

				
深度报道	快讯	NEXT	创业动态	

# 王峰四小时演讲：创业者要处理好的 10 大关系

36氪的朋友们 • 21 小时前



编者按：本文为蓝港互动投稿。文章内容是蓝港互动董事长、斧子科技 CEO 王峰在 2016 新浪创业训练营上四小时的授课分享。

和在座的各位一样，我也是一名创业者，现在有三个身份：

第一个身份，是港股上市公司蓝港互动集团（8267.HK）的创始人、董事长兼首席执行官，公司成立于 2007 年，历经近 8 年艰苦创业，2014 年 12 月 30 日终于在香港上市，可谓“念念不忘，终有回想”；

第二个身份，是创业公司斧子科技（FUZE Entertainment）的创始人兼 CEO，公司致力于打造家庭互联网平台的娱乐终端，目前已获得来自 IDG 资本、北极光、复星资本、乐视、暴风影音等投资；

第三个身份，是“极客邦”创投基金合伙人，“极客邦”在软件、互联网、游戏、智能硬件等领域广泛布局，代表项目有：《我叫 MT》、《全民英雄》、《七雄争霸》等手游，快牙软件以及凌云电动汽车等。

这么多年下来，我发现创业太难了，难在什么地方？有人说：难在我搞不定产品，错；难在我没有牛的技术，错；难在我不会忽悠钱，错。

我苦思冥想，创业最难的，是你能否洞察世界的变化，是否具备洞察趋势的能力。创业是九死一生的过程，其中有十大关系不可回避，都需要处理得当。

## 关系之一：与投资人的关系

要想创业，没钱一定不行，所以找钱是创业者天大的事情。那怎么找到钱？首先要从自己信任的身边人里找到第一笔钱。如果你的资源好，你可以找到王峰，找到李开复，找到蒋涛，找到徐小平，这都有可能；但是如果你没有这种能力，你还是要想想，能不能从自己信任的人找起，要想办法挖掘自己身边的资源。

不要去那些所谓的互联网大会、成功者心灵鸡汤分享大会、VC 洞察未来方向大会……这纯属不靠谱，就算是我讲，大家也别听；也不要成天去跑会、晒名片，说“我叫某某某，我们有一个业务，您有时间谈一谈吗？”人家立马说，“我没时间，马上要回去了。”投资人都是这么想的，根本没可能谈成；我个人也不支持创业者去参加创业秀，把创业变成演讲比赛，演讲完了还唱歌，台下有鼓掌的，还有粉丝团，这不是闹剧嘛？如果这样去做，你未必是那个幸运儿，就算你被包装成一个幸运儿，也不靠谱，因为你没时间耗在节目里面。

我的看法是找熟人，找身边的人，通过各种关系介绍私下谈，而不是在公共场合找钱。你家亲戚给钱，可以；你的朋友、同学，甚至老师给钱，都行。我觉得找准自己身份，找到钱就 OK 了，不要贪图虚名。第一拨给你钱的人就是你的恩人。

IDG 的张震就是蓝港的贵人，每次见到张震我都说“贵人到”。因为我离开金山软件时

他第一个请我吃饭，问我“你想做什么？我能不能投资你？”我当时太幸运了，一出来创业就拿了 IDG 200 万美金的 A 轮，他连我团队都没看见，公司名也没有，也没听我谈计划，就给了我钱。因为他觉得我过去的背景足够作为他们投资的依据，IDG 每年都会挑这么几个人，只要出来创业就给钱，不思考，成了是应该的，不成无所谓，反正是博机会。

愿意给钱的投资人是最好的投资人，但如果投资人给钱的时候，提出要加一票否决权，我都会直接拒绝。天使投资阶段有可能会遇到这个问题，因为投资者觉得你不靠谱，带着他跟你一起创业的心态去投资，可你必须得想清楚，他究竟是投资者，还是做你的联合创始人？

我的看法是，创业者还是要 hold 得住自己的公司，每一轮都要 hold 住，不管 ABCD 轮。投资人固然是扶你上马的贵人，但公司最终是你的。投资者的理想是赚大钱、高回报，而你的理想是你自己的事业。你不能允许承载自己理想的舞台，被别人的阶段性利益所影响。

我经常见到很多创业者跟投资者抢东西，双方剑拔弩张，甚至对簿公堂，被媒体曝光。我很诧异，因为我与我所有的投资人以及被我投资的人之间都没有出现这种现象。我反思了一下，问题的产生在于你是否坦诚。

