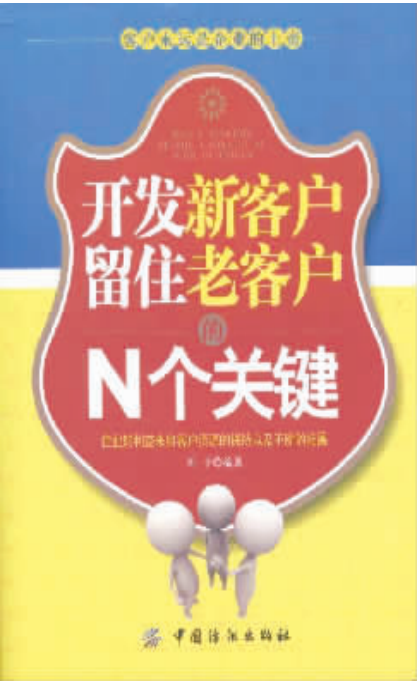




新客户在哪里？

企业初期的成功往往是“一招鲜”，有这样一个例子：电视广告曾经是非常有效的新客户营销手段，很多企业神话都是通过电视广告打造的。但对中小企业而言，电视广告的问题是成本太高，如果在中央电视台打广告，没有几百万的投入是不可能的。我们一个客户在早期发展过程中，创造性地解决了这个问题。这个客户发现比起中央和省级电视台，那些小电视台的广告费用又低，效果又非常好。利用这样的营销手段，成功得到了大量的客户，让企业有了十年稳定的增长。

但所有营销手段都遵循效益递减规律。随着广告的增多，看电视的人越来越不相信广告。手机的普及，也让看电视的人们减少。这个企业的新客户越来越少，不得不重新思考一个问题：新客户从哪里来？怎样做才能为公司带来新的增长？在这里我只想用我的经验来告诉大家这个简单却很难回答的问题——新客户在哪里？

1、老客户推荐 笼统地说，新客户在我们不熟悉的地方。正因为这样，我们需要借助一些“桥梁”来找到新客户。一个非常重要的“桥”就是我们的老客户。凡是有老客户的地方，肯定有新客户还没有被我们发现和挖掘。所以我的第一个建议是认真思考一下如何通过老客户得到新客户。这又有两个方面的机会：一是通过老客户推荐新客户，二是研究老客户的信息获取习惯和渠道，通过老客户的指引找到大量新客户。

客户推荐客户，是任何企业得到新客户最直接、最有效的方式，同时也是成本最低的方式，易中公司自己和易中的很多客户都有很多客户推荐客户成功的经验。要想让客户多推荐新客户，关键做好三点：①自己的产品和服务值得推荐，②客户推荐要很方便，③要对推荐的客户和销售人员进行足够的激励。

2、了解客户的习惯和信息渠道 如何通过营销得到新客户？关键是知道客户去哪里，客户通过什么方式取得他需的信息，客户喜欢什么。在这个事情上，忠诚的老客户同样能帮我们。如果我们对他们做系统的调查，我们就会知道他们参加什么样的会议，上什么样的网站，使用什么样的APP，读什么样的书，在什么地方休息和锻炼身体等等。我们了解得越多，我们就越能通过利用老客户的习惯和信息渠道找到新客户。

3、逻辑推导 新客户在我们不熟悉的地方，正因为这样，我们还需要借助一些“逻辑推导”找到新客户。每个企业都有自己的业务逻辑，因为行业不同，在这里我只能举两三个逻辑推导的例子，也许能给你带来一些启示：

如果我们过去的营销是通过一些媒体，例如本文开头的“电视”来实现的，我们的逻辑推导就是，原来看电视的客户现在在看什么？我们很快就会发现，客户可能在看手机(和电脑)。我相信，手机上的营销是未来几乎所有营销的关键，值得我们特别关注。

如果我们过去在一个区域取得成功，那么我们可以做的一个逻辑推导是我们也应该有能力在另外一个区域甚至在全国取得成功。如果我们在国内已经做得很好，就像很多易中客户中的隐形冠军，我们有足够的理由做到国外去，可能我们最大的新客户来源于国外。

如果我们过去在一个行业取得成功，我们可以试试在另外一个行业得到新客户。易中的一些客户就是通过先占领一个行业，在一个行业做成老大，再进入第二个行业，当做到第二个行业的第一之后再寻找新的行业客户。

新客户给企业带来增长，带来活力，我们必须重视新客户。要想得到新客户，我们需要研究新客户在哪里。

(宋新宇)

