

陈欧：保持草根，保持质疑

一个市值 40 亿美金的上市公司老板，吃饭都在办公室里吃麻辣豆腐，还得用 10 分钟搞掂。这就是互联网的原住民 31 岁的陈欧。他的思维方式，打上了收敛、低调、反逆的特质，他用“保持草根，保持质疑”，把乔帮主“保持饥饿，保持初心”的精神落地中国，给中国企业家精神山脉带来一抹亮色。

2014 年 6 月 1 日，聚美优品创始人兼 CEO 陈欧参加福布斯中国第二期云集，聊起了聚美优品之所以能从草根发展为纽交所市值 40 亿美元的企业，是因为遵循了 stay?doubtful(保持自我质疑)的创业逻辑。以下即陈欧在现场讲述的价值 40 亿美金的 4 条创业逻辑。

大家好！我是陈欧，聚美优品创始人、CEO，今天很高兴在这里和大家见面。我们的公司 5 月 16 日在纽交所上市了，福布斯中文网副主编汤维维找到我，说你公司上市了，公司估值几十亿美金，来和大家分享分享，灌点鸡汤，讲讲 30 岁前创业，怎么创造美好生活。

我说，成，你先来我办公室看看。结果她来了我这，啥红酒啊，香槟啊，美女都没见到，吃饭都是在办公室里吃的麻婆豆腐，还得 10 分钟搞定用餐。她说，你这高富帅生活怎么这么惨，吃饭的时间都没了，我说，高富帅都做投资去了，谁做电商啊。

现在很多一线的创业大佬们，每日每夜的奋斗，就指望上市后花天酒地，那绝对是误解，如果这么想还是尽早把公司卖了吧。如果需要我来灌鸡汤，描述各种高富帅的美好前景，还是找创业大佬和投资人吧，但如果是要了解创业者怎么惨，公司怎么死的，我这里经验一大堆。

在座的创业者有多少？有多少融了资？融资过 1000 万美金的有多少？融资过 1 亿美金的呢？拿了 1 亿美金的，我接下来讲的话可能对你没用。毕竟你们手里会有足够的资金去试错，企业也有足够的抗风险能力。

聚美历史上只融了 1300 万美金，在电商中算绝对的“穷企业”，走到今天非常不易。对于拿钱不多的创业者，我希望聚美的草根逻辑能给你一些启发。

乔帮主说过，stay?foolish，stay?hungry。今天我加一条，stay?doubtful，保持质疑。大家可能说，质疑，我太在行了，我每天都质疑我的对手不正当竞争。

当服务器打不开，那肯定是对手攻击，当对手融资成功了，丫肯定财务造假。当有个公司上市了，铺天盖地的评论都是烂公司又去圈老美的钱了。

所以呢，中概股诚信危机，咱键盘侠也功不可没。这里我不是鼓励大家去当键盘侠，质疑，不是质疑别人，而是学会对自己质疑。

质疑商业模式

创业者是自尊心最强的，要创业者否认自己的商业模式有问题，那可不是一件简单的事。

创业者一边小心翼翼的保护自己的商业模式，生怕别人知道；另一方面觉得所有不理解自己苦心商业模式的人都是 SB。俺的方向肯定是对的，真理永远在少数人手里，不坚持哪有希望！而且大佬都说，今天很残酷，明天很残酷，后天很美好。再坚持几天哥就把 BAT 灭了。

打住！大佬们说的坚持，是对创业的支持，对团队奋斗精神的坚持，而不是对商业模式的坚持，更不是创始人对各种小骄傲的坚持。

马云最开始做黄页，数次调整，上市后阿里也从 B2B 转型做了淘宝，成就了今天的千

亿美金巨头；360 也从早起的社区搜索转变成一个以安全为核心业务的百亿美金互联网巨头。聚美，最开始做的是游戏内置广告，如果没有对商业模式的重新探索，也早死了。

互联网就是一个高度变化的行业，连大佬们都是在激烈变化中寻找新机遇，我们更应该激烈的拥抱变化。创始人的使命感不是实现自己内心的小爱好，更不是维护自己的小自尊，而是实实在在找到一条正确的路带你团队取得成功。

