

# 中国天使投资第一人 薛蛮子自传

## 蛮子传

大家伙好！我是薛蛮子。人生七十古来稀，今年老夫已经 70 岁，迈入了所谓的“古稀”之年。孔子曾言语：“五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩”。回顾我这一生，从曾经是一个共产党养尊处优的贵公子，到成为中国第一批老红卫兵的一员，再到父亲入狱、下乡插队的经历，再从初一直接以全国第一名的成绩考上中国社科院研究生，再到远渡重洋赴美留学。我从事了多个职业，从一个曾在美国炒卖了 700 多套房的职业地产人，到创立小灵通，成为中国第一个天使投资人，投资了数十家上市公司，成为新浪微博上有着 1200 多万粉丝的大 V，甚至曾因言获罪而入狱。经历我一辈子经历过的这些事情，是一个正常社会、正常的人，一辈子不可能想象的。下面，我将分享我的故事，就从我出生的那一年开始讲起吧。

### 一、我成长的红色家庭

我于 1953 年 2 月 18 日出生于北京，成长于一个共产党高级干部的家庭。父亲给我取名必群，寓意着“必须联系群

众” “必须不忘民众”。后来我觉得“必群”不符合自己性格，因为我是一个随心所欲的人，做事不拘一格，不如起名叫“蛮子”，于是就有了小名“蛮子”。我父亲是四川人，我生下来九磅半重，蛮子也是个胖子的意思，蛮子就是四川话的意思，小胖子叫小蛮子。

父亲薛子正，是重庆梁平县礼让镇人，早年曾在武昌、南京等地读书。1925年考入上海大学，年仅21岁（1926年）就加入共产党并致力于革命事业。1927年“四·一二政变”后，他被组织派往苏联，先后在莫斯科东方大学、伏龙芝军事学院、列宁格勒军政大学军事训练班学习。1930年回国后，他参加了红军，先后担任闽北军区司令员、闽赣军区副参谋长、江西军区参谋长等职务。在中央红军主力开始长征后，他奉命留下协助曾山领导江西地区游击战争。后来，他带领红一团1000多人突围时队伍打散，一个人伪装成难民，翻山越岭回到家乡，往川南寻找红军游击队未遂，步行流浪到重庆綦江中学教书1年，再一个人走路到武汉八路军办事处重回组织，担任八路军驻重庆办事处军事组组长。

在抗日战争期间，他担任八路军驻重庆办事处军事组组长，其间还曾奉命入滇军六十军张冲部从事兵运工作，担任国民革命军第一八四师师长参谋长，参与了台儿庄大战、禹王山阻击战、南昌保卫战等抗日正面战场的一系列著名战役。27天的禹王山阻击战中，60军歼灭日军1.4万人，两万云

南子弟埋骨他乡。他还跟随叶剑英到南岳游击干部训练班任军事教官，教授游击战战术等课程，为国共两党培养了一批游击战骨干。

解放战争期间，父亲担任北平军调处执行部中共方面参谋长、晋察冀军政大学办公厅主任等职，曾协助周恩来、叶剑英等领导人参与了重庆国共两党谈判事务、土地改革等一系列重要工作。在北平军调处的时候，刘少奇主席夫人王光美，黄华副总理夫人何理良都曾经担任过父亲的秘书。在此期间，父亲和母亲黄常结婚了，两人曾经协助滇军的张冲将军冲破军统特务重重监控顺利抵达延安。

中华人民共和国成立后，父亲历任北京市政府秘书长、北京市副市长，国家经济委员会副主任，中共中央统战部副部长兼秘书长，全国政协副主席、全国政协机关党组书记等职，曾为中华人民共和国国徽的设计和梁思成、林徽因夫妇打交道，与吴晗等人共同操办了人民英雄纪念碑奠基、八宝山革命公墓选址奠基、北京旧城改造和城市建设等一系列工作。

在人民英雄纪念碑奠基的过程中，父亲发挥了很重要的作用。父亲曾经正式向人民英雄纪念碑兴建委员会提出了由曲阳雕刻艺人来承担浮雕雕刻任务的建议。纪念碑兴建委员会采纳建议后向周恩来总理汇报。周总理听了汇报后高兴地说：人民英雄纪念碑，理应由人民来雕造。指示挑选一批曲

阳石匠进京担当人民英雄纪念碑浮雕雕刻任务。



进入北京。北京市市长兼军管会主任聂荣臻元帅，父亲时任北京军管会秘书长兼办公室主任（1949年）

中科院院士吴良镛回忆说，人民英雄纪念碑兴建委员会由彭真担任主任，但主要的工作是在父亲的领导下一一具体落实的。当建筑家与雕塑家一时意见不同时，父亲特意将时任杭州市副市长的刘开渠调来，再未开大会，而是遇到问题开小规模是会来讨论解决，推进工作，在一些细部处理上他还曾邀请杨廷宝先生等其他专家参与意见。他作为领导非常认真，处事也很得体，既广泛吸收意见，又不乏个人的果断决策。

## 二、我的幸福童年

我从小生活在北京，幼年我居住在北京头发胡同，在这里居住的邻居还有全国人大常委会副委员长陈叔通、北京市副市长吴晗等高级干部。我从小生活在一个非常优越的环境，一个大四合院，有保姆、有司机，有厨师，还有一个警卫班。吴晗与先父同是北京市副市长，他的房子搬到北池子后我们家就搬到他头发胡同的老地方。他和张友渔、廖沫沙每周末到我家聚会打麻将，每次邓小平喊吴晗去打桥牌，吴晗丢下麻将就走了。



我4岁和父母合影（1957年）

1959年到1965年，我就读的小学叫北京实验二小，是当时北京最著名的小学，校长是当年中国最著名的儿童教育家叫陶淑范，她是第一、二、三届全国人大代表，第五届全

国政协委员。我的小学是我最幸福的时刻，我们同班 50 个人现在都是好朋友。我们班里有很多所谓的达官贵人，其中有 4 个正国级领导人的子女，有国家主席刘少奇的女儿刘婷婷（全国工商联常委、北京联亚集团董事长、中贸圣佳国际拍卖有限公司董事长），国家主席李先念的儿子李平（北京军区副参谋长、少将军衔），全国人大常委会委员长、中国人民解放军总司令朱德的孙子朱和平（空军指挥学院副院长、少将军衔），中共中央总书记胡耀邦的女儿胡曼丽，他们都是正国级，也是我们小学同班同学。在我们班上，副总理级以上的有七八个，然后有一大群中央委员的孩子，我爸的官是班里头最小的之一，当然也有平民子弟，我们班长就是胡同里的一人。当时我们很多高干子弟坐了一个桌打过架，一块吵过架瞎折腾过，我们就在这样一个环境应该说是贵族教育的环境中成长的。



中南海西花厅玩闹过后的我，被父亲薛子正单手抱着。

旁边站着邓颖超、钱之光（时任水电部部长）、童小鹏（时任周恩来办公室主任）。

小时候，我玩的泥巴是刘开渠所捏，后者是人民英雄纪念碑设计处处长和雕塑组组长，末代皇帝溥仪曾经给我做导游，讲解皇宫里的生活，先帝们的故事，作文是直接找沈从文修改，而时任北京市副市长的历史学家吴晗总上我家打麻将。那时候的吴晗是中国史学会主席，也是历史小丛书的总编辑，他每出一本历史小丛书，就送给我一本，每本1毛2分钱，我一共收集了100多本。在少年的我看来，这是极其高尚的事情，中国著名的大历史学家给我书，尽管有一半看不懂，但这培养了我对历史的浓厚兴趣，我也因此被班上的同学称为“小吴晗”。



我8岁时候上小学时的照片（1961年）

我想我们的童年是一个标准的幸福童年。当时我印象最

深的就是现在每个小孩都去接，那时候我们都是大官的孩子都自己走路回家，没那事，每天爹给五分钱买一个奶油冰棍，三分钱就买一个红果的，然后一回去含一根冰棍就回家了，特方便，没那事，社会也比较简单，大家都学雷锋，都巴不得捡个钢崩，第二天交老师可以表扬一下子。



我 13 岁时候初学照相去卧佛寺樱桃沟周家花园

拍照（1966 年）

从 0 到 13 岁，我过着贵公子一样的生活。但是在“文化大革命”之前，那个时代贫富差距较小。当时一个大学生大概挣 56 块钱，我父亲作为一个副部长（行政 7 级）挣个 299 块钱，我母亲做个司局级的干部挣个 138 块，我妈的工资跟国家刘少奇的夫人王光美挣的工资一样，都是 14 级干

部。所以我认为，一个 59 块钱的大学毕业生和一个 138 的王光美，差别并不是了不起地大，而远远不是今天，一个房地产商家里头拥着 100 多个亿，他们家用的保姆一个月给 8000 块钱，这个概念在当时是完全没有的。

### 三、“文革”成为红小兵

1966 年，我 13 岁那年，我人生中出了一次大的变故，改写中国整整一代人的命运的“文化大革命”开始了。那年，我刚刚升入北京三十一中，初中一年级。

忽然间，我认识的很多人都被关进了监狱，包括从小熟悉的吴晗一家成为“文革”的开端，这对我少年时的世界观产生了巨大的冲击。尽管，我那会满脑子都是整个国家的前途。我脑子里充斥着毛主席在《湘江评论》中的发刊词，中国往何处去，是那时候的我最关心的话题。

1966 年 8 月 18 日，13 岁的我跑到天安门广场，在第一次毛主席接见百万红卫兵大会与来自全国的红卫兵一起等待毛主席的接见。当时的我和大家一样，成为一名“光荣”的红卫兵，我的学习生涯也宣告结束。我和毛主席照过相，也握过手。握完手一天一夜舍不得洗。事后我回忆起来，毛主席走下神坛的过程，也是我走向成熟的过程。



毛主席在天安门第一次接见红卫兵（1966年）

1个星期后，北京的红卫兵组织了敢死队性质的纠察队。8月25日，首都红卫兵纠察队西城分队（简称“西纠”）成立，这是北京成立的第一支红卫兵纠察队，由当时北京市西城区的中学红卫兵组成的联合组织，由北京四中、六中、八中的一些高干子弟牵头发起，司令是孔丹（曾任中信集团董事长），副司令是陈小鲁，我和秦晓（曾任招商局董事长）、邓榕、张承志、任志明任志强兄弟邓红二代都是其中的成员。我当时13岁，是红卫兵排长。10月后，以陈伯达、江青为首的中央“文革”小组开始批评“西纠”。12月，“西纠”被取缔，孔丹被抓捕，我短暂的红卫兵生涯很快便宣告结束。

2000年，我曾参与投资了一部知名电视剧《血色浪漫》，主要讲述了那一代知青为主要经历的红二代北京顽主们的经历。我本人也是那部剧的原型之一，剧本里他们“定点摘除”小混蛋那段往事，真实过程就是在我家里策划的。

#### 四、父亲蒙冤入狱

“文革”后，我父亲突然从北京市副市长和中央统战部副部长的职位上，变成了一个走资本主义道路的当权派。1967年的时候，父亲在没有被起诉的情况下，就被隔离审查抓进了监狱。1968年8月23日，康生和他的妻子曹轶欧指使中共中央组织部负责人郭玉峰，编造《关于中央监委委员政治情况的报告》，再把我的父亲诬陷为“叛徒”“特务”“反革命修正主义分子”。

父亲在失去自由前，还一直牵挂着梁思成等知识分子的安全。1968年的时候，梁思成先生几乎已经失去了自由，一个晚上他专门去找父亲，说：“彭真被划为黑帮，我想不通”。父亲非常着急，劝梁先生：“这都什么时候了，你什么都不要说，什么人都不要找，赶紧回去”。第二天，父亲自己也失去了自由。我父亲在监狱一关就关了整整7年多。

同样惨遭迫害的还有吴晗一家。吴晗的夫人袁震身体不好不能生育，吴晓彦和吴彰都是孤儿院领养的孤儿，从小和我一块儿长大。我长小彦两岁，她一直叫我哥哥。

“文化大革命”开始以后，吴晗多次被揪斗，挨打，跪煤渣。小彦不止一次挺身而出，保护她爸爸吴晗，不许那些围攻他的人打他。而确有几次，不知是因为同情，还是慑于这个十二三岁的小姑娘那不寻常的勇气，人们真的没有打她的爸爸。吴晗挨斗回来，高兴地说今天没有挨打，他称赞小

彦：“还是我的女儿好。”不久，吴晗被关进监狱，他的夫人袁震被送入劳改队，双腿瘫痪。

1969年10月11日，吴晗在狱中自杀，他的骨灰至今也下落不明。就在几个月前，他的妻子袁震也在狱中受尽折磨而死，临死前想要喝一口稀粥，被拒绝。1970年，在小彦的妈妈去世半年后的一天，市委派人来接小彦和吴彰。小彦以为是爸爸解放了，一路上不停地问接他们的人，“是不是我爸爸解放了？”他们被带到医院。一间屋子里，站着七八个穿军装的人，为首的一个对他们说，吴晗昨天晚上死了，现在尸体就在隔壁房间里，允许他们去看。同时又说，吴晗很坏，要和他划清界限，否则……等等。小彦没有去看爸爸，拉着弟弟走了。就这样，两个从孤儿院里抱来的孩子重又成为孤儿。

当时，小彦15岁，吴彰11岁。“文革”后失去父母的小彦、小彰一直来我家玩，算是她的一个避风港。



（童年挚友小彦、小彰姐弟）

父亲入狱后，我成了没人管的野孩子，作为官宦子弟的贵公子生涯从此被终结。我和我母亲，从一个大四合院里被抄家，个人财产抢走，马歇尔将军赠送美国军用收音机还曾经有收发报功能成了父亲间谍之物证，还有内蒙古老大乌兰夫送的皮大衣、班禅大师送给父亲一个欧米茄手表都被收走了。

我们被赶到了一间小屋，没有厕所，也没有厨房，只能生个小蜂窝煤取暖。就算是那个地方，对我这种“走资派”的子弟也显得太高级了。后来母亲被剃了“阴阳头”，下了五七干校。

当时，许多青年响应主席号召上山下乡接受贫下中农的再教育，按照规定我也必须到乡下去，所以我就上山下乡了。

“文化大革命”可以说改变了我的一生，如果没有“文化大革命”，我可能会在哈军工就读高精尖技术专业，毕业后进国防科工委当工程师，或者在某个大学做教授。

## 五、下乡插队坚持学习

1968年的时候，15岁的我就插队到了内蒙古乌拉特前旗长盛公社先进8队，小东淖南队。我的户口落在那里整整7年多，但我在那里实际居住了3年。我的大名叫薛必群，当年村子里的老乡并不这么称呼，嫌长，都喊我薛蛮，或者随知青，直接喊我蛮子。这年龄这身子骨，下乡观光可以，要是落户当农民可实在有些残酷。



我16岁在内蒙古插队（1968年冬）

从小很少做体力活的我，肩不能挑，手不能提，吃尽了

苦头。有一次村长安排我放羊，羊跑了追不上，干脆直接睡着了，等太阳下山醒来后我才发现羊不见了，一直找到后半夜才找到羊，赶羊回村的时候一不留神滑到河里，结果把胳膊摔断了一条。除了干活累，我记忆最深刻的就是饿，为此，我偷过土豆、偷过萝卜、偷过白菜，冬天实在不行就去厨房里偷芝麻酱。有一次小伙伴过生日，我就用二战时候美国援助中国的旧军靴找老乡换了十几只野鸭子。

在大家看起来，我挖土打堰子很吃力，挥铁锹的动作也很不协调，队长看到我那副跌跌撞撞踉踉跄跄的样子，叹了口气，就把我划入弱劳力，编进半大小子组。即便在这个群体，我也属于最弱的。那时实行民主评议工分，社员大会上会计念人名，大家七嘴八舌地议论，队长综合情况拿出意见。我的评分只有 5 分半（满分 10 分，为一个工）。1969 年度每个工分值是 0.7 元，我在地里忙活一个整天，挣 0.385 元。一年下来，除去口粮蔬菜煤炭等开销，超支 10.4 元，不光没挣到钱反倒欠生产队的，养活不了自己。

尽管我的工分是最低的，但年终结算的总工分并不垫底，男知青中我排倒数第三，后面两个都比我年长，日工分也高出 2 分以上。但是我出工率高，别人歇工，我仍下地干活，以勤补拙。那时晚间没有娱乐手段，唯一的消遣就是聊天。一般是群聊，吃过晚饭，几个人凑一堆儿，躺炕上神侃，天南地北，古今中外。有时老乡也参与进来，聊点古记儿风土

人情什么的。干一天农活，都挺累，聊着聊着眼皮就睁不开了。



### 我 18 岁在内蒙古插队（1969 年冬）

我到小东淖的时候，一次性带来了两个书柜 300 余册书，分享给所有同伴一起阅读。那时晚间没有娱乐手段，唯一的消遣就是聊天。一般是群聊，吃过晚饭，几个人凑一堆儿，躺炕上神侃，天南地北，古今中外，干一天农活，都挺累，聊着聊着眼皮就睁不开了。

我抓住大家晚上入睡后的安静时光，一直坚持点煤油灯在床上读书。当时我也靠着被垛，身下是一条厚厚的褥子，左脚跟搭在右脚背上，半仰着手捧书本阅读。我坚持做读书笔记，2 年间用掉的煤油就超过了 180 斤，远远超过了我的体重。小东淖土地泛碱，最怕下雨，下雨的时候无法劳动，我也抓紧一切空闲时间阅读。当时，我读的书大部分都是中

文书，有托尔斯泰的《战争与和平》、车尔尼雪夫斯基的《怎么办》这一类的外国文学名著，也有农村政治经济学、哲学的书籍，还有唐诗三百首、楚辞这一类的古典诗词。

当时，我非常欣赏莱蒙托夫的诗《帆》，抄在笔记本的扉页上，常常高声诵读：

“蔚蓝的海面雾霭茫茫  
孤独的帆儿闪着白光！……  
它到遥远的异地寻找什么？  
它把什么抛在了故乡？……  
呼啸的海风翻卷着波浪，  
桅樯弓着腰嘎吱作响……  
唉！它不是在寻找幸福，  
也不是逃避幸福。  
下面涌动着清澈的碧流，  
上头挥洒着金色的阳光……  
不安分的帆儿却祈求风暴，  
仿佛在风暴里才有安详。”

我读书不是为了什么，就是读，正如航行是船帆的存在意义。从都市到农村，我觉得生活的本质并没有变，那就是读书学习，在北京的家里是学，在千里之外的小东淖也是学。

农村的3年时光，是我一生中物质上最穷困的3年。3年地地道道的农民生活，日出而作日入而收的高强度劳作就

不用说了，还有摔断胳膊和突发急性肺炎的伤病折磨，甚至连理发、洗脸刷牙这些最起码的文明生活要求都省略了。但同时，农村也是我的社会大学，在逆境中给了我修炼和积累，是我一生的精神财富。

这是我迅速成长的三年，走向成人的三年，也是脱胎换骨的三年，即使在伙伴们有的当兵走了，招工走了，推荐上大学走了的时候，我也没有悲观失望。我一直在坚持学习，充实自己的学识，积累自己的人脉，建构强大的自我，耐心地等待机会的到来。

## 六、从零开始精通外语

1970年的隆冬时节，当时我17岁，我偷偷逃回了北京，当时还欠了公社200多个公分。回到北京后，我没有工作赋闲在家，靠母亲的工资生活。我经常去北京前门侃大山，也常常去找文化名人们聊天，那些全是在“文革”期间失势的人，也是民国时期的大师们。比如沈从文、翁独健、贺麟、沈有鼎、金岳霖这样的“过气人物”。当时，京城里这帮各具天赋、却又前途渺茫的毛头小子，包括胞兄陈必久、好友李之林、李海平、钟解放、徐晓天、毕汝谐等人，经常聚在我二龙路21号的家里纵论国事，直抒胸臆。

我开始学英文，是回到北京后很偶然的一个原因。因为

听说有个朋友能够一个月记 700 个单词是天才，我当时背着手撒尿，满嘴不服气。我说，你能背 700 个单词，我也搞 700 个你们怎么着？然后我的小哥们就说，蛮子你要能搞 700 个，老子就请你到北京莫斯科餐厅狠狠撮一顿。就为了吃这顿饭，我就狠下心来，一个月记了 1200 个单词。默写了 1200 个单词。赢得赌注后，我们到莫斯科餐厅大吃了一顿。请客的是另一位，是水华（电影《林家铺子》的导演）的儿子张小华。我大快朵颐，连吃了三份奶油烤肉杂拌儿，因为肚子很久没进油水，事后还拉了 3 天肚子。

我不记得那时我们吃什么，但是一旦有了钱，就会去“老莫”撮一顿，大概要花掉半个月的学徒工工资（15 块钱），坐在宫殿般的大厅里和水晶吊灯下，煞有介事地用那些精美的纯银餐具进餐，体验一种贵族感。吃完了还把这些餐具给偷了回来，我在不少人家见过它们——一套在镂空银箍里的刻花水晶杯。后来餐厅就只提供塑料杯子了。当时，我非常不雅地说道，我恨不得窜西窜上好几天，肚子里完全没有油水，从农村回来太痛苦了。这就是当时我们生活的真实写照。

当时我和李海平一伙人，经常到当时的内部书店（朝阳门 83 号）去偷书。我们穿着军大衣，几个人相约而去，装模作样地在书店里看书，然后像在老莫偷餐具一样，悄悄把《辞海》和康熙大词典揣在大衣下摆里，里应外合地顺了出去。

著名画家李宗津之子李之林是我当时最好的朋友，他也是吴晗女儿吴小彦的男朋友。当时他是北大附中我在 31 中，他老初三我是老初一。他的妈妈是北大英文系周珊凤教授，每到星期一都免费教我英语，学习完毕都是在她家中晚餐。我们都酷爱文学，为了一本向邻居处借钱来的雷马克所著的《凯旋门》通宵达旦，轮流读完全书。当年，他到二龙路 21 号晚上读黄皮书累了就挤和我在一个床上抵足而眠。



我和挚友李之林（1970 年）

学了一个月的英文后，我就没招了。俗话说，“三人行必有我师”，我很快就找到了我初中的同学，我不像他学过全部初中的英文，我就找他借来了初中英文课本，把里面的英文全学会了。我找来的那本中学英文课本读完后，我开始学大学教材《许国璋英语》，《许国璋英语》有厚厚 4 大本，

我只用两个月时间就都给读完了。虽然大学的课本全部读完了，但是语法还不怎么行。当时有本张道真的《实用英语语法》，还有一本《薄冰英语语法手册》，两本书读了一个月，看完了之后有了语法基础。

花了六个月的工夫看完了这些书之后，我开始读小说，我读的第一本小说的名字叫《格雷的画像》(The Picture of Dorian Gray)，是英国唯美主义小说家奥斯卡王尔德的杰作。此人文字极为优美，但是文笔也极为晦涩。没办法从旧书店淘来的这么一本书，上面做笔记画满了圈圈点点。我买了一本《英汉大字典》，这本大字典上标出了12,000多个英语常用词，只要是小说中常用的我就都得背，背完一页就撕一页，直到撕光，最多的时候一天背了580个单词。

当时想着一定是多记多忘，一天记100个，傻逼也能记住50个，就算你是天才记熟了10个，第二天还能记住六七个已经了不起了，所以大多数时候记住了，然后忘掉再记住，这种笨招数才是学习英语的高招。第二就跟创业一样，一定要做你有兴趣的事，喜欢看爱情小说，你就看去看，你如果喜欢看侦探小说谁杀的人，你也去看看战争小说。你要多看没看过的书，这样的你的兴趣就巨大了。看不了小说，就多看看外国的新鲜杂志，像《时代周刊》、新闻周刊、生活杂志这些你可以做到每天都愿意查字典，因为闹不清楚啥事就得去查。所以这些事都是用兴趣来学习，这是我发现的人生

中一个巨大的法宝。

那时候每天都花十几个小时学习，所以我仅用一年时间，就把英语攻克下来了，我觉得是个乐趣。我们那个时候能找到的中文书基本看完了，到图书馆里最好借的就是洋文书，洋文书没人管，北京图书馆随便借，《麦田的守望者》《在路上》啥书都可以看，什么存在主义哲学，让·保尔·萨特什么的书都有。一年以后，我就可以翻译英文书了。1978年，我和人合作翻译了一本美国的很重要的书叫《白宫卫士》的，后来在商务出版社还出版了，我因此还拿到了486元钱的稿费。那时候学完了英语之后，我还觉得意犹未尽，看了好多书，看了《教父》《爱情故事》等美国的最新小说，还有一本当时日本美国的畅销书《海鸥怎么翱翔》。当时能找到的畅销书、牛逼的书都看。

那时候学完了英语之后，我还觉得意犹未尽，看了好多书，看了《教父》《爱情故事》等美国的最新小说，还有一本当时日本美国的畅销书《海鸥怎么翱翔》。当时能找到的畅销书、牛逼的书都看完了，看完了我还想翻译爱情故事（love story）的中文版。

那时候吃饱了撑的，荷尔蒙过剩，我又开始学习法文，然后就花了一年工夫再把学习英文的方法原样炮制，把法文又搞了一段。后来觉得自己舌头伸不直，法文也没有什么鸟用，现在连餐馆的菜都点不了，但是看个报纸还能蒙个八九

不离十，说得左了右了还闹得清楚。我甚至还学习了半年日文，学完了马上要考研究生，那时候日文就瞎了，就不学了。



我在北京（1971年10月）

## 七、在故宫里工作

到了1976年，“文化大革命”也结束了。我父亲薛子正从监狱里放了出来，继续做中央统战部副部长。刚出狱的父亲给时任国家文物局局长的王冶秋写信帮我谋差事。因为我会外语，王冶秋给我安排了文物出版社的杂志《文物》编辑部的工作，负责每期一页的英文目录处理，月薪是38块钱人民币。当时，全中国只有三本杂志，第一本杂志叫《红旗》就是中宣部的官方杂志，第二个杂志就是中国考古研究所的杂志，第三个就是文物出版社出的《文物》。

文物出版社的社长是王冶秋的夫人高履芳，在故宫办公，为出版出土文物文献，借调来全国的著名学者，先后成立了银雀山汉墓竹简、马王堆汉墓帛书、吐鲁番唐代文书整理小组。我一个20岁出头的小伙子，常常领着唐兰、张政烺、马雍、李学勤等中国顶尖的历史文献家、文字学家在故宫里游走，我还给他们讲《教父》里面黑手党的传奇故事，老先生们闻所未闻，跟听天书似的。多年后我也在这里为孙正义和杨致远讲解故宫的故事。

当时，萧乾和陈占祥又成为我的英文老师——前者曾经参与翻译《尤利西斯》，后者曾与梁思成一起提出关于北京城市建设的“梁陈方案”。我每个周三都出现在陈占祥的家中，骑个小自行车，晚上7点到，11点走。让我印象非常深刻的，是小小的蜂窝煤炉子，一小杯浓浓的英国咖啡，有时候是红茶，放两块糖，或者有两块饼干，或者桃酥。在那个非常混乱的年代，想起那个周三的晚上，我都觉得自己幸福得快要晕过去了。他们聊世界文化史、英国文学史，聊英文怎样学。在陈占祥那里，我又结识到了一大批知识分子，如《红楼梦》的翻译者杨宪益、戴乃迭夫妇。

那会萧乾正在翻译赫尔曼·沃克的《战争风云》，我也参与其中一部分工作。在这个过程中，我得到了一个机会，去中国社会科学院外国文学研究所当义工，研究所的所长是何其芳。我每天的工作是把《纽约时报》上每周的书评做档

案，那个时期，我几乎认识了北京所有的翻译家，当时最有名的是冯至、卞之琳，还有研究法国文学的柳鸣九等。李健吾（《包法利夫人》译者），陈敬容（《巴黎圣母院》译者），叶君健（《安徒生童话》译者），华揽洪（北京儿童医院（微博）的建筑设计师，其父华南圭，与詹天佑齐名）都教我学习法文。真正的法文教师是华揽洪，尽管后来放弃了法文，我当时还是令人羡慕地接触到了《局外人》《厌恶及其他》等法国现代文学杰作。

## 八、给吴晗夫人埋骨灰

从小就认识吴小彦和吴彰姐弟，后来“文革”的时候分开了，直到1972年7月，我通过另一个儿时的朋友找到了她。当时，她在一个锯条厂当车工，还不满18岁，父母吴晗和袁震夫妇都已经去世，家里只有一个正在上初中的弟弟吴彰和一个年逾70的老保姆。“文化大革命”一开始，小彦一家就从北长街一所宽大的住宅里搬到了丁家坑2号楼，住在四楼上一个两间一套的单元里。父母死后，小彦自己住一间，另一间住着吴彰和那个老保姆，吴彰和小彦都叫她康大娘。

1972年8月的一个星期日，是锯条厂的休息日。李之林在颐和园门口找到我，小彦就站在离他不远的地方。她穿一件白衬衫，个子比一般女孩子稍高，皮肤微黑，眉目之间，

有点儿像印度或是巴基斯坦那一带的人。她身边是她的弟弟吴彰，一个又瘦又小的男孩子。我们爬山，游泳，划船。小彦坐在船尾，用脚打着水，她显得活泼、开朗、大方。在她身上似乎找不到任何苦难留下的痕迹。我们玩儿了整整一天，临走，大家在谐趣园一起照了一张相。

据吴小彦回忆，在她的父母去世后，有一次和同学们一起下乡劳动。有一天，邮递员来了，给同学们带来了家信。只有她没有收到信，谁又会给她来信呢？双双（注：即吴彰）太小了，还不会写信。她只有熬着，熬着……在她妈妈的问题有了结论后，小彦决定去八宝山，取走妈妈的骨灰。

1972年11月初的一天上午，我、李之林、小彦、吴彰，一行四人，来到西郊八大处。我和李之林的书包里装着小铁锹，小彦背着一个大书包，方方正正，里面是她妈妈的骨灰，她要我们帮助她把骨灰埋掉。小彦后来回忆道：“我背着妈妈的骨灰盒走着。小时候，妈妈常常背我。现在，我长大了，能背妈妈了，背的却是妈妈的骨灰。我走着，走着，背上的骨灰盒好像越来越重，越来越重……”

我想找个僻静的角落。但是走到半山腰，小彦看到一块大石头上刻着一个斗大的“佛”字，就再也不肯往前走了，一定要把骨灰埋在石头跟前。我们4个人轮流用两把掏炉灰的小铲子挖着，土很硬，里面至少有一半大大小小的石头，所以进展很慢。

在不时有游人路过的地方，做这样一项工作，我有些不自在。不过在挖土出了一身汗之后，对于那些好奇的目光也就不大介意了。接近完工的时候，我手里的铲子碰在一块坚硬的石头上，折断了，手上划了个口子。小彦用她的手绢给我包扎了一下。手绢是淡粉色的，上面还印着白兔子什么的。最后，我们总算挖成了一个一尺见方、半尺多深的小坑。

小彦要我和李之林下山去等他们。我们向下走，到了看不见那块石头的地方就停了下来。这时候，上面隐隐约约传来低语和哭泣声——那是小彦和吴彰在向他们的妈妈告别。

## 九、吴小彦之死

据吴彰回忆，1973年的时候，性格刚烈的小彦，为父母的冤死向有关部门讨要说法，发生了激烈的冲突，被以“扰乱社会治安”罪关了起来，不久又被送到了精神病院。

1975年秋天，小彦被北京市公安局拘留，在看守所遭受非人折磨，精神病再次加重。在被监禁的日子，她被摧残成了另一个人，经常说一些“疯话”，比如她总是说：“爸爸没有死，我又在报纸上看到他了”。让外人听了都为之心酸流泪。

在医院的强烈要求下，小彦被暂时释放回家养病。那一天，是1976年9月23日，正是吴彰的18岁生日，小彦将他叫到跟前，说：“我替爸妈把你拉扯长大，今天你18岁，

你终于成年，我可以去见爸妈了”。他以为姐姐又在说疯话，没有在意，谁知当天夜里，姐姐就服毒自尽了。

在“文革”结束的前夕，小彦终究还是没有熬过黎明前最后的黑暗。这一下，一家人只剩下了吴彰。幸好他已经 18 岁了，可以独立照顾自己。他去工地当建筑工，去工厂当工人，靠着辛勤的劳动养活自己。与此同时，他没有忘记学习，终于熬到了“动乱”的结束；熬到了父母平反，被恢复名誉，熬到了上大学的机会。

80 年代中期，吴彰决定去美国留学，在美国，他勤工俭学，刷盘子、做零工，终于拿到了理工科硕士学位，从此在美国安定了下来，并加入了美国国籍。我和吴彰失联了有四十年，一直到 2023 年才重新通过微信联系上，原来他和我一样也在美国。

## 十、从初一直接考取研究生

到了 1978 年的时候，突然传来一个巨好无比的消息，就是邓小平副总理向全国发表重要讲话，要重启高等大学的招生制度。而且不论出身和学历，所有人都可以报名。

1978 年 1 月 10 日，教育部发出《关于高等学校 1978 年研究生招生工作安排意见》，决定将 1977、1978 两年招收研究生合并进行，统称为 1978 届研究生。与高考不同，恢复研究生招生还彻底改变了招生规则，由不公开不统一招生

改为与高考一样，向社会公开统一招生；开创了中国同等学力考研制度，没有大学本科学历的考生，可以用同等学力名义报考，为自学成才者提供读研途径，报考年龄放宽到40岁。

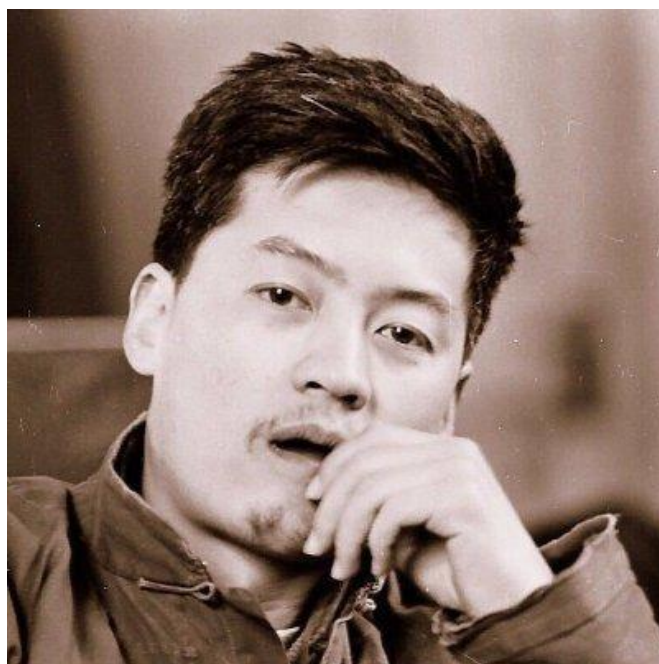
这个消息传出来后，全国的学生都沸腾了，像我们这一代被“文革”耽误了的老初中、老高中，甚至老大学生都激动得不行，终于可以正式念书了。我当时兴冲冲地找到招生办，人家一问我情况就说：小薛，你初中一年级都没读完，只有小学学历，有理数无理数都搞不清楚，你数理化都是0分你怎么考？我一听心里就凉了一截，我说那老师有什么高招？他说，你唯一的办法就是想办法免考数理化，就专门考文科，文科要免考唯一的招就是考研究生。我初一没读完就辍学，让我直接去考研究生，当时差点气歪了。后来辗转反侧想了一宿，我说豁出去了，大不了老子请三个月假，专门来准备考这个玩意儿，考得成就考得，考不上就拉倒。

我当时分析了竞争对手是谁？首先是大学生，第二是高中生，还有结了婚的社会人士，其中就有非常想回北京的，这一类的人想回北京的心特别迫切，所以当时竞争特别激烈。于是，我心想一定得想一个招，不然很难竞争过他们。那时候，我忽然想起了孙臆赛马的故事，就是用我的中马跑别人的下马，我的上马跑别人的中马，我的下马跟上马拼。

当时分析了一下我的专长，之前我喜欢看两种书，一种

是中文书，一种是外文书，也就是说喜欢文科，外文也会一点，我的中文一定是比学英文的人强，我的英文比学中文的人强。同时我从小读了很多历史书。一同报考的人中，懂中国的未必懂外国，懂外国的未必懂中国，两者都懂的未必懂历史。当时我还找了一个专业是传统的老大学不教的专业，因为中外关系以前是不教的，所以我报考了中国社会科学院历史研究所，中外关系史专业。那时候学这个是冷门，所以没什么竞争对手。

当时有一门考试的科目是世界历史，为了备考，我把世界历史上所有重大事件和重要人物的简介都按照年代顺序，足足誊写了三百多张卡片。那年我蒙上了，当然了全国招考过程中我也出了一身大汗，连着考了三四天考得天昏地暗的。我唯一的弱项是政治不行，只考了43分，我始终弄不清楚为什么政治书上是四个坚持，不是五个坚持，也不是三个坚持。当时临时抱佛脚，我还专门找过中国社科院哲学所副所长邢贲思请教，找了社会科学院的政治所朋友帮我补课，要不然遇到这种题就只有放弃，政治不及格，其他的都还凑合，英语考了99分，世界史、中国史把手指头都写酥了。



准备考研期间摄于北京（1978年冬）

不久，就传来了好消息，说我是以本专业全国第一名的成绩荣升状元。1979年9月，我直接被中国社会科学院历史研究所录取了，师从秦汉交通史专家孙毓棠、马雍老师。这年，我26岁。

中国社会科学院研究生院研究生卡片

姓名: 孙毓棠 性别: 男 籍贯: 四川 出生年月: 1953年11月18日

家庭出身: 革命 本人成份: 学生 政治面目: 群众 入学年月: 1979年9月

家庭通讯处: 山东平度 民族: 汉 是否华侨: 否

最后学历: 1968年毕业于二十一卷中初高中 专业(毕业年限):

最后工作岗位及职务: 文物出版社编辑 入学前工资: 38元

所属专业: 中外历史 导师姓名: 孙毓棠 马雍 会何种外语: 英语

曾担任过何种教学工作或进行过何种科学研究(说明起止时间及提出或发表过什么论文或报告) 曾翻译发表过若干英文文章、小说。

入学考试成绩		
初	考试科目	成绩
	政治	
	外语	
	基础课	
	专业课	
复	口 试	
试	笔 试	

本人的中国社会科学院研究生院研究生卡片（1979年）

本人从初一直接考取研究生的故事很快传遍了京城。我父亲那时候是全国政协常委会副秘书长，去人民大会堂开会的时候，碰到了老朋友也是老领导周恩来总理的夫人，全国政协主席邓颖超。一进门邓阿姨就说，薛大哥祝贺你儿子考上状元了，满朝文武几百个官员站起来就给我爹鼓掌。我爹乐坏了，回家一高兴就把他 299 块钱月薪中给我分了我 1/3，拿了 100 块钱奖励我。

当时我春风得意，逢人便嘚瑟，“总理才挣 399 块，哥们儿拿了四分之一国务院总理的俸禄。”当时买一只北京烤鸭才花 5 块钱，我花了 10 块钱，把所有的狐朋狗友都喊来吃了一顿烤鸭，搞了一顿奶油蛋糕，从此之后就昂首阔步进入了社会科学院历史研究所的课堂。

## 十一、全奖赴加州伯克利

当时，中外关系史的资料几乎大半都在国外，我就很想去国外看看。美国大使馆有一个学术顾问，他是美国大使馆美中交流协会的代表，曾随尼克松总统访华，也是加州伯克利大学东方语言系的系主任，中文名字叫简慕善。他不仅懂中文，能讲一口标准的北京普通话，还懂韩国话，是专门研究中国唐代时期高句丽历史的专家。

他在北京的美国大使馆做学术顾问期间，正好听说了有

一个在内蒙古没水没电的小青年考上了研究生了，对我能够在兵荒马乱的时期取得如此成绩非常欣赏。于是，他就打听有没有机会跟我见个面。当时我翻了好几本书，跟他说点英文交流也不成问题，他的中文说得很溜就像个老北京一样，是跟台湾人学的。所以我们俩一见如故，聊得很好。他问我，为什么你学习成绩这么好，要学中外关系史不到美国来学？我说，你还不知道我一个月赚的工资才 38 块钱人民币，我怎么可能去美国读书，掏得起你们加州伯克利大学的学费？

当时加州大学有 7 个分校，现在可能有 9 个分校了，都是统一的校长。我问他有没有去美国的路子，当时，他就当着我的面给他们加州大学的校长罗伯特·黑门写了一封前所未有的推荐信。他在推荐信里说，查尔斯·薛先生是中国“文化大革命”这一代人中的“出类拔萃之辈”（当时有一本书叫做 best brightest，叫做出类拔萃之辈，他说我是 one of the best and brightest）说。他说我有志于研究中外关系史，如果因为纯粹经济上的原因不能来美国，将是“本校永久的遗憾”。罗伯特·黑门看见他这封信之后，一高兴就大笔一挥就给我批了 3 万美金一年的全额奖学金。1980 年当年，美国人均收入仅为 10091 美元。

就这样，1980 年 5 月 21 日，我远渡重洋来到了加州伯克利大学报到，赴该校东亚系继续攻读中外关系史硕士学位。1980-1981 年度，中国留美学生总数仅为 2770 人。我是当时

改革开放后，中国第一批出国留学。

1980年，也是中国改革开放史上标志性的一年。这一年，深圳特区正式建立，中关村诞生，在美国里根总统当选。这一年，诗人海子在《一代人》里写下了“黑夜给了我黑色的眼睛，而我却用它来寻找光明”的诗句。

当时，我神采飞扬地对同伴们说，我蛮子就是要天上的月亮，也能摘得下来。

## 十二、父亲去世

“文革”的时候，父亲薛子正患有严重的糖尿病，由于在狱中不给吃药，给他的身体埋下了隐患。出国前，我一直给父亲陪床，父亲的病情也得到了稳定。

但出乎意料的是，刚出国不到2个月，突然大洋彼岸传来了噩耗。1980年7月3日，父亲薛子正便突发心肌梗死去世了，直到他逝世的当天上午，他还关心北京市的城市建设规划，积极提出书面建议。“子欲养而亲不待”，由于事发突然，无法回国见父亲最后一面，这也成了我一生的遗憾。

在我的印象中，父亲给我的是这种能够让我自由生长的零压力氛围，相信我的本质，不去干涉我的决定，做得不对会点拨，做得好的自然也会奖励。如果说父亲对我有哪些具体的影响，有两条几乎改变了我的一生。一是出国读书，二是远离政治。我父亲在1925年的时候，有幸去了苏联，去

了若干年，在伏龙芝军事学院毕业，我认为一生中他出国对他一生的成长起了巨大的作用。后来他做了北京市副市长，他是北京所有市长中唯一一个能说俄语的，那时候跟莫斯科市长的沟通，都是靠我爹。我爹还知道我就是个大嘴巴，所以在我报考研究生的时候，他跟我说你离政治那事远远的。

我父亲给我最大的影响是宽厚，一个非常宽厚的人！做了共产党七年的监狱，一句埋怨的话都没有！跟我说：儿子，如果我们这些老共产党关了我们七年，甚至把我们枪毙了，国家能好一点儿，我也就忍了。但是把我们这些老家伙都他妈关起来。最后国家没有好，这次就不值了。所以我想他这个人是一个非常宽容的人，所以说他们机关斗争过的人、打倒过他的人、反抗他揪斗过他的人，他都一笑置之，回到机关党员握手言和，因为他认为这就是人性。

我爹的这个宽厚给了我了深刻的影响！我给我儿子起的名字就是薛宽。我觉得没有比宽容更重要的，不是为了他对别人好，主要是对自个儿好，自个宽了天地宽，自己这一块就好办了！所以从自私自利的角度，儿子我叫他要宽，我的女儿叫薛容。所以你看看得出来，我爹对我的深刻的影响，就是宽容。

附：中央统战部副部长，政协常委、第一副秘书长薛子正同志追悼会在京举行

新华社北京7月16日电 中共中央统战部副部长、政协全国委员会常务委员、第一副秘书长薛子正同志，因病于1980年7月3日逝世，终年75岁。薛子正同志追悼会今天下午在北京政协礼堂举行。

叶剑英、邓小平、李先念、聂荣臻、彭真、邓颖超、胡耀邦、赵紫阳、韦国清、乌兰夫、彭冲、万里、谷牧、宋任穷、胡乔木、姚依林、廖承志、阿沛·阿旺晋美、周建人、许德珩、胡厥文、朱蕴山、史良、薄一波、沈雁冰、康克清、季方、王首道、杨静仁、张冲、庄希泉、胡子昂、荣毅仁、刘澜涛、陆定一、李维汉、胡愈之、王昆仑、班禅额尔德尼·却吉坚赞等送了花圈。政协全国委员会、中共中央组织部、中共中央统战部、国家民委、国家经委、国务院宗教局、北京市人民政府、各民主党派、全国工商联和有关部门也送了花圈。

韦国清、彭冲、谷牧、薄一波、王首道、杨静仁、胡子昂、荣毅仁、庄希泉、王昆仑、李维汉和部分在京政协常务委员、委员，有关部门负责人，各民主党派、全国工商联机关工作人员，薛子正同志生前友好500余人参加了追悼会。

追悼会由乌兰夫主持，刘澜涛致悼词。

悼词说，薛子正同志生于1905年，四川省梁平县人。早年他追求进步，1925年参加共青团，1926年参加中国共产党。1927年他曾参加上海工人武装起义。“四·一二”反

革命事变后，党派他到莫斯科东方大学、列宁格勒军政大学学习。从1930年秋至1935年秋，他历任赣东北红军第十军团长、闽北苏区特委委员、福建军区司令部副参谋长、江西军区参谋长等职。抗日战争时期，他开始在武汉八路军办事处工作，后随叶剑英同志去南岳游击训练班任教官。1940年5月到重庆八路军办事处，在中共南方局军事小组工作。1946年至1947年春，在北平军调处执行部任处长、参谋长。1948年任晋察冀军区军政大学办公室主任。全国解放后历任北京市人民政府秘书长、副市长，国家经委副主任，中共中央统战部副部长兼秘书长等职。

悼词说，薛子正同志从青年时代起投身革命，在半个多世纪的斗争中，他对党忠诚，斗争坚决，不畏艰险，努力工作。他的一生，是革命的战斗的一生。早在革命战争年代，他在苏区长期坚持武装斗争，经历了严重的战争考验。在斗争尖锐、环境险恶的重庆，他英勇果敢，立场鲜明，积极贯彻执行党的抗日民族统一战线方针政策，在争取一部分国民党军队和地方势力工作中做出了一定成绩。在北平军调处执行部时期，他积极协助叶剑英同志揭露美蒋反动派的内战阴谋，争取团结爱国民主人士，进行了不懈的斗争，得到了周恩来、叶剑英同志的表扬。全国解放后在北京市工作时期，他努力学习管理城市的经验，把心血倾注在城市的改造和建设方面。直到他逝世的当天上午，他还关心北京市的城市建

设规划，积极提出书面建议。在中央统战部工作期间，他认真贯彻执行党的统战政策，工作积极负责，任劳任怨，为巩固和发展我国统一战线作出了自己的努力。

悼词说，薛子正同志对林彪、“四人帮”、康生一伙对老干部的政治诬陷和迫害，极为愤懑，坚贞不屈，进行了坚决的抵制和斗争。薛子正同志是我们党的老党员、老干部，他把毕生的精力献给了中国人民的解放事业和伟大的共产主义事业。他对党对人民无限忠诚的优良品质，勤奋工作、任劳任怨的革命精神，一生为革命献身的形象，将永远留在我们的记忆中。

### 十三、偶遇孙正义拿到第一桶金

1980年5月21日，我兴冲冲地跑到加州伯克利大学的国际所去拿奖学金。校方却告知我一个很不幸的消息：你是我们看到的共产党中国的来的第一个学生，太幸运了，但是我非常不幸地通知你，按照学校制度，您的奖学金是8月31日才能拿的，9月1日才正式开学。我之前在国内工作过这么多年，工资满打满算只能换500多美元，买了机票就剩下50块钱，也只能够维持个三两天了。

我问学校这事可咋整，刚才那两个女员工拿了一张当地的小报，报纸后边全是招聘启事，有餐馆的，有扫地的，有教中文的。我一看，正好碰见一个工作，在聘请懂汉语拼音

的翻译，可以挣到钱。我当时乐翻天了，我说汉语拼音这事只有咱大陆人会，台湾人都搞不定，咱们搞得定真好。

我马上就回头冲到家里，把我翻译那几本书全都拎在兜里，拿了一大包，大步流星地跑到招聘地点应聘。一敲门，到了二楼出来一高一矮两个人。先出来当一个小矮个，他用不流利的英文介绍自己，他说“My name is Masa”。然后，出来了一个高个子，自称是他公司的副手，名字叫陆宏亮。他一口台湾腔当中文跟我说，这位是孙正义先生，我是陆宏亮，我们公司正在寻找来自中国大陆的能够干翻译的人。陆宏亮在十几年后和我一起创立了 UT 斯达康公司，成为 UT 三剑客之一。

说着，我就把翻译的书递上去了，当时他看到我第一是伯克利的研究生，第二是中国社科院的研究生，第三还有真正的翻译译作。他们也毫不犹豫，当即就给我开了 7 美金一个小时当薪酬，我就开始给他们打工了。那时，与我一起为孙正义工作的，还有一个正在伯克利读书的戏剧博士，叫赖声川，后来成了台湾金马奖得主，国际著名导演。

之前，陆宏亮在加州大学伯克利分校附近的一家冰淇淋店担任夜班经理。有天晚上，孙正义到这家店里，要求店员在提供冰淇淋时要按照他的要求多放奶昔，否则就不付钱。在这件事情解决之后，这两位拥有相似文化背景（都能讲日语）的人士很快成了朋友。此后，陆宏亮也成为了孙正义的

第一个创业项目的合作伙伴。

当时，孙正义是伯克利大学的本科生，而我是研究生。他想发明了一种电子翻译机，你只要说一句话，全世界 32 种语言都能翻译出来。他先找了加州伯克利大学计算机系主任，说他有一个好主意，就是你说一句话，比如哪儿是公共厕所，这个机器就能翻译出几十种不同的语言。他问这个系主任能否在技术上解决这个问题，对方说可以解决。孙正义说，好吧，你要能解决我就给你 30 万美元，把这个专利买过来。之后他拿着这个主意跑遍了日本各大电子企业，最终 100 万美元卖给了夏普，给了那教授 30 万美元。

我跟孙正义交上了朋友之后，后来他回到日本，用电子翻译机赚得第一桶金成立了他的软件银行，然后慢慢地公司上市了，后面投资了阿里巴巴等企业，36 年时间创造出 4000 亿美元财富，成为日本首富。

孙正义是我人生第一个贵人，这个祖籍福建的日本人，骨子里流淌着闽南人冒险家的血液。孙正义野心极大，永远做最大的事，是一个极为猖狂的家伙，也是我见过的最聪明的人。我认为孙正义最强之处是学习能力。他是中国人后裔，祖父从朝鲜半岛移居到日本，韩国人在日本备受歧视，他在韩国生活，很早被父母送到美国读书，为了改变自己的命运，孙正义极其热衷于学习，1981 年成立软银集团，顾名思义是软件银行，成功说服微软等几十家软件公司合作。他完全是

一个疯子，看到软件市场需求，抓住机会迅速崛起，每年参加拉斯维加斯 CES 展览，猛砸 1 亿美元展示全球最大计算机，一方面最短时间内发现新兴软件公司，另一方面作投资展示。

1996 年 3 月，孙正义注资 1 亿美元拿下雅虎 33% 的股份，雅虎成功进军日本，上线雅虎电子商务网站，第一年就获利，85% 日本的网友曾造访此站。7 月，雅虎用户以惊人速度增长，正是因为孙正义找到爆品，雅虎才成为日本互联网的代名词。

#### 十四、奔向纽约

一个暑假的时间，我挣了他们 7000 美金的工资，相当于当时一个普通美国人一年的收入，一下子解决了所有财政的问题，还给家里买了一个日立牌的大电视，给运回去了。

从孙正义那里挣得的这 7000 美金带给了我巨大的冲击和巨大的幸福感。我想到了父亲，一个行政七级干部，算是共产党的一个大官了吧，可买不了一辆汽车，那时候只有毛主席、部长们才有汽车。我的母亲，和刘少奇夫人王光美一样是一个十三级干部，天天骑自行车上班。

此后的人生，只有两次金钱确实带给了我巨大的幸福感，还有一次是 UT 斯达康上市成为亿万富翁的时候。我花 2000 美元给自个买了一辆白颜色的二手汽车，是美国汽车公司（American Motors Corporation）生产的，这家公司现在已经不复存在了。那年夏天，我学会了开车，我好不得意，

开始指哪开哪。



我和我的第一辆车（1980年）

在伯克利求学期间，我看到了和中国不同的另外一种生活。上课的时候，学生把脚丫子放在课桌上，教师穿着拖鞋、穿着大背心，在这里，我感受到的是一种百无禁忌。不久，我改换了自己中外关系史的专业，开始修读中美现代经济关系史。和其他中国留学生不同的是，那时没有人看 Money 这类专业的财经杂志，我却啃得津津有味。我还追看当时最火爆的一部美剧——《豪门恩怨》，《豪门恩怨》的男主角是位奸诈狡猾石油大亨，扮演者是美国影视明星约翰·福赛思（John Forsythe）。我对这个男主角非常痴迷，开始模仿他的行为举止，甚至不断练习福赛思的不同笑法。

我并没有读完伯克利的课程，因为在离毕业还有一年的时候，我的一份工作申请被接受了，在德国蒂森（Thyssen）钢铁公司下属的一家贸易公司做中美贸易，这是我在美国的第一份正式公司，年薪 3.5 万美金。我当即卖掉汽车，放弃学位，头也不回就冲到了纽约，来到自由女神像下。

当时我再三考虑，考博士需要七八年时间，以后即便做了教授，起薪也才两万五美元年薪，而我当时工作第一年就已经有了 3.5 万美元收入。投入产出一对比，我觉得还不如去打工，直到今天，我的正式学历仍然是小学毕业。对方惊讶于我就职的速度。“我心说，早来早拿一个月钱呢，一天 100 美子（北京俗语，即美元）啊。”

