

主题:51Talk 联合创始人兼 COO 张礼明硅谷创业分享

主讲人:张礼明 (Liming Zhang)

场合:Seamate创业分享

逐字稿:

他们称我为上代的创业者,对。实际上我已经第二次被别人称为上代的创业者了。那是因为我在51Talk之前还做过一个项目,两千零几年,那时候是一个外资的项目,但是公司开业前9个月我进了公司,然后从零开始做那个项目。不知道如果在座的有从国内来的,应该有人听过那个项目叫华尔街英语。

对,我们做到了...我出来的时候,我是做了14年。从零做起,做14年。11个城市,70多个中心,16亿人民币的营收,13%的 Net Profit。所以,无论从规模还是从业绩来说,在当时的这个英语培训系统里面,还是这是一个不错的项目。但那个时候都是线下场景,对吧?它是一个线下的场景。

然后我就随着互联网风的到来,就毅然决然地放弃了这个线下的业务,去做这个在线教育。做这个业务的时候也是很有意思的提示,这个我待会儿回头PPT里面会说到,就是绝大多数的创业者刚开始的时候,是并不知道自己的这条路是正确的还是不正确的。是迷茫的。其实是很迷茫的。就可能对,可能不对。你对投资人做 Pitching 的时候,使劲地讲我这个怎么怎么有前景,怎么怎么有未来等等,你跟你的 Partner 也讲说,哇跟我一起干。实际上你并不知道。说实在话。

这跟我们当时,你要知道 51Talk这个...有多少人知道 51Talk 这个?华尔街英语不知道我可以理解,51Talk 可能也有人不知道,它是一个用菲律宾人教中国人讲英语的平台。在今天这里,出海同学会上,它有 make sense 的地方是,21年“双减”以后,我们走向了全球。我们现在在全球的10个国家有我们的 Local Operation,然后学生遍布50个国家。所以它也是一个比较经典的被“被迫出海”的项目。对,那这里边我待会儿会讲到一些要素。

好,第一个 Tip: Stay Day 1。Day 1 大家都知道对吧?亚马逊讲的, Stay Day 1。其实这个话是说起来容易,做起来难。尤其是你公司稍微有点发展,稍微像点样了,稍微在融点资,我不知道大家开始这个进来的拿到种子轮的举手, A轮,我不知道在座的有没有拿到B轮的。

我们是徐小平的天使, DCM的A轮, 雷军顺为的B轮, 红杉的C轮。那是不是一路大牌啊?接下来就上市了,接下来就去敲钟了,就上了。所以你要不飘是很难的。你要提醒你的小伙伴们不飘也是很难的。用户数在那里,我们是300%的年增长,连续增长4年。300%。再9,再27,再81,你想这样涨法。你能不飘?你想说 Stay Day 1,你是很难的。

其实真的要在心态上 Stay 在 Day 1,是非常难的一件事情。所以我想讲这只话是说,听上去是个老生常谈,但是.....如果你现在自己还在A轮或者还在天使轮,你是觉得不需要听。但是等你稍微长起来一些,你就会发现这个事情是多么难。这是人性的弱点。我的视频号讲的是,不是李明聊创业,也不是礼明聊成功,我叫的是礼明聊人生。因为实际上创业对抗的也是人性。人性本来就是骄傲的。人性本来就是飘的。你本来就是这样的,是不是?好。就是 Stay Day 1 这里面的根植,本质是什么? Stay Day 1 的本质是你自己要从 Comfortable Zone 里面走出来。而这能不能是对抗人性的?

