

商业凶猛 创业有毒

——中国互联网的人间喜剧

沈威风◎著

沈威风 亲访 马云、陈年、李国庆、刘强东
马化腾、李彦宏、周鸿祎等互联网猛人都关注的话题



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

商业凶猛 创业有毒

——中国互联网的人间喜剧

沈威风◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业凶猛 创业有毒：中国互联网的人间喜剧 / 沈威风著. —杭州：浙江人民出版社，2013.1

ISBN 978-7-213-05113-5

I. ①商… II. ①沈… III. ①网络公司—企业管理—中国②网络公司—企业家—生平事迹—中国—现代 IV. ①F279.244.4②K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 218266 号

商业凶猛 创业有毒——中国互联网的人间喜剧

作 者：沈威风 著

出版发行：浙江人民出版社(杭州市体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话：(0571)85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：徐江云

责任校对：张志疆

电脑制版：北京书情文化发展有限公司

印 刷：杭州豪波印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：14

字 数：17.5 万

插 页：1

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-05113-5

定 价：32.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

推荐序

睁眼看商业

吴伯凡

我们每天都能在微博上看到诸多关于商业和创业的名人名言和奇闻轶事，并且若有所知，若有所悟。我们在碎片化阅读中获得的种种关于商业和创业的知识与信息，往往只是一些娱乐化的“传说”，它们给了我们某种真理在握的幻觉。如果我们的诉求仅止于娱乐，那这样的传说和幻觉倒也无甚大碍。问题关键在于，这些东西当不得真。那些励志的成功故事一如既往地挫伤着创业者的意志——当他们在迷幻剂的驱使下贸然从商或创业，很快就会发现，“骨感”的现实绝非成功学大师们说的那样顺理成章，励志格言在复杂而琐屑的事务面前显得那么苍白。当他们不再相信种种美丽的商业童话和琅琅上口的管理口诀的时候，情绪和思维便会急转直下，陷入很不励志、很不成功的状态。

许多娱乐化的商业读物都在有意无意地掩盖一个事实——创业是充满风险而且相当烦难的劳作，成功是偶然的，失败是必然的。几乎所有的成功故事都略去了大量令人感到乏味和挫败的细节，加入了大量戏剧化调料。当创业者以被这样的故事滋养出来的心态来面对商业现实的时候，失

败几乎就成了一种宿命。

一个叫戈尔兹的美国人写过一本叫《创业真经》的书。这本书每一节都由两个部分组成——“从前我以为”和“没有人告诉我”。“从前我以为”说的是关于某个问题的“传说”、“常识”和“想当然”；“没有人告诉我”写的是作者以惨痛的经历和代价换来的种种教训，读来令人感慨和深思。这是本对创业有真知灼见的书。

沈威风这本书最先吸引我的，就是她观察和叙述的方式——拒绝众多商业读物惯有的仰视的姿态，努力将常识和传说还原为现实，直面商业中常被回避和掩盖的惨淡的一面，让那些在商海面前带着浪漫情怀跃跃欲试的人们先行接触到真实的“海”。阳光、海浪、沙滩（再加上防鲨网和救生艇），只是观光客们感受到的海，那是一种真实的幻觉，而不是真实的海——渔民和水手接触到的海，是《鲁滨逊漂流记》、《白鲸》、《老人与海》中所展现的海。

商业史常常是赢家以及赢家的帮闲们撰写的历史。输家无权讲述历史，讲了也无人理睬，尽管输家和赢家的数量比是 99:1。而且，“赢”只是就最后的结果而言的。从来没有一路高歌猛进的赢家，只有从失败的重围中胜利大逃亡的人。拿破仑很诚实地说，胜利者不过是比失败者晚失败 5 分钟而已。创业是一桩累活儿、脏活儿，它其实是与纷至沓来或随侍在侧的烦难、陷阱打交道的险象环生的历程。当然，偶尔也会有极端的幸运儿，但这样的幸运既不可持续，也不可复制，如果把这样的特例作为范例，往往是死路一条。“商业凶猛，创业有毒”，听起来逆耳，实为忠言。

