

# 看见未来:改变互联网世界的人们(连载五)

■ 余晨

## 大事业,小起点,轻创新

信息技术和互联网在美国的发展过程中,出现了一个很有意思的现象,很多颇有影响的大公司常常是从一个很小的起点起家的。惠普公司、苹果、亚马逊、雅虎等后来的业界大鳄,最早都是从车库,甚至从拖车里开始的。

但恰如扎克伯格所言,我们这个时代最伟大的地方恰恰在这里,只是需要几个人,一间屋子,然后就可以做出可能惠及全世界产品和服务来,这是历史上不曾有过的事情。扎克伯格创立 Facebook 时才 20 岁出头,到 Facebook 上市的时候还不到 30 岁,而在上市时,Facebook 已经在全世界拥有近 10 亿的活跃用户。这确实让人惊叹。也恰如扎克伯格所言,创新的劲头没有因为 Facebook 这样巨头的崛起而结束,相反,创新显得越来越活跃了。

2014 年 2 月,Facebook 以 190 亿美元的天价收购了 WhatsApp,这件事一时轰动全球。WhatsApp 始自 2009 年,在 2014 年早些时候在全球已经拥有 5 亿的月活跃用户,而更让人瞠目结舌的是,这个公司被收购时才不过有 50 名员工。以 190 亿美元去收购一个不过 50 余人的公司,这在传统工业时代是让人非常难以理解的。

但是,这才是我们这个时代更加进步的根源。

创新的重要意义毋庸置疑,大至改变整个世界,小至改善我们个人的生活。汽车、火车、飞机、远洋巨轮让全球各个角落变得更加贴近,电灯把我们带进黑暗中解脱出来,各种药物有效地延长了我们的生命,电话、电视、互联网让我们瞬间了解了整个世界的动向。

刺激更多的创新自然对整个社会都大有裨益,但创新往往要耗费巨大的成本,需要很多很笨重的设备,从一个很小的起点开始,在短短的几年内,就能对整个世界的意义显著的影响。那些在你印象里不起眼的毛头小子,或许在几年后就成了商界明星和大腕名流。这一切,因为信息技术的发展,因为互联网的崛起,因为金融支持体系的建立,因为能源、交通等基础设施的完善,而成为可能。

传统工业时代的创新是重创新。比如说,福特用流水线作业改写工业进程时,他雇佣的员工、他所盖的厂房、他所搭建的流水线都使他背上了笨重的成本,也使它的投资回报周期变得漫长。因此,重创新其实抬高了创新的门槛,也加大了创新失败的风险,想一息底特律的破产就可以明白这一点。

在我们这个时代,轻创新就能对世界产生显著的影响,这其实能刺激更多的创新大拿和创新成果涌现。就如 Facebook 或者 WhatsApp 一样,不需要团队有很多人,不需要很多很笨重的设备,从一个很小的起点开始,在短短的几年内,就能对整个世界的意义显著的影响。那些在你印象里不起眼的毛头小子,或许在几年后就成了商界明星和大腕名流。这一切,因为信息技术的发展,因为互联网的崛起,因为金融支持体系的建立,因为能源、交通等基础设施的完善,而成为可能。

这对个人而言,最重要的莫过于发展路径的变换。现代社会的发展路径不再是一种爬金字塔、熬时间、凭关系、看运气式的呆板线性路径,只要你的创新成果能对社会、乃至整个世界形成有意义的影响,你就可以迅速脱颖而出,而这与你个人的年龄、资历、背景无关。这将从根本上更能激发创新者的出现和创新成果的诞生。

## 迈克尔·莫瑞茨:风投大伯乐

上次见迈克尔·莫瑞茨(Michael Moritz)是 2005 年,这几年来,他消瘦了不少。红杉树可以活三千年,或许这象征着红杉资本将基业长青。成立于 1972 年的红杉资本大概是硅谷历史上覆盖成功企业最多的风投,苹果、甲骨文、思科、雅虎、谷歌、EA、PayPal、LinkedIn、YouTube、Dropbox、Square、Evernote 等几乎无一漏网,全都接受过它的投资。当然,它错过了 Facebook。

