

# 程浩：投资人如何评判创业公司

## 目 录

- 一、问优秀创业公司的五个问题
- 二、一句话讲清楚你的商业模式
- 三、怎样的CEO最受投资人欢迎？
- 四、 总结

内容来源：2019年6月25日，在创业黑马主办的吴世春创业心学实验室第5期结业课上，远望资本创始合伙人、迅雷创始人程浩进行了以“投资人如何评判创业公司”为主题的精彩分享。

**Steve（程浩）**，现任迅雷董事，前迅雷总裁，迅雷联合创始人。

1997年毕业于南开大学数学系。

1999年获得美国杜克大学（Duke University）计算机专业硕士学位，并进入硅谷从事技术工作。

2001年任百度高级技术经理；

2002年底离职2003年初和杜克大学同学邹胜龙联合创办创办迅雷；

2008年出任迅雷公司总裁；

2016年卸任迅雷总裁职位选择创业做风投，聚焦人工智能领域投资，但继续担任迅雷董事一职。

我从投资人的角度来讲一讲，我们是怎么评判一个创业公司，怎么评判一个CEO的。

经常有一些朋友问我，说浩哥你们在 投项目的时候，你们主要关注哪些，或者主要关注哪些问题？

## 一、问优秀创业公司的五个问题

---

其实就是五个问题，而且这五个问题对于任何领域来讲其实没什么区别。  
就是你不管做什么，核心都是回答这五个问题。

### ①你做的事是不是刚需

---

第一个问题，你做的这个事是不是刚需，是否真正解决了某个痛点。

通常我们做一个事，比如创业公司，选择一个方向，一定是解决了一个需求。  
你说这个事完全没有需求，通常你也不会做。

但是，这个 需求是不是刚需，我觉得这一点其实有很大的可能性，以及很大的不确定性。

什么叫 刚需？

我简单总结，就以下三点。

#### 1. 极大提升效率

---

第一个，极大提升效率。

什么叫极大提升效率？举个简单的 例子。

现在大家都用搜索引擎，大家想想，没有搜索引擎的时候你怎么搜东西？  
你现在有个问题，没有搜索引擎怎么解决？

一开始想到的可能是图书馆，后来或者还想到可以问朋友。

咱们想想20多年前没有搜索引擎的时候，只能去问朋友。  
或者有互联网的话，有些分类目录你可以去找一找。

我们现在已经很难想象没有搜索引擎的时候，你获取信息是多么地繁琐。  
所以 搜索引擎极大提高了获取信息的效率，提升效率，极大。

举个 例子：

- Q：即时通讯，QQ出来之前，大家互相怎么沟通的？
- A1：有人说可以写信，写信距离现在太久远了，对大家来说发邮件是相对比较接近的。
- A2：那发邮件发一个5分钟，收一个再5分钟，这个效率其实很低。
- A3：打电话也可以，但是打电话有时候就非常让你 juicy，而且打电话还得花钱。
- A：所以即时通讯的出现，QQ的出现极大地提升了大家 沟通的效率。

也包括迅雷下载，没有迅雷之前你下载一个东西，可能1个小时。  
有迅雷时下载一个东西可能只要10分钟，迅雷也是极大地提升了下载效率。

这是第一点 刚需，你只要 能够做到极大地提升效率，那你肯定是刚需。

## 2. 极大降低成本

第二个， 极大降低成本。

比如：

- Q： 庾总 从事的机器人行业，现在中国普遍用机器人做什么？
- A：中国的制造业普遍在进行 机器换人。

庾 ( tuǒ ) 华： 珞石机器人创始人

机器换人有很多原因，其中 成本原因 是一个最直接的原因。

举个 例子：

一台机器人能够代替四个人，那四个人的成本一年20万。  
我机器人可能一年也是20万成本，但是我机器人能跑五年。  
还不说做的东西有更好的一致性，机器人肯定做的更好的一致性。

所以从成本的角度来讲的话，一定是 极大地降低了成本。

又比如 **Elon Musk(埃隆·马斯克)**，Elon Musk有个公司叫 特斯拉。

- 他还有家公司，叫 SpaceX
- SpaceX是干什么的？它是专门发射火箭的。
- 火箭把卫星送到轨道上，它主要就是干这个事的。
- 它的价值在哪呢？
  - 最大的价值就是 火箭回收 技术，火箭把卫星送上去，它还能按照程序设置，落到

指定的地方，下次再接着用。

所以，它通过这种火箭回收技术很好的**解决了一个成本问题**。

以前大家发一个卫星都是找**波音公司**，要多少钱呢？

2亿美金起，它一下子降到了几千万，几乎只是以前的零头，**极大降低成本**。

### 3. 极大提升用户体验

---

判断是不是刚需还包括什么？**极大提升用户体验**。

举个例子：

在ipad之前，很少有一个电子产品，可以将复杂的电子产品 做到 用起来如此简单。  
所以现在如果家里有小孩，小朋友玩 pad 也很容易上手，因为操作起来太简单的。  
而且有时候家长不愿意给小孩配手机，那一个pad就非常方便。

