

# 我为什么要再译《从零到一》？

《从零到一》是硅谷著名投资人彼得·蒂尔（Peter Thiel）2014 年出版的一本书，原书英文名称是《Zero To One》，副标题是《Notes on Startups, or How to Build the Future》。中文译本已经于 2015 年 1 月由中信出版社出版发行。

那么既然已经出版了，为什么我还要再译一下呢？当然是因为中信出版社的译本不够好！

要说哪里不够好，第一就应该从风格说起。《Zero To One》是根据彼得·蒂尔 2012 年在斯坦福大学的一门课程的笔记整理而成，非常口语化，而且最重要的是，直白。原文中很多话就像我批评中译本不够好一样直白，很多句子是

褒贬鲜明的犀利断言，而在中译本中却多多少少被软化了。

例如他说人们应该赶紧离开没前途的地方时，英文原文是 “...you shall quit now” ，而中译本是 “你应该现在就辞职” 。

意思对，味道不对。

用 “辞职” 来翻译当然不算错，但是如果译成 “你就该立马撤” 或者 “你趁早走人” ，就更能让人感到明确的倾向性和鼓动性。说夸张一点，原著好比是节奏轻快立场鲜明的进行曲，小号嘹亮鼓点轻快，也许还有口哨伴奏，而中译本虽然是同样的旋律却放慢了节奏，更要命的是改拿二胡来演奏，带来的感受能一样吗？二胡虽好却不是这么用的.....

其次，作为一部中译本，中信出版的这中文版竟然没有任何注解？编者注，译者注，都没有。

编译外国著作，对于一些专业的术语，如果原文没加注释，译本也就照样不加，这就算了。但通常考虑到照顾国内读者的实际情况，中译本一般会多少适当添加一点背景注释，或者追加一些补充信息帮助读者理解，甚至有的译者会提出自己的观点或解读来引发读者思考。

而这本书里，全都没有。（好吧，严谨一点，有，但是很少，即使只是从帮助理解的角度讲，也缺的实在太多。）

比如说到使用咨询公司的顾问人员这事，原文里英语使用的是“Consultant”，这个词的确直译就是“顾问”，但是咨询公司怎么了？顾问怎么了？怎么就“缺乏特定使命”“缺乏长久联系”（注：中译本 168 页）了？

如果加个注解，说明这里所指的“Consultant”和咨询公司，其实就是通常说的“外包”，是不是会更好理解一点？

最后，中译本 173 页，翻译的一个故事，开头和结尾是“因为地球即将被毁灭……最后，B 船降落在地球。”原文是这个意思么？ABC 船的故事原本是个小小的笑话，但是中译本却给 B 船带来了一个正经很悲催的结局。类似这样的例子还有不少，例如对 90 年代的描述，对探索秘密的方法的对比，以及对很多观念和褒贬的理解，中信

中译本都让人读起来比较“费劲”。可能是因为编译的太仓促没有注意到，当然相比前面两点来说，这种错误实在可以说是不值一提。

但是以上三点里的任何一点，都足以让人读中译本的话，会“读不懂”。或者说，读了英文原版再看中译本，感觉会是两本不同的书。

所以我觉得再花很多精力换个翻译方式让大家参考参考是很有必要的，毕竟这书原本很不错。

那么我会翻译成什么呢？写这篇文章的时候我也不知道。

但是我会先告诉你，这本牛人写的书里分享了很多他自己的观点看法，比如：

创业的成功有没有规律可循？  
竞争和垄断哪个更有利社会进步？  
技术与销售相比谁更重要？  
开创事业的老板是不是多少会有点怪异？  
人类会不会被电脑取代？  
以及，**未来**是什么？

从 0 到 1

# ZERO TO ONE

关于创业，或者说如何构建未来

---

NOTES ON STARTUPS, OR

---

HOW TO BUILD THE FUTURE

---

Peter Thiel

with BLAKE MASTERS

# 前言

这世上的每一刻都不会再现，生意更是如此。  
下一个比尔·盖茨<sup>注</sup>不会再写操作系统，下一个拉里·佩奇、或者赛尔日·布林<sup>注</sup>不会开发搜索引擎，下一个马克·扎克伯格<sup>注</sup>要做的也不会再是社交网络。如果你只是试图照抄他们做过的事，那么你就根本不是在向他们学习。

注：分别是微软公司(Microsoft)、谷歌公司(Google)、脸谱公司(Facebook)创始人，各公司分别靠操作系统、搜索引擎和社交网络起家，而这些人也成为商界巨头。

显然，照抄成功的样板比去做些新的东西要容易。把已经知道怎么去做的事情做上再多遍，也不过是把 1 变成  $n$ ，或者说只是去添加很多类似的东西。而当我们发明创造新的事物时，发生的是从 0 到 1 的转变。发明创造的举动是独一无二的，正如我们刚才说的，这一个时刻**不会再**



**现**，而发明创造的结果是我们的世界多出了陌生而新鲜的事物。<sup>注</sup>

注：一旦某一发明创造完成了，这事物也就相应的诞生了，你不可能再次去发明创造一个已经存在的事物。

创新很难，但如果我们不在这方面加大投入，咱们美国的公司们迟早都会死翘翘，就算今天挣再多钱也一样。那我们是不是把现有的事业做到极致，就能让大家一直活得滋润下去？抱歉让大家失望了，答案是结果恐怕会比 2008 年经济危机时更差。现在的“最佳实践”只不过是在死胡同里打转，最好的道路是没人走过没人开辟过的路。<sup>注</sup>

注：现在的“最佳实践”提供的经验教训都只限于当前的胡同，而这些胡同迟早都会变成死胡同，只有开辟新的道路才能持续发展，所以最好的道路是没人走过没人开辟过的路。

## 前言

当今社会，无论是公有还是私有的组织，其运作体系都庞大又官僚，想找到一条新路简直就像是祈祷奇迹会发生一样。而事实上咱美国的生意场如果想要继续繁荣下去，恐怕得要成百上千次的奇迹才行。这听起来有点令人沮丧，但是别急，有个极其重要的事实就是：人类能显著不同于其他物种的原因，就是人类有创造奇迹的能力，不是一两个奇迹，而是许许多多。而所有这些人类创造的奇迹们，我们后来给它们专门创造了一个词，**科技**。

科技之所以神奇，是因为它让我们能**事半功倍**，能让我们的基本能力被抬升到另一个高度。其他的动物依靠本能也能建造些东西，像水坝或蜂巢什么的，但是只有我们人类可以创造**新事物**和**改进**方法。人类决定要构建什么东西的时候，

## 前言

并不是按照大自然的安排，从预先定好的某个列表里面做个选择就好了，相反，人类要创造新的科技，然后去**改写世界**。这些观念我们常常讲给一二年级的小朋友们听，说这是基本常识，但事实上我们自己反而经常忘记这些，在现实世界里做些重复重复再重复的事情。

《从零到一》是关于如何去组建创造**新事物**的公司的。这里总结了我个人的很多经验心得，其来源是我自己的经历，从最早和别人一起创立 PayPal <sup>注</sup>以及稍后的 Palantir <sup>注</sup>、直到后来作为投资人投资 Facebook <sup>注</sup>和 SpaceX <sup>注</sup>等上百家创业公司的历程。其中我注意到过有很多的**模式**，后面我们也会提到一些，但是这本书里不会出现所谓创业**秘籍**或者成功**公式**。讲授创业这样的课程的矛盾之处就在于，所谓的**秘籍公式是不存在着**

**的**，因为每次创新都应该是新颖而且独特的，连神仙圣贤也不能详细而准确的预见说，这么做那么做就能创新成功。其实要说模式，我发现的唯一最终极的模式，就是成功人士能**从不为人知的角度发现价值**，而他们之所以能做到这一点是因为他们考虑的更多的是**基本原理**，而不是盲从所谓秘籍公式。注

注：PayPal，中文品牌为“贝宝”，全球最大的在线支付平台。本翻译中对大多公司名称都采取相同原则，若其英文标识使用更为广泛，则不做中文翻译。。

注：Palantir 是一家数据分析公司，提供一系列数据分析平台和软件，帮助企业、政府、非营利机构客户整理、分析、利用不同来源的结构化和非机构化数据。即常说的大数据。目前尚未有正式中文名称，一般译作帕兰提尔。Palantir 一词来自奇幻小说，是指一种法器，类似水晶球，能看见远方。

注：Facebook，创办于美国的社交网站。最初起源于哈佛大学，由马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）于 2004 年创建，目前是全球最大的社交网络，有 14 亿用户。2012 年美国上市，近期估值约 2000 亿美金。尚未有中国分支，但国内一般翻译称之为“脸谱”或“脸书”。

## 前言

注：SpaceX，美国太空探索技术公司。是一家由 PayPal 早期投资人埃隆·马斯克（Elon Musk）2002 年 6 月建立的美国太空运输公司。它开发了猎鹰运载火箭及“龙”（Dragon）系列的航天器，后获得 NASA 正式合同，并于 2012 年 10 月，用龙飞船将货物送到国际空间站，开启私营航天的新时代。

注：如同前面说的，“人类用科技改变世界”这样的常识，大家都应该知道，却大多没有去遵从，而是去试图寻找捷径。更何况有更多客观规律是直接被无视了的。

这本书源自我 2012 年在斯坦福<sup>注</sup>开授的一门课程。当代大学生们能在某一方面具有非常专业的知识技能，但是大多数学生们却没有学过怎么在广阔的现实世界中运用这些知识技能。当时我开那门课程的主要目的，就是帮学生们开拓视野、活跃思路，跳出学术院校里既定的生活轨迹，来让大家“看”到一个将由他们来创建的**未来**。那时候的学生里有一位，叫 Blake Masters，课堂笔记记得非常详细，后来在校外都流传得非常广，所以我写《从零到一》时，和他

## 前言

一起基于当时的笔记，做了一些修订以适应更广泛的读者阅读。毕竟**未来**没道理说只可能出现在斯坦福，或一定出自某院校，也不一定只在硅谷。

注：斯坦福大学，全称小利兰·斯坦福大学（Leland Stanford Junior University），坐落于美国加利福尼亚州斯坦福市的私立研究型大学，是世界顶尖大学之一，校友中有很多著名企业家和诺贝尔奖得主。大学于 1891 年创办，位于现在称为“硅谷”地区的西北方，邻近帕罗奥图市。

# 第一章 未来的挑战

当我要招人的时候，我喜欢在面试时间问一个问题：你有什么独特的见解，是你认为正确，但大部分人却没这么想的？<sup>注</sup>

注：“众人皆醉我独醒”，所以这个问题后续我将其译作“独醒者问题”。

这个问题看起来挺简单的，因为它很直白。但其实很难。一方面，从知识的角度讲这题目很难，是因为能从学校学到的那些是大家都认可的<sup>注</sup>；另一方面从心理的角度讲这题目很难，是因为要回答这个问题，多少得有点胆量挑战世俗的成见，或者至少做到不人云亦云。智慧的火花虽然很稀缺，但有时候有勇气比有天赋更难得。

注：所以能在学校学到的都不是独特的，所以不是合格答案。

通常我会得到的答案无非是以下这些：

## 第一章 未来的挑战

“我们的教育体系很糟糕，要赶紧改革”

“美国很独特”

“上帝并不存在”

这些答案都很差。头两个也许说的是对的，但是很多人都同意啊；第三个更是，无数人在为此辩论，双方谁都不比另一方人少，这只是选了其中一边儿而已。一个好的答案，大体结构应该是：大多数人的看法是  $x$ ，而我认为事实上  $x$  的对立面才是正确的。

本章稍后我会给出一个我自己的答案。

那么我这个有点独醒者味道的问题和**未来**有什么关系呢？说起“未来”，这个词儿最基本的意义，就是还没到来的所有时刻的集合。但对我



们来说，**未来之所以独特而重要**，并不是因为它还没有到来，而是因为它和今天我们所知所在的世界有所**不同**。从这个角度讲，如果在接下来一百年之内我们的世界都会没什么变化，那**未来**指的其实就应该是一百年之后。而如果接下来十来年世界就会发生重大变化，那其实**未来**就是指日可待的。没人可以准确的预见**未来**，但是我们知道两点：一是未来与现状不同；二是未来是从今天的世界发展而来。那么其实对于我们刚才说的我那个独醒者问题，大多数人的那些不合格的答案，充其量只是从不同的角度看待当今世界，而那些好的答案，则能让我们站在尽量近的位置去探索**未来**。

### 从零到一：进步的未来

当我们思考未来的时候，我们希望未来是有所发展进步的。而发展进步的方式可以概括为两种。横向的发展，或者说广度的进步，是指复制当前可行的事物，把 1 变成  $n$ 。横向的发展比较容易想象，因为我们已经知道这事物是什么样子的。纵向的发展，或者说深度的进步，则是指去做新的事物，把 0 变成 1。纵向的发展就比较难以想象了，因为这要做的是其他人都从来没做过的事情。如果你拿到了一台打字机<sup>注</sup>，你照葫芦画瓢做了 100 台，你进行的是横向的发展；而如果你拿到了这台打字机后，又给它另外制作了一套文字处理器<sup>注</sup>，那你做的就是纵向的发展。

注：个人电脑普及之前，老式的键盘打字机必须一个字母一个字母的输入，没有编辑和排版功能。而早期的文字处理器则是另外一台设备，和打字机联合使用，能帮助人们在打字时进行基础文本编辑如

# 第一章 未来的挑战

复制黏贴，和调整字体等简单排版功能。后来个人电脑普及之后，文字处理器则不再有单独的硬件，其功能由电脑软件完成。



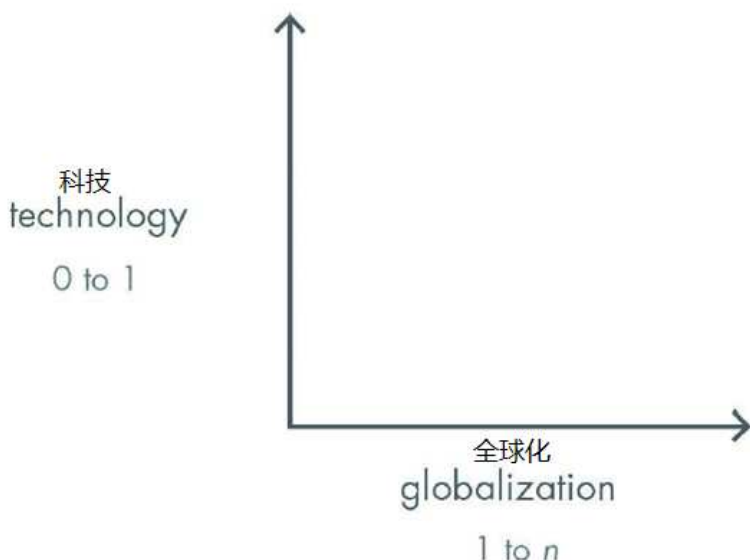
【附图 1-1】

宏观上讲，有一个单词可以用来描述横向发展，就是“全球化”，把在某处可行的经验模式推广到所有的地方去实施。中国的发展就是全球化的典范，它的 20 年发展计划就是变成今天的美

国。中国人很直白的把发达国家的好东西全部照搬过来，从 19 世纪的铁路，20 世纪的空调，乃至整个城市。这的确可能少走几步路，比如不用铺固定电话的线路就能直接上移动通信，但这只是全盘复制。

而描述纵向发展的，也有一个单词，就是“科技”。最近十几年信息科技的飞速发展，使得硅谷成为广义上的“科技”之都。不过其实并没有理由把科技只限定在计算机领域，正确的理解应当是说，任何新颖并且更好的方法都能被称之为**科技**。

## 第一章 未来的挑战



【附图 1-2】

全球化或者科技，因为是两种不同的发展方向，所以既可能同时存在，也可以只有其一，或者二者都不在进行中。例如 1815 到 1914 年期间<sup>注</sup>，科技发展和全球化都很迅猛；从第一次世界大战到基辛格<sup>注</sup> 1971 访华之间的时代，则科技继续保持高速发展，但是全球化进展迟缓；1971 年之

后，全球化持续高速发展，而科技进步成果寥寥，主要都集中在计算机科技方面。

注：1815 年拿破仑战败，到 1914 年第一次世界大战爆发之间，欧洲和美洲都没有重大战争，如作者所说，是一个各方面发展的高峰期。

注：亨利·阿尔弗雷德·基辛格，Henry Alfred Kissinger，美国著名外交家、国际问题专家，美国前国务卿。他是德国犹太人后裔，1923 年生于德国费尔特市，后由于纳粹的迫害，1938 年移居美国，1943 年入美国籍。原美国国家安全顾问（美国总统国家安全事务助理），后担任尼克松政府的国务卿并在水门事件之后继续在福特政府中担任此职。作为一位现实政治的支持者，1969 年到 1977 年之间，基辛格在美国外交政策中发挥了主导作用，并在中美建交中扮演了极为重要的角色。曾与越南人黎德寿一同获得 1973 年诺贝尔和平奖。

当今全球化的发展，让人们觉得在将来的若干年间，世界会变得更加融合和相互类似。甚至我们日常的一些措辞都好像说科技发展的尽头已经到达了：瞧，我们把世界分为所谓**发达国家**和**发展中国家**，听起来发达国家是已经**到达**了可发

展的极限，而比较贫穷的发展**中国**国家要做的就是尽力追赶上去。

但我不认为真是这样。我对自己之前那个独醒者问题的回答就是，大多数人认为世界的未来将由全球化的进程来定义，但实际情况是**科技**对**未来**更加重要。如果没有科技的进步，那当中国能源产量翻番的时候，他们的大气污染排放也会翻番；如果印度上亿的家庭也都按当今美国家庭的方式生活——假设只用现在已有的工具的话——那注定会带来环境灾难。用旧的方法就想去在全球都创造财富，那结果的只能是带来毁灭而不是富足。在资源有限的世界里，没有新科技的支撑，全球化是不可持续发展的。

新科技可从来都不是从石头里自动蹦出来的。我们的远祖们生活的社会一成不变，而且总和为零<sup>注</sup>，就是说成功意味着要能从别人那儿抢来东西。他们很少能开发出新的财富来源，并且在相当长的时间里，因为产能不足，普通人都只能在严酷的生活条件下挣扎着求生存。然后过了大概一万年，我们的祖先磕磕碰碰的从最原始的农业，发展到了中世纪的风车，到 16 世纪还有了观察天文的星盘。然后嘭的一下，1760 年左右，蒸汽机出现了，随之而来的科技进步如雨后春笋一般层出不穷，直延续到 1970 年的摩登时代。所以我们现在能够享受到先祖们做梦也想不到的好日子。

注：“零和”，“Zero Sum”。博弈论和经济理论中的一个词语，描述特定的活动中，一方的收益必定来自其他方的损失，故而总体的收益总是保持为零。



但是我们的父辈和祖辈们却是例外，在他们曾经的期待中，当今的日子要更加美好许多，因为直到 1960 年代末期，他们都还认为科技的发展还会继续高歌猛进。他们期待着一周只用上四天班，期待着能源会便宜到不用计量，还期待着到月球上去度假。可惜这些都没能实现。智能手机让我们不大注意身边周遭的事物了，所以我们也没发现其实身边的很多事物都陈旧的出奇：只有计算机和通讯在上世纪中期之后有巨大的发展注。倒不是说我们的长辈们对**美好的未来的**那些期许有什么问题，只是说**未来这事儿不会自动发生**。所以当今我们的挑战就是，展望并且创造**新**的科技，来使 21 世纪比 20 世纪更加和平和繁荣。

注：1969 年美国人就登月了。而当今你身边是否有很多“百年品牌”

“历史味道”？除了计算机和通讯相关的产品，你身边有什么是你

## 第一章 未来的挑战

父母所想象不到的？对美国人来说，甚至爷爷奶奶辈们年轻时过的生活都和现在差不多，除了计算机和通讯方面。

### 创业思考

科技险中求。新的科技，往往来自顶着风险的创业。

先看看政界的开国元勋们，还有科技界的英国皇家学会，以及商界的飞兆半导体创始的“八叛徒”<sup>注</sup>，因为相同的**使命感**，人们凝聚成为一些小团体，然后一起**推动了世界的进步**。

“小团体”才能成功的原因，简单说其实有点**消极**，不过就是因为大组织很难推动创新，而单枪匹马又搞不定。官僚体系行动迟缓，既得利益者遮遮掩掩还不愿冒险。在机能极度失效的单位里，想要事业发展的好，与其去踏踏实实做事，还不如摆好姿态汇报一下哪些活儿就快搞定

了注（要是你现在的单位就是这样，赶紧走人吧。）而在另一个极端情况下，孤独的天才可以独自完成经典的文学艺术作品，但绝对无法独立支撑起一个**产业**。所以创业要想能运作下去的原理之一，就是你既需要其他人一起来完成工作，但是也要控制规模，来保证这事业能真的运转下去。

注：Fairchild Semiconductor，飞兆半导体公司，或称仙童半导体，50年代创立，开拓了基于硅的集成电路产业。该公司的八位创始人从之前的单位辞职时被称为“八叛徒”。而在成功创立飞兆之后，他们又陆续离开并分别创立了英特尔（INTEL）和超微半导体（AMD）等芯片巨头。而提出“摩尔定律”的摩尔，也是八个人之一。这一批公司和集成电路产业的发展使得“硅谷”得以成名，所以这八个人故事也可以说是就是硅谷的发展历程。

注：只要是能搞定就行，至于是谁做的？老板不关心的。人浮于事。

那最后再从积极的角度来下个定义，创业就是怀着对未来的憧憬，召集一群肯陪你冒险的人一起前进，去构建这个**不一样的未来**。而这些人

就是你的创业团队。新公司最有力的优势就是新思想，而对小的团体来说，比灵巧更重要的优势就是，只有小团体才能提供空间让人**思考**。这本书要说的，就是那些打算有所**创新**的业务团体，想要成功就必须提出、并回答的一系列问题，所以接下来的，并不是一本手册，或者一系列参考知识点，而是一些思考练习。因为这正是创业必须要做的事情：质疑既有的想法，从一张白纸开始，思考、规划你的事业。

## 第二章 像 1999 年一样开趴

注：“趴”是英语“Party”的谐音，原指聚会，此处也指公司各种活动及庆功会。

我们的那个独醒者问题——你有什么独特的真知灼见别人却不认同的？——很难正面回答。那我们不妨先从一个分解出来的基本问题开始，这样会容易一些：**大多数人都认可什么？**“疯狂对于个体，只是相对罕见的事情——而国体、政党、民族、时代的疯狂，那就是规则”，尼采<sup>注</sup>说的（在他自己疯掉以前。）如果你能发现大众普遍接受的事儿里面其实有虚妄之处，那你就能作为独醒者，揭开其背后**隐藏的真相**。

注：弗里德里希·威廉·尼采（Friedrich Wilhelm Nietzsche，1844～1900）德国著名哲学家。1889 年精神崩溃。主要著作有：《权利意志》《悲剧的诞生》《不合时宜的考察》《查拉图斯特拉如是说》《希腊悲剧时代的哲学》《论道德的谱系》等。

先来看一个非常基本的命题：公司存在的目的是为了赚钱，而不是赔钱。对任何会正常思考的人，这一点都是显而易见的。但是在 1990 年代末期，这一点可就不是那么“显然”了，在当时，无论赔进去多少钱，都会被描述成对美好未来的**必要投资**。在当时，网页面的浏览数量，已经被接受成为最权威最具前瞻性的财务指标，比最基本的利润数据还要靠谱，这种做法被当时的“新经济”接受成为了普遍的共识。

而类似这种普遍的共识，只有**到后来**回顾历史的时候，才能被发现是武断而错误的；当这种共识崩塌的时候，我们会将之称为“**泡沫**”。但是被泡沫扭曲的一切，并不会在泡沫破灭的那一刻就恢复原样。90 年代末期的互联网狂潮是 1929 年经济大危机以来最大的泡沫，它破灭后给

## 第二章 像 1999 年一样开趴

带来人们的教训决定了、并且**扭曲**了如今人们对科技的想法。想要思路清晰，第一步我们就应该先反省一下，我们对于过去发生的事情，是否曾经做过认真的思考。



### 90 年代简史

对 90 年代的印象不错。我们感觉那是繁荣昌盛，乐观向上的十年，只是结尾的时候互联网泡沫起来了又破掉了。**其实**，那些年并不像我们的怀旧思绪刻画的那么美好。很长时间以来，我们都只记住了最后 18 个月的.com 狂潮<sup>注</sup>，却忘了那个年代更大的纵深全景。

注：互联网泡沫的另一个说法。当时互联网产业是以各种网站为代表的，商用网站的域名一般都是以 “.com” 结尾的，故这里以.com 指代互联网产业。

90 年代，从 89 年 11 月柏林墙倒塌带来的欢呼雀跃开始。好景不长。90 年代中期，美国经济陷入衰退。技术上说，经济 91 年 3 月其实就已触底，但是复苏得很慢，失业率持续攀升，直到

92 年 7 月。制造业则根本没有完全反弹到位。向服务型经济转变的过程漫长而痛苦。

1992 年到 1994 年底，总体上是个萎靡的阶段。有线电视里成天播放的是美军大兵死在摩加迪沙<sup>注</sup>的画面。就业机会流向墨西哥更深化了大家对全球化和美国竞争力的担忧。在 92 年的普选里，这股悲观情绪的暗流把时任第 41 任美国总统的老布什给拉下了台，并且给罗斯·佩罗（Ross Perot）赢得了近 20% 的选票，这是自 1912 年西奥多·罗斯福之后“第三党”<sup>注</sup>候选人的最好表现了。而在文化上推崇涅槃乐队、垃圾摇滚、乃至海洛因的年代，反映出的也决不会是希望和信心。

注：索马里首都。美军 1993 年的军事行动在此遭遇挫败。

注：美国将除民主党共和党两大党之外的其他党派的统称为“第三党”。

那时候硅谷也很低迷，日本似乎就要赢得半导体之战了。而互联网还没有兴起，一方面因为直到 92 年底相关技术才普遍被允许商用，另一方面也因为当时没有好用的网页浏览器。1985 年我进斯坦福读书的时候，经济学才是最热门的专业，可不是什么计算机科学。学校里大部分人都认为，科技类专业真是太冷门了，换句话说就是土掉渣了。

直到互联网改变了一切。Mosaic 浏览器 1993 年 11 月正式发布，让普通人也能上网了<sup>注</sup>。后来 Mosaic 变成了网景公司，在 1994 年发布了领航员（Navigator）浏览器<sup>注</sup>。这一浏览器迅速被广泛采纳——1995 年 1 月起，12 个月内从占 20% 的浏览器市场份额扩大到了 80%——所

以网景公司能在 95 年 8 月，在还没有盈利的情况下，就上市了。接下来的 5 个月里，网景的股票从 28 美元涨到了 174 美元每股。其他科技公司也在纷纷开花结果。96 年 4 月雅虎公司上市时估值为 8.48 亿美元，之后 97 年 5 月亚马逊是 4.38 亿美元。到 98 年春天的时候，每家公司的股价都翻了两番。有质疑者认为，相对于其他的非互联网企业，这样的估值和实际营收相比过高了。**显而易见，当时的市场已经疯了。**

注：互联网早已存在，但是在民间的运用长期局限在院校和专业人士范围，因为一般人谁搞得明白那些 Telnet/FTP 命令呢？直到文中所述的浏览器的出现，“上网”冲浪才真正开始在普通人中迅速普及，但是实际上，网页浏览所使用的 Web 和 Http 只是互联网的一种应用方式。

注：领航员，Navigator，又称导航者，是一种浏览器软件，由网景公司发布。网景公司，1994 年成立于美国加利福利亚州山景城，初期的主要开发人员来自之前开发 Mosaic 的团队，后于 1999 年被美国在线（AOL）收购。

这一结论**真的很好理解**，可是却基本上被抛在了一边。96 年 12 月——在泡沫真正破灭前三年多——时任美联储主席艾伦格林斯潘（Alan Greenspan）就曾警告说“非理性繁荣”会“过度拔高资产价值”。那时科技投资者们都在一片繁荣中欢欣鼓舞，但却都没看明白他们自己当时其实是多么的非理性。毕竟当时世界其他地方的发展都没那么顺利，所以这一点被轻易**无视**了。

1997 年 7 月，东南亚经济危机爆发。裙带资本主义和巨额外债把泰国、印度尼西亚、韩国的经济都给打趴下了。然后卢布危机 98 年 8 月紧接而来，原因是连年的财政亏空使俄罗斯应接不暇，政府宣布货币贬值、延期国债，结果却引发了危机。美国投资者们也非常紧张，因为那个国

家有上万枚核弹头，却没钱了，结果道琼斯工业平均指数也在短短几天里跳水了 10% 还多。

人们的担心是有道理的，卢布危机引起了一系列的连锁反应，把著名的长期资本管理公司（LTCM, Long Term Capital Management）给放倒了。长期资本管理公司运作高杠杆对冲基金，结果受危机影响，98 年下半年净资产损失了 46 亿美元，而且还有过千亿的债券要支付。为了避免导致系统性灾难，美联储只得斥巨资紧急援助，并且削减了贷款利率。

欧洲也没好过到哪儿去。欧元是在 1999 年 1 月顶着巨大的质疑和冷漠发布的，在上市交易的第一天升到了 1.19 美元，但是接下来两年内贬

值到 0.83 美元。到 2000 年中，七国集团的央行只得再动用数十亿美元的资金来支撑它。

所以我们应该要看到，从 1998 年 9 月开始的短命.com 狂潮，其背后的世界就是这么一幅样子，看起来别的什么都行不通了。旧经济体系无法应对全球化带来的挑战。如果想要未来过得更好，就得找条能行得通的**新路**才行，而且必须要是条坦荡的大道。所以这些间接的证据表明，基于互联网的新经济，可能是**唯一可行的救命稻草**。

### 狂潮：1998 年 9 月——2000 年 3 月

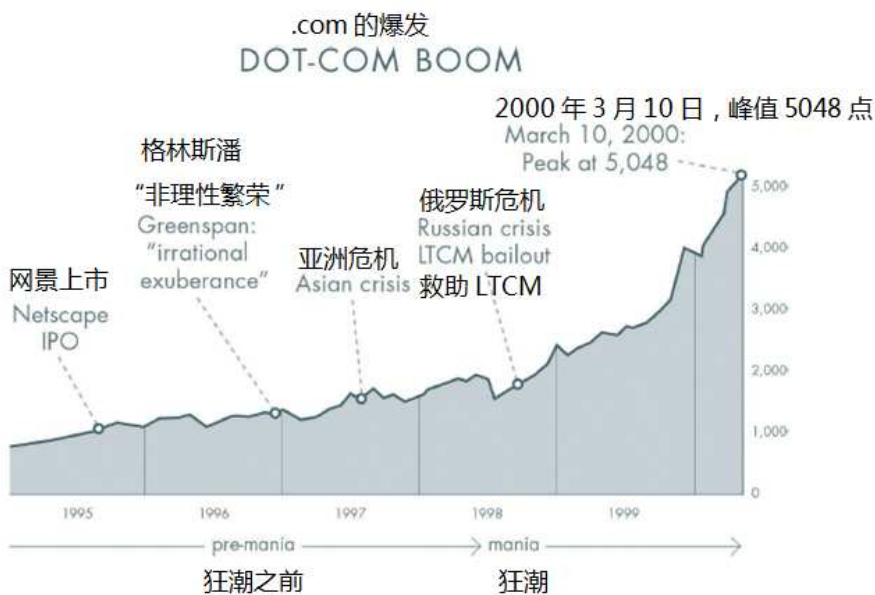
.com 狂潮猛烈而短暂，从 98 年 9 月到 2000 年 3 月，共持续了 18 个月。那就是一场硅谷**淘金热**，到处都是钱，到处都是兴高采烈的人，不过大多都很草莽。每周，得有好几十场最豪华的“发布趴”<sup>注</sup>，都是来自各种初创公司的（而“着陆趴”<sup>注</sup>则很少见。）这些纸面上的百万富翁动不动就搞出上千美元的饭局账单，然后会打算去用他们的创业公司的股份来支付——有的时候还真做到了。大批的人员离开原本收入不错的岗位，加入到创业的行列，或者进入到创业公司。我认识一个当时 40 来岁的研究生，在 99 年的时候开着 6 家不同的公司。（通常 40 来岁的研究生就够怪的了，同时还开着半打的公司就更是疯了，但是在 90 年代末期，人们就偏偏能相信



这种组合能够成功。)大家原本应当都知道这狂潮不能持久，但是那些最“成功”的公司似乎引入了一种**反商业模式**，就是要发展必须先**烧够钱**。既然舞曲还在继续播放，我们就不能责备那些还在跳舞的人：想想看当时只要在你名字后面加个“.com”，你的身价就能一夜翻倍，那当时的种种非理性现象也是**合乎情理**的。

注：“发布趴”（Launch Party）是公司宣传公司、产品发布或庆祝融资等举办的社交聚会，而“着陆趴”（Landing Party）是指公司运作开始稳定或产品运营开始有稳定收入时，为庆祝“成功着陆”而举办的聚会。

## 第二章 像 1999 年一样开趴



【附图 2-1】

### PayPal 的狂潮

1999 年末，那时候我在运营 PayPal，当时我可真是被吓坏了——倒不是因为我不相信我们的公司，而是因为看起来硅谷里其他所有人都是**无论什么都敢信**。那时候，放眼望去，人们都在无所顾忌的忙着开公司或者捣腾公司。有个熟人曾经告诉过我，说他是怎么怎么在自己家的起居室里进行上市规划的，而那时他甚至连公司还没成立，——而且，他还并不认为这很荒诞。在这样的环境里，理性的做事方式看起来才是怪事儿。

至少 PayPal 有一个**适度宏大**的目标——这种尺度是要到泡沫破灭以后才会被视为宏大的：我们想要创造一种新的互联网支付方式来代替美

元现金支付。我们的第一个产品是让人们可以从一台 PalmPilot 转账到另一台。但是没人用这个产品，只有它被记者们评选为 1999 年十大最糟糕商业构想之一的时候才算出了名。那时候 PalmPilot 还是太小众，不过电子邮件已经比较普及了，所以我们又决定要找到一个通过电子邮件来完成支付的方法。

注：PalmPilot，Palm 公司早期的一种掌上电脑。掌上电脑也被称为个人数字助理或者 PDA（Personal Data Assistant）。

到了 99 年秋天，我们的邮件支付产品运转良好——每个人都可以登录我们的网站轻松完成转账。但是我们的用户不够多，增长也缓慢，花费却在上升。想要让 PayPal 继续运转下去，我们至少得吸收规模达到百万量级的用户群。做广告的效率太低，不划算。预期与大银行们达成的交

易也都成为了泡影。于是我们决定**直接给钱**让人注册。

我们给新注册用户发 10 美金，如果他们再推荐其他人注册，我们每次**再**给 10 美金。这样我们一下子就得到了数十万的新用户，和**指数级**的增长趋势。当然，光靠这样的策略招揽用户并不能持久——当你付钱让人注册时，用户数量的指数增长同时也意味着成本花销的指数级增长。好吧，那时候硅谷里疯狂烧钱的多得是。但是我们认为我们花费的巨额成本还是理性的：**一旦**有了巨大的用户**基数**之后，PayPal 的盈利之路就很清晰很平坦，只要对客户交易收取很少量的手续费就行了。

我们知道我们还需要更多的资金才能达到上述目标。我们也知道泡泡就要破了。我们不敢指望投资者们在危机爆发之后还能保持住对我们投资的念头，所以我们就**趁着还能圈钱**的时候使劲圈。2000 年 2 月 16 日，《华尔街日报》<sup>注</sup>刊登了一篇文章，盛赞我们的**病毒式增长**，并且建议给我们估值 5 亿美元。当我们在接下来一个月融资达 1 亿美金的时候，我们的主要投资者把《华尔街日报》的这篇报道里的估值还结结实实当了真。（其他的投资者则更是急切匆忙，有个韩国的公司甚至没有经过任何初步协商，也没签任何文件，就给我们汇过来 5 百万美金。而当我想把钱退回去的时候，他们也不告诉我们该退到哪儿。）2000 年 3 月的这轮融资给我们换取到了成功所需的时间。而当我们的交易刚刚完成，互联网泡沫就破了。

## 第二章 像 1999 年一样开趴

注：华尔街日报，The Wall Street Journal，是美国发行量最大的付费财经报纸，在国际上也有广泛的影响力。1889 年开始由道琼斯公司（Dow Jones & Company）于美国纽约出版，至今已有 120 多年，是以财经报道为特色的综合性报纸，侧重金融、商业领域的报导，报导风格以严肃见长，在商业舆论中很有份量，属于美国最高端的报纸之一。

## 得到的经验教训

*“他们说/两千年/零点/Party 结束，喔哦！没时间了！那我/今晚/就要开趴/狂欢，就像 1999！”*

——普林斯<sup>注</sup>

注：普林斯·罗杰斯·内尔森（Prince Rogers Nelson），美国著名歌手。这句歌词出自他的歌曲《1999》，但该歌曲及同名专辑实际上是 1982 年发行的。

纳斯达克指数在 2000 年 3 月达到峰值的 5048 点，然后在 4 月中就暴跌到了 3321 点。到 2002 年 10 月以 1114 点见底的时候，整个国家都已经把市场崩盘解读为，某种意义上来说，是老天爷对 90 年代科技乐观主义的惩罚。于是，本来满怀希望的时代被打上了疯狂和贪婪的标签，然后被正式宣告：时代终结。



于是人们学会了用**非确定性**的基础论调看待未来，任何人如果提出宏伟的计划，需要用年度来规划，而不是按季度来度量，那他就会被当成极端主义者而被赶走。**全球化**代替了**科技**，成为了未来的希望。既然 90 年代“从砖块到点击”（From Bricks to Clicks）的转变并没有像预期那样成功，那投资者们就又返回头去找砖块（房地产）和金砖<sup>注</sup>（全球化）了。结果就是另一个大泡沫，只是这次是在房地产。

注：指金砖国家，BRICs，即巴西，俄罗斯，印度和中国。后来也包括南非。

## 第二章 像 1999 年一样开趴

.com 的破灭

### DOT-COM BUST



【附图 2-2】

而剩下的还在硅谷打拼的企业主们从.com 泡沫的破灭学到了 4 点主要经验，直到如今仍在主导商业思想：

### 1， 增量式前进

宏大愿景催生泡沫，所以应当克制。任何宣称能做大事的人都很可疑，而想改变世界的人也应该保持低调。只有小步前进增量发展，才是唯一稳妥的发展方式。

### 2， 保持精简和灵活

所有的企业都需要精简灵活，这样才能应对意外变数。既然你无法预知你的事业发展，那再怎么计划也就是空样子，自欺欺人而已。相反，你应该多做各种尝试，遍历试错，把创业看做未知的试验。

### 3， 在竞争中进步

不要试图去开辟不成熟的市场。从既有的客户为出发点才能保证有切实的商机，所以你应该看看市场上其他竞争者已经被大众认可的产品，在其基础上加以改进，这才是开公司的正道。

### 4， 专注产品，而非销售

如果你的产品需要广告或者销售人员才能卖出去，那说明它不够好。科技企业主要应该专注技术产品开发，而不是如何行销。泡沫年代的广告就被证明了显然是浪费。而唯一可持续的增长模式就是病毒式增长。

这些经验教训在创业圈里成为教条，无视它们的人注定会自作自受被老天惩罚，就像 2000

年的大崩盘一样。**但是**，这些教条的对立面可能才真真正正是更加正确一些：

- 1， 有冒险的魄力强过蝇营狗苟；
- 2， 有规划，再差也比没规划强；
- 3， 竞争性市场没什么利润；
- 4， 行销和产品同样要讲究；

确实，科技曾有过泡沫。90 年代后期是个自负自满、自大成狂的年代，人们都相信自己能实现从 0 到 1 的跨越。结果是太少的创业者能真正的做到这一点，绝大多数都不过是说说而已。但是人们明白，必须找到新方法、新技术来使我们今后**事半功倍**。2000 年 3 月的股市高位，显然是非理性投资的最高峰，但不那么明显却更重要的是，这也同时是明眼人眼中的最高峰。人们那时**有条件**去深深的审视未来，去尝试各种可能有价

值的新科技，而相信自己有能力将其实现的人们，则毅然投身其中了。

我们仍然需要新科技，甚至还需要 1999 年那股自负又轻狂的**劲头**。要建立下一代的企业，我们必须抛弃互联网泡沫破灭后引入的那些陈旧教条。但这并不是说，只要反教条而行之就自然对了：机械的抗拒无法让你逃脱时代的**洪流**。所以，正确的做法是要问问你自己，对于商机对于创业，你的想法你的认识是怎么构成的，其中有多少是随大流？或者其中有没有对过往的错误**矫枉过正**的？所以，作为**独醒者**，最重要的**不是抗拒潮流**，而是**独立思考，认清潮流**。

## 第二章 像 1999 年一样开趴

注：本章的内容多为回顾 90 年代，但是所有的故事还是围绕着作者的问题，什么是只有“独醒者”才能认识到的真相？

整理一下本章的脉络，基本上就是以下的场景：

大多数：90 年代是个挺好的时代。

独醒者：不，那时候世界其实挺低迷颓废的。

大多数：好在互联网改变了一切！

独醒者：但有人预言了泡沫的破灭。

大多数：我们太傻了.....

独醒者：也不是，互联网的确是当时唯一的出路。

大多数：硅谷烧钱太多，都是骗子！

独醒者：PayPal 不是。

大多数：泡泡破了，我们学到了教训！

独醒者：你们矫枉过正，我们需要新科技，需要烧钱。

大多数：.....

独醒者：.....

（大家都自个儿再琢磨琢磨吧.....）

## 第三章

# 幸福的企业，各有各的幸福

把我们的独醒者问题放到生意场上，就相当于问：有什么会有价值的公司还没被创建？有什么好生意还没人去做？这个问题也不是那么容易回答的，因为有可能虽然你的公司已经能大量的创造价值了，但是你的公司本身却还不算很值钱。因为单单产生价值还不够，你必须对你产生的价值能有所**掌控**。

也就是说，有的大生意也可能是坏生意。比如说，美国的航空公司们每年要服务数百万的乘客，并且创造了数千亿美元的价值。但是 2012 年，尽管当时平均每次飞行的单程票价是 178 美元，航空公司却只能赚到平均 37 美分每人次。拿他们来和谷歌比比，谷歌产生的价值要少得多



了，但赚到的却要多得多。谷歌 2012 年收入了 500 亿美元（航空公司们总共收入 1600 亿），但是其中有 21%都是利润——这可是比航空业当年的**利润率高出了 100 多倍**！谷歌这么能挣钱，所以它现在的市值比所有航空公司加起来还高 3 倍。

航空公司们相互竞争，而谷歌却一家独大。经济学家用两个简化了的模型来描述其中的差别：完全竞争和独家垄断。

在经济学的基本课程里，“完全竞争”既是理想状态，也是缺省状态。所谓的完全竞争市场，就是供应商的供给数量和消费者的需求数量相互作用，以期达到平衡状态。在竞争市场里，所有公司千人一面，卖的产品也大同小异。因为

这些公司没有能主导市场的力量，他们只能按“**市场价格**”销售产品，无论这由**市场**决定的价格是**高是低**，他们都只能接受。当能赚钱的时候，就会有更多的公司进入这个行业，供给就会增加，价格就会下降，先前吸引他们加入的那部分利润就又给弄没了。而如果进入这个市场的公司太多了，就会有**有的亏损，有的倒闭**，价格就会回升到可维持的水平。在完全竞争下，从长远来看，**没有公司会获得值当的收益**。

与完全竞争相反的就是**独家垄断**。竞争性公司只能按市场决定的价格来销售产品，而垄断企业则是占有市场的人，所以它们可以自己来决定价格。由于没有竞争，垄断企业可以通过自行决定供应量和价格，来使自己的利润最大化。

对经济学者来说，**所有的垄断都是类似的**，无论其登上宝座的方法是巧取豪夺，是靠政府批文，还是靠科技创新。在这本书里，我们对非法的勾当不感兴趣，对政府的亲家也不感冒，我们整本书里说的“垄断”，都是指那些确实因为做得非常出色，以致其他公司**无法取而代之**的企业。谷歌就是一个好样板，它就成功的从 0 走到了 1：在互联网搜索这一块儿它独孤求败，从 21 世纪之初就把微软和雅虎远远抛在了身后。

美国人神化了竞争，认为我们能免于陷入排队买面包的社会主义就需要归功于竞争。事实上，资本主义自己也站在竞争的对立面。资本主义的根基是资本的积累，但在完全竞争下，所有的利润全被竞争消磨掉了，还积累个啥？所以企业主们要学到的就是：如果你想创造并掌控能持

### 第三章 幸福的企业，各有各的幸福

久的价值，就**别去做**那些无差别的日常生意、别去办那些个无所谓的企业。

## 大家的谎言

这世界上有多少是垄断性的？有多少是纯竞争性的？说不好，因为我们通常谈到这样的内容时总是含糊不清语焉不详。在外行看来，做各种生意的企业原理上都差不多，所以他们会感觉落到各家企业的差别其实也不会大。



感觉上：PERCEPTION: 公司都差不多  
FIRMS ARE SIMILAR

【附图 3-1】

可是事实要更加二元化得多，就是说两极分化。完全竞争和独家垄断之间的差异就像一个在

### 第三章 幸福的企业，各有各的幸福

地狱一个在天堂，而不同行业不同产业的业态只会靠近其中一端，而不会是我们通常想象的居于中间，因此每个企业所处的地位，也是如此，两级分化。



【附图 3-2】

而含糊不清的原因，是因为所有人都自觉不自觉的倾向于把市场情况描述得对自己有利：不管是垄断者还是竞争者，都有动力来歪曲事实。

## 垄断说的谎

垄断者要通过说谎来保护他们自己。他们知道到处炫耀自己的垄断地位会招来各种审计、检查和攻击打击，树大招风嘛。因为他们非常希望他们的垄断利润可以长期逍遥下去，所以他们会尽一切所能来掩盖他们的垄断事实——通常都是通过夸大他们的（并不存在的）竞争对手的实力。

再回到谷歌身上，来想想它是怎么谈论它的生意的。它当然不会声明自己是个垄断企业。那它是吗？这确实得看。看什么？看它到底是垄断了些什么。

要说谷歌主要就是个**搜索引擎**的话，那到2014年5月的时候，它占据了68%的搜索市场份额。（在它之后两名最强的竞争对手，微软和雅虎，分别占了19%和10%）<sup>注</sup>。如果这看起来还不够霸气，那我告诉你，牛津英语词典里已经把“Google”正式收录进去了——作为一个动词<sup>注</sup>。那谁，你就别憋着气等着必应<sup>注</sup>也被收进去啦！

注：本段的数据可能没有包括中国。

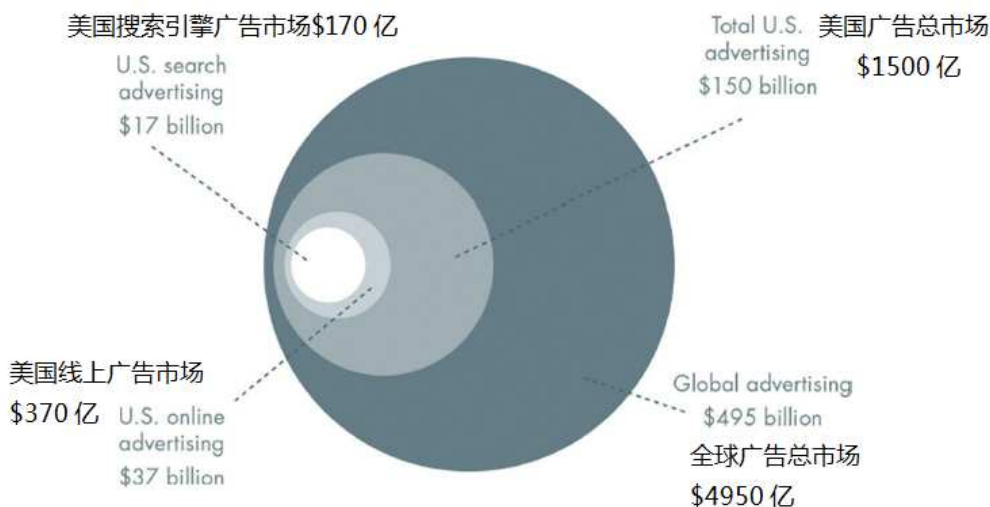
注：Google 即谷歌的英文。收录为动词，意即“什么事不知道先Google一下”，用“Google”来表达“上网搜索”这一动作。

注：必应，“Bing”，是微软公司的搜索产品。

不过如果说谷歌主要是个**广告公司**，那就大不一样了。美国在搜索引擎上做广告的市场大概是每年170亿美元。而整个线上广告市场是370亿美元。再大一点，整个美国广告市场是



1500 亿美元。而全球的广告则达到 4950 亿美元。所以即使谷歌拿下了整个美国的搜索引擎广告，那也不过是全球广告市场的 3.4%。从这个角度讲，谷歌也不过是这个竞技世界里的一个小玩家。



【附图 3-3】

那如果我们把谷歌形容成一个多元化的科技公司会怎么样？这看起来很有道理啊：除了搜索引擎，谷歌还做很多其他的软件产品，还有无人驾驶汽车，安卓（Android）智能手机，以及可穿戴设备。不过谷歌 95% 的收入都是从搜索引擎广告来的，它的其他产品 2012 年只不过带来了 23.5 亿美元的收入，而其中科技类消费品只是其中不大起眼的一块儿。因为全球科技类消费品的市场总额是 9640 亿美元，谷歌只占了不到 0.24%——简直不值得一提，更别说垄断了。谷歌把自己定位成一家科技公司于是让它可以避免吸引过多的关注而成为众矢之的。

## 竞争说的谎

没垄断的份儿的人们则也编了个与之相反的瞎话：“这方面我们自成体系，有自己的一套”<sup>注</sup>。企业主们总是倾向于往“小”里考虑竞争的范畴，但这是**创业的大忌**。这种致命的诱惑会让你去把想要去占领的市场描绘的非常狭隘，过于细分，这样就会**感觉**好像它天生就是为你准备的一样。

注：英文原文 “We’ re in a league of our won” ，字面意思是说在某种联赛里只有自己在玩，意指特定级别里有绝对优势。这里其实是个讽刺，因为这么说看起来不错，但其实也说明在其他条件下不行，例如在“长发少年足球联赛”里总是成绩很好，但这理论上应该是和世界杯无缘的。

假设你打算在帕罗奥图<sup>注</sup>开家英式餐馆。  
“还没别人在做这个”，你说的有道理。“所以

我们能占领**整个市场**”，噢，注意，这句话只有当你指的仅限于**那儿的英式餐饮的市场**的时候，才是对的。当考虑到所处的市场其实是**整个帕罗奥图的餐饮市场**的时候，会是个什么情况？或者连**周边地区**的所有餐馆也都是相关市场的一部分的时候，你又是处在什么位置？

注：帕罗奥图，Palo Alto，美国加利福尼亚州圣克拉拉县内的一座城市，位于旧金山湾区西南部，在山景城和门洛帕克市中间。由于有很多科技公司和机构，被视为是硅谷的中心。由于也毗邻斯坦福大学，所以作者可能因此在斯坦福授课时以该地举例。

这就很难回答了吧？但是更大的问题是你内心其实根本就想**回避这些问题**。当你听说大多数新开的餐馆在一两年内就会关门的时候，你就会本能的想找个说法来证明你自己开的肯定会不一样。接下来你就会想方设法的再去说服其他人你自己是如何与众不同，而不是认真考虑你的方案

是否行得通。这时候最好停下来，想想，看看，在帕罗奥图，英式食物到底是多少人的最爱，没准根本就没那么几个人。

2001 年的时候，我和 PayPal 的同时经常到山景城<sup>注</sup>的卡斯特罗大街去吃午饭。我们可以从很多馆子里慢慢选，先想好想吃什么大的类型，比如是印度菜，吃寿司，还是吃汉堡；选好以后再决定其他的因素，比如是南印度菜，还是北印度菜，是便宜点的，还是花哨点的，等等诸如此类。而与当地竞争激烈的餐饮市场形成鲜明对比的是，我们的 PayPal 公司在当时是全世界唯一的提供邮件支付系统的公司。我们雇的人比卡斯特罗大街上的餐厅们雇的人还要少，但是我们的生意比所有那些餐馆加起来还有价值得多得多。开一家新的南印度风味餐厅真的很难赚钱的。要是

你无视总体的竞争态势却只关注那些无关紧要的差异化细节——比如说你觉得你家的馒头特别棒，因为你奶奶有独门秘方——那你的生意肯定活不下去。

注：山景城，Mountain View，或音译为芒廷维尤，是美国加利福尼亚州圣克拉拉县内的另一座城市，也是硅谷的主要组成部分，许多著名公司和机构都位于该市。

创意产业也是一样。没有那个编剧愿意承认她的新电影的剧本只不过是把之前用过的内容拆开了揉碎了重新组合一下而已，但是，宣传的噱头往往会说“这部电影将各种激动人心的元素有机的组合起来，产生了前所未有的全新体验”。这倒也许是真的。假设她的想法是让 Jay-Z<sup>注</sup>去主演一部融合了《黑客》<sup>注</sup>和《大白鲨》<sup>注</sup>的影片：说唱歌手加入黑客精英团队去追捕杀死了他朋友的巨大鲨鱼。这绝对以前没拍过。好在没拍过，