我说啦如果你现在是天使、种子轮，你就还没有在 Comfortable Zone 里面，因为你还在挣扎嘛。等到你融到A、B，有C在...到了这种场景是无数的人排着队在后面。人力资源部基本上是不让看报表的。就是这个...顺为投了，你接下你跟不跟吧？或者红杉投了，你跟不跟吧？在这种场景下，你要逼迫自己去离开这个舒适圈，其实不是每个人都能做到的。你们刚才看了我说的这个Better Life，就是其实大家都在寻找 Better Life。但是我的人生的这个四次都在寻找 Better Life，是更苦的生活。我不知道大家刚才有没有机会看那个视频，我其中讲一个和这个创业关联度比较高的。我当时已经在华尔街英语的时候，做了这14年，大家都能想象，大家都能够想象啊，我是这个上海黄浦江的对面的办公室。然后是在54楼的Sky Lobby喝咖啡。然后有自己驾驶员，等等。

然后回过头来，给大家看看这是什么地方。这就是 51Talk的创业的初始地。但凡你名字说得上来的中国互联网公司，小米、联想、百度、滴滴、快手，都在走路去。但是你看见，这就是整条西二旗这条路。一街、二街、三街、四街、五街，一路过来，当时的场景，这是15年，13年的场景。现在后面成了高铁站。但当时就是这样，所以从54楼的Sky Lobby，到了西二旗开始创业。所以这种落差感，我说叫 Comfortable Zone，叫从舒适圈走出来，是更不容易的。因为你人已经进入了一个舒适的状态。

而我们平时午饭就在这路边吃饭。这是什么呢？这是我和我的 Partner，我们两个 Partner，我们三个人。另外两个人是一对小夫妻。Jack(黄佳佳)和舒婷。他们一个28岁，一个27岁。我当年我已经43岁。然后这是我们吃的盒饭。这不是已经吃完了，这是还没吃的，一点都没动。可想而知，我说离开舒适圈其实是非常不容易的一件事情。然后你想的是这样的一个创业环境。我从这个简单的物理环境和吃饭，你就可以想象，这种离开舒适圈是一个多么难的事情。离开舒适圈还代表什么？还代表就是可能你的身边的合作伙伴，如果创业的话就知道，这个身边的合作伙伴都是你觉得什么也不懂的，各种摸索，各种从零做起，确实是一个不容易的心智重建。好，这是讲离开舒适圈。

第二个讲的是，接地气，可能如果你创业，心里面都知道，创业公司需要有文化。但实际上你真的做的时候，你并不容易想文化这件事情。因为你会理解说...创业讲使命愿景价值观。但是使命愿景价值观不是大企业的事情吗？跟我 Startup 有什么关系吗？我 Startup 需要讲使命愿景价值观吗？实际上是需要的，更需要的。道理很简单。你不能 Offer 高工资吧？和大企业去抢。你不能 Offer 高楼大厦的，像我那样的面对黄浦江的办公室，大玻璃办公室吧？你不能 Offer 高的职位不断的升级吧？因为你没有，你就三五个人、五六个人、七八条枪。你能 Offer 什么呢？你能 Offer 高福利吗？过节的时候大家一起到欧洲去做个团建？你都不能。你能 Offer 什么？你能 Offer 的就是到底你的企业能够给社会带来什么价值。

那些认同这个社会价值的人，就会和你站在一起。那些认同这些事情是能够给真正的给社会带来，他愿意为此去和你一起去奋斗的人，那他是你的合作伙伴，核心合作伙伴。人选。我讲个故事。就是我们的slogan说让每个人拥有对话世界的能力。这是我们当年的这个价值观。让每个人拥有对话世界的能力。听上去是很宏伟的。当你讲到这些价值观和使命愿景的时候，这是我们的使命，要让每个人拥有对话世界的能力。其实你的和你一起做的小伙伴们，不是那么真正的深刻理解的。你自己是怎么想，他自己不一定。他和这一起打工的，他不是那么进得去。好，那这里面我讲到了，所谓的文化，是不仅仅你要把这个企业的使命、愿景、价值观，要把它列出来，而是要真正的把它落地。

落地的其中一条是什么？就是你要不断的传播，就是你要不断的讲，碰到每一个场景，碰到每一个故事，碰到每一个合适的地方，你都要不断的讲，讲到你自己心里都去相信。这个时候能量就出来了。这个时候即使你身边只有三五个人、七八条枪，你们聚得更牢。大家都觉得说，对，我们就是做这件事情，就是做这个故事。这是当年，我们去菲律宾看我们的老师。在马尼拉，我们主要是去做市场调研嘛，看我们的供应端调研，怎么说，老师是我们供应端嘛对吧。那看他们的情况啊，生活状况啊，工作条件啊，有什么需要啊等等。

