

# 创业评论

第八期

ENTREPRENUERSHIP REVIEW



姜皓天：TMT 产业的最新前沿

郑琰宇：tataUFO，年轻人的朋友圈

冯新：碳 9 学社让创业教育与众不同

# 创业评论

Entrepreneurship Review

## 出版日期

2017年1月，本期为第八期

\* 内部刊物 \* 仅限内部交流 \*

## 责任编辑

王陆峰

## 美术编辑

袁筱

## 编辑

孙思远 刘乐君 杨天钰 王可欣  
李孟菲 郭天艺 马海萌 邵月  
季艺轩 韩侯谈 魏萌 荆逍  
秦蔚

## 主办

上海财经大学创业学院

亚洲创业教育联盟

上海高校创新创业教育联盟

## 运营

《创业评论》杂志社



创业评论微信



上财创业学院微信

## 名誉主编

刘兰娟（上海财经大学副校长、创业学院院长）

## 主编

刘志阳（上海财经大学创业学院执行副院长）

## 客座主编

路江涌（北京大学光华管理学院创新创业中心副主任）

## 专家委员会

### 名誉主任

樊丽明（上海财经大学校长）

### 主任

张维（天津大学管理与经济学部主任，管理科学学报执行主编）

委员（按姓氏拼音顺序排名）

鞠建东（上海财经大学国际工商管理学院院长）

林丙辉（台湾中兴大学副校长）

刘代洋（台湾科技大学创新与创业研究中心主任）

刘继军（中科创大联席总裁）

李吉仁（台湾大学管理学院副院长）

李善友（中欧工商管理学院创业与投资中心主任）

林永青（价值中国网 CEO）

买忆媛（华中科技大学创新创业研究中心主任）

宁钟（复旦大学创业与投资中心执行主任）

王国红（大连理工大学工商管理学院副院长）

郭健辉（大华会计事务所董事长）

王刊良（中国人民大学商学院副院长）

许丁宦（新加坡南洋理工大学科技创业中心主任）

阎海峰（华东理工大学商学院院长）

朱博涌（台湾交通大学创业学程执行长）

赵旭（上海交通大学创业学院常务副院长）

张耀辉（暨南大学创业学院院长）

张玉利（南开大学国际商学院院长）

周志伟（香港中文大学创业学教授）

## 战略合作机构



北大光华管理学院  
创新创业中心



天津大学  
管理与经济学部



创业领袖成长营  
中欧商学院  
创业营



上海财经大学  
国际工商管理学院



上海交通大学  
创业学院



全球创业周  
中国组委会

## Ashoka 与社会创业

● 刘志阳

全球经济经过长时间的繁荣，逐步形成了以企业为代表的第一部门，以政府机构为代表的第二部门以及以非营利组织为代表的第三部门，但是上述三个部门都没有办法彻底地解决一些社会问题，因此社会企业作为第四部门开始承担了越来越多的解决社会问题的职责。

1981年，美国的社会企业家德雷顿秉持“为公众服务的革新者”理念，以5万美元创立了“阿育王（Ashoka）社会创新机构”，希望像“创业投资基金”一样去资助和支持那些力图以创造社会价值为主兼顾商业价值，以商业化运行模式解决诸如医疗、贫困、环保等社会问题的社会创业者。

作为全球领先且最大的社会创新机构，“阿育王”每年投入三千多万美元，从资金与专业技术上支持社会企业家创业。从成立至今，“阿育王”已经成功资助3000多位社会企业家——他们被称为“益创者（Ashoka Fellows）”，这些创业者分布在全球70多个国家，服务人群超过300万人。

与此同时，阿育王为这些社会企业家提供交流平台，建立Ashoka益创者（Ashoka Fellow）网络。Ashoka益创者们热衷于服务社会，并用自己的实际行动感染和启迪他人。作为社会的模范，他们不断地鼓舞其他人也主动投身于服务社会、解决社会问题的行列，由此形成了一个可以不断培育社会企业家的良性循

环。

Ashoka将过去两百年来推动商业发展的创新与创业家精神重新导入社会创新领域，推动后者取得前所未有的高速发展，从而使我们的社会更加美好和谐。随着全球各地社会创业家逐渐增多，Ashoka将不断为其提供适当的合作与发展模式以及所需的基础支持。

到目前为止，“阿育王”资助的社会企业家的事业范围包括：扶贫、普教、医改、环保、妇幼权益、劳工权益、社区发展等诸多领域，形成了一个推动社会变革的巨大力量。

当前我国正处于经济转型阶段，社会企业的兴起对于我国社会发展具有重要的意义。一方面是转型时期出现了大量的社会问题比如环保、医疗、养老服务、特殊人群照顾、艾滋病防治、帮困扶贫等方面亟需解决，为社会创业的发展提供了非常多的机会，通过原创性的商业模式和项目运营有效解决社会问题，维护社会公共利益，促进社会和谐与稳定。另一方面是社会创业在解决一部分社会问题的同时承担了部分原先由政府主导负责的公共服务职能，同时社会创业过程不但可以解决创业者自己的岗位，而且可以为更多人，甚至是大学生和年轻人提供更多的就业机会。

在当前我国的经济背景下和社会创业的全球发展趋势下，应当鼓励更多的青年创业者投入到这一领域中来。

TURERE · 风口

## 04 姜皓天：TMT 产业的最新前沿

封面人物



9 O2O 平台真的不行了？

12 短视频创业的风口

14 未来 5 年最值得创业的领域

INVESTMENT · 创 + 投

18 电子竞技，“玩”出来的创投潜力

## 24 明星做投资，秀颜值还是秀专业



28 公司估值影响因素大解密

## 32 如何以正确的姿态开启创业失败学

38 得人心者得天下——初创企业的人才计划

40 精益创业理念

44 黑科技 + 环保：开个脑洞救地球

“空有其表”的汉堡，真的只是猎奇那么简单么？

一次性用具的可降解化由谁来迈出第一步？

海洋垃圾自投罗网只能是天方夜谭吗？



50 郑炫宇：tataUFO，年轻人的朋友圈

54 冯新：碳9学社让创业教育与众不同



姜皓天  
上海财经大学创业学院顾问委员会委员  
北极光创投董事总经理  
投中胡润 2016 年中国最佳互联网产业投资人 TOP10

# TMT

## 产业的最新前沿

姜皓天

66

科技条件、市场资源和客户需求不断嬗变，技术创新以及消费驱动使得 TMT 产业对于创业者来说有着难以想象的潜力，未来中国 TMT 产业的发展前沿在何方，板块如何划分？姜皓天找到了定义和答案。

### 创业环境概览

**谈** 及未来中国的整体经济形式，首先是一个所谓的新常态，GDP 高速增长的时代一去不复返了，中国的经济将会处于中低速的增长阶段，GDP 能够维持在 6% 左右。另外，第二产业的增速在下滑，所谓实业难做，制造业难做。但相对来说，服务业还是有一个上升的趋势，虽然不明显。这意味着在中国今后的创业和投资机会点上，消费升级和消费驱动的东西具有一定发展机会，但制造业可能会是重灾区，这在一级市场和二级市场应该也是同一个道理。（图 1）

2012至2015年：GDP、第二产业、第三产业增速

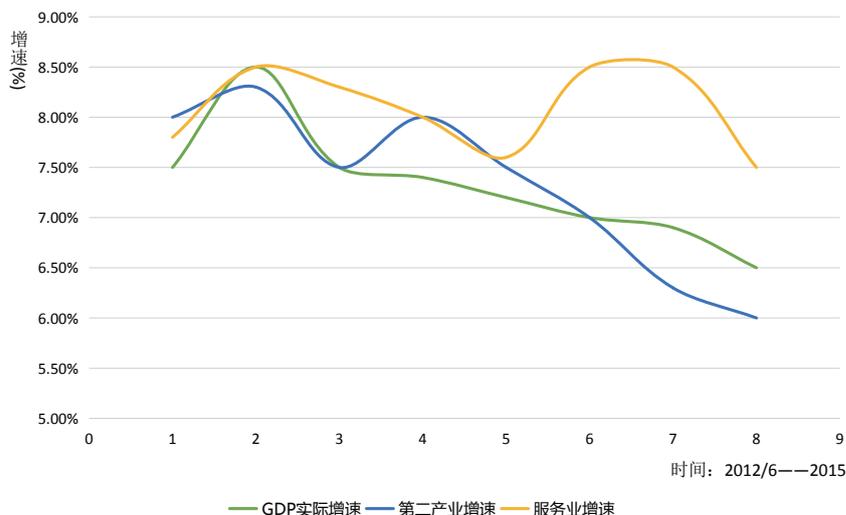


图 1：中国经济环境图解

### 什么是 TMT ?

TMT (Technology, Media, Telecom) , 是科技、媒体和通信三个英文单词首字母整合在一起。含义实际是未来(互联网)科技、媒体和通信, 包括信息技术这样一个融合趋势所产生的大的背景。TMT 产业以互联网等媒体为基础, 将高科技公司和电信业等行业链接起来, 是信息交流和信息融合的平台。

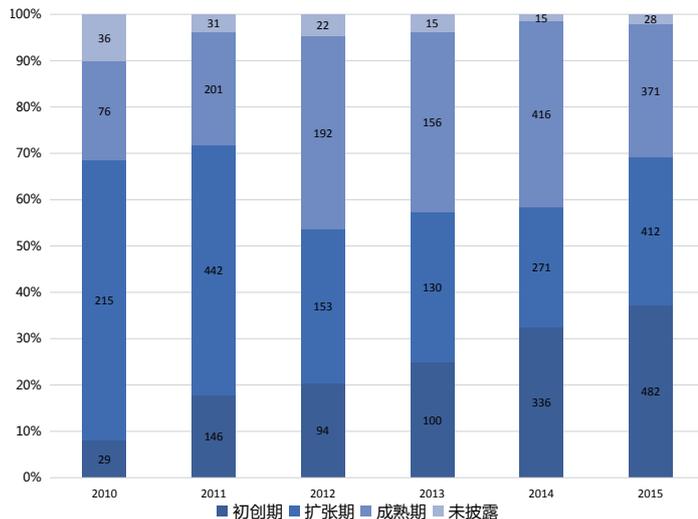


图 2: 2010 年至 2015 年创投投资阶段 (按金额, RMB 亿元)

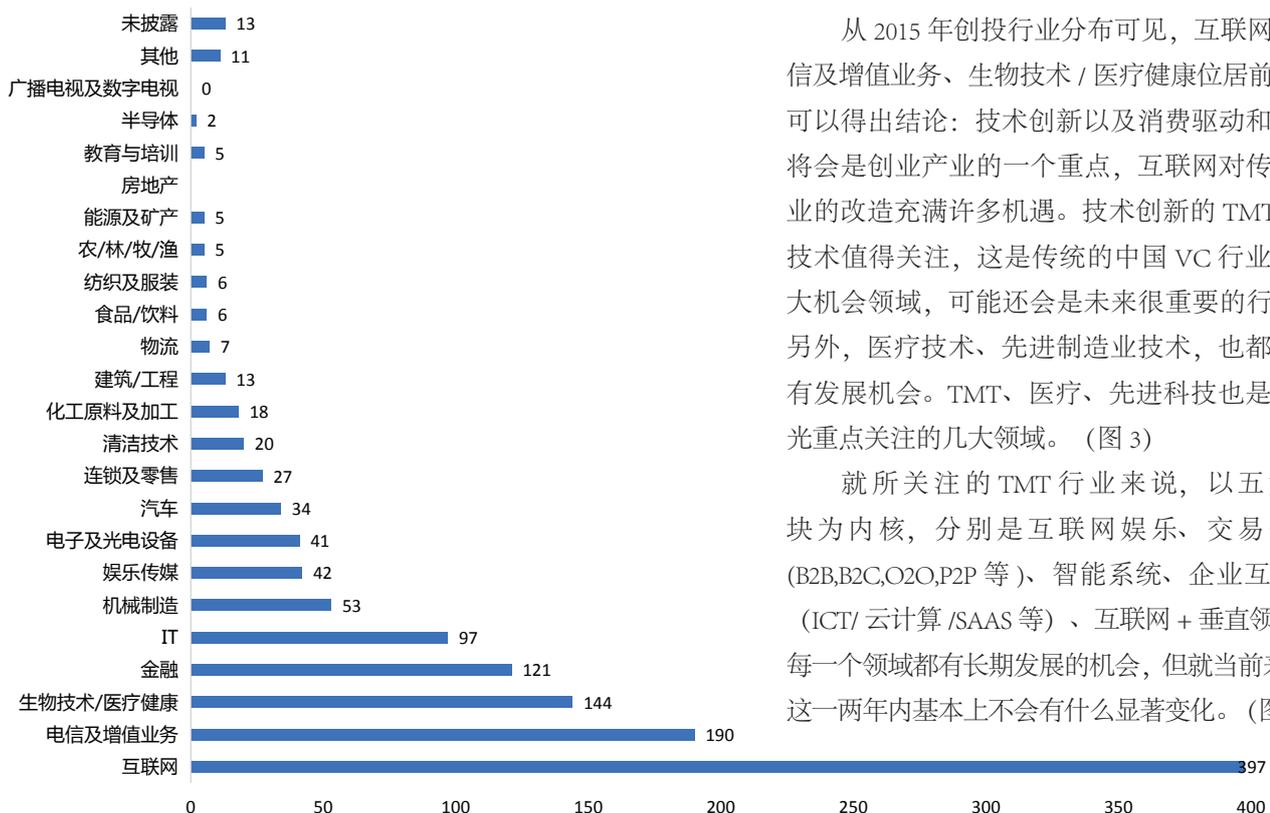


图 3: 2015 年创投投资行业分布 (按金额, RMB 亿元)

另外国家对创新创业的鼓励是好事, 因为中国要发展, 还是要靠新兴的东西, 在美国也是如此, 自奥巴马上台之后, 美国经济依托互联网的创新驱动, 互联网企业如 Google、FaceBook, 又进入良性发展的周期。

从投资阶段来说, 中国 VC 对创业企业的投资阶段前移趋势明显, 初创期的比例超过 1/3。风险投资投早期是最有价值的或者说是潜在回报率最高的, 专注早期投资的专业团队也更加受到关注。作为创业公司, 早期的时候会需要资金、人才等各种资源, 但成熟之后, 就只需要投资机构的资本了。(图 2)

### 创业行业变化与 TMT 行业前沿

从 2015 年创投行业分布可见, 互联网、电信及增值业务、生物技术 / 医疗健康位居前三, 可以得出结论: 技术创新以及消费驱动和升级将会是创业产业的一个重点, 互联网对传统行业的改造充满许多机遇。技术创新的 TMT, IT 技术值得关注, 这是传统的中国 VC 行业的最大机会领域, 可能还会是未来很重要的行业。另外, 医疗技术、先进制造业技术, 也都非常有发展机会。TMT、医疗、先进科技也是极光重点关注的几大领域。(图 3)

就所关注的 TMT 行业来说, 以五大板块为内核, 分别是互联网娱乐、交易平台 (B2B, B2C, O2O, P2P 等)、智能系统、企业互联网 (ICT/ 云计算 / SAAS 等)、互联网 + 垂直领域。每一个领域都有长期发展的机会, 但就当前来说, 这一两年内基本上不会有什么显著变化。(图 4)

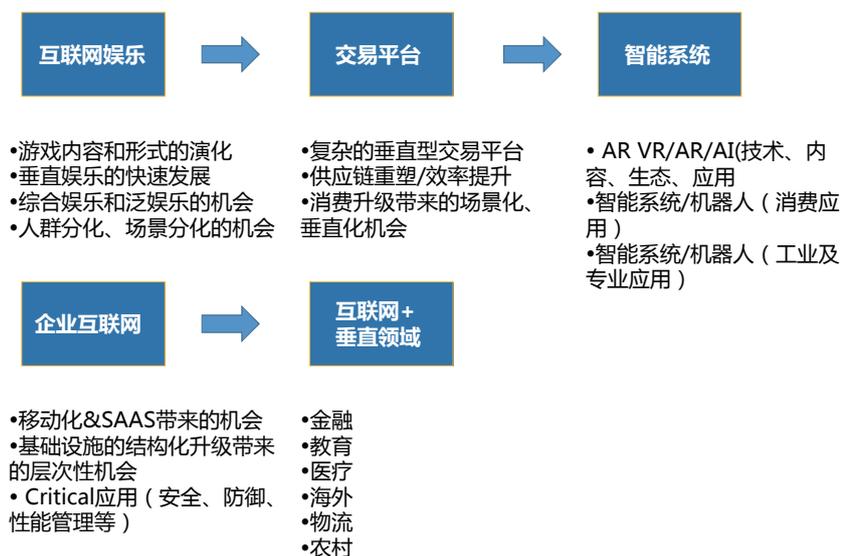


图 4：未来投资趋势：TMT 行业

### TMT 行业重点解读：互联网娱乐

互联网娱乐是目前中国互联网发展最充分的一个领域，从九几年的时候开始有互联网，一直持续到几年前，大家上网都不自觉地会加一个词叫“玩”，“上网玩”，至于移动互联网，也有“玩手机”一说。聊天、看八卦新闻、看微博、逛社区、灌水、玩游戏、看电影、看视频、看段子都是玩，中国互联网发展很长时间都是一个娱乐化的互联网。而互联网娱乐近年来发生了许多变化，如跨界融合加深、A 股的一二级紧密结合和介入以及人群、场景的分化愈发明显。