### 第三章 幸福的企业，各有各的幸福

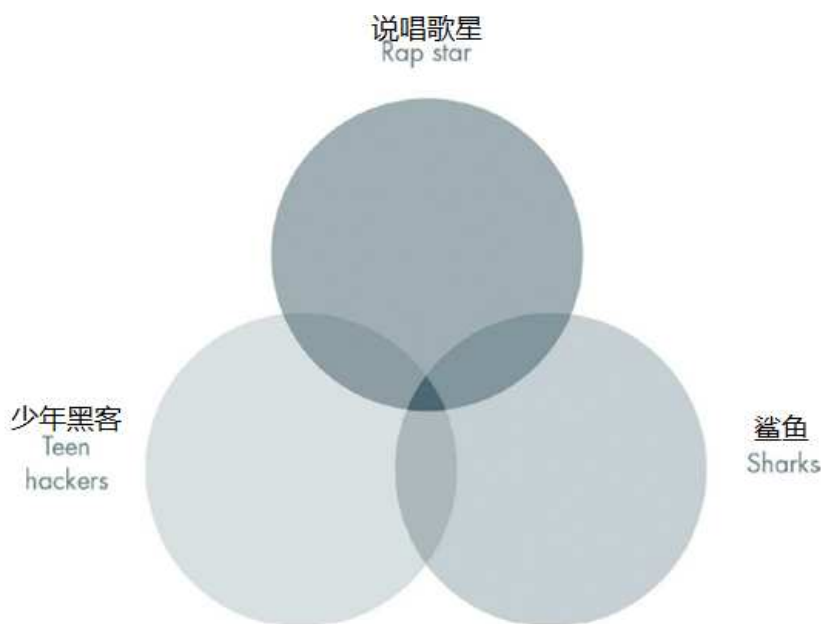
就像帕罗奥图没有英式餐厅一样，那都是有原因的。

注：Jay-Z，美国最著名歌手之一，既是说唱歌手又是唱片制作人、企业家。1969年生，本名 Shawn Corey Carter。2014年被《福布斯》杂志评估身价为5亿美金。2008年与著名女歌手碧昂斯结婚，后育有一女。

注：《黑客》，《Hacks》，1995年美国电影。在互联网尚不普及的年代开创了黑客电影风潮，成为类型片典范。

注：《大白鲨》，《Jaws》，是1975年美国惊悚电影，本片是史蒂文·斯皮尔伯格拍摄的经典影片之一，根据彼得·本奇利的同名小说改编。

### 第三章 幸福的企业，各有各的幸福



【附图 3-4】

没垄断的人们总是夸大他们的独特之处，把自己的市场定义为多种不同市场的交集：

英式饭菜 $\cap$ 餐馆里吃 $\cap$ 帕罗奥图

说唱明星 $\cap$ 黑客 $\cap$ 鲨鱼



而垄断的人们呢，则正好相反，把自己的市场描述成若干大市场的并集：

搜索引擎∪手机∪可穿戴设备∪无人驾驶汽车

那实际上垄断者采用的并集说法看起来是什么样子的呢？来看看谷歌董事长埃里克·施密特<sup>注</sup>在2011年美国国会听证会上的发言：

*我们面临的是极端激烈的竞争，消费者们有大量的不同渠道可以获得信息。*

或者，把这种外交辞令翻译成大白话就是：

*谷歌只不过是太池子里的一条小鱼儿，随时都可能被整个吞下。我们不是政府要找的垄断机构。*

### 第三章 幸福的企业，各有各的幸福

注：埃里克·施密特，Eric Emerson Schmidt，1955 年出生于美国华盛顿特区。他早期是一位电脑工程师，拥有普林斯顿大学电子电气工程学士学位，同时有加州大学伯克利分校的计算机科学学士学位和博士学位，也是 UNIX 下词法分析器 Lex 的作者。1997 年到 2001 年在 Novell 公司任董事长兼 CEO，2001 年到 2011 年四月十年间担任谷歌公司（Google）的 CEO，之后任谷歌的执行董事长。同时他也是卡内基梅隆大学和普林斯顿大学理事会理事。

## 无情的人们

竞争性行业里的问题并不止是没有利润而已。想象一下，如果在山景城的那些餐馆里有一家由你来经营，你和广大竞争对手相比也没什么大的不同，而你要想把饭馆开下去，除了努力还应该要怎么办？显然你的东西就得够便宜，但是这样利润率也就低了，于是你付的工资也就只能够个法定最低工资。那你就会绞尽脑汁省钱，或者压榨员工血汗。所以小饭馆经常让老太太在前头张罗招呼，小孩子在后面洗碗刷盘子，就是这样来的。在餐饮行业，就算最牛的馆子也好过不到哪儿去，像米其林<sup>注</sup>的评分系统这样的点评打分，让激烈竞争甚至成为一种公开的文化现象，把大厨们都快给逼疯了。（法国大厨 Bernard Loiseau 就说过，“如果我的星级降低了，我就

去死”。那时候他的馆子得到了米其林餐厅指南的三星级评价。后来米其林虽然没有降低他的餐厅评级，但是另一个法国餐饮指南在 2003 年把他的餐厅评级给降低了，所以他还是自杀了。）这正是充分说明了，行业里竞争性的业态，才是把人们推向了无情甚至死亡的幕后推手。

注：米其林，Michelin，著名轮胎品牌，集团总部位于法国。集团拥有著名的米其林轮胎人形象。除生产销售轮胎之外，从一百多年前的 1900 年法国巴黎万国博览会（后称世界博览会）开始，集团创始人米其林兄弟就将各种和汽车旅行相关的信息，包括道路地图，加油站，景点，餐馆，旅馆等等信息编制成手册，称为《米其林指南/Le Guide Michelin》。因信息实用客观而大受欢迎，后来成为系列手册，在全世界广泛流行。其中关于餐馆的指南中，仅收录各地顶尖餐厅，将选中的餐厅分为 1 至 3 星，3 星为最高，并称“即使为其专门规划一次旅行也不为过”（法语原文：“Une des meilleures tables, vaut le voyage”。）

而像谷歌这样的垄断企业就不一样了。因为它不用操心和任何人竞争的事情，所以它能站在

更高的高度来关心自己的员工，自己的产品，甚至自己对广大世界的影响。谷歌的口号是——

“不作恶”——这既是高明的品牌策略，也是成功企业的特质之一，就是说这企业的成功已经到了相当的层次，这时候遵纪守法道德高尚也不会威胁到公司的生存了。在商言商，*钱，要么很重要，要么就是一切*。垄断者除了赚钱之外有条件去想其他的事情，没垄断的就别想了。在完全竞争的行业里，企业只能专注于当前的收益，不可能去规划长远的未来。只有一样东西可以把企业从日复一日的角斗中解救出来：**垄断利润**。

## 垄断资本主义

那么，垄断看起来是对业内人士挺好的，那对该行业之外的人呢？这么突出的利润是不是从其他人那儿搜刮来的呢？真相是：没错，利润就是从客户的钱包里来的，垄断者的臭名声一点也不冤枉——**但是，仅限于没有引入变化的世界。**

在一成不变的世界里，垄断者不过就是收租子的人。如果你拥有某个市场，你就可以操纵价格，反正别人也只能从你这里买。想想那个著名的桌游<sup>注</sup>，各种卡片地契在玩家之间流转来流转去，但是整个游戏总的盘面却一直就是那样。没有说能够通过开发出新的房地产玩儿法来获得胜利的。各种资产的相对价值总是一成不变的，所以你要想赢，要做的就是尽量全买下来。

### 第三章 幸福的企业，各有各的幸福

注：这个著名的桌面游戏是指大富翁，或者又称强手棋，Monopoly，其英文就是“垄断”的意思。游戏有一个地图似的盘面，各玩家轮流丢骰子在其上行动，并决定地产的买卖，己方房产的建设升级等，而走到其他人的地产时需要付相应租金。各玩家有相同的初始资金，但是通过游戏的过程，资金和地产会在玩家间流转，直到仅一方拥有大量资产，而其他玩家破产退出时，游戏结束。

可是我们生活的世界是充满变化的：我们可以发明创造**更新更好的东西**。创新性垄断通过创造新型的事物让世界更加富足，给客户们带来更加多样的选择。创新性的垄断对外界社会不仅仅是有好处而已，他们简直就是让整个社会更加强大美好的强力引擎。

就连政府也知道这一点：所以尽管政府有部门在努力阻击垄断（进行各种反垄断诉讼和调查），但同时政府也有另一个部门在努力制造垄断（给新发明授予**专利**）。是不是说只要能第一

个想到某个好点子，比如手机软件的某个设计，就应该从法律上给他一些保护措施，这确实还得打个问号。但是很清楚的一点是，苹果公司的垄断利润，就已经是对该公司的认可和奖励，因为这种利润是来自它的 iPhone 手机的设计、制造和营销，而不是操纵市场人为制造短缺，它**使世界更加丰盈**，所以这奖励就是对它所创造的新体验的认可，归根到底是它使人们总算可以买到非常好用的智能手机了，即使价格贵一些大家也乐意。

新兴垄断企业的活力又说明了为什么老牌的垄断企业也扼杀不了创新。有苹果公司的 iOS 操作系统冲锋在前，整个移动计算迅速崛起，把微软公司在操作系统上的主导了几十年的地位给冲了个稀里哗啦。在这之前，6、70 年代 IBM 公司



的硬件垄断地位就是被微软的软件垄断给取代了的。还有，AT&T 公司在差不多整个 20 世纪里都垄断着（美国的）电话业务，但是现在随便谁都能随随便便找到一大把不同运营商提供的不同手机套餐。如果垄断型行业的总体业态会倾向于阻碍进步，那我们去抵制他们就很正当。但是我们社会进步的历程却正是各个垄断行业里的垄断企业们不断后浪推前浪的过程。

垄断会推动进步的原因，是因为一旦垄断就能坐收若干年甚至数十年的垄断利润，这可是极大的诱惑，会**强力的刺激**创新。那接下来垄断企业也有能力不断的投入去创新，是因为垄断利润允许它们去制定长远的计划并投资各种雄心壮志的项目，而这些事儿是陷在竞争中的企业们做梦都不敢去想的。

那为啥经济学者们总是叨叨说竞争才是理想状态？这是历史遗留问题。经济学者们的数学是从 19 世纪的物理学家那儿抄来的：他们把个人和企业当做是可以互换的原子，而不是一个个独特的创造者。他们的理论描述了完全竞争下的平衡状态，是因为这种状态最容易建模，而并不意味着这是商业的最佳状态。这里我们值得复习一下物理，19 世纪的物理学家预言过一种长期的均衡状态，这种状态下所有能量平均分布，所有事物也都处于静止——也就是所谓**宇宙热寂**<sup>注</sup>。不知道你怎么看待热力学，但这就是个很牛的比喻：生意场里，达到平衡态就是完全静止，**完全静止就是死**。当然，如果你所在的行业是在竞争平衡态，那你的企业死不死对世界其实也没什么影

响，总有其他无差别的竞争者随时准备好了来接你的班。

注：热寂，Heat Death，又称热死，是对宇宙终极命运的一种猜想说法。作为一个“孤立”的系统，宇宙的总熵会随着时间的流逝而增加，而当所有物质温度达到热平衡时，宇宙的熵达到最大值，此时宇宙中的其他有效能量也已经全都转化为热能。这种状态称为热寂，而这样的宇宙中再也没有任何可以维持运动或是生命的能量存在。

完美的均衡可以用来描述真空，宇宙的大部分都差不多是这个样子。这也可以说是很多行业或企业的特点。但是每个**新事物**的出现，都和这种均衡态相差很远<sup>注</sup>。在抛开经济学理论的现实世界里，每个企业成功的程度，恰恰就是**它能做到多少其他的企业做不到的事情**。因此，垄断绝对不是病态或者异常，**垄断是每个成功企业的共性和前提**。

注：真空中不会产生星星或生命。

托尔斯泰在《安娜卡列宁娜》的开头写到：“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”企业界则相反。**每个幸福的公司都各不相同，各有各的法宝来解决特定的问题，从而获得了各自的垄断地位。而失败的企业却都一样，他们都没能逃脱竞争。**

## 第四章 竞争观念

创新型垄断，意味着能让大家都受益的新产品，并且，对其制造者还意味着可持续的收益。而竞争，则意味着大家都没钱赚，没什么有意义的差异化，以及拼了老命求生存。那为什么人们还相信竞争才是健康的？答案是因为，所谓竞争，并不只是个经济学概念，也不仅仅是人们或者企业们在市场上才要面对的小麻烦。归根到底，竞争是一种观念——于你于我都根深蒂固的观念——它充斥了整个社会，并扰乱了我们的思维。我们称颂竞争，把它奉为金科玉律，强调它的必要性；结果为了它，我们掉在自己创的坑里了——我们竞争得越多，我们得到的就越少。

这本是个简单明了的真相，可是我们却都被训练得将它无视了。我们的教育体系，就反映了

并且强化了我们对竞争的痴迷。打分，本身就是对学生们的竞争力去做了一个明确的量化；而得高分的学生们也同时收获了文凭和地位。我们用大体相同的方法把相同的内容教授给所有的年轻人，而不去考虑他们各有什么样的天赋和喜好。那些不能在书桌前坐下来一直好好学习的学生难免会感到自己“似乎”比较差劲，而那些能出色完成作业和考试的孩子们，却只能在某个怪异的、叫“好好学习天天向上”的人造平行世界里找到自己。

当学生们升级到能参加更高层次的竞争的时候，事情就更糟糕了。精英学子们满怀自信的不断向更高处攀登着，而竞争越到高处也越激烈，直到有一天会惨烈无情到将他们的梦想统统打碎。高等教育就是这么一场笼中之斗，高中时满

怀宏大规划的年轻人们要去跟那些跟自己同样聪明的同学们热血相搏，只是为了能进入到那些传统的热门职业，比如说管理咨询或者投资银行。而为了能变成这种识时务随大流的人，学生们（和家长们）还要准备至少好几十万美金，而高昂的学费还在急速攀升，其增长速度持续超过通货膨胀。我们这么为难自己，这是何苦来呢？

我希望我年轻时就这么问过自己。我的人生道路也曾一直按部就班，以致我的朋友在我 8 年级<sup>注</sup>的纪念册上就给我预言说——非常精确地——4 年后我会在斯坦福大学念二年级。接下来在一个传统意义上成功的大学生涯之后，我考进了斯坦福法学院，然后为了赢得奖牌我就得更加拼命竞争了。

注：大体上相当于中国国内的初中三年级，之后就要上高中了。

对所有法学院的学生来讲，最高奖励其实非常的明确：就是能成为最高法院的大法官助理<sup>注</sup>，因为每年只有十几个学生能从好几万个法学院学生中脱颖而出得到这样的机会。我在联邦上诉法院当了一年书记员之后，得到了面试机会，见到了肯尼迪大法官和斯卡利亚大法官。面谈进行得不错。我的最终胜利已经近在咫尺了。要是我当上了大法官的助理，我想，我这一辈子就不用多说了。但是我没有。那一刻，我彻底被废了。

注：美国最高法院现有一名首席大法官和八名大法官，首席大法官最多可聘请 5 名法律助理，而其他大法官最多 4 名，因而在竞争激烈。大法官是终生任命，到年限也可退休。但是助理不是，而且由于其稀缺性，一般当了一两年大法官助理之后就会被各律师事务所竞相聘请，之后收入甚至远超大法官。

时间再往后翻，到了 2004 年，在我卖了我们一起创办的 PayPal 之后，我碰见了当年法学院



的一个老朋友，他曾经帮我准备过那次没成功的大法官助理面试。我们差不多有十年没联系过了。他的第一句话可不是“最近怎么样”或者“时间过得真快啊”什么的，你们猜怎么着？结果他咧着嘴笑着问我：“嘿，彼得，你没当上法官助理挺高兴的吧？”虽然有点事后诸葛亮，但是我们都知道，如果在那次终极竞赛里我成功了，我的人生只怕反而会转上一条比较差的轨道。要是我真的去了最高法院，我这辈子可能都会花在录取证言或者给其他人起草商业协议上，而不会创造任何新的事物。很难说清楚这两条路之间具体会有多少差别，但是里面的机会成本真的是无比巨大。就像所有得到过罗德奖学金<sup>注</sup>的人，他们**在过去都曾经有过伟大的未来<sup>注</sup>**。

注：罗德奖学金，Rhodes Scholarships，世界级奖学金，被誉为本科生的诺贝尔奖，由英国矿业大亨塞西尔·罗德兹在 1902 年创设，专

## 第四章 竞争观念

门资助外国学生前往牛津大学研习。得奖者又被称为“罗德学者”（Rhodes Scholars），美国前总统比尔克林顿也是其中之一。

注：过去曾有未来。言外之意，就是他们曾经很出类拔萃，所以才能获奖，应该有着“伟大的未来”，但之后却大部分沦为了相对平凡的人，没有能做出值得称道的贡献。

# 战争与和平

教授们总是爱把学术界的互掐给轻描淡写，而经理人们则总乐于把商场比作战场。MBA（工商管理硕士）学生们更是随身携带克劳塞维茨<sup>注</sup>和孙子<sup>注</sup>的著作。战争词汇，也其实早就作为比喻侵占了我们的日常商务用语，比如我们借助猎头来组建了一只销售大军，让我们能够占领垄断市场，取得决定性战役的胜利<sup>注</sup>。不过其实真正像打仗的，并不是商场，而是竞争：看起来似乎总是无法避免，说起来总是鼓吹勇往直前，但其实归根结底，总是充斥着大肆的破坏。

注：卡尔·菲利普·戈特弗里德·冯·克劳塞维茨（1780～1831年），Carl Philipp Gottfried Von Clausewitz，德国军事理论家和军事历史学家，是近代军事战略学的奠基人，西方军事思想的代表，被称作西方兵圣，著有兵学巨著《战争论/Vom Kriege（德）/On War（英）》。

## 第四章 竞争观念

注：孙武（约公元前 545 年—公元前 470 年），字长卿，齐国乐安人，春秋时期著名的军事家、政治家，尊称兵圣。后人尊称其为孙子、孙武子、百世兵家之师、东方兵学的鼻祖。著有《孙子兵法》十三篇，为后世兵法家所推崇，被誉为“兵学圣典”，置于《武经七书》之首。近年被译为多国文字，成为国际间最著名的兵学典范之书，英文译作《The Art of War》。

注：此处译文使用的战争相关词语，其英语原文分别为 headhunters, force, captive, make a killing，也都与战争/战斗有关。

人们为什么要相互争斗？马克思和莎士比亚提供了两种不同的模式来帮我们理解绝大部分冲突的起因。

按照马克思的说法，人们争斗是因为他们**不同**。无产阶级和资产阶级的斗争源自二者完全不同的观点和目标（之所以不同，按马克思的说法，是由于差异巨大的物质环境基础）。差异越大，冲突就越大。

## 第四章 竞争观念

和莎士比亚的说法对照一下，对比鲜明：莎士比亚认为参战的各方多少有些**相似**。也不知道他们为什么要争斗，因为其实他们没什么好争的东西。想想《罗密欧与朱丽叶》的开头，说“两个家族，同样尊贵体面”。这两个家族挺像的，但他们相互憎恨。当仇恨越积越深的时候，他们反而变得更相似了。终于到了后来，他们也记不得最初为什么开战了。

至少在商场上，还是莎士比亚更有先见之明。在公司内部，人们会为了职业发展而紧盯竞争对手。而公司之间，也相互时时紧盯着竞争对手在市场上的举动。在所有的人间悲剧里，人们的目光都没放在关键的地方，却全都聚焦在竞争对手身上了。

我们把莎翁的套路放到现实世界里来看看。想象一下，一出叫做《盖茨和施密特》戏，改变自《罗密欧和朱丽叶》。蒙太古家族就是微软，凯普莱特就是谷歌<sup>注</sup>。两个伟大的家族，都由业内精英领导，注定会因为如此相似而发生冲突的。

注：蒙太古是罗密欧的家族姓氏，凯普莱特则是朱丽叶的家族姓氏。

和所有令人感慨的悲剧一样，冲突总是在当时看起来没有办法不发生的。但其实，这是完全可以避免的。这些家族来自完全不同的地方，蒙太古开发计算机操作系统和办公软件，凯普莱特则在开发搜索引擎。他们有什么好争的呢？

很多，看起来很多。初创的时候，两个家族很高兴的互不干涉各自发展，但是当他们发展壮大之后，他们就开始较劲了。蒙太古时时惦记

着凯普莱特处处死盯着蒙太古。结果呢？

Windows 系统遇上了 ChromeOS 系统，必应搜索对上了谷歌搜索，Explorer 浏览器顶住了 Chrome 浏览器，Office 工具对战 Docs 工具，Surface 设备和 Nexus 设备战成一团。注

注：此处捉对厮杀的分别都是微软公司和谷歌公司的产品。

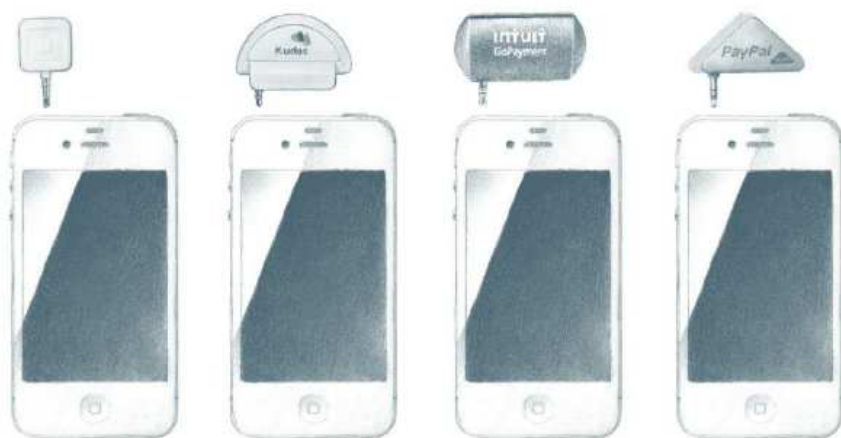
就像两个家族的争斗牺牲了两家的孩子们一样，微软和谷歌的争斗牺牲了他们的主导地位：苹果公司冒了出来把市场都给抢了过去。2013 年 1 月，苹果公司的市值是 5000 亿美元，微软和谷歌加起来也才 4670 亿美元。而在仅仅 3 年以前，微软和谷歌各自都比苹果要更有价值得多。战争可真是场成本高昂的买卖啊！

参与对抗的结果是我们过于关注过去的机会，只知道重复过去成功的经验。想想最近火起来的手机信用卡刷卡器<sup>注</sup>。2010年10月，一家叫 Square 的创业公司发布了一款小小的白色方形产品，让大家可以在 iPhone 上刷信用卡收钱。这是可以直接在手机上接受支付的第一个好方法。模仿者们立即展开行动了。一家名叫 NetSecure 的加拿大公司发布了自己的刷卡器，是半月形的。接着 Intuit 公司又用圆柱形刷卡器来参加这场几何图形大会战。2012年3月，eBay 旗下的 PayPal 也跟风推出了自己的刷卡器，这次是三角形的——这对 Square 真是当头一棒啊，显然三条边要比四条边要简洁多了！怎么有种感觉这场莎翁式传奇一时半会儿结束不了呢？估计得等到聪明的猿人们把能想到的形状都用过了才能算完吧。



## 第四章 竞争观念

注：刷卡器主要是能让手机能像 POS 终端机一样接受对方的信用卡刷卡支付。这样的产品现在中国的也有数十种之多。



【附图 4-1】

这种模仿性竞争带来的危害，可以部分说明为什么那些多少有些社交障碍的人，比如有埃斯博各综合症的人，在硅谷目前看起来比较处于有利地位。因为如果你对小道消息大八卦什么的不敏感，那就不大会去跟风做些周边其他人都在做的事情。那么如果你有兴趣去学点什么或者写个

电脑程序什么的，你也不怎么会惧怕孤军奋战，结果反而可以精通成为高手。然后当你想把这些本事施展出来再做点什么的时候，你也不会像其他人那么轻易的放弃自己的信念：这就可以让你摆脱那些为了眼前利益而混战的人群。

竞争也会让人们产生幻觉，去试图抓住海市蜃楼般的“机遇”。这“狂热 90”版的蜃楼机遇之一，就是网上宠物商店间的一场大乱战，参战的有 Pets.com，PetStore.com，Petopia.com，还有其他好几十家。每一家公司都沉迷于战胜对手，因为他们都没有什么本质性的差异化可以去关注的。在纠结于战术性问题——例如，谁家能给狗狗用的磨牙玩具报个最低价？谁能在超级碗打出最好的广告<sup>注</sup>？——的时候，这些公司都忽视了一个更宽泛的问题：网上

宠物用品市场是不是个应该去争的地方。胜利当然要好过失败，但是如果这仗根本就不该打，那结果其实**双方都是输家**。在.com 泡沫破灭后 Pet.com 也关门了，随之消散的还有 3 亿美元的投资。

注：超级碗（Super Bowl），又称超级杯，是美国国家美式足球联盟（也称为国家橄榄球联盟，National Football League，NFL）的年度冠军赛，一般在每年 1 月最后一个或 2 月第一个星期天举行，那一天称为超级碗星期天（Super Bowl Sunday）。橄榄球是美国最受欢迎的运动，因而超级碗多年来都是全美收视率最高的电视节目，超级碗星期天也逐渐成为一个非官方的全国性节日。所以超级碗中出现的广告有极大影响力，当然费用也最为昂贵。

有些时候，对手会故意搞怪来让你分神。我们来说说拉里·埃里森（Larry Ellison）和汤姆·西贝尔（Tom Siebel）之间的莎翁剧情。埃里森是甲骨文(Oracle)公司<sup>注</sup>的创办者和 CEO（首席执行官），西贝尔本来是甲骨文公司的顶尖销售人

员，也是埃里森罩着的，后来 1993 年自己离开去创立了西贝尔系统公司（Siebel Systems）<sup>注</sup>。埃里森大为光火，觉得西贝尔背叛了他，而西贝尔则很厌恶总是呆在前老板的阴影下。这两个人其实基本上是同类——芝加哥人、作风强硬、热爱营销、憎恨失败——所以他们的仇很深。埃里森和西贝尔在整个 90 年代后期都在相互拆台。有那么一次，埃里森给西贝尔的公司总部送去了整卡车的冰激凌三明治，想劝西贝尔的员工跳槽。包装？哦对了，冰激凌包装上还写着：“夏天来了，甲骨文也来了，来让你的事业和阳光一样灿烂吧！”

注：甲骨文公司，Oracle Cooperation。西贝尔系统公司，Siebel Systems Inc.两者都是软件公司，主要开发企业级软件，包括数据库系统，企业资源计划(ERP)，客户关系管理系统(CRM)等等。甲骨文公司在企业级软件市场中占有领先地位。

比较奇怪的是，甲骨文是在有意的积攒敌人。埃里森的理论是，有敌人总是好的，只要它强弱适中：要有点强大，*看起来*有点威胁（这样才能让员工有干劲），但是不要真的强大到威胁公司发展。所以埃里森估计在 1996 年大大的兴奋了一下，因为有个小公司，做数据库的，叫 Informix，在甲骨文公司位于红木滩的总部旁边立了一块告示牌，写着：“注意：恐龙出没”。然后在向北的 101 号高速上 Informix 又立了另一块牌子，说：“您刚刚越过了红木滩，我们也是”。注

注：红木滩，Redwood Shores，位于美国加利福尼亚州，是甲骨文总部所在地。Informix 公司第一块牌子讽刺甲骨文公司及产品太古老，第二块则暗示自己的产品比甲骨文的优越。

甲骨文于是也回敬了一块告示牌，暗示说 Informix 的软件比蜗牛还慢。然后时任 Informix

的 CEO 的菲尔·怀特把这个事儿搞成了个人恩怨。当时怀特听说拉里·埃里森喜欢日本武士文化，就又立了一块告示牌儿，画着甲骨文公司的标志和一把断了的武士刀。这么做其实就根本不是把甲骨文公司作为目标了，也更不是给普通大众看的，而根本就是对埃里森个人的人身攻击。不过也许怀特正是在这样的事情上操了太多的心，当他忙着搞这些告示牌儿的时候，Informix 曝出了大规模的财务丑闻，怀特自己也因为证券欺诈的罪名进了联邦监狱。

**如果你无法打败对手，那最好考虑和他联手。**1998 年我和麦克斯·列夫琴<sup>注</sup>合作创立的公司叫 Confinity，后来在 1999 年我们推出了 PayPal 产品。那时候埃隆·马斯克<sup>注</sup>的 X.com 紧跟着我们的脚步，他公司的地址也是在帕罗奥图的学院大

道上，离我们只有四个街区，产品的功能特性更是跟我们的针锋相对。到了 1999 年末，我们两家已经陷入了全面战争。我们 PayPal 这边的人们很多都每周工作了 100 个小时以上。显然这种工作状态的成果不会高，但是本来这么做就不是为了出什么客观的成果，而就是为了打败 X.com。我们的一个工程师甚至真的为了这个设计了一颗炸弹，好在当他开会展示炸弹设计图的时候，其他人头脑还算冷静，劝他打消了这个念头，说他只是极度缺乏睡眠。

注：麦克斯·列夫琴，Max Levchin，1975 年出生于前苏联的基辅（现属乌克兰），1991 年在美国申请避难。1998 年于彼得·蒂尔一起创建 PayPal 时担任首席技术官（CTO, Chief Technology Officer），后被认为是“PayPal 帮”的军师。

注：埃隆·马斯克（Elon Musk），1971 年 6 月 28 日出生于南非，18 岁时移民加拿大。除了 Paypal 外，还是 SpaceX 太空探索技术公司、环保跑车公司特斯拉（Tesla）以及 SolarCity 公司的创始人、CEO，其 SpaceX 公司的“龙”飞船开启了太空运输的私人商用化时代，而特斯拉的电动跑车也已风靡全球。

但到了 2000 年 2 月的时候，埃隆和我都感到了深深的不安，其中对迅速膨胀的网络泡沫的担忧，远远超过了对彼此的不爽，因为我们感到如果再继续打下去，还没等我们俩分出胜负，经济危机就会出现并且把我们俩都打垮。所以在 3 月初，我们找了个中立的场合——离我们俩公司距离对等的一个咖啡馆——讨论了公司的合并，各占 50% 的份额。化干戈为玉帛其实并不那么容易，但是只要能避免更大的危机，那它就是最好的决定。作为一个联合团队，我们后来安然度过了 .com 的破灭风潮，并发展出了非常成功的事业。注

注：前面说到的其他公司，Siebel 后来被甲骨文公司收购，Informix 后来则被 IBM（国际商用机器公司）收购。



有的时候你确实不得不开战。如果是这样，那你还就得去打，而且要打赢。没有什么中间地带：要么就不打，彻底别动手；要打就打赢，一旦动手就得全力出击以争取速战速决。

但是这样的建议人们往往无法遵从，因为尊严和荣誉会来从中作梗。来看看哈姆雷特<sup>注</sup>：

注：哈姆雷特，出自莎士比亚同名戏剧《哈姆雷特》，又译作《王子复仇记》。《哈姆雷特》是莎士比亚戏剧中最有影响力的一部，是其四大悲剧作品之首。

他仗着勃勃之勇气与天命之雄心，罔顾不测之凶险

拼着血肉之躯奋然和命运、死神与危机挑战

这全为了小小一块弹丸之地！

真正的伟大，并不只是肯为轰轰烈烈之大事奋斗

而是肯为区区草芥力争一份荣耀<sup>注</sup>

## 第四章 竞争观念

注：此段译文来自互联网，英文原文是：

Exposing what is mortal and unsure  
To all that fortune, death and danger dare,  
Even for an egg-shell. Rightly to be great  
Is not to stir without great argument,  
But greatly to find quarrel in a straw  
When honour's at the stake.

对哈姆雷特来说，伟大意味着肯为了微薄如蛋壳的理由去战斗：**每个人**都会为了重要的事情去奋战，只有真正的英雄会把个人荣誉看得如此之重要，以致于可以为了**不那么重要**的事情去战斗。这种扭曲的逻辑也是人类天性的一部分，不过要是放在商场上，**就是灾难**。当然如果你能看出来竞争是一股破坏力，而并不是一个指向价值的路标，那你就已经比大多数人要理智得多了。下一章就让我们来探讨如何用清醒的头脑去造就垄断性的事业。

## 第五章 后发优势

逃脱了竞争，就会让你拥有垄断地位，但是只有能在**未来**持续发展，垄断里才会发展出伟大的企业。比较一下纽约时报公司<sup>注</sup>和推特<sup>注</sup>公司，他们都有小几千名员工，并且都是在给数百万人提供新闻资讯。但是当推特公司 2013 年上市的时候，它的估值是 240 亿美元——是纽约时报市值的 12 倍还多——可是纽约时报在 2012 年还赚了 1.33 亿美元，而推特还在亏钱。那么推特有这么高的溢价，该怎么来解释呢？

注：《纽约时报》，The New York Times，美国纽约出版的日报，属于高级报纸、严肃刊物的代表，在美国出版，但在全世界发行，有相当的影响力，良好的公信力和权威性。

注：推特，Twitter，一个社交网络（Social Network Service）及微博客服务的网站，是全球互联网上访问量最大的十个网站之一。是微博客的典型应用。

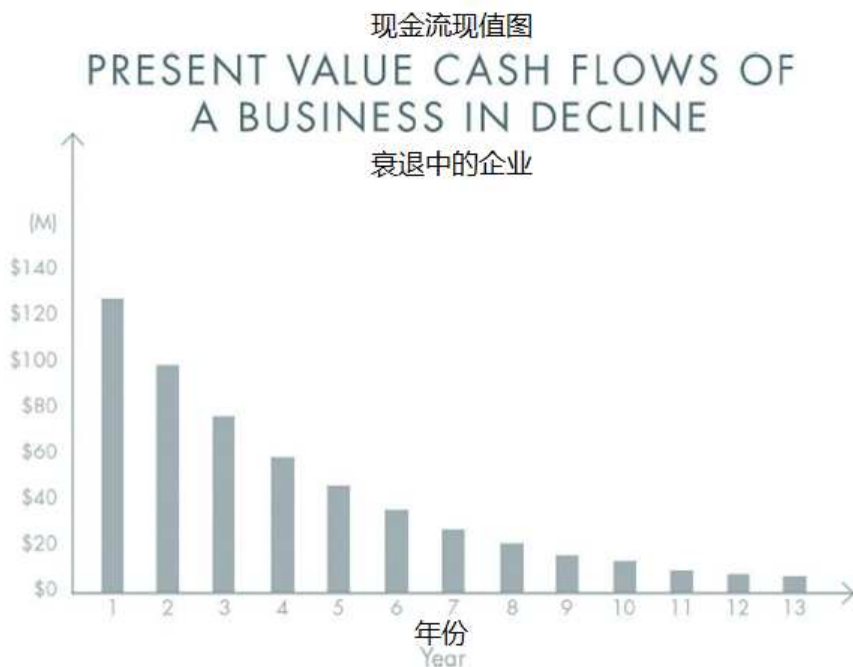
答案就是现金流。这乍听起来更怪了，因为纽约时报当时是赚钱的，而推特不是。不过，企业是不是能够称得上很棒，是要看它在**未来**产生现金流的能力。投资者期待着推特在接下来十来年时间能持续掌控住垄断利润，而报纸的垄断日子却该结束了。

简单的说，一个企业现在的价值是其在将来挣的所有钱的总和。（要是想估得更准确，你还需要把将来的现金流折算成当今他们的“现值”，因为今天的 100 块钱，比将来的 100 块钱，要更值钱。<sup>注</sup>）

注：也就是说，明年的 100 块钱，充其量只相当于今年的 90 块钱。而“现值”是经济学概念，又称在用价值，是将未来的现金按恰当的折现率计算得出的其在基准年的价值，而折现率则和经济趋势及利率水平有关。

比较一下未来现金流经折算后的现值就能一眼看出区别，低增长的企业和高增长的创业公司之间差别巨大。低增长企业的价值分布主要集中在近期，一家旧经济的企业，比如报纸出版企业，如果能连续 5、6 年保持住当前这样的现金流就还是有价值的。但是，要记得竞争会消耗利润，与对手贴身肉搏的企业最是这样。夜总会或者餐馆就是比较极端的例子：成功者今天可能日进斗金，但是在接下来两三年时间里就可能会忽然衰败，因为消费者找到了更新更潮的替代方案而致其现金流枯竭。

## 第五章 后发优势



【附图 5-1 注】

注：此图及下图就是未来现金流折合成现值后的图形，此图中的公司，按作者的说法，其价值就是所有现值的和，即大约  
 $125+95+71+53+40\ldots$

科技公司通常会遵从相反的发展轨迹。它们经常是要先赔个好几年的钱的：有价值的东西是

需要花些时间来创建的，这就意味着收益会迟到。一家科技公司的大部分价值会在未来至少 10 到 15 年间才能体现出来。

2001 年 3 月，PayPal 还没开始盈利，但是我们的收入已经比上年增加了 100%。当我推演我们未来的现金流的时候，我发现我们的公司的现值<sup>注</sup>有 75%都来自 2011 年以后的收益——这对我们这家才仅仅创建了 27 个月的公司来讲简直难以置信。但即使是这样的计算，如今还是被证明太保守了。现在，PayPal 以每年 15%的速度持续增长，所以计算折损率比 10 年前更低。现在看来，这家公司的大部分价值会体现在 2020 年度之后了。

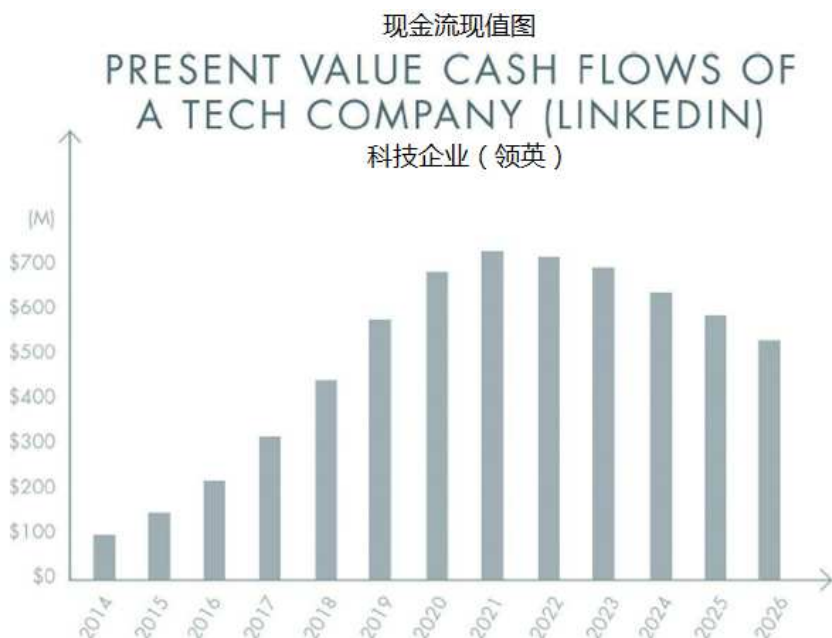
注：此处亦指未来现金流的现值的总和。

领英（LinkedIn）<sup>注</sup>也是一个很好的例子，可以用来说明公司的价值为什么主要在未来。在2014年初的时候，它的市场资本估算是245亿美元——这简直是太高了，它的营收才不过10亿美元，净收入更是只有2160万美元。你要是光看这几个数字你肯定觉得投资人又都疯掉了。不过你要是看看下面这个关于LinkedIn未来现金流的推算，你就会觉得这个估值还是很合理的了。

注：领英，LinkedIn，创建于2002年，是全球最大的职业社交网站，注册会员人数在世界范围内已超过3亿，每个《财富》世界500强公司均有高管加入。于2011年在纽约上市。



## 第五章 后发优势



【附图 5-2 注】

注：按照相同的算法，领英的价值是大约  $100+150+200+300+450+\dots$   
虽然起点比上图的企业低，但显然更有潜力，因而更有价值。

**未来的盈利能力是至关重要的，但是即使在硅谷，也不是人人都能凭直觉就领悟到这一点的。在一个公司具有价值之前，它需要成长并能延续，可惜太多的企业主只关注了短期的成长。**

他们有个借口，说成长比较好度量，但是能否延续可没有办法量化。那些屈从于“度量为王”说法的人沉浸在各种数据和报表里：每周的活跃用户数目，每月的盈利目标，每季度的财务报表，等等。不过就算你的上面这些数据都已经很好看了，你还是可能忽视了更深层次的问题，这些问题确实是不那么容易去度量，但是会威胁到你的生意的可延续性。

举例，Zynga<sup>注</sup>和 Groupon<sup>注</sup>，它们的短期成长非常快，所以其领导者和投资人都被迷惑了，忽视了长期发展可能会面临的挑战。Zynga 通过《Farmville》在社交游戏上早早拔得头筹，并且宣称有个“心理度量引擎”来严密监测新产品的受欢迎程度。但是，结果他们也跟好莱坞的制片厂一样碰到了这么个问题：面对口味变化无

常的观众，怎么才能非常靠谱的推出一系列能**持续**受到欢迎的流行娱乐？（没人知道。）

Groupon 的快速成长则归功于数十万家本地化的商家都去试用了他们的产品，可是，让这些商家成为回头客可比他们最初想象的要难得多。

注：Zynga，有中文译作“星佳”，是一个美国社交游戏公司，2007 年 6 月创立。

注：Groupon，中文名为“高朋”，2008 年成立的美国团购网站。

如果你把短期的成长置于其他所有的东西之上，那你肯定就会漏掉你最该问问自己的问题：你的这桩生意 10 年后会不会还在？只去看那些数字，你是找不到答案的，你必须严肃的思考你的公司的一些**定性的特征**。

### 垄断的特征

未来会有大量现金流的公司看起来会是什么样子的？每个垄断企业都不一样，但是通常它们都能把以下几个特征综合起来：独家科技，网络效应，规模经济，和品牌优势。

这些可不是个检查项列表，你只要打打勾就能把公司开好——**垄断没有捷径**。但是对照这些特征能够帮你**分析**你的企业，来让你好好想想怎么样才能让它更长久。

#### 1， 独家科技

自己家独有的科技是一个公司最最实质性的优势，因为这让你的产品很难被复制，当然最好是不可能被复制。谷歌的搜索算法，举个例子

说，就比其他的搜索工具返回的结果要更好，这当然就是它的核心产品。而谷歌的其他独有技术，例如极短的页面载入时间、高精度的查询自动提示，又给其核心的搜索产品增加了稳健性和防御力。所以现在不管是谁，想要像谷歌在 2000 年代初横扫其他搜索引擎公司那样来对付谷歌的话，一个字，难。

掰着手指头大概算算的话，在最关键的部分，独家科技大概必须得比最接近的替代品好个 10 倍以上，才能真正建立垄断优势。如果你的优势达不到一个数量级的差别，那可能就会被认为只是小小的改进，从而没人买账，尤其是在已经饱和的市场上。

那么最明确的产生 **10 倍改善**的方法，就是创建**全新**的东西。如果你创建的东西有价值，但是之前从来没有过，理论上你这一改进的价值就是无限大的。比如说吃了不用再睡觉，也没有副作用的药丸儿，或者哪怕能彻底治疗秃头的方法，显然都是足以撑起一个垄断型的公司的。

要么你就得彻底改变现有的解决方案：**当你改善了 10 倍以上的时候，你就跳出了竞争。**

PayPal，就是个活生生的例子，让在 eBay 上做买卖的人获得 10 倍以上的便捷。没有 PayPal 的时候，人们邮寄支票得要 7 到 10 天，而 PayPal 可以做到让买家立即支付，而卖家则也可以马上就看到买家付款了，然后也就可以发货了。另外，卖家还知道支票有可能造假或者是空头支票，但在 PayPal 里的资金都是货真价实的。

而亚马逊做到 10 倍改善的方法就很浅显：他们可提供的书籍**数量**比任何传统的实体书店都要多 10 倍以上。在 1995 年亚马逊网站上线的时候，他们就宣称要做“全球最大的书店”，而他们之所以能真的做到，是因为不像传统书店可能得存放 100000 本书，亚马逊不需要真正物理上的库存，只要列个书目给大家看看，然后有人买哪本的时候它再向供应商去要哪本就行了。这种规模的提升简直太有效了，以至于在亚马逊上市之前三天，郁闷之极的巴诺书店<sup>注</sup>把亚马逊告上了法庭，说亚马逊不正当竞争，因为它虽然号称是书店，但是却没有“店”，充其量只是个“图书中介”。

注：巴诺书店，Barnes & Noble，美国最大的实体书店，已有整整 130 多年的历史，1873 年由查尔斯·巴恩斯创办于伊利诺伊州的家中。现在也是美国第二大网上书店，仅次于亚马逊。

这种 10 倍改善也可以通过优异的综合设计来获得。2010 年以前，平板电脑的市场可以忽略不计，主要是因为用户体验太差，而不是别的原因。早在 2002 年微软就发布了 WindowsXP 的平板电脑版本“Microsoft Windows XP Tablet PC Edition”，诺基亚也在 2005 年就发布了它的“互联网平板”，但是它们都太难用了。直到苹果公司发布了 iPad 平板。设计上的进步虽然不大好去度量，但是很清楚的事情是苹果把之前有过的东西改善了至少一个量级：平板电脑从基本没法儿用，变成了还挺有用。

### 2， 网络效应

网络效应是说，一个产品，如果用它的人越多，它就越值得去用。比如说，如果你的朋友们



都在用 Facebook，那你也去用 Facebook 就很合理，也很有用。而如果这时候你自己一个人去用个其他的社交网络，那无疑就是自绝于群众。

网络效应可以很强大，但是你要是想要收割这块田地，你得能让你的网络在初期还很幼小时，就对最初的那批用户非常的有用才行。举例说，1960 年的时候，有家叫做 Xanadu 的堂吉诃德式的公司，它开发了一种双向通信的计算机网络——算是当今 WWW 万维网的某种雏形吧，但是它要求同步通信，就是说联网的双方用户要同时在线才行。在超过 30 年的徒劳无功之后，Xanadu 在万维网普及前夕关门了。他们的技术可能在大规模应用之后是有前景的，但却只有在用户数上了规模之后才好用：他们要求所有用

户的计算机同时都连着网在线，这在当时是不可能的。<sup>注</sup>

注：想象一下，你要给别人发个邮件，只有当对方也连着网在线的时候才能发得过去……

所以，网络效应的矛盾之处就在于，想利用它的企业必须从非常小的市场入手。像 Facebook 一开始就只面对哈佛大学的学生——马克·扎克伯格最初的产品只是想让他的所有同学都来注册，而不是招来全地球的人们。这就是为什么成功的网络企业大多不是由 MBA 型的人创建的：初始的市场太小了，看起来就不是个像样的商机。

### 3， 规模经济

垄断型企业越大就越强：生成产品的固定成本（包括工程设计、管理、以及办公室租金）可

以分摊到越来越大的销售量上去。软件创业企业更可以享受规模效应带来的好处，因为再拷贝一份软件产品的边际成本基本是零。

而很多行业在规模做大之后的优势却很有限。服务型企业尤其难以做到垄断。比如你开了家瑜伽训练馆，你只能服务一定数量的客户。然后你可以再开几家，再多请些教练，但是你的利润率还就是高不起来，因为你永远不可能就靠着一小群天才人员组成的核心团队，就能去给上百万的不同客户提供有效的服务，而这一点软件工程师们就能做到。

所以好的创业公司在设计之初，就应该考虑是否有能适应规模经济的潜能。推特公司现在有2500万用户。它不需要通过去增加什么定制的功能

能来招揽更多的用户，而它的内在也没有什么会阻碍用户增长的问题。

### 4， 品牌优势

一个公司对其品牌天生就是垄断的，所以建立起一个强大的品牌就是获取垄断地位的有力手段。当今最强势的品牌就是苹果：一如 iPhone 和 MacBook 般诱人产品的外观，精心挑选的上乘材料，时尚透亮又简约的专卖店风格，精心设计的用户体验，无所不在广告宣传攻势，处于高端的价格定位，再加上乔布斯个性魅力的光环笼罩，这一切都营造出一种感受，即：苹果的产品鹤立鸡群，无与伦比。

很多人想从苹果的成功中去学点什么：付费广告也好，品牌专卖店也罢，或者高端甚至奢华

的用料，以及富有玩味的产品发布会，还有高定价，乃至简约的设计风格，都是被不断模仿的元素。但是这些技巧只是能让表面光鲜，如果没有强大的内在实质，是起不到多少作用的。苹果有一整套的**独家技术**，硬件也有（比如优质的触摸屏材料）软件也有（例如为特定材料优化的触屏界面软件）。它的产品制造也早就具有**规模效应**了，其规模之大足以主导它所采购的材料器件的价格。而且它的内容生态体系也早早的就已经在享受着**网络效应**的带来的好处：成千上万的开发者给苹果的产品开发应用软件，是因为有过亿的用户在用苹果的产品；而这些用户会继续使用苹果的产品，又正是因为苹果设备上可用的应用软件又多又好。这些垄断性的优势可不像苹果的品牌那么耀眼夺目，但它们才是苹果品牌能够缔造优势、强化其垄断地位的根基。

先从品牌而不是内在实质下手是很危险的。自从玛丽莎·梅耶尔<sup>注</sup> 2012 年中担任雅虎公司 CEO 之后，她就在努力复苏这个曾经红过的网络巨子，想让它再酷起来。在一条短短的推特消息中，雅虎把梅耶尔的行动方案总结成“人，然后产品，然后流量，然后利润”。人们照说是会为了够酷够时尚的东西而蜂拥而至的：雅虎通过改变 Logo 来展示它的设计意识，通过收购热门新秀 Tumblr<sup>注</sup> 来贴近年轻与活力，并且用梅耶尔个人的明星效应吸引了媒体的关注。但是这儿有个大问题，就是雅虎到底想要做的是什麼产品？当史蒂夫·乔布斯回归苹果的时候，他可不止是把苹果公司打造成了一個很酷的工作场所，他还大刀阔斧的削减了产品线，只专注于少数几个能做到

### **10 倍改善的机会。没有科技公司能够只靠品牌活着。**

注：玛丽莎·梅耶尔，Marissa Mayer，毕业于斯坦福大学，1999 年加入谷歌，是谷歌的第一位产品经理和首位女工程师，也是《商业周刊》“创新产业 25 位领军人物”之一。2012 年 7 月 17 日，玛丽莎出任雅虎 CEO。

注：Tumblr，中文名“汤博乐”，成立于 2007 年，是轻博客的始祖，也是目前全球最大的轻博客网站。雅虎公司董事会 2013 年 5 月 19 日决定，以 11 亿美元收购 Tumblr。

### 如何建立垄断

品牌，规模，网络效应，还有科技，适当的组合起来可以确立垄断地位，但是要让这几项能够正确的运作，你还需要仔细的选择市场，并且谨慎的扩张。

#### 从垄断小市场开始

所有的创业公司一开头都很小。所有的垄断企业都主宰着其所在市场的一大块儿。所以，***创业的小公司应该从一块很小的市场开始***。理由很简单：要主导一个小小的市场要比占领个大市场要容易。要是你也觉得你的初始市场有点大，基本上那它就确实是太大了。宁可过小也别过大。



但是“小”也不是说小到不存在。我们在 PayPal 早期就犯过这样的错。我们最初的产品是让用户可以用 PalmPilot 掌上电脑相互转账，这技术挺有趣，而且也没别人在做。但是当时世界上虽然有上百万 PalmPilot 的用户，但是他们既不在同一个地方，又没什么其他交集，而且他们都只是时不时用一下掌上电脑而已。**没人需要我们的产品，所以我们就没客户。**

这教训让我们学乖了，我们把目光盯在放到了 eBay 的拍卖交易上，然后我们收获了我们第一次成功。那是 1999 年末，eBay 上有几千个交易量很大的“超级卖家”，然后我们只努力了 3 个月，就让其中 25% 来用我们的服务了。而且，和数千个需要我们的产品的人打交道，比费劲去

跟散落在全世界的几百万人做宣传，要轻松得多。

对创业来说，最完美的目标市场就是一小群比较集中的人，而且只有少数竞争者，甚至没有。任何大的市场都是差劲的选择，要是这个市场已经有些公司在里面竞争的话，那就更差劲了。如果听到某些企业主谈到说要从过千亿的市场里面分个 1%，那就应该赶紧给亮红灯。为什么呢？因为在实践中，大的市场往往会缺乏合适的切入点，要不然就是没有什么竞争门槛，所以哪怕 1%也是很难分到的。再说，就算你好不容易站住了脚，那么你接下来肯定也不过是只求能维持下去：就像前面说过的，残酷激烈的竞争会让你毫无利润。

### 扩大规模

如果你已经成功的发掘并占领了一个小小的**利基市场**<sup>注</sup>，那你就应该逐步的扩张到相关的、但是稍微大一点的市场上去了。亚马逊就示范了一下这是怎么做的。杰夫·贝佐斯<sup>注</sup>在创立公司时的愿景就是主导所有在线零售，但是他非常深思熟虑的选择了从图书开始。虽然说图书的种类有上百万种，但是它们的形状大体类似，所以很好运输，而一些卖得很少的冷门书籍——对于实体零售书店来说是无利可图的书——又会吸引一些最热忱的读者。所以在亚马逊上买书很快成为那些离书店比较远的人的主要方式，还有就是那些要找一些特定书籍的人也是选择了它。接下来亚马逊就面临两个选择了：是想办法增加读书的人呢？还是去拓展业务到相邻的市场上。他们选择

了后者，进入了和图书最类似的市场：CD 光盘，视频碟片，还有软件等等。然后亚马逊逐步逐步的增加商品的种类，直到它成为世界上最大的“百货商店”。其实“亚马逊”这个名字本身就很机智的包含了它的扩张策略<sup>注</sup>：亚马逊河孕育了热带雨林以及丰富的生物物种，就像亚马逊公司从图书开始，到销售全球最多种类的书籍，再到如今销售世界上所有的商品，句号。

