

少数派

V2011@庞小伟

下载/评论 tisiwi.com/alone

庞小伟（阿迪）

1973年生于浙江萧山

1995年本科毕业于上海交通大学，曾任交大白岩诗社社长

1998年硕士毕业于杭州商学院

2000年创办联商网并担任CEO至2004年

2004年创办E都市并担任CEO至2009年

2010年创办天使湾tisiwi.com并担任CEO

朴素。少数派。Aldi粉丝

前言	04	05 风险投资
程序员的时代	07	06 世界有多浅
投机者还是投资者?	09	08 新一年
金刚和魔戒	10	12 身边
美洲杉的启示	14	15 清晨的海军疗养院
绝望和公平	17	16 俄罗斯
挺住就是一切	19	18 选择
幸福	20	21 王功权
一丝差异	23	22 同学
狭路相逢勇者胜	25	24 等你见到我
王先生的信	26	27 高速铁路
外星人问问题	28	30 交大之夜
公司和企业	33	32 老师
合伙人心态	34	40 和Livid的邮件
早的本义	42	45 今天分享棒棒糖给谁
自然选择	46	49 登山
愿景式投资者	50	52 你哭泣时的安慰
伟大的项目在哪里?	54	57 杭州月光
背篓	58	61 晚约Larry
勇气	62	65 隔着这些桌子
我最喜欢的企业——阿迪	64	68 日本之殇
		75 晚霞

1、我几乎每天都和创业者进行交流，一遍遍聆听和叙述，并转瞬湮灭，无论动听或是无力。每个人都有一些念想在脑海里流淌，我试着将它们数字化出来，从随笔或演讲中整理一些具体的文字给创业者，所以有了这本小书。

2、首先这些文字应该是免费的，以期可以分享给更多朋友；其次应该是容易迭代的，以对应行进中的生命和变化着的况味。所以选择电子版。

3、读者是谁？当然是创业者，而我心中的创业者不限于商业。

4、这些文字首先来自内心，其次里边会有着朴素的爱和关怀。即使是商业，也可以和人文有着一样的平缓呼吸和安宁光芒。

5、企业家精神真是世界上非常稀缺的资源。他们永远是少数派，内心充满孤独。

6、万物各自花开，终究皆有联系；诗歌或间铜味，而投资亦藏优美。

7、灵感、设计、校善、阅读、推荐、关心……从每一个具体的人和事，到我之外的整个世界，同样是这些文字的作者。谢谢你。

世界的爱和哀伤铺藏在每一段里程上

连绵的山脉

新鲜的苔藓

我看见不同的年轻的容颜

请你爱着不同

敬畏朴素的商业模式

在泥泞的丛林

谁辨识出梦想的微光或是道途上的纷噪

这世界的丰富的多样性和行进中的变化

献给风险

献给确信

献给荆棘的方向和步伐

我穿过停车场
银杏落黄
又一年
世界有多浅

地铁过衡山路站
拥挤中的中年人
躲在白色的耳机里
世界有多浅

教室里的书本
草稿上的算演
考试 或远方的瀑布
世界有多浅

僧人云游去了
士兵开始换防
我们在异乡用餐
世界有多浅

非常庆幸的是，我1998年从学校里出来，就遇到互联网的启蒙。所以预计我的一生将与互联网紧密地联系在一起，参与和见证数字化世界的建设。这会是多么波澜壮阔又激动人心的历程。

数字化世界的基本建设者是程序员，所以这无疑是一个属于程序员的伟大时代。

在互联网诞生之前，就有计算机和程序语言，但程序员是一个新生的角色。在人类数千年延续至今的物质世界建设中，程序员的力量是式微的。互联网的诞生是一个标志性的事件，如同人从单个封闭的个人或组织跃升到了社会协同和分工。程序员在数字化时代中应该扮演什么角色？他们正在觉醒，他们原本就是数字化世界的主角。互联网促成了他们的联合，而联合则意味着主角的登台。

农田属于谁？我想它属于农民，从根子里的缘起它属于农民，不属于化肥公司、不属于孟山都、不属于收割机公司。于此类似，互联网或者更大范畴的数字化世界属于程序员。你要加入他们的世界，你需要懂他们的语言，无论是逻辑语言还是思维语言。

与我们身处的物理社会相比，这个世界的规则更为透明、开放、自由、独立、平等。

而在我看来，后台写代码的和前端做产品的人都可以纳入到泛程序员的范畴。他们是黄金搭档，已然可以在数字世界中仗剑并行。除此之外，仿佛多余。

新一年

屋檐下的落叶

河流边的渔民

夜半偶醒

聆听道路上的静寂

我暗中问你之前是几岁

之后是几岁

挽留 行进

紧系的鞋带 犹豫的眼神

所有亮灯的窗户

某一块玻璃曾经换过

旧年 新年

佑细碎希望 佑广阔大地

创业是一场生命的赌博。赌有两种，一种是投机，一种是投资。

投机者，今天做这个，明天做那个；投机者拼命跳槽，就象不停换台子，还没有摸出这个台子的道道，就不耐烦，以为在另一张台子上会赢，或者赢得更多。投机公司也一样，今天掘这一分，明天挖那一亩。

投资者，更象一个螺丝钉，认准了一家公司，就一直钉在这个台子边，耐心安心，日复一日，枯燥平淡，细细琢磨，觉悟道理，成为这张台子上的赢家。成就这样的心态和方法，哪怕他有一天换一张更大的台子（更大的公司），也照样可以成为赢家。

投资者选择了，就在这块地，反复耕耘，种出果实，并架出大大的广告牌：我在这里做了多少多少年，这个地球上种这个东西，我最厉害。

投机者，往往计较一时的得失，不懂不予不获的道理。顾客一旦掏钱买单后就变脸了，员工只是他们赚钱的工具，不懂得对股东怀抱感恩之心。

投资者，往往看重长久的盈亏，知道收获之前必定要耕耘，要奉献。而这样的公司，则时刻热爱顾客；表里如一地关心员工；铭记股东价值并回报股东。

投机者追求的是HOT MONEY，在这一刻，钱来得快，来得刺激，来得眉开眼笑。

投资者喜欢积累，喜欢打底，厚积薄发，追求的是慢慢的稳定的钱，这些钱可以预期，来得没有悬念和刺激，低眉垂眼的。

闲谈中朋友说了一话“专注的企业才是最强大的企业”，我很是认同。

我们往往认为最强大的企业才有实力涉足不同的领域。但是事实上，最强大的企业才专注于一个领域。

一个企业常常因为不自信（对自己的创新不自信、对自己的竞争不自信、对自己的市场不自信等），为了消除内心的恐惧或不确定性，就去投资另一个领域，投了一个再一个，于是多元化就出现了。

只有你真的认为你今天做的事情，必定是世界上回报率最高的行业，其他引诱都会是浮云，你才会专注，也符合理性的选择。你这样全心投注，心无旁骛；获得成功的概率会大大增加。即使你的回报无法取得世界第一，也一定会进入少数TOP级的行列。

因为有基于理性研判上的自信，所以从容地在自己的领域里面专注，这样的企业确实是内心里面最强大、最无畏的企业（或者理解为最有价值的企业）。

最强大的企业，还有最昂贵的猩猩。《金刚》，巨大的投资，一流的导演。但是只能打六十分的影片，无法和《魔戒》相提并论。这个差距归根结底在于剧本，或者是剧本骨子里要想表达的东西。毕竟是翻拍，导演的才华或许会受到限制，但是我依旧有些失望，姑且就将这个差距归结于剧本吧。

相同地，一个企业有很强的执行或资源，但是如果战略或文化（如同剧本和剧本骨子里要想表达的东西）没有同等甚至高于前者的高度，怎么能引领长青的基业呢？

而两者的结合，则真是有可能成就最强大的企业，并让别人从内心里望而怯步。让我们期待着另一部《魔戒》吧。

我们已经看到另一部《魔戒》。乔布斯2005年6月份在斯丹福的演讲Stay Hungry, Stay Foolish（求知若饥，虚心若愚）。这些言语，如此打动人心，乔布斯本是王者，尘世也见证了他的回来。

晚上杭州下雨，冬天很少这样的大雨，这是个阴冷的冬夜。从外面回来，在灯下写文字。心里一片宁静。

身边

黄昏 我塞车在文一路
很久前
宁静的行人道
蔽天的树荫
而我们是牵手的游读者
心中满是高大的乔木
恩 树总是长在树的身边

我们为众多种子停留
耕耘的气息
不同的蔓延
有的流逝
或者等候 或者开出花朵
那是夏光的挥手
恩 种子总是长在种子的身边

亲爱的 让我们入夜深眠
然后清晨重来
再上高山
那里必人迹不至
那里必一面湖水
那里的秋天
恩 秋天总是在秋天的身边

很遗憾，如同世界万物，所有的企业都会死亡。可是，有的短暂，有的长久，我自己都有过亲历和体会。最短的，投委会周五决定投资，周六创业者就被高薪诱惑走了。

世界上最长寿的植物大概是美洲杉，有3000年之久；远远超过动物界里的生命周期。

植物是静态的，动物是动态的，我想问：是不是静态的比动态的更长寿些？

在动物界里面，乌龟比较长寿，不过很缓慢；狮子老虎它们很迅猛，寿命短些。是不是缓慢比迅猛更长寿些？

上面这两个问题很有意思。一般我们做企业的，都强调动（并一概曰为变革或者创新），可是动来动去很迅猛好不好？还是应该趴在一个地方一动不动，静同杉树，缓如乌龟。这个思考会延伸出企业经营的太多问题。

