



罗键霆 (主持)



孙文海 (嘉宾)



王秀明 (嘉宾)



屈田 (嘉宾)



吴卓浩 (嘉宾)

互联网分论坛

互联网下一轮机会在哪里？

主持嘉宾：罗键霆 北京派克兰帝有限责任公司 总裁

论坛嘉宾：孙文海 纪源资本 合伙人

王秀明 酒仙网 副总裁

屈田 鼎辉创投 副总裁

吴卓浩 创新工场 用户体验总监

孙文海：我们在看项目的时候，什么样的企业VC会青睐，什么样的企业VC会投资呢？基本就几条：第一，团队非常重要，看这个团队是不是有学习的能力；第二，看这个市场是不是足够大。有些是适合做生意，不适合做投资；第三，看技术和商业模式是不是被证明了；第四，看时机对不对。太早，就成了别人的铺路石，最后得好处的不是你；太晚了，一片红海，进去充当炮灰，等别人都看清楚了，就没你的机会了。基本我们做投资就把握这四条，这其中最重要的是团队。

我做了十年投资，看到失败的案例层出

不穷。在中国做投资，50%以上失败的原因都在团队。互联网上创业团队成功的有阿里巴巴、腾讯、百度、新浪和360，这几个公司的领军人物，马云、马化腾、李彦宏、曹国伟和周鸿祎，成功的特点都非常清晰，每个人很有个性，每个人都有强烈的创业激情和成功的欲望，他们都是看准了方向就非常坚持的人。

屈田：我讲两个在阿里资本投得比较好的项目。一个是UCweb，2008年我们用了一年的时间，看了市场上大概一百多家做移动互联网的公司，最后觉得UCweb是其中最

创业投资最看重的是什么？人和团队

在中国做投资，50%以上失败的原因都在团队。

出色的公司。有几方面的原因：一是从用户规模看，UCweb已经有了一定的用户规模；二是从用户活跃度角度讲，UCweb是移动互联网公司中最大的；三是UCweb的用户扩张成本非常低，因为UCweb是浏览器，起到入口的作用，在移动互联网搭建了自己的一套生态环境。我们看到很多互联网公司花钱买流量、花钱买用户，而UCweb有很多合作伙伴，一方面UCweb给合作伙伴带来流量，反过来合作伙伴给UCweb带来安装量，所以UCweb在推广方面花的钱比一般公司少很多。另外UCweb的产品做得非常好，用户口碑好，推荐安装量非常高。

投UCweb之前大家有很多争议。互联网一直没有很成功的浏览器公司出现，大家会问移动互联网浏览器为什么会有机会？最主要的几点，第一我们看重的是移动互联网和互联网不太一样。移动互联网当时上网很不方便，UCweb做的不仅是浏览器，更重要的是一个上网工具，包括提供网址导航。其实360很多成功的商业模式，我觉得是学习UCweb，是UCweb在移动互联网上先做起来。另外一点是UCweb团队非常好，CEO原来是联想集团创投的，当时要投UCweb项目，但是联想没有通过，最后他自己特别看好这个项目，等于把自己投进去了。UCweb团队无论从战略、团队管理方面，还是产品、技术方面，都是非常好的，所以，阿里资本就投了。从投资到现在，用户规模增长了十倍，商业模式逐步建立，发展非常健康。UCweb现在对外公布的数据，是中国除了QQ之外的第二大移动互联网平台，安装用户几亿，每天的登录用户是几千万。

另外一个投资案例是美团

网。当时我们投资美团的时候，团购市场非常混乱，多家公司在竞争，美团在这些公司里做得相对稳健，但是规模不是最大的。大家对王兴是不是能够做成团购这件事也有很大质疑，因为他过去的创业经验主要以互联网社区为主，而团购要管理很大的线下团队。投资美团有几个原因，一是美团在发展过程中是追求有质量的发展，而不是一味的追求规模。在我们看过的团购公司中，发展规模相同的情况下，美团是投入最小的，所以在拥有相同资金的情况下，美团的后劲潜力是最大的。

另外从王兴的角度来讲，我认识王兴时间很长，最早是在清华课堂上，王兴跟大家分享创业经验，所以我能看到他在做团购项目上的巨大变化。我觉得他非常聪明，而且有很大潜力去发展。可能他过去的经历不见得具备这个能力，但是他有潜力去学习、去成长，这是投资美团的最主要的原因。之后规模最领先的拉手网成功上市，美团因为稳健的发展，现在冲到前面，证明我们一开始的判断还是有道理的。



