

创业者说（下）：启动和用人

咱们接着说如何争取投资。如果你是工程师思维，你可能会觉得投资人应该用非常科学、非常客观的办法判断一家创业公司的前景，比如评估技术、考察人员、调研市场，应该仔细研读公司的各种报表——但现实不是这样的。

拿投资不是参加高考，这里没有客观指标。拿投资是个说服力游戏。

投资人要看很多很多项目，要看不同领域的项目，他们根本没时间细看、也看不懂公司的细节。或许可以用 AI 帮着看看，但细节是可以包装的，很多东西 AI 也不知道夸大了多少。最终的拍板权只能掌握在人手里，而人总会忽略技术细节。投资人会自动使用一些思维快捷方式，希望直达本质。

比如说，投资人或许承认自己看项目的能力一般，但是都对自己「看人」的能力很自信。他们会强烈地把对 CEO 的个人印象等同于对公司的印象。他们爱说「投资就是投人」。那看人看的是什么呢？

美国投资人特别看重「激情（passion）」。你必须非常热爱你做的这个事儿，你把那个产品当个宝。你充满能量根本不知道什么是累。你是

主动性的输出者，脑子里规划了一大堆妙招身边聚集了一大群高人前方是嗷嗷待哺的客户，你们早就蓄势待发就等钱到位了。

A 先生是多年前从美国回中国创业，现在公司规模已经很大，他在硅谷和中国两头跑。他跟我讲了一些猛料级的现场经验 —— 有的过于猛，我们不会在专栏讲。总之是各种酸甜苦辣，其中苦辣比较多，他怕自己的员工多想，所以要求匿名。A 先生说，中国的投资人可能更看重「信任」。

现在中国国内的私人风险投资活动越来越少，大家更多地是拿政府的钱。某地一个负责审批投资的关键人物，是个中层官员，工作做得不错也很勤奋也很廉洁，但是只有中专文化，根本看不懂那些高科技项目的说明书。他就是看人，而且忙到看人都看不过来。A 先生历尽千辛万苦才见到这位官员一面，然后官员就批准了对他的投资。为啥呢？官员说，一看到你这个人，就感觉出来你不是骗子。

而如果你已经跟政府部门有良好的关系，你自动就是可信的。A 先生说，在某些地方，你的这个可信性是如此好使，以至于你不应该自己创业 —— 你应该专门给官员介绍项目并且按比例收取介绍费。

※

当然投资者不可能只看人，你还必须有个好项目。你要给投资人讲一个梦，让对方愿意为这个梦花钱。这也就是乔布斯说的「现实扭曲力场」。但你光扭曲不行，你必须要有现实。

Jenny Zhao 说，风险投资人（VC）会要求你清晰地知道你的目标客户是什么样的人，你解决了客户的一个什么痛点。他们要求你这个产品是客户“必须要有的（must have your product）”，而不只是一个锦上添花的东西（it's nice to have your product）。你必须证明至少有哪怕五个人，宁可冒风险也要使用你的服务。

A 先生则说，要想让投资人相信你这个梦，你必须做到两件事。

第一，你这个产品要有个非常非常牛的演示。哪怕它的功能还不完备，但是它必须至少有这么一个功能，让人一看就有很惊艳的感觉。这其实就是我们专栏讲过的「X 因素」[1]。

第二，你要设法先拿一个大单。不管你用什么办法，哪怕托关系找朋友都行，你得先证明你真有客户。

有了这两个东西，投资人会很愿意投。你拿到钱就可以去做事了。

3. 第一拨流量

可是如何才能拿到第一个大单，或者哪怕至少五个铁杆用户呢？有人认为，能把产品卖出去的这个能力，是跟产品同样重要的东西 [2]。

如果你能建立起来一个销售网络，你这种「分销 (distribution)」能力，就是你的一个护城河。而第一波的流量是最难的。对创业公司来说，这是个「冷启动 (cold start)」问题。

卢贺说，他在 YC 学到的一个重要认知，就是要敢于去打“cold call”——也就是不经人引荐，很冒昧地就给人打电话或者发邮件，说我们这有个产品或者服务，你愿不愿意成为我们的客户。



当然，推销员都是这么干的。但是，你创业之前想的可能是“我可不要这么干”。尤其卢贺做的是 2B（也就是面向公司客户）的服务，他以前都是向熟人网络推销。一般人都不好意思对陌生人推销，尤其是被人直接拒绝或者忽略会感到很难受。

但卢贺在 YC 学到的是，被拒绝是正常的。YC 有个理论说，全世界所有人之中 ——

- 有 2.5%是所谓「创新者 (innovator)」：这些人就喜欢新东西，你跟他讲个什么新东西他很兴奋，他很愿意最先试用新东西；
- 有 10%是「早期使用者 (early adopters)」：这些人爱跟风，看到创新者用什么他会跟上；
- 其余的人都比较保守，不愿意接受新东西。

这也就是说你打 cold call 推销新东西,正常情况下会有 2.5%的回复率。大部分人*本来*就应该忽略和拒绝你，别往心里去，这不是人际关系，这是生意关系，这是统计。YC 甚至认为如果你收到的回复率明显高于 2.5% —— 比如到了 10% —— 那就说明你的做法有毛病或者你的产品有问题，也许是承诺太多了。

卢贺的创业团队总共三个人，另外两人都是工程师，他们本来不太接受营销的理念，被 YC 的文化氛围熏陶一番现在也接受了。YC 的各个团队每星期聚在一起都会交流，这周你打了多少个电话，你推销了多少份产品，被拒绝多少次.....大家都是这样过来的，已经习惯了。

