

上海市青年创业协会会长姚欣分享创业十年经验得失

创业企业如何在危机中寻找生机

在国务院总理李克强提出“大众创业、万众创新”后，中国进入了创新创业的井喷式发展时期，融资则成为创业者最为关心的话题。有人说：“初创企业要尽可能地多拿钱，因为现金为王。”有人说：“创业不能盲目地融资烧钱，因为不利于企业长期发展。”

在上海青年创业学院开学典礼上，来自PPTV聚力传媒集团创始人兼党总支书记、上海市青年创业协会会长、80后创业青年姚欣，在“梦想商学院”的首堂课上，与60名上海青年创业人才分享了他的观点：“公司的商业模式、利润状态、现金流都十分重要。如果企业只有十二个月的现金流则需要迅速融资；九个月需要立刻搞定；六个月则需要做另一家公司的选择。这是企业在可控范围内做的最坏准备，也是最大努力。”

青年报记者 陈颖婕



青年报记者 吴恺 实习生 陆嘉辉 摄

承认失败，才能重现生机

在刚刚获得第73届雨果奖最佳长篇故事作品《三体》中，有这样一句耐人寻味的话：“无知和弱小不是生存的障碍，傲慢才是。”

姚欣说，企业在成长过程中，遇到困难往往会出现两种模式：一种是不愿卸下此前的光环，陷入恶性循环；另一种则是

承认失败，重新出发。

“当企业经营受挫时，如果只是一味地不断裁员，只能让企业深陷死亡‘泥潭’。就好比今年6月底以来的股市一样，不断割肉，不懂得反思，只能让资金越来越少。”姚欣说，自己很拼，属于“越挫越勇”型的人。在PPTV遭遇“生死挑战”之际，姚

欣特意给自己换了名片，拿掉了“总裁、CEO”的头衔而印上了“客户经理”的身份，和销售人员一起风里来雨里去地跑客户、谈合作……姚欣用自己的亲身经历，告诫初创企业，只有承认失败，摘去骄傲的“羽毛”，从最谷底再度出发，企业才能在危机中重现生机。

样不可小觑。

“坚持，是企业生存的重要法则。”2008年的热播电视剧《士兵突击》让姚欣感触颇深，许三多吼出的“不抛弃、不放弃”这句口号，很像姚欣内心的想法。2008年年底，姚欣特意选了《士兵突击》里的一个片段在员工大会上播放，以此为员工鼓劲。“不抛弃、不放弃”的精神鼓舞了整个团队。2009年头，PPTV的营收一步步有了起色，终于度过了危机。

真的考核每一位合伙人，谷歌早期的时候，找一个人是之前所有的合伙人共同面试，所有人都有一票否决权，从严把关，甚至进行压力性面试，原因就在于用人的成本极高，我们不能说人有什么问题，但是很可能他的认知和你的认知不同，这种代价成本极高，用人要慢，走人要快。

在未来的十年，姚欣说，他将会继续关注“颠覆性技术”，继续创造能够“改变生活”的作品。与此同时，帮助身边的创业者，将经验教训更多地传递给他人，“希望从‘一人的成功’变为‘众人的成功’，这是姚欣想达成的心愿。

师生问答

忙碌的CEO需要学会独处

学员：在你演讲的时候提到，作为一个CEO要不断提升自己，我想问一下，平时你是怎样安排时间的，你对创业者的时间安排有什么好的建议？

姚欣：我在前面的四年创业过程中，我觉得自己很多工作有点过了，每天都很忙，每天有一堆事情要做要解决，都很重要。我们管理学说要重要，哪怕不紧急的事情，我们绝大多数的时候放在了最紧急的事情。今天作为CEO来讲，如果公司可以成长发展，CEO在里面起的作用是关键决策，关键点的选择。

CEO除了早期有一些事务性的事情，也会兼CTO或者销售人员的事情，但是公司拿了融资之后要调配自己的时间，要把时间从内部的事务抽身出来，同时一些有控制欲的创始人要学会放手，给自己三分之一的时间独处，不是和公司内的人在一起，而是自己独处，或是和外部的的人士进行交流。简单地讲，如果让我来排序，一定花20%的时间放在持续找人上面。另外花30%的时间放在自己的深度思考总结归纳上，剩下一半的时间才放在忙公司内内外外或者和同事沟通。

