

第一章

互联网创业基本法则：成为细分市场垄断者

.....

李开复

## 创业是一将功成万骨枯，平均值毫无意义

我们从小到大看到的种种现象，大部分都是呈正态分布的。比如，我们上学的时候，每一次考试都有平均分；你年纪大还是小，智商高还是低，都有一个平均值。

但是，正态分布对创业者做的事情是没有意义的。如果用正态分布的思维来想问题——平均水平的创业者是什么样子的，平均水平的人才是什么样子的，平均水平的产品是什么样子的……觉得自己只要比“平均水平”好 30%、50% 就够了，那你就一定失败。

创业中使用正态分布没有意义，那什么是有意义的呢？幂定律。幂定律就是  $X$  的负一次方，即  $X$  分之一。

它跟正态分布完全相反，正态分布的意思很容易理解，就是都在中间，极端的情况很少。幂定律告诉我们其实没有什么平均值，平均值是没有意义的。只有极少数是特别特别伟大的，其他的都可以忽略，这就是幂定律。它的 Y 值是 X 分之一，所以你在接近零分之一的时候就是无限大，一千分之一、一万分之一都可以忽略，就这么简单。

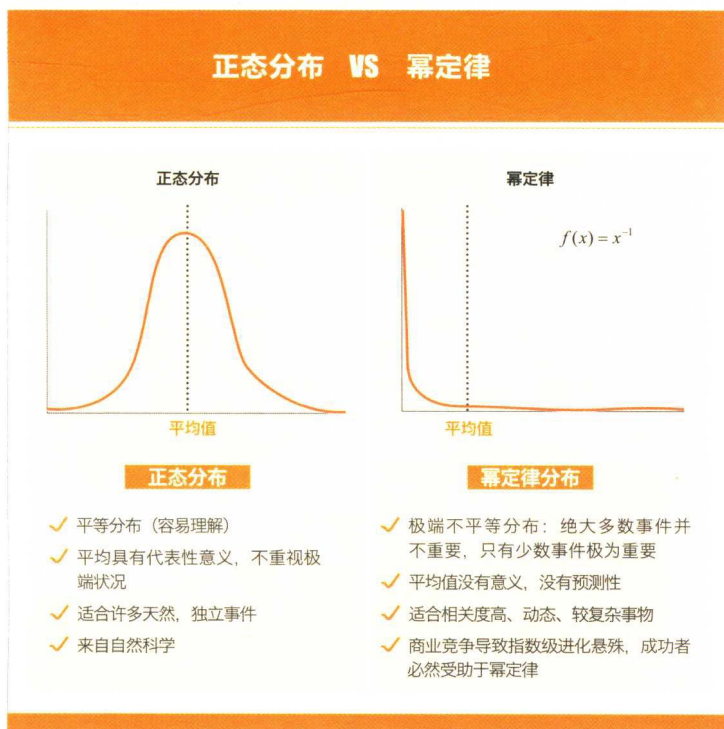


图 1-1

我用实际的例子来解释一下平均值，如果一群创业者的平均身高是 168cm，把姚明算进来，这群人的平均身高也就多 2cm 左右，和之前差别不大。



图 1-2

假设这群人的平均身价是 30 万美元，如果把比尔·盖茨加进去，那他们的平均收入可能就变成 1000 万美元了，但能说这群人的身价达到 1000 万美元了吗？不能。只有比尔·盖茨是身价极高的，其他人都是微不足道的，这其实就是幂定律的简单例子。

创业中有三件关键的事情：投资、战略、人才，都存在幂定律。

## 资本追逐幂定律，VC赌的是超级冠军

首先，资本是追逐幂定律的。一个风险投资基金它的实际回报从第一年排到最后，一定是图 1-3 橘色的这条实线。今天一些比较不错的基金，都是因为有一个项目的回报特别巨大，把它的整体回报拉升了。绝对不能说 DCM 平均给我们四倍回报，它投的就都是回报接近四倍的公司，实际上是有一家回报几十上百倍的公司把大家的值拉高了。