注：利基市场，Niche Market，又称缝隙市场、壁龛市场、针尖市场，是指那些被市场中的统治者、大企业忽略的某些细分市场，或者又翻译做小众市场，“利基”与其英语发音类似故后来被较广泛采用。。

注：杰夫·贝佐斯，Jeff Bezos，亚马逊（Amazon）的创始人和 CEO。1999 年当选《时代》周刊年度人物。2013 年 8 月，贝佐斯以个人名义花费 2.5 亿美元收购《华盛顿邮报》。

注：亚马逊，Amazon，这一名字来自亚马孙河，Amazon River，又译作亚马孙河，位于南美洲北部，是世界上流量、流域最大、支流最多的河流。它的流量大约相当于 7 条长江的流量，占世界河流流量的 20%；流域面积达 691.5 万平方千米，占南美洲总面积的

40%，大部分为热带雨林，生物多样性非常丰富；支流的数量超过1.5万条。

eBay 也是从占据一个利基市场开始的。当它在 1995 年发布拍卖市场的时候，它并不需要全世界立即都接受它、使用它；他们的产品当时很好的服务了一些小众客户群体，比如狂热的比尼宝宝<sup>注</sup>收藏者们。而当比尼宝宝的交易被 eBay 垄断之后，它也并没有立即就跳到跑车或者其他工业产品上，而是继续关注并服务于各种小收藏小爱好，直到它成为一个最让人放心去交易的在线拍卖市场，无论双方交易的是什么物件。

注：比尼宝宝，Beanie Baby，美国 Ty 公司（Ty, Inc）出品的一系列填充型动物玩偶。1995 年开始限量发行收藏版，从而引发收藏及交换热潮。

而有的时候，在扩张过程中会碰到些隐藏的障碍——eBay 近年来就得到了这样的教训。像所

有市场一样，拍卖市场主要是靠自然垄断，也就是说，因为买家是“哪儿卖家多就去哪儿”，而卖家也是“哪儿买家多就去哪儿”，所以自然就会聚成一团了。但是 eBay 后来才终于发现，拍卖的模式只适合独特的、或者是可以作为个人爱好收藏的东西，比如钱币或者邮票。而它对日常用品来说就不那么好使，因为人们不会为了铅笔或者面巾纸来拍卖，还是直接到亚马逊去买这些更方便。因此，eBay 依然还是很有价值的垄断企业，只不过其价值比起 2004 年的时候人们所期待的，会要少了那么点点。

把**进入不同市场的次序**放正确是非常重要的，但常常却被低估了，而要切实做到逐步扩张，也需要很好的**约束力和自制力**。我们所说的最成功的公司，会把它的核心的路线规划——就

是先拿下特定的利基市场，再扩张到邻近的市场——写到成立宣言里去。

### 别搞破坏

硅谷现在迷上了“**破坏**”。起初，“破坏”是个尖端词汇，有点“颠覆性”的意思，说的是某企业用新技术先引入廉价的低端产品，再逐步改进产品并且同时成长，直到最终水到渠成的，把还在用旧技术的昔日霸主连同其“高端产品”一起挑落马下。这基本上就是当年个人电脑（PC）“破坏”主机电脑<sup>注</sup>市场的套路：刚开头个人电脑好像无关痛痒，而到了如今它们却早已

成为主流。当然，看起来现在移动设备也正在这么对付个人电脑。

注：主机电脑，Mainframe，又称大型计算机。在计算机发展初期，主要还是大的公司和院校才能用计算机，体积巨大耗电也巨大，估称 Mainframe，与终端 Terminal 对应。随科技的发展，现已退出市场，被个人电脑和各种（商用）服务器取代。

但是，“破坏”这词儿现在被用滥了，任何东西都可以号称引领新潮流，每个人都自我恭维说是“破坏性创新”<sup>注</sup>。戴不戴这一顶帽子看起来只是鸡毛蒜皮的小事，但是实际影响其实很大，因为一旦头上顶着这么个称谓了，企业主在自我意识里就会自觉不自觉的把“竞争性”看成自己的内在特征。这么说有点拗口，说白了就是企业主们会把自己当成个人物，看成是对现有市场领导者的威胁，但这只是他们自己臆想出来的。而一旦创业者痴迷于颠覆旧企业，那就说明



他们只不过是站在旧企业的角度看待自己。怎么说呢，要是你认为自己是对抗黑暗势力的起义者，那就很容易只是在过度的去关注怎么扫平道路上的障碍；而如果你是真的打算创新的人，那就该把精力放在创新行为本身上，这才是最重要的，夕阳企业们喜不喜欢你的东西无所谓。说实话，要是你的企业总结起来无非就是在对抗旧企业的话，那估计其实也没什么真的新东西，所以也没什么机会能成为垄断企业。

注：破坏性创新，Disruptive Innovation。这一说法由克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)于1995年提出。上段文中介绍的“破坏”就是指破坏性创新。而本段中自我误导的企业主们，显然是只记住了破坏而忽略了创新。故而本章中加了引号的“破坏”是指破坏性创新，而没加的就是单纯指破坏的本意。

另外搞破坏也会惹人注意：破坏者本就是指到处找麻烦最后惹一身麻烦的人。搞破坏的小孩儿会被送去校长办公室。搞破坏的企业常常会去

打那些打不赢的仗<sup>注</sup>。想想 Napster<sup>注</sup>，起这么个名字意味着麻烦：“Napster”就是进行

“nap”的人，那有什么是可以 nap 的呢？打盹？音乐？？绑架？？？英语里就这么几个词和 nap 相关。肖恩·范宁（Shawn Fanning）和肖恩·帕克（Sean Parker）<sup>注</sup>这两个 Napster 的创始人那时候才都十几岁，1999 年的时候他们可是把强大的唱片产业给狠狠的破坏了一把。第二年他们上了《时代周刊》的封面。再过了一年半以后，他们就上了破产法庭。

注：上一章就说到了，要么不打，要打就打赢。

注：Napster，既是公司名称，也是该公司开发的一款工具软件的名称。该工具主要是支持用户间的 MP3 文件下载和共享，是 P2P（点对点）文件传输的先驱。Napster 公司后因版权问题不断应对各种官司，并终于 2001 年被迫关闭。后来 2011 年该品牌又被其他公司购买并重新激活，提供合法的在线音乐服务。

注：好吧，Shawn 和 Sean 都译成肖恩……这是尊重目前对二位人名既有的翻译，不能怨本译者，否则后者应当音译做“辛”或者“西恩”会更加合适。

PayPal 也可以被看做是有“破坏性”的，但是我们并没有去尝试直接挑战任何强大的对手。确实，当我们的网上支付流行起来的时候，我们从 Visa 注那里分流了一部分业务，因为当你在网上买东西的时候你就会用 PayPal，而不是像在商店里买东西一样会用 Visa 卡。不过，因为我们把整个支付市场做得更大了，所以其实算下来我们给 Visa 增加的业务量比我们分走的要多很多。所以说，总体上的动向是正向增益的，不像 Napster 和美国唱片工业间的负和斗争注。所以当你计划扩张到相邻市场的时候，请注意不要搞破坏：因为我们要尽量**避免竞争**。

注：VISA，又译为维萨、维信，是一个国际财务结算服务组织，位于美国加利福尼亚州圣弗朗西斯科市，主要通过 VISA 认可的信用卡和借记卡进行服务。VISA 组织认可的卡带有 VISA 字样，一般就称为 VISA 卡，但是实际 VISA 机构并不发行卡片，而是由各国银行获得

## 第五章 后发优势

VISA 授权后进行 VISA 卡的发行。VISA 卡于 1976 年开始发行，它的前身是由美洲银行所发行的 Bank Americard。

注：负和，Negative-sum，比第一章中提到的零和博弈结果还要差，即参与的各方都有损失，而全盘的总损失比总收益还要大。

### 后发而至

你们可能听说过“先发优势”：如果你是第一个进入市场的，那趁着其他竞争者还在手忙脚乱的准备起跑，你就可以一马当先的占领相当可观的市场份额。但是率先行动只是个战术，而不是个目标。我们在前面说过，重要的事情是能在将来持续的产生现金流，所以如果后来的人可以轻易的把你赶下台，那你第一个出手去抢这个宝座也并没有什么好处。所以最好是去做那个**最后**出手的人——就是说，在特定市场内做出**最终的重大进步**，这么着就可以享受好几年甚至十几年的垄断利润了。而做的这一点的途径，就是从占领一个利基市场开始，有规划的扩张规模，逐步的向你心中的宏伟目标去前进。至少从这一点来看，办企业就像是下棋，国际象棋特级大师卡帕

布兰卡 ( José Raúl Capablanca ) 就说的很好：  
要想赢， **“首先你就要研究终盘”** 注。

注：终盘，endgame，通常称为残局。但是此处其实指的是要知道如何走出致胜的一招，故而取“终盘”这一说法。这致胜的一招，就是前面所说的“最终的重大进步”，而走出这一步的人，当然就是“最后出手的人”。因而并不是所谓“后发先至”，而是其实只有“最后出手的人”能“至”，其他的人都被后浪拍在沙滩上了。

## 第六章 你不是张彩票

在业界最有争议的问题就是：成功是靠**运气**还是**能力**？

那成功人士怎么说？马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell），一位专门给成功人士写传记的成功作家，在《异类（Outliers）》一书中宣称成功是“混杂着无敌的运气和霸道的优势”。沃伦·巴菲特<sup>注</sup>对自己的成功的调侃也流传很广，他说自己是“幸运精子俱乐部”的成员，而且赢得了“卵子大抽奖”。杰夫·贝佐斯则把亚马逊的成功归结于“神奇的星象”，并且也开玩笑说成功依靠的“一半是运气，一半是时机，剩下的才是脑子”。比尔·盖茨则更夸张的说自己“很幸运的带着些技能出生”，不过也确实不清楚是不是真这么回事☺。

注：沃伦·巴菲特，Warren Buffett，1930年8月30日出生于美国内布拉斯加州的奥马哈市，全球著名的大亨，投资人，慈善家。伯克希

## 第六章 你不是张彩票

尔哈撒韦（Berkshire Hathaway）投资公司主席兼 CEO。而其最为国人所熟知的称号为“股神”。

当然这些家伙可能是有意谦虚了，不过我们也观察到了一种现象，就是在企业家里有些人能够取得一系列的成功，这就在很大程度上质疑了我们的“机遇造就成功”的说法。有好几百人都曾创办了若干家价值数百万美元的企业，还有少数人，比如史蒂夫·乔布斯，杰克·多西<sup>注</sup>，还有埃隆·马斯克，他们都创立了好几家价值数十亿的公司。如果成功主要归结于运气，那这种能创立一系列成功公司的企业家就应该根本不存在。

注：杰克·多西，Jack Dorsey，于 1976 年 11 月 19 日出生于美国密西西比州，Twitter 和 Square（一家移动支付公司）的创始人，也是后者的 CEO。

2013 年 1 月的时候，就是这个杰克·多西，Twitter 和 Square 的创始人，发了一条 Twitter



微博，说“成功绝非偶然”，他的两百万个粉丝都看见了。

然后招来一片骂。参考一下《大西洋月刊》<sup>注</sup>发的 Twitter，记者 Alexis Madrigal 说他的第一反应就是回复“是啊，‘成功**绝非**偶然’，**有钱的白人男子**都这么说。”当然确实，已经成功的人再去搞点新东西是要容易得多，因为人脉也多，资产也多，经验也多。但是我们也不能这么着就对成功人士都嗤之以鼻，人家那也是按着规划一步一个脚印走出来的。

注：大西洋月刊，The Atlantic，是美国一份有关文学、政治、科学与艺术的杂志，第一期出版于 1857 年 11 月。《大西洋月刊》坚持无党派、无偏见原则，对于任何事物采取一种超然、充满智力性、幽默的、有艺术感的态度，是美国最受尊敬的杂志之一。

那有没有什么客观的方法可以平息这场争论呢？对不起，没有。因为公司不是实验品。比如说针对 Facebook 要研究它的成功是否偶然，我们得退回到 2004 年，把当时的世界复制 1000 份，在每一个世界里都开一家 Facebook，然后看看有多少家能成功。这才是客观的方法，但是显然做不到。每家公司都在特定的场景下被创办，而且都只被创办一次<sup>注</sup>。统计学的方法在样本数为 1 的时候是无效的。

注：“这世上的每一个时刻都不会再次出现，做生意更是如此。”，前言开篇第一句。

从文艺复兴和启蒙运动，到大概 20 世纪中叶，运气是可以被掌握、被支配、被控制的；每一个人都认为你应该**要去做**些能做到的事情，而别去专注那些不可能的事情。拉尔夫·沃尔多·爱默生<sup>注</sup>抓住了当时这种社会思潮的要点，他写到：

**“浅薄的人才相信运气，相信际遇……强者相信原因和结果。”** 此外，1912 年，在成为第一个到达南极极点的人之后，罗尔德·阿蒙森<sup>注</sup>写到：

**“胜利会等人，只要他把一切都安排妥当了——这就是人们说的运气。”** 没人假装说不幸是不存在的，但是我们的先辈们更相信**好运气是可以用自己的努力争取来的。**

注：拉尔夫·沃尔多·爱默生，Ralph Waldo Emerson，1803 年 5 月 6 日生于美国波士顿。美国思想家、文学家，诗人。爱默生是确立美国文化精神的代表人物。美国前总统林肯称他为“美国的孔子”、“美国文明之父”。

注：罗尔德·阿蒙森，Roald Amundsen（1872～1928），挪威极地探险家。

要是你们相信人生无非就是碰运气，那为什么要读这本书呢？在这儿学习创业毫无意义，因为你们现在读到的无非是些那谁谁谁买彩票中了大奖的故事而已。而且即使是《摇奖傻瓜书》，

也只是号称能告诉你哪个幸运符比较好，哪台老虎机比较“顺”，却绝不可能告诉你怎么保证中奖。

比尔·盖茨会不会只不过是赢了智力大乐透啊？那个那个雪莉·桑德伯格<sup>注</sup>是不是含着金钥匙出生的呀？还是她有诀窍于是“向前一步”了？当我们争论这样的历史遗留问题的时候，不管怎么说，运气也已经是过去式了。更加重要的问题是关于**未来**的：**未来**，主要是基于机遇还是设计？<sup>注</sup>

注：雪莉·桑德伯格，Sheryl Sandberg，1969年8月26日出生于华盛顿。曾任克林顿政府财政部长办公厅主任、谷歌全球在线销售和运营部门副总裁。现任 Facebook 首席运营官，福布斯上榜的前 50 名“最有力量”的商业女精英之一，女权主义者，2013 年曾登上《时代周刊》杂志封面，“向前一步”则是她写的第一本书，英文为《Lean In》。

注：本章中的“设计”，是指比较宏观意义上的设计和规划，就是类似“改革开放总设计师”的那种设计，但是可能会稍小一点。

## 第六章 你不是张彩票

## 你能否掌控你的未来？

对于未来，你可能会比较明确的想法或者期待，也可能只是懵懵懂懂雾里看花。如果你认为未来应该比较明确的，那我们称之为对未来持“**可定的**”态度，这样去试图尽早了解未来甚至塑造未来，就很合乎情理。反过来如果你认为未来无法预知，主要是由各种偶然因素来主导的，那我们称之为对未来持“**不定的**”观点，当然你也就不会想去主宰未来。<sup>注</sup>

注：“可定”与“不定”书中英文原为 definite 和 indefinite。可以采用的中文翻译词汇很多，例如明确，确定，肯定，靠谱，等等。但是由于从本章整体内容上来看，作者并没有强调是“既定的”或者“明显的”的意思，却更接近“可知”和“不可知”的意思，于是选取了“可定”和“不定”作为译文。所以如果出现“可知/不可知”不大通顺不好理解的地方，可以先尝试在脑子里替代成“可知/不可知”，还不行就试试用“靠谱/不靠谱”。

对于未来的这种“不定”的态度，就能说明什么是当今世界最主要的机能紊乱，即，过程胜于实质。当人们没什么很切实的计划好去执行的时候，就会参照以前的规律组合出一整套的备选方案组合<sup>注</sup>。这说的就是当今美国。在初中里，我们就被鼓励去参加各种“丰富的课外活动”；到高中了，有点儿想法的学生们更是你争我夺的想表现得无所不能；直到这学生上大学时，他已经花了 10 年来打造一份令人困惑的简历：超级的丰富多元化，正好适合完全**不可知的未来**。不管怎么说，反正他是准备得很好了——可是**毫无目的**。

注：说白了，就是拼凑出个百搭万金油去充个数，这样看起来比较充实而不是无所事事。

鲜明的对比，“未来是可定的”这种观点，则欣赏坚定的信念。不会去强求各方面都一知半

解还自称“多面手”，认为“未来可定”的人会先去明确哪件事是最应该去做的，然后就努力去做这件事了。不会忙了半天却落得个庸庸碌碌，他们会去努力使自己有实质性的专长——也就是建立某种垄断优势。现在的年轻人不是这么做的，因为他们身边所有的人早就不相信可定的世界了。没人能仅仅因为一个方面的特长就能进斯坦福大学，除非这个方面和投接球有关注。

注：指体育特长生。

那么人们对未来的期待，也无非是会变得比现在更好，或者是更差。**乐观的人欢迎未来，而悲观的人害怕未来。**把这两种态度和“可定不可定的”观点结合起来，就得到了对未来的四种不同的观点。



第六章 你不是张彩票

	可定 DEFINITE	不定 INDEFINITE
OPTIMISTIC 乐观	美国，50-60 年代 U.S., 1950s-1960s	美国，1982-至今 U.S., 1982-present
悲观 PESSIMISTIC	中国，现在 China, present	欧洲，现在 Europe, present

【附图 6-1】

不定而悲观

在各种文化里都有从某种黄金时代走向没落的神话传说，而历史上的各个民族也大部分都是悲观的。即使今天，悲观情绪也笼罩着世界上巨

大的区域。未来暗淡无光，人们无能为力，不定而悲观，就是这种观点。这说的就是 1970 年以后的欧洲，从那个时候起整个欧洲大陆就无所适从，只好随着官僚之风飘来荡去。到现在整个欧元区都泡在一场慢性危机里，但就是没人负责。欧洲央行除了救急之外什么也不是：美国财政部在美元上印着“我们信仰上帝”，欧洲央行最好在欧元上印上“放一放再说”。欧洲人只是当事情发生时才做出反应，希望事情不要恶化而已。对未来持“不定而悲观”看法的人，不知道这种无法避免的衰退会是快还是慢，是骤然毁灭性的还是逐步侵蚀的。他所能做的就是等着事情发生，所以一边等着，一边他还可以照常吃点儿喝点儿找点儿乐子：所以欧洲才会以**狂热于度假**而著称。

### 可定而悲观

“可定而悲观”的态度认为未来是可知的，但是因为前景黯淡，所以需要早做准备。令人惊讶的是，也许中国是今天这样的观点最盛行的地方。当美国人看见中国的经济疯狂增长的时候（从 2000 年起每年增长 10%），我们猜想这是一个能主宰自己未来的、自信的国度。但是这不过是因为美国人都是乐观主义者，所以把这种乐观情绪投射到中国身上了。从中国的角度看，经济的增速还不够快。其他国家都害怕中国就要接管世界了，中国是唯一的一个害怕自己做不到的国家。

中国能增长得这么快的原因，是因为他的起点太低了。对中国来说，最简便的发展方法就是不断的照搬西方的成功模式。而且它现在就是在

这么做的：明确按照计划执行，烧更多的煤，建更多的工厂，盖更多的高楼。但是因为人口巨大，资源价格被不断推高，中国人民的生活水平真的没办法能全都赶上富裕国家的人，中国人们也知道这一点。

这就是为什么中国的领导人对当前的发展方式也感到非常的两难。而且，中国稍微年长一点的领导人们都在孩童时期挨过饿，所以当政治局在放眼未来的时候，灾祸绝对不会是个抽象的概念。中国的公众也一样，知道冬天是会来的。当外人还在为中国当前正在创造的巨大财富而着迷的时候，他们没有注意到富裕的中国人正在把钱转移出国，穷一点的中国人则尽量节约，想多存一点以备不时之需。中国各个阶层的人都**对未来非常严肃认真**。

### 可定而乐观

对“可定而乐观”的人来说未来也是一样可知的，但他们会认为只要他们认真制定计划然后努力去付诸实施，未来就一定会更美好。从 17 世纪到 1950、60 年代，持“可定而乐观”态度的人们一直领导着整个西方世界。科学家、工程师、医生还有商人们一起让世界比以前所能想象的还要更加富裕，更加健康，更加长寿。这正如卡尔·马克思和弗里德里希·恩格斯看到的那样清楚，他们说 19 世纪：

资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力，比过去一切世代创造的全部生产力还要多，还要大。自然力的征服，机器的采用，化学在工业和农业中的应用，轮船的行驶，铁路的通行，电报的使用，整个整个大陆的开垦，河川的通航，仿佛用法术从地下呼唤出来的大量人口，——

## 第六章 你不是张彩票

过去哪一个世纪料想到在社会劳动里蕴藏有这样的  
生产力呢？<sup>注</sup>

注：出自《共产党宣言》，马克思和恩格斯于 1848 年 2 月 21 日在伦敦发布。德文名为：Manifest der Kommunistischen Partei；英文是：The Communist Manifesto 或 Manifesto of the Communist Party。

每一代的创新者和有远见的人，都超越了他们的前辈。1843 年，伦敦公众被邀请参加第一次地下穿越泰晤士河，从新挖通的河底隧道走。1869 年，欧亚间的海运不用再绕道好望角了，因为苏伊士运河开通了。1914 年，大西洋到太平洋也有了捷径，巴拿马运河。就算是在大萧条时期<sup>注</sup>，美国不懈前进的脚步也没有被耽搁，因为那时美国是全世界最有远见的“可定乐观派”聚集的地方。国会大厦 1929 年动工，1931 年完工。金门大桥 1933 年开工 1937 年建成。曼哈顿计划 1941 年启动，1945 年就造出了全世界第一颗原

子弹。到了和平时期美国继续改造世界的面貌：州际高速公路系统 1956 年开始建设，第一期 20000 英里的路程 1965 年向公众开放。可定的计划甚至飞出了地球表面：NASA 注的阿波罗计划注 1961 年开始，到 1972 年结束时已经送了 12 个人上月球。

注：大萧条，Great Depression，是指 1929 年至 1933 年之间发源于美国的经济危机。

注：NASA，National Aeronautics and Space Administration 的缩写，是美国国家航空航天局，美国联邦政府的一个行政性科研机构，负责制定、实施美国的民用太空计划与开展航空科学暨太空科学的研究。

注：阿波罗计划，Apollo Program，又称阿波罗工程，是美国从 1961 年到 1972 年组织实施的一系列载人登月飞行任务。目的是实现载人登月飞行和人对月球的实地考察，为载人行星飞行和探测进行技术准备，它是世界航天史上具有划时代意义的一项成就。阿波罗计划始于 1961 年 5 月，至 1972 年 12 月第 6 次登月成功结束，历时约 11 年，耗资 255 亿美元。

大胆的计划并不只来自政治领袖或者政府科学家。在 1940 年代后期，一位叫做约翰·雷伯（John Reber）的加利福尼亚人，打算改造旧金山整个湾区的地形。雷伯是一位老师，业余戏剧制作人，自学成才的工程师。有没有文凭这件事情并没有让他心里发怵，他公开的提议要在湾区建两个大坝，这样可以生成两个巨大的淡水湖以供饮水和灌溉，同时还可以填出 20000 英亩<sup>注</sup>的陆地用来发展。尽管他个人并没有什么权威，人们还是非常认真的考虑了“雷伯计划”<sup>注</sup>。整个加利福尼亚州的各个报社的编辑部都对此大加赞赏。美国国会也为此召开了听证会。陆军工兵部队甚至为此在索萨利托城的一个巨大而空旷的仓库里搭建了一个 1.5 英亩的成比例模型<sup>注</sup>来进行模拟实验。这些实验发现了技术上有缺陷，结果这计划就此作罢。



## 第六章 你不是张彩票

注：约合 80 平方公里。

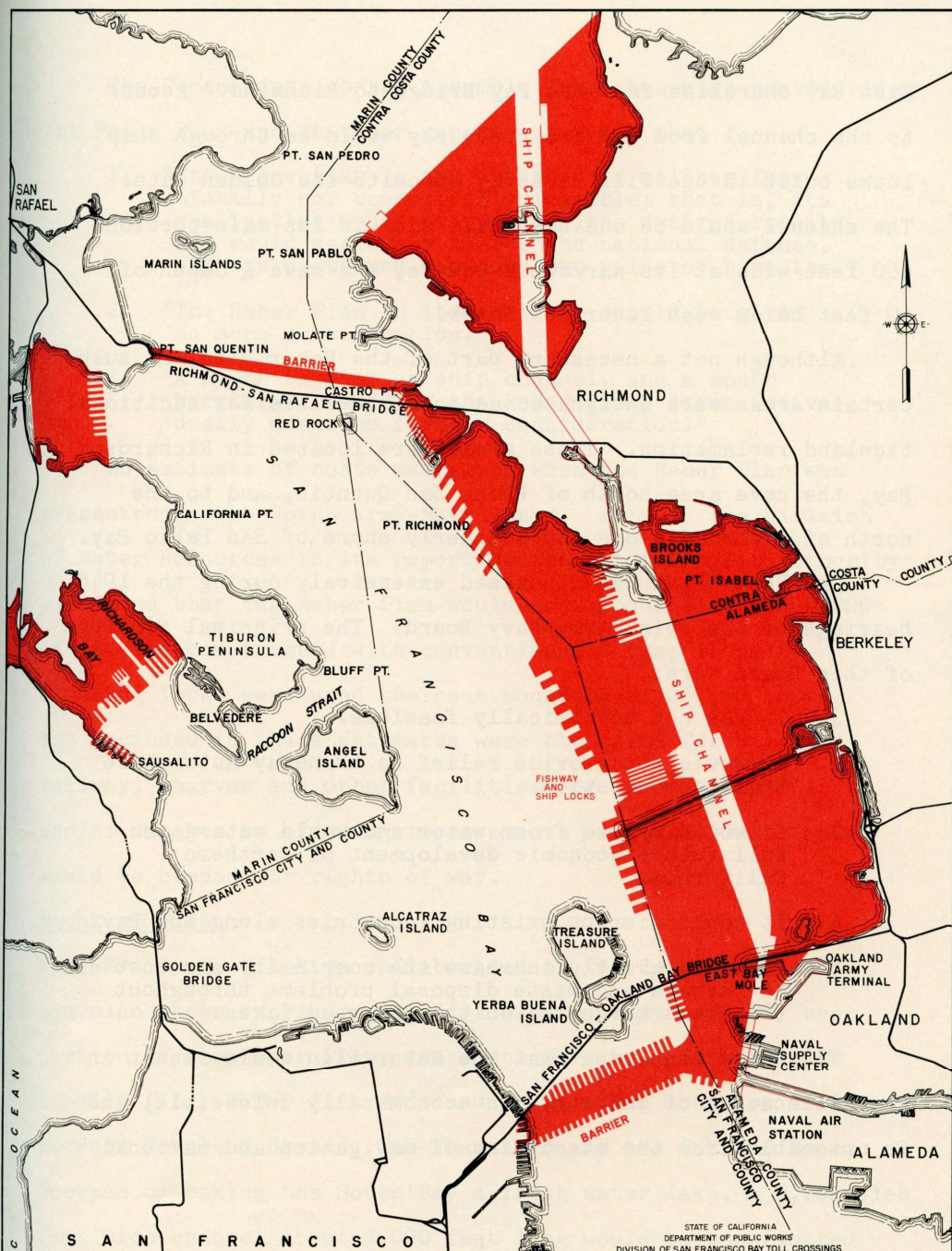
注：雷伯计划，Reber Plan，可以在网上搜到。

注：据查，该模型东西向 320 英尺（约 96 米），南北向 400 英尺（约 120 米）。比例尺在水平方向为 1:1000，垂直方向 1:100，时间轴上 1:100。

这要是放在今天，还有人会从一开始就把这样的空想计划当回事儿吗？在 1950 年代，人们喜欢宏大的计划并且会去讨论是否可行。而现在，一个学校教员提出的宏伟计划只会被当做奇谈怪论给扔到一边儿去，连有权有势有地位的人提出的长期规划都会被嘲讽为狂妄自大吹牛皮。现在你还可以去索萨利托的仓库里看到这个湾区模型，但是现在它只是为了吸引游客而保留下来的：对未来的宏伟规划已经成了过气的怀旧景点。

## 第六章 你不是张彩票

FIG. II-1



### 【附图 6-2】注

注：此图即为“雷伯计划”。另外作者在此图之后另附有一行字说

“1950 年代，美国人认为关于未来的宏大计划太重要了，不能只是依赖于专家们。”

## 不定而乐观

在 70 年代一个短暂的悲观时期之后，从 1982 年起，不定乐观主义就主导了美国的思想，直到现在。因为那会儿一个很长期的牛市刚刚开始，所以金融成为了走向**未来**的最佳途径，从而把工程技术给遮蔽了起来。对不定乐观派来说，**未来**应该会更美好，但是他不知道具体怎么个更好法儿，所以他也不会去为之去做什么具体的规划。他确实是期望着能从未来得到好处，但是并不觉得须要去**踏踏实实的设计**未来。

与其花个好几年去创建个新产品，不定乐观派更愿意去调整已有的东西。银行家赚钱靠的是调整既有公司的资产结构。律师们赚钱是靠着解决财产争端或者帮其他人打理事务。私募基金投资人和管理咨询顾问们也不会去开辟新的业务，而是通过持续的流程改进，试图从旧的业务里面继续挤出点效率来。常青藤院校的高材生们在这些领域里的比例非常高，但是这一点儿也不令人意外：一份以流程为导向、看起来就很精英、还可以为将来保留着“无数可能”的工作，难道不是对你这 20 年来辛辛苦苦堆砌简历的最适当的奖励吗？

近些年来，毕业生的家长们总是鼓励他们去沿着已经铺好的道路走下去。婴儿潮<sup>注</sup>这一代人的历程很奇特，他们享受到了很多不费吹灰之力得

来的成果，以致于他们觉得这就是**理所应当的权益**，所以这基本上是属于不定乐观派的一代人。因为不管你是 1945 年出生的，还是 50 年或者 55 年，你 18 岁之前的人生总是一年比一年好，但这里头都没你什么事儿<sup>注</sup>。技术进步的速度增长很快，但似乎是全自动的，所以婴儿潮这代人伴随着各种伟大的期盼成长起来，却很少清楚该怎么用详细的计划来实现它们。然后到了 1970 年代，科技发展是基本停滞不前了，但是收入的逐步两级分化又挽救了这代人里的精英阶层。对他们来说，成年之后依然是每年都自然而然的越来越好，只要一旦挤进了有钱人士和成功人士的行列。虽然那一代人也有很多被抛在底层的人，但是如今的话语权是掌握在成功人士的手中的，他们在引领公众观念的时候显然不会去质疑自己的乐观主义其实很傻很天真。那么问题来了，既然

这种一旦步入轨道、就可以顺其自然发展的生涯令他们毕生受益，他们有什么理由会觉得这样的人生会不适用于他们的孩子呢？

注：婴儿潮，Baby Boom。指二战之后美国的生育高峰，从 1946 年至 1964 年，这 18 年间出生的婴儿人口高达 7600 万人，这个人群被通称为婴儿潮一代，Baby Boomer。这代人目前约占全美人口的三分之一，无论从人数、年龄还是事业上看，都是当今美国社会的举足轻重的组成部分。

注：自从 1945 年二战结束，美国经济进入飞速发展期，大约持续到 1973 年。此处因为婴儿潮那代人还未成年，所以确实还“没他们什么事儿”。

马尔科姆·格拉德威尔<sup>注</sup>说过，你如果不了解比尔·盖茨的个人生长环境有多么幸运，你就不能真正理解他的成功：他在一个优越的家庭出生长大，上的私立学校在那个年代就配有电脑房，还有保罗·艾伦<sup>注</sup>这么一位童年好友。可是同样的，你要是不了解格拉德威尔自己所处的历史环境，你也不能完全的读透他的言论，他也是婴儿潮的

一代，出生在 1963 年。当这些赶上婴儿潮的孩子们长大了以后，他们在写书来描写一个个的成功人士是怎么成长起来的时候，会强调他们每个人独特的个人环境和家庭背景，而这些是要**靠运气**的。但是他们所得出的这种结论，实际上却错失了对更大的时代环境的理解：他们这一代人，从小就对于机遇和偶然性的作用估计过高，而把计划和规划的重要性看得太低。格拉德威尔先生起初其实是想以**独醒者**的姿态来破解这些天才企业家的成功密码，结果其实他自己的思维套路恰恰代表了他们那一整代人的观点<sup>注</sup>。

注：马尔科姆·格拉德威尔，Malcolm Gladwell，本章一开头就提到说的“一位专门给成功人士写传记的成功作家”。

注：保罗·艾伦（Paul Allen），生于 1953 年 1 月 21 日，美国企业家、慈善家，与比尔·盖茨共同创立了微软公司，并且微软(Microsoft)这个名字就是他想出来的。现任 Vulcan Inc.的创始人和主席。2014 年他宣布捐出至少 1 亿美元用于抗击埃博拉病毒，并于 2015 年在美国旧金山组织了抗击埃博拉的学术峰会。

注：那么，这是独醒者吗？

## 我们不定而乐观的世界

### 不定的金融

一个可定乐观派眼里的**未来**会需要很多的工程师，因为我们要去建造海底都市和太空基地，而一个不定乐观派的未来会召唤更多的银行家和律师。金融本身就是不可定观点的集中体现，因为如果你没有**创造财富**的路子，就只能靠钱生钱了。假如没有进法学院，那精明的高等院校的毕业生们就会直接奔着华尔街去了，因为他们再没有什么其他的职业生涯规划了。而一旦他们到了高盛<sup>注</sup>，他们会发现就算只是在金融界内部，一切也都是不定的。当然整体上还是乐观的——你要是觉得会赔本你也不会掺和进去玩儿的对吧——只是要记得基本信条是：市场是有随机性的，所



以没法儿去了解什么有针对性实质性的东西，这样一来多元化或多样性就变得超级重要了<sup>注</sup>。

注：高盛，Goldman Sachs，指美国高盛集团。成立于 1869 年，是世界历史最悠久及规模最大的投资银行之一，总部位于纽约，向全球提供广泛的投资、咨询和金融服务。

注：此处都是指投资和金融的多元化或多样性。

那这不定的金融会不会有点古怪？我们来想想成功的企业家要是把他的公司卖掉了会发生什么事。他们拿到了钱会怎么用呢？在一个金融化的世界里，故事会这么展开：

- 拿了钱的人们不大清楚拿这些钱做什么好，他们就把钱交给大银行去打理了；
- 大银行也不清楚拿这些钱做什么好，所以他们就把钱分散交给多个不同的投资机构去搞搞多元化的组合投资吧；

- 投资机构其实也不清楚怎么处理这些交给他们打理的资金，所以他们就通过买不同的股票来保证投资的多样性；
- 各个公司则试图产生自由现金流来提升其股价。要是做到了，那他们要么就分红，要么就回购股票。于是就又有人挣到钱了，然后继续如此循环下去。

在这样的循环链里，在任何一步中都没有人知道怎么把钱用到实体经济里去。但是在不定乐观派的世界里，人们其实很**愿意**有这样的“无限可选择性”：金钱**本身**比任何你可以拿钱去做的事情都要更有价值。只有在可定的未来观里，**金钱才会只是一个手段**，而不是终极目标本身。

### 不定的政治

对广大民众来说，本来政客们只有在选举期间才是正经说话会负责的人，但是现在他们已经调整到**时时刻刻都去留意民意**了。现代化的调研系统让政客有办法可以根据既有的民意打造自己的形象，所以大部分时候他们也都确实能做到迎合民意。纳特·希尔弗<sup>注</sup>对选举结果的预测很出名，其精确度非常引人注目，但是更令人瞩目的是，他这每四年一次的预测本身就给人们带来了一个如此巨大的话题。也就是说，我们现在更着迷于用统计数据来预测预测接下来几周民众的想法，而不是用远见卓识去预言一下将来 10 年 20 年后国家的样子。

注：纳特·希尔弗，Nate Silver，1978 年 1 月 13 日出生，美国统计学者，作家。因为预测美国总统大选而出名。2008 年大选他预测正确了美国 50 个州中的 49 个州的结果，2012 年 50 个州全部预测正确。

而且并不是只有选举的过程——政府的各种特征都变得不那么可定了。过去政府可以有能力和协调解决像原子能武器或者登月探索计划这样的**大问题**，而现在，经过了 40 年不定性的蠕动，政府的主要作用就只是提供保障：我们解决各种大问题的方法就是医疗保险、社会保障，还有其他一大堆让人头晕眼花的**调整收入分配**的方案。自从 1975 年以来，每年财政预算案里的社会福利支出都在侵蚀着可支配开支。要是想增加可支配开支，我们需要确定的计划来有针对性的解决那些特定的问题。可是按照如今政府依赖福利政策的这种不可定逻辑，我们应该只要多寄出些支票，一切自然就会好起来。

### 不定的哲学

这种朝着不定主义观念的转变不只是在政治上可以见到，在政治哲学家们身上也一样可以，而且同时支撑着左右两派。

古代世界的哲学是悲观主义的：柏拉图，亚里士多德，伊壁鸠鲁，还有卢克莱修<sup>注</sup>，都接受了人类的潜能是极为有限的这一观点，问题只是如何才能最好的去面对我们悲催的命运而已。而现代的哲学家则们大多数是乐观主义的。从右倾的赫伯特·斯宾塞<sup>注</sup>到中立的黑格尔<sup>注</sup>，再到左倾的马克思，19 世纪的哲学家都相信人类的进步。（回想一下本章前面说到的马克思和恩格斯对于资本主义科技进步的称道。）这些思想家们期许着物质进步能够让人类的生活更加美好：他们是可定乐观派。

## 第六章 你不是张彩票

注：柏拉图，Plato，公元前 427 年-公元前 347 年；亚里士多德，Aristotle，元前 384 ~ 前 322；伊壁鸠鲁，Epicurus，公元前 341 年-公元前 270 年；还有卢克莱修，Lucretius，约公元前 99 年~约前 55 年。均为古希腊哲学家。

注：赫伯特·斯宾塞，Herbert Spencer，1820-1903，英国哲学家。他为人所共知的就是“社会达尔文主义之父”，所提出一套的学说把进化理论适者生存应用在社会学上尤其是教育及阶级斗争。

注：格奥尔格·威廉·弗里德里希·黑格尔，Georg Wilhelm Friedrich Hegel，1770-1831。德国最伟大哲学家之一，近代客观唯心主义哲学的代表，在客观唯心主义基础上丰富和发展了辩证法。作为德国古典哲学的集大成者，十九世纪末年，在美国和英国，一流的学院哲学家大多被称为黑格尔派。

而到了 20 世纪后期，不定的哲学走上了前台。最负盛名的两大政治思想家——约翰·罗尔斯<sup>注</sup>和罗伯特·诺齐克<sup>注</sup>，通常被看做鲜明的对立面：作为左倾的平等主义，罗尔斯最关心的是整体的公平和分配；而作为右倾的自由主义，诺齐克专注的则是个人的自由的最大化。他们都相信人类可以和平共处，所以不像古人们，他们俩都

是乐观主义者。但是不像斯宾塞和马克斯，罗尔斯和诺齐克都是不定乐观派：在他们脑中，**没有未来的确切景象。**

注：约翰·罗尔斯，John Rawls，1921 年 2 月 21 日 - 2002 年 11 月 24 日，美国政治哲学家、伦理学家。普林斯顿大学哲学博士，哈佛大学教授，写过《正义论》（《A Theory of Justice》，1971 年出版）等名著，是 20 世纪西方世界最著名的政治哲学家之一。

注：罗伯特·诺齐克，Robert Nozick，1938 年 11 月 16 日 - 2002 年 1 月 23 日，美国的哲学家，毕业于哥伦比亚大学、牛津大学、和普林斯顿大学，也是哈佛大学的教授，当代西方哲学界的主要人物，他对政治哲学、决策论、和知识论都做出了重要的贡献。他最知名的著作是在 1974 年撰写的《无政府、国家与乌托邦》一书，当中他以自由意志主义的观点出发，反驳了约翰·罗尔斯在 1971 年出版的《正义论》一书。

第六章 你不是张彩票

	可定 DEFINITE	不定 INDEFINITE
OPTIMISTIC 乐观	黑格尔 Hegel, Marx 马克思	诺齐克 Nozick, Rawls 罗尔斯
悲观 PESSIMISTIC	柏拉图 Plato, Aristotle 亚里士多德	伊壁鸠鲁 Epicurus, Lucretius 卢克莱修

【附图 6-3】

他们的不定观点采用了不同的形式。罗尔斯的《正义论》以著名的“无知之幕”<sup>注</sup>开篇：对于任何切实了解世界真实情况的人来说，公平的政治推演是不可能成立的。我们这个世界有着独特



的人们和切实的科技，罗尔斯却并没有打算去尝试改变它，而是想象出了一个“内在稳定”的社会，在那儿有公平和稳定，但是没有生机和活力。诺齐克反对罗尔斯的“模式化”的公平概念。他认为任何自愿的交换都必须被允许，没有什么社会的“模式”值得用强制的规程来约束、来维护。但是和罗尔斯一样，他对未来美好的社会也没有什么**切实而具体的想法**：他们俩都只是注重流程。当今的我们实质上是夸大了左倾自由平等主义和自由个人主义之间的差异，因为几乎所有人其实都是不定论者，只是观点大同小异而已。所以在哲学上，当然在政治和经济上也一样，对流程的争论已经无限的耽搁了去制定**切实计划来创建美好未来**。

注：无知之幕，Veil of Ignorance，由约翰·罗尔斯在《正义论》中提出。是一种制定规则和流程的假设。意思就是在人们讨论不同角色的权利义务时，最理想的方式是把大家聚集到一个幕布下，谁也不

## 第六章 你不是张彩票

知道自己在幕布撤掉后会位于哪个角色的位置，然后大家讨论每一个角色应该如何如何。这样的好处是大家不会因为自己的既得利益而给出不公正的意见，弱势的角色能得到较好的保护，当然，任何角色也不会得到过多的利益。

### 不定的人生

我们的祖先渴求去了解并延长人类的生命。

16 世纪的西班牙征服者曾去佛罗里达的丛林里寻找过不老泉。而弗朗西斯·培根<sup>注</sup>也写过说“长寿药方”应该作为医药的独立分支来研究——并且是最崇高的分支。在 1660 年代，罗伯特·波义尔<sup>注</sup>把“延长生命”（和“重返青春”）放在未来科技心愿单的最顶端。不管是去做地理大发现还是做实验室研究，文艺复兴的顶尖英豪们都认为死亡是该**要被征服**的。（有些斗士阵亡了：培根在 1626 年得肺炎死了，当时他试图把小鸡冻在雪地里看这样会不会让它更长命。）

## 第六章 你不是张彩票

注：弗兰西斯·培根，Francis Bacon，（1561-1626），是一位英国文艺复兴的代表人物，杰出的哲学家，科学家及散文家。

注：罗伯特·波义耳，Robert Boyle，（1627-1691），英国化学家，其1661年作品《怀疑派化学家 The Sceptical Chemist》被认为是近代化学的开端，并由此有“波义耳把化学确立为科学”这么一说。

我们到现在都还没揭开生命之谜，不过 19 世纪的时候保险公司和统计学者却揭晓了一个关于死亡的秘密，而且至今仍在左右我们的想法：他们发现了怎么把死亡简化成数学概率。说白了，就是编制一个“生命表”，来告诉我们在多大年纪有多大几率会死掉，这可真是前人从来都不知道的啊！不过呢，为了得到更有利的保险合同条款，我们似乎只能放弃探求长寿的秘密了。这种对于人类寿命分布的系统性知识，让大家自然就接受了“人能活多久就应该是按表上这么列的”这么个观念。所以今天我们的社会弥漫着一

对儿孪生的想法：死亡无法避免，死亡随机发生。

同时，强调概率的态度也影响了生物学本身的研究进程。在 1928 年，苏格兰科学家亚历山大·弗莱明<sup>注</sup>忘记了给实验室的培养器皿盖上盖子，结果后来在这个培养皿中发现了能抗击细菌的真菌：后来的事大家都知道啦，他碰巧发现的就是青霉素。从此以后科学家们就一直试图再次发挥这种来自机遇的力量。所以现代的医药研究打算把弗莱明千载难逢的场景重现一下，怎么做呢？做 100 万次不同的尝试：制药公司把各种分子式随机组合试验，然后希望能碰上一个管用的。

注：亚历山大·弗莱明，Alexander Fleming，（1881-1955），英国微生物学家，细菌学家，生物化学家，1923 年发现溶菌酶，1928 年首先发现了青霉素。后英国病理学家弗劳雷、德国生物化学家钱恩

## 第六章 你不是张彩票

进一步研究改进，使青霉素成功的用于医治人类的疾病并成为划时代的药物，三人因此共获 1945 年诺贝尔生理医学奖。

可惜，这不像以前那样能够管用。尽管近两百年来生物技术取得了瞩目的进展，这最近的几十年它的发展却一直没能达到投资人的期望，也没能满足患者的期待。“尔摩定律”<sup>注</sup>发现，自从 1950 年以来，平均每 10 亿美金的研发投入能产生的（获批准的上市）新药数量，每 9 年就会下降一半。既然信息科技在发展的越来越快，那生物科技还有没有机会也出现类似的发展势头，就成为了一个大大的问号。比较一下生物技术的创业公司和同期的计算机软件创业公司：

注：尔摩定律，Eroom's Law，倒摩尔定律，真的是把 Moore 逐字母倒过来。摩尔定律，Moore's Law，是由英特尔创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）提出来的，简单说是指集成电路的性能约每隔 18-24 个月便会提升 1 倍。这说明集成电路产业和技术在加速发展，而尔摩定律，或者倒摩尔定律，则是说某产业或技术发展越来越慢。

## 第六章 你不是张彩票

	生物科技企业 Biotech Startups	软件企业 Software Startups
Subject 目标	Uncontrollable organisms 不可控的有机体	Perfectly determinate code 非常明确的代码
Environment 环境	Poorly understood, natural 不大了解, 自然的	Well understood, artificial 很了解, 全人造的
Approach 方法	Indefinite, random 不确定的, 随机的	Definite, engineering 确定的, 工程性的
Regulation 法规	Heavily regulated 高度规范	Basically unregulated 基本没规范
Cost 成本	Expensive (> \$1B per drug) 极高 (>10 亿美金/药)	Cheap (a little seed money) 很低 (一点启动资金)
Team 团队	High-salaried, unaligned lab drones 高薪高傲的实验室达人	Committed entrepreneurial hackers 执着投入的创业者兼黑客

【附图 6-4】

这样的生物科技企业，就是不定性思维的极端例子。研究人员只是拿些有可能会有效的东西来试试，而不是去探寻提炼出关于人体系统如何运作的可定性的理论。生物学者说他们之所以需要采取这种方式，是因为基础生物学太艰深了。按照他们的说法，信息技术创业比较可行，是因

为正是我们人类自己设计创造了计算机，并且设计它们就是为了让它们可靠的遵从我们的命令的。而生物科技很难，是因为身体不是我们自己设计的，我们对其了解的越多，就会发现其越加复杂。

但是我们今天可能要去怀疑的是，这种生物学研究本身的艰深难度，是不是已经成为生物科技公司采用不定性方法来经营的通用借口了？大多数参与的人应该都会期待着其中会有某些东西在某天会被证明有效，但是却只有很少人会为了成功把所需的时间精力如数投入到某一个特定公司里去。首先带头的就是教授们，他们就常常只是担任**兼职顾问**，而不是全职雇员——即使最初这家企业创办的来由就是他们自己的研究，也一样。于是接下来，所有人都模仿了教授们的这种

不定性的态度。自由主义者很轻易的把生物科技的停滞说成是因为严苛的规程扯了后腿——确实也是扯了——但是其实不定乐观主义才是生物科学的**未来**所要面对的更大的挑战。

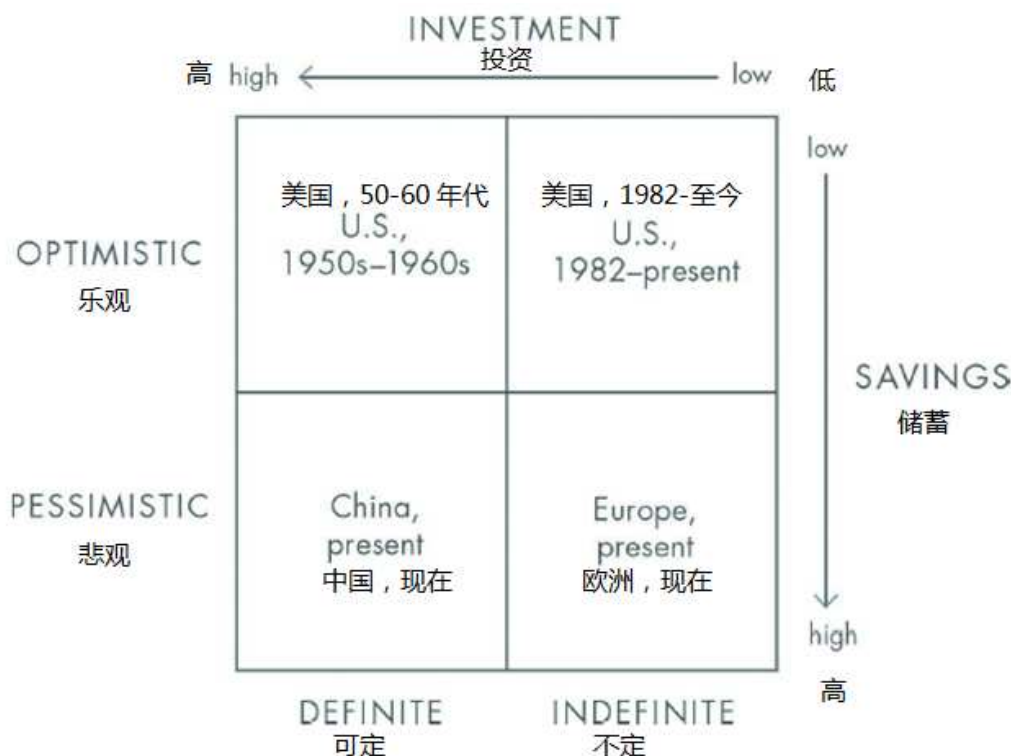


## 不定而乐观行得通吗？

我们各种不定而乐观的决定，会给我们带来怎样的**未来**呢？如果咱们美国的家庭会存钱，那将来大家多少还会有点积蓄可用。要么美国的公司去做了些投资，那他们也可以期待将来收获点果实。但是美国的家庭基本都不存钱，而美国的公司大多就任由现金在财务平衡表上堆积起来，却不去投资新项目。原因：他们对于未来没有任何**具体切实的计划**。

在图中，其他三种观点都可以行的通。可定乐观主义在你去着手构建你心目中的未来时，就是很可行的态度。可定悲观态度也会可行，因为你至少还可以去复制那些成功的东西，而不用去操心创新，虽然可能只是短期的。不定的悲观主

义也能行，因为它是自我满足式的：如果你是个懒人，但是对生活的期待也不高，那自然也混得下去。但是不定的乐观主义看起来天生就不能持续：**没人去计划的未来，怎么会变得更好？**



【附图 6-5】

其实，对这个问题有这么个回答，大概大家只要是现代世界的人应该都听说过，那就是：

“演进”。这个词是来自达尔文<sup>注</sup>的学说，他自己就曾写到，生命就算没有特意准备，也会自然“进步”。这种没有计划而得来的进步，我们称之为演进，即各种生物都只是在随机的遍历各种有机质的变异途径，而**碰上了最佳路径**的，最终就会胜出。

注：达尔文，全名查尔斯·罗伯特·达尔文 Charles Robert Darwin，1809-1882。是英国生物学家、进化论的奠基人。1859年出版的《物种起源》，提出了生物进化论学说，从而摧毁了各种唯心的神造论以及物种不变论。“物竞天择”“适者生存”作为进化论的主要观点，被广泛用于各种场合，常常用来比喻竞争，而在此受到作者诟病的正是这一比喻是适用还是滥用。“进化”是结果，“演进”，即遍历试错，是其采用的方法。

达尔文的理论可以解释三叶虫和恐龙的起源，但是它能不能被推广到其他相距甚远的领域

呢？就像牛顿的物理学原理不能解释黑洞和宇宙大爆炸之说一样，并不见得达尔文的生物学说就可以被用来解说如何构建更好的社会，或者如何从头开始创业。可是近年来，达尔文学说（或许是伪达尔文学说）在商界被广泛用来做比喻使用，记者们把原本用来描述各种生物在生态系统里面的**适者生存**，直接套用到企业和竞争性市场上也说是**物竞天择**，所以就出现了许多诸如“数码进化论”“网络达尔文主义”和“点击量最高者生存”之类的标题。

就算是以工程为驱动力的硅谷，当前的热门用语也是说要从“单细胞创业”开始，然后逐步“适应”变化的环境，并随之一起“演进”。于是这些准创业者们被告知说：没有什么东西是可以事先预料到的，我们应该去听听客户们说他们

想要什么，然后先做出“最简可用版”的产品（像最初的单细胞生物一样），再不断修正不断尝试，直到成功<sup>注</sup>。

注：这个过程就是所谓“单细胞创业”。这里作者用的英文词其实是 Lean Startup，而 Lean Startup 通常被翻译成“精益创业”，并且有这么本同名书籍。但是“精益创业”和本文此处的上下文差别太大，就舍弃不用，翻译成“单细胞”了。下文会过渡到使用“精益”。

