

颠覆者

中国商业变革中的新生代企业家

李志刚◎著



这是一群当下中国最具活力、最具想象空间、
引领着新商业变革的企业家

他们是传统行业的掘墓人 / 也是新经济的开拓者 / 他们正颠覆着你所熟悉的商业格局

刘强东

京东集团创始人兼CEO

王 兴

美团网创始人兼CEO

龚 宇

爱奇艺创始人兼CEO

张邦鑫

好未来CEO

王 微

土豆网、追光动画创始人兼CEO

包 凡

华兴资本董事长兼CEO

郭去疾

兰亭集势董事长兼CEO

程 维

滴滴打车创始人兼CEO

颠覆者

中国商业变革中的新生代企业家

李志刚◎著



 中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

颠覆者:中国商业变革中的新生代企业家 / 李志刚
著. —北京:中国友谊出版公司, 2014.6 (2014.7 重印)

ISBN 978-7-5057-3380-0

I. ①颠… II. ①李… III. ①纪实文学—中国—
当代 IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP数据核字(2014)第 097738 号

书名	颠覆者——中国商业变革中的新生代企业家
作者	李志刚
策划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
出版	中国友谊出版公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	710×1000 毫米 16 开 13.5 印张 150 千字
版次	2014 年 6 月第 1 版
印次	2014 年 7 月第 2 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3380-0
定价	38.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

目录



前言 这是创业者最好的时代 / 1

王兴：纵情向前 / 27

美团网创始人兼 CEO：

“互联网改变一切，没有被互联网改变的行业都会被互联网改变。”

刘强东：扬帆出海 / 53

京东集团创始人兼 CEO：

“已经决定的事，不可以改变。随随便便屈服，就会不断给自己找理由。”

龚宇：仁者无敌 / 83

爱奇艺创始人兼 CEO：

“我想涉足的不仅仅是视频。”

张邦鑫：折腾出未来 / 103

好未来 CEO：

“用互联网让学习变成美好的体验”

王微：重新出发 / 121

土豆网、追光动画创始人兼 CEO：

“当你想把这个事做成的时候，就是哭着喊着满地打滚也要把它做出来。”

包凡：野蛮生长 / 145

华兴资本董事长兼 CEO：

“我们坚定地追随新经济，新经济走到哪里，我们就走到哪里。”

郭去疾：世界可以更平 / 161

兰亭集势董事长兼 CEO：

“中国五千年来，没有一个全球性的商业品牌，兰亭集势要做到。”

程维：破冰之旅 / 187

“滴滴打车”创始人兼 CEO：

“解决问题的方法有多种多样，不变的是将事情一点点向前推动。”



这是创业者最好的时代

当今的中国，生机勃勃，新商业变革如火如荼。引领这场变革的，正是新生代企业家。他们是当下中国最有活力、最具有想象空间、不知天花板在哪里的一群人。

2014年2月的某一天，我在路上招手搭上一辆出租车，司机的两部手机一直滴滴响个不停，一部装了“滴滴打车”^{*}，一部装了“快的打车”。司机说，一天来自这两个打车软件的订单少则两三个，多则五六个，占了一天收入的10%~20%。不算多，但也蛮重要的。特别是在城郊结合部，如

^{*}2014年5月20日，北京小桔科技有限公司对外宣布，旗下打车软件“滴滴打车”正式更名为“滴滴打车”。本书统称为“滴滴打车”。——编者注

果没有打车软件，往往跑空车。这个春节，我往返于成都和北京之间，每次都用打车软件预约凌晨 5 点的出租车到小区门口接我。

“快的打车”和“滴滴打车”之间的战役正打得昏天暗地，背后是两家互联网巨头阿里巴巴和腾讯的竞争。这场激烈的移动互联网时代的在线支付入口争夺战，只是互联网金融的局部战役。以支付宝、微信支付为首的互联网金融，正在向一贯保守、傲慢的传统金融业挑战。它们不仅仅吸纳大批社会闲散资金，还准备消灭现金以及信用卡的使用。骤然，中国银行利率市场化的步骤加快，五大银行在春节前做出存款利率上浮 10% 的决定。