## 十五、美国炒房成为百万富翁

1983 年的时候，当时我所在的公司将向中国出口 50 万吨尿素，按中方要求，尿素不能像在美国一样散装，而在美国进行包装，成本每吨将增加 20 美元。我当即给公司提了个建议，可以利用中国低廉的人工成本，在广州湛江投资 50 万美元建一个包装厂，把货物散装运送再包装，仅这一项一年就能为公司节约 1000 多万美元。第二年，我开始涉足对华石油贸易，通过低买高卖，公司获益颇丰。“Buy low and sell high”，这几乎是所有生意的诀窍。20 多年后，我依然遵循着这一原则，只是货物变成了公司。



我在纽约自由女神像前（1982年）

蒂森公司为了奖励我，给我提供了 7000 美元 20 年无息贷款。正是这 7000 美元，我最初的商业生涯，从炒房开始了。

那时候，我就开始发现当地的人都是玩房地产，所有的华人我问他们怎么发家致富，他们都说，我们就是挣点钱就买房，挣点钱就买房。我在纽约的时候，正好碰见了纽约房地产市场高杠杆的时代，我发现里面大有商机，于是我就开始在纽约开始买小公寓。

1984 年，我用公司奖励的 7000 美金，花 4000 美元首付 5% 买了 1 套房子，2 个月前一倒手就赚了 1000 美元。那时

候正巧赶上了好行情，我尝到甜头后，又在纽约公园大道西街买了两套，仅仅半个月就赚了12万美元。一年之后，1985年的时候，我用存下的十几万美元以一套5000美元的首付价格购买了50套房子。

公司的财务总监闻讯后对我说，“我们合伙吧。”财务总监有50万的银行信用额度，于是我负责找房源，财务总监负责资金周转。我们在纽约陆陆续续那一年多买了30多套房子，一年后，倒手后我们两个人各自赚了100万美元。财务总监立即辞职回到德国，我不久也辞掉了工作，开始全程炒房。

“低买高卖”成了我炒房的不二法则。继纽约之后，我又把目光转向了美国西部的西雅图。那时候，我听说西雅图有一个公司叫微软，还有波音公司都特别好，那个时候又有一个公司叫任天堂也在美国这个地方。这个城市是美国西部地区最有潜力的，由于当时美国硅谷的房子都已经很贵了，旧金山的房价是西雅图的4倍，而西雅图一下子显示出它是价值洼地。

西雅图尽管降雨稍微多一点，但是风和日丽，风景非常漂亮，有时候1年有9个月都能看到雪山。我在西雅图待了一年多，在那又炒了100多套房。事实验证了我的想法，西雅图的房产第一年升值30%，第二年40%，顺利实现了70%的资产增值，一时赚得盆满钵满。慢慢地，我就学会了房地

产这个行业。

## 十六、买下普尔庄园

80年代末，当纽约房价大跌时我又回来大批收购，当时有媒体这样写道：“好消息是 Charles Xue 出价了，坏消息是他的出价比较低。”我可能也是中国历史上第一个职业炒房人。80年代开始，我在美国一共炒了 700 多套房子。

在 20 世纪 80 年代末 90 年代初的时候，我已经成为在纽约的华人首富。在纽约期间，去歌剧院看歌剧是我闲暇时候的消遣，经常和朋友们一起去看。我曾与世界七大歌后之首的传奇歌星惠特尼·休斯敦比邻而居。还买下了标准普尔创始人普尔的故居——占地三四十亩的山顶庄园，有一百多间房，方圆百里只有树，火鸡、松鼠、鹿随处可见，可以看到山下的 3 个湖。



我买下的普尔故居

在纽约，我遇到了前妻胡安。她 1956 年出生于北京，

后来成了知名的华语电影女导演、编剧。胡安在北京长大，“文革”后入北京第二外国语学院 77 届英文系，两年后自费远走美国留学，是“文革”后最早一批赴美学生。从最底层的小工做起，摸爬滚打，一路干到跨国公司副总裁。1987 年，她偶然在一个画展上认识了正在筹备《边走边唱》的陈凯歌，一番狂热的交流后，开始进入电影行业。1990 年，她辞去工作，做了两年的环球旅行，然后 1992 年开始在纽约攻读电影，并自编自导个人首部电影《山河旧话》。2000 年执导的电影《西洋镜》上映，获得第 20 届中国电影金鸡奖最佳合拍故事片奖、最佳导演奖提名、第 37 届台湾电影金马奖-最佳跨媒介改编剧本奖、第 13 届东京国际电影节主竞赛单元最佳影片提名等。2005 年执导电影《美人依旧》上映后息影。2020 年 12 月 4 日复出，执导电影《五彩缤纷》。

## 十七、创立 Unitech Telecom

1991 年的时候，我偶然遇到了一个名叫王祖光的年轻人。王祖光当时是从伊利诺伊州立大学毕业的一位天才，仅用了两年半的时间就完成了大学和研究生学业，之后进入了著名的贝尔实验室担任高级研究员。

有一天，我误打误撞接到了王祖光主动打来的联系电话。他在电话里告诉我，听说我是在纽约炒房的中国留学生，已经拥有了超过 700 套房产。他称赞我在房地产领域的

成功，并说在我们中国留学生中，都为我感到自豪。然后，他在电话里提出一个更大的计划，问我想不想再更上一层楼，做一个中国版的 AT&T（美国电话电报公司），希望我能带领他一同创办全球最大的电话电报公司。

这个提议起初让我感到不敢相信。我说，“怎么可能？”“我想都没想过。”想都没想过。对方却很坚定地告诉我，“有可能，给我买张机票，我们谈谈”。

当时，王祖光在中国大陆与浙江电信器材一厂合资创办了一家名为浙江宇通的公司，因为经营欠佳，希望我能够买下它。尽管我对王祖光所说的是一无所知，但是我还是不愿错过机会。于是，我为王购买了机票，让他来西雅图一晤。

过来美国之后的王祖光滔滔不绝地讲了许多，我却依然云里雾里的。于是，我打了一个电话给孙正义的副手陆宏亮。那时候，孙正义已经把在伯克利的公司卖给了他，陆又最终把它卖给了京瓷。在我看来，最重要的不是陆宏亮手头资金充裕，关键的是他懂行。很快，我和王祖光、陆宏亮三人相约，在我西雅图的家里举行了会议。

西雅图会唔后，我们从新泽西飞往北京，考察了中国的电信市场。令人惊喜的是，当时中国的电话用户市场潜力非常大。在 1991 年，中国的固定电话仅普及了不到 5% 的家庭，城市地区需要等待 6 至 9 个月才能安装一台电话，还需要通过走后门途径申请，并支付不等额的费用（5000 至 9000 元

人民币不等），移动电话的拥有率更是仅有 1%。我认为这是一个巨大的商机，本地回路（Local loop）业务在当时是一个蓝海行业，几乎每个人都能在这个行业中获得成功。

中国潜力巨大的电话用户市场让陆宏亮和我决定一起买下王祖光的公司。我们返回美国后，在新泽西的一家西班牙餐馆吃完饭，当即决定，直接用餐巾纸写下来每个人都出资 25 万美元。当时我们是三个诸葛亮，一个臭皮匠都没有，连一个小兵也没，就直接创立了一家名为 Unitech Telecom 的新公司。新公司成立后，我只投资不介入运营，陆宏亮担任董事会主席兼 CEO，而王祖光则担任了 CTO 和中国区的 CEO。



陆宏亮、我和王祖光-UT 三剑客

当时，我们在浙江杭州上马了一家电信设备厂，生产数字环路设备（一种不用建分局就能将信号传到更远地方的电

信设备)。几乎和我们同时，同是留美归来的吴鹰、薛村禾也在北京昆仑饭店一间窄小的办公室里，做着自己的业务——给国际大电信设备供应商做代理，将电信设备卖给通信行业的客户，公司名字叫 Starcom。

## 十八、UT 斯达康的诞生与上市

UT 从数字本地环路业务开始，发展自身的有线（固话）解决方案。UT 一度拥有中国数字本地环路市场中的最大份额，但我们认为，中国用户真正想要的是更快的电话通信。所以对我们来说，我们需要打造一个无线解决方案。

1994 年，黄晓庆加入了 Unitech Telecom。在黄晓庆的撮合下，1995 年 10 月 6 日我们与吴鹰、薛村禾的公司合并，各占 50% 股份。我们公司叫 Unitech，他们的公司叫做斯达康，于是我们的公司更名为“UT 斯达康国际通信有限公司”，即 UT 斯达康，名字是从 Unitech 和 Starcom 中各取部分“品牌元素”而构成。两家合并后，我担任董事会副主席，吴鹰担任 CEO，陆宏亮担任总裁。

按照美国方式，新公司应该根据双方的利润来合并的，但 Unitech 和 Starcom 却没有遵循这种方式。Unitech 当时虽然还没有盈利，但却拥有一家不小的电信设备厂，人多势众，资金也更为雄厚。所以，两家公司没有细分，按照 50% 对 50% 的比例分享公司股权。

1995年，在2家公司合并13天后，我、陆宏亮、吴鹰、薛村禾、黄晓庆一起去日本见孙正义。这时候，孙正义已经成为日本软银集团总裁。我们让吴鹰用30分钟时间给孙正义做了一个演讲。按照孙正义的投资逻辑，他对固定电话这类缺乏创新的产品并没有太大的兴趣，不过最后我提到一句“一人买一部，就是12亿部”，孙正义一下子来了精神，马上决定投3000万美元。尽管当时我们的营收或许仅仅只有1000万美元，孙正义给了我们充分的信任。孙正义听完演讲后，对我们这个20人小团队的“电信+中国”概念很感兴趣，就投资了3000万美元，占了30%股份，成为我们公司的董事长，5年后孙正义的这笔投资增值到了100倍。



孙正义（右方握手人）同意投资UT斯达康，左方握手人是陆宏亮

UT 斯达康是孙正义在中国投资的第一个项目，为公司带来了巨额资本。有了这三千万美元的资金，我们的销售额迅速超过了 1000 万美元，随后达到了 2000 万美元。在我们销售额达到 2000 万的时候，孙正义又把我们叫到日本，再次出资 1.3 亿美元购买了公司 20% 的股份，在我们公司的股权提升到了 50%，这些投资为我们公司的迅速发展打下了坚实的基础。到 UT 斯达康 2000 年 3 月上市前，孙正义一共给 UT 斯达康投了 1.6 亿美元，这比当时软银其他 26 家公司投资额的总额还要多。

1996 年，时任浙江余杭市邮电局局长的徐福新，去日考察时偶然发现了 PHS 技术（小灵通）的可用性，产生了回国搞小灵通的想法。当时的徐接触过多家国际通信巨头，力图合作开发，奈何对方均以小灵通技术落后为由，拒绝合作，其中华为、爱立信对此曾认真做过专项研究，但最终还是放弃了。正是这些通信巨头们的集体缺席，我们才得以买断该技术并强势推广。

1998 年，在国际巨头纷纷不看好的情形下，我们斥资数千万发展小灵通业务，并最终一炮打响。2000 年 3 月，我们公司成功上市了，成为中国第一个在纳斯达克上市的中国民企，市值超过 100 亿美金，市值最高，利润最丰厚。与当时的新浪、网易、搜狐等公司相比，我们公司的销售额和利润都表现更为出色。在当时，他们的销售额和利润都少得可怜，

只是概念性，是当时最早的中国概念股。最早的中国互联网公司全是 copy 的，这 3 家全是复制的雅虎杨致远的模式。我们不仅是中国的第一批电信设备公司，还是最成功的一家，我们那一年的利润是这 3 家公司加起来销售额的 10 倍公司市值曾一度超过 90 亿美元。留美学生曾身处硅谷，能有效地借鉴国际金融资本运作经验，使公司迅速成长，这也是 UT 斯达康能快速崛起的重要原因之一。



UT斯达康美国上市合影，2000年3月

这家公司我只投资不介入运营，公司成功上市后除了孙正义，从中收获最大、回报最多的就是我。2001年，在 UT 斯达康上市一年后，我当时那点小小的股份，25 万美元的投资直接套现变成了 1.25 亿美元的财富，相当于当时的 9.6 亿人民币。我从公司辞职后，抛售 UT 斯达康的股票，结束美

国的地产生意，专注于中国国内的投资机会。我逐渐开始了天使投资，成为中国最早的天使投资人，此后陆续投资了近100家公司。

## 十九、和孙正义一起投资马云

我是最早的第一批，跟着孙正义一起参与投资了阿里巴巴的投资人。当时孙正义这边没有什么中国人，机构也没有，所以UT斯达康跟孙正义一起成立了SBCVC（软银中国风险投资基金）。

有一天我跟陆宏亮说，我们的公司现在已经越来越大，但我也不太感兴趣了。我想去创办点别的东西，你能说服孙正义创建一个中国风险基金让我们在中国投资么？陆宏亮说，当然可以。之后陆宏亮说服了孙正义，他同意了，然后给了我们9000万美元，我们也提供了1000万美元，这个1亿美元规模的基金就从此成立了。

这家公司是由我们双方共同创立，由UT斯达康的共同创始人薛村禾先生来主持的，早期的时候，有很多事情都是我们在一起做的。

1998年时候，我就和马云相识了，曾经我和雅虎杨致远去北京故宫的时候，马云也陪同我们一起并且开车。在1998年第二届世界计算机博览会演讲前后，马云曾陪伴杨致远游览长城。这也是比杨致远年长四岁的他和杨致远多年亦师亦

友关系的开始。

马云是 2000 年的时候，在我们 UT 斯达康董事会上被吴鹰介绍给孙正义的。当时，孙正义持有 UT 斯达康 51% 的股份。我们在 UT 斯达康开完董事会，孙正义有点时间见见创业者，那次来了五六个人，马云就是其中的一个。



马云与孙正义

马云介绍说，阿里巴巴共有 7 个人，他想做电商生意，把全中国所有的商品和农产品卖到全世界。他也是唯一能用英文跟孙正义对话的人，其他的几位都是说中文，需要翻译。我认为孙正义没有投资其他人，并不是那些人的公司和项目不好，就是因为他不会英文，没有办法跟孙正义的直接沟通，所以没有成功拿到孙的投资。

马云会英文，做过英语老师，口语很流利。年轻的时候，

他就经常在西湖边上跟老外忽悠，还捞到了一个澳大利亚的老夫妇，把他拉到澳大利亚玩了一圈。这些经历都增加了他的眼界，增加了他英文能力，更重要的是增强了他的自信心。

马云在会上表现得很好，尽管他说的这件事虚无缥缈，因为那时候阿里巴巴还没基本上啥都没有。就是一份 6 张 A4 纸的商业计划书，加上他老婆一共才 7 个员工的 1 家公司，1 分钱都不赚。

孙正义很看好马云，要给 3000 万美元。当时马云坚持不要 3000 万美元，只要 2000 万美元，而且必须让孙正义加入董事会。这个软银基金是 UT 斯达康占 10%，孙占 90%的。我们出了 200 万美元，孙出了 1800 万美元，我们是阿里巴巴最早的股东。

后来孙正义又追加了投资，他把自己的股份增加到了百分之三十几。当时，马云打电话邀请孙正义来杭州游西湖。马云在西湖租下一艘船，孙正义答应帮马云融资，并拉来好几个日本大公司，船上岸时融到 5000 万美元。没过多久金融危机爆发，最危险时刻说服雅虎 10 亿美元投资阿里巴巴，而且把雅虎中国免费送给阿里巴巴，这在阿里巴巴历史上具有里程碑意义。总体而言，孙正义对阿里巴巴有两大贡献：一是投资人没钱时凑 5000 万美元，二是没有资源时给阿里输入大量资源，包括雅虎。

2014 年，阿里上市，作为当时美股最大的 IPO，持股超

过 30% 的软银成为最终的赢家。孙正义的财富净值涨至 166 亿美元。这一年，孙正义跻身日本首富。

回顾当年，我是反对给马云投钱的，不是因为网传的他长相，而是因为他的价钱太贵。见到马云，我的第一印象是太火星，狮子大开口，我认为马云忽悠能力很强。孙正义接受这个价钱，我认为太贵，他这公司才 7 个人，1 分钱都不赚，值 1 亿美金，我们出 2000 万占 20%，天底下哪有这么贵的东西。在最开始的时候，他们一直在烧钱，我不得不去经常找他们说节制一点。

今天我面对马云当时拿出来商业计划书，仍然不会投资。当年要做一个 B2B，今天他们也没有做出来，他玩的事是给中国所有的屌丝找了一个卖假货不交税的招，能赚钱，屌丝们满足了最基本的需求，中国穷人遍天下，不想交税又没有招，在家里搞一个 PC，直接就卖了，这个满足需求了。第二，所有屌丝谁也不相信谁，所以搞了一个支付宝，这就两件事发了大财了。我觉得他满足了社会深层次的需求，但是他当时给我们商业计划书没有这么写。马云给的做 B2B 商业计划书并不具有很好的前景，淘宝和支付宝这两件真正成就马云的关键产品只是当年的那份重心在 B2B 的商业计划书上的附带，即便是现在，当时提到的 B2B 业务到今天都没做出来。

我认为马云是一个情商极高的人，会英文、会忽悠，有

胸怀，识人、判断事能力强悍，即使自己不懂技术。而孙正义，我最服的不是他简单的投资，更重要的是他一直都持有没卖，一直到上市很久以后才开始卖，我觉得他对生意的长远的价值看得非常清楚，这是他了不起的本事。还有一个更著名的投资者是南非报业集团（Naspers），他们当年买了IDG资本和李嘉诚儿子李泽楷占有的40%的腾讯股份，他们当时花仟瓜俩枣买过来之后一直捏到现在，现在已经价值千亿美元的市值。我觉得这是个很大的道理，不仅是什么时候投，更重要的时候能坚持不卖，这个是最了不起的人。

到今天，孙正义和南非报业都还是阿里巴巴和腾讯最大的股东，对我来说也是一个非常大的教训。尽管我们当时也投资了马云，但是我们在第一批有机会套现赚几百倍的时候，我们就跑了，机会主义了。没有长期主义也是要检讨的地方。

## 二十、8848：价值十亿美金的教训

8848的寓意，是地球的最高点珠穆朗玛峰的高度，也曾经是中国的电子商务之巅。在中国电子商务发展的历史长河中，8848无疑留下了浓墨重彩的一笔，它曾被誉为“中国电子商务的领头羊”。

1999年1月，王峻涛创建8848网站。该网站自1999年1月从四个人、约16万人民币起步，迅速发展成为中国

电子商务的标志性企业。当年5月，8848电子商务网站正式对外发布，这也是中国第一个电子商务网站。1999年底，8848网上超市开通送货业务的城市达到了450个，外界将其称为中国覆盖城市最多的零售企业。2000年初，8848的B2C业务一个月的销售额突破了千万大关，销售的商品也扩大到16大类、数万种。1999年11月，Intel公司总裁贝瑞特访华，称8848是“中国电子商务领头羊”；2000年1月，8848被中国互联网大赛评为中国优秀网站工业与商业类第一名；2000年2月，美国《时代周刊》称8848网站是“中国最热门的电子商务站点”；2000年7月，8848被《福布斯》杂志列入中国前十大网站。2001年，CNNIC的调查显示，8848是中国工业和商业类网站被用户访问最多的网站。至2001年，8848公司先后融资约6000万美元。



中国第一个电子商务网站——8848，成立于 1999 年 5 月  
18 日

1999 年，当时中国最大的两个投资方，孙正义的软银和熊晓鸽的 IDG 从来没有联手投资过，我把这两个人拉过来一起投资了 8848。我不仅拉来自己的好朋友趋势科技的张明正、拉来了孙正义最成功的投资项目雅虎的 CEO 杨致远当股东，还成功说服孙正义一起入局。同时，我还带来了一个叫谭智的新 CEO，是当时微软中国负责渠道销售的副总。当年 8 月，成立才 3 个月的 8848 就收到了 IDG 林栋梁、软银孙正义、雅虎杨致远和我的 100 万美元的联合投资。



时任 8848 网站 CEO 的王峻涛（中）

2000年初，8848 谋上市，自然要迎合资本市场的需要。由此便宣布进行业务转型，做他们并不擅长的 B2B 业务。对应地，王峻涛主动提出把 B2C 业务分拆出来，成立一家叫 my8848 的公司。于是也就出现了两个 8848 的故事。耐人寻味的是，最开始的几个发起方都对此听之任之。这是因为 8848 已经有多轮投资进出，最早的投资者都套现走人。2002 年年底，经个别股东提议，8848 电商数据开始由休眠而进入清盘程序，即将账上所剩的 2000 万美元按照股权比例分割。于是 57 个股东陆陆续续拿走了各自的资金，IDG 则拥有了 8848 的域名和商标的所有权。按照 IDG 的股份比例，他们也分得了 300 万美金，比他们最初投入的 200 万美金相比，这笔投资也并不算一败涂地。

2009 年 3 月 25 日，王峻涛在博客中透露，8848 域名已遭别人抢注，目前该域名直接指向淘宝网。随着 8848 最有价值的域名的沦落，8848 归于尘埃。最鼎盛的时候，8848 有 57 个股东，董事会里有 11 席之多，最多的时候 8848 账上有 6000 万美金（已经相当于很多公司的首日 IPO 所融的资）之多。但这样的一个理念超前、现金多多的公司，最终损失了 10 亿美金，沦落成一地鸡毛，这不能不让人一声叹息。

8848，也是我投资生涯中最大的一次失败。我曾经担任这家中国电商鼻祖的董事长。我失败在于对 8848 坚持得不

够久。如果当年我们的 8848 上市了，现在就跟新浪、网易、搜狐没什么区别。因为如果我们手中能有几亿美元，就能度过互联网的冬天，然后就会碰到当年很火爆的短信业务。我和谭智都是 UT 斯达康出来的，干的就是电信这行。我们要是做短信，能力会比别人强得多，但是我们哪儿能想得到有这个事儿。

我认为，股权过于分散造成了 8848 在关键的时候没有能挺住最终倒闭，当时大家的股权过于分散，又正好是整个互联网泡沫崩溃的时候，没有人的股权比例超过 10%，导致在企业最关键的时候没人能站出来控制局面。我们当时持有 8848 网 51% 的股权，连邦软件总共持有 49% 的股权，且是 8848 网的母公司。它们想的就是怎么套现，而我们想的就是怎样把企业做强做大。

后来经过一系列融资，最后大家手里的股权过于分散，导致无人在关键时候对企业未来的发展走向进行决策，最终尘归尘，土归土。所以每个企业的领导者在关键时候采取的态度和他对公司的关注和奉献是极为重要的。

## 二十一、投资蔡文胜 265 网站

265 网站，在那个年代，曾经是中国最成功的互联网上网导航服务拥有者及运营机构之一。说到网址导航，可能

90 后没什么感觉。因为现在是移动互联网的时代。但在中国刚开始普及互联网的时候，大家打开浏览器，面对白茫茫的一片，根本连输入网址都不会。想找点有意思的内容来看，都不知道去哪儿找。所以有一个综合所有品类的网址导航网站，就类似黄页一样，把各行各业分门别类，让刚上网的小白只要记住这个网站，就可以到达任何想去的地方。

第一次关注到网址导航，还是 2000 年的时候，当时鼎晖投资合伙人王功权曾带我去看过周鸿祎，那时周的“3721”中文网址输入创建不久。我那时不懂这一块就没有投，觉得“什么叫不管三七二十一啊”。直到 2003 年，雅虎以 1.2 亿美元收购了 3721，我才觉得自己瞎了狗眼。

认识蔡文胜，是一次很偶然的機會。2003 年，我跟中国最著名的收藏家马未都上厦门看古董的时候碰见了，去了他租的那个小屋里。当时，他模仿 hao123 做了一个叫 265 的上网导航网站。他是很有意思的一个年轻人，初中没毕业就辍学了，普通话也说不好。他也是脑筋极为聪明的一个人，他最大的能力是非常清楚地知道草根群众的需求。当时，我们选他，因为他是中国最大的站长。

他是很有意思的一个年轻人，初中没毕业就辍学了，普通话也说不好。他也是脑筋极为聪明的一个人，他最大的能力是非常清楚地知道草根群众的需求。当时蔡文胜创业不久，他说 90% 的中国网民都不知道如何用中文拼写雅虎，只有他

的 265.com 和 hao123 可以，网址导航全球范围内没有先例，两大导航占据 70% 以上市场份额。我们选他，因为他是中国最大的站长。



我和蔡文胜

蔡文胜在 1999 年开启域名生意，抢得十多万互联网域名，现在总估值超过 1 亿美元，其拥有域名跨足各行各业。大家熟知的土豆网 tudou.com，爱奇艺 qiyi.com，新浪微博 weibo.com，汽车类的比如神州租车的 zuche.com，汽车网 qiche.com，网上车市 cheshi.com，什么 jijin.com 基金，huangjin.com 黄金，zuanshi.com 钻石等等都被他注册了，还有 chuzhou.com, jingdezhen.com 也全是他的。还有创新工场的 chuangxin.com，完美时空的 wanmei.com，暴风影音的 baofeng.com，优化大师的 youhua.com，后来

他也被广大站长尊称为个人网站教父。

他是脑筋极为聪明的一个人，最大的优点是了解草根群众的需求，从简单模式着手，并在这个基础上思考一些利于价值获取的点子。他做 265 的时候，很多从美国回来的“海归”不理解，说这有什么用，上网用你这个干吗？他说，其实当初中国大量的互联网用户具有“三低”特征：低学历、低年龄、低收入，让这些人在键盘上敲雅虎是敲不出来的，也敲不出 Google。

当我到厦门见蔡文胜，我觉得这个小伙子了不起，他的办公室还没有讲台这么大，坐了 30 多个人。我说你准备在厦门做一个小池塘的大鱼，还是跟我回趟北京，没准在中池塘做条大鱼？然后我给他找了 CEO，给他拉到北京来，慢慢做大了。

2004 年，我和 IDG 资本共同投资了蔡文胜的 265 上网导航网站，投资了 200 万美元，占 20% 股份。半年后，又帮他拿到了 Google 融资的 500 万美元。发展一段时间后，我和蔡文胜做了一个非常后悔的决定，以 2000 万美元卖给谷歌。2007 年，作为 Google 中国负责人的李开复收购了 265 上网导航。值得一提的是，265 是 Google 在中国的第二个投资，第一个是百度。我们当时犯了愚蠢的错误，太早卖给谷歌了，这个公司留到今天早就是几十亿美金的市值。



蔡文胜在 265.com

蔡文胜是少有强烈学习欲望的人，为了学习互联网知识，他连续几天几夜上网搜索资料，平均每天只睡 3 到 5 个小时。只要他想了解某个行业，他会把从 A 到 Z 的所有行业网站玩一遍，并且完全由自己搞定。当时联想一个域名 FM365.com 马上过期，联想当时也放弃了互联网。为了比别人早 0.001 秒抢先登记，他专门飞到洛杉矶租一台服务器，最后成功抢注域名。

他是一个情商很高的人，也是个不断提高自己的人。2005—2007 年，他连续举办三届中国互联网站长大会，从此被广大站长称为个人网站教父。2007 年后，蔡文胜开始进行网络投资，先后投资数十个优秀网站，成为中国著名的天使投资人，和我一起发起了中国天使会。他投资的姚劲波的 58

同城、冯鑫的暴风影音、飞鱼科技都上市了，有些投资项目泡汤，有些赚得盆满钵满。到了移动互联网时代，他又做了美图秀秀，拥有 4 亿用户。最让我佩服的一点是他在学习时知道自己是互联网时代的小小弄潮儿，即时势造英雄，而不是英雄造时势。

2016 年 12 月 15 日，美图公司在香港主板挂牌上市，发行价 8.5 港元，轰动一时，成为当时港交所近十年来规模最大的科技企业 IPO，同时美图成为继腾讯之后，在香港上市的最大互联网企业。

## 二十二、投资李想泡泡网

我想说一个我认为是个非常天才的创业家，他的名字叫李想，今天你们大家都知道他是理想汽车的创始人，也是当年汽车之家创始人。

当时，李想高中刚刚毕业，还没考上大学，他在石家庄二中毕业，他的父母是离异的，他父母都是大学毕业，父亲是剧团的导演，母亲是学校老师，家庭条件还算不错。李想初中时期就对电脑特别感兴趣，酷爱所有跟电脑有关的东西，高二的时候，父母就出资 8000 元给李想买回了一台电脑。李想的业余时间就全扑在研究电脑硬件上面，一开始尝试投稿给 IT 杂志和报纸，没想到他的稿件很受欢迎，稿费一涨再涨。

1999 年前后，刚步入高三的李想跟父母提出辍学，不参加高考了，想要创业。当时，他跟他爸说，我最近跟 Double click 做了很多互联网上的联网分析，我一年挣了 10 万元钱，挣得比我大学毕业的工资都多，所以你让我在自己玩一年好，你再让我多玩一年，我要这事做不成，我再回来念大学，他爸挺开明的，就让他出来做了。李想自此开始了他的全职创业生涯。



李想和樊铮

当时，李想找了个岁数比他大的人，叫樊铮的小伙子两个人一起合作，学着自己做网站，就慢慢地搬到北京来，创立了“显卡之家”。樊铮也是也是后来汽车之家联合创始人之一。后来，在第三个合伙人邵震的提议下，“显卡之家”改名叫 pop 网（泡泡网）。到了 2005 年，泡泡网的收入已经有近 2000 万了，利润也有差不多 1000 万，李想是公司大股东，按照估值来算，他的身价已经过亿了。我见他的时候泡泡已经是做得不错了，当时我就投了给他投了这 100

万美金，买了他 20%的股份。

## 二十三、投资李想汽车之家

2004 年起，李想就已经发现公司发展遇到瓶颈了。2003 年，太平洋电脑开设太平洋汽车子网站，这让李想触动很大。2004 年下半年，李想想从 IT 行业出圈，当时规划了三个方向：旅游、房地产和汽车。但是当年房地产圈子里有搜房网，全国已经有 1000 多名员工了。做旅游的携程网也有好几千名员工。所以他想来想去，觉得也只有做汽车网站还有些机会。李想和几个合伙人都是车迷，一说做汽车网站大家都来了兴趣。并且，当年汽车网站很多编辑实际上都是从 IT 网站跳槽过去的，在 IT 网站的人看来，后来的汽车网站都是模仿的 IT 网站架构模式，而李想当年的显卡之家和泡泡网积累着充分的人才储备和技术资源，所以转型做一家汽车网站非常容易。

2004 年下半年，开始筹备汽车网站，2005 年 6 月正式上线，这就是我们都知道的“汽车之家”。只用了短短一年时间，就从上百家汽车网站中脱颖而出，排进了全国前 5。在 2006 年，汽车之家论坛首次超越爱卡，成为国内用户数最大的汽车社区。2007 年，李想的汽车之家以坐着火箭的速度在往前发展，公司越做越大。李想的优势是年轻，有冲劲；但是劣势也是年轻，没有管理经验，他想引入更强大的

合作伙伴，于是找到了我。



汽车之家CEO李想

我投资李想，起因是 IDG。IDG 和我合作颇多，在投资李想前，共同投资了蔡文胜的 265 网站。当年很多人并不看好汽车之家，360 的周鸿祎，当时他还在 IDG 任合伙人，他心直口快，语不惊人死不休，当着李想面直言道，你花了吃奶的劲才把泡泡网做到第三名。你现在想短期内把汽车之家做成中国第一，这事儿说给谁听谁都不信。



需求。他本人没上过大学，同时热衷于汽车，是以一个外行人来做汽车网站，而看汽车网站的 99%是外行；第二，新浪、网易、搜狐周六、周日全休息，而汽车之家可以继续上班，因为每个看车的人都是周六、周日才有时间，他一定看每天最新的价钱，最新的信息。

我当场表示，要投 100 万美元，恰巧泡泡的 N 个老股东想转让 12%的股份，要价 100 万美元，我觉得 OK，但希望要 15%，谈不拢，李想和樊铮又自掏腰包凑了 3%（李想 2%，樊铮 1%）送给我。

## 二十四、秦致加盟汽车之家

直到 2007 年，汽车之家也才 20 来号人，全年收入不到 200 万。但是如今，汽车之家已是全世界最大的独立汽车网站。

2007 年，我向李想推荐了一个人，名叫秦致。秦致与李想的背景有着天壤之别，李想高中辍学，秦致中学毕业于著名的北京四中（陈景润、李敖、陈凯歌、北岛、高晓松），之后考入清华大学，然后在爱荷华大学、哈佛商学院等名校深造，毕业后在 IBM、北方电信、麦肯锡等跨国公司工作。2006 年，秦致回国后入职的公司是蔡文胜的 265，做 COO（首席运营官）。

2008 年 5 月，谷歌中国与另一家美国基金共同出资

1000 万美金收购 265 网站。秦致作为高管，也成功套现走人。接下来，他可以有两个选择，一是转型做投资人；二是继续跟着蔡文胜去其他公司当高管。但在秦致眼里，蔡文胜只是个投机客，跟着他可以赚钱，但是没有成就感。秦致想要去一家屌丝公司，从头开始创业，做真正属于自己的事业。

于是，秦致对“下家”定了三点要求：一、方向要对，做事要靠谱；二、利益要有保障，股权或期权要满足自己预期；三、在套现之前，要有体面的薪水。



李想和秦致

当我听到秦致提出这三点要求的时候，哈哈大笑。我说，现在就有一个这样的公司适合你，改天我把那小子叫来跟你聊聊。没过几天，我就把秦致和李想约到了一起。李想来之前听我介绍了秦致的背景，心里一万个不相信，这样的人会

来咱们公司？但是碍于我面子，还是硬着头皮去了。

一见面，李想就跟秦致说，我干的是三流的事，做的是三流的公司。谁知秦致回答，一流的事轮不到我，二流的事我不想干，所以我只能干三流的事。李想一听，觉得这哥们挺接地气，不像其他海归回来之后有股子傲气。接下来就是聊正事，首先汽车网站的方向不用讨论，双方都认可；其次是体面的薪水也没有问题；最后就是期权问题，据说秦致当时开出的条件让汽车之家董事会觉得是天方夜谭。最后，是李想拿自己的股权补给秦致，才最终敲定了这件事。

2007年7月，秦致正式加入汽车之家，成为第38号员工，秦致进入公司后担任的职位更是让人大跌眼镜，竟然是总裁。也就是说李想让出了汽车之家总裁的位置，自己退到了副总裁的职位上。秦致进入汽车之家后，渐渐地发现这是一个很好的网站，但是缺乏推广。而他曾经工作过的265网站，是全中国最懂推广，最懂流量入口的公司。于是，他就提出以流量作为（推广）渠道的想法。汽车之家的内容本来就优于同类网站，再进行这一波推广后，一下子流量暴增，一路直冲全国第一的位置。2007年8月，秦致宣布汽车之家成立独立的营销中心，到了2008年，营收达到790万，比前一年翻了3倍多。网站流量也在2008年2月突破了2000万。多年后，李想认为我对他最大的帮助，除了投资，就是为他引进了两个人才：来自普华永道的CFO，来自麦肯

锡的 CEO。

## 二十五、阻止董事会逼宫

在 2006 年下半年，连续两年盈利过千万的泡泡网开始筹备国内 A 股上市，结果 2008 年上市失败。2008 年，当时汽车之家已经羽翼渐丰，在汽车网站里排名前列，但当年遇上了全球性金融危机，导致公司的回款十分困难，甚至濒临倒闭，李想见了很多人，但都没能拉来资金，于是我帮他拉来了澳洲电讯，汽车之家被澳洲电讯（Telstra）收购，也正是这次收购，使得澳洲电讯意外入股了汽车之家。

李想作为泡泡网的 CEO，上市失败他要负首要责任。他的一个重要合伙人邵震本想通过上市套现走人，被迫收购是无奈之举，这让邵震和李想的关系进一步紧张起来。于是，邵震想拉拢小股东一起投票，借机将李想踢出公司，最后是我在董事会上怒斥股东，关键时刻阻止了李想“被出局”。

当时，董事会如期召开，李想一脸郁闷地坐在会议室，他知道这场董事会的结局已定，从今天起，他即将失去对这两家公司的控制权。看着对面邵震脸上按捺不住的笑意，他终于明白了一句古话：兄弟之间可以同患难，却不能同富贵。在足够大的利益面前，人心总是会变的。

参会人员陆续落座，当会议正准备开始的时候，我走进了会议室。我看到会议室烟雾缭绕，眉头一皱，走到抽烟者

面前大声呵斥道，给我把烟给掐了。抽烟的是一位小股东，他不认识我，当即反问，你谁啊？言语中有几分你算老几的不屑。我当即答道，老夫薛蛮子。

会议照常进行，我一言不发，很快议题就到了罢免李想、樊铮、秦致一千人等的时刻。我当即发言：你们知道吗，你们这是在谋反啊！一语既出，全场默然。我当时乘势反击，追问到底是谁的主意。几位小股东未战先怯，争先表示不是自己的主意，战火很快烧到邵震这里。邵震虽然见形势不妙，但还是表达了完整的意思，即自己更多是对汽车之家当时的情况很不满意，建议对班子进行调整以更好地发展。我当时的强势表现和邵震的临时服软最后让这场汽车之家的逼宫事件烟消云散。

## 二十六、汽车之家上市

为了解决融资问题，当时我给李想介绍了澳洲电讯，澳洲电讯当时中国区的首席代表是童家威，童家威是中国第一代电商网站美商网的 CEO，我也是美商网的早期投资人。澳洲电讯提出要控股，李想很犹豫，但最后还是答应了，澳洲电讯当时已经投资控股了搜房网，但搜房网业务基本没有受澳洲电讯啥影响，反而得到长足进步。这让李想对澳洲电讯印象很好，重要的是，李想完成了对自己的说服，他觉得他

的目标是要赢，放弃大股东卖身给澳洲电讯的决定一能帮其解决老股东的套现需求，让整个团队上下一心，二又能让汽车之家有更多的资源赢得未来的竞争。

2008年，澳洲电讯并购了李想的泡泡网和汽车之家。汽车之家也拿到了澳洲电讯7600万美元的投资，李想瞬间拥有了数亿元现金。不过当时的条件下，李想的管理团队被迫让出了55%的股份，失去了公司的控股权。当时，李想也开始尝试做天使投资。我告诫他说，拿到钱的一年半内可以买房买车但不要做投资，因为自己经历过那样的时刻，退出UT斯达康后有些忘乎所以，很多投资有去无回。

此后，汽车之家进入了快速发展期，并在2013年成功上市，到2015年时，汽车之家的市值已经有50亿美元。前几年，我们把汽车之家的股份卖了65亿美金卖给了平安保险。汽车之家上市的时候，李想当时的持股在4%左右，已经是小股东的他，同时燃起了造车梦，就决定从汽车之家出来，开启第三次创业了，创办了理想汽车。

2023年7月30日晚，理想汽车（LI）在北京顺义交付中心举行纳斯达克上市仪式。理想汽车成为蔚来之后，第二家在美上市的中国造车新势力。理想汽车市值仅次于比亚迪，成为中国市值第二高的车企，李想成为河北首富。

李想是我见过的情商最高的年轻创业者。在获得财富上的成功后，无论是待人接物的态度，还是他的性格，几乎毫

无变化。他一路上摸爬滚打，尽管是个草根，但是非常精益求精，非常善于学习，善于接受意见，善于改进，不断地提高自己认知。他和其他的草根投资者、创业者完全不一样，把自己不断地改进到更高的认知上。人永远只能赚不了认知以外的钱，认知以外的钱就算你凭运气得到了，最后凭你低下的智商早早地赔回去，这就是人生的规律，你们同意吗？

## 二十七、和孩子回到北京

在我 48 岁的那年（2001 年），我有了第一个孩子。男孩，取名薛宽。两年后，我的女儿也诞生了，取名薛容。我的一双儿女名字取义宽容，我对他们的期望就是学会宽容。我觉得宽容和快乐比别的什么都重要，不要给孩子太多期望，那都是压力。

我带孩子，是当孙子一样养的。父亲曾经给予我的零压力式的教育方式，也被我用在了孩子的身上。家庭里几乎所有的话题和人际往来，都是开放式的，孩子不只是孩子，还是可以平等沟通的朋友。

2008 年，儿子 6 岁、女儿 4 岁，我决定举家搬回北京生活，在朝阳公园对面买下一套 30 层的顶层宅子。我喜欢坐在窗外的阳台上拍照。在那个阳台上，能看到北京东四环熙熙攘攘的车流。我有很多华人朋友、合伙人的孩子，在美国

出生长大，中文都不太好，长大以后都埋怨自己的父母为什么不好好教自己中文。我不想让他们将来抱怨我，所以在小学之前让他们到中国生活，中文对他们来说始终还是非常重要的。但是大学教育一定会让他们去美国。这也是截至目前，我为这一双儿女做的最大的决定。



2011年在朝阳公园家中阳台

我很乐于在家里乐乐呵呵地看着儿子和女儿弹钢琴，与家里的小狗玩耍。周末的早晨，儿子宽宽会跑下楼去与院里的小伙伴一起吃早餐，女儿容容则披散着柔软的长发，窝在沙发上捧着少女系的漫画书读得津津有味。我从不避讳在儿女面前接待朋友、访客和记者，我的家通常就是他的会客厅，一双儿女从学校返回时，往往能在这里看到我与各种人聊天。

耳濡目染下，他们对我的故事耳熟能详。

儿子上初中的时候，就已经开始和我讨论关于投资的问题了。他虽然不太懂，但已经开始会用这种方式引起我的注意。一旦他想要与我交谈，他通常会以“我有一个创业的点子”或“我要获得一笔投资了”作为开场。我觉得这就是耳濡目染的一种变化，暂时还不想过度强化。他们爱干啥干啥，现在都是小孩子的想法。18岁以后去国外读书，再自己选择。我觉得父母最可怕的就是把自己未尽的愿望强加给孩子。我这个职业也没什么传承的压力，他喜欢就可以做，喜欢别的就做别的。

上初中的时候，儿子薛宽已经是名年轻的基督徒，他会在周末去为人义务演出，他擅长弹琴，没有考级的打算，可以通过弹琴宣泄情绪。课余时间儿子练习击剑，对于女儿的一些要求，我会更谨慎地对待，比如女儿嚷嚷着要学骑马，我会专制一些，因为还太小，出于安全考虑暂时不同意。

我已经在尽力做一名“零压力老爸”，但时代不同了，如果真要在当下实现孩子们的“零压力”，自己就必须变得“有压力”。2012年冬天，我被北京连日的雾霾天愁坏了，为了让孩子们能有一个相对健康的环境，决定放弃在CBD中心的住所，举家搬到了空气相对较好的郊区，在相对偏远的顺义区买了一栋别墅。



我和孩子们，2011年出席某活动

由于自己在微博上的活跃而越来越为人所知，我也越来越担心孩子们受到骚扰，所以，我和妻子从不在微博和媒体上公布孩子们的照片。我不希望我的孩子在学校里受到骚扰和没有必要的麻烦。当然，作为父亲，我与其他父亲没有任何不一样，去参加女儿的家长会，老师夸我女儿性格好，善于和人交往，有好奇心，积极举手发言，越来越自信。我这当爹的听了很爽。

这些都是我可以左右的，学校的一些规矩才是让我觉得头疼。薛宽和薛容曾经就读的是一所在文艺演出后会用大喇叭宣布“让领导先走”的学校，这个太不好了。后来，我费

了不少劲把一双孩子从芳草地学校转到了顺义国际学校就读。儿女就读于国际学校后，上学放学都搭乘班车。我对儿子说：“你爷爷就没等到见你。咱们快一点，28岁生老大，38岁生老二，48岁生老三！”

## 二十八、投资方三文雪球财经

“人生就像滚雪球，最重要的是发现很湿的雪和很长的坡。”在雪球财经的网站上，方三文引用一段沃伦·巴菲特的话，讲述了雪球财经这一命名的渊源。方三文的雪球，创办于2010年，旗下拥有手机炒股应用“雪球”及网站“雪球”，并提供蛋卷基金、雪盈证券、雪球私募等投资领域的辅助服务。

2010年4月，方三文辞去网易副总编辑，创立类似“股吧”的财经投资论坛i美股。一年多时间，他一边慢慢摸索，一边积累了大批优质用户。当时也是中概股赴美上市的鼎盛时期，当年在美国两板上市的中概股达四十多家。新成立的雪球财经凭着“好运气”赚足了风头，一时间得到了投资机构的关注。

我是雪球财经成立初期的第一个天使投资人。最初方三文是跟IDG谈，是IDG的合伙人张震把我介绍给了方三文认识的。后来IDG没有投，我却投了。方三文第一次来我家的

时候两手空空，既没有产品，也没有商业计划书。他后来自己打趣地回忆道，好像是去吹牛。我告诉他：“你还需要再，磨练磨练。”过了一段时间，网站上线的时候，我正好路过雪球财经，就上楼了。看了下公司和产品，在听完方三文 20 分钟对以后发展的规划后，我就抛下一句话，“行，那我投点”，果断投资了 50 万美元。

大致可以如此推断，IDG 之所以没有投，是当时方三文还给不出清晰的盈利模式，毕竟，作为投资机构而言，不仅要看到项目商业模式的可扩充性，更希望明白被投资项目的清晰盈利模式。投资不是做慈善，一定要见到盈利。而对于我来说，我的初心是投资对象是人，也就是方三文。



方三文，原网易副总编辑，雪球财经创始人及 CEO

方三文是一个福建三线城市的小伙子，上北大学了中文，人非常执着、认真，在网易干过若干年，同时他在不懂英文

的情况下作为一个网易的高管，有了网易的期权，因此关注了美股，知道中国有 50 多个在美国上市的中概股，所有这些员工都有这个需求，他本人就是用户，他完全知道一个不懂英文的人要关心自己的期权，怎么套现怎么做，这个需求是他有切肤之痛，所以他了解这个。第二，价钱便宜。150 万占 10%，豁出去，当时没人投他，我们就蒙一把，蒙成了。

在 i 美股资讯网站上线后，雪球财经继而推出名为“雪球”的投资者社交网络，方三文所要做的，就是打造一个拥有 1000 万用户的股票投资交流平台。主业是陪聊，副业是陪赌，遵循着这个自我定位，方三文耕耘的雪球财经，员工不过百来人，几乎不打广告。主业是陪聊，副业是陪赌，遵循着这个自我定位，方三文耕耘的雪球财经，员工不过百来人，几乎不打广告。雪球凭借高黏性的投资交流社区牢牢抓住了高质量用户入口，通过金融科技提升交易体验和效率，并且将交流与交易有机结合在一起，收效显著。

在我投资后不到一年，红杉资本的沈南鹏于 2011 年 6 月，向雪球财经注资 2000 万元。几个月后，雪球财经加紧了另一产品投资交流网络平台——覆盖 A 股和港股的投资交流社交平台雪球的开发，平台于 2011 年 11 月上线。现在，雪球又推出了雪球 iPhone、Android 客户端，已有几十万的注册用户，日均活跃用户 20 万。2018 年的时候，雪球财经的市值达 1.2 亿美元。随着雪球财经的发展，这笔投资被证

明“十分划算”。

## 二十九、注册新浪微博

2009年8月，新浪微博上线了。微博是微型博客（MicroBlog）的简称，相较于博客而言具有更强的实时性、互动性，鼓励短小精悍的文字表达。很快，新浪微博成为中国最大的“舆论发源地”。

2009年中国微博用户800万，2010年达1.25亿，并以每月10%以上的速度快速增长。2011年12月底，中国有5.131亿网民，其中有2.499亿是微博用户，微博也在这个时期变成了中国的公知聚集地。2017年3月，微博超越推特，成为全球用户规模最大的独立社交媒体平台。

说起微型博客，2009年8月份诞生的新浪微博并不是最早的，也称不上是最著名的。事实上，美国的Twitter在2007年的时候就已经较为成熟，而且获得了各种奖项。Twitter的成功令国内一些创业者看到了希望，仿照Twitter的中文网站不断出现，最终，最接近Twitter的饭否脱颖而出。

2007年5月，以校内网起家，如今将美团做得如日中天的王兴创建了中国第一家带有微博色彩的饭否网，2009年上半年，饭否的用户数已经突破百万。然而脚步太快，意外更快。2009年下半年，为了应对政府有关部门对网络言论的监

管，饭否大量删帖、限制敏感关键字、暂停搜索，各域名无法解析，所有服务器被关闭，中国大陆饭否同类迷你博客网站叽歪和嘀咕也被关闭。新浪微博抓住这个时机推出，成功取代了之前的同行产品。

我最开始关注到新浪微博，是受到蔡文胜的影响。蔡文胜被认为是“中国最早发现草根微博价值的人”。2010年世界杯期间，蔡以猜世界杯4强送iPhone手机的活动在微博引起轰动，通过这一活动蔡获得了数十万粉丝。

2010年的时候，蔡文胜已是微博上最大的草根牛博操控者之一。包括当时新浪微博草根榜第一名，尹光旭的“冷笑话精选”，也是他投资的。“当时，冷笑话精选”等草根牛博的运营者都潜伏在厦门软件园蔡文胜的办公大楼里，他拥有的账号至少控制了1/8新浪微博用户，旗下的账号至少拥有2000万粉丝。

有一天蔡文胜就找我，他说薛老师，微博这个东西就是专门为你设计的，你嬉笑怒骂皆成文章，知识这么丰富，能有那么多可说的，大家一定要喜欢你，结果他就不断地拉着我做这玩意儿。

后来，在译言网创始人陈昊芝的指导下，我正式注册开通了新浪微博账号。2010年9月8日，我发出了第一条新浪微博：“我不太习惯输入中文，如果有什么信息可以给我留言、评论”。这条微博仅被转发了80次。由于“薛蛮子”

被人抢注，那时我的微博账号叫“老蛮子”。

我的朋友，微软中国的董事长张亚勤第一时间在上面留言：“真是 Charles 啊，加关注了”。当时，网民对我的认识还停留在我是 UT 斯达康创始人之一，曾担任中国电子商务网 8848 董事长、中华学习网董事长等职务。由于我长期定居美国，很少见诸中国媒体，尽管有商界朋友的推荐，这一时期“老蛮子”的微博，关注度不温不火。一直到 2011 年除夕前，我的微博大概只有十几万的粉丝数量。

开通微博后，我打破了自己不见媒体保持低调的原则。当年 UT 斯达康声势煊赫，却也没人听说过薛蛮子，原因是我从不见国内媒体，但西方媒体可以见。因为我要在美国买卖股票，要在美国银行借钱。当时在中国没有融钱的机会，钱都是洋人给的。在中国出名儿都是 Liability（负债），一旦出名儿，中国人的嫉妒心，中国人的是非，中国人的啰嗦，我他妈的深恶痛绝。

### 三十、投资杜子建华艺百创

当时，微博江湖第二大门派是北京的华艺百创传媒科技有限公司，他们拥有新浪草根微博前 50 名中的 15 个，掌门人是进过监狱、当过流浪歌手、搞过选美活动、号称能“一夜之间毁掉一个集团”的贵州人杜子建。

杜子建是最早一批懂得微博会形成传播链的人，最早提出来微博要经营的概念，最早提出微博可以建立个人品牌的概念，最早提出微博可以做成私人杂志的概念。后来，他也被称为“微博营销之父”。

2009年9月，杜子建收到新浪微博内测的邀请码。当时，杜正在谋划号称能覆盖全国20个赛区的“选美”大赛。玩了一个月微博后，这位曾是天涯论坛4个板块创办人的资深网友觉得微博“不得了”，开始深入研究。2个月后，杜决定不玩“选美”，改玩“围脖”。

他的选美公司有48名员工，当杜宣布调整战略方向全力织“围脖”后，12个人选择了留下来。当时杜并没有业务和客户，但他意识到，把账号养大是能赚钱的。他叫那12个员工开始养账号，所有愿意留下来玩微博的，就是玩儿，玩两三个月，照发工资。怎么玩？就是你把你的专业做出来。专业是什么呢？你把你的账号做大，比如关于健康的微博，你就专门讲健康知识。

2010年4月，杜子建收购了第一个草根微博账号：当时排名前五、拥有十几万粉丝的微博被他连人带号“一锅端”——账号买断，人进入公司工作。

2010年12月，我投资了杜子建华艺百创公司，主要原因是看中了微博草根大号的收入。当时，我和杜子建并不认识。我在贵州的时候，直接在微博上给他发了一条私信，就

一句话：把你的电话号码发给我。当时杜子建并不知道我是天使投资人。后来他说我是骗子，我要他去查百度的时候，他才知道我是薛蛮子。

我投资杜子建之前，把蓝色光标（国内第一家登陆创业板的公关公司）拉进来了，我们投一样的钱，都是 250 万人民币。蓝色光标给杜子建派 CEO、CFO 等人才，还将蓝色光标 750 多个客户的微博需求全部交由杜子建的公司完成。我只投了 45 天，这家公司就涨了 10 倍，沈南鹏和阎焱都要投。

杜子健在公司第一笔融资时只掌握不到 5 个草根大号，但是就这几家草根大号在 2010 年半年时间收入接近 70 万。之后的半年杜子建投入接近 200 万用于购买有一定知名度的草根大号。到 2011 年，华艺传媒盈利接近 800 万，其中大号转发业务起到了决定性作用。他的公司从原来几个人，发展到在全国已有 15 个办事处，总部设在北京，手下的员工有 200 人，外部兼职的员工也有 500 多人。

### 三十一、微博打拐的开端

2011 年 1 月 17 日，可能是大多数微博网友都不甚重视的日子，而正是在这一天的下午两点，中国社科院农村发展研究所的@于建嵘教授的一条微博，掀起了席卷全国，惊动世界的“打击拐卖，救助乞讨儿童”行动的序幕：

@于建嵘：真是丧尽天良！这个孩子叫杨伟鑫，今年六岁，福建泉州人，2009年被人拐骗并搞残成了街头乞丐，2010年初有网友在厦门街头发现并拍此照，现仍下落不明。收到这封求助信，我愤怒极了。请求各位关注并保护好自己孩子，家人电话 18906091815。公安部门也应有所作为！

<http://sinaurl.cn/hbeRim>

这是于教授在阅读了“便民网”上的一篇《紧急求助，孩子，妈妈找得你好辛苦》之后发表的微博。当晚，于教授在自己的微博后面发表评论：“我有这样一个想法：以后凡是看到伤残儿童（十岁以下者）在街头行乞，我们就打110，并把110出警的情况在这里公布。可否？”接着，在当晚的23点，于教授再次评论：“另外，我们选择一天，全国的网友都在这一天去拍摄街头行乞儿童的录像，全国汇总起来统一编辑成一部纪录片，然后在今年的六月一日在全国各大中城市发放录像带，如何？”

