

亚布力*

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

创业的 痛点

亚布力中国企业家论坛◎编著

50位创业先锋 的心灵独白

红杉资本全球执行合伙人 **沈南鹏** 作序推荐



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

亚布力[®]

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

特别鸣谢 **吴君玉** 对本书的鼎力支持

亚布力中国企业家论坛◎编著

创业的 痛点

50位创业先锋的心灵独白



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

创业的痛点: 50 位创业先锋的心灵独白/亚布力中国企业家论坛编著.

—北京: 知识产权出版社, 2018. 1

(亚布力企业思想家系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5130 - 5411 - 9

I. ①创… II. ①亚… III. ①创业—案例 IV. ①F241. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 009680 号

内容提要

在这风起云涌的创新时代, 青年一代已然成为创新、创业的主力。

2015 年《创业维艰》的火爆, 在一定程度上反映了创业者们的迷思。但在现实案例中, 青年创业者们面临的问题更多样, 也更复杂。什么样的人适合创业? 选择哪个行业创业? 如何选择合伙人? 当合伙人不再适应公司发展时, 创始人该如何应对? 面对“互联网+”的浪潮, 如何正确面对并接受? 人工智能的发力点在哪儿? ……就创业之路上遇到的种种疑问或挫折, 青年创业者们以亲身经历, 在此书中向大家娓娓道来。

责任编辑: 陈晶晶

装帧设计: 邵建文

责任校对: 谷 洋

责任出版: 孙婷婷

创业的痛点

——50 位创业先锋的心灵独白

亚布力中国企业家论坛 编著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司 网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址: 北京市海淀区气象路 50 号院 邮 编: 100081

责编电话: 010 - 82000860 转 8391

责编邮箱: shiny-chjj@163.com

发行电话: 010 - 82000860 转 8101/8102

发行传真: 010 - 82000893/82005070/82000270

印 刷: 三河市国英印务有限公司

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本: 720mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

字 数: 225 千字

定 价: 49.00 元

ISBN 978 - 7 - 5130 - 5411 - 9

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

成功创业者的特征*

文 沈南鹏 ▶ 红杉资本全球执行合伙人

一个国家经济发展的最重要的标志是企业的成长。《财富500强》从20世纪60年代开始统计数字，据统计，1970—1980年这一批世界500强的公司中有21%是新入选的企业，1990—2000年是30%，2000—2010年是35%。这说明全世界的经济都在巨大的变化中发展，如果领先的企业不能调整和创新自身的商业模式，就会在竞争中败下阵来，而那些优秀的企业则会脱颖而出成为“明日之星”。所以，企业的持续创新非常重要。

创新的基础条件

第一，创新型企业的成长必须有一个非常良好的土壤和生态环境。不管是在中国，还是在硅谷、以色列或者其他有创新型企业的地方，都有一个核心词，那就是以市场经济为主。今天的互联网行业成长迅速，其中非常重要的一个因素是，市场经济在这个行业里面起到了根本的、主导性的配置资源的作用。市场经济意味着充分竞争，只有在充分竞争的环境中，优秀的产品和服务才能脱颖而出，企业才得以成为这个行业里领先的企业。

第二，要注重知识产权保护。中国现在所谓的科技应用是多了一点，这方面的资产保护可能也相对难一点。另外，虽然基础科技方面的知识产权较容易得到保护，但我们的实力还相对薄弱，华为、联想是比较好的例

* 本文为作者在第十届亚布力夏季高峰会上的演讲。

创业的痛点、50位创业先锋的心灵独白

子，这方面是创新型企业最希望看到的。

第三，要有完善的法制环境。行业中的摩擦是不可避免的，只有完善的法制环境才能让企业快速发展。虽然在过去的五年里互联网里有很多报道，但那并不影响行业的发展。30年前如果看到这样的报道大家会很焦虑，但事实上，企业发展中出现所谓的公司与公司之间竞争的状态，其实很正常，重要的是我们有一个完善的环境。

第四，要有适度的监管政策。对创新来说，宽松的监管政策比较好，但这并不适用于所有的行业。比如，金融行业关系到大众民生，恐怕不能采用所谓“特别宽松的监管环境”。我们看中国的政策环境，尤其是在信息科技环境里面，最重要的是稳定的、一致性的监管环境，不要出现很大的起伏。

第五，创业者要努力。创业者在创新过程中的付出很多，财富显然是他们非常重要的一个诉求。但我相信，今天中国很多的企业家已经不仅仅在为财富而努力耕耘，对他们而言，更重要的是成就感。大部分媒体也在为企业家和创业者喝彩，这样的成就感将给企业家以更大的动力去推动创新。