ipad这么复杂的东西，能做得如此简单易上手。

像iPhone智能手机也是，智能手机出来之前都是featurephone。

featurephone唯一的作用两个：

- 1、发短信。
- 2、打电话。

别的什么都干不了，现在的什么都能干。

你可以微信，你还可以玩王者荣耀，所以极大的提升了用户体验。

大家要注意，三点里头 **极大提升效率，极大降低成本，极大提升用户体验**，这三点能够做到一个，你就已经很牛了。

**不要求三点全都中**，如果你三点一个都没中，那我们继续往下说。

### 三点都没中的原因

---

举个例子：

我只把效率提升了15%，这就有点尴尬，为什么呢？

你效率只提升了15%，叫**渐进式创新**，基本上就是为你的竞争对手打工。

包括降低成本，你的东西只比竞争对手便宜15%，便宜15%这个量它没有引起质变。

没有引起质变的原因是什么呢？

举个例子：

我以前买了庾总的机器人，这时候世春也做个机器人。  
说我比他便宜 15%，但是这 15% 远远不足以打断我跟庾总的关系。

吴世春：梅花创投创始合伙人、黑马实验室导师。

为什么？我是采购方，我如果有个老板问我说世春那便宜15%，你为什么不用他的？

我有100个理由可以说，我不应该用便宜15%的。  
因为庾总这块合作关系更长久，庾总这边质量更稳定，庾总的服务更及时。  
我有理由可以说服老板接受这个**相对老的合作伙伴**。

但是，如果世春报价只有庾总报价的1/3，我的任何解释在老板那都没用，除非完全这个东西不可用。  
这种量变引发质变，这点在这方面仅仅是小幅的降低成本，我觉得这个**价值是很小的**。