那去的那个老师的家里，他生病了，我们就说没让我去，所以我们是随机的在周边又找了一个。上去的时候他是那种消防楼梯上去的。咣当咣当响，咣当咣当响。上去完了以后，面临的是四个巨大的这个Laundry Machine，洗衣机。他家里是做这个洗衣生意的。床单，就是那个不是很干净，家里因为是洗衣房嘛，就是各种脏的东西乱在这里，人走得是这样侧过去，进去以后，这是他的床，这是他的桌子。这就是门。我就在这里这样拍的照。没了。没法再走，门就在这里，这是床。

我观察他的好长时间，特别温和，他并不知道我们要去，因为我们是因为另外一个人不能去了，才去的他那里。所以他没有事先准备。不断的在那微笑。然后我被当地的人拉到一边说，他每天要工作七到八个小时。我说这么拼？然后那个拉过来我身边的当地人，这边经理说，医生查出来他得癌症了，还有两年。我们是25分钟一节课。他25分钟到下面一节课的时候中间还有5分钟。我把他叫过来我就说，我听说你生病了，为什么还这么干？你知道他怎么说吗？他说，我的学生们说，如果有一天看不见我，他们就会想我的。哇，其实是什么我都说不出来。后面的意思他没说了，后面的意思是你看我两年以后怎么办？我要不多干点，两年以后他们都没有真的想我了。

我就把这个故事拿回来，逢人就讲，给投资人讲，给团队讲，出差的时候讲，跟媒体讲。各种媒体我都跟他们讲这个故事。你看，一个菲律宾老师都在实践我们“让每个人拥有能力对话世界”的这个使命，而在那里努力，还在那里做，还在那里投入进去。我们作为这个企业的创始团队，有什么道理不去不去做事情？这种传播出去的力量，无论是从媒体传播出去的力量，还是从PR稿传播出去的力量，你没有什么高楼大厦、高工资可以Offer的时候，如果你把这样的企业精神Offer出去，那对团队的凝聚力是大大的增加的。这个就是我们提出了这个“让每个人拥有能力对话世界”的时候，和这样的故事是如此的温和贴切。这个企业的这个文化凝聚力大大的增强。

好，第三个我想给大家做的分享是：Be Resilient。反脆弱。大家能够给我想象个场景，什么是反脆弱？我讲三个物件。鸡蛋、石头、乒乓球。

鸡蛋你如果放手，掉在地上会发生什么？碎了。这叫脆弱。这是Fragile。石头你如果让它掉在地上，它还会破吗？不会。但是它是脆弱吗？它是反脆弱吗？不是。它最多叫抗脆弱。只有乒乓球，你松手，它掉在地上，它Bounces back。它弹回来了。弹回来的叫反脆弱。好，应用在创业的场景中是什么意思呢？是当你面临绝境、困难、挑战的时候，你非但不碎了，也不是能够捂着头扛过去，而是能够利用这样的场景，反生出来，你的能力反生出来你的增长，我想把这个“危”而把它转化成“机”。这个危机中产生更多的力量，变成一个新的增长。这是反脆弱。

这个概念我希望大家能够从这三个物件比较好的理解到。我也来举我们公司的例子。2021年，如果你21年在国内的话，应该听说当时的政策，叫“双减”政策。就是给学生减负，给老师减负。那在减负里面实际上是从某种程度上来说这个出发点是好的，就是希望不要有这么多的学业的负担。但是它里面加了一句话，其实跟减负没什么关系。它叫 No overseas foreign teachers are allowed to teach online any subjects，任何科目外国老师都不允许在线上教学，所以简直就把我们这条起

家的赛道给直接灭了。你还怎么做？我们就是全靠的就是外教来做教学。这直接是不是一个绝境？但是，我想给大家说，这个绝境中我叫被迫出海，我们就开始做出海业务。而现在你看见的很多公司在这种场景下，你们知道当年关了多少公司啊？连最大的两家，新东方、学而思都被打掉了70%、80%的市值，我们也是从市值直线下降。但是，我们总结出来了至少三个反脆弱的战略。这里面我们做了什么？