创新工场五年基金的实际回报情况是，最高的回报是 200 倍，还有很多一倍的没有得到下一轮投资，还有少数是零倍的。创新工场投资的公司的估值有很高的，达到几十亿的，也有几亿的，就是超级冠军引领了整个的投资基金。因此，创业者应该考虑下 VC（Venture Capital，风险投资，简称 VC）的思维模式，因为创业者是跟 VC 要钱的，VC 怎么

想跟创业者该怎么做有很大的关系。从 VC 的角度来说如果只有一家是非常棒的，投资靠“撒胡椒面”的模式是不行的。“撒胡椒面”的第一个问题是，一大堆公司的回报率都很低；第二个问题是，就算有一个项目很棒，VC 只占 5% 的份额，投资回报额也不够大。所以 VC，尤其是投早期的 VC，对两到三倍的回报率是没有兴趣的。

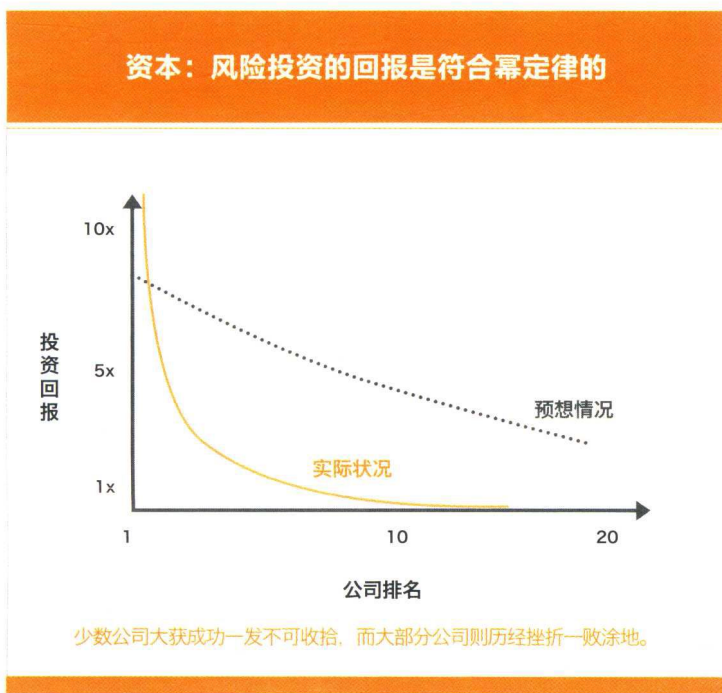


图 1-3

VC 的模式很简单，找最好的 idea 投一次还不够，还要投第二次、第三次。好不容易有市场验证了，如果不多砸一点钱进去，它撒钱在里面是不值得的。

假如蔡文胜投了你的天使轮、A 轮后，觉得你的项目真的很棒，第三轮想多投资些，你千万不要拒绝他，甚至拉别的投资进来，因为蔡文胜正在表示对你的超级认可。如果以后你融资，可以跟别人说蔡文胜连投我们三轮，对你是非常加分的。千万不要贪图很多个 VC，多有多的好处，但是如果有一个 VC 非常看重你的项目，要投两三轮的话，一定要给他投资的机会。

其实 VC 对一个公司的期望很简单，希望通过这一项投资可以把整个基金的投入收回来。如果是一个 2 亿美元的基金，投了你 200 万，那你最好给它一百倍的回报率，这样，VC 就会对你特别好。但你同时要意识到，这其实是非常艰难的。

有一个我们创新工场投资的项目创始人来找我，想要跟我道歉。他说：“开复，你投了 400 万，我们只给你回报了 500 万，基本上没赚钱。”他为什么这样说？我们投的时候认为他有机会成为黑马，我们赌了一下，他也赌了一下，最后



