

硅谷分享式读书群“干读社群”精华分享
一睹启发他们的创业故事、干货理念，
以及他们正瞄准的商业趋势

集结硅谷
创业精英们的读书分享和
创业经历

创业时， 他们在读什么

梁海燕◎著

诚挚推荐

李开复

创新工场董事长兼首席执行官

罗振宇

“罗辑思维”创始人

胡延平

DCCI互联网数据中心创始人

张泉灵

紫牛基金合伙人

李善友

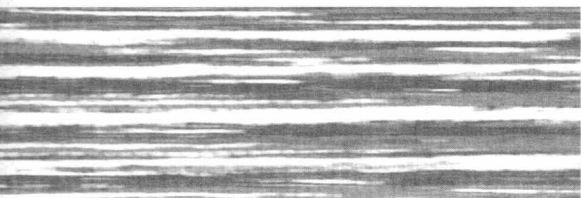
中欧创业营发起人

吴晓波

著名财经作家



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



创业时， 他们在读什么

梁海燕◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业时,他们在读什么 / 梁海燕著. —杭州: 浙江大学出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-308-15257-0

I. ①创… II. ①梁… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 248878 号

创业时,他们在读什么

梁海燕 著

责任编辑 黄兆宁

责任校对 张一弛

封面设计 水玉银文化

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 11.75

字 数 160 千

版 次 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15257-0

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>



序 创业并不是一场全新的游戏

我在外出调研和演讲的时候,经常会被问到这样一个问题:新一次的创业浪潮又来了,这一次和过往有什么不同吗?

是啊,30 多年来,中国经历了四次大规模的创业浪潮:1978 年的农村承包制创业,1984 年的工厂改革式创业,1992 年下海式创业以及 1999 年前后的互联网创业。这几次的创业窗口期,造就了今日的中国商业。我们甚至可以这样说,过去 20 多年里,中国商业世界的运转逻辑和规律,老百姓的消费模型、创业模型,甚至思维方式都深受这几批创业者的影响。

现在,他们将要“交班”给 80 后和 90 后。年轻人们,以一种令人惊讶的速度向前辈们发起冲击,对财富和名声的渴望驱动着他们不断向前,对互联网以及同龄消费者的理解则让他们无往不利。

但是创业最重要的道理,仍然不会有变化,那就是创造价值。管理学的宗师德鲁克,以极其简明的语言解释了这一点:一个企业所有价值的实现与

评估都必须来自于外部，来自于它的买单者。

新一代的创业者，是蛮幸运的。他们身在一个中产阶层崛起，物质从短缺走向丰盈的时代。今天的中国第一次出现了一整批成规模的、愿意为高质量和高性能买单的、理性的中产阶级消费群体。这个群体，不再是单一的“价廉物美”和性价比爱好者。这意味着当有了足够的选择后，我们还会从中去寻找那个满足需要的“最优解”，并且为之付出更高的价格。

这样的情况，也自然而然地由消费这一层面蔓延至价值提供。“我提供的产品会有价值吗？”“它满足了什么需求？”这个从市场逆向而回的问题近乎成为时下创业前的终极一问。这样很好，掌握了这个德鲁克眼中的创业“神器”，无疑是走了最重要的一步。

但并不是每一位懂得了这个道理的创业者，最后都成功了。我问过很多企业家如何领导一家企业走过10年甚至更长的时间，他们告诉我的是，理论和实际的差距是永恒存在的，没做企业的时候觉得自己什么都懂，做了企业才发现自己不懂的太多。在创业的过程中，或许还需要问一问：

我们的目标市场足够大吗？可以让我们活下去吗？

商业模式的可扩充性如何？实现盈利的步骤清晰吗？

手下有10个人时，我是个好舵手，但手下已经有了几百人，船长应该怎么当呢？

未来10年，我们的竞争对手会从哪里出现？

这些问题，可能是所有的企业家都将面临的。这些商业的基本逻辑，并不会随着时代和环境的变迁而轻易改变。如果我们不能以亲身的经历预先体悟，那么读一读创业的书籍，从前人的总结中收获一二，总是好的。

著名财经作家 吴晓波



千读社群实验始于 2014 年春天,从最初的 5 个联想之星 CEO 硅谷班的同学,到一年后满满 500 人的 Founders Book Club(创始人读书群),群外还排着长队,再到开通半年即粉丝过万的微信公众号,这一切都是意外的惊喜,我完全没想到,更不用说出书了。

真有这么爱读书的创业小伙伴吗?

