

商业的常识

我们的商业底线在哪里？

申音◎著



商业·的常识

我们的商业底线在哪里？ 申音◎著



上海财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业的常识：我们的商业底线在哪里？/ 申音著. —上海：上海财经大学出版社，2012.7

ISBN 978-7-5642-1369-5/F.1369

I. ①商… II. ①申… III. ①商业经营—案例 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第104886号

☐ 责任编辑 袁 敏

☐ 封面设计 水玉银文化

商业的常识

我们的商业底线在哪里？

申音 著

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路321号乙 邮编 200434)

网址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

北京慧美印刷有限公司

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

710mm×1000mm 1/16 18印张 290千字

定价: 39.80元

创业是一胜九败的事

不管怎样卑微，都要活下去

从创业的第一天起，我就知道创业不是一件风光的事。创业是被神化了的一个词，创业更多的时候是在折腾。折腾是什么意思？你在一个黑箱子里找出路，你什么都看不见，但如果你不动，就只能被闷死。你要在各个方向探索，先找到墙壁，看看有没有窟窿可以利用。如果碰到别人了，那家伙可能也是一个苦逼，你们可能成为合作伙伴，但也有可能他跟你干着同样的事，还会在背后捅你一刀。

商业的世界比我们想象的要残酷。我在媒体工作时，自认为是比较了解商业社会

的，但真正进来后，发现我其实不够了解。所有人跟媒体讲述时，内容都是经过公关部包装的，你理解的商业跟桌子底下的商业是不一样的。

媒体写出来的不是最悲惨的故事，就是最光荣的典范，其实创业者大部分时间是在常态中，就是熬着。2010年夏天的时候，我大部分时间就是在熬着。你怎么判断这个人是不是在熬着呢？你看这个人的脸是白的，面部表情呆滞，那就是了。这说明他还没有找到自己适合的方向，不知道自己适合做什么，没找到适合的员工，没找到适合的搭档——任何一个没找到和不知道，你都会拧巴、纠结、痛苦，然后睡不好觉。

大部分时间里，没有人能够帮你解开这个结。兄弟可以陪你喝酒，那又能怎样？他们明天就上班去了，但你还得独自面对这些问题。下个月的工资怎么发？融资不到位怎么办？你忽悠了客户，客户不满意怎么办？产品推荐不出去怎么办？你被竞争对手打击了怎么办？

创业其实是一个自虐的过程。如果你想享受生活，那就不要创业了。我也见到一些创业者过得很潇洒，但他们一定都是经历过自虐的。不确定性太多了，你永远不知道什么时候会发生什么事。对于所有创业者而言，不管怎样卑微，你首先要活下去。哪有胜利可言，挺住就是一切。

并不是说我成功了，只能说我和你跑得早，先抢到了果子。其实大家都处于饥饿状态，你只知道有人已经吃到果子而你还没有吃到，而且这棵树上结得低的果子已经被这帮人占了，你只能很苦逼地爬到最高处才能吃到果子，下面还有一群人在盯着你。明明你是一个人，但你得像一只猴子那样去爬，还要提防随时有另一只猴子捅你一刀。

成功就是碰上“黑天鹅”

我采访过很多创业者，点评过他们的模式——这个做得不对，那个做得不对。甚至会问他们创业的原点——当初为什么做这件事。其实，创业者今天做的事，跟三年前想做的那件事基本不一样。而且大部分人并不知道转变是怎么发生的，他们只是在路上，不断地调整。有人说，从创业到成功平均需要3.75次转身。

成功人士给我们讲的故事，都是经过美化的。他们事后推导自己为什么能成功，认为每一步都是自己设想好的，都是天意。他们在回忆时总是美化自己，就像今天我说自己的故事时，也在找一个逻辑来自圆其说。

不是说你融资了就成功了，不是说有大佬青睐你就成功了，也不是说下载量达到100万你就成功了。这是一个漫长的、没有结局的比赛，你必须熬下去。除非有一天你突然想明白了，把公司卖掉了，那就真正game over（结束）了。要不然，明天总是可能出来一个新的公司，它可能把你干掉。为什么很多创业者最后都会不自觉地相信某些宗教，就是因为你不能把握的东西太多，你唯一能把握的只有你自己。其实每一步的成功都是“黑天鹅”，都是随机事件，很多成功是误打误撞的结果。我相信成功需要一万个小时，但也是需要“黑天鹅”的，你只有不断地苦熬、不断地等待、不断地把握机会，才有可能等到“黑天鹅”降临到你的头上。我也在等“黑天鹅”。

