

为何普世商业价值在中国行不通

中国有4000万家中小企业，其中大多数活不过三年。每年成功拿到风险投资的钱不超过100家。即使在这300家中，恐怕也不超过100家能够百废俱兴、腾飞、崛起。

中国有4000万家中小企业，其中大多数活不过三年。每年成功拿到风险投资的钱不超过100家。即使在这300家中，恐怕也不超过100家能够百废俱兴、腾飞、崛起。

中国有4000万家中小企业，其中大多数活不过三年。每年成功拿到风险投资的钱不超过100家。即使在这300家中，恐怕也不超过100家能够百废俱兴、腾飞、崛起。

山西出版集团
山西经济出版社

商业^的常识

为何普世商业价值在中国行不通

申音◎著

山西出版集团
山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业的常识 / 申音著. —太原: 山西经济出版社,
2011.6

ISBN 978-7-80767-403-0

I. ①商… II. ①申… III. ①商业 - 基本知识
IV. ①F7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 055570 号

商业的常识

作 者: 申 音

出版监督: 赵建廷 张宝东

责任编辑: 赵宝亮

特约策划: 亨通堂陆新之 磨铁杨硕

特约编辑: 张思伟 宋美艳 韩 宇 崔 巍

装帧设计: 水玉银文化 刘弘毅

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17.25

字 数: 260 千字

版 次: 2011 年 7 月第 1 版

印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-403-0

定 价: 35.00 元

序一

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，他对于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2009年我创办创新工场时，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，以及他对于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。

去年年底，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投资或创业是一个不错的选择，因为他们对业界有宏观思维的能力、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后对创业的重新理解。

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。

序二

你看风景，风景里的人也在看你

牛文文

中国有很多媒体人，但是大部分的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，6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》，他对西方商业的癖好变成了对创新商业的癖好，即本土创新的癖好。

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，他能始终从创新的角度来观察这个商业世界，具有这种气质的商业财经媒体人其实少之又少。

通常，人们都喜欢从看热闹的角度来看问题。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来做事，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，走到了大地商业的路子——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，意思是说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，我们一直秉持这样的理念来办刊。申音作为执行主编，在这个过程中，我相信他对创新商业的思考在国内新闻界是无出其右的，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，申音就对他们充满了兴趣。《创业家》三年来发现了很多有价值的小公司和创业者，很大程度上都得益于申音和他带领的团队。即便是对创新商业的观察，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一种走火入魔的程度。当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，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。他本人对微博也很着迷，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和互动，如果把这些内容集结在一起，你会发现这几乎就是对过去两年中国创新商业的缩写。能问出这些问题来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，好比天天看美女，看着看着自己憋不住也变成了人妖，哈哈！我们“损失”了一位好的主编和新闻同行，但是中国的创新商业又多了一个新兵。希望在创新商业

里面能听到申音勇敢而坚定的声音，也能够看到他以另外的方式做出的行动。

这本书出版的时候，申音已经由一名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。当你作为媒体人评论家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，一定会有很多来自自己参与创业、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。



申音

NTA创新传播机构创始人，社会化媒体营销探路人。

《创业家》杂志联合创始人，前执行主编。

曾服务于《中国青年报》、《环球企业家》、《中国企业家》等多家知名媒体，现为《周末画报》、《南都周刊》等多家媒体专栏作家，并担任央视《对话》、《赢在中国》、《创新无限》、第一财经《中国经营者》等电视栏目的特约策划。

长期研究国内外创新商业模式，关注中国企业成长和风险投资，与许多国内年轻一代企业家、VC投资人有密切交流。

新浪微博：<http://t.sina.com.cn/shensimon>

腾讯微博：<http://t.qq.com/shensimon1975>



BLACK SWAN | 黑天鹅

为人生提供领跑世界的力量

黑天鹅图书为磨铁图书旗下全资子品牌

商业的常识

目录
CONTENTS

序一：商业的真问题 李开复

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 / 001

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 / 013

我希望自己能成为“海盗党”的一员。庙堂与江湖，站在江湖这边；新思想与旧道德，站在新的这边；权威与叛逆，站在叛逆这边。

创新的园艺学 / 020

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。

制造业主的一声叹息 / 025

美国中产阶级的形成是从福特汽车开始给工人发一美元一天的工资开始的，不是从互联网时代才开始的。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里吗？

