

# B2 | CHUANGYEREN | 创业人

## 创业就是不停地犯错误和改正错误的过程

创业型公司，因为资金等压力，通常都是多个老板，又因为顾及创业过程中的人情问题，多数都是集体决策。项目在从想法转化到具体执行的过程中，共同决策带来的太多想法会阻碍执行的推进，发展速度往往制约了创业公司的前进脚步，而多数票的决定并不见得比个人的准确概率更高。倒不如项目轻装简便上阵，团队分工明确，确保执行速度，让市场和用户检验，然后再不停地修正，积累经验。市场的差距总是就在毫厘，因为你永远不要以为自己是天下最聪明的人，一定有人比你聪明，也一定有人在同步和你做相似的事情。

生存和快速发展哪个更重要的问题相信也困扰很多的互联网创业者。在资金能力有限的情况下，是边做自己的项目的同时，再做一些外包项目以取得一些收入，保持相对健康的财务状况；还是全速开发自己的项目，启动，宣传，寻找风险投资？互联网项目前期主要拼想法，拼速度，拼人气，尤其20的到来，让想法的可复制性变得更加简单，对于先行者的压力很大。上述的问题就是一把双刃剑。求生存，有生存问题；求发展，风险同样巨大。在关乎企业命运的时候，合作伙伴之间也会产生不同的声音。没有对错，只是不同的选择决定了企业不同的发展方向。问题在于合作伙伴之间是否都能坚持既定的愿景，如果有的人是为了赚钱，有的人为了实现理想，有的人想积累关系等等，在公司发展到困难阶段的时候，这些声音都会出现，这才是创业公司最大的风险。

创业者通常都不具备全面的运营经验，却又要在公司承担不熟悉的工作职责。是否具有强烈的学习意识，能把个人的好恶放到一边很重要。也就是团队合作中的牺牲精神。在公司不断发展的过程中，有些创业者能够跟上公司发展的步伐，不断前进；有些人慢慢就会落后，不再适应公司的各种要求，这时候，对任何的创业者来说，都是一个艰难的抉择：要朋友面子，坚持让不适合的人做其不适合的位置，还是建立退出机制，引进适合的人带领公司继续前进。我相信这点对于中国企业尤为明显。

同行问我的问题，我都经历了，一路走来，我总结的有这么几条和大家分享：  
初创企业的合作伙伴选择必须要有同样的愿景，确保公司大方向上大家不动摇；  
合作初期明确股东和执行层的各种权利义务，并做好相应的退出机制；  
分工明确，强化执行能力，不要被都不确定的想法拖住前进脚步；  
具有强烈的学习精神和牺牲精神，有意识地弥补企业发展的薄弱环节；  
积极建立广泛的沟通渠道，尽快结束闭门造车的阶段；  
花点时间规范公司的体制和计划，并贯彻执行。我的理念是：不惜一切个人代价完成大家共同制定的既定目标。

其实这些是创业者困扰的，也是投资人关心的。骗投资人是一件非常难的事情，因为他经历的比你还要多。真还是假？你清楚，他也清楚，千万别相信几分钟搞定××美元的故事，前面发生的事情你并不知道。

总之，创业的过程是个炼狱，创业的团队首先是团结，然后是正确的方向，最后，就是不停地犯错误和改正错误的过程。完美的创业是不存在的。

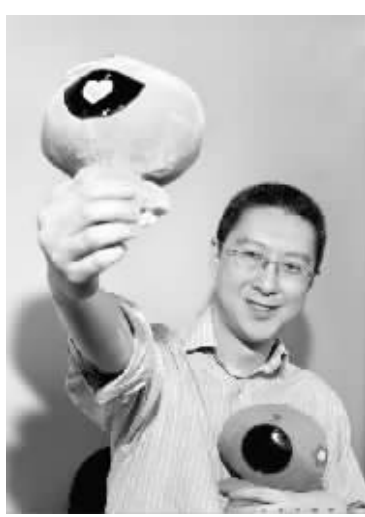
(叶家言)