目前的互联网娱乐囊括了诸如社区、社交、游戏、视频、电竞、直播等领域，与之对应的是一个实用化的互联网。在 2012 年左右，中国的互联网用户的行为更多的从娱乐转到了实用，与之相适应的是交易性行为增多，比方说网上购物、网课、线上买房、租房、买车、找工作等等。故而未来下一个十年，互联网最大的潜力在于它实用性的发展。

从实用化的基础点来看，首先是由于

中国的互联网渗透率达到了一定程度，其次互联网在企业的渗透现在开始加速的发展，导致更深刻的商业模式的展开有了基础。除了消费者上网，现在企业也上网，以前只能是个人和个人之间，现在企业和个人之间，甚至企业和企业供应链之间都能在网上发生关系，中间涵盖了所有的 B2C、C2C、P2P 等。如阿里、京东、携程，都是交易属性的公司，像链家、58 等企业也都是属于交易平台类型的公司，他们交易的可以是商品，可以是服务。这些企业有很多的 CMV，这取决于不同的模式，有些是双边的市场，有些是单边的市场，他们虽然模式不一样，但都是大交易量的，而且往往能够在他所在的领域里面，形成一个巨大的体量，一个巨大的垄断，或者至少是一个巨大的品牌。

从人群来看，低龄人群流量红利依然存在、社区社交产品有优势；85-95 人群具有强烈的、全面的娱乐需求，是重度娱乐产品的主要参与者；大于 85 的第一代互联网核心用户将随着年龄增长表现出的需求迁移 / 进化，例如：体育健身、网台联动节目、垂

直娱乐的泛化，这些都值得关注。

简言之，从 TMT 行业的互联网娱乐板块来看，纯游戏性质的创业要关注下一个大市场的机会在哪出现，游戏、社区、社交、影视、垂直娱乐、体育等娱乐形式的结合深化以及新生的重度娱乐形式（电竞 / 直播 / 网生视频）是重点投资机会，综合娱乐 / 泛娱乐将是主流投资主题，单点价值降低。（图 5）

### TMT 行业重点解读：互联网 + 垂直领域

TMT 的另一大板块便是互联网和传统行业垂直行业结合，其中垂直领域名单是动态变化的，还会越来越长。

**第一，金融、教育、医疗领域** 这三者的市场具有很有意思的共性：首先，市场都是万亿级的庞大市场，其次市场化的程度都是有问题的。互联网金融是在前两年发展显著，而互联网教育在中国得到发展的还是网校 B2C 的模式。在这种情况下，互联网由于其市场化不成熟的特点，有巨大发展空间。

**第二，海外领域** 在今天的中国，互联网（包括移动互联网）带来的人口红利已经消失了，增量消失导致抢存量，变成一片红海。与此同时，海外的机会显著，很多发展中国家的今天相当于三到五年前的中国，代表性的地区是东南亚、中东、俄罗斯、南美，如东南亚有 26 亿的人口分布，其消费者正在用其人生中的第一部智能手机，中国企业便开始抓住这样的机会，同样的事情在国外的市场再干一遍。

**第三，物流市场** 中国的物流成本很高，比如中国的高速公路收费较高，每公里的油钱是 1 块钱，还不包括隐形的罚款。故而有些产业如果没有政策扶持就会受到很大影响，比如蔬菜运输是不收过路费的，否则物价就会飙升。

**第四，农村** 农村确有一些商业模式是它独有的、有巨大潜力的，中间可能涉及到农村相关的金融服务，因为那是一些传统金融服务没有涉及到的地方，比如农村的农产品交易平台。我们经常听闻的香蕉卖不出去

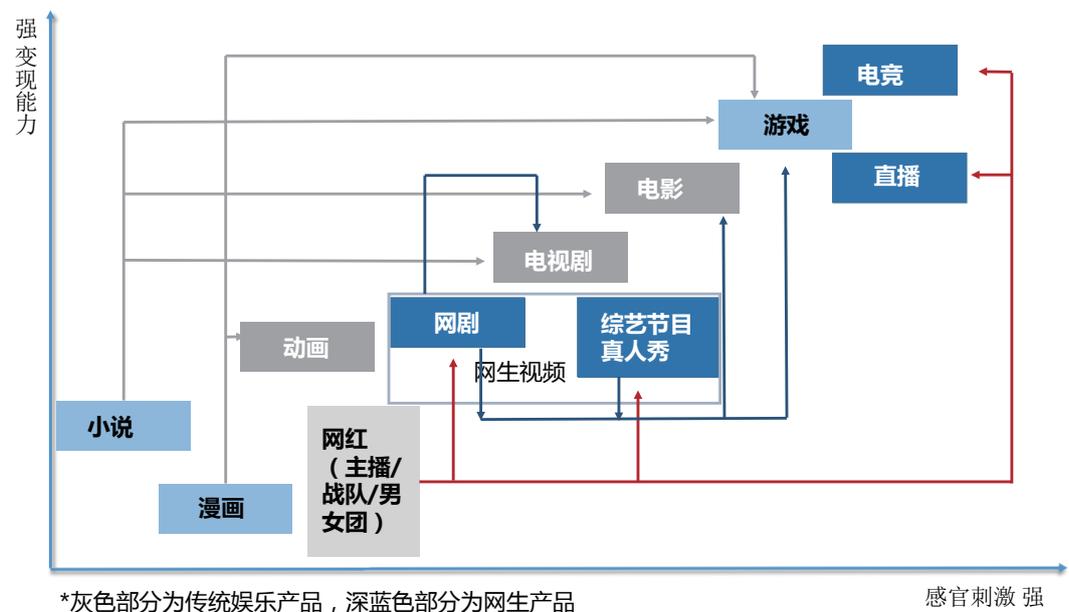


图 5：互联网娱乐版块跨界融合

烂在地里这样的事情，就是信息不充分，供需不透明，用互联网来解决也是有价值的。

**第五，土地流转** 土地使用权可以流转，新中国第一次从法律意义上赋予农民财产性资产，而农二代常常会把地卖了，去城里工作，故而土地流转是一块巨大的市场。

### TMT 行业重点解读：智能系统

在几年前有一个词很火——“智能硬件”，或者“可穿戴设备”，但是我们发现没有哪一家所谓的智能硬件公司做得很成功。相对于较为孤立的智能硬件，智能系统能够独立地完成一项复杂的事情，能够和另外的系统联结，典型的像机器人，像智能驾驶，这些东西都是属于复杂的智能系统，是非常有机会的。当然，像 VR、AR，短期内被炒得很热，投资回报不一定有显著成效，但从长期来说，还是有很多的潜力在里面，

当然，把握住产业前沿只是创业公司的起步之处，面对多元复杂的创业环境，创业者需要为机遇做出更多的准备。实际上这个世界也是因为多样化而精采的，有不同的人，有不同的想法，有不同的商业模式，有不同的做法，从来没有说所谓的规定动作。——姜皓天



编辑 | 刘乐君  
校对 | 郭天艺

END



# O2O ?

## 平台真的不行了



O2O 的小船说翻就翻，你做好准备了吗？

72 家互联网上门服务现况



数据来源：《好奇心日报》

从2014年起，各类O2O的项目如同雨后春笋般拔地而起，36氩中有人这样说过：“给我个SNS我能翘起整个O2O。”但是，整个O2O的模式并不成熟，不论大小，多数企业都是在摸着石头过河。

一方面由于内部变现难，用户需求泡沫化，再加上外部一些同质化严重，创业公司着重于拼补贴，拼融资能力的原因，可以说，O2O最初的火爆就是靠烧钱，当一阵热潮过去就会呈现大片的死亡。而另一方面，O2O可以算是未来一个大的趋势，我国正处于第三次消费升级的过程中，对于服务的需求量会有爆炸性增长，同时传统的供给侧在消费升级的需求上明显滞后，O2O平台则很好地改进了供给侧的质量和效率。

### O2O的“寒潮”

首先是生鲜电商行业。今年以来，生鲜电商行业里的“美味七七”、“果实帮”相继宣布停业；“爱鲜蜂”、“天天果园”亦在忙着裁员和关店；壹桌网也没能逃避暂停业务的不争的事实。据不完全统计，全国4000多家生鲜电商企业中，只有1%的企业实现了盈利，4%的电商持平，多至88%亏损，剩下的7%面临巨额亏损。

但是从整个生鲜电商行业的角度来看，一方面，是资本对生鲜电商的热捧持续进行——易果生鲜完成C轮融资、本来生活完成1.17亿美元融资；而另一方面，却是生鲜电商企业哀鸿遍野，纷纷转型或陷入停业低潮。

**寒潮所波及程度更大的又如百度、京东对O2O生态体系的投入：**百度花了很大

精力在糯米和百度外卖等O2O业务上，但2015年它的营业额就被拉低了百分之三十多，在今年8月百度的股东大会上，人们谈论的也不再是O2O，而是人工智能。同样，京东推广的服务“京东到家”也很快退出了市场，与众包物流公司合并以“新达达”的名义成立为新公司。

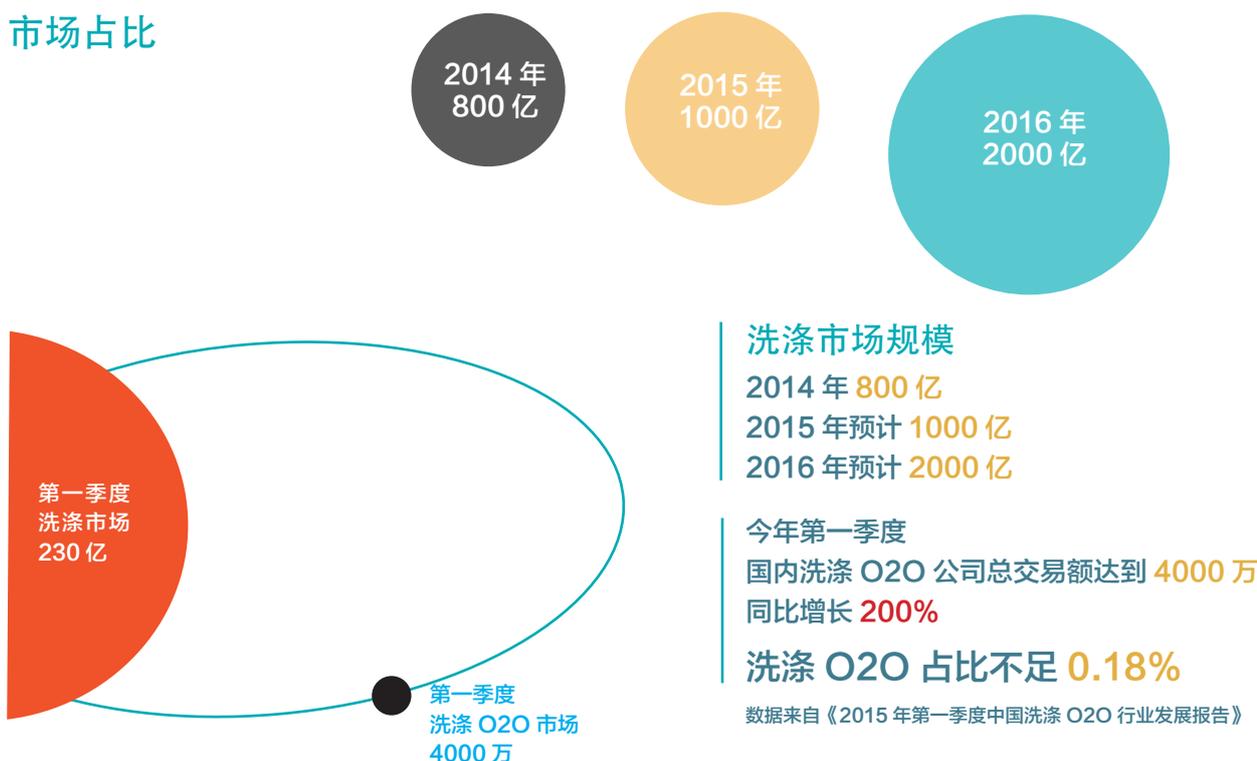
大部分平台都会采用第一单折扣的方式吸引新用户，却没有足够的理由使用户留下来，对于部分商家为了保持流量优势甚至会自己刷单，主营业务做不好就开始讲背后复杂的商业逻辑，这样来来回回折腾除了增加成本扩大亏损之外，对于企业的存活并无益处。

### 不是O2O不行，是你的O2O不行

可以确定的一点是，对于所有的行业，只有实用的、有价值的，才能活下来。O2O的准入门槛确实很低，而且机会无处不在，这就导致了各种企业大量涌入。所谓O2O的寒潮，一部分原因就是很多企业为了赶赴这班热潮一时冲动就进入了同质化的怪圈，找不到自己独特的生存之道，也就没能存活下去。

O2O的热潮很容易让人们想起6、7年前的千团大战，无数人力资金入局，可最后的结果呢？美团的融资不是最多、团队配置也不是最高，但只有它活了下来，所以并不是说团购这个行业不行，而是大部分人选错了方向和策略。拼好货之所以能得到千万美金的融资，能开始讲自己的商业逻辑，也是源于此。O2O的业务是一场持久战而并非

## 市场占比



非闪电战，用户需要的是持续优质的服务而非短期内为了吸引流量的低价。那么未来 O2O 的蓝海在哪里？

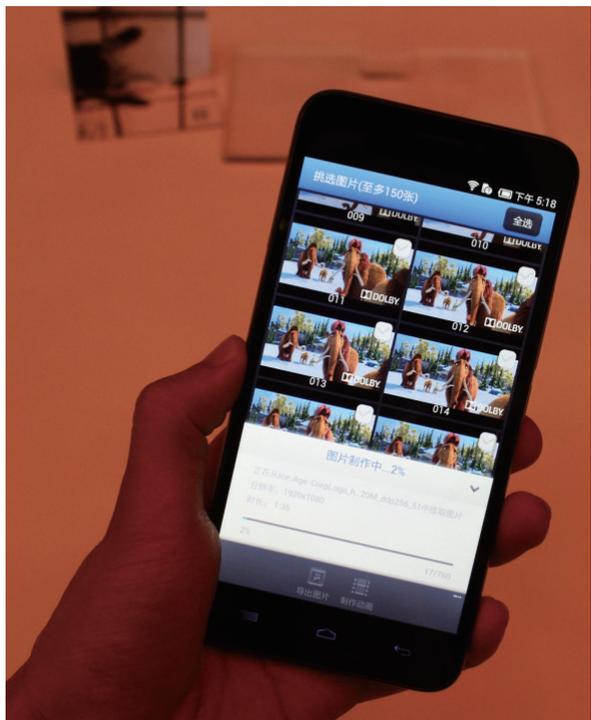
“只要存储的流通渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品共同占据的市场份额就可以和那些数量不多的热卖品所占据的市场份额相匹敌甚至更大。”在大量的高频服务如餐饮、外卖、电影等领域为 O2O 打开了市场并且充分占据了市场的情况下，我们还需要一些低频的社会服务来扩充市场，比如家政、代驾、婚嫁

总体来说，O2O 平台的机会无处不在，但是 O2O 的小船也是说翻就翻，如何在这个瞬息万变的市场中找到一条出路，这个问题的答案也许要等 O2O 的模式相对成熟了，才能窥得一见。



编辑 | 王可欣

END



66

2月，短视频 APP 快手用户量突破 3 亿；

3月，Papi 酱获 1200 万投资，身价达 3 亿元；

8月，陌陌 7.0 迎来公测，增添短视频功能；

9月，微博和秒拍称将拿出 1 亿美元扶持短视频；

几乎同时，今日头条 CEO 张一鸣宣布，未来一年将至少拿出 10 亿元补贴短视频创作者，这可以算是迄今国内连绵不绝的内容补贴战中极为罕见的大礼包。自上半年 papi 酱过亿估值风波之后，最近短视频创业领域又开始“风起云涌”。

## 短视频创业风口

**20**05年，YouTube 上线，以 UGC（用户产生内容）为卖点，不到一年时间，便被谷歌以 16.5 亿美元收购旗下。而同时在国内网络视频内容几经辗转，从最初一批效仿 YouTube 而起的原创 UGC 短视频平台、到版权争夺大战、再到重金投入原创自制内容的 Netflix 模式，随着两大流量平台的竞争，短视频又站到了风口。这一次，是会像前几次一样随风起落，还是能真正飞起来？