Founders Book Club 第一次聚会来了 7 位创业的小伙伴,在斯坦福校园的一间教室聊得很开心,然后移步校园书店和二楼的咖啡空间。当时我的小小野心是影响 100 位创业者读书,尽管有好几位 CEO 同学轻描淡写地对我说:“现在谁还有时间看书?看看微信帖子就好了,已经好多年没看书了。”我却固执地坚持,希望传递和分享读书的快乐,给我的 CEO 同学们。走过这条路,我知道创业的旅程有多么孤独,而读书其实是对这份孤独最好

的化解，也是创业路上最快乐的陪伴。

我很快连接了北京的创业圈子，认识了温文尔雅的侯瑞琦老师。他是一个很热心的人，同样爱读书。在北京的第一次聚会，本来 3W 咖啡^①的 Ella 特意给聚会留了一楼的沙发软座，结果来的群友太多，我们只好移步附近茶空间的一个会议室。要谢谢一位新朋友——北大创业训练营的袁航。

硅谷群友的第一次大规模聚会在热闹的圣何塞购物街(Santa Row)上，有前苹果的高管 James Hong 老师，麻省理工和斯坦福的帅哥们，还有刚认识的月光族兼职创业者，大家的支持，让我觉得温暖而感恩。随着群友的快速增加，我们也有了一个大一点的野心——年度分享好书 100 本，也有了坚持末位淘汰制的定期换血。夏天到了，更多的群友穿上了我们社群的 T 恤，Founders Book Club 变成一个骄傲的符号，在梦想着改变世界的小伙伴们身上闪耀着。我们于是在北京有了第二次聚会，在露天的电影院和特色餐厅，要谢谢美女同学刘晶的精心安排。

读书群很快吸引了很多不同背景的创业创新者，形成一个很活跃的高端社群。有初次创业的小伙伴，也有硅谷各高科技公司技术主管和产品经理；有上市公司 CEO，也有知名风险投资人和电影导演及媒体人士。年度分享创业、思考和成长类好书新书 100 本的目标真的达到了，很开心。

在硅谷 2014 年的圣诞大派对上，创业的小伙伴们都很感叹，这一年在快乐的读书分享中飞快地过去了，感动满满。有 CEO 群友工作繁忙，出差时在机场候机室里完成“微分享”；家有刚出生宝宝的博士群友在等家人和宝宝睡着后，深夜在书房坚持完成语音分享。还有来自北京的很任性的群友胡延平老师，在斯坦福聚会时要送大家书店刚到的新书，让大家随便挑。不经意间，我们的社群已经有了一种强大的荣誉感，让大家在分享学习中陪伴彼

① 国内最早最成功的众筹创业咖啡馆。

此成长,很美好。原以为属于“高冷”的读书公众号很快有了过万的粉丝,我们很惊讶。

这份分享的快乐和共同成长的美好,我希望能与更多的小伙伴分享。机缘巧合,谢谢亲爱的刘畅引荐,5月份我在硅谷认识了一样酷爱读书的吴晓波老师,也因此有机会与他的蓝狮子合作,推出我们2014年语音微分享精选的文字合集——千读的第一本书!非常感谢一直默默在背后支持的神一样的千读小伙伴刘薇和徐雅妮,还有谢闻天、赵宇、王芮和田皎月同学,谢谢你们的爱心付出,无数个小时的语音转成文字的巨大工作量,才有了今天这本书。也谢谢蓝狮子的美女编辑们,谢谢你们的敬业并忍受我无法预测和掌控的时间安排,谢谢你们!