第六，证券化。30年前没有证券化，一个公司挣20亿元，价值是多少？今天有了资本市场，当然，这个资本市场发展得还不是很完善，但资本市场给大家一个定价，比如，腾讯是1600亿美元，百度是500亿美元，所以非常好的证券化手段，对创业者是一种鼓励和支持，这跟成就感同样重要。

创业者的特征

我接触了很多年轻的创业者，他们的特征是什么？我感觉有以下五点。

第一，有承担风险的意愿和准备。因为创业和创新都会有很多曲折的道路，也会碰到很多艰难险阻，因此，这个时候创业者是需要有很好的准备，愿意承担风险，敢于承担失败。

第二，有开放的心态。很多传统行业的企业家问我，应该怎么面对互

联网或者是移动互联网的挑战？这个问题就非常重要，我认为应该用一种开放的心态去学习和了解一个新鲜的行业。

第三，重视资本和资源投入。很多产业必须通过长期、持续的资本投入才能产生服务，资源的投入同样也很重要，比如说，时间和人脉关系的投入，这是企业家需要考虑的。

第四，有长期的观点和视野。因为创业者往往需要面临中、长期的战斗，所以这时候如果有一个比较好的、稳定的监管环境，就容易产生一种长期的观点和视野。全世界都在吸引企业家，作为企业家最重要的一个诉求就是希望在一个稳定的监管环境里做一个长期的投入。

第五，追求卓越和极致。互联网让世界越来越平，如果有很好的产品和服务，那么不管在哪里，都会成为全世界的产品和服务，因此在这样的竞争条件下，只有做到最好才能成功，而不是做得比较好，所以追求卓越和极致是互联网环境下的精神。

创新成功必要元素

今天的中国比二三十年前有了更多、更好的成功元素，但还是有很多地方需要进一步提升。

首先，要有创新意识的大众。

我说的大众不仅仅是指1~2位企业家，一家创新企业里面的CEO（Chief Executive Officer，首席执行官）当然是最重要的“掌舵者”，但是企业的中层和高层必须要在每一个层面考虑公司怎样具有创新的想法和能力，这样一种文化的氛围远远重要于知识和技能。

其次，要有资本的推动。今天资本和公司之间已经达到了相当的平衡，既有大量的天使基金，也有大批非常活跃的、有经验的风险投资基金，它们都起到了非常大的作用。互联网的发展，包括信息科技的发展有一个非常有意思的现象，即绝大部分的成功企业都是有风险投资支持的，而不是来自于一个大部门的分拆和孵化。风险投资把管理权、执行权毫无保留地让给创业者，这一点对企业最终的成功起到了关键性的作用。近五年，在美国上市的中国企业的市值前十名几乎都有风险投资的身影，很多

创业的痛点

50位创业先锋的心灵独白

还有多轮风险投资的参与。

对创新环境的展望

在过去的四五年里，我有机会跟很多80后、90后的创业者打交道，我得到的结论是，新一代会比上一辈的创业者更加出彩，原因是这批年轻人有更加开放的心态、更加国际化的视野。30年前要求中国第一批创业者带着一个非常长期的观点、带着一种冒险精神确实难度太大，因为我们那时候整体的经济水平比较低，人才储备不足，那时的心态还是从饥饿走向温饱。但今天的中国已经站在温饱线上了，今天的年轻人有更多的时间去想在这个基础上如何创造下一个辉煌。我相信，在中国80后、90后当中一定会诞生下一个联想、华为、百度、腾讯和阿里巴巴！

目录

● 代序

成功创业者的特征 沈南鹏 / I

● 创业维艰 001

我的三大创业迷思 陈浩然 / 003

找准行业再创业 杨 歌 / 006

“双创”要依势而行 杨一夫 / 010

消除教育的隐形不平等 刘 泓 / 013

改造物质世界 曹 阳 / 019

我为什么做公益 / 023

抓住小痛点创业 / 036

创业与“互联网+” / 052

创业只以成败论英雄 / 062

● 人工智能的创业机遇 073

人工智能在未来无处不在 余 凯 / 075

让AI技术融入大众生活 李志飞 / 080

当人工智能邂逅企业服务 龙中武 / 087

创业的痛点

50位创业先锋的心灵独白

人工智能的空中机遇 王孟秋 / 093

人工智能的“乌托邦之路” 支涛 / 097

与用户交互 王昊 / 102

复制人脑与恋爱机器人 / 105

● 守业比创业更难 113

从创业到守业 / 115

创业者应如何选择合伙人 / 128

商业模式=盈利模式 / 141

打造“中国式”共享经济 / 158

走向农村 / 174

向“以用户为中心”转变 林毅 / 185

● 创业前辈经验谈 193

做好从山上掉下去的准备 冯仑 / 195

创业不是“快餐” 阎焱 / 209

企业的竞争就是董事会的竞争 田源 / 216

教育之本 俞敏洪 / 220

从原子星球到数字星球 张树新 / 223

● 后记：我们需要一本《创业宝典》吗 229

创业维艰

创业不能仅仅只靠热情和激情，还需要很多因素做支撑。为什么要创业？选择什么行业创业？自己的性格、经历、知识背景是否适合创业？如何才能提高自己的创业成功几率？……创业者需要考虑和面对诸如此类的问题。