第一，保持足够多的现金。如果你的企业有足够多的现金，你就有机会穿越，它不容易的，听上去，当然啦，谁都想保留现金，不是的。当你有足够现金的时候，你就不想保住足够多的现金。想一想是不是？凡是笑的同学都理解我在讲什么。你没钱的时候你想说，当然啦，保留足够多的现金。你有钱你就不想保留足够多的现金，因为有很多在诱惑你去投。

当年我们一年收到的，因为教培行业的特征是先收钱，再交付。所以我一年要收进来20亿人民币的现金，我当时有20个亿。而交付这20个亿的人民币的合同，价值20个亿的合同，我的毛利率是75%。所以，我只需要花25%就能够交付了，which means 20亿乘以25%，是5个亿。原则上来讲，我足够保守，我只要流5个亿在手上就足够保守，事实上我都不用留5个亿，因为我现金每个月还在继续进来。你猜我当时留了多少在手上？我留了16个亿在手上。很多人认为这是不对的。甚至相当长的时间，你要知道在过去10年，光景好的时候还能投资房地产。每年都有很多现金，每个月都还有无数的现金流进来，你不被诱惑？还有很多企业想并购给你，你不就很快的能够发展？你可以不用自己去从头组建啊？所以当你没钱的时候你就想说，嗯我一定保留很多现金。当你有钱的时候，你想说，嗯我想把现金花掉，因为只有现金花下去我才能够长得更快。所以是不容易的。

但是当年的我们这些现金，成为我们能够活下去的一个重要的一个基础。双减来了之后，裁员，把自己培养多年的副总裁们，一个一个干掉。副总裁们把手下自己培养多年的总监、总经理们一个一个干掉。各种赔偿，各种关门。全都是花很多钱。当我说到各种裁员的时候，我把它比喻为敦刻尔克大撤退。说总有一天确实还会诺曼底登陆。但是如果你没有做好一个完整的、有序的、撤退的时候，你不会有反攻的机会。

我讲这个是什么意思？我讲说，很多企业创业公司走到一定的路上，你会发现是被你自己干死的。不是被竞品干死的。其中被自己干死的，一个原因是，你只知道进攻，不知道撤退。当出现需要撤退的时候，你不知道什么叫撤退。你也不会有序的去撤退，一撤退就是兵败如山倒，哗哗的矛盾，丢盔卸甲。但是在成长的过程中，怎么可能是直线式的？你总是这样有进有退的。但是被自己干死的就是...你没发现一旦要你撤退，你就丢盔卸甲。好，因为你不会组织有序的敦刻尔克大撤退，所以，你的诺曼底登陆再一次重启，永远到不来。因为在撤退过程中都丢完了。

我们提前一年，你想光景这么好的时候，我们提前一年，我就开始做海外市场的进图探索。花各种钱找各种人去泰国、韩国、各地去做探索。那时候去做这些探索的时候，我根本不知道第二年会来这种灭顶之灾的政策。所以，在你自己的有生命力特别旺盛的企业在往前跑的时候，要不断的想，什么是我的 Plan B。也是说起来容易做起来难，一旦你一头扎进去，你是不容易去想说我的 Plan B 是什么，这是我们能够保命的原因之一。

好，第四个分享，专注在你的核心竞争力。这个问题本身是什么呢？问题本身是 Define Core Competency，你想一想是不是。到底什么是 Core Competency？什么是你的核心竞争力？到底什么是？大家都知道有一个品牌叫 VIPKID。这是在国内做的比较好的，但是最终他们也没上来

，最终他们也出各种问题，他们也是被政策干死的，不是被我干死的。但是当他们出现的时候，我们整个董事会都很慌，因为我们的产品是什么？是用菲律宾人教中国人讲英语。他们用什么？他们用美国老师教中国人讲英语。废话，你还跟它打什么？因为，你要教育市场啊，菲律宾人讲不讲英语啊？他自己都不讲英语吧？他怎么可能去教中国人讲英语啊？但是美国人讲英语吗？废话，当然。所以，用户的教育成本是极低的。你怎么跟它打？想来就觉得...整个董事会都慌了。这几个投资人都觉得说，赶快改策略，不改，明年就灭了。明年这个时候就估计前面的钱都打水漂了。因为想而易见嘛，没有美国人来教，你们菲律宾人还能搞一搞？你用美国人来教，你又没有，完蛋。