王兴是一个多么聪明的人，第一次失败了，第二次做校内网时撑不下去，最终被陈一舟收购了。现在我们看到校内网有大成，但如果是王兴做肯定成不了，因为他确实没钱。他又做了海内网、饭否网，终于在做美团网时成功了，也就是“黑天鹅”降临了。每一次被打击完以后，创业者还能站在这个废墟上，那就牛了。

道德感跟成功的确没有太大的关系

如果做人没有底线，即便成功了，这个人也极其可怕。没有底线不行，但如果拿着道德去做生意，你会碰得头破血流。道德与底线的界限在哪里？比如说你有一个员工，你明知道他表现得不够努力，你却开着很高的薪水，他身体还不好。从道德的角度来讲，你不应该开除他。如果我是一个职业经理人，我会选择让公司养着。但如果我是老板，我会毫不留情地开掉他，因为我不能养闲人。如果我养了闲人，我的团队怎么办？其他人会有情绪。你甚至会在过年以前把他开掉，因为你不愿意多发一个月的年终奖。这是很没有道德的。但是，你早开除他一个月，你的公司就能多

撑一个月。

底线，首先是不去伤害别人，不去陷害别人，不去搞阴谋。中国的商业社会是一个江湖。每个人在外面，可能说你坏，也可能说你好。他在说你好的时候，也可能是在毁你，你却不知道。这里有很多坑，你不小心被人家装坑里了，只能怪自己没经验，下次你就学聪明点儿。

商业社会坏到极处就会变好

我不喜欢丛林逻辑，我喜欢天空的逻辑——老鹰可以飞，麻雀也可以飞。但我也惧怕丛林，我不害别人，但别人若是来害我，我也能抵挡。这是所有创业者都需要学会的。

有竞争也有合作，那才是商业社会，而不是你捅我一刀，我捅你一刀，看谁能挺到最后。我相信商业社会会变好，但这是需要过程的。

我们身处一个商业丛林，都用最原始的方式去竞争。当我们打到没法再打下去时，世界就开始和平了，商业世界也是这样。我们的现实社会还会坏下去，但坏到一定程度总会好起来的，因为不可能再坏了。到了那个时候，人们就会坐下来制订规则。

创业是一胜九败的事，自从创办了国内第一家专注于利用社交网络和自媒体进行营销的机构之后，我深刻体会到创业的不易。另外，希望大家能够多多关注我和薛蛮子老师一起做的“@蛮子文摘”，支持原创分享！

我的第一本书《商业的常识——为何普世商业价值在中国行不通》，在2011年7月推出之后，受到不少朋友的欢迎，我很感动。在推出新版本之际，再次感谢亨通堂的策划和编辑以及磨铁图书的发行，希望读者们会喜欢现在的这个修订版。

申 音
2012年4月

“纸媒的黄金期还有十年”，这是从做记者到做主编的申音对被抛弃的行业的判断。“难道还做十年主编吗？十年以后我要做什么？”申音在2010年新浪微博开发者大会上找到了答案——以微博为主要形态的自媒体与社会化媒体。

“创业是一胜九败的事”，申音把孩子将来上小学的钱准备好了，就拿几十万出来创业。申音说，出来创业“不是因为钱的问题，而是心中还是有一股冲动，想做点事情”。在他看来，解决钱的问题有很多种办法，可以进大公司做高管，当然，“做媒体是解决不了钱的问题的方式”。

当了十多年商业记者后，这位前《创业家》执行主编终于变成一个创业者。“传统媒体已经没办法覆盖我对商业和新媒体的理解。”踏进这名利场之后，申音却发现，中国商业界比他想象的要险恶。

——《新周刊》

商业的真问题

李开复

申音同学的文章值得一读。

此前，我就是他博客的忠实读者，跟多数媒体人的博客不一样，他对商业问题的兴趣远远大于故事本身，他也一直致力于把中国商业的演进放在更大的时空背景下来考察。他能够在近距离地观察那些成功创业家的同时保持一种理性审视的态度。