互联网金融又不过是当下中国新商业变革的冰山一角。新商业变革无孔不入，教育、能源、医疗、零售、电信等领域都正在发生或者酝酿着颠覆性变化。中国经济面临着结构性调整的问题，新商业变革必然是中国经济的未来方向。

长久以来，中国经济处于强势政府的统御下，改革开放的主导者是政府。但是这一轮新商业变革，科技公司正在通过新技术、新商业模式带来破局、变革的机遇，成为市场经济中最为关键的参与者。变革的主导者是活跃于市场经济舞台中央的新生代企业家。即使是金融、电信等既得利益集团强大的领域，也因为市场经济的发展，面临着新生代企业家的有力挑战。这是必然的趋势，不可阻挡。

新生代企业家，是我对一群主要出生于 20 世纪 70 年代，甚至更为年轻的企业家们的称呼，他们基本具备以下特征：

第一，自他们记事以来，政治唱主角的荒诞年代逐渐消散，他们成长于市场经济兴起的年代，思想自由之风吹进社会，商业规则逐渐取代过去的政治血统论成为社会规则的主流。

第二，他们成年的时候赶上了 20 世纪 90 年代末的互联网浪潮，浸染科技革命的朝晖，他们目睹了第一代互联网创业者的创富奇迹，甚至是当中的受益者。也因为互联网的开放，他们更容易与国际商业接轨，在成熟的欧美市场经济中找到学习的样本，接受商业知识的影响，具备全球化的眼光与抱负。不同于他们的前辈在毛泽东著作里寻找管理方法，他们更偏向奉行西方管理学经典，在彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇等的著作中探寻。

第三，时代造就了他们在更为开放、平等、透明、公正的环境中成长，造就他们信仰技术改变世界，信仰这个世界按照公开的通行规则运转。

第四，不同于“92 派”^{*}受益于改革开放的政策红利，借由国家干部等身份带来的信息不对称、人脉资源获得第一桶金。新生代企业家在竞争充分的市场，依靠新技术、新模式获得商业上的成功。

第五，更为规范的商业环境也给予了他们更多的创业工具，例如来自资本市场的资金支持。他们因而也建立起较完善的现代企业制度，股权明晰。

第六，不同于过去创造财富的模式来自于占有多少资源（例如矿产、地

^{*}92 派：1992 年，大批在政府机构、科研院所的知识分子受“南方谈话”的影响，纷纷主动下海创业，形成了以陈东升、田源、郭凡生、冯仑、王功权、潘石屹、易小迪等为代表的企业家。——编者注

皮、资本)，新生代企业家创造财富的源头来自于知识型人才，这也让他们乐于也必须善于分享，在公司内部采取股权激励措施，留住人才。这让公司被并购或者上市的时候成批量地创造出亿万富翁、千万富翁以及百万富翁。他们是当下中国创富运动里的主力军。

在当下风起云涌的新经济里，新生代企业家正是传统行业的掘墓人与新商业变革的开拓者。如何让用户以更优的成本获得更好的服务和产品，这是他们思考的发端。传统行业一切不必要的、损耗效率的环节，都是他们变革的对象。

2014年1月27日，我和美团网成都站大客户总监郭丽华奔赴在成都最繁华的区域春熙路上，一位来自台湾的老板在这开了一家牛排店，房租一年108万元，已经开业八九个月，据老板说正在亏损中。郭丽华多次到他的店里谈合作，当天经过70分钟的拉锯战，终于敲定合作。她一边和餐厅老板聊天，一边拿出iPad，通过QQ询问美团网负责后台支持的人，问护照可否作为身份凭证，得到肯定答复之后，就拿出合同让老板签字，当场用iPad将合同、护照拍照，上传到美团网后台系统，这单生意就做成了。

我在一旁津津有味地看着，管中窥豹，美团网是怎么利用IT（信息技术）系统改善公司运营流程，提升效率。2010年3月上线的美团网，一开始模仿团购鼻祖Groupon，让消费者用更为优惠的价格获得餐厅、电影院、美发店、KTV的服务。2011年4月，美团网创始人王兴告诉我，一个月交

