畢業，學術上好多背景也很接近，所以我們聊得來。

小艾愛折騰，在紐約聯合國工作之餘考了哈佛大學甘迺迪學院，畢業後去了華盛頓的世界銀行國際金融總公司，沒幾天又被央視“招安”，做了財經節目主持人兼評論員。在專業但傳統的財經媒體工作一段時間後，她決定自己折騰了。創業總是非常累人，尤其是做媒體。她太累的時候也跟我嘮叨幾句，我倒是挺鼓勵她的，因為覺得她聰明、能幹、有情懷，但更重要的是，她和正在讀這本書的你一樣都趕上了一個好時代：政策挺、估值高、錢多，尤其是互聯網對傳統媒體的衝擊給媒體行業帶來了無窮的機會！以小艾的智商、能力和品質，我相信她會是中國媒體行業的一個標誌性人物，當然一定也會賺錢的！

時下年輕人創業和投資最時髦，小艾即是其中一分子，也是一個觀察者。這種雙重身份使得她比一般媒體人對有關投資和創業的問題有更深的感悟。現在出版的《創業的常識》一書集合了她對時下中國頂級創業者和投資人的採訪，涵蓋了有關創業、投資的成功與失敗的幾乎所有重大問題。對於那些想創業和已經在創業路上的年輕人來說，是珍貴的經驗分享；對於那些投資人來說，是避免風險、減少失敗的苦口良藥。在中國，風險投資的長足發展其實不過是近十年的事。像這樣一本沒有雕飾，沒有空談，全是來自創業、投資第一線的成功者智慧經驗的集成，此書應該是第一部。

多點敬畏和智慧，少點急功近利，是本書大多數被訪者的心願。語言真實但不一定好聽，認真讀完一定受益匪淺。但真正能靜下心來讀完的能有多少人呢？在時下轟轟烈烈的速食文化下，靜下心來看書是一件非常奢侈的事。相信還是有很多真正渴望成長的年輕人會認真讀懂這本書的價值，並分享給你們的創投圈子。我也相信這些頂級投資人用良心和教訓分享的點滴中，一定會幫助你“用實力讓情懷落地”。

我也和大家分享一下 2015 年 10 月 12 日我受邀在“艾問頂級投資人之創客法則”年會上的講話。

“這是最好的時代，也是最壞的時代。”這是狄更斯的《雙城記》裡開篇第一句話，對目前的中國而言特別適宜。在今天，最好的時代就是互聯網，但也是最壞的時代。我們看傳統經濟，中國經過 30 多年的改革，幾乎每個地方的傳統經濟都面臨巨大的困難。中國過去幾年消耗了一半以上的鋼鐵。最近 200 年之內，全世界大概 1/4 的鋼鐵是我們生產的，河北省佔了整個鋼鐵生產量的 1/2，但是它的產能是過剩的。我們消耗了全世界 60% 的水泥和 30% 的銅鐵。我們的水泥廠是全世界最大的。產能過剩，傳統行業已經到了生死關頭。大量的二三線傳統行業已經活不下去了。這是一個英雄輩出的年代，一個人站起來是一件事，一個人倒下來也是一件事。比如埃隆·馬斯克做特斯拉，大家都認為他是喬布斯一樣的英雄，但是你們可能不知道，過去一個星期特斯拉的股票跌了 16%，今天《華爾街日報》(The Wall Street Journal) 上寫有可能馬斯克一夜之間從英雄變成罪人。

最近流行用自拍桿自拍，但是都關注自己，而忽略了他人的存在，導致道德崩潰。放高利貸的改叫眾籌，耳機改叫可穿戴設備，辦公室出租叫孵化器，攬局叫風險投資。創業之所以成為風尚，是因為人們都相信風來了豬也能飛上去，於是等風、跟風、忽悠成為眼下創業的新常態。

我們碰到的情況就是，創業企業在點擊率、用戶數轉化率等數據方面造假，而且造假已經成為中國互聯網的常態。我曾經呼籲，我也看到我們做創投的同事也在呼籲，希望能夠講真話，但是在這樣一個大潮下，目前還是大家都說假話，而且說得越來越離譜。比如我們發現一個真實的情況，融了 2000 萬人民幣，結果說成 2000 萬美元，好多融資都是把人民幣改成了美元。融了 8000 萬說成上億的，這個也有。但是現在大規模地說假話，我們投資人 20 年來還是第一次見到。

大量 O2O 和 P2P 公司瀕臨倒閉，我相信今後還會有更多。根據我們過去 20 年的投資實踐，無論在中國還是美國，成功率大概不超過 1%。今天我們看到的創業公司，大概 95% 以上幾年以後會死掉。問題在於，創業成功到底需要甚麼？

甚麼是創業？說白了就是自個兒幹。說得更好聽一點，更學術點，創業是指創業者發現商業機遇，並且把商業機遇變成商業價值。一定要有商業價值。從我們的體會來講，第一，要有眼光。100 個人都看到你就沒有機會了，要稍微比別人早一點看到。第二，要把機遇做成價值，得要有操作能力。創業需要有組織能力，小艾他們是一波人，而不是一個人幹。另外，要有創新。今天開餐館說不定也能賺錢，但是這通常不是機構投資人能夠投資的。其實在我們生活中有大量的經濟活動並不適合機構投資人來投，比如說捏腳，大家覺得挺舒服，但是捏腳就不容易投，基本上一繳稅就完了。創業要有價值才能夠創新。怎樣才能創造價值？通常創造價值包含兩個方面，一個是創造新的產品和服務，別人沒有做過的。

現在大家都在說互聯網思維，我經常在琢磨，歷史上的科學發展，對於我們人類最重要的就是蒸汽機。瓦特發明了蒸汽機，他的發明超過互聯網，因為這是人類歷史上第一次用動力推動我們的活動。但是我從來沒有聽說過蒸汽機思維。我們讀書的計算機時代，從大計算機到個人電腦，我也沒聽說過有計算機思維，為甚麼到了互聯網時代就有互聯網思維？互聯網思維就是常識。

