

穿越寒冬

【1】穿越寒冬 1：创业导师劝你不要创业！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，很久没讲过创业的东西了，今天我们找来一本很好的书，叫做穿越寒冬，副标题是创业者的融资策略和独角兽思维，这是一本写给创业者的书，而且里面很详实，从各种各样的问题出发，告诉我们什么人该创业，什么样的想法才靠谱，如何组建团队，啥时候该放弃，怎么寻找客户，如何打造属于你和你的产品的故事。然后该如何寻找投资人，把你故事变成现实。作者是硅谷的创业教父，天使投资人，史蒂文霍夫曼，江湖人称霍夫曼船长，他写的东西比较接地气，实操性很强。他的另一本书，更有名，叫做让大象飞，后面我们也会给大家讲到。如果你正在创业，或者未来打算创业，这本书都十分读一读，不说能帮你成功吧，至少能避免你踩到很多的坑。

作者上来就说，创业者要面对的第一个问题，就是是否要辞去工作，花掉自己毕生的积蓄，赌上自己后半辈子，踏上一段，90%失败概率的旅程。这绝不夸张，有人形容创业，就是九死一生的游戏。而且这一生，也未必比你上班赚的多。有的老板表面光鲜，但其实承担了巨大的风险，收益也是十分有限。无数人也给作者提出过这个问题，我应不应该创业。作者则会反问一个问题，你为啥要创业，大部分人的答案都是不想错失掉眼前的机会。但其实只是他们的误解，在媒体上，大家发现那些成功的创业者都赚了很多的钱，所以自己就感觉到很振奋，也想快速发家致富。又或者被一些广告洗脑，总觉得加盟进去，没什么风险就可以赚到大钱。

但是作为创业导师的作者，给大部分人的回答都是不要创业，之所以你能提出这个问题，就说明你犹豫不决，而只要有一丁点犹豫那就不会百分百投入。就说明这里面风险极大。甚至对你是一种折磨。很多人都觉得打工很卷，打工人很累。但是一旦你开始创业，你会更卷，更累。你也不再有任何的休息时间。那么这其中有个关键的问题，必须回答，你是否能在创业当中乐在其中，如果不能，那么你会变得非常焦虑。甚至会让自己崩溃。

作者说，只有一类特殊的人才会接受这一切，也就是那种真心享受工作的人。老齐补充一句，这些人通常有个特点，就是不怎么顾家，也不怎么觉得累。他们除了工作之外没什么爱好，或者正在把爱好变成工作。这种人在自己享受的行业当中去创业，才是有可能成功的。如果你不是这样，你工作起来很痛苦，然后还要去创业，那就自寻烦恼。还不如找一份普通的工作，再怎么内卷，你也还有节假日和休息时间。

还有一类人，就更可笑了，他们要为了创业而创业，甚至都不知道自己想干点什么，作者的回答更明确，你还年轻，对社会还没有认知。所以你应该先去就业，而不要去创业。创业并不好玩，他需要你做好各个方面的准备。最重要的是你的思维方式，必须调整到创业者的思维方式上去，这个跟打工截然不同。创业是要提前布局的，很多东西都是先投入再产出。如果你没有提前布局能力，也没有这种计划性，那么风险就会极大。很多人从来都没算过，自己的生意该怎么盈利，结果一腔热血，把一辈子积蓄都投进去了，发现毛利率都是负的。那么这就跟自杀没啥区别了。

另外，创业是追求波动的，而打工是追求稳定的，如果你寄希望于你的生意能够线性增长，那么几乎必死无疑。人无远虑必有近忧，这句话在创业当中极为适用。作者举例，达拉斯小

牛队老板马克库班，原来在梅隆银行打工，他说自己就好折腾，总想着折腾一些事情。在银行里他还成立了一家菜鸟俱乐部，还主动组织过很多活动。他以为这样老板就会对他刮目相看，但结果却被臭骂一顿。这时候库班决定离开。后来他去酒吧当过服务员，也去卖过软件。这些经历听起来很心酸，但是他从这些工作中，接触到了自己的客户群。也知道了该如何去做销售。但最后他还是因为没有执行老板的命令，而被解雇了。尽管那一单，他为公司赚了1.5万美元。从此库班开始创立他自己的公司。很快成为一家年入3000万美元的公司，他快速把公司卖了，然后另起炉灶继续创业，最后他以57亿美元的价格把新公司也卖给了雅虎。而这刚好是互联网泡沫的巅峰。

所以什么人适合创业，在库班身上一目了然，那些愿意折腾，不愿意按部就班的人，适合创业，任何事情他们都愿意尝试，哪怕很艰难，很落魄，但他们觉得都是一种有益的经历，并且能把坏事变成好事。也总在审时度势，时刻学习。该壮士断腕的时候，义无反顾。从不纠结。

创业者就是那些，在岸上做好准备，跳到浅水区里寻找感觉，慢慢学会游泳的人。一般人则会通常犯3个错误，1是你没做好准备就跳水了，2是你学了很多姿势，但却始终不敢下水。3是也准备了，也下水了，但却直接跳到了狂风巨浪的大海里。

所以作者能帮助我们的，就是让我们尽量先做好准备。让后帮你分析在哪下水，风险更低。也就是说我们要学习运营一个企业方方面面的知识。就跟解剖青蛙一样，你得去拆解企业的方方面面，所以什么人容易创业成功，就是他已经在一个行业里面干了很多年了，拥有大量的经验。也知道很多行业内幕，甚至产品，渠道，客户他都有相当的把握。还有一支同样资深，且能力互补的团队。这样的人创业更容易成功。

我们经常会见到这样的情况，一个团队全是工程师，或者全是市场营销的。这种团队很难成功。因为完全没有互补，一个地方专业，其他地方就会很不专业。比如全是技术，你可能代码写的很好，但是软件根本营销不出去。也没办法获客。而全是营销，则产品力肯定会有问题。所以这样的团队风险也是很大的。

作者说，如果你想创业，就应该先去学习，到你要创业的行业里去深入学习，这样至少能帮你少踩很多的坑。总之，确保我们走出的每一步，都能让自己学到更多地东西，只有这样，才能让你最后跨出的那一步做好充分的准备。老齐也多次表示，创业应该是水到渠成，钱就在那里，你不去拿都不好意思的时候，在去行动。

作者下面列出了10个根本就不该创业的理由。1是成为自己的老板，如果你认为现在跟老板无法相处，那么等你创业之后，就会发现，跟员工的关系，比你跟老板的关系，要糟糕10倍。

2是能够很快的发财，确实有很多一夜暴富的故事，但这样的概率其实太低。反而一夜破产的概率要高得多得多。其实一辈子吃喝玩乐真花不了多少钱，但是创业有可能会让你赔掉很多钱。

3，想逃避一份无聊的工作，其实你可以换一份工作，未必要去创业。

4、想要解决某个情感问题，对自己的生活不满。那么你创业之后，会发现更糟糕。那种巨大的压力，会让你的心理问题更严重。

5、让另一个人满意，比如配偶，父母，子女等等。等你创业后，他们可能对你更不满意。

6、跟风，别人都赚钱了，于是自己也跃跃欲试，这个跟炒股票一个道理，但创业会让你赔的更多。有些事别人做能赚钱，但是你做未必能赚钱。

7、不想错过机会，但事情并非你想的那个样子，机会其实一直都有。但当你把钱输光之后，你就彻底失去了机会。

8、为生活找点刺激。真的开始创业你才知道，他为你增加的只能是焦虑。

9、让生活更有意义。但其实能让生活有意义的只有你自己，创业并不能解决这个问题。

10、改变世界。只有乔布斯和比尔盖茨等少数人做到了，这个概率太低了。

通常提出这些理由的人，作者都非常不建议他们去创业。因为他们根本还没想好该怎么去做业务。思想也并不成熟。

创业头等大事就是资金，很多人甚至去借信用卡。但是信用卡的利率是非常高的。能达到年化 15%。只是很多人不知道。他的还款方式，掩盖了他的高利率。所以如果你对这些金融，财务上的东西，也不太了解的话。那么创业很容易让你背上巨额债务。

另外就是团队的问题，你可以大胆的把你的点子分享出去，看看是否能说服那些，你认为很优秀的人跟你一起创业，如果大家都不认同你的点子。也不想跟你合伙，那么你就好好再琢磨一下。明天我们再讲讲，该如何启动你的创业。

【2】穿越寒冬 2：大胆分享你的点子

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。昨天我们说到了什么人不该创业，作者有个好的建议，你把你的想法，跟其他人分享一下，看有多少人愿意追随你一起创业，如果根本组建不起来一个团队，那你最好还是已放弃之前的想法如果没有早期合伙人，那么你就只能高价从市场上去雇佣别人来帮忙，这样会在早期产生巨大的费用，会很快烧光你的储蓄。所以即便再缺钱，也最好不要动用你孩子上学的钱，更不要去向你的朋友和亲戚那里借钱。这些动作都很危险，会让你万劫不复，最后众叛亲离。

作者提供了一些数据，平均 400 份商业计划书中，只有一份能获得风险投资。而拿到风险投资了，你以为就活下来了，其实还差的远，只有 17%的获得风险投资的企业，在 4 年之后，依旧表现良好。4 年时间里，有近 35%的获得过风投的企业倒闭破产。伯克利分校和斯坦福大学，共同调研发现，90%的初创企业，最终都是失败告终。而剩下那 10%的企业，也并非一番风顺，而是在发展过程中，多次差点破产。

所以这就是不让你找亲戚朋友借钱的一个最主要的原因，90%的可能你是还不上。90%的情

况下，你要众叛亲离。最后钱没了，人也没了，这生活就很悲剧了。无论关系多好，你借钱不还，都将让你的信用崩溃。即便他们不当面追债，你恐怕也很难再有脸去见面了。

那么有人问了，如果我的亲戚朋友们，知道我创业，主动来投资呢？这个钱我要不要拿，作者说，你依旧不能拿。他管这个叫做撒旦的糖果，也就是一开始很甜蜜，后面大概率要悲剧。他们要投资你，大多数情况下，是只想赚钱，没想赔钱的，而如果你让他们赔了钱，那么十有八九会马上翻脸。

只有一种情况例外，就是你直系亲属的钱，他们给你完全不图回报的那种。这时候，你要反复给他们灌输风险思想，如果他们认为，这个钱是馈赠不是投资，没了也无所谓的时候，你才可以去拿。

那么这也不行那也不行，怎么搞钱？一个是你自己的钱，另一个是合伙人的集体出资，如果还不够，就只能找银行了，最好以公司名义借款，这样你只用承担有限责任。而如果你以个人名义借款，甚至去借高利贷，那么高额的利息就会让你万劫不复。其实一开始以公司名义借钱是很难的，银行根本不会理你，这时候可以动用自己的一些不动产，比如房子。但也仅限于此了。这已经是你能承担的最大的风险了。这个底线不能破。如果一场创业，赔掉了一套房子，那最好适可而止，及时止损。

总之创业的风险极大，在你投入一辈子的血汗钱之前，最好找一些有过创业经历的人，或者做生意比较成功的人去咨询咨询，让他们给你一些建议。如果他们喜欢你的创业思路，你也可以问问，他们是否愿意投资。拉一个做过生意的人入伙，会对你有巨大的帮助。这里面注意，咨询的对象，很多人也去咨询了，但是他们咨询的都是父母，妻儿，咨询那些没创业过的人，这些人甚至会更加误导你的思维。所以老齐经常讲一个段子，年收入千万的人，给你出了个主意，轻易的就被你身边月薪 3000 的朋友们给否定了。而月薪 3000 的朋友，也给你了一些投资建议，你还觉得挺有价值。为什么会这样，说白了就是你们之间的认知比较接近，所以相互吸引，相互认同。但是你们形成共识的东西，基本都是错的。所以记住，以后做任何事情，都要去找有成功经验的人请教。而不要总去找，啥事都没干成的人咨询。有些杠精，天生就是爱指导江山的。那都是对你的误导。

但是，成功的人给你的经验，就一定有效吗？其实也不一定，他们有的只是因为赶上了时代的风口，误以为是自己英明神武。所以总结的经验教训也不一定正确。所以这个还需要你自己去判断里面的逻辑。比如有人做装修的发了大财，告诉你负债越高，杠杆越大，回报越多。这显然就是有问题。他之所以发财是赶上了房地产的大时代，而如果房地产的风口停了，你的杠杆会要了你的命。10 年之前，煤老板们集体覆灭，就是这个问题。所以财富故事也不能全信。

总之，创业需要天时地利人和，三个要素一个都不能少，才能获得成功，对方有可能会教你人和之术，但其实已经没有天时和地利了，你也很难做的起来。甚至还截然相反。比如以前加杠杆炒房能发财，之后可能就是死路一条。所以我们看到这几年某大神，把自己加杠杆炒房的思路传递给粉丝，结果把大量的家庭财富，都化为灰烬。你说是他坏吗，也未必，他可能太相信自己之前那套逻辑了，而忘记抬头去看天时。

作者举了一个例子，一个人特别喜欢吃冰淇淋，对此也充满热情，他就想能不能创造一个 0

热量的冰激凌，于是就研究，结果还真让他给做出来了，就想着去创业铺开市场，结果自己鼓捣和批量生产根本就是两回事，出现了重大失败，后来他不甘心，放宽了标准，每品脱允许 300 卡热量，结果味道也还不错。于是又开始搞，这次把积蓄都花光了，但最后发现商标侵权，又白忙活。但他并不气馁，重头再来，投向市场，但是需要资金铺渠道，而他已经没钱了，所以就亲戚朋友借了一圈，筹到 50 万美元，维持公司运转。还用 5 张信用卡欠下了 15 万美元债务，最后还是不够，又申请了 3.5 万高利贷。但即便如此，也足够维持 2 个月，庆幸的是，他们从一个众筹网站上又筹集来了 100 万美元。这已经是他们能找到的最后的钱了。

后来他们继续铺货继续打广告，偶然间被一个美食大 V 看到了，写了一篇文章，迅速走红网络，他的这个冰淇淋也名声大振。那些爱吃冰淇淋，又担心长胖的人开始趋之若鹜。他们很快做到了 1 亿美元的销售额。算是小有成就了。那么作者举这个例子什么意思，就是为了自己打自己的脸，这个创业者把作者之前讲的错误全都犯了一遍，不成熟的产品，没有合伙人，亲戚朋友信用卡，乃至高利贷，每一项都是致命的，但他还是做出来了。最后赌赢了。这个故事就是告诉大家。没有什么事情是绝对的。即便是他这个创业导师说的，也是一样。这背后其实还是一个概率的问题。创业成功这个事，有很多的个性因素。没办法一概而论。都做错了也有可能成功，都做对了也有可能失败。天时地利人和，缺一不可。

作者讲，很多创业成功的人，他们的创业起点，都是从一个错误的想法开始的，领英在刚开始的时候，只是一个约会网站，很快就凄凉收场。但这次经历，才让它的创始人，找到了后来职场这个方向。谷歌一开始就是个搜索学术论文的工具，后来才转向全面网络搜索。而 YouTube 刚开始是个视频约会网站，高朋是个社会公益网站。特斯拉的理念，也不是马斯克提出的，而是一个投资人想到的，但这个投资人后来退出了公司，马斯克接任了 CEO。还有我们讲的星巴克，最早就是一个普通的小咖啡馆，舒尔茨也是后来加入了这个团队，随后才把他打造成了全球连锁的咖啡品牌。国内的企业就更是如此了，腾讯最早是做网络传呼机的，阿里是做 B 端企业对接的，美团王兴之前也是做社交的，创办美团之初，也只是个团购网站，最后才转到了本地生活服务。也就拼多多，一开始模式就比较清晰。

说了这么多，其实就是告诉大家，不要一开始就去把太多的经历，集中在那些别出心裁的创意上，你很难想到与众不同的商业模式，而且还很容易误入歧途。有些创业者，甚至好几年挖空心思去想创意方案。结果浪费了太多的时间和金钱。有些人更是在项目无法推进的时候，才去寻找合伙人，但是这时候，你很难吸引到人了。作者说，大多数以牺牲团队建设为代价，专注于个人想法的创业者最后都失败了。所以，记住，创意并不重要，他只是一个起点而已，真正值钱的，是你能够组建一个强大的团队。在创业的道路上，没有什么比合伙人更重要的。早期的风险投资，其实也主要是投入，投你的团队。你的想法，投资人只会听个大致的方向。明天我们就好好讲讲，该如何组建强大的团队。

【3】穿越寒冬 3：如何组建强大的团队

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。今天我们来说，该如何组建团队，作者说，一个人单干，想要创立一家企业，是非常困难的事情。他在很多创业者身上都看到了这个现象，在你单枪匹马的时候，遇到低谷就会很容易放弃。当你摔倒了也没人扶你一把。但是如果你有几个合伙人，大家相互鼓励，相互帮扶，就更容易坚持下去，共克时艰。

另外，创业公司无一例外都很缺钱，所以想要一开始就招聘到牛人是很难的，你需要的是一支可以疯狂工作，不计个人得失的团队，甚至一开始还要有归属感，也不能计较报酬。如果是为了工资而工作，则很难达到这种状态。当你的公司赚钱了。合伙人的共同愿景，也需要用股权的方式维护。大家的利益是一致的，就很容易形成共识。