一大早，“V酷”坐在车里，沿着北京城拥堵的三环路，前往位于中关村的公司。

古永锵，英文名字 VictorKoo，公司内部提到他都称“老大”或“VKoo”，后者说久了就演义成“V酷”。这既跟优酷网双关，也让60年代人古永锵变得80后起来。

但中年人掩饰不住自己的沧桑，何况“V酷”属于少白头，30岁头发就白了。创业四五年之后，优酷从视频网站丛林中脱颖而出，赶上了中国互联网公司海外上市的第三波热潮。就像绷得太久的弓终于射中了靶心，在众人的喝彩艳羡中，古永锵这个互联网“老兵”忽然感到了一丝倦怠和虚空。他放低嗓音，“比起变老，我更担心跟不上时代。”

在中国互联网界，古永锵是一个熟悉的陌生人。他笑容可掬，待人热情，性情温和，但他的客气中



“老男孩”古永锵

有一种距离感，他的诚恳态度及玳瑁眼镜把自己的内心隐藏得很深。然而，回到征战了16年的北京，他的和蔼可亲中带有一种压力和感伤。一次是看热播剧《老男孩》“我听

那首歌的时候哭了，那种感觉从来没有过，我想到很多朋友……”；还有就是2010年12月8日优酷网上市，他在纽交所门口看到五星红旗，“非常激动，有点像奥运冠军一样……”

能成为2010年赴美IPO的40家中国公司之一，再理性的人也会由衷喜悦。尤其是比起第一次的“流血上市”体验，古永锵这次的愉快太多了。2000年7月，搜狐在纳斯达克崩盘之前上市，“我跟老张两个人站在演播室里，还没等高兴，就看着股票往下跌……”他记忆深刻。

一晃十年过去，互联网的美好时光又回来了。古永锵赌对了。“经过了泡沫的洗礼，中国互联网从小学升到了中学，我们现在是第三波，三网融合的一波。”他还记得，1999年12月31日，李泽楷在香港举

办了盛大的千禧夜Party，他和太太坐在前排看表演。“小超人那个时候就讲三网融合了，现场全部采用高科技，很多电视屏幕特别华丽，我心里悄悄想，这个东西太早了。”

他当时还有一个判断：马云1998年做电子商务理论上是成为先烈的。“我这个人有投资背景，其实投资最关键的是进入跟退出的时间。从投资的角度，马云做电子商务过早了，为什么阿里巴巴8年才上市？我相信他晚两三年创业也可以做到现在那么大，但是人家坚持到现在而且做得那么好。”

与很多互联网人不同，古永锵从小在香港长大，在澳大利亚读书5年，在美国读书和工作十年，是一个中西合一的人。香港熏陶了他后来的媒体情结，他住在广播道（云集亚视等五家电视台被称为“五台山”），目睹过粉丝追星的场景。加州培养了他的

冒险精神，1994年5月斯坦福MBA毕业，7月份古永锵作为富国集团的投资者就飞到中国了。他的同学茅道临（曾任新浪网CEO）、李世默（成为基金创始人）都是在他后面。他们一起经历了中国互联网业的潮起潮落。

“互联网是个舶来品，为什么总是硅谷创造了一个商业模式，中国才复制并打败它们？”但张勇说，“我不同意这样讲，这些模式本身的本质也不复杂。视频这个东西是美国人的吗？电子商务是美国人的吗？阿里巴巴绝对不是，腾讯也绝对不是。说我们在模仿美国的模式，我不赞同。谁说中国互联网没有创新？现在很多国外视频网站都在学习优酷……”

像这样的问题，他这几年在创业、融资、上市路演的过程中显然被问过不止一次了，但他似乎还是不能释然，一问就容易敏感。谁让他选择了这条凶险的路呢？(丁伟)

## 蒙牛真果粒获得产销双料创新业绩

□ 李玉

去年9月14日至9月23日，由蒙牛真果粒牵手国家话剧院重磅打造、著名导演田沁鑫执导的话剧——《红玫瑰与白玫瑰》之2010时尚版“女人就爱真果粒”成功荣登国家大剧院，彰显了其极高的艺术价值，尤其得到时尚达人的热烈追

