

硅谷创投教父、PayPal创始人作品  
斯坦福大学改变未来的一堂课 / 为世界创造价值的商业哲学

# 从0到1

## 开启商业与未来的秘密

[美] 彼得·蒂尔 (Peter Thiel) 著  
布莱克·马斯特斯 (Blake Masters) 著  
高玉芳 译

NOTES ON STARTUPS, OR HOW TO BUILD THE FUTURE

# ZERO TO ONE



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

# ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS,  
OR HOW TO BUILD THE FUTURE

## 从0到1

开启商业与未来的秘密

[美] 彼得·蒂尔 (Peter Thiel) 著  
布莱克·马斯特斯 (Blake Masters) 著  
高玉芳 译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

从 0 到 1: 开启商业与未来的秘密 / (美) 蒂尔, (美) 马斯特斯著; 高玉芳译. —北京: 中信出版社, 2015.1  
书名原文: Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future  
ISBN 978-7-5086-4971-9  
I. ①从… II. ①蒂… ②马… ③高… III. ①企业管理 IV. ①F270  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 291974 号

ZERO TO ONE by Peter Thiel with Blake Masters  
Copyright © 2014 by Peter Thiel  
Published by arrangement with The Gettagit Company, Inc. through Bardoun-Chinese  
Media Agency  
Simplified Chinese Translation copyright © 2015 by China CITIC Press  
ALL RIGHTS RESERVED  
本书仅限中国大陆地区发行销售

从 0 到 1——开启商业与未来的秘密

著 者: [美] 彼得·蒂尔 [美] 布莱克·马斯特斯

译 者: 高玉芳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9 字 数: 110 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 7 次印刷