創造價值的另一個方面是創新的服務，以更低的成本提供產品和服務。為甚麼這麼難？你在相當長的時間裡不要犯一個大錯，因為犯一個大錯你就失敗了，所以要有很多小的成功。

我們發現在人類歷史上，大事件發生的時候，一定是尊崇大數據。就創業來講，成功不是正態定義，只有這麼幾個人成功，他的價值所有人就會加起來。很有意思，過去幾年，我們發現往往在一個基金裡，會有一個項目的回報超過整個基金其他項目的回報。所以創業成功屬於特定人群。我要是知道誰能成功誰不會成功，今天立馬放棄投資，去算命。

哈佛大學有位經濟學教授講，企業家精神，其中一個是首創精神，還有成功慾、冒險精神、以苦為樂、精明理智和事業心。時下創業的冬季源自對財富和聲名的渴望，大多數成功的創業者是為實現某個夢想和超越。我天天上班要坐一個小時地鐵，我不想幹了，就在家裡賣車，這是創業。所以創業不是高大上。但是

創業能走多遠，和公司能做多大，比如說要掙 100 萬還是一個億，這個就很重要了。我跟馬雲很熟，2001 年起我代表軟銀做了三年阿里巴巴的董事，馬雲大家都知道，特別會說，因為做過老師。這哥們兒一個特點就是特別會忽悠，但是他忽悠的東西還真行。2001 年正好是全球互聯網泡沫，那時候美國沒錢，矽谷差不多完了，中國沒錢，矽谷也沒錢，日本有錢。我講中國投資，馬雲講中國互聯網，馬雲講得慷慨激昂，滿嘴白沫。馬雲到今天還是，他真信這玩意兒。我要像他肯定不信這玩意兒，這個是不一樣的。所以非常重要的一點就是，你要真想把一件事做大，一定要有一個超越自身利益的東西。

現在講擁抱 90 後，這是扯淡。創業成功的大部分在 30~38 歲，90 後啥都不懂，怎麼可能創業比別人好，唯一一個可能，手游做得比別人好，70 後、80 後都不玩。

巴菲特講的長長的雪道，就是市場一定要大。巴菲特說投資挺簡單，找長長的雪道，最好雪還要濕一點。他說得很簡單，我們賠得稀裡嘩啦。巴菲特的話只是聽一聽而已，學不到。

大家把營利模式搞糊塗了，甚麼叫企業？企業就是以贏利為天職的。未來多賺錢、現在少賺錢是可以的，但是一定要知道怎麼賺錢。不管做甚麼，創業一定要有一個比較清晰的營利模式。

另外要有核心競爭力，甚麼叫核心競爭力？說白了就是別人不大容易超過你。說得更精確一點就是，要有定價的能力，沒有定價能力就別幹。

還要進行制度化、透明化管理，企業專權專制，等到做大就不行了。我們企業早期犯了好多錯誤，2000 年好的項目，從美國空降回來 CEO（首席執行官）、CFO（首席財務官）、COO（首席運營官），結果 90% 的項目全死了。現在很多民營企業家今天投物流，明天投外匯，結果沒幾天企業破產了。

最後我講一下對商機的把握，領先 0.5 步。太早做的基本上都死掉了。但是企業基因最重要的就是要有一個好的領袖。

我盡量讓講的本來很枯燥的東西生動一些。領袖特別重要，甚麼叫領袖？我們知道領袖一定是聰明人，我們經常聽到這個人很笨、那個人很聰明，但是甚麼叫笨？基本上很少有人研究。美國對聰明人有系統的研究。第一，聰明人都有比較強的元認知能力。甚麼叫元認知？就是對支持的支持比較強，學習方法比較

強。我有一個同學天天打球天天玩，他考試就是考得好，你也不知道他甚麼時候學習，他學習的效率就是普通人的 10 倍，這種人就是比較聰明的。第二，有比較強的邏輯性的思維跳躍，比如我們跟聰明人談話，就知道他知道結果，他邏輯性很強，具有邏輯性的跳躍能力。另外還有好奇心。聰明人都有用簡單的語言解釋複雜問題的能力，所以通常抓住話題蠻重要。

最後一個供大家參考。這是哈佛大學的研究，想創業的同事可以認真參考一下。在商界，在政界，在學界，在藝術界，在任何一個地方，甚麼樣的人能夠成為領袖？領袖一定有共性。結果發現，領袖有一個共性特別重要，就是具有非常強的同理心或者叫移情，能夠在對方的位置上做出你的決策。我們中國有句話叫換位思考，但是換位思考沒有強調決策，這個研究強調，不僅要思考，還要做決策。第二個共性是要誠實，有人格魅力。這是我們剛剛講的，回到理性，回到常識。另外領袖還要有傳教士的能力。就講到這兒，謝謝大家！

軟銀賽富亞洲基金首席合夥人 閻焱

序言2

我離開創投圈與名利無關，與幸福有關

艾誠邀我為她的新書寫序，我覺得義不容辭。她曾幾次在哈佛中心（上海）義務做主持，我很感激。在領導哈佛中心（上海）之前，我也是創業投資和私募股權投資領域的從業者，也曾與書中一些頂級投資人並肩工作過。今天讀了這本書，不由得感慨一番。

不管是投資人還是創業者，不妨都問問自己到底為甚麼要做現在的事業。問了幾個“為甚麼”之後，就會談到“幸福”這個話題。

人們經常把生活和工作對立起來，說工作太忙損害了生活的質量，因此要尋求兩者間的平衡。好像幸福是生活的專屬，而工作是必要的邪惡。其實，生活是腳，工作是手，不一樣的作用，少了哪個都不好，不是嗎？

創業者怎樣才能在工作中有幸福的感覺呢？答案是，找到某個事業，自己真的熱愛，真的擅長，真的享受它所迸發的意義。這本書有不少章節討論是否人人都適合創業。能否將創業先放在一邊，首先人人都應該尋覓“自己”所愛的工作，而不是“公認”的好工作。

其次，是否適合這個工作非常重要。一個簡單的方法就是測試下自己是否可以事倍功半。俗話說，你是不是這塊料。如果你是塊鐵，那麼只要功夫到，鐵杵磨成針。可你要是塊木頭呢？磨了一輩子，頂多是根牙簽！還不如做成個桌子讓你更有成就感，何必那麼執著呢。

