

投资人眼中的职业素质和基因

简历反映不出创业者的素质

我在十多年做 VC/PE 投资的生涯里，一直在寻找成功创业者们所共有的“创业基因”。什么个人素质能导致创业成功？人们习惯于在创业者的简历上寻找答案，他们关注学位、行业经验等能在纸上反映出来的素质。但如果仅看这些，盖茨、乔布斯、戴尔等统统会被忽略，因为他们都没有大学文凭。柳传志创业之前是个四十多岁从没经过商的研究所小干部，而马云创业之前是个没管理经验没学过电脑的英文老师。

简历上的品牌和头衔常会误导人。许多大公司的高管虽有光鲜的头衔，但并不适合创业，因为大公司保守的文化和优厚的条件已经让他们丧失了创业所必需的在没有路的地方开路的劲头。我认识的一个跨国公司的前副总裁在一个创业公司才干了两个月就离开了，首要原因之一是出差不能住五星级酒店。

可我遇到过一些创业者不愿意剪断这绳索，他们只愿意“业余时间”创业，这样三心二意的人是难以获得巨大成功的。没有创业激情便无法面对创业的巨大风险。乔布斯说，只有疯子才会创业，理智的人会因为机会小而放弃。其实当一个创业者面对未来，他所面对的并不是由历史概率决定的固定的未来，他的信念和热情会改变未来；全天下无数创业失败的先例对他并不重要，重要的是他是否做了自己热爱的事情，是否为实现自己的梦想尽了最大的努力。

那么，有了热爱创业的基因就足以成功了吗？远远不够。我认识的两三位创业者都热爱创业，他们的不同结局就说明了这一点。

十多年前，他们同时看中了中国的新药研发外包服务(CRO)行业，于是创建了各自的 CRO 公司。其中甲以前是一个世界著名机器的副总裁，他有很多部门专门从事 CRO 业务，在全世界有管理的客户。甲非常擅长讲演，经常有大型的国际会议请他去讲。他从多个知名 VC 先后融资约 5000 万美元。

而另一位创业者乙则逊色很多。他创

业前在一个美国生物技术公司里当技术骨干，管的人数和商业资历远不如甲。他本想帮助原来所在的公司到中国发展业务，可惜该公司看不见中国的巨大机会，他只好出来自己干。新公司初创时很不起眼，没有像样的投资公司感兴趣，他只好自己凑了 50 万美元并接受了无锡一家民营公司的投资作为启动资金。

甲和乙的公司有着截然不同的命运。甲的业绩不佳，为了有一个营业额增长好看，他花血本买了一个有营业额但严重亏损的美国 CRO，结果无法整合。因甲一再失利，董事会只好请他离开，该公司最终被卖掉。而乙的公司借着中国 CRO 产业兴起的东风突飞猛进，成为该行业的国际知名企业，在纽交所上市，今天市值约 15 亿美元。

执行力来源于专注和细节

甲有着比乙光辉灿烂得多的资历和资源，为什么他们的业绩如此出人意料呢？

甲的问题是毫无执行力，他总是十面同时出击，没有重点，缺乏专注。他几乎每周都有新计划，但执行的细节对他来说是件不屑一提的事，他缺乏足够的坚持力去对付创业中必将遇到的挫折和困难。他喜欢做表面文章，他的能量和智慧就象焰火一样，迸发出漫天炫目的光芒，但无法凝结成实物。

而乙的长项是总能把愿景变成现实。他脚踏实地，注重每一个细节，对大而空的策略嗤之以鼻。他对计划非常认真，不轻易开始计划，但一旦制定就疯狂地去做，不达目的决不罢休。

执行力首先来源于专注力。我见过的许多创业者失败是因为主意太多而非太少，他们在多个商业模式和方向中纠缠不清，我甚至曾遇到创业者在同一个商业计划书里写进几个几乎不相干的计划。没有专注力的人分不清轻重缓急，对次要但有价值的东西割舍不下。往往做得越少越容易专注。乔布斯回归苹果后为了扭转败局所做的第一件事，不是增加产品数量，而是大刀阔斧地精简产品线。



