

# 商业敏感度比技术创新更重要

邓锋



邓锋，北极光创投创始人、董事总经理。拥有宾夕法尼亚大学沃顿商学院工商管理硕士学位、南加州大学计算机工程的硕士学位和清华大学的电子工程的硕士学位，被称为硅谷最成功的5位华人企业家之一。

## 我眼中的创业逻辑

我在硅谷的创业可谓一波几折：一开始是缺钱，等到把 NetScreen 做得风生水起后，接连两次有被大公司收购的好机会，却又阴差阳错地因为各种意外而未果。

我们后面登陆纳斯达克也并非一帆风顺。最初是财务管理方面存在缺陷，审计未过关。经过一年的调整，做好财务管理后，又适逢 9·11 恐怖袭击事件。

回顾自己的创业历程，我觉得有一点是对的，那就是一开始不要想技术，而是从市场做起。创业之初，我和团队花了整整3个月的时间做市场研究，直到把问题想透了才开始动手。

做企业，技术创新固然很重要，但我认为，商业的敏感度更重要。而且，越到后来，越发现对市场 and 客户理解的重要性。

如果现在有人拿着商业计划书找到我，说有1个技术，面向3个市场，我会毫不犹豫地把手计划书打回去。我更希望看到的是：创业者专注于某一个领域，可能会用3个产品来打1个市场，再后面可能有9项技术作支撑。我认为这才是正确的逻辑。

## 我是这样做投资的

我认为一个好的创业切入点通常具备三大特征：

- 市场已经存在，
- 规模比较小，
- 同时又高速增长。

市场已经存在的好处是，不需要再去教育客户。

规模比较小，意味着大企业还没有意识到这个市场，或者是已经意识到了但觉得没必要做。

这样我们就可以用革命性的技术去迅速占领市场，并随着市场的高速增长而发展。

2005年，我从硅谷回国，创立了北极光创投公司。截至目前，北极光创投已募集三只人民币基金和三只美元基金，完成了对国内60多家公司的投资，投资组合中的知名企业包括展讯通信、汉庭酒店、开心网、维络城等。

作为投资人，我遴选创业者有3条标准。

- 最重要的是创业者的价值观；
- 其次是创业者的学习能力，尤其是快速学习的能力；
- 最后才是创业者的经历和经验。

在考察创业者的时候，我会看他的办公室有多大，他同事的办公室有多大。他和同事交流的时候，是不是经常打断同事的话。有时候我也会当着他同事的面，故意问他一些刺激性的问题，看看他在压力之下是如何反应的。

对投资者而言，做创业者的尽职调查是投资必做的功课。比如访问创业者的朋友、过去的同事，甚至包括创业者之前所创公司被解雇的员工。当然不会因为有人说他坏，我就认为他坏。我常常电话访问十几个人，综合他们的意见，这样我就能比较清楚他的为人。

正是由于对尽职调查的重视，我做投资不仅行业比较聚焦，地域也很聚焦。举个例子，如果让我去投江西的一个农业项目，我第一个反应是不投，因为我在那里没有熟悉的人，所以我只投能够做尽职调查的人。

另外我并不鼓励大学生刚毕业就出来创业，因为我更看重的是培养企业家精神。而关于企业家精神，我最看重的一点就是要有高于财务回报的理想。虽然当年我在英特尔Cye公司的薪酬待遇不错，且有价值100万美元的股票期权，但我却一门心思想自己创业。

到2005年回国创业时，我已经在美国待了15年。当初回国创业，我同时面对着三方面的挑战，即从企业家向投资人角色的转变，从美国市

场到中国市场的转变，以及不是做外资风险投资的中国公司，而是做自己的创投基金。虽然苦难重重，但我始终坚持自己选择项目的价值观，即做Farmer（农民）而不是做Hunter（猎人）。

因为Hunter是打一枪换一个地方，而Farmer是找到好的种子，然后施肥、精心培育。所以我希望做投资不只是赚钱，更是希望能实现一些梦想，比如培养世界级的公司和企业家。

有财务回报要求很正常，但一定要有更高的理想，比如说这件事情我很喜欢，有更大的志向。

## 创始人千万别装酷

一个公司的独特性不仅体现在你怎么做技术和产品，更体现在你是怎么建造一个有能力的团队，因为只有团队才能够发现客户的需求，能够做出客户想要的产品，并最后把产品卖出去，从而帮助公司建立品牌。

所以从这个角度而言，作为CEO要能把最好的人招来并留住，用小团队取代大兵团作战便是一种对管理的创新，但实际上这也是一种商业模式创新。

一个企业做到最后就是人的问题，能解决这个问题的只有创始人。

我之前创业之所以能够成功，有很多幸运的成分，但后面总结起来，还是当时自己对人的问题解决得比较好。我们公司有不少清华最优秀的毕业生，把这些人放在一起，很不好管。能招来应该不容易了，更何况你还想把他们留住。

我比较幸运的是在清华当过辅导员，有很多跟人打交道的经验。我管理的部门，连续四年半，每年的自动离职率少于1%。

作为公司的创始人，你就是要招到你比你强的人，而如何招到你比你强的人加入，我的一个心得就是，自己先不要装，将自己真实的一面呈现给他看。怀揣着一颗赤诚之心，这是会增加你人格魅力的一点。