包括提升用户体验，我以前有一次跟傅盛吃饭，傅盛说我们这个产品其实创新挺多的，很多杀毒软件的创新都是我们这边首创的，我说你挺厉害的啊，他说没用，为什么呢？

傅盛：2005年加入奇虎360，现任职务猎豹移动公司CEO。

其实确确实实给用户带来了很好的体验，但是没用。  
他说我每次上线了一个礼拜之内，360一定会上线同一个功能。

就这种微小的创新，微小的改善用户体验。  
不论是微小的提升效率，还是微小的改变成本，还是微小的提升用户体验，这个都是不足够产生质变的。

这种**渐进式的创新**，我的一个总结：都是给大公司打工或者是给行业龙头打工。  
所以要做一定的是**颠覆式创新**。

## 为什么一定要用极大

在这里 **为什么一定要用极大**？

极大提升效率，极大降低成本和极大提升用户体验。

举几个例子：

- 智能手表和智能手机。

现场戴着智能手表的人举一下手，任何品牌都可以。  
大概有2、3个人。

曾经体验过智能手表的人举一下手。  
我粗数了一下大概得有20多个。

大家知道我想说什么了吗？

我算是中国最早一批体验智能手表的，我第一次体验智能手表，当时是买了LG的，我忘了名字了，我专门请一个朋友从美国捎回来的。  
第一次用起来极其痛苦，为什么呢？

因为它用的是Google组件，中国用不了Google，所以穿越费了我一上午时间。

但是因为这个东西很新鲜，所以一上午搞定我还挺兴奋的。  
天天用，后来发现它**最核心的两个价值**。

1、新消息提醒。

举个例子：

以前微信来一条消息你不得掏出口袋来看，  
现在不用掏口袋了，直接在手上看了。

按理说这有一定的需求，但是我的感觉这个需求不是很刚。  
首先我掏手机出来好像也不麻烦，字多的时候，你还得翻一翻。

还有一个原因：

有时比较紧急的微信我可能要**立刻回**一下，我手表上**没法回**。

当然手表也可以通过语音回，如果旁边有朋友的话，我用语音回不方便。  
所以第一个功能：弹消息提醒，对我来讲没什么用。



## 2、测量健康指标（呼吸、心跳、睡觉睡的好不好）

睡得好不好，对我来讲更没有价值。

1. 我不会戴着手表睡觉，我已经10几年不戴手表了，现在戴着手表睡觉对我来讲很难。

2. 我昨天晚上睡没睡好我其实很清楚，昨天晚上几点睡几点起、中间做了几个梦、上了几次厕所，你都很清楚。

所以它实际上是 **告诉你一件你已经知道的事，而且不给解决方案。**

只指出问题不给解决方案的都是耍流氓，所以这个对我来讲也没价值。我昨天晚上没睡好，那so what，你能告诉我怎么睡好吗？

这是它最主打的两个功能，我用了一下我发现好像对我没什么用处。

所以我坚持了1-2个礼拜，我实在受不了，为什么呢？

因为每天需要充电，这个大家都有体验，所以我就扔在我车后备厢里，再也没用过智能手表。

同样都要充电，智能手机可能每天有的时候还不只充一次电，你为什么能坚持下来？

核心就是因为这东西太刚需了，简单讲就是：

- 如果不是刚需，它所有的毛病都是大毛病。
- 如果是刚需，所有的小毛病你都能容忍。

iPhone 1 刚出来的时候我就体验过，当时我就惊呆了。

但iPhone 1 有个最基本的功能都没有：

2007年的iPhone 1，没有 **短信的转发功能**。

我惊呆了，因为那时转发功能都很成熟了，它居然没有。但是Nobody cares（没人不在乎）。

那时候iPhone 1 是需要每天充电，但是也都坚持下来了。

因为它大屏幕，肯定是耗能量大，需要每天充电。

但是，因为它太革新了，大屏幕，诱惑力太大了，而且它的智能操作系统诱惑力也很大。它是Smartphone的鼻祖，尽管它有很多不如意：

- 转发短信
- 输入法也不好用

- 每天都要充电

但因为它是刚需，所以大家都坚持下来了。

当时在2007年、2008年有一个最著名的笑话：

- 所有的女士都应该给她老公买一个iPhone手机，保证他晚上要回来充电。

所以，一个东西是不是刚需，会带来很大的差异。

刚才有20多个人曾经体验过智能手表，今天还在用的只有2、3个人，这就体现了一个巨大的差异。

## 延展内容：刚需高频四象限

往上面延展一下，我们把 **刚需跟高频** 分为4个象限。

最右上角的象限我们叫 **刚需且高频** (PS：第一象限)。

刚需不高频	刚需且高频
非刚需不高频	刚需不高频

大家创业的时候，你们先询问一下你们做的创业想法，看看它是不是在第一个象限。如果是在第一个象限，那么首先恭喜你，因为刚需高频的东西其实并不多。

同时我也要提醒你，刚需和高频一定是 **兵家必争之地**，一定是竞争最激烈的领域。

而且在第一象限的公司，因为它又是刚需又是高频，所以它一定有 **入口** 的价值。

所以大家为了争夺入口，通常会打的头破血流，会有很多种手段去争到入口，**最简单的手段就是免费**。

大家发现BAT都是入口，但BAT全是免费的。

- 百度搜索也不会管你用户要钱
- 腾讯即时通讯也不会管你发这个要钱
- 阿里淘宝你是买的商品的钱，你其实也没有直接给阿里贡献收入

**其实他们赚的都是广告的钱。**

所以如果你的创业想法是落在第一象限的，你的最正确的策略就是免费。你不这么做也不行，因为第一象限大家一定会拼了命的抢占这个入口。



因为它是高频，所以你一占抢占这个入口，那**一定会有衍生的收入在里面**。  
像腾讯你可以有游戏的收入，百度可以有竞价排名的收入。

所以在第一象限大家一定要注意，**最正确的打法、最有效的打法，就是要拼命抢占入口**。

而抢占入口最常见的手段就是免费，甚至补贴。

大家知道像滴滴打车的时候，  
最开始疯狂那叫双向补贴。  
不光给你补，还给你推荐的朋友补，  
所以第一象限的竞争是最残酷的。

通常第一象限对于资本的要求也是最高的。

说白了这个事要做好、做成，可能需要不少钱，特别在今天这个竞争的环境下。

所以对你这个创业团队本身的要求也会高一些，说白了大家都没钱的时候，为什么你融的钱能比我多一倍呢？  
是因为你的背景好。

第一象限左边我们叫第二象限，**第二象限叫刚需不高频**。

其实**大部分的生意都是刚需不高频的**，刚需高频的生意反而没有那么多，刚需不高频的就太多了。

举个例子：

买房子，这绝对是刚需不高频。  
你结婚那这高频就没了，或者拍婚纱照，这些都是刚需不高频。

那么做这类生意它比较**关键点**是什么？  
就是**每一单都得有比较好的毛利出来**。

道理很简单，不是高频的东西你就没法成为入口，你不能成为入口的话，你未来衍生的这个生意就会比较有限，所以每一单都要有比较好的毛利，同时每一单都要有好口碑传播出去。

