

Uber 创始人清华演讲： 伟大创业者的 8 个特质

■ 特拉维斯·卡拉尼克 (TravisKalanick)



▶ 特拉维斯·卡拉尼克
(TravisKalanick), Uber
创始人

9 月 7 日晚，Uber 创始人特拉维斯·卡拉尼克 (TravisKalanick) 在清华大学发表演讲，演讲主题是《伟大创业者的 8 个特质》。

卡拉尼克 18 岁开始创业，2009 年创立 Uber。短短 6 年，Uber 已从旧金山扩展到全球 60 个国家和地区的 330 多个城市，市值超过 400 亿美元，成为全球发展最快的非上市公司。

以下是演讲全文。

我从大学一年级起就成为了一名创业者。当时就读于加州大学洛杉矶分校电子工程和计算机专业。我好像从来没有考虑过，作为一名创业者到底意味着什么，但我的确就是一个不折不扣的创业者。或许，回到一个理工类见长的大学校园，和各位同学谈谈，成为一个真正的创业者都需要哪些特质，这是一件十分有趣的事情。我要讲的，不仅仅是如何成为一个创业者，而是如何成为一个伟大的创业者。以下，我将分享伟大创业者的 8 个特质：

一、目标 (Purpose)

首先是目标。目标，它关乎意义所在。我们为什么存在？信奉什么？关乎为之保持的激情。Uber 的使命是：“无论我们身在何方，让出行像流水一样可靠。”你看，目标非常明确！

这就是我们每天在做的事情。当我提起 Uber 时，大家都知道我在说什么，但它真正意味着什么？并且由此衍生而来我们的使命是什么？

Uber 的第一价值观，我们称之为“拥抱城市，为城市喝彩”，我们做的任何事都是为了让城市变得更美好。在许多方面，我们觉得自己就是设计师，助力建设未来之城。

至于说到交通，它意味着什么？嗯，它意味着你在未来之城高效出行，再也不会看到现在这样拥堵的交通，乃至交通堵塞最终消失。为什么？因为车辆一键而至，该车每天还可以服务另外 30 个人。一辆车服务 30 个人，而非 30 个人拥有 30 辆车，上路的汽车自然就会减少很多。

我们还有另一个产品，叫做 UberPOOL，当按下按钮叫到车后，开门上车时，车上已有其他乘客，因为他们正好在相同时间去往相同方向。这样一辆车可以搭乘两个人，否则他们会分乘两辆车。因为数学，因为算法，我们进行高效地匹配，这样的产品对两位乘客都很方便，并且便宜得多。未来之城的出行应该类似这样的状态，而非今天我在北京遇到的那样拥堵的交通状况。

创造工作机会是 Uber 为城市所带来的另一方面的改变。当我们与这些车辆拥有者合作时，他们可以得到以前可能无法获得的收入。现在我们在中国每月创造近 10 万个新的工作机会。为什么？因为人们需要在城市出行。由此，在全世界，包括中国的许多城市，我们创造着大量工作机会，这对于很多人的谋生方式、赚取收入的途径、产出并为社会做出贡献的形式会产生很大不同。

二、魔力何在？（Where is the magic）

伟大创业者的第二大特质，就是要能够发现魔力所在，而且要能够创造魔力。

魔力是什么？不知道大家是否看过一部老电影，叫《低俗小说》（*Pulp Fiction*）。如果没看过，建议你看看。

在那部片子里，有一个公文包，在整个电影中，都不知道这个公文包里装的是什么，但任何时候，只要有人看到这个公文包，人们就会为之错愕，瞪大双眼，因为公文包里的东西有种魔力，可以超越和激发观者的想象力。

当你建立自己的公司时——我相信会有很多公司由今晚在座的各位创建——请想想这一点，怎样创造出超越和激发人们想象的魔力？

魔力似乎是个抽象的概念，魔力究竟存在何处？

在 Uber，魔力比比皆是。

其中一点是节约时间。如果可以帮助人们赢回更多的时间，甚至比他们原来预期可以节省的时间更多，那么就已经创造了魔力。

如果可以为他们的生活或在各地的出行带来安宁或宁静，那么就已经创造了魔力。

如果可以给用户带来很大的喜悦感，那么就已经创造了魔力。

最后，如果用户在一天内获得更多的收入，甚至超出了他们原来的预期，或者让他们节省更多的开销，那么就已经创造了魔力。

如果能够同时实现以上所有，你就能真的给大家带来惊喜，对别人有所激励。我们 Uber 正在实现以上所有。

现在看看我们日常使用产品的神奇之处吧。

史蒂夫·乔布斯在 2006 年得到专利申请，估计有些人会对这张照片很熟悉。乔布斯在 2005 年提出专利申请，与今天我们口袋里的手机界面几乎相同。当他和团队设计出这个方案时，万万没想到今天会成为现实——多么令人振奋啊。环顾生活中的常用产品，它们有的来自伟大的创意，有的需要精湛的工艺，这些令它们看起来精致、简洁和优雅。史蒂夫·乔布斯和他的 iPhone 正是这样的作品。