迈克尔·莫瑞茨最近几年身体状况不太好,但他最终还是爽快接受了我的采访,这让我们不胜感激。见到他时,我明显感觉他比我们 2005 年第一次见面时瘦了一些,也憔悴了一些,但这位风投界的传奇人物温和的目光里却依然透着精明和智慧,或者说,他的目光依旧很犀利。

迈克尔·莫瑞茨是英国威尔士人,出生于 1954 年。他的人生富有传奇色彩,20 多岁来到美国闯荡,从《时代》的记者做到红杉资本的主席。迈克尔·莫瑞茨的投资对象也是一长串耀眼的名单:雅虎、谷歌、PayPal、YouTube、LinkedIn 等。

在 1986 年加入红杉资本之前,迈克尔·莫瑞茨是一位新闻工作者,对商业和那些影响商业世界的风云人物总是观察入微。1982 年,还在《时代》工作的迈克尔·莫瑞茨采访了乔布斯,并给了乔布斯很高的期望,他可以成为《时代》的年度人物。但当年《时代》的年度人物居然是“电脑”,这让乔布斯非常恼怒。

1984 年,迈克尔·莫瑞茨出版了《重返

小王国》,这是关于乔布斯和苹果公司的最早的传记之一。他对细节的捕捉和深入的分析,显然会使读者看到乔布斯的弱点和他身上不太光彩的一面,这可能也是乔布斯后来不大喜欢迈克尔·莫瑞茨的原因之一。

但其实,正如迈克尔·莫瑞茨所言,他那时关注的苹果还在起步发展阶段,全世界人也不会认为这个小公司就一定能成功。迈克尔·莫瑞茨认为,起步没几年的企业才是他的兴趣所在,这才是当今商业世界有趣、令人快乐而又极富挑战的一面。这种对初创企业迷恋的情结也伴随了他一生。

迈克尔·莫瑞茨后来成为风投的选择倒让我想起了马克思的一句名言——“哲学家们只是用不同的方式解释世界,而问题在于改变世界”。加入了红杉资本,迈克尔·莫瑞茨就真正开始改变世界了。

### 投资雅虎

在投资雅虎之前,迈克尔·莫瑞茨已经投资过一些互联网项目。这些项目并没有那么酷,以致大家形成了一种印象——迈克尔·莫瑞茨投资的第一个互联网项目就是雅虎,并且大获成功。迈克尔·莫瑞茨仿佛成了一位无师自通的天才。

20 世纪 90 年代中期,紧随万维网和浏览器的诞生,互联网开始迅速普及,红杉资本开始不断寻找投资互联网的良机。迈克尔·莫瑞茨四处奔走,和那些更了解互联网的人交谈。他从一个朋友那里得知,有一个叫作雅虎的网站提供上网导航服务并颇受欢迎。

迈克尔·莫瑞茨和他的伙伴尼德·道格诺(Nid Dognor)顿时就对雅虎产生了兴趣,他们很快见到了雅虎的创始人杨致远和费罗·费罗。

与雅虎创始人杨致远、费罗以及他们的一堆电脑的会面是在斯坦福大学校园的一个小拖车里。跟拖车隔着一街的大楼正在施工,拖车因此灰尘满天。这栋大楼是“比尔·盖茨斯坦福计算机中心”,用迈克尔·莫瑞茨不失幽默的话说,杨致远和费罗的小拖车就笼罩在比尔·盖茨的阴影下。有趣的是,杨致远多年后也在这里修起了他的大楼。

走进小拖车,迈克尔·莫瑞茨就像是走进了一对年轻人的宿舍一样,小拖车里乱七八糟堆放着计算机、服务器、鞋子和各类杂物。他们脑子里没有装着别的,就只有他们的专注和爱好。

真不敢想象,这样的环境竟能激发起迈克尔·莫瑞茨投资的动机。我不禁好奇地问他,雅虎的两位创始人当时有没有给他讲自己的商业计划书。

迈克尔·莫瑞茨断然否定,他可不需要什么提案或者计划书。给他留下深刻印象的是,两位创始人富有热情地谈起了他们成天在这个小拖车里倒腾的产品和服务,讲述这些产品和服务解决什么问题,和其他类似的服务又有什么区别。迈克尔·莫瑞茨看中了杨致远和大卫·费罗对自己产品的热情,更重要的是,他们自己就在使用自己的产品。一个图景立刻浮现在迈克尔·莫瑞茨的脑海里。1995 年,互联网刚刚开始普及,第一次上网冲浪的人们最想解决的一个问题就是,他们究竟通过互联网可以“冲浪”去哪里。而雅虎如果真的崛起的话,就会占领互联网入口这样的战略位置,这将会是一个非常大的市场机会。