再說“意義”，很多人都盼著先苦後甜。在拚命賺錢時，滿腦子都想著今後成功的樣子，“吃得苦中苦，方為上上人”。我要提醒兩點：第一，如果你認為

“苦”，是因為你在做既不喜歡又不擅長的工作，那麼你很可能等不到“甜”的那一天；第二，其實成功有很多詭異的偶然，你就是辛苦了一輩子也未必成功。所以，還是把過程當成目的吧，做喜歡並擅長的事，自己高興是硬道理。

我希望這本書沒有落入神化創業偶像的俗套。媒體有時會誤導創業新手急於求成、不擇手段、鋌而走險。我們千萬要知道因果關係，要知道有些短期的行為可能造成長期的損害。現在有些創業者造假，短期騙錢，但是這些人長期來看一定是痛苦的，因為誰都不是傻子，惡有惡報，出來混早晚是要還的。

“幸福這點事”也是需要創新的。好消息是，創造幸福感的本領是可學習的，並且可在試錯中漸入佳境。閻焱曾講過，創業的成功，需要在長期過程中不斷做正確的選擇。創造幸福也是一樣的。

首先，從小事做起。比如說，小艾找到了中國第一檔扶貧衛視節目《第一書記》。她工作這麼忙，有時候睡覺都沒時間，還去主持《第一書記》，為的是幫助國家級貧困村的村民和孩子。因為她熱愛，做得好，感覺有意義。在艾誠舉辦的一場公益晚宴上，我遇到了“為你讀詩”的潘傑客老師。他在跟所有人談話的時候都目不轉睛地看著對方，非常認真地聽別人講話。我猜他肯定是非常願意跟別人接觸和交流。問問題的這些年輕人，很多年之後還會感覺到他的關注。

每個人都能夠找到這樣的小事，關鍵是有沒有養成習慣去嘗試和體會其意義。比如，父母養你這麼多年不容易，你今天試試做件讓他們高興的事情。他們高興了，你會感覺很好。還有更小的事，對陌生人態度稍微好些，清潔工、快遞員、開車司機、空服人員等，對他們笑一笑，客氣一點。

許多年前，有一次投資談判僵持不下，我說：“咱們現在談崩了，都不肯讓步。不如這樣，咱們多喘口氣，然後想想，5年以後再回過頭來想今天的僵局，是不是會覺得咱們都很可笑……”十幾年以後，當我重新見到當時那位談判對手的時候，她回憶起這件事，說我那句話對她很有影響。有時候，一句話或一件事可能產生蝴蝶效應。雖然你當時不知道有沒有影響，但是你做事的時候就認定它是有意義的吧。

我是上了歲數的人，在世的時間有限了。趁還活著的時候，我提倡給予，給予就是獲得。如何給予也是需要學習的。哈佛商學院有個教授寫了一本書叫 *Happy Money*（意為“花錢帶來的幸福感”）。書的開場白很有意思：“很多人說有錢買不到幸福，我們不同意。你覺得有錢不幸福是因為你不知道怎樣去做。”這

位教授在 TED（美國一家私有非營利機構）上也做了演說，講到捐款，捐款的方式可以很不一樣。如果你只是捐給紅十字會，這樣被動的捐款會失去創造幸福的機會。他指出，創造幸福一定要在給予的同時創造親身經歷。往往你記住的、有意義的是那段經歷給你帶來的體驗。比如說，小艾做的《第一書記》電視公益節目，她有一串串難忘的經歷。她也可以單單捐錢，可是那樣就不如她親身參與得到的幸福感更強。所以如何把捐款變成體驗，為你本人及其他一起參與的人創造經歷並且多年不忘，這個是獲得幸福的關鍵。

除了捐“款”之外，還有捐“慧”，智慧的“慧”，即人力資本。我們在成長過程當中都積累了很多經驗、能力和人脈。如果能夠把這些經驗、能力和人脈也貢獻給你幫助的人，有時候比捐款還要有效。以我自己為例。在從事投資業多年之後，我想做教育，因為我熱愛，能做好，又有意義。那時候，我已經開始計劃自己出資辦個中學生領導力培訓項目，正巧哈佛大學讓我推薦領導哈佛中心（上海）的人選，我就毛遂自薦了。記得他們對我最大的疑惑是我圖甚麼。“私募股權投資人掙得非常多，為甚麼要做教育工作？”另外，“乾脆你還繼續做投資，把你掙來的錢捐給哈佛不就行了嗎？”其實，我要捐獻的不是金融資本，而是人力資本。

創業團隊也是可以捐贈時間的。比如，創始人獎勵員工的方式，能不能不是給錢，而是給他們時間，讓他們去做好事呢？或者更簡單點，獎勵時間讓他們去陪伴家人。這是不是可行呢？

還有，作為創始人和董事長，你可以貢獻時間關注最基層的員工。有一位頂級對衝基金的創始人，哈佛商學院的校友，過去 30 年他的業績應該與巴菲特不相上下。他跟我說了一個獨特的方法：將同一個月加入公司的新員工組成一個月份小組，比如說 10 月份加入的員工組成 10 月小組，從前台到合夥人各層級的人都有。月份小組有權利定期跟創始人吃一頓午飯。這家幾百億美元的基金有幾百名員工，基層員工一般沒有機會接觸到創始人。可是，他們許多午飯時間都是和月份小組的成員，以及與創始人一起度過的。創業家們現在就可以用這個方法，特別是當公司成長到幾百個人的時候，員工跟創始人能夠近距離地聊聊天也是好事，你在給予員工你的關注。

最後，員工也可以創造幸福經歷。不少公司都有團隊精神的培訓。實際上這些活動可以跟公益結合在一起。我們最近接觸到“春暉博愛”這個組織，它為

孤兒院的殘疾兒童提供教育幫助，跟全國很多福利院合作，已經做了17年了。如果誰能夠到這些福利院表演節目，孩子們都會非常高興的。所以，愛唱歌的員工，可以把卡拉OK搬到與春暉合作的福利院裡，給孤殘孩子們唱歌。這不是做了好事嗎？為員工創造幸福經歷可以從點滴做起。