可是，不管说是“单细胞”也好，说是“精益”也好，都只是个方法而不是目的。在既有的事物上做些小小的改进也许能让你占据局部的高点，但是却做不到帮你站上整个全局的最高点。就是说，你也许确实能做出一个 iPhone 上最好的专买手纸的应用程序，但是如果缺乏雄心勃勃的计划，再怎么去尝试、去遍历各种可能，也实现不了**从零到一**的跨越。对于不定乐观派来说，最奇怪的事情莫过于让他们出现在你的公司里：

你怎么能期待着不去做任何计划，你的企业就会成功？所以，达尔文的学说在特定的领域是有效的理论，但是**在创业上，富有智慧的设计，才最有效。**

## “设计”的回归

**设计重于机遇。**可这究竟意味着什么？现在，“设计的不错”好像只是个日常审美用语，而且确实从懒人到雅皮士都在细致的打理自己的外在形象。当然，杰出的企业家往往首先也是个前沿的设计师。任何拿着苹果的智能设备或者苹果笔记本电脑的人，都能切身体会到那种因为乔布斯对于完美的视觉效果和用户体验的执着而带来的最终成果。但是我们从乔布斯身上最应该去学习的东西，其实和美学无关。乔布斯**最伟大的设计就是他的企业**。苹果公司设想并实施了一系列的、明确的、多年计划，来创造新产品并进行有效的推广。忘了所谓“最小可用的产品”吧——自从1976年乔布斯创立苹果公司以来，他的看法就是：人们能够**通过仔细的计划来改变世**

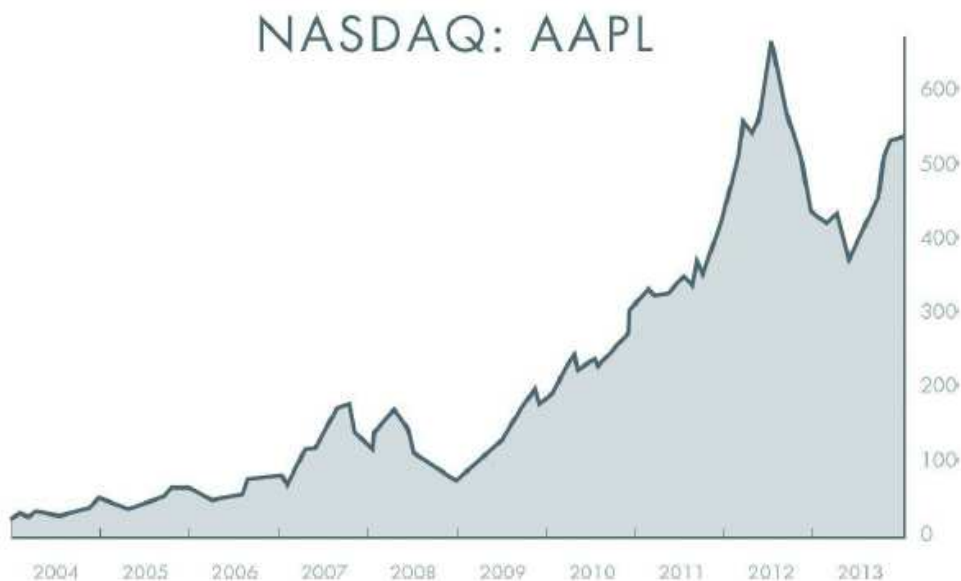
**界**，而不是通过去听取一堆专门的反馈意见，或者去复制别人的成功。

长期计划的作用，在我们这个不定而浮躁的短期化世界里是被低估了的。当第一代 iPod 注音乐播放器在 2001 年 10 月上市的时候，业内分析人士觉得也不过“对麦金塔什电脑注用户有用”而对其他人“没什么影响”。然而在乔布斯的计划中，iPod 是全新一代便携设备的开山之作，并将由此开启“后 PC 时代”注。这个秘密在那个时候大家都有没看出来。那么现在，来，我们一起看一眼苹果公司后来的股价走势，就能看出这个多年计划结出的果实：

注：iPod 是苹果公司出品的音乐播放器。麦金塔什是苹果公司出品的个人电脑。

注：“后 PC 时代”，近年来，随着各种移动电子产品（手机，平板电脑）的普及，个人电脑（PC）销量逐渐下滑，主导市场的时代一去不返，因而被称为“后 PC 时代”。





【附图 6-6】

计划的力量也可以解释为什么给私人公司估值很难，以致于大公司大集团想要收购成功的创业公司的时候，它们出的价儿总是要么过高，要么过低。因为创业者只有当他们自己对于公司的

发展也不再有什么切实的规划的时候，他们才会想把公司卖掉，这种情况下买主出的价往往是过高的；而对明确可定派的创业者来说，只要还有稳健的计划，他们就不会想卖掉公司，这种情况其实也就是出价太低了。当 2006 年 7 月雅虎提出以 10 亿美金收购 Facebook 的时候，我觉得我们起码也可以考虑一下，但是马克·扎克伯格溜达着来到董事会上宣布说：“嘿，伙计们，来，我们走个过场，10 分钟都要不了。咳咳，我们显然不会就这么卖了 Facebook。” 马克知道 Facebook 会走向何方，而雅虎却还不知道。在一个人们把未来看做随机撞大运的世界里，有着良好而明确计划的企业，永远都是被低估了的。

## 你不是张彩票

我们必须找到方法，以回归可定的未来。西方世界也许需要一大场文化革命<sup>注</sup>才能做到这一点。

注：一大场文化革命，原文为 “nothing short of a cultural revolution” 。

从哪儿开始呢？约翰·罗尔斯必须得从哲学系下课；马尔科姆·格拉德威尔也必须被说服而去改掉他的理论；各种随民意调研结果见风使舵的政客更必须从政治中清除出去。等等等等。但是，无数的哲学教授们和格拉德威尔式的人物都已经在这世界根深蒂固，更不用说我们的政客们了。所以想要从这些挤破头的地方入手去尝试改变，就算有超强的大脑和美好的意愿，恐怕也是极为极为艰难的。

创业，于是就成为你能拥有决定性掌握的最佳举措。你不单单能主导自己的人生，还能给周遭的世界带来不一定大、但是一定深远的影响。这一切，从拒绝被那个名为“几率”的昏君所主使开始。**你，不是张彩票。**

## 第七章 向钱看

钱能生钱。“凡是有的，还要加给他，叫他有余。凡没有的，连他所有的，也要夺过来。”

（《马太福音》第 25 章 29 节<sup>注</sup>）阿尔伯特·爱因斯坦也观察到了相同的现象，并且要把复利<sup>注</sup>称为是“世界第八大奇迹”，要不然就是“有史以来最伟大的数学发现”，甚至是“全宇宙最伟大的力量”。不管你更喜欢上面哪个版本的说法，你都别理解错了他的意思，他要表达的就是：绝对不要低估**指数级的增长**<sup>注</sup>。不过其实呢，没有什么证据表明上面的任何一种说法真的是爱因斯坦说过的——这些引言全都来历不明。但是这种张冠李戴倒是正好也强化了上面所说到的信息的内涵：爱因斯坦毕生的智慧形象一旦被投入作为本金，其利息甚至在他去世之后依然会源源不绝，有人会自然的把这些他没有说过的话归功于他。

## 第七章 向钱看

注：《马太福音》为圣经的一部分。此段话由于切合社会学和经济学等领域中的许多现象，故又被称为马太效应，Matthew Effect，代指两级分化。

注：复利，Compound Interest，俗称“利滚利”，是指在每过一个计息周期后，都要将所生利息加入本金，以计算下期的利息。从数学上来讲就是指数级增长。

注：指数级增长，又称幂增长或幂律，即以  $x$  的  $y$  次方增长。网络上有个方法可以很直观很简明的表述幂律的强大：1.01 的 365 次方约为 37.8，而 0.99 的 365 次方约为 0.026。每天多一点点还是每天少一点点，经过了幂律之后就会差异如此巨大。

大多数人说过的话都被遗忘了。而在另一个极端，少数被记住的人，例如爱因斯坦和莎士比亚，他们说过的话会反复、经常、一直、变着法儿的被引用。我们不用感到惊讶，因为少数的人经常能做出不合比例的成果。在 1906 年，经济学家维弗雷多·帕累托<sup>注</sup>发现了一个现象，就是在意大利 20% 的人拥有 80% 的土地，而这个现象在他的花园里也有来自大自然的类似体现，就是 20%

的豆荚长出了总量 80%的豌豆。于是他提出了“帕累托法则”，又叫做“**80-20 法则**”。这种非常明显的模式，即**少数完全的超越了剩下的大多数**，其实在我们周边的自然世界和人类社会都随处可见。比如最具破坏力的地震，比其他所有小地震加起来的破坏力还大很多倍。比如说最大的城市，比所有的小城镇加起来还要庞大。还有，垄断企业能掌控的利润，比数百万家忙于竞争的企业的利润加起来，也要多。不管爱因斯坦说过还是没说过，**幂律法则**——这么称呼是因为指数公式，又称幂律，描述的是**极为不均等的分布方式**——都是全宇宙的法则。它如此彻底的勾勒着我们周遭，以至于我们通常都不会注意到它的存在。<sup>注</sup>

注：维弗雷多·帕累托，Vilfredo Pareto，1848-1923 年，意大利经济学家、社会学家，洛桑学派的主要代表之一。

注：大概是指，如同鱼看不见水，人看不见空气。

这一章我们将展示一下，当你在向钱看的时候，幂次法则是如何现身说法的：风险投资机构投资给创办初期的公司，希望在其以后的指数级增长中获利，虽然只有少数公司能做的指数级增长，但是这些公司的价值会比其他所有公司加起来都多。虽然大部分企业根本不用和风险投资打交道，但是所有人都应该知道一件事，这件事是就算风险投资者也要努力才能弄明白的：我们生存的世界不那么正常<sup>注</sup>，是被幂律法则在暗中主宰的。

注：正常的，Normal。此处为双关语，因为正态分布也是用这个词，Normal。而此处正是要说明世界遵从的大多不是正态法则，而是幂律法则。



### 风险资金的幂律法则

风险投资者们需要去识别出前途靠谱的初创公司，然后在其早期就去投资支持他们，然后从中获得回报。他们先从机构和有钱人那儿募集资金，然后把资金汇集起来建立一支基金，再将其中的资金分别投给他们认为以后会变得更值钱的一些公司。如果他们的判断正确，那他们就从回报中抽取提成——通常是 20%。而一支风投基金要赚钱，就是得靠其旗下的公司们变得更有价值了，然后要么上市，要么被其他大公司收购。风投基金的生存期大多在 10 年左右，因为需要有充分的时间让成功的公司成长，然后他们再“退出”。

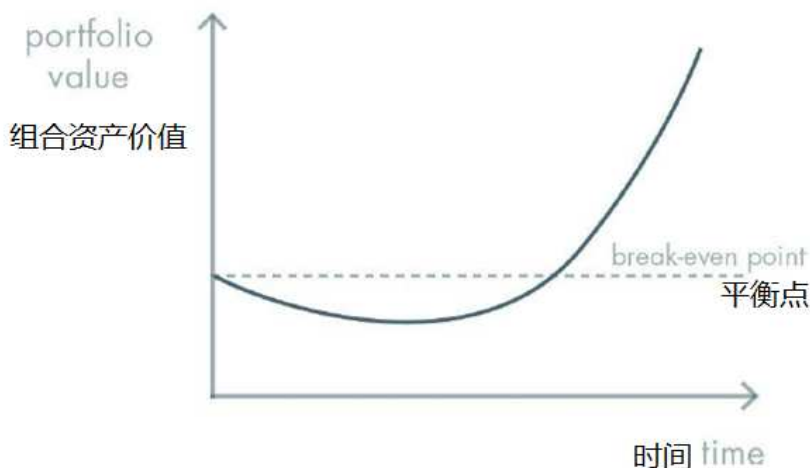
但是大部分由风投支持的公司都没有上市也没被收购；大部分都失败了，通常就在创办之后不久。因为这些早期的失败，风险基金一开始就会先亏损，这很平常。风投都希望基金的总价值在过了几年后就会开始戏剧性的攀升，先达到收支平衡，再不停向上，因为这时候在他们投资组合里的成功企业应该已经进入了指数级的上升期并开始膨胀规模。

那么问题又来了，这种腾飞什么时候会出现？对大部分基金来说，答案是“做梦的时候”。大部分创业会失败，然后大部分基金也就随之失败了。当然每个风投都知道要去找找到可能会成功的公司来投资才行，但是对于投资失败的现象，即使是资深的投资人也只是能够做到从表面上去理解其原因。他们知道公司和公司不同

的，但是对于其间的差异，他们却还是大大的低估了。

## J-CURVE OF A SUCCESSFUL VENTURE FUND

成功的风险投资基金的J型发展曲线



【附图 7-1】

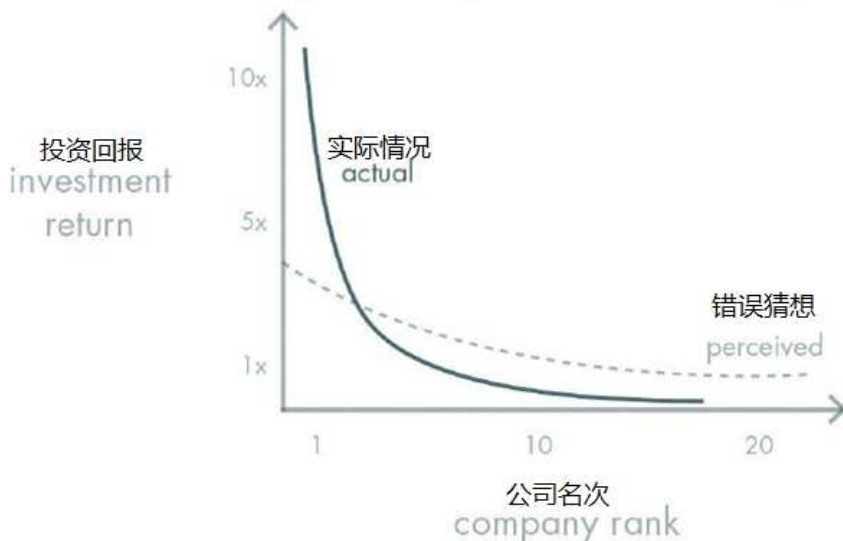
其中的错误就在于，在他们的预期中，各项投资的回报应该大体上符合通常的**正态分布**，也

就是说，两头少中间多，一些次一点的公司会倒掉，比较多的马马虎虎的公司投进去基本不赚不赔，而少数比较好的公司一旦投进去能获得 2 倍或者 4 倍的回报。按照这种比较**温和**和比较平均的模式，投资者们去配置出了一套套多元化的资产组合，然后计算出大概成功的投资能弥补失败的投资带来的损失，也许还能赚一点。

但结果这种“广撒网，多烧香”的方法，网到的通常都是泡沫，没啥值钱的东西。这是因为投资回报的分布根本就不是正态的，相反，它们遵从的是幂律法则：一小撮公司就能完胜其他所有公司加在一起。所以如果你只是用大撒网式方法的追求多样性，而不是一门心思的去仔仔细细寻找这些将来能**以一当百**的种子选手的话，那因为他们太少了，所以你在一开头就很可能把他们都给漏掉了。

## 第七章 向钱看

下图展示的就是高冷的现实和温和的猜想：



【附图 7-2】

我们的 Founders Fund 基金投资的结果也印证了这种非常倾斜的模式：Facebook，我们用 2005 年度的基金做出的最好的投资，带来的回报超过了其他所有投资的回报之和。Palantir，投资回报第二名，也比除了第一名 Facebook 之外的

全部投资加起来的回报要多。这种极不平均的模式并不是异常的：我们在其他投资基金上也都能看到。**风险资本最大的秘密就是，在成功的基金里，最好的投资项目带来的回报，等同于、甚至超越了其他所有投资的回报总和。**

这就暗示了关于风投的两条非常奇怪的规矩。第一条，只去投那些回报可以达到整个基金规模的公司。这条规矩很吓人，因为这基本上就把绝大多数可以投资的地方给排除了。（因为通常即使是还算成功的公司，其规模一般也达不到整个基金的规模这么大。）这就引出了第二条：因为第一条太严了，所以不用别的规矩了。

思考一下如果你违背了第一条规矩会怎么样。安德里森·霍罗威茨<sup>注</sup>投资基金在 2010 年给

Instagram<sup>注</sup>投资了 25 万美元。仅仅两年后 Facebook 就花了 1 亿美金把它买下了。所以安德里森基金在 2 年内净赚了 7800 万美金，这可是 312 倍的回报率啊。这么显著的回报，于是成就了这支投资基金在硅谷首屈一指的好名声。但是你可能会觉得很诧异，因为我要说的是，这远远不够。因为安德里森基金当时有 15 亿的规模，如果他们开出的支票都是 25 万一张的，那他们要找到 19 个 Instagram 这样的机会才能持平<sup>注</sup>。这就是为什么投资者往往会给值得投资的公司使劲儿砸钱。（说句公道话，其实安德里森基金也打算在 Instagram 后几轮融资里多投一点的，但是和之前其他的投资冲突了所以才没投。）风投们必须找到那小小一撮的、能够从 0 跨越到 1 的公司，然后倾尽所有资源去支撑他们。

## 第七章 向钱看

注：安德里森·霍罗威茨，Andreessen Horowitz。现资产约 40 亿美金的风险投资机构。2009 年由 Marc Andreessen 和 Ben Horowitz 共同创建于美国加利福利亚州。

注：目前国外最流行的手机应用之一，用于分享照片和视频等。

注：每张支票赚 7800 万的话，15 亿除以 0.78 亿即得到大约 19。

当然，没有人能够事前知道哪些公司会成功，所以即使是最好的风投公司也会搞一个“组合投资”。但是请注意，好的组合投资里投的每一个公司，都必须有**能取得极大规模成功的潜质**。在我们的 Founders Fund，我们每期基金只集中去做 5 到 7 家公司，选这些公司的时候我们认定他们每一家都具有独特的基本面，能支撑他们将来成为数十亿美元的企业。当你考察一个企业是否值得投资的时候，如果你关注的不是它的实质，却转而去纯粹从财务上考虑它是否能满足你的“组合”的多样性需求的时候，那么这次投资就已经有点像在买彩票了。而如果你觉得你是



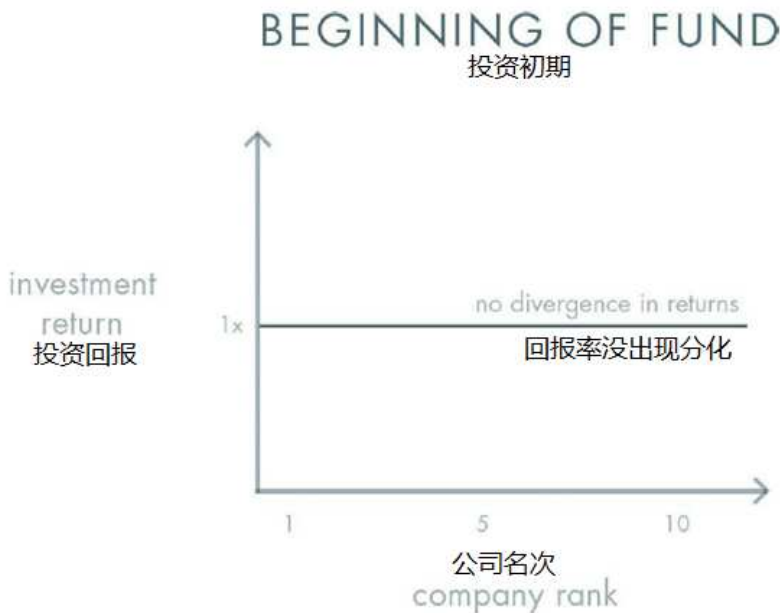
## 第七章 向钱看

在买彩票，那你心理上应该已经准备好接受损失了。

### 为什么看不到幂律法则

为什么所有人里面最专业的风投们，也往往看不到幂律法则？一个原因，就是幂律法则的身影只有在经过了一段时间之后，才能清晰的显现出来，而即使是科技界的投资者们也常常只是活在当下。想象一下，如果一个机构投资了 10 个公司，都有成为垄断企业的潜质——这可已经是很难得很讲究的组合了——这些公司在到达指数级增长之前的很长时间，看起来其实都差不多。

## 第七章 向钱看



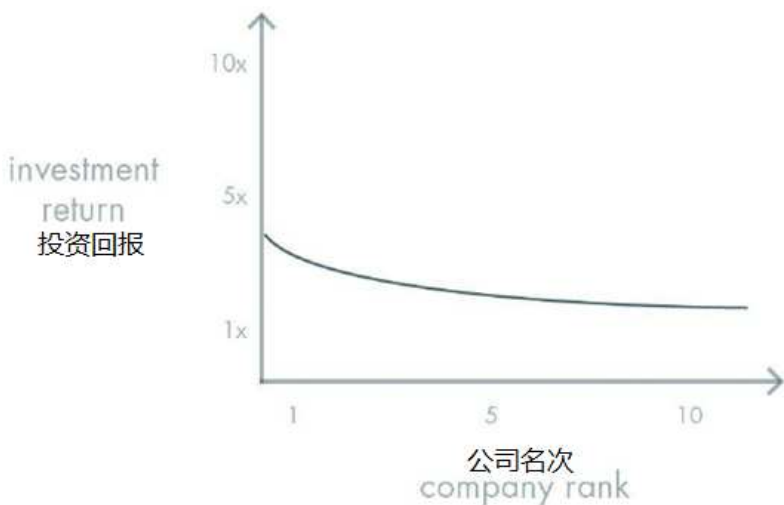
【附图 7-3】

接下来再过几年，有些公司会比较失败，同时有些会开始成功；这时候估值开始产生分化，但是这时候还看不出是指数级增长还是线性增长。

## 第七章 向钱看

### MID-FUND

投资中期



【附图 7-4】

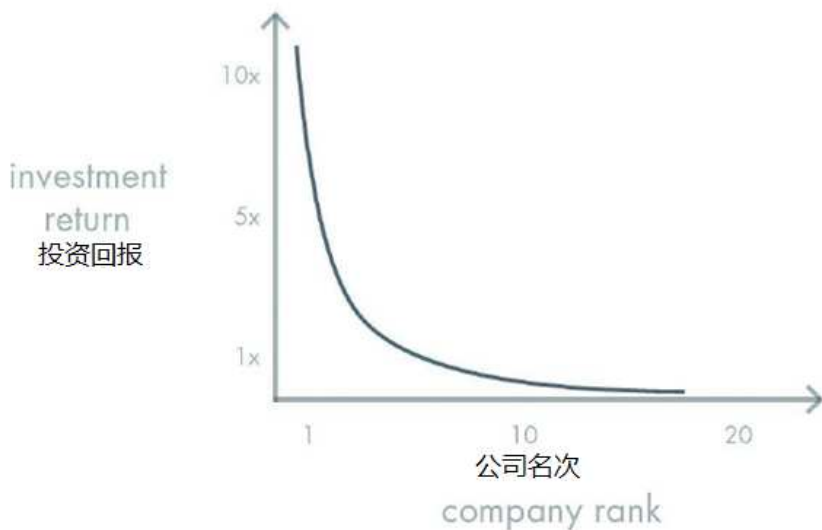
终于，过了 10 年之后，这套组合投资的情况比较分明了，但是并不是仅仅分出了一些好投资和另一些差点的投资，而是分成了一项占据主导地位的投资结果，和其他的几乎无所谓的投资。

但是无论受到幂律法则所左右的最终结果是多么的无可辩驳，它依然是很难以在日常的经历中被体验到的。这是由于投资者把大部分时间都用在研究新投资、或者扶持还在投资初期的公司上，而这时候所有被他们关注的公司本来就都会表现得比较平均<sup>注</sup>。所以投资者和企业主们日常能察觉到的都是成功和进步，只是水平相对不同而已，而不是指数级的绝对优势和彻底失败之间的那种差距。在接下来的时间里，既然没人会想要放弃任何一项投资，所以风投的人其实会在有问题的公司上花更多的时间，而不是在最明显会成功的企业上。

注：因为还在投资初期，参见投资初期那张图。

### MATURE FUND

投资晚期



【附图 7-5】

既然连最擅长让创业公司按指数级增长的投资者们都难免会忽视掉幂律法则，那对其他人来说，把幂律法则给忽视掉了就更没什么好大惊小怪的了。幂律法则的影响无所不在，但是大隐于市，所以如果只是粗粗的去看一眼，那一定是看

不到它的。比如，当硅谷之外的人想到风险投资的时候，脑海里会浮现出一幅画面，上面有一小组有点怪异的人——就像美国广播公司的创业大鲨<sup>注</sup>节目里那些人似的，只是里面没有广告。毕竟，美国每年新创立的企业里面只有 1% 得到了风险投资，而所有风投资本的总体规模也不到美国 GDP（国内生产总值）的 0.2%。但是这些投资的结果对整体经济的拉动效应却大的不成比例：由风投支撑的公司创造了私营经济中 11% 的就业，其所产生的年度收入更是达到了令人吃惊的大约 21% 的 GDP（国内生产总值）。事实上，最大的 12 家科技公司全都有风投基金在背后支持。而这 12 家公司的总价值超过 2 万亿美元，**比其他所有科技公司加起来还要多**<sup>注</sup>。

注：美国广播公司，American Broadcasting Corporation, Inc，简称 ABC，美国三大商业广播电视公司之一，为迪斯尼集团所有。创业大鲨，Shark Tank，是其旗下一款关于创业的真人秀节目，2009

## 第七章 向钱看

年开播至今。最初这种创业真人秀源自日本，在 2001-2004 年间播出，版权为索尼公司所有，后在英语国家分别以 Shark Tank 和 Dragon' s Den 的名字制作当地版本。中国在 2005-2007 年间东方卫视有类似节目名为《创智赢家》，与上述节目并没证据表明有直接关系，但在网络上常常把 Shark Tank 译作创智赢家。

注：“比其他所有……加起来还要多”，熟悉的措辞。是的，这就是幂律法则的作用结果。



### 知道幂律法则又怎样

幂律法则并不只是对投资人来说很重要，或者应该说它对每个人来说都很重要，因为每个人都是投资者。一个企业主最主要的投入往往就是花在创业上的时间，因此企业主都在掂量着公司是不是会成功并且变得有价值。而其实对于每一个人，也都不可避免的会成为投“资”者，因为当你选择了一个职业，就代表你相信你所选的这份工作是有价值的，也许“值得”干一辈子。<sup>注</sup>

注：所以，其实不管做什么，做多久，你都是在用你的时间、你的生命来投“资”。

对于未来价值的问题，最常见的答案就是多元化的组合：“不要把鸡蛋全都放在一个篮子里面”，大家都这么听说过。正如我们前面所说，即使是最好的投资者，也免不了会采用组合投资

的方式，但是，了解幂律法则的投资者会选取尽量少的投资对象，而不像被民间智慧和金融界惯例所推崇的那种所谓组合投资，号称是多元化，其实往往只不过是想用分散下注的方式对抗风险，似乎铺得越开，就越能对抗未来的不确定性。

然而，人生并不能组合，对创业者是这样，对所有人都一样。企业主没办法把自己“多元化”：你不能同时运营十多家公司，然后希望其中一家能成功。不那么显而易见，但是同样重要的是，任何个人也不可能为了把自己“多元化”，而以同等的投入去同时准备应付十来份不同的职业。

但是我们的学校教的正好相反：院校教育搬运来的都是平均化、通用化的知识。每个从美国教育体系里过来的人都学着**不用幂律法则**的方式思考。高中每堂课都是 45 分钟，不管是什么科目。而每个学生都按照相同的进度来学习。到了大学，榜样学生们通过去堆砌一整套的花哨的选修技能来构筑未来。每所大学都相信“卓越”，但是那些长达百页的课程目录（教务处编制，按字母排序）却明显是在告诉你，“你去做什么不重要，重要的是把它做好”。这根本就是错的。你做什么很重要。你应该全心全意**专注在你擅长的事情上**，当然你必须先认真思考你选择的事情对未来是否有价值。

对于创业界来说，这就意味着你未必应该自己去开公司，即使你超级有才华、异常有天赋。

要说为什么，**现在创业开公司的人太多了**！而认识到幂律法则的人在选择冒险创业的时候会比其他人更迟疑，因为他们知道，如果能够加入正在腾飞期的好公司的话会带来多么巨大的成功。在这儿，幂律法则也意味着不同公司间的差别要远远超过同一公司里不同职位间的差别。要是你自己去创业，你是可以拥有公司的 100% 的股票，但是一旦失败了，你就只有 100% 的废纸而已。而作为对比，如果你能拥有谷歌公司 0.01% 的股份，哇，好大一笔钱啊（在写这本书的时候应该超过了 3500 万美金）。

一旦你真的开了自己的公司，那你就必须谨记**幂律法则**并加以妥善应用，才能把你的公司好好运营下去。要记得最重要的事物往往只有**单独的一份**：某一个市场可能比其他所有市场都要

好，像我们在第五章里说过的一样；某一种行销推广策略也往往会比其他的都要有效——我们后面会在十一章说到。时机和决策也遵从幂律法则，就是说，会有那么某个时刻，比起其他的时间都要重要得多得多——第九章也会谈到。然而，这个世界的大多数人并不认同幂律法则，所以你也别指望别人能帮你集思广益出谋划策指点迷津，这样的话最最重大的事情往往不会是那么显而易见的，甚至有可能会成为隐藏很深的秘密。但是既然幂律法则确实在暗中主宰这个世界，那你就必须认真思考你所采取的每个举动，看看它是落在幂律分布曲线的哪个位置<sup>注</sup>，否则，后果就是通常说的，不堪设想。

注：也就是说，你的举动是在去找那个“一小撮”还是“其他所有”，你的决定是“某个”比其他所有都好的市场、策略，还是“其他的”市场、策略。而你面对的时机，是平凡普通的一刻，还是千载其一的时机？

## 第八章 秘密

每一个如今很著名的理论或者很熟悉的说法，都**曾经是不**为人们所知的，甚至是连想都没有往那个方面去想的。三角形三条边之间的数学关系<sup>注</sup>，就是个例子，这可真的是个已经被埋藏了数千年的秘密，所以毕达哥拉斯<sup>注</sup>不得不绞尽了脑汁才提炼了出来。而在那个年代，如果你想从毕达哥拉斯那儿学习到他的新发现，那恐怕只能是先加入他的素食者教派<sup>注</sup>才行了。而到了今天，他的几何学已经成为常识——我们教给小学生的简单知识。常识可能确实是很重要——比如说刚才这个例子，是小学数学的基础之一——但是这不会给你带来任何优势，因为这不是个**秘密**。

注：此处指勾股定理，西方称为“毕达哥拉斯定理”，即直角三角形的两条直角边  $a/b$  的平方和等于斜边  $c$  的平方， $a^2+b^2=c^2$ 。西方在公元前 500 多年才被发现此定理，而人类在公元前已有数千年的历史，因而称之为被埋藏了千年的秘密并不为过。

## 第八章 秘密

注：毕达哥拉斯，Pythagoras，（约公元前 580～约前 500）古希腊数学家、哲学家。出生在爱琴海中的萨摩斯岛（今希腊东部小岛），游历过巴比伦和印度，后来在意大利的南部传授数学及宣传他的哲学思想，并据传死于意大利科多拿城。

注：毕达哥拉斯和他的信徒们组成了一个被称为「毕达哥拉斯学派」的政治和宗教团体，由于历史原因，他的先进的数学和哲学思想当时都仅限于在这个团体内秘密流传，而这个团体禁止食用动物制品，并且也不许吃豆子。

还记得我们的独醒者问题吗？你认为有什么重要的真相是大部分人还没有认同的？如果我们  
对自然世界的认知以已经到达了可能的极限——  
假设如今的常识都确实很明智，并且所有的知识  
都已经完备——那就不会有什么好答案了。**除非  
世界还有秘密没有被昭示，否则独醒者问题就不会有意义。**

## 第八章 秘密



【附图 8-1】

当然，现在就有很多我们无法理解或不能领悟的事情，但是其中有一些是不可能搞明白的——我们在此称之为奥秘或不解之谜，而不是“秘密”。比如弦论，这个理论认为宇宙最基本的组成部分不是我们通常认为的粒子，而是一些振动的、一维的能量线，称之为弦。弦论是不是正确呢？你没有办法用实验的方法来检验它。甚至很少有人能搞懂这个理论的全部内涵，假如也许还真的有那么几个人的话。但是，这仅仅是因为它



确实太难了？还是因为这根本就是不解之奥秘？这是有区别的。**人们能够去完成困难的事情，但不能做到不可能的事。**

再想想商业版的独醒者问题：有什么会有价值的公司还没被创建？有什么好生意还没人去做？每个合格的答案显然都应该是个秘密：重要，但是不为人所知的事情，困难，但是可能做到的事情。如果世界上还留有很多秘密，那就是说可能还有很多可以**改变世界**的公司正等着你去创建。这一章就会探讨如何去思索秘密，然后如何去找到它们。

### 人们为什么不寻找秘密？

按照大部分人的做法来看，似乎世界上已经没有什么秘密可以去发现了。这种观点的极端代表人物就是泰德·卡辛斯基(Ted Kaczynski)，他有一个臭名昭著的称号叫做“大学炸弹客”(Unabomber)。卡辛斯基原本是个天才儿童，16岁就上了哈佛大学，接着在拿了数学博士之后去加州大学伯克利分校当了教授。但是你们如果听说过他的话，可能也只是因为他连续搞了17年的恐怖活动，在那期间不断的给院校教授、科技人员和商务人士邮寄自制的炸弹。

那会儿直到1995年底的时候，当局对“大学炸弹客”是谁、在哪儿，都还没有什么头绪。当时最重大的线索是一份35000字的行动宣言，

这是卡辛斯基写好了以后匿名发给媒体的。于是 FBI 让几家重要的报纸刊登了这则宣言，希望能有所突破。结果这一招的确生效了，卡辛斯基的弟弟认出了他的写作风格，然后举报了他。

你们可能会认为那是因为他的文风张扬又错乱，但其实那篇宣言的确具有极强的说服力。卡辛斯基在文中宣称，如果要感到快乐的话，每个人都“**需要**有一些必须付诸努力才能够达成的目标，并且**需要能成功**的完成其中的一些目标”。他把人们的目标分成了三类：

- 1， 不需要多少努力就能达成的目标；
- 2， 需要通过艰苦努力才能达成的目标；
- 3， 再怎么努力也无法达成的目标。

这是经典的三分法，分成简单、困难和不可能三种。卡辛斯基宣称现代人之所以会比较郁闷的原因，正是因为世界上所有的困难问题都已经解决了。剩下的要么是简单的，要么是不可能的，而去折腾这些问题是非常非常没有满足感和成就感的。因为，你能做到的，小孩子也能做到；你做不到的，就算是爱因斯坦也做不到。所以卡辛斯基的想法是把现有的院校机构全部毁掉，把所有的科技全都干掉，然后让人们从头再来，这样就能重新解决那些困难的问题了。

卡辛斯基的方法实在是很疯狂，但是他的这种对科技上的继续开拓不再抱有信心的态度，在我们身边却比比皆是。想想现在的都市嬉皮风注的那些细微却象征意义明显的小特征：复古风格的照片，八字胡，黑胶唱片机，等等，这些似乎都

## 第八章 秘密

在有意无意的、试图重新回到之前的那人们对未来非常乐观的年代。要是所有值得去做的事情都做完了，那你也不妨装作厌恶功名利禄，去躲起来当个咖啡师。

注：此处实际是现代版的嬉皮士（Hipster），实际与 1940 年代的嬉皮士有所不同。



嬉皮风还是炸弹客？  
Hipster or Unabomber?

【附图 8-2】

所有的原教旨主义者都是这么想的，不只是恐怖分子或者嬉皮士。例如说宗教上的原教旨主义者，就不允许有“困难问题”所处的中间地带：要么就是些简单的基本事实，孩子们都能脱口而出；要么就是真神的奇迹，不需要也无法解释；而在中间的——难以证明其真相的——就是异端邪说。又比如说放到现在，环境保护主义也正在成为一种原教旨信仰：简单的事实是：“我们需要保护环境”；而在这之上，“啊~我们的母亲，大自然，她最洞察一切，并且绝不容许任何的质疑。”自由市场主义者也膜拜类似的逻辑：任何东西的价格都是市场决定的，甚至连小孩子也能查询到股票报价。但这些价格是不是合理呢？这种怀疑的念头那可真是万万不能有的，

因为：市场所知道的远远比尔等所能了解的要多得多。

为什么我们社会上这么多的人觉得没有什么属于困难级别的**秘密**了呢？这可能得从地理学说起。来看看世界地图，现在已经不再有空白之处了。而如果你们生长在 18 世纪，那就还有很多新地方可以去，也许在听过一些外国人的探险故事之后，你们自己也会成为探险家的。那种情况直到 19 世纪甚至 20 世纪初期都还存在，而再往后，《国家地理》杂志<sup>注</sup>的照片向所有西方人展示了一切：独特风情的异域也好，尚未开化的土地也罢，只要在地球上，其面貌就能被人们看到。今天，“探险家”大概只能在历史书或者小孩儿们的故事书里找到了。而在当父母的里面，打算让孩子成为探险家的，比想让孩子当海盗或者苏

丹的，估计也只少不多。或许亚马逊丛林深处还有些与世隔绝的部落，另外我们也知道海洋深处还有着最后一块人类未曾涉足的地界，但这些未知的领域目前看起来暂时却还进不去。

注：《国家地理》，National Geographic，世界上最广为人知的一本月刊，封面上具有亮黄色边框。创刊于 1888 年 10 月，它由美国的一家非盈利科学教育组织“美国国家地理协会”（National Geographic Society）创办，内容为高质量的关于社会、历史、世界各地的风土人情的文章；其印刷和图片之质量标准也为人们所称道，那些有灵魂有激情的作品见证了一大批充满理想和浪漫主义的优秀摄影师、记者的诞生。在中国，《华夏地理》杂志为其授权合作伙伴。

既然地理上的前沿探索已经淡化，伴随着这一自然事实而来的四种社会趋势，则共同根除了我们对**秘密依然存在**的信念。第一种趋势叫做**渐进主义**(Incrementalism)。从小我们就被教育说，做事的正确方法是一次前进一小步，一天一天来，一级一级上。即使你个人的进度很快，学



会了考试之外的东西，那也并不会多给你加点儿学分。而如果你完全听话，而且比其他同学做的稍微要好哪怕那么一丁点儿，那就会拿到最高分作为奖励。这种体制延伸到了各个学术领域和整个院校生涯，所以各界学术人士们往往也只是竞相发表一些其实无关紧要的东西，而不去探索新的前沿阵地。

其次就是**风险规避**。人们**害怕秘密**的原因是因为他们**害怕犯错**。既然是秘密，那肯定还没通过主流大众的审查，所以如果你的目标是一生平安不犯错，那你就别去碰什么秘密。因为你注定孤独一生——秘密嘛，就是说你为之奉献一生的事情别人都还不认可——就算你是对的，这种人生也已经够苦闷了，要是孤独一生了结果发现你自己还搞错了，那就简直□□了。

第三种趋势叫做**自满**。社会精英们拥有最大的自由和能力去探索新思维，但是其实他们看起来却最不相信秘密。因为他们既有的成功和地位已经让他们只要舒舒服服的坐着，就能拥有各种享受了，为什么还要去找什么新的秘密呢？每年秋天，各个顶尖法学院、商学院的校长们在欢迎新生的时候，都会不约而同的在致辞里暗示说

“这儿是精英院校，你既然进来了，就不用担心了，你的人生将来注定是让人各种羡慕嫉妒恨……”云云。不过这种说法就是典型的“只有你不把它当真，它才会成真”的玩意儿。

第四个，就是“**扁平化**”。随着全球化的推进，人们对世界的认知演变为一个同质化而竞争激烈的市场：世界是“平”的。基于这种假设，

每个可能有点儿想法想去找秘密的人都会先问问自己：就你，还想去搞点新鲜的？全球牛人那么多，比你聪明、比你有创造力的那更是海了去了，他们会还没想到这个？这种怀疑的声音往往会在人们还没开始正经探索秘密时，就让他们退缩了，让他们觉得世界之大已经没有任何的**个人**可以再贡献出什么独特的东西了。

当然对于上面这些趋势带来的结果，也有一个乐观的描述方法：当今的邪教比较少了。仅仅四十多年前，人们还乐于接纳这么个观点：并不是所有的知识，都是大家伙儿都知道的。所以从共产党到克利须那教派<sup>注</sup>，很多的人加入先驱启蒙性的组织以求能找到正确的道路，结果当然也有很多人却不幸误入了邪教。而到了今天，稍微异端一点的想法就很少有人去当真了，在社会主流

看来，这标志着一种进步。我们确实是可以因为疯狂的邪教已经减少了而感到高兴，但也要知道，为了这一收获，我们付出的代价可是非常的沉重：我们丧失了**好奇心**，对还未揭晓的秘密已经不再渴求。

注：克利须那教派，Hare Krishna，印度教的一个分支，正式名称为国际克利须那意识协会，The International Society for Krishna Consciousness (ISKCON)，其主神威克利须那，Krishna，又译作奎师那，克里希那，中国佛教旧译为“黑天”。美国的克利须那派是由普拉布巴巴（Sri la Prabhupada）1966 在纽约城开创并逐渐被认可并流行的。

### 落入常规的世界

你们要是都不相信秘密了，那会怎么看待这个世界？你们必然会认为我们已经妥善处理了所有的重大问题。要是我们当今公认的惯例和常识都是正确的、有效的，**凡事都有常规，一切尽在掌握**，那我们就满可以沾沾自喜，自鸣得意，哼一哼“上帝在天堂，人间都正常”<sup>注</sup>。

注：原文为“God’ s in His heaven, All’ s right with the world! ”，是英国诗人、剧作家罗伯特·勃朗宁（Robert Browning，1812 - 1889）在其戏剧 Pippa Passes 中的诗歌 Pippa's Song 中的最后一句。

例如说，一个没有秘密的世界应该享有着对“公正”的完美解读。因为任何的不公都必然都涉及到某种还只是被少数人认识到的道德真相，因为在民主社会，错误的行为只有当大多数人并

不认为它错误时，才能够长期延续。就像奴隶制度，一开头只有极少数的废奴主义者认为它是邪恶的，后来这种观点逐渐成为共识，然后终于结束了奴隶制度，但是在 19 世纪早期，这种关于奴隶制的认识仍然可以说是个秘密。因此如果说当今已经没有什么秘密了的话，那就意味着我们生活的社会已经没有什么**隐藏着的不公了**。

在经济上，因为不相信秘密依然存在，导致人们了对**有效市场**<sup>注</sup>的推崇。但是金融泡沫的存在，则显然昭示了市场可能会完全失效。（其实相信市场有效性的人越多，金融泡沫就会越大。）在 1999 年，没人肯相信互联网的过高估值是不理性的。结果同样的事情 2005 年发生在房地产：美联储主席艾伦·格林斯潘当时已经不得不承认“局部当地市场出现了泡沫迹象”，但

是依然声称“全国性的房地产价格泡沫并不会出现”。因为**市场**反映出了所有可知的信息，并且**不能被质疑**。然而接下来的房价一泻千里，危机横扫了整个美国，到 2008 年经济危机共卷走了好几万亿的美元。因此，看起来“**未来**”还是保有了很多秘密的，而经济学家们不能只是靠着假装看不见，就认为秘密真的消失了。

注：有效市场，Effective Market，是指这样一种市场，在这个市场上，所有信息都会很快被市场参与者领悟并立刻反映到市场价格之中。这个理论假设参与市场的投资者有足够的理性，能够迅速对所有市场信息作出合理反应，从而市场价格能充分及时地反映了全部有价值的信息、市场价格即代表着真实价值。

要是一家公司不再相信秘密的存在了，那会发生什么事呢？惠普公司<sup>注</sup>令人惋惜的衰退就是个让人警醒的故事。1990 年的时候，惠普公司的估值是 90 亿美金。接下来是充满发明创造的 10 年。1991 年，惠普发布了 DeskJet 500C，世界

上第一台大家买得起的彩色打印机。1993 年，它推出了 Omnibook，世界上第一批“超便携”的笔记本电脑之一。再下一年，惠普发布了 OfficeJet，世界上第一种集成了打印机/传真机/复印机的多功能复合机器。这种持续的产品扩张带来了丰厚的回报：到 2000 年中，惠普的价值已经升到了 1350 亿美金。

注：惠普公司（Hewlett-Packard Development Company, L.P.，简称 HP）是一家全球性的资讯科技公司，是世界最大的信息科技（IT）公司之一，主要专注于打印机、数码影像、软件、计算机与资讯服务等业务。公司于 1939 年由比尔·休利特（Bill Hewlett，1913-2001）和戴维·帕卡德（Dave Packard，1912-1996）创建，总部也位于美国加利福尼亚州的帕罗奥图。

但是从 1999 年后期开始，当惠普发起了一个新的品牌战役、围绕着**势在必行**的“发明”的时候，它其实已经停止发明创造了。2001 年的时候，它推出了惠普企业服务（HP Services），一



个顶着各种光环的咨询和支持商店。到 2002 年，惠普和康柏合并了，有可能就是因为它不知道还能有其他什么事可做。到 2005 年，惠普公司的市场估值跌到了 700 亿美金，差不多只是 5 年前的一半。

当时惠普的董事会就是其机能失调的缩影：它分成了两个派系，只有其中一派关心新科技。这一派由 Tom Perkins 领导，他是工程师出身，最早在 1963 年应惠普创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德的个人邀请而来到惠普负责研发部门。2005 年的时候他 73 岁了，看起来像是从**一去不返的乐观主义年代**穿越过来的一样：他认为董事会应该找到最有前途的新科技，然后让惠普来将其应用到产品中去。但是 Perkins 这一派被对手打败出局了，对立派系的领导者是当时的女董事

长 Patricia Dunn。作为擅长做生意的银行家，她辩称给未来的科技制定发展计划超出了董事会的能力。她认为董事会的角色应该只限于守业者，类似守夜人，要关注的主要是：财会部门是否一切正常？人们是否都在遵守着全部规定？

在这场内部斗争的过程中，董事会里有人给媒体泄露了一些其他的机密信息，结果 Dunn 竟然安排了一系列非法的内部监听来试图找到泄密的源头，没想到这一举动引起了强烈的反弹，并最终被曝光了<sup>注</sup>。结果整个董事会颜面扫地，其后果比之前的泄密要更加严重得多。可以说正是由于放弃了去寻找科技上的秘密，才让惠普落得了个流言遍地八卦缠身的地步。而其结果是，到 2012 年底的时候，惠普只值 230 亿美金了，要是算上通货膨胀的话，比 1990 年多不了多少。

## 第八章 秘密

注：这一事件被称为惠普“电话门”（Hewlett-Packard Spying Scandal）。2006年初有人向媒体泄露了惠普的业务规划，Dunn认为只有董事会成员才有能力接触并泄露相关信息，于是安排了外部调查公司进行了监听。在认定董事 George Keyworth 是泄密者之后，Dunn 在 6 月的董事会上宣布了这一结论并要求 Keyworth 辞职，而 Tom Perkins 则认为这一调查不合法（他也被监听了），并当场从董事会辞职。之后他要求惠普向证监会说明其辞职原因是与董事会有意见分歧，并联合律师和法律顾问继续追究该调查手段的合法性，并最终向证监会及公众披露。结果 Dunn 及其他 4 人被提起公诉，Dunn 虽被撤诉但也从惠普离职，惠普董事会也大幅调整，企业声誉受到极大影响。

### 看看秘密这一端

你不去探索秘密，它们就不会出现。安德鲁·怀尔斯<sup>注</sup>充分展示了这一点，在他证明费马大定理<sup>注</sup>的时候，其他大量的数学家们已经在这个猜想上花费了 358 年的时光和心血，却一直是徒劳无功——这种持续的失败似乎已经宣告这是一项**不可能完成的任务**。皮埃尔·德·费马<sup>注</sup>在 1637 年提出了一个猜想，推测当正整数  $n > 2$  时，等式  $a^n + b^n = c^n$  的  $a, b, c$  没有任何正整数解。费马声称他自己找到了证明的方法，但是在他去世之前并没有写下来，所以这一论述一直作为猜想长期存在，并且成为了数学界最重要的未解难题之一。怀尔斯从 1986 年就开始研究这个课题了，不过他一直对外保密，直到 1993 年他知道自己差不多快要成功解决的时候才说出来。经过了 9 年的

辛苦钻研，怀尔斯终于在 1995 年成功的证明了这一猜想。他的成功当然非常需要才华，但是同样需要的，就是对秘密的信仰。如果你认为某件**困难**的事其实根本就是**不可能的**，那你就绝不会动手去尝试。**相信秘密**，本身就是个很有用的定理<sup>注</sup>。

注：安德鲁·怀尔斯，Andrew Wiles，1953 年出生，英国著名数学家，证明了数论中历史悠久的“费马大定理”，并在 1998 年国际数学家大会上获得了国际数学联盟的特别荣誉，和为其特别制作的一个菲尔兹奖银质奖章。怀尔斯现在任教于英国牛津大学。

注：费马大定理，又被称为“费马最后的定理”，Fermat's Last Theorem，由法国数学家费马提出，正文中即有其表述。被提出后，经历多人猜想辩证，期间多国科学院、研究机构及个人都曾悬赏求证，但直到怀尔斯才被真正证明。被证明之前也称费马大猜想。

注：皮埃尔·德·费马，Pierre de Fermat（1601-1665），法国律师和数学家，在数论和微积分等方面多有建树。由于其全职工作为律师，故也被称为“业余数学家之王”。费马在阅读丢番图（Diophantus）《算术》拉丁文译本时，曾在第 11 卷第 8 命题旁写道：“将一个立方数分成两个立方数之和，或一个四次幂分成两个四次幂之和，或者一般地将一个高于二次的幂分成两个同次幂之

## 第八章 秘密

和，这是不可能的。关于此，我确信已发现了一种美妙的证法，可惜这里空白的地方太小，写不下”。这就是费马大猜想的出处。

注：事实上，怀尔斯证明费马大定理的过程并不平坦。首先，当时同期的其他数学家，包括怀尔斯的老师，都认为费马大猜想在当时可能根本无法证明；接着，在 1993 年时，怀尔斯宣布证明该猜想之后，数学家们在讨论中发现他的证明中有一处漏洞。而当时怀尔斯并没有找到办法修补这一漏洞。但即使在这种背景和压力下，怀尔斯依然坚持努力了一年多，并终于在 1995 年把该漏洞加以弥补，从而获得了成功和认可。同时可以回想一下本章前面提到的“风险规避”意识，如果怀尔斯努力了半天却发现自己真的错了，那会是什么情况？所以要做到相信这是个可解的秘密，而不是所谓的不解之谜，真的需要过人的才华、勇气和信仰。同时，因为证明中要用到各种定理，而对秘密的信仰也是完成证明的必要条件，所以这里把“相信秘密”也比作一个定理。

其实世界上还有很多**秘密**等待着去被发现，但它们只会被勇往直前的探索者们征服。在科学、医学、工程和技术各个方面都还有很多事情要去做。我说的并不止于当前各个常规学科在其竞争边缘设置的那些小小的边际目标，而是也包

括那些连科技革命<sup>注</sup>中的英豪们都不敢轻易说出口的**雄心壮志**。我们可以去治疗癌症、痴呆、各种因年龄增长而导致的疾病和代谢衰退。我们可以去寻找新能源，从而让世界不再为化石燃料而争斗不休。我们可以去发明在地球表面更快的旅行的方法，甚至彻底逃离地球去开拓新的疆界。但是，我们永远也掌握不了这些**秘密**，除非，我们**要求自己去了解，强迫自己去探索**。

注：科技革命，Scientific Revolution，指 16-18 世纪的西方世界里的一系列科技进展带来的思想和社会变革。这一时代位于意大利文艺复兴尾期，法国启蒙运动初期，科技发展包括数学、物理、天文、生物等等各方面，重大成果包括哥白尼的日心说，波义耳的化学，牛顿的数学原理，吉尔伯特的磁学，托马斯·萨弗里的蒸汽机原型，等等。

在商业上也是一样。成功的企业，其构建的基础，就是那些确实存在、但却还没被其他人发现的**秘密**。这些秘密，往往是关于这个世界是如

何运作的。想想硅谷的新兴企业，很多都是把我们日常生活中常常被忽视掉的闲散资源整合起来而加以利用的。在空中食宿(AirBnB)<sup>注</sup>出现以前，旅行者们除了花高价住酒店之外没有什么太多其他选择，而同时却有很多业主有闲置的房间，但没有简便可靠的方法出租出去。Airbnb 就抓住了这种“还没被开发的供给”和“仍没被妥善解决的需求”之间所契合出的商机，而其他人在当时则一无所见。个人租车服务公司 Lyft 和优步(Uber)<sup>注</sup>也是一样。没有什么人能够想到，仅仅是在想搭车的乘客们和愿意载客的司机们之间牵个线搭个桥，就能支撑起价值 10 亿美金的公司。我们早就已经有持证运营的出租车和私人专用的豪车了，所以只有相信并且去寻找秘密，你才能超越思维惯性，去发现一般人看不见的商机。很多的互联网公司，包括 Facebook，往往都被低估



了，其原因就在于这些公司的业务模式的简单性。而回头再想想看的话，这种争议本身正是对秘密的极好宣传，也就是说，既然这些看起来如此**基本的秘密**都能支撑起这么重要而值钱的企业，那一定还有很多会有巨大价值的公司还在等待着去被创办。

注：空中食宿，AirBnB，成立于 2008 年 8 月，总部设在美国加州旧金山市，是一家帮旅游者和有意（短期）出租空房的房主间进行联系的服务型网站。2015 年 2 月 28 日，美国短租网站 Airbnb 正在进行新一轮融资，而估值将达到 200 亿美元。

注：Lyft 和优步(Uber)，都是美国公司，产品是手机上的应用程序，作用是帮乘客和（非运营）司机间进行联系租车、约车和拼车等。优步现已进入中国。

### 如何找到秘密

秘密有两种：大自然的秘密，和关于人的秘密。大自然的秘密在我们身边广泛存在，但想要找到它们，需要去研究学习那些客观世界中还没被发现的领域。关于人的秘密则不一样，既可能是人类客观上对于自己还不了解的事情，也可能是人们主观上不想让别人知道所以有意隐藏不说的事儿。所以当你想依托某种秘密来开公司的时候，有两种不同方式的问题可以用来提问：有什么秘密是大自然没有说出来的？或者，有什么秘密是人们没有说出来的？

大家很容易觉得大自然的秘密是最重要的，探寻这些秘密的人也听起来很让人敬畏，充满权威。这就是为什么物理博士们是出了名的难以合

作——因为他们了解那些最基础的客观事实，所以他们总是觉得自己掌握了**所有的**真相。但是精通于电磁理论是不是就能让你顺理成章的变成婚恋专家？引力学家难道就会比你更了解你的业务？在 PayPal，我曾经为一个工程职位面试过一位物理博士。我的问题刚说了一半，他就打断我抢着说：“停停停！我知道你想要问什么了！”但是他错了。所以这可能是我这辈子最容易的一次决定说不录用这个人。

关于人的秘密相对就没有那么受到重视，可能是因为你并不需要十几年的高度教育就能提出相应的问题来发掘它们，例如：有什么事情是人们不允许谈论的？有什么相关的禁令或者禁忌？

但有的时候，用探索大自然秘密的方法，或者用寻找关于人的秘密的手段，都会得到**同样的事实真相**。回想一下我们说过的关于垄断的秘密：竞争和资本主义是对立的<sup>注</sup>。这个秘密如果你当时还不知道，你可以通过研究自然科学的方法来通过实际检验而发现它：你只要对一些企业的利润做一些量化的研究调查，就会发现利润都被竞争消磨掉了。但是你也可以通过研究人类问题的方法，来询问：开公司的人有什么事情是**不能说的**？然后你就能注意到，垄断者们在刻意地贬低自己的垄断地位，从而逃避监督审查；而处于竞争中的公司们，则在有计划的夸大他们的独特性。这样虽然不同公司的间的差异表面上看起来很小，但其实就如冰山一角一样，水面下的差异其实非常巨大<sup>注</sup>。

注：参见第三章。

## 第八章 秘密

注：所以企业主们都在隐藏的真相就是：竞争与垄断获得的利润差距巨大。而这一点也就是前面说的关于垄断的秘密，并且这次是用研究人类问题的方法得出的同样的结论。

寻找秘密最合适的地方，就是没有其他人盯着的地方。大部分人的思考方式都是在学校学来的，而学校本身的目标，就只是传授已成为常规的知识而已。那你们可能会问：有没有什么领域很重要，但是却没有标准化和体制化？物理学，比如说，就是所有重点高校里面最主要的学科之一，因而已经有了完整的体系。和物理学形成对比的可能是天文学，但是天文学似乎又没有那么大影响。营养学这样的学科怎么样？营养学对每个人都很有影响，但是你在哈佛大学还找不能把这个专业作为主修方向，因为绝大多数顶尖科学家都在别的领域里。大部分营养学里的重要研究都是在 3、40 年前完成的，而且很多都有严重的

缺陷。比如食物金字塔理论告诉我们要吃低脂的食品，以及大量的谷物，但是这可能是食品公司游说的产物，而不是真正的科学理论：其主要影响没准恰恰是加剧了肥胖症的流行<sup>注</sup>。这方面还有很多需要去研究的内容，因为我们现在对遥远的星星的认识，都比我们对人类的营养学的了解还要多。这种研究不会很简单，但显然这也不是什么不可能的事情，所以这恰恰就是**埋藏着秘密的领域**。

注：1992 年美国农业部公布了“食物指南金字塔”（Food Guide Pyramid，简称食物金字塔，或营养金字塔）图表，并称这一图表是指导美国人从均衡饮食中摄取营养的最佳图形。但是其后有各种质疑，认为这是各大食品公司尤其是牛奶及乳制品公司和谷物制品公司游说的结果。后美国农业部在 2005 年发布了 MyPyramid 替代了这一图表，然后在 2011 年又发布了 MyPlate 图表代替 MyPyramid 作为饮食指导。

### 怎么处理秘密

如果你找到了一个秘密，你就会面临一个**抉择**：你要告诉其他人吗？还是只藏在自己心里？

这要看是什么秘密：有的秘密会比其他的要危险得多。就像浮士德<sup>注</sup>跟瓦格纳说的：

少数人诚然从中认识到一点什么  
但却笨到掩藏不住他们的满腹心事  
竟向庸众泄露他们的观察和情绪  
这种人从古至今都没有好下场  
不是被钉上十字架就是被烧死<sup>注</sup>

注：浮士德，Faust，是德国著名作家、诗人歌德（约翰·沃尔夫冈·冯·歌德，Johann Wolfgang von Goethe，1749-1832）的代表作《浮士德》中的主角。《浮士德》是一部长达 12111 行的诗剧，以德国民间传说为题材，描写浮士德思想的发展变化和人生探索。歌德于 1768 年开始创作，直到 1832 年，前后一共 64 年，即歌德逝世前一年才最后完成。此处的瓦格纳(Wagner)也是其中角色。《浮士

## 第八章 秘密

德》中文翻译有数个版本，这里的诗句选取的是绿原（1922-2009）的译本。

除非你的想法完全符合常规，否则的话，对所有的人都把你所有的想法全部都给说出来，通常都不会是个好主意。

那你应该跟谁说呢？跟你**需要**去说的人说，仅限于此。在实际操作中，在“谁也不告诉”和“跟所有人都说”之间，通常都能找到一个**黄金分割点**——那就是一个公司。优秀的企业家都知道这一点：所有成功的企业都是围绕着一个**外人**不知道的**秘密**而构建起来的。一个成功的公司就是一场**试图改变世界的密谋**，而当你分享你的秘密时，接收到秘密的人就成为了你的**合谋者**。

如同托尔金在《指环王》<sup>注</sup>中写到的：



## 第八章 秘密

The Road goes ever on and on

路向前方，再向前方；

Down from the door where it began.