“千读微分享”是一个温暖而美好的社群实验,每一次聚会,都像回到青青校园、少年同窗的年代。这个社群实验,因为分享人都在创业或创新的路上,因为面临巨大的未知和艰难的成长,因为带着无穷的好奇,而与众不同。这个实验,我们希望坚持十年,每年出一本聚集众人智慧的很特别的书,来纪念这不同凡响的创业路上的成长。我们一起读书,一起成长。

亲爱的千读伙伴们,感恩有你,一路同行!

梁海燕博士

2015.10.22



目 录

第一章 创业总有迷茫时

- 《三双鞋》：我们为什么要创业 // 3
- 《信仰：孙正义传》：笃信自己的判断，忠于自己的事业 // 10
- 《当下的幸福》：在艰难的日子笑出声来 // 21
- 《遇见未知的自己》：让全世界都为你让路 // 30

第二章 怎样做好掌舵手

- 《创业维艰》：怎样才算一位好 CEO // 39
- 《联盟》：正在变化的雇佣关系 // 48
- 《乔纳森传》：给人才足够的权利和施展空间 // 55
- 《孵化 Twitter》：创始人不一定要做 CEO // 62

《真正的权力》: 领导他人的六个阶段 // 69

《反脆弱: 从不确定性中获益》: 培养应对风险的反脆弱力 // 74

《向前一步》: 女性创业者面临的内外壁垒 // 82

第三章 把硅谷搬进你的办公室

《硅谷百年史》: 移植硅谷的创新基因 // 91

《创新自信力》: 如何激发团队创造力 // 98

《从 0 到 1》: 成为行业的革新者和垄断者 // 106

第四章 成为下一个“苹果”

《疯传》: 让你的产品像病毒一样传播 // 119

《至爱品牌》: 如何获得用户的非理性忠诚 // 127

《紫牛》: 从产品开始就把对手甩在身后 // 135

第五章 预见未来 10 年的商业趋势

《即将到来的场景时代》: 继大数据之后的下一个科技趋势 // 143

《蓝色经济》: 未来 10 年的 100 个创新机会 // 149

《颠覆医疗》: 大数据时代的个人健康革命 // 159

《失控》: 预言未来的发展方向 // 168

第一章 创业总有迷茫时

《三双鞋》：我们为什么要创业

分享作品：《三双鞋：美捷步总裁谢家华自述》(*Delivering Happiness*)，
美捷步(Zappos)创始人亲述缔造网络营销帝国的心路历程。

分 享 者：梁海燕(Helen Liang)博士，硅谷连续创业者，UstartX 加速器
创始人和 CEO，天使投资人，清华 x-lab 导师，创业读书分享类
公众号“千读”创始人。曾在希捷科技(Seagate Technology)任
高级工程师和产品经理，也曾应邀在清华大学、复旦大学、中
欧商学院举办讲座。博士毕业于美国威斯康星大学麦迪逊分
校(University of Wisconsin-Madison)。



《三双鞋》(*Delivering Happiness*)是一本很特别的书，他的作者是美捷步(Zappos)的创始人兼 CEO——谢家华(Tony Hsieh)。这本书是在我创业的过程中，对我影响最大的一本书。第一次读到这本书是几年前在纽约的世界创新论坛，当时谢家华正为他的新书上市举行午餐会，会上他分享了很传奇的创业故事和写这本书的心路历程。我听了十分感动，立刻买了一

本。最近又找出来看了一遍,依然感悟良多。

谢家华 24 岁时,就以 2.65 亿美元的价格将他创办的网络广告公司“链接交换”(LinkExchange)卖给了微软;35 岁时,亚马逊以高达 12 亿美元的价格收购他创办的 Zappos;他也因此跻身《财富》杂志(Fortune Magazine)“40 岁以下亿万富豪榜”,排名第 27 位。在《三双鞋》中,他所讲述的创业故事和他一路上的迷茫和思考都极具启示。当初读到这本书时,我还在大公司里做研发经理,正处于事业发展的迷茫期,不知道该如何选择未来的方向。虽然表面上看,我有很体面的工作、快乐的家庭、聪明的孩子、漂亮的大房子,但我的内心却非常迷失,找不到生活的目标。然而我发现我的很多困惑在本书中都有很有趣且深入的思考,我也因此决定挑战自己,出来创业。