### 短视频的水比你想象的要深

#### 1、二八定律

在以前，Facebook、Twitter 等社交媒体的盛行和现在微信的推广，都让图文内容的创作和传播门槛降低，似乎所有人都能有机会享受“去中心化”的红利。但现实世界中，尽管 UGC 共享了平台 90% 以上的内容，但是从播放量看，排名靠前的 PGC 占比 90%，这是一个比“二八定律”更过分的客观存在。

#### 2、资源流向更偏爱商业价值

在内容创业领域，流量越来越开始向头部聚集，大部分的短视频创作者只是充当一个陪跑者，专业化、媒体化的团队得到了更多偏爱。更加残酷但是真实的情况是，秒拍

表 1：中国网络视频内容演变过程

内容	原创 UGC	版权长视频	自制长视频	UGC 短视频
起始时间	2005	2008	2009	2015
代表平台	酷 6 土豆 优酷	乐视 优酷 土豆	爱奇艺 搜狐视频 优土 芒果 TV	今日头条 秒拍 快手
对标平台	YouTube	Hulu	Netflix	Youtube
模式	广告	版权分销 贴片广告	原创内容 会员付费	广告 电商

等 UGC 短视频社区并不十分成熟，他们更加关注于短视频带来的商业价值，会更加倾向于打造千万级别的视频内容，垄断传播优势，而忽视了这些无意于商业价值的真正的创意者。

### 3、低成本低门槛都是表象

所谓的低成本低门槛只是一个美好的幻想。短短几分钟的视频，从构思到最终完成会经历数次修改，每一个创意，每个表演、选题以及拍摄，都需要专业化的操作。如果没有专业化的考量，只对于成本以及流量抱有过于乐观的态度，根本无法保证产出的质量，又要如何发展下去？

#### 流量洼地——还要继续开矿

据 TalkingData 《2015 移动视频应用行业报告》数据，短视频应用款数在所有移动视频应用中占比最少，仅占 6.1%，但其用户数量的同比增速却最快，达 401.3% 之多。供求间的巨大差距意味着短视频会成为一个不可多得的流量洼地。

信息显示，目前秒拍上榜单前十位，已经没有个人创作者了。同时数据表明在 YouTube 上点击量排名靠前的内容主要是由“大型文化传媒机构”所创作，被用户分享最多视频短片也主要是一些成熟的电视节目

的片段。

短视频依旧没能跳出同质化的束缚，排名靠前的 PGC 总会有那么些“高仿版”，相似的亮点被各门各派争相利用。短视频未来的出口在哪里也许要从创作者入手。

#### 团队化生产

作为创作者，想保持一种持续输出高质量作品的状态是很困难的，但是如果没能在先前作品相应的余热中再添把火，流量和点击量这锅水也许会很难再次沸腾。

大量信息的涌现，其实无论是在文字领域还是视频领域都会加深普通用户收听集中化的趋势。因为观众和用户的时间与注意力总是有限的，UGC 噪声效应会使得关注点慢慢趋于 PGC 领域。

#### 贴上自己的标签

仅仅依赖于流量平台对大部分短视频创作者来说是远远不够的，创作者自身就要有一定的商业思维，运用创作优势实现长期的赞助合作。”授人以鱼不如授人以渔”，在流量平台的传播方式尚未成熟的时期，制作者要努力通过自身寻求长期生存的可能性。

编辑 | 王可欣

END

## 未来 5 年最值得创业的领域





创业风口万变，风云搅动，创业领域和热点究竟会发生什么变化？又如何具有前瞻性地选择创业方向，从而进行资源的有效配置？

**商**机无限，机遇难求，作为创业投资者只要紧跟市场趋势，在任何一个领域的产业链中都能挖掘出商机。每天都有创业成功的人，并不是我们能力不够，只是不够用心去发现适合自己的创业项目。

### 体育领域

体育产业链囊括了体育服装、体育器材、体育场地、赛事、体育媒体、媒体转播等，每一个链条的环节都值得挖掘，都拥有投资的机会。目前我国体育产业结构发展不平衡，体育服务业空间较大，体育产业仅占 GDP 的 0.7%，相比美国体育产业占 GDP 12% 之多，可见我国体育领域未来的发展空间之大。专家认为，在当下的收入水平下，路跑和户外运动率先得到发展机会，发展空间大、持续时间长，其中体育服务行业将会是创业者最大的商机所在地。

### 美容美发服务及配套产业

高额利润、庞大市场和每年都有难以计数的美容新产品、高科技护理仪器、高科技

瘦身设备等问世，为美容行业带来了巨大的商机。《中国美容经济年度报告》指出：中国美容经济正在成为继房地产、汽车、电子通信、旅游之后的中国居民第五大消费热点。据行业协会统计，中国目前美容行业市场每年约 3000 亿元，美容经济平均以每年 13% 的速度递增，递长率远远超过了 GDP 的增长率。

其中消毒毛巾配送为主的美容美发店配套服务将会是巨大且可持续发展的，所谓消毒毛巾配送，是指专为美发店，美容店，洗浴中心等公共服务场所提供毛巾清洗、消毒、以及配送服务，和现在已经熟悉的消毒餐具配送类似。由于目前很多公共服务场所需要消耗大量的毛巾，而店家自行清洗毛巾成本较高，很难做到消毒，导致卫生标准难以达标，且一旦毛巾上染上焗油膏、染发剂便很难清洗，造成严重的浪费。消毒毛巾配送生意能很好地改善市场现存状况，据中国美容美发协会介绍，目前国内有近 30% 的从业机构在或多或少的使用消毒毛巾，尤其是一些中高档的服务场所，消费者对消毒毛巾的接

## TOP 8

创业领域 TOP8

- 体育领域
- 美容美发服务及配套产业
- 零售业
- 汽车周边服务领域
- 农业领域
- 大数据和智能硬件
- 在线教育领域
- 新兴领域

## 洞见

在近期的公开演讲中雷军对农村创业领域看好，表示目标至少投 100 家农村互联网公司，他认为目前农村互联网是小米未来十年最核心的投资领域。雷军认为农村互联网在于 2 个机会：一个是城市农产品的消费怎么帮助农民生产，另一个是农民自身的消费，今天中国农村和城市差 10 年到 20 年，未来就看各种服务如何填平这一鸿沟。

受程度较高，让他们支付一元钱的毛巾使用费并不困难，且此消费习惯很容易培养。

### 零售业

零售业市场非常广阔，主要是两种形式。其一，是以线下为代表的百货零售业，随着中国经济的发展，线下零售业的市场空间会有自己独特的优势。从菜篮子看经济和从货架上看经济都是直观分析的说法。百货零售业从衰到盛，不仅是中国实行市场经济改革的一面镜子，而且对人们预测中国经济前景有参考作用。据统计，过去 11 年，中国的零售业保持着年均 16-37% 的增长速度，但 2001 年零售业的营销额占整个国民生产总值的比重仅为 3.92%，相比美国零售业的销售额早在 20 世纪末就已经达到 23000 亿美元，占美国 GDP 的 32% 来看，我国零售业仍不够发达，仍处在粗放经营阶段。

其二是在线零售，在互联网的时代，在线零售不仅能取得更快的发展，而且随着人们对个性化商品的偏爱会更热门，其中的商机也是非常广阔的。这种日趋兴旺的经营模式，由于成本低、风险小，很少发生亏损，非常适合于民营经济及个人创业。

### 汽车周边服务领域

专家预测，在近 20 年左右汽车产业会一直是中国国民经济发展的支柱产业之一，将一直保持较高的发展速度。作为代步工具

的汽车将会面临一个拥有量的爆发期，汽车周边以及后续服务行业肯定会引爆商机。值得一提的是，汽车服务业的资金起点并不如想象的那么高不可攀，独立投资一家汽车服务企业，启动资金在 10-50 万元之间皆可。假如对汽车服务行业的经验不足，可以选择一些汽车服务品牌店加盟，某些投资要求少的基础店，启动资金只在 5 万左右，投资要求最高的旗舰店，启动资金也只在 100 万元左右。

其中汽车后续服务市场，是指消费者自购车之日起至若干年后报废之日止，期间若干年之内在该车上的所有花费所引发的商机，如汽车维修，保养，装潢，美容，零部件称之为汽车后市场。汽车咨询服务类市场也会是上升的态势，咨询服务不仅包括按客户提供的价位及配置用途等特点推荐车型以及购买网点，还有保险理赔和事故责任等交通事故法律咨询。随着汽车保有量的不断增加，汽车美容业还存在着巨大的市场潜力。据行业协会专家介绍，在房租和人力成本居高不下的大环境下，业内出现了走高端市场的潮流，即专门为 20 万元甚至 50 万元以上的汽车车主服务，主要盈利点是养护业务，因为这部分车主对于一百多元的养护费敏感度低，投资者能获得较高利润。如果经营得法，一般 1 年左右就可以收回投资，回报率非常高。

## 农业领域

在家乡创业是很多人梦寐以求的想法，可以免除远离亲人的痛苦，更没有城市高度的竞争力，针对农村市场和农民的需求，创业商机很值得关注。从大棚种植和人工养殖来看，市场对蔬菜类和肉类的需求永远都不会停止，同时随着越来越多的农村人员远离家乡，留下大量的土地资源和空间，这就从一个侧面提供了更加好的机遇。

日前，我国农业经济领域还有许多空白没有开发，通过公司 + 农户 + 市场的方法，即种、产、销为一体的服务，以加工农副产品为龙头，以农民家庭为农副产品原材料生产基地，以国内外市场为目标，可使创业者顺利开拓一番事业。值得一提的是，农村大数据、农业物联网及智能设备、本地化生鲜特色农产品共享平台等基于农村的项目也日益兴起。

## 大数据和智能硬件

在信息时代，大数据应运而生，数据获取、数据储存、数据分析等一整套的数据服务业都将会拥有巨大机会。大量有价值的数据必须被安全存储的需求导致虚拟数据空间的兴起，如 ShareVault，专为企业级客户提供云存储服务。

雷军认为目前还处在物联网的初级阶段，真正达到智能的硬件比例还很低。智能硬件和 IOT（物联网）会是未来 5-10 年非常主力的方向，这一点跟过去谈 IOT 不一样。过去的 IOT 由 PC 控制，现在的 IOT 都是由手机控制，这样才会让我们的生活变得越来越美好。IOT 第一个阶段还没有走完，现在真正的智能硬件应用量比例还很低，还有无限的空间和可能性。智能硬件应该是今天市场上最重要的热点。

## 在线教育领域

当人们遇到很多问题，但是短时间又很难解决，往往就可以通过在线教育领域的技术寻求答案。现在的培训学校学费太高，有时甚至学不到实际内容，何不找个行业的老师呢，而且大多数人都能找到同一行业或者岗位的前辈，说不定还能变成实际生活中的朋友。国外的 Skillshare 就是一个非常好的成功案例，它们提供亲身体验课程，费用为 20 美元，生意做得风生水起。

## 新兴领域

在《国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定》中，规定将七个产业列为现阶段的重点发展对象。这部分行业要求技术工种，虽然回报高，但风险和回报成正比，需要慎重考虑。对于个人创业项目而言，商业定制源于品牌需求，现阶段市场环境竞争越来越激烈，在最终的价值取向上，转向追逐优质定制内容已是共识。商业定制的核心在于增值，内容增值、服务增值等商业衍生才是竞争力。随着社会经济的不断发展，人们的生活品质不断提高，顾客将愈加注重品牌的选择，用户的个性化需求更加明显，所谓定制，也就是量体裁衣。

**选择方向是任何一个创业者无法逃避的事，但无论何种方式创业，创业者必须了解清楚准备从事的项目有没有市场，团队对行业是否娴熟，竞争力强不强等一系列因素，从而确保其可行性。**



编辑 | 刘乐君

END



## 电子竞技，“玩”出来的创投潜力

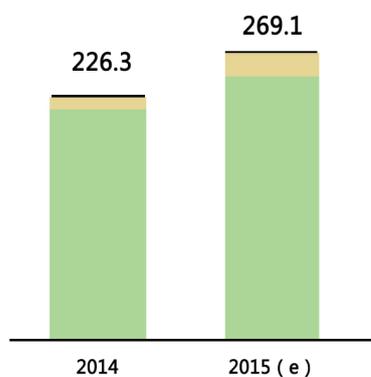
截止到 2015 年，全国共有 9700 万电竞爱好者，电竞产业相关产值超过 500 亿元人民币，甚至“电子竞技运动与管理”已成为一个新的大学专业，未来甚至可能年薪千万元。游戏已不再是传统的娱乐范畴，创投者如何制定投资策略，了解电竞行业投资状况，把握最成熟的盈利模式至关重要。



### 电竞行业市场综述

**根** 据艾瑞分析统计，2014年中国电子竞技整体市场规模达到226.3亿元，收入主要来自于电竞游戏，而电竞赛事的收入近1.3亿元，俱乐部、直播平台等衍生收入达8.7亿元，但这两块的收入随着2015年赞助商的投入加大，粉丝经济的进一步凸显，整体市场在电商、广告等方面的商业化进程加快，将各自增长超过一倍。这主要源于资本、政策、社会、技术等多因素的推动，如

2014-2015年中国电子竞技行业整体市场规模



(单位：亿元)

2014-2015年中国电子竞技行业整体收入规模

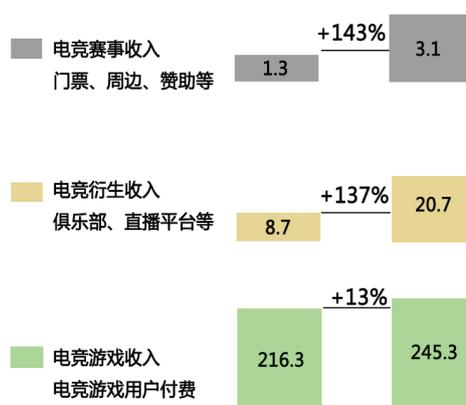


图 1：2014-2015 年中国电子竞技行业市场及收入情况

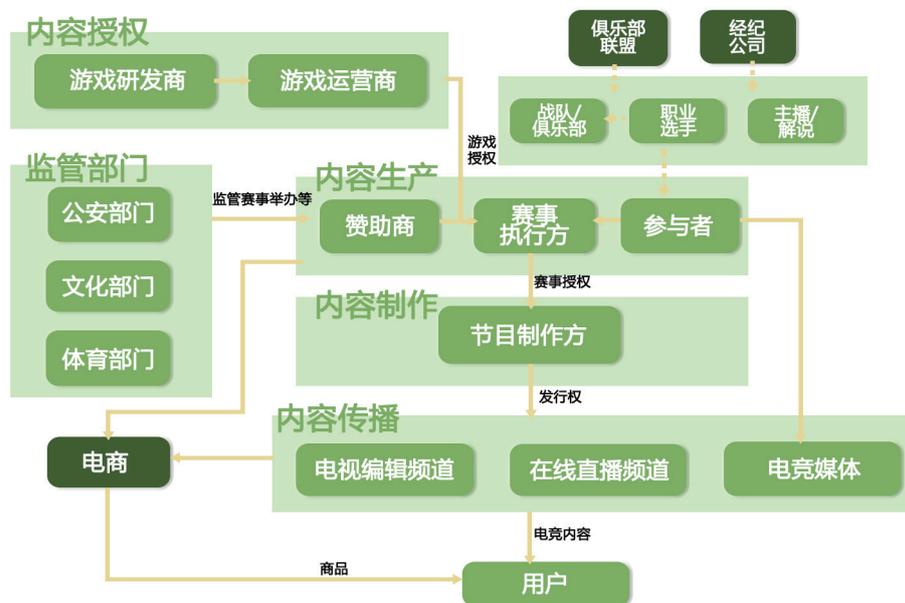


图 2：中国电子竞技产业链

风投入局引发电竞平台的投资热、国家体育总局的支持、社会对电竞的观念改变，视频直播等互联网技术成熟等。

中国在电子竞技这个行业有着领先世界的优势，首先从电竞玩家的基础上来来看，中国的玩家可以占世界上至少一半的比例。同时中国玩家的水平也非常高，比如DOTA，中国玩家在政府几乎没有支持性投入时经常拿世界冠军，这个其实在中国体育界是不多见的。电竞行业深受创投资本青睐。

近两年无疑是电子竞技行业的“爆发年”，有关电子竞技创业公司融资的消息连绵不绝，如人皇 Sky 的电竞装备品牌“钛度”日前获得 5000 万元 A 轮融资，由普思资本、上海汉铎投资中心投资；去年 12 月，由伍声创办的“狂战”，获得了动域资本的 4000 万元 A 轮投资等。同时，与电子竞技最密切的游戏行业，投资风口也正逐步从手游向电竞、直播平台转向，最重要的一点原因是电