捧，特别的是每场演出后，女性观众都可以品尝到一份蒙牛真果粒饮品。联手话剧演出尝试品牌营销，可谓新鲜。这种方式也赢得了消费者的一致认可。2010年10月，蒙牛真果粒一举夺得了艾菲奖和金网奖两项大奖。

赢得国际权威广告奖项艾菲奖，就意味着赢得了市场和消费者的认

可。能够蝉联两届艾菲奖，足以见证真果粒的卓越品质和品牌魅力。而金网奖则代表了超过数亿网民的选择。作为唯一一款入主的快消费品品牌，真果粒从数万品牌中脱颖而出捧得金网奖之网民口碑奖可谓实至名归，更验证了其乳饮行业明星品牌的地位，树立起果粒牛奶的时尚风向标。

2006年，蒙牛在业内率先提出“真实果粒+纯鲜牛奶”概念，推出含有可嚼果粒的时尚饮品——蒙牛真果粒。蒙牛真果粒系列产品包含草莓、黄桃、猕猴桃、芦荟、椰果等颇受年轻女性和时尚达人喜爱的口味，将可嚼果粒从视觉、味觉和口感等多个方面立体呈现给时尚人群。水果和牛奶的双重营养，使真

果粒更具健康品质，也增添了饮用乐趣。

真果粒不仅在产品定位、口味、口感方面颇具时尚品味，在包装设计方面也做足功夫。《奋斗》的编剧石康坦言，真果粒“总能品出时尚的味道来”。三年9亿包的销量，就是真果粒的时尚力量的鲜活佐证。

## 越来越“懂中国”：外企经理人纷纷加盟民营企业

进入民企，已经成为越来越多外企职业经理人的新选择。那些先驱者留下了什么指南？

见到我们时，何经华刚上任一个月。“说到底，我就是个职业经理人。”他吸了口烟说，算是总结，算是感慨。他如今的身份是“柯莱特集团首席运营官”。你很难把眼前的他，跟当年那个风云一时的“明星经理人”联系起来——2002年4月，他以500万年薪加盟用友软件，并一举成就“打工皇帝”美誉。

8年来，他的职业履历，除了其间短暂的回归，一直在民企圈中打转。在用友，5年合约仅过一年半，他就匆匆离去；随后，他又回归外企，出任希柏系统软件(Siebel System)大中华区兼东亚区总裁；2007年初，他又低调调入金蝶软件，但同样没能持续太久，两年后他再次离开；2009年3月6日，他出任新一佳CEO，呆了一年半，直至2010年11月18日加盟柯莱特。

何经华的经历，其实可以算是一类外企职业经理人的缩影。

尤其最近两年，曾经被中国民营企业奉若“座上宾”的外企职业经理人，越来越多地回流到民企。但跟十年八年前的“第一波”相比，每次“转会”的轰动效应已减少很多，这种回流已显得平缓、淡然。

刚刚过去的2010年，更是加重了这种趋势。

2010年上半年，跨国公司即纷纷指责中国投资环境“恶化”。有机构甚

至忧虑，中国吸引外资的动力在减弱，外资可能被排除在中国以外。跨国公司在华的优惠及特权几乎丧失殆尽。2010年12月1日，中国统一内外资企业全部税制，意味着近30年“市场换技术”并给子外企“超国民待遇”时代的正式终结。随之终结的，是社会对外企认知的“去神化”。外企不再是高薪的代表，甚至不再是大学生们考虑的优先选择。

更重要的是，中国企业正在改变力量对比的版图。在全球财富500强中，中国企业已超过54席。在电信业，本土企业华为不断打败老牌的跨国公司，已跻身全球前三；互联网、消费电子等产业也不断在发起挑战。这一方面支撑了外企“去神化”，更表明中国企业已发展到足够规模，引入职业经理人规范化治理成为必需。

2010年3月，当黄若走进当当网的办公室时，总裁李国庆为这位新任COO准备了一支笔，“你有签字的权利。”李国庆对他说。

“这是我做了一年外部顾问换来的。”显然，他深得李的信任，并取得了授权。“内外资企业有一点截然不同：如果选人只凭借唯一条件，在外企，一定是能力；而在国内企业，这个条件是信任。”