当然，别以为这是一种商业悲观主义的宣言。卓有成效的创业者和经理人的特点，是其在心态上既不盲目乐观也不盲目悲观，他从不期望一劳永逸地解决难题，而是将挑战、不确定性视为常态，以“未来不迎，临事不杂，事过不恋”（曾国藩语）的心态应对种种“凶猛”和“毒”，在各种“实事”中保持“平常心”，并且始终在“实事”中“求是”。

书中谈到的案例和人物大多与电子商务行业有关。当前和今后相当长的时期，这都是一个充满着喧哗与骚动、悲观和乐观的论调都不绝于耳的行业。投身和逃离这个行业的理由听起来都振振有词，但共同的特点都是不接“地气”，不直面“实事”。许多企业会在这个前程远大的行业中落荒而逃或死在路上，只有少数“实事求是”的企业才能得以存活并一路成长。阅读此书，我们能真切地感受到这一点。在众多写电子商务的书中，这是一本能让人接触“地气”、减少浮气，既不乐观也不悲观地直面行业实事、以平常心创业和做事的书。

吴伯凡 现任《21 世纪商业评论》执行主编，21 世纪报系企业公民研究中心主任，中央人民广播电台时事观察员、节目主持人。曾从事哲学、基督教神学和社会理论研究，自 2001 年起进入媒体行业，并从事网络经济、网络文化、管理学、商业史的研究，发表相关论文和评论 120 多万字。著有《孤独的狂欢——数字时代的交往》一书及译著多种。

推荐序 睁眼看商业 // 001

上篇 CEO 是世界上最肮脏的职业 // 001

- 你为什么想当 CEO? // 002
- 资浅的 CEO 和资深的 CEO // 005
- 创业者如何坚持最初的梦想 // 008
- 你知道如何去选择和放弃吗? // 011
- 什么时候应该坚持自己的判断? // 014
- 管理中的人性之战 // 017
- 企业家需要好人品吗? // 020
- 决策的依据 // 023
- 必需的多疑 // 026
- 上下级的目标错位 // 029
- 在经营中迷失的自我 // 032
- 你确定了解你的用户和产品吗? // 035
- 以善意来对待客户就够了吗? // 038
- 有什么业务是可以基业长青的? // 041
- “稳定”有多重要? // 044

反腐败，是每个 CEO 的任务 // 047
互联网能否改变奢侈品行业的规则？ // 050
关于大势，请不要相信经济学家 // 054
每一个创意都有爱它的父母 // 057

中篇 这些你应该知道的理念 // 061

第一百只猴子 // 062
商业丛林中必需的韧力 // 068
婴儿什么时候长第一颗牙？ // 074
互联网时代快公司的经营之道 // 079
Google 时代企业的价值摇摆 // 082
从苹果传奇到“把手情结” // 088
全球化 3.0：平整的新世界 // 093
怎样在市场不景气时维持企业发展？ // 097
怎样把梳子卖给和尚？ // 100
不多不少刚刚好 // 103
企业应横向拓展还是埋头深挖？ // 106
利润还是道德，是一个问题 // 109
赞美和诋毁，创业和资本 // 116
公司高管们的高薪和降薪 // 119
人才不是成本，是投资 // 122
价格战的负和游戏 // 125