很多创业者对投资者不坦诚，被问到业绩怎么样？答还行；被问到最近有多少现金？答没多少了。这样回答问题，一点都不坦诚。投资者给你找钱，生怕你撑不下去，尤其是 A 轮投资者，A 轮投资者一定程度上就是你的 co-founder。所以我觉得一定要珍惜和早期天使、A 轮投资人的关系，关系处理好了，他们日后会帮你处理 B 轮、C 轮的融资。

无论何时，我的投资者找我开会，或者只是找我聊天，我都会非常地坦诚，对于业务进展、产品研发进度、产品计划等等，全部如实回答。坦诚固然重要，但也要注意，千万不能让投资者感觉你失去了信心。

大部分投资者听你讲数据，听你讲产品，甚至亲自帮你测试产品体验，但这些都只是他实践当中的部分感受，他最终评估的是你的状态。此外，你的三观要正，这与投资者之间的坦诚信任是相得益彰的。

有人对我说，“王峰你知道为什么你每一轮融资都这么顺利吗？因为投资者看你非常坦

诚，他觉得你三观正，不会坑他”；我同事也跟我说，“老大，你最严重的问题就是你太容易相信别人，太善良了”。三观正有助于你和企业往前成长，持续快速发展到下一阶段。

## 关系之二：与合伙人的关系

大家千万别小看这个问题，不管到哪个阶段，合伙人关系对于创业者像性命一样重要。也许我们从天使到 A 轮的过程当中还可以解决问题，A 轮到 B 轮也可以解决，但越往后越难解决，以至于你无数次想推翻重来。

什么样的人能成为合伙人？有人说，合伙人一定要有过硬的技术，或者一定要懂产品，懂销售，这都是常识，而我想谈的是一种文化。

首先，一定得有老大。

我在投资时见过非常多的团队，创业者带着三个人一起来，交谈中经常出现大家抢话的情况。如果你遇到一个特别牛的团队，他们平时都抢话讲，彼此都已经融合了，抢话讲并不坏，可最糟糕的是，如果你从他们抢话讲的眼神中，感受到团队中没有老大，那这个团队的合伙人关系一定是很糟糕的。创业者在最早阶段组建团队的成员，从今天的行业趋势来看，都得给予合伙人的头衔，不然大家没有创业感。

近亲关系在创业早期作用非常强大。我原来不理解夫妻店和兄弟店，我的公司从来没有夫妻店，我也不太喜欢投资夫妻店。我也见过一些创业者，来融资的时候，他说一句话，老婆就补充一句，跟他说这个不对、那个不行，我听着压力也很大。但确实有很多成功的夫妻创业者，尤其在高科技领域创业成功的夫妻，要么是老婆学历比老公高，要么是老婆的专业水平在行业领域里拥有很重的话语权。有人强于早期融资，那他老婆一定擅长融资；有人强于做商业，他老婆可能哈佛 MBA 毕业。员工看见的不是创始人的老婆，而是一个专业能力非常强的合伙人。

其次，拥有相同背景的人，如大学同学、同事，或者有共同爱好的人，也是我喜欢的合伙人关系。蓝港能从创业到最后上市，队伍建设功不可没。创业第一年就招聘了来自金山、网易、完美、腾讯的人才，后来因为转型裁员，一度从 900 人裁到了 300 人。8 年后上市时，我盘点了公司的合伙人和高管，发现一起敲钟的人里，90%曾经是金山的；早期在中关村一个三室两厅办公室一同打拼的 26 个人，有一半的人还在，他们都

是我过去的老同事，这么多年一起经历了风风雨雨。

因此，合伙人的关系里不仅要有老大，更要找到信你、认你、服你，还愿意帮助并且有能力帮助你的人。如果没有想好就贸然行动，股份已经分了，权利已经分解了，后来发现都是不靠谱的人，再重组一次难度很大。所以如果能在创业初期就找到价值观、文化、履历彼此融合的人，是一件好事。

投资人经常帮创业者“指腹为婚”，是我在做投资时发现的一个可怕现象。两个创业者原来都不认识，八竿子打不着的，因为一个懂技术，另一个懂销售，被投资人建议应该一起联合创业。对于这种事情来说，不管他们有多牛，我也不愿意投，因为他们之间没有磨合过，将来一定会打架的。

我更愿意见到开始就完美无缺的好团队，比如一帮清一色清华毕业的人一起出来创业，成功；一帮全是老同事一起出来创业，成功；或者一帮有兴趣、背景非常一致的人一起出来创业，也成功。