易额七八千万元；2014年1月，美团网月交易额超过23亿元。不足三年，翻了30倍。这就是创业的魔力。

出生于1979年的王兴，已经创业十年，在他手上诞生了不下10个项目，最为著名的是3个：校内网，引领中国校园SNS（Social Network Service，社会性网络服务）风潮，后因为资金链断裂的缘故被陈一舟收购，改为人人网；饭否网，引领中国微博风潮，后因为用户谈论敏感事件而被关停了505天；以及现在的美团网，引领中国团购风潮。

王兴是一个典型的创业样本：他从零起步，缺乏资金、人脉等资源，草根创业。而他的失败对创业者也有典型意义：融资失败，受困于资金窘迫；因为联合创始人意见不一致而卖出公司；因为涉及敏感话题而被关闭服务器。他经历了每个创业者可能遇到的失败原因。更典型的是，他每一次创业都能引领中国互联网潮流，他学习美国的创业者，中国的创业者学习他。

这是一个悖论：接触过他的人都认为他是最具有创新意识的创业者，聪明、敏锐、有远见。但他同时也被视作一个“抄袭者”。他最擅长的，正是他最被诟病的。他对美国互联网的趋势把握非常准。你不能说他仅仅是个抄袭者。为什么每次都是他第一个抄？这个问题是核心。中国互联网上存在大量复制国外的网站，但很多人是看到别人做了，发现有戏才跟风。只有一次首先发现，那是运气；王兴每次都是第一个，这就是很有意思的事。

这就是我如此关注王兴的原因。他为什么痴迷于互联网创业？他为什么具有如此深邃的远见，屡屡洞察互联网的几波变革？

1995年，王兴在福建龙岩这个小县城，第一次触摸到了互联网：通过浏览器打开雅虎的首页，在中国的县城看到美国最新的 NBA 新闻。1995年，这一年通常被视作中国互联网商业元年。丁磊在宁波搭建了他自己的 BBS (Bulletin Board System，电子公告牌系统，现也泛指网络论坛或网络社群)；马化腾在深圳创办了 PonySoft 站台；马云在杭州开设海博电脑服务有限公司；张朝阳带着 ISI 公司首席代表的头衔返回了中国。

福建龙岩是个多山的城市，开门见山。在这里度过少年时代的王兴，1997年乘火车到北京读书，才在华北平原第一次见到地平线上的落日。这一年，给他更奇妙体验的是坐在宿舍里，登录清华大学的 BBS，这让他感觉到“整个世界就在自己的指尖上”。

王兴在我眼里是最具有硅谷范儿的创业者，相信科技改变世界是他骨子里的信仰，不是挂在嘴边的说辞。

在美团网，你可以处处看到 IT 技术带来的影响：在前端，用户可直接在手机上完成电影票购买、选座、支付的环节，到现场看电影不用排队买票，直接打印电影票即可（可预测的是，在更长久的未来，纸质电影票也会消失）；在后端，地推人员可以通过移动端完成合同上传一系列手续，节省往返商家与公司的成本；与商家结算款项从人工结算变成半自动、自动结算。他们甚至更深入地参与到供应链中，帮助商家更精准地控制成本，

提升效率。在成都，一些餐厅每月一半的营业额来自美团网的交易。

王兴有个观点，钱是消费者的选票，消费者每一次消费都是用钱投票，唯有更透明、更公平、更好的服务才能长久地吸引消费者。这个观点，由他蔓延至整个美团网，由美团网蔓延至与他们合作的商家们。中国的商业环境就这么点滴改善着。

“我们也在焦虑。”2013年，我多次在企业家以及公司高管的嘴里听到这样的话。他们身处传统行业，正面临着互联网带来的冲击。科技革命对既有产业格局带来的影响，酝酿多年，在2013年猛烈爆发。

2013年，网上流传一张照片：中关村的一家卖场人迹全无，只剩下空荡荡的玻璃柜，大大小小的经销商全撤柜了。曾经，中关村卖场是人流汹涌、摩肩接踵的地方，柜台摆满各种3C*产品。刘强东从中关村站柜台卖光磁产品起家，最后成了中关村卖场的掘墓人。

1974年出生的刘强东，祖辈都是江苏农民，在京杭大运河上跑船运输，往返于徐州和扬州之间。1998年，刘强东从中国人民大学毕业之后，没有像父母师长所希冀的那样，当国家干部，按部就班地工作、升迁。他选择了在中关村做生意。2003年，因为“非典”导致门庭冷落，生意一落千丈。刘强东转而通过互联网售卖光磁产品，后来以壮士断腕的勇气，砍掉了占