下篇 成功和失败，只在一念之间 // 129

王石和马云，谁离伟大更近？ // 130

马云：跃上巅峰的不可复制的鲛鱼 // 135

马云的阿里巴巴 10 年 // 147

陈年：电子商务的本质是体验 // 154

从卓越到凡客：陈年的放下哲学 // 160

我是凡客：你所不知道的 VANCL 与陈年 // 166

侯小强：文学工厂的车间主任 // 181

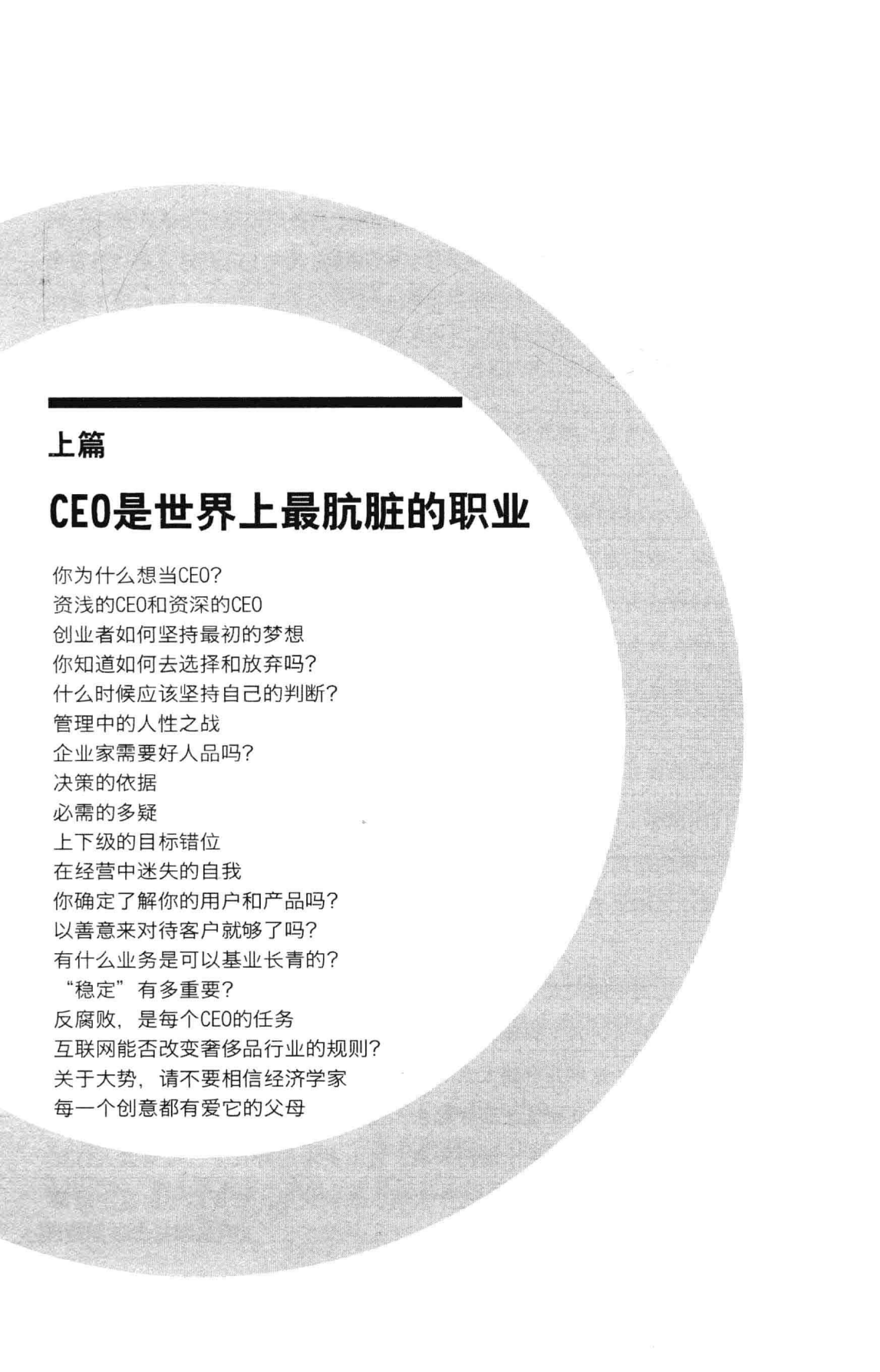
侯小强的盛大果园 // 188

刘强东：Web 2.0 时代的传统商业思想 // 192

B2C 爆发的前夜，京东商城何去何从？ // 197

当当网李国庆：我特适合在冬天生长 // 202

后记 既不乐观，更不悲观 // 209



上篇

CEO是世界上最肮脏的职业

你为什么想当CEO？

资浅的CEO和资深的CEO

创业者如何坚持最初的梦想

你知道如何去选择和放弃吗？

什么时候应该坚持自己的判断？

管理中的人性之战

企业家需要好人品吗？

决策的依据

必需的多疑

上下级的目标错位

在经营中迷失的自我

你确定了解你的用户和产品吗？

以善意来对待客户就够了吗？

有什么业务是可以基业长青的？

“稳定”有多重要？

反腐败，是每个CEO的任务

互联网能否改变奢侈品行业的规则？

关于大势，请不要相信经济学家

每一个创意都有爱它的父母

在中国，无论你的公司是在 CBD 还是在燕郊，一个 CEO 的工作包括要时刻注意下属有意无意的懈怠，要摆平各种无厘头的政府关系和慈善摊派，要跟股东解释一万次大势不好请他们多给一点时间和耐性，更要提防来自合作伙伴的误解与误伤……

你为什么想当 CEO？