我原來做投資的時候經常要防著別人騙我。自從來到哈佛中心（上海）之後，我才發現原來社會還是挺美好的。此時此刻，哈佛商學院在全世界都在研究“社會企業”。所謂社會企業，是指某類商業組織，在運營過程當中，或者在利潤分配方面，為社會做公益。因為這個課題，我們就接觸了一些在中國做好事的人群，吃驚地發現世上居然還有這麼多的好心人，這麼多好心的年輕人，不是都傳80後、90後很自私嗎？有一個頻道理論，說你做甚麼樣的事情就會招來甚麼樣的人。看來，我一不小心換了個好頻道。

跟比你優秀的人在一起，你自己就不知不覺變得優秀了；跟比你善良的人在一起，你自己就不知不覺變得善良了；跟比你幸福的人在一起，你自己就不知不覺變得幸福了。

看完艾誠的這本書之後，請問：“你和誰一起創業呢？”

TPG（德太投資）貝恩資本前合夥人，
現任哈佛中心（上海）董事總經理 黃晶生

自序

甚麼是創業的常識？

幸運的人生有幾次涅槃，有些是命運必然的安排，有些是自找的近乎偏執的成長洗禮。

小時候，想像過自己從女孩變成女人的各種可能，失戀、辭職、生子、留學……但是沒有想到第一次長大成人的體驗卻是通過一次不經意的創業。

2014年初春，從美國回國一周年，我帶著大部分“海龜”剛回國後的“通病”——驕傲、迷惘和無所畏懼，繞著地球折騰了好幾圈。我決定索性離職回家，休息一段時間，

三月初春，黃山很美，萬物復蘇，滿眼青色，家中有親人，心裡有回憶……時間滴滴答答，節奏不緊不慢，生活很平靜，心境卻不從容。幸運的是，收到不少機構的邀請，我一一婉拒。為甚麼？圍城外，尚需勇氣。天真女子只參與能承擔後果的是非，而轉型改革期的中國，大多數是非是你我所承受不起的。我也在等，等自己準備好了，也許世界就準備好了。

雖然當時中國大地上還沒有李總理的雙創口號，但是宏大的創業鋪陳已是不可抵擋：

資本市場更加火爆。2013年最後一天，A股史上歷時最長的第八次IPO（首次公開募股）暫停終於結束，歷時近400天。8個月之後，《私募投資基金監督管理暫行辦法》正式公佈，私募基金由“遊擊隊”轉向“正規軍”；

對創業的政策支持更加明晰。2014年3月，新公司法發生大變化，自當年3月1日起，1元錢就能開公司，我也加入創業大軍在上海嘉定區註冊了“艾

問傳媒”。

鼓勵創業成為國家戰略。2014年9月，李克強第一次在達沃斯論壇上公開提出“大眾創業、萬眾創新”。也是在這個月，史上最大規模的IPO——阿里巴巴在美國紐交所成功上市。而創始人馬雲，這個當初被不少人當作騙子的男人，已是無數創業者的標桿。

2015年，趨勢還在繼續：從創新創業的火爆到“互聯網+”成為風口；從政府引導基金多層次助力，到險資獲准入市；從併購審批程序的簡化，到國企混改的加速發展；從投資階段的前移，到資本佈局新三板；從A股爆發觸峰值……這個資本與創業幾乎成為連體嬰兒的時代，資本市場的活躍，恰是創業大潮風起最有力的註腳。無數創業青年被裹挾前行，我也身處其中。一年的工夫，從註冊公司時的一檔人物節目，到如今十檔節目、涉及近百家媒體的燎原之勢；從當初一家公司的試水，到如今成為四家公司的核心合夥人；從懵懵懂懂的小艾創業，到誠惶誠恐受邀成為創投平台的主持兼導師……

可是，2015年，資本的寒冬也不期而至。有人說，中關村創業大街的咖啡已經涼了，但泡沫還在。儘管那條短短200米的創業大街上人氣依舊，但資本的口袋正在殘忍地收緊。

這是最好的時代，也是最壞的時代；

這是創意的時代，打破桎梏，掃盡陳規；

這是創業的時代，眾星閃耀，萬家爭鳴；

這是創投的時代，野心優雅，一擲千金。

除了“變”，沒有更適合的詞來界定這一年的創投圈和創業圈。

變的是機會，不變的是初心。

之所以在一年十餘檔節目的緊張節奏下，我堅持一定要寫作此書，是因為我知道創業很孤獨，就如左手溫暖右手；創業很殘酷，如萬丈深淵；創業很艱辛，一路跋涉，首先要自我超越……

作為創業者、採訪者，我目睹了太多創業者的故事，這些創業者帶著夢想、勇氣和激情，在汗水、淚水甚至血水中淬煉著、翻滾著。但是，道德底線被輕易踏過，焦慮如野草般瘋長，渴望暴富的心態還在肆意蔓延……其間聚集了夢想、智慧、創新，但糾葛、矛盾密密麻麻，形形色色。這讓我想起梁漱溟的一句話，

“這個世界會好嗎？”創業的世界會好嗎？我們要如何應對？

很多人急於創造出新鮮的詞彙、理念甚至規則，來應對這個複雜且面目模糊的世界，忙於出新，忘了常識。

創業到底是為甚麼？擁有偉大的夢想？創造一家偉大的公司？創業，說直白了，就是賺錢；投資，說直白了，就是用錢賺錢。至於初心，有人是為了養家糊口，有人是為了顛覆世界。開一家花店、畫廊，甚至走街串巷只圖小富而安也是創業，一路披荊斬棘以殺破狼的氣勢到納斯達克敲鐘也是創業，這二者絕對沒有高低貴賤之分。

然而“大眾創業、萬眾創新”可以成為一種精神，絕對不可成為一種運動。雖然在新技術蓬勃發展的當下，我們比以往任何時候都期盼中國可以誕生一批偉大的企業，但市場之海茫茫無邊，我們不希望看到，曾經寄予厚望的弄潮兒，原來只不過是在裸泳。