*3C是通信产品（Communication）、电脑产品（Computer）、消费类电子产品（Consumer）三类产品的简称。——编者注

据收入百分之九十的线下实体店生意，全力做在线生意。这几年来，刘强东是互联网备受争议的人物，唱衰京东的声音此起彼伏。但刘强东像重型坦克一样，在密布荆棘的道路上碾压而过。

2011年3月11日，我采访刘强东，他刚刚走进办公室脱掉京东配送员的红色工装，他每年都会当一天的京东配送员，体验配送流程。这次采访让我意识到他不是一个好的被采访者，既不擅长讲故事，也不擅长讲理论。他回答问题总是很无趣，答案短小精悍，专注于手上的活。我为了这次90分钟的采访准备了30多个问题，到70分钟的时候就问完了——幸好，我是一个擅长东扯西拉的记者。2012年8月16日，我再次见他，专访两小时，为了防止他回答太快，我准备了80个问题，刚刚好。

这是刘强东的风格：务实、埋头干活、专注业务。2013年8月，在刘强东前往美国继续游学之前，我和他聊了一个半小时。虽然他声明这只是私下聊天，但我还是准备了40个问题。结束的时候，他只回答了不到30个问题。我意识到他的变化：他更务虚了，思考得更宽泛。他更乐于探讨京东的战略、企业文化、管理等问题，甚至探讨美国教育与中国教育的差别。而非像以前一样，更关注销售额的增速、物流的投资金额。

2013年的游学，对刘强东是挺重要的一段经历，远远谈不上脱胎换骨，但给他带来了变化：第一，让他从一线的管理细节中解放出来，更注重全局性的战略创新。唯有CEO（首席执行官）才有足够的资源去把握全局性的战略创新。第二，学会更包容、更尊重他人的想法。第三，在全球化的

视野上有了提升。

在 2011 年第一次见刘强东的时候，他提到了少年时代带船队出海的梦想。2013 年，他再次提到这个梦想依旧没有变。2014 年京东的五大战略之一，就是国际化。过去 10 年，是国际资本和国际品牌进入中国的 10 年。虽然有少数公司（仅限于民企）在海外销售，但依赖的是渠道建设和价格优势。中国还没有诞生真正的国际品牌。不过，未来 10 年是中国资本和中国企业走出去的时候，国际化，会是刘强东他们这代企业家的梦想和使命。

在京东历史上，有两次最为重大的战略决策，让京东甩开了竞争对手。2007 年决定从 3C 扩张至全品类，以及 2008 年自建物流。从 3C 转为全品类战略，是刘强东遇到阻力最大的一次，所有的投资人都反对，公司管理层投票，共 11 票，6 人赞成，5 人反对，刘强东只靠微弱多数取胜。2008 年自建物流，六年来，关于京东在物流上的巨大投入导致的资金紧张，一直成为各种人质疑的焦点。我曾经和一位 VC（风险投资）合伙人聊，他就质疑：刘强东想同时做 Amazon+UPS，这是不可能的事。

两年前，我跟亚马逊中国的一位高管聊，他说：在中国 960 多万平方公里的土地上，能不能为十三亿人能够提供一个网络，任何一个人在点击下单以后，在六小时之内把货物送上门？现在没有任何一家公司可以做到。这需要人在生意规模还没有达到这一步的时候，就先期投入很多，需要很大勇气。这是一个很大的挑战，也是很大的机会。

看起来，京东是最接近这个目标的公司。物流已经成为京东最为核心

的竞争力之一，截至 2013 年年末，京东配送站已经进入全国 1400 多个区县（全国共 2860 个区县），刘强东要求 2014 年渠道继续下沉。

这几年因为对物流的巨大投入，导致京东一直被外界报道“资金链要断了”。但是，事实颠覆了人们的认知。做商业需要常识，但是依赖常识却往往无法创新——在刘强东之前，没有一家电商公司能够自建起如此庞大的物流体系。创新往往来自于颠覆常识、勇气以及韧性。

