

51.com
港湾

3721
联想FM365

ITAT
联众

PPG
盛大盒子

分众
8848

十亿美金 的教训

它们曾经波澜壮阔，却错失辉煌的未来！
它们的教训价值十亿美金！它们是最接近成功的失败者！

林 军 唐宏梅◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

十亿美金的教训

林 军 唐宏梅◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

十亿美金的教训/林军,唐宏梅著. —杭州:浙江大学出版社, 2011. 5

ISBN 978-7-308-08580-9

I. ①十… II. ①林… ②唐… III. ①网络公司—研究—中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 061571 号

十亿美金的教训

林 军 唐宏梅 主编

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

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 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 208 千

版 印 次 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08580-9

定 价 39.00 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邮购电话 (0571) 88925591

前言

每个人都会遇到如他所愿的时刻

几乎就在我上一本关于中国互联网历史的作品《沸腾十五年》脱稿之时，创作《十亿美金的教训》一书已经排在我所有计划的最前列了。

《十亿美金的教训》很容易被误读为“互联网大败局”，但和《沸腾十五年》一样，这同样是一本关于中国互联网英雄人物和他们波澜壮阔的创业故事的作品。所不同的是，《沸腾十五年》是以编年的方式进行描述，而本书则以案例解读的方式进行了更多的总结和反思。

本书之所以冠以《十亿美金的教训》的书名，主要原因有二。

一是本书所描述的 10 个案例中，每一个案例的主角

一旦能从本书所列举的教训中提前受益,做出正确选择,超越对手甚至只需要紧跟对手的话,那么,都至少能够成就十亿美金公司。而其中的两家公司盛大和分众,如果能从本书所列举的教训中受益、做出正确选择的话,甚至可以帮助自己成为百亿美金公司。

另一个显著原因是,本书所描述的 10 个案例,其公司所获的最少投资额都是以 5000 万美金计,而联想 FM365、盛大盒子、分众、ITAT、港湾、3721 这 6 个案例本身都接近和超过 1 亿美金的投入。由于这些投资只是占被投资公司的一部分,因此,这 10 家公司所形成的经验教训,如果用钱来衡量的话,也是十亿美金的量级。

不论从哪个逻辑来推演,这本书所蕴含的教训都可以称为十亿美金的教训。

那么,本书所蕴含的价值十亿美金的教训到底是哪些具体内容呢?我们认为,创始人无法完成从个人英雄到商业领袖的跨越,没能抵抗住热钱的诱惑而自乱阵脚,在用户体验等细节问题上渐行渐远,是其中的三大教训。

教训一:

没能完成从个人英雄到商业领袖的跨越

英者,光明磊落而无所畏惧的人;雄者,

有雄心而且坚持的人,符合这两者当为英雄。英雄不必是成功者。古往今来的英雄,也有因悲壮的失败而使万人感慨和赞叹的。英雄是敢以个人的渺小去做很难做到的事情的人,是知其难仍一往无前地去做的人。

以此定义,本书所叙述的诸多案例中的主人公,不仅是英雄,而且都是大

英雄。

李一男是英雄。不论其在华为开发万门机，还是借华为内部分流在高级副总裁之位上主动进行内部创业的举动，都荡气回肠。他身上蓬勃的英雄气息也是其离开华为之后能够迅速找到一拨跟随者的原因所在。

王峻涛是英雄。一个福州人，在一个雪夜，放下自己在家乡的千万基业，只身千里迢迢来到北京，想完成电子商务 8848 高峰的梦想。此情此景，王峻涛每次回忆起都无比的激荡人心。

江南春是英雄。他能够在大家都已经司空见惯的上下电梯的那个场景中，发现分众的模式，并由此开启公众对新媒体的诸多想象。

鲍岳桥一直是英雄。在希望电脑公司的时候，写出了联众这样的平台的鲍岳桥是软件英雄，而出来和简晶、王建华一起创办，并使联众很快成为国内用户数最大、赢利最早的互联网公司，更让其成为新的互联网英雄。

周鸿祎一直饱受争议，但在他的支持者看来，他就是大英雄，即便是他的反对者，也都承认他是不折不扣的枭雄。

陈天桥则是大英雄，启动盛大盒子这样的决定本身就是充满英雄主义的。几乎所有接触过陈天桥的人都被陈天桥身上散发出来的英雄主义情怀所感染和折服。

即便是被媒体不屑一顾、充满投机色彩的 PPG 和 ITAT，它们的创始人李亮和欧通国，也可被称为英雄。他们想通过信息系统的搭建和互联网的应用以及新的营销模式的推广，进而去改写整个中国服装业的格局的举动，都堪称英雄的壮举。