美洲杉要生长3000年之久，必定需要合适的地理和天候，那个地

方可以让它长3000年之久，而不是长到10年就容不下了，土壤不够了，水分没有了。

我们做企业的，还要看我们选择的市场是否是持续存在的，是否足够庞大，无论快慢都可以支持你复利式的增长，不用去担心市场的天花板。无论是3年，30年，还是300年，3000年，其实背后都是由创业者内心的真正取向支配的。

还有美洲杉能持续活下来，一是它们树皮层很厚，森林大火中树皮烧了一半还有一半；另外它们的树液呈酸性，害虫不喜欢侵蚀。火灾好似经济波动，企业是否有足够的资源储备和抗波动能力；而企业的树液则呈现着一个内部文化，强大的文化天然就是一种排异。

动还是不动，智和智慧并存。

从高高的枝端零落下来

叶

是秋天的片断

是一个一个的字

伏贴在晨凉的大地上

这是你的温度

面向

静谧的锁着的网球场

与你在一起的

秋天

让我们拐上别的小道

从此在空旷的地方行走

等待时的雨水

《面向秋野》或是《人·岁月·生活》

列车窗口的阅读

熨平道路的月光

不着眠

谁是明暗间的指领

往往是在秋天

和很多敏感的人们

或手握他们的纸张

一起停顿在道路上

以日常背景

留意北风披覆时大地的回应

Resource是资源，资源是可以转移的，比如资金和人脉。今天我投资你，明天你就有钱了。今天我帮你介绍一个人脉，明天你就搞定那个项目了。

Experience是体会。我们在日常中往往得到很多来自别人的Experience，比如微博上140字的浓缩真理。我相信这是当事人刻骨铭心的真知。可惜这些无形的Experience，往往难以转化为你的内心认识。

我们常常有这样的经历：听一个演讲或读一本书籍、看一部电影，顷刻间被深深打动，甚至于泪流满面。而事实上短则几天，长则几月，基本归于无形，忘得一干二净。

而所谓：资源易得，真经难授。很多创业者，很希望聆听那些成功的企业家分享他们的经验。而事实上，这件事情是令人绝望的。

这些经验和教训可能是分享者花费了十年十个亿换来的，而创业者期待用1个下午的聆听和交流，当成听故事可以，其实是无法吸纳那些Experience的。

为什么？上帝不希望这样，他不会支持聆听者这么轻易地获得这些无形财富，化为自己刻骨铭心的感受。人家十年十个亿，你有了前辈导师的帮助，可以少走弯路少付学费，但是要真正化为自有，怎么也要付出八年八个亿。这里边藏着公平，也直指绝望。

包括我写下这样的文字，对于我而言，里边充满了太多的骄傲和自得、痛楚和教训。而你会快速地看完这本书，然后上帝帮助你快速地忘记它。

仅仅翻过这一页页而已，仿若清风。

选择

也曾在冬夜面对冷冽的星空

选择和取舍

无数沉默的星辰

海量的数据

谁

种下柔软的铁的种子

平等的种子

绽放出世界的丰富

谁举手发言

谁独立如树

在夜空上写下火烧的文字

容我们留下细碎的倾听和流露

容我们对自己言语

容我们将年月埋藏在这棵树下

是的 无论你要离开很久

还是时常回来

树 会一直在长高

根据研究，从1995年到2003年这八年间，1995年时的企业中规模最大的前20%企业，只有38.5%生存下来，另61.5%的企业在2003年的时候已经不复存在。生存下来的这38.5%中，只有22.9%的企业仍然居于2003年中关村科技园区规模最大的前20%之列，其他的大部分企业规模都缩小了，还有2.1%的企业进入中关村最小净资产企业的名单。

八年长考，你做了几年？未来的崎岖坎坷和穷山恶水，应该可以想得到。因此，创业型公司时刻要有危机感，一定要战战兢兢，记得头上始终有把刀，在长长的小公司队伍中，这把刀铁定要落在62%的公司头上。

CEO首先问自己，我的成绩如何？如果全班100人，我是否在前38位。记得只有38位可以毕业，其余的永远进入坟墓。

而更可怕的是你只有成为最优秀的20%者，才有可能获得38%的幸存机会；如果你连前20%都进不去，那么八年长考后，你还有几成活着走出校门的机会？

如何保证持续地走下去，让自己在38%之列？建议在墙上贴个标语：八年长考，最厉害的20%同学，铁定刷掉62%。

诗人里尔克说：“有何胜利可言，挺住就是一切。”

在商业社会中，真正有钱的人永远只是少数，可能只有5%。无论我们怎么努力，对于某一个个体，也许进入5%是可能的；但是对于群体而言，是永远没有机会的。

这似乎是令人沮丧。这种沮丧基于这样的假设：以金钱作为唯一的标准衡量个人幸福的程度。要是我们以金钱作为唯一的标准衡量个人幸福的程度，那么5%是幸福的，那95%怎么办？难道要在不幸和仇富的感觉中度过一生吗？可想而知，一个95%的人没有幸福感的社会，远远不是我们追求的福利社会。

真相是幸福应该是多样性的。

1959年国家主席刘少奇接见掏粪工时传祥：“我们都要好好地为人民服务。你当清洁工是人民的勤务员，我当主席也是人民的勤务员。这只是革命的分工不同，都是革命事业中不可缺少的一部分。”人无贵贱之分，仅仅领域不同。掏大粪这个领域最专业敬业的时传祥和从政领域的最高层次在某种程度上是一致的，也有一样的巅峰和高度。而往往英雄惜英雄。

每一个人都是一朵花。我们都应该找到一块土壤，让我们的生命之花尽情地开放。这才是人生的真义。那么这块土壤在哪里？5%的人有商业天分，他们的人生之花开放在金钱的土壤里；有的应该在政治的土壤里；有的可能在徽章、剪纸、掏大粪；有的可能是啃吃玻璃杯，有的可能是将26颗骰子摇直。

因此在一个企业中，95%的同事一样也可以享受到CEO的

颠峰感：一个打字员可以是这个楼里面最快的；一个电话营销员可以成为这个城市里面最出色的电话营销员；一个接待员可以是研究金庸小说的专家；一个建筑工人可能做出最好的手工板凳……

一个福利的社会应该是怎样的呢？我想最直接或者最本义的衡量标准是什么，就是个人。让爱好游泳的人去游泳，喜欢赚钱的人去赚钱，喜欢遗世独处的人去遗世独处，喜欢唱歌的女孩去参加超级女声，喜欢天文的人去做天文……只要你在法制的框子内。

这样我们幸福的土壤就不在仅仅是金钱，不仅仅是360行，而是无穷无尽。无穷无尽的土壤里面，实践天生我才必有用，尽情开放自己的花朵。你不会紧张自己表现不好，你就是你，因为相信自己也有天赋灵犀。

去倾听内心的声音，去做自己喜欢的事情，去ENJOY自己的生命。达明一派在《四季歌》里所唱的“何地神仙把扇摇，留下霜雪知多少，蚂蚁有洞穴，家有一扇门，门外有风呼呼叫”，这也可以是你的自在人生。

王功权

深夜道别

片刻在文华窗前

月的柔软的光辉 注满人世间

人世间

一百年

如果她出现

就在今天

这一枚决然离开

去路上 去粗砺的山河间

我们心若止水

而自由和爱情

会在沧海上幻变桑田

同学

在经常的座位
灯火在下个阶台
午夜刚过
这波纹和飘絮弥漫在湖边

飘的絮
一如年轻时的传奇
兄弟
取舍
彻夜的烟酒
至今的醺醉

昆明
在长路的端点
有人回
有人不回

人和人的差异其实是在毕业之后开始的。同学聚会时最有感受，1年后差不多，5年后差很多，10年后差太多。

经历从小到大的学生时代，我们仿佛都是一只关在笼子里的鸟，我们是在一个既定的监督框架下学习的。今天要数学测验、明天要背英语单词、后天要交作文。有的人适合在监督框架下学习，好成绩优等生名学校；也有一样多的不适的朋友，结果是烂成绩差学生垃圾学校，更糟糕的是这个框架摧毁了多少人的自信。

而一旦毕业后，鸟出了笼子，再无约束。这时候自发自律就起作用了。真正的人生由此开始了，较量从此不在试卷上了。

从此以后，你可以在一天一天的闲散中渡过，打牌麻将游戏上网，慢慢沉跌入俗世的洪流。你也可以时常独自提醒自己还有理想努力坚持抗争，一步一步攀登人生的山峰。李嘉诚先生这样说：通过终生思索和追求学问的人一定不会掉进时间的迷宫，在营营役役中黯然失去生命的光彩。