自此，一场惊动全国的轰轰烈烈的打拐救孤行动就此拉开序幕。这一发端于微博的重大网络事件在其后的发展中，所牵涉的网友之众，所牵动的部门之广，所引发的行动之多，所引起的争论之大，是全球互联网史上都罕见的。这一微博事件，对中国民生的重大影响，一定会载入中国互联网发展史的史册。

短短数月时间，仅新浪微博一家，涉及打拐救孤，救助

乞讨儿童的帖子就超过百万篇，其中的评论转发接近亿级，而以凤凰卫视记者邓飞为代表的各路“救助乞讨儿童群”（微群）就有4万到5万人。当看到一个个乞讨儿童被解救出来，无数网友流下了欣慰的泪水，并同时呼唤国家立法，救助乞儿。



新浪微博“随手拍解救乞讨儿童”页面截图

在两会温家宝总理责成民政部重视之前，这一事件在微博上所引发的“核爆效应”是所有网友始料未及的。在微博用户刚刚迈入“亿级时代”的当时，几乎所有的新浪微博网友都在围观此事，大部分网友都以各种各样的方式介入其中，

而游走在新浪微博上的各路名人更是不可回避地参与其间。邓飞、李开复、刘春、徐小平、吴鹰、熊晓鸽、李承鹏、韩红、潘石屹、任志强、姚晨、赵薇等诸多名人不分身份，不分职业、不分男女，全都尽己之力，献计献策。而将这个事件推向高潮的，正是我在微博发布的打拐檄文。

### 三十二、发布打拐檄文

2011年春节，当时我和家人正在马尔代夫度假。当孔二狗和慕容雪村将儿童乞讨的相关案例写到微博上后，我在大年三十的当晚心绪难平，一口气写下了那篇后来震撼全国的倡议书。

#关于彻底消灭全国大规模拐卖儿童强制乞讨犯罪集团的倡议书#:

我自登博以来每日都见父母亲友为拐卖儿童的求救信，近日更甚，经常每日数起。众博友反应强烈，转发如云，但成效甚微，求救之声，随时日延递而石沉大海。受害的父母，唯有终日以泪洗面，徒呼奈何。此类令人发指的滔天罪行在我国九百六十万平方公里的土地上每日发生，在十三亿人民的眼皮底下愈演愈烈。实是我中华民族的奇耻大辱，此罪行猖獗的原因有二：一是利润高，一个儿童维持生活一日数元而已，而每日乞讨所得可达数百近千元，利润之高，远超抢

劫、贩毒、卖淫。二是犯罪成本低，由于法律法规不完善，各地政府、公检法与城管部门不重视，罪犯被抓后，收容数日之后，大多遣送原籍，不了了之。因此，我提议：

一，每个人大代表、政协委员应立即提交法案，制定法规，严惩此罪。虽旷日持久，缓不济急，也应马上进行。

二，所有媒体工作者，应撰写专题报道，在各自媒体上发表，引起领导重视全民关注。

所有微博闻人、影视明星、商界达人、意见领袖都应在百忙之中转发此文、关注此事。

所有慈善机构、基金团体都应专项拨款，关注此事。

新浪、腾讯、搜狐、网易，应建立失散儿童的数据资料库，实时监控汇集各地失散儿童的举报数字，每月向全国人民通报。

中移动、中国联通、中电信，中国各大银行，中国各大保险公司，中国各大国企民企应高度重视，拨出专业款项，像抗震救灾一样，救助每一个失散儿童的家庭找回他们的儿女。

我们公民，遇到乞讨集团，不给钱，把乞讨的儿童和大人马上拍照，上传微博。看到疑似的结伙犯罪集团应立即举报。

用眼监督，用心关注，用媒体曝光，用微博揭露。

父老乡亲兄弟姐妹，设身处地，谁家丢了孩子不心痛，扪心自问，哪个孩子找不到妈妈不心焦？我们每一个人对这

样的悲剧不关心、不救助，我们还是人吗！愿明年今日此刻，此种滔天罪行不复见于我们祖国大地，我们每一个父母再也不用担惊受怕了。

大年三十语涉不吉，其情可悯。

薛蛮子给大家拜年了！

2011年2月2日

### 三十三、打拐檄文的反响

我发出呼吁后，当即在微博上产生了巨大反响，获得了蔡文胜、姚晨、冯小刚、潘石屹、赵薇、韩红等名人的积极转发，一顿饭的时间，我发现“打拐”已经成为一百多万人议论的一个话题。

倡议书发出后，公安部打拐办主任陈士渠先生随即将“最高法、最高检、公安部、司法部：限令拐卖犯罪人员投案自首”的通告再次发布于新浪微博上。

此后以@刘春为代表的媒体精英参与了进来；以@徐小平为代表的企业界投资家名人参与了进来；以@姚晨为代表的演员明星们参与了进来；以@平安北京为代表的公安系微博也都一起参与了进来；更多的网友，更多的人，更多的围观者都一起参与了进来……

尤其是凤凰记者@邓飞，他在多年的职业生涯中一直致

力于打拐救孤，更是放弃春节度假，以实际行动深入乞讨前沿，陪同丢失孩子的彭高峰奔赴深广各地，终于找到了被拐的孩子。



公安部儿童失踪信息紧急发布平台官微截图

这场由微博发起的声势浩大的“打拐救孤”行动，不仅仅引起了各地公安部门的重视，也打出实际的成功救孤案例，更重要的是，很多人大代表和政协委员（韩红、濮存昕等）都明确表示，将义无反顾地陈书“两会”，提请“两会”考虑立法，以制度制约和严刑峻法的方式，彻底根治这一社会

毒瘤。

令我始料未及的是，那一夜改变了我的一生。我从一个极度低调的天使投资人，突然变成了到处有粉丝要求拍照签名的公众人物了。打拐的薛蛮子比作为天使投资人的薛蛮子更有影响力。短短几个月，我的粉丝从10多万人变成了六十多万。

打拐宣言发布4天后，我一家人在一起吃中午饭，家人议论起救孤打拐，“我儿子破口而出：爸爸，他们要是把我拐走了，警察叔叔也救不了我，那你可怎么办啊？我答道：如果真是那样，爸就买挺机枪，见一个毙一个。小女说：那不犯了法吗？要抓你的！我说：那也顾不得许多了！”

当时，我膝下的一双儿女也还不满十岁，同为天下父母心，我看到网上那么多的求助之声顿生怜悯之心，顿感嫉恶如仇，恨透了那些拐卖儿童的王八蛋。在我看来，这个事非做不可，但我没想到会成为一个伟大的运动。

2月19日，在我58岁生日晚宴的第二天，壹基金儿童救助项目在北京正式启动，首期资金由壹基金出资20万元，我和李承鹏、于建嵘、徐小平等人出资52万元。项目创始理事包括沈南鹏、熊晓鸽、张亚勤、郑渊洁等40余人。我是基金会负责日常事务的管理委员会成员之一。

2012年5月16日，我和邓飞、华楠等人联合发起的微博打拐公益基金正式成立了。这是在中华社会救助基金会下

设的具有公募性质的公益基金。以“救助、关爱被拐儿童”为宗旨，主要开展四类公益活动：一是开展预防儿童被拐的公益活动；二是开展寻找和救助被拐儿童的公益活动；三是开展被拐儿童寻救成功后的关爱活动；四是符合本公益基金宗旨的其他公益活动。



2012年5月24日，“微博打拐公益基金启动仪式”

全国人大常委会副委员长，中华社会救助基金会理事长许嘉璐对该基金的成立做出重要批示——“打拐”事关民生、社会道德、国家形象。仍要坚持我会公正、透明的一贯作风。基金启动后，将通过各项反拐公益活动，鼓励群众举报、志愿者寻访、媒体发布信息，提高全社会对反拐打拐的关注度，增强家庭及儿童自身的反拐意识和能力。同时汇集

公安、司法、技术、志愿者网络等力量形成反拐打拐的合力，保护广大儿童免于拐卖。

### 三十四、打拐运动的影响

在我看来，这短短一年的打拐活动带给我的成就感甚至还超过了我大半生都在从事的投资事业。在此之前，大家所知的薛蛮子是一个纯粹的投资人，而微博打拐让我的身份多了更多的社会属性。

我自己知道，自己中人之资，有点儿小聪明，也有很好的机遇。很早离开父母在农村混，逮着机会有个缝儿就让我钻出来，能考大学我就考，能出国我就出国。出了国又不做学问做生意，贸易不做做地产。看到机会，能很快抓到机会。我现在不愁吃喝，一直想做一件又有意思又有益于人的事，碰到了这个机会。

我慢慢地悟到我无意中触动了十三亿中国人民最敏感最纤细最脆弱的神经。我们一个缺乏宗教信仰的民族，从来不缺少宗教情怀。孝，父父子子。代代相传。孩子是我们中国人的宗教。三十多年就把中国变成世界老二。以他们的聪明才智怎能看不透这个道理。建设和谐自救救孩子始。用不了一个奥运的钱就温暖了十三亿人心，给全社会以安全稳定感，给每个公民尊严和幸福。天下还有比这更好的投资吗？明白了这个道理，我就踏实了。

轰轰烈烈的微博打拐也引来了不少批评之声。有人认为：打拐不能变成打乞。在官方与民间救济贫困儿童的机构资源都非常有限情况下，禁止儿童乞讨等于断绝最后生路。

对此，我的心情是喜忧参半。喜的是，国人的公民意识如此高涨，政府和公安的反应如此迅速；忧的是，这次行动刚刚开始，万里长征方走一步，内部就开始互相指责，意气用事，甚至出口伤人，互相扣帽子，骂人之激烈甚于骂人贩子。

在每天都不缺热点的网络世界，我的这份打拐倡议书很快成了热点。同时，我的这一行为也让一些好友大跌眼镜，老朋友艾未未对我说：“你就是一个逐利的商人，能做这个事儿？！”被称为“商人公民”的王功权也表示惊讶：“我从来认为你丫是明哲保身的油子，不知道你会挺身而出干这个事。”

后来，李想在微博上谈起这件事时说：“前一阵老薛呼吁打拐，很多人问我，你和薛蛮子熟，他一个商人呼吁打拐有什么别的目的？我说为啥要有目的呢？老薛的两个孩子未成年，他对拐卖儿童以及乞讨儿童受到的伤害感同身受，加上微博这个特别的传播工具的出现，所以就有了打拐。我认为小事看目的，大事其实是看内心和感觉。”

这事又不赚钱还搞得极不自在，能图个啥？发布打拐檄文后，有次我去河南洛阳旅游，路上就遇到不少我的粉丝认

出了我，纷纷上前跟我打招呼：“您是薛老吗？”“给我签个名合个影吧”，这种无法拒绝的热情让我显得有些浑身不自在。我喜欢自由自在，无拘无束，没了自由就像鱼在鱼缸里一样，一点意思都没有。我没想过成名，现在不仅是在河南，在哪里都会遇到这种情况，让他觉得很不方便。

但让我欣慰的是，在我和于建嵘等人的合力推动下，打拐行动从一个完全意义上的民间行动变成了全社会的行动，政府部门也积极加入，推动了打拐运动的发展。

我粗略算了笔账，一年后河北省进行了打拐工作的总结，总共解救了 3000 多名被拐儿童，河北还并非拐卖儿童的重灾区，如果放到全国来看，这个数字或许超过六位数。可想而知，多少个家庭因为微博的帮助而重获完整、幸福的家庭。

### 三十五、免费午餐计划

2011 年 4 月，一个名为“免费午餐计划”的公益项目在中国引起了广泛的关注和讨论。“免费午餐计划”由《凤凰周刊》《三湘都市报》《黔中早报》《都市快报》、华声在线等数十家媒体，500 名媒体人联合发起的，旨在解决中国贫困山区小学生的午餐问题。

4 月 2 日，这个计划在贵州省黔西县黄溪乡沙坝小学开始试点，随后迅速扩展到其他地区。黔西县位于贵州省西北部，属毕节地区，是国家级贫困县。沙坝小学所在的花溪乡

沙坝村处于高寒山区，缺水，无法种植水稻，多种玉米和小麦。沙坝小学在一个山坳里，全校共有 169 个孩子，5 个普通老师和一个支教老师。在 169 个孩子中，只有一个胖子。60%的孩子双亲在外务工，最远的学生走路到学校要花 1 个半小时，走的是山间小路，大多数孩子中午不回家，不是吃带来的土豆苞米饭，就买点零食来吃，大多数孩子中饭什么都不吃，饿着肚子上课。

4 月 2 日晚，记者邓飞等人通过微博正式发起“免费午餐公募”，创造了在 40 小时内募款超过 16 万元的记录。这个计划在短短一个月就取得了显著的成效，从地处云贵高原的贵州，扩展到黄河中下游的河南，再到长江中下游的湖南，数千名孩子因为这个计划吃上了热乎乎的免费午餐。它不仅解决了孩子们的温饱问题，还引起了人们对贫困山区儿童营养状况的关注。项目的成功实施，展示了社会各界力量的联合，以及公众对于儿童福利问题的支持和参与。

4 月 4 日，我在微博通过公开拍卖与自己共进午餐的机会来支持“免费午餐计划”。这次慈善午餐不仅引起了社会的广泛关注，也成功地为项目筹集了资金。湖南工商联不动产商会以 10 万元人民币的价格拍下了与我共进午餐的机会，这笔款项全部捐给了“免费午餐计划”。我在现场佩戴了镶有“十万”字样的口罩，以示此次午餐的善款数额，并表达了对计划的坚定支持。除了拍卖午餐权所得的 10 万元

善款外，现场还募集了其他企业家和嘉宾的捐款，这些善款全额用于解决湖南首个“免费午餐”试点学校——新晃县洞坪乡大坪坡村小孩子们的午餐问题。

邓飞作为“免费午餐计划”的发起人之一，他的梦想是在中国其他地区复制推广这一计划，并在5年内帮助100所贫困学校长期拥有免费午餐。他通过微博等社交媒体平台，动员了社会各界的力量，包括名人、企业和普通网友，共同为这个计划贡献力量。

社会各界对这个计划的反应非常积极。除了我和邓飞，还有许多名人和企业通过各种方式参与到这个计划中来，如被誉为“高尔夫界姚明”的胡牧拍卖与自己一起打高尔夫的机会，广州荣晖投资集团有限公司董事长刘嵘通过微博转发活动捐款等。普通网友也通过“公益‘随手拍’”等活动，为计划贡献自己的力量。

营养不良是发展中国家常见的儿童疾病。在中西部地区，近年来儿童营养不良虽有改善，但问题依然突出，被学者形象地称为“营养贫困”。2011年2月27日，中国发展研究基金会在京发布农村贫困学生营养状况调研报告。报告称，参加体检的1458名10-13岁学生中，生长迟缓率近12%，低体重率达到9%。

“免费午餐计划”这项民间慈善活动，半年即成功募集千万元资金，为中西部地区77所小学的万余名小学生提供

了免费午餐。下半年，这项活动还引发了政府回应，2011年10月，国务院决定，中央每年拨款160多亿元，试点农村义务教育学生营养改善计划。不仅为贫困山区的孩子们提供了必要的营养支持，也激发了社会对于儿童福利问题的关注和行动。薛蛮子和其他社会各界人士的参与，展示了个人和集体在解决社会问题中可以发挥的巨大作用。这个计划的成功，是社会责任感和公益精神的体现，也是对中国贫困山区儿童未来的一份承诺和希望。

### 三十六、微博抗癌

2011年5月20日上午11点，我在微博上公布自己罹患癌症的消息：“我刚做完肠镜有个不太好的消息告诉大家：我得了直肠癌。希望这方面的专家能给予帮助。可以私信也可以邮件我的微博首页邮箱。我的心态很好精神矍铄！死生有命成事在天！谢谢大家！”此博被迅速转发及评论数万次，我也成为了“微博抗癌第一人”。

5月20日肠镜结果出来，医生说是肠癌中期。5分钟后，我就在微博上公布了得癌的消息。有的人得了癌症，憋在心里，尤其是有一定知名度的人，用各种方式隐居起来。我没多想，就想着只要发一条微博，能提醒更多人40岁后每年做次肠镜检查，能救一个人是一个，这微博我就没白发。后来我还马上给我那帮朋友打电话问了一圈，马未都、徐小平、

郑渊洁等，全都没做过肠镜检查。我说你们还想好好活着的话赶紧给我做肠镜去！我那些朋友那些人一辈子都没做过，一听赶紧做检查去了，都去了，我想最起码我救了他们几个人的命。

当时，我确实觉得我得这病太无辜了，冤枉！以我这样健康的生活标准，还得了这个病。其实我的生活在生意圈里算最规矩的，不抽烟、不喝酒，见谁都不喝，早睡早起作息规律。我那些朋友，抽烟、喝酒、晚上工作疯狂起来连觉都不睡。怎么老天爷就选中我呢？基本上我吃东西也挺有节制的，因为我的血糖高，所以我一直对饮食很重视，不吃甜的，每顿饭都点粗粮。之所以还会得直肠癌，主要是因为无知，自己没有概念。我自认为还算有文化且饱读诗书，爱学习、爱读书看报。可是得病后，我才知道原来40岁以后要每年做肠镜检查的呀！无知呀！得这病，全是自己的错！我现在谁也不赖，只赖我自己无知。我的病是在结肠，中期。好在我敏感，有一点点便血就赶紧上医院看去了，一检查就查出来了。

至少过去五年我每年都体检了，但是做直肠是一件很不舒服的事情，所以就不想做。很多人认为这个检查不舒服，就不做。我也做体检，但都是例行公事，差不多就行了。生病后我才第一次知道，肛检可以查出近70%的直肠癌。

得癌症后，我还是该干什么就干什么，只是步子放慢了。

另外，我基本成了素食者，不吃味精，少吃盐，每天游泳，每天锻炼身体。但我去参加了站长大会，参加了徐小平的真格基金成立大会。当然，我尽量在第二次住院前，把尽量多的时间留给家人。以前孩子下午4点就放学了，我晚上八九点还在外面。

我太太头一天哭得一塌糊涂，小孩一个7岁一个9岁，他们都不懂，不知道癌是什么东西。我发微博后，太太还说我，又不是什么光彩的事，你说它干吗？闺女年纪小，什么也不懂，打电话说，爸爸你得肠癌啦，连我的小朋友都知道你了，你真牛啊！

确诊后一周。小儿子回家跟我说：同学都说我爸爸得癌了！我和太太都惊得对不上话。他接着讲：爸你真牛！那么多人都知道你！我们才放下心来。我告诉他下周我会做个小手术，有几天不能回家陪他睡。他跑上来抱着我，紧紧地：爸爸，good luck！我说，放心，爸要等你生儿子呢！他说：

‘你爸48生你你48生我，我也要48再生！咋办？’

我道：爸爸老了恐怕等不到你48了。你爷爷就没等到见你。咱们快一点。28生老大，38生老二，48生老三，好吗？小儿子思索片刻便问：他也能叫Charles吗？当然了，你那时就是老爸了，想叫什么你说了算！经过这次谈判，他又找到了主人翁的感觉，便欢天喜地打篮球去了。

我在“微博抗癌第一天”帖子里说：“今天是我太太的

生日，为了能最后抱上孙子的历史责任和当仁不让的义务我要再坚持至少二十年。我儿九岁女儿七岁。他俩晚婚晚育还要坚持下去若干年才能看到第三代。就为了这个我得活下去。还要活得尽可能有尊严。”

随后，我又发表了系列微博，记录自己的抗癌历程，建议改变生活饮食方式，不抽烟、少喝酒、不熬夜、多运动，同时勤体检。我呼吁广大网友：“原本一个小手术可以马上割掉的良性瘤子已变成恶性肿瘤，这是一场本来完全可以避免的悲剧！劝告我们四十岁以上的公民们，无论男女都要每两年做一次直肠检查，这样可以避免直肠癌发生！女性还要做乳腺检查。求求大家了！”为了唤醒公众对健康的关注，直到我手术前一天，我还以自身经历在微博上奋力疾呼，“爱护身体健康”。



## 2011年5月20日上午11点，我在微博上公布自己罹患癌症的消息

除了美国的专家来京会诊，北京肿瘤医院院长季加孚亲自担任主治。手术后，季加孚大夫来到我的病床前，俯下身体用他的脸蛋贴住了我的脸颊。他轻轻地平稳地说道：你的初步化验报告已经出来，取出31枚淋巴结，全是良性。你是二期，没有必要放化疗了。手术完美，化验无扩散。6月17日9时，我在微博介绍最新情况，“大夫刚才来我病房。鉴定：身体各功能恢复良好。恩准老夫今天出院。”在网友的关怀鼓励下，我以乐观的心态手术治疗，并痊愈出院，不需要放疗、化疗。

当时我想，人不能抗拒死，我得把自己有限的精力发挥

在我能起作用的事情上。我找最好的大夫，医院，营养师，尽我最大的努力，财力，尽可能延长我的生命。我要积极地去争取生存的机会，而不是天天抱怨，天天喊冤，没有用。大夫就说没见过我这样淡定的，很多人被确诊癌症后精神一下子就崩溃了，病还没把他害死，自己先把自己吓死了；或者反复让医生检查，就是不相信自已得了癌症。其实我也怕死，这是动物的本性，人的天性，我只是有理性的想法，所以我能克服一些无端的恐惧。不可改变的事情我们尽量少去做，我们就把现在的时间和资源利用好就好了，就可以了。

当时，有众多网友发起了“祝福薛蛮子防治直肠癌”的微博专题讨论组，希望能引起人们对健康的重视。我的“微博抗癌”引来众多网友们的关注，大家纷纷转发、评论，探讨各种抗癌知识，医疗界的网友也积极为我的治疗支招。

网友李鲟认为，“如果没有微博，一个人得了癌症，通常来说只会被某个小圈子里的人（如自己的亲友、同事等）知道，不会有太大的影响力。但经过转发、互动，以及医疗平台的介入，一个人的癌症已经成为微博里的热门话题，并引发了关注健康、改变生活方式的思考。”



2011年5月29日，我手术前摄影

抗癌19年的深圳市癌友康复互助会会长罗淑云则认为，我的“微博抗癌”举动，迅速提升全国抗癌理念的正确传播，将引导无数癌友在治疗时少走弯路，有可能挽救无数癌友的生命。

仅新浪微博，关于“微博抗癌”的微博就多达9578条。微博公布癌症病情，是我涨粉最快的一段时间之一。经过“微博抗癌”后，关注我的粉丝增加了几十万，超过了100万人数。

### 三十七、成立中国天使会

“天使”这个名词，是新罕布什尔大学商学院教授、美

国风险投资研究所的创始人 W. Wetzel 在 1978 首先使用的。天使在美国还有个别称叫“3F”，即 Family, Friends, Fools（家人、好友、傻瓜），意思就是，要支持创业，首先要靠一群群家人、好友和傻瓜！天使投资人的声望有很高的要求，一般企业在建立之初，都会找天使，这个阶段，是创业者找天使投资人；而企业到了稳定发展期的时候，天使投资人和私募基金一般会去找创业者。一般来说，初期的风险最大，回报也最高。

2011 年 3 月，我和李开复、雷军、包凡、蔡文胜、何伯权、季琦、吕谭平、倪正东、杨向阳、徐小平、曾李青共同发起成立中国天使会。我们之所以 12 个人和大家联合起来做这个事，目的就是让天使投资作为一种投资的模式，能够形成风气。我是第一任轮值主席，天使会组成了一个投资委员会，由三人构成，雷军是主席，另外两个成员是我和徐小平。别人认为不错的项目就推荐过来，我们三个人说投，就投。

我们尊重大家的意见。比如来了一个关于旅馆的项目，季琦说不干，我们肯定听，人家是专家啊。来个教育的，徐小平说不干，谁也不会去非要干这个。来个电讯的，我说不能干。这种方式，正是美国天使投资俱乐部目前最流行的运作模式。不想看项目了，就丢下一切出去玩。我已经跟黄健翔及其他朋友约好，一起去西班牙看皇马对阵巴萨的比赛，

开完首届中国天使投资人大会，当天晚上就走。



中国天使会成员旧照

天使投资对于我个人来说，我觉得是一种生活方式，像我们头发也白了，胡子也长了，也想返老还童，跟年轻朋友聊聊天，每天排忧解难，折腾折腾，是一种生活方式，不见得是赚钱最好的方式，如果你喜欢这种生活方式，我觉得一定把所有的事做好，首先你要享受这个过程，而天使投资是我们 12 个人都非常享受的过程。

美国的天使投资做了很多很多年，所有耳熟能详的，所有美国 IT 界的这些伟大的公司，几乎每一个都接受天使投资，而且从西边的加州一直到东边的纽约，全国各地遍布着天使投资。天使投资俱乐部就是像我们这样的老头，凑三四

十个人，有人做 IT，有人做硬件，这小俱乐部一个月开个会，看三五个项目，选一个做调查的人。所以我希望这次经过我们开会以后，我们各个地区都有一个小小的天使投资的一个松散的联盟，这样可以互动。天使投资俱乐部在美国起了一个最重要的作用，就是在发现项目，然后给了原始投资，几乎每个 IT 企业都有这个过程。

当时，天使投资的概念在中国刚刚兴起。后面几年，我非常欣喜地看到，在微博、微信上看到天使投资某某的人至少有几万人，这个已经变成中国投资界一道亮丽的风景，就是早期投资得到了很多天使投资人的青睐，也专门有了大量的众筹机构，有大量的财富顾问公司，他们都给早期公司提供资金，这就是天使投资的本意。

千金易得，一将难求，天使投资是傻叉干的事儿。就算你爸是刘翔，你也要 12 个月才能走路；就算你爸是姚明，你也不可能 12 个月就能打篮球。做天使最难始终是找人，真正算得上创业者的不多，有时候是要看运气的。从 1991 年做天使投资到现在，我看到过无数创业项目因资金不足、股权分配不适、没坚持下来等原因相继死亡，而它们最大的问题在于不知道到底为什么创业，更不清楚为什么他们的创业和项目没有市场。做天使投资要用闲钱，要有闲心，输了没关系，只有冷静的心态才能赢。

### 三十八、救助白血病女孩鲁若晴

青岛女孩鲁若晴，2012年年初被确诊为急性淋巴细胞白血病。经医院治疗病情好转，并和她的哥哥干细胞配型成功，但到了3月份，鲁若晴却放弃治疗。鲁若晴的父亲鲁先生说，女儿放弃治疗是因怕花钱。2012年4月16日起，只要身体条件允许，鲁若晴便坚持通过微博记录自己的点滴心情，积极求生，这位因高额费用而放弃治疗的小姑娘那一句“你若安好、便是晴天”的微博签名碰触了很多人内心最柔软、最温暖的地方。这些微博被微博名人“作业本”等人转发后，引起了社会关注。

5月20日，@西藏昌都人韩红发布微博号召网友说出“@鲁若晴，我爱你。为她加油打气”。知名微博@急诊科女超人于莺、@作业本、@黄渤、@黄奕、@杨紫等人均转发此微博并鼓励，@范玮琪及@黑人陈建州更录制视频为她加油。

5月23日，因为病情恶化，鲁若晴再此来到北京协和医院治疗。鲁若晴的主治医生表示，第一年的治疗费用，最低还需40万元。

5月28日，我和爱康集团董事长张黎刚来到协和医院西院看望鲁若晴。下午14:45，我在微博中写到“张黎刚和我刚刚离开医院，见了鲁超的主治大夫，详细地了解了她的病情。在她父母的陪护下也见到了小鲁超。她正在接受治疗，一双大眼睛生动有神。小姑娘不时伸出大拇指以示给力。大

夫预计第一期费用大约 40 万左右。爱康国宾与我个人将各捐献 8 万元，希望爱心人士大力支持，募捐不足额由我和爱康国宾补足。”此条微博发布的半小时内转发量过千，许多网友评论也表示想要帮助若晴。



2012 年 5 月 28 日，我看望鲁若晴时的微博

在取得鲁若晴同意后，当晚 7 点多，我联手中国青少年发展基金会，通过新浪微博微公益平台发起了“爱心传递，温暖白血病女孩@鲁若晴”的项目。该项目捐款上限为 100 万，其中 40 万为一期的手术费用，其余费用将作为鲁若晴的后期恢复治疗。项目全程由中国青少年发展基金会来执行，并通过微公益款项透明系统公开进程供网友监督。

项目发出后立即受到网友的大量关注，众多网友转发、评论微博为小鲁加油，称赞我们此次义举，更有许多名人通过微公益平台线上捐出善款。在活动发起 16 个小时内，我

他们就筹集到了 40 万元，这部分资金足以支付鲁若晴的一期手术费用。短短 4 天时间，我们便受到了 20 万人支持，8300 人捐款，顺利完成了 105 万人民币的募捐。

在对“鲁若晴”的救助过程中，越来越多的白血病患者通过微博求助。为了回应患者们的求助，2012 年 6 月 4 日，我和张黎刚联合中国青少年发展基金会通过新浪“微公益”平台发起了“青少年白血病救助行动”，并邀请专注抗击白血病十年的北京新阳光慈善基金会作为项目实施单位。由于现在白血病患者有逐渐低龄化的趋势，大家决定将向项目救助年龄从 0-14 周岁扩大到 0-18 周岁，以覆盖更广泛的儿童和青少年白血病患者，第一期计划募集 2000 万元专项资金。截至 2012 年底，“青少年白血病救助行动”已经募集到善款 2700 多万元，其中我个人捐款 20 万元。项目于 2012 年启动，至 2014 年结束，先后救助了 12 批共计数百名青少年白血病患者。

### 三十九、山西古建抢救之旅

木结构建筑是中国传统建筑的主要形式，与西方建筑的砖石结构一起构成了世界两大主要建筑类型。木结构建筑成型于唐朝，元代及元代以前的木结构建筑被称为“早期木结构建筑”，是我国古建筑中的瑰宝。山西现存元代以前木结构古建筑 399 座，其中辽金以前的 137 座，元代的 262 座，

占全国 70%以上。399 座木构古建，每一座都堪称国宝。

从 2010 年 8 月起至 2012 年 6 月，有个微博名叫“爱塔传奇”的古建筑爱好者唐大华 7 次赴山西，累计行程 1 万多公里，实地探查遍布在晋南、晋中地区的历史建筑 600 余处。发现其中 100 处以上处于失修的状态，而木结构古建筑失修的比例更是达到 2/3 以上。无人管护是最常见的原因，更主要的原因则是没有专项经费。抢救古建被这个只有电大学历的小伙子认为是人生中最重要、最有意义的事。2011 年 12 月起，他开始在微博上呼吁关注山西濒危木结构古建筑，产生了他始料未及的社会反响。

当时，唐大华迅速在古建圈走红，微博扩展到了 6000 多粉丝。我曾多次帮唐大华转发微博，扩大他微博的影响力，并经常与唐大华联络，为他出谋划策。2012 年 5 月，我向唐大华提议，组团探访山西古建，唤起各界关注，抢救濒临“死亡”的古建。“山西古建抢救之旅”在微博上广而告之：各地关心古建保护者报名参团，自行安排交通、住宿，由我赞助游客的饮食、市内行程。这个倡议得到热烈响应，一个星期内报名者超过 300 人。

2012 年 6 月 9 日开始的“山西古建抢救之旅”是我和携程网共同赞助的，由我和携程旅行网董事局主席梁建章领队，唐大华作为向导，到场学者、记者、爱好者、博友 100 余人，逸香高端定制全程提供后援，在长治市长治县、长子县和晋

城市的高平县探访古建。



2012年6月10日，长治城隍庙广场宏门下

长治市所处的晋东南，地处黄土高原南沿，海拔千米，干燥少雨，有利于木结构古建的保存。晋东南地方百姓原本信仰多元，几乎村村有庙，甚至一村多庙。这里有数百处始建于唐、金、宋、元、明、清的古代木结构建筑散落田间地头，从开始的保护到近20年的疏于保护，整日遭受雨打风吹，房顶塌陷，这些古建经历“文革”后多半处于失修状态。

两天的行程我们共去了八处古建，包括西上坊成汤王庙、布村玉皇庙、北楼底王母庙，东呈古佛堂等五处失修和高平清化寺，南宋五凤楼等三处修缮好的古建。每到一处古建筑，

我和梁建章等人都会通过微博等社交媒体平台进行现场直播，展示山西失修古建急需抢救的现状，呼吁社会各界关注和支持古建筑保护。在我们的持续推动下，一些古建筑得到了及时地修缮和保护。例如，西上坊成汤庙在多次探访和呼吁后，终于开始了修缮工作，并最终得到了彻底修缮。这次行动引起了政府和相关部门的重视，推动了古建筑保护政策的制定和完善。不仅引起了公众对古建筑保护的关注，还激发了更多人的参与热情。许多热心公益的人士和企业开始关注和支持古建筑保护事业，为古建筑的修缮和保护提供了有力的支持。

#### 四十、创立中国第一家自媒体《蛮子文摘》

《蛮子文摘》于2012年2月18日正式上线，是我在微博上建立的一个自媒体品牌商业运营账号，也是国内首创的“自媒体”应用。上线首日便在免费iPad和iPhone应用软件排名中分别冲到了第1和第2的位置。

创办《蛮子文摘》的初衷，主要是源于网友缺乏常识。久居微博，在乐言热议中，我发现很多网友对常识缺乏必要的了解，对理性的交流缺乏必要的尊重。时有轻狂者，气势汹汹杀道而来，却徒有声势，言而无物，甚至肆无忌惮抛掷暴戾之语。有独特个性，却没有独立思考，有立场，却不知道以什么理由坚持立场，这让我很是失望。



《蛮子文摘》电子杂志截图

对微博打拐活动的持续倡议与介入，让我拥有了大批粉丝。几百万人的关注，意味着我的一个观点，可在短时间内影响他人的思考。忽然间发现自己可以有所作为。同时，从个人微博用户角度思考，我自己每天花8个小时上微博，但仍然没能把微博上的信息吸收完。随即，我便有了自建电子杂志的想法，将整合影视历史、IT等多方面微博信息，推出蛮子文摘，把问收到的并且过滤过的微博信息传递给粉丝。

在某次创业者聚会中，我偶遇极阅团队成员，在体验了

产品之后，觉得产品的展现形式以及社会化新媒体属性和《蛮子文摘》暗合，于是和对方一拍即合，联合开发《蛮子文摘》。经过数个月的酝酿和精细打磨，在2012年2月18日，我60岁生日当天上线。

《蛮子文摘》遵循“三不”原则：不说假话、不传谣言、不说废话，目的是与大家分享真实可靠的资讯。文摘是经过我精心筛选后的点评、原创微博信息，包括时事、历史、公益、生活五大类。信息的筛选并无定规，我言论的前提就是我个人认为，不牵扯他人。而我关注、转发的东西，也都是我自己认为是有价值的。内容分为早报和晚报，每天早上7点和下午6点定时推出，摘取12小时内最有价值的内容，并通过对新闻事件的梳理总结引导用户深入阅读。从2012年2月13日创刊到2013年9月3日停刊，《蛮子文摘》总共发布了561期早晚报、200多篇达人投稿、400多篇好文以及3620条微博。

《蛮子文摘》不仅是一个资讯平台，还通过有酬征稿的方式征集文章和微博上的热点内容，使其拥有更丰富的原创性内容，并增强与读者的互动性。《蛮子文摘》是微博上第一个为优质、原创内容付费的自媒体。截至停刊，前后总共5000+人为文摘投稿。这种众包投稿的模式在当时属于创新之举，一度为人称道。直到现在，这种模式也成为许多自媒体和新媒体广泛使用内容采集方式。

## 蛮子年表

1953年2月18日，出生于北京。

1959年至1965年，在北京第二实验小学上学。

1966年，就读于北京三十一中初中一年级。

1966年8月18日，在第一次毛主席接见百万红卫兵大会与来自全国的红卫兵被毛主席接见。

1966年8月25日，首都红卫兵纠察队西城分队（简称“西纠”）成立，这是北京成立的第一支红卫兵纠察队。我加入西纠，成为红卫兵排长。

1966年12月，“西纠”被取缔，我短暂的红卫兵生涯很快便宣告结束。

1967年，父亲薛子正没有被起诉的情况下，被隔离审查，抓进了监狱。

1968年8月23日，康生和他的妻子曹轶欧指使中共中央组织部负责人郭玉峰，编造《关于中央监委委员政治情况的报告》，再把父亲薛子正诬陷为“叛徒”“特务”“反革命修正主义分子”。

1968年冬天，成为知青，插队到内蒙古乌拉特前旗长盛公社先进8队小东淖南队。

1970年冬天，逃回北京，与母亲住在一起。在此期间，苦练英语，用6个月时间背下1万多个单词。

1976年，“文革”结束，父亲薛子正出狱。父亲给时任国家文物局局长的王冶秋写信，任文物出版社第二图书编辑室编辑工作，负责英文目录处理。

1978年，中国恢复高考。1979年9月，考入中国社会科学院攻读中外关系史研究生，先后师从孙毓棠、马雍，均为秦汉中西交通史专家。

1978年，合作翻译的《白宫卫士》在商务印书馆出版，拿到了468元人民币的稿酬。

1980年5月21日，获美国加州伯克利分校2万美元一年全额奖学金，赴该校东亚系继续攻读中外关系史硕士学位，后转入中美现代经济史专业。期间结识孙正义、陆弘亮、赖声川，勤工俭学赚得7000美金，用其中2000美元买了自己的第一辆汽车。

1980年7月3日，父亲薛子正突发心肌梗死去世。

1983年，在准备硕士论文期间受德国蒂森公司雇佣，在德国蒂森钢铁公司下属的一家贸易公司做对外贸易，年薪3.5万美金，赴美国纽约，未获得学位。

1983年，通过公司奖励的7000美元20年的无息贷款及自己的积蓄，与公司财务总监合伙购买房产随后高价出售，一年后两人各自赚得100万美金并先后辞去公司工作。

1984年起，通过在美国投资房产发家致富，并开启了投资生涯。80年代末纽约房价大跌，大肆收购。在美国西雅图、

纽约等地累计炒房超过 700 套。

1991 年 6 月，在王祖光建议下，与陆弘亮一起收购了王祖光的宇通公司。并和陆弘亮各出资 25 万美元组建新公司 Unitech，在杭州市开设电信设备厂生产数字环路设备。

1995 年 10 月，在 Unitech 的创始人之一黄晓庆的倡议下，Unitech 公司与同是留美归来的吴鹰、薛村禾创建的 Starcom 公司以双方各占 50% 股份合并为 UT 斯达康，我担任董事会副主席。13 天后，到日本见孙正义，由吴鹰向孙做了 30 分钟的演讲，孙决定投资 3000 万美元购买 30% 股权。后来，孙又追加投资至 1.6 亿美元。这是孙正义在中国投资的第一个项目。

1998 年，在国际巨头纷纷不看好的情形下，UT 斯达康斥资数千万发展小灵通业务。

1999 年 8 月，参与投资中国第一家电子商务网站 8848，担任董事长职务，并拉来孙正义的软银和熊晓鸽的 IDG 首次联手投资。

2000 年 1 月，孙正义的软银中国基金向马云刚创办不久的阿里巴巴投资 2000 万美元，UT 斯达康占基金 10% 股份 200 万美元。

2000 年 3 月，UT 斯达康在美国纳斯达克上市，我持有的 25 万美元股票市值上涨到 1.25 亿美元。

2000 年左右，由鼎晖投资合伙人王功权介绍周鸿祎 3721

中文网址项目，未投资。

2001年，抛售了UT斯达康的股票，结束了美国地产生意，专注于中国国内的投资机会。

2001年，儿子薛宽出生。

2003年，女儿薛容出生。

2003年，投资弘成教育，2007年12月在美国纳斯达克上市。

2004年，与IDG共同投资了蔡文胜的265上网导航网站，投资200万美元，占20%股份。（2007年被谷歌收购，是Google在中国的第二个投资）

2005年，向李想的泡泡网投资100万美元，占20%股份。

2007年，我向李想的汽车之家投资100万美元，占15%股份。

2008年，我儿子6岁、女儿4岁，携夫人和一子一女举家搬回北京生活。

2008年11月21日，我获得第二届中国创业投资价值榜“最佳天使人奖”。

2009年，和IDG投资电子外贸网站DX（帝科思），于当年上市。

2010年9月8日，我开始写第一条微博。

2010年，投资黄明明创办的互联网服务公司酷盘。

2010年，投资医疗投资网站华医网。

2010年12月，联合蓝色光标公司对杜子健的华艺百创公司投资500万，占股25%，当时该公司只掌握不到5个草根大号。2011年，该公司盈利接近800万元。

2011年春节期间，中国社科院学者于建嵘教授发起“随手拍照解救乞讨儿童”。2011年2月2日，响应微博打拐，在微博上发布“关于彻底消灭全国大规模拐卖儿童强制乞讨犯罪集团的倡议书”迅速成为微博上的热点。

2011年2月19日，壹基金儿童救助项目在北京正式启动，与李承鹏、于建嵘、徐小平等人出资52万元。项目创始理事包括沈南鹏、熊晓鸽、张亚勤、郑渊洁等40余人。我是基金会负责日常事务的管理委员会成员之一。

2011年3月，我和李开复、雷军、包凡、蔡文胜、何伯权、季琦、吕谭平、倪正东、杨向阳、徐小平、曾李青共同发起成立中国天使会。

2011年4月4日，我在微博公开拍卖与自己共进午餐的机会来支持邓飞发起的“免费午餐计划”，成功募得10万元人民币。

2011年5月20日，我发布的一条“我得了直肠癌”的微博引发网友的关注，微博抗癌成为网络热点。

2011年6月，成为网易前副总编辑方三文创办的财经网站i美股(后改名雪球财经)成立初期的第一个天使投资人，投资50万美元。市值在2018年达1.2亿美元。

2011 年，投资创业服务公司创投圈。

2011 年 7 月，投资 3C 类电商北京五百城电子商务有限公司 54 万美金。

2011 年 7 月，投资培训教育公司博思文看。

2012 年 3 月，投资电子商务网站拍客网。

2012 年 1 月，和上海荷多投资管理有限责任公司投资迈可百茂信息技术(上海)有限公司数百万元人民币。

2012 年 2 月，与邵元元、杜国强注资联合创建本地社区提供在线购物及配送的服务网站社区 001。

2012 年 2 月 18 日，创办的自媒体式电子杂志《蛮子文摘》上线，是国内首创的“自媒体”应用。上线首日便在免费 iPad 和 iPhone 应用软件排名中分别冲到了第 1 和第 2 的位置。2013 年 9 月 3 日停刊，总共发布了 561 期早晚报。

2012 年，投资 3C 导购网站杀价帮。

2012 年，投资王煜全创办的创业服务网站移动社交孵化器。

2012 年 5 月，投资中国最大的名表网上商城万表网。

2012 年 5 月 16 日，和邓飞、华楠等人联合发起的微博打拐公益基金正式成立。

2012 年 5 月 28 日，联手中国青少年发展基金会，通过新浪微博微公益平台发起了“爱心传递，温暖白血病女孩@鲁若晴”的项目，4 天完成 105 万人民币募捐。

2012年6月9日—10日，和携程网共同赞助“山西古建抢救之旅”，由我和携程旅行网董事局主席梁建章领队，唐大华作为向导，到场学者、记者、爱好者、博友100余人，逸香高端定制全程提供后援，在长治市长治县、长子县和晋城市的高平县探访古建。

2012年7月，投资社交网络公司师兄帮帮忙。

2012年9月，与华映资本投资互联网金融公司51信用卡600万元。市值在2016年达8400万美元。

2012年12月，投资创业服务公司致景投资。

2013年，投资高尔夫球户外媒体公司北京高福美地信息技术有限公司种子轮。

2013年3月，投资创业服务公司手游孵化器。

2013年5月，投资食品电商公司百姓特供。

2013年6月，投资网络教育公司超级课程表。

2013年7月，投资网络教育公司91外教网。

2013年7月，投资字幕匹配公司Autotiming。

2013年8月，投资移动健康公司快乐妈咪。

2013年，投资车托帮，资金100万人民币，市值在2018年达到3000万美元。

2013年8月10日，国家互联网信息办公室主任鲁炜邀请我和纪连海、廖玓、陈里、潘石屹等十多位网络名人参加座谈交流。

2013年8月25日上午，因涉嫌嫖娼被北京市公安局行政拘留。

2014年4月20日下午，取保候审出狱，在被捕近8个月后首发微博。

2014年，接触数字货币，2017年7月后先后投资了量子链、比原链、墨链、唯链、海盗币、狗狗金融等项目。

2014年10月，投资上门服务提供商挑食火锅。

2015年1月，投资同性恋社交网站拉拉公园。

2015年3月，投资外卖O2O平台一号外卖。

2015年3月，投资线上洗衣及干洗服务的O2O平台我要洗衣。

2015年8月，投资旅游分享平台爱由游。

2015年9月，投资汽车用品B2B平台“找车品”。

2015年11月，投资数据分析服务商“神策数据”。

2016年，携手题梦共同创办上海蛮子基金。

2017年11月25日，宣布首座蛮子民宿在多彩投众筹。

2018年2月11日，参与创建“三点钟无眠区块链群”。

2018年7月，投资软件信息公司大科数据。

2018年开始，陆续在柬埔寨投资近万亩地产。同年3月份，蛮子基金收购柬埔寨最大的基础建材公司百川实业，并投入巨资扩建30条免烧砖生产线、4条加气块生产线、1家玻璃深加工厂和1个建材城。

# 蛮子天使学堂

## 迎接中国天使投资的春天

——2012年首届中国天使投资人大会上的演讲

大家好！

今天我觉得是一个非常好的日子，我们中国改革开放 30 多年来，产生了很多的创业者，也有很多人做了投资，但从来没有一次全中国所有做过天使投资的人全都聚到一块儿，我们之所以 12 个人和大家联合起来做这个事，目的就是让天使投资作为一种投资的模式，能够形成风气，把我们这 12 个人摸爬滚打一二十年所有失败的经验、辛酸、教训和一点点成功的，尤其是侥幸成功的一点点经验跟大家分享一下。这就是我们今天开全国首届中国天使投资人大会的意义。

刚才小平都说了，我们做这个事，很多人对天使投资认为是一个慈善事业。天使的英文是 Angel，天使就是你只有一个主意、想法，你找任何机构都不给你钱，但是人家给你钱了，这才叫天使。通过朋友，一个信任的关系，所以我们做天使这个事，可以理直气壮地说，我们做的这个事是非常有意义的，别人不给你钱，我们给你钱，所以叫天使。大家都愤怒，你是天使，怎么能不给我钱呢？经常问这个事。我想你们在全国各地做天使投资的时候，也面临同样的问题。

天使投资对于我个人来说，我觉得是一种生活方式，像我们头发也白了，胡子也长了，也想返老还童，跟年轻朋友聊聊天，每天排忧解难，折腾折腾，是一种生活方式，不见得是赚钱最好的方式，如果你喜欢这种生活方式，我觉得一定把所有的事做好，首先你要享受这个过程，而天使投资是我们12个人都非常享受的过程。

我们这次来讲讲我和天使投资不得不说的故事。

### 投资的5个标准

第一个创始者一定要对项目有兴趣，兴趣达到什么程度呢？不给钱倒贴他都干，这种人就有成功机会，为什么呢？把你的兴趣变成了你的事业，因为所有事业当中的摸爬滚打，不赚钱，也不拿工资，如果它是你终身的兴趣，你拿它当玩做，痛苦就少了很多。所以头一个找的，就是疯狂地爱这一行的，我们都见过。我认为如果让我们小马哥他不做QQ，倒贴他也干。如果马云不让他做电子商务，他也不行。如果让李彦宏不玩搜索，这是痛苦的东西。你让雷军不做小米，他一定跟你急，这样的人就是我们选择的能够把它，尤其是刚才说的蔡文胜，如果他不做流量，不把人聚到一块儿，他浑身不自在，24小时不睡觉，所以能把24小时放在这儿，就是对这个东西有兴趣。

第二个就是诚信，我投了一二百家公司，我想了想，赔钱的不少，但赔钱的没有一个是受骗的，我们讲究的就是诚

信，我觉得投资我们投的人一定是报喜不报忧，这是人的天性，但是蒙人是绝对不允许的。

第三个团队，今天的世界，创业者已经不是单打独斗，今天的社会是一个团体的社会，我认为找两三个人，有产品、销售、管理，这样的一个很好的，有一定经验的创业团队对我们来说是非常重要的。

第四个，一定要是朝阳产业。

第五个，还有投的产业是有前途的。

投资人是不是符合这三条，第一，有闲钱，生活无忧。

第二个，有创业经验，某个行业领域是行家里手，有独到之处。

第三个，情商要高，赔得起，输得起，不怕折腾，你做一件事一定是人家不认识的人把公司股份给你，你突然做了独董，人家什么事都跟你汇报。所以经不住的最好别玩。所以我觉得首先幸福指数要高，自己要做自己想做的事，我这个人吃饱了属于假装疯磨，所以拿折磨不当回事，属于老顽童类型的。

今天我们在发了不到两个月的广告，召集一满屋子的，还有一半是站着的所以我一直要宣布，今年是天使投资的元年，我们这个大会就预示着这个元年的。

现在我们看到的是创业者做的都是跟互联网业、电子商务和消费有关的，这个主要的原因就是第一，我认为互联网

这个企业起步资金较低，我们每年产生大量的优秀工程师，在电子商务和移动互联网，只要有点计算机，租个地，有个小钱就折腾起来，你不能说要做天使投资，咱们造一原子弹，这事有难度，所以我觉得重工业的玩石油、玩化工，这个东西门槛就高得多。消费服务，我觉得是伴随着我们国家 GDP 的增长，人均 GDP 到了一定程度，我们是百废待兴，季琦做的就是消费升级，何伯权何总，做的是怎么给 13 亿人口提供更好的服务，更好的消费体验。这个行业如果大家有兴趣我认为这个行业孕育着无数的机会，就是三十六行行行出状元，不用在全国出状元，在省市做个状元都是很成功的。

大部分天使投资都是五百万以下，为什么？因为找你来投资这些人绝大部分人都是一个初创企业，刚刚折腾，搭个班子，三四个人，有一个商业计划，可能做三个月、五个月、半年，大部分需要一个启动资金，他们自个投了五十万，一百万块钱，把自己的钱花光了，把这个模式在小规模范围内做了一定验证之后来找天使投资，这是我们所有天使投资也乐于投资的，一千万以上也有，这就是规模较大的，这个比较少。

美国怎么做呢，待会开复会详细说，美国的天使投资做了很多很多年，所有耳熟能详的，所有美国 IT 界的这些伟大的公司，几乎每一个都接受天使投资，而且从西边的加州一直到东边的纽约，全国各地遍布着天使投资，天使投资俱

乐部就是像薛蛮子我们这样的老头，凑三四十个人，有人做IT，有人做硬件，这小俱乐部一个月开个会，看三五个项目，选一个做调查的人。所以我希望这次经过我们开会以后，我们各个地区都有一个小小的天使投资的一个松散的联盟，这样可以互动。天使投资俱乐部在美国起了一个最重要的作用，就是在发现项目，然后给了原始投资，几乎每个IT企业都有这个过程。

这样一代一代天使投资做起来，尤其是很多上市的、退休的或没退休的这些人员，或者企业，他们都做这个事，因为不能天天打高尔夫，吃饱了撑得，那很困难。

我们为什么办天使会？

经过改革开放这么多年，最初我们哥儿几个聚一块儿之所以做这个事，就觉得这个时间已经成熟了，中国今天在座的四五百人，我希望明年来的时候，我们开会的人很可能就是上千人。今天我希望大家有时间的时候，好好地看看我们这12个人写的这本书。尽管我们这12个人，很多人都是多年的朋友，但是我也学习了很多，我希望你们最好投资的方法就是站在巨人的肩膀上，吃一堑长一智，最好看别人所犯的错误的，争取自己举一反三，只有这样才能保证你们最好的资本就是不赔钱，不赔了钱就有了门，有门，就等于来了一趟公共汽车，公共汽车走了没事，因为还会再来。所以首先要教育你自己，实际上是最好的投资，谢谢大家！0L(笑)。

## 不完美的人生是永恒

——2012年《南方人物周刊》对话薛蛮子

“我觉得我最好的就是做自己，折腾点天使投资，率性而为，想折腾点打拐，搞点打拐；想折腾点食品安全，搞点食品安全；想增加大家对癌症的意识，那我们就说点这个。中国历史上有点名的人，敢当天说自个儿有得癌症的，这个我是头一个”。

### 太多的时间被拿来证明自己不是一个骗子

人物周刊：你如何看待当下的中国？

薛蛮子：第一，因为我以前学过两天不着边的历史，一直是历史的业余爱好者，我觉得自从夏商周以来，中国从来没有遇到过现在这样的蓬勃、富裕、老百姓生活水平也是最高的时代，从这个角度来说，这是一个很好的时代。

但从另外一个角度来说，也是一个悲剧。经过文化大革命，国民道德水平空前沦丧，每一个行业的潜规则已经超过了显规则。每一个行业都有一个系统化的腐败，任何一点小小的权力都能做成一个交易，这在世界的历史上是罕见的。如此种种，造成的一个最明显的恶果就是食品安全。

还有一个最典型的现象，就是绝大部分人犯了罪，看不到内心的忏悔。只是抱怨我的运气真不好，我的智力太低了，我的爸爸不是李刚，我的关系不够硬。所有的丑行都已经变

得见怪不怪了，我觉得这很悲哀。做记者的，出门需要拿着记者证；做警察的，需要拿着警察证；商人，出门不仅要拿名片，还需要拿着报纸，“你看这是关于我的报道”。我们太多的时间被拿来证明自己不是一个骗子。

所有崇高的人，所有高大的形象，稍微有点事，马上就变成臭狗屎，而大家都不奇怪，一个昨天非常聪明的人，到明天是臭狗屎，几分钟之间，事情就做完了。公众对于人的缺点、品质的期望值已经降到极低了。当官的，以前说贪了几千万，现在贪了10个亿、8个亿，公开宣判，说这个人情妇近百，这些都不奇怪了。

中国现在面临一个最好的时代，也是一个最坏的时代，我觉得中国所有的经济人文的发展，都面临道德上的提升和改造，和人境界的升华，这是不可避免的。今天经济发展到了这个程度，国家也面临着经济转型。以前全民皆兵，全国人民抓政治挂帅，全国人民搞阶级斗争，现在全国人民搞经济斗争，全国人民搞GDP。GDP这个事就是代价太大，我们现在迅速地把几十年积攒的人口红利用得差不多了。