执行力亦离不开注重细节的能力。策略必须有足以指导行为的细节才有意义；而愿景必须有可以执行的具体计划才能改变现实。创业的创意虽令人兴奋，但其实一钱不值，除非被创业者耐心地在细节上实现。乔布斯非常在乎苹果商店门把手的形状，甚至会过问自己关键演讲中的灯光布置，他这种注重细节的能力和高瞻远瞩的能力是相辅相成的。

那怎样识别有优秀“创业基因”的人呢？我曾有幸向柳传志请教如何识人。他说，不要光看他嘴上怎么说，更重要的是看他怎么做，“关键是要看他的业绩”。柳传志培养出一批叱咤风云的大将，如朱立南、杨元庆等，无不是经过长期观察选拔出来的；而前面提到的乙是我遇到过的很少几个业绩总是超出预测的创业者。

我会继续寻找有着优秀“创业基因”的人，因为帮助他们成就伟大的事业是我作为一个投资者的梦想。 (王健)

呢？我曾有幸向柳传志请教如何识人。他说，不要光看他嘴上怎么说，更重要的是看他怎么做，“关键是要看他的业绩”。柳传志培养出一批叱咤风云的大将，如朱立南、杨元庆等，无不是经过长期观察选拔出来的；而前面提到的乙是我遇到过的很少几个业绩总是超出预测的创业者。

我会继续寻找有着优秀“创业基因”的人，因为帮助他们成就伟大的事业是我作为一个投资者的梦想。 (王健)

创新不能忽略营销和消费者的参与

创新并不是奥林匹克运动会“赢家通吃”的模式。对于不同的国家来说，实现创新必须要实现经济的全面增长，这其中有很多因素，而且最后的结果并不是一个零和游戏，因为它是多个因素参与的游戏，其利益是可以为各方所共享的。

们消费者就是无缘由地捡了创新的好处，消费者也是付出了努力的，至少也承担了新产品的风险。从这个角度来说，消费者也是推动创新的很重要的力量。这就是消费者和生产者之间的对话和回馈，会使得科技持续进步。

每个人都知道创新是支撑经济增长的重要因素，但什么是创新呢？人们可能存在一些误解。我曾经在硅谷等地做过一些演讲，当时，有人告诉我，创新就是生产力的提升，现场很多人都同意这个观点，但是我想，创新并不是精英人群引领的事物，并不只是技术专利的申请，或者论文发表的数量，或者你的公司是否在纳斯达克上市这样一些看上去很光鲜的事情。

科技创新

我们首先来看看科技创新。有利的科技创新是有三个阶层的。比如微处理器，其最高端有物理学技术知识，终端有电路设计等技术知识，底层则有具体的生产人员。不同层面的知识和创新需要不同人员的参与，也是不同程度、不同级别的创新。最高层涉及到一些穿白大褂的科研人员，底层可能就是车间的工作人员，中间则需要一些具体的运营人员。技术的创新是需要市场营销才能实现最终成功的。以苹果 iPhone 和 iPad 为例，它们之所以成功，与其成功的营销是分不开的，它们不仅改变了零售商的竞销模式，而且在营销方面也是全新的模式。

营销环节创新

事实上，很多的创新项目，在创业的时候可能就忽略了营销这一个环节，而只是关注技术创新的环节。我觉得消费者这个层面是非常重要的，一些经济学家和政策决策者，很多时候却都忽略了消费者这个因素，但很多创新受益者并不是生产者，而是消费者。试想一下，1985 年买 1000 万片晶体管的成本可能只有 1000 万美元，而到 2005 年就不到 10 万美元了，科技创新最大的受益者其实是消费者，消费者可以鼓励生产者进行更多创新，并承担更多风险。消费者的想法也会反馈到生产商那里，促使他们不断努力完善产品。然而，并不是说我