中国商业的黑暗原力 / 030

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 / 035

船长 / 037

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 / 047

中国没有一个所谓“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 Think 笔记本上，也存在于草根的 MTK 山寨机中。我们的精英也许和美国同步，草根却与越南同步。

给海归技术创业兄弟的九个忠告 / 051

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 / 061

在任何一个行业里，只有当做好事的人赚钱比做坏事的人多的时候，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行业。

当创业遇上黑天鹅 / 065

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 / 073

别把商业模式当成“葵花宝典” / 075

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 / 081

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？ / 091

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 / 099

一个好的商业模式是如何演变成为一个坏的商业模式？“公司 + 农户”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 / 108

还有什么比“免费”更好的遮羞布？它们在遮羞布下干什么，你真的知道吗？“免费”还能否继续“gelivable”？

第四章 “资本”是个什么样的主义 / 119

好 VC 坏 VC / 121

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。

VC 不是无辜者 / 131

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？ / 140

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 / 146

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，那么最可能的情况是一群小公司仍在无序地厮杀，大家都在互相抄袭模仿。

六问创业板 / 152

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 / 161

可疑的成功 / 163

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”是造就平庸公司的头号元凶。

山寨机王能持续成功吗？ / 172

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 / 179

如果你已经练了超过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？

谭木匠、Google 与价值观问题 / 183

看起来虚无缥缈的价值观对于一个企业到底意味着什么？它源自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奠基石。

成熟公司的五个标志 / 188

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，以下五点就是成熟公司的基本标志。

第六章 商业风月 / 193

我们需要什么样的营销 / 195

中国人的营销思维是一种“加法思维”。所谓加法思维，就是 $1+1+1+1+\dots$ 完全一进制，物理扩展，元素是单一的，组合也是单一的。但最终的结果呢？不是无穷大，而是 0。

苍天已死，黄天当立 / 202

能够让广大人民操心的不再是偶像制造的成品，而是这个流水线生产的过程，以及自己动手大家胡搞带来的乐趣。

可怕的年轻化 / 206

今天的商业世界，跟今天的足球世界一样。更快更乱更晕眩更物质化。

《大长今》的 22 条学习笔记 / 209

坚持信念比坚持任何事情都要重要。人生充满了各种各样的 PK，恒信者才能挺到最后。

2011 年创新商业的十大可能 / 213

我斗胆希望，下述的部分预测，能够被更多的人接受并实现之；还有一部分预测，能够促使大家去改变它。

绝不妥协 / 216

必须让那些侥幸生存下来的企业知道，它们身后逼人的寒意来自何方

第七章 他们凭什么是最牛创业家 / 221

柳传志：长盛不衰的秘密 / 223

“我这些年一直都在做这样的事，制定一个比较高的目标，分成阶段，每个阶段又分成许多子目标，然后一步一步脚踏实地把这些目标实现。”

“天下第七”的印象 / 232

老头的智慧是很朴素的：财散人聚，财聚人散；你们只看到我吃馒头，不知道我肚子里在挨饿。

王传福：我没有技术恐惧症 / 236

像微软、Google，它们是真正赚钱的公司，它们就是靠人。中国现在要有一个企业家出来，敢和微软、Google 斗。它们的设备就是一台电脑，配一个人。电脑，中国公司买得起，大家就是斗人。

“天使”没有翅膀 / 242

“如果你不‘够善良’的话，还是做不好投资的。善良意味着你对被投入充分信任，同时还要发现工作中的美。”