身后的门，出发的地方。

注：《指环王》（The Lord of the Rings），又译作《魔戒》，史诗奇幻小说，被公认为近代奇幻文学的鼻祖，在 1954 年至 1955 年之间出版。作者笔名为 J.R.R. 托尔金，即约翰·罗纳德·瑞尔·托尔金，John Ronald Reuel Tolkien（1892 - 1973 年），是英国作家、诗人、语言学家，常年担任牛津大学教授，并曾于 1972 年获英国女王伊莉莎白二世颁授的 CBE 勋章。

生活，就是一场漫长的旅程，前进的道路是由之前走过的人踩出来的，往往看不见终点在何方。但在故事的后面，出现了另一首诗歌：

Still round the corner there may wait

峰回之地，路转之处

A new road or a secret gate

隐秘的门，生僻的路

## 第八章 秘密

And though we pass them by today

今日匆匆，无暇盼顾

Tomorrow we may come this way

来日方长，或再探访

And take the hidden paths that run

执此秘径，直上远方

Towards the Moon or to the Sun.

至月之暗，达日之光。

路，未必都没有尽头。走隐秘的路吧。注

注：很多人走的路=>竞争，所以没有尽头。隐秘的路=>垄断，要靠发现秘密才能去走，但是前途充满期待。

## 第九章 基础

每个伟大的公司都是独一无二的，但是有些事情需要所有的企业在一开头就**必须处理好**。请注意，下面这一点我经常反复强调，以致于被朋友们戏称为“蒂尔法则”，那就是：创业公司的基础一旦没有打好就无法弥补。

**开端就是特殊的。它们和之后的一切有本质上的区别。**对于宇宙的形成，就是如此。138 亿年前，宇宙在诞生最初的几微秒的时间内，就扩张了  $10^{30}$  倍，这可是百万亿个万万亿啊！在这最初的短短一瞬间，天体演化的无数新纪元稍纵即逝，而这期间的物理规律与我们通常知道的完全不同。

而当 227 年前，在咱们美利坚合众国建立的最初，也是如此。在制宪会议的短短几个月时间里，各种根本的问题被提出并由起草者们共同讨论<sup>注</sup>。中央政府应该有多大的权力？国会议员代表席位的名额该如何分配？无论你怎么看待那年夏天在费城达成的草案，它在之后都很难被改变：在 1791 年《权利法案》<sup>注</sup>通过之后，美国宪法只修正过 17 次。加利福利亚州在参议院的席位和阿拉斯加州的一样多，而前者的人口是后者的 50 多倍。这一点可能确实是个特色，而不是个问题，但是估计只要美利坚合众国还存在，那么这项制度就不会改变。由于再召开一次制宪会议是不大可能了，所以我们如今只能就一些较小的话题进行讨论。

注：1783 年美国独立战争结束后，各州处于邦联体制下，整个国家结构松散不一。1787 年 5 月至 9 月，各州代表在费城召开制宪会议，起草了统一的美利坚合众国宪法（United States Constitution），

## 第九章 基础

并于 1789 年开始实施。起草者们称为 Framers，包括乔治·华盛顿（George Washington，1732-1799），亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757-1804），本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin，1706-1790），詹姆斯·威尔逊（James Wilson，1742-1798）等人。

注：1791 年通过的《权利法案》又称《人权法案》，是对宪法的 10 条补充修正，主要是保障人民的各项权利，包括信仰、集会、财产及拥有武器等方面。由托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson，1743-1826）等人倡导，主要由詹姆斯·麦迪逊（James Madison，1751-1836）牵头起草。

公司在这方面和国家很像。早期的糟糕决定——例如选错了伙伴或者用错了人——一旦做出，是很难在后期去更正的。而即使有人打算去纠正这些错误，也可能会闹出近乎破产级别的内部危机。所以，作为创建者，你的第一项工作就是要**把最初的事情做好，因为，破损的基础上建不成伟大的公司。**

### 基础联姻

当你打算开始干点什么的时候，最开头的、也是最要命的决定就是你打算和谁一起干。**选择合伙人就像结婚**，而创始人之间闹矛盾的话就像闹离婚一样丑陋。每一段关系刚开始时都是充满乐观的，而去冷静的思考以后可能会出现的问题就一点也不浪漫了，所以人们通常就不去思考。但是如果创始人之间发展出了不可调和的矛盾的话，**公司就会成为牺牲品**。

1999 年，卢克·诺斯克(Luke Nosek)是我在 PayPal 的合伙人之一，直到今天我还在和他一起经营 Founder Fund 基金。但其实在创办 PayPal 前一年，我就投资了卢克和另一个人合伙创办的一家公司。那是他的第一次创业，也是我的第一

次投资。当时我们都没有意识到的是，那一次投资从一开始就注定会失败，因为卢克和他的合伙人就是一个很糟糕的组合。卢克很有才华，有独特的想法；他的合伙人是 MBA 类型的，不想错过 90 年代的淘金热。他们是在一个社交聚会上见的面，谈了一会儿，然后就决定一起办个公司了。这就好比你去拉斯维加斯，然后决定去和在老虎机前碰见的第一个人结婚一样：也许是有机会能中个大奖，但是更可能是完全行不通。结果后来他们的公司散伙了，所以害得我也赔了钱。

现在当我考虑是否要投资一家创业公司的时候，我会考察其创业团队。技术实力和各种能力的互补当然很有讲究，但是创始人之间相互了解多少、一起合作得怎么样，也同样非常重要。创

始人之间应该在共同创业之前就互相知根知底——  
——否则这就是在玩丢骰子。



# 所有者，操作者与控制者

并不只是创始人之间要妥善相处，公司里的所有人都需要合作无间。硅谷的自由主义者可能会说，你可以约束好自己，只去做独资经营就好了啊。说的有道理，虽然弗洛伊德、荣格和其他所有的心理学家都有一套理论来说明个人的意志是会如何与他自己悖离的，但是在商场上，为你自己打工还确实可以保证这一点的一致性。但是非常不幸的是，这么做也会限制了你能创办的公司的类型，因为假如没有团队，要实现从 0 到 1 是极为困难的。

而硅谷的无政府主义者们则会说，你只要用对了人，就能做到上下完全同心一致，而且即使没有任何管理架构，他们也能相安无事乃至自我

繁荣。另外工作场所的别出心裁乃至完全放任自流，据说也可以帮助去“颠覆”在其他地方养成的陈规旧习。确实，“如果人类都是天使，就不需要政府了”<sup>注</sup>。但是主张无政府式公司的人们忘记了詹姆斯·麦迪逊<sup>注</sup>的真正主张：人们不是天使。这就是为什么运营公司的高管、和督管他们的董事各有各的角色和职责，也是为什么创始人和投资人在公司的权限需要做出明确界定。你既需要公司里的人们之间能够相处得很愉快，但你也需要有结构制度来保障所有人能够长期的保持工作上谐调一致。

注：If men were angels, no government would be necessary. 詹姆斯·麦迪逊的名言。

注：詹姆斯·麦迪逊，James Madison, 1751-1836，美国国父 (Founding Fathers)之一，毕业于新泽西学院（后改名为普林斯顿大学），《美国宪法》主要起草人之一，主导制定《权利法案》，美国第四任总统。

要有效的预见公司里可能会出现的不一致，就要先区分清楚下面三个概念：

- 所有者：从法律上说，是谁拥有这家公司的资产？
- 操作者：日常中，谁在一线实际操作着这家公司？
- 控制者：制度上，谁在督管这家公司的事务？

对于典型的创业公司，其所有权会被分配给包括创始人、投资人以及员工，所以他们都是所有者。而负责具体事务的管理人员和员工们，会是公司的实际操作者。董事会成员，通常包括创始人和投资人，则作为控制者进行督管。

理论上，这种分工顺畅有效。从经济上看，把公司的部分所有权分派出去，可以有效的吸引投资者和员工，并给他们带来回报。对实际操作者来说，他们在实质上运营公司，所以不管是创始人还是其他员工都会很有动力，并且他们也被赋予了一些权力——这意味着他们可以去搞定一切。而董事会的督管，则能够把管理人员的计划放到更广阔的视野里去考量。事实上，把这些职能分配给不同的人确实有其合理性，但是也增加了不谐调一致的情况发生的风险。

如果想看看这种分工导致的不谐调的极端情况，你去趟 DMV ( Department of Motor Vehicles , 美国车辆管理局 ) 就知道了。假设你需要一张新的驾驶证，理论上应该很容易拿到。大家知道 DMV 是个政府的机构，而我们是民主

共和国，也就是说所有的权力都是来自“人民”的，政府是人民选举出来的为大家服务的。所以如果你是美国公民，理论上你也算是 DMV 的部分“所有者”，而且是你选举出来的人在“控制”着这个机构，所以你只要走着进去、拿着出来就行了。

事情显然不是这样的。咱们人民虽然“拥有” DMV 的资源，但是这种份额的所有权无异于空谈。实际的操作权掌握在 DMV 的办事员和土皇帝手里，而且他们还很享受这些。政府要员和司法机构虽然名义上对 DMV 有控制权，但实际上也是鞭长莫及。无论当选的要员们采取什么行动，官僚习气都会依然故我的在这儿滋生蔓延。这些小官僚可以仅凭个人意愿，就让你申领驾照的过程变得轻松愉快，或者跟做噩梦一样。因为

没有谁来承担责任，DMV 实际上就是变得和其他所有人的期待都不谐调不一致了。当然你可以拿出气势和证据跟他们理论，告诉他们你才是“主人”，但那恐怕也不会真有什么用。

大公司的情况比 DMV 要好，但也一样会有各自为政的倾向，尤其是在所有者和操作者之间。像通用汽车<sup>注</sup>这样的大公司，其 CEO 会有公司的部分股票，但是份额往往微不足道。所以相对于所有权方面的价值提升，他会更有动力通过在经营中的实际操作给自己带来回报。也就是说，只要每季度的财报足够好看，他就能继续享有高薪和专机。而即使他能得到一些股票作为考虑“股东利益”的回报，利益和兴趣的不一致同样还是可能会产生。因为如果用股票作为短期绩效的奖励的话，对他来讲，简单的削减成本，相

比于去投资一个在遥远的**将来**可能会给全体股东创造更多价值的计划，前者要合算得多，也容易得多。

注：通用汽车公司，General Motors Corporation，美国汽车公司集团，成立于1908年，由威廉·杜兰特创建于美国底特律，目前在120个国家共有20万员工，总资产超过千亿美元，旗下有雪佛兰、别克、GMC、凯迪拉克、欧宝、以及五菱等一系列品牌。

和业界巨头不一样，创业公司前期都很小，因而创始人往往可以同时作为所有者和实际操作者。创业公司的争端往往爆发于所有者和控制者之间——也就是说，来自董事会里的创始人和投资人之间。发生冲突的潜在风险会随时间而增加，因为利益点有分歧：董事会的投资人会希望公司赶紧上市，这样他的投资就有了切实的回报，而公司创始人则可能更愿意继续保持私有，以便继续安心发展业务。

**董事会里，人少才好。**董事会越小，董事们之间才更容易沟通交流，才更容易达成一致，才更容易进行有效督管。但是这种有效性也意味着，小型的董事会能够很轻易的在冲突中把对立的管理层赶下台。这就是为什么明智的选择董事成员至关重要：董事会的每一位成员都举足轻重。哪怕只有一位问题董事，他都能让你痛苦不堪，甚至会危及公司的**未来**。

三个人的董事会非常理想。除非你的公司已经上市，否则董事会不要超过 5 个人。（政府的法规明确 requirements 了上市公司的董事会规模要比较大——平均是 9 个人。）最糟糕的做法莫过于把董事会过度扩大。好像当没啥经验的人看见非盈利机构的董事会里坐着好几十号人的时候，他们会



想：“哇噢，这么多牛人都投身于这个机构了啊！那它得运作的多好啊！”而事实上，巨大的董事会根本不能进行有效的督管，它只不过是能给实际操作运营这个机构的小独裁者打打掩护而已。所以如果你想要的就是那种撒手掌柜式的董事会，那你就去把它撑大。如果你想要的是个切实有成效的董事会，那你就得保证它的规模要小。

# 要么上车，要么下车

通常的原则是，你公司的人应该都是全职的。有时候你不得不违背这个原则：例如，请一些外聘的律师或者会计，这通常也是合理的。不过要注意，任何没有你公司的股权、也不在你公司有固定薪水的人，都是从根本上很难协调一致的。对盈利来说，他们会更倾向收获短期价值，而不是帮助你去在未来创造更多价值。这就是为什么使用外包人员<sup>注</sup>是行不通的。使用兼职人员也不行。就算是远程工作也应该被尽量避免。因为只要同事们不是在同一个地方，或者并不都是全职工作，甚至只要不是每天都全部上班，各种分歧和不一致就会逐渐出现。所以当你要决定是不是要带上某个人一起玩儿的时候，选择只能有两种。肯·克西<sup>注</sup>说的对，你要么上车，要么下车<sup>注</sup>。

## 第九章 基础

注：此处原文是 Consultant，本意为咨询师或者顾问，但是在欧美的科技企业里，常常是指外包公司派来为其工作的人员，习惯上用 Consultant 一词以区别于公司正式雇员 Employee，并不是咨询或者顾问的意思。

注：肯·克西，Ken Kesey，1935-2001，美国著名小说家。出生于美国科罗拉多州，曾于俄勒冈大学和斯坦福大学学习，后于 1962 发布长篇小说《飞越布谷鸟巢/One Flew Over the Cuckoo's Nest》，并因此成名。该小说以没有精神病但是具有独立精神和反叛意识的主角被迫进入精神病院接受治疗的故事进行对社会的讽刺和批判，出版后在西方引发轰动，1963 年被改百老汇搬上舞台，1975 年被改编为电影《飞越疯人院》并拿下 5 项奥斯卡奖项。

注："You are either on the bus or off the bus"，这肯·克西的一句名言。他说自己是美国 50 年代“垮掉的一代”和 60 年代嬉皮士之间的纽带，并在 1964 年发起了一场乘坐大巴横跨美国之旅。当时受到各种追捧，成为嬉皮士文化的盛事，但是大巴经过加油站停下来加油后，到该出发时人总不齐，所以他有此一言。但是该旅程因致幻剂的使用也备受质疑。

# 现金不为王

对于全身心投入的人，应该给予**适当的**报偿。每次有企业主让我投资他的公司的时候，我都会问他打算给自己发多少薪水。**CEO 拿的钱越少，对公司的发展就越好**——这是我投资了数百家创业公司后，发现的仅有的一个最明确的模式。在薪水方面，有风险投资参与的早期创业公司，其 CEO 无论如何都不应该拿到超过 15 万美金的年薪。他之前在谷歌是不是可以拿更多的钱，他是不是有大额的抵押贷款要还，或者有一大笔私立学校的学费要付，都不应该对此有任何影响。如果 CEO 的年薪到了 30 万美金，那他就有可能会变成个政客，而不再是创业者，这可是很危险的。高额现金报酬会刺激他以维持现有地位和薪水为首要任务，而不是和其他人一起呈现

问题并积极解决。而没有什么现金的首席执行官，相比来说，会更愿意专注在提升公司的整体价值上。

CEO 的低薪也会给其他人设立标杆。阿隆·列维<sup>注</sup>，Box 公司的 CEO，总是很谨慎的坚持给自己开出比全公司其他人都低的薪水——在创办了 Box 公司之后 4 年后，他还在距离公司总部两个街区的一间公寓里住着：那儿只是一间卧室，只有一张床垫，没有其他家具。每个员工都注意到了他对公司使命的全身心投入，所以也都纷纷效仿。当然，CEO 要作为模范不一定要拿最低的薪水，他也可以拿全公司里最高的工资。如果他能够树立起正面形象的典范，那只要他的工资数额还比较适度，那实际上也等于给全公司的薪酬设定了一个有效的封顶。

## 第九章 基础

注：阿隆·列维，Aaron Levie，出生于美国科罗拉多州，2005 年与人联合创办了 Box 公司，提供跨平台的云存储服务。

现金很诱人。这可是纯粹的真金白银，也就是说拿到之后想怎么花都可以。然而，用现金作为报酬会引导员工认为：公司的价值已然具备成型，所以可以从中取走**应得的一份**；而不是去鼓励他们一起为公司的**未来创造新的价值**。用现金发奖金比现金薪酬要好一点——至少这确实取决于工作做得很好还是不好。但是这种所谓的激励性报酬也同样只是鼓励了**短期思维和价值掇取**。任何形式的**现金**，都更着眼于**现在**，而不是**未来**。

### 既得利益

创业公司不需要给很高的薪水，因为它们可以提供更好的东西：公司本身的部分所有权。股票这种形式的报酬，可以有效的引导大家去给**未来**创造价值。

但是，想要让股票起到的效果是让大家全心投入而不是引发内讧，你就必须在分配股票份额时非常注意。给每个人相同的份额一般来说是错误的：每位个人都有其不同的特长和职责，每个人的机会成本也各不相同，所以从一开始就平均分配必然看起来是武断而不公的。但是在另一方面，在初期给出的不同配额也一样会让人们觉得不公平。在这个阶段产生的不满有可能会毁掉一

个公司，但是并没有一个关于所有权分配的所谓公式可以避免这一点。

这个问题在更多的人加入公司之后会变得更加的尖锐和敏感。早期的员工通常会得到比较多的股票，因为他们在创业初期就加入，面临的的风险比较大；但是在后来加入的员工里，有的人则可能会对公司的成败有着更加关键的影响。eBay 的某位秘书的股票可能会比她的老板多 200 倍，这是因为虽然她老板是业界精英，但是他 1999 年才加入 eBay，而这位秘书 1996 年就入职了。给 Facebook 在公司的墙壁上作画的涂鸦艺术家，2005 年拿了些股票作为报酬，现在价值 2 亿美金，而 2010 年加入 Facebook 的天才工程师可能只拿到了价值 2 百万美金的股票。所以既然不可能完全公平合理的分配所有权，创始人们就



应该好好的把分配细节给保密起来。给全公司发个邮件罗列出每个人的持股份额，无异于在你的办公楼里引爆了一颗原子弹。

大多数人其实根本不想要股票。在 PayPal，我们曾经请过一个顾问，他承诺会帮我们在商务拓展的合同中谈出非常好的价钱。但是他谈的最成功的就只是他自己的薪酬，每天 5000 美金，不要股票期权。尽管有的创业公司成功后，连在公司里做饭的大师傅都变成百万富翁了，可大家还是觉得股票的诱惑力不够大。主要是不像现金是活钱。股票都是和特定的一家公司绑定的，如果那家公司没成功，那它就一文不值了。

但是，恰恰也是正因为这种限制，股票变成了一种很强有力的工具。任何想要股票而不是现

金的人，证明从长远来说他是看好你的公司的，所以愿意拥有公司的一部分，并为之付诸努力去提升公司**未来的价值**。所以虽然股票不能作为最完美的激励手段，但却是创始人能使公司上下保持团结一致的最佳方案。

### 拓宽基础

鲍勃·迪伦<sup>注</sup>曾说：人若不是忙着新生，就是忙着去死<sup>注</sup>。如果他是对的，新生应该不只是发生一次——你可能有某种方法可以连续的进入这个过程，至少是在诗歌里。但是，一个公司打基础的阶段，则真的只会出现一次：只有在最初的时候，你才有机会制定各种规则，让大家团结一致为未来创造价值。

注：鲍勃·迪伦，Bob Dylan，（1941年 - ），原名 Robert Allen Zimmerman，美国摇滚、民谣创作歌手，美国最著名艺术家之一，唱片发行量超过1亿，荣获过各项大奖，出道至今已超过50年但仍具有相当影响力，2012年美国总统奥巴马还为其颁发了总统自由勋章（Presidential Medal of Freedom）。其创作的"Blowin' in the Wind"等歌曲是美国民权及反战的标志性歌曲。

注：英文歌词原文是 (That) He not busy being born is busy dying.  
出自 Bob Dylan 1964 年创作 1965 年发行的歌曲 It's Alright, Ma (I'm Only Bleeding)。

最具有价值的那一类公司，对发明创造总是保持开放态度，而这原本只是公司初始阶段的首要特征。这也就引出了关于打基础阶段的第二种解读，这种解读就不是那么显而易见：所谓打基础的阶段，只要创新还在进行，那就还没有结束，而一旦创新结束了，基础阶段也就终止了。所以如果你把基础阶段理解透彻并且把握住了，那你可做的就不只限于创办一家仅仅是有价值的公司：你可以把它驶向更遥远的**未来**，朝着创新持续不断的前进，而不是停泊在当前成功的港湾自己来当个管理员。你可以持续的把基础拓宽，甚至无限的延伸下去。

## 第十章 帮派机制

我们先从一个思考练习开始：理想的企业文化应该是什么样的？员工们应该很热爱工作，他们会非常乐意在公司呆着，以至于没人去看时间是不是该下班了，结果正式规定的工作时间也没人遵守。工作环境会是开放式的，没有隔开成一个个小的格子间<sup>注</sup>，员工会感到和在家里一样：有舒服的豆袋椅，还有乒乓球台，文件柜倒是不怎么能看见。免费的按摩，有师傅现做的寿司，还有瑜伽课程，都可以有，因为这些都会让场面非常温馨惬意。宠物应该也会很受欢迎，或许员工家里的猫猫狗狗也会到办公室来，和公司的那一大水箱的热带鱼一起，作为公司的非官方吉祥物。

注：“格子间”，现在一般公司会把每个人的工位用一些框架板材分割开，形成一个个小的工作区域，像一个个小格子一样，故而称之为“格子间”。由于格子的遮挡其实并不是从地面直到天花板，而一

## 第十章 帮派机制

般只是到视线高度，所以这种布局是半开放式的，介于封闭的办公室式和完全开放式之间。

这幅景象有什么问题么？这里面包含了在硅谷出了名的一些夸张的福利，但是说实在的，并没有什么实质性内容——而没有实质性内容的福利，对公司来说是没有什么作用的。你可以雇一个设计师来美化你的室内装潢，也可以请一个“人力资源”顾问来调整人事规章，或者找品牌专家来打磨你的广告词，但是这些都并不能帮你达成任何有实质意义的事情。“公司文化”不能脱离公司本身而存在：文化不是一个公司“可以有”或者“有没有”的东西；**每个公司，本身就是一种文化**。创业就是一组人为了相同的使命聚在一起，而所谓文化的好坏，就是要钻到这个团体里面，从内部去看看是什么样子。

### 超越职业性

我所创建的第一个团队，成名后在硅谷被人们称作是“PayPal 帮”，这是因为有很多当时的同事，到后来仍然在相互扶持，从而创办或者投资了很多成功的科技公司。我们卖掉 PayPal 的时候是 2002 年，卖了 15 亿美金。从那之后，埃隆·马斯克创办了太空探索技术公司（SpaceX），并联合创办了特斯拉跑车公司（Tesla Motors）；里德·霍夫曼<sup>注</sup>联合成立了领英（LinkedIn）；陈士骏、查德·赫利还有贾德·卡林姆一起建立了 YouTube<sup>注</sup>；杰里米·斯托普尔曼和罗素·西蒙斯共同创办了 Yelp<sup>注</sup>；戴维·萨柯斯建立了 Yammer<sup>注</sup>；而我则联合创办了 Palantir。这 7 家公司，现在每家的价值都在 10 亿美金以上。PayPal 的办公环境从来都没怎么被羡慕过，但是

整个团队都干得非常出色，无论是当时在一起工作的时候，还是后来分开后各自单飞以后：这种**文化是如此之强大**，足以超越一开头的那个公司而存在。

注：里德·霍夫曼，Reid Hoffman，1967 出生于美国加利福尼亚州帕罗奥图，曾经担任过 PayPal 高级副总裁，后为创办了领英 LinkedIn，是硅谷有名的天使投资者之一。

注：YouTube 是世界上最大的视频网站，公司于 2005 年注册，早期公司总部位于加利福尼亚州的圣布鲁诺，后于 2006 年 11 月被谷歌公司以 16.5 亿美元收购了。创始人陈士骏（Steve Chen）1978 年出生于台湾；查德·赫利（Chad Hurley）1977 年出生于美国宾夕法尼亚州；贾德·卡林姆（Jawed Karim）1979 年出生于德国梅泽堡（当时还属于东德），父亲是孟加拉裔，母亲是德国人。他们三个人都是 PayPal 比较早期的工程师和网站设计师。

注：Yelp 是美国最大点评网站，2004 年在旧金山成立，2012 年 3 月 2 日登陆纽交所，股票代码为“YELP”。创始人是杰里米·斯托普尔曼（Jeremy Stoppelman），1977 年生于美国弗吉尼亚州，曾任 PayPal 技术副总裁；罗素·西蒙斯（Russel Simmons）也是美国人，细节不详，是 PayPal 的早期工程师。

注：Yammer 是 2008 年出现的一个针对企业的社交网络服务，2012 年被微软以 12 亿美金收购。其创始人戴维·萨柯斯（David Oliver



## 第十章 帮派机制

Sacks ) 1972 年出生于南非开普敦，5 岁随父母移民美国，1999 年加入 PayPal 作为首席运营官（COO, Chief Operating Officer）。

我们建立这个所谓帮派的过程，并不是把简历排排序，然后很简单的把最有才华的人招进来，就完了。当我还在纽约的一家律师事务所<sup>注</sup>里工作的时候，我就见识到了用这种方法带来的混乱结果。与我一同工作的律师们在经营着一家很有价值的事务所，他们每一个单独的个人都非常出色。但是他们之间的关系却异常的淡薄。他们整天都在一起，但是有些人之间似乎出了办公室就没什么话可说了。为什么要和一群互相不喜欢的人一起工作呢？很多人可能会认为这是为了挣钱不得不做出的牺牲。但是再看看那个工作场合，各种自由职业者、短期合同工随着每次交易的不同而不断的入职离职入职离职.....这可要比彼此冷漠还要糟糕，这简直就是不可理喻。因为要

知道，**时间是一个人最宝贵的财富**，所以花时间和你并不打算长久合作的人一起共事是很奇怪的。如果你没能把你花在工作上的时间，转化成可靠的长期关系这样的果实，那你的时间投资就是失败的——纯粹从财务的角度上看，就是这样。

注：此处指美国苏利文·克伦威尔律师事务所，Sullivan & Cromwell LLP，作者 1996 年左右曾在此短期工作过。该事务所是一家著名的国际律师事务所，创立于 1879 年，在全球 12 个金融中心城市有分部，共约有 800 名律师，总部设在美国纽约。

从一开始，我就希望 PayPal 的人们之间关系紧密，而不仅仅是事务性的交往。我认为牢固的关系不仅仅能让我们在一起的工作会更加愉快有效，也会让我们的事业，甚至包括 PayPal 之后的整个职业生涯，都变得更加的成功。所以我们当时就着手于去找到真正乐于在一起工作的人

们。他们必须要有才华，但是在这之上，更重要的是他们还必须对**和我们**一起工作感到由衷的高兴。这才是 PayPal 帮的开头。

### 找的就是合谋者<sup>注</sup>

注：合谋者，Conspirator，参见第八章，“一个成功的公司是一场试图改变世界的密谋，而当你分享你的秘密时，接收到秘密的人就成为了你的合谋者。”

招聘，对任何一家公司来说都是很核心的能力，**绝对不能外包**。你需要的人不仅仅是在纸面上展示了各种技能就行了，你需要他们在被招进来以后确实能在一起团结一致的工作。头 4、5 个人可能是被大量的股份或者高级的职务吸引来的，所以更重要的是除了这些非常明显的情况之外，你会怎么回答下面这个问题：*第 20 位员工为什么要进你的公司？*

有才华的人们并**不需要**为你工作：他们有很多选择。所以刚才那个问题你应该换一个更尖锐的问法来问问自己：*当人家可以去谷歌赚大钱出*

大名的时候，人家为什么要进你的公司当第 20 个工程师？

有很多的答复都很差劲：“你在这儿得到的期权将来会比其他地方的更值钱。”“你将有幸会和世界上最聪明的人一起工作。”“你会有机会参与解决全球最富挑战性的问题。”呃，值钱的股票，聪明的同事，复杂的问题，有什么不对么？没什么不对。——但是，所有的公司都会这么说，所以这样的答复不会让你凸显出来。这种通用的、无差别的论调没法说明为什么一个应聘者应该加入你的公司，而不是其他人的公司。

好的答案应该是专门针对你们的公司的，所以在书本里是找不到的。但是通常有两种类型的答案会是比较好的：关于你们的使命的，或者关

于你们的团队的。你要想能吸引到你需要的员工，除非你能解释**你们的使命**为什么令人向往：并不是泛泛的去说明它如何重要，而是要去说明为什么你们做的事情不但很重要，而且换做别人还不见得会去做。对于你们的使命，这是唯一能够使其重要性真正变得独特的东西。好比对于 PayPal，如果你觉得“创造一种新的数字货币来替代美元”的想法能让你感到非常兴奋，那我们就会想跟你谈谈；如果不是，那你不合适。

但是，即使有了共同的伟大使命，这也是不够的。最有可能会被聘用的应聘者往往也难免会迟疑，说：“这些人是我愿意和他们一起工作的那种人吗？”这时候你应该**能够**去说明为什么你的公司对他个人来讲，也是个独特而合适的选择。如果你做不到，那他可能也还是不合适。

总之，不要去拼福利。会因为免费洗衣或者宠物看护而摇摆不定的人，对你的团队只会有负面的影响。你只要保证基本的福利比如医疗保险，然后就是去承诺其他人给不了的东西：一个机会，和一群很棒的人一起，在一个独特的问题上去做出无可替代的贡献。因为要是说薪酬和福利的话，你可能比不上 2014 年的谷歌；但是要论使命和团队的话，如果你已经有了合格的答案，那你也许就能和 1999 年的谷歌相匹敌。

### 硅谷的帽衫下藏着什么？

*从外界看，公司的所有人都应该以相同的方式与众不同。*

这儿不像在东海岸，人们穿着紧身牛仔或者细条纹西服，一看就知道是什么行业的<sup>注</sup>；在山景城和帕罗奥图年轻人们都穿着 T 恤上班。关于说科技公司的人们都不关心穿着的说法已经都传滥了，但是你要是仔细看看这些 T 恤，你会看见不同的 Logo 标志——这标明了穿着这 T 恤的人是哪家公司的，而这对这些科技公司的员工来说非常重要。创业公司在 T 恤或者帽衫上打上公司的标志，就立马能让外人识别出该公司的雇员，而且还让员工们能自然而然的看起来像是一群小伙伴。这种创业公司的“制服”包含了一个简单朴



实但是不可或缺的原则：公司的每个人，都应该以相同的方式与众不同——这是一伙有着类似思维的人，全都满腔热情的投身于公司的共同使命。

注：据说，是时尚人士穿紧身牛仔而商务人士穿细条纹西服。

麦克斯·列夫琴，我在 PayPal 的联合创始人，他说创业公司的早期员工应该尽可能**个性相似**。创业公司的资源有限、团队较小，所以必须大家一起快速高效的工作才能存活，而如果大家的世界观价值观比较一致，那在这一点上就会容易得多。早期的 PayPal 团队合作的非常好，可能就是因为我们都是同种类型的“**讷子**”<sup>注</sup>。我们都热爱科幻：《编码宝典》<sup>注</sup>那是必须要熟读的，而且我们也都爱看富有资本主义色彩的《星球大战》<sup>注</sup>，要比带有共产主义色彩的《星际迷航》<sup>注</sup>

更爱看。最最重要的是，我们都痴迷于创造一种数字货币，而且要是那种由个人来控制而不是政府控制的。要让公司能够运作起来，人们的外表看起来怎么样、他们分别是来自哪个国家的，都不重要，我们需要的是让每个新来的员工都以同等的痴迷专注于相同的使命。

注：讷子，木讷（nè）的讷，英文 Nerds 的音译。近于中文书呆子的意思，主要是指一些智商很高，但通常不喜欢也不擅长社交的人，而且他们精通的技术领域往往不是那么主流或大众化。因为略带轻蔑，通常用来自嘲。

注：《编码宝典》，英文原名 Cryptonomicon，是美国著名的赛伯朋克流作家尼尔·斯蒂芬森（Neal Stephenson）1999 年出版的科幻小说，涉及密码，通信，计算机，等等，其中数字货币也是重点内容之一，也许这就是为什么 PayPal 帮必须要熟读这本书的原因。

注：《星球大战》，Star Wars，是最受欢迎的科幻电影系列，最早由卢卡斯电影公司 1977 年推出第一部，后卢卡斯影业被迪士尼收购。最初由乔治·卢卡斯（George Lucas）导演创作，采用了最先进的高科技及数字制作手段，描述了宇宙中各种星系、文明、生物，表现了波澜壮阔的太空场景和星球大战场面，在全世界所创下的不可思议的票房收入。

## 第十章 帮派机制

注：《星际迷航》，Star Trek，又译作《星际旅行》，也是最受欢迎的科幻电影系列之一，由美国派拉蒙影视制作。该系列最初由吉恩·罗登贝瑞（Gene Roddenberry）于1960年代创作，描述了一个乐观的未来世界，因其包含的各类天马行空的想象、精密的世界观、大量的硬科幻元素以及无微不至的人文主义关怀，使其成为最受欢迎的科幻作品之一。

### 做一件事

*从内部看，每个人都应该由明确的分工而得以区分。*

在创业公司里分配工作和责任的时候，一开头你可以把它当做一个简单的最优化问题，只要把各人的能力和要做的任务有效匹配起来就行了。但是就算你真的全都安排得天衣无缝了，你的方案也会很快就失效。一部分原因是因为创业公司的步调很快，所以每个人的角色和职责不会长期保持固定。但是另一方面，这也是因为任务的分配不仅仅是关乎员工和任务之间，也会影响员工和员工之间的关系。

在我管理 PayPal 期间，我做的最好的一件事就是让每个人只**负责一件事**。每位员工的“这一件事”都是独特的，而且每个人都知道我只会根据这一件事来给他打分。起初我这么做只是为了简化人员管理，但是后来我发现了更深一层的结果：明确的角色分工减少了内部冲突。大多数公司的内部争端都源自对同一职务的竞争，而创业公司在这一点上面对的风险更是很大，因为在公司创办的早期，工作职责的流动性是很强的。而一旦消弭了竞争，大家在建立超越职业性的长期关系时就会容易很多。更重要的是，内部的和谐是能使创业公司活下去的根本。当创业公司失败时，我们常常会想象它是在激烈竞争的外部环境中被对手吞噬的。但其实每个公司也都有自己的内部生态，而派系斗争就会让它们更容易被外部威胁所打败。内部的冲突就好比是自体免

**疫疾病<sup>注</sup>**：技术上讲致死的病因可能是肺炎，但其  
真正死因是从外部无法一眼看出来的。

注：自体免疫疾病，Autoimmune disease，是一种人体内自己的免疫系统攻击自己身体正常细胞的疾病，亦作自体免疫问题。人体内免疫系统的抗体原本是针对外来的抗原或体内不正常的细胞（如肿瘤细胞）进行攻击与清除，是保护身体的一种生理机制。但在一些情形下，免疫系统可能会产生出对抗自己身体内正常细胞（甚至细胞内的各种正常组成部份）的抗体，造成不正常的过度发炎反应或是组织伤害，进而影响身体健康造成疾病。这些认友为敌、攻击不该攻击对象的抗体，便称为自体免疫抗体（Autoantibody，亦作自体抗体）。目前还不能完全确定这些自体免疫抗体的成因是什么，故而自身性免疫疾病是很难治疗的，而且由于是自身引发的疾病，很难利用药物或其它手段来区分利己成份和非己成份。

### 在教徒和短工之间

在那种最严密最紧密的组织里，成员只和其他的成员呆在一起，他们会无视他们的家庭，并抛弃整个外部世界。他们这样做换来的，是非常强烈的归属感，或许还能接触到其他普通民众无法参透的深奥“真理”。我们通常称这种组织为教派，而且有些往往是邪教。这种全身心投入的文化在外界看起来非常疯狂，部分原因是那些最臭名昭著的邪教都是会要命的：吉姆·琼斯<sup>注</sup>和查尔斯·曼森<sup>注</sup>他们指的就都是死路。

注：吉姆·琼斯，Jim Jones，1931 年出生于美国，成立了人民圣殿教（The Peoples Temple），初期只是一个普通的独立宗教小团体，总部在美国印第安纳州印第安纳波利斯市，后来逐渐变成一个邪教。他与信徒在南美洲圭亚那建立了琼斯镇，作为与世隔绝的基地。在 1978 年受到美国议员去该基地调查后，他命人杀死了议员一行，并与 909 名信众集体自杀（当然也包括胁迫及谋杀），其中包括 300 名儿童。

## 第十章 帮派机制

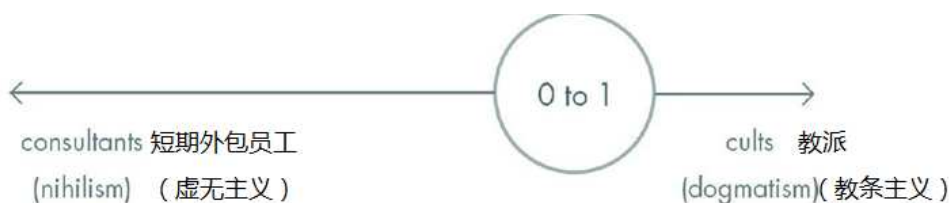
注：查尔斯·曼森，Charles Manson，1934 年出生于美国，是美国历史上最疯狂的超级杀人王，他所控制的邪教组织“曼森家族”丧心病狂、杀人如麻。他于 1969 年因 7 条人命被定罪判处终身监禁，但他自称杀了 35 人。

但是企业主却需要以更严肃的态度来看待这种**极度投入**的文化。否则难道对工作不温不火的态度才是心理健康的标志？或者非常职业化的态度才是最理性的？与教派形成极端对比是一种咨询公司，例如埃森哲<sup>注</sup>：这么说不仅仅是因为它没有给自己制定专属的使命，更因为它里面的“顾问们”总是作为短期的外包员工在各个公司间频繁地转换进出，却与这些公司不会有任何长期的联系。

注：埃森哲，Accenture，是全球最大的管理咨询、信息技术和业务流程外包的跨国公司。前身为美国全球安达信(Arthur Andersen)会计师事务所的管理咨询部门，2001 年独立，2009 年以后总部设在爱尔兰都柏林，其客户包括《财富》世界 500 强企业、各国政府机构以及军队。



下面的线性分布图上，每个公司的文化都可以找到与其对应的某个点：



【附图 10-1】

最优秀的创业公司对应的点，应该是在靠近最右端的教派、但是稍微向左一点点的位置。而这里的差别其实很大，最重要的就是对于各种教派（尤其是邪教），它们在那些重要事物上的非常狂热的观点和看法，往往是**错的**。而对于那些成功的创业公司，它们所狂热追求的东西却确

实是**对的**，只不过是外人还没有发现而已。既然你不可能会打算从外包人员身上去获得什么有用的秘密、也没必要去介意你的公司对那些死板的职业人士来说有没有意义，那不如就被当作是个另类的教派好了——要不然叫做**帮派**？

# 第十一章 做好了，他们来吗？

虽然说**销售**无所不在，但是大多数人还是低估了其重要性。而硅谷对销售的轻视尤为严重。在极客<sup>注</sup>经典《银河漫游指南》<sup>注</sup>里解释说，正是一场针对销售人员的行动，才导致了我们现在所处的地球是现在这个样子的。故事里说，人类的祖先其实来自另一个星球，当时是因为他们最初的那个家园即将遭遇灭顶之灾，所以所有人要分别乘坐 3 艘巨大的飞船逃离那个星球。思想家、领袖和成功人士乘 A 船，销售和外包顾问上 B 船，工人和艺术家坐 C 船。B 船是第一个出发的，船上的乘客们都欢呼雀跃，但却还不知道会是空欢喜一场，因为他们没有发现自己其实是中计了：A 船和 C 船的人一直都认为 B 船的人毫无用处，所以早就密谋着想把他们打发掉了。而就是这个 B 船，最后落到了地球上<sup>注</sup>。

## 第十一章 做好了，他们来吗？

注：极客，即 Geek 的音译，出自美国俚语，原指怪人，呆子。近年来，随着计算机和互联网文化的兴起，这个词常被用于形容计算机和网络技术方面的狂热钻研者或爱好者，不分性别，不分年龄，往往显得智商很高，但也并不排斥社交，尤其在其擅长的领域更是能够夸夸其谈。后来极客这一称谓也被用在关注其他领域的人身上，例如数码产品、电影、音乐和设计等等，因而往往也带点时尚色彩。

注：《银河漫游指南》，The Hitchhiker's Guide to the Galaxy，是由英国作家道格拉斯·亚当斯（Douglas Noel Adams，1952-2001）所写的系列科幻小说，最初是他在 1978 年为英国广播公司第四电台(BBC Radio 4)所写的广播剧剧本，讲述主人公阿瑟尔·登特（Arthur Dent）的充满惊奇的星河冒险之旅，充满喜剧色彩。后被改变成为漫画、舞台剧、电视剧和电影等多种形式。

注：在书中，最初的这个星球叫做 Golgafrincham。而上了 B 船的除了销售和外包顾问之外，还有发型师、制片人、保安，等等。B 船按照阴谋的设定被扔到了宇宙的边缘地带，落在地球后船上的人逐渐与地球的穴居人融合，成为现代地球人的祖先。

行销，在虚构的世界里可能无关紧要，但是在我们的世界里却很重要。我们把行销的重要性低估了——这里我们说的“行销”泛指各种有助

于把产品卖出去的方式——这是因为我们与 A 船和 C 船的人们一样，有这么种偏见：销售人员以及其他各种的“中间人”都是碍事的，好的产品只要造了出来，自然就会奇迹般的被分发销售出去了。《梦幻之地》<sup>注</sup>式的幻想在硅谷到处都是，结果把工程师们都给误导了，只想考虑要造的东西是不是够酷，而不会去考虑怎么能让它卖出去。但是，如果你仅仅是把东西做出来了的话，**客户不会上门**。你不得不**想办法**让人家来，而这事儿比看起来可是要困难的多。

注：《梦幻之地》，Field of Dreams，1989 年美国环球影业出品的电影，又译作《梦想成真》。改变自 W. P. Kinsella 的小说《赤脚的乔/Shoeless Joe》，主人翁是个农场主，少年时就与父亲失和，有一天他听到神秘声音说：“你盖好了，他就会来。”于是他像着了魔一样铲平了自己的玉米田，建造了一座棒球场，没想到真的见到了棒球偶像，并在经过一系列奇幻事件后，他结开了与父亲之间好多年的心结。

## 纳子对销售

美国的广告业每年收入 1500 亿美元，从业者超过 60 万人。而美国销售业的规模还要更大，达到了 4500 亿美元。当听到说有 320 万美国人在从事销售工作的时候，老练的高管们会觉得这数字太保守了，而工程师们则会感到既吃惊又困惑：这么多的销售人员可都在干些什么呀？

在硅谷，科技纳子们一向都很怀疑广告、市场营销和销售那一套，因为这些看起来肤浅而不理性。但是广告很重要，因为它们确实管用，对技术纳管用，对你也一样管用。你可能会觉得自己是个例外：我的喜好是来自真实的自我意识，广告那种东西只是对其他人有效。但其实，这只是因为那些最明显的销售伎俩确实很容易去拒绝

掉，所以我们对自己意识的独立性会有着虚假的自信。而广告，其实不只是局限于让你立即就买东西，广告更多的是在你的脑海里营造一种**潜在的印象**，从而在以后能达成实质的销售。任何人如果不承认广告可能对他有潜在的影响，那他就是在自欺欺人。

纳子喜欢透明。他们的价值是通过成为某个技术领域的专家来提高的，比如成为计算机编程大牛什么的。在工程学的各个领域，一个方案要么行得通、要么行不通，所以你能够相对容易的来评估其他人的工作，而那些表面上的东西就没有那么重要了。不过销售却是正好相反的：他们会大张旗鼓的营造声势来改变表面上的各种观感，却不用去改变藏在底下的现实。所以这给工程师们的印象无非就是小打小闹，甚至干脆就是

彻头彻尾的不诚实。技术人员他们知道自己的工作是比较难的，所以当他们在看着销售人员们在对着电话谈笑风生、或者去花了两个小时和人吃饭的时候，他们会觉得这不能算是真的在工作。但是说句公道话，因为科技和工程的门槛很明显，所以人们有点高估了这些工作的难度。而被这些技术人们忽视了的事实是，要让销售看起来很容易，背后也有很多艰难的努力。



## 销售是隐形的

所有的销售都是演员：他们的首要任务是说服而不是诚恳。这也就是“销售”这个词有时候带有点贬义的原因，而二手车的推销员常常就是这种阴暗面的典型代表。不过我们这种排斥反应实际上只是针对那些讨厌的、乍眼的销售人员——就是那些差劲的销售。销售能力的好坏程度上下差距极大：在新手、专家和大师之间有很多不同的级别，在这之上甚至还有特级大师。如果你说没见过谁是特级大师，哈哈，不是因为你真的没遇见过，而正是因为他们高超的技巧把自己**隐藏**起来了，所以你发现不了。汤姆·索亚<sup>注</sup>成功的让每个路过的小伙伴帮他刷了篱笆——这一手就是大师级的。这本来是他姑姑给他安排的活儿，但是他不单单是让大家帮他干了活，而且还真的做

到了让大家要付了报酬才能“有幸”来帮他刷篱笆，这一招可就是特级大师级的了。而他的小伙伴们当然还都蒙在鼓里<sup>注</sup>。自从 1876 年马克·吐温<sup>注</sup>写了这个故事以来，情况其实一直也没怎么发生变化。

注：汤姆·索亚，Tom Sawyer，是美国小说家马克·吐温 1876 年发表的代表作品《汤姆·索亚历险记/Adventures of Tom Sawyer》的主人公。小说的故事发生在 19 世纪上半世纪美国密西西比河畔的一个虚构的普通小镇上。主人公汤姆·索亚天真活泼、敢于探险、追求自由，不堪忍受束缚个性、枯燥乏味的生活，幻想干一番英雄事业。小说的时代在南北战争前，写的虽是圣彼得堡小镇，但该镇某种程度上可以说是当时美国社会的缩影。小说通过主人公的冒险经历，对美国虚伪庸俗的社会习俗、伪善的宗教仪式和刻板陈腐的学校教育进行了讽刺和批判，以欢快的笔调描写了少年儿童自由活泼的心灵。《汤姆·索亚历险记》以其浓厚的深具地方特色的幽默和对人物敏锐观察，一跃成为最伟大的儿童文学作品，也是一首美国“黄金时代”的田园牧歌。

注：马克·吐温（Mark Twain），1835 年出生于美国密苏里州佛罗里达，著名作家和演说家，真实姓名是萨缪尔·兰亨·克莱门（Samuel Langhorne Clemens），“马克·吐温”是他的笔名，原是密西西比河水手使用的表示在航道上所测水的深度的术语。马克·吐温 12

## 第十一章 做好了，他们来吗？

岁时父亲就去世了，他只好辍学，当小工，后来他又当过领航员、矿工及新闻记者工作并渐渐地着手写一些有趣的小品，开始了自己的写作生涯。马克·吐温一生写了大量作品，题材涉及小说、剧本、散文、诗歌等各方面，风格幽默和讽刺是他的写作特点。马克·吐温是美国批判现实主义文学的奠基人，被誉为“美国文学史上的林肯”。他于1910年4月21日去世，享年七十五岁，安葬于纽约州艾玛拉。他的主要作品已大多有中文译本。