《红楼梦》里对我而言最大的谜团，不是秦可卿的身世，不是大观园群芳流散的结局，而是一个小人物的心理。我始终无法理解，为什么袭人绞尽脑汁、用尽手段，爬上了贾宝玉的床，目的就是要成为一个妾室、姨太太。

在贾府当个姨太太有什么好的？主不主仆不仆，在主子跟前还不如得脸的奴才有面子，大丫头能跟主子们说说笑笑，个别场合还能坐一块儿吃饭喝酒玩游戏，这事儿有姨太太的份儿吗？门儿都没有。袭人自己家里有妈妈、有哥哥，后来家境渐渐好起来，也有个小康的光景，原本打算把袭人赎出去，到时候也能嫁个清白人家，过上平常的好日子，可是袭人打死都不愿意，非得要去跳姨太太这个火坑。想到这里，我竟然不由自主地都打算要相信爱情了。

袭人最终没有能够达成梦想。我有时候会想，假如她真的成功了，成为一个姨太太了，那么以后几十年的岁月里，她会怎样看待自己当初的这个选择？没有权利和丈夫并肩站立，没有权利抚养自己的孩子，甚至自己的孩子要叫别人母亲，在主母眼里她就是一根碍眼的刺，在下人眼里她不是一个值得尊敬的存在，而在孩子的眼里，她每一次出现都在提醒自己并不高贵的出身。

这就是事实：每一个选择，表面看起来有多少光鲜，它的背后就有多少荆棘。

刚刚毕业的时候做小记者，那时候很有雄心壮志，希望10年之内能够成为主编。这个梦想一度变得很急迫，因为写作是一件非常锻炼心智和体力的工作，熬夜是常事，抓狂是最经常的状态。从事这项职业的时间越长，越难摆脱，却又急于摆脱。然后看着掌握每一篇稿子的生死大权、自己基本不写稿、每天拿着校样做深沉思考状的主编，就会无比羡慕——我希望自己也能成为主编，从此不写稿，专门毙稿。

后来当我有一天终于成为主编，我才知道这个位子远没有看起来那么潇洒。这是一个对专业能力和管理能力都有要求的职位，要对稿件有判断力，对市场口味有判断力，还需要在各个部门之间协调关系。杂志社从来都不大，可是该复杂的关系从来都不简单。到那个时候，我不禁仰天长叹，原来主笔才是天底下最幸福的职位。