创业者与合伙人的关系难在哪？

- 第一，彼此能不能真心明白做老大的难度；
- 第二，团队的价值观是不是一致。

当老大真的不容易，不能将就，如果创业者将就合伙人的关系，到了大家都不好意思开口、各管一摊的局面，那就是创业的悲剧。千万别相信大公司跟你讲的专业分工，什么“放手干，我相信你，没关系，失败以后我再给你机会。”失败了以后，你自己的机会都没了！

所以，核心问题是我们在初始阶段能不能形成一个非常强的团队，一个中心人物能够做决定、拍板，同时广泛听取合伙人的意见，这太重要了。团队在价值观上是不是一致，不只是我们看到的我懂技术，他懂产品，他懂营销，这件事不难，难在这帮人能不能真正在一起干事情。

创业就是长征，创业就是生死存亡。我非常喜欢张颖（经纬中国创始管理合伙人）的观点：很多创业者不成功，是心胸狭窄。如果你自己真能干，你就给他们下命令；如果你自己不能干，千万别说融资是你最擅长的，你要有勇气释放股权给大家。

### 关系之三：与技术团队的关系

在今天的互联网时代，创始团队没有技术，或者技术不强真的很可怕。很多创业者不一定有很好的技术底子，那如何招募一批能干的技术大牛？

我觉得依然是文化问题。

管技术和管销售、管市场都不一样：管销售强调执行，一般讲求 KPI；管市场强调务实，看花了钱能不能做出真正有价值的东西。

可是技术应该怎么管？

要树立相对宽松和信任的文化。因为大部分做技术的人专心解决问题，成天钻研在编码、产品架构体系的设计里，是不关心外部世界的。我们常提互联网改变世界，能否实现很大程度上取决于能不能找到一大批热爱技术的人跟你一起干。我们就是要找到这样的技术，而且把他们长期留下来，给他们土壤，让他们觉得公司就是家。

我发现很多公司的办公环境对技术不友好，把公司搞得和网吧一样，负责技术的几个人在屋子里吹风扇，这样的公司很可怕。这么多年，蓝港的研发团队每一天都在加班，活儿永远干不完。我们有一个 60、70 人的项目组，项目负责人也是公司合伙人之一，带着他们去年大年初三上班，我知道以后非常感动。

蓝港具备这样的文化和激励模式，技术人员自然会专心做好自己工作。大部分写代码的人热爱写代码，热爱产品架构，愿意讨论愿意分享。但是如果在这个过程当中，我们没给他们释放能量的环境，就很难做。所以创业者早期对技术团队的构建可能和传统领域不一样。

很多传统行业公司让团队做正步走训练，这对于大部分做技术的人来讲一定非常痛恨。他们天生有交流恐惧症，不善于跟大家打交道，但是如果你真正懂他，你会发现他太可爱了。他在自己的世界里有模型，他乐于你和他谈他头脑中的模型，你也可以和他谈商业，谈对社会和人际关系的理解，如果有共鸣，他是真心愿意跟你做朋友的。

创业者要和做开发的技术人员做朋友。和我走得近的大部分人都是做技术的人。为什么？因为他愿意跟你聊他的想法，你也要跟他沟通你自己最近的发现。

作为公司的领导者，你掌握外界资源的能力强，你知道很多新变化，你为什么不找个时间跟技术人员吃吃饭，描绘一下你兴奋的感受？很可能他因为喜欢你身上的人格魅力，就跟随你干了十年，专心帮你解决你不擅长或者解决不了的问题。

如果你能建立这样一个团队，我认为，它一定能够经受市场变化和公司转型的考验。所以，你一定要在初创阶段就形成一套技术文化，要重视对技术人才的培养。蓝港成立第一年起，我就跑到全国各地的大学招人，因为你要看到未来谁会帮你解决问题，而且技术人才的更新换代是非常快的。

## 关系之四：与员工的关系

当公司从初创阶段的十几个人发展到 100 个人、甚至上千人以后，创始人应该如何处理好与员工的关系？

我在金山时管理 100 个人的时候，我的前老大就跟我说：“王峰，恭喜你管 100 个人了，提醒一下，管 100 个人跟你管 20 个人不一样。”管 20 人时，你一个人说了算，特牛，什么事都可以左右；管 100 人时，你的问题就来了。