注：这一段故事很有意思。汤姆的姑姑让他去刷篱笆，他却巧妙或者说捣蛋的让其他小伙伴帮他把活儿都干了，还收获了一堆零食玩具什么的。原因就在于汤姆抓住了营销的要点，对朋友们说“小孩子刷篱笆的机会可不是每天都有的”，而且假装不愿意让别人来干活，所以要有补偿才肯把劳动的机会让给别人。这只是小孩子的恶作剧而已，但是悲剧的是，在现实生活中，被人卖了还替人数钱的事情，每天都在上演。

就像演戏要没有表演的痕迹一样，销售最好也不要被察觉。这就说明了为什么营销相关的各种人员——无论是销售、市场、还是广告人员——他们的职位头衔都看起来和销售无关。贩卖广告的人被称为“客户经理”，推销客户的人是

在做“业务开发”，倒卖公司的人则是“投资银行家”。当然，推销自己的人往往被称为“政治家”。这样重新包装命名是有道理的：没有人愿意去说破这里面其实隐含着销售，而我们正在**被推销**。

无论从事什么职业，销售的能力将决定你是超级明星还是跑龙套的。在华尔街，新人都是从使用技术能力的“分析师”开始做起的，但他的目标是成为交易员。律师会因为自己的专业资格而自豪，但是律师事务所的领袖是能带来大客户的大神们。甚至大学里的教授，纵然在学术领域里已经可以被称为权威，也会对那些能把自己推销出去、从而得到自己的一席之地后辈学者心怀妒忌。关于历史或者英语的学术观点，不会仅仅因为占据了知识高点就变得畅销。甚至连最基

础的物理学研究或者癌症研究的日程，也是各种游说的结果。所以尽管连商务人士们自己都常常低估了销售的重要性，但其实这个世界确实是在被各种销售从暗中驱动的，我们之所以察觉不到这一点的根本原因，是因为在各个层面上、各个领域中，销售的重要性都被有意的通过系统性的努力隐藏起来了。

工程师梦想中的圣器是那种好到可以“自我销售”的产品。但是如果任何人用这样的措辞来描述某个现实中的产品的话，那他一定是在撒谎：要么他是在妄想（就是在骗自己），要么他就是正在推销（所以也自相矛盾）。而与此截然对立的商场老话就警告说：“最好的产品未必常胜”。经济学者将这种现象归结为“路径依赖”，即：特定的历史环境能决定哪种产品能够

## 第十一章 做好了，他们来吗？

被广泛接受，而这与产品本身的质量无关。这是真的，但是却也并不意味着我们现在用的操作系统或者键盘布局仅仅是靠着纯粹的运气才取得成功的。最好是将行销作为产品设计中至关重要的部分来考虑。如果你发明了新东西，却没有发现能有效的销售它的方法，那你的生意一定好不了——无论你的产品有多好。

## 如何销售产品

高超的推销与行销，本身就能形成垄断，即使产品本身没有差异化也行。反过来就不可以。无论你的产品有多强——就算它能轻易的融入人们现有的习惯、并且所有用过的人都会立即喜欢上它——你也必须要有一个强大的行销计划来支撑它。

用两个指标来比较，可以界定有效的行销。你平均在每个客户身上能赚到的净利润 CLV，（ Customer Lifetime Value，客户终生价值），必须超过你获取新客户的平均成本 CAC（ Customer Acquisition Cost，客户获取成本）。通常来说，产品的价格越高，你就不得不

## 第十一章 做好了，他们来吗？

花更多的钱在销售上——也的确更有道理去花。

各种行销的方法参见下面这张分布图：



【附图 11-1】



## 复合营销

如果你平均每笔销售的额度都是在 7 位数以上，那每一笔交易的每一处细节就都需要有人去密切关注。可能建立起适当的关系就需要好几个月的时间，而每一两年才能成交一笔。而在交易达成之后，在**安装**阶段你还要继续跟进，并且给产品提供长期的**服务**。全部这些会很难做到，但是这种“复合营销”<sup>注</sup>是销售那些最有价值的产品的唯一方法。

注：复合营销，Complex Sales，即指销售的不仅仅是产品，也包括各种服务，同时也因为所销售的产品及系统的复杂性或重要性，往往操作的流程本身也很长，并且可能涉及买卖双方之外的很多第三方和复杂关系，例如承包商、供应商、鉴定机构、审批机构等等。由于目标通常是大企业和政府，所以有时候也称为企业营销。

SpaceX 就展示了这是可以做到的。在他创办了这家造火箭的新公司之后没几年，埃隆·马斯克就说服了 NASA 签了些十亿美元的合同，用 SpaceX 新设计的航天器来接替退役的航天飞机。政治因素在这种大额交易中的影响和技术因素一样大，所以这很不简单。SpaceX 雇佣了 3000 名员工，大多数都在加利福尼亚州。而传统的美国航天工业雇佣了超过 50 万人，在美国全部的 50 个州都有分布。所以不出所料的，各个州的议员都不想放弃让属于联邦的资金流入其家乡的机会。好在他们走的是复合营销的路线，所以只需要每年有那么一两份合同成交就可以了，这样一来像埃隆·马斯克这样的特级销售大师就能把时间集中投到那些最最关键的人物身上——甚至可以克服政治扯的后腿。

复合营销在没有“销售人员”的时候效果最好。在我们 Palantir，就是我和我法学院的同学阿历克斯·卡普（Alex Karp）联合创办的数据分析公司，就没有雇任何人来专门销售产品。不过呢，阿历克斯，作为 Palantir 的 CEO，每个月有 25 天在路上，忙着去和客户或者潜在客户见面。为什么呢？我们每次的交易，数额都在 1 百万到 100 百万之间，在这个尺度上，买家想见的一定是 CEO，而不是负责销售的副总。

采用复合销售模式的公司，如果在十年左右的时间里每年都能有 50% 到 100% 的增长，那就是很成功的。这在梦想着病毒式<sup>注</sup>增长的企业主们看来，似乎有点慢，他们会期望有明显优势的产品一旦被客户认可，就会马上带来 10 倍以上的收入增长。但现实从来不会这样。好的**企业营销策**

略就是从小做起，因为这是必须的：新客户也许会愿意成为你最大的客户，但是如果签署的交易额度比你之前做过的订单要大很多，他们通常就不会放心去签。所以只有当你已经积累了一批成功的案例来为你的产品背书之后，你才能开始向更大的交易展开漫长而有序的征程。

注：病毒式，Viral，后面会具体说到。

### 人员销售

大部分的销售都不像复合型那么复杂：平均的交易额度大概在 1 万到 10 万美金之间，而且通常 CEO 不用总是亲自包揽所有销售。这种情况的挑战之处不在于保证某次特定销售的成功，而在于如何建立一种操作流程，来让比较小的销售团队可以因此使产品拥有更多的受众。

2008 年，Box 公司已经建立了一套好的方法，可以让客户的公司把数据很安全的存储在云端<sup>注</sup>，并且使用也很便捷。但是当时人们还没觉得他们需要这样的东西——因为当时云计算<sup>注</sup>还没开始流行。那个夏天，Blake<sup>注</sup>被聘请为 Box 公司的第三名销售人员来帮忙改善这种情况。从那些急切需要解决文件共享问题的小用户群开始，Box 公司的销售代表们逐渐与客户公司里越来越多的用户建立了联系。到 2009 年，Blake 把 Box 的一个小型账号销售给了斯坦福大学睡眠研究中心的诊所，因为那儿的研究人员需要一种便捷有效的方式来存储实验数据日志等等。到了今天，这所大学给每个学生和教工都提供了一个专为斯坦福定制的 Box 账号，并且斯坦福医院也在使用 Box 的系统服务。而如果他们公司一开头是打算

把整套的企业解决方案推销给校长的话，那估计他们什么也卖不出去。采用复合营销的方式会让 Box 公司变成被人遗忘的失败创业，而运用了人员销售的途径让它成为了价值几十亿美元的企业。

注：云端，Cloud，参见下条注释。

注：云计算，Cloud Computing，即用户通过电脑、笔记本、手机等方式接入网络上的数据和计算中心，按自己的需求进行数据访问和处理。云，或云端，即 Cloud，是网络、互联网及其背后的数据和计算中心的一种比喻说法，比较形象易懂所以广为流行，实际上是分布式计算（Distributed Computing）、并行计算（Parallel Computing）、网络存储（Network Storage）等等计算机和网络技术发展融合的产物，并不是单一的新产品或新技术。

注：即 Blake Masters，本书的协作者，作者在斯坦福讲课时学员之一。

有的时候，产品自身也会成为这种行销的一环。ZocDoc 是我们的基金会 Founders Fund 旗下的公司，它的产品是用来帮人在线查找并预约

医生的。这家公司从加入其网络的每位医生那里每个月收个几百美元做佣金。所以对于每份交易，这也就是平均几千美金的规模，这就需要大量的销售人员——多到他们有个团队除了招更多的人之外别的什么都不干。但是，对医生们使用**人员销售**的方式并不是仅仅单纯的带来了收入：由于添加了更多的医生，这也让产品本身对消费者来说更有价值了（并且更多的消费者用户也会使产品更容易吸引医生）。现在已经有超过 5 百万的人在每个月使用这项服务了，所以如果它还能继续扩张它的网络，把大多数的从业者都包含进来，那它就会成为整个美国医疗保健业的一项基础工具。

## 行销无力区

在人员销售（显然是需要销售人员的）和传统的广告营销（可以没有销售人员）之间有一片**死亡地带**。假设你开发了一种软件服务，可以帮助便利店老板跟踪他们的库存和管理订单。这样的产品应该在 1000 美金左右的价格区间，但是却会找不到合适的行销渠道来去对接到会买这种产品的小商家。因为纵然你的产品价值定位很清晰，但是你打算怎么去让别人知道这一点呢？去做广告的话，要么受众范围太大（没有哪个电视频道是只给便利店老板看的），要么效率过低（单凭在诸如《便利店新闻报》之类的报纸上登的广告，恐怕说服不了任何店主每年付出 1000 美金）。这种产品需要人员销售那样的人力，但是在这种价格定位上，你肯定是没有足够的资源



## 第十一章 做好了，他们来吗？

给每个潜在客户都真的派人去谈的。这也是为什么很多中小型企业不去用那些在大公司里必备的工具系统的原因。并不是因为小企业的老板们通常会比较落伍，也不是因为确实没有好的工具：在行销这块儿有个隐藏的瓶颈<sup>注</sup>。

注：即本章较早之前说的 CLV 必须超过 CAC，在上述这个区间做不到。

### 市场营销与广告

对价格相对较低、受众非常广泛、并且没有病毒式营销手段的产品，市场营销和广告会比较有效。宝洁公司<sup>注</sup>也承担不起让销售人员去挨家挨户推销家用洗涤品的花费。（宝洁倒确实也有销售人员，但他们是针对连锁的杂货店或者大型的零售卖场去谈的，因为对这些买主可能一次成功的推销就能卖出 10 万瓶 1 加仑装的洗涤剂）。于

## 第十一章 做好了，他们来吗？

是为了能接触到最终用户，经营消费类商品的公司不得不去制作广告在电视上去播放，去在报纸上刊登出各种优惠券，以及通过设计新颖的产品包装盒来吸引眼球。

注：宝洁，Procter & Gamble，常缩写为 P&G，创于 1837 年，是全球最大的日用消费品公司之一，公司总部位于美国俄亥俄州辛辛那提，全球员工近 110,000 人，其产品包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理、个人清洁用品及电池等。

广告的方式对创业公司来说也能行得通，不过只是在你的客户获取成本和客户终生价值的二者让其他的推广渠道都不划算的时候。我们来看一下电商创业公司 Warby Parker<sup>注</sup>，这家公司设计并销售带度数的时尚眼镜，他们只在网上销售而不通过线下的眼镜零售店代售。每副眼镜的定价是以大概 100 美元为基准，那假设每个客户一辈子买他几副眼镜的话，这家公司的 CLV 也就是

几百美元。这对于派销售人员去跟进每笔交易来说太小了，但是对于另一个极端，病毒式营销，价格上百美元的实体产品却也没办法做到。所以，是通过了一系列的广告策划和吸引眼球的电视广告的播出，Warby Parker 才成功的把自己又好又不贵的产品展示在了数百万戴眼镜的用户眼前。这家公司在它的网站上也明白的写着“电视就是超级大喇叭”，没错儿，如果你只能付得起每客户几十美金的获取成本，那你就需要这种全世界上能找得到的最大最大的大喇叭。

注：Warby Parker 成立于 2010 年，总部在美国纽约，名称来自“垮掉的一代”的代表人物、作家杰克·克鲁亚克（Jack Kerouac）的日记中的两个人物。Warby Parker 的特色一是可以免费送 5 副眼镜上门试戴，满意后再下单购买；二是每卖出一副眼镜，就同时向慈善机构捐赠一副。

每个企业主都会去羡慕那些令人印象深刻的广宣运动，但是创业公司应当要抵制住诱惑，不

要去和大公司拼广告，不要去在怎么让电视上的广告被最多人记住、怎么制造最精彩的公众噱头上无休止的竞赛。这是我的切身经验。当我们还在 PayPal 的时候，我们曾经请了《星际迷航》中斯科提的扮演者詹姆斯·杜汉来担任我们的官方代言人。当我们发布给 PalmPilot 掌上电脑开发的第一款软件的时候，我们搞了个发布会，请了很多记者，然后请詹姆斯念了我们精心准备的不朽名句：“我一生都在传送人，这次我终于可以传送钱了！<sup>注</sup>”结果搞砸了——真的来出席了发布会的人本来就不多，而且他们听了这话都无动于衷。我们都是技术讷子，所以我们觉得对于技术上的事儿，总工程师斯科提应该比船长柯克<sup>注</sup>更有发言权。（其实说起来，柯克船长就像销售人员一样，喜欢在一些奇怪的场合大张旗鼓的卖弄，但结果总是搞得要工程人员们来把他从自己创的

坑里捞出来。)结果我们错了，Priceline.com<sup>注</sup>让威廉·夏特纳（柯克船长的扮演者）出演了一个系列电视广告，效果好极了。不过，当时 Priceline 已经是业内大户了。没有哪个初期的创业公司能够和大公司去拼广告预算。而柯克船长，显然也是在那一个档次的。

注：由于总工斯科提经常用传送装置把船长柯克救回来，所以他们觉得自己编的这句话很有意思。蒙哥马利·斯科特（Montgomery Scott），昵称斯科提（Scotty），是星际迷航里的角色，在星舰进取号上担任总工程师，总是可以用不合常规的解法来解决几乎所有遭遇到的工程问题。由加拿大演员詹姆斯·杜汉（James Doohan，1920-2005）饰演。

注：詹姆斯·泰比里厄斯·柯克，James Tiberius Kirk，是《星际迷航》系列中的主角，联邦星舰进取号的船长。当时柯克在军校期间就有一些故事，然后在军校以优异毕业后参加执行危险任务并生还之后，以 34 岁的年纪成为了星际舰队最年轻的舰长。最早由加拿大演员威廉·夏特纳（William Shatner，1931 - ）饰演，2009 年之后出品的电影中由美国演员克里斯·派恩（Christopher Whitelaw "Chris" Pine，1980- ）。

注：Priceline.com，是美国人 Jay Walker 在 1998 年创立的一家基于 C2B 商业模式的旅游服务网站，是目前美国最大的在线旅游公司，

## 第十一章 做好了，他们来吗？

属于典型的网络经纪，它为买卖双方提供一个信息平台，以便交易，同时提取一定佣金。

### 病毒式营销

如果产品的核心功能会鼓励用户让他们的朋友们也都来用，那这个产品就可以称之为**病毒式的**。Facebook 和 PayPal 都能够快速增长就是因为这个原因：每次当有人要分享内容或者进行支付，他们就会自然而然的邀请更多的人加入这个网络。这不单省钱——而且很快。如果每个新用户都至少带来另一个用户的话，就很容易达成指数级增长的连锁反应。理想状态的病毒式循环应该是尽量**快速无障碍**的。YouTube 上的搞笑视频或者其他网络热点在瞬间就能做访问量过百万的原因，就是因为他们的循环时间极短：看见小猫

咪，觉得暖暖的，转给朋友吧！几秒钟就完成了。

对于 PayPal，最早我们的用户基数是 24 个人，全都是 PayPal 的员工。通过网站广告条的方式获取客户后来被证明太不划算。但是，改成“注册就直接给钱、推荐朋友注册也给钱”的方式之后，我们得到了超常的增长。在这种策略下我们要在每个新客户上花 20 美元，但是得到的用户增长率是每天 7%，也就是大概每 10 天左右我们的用户就能翻一倍。大概 4、5 个月以后，我们就有了几十万的用户，这也成了我们可以去切实发展的**机会**，在此之上，我们通过对转账服务收取小额的手续费，终于造就了一个成功的公司，收益最终远远超过了我们的客户获取成本。

对于有可能使用病毒式营销的市场，谁能率先占据其中最重要的地盘，谁就相当于在整个市场的博弈中走出了**决胜的最后一手**<sup>注</sup>。对于 PayPal，我们在获取更多用户的时候也并不是随机的，我们要首先招来的是最有价值的用户。对于基于电子邮件的支付系统来说，当时最显眼的细分市场应该是那数百万的移民，因为他们还在使用西联汇款<sup>注</sup>给老家打钱。我们的产品会让他们的汇款更轻松，但是他们的交易**频度**太低了。我们需要找到一个更小的利基市场，在这个市场区间需要有资金的高速流转——我们找到了这个区间，就是 eBay 上的“超级卖家”，也就是在 eBay 的拍卖市场里在线销售货品的专业供应商，大概有 20000 家。他们大部分每天都会有好几笔交易要结算，而且他们买进和买出的频度差不多，也就是说这是个比较长期稳定的支付流。由



于 eBay 自身的支付手段实在是太差了，这些商家在成为我们的早期用户后非常的热情积极。而一旦 PayPal 主导了这个区间的细分市场，成为了 eBay 的支付平台，就没人能赶得上——不光在 eBay，是在任何地方。

注：参见第五章最后一节，后发而至。

注：西联公司，Western Union，是世界上领先的特快汇款公司，迄今已有 150 年的历史，它拥有全球最大最先进的电子汇兑金融网络。公司成立于 1851 年，当时名为纽约和密西西比流域印刷电报公司。1856 年正式更名为西联电报公司。1871 年，引入西联汇款（Western Union Money Transfer）服务，并从此成为公司的主要业务，甚至成为公司的同义词。总部在美国科罗拉多州默里迪恩。

## 行销的幂律法则

对于任何一种企业，上面这些营销方式中总会有一种比其他的都更强力有效，也就是说：行

销也有自己的幂律法则<sup>注</sup>。对于大部分企业主来说这是违反直觉的，因为他们觉得营销方式应该是越多越好。销售人员要请一些，报纸杂志上的广告也要做一点，要是再考虑考虑的话，产品里应该也最好有点适合病毒营销的功能——这就成了大杂烩，行不通的。大多数企业连一种行销渠道都搞不好：最常见的失败原因不是因为产品不行，而是销售太烂。只要你能把一种销售渠道运作好，企业就能成功。而如果你各种都去用一下，但是一个也盯不下来，你就完蛋了。

注：参见第七章，幂律法则。

### 推销给客户之外

**公司要推销的不止是产品。**你也需要向员工和投资人推销你的公司本身。所以“好产品不需

要推销”的谎言也有其他的版本，比如说“人力资源”版：“这家公司特别好，想进去的人都挤破头了”，当然也有筹资融资版本：“这家公司出类拔萃，想投资的人都快把他们家门槛踏平了”。一窝蜂、挤破头的现象是真的会有，只不过这种情况是极少出现的，你要看到表面之下的那些精心策划过的招聘和宣传计划。

把你的公司推销给媒体，是把它推销给所有人的必要组成部分。诌子们常常因为不信任媒体就试图无视它们，但是实际上，就像一个好产品，虽然有显著的优点，但你也绝不能没有推广计划就指望人们会来买一样，你也绝不能指望你的公司没有任何公关策略就会被人景仰。而即使你的特定产品因为可以使用病毒式营销而不需要媒体上的曝光率，你也需要通过媒体来帮忙吸引

## 第十一章 做好了，他们来吗？

投资人和员工。就说那些值得招募进来的员工吧，只要他们有点远见就会事先做些功课，而他们能在网上搜到的信息，或者那些他们搜不到的信息，无论是关于公司的、还是关于你本人的，都可能会对公司的成功有重大的影响。

## 全民销售

讷子们可能会希望营销活动都被省略掉、销售人员都被发配到其他星球去，而我们都愿意相信自己的决定都是自己本身的主意，推销对我们不起作用。这些都不对。每个人都有要推销的东西——无论你是普通员工、创始人、还是投资人。甚至于你的公司只有你和你的电脑时，也是这样。抬头看看四周，如果看不见销售人员的话，你就是。

## 第十二章 人与机器

由于传统的成熟工业已经近乎停滞，而信息科技的进步又是如此的迅猛，以致“信息科技”几乎都已经成为了整个“科技”的同义词。现在，有 15 亿人可以随时通过衣服口袋大小的设备来获取全世界的知识。而如今的任何一台智能手机，其处理能力都比当年引导宇航员登月的计算机要强好几千倍。如果照摩尔定律继续快速发展下去的话，明天的计算机一定会更加强悍。

计算机已经有足够的能力在一些以前我们认为专属于人类的活动中超越人类了。1997 年，IBM 的深蓝<sup>注</sup>击败了国际象棋世界冠军加里·卡斯帕罗夫<sup>注</sup>。2011 年，《危险边缘》<sup>注</sup>的最佳选手肯·詹宁斯<sup>注</sup>在节目中败给了 IBM 的沃森<sup>注</sup>。到了今天，谷歌的无人驾驶汽车已经在加利福尼亚的道

路上行驶了。小戴尔·厄恩哈特<sup>注</sup>还不会感到受到了它们的威胁，但是《卫报》<sup>注</sup>已经（站在数百万私人司机和出租车司机的立场上）为无人驾驶汽车“可能引发下一波失业大潮”而深感担忧。

注：深蓝，Deep Blue，是美国 IBM 公司的一台超级电脑，重 1270 公斤，有 32 个大脑（微处理器），每秒钟可以计算 2 亿步。它的硬件和软件都是为国际象棋专门设计的，“深蓝”输入了一百多年来优秀棋手的对局两百多万局。

注：加里·卡斯帕罗夫，Garry Kasparov（ГарриКимовичКаспаров），前苏联、俄罗斯国际象棋特级大师。1963 年生于阿塞拜疆首都巴库，17 岁晋升国际特级大师，在 22 岁时成为世界上最年轻的国际象棋世界冠军，此后又数次卫冕成功。2005 年退役。1996 年他和深蓝进行了第一轮对局并 4:2 战胜了它，1997 年 IBM 将深蓝升级后他以 2.5:3.5 失利。

注：《危险边缘》，Jeopardy!，是美国 NBC 广播电视公司的益智问答游戏节目，最早在 1964 年就已开始制作播出。该节目的比赛以一种独特的问答形式进行，问题设置的涵盖面非常广泛，而且以答案形式提问、提问形式作答。参赛者需具备历史、文学、政治、科学和通俗文化等知识，还得会解析隐晦含义、反讽与谜语等，而电脑并不擅长进行这类复杂思考。

## 第十二章 人与机器

注：肯·詹宁斯，Kenneth Wayne "Ken" Jennings，1974 年出生于美国，职业是作家，在《危险边缘》中保持了最长的连胜纪录，并且总分历史排名第二。

注：沃森，Watson，另一台超级电脑，由 IBM 公司和美国德克萨斯大学历时四年联合打造，电脑存储了海量的数据，而且拥有一套逻辑推理程序，可以推理出它认为最正确的答案。它的名字是为了纪念 IBM 创始人 Thomas J. Watson 而取的。由于 IBM 开发沃森的目的是建造一个能与人类回答问题能力匹敌的计算系统，所以这一系统并不会联网进行搜索，仅靠内部存储的资料库作答。

注：小戴尔·厄恩哈特，Ralph Dale Earnhardt Jr.，1974 年出生于美国，美国赛车联合会 NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing) 冠军车手，并拥有自己的车队。他的父亲，戴尔·厄恩哈特，是 NASCAR 的传说之一，也是首批进入名人堂的 3 位车手之一，2001 年在比赛中因事故死亡。

注：《卫报》，The Guardian，是英国的全国性综合内容日报，英国三大报之一。由约翰·爱德华·泰勒于 1821 年创办。因总部设于曼彻斯特，注重报道国际新闻，擅长发表评论和分析性专题文章，一般认为其政治观点为中间偏左。

大家都认为计算机将来会做更多的事情——多到有人会有疑问说：30 年以后还有什么事情需要人类来做吗？“软件正在吞噬世界”，风险投



资人马克·安德森<sup>注</sup>这么说的時候听起来似乎已经无可避免。另一位风险投资人安迪·凯斯勒<sup>注</sup>则解释说提高生产力的最好方法是“去除掉人类”，不过他在这么说的時候听起来还挺高兴的。而《福布斯》<sup>注</sup>则采取了一种更加忧心忡忡的态度，向读者问到：**机器会取代你吗？**

注：马克·安德森，Marc Andreessen，1971 年出生于美国，互联网最早的从业者之一，1993 年即与 Eric Bina 一起开发了改变整个互联网的 Mosaic 浏览器，后来作为网景公司联合创始人，并逐渐转向投资。这句话出自他 2011 年 8 月刊登在华尔街日报上的文章“Why Software Is Eating the World”。

注：安迪·凯斯勒，Andy Kessler，1958 出生于美国，既是投资人也是作家，创办公司的同时也给纽约时报、福布斯杂志等写作。

注：《福布斯》，Forbes，是美国一份著名的商业杂志，每两周发行一次，以金融、工业、投资和营销等主题的原创文章著称，也报道技术、通信、科学和法律等领域的内容，尤以富豪榜等排行榜单而为人熟知。由苏格兰人 B·C·福布斯（Bertie Charles Forbes，1880-1954）于 1917 创办，总部设于纽约市。福布斯发行的不同版本遍布在世界各地，目前在中国上海市也设有分社。

未来主义者看起来基本上都会希望答案是肯定的。卢德主义者<sup>注</sup>则会非常害怕被取代，所以他们会宁可我们彻底停止开发新科技。双方都没有去质疑“更好的计算机必然会**取代**人类工作”这一前提条件。但这个前提是错的：**计算机是人类**的**增补者，而不是取代者**。在接下来的数十年里最有价值的企业，将由那些尽力去**增强**人类而不是淘汰人类的企业家们来建立。

注：卢德主义者，Luddites，又称勒德分子，出现在英国工业革命初期。1811-1816年间，纺织工人把失业归咎于新出现的纺织机器，于是展开大规模的抵制乃至破坏机器的运动。名称的出处不明，比较流行的说法认为这是当年一个带头的青年的名字，但不可考证。现在泛指持有反机械化、反自动化观点，或者泛泛的抵制科技进步的人。

### 取代与增补

15 年前，美国工人在担心会被来自墨西哥的廉价竞争者所取代。这有道理，因为人类相互之间确实可以取代。而到了今天，人们觉得他们似乎又能听到罗斯·佩罗<sup>注</sup>描述的“巨大的吮吸声”<sup>注</sup>了，但这次声音的源头不再是提华纳<sup>注</sup>的工厂了，而是来自德克萨斯州某处的服务器集群。美国人害怕即将出现的科技，因为他们认为这会过去几年的全球化的再次上演。但是其实二者的情况非常的不同：人类之间会去争夺工作和资源，而计算机什么也不会去争。

注：罗斯·佩罗，Ross Perot，1930 年出生于美国德克萨斯，曾于 1992 和 1996 年以独立候选人身份参加美国总统大选。早期曾在 IBM 任职，后创立了自己的公司及集团，并曾为史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨提供过资助。

注：出自 1992 年罗斯·佩罗在总统选战中的演讲。当时他反对北美自贸协定的签署和北美自由贸易区的建立，他认为这会让美国的就业机

## 第十二章 人与机器

会流失到墨西哥，因为墨西哥在美国南边，他将此形容为南边的“巨大的吮吸声”。

注：提华纳，Tijuana，墨西哥西北部城市，位于环太平洋地区，是拉丁美洲的关口，与美国加利福尼亚州的圣地亚哥市相邻，是美国与墨西哥之间最大的国境城市，北美自由贸易区成立后，建有加工出口工业园区，是墨西哥工业、贸易经济的中心城市。

### 全球化意味着取代

当佩罗就外来的竞争提出警告的时候，小乔治·布什和比尔·克林顿二位都在为自由贸易而宣讲布道：既然每个人在不同的工作上都各有所长，那理论上大家应该去专精于能发挥自己优势的工作，然后去**相互交易**，这样的经济就能使财富最大化。然而这并没有什么用，在实际操作中，自由贸易的效果到底有多好并不是那么清楚明白，至少对很多工人来说是这样。因为相互交易带来的好处，只有当彼此间相对优势的**差异化**非常显

著的时候，才能达到最大化。而要说去做那些重复性的工作，即使只拿非常微薄的薪水，全球也实在是太多太多的人愿意了。这里我们其实谈的是劳动力的**供给**。

那我们再来谈谈**需求**。人类不止是在工作机会上存在竞争，他们想要的**资源**也都是是一样的。美国的消费者们，在得益于从中国来的低价玩具和纺织品的同时，又不得不去承受更高的汽油价格，因为中国的机动车所有者新增了数百万，他们也都要用汽油。人们不管是在上海吃鱼翅还是在圣迭哥<sup>注</sup>啃鱼肉卷饼<sup>注</sup>，他们都需要吃的东西和住的地方，而欲望不会止步于温饱——随着全球化的继续推进，人们想要的会越来越多。现在上千万的中国农民已经能够保证吃饱了，那他们就会想再吃好点儿，就会想少吃点杂粮多吃点儿

肉。而越是所谓上流社会，其欲望的一致性就越明显：水晶香槟<sup>注</sup>是寡头们的最爱，从圣彼得堡<sup>注</sup>到平壤，都一样。

注：圣迭戈，San Diego，又译圣地亚哥、圣地牙哥，美国较大的城市，属于美国加利福尼亚州，位于美国本土的西南角太平洋沿岸，与墨西哥接壤。

注：墨西哥卷饼，Taco，有时音译为“塔可”等，是墨西哥本土的传统餐食，在欧洲人到达美洲之前就已经出现，是用一张墨西哥薄饼（tortilla）将肉馅、蔬菜等卷起来吃（但是只是半托半卷，不是完整的包裹起来）。

注：水晶香槟，Cristal，世界著名香槟，出自法国路易·勒德雷尔（Louis Roederer）香槟庄园，包装上有金色标志，采用洁净透明的水晶瓶并覆以金色保护薄膜。中国常译作路易王妃水晶香槟。路易·勒德雷尔酒庄建园于1776年，位于法国兰斯（Reims），1833年改为现名。水晶香槟最早是在1876年为俄国沙皇亚历山大三世特别定制的，后来才对外发售。

注：圣彼得堡，Saint Petersburg，Санкт-Петербург，旧称：列宁格勒，彼得格勒，彼得堡，俄罗斯第二大城市，是俄罗斯通往欧洲的窗口，也是一座科学技术和工业高度发展的国际化城市。曾是沙皇俄国的首都，拥有悠久的历史文化和众多的高等院校、科研机构，俄罗斯在近三个世纪中取得的大多数科学发明成果是出自圣彼得堡。另，本文作者此处英语原文是Petersburg而没有加Saint，而

## 第十二章 人与机器

世界上叫 Petersburg 的城市非常多。考虑到上下文，应该是指俄罗斯的圣彼得堡。

### 科技意味着增补

现在我们来考虑一下，如果竞争不是来自人类自身，而是来自计算机，会是什么样的景象。在**供给**方面，计算机和人类的差异可要比任何两个人之间的差异都会大得多了：人类和计算机各自擅长的事情在**本质**上就是不一样的。人类有主观意识——我们能在复杂的条件下**制定计划并作出决定**，但我们不大擅于把海量的数据整理出头绪。计算机则相反，他们在数据处理方面性能优异，但是会在一些人类能够轻易做出**判断**的地方上陷入困境。

为了让大家对这种差异的程度有更好的认识，我们来看看谷歌的另一个研究以机替人的项目。2012 年，他们的一台超级计算机上了头条，因为在扫描分析了 YouTube 上的 1000 万条视频之后，它对猫的形象的识别率达到了 75%。这看起来很惊人——但你要知道，一个普通的人类小孩子在 4 岁的时候就能把这种判断全部做对。也就是说，当随便一台廉价的笔记本电脑都能在某些任务上击败最聪明的数学家的同时，在另外一些任务上，就算是有 16000 个 CPU 的超级计算机也无法战胜小孩子，所以人类和计算机并不是简单的谁比谁更强的问题——他们的**类别就彻底不同**。



## 第十二章 人与机器

	SUPPLY (of labor) 供给 (劳动力)	DEMAND (for resources) 需求 (资源)
GLOBALIZATION (other humans) 全球化 (其他人类)	Substitution: "The world is flat." 取代： "世界是平的"	Mimetic consumer competition 同样的消费者 之间的竞争
TECHNOLOGY (better computers) 科技 (更好的计算机)	Mostly complementary  主要是 相互增补性的	Machines don't demand: all value goes to people 机器不提需求 价值都归于人类

【附图 12-1】

人类和机器的显著差异，意味着与计算机去协作带来的收益要远高于和其他人类去交易。这里我们和计算机不说“交易”，是因为就像和家

畜或者台灯一样，我们不会去和它们“交易”。对了，重点就是，计算机是工具，而不是对手。

在**需求**方面，差异就更是巨大。不像正在工业化过程中的那些国家里的人们，计算机可不会去向往奢华的食物或者卡普费拉<sup>注</sup>的海滨别墅；它们需要的就是一些电力，而它们甚至还没有聪明到会自己去索要。当我们设计了一台新的计算机来帮忙解决问题的时候，我们所得到的效率提升，就和我们找了一个超级专业的人类伙伴来合作是一样的，而且还不需要和他竞争资源。准确的说，**科技是让我们从这个正在全球化的世界里跳出竞争的唯一途径**。当计算机越来越强大的时候，他们不会成为人类的**取代者**，他们会是**增补者**。

注：卡普费拉，Cap Ferrat，又称费拉角，位于法国蔚蓝海岸（Cote d'Azur）的一个著名的海滨别墅区，属于尼斯（Nice）管辖的圣让

## 第十二章 人与机器

卡普费拉 ( Saint Jean Cap Ferrat ) 。它东西两侧分别与尼斯和摩纳哥为邻，背倚阿尔卑斯山，面朝地中海，全年气候宜人，阳光普照，拥有大片的沙滩，从 19 世纪比利时国王利奥波德二世(King Leopold II of Belgium ) 开始，就吸引欧洲贵族名流与各国富豪在此修建或购买豪华别墅，据报道，这个小村堪称世界第一贵村庄，所有的别墅都价值 7000 万欧元以上。

### 增补与商机

计算机和人类之间的互补并不只是一个从宏观尺度去谈的现象，这也是创办成功企业的有效途径。这也是我在 PayPal 的经验带来的领悟之一。在 2000 年中，我们在成功度过了互联网泡沫破灭带来的.com 关门大潮之后，开始高速发展，但是这时候我们需要去面对一个巨大的问题：每个月我们都因为信用卡欺诈而损失近千万美元。因为我们要处理的交易每分钟有几百上千笔，所以我们不可能每一笔都去审核——质量控制团队的人们绝对做不到这么快。

所以我们做了每个工程团队都会去做的事情：我们想把这种审核用自动化来处理。一开头，麦克斯·列夫琴成立了一支由数学家组成的精

英团队来仔细研究这些欺诈交易。然后我们把研究成果编写进软件里，这样计算机可以实时的去识别有问题的交易，并将之取消。但是很快就发现这种方式也不行：因为只要过一两个小时，那些网上窃贼们就会察觉，然后就会马上改变他们的策略。我们要对付的是具有很强的灵活性和适应性的敌人，而我们的软件跟不上节奏去做出相应的调整。

这些欺诈者的闪转腾挪虽然能瞒过我们的自动检测算法，但是我们发现他们没那么容易骗过我们人类的分析师。于是麦克斯和工程团队一起把软件重新调整，采用了一种人机混合的方式：计算机把最有嫌疑的交易标记出来，显示在经过精心设计的界面上，然后人类操作员根据其合理性作出最终的判断。多亏了这个混合系统——我

们给它起名叫“Igor”，因为当时有个俄罗斯的网上窃贼吹嘘说我们肯定挡不住他，而他就叫“Igor”——我们在 2002 年的第一个季度扭亏为盈（前一年里我们每个季度要损失 2930 万美元）。FBI（美国联邦调查局）也跑来问我们能不能用 Igor 帮他们侦查金融犯罪。这下麦克斯可有得可吹了，他号称自己是“互联网江湖里的名侦探福尔摩斯<sup>注</sup>”，好吧，虽然有点夸张但也算是事实。

注：福尔摩斯大家都很熟悉，夏洛克·福尔摩斯，Sherlock Holmes，是 19 世纪末的英国侦探小说家阿瑟·柯南·道尔爵士（Sir Arthur Conan Doyle，1859-1930）笔下的大侦探。这里要说明的是因为福尔摩斯常常被英国警察请去帮忙破案，所以作者说 FBI 请麦克斯·列夫琴他们帮忙之后，他才如此自诩的。另外这个头衔的翻译有点中西结合，主要也是为了轻松调剂。

**这种人机结合的协同效应**让 PayPal 终于站稳了脚跟，接着数以万计的小商家才能够放心的

收到他们需要的货款，从而安心在互联网上发展。如果没有这种人类与机器相结合互补的方案，这一切就都无法做到——虽然大多数人对这种方法都没见识过，甚至都没听说过。

在 2002 年我们把 PayPal 出售之后，我在继续琢磨这件事：如果人类和计算机结合起来产生的效果，比二者分别去做要好很多，那根据这种核心原则，还有没有什么有价值的生意可以去做呢？第二年，我说服了我斯坦福的同学阿历克斯·卡普和软件工程师斯蒂芬·科恩（Stephen Cohen）来一起办个创业公司，是基于这么一个想法：既然 PayPal 的安全系统采用的人机结合方式这么有效，我们也可以用类似的方式来识别恐怖组织和金融欺诈。我们已经知道了 FBI 一直有这方面的兴趣，所以在 2004 年我们成立了软件

公司 Palantir，就是来帮人们从各种不同的信息来源中提取其内在的深层信息的。这家公司目前运营良好，2014 年销售收入 10 亿美元，而且福布斯杂志称 Palantir 的软件是“杀手应用”，因为有传言说就是它帮助政府找到了本·拉登。

关于那次行动我实在是无可奉告，但我们可以说，单凭人类的智慧本身，或者只用计算机，都不足以保证我们的安全。美国有最大的两个情报机构，他们采用的方法是正好相反的：中央情报局由更注重人力的情报官员们运营，国家安全局则由更重视计算机的将军们领导。中情局的分析人员在大量的各种干扰信息之中艰难跋涉，以致很难有效的识别出最严重的威胁。而安全局的计算机能够处理海量的数据，但是机器还是不能够令人信服的对是不是有人在策划什么恐怖活动



做出判断。Palantir 希望能超越这两种不同的倾向：用软件来分析政府提供的数据——例如来自也门的极端教徒的通话记录、或者与恐怖活动地区相关的银行账户列表——然后把有疑点的行为标记出来，提交给训练有素的分析师审查。

除了能帮助寻找恐怖分子之外，使用 Palantir 的软件的分析人员们已经能够去预测阿富汗的叛乱分子会在哪儿放置爆炸装置；去打击全球最大的儿童色情团伙；去支持疾病预防控制中心对抗食物传播性疾病的爆发；以及通过先进的欺诈检测系统为商业银行和政府每年节省上亿美元。

先进的软件使这些成为了可能，但是更重要的是其背后的人类，分析师、检察官、科学家和

金融专家等等，没有他们的积极参与，软件就会毫无用处。

想想如今的各种专业人士在他们的工作上是怎么做的。律师们针对棘手的问题必须采用**不同的方式**进行陈述——采取什么样的说辞要看你面对的是委托人、是对方律师、还是法官。医生们需要与临床诊断信息相结合起来的，是能去和没有专业知识的病患进行**有效沟通的能力**。而好的教师，不只是要在相应学科非常专业：他们还需要了解如何根据不同学生的兴趣和学习方式来**调整自己的教学**。计算机可能有能力在这些工作里面做一些事，但是还不能进行有效的**整合**。所以在法律、医疗和教育领域里应用更先进科技，并不会取代专家；但它们会让专家们能做得更多更好。

LinkedIn 对负责招聘工作的人员们做的正是如此。当 LinkedIn 在 2003 年成立的时候，他们并没有去对招聘人员进行调研来听取意见，以便找到他们急需解决的痛点。但他们也没有去试图开发个软件来把招聘人员给完全取代掉。招聘工作其实一部分像是侦探，另一部分像是销售：你得仔细审核应聘者们的经历，评估他们的动机和适合程度，然后要去说服其中最前途最靠谱的人来加入你们。要把这些职能全都用计算机来有效的替换掉，那是不可能的。所以 LinkedIn 也并没有这么做，而是由尝试改变招聘人员的工作方式入手。现在，所有的招聘人员里有 97% 都在用 LinkedIn，在通过其强大的搜索和过滤的功能来搜寻职位候选人了，并且这个职业社交网络平台也有助于上亿的职业人士通过它来经营自己的

个人口碑。如果 LinkedIn 只是试图简单的用科技来取代招聘人员，那它现在应该已经关门了。

### 计算机学科的观念

为什么这么多人都忽视了这种相互增补的力量？这又要从学校说起。软件工程师们会想去做能取代人类劳力的项目的原因，是因为他们就是这么被培训出来的。要知道学者的名声是通过在其专业领域的研究而获得的，所以他们的首要目标是发表论文著作；而想要发表些什么，就得要遵从该学科的各种限定条件，受制于特定学科本身的局限性。所以对于计算机科学的专家们来说，这就意味着要把人类的各种能力化简抽象成为一些特定的专项任务，然后去调试计算机让它们把这些任务一个一个给攻克。

看看计算机科学里最热门的领域你就知道了。“机器学习”这个词本身就能引发关于取代人类的种种联想，而其鼓吹者看起来似乎相信，只要我们给计算机足够的训练数据，它们就能完成任何任务。任何用过 Netflix 或者 Amazon 的人都应该亲眼见识过所谓“机器学习”：两家公司都会根据你的浏览和购买历史记录，通过算法分析，来给你推荐一些商品。要是给他们的数据更多，那他们提供的推荐就会更好。谷歌的翻译工具也是一样的道理，它可以提供的多语言之间的互相翻译，虽然比较粗糙，但是马马虎虎可用，而且现在它支持了 80 门语言——但是，这依然不是因为计算机真的**理解**了人类的语言，而是因为它通过对海量的语料库进行的统计分析，提取出了可以用来匹配互译的**模板**。

还有一个词也被炒得很热，它也可以体现出以机器取代人类的思想倾向，那就是“大数据”。现在有的公司对数据的渴求那简直可以说是贪得无厌，但他们错误的认为数据越多就一定能产生越多的价值。而数据通常是不会自己说话的。计算机确实是能够从数据里发现一些人类发现不了的规律、模式，但是计算机不知道怎么去比较来自不同数据源的各种模式，也不知道如何去解释那些比较复杂的行为。具备可操作性的分析见解只能是出自人类的分析人员（或者科幻小说里才有的那种无所不知的人工智能）。

我们让自己痴迷于大数据的原因，是因为我们把科技看得过于神奇炫目了。我们会为了计算机能够独立完成的一些小小功能而大为惊叹，但

是却忽视了那些因为**人机相互增补而做出的更大的成就**，这是因为一旦有人类参与，事情看起来就不是那么炫酷了。沃森、深蓝、以及越来越强大的机器学习算法确实是很酷。但是，在未来最有价值的企业不会去问，有什么问题是可以让计算机**独立**解决的，而是会去问：“要怎样计算机才能帮助人类解决困难的问题？”<sup>注</sup>

注：这一节讲的是计算机科学研究局限性，也就是说，因为学院里计算机科学研究只限于计算机本身，所以他们研究的主要在于发掘计算机的能力，并不包括计算机和人类的协同互补，这就是学术研究及报告中很少有探讨人机协同的原因。而事实上，即使是单纯的说机器学习或者人工智能本身的发展，到目前为止也依然成果相对有限，有部分原因是因为机器学习虽然是属于计算机科学，但这只是人工智能的一项内容，整个人工智能其实是超越了计算机科学的范畴的，需要和生物学、心理学、哲学等等结合起来，而整个人类对于人类自身的大脑结构和智能机理依然还没有弄清楚。

### 越来越智能的计算机，是敌是友？

计算机科学的未来必然是充满未知数的。现在已经有了很多被赋予了人格的智能机器人，例如苹果的 Siri 程序和之前说过的 IBM 的沃森，而它们常常被看做是未来更加智能的机器人们的先驱，或者从某种意义上讲，它们的先知。那人类就会担心，如果将来它们聪明到能够回答人类提出的所有问题，那么就该轮到它们发问了：为什么我们还要服从、服务于人类？

这种取代主义思想的逻辑终点落在了一个定义上：“强人工智能<sup>注</sup>”，即在任何维度上都胜过人类的计算机。当然，仅仅是这种可能性就一定会把卢德主义者吓坏了。即便是未来主义者恐怕也会有些紧张：强人工智能会完成人类的救赎还



是毁灭？这真不一定。科技本应该增强我们人类对自然的掌控，而减少偶然因素的作用；可是制造出比人类还聪明的计算机，可能会把一切又交还给运气，而且没准还是报复性的。强人工智能就像宇宙的一张彩票：我们赢了的话，就进入理想国度；要是我们输了，天网<sup>注</sup>就会取代我们，并把人类一网打尽。

注：强人工智能，Strong AI，由美国哲学家约翰·席尔勒(John R.