不想当元帅的士兵不是好士兵，这句话的当代翻译版本就是：不想当CEO的员工不是好员工。可是，有多少人在许下这个愿望的时候，真正问过自己一句：我为什么想当CEO？

因为这个职务意味着成为一家公司的最高领导者，同时也就意味着更多的薪水、更大的权力。但是，正如我们前面所说的，一个职务的表面有多少光鲜，背后就有多少荆棘；更多的薪水和更大的权力背后，就是更大的责任和更多的义务。

维珍品牌创始人理查德·布兰森在他的《商界裸奔》这本书里，简略地提到了他认为作为一个 CEO 所应该具备的几项才能：

如果你想亲自担任 CEO，在起始阶段就必须学习公司运营的方方面面。此时无捷径可循，唯有耐心和勤奋……每一张支票都应当由你签名，每一张发票都应由你检查过，这样你才能了解钱在企业内是怎么流动的，它们都被花到哪里去了……最重要的是，一个 CEO 必须具备敏锐的心理洞察力和娴熟的技能，组织管理大量员工而游刃有余。要能公正判断他人的优点和局限，并授之以相应权限，这需要开阔的心胸。乐观、开放和自信是优秀 CEO 必备的素质……

看，在商界最为离经叛道的理查德·布兰森描绘下的 CEO，和你心目中那个坐在办公楼最宽大、视野最好的办公室里，拿着电话飞一般下指令的 CEO 是不是有很大的区别？在中国，无论你的公司是在 CBD 还是在燕郊，一个 CEO 的工作包括要时刻注意下属有意无意的懈怠，要摆平各种无厘头的政府关系和慈善摊派，要跟股东解释一万次大势不好请他们多给一点时间和耐性，更要提防来自合作伙伴的误解与误伤……忘记是哪位有识之士曾经说过，CEO 是世界上最肮脏的工作，每天都在和魔鬼打交道。

现在，再问自己一次，你为什么想当 CEO？

必须自信，又不能太自信，这其中的度，有谁能够拿捏得丝毫不差？又有谁能够在边界上给骄傲的 CEO 们提个醒？或许，只有一场适时的失败能够起到这种作用。

资浅的 CEO 和资深的 CEO

我认识一个年过四十的男人，在本来所处的行业里颇有所成，算得上事业稳定，家庭美满。谁知道突然有了创业的念头，有念头不打紧，进而还找到了资金，再四下一合计，还真有不少弟兄愿意惟他马首是瞻，这一下，就没有了不自己单干的理由了。

于是，新公司筹备开张了，这位仁兄理所当然成了公司的创始人兼 CEO。顺便说一句，虽然在以前的单位，他也是公司的高层，但不是一把手，而一直以来，他都以为人厚道著称。以前公司的员工有不少愿意跟他出来，追随他创业，其中一个很重要的原因是，他人好，而以前那个大老板——好吧，所有公司的大老板都是一个样儿的，不是吗？

这位好人、厚道人，在成了大老板之后，秉承了自己一贯的作风，正派、亲切、民主、随和，他自己也说，想尽力在整个公司营造出一种家庭般的氛围，大家是因为一个共同的目标而聚在一起的，所以就不要强调那

些所谓的管理啊、层级啊、上下级关系什么的了。大家都是在职场上吃过苦、受过伤的人，听老板这么一说，当然是掌声雷动，热泪盈眶。

然而，现实总是比理想要骨感那么一点点。过了一段时间，首先开始不适应的是这家新公司的中层。当时，老板和基层员工们都还沉浸在“我们是吉祥如意的一家”的幻觉里，中层却发现整个公司虽然小，却在沟通和决策上都出现了问题。尤其是决策，中层向高层提的建议，常常因为基层某个员工和老板的一次聊天，就出现了反复和摇摆。老板自己对于某个决定也常常态度模糊，朝令夕改的事也不是没有。后来中层的员工就惊讶地发现，老板似乎不喜欢作决定，不喜欢下命令，因为他认为大家首先是朋友，摆出一副假模假式的老板的范儿来，会让他很不适应。