在处理与员工关系方面，很多企业做得很好，擅长和员工交流，有的是写内部邮件、公开信，还有的将公司的价值观通过媒体 PR 出去、让员工看到，我觉得这些方式都很聪明。

一个创业者，如果能在早期就把公司的价值观、使命以及机会分享给你的员工，恭喜你，非常了不起，可能你真正具备了企业家的气质。如果没做到这一点，你只是具有商人的气质，有赚钱的本事。

如果员工都能了解你的想法，经常在背后讨论你的梦想和格局，能够对你有钦佩之心，他们会把你写的文章拿回去给他的父母看，说“我在跟这样的一个创业者干”。虽然你的公司不是华为、小米、BAT，称不上一线的互联网公司，他的父母甚至都没有听说过，但员工仍然会觉得你很了不起。

员工喜欢什么样的老板？

有理想，三观正，而且对大家坦诚。

但是很多人只把这个关系做到了合伙人层面，只把你的兄弟感情留给合伙人，年底痛喝一场，说自己去年多不容易。可员工知道你不容易吗？

所以创业者要经常表达自己，很多人都认为我要对员工隐瞒情绪，其实有时候创业者在员工面前充分释放情绪，大哭一场之后，你会发现效果也不错。

我不是鼓励大家借着开年会，每个人都来这么一场，但是实话实说，当你进入那种状态时，员工能感觉到你是真心的。最重要的是要让员工听懂公司的使命，员工不一定听懂目前公司已经拥有的核心技术，不一定知道你私下搞定了一个大神，但他们要知道你的价值观，从而愿意接受你分享的东西，甚至愿意分享给他的朋友、父母。

当你的公司员工开始主动把他的大学同学挖来你的公司时，恭喜你，你的公司进入了一个澎湃创业的状态。

如果你只相信你的合伙人，几年下来跟员工没有任何交流，所谓的“各管一摊”在创业初期是做不到的。虽然你做不到面面俱到，但你要想办法让员工感觉到你面面俱到。你不一定要洞察得那么深入，但是你要让员工看到这件事情的框架。

员工是公司非常宝贵的资产，他们之中会涌现出一些明日之星，甚至某个员工有一天会成为你最重要的合伙人、骨干，所以，你要给他机会，给他更好的激励和福利，这是你应该多思考的。

有时候我常常想，能有钱创业，我很幸运，虽然有时候也会很痛苦，觉得最近我们业绩起不来，一筹莫展。但当我在办公区走一圈，看看每个人做什么，跟他们打打交道，看到员工还在努力工作的時候，我心里面的感觉会不一样。我就会觉得我确实拥有这个世界，即使这个世界目前看起来还很简陋，很庆幸我还有本钱打仗。

总之，向员工充分传递你的文化价值观，是创业者责无旁贷的使命，而且永远都不能觉得厌烦。

如果这一点你不在乎，处理不好员工关系，那你根本没有企业家精神，顶多是一个小商小贩，做点买卖而已。

## 关系之五：与媒体的关系



处理与媒体关系的底线和本线是做好公司，别干坏事。

但即便如此，怎样做才能让更多的人夸赞你？

如今的时代，注意力变成了一种稀缺资源。我入行时一度鄙视这种观点，不喜欢成天做噱头。可是到了今天，获取外界关注可能比设计产品还难。有人说，我的产品一出来就一定有关注度。其实不一定，还有竞品存在，你如何先声夺人？

其实很多时候正是媒体关系决定的。所以在早期创业者团队中，需要有人能处理媒体关系，或者尽早聘用擅长做媒体关系的公关。

今天很多投资者告诫创业者要低调研发，千万别让人知道你。有没有道理呢？非常有道理，但是这不代表你的公司也要完全默默无闻。

我认为，早一点对外透明，可能对你的团队以及你在未来市场中获得更多资源是有帮助的。希望创始团队能够早一点意识到，恰当地处理媒体关系，讲自己的故事是值得的。

就我自己而言，出去演讲、接受记者采访，根本没有半点荣耀感，但我知道我有责任做这件事。

如今有人写蓝港，写斧子，写王峰的成长史，我都不敢看，不少文章吹捧上了天，我寻思我有那么好吗？看到负面的信息，我又寻思我有那么差吗？

既不要把媒体报道当成荣耀，又要积极参与到媒体的报道过程中。这是一种健康的心态，因为它是你的使命之一，让你的企业被众人所知道，至少让行业了解到你，有人会慕名而来，看有没有机会合作。