子竞技聚集了大量用户。因此，在手游的发展度过了一个高速增长期后，电子竞技成为众多创投基金的新宠。

电子竞技公司都在努力拓展领域，未来的发展方向也许要与娱乐结合，电子竞技与传统体育产业不同之处使之脱颖而出。现在在 A 股的市场，电竞概念股诸多，包括完美世界，万家文化，浙宝传媒，数网科技，圣天网络等等。以完美世界为例，其产业最完整，但是完美世界的电子竞技占业务比重相对比较低；另外一个就是万家文化，虽然它电子竞技业务没有像完美世界那么成熟的运作，但是它现在电子竞技业务占比比较大，而且处在一个上升期，所以在股票投资上来说，可以说弹性更大，市值空间也会更大。

就创投而言，包括电子竞技在内的传媒板块承受着由 A 股情绪带来的压力，比较难以找到一个特别明确的一个低点，这个和整个市场策略相关。但是像完美世界，数网科



图 3：赛事类型重心转变

技，都是机构的重仓股，这个在中报里面是有披露的。对于普通投资者来说，考虑配置机会就要考虑性价比，板块超跌的机会是有可能的，比如主播的工资下降，使得下游渠道可以大比例盈利，比如电竞玩家 UP 值大比例提高，比如英雄联盟上游垄断，被其它游戏所打破。

### 未来电子竞技创投的关注方向

首先是运营赛事，虽然电竞游戏开发多是国外游戏公司，但在不同的国家、地区，游戏公司都会将运营权给予本地游戏运营公司代理，依靠运营、举办赛事收益已是中国电竞主要收入模式。比如在前文艾瑞报告里，电竞游戏收入占比 91.5% 就是这一类，可以说这是赚钱最快的一部分，也是相对成熟的一个部分。

其二是战队经济，以 LOL 来说，目前许多名企、明星及其他资本在做，如王思聪拥有的 IG 战队，周杰伦旗下的 J 战队，NBA 球星、波士顿凯尔特人前锋杰雷布科收购的

Renegades 战队，传闻要“摩擦”杨永信的韩寒也无意成立电竞战队。这些活跃在电竞赛事上的明星战队，其经济来源除了各种赛事奖金，还有赞助收入外，其本身自带的人气效应也是价值之一。比如三星战队获得 2014 年 LOL S4 总决赛冠军，以当时《英雄联盟》月活跃用户高达 6700 万来算，抛开奖金不说，这个广告价值对三星来说就是无法估量的。创投者对于该竞技产业的理解程度和管理只要是良性的，就能够获得很好的收益。

其三是 IP 衍生，电竞直播的市场已经不用说，许多电竞播主年盈利已经在千万级别。另外在内容方向，有垂直媒体、小说、漫画等形式可盈利，以及手办、玩偶周边（目前大多游戏公司未开放知识产权）。电影也是重要的一块，一般都是游戏公司自己或选择机构打造，如《古墓丽影》《生化危机》《魔兽世界》电影等获得高票房。只要能做出引发共鸣的 IP 衍生，自然会带来收益。

其四是明星运作，足球有足球明星、篮球有篮球明星，电竞虽然有一些业内名人，

但相比贝克汉姆、罗纳尔多、乔丹、科比的全民影响，电竞尚未出现一些真正有影响力的人。可以说，在 1.7 亿而且是年轻为主的用户基础上，很难想象现在的电竞缺乏自己的名人。业内缺乏明星操盘手，就连大陆明星运营现在多还在起步阶段，电竞明星运作的上下游链条都极其缺乏，而专业公司的介入，将大大开发电竞明星背后的商业价值。

国内电竞行业正在不断细化，以电竞俱乐部、选手、主播以及电竞赛事运营和节目制作方为核心的电竞内容生产环节，是整个产业链最大的价值来源。未来兼具内容生产能力和内容播出渠道的厂商，将在市场竞争中占据优势。

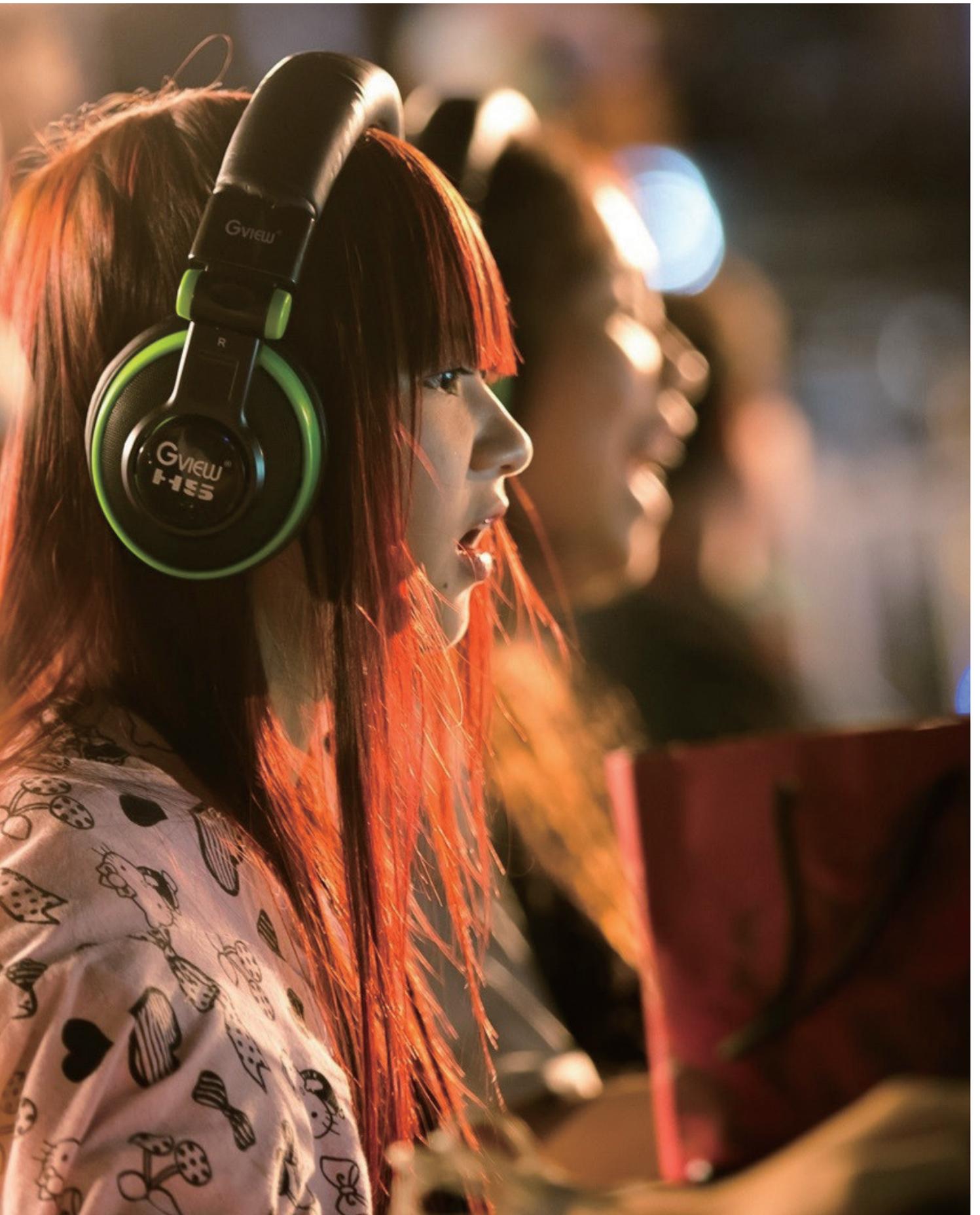
电竞赛事奖金持续增长，同时政策利好不断，为赛事举办提供了支持，在赛事的催化下，电竞产业规模仍将持续快速增长。

电子竞技入选教育部增补专业，是符合时代发展潮流的决策，也表明社会大众的观念有了明显的改变，电竞商业模式越来越成熟，变现渠道也逐步多样化，相关上市公司获得发展助力。电竞赛事未来仍是朝阳产业，全面体育化将是重要方向。

中国几亿、全球十几亿的用户群，正在营造一个商业帝国，或许当下电竞比起足球、篮球等全球知名体育运动影响力还不足，但随着互联网原住民一代的成长，由他们带动的信息时代独有体育赛事——电竞，正在引起一场“全民体育”新革命的发生，也正在酝酿着一场创投风暴。



专注于电子竞技的玩家





# 明星做投资， 秀颜值还是秀专业？

## STAR VC 简介

Star VC 是由影视明星任泉、李冰冰、黄晓明共同出资组建的明星风险投资机构，于 2014 年 7 月 11 日正式推出。三位创始人希望把它经营成投资品牌，并且希望有更多明星加入，与其他 VC 强强联合。2015 年 10 月 13 日，章子怡和黄渤已加入 Star VC，成为新合伙人。



(任泉)

**正**如电影《中国合伙人》所描述的故事一样，三个好友，一腔热血，无数次头脑风暴，再加上瞎子摸象式的尝试，这，就是开始。任泉、黄晓明、李冰冰，他们，是颜值与颜值的碰撞，亦是热情与热情的结合，当明星们纷纷摘下华丽的主角光环，像个普通人那样走上投资的道路，你关注的是他们的颜值呢，还是他们的专业呢？

### STAR VC——从娱乐圈到创业圈的宣言

“我是李冰冰。我是黄晓明。我是任泉。今天我们要发起一个蓄谋已久的计划，我们给这个计划取名 STAR VC。我们准备了足够的诚意与资金，来寻找中国最具有创新力的公司。”

“投资”、“市场”，这两个词语似乎与“演员”“明星”没有什么必然的联系，可是，STAR VC 却给我们展示了一个不同的“娱乐圈”。事情真正的转折发生在 2013 年 5 月，《中国合伙人》上映，它讲述了三个好友联合创业的成功故事。在投资领域奋斗多年的任泉首先发现了其中暗喻的商机，一直单兵作战的他决定和好友李冰冰一起深度合作一把，而在他们把这个想法告诉黄晓明之后，作为《中国合伙人》主角之一的“教主”也很快决定加入。曾经的经验告诉他们，投资只是风险与机会的结合，只有尝试才会得到最终的结果。于是他们一起投资了热辣壹号麻辣火锅，而这家火锅店现在也已经成为了京城

(黄晓明)



(李冰冰)



最热门的餐厅之一。再然后,STAR VC诞生了。

STAR VC,既可以理解是明星做的VC,也可以理解是VC中的佼佼者,一语双关。而这个颜值三人组,也很快转变成为了投资专业三人组。

2014年7月STAR VC正式对外公布,三个人本身的影响力加上炙手可热的投资领域,STAR VC马上成为了舆论的热点,媒体、创业者等竞相追逐。即使有心理准备,结果也大出他们意外——公布后第一天,邮箱就收到上千封的项目介绍书,所有成员加班加点都处理不过来。

对于国内很多已经发展超过十多年的VC来说,目前STAR VC的团队并不是很大。

对于VC这样一件非常灵活的事情来说,任泉更多时候强调的是团队的机动性能,在他看来只有这样,才能更适应市场带来的变化。机会往往是瞬息万变的,好的项目可遇不可求。加上STAR VC性质相对比较特殊,所以在很多方面,整个团队都有着很强的特色和倾向性。也许是出于对投资的认同感,也许是源于同一行业对市场敏锐的嗅觉,又或者是颜值与颜值的相互吸引,2015年10月,STAR VC迎来了新的合伙人——章子怡、黄渤。

STAR VC的诞生宣告着娱乐圈、资本圈和创业圈的加速融合,而当我们,在电视或电脑前追逐着明星们的颜值舔屏时,也许都



忽视了他们身上所具有的创业投资者潜在的专业能力。明星做投资，可不仅仅是想将他们的颜值秀给我们看，其中更多的，还有他们的专业。

### 秘诀——以态度和前瞻力书写未来

就在今年9月份，STAR VC与诺亚财富携手，

“这些年，我们不但将投资目光聚焦在高成长性、业务模式独特的大众消费服务类企业，也会聚焦科技类公司与互联网金融公司，因为我们相信一个长远的高投资回报，肯定要与社会发展、经济转型成长等大环境紧密联系起来，而科技创新公司与互联网金融行业代表着中国经济的未来。——任泉”

**注** “诺亚财富”是诺亚控股有限公司的集团品牌。诺亚财富起源于2003年，开创了中国独立财富管理行业，旗下成员企业连续获得中国证监会与香港证监会业务发展相关金融牌照与资格。面向国内国际高净值人群。是源自中国、全球认可的综合金融服务管理集团。

签订了一系列战略合作协议。诺亚财富董事局主席兼 CEO 汪静波对于随着跨界合作以及影视体育明星参与股权投资表示了肯定，同时，汪静波也对于 STAR VC 给予了很高的评价。赞赏归赞赏，但这些都并非诺亚财富与 STAR VC 合作的根本原因。真正让 STAR VC 脱颖而出的，是它与众不同的“态度”。

随着专业化投资实战经验的不断丰富，STAR VC 逐渐形成了自己“有态度”的投资风格，具体而言就是“五不投”，即不阳光不投、不大众不投、不需要品牌支持不投、对员工不好不投、影视公司不投。正是这“五不投”的“任性”，让诺亚财富看到了 STAR VC 独有的投资“态度”，两个同道中人随即一拍而合。也正是这种态度，让 STAR VC 不

再是影视明星参与股权投资的秀场，而是蜕变为一家脚踏实地的专业创投机构。

然而 STAR VC 却不是一个仅仅有态度的投资机构，在茫茫市场之中，能找到通向财富的航道，自然也成为了 STAR VC 不可一世的软实力。

在与诺亚财富合作时，任泉就明确表示：STAR VC 将借助诺亚财富的渠道优势得到更多专业投资机构的助力，同时，还会将不同维度的信息和资源进行更高效的整合，探索更多不同的可能性。

作为明星，任泉的经典角色——《少年包青天》中的公孙策——以一个机智、深谋远虑的形象出现在观众面前，而现在，作为投资人，任泉，更是以不同于他人的远见卓识活跃于创投的市场，他将 STAR VC 的终点放在了被投企业的产品品质和体验上。每个明星合伙人只要有会，都会为被投企业做宣传，但不做代言人，简单来说，STAR VC 不但是投资人，还扮演着产品体验官的角色，这种自带流量的独特投资管理方式，再加上大批的粉丝作为主力部队，让这种模式受到了前所未有的欢迎。而任泉、李冰冰、黄晓明等明星投资人，在 STAR VC 的合作过程中也已经不简简单单是娱乐圈装饰的花瓶，更成为了一个合格的投资人。在长期的投资实践中，STAR VC 已经不仅将投资目光聚焦在高成长性、业务模式独特的大众消费服务类

企业，与此同时，他们也密切关注着科技类公司与互联网金融公司的长远发展，将投资与社会发展、经济转型成长等大环境紧密联系起来，利用科技创新和互联网金融的浪潮掀起了投资领域的一阵狂风暴雨。



规划——个性，是黑龙的铁蹄

“未来投的项目不会是最多的，  
但希望投最有个性的。”

——任泉

作为演员，可以说任泉、李冰冰、黄晓明都不缺片酬，在这个明明可以靠脸吃饭的娱乐圈中，任泉决然宣布退出，任性地要靠自己的才华打下一片天地，而李冰冰和黄晓明也大胆地将自己的片酬投入了 STAR VC 中，可以说，他们都是有个性的。而有个性的人，成为创投领域的黑马指日可待，然而，我们要说的却并非是他们这三个合伙人的个性，而是他们所选择投资项目的“个性”。

2014 年 7 月创立以来，STAR VC 投资项目包括秒拍、韩都衣舍、坚果智能家庭影院、融 360、乐逗游戏、财加、量化派、宝大夫等，涉及领域包括短视频、智能硬件、互联网金融等，其中不少项目业绩成长表现相当亮丽，比如韩都衣舍已经登录新三板，秒拍和融 360 也已经成为估值超过 10 亿美元的独角兽级别企业。

在投资坚果智能家庭影院时，任泉就谈到其内在的创新力：“我们都觉得坚果是一个非常具有创新力的团队，目前的产品在未来具有非常大的潜能。在未来这种产品很有可能改变电影等视频产品的形态。假设你打开一部机器，里面的视频是全息影像，艺术家就站在你旁边为你表演，这是多么令人兴奋呢！目前我们都看到了这种可能性，希望未来我们有能力把它实现并且在一个大家都能接受的范围内。好的产品一定是属于大众的，这样才有生命力。”