从此以后，无人会批改你的考卷，只有你自己给自己打分。有的人选择直视正面，有的人选择逃避自欺。有的人选择学习进取，有的人选择固步自守。

这一丝内心格局和自我纪律，从此生出千千万万的差异。而这一丝又来自于哪里呢？

等你见到我
会是在河流的另一边
流水盘旋 其实它是最高的高山
隔断
不再想念不再回来

那么这个秋天 随着尘世细碎之物
渡过 再过很多年
等你见到我
他呀 会如大地一般厚实黝黑
手执明亮的纯粹的光芒

狭路相逢勇者胜。哪两强？一个当然是你。那么另一个是谁，是谁在向你挑战？而且偏偏是狭路，硬是和你过不去，非得分出一个你胜我负来？这么难缠的对手是谁？

其实，这个另一个还是你。我们总以为自己了不起，其实每一个了不起的你的面前，永远都站着一个更了不起的敌人。

因此这个人，是你最狭的路，你是永远无法躲避的。狭路相逢勇者胜，而战胜自己是最难的事情了，也是最了不起的事情。

我们总是强调困难和理由，抱怨外界环境，其实你的每一个理由和抱怨背后，是自我的敌人；他无时无刻不在逼迫着你，让你放弃、退缩、投降。我们想想我们工作中、生活中的那些搅得我们心神不宁的事情，背后是不是站着一个你，这个你是无力的、哆嗦的、脆弱的、逃避的。

他盯着你，已经看穿了，他企图从你身上踏过去。

这时候，让我对他说：狭路相逢勇者胜。

王先生的信

台湾“经营之神”王永庆日前辞世前留给儿女们一封信。信件表述浅显简单。里面谈及财富，我则被信里面的“生命的意义”所打动。

任何人无论贫富，都需要认识和展现生命的意义。可惜我们都容易被表象所蒙蔽，这些表象可能是财富和名誉、也可能是贫穷和忽视，以及由来的一切，铺天盖地，充满日常，繁复异常。

于王先生，我们都是晚辈，已经无需评论，全文转了吧！

子女们：

财富虽然是每个人都喜欢的事物，但它并非与生俱来，同时也不是任何人可以随身带走。人经由各自努力程度之不同，在其一生当中固然可能累积或多或少之财富，然而当生命终结，辞别人世之时，这些财富将再全数归还社会，无人可以例外。

因此如果我们透视财富的本质，它终究只是上天托付作妥善管理和支配之用，没有人可以真正拥有。面对财富问题，我希望你们每一个人都能正确予以认知，并且在这样的认知基础上营造充实的人生。

我本出身于贫困家庭，历经努力耕耘，能够有所成就。在一生奋斗过程中，我日益坚定的相信，人生最大的意义和价值所在，乃是藉由一己力量的发挥，能够对于社会作出实质贡献，为人群创造更为美好的发展前景，同时唯有建立这样的观念和人生目标，才能在漫长一生当中持续不断自我期许勉励，永不懈怠，并且凭以缔造若干贡献与成就，而不虚此生。

基于这样的深刻体会，因此我希望所有子女也都能够充分理解生命的真义所在，并且出自内心的认同和支持，将我个人财富留给社会大众，使之继续发挥促进社会进步，增进人群福祉之功能，并使一生创办之企业能达到永续之经营，长远造福员工与社会。

与此同时，我也殷切期盼所有子女，在创业与日常生活中，不忘以服务奉献社会、造福人群为宗旨，而非只以私利作为追求目标，如此才能建立广阔和宏伟的见识及胸襟，充分发挥智能力量，而不负于生命之意义。

夜行 我们穿过黑
那是黎明的暗示
还是花火的尸骸
在无边空荡的平原
我们穿梭浮游
很多播种 无法花开

我们 一定 一定
要为这个春天
要为普通的劳作的脸
要为人民的泪水
一年年 每个奔忙街区和沉睡山野
他们终究都会醒来

说一天，有外星人来到地球上，召集了一屋子人，有些Q&A。

外星人看到了比尔盖茨：比尔呀，你都在地球上干了什么呀？

比尔盖茨必恭必敬地回答说：我给全世界的电脑都装了操作系统和软件。

外星人：恩，还不错，就是补丁多点。

外星人看到山姆沃尔顿：山姆呀，都在地球上干了什么呀？

山姆沃尔顿不好意思地搓了搓手，回答说：我在世界各地建了很多超市连锁店，人们可以来买东西。

外星人：恩，赚头适可而止就可以了。

外星人看到了王石：小王呀，你都在地球上干了什么呀？

王石摸了摸光头回答说：我在中国给人们造了些房子住，业余跟着别人去爬了些山。

外星人很平静：爬就爬呗，还弄什么“我能”，真能吗？

王石忙答：哪能，其实哪能，差远了，差远了。

外星人有一个牛仔模样的：总统，够威风，你说说看。

小布什刚想张嘴，老布什怕儿子说错话，赶紧站起来：我们俩主要是跟伊拉克过不去，我先做了海湾战争，接着拙子整了伊拉克战争。

外星人：哦，老以干架为营生，总不是个事呀。

老布什急忙：是，是，多想想，多想想。

外星人眼尖，看到窗口边有人探头探脑：刘翔吧？我看你名字里有一个翔，是不是会飞呀？

刘翔赶紧现身出来：不不不，我也就会在体育场里跨个栏，勉强快点，勉强。

外星人走到李宇春面前：超级女生？了不得呀。听说你有很多玉米，是不是种玉米棒子很在行呀？

李宇春急急巴巴地：我...我也...也就翻唱些别人的歌，争取，争取多唱些自己的歌。

这时，外星人看到有个人满头大汗地冲进来：小江呀，说说这几年都干什么去了？

江南春擦着额头上汗：我给电梯门口都安了屏幕。

外星人有些疑问：安屏幕，做啥？

江南春踌躇满志：放广告！

外星人看到有一个戴头巾光膀子的：干嘛穿成这样？说说干什么呢？

张朝阳赶紧将上衣扯上：我先做了个搜狐，后来做了个搜狗，还有一个焦点，还有一个同学录，还有17173游戏，还有矩阵策略...

外星人伸手打断：到底干什么？想好了再汇报。

外星人转过头，指着角落里有个戴蔫帽的：那谁，坐直了，不要抖嘛。

赵本山一听，马上正色，傲然道：本名本山，本无本事。不过说说笑笑，地球人还是知道的。

外星人走到厕所门口，看到了我：小伟呀，站这干吗？你都在地球上干了些什么呀？

我脸烧似地，低头说：我做过联商网、E都市，现在在弄天使湾，好像都还差得多。

一会，外星人从厕所里出来，刚好看到了你：在地球上都干什么了？

嘿嘿，轮到你说了，外星人和地球人都听着呢！

纯粹笑话，不过里面也隐藏着安身立命的东西。

交大之夜

没有想到树木会长大
让道路变得狭窄起来
是的 我们的年轻留在那里
奔跑和沉醉
以及百转千回的部分
都留在那里 不会长大

年轻的同学 午夜晚归
我也晚归
15幢 抱着朴素的星光
从湖水之边
从中院二楼的聚会
我们在这棵树下挥手

是的 温暖的篮子
年年肆意花朵和徘徊的果实
在曾经劳作的田野上
高高的奔流中的道路
如同时光
贯通这座大学的中央

老师

当火车缓缓地接近城市
我们坐在窗前
沉默地注视着天际边的光亮
清晨就这样来
而你已经离去
我也曾一一地拨打电话
描述落叶和北风

长满理想主义藤蔓的学生
不确定的梦想
我还会是一封陌生的来信
而你还会是谁
如同清晨里长出来的光亮
2010年7月23日
愿我常常想起来这停泊之日

最常见的词汇，不过于企业和公司了。通常也这样理解，创业就是开一个公司，做一个企业。很少会去想究竟什么是公司，什么是企业？

我想作为最基本的商业形式，公司和企业应该都是从欧美那里翻译过来的，因此要理解公司和企业，要看看原意是什么？

公司的英文Company，意指一群伙伴。其实公司两个字可以分开理解更有意思。公是一起，共同的意思，司指从事，做事的意思。连起来看就是一群伙伴一起做一件事情。这里体现出公司的基本特征：团队。在创业过程中，团队真是最重要的。

企业的英文Enterprise，意指进取心和事业心。企业两个字也可以分来来讲，企是谋划，执行的意思，业是业绩、事业的意思。连起来看就是建设一份事业和基业。这里同样体现着企业的基本特征：战略。

创业还是要不时提醒自己，是要做一份长久的事业，我们所思所做的是要创建一个可持续发展的基业。

常常记得什么叫公司，什么叫企业，对做一个公司或企业确实很有帮助。

首先，合伙人心态意味着团队成员间的背靠背。

创业团队开始二个人、三个人一起做，但到底什么是合伙人？在越早的公司，所谓的合伙人，我自己的理解是大家应该是背靠背的，而不是面对面，面对面是谈判，合伙人要背靠背。什么叫背靠背？一个心理感受：你永远不要担心你背后有一把刀候着。如果有一把刀候着，一边打仗，一边还要不停回头看，这个公司怎么做？即使真的刀尖抵到你背上了，那么一定是那把刀已经把他给捅穿了，才会到你这里，这才是合伙人。所以创业团队的建设，团队成员内部要有合伙人的心态，背靠背是充分的信任，你要么不参加这个团队，一旦加入了，你要足够地信任它，否则这仗没法打。从一家小公司要竞争出来是非常难的，第一件事情就是要和谐。