**每一单都有好的口碑**，这样的话便于你未来的获客和持续传播，这是第二象限。

第三象限、第四象限我的就不用讨论了，首先它是非刚需的东西，它一定很难持久，很难接

受这种持久的考验，所以我们就先不讨论了。

提醒在座的每一位同学，你们在创业的时候，一定要看一下你到底是落在这四个象限中的哪一个，而在每一个里头的打法是不一样的。

这个是刚需高频的延展内容。

## ②市场有多大

刚才讲了刚需，那么我们通常问的第二个问题是什么？

就是市场有多大。

说白了这个很简单，这事天花板在哪儿。

如果整个这个行业总共就10亿的市场，我都给了你能怎么样？也就10亿的年收入，所以这就没有想象空间了。

通常对于我们专业投资人来讲，我们需要一个至少几百亿人民币的市场，当然如果几千亿甚至更高就更好。

但如果你这是只有20亿或者30亿的市场，通常对于我们来讲就不够 juicy，因为这30亿不可能全是你的。

即使你做的最牛逼，你占40%，你也就是12亿，这12亿我觉得还撑不起一个上市公司，或者勉强撑起一个上市公司，但是你没有 upside。

所以**第一点**很重要，就是 **市场容量到底有多大**，这个事是非常重要的。有的时候如果你讲的市场容量太小，可能投资人都没有兴趣听你往下讲了。

**第二点**我觉得也非常重要，就是 **未来的市场趋势是什么**。换句话说，你这是一个朝阳产业还是一个夕阳产业。

举几个例子：

我有一个朋友，也是我们以前迅雷的同事，他是做工厂的蓝领招聘的。

其实这个需求是有的，特别是每年春节之后，因为返乡的有早有晚，所以招人挺难的。

但是我跟他聊完之后，我的感触是什么呢？  
我觉得这个事可能长期来讲不是大趋势。

最核心的是什么？

我刚才提到了，机器换人这个趋势是很明显的。  
我觉得未来中国对于工厂里的蓝领的需求可能会逐渐减少，  
招人现在是个问题，也许过了5年，它就不是问题了。

但是你今天只是一个创业公司，也许你得花3到5年，  
你才能做到这个阵营的 top tier。

也许你做到那时候，你发现必须得换方向了，这个有点尴尬。  
所以我们觉得这个事跟大势不太相符，  
当然后来他确实证明很多投资人都有这种疑虑。

还包括什么呢？

我深圳的一个朋友，他做 **立体停车场**。

大家知道立体停车场干什么的吗？

以前的停车场都是平面的，说白了你可能只能放100台车。  
他用立体的他可能能放150台或者200台车，他想做这个。

跟我聊，他做的还挺炫酷、挺智能、挺自动化的。  
我觉得这事确实在有需求，很多小区停车位不够，都停到大马路上，  
可能有些还带来一些交通方面的问题。

但是从另一个角度来讲的话，我还是觉得这事长期趋势不对。  
首先有几点：

1. 现在各个交通比较紧张的城市都在限购  
国家鼓励你去坐公交、地铁，各大城市都在坐地铁，  
大家鼓励这种public transportation。

同时中国对于这种共享用车，类似于滴滴是非常包容的。

中国对于滴滴这种公司是非常包容的，虽然也经常说扣了滴滴几辆车。  
但是overall来讲，我猜它其中一个原因也是希望能够减低、缓解一下交通。

2. 再长一点的趋势是什么呢？是\*\*自动驾驶\*\*。  
自动驾驶出来，我觉得大多数的人可能会选择不再自己买车了，  
而是直接使用on demand，按需用车。

那么按需用车大家都不买车了，你要那么多停车场干嘛呢？  
所以这个事我觉得长期趋势有问题。

而且你建这个立体停车场，他其实一次性投入还挺大的，  
你可能花三年才能把成本收回来，结果发现过了五年这个事没需求了，  
你这不是折腾吗？这都属于有需求，但是长期趋势不对。

我还有一个朋友是做 **软件出海** 的。

他做了一套软件，免费提供给印度人。  
他当时非常敏锐地发现一个机会：印度人很多人，  
一个家庭只有一部手机。

多个人用一部手机有很多不方便的地方，  
例如你的微信、短信，全都混在一起了。

他做了一套系统，使得可以 多人同共用一个手机，  
确实解决了部分家庭的问题。  
但是你会发现，这事不符合大趋势。

未来趋势肯定是一个人一台手机，可能前两年用户涨的还挺快，  
明年发现用户就平了，后年就往下降，  
因为印度人也都一人一个手机了。

所以要做一定要做 **容量够大，而且符合大趋势的市场**。

否则你一个创业者，你做到了市场的No.1，但可能你刚做到No.1，可能就马上面临着转型，这给投资人带来很大的不确定性。

所以我们这两点很重要：容量够大，符合大趋势。

刚才提到机器人为什么市场趋势对呢？

首先中国人劳动力成本越来越高了，

当然一切的前提都得在中国国运在。  
否则世春投资很难赚钱，我投资也很难赚钱，  
大家都得依赖这一点：  
中国持续了40年的国运依然存在。

所以从我们的角度来讲，我是最希望近期 **特靠谱** 跟 **习DD** 见面，赶紧签个东西就别再打了。

我相信世春也是这么想的，国运一旦没了，做什么都不赚钱。

我猜咱们大家都是80后、90后居多，包括我们70后。  
我们过去的生活，从懂事的时开始，中国已经改革开放了，我们40年都是在一个上升趋势的。

所以我们会想当然，中国就应该继续这个趋势，其实不一定。

这种趋势持续40年，中国GDP从全世界几十到全世界第二，在人类历史上是非常罕见的。

但是对于普通人来讲，对于创业者来讲，和对于我们投资人来讲，这种又叫做 **不可抗力**，你只能指望这个国运还在。

这是out of control，我们也没有办法左右这个事情，但是创业要想成功，投资要想赚钱，很大程度上要依赖于国运，这是另外一个话题了。

这是第二个topic：**市场容量有多大，未来市场趋势怎么样**，这是创业者要非常关注的。

### ③你的商业模式怎么赚钱？

第三个就是：**你的商业模式，到底怎么赚钱？**

通常有几种：

- 有增值服务。
- 有足够的毛利。

大家一定要试着回答这几个问题：

- **假设你去创业，那你有几类收入？**
- **主营收入是哪类？**

如果你是做硬件的、或做服务的，你要说清楚，

你的毛利是多少，收支平衡线在哪里？

如果你是抢占入口型的，你就得说清楚，羊毛出在猪身上，那到底谁是猪？

有些到了天使轮的企业，也回答不清楚这些问题。到了A轮，就必须非常明确地说清楚这些问题！

你的商业模式怎么盈利是非常重要的。

#### ④为什么是你做这个事？

前几个都是跟 **事** 有关系，那么第四个就是非常核心的一点，就是跟 **人** 有关系。

**为什么是你做这个事，不是我做这个事？**

最常见的一种可能性就是：

1. 我在这行业已经耕耘很多年，我突然发现一个细分机会。
2. 我现在的公司没有创新精神，或者老板不同意，或者我觉得这个 Marketing 特别 juicy，我应该自己试一试。