而我真正认识他，是在2009年我创办创新工场的时候，当时我的第一批工友里有好几位是他的朋友，像王肇辉、张亮、黄继新等。作为最早一批约访、了解创新工场的记者，他后来又多次来公司做客，并且直言不讳地提出自己的见解。尽管有时我并不完全认同他的观点，但我很欣赏

他这种坦诚沟通的态度，以及他对创造新事物的热情和兴趣。

作为曾在苹果、微软、谷歌这样的创新企业工作、深受硅谷氛围影响的人，我很容易注意到中美两个国家商业环境和商业文化的巨大不同。这也造就了两个国家创业者和投资人的差异，甚至会影响到商业模式、团队合作等方方面面。

申音也敏锐地注意到这一点，因此相关的内容也就成为他博客持续的主题。事实上，他不但观察、发现、批判，还提出有建设性的意见。在有了微博这个新工具之后，他的更多思考通过微博得到了展现和传播。

但显然，他不满足于仅仅做一个好的媒体人。或者说，在社会化媒体时代，好的媒体人完全可以脱离媒体机构而独立存在。

他告诉我，他决定去创业！方向是社会化媒体的营销传播，突破口就是微博。因为我也是“微博控”，我也相信：微博改变一切。在为他高兴的同时，我提供了一些个人的建议。我觉得优秀的媒体人转行作投资或创业是一个不错的选择，因为他们对行业有宏观思维的能力，有强大的人脉，也很擅长发现细节。但他们最需要的是脚踏实地，知行合一，吃得苦、耐得烦，别让自己总悬在半空中。

申音在本书中多处提及：媒体人看过许多成功故事，却很少注意到比成功经验更重要的失败教训。媒体人喜欢概念、喜欢愿景，对数字和逻辑不敏感，但数字管理和路径方式却是创业者必须深研的……这些我觉得都是申音在转身对创业的重新理解。

总之，我相信，这本书对所有创业者和所有服务于创业的朋友都是有帮助的。

你看风景，风景里的人也在看你

牛文文

中国有很多媒体人，但是大部分媒体人的新闻理想大于商业理想，申音是其中的异类。他是我多年的新闻伙伴，也是我后来的创业伙伴。六年前，我从《环球企业家》把他请到《中国企业家》做主编助理，就是看到他身上的这种创新气质，这种气质正是我当年的团队所缺乏的。后来当我们开始创办《创业家》时，他对西方商业的癖好变成了对创新商业的癖好，即对本土创新的癖好。

很多人都说中国的商业是没有创新、没有创造的，都是模仿、克隆，但是如果你睁大眼睛去观察，在一片混乱当中去辨析创业的火种和基

因，寻找到蓝海的基因还是有可能的。申音这些年来一直在坚持做一件事，在缺乏创新的中国商业土壤上，瞪大眼睛寻找独特的基因和人。我本人跟我的同事们见证了他的这种癖好，他始终能从创新的角度观察这个商业世界，具有这种气质的商业财经媒体人其实少之又少。

通常，人们都喜欢用看热闹的目光看待问题。我的一位老前辈曾经教过我一句话——新闻就是提前说、大声说、错了也要说。对待创新这件事，只要有意识，错了也要看，同时要大范围地看。申音一直在杂志社做编辑，所以他写的东西其实并不多，更多的是带领记者们做事，在很大程度上，他是一个默默无闻地观察和分析中国创新的媒体人。

早期，他对创新的观察主要来自跨国公司，用西方商业成型的理论来观察中国。参与《创业家》创办的这三年，他完全走出了之前的路径，迈上了大地商业的路子——立足中国大地，立足一亿中流，立足草根商业。阅读本书，你可以看到他对创新商业的观察已经完成了从西方模式到本土总结的提升和跨越，就如同马克思主义刚刚进入中国的时候被称作“二十八个布尔什维克”，直到井冈山时期，它的中国信仰者才真正找到“农村包围城市”的中国道路。对创新商业的观察同样也有这样的过程。

现在，我们经常说反向创新，这个说法来自杰夫·伊梅尔特先生，意思是发展中国家实际上也有创新。这是典型的西方本位主义，不过作为中国的媒体，应该更自信地寻找来自中国自身的创新。