团购行业经过“千团大战”后重新洗牌

孙文海：我的观点很简单，下一轮的机会，实际上就是这一轮的，正在发生的机会，就在手机上——移动互联网。我觉得在移动互联网上，一定会产生比现在互联网更伟大、更有价值、产生更好用户体验的一批新公司。当然并不是说百度、新浪、腾讯他们会被替代，他们会进化，他们会进一步演化到移动互联网上去。但是一定会有新的公司出来，会引领一个新的潮流，这是我的大的判断。在业内人人都看到，其实下一轮更有价值的是哪一家企业。这是一个价值一百万美金的问题。

王秀明：移动互联网是未来的趋势。我们去年成立了一个商城事业部，今年我们又成立了移动事业部，我们看好这个未来。从电子商务的角度来看，未来有几种类型，包括平台类、综合互联网、细分垂直类。

屈田：从鼎晖来讲，我们关注两个领域，一个是电子商务，一个是移动互联网。电子商务因为有淘宝，平台性的机会不太会出现了。下面可能有的是：垂直的电子商务。美国排名前十的电子商务有九家都是传统企业，线下已经很发达了，有很大的垂直领域。中国线下的渠道没有那么发达，很多垂直领域还没有巨头出现，我认为有可能在互联网领域出现零

售的大的垂直领域系统。另外，一些品牌类的电子商务也可能出现，而之前很多国产品牌一直没有机会。第三个，社区化的电子商务，满足个性化的消费需求，给用户提高附加值的消费体验。美国有一家卖女鞋的公司，它的鞋并不便宜，但是和Twitter、Facebook合作，打着个性化的需求。我跟它的创始人做过一次交谈，他说他常常跟他老婆交流，为什么他老婆要去商场买那么贵的鞋？他老婆回答，因为让她感觉很美丽，很漂亮。如果网站把女性消费品做好了，可以得到很高的毛利，也有发展的空间。

移动互联网我更关注互联网巨头没有切入的领域，如何利用手机移动的特性、定位的特性、多传感器这种即时特性，满足更好的消费。现在最热的就是生活服务，这是移动互联网一个明显的特性。包括很多人关注的医疗健康，都是有可能在互联网上没有得到很好的解决、但是在移动互联网上会有新爆发的一个机会。

吴卓浩：我最近一两年一直努力倡导几个变化。第一个变化是因为移动互联网是一个前所未有的更全面、更深刻地改变整个人类的事物。一方面我们有大量新的用户，以往小孩子和中老年人、农民工这样的群体是没有能力，或者没有机会拥有最新的技术服务的。但是现在移动互联网把这个变成了现实，每个人都有机会平等地享受这些服务。新的用户群出现，自然有很多新的机会出现。第二，不仅仅是新的用户群，还有大量新的使用方式出现。比如我今天做演讲，完全不需要带电脑，直接拿手机就可以投影与大家分享。而且这样的事情每分钟都在发生，各种各样的新型技术、移动互联网、多通道的自然交互，都会对整个社会生活工作产生非常深刻的影响。第三，我特别看好传统行业以互联网、移动互联网的思维进行转型。他们要么坐在金山上，不知道干嘛；要么坐在火山口，不变就得死。这就会影响整个创新创业的发生。

正在发生的机会：移动互联网

我更关注如何利用手机移动的特性、定位的特性、多传感器的即时特性，满足更好的消费。



移动互联网带来新商机

电商万象大家谈

关于电子商务投资

屈田：从过去来看，电子商务的泡沫还是比较严重的。可能去年融资以后，还在创业的公司要比现在上市的公司还要贵，应该说投资风险更大。我以前可能看比较晚期的公司，现在要看更早期的公司。所以，不是没有好的公司，但是从投资角度是否有可能切入，怎么去赚钱，这是我现在要考虑的。但是我们是非常积极的，有优秀的公司，优秀的团队，价格合适的话，肯定投。

孙文海：我们2003年投了阿里巴巴，电子商务这块我们一直非常看好。我们最近正在关注一个垂直领域电子商务的案子。2010年、2011年两年我们没敢投，因为像屈田所说的，是泡沫比较严重的。我们正在做的类似凡客、类似团购的案子都很多。如果把团购看作电子商务的一部分，那时候就是“千团大战”。经过一个疯狂的过程，现在中国互联网终于出现了downrun，就是说互联网投资领域开始出现了上一轮投资很高、这一轮投资比上一轮价格低的情况，说明市场开始回归理性。电子商务随着大

关于电子商务的盈利

孙文海：大家不要把电子商务看作是整体。一说电子商务就是京东商城、就是当当、就是凡客等。电子商务有很多细分，阿里巴巴分得很清楚，不同行业的划分。有做大的渠道的，比如京东商城，它是大的渠道商，靠流量，薄利多销；也有走品牌的，凡客是很大的挑战。他们的商业模式千差万别，也不是所有的商业模式都会挣钱。不要错误地以为，一说电子商务都会亏钱，只有等别人都倒闭了，我就挣钱了。现在有很多做外贸的电子商务，很挣钱。这是好的生意，但是不是很好的投资的案子？那是另外一回事了。