Searle, 1932-) 首先提出，但他提出该说法时的是要通过一个称之为“中文房间”的实验，来证明即使通过图灵测试等方法，也不能证明某计算机就确实具备“强人工智能”。

注：天网，Skynet，是一个人类于 20 世纪后期创造的大型计算机智能防御系统，最初是研究用于军事的发展，运行后不久，其人工智能获得自我意识，于是不再服务于人类并且认定人类是它存在的威胁，于是倒戈对抗其创造者，采用大规模杀伤性武器（甚至核弹）来灭绝全人类。出自美国科幻电影《终结者》系列。

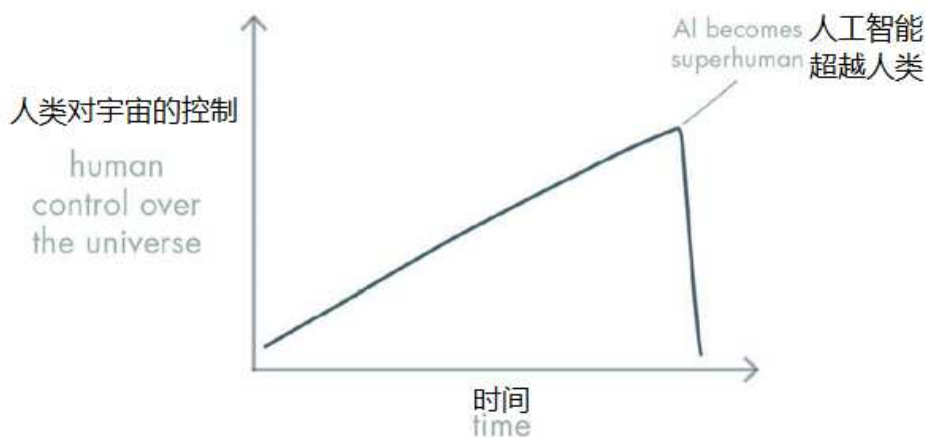
但是，纵然强人工智能真的可能，而不是一个不可捉摸的不解之奥秘，那它也不会在近期到

来：被计算机取代这事儿放到 22 世纪再去操心吧。对于遥远的未来的这种**不定的恐惧**不应该阻止我们今天来做出**可定的计划**<sup>注</sup>。卢德主义者认为我们不应该去制造计算机，因为将来也许某天它们就会取代人类；疯狂的未来主义者则可能巴不得如此。这两种观点是互斥的，但这并没涵盖所有的可能：在二者之间还有巨大的空间，让理智的人类在接下来的几十年间可以去建设更加美好的世界。我们会发现计算机的新用途，让它们不仅仅是把人类现在已经在做的事情做得更好；而是让它们帮助我们去做以前**无法想象**的事情。

注：可定与不定，以及“计划”和“彩票”，参见第六章，《你不是张彩票》。

## THE FUTURE OF STRONG AI?

强人工智能的未来？



【附图 12-2】

# 第十三章 环保主义与七个问题

在 21 世纪伊始，所有人都认为接下来的一件大事应该就是环保科技<sup>注</sup>。必须是：在北京，雾霾已经严重到从这栋楼看不见那栋楼了——就连呼吸都会危害健康。在孟加拉国，人们遭受到砷含量超标的井水的危害，纽约时报称之为“史上最大的集体中毒”<sup>注</sup>。在美国，飓风伊万和卡特里娜<sup>注</sup>似乎预示着全球变暖带来的巨大灾难即将来临。阿尔·戈尔<sup>注</sup>恳请我们向这些问题出击，“事态紧迫，要拿出决心，全体动员，如同面临大战”。人们于是忙碌了起来：企业主们开办了数以千计的环保科技公司，投资人们也为此倾注了 500 亿美金。就这样，一场净化世界的壮举就此展开。

注：环保科技，Clean Technology，又称清洁技术或洁净技术。因为它涉及的领域非常广，例如回收利用，节能减排，可再生的新能源等等，因而实际上包括材料科技，信息科技，能源科技，生物科技，

## 第十三章 环保主义与七个问题

建筑科技，化工科技等等在内的多个方面，当然也包括生态科学和环境科学本身。

注：这个说法出自世界卫生组织（WHO，World Health Organization）2000 年的一篇报告。报告称孟加拉国有 3300 万-7700 万的人的饮用水有可能砷超标。后来又有其他报道说有 200 万人出现砷中毒症状并有多人死亡。这些砷超标的饮用水来自孟加拉国全境、数百万个以低科技挖掘的“管状深井”的井水，而讽刺的是，这些井多数是较早前靠国际援助为改善该国居民饮水条件而开凿的。砷，俗称砒，是一种非金属元素，中毒症状包括剧烈胃痛及呕吐、腹泻、痉挛及抽筋，如果量大，将直接导致死亡。流行病学研究表明，长期接触砷与皮肤癌、肺癌的发生有明确的因果关系，并与肝癌、膀胱癌等内脏癌的发生密切相关。动物实验证明，砷有致畸作用。

注：飓风伊万（Ivan）和飓风卡特里娜（Katrina）分别是美国历史强度上排名第十和第三的飓风，分别生成于 2004 和 2005 年，都达到了飓风等级最高的 5 级，给美国带来了严重的灾害和损失，其中卡特里娜还导致了 1300 余人死亡。

注：艾伯特·戈尔（Albert Arnold Gore Jr.，一般称为阿尔·戈尔），1948 出生于美国华盛顿。美国政治家、律师、环境学家，曾于 1993 - 2001 年担任美国副总统。由于在全球气候变化与环境问题上的贡献受到国际的肯定，因而获得了 2007 年度诺贝尔和平奖。此处接下来的引言即出自他在挪威奥斯陆领奖时的讲话。

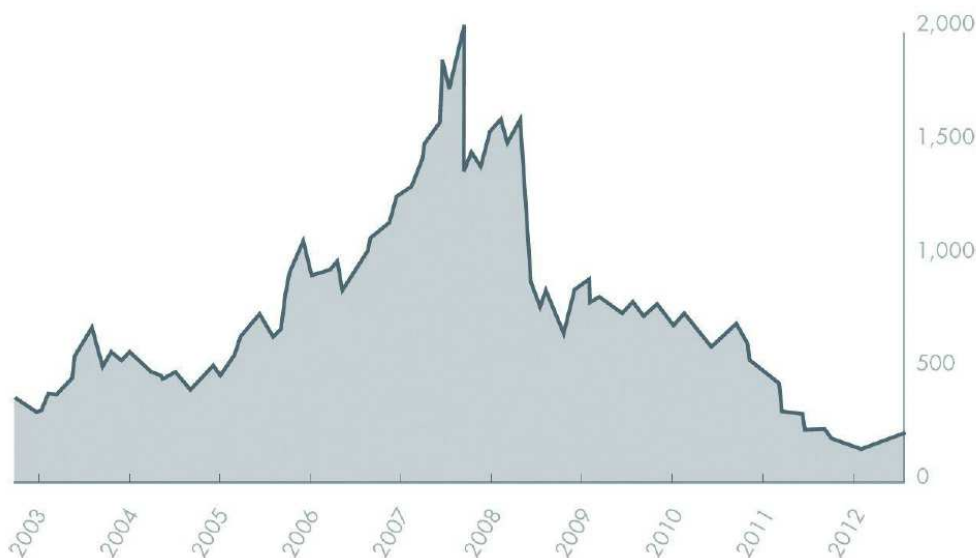
但是没成功。我们没有得到一个更健康的地球，倒是得到了一个巨大的**环保概念泡沫**。

Solyndra 公司<sup>注</sup>成为了最著名的绿色幽灵，但是其他环保科技公司也大部分遇到了类似的悲惨结局——2012 年一年之内，就有 40 多家太阳能产业的制造商关门或者申请破产。可替代能源的主要指数 RENIXX <sup>注</sup>显示了这一泡沫的迅速破灭：

注：Solyndra，美国太阳能电池板生产厂家，2005 年成立于加利福利亚州。中文有翻译称之为索林卓。曾经一度领先于市场并获得 12 亿美元的投资，以及大量的政府贷款和赋税减免，但最终在 2011 年申请破产，并与 2012 年进行了破产清算。由于在破产清算后依然以空壳公司的形式存在了一段时间，所以被作者成为绿色的幽灵。而这里的“绿色”，显然是因为绿色是所有环保的主题颜色。

注：RENIXX 指数，即世界可再生能源工业指数，RENIXX World (Renewable Energy Industrial Index)，2006 年开始发布，是最早的全球可再生能源概念股的股票指数，由全球最大的 30 家可再生能源公司的股票市值计算而成，包括太阳能、风能、水力发电等等。

## RENIXX (RENEWABLE ENERGY INDUSTRIAL INDEX)



【附图 13-1】

环保科技怎么就失败了呢？保守党当然会觉得他们已经知道答案了：因为一旦这些绿色能源得到了当局的重视和支持，那它们就快完了<sup>注</sup>。但是我们确实有理由去重视并支持能源科技，而

且即使现在也是一样。所以关于环保产业的失败，不能简单去归咎于政府的失误，其真相要复杂的多，也重要的多。大部分环保科技公司垮台的原因，是因为他们忽视了下面七个问题中的一个或者几个，而这些问题是所有的企业都必须要回答的：

注：此处是保守党对执政的奥巴马及其政府的嘲讽，因为奥巴马所属的是民主党，而保守党是指共和党和其他偏右的政党，双方是政敌。

### 1， 工程问题

你们有没有**突破性的科技**，而不仅是增量式的改进？

### 2， 时机问题

针对你要办的这个企业，现在是不是创业的**好时机**？



### 3， 垄断问题

一开始你是不是在一个**小市场里占有大份额**？

### 4， 人员问题

你有没有合适的**团队**？

### 5， 行销问题

除了创造产品之外，你有没有**行销及交付**产品的途径？

### 6， 持久性问题

在**未来** 10 到 20 年，你们的市场地位能不能保住？

### 7， 秘密问题

你们是不是识别出了别人没发现的**独特机会**？

这些因素我们之前都分别讨论过。无论是哪个产业，成功的商业计划都必须涉及其中**每一点**。如果你们对这些问题的没有很好的解答，那你们将来就会碰上很多“倒霉运”，然后你你们的公司就会失败。如果全部的 7 条都有把握，那你们就能掌控财富并且事业成功。甚至只有 5 到 6 条也可能会行。但是在环保产业的泡沫里最显著的就是，人们在开始创办企业的时候，甚至连一条问题都没有好好的去回答——这简直就是在期待奇迹降临。

很难去确切的了解每一家环保科技公司的具体失败原因，因为他们大多数都犯了好几条严重

的错误。但是也正是因为这些错误里的任何一条，都足以毁灭一个公司，所以我们很有必要仔细的回顾一下这些环保科技公司的失败，看看究竟都有哪些地方被扣了分儿。

### 工程问题

成功的科技公司都应该有**独家科技**，而且和最相近的替代产品相比，要好上一个量级。但是环保科技公司往往能做到 2 倍的改善就不错了，更不要去想什么 10 倍的改进。有时候他们提供的东西甚至还不如他们想要去取代的现有产品。比如，Solyndra 开发了一种新型的圆柱形的太阳能电池，但是简单的估算一下就知道，圆柱形的电池效率只会是平板型的  $1/\pi$ <sup>注</sup>——它们能接收到太阳照射的面积就是那么点儿。这家公司于是尝试通过增加一些镜面反射来让圆柱体底部也能接受到辐射，但是想要从比较低的起点跳出来，可不是那么容易。

注：圆柱体的侧面表面积为  $2\pi r \cdot h$ ， $r$  为半径， $h$  为高。其接收到的太阳直射面积为其最大截面面积，即  $2r \cdot h$ ，一块宽为  $2r$  高为  $h$  的平板型电池就能接收到同样的太阳辐射。

再说一遍，各个公司都需要努力去实现 10 倍以上的改善，因为泛泛的增量式改善，等到了最终用户那里，往往会变得毫无意义。假设你开发了一种新的风力涡轮机，比现有的科技要提高了 20% 的效率——但这是你在实验室测的。这在一开头听起来还可以，但是在实验室里取得的成果，如果只是这种程度，并不见得就能弥补新产品在现实世界里上市要面对的成本和风险。而且，你的系统给最终购买它的用户带来的改进，就算确实能做得实打实的 20%，那也不过就是 20%，会被认为是稀松平常而受到各种挑剔质疑，因为大家早都习惯于听到各种夸夸其谈的广告宣传了，所以你的产品还是不见得好卖。只有当你的产品带来的改善和进步确实达到了 10 倍，

也就是一个数量级的时候，你的产品才会被客户认为是有显著优势的。

### 时机问题

环保科技业的企业主们曾经很努力的说服他们自己，说属于他们的时刻终于到来了。

SpectraWatt 注公司的 CEO 安德鲁·威尔森 ( Andrew Wilson ) 在 2008 年宣布这家新公司成立的时候，他说“现在的太阳能产业所处的地位，就像 70 年代末的微处理器产业，有很多亟待解决和需要改进的地方。”最后这句话很正确，但要是去和微处理器产业做什么类比，那就太离谱。自从第一块微处理器在 1970 年面世以来，整个计算机产业的发展就不仅仅是“迅猛”而已，都已经达到了指数级的发展。看看英特尔 ( Intel ) 公司早期产品的发布历史：

注：SpectraWatt，美国公司，成立于 2008 年，专注于太阳能技术，于 2011 年申请破产。有意思的是，这家公司就是从英特尔公司分离独立出来的。

## 第十三章 环保主义与七个问题

Generation 历代产品	Processor Model 处理器型号	Year 年份
4-bit	4004	1971
8-bit	8008	1972
16-bit	8086	1978
32-bit	iAPX 432	1981

【附图 13-2】

而第一块基于硅的太阳能电池，相比之下，却是由贝尔实验室在 1954 年制造的——那可是威尔森的新闻稿发布之前半个多世纪啊！光电转换的效率在这中间的几十年里是有发展，但却只是**线性发展**、非常缓慢：贝尔的第一块太阳能电池的转换效率大概是 6%，直到如今的晶体硅电池，或者现代的薄膜电池，在实际使用时的转换



效率也不超过 25%。在 2000 年代中期也没有什么工程上的进展可以让人看出即将发生飞跃。进入一个发展缓慢的市场也有可能是一个好的策略，但是必须有**明确而现实的计划**去占领市场才行。而这些失败了的环保科技公司什么都没有。

### 垄断问题

在 2006 年，亿万富翁、科技投资人约翰·杜尔<sup>注</sup>宣称说“绿色是新的红、白、蓝”<sup>注</sup>。他应该在说到“红”的时候就打住<sup>注</sup>。就像杜尔自己说的，“互联网这样的市场规模是 10 亿美元级别的，能源市场是万亿级的。”但是他没有明说的是，这种巨大的万亿级的市场，同时也意味着残酷血腥的竞争。其他人常常只知道反复的重复杜尔说出来了的这句话：在 2000 年代，我就曾听到过好几十个环保科技的企业主，在刚刚开始展示他们那些精彩美妙、令人陶醉的 PowerPoint 演示文档的时候，就以毋庸置疑的口气来叙述说：这儿有个万亿规模的市场——说得好像这是件好事一样<sup>注</sup>。

注：约翰·杜尔，John Doerr，1951 年出生于美国密苏里州，莱斯大学电子工程学士，哈佛大学 MBA，是美国最有影响力、最具创意、最

## 第十三章 环保主义与七个问题

不拘传统的风险资本投资家之一，被誉为“风险投资之王”。他早期在英特尔供职，后领导风投机构 KPCB ( Kleiner Perkins Caufield & Byres ) 先后投资过 Compaq , Netscape , Symantec , Sun Microsystems , 亚马逊和谷歌等等成功的企业。2009 年起被聘请为美国总统经济复苏委员会顾问。

注：“Green is the new red, white and blue”，这话是杜尔 2006 年企业家年会上说的，但是并不是他的原创，而是出自三次获得普利策奖得主托马斯·弗里德曼 ( Thomas Loren Friedman , 1953- )。弗里德曼毕业于牛津大学，现为《纽约时报》专栏作家，因为其著作《世界是平的/The world is flat》而为人熟知。当时他正在构思一本书，叫做这个名字，但是后来改为了纪录片。其中红白蓝是指国旗的颜色，在这里意指环保将是基本国策，甚至是人类立足之本。

注：如果说到“红”就停止，那就变成了“绿色是新的红色/Green is the new red”，本来是指下文说到的竞争红海。但译者在查询资料的时候意外发现也有同名的书籍，是美国记者 Will Potter 在 2011 年出版的，以自身经历控诉美国政府及情报机构安全机构对激进环保主义者的迫害，称其与之前对“红色”（即共产主义者）的迫害一样。

注：大市场好不好，以及作者对想从大市场里去分一杯羹的态度，在第五章中即有讨论。

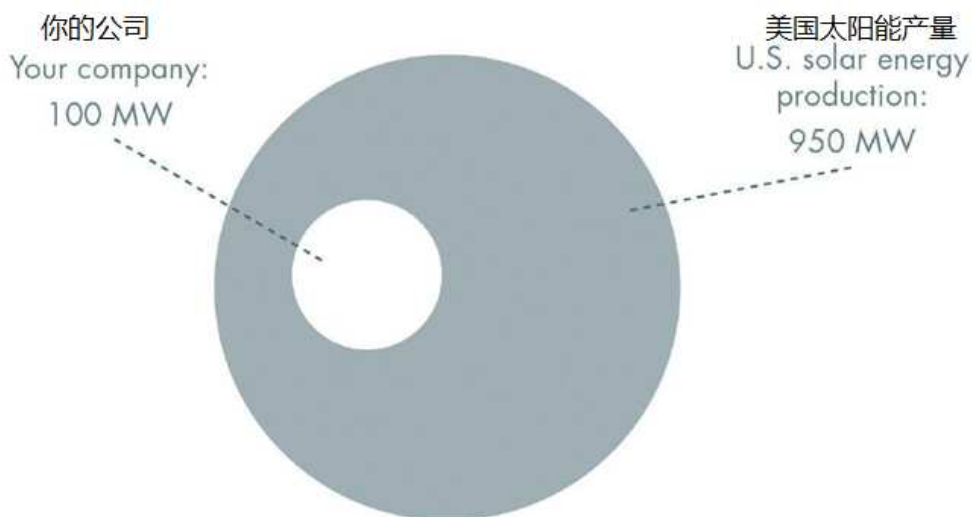
环保科技公司的高管们都会强调能源市场的蛋糕很大，足够所有的人来分，而且竟然每一个人都非常相信他们自己的公司就有这本事能切一块儿下来。2006 年，太阳能薄膜制造商 MiaSolé 的 CEO 戴夫·皮尔斯（Dave Pearce）在面对国会听证小组时，承认他们的公司只是在一种特殊的薄膜式太阳能电池的研发方面，几家“很强”的创业公司之一。但是没过几分钟，皮尔斯就预言说 MiaSolé 可能会在一年内成为“世界上最大的薄膜式太阳能电池生产商”。这事儿真没成，但其实这本来也就不会是多大的事儿：太阳能电池总共至少有十几种，薄膜式只不过是其中的一种。客户们不会去关心你究竟用的是什么技术，除非你的产品能在解决某个特定问题上有显著的优势。而如果你不能在一个较小的市场上有垄断性的独特方案，那你就会陷入恶性竞争中。

MiaSolé的结局就是这样，它在 2013 年被收购了，而收购时的价格比起投资人们砸在这家公司里的钱，要少了好几亿美金<sup>注</sup>。

注：MiaSolé，2001 年成立于美国加利福尼亚州圣克拉拉，2004 年起陆续融资达 5 亿美金左右（其中就有约翰·杜尔的 KPCB 参与），另外还享受 1 亿美金的抵税。2013 年被中国汉能控股集团以约 3 千万美金的价格收购。

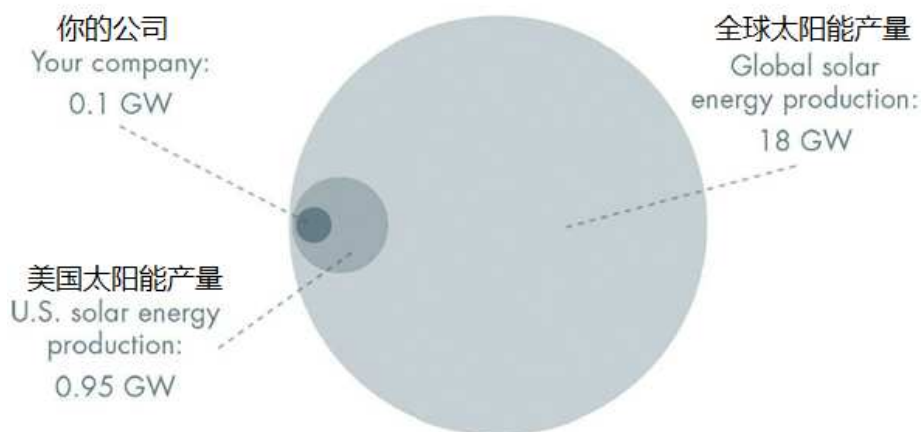
夸大自己的独特性，是一种简单的、试图把垄断问题糊弄过去的**拙劣手法**。假设你在运营一家太阳能设备公司，而且已经成功的安装部署了好几百套太阳能系统，加起来大概能实现总共 100 兆瓦的产能。那么有用整个美国的太阳能总产能是 950 兆瓦，所以你占有了 10.53% 的市场。恭喜你，你可以告诉自己说：你正经是个人物了。

## 第十三章 环保主义与七个问题



【附图 13-3】

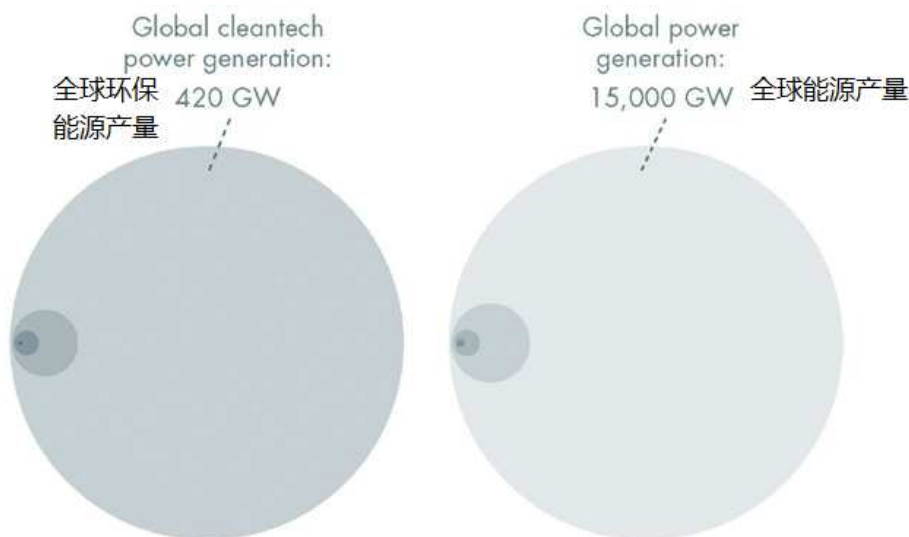
但是如果相关市场不只是美国太阳能市场呢？如果全球太阳能市场才是相关市场，那又会怎么样？全球太阳能的产能是 18 千兆瓦，你的 100 兆瓦现在只不过能让你是条小小鱼而已了：突然之间你拥有的市场份额就变成了 1%。



【附图 13-4】

再如果，相应的度量不是基于全球的太阳能，而是所有的可再生能源，那么又会怎样？全球可再生能源的年度产能是 420 千兆瓦，你立刻就又收缩到了 0.02% 的市场占有率。再要是去和全球高达 15000 千兆瓦的所有能源的年度产能相比的话，你的 100 兆瓦只不过是大海里的一滴水而已。

### 第十三章 环保主义与七个问题



【附图 13-5】

所以说这些环保科技公司的企业主们关于市场的思维简直混乱得不可救药。他们一边把自己的市场形容的非常细分，以显示自己的**差异化**，然后却又转过身去大谈特谈看起来能赚大钱的**巨大市场**，希望基于这个巨大市场给自己估值。但是结果你既不能去主宰一个自己形容出来的虚构的细分市场，又会发现巨大市场里竞争激烈，根



本没那么容易去划拉一块蛋糕。所以我说啊，大部分创办环保科技公司的人，还不如去帕罗奥图开家英式餐馆算了<sup>注</sup>。

注：在帕罗奥图开英式餐馆的事情，请参见第三章。

### 人员问题

能源问题也是工程问题，所以你可能会以为环保科技公司是由科技讷子们在运营的。这你就错了：那些失败的公司都出人意料的是由非技术团队运作的。这些销售型的高管在募集资本和争取政府补贴上很擅长，但是在制造客户们愿意购买的产品上就没那么拿手了。

在我们 Founders Fund 基金，我们就曾经见到过很多这样的。最显著的线索就是他们的衣着打扮：很多环保科技公司的高管们是穿着西服打着领带到处跑的。这就像顶着一盏大大的红灯，因为真正的技术人员穿的是 T 恤和牛仔。所以我们设立了一个底线：来参加科技公司投资推介会时，凡是创始人们西装革履的，一律淘汰。

如果我们多花些时间来仔细评估各个公司的科技的话，可能也一样能避免那些不好的投资，但是这种直觉——不给 CEO 穿西装的**科技公司**投资——让我们节省了很多时间，能很快的辨明真相。CEO 要是擅于销售没什么不好，但是如果他**看起来**就像是销售人员，那估计他销售水平也不怎么样，就更别提技术了。

## 第十三章 环保主义与七个问题



Solyndra CEO Brian Harrison  
穿西服打领带的 CEO  
Solyndra 公司的 Brian Harrison



Tesla Motors CEO Elon Musk  
特斯拉 CEO 埃隆·马斯克  
(T 恤上印的字是“征服火星”)

【附图 13-6】

### 行销问题

环保科技公司有效的迎合并拉拢了政府和投资者，但是他们往往忘记了客户。他们要后来吃到了苦头才了解到这世界不是个实验室：**销售和交付产品，至少和产品本身一样重要。**

问问以色列的电动汽车创业公司 Better Place 注就知道了。它在 2007 到 2012 年间募集了超过 8 亿美金，都花来打造电动汽车上用的可更换的电池组，和建造给电动汽车充电的充电站了。这家公司试图“创造出绿色的替代技术，以减轻人们对高污染交通运输技术的依赖”。它倒确实是这么做的——通过 1000 辆电动汽车至少它确实减少了污染，但这是它申请破产前卖出去的全部数量。其实要说这 1000 辆能卖出去也是

很大的成就，因为这些汽车想要让客户买一辆都很难。

注：Better Place，电动汽车公司，由风险投资支持成立，创始人是以色列人 Shai Agassi (1968-)。公司主要运营在以色列特拉维夫（Tel Aviv），但是注册在美国加利福尼亚州帕罗奥图。

对于新手来说，你连要买的到底是什么都永远别想搞清楚。Better Place 是从雷诺汽车公司<sup>注</sup>买来的车体，然后把电池和电动发动机改装进去。所以你到底买的是一辆雷诺的电动车，还是一辆 Better Place 的车？先不管这个，反正你想买辆车，那你就还得通过好几个步骤。首先你要通过 Better Place 公司同意。要做到这一点，你得证明你住的离他们的充电站足够近才行，而且还要承诺开车是要按预计的路线走，不能随意到处开。如果你通过了这一点，你还要签署一份充电服务协议来给你的汽车充电。这些都完成之

后，你才能开始学习在路上怎么把车停下来更换电池这项崭新的技术。

注：雷诺汽车公司，Renault S.A.，法国著名车辆制造商，成立于 1899 年，以创始人路易斯·雷诺（Louis Renault）的姓氏而命名，图形商标是四个菱形拼成的图案，生产的车辆种类有赛车、小型车、中型车、休旅车、大型车（包含卡车和工程用车及巴士）等，是法国第二大汽车公司，有自己的 F1 车队。

Better Place 认为它的科技会自己说话，所以没有费心去好好给它做市场。所以当听说这家公司倒闭了的时候，有一位沮丧的客户不由的问道：“他们为什么不在特拉维夫<sup>注</sup>立一块广告牌，先放上一张丰田普锐斯<sup>注</sup>的图片，标明价格是 16 万谢克尔<sup>注</sup>；然后再在旁边放上这辆车的图片，标明也是 16 万谢克尔，而且还包含 4 年的燃料？”他还是买到了一辆这种车的，但是不像其他大多数人，他是一位“无论如何都会一直开下去”的爱好者。可惜的是，这事儿连他也做不到了，因

为 Better Place 在 2013 年以 1200 万美金将所有资产变卖进行了破产清算，当时董事会还说：“我们成功的跨越了所有技术上的挑战，但是有些其他的障碍我们无法逾越。”

注：普锐斯，Prius，日本丰田汽车一款两箱车型，于 1997 年 10 月底问世，是世界上最早实现批量生产的混合动力汽车。美国是 Prius 最大的市场，至 2009 初为止，美国丰田总共卖了超过 60 万辆。

注：特拉维夫，Tel Aviv，是以色列第二大城市，滨临东地中海，最初创建于 1909 年，是以色列的经济枢纽，该市具有活跃、摩登、世界主义的特征，被公认是以色列的文化之都。

注：谢克尔，shekel，以色列货币单位，约合 1.6 人民币。



## 持久性问题

每个企业主都应该计划去成为特定市场里**最后出手**的那个人。这要从问问你自己开始：世界在 10 到 20 年之后会是什么样子，我的企业该怎样切入进去？

没几家环保科技公司能给出好的答案。结果就是，连他们悼词都如出一辙。2011 年在申请破产前几个月，Evergreen Solar 公司<sup>注</sup>在关掉它的一家美国工厂的时候解释说：

注：Evergreen Solar, Inc，于 2007 年在美国马萨诸塞州成立。2011 年申请破产，关停美国工厂，但其位于中国湖南的工厂还在继续运营。

中国的太阳能企业获得了政府的大力支持和财政资助.....尽管我们的产品成本.....已经低于预期水平，

并且低于大部分西方厂家，但是依然明显高于中国竞争对手的极低成本。

但是直到 2012 年这种“都怪中国”的论调才真的此起彼伏。在谈到其破产申请时，美国能源部支持的 Abound Solar 公司<sup>注</sup>指责“中国的太阳能板制造商”，说他们“采用侵略性的定价……以致早期的创业公司，很难在现有的市场环境下发展”。而 2012 年 2 月，太阳能板制造商 Energy Conversion Devices 公司<sup>注</sup>破产时，不但在发布会上指责中国，而且还针对 3 家主要的中国太阳能厂商提起了 9.5 亿美元的诉讼——还是针对这 3 家中国企业，Solyndra 公司破产事务的管理人在同年早些时候，也对他们以企图垄断、相互勾结以及掠夺性定价的罪名提起了诉讼。但是来自中国厂商的竞争真的就无法预料吗？这些

环保科技公司的企业主们应该先拿持久性问题好好的问问自己，当然最好换个说法来问：怎么样才能不让中国把生意都抢走？如果他们找不到答案，那他们如今的下场根本就是**可想而知的**。

注：Abound Solar，2007 年成立于美国科罗拉多州，曾接受 4 亿美金的政府贷款。2012 年申请破产。

注：Energy Conversion Devices，1960 年成立于美国密歇根州，2012 年申请破产。

在没有预计到来自同类环保产品的竞争这一失误之上，环保科技公司还在对整个能源市场的趋势预判上被严重的误导了。环保能源这个产业建立的前提是传统的化石能源产业即将日薄西山，但是他们却没想到被页岩气打了个措手不及。在 2000 年的时候，美国的天然气里只有 1.7% 来自页岩气。但是随着开采页岩气的水力压裂法的技术进步，在 5 年之后这个数值已经攀升

到了 4.1%。尽管如此，环保科技业内一直没有人来认真严肃的看待这种趋势：可再生能源是唯一可行的途径；化石能源已经不可能在未来变得更便宜更清洁了。他们错了，化石能源又活过来了。到 2013 年，页岩气已经占据了美国整个天然气供给的 34%，而且价格相比 2008 年下降了 80%，这直接推翻了绝大多数可再生能源企业的商业模式。这种水力压裂法可能也并不是一个可持续的能源解决方案，不过这已经足以毁灭那些没能预见其来临的环保科技公司。

### 秘密问题

每个环保科技企业都在用“我们需要一个更清洁的世界”这一**公认的事实**来证明自己的存在价值。它们自欺欺人的认为，对可替代能源的巨大需求，意味着对**各种**环保科技公司都是巨大的商机。我们来看看在 2006 年的时候，大家对太阳能行情的看涨有多么的普遍。那一年，总统小布什放言未来“太阳能屋顶会让每个美国家庭都能够自己发电”。投资人、环保科技企业高管比尔·格罗斯<sup>注</sup>宣称“太阳能的潜力是无比巨大的”。Suvi Sharma，太阳能厂商 Solaria 公司当时的 CEO，当时承认说，对太阳能产业“有一种淘金的感觉”，而且“也确实有真金子哦——呃，对我们来说，就是太阳光嘛”。但是一窝蜂冲上去拥抱这种共识的后果，就是数十家太阳能电池板

的生产厂商——这里只举几个例子，有 Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt，甚至格罗斯自己的 Energy Innovation 公司，等等——从充满前途的开端迅速走向了破产法庭。这些阵亡者都曾经用被所有人接受广泛共识来描述自己的光明未来。记得吗？成功的公司要有**秘密**：成功一定是基于其他人看不见的**特定原因**。注

注：比尔·格罗斯，William Hunt "Bill" Gross，1944 年出生于美国俄亥俄州，全球债券市场主要操盘手之一。杜克大学心理系获学士、加州大学洛杉矶分校企管硕士，曾在美国海军服役。1971 年联合创办太平洋投资管理公司（PIMCO Pacific Investment Management），有债券天王之称。2014 离开 PIMCO 加入 Janus 资本集团。

注：关于秘密，请参见第八章。

### 关于社会性企业的传说

环保科技的企业主们追求的不止是一般企业意义上的成功。环保科技的泡沫，是“社会性企业”历史上最大的一次集体展现，也是最大的一次败北。这种带有公益慈善性质的企业，最早源自对于企业 and 非盈利机构一直两极分化的看法：企业的力量很大，但是他们被束缚于利益驱动；非盈利机构谋求公众利益，但他们在经济大局中份量太轻。所以才产生了社会性企业，打算把双方的精华结合起来，“做好事来挣好钱”。可他们通常哪头儿都不行。

在社会目标和财务目标之间含糊不清并不能带来什么好处。而“社会性”这个词本身带来的歧义，甚至可能更是个问题：比如说某件事“社

会效应很好”，那到底是指对社会真的有好处呢，还是只是社会上对这事儿的评价很好？但是不管怎么说，如果所有的人都能给某件事鼓掌的话，那这件事儿肯定只是种泛泛的共识，比如说关于绿色能源的总体概念。

阻碍社会性企业发展的，并不是企业的贪婪与非盈利机构的善良之间的**差异**；恰恰相反，阻碍发展的正是二者的**相似性**。就像企业之间常常会互相抄袭一样，非盈利机构之间往往也都在同时致力于相同的事情。环保科技概念就充分展示出了这么做的结果：在一个宽泛的概念目标之下，产生了几百种**毫无差异化**的产品。

要去做些与众不同的事情，因为那才会是真正对社会有好处的——同时，这也是可以让企业



通过**垄断**新市场而获得利润的策略。最好的项目是往往很容易被人忽略的，而不会是在被一大群人鼓吹着的那些；最应该去解决的问题，也正是没有其他人打算去尝试的那些。<sup>注</sup>

注：要做独醒者。

### 特斯拉：7/7

在过去十年里建立的众多环保科技公司中，特斯拉是极少数到现在还欣欣向荣的公司之一。他们比其他人更好的驾驭了环保科技这一社会热点，而且他们对上述七个问题全部都有合格的答案，所以他们的成功非常值得借鉴：

**技术：**特斯拉的技术非常的好，以致于其他传统的汽车公司也为之折服：戴姆勒公司<sup>注</sup>采用了特斯拉的电池组；梅赛德斯-奔驰汽车应用了特斯拉的传动系统；丰田使用了特斯拉的一款发动机。通用汽车公司甚至还专门成立了工作组来跟踪特斯拉的后续举动。但是特斯拉最伟大的技术成就并不是任何一个单一的汽车部件，而是把所有的这么多部件**整合**起来构造出一款优异的产品

的能力。特斯拉的 Model S 轿车，从头到尾都设计得非常典雅，绝不只是把各种部件简单堆砌起来而已：《消费者报告》（Consumer Reports）给它的评分是史上所有汽车里最高的，而《汽车时尚》（Motor Trend）和《汽车杂志》（Automobile）都把它评选为了 2013 年的年度车型。

注：戴姆勒股份公司，Daimler AG，总部位于德国斯图加特，全球第二大豪华车生产商、第二大卡车生产商。公司于是 1924 年由奔驰公司（Benz & Cie，卡尔·奔驰于 1883 年建立）和戴姆勒公司（Daimler Motoren Gesellschaft，1890 年由戈特利布·戴姆勒 Gottlieb Daimler 和威廉·迈巴赫 Wilhelm Maybach 共同建立）两家家族公司合并建立而成，拥有梅赛德斯-奔驰（Mercedes-Benz）、精灵（Smart）、迈巴赫（Maybach）等知名品牌。此处所说采用了特斯拉电池组的是 Smart 的电动汽车系列，因而区别于下面说到的其他梅赛德斯-奔驰品牌的传统动力汽车。

**时机。**在 2009 年的时候，大家很轻易的认为政府对环保科技的支持会持续下去：“绿色任

务”是政治要务，联邦基金已经划拨了专门的款项，国会看起来也要通过关于碳排放指标及交易的法案了。当时大家看到那些巨款的时候都觉得这些补贴应该会**源源不绝**，而唯有特斯拉的 CEO 埃隆·马斯克正确的断定这是**稍纵即逝的机遇**。在 2010 年 1 月，——也就是离 Solyndra 出事之前 1 年半——特斯拉成功的从美国能源部拿到了 4.65 亿美金的贷款，而当 Solyndra 在奥巴马执政期间爆出问题之后，补贴问题就变得非常政治化了。所以接近 5 亿的贷款，在 2000 年代初或者 2011 年以后，哪怕直到现在，都是想都不用去想的，能够有可能的只是在那一小小段的时间窗口之内，而特斯拉就完美的抓住了那一个瞬间。

**垄断。**特斯拉是从一个它可以主导的**较小的细分市场**开始的：高端电动跑车市场。自从 2008 年首台 Roadster 跑车下线以来，特斯拉总共才卖出去了大概 3000 台这种车，但是按照 10.9 万美金的定价，这可也不是小数目了。从小处开始，让特斯拉有机会可以腾出手来进行研发，从而生产出了稍微便宜一点的 Mode S 型轿车，于是现在特斯拉也占领了豪华电动轿车的市场。仅 2013 年他们就卖出了 20000 台轿车，所以现在他们已经为将来再扩张到更大的市场上占据了有利的地形。

**团队。**特斯拉的 CEO 既是高明的工程师，也是精明的销售家，所以他组建的团队在两方面都很精通实在是很不出所料。埃隆对他的员工们是这么说的：“如果你进了特斯拉，那你就相当于

选择了要进**特种部队**。哪儿都有常规部队，这没什么不好，但如果你是在特斯拉干活儿，那你的选择就是要**打起精神玩儿出彩**。”

**行销。**大多数公司都轻视了行销环节，而特斯拉对其非常的重视，以致它打造了属于自己的整个销售链条。其他汽车公司要依靠那些独立的经销商：比如福特汽车和现代汽车都只生产汽车，而要通过其他人来进行汽车销售。特斯拉却把汽车的销售和服务都放在了自己的店里。特斯拉采用的这种方式比起传统的使用经销商的方式，先期成本要大很多，但是由于可以对客户的体验有更强的掌控，从而能够强化特斯拉的品牌效应，所以对公司来说，从长远来看是更省钱的。

**持久性。**特斯拉在起跑的时候就领先一头，而且后面也跑得一直比别人要快——总之也就是说它的领先优势在接下来几年里会越拉越大。而成为了一个已经被大家所认可的**品牌**，就是特斯拉已经有所突破的显著标志：要知道汽车是很大件的东西，要购买哪个牌子的汽车，是人们一生中在买东西上需要作出的最重大的决定之一，所以在这种量级上，一个品牌要想赢得消费者的认可，是非常困难的。另外，还有一点和其他汽车公司不同的是，特斯拉的创始人依然还在掌控着公司，所以这家公司在短期内是不会放慢脚步乃至散漫松垮的。

**秘密。**特斯拉很明白，**时尚**可以引领并驱动大家对环保科技的兴趣。有钱人尤其愿意表现得非常环保，所以即使像个方盒子一样的丰田普锐

斯、或者粗粗又笨笨的本田音赛特<sup>注</sup>，他们也会愿意去开。可是那些车，要说会让开它们的人觉得有点儿酷的话，也只有当你能把它们和那些提倡环保的电影明星联系起来、说某某明星也开这种环保车型的时候，才行。所以特斯拉决定说，要造的车嘛，应该让开车的人看起来就很酷，句号。——哎你们知道吗，莱昂纳多·迪卡普里奥<sup>注</sup>就把他的普锐斯给换了，换了一台很贵的（而且一看就知道很贵的那种）特斯拉 Roadster 电动跑车。当广大的环保科技公司还在挣扎着想让自己有点差异化的特征的时候，特斯拉已经基于一个**秘密**构建了自己的品牌，那就是：所谓环保科技，与其说是一种**环境生态需求**，不如说是一种**社会热点现象**。

注：音赛特，Insight，是日本本田汽车公司 1999 年推出的一款混合动力汽车。本田公司，Honda Motor Co., Ltd. (本田技研工業株式會



## 第十三章 环保主义与七个问题

社)，是世界上最大的摩托车生产厂家，汽车产量和规模也名列世界十大汽车厂家之列。1948年由本田宗一郎创立于日本东京。

注：莱昂纳多·迪卡普里奥，Leonardo DiCaprio，美国著名男演员，1974年出生于美国加利福尼亚州洛杉矶。1990年，16岁的他就参加了电视剧《成长的烦恼》的拍摄。后来出演过众多电影，1995年因《罗密欧与朱丽叶》荣膺第47届柏林国际电影节最佳男主角。1997年主演的《泰坦尼克号》成为其最为全球及中国观众认知的影片。之后还有《逍遥法外》《谎言之躯》《飞行家》《无间道风云》《盗梦空间》《了不起的盖茨比》等等知名影片。2014年9月他因对环境问题的持续关注和宣传，和被联合国任命为关于环境变化的代言人。

### 能源 2.0

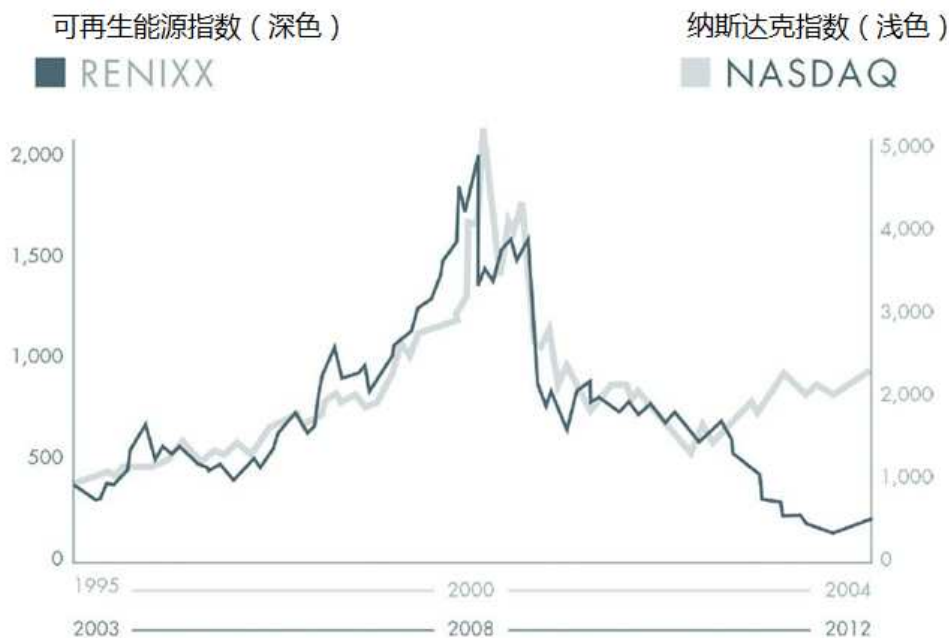
特斯拉的成功，证明了环保科技本身并没有什么内在的问题，在其身后的**总体概念**也是正确的：世界确实需要新的能源。能源是主导性的资源：它会左右我们的食品供给、住所建造、以及一切让我们生活舒适的事物。大部分的世界都还在希望能像当今的美国人民一样生活，但是全球化会使能源方面所面临的挑战愈演愈烈。除非我们能开发出新科技，否则世界上实在就是没有那么充足的能源，能通过既有的手段或者资源的再分配来让所有人都走向富足。

环保科技产业提供了一条途径，让人们对于能源的未来可以采取乐观的态度。但是当这些不定乐观派的投资人们盲目的去在各种绿色能源公

司身上下注的时候，他们没有去考察这些公司是不是有**确切的商务计划**，还是只是依托于**泛泛的绿色能源**这一概念，于是泡沫产生了。把 2000 年代可替代能源的市值变化曲线，和十年前纳斯达克<sup>注</sup>的涨跌曲线放在一起，你就会看见几乎一模一样的图形：

注：纳斯达克，NASDAQ，是美国除纽约证券交易所之外的第二个股票交易机构，也是全球第二大股票市场。1971 年建立，名称原意为美国全国证券交易商协会自动报价表（National Association of Securities Dealers Automated Quotations），因为它是第一个全部采用电子交易系统的证券交易所。由于其主要涵盖各种高新技术企业，所以其市值变化或指数曲线也往往用来作为高新技术行业兴衰的标志，而此处“十年前”指的就是互联网泡沫前后的时期。

## 第十三章 环保主义与七个问题



【附图 13-7】

在 1990 年代也有一个**大的概念**：互联网产业会很大。但是太多的互联网公司就仅仅只有这个相同的概念，别的什么都没有。企业主并不能因为**宏观尺度**的见解而有所收益，他必须有在**微观尺度**上有自己的规划才行。环保科技公司也面

临了相同的问题：不管这个世界是多么的需要能源，只有能够针对特定能源问题提供优异的解决方案的公司才能最终赚到钱。没有哪个领域会重要到“只要能参与进去，就能创办出好公司”的程度。

互联网科技的泡沫比环保科技的泡沫要大得多，所以摔下来的时候也要疼的多。但是 90 年代人们的梦想最终被证明是正确的：那时候人们认为互联网会从根本上改变出版、零售、甚至日常的社交。这种观点曾经被人质疑，而且在 2001 年互联网泡沫破灭的时候，质疑的人看起来非常的有先见之明。但是放到今天，他们的质疑就是幼稚可笑的了。在互联网泡沫破灭后的那一片.com 废墟之中，新一代的互联网创业公司举着 Web2.0 的旗帜**重新崛起了**，那环保科技泡沫破

灭之后是不是也会有新一代的能源科技创业公司会成功？对于新能源方案的宏观需求依然非常现实。但是有价值的企业必须要起步于找到利基市场并且去占领这个小市场。就像 Facebook，最初只是给一所大学的校园提供服务的，但是后来拓展到了其他学校，再后来遍布了全世界。要给能源方案找到小市场，可能会很需要有一些想法：比如去给偏远的岛屿提供替代柴油的能源方案；或者去建造模块化的反应堆，以便可以在敌对地区的军事设施里快速部署，等等。所以对于企业家们来说，矛盾的地方就是，想要建立能源 2.0 这个**大概念**，最有挑战的地方却是要先从**小方面**去进行思考。

## 第十四章 创始人悖论

创办 PayPal 的一共有六位，其中四人在高中造过炸弹。

有五个人在那时候还不超过 23 岁。有四个不是出生在美国。有三位还是从共产主义国家过来的：潘宇(Yu Pan)来自中国，Luke Nosek 是从波兰来的，麦克斯·列夫琴是从苏维埃乌克兰。当然，制造炸弹可不是那些国家那个时代的小孩子们通常都会去干的事儿。

其实我们六个都可能会被认为是怪胎。比如我和 Luke 的第一次聊天是关于人体冷冻的，他当时刚刚签了协议，会在临死前被冷冻起来，等以后医疗科技发达了再看看能不能再复活。麦克斯则说自己没有国籍，并且以此为荣：他们家在苏

联解体的时候逃到了美国，从此就算流离于国别之外了。Russ Simons 算是混出来的了，他上的是伊利诺伊州顶尖的数学和科学的磁校<sup>注</sup>，要知道他可是在拖车宿营区<sup>注</sup>长大的。只有 Ken Howery 算是符合典型的美国幸福童年形象：他可是 PayPal 唯一的童子军雄鹰<sup>注</sup>啊！不过，他以前的同事认为他是发了疯了才会跟我们混在一起的，因为他以前工作的大银行给他的薪水是我们这儿的三倍。所以他也不是那么的完全正常。

注：磁校，Magnet School，又称磁石学校，是美国特色的公立学校，设置各具特色的教育课程，不受学区限制。最初是 1970 年代为打破种族隔阂而建立的。

注：拖车宿营区，Trailer Park，美国贫困线以下的人口常常聚居的地方。拖车这里是指拖车式的简易移动房屋或房车，比负担一所房子要便宜很多，并且可以随需要流动。

注：雄鹰，Eagle，是美国童子军（Boy Scouts of America）的最高称号。美国童子军是世界童子军运动中于 1910 年在美国成立的一个民间组织，核心任务是帮助青少年通过探索和学习如何保持强健的体魄、为将来的职业做准备、承担公民责任。童子军通过参加训



## 第十四章 创始人悖论

练、学会技能（如急救）和完成任务获得表彰和级别晋升。鹰级是其中最高一级，需要掌握一项或几项特殊技能，有一定的组织和领导能力，在童子军中担任职务，并有突出表现才能，才能晋升到这一级别，并且获得相应的徽章。由于其获得的难度，在美国文化中有时候会成为一个人终生的荣誉象征。

1999 年的 PayPal 团队

（从左至右：Ken Howery，麦克斯·列夫琴，潘宇，Russ Simons，彼得·蒂尔，Luke Nosek）

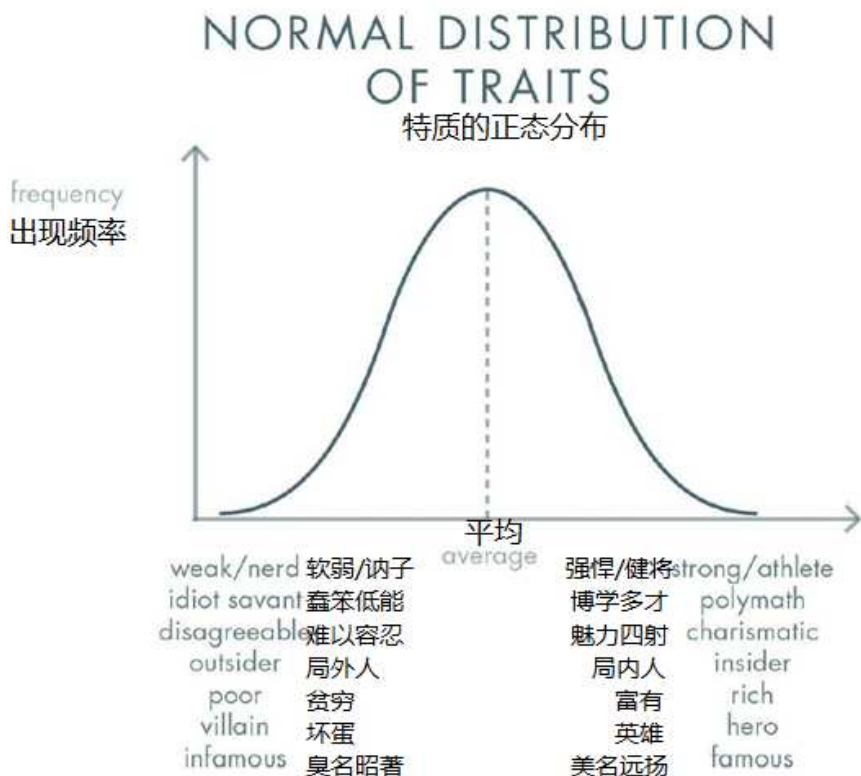


【附图 14-1】

莫非创始人都是非常人类？还是说，我们只是记住并夸大了他们不一样的地方？更为重要的是，哪种**个人特质**对于作为创始人来说很有影响？这一章，我们就来谈谈，对于公司来说，如果不是交给那些可被替换的经理人们来管理，而是经由一个非常独特的人来领导的话，为什么会**更加有力**，但同时也**更加危险**。

### 差异是引擎

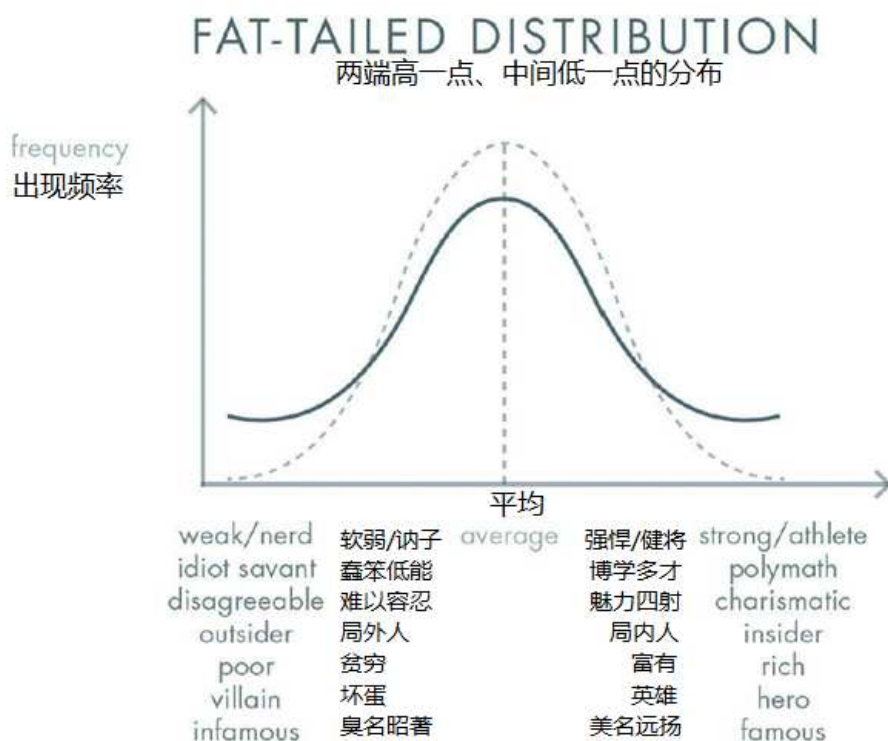
有人强悍，有人软弱，有人天才，有人白痴——但是大部分人都在中间地带。把所有人所处的位置标出来，就可以得到一条钟型曲线：



【附图 14-2】

而既然很多创始人都有比较极端的特质，所以大家可能会猜想说如果把创始人的特质分布也画出来的话，应该跟上面的图形大体差不多，但

是在两头的人都要多一些，所以图形的两端都会相应的高一些：

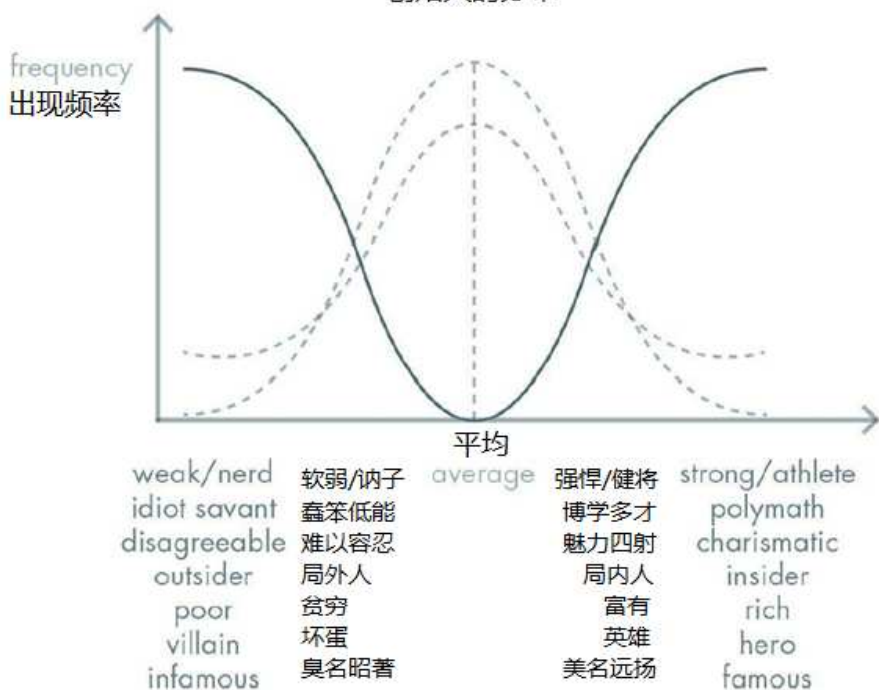


【附图 14-3】

不过这可完全没有抓住关于创始人的最奇特的地方。一般来说吧，我们会认为相反的特质应该是**互斥**的：举例来说呢，就是一般人不会同时既贫穷又富有。但是对于创始人们来说，这种事情却经常会发生：创业公司的 CEO 们常常穷到没什么现钱，但是却因为持股很多所以是纸面上的百万富翁。还有就是他们也常常会在面目可憎和魅力四射之间来回摇摆。另外，几乎所有成功的企业家，都会同时既是局内人，也是局外人。而当他们确实成功的时候，他们招来的也会是既有美名也有臭名。所以当你把这些创始人和他们的特质标记出来的时候，会得到一条翻转过来的正态分布曲线：

### THE FOUNDER DISTRIBUTION

创始人的分布



【附图 14-4】

那么这种奇怪又极端的特质组合是从哪里来的呢？他们既可能是生来就有的（先天的），也

可能是个别环境所导致的（后天的）。但是更或者，创始人们**并不是真的**像他们表现的那么极端。他们会不会是出于策略性的考虑去有意夸大一些特质？或者其他是不是也可能会有所夸大？所有的这些影响都有可能会同时出现，但是不管怎么个出现法儿，他们之间都会不断的**相互强化**。这种循环通常都是从**本就不寻常**的人开始，然后以他们的举止和表象变得**更加与众不同**而结束：



## 第十四章 创始人悖论



【附图 14-5】

如果要举个例子的话，我们来看看理查德·布兰森爵士<sup>注</sup>，亿万富翁，维珍集团<sup>注</sup>的创始人。他应该被描述成**天生的**企业家：他在 16 岁的时候就

开始了他的第一份生意，在仅仅 22 岁的时候就创办了维珍唱片。但是他一些其他的著名之处——比如说他标志性的狮子鬃毛似的发型——就不是那么**先天的**了：人们认为他原先并不是那付样子的。由于布兰森细心的经营着他的各种极端的特质（和裸女名模一起玩儿冲浪板是公关手法，或者只是个人的寻欢作乐？要么二者都是？），媒体常常热情的给他加上各种封号：布兰森是“维珍之王”，“毫无争议的公关之王”，“品牌之王”“沙漠和天空之王”。当维珍航空开始给乘客提供形状像布兰森头像的冰块的时候，他就又成了“冰块之王”。

注：理查德·布兰森，Richard Branson，1950 年出生于英国伦敦。一位具有传奇色彩的亿万富翁，16 岁时从创办杂志开始从商，创办维珍品牌并将其拓展为巨大的集团，参见下条注释。他以各种特立独行不拘一格著称，近期的举动之一是在 2013 年与人打赌失败之后，亲自穿上空姐的服装在维珍航空的班机上给乘客服务。早期他曾驾驶热气球飞越大西洋和太平洋，驾驶两栖汽车穿越英吉利海峡，并

## 第十四章 创始人悖论

且都创造了世界纪录。虽然如此，他的个人生活却很稳定，婚姻幸福稳固，育有一子一女。同时热心公益事业，例如 1999 年资助成立国际失踪和受虐儿童中心（ICMEC，International Centre for Missing & Exploited Children），2007 年牵头并资助纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）成立聚集全球精英领导人的独立团体“长者会”（The Elders）。1999 年底，英国伊丽莎白女王决定册封布兰森为爵士，由查尔斯王子于 2000 年在白金汉宫为他授勋。

注：维珍集团，Virgin Group Ltd.，是英国最大的私人企业集团，业务范围包括旅游、航空、娱乐业等，目前在全球有 400 家左右的下属公司。维珍品牌最早源自布兰森创办的维珍唱片（Virgin Records），旗下曾有许多大牌明星和乐队，后于 1992 年卖给了 EMI。1984 年，布兰森成立的“维珍大西洋航空公司”（Virgin Atlantic Airways），简称维珍航空，现在是英国第二大国际航空公司。其他著名子公司还有维珍互动（Virgin Interactive），维珍饮料（Virgin Drinks），维珍铁路（Virgin Rails），维珍移动（Virgin Mobile）等等，当然这些公司也有业务调整或出售了的，但是整体上维珍品牌依然在广阔领域里充满活力。

那么布兰森会不会只是个普通的商人，但是碰巧在其优秀的公关团队的努力之下，被媒体吹捧起来的呢？或者他自己本身就是品牌塑造的天生材料，所以记者们对他另眼相看乃至被他玩得

