

穿越周期， All in 未来十年不变的东西

■ 周逵

在目前的环境里谈穿越周期的 VC 之道，还是挺难的。我想了一下，什么是穿越周期的 VC 之道？或者什么是穿越周期的生存之道？最简单的一句话，就是始终以客户为中心，这是一个看起来简单但颠扑不变的道理。

VC 也是一个企业，红杉资本 2005 年进入中国，到现在 12 年刚过一点，谈穿越周期还早了点。我们虽经历了一些行业变革的起伏，但还没觉得自己就穿越了周期，红杉在美国 46 年的成绩当然更令人尊敬。

举一个例子：亚马逊，它可以说是穿越了周期，我记忆中它一直在涨，好像周期这个概念在这家公司这里消失了。亚马逊 CEO 贝索斯有一个很执着的观点：把所有资源 All-in 在不变的事情上。不要问我未来十年什么东西会变？而要问未来十年什么东西是不变的？如果你看到了一个东西是不变的，那就 All-in 它就好了，这不变的东西，叫“客户至上”。

亚马逊虽然是一个上市公司，但是它看到现金流，而不是会计利润，是更真实的东西。它们的飞轮形态业务组合是按照客户的核心价值在组合，很多业务创新都是按照客户需要去提供。

贝索斯还有另外一个观点也有意思：有两种企业，一种是设计极牛产品说服用户付最高利润，一种拼命做到最低价钱。第一个公司代表是苹果，



※ 周逵
红杉资本中国基金合伙人

第二个代表是亚马逊。

All-in 的结果使苹果和亚马逊变成了世界有史以来的 2 个万亿美元市值的公司，我个人认为亚马逊也有可能变成世界第一大价值的公司。

亚马逊、苹果好像离我们有点距离。上周，我们邀请红杉被投企业 30 个 CEO 去我最尊敬的一家中国公司总部做交流——华为。

华为的核心价值观有三条：第一条，以客户为中心；第二条，以奋斗者为本；第三条，长期坚持艰苦奋斗。任正非觉得，首先要以客户为中心，不然华为没有存在的必要。如果不是以客户为中心的话，有什么聚焦点可以让 18 万年轻人做



亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯

一件事，做几十年？

以奋斗者为本怎么理解？华为让离用户最近的人来指挥，把权力和利益交给离用户最近的事业奋斗者。艰苦奋斗我理解就是一张白纸清零，跟亚马逊“Day 1”的理念同理。“Day 1”是贝索斯的理念，即不管公司发展到什么程度，取得了多少成就，仍然要把每天当成是第一天，如创业起步。相应地，Day 2 意味着功名成就。陷入自大臃肿，反应迟滞。

接下来我聊聊红杉，红杉英文主页翻译过来的第一句话是，我们有两个客户：第一是 LP，第二是创业者，当我们非要在这两个里面做选择的时候，我们首选创业者。创业者是我们的客人，我们的座右铭是“创业者背后的创业者”。

为了做好这件事，红杉中国十几年坚持在专

注的领域，争取做到最专业化。为了不断进步，在我们内部的 PPT 模板上，最后一页写的是“the best one is the next one。”

企业的几种追求导向

我们来看看创业企业。看起来以客户为中心是最值得坚持的。但我在这个行业十几年，看到除“2C”之外，还看到很多其它的追求。比如“2VC”，这里发生过很多惨痛的例子，巨型公司最后出现巨大问题，因为有融资和上市的需要，必须做到这样那样的增长曲线。

很多投资人要求创业者：你做到这一点，我才能给你投资。董事会讨论也是这样，不这么做，可能融不到钱。这都是很真实的故事，看起来也是合理的。但我想说的是，以客户为中心比这些

理由都重要。曲线的代价巨大，很多知名公司在快到山峰的时候垮下来，变成一地鸡毛，皆是因为过去做的事情是“2VC”的导向。

另一个“2C”，这个C是 competitor，它的企业核心策略是面向竞争对手的，跟竞争对手之间的PK，获取市场份额和局部的优势，这是手段，企业目的是为了最高效率地服务客户，创造价值，而不是干掉竞争对手。当你脑子里想着消灭对方的时候，你在做法上就很难有更多的创新，甚至杀红眼地撕扯，失信于用户。而如果想着怎么服务客户价值，你会有更开阔的视野和胸怀。