2008年9月，身为淘宝副总裁的他离开阿里巴巴。当时的情形是，阿里巴巴做淘宝商城，需要品牌厂商参与，但品牌厂商对于网络销售的热情并不高，而非品牌的、原来经营C2C

业务的部分商家表达了加入商城的愿望。做零售出身的黄若能看到引入非品牌厂商的弊端，但当时这部分人群给商城将带来巨大流量。为了中和矛盾，他想了诸多解决办法，没有得到支持，最终出走。

最简单的信任，最简单的授权，其实已让不少职业经理人付出代价。

一位外企职业经理人曾亲身经历过一件事：他所在公司和一家民营企业谈合作，这位对外声称已无事可做、要退休的企业家，当面指着身边的总裁对他说：“所有问题和我谈吧，她(总裁)负责执行。”

这位后来转战民企的经理人，由此总结出最核心的一条生存法则：在这里，不要相信董事长；因为他不是董事长，他在顶着董事长的头衔做CEO；被请来做CEO的“你”，要把自己当COO或者助理。这种错位几乎存在于大的、小的、成功的、未成功的所有民企中。

这就是中国。但长期受跨国公司治理结构熏陶的高级职业经理人，都是冲着CEO的头衔希望到此“大干一场”。

何经华形容自己越来越“懂得中国”。但当他满腔激情地踏进用友之后，他首先遭遇的是，自己的英语邮件完全没效力，“用友说要国际化，我用英文给十几个管理者发了邮件，没一个人回。问了一个副总裁，他说看不懂。”最终，他不得不把邮件当成总结的工具之一。

“所有的结合，在最初都一定热血沸腾，双方有共同的目标。更谨慎的人，往往在加盟之前，以顾问的身份参与企业管理三个月甚至更长时间，认为这是天作之合。”邓涛分析说。

“有些本地企业规定出差只能坐经济舱，但有时上飞机，经常会遇到过去在外企时的朋友和同事，原来大家一起在公务舱或者头等舱，现在你要当着他们的面，走到后排的经济舱。这是小事，但是要做得很大的心理调试。还有办公室的大小，住酒店的星级。”说这话的这位在本地民企尝试过、最终失意离开的经理人坦言，自己在这方面的调试耗费相当心力。

2010年9月，黄辉重回跨国公司，就任德国电信全球副总裁兼大中华区总裁。早年，他曾充满激情地描绘过他和王均金的会面，他谈起和王起码有6次不少于4小时的会面。双方在高尔夫球场打过球，一起喝过茶，双方白头偕老的约定言犹在耳。

其实，在均瑶5年的黄辉，也一度提及退出原因。加入均瑶集团时，黄辉因其咨询经验丰富在业界名望颇高，而当时的均瑶是典型的机会主义者，业务庞杂，涉及航空、乳业、房地产、物流、零售等等，黄辉加入后大力改革，确立“现代服务”这一主要方向，希望将企业带到专业化道路，加以规范化管理，但这一思路并未影响和改变王均金。

一旦战略方向出现分歧，只好分

道扬鞭。尤其是企业创始人继续参与管理，他会因为过去的成功对自己高度自信，自信成功可以复制。无论职业经理人如何修炼，都无法破解这一难题。这也是回流者几乎都不曾善终的根本原因。

对外企职业经理人而言，能够在民企名至实归地发挥，而不仅仅是执行，才是他们的真正诉求。

也正因此，曲敬东上任完全没有束手束脚的感觉。上任一年来，曲敬东倾尽全力，忙到连跑步都一概取消。由于制定了新的业务方向，爱国者存储大量吸收新鲜血液，不到一年时间里，已增加二三百名新员工，几乎占到1/3。与此同时，他也有意制造一种更宽松、更包容的氛围。

熟悉冯军的人都知道，其做领导奉行的原则是事无巨细亲力亲为的集权体制，所以一定程度上发生在爱国者存储身上的“这种快速变化带来的陌生感让冯军觉得不舒服”，有内部人士表示，他曾以重塑企业文化为由希望对公司增加影响，但仅此而已。由于爱国者存储完全遵循正常的公司治理结构。冯军作为董事长，曲敬东只在董事会层面对其负责，冯并不能参与到日常运营管理。