谢家华是一个很有代表性的华裔创业者,1973 年出生于美国伊利诺伊州(Illinois),在旧金山(San Francisco)长大,父母都是来自台湾的留学生。他是很典型的非常聪明的亚裔小孩,从小成绩很好,大学读的是哈佛大学(Harvard University)计算机专业。其实在哈佛的四年,他大部分时间都在逃课,然后靠考试之前猛攻一下也能考过。然而这样一位聪慧过人的学生,其兴趣并不在读书,而是如何赚钱。大概五六岁的时候,谢家华就开始琢磨着怎样赚钱。他最早的想法是买一大堆蚯蚓回来,在自家后院养蚯蚓,希望以此来赚钱。后来到了哈佛,他便开始在校园里靠卖比萨赚钱,当时他住在学校宿舍里,每天晚上,就把比萨卖给他的同学和朋友们,乐此不疲。

1995 年谢家华从哈佛毕业后选择加入甲骨文(Oracle)从事程序员的工作。但他上班之后发现他的工作每天只需两三个小时就能完成,这让他感到很无聊。尽管当时甲骨文给他的工资非常高,但在忍受了五个月之后他还是辞职了。之后,他选择和他哈佛的一个同学一起创业,他们开了一家叫作“链接交换”(Link Exchange)的公司,帮一些小公司交换它们的网址,并在“链接交换”的网站上做宣传。恰好那时是互联网发展的高潮时期,公司

规模增长得非常快，他们选择在两年半之后以 2.65 亿美元的价格将公司卖给了微软，谢家华因此拿到了 4000 万美元，而那时他才 24 岁。接下来，谢家华成立了一家风险投资公司做早期投资，公司成立伊始他就用 2700 万美元投资了 27 家公司，其中一家公司后来成长为现在的 Zappos。

谢家华在《三双鞋》中自述了其工作、生活的三个阶段。本文也就这三个阶段来详细地谈一谈。

谢家华的第一个阶段是利润(Profit)。在这个阶段，他关注的全部就是怎样赚钱。前文讲到，他从孩童时期开始就想要赚钱，他尝试过很多方法来赚钱，比如他曾通过养蚯蚓赚钱，在哈佛时通过卖比萨赚钱，也曾通过定制扣子来赚钱。他定制扣子卖给他的朋友，每个扣子一美元。谢家华把朋友的照片印到扣子上以后再寄回去，每卖出一个扣子他可以赚几美分。后来谢家华开始创业，他把自己的第一家公司“链接交换”在成立两年半之后卖给了微软，赚了一大笔钱。不过当时他将公司卖给微软之后，被要求在微软停留 12 个月，如果在这期间离开，他就要少拿 20% 的钱，但他没有办法忍受在微软里无事可做的状态，因此宁愿不要那 20%，毅然决定离开了。在这之后他成立了一家上文提到过的风险投资机构，用 2700 万美元一共投资了 27 个创业公司，但很不幸的是，在互联网泡沫幻灭的时候，这 2700 万美元几乎都打了水漂，只剩下了第一家美捷步。不过我们可以看到，谢家华在追求利益最大化方面是非常成功的，他在 24 岁的时候就赚到了第一桶金，而且金额非常巨大。

第二个阶段是什么呢？就是利润加激情(Profit, Passion)。上文说到当时风投唯一剩下一家还“活着”的公司就是美捷步。美捷步是一家在网上卖鞋的公司，当时整个美国的鞋市场是 400 亿美元，而线上卖鞋才刚刚开始，还是以邮购为主。在 2000 年的时候，在线卖鞋的市场评估至少是 20 亿美元，谢家华看到了巨大的市场机会，决定自己试一试。在这个过程中，他开始的出发点还是为了赚钱。但当他有一天在家里把他想要的东西比如大房子、