再看看其他类型的创新，大家都知道 Airbnb。现在人们可以上网，找到类似一些不可思议的希腊式别墅入住，如果没有 Airbnb，你很难找到这样的选择和旅行的体验，这是另一种形式的神奇体验。有时魔力难以定义，但当你看到时，你会感受到。

旧金山金门大桥，是全球最著名的大桥之一。旧金山是 Uber 总部所在地。我最近 10 年一直在此居住。当你站在桥上，你会有种感觉，自己站在一个很特别的地方。走在大桥上的人会情不自禁地拍照。在旧金山其实有两座大桥，北部有金门大桥，东部有海湾大桥。但当你通过海湾大桥时，好像没

什么神奇之处。美是创造神奇的一部分，而且是很大的部分。

三、要足够难 (What shard about it?)

你的创新足够神奇，也令人振奋，但如果人人都可以复制它，那她就会失去魔力。

作为创业者，你必须选择做最难的事，其他人未必能做到。我们 Uber 的确在做非常难的事情。

Uber 与卡内基梅隆大学 (CMU) 合作的匹兹堡高新技术研发中心，我们的汽车正在创建全球 3D 地图。这意味着什么？它意味着当你在本地查找街道信息时，你将会看到整条街道的三维外观模型。在未来，你会想选择无人车出行。这听起来很难，对吧？

但有一些事情，它很难，但是从表面上看，又看不出它有多难。

当我们使用 iPhone 时，那些看不到的“后台技术”让系统优雅运行，且只消耗 1 小时的电量而不是 2 小时。完成大量有趣的科技和算法创新其实很难。

真正的纽约，和在 Uber 眼中的纽约，可能是两回事情。Uber 眼中的纽约，是一些点和线，显示出来的是人们的用车需求。为了确保您在全世界任何地方都可在三分钟内叫到车，我们必须提前预测需求，预测人们会在何时打开 APP。这并不简单。我们必须确保车辆供应，向需求和潜在需求所在地移动，通过动态供给图来配置车辆供应。你问我是怎么做到的？我的回答是，“的确很难”。

我从网上找到一张 LinkedIn 个人社交图谱。一个网站如何实现将我需要认识的人介绍给我自己呢？还要选择那些对我事业有帮助的人？现在 LinkedIn 似乎很轻松地让我联系上了他们，但实现这些，需要非常复杂的后台算法。当然，如果你在这方面做得足够好，那么就没人能够轻松超越你。

小米也在做这样的事情。他们制造的手机很漂亮，运行像 iPhone 一样稳定，但成本仅是苹果的一小部分。

四、感知 vs 真相 (Perception vs. reality)

善于辨别感知和真相之间的差异，是创业者必须具备的另一个特质。

感知，是世界上可能绝大多数人认为是真的东西，真相则是真实情况。有时候他们是一致的，比如问 50 个人，2+2 等于什么，在座的绝大多数人会说 4。但也有很多问题，人们给出的答案或许很相似，或许以相似方式回答，但未必是真相。

当感知和真相并不一样时，伟大的创业者需要能够真正擅长发现差异——当人们认为是一回事，但实际上是另一回事时，我们要寻找的就是那样的时刻、地方和时间。事实上，感知和真相差距越大，对于创业者来说，机会越大。不过，创业者必须判断正确。因为也有另一种可能，别人的认知就是真相，但是当你以不同方式看待，且你自己判断错误，作为创业者的你，就会面临失败。

在创业者人生和日常生活中最常发生的事是，我们需要做一百个决策并且决策必须聚焦，完全聚焦于真相。当我们认为真相完全不同任何其他人的认知时，我们会特别兴奋。出现这种情况时，它可能令人困惑，但你知道自己是正确时，你必须乐意坚持到底并且做不同于任何其他人所做的事情。正如阿尔伯特·爱因斯坦的名言，“随众逐流之人往往不会超越大众。而独辟蹊径之人却能处于万人莫及之位。”如果你想成为一个创业者，如果你特别具有天赋洞察真相，那么也必须擅长独辟蹊径。看到小猫，人们的反应跟遇到一只狮子是完全不同的。当人们都认为这是狮子，他们会跑开——但有可能他们看到的是镜子里的东西，如果你看到的是小猫，最好你是对的，否则如果它是狮子，你的手会被咬了。