其次，合伙人心态也体现在日常的经营管理过程中。

我在跟所投资的公司沟通中，很强调的一点就是一致比对错更重要。什么意思？很多事情有时候是不要去争对错，是大家在执行过程当中去调整对错。我们说CEO是负责做决策的，不负责做正确决策的。马云在10个决策当中做对6个。我可能比较笨，只能对4个，差不多的。所以团队内部彼此之间要有容错度。大家在会议室里面吵翻天，关于产品、关于定位、关于架

构，但是出了会议室的门，大家就要一致对外。因为某个决策CEO可能是对的，但是如果在执行过程当中其他团队成员在心里不认同的话，正确的决策做着做着可能就做错了；如果大家齐心协力、非常信任、非常谅解，我们都听你了去执行，因为人是活的，大家做着做着就有可能把一个错误的决策做对了，执行出来一个正确的结果。所以大家一定要相信一致和团结比对错更重要。团队内部要有容错的心态，做VC也要对团队有容错的心，要知道创业团队一定会犯很多错误，不能太苛求。

这里的心态还包括你要引入的投资者。创业过程中要引入一些投资者，你的VC也有合伙人心态的问题。股份这个事情是非常严肃的，因为它是法定的，是法律焊接在那个地方的。办公室不好你换办公室，PHP不爽你换LUA，页面框架效率不高马上迭代，甚至说我这个域名不爽我还可以换，但是股东一旦他进来，你就摆脱不掉，就像阿里巴巴抱怨说“雅虎你出去吧”，但是雅虎可以不理睬。因为股权是一个公司的根，是焊接在那里的，所以你要非常非常慎重选择你的股东，以背靠背的合伙人心态来选择创业团队成员和后续的投资人。

第三，这个合伙人心态也需要体现在融资过程中。

创业公司在早期到底应该拿多少钱？我们认为你可以少拿一点钱，少让一点股份，就是少些钱少些股。为什么说少些钱

少些股？本质上还是合伙人心态。我们大家是充分信任，不会彼此之间耍阴谋诡计，一个很重要的表现就是创始人团队之间，也包括VC跟创业团队之间，彼此不要有怨气，不能有怨气。如果大家股东都有怨气就会有偷偷摸摸，就会出现问题。

什么叫不能有怨气？创业公司大概有两种可能，一种是你做成功了，一种是你没有做成功。就像阿里巴巴今天做成了，但是雅虎拿走很多的股份，40%，阿里的人今天就有很多怨气。早期的投资者一上来拿走很多股权，如果你做成了你一定会有怨气。我们天使湾最高的比例不会超过25%。我们有创业团队在天使湾上申请项目要一笔启动资金，上来告诉给我们30%。最后我们投了相同的钱，但我们还是只要了25%，我们不超过25%。这是要保证在做成的状况下创始人没有怨气。还有可能你做失败了，在VC眼里如果你不温不火的，他认为这个投资也是失败了。失败的情况下如果投资的资本不多，投资者的怨气也会少很多。人之常情，投了好多钱给你，结果你弄砸了，换成是你，你是不是有怨气。所以你的股东，尤其是在里边发挥重要的、像VC有否决权的、或者是分担重要责任的，彼此之间不要有怨气，要有合伙人心态。而少些股少些钱，其实对双方都是好的。

我们讲到出让少些股份，背后是我们认为“创业公司是创业者的”。这句话在三个层面上要有保证。第一在股权上面大头是你们的，团队是创业公司的大股东。第二董事会，你们占据董事会的多数席位。第三在管理上，你们是执行团队，在经营上你们说了算。VC呢，在董事会的重大事项上有防御权。如果创业

者忙活一天，晚上躺到床上，反问自己一句：靠，忙活一天为谁呀！如果有这个念头，那么这个创业公司要成事就很难，VC的钱也灰飞烟灭了。所以一定要保证创业公司是创业者的。反过来说一个创业公司如果创始人离开，请职业经理人来，一定会有很大的伤害，这个没办法。

再说“少些钱”。多少钱是少些钱？对于早期投资，这笔钱是用在12个月到18个月，就是你踏踏实实算一下，在12个月到18个月当中要用多少钱？我碰到有的公司，他们希望第一笔创业融资资金就能够确保5年，这个是有大问题的。12个月到18个月内，你算出来要在第几个月加几个人，怎么投入，人员费用、服务器硬件、办公室设施，还有推广费用，你踏踏实实去算。早期投资风险巨大，很大的概率是要死的。所以我们天使湾网站上介绍我们投资的项目，我们会写着“活着”的项目，意味着我们投过很多死的项目，就不给你们看了。同样就是说现在还“活着”的项目还有很多是要“死的”。要有这种敬畏心。所以投资者的钱应该用在你刀刃上面，在未来12个月到18个月中将最重要的KPI做强，因为天使湾投的钱是不够的，你后面还要更多的钱。这个情况下面怎么去吸引A轮、B轮、C轮，关键的是融资之前，你要将最核心的KPI指标真正做强，这是决定你的命运的。

第四，合伙人心态也体现在你是否珍惜这笔钱。

越早期的钱就像你父母的钱一样。什么叫父母的钱？小伟，你二十七八岁了，爸妈有笔钱，本来这笔钱是给你结婚用的，让

你买个房子有个首付，如果你想创业就用这笔钱去创业吧。一模一样的。你内心要有这样的珍惜才会做好。你千万不要认为你花的是投资者的钱。人这一生当中最宝贵的是什么？今天投资你，就意味着团队值这个钱。比方说我们投100万换取20%的股份，就意味着事实上你们今天就值400万，人生当中最宝贵的是年轻时候的时间。你做这个事业，付出未来的生命，我们认为生命就值这个钱，除非你对自己不自重。一个真正的企业家，真正的创业者，对自己人生生命的重视是远远高于这些钱的。另一种理解方式，我们投入100万占20%的股份，那就意味着今天100万当中80万块钱就是你的钱，是你将银行卡里面的80万块钱投资到自己的公司里面来。你要把这笔钱当做你自己家的钱一样去珍惜。在面对每一个投资者的过程当中你都要有这样的态度。资本主义的精髓就两个字叫“信托”。没有这个东西一切都会动摇没有。金融危机也是这么来的，把风险很大的东西当做正常资产去卖，长久下去不出问题才怪。

第五，合伙人心态也表现在日常经营上，我们叫做加减分。

坦率地讲，对于做成一家公司，早期投资的这笔钱是不够的，公司还要去融后面的钱。那么面对后面的投资者，什么东西是有加分？什么东西会减分？比方说今天你是一个投资者，有两家公司其他任何地方都一样，一家公司在地下室，一家公司在一个装修很好的写字楼里面，你会选择哪一家？哪个加分？哪个减分？比如我给自己开15K薪水，而有的团队的创始人只拿5K，你

会选择哪一家？哪个加分？哪个减分？有一个团队拿一百万做事，另一个拿五百万做事，最后做得差不多，你说后面的VC会投谁？用少资源做出相同的事情，当然这个更强。所以大家要想什么东西是加分，什么东西是减分。今天早期投资的这笔钱，务必要用在决定公司真正价值的核心KPI上面。

并不说是早期投资者一定要把你薪水降下来，其实大家都辛苦。这个逻辑是怎么来的？你薪水从15K降低到5K，如果我们占20%股份，那么省到我们VC头上也就只有2K，大头也是为你自己省的。一轮一轮后续融资过程中，创始人股权降低的同时，薪水会涨上去，这是一个对应的东西。到IPO的时候CEO的薪水更少不得。万一CEO坐飞机掉下来，那么两百万就可以从市场上再招募一个合适能干的CEO，这就是公众公司，非常注重公司沉淀的股东价值。那么在早期你为什么要省下这些钱来呢？从逻辑上来说也是理性的。省下薪水来，12个月就意味着12万，12万就可以买个域名，或者每月多有1万块的市场推广费用，那你这个项目的用户量就可能多20%。这20%就能体现到后续估值中，意味着你省下1万块钱，接下来的项目价值就增加了几十万美金，这是理性的投资回报。这就是投资人要看到你在对自己公司进行投资。反过来说在早期，去赚自己公司的工资钱，那是没有出息的，投资人就会有疑虑，建议你还是去大公司赚现钱就是了。当然投资者也需要体谅不同阶段的创业者，有的结婚了有孩子了还要还月供压力很大，有的是大学刚出来压力不大，也是可以区别的。

To:

ifanr.com关于你的访谈
循去v2ex.com
再是blog的picky.olivida.com
然后在午夜之前展开了picky.olivida.com/archive
杭州 再怎么晚 也想写个邮件给你

livid这名字 直接的鲜明的异样
livid.cn也变了样式
当年敏感的包裹 易碎的棱角
今夜的geek已然从容而温润
唉 理解世界的过程 也是理解自己的过程

我呢 不再是edushi.com的CEO
而不忍blogcn.com在去年冬天里绝望
终究让内心柔软如铁
是的,我领她回来,再在初夏与yo2.cn联手
你也认识的,类似于你的,他是阿攀oneeo

再是秋天了
在转角的后面是平阔的河湾
叫天使湾吧 tisiwi.com
是互联网 是风险投资 是理想主义
其实一直想问你,当年可收到《语文》

Re:

诗集当然是收到了
那时 2005年 昆明的夏天
我和父亲刚搬进公寓半年
整个夏天我在自学
在笔记本上画草图,设想3D的操作系统
而秋天我去了上海,然后的更多的事情

重新回来的v2ex.com社区
我希望它一定是最好的
对于那些和我类似的及比我更好的设计师和程序员
对于那些靠创意和创作而行走着并影响着的人们

这每一行代码来自开源的Project Babel
我相信它属于开放 自由 免于受限
恩 它在美国 基于Google云计算
是资本主义的GAE

而我怎能停止学习
还有Cond é Nast般的沉迷和信仰
而输出什么呢
那么多事情,急,不得

什么是早期？早期公司应该是什么样的？我认为早期就是贫瘠的、匮乏的、不够用的、很饥饿的。这是非常自然的，而恰恰正是这些早期东西才是创业公司最宝贵的。

任何一个东西它有一个DNA，包括任何一家创业公司，任何一个商业模式有自己的DNA，商业模式本来就已经存在，并不是CEO发明出来的，应该是创业者去发现DNA是什么。就像说一朵玫瑰花之所以长成玫瑰花的样子，是由它的基因决定的，跟园丁其实是没有关系的。你今天想做一个招聘的网站，如果世界上有这个生意，那么这个生意是从诞生那一刻开始商业模式已经在那里了。你不是去发明它，我们都没有这个本事。有一句话叫“天助我也”，其实不是天助你了，而是你的做法吻合了那件事情的道理，你顺应它了就顺手，像庖丁解牛。你要是做错了，你怎么做怎么别扭。道理藏在那里。

再来说早期。今天如果踏踏实实算，初期只要两百万投资，我一下给你两千万，天会助我吗？天会帮你吗？我不能给你这么多钱。否则团队所有的早期心态、那种紧张状态下要死要活的那种东西都会被拿掉，而这些东西其实是创业公司最宝贵的。任何一样事情都有那个事情的逻辑。不符合逻辑的事情，会越做越不顺手，所以要敬畏早期的贫瘠的状态。另外之所以贫瘠，是因为旺盛。被Google收购的一个团队，他们统计了在收购之前一年和收购后一年的代码行数，这个比例是13:1。这就是创业公司比那些大公司强大、杰出、宝贵的地方，

值得投资者来投资你们的宝贵地方。饥饿，这就是创业公司早期的东西。你要让自己饿，我们天使湾创业起来的时候，我们全部买的是二手的笔记本电脑，二千多块，IBMT60，包括我自己的。所以你做财务预测的时候，包括要买多少设备，我还是给你一样的钱，但是我会建议你选择二手的，性价比很好。

比方说天使湾创办时的办公场所，是在一个工厂里，很小的一个地方，是转租了一家公司的空余场地。那个公司是我做的第一家公司，我是这家公司的董事长，也是最大股东。那个公司最好的独立办公室是朝南的，是我的办公室三倍大，公司CEO希望让给我，而我坚持要朝北的小小一间，为什么这样做？这就是小苗苗大概本来就是小苗苗，千万不要做不顺应天理、不顺应道理的事情，否则容易被惩罚的。我们应该属于不缺钱的，但我对增加一个人非常谨慎。我们宁愿做些符合初创公司的事情，把自己也看成一家早期公司。

创业公司还有一个特点就是变化特别多。它天生就是无纪律、无组织的。你不要去想那么多组织、纪律。那是大公司干的事情，上班、考勤、年休假弄一大堆文件，你不要有这些，这个不是你这个阶段该干的事情。没有那么多逻辑。如果你从大公司出来，你带着这么多后期公司的道理和方法来做早期公司，你说你会不会死？早期就是野蛮，就是没有纪律，就是乱糟糟的，你要享受这个过程，这个就是你最宝贵的、纯天然的东西。还有一个就是要专注，因为你没钱、没资源、没人，什么都缺，把1做好就不错了，不要想着2、3、4。比如在产品设计上，试试能不能把某个功

能砍掉，如果不是血流成河的话你就由它去吧，流点鼻血没关系。越早期越要记得产品设计的最大公约数原则，就是去做100个人上来80个人都要的需求，而不要在乎20%的用户的需求。有的时候，20%的用户有某个需求，他们会把你的留言板彻底淹没掉，你千万要警惕和辨识是不是80%的需求。如果持续去满足20个人的需求，网站会不停放大，很大很完善，但是你死了。克制那些需求，会使得你的代码行数至少下降70%。网站的效率就是这么来的，页面效率也是这么来的。

同时，一个初始公司最贵的成本是你看不见的。看得见的东西，你的房租，你的人员成本，你的硬件等，其实都不是最贵的。

■ 初创公司最贵的成本是方向成本。因为越小的公司越没有试错机会，不像大公司一样有钱，所以前期你在方向研判上投入更多时间都是值得的。

对创业者来说，最宝贵的资源是什么？并不是你拿了多少钱，或是你的CTO很牛。最宝贵的是你自己的时间和心力，记得创业者你自己的时间是你公司最宝贵的资源。投资者投资的是你的生命、你的青春，这个是你最宝贵的。所以你是万分珍惜自己的时间，不要觉得我一无所有我无所谓。其实公司与公司的差别都是在隐形看不见的地方上。

所以大家要有敬畏心，要做符合早期逻辑的事情，不要去做不符合早期阶段的事情。事实上事物的道理都是很朴素的，但是这个世界太复杂，在简单上面铺陈着很多五颜六色的东西，像蛋糕一样，让人迷惑。不过真正的道理其实都是朴素和浅显的。

今天分享棒棒糖给谁

明明 漾漾 笑笑 格格 荣荣 17个

明天就要开始暑假

你向门口的保安叔叔告别

他们保护你们

挡住企图和刀刃

而你恨着凶恶的灰狼 崭新的凉鞋

而大人们呢

常常在尘埃的道路上一言不发

或者Google停止自动跳转

你也会在以后的一个夏夜

写字给膝上看花园宝宝的人

并容他涂鸦最后一行

早期公司那么多，每个创业公司都想成功，那么怎么才能长出来？

简单起见，假设世界上一共有360个行业，可以有360家IPO上市公司，还有360亿财富，1个领域1个发财名额1亿美金。如果上面有一个上帝，你说把这个机会给谁？下面跪着一大堆人，请求“把这个生意、这个蛋糕、一亿美金给我吧”。

如果你是上帝该怎么办？下面跪着黑压压一大片，很简单：要不我五年之后再回来，看看五年之后谁还跪在这里。我认为任何一个公司熬过五年都是伟大的。五年之后回来，100个团队中走了一大半了，但还有30个跪在那里，应该给谁？继续测试！现金流断裂、竞争对手打压、团队要分化、家庭有压力、用户在流失、技术被超越、股东闹矛盾等等。比方说让你们团队分崩离析一下，上帝在每个人身上注下七宗罪，贪婪、嫉妒、愤怒：你的股权比我多；你独立办公室朝南，我还是在格子间里；你接受CCTV采访，我还在没日没夜加班；公司给你配车了，我还刮风下雨骑助动车。团队能不能扛得住人性的弱点。

西天取经，九九八十一难。所有一切你都可以理解为上天要对你进行选择，你能不能扛下来，最后竞争出来。初创公司要竞争出来是非常不容易的，一轮一轮下来，就像爬金字塔一样，内心必须要有非

常大的定力。即使这样经历下来，发现到最后还有三个公司跪着，所以上帝只能扔硬币了，这就是运气，创业也不能避免运气的成分。但是如果你抗不住，连最后参与扔硬币的机会都没有。

今天创业者开始创业其实是要经历很长很长一段时间磨难，我经常说“很高兴你创业了，真的恭喜你快要死了”。可能我们很多人在大公司里面做过，那是在沙滩上晒太阳；准备创业，不是盖个别墅晒太阳。

当你创业那一天开始你要从阳光海滩上离开，然后未来几年，你赤着脚不是走在太阳下，而是进入一条看上去没有尽头的黑暗的隧道或者是墓道，而且还充满闪电雷鸣、暴风骤雨，下面都是玻璃渣子，去的人大概就是九死一生，这个真的不是一个好玩的生意。凡事需要经历和考验。

欧洲很多的历史悠久的品牌，人家不仅说我自己在这里跪几十年，我以后还有我儿子、我孙子也跪在这里，家族的传承和信誉是非常强大的。职业这个单词在拉丁文当中叫Calling，什么意思？就是呼召，你今天做的这件事情不是玩而是使命，这是上帝对我的呼召，是他需要我把这个事情做好。所以我们想做的这件事情，是不是真的倾听了我们内心的声音。可惜的是上面没有上帝，我也不是基督徒，但是上面真的有人，是谁？是你千千万万的用户在上面，他们的眼睛雪亮雪亮的，你是

登山

不是真的为他们付出，真的给他们承诺，真的给他们自由的东西，你要经受那么多用户的选择。所以千万不要说今天不来注册的人就不是你的用户，他是上帝他五年之后会回来，他在考验你，你能不能熬过五年。然后他才会将宝贵的个人数据托付给你。所以时间是一块最好的试金石。

我们一直在讲上帝将蛋糕给谁，这是与人性的占有和私我相对应的。而更有意思的是，这个“给谁”到后来会变成“托付给谁”。

我们看到有些企业家，经历千辛万苦IPO了，财富滚滚而来，得到了上天的蛋糕。但比尔盖茨们的内心已然发生了改变：给我的其实不是我的，仅仅是世界托付给我的，这些财富最后又应该回归到社会当中去，非盈利地去解决我们这个世界的BUG。