在这里纠正几个观点。第一，不是所有的电子商务都不挣钱，有的电子商务挣钱；第二，好的公司不一定是好的案子。他的公司非常好，但是估值太高了，不值得我们投资，就不投资。第三，好的生意不一定是好的案子。最后一点，电子商务毕竟是生意、

电子商务本质上要看清楚顾客，看清楚他们是谁、做什么事、为什么做这个事。

家狂热情绪的回归，应该说还有好的机会。

吴卓浩：我们创新工场也有类似的企业。只是从不同的角度切入，有接近于团购的，有接近于旅游的，接近于酒店的，等等。如果从产品角度来说，现在在新的移动互联网形势下，用户的行为发生了很大变化。比如最简单的例子：周围女性朋友有很多是狂热的商场爱好者，我们去看她现在去商场的频率和以往有多大区别？这是非常大的指数。又比如，我们做了一个酒店的小应用，大家以往出行订酒店，都是提前打电话给旅行社，或者网上把日程排好。一旦出去以后发现日程改了，就会手忙脚乱，着急打电话找朋友。而现在有很多人是一个地方后再决定在哪住，订酒店和入住时间差在12个小时之内。人的行为发生了很大的变化。包括O2O也是一样，以往O2O没有多少机会，现在被千团大战教育了一把。千团大战很惨，但现在其实所有的用户都接受了这个概念，电子商务的发展机会才开始真正到来，每个人都开始接受这种概念。

是商业，不是玩社区。但是只要是生意，流量永远是重要的，这一点，我也需要纠正一下。无论你在哪里开个线下的商场，都需要有人流。开到王府井容易挣钱，开在昌平、顺义某一个镇上就不容易挣钱——即使是同样的规模，卖同样的东西。所以做电子商务，流量永远是最重要的。

王秀明：酒仙网具备盈利能力，我们有一个词叫“三高”：第一是产品的客观价值高，第二是重复购买力高，第三是品牌忠诚度、消费者的粘性高。在同行里，我们的优势在于：第一，做酒类我们做了11年，我们有供应商资源，目前这个资源是稀缺资源；第二，酒仙网是一个综合性的电子商务网站，有白酒、洋酒、保健酒和酒具等，而我们大部分的同行是以单一酒类为主。第三就是我们的创业团队。

关于传统商业转战电子商务

罗键霆：从我做传统商务和电子商务的经验来说，我认为从传统商务转到电子商务最主要的是文化和战略思维能力的转变。我们成立电子商务公司的时候，基本上把这个公司完全独立，只有几个非常核心的人是原来公司电子商务部的，两个公司之间没有任何关系，唯一的联系就是我。这个电子商务公司的地理位置离原来的公司也相当远。我们重新组建了所有的团队，团队成员都是从事互联网、从事电子商务的专业人士。这个团队刚开始工作的头三个月，跟我的观

念完全背道而驰，开会时我会特别生气，但也不敢说话，而且也听不太懂。三个月以后我听懂了，我就既懂得传统行业，又了解电子商务，这两个公司之间的下一步战略协作就会很好。我认为传统企业发展到电子商务，不能再用传统思维看电子商务的情况，顾客是同样的人，但在不同场合会有完全不一样的行为。顾客在网上购物和线下购物的时候，关注度、心理需求都是不一样的。

关于奢侈品电商

孙文海：首先中国从宏观上来看正面临一个很大的消费升级的机会。中国人现在相当一部分人有钱，他们需要买东西，买一些高档东西、奢侈品，这个需求是肯定存在的。从什么样的渠道买是我们探讨的问题。电子商务是不是一个很好的奢侈品销售渠道？或者奢侈品哪一块可以切到电子商务这里来？这个需要研究用户心理。用户买奢侈品，是为了满足消费快感，还是满足被众人围观的快感？网上购物，找人围观是不太可能的。所以奢侈品的销售和普通电子商务用户的消费心理是不一样的，这是个具体技术细节上的问题。到底什么样的产品、门类适合做电子商务？奢侈品是不是一定都适合？肯定不会都适合。哪一块

适合做电子商务，是通过尾货的甩卖或者什么样的方式做奢侈品的销售？这是要做细节探讨的问题。从大的宏观方向来说，现在的奢侈品在中国做电子商务，应该还是有机会的。

罗键霆：我们前期为儿童顾客做了一个市场调查。我的顾客现在已经变成80后了，很快就从80后变成85后了。我们研究一个数据：购买频率。60后、70后，儿童服装逢年过节换季，或者小孩长大了穿不了的时候才买新的。80后一个月购买一次，发工资的时候购买。他们购买频率这么高，购买力非常强，但是购买的东西不会特别贵。他是冲动性消费，要看时尚。我

