

本页图中所有内容均受版权保护

硅谷创投教父、PayPal创始人作品  
斯坦福大学改变未来的一堂课 / 为世界创造价值的商业哲学

# 从0到1

开启商业与未来的秘密

彼得·蒂尔 (Peter Thiel) 著  
[美] 布莱克·马斯特斯 (Blake Masters) 合著  
周雪亮 译

NOTES ON STARTUPS, OR HOW TO BUILD THE FUTURE

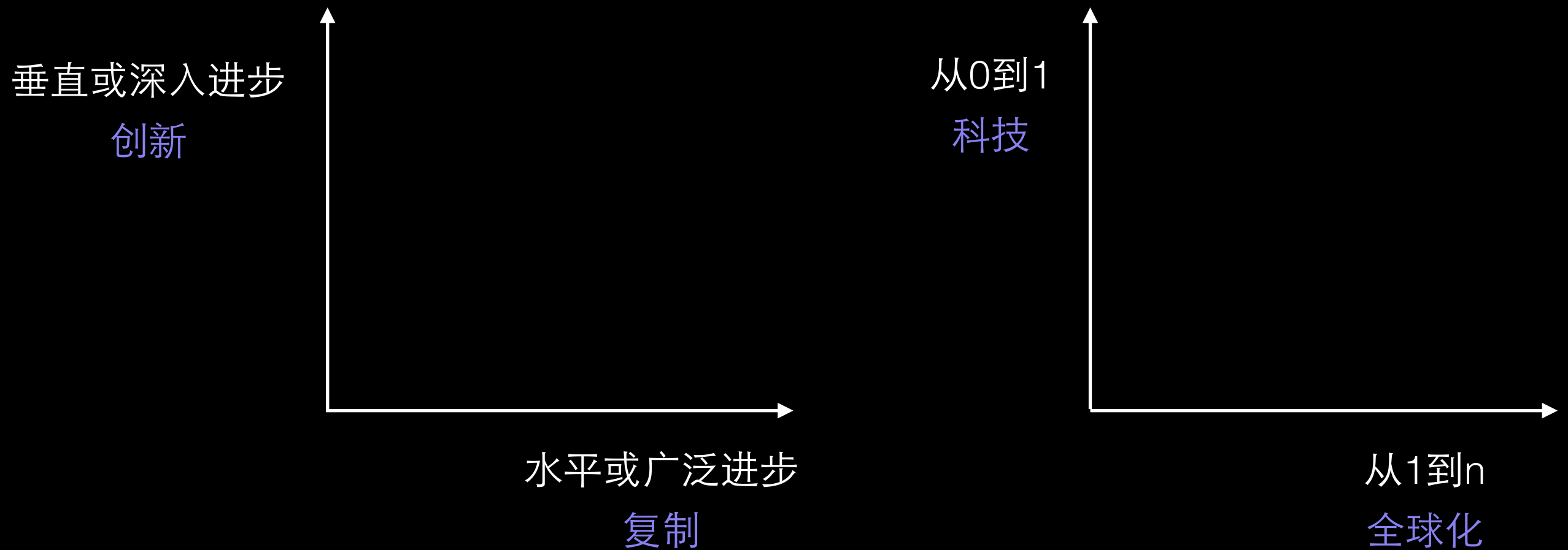
# ZERO TO ONE



中国学术电子出版

本页图中所有内容均受版权保护

# 1. 未来的挑战



大部分人认为世界的未来由全互球化决定，但事实是——科技更有影响力

# 2. 像1999年那样狂欢

## 泡沫过后主流的商业思维：

- 循序渐进
  - 不要沉溺在宏大的愿景中，否则会使泡沫膨胀
  - 小幅地循序渐进的成长是安全前进的唯一道路
- 保持简单和灵活
  - 所有的公司都必须留出一定空间，不要事事都严格计划
  - 你应该做些尝试，反复实践，把创业录成未知的实验

- 在改进中竞争

- 不要贸然创造一个新市场

就是国内流行的“微创新”




- 成功者已经创造出被认可的产品，在此基础上加以改进才是王道

- 专注于产品，而非营销

酒香也怕巷子深

- 如果你的产品还需要广告或营销，就说明你的产品还不够好
  - 科技应用于商业应该主打产品开发，而不是分销

# 这些法则可能更正确：

- 大胆尝试胜过平庸保守  biggest or nothing
- 坏计划也好过没有计划  fail fast
- 竞争性市场很难赚到钱  别进红海，找自己的蓝海
- 营销和产品同样重要  大多客户并不知道自己想要什么