我们必须承认，直到今日，中国互联网发展之所以这么波澜壮阔，之所以这么激动人心，之所以有这么多人前仆后继，很大程度上是因为这个行业有足够多的英雄主义情结自发和不自发地弥散。英雄主义所引发的创业冲动和干一番大事业的梦想，借助互联网的魔方而成功的故事比比皆是，这也是

中国互联网最迷人的地方。

随着中国互联网的纵深发展,中国互联网呈现出的可能性越来越多,中国互联网行业已经有了超过 15 年的商业运作。而更重要更应该被尊重和正视的逻辑是,我们希望更多的中国互联网的创业家们能完成从个人英雄主义向商业领袖的跨越。

这种充满英雄主义情结的商业领袖的自我跨越是决定他们所创办的公司能够成为十亿美金公司的重要因素之一。

对诸多创业公司来说,一家新公司的成立很多时候都是靠创业者的英雄主义和激情所缔造的。但英雄主义的存在只是很多创业公司开始的基础,如果公司的创始人不能完成个人英雄向商业领袖的转变,那么这家公司将很可能得到十亿美金的教训。本书所叙述的 10 个故事尽管大不相同,但都具有同一个惊人的逻辑,那就是开初因为英雄主义而迅速崛起,之后因为创始人英雄主义泛滥而自我迷失,最终导致公司江河日下。

那么,一个创业者应该如何完成从个人英雄主义向商业领袖的跨越,我们又可以获得怎样的启示呢?

第一个关键词是道义。

在东方式的商业逻辑中,成功者往往被要求是个圣人。在西方式的公司里,虽然要求不如东方式公司这么苛刻,但这个逻辑还是存在的,至少会要求企业的领导者不能有与所领导公司的商业道德相悖的行为,比如惠普 CEO 马克·赫德因卷入性骚扰指控而辞职。

我们的结论是,创业者要想完成向商业领袖的跨越,不需要成为圣人,但在一些基本的道德约束和自我规范上,必须具备高于常人的标准。

遗憾的是,本书所描述的诸多案例的当事人,却不可避免地陷入道义漩涡中。他们有的是自甘堕落,有的是身不由己,有的是险中求胜,但最终都导致其所领导的公司和自身付出惨痛代价。

比如 PPG 公司(批批吉),中国一家服装网络直销公司。PPG 最为人诟病的是,作为中国当年最大的平面媒体广告主,李亮将所有的广告投放交由他父亲作为法人的公司来代理,这是一笔年预算超过两个亿的投放。这就不可能不被人广泛地猜疑。谭智也曾说过一句很隐晦的话:“李亮很聪明,但是用错了地方。”最后 PPG 资金链出现断裂,被供应商告,被广告商告,被媒体质疑,团队作鸟兽散,VC 不管。这尽管有诸多外在原因,但大家都很自然地把原因归结到李亮一个人身上。这种做法虽然有失绝对的公允,但也无可厚非,都是有因果的。

港湾网络有限公司(宽带网络主流设备供应商,以下简称港湾),也存在类似 PPG 这样的外部猜疑。港湾在北京上地软件园建了一个大楼,监工是李一男的父亲。有人说李一男请他父亲来是为了省钱,但有人说说是为了花钱。不管是省钱还是花钱,这件事都被李一男的反对者当做话柄,落下口实。华为技术有限公司(以下简称华为)的“打港办”甚至搜刮出李一男与某内部女子过往甚密的照片。这些照片被寄给了李的妻子,导致李一男陷入了工作和家庭生活双线作战中。最终,李一男不仅输掉了港湾,也输掉了自己的第一次婚姻。商业竞争到这个地步实在让人感慨万分,但作为创业家的李一男并非完人也是不争的事实。

ITAT 集团有限公司(香港大型国际品牌百货连锁机构,以下简称 ITAT)也被广泛地质疑过,这缘于它自己编就的诸多谁也不相信的品牌。其中一些品牌甚至采取中英文混杂组合而成,令人哭笑不得。而其为了应付投资人检查而采取的内部集体性作假行为,不仅让企业内部文化和伦理遭到巨大破坏,也让 ITAT 在外部的诚信度大大降低。