我在多年创业过程中，的确很多人投奔我，我后来想了一下，可能因为创业伊始我们就被媒体包围了，当然过度曝光也不好。如果不断地对公众发出一些对自己有利的声音，对你吸引人才大有帮助。

应聘者会觉得我看过你的故事，知道你们怎么走过来的，甚至会说我搜索过你们，我觉得你们挺有意思，我记得你的哪句话，我有一个观点想跟你分享，或者我有一个疑惑想向你求解……那么你和应聘者就进入到一个特别良性的沟通轨道中，而不需要费力地去

向他解释。

再小的公司，都要尽可能学会讲故事。要珍惜媒体资源，不用早期就找一个部门天天帮你轮发所有稿件，不用请几十家媒体天天轰炸式地报道你们的业绩，也不用 CEO 成天泡在媒体关系里，好像没人报道就觉得很不安，而是要真正想好你要做什么，找一个能听懂你故事的人去帮你写，这是有价值的。

我最近发现有很多创业者，先自己申请一个公共账号，写一篇我为什么要做这件事，我为什么要改变现状，其实大家对这样的人还是很好奇的。如果你写不明白，就找一个好的媒体来帮你表达。

此外，我自己总结下来，媒体关系做得好的初创公司确实更容易融资，凡是公众影响力很强的人物，拿 A 轮融资非常的轻松，因为他有自己表达的方法，已经建立了一定的影响力，自然会受到资本市场的青睐。

## 关系之六：与政府的关系

今天我们做企业，离不开和政府打交道。但我认为，创业者在早期依托和某地方政府关系就可以创业的时代已经结束了。

我大学毕业以后，父亲最希望我当政府官员，但我没有，老人心里很失落，因为在他那个时代，从政才是牛的，而不是经商。但是他没想到，今天我们还能上市，这就是时代不一样了。

在中国的大环境下，保持好的政府关系的确很重要。怎么解决这个问题？我的看法是，要尽早建立沟通机制。

创业初期我把公司注册地选在北京的石景山区，因为有人说石景山创业方便。我办理公司注册时就见到了石景山区副区长，到今天我都记得，那位副区长大姐对我有多好，她说尽量减少注册流程，尽快让我们拿到执照。当时我特别感动，因为最初觉得注册企业哪有这么容易，在当时办个执照都很难。

现如今，整个政府服务体系已经建立起来，现在的创业者们处在一个极好的政府关系的温床中。如果你有一个合伙人善于进行政府关系沟通，对于公司来说是有好处的，但绝

不意味着他要成天去跑会、混资源、要政策，这些想都不要想。

当公司开始起步并遇到一些敏感问题的时候，我们要有能力去跟政府协调，这比自己在完全不知道的情况下被处罚要好得多。今天做互联网的公司早期可能都打过擦边球，谁敢保证说自己完全没有打擦边球呢？很可能更为严重。

但问题是，如果大方向你抓得不错，只是小细节犯了错误，那政府不会把你“打死”。如果企业在早期就被政府“打死”，真的是一件非常意外的事情。

有人说，和政府的关系要不远不近，我很喜欢这种说法。你要把政府当成遇到麻烦时帮你解决问题的人，而不是遇到麻烦时把你折腾死的人。要想办法维护政府关系，让你接触的领导、公务员们，能够在遇到麻烦的时候帮你解决问题。

我在过去创业过程中没少遇到麻烦，我都让同事厚着脸皮去找他们，其实我也挺不好意思的，但我后来发现主管部门的领导，听了我们的事情后都非常着急，因为公司发展好坏与所在区域的税收收入相关，与他一心想培养的明星创业者相关。

如果你已经做得很成功，他们都把你当宝贝。要找到一个好的机制，尽早沟通，可以避免很多问题发生。一旦遇到问题先与政府部门沟通，而不是自己关在屋里跟几个合伙人商量怎么逃避，这一逃避问题就更严重了。

在中国做企业，千万不要因为没有处理好政府关系而死于非命，那真是悲剧，我不希望将来在互联网领域还看到这样的悲剧上演。

## 关系之七：与对外合作伙伴的关系

我做硬件时就发现，搞不定供应商怎么办？他可以威胁你，给了钱他也可能勒索你，因为你没这个东西就搞不定。

创业者如果不在乎与对外合作伙伴的关系，将来会是一场灾难。

在创业起步到发展过程当中，如何能真正寻求到合作伙伴的支持，是一件工程性的问题。合作伙伴的共赢关系是一种契约，甚至是未来长远业务上的一种紧密关系，大家彼此互不可缺。老一代的企业家有非常多深刻的教训。