没成功，那就赌下一次。因为每个创业者第二次、第三次创业成功的概率会更高。

### 资本：风险投资95%的回报是由5%的被投公司缔造的

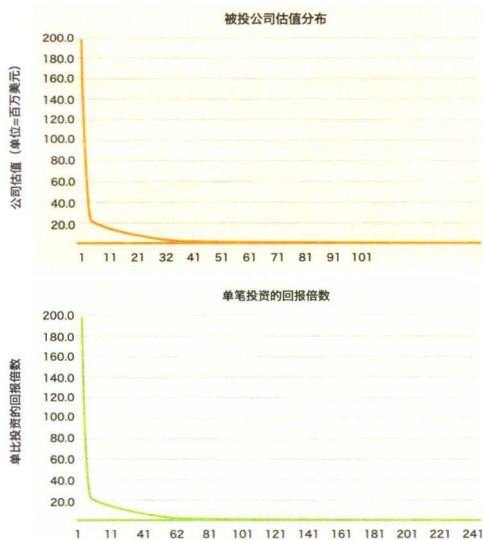


图 1-4

很多创业者还是有点儿借钱的心态，觉得自己拿了 VC 的钱，赔掉了真不好意思。其实不是这样的，VC 不是银行，而是赌创业者会成功。赌的时候 95% 都会错，这是正常的。创业者下一次可以再给 VC 赌赢的机会。

## 资本：我们可以从中学到什么？

### VC的想法

- 纯“撒胡椒面”的投资模式不是最佳的
- 早期VC对回报率只有2-3倍的项目不感兴趣
- 对高回报率的公司，VC决不能少投

所以，VC看好项目是一种信号，项目要给VC机会

### VC对项目公司的期望

- 法则1：如果被投公司成为Top 5，VC所有投入都能收回
- 法则2：因为法则1本身够难了，没有法则2

所以，巨大的成功是非常难的（Top 5），创业者要全力而为！若没有成功，不必放在心上，VC钟爱连续创业者。

图 1-5

## 垄断才是互联网创业的核心

其次，战略选择也是符合幂定律的。看看不同的行业，你会发现几乎每个领域都是幂定律在起作用。图 1-6 中，左上角是智能手机各类操作系统的销售分布图，左下角是搜索领域的市场排名，右上角是电商类的销售额排名，这些领域中都只有一家做得特别大，第二家马马虎虎存活下来，其他的根本一文不值。这几张图告诉我们，不要觉得互联网倡导自由平等，人人都有机会，对于用户来说可能是这样的，但是对于一个公司，细分领域里做不到第一名，就什么都不是。

当然，并不是说每个公司都要做搜索领域的第一名，有很多领域可以细分，每个人都有机会。我们假设一年半之后能够获得一笔很大的融资，差不多 2000 万美元。那么，过去取得 2000 万美元融资的公司有什么特点呢？它们要么已经是

