

# 广东省风险投资促进会

GUANGDONG VENTURE CAPITAL ASSOCIATION

秘书处编制



2018年12月上半月刊



# 目 录

## 一、融资周报

融资周报 11.26 至 12.2 国内融资消息.....	1
融资周报 12.3 至 12.9 国内融资消息.....	18
融资周报 12.10 至 12.16 国内融资消息.....	32

## 二、行业快讯

行业快讯 童心视界完成 1200 万元天使轮融资 .....	47
行业快讯 搬运机器人企业智久机器人完成 1 亿元融 .....	48
行业快讯 智能洗车“驿公里”获阿里巴巴投资 .....	52
行业快讯 盛京金控集团百亿母基金首单落子中和资本 .....	55

## 三、人物

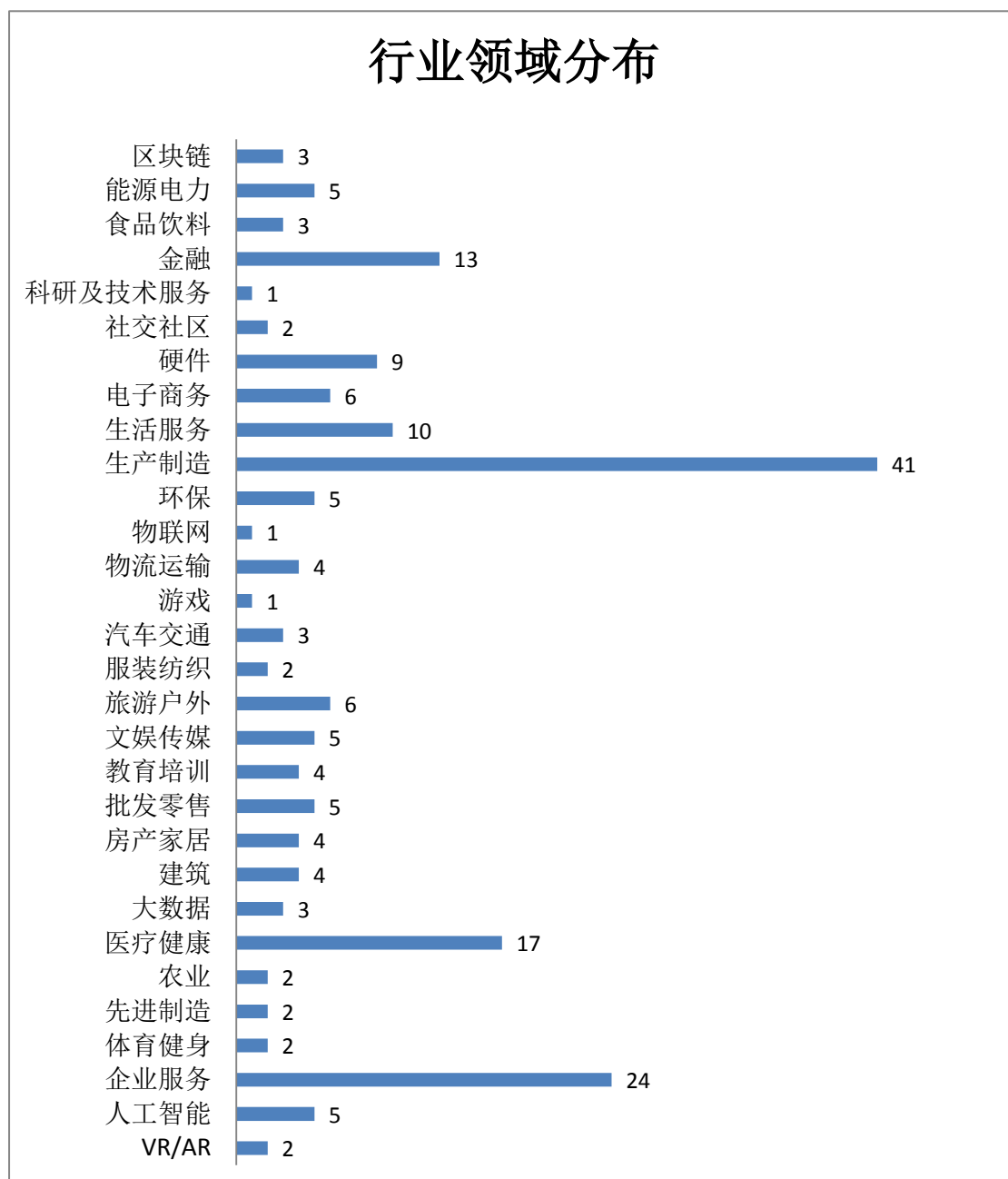
人物 徐小平：海外市场是这十年最好的舞台之一，中国创业的“白金十年”正扑面而来 .....	57
人物 对话苹果联合创始人 Steve Wozniak：编程教育才能.....	100
人物 易到创始人周航：害怕失败是创业者面对的最大心魔 .....	119