对于当年 PC 行业的奠基者来讲，乔布斯和比尔·盖茨都是同样优秀。但早期的苹果没有开放，完全靠自己，所有的核心技术，甚至连软件也想自己做；而彼时的微软将软件装到 IBM 机器上的同时，把自己的 MS-DOS 开放给了所有的 PC 厂商。

苹果和微软曾经有一段蜜月的合作，但是很快就掐架了，直到乔布斯可怜巴巴地重新回到苹果，痛苦万分而又不得已跟比尔·盖茨打电话说“咱们再合作吧”。

微软当时形成的霸业就是用合作换来的，所以说，与外界合作伙伴的关系很可能决定你的命运。

通常创业初期找到的合作方可能比自己更强大，所以要理顺彼此的关系结构并不容易，需要自己对产业有洞察能力，而不仅仅是拉关系。

我之前告诉我的同事，不要为了能够在手游渠道里换流量，就让我陪吃饭陪喝酒，其实这些都没用，真正好的合作关系是你怎么帮对方赚钱。世界上没有永久的朋友，只有永久的利益，合作伙伴的关系实质上就是利益关系。

英特尔总裁安迪·格鲁夫面对公司业务转型，面对日本企业的竞争压力，选择与 PC 厂商合作，彼此肝胆相照，坚持 20 年赚得盆满钵满，依靠的就是他与合作伙伴构建起来的联盟。安迪·格鲁夫的著作《只有偏执狂才能生存》（Only the Paranoid Survive），就非常值得一读。

再回过头来看苹果公司的后期发展，当乔布斯返回苹果时，他远不是大家看到的那个偏激的文艺青年，他已经在对产业进行深层次的思考。他放下自尊，主动找到美国唱片业巨头一起分钱。在 iPhone 热卖后，苹果公司率先考虑的是与开发者的关系，在其内容平台与开发者保持收益的三七分成，一下子就把所有的开发者都吸引过去。

你有没有办法让一群人给你赚钱，这群人就是所谓的合作伙伴。广义来讲，连你的员工拿你的股票期权，都叫做合伙赚钱。

我觉得现在合作伙伴、商业伙伴太重要了，如果我们能在初期就建立这种合作模型，会有机会改变更大的事情。

世界的秩序，包括未来的工业被互联网连接以后的各种利润模型，未来都将重新分配。

国人在这个问题的理解上，普遍有些急功近利，譬如国内的很多应用商店，与开发者的关系就很不好。

如果我们在发展初期能让合作伙伴赚很多钱，自己赚较少的钱，而是堆积更多用户在自己手里，这是完美的业务，合作伙伴才能实现共赢。淘宝网就是一个成功范例。

我认为，早期的合伙人是“A+B”的关系，现在的合伙人是“A+X”的关系，X就代表大众，或者代表某一个更大的链条上的一群人。

“生态体系”是今天特别流行的词，从本质来讲，其实是合作伙伴利益的重新演绎。我们日后做所有新业务，思考新创业的时候，都应该把合作伙伴的结构，放入公司整个战略结构的生态中考虑。与合作伙伴的关系，可能会影响到整个企业战略。

## 关系之八：与竞争对手的关系

完美地处理竞争对手的关系是创业时非常重要的状态。

我在创业之前做过应用软件，应用软件面临的问题是，作为一个工具，具备一个单一的功能和一个明确的业务方向，一定会直面竞争对手，你做的一切事他都惦记。

如果你遇到这样的竞争对手，恭喜你，你的人生也上了一个很大的台阶，因为他时刻提醒你，不要出现纰漏。

有的时候，你做一个市场，没有敌人是一种不幸。很多创业者没有大成，是因为没有找到强悍的敌人。没有强悍敌人，可能是因为你这个市场太小了，别人懒得干。好市场永远是强敌如林，当你进入这个市场，有一个非常明确对手盯着你的时候，是个非常好的现象。

很早以前我读过一本书《欢喜冤家：可口可乐与百事可乐的争霸实录》，正如书名所述，两家可乐是欢喜冤家，在彼此打仗的这么多年里，其他对手全死光了，而它们两家吵吵打打，最后却成了市场上的霸主。