創業九死一生，誰與您不離不棄？如何多點敬畏和智慧，少點急功近利？幸福生活與快樂工作，如何平衡？

其實答案很簡單，就是創業的常識。

能告訴你真正答案的人不多，我邀請了 13 位不同年齡、不同方向的頂級投資人，他們是創業江湖裡提燈夜行之人，是親身經歷者，也是冷峻的旁觀者。採訪之初，我對所有受訪者只表達了一點要求，用理性和良心，向這個時代的創業者直言軟肋、直擊痛點。此外，本書所選擇的案例，多是互聯網領域的創業案例，能折射出當下有趣、有新意也最熱鬧的創業情形，但這只是中國浩蕩創業大潮中的冰山一角，那些傳統領域的創業故事，亦是跌宕起伏，同樣讓人關注和敬畏。

甚麼是創業的常識？喧囂之後，回歸平靜，瘋狂之外，專注於本質。

艾問，為你而問。

寫於霧霾中的北京城

2015 年 12 月 20 日

Contents

目 錄

序言1 多點敬畏和智慧 少點急功近利	005
序言2 我離開創投圈與名利無關，與幸福有關	010
自 序 甚麼是創業的常識？	014

第一章 人人都可以創業嗎？

第四次創業潮	023
創業是把商機變成商業財富	029
創業的三大利好環境	036
全民創業時代的泡沫	044
徐小平：廢話，當然人人都可以創業！	052

第二章 誰是創業成功的少數人？

裸泳的大多數	061
成功者的基因	067
天命比人事重要	074
沒有答案就是最好的答案	082
蔡文勝：另類草根天使	087

第三章 創業的風口是甚麼？

一種模式，兩種結局 095

風口就是順勢而為 101

風口的可預見性 108

未來的兩大風口 115

許達來：雷軍旗下資本如何佈局風口？ 123

第四章 如何組建創業核心團隊？

團隊是創業成功的靈魂 133

誰是合適的人？ 140

怎麼找到你的合夥人？ 149

“老大”比團隊重要 156

閻焱：投資人的專業與孤獨 163

第五章 創業初期如何選擇投資人？

來勢洶湧的投資熱 171

不是所有的投資人都適合你 178

創業者與投資人的最短路徑 186

良性創投關係的標準 194

賀志強：企業犯錯誤，投資人莫著急！ 201

第六章 如何設計商業模式？

- 投資人首要關心的問題 209
- 成功商業模式的兩幅“畫像” 216
- 商業模式設計的順序 223
- 創新商業模式 231
- 周達：如何設計成功的商業模式？ 238

第七章 怎麼管理創業團隊？

- 創業最大的難題：不懂管理 245
- 高效團隊激勵機制 252
- 管人，管心，管自己 259
- 初創公司的管理模式 266
- 李開復：向死而生，我修的創業學分 273

第八章 如何讓你的公司更值錢？

- 粉飾出的太平 281
- 做最好的消費者體驗 287
- 夢想的力量 291
- 投資者的角色同樣重要 297
- 張磊：最好的投資不需要退出 301

第九章 如何面對創業逆境？

- 創業是向死而生 309
- 在別人恐懼時貪婪 316
- 創始人關係管理 325
- 錢多、錢少都是“病” 331
- 符績勳：為甚麼我撮合優酷、土豆？ 337

第十章 如何成功退出？

- 投資就是為了退出 345
- 上市是最好結果 352
- 併購是主流方式 360
- 資本回報與企業價值的衝突 368
- 徐新：創業要爭做行業第一 375

第一章

人人都可以創業嗎？

創業者最壞的結局，是回到他原點的最高處，成為職場上炙手可熱的人。有甚麼不好呢？拿著我的錢試了一把，證明了自己，摸清長板短板，然後再重新出發，這是這個時代最偉大的一次社會試驗，這個試驗每天都在進行著。—— 徐小平

創客法則

- ① 創業就是一個創業者，通過自己的能力發現商機，並且通過他和團隊的能力，變成商業財富的過程。
- ② 創業其實最大的原動力還是賺錢！只是到了某一階段，你賺到錢了，才會昇華至為理想、為社會、為國家做點不一樣的事情。
- ③ 除了獲取財富，創業更是成長，是創新，甚或改變世界，即從無到有，從舊到新的過程，也可以是從小到大，從弱到強。
- ④ 集體扎堆創業之下，泡沫也不可避免。有最美好的願望，也必須做最壞的打算。沉下心做產品，踏踏實實走好創業的每一步，提供人們需要的東西，才是創業全部的秘密。
- ⑤ 創業大潮，如同挪亞方舟，帶著創業成功的少部分人，奔向了更美好的前方，留在沙灘上的更多的是炮灰。
- ⑥ 創業成功是一件很幸運的事，是小概率事件，而每一個人的創業歷程都有各自的跌宕起伏與悲欣，他們的成功很難複製。
- ⑦ 無論何時創業，都必須具備商業常識，如使命與願景，注重用戶至上、用戶需求導向、用戶體驗、創新……其歷史源遠流長，可追溯到人類在世界種下的第一顆商業種子。而這些常識，可能是一些創業者在創業一開始就忽視，甚至拋棄的。
- ⑧ 從另外一個角度來說，其實投資人也是在創業，只不過，普通意義上的創業者是將自己的創意和產品、服務推向市場，投資人則是將手中的資本推向創業和創業者這個“市場”。就此來說，在今天的創業大潮中，創業者和投資人是當之無愧的兩大主角，沒有創“一號”和創“二號”之別！
- ⑨ 沒有連續失敗的創業者，只有連續創業的企業家。永不言敗是創業最需要的態度。
- ⑩ 為甚麼創業就一定要成功？我覺得這是社會的愚昧，難道一定要成功嗎？寫作要成功嗎？

第四次創業潮

今天的時代，到底是甚麼樣的時代？

是一個點子冒出來，就有金花四濺的時代。屌絲可以華麗麗地逆襲，“苦孩子”們又能白手起家了，新手賣個萌就能跨界……無數厚積薄發、一夜暴富、快速致富的故事，不斷醞釀著、流動著，激發著人們的創業情緒。小小的肉夾饅能拉來潘石屹做俯臥撐作秀，90 後 CEO 余佳文說“明年給員工發一個億”……氣勢磅礴的夢想，簡單樸素的夢想，經過多年蓄勢，已決意在這個激蕩的時代噴湧而出。