最反主流的行动不是抵制潮流，而是在潮流中  
不丢弃自己的独立思考

# 3. 所有成功的企业都是不同的

- 竞争性公司的产品由市场定价，而垄断公司拥有自己的市场，所以可以自己定价，从而实现利润最大化
- “垄断企业”指的仅仅是，它供给消费者的产品其他企业无法供给
- 如果你想创造并获得持久的价值，不要跟风建立一个没有特色的企业

航空公司 vs Google

国内的视频、团购网站等

脉脉：企业社交

- 非垄断企业通过把他们的市场定义成各种更小市场的交集来夸大的独特性
- 相反，垄断者通过把他们的市场描述成若干大市场的并集来伪装他们的垄断性

微信：社交，电商，O2O。。。。

- 在完全竞争中，企业着眼于短期利益，不可能对未来进行长期规划。要想将企业从每日的生存竞争中解脱出来，唯一的方法就是：获取垄断利润。
- 垄断企业推动社会进步，因为利润是有力的创新动机。之后垄断企业会不断创新，因为利润给了它们规划长远未来的资本，它们有能力投资雄心勃勃的研究项目。
- 企业成功的原因各不相同：每个垄断企业都是靠解决一个独一无二的问题获得垄断地位。



# 4. 竞争意识

PayPal开创的Email转帐

- 创造性垄断就是新产品既让大众受益，又可以给创造者带来长期利润
- 如果不把对手打败，就和对手联合

打车领域滴滴和快的的合并

# 5.后发优势

- 一个企业的成功与否要看它在未来生成现金流的能力
- 一个企业今天的价值是它以后创造利润的总和

纽约时报年赚1.3亿，而Twitter亏损，但后者的市值是前者的12倍之多。国内的典型是京东，到现在还亏损，但市值400亿美金。14年京东GMV 2600亿，折合成美元大约为420亿，和市值相当。14年阿里GMV 22740亿元，折合美元约3600亿，而阿里市值最高时约3000亿美元

## 垄断企业的特征：

- 专利技术

有10倍以上的改进

- 网络效应

使用的人越多变得更加有用，微信、同盾反欺诈云

- 规模经济

软件开发边际成本趋近于零，而传统行业的就很高

- 品牌优势

让客户提起同类产品首先想到你，比如iPhone

# 建立垄断企业的方法：

- 占领中小市场

PayPal的发家是先占领了几千个ebay的大卖家

- 先在一个小市场里占主导地位比在大市场里要容易得多

- 扩大规模

Amazon从图书起家逐步覆盖越来越多的产品

- 破坏性创新

大型机被PC取代，PC被手机取代

- “破坏”是指利用科技创新低价推出一种低端产品，然后逐步对产品进行改进，最终取代现存公司用旧科技生产的优质产品
- 不要直接挑战任何大的竞争者，尽可能躲开竞争

- 后来者居上

Napster挑战音乐行业，只存活了20个月

- 先行一步只是策略而不是目标，重要的是要产生现金流
- 先主导一个小的利基市场，在此基础上扩大，直到预想的长远目标

# 6.成功不是中彩票

浅薄的人才会相信运气和境遇，强者只相信因果

——拉尔夫·沃尔多·爱默生 美国思想家、文学家

胜利中等待那些有准备的人，也许这就是人们说的运气吧

——罗尔德·阿蒙森 第一个到南极的人

- 精准是一种方法，而不是目标。对已经存在的事物做出小的改变可能让你达到局部市场最大化的成绩，但是不能帮助你取得全球市场的最大化
- 长期规划仍是重要的，它在我们未来不明的追求短期利益的世界里经常被低估。

# 7. 向钱看

- 钱能生钱。
- 我们所在的世界不是正常的世界，而是处在幂次法则（power law）之下。
- 在幂次法则的世界中，如果你不认真想一想你的行动会使公司落在80/20曲线的什么位置上，后果你真的承担不起。

马太效应，80/20法则

# 8.秘密

- 相信秘密才是探索有效进行的关键所在。
- 成功的企业建立于开放却未知的秘密之上，这关乎世界如何运作。
- 探索秘密的最佳之处就是无人关注的地方。
- 所有成功的企业都是基于鲜为人知的秘密创立的。