我的三大创业迷思

文 陈浩然 ▶ Lumen Labs、智能单车头盔创办人

我们做的是自行车头盔，我们的产品把LED灯装到了头盔上，并结合了运动传感器，当你刹车或者左右转的时候，头盔上相应的指示灯就会亮起，提高了晚上骑自行车的安全性。2014年，我们在国外做了一次众筹，在一个月时间里就筹集了80万美元。这个资金已经足够支持我们把产品做出来，而且可以支持我们扩大团队。

今天我想以“创客”的身份跟大家分享一下，在今天小米公司将硬件做得这么便宜的情况下，作为硬件创客的我们有什么方法突围。在这里，我谈三点对于创业的迷思。

第一，我在深圳和中国香港跟很多人交流、沟通，他们都说做硬件一定要先做一个平台，要有一个APP，先攒到用户再通过软件去赚钱。一定要这样吗？Lumos其实是从创客节出来的，当时我们做了一个产品模型，把它拿到街上，问那些路过的自行车爱好者对这个产品的看法。当我们打开头盔的时候，他们的眼睛都亮了，他们惊叹于产品的简单和构思的巧妙，说这么好的想法在此之前都没有人构思过。在与自行车爱好者沟通的时候，他们提到最多的词汇就是安全。我们这个产品最能打动他们的，就是可以提高他们在夜间骑车的安全性。最后，我们拿去众筹的产品，在功能上与模型相比并没有更多的改变。因为我们这个产品的定位非常清楚，而且也很简单，所以客户第一眼看到这款产品的时候，就能理解我们想干什么，这是我们众筹成功的首要原因。

有些人或许会问，如果再多加一些功能，客户会不会更喜欢呢？

创业的痛点、50位创业先锋的心灵独白



其实，深圳有一家公司与我们在做同样的事情。他们也做了一个单车头盔，很酷炫，功能很多，包括蓝牙耳机、麦克风、APP社交等，但他们最后筹到的金额是25万美元，不到我们的1/3。通过这个对比就足以说明，产品并不是功能越多越好，而是一定要抓住用户的“痛点”。

第二，很多人跟我说，做硬件要大量生产，所以一定要有风投。其实我们并没有走风投这条路，我们只是从朋友、亲戚那里借了一点钱，用众筹的方式去筹集资金。国外的众筹跟国内的众筹有些不同。国外的众筹就是一些创客把他们很初期的想法放到众筹网站上，让感兴趣的顾客去购买。而国内的众筹更多的是预售，是一种营销活动。

当然，如果我们只是简单地把这个想法放上去，肯定也不会有太多人来看。于是我们在前期投入大量时间去研究如何通过Facebook推广我们的想法和产品，我们尝试了十几种不同的广告文案以及图片，从中比较哪个组合最能吸引顾客。最后我们决定并推出来的文案产生的投资回报率大约有10倍，就是说我们投入了8万美元，最终拿到了80万美元的营销额。我认为这个渠道非常有效，而且它的“天花板”很高，一直到今天，我们

还继续在Facebook上投放广告，回报率也一直比较高。

第三，现在小米公司很厉害，小米的摄像机售价299元，小米手环售价99元，那么我们做的所有硬件都要这么低价？对于初创企业来说，头一两年可以专攻线上渠道，可以直接在天猫、京东上营销，那么你的成本、利润空间是可以控制的。但是对于我们做自行车配件的初创来说，很多的硬件产品主要还是通过线下的零售渠道把量做大。

一般来说，经销商只会以零售价的一半作为他们的进货价，但是如果经销商的进货价只有成本的130%或150%的话，那么这就意味着走线下渠道会亏钱。而我们的定价策略并不是走低价来吸引顾客。我们现在的定价是134美元，这个价格已经把走渠道的利润空间计算在内，这样做就可以给我们足够的生存空间，进而去扩大销量。

希望我做Lumos的经历可以对其他的青年创客有一些启发，同时也相信我们一定可以利用这些渠道和工具把自己的想法做成有价值的产品。

找准行业再创业

文扬 歌 ▶ 星瀚资本创始合伙人

今天我跟大家分享的主题是如何看待未来的创业，希望能给各位一些启发。

我们创业的目的是什么？有的人认为，是先有想法，然后建成一个公司，再把它做到上市。如果是本着这样的目的创业，最后很可能失败。一般来讲，创业要有情怀，你要非常懂这个行业，要有信心把这个行业做得非常好。