今天一线的互联网公司都是与敌人杀出来的，即使委屈做了老二，投资人也说你们得合并，然后实现财务自由，其实这是双赢的。

当年我在做金山杀毒软件的时候，与竞争对手打得铺天盖地。你更新一个版本，我更新一个版本，你骂我杀毒不管用，我骂你毒里带毒……最后在软件零售市场，甚至到了“约战”的程度，这些经历堪为我人生中的一段小说。

我们早期打了多年的竞争战，后来做游戏再没直面相争了，因为你玩游戏，他拍电影，还不至于跑到院线火拼一把。我后来再没出去打仗，很多大佬还挺替我惋惜的：不打仗，活得开心吗？这也说明一个强敌给我们带来的帮助太大了。

如何看待竞争对手？我的看法是，如果你能够在一个领域里很快找到一个竞争对手，很重要，它能让你整个公司的员工明确自己的方向。如果一个公司老大明确指出竞争对手，还擅长上下动员，员工都具备强烈的对手意识，把某家公司作为竞争对手，你的公司上上下下一定都处在兴奋的打仗状态。

华为手机是华为进入电子销售品的第一战，也是任正非非常不想打的一个仗，但为什么打这一仗？为了死卡竞争对手。但不得不说，华为反击移动市场的这场仗，打得真是漂亮。

华为早期学小米的所有东西：怎么办发布会，怎么写新闻稿，他们早期不懂消费市场，更不懂互联网。我曾问刘江峰（时任华为荣耀总裁），他对我讲，“我们进来就是死盯，放下一切自尊。”后来我在小米早期创始人黎万强那得到了印证，黎万强说，“华为这帮人学习能力太强了。我们干什么，华为就干什么，压着我们干，逐渐就到了第二的位置，后来甚至反超。”

所以，如果有一个强大的竞争对手，还处在一个早期市场，市场窗口有相应空间，你可以一搏，太值得干了。

竞争对手是创业者挥之不去的一个关键词，但千万不能找太 low 的竞争对手。既然决定以生死相搏，得盯个大的概念，盯一个值得你去打、去学习的竞争对手。

从竞争对手身上我们能学到些什么？我已经不再说竞争对手是“天地君亲师”，其实我应该觉得叫“天地君亲师敌”，敌，意为竞争对手。

我最后的结论是，一定要把对手当成老师。

## 关系之九：与家庭的关系

家庭关系很要命，但你很难在自己创业初期让老婆成为合伙人，除非你老婆才高八斗。大部分人的家庭和工作是分开的，同时大部分创业者都不容易处理好这个关系。

我见到过很多创业者接受采访，说我爱我的孩子，爱我的太太，我陪他们周末去度假，我们有幸福的生活。但后来我发现，讲这些故事的都是职业经理人，创业者怎么可能做到呢？只有大企业高管，才能在上海最高的楼上喝咖啡，然后带着孩子周游世界。

其实大部分创业者心里都蛮痛苦的，因为回家之后还要工作。我经常在家里的状态是，老婆跟我说一句话，我却在思考一件事情。我常常因为电视上的某一句话，一下子映射到自己。你总在世间各种成败之间找得到自己影子，这是创业者挥之不去的心路历程。

蓝港已经上市了，我却觉得痛苦比没上市还大。只要你创业不停歇，你很难说你彻底平衡了家庭关系。如果家庭能够理解你，认同你，给你很多帮助，就算不添乱。处理好家庭关系，就跟处理好政府关系是一样的，不要让家庭出现纠纷，不要让家庭裂变导致股权分离。

一定程度上讲，老婆比政府重要太多了。比如我认为，创业者应该在自己公司员工年会时，把自己的老婆孩子叫过去，一起喝酒，一起聊聊。做老大的，要关注合伙人的家庭。

蓝港上市前我就对合伙人说，把你们的老婆孩子都带去敲钟。上市的时候，我们几乎带着一个蓝港高管家属团去的，轰轰烈烈地下了飞机，拍了照片，觉得很温暖。后来我听合伙人说，他们也有老婆天天骂他，责难他天天跟王峰这个忽略家庭的人在一起工作，但上市那天她们都闭嘴了。

还有一个合伙人说，他在香港陪老婆逛了好几天街，老婆非常开心，也非常骄傲，因为我们做成了。大部分的创业者都是先结婚再创业，如果没有结婚就创业，恭喜你，这也挺好的，有可能你在创业的时候，遇到一个志同道合的人结婚，她会更懂你。