而其他项目的投资，如秒拍、融 360 等，在 STAR VC 的决策中都包含了一个共同点——个性十足。另外，个性是一个方面，抓到其中蕴藏的商机才是 STAR VC 最重要的成功。举个最常见的例子，秒拍。其实秒拍公司不止短视频，还包括它的一直播，以及



小咖秀。小咖秀推出来连续 28 天在 APP 免费排行榜上排第一，STAR VC 发现了其中的潜力，以最少投资收获了三千万真实用户。对于这一点，任泉表示：“STAR VC 的资金量不大，项目未来投的也不会是最多的，但是我们希望我们投的是最有个性的。”

而至于哪个项目会是 STAR VC 钦点的下一个黑马，还是要看这匹黑龙的铁蹄是不是够硬了。

**明星也好，投资人也好，颜值这个硬实力在脱离了娱乐圈的场中可能一文不值，而投资的眼光才是软实力，在创投中必不可少。明星做投资，我们看的是颜值，学的是专业，正如 STAR VC 的投资一般——始于颜值，忠于才华，陷于个性。**

编辑 | 李孟菲

END



## 公司估值影响因素大解密

公司估值就像其他许多专业技能一样，既是一门科学，也是一门艺术。因为影响公司估值的因素是动态变化并且复杂多元的。但是公司估值又非常重要，公司估值在公司并购、股权投资融资、IPO 定价、股票二级市场分析、公司股权激励等场合是一道绕不过去的程序。

公司估值受到外部市场环境、行业动态以及公司内部管理运营等各个层次多个因素的影响。公司价值是公司目前运营情况和未来公司成长潜力贴现价值的综合结果。影响公司估值的各个层次的因素可以分为常见影响因素和其他影响因素。

### 常见影响因素

常见影响因素指那些能够直接显示公司价值的财务类因素和非财务类因素。财务类

因素主要是反应公司经营现状和过往业绩的经营指标：

① **公司的资产** 资产主要包括公司的设备仪器、计算机、办公家具等固定资产，也包括商标、专利、版权、设计、或者独特的计算机代码等公司的无形资产。公司的人力资源也可以看做无形资产的组成部分，特别是专业技术人员的组成比例，都可以很大程度上影响公司的估值。

② **收入** 收入意味着创业公司已经有了一定的客户基础并有人愿意为产品买单。有收入的公司比没有收入的公司更容易得到高的估值。

③ **分销渠道** 如果公司已经建立了自己比较稳定的分销渠道，那么公司估值容易较高。早期的客户数量以及与这些客户的订单意味着这些公司有稳定的收入来源，也就意味着公司的潜在价值较高。

非财务类因素指的是能够预测公司未来现金流，业绩增长的公司基本面、行业特征和宏观经济状况等。这里包括：

**A. 公司所处的行业** 包括行业发展周期、竞争程度和成长率等。投资者还是容易跟风的。对于处于比较热门或者商业模式比较新的行业。投资者在给这些行业公司估值时往往会出现溢价。在同等条件下，互联网公司的估值往往要比制造业行业的估值高好几倍。第二是行业内公司的集中度和行业的进入壁垒。如果行业中竞争对手的数量较多，而创业公司的团队相对于竞争对手有很大的竞争优势，那么创业公司的估值就会增大。然而，如果行业中的竞争对手很多时，说明这个行业的竞争门槛不高，处于这个行业的创业企业的估值就会降低。

**B. 公司所处的发展阶段** 也就是说公司的规模和年龄都会影响公司的估值。一般而言，公司存在的时间越长，规模越大，意味着公司在资产、客户数量和品牌方面都有了

一定积累，也更容易得到更高的估值。在不同的创业公司发展阶段，投资人估值所看重的因素也不同。在种子轮阶段，投资人往往看重创业想法是否有创新和成长潜力。在天使轮阶段，没有成行的产品，也没有用户数字，投资人主要会看创始人和创始团队的“人品”积累，也就是创始人的名声、关系圈子，除了这个之外还有创始人的能力、素质、个性等因素。从A轮开始，投资者会逐渐看产品、用户数量、和商业模式等因素。

**C. 创始团队及文化** 创始人团队创业动机、素质能力，是否有创业经历，甚至婚姻家庭，创始团队是否技能互补，价值观一致，公司文化是否有战斗力等都会成为投资人评估一个互联网公司潜在价值的重要参考因素。一般而言，创始或团队创业热情高，能力素质高，关系资源丰富，并且有过成功创业经历的创始人所创立的公司往往比较容易得到较高的估值。

### 其他影响因素

除了上述影响创业公司估值的常见因素，不少创业公司，特别是互联网创业公司的估值，还会受到其他一些因素的影响：

① **用户的数量和质量** 互联网公司在早期往往是亏钱的，但是其用户数，特别是活跃用户数是未来利润的来源。互联网公司的用户流量相当于传统行业的现金流，用户数越多，估值越高。因此好的互联网公司，不管是主要服务于企业客户（2B）的公司，如百度，还是服务于个人客户（2C），如京东商城，都是以大量的客户数量为基础。而用户的质量和支付能力则反映了用户转化成现金流的可能性。而带来用户和吸引用户最重要的还是要有的互联网产品和产品体验，因此互联网公司的生存之道是产品为王。

② **商业模式** 互联网公司是通过直接销售产品短期实现盈利，还是通过在免费产品



基础上提供价值增值来实现长期的盈利，都会影响公司的估值。好的商业模式能够稳定的吸引用户并有效地把用户转化成能够支付的客户。只有好的商业模式才能将用户流转化成现金流。有了用户数、流量和好的商业模式，才会有稳定的单用户收入（ARPU）。

互联网公司始终是以用户为中心的，所以用户数量就成为互联网公司估值的一个重要维度。互联网公司的另一个特点是用户数量可能带来的爆发式增长，利用长尾理论积聚用户，但是边际成本却很低，从而可以带来利润率的大幅提升。

③ **期权池** 创业公司为了吸引未来的优秀人才的加入，常常会保留一定的期权给后来的优秀员工，这个预留出来的期权称为期权池。通常情况下，期权池比例是在 10-20% 之间的某个数字。

期权池是公司留给未来员工的价值。这些设置的期权暂时被设置为不授予任何人，所以期权池的价值会从公司估值中划分出去而不授予任何人。因此期权池越大，创业公司当前的估值越低。

举个例子，一个创业公司投资前的估值为 600 万元，现在有 300 万的新投资进来，

投资后公司的估值为 900 万元。但是风险投资商要求拿出投资前公司估值的 10%（60 万元）作为期权池，这样投资前公司的真正估值就变为 540 万元。

④ **媒体的曝光度** 媒体对创业公司发展模式和概念的报道意味着对创业公司某种程度的认可，因此也可以提高该公司的估值。

不过，肯定还会有影响创业公司估值的其他因素。对某一个特定的待估公司而言，上述这些因素并不一定是最合适和固定的，不同的公司可以选取不同的分析变量或指标来进行估值。

公司估值和创业公司的股权设计紧密相关，直接影响到投资者和公司员工的利益分配。在公司估值的过程中，必然存在对某些情况的假设和不确定情况的猜测和预测，从而使得公司估值成为一个难题。而对于创业公司的估值而言，由于涉及的不确定因素更多，使得公司估值难上加难。

编辑 | 刘乐君

来源 | 刘志阳、李斌、任荣伟、桑大伟：《创业管理》2016 年，上海财经大学出版社

END





# FAILURE

## 如何以正确的姿态开启 创业失败学

**创**业过程存在着大量的不确定性，一个决策的失误就可能为公司带来不可挽回的后果。如何从狭义创业失败中恢复、学习，以及如何管理创业失败，自然成了创业者们的一门必修课。

### 一 | 创业失败——概念

#### ① 狭义的创业失败

创业企业因为资不抵债而不能继续经

营，创业者被迫关闭企业或者出售企业，这是狭义上的创业失败。公司的破产、清算、注销等都是狭义创业失败在实践中的表现形式。然而，无论破产、清算、还是注销，都不能表明创业者是被迫关闭企业。

一种可能是尽管创业者决定对企业实施破产、清算或者注销，但这是一个主动的选择，因为创业者已经盈利，甚至超出之前的预期。另一种可能是创业者由于年龄或健

**公司破产 (bankruptcy) :**  
公司因不能清偿到期债务, 无力继续经营, 由法院宣告停止营业, 进行债权债务清理的状态。

**公司清算 (liquidation) :**  
指公司解散时, 为终结现存的财产和其他法律关系, 依照法定程序, 对公司的财产和债权债务关系进行清理、处分和分配, 以了结其债权债务关系, 从而剥夺公司法人资格的法律行为。

**公司注销 (cancellation of registration) :**  
当一个公司宣告破产, 或者被其它公司收购、公司章程规定营业期限届满、公司内部分立解散, 或者由于一些业务经营方式不规范被依法责令关闭, 这时公司可以申请注销, 吊销营业执照即公司注销。

康问题而主动关闭企业。还有一种可能是创业者希望经营另一家企业而主动关闭当前企业。因此, 创业者关闭或出售企业并不一定是因为创业失败。

此外, 破产、清算或者注销本身只是创业退出方式, 也可能为创业者带来收益或者避免损失。因此, 我们不能将破产、清算、注销等同于创业失败, 混淆企业关闭、企业失败、创业者失败等概念, 要能辨识创业失败现象。

## ② 广义的创业失败

部分创业者在创业过程中没有取得预期结果, 如未获得融资、研发失败、谈判破裂等, 这是一种广义的创业失败。创业过程中存在大量的不确定性, 创业者制定决策常会出现失误, 因此阶段性的创业失败在所难免。与狭义创业失败相比, 广义创业失败给创业

者的打击适度, 对创业者来说具有更高的学习价值。“但凡没有打败你的, 将使你变得更为强大 (What doesn't kill you makes you stronger)”。创业者正是经历一次次的创业失败, 并从中恢复、学习, 才逐渐成长、成熟起来的。

**虽然广义创业失败时常发生并有宝贵的学习价值, 但狭义创业失败对创业者有更严重的负面影响。**

## 二 | 创业失败——原因

无论是否愿意承认这个事实, 多数创业企业会在三年内倒闭。换言之, 只有少部分创业企业可以成功。多数研究都发现大多数创业失败的原因是在创业者能够控制范围内的, 布鲁诺 (Bruno)、雷德克 (Leidecker) 及哈德 (Harder) 发现了三类主要的创业失

败原因：**产品 / 市场问题、财务困难及管理问题。**

有很多原因导致创业失败，理解创业失败的真实原因对于创业者从中失败学习非常重要。但是创业者并不是从失败原因本身学习，而是从自己对失败的主观认知（或解释）中学习。因此，创业者如何解释或归因创业失败比“失败事实或真相”本身更重要。

多数创业者认为自己可能会将创业失败归为内因或外因，但实际情况可能更加复杂。一是创业者不仅会考虑失败因素的根源（内部或外部），还会考虑失败因素的稳定性（稳定或者变化）；二是创业者可能会有“辩证

思维”，不会简单地将失败原因归于某个单一因素，而是同时归因于多个因素。社会心理学家海德（Heider）认为任务绩效取决于个体力量（能力与努力）和环境力量（难度与运气）的匹配，四个力量可以组成一个归因矩阵。归因矩阵的一个维度被称为因果根源，分为个体内部和外部因素；另一个被称为相关因素的稳定性，分为稳定与可变因素，如图 1 所示。

创业者把创业失败归因于外因还是内因会受到当地文化的影响，包括对新事物的包容度、对失败的包容度、文化开放度等等。



来源：Heider, Fritz. The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley. 1958

图 1：创业与失败的归因

### 三 | 创业失败——成本

创业失败通常会给创业者带来很高的成本，除了经济损失外，还会给创业者带来较高的负面情绪，并降低创业者的自信、自我效能感、风险承担倾向，伤害创业者的自尊心以及与他人的关系。具体而言，创业失败成本包括财务成本、情绪成本、生理成本、

社会成本、专家成本、创业成本六个方面，如下页表 1

### 四 | 创业失败——学习

创业者为培育和发展自己的创业能力或技能会学习与创业有关的直接和间接经验。学者斯米勒（Smilor）认为：“高效的创业

表 1: 创业失败成本类型

分类	描述
财务成本	个人投资损失、收入损失、个人债务
情绪成本	情绪支出、压力、沮丧
生理成本	精力透支、生病
社会成本	对投资者、雇员、债权人的责任亏欠
职业成本	同行对创业者专业能力的质疑
创业成本	创业自我效能降低、风险承担能力降低

来源: 于晓宇, 汪欣悦:《知难而退还是破釜沉舟——转型经济制度环境背景下的创业失败成本研究》,《现代管理科学》,2011年第2期。

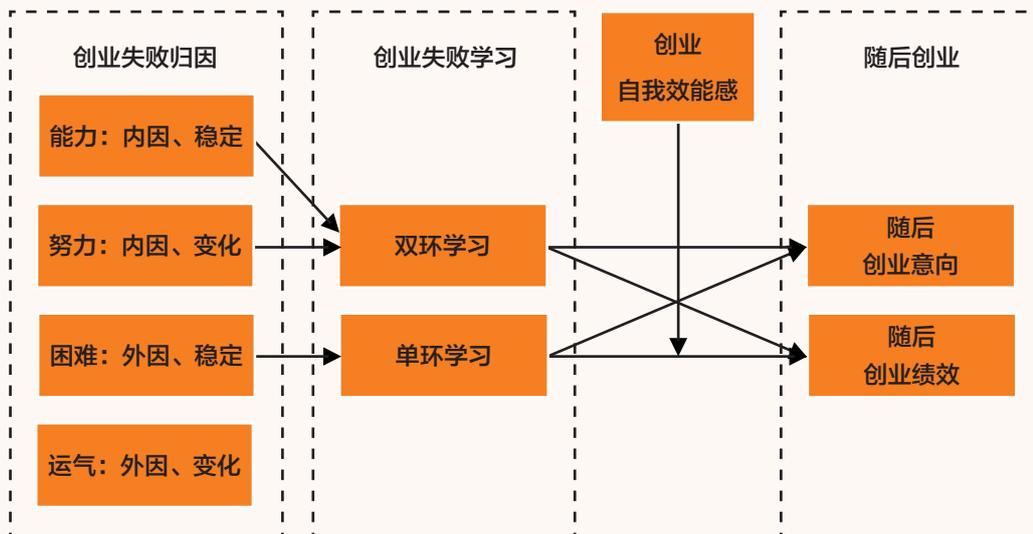
者都是杰出的学习者,他们从一切事物中学习。更重要的是,他们善于从失败中学习。”创业失败给创业者提供重要的学习机会,从失败中学习比从成功中学习更具价值。经历创业失败等非常事件可以增加创业者的主观知识积累,因此,失败情境下的创业学习是有必要的。

一般认为,创业者通过分析失败原因,进而充实创业和企业管理知识。但实际并非

如此简单,创业者如何从失败中学习是个复杂的过程。

研究发现,创业失败归因方式决定了创业者能否从失败中学习以及如何学习,创业学习的方式影响了随后创业意向和随后创业绩效,如图2所示,模型描述了创业者从创业失败中恢复、学习的过程:

首先,创业者对创业失败原因进行解释,有四种归因可能:能力、努力、困难和运气。



来源: 改编自于晓宇, 李厚锐, 杨隽萍:《创业失败归因、创业失败学习与随后创业意向》,《管理学报》,2013年第8期。

图 2: 创业失败归因、创业失败学习以及随后创业意向、创业绩效概念模型

如前所述，归因结果可能并不唯一，但创业者一般会将某一种原因归为导致创业失败的主要因素。

其次，归因结果决定了创业者从创业失败中学习的方式。如果将失败归因为能力或者努力，则创业者更倾向于双环学习，对创业动机、关键决策的前提和假设进行反思。如果创业者将创业失败归因为困难，那么更倾向于单环学习，对错误进行反思并提出可能的解决方案。

最后，双环学习往往产生很高的负面情绪，因此会降低创业者的随后创业意向。虽然双环学习获得的知识可能提高随后创业绩效，但可能得不到检验这些知识的机会。单环学习很少伴随强烈的负面情绪，创业者通过单环学习对问题、错误提出解决方案，因此常会提高随后创业的意向。当然，这些解决方案可能“治标不治本”，并可能导致再次失败。

以上过程部分解释了为什么有的创业者对创业失败有了深刻反省，但却“无心恋战”，放弃再次创业；而有的创业者仅从创业失败中学到一些皮毛，很快重整旗鼓，选择再次创业，结果却是“一败再败”。打破这个“魔咒”的途径是创业者提高自我效能，抵抗双环学习对随后创业意向的磨损，通过再次创业检验学习成果。