但当时的雅虎才初具雏形,商机在哪里?又要用什么来赚钱呢?迈克尔·莫瑞茨认为,既然当初广播和电视的出现吸引了大批观众,而且可以靠广告来赚钱,占住了互联网入口的雅虎就没有道理不能靠广告赚钱。然后迈克尔·莫瑞茨预估了一下互联网广告的市场规模,他觉得大概是一两百万美元。几个星期后,红杉资本就投资雅虎了(2013 年,仅中国的互联网广告市场就超过了千亿元人民币,或者说是百亿美元量级的)。

### 投资谷歌

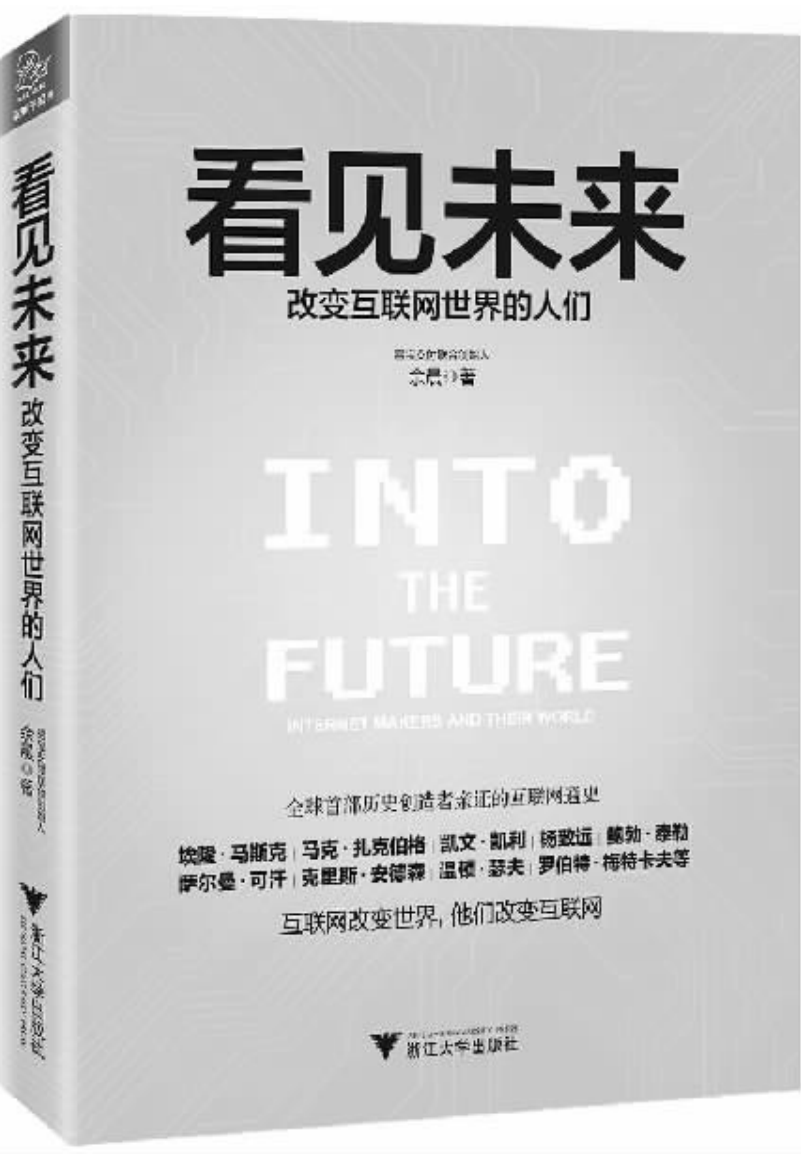
很有戏剧色彩的是,迈克尔·莫瑞茨投资谷歌完全缘起于雅虎的介绍。

有一天,雅虎的联合创始人之一费罗给迈克尔·莫瑞茨打来电话,问他愿不愿意去和一个叫作拉里·佩奇的斯坦福大学博士见面。迈克尔·莫瑞茨欣然赴约,并称和拉里·佩奇的见面非常愉快。可他随后就把这件事抛诸脑后,或者说,他差点错过了大买卖。