2个月之前上市了一个叫 **ZONE** 的公司，现在市值200多亿，号称它的天使轮投资都赚了几千倍。

ZONE 是很典型的例子，它的CEO是以前 white box 的高管。

但他觉得 white box 做的不够好，或者觉得有别的市场机会，所以就自己出来做ZONE，然后做的很大。

这一类是最典型的创业动机。还包括哪些呢？

我是甲方，我有个需求，并且我对这个需求非常了解。但是找遍整个市场，没有好用的解决方案，或者没人做。我认为这个需求挺普遍的、有刚需，所以我想自己做。这是从甲方视角出发的创业动机。



## 你为什么要创这个业？

大家创业之前一定要问自己一个问题：**你为什么要创这个业？**

如果你只是一个机会主义者，或者是风口论者，只是因为这事热闹才创业，那是很危险的。因为这个风口早晚得过。

举个例子：

- 2016年我觉得VR特别火，当时看了很多VR项目，还好我们当时没投。
- VR到2018年的时候已经完全不行了，只因为火去创业的公司一定会散。

如果你做VR创业，是因为你非常热爱这个行业，你深深地相信在这个行业最终一定会起飞。  
那就可以持续坚持下去。

总结：

- 一定得问自己做这个事的**初心是什么？**
- 你为什么做这个事情，**决定了你未来能否坚持下去**，这是最核心的原因。

所以通常为什么是我做，而不是你做，有以上几种可能性。

如果你问一个创业者的时候，他说就是对这个事感兴趣，这答案就比较平庸了。

感兴趣的人多了，为什么是你能做出来？这不够说服人。

所以一定得给投资人感觉：

- 这事真的是属于你的，这就是我的菜，这才行，而不是说我只是感兴趣。

我以前跟一个很有意思的个人投资人聊：

他说他最近看中一个项目特好，他想投，但CEO不让他投。  
可能CEO不缺钱 或者 有别人投了他，所以他说他很郁闷。

我说算了，无所谓，您再找别的机会？

他说不行，他特别看好这项目，我说那怎么办？他说打算自己做。

我后来一想：这项目你自己都能做了，可见不是什么好投资机会。

必须得要能解释：为什么是你不是我。

这是第四个问题。

## ⑤项目的护城河在哪里

第五个我觉得特别重要，而且往往是创业者比较容易忽略的，就是：**项目的护城河在哪里**。

在中国大家知道，特别是前两年所谓**万众创业、大众创新**，导致创业公司太多了。

我记得许单单的**3W咖啡**，**李克强** 2 年前来参观**中关村创业大街**，然后专门到 **3W咖啡** 喝了杯咖啡，大家拍张照片放到网上了。

不怀好意的人给他点评一句：

- **创业就像这杯咖啡，真的好多的泡沫啊。**

事实上中国绝对不乏创业者。

**你想到的一个idea，不可能全中国就你一个人想到，你最快比别人早3个月。**

那你怎么稳操胜券，你做的这个事，未来3个月人家超越不了你？

换句话说就是：这个事的 **壁垒在哪儿**？

比如你现在有 60% 毛利，3 个月之后竞品推东西了。  
你60%的毛利变成20%，甚至10%，也许以后就亏损了。

这对投资人、对你自己来讲不是什么好事。  
所以一定要想清楚：项目的护城河在哪里？

护城河通常有几类，我们一个个讲。

### 1. 网络效应

在互联网这个行业，**最有效的护城河是网络效应**。

- 强网络效应

网络效应拿微信举个例子：

微信一旦起来了，所有的社区社交都做不起来。

大家知道**网易推过易信，阿里推过来往**，都做不起来，因为这是**强网络效应**。

我所有的好友都在微信上，我一个人选了阿里的来往，这事没有意义。  
我找不到我的朋友，我还必须动员我的朋友全过来，这个事可能性极小。

- 双边网络效应

拿滴滴举例：

滴滴有比较明显的网络效应，那滴滴的缺点是什么？  
它的区域化程度太高了。

滴滴打车的网络效应在哪儿呢？  
越多的司机会带来更多的乘客，因为车多乘客等的时间就短，体验就好。

同样，更多的乘客会带来更多的司机，因为司机能赚到钱，我们管这个叫 **双边网络效应**。

**事实上所有的市场、交易平台都是有比较明显的网络效应的。**

这是第一点护城河。

## 2. 钢柱效应

第二点叫 **钢柱效应**，特别在**2B**的领域，特别在**SaaS**领域里头。

2B(TO B)，B 指的是 business，中文即商业，企业；

SaaS平台是运营SaaS软件的平台。

SaaS提供商**为企业搭建信息化提供一系列服务**，企业无需做任何事既可通过互联网使用信息系统。

举个例子：

假设我买了一套CRM系统，或者人力资源，或者HRM系统。  
我从庖总这买了一套系统，我用了一年世春找我，  
说浩哥我这比庖总那便宜20%，你愿不愿意体验一下？

CRM（客户关系管理）

HRM，即Human Resource Manager（人力资源经理）

我十有八九会直接把他**拒掉**，为什么？

因为我好不容易安装这套系统、把系统用熟了、把数据全放这上面了。  
让我迁移到另外一套系统上，我觉得太麻烦。

而且你说便宜20%，后面会不会收取别的 增值服务费？  
或者庖总这产品虽然不完美，但是他们可用性比较高；  
或者说庖总的服务非常好，我再换成世春的，他未来服务要不行怎么办？  
或者说庖总规模比较大，而世春是一个创业公司，哪天世春的公司挂了，我就麻烦了，一堆考虑。