2014 年股权众筹看着好玩 但不易玩好

2014 年的股权众筹是个值得关注的有趣的事儿，有玩票的、有操着心试图改变行业格局的、有打着股权众筹幌子其实营造社群和圈子的、有尝试众筹其实是想募个基金的，还有一些创新的玩法，实际上是为理财做资产配置。我们怎么知道这个领域会不会出现一个跟互联网一样的鲶鱼，让我们拭目以待。

最近火爆无比的股权众筹，有朋友来问，有意思的是，还不是问我的看法，而是问是不是一场革命。

还别说，他真问对了，笔者就是那众多早期股权投资者中的一员，去年就寻摸着要做孵化器或者股权众筹，因为早期投资，特别是 Angel 轮和 Pre-A 轮的早期股权投资，有着很多问题。

第一，早期投资十分不经济
按照常规 Angel 轮人民币 50 万-150 万的投资标准，投资 100 个项目，也只差不多投出去 1 亿元，但却至少需要 10 个人，至少投 2 年，这还是尺度特别宽松的情况。这相当于一个普通 B 轮投资者 1-2 个项目的体量，但普通 B 轮投资者完成这些投资通常只需要 1 个人，而且，这个人一年还花了接近 9 个月的时间跟 LP 对话。虽然早期投资的回报很高，但是项目折损也高，这 100 个项目到 A 轮至少折损 50%以上，另一半的创业万里长征路也才刚刚开始。而且，早期投资回报时间很长，虽然可以在 ABCD 轮少量退出，但如果要足够的回报率，平均一个项目至少要 6 年以上。

因此，许多基金去做早期投资，主要是为了锁定优秀的创业者，或者是，放大筛选的范围，使得更多的项目能够进入视野，以便更早地了解公司状况。所以，早期基金大多数有着自己后续轮次的基金配合，可以对其中优秀的项目进行增持。但是即使如此，早期也属于投资者中的苦活累活，通常多支基金的团队，负责早期的，都是较受排挤的合伙人。

第二，早期投资很困难
至少与成熟期企业投资有不同的偏重，因为在企业发展的早期，企业收入和业务模式都还不是非常稳定，有的甚至产品都只有

一个多世纪以来，中国企业的命运随着国运大势的变化而经历了一波三折。他们在进行各种经济活动的同时，也对中国的经济发展和社会进步做出了重大贡献。然而，为什么中国已经获得了巨大的经济建设成就，却无法诞生世界级的大企业家？企业家仍然是我国市场的稀缺资源？

19 世纪末 20 世纪初，大批有识之士兴办实业，为城市带来了新生产方式、新技术和新市场，促进了社会生产力的迅速发展，开创了中国民间资本历史上的一个黄金时代。他们还承担起一定的社会责任，通过成立城市自治团体，积极参与社会公共事务，推动了城市社会的近代化。

1937 至 1949 年，在国民党官僚资本和日本殖民资本统治之下，中国的民族企业家们在逆境中用坚韧的经商之道和坚定的爱国行动，奠基了中国的现代工业，也留下了实业救国的精神。

1949 至 1978 年，民族资本及企业家队伍走上了社会主义道路。虽然在传统计划经济体制下，国有企业经营者的职责是完成政府主管部门下达的各种指令性计划，还没有完全意义上的市场竞争属性，但是企业家的光荣与梦想已经开始在缓慢而坚定的建设进程。

1979 年，中国经济体制发生了重大改革，中国成为转型经济大国，多种所有制经济开始同台竞技，各领风骚。在经济建设的大潮中，涌现出了一批为中国的企业改革做出突出贡献的杰出人物，他们解放思想、锐意改革、艰苦创业、大胆实践，成为突破旧有体制、建立社会主义市场经济体制的中坚力量。国有企业经营者开始具有独立企业家的身份和地位，在“实践是检验真理的唯一标准”思想的指导下，通过制度创新，勇敢而巧妙地突破约束，实现了企业的跨越式成长。在丰富的创业机会面前，民营企业家的创业激情、创业能力也被激发出来，他们“摸着石头过河”，也在不同行业取得了令人瞩目的成就。

可以说，中国企业家是市场经济的探路者、拓荒者、倡导者、先行者、实践者，为中国市场经济的建立和完善做出了不可磨灭的贡献。



一个原型。这个时候，财务投资者对公司是否有价值的通用评估方法可能会失效，比如估值、成长性，投资者的经验判断就十分重要。这些投资经验可以归结为早期投资的方法论，不是投入、投事、投行业这么简单的标准可以归纳的。