第二，我们用中西部便宜的农民做世界工厂，现在这种模式面临挑战。第一是人工已经不便宜，第二是所有便宜的土地、电力、水，这二三十年已经搞得差不多了。想在世界制造业的生物链上做一个最简单的、低级的、山寨式的重复，用这个模式来长期维持中国这样一个世界第二经济大国的

发展是行不通的，因此逼着我们要改变，一定不能是简单的劳动密集型。

第三，其实有这么多人埋怨这个国家是一个非常好的现象，我是1953年生人，以前埋怨国家是冒天下之大不韪的事情，而现在这么多。你看从开始有了互联网，有各种各样的论坛，后来有新浪博客，现在出现了微博，全民论政，全民对每件事情能够说出它的看法。我还看到一些政府的高官，包括汪洋、张春贤，很多的省、部、公安局、宣传部都开了自己的官网，跟老百姓沟通的渠道越来越畅通了。我认为今后上访的人会越来越少，因为上访的目的就是要上达天听。微博是一个最伟大的事物。新浪现在要选一个年度人物，年度事件，其实在我心目中早有候选对象了。

### 我认为一个公民可以做很多事

记者：打拐？或是王功权私奔？

薛蛮子：都不是，今年最鼓舞人心的，我要把票投给江西新余的刘萍。我们所有读过书、读过报、以救天下为己任的高级知识分子，都不如刘萍这样一个下岗的女工。这位女士居然参选新余县的区人民代表，而且还得到了选票。我觉得政府一没有抓她，二也没有迫害她，也没有在政治上怎么消灭她，这已经是政治上的一个巨大进步。

我三年前专门搬回国内居住。中国日子一天天好下去，我也非常庆幸我回来了。以前我只是一个过客，现在是这的

居住者，我切实地感到了中国的政治风气和生活环境，尽管有诸多的不习之处，但是中国的变化是远远好于以前，这是中国最好的时代。

像我这一代人，快到 60 岁了，已经经历了文化大革命，绝对不主张任何激进的、非理性的，甚至暴力的手段去改变社会。我们这一代人已经付了足够的学费，不能再玩儿了。我们一定要循序渐进、和平、理性、公开、透明地，逐步改造中国人的国民性，同时要提高我们政府的透明度，提高政府的执行力，我觉得只要老百姓有足够的话语权，只要新闻媒体有了足够的监督权，这件事就一定会实现，国家就一定会逐步好起来。

### 没有信仰对我来说是个悲剧

人物周刊：你有信仰吗？

薛蛮子：我个人是一个无神论者，主要的原因就是我们这个时代的人都是无神论者，我没有选择，我生下来就被教育成无神论者，这是一个悲剧。我认为一个民族最好是有信仰，有信仰的一定比没有强。我属于老毛这个时代出来的人，大家都没信仰，甚至变成了很彻底的唯物论者，这很危险。人一定要有所敬畏，敬天、敬人、敬自然，都不敬，才会出现杀一个够本、杀两个赚一个的混蛋，才有药家鑫这种补八刀的家伙。在旧社会，每个村都有土地庙，很简单，你做好事，上天堂；你做坏事，见阎王，阎王把魂收过去，煎炒烹

炸。所以旧时的人，做了坏事，在土地庙那里，吓都能吓死。

我的两个小孩都信基督教，我太太也信基督教，他们也期盼我信基督教。最近因为得癌症，太太天天祈祷。我说如果我有朝一日，跟胡适、蒋介石一样，信了基督，不是因为我得了病，也不是病急乱投医，不是跟城下之盟一样，说老子怕死，快到地狱门口了，来救我一把。那是新教马丁路德金说的赎罪券，这事情是做不得的。

怎么说呐，这事跟我所受的教育、过往的历史、所有的背景是不相符的。我不会因为这事屈辱自己说，马上死到临头了，赶紧跪下来。活人最好的办法就是把一辈子当做五辈子来活，你只要活到了，剩下的都是捞的。如果有来生，不是因为你不相信它就没有，它也还会给你。如果万一没有，这辈子多活几个，你就捞着了，就这意思，基本上咱就是实用主义的办法。

人物周刊：那你信什么？

薛蛮子：我觉得对我来说，就是理性、良知和道德，作为一个正常人该有的我自然有；我有宗教情怀，就是人一定要有高于物质生活的事。第二，人生是有是非的，并不因为人本身的处境很虚无，如果你都死了，你将来子子孙孙都要死去，人类终要消亡，地球也要没有了，一想起这个，就觉得人生毫无意义了。人活在世上就要有社会的准则，既然你活在这社会上，就需要理性、良知、道德基本的准则，这个

我觉得是信的。

人物周刊：你觉得成功是什么？

薛蛮子：成功是一个非常简单的事，对绝大多数人来说，成功第一是物质上的，吃的肉比别人多，钱比别人多，住的房比别人大，开的车比别人贵，不就是成功吗，这肯定是约定俗成的看法。第二，成功是种幸福感，我个人认为，我绝对不是一个非常成功的商人，因为任何非常成功的商人，他付出的代价太大。人的精力就这么多，在人生这块百分之百的蛋糕中，这是一个非此即彼的过程。你要想家庭生活成功，还要政治生活成功，还要宗教生活，还要发财，这是属于鱼与多种熊掌完全不可兼得，是不可能的。所以对我来说，我不能说我有多了不起的成功，但是我比老百姓多挣了几个钱，我是随性的，我没有付出一些非人的代价。我没有说几年大禹治水，见不着爹，见不着妈，自个儿含辛茹苦，动不动说是到西北酒泉 20 年搞个原子弹。这算什么成功，一点意思都没有。我儿子干那个，我一屁股给他踢过来。那是不可能的事情，不可能干这个事情。

### 人这一生不完满是永恒的

人物周刊：你认为经验的意义是什么？

薛蛮子：我们几十年的人生经验，往往到最后，流传给后人 90% 的都是没有用的。为什么呢，我痛苦地发现，人的成长跟怀胎十月的过程是一样的，就是不管你多么急切想要

一个儿子，怀胎十月是一定要的，你娶了10个媳妇，怀胎十月也是一定的，没招。因此，有了儿子，我希望他走路说话，但他不到一岁，这是不可能的，即使我请刘翔、李宁给他做训练，也是不可能的。人生是有过程的，每一个人学走路，摔跟头，学骑自行车，摔得鼻青脸肿、掉两颗牙，这都是过程。

每一个国家，都一定是有一个成长、犯错误、摔跟头、逐渐成熟的过程，等到真正成熟的时候，这个文明就没了。文明烂熟了，它就完了。罗马帝国征服了欧洲、征服了北非，到那个时候，它的文明已经没戏了。中国的明朝，集权到一定的程度，马上满族就来了，来收拾你了。

我很早就想清楚了这个道理。我不去强求，强求的事是没有用的。我给儿子说的话，只有等他真正长大才会明白。就像我爸爸跟我说的无数的话，只是在我得癌症以后，我才觉得我爸爸真有智慧。以前我认为我爸爸多傻啊，做了共产党，二十几年才做了副部长那么一个小官，那一个官算啥啊，历史上连列传都进不去，我说这些人太不行了。

我们大了，懂了一点人生的道理，事情也看透了，就是尽可能地想，做你喜欢做的事，跟你喜欢的人来往，折腾的事，凡是要付出超常的努力，就绝对不要去争取。只做容易争取，又能迅速产生幸福感的事，专做这个就完了。因为人生有限，要尽可能地冒泡，千万人吹不动的泡，咱不能去吹，

三峡的水咱吹不动，只能让老毛来吹，“高峡出平湖”、“神女应无恙”，咱吹不动那泡。

所以我对人生的看法，没有宗教情怀，是相对悲凉的。为什么全世界所有的文学作品到最后都是悲剧呢，因为人生最后不完满是永恒的，完满都是暂时的，一定如此。你感觉到幸福的时候，不满足马上就萌生了，幸福只是在你没有意识到时是最大的幸福，你意识到了，这个幸福也就没了，它一定是摸不着的。我说失败是必然的，等你觉得自己是成功的时候，一个新的时代就来了，对，它不可能让你满意的。

因此，我们人不管有三头六臂，又能如何，不到100岁你就归西了，过了八九十岁你就没招了，肯定！你有多少的经验？到最后能留下的是很少很少的，到下一代的人，一代一代的还是要摔跟头。每一个做生意的人，差别就是悟性高一点的，少犯点错误，悟性差点的，狠狠地犯错误而已。

人物周刊：你是个悟性高的人吗？

薛蛮子：我个人认为我是一个聪明的人。聪明的人是什么概念呢，就是别人花100%的时间才能拿80分，我花20%的时间就能拿80分。我是个聪明的人，对一件事领会得很快，看一个人，一两分钟就能够形成一个经验主义的看法，这孙子靠谱不靠谱。但我不认为我是一个有了不起的大智慧的人。第一，这样的人极少。现代社会，乔布斯是个高人，比尔·盖茨曾经是高人，但才一二十年，这哥们儿就奥特曼

了，眼看着 Google 来，眼看着推特来，眼看着 Facebook 来，束手无策；他还跟诺基亚去搞什么，那根本是没戏的事情。微软是肯定傻逼了。

对我来说，我采取的是最适合我的生活方式，绝对不去模仿别人。我不是孔子，不是佛陀，也不是李白，我只是薛蛮子，我选择适合我的生活方式，做一点事情，能够体现出尽可能属于我的优点，藏住并保有我的缺点。有缺点是很幸福的事情，没有缺点是痛苦的。人不完美的时刻是很舒服的，要做完美的人有极为痛苦的过程，光是每日三省我身就把你搞死了。为什么曾国藩那么不可爱呢，就是曾国藩完全一点天性萌发的东西都没有，天天憋着自个儿，天天憋出了牛皮癣。我觉得我最好的就是做自己，折腾点天使投资，率性而为，想折腾点打拐，搞点打拐；想折腾点食品安全，搞点食品安全；想增加大家对癌症的意识，那我们就说点这个。中国历史上有点名的人，敢当天说自个儿有得癌症的，这个我是头一个。

### 商人就是配置自己的人

人物周刊：在你看来，商人是什么人？商人的准则是什么？

薛蛮子：商人的准则就是利润，利润的最大化就是商人的准则。在中国社会几千年的历史中，商人的社会地位一直较低，本质上是由于中国儒家的重农轻商的传统，商人是抬

不起头的。说老子是个商人，但说自己是商人的人，都要说自己是儒商，因为儒比商高，先说自己是儒，再说是商；所以现在的国学班在商人中大行其道。也就是说，每个人都觉得自卑，哥们是个商人，一定首先要儒。而在西方社会中，Business 是个中性词，是个行业，修脚的、修表的都是，教授也一样，就是个行业；在中国，商人接近于贬义词，在中国成了这样一个概念，无商不奸，没有道德，蒙人的家伙。

我觉得我可以给商人下一个定义，商人其实就是配置自己，有的人提高自己配置的效益，有的人降低自己配置的效益，这叫奸商。但其实总体上，他还是提高自己的配置。你把新疆的哈密瓜都卖到北京来，就卖贵了，对不对。新疆哈密瓜长几万斤，就几十个人吃，那怎么行。北京满街的小孩冲上去买吧，那肯定是做了好事，要不然这东西卖不出去。

随着中国社会的发展，商人所谓“奸”的这个属性会越来越来少，随着道德的提高和整体的交易成本的降低，就没有必要骗人了。中国的商人为什么多年来是一个被歧视的地位，因为中国的商人永远是政治的奴隶，永远是权力的奴隶，永远是为了赚钱，所以没有办法被人看得起。我们现在一些商人最高的理想，就是做到当地的人大副委员长，当地的政协副主席，他觉得自己能够跟权力为伍，就是最高境界了。

相对来说，互联网和新媒体这一块挣的钱是最干净的，因为做搜索，做电子商务，当地的政协主席起的作用很小。

我们做个小灵通，是可以自己做的，尽管要跟人家喝酒，偶尔跟人家卡拉 OK，但是我们没有必要像做房地产一样，天天去仰人家鼻息。我认识的这种做公关的中国人，一个本子，他要巴结这个官的爸爸妈妈，他们家阿姨的生日，每次到香港，到外国，带几十双不同号的鞋，都要送到，每一个生日都要顾到，还要帮助大官警卫员孩子解决上学问题。要做到这种程度，他才能生存，这是我绝对不想看到的。我干的活儿，他们绝对干不了。

商人在中国想要发展，一定要逐渐跟西方社会一样，一定要自个儿独立。在美国没有任何人认为比尔·盖茨和乔布斯是坏人，他们是最大的商人，他们做了很多垄断的事，大家觉得这是一个博弈，你有本事就算了，没有道德之说。我觉得中国的商人将来会越来越越好，现在基本上是跪和半跪的状态。

### 我是个跨界高手

人物周刊：有人说做生意需要狼性，狼性和人性这个问题你怎么看？

薛蛮子：你问这个问题，我首先想到了《狼图腾》那本书。我认为那是一本非常荒唐的书，是傻逼书。这哥们儿准是既没做过生意，也没打过仗，完全是虚构的，因为我在内蒙待过。那是一个无知、幼稚的一种神话，很荒唐，什么狼性？他是对人性的一种割裂，做成一种对立，然后呢，又用

骇人听闻的方法，用阴谋论的方法，用一种非黑即白，写得人生所有的都是灰的，哪有这样的事？我认为的狼性，就是咄咄逼人，或者进取心强，或者比较激进的，做一件事就是做到极致，要不然就不做，要做就做得比别人好，这就是所谓的狼性。

我在美国，常说狼行千里吃肉，狗行万里吃屎。道理就是，这个人是个怂包，你在中国是怂包，到了美国更是怂包。在中国，这么多人考研究生，你还考个第一，你还有你的过人之能，到那儿还是第一，那挡你的人就更少。从这个角度来说不是狼性的问题，而是你要有一个基本智力，还有一个超强的意志，就是坚持、努力，反正人和人智力都差不多。人和人之间没有那么大的区别，到最后谁要拿 100 分，都得付出 120% 的力量。同样是 100 分，每回考 100，他一定是花了大力量。

人物周刊：你做天使投资人过程中，所取得的成绩跟你的付出有关吗？

薛蛮子：我是个复合型的人，相当的跨界。跨界最大的好处就是你如果有 3 门 80 分，而别人一门 100 分，剩下是 0 的话，你的分永远最高，3 门加起来 100，平均 33，老子都是 80 分，240，我就是最高的。你能跨得越多，胜算越大，这是个简单之极的道理。现代社会所有的成功，全是跨界，我懂点物理，懂点化学，再加点数学，如果再加点文科的心

理学，路径越多，天地也就越多。一个人同时开4个窗，那天地得有多大啊。你一来就在里头死磕，都是99分的家伙，来来去去就只有这招。我所说的跨界，就是我专业知识不行，也不懂，岁数大了，也补不了。专业知识找别人，有专家，但我主要的看准了，把大的趋势捏住，包括对人的判断。

人物周刊：你认同商场如战场的说法吗？

薛蛮子：商场如战场这个说法，我认为是所有的商人把自己渲染成为作壮烈状、作烈士状的一种说法，满脑子做土皇帝的这种思路。我认为，学问对政界、商界、学术界都是一致的，每一个人都要触类旁通，每一个人都要发挥自己的核心竞争力，没有核心竞争力，找一个团队弥补短板，要发现短板，解决问题。

邓小平就是看到了中国不是做了一个简单的大一统国家就完了，一定要解决鸦片战争以后，中国文明怎么跟世界文明接轨的问题，只要有一点动作，他一下子就是伟人。蒋经国就看到，蒋家王朝，二世、三世、四世，总有一天是做不了的，与其被人家彻底挫骨扬灰，埋葬蒋家王朝，不如自己高唱凯歌，埋葬蒋家王朝，我是独裁者，我来结束独裁，我来两党制、民主制。这些人满足了一个深切的历史需求，这是政治家。

所以商场如战场，政治如战场。你要想成功就得解决问题，解决问题就会有瓶颈。解决的问题越大，你的成就越大，

问题小，你就解决小区平常送水的问题，你混碗饭吃没问题。我们家一千多口人，每天都得一个礼拜喝一大瓶水，你能把这个小区的人变成 200 个小区，那你就做一个中富。全北京解决了，你就 IPO 了。所以商场如战场这件事，是商人制造出来的一种神话。其实不仅战争也好，商业也好，学术也好，政界也好，任何人要想做点事情，都是要解决困难的，都是触类旁通的。

### 好玩不累

人物周刊：你的优缺点是什么？

薛蛮子：我的缺点，我认为是极端的率性、自由散漫和不守规矩；而且我的缺点就是全部承认，坚决不改。我的优点是，能够迅速看到事物的本质，迅速地使用常识，我富有常识，我有很多常识；我比较好地结合了自己对人文、历史、人生的感悟，对哲学的思考，加上对人性的判断，很迅速地达到“人靠谱和事靠谱”的结论。人靠谱是一方面，剩下的问题就是算术的问题，值不值，这就是价钱的问题了，很简单。这事好，现在有百度。

人物周刊：你刚才说到常识，但是我发现说到常识有一个问题，现在很多人好像把常识给忘了，这是个缺乏常识的年代。

薛蛮子：我们今天是人人都远离本质、远离常识的年代。基本上都是歪瓜斜道的，路子多。我们现在对人的态度，像

食品方面的事情，这都是常识，你怎么敢把豆芽用化工品泡，让老百姓吃呢，你也得不了好啊，这就是没有常识的结果。就你一个坏人，就把全中国所有种豆芽的人全害死了；如果种好豆芽的人不这么干，他就被害死了，还捞不着钱，还不如发大了。

我对自己是比较满意的，我很少扭曲，绝大多数人在成功的道路上都是克服这个。我只要找到了自己，照着我自己做，舒服，还不扭曲。我见的所有的成功人士一半以上都是扭曲的家伙，而且绝大多数是跟自己较劲。累，活得太累。

历史上的人也都是如此，比如曾国藩，这哥们儿扭曲，一点幸福感都没有，一点意思都没有，就是心理上摆不平，上摆不平皇上，下摆不平妻妾，又摆不平部下，一天忧国忧民，他唯一的招就是忍。我要是他，我肯定联系李秀成，先把慈禧老太太先油煎了再说，打到北京，带着湘军，50万人，早就天下可定。对一个满人老太太，天天去叩头如捣蒜，荒唐。

因此，我觉得人要很迅速地找到一个点，克服自己的缺点是对的，改变自己本性是不对的，因为狗改不了吃屎，没有办法改掉本性的。这是我们的本性，是本质的问题。你一定要保有缺点、毛病，这都是正常的，你把它扭曲了，就没意思了，累啊，痛苦。不能太累，累了就没意思。

## 天使投资怎么玩？

——在“顺势而为 2015 金斧子股权投资战略峰会”的发言

薛蛮子：大家好！安排我头一个来，因为我基本上讲话都是给大家讲笑话，好让大家不打瞌睡。

让我讲天使投资的机会和分享，天使投资是什么东西呢？这是一个英文的定义，就是三个 F，头一个 F 是家庭，第二个是 F 朋友，朋友互相帮衬一把，第三个 F 是傻帽，我们做的事就是傻逼干的事，不认识这个人、项目，又没有收入，更没有利润，拿几张纸忽悠一把就给钱，这就是我们傻逼干的事，我从 1991 年干到现在。

天使投资是一个在美国确实有 80 万人做这个行业，美国东岸、西岸，应该说几百、上千个天使投资人俱乐部，他们大部分人都已经实现了财富自由，在上市公司做过高管，也希望借这个机会，一方面发点小财，另一方面不断地跟世界有一个接轨的机会，他们每一个两个礼拜找一个咖啡馆，小的投资组合，有人懂 IT，有人懂金融，有人懂生物工程，他们内部有专家，每个月开一个会，投的钱都是从 10 万美金到三五十万美金。正是由于全世界这么一个完好的给天使投资这个环境，造成了美国硅谷和波士顿、大纽约地区有非常好的资金储备，给初创产业提供一个非常好的资金平台。

这些人带来的远远不止钱，这些人都是个个大的互联网公司、IT公司、生物工程公司，他们有经验，除了钱之外还能带来很多资源。这几十年来雅虎、戴尔、微软、facebook、推特，所有的公司每一个都有天使投资的影子，最著名的就是扎克伯格，最开始给他投钱的10万美金的哥们赚了10亿美金，可能是全世界历史上最高的天使投资回报率。

咱们中国天使投资这个事是相对来说过去两三年才刚刚兴起，我、雷军、徐小平、曾李青发起中国天使会，希望把天使投资这个概念蔚成风气。现在非常欣喜地看到，在微博、微信上看到天使投资某某的人至少有几万人，这个已经变成中国投资界一道亮丽的风景，就是早期投资得到了很多天使投资人的青睐，也专门有了大量的众筹机构，有大量的财富顾问公司，他们都给早期公司提供资金，这就是天使投资的本意。

我觉得天使投资有什么特点呢？第一个特点是绝大部分项目应该说都没有利润，有的有点销售额，商业模式有的已经在初步小范围内有所验证，很多的人就是一个设想。所以对我们来说天使投资人最看重的就是对人的判断。因为创业者跟我说的可能大家不爱听，创业者都是天生的，你逮住这些家伙，像我们今天看到的雷军、周鸿祎这些人都是天生的，他们都是天生的创业者，爱折腾、喜欢折腾，热爱所从事的行业。所以对我们来说首先要找到这种天生的创业者，

给他一定的资金，大量的资源，无限的耐心和无限的帮助，把这个小苗子一点点地培养大。

我历史上投过不少天使，有一个很有名气的，叫蔡文胜，我八年前在福建厦门去买古董，碰到这个哥们，到一个这么大一一点的地方，30多个人打一个电脑，他当时就是做 265.com，我当时就天使了他一把。我问他是做什么的，他说我帮助中国人上网导航。我说为什么这样呢？他说全中国的电脑 70% 就是他和 hao123 做的导购，大部分上网的人不说英文，因此对他来说打出一个谷歌或者雅虎，甚至新浪 sina 都不会打，所以最简单的方法就是用他们的导航网站。当时他们大概有 3、4 亿的用户，所以当时投了 25 万美金买了 20%，这就是天使投资。从此 IDG 也投了钱，谷歌也投了钱。我们犯了愚蠢的错误几千万美金卖给谷歌了，这个公司留到今天早就是几十亿美金的市值。

这是我个人经验的分享，投一个非常可靠的团队，同时有一个巨大的需求，它满足了市场的痛点，痛点越大成就越大，瓶颈越大市值越大。所以对每个创业者、投资者来说发现一个别人没有发现的痛点，更重要的是发现一个怎么能多快好省的招就投他。所以我们的原则是天大的市场，针一样的突破点，所有的创业者只能干一件事把一个简单的事情复杂化，把复杂的事情简单化，把简单的事情做到及至，就是一针捅破天。你们大家支持吗？

后来另外一个小伙子，这个孩子 21 岁，石家庄一中毕业的高中生李想，他当时认识我的时候已经创业了一年多，做了一个泡泡网，他说我准备玩一个东西叫做汽车之家。当时他还没有车，我说为什么玩这个？他说我太爱车了，我看所有的汽车网站都不是像我这样满足屌丝的需求，绝大多数都是玩汽车设计的，资深的，高大上的，我们要解决的是中国屌丝的，怎么能满足一个屌丝的需求。同时我们有一个方法能够打败竞争对手，新浪、网易、搜狐有巨大的流量，但是他们礼拜六、礼拜天不上班，我们礼拜六、礼拜天必须上班，价格、信息一定是最新的。我们出了 10 万人民币，今天汽车之家市值 40 亿美金。天使投资干的事远远大于钱，我们天使投资连带保姆、掏钱、心理医生都得玩，要不喜欢这个事玩不了。

大家玩天使投资如果简单地为了回报的话比较累，一定要跟天底下所有的事一样，如果你不能享受这个事情玩不好。创业的人都是深深地享受这个过程，雷军做小米的时候完全不是简单地为了钱，他做金山的 CEO，它已经早早达到了财务自由，还是热爱这个过程。周鸿祎做 360 的目的也不是为了钱，就是喜欢，就是享受创业的过程。对我们天使投资来说就得找到这些人给他不断地拼资源，给他不断地找到下家，给他融钱，不断地帮助他，这就是我们天使投资干的事。

我觉得中国现在的天使投资人越来越多，这是非常好的

现象。咱们国家每年新成立的公司 1400 万个，创业板能上多少个？80-100 个，绝大部分的企业成功率是很低的，怎么能通过天使投资人不断地提高创业者的水平，不断地给他们提供应有的以前没有的资源，这就是每个天使投资人面临的挑战。所以对我们来说天使投资人现在中国有几万人，但绝大多数人还是经验不足，所以这个事还大有可为。早期的投资者比较少，绝大部分的机构都不玩这个事，因为风险太大。

当年雷军投小米的时候他就提到了比别人两到三年看到中国 8 亿手机用户一定会变成智能手机，他比别人提早了两年布局这个市场，投了 UCweb，投了 3G 门户，花了很长时间找了 7 个合伙人一起做了小米。这件事在别人都没有看到大潮的时候他勇敢地做了这个选择，现在不到三年变成全世界 IT 业的奇迹，公司变成 470 亿美金的市值，不到三年的时间在中国手机上变成国内一线品牌，这是很了不起的事情，还是看到了趋势。

今天说的就是顺势而为，看到势，对天使投资人来说就是希望能在别人没有看到的事以前做。不是我有多大本事，我几年前投了几个都是很早期的，刚才在休息厅的时候跟几位也分享了一下，我三年多以前就投了雪球财经，当年是一个没人待见的事，最初做了一个爱美股。他本人不是学财经的，英语不会，要玩美股，大家一听就不靠谱，没人给他钱。我给了他 150 万人民币，后来他发现了一个需求，中国那时

候有 100 家在美国上市的公司，下面的雇员都有自己本身公司的期权和股票，他们都要了解美股的趋势，但没有渠道。所以他一下子就把这些人抓住了，并且很快进入 A 股、港股，现在变成综合性的。他的市值已经到了 5 亿美金，投资的是人人网的陈一舟。

看到了一个大潮，在别人没有看到以前，我觉得互联网金融是一个很大的潮流，现在还是有很多的机会。由于咱们现在的金融政策，现有的银行渠道无法满足广大民营企业、中小企业如饥似渴的资金需求才有这么大的机会。互联网金融公司我投了一二十家，有五六家都做到几亿，甚至 10 亿美金的市值，在最初看到这个趋势是很重要的。所以每个人要善于学习，眼光六路、耳听八方，看生活中有什么样的需求，跟高人交往。

四年前我投了一个小伙子，他说做一个东西叫 cosplay，我 58 岁了哪懂 cosplay，懂 cosplay 的举手，现在都是高人，都潮得厉害。我说这是干嘛啊？他说就是穿着明星的新鲜衣裳装逼，这是可以玩。当时我就放了 125 万人民币，我说咱们折腾这个事。现在这个哥们 200 万用户，是中国乃至世界上最大的 cosplay 网站，也融了好几轮钱。大家现在都看到，在座的很多年轻人都上 A 站、B 站，视频、动漫从亚文化逐渐进入我们的生活，90 后、95 后，将来的 00 后，他们感受世界，接受娱乐是跟我们 50 后、60 后、70 后，甚至 80 后

都有巨大的不同。所以亚文化、动漫文化会逐渐进入生活中的主流。看到这个潮流，我觉得就是一个巨大的机会。腾讯上个礼拜宣布花了3亿人民币专门成立了动漫基金，要做的事就是除了游戏之外，游戏的人群逐渐老去，而动漫人群刚刚兴起。所以发现趋势很重要。

头一个要人靠谱，第二事靠谱，市场大，代表未来的趋势，第三个最简单了，就是价钱不能贵，价钱一贵了，本来就风险极大，价钱再贵，那赔的机会就大。只要符合这三条，看到有什么好的，我的微信加不上，但是微博私信开放，每天有50-100个商业计划书发给我，我每个都亲自看，下面专门有人研究这个事。所以有好的主意尽管向我这放马过来，我们都可以看一看，我们都给大家一个机会。只要是好的项目咱们都重视。所以对我们来说人靠谱、事靠谱、价钱不贵，你们就给我送来。我的话完了。

## 如何分辨靠谱创业者

——2015年在国信泰九点金台的分享

### 1. 怎样的创业团队才叫牛逼？

主持人：蛮子老师，您好。

薛蛮子：你好。

主持人：今天特别难得见到您，一肚子话想跟您聊，那

我们就直接进入正题了。

薛蛮子：要得。

主持人：薛老师，您作为咱们中国天使投资第一人，很多创作界的朋友一提起您，都觉得特别佩服，说您看人特别准，出手特别快，有一些业内传言说，你甚至可以不看报表，什么都不看，你五分钟就拍板了，有这么快吗？

薛蛮子：五分钟没有，15分钟有。因为我觉得初创企业大部分相当多的初创企业即没有销售，更没有利润，报表不是事儿。我们直接看人。看一个事是不是符合大的潮流，看这个团队是不是象样，我们对人的判断占70%，事的判断占30%。我们的方法是人靠谱，事靠谱，价钱不贵，咱就可以买一把。

主持人：人靠谱，事靠谱，价钱不贵，这都可以写下来了。

薛蛮子：对。

主持人：蛮子老师，都说您看人特别准，所以想问一下看人看团队有什么秘诀吗？像刚刚说的初创企业。

薛蛮子：我觉得平常是多跟年轻人接触，不断的关心世界上发生什么事情，首先对大的趋势，什么是风口有比较深切的理解。希望在别人没有悟出来这个风口以前能找到机会，这是一个学习的过程。对人的判断，最大的好处就是自己的阅历，见得多了，交的学费多，上当受骗的多，倒过大霉，赔

过钱，自然你的经历就多了，所以创业者，我觉得年轻是很好的。投资是投资者岁数越大越狡猾，越不容易被蒙，所以阅历越深对人性的认识也有帮助，我个人是一个没有学过自然科学，不是学理工科的，是一个学历史的人。当然这个学习历史，学习每一个朝代，每一个大的风向，每一个公司，每一个文化，它的兴，它的衰，它的亡都有很多的规律性。把这个使用到创业上也是非常有帮助的。所以我认为学历史的人都有一个深切的历史感，就是不容易被忽悠，因为什么时候，牛逼哄哄的时候，瞬间倒下来的这种机会太多了。

主持人：所以蛮子老师，可以举一个小例子吗，曾经有没有一个让你很心动，表现特别突出的团队？

薛蛮子：我认为团队基本上有两种。一种是海归高大上团队，年纪轻轻上来就科大少年班，去的都是美国的常春藤，这种回来，他的优势就是技术型主导的公司为主。另一种就是草根，草根的就是以这个最好的例子，我投的草根的例子，比高大上的多。因为高大上的苦恼首先是价格贵，他牛逼哄哄的，斯坦福毕业的，一下子就是上亿。老头子抠门儿就不敢投了。第二个我觉得海归的人往往不了解中国的国情，对中国不接地气，所以他得有一个过程。所以我觉得草根的创业者比较好的例子就是初中毕业的蔡文胜，我十年前投他的时候，这人现在也是天使投资人，做得非常成功，他也完成了成功的转型。

我认为他从一个简单的草根创业者，变成一个成功的天使投资人，同时也创造了美图秀秀，美拍这样的产品，做到十亿美金以上的融资额，这个是很好的案例。另外一个我就觉得是李响，21岁，从石家庄，高中毕业出来创业的时候，我们很快的花了100万美金买了20%的汽车之家和泡泡网的股份，现在这个公司已经50多亿美金了，道理还是很简单，我认为创业者和这个伟大的军人将军都是天生的。

主持人：天生的？

薛蛮子：天生的，我认为创业者就是天生打不了工，无论如何要自己做老板，自己要决定自己的命运（的那种人），这事不行，下次行。所以我的办法就是逮住这种人，咬住青山不放松，大不了就玩三回，一次投两三百万，投三回再不成，第四回他准成功。前些日子，我投了一个小伙，以前三回，我没有投过他，最后他找我的时候，他做外卖的，叫一号外卖，他叫谭小平，他自己第四次创业还是做外卖，把上次做外卖赚的3300万钱，自己一辈子的钱都陪进去了。第四次我说你身家性命都陪进去了，老头就陪你玩一玩。他已经在广东做到最大的外卖，已经在当地市场打败了百度、饿了么，他的竞争对手。所以我觉得找到这样的死拼死磕，有创业素质，是一个天生的斗士这种家伙。像雷军，像周鸿祎很多人就是天生的创业者，天生不让他干事，但是闲不住，给钱不给钱，对他来说这个最后的收入和上市只是他创业的

一个副产品，他一定要有那个过程，他天生就是干这个的，找到这种人，你就发了。

主持人：所以我逮到几个关键字，你刚才说年轻，爱折腾，爱较劲，不怕输就这么一群人。

薛蛮子：是，我觉得当然了这些只是一个初步的素质，随着培养中一定要有情商，绝大部分人自以为了不起，跟别人混不到一块，没有团队，一个人，他什么都做不了，他一个人最多拿一个诺贝尔奖，玩一辈子，但是一搞团队就瞎，跟团队做事做生意不行。所以做生意是跟人打交道的事，跟人打交道的能力是很重要的。

主持人：对，你刚才说的跟人打交道，我觉得离不开阅历，有的时候。

薛蛮子：对，我觉得一个是天性，一个是阅历，到最后我们觉得很好的例子就是马化腾，这个马化腾作为一个，原来一个码农，一个很好的产品经理，怎么能够运用这么多大的团队，能够造一个伟大的公司，不断的允许公司内部，还能出现张小龙这样的，出现这种伟大的产品像微信这样的，这都是很难的，一般地公司大了，内部就没有这个内力了，他再孵化出一个全新的，甚至比自己更伟大的产品都是很难很难的事情。像盖茨这样伟大的人物，他都不能看到，他反复的做了这么多年，有这么多年联系了全世界所有屌丝和高富帅的，这么多武器，什么 outlook, hotmail 啊，这个那

个，从来没有用互联网思维把这个连接起来，变成一个互联网帝国。他始终是一个软件帝国，始终想着怎么把这个东西多少美金卖给公司，多赚点钱。他就是这些问题落后于谷歌，落后于 facebook，现在就是时间越来越长，随着 PC 在我们生活中越重要性降低，他的市值大幅度的降低，他的利润和将来的可持久性越来越成问题。我觉得就是对于我们学历史的人来说，在科技界至少是没有基业常青的。因为科技的改变就像我们一个打战抢大刀片的这个武进士，突然玩机枪，他肯定玩不动，玩机枪的人突然玩导弹，他肯定玩不动。所以以前搞拼刺刀，人的因素第一，（现在）大家一看美国人打萨达姆，打仗是这么打，人还没有见着呢敌人就给 ce 了。所以现在今后不光是打仗，我们人类社会也不断进行演变，我们谁都不能想象像诺基亚，摩托罗拉这样伟大的公司，柯达的照相机，柯达的这个胶片，柯达的这个 film，它是生活中的一部分，突然一夜之间，它自己发明了数字影象的公司，他没有抓住这样一个机会来革自己的命，这个很迅速的变成了一个，就木有了。谁能想想索尼这样的公司能够宣布破产，这都是无可想象的事情，这都是科技的力量。

## 2. 谈中美互联网创业差距

主持人：您刚才也提到了互联网，这个科技，是一个很大的趋势。那我们也可以看到像国内很多创新啊，创业者，他们其实大多是商业模式上的创新，比如说一些上门服务的，

但是我们很少看见您刚才说的那种硬件技术式的创新。

薛蛮子：这是我们国内的一个弊病，一个是我们的教育制度是应试制度。死记硬背，1860是（第二次）鸦片战争，1949新中国成立，这个中华人民共和国主席和领袖叫什么毛刘朱周陈林邓，他为什么不教，没有很好的让我们保证我们学生的好奇心和创造力，这个始终是我们教育的一个很大的痛点，这是一方面，教育制度。另一方面，我们整个这么多年山寨的文化太多，大家都想抄，这个原创的人得不到真正的回报，弄出来就被弄没了，大家抄，也没有人保护他，折腾一半天，所以绝大部分人满足于微创新，什么东西拿来拾掇拾掇，改吧改吧，美国有什么东西，拿来主义，拿来就能用，这个像我们的游戏业，就看得很简单。你像美国的暴雪，他能够三年五年磨一剑，磨了一剑就几十亿人用，一用就几年，让你抄，你都抄不过，这种就是他的本事，我想我们三国水浒的游戏已经好几千个了，来回来去就这么点招，老祖宗这点事到现在玩的动漫还是大话西游，大圣归来，没有一个现实生活中，这个（创新）就是我们这个国家文化中目前严重欠缺的。我认为既然全国人都认识到这个问题了，随着一代人两代人逐渐会变化。因为这个要想在国内从中国制造这么一个大国，变成中国创造，没有创新的能力，没有好奇心，没有一个原创的能力，这是无法中国创造，“中国抄”这个没有意义，中国抄的事已经做得差不多了，都抄了，这

个事一定需要鼓励的。现在我好处是我认为 90 后的人都是具有高度个性的，他们每个人，他们追求和个性确实明显的跟 80 后有很大的不同，这也是可喜的现象。我认为随着 00 后，这个都是独生子女，老子天下的家伙，没准能有两个英雄出来。

### 3. 薛蛮子看九零后创业的靠谱度

主持人：那您刚才说到了 90 后和 00 后，您对于现在 90 后创业怎么看，因为很多人都说没有资源又没有经验，那不是瞎扯瞎折腾吗？

薛蛮子：我认为这个事，就是每一个时代都有每一个时代的机会，像我这个 50 后的，天天混的，也能捞住我的机会，60 后和 70 后造了很多辉煌，现在很多 80 后也有很多很多上市公司，90 后，他们一定会有 90 后的优势，就是 90 后个性非常彰显，这个特征非常突出对新鲜的事物也非常追求。他们的不好像你所说的，人脉关系不够，有时候跟人家打交道不够，往往过于高傲，过于自己觉得牛逼，尤其是说 90 后，把自己标上，这个都是很自然的现象，但是我觉得一代人有一代人，现在 90 后很多人都快 30 了，也没有什么新鲜了，在马上 00 后就出来了，他们也竞争，比他们还野的，还横的还在后面，这个就是跟我们每一个人成长的过程，当还当他成长到自我的时候，都是这样，到时候等他做了爹，做了妈的时候，人生如此，看到人生是一个循环。等他做了

爹妈，他知道，当年他的爹妈是每天晚上不睡觉，给他把屎把尿，给他喂奶，他会知道人生是怎么回事。90后现在我觉得，前一段宣传得多过，一方面是跟媒体抢眼球有关系，凡是90后就狠狠报道，新鲜呗，年轻呗，小呗，好看，像老薛没有人看。

主持人：其实特别多的人看您，所以薛老师您对年轻的创业者有什么忠告或者建议吗？

薛蛮子：我认为年轻的创业者还是一件事，年轻的人一定要学会了能够跟不同年龄的人合作，因为每一个年龄层每一个时代都有强烈的时代的烙印，他有他的长向和短向，扬长避短，一定要合作，你是80后或者70的领导者怎么能够吸纳90后的人，做到你的核心的团队中去。核心有了，核心创业者90后的人怎么用70和80后的人，用他们的经验用他们的人脉，用他们这个对事情的判断增加你的经验，这个一定是一个过程，今天的社会是一个打群架的社会，单挑，打败全世界这种时代已经过去了。

#### 4. 薛蛮子谈传统企业的互联网+

主持人：所以你刚才也提到了70后领导人和90后的新人，但是现在我们会注意到一些传统企业，他会慢慢往互联网+这个方向去靠，像万达，他也高薪挖一些90后人才，但是感觉是一个很难的过程。

薛蛮子：这个事绝对不是简单的挖一个可以解决的。

主持人：那您怎么看这个传统企业+互联网。

薛蛮子：我认为中国今后我们面临的最大的机会是我们这个传统企业互联网+，这个是最大的机会，我们能在我们做沙发怎么做枕头，这些所有我们见到的传统企业，怎么真用到现在的科技，现代的交通，现代的通讯手段，真正改变他的生产，销售管理。其实这个过程是刚刚开始，所以很多人认为这个互联网+或者 O2O 这个事没有了，互联网+和 O2O 不是一个简单的跑腿，到你家里洗个脚，到你家里修一个指甲，实际上是一个深刻的变动，我认为这个过程刚刚开始，所以对于我们生活的每一个其实就是一个技术移动到发展到一定源头一二十年，我们从几十年的电脑逐渐把互联网这件事渗入了生活的每一个单元，这个时候变化，雪崩的变化，还在后边呢。

主持人：我们很期待这样的变化。

薛蛮子：所以现在是创业的好机会。创业的最好的机会就是不断的在洗牌，一到洗牌的时候，新入的就有机会，如果不洗牌，以前的联想也好，以前的华为，一个人待在那也动不了，一洗牌，大家游戏规则一改变，新人就插得进来，所以随着科技的发展，每三五年，七八年，十来年都来一场颠覆，一颠覆老的就是杀，新的就起来，只有这样最方便的就是消费者，消费者一定找到最好的质量，最便宜的价钱，最优质的服务，道理很简单。

主持人：所以大家都在说用户体验才是最根本的。

薛蛮子：以前我们谁都想不到，这么一个打出租车的一个纯粹的一个老旧的一个行业，一百多年了，大家所有的电影，欧美电影都玩的出租车，这样一个行业随着一个移动互联网，现在彻底改变这个行业，这个行业变成服务至上，整个人的用户习惯改了，大街上下雨举着手叫出租车的没有了。我觉得出行，将来随着这样的变化，将来我们的衣食住行，我们生活中各个方面都会随着大数据随着云服务，随着物联网的发展，今天我们看到人和人之间的交往，物和物的交往还浅着呢，我们回到家里面这个暖气也开了，电饭锅也开了，冰箱也折腾，发展会很大，人类只会变得越来越懒，只要有一个需求能赚到钱，商家一定想办法把你的需求满足，赚你的钱。

## 5. 薛蛮子给你的投资理财忠告

主持人：所以我感觉到蛮子老师，您是看得特别清，看得特别远。所以这次和我们国信宏盛合作，大家都很期待，你们未来会有哪些重点的投资方向呢？

薛蛮子：我觉得我们两个，很多人都说强强联合，其实所有的强强联合，绝大部分都是忽悠。我们两个这个事，我们两个人这个事是真正的互补的，因为我的任务是发展明日之星，而国信最大的招法，就是怎么能把明日之星变成明天的太阳。通过上市通过怎么运作，甚至上市之后的管理，这

个是我们要做的事，我的任务是找到明日之星，下一个周鸿祎，下一个雷军，下一个马化腾给找出来，通过资本的运作，怎么发展出来，怎么发展成下一 BAT，这是咱们的任务。

主持人：其实这次的其实你们也共同推了一支就是股权投资的产品，很多投资朋友都非常关注，万众瞩目。

薛蛮子：反正我就是觉得这个事挺新鲜的，绝大多数人，以前咱们国信做的是抓住上个十年最大的机会，就是 made in China，所有中小板，创业板在企业中凡是玩中国进口替代啊，中国生产中国制造，投了一大堆而且非常成功，在这个行业中占了很大的市场份额，但是下一步我觉得最大的就是中国 Create by China，这个时候我觉得我可能帮点忙，这样我也需要，最后我投的企业都要上市，我来评个星，你们想办法把他变成周星弛，我找个苗子，中国好声音这个路子是一样。

主持人：其实今天这种活动，其实很多投资朋友都特别想来，但是这个场地有限。那请问您对镜头，对我们一些不能来的投资朋友们有甚么说的吗？

薛蛮子：我觉得很简单，每个投资者，应该首先，一个理智的投资者，一定是有一个均衡的合理的投资配备，你们一定有一部份投资是固定收入，保证一家衣食无忧，不管出什么股灾，出什么风吹浪打，出什么大地震，你能保证一家人吃喝不愁，孩子能看病，能够外国留学，能干干什么事，

老了能看病，一方面有好的资金配备，有一定好的二级市场的，掌握这个国家的机会，不管怎么说，我们国家的经济不断的在成长。第三个我觉得适当的所谓一级市场，做一定的布局，一定的百分比来做这个应该是一个比较明智的事，选择的人就是最好选择一些有经验有成功的投资的历史，能够干过这行的人，这样他们犯错误的机遇就小，这个就是不管投不投我们这个基金，跟任何人投，最好是找干过这行的人，因为干过这行的人，他的成功率要大得多，因为一级市场和二级市场最大的区别就是极度的不透明，极大的不确定性，谁也不知道，这么多千千万万，咱们中国每年新注册的公司1400万个，谁能想出招来，能够变成星，这些都是一个技术活。

主持人：所以还是专业的事，找专业的人去做？

薛蛮子：对，所以我觉得你们不管参加不参加这个基金，咱一定要关注这个伟大的进程，只有这个伟大的进程才能产生一个时代的英雄。

主持人：所以我真的替所有的投资者朋友感谢你的真心分享，替所有的创业者朋友感谢您给他们实现一个创造梦想的机会。

薛蛮子：谢谢。

主持人：谢谢蛮子老师，感谢您宝贵的时间。

## 找准互联网改传统的痛点，你就能当行业首富

——2015 年访谈记录

大家好！今天有机会跟大家交流，我想说说“互联网+”，我觉得“互联网+”这个概念，应该说互联网这件事从发明到现在逐渐的渗透到我们社会、经济几乎每个方面，最开始 www，逐渐的到 .com。

经过乔布斯先生的革命，大家都认为手机是打电话的东西，乔布斯说不对，乔布斯说这是移动的时代，一下子就把什么叫手机这件事清楚了。所以，以前最牛的诺基亚、摩托罗拉，不到三年就 out 了。

现在有特斯拉，他说什么是汽车，汽车不是汽车，汽车是带着四个轮子的电脑，这个就是特斯拉。汽车我们做了 100 年，大家花无数的精力，怎么能把发动机做好，怎么能把变速器做好，怎么能把外型做的炫，从福特折腾一千块钱的汽车一直到今天，来来去去的转，而特斯拉干了一件事，就把这个行业颠覆了。

这件事对我们中国人来说是巨大的好事，我们最怕的就是做发动机，玩不过德国人，最怕做变速器，玩不过日本人，中国人玩电脑一把好手，全世界的电脑，包括乔布斯先生都和中国人合作的，中国人玩电脑一点问题都没有。所以，我

觉得这个行业有着巨大的潜能。

我们说互联网+，说的就是风口，刚才诸位都说了，什么是风口，我觉得最简单，风口就是机遇。雷军之所以能成功，就是他成功地预测到，众多手机用户中将会迅速带来智能手机的迭代更新，他比别人早知道，造就了他三年之后创造了世界科技史的奇迹。他从一个做软件的、从来没有做过硬件的人，花了9个月的时间找了7个人，这7个人是行业中的最出色的人，分享了自己的财富，同心协力，把自己变成470亿美金的公司。

坦白地说当时雷军找到我、徐小平、曾李青、李开复等等天使的大腕，我们没有一个给钱的，为什么没有给钱就是我们看走了眼。为什么呢？因为他是一个一辈子做金山软件的人，他做过卓越、做过电商，他哪做过手机啊。不仅是我们这些人走了眼，所有的大腕VC，IDG都没有给钱，给钱的是香港很有名的地产商恒隆地产，他们底下养了两小伙子。

当时别人都不给钱的，刘芹掏了500万美金买了20%，而且每一轮都跟投，到现在还有小米公司19%的股份。大家算算470个亿美金的19%是什么概念。19%大概90亿美金左右，短短的三年时间，这就是我们亲眼所见的事情。这就是咱们能找到的风口，找到的机会。

### **传统行业结合互联网是最大的优势**

对诸位做传统行业的人，你们面临着一个非常好的机会。

为什么玩传统行业互联网化的 90 后、80 后孩子们不懂传统行业，不懂的事玩不了。这就像钱钟书先生说的围墙一样，在里面的人想出去，在外面的人想进来，谁能够把这一堵墙打通、打开就发大财了。

想一想在你目前身边传统行业中有哪些巨大的痛点，哪些痛点是可以通过移动互联网、物联网、新的经济因素能够迅速改造的行业，你就能迅速变为一个行业的首富。

所以我觉得，在传统行业中能够结合互联网的因素，其实是一个最大的优势，这个事是我认为今后可能 30—50 年都做不完的一件事。因为我们传统的制造业、服务业都面临升级。

诸位在座的做各种传统行业，我们最大的人生悲剧就是花 99% 的时间忙一些不重要的琐事。你们最重要的是想到你们行业今后的 3 年、5 年、10 年是什么样的局面，怎么能想到利用现在的资源，找什么样的人，配什么样的班子，能跟雷军学习，把自己的股份分享给对方，能做行业中一流的团队，这样“互联网+”才能真正实现。

同时在座的有很多做互联网的人，他们最大的问题是看不懂传统经济，比如说最简单的，我们现在做的移动医疗，凡是做移动医疗的绝大部分都不是大夫。

90 后小孩做的一系列跟移动医疗、移动健康有关的东西都是皮毛，始终没有落地。

## 忽悠到投资人给你钱

所以这就是我们今天说的“互联网+”巨大的机会，其实每个人都很在乎利益，在今天的社会中，我们身边到处都是机会。我们缺乏的是：第一，要有一个好的目标；第二，一个好的团队；第三，你能忽悠到投资人给你钱。

今天的情况跟以前不一样，几乎每个城市都有ZF主导的产业基金和大量的私人企业，创投企业，和各种上市公司成立的投资组合。

应该说中国的创业环境不是全世界第一，至少也是全世界第二，为什么这样说，因为美国做的时间很长，美国的天使投资人大概总的数字是中国人的10倍，最大的好处是完成了一个很好的产业链，绝大多数美国的天使投资人就是天使投资俱乐部，大家一起玩玩，就像老贺的心友汇一样，大家平常一起去南极，或者大峡谷玩玩。

美国的这些人大部分都是60岁、55岁，已经功成名就退休了，但是再让他创业他不想干了，同时又想帮助年轻人。一方面有点情怀，一方面有很多的经验，这些人就成立30—50人的投资俱乐部，这三五十人一人出20—50万美金。美国这样的天使投资俱乐部可能有好几千个，遍布东、中和西部地区。

我们都听说过像红杉这样的公司，他之所以出名，不仅是现在众所周知的投了Facebook，同时也投资了雅虎和苹果，

还有惠普。十几年如一日，把这些世界的领军人物都能投到，这个就不是偶然了，玩一次是蒙，你给我蒙 50 年需要很高的难度，这是一个含金量很高的蒙的事。

作为一个投资人其实不容易，绝大多数我们看到的都是成功的案例，但是就像我们看到的创业者案例一样，我们每个人怎么从一个小孩，二三年、或者 5 年怎么就大成了，获得很多亿。

但实际上绝大多数玩过创业的人都知道，每天他们都在寻求生存和不断产生恶性竞争的环境中，每天都在忧虑、奋斗中。就算上市的那些人也是如履薄冰，像聚美优品，如果随便出一个假货，可能一夜之间破产，风险随时有。对创业者来说，是非常艰苦的，大家只在报纸上看到他赚了多少钱，想不到这里有多少艰辛、多少苦恼。

我们今天的题目是“互联网+”，我个人认为大家有心在这方面做好，其实就要沉下心来，好好冷静的想想。想到这个行业的本质，哪些事是目前没有做到的，哪些事是互联网能够做到目前没做。你要满足这方面，解决这个瓶颈，解决的瓶颈越大，未来的创业公司价值越大。

### **把闲散资源集中起来**

“互联网+”是所有做互联网的人，包括做传统企业的人，我举一个最简单的例子，就说印刷。中国大概地级市以上的有 360 多个，一线、二线城市有日报的，大概有近 80

个城市，每个城市都有日报、晚报，每个晚报都有印刷厂，印刷厂晚上 8 点运作到 10 点，这个活就没了。

而所有中国这样的被闲置的印刷资源是无数的。所有我们想到印刷，如果全国都能够过来的话，就能够迅速的、全国性的解决所有的被空置的时间和大量的人力。其实对他来说开机印一个名片，几乎成本是零，但是由于我们传统都是一个小店，印一个名片几十块钱，实际上成本几分钱的事情。

大规模、工业化解决整个印刷业大量的闲置时间、资本、人力的事，很多玩互联网的人也在折腾，但是始终没有人做出来，为什么？就是玩这个的人大部分不懂印刷，而印刷的人为了自己的工资，养他那几个人，搞的头破血流，没有实现互联网，他没有这个精力。其实这样的例子到处都有，这样的事我们天天都看得到。

我现在投什么公司？闲散的资源，怎么能把大量的闲散的资源集中起来。

美国有很多人干这个事，尤其是出国的，比如我要上日本，时间不限，只要你帮我出钱让我去，我就帮你背东西。我们就有众多的方法把中国闲散的资源从 A 地到 B 地，这能不能成功我不知道，但是确实有这个需求。让快递员去完成这个很困难，但是让千千万万的闲散的人去，是完全可以的。

所以凡是 we 需求的，你想的到的，这些年轻人都能想到，这些都是机遇。所以每个行业其实都有“互联网+”的

精髓。

## 中国不缺创业者 缺少合格的天使投资者

——在创新谷暨追梦者基金 2015 投资年会的发言

很多人都说资本的冬天来了，我个人认为资本的冬天在早期投资是看不到的，我个人认为首先我没有因为资本冬天而减低热度，创业者肯定是热情，比以前的热度高。

一轮几百万的事，诸位创业没找着钱的举个手，都找着钱了，那我下去了。我们来这里，就是给你们找钱，并捞一点股份的，你们不要钱的，来这里捣什么乱。

首先资本的冬天在早期的投资阶段应该是不成立的。

中国现在的创业者是不是比以前成熟？我认为比起我们那时候，现在创业者热度是大大提高，PPT 也好，对用户需求的阐述，天使投资怎么玩，15 分钟怎么“蒙”这些家伙的钱，创业者这方面的水平是确实比以前高。

我觉得创业者对期望值有点高，我个人认为一个创业者真要获得成功，总是要摸爬滚打，总是要被投资人折磨，没有这折磨不可能。

所以每个人创业都搞了 10 年、8 年，白头发虽然是没有比我多，但秃子是比我多的，所以创业者一定要经过琢磨。

真正的创业者，他天生能够容忍，不干这事不行。我认为真正的创业者一定是天生的，就像拿破仑等人。中国最典

型的雷军、周鸿祎这些人，创业不给他钱也是干着事。有没有钱，哪怕倒贴，他都干这事。

我为啥 60 多岁的老人了还出来这里混，为什么呢？因为好这口。朱老板让我来这里的任务，就是让大家正困的时候，给提提精神。

下一步，中国确实是有非常好的机会，随着新三板的推出，我认为上海证券交易所、深圳证券交易所都会出现更有利于创业者在资本市场的渠道，渠道是会越来越宽广，上市的方式方法是越来越清晰。