90 後創業素描

2014 年 8 月，每天早晨一過 9 點，北京朝外 SOHO 一層的“伏牛堂”，就會散發出一股裹挾著麻辣氣息的肉香。店內一角的廚房裡，戴著一副黑框眼鏡，還帶著書生氣的老闆張天一，正守在一大鍋米粉前。米粉在鍋裡咕咕冒泡，他熟練地做著米粉：米粉盛碗，澆上泛著紅油的肉汁……

就在兩個月前，他還是北京大學法學院在讀研究生。考研成績專業第一，出版了兩本書，北大“演講十佳”，知名律師事務所實習經歷……這份光鮮的簡歷，應該可以幫助他找到一份不錯的工作。但是，24 歲的他卻“騎起自行車”，和 3 個合夥人東拼西湊了 10 萬元，在北京環球金融中心地下一層一間 37 平方米的角落裡，

開起第一家牛肉米粉店“伏牛堂”。

在這家只有 14 個座位、“比路邊攤好一點”的牛肉米粉店，北大法學碩士張天一有個暱號“阿香婆”：創業之初，店裡的牛肉都由他炒製。幾乎每天，他都要忙到半夜，衣服上沾滿了牛肉味，右手變得越來越強壯。

伏牛堂開業之初，因為地下一層地址不好，門庭冷落。張天一與合夥人憑藉 90 後互聯網創造商機的敏銳直覺，利用社交網絡進行精準營銷，微博、微信、社區論壇中凡是標籤“湖南”的用戶，都成為他們的目標顧客。張天一的一篇自述《我碩士畢業為甚麼賣米粉》在朋友圈被瘋轉，他和伏牛堂成為熱門。

6 月 25 日，第二家伏牛堂開業，面積足足有 180 多平方米。兩天後，北大法學院畢業典禮前一天，也正是伏牛堂開業第 85 天，張天一他們共賣出 14362 碗牛肉粉，最多一天賣出 600 碗，日銷售額最高達兩萬元。

11 月中旬，張天一定下的“年底賣出 10 萬碗粉”達成，比他的計劃提前一個半月。資本嗅覺靈敏，紛至沓來。自 2014 年 5 月，伏牛堂已經獲得險峰華興、IDG（美國國際數據集團）資本與真格基金的投資，估值已經有數千萬元。現在，伏牛堂已經擁有 3 家店，團隊人數達到 30 多人，全部都是 90 後，超過 50% 是大學生。張天一還一直在招攬人才，為今後的擴張做準備。

有人質疑就餐時間並未在伏牛堂看到預想中的火爆場面，張天一的回應很淡定：“以前那種火爆的場面是‘不正常的好’，現在才是立得住的‘正常的好’。”在這個大家都在談論情懷、思維的年代，好好地將每一碗粉賣好，是張天一這個 90 後“牛”創業者最接地氣的看法。

然而，開店賣米粉本來就是一個小而美的生意，資本大量介入的意義何在？參與投資的真格資本創始人徐小平認為，張天一和伏牛堂讓他想到了星巴克。一杯咖啡可以開遍 62 個國家，擁有 1.8 萬多間門店，一碗米粉是不是也有可能？不是說沒有可能，只是現在還沒有看到更多跡象。

在很多人眼中，90 後涉世未深，還未掙脫父母懷抱，其實他們中的很多人和張

天一樣，已經做起一件被認為是“大人”才能做的事情——創業。只是，這些90後在“任性”創業，經歷喧囂和火爆之後，也正體驗著創業亙古未變的殘酷：

90後“妹紙”馬佳佳，原本是中國傳媒大學的一名高才生，2012年6月畢業當天，在學校附近開了一家創意情趣用品店，並創辦北京泡否科技有限公司，主營情趣用品實體店+B2C零售商城，獲樂博資本600萬元天使投資。

然而，資本注入沒能讓泡否持續“興奮”。2015年初，人們發現泡否網站打不開，馬佳佳親口承認“倒閉了倒閉了”。泡否關閉後，她的微博頭銜變成“社區High創始人，《時尚COSMO》digital總編輯”。再次創業狀況如何，也只能拭目以待了。

在微信圈中，一款迅速爆紅的應用“臉萌”，也是一個典型的90後創業項目。“臉萌”創始人郭列為“準90後”，出生於1989年，但是他的大部分團隊成員都是90後，其面對的用戶也以90後為主。

當資本、誇讚等一切燈光都投射到這群年輕人身上，人們卻發現，臉萌悄無聲息地從視野中消失了。升騰、隕落如流星，作為一款產品，臉萌讓人腦洞大開，但模式簡單，易於被複製，再加上資本的介入讓年輕團隊壓力驟增，注定其只是瞬間綻放的“煙火”。能否再次燃起，要看造化了。

2014年10月，出生於1992年的付小龍，在朋友圈裡確認他的“戀愛筆記”獲得世紀佳緣180萬美元A輪投資，迎來了創業生涯的重要節點。

前事不忘後事之師。在這個創業與資本來去匆匆的時代，年輕的創業者、優秀的創意、資本的過早過度“寵愛”，再加上媒體的添油加醋，不一定能產生預想的結果。誰知道，180萬美元和付小龍的“戀愛筆記”是不是資本圈的又一場豪賭，或是創業者的又一次任性？

.....