对于投资机构，评估投资者早期投资、个人的眼光判断的准确性，周期也很长。因为早期项目的成长期很长，至少 2-3 年才看出点眉目出来，作为投资机构，能否等那么长的时间来等待其团队的成熟，也是一个未知数。

第三，早期投资还有巨大的投后管理负担

好项目不一定是天生的，而是养出来的。早期投资的项目多，一只小的早期基金都有数十个项目，一支后期的机构，可能做了数支基金之后，才数十个项目。

每个早期项目可能都有或多或少的缺陷。有的是团队缺个腿，好技术缺营销人员，好市场人员缺少技术。有的是创始团队闹别扭。有的是还没发布就要改方向。还有的，甚至是缺一口气没钱了。这些说不管吧，肯定过不去，说管吧，一团乱麻，焦头烂额，我不止一个朋友跟我询问是否有第三方的投后管理机构。

如果把股权投资的投资过程比作一个漏斗，项目寻找、项目筛选、尽职调查、投后管理组成了漏斗的各个环节，每个环节缩小项目的范围，早期项目也不例外。众筹平台通常都用互联网的方式解决项目寻找和项目筛选，平台宣传吸引项目投递，而且可以利用社群的优势，利用股东、众筹平台的参与者可以放大寻找范围，接下来的，平台出人员来进行项目初选，或者设定自动机制如投票机制来进行筛选，然而，谁来为项目做尽职调查和投后管理，靠平台上参与众筹的那些股东显然不行，因为那无法保证专业性和质量。如果尽职调查也要由众筹平台来解决，这对于平台负担就过重了，如果众筹平台完成了尽职调查，甚至是投后管理工作，那么，平台方已经完成了大部分环节，为什么不自己募一支基金来直接做投资？

这就是股权众筹的核心悖论。凡已招募了自己基金的股权众筹平台，这个众筹平台是不可信任的。凡众筹平台与某些机构有超过别的机构的关系，如股权关系，这个众筹平台是不可信任的。因为，平台运营者不可能在自己的基金和平台的参与者之间不偏不倚，也不可能在不同关系的机构之间不偏不倚。

如果股权众筹平台在第三方严守中立，那么拷问平台运营者的就是如下一个问题：既然你都拥有了优秀项目的来源，你为什么不要集一个基金自己做？股权众筹的核心优势，其实还是项目源。既然拥有了持续的、稳定的优秀项目源，募集资金应该并不困难。

众筹平台还有一个关键问题，就是如何能够保证好的项目留在众筹平台。在股权投资圈，拿到投资的项目，其中 50%是不会在公开市场上出现的，因为早已经被投资人锁定了。另外 30%的项目通过自己的人脉关系、以及参加一些投融资对接会、活跃的 FA 也能解决投资。剩下的 20%是在拿投资的不拿投资之间，因为运气好或者在一些因素拿到投资的项目。目前众筹平台上出现的，基本就是与平台运营者有一些关系的项目，平台运营者投融资对接会上、通过 FA 提交的项目以及那 20%运气较好的项目，不能说这部分项目没有优秀的项目，但至少早期，最优秀的项目是不会出现在众筹平台上。而且，众筹平台不可能完成投融资的闭环，管理起来是个大的学问，飞单怎么办？截胡怎么办？如果尽职调查、投后管理都是委托给第三方，那么又增加了复杂性。(黑马)

为什么企业家仍然是我国市场的稀缺资源？



21 世纪，社会主义市场经济体制的日益完善可以预期，中国的企业家群体将在下一轮的经济增长中发挥更大的作用，中国经济的发展也将进入真正的大企业家时代。

何谓企业家精神？

每个时代都有其独特的精神引领。中国企业家群体在市场化改革的进程中孕育和茁壮成长，已经逐渐走向成熟，形成了具有中国特色的企业家精神。企业家精神的巨大作用在市场活动中随处可见：企业的盛衰，关键在于有无出色的企业家执掌印；企业的发展壮大，带动的是整个产业链的规模扩张与升级；企业的效益提高，则有可能带动整个城市甚至地区的经济发展速度。

土地、劳动者、资本等要素，只有在具有企业家精神的人手中，才可能在复杂多变的竞争环境中实现整合和价值最大化，进而真正壮大成为财富的源泉。从某种意义上讲，企业家是企业的灵魂，企业的业绩就是企业家的成绩，企业家精神就是企业核心竞争力的最重要来源。