改革开放 30 年，中国每年注册的新公司有 1400—1800 万，有几个特别成功，现在扩大 200 个，那不得了。

同时不能抱着过高的期望值，因为再也不可能出现连续 50 个涨停板的事，这一定会越来越正常化。

优良的团队，到最后是一定要融资，只要是不要冒着不切实际的期望。现在我见个小孩，上来的都是 9 个月 A 轮 B 轮，然后是变成世界富翁了，这不可能的。

投资就是一门艺术，是要练好内功，善于分享。

创业者总能找到有话语权的机会，有没有本能找去补长取短，这不是发一下工资就能解决的问题。真正懂技术的人，天天都是博士，一到卖东西就脸红。

创业者一定是要想清楚，在创业之前尽可能搭一个完美的班子。

创业者在决定创业以前，准备工作做得越充足，成功越大。我认为这是一个非常好的习惯，真正把这事吃进来吐出去，再吃进来反复咀嚼，没有这样的深思熟虑，这样的思考过程，创业很难成功，大家同意吗？

大家：同意。

朱波：如何快乐做天使，像我做得多苦逼？

薛蛮子：第一个快乐就是无欲则刚，我喜欢跟什么人打交道，我这人很简单。同意这招吗？

台下提问：同意。您投了多少个项目？

薛蛮子：今年大约是 50、60 个。我们投的是比较早期的项目。我觉得真正靠谱的创业者，好的团队融钱的价钱会有调整 20%、30%都有可能，带项目肯定是搞不着钱。

台下提问：人靠谱，就您接触了这么多人，真正了解的时间是需要多长？

薛蛮子：每个对人的判断是看他过去的工作经验，看他过去在哪个公司工作过，这些都是很重要，但我认为更重要的是平常的聊天。我今年 62 岁，什么人都见过，什么事都遇过，在我这里就是通过善谈，能不能在社会上打交道。

看一个人其实就是对人基本的判断，第六感非常重要，要是没看对，大不了就自己瞎了眼，这无所谓。

## 中国不缺创业者 缺少合格的天使投资者

## ——在 2016 年网易经济学家年会的发言

主持人：接下来将进入本场的压轴环节，我们无须多问，因为台上的嘉宾还有台下的各位朋友已经提出了很多问题，这些问题都直指中国的投资行业，尤其是天使投资行业，掌声有请天使投资人薛蛮子先生登场。

薛蛮子：台下创业的有几个？举手。

主持人：先得说一下什么叫创业，创业有可能是他在体制内待着，在岗位上创业创新也行，愤然辞职，自己做自己的老板，也是创业，像您这样或功权老师这样的，在我心目中也是创业，之前我们的李丰总离开了 IDG，做了一个新基金，难道不是创业吗？所以创业的概念应该很大。

薛蛮子：创业首先必须是离开自己的工作，吃公饭窝公死，不算创业。主持人：来自一种观点，说的未必是形式上的，而是你的心态上是否坚决，是否全力以赴，是吗？

薛蛮子：是。

主持人：我先配合一下您吧，您今天晚上有什么不能说的？

薛蛮子：没有，嘛都能说。

主持人：我先问一个事儿，2014 年 4 月 16 日您开始回归自由身了，回归了投资人的身份，从那个时候到现在，您忙什么呢？

薛蛮子：投钱，投了百十来个项目。

主持人：大家都说资本寒冬来了，投资人都回归理性，能少投就少投点，能把价格谈低点就谈低点，您这速度怎么没降下来呢？

薛蛮子：我们天使这事儿和后面的不一样，一般天使投资，只要项目好、人好、价钱不贵，都可以投，我认为好时候，当然了，如果是 PE、晚期投资，一次投几个亿，我们是投几十万、几百万。

主持人：什么样的项目特别热衷于找你。

薛蛮子：我每天都收五六十个 PPT，什么样的项目都有，绝大部分都是青年人，创业的，有电商、有智能硬件、有大医疗……什么都有。

主持人：什么样的项目会拒绝你？

薛蛮子：没有人拒绝我，谁跟钱有仇啊？

主持人：今天这场我不想霸着蛮子先生的时间，现场很多您的大小粉丝们，还有很关注您的朋友都在现场，我问完几个稍微专业的，毕竟咱们在 2016 年网易经济学家年会，这可是一个非常专业的财经平台，问完之后我们开放全场互动？主持人：蛮子老师特别好，下一个问题，凤姐当天使投资人了，您知道吗？

薛蛮子：我觉得这是一个非常好的事儿，因为天使投资这事儿，咱们中国自从有了创业大潮，这么多年我们中国不

缺乏创业者，创业者满街都是，我们这么多年最缺乏的，其实钱有的是，而大部分是机构投资者，机构投资者有他的规则和框框，广大创业者最需要的实际就是天使投资者，之所以美国硅谷这么多年有这么辉煌的成功就是美国大大小小的有几百个甚至上千个遍布东部、西部、硅谷、波士顿、纽约……大量的天使俱乐部，天使俱乐部都是由一些已经达到了财务自由，在大公司干了一辈子退休之后，愿意帮助年轻人，自己有点儿闲钱，大家绑在一块儿，一个俱乐部八到十个人，一个礼拜星巴克喝杯茶，有的人做生物工程，有人做金融，有人做硬件，有人做软件，他们开个会，他们跟创业者一凑，基本上放一个十万到五十万，最多不过一百万美金的项目，这是美国天使投资 80 万人到 100 万人，这是我们今天见到的所有伟大公司。雅虎也好、Twitter 也好，Facebook 也好，每一个都有天使投资，要是没有，大学毕业的学生，一分钱都没有，他没有办法存在于今天。我们中国缺少的其实不是机构投资者，也不缺少创业者，中国缺少合格的天使投资者，怎么能给他带来资源，怎么设计他的期权计划，怎么谈客户，这是一个天使投资者除了钱之外还能带来的，你们同意吗？所以我觉得这其实是目前创业界（最缺乏的），如果中国人要做双创，如果是全民创业万众创新必须是全民天使，必须普及中国广大中小企业主，有点儿闲钱的，他把这事儿投入了，真正能做合格的天使投资人，帮助

当地的年轻人，有志于创业的人，这样我们创业的成功率会大大提高。

主持人：我觉得蛮子说的这点非常重要，这番话基本撇清了关于天使投资的很多误区，中国听“天使投资”，其实不知道什么是真正的天使投资，非常有幸，一个多月前我受邀主持一个全球天使投资论坛，俄罗斯的、美国的、英国的……来了64个，我们在过程中交流，他们非常诧异，其实天使投资人大部分应该是有个公益的心态，所谓就是钱多的都闲得慌，我就帮帮人，反正我去赌，或者去什么，也不合适，那我还不如帮帮别人，他的心态是帮助别人为前提。其次，天使投资人大部分是个人，是一种个人行为，但在中国很神奇，这两点都不符合，中国天使投资变成了机构型的，一个基金，或者是逐利的，我并不是义务帮助你，助推你的梦想，而是在你进入A轮之前做一个投资，我后面还要找到基金接盘的，这样一种差异使得中国天使投资并没有真正的繁荣起来，对吗？

薛蛮子：我觉得只能是个时间的问题，因为中国是一个改革开放刚刚30年……

主持人：快40年了。

薛蛮子：中国民间财富积累刚刚30年，做这个事儿也才10年，美国人玩这个已经一百多年了，所以我也不苛求中国一夜之间能达到美国的程度，不说中国，亚洲的日本也

没戏，所以中国是除了美国之外仅次于美国的全世界第二大市场，对青年人的帮助中国人目前是比较十年、五年、三年以前（都更好），天壤之别，现在不管怎么说，我们见到的人拿着名片的一半都是天使投资人，所以只需要一点时间。

主持人：我不同意，我倒不觉得中国需要那么多拿着天使投资人名片的人，倒是需要有这种公益心态、导师心态的合格的天使投资人愿意在开始的阶段帮助创业者，是吗？

薛蛮子：这事儿没有办法要求每个人去做，但我认为你要做好这事儿一定是爱这个事儿，而不是为了挣钱，因为挣钱挺难的，做天使投资人是做孩子王，要给他排忧解难，还得心理辅导，还得给他找对象，狗屁事儿多得不得了，你要不好这口，你做不了。

主持人：听上去天使投资人很高尚，有时间有资源有钱还能帮帮人刷刷存在感，什么样的人达到如上标准就算是有公德心的合格的天使投资人。

薛蛮子：我没有公德心，他的主观意愿不重要，只要在实际情况中，他能赚到钱，每一个天使投资人最终一定要赚到钱，第二，他在赚钱中得到了钱之外的乐趣才会乐此不疲，因为比赚钱容易的招儿多得是，所以一个合格的好的天使投资人除了投钱之外还投自己的资源、自己的经验，除了做青年人的投资者，更重要的是带来投资以外的附加值，这就是合格的天使投资人。

主持人：您今天作为天使投资人的代表坐在咱们这场论坛，还有一个特别重要的跨界，身份的跨界，据我所知您是美籍华人，也就是说，其实您是美国人，但是是中国血统，所以我在想，因为我还特别比较了一下中美天使投资人的不同，最大的不同是什么？在美国如果你是一个天使投资人，是有很大大税收优惠的，如果这笔钱用来做天使投资支持创业者，一开始投出去就有税收优惠，但中国这样的优惠还没有，或者还在酝酿中，是吗？

薛蛮子：中国没有税收优惠。

主持人：这更直接。

薛蛮子：哪儿有优惠呀？没有任何优惠，天使投资更没戏。主持人：您交流很多中国同行，您觉得他们是不是也有这样的期待？如果中国有导师精神的天使投资人更多，是不是能够更好地帮助创业者？

薛蛮子：我个人认为短时间内不用给中国天使投资人税收优惠，他们也会干劲儿很大。

主持人：为什么？

薛蛮子：因为我觉得中国目前由于经济的特殊情况，由于中国现在的市场机会，它的回报率，中国的天使投资人回报率可能远远高于美国，因此他的净收入一定比美国人税后还好，所以现在不是事儿，将来或许是事儿。

主持人：你这么说当然好，我觉得有可能属于站着说话

不腰疼，因为跟您没关系，咱们从专业趋势判断一下，在中国做天使投资人也可能是非常有前途和钱途的行当？

薛蛮子：一定是这个行当，只要是有一个很好的生态环境，不断的有新的创业项目，所有好的、有独创性的创业项目都能够很好找到合适的投资人，实业能起来，只要有良性循环，有了天使之后慢慢就有 A 轮 B 轮……尤其中国，刚才盛总讲的，以前中国早期投资人很痛苦，因为我们“自古华山一条道”，必须等着纳斯达克上市，我当时投资一家公司，1991 年就做了，上市的时候已经是 2000 年，九年的时间，我投资的汽车之家做了八年半，一样的都是艰苦的过程，但现在中国已经有了新三板，没有特别大的要求，同时战略新兴板在上海和新三板的分层制，我觉得中国在今后，所有公司在 24 个月之后都能有上市的机会，所以使早期投资套现的机会大得多，现在是非常好的机会，不用给他税收，他就干。

主持人：谢谢薛蛮子先生，也谢谢现场各位一直忍受我问如此财经的问题，最后一个问题，之后就开放，成为天使投资人，只要是投资，肯定是融投管退，钱从哪里来，怎么管理这些项目又怎么退出？您作为一个从业二十多年的资深天使投资人，在中国做，这四个方面一定要坚守什么？

薛蛮子：我觉得没什么可坚守的，这事儿绝大部分是个人行为，一个是兴趣，最重要，至于退出，你有很多方法，

美国天使投资很多俱乐部说行，下个月的时候我要把我 50% 的股份买回来，我得把我的原始股权收回来，还有的人说我 A 轮不卖，B 轮必须卖，因为这是一个很长的，不同的俱乐部有不同的规矩，对退出的要求和每个人的要求是不一样的，之所以天使投资说的事儿，就是 FM，给年轻人钱的，除了家里人、朋友，就是天使投资人，傻冒，这帐是算不过来的。

主持人：中国出现现在繁荣的创业景象，一定有很多天使投资力量的助推，像蛮子先生这样，像徐小平先生这样，滴滴打车投资人王刚那样，像蔡文胜那样，最后集中响一次掌声送给所有坚守在天使投资环节的人。财经环节提问，现场有没有提问的？没有可能就要接近尾声了。

薛蛮子：没有就回家了。

主持人：没有的话就直接用一个问题，您别走，我得替刚才的张后启先生一个问题，他对中国资本界非常有意见，不是投资是投机，您做一个最后收尾的回应？

薛蛮子：我觉得没有办法区分什么是投机、什么是投资？到最后你认为短期套利是投机，它是一种投资行为，作为一个创业人，由于他自己的创业理念没有很快的（被认同），沟通不通畅，或者说所有投资人都是傻冒，所以采取相对消极的说法，说人家投机，我觉得资本本身就是逐利的，投机投资不重要，最重要的是他是来帮助你的，不是来害你的，给了你钱，有什么问题？没问题呀，他不是给了你钱吗？他

给了你帮助，他的目的和你是一样的，我认为投资和投机不应该是创业者对投资人的判断，创业者对投资人的判断。我觉得中国创业者第一个大的痛点，首先是需要钱，第二有了钱之外能不能带来资源，能不能带来经验，能不能带来钱以外的东西，他是什么动机呢？他就是想发财，所有的天使投资都是投大钱拿小股份，能怎么害你？害不着，你不出钱占大股，别人出钱占小股，让他投机一下又何妨？你们同意吗？主持人：我有一句话，“通往成功的路上不那么拥堵，因为能坚持到最后的人不太多”，在座各位都是一直坚守的，冲着大家的聆听、陪伴、坚守，能不能送给大家一句话，创业者最应该有的心态是什么？

薛蛮子：我觉得咱们的创业者非常不幸的是太急于求成，我觉得创业绝对不是百米，创业是马拉松，不管有新三板，不管有战略新兴板，创业本身，生命的过程都是有一个自然的发生、发展，就算你爹是姚明，你爹是刘翔，三个月的孩子不可能打篮球，也不可能长跑，这是创业自动的过程，急也没用。创业者第一件事是选择创业项目，很少深思熟虑，我非常鼓励他们学习雷军，雷军花了七个月的时间做小米，绝大部分人有一个热血沸腾的想法，看到一招，找一帮哥们儿开始折腾，一下子就把宝贵的三五年的时间，我觉得第一是找突破口，看看有没有需求，第二是有没有好团队，第三，他是不是干这个事儿的合适的人，对这事儿不能深思熟虑，

今后的发展就不能顺利，找钱一定是困难的，因为要问为什么。所以我觉得对每个创业者来说事先的工作是最主要的，我宁可你花一半的时间想一个不是爱因斯坦都能做的生意，而不要一下子冲进去跟千百万同样人干同质化的一模一样的事儿，每天一到月底发工资就把头发揪下来，那是最傻 X 的，所以我觉得深思熟虑事先最要紧。

主持人：此处再有掌声。谢谢，我们就坐着收尾吧，蛮子也陪一下我，收一下今天创业论坛所有的对话，其实归根结底还是那句老话，这是最好的时代也是最坏的时代，创业的常识也是那么那么地朴实，但经常被人忘了，那就是，少一些急功近利，多一些智慧和积累。感谢现场的聆听和陪伴，论坛到此结束，谢谢。

## 从历史的角度玩投资？

——2016 年在“投资人说”的分享

### 1. 时代精神逝去的太快了

很多人都问我一个问题，老薛你是初中一年级毕业的，没念过书，糊里糊涂的，自学点外国话又自己跑去社科院念了一年书，然后混了一个硕士还没毕业，唯一拿到手的就是一个小学毕业证书，你怎么能做投资人，而且投的全是高科技，你是怎么做到的？

我想今天自己之所以能够有点小成绩，除了运气之外，很重要的是我早年学习历史的经历，给我如今做投资带来了很大的帮助。对历史有研究的人，他对于人性的理解，对社会兴衰趋势的判断，能有一个自己清晰的认识，这一点很重要——不盲从。

学习历史对于投资者、创业者都是一个非常有必要的修炼智慧的途径，英国著名的哲学家培根道：“读史使人明智。”这是非常有道理的，所以我今天就和大家分享下自己的投资感悟与历史给我带来的启迪。

前段时间，我的一个好朋友吴天明，他突然火了，因为他的遗作——《百鸟朝凤》刷屏了很多人的社交圈子。吴天明作为中国第四代导演的领军人物，为中国的影视界培养了不少的人才。

前年他不慎心脏病发作，由于咱们伟大的救护车晚到了45分钟，结果把这老头折腾死了，这其实是一个可以避免的悲剧。他在去世前留下了他的绝唱——《百鸟朝凤》。

这的确是一部不错的电影，但它上映后仅有0.3%的院线排片率，上映一个礼拜才只有300多万的票房。我想在咱们这样一个物欲横流的时代，最难得的就是有人能有沉入骨子里的执着，甘于寂寞的匠人精神，以及对传统文化和传统道义的遵循和传承。

而这一切我都能通过《百鸟朝凤》这部影片找到。但同

时我也非常能理解，这样一部文艺片是很难得到主流市场的认可。作为一名投资人，我肯定是不投这样的电影，因为今天我们观影人的平均年龄低于 25 岁，这些年轻人根本不知道什么叫唢呐，拍的农村生活对他们而言，就如同民国和清朝一样的，是陌生的历史。时代的精神文化特质逝去的太快了。我年轻的时候所有的葬礼都有人吹唢呐，当时我印象非常深刻。农村里的红白喜事，唢呐是一个必要的仪式，可现在这些民间的手艺人正面临一个很尴尬的状态——手艺失传。

从这个角度来看，中国古代的这样一种匠人精神正逐步消失。

## 2 年糕店引发的思考

其实最初的匠人精神是农耕文明的一部分。

我们古代也有很多关于匠人的故事，像「庖丁解牛」、「工匠鼻祖鲁班」，而如今我们想要在中国大陆看到触碰内心的这种民间技艺、匠人气质的手艺人，机会已经很少了，很多时候你都得上日本或者台湾去感受这几百年来的手艺绝活。

我前段时间去日本，最令我震惊的事，就是我在京都看到两家全世界最古老的企业。其中有一家年糕店是从一千一百多年前做到现在，并且每天只生产一定数量的年糕。它既不上市，也不开连锁分店，始终是这个家族的人在传承。

今天咱们的人是非常浮躁的，目前大家连看完一整本书的时间没有了，微信和微博已经消耗完了我们一天的精力，现在直播又火了，更是抢占了很多人的心智。

所以随着时代的变迁，像唢呐这样极具时代精神气质的艺术形式，注定是会被如今的社会主流甩得远远的，它最好的结果就是变成非遗。

虽然时代的巨轮在不断地向前，但我觉得人性却始终是一样的，都是「狗改不了吃屎」。历史上我们人类曾因冒进吃过了太多的亏，因为个人的虚荣而酿成的大祸更是不计其数，所以我说我们人都是「记吃不记打」的，这是我们全人类共通的地方。

其实从人性的角度来理解投资，从历史的变迁来理解创业趋势的变化是一种很明智的观察事物的方式。目前最火爆的创业领域就是 AR、VR，为什么它能这样火爆下去？甚至未来这种虚拟现实的交互一定会取代目前我们使用的手机、电视等常用的家电设备，今后我们的生活绝对到处是虚拟现实和增强现实。

因为正是这类产品极大地释放了人性的欲望，正如古人所言：“食色性也。”所有的创业者到最后拼的就是你对人性的理解与诠释。

当年雷军先生在整个摩托罗拉、诺基亚最红的时候，他就断言社会变了，移动互联网将要深刻影响人们的生活习惯，

于是他抓住机会，比别人早了两年布局了移动互联网。

明得失、知涨跌，对短期的社会发展做独立的思考，这就是学历史的具体功用，同时学历史也会给你增加一个思考的维度，这对于很多创业者做统筹决策是非常有帮助的。

### 3. 历史总是惊人的相似

那我自己从历史的延续当中，又发现了什么投资机会？从历史的角度来看社会的变迁，我认为目前阿里巴巴正在面临着很大的挑战，因为人们的消费水准在不断提升。当年中国刚刚改革开放的时候，便宜就是硬道理，但30年后的今天我们对服务质量、衣服的花色、品牌的档次开始有了自己的要求。

中国去年的GDP有66.4%是由消费驱动的，成为了经济增长的第一驱动力。这在我看来就是一个不可逆转的潮流。随着社会的推演，每个个体开始崛起，像85后、90后、00后这一代人逐渐变成了社会的消费主力军，他们的消费习性已经发生了巨大的变化。

我认为现在每隔十年都会有一个新的机遇出现。未来每个人都会有自己的小圈子，之前细分小众的市场会慢慢得到主流的认可，所以我建议创业者要抓住这一波个人意志觉醒的机会。

另外我们也看到之前一对多的商业模式开始遭遇到瓶颈，人们开始有了更多的消费选择，大家开始追求个性化、

高质量的消费品，这跟以前生活在物质匮乏时代的人，在消费习性上是有着绝对的差异的。

工业时代的大众传媒形式，像报纸、平媒、杂志、电视等传统的媒介平台，如果它不能适应受众个性化的彰显，那它的市场将会变得越来越小。而像《罗辑思维》、《晓松奇谈》还有各类的知识网红获得了前所未有的发展契机。

五年前，大家开始了「千团大战」，那个时候我们都不敢投团购，因为这个领域里大家已经杀红了眼。最后除了美团这个伪团购的公司存在，其他的公司都烟消云散了。再看如今的直播，市场上已经有五六百家的直播公司，现在每天还有新成立的公司，所以我判断直播领域半年之内肯定也是一地鸡毛的现象。历史上这些跟风失败的案例，我们研究了太多。

而历史又往往都惊人的相似，因此现在每当我看到大家往「风口」扎堆的时候，我往往选择谨慎对待。

#### 4. 早期创业的启示

1991年我们回来做UT斯达康，当时发现国外的teledensity（用电话的人占总人口的比例）欧洲和美国已有80%，而在中国只有4%。那时的中国很多行业都处于百废待兴的状态，我们相信中国即将展开一场前所未有的现代化建设，这是历史的必然。

于是哥几个一商量拼凑了几十万美金成立了公司。公司

折腾了七年多之后，2000 年在美国上市了，成为了一家市值 70 亿美金的公司。

当然历史的潮流也是非常弄人的。

16 年前，我是 8848 的董事长，在 1999 年我们是全世界最火的一家公司，IDG 是我们最大的机构投资人，除此还有软银、高盛、美林，那时我们的情况好得不得了。

但由于我们的愚昧无知和不肯坚持，最后还是失败了。当时大家都看不明白为什么我们 8 块钱的书在网上就卖成了 4 块钱。好不容易来了一个电话，用户买一台彩电，我们的快递人员将彩电送货上门，走到 6 楼，对方说不要了，快递员又给背回来了，再搬到办公室新彩电已经变成一台旧彩电，所以当时 B2C 很难玩。

但我们就是这样不断地去闯，最后把自己闯成了先烈。所以你选择什么时候去创业，这是一个值得深思的问题。如果你比这个时代早一步可能就变成了先烈，晚一步就成为了跟风，前后都是死。因此我只投天生的创业者，只有天生的创业者他不会为了创业而去创业，他更不会去纠结所谓的创业时机。

## 5. 拒绝插空列表式的创业

我一直认为创业失败是必然的，创业成功才是偶然的，能走到最后的企业绝对是凤毛麟角。所以我建议创业者，千万不要一开始就认定这个事马上就能成功，一定要给自己一

个合理的期望值。

我发现如今许多刚刚创业的人，他的自我评价就像是「情人眼里出西施」。自己的这个创业项目怎么看怎么美，怎么看都觉得自己是马云，就是下一个 BAT，但是实际上绝大多数人，都没有倒过去想这个事是不是一个真正的刚需。

现在我每天平均收到 50 个商业计划书，但我认为目前绝大部分的项目都是创业者意淫出来的伪需求，市场根本没有这个需求。

还是拿直播举例，有的创业者在一个 excel 表上做市场分析，他看到现在有做游戏的直播，有做吐槽的直播等等，唯独没看到有做揉脚的直播，所以一商量就从这个事情入手准备蒙投资人俩钱，但创业者如果都按照这种插空列表的方式去创业，99%都是要失败的。

创业最好是从自己发自内心喜欢的事情入手，然后从自己的身边寻找到合适的人组建团队，在别人没有反应过来的时候，迅速地把一个细小的市场攻下来，而不是一开始就要掀翻三座大山。

## 6. 历史有一种碾压般的力量

我们中国历史上有那么多的朝代，每个朝代都有非常多的能人异士，而如今又安在哉？

历史向前是一种碾压的态势，没人能永垂不朽，你一定要活出自己的人生。

现在大家伙儿整天念叨的乔布斯、马斯克，说不定多少年后就再也没有人会提起他，就像当年受到爱迪生打压的鬼才物理学家、发明家——尼古拉·特斯拉，他被后人称为「创造出二十世纪的人」，但若不是马斯克用他的名字做了特斯拉汽车纪念他，还有多少人能记得他。

因此我建议那些投机的创业者，一定要珍惜自己的生命，而珍惜生命最好的方式就是折腾，人生短暂，一定要做自己觉得好玩的事情。我经常跟年轻人说，如何去做一件事，这是战术行为。明白自己最想做的是什么，这就是战略思考，战略思考的价值要远高于战术行为的价值。

所以千万不要为了追风口白白浪费了自己的青春韶光，这样不值得。

另外我还想告诫年轻的创业者，其实机会绝对是留给有准备的人，那些整天想成为马云，但付出的努力还没有马云一半多的人，最后不可能获得成功。我们看到历史上那些突然得到横财的人，最后大多数都被钱财给毒害了，闹得家破人亡，跳楼自杀的多了去。

实际上这就是能力与回报不对等，最后幸运女神可能会连本带利地拿走你的一切。所以你要想成功，就需要不断地学习，脚踏实地地创造出有价值的产品，而绝不是每天都在意淫当中。

## 7. 要相信两点

作为创业者，有两点你要相信，**第一点是要破除迷信，做一个明白人。**

我们人类历史上大量的惨痛教训，都跟迷信有关。历史上大量的精英人士穷尽一生都浪费在一个愚蠢的概念上或很多无知的追求当中，就如欧洲中世纪的「十字军东征」，假借宗教之名，牺牲了多少无辜的生命。

咱们中国的历史也充满了各种愚蠢的仇杀，民族之间的战争。我认为绝大部分的战争都是因为迷信和误解而造成。为了一个简单而荒唐的想法，把一代人的宝贵生命全浪费了。

所以作为创业者，你一定要有自己的判断，什么是迷信，什么才是最重要的。独立思考的能力是每一位创业者必备的素质，不要成为盲目从众的牺牲品。**如果作为创业者你还没有一套自己的价值观那最好先不要创业。**

人类总是面临着各种选择，但又不擅长持续地做出正确的选择，所以你每做一个选择当时的状态都是有起伏的。而好的创业者，正是那些知道自己什么时候处于最佳选择状态的人。这一切都源于自己独立思考的能力，要认清自己。

**第二点，永远都要追求幸福。**人类作为一个种族来看，目的就是要繁衍自己的后代，我们需要将此生全部的智慧，一代一代的传递下去，这是整个人类物种的最大使命。

你可能看过一部电影——《超体》，里面有个老头叫摩

根·弗里曼，他说：“人活着的所有目的，就是将我们基因当中最优秀的部分传递给我们的后代。”这是人类最基本的责任和义务，也是我们最本源的幸福所在。我们人最大的幸福一定是跟自己的小孩在一起，和你至亲至爱的人相伴，这所给你带来的幸福感要远远超过收获金钱时的小愉悦。

我常说钱是用来买快乐的，如果赚钱的时候不能让你感到快乐，你就可以考虑放弃它，因为你投入的是你生命，还有比这个更宝贵的吗？

现在大家都说创业需要坚持，这一点其实我是不认可的。因为创业是你要去实现自己的梦想，你应该为自己能有机会实现自己梦想而感到开心，只有开心自在才能激发你无穷的创造力。就像一些天生的创业者，他乐在创业，他会用自己的生命去燃烧创业，创业已经融入到他的灵魂最深处，完全不需要什么坚持。

曾经有人问我：“您已经六十三岁了，也不缺钱，为什么还要做投资？”我回答道，我就是好这一口。每天能跟创业者打交道，产生头脑激荡这本身就是一件令我高兴的事。

## 8. 放低姿态

我去年有机会去了一趟非洲，到了非洲，我才深刻感悟到人类能在地球上延续至今完全是一个非常偶然的結果。

我在非洲的时候，住在马赛马拉的大草原上，大草原大概几万平方公里，只有500个人，有100万只角马，50万只

斑马，500头狮子，百十来头零零散散的猎豹，还有若干万只野狗，我当时问司机晚上出来散步行不行？他说绝对不行。我说有什么风险？他说当我走出酒店的大门到公路，花不了一分钟，在我方圆30公里的所有动物都知道一块肥肉出来了。

人类太过于弱小，没有任何保护色，不会奔跑，动作迟缓，一旦碰见猎食动物，就成了大熊猫，跑都跑不动，如今能居于食物链的最顶层实在是个奇迹。

我们的地球从最开始的一团气体变成今天的样子，花了46亿年。我们整个人类有历史记录也才几千年。一块不起眼的石头，它的形成也需要几百万年，而我们每个人的一辈子也就活3万天。大自然到处都充满了不可思议，所以你完全没有必要自以为是。

《三体》里面有一句话：“弱小和无知，不是生存的障碍，傲慢才是。”当我们的创业者能从历史的长河中汲取宝贵经验，知盛衰涨跌，真正放下傲慢的姿态，更冷静地去看待成败，或许我们创业成功的概率会高一些。

## 真正创业成功的是32岁到40岁之间

——2016年第11届艾瑞年度高峰会议的发言

主持人吴婷：我是财经新媒体《我有嘉宾》创始人吴婷，

我特别看好这个行业。今天邀请到薛老师，主题是预见未来。前两天看到一个词叫做真正好的未来不告诉你怎么投。

薛蛮子：我觉得未来之所以有意思就是它的未知性和不可预见性，人一辈子生下来都知道每一天怎么过一点乐趣都没有，我觉得我们每一个人作为投资者是看前瞻性，但是风口都吹过去了。像雷布斯四年前布局的移动互联网，他看到的趋势都比别人早两年以上。他当年找 UCWEB，当年没有人看好他们，人家不要他的钱。余永福原来是联想的人，他看到了智能手机软件，这个软件的成功，他预见到了这个市场，他才用两年的时间找到 7 个合伙人，融到一笔钱。当时一辈子玩软件，从来没玩过软件，这不是核心竞争力吗。所以我觉得一定要看到未来的风口，还是要集合一大堆的团队和组合大量的资源来解决看到未来得需求，而找到一个最可行最便捷最省钱最成功的一条道路，这就是我们所有创业者要做的事情。

吴婷：关于风口一说大家有是褒贬不一，小米的销量有所下滑，风口来了猪都飞起来，风口走了猪都摔的很惨。

薛蛮子：我觉得三十年河东，三十年河西，移动互联网大概三五年之间就会出现完全不同的技术的改变，把我们很多约定俗成的模式都会有巨大的变化，我觉得手机五年后大家用不用这个都是巨大的变数，如果大家不用手机，用手表说话，用智能手环说话，那今天所有的手机一夜之间就变成

冰山了。

吴婷：昨天大家说 GOOGLE 董事长说的未来互联网会消失，那薛蛮子老师您怎么看？您最近在玩什么？

薛蛮子：我觉得现在看到真正大的风口就是大健康，人类新型技术发展，纳米技术，整个新陈代谢的技术，人的基本基因技术，几十年做到今天这个程度，我们对我们自己今天的要点，完全是个性化，比你开一个投资只给你一个点，适合你整个基因的状况，同时给我开的药是适合薛老头的，同时它将来的服法和治疗一定是个性化，治疗、药性，还有你对你未来的身体状况，你从生下来就知道 70% 的可能性会得癌症，你 30% 到 40% 可能性会得乳腺癌，你的基因多大，很多肥胖、心血管病，这些都不是科学实现，这都是成本的事儿，就跟你量体温一样都可以达到，这个是我们用几十年时间，但不见得是每个设备我说是大的趋势，如果你们玩起来了，我们中国 14 亿人，这么多年胡吃海塞，吃的每个人都是肥胖，每个人都营养过剩，所以现在才有健身房，其实谁都减不了肥。

吴婷：您投了大健康什么事儿吗？

薛蛮子：大健康投了很多，现在蔫着，不说。我今天不准备来，老杨准备给我玩命，我就来了。昨天在杭州重物下雨时，我玩了一个房地产众筹，我认为始终是互联网对很多金融行业有了革命性的颠覆性的变化，但是我们中国最大的

工业房地产始终没有弄出什么花来，大家搞高利贷，国家 30% 的贷款你出 15% 我出 15%，但是中国 14 亿人最大的资产就是他的房子，最要紧的就是给首次买房的这些应该说工薪阶级和中端白领怎么能让他在每个城市居重驭轻。前两天我见一个小伙子，跟万科沟通，说老薛你玩这个事儿了。我那好，咱们搞个众筹。他搞了几个合伙人，好不容易想出一个办法，在杭州这样一个每平方米都做到 2 万 5 到 3 万一平米的地方，我们能够卖房卖到 1 万 6 卖给老百姓，就是实际上用合法的用互联网金融的方式完成了集资，就是让开发商把他土地拿出来，我给你确定性我保证你拿到百分之几，你什么都不用管，我跟万科和绿地的建筑商说你不用管，我找家装，我做好了让顾客拎包入住，我早之前就定好了老杨你希望有自己的影视，你要做最大的。还有我是投资者，我租出去一套自个儿住一套，这样就解决了一个最大的房地产最怕剩下的 20% 利润都是你没有计划好，被一夜之间卖了，昨天一天三个小时就把 5% 的房子，4 点钟开盘 6 点分钟就卖了十分之一，最重要的就是价格优势，便宜，2 万块钱，你想他买的 LOFT，实际上卖的 1 万 6，但是实际上是买的一平米 8 千块钱。所以把这个模式，因为这里头房地产最大的全是空间的费用，一大堆的等待，弄个三四年功夫，那么多不确定性。所以今年我们 12 个月之内做 5 个亿。

吴婷：2 万块钱的房子卖到 8 千块钱，为什么这么多年

房地产没有人这么做？

薛蛮子：以前湖南房价上不去，因为湖南所有公司全是集资，湖南卫视拿一块国家拨地，员工你掏多少钱，3000块钱一平米，直接找一个开发商，直接找南通开发商，付你60%的费用，这样我就卖4000块钱，这是绝大部分的集资房，但是集资房第一是瑕疵就是没有房产证，它不是湖南卫视的员工就不给你房子，老百姓玩不了，所以这个手段我们通过集资通过互联网手段让每个人都能买得起房子，不就完了嘛。

吴婷：此处有掌声。然后您觉得这个有什么痛点？

薛蛮子：这个是解决开发商你把1260多套房子全都卖了，钱都在兜里。我认为这个模式成功了就是独角兽。

吴婷：除了众筹，除了大健康？

薛蛮子：我觉得现在热门的就是网红，现在的自媒体，还有现在的花椒、映客、分答什么都邀请我一把，我都没有敢去。但是我觉得这是潮流，除了个人网红一下子大红天下，一夜之间他的知名度超过了郭德刚。所以今天伴随着我们接触娱乐接触世界越来越多，我们今天在微信花的时间越来越多，个人媒体像你自己的，都是逐渐把你以前老板颠覆了，我今后愿意看新的财经节目，我愿意看老罗的高端卖知识的节目，我也像绝大多数人，我就看那么几个，我也看娱乐。比如我喜欢吐槽，我弄个什么papi酱，或者弄什么好玩儿的，哪怕是臭豆腐、豆汁，今后每一个细分领域都有他自己

崇拜的对象，你就看这个就够了。像外国的 ladygaga 他就是外国的，你就跟着做外国的事儿就可以了。所以这个你能够长久的给你用户提供价值，所以我觉得这样的媒体是有巨大的前景。还有随着大量的第一批很多自媒体的人都是从平媒、报纸、杂志出来的，典型的像牛文文，刘东华，除了中央台的张泉灵、朗永淳他们做这些事儿，越来越多的人会出来做自媒体这件事儿。大家想干这个事儿就给薛蛮子打电话，没问题，咱们给钱。李竹也给，咱不抢他的饭碗。

吴婷：刚刚您说 2009 年有微博的时候薛老师是网红。

薛蛮子：就微博这个事儿把我给害了，不能说这个事儿。

吴婷：你每天都会反复一条微博叫做转发微博，凡是符合你价值观和立场的时候都会转发，当时自动会有转发微博这四个字，所以我会不停的看转发微博，所以你一直是符合你的定位价值信息。说到价值，我一直很认同，网红只是高潮，我们要的是终身幸福。价值观也很重要。

薛蛮子：对一个创业者来说我们选择的首先是人好，我觉得人不好这个事儿基本没法玩儿。做事儿得有一个诚信，你可以贪，但是你不能是没有底线的人。我是从投资以后从来没被人懵过，从来没有说给人一笔钱没有做事儿买了奔驰买了房了，从来都是转型了，从 A 转型到 B，然后误打误撞搞到 B，然后就是独角兽。因为谁也不知道，谁也不能够预知到未来，目前我见到的所有公司，马云也好，马化腾也好，

当年我自己做的公司，新浪搜狐，都是没有预知，他们所有人创业的公司跟现在干的都不是一个事儿，所以都是爱折腾的事儿。有个小伙子，他的地产商老爹，给他一亿美金，他就想搞十个亿，一辈子搞了四个破产，跟所有人打架，还要上电视台，70多了还玩儿这事儿，这到哪儿都是一个很出色，至少是很露头的人，能不能成功不知道，这种人就是天生爱折腾的人，我们作为投资者就是喜欢找这种爱折腾的基因的人。

吴婷：伟庆兄就是爱折腾的人。

薛蛮子：他的生意太好了。做事业就是是凑点人咱们来折腾折腾，但一定要找出非常好的人，做二三流的事儿，然后杀机就是要用牛刀。真正聪明的人，念书的时候，我估计聪明的人你花20%、30%的精力都能考个85分，毛泽东说大家不要考50分，我读中专的时候拿个40分就够了。绝大部分聪明的人花20%的功夫都能做到。但是要考100分，都得花120%的精力。但是创业，你必须要做到100分，那么多聪明人都想发财，这么多林林总总想创业的人，每个人都打了鸡血一样。所以每个人有能力，都要去做二三流的事儿。

吴婷：干嘛不找一流的事儿？

薛蛮子：一流的干不了。所以真正能够用牛刀来宰鸡就有把握。

吴婷：刚刚看到一句话特别认同，创业，就是一个疯子

带着一群傻子，在一起做一件未来可能牛逼的事情！

薛蛮子：马云一辈子投了两个公司，一个是雅虎，一个是阿里巴巴，就成功了，他就曾经超过比尔盖茨，是世界首富。他就是一个梦想家。

吴婷：那是马云的梦想，您的梦想？

薛蛮子：没有，我们耸了。他有钱可以玩儿得起，我们刚刚上市那几天，也是意气风发，最后被逼无奈。其实我们公司在 SOFMAT 基金我们占 10%，其他占 90%。我们赚了贼钱，但是我是反对的，不是觉得这个事儿不靠谱。阿里巴巴尤其是淘宝，就是找几千万的公司，弄个折腾，混碗饭吃，找个假品牌，不相信，你搞个支付宝，然后一不小心做了中国老大，因为中国吊丝比有钱人多。得吊丝者得天下。他是玩 A 做了 B，还没到 C 就做成了。所以创业，干什么不知道，只要是创业。像雷布斯，让他们玩儿一定会玩出花样，多孙子的事儿和多大的坑都跳，这些人不怕撞墙，这些人就是创业者，我们就是找这样的人。

吴婷：现在时间还有 4 分钟，我想再问您一个赛道的问题，今天上午是人工智能，下午是商业智能。关于智能艾瑞数据有非常好的方向，对于智能赛道您怎么看？

薛蛮子：我们前两年投入了一个智能机器人公司，在香港上市 40 亿市值，像人工智能，机器学习，这是今后对我们人类发展应该说是非常关键的基础性服务，所以为什么美

国大学生做人工智能的博士起薪都是 100 万美金，因为这是一个几乎不解，只有随着今天科学技术的发展，这次阿尔法狗，下棋，终于赢了这个世界上最伟大的下棋人。最简单的，我们的人口红利和土地红利，使我们现在中国到了今天的地步，但随着人工智能崛起，我们人工的生产力成本已经是美国的 90%了，就没有意义在中国来折腾，所以大量的人跑到孟加拉跑到越南跑到缅甸，我刚刚从越南回来，越南大学生 1600 万，印度去年 GDP7 点几，印度我们可以预见将来印度会很牛。所以人工智能对我们更大的影响就是美国和发达国家，用机器人可以迅速的把很多制造业都拿回去，这都是我们面临的挑战。

吴婷：是的，这是我曾经思考在发达国家的技术和顶级创新。中国人口红利也在消失。您现在怎么看中国未来在高端制造业上的竞争地位？

薛蛮子：我觉得我们要做的事儿我们最大的资产是 14 亿人口，我们是全世界最大的市场，这才是我们的核心竞争力，不管任何人，咱们是创业者，只要找一招你 14 亿人吃喝拉撒睡所有的服务，找到一个细分市场，千万不要好高骛远，你找一个小事儿你就发了，你就找一个细分市场，BAT 也不玩儿，死磕一把，在中国卖狗屎都能发，所以中国机会惊人。三五年过后，很多当年的 Leader 马上就不行了，咱们现在别看当年火得不得了，什么长虹啊如今报纸上找不到

这些哥们儿。我还是觉得真正创业成功的是 32 岁到 40 岁之间，但是工作过 5 年这个成功概率最大。

吴婷：我今年 32 岁。

薛蛮子：你今年 32，刚刚够格儿。

吴婷：现在时间正好到。感谢薛蛮子老师。

## 我每天看到的商业计划书都是自己意淫出来的需求

——2016 年在《我是独角兽》线下私享会上的发言

### 1. 为了赚钱折腾创业，无法成就大成功

对于我来说，想投到独角兽就要找具有特殊气质的人，像过去伟大的将军或者伟大的作家那种人。成功的创业者一定是天生的，所以他们会非常专注自己的事情，有的时候极其偏执，往往不好打交道，这些人都是热爱折腾，享受折腾的过程，百折不挠。凡是为了赚钱折腾创业的，还不如干点别的，别来创业，无法成就大的成功。

如果你想创业就要经历 5-10 年艰苦过程。说个简单的例子，就算你爸是刘翔，你也得 12 个月才能走路，你爸是姚明你也不可能 12 个月就能打篮球。所以创业都有个艰苦过程。

所有创业的人都是九死一生，马云、马化腾，没有一个人不是九死一生。

创业者只能把自己打造成特殊材料，这样才有机会。能

干的人，像雷军、周鸿祎，即使今天的生意全没了，下次给他一个机会，还是有很大概率能够起来。

## 2. 要投一流人才

我认为千金易得，一将难得，最难得的是聪明，有悟性，有耐心。

我以前最大的教训就是投一流的事业，三流的人才，觉得人才能换，人才根本不能换，一做起来马上就歇。所以，人特别重要，找到好的创业者、或苗子是最宝贵的事情，特殊材料制成的人是我们所有投资者的追求。

前阵子我投了一个腾讯出来的女同志，她做的应该是个三流事业，一流人才。三流事业，一流人才，我认为大不了这个事儿挂掉了，老子继续走。

## 3. 坚持？维持？

我认为，每个创业者一定要分辨懂得啥叫坚持，啥叫维持。

维持就是做一个不靠谱的事，拿了爹的钱，拿了女朋友的钱，拿了亲戚的钱，拿了同班同学的钱，拿了哥们儿的钱，熬着，在那儿他妈瞎耽误功夫，这是我见到的创业者不成功，浪费三五年时间，最后肠子悔青的一个主要原因。

坚持就是相信自己的事业，真正找到了适合他的而且又有需求的，这事只是需要时间坚持。如果这事根本没需求，你死磕只是死得更惨而已。

判断力是非常重要的，我们本来就是大量创业者干事儿都是极端的感性，没有做过充分的调研。我每天看到的商业计划书玩的事都是自己意淫出来的需求，没有这个需求，根本是瞎耽误工夫。

### 3. 真正好的网红应该是个团队，打组合拳

网红现象在全世界存在了若干年，像韩国这样的国家网红十几万人，美国也是一样的。每个人哪怕只有 500 人、1000 人、5000 人喜欢看你怎么做意大利餐，那么你在这个圈里就是非常有影响力的人。你只跳西班牙佛拉明戈舞，你跳得好，全世界都知道你跳佛拉明戈舞就够了。

像 Papi 酱，能吐槽，能骂街等，这是一个现象。但一个人的才气是有限的，真正好的网红应该是个团队，应该打组合拳，而不是单边的。

我个人看网红这个事业一定是越来越向专业化发展。

今天出个小伙子我从来没听说过，他一下成为财经界的网红，叫李德林。这哥们一下子筹 1000 多万元，我此前根本听都没听说过。为什么呢？他只有几万个长期看他电视节目的粉丝，这些人每天看他的节目《德林爆语》产生信任感。我们这个社会最缺的就是信任感，一旦有了信任感啥都行了。

网红可以明星化，因为如今所有的明星要想再端着就很难了。如果要变成有最大影响力的，有优势的，要直接和粉丝沟通互动，而明星目前高高在上，只能接受大众的崇拜，

并没有互动。网红有这样的机会和你的粉丝互动，老百姓对你的亲和力和信任感大得多。

今天为了网红而网红，为了直播而直播一定没戏。现在是个做社交的都玩直播，实际直播是非常昂贵的东西。像映客这样的宽带费以亿计，吓死人的事儿。

对创业者来说，不要糊里糊涂的，看哪个热门我就去玩。创业最可怕的事是看别人做了什么，旁边哪个孙子蒙了钱了，就跟着去做，肯定没戏。一定要做你比其他人比你的伙伴都了解得多的行业，这才有感觉。

## 凡是担心商业模式容易被抄袭的创业者， 多半成不了事

——2016年在“投资人说”的分享

### Q: 如何才能拿到您的投资？

第一点，你要在第一时间证明自己在这个行业里是稀有的，你要拿出折腾的精神，同时你还要有相当的理性和判断力，最后你的情商也不能太低。

第二点，你要思考做的这件事到底靠不靠谱，是不是在整个移动互联网的大潮当中。

第三点，你要琢磨自己所处的整个市场是不是足够大，能不能给投资者高额的回报。

第四点，你要构建好自己的护城河，凡是担心商业模式很容易被抄袭的创业者，这个事多半做不成，因为这个世界上比你有钱比你能干的人多太多了。

### Q: 怎么看待滴滴的成功？

我觉得这个社会是非常公平的，到最后一定是门类和平台的天下。在出行这个行业中，滴滴的成功纯属偶然。这个行业一定会有人成功，只是给了一个最有准备的人。程维他本人具有高度的创新精神，而且情商、智商都很高。他能够花大价钱将快的买进来，又让柳青加入滴滴的团队。也能为了解融资，不惜任何代价，将自己的股权稀释出来。

我遇到的很多创业者，他们融资当中最大的毛病就是不肯稀释自己的股权，但我认为能被稀释就是你的荣耀。你应该关心的是如何把公司做成功，而不是关心估值。你融到的钱实际上自己一分也花不了，所以创业者不要斤斤计较自己的估值。只要有钱就要迅速把钱像子弹一样打到市场上、打到战场上去，获得更多市场的份额、更多的利润和好评，这才是关键。

中国最成功的企业，华为，任正非只占了 1.4% 的股份；腾讯，马化腾持有的股份不足 10%；而阿里巴巴，马云只持有 8.8% 的股份，孙正义的股份要比马云多太多。没有这么多人的艰苦奋斗哪会有腾讯的天下，没有十八罗汉又哪会有马云？

所以你要尽可能地找到优秀的人才、靠谱的投资人，让他们进来。但这也不是说估值不重要，**最要紧的是你自己能够把握住好的机会，将事情做成。**如果公司成功了，哪怕最后你只剩下两个点，你都是成功的。下次你再创业时，投资人会排着队投你。

Q: 我当年是斯达康的铁杆粉丝，但后来这个品牌好像一夜之间就消失了，这背后的原因是什么？

**历史是弄人的，有时那些成功的经验反而成为了阻碍我们前进的障碍。**回顾 UT 斯达康的创业，我认为我们成在小灵通，败也在小灵通，**当时我们太依赖小灵通的高额利润和巨大的市场份额，而放弃了自己清醒的认识。**

归根结底我们并不是伟大的通讯设备公司，位置摆错了，我们也就丧失了主动权，到最后自然没办法与对手竞争。

Q: 您如何看待大学生辍学创业？

我认为每一个人生命当中，遇到的第一个大坎就是上学。这其中最重要的机会就是大学，无论我们的应试教育多么荒唐，至少分数是公平的，高考给了所有想要在社会阶层上升迁的人一个相对公平的机会。

我是希望每一个有机会读大学的人，一定要尽可能地考一个最好的大学。上好大学的目的是不是吹牛或交一个好的女朋友，不是证明你读过清华读过北大和复旦，而是为了和高智商的人当朋友，打开你的眼界。

你学的专业是什么可能并不太重要，我们看到绝大多数人大学念的专业和他事后从事的工作都是不一样的。但是你来往的人、你见的世面是不一样的，这些对你今后的事业都起着举足轻重的作用。

同时，人最大的敌人就是自卑。有自信心的人，他的前途是完全不一样的，凡是自傲的人内心其实都是高度自卑的。在我看来，念不念大学肯定不是影响你人生的绝对性因素，但是如果有机会读一个好的大学，这是能够增强你对人生的自信心的。

所以我建议凡是能增加你自信心的事情，都可以去尝试。没有自信心的人，一定会犯无数的错误。这类的人肯定关心面子，关心人家怎么看自己，而不是这个事本身的价值。所以我看人，就看他能不能就事论事，对事情本身是否有一个充分的认识。如果没有，可能做人就是不合格的。

回到大学生创业这个问题上，我认为创业是一个非常复杂的过程。在校大学生休学创业或毕业创业，都太难了，成功的几率很低。根据我们的统计，绝大多数成功的创业者都是 32 岁到 38 岁，也就是说他已经有 5、6 年的工作经验。

创业者最好要有一定的行业经验，懂得这个行业的门道，而且还要具备一定的人脉，只有这样你才能看到这个行业目前的需求。所以大学生真的想要创业，可以先去创业公司工作两三年，学会如何和投资人打交道，如何带领好一个团队，

这对你来说都是人生非常宝贵的经验。另外不能将家里父母辛辛苦苦挣到的钱都押在了创业上了，不要急着交学费。

创业是人生的一件大事，不是草率的儿戏。一定要严肃认真地对待创业，万不可抱着赌博的心态去尝试。

## 如果今天马云拿着当年那份 B2B 计划书， 我依然不投…

——在投中信息“2016 年中国投资年会”的访谈发言

### 1. 网红经济会给我们商业模式带来怎样的重构呢？

网红的事投了主要因为好玩，老头自己的钱，赔就赔了，赚就赚了，网红看着很好玩。一个是符合潮流，我们的媒体首先是从传统媒体、报纸、电视逐渐地进入互联网，从互联网到了移动媒体，越来越碎片化，越来越随意化，越来越个性化，网红就是在移动端人人都成了自媒体时代一个必然的现象。每一个人都有他的发言权，在他的专业领域的专家都可以有相当的影响力，这个是有巨大价值的。

我觉得网红一方面是吐槽大师，有上千万的粉丝，有上亿的点击量，同时还有千千万万教你怎么修指甲、烧法国菜、理发、出行、旅游、上北极南极，其实各个方面的专业都有出现网红的机会。

随着我们的时间越来越碎片化，以前我们上网都要点一个网址，大家都要上一个互联网的基础设施，现在上网没有必要到一个地方，现在直接想什么值得买，直接上某某小网站就可以了，我几乎不用通过任何人，这是一个非常重要的变化。

所以网红从这个角度来说是一个未来大的趋势，同时像刘芹老师说的，现在人人都在搞直播和网红，投同质化的我觉得可能是有问题的，但我觉得做一个网红平台、直播平台，都是有巨大价值的。

今年是网红元年，明年还会更多，我们的注意力是有限的，到最后一定会有审美疲劳，郭德纲讲段子，我讲段子，大家看得时间长了就烦了，会有新的人出来。老百姓喜欢推陈出新，喜欢不断地被娱乐，这个趋势一定是大的趋势。

## 2. 哪些特质才能选出一个优质的有持续生命力的网红？

薛蛮子：我觉得首先是他要有娱乐性。第二，要有专业性。必须有一定深度的，如果简单地吐个槽、逗个乐、讲个二人转，这个事肯定做不长。

要想做长一定要有一个长期的吸引力，因为网红这个事美国、欧洲都做了很多年了，现在的小孩已经不看电视了，美国的孩子唱歌选三五个人，每天就听这几个人，我也不看NBC、CNA，同样他喜欢的电影、秀都是用个性化的手段。

我的儿子已经完全不看电视了，他吸收信息的模式都在

网上，最后一定是符合小众趣味的有长期吸引力的，他觉得又能长点知识，又有极大的娱乐性，这样的网红将来是有长期前途的，靠着一鸣惊人这事肯定是难以持久的。

### 3. 哪些行业比较适合做网红经济？

首先是医疗行业，我认为如果有一个人能够有公信力地讲我们现有的食品该怎么吃，什么样是一个简单、可行又便宜的方法，能保证健康的营养方式，一定会得到老百姓的追捧。除了大健康之外，只要你非常平和，不是忽悠，非要买什么，胡萝卜、大白菜怎么吃出健康的生活，这样的营养师一定是有前途的。