分散性创新

我们再看一下分散性的创新。1945 年，哈耶克曾经提到现场决策有很多优势，比如，对农民而言，种什么作物、什么时候施肥，肯定是现场做出的决策最为明智，这种现场决策的情况在其他领域也存在。当时，哈耶克的论文中还没有谈到创新这个概念，但是他的这种分散式的决策优势给我们很多借鉴，因为它要求的不仅仅是知识，还需要一些经验积累，需要一些本能，这些东西是无法在短期内积累，并有效地与高层集中式的管理进行沟通的。很多时候，我们可以看到，消费者也是很分散的，他们也有各种各样的个人经验和知识，怎么把他们的经验和知识收集起来，是值得我们研究的一个方向。这其中就需要一系列的机制来进行协调和汇集消费者智慧，并使它们迸发出活力。

供需双方的关系是不断发展的，机制的设置也需要根据具体情况调整完善，制也是需要不断改进规则，改变管理条约，以实现控制风险、达成远期目标等目的。有一些规则是需要国家层面来制定调整的，有一些则会涉及到各种各样的层面和活动，因此，方方面面都有自己的责任，都承担有创新的使命。多方面的协调机制，能促使大家一起来参与，实现创新的包容性的创新。如果我们来投资奥林匹克这样一个项目，那么对于公共政策来说，这可能是国家层面的事情，但是具体到地方执行上，分散性的决策可能更为至关重要。

以前的创新模式是大家比较熟悉，也是比较容易接受的，惯常的思维，是自然而然的一种想法，这种集中式的技术进步是大家常见的，但是另外一种创新也是非常重要的，比如间接的创新，可能可以解决污染的问题，还可以解决金融监管的问题。这样的一些政策很可能是用一种非常分散的方式实现的。无论是中央还是其他机构所制定，它可能是比较复杂和纷繁的，但是它就是这样一种方式，能够与整个创新本身复杂的机制相适应的。

要实现快速发展的繁荣，就需要我们进行更好的更加广泛的生产力改进，而这首先需要我们更加充分地利用创新，这不是一个机械的过程，我们需要从多层面进行技术改进，同时在销售管理以及消费方面的获得突破。创新的过程不仅要求关注出口，不仅是关于可交易的部分，还有不可交易的部分，尤其是服务这方面。 (阿玛尔·毕海德)

互联网时代广告营销的“正负能量”

有研究表明，过去，消费者的购买行为模型为“漏斗型”，企业可以通过各类广告和营销形式，将目标群体从普罗大众中筛选出来，并针对他们进行产品推介，最终促成消费。但如今，这种模式正在改变，消费者会暴露一系列碎片化的市场接触点下，出现一种“忠诚度闭环”(The Loyalty Loop)，广告宣传、客户体验、评价评估等若干因素环环关联，形成闭环，左右着消费行为。

例如，如果顾客要购买一款汽车，按照以往的方式，可能是“阅读报章—实体店查看—试驾—购买”这样的线性流程，但现在，顾客可以轻易跳过企业预设的信息，从社交媒体及移动终端中获得商品信息，接触到其他顾客的评价反馈，这些先入为主的信息很容易改变预先的购买计划，也很容易消解企业劳心费神铺排的各类广告营销活动。

梳理目前已经出现的社会化数字营销端倪，我们可以发现，未来广告营销的三大关键及难点在于：

第一，广告营销不确定性因素正在增加

这种不确定性一方面是由于技术发展的速度和形态造成的，另一方面则是消费者在新的媒体环境中的社交行为引发的。

传统的广告营销概念通常是垂直化、单向性的活动，广告效果产生的因素比较明晰，基本把握住就能达成起码的预期效果。但大数据时代来临后，企业、广告代理商有能力有需求去分析消费者的每一次在线行为，并可以从天量的微观数据中挖



掘出消费者的喜好、态度等信息，但互联性、个性化、社交化的环境中，每一个消费者的每一次操作都有可能成为一个变量，且数量持续增加。

试想一下，如果消费者在社交网络上进行负面投诉，而企业反应不够及时到位，那么，就很可能导致巨大损失。又或者，企业过往的一些负面案例及报道，或者关联很小、甚至是毫无关联的其他事情，都可能会“莫名其妙”成为广告营销活动的对冲因素，正如网络语言形容的那样：“躺着也中枪”。