于是，这位中层得出了一个他自己都不敢相信的结论，自己的老板，作为一个很资浅的 CEO，需要先学习，而第一课，就叫做“学习怎样作决定”。

当他把这个结论告诉我的时候，我突然想起看过的一本叫做《首席执行官的第一项修炼》的书，其实这本书的英文名字叫做 *Why CEO'S Fail*——《CEO 们为什么会失败》。书里给出的答案有很多，高居榜首的一条是“过度自信”，作者认为狂妄自大导致了 CEO 们的悲剧。

这让我十分同情 CEO 们，因为上面说过的那位老好人 CEO 的故事告诉我们：要做一个成功的 CEO，首先要对自己的领导力有绝对的自信，而这种自信往往还需要你有强大的心理抗压能力，在面对股东的质疑、员工的反对和环境的逼迫的时候，还能够坚持自己的方向。做不到这一点，你甚至没有机会坐到 CEO 的那个位子上去。是啊，那位 CEO 很资浅，在原来的公司他一直没有机会升到最高，现在想起来，或许和他的这种性格也有一些关系。如今他创业了，自己任命自己成了 CEO，可是没到半年，公司就已经出现了明显的管理问题。让我们想象一下，假如我的这位朋友是一个从善如流的人，从现在开始，他变成了一个我们所熟知的那种铁血加

铁腕的领导人，对自己的才能和判断都有着十足的自信，能够在瞬息万变的商业环境中迅速作出判断，而这个判断常常能够被事实证明是正确的。慢慢地，他对自己的信心越来越强烈，他越来越相信自己的一些所谓“感觉”，虽然难以言表，却总是正确的，于是他慢慢习惯于不再和伙伴们商量，当他听到公司内部不同的声音的时候，他很轻蔑地想，这些平庸的思想不值得关注，甚至当市场数据与他的感觉相左的时候，他选择相信自己——这么多年，他不就是这样带领公司成长的吗？可是，这时候偏偏有人跳出来对他说：“对不起，您太自信了。”

必须自信，又不能太自信，这其中的度，有谁能够拿捏得丝毫不差？又有谁能够在边界上给骄傲的 CEO 们提个醒？或许，只有一场适时的失败能够起到这种作用。尚存一丝理智的 CEO 能够在这个时候反省自身，假如他推卸责任——相信我，作为一个 CEO 想把失败归咎到别人头上那是一件多么容易的事儿——如果是这样，狂妄自大真的会成为悬在他个人职业生涯和企业命运头上的一把利剑，落下来只是迟早的事。

做企业是长跑，在这个过程中不可能一帆风顺，必然要经历九九八十一难。在遇到困难的时候，已经完成了人生理想，已经发家致富足以功成身退金盆洗手去当投资人的企业家们，你又怎么能指望他们还会绞尽脑汁在这条看不到尽头的马拉松道路上走下去呢？

创业者如何坚持最初的梦想

大观园里的小姐、少爷们都是诗人，虽然水平参差不齐，但是至少这是一门必修课，人人都得会的。有时候我会问自己一个问题：谁是最爱这门艺术的人？思考了一分钟，我的答案是：香菱。

是的，这个命运多舛的孤女，这个出生在富裕乡绅家庭的温顺美貌的女子，被命运捉弄，辗转于人贩子手中，与幸福擦肩而过，最终落在一个呆霸王和他的河东狮手中，受尽折磨。一直都很好奇，为什么她还识字，为什么她还会对诗产生浓厚的兴趣，她难道不是应该被生活压垮了吗？或许，这是作者怜惜她，所以特意给她的生活安排一点小小的光亮。

她的水平或许一般，她的审美和情趣或许也不是那么高雅脱俗，可是每每看到香菱学诗这一段，都会感到心酸。诗，对于黛玉而言，可以抒怀；对于宝钗而言，可以咏志；对于宝玉而言，是一门不得不学的技艺；