初创企业的早期项目，往往也都是天马行空，很难实现的，所以创业者不得不反复的重新开始，这也导致你的预算很快失控。当你资金枯竭的时候，那么你唯一剩下的就是合伙人。如果没有合伙人，你就已经完蛋了。也很难东山再起。作者做了统计，只有 1 位创始人的独角兽企业，有 4 家，有 2 位创始人的独角兽有 13 家，3 位创始人的有 14 家。到了 4 位创始人，独角兽企业急速下降只有 4 家。也就是说，最理想的创始人数量就是 2-3 个人。

很多人创业者早期为了节约成本，会把一些工作外包，所以就会遇到所谓的承包商，比如一些做软件开发的承包商，他们起到的作用，跟你的合伙人刚好相反，由于你给他们支付的是现金，而非股权，所以承包商考虑的一定是在短时间内，尽量低成本的提早完成工作。这样他们才能实现回报的最大化。这就使得双方在回报上发生错位。他们也不会任何项目上，持续的投入时间。甚至要在多个不同的项目上，平均费配时间，也就是说那些外包公司，会让员工兼顾不同的项目。你的公司，只是他们服务的项目之一。所以他们也不会特别上心。更不会给你做什么创新，出什么点子。

如果你想提高成功的概率，那么你组建的团队，就要全心全意的致力于你的项目，而不是被其他的东西所干扰。甚至他们无论在任何何地，都应该在思考，如何才能把工作做到更好。创业者一定要重视团队，团队就是你自己的延伸，你们都是整体当中的一部分。要同呼吸共命运，如果一半忙死累活，另一半心不在焉，那么也会出巨大的问题。

作者说，自己有个原则，就是如果一个人，不愿意放下现在的工作，全心全意的投入到你的公司运作当中，那么就尽量不要让他成为你的合伙人和早期员工。三心二意的人，不会给你带来多大帮助，反而会成为你的拖累。作者分享了一个案例，一个创业公司找到了一个谷歌的出色的工程师，但这个工程师不愿意放弃在谷歌的工作，只愿意在晚上和周末为这家公司提供帮助，一开始他们确实也沟通的不错，工程师也很投入，但是项目越来越难，进展也越来越艰苦。同时谷歌的任务也压下来了。此时这个工程师毫不犹豫的选择了谷歌，竟然不再跟这个公司联系了。这让整个公司的进度全都停了下来。此时 CEO 进退两难，继续等，不知道什么时候，不等，就意味着之前的工作全都白费。代码库需要重新写。

所以创业者，务必说服你的创始合伙人，全身心的投入到你的项目中来。如果他们一定要兼职，那么你就不能把他算在合伙人之列，也不能对他寄予厚望。说的再直白一些，你们的利益根本不一致，人家是有退路的。所以遇到困难，他必然会先跑掉。

组建团队的另一个原则，就是必须是最优秀卓越的人才，如果你认为这个人水平一般。可有可无，那么就别太重用，也不要给太多的股权。甚至不要给股权。任正非有句话特别好，开疆拓土独当一面才配谈股权，如果只是执行，那么只配领工资。那么有人问了，优秀的人找不到怎么办？那么作者说，如果你无法找到优秀的人，并说服他们在只拿股权的情况下为你工作，那么你还不具备运营一家公司的基本素质。也就是说，你还不能创业。

作者说人分为两种，一种是放大型，一种是缩减型，放大型的人，你在他们身上投入的经历，他们会放大十倍投入到工作当中，而缩减型的则不然，带他们干工作，甚至比你自已干还累。效率还低。那么毫无疑问，创业者必须找到放大型的人才。甚至是那种能够给你惊喜的团队。你刚想到的一个点子，他们已经在做了。

你的核心团队，应该是互补的，每个人都承包一块业务。并为结果负责。完全可以独当一面。这样的团队就会比较稳定。也能够发挥最大的即战力。最怕的就是那种，一个孙悟空，其他全是猪八戒的团队。创始人需要照顾公司的方方面面，而其他的核心成员，根本就没有独当一面的实力。这样的团队，是非常不稳定的。一个人再强大，也必然会有短板。而你的短板，就会是公司的软肋。而且这样的团队，往往也缺乏执行力，老板再能干，创意再好，由于核心团队能力欠缺，所以也很难落地。举个例子，乔布斯可以天马行空，但是沃兹尼亚克，却必须脚踏实地开发出优秀的产品才行。

接下来，我们讲讲该给多少股权，作者说如果你觉得他就是你要找的创业合伙人。那么就千万不要吝啬，如果只给 5%的股权，其实也就仅仅是雇员的待遇。你要真觉得他们很重要，就应该出手大方一点。甚至跟他们平分股权，但是在中国，可能情况不一样，投资人通常会认为，CEO 应该保留对公司的绝对控制权，这是文化上的差异造成的，在中国，如果一个公司平分股权，投资人反而会认为这是一种非常糟糕的股权结构。如果 CEO 无法掌握控制权，投资人也会为此而担忧。老齐认为，如果大家在国内创业，最好还是按照中国的思路来。不要平分股权，CEO 保持绝对控制，其他人可以平分股权。

在找投资人和融资顾问的时候，其实出价并没有那么重要。特别是在天使轮，我们更应该关注投资人背后所能给你带来的背书和资源。一些大机构通常都是出价最低的，但是你还是应该去选择他们。他们给你的那些隐形资源，远远超过股权的价值。至于融资顾问也是如此，你可以直接给顾问一些股权，这样他对你们公司的事情就会比较上心。也可以帮你卖个好价格，特别是会帮你联系一些质量很高的投资人。

创业不要怕模仿，很多伟大的公司都是先从模仿开始的，比如马云抄的就是 eBay，马化腾模仿了 oicq，苹果和微软也都模仿了人家施乐的系统。对于一个创业公司而言，模仿一个成功者，是一种风险最低的方式。特别是把一个有效的方式，带到一个空白的领域，成功概率极大。中国早期的很多创业者，都是到美国找灵感，看那边流行什么，然后回来就抄一个出来，填补中国市场空白。我们现在的互联网大厂，无一例外，都是这么来的。有的还加了一点本地化创新，然后也就风生水起。所以模仿是你创业很好的起点，但也不要完全照搬，多思考，微创新。有的时候换一种方式，或者换一个行业，他就彻底火了。

那些成功的企业，花费了大量的金钱，踩过无数的坑才走到了今天，你照着他抄，肯定是一种捷径。作者作为一个风险投资人，面对创业者的时候，通常都会问到他们的竞争对手，如果一个创业者连对手都不关心，那么他就会深感不安。不知己也不知彼，那么这个仗打起来，必败。优秀的创始人，应该时刻关注着竞争对手的变化。甚至是他竞争对手的深度体验客户。对敌人的优点和缺点了如指掌，这样才有机会赢得竞争。而且不光是现在的对手，之前的对手，倒下的对手也都要关注，作者举例一个创业团队要做个基于位置的社交工具，作者一听就相当不靠谱，知道他们连起码的市场研究都没做过。因为 Facebook 曾经就推出过这玩意，结果也是惨败收场，那么他们还要去做，只能说是自己找死了。明天我们再讲讲，杰出的想法和创意，从何而来。

【4】穿越寒冬 4：创意从何而来？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。今天我们来讲讲，想法和创意的事，很多人其实都比较羡慕，那些绝妙的点子到底是怎么想出来的。作者说，其实你可以尝试从自身需求出发，很多非常成功的创业者，都是从满足自己的需求开始的。比如老齐，我就是找遍了全市场，也找不到一个可以深入的讲书的内容。不是拆书片段，就是照本宣科。都没有意思，于是我就自己干了个读书圈。还有全市场都没有一个基于资产配置，实现长期稳健收益的产品，那么我们就自己做一个。目的就是长期打败偏股基金指数。超越市场绝大多数机构投资者。并且不偏离贝塔的轨道。

作者也分享了例子，户外奢侈品牌巴塔哥尼亚的创始人，乔伊纳德，一开始就是找不到用于登山的高质量岩钉，于是就自己改了个铁匠铺，后来干多了他又不满意登山服，所以自己开始剪裁。以满足自己爱好的需求，来创业，这才是绝妙的点子产生的源泉。你有需要的地方，绝大多数情况，别人也是有需要的。只是有些人产生的是抱怨，而有些人看到的是机会。同样的，比如当年最早的电商，大家都抱怨支付系统不成熟，银行卡也不好用，从而判断中国电商环境还不行，只有马云动手自己做了个支付宝出来。如今也同样都是万亿级别的大买卖。所以别抱怨，你抱怨的那些地方，其实统统都是摇钱树。反而你认为已经万事俱备，特别舒服的时候，其实里面已经没有机会了。

老齐也是这个逻辑，我最痛恨的就是底下人跟我说这事有困难，我当然知道有困难，如果没困难，我还会招人吗？老板的困难，其实就是员工的机会，客户的困难，也同样是企业的机会，反之老板没困难了，员工也就危险了，客户没困难了，企业也就该做到头了。把这个辩证法想明白了，你才具备做生意的头脑。

所以那些绝妙的点子，并不是想出来的，而是观察出来的。别人的不方便，别人的抱怨，背后就是绝妙的点子的来源。抱怨的人越多，生意也就越大。所以话又说回来，什么人可以创业，就是那些总是试图解决自己问题的人，总在自己身上找原因，然后通过改变自身行为，创造产品，且积极乐观的人。而什么人不适合创业，就是那些经常指责别人，遇到困难就怨天怨地的人。听老齐一句劝，千万别创业。会死的很难看。但通常这种人在职场上，也不会混得太好。没有人会喜欢一个经常抱怨的人，老板也会逐渐对那些不解决问题，还经常提出各种问题的人失去耐心。

在解决问题的时候，你要问自己这么几个问题，其实也是在启发自己的过程，1 你要解决什么问题，2 我的解决方案是什么，3 谁是你的客户，也就是说谁也有同样的问题，4 问题解决后能带来什么好处，5，市场容量有多大，也就是有这个痛点的人多不多。这五个问题回答的越简单，商业模式就越好。有些东西3分钟讲不明白，你大概也就彻底讲不明白了。投资人最喜欢的项目是什么，简单，明确，所有人都知道你在干什么，但他们还是干不过你的生意。最逗的就是那种，不愿意给投资人展示商业计划书，怕商业隐私泄露的那种创业者，对于这样的人，投资者压根就懒得搭理他。即便你的项目很好，别人拿个PPT就把你的项目抄走了，那这个项目还有啥前途。

所以你从创业的第一天，就一定有意识的训练自己，把项目做的简单明确，优势突出。早期投资人给你的时间不会超过3分钟，所以你准备100多页PPT，基本就等于给自己判了死

刑。

创业是一个需要冒巨大风险的事情，有些人又是风险厌恶型，所以总是谨小慎微。但这其实非常不利于创业。啥意思，就是说，创业创业，需要你从无到有，去打天下。那么你就必须要有壮士断腕的勇气，有背水一战的决心。如果保守，你是很难去攻城略地的。所以打天下的时候，要放大自己的波动率，而守天下的时候，才需要保守，控制风险。

老齐的理解是，创业的时候，你什么都不敢干，才是最大的风险，因为那样你将必死无疑，我们唯一的生存之道，就是去做那些大企业不愿意做，或者他们不敢干的事情。这样才有生存的空间。所以创新也就意味着冒险，有 10%的把握就可以先开枪再瞄准。

对于投资人也是如此，没有风险的创业公司，是不值得风险投资去投资的，如果你所做的事情，不需要承担风险，就能赚大钱，那么很快赛道就会变得十分拥挤，越来越多的竞争者都会加入其中。利润空间也就会完全丧失，所以这就是创业的哲学，也是投资的哲学，绝对的安全，就等于绝对的风险，绝对的风险，反而做好了会出现巨大的机会。作者也看过很多企业，如果创业者不敢承担风险，他就不愿意再去投资。反过来说也可以告诫创业者，如果你不是一个敢于冒险的人，那么最好还是去找找其他的职业。

很多创业者不太愿意跟别人交流，总觉得自己是一个非常有创意的点子，怕被别人偷了去，这其实也是一个巨大的误区，你应该毫无保留的去跟投资人说，跟顾问说，跟客户说，跟你能接触到的一切有水平的人谈论你的想法。然后请他们给你一些建议，而不要把他埋在心底，那样你得不到任何的反馈的，等你发现这个创意完全行不通的时候，很可能就已经太晚了。作者说，你的创意被别人剽窃走的概率其实并不高，只有千分之一，但是如果你拒绝沟通，而导致项目最终失败的概率，却高达 80%。所以千万不要故步自封。另外，在交流的过程中，你往往会得到很多的帮助。从而丰富你的想法。也能因为别人的意见，而少踩不少坑。

根据作者的经验，很少有创业者是因为公开创意而走向失败的，有些创始人甚至在公开媒体发言，谈论自己的所有想法，这其实是一个非常廉价的，测试可行性的方案，有很多用户对某些创意很感兴趣，那么传播力就会很广，甚至你还没有开始去做，就已经收获了客户。甚至有的内容，还直接传到了硅谷的投资人那里，投资人也感兴趣的话，就会主动上门找你谈项目。作者就举了一个例子，一个做头戴显示器的公司，产品还没开始做，就因为分享了一个想法，拿到了 Facebook 20 亿美元的投资。拿到投资后的 4 年，他们才做出了相应的产品。这就是扎克伯格一直想要的元宇宙，虚拟现实的外设。如果当时他们没有分享这个计划，没有获得天价的投资，那么肯定也不可能做出这种产品。毕竟在开发的过程当中，过于烧钱。

每一家初创企业都应该在尽量短的时间内，获取更多地市场反馈，这样你才能做出快速的调整。否则如果在错误的道路上，走的过远很可能会消耗掉你十分有限的资金，也会浪费掉你的时间。一旦你的对手先你一步行动，你就很难再追回来了。

创业并不美妙，甚至对于绝大多数创业者都是灾难，在创业一年之后，很多企业都会面临困境，他们要干的事情并没有干成，然后还花掉了所有的积蓄。作者也接到过不少这样的询问，该什么时候放弃？作者的回答往往是，现在你就该放弃。这就让很多朋友看不懂了，不是应该坚持吗？坚持到底才会胜利，我们一直接受的教育都是如此，怎么这么轻易就放弃了呢？

作者说，之所以创业者会发出这样的问题，就说明他们已经十分清楚，这个事走不下去了。但凡还有希望，他们也不会选择放弃。所以一个注定失败的事情，早点结束还能减少点损失。另外，作者所说的放弃，是原有的想法和项目，而并非是创业本身。也就是说，如果你原来的打算走不通，那么不妨换一条路试试看。

之前我们讲了，创业的过程，就是不断尝试的过程，很多时候都是有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。那些伟大的企业家，他们最初的想法，其实都是一个小的不能再小的生意，甚至还是非常可笑的生意。腾讯一开始做网络寻呼机，偶然的机会接触到了 OICQ，从而实现了业务转型。美团一开始也只是一个团购网站，而且也不是什么大公司，当年最火的是拉手网，结果一看团购不行了，马上切换赛道。通过本地生活，把自己给做成了一家巨头。刘强东一开始创业也是练摊卖光盘的，后来非典来了只能网上卖光盘，后来有了客户网上卖 3C，进而扩展到了全品类。所以这些大生意，其实都不是规划出来的，而是边走边调整出来的。明天我们再讲，到底该如何切换赛道。

【5】穿越寒冬 5：如何切换赛道

各位书友大家好，欢迎做客老齐的读书圈，今天我们继续讲穿越寒冬这本书，昨天我们说到了，如果你觉得此路不通，那么就应该尽快止损，寻找新的方向。作者作为天使投资人，他接触过无数多的创意，绝大多数的创意，其实都非常的糟糕，一个没有任何数据支撑的创意，往往没有任何价值。只不过是自欺欺人。那么尽早放弃这些白日做梦的想法，尽早止损，对于创业者来说，是一个非常有利的事情。你只有放弃了原来的不切实际的想法，才能去寻找下一个脚踏实地的机会。你越是快速的学会放弃，就越有可能成为一个更好的创业者，失败来的越早，成功也就来的越早。这一切的关键就在于速度和迭代。老齐对此是深有体会，我们也曾经有很多的想法，但是在试验之后，发现完全走不通，比如做抖音这个事，当时我们就想的过于美好，但结果完全搞不定。客户群体就完全不对，于是我们很快就放弃了当网红这条路，从而转向专业的资产管理，抓核心客户，抓投资业绩。有了业绩之后，返回头再去做自己的 APP，通过社群裂变传播的方式去开源。这条路对不对呢，目前还不知道，但这已经是我们调整后的结果了。

创业的过程其实就是一个不断试错的过程，但每一次试错，其实会让他对市场和用户，产生更多地了解，直到他发现真正有价值的东西，所以从这个意义上来说，知道哪些东西不成，你已经处于领先地位了。这样可以让你减少试错成本。很多资本也特别喜欢投那些连续创业者，这样他们成功的概率就会比较大。我们经常讲一句话叫做，大胆假设小心求证，有个创意，就要在低成本的情况下快速去验证，然后收集各种反馈，当发现无效后，马上放弃。寻找新的方法，当发现有效后，快速迭代。所以你的创意只是一个出发点。后面还有很多的步骤需要去验证。但这个过程不要过于执念。

