



为何创业？

我一直在下面感受和吸收大家的正能量。俗话说，十年树木，百年树人。首先得恭喜大家走过了辉煌的十年，我相信你们下十年，下五十年，一百年会更精彩。

在座的很多人过去创过业，很多人正在创业，也有很多人有意向将来创业。可是你有没有深层次地想过，你创业目的是什么？是因为现在的工作不顺心，想逃离职场；还是很羡慕那些成功人士，像马云、俞敏洪、马化腾，希望能功成名就；还是你真正有激情、有梦想，想做一件实现价值的事情。我想，今天就跟大家分享一下我两次创业的一些感悟，在这个中间，也希望大家从我的感悟当中体会到一些什么，或者少走一些弯路。

创业第一悟：
创业是马拉松 不是百米冲刺

如果在创业中不想做一个百年老店，不可能做一个基业常青的企业。

我第一次在美国创业的时候，当时做软件、航空管理，拿到项目以后，迅速开始写软件，可是写了一年之后才发现软件的架构是错误的，导致越写越复杂，越写越难改。于是，重新推翻，重新搭架构，重新写软件，浪费了一年的时间。可是这还是一个技术问题，企业更重要的还是文化、核心竞争力。

在创立1号店的时候，当时，我和我的搭档刘俊岭在一个小屋里，十来平米，一张桌子，还没有招第一个员工。我们花了非常多的精力来考虑企业的精神和文化是什么。我写了两页纸，后来说这个太长了，记不住。我们就把它缩成半页纸，说还记不住。最后变成8个字，最后两个人分头排序，发现完全一致：诚信、顾客、执行、创新。结果这8个字成了我们企业的基石，而且我们把它落实到每一个行动中去。

创业第二悟：
创业要迎难而上
如果不难价值也低

我发现以前想了很多的点子，回头一看别人都做过了，没做的都是一些硬骨头，如果不跃过这个坎儿的话产生价值也很低。即使是一个非常新的点子，如果一些巨头们发现有价值的话，翻个身，就把你压死了。但是，不是说什么难的事情你都去做，一定要知道这个难，难在哪里？另外，你有没有解决这个难点的方法和工具，最后有没有坚韧不拔的毅力。比如我们创业的时候，当时分析做电子商务，早期我在亚马逊做电子商务，而且代表亚马逊到中国来收购卓越，知道中国电子商务的机会是巨大的。我们就分析中国电子商务，发现很多垂直领域都有了，有做服务商的，有做图书的，有做各种各样的垂直领域的。我们说为什么不能什么都卖呢？比如卖百货或者快消品，大众所需。我说这个点子应该很好、很新，结果一去看，这个点子并不新，有很多的尝试。我发现这么好的想法，他们为什么没有做起来呢？难点在于供应链的管理。知道难点不要紧，要看我们在这方面有



1 号店董事长于刚：创业十悟

没有核心竞争力，能不能解决这个难点，有没有价值？我们克服了这个困难以后，发现这个对于我们现在的发展贡献是巨大的。

一是避免了当时与其他品类的直接竞争。二是大众所需，获取顾客非常快，我们现在有1.5亿的顾客。三是快速消费品，顾客购买力非常强，所以迅速帮我们建立一个活跃客户群，为我们后续发展打下基础。难不要紧，我们知道难点在哪儿，可以解决这个问题，而不是哥德巴赫猜想，完全没有办法去证明。

创业第三悟：
创业要寻找你的激情
激情会把不可能变为可能

乔布斯也讲了，唯一让我走到今天的，就是我钟爱的东西。如果你没有找到它的话，还得继续去找，不要放弃，将来你找到时候，你的心会告诉你的，就是这个激情。刚才我听长江校友郑昊讲，很受鼓舞，他找到了他的激情。其实创业的话就是要找激情，就是吃饭的时候也想它，睡觉的时候也想它，我每天早上想的第一件事，我到办公室工作去，因为我昨天又想了几个好的想法要去实现。我知道今天我去工作的时候，会遇到很多的困难，有的是技术问题，有的是人事问题，各种各样的问题都会有。但是我觉得我迎接这些挑战，如果没有这些挑战的话，就不需要我来做了，什么人都可以做。这刚好叫沧海横流，方显出英雄本色。非常重要，如果你没有找到，继续找，不要放弃，找到的时候，你的心会告诉你。