# 9.基础决定命运

- 早先的错误决定一旦做出(比如：选错合伙人、挑错员工)，之后就很难改正。
- 作为创始人，你的首要工作就是打好基础，因为你无法在有缺陷的基础上创建一个伟大的企业。
- 选择合伙人就像结婚，而创始人之间闹矛盾就像离婚一样令人不快。
- 不熟悉的两个人也许有机会一拍即合，但更可能会不欢而散。

合伙人闹分手的故事总是层出不穷



- 初创公司建立团队时，技术能力和才华互补固然重要，但创始人之间的了解程度和他们合作的真默契程度也同样重要。创始人在共同创业前应有深厚的交情，否则就是碰运气。
- 分清公司的所有权、经营权和控制权，这种分工能够使公司运营顺利。
- 要么上车，要么下车。一般而言，雇用的员工应该是全职的。
- 现金奖励不是王道，股票报酬才能让员工全力以赴。

- 股票对人们的吸引力并不大，因为它不像现金那样具有很大的流动性，可以快速交易，而是和某一特定公司联系在一起。如果那家公司失败，股票就一文不值了。
- 恰恰这些限制，股票才成为有力的工具。如果有人愿意拥有你公司的部分所有权，而不是现金工资，表明他愿意长期致力于增加公司的价值。
- 股票虽然不是激励员工的最佳方法，却是创始人使公司保持团结一致的最好方法。

# 10. 打造帮派文件

- 雇用真正喜欢团队合作的人，他们必须有才华，但更为重要的是，他们要由衷地喜欢与我们共事。
- 提供不可替代的工作机会。如果你能解释为什么公司使命会激动人心，那么你就能吸引你需要的员工
- 总之，不要打福利待遇之战。奔着免费洗衣或宠物看护而来的人是不会成为你团队中一名合作成员的
- 让每人员工都与众不同，而印着公司标志的T恤和卫衣就是很好的方式，技术人员极其看重。
- 让每名员工只专注于一件事情，每个人分工明确，并因担负独特的工作而与众不同。

# 11. 顾客不会自动找上门

- 尽管销售无处不在，多数人还是低估了其重要性
- 销售人员都是演员：他们的第一要务是说服，而不是真诚
- 在的订单，客户通常不想和销售副总谈，而是要直接和CEO谈
- 平均交易额为1万到10万美元的销售挑战不在于特定生意的做法，而在于如何建立起流程，让精悍的销售团队尽可能地向广大客户推销产品

同质的产品很适合这样的方式

宝洁的洗发水、牙膏等

- 市场营销和广告对有广泛吸引力却缺少减毒式推广方法的低价产品极为有效

当初的Gmail、Facebook

- 如果产品的核心功能可以鼓励用户邀请其他朋友成为用户，那么这个产品才能进行病毒式营销
- 公司需要推销的不只是产品，你还必须向员工和投资者推销你的公司
- 环视四周，如果没有看到销售员，那么你就是

# 12. 人类和机器

- 全球化意味着替代
- 科技意味着补充
- 人类与计算机的互补不仅仅是宏观事实，而且是创立伟大事业的途径
- 未来最有价值的公司肯定不是靠计算机单独解决问题，而是关注计算机如何才能帮助人类解决问题

PayPal的反欺诈系统就是结合机器自动处理和人工审核而极大降低了损失从而扭亏为盈发展壮大，同盾所做的也是如此

# 13. 绿色能源与特斯拉

- 工程问题： 你的技术具有突破性，而不是稍有改进吗？
- 时机问题： 现在开创事业，时机合适吗？
- 垄断问题： 开创之初，是在一个小市场抢占大份额吗？
- 人员问题： 你有合适的团队吗？
- 销售问题： 除了创造产品，你有没有办法销售产品？
- 持久问题： 未来10年或20年，你能保住自己的市场地位吗？
- 秘密问题： 你有没有找到一个其他人没有发现的独特机会？

# 14. 创始人的悖论

- 特立独行的个性是驱动公司进步的引擎
- 公司应该汲取的教训是企业离不开创始人
- 优秀的创始人能使公司的每个人发挥所长
- 创始人最大的危险是对自己的神话过于肯定，因而迷失了方向。同样，对于公司，最大的危险是不再相信创始人的神话，错把不信神话当作一种智慧

乔布斯被赶走后，  
苹果差点倒闭