雅虎这么热心是有缘的。雅虎提供导航服务,在运营的过程中,越来越意识到搜索功能的重要性。雅虎先后与好几个做搜索服务的公司合作,直到发现了不仅能提供与众不同的搜索服务,而且也在斯坦福大学附近的谷歌。不过,当时的谷歌非常非常小,因此,雅虎虽有心把自己的搜索服务包给谷歌,但顾虑依然存在。此外,杨致远对谷歌的财务状况也深表担心,他总担心当时还小小的谷歌不定何时就会关门大吉。

杨致远希望这家公司能有坚实的财务基础,然后再把雅虎的搜索业务交给这家公司打理。因此,雅虎的创始人表现出了很高的热情,他们帮助迈克尔·莫瑞茨理清了投资谷歌的思路。

真正的进展是在两年以后,人们开始向红杉资本谈论起谷歌。这下迈克尔·莫瑞茨来了兴趣,他去见了佩奇和之前没有见过的谢尔盖·布林。迈克尔·莫瑞茨回忆,那是在



## 作者简介

易宝支付联合创始人。他在互联网、电子商务及软件领域有近 20 年的从业经验,曾任职于美国甲骨文总公司、John Deere Health Care、AT&T 贝尔实验室(实习)。拥有多年在硅谷工作生活的经验,也在国内成功创业,并长期关注历史和哲学,这使得他能够融合科技与人文,从多元化的视角反思互联网,为普及互联网做了大量工作。余晨也因此被中央电视台邀请,担任大型纪录片《互联网时代》的顾问,与众多互联网历史人物进行了精彩对话。

帕罗奥图市中心的一个商店楼上的小建筑里,在这里他们见到了谷歌当时还不大的团队。这次就不再只是“愉快的会面”了,迈克尔·莫瑞茨把钱给了谷歌。

多年后,谷歌崛起,取代雅虎成为互联网的江湖霸主,而迈克尔·莫瑞茨则在对谷歌的投资中大赚了一笔。

### 最怕歇业

硅谷成为科技产业发源地和圣地,在迈克尔·莫瑞茨看来,有很多因素。硅谷附近有很多著名的大学,如斯坦福大学、加州大学伯克利分校和一些非常著名的医学研究机构。此外,也有风投的贡献。不过在迈克尔·莫瑞茨眼中,最重要的因素莫过于在这里创业起家的创业者(这个因素被他反复提到)。

确实,这就是硅谷的特色之一。硅谷就是一个呈现为网络的生态系统,不是一个单点的成功,是一堆进行了整合的网络铸就了硅谷的辉煌。许多创业者都被硅谷的名声吸引而来,因为这里有太多成功的案例被记录在案了。此外,组建起一个公司的资源这里也应有尽有,人才、专家、律师、招聘机构、广告宣传,一切都唾手可得。要理想,仅仅一个沙丘路,就云集着多少顶级的风投机构。

### 红杉资本就在沙丘路上。

红杉是一种长青的树,是加州和俄勒冈州特有的树种,成树可以高达 60~100 米,树龄可以高达 2000~3000 年。1972 年,唐·瓦伦丁(Don Valentine)用这个名字命名他刚刚创立的风投机构时,也自然是希望红杉资本能如红杉一般发展壮大,基业长青。