有时，你跟别人看到一样的风险。你的感知或许是真相，但如果能够以不同于任何其他人的专家方式管理该风险，你或许能够做其他人无法做的事情。面对这座横跨深渊的钢索时，我会说，“哦，不可能”，但这个完全可以做到。能够处理好此类事情的人就可以做普通人无法做到的事情。他们能

够以专家的方式规避风险，这让他们具有超过任何其他人的优势。当其他人都在一边踌躇不前时，这个人能够跨过河流。我们可以看到这些情况在日常生活和创业中时常发生。

五、分析力与创造力 (Analytical-creativecross)

第五个特质，我称之为分析力与创造力。它是什么意思？这里我们大部分人都是工程师，知道如何把组装机器、拆分并再次组装；知道如何以十种不同语言编写代码；当一堆牙签掉到地上时，我们可能知道有多少根牙签从牙签盒里掉出来。这些说明我们有分析能力，但作为创业者还不够，创业者还必须有创造天性。

知道如何拆分机器和再次组装还不够，创业者必须创造其他人没见过的、能够激励他人的全新机器，这就需要创造力。比如这台叫做“巴贝奇”的机器，尽管在设计后 150 年才制造出来，但重要的是它是人类设计的第一台计算机。

大家知道，我们或许能够想出一些东西，会双击一些东西，但这都还不够。在 Uber，每天我们按下按钮并叫车，这是我和用户都在做的事情。但某年某日，你按下按钮，冰淇淋卡车给你送来了冰淇淋。这始于启发灵感的创造冲动，是我们在近 350 个城市做的事情。比如在杭州，我们通过无人机提供冰淇淋。你按下按钮，然后无人机飞向你并放下冰淇淋。让这一切运行需要涉及一些工程设计，但同时给人们带来了灵感启发，这是创业者成功之道。

在 Uber，我们努力做的事情是，公司的每个人都具有创业者精神，可以提出这些点子并让其变成现实。

六、推向市场 (Going to market)

是的，你有了好的想法，有很好的创意，但还面临商业推广的问题。您需要知道如何把东西推向市场。在硅谷，人们称之为 growth hacking。您必须知道如何能创造病毒式传播效果，如何创造一个创意、内容或视频、产品或一个手机软件，并找到

方法，让人们不但愿意使用它、喜爱它，还愿意与其他人分享它。这的确是一门学问，但重要的是必须找出其具有创意的一面。因此，与别人合作，与名人合作，在交流中产生出火花、产生好的创意，也是推向市场的重要一环。

七、享受过程 (Enjoying the ride)

回头看，我从 18 岁就开始创业，并一直在创业的路上，已经创业 20 年。在绝大部分时间里，我遭遇了很多次失败。在上一家公司，我每天给一百人打电话，然后得到一百次“不”。当你连续六七年都一直这样，这意味着被几十万人拒绝过。所以必须笃定你的目标，必须有足够的信念，哪怕被人一次又一次的否定，你仍能享受每个时刻。

这意味着：既然上场，无论发生什么，始终对你做的事情保有一份热爱。即使输，也要热爱这场创业游戏。况且绝大多数创业本来就都注定会失败。但只要跌倒后还能不断爬起来，就不算失败。

八、冠军思维 (The champion's mindset)

我称为的“冠军思维”，包括要面对逆境。

许多人想到“冠军”时，会想到姚明，或者想到勒布朗·詹姆斯扣篮，但那都不是冠军思维。成为冠军，要懂得面对逆境。把一切置之度外，无论如何都要取胜。这就是成为冠军的意义。

生活中的真正冠军，创业中的真正冠军，一定都有这样的素质：在遇到逆境时能够振作起来，竭尽全力，冲向终点。这样的思维会一直激励你，不仅仅是为了自我实现，还能为整个团队树立典范。

我创业初期的大部分时光都是六个创业伙伴长时间挤在一个小房间里，被无数次地拒绝，经历过无数次的逆境，但每天依然热爱着自己的事业。然后，直到我们创造了 Uber，在全球大获成功。现在我们有 4000 名员工，我仍然把这种思维带到我的日常工作中，也用它激励我的团队，坦诚地说，当我看到团队时，我想大家也是一样，它让我们变得更强大，它让整个事情都有了意义与价值。📌