人的一生有太多抉择不能错，天道人悟，谁成为你老师，谁成为你老板，谁成为你合作伙伴，谁成你下属，你都可以努力权衡；谁成你敌人你自己看着办；但是很重要的问题是，谁成为你老婆，不能大意。千万别小看睡在你身旁的人，她的能量是很大的。

创业者不管你怎么忙自己的事，都要想明白，跟你共度一生的，只有一个人，就是你的老婆。你去清华、北大校园里看，有时会发现，一位六七旬的老先生和一位老太太挽着手，他们一个学物理的，一个学化学的；一个教中文的，一个教英文的。

再看钱钟书和杨绛，你会发现他们各写各的书，杨绛说不好，那钱钟书就再改改。这是太了不起的中国人生了。如果你有这样一个家庭，我觉得这是比创业更幸福的一件事情。因为人生最终的大成，其实是来自于你有一个非常快乐的家庭。

找一个好老公、好老婆，可能是比创业更为严肃的一件事情，可能会影响你整个人生的幸福感。如果找得对，会给你创业带来好的正能量；如果选得不对，是负能量影响，你业务做得不好，回家还会被老婆骂。

## 关系之十：与自己的关系

我是一个反反复复思考自己为什么要创业的人。

我发现很多创业者都挺分裂的，因为你一方面要鼓动别人，一方面还得拷问自己，咱们干的事儿对吗？

大部分创业者都是痛苦的。这个痛苦固然可以跟老婆商量，可以跟投资者商量，也可以跟朋友、同学商量，但是到最后会发现，自己跟自己商量才有价值。

外面的意见常常给你带来启发和安慰，可是最后决定你往前晋级而不仅仅是驻足瞭望的，大部分都与你自己的深夜拷问有关系。

“起来独自绕阶行”、“独自莫凭栏，无限江山，别时容易见时难”，正是创业者多少个夜里最真实的自我写照。我们赶上了改革开放三十年，中国社会稳定，经济繁荣，不断融入全球经济，还赶上了一次空前的变化——互联网，所以机会非常多。

可是你看看自己，在激烈的市场竞争中，其实有着前所未有的孤独感。创业者都有孤独感，孤独感是你最好的朋友。不断跟自己内心对话，能让你第二天变得更加清醒。有时候我也遇到很多困难，我的整个成长史可能比你们想象的困难很多，常常会困惑、绝望、挣扎，总是在问自己为什么要坚持？



所以我开始尝试跟自己处理好关系，在深夜对话自己，剖析自己，把自己的问题写在本上。创业过程中，个人和个人的对话，真的是一个非常美妙的过程。当你得意的时候，跟自己对话一次；当你极其失意的时候，也跟自己对话一次，我觉得这是人生最宝贵的财富。

我见过太多的人去融资，你三句话就把他问倒了。其实投资人挺难问倒我的，因为大部分投资人问的问题我早就琢磨过了。我自己要创业，要面对潜在竞争者的威胁，要面对直接竞争者的威胁，还要面对即将进入的竞争者的威胁，要面对上游对我的打击，面对销售能力不足的短板，我全是清楚的。

我认为自己和自己的关系，是最重要的关系。你不用担心别人觉得你这不懂，那不懂，重要的是你知道自己的好和不好。因为那就是你内心的东西，最终决定一切的就是你的内心有多么强大，你怎么面对不利的环境往前走。

可是内心怎么强大？是别人骂你，你就厚脸皮吗？其实是内心不断拷问自己，把同自己的对话记在本上，反复自省，再去验证，这才是不断自我完善的过程。

过去我总觉得，如果做产品，我能找到最好的技术，自己擅长市场营销，就可以了。最后才发现，能不能带一个队伍直到上市，能不能让一批人始终愿意跟你一起干，很多时候在于，你能否不断地在自我盘问中修身。

所有失败的创业者，都是执行力不好，这是刘强东曾经说过的一句话，我很赞同。如果整体方向上没有大问题，创业其实就是在学习、修炼中不断完善自我的过程。

朋友问我：“王峰，你自己从打工到创业的过程中最大的收获是什么？”我说：“如果你在这个位置上真正经历过，你会发现，创业是今天和平年代里一项最好的自我修炼，是一次人格上的洗礼和重塑。”

不管未来的创业之路向左走，还是向右走，如何处理好以上的十点关系，是值得所有创业者反反复复去思考的。

本文来自读者投稿，不代表 36氪 立场，如若转载，请注明出处：

<http://36kr.com/p/5043333.html>