美国硅谷风险投资数据显示，创业失败大概会有 20 种原因。首先，有 42% 的创业公司，无法找到与市场匹配的产品。这是所有失败当中，占比最高的。也就是说，你自认为很好的产品，但却根本就无人问津。

其次，29% 的创业公司，死于缺乏现金。有时候项目还是挺好的，但是现金不足，也不得不关门倒闭。

第三，23%的创业公司，失败于没有一个合适的团队。也就是说，团队的质量决定你的成败，创业失败一个很重要的原因，就是你的团队没有执行力。或者缺乏对于环境的应变能力。

第四，19%的创业企业，被竞争对手击败。这个行业当中，存在着比你更强的创业者，或者是拥有巨大资源的大型企业，与他们相比，你没能跑出优势。

第五，18%的创业公司，出现了定价和成本方面的问题。创业者经常会定价过低，最后造成成本超支。甚至有的还造成产品质量下降。定价过高也同样存在问题。客户不愿意为此买单。

第六，17%的创业企业，缺少爆款产品。特别是在技术领域，没有爆款就没办法赢家通吃。

第七，17%的创业企业，缺乏好的商业模式。所谓商业模式，其实就是你赚钱的思路。有的模式，一出手其实你就已经输了。

第八，14%的公司，缺乏良好的市场营销能力，市场上的产品实在太多，竞品也都不少，你要不做营销，很难占据消费者心智。

第九，13%的公司，忽视客户。不是从需求端倒推供给，而是创始人自说自话，总是在强调我想做个什么东西，而不是别人需要我做个什么？

第十，13%的创业公司，失败于错过时机。时机这个事情很玄幻，早一点不行，晚一点也不行。起风的时候，如果你不是正好站在风口上，那么可能就会问题很大。所以从时机这个角度来说，其实很多创业成功，都是运气而已。

第十一，13%的公司失败，是因为缺乏焦点，也就是四处出击，战线拉的太长。没有聚焦的主业。我们讲过的大败局里，几乎都是死于这个问题。

第十二，13%的创始人和投资人，或者创业团队内部关系不和，内部矛盾爆发，公司必然走不长远。

第十三，10%的创业公司，会在调整公司方向的过程中，失败。一开始也许顺风顺水，但是在业务更新迭代的过程中，没有处理好而失败。特别是技术行业里，没有老本可以吃。一个新的技术出来，很可能就彻底把你消灭了。甚至他都没把你当成对手。

第十四，9%的公司失败因为缺乏激情。当企业陷入低谷，他们就很难再往前走。

第十五，9%的公司失败，是因为地理位置。特别是零售行业。选址选错了，那就没办法补救了。

第十六，8%的公司失败，因为没有获得投资人和金融机构的青睐，你的企业，人家不感兴趣。这时候就要反思一下，是我所在的行业不行，还是行业没问题，单纯就是我不行，如果你所在的行业很热门，但投资人就是不投你，那么可能意味着你的企业有着巨大的问题。

第十七，是源于法律层面的失败，十八是顾问和关系网的失败，第十九是精力短期消耗过度

的失败，第二十，没能及时转向而失败。如果你能避开上面这 20 种错误，那么你的企业就会处于一个相当不错的状态。但其实这也挺困难，因为很多人并不会意识到自己的企业有问题，而真当他意识到的时候。可能又已经为时已晚。

创业者必须要学会，打破现有的规则，也就是说把水搅浑，你才会有机会。如果你发现一个行业，已经都被那些垄断企业把控，他们已经都制定好了规则，那么此时你必须要学会打破他们的规则，让他们之前做的那些事情，全都毫无意义。举个例子，比如网约车就是这样的生意，一开始都是出租车公司，实现的牌照垄断，你根本就加不进去。那么通过互联网，可以把私家车调出来接单，成功绕开了出租车牌照的垄断。还有 Airbnb，他成功的绕开了传统酒店的壁垒。让原来的酒店规则，全都不存在了。

如果你想要创业，重新制定规则，是让你脱颖而出的最佳方式。当然重新制定规则也是一把双刃剑，你不得不游走于政策与监管甚至是法律的灰色地带，有的时候搞不好是会被要求关门的。但这也正是你必须要承担的风险。如果完全按照别人的规则去做，一个新玩家，是没有任何机会的。所以记住，一定要想办法打破规则，打破行业认知。甚至突破法律边界。法无禁止皆可为。这也从一个侧面印证出，乖孩子创不了业，必须得有点叛逆精神才行。所谓创新，就是要打破之前的一切束缚。

不少创业者都找作者询问关于产品的事，作者一概回答，不知道，产品问题，你最应该请教的是你的客户。客户吐槽的地方，都是你该去增强和打磨的点。有个创业者很激动，说他跟客户交流后，发现 90% 的客户都喜欢他们的产品。作者的回答是，这恰恰说明，你的产品问题很大，啥意思，为啥说好，反而有问题？其实中国有句古话可以解释，褒贬是买主，喝彩是闲人，如果大家对你的产品反映平淡，都是礼貌不失微笑的回应，那么说明你的产品没什么太大的价值。他们甚至懒得去思考，自然也就不会对你的产品付钱。

要让客户喜欢你的产品，必须能为他们解决问题。而且最好是那种独一无二的解决问题，这样他们就非得拥有你的产品不可，别的地方没有替代品。所以人们只会为必需品买单，而所谓的好东西，其实没啥太大的价值。甚至没有人会来关心他。

记住，人都是喜欢确定性的东西，除了极少数人对这个世界充满好奇之外，绝大多数人，都是普通人，都喜欢一沉不变的生活。所以你要提供的产品，打破他们的惯性，让他们为此而学习，为此而思考，甚至为此改变之前的习惯，那么他必须得有巨大的动力才行，而不能仅仅是可有可无。所以创业者，务必要好好想想，如何才能让自己的产品，变成客户的刚需。而要成为他的刚需，必须得是一个特别痛的痛点才行。那么大家要先回答 3 个问题，客户的问题在哪，这个痛点够痛吗？不使用你的产品，他有其他方式解决这个问题吗。这三个问题，是你产品成败的关键。明天我们继续讲打造产品的话题。

【6】

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。昨天我们说到了产品的打造，如果你要想让客户为你的产品买单，那么就一定不能做那种可有可无，且替代性非常强的商品，反之要做那种解决客户痛点，且独一无二的产品。但是也总有创业者拿乔布斯举例，说乔帮主人家就从来不听用户反馈，而是特立独行，创造市场需求，作者的回答是，乔布斯没必要这样做，因为他做的产品，都是市场最热门的赛道，比如推出

苹果 1 的时候，当时个人电脑市场本身就是一个巨大的市场。推出 iPod 的时候，MP3 也正在流行。所以他只需要做出一款，比同行都更出色的东西就行了。所以乔布斯不用跟客户求证，他只需要看市场的销售额就够了。

那么如果你没有这些数据，没有这个产品的能力，最好还是想办法去找你的客户聊一聊。看怎么能为他们提供必需品。通常来说，一个创业公司，在一个热门赛道里，上来就拿出超越同行的产品，并不太现实。所以要尽量避免同质化竞争。

凭空创造需求，大部分时候都是白日做梦。所以那种什么供给创造需求的想法，只在极少数的公司当中有效。比如苹果的 iPad，在他出来之前，没有人对平板电脑有需求。但这种事，毕竟概率太小了。所以一般投资人是不会相信的。投资人只会根据现在的市场需求，去评估你这个企业的前途，你也不用跟他说，我的销售团队很强大。如果这个东西可有可无，在强大的销售团队，也没办法把他卖出好的成绩。

创业者还容易犯的一个错误，就是总想着培育市场，想着教育客户，但是这也基本上行不通，事实上，客户要么想买你的产品，解决他的问题，要么根本就没兴趣，很难被你教育，发生态度上的转变。作为一个创业者，你唯一可行的路，就是找到一种，还没有被满足的需求。并且创造出，能够填补这一需求的产品。所以创业的出发点非常重要，老齐也经常跟朋友们提起，一定是别人需要你干一个什么事，而不是我要干什么事。你想干的事，通常都是错的，别人需要你干的事，才有更大的概率是正确的。所以创业如果有捷径，就是从需求开始，也就是做那些别人干不了，经常求你帮忙，而你又刚好会干的事情。求你帮忙的人越多，你的生意也就可以干的更大。

下面我们讲讲该如何找风险投资，我们经常听见很多财富故事，靠着几页 PPT 就从投资人那拿到了很多的财富，但这些都只是极少数，就跟中彩票差不多。绝大多数情况，融资都是一个非常折磨人的事情。当年马云也是四处碰壁，30 多家风投都拒绝了他，马化腾也想把腾讯卖掉，结果别人用桌椅板凳来给他估价。

作为一个创业者，你必须认真处理融资问题，其中包括，如何确定企业的估值，如何做好你的融资路演。哪些投资人会给你最大的帮助，你拿到钱之后，要做什么才能够在行业里脱颖而出。

硅谷的风投，分为几个不同的阶段，首先是天使投资人，他们往往都是一些成功人士，很多原来也是创业者，所以是带有帮助性质的，比如雷军原来就是最著名的天使投资人，他的朋友们创业，都从他那拿钱。而他也很慷慨。回报也相当不错。当然雷军还会给他的朋友一些建议和指导，以至于他的天使投资成功率还是很高的。至少后面都能被其他资本接走。

根据美国数据显示，一个创业公司，在接受了天使投资之后，能够存活 18 个月或者以上的概率，增加了 14%。有天使投资的公司，平均雇员数量多出了 40%。所以说，天使投资并不意味着你就成功了，而仅仅是增加了你的存活率而已。

那么天使投资人是一种什么心态呢，他们通常都是个人投资者，很多都是创业成功者，或者知名企业家，有足够的现金流，一种心态是想回馈社会，帮助身边的人。另一种也是想证明自己，很多事不想再自己干，希望借别人的工作来实现自己的梦想。还有一种是很早就介入

了这个行业,通过投资来获得防守。怕被时代给颠覆掉。当你是一家成熟的现金流企业之后,或者你是一个成熟企业的企业家之后,钱对你来说才是最没用的,更重要的其实是想法和空间。

那么根据天使投资人的需求,我们就可以思考了,他们到底要的是什么?是餐厅,洗衣店吗?显然不是,他们要的是那种,未来可能会成长千倍万倍的生意。所以你的市场必须足够大,才能吸引到天使投资的关注。没有增长空间,即便你是个赚钱的企业,人家也不会对你感兴趣的。天使投资通常规模都不大,大概 10 万美金左右。在国内通常也就 50-100 万的样子。这笔钱仅仅够你把事情启动起来。

其次,就是种子投资人,他们是天使和风投之间的一个桥梁。他们通常是一个比较小的基金,规模在 1 亿左右。他们关注的创业公司,通常也都是,刚刚拿到天使投资没几年的企业。如果业务开展顺利,基本会得到这种种子基金的青睐。一般规模数十万美金到数百万美金不等。

接下来就是 A 轮前融资了。这是一个全新的名词,2013 年才流行起来,主要是因为风险投资和种子基金,经常需求对不上。所以才又多加了一层进来。通常 50 万美元到数百万美元不等。相当于把业务进一步完善之后,再交给风险投资。

接下来到了 A 轮融资的时候,你就能看到一些顶级的风险投资公司的身影了,他们会在这个环节进入,比如红杉,格雷洛克,IDG 啥的。他们一出手就是几百万美元到数千万美元不等。一般来讲,如果有一家著名的机构投资你,这就是对你形成了巨大的品牌背书。后面你的融资将不是问题,他们就会主动给你一轮一轮介绍投资人。当然也有那种,不再参与的顶级机构,这就比较糟糕了,人家一看,你自家的孩子都不管了,其他的基金也就不投了。所以作者也建议一些创业公司,在他们完全准备好以前,最好避开大型风险投资公司,避免负面信号的传递造成的不良影响。他们具有比较大的指标意义。如果他们不投了,其他人也就都不投了。更多分享微 fufoushu 谨防二手

还有一个叫做投资人联合投资基金,就是一大群天使投资人联合在一起,形成一个基金池,有个 GP 来管理。其实相当于就是把钱凑到一起,形成了规模之后,往后延续了一轮,可以支撑他们投一些风投的项目。然后还有一些孵化器和加速器,孵化器一般在那种共享办公空间里比较常见,加速器是则是偏重于已经建立起来的创业公司,这些公司可能正处于研发阶段。加速器的使命,就是加速这些创业公司的成长。加速器不但会直接进行投资,也会帮助创业企业,对接天使投资,风险投资,导师和顾问等等。所以如果你创业了苦于没有什么门路联系投资人,可以多去参加这些创业网站举办的各种活动和论坛,也可以把公司设在孵化器和共享空间里,这种地方,接触到投资人的概率通常会比较大。

融资的另一个选项,就是去找企业投资人,以前企业都是后期才介入,但最近大公司也越来越靠前发力,但是企业投资通常都有自己的业务计划,他们往往会处于战略上的原因,而并非只是为了赚钱。所以你必须得投其所好。你的业务得给他带来想要的因素。企业投资对于创业公司来说,其实非常有价值,因为他往往要做业务的延伸,才会在上下游去扩展,那么这也就为创业企业提供了更多地资源,比如平台,流量,技术,品牌。通常双赢的概率是很大的。即便你拿不到太多的钱,但往往也能获得稳定的客户和渠道。

那么风投机构要的是什么呢?要知道钱并不是他们的,都是那些合伙人的,我们叫做 LP,

而基金管理者叫做 GP，他们每年从这些基金上提取管理费，如果 10 亿的基金，每年光管理费就 2000 万美元，所以他们很有动力把基金做的更大，那么也就意味着他们的退出难度更高。需要一些极大的生意才能创造收益。比如你说我就要 2000 万美元，那么你去找一家 10 亿美元的基金，对他们来说可有可无，甚至不值当为你的项目配置专门的投资经理。所以你要至少一个亿的时候，再去找他们。然后抛出你能赚到 10 亿美元的想法。这才与他们的投资相匹配。

明天我们继续讲，风险投资的喜好，以及我们融资的一些技巧。

【7】穿越寒冬 7：风险投资的喜好！融资的那些技巧

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，我们继续讲，穿越寒冬，昨天我们说到了风险投资的喜好和任务，你要的钱，得跟他们的规模和业绩相匹配。太小的生意他们是看不上，特别是那些完全不具备想象空间的生意。比如一年增长 20-30%，这几乎毫无意义。他们要的是那种每年都能翻倍，还能持续个 10 年 8 年的企业。之所以这样，就是因为整体胜率其实并不高，他得用成功的企业赚到足够多的钱，去背失败企业的亏损。

如果你的公司，没有成为独角兽的潜力，那么就意味着很难被这些顶级风投选中。老齐给大家普及一下，一般独角兽企业，是那种还没上市的，且估值在 10 亿-100 亿美金的。要按收入估值的话，也得差不多在 5000 万美元以上。所以想想，这得是多大的一个生意。你的企业要发展成什么样，才能有这个体量。这远不是一个中餐馆和洗浴中心能够产生的体量。所以你在去找风险投资之前，最好把这个故事给他准备好。

那么估值到底该怎么算呢？这其实没有一定之规，要看市场的变化，市场比较热的时候，估值会高一些，市场冷清的时候，就需要对估值保守一些。作者接触的一些创业者，基本都会高估自己公司的价值，甚至普遍高估了一倍。所以他们最后跟投资人谈了半天，投资人即便很喜欢他们的项目，也不会接受他们的报价。有太多的融资项目，就这么僵持住了。最后双方的加码很难谈拢。

创业者应该从多个不同渠道，获取公司的估值，调整你的预期，比如可以咨询一下创业导师，咨询一下商业顾问，还可以咨询一些其他的投资人，看看类似的项目最后拿到了多少钱。而不要总是自说自话。老齐可以给大家一个行得通的办法，就是你去看看差不多的同类公司，有没有在二级市场上挂牌的。用他们的估值，打 5-7 折，就是你的公司的估值。估值无非就是两个关键因素，一个是你的增速，另一个是你的业务天花板。增速越快，天花板越高，你的公司也就越值钱。

为了获得融资，你需要做好 BP，也就是商业计划书，肯定是要有一个精简的 PPT 的。一是可以直接发给投资人，另一个也方便自己路演。这个模板全程讲下来，不要超过 3 分钟。分为这么几页内容。

第一页，标题页，简单有效。公司 LOGO，精美图片。还可以放上你的联系方式。第二页，痛点，你为客户解决了什么问题。尽量用图片说明。第三页，大的愿景，也就是你的解决方案，重大机会在哪。你将如何打破传统，形成创新突围。第四页，你的产品，他如何工作，如何为客户带来好处。可以插入一定的视频。但必须制作精美。第五页，目标市场，潜力有

多大，客户有多广。他们愿意为此付出多少钱。这就是你未来的营收来源，第六页，竞争，谁是你的对手，你的独家秘笈是什么，如何与众不同。第七页，商业模式，如何赚钱，定价策略，毛估一个利润率。第八页，收入预测表格，重点是增长率，和融资之后的投向。第九页，业务上升势头。也就是你现在已经搞定了哪些事情。第十页，团队介绍，第十一页，简单问题回答，包括想要融资的金额，估值，这笔钱能让你实现什么目标。