我当时做的是，赶紧成立一条美国老师线。赶紧去找各种美国老师。赶紧再去组建市场团队打“美国老师好”的Marketing Message，赶紧组建销售团队说美国老师能够教得更好。销售被洗脑了已经，知道吗？所以他觉得怎么就好呢？菲律宾老师更好啊。你还得硬掰过来。因为当年你不把他掰成让他理解菲律宾老师好，他就不会卖。他心里要说菲律宾老师就是不好。所以你做了无数的洗脑，现在翻过来你要教育他说，不对，所以额外还得给每个销售做成一单多150块钱，真的是那时为了建立这条线废了...把公司里面最能够动脑筋的，最能够知道怎么去理解用户心态的全都调过来。产品线、教练线、这个销售线，全都是把自己打仗的。我说了啊，我来这里分享，不是来分享我有多成功，我想分享很多我所走过的错误。走过错的事才有价值嘛，踩过的坑嘛。

这个图是一个简单的图，我让豆包做了一个图，就是很简单，就是美国老师讲课和菲律宾老师讲课，你一想就明白。但是最后是什么？最后是菲律宾老师我们是75%的毛利，美国老师是34%的毛利。结果最终发现，在线教育的市场，记住我讲的是 Online Teaching，在线教育的英语教育的市场，美国老师不如菲律宾老师。你知道为什么？我讲的是在线场景，不是线下场景。是因为时差使得他们早上上课打哈欠、晚上上课打瞌睡。第二，你约不到，没这么多老师上线。第三，能够上线的、来上课的，都是什么？退休老太啊，出租车司机啊，真正的老师根本瞧不上的。

结果，这样的一些供应端出现的各种问题，造成的是什么？造成的是用户定课率大大的降低，上美国老师的课，还因为他的贵，比菲律宾老师贵4倍，毛利率降了，没办法。所以，定课率，一个月，上6节课。而你知道菲律宾老师他们上几节课？14.7节课，就是15节课。相当于每两天一节课，你说哪一个平台，你上课，每两天上一节课得到的效果，Versus 你一个月只上6次课得到的效果，哪一个效果更好？所以说，就我讲的就线上场景而言，菲律宾没有时差，菲律宾老师特别努力的干活，每天都在微笑，每天都在安抚孩子，等等等等。你能够理解我现在所说的，在线上场景下，美国老师不具备优势。这是你自己想不明白的。

所以我就说，什么是你的核心竞争力。想表面，是想不明白自己已经拥有了一个核心竞争力。你只有碰到这样的场景下，我是组建了完整的产品、市场、销售等等服务的两支团队，自己 PK 自己。一年以后，美国线全都撤销，回到自己的核心竞争力来。又一次，开全面的董事会，得到董事们的全体支持说，回到自己的主战场，回到自己的核心竞争力来。我的核心竞争力起家就是做菲律宾老师起家，不用跟人去搞美国老师。结果，发现他们自己因为毛利率...自己做了我才知道毛利率34%啊，就形成什么你知道吗？就形成叫喇叭口的这个财务图、反梯形经济性的财务图。喇叭口是什么？越增长，亏损越大。因为34%是只毛利啊。你还要花成本在Marketing、Sales上啊，你还要花成本做广告啊，你还要花成本做服务啊，你还要花费用做产品研发啊，这些都还没算在里头呢。当你把这些摊进去的时候，每签一个合同，他的喇叭口成长，上面的Top Line在不断的增长，下面的Bottom Line在不断的亏损扩大，这根本就是一个坑。