所以，这就是典型的2B领域叫**钢柱效应**，就是说它 **迁徙的难度是比较大** 的。  
我不会因为另外一个公司比你有一些好的改善，我就直接迁到另外一个公司。  
这个可能性是较低的，这个叫钢柱效应。

### 3. 技术始终领先

第三，**技术始终领先**，这个是最难的，也是最有效的。

举个例子：**大疆**。

大家知道做无人消费机的很多，我2017年去 CES，  
整个 会堂 全是消费类无人机。  
因为 CES 它叫 Consumer Electronics。  
现在都没了，只剩大疆。

国际消费类电子产品展览会（International Consumer Electronics Show，简称CES）

核心原因是：大疆的产品做的好、稳定性是最好的。

而且大疆对于竞争对手的 **优势** 是：它技术始终跑在你前面。

比如：

- 庖总出了个无人机，大疆卖9000，你推出一个**跟我最高型号的无人机**竞争的无人机，但价格只卖6000，大疆怎么反击的？
- 立刻 **推出一个更高型号的，全面超越我的性能，同时价格比你还便宜！**

所以，所有的 家电产业 的 无人消费机 全部挂掉。

这是因为大疆真的是 **在技术方面和创新方面始终走在最前面。**

## 4. 规模效应

---

第四，规模效应。规模效应最典型的是什么呢？

- 半导体

大家知道半导体的投入也非常大，半导体它的初始投资特别大，**流片**这个成本很高，但是一旦流片成功的，你做一个的边际成本几乎为零。

Tape Out（流片）：像流水线一样通过一系列工艺步骤制造芯片。

芯片成功流片：像流水线一样通过一系列工艺步骤制造芯片成功，没有出错。

因为半导体就是硅，硅是全球最不缺的东西，它的边际成本是非常低的。

但唯一的**前提**是你必须能保证你的销售规模足够大，那边际成本就几乎忽略不计了。

我想卖多少钱都合适，但只要销售额没有超过你的研发费用，那就连开模费用都付不起。

所以，半导体是一个最明显的具有规模效应的行业。

中国现在兴起一股半导体热，但是市场的总盘子没有想象的那么大，特别是AI半导体或者AI芯片。

我相信很多最后都成为先烈，因为这个市场规模养不起这么多半导体公司，而半导体公司又是一个极其追求规模效益的。

换句话说：

- 如果这一个市场只有一家做，这家非常赚钱。
- 只有两家做，第一家很赚钱，第二家也比较赚钱。
- 如果10家做都是同样的市场，所有人都不赚钱，这是它的规模效益导致的。

所以说创业者要建护城河的话，可能是以上讲的4个之一。

如果你去创业，发现你没有护城河，也许有第五种、第六种，留给大家自己去开发。

如果你发现**你做的事没有护城河，这个事是非常值得你思考的事情，意味着你这个钱赚不长久。**

最后，再送给大家几句话。

## 二、一句话讲清楚你的商业模式

第一个：**凡是一句话讲不清楚的创业者都是没讲清楚。**

我认为所有的生意都必须要一句话讲清楚。

所以创业者找我聊天，我说你先别急着讲PPT，也别急着介绍自己，你先一句话把你做的事讲清楚。

但大多数人都讲不清楚，为什么说这句话特别重要呢？

大家听说过有个 elevator pitch，它大概意思是什么呢？

电梯法则，即用极具吸引力的方式简明扼要地阐述自己的观点。也被称为电梯游说（Elevator pitch）。

举个例子：

我想卖东西给世春，约了2个月终于约到他，  
我走到世春办公室要跟他聊。  
世春说：“浩哥，实在不好意思，我有一个急事我现在必须得出去。  
我是去10楼，你跟我一起下去，  
在电梯上你简单把事给我讲清楚”。