在做 PPT 的时候，记住能用图的地方，就不要用文字。特别忌讳的一点就是满屏文字。这会给他投资人一个逻辑不清的印象。

接下来你还要准备一个好的故事，在路演的时候，讲给投资人听。说白了就是要调动投资人的情感，让他跟你共情，而不是只用理性思考。作者说，也有很多投资人，被一个绝美的故事打动，从而愿意投资，甚至提高估值。这个故事有这么几个要素，1 你为啥要创立这个公司，为什么对这个事如此着迷，你跟客户的日常互动，到底产生了怎样的情感冲击。根据老齐的经验，你要把这个故事上升到一些社会问题，特别是投资人也面临的一些社会问题的时候，他就会跟你共情。比如子女教育，医疗，养老，中年危机等等。

最好的故事，总是能赢，因为人类总是先用感性去接触世界，理解世界。所以你给他故事，远比数字更容易打动他。

如果你的项目真的很好，那么会吸引很多的投资人过来，这时候你也不要被喜悦冲昏头脑，仍然需要小心谨慎，你还需要仔细鉴别一下他的背景和资料。别做无用功，很多所谓的投资人，其实跟骗子也差不了多少，有的甚至就是一些销售伪装的，他跟你见面的目的，并不是要投资你，而是要卖东西给你。跟这样的投资人见面，只会浪费你的时间。

作者说，如果有投资人给你打电话，你就问他一个问题，你最近的三次投资，都是什么时候。如果他过去一年，都没有投过任何的公司，那么他就不是一个很认真的投资人，你也没必要太认真对待。另外，有的投资人，虽然很厉害，背景也比较资深，但是你也搞清楚他所在的赛道，比如只投教培的投资人，你给他讲电商，那双方都是在浪费时间。所以必要的功课还是要做的，不要一听投资人，就很冲动。

如果你不想错失掉一个好机会的话，那么就去查一下风投机构的资料，甚至他的合伙人资料。甚至八卦一下，他们都投了哪些企业。特别要注意，如果他们已经投了你的对手，那么这家公司可能就不是一个很好的选择了。

确认过眼神之后，你就可以找投资人去沟通了，可以是任何地点，比如咖啡馆，办公室，共享空间的会议室等等。除非有很熟的关系介绍，否则尽量不要闲聊，大家的时间都很宝贵。争取 15 到 1 小时之内结束讨论。所以一定要短平快。争取在几句话之内，就把你的 PPT 讲完。后面留下充足的时间，去回答投资人的问题。记住千万不要啰嗦，很多创业者洋洋洒洒讲了 1 个小时，投资人还不知道他们是干什么的。这就麻烦大了。

这里面有些谈话的技巧，千万不要去主导这次谈话，也就是说一定要学会倾听，健谈的人绝对不是侃侃而谈的人，而是那些懂得倾听，让别人说爽了的人。所以一定要善于提问，善于倾听。尽量让投资人多说一些。这样即便投资没谈成，你也能从中获得很多有价值的信息。

投资的过程是一个互惠互利的过程,千万不要搞成了强买强卖,没有人喜欢被当成推销对象。只要你想卖东西给对方,他就会提高警惕。所以要多谈谈,你的项目能给顾客带来的好处,能够投资人产生的回报。其实谈投资,也是一个相互画大饼的过程。

另外,不要为那些未来的事情,甚至很长一段时间都无法验证的事情去争论,比如投资人和创业者对营业收入产生了不同看法,但其实当时他们连产品还没做出来。那么这种争论就显得毫无意义。有些人就是有这个毛病,就愿意跟别人争论容不得别人说他不好。

在见面聊完之后,你最好再去找找这个投资人以前投过的那些企业,去简单的做个调研,看看他们是如何进行投后管理的,对创业团队是否很友好。有些创业者,跟投资人最后势同水火,甚至把公司搞到濒临崩溃。那么这样的投资人,显然也不是你想要的。特别是那种事无巨细,来指点江山的投资人,一定要小心。创业者往往会失去公司的主导权。最后不断地爆发矛盾。更多分享微 fufoufou 谨防二手

还有一种可能,就是你见了很多的投资人,但最后全都石沉大海,没了下文,这其实很正常,投资人每年要看几百个项目,真正签了投资意向书的,其实并不多。可能也就占百分之几。有了投资意向书,才能开始尽职调查,最后才能签订正式的协议。

站在风险投资的角度,他们也是想赢怕输的心态,想找到一个巨大而生意,也怕把事情搞砸。所以你的项目,有可能是被合伙人大会上被否决掉的。所以你得去搞清楚,到底是哪个环节出了问题。风险投资的反馈,其实也是你需要整改的地方。大家都不看好的生意,做成功的概率是非常低的。所以即便最后没能形成投资,创始人也应该去找找投资人,让他们作为朋友的角度,给你点建议。这个投资人的级别越高越好。没有从投资人那里拿到钱,其实很正常,也并不是最糟糕的,那么创业者面对的最糟糕的事情,到底是什么呢?

【8】穿越寒冬 8: 投资当中拿不到投资该如何应对?

各位书友大家好,欢迎继续做客老齐的读书圈,今天我们继续来讲这本书,穿越寒冬,昨天我们说到了,拉投资,对于创业者来说,跟投资人谈不拢,最后没有拿到投资,其实并不是最糟糕的事情,因为投资人有的是,像牛粪一样多,A不投,还有B,你都可以去聊。最糟糕的情况反而是那种,被一个投资人,一直吊着你,总是给你希望,但是又从来不落实,拖上好几个月。最后也没投进来,你的资金在这几个月当中,消耗殆尽。最后公司因为现金流断裂而不得不倒闭。这种被投资人给拖死的创业企业,其实每年都是比比皆是。大家一定要警惕,拉投资的时候,务必要脚踩几只船。做好最坏的打算。

作者说,你最好准备好10个不同的投资人,有些适合早期,有些适合较晚的阶段。如果你只有1-2个投资人备选,那么就会非常的被动,甚至会被对方所左右。谈判的过程,其实就是选择权的比较,你有更多选择权,你就会占据更加主动的位置。最好能够把投资人隔离开,让他们相互竞争。这样你就能谈到更好的资源,拿到更好的价格。甚至你能从这些投资人那里获得一些建议,更好的完善你的产品和商业模式。不要怕找不到投资人,多参加活动。到投资人比较集中的地方去,总是有很多机会的。而且他们也有官网,有地址,你也可以上门拜访。一个创业公司当中,最好有一个合伙人,专门负责跑投资,这样会比较靠谱。

很多创业者,都找过作者帮忙,说如果再找不到投资人,公司就会关门倒闭。作者通常也是

很为难,因为越是这种情况,越难有投资进来,没有投资人会去投一个马上就会倒闭的公司。即便是业务真的很好,也会受到极大的压榨。甚至会被大幅稀释股权。

所以谈判就是这样残酷,你要是弱,他们就会很强。一旦你把担心写在了脸上,对方必然会对你进行精神摧残。所以千万别到生死存亡的时候再去融资。一般账上的钱,还能维持2年的时候,就要出去拉投资了。还剩1年的时候,你其实就已经很被动了。当然最牛的就是那种不缺钱的创业企业,只为了找资源。

棒球有个术语叫做三振出局,拉投资也一样,你可以给投资人3次机会,如果他们抓不住,就不要再继续下去。第一次路演给他们听,让他们彻底了解你的商业逻辑。演讲后发一封邮件,补充一些资料,对一些问题进行回答。也同时发出要约,等待对方回复。如果一周没回复,再追一封邮件,或者发个消息提醒一下,如果再等一周,还是没有回复基本就是石沉大海,那么就不用继续了,千万不要用恶毒的语言对投资人进行攻击,因为投资圈就这么大,如果你得罪一个投资人,可能会同时得罪他背后的一整片网络。如果圈里都认为你的口碑很差,那么无疑会给自己平添很多麻烦。所以你必须礼貌且不失微笑,心平气和的结束这次融资,寻找新的融资方向。

要时刻清楚,投资这个事,不是谁求谁,而是互利共赢,你的项目足够好,也是在帮助投资人完成他的业绩。所以千万不要用乞求的心态拉投资。

如果投资人约你第二次见面,那么这个事做成的概率就大大提高,随后的每一次见面,成功的概率会呈现指数级增长。要是完全不感兴趣的项目,投资人也不会上面浪费时间。如果他要是跟你见三次面以上,很可能你的这个项目,已经通过了他们的投委会。这时候创业者一定要做一个事,让他们就你的商业模式,表达出他们的意见,并且设定一个确切的截止日期。注意这个截止日期很重要,如果他们会很有诚意的话,这块会对他有明确的约束。如果没诚意,这个日期往往是给不出来的。比如你提出2周内,结束尽调,完成签约,如果对方不同意,那就不要浪费时间了。

很多营销课都会讲,应该让你的顾客对你说 yes,而不是 no,但是作者却说,你得先想办法让对方说 no 才行,说白了还是要明白褒贬是买主这句话的深刻含义,他开始跟你讨价还价,跟你开始挑毛病的时候,说明对方真的关注你的产品了。

人首先是感觉,然后才是对感觉进行合理化的处理,另外,大家都想在谈判中占据主动,讨价还价,其实本身就是一个让对方感觉到占便宜,具有掌控力的过程。比如,对方说不,你的估值太高了,不,你的市场太小了,不,你没有一个足够优秀的团队等等。这些否定,并非不可商谈。也都是你的团队,要去不断打磨的方向。双方各退一步,从而促成交易。

投资人往往会保持一个比较高高在上的强势态度,毕竟人家是出钱的一方,所以创业者务必对投资人要保持尊重,同时也要表现出一定的好奇心,多提一些开放式的问题。啥叫开放式,好比说,你怎么认识这个市场,以及这个商业模式。你觉得我该从哪些方面入手。这给了对方很多发挥的空间。相对应的就是封闭问题,比如你觉得对不对,好不好。要不要。这种体验不是很好。

作者举个例子,比如你是一个网上卖眼镜的公司的 CEO,你可以这么提问,启发你的投资

人。1 你愿意花 400 美元买眼镜吗？2 如果同样的眼镜在我这只花一半钱呢，3 不合适我可以免费退货呢。4 您觉得还需要我们提供什么样的服务，才能让您愿意尝试。当投资人跟你讨论项目的时候，其实你已经赢了一半了，就说明在他的心里，已经开始为这个项目构思了。希望正在逐渐增加。如果他的点子，被你所认同和实现，那么获得投资的概率就会大大增加。总之，通过提问的方式，尽快的打消投资人心中的疑问，这才是快速获得投资的有效方法。有时候投资人自己也不知道问题出在哪，就是觉得不太对劲，所以需要创业者不断地跟他沟通。

在融资的过程中，刻意隐瞒甚至造假是不能被容忍的，所以必须实话实说。撒谎的话，会引来巨大的反噬，对方会对你非常不信任，甚至一票否决，而且你的声誉会在投资圈内迅速变差。最后就会被拒之门外。相比于你的项目前景，越是早期的投资人，其实越是以看人看团队为主，你的业务好不好，他其实没那么关心，主要看你这个人值不值得信赖。所以实在没必要撒谎，很多时候，坦诚甚至不但不会扣分还会加分。创业的失败率高达 90%，投资人非常了解这一点，所以他并不惧怕失败。但却不愿意被骗。

我们在融资的时候，还需要格外注意，要尽可能多的获得社会资本，比如马斯克用推特夸奖了你的项目，那么可能比得到 1000 笔投资还要重要。如果一个大机构，一个有权势的人，给你做了信用背书，那么对你创业成功，是非常重要的。所以不光钱是资本，流量和注意力也是资本。你如果能请到很多的有影响力的人为你站台，那么效果也会十分突出。从这个角度来说，如果你本身就是某一领域的大 V，那么创业就会事半功倍。通过自己的号召力，就会轻易得到这些社会资本的加持。

作者建议，每一家创业公司，都应该组建一个由专业人士组成的顾问团，这些人，多多少少，都会与投资人有些联系。更何况他们还拥有非常有价值的业务经验。深厚的行业人脉，以及在某个领域当中的专长。比如律师，公关公司，营销顾问，广告代理，财务公司等等，这些领域的资深人士，通常都跟投资人关系比较好。如果有这些人给你做加持的话，那么融资就会相对简单许多。比如阿里巴巴和腾讯，其实也是在引入了蔡崇信和刘炽平之后，才开启了巨头之路的。他们两本身就是投行人士，所以能很轻松的拉来契合度最高的投资人。圈内人给你背书，那么就简单许多。

如果你没有这些条件，那就只能通过专业组织，孵化器，加速器，以及一些创投组织的活动聚会，去多认识一些投资人了。当然这种会场一般都比较混乱，你不断地换名片，也未必会有好的效果。还是要想点其他的办法，提前做些功课。比如有的创业者就很走心，他知道今天会来哪些大佬，然后不断地在电梯，咖啡厅，酒店客房，甚至行政酒廊，创造跟这些大佬们偶遇的机会。一旦搭上话，就获得了几分钟介绍自己项目的机会。远比只在会场当中，换名片有效的多。明天我们继续介绍，结实投资人的方式方法。

【9】穿越寒冬 9：如何才能找到更多的投资人

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬，我们继续讲，该如何有效的接触投资人。最简单的方法就是发邮件，或者发信息。有时候也挺管用。一些大的风险投资基金，会把合伙人的邮件地址贴在官网上，那么通过这些冷邮件，就是创业者接触投资人，成本最低的一种方式。作者第一次创业的时候，也是从发冷邮件开始的。后来有几个投资人给了回复，还约他见面。他曾经还给乔布斯发过邮件，也被邀请到苹

果公司开会。

冷邮件的最大好处就是，只有收益，没有成本。哪怕你扔出去 100 份邮件都杳无音信，但只要要有 1 份回复，就是机会。其实跟我们找工作投简历差不多的道理。这种没成本的事，要多干，而且要干的越多越好。它本身就是极小的成功概率，所以你必须把基数放大才行。

那么冷邮件怎么写？这也是个学问，要上来开门见山的说，我是谁，我正在做什么东西，这个产品能给大家解决什么样的问题。然后就是团队介绍和你们的产品与客户情况。一定要短小精悍主题突出，甚至一些字体还要给他加粗变红。因为投资人一天要收到几百份这样的邮件，你必须尽快让他注意到你才行。所以千万不要洋洋洒洒的去写，冷邮件不是展现你文笔和才华的地方，不是说写的多，就能获得青睐，相反一篇字，人家连看都不想。很多人其实极度缺乏同理心，如果你都不能站在投资人的角度去思考问题，那么怎么能服务的好客户呢？所以从这个角度来说，字多的邮件，全部扔进垃圾桶，是没什么问题的。

一旦取得了投资人的回复，就应该立马约出来见面，不要试图尝试通过邮件与投资人交朋友，这几乎是不可能成功的，所以千万别犯懒，必须落实到线下的会面上。而且要尽量想办法降低投资人见你的成本，比如他们公司楼下的咖啡厅，或者出差住的酒店附近。总之你多跑跑，这样更容易成功。

见面之后，最重要的就是现场路演了，这时候你要先看看对方的状态，投资人其实也是很苦逼的，有的在天上时间，比在地上都长，每天就是各种旅途，如果他已经很厌倦了，那你就先让他放松下来。这其实还是一种同理心。套话和废话尽量少说，节省他的时间。你如果时时刻刻都站在他的角度思考问题，让他感受到很舒服的话，你们之间的关系就会很快拉近。要知道大部分的创业者都不会知道这些。很多人连话都说不利落。展示一大堆废话连篇的 PPT，如果能在众多的人当中，你简单精炼，甚至不乏幽默，那么会轻易脱颖而出。抓住对方的注意力。

所以在见投资人之前，你务必仔细去想，你这个项目吸引人的点到底在哪？怎么展示才能让他眼前一亮，如果产品很有趣，那你就少说话，如果客户很有趣，那就多展示客户。当啥都没有的时候，才是展示你口才的时候。

接下来我们讲讲创业的市场，作者最为看重中国和美国两大市场，这里拥有的风险投资，创业公司数量，以及各种资源，都要远比世界上的其他所有国家加起来还要多。作者所创立的创始人空间，也就是一个孵化器的办公场地，主要就在中美两个国家。主要就是举办研讨会，提供创业课程。辅导融资啥的。目前这种孵化器在国内其实还是挺多的。

对于创业者来说，其实最重要的就是市场。只有在大的市场当中，才会拥有强烈的需求，你才能够更容易的把企业做大，从而实现指数级别的增长，有了想象空间，天花板被打开之后，你也才能获得更多地风险投资的青睐，所以这都是相辅相成的，我们总说一句话，叫做一定要到有鱼的地方去钓鱼。再过去的几年当中，中美两国都是独角兽最多的市场，当然不得不承认，在 2021 年我们反垄断之后，让独角兽的数量急剧下降。所以直到现在我们也不理解当时为什么要出这样的政策，而到了 2023 年，其实已经开始纠偏了，但是信心被打掉之后，纠偏就会显得格外困难，需要很长的时间才能恢复。

在中国，像北上广深杭，这都是重要的创业城市，对比的是硅谷，纽约，波士顿，西雅图和洛杉矶，这些大城市当中，都有完善的创业支持系统，有足够多的人才，密集的投资人，以及敢于承担风险的文化。而且在政府的推动下，现在中国的二线城市也在纷纷崛起，拥有越来越好的创业环境，包括成都，西安，武汉，合肥，大连以及青岛。当然到底适合在哪创业，还得看你具体从事的是什么行业，比如科技最好还是深圳和杭州，金融是北京，上海和深圳，外贸是杭州和广州，加工制造可以是成都，重庆，武汉，合肥。传媒是长沙和北京。