互联网不是简单的零毛利

学员：目前我有一个现实的问题，在传统行业互联网思维该如何做，是以传统的规模利润为主，还是以用户为主？

姚欣：互联网有两种模式：一种是互联网+，另一种是+互联网。今天的互联网企业都经过1.0和2.0的时代，在2000年到2010年的行业，整个行业都在做+互联网，把互联网当做一种工具和手段，把它从传统模式搬为一个线上的新型模式。

2010年后出现了互联网+，用互联网的商业模式理解这件事情，就好比滴滴打车。今天中

国经济的发展，有的时候是两股趋势同时做，一方面你的传统行业，还有很多的产业升级工业化信息化的趋势，还有互联网颠覆创新的机会。

我对你的领域不了解，建议你考虑的是结合你自己的行业特性来发展，也许对你来讲利用互联网的一些设施和能力让你自己的体系实现从信息化到网络化。我并不主张所有的公司一切都要零毛利一切都要免费，这个对于互联网的一个误读。互联网的商业模式也是百花齐放，每家都有不同的模式。

商业要成功需要团队合作

学员：如果你二次创业的时候，是因为发现了一个方向或者一个领域需要颠覆，你去下手？还是你找到了你的梦想合伙人你才去开始你的二次创业？对于未来合伙人的期望是什么样的？

姚欣：人是成功的必要因素，但是不能因为有人就做事情。肯

定是因为发现了某一个机会和趋势，因为商业最后为机会服务，商业要成功则需要团队。

此外，成功的合伙人也尤为重要，而你的决心也会让团队感到安全，同样可以把他们很好地凝聚起来，这是很强的个人的能力，也是CEO独特的魅力。

鼓舞团队，不抛弃不放弃

从“屌丝”的技术男，到“装逼”的创业者，再回归到真实自我。在“梦想商学院”的首堂课一开场，姚欣就用三张不同时期的照片，还原了他创业十年路上的真实写照。

自古以来，大多数人对于失败多少都有些忌讳，正所谓“成王败寇”，中国人的价值观一直是崇拜追随“成功者”，对失败唯恐避之不及。而在首堂课上，姚欣将自己在十年间的失败创业经历与大家分享。

企业生存，用户是“粮食”

谈到创业的“冬天”，姚欣说，除了关注经济周期和资金的重要性，用户也是创业者不可忽略的重要部分，才是企业生存的真正“食粮”。

“当年，压垮公司的最后一根稻草不是没钱，也不是裁员，而是PPTV与PPS打架互卸客户端，让用户成为最大受害者。”姚欣回忆道，当年马云提出了互联网价值观，第一条便是“用户第一，员工第二，股东第三。”当时，姚欣并不觉得很有道理：“创业不是为了钱嘛，怎么把股东放在第三呢？”后来，在遇见与PPS事件后，姚欣豁然开朗。他说，最深刻的教训是用户被

2008年9月，席卷全球的金融危机同样波及了PPTV，公司账上只出不进：试图融资，3个月颗粒无收；看看账面，只够再发两三个月员工工资。秉信“自助者天助”的姚欣，选择咬牙努力向前冲：“自己都不拼命，还指望谁来帮助你？”

在软银董事长孙正义的传记中，有这样一句话：一切的成功都是缘于一个梦想和毫无根据的自信。姚欣认为，除了自信之外，坚持对于创业者而言，同

遗忘，这件事情并非可以显性地展现出来，也不像经济危机显而易见，但只有真正站在用户的角度思考问题，思考公司的方方面面，公司品牌、企业文化乃至产品、内部体系管理才能健康发展。

最后，姚欣总结了在十年创业路上的“十六字”高管用人感悟：用人要慢，走人要快；激励在先，提升在后。

如果一个人在早期发现你有一点不爽的地方，很有可能你的直觉会正确，刚刚讲到的人的重要性，又不得不讲怎么寻找到一个好的合伙人。所以珍惜你今天的合伙人。同时也需要认