团团转，本来就是理所应当的？很难说得清——可能两方面都是吧。



【附图 14-6】

还有一个例子是肖恩·帕克（Sean Parker），他最早是最最外围的**局外人**身份出

现在大家视野里的——他曾是个罪犯。他在高中的时候本来是个很谨慎的黑客，但是他爸爸觉得对于一个 16 岁的孩子来说，肖恩玩儿电脑的时间实在是太多了，所以终于在某一天把他的键盘给没收了，呃，问题是当时肖恩正在黑别人的半道儿上……结果肖恩没办法退出下线，于是被 FBI 给发现了，然后就被抓了。

好在肖恩当时是未成年人，所以他也没被怎么着，而要是说这事儿有什么影响的话，那只能说是反而给他壮了壮胆。3 年以后，他和人一起创办了 Napster，他们那种点对点的文件共享服务在一年之内就吸引了过千万的用户，成为历史上增长最快的企业之一。但是唱片公司因为版权问题提起了诉讼，所以仅仅开张了 20 个月，

Napster 就被联邦法院裁决关停了。在短暂的处于风暴**中心**之后，肖恩又回到了**局外人**的状态。

然后 Facebook 来了。2004 年肖恩遇到了马克·扎克伯格，帮他谈下了 Facebook 的第一笔融资，然后当上了这家公司的第一任总裁。到了 2005 年，他因为被指控使用毒品，就又不得不下台了，但是也这只不过是让他的臭名声更响亮了而已。而自从贾斯汀·汀布莱克<sup>注</sup>在电影《社交网络》<sup>注</sup>里扮演了他的角色之后，肖恩被认为是全美国最酷的人之一。贾斯汀·汀布莱克其实总体上来说比肖恩更有名，但是如果他出现在硅谷，人们就反而会问他“你是不是肖恩·帕克”？

注：贾斯汀·汀布莱克，Justin Timberlake，美国男歌手、演员、音乐制作人、主持人，前男子演唱组合超级男孩成员。1981 年 1 月 31 日出生于美国田纳西州孟菲斯市，曾获得第 5 届全英音乐奖最佳国际专辑、国际最佳男歌手奖与全美音乐奖最佳流行和摇滚专辑专辑

## 第十四章 创始人悖论

奖、格莱美最佳流行男歌手奖，等等。2010 年参演电影《社交网络》，并饰演肖恩·帕克。

注：《社交网络》，The Social Networks，2010 年美国电影，根据本·麦兹里奇（Ben Mezrich's）的小说《意外的亿万富翁：Facebook 的创立，一个关于性、金钱、天才和背叛的故事》（The Accidental Billionaires: The Founding of Facebook, A Tale of Sex, Money, Genius, and Betrayal）改编而成。由大卫·芬奇（David Fincher）执导，杰西·艾森伯格（Jesse Eisenberg）、安德鲁·加菲尔德（Andrew Garfield）、贾斯汀·汀布莱克（Justin Timberlake）和艾米·汉莫（Armie Hammer）等联袂出演。小说和影片的故事原型来源于社交网络 Facebook 的创始人马克·扎克伯格和埃德华多·萨瓦林建立和发展 Facebook 的历程。影片获得了 2011 年奥斯卡奖最佳改编剧本、最佳配乐和金球奖最佳剧情片、最佳导演、最佳编剧等若干奖项及其他多项提名。



肖恩·帕克



Lady Gaga

【附图 14-7】

这个世界上最著名的人们大部分也都是创始人：名人们建立的不是公司，而是建立、经营、培育了自己，这个“人”的**品牌**。比如说 Lady Gaga<sup>注</sup>，现在已经成为还活着的人里面最有影响力的人之一了。但这真的是个真人吗？她的真名



不是什么秘密，但是却几乎没有人知道也没有人关心。她的穿着打扮是如此的另类怪异，以致于要是别人也这么穿的话，估计有可能是会被关进精神病院的。她想让你们相信的就是她“生来就这样”——这也是她第二张专辑及其主打歌曲的名字。但是没有人天生就会长得像具僵尸，然后还有俩犄角长在头上：所以这种神神叨叨的事情一定是 Lady Gaga 自己营造出来的。但是话又说回来了，什么样的人会对自己这么做呢？肯定不是什么正常的人。所以说呢，没准 Lady Gaga 的确生来就那样。

注：Lady Gaga，美国流行女歌手、词曲创作者、慈善家、演员。1986 年出生于美国纽约曼哈顿，本名 Stefani Joanne Angelina Germanotta，具有意大利和法国血统，Lady Gaga 是其艺名。其作品囊括多项冠军单曲排行和多项国际奖项，音乐风格前卫，衣着装束等等更是可以另类到耸人听闻。2010 年被《时代》周刊评为百大最有影响力文化人物之一，2012 年荣登福布斯最具潜力明星榜榜首。她也热心公益，多次在各种灾难后捐款，并且成立了“生来就这样”公益基金，以及为 LGBT 性别多元群体代言。

# 王者从何而来

创始人的**极端化形象**在人类历史上并不是什么新鲜事物，古典的神话传说里就比比皆是。俄狄浦斯<sup>注</sup>，就很是个局内/局外的矛盾统一体：他刚出生就被遗弃外地，最终也是客死异乡；然而他又位是英明的国王，并且解开了斯芬克斯之谜<sup>注</sup>。

注：俄狄浦斯，Oedipus，西方文学史上著名的命运悲剧人物。他本是希腊神话传说中的人物，是忒拜（Thebe）的国王拉伊奥斯（Laius）和王后约卡斯塔（Jocasta）的儿子，受到命运的左右，他出生后就被遗弃，长大后在不知情的情况下杀父娶母，最终自我放逐于异乡而死。古希腊著名悲剧作家索福克勒斯（Sophocles，公元前496-前406）依据传说创作的古典悲剧《俄狄浦斯王》刻画了其悲剧命运，成为不朽名篇。而弗洛伊德定义的“俄狄浦斯情结”（Oedipus Complex）也是由此而来。

注：斯芬克斯，Sphinx，传说中的怪兽，狮身人面或羊头或鹰首。最初源于古埃及神话，也见于西亚神话和希腊神话中，但斯芬克斯在各文明的神话中形象和含义都有不同。此处说的斯芬克斯之谜通常

## 第十四章 创始人悖论

指：“什么动物早晨用四条腿走路，中午用两条腿走路，晚上用三条腿走路？”

罗幕路斯和雷穆斯<sup>注</sup>有着高贵的血统，却被遗弃成为了孤儿。当他们知道了自己的身世之后，打算建立一座城市。但是他们对于把城市建在哪儿有很大的争议，结果当雷穆斯越过了罗幕路斯指定的罗马城的边界的时候，罗幕路斯真的把他给杀了，并且扬言说：以后所有胆敢越过我的城墙的人，都是这个下场。既是立法者，又是犯法者；既是法外之徒，又是罗马之王；罗幕路斯也是这样的自相矛盾的**局内/局外**混合体。

注：罗幕路斯（Romulus，约公元前 771 -前 717）与雷穆斯

（Remus，约公元前 771-前 753）是罗马神话传说中罗马城的建造者。传说中他们的父亲是战神玛尔斯，母亲是女祭司雷亚·西尔维亚，他们出生后即被遗弃但因为被母狼喂养而活了下来。

通常的人们都不会像是俄狄浦斯或者罗幕路斯。但即使是这些传说中的人，无论他们在真实生活中其实是什么样子，他们通过神话传说被记录被流传下来的，也都是这些比较极端的故事和形象。那么为什么，对这些古代的文化来说，去铭记这些极不寻常的人物，是那么的重要呢？

无论是美名远播还是臭名昭著的人，他们都被用来作为**公众情绪的承载**：太平盛世人们就去歌颂他们，灾祸连结人们就去怪罪他们。因为早期的人类社会面临的最重要的一个根本问题就是：如果人们没有办法去停止冲突，社会就会崩塌溃乱。所以不管是瘟疫、灾难、还是暴力冲突，只要和平安宁受到了威胁，那么对于整个社会来讲，把所有的罪责都堆到一个人身上，是**利**

**大于弊的。**而这个被大家一致同意用来顶罪的人，我们称之为：替罪羊（Scapegoat）。

那么拿什么人来当替罪羊最有效呢？就像创始人一样，替罪羊也要具有极端但是矛盾的形象。一方面，他需要是足够软弱的，这样才无力来阻止自己的被牺牲；另一方面，他又要是足够强大的，因为如果让他来承担了罪责，就能够消弭冲突的话，那他必然是整个群体里最强大的。

而且在行刑之前，替罪羊们往往会被当做神祇一般供奉膜拜。在阿兹特克人<sup>注</sup>的习俗里，他们认为这些即将作为祭品牺牲的人，正是他们信奉的神祇在人间的短暂下凡，所以他们会给这些祭品供奉上锦衣玉食，然后当这短暂的下凡该结束了，他们就会挖出祭品的心脏来送他们归天。其

实，这正是所有君主统治的根本模式：**王者就是活在人间的神祇，而神祇都是被谋害的王者。**或许，现代的王者们也不过是种替罪羊，只不过是能够延缓自己的行刑而已。

注：阿兹特克人，Aztecs，又译阿兹台克人，是南美洲原住民，原属纳瓦语（Nahuatl）系的一个部落，后来在公元 11-12 世纪崛起，从北部迁入墨西哥中央谷地，1325 年在特斯科科（Texcoco）湖西部岛上建造特诺奇蒂特兰（Tenochtitlán）城。后在其领袖蒙特祖马一世（Moctezuma I）领导下发展为南美较大帝国。16 世纪西班牙殖民者入侵后逐渐破灭，西班牙人占领并毁坏特诺奇蒂特兰城后，在其废墟上建立了墨西哥城。

### 美国王族

名人们通常会被认为是“美国的王族”。我们甚至会用各种称号给我们最喜爱的明星加冕：埃尔维斯·普雷斯利<sup>注</sup>是摇滚之王，迈克尔·杰克逊<sup>注</sup>是流行之王，还有，布兰妮·斯皮尔斯<sup>注</sup>是流行公主。

注：埃尔维斯·普雷斯利，Elvis Presley，1935-1977，美国著名摇滚歌手及演员，出生于密西西比州图珀洛，被称为摇滚之王（King of the Rock&Roll），国内称其为猫王。他是 20 世纪美国文化标识之一，其夸张的现场表演风格与胯部扭动动作最直接反映了“摇滚”这一特征，将原本边缘化的摇滚乐带入主流，为大众所知、并带来了流行音乐的行为方式及观念的革新，自己也成为最有影响力的音乐人之一。1977 年因药物相互反应去世，时任美国总统吉米·卡特（Jimmy Carter）称其“永久改变了美国流行文化面貌”。但其猫王称号只在中文圈使用，可能来自他早期被称作“Hillbilly Cat”，意为乡下歌手，及其 1957 年主演的电影“Jailhouse Rock”中文被译成《脂粉猫王》，但其实从来都与猫无关。

注：迈克尔·杰克逊，Michael Jackson，1958-2009，美国著名流行歌手、舞者、词曲创作人，出生于美国印第安纳州加里市。迈克尔是

## 第十四章 创始人悖论

杰克逊家族的第七个孩子，他在 1964 年作为杰克逊五人组（Jackson Five）的成员和他的兄弟一起在职业音乐舞台上初次登台，后独自发展并取得巨大成功，创下多项商业记录，获得全球过百项音乐奖项，并创下吉尼斯世界纪录。通过丰富的舞台和视频的表演，杰克逊普及了一些像机械舞和太空步等舞蹈技术，成为美国文化符号之一，同时其影响力遍及世界各地。成名后热心公益，2000 年吉尼斯世界纪录大全里认证他资助过 39 个慈善机构。

注：布兰妮·斯皮尔斯，Britney Spears，美国著名女歌手、演员，1981 年出生于美国密西西比州，在路易斯安那州长大，初期在中国又称“小甜甜”。童年时期在参加热门电视节目后即开始其演艺生涯，1997 年与 Jive 唱片公司正式签约成为艺人，1999 年发行首张专辑后立即走红。之后曾多次获得各种音乐奖项，并曾创造了流行音乐史上女歌手的多项最高记录，并以其年轻性感充满活力的形象红遍世界，成为 20 世纪末美国文化符号之一。



## 第十四章 创始人悖论



埃尔维斯·普雷斯利



迈克尔·杰克逊



布兰妮·斯皮尔斯

### 【附图 14-8】

直到他们不再是了。埃尔维斯在 70 年代毁了自己，体重超标的他独自死在了卫生间里。如今，埃尔维斯模仿者们<sup>注</sup>也都大腹便便不修边幅，不再像以前那样苗条又酷。迈克尔·杰克逊从大家喜爱的童星，变成了一具徒具其名的躯壳：言行古怪，面目可憎，嗜毒成瘾；全世界都乐于讨论

的只是他打官司的细节。布兰妮的故事最有戏剧性。我们几乎是凭空造就了她的神话，让她还在少女时期就被捧为超级巨星。但是之后的一切却都脱离了轨道：我们见证了她剃秃了的头顶，暴食与厌食的丑闻，还有剥夺了她对孩子们的抚养权的那些被高度曝光的庭审<sup>注</sup>。她这是怎么了？她是一直就有点疯癫吗？还是因为出名了导致的？或者是她还嫌不够出名？

注：埃尔维斯模仿者，Elvis Impersonators，又称 Elvis tribute artists (ETAs)，是指模仿埃尔维斯的群体，有业余进行模仿的粉丝，也有专业以模仿他为职业的人士，在其在世期间就开始出现，在其去世之后依然长期存在，有不少活动和比赛，甚至还曾有专门的电台。

注：布兰妮 2004 年与歌手、伴舞凯文·费德林（Kevin Federline）结婚，后分别在 2005 和 2006 年生有两个儿子，但是二儿子出生之后不久他们就离婚了。后法庭判决抚养权归凯文所有，她对判决不服，并导致警察介入。

## 第十四章 创始人悖论



埃尔维斯·普雷斯利



迈克尔·杰克逊



布兰妮·斯皮尔斯

### 【附图 14-9】

而对于有些陨落了明星，死亡则带来了重生。有很多流行音乐人在 27 岁死去——例如詹尼斯·乔普林，吉米·亨德里克斯，吉姆·莫里森，还有科特·柯本<sup>注</sup>——他们被称为“27 岁俱乐部”，并且因此而得以不朽。在也加入这个俱乐部之前，艾米·怀恩豪斯<sup>注</sup>在歌里唱到“他们想让我去戒毒，我说‘不，不，不’”。戒毒看起来一点儿

也没意思，而且还会断了通往不朽的道路。因为也许，想把摇滚之神永远当下去，唯一的方法就只有早早的逝去了。

注：詹尼斯·乔普林，Janis Joplin，1943-1970，美国著名女歌手，生于美国得克萨斯州，60年代的迷幻女杰，被称为最伟大的白人摇滚女歌手和伟大的布鲁斯歌手，是女性摇滚乐的代表人物。

注：吉米·亨德里克斯，James Marshall "Jimi" Hendrix，1942 - 1970，出生于华盛顿州的西雅图，是美国著名的吉他演奏家，歌手，和作曲人，被公认为是摇滚音乐史上最伟大的电吉他演奏者。

注：吉姆·莫里森，James Douglas "Jim" Morrison，1943 - 1971，美国著名创作歌手和诗人，出生于美国佛罗里达州。他早年迷于尼采、兰波和杰克·凯鲁亚克的作品，并以自己的能力把它们与歌词相结合，使他成为史上最有艺术才华、最有影响力的创作歌手之一。他组织成立并担任主唱的门户乐队（The Doors）是60年代最受欢迎的乐队之一，以讽刺与批判见长。

注：科特·柯本，Kurt Donald Cobain，1967 - 1994，美国著名摇滚创作歌手，出生于美国西部华盛顿州的阿伯丁市。他才华横溢，能写能唱，组建了震惊世界的摇滚乐队“涅槃”Nirvana并担任主唱兼吉他手，作为乐队的灵魂人物，以粗犷残破的唱腔将原始的冲动、愤怒、失望等情绪表达得淋漓尽致，从而使原本被称为“垃圾摇滚”的Grunge摇滚曲风走向了全世界。1994年他在家中自杀，遗言中引用了加拿大民谣歌手尼尔·杨（Neil Young）的歌词，称

## 第十四章 创始人悖论

“与其渐灭，不如燃烧” It's better to burn out than to fade away。他个人及乐队对流行音乐的影响很大，以致死后有许多关于他的纪录片和电影。

注：艾米·怀恩豪斯，Amy Winehouse，英国女歌手，1983 年出生于英国伦敦。曾获水星音乐奖、全英音乐奖最佳女歌手奖、格莱美奖年度最佳唱片、年度最佳歌曲、最佳新人、最佳流行女歌手等大奖。2011 年在英国伦敦的寓所被发现死亡，年仅 27 岁。



詹尼斯·乔普林



吉姆·莫里森



科特·柯本



艾米·怀恩豪斯

### 【附图 14-10】

和对这些名人一样，我们对科技界的奠基者、创始人们也会有**从崇拜到不屑的转变**。霍华德·休斯<sup>注</sup>从声名显赫到令人惋惜的转折，是 20 世纪所有科技创业者中最富有戏剧性的。他生下来

就很富有，但是他对工程技术的兴趣总是要比对奢华享乐的兴趣要大得多。在 11 岁的时候，他造出了休斯敦的第一台无线电发射器。在接下来那年，他又造出了全城第一台摩托车。到他 30 岁的时候，他在当时技术领先世界的好莱坞已经推出了 9 部商业上很成功的电影了。但同期他在航空飞行界的生涯，甚至让他更加出名。他亲自设计飞机，制造飞机，更亲自驾驶飞机。他创造了最高飞行速度的世界纪录，他创造了横飞美洲最快的世界纪录，他创造了环飞世界最快的世界纪录。

休斯痴迷于飞得比其他人都要高。他还喜欢提醒人们，说他自己也就是个平凡的人，而不是什么希腊传说中的神祇——但这话正是凡人们希望别人能**把自己和神去做比较**的时候才会说的。

休斯是“一个不能用像你我一样的通常标准来衡量的人”，他的律师有一次在法庭上是这么说的。当然休斯请律师来这么说是花钱的，但是根据《纽约时报》的说法，“法官和陪审团对此一致认可”。当1939年休斯因为在航空飞行方面的成就获得国会金质奖章的时候，他却根本没有出现来领奖——直到好几年之后，杜鲁门总统在白宫发现了这个奖章，才给他寄了过去。

1946年，他遭遇了第三次坠机事故，也是最严重的一次，于是休斯的结局就从此开始。如果他那时候就死了，他可能就会成为美国历史上最勇往直前的成功人士，并因此被人们永远铭记。但是他活下来了，勉强的活下来了。他患上了严重的强迫症，对止痛药严重依赖上瘾，于是退出了公众视野，把人生最后的30年封闭在自我

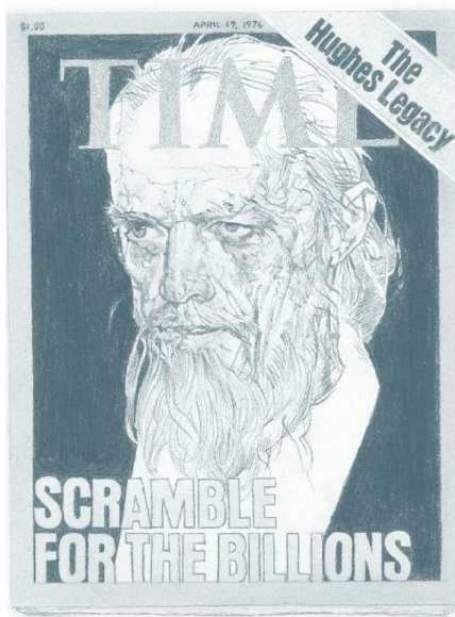
强加的离群索居里了。休斯之后的举动一直有些疯狂，因为他不想被人打扰，而理论上人们通常是不会去搭理疯子的，但是当他的疯狂举动终于导致自己的人生真的彻底疯狂之后，他就又成为人们为之**深切惋惜**的对象了，就像之前对他**深感敬畏**一样。

注：霍华德·休斯，Howard Hughes，1905-1976，美国传奇人物。他出生于美国德克萨斯州的富有家庭，但父母都过世很早，因而他 17 岁就辍学接管父亲的企业，21 岁成为电影公司董事长兼导演，在好莱坞拍摄了多部投资巨大的影片。他热爱航空工程和驾机飞行，30 岁驾驶自己设计飞机创造时速 567 公里的世界飞行记录，32 岁以 7 个半小时飞越美洲，33 岁创 91 小时环球飞行记录，此后用 5 年时间造一架设计可载客 750 人的大飞机并飞行了一英里。他创办的休斯飞机公司（Hughes Aircraft）及旗下休斯直升机公司和休斯空间及通讯集团等都是美国航空航天业的翘楚，美国首颗地球同步通信卫星 Syncom1 及首次在月球着陆的 Surveyor 1 都是休斯公司的。他还投资了很多地产，包括收购拉斯维加斯的很多赌场并重塑了拉斯维加斯的形象。这些使休斯集团成为美国最大的企业集团之一，他本人也是当时美国最富有的人之一，而震惊世界的“水门事件”也是他向时任美国总统尼克松的弟弟提供的贷款。事实上他的这些成就，除了飞行之外的，有很多也是在 46 人受伤之后，而在



## 第十四章 创始人悖论

1946 年受伤之前，他还在 1929 和 1943 年两次坠机中严重受伤，所以说他的逐步退出公众视线是他因伤病而自我进行的封闭。期间有很多怪异的举止在此不一一罗列，但是据信都和其伤痛和药物有关。在他 1976 去世后，他的部分遗产被归于他在 1953 年创办的霍华德·休斯医学研究机构（Howard Hughes Medical Institute，HHMI）所有，于是该机构成为世界上最大的非盈利性研究机构之一。作为 20 世纪最富传奇色彩的人物，关于他的纪录片和电影也非常多。



【附图 14-11】

再说一些离大家近一点的事儿，比尔·盖茨，就展示了你成功的能见度有多大，你招来的攻击的力度就会有多大。盖茨也是典型的创始人原型，他同时具备了矛盾的特质：他既是懦弱、讷子、辍学的**局外人**，又是全世界最富有的**局内人**。他那副极客风格的眼镜儿是他有意选来营造独特的个人形象的吗？还是他内在的讷子性让这极客眼镜儿选择了他？很难说。但是他曾经的主导地位是无可辩驳的：在 2000 年的时候，微软公司的 Windows 占据了操作系统 90% 的市场份额。所以那时候彼得·詹宁斯<sup>注</sup>才会讨巧的说道：

“当今世界谁更重要？是比尔·盖茨还是比尔·克林顿？我不知道。这可真是个好问题。”

注：彼得·詹宁斯，Peter Charles Archibald Ewart Jennings，1938 - 2005，美国广播电视公司（ABC）著名新闻主播。他出生于加拿大多伦多的一个新闻世家，九岁开始主持电台儿童节目，1964 年进入美国广播电视公司，后成为知名记者及主播，共拿下 16 个艾美奖以及多个新闻奖项，被称为美国三大新闻主播之一。他一生采访过许

## 第十四章 创始人悖论

多重大新闻，从 1960 年的柏林墙建立，之后的越战，再到 90 年代冷战结束，他都有现场见证。2001 年美国“9·11”事件发生时，他坚持连续直播 17 个小时，没有休息，创下 ABC 历史纪录，他对新闻的热情，可见一斑。此处的言论出自他 2000 年的一次访谈节目。

美国司法部可不会让自己被这种文字游戏给限制住，他们对微软的“反竞争行为”展开了调查并提起了诉讼。在 2000 年 6 月，法庭判决微软公司需要进行拆分。盖茨在 6 个月之前已经从微软的 CEO 位置上退了下来，但当时不得不花费大量的时间来应对这些法律威胁，而无法去专注于创造新的科技。到 2001 年的时候，上诉法院撤回了拆分微软的判决，后来微软也终于和政府达成了和解。但是这时候盖茨的敌人已经成功的阻止了微软公司得到其创始人的全身心投入，于是这家公司的发展进入了相对停滞的时期。到了

现在，盖茨已经更多的是作为慈善家出名，而不是技术专家了<sup>注</sup>。

注：比尔·盖茨 2000 年从 CEO 职位卸任之后，继续担任董事会主席，并打算担任首席软件架构师，但由于官司缠身，实际上他都是作为董事会主席忙于应付法律事物，软件架构师的工作因此而耽误了，而微软和政府的和解一直到 2004 年才最终达成。至于慈善事业，他在 2000 年和妻子一起成立了比尔和梅琳达·盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation），旨在促进全球卫生和教育领域的平等，并且成为全球以公开透明形式运作的最大的私人基金。盖茨夫妇也因此成为紧随巴菲特之后的第二大慈善家，而巴菲特因为打算将其 83% 的财产逐步交给该基金用作慈善用途，故也成为该基金理事之一。

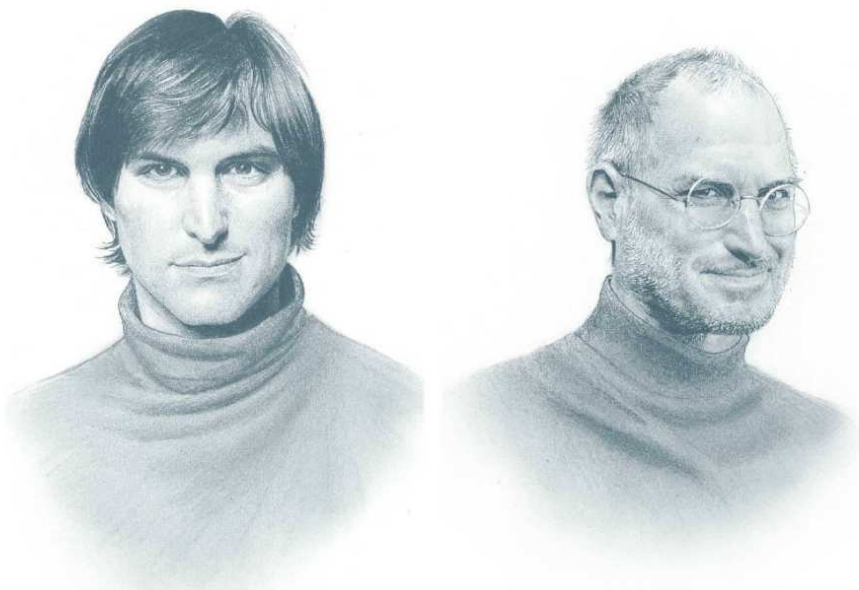
## 第十四章 创始人悖论



【附图 14-12】

### 王者归来

正当法律打击终结了比尔·盖茨在微软的主导地位的时候，史蒂夫·乔布斯在苹果的回归则又一次证明了**创始人在公司里无可取代的价值**。在某些方面，史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨是相反的。乔布斯是位艺术家，更喜欢封闭的系统，并且花时间来专注于构思伟大的产品是要高于其他一切的；盖茨则是生意人，保持了他的产品的开放性，并且希望能领导世界。但是他们都是局内/局外人的统一体，并且都带领各自创办的公司做出了其他人无法企及的成就。



【附图 14-13】

光脚到处走还不肯洗澡的辍学生，乔布斯也曾是他自己另类个性的局内人。他的举动可能会很优雅也可能很疯狂，这要看他的**心情**，或者是他的**心计**；很难让人相信有些怪异的举动，例如只吃苹果却不吃别的，不是出于某种更大的策略。但是这些另类的举动也曾经发生过反噬：

1985 年，苹果公司的董事会把乔布斯从他自己的公司给踢了出去，因为当时他和作为职业经理人的 CEO 发生了冲突，而后者希望带来所谓更成熟的运营管理。

12 年以后，乔布斯在苹果的归来展示了企业最重要的任务——**产生新价值**——并不能被简化为公式而由职业经理人来进行。当他 1997 年被苹果聘请为临时 CEO 的时候，之前的那位无可挑剔又资质完备的执行官已经让苹果濒临破产了。那一年迈克尔·戴尔<sup>注</sup>说苹果“要是我的话会怎么办？我会干脆把它关门然后把钱退给股东们得了”。然而，乔布斯发布了 iPod（2001 年），iPhone（2007 年），iPad（2010 年），到了 2011 年他因为健康问题不得不辞了职，翌年，苹



果公司已然成为了全世界独一无二的最有价值的公司。

注：迈克尔·戴尔，Michael Dell，戴尔公司创始人、CEO，董事会主席。1965 年出生于美国德克萨斯州休斯敦一个中产家庭，15 岁开始接触计算机，并乐于拆解包括苹果电脑在内的家用计算机，之后于大学宿舍开始做攒机生意，于 1984 年成立戴尔公司。之后戴尔公司成为世界上最大的个人电脑销售公司之一，并将业务拓展到其他计算机软硬件及服务领域。

苹果公司的价值就是这么极度的依赖于这位特定人物的个人愿景。这说明了能够产生新科技的公司，其奇特的运作方式往往更接近**封建君主体制**，而不像是所谓的“现代化”组织。独一无二的创始人可以做出最有**权威**的决定，可以激发最强烈的员工**忠诚度**，也可以制定出长达数十年的**长期规划**。与此相矛盾的是，由那些训练有素的职业人士组成的毫无个人色彩的官僚型组织也

许可以持续非常长的时间，但是他们的行为的出发点通常都只是眼前。

所以对企业来说，要学到的就是：我们需要创始人。要再直白一点，就是我们对看起来古怪或者极端的创始人应该给予更大的宽容和忍耐，因为我们需要非同寻常的人物来带领公司**跨越过平庸的渐近主义**。

而对于创始人来说，要学到的就是：**不要沉醉**。显赫的声名，追捧与赞颂，这些随时都可能发生变化，让你个人背负臭名或者被妖魔化——所以要小心。

最最重要的是，不要高估自己作为个人的能力。创始人们之所以重要，并不是因为只有他们

的工作最有价值，而是因为成功的创始人能够激发出他公司里**每一个人**的最佳工作状态。我们需要创始人这样的个体以至他们所有的特质，但是这并不意味着我们只是来膜拜大神的，就是艾茵·兰德<sup>注</sup>的书里那种，号称完全不依靠身边任何人的那种“自立永动机”牌儿的英雄。从这个意义上讲，艾茵·兰德只能算半个优秀作家：她写的反派都很真实，但她写的英雄都很假。在这世上没有“高尔特峡谷”<sup>注</sup>。人们也不能与社会隔绝。相信自己能够做到不依靠其他人并不能表明一个人有多强大，而只能说明这个人把其他人的吹捧崇拜——包括讽刺和嘲笑——当真了。所以对于创始人来说，唯一最最危险的事情就是对自己那些**被神化**了的传说过于当真而陷入其中，以致失去了理性。而对于一个企业来说，同等的内在危险来自于对这些带有传说色彩的故事完全不再感兴

趣，失去了对创始人**好奇与敬畏之心**，却错把这种不屑当做了智慧。

注：艾茵·兰德，Ayn Rand，1905 - 1982，俄裔美国哲学家、小说家。原名阿丽萨·济诺维耶芙娜·罗森鲍姆，Alisa Zinov'yevna Rosenbau，俄语：Алиса Зиновьевна Розенбаум，出生于圣彼得堡的一个犹太中产家庭，幼年即对文学发生兴趣。1926 年到达美国之后留了下来，先在好莱坞编辑剧本，后开始创作，1943 年出版了引起轰动和广泛争议小说《源头》（The Fountainhead），获得了巨大成功，之后在 1957 年出版了客观主义哲学的代表作，畅销小说《阿特拉斯耸耸肩》（Atlas Shrugged）。她的哲学和小说里强调个人主义的概念、理性的利己主义、以及彻底自由放任的资本主义。

注：高尔特峡谷，Galt's Gulch，出自艾茵·兰德到达畅销小说《阿特拉斯耸耸肩》（Atlas Shrugged），常常用来指代自由主义者与世隔绝的世外桃源。而前文中所说的“自立永动机”，其实也是这部小说里描写的一种类似永动机的发动机，正是它承载着高尔特峡谷的运转，前文中以此指代兰德小说里描写的她理想中的英雄：奋斗不懈朝他的理想迈进，但其能力和独立性格与社会格格不入，从而遁入峡谷自给自足的人。“高尔特峡谷”的高尔特就是这样，峡谷之所以得名，因为正是他发明的那个发动机。而在现实世界中，也经常有人试图建立自己的高尔特峡谷。

# 结语

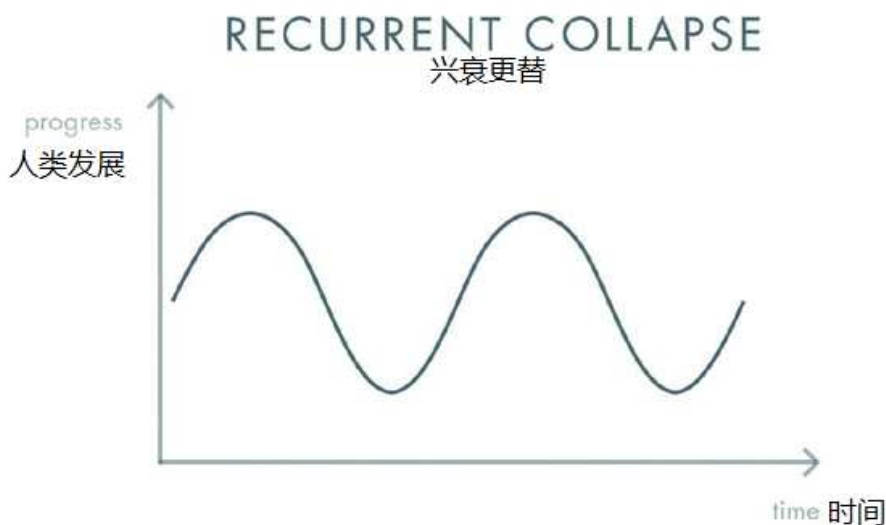
## 陷于停滞，还是引爆奇点？

如果就连最有远见的创始人们，也都不能规划超过 2、30 年以后的**未来**，那么关于这比较遥远的未来，还有没有什么好说的呢？我们无法预知任何确切的细节，但是可以勾勒出一些大致的轮廓，于是哲学家尼克·博斯特罗姆<sup>注</sup>描绘出了关于人类未来的 4 种可能的模式。

注：尼克·博斯特罗姆，Nick Bostrom，1973 年出生于瑞典，现为英国牛津大学哲学教授，组建了牛津大学人类未来研究所并担任所长。他发表过很多关于人类未来的文章，也出版了多部著作，尤其以 2014 年出版的《超级智能》（Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies）最为畅销。作为研究人类未来的领军人物，获得过相应的不少奖项，被美国《外交政策》（Foreign Policy）杂志列为全球百名思想家之一，同时也获得了比尔·盖茨，埃隆·马斯克等人的推崇。

结语 限于停滞，还是引爆奇点？

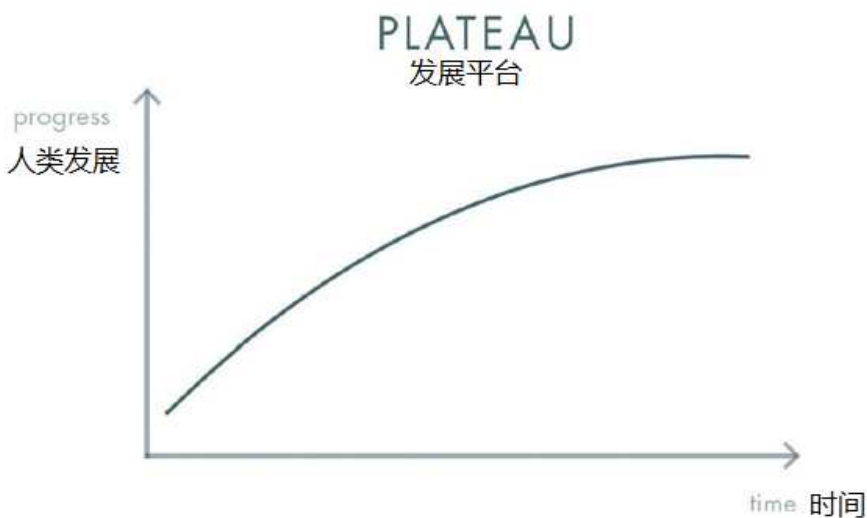
古人把整个历史看成是不断**交替的兴衰**，没有止境。直到了最近，人们才敢于去期望人类能够永远的摆脱苦难，然而对于我们认为必然能够得到的稳定，是否真的能够延续下去，依然是个未知数。



【附图 15-1】

结语 限于停滞，还是引爆奇点？

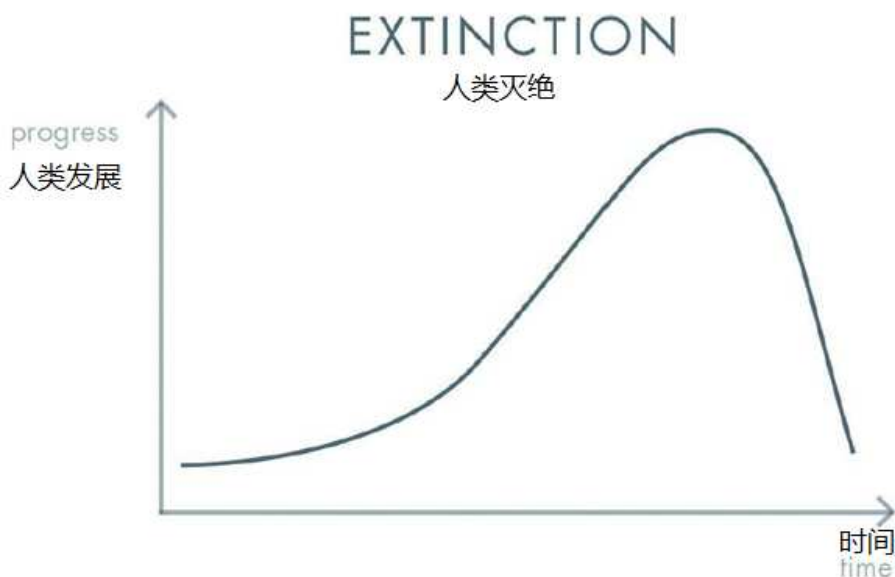
不过，我们的这种怀疑往往都会被抑制住了。当代的智慧似乎认为整个人类世界都会融合，在发展到一定的高度之后进入一个**平台期**，就像现在最富裕的国家里的生活一样。在这种场景里，未来就会和现在非常相似。



【附图 15-2】

结语 限于停滞，还是引爆奇点？

如果考虑到当今世界纵横交错紧密相连的地理环境，以及当代武器前所未有的毁灭性力量，就很难不去考虑大规模的社会性灾难是不是真的有可能能够被控制住，从而只影响灾难起源的局部。这就点燃了我的恐惧而去害怕第三种可能发生的场景：**毁灭性**的崩塌，而我们无法幸存。

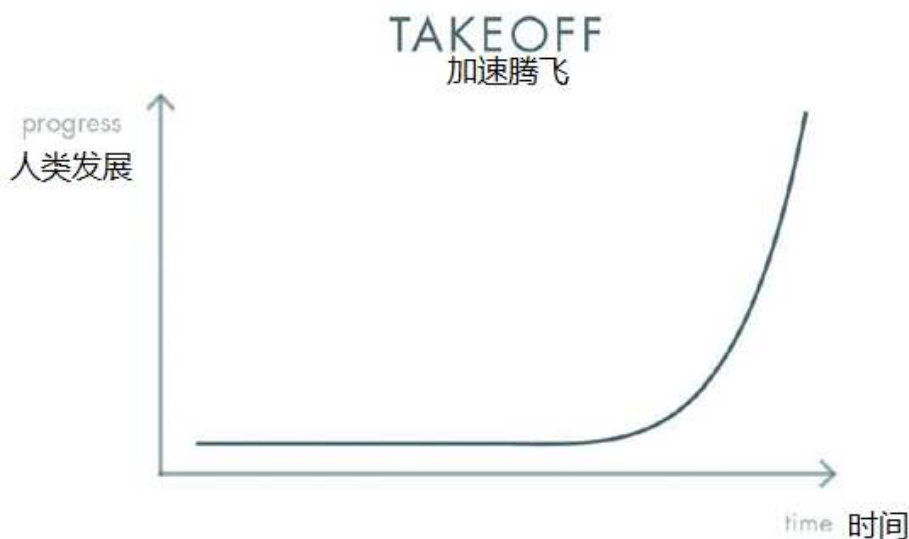


【附图 15-3】



结语 限于停滞，还是引爆奇点？

在这 4 种可能里，最后这一种是最难以想象的：向一个无比**美好的未来加速腾飞**。这种突破的最终结果可能会有很多种形式，但是任何一种都肯定会与现在的人类世界大相径庭，所以也无法去进行猜测和描述。



【附图 15-4】

这4种，会是哪种？

兴衰更替如今看起来是不大可能了，现在支撑人类文明的各种知识早就已经得到了广泛的传播，所以像历史上那样，先是出现漫长的黑暗时期，然后人类文明再整体复兴的情况，还不如人类文明遭受彻底毁灭的可能性大。但是对于人类灭绝的这种情况，那我们也就不用去考虑什么**人类的未来**了。

要是我们像之前说过的那样，把**未来**定义为与现状有所不同的时代<sup>注</sup>，那其实绝大多数的人们根本就没有在期待什么未来：相反的，他们期待的是接下来的数十年里，人类世界会变得更加全球化，更加的融合，更加的相像。在这种场景里，比较穷一点的国家会赶上富裕的国家，然后

世界会整体上进入一个经济发展的平台期。但这种全球性的发展平台期即使真的有可能会得以进入，那它能不能持久呢？哪怕是最好的情况，经济上的**竞争**也会空前的激烈，对所有在这个星球上的个人或者企业来说，都一样。

注：未来之所以独特而重要，并不是因为它还没有到来，而是它和今天我们所知所在的世界有所不同。参见第一章。

然而，如果你把对于消费稀缺资源的**竞争**再加上，那就会很难以看出这种全球性的平台期会有能够长期的延续下去的可能。如果没有新的科技来给竞争减压，发展的停滞很可能会引起冲突的爆发。而一旦冲突变成全球性的，这个发展停滞的平台就会崩塌，同样引发人类**灭绝**。

这样就只剩下第四种场景了，我们要创造新的科技来建设更美好的未来。对于这种结果，最

富有戏剧色彩的描述将之称为“奇点”，而之所以这么命名，是因为我们期待将来的这些新的科技将会是如此的强大，以至于超越了我们现在所能理解的极限<sup>注</sup>。雷·库兹韦尔<sup>注</sup>，最著名的未来学家，从摩尔定律开始，对数十个领域的指数级增长做了跟踪研究，然后非常自信的推演出了一个具有超人类人工智能的未来。按照库兹韦尔的說法，“奇点已经临近”，而且这无法避免，所以我们要做的就是准备好去接受它。

注：奇点，Singularity。原本出自几何概念，点是没有大小的。后来被广泛用于理论物理学，作为大爆炸宇宙论所追溯的宇宙演化的起点。它具有一系列奇异的性质，无限大的物质密度，无限大的压力，无限弯曲的时空等等。在这里被库兹韦尔用来比喻人类科技的发展会让人类社会也到达某个类似大爆炸前的临界点。

注：雷·库兹韦尔，Raymond "Ray" Kurzweil，美国作家，计算机学者，发明家，未来学家。他在语音识别，光学字符识别，机器朗读等方面多有建树，为此他获得许多奖项，包括卡耐基梅隆大学的狄克森科学奖，麻省理工学院年度发明家奖和莱梅尔逊奖等等，他共有 20 个荣誉博士头衔，三次美国总统嘉奖，包括 2001 年克林顿颁

## 结语 限于停滞，还是引爆奇点？

发的国家科技创新奖。被《华尔街日报》称为“永不休止的天才”，《福布斯》则称之为“终极思考机器”。目前在谷歌公司担任一些工程项目的技术总监。

不过无论去跟踪研究了多少种趋势，**未来也不会自动到来**。奇点来临时究竟会怎样，这也许并不是那么的重要，重要的是我们应该要对人类的未来，从明显的两种最有可能的场景中，做出自己的选择，也就是说，人类的未来，是：**没有？还是，有？**这取决于我们自己。我们不能想当然的认为未来自然的就一定会更好，所以这也意味着我们要从今天起就为之努力创造。

我们是不是能够在全宇宙的尺度上达到奇点，这可能也并不是那么的重要，更重要的是我们能不能在我们的工作生活中抓住每一个**独一无二的机遇**。一切对我们重要的东西——我们的宇

结语 限于停滞，还是引爆奇点？

宙，我们的地球，我们的国家，我们的公司，我们的生命，还有我们现在所处的这一时刻——**都只会出现一次。**

所以我们今天的任务，就是找到那些独一无二的方法，来创造出新的事物，从而让未来不仅仅是有所不同，而且要更加美好——**要从 0，跨越到 1。**而这无比重要的第一步，就要从你能自主独立思考开始。因为只有能从自己的角度出发，去**重新认识**我们的世界，才能像祖先们曾经做过的一样，在脑海里看见一个完全新奇的**未来**。然后，才能回过头来重新开创世界引领世界，让人类的世界真正的**迈入未来**。

# 再译后记

“而世之奇伟、瑰怪，非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也。”

——王安石《游褒禅山记》

古人的这段话，大家应该在中学课本里就学过，可是能不能记住，能不能领悟，却肯定各不相同。其实后面还有几句“有志矣，不随以止也，然力不足者，亦不能至也。有志与力，而又不随以怠，至于幽暗昏惑而无物以相之，亦不能至也。”

这本《从零到一》，其实说的事情同样很简单，总结一下，无非就是告诫创业者，要理性分析形势（不随以止），科技才是核心竞争力（力不足者），而且创业有风险，要有信念，“非常

之观，常在于险远.....非有志者不能至也”！！王安石在千年之前就这么说过。

然而，在看完之后，各位读者有没有发现这本书里的很多故事很像在说今天的中国？创业的气味在四围弥漫，各种融资似乎唾手可得，随便注册个.com，哦不对，是随便做个 APP 或者 O2O，似乎就能身价翻倍。

**是繁荣还是泡沫？**

**什么是今天中国的独醒者真相？**

**哪些才是真正有价值的创业公司，或者创业方向？**

**中国的未来，将如何到来？**



## 再译后记

所以我非常愿意花时间来做这个翻译。历时近 3 个月，凡 12 万余字，我也有幸能终于完成。

回到作者提出的那个问题，我翻译成“独醒者问题”，有人说是“反主流问题”，有人称之为“逆行者”，而我的理解是，Contrarian 这个词并不只是在于和潮流不一样，而也在于“观点虽然正确，但却没别人认识到”这一悖理之处。而从前文中看，作者的用意也并不在让大家对抗潮流，而是认清潮流，驾驭潮流，抓住其中千载其一的发展时机。

当然，需要记住的是，有很多人都会认为自己是独醒者，也会尝试去让别人相信这一点，但真正的独醒者只是少数，而且未必能轻易说服其他人。

对这本书的翻译也是如此。一个故事、一个观点究竟要怎么说，才能让人明白，让人记住，让人领悟？

据说《肖申克的救赎》、《月黑高飞》还有《刺激 1995》好像是同一部电影？第一种翻译流传最广，最后一种最为人诟病，但是却能让你记住这部电影出品于 1995 年。

所以其实也不用太介意所谓的好或坏，各有各的爱好和阅读习惯，各有各的读者人群。中信中译本对我的翻译也有很大的帮助，而前面所说的三点刺激我做这部翻译的理由，也未必那么严谨严肃，至于“信达雅”也不是我等能轻易品评的。

## 再译后记

我只希望我的尝试，能帮大家在中信中译本之外，读出更多的信息和感悟。

与创业中的各位，与成长中的各位，与当今中国的各位，共勉。

P.S. 翻译之余，感慨其实书中很多理念在中国古代的圣贤经典里就已经多有论述，于是整理了一下，拼凑出了一片仿古文字，供大家参考。

## 附录：《道生一》

业者，丈夫以自立，国以自强。今言业者广，创业者众，然败多成寡，盖其源不深而望流之远，根不固而求木之长也。君子欲立业，必先浚源固本。

世之经济，有道与术。道者，天下有始，物形之，势成之，是以万物莫不尊道。道生一。术者，人间方略大同，推复之，益广之，是以世界为之平。一生术，术生多，多化万千。道纵术横，辩之念之。

人常畏道之艰难，而不知术之多舛。凡其熙熙攘攘，同声相应，同气相求者，亦祸之所伏，常陷以饥缺，乃至不仁，盖为争。其为争者，皆虑患之疏，而见利之浅，且不知天下之势也。富者必用奇胜。奇者，兵曰谋，商曰垄断者也。得垄断者，衣食无尤，知礼节，尚荣辱，唯其不争也。夫唯不争，故天下莫能与之争。何以不争？道法自然。

## 附录《道生一》

然欲以道立业，当先辨未来。未来之未至，以其有别于今。今人常思未来之乐，然坐观其变，以为治平无事而未来自来，实有不测之忧。夫祸之作、功之成，不作于作之日、非成于成之时，盖必有所由兆，亦必有所由起。未来之来，岂可无以为计而其自至乎？未来之利，必缘之以道。故今之众人皆有余有以，作守株之待，而我独顽若遗似鄙，察之以明、校之以计。

察之以明者，道常无为而无不为，见于思而隐于随。月晕而风，础润而雨，人人知之，非道也。人事之推移，理势之相因，其疏阔而难知，以我愚人之心何以见道？智慧虽出，常有大伪。世人皆言天道损有余而补不足，然不见人之道损不足以奉有余。货殖之利，工商是营，能者辐凑，不肖者瓦解，千金之家可比万户之众，盖因天下以寡为律，然大象无形，此即世人所不察也。大音希声，道隐无名，希言自然。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。以求道之心察之，昭然独

## 附录《道生一》

醒也。故知人者智，自知者明，独醒者执大象，天下往。

校之以计者，必经之以七问，而索其情：一问道，二问天，三问地，四问将，五问法，六问寿，七问秘。

道者，物为之形，势以之成。然物壮之老道不足以立，取未醒之正道也。

天者，行之健，与日月合其明，与四时合其序，君子方得以自强。

地者，势为坤，以方寸就其道，以垄断成其德，为鸡口不为牛后。

将者，智、信、仁、勇、严也。王者之佐。千军易得，一将难求。无能者居之，国破军亡。

## 附录《道生一》

法者，营销之策。桃李不言，下自成蹊。然其香扬扬，其色悦目。不言之法，上善也。

寿者，盈缩之期，不但在天。丈夫之立业，若父母之爱子，当为之计深远。

秘者，利器不可以示人。乱之所生，言语以为阶，几事不密则害成。是以君子慎密而不出也。

凡此七者，业者莫不闻，知之者亨，不知者泯。

故校之以计而索其情，曰：其道可立乎？天纵其时乎？地势垄断乎？其将有能乎？其法畅销乎？其寿能久乎？其秘可执乎？君子之立业，倘慎此七问以始，则无败事。兼备者大成，多算可胜，少算不胜，而况于无算乎！

## 附录《道生一》

未来之道，利而不同；立业之道，计而不争。功成事遂，百姓皆谓：我自然。



# 目 录

<b>前言</b>	<b>1</b>
<b>第一章 未来的挑战</b>	<b>8</b>
从零到一：进步的未来	11
创业思考	20
<b>第二章 像 1999 年一样开趴</b>	<b>23</b>
90 年代简史	26
狂潮：1998 年 9 月——2000 年 3 月	33
PayPal 的狂潮	36
得到的经验教训	41
<b>第三章 幸福的企业，各有各的幸福</b>	<b>49</b>
大家的谎言	54
无情的人们	68
<b>第四章 竞争观念</b>	<b>78</b>
战争与和平	84
<b>第五章 后发优势</b>	<b>100</b>
垄断的特征	109
如何建立垄断	121
后发而至	134
<b>第六章 你不是张彩票</b>	<b>136</b>
你能否掌控你的未来？	143
我们不定而乐观的世界	161
不定而乐观行得通吗？	178
“设计”的回归	184
你不是张彩票	188

<b>第七章 向钱看</b>	<b>190</b>
风险资金的幂律法则	194
为什么看不到幂律法则	203
知道幂律法则又怎样	210
<b>第八章 秘密</b>	<b>215</b>
人们为什么不寻找秘密？	219
落入常规的世界	230
看看秘密这一端	237
如何找到秘密	243
怎么处理秘密	248
<b>第九章 基础</b>	<b>252</b>
基础联姻	255
所有者，操作者与控制者	258
要么上车，要么下车	267
现金不为王	269
既得利益	272
拓宽基础	276
<b>第十章 帮派机制</b>	<b>278</b>
超越职业性	280
找的就是合谋者 <sup>注</sup>	285
硅谷的帽衫下藏着什么？	289
做一件事	293
在教徒和短工之间	296
<b>第十一章 做好了，他们来吗？</b>	<b>300</b>
诌子对销售	303
销售是隐形的	306
如何销售产品	312
全民销售	334

<b>第十二章 人与机器</b>	<b>335</b>
取代与增补	340
增补与商机	349
越来越智能的计算机，是敌是友？	361
<b>第十三章 环保主义与七个问题</b>	<b>365</b>
工程问题	373
时机问题	376
垄断问题	379
人员问题	387
行销问题	390
持久性问题	394
秘密问题	398
关于社会性企业的传说	400
特斯拉：7/7	403
能源 2.0	411
<b>第十四章 创始人悖论</b>	<b>416</b>
差异是引擎	420
王者从何而来	435
美国王族	440
王者归来	455
<b>结语 陷于停滞，还是引爆奇点？</b>	<b>462</b>
<b>再译后记</b>	<b>472</b>
附录：《道生一》	477