垄断者，要么就是领域内的前两名，有机会成为垄断者，VC才会狠狠地砸钱下去。如果没有机会成为垄断者的话，2000万融资就跟你说了再见了，这是非常现实的。

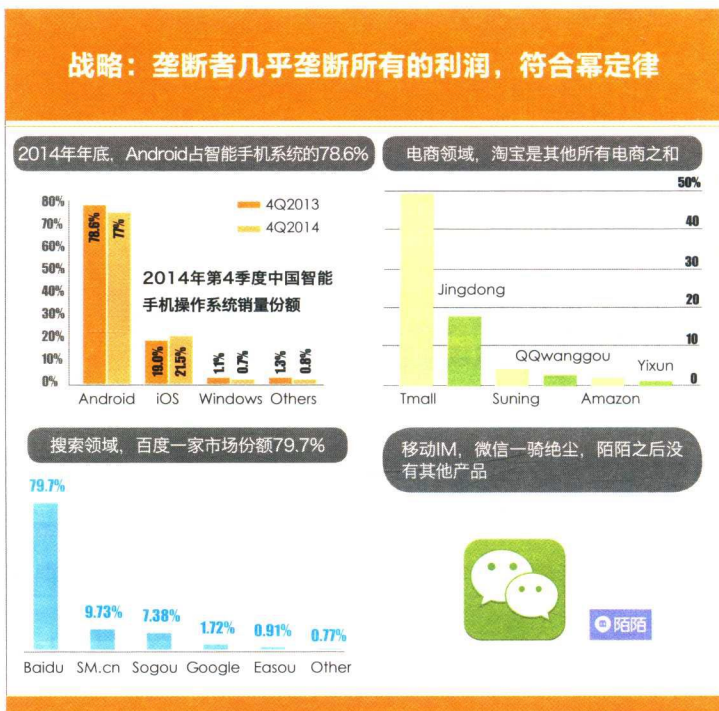


图 1-6

教科书上的垄断理论其实在互联网经济中是不成立的。以图 1-7 为例，绿线是用户需求，价钱越高用户越不愿意买，绿色区域代表大量消费者愿意为这个产品支付的价格。浅一

些的紫线代表产品供应商愿意用多少钱生产多少产品来卖，生产得越多，成本自然越低，供应商就愿意以更低的价格出售。

图 1-7 中红色的圆点是最好的交界点，代表卖的人和买的人达成了共识。如果有一个人垄断了市场会怎么样？卖方就变成了深紫色的那条线，没有人跟他竞争，他就把价格提高。商品定价 200 元时能卖出 1800 多份，300 元时能卖出 1400 份，而后的利润更高，那卖方就会用垄断的优势来坑买方的钱。所以 MBA 的教材写着，垄断者会向消费者乱收钱，欺负其他的供应商。

但是，垄断者绝对不是坏人，而且所有创业者都要逼自己成为垄断者，这样才能融到 2000 万美元，才能成为顶尖者，才能让自己的公司成为领域内最棒的。凭自己功夫打拼出来的垄断，和凭借政府许可等方式达成的资源性垄断是不一样的，前者是伟大的、值得竖大拇指的。

如果一个公司可以让 100 个投资人追捧，那么它就很可能成为一个垄断性的公司，因为它的产品太棒了，棒到别人几乎没有办法提供和它一样好的解决方案。这才是我们要做的垄断者，而不是那个垄断资源、欺负人的垄断者。

## 战略：重新理解垄断的意义

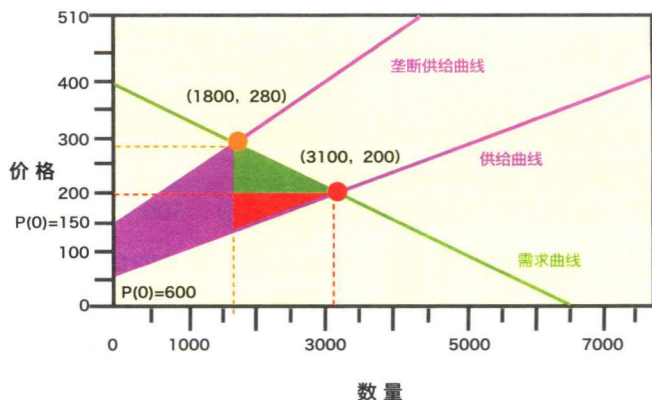


图 1-7

在互联网领域，垄断才是核心，而不是竞争。创业公司要找到一个细分市场，然后垄断它，再逐渐地扩大。这样做对消费者是好还是不好呢？其实图 1-7 不太符合互联网经济的市场情况，因为它一定存在价格，而互联网的市场不见得有价格存在，互联网的收费模式可能是滞后于商业模式的。此外，互联网的技术变得太快，可能今天你是垄断者，明天就变了。比如，QQ 曾经是即时通信领域的垄断者，但微信出来后就变了。又比如，E-mail 以前是垄断者，但是现在