我创办的《创业家》杂志是一本立足于寻找本土创新者、本土创新模式的杂志。至今，我们一直秉承这样的理念来办刊。申音作为执行主编，在这个过程中，我相信他对创新商业思考之深入，在国内新闻界无人能出其右。他从摩托罗拉和诺基亚这样的世界500强公司出发，转而在本土草根企业身上寻找创业基因。我记得在天宇朗通、摩尔庄园这些公司还很小的时候，申音就对它们充满了兴趣。《创业家》在这三年间发现了很多有价值的小公司和创业者，在很大程度上都得益于申音和他带领的团队。即便对创新、创业的观察，他也有一个转型和升华的过程。

申音对创新商业的痴迷到了走火入魔的程度。新浪微博刚刚出现的时候，他就非常兴奋，除了自己加入其中，还动员《创业家》的兄弟姐妹们开微博。当《创业家》的官方微博粉丝冲过3万时，他还为此进行了“裸奔”。在他的鼓励和带领下，《创业家》第一次团购，开了财经媒体的先河。他本人对微博很着迷，坚持每天在微博上撰写“今日一问”，得到了很多业内人士的呼应。如果把这些内容集结在一起，你会发现这几乎就是过去两年中国创新商业的缩写。能问出这些问题本身就说明他对创新的行业、模式有着深度的思考。

痴迷过度的他也终于压抑不住冲动，加入了创业的大军。我们“损失”了一位好的主编，但是中国的创新商业多了一个新兵。希望在创新商业方面能听到申音勇敢而坚定的声音，希望能够看到他以另外的方式作出的行动。

这本书出版的时候，申音已经由一个观察者变成了一名创业者。相信此时的他能更深刻地体会到一句话：你看风景，风景里的人也在看你。当你作为媒体人和评论家去分析别人创新的时候，你说得头头是道，但是当你作为一个创新者和创业者去实践的时候，你会发现那些评论家说得完全不着调。所以我相信假如申音再出这本书的2.0版本的话，一定会有很多自己参与创业、创新的切身体会，也会更加血肉丰满。我期待申音作为主角，用口述实录的方式记录创业的图书早日问世，而我个人也非常乐意再次帮他写序。



自序：创业是一胜九败的事

推荐序一：商业的真问题/李开复

推荐序二：你看风景，风景里的人也在看你/牛文文

第一章 山寨之国的丛林现实

美国没有史玉柱，中国没有乔布斯 / / 003

那些被乔布斯所激励的创业者们，最终会不会变成史玉柱的信徒呢？这是一个问题。

我们都是“海盗党” / / 012

我希望自己能成为“海盗党”的一员。巨人与大卫，站在大卫这边；庙堂与江湖，站在江湖这边；新思想与旧道德，站在新的这边；天理与人欲，站在人欲这边；权威与叛逆，站在叛逆这边；固守与变革，站在变革这边……

创新的园艺学 / / 019

也许要很长时间之后，我们才能发现这些人工培养的“异种”企业是否潜藏着某些基因缺陷，一旦它们占据了主流地位，这些缺陷会不会引发新的生态灾难？到那时会不会已经晚了？

制造业主的一声叹息 / / 024

美国中产阶级的形成是从福特汽车一天给工人发一美元工资开始的，而不是从互联网时代才开始。制造业是所有产业的根本，制造业如果完蛋了，那些失业的年轻人会把更多的金钱投入网吧吗？

中国商业的深层原力 / / 029

理解中国商业种种吊诡的关键是什么？就是认识这种原力的黑暗面。

第二章 从零起步

船长 / / 035

据说，这个世上只有25%的人适合创业，而其中仅有5%的人适合当真正的创始人。大众在迷茫中渴望指引，他们自己给自己指路。

W和L / / 044

中国没有一个所谓的“全民的互联网”，中国的互联网是人为割裂的。它既存在于精英的ThinkPad笔记本上，也存在于草根的MTK（联发科技股份有限公司）山寨机中。

给海归技术创业兄弟们的九个忠告 / / 048

中星微是不是国内IC设计公司以及一大批海归创业的高科技公司值得效仿的对象？我表示怀疑。如果把联发科作为参照系，那么中星微所选择的另一条道路看起来很光彩，却很可能越走越窄。这或许也能解释另外一个事实：在中国，大多数成功的技术型公司都不是由海归派创立的。