同样简单的化妆，不用天天买面膜，用什么方法让女孩子青春永驻，怎么能够有方法，不要说有什么石破天惊的方法，一定是平时生活当中人人能做到的，这种我觉得是有巨大前途的。在海外有一大批这样的人，有很多人听他讲，听完后，到沃尔玛买这些东西。在生活是完全可以做得到的，不用到南极、北极，不用上西藏高山非要挖极草，这是不可能的。大健康是很好的环境，旅游，你只要有一点娱乐性、专业性，这方面都可以。

书，《罗辑思维》，是个人就要装逼，装逼就要看书，我是罗辑思维的，外国的事也能忽悠一段，高晓松说说古代的事，玩点二次大战，玩点林徽因、梁思成，大家都不知道的事，好玩，这些都是高端网红。

同时每个行业细分市场将来有巨大的市场，只要涉及到民生，教你怎么炒鸡蛋，怎么做鸡蛋汤，50元做一个好菜，这些教别人，会有巨大的前途。

#### 4. 刻骨铭心失败的案例

我在各种场合都说了，其实成功都是偶然的，失败是必然的，在我见到的投资案例和平时创业过程当中绝大部分见到的创业者都是有好多次失败，前几次都失败了，我投资可能最大的失败就是大家听说过一个东西 8848，中国最早的电子商务的时候。

我们在 2001 年就开始折腾这个事，当时我们卖一本书 8 元，事后还赔 8 元，每卖一本就赔一点，当时我说这个生意已经做不下去了。我卖了一个电视，好不容易拉到贵州去了，背到 4 层楼，那个人说不要了，他就晕过去了。

我看到一个未来的电子商务的潮流，很早就做了一个先烈，同时我们在该坚持的时候没有坚持下去，当时应该上市，降低一点价格上市融资，也没有这样做，从我们角度来说犯了巨大的错误。但是刚才说到的这些错误其实都是不可避免的，每一个行业都是前赴后继，没有先烈哪有后面发财的人呢？

给人垫路也没有什么错的，我们现在也活得好好的，最重要的是要不断试错，能够容忍失败，有一个很强的生命力。

在中国现在是一个非常好的时机，就像刚才刘芹说的，

每 10 年从 PC 互联网到移动互联网，今天又出了 VR 和 AI 这些东西，每一个新招都带来了风水轮流转的新转型，都带来了新的投资机会，刚才刘芹也说了，中国的大健康、泛娱乐都是有巨大前途的，都是好事，都是可以玩的。

### 5. 天使投资退出有规律可循吗？

现在天使投资大部分的出口，以前做一件事做到上市要 7-10 年，现在中国出了一个新三板，三四年就可以弄出去，现在新三板至少是有一个地方能挂在那里，反正也卖不出去，现在新三板肯定是最好的出口。

（黄晓义：这是新三板的渠道，包括人这边你有没有考察？你说人靠谱、事情靠谱，如果人变得不靠谱，事情的方向也有点不靠谱了，你是不是也果断退出？）

等到不靠谱的时候也就退不出去了。

### 6. 当遇到投资的人和团队不能完全两全其美的时候？

薛蛮子：对于我们早期投资人来说是没有一个完美的，天下最好的团队和天底下最好的事，对于早期投资没有这么多讲究，对于创业者来说他的成长是非常困难的。

早期投资管 10、8 个人可以管，昨天我和投资的点融网的郭总吃饭，他说他们现在 2800 人，我说握手都把你手握碎了，他说我现在管的已经不是创业企业了，和大的金融机构一样玩了，不那么好玩了。

确实对每个创业者来说从来也没有想到 3、4 年之后自

己的创业企业变成 2800 人的企业，而且 800 人在上海 2000 人在全世界各地，现在泰国也开了，朝鲜也开了，这事已经变成一个巨大的机构，挑战是完全不同的。

另外一个小伙子 2 年前投的他，现在 280 人，他非常苦恼，非常不满意这个人，但是没有办法解雇，一解雇再找一个人要三个月，没人干活，所以只能忍着。每一个创业者都在不同的阶段当中闹革命，永远遇到新问题，这是一个必然的成长的过程。

为什么千千万万创业企业能够变成独角兽，可以变成一个真正成功的企业，其实是一个小概率事件。我们投资人抱着很实事求是的没有过高企图的心态，首先是好玩，这个事不赔大钱，有一个事干，这样想就踏实了。

## 7. 之所以不投马云是因为他长得不太好看？

这个事本身是一个笑话，马云在 2001 年到 UT 的时候见孙正义，我们都坐在那里，当时不投他主要的原因是他要的价钱太高，他们家 7 口人，包括他老婆，拿一张纸要 1 亿美金，我们觉得价钱太大，长相无所谓，心里是个问题，但是当时没有直说是个问题。

只有老孙独具慧眼，说这个人必须要投，投了 2000 万，UT 基金 10%，我们当时也是投了，这个事后来我们也是很好的朋友。

但是我觉得马云到今天他拿来商业计划书我也一样不

投，当年要做一个 B2B，今天他们也没有做出来，他玩的事是给中国所有的屌丝找了一个卖假货不交税的招，能赚钱，屌丝们满足了最基本的需求，中国穷人遍天下，不想交税又没有招，在家里搞一个 PC，直接就卖了，这个满足需求了。

第二，所有屌丝谁也不相信谁，所以搞了一个支付宝，这就两件事发了大财了。

我觉得他满足了社会深层次的需求，但是他当时给我们商业计划书没有这么些，当年玩 B2B，当时这个事就是一个附带，今天也没有做出来，就是忽悠。

（黄晓义：薛蛮子老师讲得非常直率，我补充下，我代表宣传部要求投中集团和界面《每日经济新闻》把这段删掉，免得引发口水战。）

## 8. 关于人靠谱问题，能否提炼出来一个标准？

人靠谱这个事是没有标准的，人靠谱到最后是第六感官，尤其早期投资一定是艺术，绝对不是科学，这个人身高、脸谱、属相、生日、血型、三维都没用，到最后最关键的还是蒙，投得好的都是蒙出来的。

问：当时雪球创始人不懂英文也不懂财经，为什么你敢投他？

薛蛮子：他是一个福建三线城市的小伙子，上北大学了中文，人非常执着、认真，在网易干过若干年，同时他在不懂英文的情况下作为一个网易的高管。

有了网易的期权，因此关注了美股，把知道中国有 50 多个在美国上市的中概股，所有这些员工都有这个需求，他本人就是用户，他完全知道一个不懂英文的人要关心自己的期权，怎么套现怎么做，这个需求是他有切肤之痛，所以他了解这个。

第二，价钱便宜。150 万占 10%，豁出去，当时没人投他，我们就蒙一把，蒙成了，这个小伙子投得好，都是蒙的。

### 9. 你现在在投什么项目？对创业者有什么忠告

问：你现在在投什么项目？两三年之后说不定又是一个风口。

所有的风口等你看出来就不是风口了，现在人人都说的风口，大健康、泛娱乐、人工智能、VR，报纸上只要看今日头条最常用的词就是风口，但是真正的风口一定是我知道也不告诉你，自己偷偷投，投得差不多了再宣布。

问：对现在这些创业者有什么忠告吗？

创业不容易，一定不要为创业而创业，多花一点时间想清楚你为什么能干这件事，有什么你比其他 13 亿人口有优势的地方，你找的方法是别人想不出来的，多想一想，选择比勤奋重要，这是一个真理。

我们现在太浮躁了，每个人都想做马云，我目前看到的微信、微博上还有你现在不投我就把下一个马云耽误了，就把下一个马化腾耽误了。我一看就自动删除，因为不是天底

下人人都能做马云的，你的长相也和他不一样，这个事有难度。但是不要太浮躁。

第二，时间，中国创业环境某种程度来说比美国还好，从来没有见过一个国家一个政府拿出这么大的力度给这么多钱让创业者玩这个事，现在居然大学鼓励休学还送钱，闻所未闻的创业时代。

我始终是不主张大学生创业的，我认为大学生只有极少数天才，像比尔盖茨、扎克伯格可以做这些事。大学生基本上都是 020，都是大学里开店，送一点小传单，来来回回就是这些事。

我觉得最好是工作一段时间，你想创业，毕业了之后再进创业公司，干个一两年，懂得怎么回事再出来。用你的人脉关系和当时的环境再出来创业，你的成功概率就会大得多。

千万不要轻易地把你爹妈给你媳妇买房子的钱、买车的钱、养老的钱马上就拿出来往不着边的事上撞，应该要厚积薄发，多做一点积累，不要那么着急，中国的好日子长着呢，6 个月之内做马云你也做不了。

## 10. 创业者在 BAT 巨头“笼罩下”，还有没有比较大的机会去做呢？

薛蛮子：随着科技的进步，一定有巨大的机会。最简单的就是一个 VR，如果你是用视频来做今后的搜索，如果我们设想 10 年之内没有手机，那今后我们的社会是一个什么样

的社会，如果没有手机了，BAT 怎么过日子也是很大的挑战。

科技只要不断地变化，人获取信息的手段不断地变化，产生每一个行业新的巨无霸的机会多得很，当年都认为新浪、网易、搜狐谁也不可超越的大公司，现在这三个已经都不是一线互联网企业了。

这行业 10 年之内就有这么大的变化，所以我觉得每个行业风水轮流转，5 年一个周期，10、15 年一个周期，其实在历史的长河中都是短短的一瞬间，所有创业者机会大大的，而且你没有必要都做成 BAT，你做成一个很成功的公司就很踏实了，作为创业者来说最好做细分市场，BAT 干不了的，这就最合适了。

黄晓义：薛蛮子老师讲 BAT 的问题，我自己其实不是一个创投行业的人，但我感觉中国互联网的这些领袖们在高科技技术上的重视程度好像不如美国同行，马斯克把火箭回收了，这是多大的创新。我们更多地还是在商业模式上去变化，我玩不过你就把你收购了，但是我们自己的技术创新好像和美国人比起来还是差距蛮大的，包括你刚才说的 VR 技术，最近有一些行家说我们国家的 VR 技术 99%都是忽悠，技术在别人手上，我们要创业也是有蛮大成本的。

薛蛮子：和我们中国的教育制度和体制有关，我们这里不主张小孩独立思考能力，个人的思维，所以从学校起就不主张这么天马行空的事，大家基本上死记硬背，所以从中学、

小学一路念到大学、研究生，学的都是社会学，怎么和老师关系好，怎么混过去。

同时创业上大家喜欢微创新，喜欢拷贝，因为拷贝的成本低，创业、创新，中国这方面有巨大的差距。谷歌这样的公司它能够花几亿美金研究癌症解决的问题，没有任何企业敢做的事，我觉得和我们长期的教育制度以及民族性都有巨大的关系。

黄晓义：谢谢大家。薛蛮子：谢谢大家。

## 创业者失败的最大的问题都是没找到需求

——在 2016 年艾问人物顶级峰会的发言

我玩天使投资从 1991 年到现在，看到的创业死亡的有无数，资金不足、股权分配不合适、没有坚持等等，最关键的，大量创业公司最大的毛病是创业公司开始做这个事是没有需求的。

投资也是一样，大量投资人最大的毛病也是没有找到自己真正的需求，到底什么项目是你的需求？

### 找准需求：刚需，痛点，高频

我做过几个成功的案例，第一个，我当年投了一个初中毕业生，叫蔡文胜。我和马未都当年到福建去，来一个不会说普通话的小伙子，他做了一个 265.com，从此之后我们变

成了好朋友，我投资以后占了 25% 的股份。为什么蔡文胜成功了？因为他做了一个非常有需求的事，他说全中国的人上不了雅虎，我干的这个事是满足广大网民不能满足的需求，也是互联网的瓶颈，所以 265 做得非常成功，除了 hao123 以外，它是第二。

一年以后，我在北京碰到一个高中毕业生李想，他做了一个东西叫汽车之家。当时新浪、搜狐都有自己的汽车网站，我说咱们做汽车之家，怎么跟三大门户竞争？他说，我做这个网站就是给我自己这样的人看的，我不是一个汽车专家，我也不知道什么叫马力、不知道很多的汽车数据，但是作为一个局外人和爱好者，我完全知道一个局外人、汽车爱好者的需求是什么。

我说你怎么竞争呢？他说，最简单，想买车的都是白领，礼拜六、礼拜天都不上班，想上网买车的时候，新浪、网易、搜狐都不开门，他们的价钱都停留在礼拜五下午的价钱，而咱们就是礼拜六、礼拜天加班，必须每小时有新的价钱，就凭着一件事，汽车之家六个月之内变成了一家重要的门户，前些日子平安收购了，大概四五十亿，他们的利润一年做到十个亿，我想就是他找到了真正的需求。

**创业者最大的问题就是为创业而创业，怎么看怎么好，怎么看怎么美。**020 火的时候，汽车上你来家修、洗脚也上门，这个事其实是个伪需求，没有人需要，所以很快泡沫爆

破了之后，这件事不靠谱，没有需求就烟消云散。

同时，O2O并不是没有需求的事，需求是坚定存在的，每个人都不愿意礼拜六、礼拜天花半天的功夫到超市拎大米白面，这是需求，但怎么做，还是要挑战，需求是有的，未来一定会有方法。

什么是需求呢？周鸿祎说得最对：一个是刚需，非玩不可；第二个是痛点，由于这个痛点痛不欲生；第三就是高频，凡是能找到这六个字的创业的，你就找到了创业的秘诀。我觉得这是非常关键的。

美国的一位著名的天使投资人马克·安德森写了一篇很长的文章，他说一个企业最关键的就是他有没有找到自己的PMF，PMF是什么呢？就是找到产品和市场的结合点，这个市场越有结合的地方，你的公司价值越大，所以每个创业者要做这件事，要想不死，首先要找到真正的需求，同时制造的产品一定要满足这个需求，只要瓶颈越大，你的成就越大。

全中国的所有屌丝买便宜的东西，就做出了淘宝；让所有的屌丝信任你，能够存点钱，把屌丝之间的交易完成了，就出来了支付宝。要想完成人与人之间的交集，首先要上QQ、上微信，这些都是解决了巨大的瓶颈，尤其是在互联网时代。

所以，大家想要不死，头一个，就是要有一个**刚需、痛点、高频**的需求，这样的需求是最好的。

**哪些项目没有需求？胆大的第一个死！**

一个创业项目没有需求有五个表现：

1. **缺乏市场调查**，完全凭着一己冲动，意淫状态。

2. 做的这个事，用户太多，人人都需要，其实也就没人需要它。

3. 产品投放市场后，如果你剔除了运营要素，剔除了补贴，用户不能自然增长，你这个事就是个伪需求。

4. 一句话说不清楚产品解决什么问题，就说明创业者没有对用户需求是没有感觉的，对公司的创业使命没有清醒的认识，对商业本质没有实际的了解。

5. 用户很 high，空吆喝、但不挣钱。咱们要做有需求的，还是必须能赚钱的。今天在泡沫大潮过了以后，要是不能够赚钱，不能够完成商业的本质，这个事也是没法玩。

**告别伪需求是创业成功的头一步**，真需求意味着市场的真实存在，一旦你杀入了需求爆棚的蓝海市场，团队也有劲，资金链自动就顺畅了，那个时候即使竞争对手来了，你占得先机，也不害怕。

所以，要想成功创业，**第一，要聚集一个用户群，找到典型用户**，头一百个用户、一千个用户、一万个用户都是非常关键的，用一个一针捅透天的产品撬动他，怎么能有一个天大的市场，然后用针一样的切入点切入，我觉得是一个创业者的关键。

**第二**，对于需求频次不够，但确定是刚需的，一定要有

方法，通过内容把频次拔高。

第三，快速做商业转换的测试，分析投入产出比，避免空吆喝不赚钱的陷阱。

最近一年来，我看到的是越来越多的是有真才实学，尤其是有技术含量的创业项目越来越多，创业的门槛越来越高，而不是个简单的商业模式的改变，不是说做个 APP 去揉个脚剪个头啊，把线下已有的生意换一种形式做个 PPT 就去拿钱会越来越难。我觉得越来越多的随着大数据、人工智能，Deep Learning，有这么多技术的发展，实际上真正改变我们生活的永远是技术，这是最大的生产力。

三十年来，我们的很多的成功者都是撑死胆大的，饿死胆小的，胆小的都没成功的，只要是贼大胆的都成功了，但是今后我觉得这个绝对会变，胆大的，一定是死头一个。

### 找对方向，死扛就是胜利

作为一个天使投资人，要成功的话和创业其实是一样的，找到自己真正的需求。

**第一，你本人要很清楚的知道你的短板在哪？**你要是听别人瞎忽悠，什么都不知道就进来，为了投资而投资的，那你很大可能是失败的。

**第二，知道自己的长项，**结合你现有的资源，最好在入行最开始的时候就聚焦某个领域，有了一些成功的投资案例之后，你的项目源会越来越越好，你所能投到好项目的概率也

就越来越多。

我们中国绝大部分投资人都不是生下来就含着银汤勺，每个投资人都是先创业，先完成自己的原始积累，岁数大了，干不动了，就投点别人，让自己嗨一下，就是这点事。

像第一个成功的项目叫 UT 斯达康小灵通，做到 90 亿。我觉得就是我蒙上了，为什么呢？我做得时间早，我一开始投 UT 斯达康的时候是 1991 年，那时候中国人哪知道这事啊？没人知道，UT 斯达康上市的时候，2000 年，中国人也不知道这个事，所以那时候投资的人少，项目多，可挑的多，由着你挑，那时候供求严重不匹配，供给是极少极少，需求是极大极大，所以你可以挑着最好的项目，投最少的钱，拿最高的回报，做得早就捞点便宜。

下面玩了 8848，本来比京东早起家，结果当年就歇了。所以其实失败是自然的，成功才是偶然的。不然的话，3 亿中国人，个个都是首富。

那么，到底有没有一种能够保证项目不死，投资成功的不死法则？我觉得法则就是两个字：死扛。

## ICO 市场已变质，期待中国区块链技术有突破

——2017 年凤凰科技专访实录

如何看待区块链、ICO 和虚拟货币？

凤凰科技：你现在大部分精力都放在区块链上面？

薛蛮子：对，新鲜事嘛。我做天使投资没人关心，做区块链人们就关心。

凤凰科技：你投资的第一个区块链项目是什么？薛蛮子：我作为天使投资人投的第一个区块链项目是 BEX。BEX 这个项目的创始人本身是在香港做互联网券商的，准备利用区块链技术在英国这个国际金融中心用数字货币去帮助海外个人进行更多的国外股票和金融产品交易，我觉得是有机会的。现在项目已经 ICO 了，还没上市。项目平台也大概九、十月份开始上线。

凤凰科技：你现在每天收到多少个 ICO 项目的白皮书？

薛蛮子：每天收个一二十个。凤凰科技：质量怎么样？

薛蛮子：大部分都不行，和区块链没有什么直接关系，拉一个区块链的由头来蒙钱。或者就是个传销币。凤凰科技：哪些是有价值的？

薛蛮子：首先要有深厚的技术背景，是真的在做第三代互联网，一个去中心化、分布式的网络，这是有技术的公司。凤凰科技：区块链项目的价值到底在哪里？

薛蛮子：所有的价值都是看商业本质，这个是不是降低了成本，增加了利润，提高了效率。对我来说区块链这个事好在哪里呢？因为光是共享和 O2O，都是一个商业模式的变化，最大的苦恼是容易被拷贝。区块链是有技术门槛的，有

生命力。

凤凰科技：区块链早期项目风险这么大，哪一点吸引了你？

薛蛮子：对我们来说是一个新鲜事物。学历史的人，怎么能在历史的初期，就抓住未来的英雄人物，抓住未来英雄的企业，或者说能在十年前发现今后的BAT，这不是很好吗？

凤凰科技：现在区块链项目的创始人背景都怎么样？

薛蛮子：大多数是两种，一种是纯粹的程序员，他们很懂技术。中国一直都是微创新，从1到100中国人是好手，但是0到1很少，我非常希望中国人有突破，在下一代区块链技术上。因为大家开发时间都差不多。你看以太坊是一个19岁程序员做出来的，能写到这种程度，世界级的产品，我非常希望中国人也开发出这种东西。

第二种是商人，他看到了区块链的特色，然后结合现有产品。有保险业的、众筹的、竞猜的、体育的，我觉得都是有前途的。

凤凰科技：你觉得国内懂区块链技术的人多吗？

薛蛮子：很少，这个目前是它的瓶颈。

凤凰科技：但你觉得风口要来了？

薛蛮子：我不知道，但我个人认为区块链可以带到革命性、颠覆性的、对商业价值的提升。

凤凰科技：你是信仰区块链技术的？

薛蛮子：尽管我不懂技术，但是我学历史的，我这么多年看到历史看到的就是兴、衰和周期，我们看到的（区块链）是不是一个大潮？我认为是一个方兴未艾的大潮。所以我现在在充满热情来学习这个东西。

凤凰科技：你通过哪些方式去学习？

薛蛮子：一方面是看书，所有区块链的书，中国的、外国的一大堆。多和这个行业的前辈们交流、来往，他们五六年的经验可以迅速传递给你。另外就是和创业者交流，只有创业者能把抽象的区块链技术用到实际生活中，这就是有用的。

凤凰科技：你之前发了一张和李笑来的合影，说终于找到争取财富自由之路。

薛蛮子：那是开玩笑。那是一本书，我花199元听李笑来在得到的课程《通往财富自由之路》。那是一个调侃，我这么大岁数，2001年就实现了财富自由。这是一个笑话。

凤凰科技：当时发这条微博的心情是什么样的？

薛蛮子：我觉得它是一个我从没见过的东西。我没见过李笑来，我问现在谁做区块链链接，有人说是他，我说那行，咱们吃个饭，就这么回事。我觉得这个人挺不容易的，这么多年，能拿住比特币这一件事就很了不起，是个有意思的人。

凤凰科技：你怎么看待虚拟货币的涨跌？

薛蛮子：我觉得供需关系对它影响是最大的。越来越

多的人把一部分资产放在这上面，价格就高了。

凤凰科技：就是说一个虚拟货币，参与的人数越多，它的价格就会越高？

薛蛮子：这就是一个简单的市场逻辑。因为它的供应是有限的。

### ICO 的乱象与未来

凤凰科技：你现在完全弄懂区块链这些东西吗？

薛蛮子：（摇摇头）要懂还得了，好玩的事就是一边发现不懂，学，然后知不足，知不足然后学，这才是一个很好的过程，才有意思。

凤凰科技：区块链更适合用在哪些领域？

薛蛮子：首先是金融。因为区块链带来的是信任，大规模分布式记账解决了信任问题。第二个是版权，所有的登记用区块链来做是最合适的。比如说结婚，某年某月某日谁结婚，区块链都记录了，没必要去民政局，学位也是，用区块链登记，想改也改不了。食品溯源也应该有效果，比较好的是解决白酒的防伪，从生产线上（使用区块链）。

凤凰科技：如何投资区块链项目，你们有没有一个方法论之类的东西？薛蛮子：没有，和我们投资（其他）是一样的。一些白皮书看起来枯燥的，可能实际上很有内容。有的说的头头是道，一看就是骗子。我们有一个团队，每天看。从白皮书筛选一些项目出来。

凤凰科技：为什么这么多区块链项目要进行 ICO？

薛蛮子：ICO 对他们来说是一个非常便捷的融资手段。随着比特币的增长，区块链不仅是极客在关注，社会精英也接受了，逐渐相关应用也多了起来。现在资金也找不到很多出路，就冲到这个行业，鱼龙混杂。也存在不正常的现象，好像认为只赚个三五倍都抬不起头，哪有天天三五倍的事，这肯定是不可持续的。

ICO 它本身是一个众筹模式。一个好的程序员，找了一帮程序员，说我需要点钱，你帮我实现这个理想。大家凑个分子，优势除了拿钱方便，也形成了一个社区，即是你的股东，又是你的粉丝，又帮你推广。

凤凰科技：现在有没有变质？

薛蛮子：现在肯定有，不着边的事越来越多了。所以各国都有消息说要管制这个事。我觉得管制有几方面，一方面要充分的信息的披露；第二是投资人要合格，砸锅卖铁借了钱不行，要有个合格投资人的资格鉴定。一方面行业要自律，一方面要有几个大的条条框框，不要扼杀群众对区块链技术创新的热情，同时也扼制了这种疯狂的炒作。

凤凰科技：通过 ICO 发行的代币容易被操纵价格？

薛蛮子：它如果采取坐庄的方式是很容易。这些都是乱象，绝不是长久之计。

凤凰科技：除了靠监管，还有哪些方法可以让国内这个

市场规范起来？

薛蛮子：时间。只有时间能让一个民族成熟，让一个市场成熟。我反复说，一个创业者没有几年的时间，是做不成一个成功的事业。

凤凰科技：你觉得大概会是多长时间？

薛蛮子：我认为这个事会很快的成熟。因为中国人是全世界最聪明的民族。第二个是中国人的商业嗅觉很好，知道什么是好事。我最近看到一个国家计划发行自己国家的 ICO，是爱沙尼亚（凤凰科技注：据中国国际广播电台 24 日报道，爱沙尼亚电子驻留项目负责人考留斯 23 日宣布，爱沙尼亚计划发行“爱沙币”）。说明中心化的机构对去中心化的手段的认可，我认为有巨大借鉴意义。所以我接下来会去爱沙尼亚考察，看看他们是怎么做的。

凤凰科技：前段时间你去了俄罗斯圣彼得堡，参加一个 ICO 大会。

薛蛮子：对，就在爱沙尼亚边上。那几个国家非常发达，立陶宛、拉脱维亚、爱沙尼亚，所以我一直很想去波罗的海国家看看。

凤凰科技：你觉得国内外虚拟货币、区块链应用现状有什么区别？

薛蛮子：首先，我看到参加这种大会的人，都是 40 岁以上的人。没见着 85 后、90 后参加的，俄罗斯那个会。中

国上海那个峰会（凤凰科技注：上海浦东区块链大会），我看全是年轻人，我觉得这个是很有希望的事，因为这些人未来的希望。只有新鲜血液投身这个事业，才有希望。俄罗斯那个会也有年轻人，但主要是偏技术的，工程师，有自己的招法。中国人技术型的少，应用型的多。战略性突破的，目前还是国外做的好。

凤凰科技：报道说很多大妈也去了上海那个会。薛蛮子：各行业都开始这样了，收入太好了，闭着眼一上来就赚三五倍，稀松平常，很多人都没有这么赚过钱。所以很快的，以前炒金子的、6000点买股票的，都开始天天看这个，比特币都这个价了，三万块还一下冲进来，这也是很自然的事、关键是没有一个很好的投资渠道。还有通货膨胀。

凤凰科技：你怎么看现在媒体对区块链的报道？

薛蛮子：我希望媒体能够做一些深度的分析性的报道，而不是简单的波哥眼球，什么李笑来首付，30天疯狂投资。这些都是娱乐新闻，卖八卦的路子。凡是严肃、科学、技术型的报道，是有一定正能量，引导人们思考区块链对我们国家的发展和世界经济的发展，有什么影响的。是一阵风，一种潮流，还是一个深刻的、一个革命性的东西。你想想当年乔布斯在车库里做的计算机，那时根本没法用，用户体验坏得不得了，但它是一个未来。没人吧这个当个事。

到最后，一旦这个事成熟了，如果中国也百分之四五十

的人关注区块链技术，就有非常大的支持。我为什么觉得这个厉害呢？因为区块链是一个交易性的基础，怎么用一個分布式的记账方式，带来信任，应该说是数字时代一个全新的革命。现在电子商务和交易使中国人的生活彻底改变了，这次我到欧洲、苏联最大的感受就是那太不方便了，没有移动支付。这些都是未来，区块链在这方面能够有巨大的作用。

### 投资，在于“投资这个人”

凤凰科技：学历史对你投资很有帮助？

薛蛮子：特别有帮助。我觉得历史教我最多的，就是耐心。没有一件事是一蹴而就的，所有的事都是艰难困苦，每个人都是九死一生才混出来的，这很自然。

凤凰科技：除了区块链，你最近还关注哪些领域？

薛蛮子：传统投资该做什么还继续做。

凤凰科技：你们最近也在关注共享经济和无人经济？

薛蛮子：对，都投。我们投了怪兽便利店，创始人 Lina 是以前小米的，米聊的产品经理，非常聪明的姑娘，团队很厉害。做的事一个自动售卖机，有 800 多个东西，等于一个小型便利店。

最近还投了个共享雨伞项目，创始人以前做共享单车，小有成功。我觉得钱不贵人还挺好，我们就投点，支持一把，这次不成功，下次还投他，我们就看准了这个人。

我们投资就是看人，这个人把钱赔了，下回再给他。我

的招法是碰见能干的人，掏出1千万，一次给333万，三次都投完了，他还不行，我们就不投了。

凤凰科技：如何在短时间内判断这个人行不行？

薛蛮子：我们学历史的、年纪也大，能看出这个人有没有戏，能折腾，有感召力，你看到他是个领袖，有人愿意跟他舍生忘死，这种人就有戏。尽管对新鲜技术不那么了解，新鲜技术有顾问，是可以帮你解决的。

凤凰科技：还有哪些品质是你欣赏的？

薛蛮子：首先是诚信，一个人的人品怎么样。我们现在投的团队大多数是以前投过的，我大部分折腾的都是以前投过的公司。他们发现区块链对他们公司的如虎添翼的作用，做的都是区块链+，这样的我们投的最多。这些人有行业内十几年的从业经验，不是一个初出茅庐的小孩。

凤凰科技：你觉得最近的创投环境怎么样？

薛蛮子：和两年前的创投环境不一样，现在钱越来越多，行业中有不断的机会，新的热点人工智能我们也投了。

凤凰科技：你也看好人工智能？

薛蛮子：对。但是人工智能最大的难点是大公司能行，小公司难办。

凤凰科技：但是区块链不是这样？

薛蛮子：区块链你应用的早，很容易在这个行业变成老大。人工智能要有大量的数据和用户。

凤凰科技：你有没有觉得错过了哪些项目？

薛蛮子：谁管那事，我从来不算那事。那我这一辈子，不就痛苦死了。错过的事多得很，但从来不算。

凤凰科技：你平时闲下来的时候喜欢做什么？如何调节自己？

薛蛮子：我一般在外边开个会，就在那里玩几天，放松放松。上次去俄罗斯开会，就看看普希金故居，晚上听听天鹅湖，也是一个很修养性情的事，很享受。我住酒店不要求别的，一定要有游泳池，我每天都要游泳。游泳的时候没电话，也没人骚扰，你游半个钟头，脑子就清楚很多。

凤凰科技：身体健康怎么样？

薛蛮子：身体还不错。癌症也还好，64岁了，一切顺利。

## 人生最要紧是找到机会，抓住机遇

—— 2018年2月5日微博摘录

人生很要紧的就是找到机会，抓住机遇。平时要自强不息。我下乡七年坚持自学，除了看了上万本书还学会英语法语。当时没有任何功利的目的只是觉得学点知识比没有知识强。第一个机会是高考我抓住了。从初一学历考进中国最高学术机构。第二机会是留学我争取到了全奖学金去世界最好的学府加大伯克利分校。第三回国创业干了小灵通直至上市

赚了一亿多美元第四互联网。

8848 弘成教育蔡文胜、李想。第五移动互联网点融网 51 信用卡美图秀秀。掌趣科技。第六就是区块链。我是传统风投中第一个拥抱区块链的人。我在海外旅游发现消费升级的巨大潜力。自由行旅游兴起人们需要有文化有深度的旅行所以毅然创造了蛮子民宿这个品牌。现在是公认的海外民宿第一品牌。发现机遇，all in 一次正确的选择就奠定了人生的成功之路！老夫 65 了炫富自恋有啥屁用？每天发这些玩意除了劳神还招人讨厌谩骂！我大半截入土之人，人生能够经历的酸甜苦辣荣华富贵大起大落都尝过了。还得过肠癌进过监狱。今天苦口婆心在这得瑟饶舌晒照片就是希望把我一点人生教训传递给大家，或许能够少走一些弯路，早日有些人生感悟，提高点境界，增加点学养，扩展一点胸怀。仅此而已。

许多网友问我：你抓住过那么多机会，几乎每一个风口就被你抓到了。可我要到哪儿去寻找机会呢？我想说的是你生得好时候了，以前机会很少，因为传统的农业社会生产力不发达，五千年如一日，很少变化与进步。今天大不相同了：工业社会产生的变化一百年超过五千年的总和。信息社会互联网时代三十年带来的变化超过过去人类文明之总和。而今天技术的发展将颠覆每个人的生活方式。人工智能将彻底改变每一个的人生。百分七十年的体力劳动很快就会被机器人

替代，无人驾驶将颠覆人类出行习惯与居住方式。变化造成机会，变化越大越多，机会自然更多。你根本不用抓住所有的机会。

你只要逮到一个小机会就足以完成你的财富自由，奠定你未来发展的广阔前景。区块链时代已经到来，去中心化的大潮更会为每个人赋能，使你发挥出前所未有的力度。生活在大变革时代的人有福了！江山代有才人出，各领风骚三五年。五年一大潮，三年一小潮。十年前的新浪网易搜狐已被 BAT 顶替。

所以千万别因为爸爸不是李刚而怨天尤人，不要以为三四五线城市就木有机会，不要以为农村闭塞就木有帮助。快手就是满足了四五线人的需求而成为百亿级独角兽，广大农村是未来电商，金融，交通出行的处女地，巨人必将产生。大健康十四亿人的刚需，消费升级是会持续至少几十年的大机遇。

随着技术创新生活中每一个细分行业都会被颠覆。少饮快递洗衣盖房洗车零售批发服装珠宝天下百业都面临着大变化，机会就在眼前！不要自卑自己的出身和几线城市，不要纠结自己的学历性别长相，今天是人类历史上前所未有的大机遇：360 行行行都要革新都要出新状元！你能否抓住机会就看你努力了！

为了抓住机会你需要干什么呢？第一就是学习。要养成

不学习睡不着觉的好习惯。古人言：三日不读书便觉面目可憎言语无味！学什么：首先要了解你所在行业的当前的情况。然后学习一下当下有什么新事物能颠覆你的行业。区块链、人工智能、新零售等都要学。要站在巨人肩膀上。乔布斯、比尔·盖茨、扎克伯格、马斯克、孙正义、彼特提尔（从零到一）。中国马云、马化腾、李彦宏、刘强东、周鸿祎、李想、蔡文胜等人传记与发言，结合自身情况做笔记找差距找教训带着问题学：如果是这些高人遇到我面临的困难与问题他们会怎么办？下一步就要调查市场找一个高频刚需的痛点，找一个一针捅破天的突破口。至少要花三个月反复调查。

## 与其说我是比特币信仰者，不如说是人性的信仰者 ——2018 年与火星财经发起人王峰在“三点钟火星财经学习 成长”社群谈话实录

王峰：您好。我上次见您，还是在华谊兄弟王中军的饭局上，记得 IDG 企业家年会，您把马未都介绍给我们，很多人觉得您神通广大，看不透。您身体很好，刚过 65 岁生日，依旧感觉您精力充沛。我们有一个共同点，都不爱睡觉。努力学习，不断成长，是我们群的使命。您是我们的榜样。先谢谢您来群里和我对话。大家再欢迎。

薛蛮子：开始吧老夫 ready

## 第一问

王峰：我记得，您跟我说过您在加州 Berkeley 读书时和软银孙正义是同校好友，是同学还是学长？后来在 UT 斯达康的投资上有过成功的合作，你曾经说过孙正义最大的成功就是投出了阿里巴巴和雅虎。您觉得蛮子基金有没有在区块链里投出下一个阿里巴巴的机会？

薛蛮子：孙正义是我伯克利暑假打工的老板。他付我七美元一钟头，一个假期赚了七千美。他是本科生而我是研究生（硕士）。虽然我比他大，但他钱一直比我多，并且越来越多。

其实每个投资者都盼着投出个阿里，这个真是太难了！但我感觉到了 65 岁机会来了！

长盛：他的成功可不可以在区块链里复制，机会跟他当初一样大吗？

薛蛮子：区块链是个真正的翻了桌子胡撸了桌子上所有麻将牌的大事。一切都归零了。上至 bat 下至小生意都在同一起跑线上了。你说说老头能不激动吗！所有人都有了机会干出个 BAT，尤其是 BAT 现在不能玩这个。这个是大机会！

## 第二问

王峰：我看到你几次提到“区块链企业家精神”，之前互联网时代我金山前老板雷军也指点江山，大谈互联网思维，

甚至提出“专注极致口碑快”七字诀，你提到的“区块链企业家精神”具体是指的什么？您认识的区块链创业者中，哪些人具有这些特点？

薛蛮子：我想在谈什么是区块链企业家精神之前，先谈谈什么是区块链精神。

我对区块链精神的认识：首先是信任的规模化；其次是代码即共识；第三个是赋能到个体。

再来谈区块链时代企业家精神，我这次在京都附近的天桥里看了一个奇景是屁眼看天。原本是海中有了一个长几公里的沙堤，和西湖的苏堤白堤一样，仅是一个美景而已。可是到了顶上有地方，叫裤裆看天，每个游客必须把头伸到裤裆底下看景。这时候，这个沙堤就不是一个普通的沙堤，而是宛如一条巨龙，直飞天际。我之所以举这个例子，就是因为区块链颠覆了以往的商业逻辑。因此，颠覆是第一条（精神）。

第二个精神是有抡开膀子，时不我待的精神。

第三个精神是要有超强的学习能力，才能与时俱进。眼界，胸怀，识人之能和容人之量是前所未有的重要。

无论是中国还是美国、互联网还是移动互联网，企业家精神都是相通的。每个时代的创业者，各领风骚三五年。是人才什么时候都有机会。只要BAT给两三年窗口期，我们会看到新一代的领军人物。

### 第三问

王峰：你之前提到“区块链是个马拉松的开头而已，今天热闹的公司大多数会完蛋”，现在进入区块链的人显然是越来越多了，你对新入局者有什么提醒？我直说吧，他们会不会应该冷静些？您怎么看？

薛蛮子：不要迷信所谓的“专家”，“大佬”的站台，更要警惕传销。整个区块链行业到处都是空气币，想要一夜暴富，都容易被割了韭菜。我建议创业者踏踏实实 3-5 年，专心研发，学习，耐心找到一个痛点，集中调动世界所有资源，一鸣惊人。

所有这些区块链孩子比当年玩互联网和移动互联网的创业者嫩得多，得给他们时间成熟起来。

### 第四问

王峰：我也看到你前几天说“为了公链而公链更危险”，是否我可以理解为今天的区块链项目开发应该向当年的 PC 视窗、智能手机 iOS、安卓时代的创业者们一样，应该把更多精力放在智能合约上写 DApp，瞄准内容、电商、社交等具体的场景。对吗？我们群里很多开发者。

薛蛮子：我是初一文化的历史自学者，很可能无知地让人笑掉大牙。

平心而论，从比特币到以太坊，都有明显的交易费用，交易确认时间，可扩展性等问题。虽然量子，EOS 等公链有

尝试，但这更是一个长跑。在充分解决这些公链问题之前，所有应用都有相当大的落地难度。

王峰：现在还有很多人做公链，我都感到担心。

薛蛮子：急了也没屁用。想生孩子都得怀胎十月，娶 TM 二十个老婆也不能一月出来儿子就是这个道理。

### 第五问

王峰：昨天好像你提到更喜欢“为区块链公司服务的区块链公司”，不巧我最近也看了几个量化投资和资产管理的项目，它们是不是就是这一类型？它们在未来的区块链市场上会扮演什么角色？

薛蛮子：很多人看不起给区块链公司做白皮书，PR，负责 ICO 社区运营，数字货币投行这样的服务公司。我认为这是绝对的刚需，如果能做成各自领域的龙头是很牛的一件事。有这样的公司赶紧来找我。

王峰：那我可以推荐给您。

薛蛮子：欢迎。

### 第六问

王峰：你去年曾经说过自己一下子进入一个全新的世界，可以“一个人进厨房随便点菜”。我一直觉得您非常非常聪明，当然也有人说你鸡贼啊。放眼今天，炒币已经非常热了，这让我想起巴菲特的那句话：“别人恐惧时贪婪，别人贪婪时恐惧。”很多人因贪婪而恐惧，甚至我身边很多投资人已

经很成功了，却也是不时地谈焦虑，这句话适用于现在的投资吗？哈哈

薛蛮子：去年我是传统风投圈里最早拥抱区块链的人。

王峰：您焦虑吗？哈哈

群众起哄：薛老，您焦虑吗？（斜眼笑）

薛蛮子：今天正规军全部进场了。小平文胜都 all in 了。我反而要大声疾呼：hold 住。孩子已经疯狂了别再加火了。我一点不焦虑。冷眼向洋看世界，热风吹雨撒江天。

## 第七问

王峰：我注意到，有大量传统投资机构（美元、人民币）在进入区块链领域，甚至我身边的朋友用“跑步入场”来形容自己的状态。在这样的情况下，今年你的投资组合里，还有几成留给非区块链项目的创业者？毕竟，这几年还有 AI、IOT、新零售和泛娱乐等投资方向。

薛蛮子：股权还在继续做，不受影响。由我的助理王坤亮负责。另外有一套班子负责区块链。两不耽误。老实说，区块链的回报期要币股权投资快得多。

王峰：传统股权投资还占你多大比例？

薛蛮子：现在应该七分区块链三分传统。

群众起哄：黄金比例！

## 第八问

王峰：我一直很好奇，区块链这么新鲜的事物，有人甚

至说 90 年以前出生的人都不懂。是什么促使你对真正对进入区块链产生了绝对信心？今天交代，谁是你在区块链世界的引路人？群员：薛老未答猜测乱飞，李笑来、V 神、中本聪……

薛蛮子：早期见了很多区块链老人李笑来，赵东，老猫，周硕基等人。我发现区块链跟 VR，AR 等风口相比，有着本质上的区别，区块链是对生产关系的根本改变，从历史的角度来看，是一个前所未有的机会。同时我看了很多中外的区块链书。

薛蛮子：这个是中本聪的所有邮件和文章。中本聪真乃奇人也！中文的看了不少，长铗韩锋等人的入门书都是科普。但是浅出有了，深入不足。人家巴菲特才是大才深入浅出。复杂的话一语惊醒梦中人。

## 第九问

王峰：说说您的“蛮子民宿”吧，一条京都老街几乎都被您买下变成了“蛮子小路”，大家都很好奇，据说蛮子民宿接受比特币，以太坊等数字货币支付，每间目前怎么收费？如果这些数字货币的价格出现波动，会对入住的客人有什么影响？

薛蛮子：说说蛮子名宿的初衷。天时：改革开放以来，人民消费升级。每年新增 38% 的出国人口；地利：泰国日本是出国第一第二最受欢迎的目的地，泰国落地签、物价低，

日本适合购物；人和：我个人的影响力，对国外的了解，去过 80 多个国家，使得我有别人没有的优势。

总结起来：我找到了大的刚需。一代一路，凡是有国人出现的地方，就要有蛮子民宿。不到四个月的时间，我超额完成了在京都购置 100 套民宿的目标，新的目标提到 200 套。进军大阪，甚至东京！

发行蛮子币，进行宝贵的分布式 AirBnb 尝试，把区块链的技术落实到线下的场景。对了，区块链的名字叫做 INN。

群员：听到蛮子币集体高潮。。。

王峰：以后流行 60 岁后创业了。

薛蛮子：衰年变法，学齐白石。

## 第十问

王峰：我身边有很多 90 后的数字货币投资者，他们三四年前就开始买比特币，发财了。您懂的。其中一部分人言必称“比特币信仰”，投资策略是“小跌小买，大跌大买。”对了，你有比特币信仰吗？

薛蛮子：我捏着几个比特币和以太坊，但平心而论，我不是一个比特币的信仰者。我对比特币的看法：一方面是来自我对中本聪的钦佩，也是来自我对历史的了解，对趋势的认识和对人性的体会。比特币是中本聪天才的神来之笔，区块链则是最深刻的符合人性，因此它能在大年三十，三点钟，一夜之间红遍大江南北。与其我是比特币的信仰者，不如我

说，我是人性的信仰者！

## 骗子？嫖客？我不在乎

——2024 年接受“大潭的小宇宙”专访

### 财富自由之后，开始天使投资人之路

大潭：这么多钱来的时候能把持住吗？

薛蛮子：不就开始自个瞎几把投吗？投了 100 多个天使。我们做的最早的移动互联网，投的汽车之家，投的蔡文胜的美图秀秀，投的移动互联网，投的这个互联网金融。

大潭：因为有钱了开始到处投？

薛蛮子：也不光是有钱，我喜欢干这个事儿。

大潭：你肯定投资是有一套策略的嘛？您觉得这个策略是什么？

薛蛮子：人靠谱，事靠谱，价钱不贵，就投。

大潭：你觉得什么样人是靠谱的？

薛蛮子：我见的绝大部分人，很少有靠谱的。

大潭：那你靠谱吗？

薛蛮子：不靠谱，哈哈，但是我有特殊的能力优势。能

力就是抓到趋势的能力，抓到趋势的能力无人能及，我在全中国，每一个机会都抓到了，那么早下农村，当时没有人想起来去考大学，我不仅敢考大学，没有任何文凭，我敢去报考研究生，全中国就我一个人。

### 投资就是投人，需要接受失败

大潭：在接触这些项目的时候，你觉得判断一个好项目关键点是什么？哪些特质的人你会愿意投？

薛蛮子：人，就是人，这个靠感觉。首先是人品，第二个能力要强，学习能力和好奇心。真正能成功的创业者是特殊材料制成的人，一万个人有一个就不得了。

大潭：你能不能举个例子，有哪些好的项目？

薛蛮子：我觉得少有的能力强的人是李想，连大学都没念。非常实在，非常懂客户需求，非常谦虚的一个人。情商高，情商极高。我见过情商最高的人就是他。

大潭：这些项目里面，你觉得这些项目跟现在做的事儿（Web3）有没有哪些不同的地方？

薛蛮子：现在完全不一样了，现在的科技含量要高得多，现在光凭一个商业模式没有用。

大潭：以前大概率你投是投人，现在是你要看科技，要看技术。

薛蛮子：我们现在投的绝大部分还是没有真正的需求，现在 Web3 的最大的问题，就是伪需求，没有几把需求，所

以现在一直没有屁用，结果就是这个局面。都是几把忽悠，绝大多数人都借着这个 Web3 的名义来发横财。

大潭：第一次接触 Web3 是什么时候？

薛蛮子：也是平常聊天，见我的人多嘛，说有个孙子叫中本聪，说这个人是个个人物，这才知道有比特币这玩意儿。怎么能把人的信任能够在商业中采取一个区块链去中心化的方式，这是历史上前所未有的。

大潭：进入这个行业之后，你是怎么样开始起步的呢？

薛蛮子：是就开始投呗，先找些傻逼先练手，中国最早的这些区块链项目，一年就投 60 多个。

大潭：刚起步的时候也亏过很多钱吧？

薛蛮子：没有赔过钱的人都是吹牛逼。赔钱不是给我印象最深刻的事，投资肯定是有赢的、有输的，这很自然的事情，很正常。接受不了失败的人，你根本连资格入场的资格都没有。

### 面对负面舆情：我不在乎

大潭：2013 年嫖娼被抓，那个时候是你人生的辉煌时刻，一下子全网皆知，什么感觉？

薛蛮子：没事。那是什么事啊？为什么呢？因为我觉得很自然的一件事，物极必反，我之前是碰上好时候。

大潭：像这种事发生，对你来说无所谓？

薛蛮子：不会，那有什么？该怎么玩怎么玩，该怎么干

怎么干。

大潭：你说这些事，嫖娼还有割韭菜等等这些负面的新闻来了之后，你身边朋友可能会刻意的去远离你吗？

薛蛮子：极少极少，认识我的人，没有人因为我找过女孩就离开我，绝大多数人不在乎这事，我也不在乎他在乎不在乎。

历史长河中我们是微尘都不到的人物啥都不是，都是归零的

大潭：那你觉得自己现在有取得了一些成绩吗？

薛蛮子：全是蒙的，巨大的运气成分和一定的努力。70%以上是幸运，30%是个人努力。你完全不努力肯定就彻底是个臭狗屎。你的辉煌在历史长河中啥都不是，狗屎一根，你做个什么玩意啥都不是。实事求是地说，我们都是非常卑微的小人物，事实上全是一些工具而已。所有的这些人，包括孙正义，都是因缘耦合，都是蒙的，运气的成分大于everything，到最后直接坦然地承认运气是主要部分。

大潭：那总得有点特质。你自己身上特质是什么？

薛蛮子：胆子大好奇心强，喜欢研究事，喜欢蒙，很早的蒙，蒙到了一个趋势，能看出来什么方向，自以为看准什么方向敢去做，不怕赔，不怕失败。

大潭：选择方向之前不知道对不对？

薛蛮子：没人能看得出来什么是对的，都是蒙的。对相信的事情做出了一定判断，看是不是在那个时间中最适合做

的，你的才能、能力、社会关系是把所有的机会放在一点上，或许有一点点成功的机会，不然连一点机会都没有。

大潭：很多人骂你是骗子、是镰刀，你怎么看？

薛蛮子：这只是很自然的事，哪有一个人赚俩钱不是骗子的，从小这个受到的争议多了，凡是出了名的人都是有极具争议的人。

大潭：你觉得自己是骗子吗？

薛蛮子：没有没有，怎么可能是骗子？那说这的就是缺智力的人。那我给你 20 万美金，你给我骗出一亿二千万，你有本事骗出来，你就是天才。没有一个人不经过无数的诋毁，无数的打击，都是这样。你看看周鸿祎，你看看蔡文胜，每个都被骂的狗屎一样的。

大潭：所以你觉得不是你的问题？

薛蛮子：不是，我觉得整个社会都是如此，有点争议是自然的事情，我至少不在乎。赚钱就行，做生意嘛，这个事符合商业的逻辑就可以了。

大潭：但如果背负骂名了，或者伤害了一部分人呢？

薛蛮子：不是，伤害别人是有意和无意的，只要你不是有意的，没问题，事后发现车过去了，压死了一个小鸡，那怎么办？没办法。

大潭：所以你觉得这是商人应该做的事情？

薛蛮子：商人首先要做符合商业逻辑的事，一定是公司

利益最大化的事儿，这是你的责任，你干的就是这事儿，不是来做公益的。

大潭：但是放长远看，名声就会被影响到吧。

薛蛮子：肯定是一个 balance，不可能做那个断子绝孙的事儿。

大潭：今天视频发出去之后，应该还会有很多人骂你。

薛蛮子：不在乎，爱骂不骂，我死得了吗？没事，也少不了块肉。人生本身是没有意义的一件事情，非得把这事弄高高在上，意义无比大，最后是失望了，因为它是个虚妄的东西，人是一个极为渺小的碳基生命，啥都不是，别把自个儿太认真了，不用去干坏事，但是绝对不要希望青史垂名，干个什么就能怎么着，没戏的。

大潭：对你来说有没有什么比较重要的事情？

薛蛮子：最重要的就是人生中，喜欢的、重要的人，重要的事极少，一定要认真，热爱的人也极少，一定要珍惜他们。其他人绝大部分人是无所谓。自个记得住名字的人不过 50 个人，一样的道理。

大潭：经历过这么多投资，你的商业目标是什么？

薛蛮子：好玩诶，觉得有意思，那么老几把头子还能一遍一遍的找到机会创造奇迹，不就是个虚荣的事儿吗？玩儿吗？一个成功的创业者，创业一定不是为了钱。每一个成功的创业者，他之所以成功，一定是钱以外的东西，一定有深

深的热爱。你让马云不做电子商务，你让李彦宏不做搜索，他免费倒贴，他也会干这个行业，他必定对行业有个热爱才能行。

大潭：关注我们公众号的年轻人比较多，你对现在的年轻人有什么建议吗？

薛蛮子：年轻人首先不要急功近利，年轻人最大问题是急吼吼想马上做一件事，所有的人想游泳都得喝点水。永远都是先会爬再会走，没有一个人能够上来就能走的，所以人没有一个简单的长期主义思想和准备，是什么事也做不了。年轻人首先要有好奇心，第二要愿意为这好奇心付出代价，明白吗？除了胆子大之外，首先不能是急功近利，短期的行为、炒一把这种都没戏。天底下到处聪明人，智力比你多得多的人，蒙运气不是前途，一定是充分理解到自个优势，世界上 70 亿人，69 亿人干不了的事，但这一件你能做，**如果跟人做的一模一样的话，事一点戏都没有。**

大潭：这个属于心态，具体从业方向你有什么建议？

薛蛮子：方向是做喜欢的事，不要因为表面看着能赚钱，一定热爱这行。**首先要自知，然后再知人。**连没有自知之明怎么能有知人知能呢？自个都不知道自个吃几碗干饭，不知道自己的优点和缺点，那没戏，绝大多数人都是傻逼，不了解自己、没有自知之明，人类的毛病是一致。

大潭：那怎么样做到有自知之明呢？

薛蛮子：碰得头破血流呗，不自知每次都倒霉，时间教会自己，由于对自己没有明确的判断，吃亏一定是，很迅速的报应。

### 未来还在航行，公路依旧建造

大潭：那你觉得这个行业大多数人是投机者吗？

薛蛮子：对区块链有深深的信仰和有自己的认识和理解，这是极少数的人，这些人都是 believer。95%投机性为主，在币圈绝大部门玩的人都是来发财的，发一笔快钱，我是个投机者，非常优秀的投机者，绝大多数人都是投机者。

大潭：对 Web3 从业者，你有没有什么建议？

薛蛮子：现在 Web3 做了这么多年，没有一个像样的应用深深地挖到客户需求，第一，需求方面能看到别人没看到的东西；第二，供应方面找到一些能够使用的工具，比如 AI，能够给区块链世界能带来什么样，必须有自个的真才实学和真正理解才能有机会，不然的话是个傻逼的事。跟人干的是一模一样，你有什么戏呀？一定是对供需双方有深刻了解的人，才有机会。

## 蛮子文摘

### 马未都：我认识的薛蛮子

人分有趣无趣两种，蛮子属有趣一种；人有大度狭隘两类，蛮子属大度一类；有趣大度之人相处容易，蛮子所到之处往往未见其人先闻其声，爽朗的大笑极富穿透力，感染着熟人与生人。

蛮子小事心粗，大事心细，着装吃饭常与其身份不符，邈邈随意。多好的衣服穿在蛮子身上也不似名牌，再正规的筵席蛮子也得先填饱肚子，不装孙子。

不装孙子是蛮子自己说的，是他的座右铭。所以蛮子请客时你千万别装孙子少吃并积极抢付饭钱，如这样的话，蛮子一定不推不脱让你替他付费，然后得意地发问：我就不明白中国人为什么都抢着付钱?! 知此情的朋友都会在结帐时矜持有加，不掠蛮子请客做东之美。