京权图字: 01-2014-6948

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4971-9 / F · 3313

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

# ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS,  
OR  
HOW TO BUILD THE FUTURE

## 推荐语

当一个有冒险精神的人写书了，务必要读一读。如果作者是彼得·蒂尔，就要读两遍。但是保险起见，请看三遍，因为《从0到1》绝对是经典之作。

——纳西姆·尼古拉斯·塔勒布 (Nassim Nicholas Taleb)，著有《黑天鹅》

《从0到1》传达了前所未见、让人为之一振的新观念，教导人们如何在世界上创造价值。

——马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg)，Facebook (脸谱网) 首席执行官

彼得·蒂尔打造了多家异军突起的公司，《从0到1》展现了他到底是如何做到的。

——埃隆·马斯克 (Elon Musk)，特斯拉汽车 (Tesla) 首席执行官

## ZERO TO ONE

### 从0到1

《从0到1》是指导大企业不断改进提升的重要手册，也是新创企业家们的心法秘籍。读这本书吧，接受彼得·蒂尔的挑战，开创超乎期待的事业。

——杰夫·伊梅尔特 (Jeff Immelt)，通用电气公司 (GE) 董事长兼首席执行官

《从0到1》是每个想要创业与正在创业的人，都必须优先阅读的一本书，绝对不可错过。

——马克·安德森 (Marc Andreessen)，网景 (Netscape) 联合创始人

这本书是每个人都必读的第一本，也是最后一本商业著作。在充满0的世界，这本书是唯一的1。

——尼尔·斯蒂芬森 (Neal Stephenson)，畅销书作者

彼得·蒂尔是成就非凡的创业家和投资人，他也是这个时代令人敬佩的思想家。阅读《从0到1》，你就能一探他为何能够引领思潮。

——泰勒·考恩 (Tyler Cowen)，畅销书作者、经济学教授

《从0到1》写得清晰、理性又实际。不只是企业家，每个不满于现状、对世界前景有想法的人都应该读一读这本书。

——《经济学人》

## 推荐语

蒂尔在《从0到1》中融会贯通了他广泛的知识，综合了对哲学、历史学、经济学、人类学等多个学科独具特质的理解，可以说是当今美国最顶尖的作品。

——《财富》杂志

《从0到1》不同于一贯的正统观点，它辛辣有力，为读者创立新事业提供了坚实的指导。

——《科克斯书评》

这可能是迄今为止最好的商业书。清晰如散文、精炼如格言，蒂尔打造了一本表述完美、发人深省的商业手册。

——《大西洋月刊》资深编辑德里克·汤姆森

这是一本把普通人变成创业者的进化指南。

——牛文文，《创业家》杂志社社长、创始人

# ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS,  
OR  
HOW TO BUILD THE FUTURE

## 序 1

### 改变世界的逆行者

2014年11月上旬，我去爱尔兰参加了一个名为Web Summit的网络峰会活动。之所以不辞劳苦去那里，是因为邀请我的组织者说，他们安排了我跟彼得·蒂尔同台演讲。这么近距离地接触硅谷创投教父的机会，我岂能错过！

爱尔兰去是去了，但因为组织者的原因，我除了在舞台上远远地看着彼得·蒂尔演讲之外，跟他并无亲密接触。但我也并不遗憾，因为，彼得·蒂尔在我眼中已经超越了一个具体的人，而是一种精神和象征。他象征着美国异想天开、特立独行但又脚踏实地、从无到有的创新精神。这种人，如同乔布斯，死了依然

活着，活着又何必着急见面？

随着PayPal的创办，彼得·蒂尔开始登上硅谷创新的舞台中央。在PayPal卖掉之后，他和他的同事们——包括埃隆·马斯克在内的人称“PayPal黑帮”的一群哥们儿，重新出发，做特斯拉的做特斯拉，办领英（LinkedIn）的办领英，而彼得·蒂尔选择做投资，创办了Founders Fund（创始人基金），开启了硅谷投资界的新格局。

彼得·蒂尔闯入硅谷投资界，本身就以一个颠覆者的形象出现。他有一句非常著名的对硅谷投资者的批评：“We wanted flying cars, instead we got 140 characters.”（我们需要能飞的汽车，但结果却得到了140个字符——指技术含量不高的推特。）他批评其他VC（venture capital，风险投资）为了谋求短期快速的利润，只敢投资轻量资本的创业，导致人类几十年以来在比特层面进步很大（互联网），但在原子层面进步很小（尖端科技）。他的标志性投资，做的是探索宇宙的火箭、取代人类的机器人、高层算法的人工智能、治疗癌症的药物、虚拟现实的沉浸设备等等。这里面有一些行业现在已经逐渐升温甚至炙手可热，但在当年彼得·蒂尔投资的时候是所有VC避之唯恐不及的重资产高风险行业。



有一个笑话说，如果你发现路上所有的车都在违规逆行，那大概是你自己开反了。而彼得·蒂尔就像这样一辆车，他不仅一往无前、无所畏惧地逆向而行，还让路上所有其他的车困惑和怀疑是不是自己开反了方向。这就是为什么彼得·蒂尔的 Founders Fund 在硅谷资金规模并不是最大，历史也并非最长，但它的影响力却超越了国界与时代，直接照亮了世界与未来。

在彼得·蒂尔所有被人称道的重大决策里，最让我敬佩的是他创办了旨在鼓励高中和在校大学生休学创业的“20 under 20”项目。这个项目，每年选出 20~25 个 20 岁以下的青年天才，两年之内给他们 10 万美元去做他们自己最想做的创业项目。这个项目的官网上写着一句话：Some ideas can't wait.（有些创意实在不能坐等！）——确实，假如比尔·盖茨或马克·扎克伯格等到从哈佛毕业再创业的话，人类就不会有微软和 Facebook，或微软和 Facebook 就不是比尔和马克的了！

即使在美国这个崇尚自由的国家，彼得·蒂尔推出的这个“20 under 20”项目还是引发了巨大的争议。人们指责这个项目鼓励学生追求商业成功而偏离学业。哈佛大学前任校长萨默斯甚至说这是“10 年来导向性最错误的慈善项目，它旨在贿

赂学生抛弃学校教育” ( I think the single most misdirected bit of philanthropy in this decade is Peter Thiel's special program to bribe people to drop out of college )。

但是，这个项目成立4年来，在美国以及世界各地引发了同样巨大的积极反响。麻省理工学院 ( MIT ) 在项目成立之初就热烈祝贺它的两个学生入选，并鼓励他们想回来随时回来。彼得·蒂尔要证明的是：人们除了高等教育之外，还有其他的成功路径。