互联网高速变革，所以只有对自我质疑、对商业模式持续质疑，找到大的市场、一个高速发展的机会，找到你的风口，去顺势而为，才能找到真正的爆发点。

另外，商业模式的保密在中国没有意义，因为中国的企业永远赢在执行。在美国起诉 facebook 创意侵权然后拿到几十亿美金这种生意，在中国是完全不可能的。

中国的创业者是最不容易的，他需要在无数的竞争中面对最强大的对手，最后一将功成万骨枯。也正因为此，我相信随着世界全球化，中国的企业家是有可能征服世界的。

质疑扩张

好，现在恭喜你找到了可行的商业模式，你很兴奋，团队很兴奋，投资的土豪也很兴奋。你拿到了不少资金，准备开始大展鸿图。最近中概股上市潮，不少土豪赚到钱了，这个时候找土豪们融资可是好时机。最近听说不少项目天使轮估值就到了 1000 万美金，A 轮估值接近 1 亿美金，绝对是创业者的春天啊。但为什么最近估值高了？钱多了呗，基金赚钱，融资也容易。土豪钱多了必然会开始投资，那创业者钱多了会怎样？扩张呗。

大部分企业拿到了钱就会开始疯狂扩张，增加业务线，立几个看起来顺眼的人当事业部总经理，嗯，咱都总经理了，得涨涨薪吧。

对了，咱总经理还得多出席点行业会议，否则咱企业多没行业地位？都总经理了，咱得配几个兵吧，管人多威风？不要好的，只要贵的，瞬间办公室就坐满了。

结果呢，山头林立，办公室政治也多了，有了任命就有了权利，人多了浪费也多了。

我们曾经目睹很优秀的企业在融得大量资金后急速扩张，结果所有的融资全变成卖不掉的库存。

我们曾经面试了一个做自有品牌的高管，工资绝对不菲啊，比我们公司副总裁还高。她做了什么？一年制造了一个亿的库存卖不掉，直接把供应商拖死了。我们问他，你能给聚美带来什么？她脸红微微一笑“我有烧一个亿买来的经验教训”。那你要多少工资？她羞涩的说，跳槽怎么也长个“50%”吧，期权总得有吧，毕竟是高管。

注意啊，市场上流通最大的就是这样的人。很多企业融资后扩张，且不说方向对不对，对业务的理解和人才储备根本跟不上扩张的需求。公司里多了一堆副总裁和总经理，更不要说扔个手雷炸死一片的总监。最后除了多了一堆没创造业绩的人，啥壁全都没有。

融资很多的企业都会因为盲目扩张死掉，更不要说在座很多资源匮乏的创业者？而这种扩张会把无数钱烧掉，交了很多学费，而这些交了学费的人最后都可以轻松跳槽、找到好工作。

看看你公司里面有多少人是实实在在解决问题，真正的扛业务指标，多少挂着高管职位不管业绩？聚美到现在为止，我们只有 8 到 9 个副总裁，然后总监也就四五个人，之前很长时间我们只有 3 个副总裁，而我们专注的就是把手里几个化妆品 SKU 卖好。如果我们



当时没有专注，我们早死了。

而很多公司有无数业务线、无数高管，挖了很多，做了很多事情，最后他没解决核心问题：就是把货卖出去。早期的创业者，一定要知道子弹集中在哪里能砸出一个坑来。扩张，那是属于土豪企业的奢侈。

质疑用人

所有企业家都喜欢说人才是公司最重要的资产，也喜欢大侃自己的用人哲学。为啥？因为这样不但显得自己爱才，而且能用好人，才是大师啊。

在座有人觉得自己用人有问题吗？没有吧。没人愿意承认自己用错人，因为用人是 CEO 根本啊。而实际上呢？很多公司用人都有问题。

有段时间我们公司市场部被挖人挖得厉害，在我这里待了半年，出去就年薪百万了，还好，这是高管。更有甚者，我们公司一个拿 2500 的市场专员，被挖出去就月薪 20000，给总监 Title，还给期权。一下小伙伴们都骚动了，说咱聚美太抠了，薪酬严重低估啊。还来

不及解决骚动，很快他的上司，我们公司一个经理，被挖过去当了合伙人。你说我陈欧再大的魅力，在这样的挖角攻势前也留不住人啊。

一开始我也很紧张，虽然走的不是核心，但总知道公司的商业机密；第二，这样的挖角，必然会导致公司内部震动，很多人会质疑公司的体系，害怕内乱。当时我也纠结了很久，但最终结果呢？很快对手公司都死了。为什么他愿意付出这么高的溢价？两个原因：第一、公司机密，第二、品牌溢价。而这些人是在实实在在的核心人员吗？他过去之后能当副总裁吗，当他所有机密都卖掉之后，他还有什么？没有了。