创业第四悟：
志同道合的伙伴
会让创业更享受

俞敏洪讲了他的合作伙伴，我认为合作伙伴在一个创业过程中非常非常重要。我有一次好的经历，一次不好的经历。一次不好的经历是我在美国创业，当时我遇到了现金流的问题。我们当时做软件，每完成一个里程碑支付我们一笔现金。这次我们晚了，没有做出来，现金流出现问题了，我就召开管理人员的会议，就说下个月资金出了问题，首先我不拿薪资，所有的高管半薪，员工照发薪资，全体把这个事情完成。结果第二天清晨，我的CTO在我的门口等着我，见我进来，把门一关，把辞职递过来，他可以与我有福同享，但是不能有难同当。

这次创造1号店非常吸引人，刘总和我都是戴尔的高管，戴尔就是我们两个人认识的媒人，把我介绍给他，我们一起创业。我觉得作为合伙人的话，非常重要是什么？第一是价值观要一致，价值观要非常一致，就是我们来做的是一个事业，而不是一件事。第二个就是非常的透明，不能小肚鸡肠。第三如果有互补那是最好的。有了很好的合作伙伴，发现创业变得很简单。我们觉得遇到困难的时候，会拍着对方的肩膀说没有关系的，将来这些都是我们的故事。

记得我们有一点小小的成功，小的业务增长的时候，我们会庆贺，经常到俊岭家喝酒。因为他是澳洲移民，经常从澳洲带酒回来，但是我的酒量比他大得多，他经常尝几口，多的剩余的酒都被我喝掉。所以，让整个创业过程变得非常有趣，还有就是可以共享。但是合作伙伴的关系需要维系，因为我们都是很强势的，在一家大企业

里，管很多人的团队。每两个星期的周五，清晨9点钟把门一关，不准任何人打扰，半个小时，叫批评与自我批评。这个时候，就可以全摊开来，过去两周，你哪些做得好，哪些做得不好，哪些决策我们做得对，哪些决策做得是错的。我们从来不在意这个事是你对还是我对，这个没有关系。而是要找到真理在哪里。因为我们真正找到真理了，我们会一起往前走。即使我们有很大的差异，没有关系，我们把我们的团队一起叫进来，我觉得做得最好的决策是什么？我们两个人有完全相左的意见，把团队带进来，大家讨论，最后拿出来的方案是团队的方案，而不是我们两个人的方案，我们两个人的方案全部被推翻了，这是我们做得最好的一次决策。

创业第五悟：
在创业过程中决策的速度
往往比决策的质量更重要

在创业过程中，尤其是跟互联网相关的企业，我认为决策的速度比决策质量往往更重要。为什么？因为如果在那个时间仓位，没有做出决策的话，机会也失去了，没有再做这个决策的机会了。因为互联网信息很大，传播速度非常快，要做非常快的决策。从最早10平米面对面一张桌子的办公室，我们搬了5次办公室，但是我们从来都在一个办公室里，做的决策讨论一下马上就往前推动。没有关系，因为我们知道大方向是对的，我们要往前走，不能停滞不前。但是我们有一个纠错机制，这个机制让我们每两个星期回头看看过去做的决策对不对，哪些地方需要改正。这样的话，始终让我们往前走。

创业第六悟：
要敢于否定自己 革自己的命

还有就是敢于否定自己。30年前我在美国康乃尔大学读书的时候，我最渴望的就是到一个曾经非常伟大的公司，一个如日中天的企业去做实习，那个公司叫柯达。大家知道柯达是最早发明数码相机的，可是真正的当数码改变这个行业的时候，他没有跟上，不敢革自己的命，结果被别人革了命。我们一直在反省自己，要居安思危，为什么这样讲？比如移动，我认为移动不是电子商务简单地搬到移动设备上，不是一次进化，也是一场革命，移动商务革了电子商务的命。过去我们还谈如何改变电子商

务，使顾客足不出户，感受服务，移动现在可以随时随地随身服务，但不是足不出户，你可以在沙滩散步享受度假的时候购物。我们的思维要往前想。第一要投入，第二是不能把现在做电子商务的方式去想移动电子商务去做，移动电子商务有扫描、图像定位、感应的功能，过去讲的物联网的概念成为了现实。所以，我们要革自己的命，敢于用一种新的方式完全把以前的方式放弃掉。我要求移动团队讨论新的商务模式的时候不要考虑现在的商务模式，要考虑一种全新的商务模式服务顾客。