在该项目的网站首页，彼得·蒂尔引用马克·吐温的一句话来标明他的哲学： I have never let my schooling interfere with my education. ( 我从来没有让上学这件事干扰我的教育。 ) 通过这个项目 ( 后来改名为“蒂尔奖学金” )，彼得·蒂尔向传统教育和人才观发起了挑战。可以想象，假以时日，从这个项目里必将涌现出一批优秀的公司和著名的企业家，将在许多方面彻底改变人们对教育、对成长、对创业以及对人生的某些固有态度，推动社会更快速地进步，推动人生更自由地发展。彼得·蒂尔奉献给世界的，将不仅是一批伟大的公司和科技，还包括他这种站在人类发展高度来考虑问题的思想。

作为中国天使投资人，我密切关注着彼得·蒂尔的各种投资和言论，并获益匪浅。他的这本新书《从0到1》在国外出版前，我就有幸先睹为快，看到了朋友从美国寄来的英文文稿。中信出版社及时推出中文版，对中国投资人、创业者、政府机构、教育机构，都是一件令人喜悦和激动的事情，希望彼得·蒂尔的创投思想与实践被更多中国读者所熟知。我也一直在考虑，在中国推动成立一个类似“蒂尔奖学金”的项目——也许考虑到中国特色，这个项目必须改名为“22 under 22”（22岁是大学毕业的年龄），一个以应届毕业生为主的创业奖励项目，想来不会引发一个馒头之类的血案吧？

我以为我是一个思想领先的人……没想到，中国教育部在2014年11月颁布了支持大学生休学创业的政策。无论这个政策出台的背景是什么，彼得·蒂尔对青年人创业的强劲推动和支持，显然是这个波及全球的创业大合唱里最强劲的声音，激发了世界各地的创业潮，鼓舞了无数中国青年创业者。

尽管取得了惊人的进步，但中国的创投事业还有很长的路要走。一个无奈的事实是：即使全球知名度已经相当高的阿里、腾讯、小米和京东，它们的产品在中国之外的用户依然微不足道。

我在为彼得·蒂尔新书出版而高兴之时，不禁在想：中国何时才能诞生像Facebook、谷歌、苹果、特斯拉这样征服全球的公司和产品呢？

我希望这样的时刻早日到来。也许那个时候，彼得·蒂尔就会常常来中国参加各种网络峰会的活动。到时候，我会让部下给他发个请柬，说来中国吧，可以跟徐小平同台演讲，然后放他鸽子……

徐小平，真格基金创始合伙人

写于2014年圣诞夜

# ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS,  
OR  
HOW TO BUILD THE FUTURE

## 序 2

### “道生一”的商业智慧

今天，企业短兵相接地展开激烈的竞争。市场仿佛一块有限的饼，当你不能勇猛地切得比别人更大时，你就开始落后，最后甚至出局。于是企业之间开始比拼速度，比拼执行，比拼谁能更快更好地复制和翻版新潮产品或商业模式。纵然如此努力，大多数企业仍然逃不脱靠微薄利润度日乃至亏损被淘汰的命运。

在彼得·蒂尔看来，这就是“从1到n”的宿命。走在这条路上的企业厮杀在红海里，它们奉行的生存法则是从竞争对手那里夺食，出路就是足够勇猛，以在惨烈的竞争中做到第一。彼得·蒂尔认为，这种只会死盯着“有”，而局限于此消彼长的零

和游戏实在不怎么高明。他推崇的是“从0到1”，或者说“从无到有”，“道生一”的智慧。这通过创新，给人类带来了更多可能性，创造新价值，让整个蛋糕变得更大。

20世纪中期技术高速发展，仅在1969年就发生了两件大事：人类登上了月球和互联网诞生。于是大家期望这个世界发生很多的“从0到1”，比如能源便宜得压根儿不用计量，能到月球上度假等等。然而这些期望都落空了，在彼得·蒂尔看来，唯一获得大幅度改善的是计算机和通信的发展。他常感叹：我们曾经想要会飞的车，如今得到的却是140个字符（推特等新媒体以140字符为限）。