分众传媒控股有限公司(以下简称分众)同样一直处于争议中,甚至因为关联交易而被纳斯达克聆讯过。但这其实不是分众最致命的点,其致命之处还在于包括分众 CEO 在内的诸多人员都深陷做空传言,这让知情者尤其是

内部员工对分众的信心丧失殆尽。我们一直无法确认和理解的疑惑是,这家公司是江南春自己一手创办的,但江南春到最后也都洗刷不掉自己把公司主动卖掉的道德质疑。

51.com 则存在主动洗白未果的问题。这是一家从一开始就被认为是色情交易最佳平台的公司。公司早期为了快速发展,对此并没有足够的防范,相反还一直自觉不自觉地应验了这种传言。公司在道德制高点上的丧失,让创始人在个人英雄和商业领袖之间的跨越完成得无比艰难。

还有一种情况是创始人过早地失去对公司的控制,比如珠穆朗玛电子商务有限责任公司(一家电子商务公司,以下简称 8848),比如北京联众电脑技术有限责任公司(一家综合网络休闲娱乐服务商,以下简称联众)。在这两家公司里,长时间存在各投资者因为分赃不均,相互争吵,然后各方拼命想把公司拉回自己认为的正确轨道但最终未果的情况。在这种状况下,不是参与争斗的每个人都能爱惜羽毛和克制自己的,而由此出现的投机丛生和公司政治则让人歉疚不已。

我们不苛求每个创业家都是完人和圣人,但是在道德的底线和自我约束上,如果我们的创业者无法完成个人英雄到商业领袖的转变的话,就很难带领一家公司长期前行。特别是当英雄主义的激情燃烧殆尽后,公司将不可避免地进入无原动力的阶段。在这个阶段,一旦外部有丝毫风吹草动,就很容易付出“十亿美金”的教训。

第二个关键词是团队。

我们发现一个有趣的现象,本书描述的团队中,大部分都足够炫目。之前人们有一个误解,认为这些公司的倒闭是因为没有形成团队,但起码从表面上看这些公司的团队都足够豪华。

PPG,拥有全球化和本土化结合的团队,一群有着本土工作经验的跨国公司高管云集 PPG,甚至连投资商的代表都忍不住跳下来加入 PPG。

港湾,基本云集了所有离开华为的厉害角色。除李一男外,其团队成员基本都是华为的高管出身,而且都对通信行业有丰富的经验和充足的人脉。

联众,曾经担任联众 CEO 的谢文依旧是中国互联网最重要的思想家和最好的 CEO 之一,鲍岳桥三兄弟在技术上有天分的,而海虹的康健即便放大到中国互联网之外,也是绝对的资本大玩家。

8848,当时也云集了中国 IT 业里日后在中国互联网方面也名满江湖的人。连邦当时荟萃了中关村里的诸多聪明人,谭智带来的包括微软在内的诸多跨国公司职业经理人悉数进了 8848 的这个局,这还不包括像毛一丁这样的第一轮就出局的市场天才型人物。

分众的阵容也很强大,不过这个团队更多是买来的。陈从容来自聚众,谭智来自框架,朱海龙来自好耶,徐茂栋来自百联通,他们都是因公司被收购而过来的。虽然这便于业务整合,但在中国商业历史上也不断被证明是大忌,无形中让派系继续存留,长期下去就会形成诸侯文化,导致向心力无法形成,执行力无法贯彻和实施下去。

盛大为做盒子,团队也很炫目。带头的一个是台湾的张博士,另一个是本土的安博士,还从华为和微软通过两倍甚至四倍的高薪挖了很多有经验的工程师加盟。

团队炫目,但是却没有形成一支强执行力的团队,特别是当英雄没有成为领袖,无法带领大家时,就不可避免地陷入公司政治中去了。按照庞升东的回忆,2008 年起 51 根本开不了会,十几个高管分成三派,每天吵来吵去。博客中国的高管争斗更是层出不穷,两年之内,CEO 和董事长来回任免。8848 和分众也出现两个 CEO 相互纠缠的情况,诡异的是,这两家公司居然都和谭智有关,到底是谁的运气不好呢?