## 四、研究报告

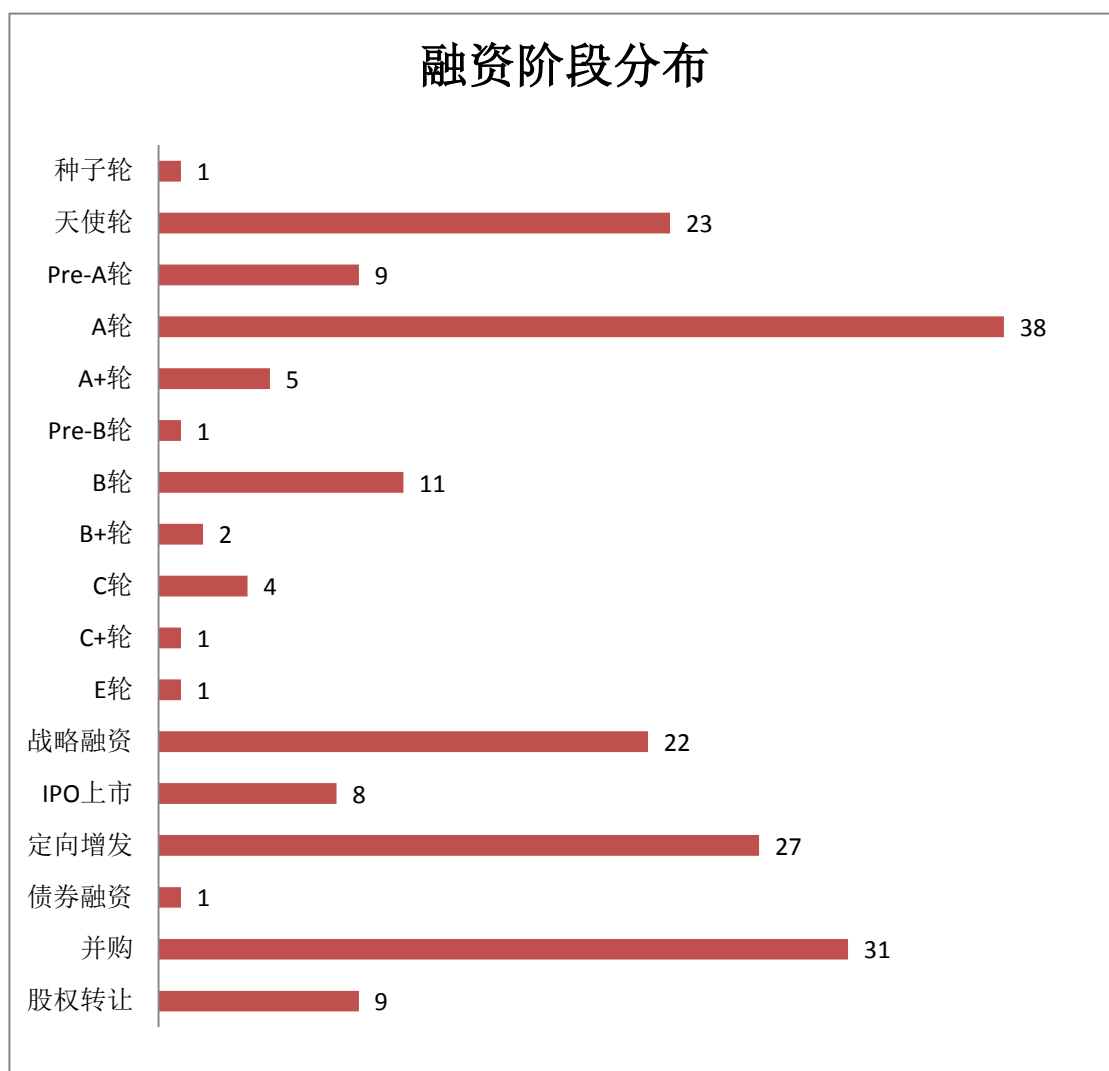
能源与交通创新中心：2018 中国绿车评估方法学.....	详见附件
粤港澳大湾区研究院：2018 城市营商环境报告.....	详见附件
中国信通院：2018 年物联网白皮书.....	详见附件