从0到1，或者说从无到有，意味着企业要善于创造和创新，通过技术专利、网络效应、规模经济、品牌等形成壁垒，从而实现质的垂直性层级跨越，由此开辟一个只属于自己的蓝海市场而成为这个市场的唯一，这样的垄断足可让企业安享丰厚的利润。

即便对整个商业社会而言，这样的模式也开辟了非零和游戏的疆域，着眼创造新价值，把市场的饼做大，这才是最终商业社会乃至人类社会的救赎之道。而与之相对，从1到n只是复制，创造不了新价值，甚至可能沦为遍地抄袭的山寨模式。

“从0到1”与“从1到n”的对比

从0到1	从1到n
创新	复制
质变	量变
垂直	水平
蓝海	红海
垄断	竞争
唯一	第一
非零和	零和
厚利	薄利

以此为维度去审视当代的企业，我们可以把企业的经营境界分为三层。

第一层境界：企业只是制造满足市场需求的产品，只要有原型，工业流水线可以让产品大量地复制生产出来。但产品有生命周期，市场有饱和度，利润空间也有限，这就是典型的从1到n的过程，只是一个量变的过程，只是企业追求赢利的过程。

第二层境界：企业创造了良好的组织基因，因而可以与时俱进地不断进化，实现纵向的传承，企业最好的产品就是企业自身。比如IBM公司，早期创立时主要业务是商用打字机，昔日和今日的产品完全风马牛不相及。但创建百余年来，IBM建立的

文化和制度基因是不断传承的，这推动IBM不断进化，持续创造商业的辉煌。不过这样的纵向传承仍然还是在企业内部，仍然属于从1到n的过程。

第三层境界：企业创造了社会基因或者思想基因，这可以跨越企业的边界，影响到整个行业乃至社会，实现横向的传承。比如苹果，它的成功远远超过了电脑或者手机单纯产品的范畴，影响也绝不仅仅限于苹果公司内部。甚至可以说，我们这个时代深深打上了苹果的烙印，这就是从0到1，企业创造的基因影响了社会文化和观念，乃至改变社会进程，这就是质变。

从0到1的重要性也不见得被所有思想大师所重视。如最近非常热门的《21世纪资本论》，在我看来，托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty）的论述非常精彩，但其中却有一个不足，就是他忽略了技术创新在经济发展中的意义。经济发展并不是一个零和游戏，不是说市场上有玩家的发展速度超过GDP就一定会其他玩家受损。没有考虑技术创新的作用而单纯讨论公平问题是有失偏颇的。托马斯·皮凯蒂的理论在从1到n的世界里可以成立，但他忽略了从0到1给人类带来的新的可能性和创造的新价值。

这也类似詹姆斯·卡斯（James Carse）对有限游戏和无限



游戏的区分，有限游戏在边界里玩儿，是一种零和游戏，有确定的开始和结束，玩家只是在既定规则下争做赢家，有人赢就一定有人输。但无限游戏玩儿的就是边界，是一种非零和游戏，没有确定的开始和结束，玩家可以不断加入，新价值被不断创造出来，游戏因而可以不断延续。

值得关注的是，这本《从0到1》绝非学术讨论或者思想大师们的论战，它自问世起影响就迅速超越了投资圈，在美国亚马逊图书畅销总榜上跻身前列。我在硅谷和彼得·蒂尔共进早餐聊起这本书时，他也流露出对这本书寄予厚望，期待通过亲身实战经验和心得的分享，真正推动这个世界，当然包括当前山寨泛滥的中国有更多的“从0到1”。

《从0到1》的成功，不仅仅在于彼得·蒂尔深入剖析了对于当代企业突围竞争红海至关重要的“大道”，更在于这本书凝结了他身经百战的智慧和经验精华。彼得·蒂尔是赫赫有名的“PayPal黑帮”教父级人物，也是曾在谈判桌两边都坐过的人，（曾做过创业者融资，也做过投资者），他是Facebook的第一个外部投资者，仅这项投资就让他赚得上千倍的回报。

之所以被冠以“黑帮”的名头，是因为PayPal这个深具“从