请客这种小钱蛮子看不上，掏不掏无所谓，但投资大钱蛮子看准了却不含糊，一竿子到底，一网打尽，不弄个满盆满钵不算成功。这么多年，蛮子运气好，加之精明，跻身了富豪队伍，殊不知“成功属偶然，失败乃必然”，蛮子对一切创业者都说过这句话，已成为投资界的醒世恒言。

蛮子本是个低调之人，凡事能躲则躲。前些日子为打拐

高调面世，也是因为他老来得子，拿他自己的话说是“以养孙子心情养儿子”，48岁得子，继得一女，取名宽容，男宽女容，其乐无穷。

与蛮子久未通话，前日电话他，他开门就说自己患了直肠癌，我一时反应不过来，还说了一句别开玩笑，蛮子说谁拿此事开玩笑，我都在微博宣布了！这让我想起蛮子是极惜命的，但事情来了，他却处之泰然，令我感佩。人生就是这样，知前五千年，不知身后五分钟。风云难测，祸福旦夕，却是一个人一生的写照。

昨晚看望过蛮子，一切如故，家中高朋满座，笑声依旧。出门后庭院静谧，凉风习习，我们一家为蛮子祝福，好人平安。

### 王坤亮：我眼中的薛蛮子

我现在是在去肯尼亚的飞机上，上次真正意义上的度假，已经是追溯到2014年上半年了，我刚从九寨旅游回来后的某个早上，给这位白头发的微博大V鬼使神差的发了条私信，问候他身体状况之前的事儿了。

漫漫长夜，无心睡眠，伴随着满舱的黑人兄弟气息敲下了这些字。这两年来，其实工作上需要处理的事情越来越繁杂，自由时间也越来越少。但这次下定决心来非洲旅游跟薛蛮子有很大关系：去年他从非洲看完动物迁徙回来之后，见我第一句话就是“非洲这辈子一定要去一次！”不仅如此，

在接下来的几个月中，无论在冯鑫的小院，还是我们的会客厅，无论是初次见面的创业者，还是遇到的一票好友，他都不厌其烦的一遍遍的分享，以至于我都能背下来了。薛大V可不是没见过世面的人；所以当爱由游 CEO 许征问我今年有没有兴趣参加时，我想了三秒钟就决定了。

其实并非临时起意，才想起来写一下薛老板，迟迟没有完成，只是因为一直没有找到一个自己满意的状态。看了很多最近关于他的文章之后，感觉写的都不够真实，我决心不再让这种“完美主义”作祟下去，干脆自己写。

### 如何成为薛蛮子助理

在一个刚从九寨回来的某个早晨，我莫名地醒的很早，因为这完全不是我风格。百无聊赖玩手机，打算玩困了再继续睡一觉，结果鬼使神差的打开了好久不用的微博。随手一翻，翻到了薛蛮子新发的微博。内容是身体不好，最近在养病。我因为一直很敬重他，所以就给他发了条私信：“身体怎么样，不要紧吧？”一半问候，一半祝福，我并没有指望他能回复。晚些时候，他竟然回了条消息：“挺好的，你是干啥的？”

当时的我刚完成了2年准备，打算去做tmt的投资经理，也有了几个意向的工作机会，但是还没有完全决定。所以我回复他“找工作中，准备去做投资”。他把电话给我，让我给他回个电话。

我真正回电话已经是睡醒以后的事了，我用了不到五分钟讲了下自己的经历。薛蛮子说明早有空的话，我们见个面，然后甩了一个地址给我。老实讲，我当时并不知道见面干啥，只是觉得有机会见这么个传奇人物，那肯定不会亏。于是我就去了。

那是一家不大的疗养医院，我一进门口就认出了那个熟悉的面孔，一头白发还是很有标志性的。他正在跑步机上走路锻炼，精神好的很。屋里也没有别人，我就坐下开始聊天，完全漫无目的的瞎聊，从我个人经历，到我父亲的工作，从我的理想，到对创业的看法。一个小时候，薛蛮子从跑步机上下下来，对我命令到：“把你微信打开，给我看看！”我莫名奇妙的照办，他翻了几下，扔给我，“你丫的订阅这么多号，看的完吗？他妈的连《蛮子文摘》和《蛮子天使学堂》都没订阅，还说是我粉丝。”他把手机递给我，没等我说话，“工作别找了，加下我微信，明天来上班，回家吧。”

出来，坐到了车上，我才反应过来：“这是个面试？”就这样，我没有表达任何想法的情况下，成为了薛蛮子助理。

### 信任与成全

在我心目中，一个人最高贵的品质，是成人之美。只有自信，虚怀若谷，把人性看明白的人才真正做的到这一点。我见过的绝大多数人，不会挖空心思故意阻拦你，但是也不会处处有心成全你。

我跟随“薛总”两三天后，他的微信、微博、邮箱，甚至银行卡密码就全部交给我了。直到今天，他微博微信每次换手机，自己都不知道密码是多少，然后告诉所有人我是他助理，有事找我。

不久后的一天，他跟我说：你开车，带你去参加个饭局。我到地方后，发现徐小平正在门口跟他的粉丝拍照，当时就感觉这个聚会貌似不太适合我。于是我就在外边找了个位置等他。过了一会儿，里面服务员出来，告诉我薛总让我进去一起吃。我进去坐下，当时跟现在比起来，我的屌丝气质还要更浓郁一些。等我坐下来定神观察时，才开始有些小紧张，因为我意识到这一桌十来个人的聚会叫做“天使会”。坐我左手边的，一个穿蓝T恤的中年男人，扯了我一下，问我：

“你是谁？还没见过。”这位蓝T恤中年男人不认识我，可我认得他刚从cctv领完奖，名字叫雷军。一圈排下去，剩下几个人是：曾李青，杨向阳，倪正东，蔡文胜，薛蛮子，徐小平，袁岳，季琦……我从来不是一个善于交际的人，他们诸位，我大部分是之后才慢慢加为微信好友，还有至今都没有加上的。当然后来其实我也发现，加名人的微信，是一件然并卵的事。其实我明白，薛总有意的安排我来“见见世面”。这个或许是源自我们之前的一次闲聊。他问我中国最喜欢的创业者是谁，当时我正在研究小米模式，我一直很不圆滑的，没有说他，甚至没有讲他投过的李想，蔡文胜，

我说：“雷军”，他哈哈一笑，“改天带你去见活的老雷。”

其实这是他的一贯风格，凡是见过的创业者，无论靠谱与否，他总是慷慨的把自己认识的资源贡献出来，光14年冬天，就拉着好多做汽车的创业者跟李想约着吃饭。当然有让李想把把关的成份在里面，但是很多时候，其实就像他临别时给创业者半开玩笑的那句话：“大老远来见我，别让你白跑一趟。”

我也见过好多人了，但是能真正把成全别人成为一种习惯的，凤毛麟角。

但凡有此器量修为的，无一例外的，皆是人中龙凤。

### 不完美主义的完美主义者

《蛮子文摘》前主编王飞，有过一个评论，说薛总是“不完美主义的完美主义者”，我深深拜服。了解他的人，深知此评价的精妙。万事不较真，不死磕，把不违背人性，不死磕极致完美主义的理念，演绎的几近完美。他死看不上曾国藩，不喜欢夸张渲染极致主义狼性的“狼图腾”。顺应本性，自然是大家都喜欢的，因为顺应的舒适度要大于违逆。但是我们要做成一些事情，追求一些成就，必定要付出一些艰辛，克服好逸恶劳等一众本性，那么两者如何平衡呢？选择性的热爱。这是薛总给出的答案。“好好想想，选择自己最喜欢的一件事，然后不遗余力地干好这件事。其他的一切都不重要。比如我，就喜欢天使投资，我就喜欢接受学习最

新的好玩的东西，喜欢跟有想法的能干的年轻人交流，然后掺和进来，帮他们把生意做大，这是我的乐趣。”有一次，我们开完会出来，走到我的车旁边，他盯着车看了一会，问了我一句：“今天是开的这是你的车，还是我的车？”

虽然我和薛总的座驾都是宝马，但他是6、7年前的老5系，我的是新款的3系，最关键的是，连颜色都不一样，一个灰色，一个银色，估计你也会跟我一样被雷到。“薛老，连颜色都不一样好吧。”“我哪管这个，我除了天使投资，这种事我连一秒钟的心思也不花，哈哈哈哈哈。”

但是，只要涉及到投资，创业，他都严肃的一塌糊涂。他可以精确的计算路程，为了方便顺路更高效的见几波人；他会仔细安排谁来当司机，以便于不浪费路上的时间；他引进了一边理发一边谈项目的做法，所以创造了一天见14波创业者的记录；他可以把人约到苍蝇小馆，约到机场，甚至检查身体时约到医院，只要方便谈项目就好。

说实话要保证一直跟上他的工作节奏，也不是件轻松搞定的事。开始我也尝试尽量不耽误事，保证随叫随到，但后来发现确实很难实现，尤其是各种事情多起来以后。以前几次晚上1、2点才到家，第二天醒来后发现他五点多发来的消息：“回个电话”，慢慢我就放弃抵抗了。虽然想不明白为什么作为年轻人的我，精力和记忆力会差于他，但事实经常就是这样。看他发微信的时间，经常会有种错觉就是他不

睡觉，因为发朋友圈的分享一天 24 小时都有；他开放的见客时间从早餐开始，一直到 11 点后睡觉，中午休息除外，一直不停，很多创业者都以为我住他家。可以做到这样，我相信是因为他对天使投资是真热爱。热爱是真的，然后把生命中所有的严谨、敬业、勤奋都押上去。

除了“选择性的热爱”，他甚至可以做到“选择性的记忆”。我印象中关于他的记忆力，一直有个很矛盾的地方，有些极好，有些极坏。以前不像现在这么忙时，我们日程基本是白天安排见创业者，傍晚送走他们后，我俩在院子里一边散步一边把当天所有的项目都过一遍，讨论哪些可以跟，哪些人有什么问题。他可以像过幻灯片一样挨个过，精准程度常常令我汗颜，而且还经常嘲笑我“你丫的才几岁，还没我记得清楚。”但是，除了项目和创始人名字、来历之外，似乎都是他记忆的重灾区。两年多了，直到最近，还时不时来个电话：“我下载 App 的密码是啥？”

“来住我家吧。”X 出事了。资金链出了问题，债主急了，越闹越凶，最后追到他家里，网上到处发帖，公安局报案，私自扣押公司员工，甚至扬言要翻出所有股东。X 的家早被人占领了，而且满大街的找他讨说法，他不敢回家，给我打电话，说他一身衣服，一辆车，只能在外边住旅馆了。

我跟薛总讲这个事，他沉思片刻，“来我家住吧，前边正好有地方。”我其实捏着一把汗，因为他家人孩子都住在

那里，万一被波及，事情也可能很麻烦。“没事，”他满不在乎，“让阿姨收拾出来，拿点生活必备品过去。”我承认，我或许有这么大胆，但绝对没有这么大心脏，可以满不在乎。

“我他妈哪懂？”投资人比较容易把控不住的一点，就是越做越养成爱装的习惯。我看很多创业节目，总感觉哪里不对劲，最奇怪的一点是，无论来什么领域的创业者，导师都可以针砭时弊，侃侃而谈，这证明节目毕竟是节目：人不可能什么都懂，即使创业者等着你给钱，对你恭敬有加，但是“生也有涯，知也无涯”是人的本性。薛老板从来不装。

有次，来了一个创业者，做存储方案优化的，刚聊了两句他就直接打断，“我他妈哪懂，给你找个 Facebook 的技术大牛（王淮），他说可以投我就考虑考虑。”他不只是不懂的时候坦然承认，而且会比一般人更虚心听别人的看法，而且这个“别人”不仅是专家，可以是任何人的意见，他都愿意听。相信薛系的人大概都曾被问到对某些事情的看法，有时与他们自己的专长方向毫无关系。这些日子，他开始按照项目的所在领域建了各种薛系群，亲自操刀，亲自做群主。体育群中，他甚至把黄健翔都拉进来，热情的介绍给大家，鼓励大家互相认识，互相交流。我想以后越来越多的投资决策，将会群策群力。张居正的名言中，有两句我特别喜欢：

“谋之在众，断之在独。”

## 薛蛮子的投资之道

跟 LP 和同行有时交流起来，经常会被问到，薛蛮子的投资诀窍是什么。其实每一个投资人都有自己特殊的优势，他的人脉，他的大公司高管的经历，他所投公司的客户资源，他对某个领域的深度理解，所以这些自不必罗列。我总结他的投资特色（我不想用诀窍或优势这个词，稍后解释），如果用一句话，就是“一个懂历史的投资人”。如果硬要说具体特色，我认为是对两个方面的深度理解：趋势和人性。商业机会的风口变化，其实背后起决定因素的，是人们消费的演变历程，而消费的演变历程，是社会发展的趋势的一个方面；社会发展的趋势，就是历史。薛总的专业，其实是历史，不光专业是历史，他还热爱历史，业余的爱好也是研究历史，每到一个地方，每看到一本书，能引起他兴趣的，往往是历史相关的。以历史为镜子的做投资，会把现实的社会趋势，看的更清楚一些。历史使他受益的地方，不在于渊博，而在于真实。他讲过很多次从小到大，跟各个历史人物真实生活中的交集，溥仪给他做导游讲解皇宫里的生活，先帝们的故事，远比野史中来的真实；他给孙正义讲解故宫时的司机马云，跟现在电视中高不可及的神奇马云相比，相信也更有参考价值。现实生活中，野心勃勃的创业者，以秦皇汉武，唐宗宋祖，或者嗜杀成性的名将偶像的大有人在，可以史为镜最大的问题在于，这个历史是否真实客观，如果史是扭

曲的史，那么镜也只是个哈哈镜而已。关于人性的理解，我想可以分成两部分：大众的人性，和创业者的人性。薛总给人推荐书的时候，张宏杰先生的《中国国民性演化历程》出镜率特别高。我想，这某种程度上能代表他推崇的点。有一个小细节，每当头次见创业者，薛总通常第一个问题都是：

“你哪里人啊？”一年多来，我一直以为这不过是他“say hello”的方式，或者充其量是一个历史人文爱好者的习惯，因为很少见到他没听说过的县级市，很少见他讲不出来哪个地方的风土人情，历史人物和著名事件。但是直到最近才明白，原来一个人的来历有很重要的参考价值。一方水土养育一方人，这个规律是非常明显的。另外，在中国“派系”现象在中国还是根深蒂固，你是哪里人，通常最容易做出哪类事，是有很强的关联和关系的，此角度思考问题的，还真不是大部分投资人的标配。关于创业者的人性或许我们依然可以走访当今创业大佬，总结研究他们的人格特质，但是我们已经很难有机会目睹人性的上下限。我想这些不可复制的经历和体验，是他看人极准的原因。有次，他分享篇文章，所讲的是投资中最关键的决定性因素，最终被证实是“命运”，他哈哈大笑，认为这是最有道理的论述。薛总经常讲投出来的好项目都是蒙的，别人都以为他风趣，但是大部分成功的企业，确实不是从一开始就把全程路线就设计好的。谁如果说可以把投资做的算命般精准，那么，不是无知就是骗子。

因为人类做投资，其实是低维度的生物，尝试玩高维度空间的游戏。

投资这个事，我们还真得敬畏天命，这是薛总经历给我的最大启发。

## 王石：什么是企业家精神？

2009年，我和一些朋友响应一个国际环保 NGO 野生救援 (WildAid) 的号召，一起发起倡议拒吃鱼翅，当时就有位被我们拉过来签字的企业家说：这个我不能签，比如我跟部长吃饭，部长要吃鱼翅，我能说我不吃吗？我的生意还要不要做了？

这位企业家朋友最后没有签字，但我们都签了。三年过去，没听说哪位签字的老板因为不吃鱼翅而生意做不成了。姚明还给野生救援拍了广告片：“没有买卖，就没有杀害”，现在几乎妇孺皆知。我看到网上还有人拿来恶搞。似乎姚明的生意也越做越大，丝毫不受影响。

一个认为自己的饮食偏好（不吃鱼翅，不喝酒）都会导致官员生气的企业家，首先就把自己定位得矮化了。更何况，这个心理假设的前提是，政府官员们心理上都是些长不大、被惯坏的孩子——稍有不如意就会迁怒。

万科从成立之初就有句口号，叫不行贿。当时也有人在说：不行贿怎么做房地产生意？结果事实证明我们不行贿不

仅做成了房地产生意，还做成了全球最大的住宅开发商。个中辛酸，不足为道。

中国企业家论坛有一个持续的话题，就是企业家的社会地位问题。我讲这两个例子是想说明，很多时候，企业家的社会地位，与企业家对自己的心理期许有关。想要获得社会的承认与尊重，首先要相信自己是应该获得社会承认和尊重的。

中国的现代化，肇始于 19 世纪中叶。这不仅包括人们日常所关注的器物 and 制度层面，也包括夹在这两层之间的社会。现代意义上的商业与商业文明，也开始于这一时期。第一代的中国“企业家”们，如胡雪岩、雷履泰等，都是出色的管理大师。但在面对公众时却面目模糊。他们对自己的定位就是一名“徽商”或者“晋商”，那么社会也就认为他们仅仅是商人。

19 世纪末、20 世纪初以荣德生、张謇为代表的新一代企业家则显示出完全不同的气度。他们都不仅仅是企业家，从创业之初就自认是社会的砥柱：除了投资实业以外，他们造桥铺路，建立公园，兴办教育，参与城市规划、区域经济规划甚至是社会保障规划的制定。他们为“实业救国”“教育救国”的主张到处奔走。1922 年，北京、上海等地的报纸联合举办民意测验，张謇当选“最受敬仰之人物”。如果张謇和荣德生们还是和他的前辈胡雪岩、雷履泰一样，仅仅以

创办一家成功的商号为目标，我无法想象他们能获得社会如此的承认与尊重。

中文的“企业家精神”，被大大局限了。因为英文中的 Entrepreneurship 的含义要比中文中的“企业家”广泛得多。就好像“奋进号航天飞机”的“Enterprise”，在中文中如果被翻译成“企业号”，就与 NASA 的本意有偏差。

一个社会总是有一些传统、规范和模式，而认识到这些模式的问题，重新组织要素，并成功为社会创造价值，这就是企业家精神。

人的天性保守：当人们已经熟悉了某种程序或方法，而这种程序和方法已经被历史证明是有效的；要鼓励人们采用新的，未经实践证明的方式就会受到心理上的抵制。有时候，客观上采取新的方式可能并不存在困难，人们也会觉得难以接受——无论是说服人们跟随一次创业冒险，一次管理变革，还是不喝酒、不吃鱼翅、不行贿这些改变社交文化的努力。

企业家精神之所以在现代社会中如此重要，主要是因为社会分工越来越细化，专业知识越来越完备。在任何领域的创新都需要团队合作。一个发明家在自家阁楼里鼓捣出来的东西，已经很难震撼世界了。

现代科学研究早就已经过了一个教授带着两三个助手就能完成发明和发现的年代。任何一个运转良好的实验室，对内需要大规模的合作与沟通，对外则要面对各利益相关方。

科学研究的前途甚至比新产品、新服务的市场前途还要不确定。发现某个研究方向的价值，说服整个团队往这个方向前进，遇到问题及时调整，同时还要游说政府、企业等资金方提供持续支持。

社会领域的创新也是如此，一个慈善项目想要获得公众的支持与参与，无论是公关、管理、游说，都需要企业家精神。

短短 30 年间，中国的民营企业从零开始，以 40% 的社会资源，完成了 60% 的 GDP，承担着 80% 的就业任务。企业家们已经是这个社会稳定与发展的砝码。新中国成立头 30 年，无论是城市化还是现代化的进程都被打断了。而后 30 年，城市化与现代化则被大大压缩。上一轮现代化中两代企业家完成的蜕变，现在几乎被压缩在一代人的时间里。问题是，中国的企业家们做好了在一定程度上领导这个社会的准备了吗？

我一开始提到的那位朋友是真正的企业家。他创办的企业在过去几十年里，从产品到技术到管理，都走在中国企业的最前沿。但在拒吃鱼翅这事儿上，他没有展现出自己的企业家才华。

企业家们最重要能力是说服。说服人们相信你所画下的美好蓝图，说服人们自愿跟随你前进。企业家除了要相信自己值得人们尊敬的，更需要以企业家的方式为社会提供

价值。七八十年前，我们的前辈们提出了“实业救国”的口号，他们更以实际行动说服人们相信这一理念，并获得了社会的尊重。现在，轮到我們思考，该如何实现我们这一代人对社会的责任？

企业家精神是当下所稀缺的：中国的改革就是一个最需要企业家精神的课题。这不仅需要领导人发现体制目前所存在的问题，还需要他们能在目前价值如此多元的社会里，团结起足够多的共识，甚至在体制内调和各种相互矛盾的利益关系，以推动改革向更深层次发展。邓小平的“摸着石头过河”就是最大的企业家精神。他的“50年不变”，“不争论”，就是在妥协，在动员，在说服。

而这都是企业家们最擅长的领域：远见、规划、管理、组织、协调、说服、动员、妥协。以国情而言，如果不把我们这些才能贡献给社会，仅仅是拿出一些钱来做“慈善”，谈不上是真正的“企业社会责任”。

所以，企业家对社会发挥影响力，真还不能向学者，向明星学习，仅仅是发言就算了。一个集团军司令没必要跟武林高手比武。企业家向这个社会输出的正能量，恐怕就是现代的管理制度、组织机构、沟通技巧。越来越多的中国人开始投身非营利的社会组织，以推动他们认为有价值却不太可能挣钱的事业。在这些事业中，企业家们能做的就是发挥他们在组织、动员、说服上的经验，为“社会资本”存款。

企业家做公益项目，在管理上就要以企业的标准衡量。企业家们自己相互组织，更要走出乡党的小圈子，从农业社会的地缘亲缘所维系的熟人关系，转变成以共同职业、理念和使命为纽带的组织——因为企业本身就是以理念和使命结合在一起的共同体。而企业家组织本身，更应该明确这个组织绝不能仅仅是“搞关系”、“盘资源”的平台。

这也是我对中国企业家论坛这个组织的期待之一：从一个熟人网络走向共同理念的平台。比如，除了邀请经济学的专家之外，我们是不是能邀请其他学术界，甚至政界的朋友？无论是带领实验室，还是带领改革，这些在其他领域工作的精英们，所展现的都是真正的企业家精神。

纽约的洛克菲勒中心门前，有一个阿特拉斯的雕像。这座雕像落成于1937年，当时，企业家精神这个概念在西方也是刚提出不久。托起天堂的巨神阿特拉斯，是纽约的企业家们的自我期许——我们就是承载美国经济与社会的巨人。从安兰德开始，美国社会建构起一套有关企业家的英雄叙事，这套思想的源头来自于熊彼得：企业家精神的创造性破坏才是创新的来源。而创新才是经济发展的根本动力。正是因为这种英雄叙事和道德勇气，才使得美国的企业家们勇于承担社会责任，积极投身到各种公益事业中去，并赢得社会尊重。

有这样的自信，有这样的自我期许，企业家才能对社会形成更大的影响力：企业家们不仅仅为社会提供就业与财富，

企业家精神更是社会进步的动力。这种道德勇气意味着更多的付出与努力，更意味着在许多我们不熟悉的领域发挥企业家精神：去促使那些我们认为有价值的改变发生。

## 中国企业家十宗罪 都在通往监狱的路上？

“中国的企业家不是在监狱，就是在通往监狱的路上”。

这句在两年前曾一度流行或许有些夸张的说法，在《人民的名义》第20集的台词中再度出现，显得更加耐人寻味，反应出企业家面临复杂的法律环境。

在中国，企业家是一项高危职业，天生行走在楚河汉界边缘的他们，每一天都是如履薄冰，一不小心就会踏进深渊。

企业家原罪，历来都是说不清道不明的话题。从当年的仰融、牟其中、顾维军，再到如今的孙宏斌、李一男、王欣……有太多我们耳熟能详的企业家遭受过牢狱之灾。同样的灭顶之灾，然而众人的命运却大相径庭。

有奋进者如褚时健。

从董事长到阶下囚，正印证了那句话，“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了。”

1990年，褚时健把一个地方小厂，做到中国工业利税大户。但在1999年，71岁的褚时健因为被匿名检举贪污受贿，被判无期，后减刑为17年。

然而在2002年保外就医之后，90岁高龄的他却再次出

发，与妻子承包荒山开始种植橙子，历经 10 年，打造出名噪一时的“褚橙”。

京衡律师陈有西律师则称：

按现行法律逻辑和罪名，中国企业家人人都是带罪之身，只要经营五到十年，列上五个罪名，量刑搞到死刑一点问题没有。如果想用公检法的力量来剥夺一个企业、一个富人的财富，只是分分钟的事。

仰融，牟其中，顾维军，兰世立，龚家龙，吴尚澧案的致祸路线，就会知道今日司法在行使着土改打土豪时代民兵连长的功能。

河北大午集团监事长孙大午则推荐了一篇文章，题为《吴英案提醒：中国生意人的十宗罪》。孙大午曾因为一场突如其来的牢狱之灾而受到全社会的瞩目。2003 年 5 月 29 日，他被指向三千多户农民借款达一亿八千多万元，后被官方逮捕，并以非法集资的罪名遭到收押，并曾指控其非法持有弹药，两位弟弟，大午集团副董事长孙志华与总经理孙德华和集团的财务处长也都被扣留。

无论外界对他如何评价，他却对自己始终有着清醒的认识：“看似可喜可贺，其实是可悲可叹的人物。”

他说：下面这十条罪，都是悬在中国企业家头上的“达摩克利斯之剑”，立法上就似乎是说不清道不明，莫须有却可以有，执法实践中，就可大可小，可有可无。

让人困惑的就是“非法入罪”。非法不是违法，违法也不等于犯罪。

现代社会的法治：对政府来说，法无授权应禁止，对老百姓来说：法无禁止则自由。非法不仅是一个口袋罪，还是某些特权官员违法执政的通行证。

在分析了企业家面临的十条罪状后，他同时还提醒同仁：学柳传志先生，种好自己的一亩三分地，离政治远一点。一旦碰了政治稳定的高压线，某些特权是可以先抓人后找罪名的。

吴英案提醒：中国生意人十宗罪

铡刀下的求生：各界高呼刀下留人

在中国做生意，一不小心你就会银铛入狱，原因可能是“非法集资”、“抽逃资本”这些有中国特色的罪名。近年因此获罪的远有农业企业家孙大午，近有“东阳女富豪”吴英。

中国各个阶层围绕吴英案热议不断，民间甚至发起了一场“救吴英”的行动。经济学家张维迎就认为，吴英案说明中国的市场经济是建立在“特权而非权利”的基础之上。张维迎说，“非法集资罪”与当年的“投机倒把罪”没有两样。

按照这个逻辑，中国现行法律中还有一些背离市场经济基本规律的法条。自由竞争是市场经济的基础，欧美国家对注册公司基本不设门槛。

但中国的《公司法》却对注册资本作了硬性要求。如果你想成立一家有限责任公司，需要注资 10 万元；你的公司要想向社会发行股票，注资额度就提高到 500 万元；你又想让股票在证券交易所上市，那就需要注资 3000 万元。

高门槛让一些人退缩，也让另一些人铤而走险。据非官方统计，中国企业有 90% 注册资本不实。即使你成功设立了企业，由于中国对民间融资严格限制，“非法吸收公众存款罪”、“集资诈骗罪”也很容易找上门来。

也就是说，扎克伯格如果在中国，Facebook 也许根本就无法设立，融资也将面临重重障碍。

商业精英无不为吴英打抱不平，因为类似罪名或许有一天就会落到自己头上。你如果想在中國做生意，也会身处中国法律的“地雷阵”中。现为你梳理出企业经营者应防范的十宗罪。

### 1、虚报注册资本罪

《公司法》对注册公司的资本设有门槛。不同门槛对应某个领域的准入证。比如，一家经营性互联网公司的注册资本不低于 100 万元。如果在注册过程中欺骗了主管部门（比如让注册代理公司垫资），就会涉嫌此罪。

量刑：3 年以下有期徒刑或拘役。

备注：创立公司时，创始人最容易犯的错误就是采取各种手段来进行所谓的“规避”，例如找代理公司垫资后撤回

垫资款、利用“熟人”或“关系”办理假验资、或者是验资完成后将资金撤出等。有些人往往觉得将资金放在公司账户“太麻烦”或者“不太合算”，往往又抱有“反正大家都是这么干”的心态，觉得法不责众。但如果要责罚，也是随时的事情。

## 2、虚假出资罪

这个罪名和虚报注册资本罪容易混淆，两者的区别在于，虚假注册资本罪欺骗的是登记主管部门，而虚假出资罪欺骗的是其他股东或债权人。

量刑：5 年以下有期徒刑或者拘役。

备注：同为创业者易犯的罪名。

## 3、抽逃出资罪

跟虚假出资罪相关，在公司成立后，如果你是公司发起人或股东，除非是经其他股东同意的正常退股，不能把入股的资金、房子、技术专利等转走，否则就涉嫌将注册资金抽逃。

量刑：5 年以下有期徒刑或者拘役。

## 4、徇私舞弊低价折股、出售国有资产罪

如果你是一家国有企业管理人员，将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人，可能会涉嫌此罪。

量刑：7 年以下有期徒刑或拘役。

## 5、私分国有资产罪

国企、事业单位负责人，以单位名义将国有资产私分给个人，数额较大则涉嫌此罪。1990年代有国有企业领导人以国有资金为员工买保险，被判获此罪。

量刑：7年以下有期徒刑或拘役

备注：给职工超额发放奖金，私设小金库等都会涉嫌此罪。

## 6、集资诈骗罪

如果未经主管部门批准，向不特定的社会人群募集资金，你就有可能涉嫌集资诈骗罪。由于借款对象的“特定”与“不特定”难以界定，造成了此类犯罪与民间借贷行为界线模糊。

量刑：起点是5年以下有期徒刑或拘役，最高可判无期徒刑。

备注：这是民企的专属罪名。实际上最高可到死刑。近年以此罪被判死刑的，都是民营企业主。被判死刑的湘西吉首房产开发商曾成杰、死缓的浙江本色集团控股集团有限公司法人代表吴英，其罪名都是集资诈骗罪。

## 7、非法吸收公众存款罪

如果你经营一家特许加盟店，对会员许诺以高额回报筹集资金，就可能涉嫌变相吸收公众存款罪。当然，还有以支持生态环保、植树造林等为幌子变相吸收公众存款的。

## 8、高利转贷罪

如果你的公司从银行贷出了一笔款，没能立即使用而成

为闲散资金，为了减少利息损失，你将这笔贷款借给他人使用并收取高于银行贷款的利息，就可能涉嫌此罪。

量刑：7 年以下有期徒刑或拘役，并处违法所得 1 倍以上 5 倍以下罚金。

### 9、虚报破产罪

如果你是一家公司的老板，明知自己的行为会导致债权人利益受到损害，仍隐瞒财产、积极转移和处分财产后实施破产，就可能涉嫌此罪。

量刑：5 年以下有期徒刑或拘役，罚金范围是 2 万以上 20 万以下。

### 10、非法经营罪

如果你未经许可经营专营专卖物品，买卖进出口许可证、进出口原产地证明都可能涉嫌此罪。此罪是从被取消的投机倒把罪中衍生而来。

量刑：最低拘役，但没有上限。

## 张颖：工匠精神，就是做自己喜欢的事

京郊茂陵村口的一个小四合院，长期疏于打理。院子的主人马旭曙先生对满园凌乱视而不见，径直穿过去，将《人物》记者引向小屋。推开门，制表师眼睛这才跟着亮了：半个屋子都是各式造表用的小机床。

已经有 5 年，马旭曙埋在这西南朝向的小屋子里一门心

思造表。纯粹而原始的手工活儿旷日持久，他就慢慢悠悠，给每只表一整年时间。

凭借连续 3 年交出的独立制造作品，他在今年 3 月的巴塞尔表展上获得瑞士独立制表人协会的认可，成为全世界第 40 位会员。在中国大陆，他是协会的唯一会员。

马旭曙出生在云南昆明，父母亲戚都是高级知识分子，唯独他不爱读书，自小对做手工感兴趣。父亲打也打了，骂也骂了，中学毕业之后，他还是早早进矿山当了工人。那一年马旭曙 17 岁，在厂里会拨表的老师傅那儿偶然看到块手表机芯，亮晶晶的，好多小齿轮以一种美妙的韵律相互咬合，「怎么那么好看呢，这表里面。」从此在大街上一见修表铺子就走不动道。

后来他开始四处给人修表。不要钱，权当练手，一只只拆开看表里头都是什么样子，一修就修了 10 多年。1992 年，他看到了一则新闻，文章用神乎其神的口吻介绍了一种叫陀飞轮的精密机械，称其为「能消除地心引力的神秘装置」，全世界只有几十只。而亚洲的第一只陀飞轮刚刚被香港独立制表师矫大羽制造出来。那是马旭曙第一次知道「陀飞轮」和「独立制表师」两个词，他想，自己连做出一个会动的表都不敢想，「这人怎么这么牛啊。」杂志配了张陀飞轮的图片，局部的，马旭曙每天对着它看啊看啊看，白天黑夜地在脑子里模拟怎么让那齿轮旋转起来。好几个月后，终于有一

天，通了，「好像明白了，是这么动的」。

那一刻起，他再放不下手。

起初，市面上连很多工具都买不到。第一台小机床是用一个破显微镜改的，做第一只陀飞轮手表「昆明0号」的时候，由于百分之几毫米的误差，表走不准，有时还要停一停。但看着陀飞轮嘀嘀嗒嗒转起来，马旭曙还是高兴得不行。乐着乐着，又有点不相信，「这么神秘的陀飞轮，我就做出来了？」

北京手表厂的老人应该还记得8年前那个微冷的晚上。从云南来了一个会做表的人，一个人弄出了厂子里团队研究好几年才做出来的陀飞轮。副厂长带着手下最顶尖的几个工程师，拿着显微镜，把马旭曙揣来的两块表翻来覆去地看。有个老工程师说，你这里边有个问题。

「什么问题？」他紧张了。老师傅揉了揉眼睛，「这里边有根毛。」讲到这一段，马旭曙眯缝起眼睛，嘿嘿嘿笑。

他其实直到很后来才搞明白陀飞轮到底是怎么回事。它是一种可旋转的擒纵机构，也就是间歇减速器，可以对称消除地心引力对擒纵机构中游丝摆轮产生的位差，从而提高走时精度。200年前，陀飞轮为怀表而设计，在手表上，活动着的人手腕位置不断变化，地心引力由于势差已被抵消，陀飞轮根本没有当年杂志上所说的作用。

美，而无用。这反而令马旭曙更加着迷。他连续设计出

柱状陀飞轮、北京星空等新表，一只比一只更复杂。

2008年他接受邀约，辞掉工作离开故乡，入职北京手表厂，为厂子设计了一款立体陀飞轮「太极」。「太极」每只售价30万元，卖得很好，精细的手工部分他不放心厂里其他人去做。每块表的制作周期要一个月，做到第7块时，他觉得自己被绑在了这只表上。他脑子里不断翻涌着新的设计。他把设计图画出来拿给工厂领导，对方沉吟着说，你这些东西不会好卖啊，不如咱们先把「太极」的专利给申请了？

马旭曙觉得没意思透了。「我不能一辈子就干一个表吧。我说只有我自己做，才能完成，靠你们都不行，所以我就辞了。」2010年，他在茂陵村的这个小四合院里成立「马旭曙独立制表工作室」，名片上，成员的名字只有他自己。

一直以来，他不知道自己做得有多好，也不知道在世界范围内，做到什么地步才算顶级。有不少朋友说他做的东西不错，应该「多宣传宣传」，他怕麻烦，能推的媒体采访全推掉了。只有一项他看得比什么都重，那就是专业人士的专业意见。2013年，他花两个月弄好了申请独立制表人协会会员的材料，「加入独立制表人协会相当于就像考试一样的，人家录取了，说明你这个知识达到了这个水平。」

巴塞尔表展让他认知了世界，也认知了自己。第一回参展，语言不通的马旭曙大部分时间都站在自己的展位前发愣。有一天，一个外国人在他的展台看了半天，说希望买下「柱

状陀飞轮」。马旭曙看到他手腕上戴着一款经典机械表，翻译介绍说，他就是这款表的制造者。马旭曙有些不可思议，问，怎么想买我的表呢？你们这个才好。对方答，你认为好，那咱们交换。「你看大名鼎鼎的独立制表人对我们的表都产生兴趣了，说明我们基本上还是做得可以吧。」自信心来了。

他去参观瑞士独立制表人的工作室，很多机器马旭曙根本就没见过，太眼馋了，他就用手机拍下来，回来之后，隔三差五翻出来看。「中国没有独立制表人的土壤啊。」自信心又走了。

从瑞士回来，很多小年轻找过来要拜师，马旭曙一个也没收。在中国，造表向来是个靠集体完成的手艺，他一个人孤独地做着原本由一个工厂做的事情，不知道怎么教人家。

以前在北京手表厂他曾带过一个徒弟，小伙子沉默寡言，只有提到表才愿意多说几句话，马旭曙一度以为他跟自己是一路人。结果不出一年，徒弟不告而别，别人告诉他，赚钱去了。他搓着手，直叹气，「哎呀，我说这白弄……而且我还想当徒弟，我还不够作为一个老师的资格。」从那以后，不再收徒。

也有不少厂家找过来寻求合作，希望把他的设计量产，按销售额分配利润，他都没答应。

这些年很多朋友劝过他搬去条件更好的地方，不要租金，提供设备，还有食堂，他想了想，还是觉得自己哪里都不想

去。躲懒似的，他渐渐对这座没有暖气的院子和这个不足 300 人的村庄生出了亲近感，「不会有很多人来干扰我，把大门一关，自己干活就完了。」到目前为止，他所有的表都是作品而非产品，仅此一只，不供出售。实在没钱了，就接一点表友圈子里修名表的活儿，赚点零花。

马旭曙记得姥姥总是说他，你这个人，能把表从脚脖子一溜戴到手脖子，但你就是一个从来不守时的人。这个跟表打了半辈子交道的人对《人物》记者说，时间对他从来没什么特殊意义。「我们戴的是表，不是时间。」他觉得自己没什么成就，唯一擅长的，就是用这些美丽而无用的「破烂儿」跟时间拉锯。

如今有人问他，你这个独立制表人也拿到了，大师也拿到了，以后准备怎么办？

「能怎么办呢？」他低着头，继续给柱状陀飞轮上弦，「以后不就还这么办嘛。」



1. 翼状立体陀飞轮：柱状陀飞轮的升级版，将传统机械手表平面排列的陀飞轮零件立体化，做成垂直排列，且改进了圆柱形的外观，更加便于佩戴

2. 昆明 1 号：马旭曙的第一只陀飞轮手表作品

3. 北京星空：仅有一根指针，如弹簧般自由伸缩，配合螺旋刻度，可以同时指示时与分。背面是一幅完整的北京星象图，随着星辰轮转，与每日真实的夜空相吻合

4、5. 制造陀飞轮的零件，大部分由马旭曙手工制造

6. 3 只刚刚完工的陀飞轮

7. 修表锉刀

8. 千分尺

9. 冲板

10. 镊子

11. 拿子

12. 起子

13. 小活动扳手

14. 校摆车

15. 八日链：在手表内部增加了恒力机构，延长动力，每上一次弦可以连续运行 8 天，突破了现有国产机械表动力的极限

## 最近 100 年全球最顶尖公司的共性

哈佛商业评论 2013 年第 4 期的封面文章《王者 3 法则》讲了这个。作者利用统计学对上千家公司进行了研究，从中找出了几百家长期表现突出的卓越公司。研究发现这些公司在其成功的数十年间采用的战略始终符合以下三个基本法则：

1. 品质优先于价格（追求产品的差异化，而不是降低价格和对手竞争）

2. 收入先于成本（公司的重心是增加收入额，不是削减成本）

3. 没有其他法则（所有必要的改变都必须准手法则 1 和 2）

除了少数几个例外，卓越公司的所有重要决定，从收购、多元化、资源分配到定价都符合以上法则。

截止 2013 年 12 月 28 日，市值在 1000 亿美元以上，成立时间在 1900 年之后的，非行政垄断型企业，有以下这些：

1911 年，IBM，市值 1989 亿美元，IT 科技

1916 年，波音，市值 1028 亿美元，航空航天

1921 年，斯伦贝谢，市值 1163 亿美元，石油服务

1923 年，迪士尼，市值 1297 亿美元，文化娱乐

1933 年，丰田，市值 1879 亿美元，汽车，日本

1956 年，伯克希尔哈撒韦，市值 2900 亿美元，金融投资

1962 年，沃尔玛，市值 2524 亿美元，商业零售

1963 年，康卡斯特，市值 1341 亿美元，文化娱乐

1968 年，英特尔，市值 1266 亿美元，IT 制造

1969 年，三星电子，市值 1914 亿美元，IT 制造，韩国

1972 年，SAP，市值 1015 亿美元，IT 软件，德国

1975 年，微软，市值 3095 亿美元，IT 软件

1976 年，苹果，市值 5107 亿美元，IT 科技

1976 年，VISA，市值 1392 亿美元，金融服务

1977 年，甲骨文，市值 1678 亿美元，IT 软件

1978 年，家得宝，市值 1135 亿美元，商业零售

1982 年，沃达丰，市值 1892 亿美元，IT 电信，英国

1984 年，思科，市值 1159 亿美元，IT 制造

1985 年，高通，市值 1233 亿美元，IT 制造

1987 年，吉利德科学，市值 1149 亿美元，生物制药

1995 年，亚马逊，市值 1827 亿美元，IT 互联网

1998 年，谷歌，市值 3714 亿美元，IT 互联网

1998 年，腾讯，市值 1125 亿美元，IT 互联网，中国

1999 年，阿里巴巴，市场估值 1200 亿美元，IT 互联网，  
中国

2004 年，facebook，市值 1411 亿美元，IT 互联网

——以上 25 家全球顶尖企业，你能看到什么呢？

如果将世界上所有 1000 亿美元市值以上的企业罗列出来，这个名单将要长的多。

如果从 1900 年开始做一个划分，我们看到，绝大部分的欧洲顶尖企业都消失了，而美国的顶尖企业绝大部分仍然保留在榜单上。这是什么样的原因造成的呢？

因为自从 19 世纪末以来，美国超过了欧洲，成长为全球规模最大的市场。立足于这个全球最大的本土市场，美国的新兴行业优秀企业能够通过规模优势，轻易的战胜其他地区的竞争者，获得了成长为全球顶尖企业的优先入场券。而欧洲企业，在全球产业革命的大浪潮中，渐渐地就被边缘化了。

谁能够适应市场的变迁，谁就能够成就百年基业。斯伦贝谢就是这么一个活生生的例子。

19 世纪末，石油工业开始获得快速发展，欧洲的壳牌石油、BP 石油是市场中最早的巨无霸。石油开采的难度越来越大，于是孕育了一个新兴的专业技术服务市场。1921 年，斯

伦贝谢成立，作为最早的石油探测和钻井服务公司，斯伦贝谢从一开始就已经奠定了技术领先的地位，1927年发表的《钻井电信号研究》是这个行业的基础技术之一。

斯伦贝谢最早作为一家欧洲公司，他的出现是欧洲科技领先水平的体现，但是如果一直扎根于欧洲，斯伦贝谢不会有今日的行业地位。二战前后，世界石油市场发生了巨大的格局变化，美国市场的地位越来越重要，墨西哥湾的石油开采业蓬勃发展。斯伦贝谢1940年将总部迁至美国休斯敦，将业务重心及时的转移至美洲市场，由此获得了进一步发展壮大空间。

在竞争激烈的石油服务市场，没有任何一家企业能够靠自己的技术保持长久领先，因此依靠行业地位积累的资金不断收购，补齐短板就成了重要的法宝。从1950年代开始，斯伦贝谢几乎每一年都要收购几家公司，1952年收购 forex 公司进入钻井市场，1956年收购 johnston testers 公司成为综合性测井公司，1993年收购 IDF 公司成为钻井液服务供应商，2010年收购史密斯公司成为钻头生产巨头。

正是通过适应市场的业务调整和收购扩张，斯伦贝谢不断向新兴的更有发展前途的蓝海前进，在一百年的时间里不断壮大，才成就了这家石油能源产业链里“最年轻”的顶尖企业。自1920年代以后，世界范围内，再也没有诞生过一家石油行业的顶尖跨国企业（非国企）。

**波音公司是另一个适应市场的绝佳例子。**

1903年，莱特兄弟研发出世界上第一架具有实用性的飞机，并且创办了自己的莱特飞机公司。当然，今天我们知道，莱特并没有笑到最后。

1916年成立的波音公司，在早期的飞机公司中并不起眼，和很多当时的主流飞机公司一样，波音的业务以政府的军用订单为主。一直到二战结束之后，波音才脱颖而出。

二战，是改变这一切的根本力量。二战之前，军用业务才是市场主流，但是随着二战的结束，飞机的市场结构发生了巨大变化，传统的军用市场萎缩，大型民用客机市场开始兴起和壮大。

1957年，在原有空中加油机基础上改进的波音707喷气式民用客机大获成功，获得了上千架的订单，波音从此在商业客机市场上奠定了领先地位。在当时所有的军用飞机公司中，波音是最早做出转型决定的，正是这次及时的转型，向蓝海市场的进军，让波音笑到了最后，成为航空航天市场的新王者。

在历史上，波音不是第一架飞机的研发者，不是第一架民用飞机的开创者，但是波音在民用客机市场上改进的产品，最好的适应了客户的需求，在安全、空间、舒适性和性价比上，最大程度的满足了客户的需求，于是波音就成功了，持之以恒，就将这份领先一直保持到了现在。

波音的成功告诉我们，具有灵敏的市场反应能力，时刻坚持产品的微创新，是成就伟大企业的一条重要道路。

### **商业模式的创新同样很重要。**

1920年代，好莱坞的电影产业开始兴起，迪士尼也在这个时期开始投身创业的浪潮。1928年，迪士尼推出首部以米老鼠为主角的世界最早的有声动画片，掀起社会热潮，随后迪士尼推出了世界上第一部动画长片白雪公主与七个小矮人，第一部宽银幕动画片小姐与流氓，直到近一百年后的1990年代，仍然是迪士尼推出了世界上第一部数字技术的动画片玩具总动员。正是这些领先的多媒体技术的引入，让迪士尼的动画片始终拥有着同时代作品中最好的视觉体验，带来了广泛的社会影响力。

但迪士尼的探索不仅于此。迪士尼之所以能够超越同时代的所有文化传媒企业，获得更大的商业成就，在于他建立了文化行业独一无二的商业模式。——迪士尼认为，对于电影产业来说，故事不是最重要的，形象才是核心。

围绕着永恒的角色形象，延伸出来迪士尼乐园和玩具销售的下游产业链，才使得迪士尼拥有了更大的市场规模、更低的成本支出、更长久稳定的利润回报。

迪士尼带给我们的启示是，创新的产品可以带来一时的成功，创新的商业模式可以带来一辈子的成功。

### **金融并购是获得规模成本优势的另一个重要手段。**

**康卡斯特就是这么做的。**

1960年代，有线电视行业开始兴起，康卡斯特在这个时候只是美国一个三线小城市的有线电视服务商。作为同质化竞争的行业，想要在产品上实现创新并不容易，经过十几年的管理经验积累，在成本效率上发挥到极致之后，康卡斯特走上了大规模收购扩张的道路。

1986年，收购 group W cable 公司，将规模扩大一倍，1988年收购 Storer Communications Inc 公司成为全美第五大有线电视运营商，1992年收购 amcell，1994年收购 Maclean-Hunter 's 美国业务，成为全美第三大有线电视服务商，1998年收购 Jones Intercable 公司，2000年收购 Lenfest Communications 公司，2002年斥资 475 亿美元收购 AT&T Broadband Cable Systems 公司，从此成为美国第一大有线电视服务商。

无论是创新的商业模式，还是金融并购手段，目的都是为了获得规模效益，如果不能创新，简单而快捷的收购兼并就是达成目标的最佳策略。策略并不是越复杂越好，简单而有效的执行才是最重要的。

**股神巴菲特创立的伯克希尔哈撒韦投资公司就是典型例子。**

二战以后，美国的金融证券市场走向成熟，投资大师格雷厄姆建立的价值投资论受到欢迎，养老基金和共同基金成

批买入优质蓝筹股，投机风潮褪去，稳定的股市使得认同企业内在价值的证券投资者获得了成长的沃土。

1956年，伯克希尔哈撒韦成立，巴菲特成为价值投资学派最忠诚的信徒，在企业价值被低估时买入，在企业价值被高估时卖出。如果你在这一年将1万美元交给巴菲特打理，今日这份本金将增值为2.7亿美元，这就是股神点石成金的魔力。

伯克希尔哈撒韦的成功告诉我们，在正确的地方，正确的方向，坚持做正确的事情，最后就获得了伟大的成功，就是这么简单。

二战，对于20世纪的全球产业发展史来说，是一个历史性的转折点。

在此之前，主导全球经济发展的主导产业是石油能源化工、钢铁机械汽车飞机火车轮船航天军工，在此之后，他们的光芒都被掩盖了，IT产业的创新成为舞台中央最耀眼的明星。25家全球顶尖企业，有14家来自IT行业。

在其他的行业，同样是创新的技术和服务，孕育了新生的商业机会。

这一百年来，再没有孕育一家顶尖的银行和保险公司，伯克希尔哈撒韦来自证券投资行业，VISA来自信用卡行业。这一百年来，再没有孕育一家顶尖的商业百货公司，沃尔玛来自连锁超市，家得宝来自连锁建材卖场。这一百年来，再

没有孕育一家顶尖的传统媒体公司，康卡斯特来自有线电视行业。这一百年来，再没有孕育一家顶尖的化学制药公司，吉利德科学来自生物制药行业。

这五十年来，再没有孕育一家顶尖的汽车、飞机、机械、石油、化工顶尖企业，在那些科技变革缓慢，市场成熟的行业里，行业格局已经固定，传统垄断巨头的存在，遏制了新生企业成长的空间。只有通过创新的科技产品、创新的商业模式，在全新开拓的蓝海市场，新生企业才有成长为参天大树的可能性。

而在这个时代，最重要的机会，就是 IT 科技行业的变革浪潮所带来的前所未有的巨大蓝海。

### **最早的明星是 IBM**

1911 年，IBM 在纽约成立，早期主要从事穿孔卡片数据处理业务，也就是员工考勤用的打卡机。

1932 年，IBM 投入 100 万美元建设第一个企业实验室，并且与哈佛、麻省理工等名校展开技术合作，从此奠定了 IBM 在技术上的雄厚积累。

到 1935 年，IBM 的卡片统计机已经占领了美国 85% 的市场份额，1950 年代进一步成为美国国防部的电脑系统承包商，在 1960 年代大型计算机行业兴起的时候，IBM 水到渠成的成为了行业龙头。到 1974 年，IBM 生产的计算机数量是世界上其他所有计算机厂家生产总量的四倍，是这个行业绝对的垄

断者。可以说，一部 IT 产业的早期发展史，就是 IBM 的企业成长史。

但是技术的发展日新月异，即使积累深厚如 IBM，仍然数次差点在阴沟里翻船。1976 年，苹果公司推出的 PC 电脑给计算机行业带来巨大的变革，市场主流从大型机向小型机发展。面对个人电脑带来的冲击，IBM 迅速转型，以横向开放的商业模式，将挑战者苹果击败，继续在新兴的个人电脑市场上称霸。

1993 年，在新一代挑战者康柏和戴尔的冲击下，IBM 再次陷入巨大亏损。面对市场环境的变化，IBM 意识到，消费者市场的竞争力越来越聚焦于渠道，而自己的优势在于技术积累，高昂的成本无法与新生代企业竞争，于是再次做出转型，向高价值的企业服务市场发展，重获新生。

一百年来，IBM 的业务重心不断转变，在讯息万变的 IT 科技产业上犹如大象般翩翩起舞，他的成功，是适应市场，以科技创新和优秀管理敏锐感知市场水温变化，迅速调整方向进军新兴蓝海的典型代表。

### **IBM 的成功，孕育了另一个传奇微软**

1975 年，比尔盖茨创办微软，在早期只是一家默默无闻的小型软件公司。苹果的出现改变了他的命运。

1980 年，IBM 为了推出全新的个人电脑与苹果抗衡，广泛将零部件外包，英特尔赢得了芯片合同，微软赢得了至关

重要的操作系统合同。这份合同是微软发展史上最重要的转折点。

由于时间紧迫，程序复杂，微软甚至以 5 万美元的价格从一位程序员 Tim Patterson 手中买下了一个叫 QDOS 的程序，然后稍加改进后提供给 IBM，这个系统就是后来我们熟知的 MSDOS。随着 IBM PC 的普及，微软的操作系统很快就成了行业的标准。

此后，微软加强研发，在新一代的 WINDOWS 系统中引入视窗化技术，一代代的更新，伴随着个人电脑行业的壮大而不断强大。

微软的成功告诉我们，站在巨人的肩膀上借势发展，是小企业上位的一条重要捷径。

### **英特尔的故事同样有趣**

1947 年，在美国贝尔实验室工作的工程师肖克利发明了晶体管，这项技术的发明是现代 IT 工业的里程碑式创新，肖克利也由此获得了诺贝尔奖。

但创新并不是企业成功的必然保证。1955 年，肖克利离职创办了肖克利半导体实验室，吸引了大批才华横溢的年轻工程师加入。只是在糟糕的管理之下，这家新生的企业很快就分崩离析了。号称“八叛逆”的八位传奇工程师再次离职，合伙成立了硅谷早期声名显赫的仙童半导体公司。1968 年，“八叛逆”中的诺伊斯和摩尔再次离职，成立了英特尔。

1971年，英特尔推出全球第一个微处理器，1980年代成为IBM PC的芯片标配，此后随着个人电脑产业的兴起而不断发展壮大。

英特尔的成功，不可否认是技术创新的成功，从微米到纳米制程，从4位到64位处理器，从奔腾到酷睿，从硅技术、微架构到芯片与平台创新，在IT计算机行业的最前沿技术领域，英特尔一直是创新的领导者。