你要把想讲的东西，不管是做生意、要卖东西，  
都得把事讲在一个电梯的时间内，  
讲清楚，所以这叫elevator pitch。

如果你讲不清楚，通常都是你自己没有想清楚。

其实对于大公司来讲也是一样的：

**纳德拉**，他刚上任微软的CEO，就把微软的商业核心精确成中文是7个字，微软这种10几万人的企业，他把它的商业模式，或者把他们的生意凝结成7个字：

- **移动为先、云为先。**

Satya Nadella（萨提亚·纳德拉）**现任微软公司CEO。**

移动为先，10几万人的企业这么多 business（业务），有office、windows，这都是 tactical business。

但他精炼微软的strategy（战略），就是7个字：

- 移动为先、云为先。



这还是翻译成汉语的，其实英语就4个字：

- **mobile first, cloud first.**

微软10几万人，都7个字能总结出来，你一个创业公司还总结不出来，这就不对了。

所以，大家一定要把自己的事精炼成一句话，大家有时候在一个 pannel 上，让你介绍你自己，你发现你两句话说不清楚。

完了，这机会你就丧失了，所以这点很重要，这就是我刚才讲的第一部分。

在讲第二部分之前，我想跟大家讲5个问题再 review 一下。

- 1. 是不是刚需
- 2. 市场空间有多大
- 3. 怎么赚钱
- 4. 为什么是你
- 5. 竞争壁垒是什么

这5个问题不仅仅是投资人要问你的，更是创业之前要自己问自己的。  
这个不是说是大家VC们专门挑战大家的，这是你真的是要自己想清楚的事情。

VC(venture capital)：风险投资

**我们看了这么多的项目，特别是早期项目能把5个项目全部回答的利索的，基本上没有，所以大家放轻松。**

但是不代表你不应该想，你肯定还是应该想。

通常来讲，二次创业的人会对这个问题会有更深的思考，不管你过去第一次创业是成功还是失败。

第一次创业的人，往往很多问题我一问他，他基本上就有点蒙。

但是二次创业的人要好很多，所以**二次创业或者连续创业者是我们评判CEO一个非常重要的尺度。**

这5个问题大家回去可以问一下自己。

### **三、怎样的CEO最受投资人欢迎？**

---

我们早期投了很多项目，我们最看重的就是团队本身。

其实这很容易理解：就是**越早期**的项目，**人**的比例越高。因为你也没别的，你没财务、利润、客户，肯定是人的比例越高，**越后期**通常就是**事**的比例越高。

举个例子：

腾讯投资京东时，京东都做这么大了，你就别怀疑人家刘强东能力了，除了某些方面可能不太好，但是做生意来讲没问题。

所以，**越到后面事**的比例越高，**越到前面肯定是人**的比例越高。

通常我们判断CEO，有几个比较重要的标准，在这里，我完整的把甲方的套路告诉你们。

当然这**4点我觉得不分顺序**，不分哪个更重要，哪个不重要，都很重要，我只是按照顺序讲。

## ①领导力

第一点是**领导力**。

领导力最核心的就是一个**巨人的能力**，领导力怎么看呢？

其实也比较容易，咱俩聊聊2个小时，你能够**打动**我，意味着你能够打动别的投资人，意味着你能够打动你的客户，打动你的合伙人，打动你的员工，就叫领导力。

创业肯定各种槛，如果你有领导力，这些员工、合伙人，就不会散。

甚至很多二次创业的人，我第一次不成功，但是我的人马全留下来了，那这就牛逼。

有一次跟王兴聊，他之前创业失败，后来他再创业的时候，做美团的时候，他以前的人马几乎全留下来了。

他好像说就走了一个：**张一鸣**。  
我说那人走也是对的，这就是**领导力的体现**。

所以，领导力在沟通的时候：

- 根据这个人聊天的气场，可以明显感受出来这人的领导力。
- 如果是连续创业者，你以前那些伙计愿不愿意跟你在一起。
- 如果以前是在BAT做高管，或者在BAT已经做了很多年，你出来之后能不能带走几个人

马。如果一个都带不出来，不管什么理由，我们都会觉得有问题，会有一点怀疑。你如果能举一个例子，把你以前合作的下手拉过来一起做这个事，这种领导力就OK了。领导力很重要。

## ②创业精神

第二，同等重要的就是 **创业精神**，我刚提到的连续创业者，我们认为在创业精神这方面都是没问题的，**为什么创业精神这么重要？**

大家知道创业就是过九九八十一难，你如果没有创业精神，其中任何一难把你挡住了，你可能就算了。

**你必须得有足够的动力，足够的创造的决心，你才能真正最后走到成功。**

所以，创业精神是极其极其重要的，刚才提到连续创业者通常这方面都没有问题，因为他以前被蹂躏过，你都被蹂躏过了，你也知道这里面创业的痛苦了，你还选择创业，这说明你 mentally 一定是 rally 了，但是如果创业精神不足就会有问题。

特别是 像一些大平台，他以前在部门里头做出了非常好的成绩，但其实**到底有多少是你的因素**，有多少是平台的因素？他自己其实不知道。

但是你一旦出来之后，失去平台的支持怎么这么难？

可能会给你形成非常大的落差，也许有的人可能就不坚持了，因为他当时想象创业应该就跟我在大公司里做一样**一帆风顺**。

但是，他发现失去了平台支持，他就是个一般人。

这种风险比较大，特别是从大平台公司出来的人，往往可能会高估他个人的能力，而忽视平台的力量，大家如果有大平台出来的人，你们一定要考虑一下这点，虽然他过去的业绩很不错。

举个例子：

你做个游戏做到多少DAU，赚到多少钱。  
但你要考虑一下，如果你是腾讯出来的，  
你离开腾讯这个平台，你如果没有微信、QQ能不能还做这么好。

DAU(Daily Active User)**日活跃用户数量**。

这是个巨大的问题，如果你没有这样的心理准备，你就不用说八十一难了，可能前五难你都过不去，这是第二点创业精神。

### ③执行力

#### 第三，**执行力**。

执行力这个毋庸置疑了，CEO是什么简称？  
Chief Executive Officer，首席**执行官**。

执行力是极其重要的，道理很简单，我说一下我们怎么看一下CEO的执行力。

我们有很多小技巧，这些都是甲方的思考，今天传授给你们，不让你们白来。

举个例子：

聊天中我问：你是做什么行业的？金融行业的。  
是不是很多银行都是你的客户？他说：对对对。  
我说哪些银行？

这里提到招商银行的 CIO 是我的好朋友，接着聊别的事了。

注：CIO（首席信息官）

你看他事后会不会找你：

1. 如果他聊完之后**立刻就说**浩哥，今天你提到招商银行那事，能不能麻烦帮我对接一下
2. 我有可能说好，我拉你，也有可能我当时确实比较忙，我忘回他了
3. 看他继续跟不跟你，他也许晚上再跟我发个微信，浩哥那个什么事，看你麻烦不，我可能就立刻帮他拉了，拉完之后我也不理他
4. 大概过个1周以后，我会问一下我那个朋友，我说我那天拉的哥们儿跟你有联系吗？
  - 他说就聊了一下就没动静了，这是一种可能性。
  - 他第二天就约我，第三天就跑过来了，这是另外一种可能性。这就是**执行力的差别**。