## 融资周报 | 11.26 至 12.2 国内融资消息

本周国内有 194 个项目获得融资，国外 180 个项目获得融资。从行业角度来看，国内融资主要分布在企业服务领域（除生产制造外），为 24 起融资事件，占国内总融资笔数的 12.4%。



从融资阶段分析,国内项目主要分布在A轮(除定增外),为38起融资事件,占国内总融资笔数的19.6%。



## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
VR/AR (2起)	润尼尔	VR 教育品牌服务商	¥2000 万	SBI Holdings, 思佰益学大基金
	美房云客	HVR 数字楼盘展示软件开发商	¥92.5 万	在册股东, 在册员工

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
人工智能 (5 起)	汇智星源	法律智能服务平台	¥千万级	闻名投资, 方皋资本
	哈利机器人	教育机器人研发企业	¥数百万	未披露
	Aibee	人工智能整体解决方案提供商	\$6000 万	红星美凯龙, 红杉资本中国基金领投, 联想创投, 险峰长青, 中丽和财基金, C Ventures 等跟投, 杨致远
	认识医生	AI 虚拟医生服务平台	¥数千万	搜狗
	地平线机器人	人工智能算法芯片研发商	\$10 亿	Intel Capital
企业服务 (24 起)	权查查	知识产权全生命周期服务平台	¥近千万	易合资本
	华钦科技	软件外包开发服务商	未披露	Qiner Co., Limited
	找广网	户外广告 B2B 交易及服务平 台	¥500 万元	北京布局, 启迪之星
	梯度科技	企业级云计算解决方案提 供商	¥数千万	广西投资集团领投, 广投资本, 中科创星跟投
	薪太软	企业薪酬福利解决方案提 供商	¥3000 万	同创伟业
	3H	数字电视网络内容及无线 技术的开发商	未披露	中广投资
	店匠	跨境电商平台建设服务商	\$1000 万	云九资本, 红杉资本

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
				中国
	杰思安全	网络安全软件及服务提供商	¥数千万	绿盟科技领投，德联资本，启元财富跟投
	360 企业安全	企业级安全软硬件与安全服务提供商	¥12.5 亿	中信建投资本、国投创合，菁英汇，金汇金投资集团，华兴创投，沸点资本
	WorkTrans 喔趣	人力资源 SaaS 软件提供商	\$2300 万	启明创投领投，DCM 中国，光速中国跟投
	非码科技	门店管理整体解决方案服务商	¥数千万	IDG 资本
	WeHotel	智能化酒店服务提供商	未披露	锦江酒店，锦江股份，联银创投，弘毅投资，国盛投资，锦江资本
	百米生活	线下场景化智能商业服务公司	¥过亿	盛泉资产
	广东广电网络	广播电视网络运营商	未披露	中广投资，南方传媒集团，梅视网
	文思海辉	软件外包开发商	\$8000 万	Davidson Kempner Capital Management
	拓维信息	教育信息化服务提供商	未披露	湖南国资
	牡丹大数据	大数据挖掘产业化提供商	未披露	国资管理中心
	精标科技	系统工程设计及 IT 软硬件	¥1000 万	在册股东

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
体育健身 (2起)		产品开发服务商		
	台州检测	交通工程及材料送检检测	¥2100万	台州交投
	华信永道	行业软件开发及运维服务商	¥1亿	云鑫创业投资
	施勒智能	智能建筑产品及系统研发商	¥1645万	未披露
	讯众股份	云通信管理平台和技术服务提供商	未披露	达华智能
	shareinsta 11	App推广云技术平台	¥7亿	东方网
	精英国际 Shape 塑健身	CRM外包服务提供商 互联网健身场馆品牌	5.5亿港币 ¥5000万	弘毅投资 创世伙伴资本领投， 清流资本跟投
新体育	智慧体育垂直产业链	4.1189亿港币	中国金洋	
先进制造 (2起)	复亚智能	巡检无人机全自动飞行系统提供商	¥千万级	上海众富股权领投
农业 (2起)	爱其科技	教育机器人生产商	¥超1亿	火山石资本、前海创投、国中创投
	优果汇	农产品经销商	未披露	景山资本，青骢资本，高榕资本
	新农创	农业产业投资运营平台	未披露	首都创业集团，国资管理中心
医疗健康	赫特健康	公众急救体系建设服务商	¥数十万	启迪之星