大电视等等全部列明之后,谢家华发现他其实并不需要那么多的钱,因此他转而关注自己到底想要什么。在这个成长过程中,他找到的是他的激情。谢家华认为他的激情就是想要创造一些东西。

美捷步前三年处于生长期,公司成长得很快,基本上每年都会以翻两倍的速度增长。但谢家华自己拿的是一美元薪水,而且不拿任何其他钱。因此在公司一开始的成长过程中,他并没有赚到钱。而且美捷步还和很多互联网企业一样,需要谢家华不断地投入钱,才能不断地成长。到了2003年,美捷步的销售额已经达到了7000万美元。这个时候,他开始需要外来的资金来支持公司的发展了,但当时的市场很不好,哪怕公司的营业额已经达到了7000万美元,也还是拿不到任何一家风投公司的投资。谢家华几乎把自己所有的钱都投进去了,只剩下最后两个月的现金流。在两个月之内,如果没有投资,公司现金流就会断裂。但风投公司完全拒绝了他,他也没有任何办法。

在美捷步几乎走投无路的时候,谢家华做了一个很有趣的决定——去爬非洲的最高点,乞力马扎罗山(Kilimanjaro)。在攀登的过程中,他开始回想自己为什么要把所有的钱投在美捷步,做这一切的目的是什么,为什么不直接拿着从微软赚到的钱退休而要面对这么艰难的挑战。谢家华最后发现,是因为他在做美捷步的过程中看到了自己的激情,是这份激情一直驱使他往前走。

非常幸运的是,谢家华从乞力马扎罗山回到旧金山之后的第二个月,就拿到了富国银行(Wells Fargo)600万美元的贷款,这笔贷款让美捷步活了下来。当他拿到600万美元的那一天,他们公司的账上只剩下了仅够维持两个礼拜的现金。

谢家华第二个阶段的主要成就是把美捷步从零做成一家快速成长的公司。在美国,美捷步被认为是最具创新力的公司之一。在这个阶段中他有

三个亮点。

第一个亮点是他做了公司文化手册(Culture Book)。通常我们一提到公司的文化是什么,大家都会觉得,文化就是一句口号,文化是贴在墙上的一个标语,没有人真正能说清楚文化是什么。但他做公司文化的方式比较特别,他让公司的每一个员工写一句话来回答“你认为什么代表美捷步”,他把所有员工的话集在一起,订成一本小册子,就作为他们公司的企业文化。

谢家华为什么要这么做呢?他认为员工对公司的认识就是公司的品牌。你想让公司的文化成为公司的品牌,就应该让公司所有的员工都认同公司的文化,要让公司员工有归属感。开始使用公司文化手册之后,谢家华给美捷步总结了十条核心价值观,分别是“用服务来感动客户”(Deliver WOW Through Service),“拥抱并且推动变化”(Embrace and Drive Change),“创造有趣且有点怪异的东西”(Create Fun and A Little Weirdness),“保持冒险的、创新的和开放的态度”(Be Adventurous, Creative, and Open-Minded),“追求成长与学习”(Pursue Growth and Learning),“以沟通的方式来建立开放的、诚实的关系”(Build Open and Honest Relationships With Communication),“建立一个积极的团队和家庭精神”(Build a Positive Team and Family Spirit),“花更少的钱,做更多的事”(Do More With Less),“要热情和坚持”(Be Passionate and Determined),最后一条是他特别强调的,“在任何时候,待人处事都要谦卑”(Be Humble)。

他的第二个亮点就是做到传递幸福。通常在美国网上买鞋,会要求退货在30天内完成,但是美捷步的退货政策是,不管你买了什么,如果你觉得不喜欢,可以在360天之内退货,并且美捷步会支付来回的邮费。所以你一次想买多少双鞋都可以,买回家试试看,如果不合适再退回去,双向免邮的政策让顾客不用负担任何的额外花费。美捷步还有一个很特别的地方就是它的呼叫中心,通常的呼叫中心会要求尽量缩短和用户交流的时间,而美捷步则正好相反。在美捷步,任何工作人员和顾客的通话都不会被记录下来