英特尔的成功，同样是管理的成功，正是安迪葛洛夫这位优秀的管理者加入，使得英特尔没有再次重复肖克利和仙童公司的覆辙，在半导体行业实现了持续的技术创新和壮大。英特尔的成功，同样是站在巨人肩膀上的成功，没有肖克利，没有IBM，英特尔无法获得今日这般显赫的传奇。

### **IBM同时孕育了SAP的成功**

1970年代，是IBM大型主机风行的时代，IBM通过出售大型计算机给企业客户，并且为企业提供个性化的软件解决方案，获得了丰厚的利润。五位IBM德国分公司的软件工程师认为，为每一个企业重新开发软件，费时费力，不如设计一套统一的标准软件提供给客户更好。他们的建议遭到了IBM决策部门的拒绝，很明显，这样的方案最终将损害IBM的利润。

无法实现理想的这五位工程师最终选择了离职创业，他们推出的企业标准管理软件很快就受到了市场的欢迎，开创

了一个全新的蓝海市场。SAP 的成功告诉我们，如果你发现了客户的痛点，而市场又无法满足时，只要你能够拿出切实可行的创新产品，成功就是水到渠成的结果。

### **IBM 还是甲骨文的摇篮**

1970 年，IBM 的研究员埃德加考特发表了一片著名的论文《大型共享数据库数据的关系模型》，奠定了关系型数据库软件的理论基础。但是 IBM 的软件部门因为立足于层次式数据库软件，为了不影响自己的利益关系而迟迟不愿意推出相关的产品。

1976 年，为 IBM 开发软件的埃里森读到了这篇论文，立马意识到其中的巨大商业价值，立马拉上两个同事创办了甲骨文公司。甲骨文的软件一推出就受到了市场的欢迎，并且很快获得了美国中央情报局和海军情报所的订单。从此之后，甲骨文公司一直引领着数据库软件市场的发展，并且伴随着数据库软件在企业中的广泛应用而不断壮大。

甲骨文的成功告诉我们，一旦意识到市场机会，执行比埋头研发更加重要。IBM 的地位如此重要，几乎所有 IT 产业上的明星都与她有着纠缠不断的故事。

### **苹果的兴衰起伏，尤其让人唏嘘**

1976 年，两个电子产品 DIY 发烧友乔布斯和沃兹在车库里创办了苹果公司，他们的小型个人电脑一开始就以令人惊艳的创新在市场上受到瞩目，并迅速成长为 PC 市场上的早

期领导者。但是很遗憾，只有创新而缺乏优秀管理能力的苹果最终被 IBM 打败了，创始人乔布斯也被迫离开，在 1990 年代成为一家被人遗忘的公司。

苹果的早期失败再次告诉我们，创新的产品只能带来短暂的辉煌，但市场的较量是持续的，只有优秀的管理配合持续的创新，才能保持长盛不衰。

1997 年，濒临破产的苹果公司将在市场上久经打磨的创始人和灵魂乔布斯重新请回，一场商业史上最伟大的王者归来开始上演。从 ipod 随身听，imac 个人电脑，macbook air 笔记本电脑，到 iphone 手机，ipad 平板电脑，苹果公司以持之以恒的创新精神，不断刷新着世界对于完美科技产品的期待。

2011 年，随着乔布斯的逝世，苹果的创新精神似乎也逐渐远去。

苹果公司的成功，带给我们的不仅是创新的启示，更是如何保持持续创新的难题。

### **思科对这一点有着自己的解决之道**

1984 年，思科系统公司由斯坦福大学计算机中心的两位主任创办，他们最早设计了叫做“多协议路由器”的联网设备，将校园内不兼容的计算机局域网联通成一个网络，从此开创了互联网时代。

立足于不断壮大的互联网设备市场，思科获得了飞速的

成长。但是他们很快认识到，科技发展日新月异，光靠自身的研发是不可能持续保持技术的领先的。

怎么办呢？思科的解决方案是：收购。通过早期建立的领先积累，不断在市场上收购新兴的技术和团队，然后通过自己的庞大分销渠道，在行业中确保了长久的领导者地位。简而言之，思科专注于成为一个创新科技产品的分销平台。

思科的成功，是创新者的成功，同样也是收购策略的成功。

### **高通则为我们提供了另外一种思路**

1985年，高通公司成立，早期主要从事移动通信技术在运输行业的应用服务，1989年最早推出了基于CDMA技术的移动通信解决方案，从此成为这个新兴的通信行业的标准制定者。从2G到3G到4G技术的演进发展过程中，高通公司累积了4000多项CDMA专利技术，始终主导着移动行业的技术发展步伐。

随着智能手机时代的来临，高通的移动微处理器第一个支持安卓操作系统，随着安卓的广泛普及，高通也成为了移动芯片行业的霸主。高通的成功，和英特尔的成功是很像的。在一个高技术领域，通过高投入的研发，遥遥领先的技术水准，广泛的专利壁垒，封杀了几乎所有的竞争者生存的空间。除非行业发生大的变革，高通的地位就是无人可以威胁的。

随着IT技术的日益普及，很多传统行业发生了深刻的

变化，谁能够适应时代，最早将 IT 技术引入到传统行业，谁就获得了颠覆巨头的能力。

### **沃尔玛就是这么做的**

1963 年，家乐福在欧洲推出超市大卖场的商业模式，沃尔玛很快就将它拷贝到美国去。1980 年代沃尔玛再次率先引入新兴的 IT 技术，对物流和库存进行了全面流程改造。

在 IT 技术的帮助下，沃尔玛的连锁扩张战略得到有效执行，大规模的全国性铺开分店，又进一步降低了渠道成本。规模优势一旦建立，在马太效应之下，对传统百货渠道的蚕食一步步加强，最终在 1990 年代超越了百年老店西尔斯百货，成为新一代的零售之王。

沃尔玛的成功，是适应市场的成功，及时引入新兴的商业模式，及时引入最新的 IT 技术，强化流程管理，降低成本，从此不断走向强大。

### **家得宝的成功法则和沃尔玛如出一辙**

家得宝 1978 年成立，1983 年开始引入 IT 校验技术，通过仓储和物流的流程改造，以连锁建材百货店模式改造传统的建材流通渠道，从此获得了突飞猛进的发展。家得宝仅仅用了 20 年时间，就发展成为仅次于沃尔玛的全球第二大零售巨头，其成功的秘诀和沃尔玛一样：引入全新的连锁仓储店商业模式，引入 IT 技术提升效率，降低成本，最后通过规模优势实现不断壮大。

金融行业通过引入 IT 技术诞生了 VISA。VISA 的前身是美洲银行的支付业务部门，1958 年推出第一张具有创新循环信用功能的 BankAmericard 卡，1973 年推出电子化授权系统，1974 年推出电子清算和结算系统，1976 年改组为 VISA 银行卡公司，向国际业务扩张。1983 年，VISA 推出全球 ATM 网络，让世界各地的持卡人可以全天候 24 小时在自动提款机上提取现金，为现代商业和休闲旅行带来了便利。

1993 年，率先将神经网络技术应用于电子支付，有效降低了信用卡的欺诈风险，确保金融安全。VISA 的成功，是金融支付行业率先引入 IT 技术，不断开拓新的应用，走向蓝海市场的典型。

新兴行业不仅是 IT 技术，还有生物基因技术。近一百年，随着老龄化的到来，医药行业的市场越来越大，但是全球顶尖的医药公司几乎都是 19 世纪成立的化学制药先驱。

现代医疗技术的发展已经进入到一个新的层次，传统的化学药对某些病毒的治疗一筹莫展，比如艾滋病和癌症等。这是一个巨大的蓝海市场，谁先在生物基因技术上获得突破，谁就有可能获得伟大的商业机会。

吉利德科学就是这么一家走在科技创新前沿的公司：1987 年在硅谷成立，是近二十年来新兴的唯一一家来自非 IT 行业的顶尖企业。从目前的临床测试来看，吉利德离成功的门槛已经越来越近。

吉利德科学的成功，是医疗行业生物制药科技革命的代表，是向艾滋病等抗病毒药蓝海市场拓展的代表。新兴的技术带来了巨大的蓝海市场，但是如今这个全球化的时代，注定了只满足于本土市场是无法进入顶尖企业行列的。

### **沃达丰就是一个成功的跨地区扩张案例**

沃达丰 1982 年成立，早期是英国拉考尔电子公司的一个移动电话技术部门，1985 年独立出来，建立了英国第一个模拟信号网络，到 1987 年沃达丰已经被认为是世界上最大的移动通信服务公司之一。但是英国的市场空间毕竟有限，1999 年沃达丰和美国的 airtouch 通讯公司合并，2000 年再次和德国曼内斯曼公司合并，从此一跃成为欧美市场第一大电信服务公司。

沃达丰的成功，首先是立足于移动通信市场的成功，在移动通信取代传统固话通信市场的大环境格局下获得了飞跃式的发展，其次是金融并购策略的成功，通过英国-美国-德国三大市场的规模扩张战略获得进一步的规模优势，从此跻身顶尖企业行列。

落后地区的企业要想跻身顶尖行列，进入美国市场是非常重要的。

### **丰田的成功之路可以给我们一点启示**

丰田汽车公司 1933 年脱胎于丰田自动织机制作所的汽车部，作为汽车工业的后来者，第一桶金来自 1937 日本发

动侵华战争的陆军卡车订单，1950年美国在朝鲜战争中的46亿美元巨额订货，让丰田再次打了鸡血，从此飞速发展。

从一开始，丰田就认识到，作为汽车行业的后来者，不可能在技术创新上跟欧洲、美国的巨头抗衡，因此强化管理、降低成本、以经济型节油性的小车与西方巨头展开差异化竞争，就是发展的必由之路。在这样的指导思想下，丰田发展出了“精益生产管理”模式，1966年推出的低价经济型车“花冠”大获成功，从此奠定了在日本汽车市场上的领先地位。

1973年和1979年的两次石油危机，使得美国汽车市场发生了巨大的格局变化，大型车滞销，经济型节油性小车畅销，美国的汽车巨头一下子就懵了，丰田抓住契机，全力进军美国，先后推出了专为美国市场开发的佳美和凌志车型，从此鲤鱼跃龙门，成为世界最大的汽车公司。

丰田的故事告诉我们，不要盲目创新，成功必须建立在比较优势之上。在缺乏创新能力的情况下，在早期可以将低劳动力价格和精益管理作为优势，重点开拓低端市场，然后耐心等待市场格局的变化，在机遇到来之时实行弯道超车。

### **韩国的三星电子同样是这一策略的优秀执行者**

三星电子公司1969年成立，是1938年创办的三星公司进军IT行业的子公司。1970年代，三星电子开始进入冰箱、洗衣机和电视机领域，1983年进入内存芯片领域，1997年进入手机行业。

三星电子能够不断扩张，进入美日巨头垄断的家电、半导体和手机行业，并且发展壮大为行业领导者，最重要的原因就是它善于学习，在早期以低劳动力价格优势，一步步挤压抢占西方巨头的市场份额，这是三星在家电和半导体行业获得成功的关键。

在手机领域，三星一向以外观设计多样化著称，在非核心技术上与西方巨头展开差异化竞争，等待弯道超车的机会。从1997年到2010年，三星等待了十三年，直到智能手机时代来临，苹果颠覆了传统的手机行业，却墨守成规以不变应万变，三星抓住机会推出大屏智能手机，满足了市场多样化的产品需求，从此崛起为新一代的行业领导者。

三星电子的成功，和日本丰田汽车的成功是一样的，作为一个来自发展中地区的技术落后者，要想超越巨头，只有通过低成本价格优势和差异化竞争，在市场发生巨大格局变化中及时抓住机遇来获得成功。

最近二十年，全球信息产业革命进入互联网时代，随着技术的革新，成功的顶尖企业不断涌现。

## **亚马逊**

亚马逊公司1995年成立，是世界上最早一批的电子商务公司之一。但是，在2000年的网络泡沫破灭后，几乎所有的同类型公司都破产了，只有亚马逊公司，从一家网络书店向电子产品、影音软件、各种品类的商品不断扩张，发展

成为世界上最大的电子商务公司。

早期的亚马逊并不是发展速度最快的电子商务公司，却是经营最稳健，管理最严格，资金运营效率最高的公司，正是这种高超的管理能力让亚马逊熬过了网络泡沫破灭的寒冬，成为电子商务行业的领导者。2000年以后，亚马逊通过全球扩张，终端物流中心的搭建，云计算技术的应用，一步步成长为可以与沃尔玛抗衡的零售巨无霸。

## 谷歌

谷歌 1998 年成立，作为最早一批的互联网搜索引擎公司之一，通过率先推出的广告商业模式获得了巨大的成功，很快成为这个行业的领先者。随着搜索引擎逐渐成为互联网的信息入口，谷歌的广告收入不断壮大，一步步取代了传统的媒介形式，成为互联网时代最早的行业领导者。

2000 年以后，谷歌对创新保持了高度的关注，先后推出了谷歌地图、安卓操作系统等一系列伟大的产品，并且在机器人、无人驾驶汽车、可穿戴眼镜设备等 IT 前沿领域继续探索。

谷歌的成功，同样是创新的成功，是我们这个时代最伟大的技术创新者之一。

## facebook

facebook 2004 年成立，是 21 世纪最新一家崛起的 IT 互联网巨头。facebook 是美国最早一批的社交网站之一，通过

持续的体验改进，很快受到了年轻人的欢迎，2006年后从校园市场向全社会网络发展，2008年超越myspace，自此一直引领着西方的社交网络市场。

facebook的成功，是持续微创新的成功，不断改进的产品体验，让facebook超越了一个又一个的行业领先者，发展成为新一代的互联网巨头。

在互联网时代，不再是只有美国的创新者独领风骚，中国的创业者也开始加入进来，跻身于全球顶尖企业的行列。

## **腾讯**

腾讯1998年成立，最早是ICQ即时通讯产品的跟风者，通过产品的改进和商业模式的创新，成为了世界上最早的社交网络平台。2003年后，腾讯进入迅速成长的网络游戏市场，并且依靠社交平台的流量优势和优质产品体验取得了巨大的成功，成为世界上最大的网络娱乐公司。

2011年腾讯推出微信产品，及时向移动通讯平台转型，再次获得巨大成功，成为世界上用户量最大的移动社交平台。腾讯的成功，第一是创新商业模式的成功，第二是适应市场发展及时转型的成功。

## **阿里巴巴**

阿里巴巴公司1999年成立，最早是一家面向中国外贸行业的信息服务公司，2003年推出淘宝交易市场，与ebay易趣展开竞争。淘宝通过创新的支付宝担保交易技术解决了

电商行业的信任问题，通过免费的 C2C 交易商业模式迅速聚拢了市场人气，只花了三年时间就将 ebay 驱逐出了中国市场，成为这个行业新的领导者。

2010 年后，阿里巴巴推出天猫商城、阿里云服务、菜鸟网络、余额宝、众安在线保险等新业务，在互联网商业、物流、金融等领域持续扩张，成为世界上最成功的互联网巨头之一。阿里巴巴的成功，第一是创新商业模式的成功，第二是适应市场不断向新的蓝海发展的成功。

以上 25 家全球顶尖企业，他们有哪些共同的成功因素？

a，立足于全球规模最大的市场，立足于一个新兴的持续高速增长的蓝海市场，在行业发展的早期格局未定之时进入。

b，要么是行业最早的创新领导者，从推出的第一个产品之时开始就一直引领着行业发展的步伐。

c，要么是最早一批进入的行业竞争者，通过微创新改进产品体验，通过优秀的管理不断进步，实现在一大堆的竞争者中突围而出。

d，要么是新兴发展中地区的追赶者，通过低劳动力成本优势，在低端市场上不断扩张，以差异化策略与行业龙头竞争，然后在市场环境发生突变时实现弯道超车。

e，将 IT 技术引入传统行业，提升运营效率，降低成本，是传统行业新兴巨头获得巨大发展的重要动力。

f, 质量只是企业获得成功的基本要求, 但并不能保证企业超越竞争对手, 因为你的任何一个优秀的竞争者都把质量看的很重要, 对于消费者来说, 前三名的产品质量没有区别。

g, 创新的产品, 优秀管理之下持续的微创新体验, 创新的商业模式, 是企业从优秀走向卓越的关键原因。

h, 规模带来的成本优势, 是企业在一个快速成长的市场中持续保持领先的重要竞争力, 因此收购扩张就不可或缺。

i, 基业长青的企业, 总是那些能够不断适应市场变化, 具有敏锐触觉及时转型的企业。

j, 价格策略获得成功的前提是通过技术或商业模式创新带来的成本降低, 而不是自杀式的营销扩张。

k, ... ..

最后一点, 不是总结, 只是预言: 19 世纪的创业机会集中于欧洲市场和传统行业, 20 世纪的创业机会集中于美国市场和 IT 行业, 21 世纪的创业机会集中于中国市场和互联网新兴行业。

为什么? 因为中国拥有 13 亿人口, 快速稳定增长的发展空间, 这是一个巨大的蓝海。在这个市场中成长起来的优秀企业将获得相对于西方企业更低的劳动力成本优势, 他们拥有着无敌的竞争力。

在可预见的十年内, 中国将取代美国成为全球最大的市

场。在新兴的 IT 互联网行业，中国也已经成为和美国并肩的全球创新中心，孕育顶尖企业的沃土已经具备，就看各位的造化了。

## **稻盛和夫：经济不行的时候才是企业发展最佳时机**

艰难困苦正是机会——我们应该有这样的认识。

为什么？

因为苦难能够教育人，促进人的成长。相反，人在一帆风顺的时候往往容易犯错误。

比如，有不少获得巨大成功的经营者，他们为成功的美酒所陶醉，陷于傲慢，犯了错，以至于晚节不保，辛苦创建的企业走向衰败，这样的事例屡见不鲜。

虽说盛衰荣枯乃世间常态，但是令人心酸的悲剧仍屡屡上演，不正常似乎成了正常。

遭遇失败和苦难的时候，不应牢骚满腹，不要怨天尤人，而是要忍受考验，坚持努力，一点点积累小小的，然而确凿的成功，最后将逆境转化为顺境。

在成功和幸运的时候，要不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，仍继续坚持努力，使成功得以长期持续。无论苦难或成功都是对我们的考验。

“已经着手开发的研究项目，一定要百分之百的成功！”这是我的信念。

在京瓷创业大约 15 年后，我应邀就如何进行研究开发的话题，在某个著名的大企业做了一次演讲，听众是 200 多位研究员。他们都是平时从事高新技术开发的优秀人才，其中许多人都有博士头衔。

演讲结束答疑时，有人提问：“京瓷研究开发项目的成功率是多少？”

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。

“京瓷凡是着手开发的研究项目，都必须有百分之百的成功率！”我这样回答。

在发出一片惊叹声之后，立即就有人质疑：“你说这话令人难以置信，这是不可能的。”

我接着这样回答他：“在京瓷公司里，研究开发一定要持续到成功为止。以失败告终的事例没有。”这一答辞立刻引起了全场一片笑声。

然而，我是认真的。不管什么项目，一旦开始，就一定要做到成功为止。这种执着的、强烈的信念，以及不达目的绝不歇手的“持续的力量”，是成功的必要条件。我坚信这一点。

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。在成功之前，要绝不罢休，不屈不挠，坚韧不拔。

不能给自己设置界限，要不厌其烦，持续挑战。这样才有可能变“危机”为“机会”，让“失败”转为“成功”。

狩猎民族手执梭镖或吹箭，腰间带上数天的食料和水，去追捕猎物，借以维持一家的生存，但捕获猎物并不容易。

他们要顺着动物的足迹，日夜不停地追踪，追到猎物的窝巢后，还要冒着生命危险，突袭并杀死猎物。

然后，他们还要扛着战利品，再花上几天几夜，长途跋涉，回到家里，让等候的族人们获得食物。

在如此严酷的环境下维持生存，最重要的就是，要具备洞穿岩石般坚强的意志。

一旦盯上目标，在得手之前，就要持续追击，锲而不舍，绝不放弃。这种执着之心，就是坚强的意志，是成功不可或缺的要素。

“在认为已经不行了的时候，才是工作的开始”，这一思想在京瓷已经深深扎根。

即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。从这里出发，要以更坚强的意志、更炽烈的热情投入战斗。

不管碰到何种阻力，都要穷追不舍，坚持到底——狩猎民族取胜的这种韧性，在我们要达成目标时必不可缺。苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。

得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这

比什么都重要。在胜利和挫折的考验中，每一天都拼命努力，这本身就是孕育成功的种子。

## 黄铁鹰：做一个有意思的人

与几位好友们有一个共识：大家对一个人最高的评价是：“这是一个很有意思，很精彩的人”。大家以这个标准，来判断一个人是否值得成为朋友，是否应该长期交往。这里的“有意思”，用英语说就是—Interesting，不过这个词的内涵远远不只是“有意思”。

所谓有意思的人，应该是代表某种思想，某种判断，某种激情的人，这个人应该是聪明的，可爱的，有趣的。他/她可以是老师，学生，商人，政客，军人，出租司机 或任何职业。这个人独特的经历造就着他/她的丰富。每次你和他/她在一起的时候，都能得到一些新的想法和角度。也许是你和他/她截然相反的观点能碰撞出一些火花，也许是被他/她的幽默启发出了那么一点儿灵感。

在耶鲁读书的时候也注意到，这也是一个在美国，特别是知识阶层很多人都认同的一个标准或说法。反过来的说法你一定听过，批评一个人最恨的一句就是：你这个人真没意思/无聊。(You are so boring!)

不光朋友之间，男女之间我以为也是这样。当年采访克林顿的时候，觉得他说得很多话都和他那本自传一样，有往

自己脸上贴金的嫌疑。但有一句我敢断定是真心话。当我问及他和希拉里的关系时，他说 “After all these years, we are still very much interested in each other.” （这么多年过去了，我们对彼此仍然还非常感兴趣）

男女之间，韶华总会溜走，激情总会变淡，最终能维持两个人一路走下去的，还是要看彼此对对方的兴趣。对方人性/智慧/经历使然的魅力，才会让你多少年后面对白发+皱纹的他/她，依然会有怦然心动感觉。

人与人是这样，对事情的判断也许也应该是这样。

耶鲁法学院有几个即将拿到法学博士的学生告诉我，他们准备一毕业就到中国来生活两年，学习中文，了解文化，也许再工作点儿什么挣点儿钱再四处游历一下。以他们的学历在纽约华盛顿找一个年薪十几万美金的工作易如反掌，为什么偏偏要做这样的选择呢？

他们的回答非常简单：“中国现在这么让世界关注，到中国生活两年，学会中文，会是一件非常有意思的事”。我说那你不挣那几十万美金的高年薪了？回答是：“钱，以后有的是机会挣，趁年轻的时候，要让自己高高兴兴的做一些最有意思的事”。

他们的这种想法和做法在他们的同龄人中很普遍。同样是耶鲁法学院毕业的克林顿当年也是选择跑到英国去连读

书带玩了一两年。

而我们中国的年轻人呢？似乎不少是大学一毕业就攒钱找父母要钱借钱买房子，然后把自己变成了一个不敢冒险小心翼翼天天想着供房供车的人，成就了几个富豪榜上的地产商，却失去了年轻人该有的朝气和勇气和随之而来的各种机会和可能性。在发达国家，几乎没有大学一毕业就买房的情况，一般都是到了三四十岁事业有成之后才会考虑买房子这事。我们是还不够自信，还是太缺少安全感了？

要不然就是胆子特别大的，被媒体上天天热炒的暴富明星们弄得浑身发热，蠢蠢欲动，一毕业就要“创业”，咬牙切齿要成为下一个比尔盖茨陈天桥。

当然，地产蒸蒸日上，年轻人疯狂创业，中国的GDP也跟着涨几个点。但这几个点的机会成本是：我们少了很多很多有意思的中国人，有意思的事也会变得越来越少。我们本来可以更和谐的社会也就多了很多遗憾。

案例：

### （一）

我是20世纪50年代出生在中国大陆的人，我们这样的人对如何活得有意思的思考，远远不及对活得有意义的思考，因为我们是在一个缺少选择的社会环境中长大的。

人活着应该做有意义的事改革开放前，我们相信要做对社会有意义的事一奉献；改革开放后，我们相信要做对自己

有意义的事一升官和赚钱；总之，有意义的事都是功利的。因此，也就不太在意个人是否喜欢，除非实在受不了，或者被人淘汰，否则一定是头悬梁、锥刺股、愚公移山、胯下受辱地坚持下去，最后，或者守得云开见日，或者郁郁寡欢不得志。

相反，有意思的事应该同有意义的事不一样，首先它应该不是功利的。比如，20世纪90年代山东潍坊一个农民，迷上了造飞机，把全家的积蓄花光，用了两个北京吉普的发动机，硬把一个飞机送上60米高空飞了一圈。最后，这位农民飞机制造者死于一次试飞中，死后还给家人欠了一笔债，因为他的飞机掉在邻村一个猪圈里，砸死一口老母猪，人家要他老婆赔。他活着的时候，电视台曾采访他，他面对镜头的笑让我心动，那绝不是五十多岁中国男人那种局促、不自然、点到为止和皮笑肉不笑的笑，而是顽皮、天真、天马行空、毫无拘束孩子般的笑！我笑不出来他那种笑。

前段时间，在电视上看到四川乐山出了一个“飞人”，那是一个已经六十多岁的，20世纪60年代的大学毕业生。五十多岁时他突发奇想，要玩滑翔伞。没钱买，自己做，他的滑翔伞被当地人称为“大风筝”。经过几年艰苦卓绝的试验，这个“怪人”居然用他的大风筝从乐山最高的山飞下来。后来同外国爱好者一起比赛，他的“大风筝”和自学成材的飞伞技术把外国飞伞者吓了一跳；外国的伞也让他开了

天眼！于是，他离了婚，卖掉房子，买了一把外国伞，对着电视机说：他要把中国大山都飞遍！只不过最后一个镜头，让我感到他有点不太有意思了——他在山顶要飞之前大声喊着：“我要飞！我要让世界的目光集中在东方！”我想他在做伞和鼻青脸肿学飞时，一定不是要让世界看着他，只不过是着迷于斯罢了；可惜，一上镜头，这代中国人活得有意义的惯性又起作用了。

活得有意思和活得有意义有时也不是泾渭分明人不能完全脱俗，别人的掌声会让有意思的事变得更意思。但是，上面这两个人为赢得掌声的目的应该是排在自己觉得有意思之后，因此这两个人就属于自己活得有意思，别人也觉得他们有意思的人。

## （二）

还有一些人，像我这样，自己没觉得活得有意思，但别人觉着挺有意思。比如，我从小到大没有培养出一样特长，文艺不行、体育不长，此事一直让我自卑到现在。我曾经多次自问：如果我是另外一个人，我会不会喜欢同我这样乏味的人交往？因为没有爱好，就只能随波逐流，于是当过几年农民、干了几年会计，做了几年生意，讲过几年课，写过两本不畅销的书，还跑到澳洲混了个二等公民，总之，干什么都没有登上珠穆朗玛峰！为什么？因为干着干着就觉得没意思了。因此，自然没有上面那两位的疯狂，也没有老胡

的韧劲和王石的胆量。可是这次钟慧和小白让我知道了，我这样的人在一些人眼中也算活得有意思，这让我聊以自慰一番——让我又感到活得有点意思。看！我的有意思主要是建立在有意义之上一能赢得别人的掌声才算有意思。我估计像我这样的人不在少数。这就是为什么很多父母在孩子很小的时候，就争着抢着让他们学钢琴、学跳舞、学画画……，我想他们一定是对自己没意思的人生不满意，所以想培养他们的后代不要像自己这样没意思。

还有一些人，可能别人没觉得他们有意思，他们自己却觉得有意思。我在北京天坛北门对面，发现有一大片北京 20 世纪 70 年代建的旧城区，快奥运了，来不及治理，当地政府就建了一圈古色古香的墙把这块不和谐围在里面，外来人只有进去才知道里面的乾坤。这里住着至少几千户最低收入的北京人和最低收入的外地人，其中很多人是做小生意的、收废品的、扫马路的、当保安的，以及向这些人出租住房的人。与他们一路之隔的广渠门路北，就是一大片以新世界为首的现代建筑群，这边房子的平均售价是每平方米两万元以上。也就是说旧城区这边的人，假设每年赚 2 万，一年不吃不喝才能买一平方米的新房。由此推断，不发横财，这些人是不可能住上那样新房的奢望。然而，这并不妨碍他们中一些人有意思地活着。7 月份北京傍晚炎热，胡同里自

然比只能放下床的屋里凉快，于是每家都把矮矮的饭桌搬出来。不仅如此，谁家有好菜了，几家男人就凑到一桌上喝酒；那个拎着昨天喝剩的半瓶二锅头，这个捧着从旁边小店买的两瓶啤酒，围着一锅白白的萝卜炖羊肉喝起来。每个人都光着膀子，叨着烟，边吃边搓着身上的泥“犄角”，大声侃着天下奇事。此时在他们桌边走过的外来人都成了贪婪的看客。

他们活得有意思吗？我相信至少那一刻，在羊肉和二锅头酒合成的特殊香味作用下，坐在天子脚下，肆无忌惮地打量着那些形形色色、浑身淌汗也不脱衣服、满世界奔波的男女们，他们心里感觉挺惬意的：他妈的，穷有穷的自在，黄泉路上无老少，都瞎忙活啥？还不如趁着牙口好，吃两口喝两口！

由此可见，人活得是否有意思，不仅有自己感觉和外人感觉的差别，而且在人生不同阶段和面对不同事情时，同一个人的感受也有不同：有时我们觉得活着挺有意思，有时又挺没劲的。

### （三）

我在澳大利亚有一对朋友，去年75岁的丈夫，给71岁妻子的圣诞礼物是一辆二手本地产的敞篷跑车。我们去他们家串门，做了一辈子护士的老太太迫不及待地打开车房，让我们欣赏她那辆有款有形的黑色大玩具。她兴奋地说：现

在孙子们特别愿意来，第一件事就是让奶奶带他们兜风。带着大墨镜、太阳帽的奶奶就把音响开得震天响，轮番带着孙子们满街跑。我问老头：“怎么想起买这么个礼物？”老头说：“今年圣诞前，我问她想要什么？她说要跑车。我去车行转，正好有这辆，就给她买来了。”我说：“你先生一定特别爱你，你真幸福！”老太太冲我俏皮地哼了一声，不置可否。她那位做了一辈子银行经理、老实巴交的先生好像有点内疚似地跟我说：“她从18岁时就想拥有一辆跑车。结婚后我们连生四个孩子，再加上股票投资失败，直到现在才有能力圆她这个梦！”原来老太太年轻时是个美人，又出生在伦敦一户有钱人家，18岁时被这个曾当过飞行员的小伙子迷住，冒着家庭的反对跟他跑到非洲，之后又移民到澳大利亚，过了一辈子紧紧巴巴的中产阶级生活。我问老太太：“你这一辈子是不是特有意思？”老太太眼神愣了一下，然后若有所思地说：“有什么意思？这就是生活。但，现在我觉得很有意思。”

可不是吗，即使是看惯了特立独行的澳大利亚人，也感到她现在挺有意思的。

其实，活得是否有意思还有文化因素，让一种人感到有意思的人生，在另一种人看来可能稀松平常。

我们家邻居是一个让我感到很有意思的人。他今年68岁，除了爱好板球和澳洲足球外，还能盖房子，木工、电工、

水暖管道、室内装修、泥水瓦匠活儿样样精通。精通到什么水平？他可以一个人独立盖一幢 400 平方米的两层楼，也就是中国人眼中的真正别墅。他 35 岁之前是个邮局职员，年轻时为了发挥他的业余爱好，罄尽积蓄买了一块 50 亩的土地，他用了 5 年，自己动手盖了他一生中的第一座房子。可是房子盖好后，老婆跟别人跑了，给他留下三个孩子，不仅如此，这个房子也归前妻了。于是，他辞了邮局的工作，在属于他的另外一半土地上，一边照顾孩子，一边再盖房子。这次用了 8 年盖了一座 400 平方米的别墅。他靠什么生活？靠给别人打零工。街坊邻居有活首先就找他，因为他的价钱便宜。为什么便宜？因为虽然他什么都能干，而且干得非常好，可是他什么施工执照都没有，完全是 DIY（自己动手做）成才。当然，他只收现金，因此不需要缴税，收入也不少。我问他：“像你这样那么年轻就没有正式职业的澳洲人多不多？”他说：“我怎么没有职业？我是一个 builder，只不过是一个不被官僚们认可的 builder，但是，市场和我自己承认我的职业！要知道大多数澳洲人，一辈子也就挣一套房子，我可是挣两套房子。为什么，除了我努力之外，我自己给自己盖房子，没有工资也不用缴税，也不用承担那些高昂的学徒成本和监管费用。但是千万不要以为我占了别人的便宜，我虽不缴税，但也没领过救济金。像我这样的人很多，我们是自己雇用自己！”

写到这里，说了这么多有意思的人，还没有接触到文章的主题——怎么才能做一个有意思的人。正当我文思不畅时，一个在墨尔本大学学建筑的中国小伙子来我家，他看到了这篇半成品，他说：“叔叔，我想补充一点，不知对不对？我觉得坏人好像比好人都有意思。比如说年轻人找朋友，都想找那些有点放荡不羁、我行我素、敢于突破道德界限的人。”我说：“你是说你想找一个跟谁都随便睡觉的女孩？”小伙子说：“当然不是，找朋友的标准和找结婚的标准是不同的！你们这代人，怎么把什么事都混到一起？”这小子毫不客气地给我上了一堂课。我有点不甘心，我说：坏人无非是人群中的少数，少数自然会吸引眼球，这同他们是否有意思没有关系。他说：“不对，好人也是人群中的少数，可是为什么大家更注意看那些坏人的事？比如黑社会、盗窃、色情、凶杀、通奸永远比雷锋做好事那类故事吸引人。”

仔细想想，可也是呀？！

文章写到这，更乱了。

我总不能说，做坏人就能成为一个有意思的人吧？

## 后记

完稿后我又见到了那对澳洲老夫妻。先生前一天查出前列腺癌，次日我去看他，老两口一人手里拿一杯葡萄酒正大喝呢，说：我们这个岁数的人该有事了。

一眼望得到头的人生，总会觉得让人觉得有些乏味，所

以，那些特立独行的人，成了人们眼里的英雄，当然，或者是背叛者。但不管怎么说，我们得承认，这是一些真正懂得自己的人。文章的最后，留下了一个问题，你有答案吗？

## 阎焱：投资 20 年，这 6 大铁律必须说给创业者

### 不想死在创业路上？领先半步就好

关于创业，比较学术的表达是，创业者发现机遇并把它变成商业价值的过程。创业需要哪些重要因素呢？第一是眼光，大众还没有发现这个机会的时候，你看到了。第二个要素是操作，一个好的创业者必须既有思维能力又有操作能力。第三是组织能力。创业不是一个人的事，想成功，要有非常好的组织能力。

一定要记住，创业不等于创新，创新也不等于创造商业价值，比如很多先进的学术理论或科学技术在商业上败得一塌糊涂。索尼的 betamax 在当年是一款基于新技术的产品，不但小巧，而且画质更好，没想到败给对手。IBM 推出的 OS 系统在技术上也曾经是无比领先，但今天几乎没人知道了。对中国的创业者而言，这些教训非常重要，你在技术上的领先不要太靠前，否则一定会以失败而告终。中国第一家互联网公司瀛海威，现在已经不存在了，成为历史。我们考虑一个技术或产品先进性时，一定要结合现有市场的兼容性，最好领先一步，甚至半步。

从全球看，创业的成功率都是低于 1% 的。2007 年我们投了 58 同城 150 万美金，2008 年，全球金融危机，58 的钱花光了，姚劲波找我帮帮他，我们开会后决定再投 300 万美金，结果 58 活下来了。我真没想到这个公司能做到 170 亿美金的市值。

企业的成功往往需要 7 到 8 年甚至更长时间，今天大家看到阿里这么辉煌，但你可知道阿里曾经很长时间一分钱都没挣到，非常难。为了帮马云融资，孙正义从日本拉来 6 个投资人，叫上我陪同，去杭州听马云的融资计划，投资人说只给马云两小时。在哪见面？马云安排的，在一条游船上，当时是 12 月啊，上了船就别想喝水、抽烟、上厕所，只能又冷又饿僵坐着听马云忽悠。阿里当时都发不出工资了，马云讲得吐沫横飞，说有一天会让世上没有难做的生意，马云讲话有这么个特点，他忽悠别人的东西，他自己首先就坚信，而且日后真能变成现实。很多企业家在上面演说的时候是一样，下来又是一样，自己讲的东西都不信。

还有一个例子是雷士照明，当年和我们有一些分歧。真实的情况是什么？为了个人利益，吴长江挪用了公司 6 亿资金。现在有些人打着民族的旗帜，暗地里做着不可告人的事，人生最可恶的品质就是装，千万别虚伪。

创业者成功以后，媒体往往把他和投资人描述得特别牛逼，其实背后的艰辛超乎想象，绝大多数创业者死在了创业

的路上。为什么创业成功那么难?这非常像一个数学定理，你要想成功，必须在很漫长的时间里在所有重要的商业决策上都不能犯错误。你只要犯了一次错误，就有可能把企业带入万劫不复的深渊。

### **把企业做大做强的六条铁律**

哪些性格的人创业更容易成功?熊彼特提出过企业家精神，包括首创精神，成功欲，冒险精神，以苦为乐，精明理智，事业心等等。如果一个人仅仅是为了赚钱，或者因为女朋友被富二代抢走而赌气去创业，通常这个企业不会做得很大。所以胸怀和超越精神也很重要，超越自身利益之上去看问题。创业是好事，政府也在支持，但最好不要搞成运动，搞运动有可能带来灾难性的后果。

我们这些年对创业成功的企业做了一些总结，跟大家分享一下。第一就是巴菲特曾经讲过的，长长的雪道，也就是说，你的目标市场一定要足够大。江南春的分众模式做得很成功，不少人想拷贝，比如在理发店或者厕所里装上屏幕，让你可以看我的广告，但这实际上是非常小的而且是假定的市场。

第二是商业模式的可扩充性。30年前我去农村插稻，一亩地能打80斤稻子，现在可以打1000多斤，过去手工做鞋，一个人一星期最多做5、6双，现在一条流水线一年可以做几十万双。互联网年代，网游是一种特别典型的互联网产品，

如果你的用户低于 20 万人，你得烧钱，如果超过 20 万、200 万，边际成本会就降低，肯定能赚钱。今天互联网公司估值为什么那么高，因为估值方式比传统模式要好很多。每天超过 5 亿人在用微信，这是什么概念？比整个欧洲人口还多。

第三是清晰的盈利模式。我们经常碰到这样的情况，创业者 20 分钟讲完了，我问他怎么赚钱？他觉得奇怪，说我们是互联网公司，互联网公司是烧钱的。如果你做一个企业，你都不知道怎么赚钱，这是有问题的。阿里早起发不出工资的时候，我们从来没有怀疑过它，因为我们知道它的盈利模式没问题，只是需要时间成长。创业不是做慈善，一定要盈利。

第四是制度化管理。为什么进入世界 500 强的民营企业凤毛麟角？因为我们的制度化管理是不够的。

第五，创业有一个大忌，那就是什么都想做，一定要专注。尤其是在早期，没有专注是不会有成功的，你还要记住现金为王，不是你兜里有多少现金，而是对于现金流的把握。

第六是商机。刚才我讲了，你的技术或产品不要太领先于这个社会，最好是利用那些天然存在的需求，比如 BAT 为什么做这么大，百度是因为我们所有的人都有信息查询的需求，而且赶上互联网高速发展，阿里巴巴基于交易解决人类最基本的需求，腾讯则是抓住了人类交流和展示自我的需求，因此他们成为了这个行业的大佬。

## 没有这些 DNA，创业成功会很难

我们过去犯过一个很大的错误，2000到2002年，我们在中国投了一大批企业，然后从美国空降过去一大堆 CEO、COO、CFO 等等，结果企业几乎全死掉了。我们花了那么多钱买回一个教训：企业一定要有自己的 leader，强行嫁接外来的会非常难，好的领袖非常关键。

成为领袖有没有共性的东西？哈佛大学做了长达十年的跟踪研究后发现，成为领袖的人首先的一个共性是同理心，或者叫移情。中文有一个词与之有点类似，叫做换位思考，但说得不全面。同理心是指你不仅能够站在对方的角度去考虑问题，还能够站在对方的角度去做出决策。现实生活中我们经常看到很多反面，一个领导完全听不懂员工说什么，员工那个着急啊，心想，这哥们儿怎么能当上领导？这种情况很多。

第二，一个好的领袖必须具备个人魅力。

比如毛泽东，到今天中国很多人的家里，办公室或车里都放着毛泽东的照片。大家看过《美丽心灵》吧？男主角的原型是约翰·纳什，普林斯顿大学的教授，我在普林斯顿读书时见过他许多次，老先生每天中午都会在校园散步，边走边思考，自己跟自己说话，不与任何人打交道。但只要他出现，所有人都会安静下来，包括平时调皮捣蛋的学生，用崇拜敬仰的神情看着他，那是大家发自内心的对于学术和知识

的尊重。

第三是思考和执行力，这个我开头提到过。第四是对细节的关注，很多时候决定成败的是细节。最后，一个好的领袖要兼具传教士与杀手气质。什么叫传教士？你忽悠别人的东西自己也相信，而且言出必行，否则就是亵渎你自己的理想。杀手呢，就是该出手时不迟疑。当年经济不景气时，通用电气要裁员 20 万，裁掉的这些人，可能家里就靠他一个人挣钱养家，你敢下这个手吗？杰克·韦尔奇就敢。我觉得马云身上两种气质都有。

### **创得了业，也要耐得住孤独**

狄更斯说过，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代，其实这句话适用于任何时代，尤其是前面一句特别适用于现在。首先是钱多。在我二十多年投资生涯中，从来没有见过这么多的钱，而且傻钱居多。为什么？各级政府都在支持，而且政府喜欢这个钱由自己来管。但是政府里有多少人真的懂技术、懂创业？所以基本上政府主导的项目往往结果都不是那么好。就说离咱们最近的太阳能，几年前，全国各地都在推广太阳能项目，我去过两次江西赛维，当时外界说它有可能成为全世界最大的光伏企业，结果呢？光伏市场不景气，这家企业陷入高亏损、高负债，差点破产。比它知名度更高些的是无锡尚德，也是因为行业不景气，加上债务违约引发破产危机。

一个行业扎堆去做，政府给你资金支持，减轻了你的资金压力，这是好事，但是对于那些真心想创业的人，我想提出忠告，不要做人云亦云的东西，别人忽悠你，你别忽悠自己。因为创业这东西失败率非常高。

另一个忠告来自哈佛大学校长，他说，这是一个自拍和自拍杆的年代，也是一个冷漠的时代。我们都在无休止关注着自己，这种自我迷恋会让我们忽略他人的存在，容易导致社会公德的崩溃。这点其实是蛮重要的，过去老同学聚会，大家在一起讲故事很亲热，现在即便见面了，全在低头看微信。无论你是否创业，记住多关心一下他人。

各位想要创业或刚开始创业的人，我希望你们想清楚这样一点：创业是一个非常自我的过程，是一种生活方式的选择。经常有一些创业者跟我抱怨说，我每天晚上都是两点钟睡觉，已经搞得精疲力尽了。但我一点不同情他。为什么？第一个，我也是两点钟睡觉。第二个，你要明白这是你自己的选择。谁创业能朝九晚五正常休息？创业不是喊口号就成功了，后面伴随着多少个不眠之夜，伴随着多少焦虑，还有多少次熬不下去的感觉。如果这样一种生活方式你不能接受，我建议你不要创业。既然想成功，与此相应的必然是你的生活方式，世界上没有免费的午餐，荣华富贵、几十亿财产，你不付出能得到吗？

所以我们经常听到很多成功的企业家在回顾创业时会

提到自己多么孤独，需要做出与企业生死攸关的决策的时候，你的家人，朋友，都可能无法帮到你，那时候你只有自己，孤零零一个人，必须是你自己决策。

### **记住！投资人最看重这些特质**

最后，从投资人的角度讲一下我们看一个创业者时所注重的东西。第一个是你的行业增长潜力。我刚才讲了长长的雪道，和这个是关联的。

第二是商业模式的可扩充性。你发明了一种造鞋的机器，我看你这个项目的同时，发现另一家企业有一种用于移动设备的全新商业模式，后面这家得到投资的可能性会远远大于你。

第三是和竞争对手的差异性，这个我们比较在意。别人开一家湖南餐馆，你开一家四川餐馆，但这两种菜系食材和佐料完全可以复制，没有真正的壁垒。

第四，我们非常在意创业者的自信力和决策能力，现在一些创业者为了取悦投资人，谈的时候首先把团队一顿介绍，我是 CEO，他是 COO，我问他怎么决策？他说我们集体决策，大家讨论。我问，你们有没有决策不一样的时候？他说没有，我们都是统一决策。这种人基本拿不到钱。

第五是激情和毅力。激情比较廉价，但是我们可以从中看出你是不是真的饥渴，有些人是富二代，创业以玩为主，失败就失败了，无所谓，反正我爹还有钱，这种不饥渴也是

不行的。有毅力的人能吃苦，心理素质比较强大，不怕失败的摧残。

第六是分享。有一些创业者，我们问他你的股权怎么分配？他说我 99%，我老婆 1%。这种情况很多。还有说我占 95%，然后 5%分给大家。这种情况下我们通常也不太考虑，为什么？这人比较抠门，不愿意去分享，所以我们投资的前提是你起码要拿出 15%以上的股权分给你的创业团队。创业成功不是靠你一个人，作为主要创业者你拿多一点是应该的，但是还要有分享的精神。

自律性也非常重要。有的人好赌，每次被抓到都恨不得跪下来发毒誓，结果第二天还是去赌。管不住自己是有问题的，这种情况不少见，我也不知道为什么。如果一个人管不住自己，总是缺乏自律性，投资人非常害怕这种人。

## 肖复兴：年轻时应该去远方

寒假的时候，儿子从美国发来一封邮件，告诉我利用这个假期，他要开车从他所在的北方出发到南方去，并画出了一共要穿越 11 个州的路线图。刚刚出发的第三天，他在德克萨斯州的首府奥斯汀打来电话，兴奋地对我说这里有写过《最后一片叶子》的作家欧·亨利博物馆，而在昨天经过孟菲斯城时，他参谒了摇滚歌星猫王的故居。

我羡慕他，也支持他，年轻时就应该去远方漂泊。漂泊，

会让他见识到他没有见到过的东西，让他的人生半径像水一样蔓延得更宽更远。

我想起有一年初春的深夜，我独自一人在西柏林火车站等候换乘的火车，寂静的站台上只有寥落的几个候车的人，其中一个像是中国人，我走过去一问，果然是，他是来接人。我们闲谈起来，知道了他是从天津大学毕业到这里学电子的留学生。

他说了这样的一句话，虽然已经过去了十多年，我依然记忆犹新：“我刚到柏林的时候，兜里只剩下了10美元。”就是怀揣着仅仅的10美元，他也敢于出来闯荡，我猜想得到他为此所付出的代价，异国他乡，举目无亲，餐风宿露，漂泊是他的命运，也成了他的性格。

我也想起我自己，比儿子还要小的年纪，驱车北上，跑到了北大荒。自然吃了不少的苦，北大荒的“大烟炮儿”一刮，就先给了我一个下马威，天寒地冻，路远心迷，仿佛已经到了天外，漂泊的心如同断线的风筝，不知会飘落到哪里。但是，它让我见识到了那么多的痛苦与残酷的同时，也让我触摸到了那么多美好的乡情与故人，而这一切不仅谱就了我当初青春的谱线，也成了我今天难忘的回忆。

没错，年轻时心不安分，不知天高地厚，想入非非，把远方想像得那样好，才敢于外出漂泊。而漂泊不是旅游，肯定是要付出代价的，品尝人生的多一些滋味，也绝不是如同

冬天坐在暖烘烘的星巴克里啜饮咖啡的一种味道。但是，也只有年轻时才有可能去漂泊。漂泊，需要勇气，也需要年轻的身体和想像力，便收获了只有在年轻时才能够拥有的收获，和以后你年老时的回忆。人的一生，如果真的有什么事情叫作无愧无悔的话，在我看来，就是你的童年有游戏的欢乐，你的青春有漂泊的经历，你的老年有难忘的回忆。

一辈子总是待在舒适的温室里，再是宝鼎香浮，锦衣玉食，也会弱不禁风，消化不良的；一辈子总是离不开家的一步之遥，再是严父慈母、娇妻乖儿，也会目短光浅，膝软面薄的。青春时节，更不应该将自己的心锚一样过早地沉入窄小而琐碎的泥沼里，沉船一样跌倒在温柔之乡，在网络的虚拟中和在甜蜜蜜的小巢中，酿造自己龙须面一样细腻而细长的日子，消耗着自己的生命，让自己未老先衰变成一只蜗牛，只能够在雨后的瞬间从沉重的躯壳里探出头来，望一眼灰蒙蒙的天空，便以为天空只是那样的大，那样的脏兮兮。

青春，就应该像是春天里的蒲公英，即使力气单薄、个头又小、还没有能力长出飞天的翅膀，藉着风力也要吹向远方；哪怕是飘落在你所不知道的地方，也要去闯一闯未开垦的处女地。这样，你才会知道世界不再只是一扇好看的玻璃房，你才会看见眼前不再只是一堵堵心的墙。你也才能够品味出，日子不再只是白日里没完没了的堵车、夜晚时没完没了的电视剧和家里不断升级的鸡吵鹅叫、单位里波澜不惊的

明争暗斗。

尽人皆知的意大利探险家马可·波罗，17岁就曾经随其父亲和叔叔远行到小亚细亚，21岁独自一人漂泊整个中国。美国著名的航海家库克船长，21岁在北海的航程中第一次实现了他野心勃勃的漂泊梦。奥地利的音乐家舒伯特，20岁那年离开家乡，开始了他维也纳的贫寒的艺术漂泊。我国的徐霞客，22岁开始了他历尽艰险的漂泊，行万里路，读万卷书……

当然，我还可以举出如今被称为“北漂一族”，也都是年轻的时候开始了他们的最初漂泊。年轻，就是漂泊的资本，是漂泊的通行证，是漂泊的护身符。而漂泊，则是年轻的梦的张扬，是年轻的心开放，是年轻的处女作的书写。那么，哪怕那漂泊如同舒伯特的《冬之旅》一样，茫茫一片，天地悠悠，前无来路，后无归途，铺就着未曾料到的艰辛与磨难，也是值得去尝试一下的。

我想起泰戈尔在《新月集》里写过的诗句：“只要他肯把他的船借给我，我就给它安装一百只桨，扬起五个或六个或七个布帆来。我决不把它驾驶到愚蠢的市场上去……我将带我的朋友阿细和我做伴。我们要快快乐乐地航行于仙人世界里的七个大海和十三条河道。我将在绝早的晨光里张帆航行。中午，你正在池塘洗澡的时候，我们将在一个陌生的国王的国土上了。”

那么，就把自己放逐一次吧，就借来别人的船张帆出发吧，就别到愚蠢的市场去，而先去漂泊远航吧。只有年轻时去远方漂泊，才会拥有这样充满泰戈尔童话般的经历和收益，那不仅是他书写在心灵中的诗句，也是你镌刻在生命里的年轮。

## 梁启超的答案

1922年，梁启超应苏州学界之邀作一篇演讲。他向在座者提出了一个问题：“为什么进学校？”他估计回答十之八九是“求学问”。然后他又问：“你想学些什么？”，回答则可谓人言人殊。任公自己给出的答案，求学问为的是学做人。他说但凡一个人在学校里所学，数理化、史地、国文、英语，乃至哲学、文学、农工商等等，皆不过是做人所需的一种手段。要成一个人，总要具备三达德——智、仁、勇，实现了的状态便是“智者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，无论是教育家教育学生，还是自动的自己教育自己，皆应以这三件为究竟。

事实上，梁启超亦是这样教育自己的子女。他虽然疲于政治、忙于学术，还时时关爱着自己的九个儿女。他关心孩子的身体，关注他们的思想，留意他们的职业，更为他们筹划未来，奠定立身之本。

“我生平最服膺曾文正公两句话：‘莫问收获，但问耕

耘。’将来成就如何，现在想他则甚？着急他怎甚？一面不可骄盈自慢，一面又不可怯懦自馁，尽自己能力做去，做到那里是那里，如此则可以无入而不自得，而于社会亦总有贡献。我一生学问得力专在此一点，我盼望你们都能应用我这点精神。”

“我以为，一个人什么病都可医，惟有‘悲观病’最不可医，悲观是腐蚀人心的最大毒菌。生当现在的中国人，悲观的资料太多了。”

“人之生也，与忧患俱来，知其无可奈何，而安之若命，是立身第一要诀。”

梁启超堪称是一位极为负责任的父亲，他并不为子女展示虚幻的未来，他告诉他们生而为人的忧思与世界的混乱，要他们以德性涵养的功夫和理性的训练去行动。而且无论在何种境遇下，都能够获得内在的快乐，这颇有以无生的彻悟做有生事业的味道。他像苏格拉底一样，训练年轻人的目的，并不是让他们能力杰出或成为“成功者”，而是启发他们的尊崇和节制，学习和创造，同时又不乏生之乐趣。

这是一个元气淋漓的父亲，一心想让孩子们实现健旺的思想，养成良好的行为习惯，拥有一种豁达的态度；而儿女们此后的人生也分明投射着父亲谆谆以求的影子。卡莱尔曾说即将到来的时代已孕育在业已到来的时代之中。那么，一个孩子可见的未来，恐怕也孕育在父亲（包括母亲）的决定

和形塑之中。在业已过去和正在行进的时代里，政治诡谲和消费至上的轰鸣，让人们忘记了身边这种安静而持久的力量。父母们被大潮席卷，把本该自己担承的一部分责任，扔给了大大小小的机构，忘记了社会只是我们生活的居所，却并非生活本身。

余英时先生认为现代中国最流行的错误观念之一便是把一切希望都寄托在政治变迁上——无论是革命式的或是改良式的。是该放下对行政（政治）力量无限信任的时候了。一方面要努力争进，争取更合理和文明的制度；一方面是退，退回到最小的单位——父母与子女。退而结网，自我教育和教育儿女，各自成为一种不惑不忧不惧的人。在时髦概念充斥的今天，这样一种朴素的理念，有可能是现在和未来的链接点之一。而从历史的观点看，这种退或许才是最大的进取。