作为红杉资本的现任主席,迈克尔·莫瑞茨也不乏压力。他认为,无论在什么年代,红杉资本都怕自己离歇业不远。这样的紧迫感让他们感到自己擅长的永远是下一项投资。

此外,迈克尔·莫瑞茨认为,红杉资本的团队在一起协作了很长时间,团队的稳定性很好地促进了业务。

红杉资本每进行一项投资,迈克尔·莫瑞茨和他的伙伴们就会对那一行业进行深入了解。他们了解得比别人更多,意味着红杉资本能看到更多潜在的投资机会,就如在互联网刚刚兴起时发现雅虎之后,红杉资本开始了长达 20 多年的互联网投资。在过去的三四年里,红杉资本的投资逐渐泛化,不过仍然以互联网为中心,红杉资本已经足以自己做过的互联网投资画一张族谱。红杉资本同时也在观察其他行业的发展,在过去 30 年里,红杉资本扶起了各种各样的公司。

红杉资本也同样做过令其后悔的投资,但恰如迈克尔·莫瑞茨所言,红杉资本最怕的就是离歇业不远,因此即使在刚刚跨入 21 世纪时遭遇互联网泡沫时,红杉资本也没有停下来。在迈克尔·莫瑞茨的眼中,世界

不会停下脚步,遭遇泡沫后,其实更有时间去思考,也更有时间去评估机会。斯坦福大学、加州大学伯克利分校、麻省理工学院和加州理工学院,它们将继续培养顶尖聪明的学生,他们会创新、有想法,其他人也会开不同的公司,无论时代好坏,硅谷的创新之泉都会继续流淌。

### 风投心经

风险投资瞄准的多是创业企业。迈克尔·莫瑞茨认为,处于初创阶段的企业,无法提供大量的文件以供参考,没有成百上千的客户可供交谈,也没有数据报表可供查看,在这个时候,风投需要想得很清楚,思维要很清晰,要多问自己几个最基本的问题:创业企业究竟在做什么样的产品或服务?它的与众不同之处在哪里?这会吸引大量的消费者吗?创始人是否与众不同并能够全身心投入自己的事业?

即使面对曾经失败的创业者,迈克尔·莫瑞茨也表现出了很大的宽容,但他认为需要对曾经的失败者区别对待。一些事业上严重受挫的人在某些事上失败了,然后带着不同的或者全新的想法重新做起,那红杉资本就会成为他们的合作伙伴。不过,对那些早已习惯失败的人来说,红杉资本则不倾向于给他们投资。

迈克尔·莫瑞茨认为,如果一次重大的挫折让人变得更加谦卑,使人因此再也不想失败,而更加下定决心成功,那这样的失败是有好处的。

自然,我们也聊到了创业者们都关心的下一个大事情(The next big thing)。迈克尔·莫瑞茨认为,就投资领域来说,可以列出很多。与 20 年或者 40 年前相比,技术已经深入行业或者现代经济的各个角落,今年硅谷的投资手册就比去年要厚也要长许多,在上面可以查到各种时髦的词。

与此相对,真正难找到的是那些能创建有价值公司的稀有人才,能让你想到“天哪!如果我们能成为他的合作伙伴,很可能幸运之神就要光顾我们了”。

迈克尔·莫瑞茨坦言,他也不确定,最初谁也没想到苹果、雅虎、谷歌、思科等公司后来会获得如此巨大的成功,所以,下一件大事情是我们无法真正想象的事情,它总在你意想不到的地方,意想不到的公司那里冒出来。

到 2013 年,迈克尔·莫瑞茨投资谷歌差不多 15 年了,投资 LinkedIn 也已经 10 年了。从一个公司很小的时候就开始投资,在 10 年乃至 15 年后仍然拥有这个公司的股份,这才是迈克尔·莫瑞茨最为享受的状态。

## 风投是否会成就自己的颠覆者

风投充当着互联网助产士的角色,在互

联网的崛起中推波助澜。现在,互联网逐渐渗透各个行业,甚至引发了一些行业的颠覆性改变,这种冲击波及了金融领域,也波及了风投。那么,风投会不会成就自己的颠覆者呢?