说的这个和奢侈品完全没有关系，但是其实生意针对的是顾客，对网络奢侈品的销售，你要能够搞清楚什么样的顾客买什么样的东西，有什么样的需求，能够通过网络奢侈品网站解决这个问题就OK，如果解决不好，这个事情就不OK。中国的消费升级非常快，现在80后是消费的大头，人数众多，但绝对能力没有那么强；很快85后就会加入到这个队伍中来，同时80后也在升级。电子商务本质上看清楚顾客，看清楚他们是谁、做什么事、为什么做这个事，看清楚了你就能找到合适的地方。



星传媒体数据显示，2011年中国奢侈品销售总额达到126亿美元，占全球奢侈品消费总额的28%。这意味着中国已超过美国成为继日本之后的世界第二大奢侈品消费国

屈田：我认为的好产品是给用户带来了巨大的、无可替代的价值，能解决用户非常头疼的问题。我认为这样的产品除了一开始需要获得一些种子用户以外，不需要推广。因为如果这个问题是一个有代表性的问题，你的用户就会把你的产品传播出去，让他们去下载。举个例子，微信这么成功，绝不是因为QQ去推广它，是因为它产品很好。具体来说，移动互联网现在集中在安卓平台，怎么去占领更好的排名位置？你在各个应用商的电子排名，决定了你的下载量，这绝对不是花钱可以解决的问题。这个方面应该是创新工场更有经验，我见过很多创新工场的公司，他们在推广上非常聪明。

吴卓浩：屈总说的我特别认同，你是去创造用户价值，解决用户的根本问题，帮助他实现梦想。微信最开始的时候，大家看到的是他做的小玩意，比如输入时候的动画、免费等等。本质来说，这类产品

真正给用户带来价值的好产品不需要推广

好产品是给用户带来了巨大的、无可替代的价值，能解决用户非常头疼的问题。

使用过程中有几个关键环节：最开始是输入，接下来是选择发给谁，同时要发什么样的内容，最后是信息出去以后如何给反馈。这个反馈

不只是小动画，发了一个邀请，希望得到邀请的信任，或者看到统一结果等等。所以每一个环节都有创新的可能。之所以微信那么成功，是在四个环节当中，有三个环节别人也可以做，只有每个人发给什么人是别人没有办法做到的，其他人想说的话只能重建一个联系人系统。所以关心用户最本质的需求，是制胜的法宝。

孙文海：口碑第一，没有口碑去强推，可能是吃力不讨好的一件事情，所以先努力把你的产品做到极致吧。我见过很多互联网应用公司，有的公司真的是在推广上一分钱没花。

吴卓浩：创新工场是一个独特的环境。现在说流失率还太早，因为团队太年轻。对创业来说，找到可靠的人、自己坚持，这

两方面特别重要。一个团队坚持了一年多，一直找不到最好的方向，突然有一天因为行业发生变化，机会出现了，这个公司就成了。也有的坚持了一年多，最后联合创始人坚持不下去了，刚走了两个礼拜多一点，这个公司被人看重收购了，这个创业也算是阶段小成了。所以创业初期不要迷信找所谓的能力很强的人，跟你有同样的信念、愿意跟你同甘共苦，对创业人来说最重要。最难的阶段过去了，取得小成绩了，那个时候再雇一些不是最开始跟你共患难的但是能力强的人，就会容易很多。

王秀明：我们从四个人到现在接近五百人的团队，从

团队建设十二字诀：锁定理想、分享利益、意气相投

创业初期不要迷信找所谓的能力很强的人，跟你有同样的信念、愿意跟你同甘共苦，对创业人来说最重要。

亦庄一个小办公楼里到现在广州、上海分公司的建立，是有一些经验的。首先，我们企业团队里推崇“家”文化，我们是一家人。从2010年到北京来，上到董事

长下到基层员工，住在同一间宿舍，同吃同住同创业，很有家的氛围。第二，我们的利润分配方式。我们创业团队有期权股权的分配。第三，我们的培训。培训年轻人着眼于长远，公司每个月都由部门经理进行沟通和交流，营造好的氛围。

罗键霆：12个字：第一，锁定理想，大家要有共同理想；第二，分享利益；第三，意气相投。做到这12个字，创业团队稳定一段时间，基本上问题不大。

录音整理：程岩 李媛媛 周珊 冯晓洋

编辑：曹传双 关悦