財經作家吳曉波曾預言：未來三五年，中國將迎來有史以來最大的創業潮！現在，這股創業大潮已然波濤洶湧、不可阻擋。

小貼士

你必須了解的中國四次創業潮

自 1978 年改革開放大幕拉開至今，中國經歷了四次創業潮。

第一次，20 世紀 80 年代改革開放初期個體戶、鄉鎮企業式的創業潮。這次大潮活下來的是“傻子瓜子”年廣久、全國最著名廠長馬勝利等人，然而，大部分企業在歲月的沖刷中已經蕩然無存。

第二次，是所謂的“92 派”，政府官員、科研所知識分子“下海”熱潮。這次大潮活下來的是萬科、聯想等集團，然而，在時代的發展中，他們的經營模式和方向被迫轉型。

第三次，是 20 世紀 90 年代末，互聯網泡沫中各種網絡經營式的創業潮。這次大潮活下來的是騰訊、百度等互聯網企業。現在，他們已經從曾經初始的單一業務，比如即時通信、搜索，演變為兼併收購投資的互聯網集團。

第四次，就是 2010 年以來，新經濟環境下政府與市場共同催生的大眾創業潮。與前三輪創業潮相比，這次創業潮覆蓋人群更廣，參與度更高，聲勢更浩大，但因草根化衍生出的盲從現象也比較嚴重。

當下的互聯網風口有電商，比如聚美優品、唯品會、京東商城，衍生出來的有 O2O，是服務的電商化。在群魔亂舞中，很多風險投資基金會投在一條賽道和一個風口相互競爭的企業。但是誰將獨佔鰲頭？只能盡人事聽天命。

越來越多的年輕人選擇自主創業，而不是和父輩一樣進入公司做職員或去當公務員，除了 90 後有著年輕人的衝勁和熱血、更堅持自我之外，也離不開政府的鼓勵和倡導。

總理喊你來創業

2015年5月7日，3天前剛剛給清華大學最優秀的年輕人回了一封鼓勵創業的信後，國務院總理李克強似乎覺得還應該去看看這些熱情的創業者們，於是他來到了位於北京中關村的創業大街。

當天的新聞詳細地記錄了這位國家領導人在創業街的一言一行。在3W咖啡店，李克強坐了下來，要了一杯“創業咖啡”——他想和那些蜂擁圍上來的懷揣著夢想的年輕人邊喝咖啡邊聊創業。

小貼士

“創業咖啡”為甚麼這麼火？

在中關村創業大街上，聚集著車庫咖啡、3W咖啡等眾多新型創業孵化器。

創業與咖啡扯上關係，源於文化上的接近。與上代人喜好在酒桌、飯桌上談生意相比，現在的創業主力軍80後、90後更喜歡喝咖啡、聊創意。

在咖啡店裡，互不相識的創客們可以喝著咖啡盡情分享創業經歷，或者一拍即合開始合夥創業，甚至憑藉天才創意獲得投資人的垂青。

與其說創業咖啡火，倒不如說人們想體驗一下全方位支持創新創業的生態系統。

這是李克強作為本屆政府總理，第二次在公開場合和創業者們喝咖啡——三年前，他在津京互聯科技創業中心的咖啡廳裡舉起了一杯香草咖啡。

不同於喝茶，咖啡這些年幾乎成了創業者的“標配”，咖啡館也正在成為時下創業者交流和對接資本的地方。

“這裡精彩紛呈，甚麼想法都有！真正知道社會需求的是大眾，這正是大眾創

業的精髓所在。”在 3W 咖啡館，李克強把這些激勵人的話留給了躊躇滿志的一群創業者。在 3W 咖啡館，李克強舉起一杯咖啡，笑著讀出咖啡杯上的那句話：“生命不息，折騰不止。”與此同時，咖啡杯裡最上層的泡沫也有目共睹。

顯然，“總理喝咖啡、聊創業”，在中國的語境中，往往有更多的特殊含義。李克強任總理以來，已經有 6 次親自考察創業園區、創業中心，他提出的“大眾創業、萬眾創新”也正在成為年輕創業者們口中最熱的詞。

就在 3W 咖啡館的三樓，100 多平方米的空間裡，數十家公司——有的可能還稱不上公司，在這裡猶如新世界般混沌初開。一台電腦，一把轉椅，這裡的工位和那些高檔寫字樓裡大公司的工位並沒有甚麼太大的區別。在這些工位的上方，都掛著公司或者團隊的名字，電腦前坐著的那些年輕人，是老闆，是銷售，是會計，還可能是自己公司唯一的員工。

只要花上 900 元，他就可以在這裡坐上一個月——七八年前，這樣的工位在中關村是 500 元——可以預料的是，這些馬不停蹄的年輕人在這裡不會超過半年。很多人失敗了，也有的人成長了起來，隊伍越來越龐大，這裡已經坐不下了，他們會去外面再租一個單獨的辦公室，或者再往後，他們有可能租一個樓層，甚至租上一棟樓。

一張桌，一間房，一層樓，一棟樓，這是一個被稱作公司的組織自然成長的標誌，之前，這個過程可能需要幾年甚至幾十年，但是現在不一樣了，這些創業者藉助資本和技術的力量，成長速度往往是前輩們的幾倍——毫不誇張地說，在當下中國的創業團隊中，從幾個人迅速擴張到幾千人，很多都不需要一年時間。

這是創業最好的年代，當然，也是給予創業者資金“營養”並從中有所得的投資人和投資資本的最好時代！

從另外一個角度來說，其實投資人也是在創業，只不過，普通意義上的創業者是將自己的創意和產品、服務推向市場，投資人則是將手中的資本推向創業和創業者這個市場。就此來說，在今天的創業大潮中，創業者和投資人是當之無愧的兩大主角，沒有創“一號”和創“二號”之別！

創業是把商機變成商業財富

夢想？財富？使命？或者就是為了尋開心或刷存在感？

創業這個曾經神秘而又高深的詞彙，而今如同“舊時王謝堂前燕，飛入尋常百姓家”，門檻越來越低，人人皆可創業。

《現代漢語詞典》對“創業”有明確的解釋——創建事業。看似簡單明了的信息，卻有著豐富的內涵。

正如一千個人心中有一千個哈姆雷特，在每個創業者的心目中，對於創業的看法不盡相同。

2013 年，一部名為《中國合夥人》的電影在中國熱映。這部電影，講述了三個年輕人創業並且企業成功上市的故事。

夢想的黯淡與斑斕，友情的撕裂與堅固，奇跡的泯滅與綻放……跌宕起伏的電影故事中，浮動著中國 30 餘年創業沉浮的悲欣。很多人，包括一些身經百戰的企業家，都被這部電影感動了。