对于第四点，讲最后一句，我讲了啊，我所分享的，不是每一个内容都是完整的，我把我认为比较重要的几个点分享给大家，作为初创的创业者。其中还有一个核心是，永远是你自己在不断的提升你自己。刚才我所讲的若干个故事，其实都是你在不断的反思，我到底什么是强项？我到底该怎么做？我到底该怎么成长？那时候，在C轮的红杉的刘总，就对着我们俩说，到最后，这个企业能不能成，看这么多人给你投了资了，把钱给你了，实际上企业能不能成，最后的瓶颈口是你自己的成长。如果你自己长不大，企业就长不大。这就是跟大家分享，从第一天你就想，你是不是一个不断的推动自己成长的人。如果你不是自己能够不断推动自己成长的人，那创业对你来说不太合适。你自己的成长还能带来什么结果？还能带来的是，有没有人跟着你。所以，你看见自己能不能成长，你问问你自己，你的小伙伴们，是不是愿意和你在一起。第二个灵魂拷问，叫你的小伙伴们，是不是想成为你。重复一遍。你的小伙伴们，你的合伙人们，是不是愿意和你在一起。你的小伙伴们，是不是愿意成为你。很深刻的哲学问题。

好，我就简单给大家分享这些。希望这些故事和失败的教训等等给大家带来一些启发。只要能够一点点大家启发，我就觉得我来这里做分享就有价值了。好，谢谢大家。

#### Q&A:

观众1:我就问一个技术性的问题。刚才张老师说，就是菲律宾老师讲课的效果更好。您怎么衡量他的教学质量或者说实战的效果？比如说菲律宾老师对比美国老师的这个？

张礼明:这是一个相对而言吧，我刚才说是相对而言，对吧？没有说绝对，而且还有一个前提，前提是在线上这个场景下，不是在线下这个场景下。

观众1:对，因为他的这个性价比比较高，是因为这个性价比导致他的教学质量不够好，还是说就是？

张礼明:是频率，结果你看数据，我最终促使我下决定，砍掉美国这条线的结果是，美国这条线的学生定课率是6节课一个月，而菲律宾老师定课率是15节课一个月。

观众2:张老师您好，我想问一下，你们那个第一次融资成功，就是怎么拿到第一笔融资的？因为这个比较难嘛。

张礼明:这就是大家所称为叫上代创业者的这个不同了。那个时候，徐小平是每10分钟、吃完一顿午饭就投了，300万。这个当时的场景大概都在，300万占12%、15%，就投了，多到了以至于可能在什么场景说，哎你这公司可真不错，来来来我要投你，对方说徐老师我本来就是你投的。这个场景是完全不一样的。所以，我们那个时候确实是处于万众创业、万众创新的那个年代啊。所以从天使轮而言，到处都是钱。这个我看现在硅谷的场景也还可以啊。当然现在的游戏规则有些变化啊，现在游戏规则是，你从一开始你就得就能够挣钱。这个真的有点...又要马儿跑又不让马儿吃草，没草你也得跑起来。但每个时代都面临一样的问题啊。你说这个时代所面临的问题说一开始就要形成现金流正向吧，是不容易。但是你别忘记，我们那时候都是百团大战。什么人都能拿到钱，随便一个什么 Idea 都能拿到钱。你想徐老师能够投到一顿午饭就给钱了，下午就打款了，对吧？中午谈完下午就打款了。然后，再过两天在另外一个场景下看着你说，哎这挺好的，这干嘛的？忘了。我就意味着什么呢？是的。你们钱那么好拿，容易吗？不是的。那就意味着你身边什么人都有。拿了比你钱多的，做的唯一一件事情是干什么？你知道吗？

观众:烧。

张礼明:对，降价、打、烧钱。烧钱还算好了，烧钱，看谁钱多嘛，对吧。他做的第一件事情就是挖人。因为烧钱他也得有人，自己要产品好啊。双倍价格、三倍价格挖人。挖进来，knowhow 吸掉，三个月以后干掉。全都是这样的。非常残酷的。所以你都不敢培养人。你稍微弄点培养一个人，下个月就被别人挖走了。而且他也知道，被挖走以后很有可能被别人吸干，三个月以后被别人踢出

来，没脸再回来，再找别的地方，混乱得一塌糊涂。六个月就成为专家，我是业内专家。当时都是这样。我到地方，几个月就是专家了，就进来了。所以钱多的时候，面临钱多的时候的好处。不是像大家所理解的，你们那时候拿钱容易，说我现在连个种子轮可能都拿不到，不同的场景下有自己的苦难。好，希望能回答你的这个问题。

观众3:张老师你好，我想问一个问题，就是...你会觉得说做 AI 产品或 AI 应用，它是一个好的生意吗？就从商业模式的角度来看。

张礼明:这个非常 General, 你把这个问题再 Specify 一下。做一个 AI 产品是一个好的生意吗？What does that mean?