我千辛万苦争取来的东西并不是给我自己的，不是让我用来妻妾成群花天酒地地奢靡，而是托付我做一件事情。所以说钱是为什么服务的？

钱可以为了任何东西服务，为了革命、为了房子、为了生老病死等所有的东西，但是终极来看，钱不应该是为钱服务的。

从给予到托付，从聚财到散财，这是一个资本主义的完美回归。马克思·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》就讲述了这个观点。因为你做的事情是一个呼召，那么很简单，你会专注去做好这件事情。中国的企业喜欢多元化，诚然有市场机会的因素，但我看来更多的是缺乏信仰。比如中国的互联网公司，以成为全系列选手为荣耀，而什么东西都做最后会被惩罚。我可能说得不对，不过从简单的眼光，这样不符合事物的道理。

我们可以去登山
着厚重的外衣
就薄弱的阳光
不过我们可以去登山
一如十年前的样子

从山顶
我们可以看得更远
看见江流的取舍
包括更远处的雾霭
村庄似乎没有变化

这一年 再一年
互联网一直数字化着这个世界
我们可以去登山
也让书籍堆积在床头
等待谁来翻乱

风险投资大概可以分成三类。

一类是战略投资者。他们需要把你给拉进去，来加宽加深自己的护城河，增加自己的核心竞争力。一旦你真的长出来，最有可能的出路是被他并购。当然创业者也能得到不错的财务回报，但是如果你内心真正想做一家自己的公司，那么可能就不是很好的选择。

第二种是财务投资者。他们是以财务回报为唯一的思考点。尤其是后期的PE，他们更关注财务目标，我放进来多少钱，回收多少钱。他关心如何在退出时可以有更高的价格，投资条款中很多条款都是为这个准备的。

第三种投资者我们叫他愿景式投资者，我们就期待做这样的投资者。什么是愿景式投资者？其实这样的投资者早就存在，就是创业者自己。愿景式投资者会兼具两个非常明显的特征。第一，有财务需求。大家创业都有财务回报或者财富梦想；第二个特点是除了财务梦想外，创业者往往还抱有“改变什么东西，创造什么东西，解决什么问题”的内心想法和愿景。

我们怎么去识别一家VC是不是愿景式投资者呢？

第一个看基金的周期到底多长？还剩几年？投资周期与投资者心态有很大的关系。而创业公司积累五年基本是必要的，没办法，很多东西是要靠时间去积累。

第二个要注意投资条款是不是友好。我们期待做友好的机构投资者。我们把投资条款开源在我们的网站上，你可以看到你未来签的协议是什么样的。你要记得公司是你的，你才是能使公司长长久久走下去的人，而不是VC。无论里面有怎样的波折和磨难，但这是你的生命，你的使命、你的财富、你的人生价值都隐藏在这里。所以创业者务必要仔细识别那些条款，要签得清楚一点。

创业者都希望给世界带来一些改变，这里边也隐藏着你安身立命的东西。愿景式投资者一样希望用资本的力量来推动互联网，用互联网去改善这个世界。今天互联网在中国，在全球，都还只是一个芽芽，它的发展还有巨大的潜力。我们是希望创业者是抱着梦想的，你有赚钱的念想，同时也要有经济学上讲的外部性，你今天做的这件事情是不是被社会喜欢，被大家喜欢，被世界所喜欢。

你哭泣时的安慰

你哭泣时

远望

向静谧的星空

向平阔的河流

向起伏的峰峦

那些巨大的事物

预示着更巨大的宽容

你哭泣时

端坐

向丛中的蜜蜂

向碧绿的蔬菜

向屋檐的滴水

那么细微

可以传递每一寸的曲折

你哭泣时

去阅读陌生的文字和书信

去旅行 停顿再继续的车列

还有数学的美

物理的联系

慈爱是柔弱

世界会打开无边的胸怀 缓慢地

今夜突然的哭泣

孩子

就让妈妈的臂弯

掖着的暖被

是安慰

那些 不曾来的那些

应该是将来

每一个创业者都在问，什么是好的IDEA？每一个风险投资业者，也都在希望投资出下一个微软和谷歌。而伟大的项目在哪里？卓越的财务回报来自于哪里？

其实财务蛋糕来自为社会做出了多大的贡献。你的社会蛋糕做得越大，给你其中的一块也会越大。比方今天的Google的搜索这件事情给50亿人创造价值有多少？比方说Google在研究自动驾驶。一个成年人每天在方向盘上被禁锢的时间是54分钟，就意味着一个成年人工作八小时，差不多一小时被禁锢了。如果一个小时被解放出来，他可以去工作、看报纸、或者睡觉、也可以驾驶，但是他可以有选择权，其实意味着什么？如果美国有一亿工作人口，那么相同资源消耗下面可以增加一千万人美国人。假设一个美国人一生当中贡献100万美金的社会价值，那么就意味着如果自动驾驶技术可行，那就意味着创造十万亿美金，还不算交通事故的减少带来的价值。这样的事情做成了，那么资本市场就算给他五千亿美金也是少的。

我一直相信财务回报根子上会来自于那个价值。如果你创造了1亿，要拿回来10亿，也是不符合情理的。所有你未来拿到的，取决于你真正服务于多少人、给多少人解决了什么样的难题、创造了什么价值、节约了多少能源等等。我们希望做愿景式的投资者，非常希望与内心真有愿景的创业者为伴。在互联网中我不知道具体的好IDEA是什么，但是我们会比较关心这个。

比方说人的教育。教育就是一个信息，所以教育里边信息技术应该要发挥更大作用。传统的教育建立在没有互联网的时代，是在没有信息技术支持的时候产生的。

我想问一个问题，为什么人要22岁才会对社会产生价值？为什么我们在22岁之前非要呆在学校里，学那么多东西，而在23岁开始的一辈子中绝大多数根本就用不到。

我是研究生毕业后才碰到互联网。今天我号称是互联网专家，都是在创业过程中自己学的。我在交大读的是高电压技术和设备专业，研究避雷针，高压输电线路，绝缘体，可惜我一点也用不上。人类在教育这件事情上有多少资源被浪费掉。我觉得在互联网时代应该会有创新的模式出来。

比方说人的就业。就业也是一个信息匹配的事情。今天100个人当中大概只有20人认为工作是幸福的，80人认为工作就是负担，很少从里边获得幸福和成就。我喜欢这件事情，你不给我钱我都愿意。如果互联网可以把人类的就业幸福指数从20%提高到25%，这5%提升意味着多大的社会福祉呀。我不知道具体的解决方案是什么？有可能是10家公司或者50家公司在50个方向上面来解决这5%。今

天51JOB，改善了一点就可以IPO了。今天的招聘网站仅仅是把传统的、报纸上的分类招聘启示，转移到互联网上来，然后让人更丰富地搜索一下。这难道就是人类的就业匹配？互联网时代的人类就业？

在信息高速发展的今天，我最喜欢把一样传统的东西扔到互联网这个大酱缸里看看，会有什么样的变化和革命。比方说人类的宗教和信仰在互联网时代是怎么样的？人类的宗教是在信息不对称的情况下产生几大宗教。我觉得在互联网上将会有宗教，每个社区50年做下来就是一个宗教，一定会有豆瓣教，有相同信仰和价值观的人们会通过互联网找到呼应，慢慢地沉淀出群体的信念和行为。

所以判断某一个IDEA是不是个好想法，我们首先看这个IDEA对这个社会能产生多大的改善。

第二个，就是这个事情是不是足够大，因为只有足够大你才容得下A轮、B轮、C轮的分享投资。如果你做了一个细微的市场，整个全给你了，可能你赚的钱还不如人家投的钱多。你怎么给投资者回报？我记得柳传志有一句话说，做投资要“事为先，人为重”。“事为先”就是说要判断这个事情是不是值得做。

达尔文在《物种起源》的结尾意味深长：“生命及其若干能力最初被赋予一种或几种类型；而且，在这颗行星依据引力的既定定律运行之时，从如此简单的一个开端，最美丽和最奇妙的无穷无尽的类型已经和正在进化。”其实这个世界有着丰富的多样性，她的美丽和曼妙同样也体现在商业的多样性。有大象也有小草，大家都是平等的，都是客观的，也无所谓好坏，只是创业者的内心选择和现实取舍。

杭州月光
——献给五一地震中的人们

透过窗纱
光亮泻在我们脸上
我的宝贝
这是你午夜的熟睡

晶莹剔透的花瓣
这时
绽放在中国大地上空
每朵都是独立的灯笼

月光如被
包裹停顿的唤名
无论杭州
无论碎成碎碎的碎片

天亮你就会早早醒来
而我伤痛离开的人们
他们曾有的熟睡
具体的宝贝

很多创业者会问VC：除了钱之外，你还能提供什么？

除了投资之外，不同的VC会根据自己的特点来提供增值服务。比如天使湾的投资项目全部都是互联网公司，项目与项目间会有些协同和交流；我们会用2.0的方式整合很多行业资源来给予具体支持；我们有很多支持后续投资的风险投资基金伙伴等等。