第二，企业对消费者、广告营销活动

的控制力正在减弱

正是由于变量的增加，广告营销活动被变量全方位包围，企业已很难像过去那样，有十足的把握控制住广告传播效果的酝酿、发酵和爆发。

消费者的自媒体行为、社交化交流，会使广告营销随时面临变化。但遗憾的是，企业、广告代理商不仅不能控制住这些不确定性的增加，也无法向过去那样引导舆论走向、抑制住它们的负面作用，反而因此倍增工作量。消费者的个案、几句负面评价，有可能产生蝴蝶效应，形成“燎原之势”。已经出现的所谓“网络公关

移动时代 只有想不到没有做不到

互联网 1.0 时代

商业模式的变化伴随着商业社会的发展有着自己独特的运行规律，虽然也有很大的偶然性和随机性，但是，从过往中还是可以窥见一些端倪。

在谈论这个问题的時候，我们需要回溯一下历史。1997 年网景浏览器市场占有率是 72%，而此时的 IE 的占有率仅仅是 18%（而且是微软捆绑推广的前提下）。在这之前两年，当微软员工给比尔·盖茨看网景浏览器时，盖茨马上意识到浏览器是未来互联网的入口，因此将浏览器作为 Windows 的捆绑服务进行推广，而网景依然将浏览器视为软件在销售。

在网景公司推出网景浏览器的 1995 年，互联网的内容还非常少，如果网景公司把这些内容在其软件中做个聚合，也就不会有雅虎什么事了。网景一直在固守着旧有的商业模式：卖软件抓用户，而忽视了用浏览器的用户实际上是互联网用户。

网景是互联网 1.0 时代的殉道者，而雅虎这个借助早期浏览器建立起来的免费的内容聚合服务平台，在之后近十年内赚的盆满钵满。向互联网用户免费，向广告客户收费的互联网商业模式在互联网 1.0 时代固化下来，影响直至今天。

而正是雅虎这个互联网时代的第一一个佼佼者、弄潮儿，在面对互联网 2.0 时却

如今，移动互联网方兴未艾，很多人把它视为互联网在移动终端上的延伸，如果说移动互联网兴起之初以来看待的话还说得过去，那么两三年后的今天，再将移动互联网看作互联网的延伸，已经不合时宜了。

用户提供了更多选择，因此，广告业主更多关注到各个网站的用户群体与自身客户群体的关系问题，在搜索引擎和流量统计分析的帮助下，广告主可以追踪与自身客户定位相似的网站，从而找到控制广告投放效果，互联网广告由粗放时代进入精细化时代。

我们常常说移动互联网与互联网的最大不同在于其终端化、个性化和碎片化，其实这三化说白了就是“私有化”：作为展现移动互联网的终端，手机和 iPad 已属于私人用品，与广播、电视、报纸、网相比已经没有任何公共属性可言；人们在移动互联网上的需求也就完全是个人式的，对于自己不感兴趣的内容，根本不会容忍出现在自己的手机上；而碎片化一般是指使用问题的不连续，则更是“私有的”，你想都是碎片化时间了，还不是自己的么，这完全是自己的时间。

移动互联网时代到来

从逻辑上说，“私有化”的东西一定具有强大的排斥性，这是人性使然。因此我们可以说从互联网到移动互联网的服务模式已经发生了深刻变化：互联网 1.0 时代是“信息聚合”模式；互联网 2.0 时代是“信息细分+服务”模式；而到了移动互联网时代，已经完全是“信息服务”模式。

广告在移动互联网的介入过程必须变得十分巧妙，以避免对用户的私人空间形成打扰，在移动互联网内广告必然不会

互联网 2.0 时代

成为收入来源的主角。所以，在移动互联网时代，我们提供的只能是服务、服务、服务。