在一个不伟大的行业里，做一个伟大的公司 / / 057

在任何一个行业里，只有当做好事的人比做坏事的人赚钱多的时候，人们才会主动去做好事。反之，则劣币驱逐良币，甚至有可能把一个伟大的产业做成不伟大的产业。

当创业遇上“黑天鹅” / / 061

我相信对于创业者而言，研究失败远比研究成功更加靠谱，研究成功者如何挨到好运降临远比记住一个激动人心的故事更有价值。

第三章 商业模式的迷思

别把商业模式当成“葵花宝典” / / 071

事实上，一个企业死掉的原因，归咎于创业者犯错误比归咎于商业模式不成功要多得多。但反过来，一个企业要大成（注意是大成而非小成），正确的商业模式可能比创业者的主观愿望更重要。

关于商业模式的那些迷思 / / 076

商业计划书里构想的模式一定是你今后的商业模式吗？这

不重要。不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。真正考验创业者的，不是你写商业计划书忽悠钱的能力，而是你根据环境变化，不断改造、升级甚至推翻商业模式的能力。

ITAT会让多少人裸泳？ // 084

据说，历史给人们的唯一教训就是：人类永远不会从历史中领受教训。以ITAT为例，它很可能只是再一次证明了VC业那个流传已久的悖论：最耀眼的案子从来都不是成功的案子。

毒奶、新农业与模式的命门 // 092

一个好的商业模式是如何演变成为一个坏的商业模式的？“公司+农户”模式为什么承载不起中国的现代农业？土地自由交易有可能带来什么样的后果？

“免费”的终结 // 100

在中国，“免费”经济似乎拥有一个比美国更肥沃的商业土壤。内容的原创与知识产权的保护，从来没有真正帮助从业者赚过大钱。还有什么是比“免费”更好的遮羞布？遮羞布下上演着什么，你真的知道吗？“免费”还能否继续gelivable (给力)？

第四章 “资本”是个什么样的主义

好VC、坏VC // 111

现在是创业板高潮未退、中国概念一卖就灵的时候，根本看不出谁是好VC，谁是坏VC。但我相信，不出三年，中国的风险投资业将会出现一地鸡毛的局面。点石成金的，反过来也可以点金成铁。只是未来，好VC上天堂，坏VC会下地狱吗？没有哪个投资人的脸上会写着“我是坏VC”，那么，对于下定决心要引入风险投资的创业者来说，学一点辨别知识就非常有必要。

VC不是无辜者 // 120

拿破仑一生赢过无数仗，但从他固执地选择在莫斯科过冬开始，好运气就离他而去。今天那些还被光环笼罩着的明星投资人，错误的种子或许已经种下。

谁比牛根生更需要毒丸？ // 129

当黄金时代顷刻间变成了青铜时代，创始人的大胆承诺被无情的现实戳破，投资人发现业绩增长怎么也达不到预期，那

一份份对赌协议就从“紧箍咒”变成了“上吊索”。创始人与投资人之间的战争随时可能出现。

假如朱新礼在硅谷 / / 134

如果早期的硅谷创业者都还在坚守自己的公司，政府和舆论永远同情保护弱者，阻止一切以大吃小的行为，那么最可能出现的情形就是一群小公司仍在无序地厮杀，大家都在互相抄袭模仿，没有创新的动力。产业做不大，投资者得不到回报，也不敢再介入其中。这样的情况，在今天中国的很多产业中都可以看到。

六问创业板 / / 139

创业板究竟是“小小板”还是“创新板”？主板的“计划经济”和过度“行政化”，创业板能否避免？

第五章 可疑的成功

可疑的成功 / / 149

对于创业者而言，失败当然最可怕，等而次之的就是平庸。而“可疑的成功”是造就平庸公司的元凶。

山寨机王能持续成功吗？ / / 157

当你追赶的对象，这个行业曾经的标杆，突然崩塌了，你该怎么调整自己的方向？

势在人为 / / 163

如果你已经练得超过1万个小时，又不能把握运气，想要创业成功的你还能做什么呢？那就是，在对的时间做对的事情。

谭木匠、Google与价值观问题 / / 167

看起来虚无缥缈的价值观对一个企业到底意味着什么？它源于创始人自身的道德和信仰，也是后来一切商业行为的出发点和基石。

成熟公司的五个标志 / / 171

识别一家可投资的成熟公司，我想并不是一件太困难的事情。除了基本的财务数据，成熟公司的基本标志有五点。