

创业者说（上）：痛点和匹配

为了追逐 AI 大潮，去年我家搬到了创新的中心，旧金山湾区。我在这里遇到了很多有趣的人，有工程师、科学家、创业者和投资人。硅谷经常有些沙龙活动，各领域的人深入交流，特别是我还一对一访谈了一些人。这里的人都乐于分享，可谓是知无不言言无不尽。我会在咱们精英日课专栏不定期地把他们的经验和智慧报告给你。

这两讲是几位 AI 相关领域创业者的心得。他们有的还没离开校园，有的三十出头就已经是创业成功之后在二次创业，有的创业多年公司规模很大，有的则是原本在大厂深耕、已经升到很高的位置，中年出来创业。他们共同的特点是充满激情，你一见到就会被他们感染。

创业是个冒险活动。任何情况下，所有初创公司的五年存活率都不到 50%。而那些需要拿风险投资的创业公司，能坚持到 A 轮融资的只有 40%，到 B 轮就只剩下 20%多还活着 [1]。但公司不成功不等于人生的失败：对投资人来说那是预设的分母，对创业者来说那是难忘的经历和宝贵的教训。

创业这件事是如此有意思，以至于会让人上瘾：哪怕你已经成功了一次，拿到了可以退休的钱，你唯一想做的就是再来一次，所以有很多人是「连

续创业者」。这是一个突破自我、说服别人、克服困难、解决问题、创造价值乃至改变世界的游戏。

你在创业的不同阶段要解决不同的问题，有不同的纠结心态。

简单说，你需要判断创业可行性，拿到投资，积累客户，增长业务.....咱们分阶段说。

1. 「我应该创业吗？」

Jenny Zhao 曾经在 Google、Airbnb 等大厂担任高管，现在出来创业，开一家利用 AI 做心理咨询的公司。她有句话说得好：创业一定是你要「奔赴 (run towards)」一个什么东西，而不是要「逃离 (run away from)」什么东西。

说我厌倦了大厂的日子，所以我要创业 —— 这就是完全错误的创业理由。你创业，是因为有个事儿在呼唤你去做，必须你去做。

卢贺刚刚三十出头，但已经是第二次创业。他的第一次创业是与自己的导师合作，当时他展现出强大的冒险精神，向人借款二十万美元投到公司里。结果公司成功了。卢贺拿到资金，来到硅谷。我访谈他的时候，他正在 YC (Y Combinator) 孵化训练营里打造自己的第二个创业项目，

用 AI 给金融公司提供文本理解服务。有意思的是卢贺是听了咱们专栏第五季关于山姆·奥特曼 (Sam Altman) 的故事 [2]，才决定参加 YC。卢贺跟我讲，YC 关于判断要不要创业，有两个概念。

一个叫「价值主张 (value proposition)」，也就是你能提供什么价值，你要解决当前市场上的一个什么「痛点」。你是否发现世界上有个地方不对，让人们感到很不舒服，而你有办法？

那最好是一个当前新技术刚刚能够解决，但是还没有人出来解决的问题。比如 AI 一出来，人们马上发现有一大堆以前不能做的事儿现在可以做了，于是纷纷创业。

但为什么非得是*你*来解决呢？YC 的第二个概念叫「市场匹配 (market fit)」：你是不是做这件事最适合的人。

我不是创业者，可能我过于喜欢纸上谈兵，所以我总是倾向于认为市场是自动均衡的，我觉得可以解决的痛点总是会迅速被人解决，所以无需创业。而创业者不相信自动解决，他们说这个就得等我来解决。

我觉得身处硅谷的一大好处就是你是在山顶：如果你视野之内、你专门做了搜索和调研都还没发现有人在做这件事，那么你的确很可能就是第一个做这件事的。那么你立即就有先发优势，你比潜在的竞争对手更有

可能找到优秀团队、更快找到投资，你会得到更宝贵的意见和建议.....
只是因为你在硅谷。

YC 的巨大优势是它拥有大量的创业案例数据。像你这样的公司，成功和失败的例子，YC 见过太多了。YC 会评估你的价值主张和市场匹配，所以如果它录取你，你多半是靠谱的。一个对市场非常有感觉的人告诉你应该怎么做，这就是 YC 最大的价值。

对卢贺来说，如果你在 YC 的同学中没有人在做这件事，那也许就是全世界你最该做这件事。

✱

找到痛点似乎比证明自己的市场匹配更为重要。如果你很知道如何找到人才、搞到钱、怎么运营公司，你基本上可以在任何领域创业。但是找痛点需要专门的眼光。

痛点可能来自日常观察。

王禹程原本在 Salesforce 工作，这是一家专门给公司提供客户关系管理软件的公司。你不是一次性购买一个软件，你是*订阅*这个软件，这样你就不用考虑系统维护、升级、数据存储等等的问题，所有动作全都

在 Salesforce 的云端完成, 这叫「软件即服务 (software as a service, SaaS)」」。王禹程注意到, 用户使用 SaaS 是有痛点的。

现在每家公司都要订阅若干个 SaaS。小公司往往不知道同类产品中哪个好, 更不知道怎么用, 而且每次进来新员工都得给他开一大堆账号, 每开一个账号都要做各种设置, 十分麻烦。王禹程想, 如果我做一个从用户到 SaaS 的总开关呢? 我借助 AI 给你提供一揽子账号服务, 我还可以给你推荐哪家的服务最适合你, 我还可以帮你砍价。他把这个想法跟人一说, 马上就有几家公司表示愿意购买。