## 五 | 创业失败——管理

创业失败为创业者提供了宝贵的学习和成长机会。创业教育家迪蒙斯（Timmons）曾说，“即使创业失败，但是创业者并未失败。创业失败常常是创业者的学习经验和职业领悟提炼的过程。”创业者必须认识到，创业失败是创业实践的重要组成部分，创业者不应该回避失败，而是主动管理失败。以

下是如何管理创业失败的建议：

### ① 具备创业失败的心理准备

创业充满着不确定性，而失败本质上就是探索不确定性的一种方式。创业失败是普遍存在于创业过程中的现象，给创业者带来沉重的失败成本。面对这样一个事实，创业者应该提前做好创业失败的心理准备，降低失败带来的心理打击，从容应对失败并快速从失败阴影中走出来。

### ② 洞察创业失败前的信号

创业失败之前会出现一些预警信号，创业者应谨慎地洞察这些信号。这些信号包括财务管理松弛、糟糕的现金流、资金周转困难、公司核心人员接连离职、客户持续流失、供应商突然要求现金付款等。创业者洞察到这些失败的预警信号后，就要采取行动，寻求避免失败的方法，或者提前制定应对创业失败的计划。

### ③ 敢于面对、承认创业失败

当创业企业资不抵债濒临破产时，创业者应敢于面对失败，承认失败在所难免，并计划地做好失败准备和应对措施，尽快失败。创业者不要升级承诺，对濒死企业不断“输血”，可以选择“主动失败”，避免创业企业陷入“死而不僵”的困境导致更多财务损失的困境。

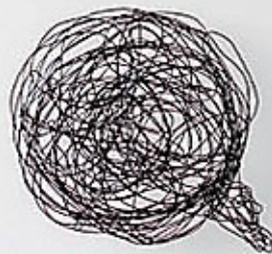
### ④ 选择合适的创业退出方式

创业退出是创业过程的重要环节，创业者在创业之前就应该想到的，而不是在创业失败的时候才去考虑。选择合适的创业退出方式是管理创业失败的重要举措，有助于规避创业失败带来的巨大损失。以下列出创业者可能采取的退出方式，主要包括破产、出售、清算和被收购。

编辑 | 韩侯谈

END

**No cross, no crown.**



# 得人心者得天下 初创企业的人才计划



**对**于初创企业来说，成熟的人才培养和激励体系应该包括哪些要点？关于人才培养及激励，又有哪些科学的方法、技巧或者实操经验呢？

## 一 | 管理核心原则

**先求生存，后求发展。**按法约尔的说法，越是多变的环境计划职能越关键。初创企业从不缺少各种炫酷的点和改变世界的

热情，但热情之余还是要有人关注有多少饭可以吃，这些饭能养起多少人，能养多久，未来多久能找到饭吃。无论未来多美好，首先得能活到未来。

**如无必要，不加层级。**初创公司一般来说规模和资源并无优势，核心竞争力往往是敏锐的挖掘客户需求，进而快速灵活响应客户需求的能力。就国人来说职级上升容易，下降难，很多创业公司规模没做大，官僚气

却很少。初创公司更适合授权而不分权，授权而不分级。

**免除责任，持续改进。**用成就感推动进度，用责任感带动补位。初创公司无论是战略还是团队，无论是问题还是环境都是崭新的，通过免除责任来发现问题，通过不断总结来持续改进。

## 二 | 衍生人才管理原则

**匹配比优秀重要。**无论有多好的技术，多强的能力，希望在初创公司期待 500 强的待遇、环境，不愿意为了远期收益牺牲眼前的收益的人并不适合初创公司。因此，企业领头人需权衡选聘人才。

**推动比远见重要。**在初创公司有限的资源下，即使有再好的前景，发展得慢就竞争不过大公司。所以无论有多么好的背景，多么丰富的经验，解决眼前的问题都是首当其冲的。

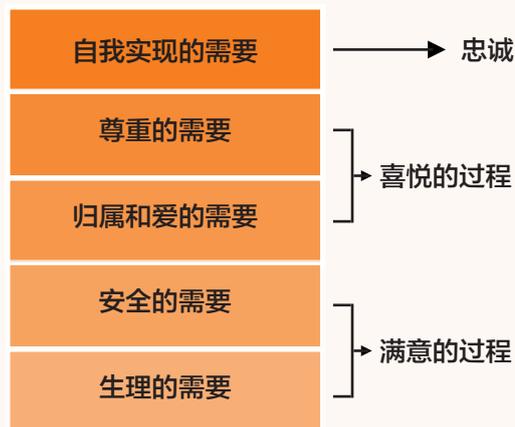
**总结比成就重要。**创业初期积累资金很重要，但是更重要的是沉淀经验。这个经验指的不是个人的经验，而是团队人员间的磨合增进，对市场理解的加深开阔，针对错误的修正。

**犯错比免责重要。**初创企业和成熟企业员工最大的区别就在于，成熟企业可以看、可以等、可以混，初创企业则是逆水行舟，不进则退。所以初创企业最怕的就是免责型员工，这种员工有无数理由告诉你，他尽力了但是因为各种原因无法达成目标。

## 三 | 奖励激励原则

要留住人才只靠高薪是不行的，特别是年轻一代 80 后，90 后员工，他们对高薪往往没有大家普遍看的那么重。在谈到人的需求层次分析上面，就不得不提到马斯洛的需求五层次理论（图 1），从中可以看出人的

图 1：马斯诺需求五层次理论



需求是多样的，而且越往上层的需求，对一个人影响也越巨大，获得的满足也越高，所以公司必须通过多样的激励途径来留住人才。

人民大学劳人院某教授建了个小公司并成功用来实践他的团队绩效理论。他主张团队绩效奖励：首先严格甄选认同和追随自己理念的员工，然后淡化奖金差异做团队激励。乍一看来是不是会认为这是大锅饭？不是的。因为除了全员一致的打卡奖金之外还有很多不公开的福利，让个别拔尖的员工兴奋起来：比如出席重要活动时带某些员工参加；比如每季度一次认认真真的绩效面谈与书面反馈；比如意外奖励的一盆进口车厘子；比如自费送优秀员工去业务培训；比如支持员工实现他的工作构想；比如充分尊重员工对企业管理的意见；比如弹性工时、在家办公、让哺乳期的员工错峰上下班；比如公开的口头表扬、亲笔书写的感谢信……

这位教授靠这些奖励政策赢得了一票追随他的死党。

总结起来，对于初创企业来说，建立良好的企业文化和团队氛围，远远比建立完善的考核评价体系更为重要，这样才能在人心善变的花花世界牢牢抓住人才们对企业奉献的心，得人心者必得天下。

编辑 | 魏萌

END



## 精益创业理念

“你的愿景不重要，最快速最低成本的找到市场需求最重要”



Eric · Rise  
“Lean Startup”  
精益创业  
《精益创业：新创企业的成长思维》



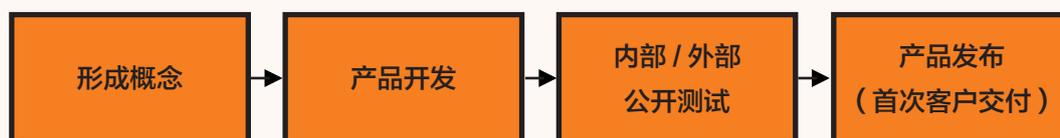
Steve · Blank  
“Customer Development”  
客户开发  
《四步创业法》

**精**益创业 (Lean Startup) 概念由硅谷创业家埃里克·里斯 (Eric Rise) 于 2012 年在其著作《精益创业》一书中提出。其核心思想受到了另一位硅谷创业专家史蒂夫·布兰克 (Steve Blank) 的《四步创业法》中“客户开发”方式的很大影响，后者也为精益创业提供了很多精彩指点和案例。

### 一 | 对比传统的新产品导入模式

在 20 世纪，每一个针对市场开发新产品的企业都会使用某种形式的产品管理模式。（见下页图 1）。这种以产品为中心的开发模式现于 20 世纪初，它所描述的开发流程见证了整个制造业的发展史。

但是企业在应用这一模式时往往忽略了一个重要前提，即新产品导入模式适用于那些已明确客户群体、产品特征、市场范围和竞争对手的成熟企业。在传统的计划执行模



来源：史蒂夫·布兰克，创业者手册，机械工业出版社，2014年。

图 1：传统产品导入流程

式里，首先通过商业计划产生基本的产品概念，然后导入资源，组建团队，进行产品开发，以及内部、外部的测试，最终产品得以发布，投放市场，首次发货。

这种传统的计划执行模式存在着一个根本缺陷——所有的认知都来得太晚。尽管在拟订商业计划的时候会用一些用户调研的手段，但对象都不是真正的用户，用户一直到最后环节才会真正地参与进来。所以尽管计划执行模式看起来非常完美，但它往往正是新创公司走向死亡的原因，因为创业过程中最关键的不是某个产品或服务，而是在于是否具有正确的认知，用户的反馈过程是否从一开始就结合在创业过程中。

在传统的产品导入模式中，有两个隐含的假设，即用户痛点高度确定，解决方案也高度确定。而在精益创业的框架里，这两个假设根本就不存在。再完美的商业计划也经不起和客户的第一次亲密接触。

## 二 | 精益创业思维

精益创业的核心思想是：开发产品时先做出一个简单的原型——最小化可行产品（Minimum Viable Product, MVP），然后通过不断的学习和有价值的客户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。其理念可以追溯到软件行业的敏捷开发管理，精益创业可以理解敏捷开发模式的一种延续。

新创公司与大公司两者的真正区别在于商业模式是否已知，大公司已经有被验证了的商业模式，而新创企业没有。大公司执行

已知或已经确认的商业模式，更多是在运营和执行的层面，而新创公司则是探索未知的商业模式。新创公司肯定不是大公司的缩微版。

新创企业之所以失败，是因为它们混淆了探索与执行。诚然，成熟的企业可以在客户群体、客户问题、产品特征等因素已知的情况下“执行”商业模式，但初创企业与此不同，它们必须采用“探索”模式，通过测试验证每一个初始假设。每一次测试都是一次学习机会，它们能帮助企业修正假设条件，然后再次测试，以创造可重复、可升级和可盈利的商业模式。

## 三 | 精益创业工具

对于新创公司来说，一个重要的方法论工具就是精益创业，精益创业工具包括三大部分：

第一部分是**基本的商业计划**：然而在精益创业的框架里，再完美的商业计划也只是前提和假设。

第二部分是**客户开发**：把客户开发和产品的开发同步进行，甚至客户开发放在产品开发之前，这个和传统的火箭发射式封闭开发（先产品开发，再后续导入客户）的模式是完全相反的一个模式。大多数初创企业都缺乏测试商业模式假设（如市场、客户、渠道、定价）以及将假设转变为实施的系统化流程。传统的新产品导入模式在进入外部测试之前从不提供客户反馈，得到反馈时为时已晚。可以说，客户开发是精益创业的重心。

第三部分是**精益研发**：在开发以及整个产品和服务的过程中，用精益研发的方式来高速迭代、科学试错。

用商业计划建立前提和假设，从一开始就把客户导入到创业过程中，用高速迭代、科学试错的方式来迭代并获取认知，这三部分组成了精益创业的基本逻辑框架。

#### 四 | 精益创业基本原则

精益创业是从行动开始，是行动导向而非计划导向，用科学试错的方式来获取认知，由行而知，完成学习的第一循环。同时，将所获得的认知转向行动，由知而行，完成学习的第二循环。再不断地重复这个过程，最终形成认知的不断更迭与行动的不断调整，这是精益创业在思维上的一个基本模式。精益创业体现了以下基本原则：

##### ① 客户导向原则

精益创业的核心是围绕客户，所有的认知、所有的迭代都是围绕客户而展开。而火箭发射式创业则是自我导向——从初创公司或者创始人本身导入创业过程。

##### ② 行动原则

行先于知，而不是用知来引导行，从计划导向转为行动导向。

##### ③ 试错原则

从完美预测转向科学试错，MVP 就是试错过程中非常重要的一个工具。

##### ④ 聚焦原则

初创企业最好首先聚焦在最关键的天使客户上。

##### ⑤ 迭代原则

从火箭发射式创业中的完美计划、完美执行，转换到精益创业的高速迭代。迭代和速度都是非常关键的。

“

精益，追求创新；精益，追求细节；精益，追求卓越。

在互联网思维极速发展的时代，在各种思想交织强烈碰撞的时代，我们所要做的就是不断创新，让精益成为自身的品质。作为创业者，我们更需要以精益创业的思维来打造新创业企业的独特成长模式。

”



## 黑科技 + 环保： 开个脑洞救地球



你敢吃没有肉的“牛肉汉堡”吗？你使用过用树叶制成的餐盘吗？  
你能想象到数以亿计的海洋垃圾被收集、分类、发电吗？  
拯救地球的黑科技告诉你没有什么不可能。

与近些年兴起的“互联网+”“服务+”等创业模式不同，科技一直以来都是绝大多数创业者的第一生产力，不过，老思路也有新动态，与之前先有技术再设计产品不同，现在创业者往往先调查需求，抓住当前社会的痛点后，再对症下药，有了产品构思再开发相应技术，也正因如此，新兴科技往往能够超越普通人的想象力，化不可能为可能，人们形象的将其比喻为“黑科技”。

与此同时，随着环境问题的日益突出和

消费者理念的变更，社会责任感也成为衡量一个企业综合实力的重要指标，如何在取得经济利益的同时兼顾环境友好，也变为创业者需要重点思考的问题，甚至有很多企业以环保为核心竞争力吸引投资者，在融资中取得了极为亮眼的成绩。

“黑科技”+“环保”可以说是两大热点的强强联合，在全球范围内吸引了不同年龄层的创业者，他们往往既具胆识又具实力，脑洞有多大，社会效益就有多大。

▶ 蔬菜饼烹饪前后对比



## “空有其表”的汉堡，真的只是猎奇那么简单么？

今年7月底一款全素汉堡在纽约 Momofuku 餐厅正式开始售卖，每个售价 12 美元，还送一袋薯条，这款全素汉堡高身价的奥秘来源于它特殊的外观与味道，制作者将蔬菜赋予浓郁的肉香滋味和细腻流畅的肉质纹理，使顾客在食用的过程中享受到品尝牛肉饼的味觉和满足感。这种仿制并不能通过简单的料理方法得到，它实际上是由前斯坦福大学生化教授派崔克布朗 (Patrick O. Brown) 所主导的“不可能的食物” (Impossible Foods) 公司所研发的。这家位于北加州硅谷地区城市红木城 (Redwood City) 的私人企业，

“Follow your curiosity wherever it leads you and make discoveries.”