观众3:因为老师其实刚刚一直在强调 Margin。我自己之前在 Manus, 我们会发现说一个很大的问题，我会发现说我们每增加一个用户，用户他会有更多的 Token 需要被消耗。那如果我们去消耗 Token, 我们用 API 对吧？那其实这是一个非常贵的 cost。等于说，我们 scale up 越多的用户，我们会发现说我们的 Margin, 它不像是传统的 SaaS, 有那个叫做边际成本递减。那会发现这是一个很大的问题，我们反而有越来越多的用户，我们的成本变得越来越高，它没有一个边际成本递减。因为我现在自己也在做一些这样的一个 Vertical Agent, 会发现说好像所有的 AI 产品，不论你是 ChatGPT 还是 Gemini, 它们都存在这样一个共性的问题。它不像我们做一些传统的 SaaS 的生意，它存在边际成本递减或者这个规模效应。那可能这对于 scale up 本身来讲，是一个原罪。那所以我才问说，OK, 那我们从商业模式，从我们的收入表 Income statement 去看，它真的是一个好的生意吗？还是说今天其实会有对我们来讲有更值得去切入的一个生意或者说 Business？

张礼明:我觉得这一点至少是你突破的。如果 Marginal Cost 不能够随着 scale 而逐渐的变低，那你把它做成规模化的意义在哪？话又说回来。这个单体经济性的理解，也有自己的悖论。我拿我们自己做个比方。我们自己这个产品从一开始被很多人不被看好的原因，就是因为是一对一，线上一对一。就像你刚才说的，听上去它的边际效益是不会随着多一个用户而递减。没法平摊。所以只愿意你看，这个事情到底本身，它除了这个原因以外，它的整个的规模扩大给你带来的其他收益是什么？如果带来的其他收益足够好，使得你原来，我刚才讲了我们的毛利率是75%。因为毛利率是75%。通过产品的一个提升，你能做到的是什么？你能做到是把 Marketing Sales 的 Expenses, 能够降到足够低。所以如果你做的这个产品毛利率本身就足够低，你 Expenses 又降不下来，那可能就是怎么也做不下去。如果毛利率足够，即使这个毛利率是线性的，就像你说的。对吧？即使毛利率是线性的，当然更好的生意，肯定是随着多一个用户，边际效益又提高一层，每多一个用户...所谓网络效应。

观众3:因为我现在所看到的 AI 产品，两个点。第一个点就是从 Margin 的角度来看，基本上毛利率在30以内，因为 API Cost 真的很贵，所以从 Margin 的角度来讲，它不像是传统的 SaaS 我们可以做到50甚至以上。所以它可能一开始就是一个30的生意，对吧？那最后来看我们的 Marketing Expense, 就是 Operating Expense, 会发现说因为现在太多 AI 产品，而且用户没有 Loyalty。因为它跳槽的成本很低，所以我们的那个 Cost of Acquisition Customers, CAC, 它永远是大于 LTV 的。

张礼明:如果 CAC 大于 LTV 的话，你不要做

观众3:对，没法做。所以我自己看到我现在是很多 AI 的所谓的 C 端产品，有这样的一个问题。那 very apparently, 我觉得相较于比如说在卖课，或者说卖一些虚拟产品，很明显看上去这不像是一个非常 Scalable 的生意。所以我也觉得说对于一个创业者而言，我也会在思考说，OK, 这个商业模式的本质是不是真的是能 Scalable 的，能撑起这样一个 Valuation 以及对于是一个 Long-term 值得去投资那件事情。

张礼明:我觉得这个 Valuation 现在还能够再继续的涨，是大家认为，总有一天还是会突破的。在成本上突破。我觉得现在所有的创业公司，都是在 Bet 这件事情。好，问题是在大家还 Bet 的时

