

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, 是并不知道自己走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，所以我从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，是不容易的。因为你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，讲到你从自己心里都去相信。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。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。当你有足够的现金的时候，你就不想保住足够的现金。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，保留足够的现金。你有钱你就不想保留足够的现金，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，我只要留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。你也不会有序的去做撤退，一撤退就是兵败如山倒，哗啦的矛盾，丢盔卸甲。但是在成长的过程中，怎么可能直线式的？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。我到一个地方，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的。不是像大家所理解的说，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要突破的。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。第一个点就是我们从 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 的角度来看，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個非常 Scalable 的生意。所以我也会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，这里面试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。