耗时 5 年的时间才终于成功做出具有真正肉味的全素汉堡

Patrick O. Brown，在这只介于荤素之间的汉堡横空出世之前，公众对他的界定都是斯坦福大学教授，基因芯片技术奠基人，他在 50 出头时发明了生物基因微数列，即通过它人们能知道一个基因，它“长什么样”，“有什么性格”，乃至“会发挥什么作用”，从而有针对性地对其进行利用。



人物

Patrick O. Brown

▶ 李嘉诚试吃自己投资的汉堡



Patrick 的发现，奠定了 21 世纪初生物领域的基础，引发了许多重大突破，特别是对于癌症基因的研究，而他自己，却在这个成果之上，沉寂了近 20 年。直到 2009 年，这个曾经轰动一时的教授，突然发声称其要解决世界上最严重的环境问题。

Patrick 解释到，“我觉得现在最大的问题，不是全球变暖，不是草场退化，而是人类——吃，肉，太多。”全球 1/3 的土地，都用来饲养家畜或种植家畜食物。这造成了草场荒漠化、过度放牧等对土地资源的极大污染，其次，这些动物加起来，每天都能喝干一个旧金山海湾的水量，是对水资源的极大浪费。这还没有算动物，呼吸排泄的二氧化碳，以及运输、制作、销售过程中，产生的更多污染。人类需要吃肉，这是出于我们的本能，需要摄入一定量的蛋白质。但反过来想，如果所有肉食能提供的蛋白质，都能从其他地方摄取呢？这实质上就是要发明一个“仿肉产品”，能够在市场上和真正的猪牛羊肉竞争。

**“改变人们的行为，要比改变他们的思维容易得多。”**

在硅谷，赞赏这件事的，大有人在。2011 年，Impossible Foods（不可能食物）公司成立，其由 Patrick O. Brown、厨师 Tal

Ronnen 和奶酪制作者 Monte Casino 联合创办，致力于用植物制品来替代肉和奶酪。Google、李嘉诚、比尔·盖茨、瑞银集团等，先后投下共计 1.8 亿美元来支持这个项目。Impossible Foods 团队，最终锁定在汉堡与碎牛肉，是因为美国人每年要吃掉 500 亿个汉堡，而所有肉类消耗中，碎牛肉的比重，占到了 60%。

其实市场上很早就有“仿荤食物”出现，但均不尽如人意。这个世界上，恐怕真的只有生物化学家，才能解决“仿荤食物”这个问题，而不是单纯的厨师。这件事情理解起来其实很简单，我们只需要明白，当你大脑中产生信号“这是一块牛肉”的时候，你究竟感受到了什么？从生物化学的角度来分析，我们所体验到的肉味，其实由许多元素构成，它们有的闻起来像黄油；有的像苹果鸡尾酒；有的像火柴燃烧的味道……总之，没有一个闻起来像肉。所以一块牛肉的密码，其实就是这些从植物中可提取元素的融合，其中最关键的就是亚铁血红素，它能使由植物元素混合起来的物质，看起来鲜红迷人，有肉的质感，放在锅里一煎，还会发出“噼啪——”“噼啪——”的声音。这个素食汉堡整体以椰子油、小麦蛋白、马铃薯为主要材料，色香味全面仿制真正汉堡。



## [ 网友评论 ]

Ken Roberts

上周在纽约玩的时候，买了一个来吃。吃起来很棒！请一定快快发展，让这些汉堡早一点再便利店就能买到。你们能够生产多少，我就要买多少

Sean P Smith

你们什么时候来加拿大？讲真，我可能会为了吃个汉堡飞来纽约一趟……

**“靠这块蔬菜饼，我要满足人类的所有肉欲。”**

不仅仅是汉堡，Impossible Foods 还会继续用植物研发出其他仿肉类产品，其宗旨是在不挑战人类本能的前提下，保护环境，不用放弃任何原有习惯，仍然按照以前的方式来生活，摄取应该摄取的营养元素，但地球却会变得更好。这是一个相当疯狂的汉堡，并且目前还挺贵。但说不定就是它，将救下上亿个小生命，将让地球的环境变得更好，将让我们每一个人都变得更健康，将颠覆整个人类社会。从一个基因开始，一个科学家，企图让我们这个被过度索取的地球，变得没那么糟糕。

想让人们放弃吃肉，便要先了解“我们在吃肉时到底在吃什么”；想要撬动地球，就要先找准那个唯一的支点；想要改变一些什么，那便去看穿它的本质。



## 一次性用具的可降解化由谁来迈出第一步？

### “I am like you, I am different”

在外出野餐时我们常常会发现，公园里有堆积成山的白色垃圾待处理，甚至游客中的一大部分都知道塑料餐具在大自然中完全降解需要 730000 天，也就是几百年，也许每个人都或多或少思考过我们能否寻找一种可降解的物质代替塑料制品，但真正去做的少之又少。而七个德国人不仅投入实践还取得了成功，他们当中有设计师、工具制造商和工程师，彼此之间都是很要好的朋友，产生创业想法也十分偶然，不过是野餐时想到“如果餐具能像落叶一样，可再生可降解就好了”，他们 7 人一拍即合，迅速成立了名为 Leaf Republic 的小公司，立志要把树叶餐盘这一美好而简单的想法实现。

### “我们希望联合更多的人，共同创造一个绿色的世界，用叶制成的包装替代塑料食品包装。”

然而，创业之路总是充满艰辛，初期没有办公地点，只好把成员住所的客厅当成办公室，没有制作机械，便凑钱购入手动热压

机。几个人每天挤在一个小房间，经常为了一个想法，讨论，甚至争吵到深夜。从最初花近一年时间手画草图，到在电脑上构建效果图；从用 3D 打印机打印样板，到用数控工具铣精准制作模具，他们不疾不徐，一天天，一点点慢慢实现。经过数年的设计、开发、测试，梦想终于照进现实，一款仅用一种树叶的降解餐盒出现在人们的视野。像极了塑料的盒盖同样用可降解材料制作，餐盘一共有三层，首层和底层全部用树叶制成，而中间一层则采用了叶子制成的纸，树叶之间通过棕榈叶纤维缝合在一起，最后将三层压合在一起。神奇的是，餐盘完全不渗水，不漏水，造型也可以根据不同的需要，任意变换。用来制作餐盘的叶子，一年可以再生三次，因此要批量生产也完全不成问题，用完后可以随意丢弃在自然环境中，只需 28 天就能完全降解，变成其他植物的肥料。他们于今年的 7 月 7 号，在众筹网站 kickstarter 发起了众筹，短短十几天的时间，就筹到了 6.4 万欧元，而每一分钱都会用于开发和生产。

▶ 清洁装置



## 海洋垃圾自投罗网只能是天方夜谭么？

海洋垃圾困扰各国政府已久，其不仅会导致航行困难，更是海洋中小型动物的致命杀手。15岁的Boyan Slat在目睹海面一片狼藉，浅海动物大量惨死的悲惨景象后，立志要拯救海洋。在对潮汐、洋流进行研究后，这个荷兰少年脑洞大开，海面上漂浮的垃圾会在波浪的作用下汇集到一块，那为什么不制造一个人工海岸线让这些垃圾塑料自投罗网呢？于是，他把多年积攒下来的积蓄都花在了建清理海洋的模型上，还上了TedX向人们阐释他的海洋清洁概念，不过仅有的积蓄很快花光了，他联系了约300家公司，然而没有人愿提供技术和资金上的支持，人们不相信一个少年能改变整个海洋。

就在少年心灰意冷的时候，他的TedX演讲突然病毒式传开了，绝处逢生，一夜之间成千上万的人打开他的网站，不少科学家、教授、工程，申请做志愿者，帮助他完成这个伟大的梦想，仅仅15天就筹集到了80000美金启动基金。他辍学成立了工作室——THE OCEAN CLEAN UP。他们通过实验研究水质和打捞的垃圾，不断构建模型和试错。终于，设备的雏形出炉，他们现在泳池进行

每当谈论起环境问题，人们总是说：

“这还有好长好长的路要走呢，留给我们的孩子们去担心吧。”  
“Hi,I’ m right here” ——Boyan Slat

试验，之后巨大的拦网被拖到海里，利用潮汐能和太阳能作为动力，这套设备会在垃圾漂流到沙滩之前对它们进行拦截，洋流和海洋生物能在拦网之下顺利通过，而回收来的塑料会被运到附近的大电厂进行转化，为全岛居民供电。

Boyan的努力也开始得到了人们的认可。2014年，他获得了联合国环境署颁发的“地球卫士奖”；2015年，项目还被TIME杂志评为25个最棒的发明之一。不过，爆红后的Boyan并没有因此松懈，就在人们渐渐遗忘了那个要清洁海洋的少年的2016年，他带着第一台海洋清理样机出现在欧洲北海上，数百米长的垃圾清理神器一截一截地充气拖入海中，两艘大船一前一后牵着它们在大海上漂移，这个绵长的漂浮体正每时每刻阻挡住塑料垃圾，逐渐把整个海洋还原成少年心中的样子。

编辑 | 郭天艺

END



## 郑玘宇： tataUFO， 年轻人的朋友圈

“如果回头看，我还是会做出同样的选择。”

——郑玘宇

**由**于韩国的兵役制度，tataUFO的创始人郑玘宇在大三选择了休学返回韩国，而正是这样一个必然，给了他另一个偶然。在韩国服完三年兵役回到北大校园时，他发现，周围同学的变化很大，坐在一间教室里的同学已由曾经拘谨苦闷的80后，摇身一变成为了会玩、敢玩、喜欢玩的90后，这种变化让他意识到——创办一个大学生的社交平台的契机来临了。

于是，在北大校园，一个平凡的创业课

堂上，一个不平凡的项目诞生了。

在将这个想法变现的过程中，郑玘宇很快察觉到了当下中国年轻一代的90后、95后可以给社交平台带来的巨大推动力——他们在大学的阶段所接触的朋友依然相对有限，对于大学这个可以像海绵一样疯狂吸收信息、丰富价值观和体验的阶段，同学们对认识新朋友、拓展圈子、发现新世界有强烈的渴望和需求，他们喜欢晒，并且喜欢找到属于他们的圈子去表达。也正因为如此，郑



---

#### 人物

郑晗宇

tataUFO 创始人兼首席执行官

2016 全球创业周 30-30 创业人物

晗宇将 tataUFO 定位在了帮助大学生结交更多朋友，丰富大学生活上。

虽然创立 tataUFO 是一个偶然的的机会，但这却并非是郑晗宇同学的第一次创业。第一次科技浪潮时，郑晗宇曾经同另外几个学生一起开创了一个面向企业和个人的电商网站，在临近高考的时候被收购，也获得了他人生的第一桶金。但如果说以前的成功只是年少时的心血来潮，那么 tataUFO 的诞生则必经历了深思熟虑。基于中国目前良好的创业环境、庞大的用户群体以及多元化的用户需求，郑晗宇选择创业是机会与时机的必然也是一场创业课堂的偶然，然而，这其中的酸甜苦辣，打碎了牙齿往肚子里咽的苦闷，除了郑晗宇自己，恐怕也再无人能够体会。他谈到，创业的艰辛远非朝九晚五的工作可以比拟的，创业就意味着挑战，意味着比他人付出加倍的辛苦。但即便如此，他依然坚定地說道：“如果回头看，我还是会做出同样的选择。”

创业本身不是目的，而是一种实现理想的方式，这或许就是对郑晗宇同学心情的完

美概括，对于自己的创业历程，他淡然一笑，创业对于他以及有想法的创业者来说，已经更多是实现个人理想的方式，而非简简单单的一个名词，在创业过程中，他们可发挥的空间更大，个人知识、创造力、影响力也更大，这或许也正是创业的魅力所在。

#### 创业，花开不易

最初 tataUFO 的创始团队只有几个人，都是北京各大高校的大学生，和很多创业公司一样，依靠自费养着团队，寻求天使投资又屡次碰壁。但是，以往的经历和阅历告诉他们，创业初期坚持非常重要，投资者会根据创始人的行为判断一家公司是否值得投，太过瞻前顾后、患得患失往往没有好结果，因为那代表着创始人对自己要做的事情还不够坚定。终于，在他们的坚持之下，tataUFO 顺利获得了融资，也正式打开了通往他们理想的大门。

在摸爬滚打寻求天使投资的这些时间中，郑晗宇也总结出了自己对于创业的独特见解：

### ① 团队的形成需要时间

创业，尤其是大学生创业，一定会遇到人才瓶颈，大学生合伙人往往面临找工作、出国、遵从父母的意愿回家工作等等抉择，很多非常优秀的成员在创业初期就很有可能选择离开。

但是，所谓创业团队，绝非只是一种身份的象征，更是一种态度的表达。从学生到真正的创业者，是一种蜕变，不仅是一种身份的转变，更是一种职业态度的养成。

### ② 产品并不是最重要的

认为产品是最重要的有些主观，在做好产品之外，公司的管理、人事、运营、行政等等各个部门的工作都需要完善，才会使公司更好的运作。

而作为创业者，特别是创业初期的创业者，不论身份是怎样的，只有事必躬亲，才会使公司更有前进的动力。

### ③ 尊重每一位员工的创造力

轻松愉悦的工作环境，更能激发员工和灵感和创造力。现在有很多公司，包括 tataUFO 在内，都属于互联网公司。相对于传统企业来说，互联网公司非注重创意，若要吸纳优秀的人才进到公司来，需要给大家提供同样有创新体验的环境，比如，足够大的空间、愉快的氛围、不限量的零食饮料等等。员工在良好的环境下，会释放自己的灵感来改进工作，同事之间的关系也会非常融洽。

### ④ 用喜好留住客户

想要吸引并且留住大学生用户，研究他们的喜好非常重要，好的营销想法一定要带来好的概念，激发出客户群体的好奇心和热情。真正深入人心的内容传达和体验打造，才能够让用户真正喜爱一个品牌。

### 展望——乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海

度过了创业初的冰封期，对于 tataUFO 来说并不是一件值得庆祝的事情，没有什么项目上是完美的、没有任何欠缺的，tataUFO 也是这样。尤其是在现在外部整体的经济环境和激烈竞争的影响下，tataUFO 的成长和发展也有着不小的挑战。但挑战是发展的前提和基础，tataUFO 抓住了 95 后的机遇，看到了他们身上跟 80 后、70 后，甚至 90 后都非常不一样的特质——95 后是未来新经济、消费市场中的主力人群，无论在零售消费还是文娱体育领域都有着很大的投资发展空间。此外，tataUFO 团队也观察到了学生们使用行为上的变化。大学生除了对寻找发现新朋友之外，也开始注重对个人生活态度的分享，也许是微信朋友圈里有太多家长和老师，他们非常渴望有个自己独立的空间去记录生活，这也正是 tataUFO 的进一步开发方向之一。

尽管只有四年的发展，但在面对 WeChat、QQ、陌陌这类社交平台时 tataUFO 也毫不怯场。相反，郑玗宇提出，Wechat 是一个泛社交工具，使用趋近全民化、大众化，也集成了广告、媒体、电商生态等等，这一系列现象造成了微信庞大的体系，成为了限制微信不断创新的束缚；同样，QQ、陌陌也存在着相应缺点，他们不一定很好地满足了大学生或者青年们的需求，而且对于学生来说可能会有很多的错误引导。而 tataUFO 则以彼之长，补己之短，拥有着与众不同的定位，在保留社交功能的基础上，将客户聚焦到大学生和青年上。其中，针对客户独特的社交需求、以校园场景为基础、针对人群多元化需求的定制化满足、友好健康的社交氛围以及聚合最多的优质用户等都是 tataUFO 的优势。

关于项目的未来，郑玗宇谈到，tataUFO 将围绕用户的需求不断优化升级社交的核心功能和体验，将重点放在创新和研发上。在最近迭代的新版本上，tataUFO 创业团队已经添加了雷达功能，帮助大家在校园里更方便地发现身边的朋友，其他更加符合 95 后特质的有趣项目也正在研发中。

### 大学生创业，路漫漫而上下求索

对于大学生创业，郑玗宇谈到，大学生在学校期间成立的创业团队成员的工作态度很多停留在“半认真”的状态，因为学业还没有完成，所以没有完全投入到创业里来。所以，一旦毕业后创业团队就需要更加认真地规划公司的发展，用更多的时间来思考公司的未来。主要有以下几点精神：

#### ① 坚持

现在，大学生创业不缺少创业环境，缺少的是创业态度。创业之初三心二意、四处观望，企图左右逢源，一年换四、五个项目，那么最后的结果就只能是一无所成。

#### ② 专注

盲目开始创业非常不可取，很多创始人以公司上市为目标，不仅低估了上市难度，还容易在遇到困难后半途而废。只有那些自信、坚持甚至有些偏激的人才更容易创业成功。这类人每一次创业都只要专心致志地做一件事，哪怕最后失败，也会朝着同一个目标重新开始。

#### ③ 认真

随着创业热情的高涨，创业的条件也越来越成熟和便捷，大学生创业并不是遥不可及的难事。认真对待创业，不要仅仅把创业当成一项用于写在简历上的自豪经历，这样本末倒置反而会影响到自己的出发点。

同时，如果有创业的热情，但又觉得能

力和经验不足，选择加入创业团队也是非常好的事情，与其他优秀的成员一起成长，也是非常高效且能实现自己理想价值的方式。

#### ④ 独立

要学会怀疑所有套路！每个人所处的环境都不同，决策也不同，所以要学会独立思考，不要被别人影响。保持一种时刻从零开始的秉性，看清楚所遇到困难的本质。先思考后行动，你就会发现问题会变得简单很多。

在这个社交平台泛滥的年代里，tataUFO 更像是一股清流。既然走过很多里路，看过很多风景，那不妨姑且小坐，品一杯下午茶，与 tataUFO 一起，享受学生专属的社交空间。 **END**



图中：冯新，原真格基金投资合伙人，碳9学社创始人，教育行业资深投资人



## 冯新：碳9学社让创业教育与众不同

### 碳9学社的起源

**颠**覆式创新研习社创始人李善友教授曾经在北京会议中心举办过一次以“移动互联网时代的颠覆式创新”为主题的大型演讲，在演讲中他提出了他的互联网七字诀——

产品、社群、自组织。

这就是碳9学社创立的起源。

碳9学社准确的定义是创业者学习型社群，创业者是社群针对的对象，社群的精准定义是有共同需求、志趣、价值观这样的一群人通过微信聚集起来形成的虚拟组织，学习型社群是把社群的主基调定义为学习，通过不断组织学习输出创业课程形成社群的粘

性，吸引爱学习的创业者加入到社群。

何谓社群？社群的核心价值究竟是什么？只有了解了社群的基本定义才可以开始创建社群。凡是创业者，只要是以产品、社群、自组织作为未来的方向，就不能忽视社群的核心价值是什么，社群的吸引力在哪里。国家日前提出而“大众创业，万众创新”口号是一个很有意义的切入点，于是碳9，这个以创业课程为核心的社群开始建立起来。碳9学社主要是用创业课程做为产品吸引创业者，形成社群，然后用自组织的方式组织大家一起学习。