港湾也存在内部团队争斗的问题,并给了港湾最后的致命一击。技术天才李一男一直无法掌控港湾的营销团队。2005 年,当港湾有机会转型

企业网时,却因为另一位董事彭松所领导的销售团队无法割舍运营商市场,导致港湾失去了向企业网转型的最后生机。

FM365 是我们这本书描述的案例里最让当事人郁闷的,那就是其连一个英雄人物也没出现。刘晓林,本来有机会借助联想互联网业务成为联想少帅,但最终在联想内部斗争中无声无息地下去了。但是这不妨碍后来从 FM365 中走出了在互联网行业里兴风作浪的人物。

一个显著事实是,我们都有梦之队的情结,但事实却是梦之队更多在梦里。更重要的是,梦之队其实最容易陷入群龙无首的困境。

本来开创基业的创业者应该成为这个群龙之首,事实上,也的确存在因为一个英雄主义的创始人出现,开创一番局面后,就有很多人争相追随的现象。但在追随的过程中我们的创业家们总是会沉醉在天下英雄皆入我局的迷幻中,如果再出现上文所提到的道义上的缺失,那么事情就会急速地转向另一面。

毋庸置疑,创始人如果无法严格要求自己,特别是在道义上有问题,就很容易引发争议和争斗。从个人英雄到商业领袖的跨越,自律很关键。只有领导者能足够严格地进行自我管理,以身作则,才能形成大家都认同的文化伦理,才能带出一支“梦之队”,大家才可能一起往前走。

第三个关键词是决断时刻。

本书所描述的这 10 家公司,有一半死于对强敌的挑战,这不能不发人深省。

51,自诞生之日起就喊着要挑战腾讯;同样的,港湾想挑战华为,盛大挑战广电,分众挑战央视。它们在自己羽翼未丰,或者没完全厘清发展方向的时候,就做出了错误的决断,贸然去挑战强敌。

另外的一些公司则死于 IPO。IPO 是好事,但过早地给自己下 IPO 任务,甚至为 IPO 而 IPO,那就得不偿失了。8848 和 ITAT 就犯了这样的错误。

而类似 PPG 这样的公司甚至是死在对赌的路上。除了拿投资商的钱以外，PPG 要求上下游把所有钱都给它，然后拖款，把钱拿来砸广告，与投资商对赌。

联想 FM365 和联众则很不幸地在早期就成为资本的道具，这让其创始团队一开始就失去了做决断的外部环境，陷入始乱必然终弃的结局。

简单地讲，要么死于挑战强敌，要么死于热钱的压力，这些企业都是在外部压力下自乱阵脚，从而导致节奏和次序出了问题。

英雄主义式的壮举往往让我们的创始人在内部具备绝对的权威和崇高的威望，具备远超常人的勇气，具备非同一般的决断能力。但硬币的另一面是，在重大决策上，一旦创始人在战略方向上出现了错误也能让公司万劫不复。

一味的英雄主义，特别是过分的自我膨胀，总是让创始人缺乏对自己、公司和外部环境的合理判断。

我们惊讶地发现，一家公司一旦出现只有创始人等极少数人认为这个事情是对的，而整个公司大部分人都反对的决定的时候，其实是这家公司产生大逆转的一个显著征兆。比如盛大盒子，比如分众要卖给新浪，比如 PPG 不给广告商结款……

创业英雄与商业领袖的最关键区别之一就是领导力的区别。而当创始人缺乏对自我的约束，缺乏对团队的包容，以及自我决断出现重大失误的时候，创业英雄们往往就变成了莽夫，这个时候自然会出现众叛亲离的局面。

在十亿美金教训中，涌现了诸多让人敬仰的大英雄，但是这些人中很多人却无法完成从个人英雄到商业领袖的转变。实际上，这也是他们今天付出十亿美金教训的开始。

教训二：

都是热钱惹的祸

作为中国互联网最有激情的幻想家，诗人出身的方兴东说的话一多半带有浪漫主义色彩。但是他在反思自己所创办的博客网失败时有句话说得很好：钱太多了，让自己乱了分寸。

智基创投陈友忠对方兴东的反思给予了印证。2005年，方兴东找他投资，他本人想要的只有三四百万美金，但是因为当时这个领域很热门，大家都想投，于是冲到了一千万美金。

钱多了想法往往就不一样了，有很多机会，请了很多，积极扩张业务，公司反而会进入一个非良性循环，到后来很多东西都做不下来，只好收掉。如此折腾下来，公司元气大伤，最终也很容易酿成十亿美金的教训。