但是我们更喜欢说的是：我们除了钱之外什么都不能提供。

首先我们是投资者，资本的资，不是智慧的智。按照道理上来讲，我的本分就是投资做股东。那为什么不能给你帮助？大家看到我后面背了个背篓么？肯定的，我背了个背篓，我创业十年，很多血淋淋经验教训，几千万几个亿换来的，那是我的毕生心血，我到任何地方我都背着。今天我投资你，你很希望能够让我把背篓里的东西给你，我很愿意，但是同时我很警惕的是你是做什么的。可惜我的家当是种番茄种来的，你呢是养鸡的。我过去十年是种番茄的，种番茄早上要浇水，养鸡就不用浇了。每个企业的每个模式有自己的特性，这

个DNA要你自己去摸索。今天你做的那件事情、那个物种、那个方法是独特的，所以我不能帮你。怕就怕，VC来乱指挥、瞎指挥，硬要你在早上浇水，而且还当成秘诀悄悄告诉你。

第二个道理，今天我做VC，我09年从战壕里退出来的时候就50米之外了，现在100米之外，明年500米之外，五年以后我在五公里之外，我连炮声还是枪声我都听不清，何德何能给你建议和帮助。话有点极端了，但是怕的是创业者将VC看成高高在上的神，盲信盲从。最后能帮你的最有可能的还是你自己。

第三个，我自己是一个草根创业者出生，我崇尚野生，自然选择，很多的东西必须要靠自己摸索出来。比如有两条路，我之前走过，我教你走的话，直接A点到B点，花10万块钱花2天；你自己走的话是从A点转到C点再摸到B点，你花15万块钱要走5天。到底是哪种好？我倒觉得不一定是我的方法好，你自己尝试出来的才是你自己的。

所以为什么我不愿意做孵化器那种模式，更愿意去投资社会上野生野长的公司。因为我相信伟大的公司都是野生的。某些细微的

东西对你的未来，对你成为一个完整的企业家是非常重要的。比方说你自己三番五次之后才从工商局窗口把你的营业执照捧回来，跟孵化器的秘书递给你是不一样的。当你在居民楼里边，自己找房东老太太把你小小的办公场所租下来时，她那个非常怀疑眼神看着你，觉得你的公司明天是要死掉的肯定要赖账的；跟他们把格子全部隔好装修好，说庞小伟那几个格子是你的，这里边是有差异的。当你费尽口水连蒙带骗将一个二流程序员忽悠进来；跟他们介绍清华的CS硕士给你，这是有差异的。更要命的是在几个月后，发现那人还不靠谱，你再纠结五天五夜，鼓起勇气和那家伙谈离职。

诸如此类的细微差异，在未来一个完整的企业家人生当中都会被放大，在企业起起落落的创业旅途中，会对创业者的内心造成重大的影响。

举个例子。大夏天，到菜市场买块肉放在砧板上试试，过不了两小时就发臭；而一块野猪肉扔在那里两天两夜也没事。这就是野生的力量。创业公司哪有这么简单，没有那种心智上的磨炼，能够怎么扛得过来？所以我们还是有些敬畏心吧。

与你约在这面湖水的北岸

这是月光时间

秋天的凉 桂花的香

互联网带给我们什么

青春还是白发

商业还是梦想

也仿佛是变异

来自苦斗和依恋

那些故事也有在身侧的车流里

1、天使投资是投资很未来的事情，未来不可测，所以风险很大。从长期的看法，要成为卓越的天使投资人，只靠经验和直觉是不够的，真正的决定性要素在于价值观。所有的决断和勇气都是从中而来。

2、初创项目必定满身瑕疵，漏洞百出；每一次对瑕疵的修复，每一次对漏洞的迭代，都构成创业者自我成长的完整过程。所以我们不必过多关注他的瑕疵和漏洞，而要判断更本质的东西。即使这样，最后我们还必须敬畏概率，那是上苍的选择。

4、生命无法控制。同样地，投资人任何试图控制创业者的想法和手段都是徒劳的，因为真正的创业者的内心是不愿意接受束缚的。投资人来做天使，而不是秃鹰；来为创业者甘做绿叶，而不是让创业者为你做绿叶。

5、所谓的商业计划书上天其实是极其不靠谱的事情。我从来都不认为伟大的公司来自完美的商业计划书。因为大多数人都忽视了一个真相，那就是伟大的公司是日复一日迭代出来的。

6、有信仰才有敬畏心，会感觉这个世界有东西在注视你，无论你做什么事都瞒不过它。有了信仰，才会有后面延展出来的逻辑和做法，才会理解为什么务必诚信，为什么需要专注，为什么绝对不能在奶粉里边加三聚氰胺。

7、创业者要真正花时间去关注一个一个虚拟 ID 背后的活生生的人，一个一个马路上奔走的人，爱你的人世间用户，体会他们的喜怒哀乐，去解决他们的需求和苦痛。

8、创业是没有前提的，找到那种义无反顾一起创业的人，才是你的幸福，团队才更可靠。如果给足20万薪水才来，你拿到投资我才来，这种人很难真的成为合伙人，因为他没有合伙人的心态。你要的是一个愿意牺牲、投资未来的搭档。如果没有，你需要继续寻找；否则做事就会很难，这就是命。

9、创业者要时刻提醒自己：在某个角落，有某个家伙，正在谋划超越你。他仿佛就是为你的死而生。创业者要始终心怀敬畏：一定会有一个家伙打败你，因为他更热爱这件事情。

我在创业的过程当中，因为联商网而研究零售业，在全球的无数的零售商中，德国的阿迪，对我的影响最大。

早在2002年的时候，我就开始研究这家公司，非常的吃惊。我在互联网上尽量将关于他们的材料找出来。还和一个阿迪公司前董事进行了沟通。这家公司让我对企业经营的理解，甚至对人生的一些东西产生非常大的影响。

阿迪是一家德国的超市连锁零售商，创始人是两兄弟。阿迪开的店非常小，500到700平方米左右，单店的单品数量也有限，大概是500个。沃尔玛推崇一站购足，一个门店的单品可能超过了20万。

2009年度的福布斯的富豪排行上，第一是比尔盖茨，第二是巴菲特，阿迪他们两兄弟都进入到前十位。我记得2009年比尔盖茨个人财富是400亿美金，他们两兄弟加起来超过了比尔盖茨。小小的阿迪所创造的财富是惊人的，但是他们公司非常低调。他们公司有一个原则，就是禁止公司最高层到最底层的人接受媒体的采访。所以，如果你去互联网上搜索他们两兄弟的照片，几乎是没的。福布斯杂志当年为了拍两兄弟的照片，在德国待了两个月，还是一无所获。从这家企业上，我体会到企业真正的本质。

第一是关于价廉物美。

整个商业的本质价值所在就是物美价廉。物美这个概念，肯定是指商品品质非常好。价廉就是价格便宜起来。那么两个东西统一起来就是价值，而价值公式的分子是质量，分母是价格。如果你质量越好，价格越便宜，性价比一定越好，这是几乎所有人都觉得很朴素的常识。

我们很多做零售的有时候会忘记这个分子，就是关于质量的定义，而去关注价格。我们有很多的价格竞争，包括今天很多的零售商在做自有品牌。我会尝试去买自有品牌，我穿的牛仔裤就是沃尔玛的自有品牌。其实中国企业做自有品牌的时候，放弃了一个很重要的原则——质量原则。自有品牌的质量非常糟糕，只关心价格，做自有品牌就要价格便宜。错了！

让我隔着这些桌子
离开你更远一些
平静的书页
巨大的事物

让我想念很多年
在晚约前
我们藏匿 我们决斗
花朵肆放 风雨旅途

你来
铺天盖地的收敛
让我想着
日常生活的弥散

首先你必须要有好的质量，在这个前提下，你再去追求价格。阿迪就是这么做的，他500个单品，每一个单品的质量跟在德国市场上卖的一流品牌产品一样好，乃至是更好。因为德国是商品质量检验非常严格的国家。第三方独立的质量检测往往表明阿迪的东西比一流产品只会好不会差。在一流质量的基础上，他们想尽一切办法把价格降下来。阿迪将这样的经营准则坚持了几十年，无人能敌。沃尔玛以前进入德国，后来又退出，因为竞争不过阿迪。

物美价廉。低价是杀手锏。我们来分析价格构成。假设一罐可乐的市场零售价格是4块钱，其实是由4个部分来构成的：第一进货成本；第二运行成本(包括人员店铺等等)；第三税收(被国家拿走)；第四股东分红。简单起见，假设一罐饮料采购成本1块钱、运营成本1块钱、税收1块钱、股东分红1块钱。为了寻求真正的低价，阿迪这四部分都在降。这跟传统的商业思维逻辑产生了巨大的背离。MBA的课堂上告诉我们太多的商业逻辑和方法，但是阿迪几乎都说了“NO”。

首先，降低进货成本。阿迪只卖自有品牌的東西，不卖品牌的商品。阿迪在全球范围寻找生产商，按照一流品牌的产品品质生产，但是贴阿迪自己的品牌。阿迪认为1块钱进价的饮料，真正的生产成本可能只有2毛钱，更多的成本其实不是生产环节的：可能是被CCTV拿走了2毛钱广告费、被姚明代言拿走了1毛钱、公司高管的飞机头等舱五星级酒店、形形色色的市场活动等等，最终都会加到这罐可乐的进货价格上去。阿迪认为这是不合理的，顾客不应该为CCTV买单，