作者对北京的中关村和望京印象深刻，他说这里已经有了跟硅谷比拟的创业活动和孵化器，创业园区和咖啡馆更是比比皆是。你随处可见，创业者和风险投资的身影，这里到处都在谈论人工智能，大数据，元宇宙，等等高大上的产业。

硅谷和中国目前最大的不同，就在于，硅谷还是更加包容的，他说在硅谷你可以看到，印度人，韩国人，巴西人，德国人，中国人，全世界最优秀的人才都在硅谷出现，反而硅谷本地人并不多，但在中国，无论北京上海，都是本地的创业者比较多，唯一例外的就是深圳，他吸引的是来自于全国各地的人才。来了都是深圳人，因为他是新造的一座城市，所以没有任何的排外情绪，会让年轻人感到非常舒服。这也是北京和上海完全不具备的优势。

中国和硅谷之间另一个差异就是技术，硅谷一直都是新技术的领导者，比如这次人工智能你就能看出来，美国人在研究算力，研究大模型，而中国的创新则比较割裂，自上而下的硬核科技，比如人工智能，基因，大数据，航空航天，芯片半导体，这些都是国家的头等大事，很多都是由国家来主导研发。反过来，自下而上，也是这些高科技的应用场景和商业模式，都是由民营企业和创业者在开发。在中国你很难想象，有人会像马斯克一样，去研究发射火箭。去研究移民火星，这个中国的创业者可能连想都没想过。即便是人工智能，国内也很少有人去研究模型研究算力，而是都想着怎么能给 chatgpt 加个壳子。变成一个老百姓日常离不开的产品。也就是说，美国人现在更擅长做从 0 到 1 的创新创业，而中国人则更适合把这个创新变成一个更大的生意。我们的注意力更在于把他从 1 做到 10。

的确我们更容易把生意做大，因为我们拥有 14 亿人口的超级市场。你做个应用，动辄就是上亿的用户。像快递，外卖，网约车，也有大量的劳动力和更为密集的客户需求。要在美国郊区送外卖，可能外卖费都不够油钱。所以注定有些东西，挪到咱们这来，就能变成更大的生意，甚至远远超越美国本土。

另外，中国 高等教育虽然非常普及，但是还是以应试教育为主，不注重培养发散式思维，所以我们学东西特别快，但不善于发明创造，这也让我们越来越不想创新，更愿意做应用。这十年来基本就是去抄美国成型的产品，然后做本土化适配，这么做创业的成功概率最高。

作者对中国的一个重要印象就是，中国人一旦行动起来速度回特别的快，我们天生就是创业者，可能是穷怕了，所以那种紧迫感和竞争意识，远不是美国人能比的。一旦看到某些机会，中国人就会蜂拥而上。这既是一种祝福，也是诅咒，这也从另一个方面说明，花费很多的心思去创新，反而是个性性价比不高的事情。比如那个段子，如果谁在马路旁边开了家理发店，生意很好，那么出不了 1 个月，你会看到马路两侧全都是理发店。在硅谷就很难出现这种情况。这也是两国文化的一些差异。

另外，中国的创业者基本不休息，基本都是一周七天连轴转，于是创业团队的员工，也就被

迫做起了 996 的工作。相比之下硅谷就更为自由，美国人 8 小时工作之外，甚至还能思考一些自己的爱好。这反而成为了他们创新的源泉。而在中国，老板不需要员工创新，也没有给大家创新的时间，你只要保质保量的执行就好。所以很多高材生出国留学后不愿意回国就业，认为国内没有自由，确实也是如此。这是文化差异造成的。明天我们继续来讲，中美创业市场的比较。

【10】穿越寒冬 10：中美创业市场的比较

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬，昨天说到了，中美创业市场的比较，之所以说这个内容，就是告诉你要适者生存。在不同的国家创业，要做最容易成功的事情。比如你要是研究硬核科技，那最好还是去美国。在中国，你最好还是选择一些应用场景的项目。这样才会有资本愿意买单。所以创业也要投其所好，1 要投客户所好，2 要投资本所好。除非你真的完全不缺钱，否则别太任性。

在中国，创业的风险还是挺大的，有些创业者一旦失败，往往就欠了一屁股债，很难再翻身。即便是风险投资，其实很多也都是明股实债，好的时候是股，一旦你不行了就都转成了债务，所以不少创业者，其实都会因为创业而返贫。

咱们这的投资人，往往也更加心急，总希望快速收回投资，比如 3-6 年，有时候可能会更短，而硅谷的风投，则周期要更长，一般都是 6-12 年不等。他们希望实现价值最大化。这就造成了一个巨大的差异，投资人往往会逼着创业者完成一些 KPI 考核，比如让他们尽快做大客户基数等等，你也很难说这个做法不对，因为大家都急功近利，如果你不赶紧跑马圈地，跑出优势，那么等竞争对手赶上了，机会就会更加渺茫。所以在中国，一家创业企业，说要慢下来，平稳增长，通常是不被允许的。一个创业者，如果拿了资本的钱，就会感受到巨大的压力。

这两年中美之间的摩擦不断，其实也限制了一定的资本跨界流动，让美国的风险投资，也减少了投入，中国资本走出国门，收购一些创业企业也变得越来越困难。所以这客观上来说，也给创业制造了障碍，以前能把公司卖给阿里和腾讯，就算是创业成功了，现在不让这些大厂出来搞收购了，这无疑也就增加了创业的风险。大多数时候，项目还是那个项目，给点钱他就活了，如果搞不到钱，他就死了。所以资本退坡，对于创业者来说，其实就是灾难。政府要想支持创业，最好的做法就是支持资本，培育市场退出机制。

在中国创业，还要多考虑一层美国没有的因素，就是关系，这可能比你的技术和创意更加重要。没有关系，再好的项目也难以进展。尤其在中国的北方创业，更是如此。有的时候应酬比你的工作重要得多。特别是在某些地方，正常途径，你根本没办法推进业务。这就是我们说的营商环境十分糟糕。我们一直有句话叫做投资不过山海关，其实说的就是这个事。

作者也呼吁全球的创业者和投资者，尽快进入中国市场，他认为这是一个巨大的机会。目前中国的知识产权保护，已经取得了长足进步，另外，即便你不进入中国市场，也不代表比别人不会模仿你的创意。所以逃避不是一个好办法，最好的防御，就是你应该快速进入市场。树立较高的壁垒。

另外，如果你的产品在中国很有名气的话，那么你就很容易赚钱，在中国消费者对品牌的认

知度很高。品牌商家在中国都有很出色的业绩。争取找一个中国合伙人，找一个本土团队。这样有利于你理解本土市场。胜率会大大增加。有一个捷径就是加入中国加速器，参与本地的团体和校友会，找一些善于搞关系的合作伙伴，与政府建立关系。你得到的支持，通常都会比较惊人。

作者以自己举例，他的企业就是创始人空间，这种孵化器和加速器，中国其实竞争非常激烈。但是作者做了一些特有的优势。首先，他建立了独一无二的品牌，其次让专业的课程，内容，关系，与硅谷紧密相连。第三，加强了本地关系。从三个方面，强化他们的市场优势。

接下来我们讲，创业者该如何自力更生，发展自己的业务。在创业初期，大部分创业者都只能花自己口袋里的钱，即便后来引入了天使投资，或者是拿到了风投，但也不是一劳永逸，甚至很多时候，风险投资都是问题和麻烦的根源，他们很少会帮助创业企业解决一些实质性的问题。所以无论任何时候，创业者都必须学着自己去解决问题。在创业这条路上，永远不要寄希望于别人。

创业者最先考虑的问题，就是必须先证明自己的业务是有价值的，如果这步你不能跑通，那么后面的一切都变得没有意义，也不会成功。有些失败的案例，就是在还没有证明自己产生价值的时候，就拿了太多的融资，最后疯狂烧钱，然后也不知道意义何在，最后耗尽了所有资金，公司也就死掉了。作者举例一个闪购平台，上来就拿到 3.1 亿美元的天价投资，之后每个月烧掉 1400 万美元投资，但是他们却并未留下客户，最后公司很快也就覆灭了。现在国内的很多生意也是如此，比如某些音频平台，四年巨亏百亿。上市也上不去，广告根本没有回报率，导致也没有商家买单。所以如今也是非常尴尬。

有份报告指出，过早扩张是创业公司业绩表现不佳的最常见原因，70%的公司，至少存在，招聘过快，产品过剩，以及在市场营销和客户获取上，投入过过多的资金。说白了就是，拿钱拿早了，结果钱进来了，就得尽快砸出去，但其实很多东西还没有做到位。甚至商业模式和客户的服务都还没有架构好。最后吸引的客户，全都是来薅羊毛的。一旦没有便宜可占了，用户就全都跑光了，从这点来说，视频网站其实也是这个困境。用户来并不是因为网站的品牌，而只是为了看剧，剧看完了，用户也就走了。所以重复的资本开支极大。永远没办法产生自由现金流。

很多创业者也会因此而产生错觉，自己拿到了大笔投资，也烧了很多钱，项目也拥有了比较高的知名度，于是就觉得自己已经成功了。但其实还差的远呢，甚至如何产生稳定盈利，都很困难。有些著名的公司，甚至毛利率都是负的，完全没有商业模式。就靠蹭热点活着，靠资本买单。说白了最后赚的不是消费者的钱，而是股市上股民的钱。这种企业很难真正成功。一般也都是昙花一现。

相反，有些公司，一直没有大的投资，反而是个好事，这让创始人，不得不节衣缩食，寻找盈利模式，守住自己的现金流，这会让他们走的更加稳妥。如果一个公司，没有经过风投，但是依然实现了指数级的增长，那么这个生意后面就会非常值钱。说明他们的模式已经得到了市场的有效验证。这时候一旦融资，可能直接就是独角兽级别的。

作者告诉创业者，在你把创意带给投资人之前，没有什么，比验证他的有效性更加重要。没有融资之前，你可以不断调整你的创意，各种尝试，而一旦你拿了投资人的钱，你就会压力

巨大，他们会天天催着你尽快看到成果。当你开始回到 KPI 的考核当中，那么你就会失去创业的快乐。开始给投资人打工。每天就是各种数据带来的压力。然后你跟投资人的矛盾也会日益加深，特别是当你完不成任务的情况下，这种矛盾就会彻底爆发。

作者说，也许你可以先考虑从副业和兼职开始，比如菲尔奈特创立耐克之初，他是有工作的，一边做会计师，一边经营他的公司，打工赚钱，养公司的经营。这种通过副业创业的案例比比皆是，他最大的好处就是，可以让你有个非常好的创业心态。不用每天都是生死攸关，可以有足够的时间，去打磨你的产品，与你的客户沟通，思考你的商业模式。直到确定这是一个很大的生意，自己全职后，能带来更大的收益，才开始全身心的投入其中。再举个例子，比如乔布斯的合伙人沃兹尼亚克，最早也是一边在惠普打工，一边业余时间做电脑，他做出来的苹果电脑也是先拿给惠普的老板去看，结果惠普不识货，他才转而自己创业的。这时候，他们已经非常笃定，这是一个改变世界的产品了。

所以我们总结一下，创业创业，最重要的是那个业务，满足客户的需求，而并不是要很快找到投资人。最近社会上有一个很不好的风气，说业务有 to C 的，to B 的还有 to 投资人的，也就是说创业以卖给投资人为目标，那么这就肯定做不好。明天我们继续讲，到底该如何打磨业务。

【11】穿越寒冬 11：该如何打磨业务？做低成本宣传？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。昨天我们说到了打磨自己的业务，创业者在初期要更多地想想，如何利用媒体资源，让自己的项目和企业推广出去，你可能很难雇佣的起公关公司，也支付不起广告费。所以就必须要得想一点讨巧的方式，从而吸引一些眼球。重点其实还是要掌握一些病毒式传播的技巧，比如使用一些标题党 制造一些故事等等，有些话术其实还是比较有效的。比如今天我说的内容，可能很快就会被下线。先点赞后收藏，这都是抖音这种算法推荐平台的惯常套路。他是摸准了点赞和收藏增加算法权重这个规律，所以故意制造一些紧张感。还有一些擦边的内容，也有利于扩大你的影响力，有很多号，都是先养娱乐的流量，之后再转商业用途。比如有的财经大 V 原来就是美女变装，涨粉几百万。还有的号，原来是炫富号，一年花 100 多万，专门体验最奢侈的消费，从而吸引眼球，最终直播带货。

另一个策略，就是可以借助专家，自媒体，或者一些知名度比较高的人，让他写点文章，或者你们做个互动，这样也能增加知名度。现在这个社会，酒香也怕巷子深，如果你不搞推广，其实很难把产品推销出去。当然最厉害的策略，还是蹭热点。比如一些新闻事件出现的时候，你总能看到杜蕾斯的神奇文案。这就是能力，传统媒体不能做广告，就逼着杜蕾斯，只能玩这种事件营销，反而效果很好。

再有就是一些新奇特，比较吸引眼光，也就是越跳出逻辑的东西，越容易引起大众的注意。比如巴西的一家咖啡品牌，他的咖啡豆都是用当天的报纸包的，用这种方式证明咖啡豆的新鲜程度。还有的租车公司的广告语，我们是市场第二名，所以我的门前不用排队。这就是在蹭市场第一的流量。国内也有，比如郎酒的广告，赤水河两大酱香品牌之一，大家都知道另一个就是茅台。那意思就是说，我不比茅台差。

总之，逻辑就是新奇特，好玩，有创意，大家有非常强烈的分享意愿，这种东西，你就比较

容易传播出去。运营推广这个事，其实对任何一个公司都是最大的难题，需要不断地想出一些新点子才行。说实话老齐也不善于推广，所以我们才选择了最笨的方法，就是持续的深耕内容。结硬寨打呆仗，慢慢把社群做起来

之前我们讲过，要想创业，你就必须打破传统，你按照别人的发展轨迹重新走一遍，基本都会失败。所以这个固有的思维模式一定不能要。必须得做跟别人不一样的东西，你才能成功。换句话说，你做的东西，如果市面上比比皆是，你失败的概率极大。反而你做的东西，市面上没有，你是蝎子拉屎独一份，那么成功的概率就会很大。剩下的就是能否有巨大的需求的问题了。所以两个关键点，1 是新颖，2 是满足客户需求。有人说我光为了新颖，但是没有需求，那肯定也是不行的。

老齐给你一个绝招，你完全可以跟你的竞争对手反过来做，比如其他人都在急功近利，企图创造短期超高的业绩，那么我们就主打长期回报，带着大家慢慢变富。同样的，很多酒店都是主打奢华，那么有人就专门去做廉价和体验的性价比。去除不必要且高大上的行政套房和行政酒廊，降低成本。还有很多教培，就是主打应试教育，以提高成绩为目的，那么我能不能以提升学习兴趣为目的，让孩子们发现语文数学里的美，让他们打心底爱上学习。其实很多商业的成功，都是来自于这种思考方式，比如苹果搞封闭的 IOS 系统，那么安卓人家就全面开放。最后谷歌的生意，并不比苹果小。

我们还可以熟练的使用社交媒体，从上面寻找一类话题的关键词，比如你做一个健康的 APP，那么就可以看看大家再健身当中吐槽最多的是什么，然后在这些地方，纷纷展开营销。比如缺少好的教练，你可以找到帅哥美女，形成吸引点。有人缺乏规划，你可以做出很好的健身计划。有人不知道该怎么饮食，你甚至可以公布一周的食谱。当然也可以直接外卖餐食。全方位展开健身服务。

还可以到你的竞争对手那里，看看大家的吐槽和关心的内容，然后把他买成自己的竞价搜索关键词，也就是说，大家一搜索，健身食谱，然后流量就都到你这里来了。这些都是精细化运营的方式方法。也是我们获取客户的捷径。当然能不能留得住客户，就看你的产品力，以及你创造内容的能力了。或者说，获取流量并不难，但是留住这些人，让他们认同你的想法，需要你持续的做内容输出。为客户营造一个非常好的产品体验感。最后才能促成消费。很多朋友都想创业，老齐给他们的建议都是，你先把你的东西免费发出来，如果免费都没人看，那么这个点子就不会很成功。如果免费有人关注了，后期转成付费，他就是一个很好的商业模式。

另外，要做好你的用户画像，知道你的用户都是一些什么人，然后多去找他们经常出没的一些地方，比如老齐的用户是 35-55 岁之间的中年人。所以我去抖音获客价值就不高。与其这样，还不如去机场火车站写字楼打打广告。那么你的客户是谁，他们一般会出现在哪里，这个要仔细思考。千万别说，所有人都是我的客户。那么也就意味着你压根就没有客户。

有时候，你的特性和定位并不是造出来的，而是说出来的，比如某洗头水，其实跟其他产品没啥区别，但就是说自己专注去屑。说的多了，大家也就记住了。还有的保健品企业，就说自己是为女性专门创造，但其实无非就是维生素的东西，这么做他就会把群体分的更细。让自己的产品特性更加突出。所以不要怕吹牛，找到你想服务的客户群体，然后全力去迎合他们。比如某乘用车品牌，就硬说自己是 500 万以内最好的 SUV，结果这句话反而引起了广泛