候。这种仗，和我们当年的这种仗的底层逻辑的相似性就来了，OK。就什么呢？就是在这种情况下，什么样的人胜出呢？就是我用最好的模型，用最好的人才，我顶得住成长给我带来的压力。而你说我次一点的人才，和次一点的模型，你现在也能混啊。或者你看上去自己还是别人混的好一点，但是你顶不住成长带来的压力。最后你可能会被 Squeeze out。

观众3:结果没有出来之前，谁也不能够预测将来。

张礼明:但我觉得这个马太效应会很明显。

观众4:谢谢分享，然后……我目前还在附近的一家科技大厂里面打工，然后今天来听一下讲座学习学习。呃，刚才听到您分享的就是提到合伙人 Partner 的故事。对方是一对27、8岁的夫妻。然后我很好奇…

张礼明:当时还是Boyfriend和Girlfriend，后面才成的夫妻。

观众4:对，我很好奇您当时是怎么挑选合伙人，然后您觉得合伙人什么样的特质会比较吸引您？

张礼明:这个…先回答你第一个问题，我是怎么找到这个 Partner 的。不是我找的，是徐老师拉郎配的。对。因为徐老师他特别擅长拉郎配，对，觉得谁跟谁配得来，他就把谁跟谁配，很多好的投资人都会做这种拉郎配，把这个配到这去，把这个配到那来。好，这是回答你的第一个问题。我有很多场景下是会被配的。当然，被配上去的时候，你也得觉得配不配。你要是觉得不配，那我还不值得配这一次，我被配过多次。好，那配对怎么配？我有个专门的一个分享，大概也有20几页的PPT。讲怎么找你的合伙人。今天没有机会，因为可能一讲又是一个小时。核心大概分为三个层面。一个是看硬指标，一个是看软素质，一个是看强实力。我大概是总结了这九个字。大概听这个词你大概就明白我的意思了，OK。硬指标看上去容易看，软素质就不是你多容易看得见。还有这个强实力，他本身的实力是什么？这里面包含了你得看得见，这里面识人的这个能力又跟底层的哲学逻辑又精进的，就是你想找什么？刚才我讲到的这个软实力匹配是指，我刚才讲配对多次，这个匹配是你很可能是找互补型的人才。所以它不是以我擅长什么，我需要什么人来补我，那么我去配他的这个素质来和我的素质之间的匹配度。如果你是这样的，那你可能想配凹进去的。如果你是三角形的，你想配的是什么？那这里面你又看重是什么？你看重他的素质是什么？还是强实力这里根本的人看到最后…不仅仅是看他的能力，还得看他底层的价值观。我还有专门讲…什么是不能要的。这样的人的素质和这样的表现，是表现出他是不合适做你的合伙人的。什么？你从这几个逻辑去想这个问题。我今天讲不透，但是我大概讲了，除了表面上可以看见的硬指标以外，还要去看他的自己的内在的素养，和你的匹配度，以及他的核心能力是不是和你所需要的核心能力相匹配，不能只看资源。很多人看资源，资源把一个人捧起来的，是没有价值的。他不能给你产生底下效益，这是需要避免的，还有就是经验，经验也不能给你带来价值。往往经验还会给你带来负面效应。因为他觉得自己很有经验。嗯。好，这个不细讲，大家你大概理解我的这个框架，OK？

观众4:好，谢谢。那第二个问题是关于刚刚说做的快这一点。那怎么样知道自己已经做的足够快了？就是平常衡量的这个标准是什么？

张礼明:我觉得每个行业跟每个行业可能还是有不同的。最简单的方法就是你找 Benchmark。找一个参照体系。这个参照体系是你认为不错的、挺快的，你怎么比他更快。每一个行业细分领域都有自己的 Benchmark。你找到这个 Benchmark，比 Benchmark 更快，比 Benchmark 快几倍，那肯定就是你的速度就足够快。你说我没有 Benchmark，那只是你没找，不可能你的细分领域只有你一家，对吧？但凡有，你一定能找到 Benchmark。