创业第七悟：
过去的成功不代表未来的成功

过去成功不代表未来成功，大家都理解。但是下一点更重要，就是过去很多成功的元素，可能成为未来发展的包袱。我给大家举一个例子，我以前服务过的老东家戴尔，我认为戴尔是一个非常伟大的公司，独创了戴尔营销模式，就是戴尔的直销模式。我进戴尔公司的时候做培训，第一件事每个人发一本小书，进去以后必读，讲戴尔不光是从商业模式上，还有文化上的所有东西。当计算机从过去的需要个性化而变成了快速消费品的时候，戴尔原有的商务模式，成本高不再具有优势了，像IBM把硬件放弃掉专心做服务，成功转型的时候，戴尔因为它最主要的成功元素锁住它了，成了它下一个增长点的包袱。

创业第八悟：
创业要有乐观的心态
博大的胸怀和冠军的心

如果创业只想试一把，也许你能够成功，你不是全身心的承诺，是没有办法忍受住那种磨难和耐寂寞。当时我们面对面坐在一个小屋子4个多月的时间，一天到晚十几个小时，讨论、写商业计划，发现问题出去做市场调查。当时我找一个超市店长合作，他可以陪我两个小时，因为一个小问题，工商的小年轻可以训我半个小时，不让我坐下来。以前我曾是全球企业的高管，前呼后拥的，在戴尔管180亿美金年采购额度的时候都是前呼后拥的，如果我没有博大的胸怀，不可能忍受这一切。

我一直是NBA的粉丝，我在十几年前几乎场场看，尤其是决赛的时候。我记得1995年的时候，由于迈克他的伤病，他跌跌撞撞的，结果只打到西部的第6名，在NBA

历史上没有第6名拿到冠军，所以大家不看好他。他第6名要打到西部冠军的话，要击败3个比他强很多的队，结果他一路过关斩将，拿到了西部冠军。要想创业的话，必须要有一个冠军的心，不然不可能拿冠军。

创业第九悟：
先得创造价值 才谈得到价值

我发现职场里面，太多的人第一个谈的是我能得到什么价值。其实我认为，最重要的是什么呢？你先问问我创造了什么价值，如果你没有办法为顾客创造价值，没有办法给员工创造价值的话，你就没有办法为你的股东和自己创造价值。我这么多年，不管以前在学术界当教授，后来在企业里做高管，还是创业，首先问我的，在这个岗位，做这件事情，我创造了什么价值，我没有去跟任何人谈判，说我的价值是多少，而是我能创造什么价值。可是我反，反而得到了你应有的价值。我在美国第一次创业做的第一套系统，当时谈的价格是120万美金，那是我第一次创业，我在签字的时候手都在发抖。结果做的过程发现，120万美金我做不下来，后来我还是依赖着VC才把项目完成。我做了四年的时间才完成，本来是一年完成的事情。我中间有99个理由可以放弃，但是我有1个理由，说一定不能放弃。结果完成之后，发现这一套系统，光一年就为他们节约了300万美金，最后这个系统再卖下家的时候，400万美金一套，最后卖掉1000万美金。所以，我认为如果你能创造价值，你不用担心自己的价值。

创业第十悟：
人生最后悔的不是做事失败
而是有机会没做

人生里你最后悔的不是说一件事做坏了，做错了，失败了，而是有机会你没有去做。我记得以前在亚马逊的时候，去欧洲访问配送中心，路上我和亚马逊总裁贝佐斯交流了一些，交流最多的是，他当时是华尔街投资公司的资深副总裁，和他太太开着车，一路上写商业计划，到了西雅图开始融资，最后建造了亚马逊。在车库里用门儿装了4条腿作为他的桌子创业的时候，他认为他的决定，他看到这个机会，当时互联网以一年24倍的速度在增长，他觉得他不做的话，一生会后悔。

1号店创业，由于当时的生活太优越，戴尔的全球高管，所有配的房子、配的车，还有各种各样的福利，但是他拉我出来创业的时候，我没有思考太多，就答应了。当时我想很简单，如果两个人一起全身心做这个事情的话，我们一定会创造精彩。这样一个简单的信念，我一定要去做，不要在未来回想以前曾经有一个非常好的合作伙伴一起来做这个事情，而没有做，而后悔。当时我们很简单，要做这个事情，我们全身心去做，不能脚踏两只船，就从戴尔辞职。在他的车上，我们握了手，就这么简单，我们就走到了今天。

我想首先，我们都很幸运，因为我们生长在一个互联网改变世界的年代。我感觉特别幸运的是在这样一个年代里，不仅仅是一个历史的见证人和旁观者，我是参与其中，是一个弄潮儿，我对我做的事业充满着激情，我真正是每一天都在想，都去做事情，我相信过去的历程很精彩，将来会更精彩，预祝大家一个精彩的人生。（黑马）