在公司运营当中，虽然你也并不是公司的每个战略决定都要告诉员工，但你一定要将自己的真

实想法跟团队分享，让他们跟你同喜同忧。千万别装酷，别装得自己什么都行。

我们公司经营四年多上市，这个过程并不是一帆风顺，而是经历了三起三落。低谷的时候我会跟员工开诚布公，对他们说，很抱歉，我们真的犯错误了。

## 关于商业模式的思考

我们正处于移动互联网这样一个好时代，每个人都可以随时随地的连接，这个移动化的时代给我们制造了大量的碎片化时间，当然也给我们带来了许多新的思维与商业模式的创新。

这里我有一个例子，当初自己没有投资 Workday 公司是我人生中犯的小错误之一。

2009 年，Workday 融资，创始人是我的好朋友，他希望我能投资，这个公司当时年收入 1 亿美元左右，一年亏损 2000 多万，而估值却高

达 3.5 亿美元，我当时没有投资。而我另外一个好朋友投了 5000 万美元。2012 年 Workday 上市之后，估值大概 50 亿美元，而 2013 年即使其收入只有 3 亿多美元，亏损 1.7 亿，公司估值却高达 100 亿美元。

后来我反思，Workday 其实是值那么多钱的，它是在用云服务的方式做 HR 软件。过去卖 HR 软件，每年收取 15% 的服务费，现在就把软件当成一种服务，用的时候再交钱。过去是卖软件，现在是把软件给你，商业模式也就马上改变了。

还有一个例子，因为我是做芯片出身的，早年我曾在英特尔参与过奔腾 1 和奔腾 2 的设计，1997 年当我创建 NetScreen 的时候，网络速度从 10MB 提高至 100MB，所有的软件都不行了，做芯片是很自然的选择，因为做芯片能解决这个问题。

做完芯片就想卖芯片，但我需要先卖芯片给一个做系统的，等他再往下边卖，而这就有两



个问题：第一是我的成功是建立在下游企业的成功之上，他成功我才能成功；第二我对客户不了解，因为当中隔了一个层级。

我们做防火墙这个产品，当时全世界有三十多家防火墙公司，我们就必须考虑怎么赚钱、产品怎么卖、产品怎么到达客户等问题。最后，我们选择不卖芯片而是卖系统，因为客户买了我们的芯片之后只能用我们的系统。而我们一旦做了这个系统，就比别人好很多。

我做防火墙肯定不如做了很多年的人做得快，因为我们团队当时只有几十个人。我们当时提出一个“硬件防火墙”的概念，在思科的基础上，将原来的软件路由器变为硬件路由器，从软件防火墙升级为硬件防火墙，把其中的芯片做起来叫硬件加速。

事后我自己总结到，当时 NetScreen 之所以能成功是源于几个创新，

第一是技术创新，硬件上有自己的芯片；

第二是商业模式的创新，我不卖芯片，而是和系统结合在一起卖，将硬件加速放在整个系统里。

这意味着，单做芯片的厂商无法跟我打，而一个软件公司要做硬件就必须改变自己 DNA，不是买硬件就能解决问题。

原来许多对手都将防火墙看成安全产品，而我把它看成是网络产品，因为一系列的网络安全都是基于各种网络的协议。我这么一定位，商业模式便和对手产生了差异化。而一旦这样定位以后，员工组织也不一样，NetScreen 的员工有一半做网络，一半做安全，对手也很难追。

虽然卖的可能是同一个东西，但如果你把定位和角度变一变，结局可能就彻底不一样。

坦率地讲，我自己最喜欢的项目就是在一个已经存在的高速成长市场中，采用技术上或者商业模式上的创新来服务客户。

NetScreen 就是采用不同的产品定位和技术，一开始主打需要高性能产品的客户，然后逐渐把功能再跟上，再一下子扩大。仅仅用了 4 年，NetScreen 就从零做到了公司上市，上市第一天市值就高达 24 亿美元。

## 不做悲情英雄

创业应该持有什么态度是一个很有意思的问题，现在大家都在说创业需要有“坚持”的心态。

但每个人的“坚持”都不一样，有些人为了理想而坚持，有些人为了责任感。还有些人说，即使这个公司不行了，我也要最后一个倒下去。从领导力方面来看，责任感、理想和胸怀等这些都是很好的素质。

然而，在我看来，创业应该是一件快乐的事，你不应该悲情地去坚持。你应该是因为喜欢而愿意天天干自己的事，而不是为了达到上市目标，不是为了给投资人或者父母一个交代，否则你就会太累太辛苦了。

确实，创业有的时候要靠聪明，要靠信念，然而这种信念一定是源于你喜欢做这个事。即使你相信做一件事能给你带来金钱，但如果不能获得快乐，那么你就很难用心做下去，而如果你不用心去做，那么这件事情就会变得很复杂。

我曾投资过一个创业者，一个很聪明的海归，他做事也很接地气，我也有幸投资了他。但是几年之后，我发现他的企业虽然没犯过什么特别大的错误，但做的总是不温不火。不久前，他把公司卖掉了，我们从中也赚了不错的钱。

我就问他，为什么卖公司，他坦率地讲：我是在用脑子做企业而不是用心去做。某种程度上，他也是在坚持，这种坚持是责任感的一种体现，但却没有那种热情和激情，因为他不喜欢自己所做的事。

曾经有人问我的理想是什么，我说自己的理想就是做投资，能不能做投资人里的第一不重要，每天能跟创业者打交道和头脑激荡这本身就是一件令我高兴的事。

我追求的是一个状态，而不是最终结果。

总之，坚持别太悲情，如果你把创业做成特别悲情的事，要经历多少苦最后达到目标，最后就算挣钱了，身体和家庭可能都会受到影响。

（本文转载自公众号《天使社区》）