的传播。

我们还可以准备一个关于品牌的故事，来让价值观深入人性。比如有个品牌叫做年轻和鲁莽，他就产生了一个故事，一个对越野摩托车充满激情的小伙子，因为一次事故而瘫痪，但是从没有放弃过比赛的理想，于是他跟伤病作斗争，重返赛场。这种故事，刚好与品牌特性相结合。一下就让他们收获了众多的粉丝。这比请一些明星代言更加管用。

故事的准备分这么几种，你自己的故事，客户的故事，企业的故事，或者趋势的故事，弱者最后成功的故事，这些都很有传播力。当然，故事还是要力求真实，在真实的基础上，可以适度夸张，并完善细节。让一个冰冷的案例，变得更有人情味一些。这对你获取融资和拓展客户都会很有帮助。

如今的互联网时代，我们有一个营销漏斗理论，先是获客，然后是活跃，第三是销售，第四是裂变，第五是留存和复购。其中最关键的一步，就是把客户变成你的推销员。一个是要让他其中享受到好处，另一个就是要让他有比较强烈的自豪感和存在感。一旦客户能够自己裂变了，那么你的获客成本将大幅降低。

很多人都有疑问，如今在这个巨头林立的市场里，普通的创业者还有出头之日吗？其实不但有，而且还有很多的机会，因为互联网的基础设施现在已经非常完备，你可以通过互联网，通过正向黑天鹅的理论。获得很多四两拨千斤的机会，只要你的故事够好，产品够优秀，那么还是很容易获得传播力的。更多分享微 fufoushu 谨防二手

但是大家也不要走火入魔，为了传播而传播，传播只是手段，最终你能不能成功，还得看你的产品，是否能解决用户的真正问题。也要看这个问题，到底是否长在大家的痛点上。如果足够痛的话。那么机会就会很大。

下面一章，我们换个角度，站在投资人的立场上，看他们是如何去寻找创业公司的，你把投资人想明白了，自己的创业也就更能够有的放矢一些。

投资人最愿意看到的就是那种指数级增长的企业，那么他一定满足了市场的巨大需求。投资人的工作，就是要在一只独角兽，还没有长出犄角之前，提前把他挖掘出来。这时候投资人需要拨开迷雾看到事情的本质，不能被企业的短期亏损所吓到。明天我们就好好讲讲，投资人是怎么看项目的。

【12】穿越寒冬 12：投资人是如何选择项目的

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。今天我们来站在投资人的角度，来理解项目，聪明的投资人，总是第一步先观察团队，硅谷的风投说的很直白，他们赌的其实就是团队，而不是某个项目。早期的创意其实非常不靠谱，大多数也都是纸上谈兵。即便项目听起来还行，如果团队执行力很糟糕的话，那也几乎没有成功的可能，所以赌项目完全没有胜算。相反，一个很有战斗力的团队，他们往往会根据市场的状况，调整自己的方向。那么团队有哪些要素呢？

首先，就是团队的领导者，也就是这个 CEO，是否足够强势，他得有能力协调团队合作，在

项目早期，如果没有很强的领导力的话，那么很难把团队凝聚在一起。投资人看创始人 CEO 的办法就是看他的简历，就读于什么大学，有哪些工作经历。名校毕业，履历丰富，是否就一定能成功呢，其实也不一定，只能说概率会相对高一些。有些不是名校毕业的人，也有相当强烈的领导气质。比如马云，乔布斯，卡耐基，爱迪生，麦克戴尔，这都不是名校的毕业生。所以这是一个考察项，但不是唯一考察项。

另外，就是工作经历，大厂带团队，这也是一个重要的加分项，说明他在这个领域里面，已经有了相当的积累，有着不错的资源和经验，这时候投资人会重点看下，他是否有足够的冒险精神，大厂高管，最怕的就是迈不出创业的步伐。打江山和守江山还是不一样的，领跑和陪跑也是不一样的。有些副总裁，是很好的执行者，但并不具备杀伐决断的能力。这个也是重点考察的方向。

接着要观察，CEO 把哪些人拉进了这个团队，作者经常会问，你们这个团队，是如何认识的。是 CEO 精挑细选，三顾茅庐请来的高人，还是随便拉上了几个闲人。这些创始人，是否为了股权，和未来远大的事业，放弃了高额的年薪。比如蔡崇信那样，放弃百万年薪，愿意只拿 500 块钱月薪，跟着马云干。这就是极大的加分项。如果一个创始团队，他上来就不是很强的话，各个方面也没有顶尖的人才，那么他的天花板就十分有限。那种一个孙悟空带着无数猪八戒的创业项目，投资者往往会比较头疼。投资人更喜欢的是创始团队各司其职，每个人都是这一领域的专家。

看完了团队，还要评估整个市场规模，如果这个生意，天花板很低，投资人是不会感兴趣的，比如你说开个洗浴中心，再赚钱，也很难拉到风险投资，因为没啥意义。他们要的是鲸鱼，而玻璃缸里是养不下鲸鱼的。投资人更关注的是指数级增长的市场，即便是传统业务，你也得告诉他，如何做成连锁项目，而且可以无限扩张才行。风险投资，需要的是巨额回报。只有大生意，他才能一轮一轮的传递下去，上市之后才有更高的估值。

再有就是看你的客户，到底是什么群体，有的创业者会告诉投资人，我的客户群体是所有人，或者所有女性，那么投资人一定对他完全不感兴趣，你的用户群体越宽泛，你的产品特性也就越弱，越没有竞争力。比如你说我要做饮用水，所有要喝水的人都是我的客户，那你说这个生意咋做？相反，你说我就要做一款极致的泡茶水，这反而特点和客户群体明确了。你更容易脱颖而出。所以你对客户描绘的越细致，越有机会拿到投资。如果你是做软件的，那么就更容易取得用户画像，投资人可能会让你展示这些关键数据。比如年龄，区域，性别，使用的手机型号。这些数据，都是投资人非常看重的东西

投资人还喜欢顺势而为的公司，特别是那种风口行业，因为只有这样，他们才能降低风险，能把你在后面卖出个好价格。比如现在最先进的技术，最吸引人的应用场景等等。像人工智能，云计算，金融科技，这些都是很容易融资的项目。相反你说我是做肉夹馍的，即便口感再好，估计也没那么容易找到投资人。不过有时候风口会变化的很快，之前教培也是一个长在风口的行业，但是因为一个政策，行业彻底覆灭。投资人自然也会躲的远远的。

另外，一些风口行业，其实也能免费使用公共媒体资源，因为你本身就是舆论的焦点，就会有很多媒体争相对你进行报道。那么你就很容易出圈。让更多的人知道。所以这这也是一个借力打力的方式。甚至最后会造成，口碑传递的速度，远远超过生产规模的扩张速度。比如小米当年做手机的时候，就是这样一家风口行业，他当年就总是缺货，供应不上，以至于很多

人都批评他，说这是雷军的饥饿营销。其实主要就是当年的口碑传递速度太快了，所以雷军后来就一直讲，顺势而为，站在风口上，猪都能飞的起来。

投资人还会关注创业者的野心，如果你的目标只是市场排名第三，那么不如现在就放弃，中国有句话叫做，求其上而得其中，你目标第三，那么顶多也就是第七第八，甚至会更加糟糕。创业者必须要有一种，舍我其谁的勇气，要力求做到市场领头羊才行。即便是行业里有巨头，你也得想办法跟他碰一碰。所以想要赢的企图心，也是一个企业能否成功的关键。

作者举例阅后即焚也就是 Snapchat 出来的时候，Facebook 已经统治了社交网络，但阅后即焚的团队，就是看中了市场空白，通过一个独有的让消息消失的功能，成为市场的独角兽。并在 2021 年 8 月达到市值巅峰，价值近 2000 亿美元。确实对 Facebook 造成了巨大的威胁。但后来就开启了暴跌模式，跌去了 90%。

再有一点，投资人更关心，业务的扩展性，一个小小的点，会因为巨大的领先优势，而大幅超越竞争对手。并且呈现指数级增长。而且是那种自身的增长，不是基于长久投入营销所带来的增长。举个例子，比如苹果公司，原来就是造电脑的，但在电脑市场饱和之后，快速开辟了新的道路，变成一家高科技的消费电子公司，重新打开了天花板。阿里巴巴和亚马逊，这都是电商网站，但是他们都在做一个新的业务，就是云计算。这就叫做业务的扩展性，从一个点出发，你后面还能干什么？

作者作为一个资深的投资人，他经常会提一个问题给创始人，你的秘诀是什么，我想知道，是什么让你和其他的创业公司与众不同。如果他说，我的产品很像 xxx，但是有更好的功能。那么作者就会心里凉了半截。他要的是一个足以和竞争对手区分的秘诀，而不是你跟谁长得很像。

作者认为，你创业成功，只有两个方法，要么你比竞争对手，好出很多个数量级，要么你和其他人截然不同，显然第一个很难做到，第二个可能是相对简单的出路。苹果当时推出 iPhone，就要比竞争对手好 10 倍以上。谷歌的搜索引擎也大幅超越了其他的竞争对手。但是绝大多数企业所做的产品，其实很难达到好 10 倍这个高度。所以差异化，就是你的获胜法宝。比如即时通信，当年 MSN 和 QQ 之争，MSN 几乎已经一统商务市场。2005 年那会，没人办公的时候用 QQ，但是就死在了一个断点续传的功能上。这就是 QQ 的绝招。

还有微信支付的例子，支付宝一统天下，那么微信支付，就一个功能，我能发红包，抢红包，搞了一场偷袭。奠定了自己的江湖地位。所以你得多想想，自己跟别人有什么不同，如果你使劲想也想不出来，你就完全反过来做，看看能不能扬长避短。举个例子，别人都是卖硬件，那么你能不能硬件免费，通过软件赚钱？

这其实就涉及到商业模式的差异，无非就两种赚钱的逻辑，1 是客户直接付钱给你，2 广告商付钱给你。那么你到底选择哪条路？客户直接付钱，你的利润率就会比较高，那么最后成败，就取决于你的客户量，而客户量又得拼你的产品力。如果你的产品解决的痛点够直接，也需求足够大，那么当然应该向客户直接收钱。特别是那种，客户能够不断复购的产品。他会帮你产生稳健的现金流。客户还能帮你进行口碑传播。

而对于复购率比较低的东西，其实商业模式就不会很好。比如卖电视，卖空调，客户买走后，

几年之内都不会再联系了。这种客户获取成本就会比较高。你还得开发其他的周边产品，从而增加他的复购率。比如买个空调，要不要再搭配个电扇，或者智能助手啥的。明天我们继续讲商业模式。这是创业成功与否的关键。

【13】穿越寒冬 13：如何设计成功的商业模式

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书。穿越寒冬，昨天我们说了商业模式，一般投资人，喜欢专注于那种，拥有一个强大的可持续模式的创业公司，可以是很多种业务形式，但是最关键是你能否将用户变现。比如你说你是做内容的，那么有没有用户为你的内容买单订阅。如果你只是免费内容，然后收广告费，那么这个商业模式就会大打折扣。因为订阅这种直接付费的方式非常确定。而且只会越来越多，而不会越来越少。但广告就说不好了。他也不具备指数级增长的能力。

还有就是一些易耗品，也有比较强的变现能力，比如很多咖啡机都不赚钱，目的就是卖他的咖啡胶囊，打印机也很便宜，但是为了卖耗材。现在软件公司，也还都是卖软件的模式，只有微软等少数几家公司，用的是付年费的方式。那么未来 chatgpt，带动人工智能接口，普遍应用于软件当中，那么以后软件可能也会彻底改变商业模式，你买软件变成了订阅软件服务，这样软件行业的上限天花板就被彻底打开了。

如果你是第二种商业模式，内容免费，靠广告收费，那么就意味着你必须要有巨大的流量才行。而且不光要流量高，用户多，还得是高频，广告位充足，且形式多样，像谷歌，Facebook，阿里，微信这种平台，才能售出天价广告。有的创业公司跟投资人说，自己是广告模式，但一问才知道，他的用户使用频率大概是2周一次，那这个模式，也就压根不成立。对于广告为主要收入的公司，用户至少要每天使用一次。最好能一天使用多次，或者干脆就被这个产品占据了大量的用户时长。比如抖音，他主要就是卖广告。

所以到底创造怎样的商业模式，这个得根据你的具体业务来看，最好能向客户直接收费，而且是收一年一付的订阅费。只有付费订阅的模式，才是最值钱的。

其实我们也可以模仿很多先进的商业模式，比如一开始有了优步，后来有了共享单车，然后啥都共享了，共享酒店，共享雨伞，共享充电宝，共享办公。说白了都是一个逻辑，把闲置的东西拿出来分时出租。之所以共享模式如此成功，是因为他有很强的现金流收入，使用频次高，通过科技把供需匹配。创造了一种平台效应，吸引来自供给和需求的流量。让用户群体，越来越庞大。

但是这种模仿，也不一定都能成功，还得掌握自己的特性，比如有人搞得共享服装就很失败，共享车位也用户不多。有的是因为痛点没那么痛，有的是因为没有太多的好处。不能在上面赚钱，供给方，就不愿意拿出资源。

所以有的时候，想的很好，市场调研也做了，但生意跑起来才发现，需求都是假的。就好比说，你做调查问卷的时候，大家都会在爱好栏，填写运动和读书，但你把书都录好了，摆在他们面前的时候，绝大多数人，并不愿意为知识买单。他们宁愿拿着这个钱去吃顿烧烤。所以这个事得想明白，对于延迟获得好处的东西，通常都是虚假需求。最典型的就健身和学习。

独角兽企业还有一个重要的特征，他们总能锁定自己的客户。竞争对手很难抢走他们的客户。那么锁定客户的逻辑，主要靠的就是持续的价值，但更重要的是一种关系网。比如微信，他不可能不用，并不是你的软件多好，而是他的社交关系，全都在上面，所以不得不用。这就会拥有极大的转化成本。

锁定客户的一个常见的判定标准，就是你占据的用户时长，如果一个客户把很长的时间都投入到你的产品和服务上，那么他对这个产品就会非常忠诚。为什么抖音很可怕，就是因为他占据了大量的用户时长。这就锁定了用户。但抖音也有个致命伤，他没办法直接向用户收费。而且内容粘性其实并不强。没啥东西是非看不可的。大部分人使用都是为了打发时间。再加上他把内容和广告搅和在一起，后期变现可能会有比较大的困难。大品牌广告，很难投放。用户质量也比较低。

很多人也都会问，投资人喜欢投软件还是硬件公司，几乎所有投资人的回答都是，软件会比硬件受欢迎的多，硬件的开发一般会非常困难，大多数首次创业者，都不会意识到，市场上推出一种新的硬件需要承受多大的风险。硬件一旦投产，麻烦要比你想象的多得多。比如我们讲过小米的创业故事，一往无前，以当年雷军的身份，去做手机，都遭遇了极大的问题。甚至整个供应链都完全搞不定。更别说一般的创业者了。所以做硬件的人，大部分都会严重低估困难。投资人可不傻，他知道这里得是重资本项目。所以条件通常都比较苛刻。创业者得展现出对于整个供应链的控制能力才行。总之你要打消投资人的这些顾虑。

另外，作者还说了一个原因，单凭硬件，其实很难锁定你的客户，很多新奇特的硬件，一开始用户只是图个新鲜，然后新鲜感消失，就会拒绝再支付费用。而且你也很难持续跟用户保持关系。比如 VR 眼镜，当时老齐也是出于好奇，就买了一个，结果玩了几次然后就放在那了，已经很久都没用过了。那么这样的创业公司，你做出的二代产品，三代产品，还能顺利销售吗，你的刚需又是什么？所以很多硬件公司，其实都很难避免高开低走的格局。连乔布斯做苹果电脑，都不能避免这种尴尬，苹果 2 之后，很长一段时间，没有拳头产品。20 多年来，只有后来的麦金塔勉强应付。只有乔布斯后来回归后，转型到消费电子领域，才打开了天花板。

那么普通的创业者怎么解决这个难题，如何锁定你的客户，让他跟着你持续的升级换代。一般投资人会抛出这些问题，需要硬件的创业者来回答。之前比较成功的商业模式就是，软硬结合，卖硬件为的是创造消费场景，然后通过卖耗材和内容来锁定用户。比如佳能打印机和雀巢咖啡机，后来互联网电视厂商也都学会了这招。你买的小米电视，开机的时候要看 50 秒广告。然后还会给你推各种付费的会员。未来人工智能机器人，可能也会这么搞，机器人很便宜，但每年的年费很贵。不付年费，人工智能就变成了大傻子。所以这也叫做硬件软化。虽然卖的是硬件，但其实卖的是软件。软硬件组合的商业模式，也许投资人更愿意接受。

很多创业者都有蜜汁自信，我在某些领域拥有专利，但投资人则关注的并非专利本身，而是会问他这项专利，是否真的构成壁垒。人家有没有可能绕开专利跟你竞争。其实绝大多数情况，专利都很难对创业公司形成保护。或者说，对创业成败的影响很小。人家就是抄你的东西，你也没啥好办法，你可以去诉讼，但是漫长的诉讼期，往往也会让你赢得官司，但却输了市场。比如当年的网景公司，还有后来的开心网，都是这么被搞死的。很多公司也为了专利而专利，比如任正非就说，别总跟我说，申请了多少专利，啥时候华为不用支付那些专利