与曲敬东相比，孙振耀显然是非典型性案例。在离开惠普后，他的最大愿望就是能够经营一家公司，即使外表看上去依然俊朗，孙也已年过五十，他可能只有最后一次机会了。

(开新)

## 李建怀：商海创业写人生

□ 徐春洋 刘从九 陈裕

在江苏涟水县东胡集镇政府东侧，李建怀创办的“鞋王”鞋店招牌格外引人注目。每天来这里买鞋的顾客人头攒动，络绎不绝，生意十分火爆。在买鞋的男女老少中，不少还是“回头客”。当问及“生意经”时，李建怀莞尔一笑：“佛靠一炉香，人凭一句话。做生意要凭良心、讲诚信，以质量求生存，以信誉求发展”。当谈及创业历程时，小李感慨万千，“多少往事涌上心头”……

李建怀家住东胡集镇胡集村汪杨组，1993年初因家贫寒而初中辍学。为改变命运，重写人生，时年16岁的李建怀随“打工潮”到苏南

淘金，经亲戚介绍在南京羚羊三轮车厂找到一份工作。他人虽小，可志气不小。厂领导安排当普工，他无怨无悔，认真钻研操作技术，很快掌握本职技能，成为车间里的技术骨干。一年以后，李建怀被安排到技术岗位搞装配，他干一行、爱一行，刻苦钻研装配技术，不久成为装配的行家里手，受到领导的赏识。为了掌握生产销售各个环节的要领，李建怀又不安于现状，主动向领导请缨跑销售，他带着产品说明书，奔波于大江南北，千方百计扩大市场覆盖面，把销售工作搞得有声有色。由于销售业绩不断增长，他也获得不菲的劳动报酬，掘得了人生的“第一桶金”。

在南京羚羊三轮车厂干了两年多时间，按理说环境不错，待遇不薄，应该心满意足了，但“心有多大，舞台就有多大”。李建怀心里装着“大算盘”，准备自己单干经商，完成更多的“原始积累”，为返乡创业埋下“伏笔”。心动不如行动，1995年夏天，他在南京租下两间门面房，做起了牛奶和纯净水生意。为了拓宽销售渠道，李建怀起早贪黑，送货上门，“服务到家”，生意越做越好。

每到农忙和春节，李建怀“常回家看看”，看到家乡面貌在变，看到城乡市场越来越繁荣，看到返乡创业的机会已经成熟。他和自己相濡以沫、一起打拼的爱人刘晓燕商

量后，毅然决定返乡创业。夫妻俩于1999年夏在胡集街租了一间门面房，风风火火做起了服装鞋帽生意。由于在商海摸爬滚打多年，李建怀把做牛奶、纯净水的“生意经”克隆到服装鞋帽上，进的货新潮、时尚，很快赢得顾客的青睐，生意也顺风顺水，逐渐红火起来。两年多下来，胡集街做服装生意的达十多家，竞争十分激烈。李建怀看到服装市场已经饱和，立即决定转向专做鞋子生意。

2003年春，他在镇政府东侧租下两间门面房，开起了鞋店，取名“鞋王”，意欲在东胡集街独领风骚，把鞋店生意做大做强。为了保证质量，他从名厂进货，为了款式新颖，

他从福建、常熟、淮安等批发市场进货，品种达2000多种，货架上可谓琳琅满目，应有尽有，满足了不同层次消费者的需求。在服务质量上，他和爱人刘晓燕以及招聘的2名下岗女工总是笑脸迎客，百挑不厌，有的售后不满意还可调换。由于经营管理到位，经营模式前卫，生意越做越大，但李建怀坚持薄利多销，赢得更多的新老顾客。为了进一步扩大销售渠道，李建怀花138万元，买了一部送货车，从2009年6月起做起了网上生意，每天通过快递公司向全国各地的客户发货30-50双。李建怀创办的“鞋王”鞋店生意越做越大，名气也越来越大，经济效益不断攀升。