在接受笔者采访时，时任IDG华南区首席代表的刘中青在谈到ITAT教训时也指出，如果当初只给ITAT 500万美金，也许ITAT就成了。

柳传志在反思FM365互联网失败的原因时说，我们做失败了是有风险的，不加入也是有风险的。连柳传志这么睿智的人，在中国互联网大潮中都被热钱推着往前走，付出近1亿美金的代价，热钱的确让人很慌张。

《创业家》执行主编申音曾经向笔者转述过一位行业智者关于为什么不能给创业者太多钱的四句话：第一是容易丧失欲望，第二是战线过长，第三是人浮于事，第四是迷途不知返。

都是热钱惹的祸。

我们想当然以为，十亿美金教训是第一次创业者才会犯的错。但是本书中描述的所有创业者，他们之前都至少有过一次创业的经验，甚至大部分都成功过。

庞升东在创办 51 之前,是一个没有任何背景的大学生。他单枪匹马,用了不到 10 年时间,赚到了 1000 万元,在草根里属于成功典范。

王峻涛在创办 8848 之前,其创办的福州连邦是整个连邦体系的样板。

江南春在创办分众之前是上海最好的 IT 类广告公司的老板。

联众的鲍岳桥,本身在希望时就很风光,也被公认为第一代程序员的成功典范。

在华为,李一男已经证明自己是位技术天才,同时具有强大号召力的人。

刘晓林,曾经是联想电脑二号人物。

李亮,有过创业经验,也做过跨国公司高管。

欧通国的金盾曾经在香港上市。

就是这样一群有着商业经验,真正摸爬滚打过的人,在巨大的热钱面前,却不由自主地丧失了真正的自我驱动的欲望,放弃了对自我的约束。也就是说,在热钱涌入之前,他们对自我的约束和要求是不一样的。

在丧失对自我的约束后,战线过长是通病。本书所分析的案例大多存在战线过长的问題:在中国所有的新媒体形式中基本都有分众的触角;8848 将所有的电子商务模式都尝试一遍;博客网把所有社区行为都做了一遍;联众对所有跟个人收费有关的事情都试验了一下;港湾在企业网和运营商都有市场布局;FM365 也是战线奇长;PPG,虽说战线不长,但是把上下游的钱拿去做广告,把产业链的所有资源都挤压掉了。

热钱在手,往往会让人把问题想得很简单,比如认为钱可以买资源,买客户,买效益。但这是误读,其实钱是不能买任何需要时间积累的东西的。在我们的采访中,很多人和我们一起反思 ITAT 和 PPG,一个结论是,服装行业本身不是不需要轻公司,也需要时间和资源去积累,不然雅戈尔就不值钱了。

热钱多了,另一个会出现的症状是人浮于事。因为钱多了,什么都想做,于是找人来。做。

而人浮于事与公司没有形成强的执行团队是有关系的,没有强核心的团队,如果 CEO 对自己的要求降低了,那么就容易失去对公司的控制。不同的派系进入公司高层,然后为了平衡派系,形成新的派系,导致人浮于事,最终就这么平庸下去。

因为钱多,或者因为占据一个好位置,所以本书所描述的案例都足够曲折,也都曾有过迷途知返的机会。但遗憾的是,至少在他们所失败的领域,他们都没有很好地重新站起来,每一次都是急着重起炉灶,然后消耗不该消耗的资源,就这样持续败坏掉。

在热钱的驱动下,我们的创业者还犯了一个很重要的错误,就是不知道怎么控制和管理董事会。本书所研究的 10 个案例中,有 2 个案例公司依旧位于行业主流之列,属于没有彻底倒掉的,这倒是为董事会控制和管理提供了力证。

盛大的陈天桥起死回生,很大一个原因就是陈天桥具备了控制和管理董事会的能力和经历。而分众能够重新回到正常的轨道,一定程度上也是因为江南春重新控制了董事会。

然而在其他案例中,我们看到的全是悲剧:天才少年李一男,或是因为沟通能力不强,或是不屑与投资商沟通,很长时间内超级强势地不让董事会发言。一言堂的后果很严重,两次上市未果,最后被董事会扫地出门,港湾也卖给李一男最不想卖的华为。至于联众,鲍岳桥一直在努力控制董事会但从来没有控制好过,只得悄然隐退。王峻涛也曾试图控制董事会,连邦的苏启强本来有机会控制 8848 的董事会,但是离开得太早了。