我们过去几年看得到更智慧的企业适时走向合并，成为一个能为客户提供更好服务的公司。这也是创业者眼界和胸怀的进步，未必消灭对方才能取得最后的成功。

还有一种是天天想着以政府为中心的2G企业。以政府为中心，也有很多创业者死在路上，比如光伏产业。在我经历的这12年里面，曾产生过全国首富，但今天好像没有谁活得很好。围绕政府的政策和补贴做文章，出不来令人尊敬的公司。

有个词叫金主，就是给你钱的人。金主最好是客户，你要给客户id提供越来越多的价值，客户会给你回报，这是你的商业模式，有了这个价值和回报之后，VC才会追上来。如果次序反过来

就搞乱了。

对个人来说，以谁为中心也容易搞错。你可以选择以客户为中心，或者以老板为中心，或者以自我为中心。华为曾有个例子，有个大客户投诉，几个高管联名给所有员工写了一篇很长的文章，文章小结是：如果你以客户为中心，可以成天才，你的创新能力无限；如果你以领导为中心，你就会成奴才；以自我为中心，你就是一个自大的蠢才——你如何选择？



华为总裁任正非

投资公司如何 去发现机会

对一个投资公司而言，在今天这样压力重重的市场情况下，站在用户需求角度，能看到一些什么机会吗？

一种压力是BAT，马上就出来的TMD也都不小，好像没机会了。但他们再大也不会有

C（客户）大。大公司有很多容易犯的错误，容易忽略以用户为中心，当它们忽略的时候，或店大欺客，或反应繁冗迟滞，就会出现你的机会。

在过去四五年，今日头条从一个看似没有机会的地方，或者说一个很普通的方向上，把一件事做得让用户更喜欢，它就发展起来了。我想这是以用户为中心的第一个视角吧。

第二个视角，当这些公司那么庞大的时候，你可以看到，好像他们都只是连接用户和产品或者服务之间的渠道，商家找渠道，用户找消费的

内容。原来说过内容为王的，可过去十几年，二十年好像大家谁都没看到。

但是渠道牛到一定程度，变成基础设施的时候，内容才真正为王。内容可能是一张图片、一部电影、一个娱乐，也可能是一个品牌的衣服，这些内容以前不是王，以至于它们极其分散质量也参差不齐。

拿产品来说，有一句话叫“酒香不怕巷子深”，记得这个在营销课里面是个反面例子，你还是要怕“巷子深”的。可今天巷子不深了，渠道的效率提高之后，好酒就变得更有价值了，茅台是A股最大的市场化公司，我认为有点这个道理。

因为现在好东西太容易让别人知道、太容易获得了，酒香就会变得更有价值，茅台就是这样。《我不是药神》一部电影上映4天就13亿票房，回想十几年前中国市场全年才10多亿。

因为院线很发达，好东西很快就能看到，电影院很大票才很便宜。这是第二个机会，你从用户需求出发，就能不在“天下大局已定”面前绝望，很快看到机会。

第三个视角，过去十几年里面，出现刚才谈的BAT、TMD一批大牛企业，它们的共性是2C的公司，表现主要是激烈地流量争夺。但今天越来越多成熟的用户，要求更高效的产品和服务。

今天会想，其实用户要的还在它们渠道后面，



《我不是药神》电影海报

那些提供效率的商家。为商家提供效率变成了一个投资的新机遇。我们会关注2B的公司，比如信息连接、数字化、AI推动的效率提高，我们可以关注中间服务企业、供应链企业甚至工厂。

总结我的核心观点就是：

当你真正站在用户的角度，选择机遇和创新，就是不难的事情。

以客户为中心，才是穿越周期之道。^[2]

(本文根据周逵在36氪“中国投资人未来峰会”上的演讲整理而成，小标题为编者所加。)