那么，到底什么样的创业才是一个好的创业？我认为，要很了解你所选择的行业，得有一定的经验，总结出一套自己的方法，并且可以把经验和方法规模化，这就是好的创业。创业的过程，就是不断提炼、升级和进化的过程。

美国“南北战争”时，枪被发明了，最开始大家都不会用，只是站成两排，像拿刺刀一样，指挥员下令后，双方相对射击。这就说明了一个问题，就是当一种新工具刚出现的时候，大家都不会使用，但是一旦谁先掌握了新工具的使用方法，那么谁就将在战争中占据上风。对于现在出现的互联网、大数据也同样如此。

回顾历史，我们可以看到人类科技的进程是从工业革命到电气时代，再到电子时代，然后到了互联网时代，以20年为一个周期，接下来我们就将迎来智能时代。无论在哪个时代，每一个行业、每一个企业都要经历从经验化、规范化、标准化到数据化的一个过程。以星巴克为例，星巴克员工制作一杯咖啡要多长时间，怎么和其他人配合，接多少水都是数量化

的。它已经通过了经验化到规范化再到标准化的过程，达到了数量化。而中国的餐饮行业要想达到数量化，还需要一段时间，现在中国的大部分餐厅还是依靠经验来操作，这就是差距。

在当今这个时代，数量化并不能满足一个企业的发展，企业还要需要继续经历结构化、系统化、自动化和智能化的过程。比如，特斯拉就已经进入了比较全面的自动化阶段，而智能化是企业的进一步进化与升级。目前，许多世界前沿的企业已经走到了自动化、智能化的阶段，相对于同行业还停留在标准化、规范化的企业来说，它们已经抢先一步，拥有了巨大的增值空间。

研究完企业创业发展的过程之后，再来分析一下使企业不断向前发展的驱动力。我们认为，这一驱动力有三种形式。

第一，商业化的过程。过去200年，西方很多行业制订了非常多的规则，比如金融行业、咨询行业、工业行业。人为地将规范化和标准化的东西集成起来，从而形成一套体系，我觉得这就是商业化的过程。

第二，网络化。1980年互联网兴起，互联网以数字信息为基础，而网络化是借助互联网倒逼企业规范化的一个过程。以二手奢侈品交易平台奢



品汇为例，它的创始人最初以线下运营为主，并不懂互联网，但当他知道要想从线下转到线上，就必须招聘网络工程师和数据工程师，甚至还要招聘算法工程师——这就是一个被逼出来的过程。所以互联网行业、TMT（Technology、Media、Telecom，即科技、媒体和通信）行业的发展，使很多人为了适应时代的需求迭代出了更系统化的思维。

第三，智能化。互联网之后什么东西具备更强的迭代能力和进化能力？那就是大数据、人工智能（AI）。

接下来，我们就探讨一下智能化，但我们应首先讨论一下什么是互联网。我认为，互联网就是一张网，每个人、每个企业都是当中的节点，人与人之间会进行信息传递和沟通，这就形成了交互，形成了互联网交互交流的能力。任何人进入这张网后，都会产生“涟漪效应”。比如，一旦新闻报道了亚布力中国企业家论坛（以下简称“亚布力论坛”）的相关活动，我周围很多朋友就知道了，一天之内“涟漪效应”就出来了，这是互联网非常强的特性。

互联网发展到今天，我们主要关注的有三个方面：终端、网络和云端。终端能力是进行数据交互，网络具有迭代和交流的功能，云端是储存数据、计算数据和产生智能。如果将这三方面来对应相对的行业的话，分别是智能硬件、互联网+和大数据；如果拿人做比喻的话，其实就是人的器官、神经和大脑。过去几年，中国发展最好的是互联网本身。因为中国人口多、传播速度快、成本低。但在硬件的开发方面做得并不够好，云端和数据也有待我们进一步开发。

在智能硬件、互联网+和大数据三个行业中，最重要的是大数据。大数据是将数据不断收集、整理和迭代，待把数据实体化之后，我们再据此来制订商业策略。比如，美国有一家小店，当暴风来的时候雨伞和蛋挞都卖得很好，看起来两者没有相关性，但是店主根据这个数据做出经营调整，使这家小店确实获得了更高的收入。其实，在生活中我们很多地方都使用了大数据，比如像“出门问问”“衣二三”这样的平台。这些平台收集了非常多的数据，然后对数据进行计算，再将运算的结果运用到经营战略中，这就是运用大数据的过程，也是大数据的循环。当然，大数据还有