费了再说吧，这就说明，华为专利虽然多，但大部分都是没啥用的专利，而真正的核心专利，还在诺基亚，摩托罗拉这些公司手里。他们甚至干起了专利流氓的生意。

总之，作者的意思就是说，千万别觉得有专利了就可以高枕无忧了。你的壁垒必须要建立在商业模式的基础上才行。比如你是通信，新材料，生物医药这些行业，那么核心专利还是很重要的。但如果是互联网，或者是内容专利，那就意义不是很大。

跟专利类似的还有技术，技术是为整个商业逻辑服务的，不是为了技术而技术，有些公司就是一个电商网站，非得上一套区块链技术。以此来显示自己高大上，但这其实都只是一厢情愿而已。有句话叫做，用户无法感知的技术，都是毫无意义的技术。比如某视频网站，说我可以把画面质量提高 10 倍，但是在 4K 电视上放出来的画面，似乎没啥区别，只是后台的数据多了 10 倍。那这个东西就是拖累，反而因为文件过载，影响了用户体验。明天我们再来讲讲，关于产品的设计，以及品质，看投资人是怎么思考的。

【14】穿越寒冬 14：如何设计产品？如何低成本营销？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。今天我们来谈谈设计思维，创业公司的很多价值，其实都源自于设计创新，在创业的早期，设计创新，甚至要比技术创新更加重要。因为核心技术要想突破这个太困难了，甚至你大量的重金投入研发，也未必能有好的效果，但是设计不一样，很可能会以巧破千斤。乔布斯就是玩设计的高手，苹果产品的技术含量肯定不是最高的，但每一次设计都会让人眼前一亮。比如 iPod 这无非就是一个大容量的 MP3，但就是凭借炫酷的外观设计，而完全独一档的存在。乔布斯就解释，很多人对设计存在严重的误解，他们认为把一个盒子交给设计师，就能变得好看一些。但他认为，设计不仅关系到某件产品在视觉上和触觉上会给人们带来什么样的感受，还关系到这件产品将如何表达其自身具有的使用功能。老齐给你翻译下，乔布斯这句话太重要了，他认为产品设计，绝对不是花里胡哨的外观，而是要跟实际功能相结合，让产品变得更为好用，特点突出。那么大家可以想想看，你的产品设计，是否体现了你的产品特点和优势呢？

投资人大多也深谙此道，所以他们寻找的独角兽企业，其实也会考虑设计的因素。那些产品一拿出来就与众不同，甚至让人眼前一亮的东西，就很容易获得投资人的青睐。所以从这点来说，找一个好一点的产品设计师，也许能让你事半功倍。

一家创业公司，最好得有一个擅长跟媒体打交道的人，最好是从事过媒体行业的，他们会善于利用媒体，制造一些热点，从而搭上顺风车，如果你没干过相关的工作，你就很难去吃准媒体的选题思路，这其实都是有技巧的。甚至有的企业负责营销的合伙人，之前就是某媒体的高管，这会让你省下一大笔的营销费用。有的企业还会跟媒体一起来策划营销事件，从而让双方皆大欢喜，媒体赚的流量，而创业公司打出知名度。举个例子，比如你做个手机，如果开发布会，到媒体做广告。那这成本就高了去了，如果你做一个手机摄影大赛，然后让自己的手机获得大奖，再拍点社会焦点事件，引发热搜广泛关注。这一下你就能获得百万流量加持。所以多想想，媒体需要什么样的选题，然后看能不能投其所好，制造一个媒体喜欢的选题。同时把自己营销进去。投资人也十分喜欢那些，能够调动媒体的公司，这样他的投资胜率就会高出许多。最怕的就是那些，不知道如何营销的企业。给你钱，可能都不知道该怎么花。甚至会在营销上，浪费掉很多的钱。

另外，投资人还会关注一个团队的很多细节，比如团队成员的身体语言，这些人真的喜欢聚在一起做事吗，那么内部真的很团结吗？所谓团建是自发的很开心，还是不得不去应付差事。只有团结的团队才更容易生存下来。因为创业的环境实在太残酷了，你每天都得面对市场的绞杀。如果内部还不团结，那就是一场灾难。

总之，你的创始团队，要在投资人面前，表现出团结和热爱两大属性，那么你们成功的概率就会大大增加。注意团结是相互协作的意思，而不是一团和气。团队有没有感情，有没有热情，其实这个一眼就能看的出来。还有一个重要的观察点，就是当某位员工有困难的时候，公司上下的反映，如果大家全都慷慨解囊，有钱出钱有力出力，那么公司的氛围就会相当融洽。所以有的时候创始团队，必须要做到价值观一致，精兵简政宁缺毋滥，人多了不一定是好事，还可能是麻烦。

下面我们再来讲讲，一个企业创立之后，如何获得高效的发展。真正成长为独角兽企业。首先就是招聘，这可能是一个需要花费你大把时间的事情。比如小米在创业之初，雷军做的唯一的事情就是招聘，其他的事情都停了下来。你会面临一大堆的简历，然后还要订好规划。总之招到合适的人才，才能够事半功倍，如果招到不合适的人，甚至会事倍功半，甚至一两颗老鼠屎，就会把你整个的项目给搅和黄了。谷歌这么大的公司，你很难想象，每进一个员工都需要拉里佩奇来审核，可见其对招聘的重视程度。到 2015 年，拉里佩奇已经审核了 3 万多名员工。佩奇其实就是要 给公司传递一个价值观，招聘是非常重要的，老板亲自盯着看，所以底下的高管，也就不敢有任何的懈怠。

作者见过很多企业，一开始都是很好的，但是投资人的钱进来之后，进行了一轮快速扩张，而这个扩张最主要的工作就是进人。在这个过程中，企业就开始由盛转衰。所以即便你的账户上躺着钱，投资人不断地催你招人，也不要短期集中扩大员工人数。这是企业非常危险的行为。大部分企业在集中扩充团队后，都会出现明显的内耗。甚至价值观的混乱。

另外，面试这种事，千万不要交给某一个人来负责，而要多维度立体的去考察，一个人拥有录用的权力，这是有很大问题的。特别是很多人力资源部门，他们招来的人，完全不是用人部门所需要的。这就会发生比较大的扯皮。

作者的经验，招人必须从 5 个层面去考察，最重要就是学习能力，特别是边工作边学习的能力。大部分工作，都是这么一边干一边探索的，如果没有这个能力，很多工作会很难进展。

其次是领导力，主要就是能承担相应责任，那种出了事总找借口，不是赖同事，就是怪系统的千万不能要。

第三是谦逊，谦逊是团队合作的基础，听取别人想法，从而融合自己的行动。那些老子天下第一，谁的想法都听不进去的人不能用

第四是责任心，也叫执行力，你交给他之后，就会觉得很靠谱。很多人不明白啥叫靠谱，简单讲就是事事有交代，件件有落实，而不是一些东西黑不提白不提了。甚至你提了很多次，却完全执行不下去。

第五，专业能力，是否有能力胜任相应的工作，特别是一些专业岗位。这个需要更加专业的人来做判定。

这几个方面，需要不同的人给与打分，负责人力资源的，要做好这个评测的模型。让每一轮面试，都从这些方面进行反馈。然后再通过汇总加权，得到最终的答案。在整个的面试过程，要尽可能的避免偏见，比如很多人都会根据外表气质来做面试，产生先入为主的印象，不过根据老齐的经验，这些都不可避免，本身想通过面试找到合适的人才，这个非常困难。很多面试者非常会说，但是做起来完全就是另外一回事，我们除了必要的背景调查外，有的时候还需要去赛马。也就是跑起来再看。

积极主动，有责任感，并且乐于学习的人，在面试当中要重点关注，这些人还有个特征，就是具备强烈的好奇心。对你的事业，很感兴趣，愿意参与其中。而要尽量避免那些，对你们正在做的事情完全不感兴趣，就是想找个工资的人，所以有时候，可以反问他们一个问题，你怎么理解现在我们公司的业务，如果你加入其中，你想怎么做。这是一个开放式的且主动性的问题，如果没有好奇心，他很难回答这个问题。也许想都没有想过。老齐认为，一个优秀的员工，在面试的时候，也会主动去询问很多工作和业务方面的问题，而不是只关注收入和五险一金。

作者说，公司内推是一个很好的招聘途径，员工推荐的候选人，要比社会海选的靠谱很多。所以创始人，应该好好的奖励这种内推行为。让大家有很强的动力，去发觉身边的人才。然后推荐给公司适合的岗位。现在很多互联网大厂都是这么做的，甚至直接给新员工3个月工资作为内推者的奖励。

越是重要的岗位，就应该面试的次数越多，而且不光要在会议室面试，还应该带他下去走走，或者吃吃饭，喝喝茶。总之就是看他能否有效的融入整个团队。也观察他一些生活当中的细节。要知道请神容易送神难，招聘要格外谨慎。否则会引发巨大的麻烦。

那么一旦发现，找错人了怎么办？

【15】穿越寒冬 15：用错了人怎么办？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈。今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬。今天我们来讲讲，如果你找错了人该怎么处理，这的确很麻烦，如果你觉得找错人了，你的团队肯定也会发现了这点，一个没有能力的人，或者一个只会搅局的人，会给你的团队带来非常大的麻烦。甚至会动摇军心。此时摆在你面前的只有两条路，1是给他换个工作，2是干脆让他走人。

这里面大概有这么几个行动步骤，1，记录员工做错的那些事情，你要否定他，总要有实打实的理由。让他知道具体都错在了哪里。2，一旦你准备好了所有书面文件，就需要尽快找到替代者。然后进行培训和工作交接。3，交接后制定离职计划。4，支付遣散费用，这通常都是不可少的。5，签订解约合同，并且心平气和的跟他谈一谈。要让他知道，为什么他的表现，没能达到你的预期。这中间往往会存在较大的认知差。有可能他觉得自己干的很好，但是你却相当不满意，6，不要闲谈。也不要让步，对方会要求你再给他一次机会，这个可以在你日常工作中去做，但是走到这一步了，就不要再反复。7，设置最后期限，让他尽快

离开公司。然后把公司的其他员工聚在一起，给大家一个解释。从而安抚大家的情绪。

下面我们谈谈，公司的销售，这是业务的生死线。一个公司的 CEO，必须是公司的金牌销售，除了你之外，没人会为公司的业绩负责了。在创业的初期，你几乎不可能靠雇佣销售，来解决企业的营收问题。

CEO 必须在产品的策划环节，就要去思考销售的问题，也就是说，你做这个东西的时候，就要想好他该怎么去卖，而不是做好了之后，再考虑销售，该卖给谁。这就是本末倒置了。也就是必须从需求倒推供给，而不是把眼前的烂苹果找个人卖出去。真正的销售技术，不该体现在这个方面。所以 CEO 必须全面理解公司的产品，甚至是整个公司的产品架构之后，再去向潜在客户推销产品。而且卖东西，并不是为了赚钱，而是帮助客户解决问题。解决客户的需求，才是销售的本质。如果客户本身没啥需求，你非要把东西卖给他，那这就属于诈骗了。骗的了一世，也骗不了一世。

销售的过程，其实就是你不断洞悉客户需求，并且为他量身定做解决方案的过程。可以说解决了他的问题，你的东西也就卖出去了。而不要总是信口开河自说自话，总在强调自己的东西有多好，而完全不管不顾客户需求。大家可以想想，电话一响，对面的人就开始没完没了的介绍产品，通常这样的电话你都会马上挂掉，直接拉黑。反而是那种，一开始就叫出你的名字，然后说出你的个性化信息的电话，你会陪他聊上几句。如果他说的东西，正是你所关注的，那么就很可能形成销售。所以打动客户，说白了就是需求匹配的问题。

在销售的过程当中，尽可能让你的客户，触摸到你的产品。或者想办法用一些其他方式，展现产品。这样对他来说会更为直观。不要试图去教育客户，客户很难被教育，你需要的是迎合客户的喜好，比如他就是觉得小型汽车不安全，那么你就卖给他一台大型汽车就好。不过这个事，老齐觉得也得分行业，比如金融行业其实就不行，客户其实深层次的需求还是赚钱，但他们喜欢的恰恰是那些之前很赚钱，之后会亏掉很多钱的产品。所以这就是认知差，造成了客户的需求和喜好不匹配。有良心的销售，比如老齐，才会持续给客户梳理深层次的需求，提高认知，让大家逐渐的把需求和喜好同步，这样才能沉淀下越来越多的客户。

而如果没良心，那就是客户喜欢什么，我就卖什么，后面你是死是活跟我有关系。之前很多金融机构其实都在这么干，通过排行榜卖基金的逻辑其实就是这个。这么销售，确实能取得短期的业绩，但是长期其实会严重杀伤客户的信任。所以这也是金融行业最难做的一点。你必须解决，客户的真实需求和喜好不匹配的问题。

那么有人问了，说了很久客户就是不买账怎么办呢，没关系，果断放手，不要试图去挽回注定无法达成的交易。即便你已经投入了好几个月的时间，也要及时止损。否则你会越陷越深。无法成交再正常不过了。与其把时间都浪费在无法成交的客户上，还不如去开发一些需求更为匹配的客户。当然，从客户的反馈，也应该去倒推产品。看是不是存在着比较大的问题。其实大多数公司在客户管理上都遵循着 2-8 法则，80%的销售额，都是 20%的客户贡献的。20%的麻烦客户，却占据了 80%的资源和精力，所以砍掉尾部的 20%客户，其实未必会让你的销售变差。

要想成为公司合格的 CEO，就需要有非常强的公众演讲能力，你必须逼迫自己，走到聚光等下，在大众面前，表现你自己。创业的时候，就必须要高调起来，这样才可能让营销破圈，

如果上来就很低调，那么你的机会就会比较少了。作者建议创始人，应该尽可能多的去做一些演讲。在演讲中，会给你带来很多品牌形象的输出，也会让你获得很多的机会，至于如何演讲，这个需要反复的刻意练习才行。作者也提出了一些方式方法，但这个都比较官方。你即便知道了也很难做到。演讲能力，他不是一个知识，而是一种技能，知识是你知道就知道了，但技能你知道没什么用，你得做到才行。知道离做到之间，还差了千百万次的刻意练习。

那么怎么练习，每天就讲 60 秒。大概 300 个字，对着镜子讲，讲到自己满意为止，能够把这 300 个字，声情并茂的说出来，你就已经成功了。半年以后，加到 600 个字 2 分钟，一年以后加到 5 分钟，1500 字。2 年以后，做到 10 分钟。3000 字。3 年以后 20 分钟 5000 字。基本你就练成了。流程就是，先写稿，然后照着稿子讲，在稿子里设计结构和包袱。不要总想着一上来就脱稿，你的脑子通常都是不转的。讲习惯了之后，在尝试着在舞台走动。拉近和观众的距离。当然，很可能会出现一个情况，在家里练得挺好，一上台还是懵逼。这都很正常。是因为你对那个场景不够习惯。千万别逃避，还是得多练才行。老齐当年也是对着摄像机说不出话来，多年的锻炼后，脸皮也是越来越厚了。这就是习惯成自然。现在越是大舞台，发挥越好。已经形成了人来疯的节奏。反而不愿意一个人对着镜子讲了。这都有个过程，你慢慢练，肯定也是可以的。

营销其实是一个大的工程体系，不但要有产品，定位，还得有各种广告策划，社会化营销，搜索引擎优化，视频广告创意，病毒营销，公开演讲等等，每一步都需要精心的策划。还要测试不同的市场营销渠道，计算客户的平均生命周期价值，并且确保这个价值高于获客成本加上商品成本，换句话说你的营销费，得能够赚的回来才行。我们经常管这个叫做 ROI，也就是投资回报率，我投入渠道 10 万块钱，到底能收回多少。如果能帮你扩大营销，收回 15 万，并且扣除营销成本产生利润，那么你就应该持续的加大投入。投入越高，回报自然也就越高。还有的渠道投进去 10 万，连个响都听不见，那么后面就别再投了。最简单的方式，就是去看看你的竞争对手都投了哪些渠道，分析一下他们的渠道投放方式方法。

作者还提到了办公室设计，这也是绝大多数创业者忽略掉的点，他说办公室的设计，有助于激发团队工作效率，比如乔布斯就热衷于办公室的设计，他认为应该把员工和管理人员，随机编辑在同一栋房子内，并且减少厕所的数量，公司不同部门的员工，随机的碰到一起，会激发员工之间更多地创意分享与合作。后来乔布斯还把苹果大楼设计为甜甜圈的形状，引导员工走动的方向，让他们在去会议室的路上，不得不穿越彼此的办公空间。然后在午休和午餐当中，也设置了各种交叉且交流的空间。

现在很多科技公司，也都在这么做，取消了一个一个的格子间，取而代之的都是开放的办公桌，就是让大家都聚在一起工作，产生思想上的互动和交流。还会在公司内部组建各种兴趣小组，让大家可以在游戏中，建立更深的感情。但也有人对此表示了不同意见，说开放的空间，会让人缺乏私人空间，从而降低工作效率。所以到底应该开放还是私密，这个其实没有一定之规，要看你的公司性质，是合作多一些，还是个人思考多一些。明天我们继续讲，创业公司，该如何与那些平台公司竞争。