不应该为姚明买单。所以，他希望采购的是裸体产品，他要的是产品本身，不附加任何品牌溢价。所以阿迪商品的进价成本就天然地比其他零售商要低。

其次，降低运营成本。

比方说MBA课程告诉我们，零售商最重要的是选址，位置是第一位的。他说不，他觉得那些租金是不对的，最后都会加到那罐饮料的零售价格里。所以，他选偏僻的地方，把租金降下来，阿迪的门面装修也非常的朴素，同时把零售价格降下来。

比如信息技术。他们早期甚至没有POS机，他认为这样会增加商品的成本。所以阿迪的收银员需要记住所有500个商品的价格。后来经过测算工作效率，所以增加了POS系统。阿迪是没有货架的，他认为货架也会增加成本。他所有的商品都是直接用箱子堆在那里。我们现在所有的商品包装箱都是严严实实的，他所有的纸箱包装只有一半，也就是半截商品露在外面，不用花人工时间去切那个箱子，而且箱子只有一半，所以成本更低。

比方说他的物流，商品都是自己直接从生产厂商那里去运。乃至运货的车辆，所有的轮胎定期打磨，这样可以跑更远的路；甚至修改挡风玻璃的倾斜角度因为这样减少风阻降低油耗。

日本之殇

如花雪，如风雷，如暮黑；
曾碧水，曾岸北，曾路边；
怎追赶，怎呼喊，怎忘却。
这是春天。

比如他们拒绝市场推广，他们没有广告，认为广告都会增加商品的售价。包括他的创始人，从不接受任何采访，他认为接受电视采访的时候还不如去理货，我坐在电视镜头前夸夸其谈几小时，这都会增加到商品的成本上。

比如退货这个领域，如果你想退货，他肯定会退。他认为如果纠缠，要客服要律师，就会产生成本，就会加入到商品的零售价格当中。他不提供顾客门店的咨询电话。消费者你有问题不要打电话，直接拿东西来都给你退，装电话接电话都要成本。

比如人员上，一般的零售商一个门店可能要6个人，阿迪只要3个人。员工的效率非常高的，但是薪水是同行的150%，他愿意付出比同行更高的薪水。

再是减少税负和分红。阿迪采取了一些措施来降低税负，不过这个借鉴意义不大。至于减少股东分红，这不仅仅涉及到商业问题，而涉及到创始人的价值观。

他们兄弟两个是在二次大战以后，接手了父母留下的一个小卖部。他们秉承了德国那种严谨执著的精神。阿迪所有的一点，就是把物美价廉发挥到极至。物美就是我商品的质量是一流的，价廉就是追求成本更低。他们偏执地认为他们所做的一切都是在为顾客着想，事实上他也是这么做的，一直这么做，从二次大战以后到现在。凭着阿迪坚持不懈的高性价比的商品，最后不仅德国消费者

接受了他，后来开到欧洲其他国家，现在开到美国，开到澳大利亚，在很多国家，也非常具有竞争能力。

第二是上帝的方式。

创始人是近乎以“上帝的方式”在运营管理阿迪。上帝是怎么管理这个世界的，管理人类、鲜花、大象、蚯蚓等等世间万物？我琢磨上帝只做了两样事情，第一是提供了一个环境：有春夏秋冬，有风雨雷电，有高山流水，通过变化的环境来让适者生存。第二是提供了竞争，生物之间有竞争，会有食物链。羚羊和狮子要竞争奔跑速度，狮子和狮子要竞争配偶，通过竞争达到优胜劣汰。除了上述两件事情之外就是无为而治，他从来不用管我庞小伟到底是去做老师还是从事风险投资；是生活在杭州还是到伦敦；开什么车，穿什么衣服，理什么发型，给儿子起什么名字，都不去管。

阿迪的方法就是基于环境和竞争的无为而治。比如今年公司应该做多少销售？他从来不说，一般做企业到12月份就要做年终计划。他们企业是没有年终计划的。他有8千多家店。他怎么做呢？比方说每家门店都有电的损耗。他把8千多家店的用电量统计出来。比如平均化费了5万，可能表现最好的店化了1万块，最多的花了10万块。花了10万钱的人自然而然就感受到，平均是5万，为什么我是10万。所以，他们想尽办法去省电费，可能就降到7

万。当他降到7万的时候，平均线可能就从5万降到4万了。所以这相当于没有时间刻度的竞争。大家那么多店一直在比拼这个指标，不需要目标电费达到5万了，我完成了5万就可以停下来了。所以，他这样的无为而治，反倒是持续的进步，而不是说今年达标了，给明年留一点余地。你做得不好的人可能就淘汰了。

阿迪的无为而治是基于竞争这样一个平台去做的。我觉得这是做企业非常重要的一点，一个好的管理者，就是要授权授权再授权，监督监督再监督。授权到最后就是无为而治，但是一定是有监督，这个监督其实是有一种氛围，一种竞争的机制。你表现好的人留下来，不好的人自然会被淘汰掉。阿迪对竞争的推崇，甚至到了股东层面，阿迪一分为二，南北阿迪，兄弟各管一块，相互比较经营效率和业绩成果。

第三是企业为何？

继续把零售价格降下来的话题，最后一点是股东分红。当经营者股东为了将顾客的一罐饮料售价降下来，都愿意把属于自己的分红砍一半，这时竞争对手几乎是绝望的。绝大多数商人绞尽脑汁去想省钱，其实是为了自己多赚钱，去过上甜美的生活。阿迪是为了给顾客真正省钱，将自己的分红也省了，这兄弟俩本来要的就是清教徒式苦行禁欲的生活。

省到最后就是省自己。这不是商业上的问题，这是价值观和哲学的问题。阿迪的创始人本身就不追求名，不追求利，但是到最后在市场竞争中能力越来越强，反而给他们带来了更多的财富。

今天的中国也在导入类似资本主义这样的模式和道路。今天在这条道路上，可能更多看到的是原始资本主义的味道，或者原始资本主义夹杂了很多权贵资本主义的味道。马克思在《资本论》中讲到资本主义是非常罪恶的，万恶之源，是指原始资本主义。今天的资本主义已进入到现代资本主义的阶段。资本主义从原始到现代，发展到今天，非常重要的推动力量就是基督教尤其是清教的影响，这些清教徒在做企业的时候所表露出来的苦行禁欲的操行。上帝把那些财富交给我，这个财富终究回归给大众，而不是花天酒地耗费在自己的身上。最后比尔盖茨最终会把财富捐出去。巴菲特比比尔盖茨更牛，他钱不如盖茨多，但是他勇于将毕生的财富捐给盖茨基金会，他不仅把钱捐出去，连名都不要了，那不是更超越了吗？

所以，阿迪对我们的最大的启发，是一些从竞争中留下的成功企业，他们有着非常朴素的价值观。这些朴素的价值观，使得有内在的持续的力量在驱动他们去奋斗，而不仅仅是拼命赚钱拼命消费。

相同的，这样的观点在阿迪得到了很好的贯彻。阿迪公司从来不上市，不想上市。因为上市以后，个人财富可以倍增很多，但是他认为上市会增加成本。上市是要成本的，要有无休止的会计费

用、法律费用、公告费用等等，他觉得这都增加了成本。

所以反过来说，一个商品最终的零售价格能不能降下来，也包括你的股东是不是一个好的股东，是不是一个愿意为顾客去牺牲的股东。如果你是这样的股东，你是这样的创业者，企业的市场竞争能力是非凡的。

有很多的创业者都以获得风险投资为骄傲。事实上，对这些风险投资，你也要判别他是不是好股东。这些风险投资需要回报，过高的股东回报一定会增加到这罐饮料的零售价格上去。一个不好的股东就会使你的零售价格涨上去，这样你的竞争能力就会下降。所以从这个意义上讲引入贪婪的风险投资，长远而言不仅无助于企业的竞争能力的建立，可能还削弱。

所以，一个真正有竞争能力的企业，从采购到运营，到创业者内心的价值心愿，都坚持着服务用户回馈大众，最后就做出一流企业来。

阿迪文化是它最核心的竞争能力。阿迪文化所有的关注点都在于最好的质量，最低的价格。企业文化跟朴素真理不应该是背道而驰的。顾客到店里，就是要优质的东西，更低的价格，企业文化也应该是服务于这个，而不要讲那么虚的东西。阿迪没有那些标语式的企业文化，一切就是首先确保物美，然后尽可能的价廉。他们老板开会做的第一件事就是把灯关掉，看看在关灯的情况下，是否还能开会。

所以，无论你是做零售商，还是互联网公司，还是开一个路边的小摊，本质上都是一样的。

晚霞

在湖州到来之前

晚霞 坦开浩然和物理的美

过了这些铁桥

船队将亮灯继续夜路

而车列里孩童们来回奔跑

孩子

你会了解多样性 平等和联系

比如今天的范跑跑

不主张截肢的医生和比尔盖茨

后天 抱你入睡的阿姨会去礼拜

不过首先是这幕晚霞

绚红和蔚蓝的兄弟

覆予绵豆的原野

覆予飞翔的鸟和葡萄的昆虫