这是在 SaaS 越来越多, AI 恰好出来的交汇点上, 出现了一个恰好可解决的痛点。王禹程的创业团队已经有十几个人。

痛点更可能来自主动的寻找。

林源创办了一家医疗器械公司, 用 AI 帮助诊断跟肾脏有关的问题。她是斯坦福的 MBA, 现在一边开公司一边还在伯克利开设了创业课。林源告诉我, 医疗行业中有太多痛点了, 但外行, 包括病人都看不见, 只有急诊室和 ICU 里的医生才知道。

你要做的是直接问医生 —— 或者最好能在旁边观察医生的行为。而要做到这一点, 你必须是个“内部人士”, 你得能自由出入医院才行, 你

得跟医生有很好的合作关系。这就是为什么医疗界的创业者往往是中年的医生。

✱

现在假设你找到了一个痛点，并且在你的眼界范围之内，没有任何其他的创业者能做得比你更好。但你可能还会担心，那些大公司会不会也注意到这个痛点，动用强大的人力物力快速研发，从而立即碾压你呢？

这里有个市场匹配的关键逻辑：大公司和小公司的生态位不一样。

林源说她不担心大公司抢痛点，因为大公司的业务不是这么干的。比如你研发一种仪器，能解决 ICU 里的一个小问题，这个仪器每年能带来几百万美元的利润。对小公司来说这是个很好的生意。但对大公司来说，几百万的利润根本不值得考虑：它是个新业务，所以公司中层决定不了；它同时又是个小业务，所以公司高层没时间决定。当然，也许这个生意以后会变得很大 —— 但大公司还有更大、更确定的生意要做，何必纠结这个？

王禹程也不担心，因为大公司天然就不能做他这件事。他这个业务是对现有的 SaaS 进行管理，而那些大公司都有自己的 SaaS —— 你总不能自己管理自己吧？那你让别的 SaaS 怎么想？你无法取信于客户。这种情况反而是一家新成立的、专门做这个的小公司更能赢得信任。

所以你看，对创新来说，小往往是一种优势。你创业不但是可行的，而且是顺应天道的。

2. 怎样说服投资人

成熟的市场经济应该允许创业者不用自己的钱冒险。市面上有如此之多的闲置资金，以至于风险投资人很乐意用一大笔钱换取你们公司很小的一部分股份。未来如果你的公司爆发，投资人会获得丰厚的回报；但就算公司失败了，投资人也无所谓。

据卢贺说，YC 平均每个公司只有两个人，通常是一到三个人，他们的平均年龄是二十七、八岁。我未能参与到 YC 现场，但硅谷还有个跟 YC 对标的孵化组织，叫 Plug and Play，定期组织创业公司向投资人推销——叫做「pitch」——活动，我看了一些。



这些创业团队中有一些中年人，但普遍都很年轻，有的还在上大学甚至可能还在上高中。创业公司是如此之多，以至于每个团队只有一分钟的 pitch 时间。你必须在一分钟内介绍自己公司是做什么的、已经取得了哪些成果，以及为什么这件事最应该由你们来做。如果你在这一分钟内能说服台下的某个投资人，他会找到你的摊位再跟你私聊。



而很多这样的公司已经拿到了几百万甚至上千万美元的风投。有时候我听一个公司的项目感觉没有什么前途也没有特别的技术含量，结果人家说我们种子轮资金已经到位，今天不是来找钱的，只是想让你们多了解我们.....

所以当前硅谷的水温是不怎么缺资金。在工程师和投资人之间，目前工程师似乎掌握更多的主动性。

我听到一个有意思的说法。比如有人组织了一群 AI 领域人员聚会，大家喝点酒聊聊天，碰撞一些思想。你听说了，也跑去参加，人家会问你是干什么的。如果你是工程师，那欢迎，请进。如果你说你是投资人，那对不起，今天是另一个投资人的场子，不能让你进来挖人偷想法.....

✱

但任何时候的风险投资都不是无限的。或许在 2023 年的时候，只要你是一家 AI 相关的创业公司，你就很容易拿到投资 —— 但现在投资人已经趋于理性。他们学会了问一些很高级的问题。你需要好好想想自己的痛点和匹配。

而且创业者的行动非常快。2023 年人们还在讨论 AI 影响经济的可能性，2024 年初，我就遇到好几家公司，把大模型深度嵌入到业务之中，而且已经赚到了钱。这方面咱们以后有机会再专门讲。

在任何时候，说服别人出钱都是一个特别了不起的本事。往往是这个本事，而不是技术，决定了谁当公司的 CEO。怎样说服投资人给你投钱呢？咱们下一讲再说。

注释

【1】精英日课第四季，技术、国家、生物和公司的存活率问题

【2】精英日课第五季，山姆·奥特曼的系统性野心（上）

划重点

- 1.YC 关于判断要不要创业，有两个概念：「价值主张」和「市场匹配」。
- 2.「价值主张」就是你能提供什么价值，你要解决当前市场上的一个什么「痛点」。痛点可能来自日常观察，更可能来自主动的寻找。
- 3.「市场匹配」是说，你是不是做这件事最适合的人。市场匹配的关键逻辑是，大公司和小公司的生态位不一样，对创新来说，小往往是一种优势。