黄鸣的创业启示 / 249

大家都看到的机会就不是机会了。真正的创业家要在机会将要出现之前就开始准备。

陈一舟 庞升东 王兴 / 252

在一个新兴产业里，三个性格和行事截然不同的人，如何卡位市场、管理成长、拓展模式、使用资本，真是各有各精彩，这样的赛跑，非常值得一看。

李东生与马化腾 / 256

前辈提携后进，创业者能遇到“天使”，能得到管理的指点和帮助，总会大大提高成功率。成功人物知道“花无百日红”，可以预先播种，给自己另留条路。

后记 我不是一个好的旁观者 / 259



第一章 CHAPTER ONE

山寨之国的丛林现实

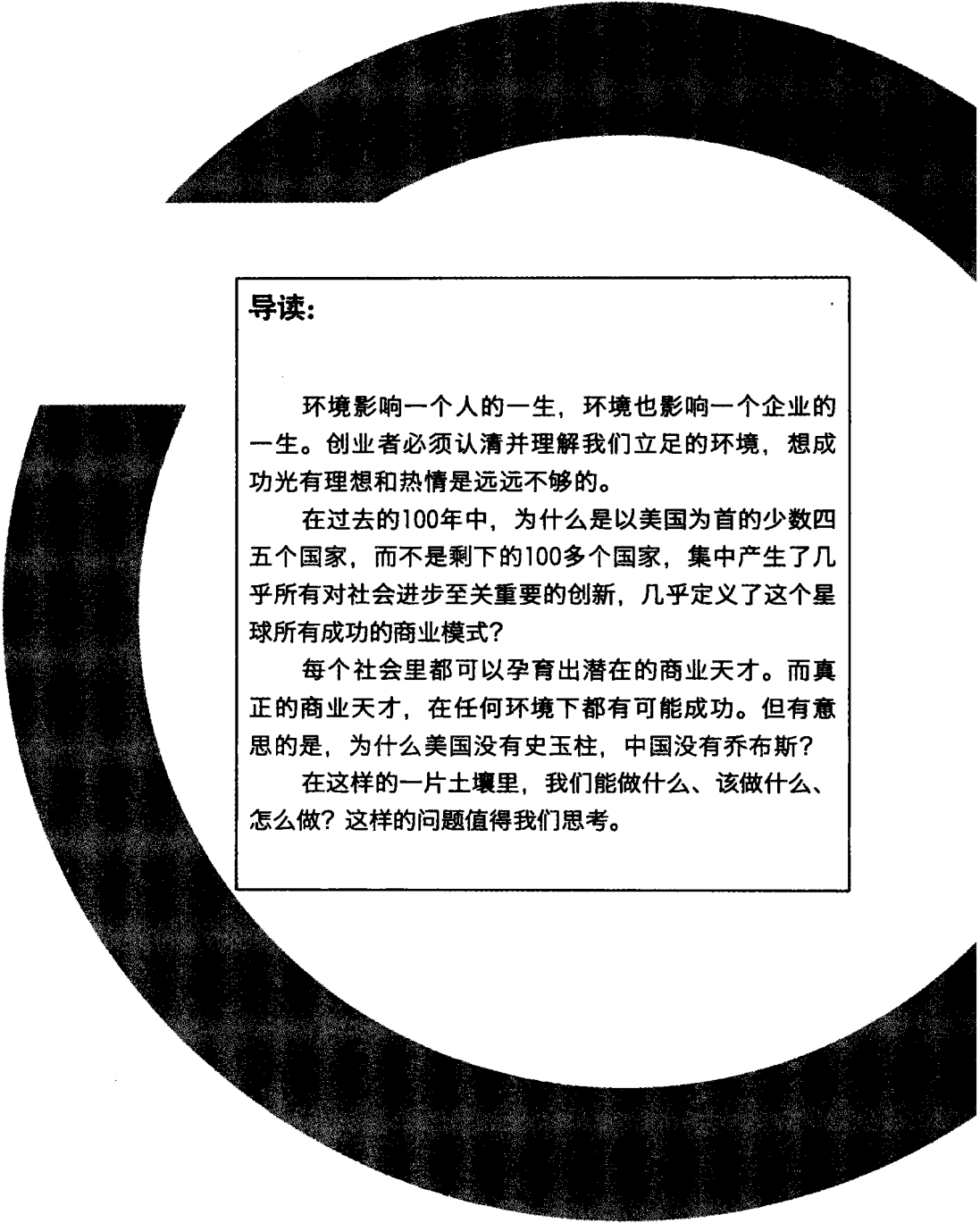
美国没有史玉柱，中国没有乔布斯

我们都是海盗党

创新的园艺学

制造业主的一声叹息

中国商业的黑暗原力



导读:

环境影响一个人的一生，环境也影响一个企业的一生。创业者必须认清并理解我们立足的环境，想成功光有理想和热情是远远不够的。

在过去的100年中，为什么是以美国为首的少数四个国家，而不是剩下的100多个国家，集中产生了几乎所有对社会进步至关重要的创新，几乎定义了这个星球所有成功的商业模式？

每个社会里都可以孕育出潜在的商业天才。而真正的商业天才，在任何环境下都有可能成功。但有意思的是，为什么美国没有史玉柱，中国没有乔布斯？

在这样的一片土壤里，我们能做什么、该做什么、怎么做？这样的问题值得我们思考。