大家不用 E-mail 了，都用微信，所以垄断是可以被颠覆的。互联网创业不是做资源，而是做技术，技术不断有后浪推前浪。

互联网领域要垄断怎么做呢？第一，先要找到一个非常细分的领域，成为这个领域的垄断者。亚马逊刚成立的时候，它会研究什么东西最能够卖得出去，因为书能够保存、不容易坏掉，所以它最开始卖书。书卖了一年，第二年它有没有卖别的东西呢？没有。第三年也没有，第四年还没有。为什么呢？因为它还没有拿到垄断地位。创业者在创业时一定要把某样东西真的垄断了，再做下一件事。因为创业的时候，专注是非常重要的。一开始什么都做，最后什么都做不好。

我在美国碰到过一个创业者，他说：“开复老师，我的项目在三个领域里排名全国第三，为什么拿不到融资？”答案很简单，你为什么不在一个领域里做成第一名呢？他说：“VC 都是这么说的，我以为你作为一个博士会有不同的想法。”我说：“VC 说得都对呀！先做一个第一做到了，再做第二个、第三个。很多人用传统的正态分布思维做事情，总想这边赚 1000 万，那边赚 1000 万，另一边再赚 1000 万，加起来就是 3000 万甚至 5000 万了。但如果你用幂定律思维考虑，你就要狠狠地成为某一个领域的第一。当然这个领域是什么，

你首先要想好。”

创业者要非常深度地去分析，政策也好，资源也好，变化也好。假如你看到电商要移动化了，或者看到上海会成立自由贸易区，那就意味着你可以卖奶粉或者卖汽油了；假如你看到严惩酒驾的政策，就会意识到代驾是很好的机会……你利用这种敏锐的意识赶紧跳进一个领域，成为这个领域的第一名。当然，这个分析要花费时间和头脑，怎么去垄断这个小阵地，也是需要迭代方法的。

不是说你一跳进去就要做电商，成为中国前十名的电商，这没有意义。创新工场投资了一家公司叫“要出发”，它现在可能是中国前十名的旅游网站，但这一点其实没有意义。它的价值不是成为前十名的旅游网站，而是它研究了旅游网站的各种可能性后，选择了“周末在城市周边驾车旅行”的模式，它要成为这个领域的第一。

“要出发”是要做驾车旅游领域的第一吗？并不是，那个领域太大了。“要出发”的创始人丁根芳最初只在广州附近非常低调地成为驾车旅游领域的第一，这点做成后，就有一批风险投资来支持他，比如红杉资本等。“要出发”慢慢扩张到杭州，再扩张到其他城市，一步一步慢慢打。丁根芳做



“要出发”的时候，是不是先做一个网站，直接卖给个人用户呢？也不是。他非常专注，找了最便宜的流量来源，去跟团购网站合作，趁着团购火热的时候掌握了大量酒店客房资源，做企业的生意。丁根芳专注到什么程度？他不做网站，不做任何非驾车旅游的方向，并且先在广州和杭州做扎实，再慢慢扩展出去。

所以每个创业者都要分析机会，寻找一个可以做到小垄断的领域。找到小垄断领域以后，就要让量涨起来。在现在的投资环境下，缓慢地成长是不够的，需要以二次方的速度成长，才能够拿到更好的投资。垄断者要在四个方面具有优势，否则垄断是支持不下去的。这四个优势分别是：技术、网络效应、品牌和规模经济。

亚马逊主要是靠技术的优势，做成一个非常好的卖书的牌子。但是这个公司叫“亚马逊”，不叫“书店”，贝佐斯创业的野心是非常巨大的，他要做世界最大的电子商务公司，跟马云的阿里巴巴是一样的，所以他起了“亚马逊”这个名字。但是他最开始只卖书，直到靠卖书形成了非常强大的垄断，才开始卖别的东西。卖什么呢？一定要在卖书的基础上做横向的扩张或者纵向的扩张。还有什么产品买书的人也会买呢？贝佐斯想到了卖 DVD 一类的东西。他就这样进行扩