【16】穿越寒冬 16：如何与平台公司竞争？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬，每个创业公司，都绕不过去的一个坎，就是那些大的平台公司。你或多或少会纳入他们的系统，

又或者跟他们的一些业务产生合作或者竞争。如果要是动了他们的奶酪，还很可能引发凭他的关注，那问题也就来了。如果你能为他们带来收益，那么他们就会对你扶持，如果你去薅他们的羊毛，甚至造成利益冲突，那他们可能就会对你形成绞杀。他们拥有极大的优势，无论资本，还是金钱，又或者是流量。你都没办法跟他们竞争。甚至没有赢的机会。

那么创业者该怎么办呢？绕又绕不过去，打又打不过。比如腾讯和阿里巴巴已经主导了市场，再加上抖音和美团，其实留给大家的空间并不多，你无论做什么生意，都势必和这几家平台有联系。巨头们其实也并非完全不给机会，如果他们觉得你的创意不错，很可能会提出收购，如果你不同意收购，他们还觉得有威胁，那么就会全面复制你的模式，这时候才会引发绞杀。

作者说，不要轻易放弃希望，创业者有这么几个方式，1 是做巨头们不愿意做的事情，在他们的夹缝中生存，并且找到你的独特细分市场。这样他们就不怎么会关注到你，真等你做起来之后，他们即便发现也为时已晚。2 干脆打不过就加入。在他的价值链上做延伸。然后被巨头收购。也是一个不错的结果。3 趁着产业转型，技术革新，在最先进的领域创业，对于新技术来说，大家其实都是同一起跑线。比如当年诺基亚也是一统天下，但是苹果在智能手机赛道上跟他竞争，巨头也是被掀翻在地。那么当下的人工智能，会不会出现新的巨头呢？一定会。

要想在商场上，赢得竞争，你得具备一定的优势，比如网络效应，数据，资本，技术，客户，品牌，名人 IP，特定的细分领域，总之你得占一样。其实这就是我们在投资市场上所说的，叫做护城河理论。你的护城河到底在哪？这个需要创业者仔细思考的。另外，你认为的这种优势，是否真的存在。而且可持续，比如有的创业者会说，我跟 xxx 认识，可以拿到 xxx 的什么资源，这些东西市面上拿不到。这顶多就是一个小生意，他也做不大。你这个优势不可持续，也很容易消失。所以一般投资人对这种东西是不会感兴趣。

下面我们讲，该如何退出。很多创业者其实也在思考退出策略，创业跟投资其实都是一样的道理，下水之前，你必须想好，到底该在哪里上岸。但是，在创业的第一年里，绝大多数的创业公司，至少会改变一次公司的主营业务方向，这时候，其实去思考退出策略并不是很明智。

作者说他个人喜欢，那些用长期眼光制定退出策略的 CEO，无论是被收购，还是上市，都不是他们的最终目的。也就是说，他们是本着做生意的思路去做企业，并不想短期内把企业卖给资本，赚一把快钱。

另外，公司遇到困难之后，创始人的态度也很关键，如果你是当成生意去做，很多 CEO，会想办法去解决各种问题，但是如果你只是想赚快钱，那么很多创始人就总在寻求解脱的方式，也就是四处兜售他的公司。想尽快脱手。所以创始人对待企业的心态，其实会让企业的发展完全不一样。网易的丁磊有过比喻，你到底是拿企业当孩子养，还是当猪养。当孩子养，那就是再苦再难也要把它养大。当猪养就是要尽快养肥然后卖掉。其实老齐觉得，这两种方式并不一定矛盾，当孩子养也不一定就完全不卖，当猪养，也未必就做不好。说这话的丁磊，当年在网易刚上市的时候，其实也在四处出售。这才有了段永平抄底的故事。成年人看待事物的角度，不应该是非黑即白，大多数时候都是灰色的。比如当孩子养，但是也卖掉一些股权，换取公司更好的发展。这个也无可厚非。马云最后其实手里的股权也就不到 7%，马化

腾股权不到 9%，任正非才 1%多一点。所以把孩子养好的定义其实应该以企业的发展为评判标准，而不是占有欲。如果把企业做到最好，创始人完全退出，也不是不可以。

所以出售公司不是目的，拉高公司的估值也不是目的，把公司做好，切实的为客户做好服务，让他产生足够的社会价值，这才是创业的最终目的。你能够产生社会价值了，价格也肯定差不了。

那么如何用长期的眼光思考退出呢。比如制定上市计划，制定全公司员工持股计划，做好整个生态系统的股权激励，做好职业经理人和董事会的架构。举个例子，你们家的财富，如何打算的，是不是早晚会留给你的儿子，还是做一份家族信托计划，这就是你的长期退出计划。一个公司也同样适用。我要把公司带到什么程度，然后会引入什么样的更优秀的人，引入什么样的人，引入什么样的资本，这些也是创业者需要考虑的长远计划。

接下来，我们讲领导力的话题，一个优秀的创业者必须要有领导力，得能够带动团队，披荆斩棘。作者也提出了一些基本要素，比如正视困难，不要回避，不要走捷径，在出错的时候，不要推卸责任。承担错误和损失，才是领导力的最重要体现。给团队成员打气，让他们相信能够脱颖而出，相信企业的价值。

另外，要促进团队的团结，让大家能够畅所欲言，团队协作，不要厚此薄彼，关心员工，给他们足够的激励，而且要说话算数。让大家充分展现天赋。只有当大家看到成长的时候，才会表现出忠诚。这就涉及另一个问题，充分授权。让他们对自己的工作有成就感和归属感。

跟团队沟通的时候，要平易近人，创始人能够把姿态放低，团队才不会产生官僚气息。创始人或者创始团队，应该充当员工的导师。不遗余力的为员工培养各种技能。他能在你这里学到东西。对你就会很尊重。

老齐还得补充一点，千万不要让员工闲着，闲着会生事的。所以一定要让他忙起来，如果换了几个地方，依旧没什么用的员工，那就必须快刀斩乱麻。否则会把整个团队搞的懈怠。

领导力其实需要有相应的口才配合，得能够做非常振奋人心的演讲，所以这个跟之前我们讲过的东西，还需要相结合。一个很腼腆的人，很难产生比较强大的领导力。这个是创始人必须去努力提高的地方。你要先表现出，对自己所从事的事业，有笃定的心态。只有这样才能让你团队相信且看见。共同的价值观才能相互吸引，这点非常重要。创业团队，其实靠的就是这种个人魅力，以及对未来的坚信。要的是团队的一腔热血。所以招聘的时候也要千万小心，别要那种职场老油条。你说啥他都不信，就只认薪资待遇。所以现在 35 岁以上中年危机是有道理的。因为那些创业团队已经没办法领导你了。即便是大厂，也希望能用一些更便宜，有干劲，有想法的员工。所以这其实都是被逼的。毕竟在商场上竞争，谁也不敢懈怠。你跟不上团队的进化，就肯定会被优化掉。因为创始人得对公司负责，更得多其他员工负责。最后只能选择对少数人残酷。

一个创始团队，最大的凝聚力，其实就是愿景。甚至甲骨文有一套操作流程，V2MOM，就是五大流程的首字母，第一个 V 就是愿景，其他的是价值，方法，障碍和衡量方法，所谓愿景就是你要做什么事，这个事越宏大越好，比如乔布斯的愿景就是改变世界，他用这个愿景忽悠了无数人才加盟。我们创业团队制定愿景的时候，也要学习乔布斯，但最好具体一点。

比如你认为的社会问题，你要去解决这个社会问题。比如老齐做的事，就要解决大家不读书的问题，绝大多数的人，更是读不懂财经类的书，也无法从中提炼有价值的观点和思想，那么我们就带着大家，精读精解。让大家彻底理解其中的精华。而基金公司所做的事，就是要创造一种慢慢变富的马拉松产品。争取每年跑赢一些。长期帮大家守住收益。解决大家上万种基金产品，但却不知道投什么的问题。我们化繁为简，就是帮大家做好金融资产配置。在同样的风险之下，多拿收益，在同样的收益之下，只承担一半的风险。那么你创业要做什么呢？明天我们继续来讲，愿景的问题。再说说，该如何成为一个好的老板。

【17】穿越寒冬 17：如何成为一个好老板？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，穿越寒冬，昨天我们说到了企业的愿景，做企业不光是为了赚钱，你还得让员工，感受到巨大的荣誉感，让他觉得自己在干一个特别牛逼，特别伟大的事情。这样你才能获得整个团队的价值观统一。遇到困难的时候也才会迸发出凝聚力。所以老齐给大家一个思路，你得按照天时地利人和的事情去想愿景的问题，天时到底是什么，也就是这个时代需要的是什么，怎么跟你的业务结合，地利就是政策，得是国家和政策鼓励的发展方向。所谓人和，就是得有市场的巨大需求。

下面我们看看如何成为一个超级老板，之前我们讲的是领导者，领导力，这个跟老板还不是一个概念。一个好的领导者，不一定是个好老板，一个好老板也不一定是个好的领导者，因为老板最大的作用，就是要对公司的经营负责。也就是说，底下的人都很拥护你，也肯为你卖命，但是最后没有业绩也是不行的。所以老板更多需要考虑成本收益，要让领导力，最大的为绩效服务。

小公司的老板，通常都是一个教练的角色，带着团队冲杀，手把手的教大家做事，但是公司具备一定规模，老板的能力其实就覆盖不住了，会有越来越多的专业人才加入，也有越来越多的有新想法的员工加入。所以这时候，老板就要努力地激发大家的潜能，让大家去勇于创新。慢慢的，老板其实只需要给出一个大致的方向，具体的执行计划，和操作流程，都会由团队来提出。

总之，老板是问题的提出者，方向的指引者，而不是靠你来想解决方案。真正的老板，不再是教练，而是解决问题的引导者，你要提出足够深入的问题，并且让团队足够理解，迫使他们深入思考，拿出一整套的解决方案。最终目标是建造一支可以独立运转的团队，你只需要指明一个方向，然后就可以彻底放手。当你可以退居幕后，整个公司依旧可以正常运转的时候，你才是一个超级老板。但做到这点是非常困难的，特别是那种有着巨大的影响力的老板，最成功的应该就是乔布斯，在他退休后，甚至去世后，蒂姆库克把公司又增长了10倍。但其他公司可能就没那么好运，比如微软，盖茨卸任CEO之后，鲍尔默让公司一直不能增长。雅虎也是换了很多CEO，最后干脆公司崩溃了。这都不能算是超级老板。

有的公司做大了之后，CEO还会和董事会爆发冲突，会存在天然的权利争夺，CEO要想掌握公司的行政权力，他需要摆脱董事会的掣肘才行，你做点什么事，如果董事会总是反对，那么你也很难开展工作，所以很多公司发展一定程度之后，董事会和CEO都会有一些矛盾爆发。

创业公司当中，董事会通常都是投资机构在把持，一些投资人会组成一个董事会，并且掌握

一些权力，而很多创始人，第一次当 CEO 也没啥经验，所以慢慢就会丧失掉一些权力。如果公司业绩很好，蒸蒸日上还好办，一旦遭遇到问题的时候，董事会就会给 CEO 施加压力，甚至会逼迫 CEO 如果完不成业绩，就要被清洗出局。干脆交出公司的控制权。作者说，出现问题之后，不一定总是 CEO 的错，也很可能是董事会某位成员的问题。所以一家公司，避免后院起火，陷入宫斗剧，就必须处理好 CEO 和董事会的关系

首先就是要坦诚，诚实是大家共融的基础，如果 CEO 总是设法去掩盖一些问题，掩盖一些数字的话，那么董事会肯定不能容忍。投资人也会非常反感。其次，大胆的说出自你的困难，讲出不足之处，也许是团队能力不强，也许是资金支持不够。可以当面锣对面鼓的讲出来，当然千万别忘了反思自己。甚至有个技巧大家可以学习下，先说自己的不足，把自己骂一顿后，再指责别人，这样对方就更容易接受。而不是上来就都是别人的错。

第三，在选择合作伙伴的过程中，就要擦亮双眼，有些钱不能拿。比如那些对创始人很不友好的资本。他们很容易把你踢出局。

第四，多沟通，多合作，尽量能像朋友一样，在工作之外的时间，多找他们聊聊。拉近彼此的关系。

第五，不要发怒，心平气和。大家其实无非都是利益之争，那么要想达成共识，就不要总是自说自话，而是努力地寻找共同的利益方向。在利益的交集上去解决问题。比如谁的权力大，这肯定讨论不明白。你要站在做大公司业务，提升公司价值上，大家其实就能达到共识。

第六，言出必行，贯彻落实。CEO 对董事会的承诺，一定要做到，否则就会被抓到把柄。失去董事会的信任之后，那么以后你再说什么，人家也都不相信了。这就麻烦大了。

这几年，马斯克迅速替代乔布斯成为全民创业的偶像，但老实说，马斯克的生意全都是有着巨大风险的生意，比如当年他连续发射 4 次火箭都没成功，差点让 SpaceX 当场解散。特斯拉也很久都没拉到过投资，然后一直亏损。后来他还搞了很多概念的东西，比如超级高铁，脑机接口，还有太阳城。以及人工智能项目。他是一个极具冒险精神的企业家。从不墨守陈规，才让他有机会能脱颖而出。但是这种东西，可能不适合于所有人。或者说这种创业方式，可能已经不是九死一生，甚至是 999 死，1 生。尽管失败的概率如此之高，但还是要鼓励这种创业精神的。因为他确实真的很酷。也或许只有这样才能改变世界。那些稳扎稳打的思路，其实不太适合创业。所以大家要想清楚，创业就是冒险的开始。你是否做好了这个准备。是不是已经无可救药的乐观。

当然，绝大多数的创业者都会像马斯克一样，无数次的面对绝境。公司消耗掉了你所有的积蓄，你再也找不到钱维持他的正常运转。那么你该怎么办，是否还能保留火种，等待东山再起的机会？还是彻底放弃？有的时候，一个失败的项目，他只是因为开始的过早，还没有等到天时降临，一旦天时来了，一些死去的项目，往往能够起死回生。比如最早做微信类产品的是网易，但是那个时候移动互联网还很不成熟，所以他尽管做出了易信抢占了先机，但最后还是失败了。先做出搜索的是搜狐，但也是因为当时全网内容并不多，所以最后让百度超越。马斯克是幸运的，他 2008 年之前就搞特斯拉了，那时候电动车还是个太过于超前的玩意，所以也并不成功。直到 2018 年我们把他的工厂引入上海之后，特斯拉才重新崛起。所以如果你创业失败了，也别太伤心，如果认定方向正确，那么就降低开支，争取保留火种，等待

重新起风。

我们平常听到更多地都是年轻的创业偶像，比如盖茨，乔布斯，扎克伯格，但作者说，顶尖的高成长创业公司来说，创始人的平均年龄是 45 岁。所以千万别太着急，你得有一定的人生积累，有一定的阅历之后，再去创业。这样成功的概率会高很多。

另外一个现象就是 35 岁中年危机，基本也更多的发生在科技企业当中，有人认为 35 岁以上，就很难在迸发出什么新鲜的创意。而且人力资源招聘，也基本都卡在了这条线上。所以这一切似乎都是天意，也是告诉我们，打工的目的就是为创业做准备，先努力打工，你得为自己积累经验，资源和人脉，然后到 35 岁，开始谋划自己的创业项目，并通过副业的方式，逐渐启动，到了 40 岁左右，走向创业，试试运气。有的人可能 35 岁就去创业，到了 40 岁已经多次创业了。

但这个事其实老齐是觉得挺纠结，40 岁创业，虽然有了经验和能力，但你的精力是否跟得上，而且失败了可能会对家庭造成重创。甚至会毁掉自己的后半生。所以这个事，他没有完美的答案。你得自己做好两手准备。

要想化解这个两头堵的难题，你就需要加倍的努力，尽快的学习，把自己尽可能的提升，如果能提升到 30 岁，就达到了创业的条件，那么留给你试错的机会就会更多。成功率也会越高。如果只是因为找不到工作而被迫创业。这种事其实老齐不会支持。因为你的成功概率几乎为零。那与其跟赔掉很多钱比，不赚钱也是能接受的。

这本书的最后，作者点题，穿越寒冬，每个人都会遭遇挫折，但挫折不一定是失败，只有你放弃了才是失败。而挫折后站起来，其实反而会增加你后面的胜率。而且不要只关注结果，也要关注过程，做最好的自己，但行好事莫问前途，很多成功其实都只是意外，比如青霉素，X 射线，微波炉，可口可乐等等，都是无心插柳得到的馈赠。当我们不断前行的时候，很多好事会在半途中到来。甚至给你意外惊喜。哥伦布当年以为到达了印度大陆，但却发现了更为广阔的美洲。这就是创业的魅力。马云的翻译社，中国黄页，阿里巴巴也都不成功，最后却突然搭上了淘宝，打造了支付宝。两大万亿级应用成就了伟业。乔布斯二次回到苹果，他也还没想到去做消费电子，更没想过做手机。一次偶然才发现了新的方向。所以现在出发，一切都不晚。你会经历过很多次寒冬，但梅花香自苦寒来，意外惊喜，往往是对创业者最好的馈赠。明天我们开始新的学习。