PPG 和 ITAT 则是另外一种极端,凌驾于董事会之上,最后把董事会搞死。

最可怕的情景是,在热钱的驱动下,CEO 无法控制董事会或者和董事会强行对抗,使整个公司处于一种狂躁的境地甚至失控的边缘,最终出现所谓

的以扩张为名、战线过长、越走越远、人浮于事、丧失欲望等诸多现象。这就是十亿美金的第二个教训，热钱惹的祸。一旦出现，当远离之。

教训三：

没有坚守用户价值第一

本书 10 个案例中，其商业模式都没有问题，但在细节上做错了，对用户价值尊重

得不够，因此死掉了。

盛大盒子最为典型。三网融合是不是趋势？当然是！抢占客厅对不对？当然对！盛大从游戏向数字娱乐转型正确吗？当然正确！唯一出问题的地方是，用户是不是需要，用户是不是有这个需求。盛大盒子的逻辑是激发需求，本末倒置。尽管陈天桥在盛大盒子上投入巨大，但是却没想清楚用户为什么到客厅就会用你的盒子。在互联网电视还没完全成形的情况下，用户为什么要用你的盒子？虽然大家都知道谁占领客厅谁就占领消费市场，成为下一个索尼、下一个任天堂，但是用户价值、用户需求在什么地方？不去关心用户价值、用户需求，商业模式往往是有问题的。

直到今天还有人认为，ITAT 还有机会，其商业模式是创新的：找二线的商圈，提供性价比高的产品和服务。类似的可比的成功公司也很多，比如人人乐、七天，都不是抢占最好的地方，但是提供好的服务。

早期的 ITAT，包括在深圳的一些老牌店生意都还不错。ITAT 的机会是和二线地产合作，利用 21 世纪后重复建设带来的商圈地产的浮夸，以及服装外贸转内贸的趋势，很像服装业的携程。但是为什么没成功呢？

因为钱多了，拿到钱后，急于上市，大量开店，疏于管理，人员、货物跟不

上,选址的时候不慎重不考究,只要接受条件就可以干。实际上,有钱可以找好地方开店,商业模式稍微变通而已,好地方开中心店,同样可以做。ITAT的错误就在于,一个好的商业模式,执行却走样,没抓住细节。

还有一个必须提及的事实是,ITAT 和 PPG 直到公司倒闭,都没有专门的产品部门。这无疑是致命的,对用户来说,东西好不好才是关键。

同样,令人可惜的是 8848——一家曾经电子商务的标志性公司。连马云也在第一次“西湖论剑”中说过,B2B 是阿里巴巴的事,B2C 是 8848 的事。今天,当马云的阿里巴巴事业已成帝国的时候,8848 却烟消云散,籍籍无名。8848 的问题在哪里?同样是对用户价值的忽视,它只想着怎么迎合资本市场,而没有花工夫在服务用户上,从而导致其用户的忠诚度很低,鼠标一点,就完成了逃离。

分众也犯了忽视用户价值的重大错误,其提出的无聊生活圈和数字化媒体群的概念,即便不去挑战央视,后期的机会也不大,因为这些都不是用户需要的。

很多创业公司都犯了商业模式的盲目崇拜症,但我们需要知道,不论商业模式如何精巧,最重要的是你能不能回到用户价值。风险投资(VC)们、投行们和基金经理们总是希望你用最简单、最直白的方式讲清楚你的商业模式,讲出你怎么能迅速复制,怎么能迅速扩张。但是我们往往在讲述商业模式之后,却没有把最重要的东西讲清楚,即用户价值。

另外一个悖论是,长久以来中国互联网形成了抄袭的风气。这 10 家公司中,大部分公司都存在抄袭,PPG 对 Land's End 的抄袭,FM365 对 AOL 的抄袭,港湾对华为的抄袭,博客网对新浪的抄袭,8848 对 Amazon 的抄袭,盛大盒子对 Sony 的抄袭。如果从抄袭的角度上说,所有抄袭的公司都无法超越,只能跟随。当然,在抄袭的基础上结合用户习惯进行改变,这就有创新的成分在里面,就是借鉴了。还是那句老话,商业模式创新有否当然重要,但