那么，企业家精神究竟为何物？企业家精神的核心是创新、敬业、责任感、实现自我价值则是企业家精神的重要内涵。

创新是国家发展的动力。在经济全球化的今天，更加需要在大力弘扬以创新为核心的企业家精神，提高创新意识，增强创新能力，在产品创新、机制创新、技术创新、管理创新、服务创新、文化创新和观念创新方面有新的突破。

对敬业精神概括最恰当的莫过于南宋哲学家朱熹：“敬业者，专心致志以事其业也。”

作为企业的领导者，一定要专注于事业，致力于企业发展，化压力为动力，把自己有限的生命，投入到为企业、为社会、为人民造福的事业中，才是一个标准的企业家风范。正如《周易》云：“天行健，君子以自强不息”。

责任是企业家的使命。企业家既要担负经济责任，也要担负社会责任。做企业，首先必须创造效益，没有效益就没有企业，没有效益也就没有企业家。同时，企业家要有强烈的社会责任感，为改善民生作贡献。一个有责任感、有担当和风险承担能力的企业家，才是一个合格的企业家，才能得到社会的认可和支持。

人类最高级的需求是自我价值的实现，而单独个体在实现自我价值的同时，必然会从客观上促进组织的发展。企业家价值的自我实现是企业持续稳定发展的动力之源。企业家在进行各种经济活动时，不断完善自我，不断创造新的成就，从而也就实现了最大的人生价值。

现代经济的发展逻辑让人们越来越认识到，企业家是社会的精英队伍和国家的宝贵财富，是我国经济发展的源泉，是推动现代文明和社会进步的重要力量。发达国家的经验告诉我们：要想提高综合国力，实现经济腾飞，必须有一大批足智多谋、胆略过人的企业家，经营一大批实力雄厚的企业集团。而中国近代史的发展过程也同样告诉我们，企业要发展，社会主义市场经济要成功，也必须培养具有新时代企业家精神的企业家。中国必须为新时代们提供能够充分发挥他们能力的舞台，通过他们把人、财、物与市场资源进行有效组合，进而提高企业的综合竞争力，为社会

创造更大的价值。

距“顶级企业家”还有多远？

三十余年改革开放的进程告诉我们，中国并不缺乏才华横溢的企业经营者，但是我们始终面临着两个困惑：为什么企业家仍然是我国市场的稀缺资源？为什么几十年来中国已经获得了巨大的经济建设成就，却无法诞生世界级的大企业家？

首先，中国缺乏有利于工商业发展的文化基因。中国延续几千年的传统经济模式是国家土地所有制之下的小农经济，与之相匹配的是“土农工商”体系，而“工商”在这个体系中被排在后面的。

其次，在一个官本位的社会里，缺乏尊重企业家的氛围，很难产生优秀的大企业家，更产生不了世界级的大企业家。如今在经营环境恶化、盈利机会减少之际，很多企业家放弃了理想，有的移民了，有的转向投资产业，就连大学毕业生们都纷纷涌向政府部门。当人们的聪明才智、时间和精力转向再分配而不是价值再造，中国将失去创新能力，中国的经济将逐渐衰退，社会将趋向寄生和停滞。

再者，我国社会数千年来形成的陈旧思想仍在作怪，“枪打出头鸟”等惯性思维对于企业家精神的束缚也十分明显。企业家精神本身就要求企业家不断寻找新的商业机会，不断开拓新的商业模式。但是这些新的尝试和探索，被旧观念认为是对于既定传统的一种冒犯，他们对于创新者轻则打压，重则入刑。于是，企业家精神尚未完全培育塑造成型便开始衰落。

实际上，企业家承担了一般人难以承受的压力和风险，企业家的创新给社会带来了巨大的效益，满足了社会需求，为社会创造了价值，而市场和社会给予企业家丰厚的回报，这才是一个合理与公平的安排。

当前我国正处于改革发展的重要阶段，经济转型的关键时期，此时，最重要的是鼓励企业家创业，培育塑造以创新为核心，以敬业、责任感和实现自我价值为内涵的企业家精神。当然，这需要在政府的扶持下创造相应的制度环境和文化环境，同时还要不断完善企业家成长的政策环境、舆论环境、法制环境和市场环境。

企业家精神作为现代企业持续发展的动力源泉，不但能够促进创业与创新精神的高涨，培育开放、健康的市场环境，创造大量就业机会，增强市场经济活力，促进经济社会可持续发展，更重要的是，还可以激发一个民族的创新能力，推动现代商业文明的建设，和整个社会进步。(刘毅)