我看一些项目，喜欢给大家留家庭作业，因为有时候聊的东西，有些信息不够完整。

我给他留2道家庭作业，这个作业是非常 **开放式**的。

- 你看他找不找你，他如果完全不找你，那这事说明执行力本身有问题。
- 当然也有可能人已经融到钱，人不想花时间了，这是另外一个。
- 他如果非常积极的跟你讨论这个问题，意味着他有比较好的执行力。

所以就是说执行力是极其极其重要的，这是检验大家的执行力的小技巧。

## ④学习能力

第四，也非常重要的，我们叫 **学习能力**。

阿里为什么现在4000亿、5000亿市值？

阿里的创新真是一波接着一波，基本上3、5年就一波大的。

阿里最开始是做黄页，但是它上市的时候靠的是B2B业务，  
供应商那套、中供的业务。

但是他在2014年推了一个淘宝，以前是B2B，现在突然改C2B了。

然后淘宝又带起了支付宝，后来又有淘宝商城，就是现在的天猫。  
现在支付宝又分出来蚂蚁金服，又搞了芝麻信用。

还有2008年、2009年搞的阿里云，  
现在的菜鸟物流、钉钉、盒马鲜生。

B2B ( Business-to-Business )：企业与企业之间通过互联网进行产品、服务及信息的交换。

C2B ( customer to business )：消费者对企业,先有消费者需求产生而后有企业生产。

这每一个业务都是上百亿美金的市值，所以像阿里这种 **持续性创新** 的公司真的是非常少见。

我总结一下：

- **做到千亿美金的公司必须得有四波，如果没有四波做不到千亿美金。**

腾讯显然不止四波，阿里不止四波，头条基本接近四波。

最开始是内涵段子，后来的今日头条，现在又有抖音，如果把它的APP矩阵，以及把它的商业化作为它的第四波之后，它基本上就是四波。

内涵段子、今日头条、抖音、国际化，基本上四波。

所以**任何一个公司的商业模式都是不断迭代的**，如果CEO没有很好的学习能力，这个公司一定是不可能做大的。

但是学习能力对于我们这种看早期的公司，其实又是最难的。

大家知道我想了解你到底学习能力行不行，这个需要时间，你如果投个D轮，我觉得可能好点。

因为我第一次见你，到最后投资D轮，我需要4个月甚至半年的时间。

我在这么长时间内，我可以跟你无数次交往，能够不断地了解你这个人，了解你的学习能力是怎么样的。

## 怎么判断CEO的学习能力

---

判断学习能力的第一点是 **学历**。

- **学历高不高**

如果这人是北大、清华出来的，或者斯坦福、麻省理工出来的，你可以认为他学习能力过关，否则这个人考不上。

他学数理化能学的很好，你认为他学商业也能学的很好，会对他更有这样的信心。

当然这个不代表说你不是北大、清华你学习能力就不行，它是充分，但不必要条件。

只要你是北大、清华出来的，我们认为你还可以，但不代表不是就不行，这是学习能力我们一个判断标准。

因为很短期，你跟他见面可能2周时间就见三次面，你这个信息太少了，不足以你对他学习能力做出足够的判断，那怎么样？

我们列了的是几个我们认为相对有一定参考性，是比较粗糙的标准：  
**你的学历怎么样，你是哪个学校毕业的。**

- **升职快不快**

学习能力我们比较关注的是：

假设你去百度的时候，干了3年你是T5，你离开的时候是T几？你在2、3年期间，你有没有自我成长，这是你学习能力的体现。

---



如果你发现你干了2年还是原地踏步，我们觉得很大概率：  
你可能学习能力不行，你没有跟上这蹿。

如果3年你升了两级，甚至升了更多，  
我们觉得你肯定学习能力很强。

这是我们判断学习能力比较粗糙的标准。

## 四、总结

1. 领导力是最容易判断的；
2. 创业精神也很容易判断：
  - 你说你有没有创业精神，你给我们讲讲你为什么创这个业，你告诉我你过去的历史。
  - 如果你连续创业，这也很容易判断，你说说你有没有领导力。
3. 执行力，我们也有一些小的标准；
4. **最难判断的就是：学习能力。**

你的学习能力，只是停留在一个低水平的话：

1亿美金的公司，你可能有机会做成10亿美金的公司，  
但是你能做成100亿美金的公司吗？

我觉得这个是 **最需要关心的点**。

今天就跟大家分享：

- 我们从甲方的角度来 **判断CEO的四个标准**，透露一点判断的小技巧。

也许对别的VC有借鉴性，所以大家可以见别的VC之前自己稍加判断。

谢谢大家！