刘强东给我讲了一段往事。1992 年，他怀揣 500 元来到中国人民大学读书，决定不再向父母要一分钱。当时国家每月发 97 元生活费，他做家教，推销图书，卖电脑，一个月能赚几百元，食堂的伙食一顿大概是 1.5 元。1996 年春节期间，从腊月廿八起到大年初一，他身上只剩 1.4 元。大年初一那天，他冒着大雪去朋友处解决肚子问题，从人民大学步行七八公里到北京体育大学，吃了两顿饭后又步行回宿舍。“我可以向父母要钱，但我没有要。已经决定的事，不可以改变。随随便便屈服，就会不断给自己找理由。”

什么是企业家精神？坚定目标，甘冒奇险，无视条件简陋，不随便屈服于压力与惰性，对困难碾压而过。

冒险精神是企业家精神的最好注脚，在一无所有的情况下，靠自己闯出一条新路子。而不是等待什么政策都规划好了，才认为哪块领域的机会来了。事实上，只有那些被政策忽略的地方，才是企业家的机会。未来中国经济转型的关键就在这里。

传统行业面临着破局的命题：旧势力成为束缚今日成长的桎梏的时候，又如何打破这一僵硬沉闷的局面？过去越成功，今日破局的阻力越大。苏宁董事长张近东壮士断腕，破釜沉舟。这条变革之路注定不会一帆风顺，如果苏宁能够成功，则为成千上万的传统企业指明道路。

传统企业，对新商业革命又好奇又恐惧。有的人，好奇恐惧之后，最终选择拥抱新商业，拥抱新技术。有的人持着鸵鸟心态，将脑袋埋在沙子裡，装着什么也看不见。

传统企业感觉群狼环伺，代表着新商业力量的创业者何尝不是强敌如林？要革别人的命，哪有那么容易？你拿什么来革别人的命？拿在线教育来说，如果在线教育创业者沿袭传统教育的模式和打法，只有死路一条。传统教育集团在资金、人脉、管理上的优势是很强的，创业者要脱颖而出，只有走完全不同的路，才能杀出血路。

好未来（前身即学而思）是一家线下教育机构，在全国各城市设置分支，它的线下教育业务还在不断上升，但和其他线下教育公司一样，好未来也面临最近几年蓬勃发展的在线教育的威胁。好在，好未来最初创业时就是依靠互联网起家；好在，好未来的管理团队大多是“80后”；好在，好未来有一个爱折腾的CEO张邦鑫。

2013年5月，我第一次正式接触张邦鑫，他理着圆寸、穿着灰色的Google（谷歌）纪念T恤，从下午两点到晚上七点，我和他聊了五个小时，

中途休息了两次，他在办公室里打太极拳放松。“你看我说话这么快，就知道我性子急，打太极能够让我控制情绪。”

2002 年，四川大学本科毕业之后，考上北京大学生物系硕士的张邦鑫为了节省车费，直接从成都坐火车北上。身上只有几百元钱的他，决意自己养活自己，从做家教开始，一度同时做 7 份兼职，一个月挣了两三千元。这能让他在学校食堂吃饭的时候，比别人多加一个鸡腿。出生于江苏农村的张邦鑫，内心深处隐藏着不安：父母年纪大了，家里存下来的几万元只够供他读完大学。他害怕父母生病，没有钱治。兼职赚来的钱，张邦鑫给自己买了一台电脑，留了少数钱做生活费，其他都带回家里给父母。

2003 年，他和伙伴曹允东一块创业做教育培训，在知春路 22 号知音商务写字楼，他们租了一个不足 20 平方米的房间，花了 350 元买下破家具：一个不知道密码的铁皮密码柜、两张桌子、两把椅子以及坐下去就陷一个坑的沙发。“学而思”（2013 年更名为好未来）就如此诞生，后来这家公司变成在 15 个城市拥有 80 万名学生、主打 K12（中小学）多学科培训的教育集团。

2010 年，张邦鑫成为全球最年轻的在美国上市的公司 CEO 之一。可能是出身让他少年老成，他做事踏实、坚韧，好未来这家公司绝大多数时间里是潜行于水下，难以引起媒体的关注。这家公司与新东方一样，在线下租赁商业地产，开设班级，聘用老师面对面地给学生们上课。也同新东方一样，当投资人与创业者为互联网教育的机遇兴奋的时候，这家业态成熟