王石說：“我看了之後，是很激動，這個太值得拍了。因為它反映的是一代人的大背景和中國夢。”其實，很多人不約而同把這部電影看作創業的樣板。

幾乎所有人都認為，這部電影的原型是民營英語培訓機構新東方。然而，新東方的創始人俞敏洪一再強調，這不是新東方。“這是一部電影，人物大家最好不要對號入座；其次，儘管電影的情節很精彩，但現實中的故事更加精彩，朋友之間的紛爭更加殘酷，但友情也更加濃厚。”

一群熱血沸騰的年輕人，在這個波雲詭譎的創富年代上演的跌宕創業劇，必然比電影更精彩。

幾乎每一個創業者都會告訴你：我的故事和你在媒體上讀到的不一樣——沒有那麼成功，沒有那麼傳奇，沒有那麼順利，當然也沒有那麼艱苦，沒有拿那麼多錢也沒花那麼多錢，沒有那麼堅定但也沒那麼高尚，更沒有那麼未卜先知，一切都帶著偶然。確實每個創業者都有很多的故事，甚至自己都無法解釋、不敢相信的故事，一些做法連創業管理學也不能把它分類。^①

然而，我們共呼吸的這個時代需要傳奇的創業故事和領袖精神。

也許，每個創業者都可以吟唱“謝謝團隊給我的愛，今生今世我難忘懷。謝謝用戶給我的溫柔，伴我度過這個年代”。

創業就是要創造財富

到底甚麼才是創業呢？首先，一種解釋很直白，也符合很多人心中的設想，創業就是創造財富，更聚焦一些就是創辦企業，創業者把握市場機會，利用相關技術和資源，為社會提供產品和服務，自己從中獲取財富。

更直白一些，創業其實就是經商做生意，是做賺錢的事。

小貼士

創業，先談理想還是談錢？

談理想和談錢，其實並不矛盾。成功的創業者，誰會缺錢？只不過，短期內兩者往往不能兼顧。比如，很多創業項目的燒錢歷程，比預計中要長得多。

如果理想和錢暫時不能合二為一，有兩條路可選：先賺錢再尋求理想實

① 《透過創業看世界——還原 11 個創業人以及他們的故事》，發表於《職場》，2009 年 4 月 14 日。

現，先積累資源再創業。

說到底，無論哪種路徑，都不必忌諱談錢，都要從掙錢開始，畢竟，沒錢，理想也就無從談起。

向來不以創業成敗論英雄、投資風格以感性著稱的真格基金創始人徐小平，談論起創業很坦誠，“創業就是要創造財富”，“創業者對財富的追求必須是終身的！”2006年，徐小平等人創辦的新東方上市，當被問到為何上市時，他們的回答就是需要錢、需要財富。

英雄所見略同。成為職業投資人之前並未有創業經歷的閻焱談起創業也是“銅臭味”十足：“甚麼叫創業？首先我們把創業定義一下，創業就是一個創業者，通過他自己的能力發現商機，並且通過他自己的能力和團隊的能力，把商機變成商業財富的過程。”

這一點，與我們所處的財富時代倒是不謀而合。細心留意一下，我們和媒體關注的創業英雄，往往是那些通過創業獲得巨額財富的人，“中國首富”馬雲、“華人首富”李嘉誠……甚至連有個“首富爹”的王思聰，都備受關注。

僅僅將創業理解為創辦企業、創造財富，即使不被打上“錢串子”的標籤，也會被斥責為“思維狹窄”。在一部分人眼中，創業不完全等同於財富，甚至可以不等於財富，而是一種生活方式。

創業是一種生活方式

一旦將創業視作一種生活方式，創業這個具有連續性的動作就變成了生活本身，甚至是生命的延續。你的每一天，你做的每一件事，都是在以不同的形式創業。你創建的公司可能會大賺特賺，也可能一夜間倒閉，任何一種境況都不會改變你的創業激情，因為有一種無法抑制的對夢想的追求與熱情在支撐著你。將創業視

作生活方式的人，永遠在路上，永遠不會停歇。通俗的表達就是“活著就是折騰”。

早在清華讀大學時，北極光風險投資基金創始人鄧峰就靠著創業成為當時民間傳說中的“清華首富”——月收入一萬多。他創業的第一個項目是曾經風靡大街小巷的“數碼大頭貼”，那是一種對著攝像頭自拍，能自主選擇照片，還能添加背景並當場打印的數碼大相機，這恐怕是中國最早的“自拍”。

後來，鄧峰去了美國，在英特爾短暫工作一段時間後，又選擇了創業。他聯合創辦的 NetScreen 技術公司成為當時全球領先的網絡安全設備供應商之一，他和他的伙伴被稱為“矽谷三劍客”。

至今，已成為著名投資人的他堅定地認為“創業是一種生活方式”。對於將創業視為生活方式的創業者來說，有夢想、有拚搏的生活，才有力量、夠味道，成功與否只是結果，他們會更看重奔跑在追逐理想之路上的過程。

夢想是一種精神上的驅動，看不清、摸不著，卻能噴薄出無窮的力量。由此來說，創業也是一種精神。不過，大多數時候，創業還是很具體。

創業是克服弱點不斷成長的過程

除了獲取財富，創業更是成長，是創新，甚或改變世界，即從無到有，從舊到新的過程，也可以是從小到大，從弱到強。

蘋果公司創始人史蒂夫·喬布斯謹奉“活著就是為了改變世界”，而他和他的蘋果公司憑藉“非同凡想”（think different）確實改變著世界和我們的生活：iPod 的到來，使得數字音樂成為主流；iPhone 改變了手機產業，開啟了智能手機時代；iPad 改變了電腦，也改變了我們的操作習慣……

“支持馬雲走到今天的力量是甚麼？”馬雲回答，是夢想。馬雲的夢想，就是要做社會的設計師，讓天下沒有難做的生意。今天，馬雲成了追逐夢想的符號。他對夢想的追逐，成為一個命題——“夢想還是要有的，萬一實現了呢？”這個命題，讓人們看到草根的活力、平民的想像力、群體的創造力、市場的力量，以及包容的重要性。