他不具备解决问题的能力，而他实实在在会在对方公司里面制造一个非常大的坑，因为他建立了很高的薪酬标准，对方公司的元老是一个极大的冲击，公司离心，才是灾难。

而今天想一下，有多少人是这样的人呢？我相信，绝大多数的人都是这样的人，什么时候你去想一下你周围的人才有多少是顶着所谓的光环来的，但不担业务指标？而又有多少人能真正解决问题，但工资却被低估？为光环

付溢价，破坏了薪酬体系，伤害了元老，值吗？判断人才价值，最核心的就是解决问题的能力。

挖每一个“贵人”之前，记得反问自己，这个人真的能帮我解决问题吗？如果答案是 Yes，如果这个人真能帮你解决一个核心问题，再贵都不嫌贵，你给出再多股份、再多现金，不惜代价都得请过来。但千万不要为所谓的光环买单，而制造一群跳槽专业户和更大的坑。

质疑广告

我一直很痛苦，因为天天被骚扰，都是谁骚扰呢？大部分是广告公司。我现在唯一觉得幸运的是，他们没把我的电话号码放在征婚网站上。

我目睹了无数的公司在融资后把不入流的创意投到了不靠谱的渠道上，最后赔得一塌糊涂。很多公司拿到钱之后，希望快速靠广告砸死对手，但在没有准备好的时候就把钱花出去了。

聚美会怎么做呢？我们会假设所有广告媒体都是骗子，假设所有的营销都是无效的，然后全力去证明我们的观点，寻找他们作弊的蛛丝马迹。如果我们证明不了，我们才会考虑投放。我们到今天，从不投我们不懂的媒体。

因为这种谨慎，我们在路上绕过了无数的坑。去年 3Q1，一个媒体给了我们极其优惠的价格，在这样的诱惑下，我们也曾非常心动，希望大规模尝试一次投放。但当时我很纠结，因为这个媒体一直不符合我的投放逻辑，之前也看到很多粉饰数据的蛛丝马迹，至少可以说，我不懂这个媒体。

最后，经过 3 天 3 夜的调研，我也没有说服自己进行投放，虽然因为毁约有些损失，而且这诱惑仍然非常巨大。这个媒体拿着我们的合同拉到了对手大量预算，但我仍然坚持只用自己懂的媒体，用自己有信心创意。最后，我们创造了 3Q1 陈欧体的奇迹，当天百度指数破百万，效果超预期。

我们一直坚信，所有的媒体，都有把效果量化的监测方式，没法量化的，坚决不投，所有号称整合营销，不对媒体效果进行分析的，都是耍流氓。

今年 3Q1，听说一个电商巨头为了狙击我们，花了上亿广告费，知道去年聚美品牌广告一共花了多少钱吗？6000 万，不到销售额 1%。为什么我们能做到只花 1%的钱？因为我们非常清楚，我们的素材投在什么媒体上是最有效果的，我们知道我们花出去的每一分钱都是有价值的。所以，当你拿到钱的时候，千万不要头脑发热，当你建立起投放框架前，一定要学会质疑广告。

给大家分享这么多，是让大家知道聚美的价值观：保持草根，保持质疑！

没有对商业模式的质疑，今天的聚美不复存在；

没有对扩张的质疑，今天的聚美没法把化妆品这件事做出壁垒；

没有对用人的质疑，今天的聚美不可能做到总部只有 4 层楼、靠一群 25 岁的年轻人，但仍能打赢资源数倍于自己的对手；

没有对广告的质疑，今天的聚美会跟无数的企业一样把上千万、上亿的广告烧出去。

今天把所有的经验分享给大家，希望大家 stay?doubtful，保持对自我质疑。希望你们有一天能够融 1 亿美金、享受土豪生活，但在成为土豪之前，保持对自我质疑，你们可以走得更远，谢谢大家！

(新浪网)

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 北京:010—87721045 87527365 52896956 52896958 成都:028—87319500 68230696

新浪官方微博:@ 企业家日报 @ 今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅 全年定价:450 元