※

还有一位创业者分享了两条「街头经验」。这两条经验特别实用，但不是那么光明正大，所以我们也给他匿名，叫 B 先生。

一个是为了争取早期用户，你宁可使用一些上不了台面的手段，也得把人挖过来。据说抖音刚起步的时候，为了哄一些网红来做节目，三四十岁的员工，会叫那些二十多岁的小姑娘“干妈”……

另一个是可以抄袭大厂。比如你做了一款 AI 硬件，功能挺好，而且已经在东南亚拿到十万部的订单，但是……它的外形实在太像苹果耳机了。你很担心苹果会不会来起诉你呢？B 先生对此的评论是如果苹果起诉你，你应该感到惊喜，因为那是非常好的 PR（公共关系）！那只会给你带来流量。现实是这种侵权官司很难打赢，尤其你是个小公司，大厂根本不值得跟你作对。

B 先生认为，创业之路是如此艰辛，所以开始的时候不要想太远。说你这个产品会不会随着 AI 能力的增强而在五年后被淘汰？那不是你现在应该考虑的问题——如果你一直想这么多，你就只能躲在家里什么事都干不了。创业就是要先解决当前的问题，把这一关过了，将来的事将来再想办法。

4. 用人

创业是特别艰难但也是充满乐趣的事情，其中很大的艰难和乐趣都是因为你要跟人打交道。你必须用人。

A 先生有个感慨。他从当初跟两个朋友合伙创业，到后来两个朋友都离开了，只剩下自己拥有一家几百人的公司，可以说从程序员到销售，公司的每一个岗位他都亲自做过。他会干所有的活儿，但是他必须请别人替自己做。这是一个什么局面呢？

A 先生说，他自己一个人用几天就能干完的一个任务，如果要找人替代，就必须找比如说五个人，代替他做五方面的事——而这五个人加在一起，干一个月这个任务都干不好。

但是你没办法。能人实在是太少太少了，公司做大了，你就必须找那些技能明显不如你的人来帮你。

当然那是公司已经有一定规模之后的烦恼。在早期你总是可以选择跟最优秀的人合作。

Jenny Zhao 的经验是创业团队要讲互补，每个人担任不同的角色，大家最好是朋友关系。特别是不但你要有激情，团队每个人都要有激情才好，遇到困难得互相打气。今天不管受多少打击，睡一觉第二天早上起来还得元气满满信心十足地出去干事。如果是几个只是为了利益而凑到一起的人，创业很难坚持下来。

那既然要维护团队的良好关系，CEO 就最好是个谦逊的人。你不能有太大的 ego（自我中心），不能什么事都以为是自己厉害，要勇于承认自己的错误。你需要知道，做事是为了把事情给做对，而不是为了维护你的形象。

✱

可能因为 A 先生的公司已经到了成熟阶段用的人比较多，也可能因为他的创业环境不同，又或者是因为他是跟我私下谈，他分享了一些用人的教训，一些后悔的事情。

最初创业时候的合作伙伴之一是个年轻小伙儿，负责销售。干了一年多下来，事实证明这哥们既没有销售能力，也没有社会经验，可以说根本就做不了创业这个九死一生的事儿。好在后来他离开了，A 先生收购了他的股份。

公司还曾经有一位 COO，和同事关系特别好，公司上上下下都觉得他是个好人，而 A 先生很后悔没有早点解雇他。这个人对公司没有实质贡献，不解决问题。本来作为 COO 你只要管好内政就行，你不用找资金不用开拓市场也不需要创造力，但是他可能太想当好人，连内政都管不好。而恰恰因为他是个好人，A 先生下了两年决心才把他开掉。

用人也不是素质越高越好。A 先生公司的业务需要往某些国企派驻若干员工，现场办公。他发现这个活儿不能用一本以上院校毕业的人做 —— 这样的人可能文化水平太高，不能跟当地人打成一片 —— 所以他专门招了一批二本以下院校毕业的人才，他们去了那是如鱼得水.....

A 先生的另一个经验是那些从大公司跳槽而来的高管，往往难以胜任创业公司的工作。这是因为创业公司要求员工具备多种技能，不能像螺丝钉一样只擅长自己的领域。而大公司的高管 —— 注意不是最顶层的管理者 —— 往往视野非常狭窄，他们工作多年其实只关注自己管的那一摊业务，他们没有多面手的能力。

因为没有综合能力，所以也不擅长解决问题。这些人工作要求你给明确的任务、安排好既定方案，他们只擅长执行。他们不但缺乏解决问题的创造性，而且还不愿意听从建议。他们总拿以前的经验来衡量现在的问题，认为你的做法是错误的。

这大约就是「错把平台当能力」。

总而言之，**初创公司、已经有一定规模的创业公司，和成熟的大公司，和业内顶级的大公司的用人之道非常不一样。**

希望这两讲的经验之谈能对你有所帮助。纸上得来终觉浅，你只有把事情做起来，到现场体验才知道是怎么回事，而且你不可能躲过所有的坑。

但我想，哪怕你不创业，只要你想兴办任何事业，这些都可能对你有用。



注释

[1] 精英日课第四季，

X 因素

[2] Oswald, Yannick. “Why Distribution is the #1 Reason for Startup Success (Part 1)” August 21, 2020.

<https://www.yannickoswald.com/post/distribution-distribution-distribution>.

划重点

1.拿投资不是参加高考，这里没有客观指标。拿投资是个说服力游戏。

2 初创公司、已经有一定规模的创业公司，和成熟的大公司，和业内顶级的大公司的用人之道非常不一样。