碳9的定位是做创业者学习型社群，其

有两点基本价值假设：第一，学习一定是创业者的刚需，一个没有学习意愿和不会学习的创业者很难在创业这条路上走的很远。第二，创业者有深度社交的需求，这是对所有的社交手段方法做过观察后做出的判断，学习是非常有效的深度社交工具。所以碳9学社就以这两点作为价值主张——用学习来满足创业者成长需求和用学习满足创业者深度社交需求。

为了建设好社群，研发组织在开展社群之前就已预先开展了三次方法论的实验课，分别是学习方法论、互联网方法论、创业方法论。

第一次学习方法论实验课，主题就是如何学习。这次课程就以激发创业者学习热情为目的，从这个实验开始，碳9学社也逐步点燃了最初参加实验课的创业者们的学习兴趣。

紧接着是互联网方法论实验课。这期实验课以宽边界的实验为出发点，但是由于小组之间没能形成同一主题，这次实验并没有

达到预期效果。因此，研发组得出结论，不论是什么课程，每期的学习主题必须聚焦，这样的学习才会更有效。反之，过度的失控会带来巨大的混乱，最终会导致除了大家无所适从的混乱外，完全没有任何效率可言。

接下来的创业方法论实验课确定了窄边界，主题聚焦到合伙创业与股权分配。经过三次实验，研发组也初步确立了碳9学社未来开设课程的基本框架：方法论铁三角，基础是学习方法论，也就是如何学习，两侧是互联网方法论和创业方法论。

完成这三次方法论实验课程后，研发组织接下来又开设了参与感、产品型社群、人人时代、互联网思维，包括共享经济等系列课程，这些课程都归属于互联网方法论的课程。另外一侧比如精益创业、合伙创业和股权分配、新三板等这些课程都归于创业方法论，包括创业团队建设、股权结构设计、识人用人带队伍、产品思维、网络推广、财务分析、融资、众筹、复盘等，这也是创业中必须要掌握的创业企业成长的一般性规律。



#### 注 互联网方法论

互联网圈里面最具有代表性的、方向性的、趋势性的探索与实践，这些探索与实践都能带给创业者巨大的启发。

#### 注 宽边界

所谓宽边界就是除了提出互联网方法论，没有给出具体的题目，涉及网络营销、网络推广、自媒体、社群、参与感等与互联网创新实践有关的话题

#### 注 创业方法论

在创业路上有一些规律性的东西，对这些规律性的东西总结提炼出来的内容就是创业方法论，如联想总结出的管理三要素：建班子、定班子、带队伍。

#### 注 磨课

指把平时积累的教学经验并集中组员智慧的课以及上公开课前的反复推敲试讲过程

首先是磨课，邀请报名的同学和参加过课程的同学来一起沟通，把学员的意见和反馈、教师的想法、课程的流程做深入沟通，迭代课程方法和流程。课程迭代的过程中很多的方法都来自学员的建议，比如提高报名门槛、如何抢板凳、如何分组、如何让学员众筹保证金、如何让学员主动推广课程等等，在社群里广泛征集大家的意见之后，经过整理和提炼，形成碳9学社新的方法。

这里简单描述一下碳9学社招收创业学员的大致流程：



一、报名：碳9的课程在报名环节设计了一部分限制：名额限制（限30人）、报名作业、保证金、抢板凳。碳9要求必须提交报名作业，根据报名作业的质量结合个人背景决定是否能入围最初的初筛36人名单。交报名作业可以把很多缺少认真学习态度的浮躁的创业者拦在门外。交保证金的作用则是全程提供足够的压力，一旦出现迟到、早退、旷课、不交或迟交复盘作业，都实行小组连坐扣除保证金。

二、抢板凳：通过大家在网上收集分享的资料提交学习研究报告，这个报告是作为课程筛选的核心资料，根据大家提交的报告筛选出36位创业者，接下来进行一个类似于抢板凳的游戏，先到先得，在静默期违规和抢跑将取消资格。

三、分组：在抢完板凳后将进入到分组的环节，新老学员均衡分配，通过这样的组合，便于学习过程中经验的传递。

四、磨课：学员发起组织磨课，一起讨

论对学习流程的优化。

在碳9的理念中有这样的一句话：教育已死，学习永生。

教育这个词的产生，是人类从农业文明时代到工业文明时代的产物，现在的学校基本是人类通过工业文明积累起来的教育体系，基本上是人前人把他们的学习所掌握的东西通过教育的方式讲述给后人。当一个社会生活节奏和知识积累传承处于一种比较缓慢的状态的时候，以先知者和老师为中心的教育是没问题的，总是年长的人先知道，年轻人后知道；但是今天互联网时代，处于知识爆炸的状态，这样的教育方式就出现很大的问题。

五、集中上课：邀请嘉宾传授经验，之后进行小组讨论、自由辩论、小组汇报、小组复盘、集体复盘等环节。小组讨论主要要把学习过程提炼出来，形成一个主题报告后期进行分享，让大家形成全程互动的方式，学员上台演讲，观众则有权要求演讲者下台不浪费大家的时间。而演讲者则必须顶住一切压力按照本组的汇报框架完成分享，强调压力下的输出。

六、复盘：课程结束之后72小时内提交一份复盘作业，对学习过程做系统的梳理，把学习的过程进行总结。

碳9的学习流程实际上是有大致的框架，但没有固定的范式，每一次课堂的细节都在调整中，在动态快速迭代中，这非常符合精益创业的MVP快速迭代思想。

#### **注 复盘**

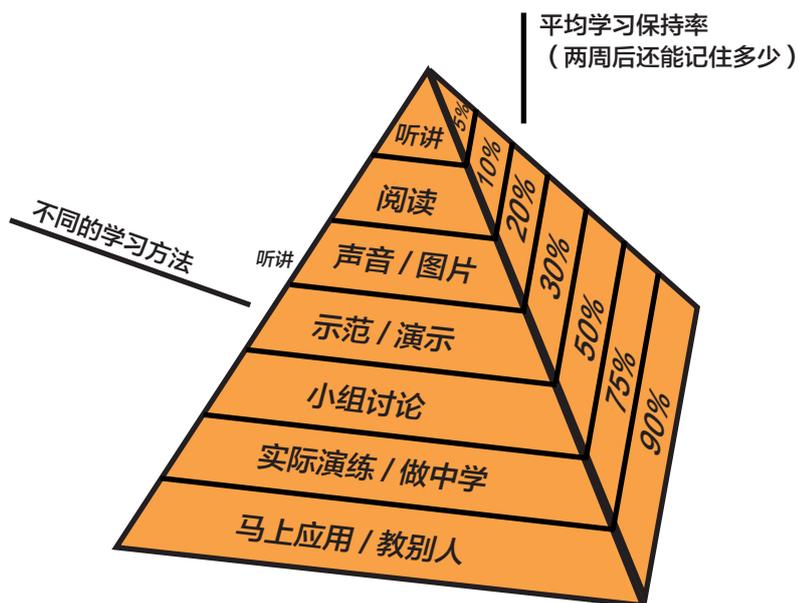
一种贸易术语，通常用于项目或活动结束后，对已经进行的项目进行回顾，对经验和教训进行总结

美国的社会学家玛格丽特·米德写过一本《代沟》，书中研究了太平洋岛国的原始社会里老人和年轻人在今天这个时代怎么应对新的外部冲击，同时也研究美国社会从二战前这代人和二战后这代人他们之间的代际冲突的一个话题，并在书中提出了一组很好的概念：前喻文化和后喻文化。在这个后喻文化为主导的时代，如果再去强调老师为中

#### **注 前喻文化 & 后喻文化**

前喻文化就是像农业时代和工业时代中是年长者向后人去传承知识文化，后喻文化就是现在这个社会，信息爆炸，往往是年轻人先掌握新的事物，再向父母、爷爷奶奶来传递新的事物和经验，比如微信、ipad等各种各样的新玩法总是年轻人先掌握，再倒过来向父母去传递

## 学习金字塔



心的教育方式肯定是有问题的，而强调以学习者为中心，充分调动学习者的主动学习的精神，掌握好的学习方法才会成为主流。

学习金字塔据说是上个世纪四十年代美国一个实验室研究出来的，但到目前为止也没有找到学术源头，这张图主要讲学习方式和学习效果之间的对应关系。最好的学习方式一定是学以致用，或能够将自己的所思所想传递给他人。教学相长，教是最好的学习方式。

在日积月累的过程中，碳9学社总结出了属于自己的特立独行的一套学习方法，打破了传统教育的佛龛，为学院提供了一个崭新的学习场所。以下是碳9学社的大致学习方法论。

第一，研究性学习，研究性学习的背景是美国一个民间机构，美国促进科学协会，

他们是以培养美国中学生科学探究能力素质教育为主要诉求的组织，调动政府和民间力量，于八十年代后期推出了2061计划，这个计划在美国影响很大。90年代末期这个计划被引入到中国，中国教育部在90年代后期在全国的中学推广研究性学习。研究性学习也叫探究式学习，这个学习过程是非常先进的方法，特别是对于中学生这个阶段的年轻人，很容易激发他们的好奇心，即便年轻人的研究能力相对较弱，但是体会这个过程却会让他们受益终生。但遗憾的是，有一个比较极端的观点：目前在中国，不管是体制内的还是体制外，包括现在的中学、大学教育和体制外的培训机构，总体来讲都不存在“教育”这件事，他们追求的就是一件事，批量解决考试选拔的工具性人才，中国的教育是创新的敌人。

什么是真正的教育？真正的教育至少解



决几个问题，首先要激发一个人的好奇心，特别是小孩子，最好的办法就是把他学习的东西在成人面前、同学面前呈现出来，每一次呈现对于小孩子来说就是最大的激励，这种激励会激发小孩子非常强烈的好奇心，好奇心是人类在学习掌握外部世界和自我成长最重要的东西，有了好奇心就有了对外部世界探索的欲望和动力，但是传统教育却是培养好奇心的天然大敌。如果教育方式不能培养一个人发现问题的能力，这才是最大的问题，这样的教育是最失败的。所以一个真正好的教育首先是培养人的好奇心，然后是质疑和批判，美国的教育体系中，独立思考和批判性思维是公民教育最重要的价值诉求，而在中国教育出来的人是被动人格的人，不具备独立思考的人，没有质疑精神的人，这样的人不能成为社会真正的推动者，更不要说创业，所以创业者往往是中国教育体系的叛逆者。

最成功的教育方式是能培养好奇心、批判精神和独立思考的能力。从具体的学习方法来讲，首先是要具备信息收集能力，搜集完资料后你就必须去阅读，要思考，要思辩，这时候同伴学习比如磨课就会发挥重要作用，因为每个人在学习过程中都会有一个选择性的认知，你看到一些东西同时也会遗漏掉一些东西，通过同伴学习，争辩、拍砖、讨论、质疑，通过这样互动的方式让自己的认知得到补充，然后错误的认知在和别人的交流中得到纠正，这是同伴学习带来的最大价值。

学习过程中最初的源头是提出问题，而这种提出是来自于一个人的好奇心和对外部事物的敏锐，首先是知道去学习什么，然后才是如何去学的问题，在这个过程中，要收

集资料、整理资料、培养团队合作能力，这样才算是真正的提出了问题。

第二、翻转课堂。美国哈佛大学教授埃里克·马祖尔 (EricMazur) 把整个教学过程划分成知识传递和吸收内化两个阶段，老师把课堂内容录成视频传到网上，学生在家里把观看视频，完成知识传递的过程，之后在学校完成作业、答疑和讨论，吸收内化。

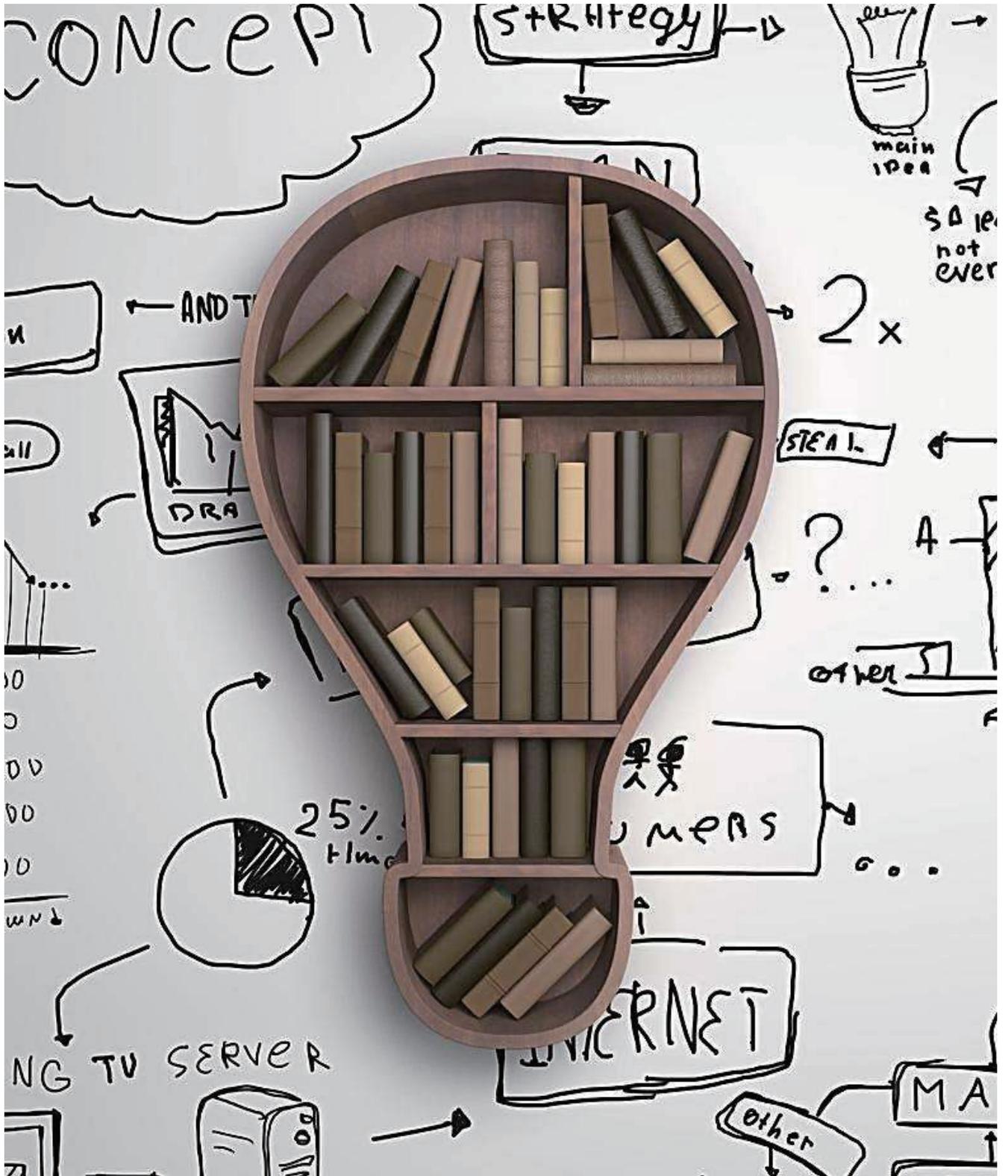
第三、同伴学习。这是埃里克·马祖尔 (EricMazur) 在《同伴教学法》这本书中提到的，在整个学习过程大量使用小组磨课、小组讨论、小组汇报、小组复盘这些同伴学习手段，可以最终起到很好地学习效果。

第四，案例教学。案例教学最早由上个世纪 20 年代哈佛大学商学院提炼出来。哈佛大学在案例教学上是非常极端的，一个 MBA 在哈佛两年的学习过程中要学习 800 个案例，在整个课堂中没有理论教学。基础知识的传递在整个教育体系中被淡化，教育的核心内容是吸收内化。案例教学虽不讲理论，但是实际上每一个案例都是从企业实际经营实践中提炼出来的，都会从市场营销、战略、财务、人力资源、组织、领导力各种角度进行提炼，通过案例分析学习来掌握企业经营管理内部的这些规律性的东西。

可以看出，其实所谓学习方法论不过是吸取他人教训，总结他人经验得到的结果，因此，学习方法论的来源其实是体会和实践。

以上四部分是碳 9 学长长期积累探索总结出的教育和学习方法，但是学习方式因人而异，因学校而异，可以有适当的模仿，却没有永恒的真理。只有各大高校根据本校学生具体情况作出判断，因材施教，才能最大程度发挥创业教育对学生的积极作用。

END





创业，从匡时班开始。

办公室：上财创业学院205办公室

电话：021-35081892

联系人：杨老师 徐老师



扫码关注上财创业学院及《创业评论》公众号！