2009 年,一个叫 Kickstarter 的众筹网站诞生。Kickstarter 为电影、游戏、音乐、艺术、设计等创意型项目众筹资金。Kickstarter 官方网站 2014 年 9 月的数据显示,自 2009 年上线以来,已经有 6.9 万个项目通过 Kickstarter,从 700 万人那里众筹到了 10 亿美元的资金。

当然,Kickstarter 还不能完全比肩风投。Kickstarter 所进行的众筹并不涉及股权,参与众筹的人并不能染指众筹项目的所有权,他们只是得到一些优先的权利,比如参与电影首映礼、获得更好的座位,或者在书籍上市时能早些拿到有作者签名的书,等等。

众筹重要的意义其实在于为发起众筹的产品找到第一批用户,做用户测试。如果一个产品无法找到足够多的第一批用户的话,那么再多的投资也是无意义的。

如 Kickstarter 一样的互联网金融会对风投产生冲击吗?我与迈克尔·莫瑞茨讨论。他认为,事情得分两面来看:从好的方面来说,企业融资更加方便;但一个初创企业如果跑到 Kickstarter 去打广告的话,就是将自己的想法公示于天下了,在他看来,初创企业之所以能够胜出,要么是行动比大公司更迅速,要么就是悄悄地干自己的事情。

但我想,迈克尔·莫瑞茨的另一个表达更能清晰地回答这个问题。在硅谷,没有一家企业无懈可击,没有一家企业所向无敌,即使如红杉资本这样的取得杰出成就的风投机构,也战战兢兢,唯恐歇业。

公司是如此,行业又何尝不是呢?再次引用迈克尔·莫瑞茨的观点来说,创新源泉总会流淌,从不停歇。

## 罗伯特·希勒:金融与好的社会

早在 2013 年获得诺贝尔经济学奖之前,罗伯特·希勒(Robert Shiller)就已经在中国颇有影响。他的几本著作《非理性繁荣》、《市场波动》、《动物精神》等很早就在中国翻译出版。而在网络公开课风行中国时,罗伯特·希勒所主讲的“金融市场”成了热门课程,许多中国网友正是通过学习“金融市场”,认识了这位温文尔雅、睿智博识的教授。他是少数成功预见 2000 年股市泡沫的破灭和之后次贷危机的经济学家。

预测金融危机不是一件容易的事情。在次贷危机发生后,英国女王就曾尖锐地质问经济学家们为何没能预测到这场危机的来临,之后英国顶级的经济学家们不得不写信向女王道歉。

了解此背景,就不难理解罗伯特·希勒的《非理性繁荣》为什么变成畅销书了。2000 年时,《非理性繁荣》第一版出版,书中剖析了在“.com”的热潮中,股市价值被高估的现象。结果《非理性繁荣》刚出版没有几个月,股市就应声崩溃。到了 2005 年第二版时,罗伯特·希勒在书中加入了关于房地产泡沫的内容,他认为这个大泡沫离破灭也不远了,结果他再次不幸言中。

这种“乌鸦嘴”的本事可不是谁都有。罗伯特·希勒长于预见,2013 年,诺委会把诺贝尔经济学奖颁给罗伯特·希勒时也盛赞了他的预见力。诺委会在正式对外的新闻稿中写道:“如果仅仅几天或者几周的价格都难以预测,那么要预见长达数年的价格是不是就更困难了呢?不,罗伯特·希勒在 20 世纪 80 年代发现的模式告诉我们,情况不是我们想的那样。他发现的模式不仅适用于股市,还适用于债券和其他资产。”

但我们切不可因为教授成功预见了两次金融危机,就认为他只关注金融给我们带来的麻烦。事实上,罗伯特·希勒对金融推崇备至。在他的新书《金融与好的社会》中,罗伯特·希勒揭示了金融是现代社会中的重要力量,而不是寄生虫,我们应该拥有更多的金融创新。在教授看来,金融就是人类活动的基础和驱动力。

2013 年,互联网金融热遍中国。和任何一次由互联网掀起的热潮一样,互联网金融里自然不乏新机遇,但也少不了泡沫,这也正是希勒教授所密切关注的主题。于是,我非常有兴趣地借希勒教授 2014 年年初访问中国之际,和他交流了对金融、对互联网,及对互联网金融的观点和看法。

## 应该有人不以赚钱为目的地投身金融

希勒比较谦逊,他认为自己的身份首先是一个从教 30 年的教师,如前所述,全世界有不少人是因为“金融市场”这门网络课程而认识希勒。同时,希勒也是位多产作家,而且他的影响绝不仅仅局限在学术圈这样的小范围里,《非理性繁荣》到今天都还是美国亚马逊的畅销书。