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
(17 起)	至善唯新	基因药物研发企业	¥数千万	川创投领投，韩投伙伴，成都天府国际生物城投跟投
	鹿口	安全套品牌	¥数百万	启尚资本
	华越医疗	医疗器械综合服务平台	¥数千万	不惑创投
	鑫康合生物	创新抗体药物研发商	¥1.15 亿	北极光创投领投，启迪创投，翼朴资本，元生创投参投
	微米生物	新型体外诊断技术与 POCT 供应商	未披露	金域医学，幂方资本
	益序医疗	NGS 基因测序服务平台	¥数千万	澜峰资本
	劲方医药	抗肿瘤药物研发服务商	¥1.2 亿	汇桥资本领投，国药资本，石药集团，弘晖资本，潜龙投资，泰福资本跟投
	北京中惠	生物制药研究商	未披露	水木易德投资
	英诺特	体外诊断产品研发、生产与销售商	未披露	元生创投
	药明明码	医疗健康服务平台	\$2 亿	爱尔兰战略投资基金领投，Temasek 淡马锡，云锋基金，Sequoia Capital 等参投
天智航	智能医疗机器人研发商	未披露	水木易德投资	



## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	海融医药	创新药、国内首仿药物生产商	¥4500 万	个人投资者
	安普泽	生物医药研发企业	¥4000 万	龙泽鑫投资，在册股东
	海光药业	无机盐原料药生产和开发	¥1286 万	长芦海晶，渤海石化
	美迪斯	医疗运动绷带生产商	未披露	振德医疗
	祐邻医疗	社区医疗服务商	未披露	杏仁医疗
大数据 (3 起)	CTAccel 联捷科技	大数据加速处理及分析服务商	未披露	Intel Capital 领投，信智资本跟投
	百分点	大数据技术与应用服务商	¥5 亿	国新央企领投，广发乾和、丝路华创、海通创意资本等跟投
	鸟瞰智能	人工智能科技解决方案提供商	¥ 1456.37 万	南天信息
建筑 (4 起)	北部中一路桥	工程承包建设服务商	未披露	复星集团
	徐州工力	道路设备租赁公司	未披露	毅达资本
	中材股份	水泥技术装备与工程服务供货商	未披露	淄博高新投，国资管理中心
	新疆交建	路桥施工企业	¥4.67 亿	公开发行
房产家居 (4 起)	首尚定福庄	文化创业园区运营商	未披露	同创伟业，北汽恒盛
	抚昌实业	牡丹田园综合体项目投资运营服务商	未披露	首创集团，国资管理中心
	华商之家	房地产投资开发商	未披露	云南城投集团

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	Gold Victory	家具销售安装服务企业	6000 万港元	盈信控股
批发零售 (5 起)	邦马特	智能无人售货机网络服务商	¥6000 万	隐山资本, 东方富海, 创大资本, 诺亚信创投
	汉商集团	零售、会展、商业地产及婚庆旅游公司	未披露	卓尔创投
	北京 apm	大型购物中心运营商	未披露	国资管理中心
	闽威实业	海鲜鱼制品销售企业	¥6804 万	永辉超市, 在册股东
	闽威实业	海鲜鱼制品销售企业	¥8400 万	未披露
教育培训 (4 起)	童心视界	学前教育内容及服务供应商	¥1200 万	北京凯仕富企业管理中心
	嗨课标网络	在线教育培训平台	未披露	普华资本
	美国爱思教育 ACES	留学服务机构	¥5000 万	未披露
	山东远东学院	全日制普通高等院校	¥9180 万	民生教育
文娱传媒 (5 起)	钛氩新媒体	新闻媒体宣传服务公司	未披露	同创伟业
	娃娃鱼动画	原创动画设计开发商	¥千万级	哔哩哔哩
	野马财经	财经金融媒体平台	未披露	起点创投
	金版文化	民营出版发行企业	¥2000 万	粤科母基金
	青藤文化	新媒体原创视频内容制造商	¥ 3166.6 万	腾讯产业共赢基金
旅游户外	55 公里	一日游旅游与旅游社交品	¥千万级	循理资本、老鹰基

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
(6 起)		牌		金，华旦天使投资
	驴迹导游	智能景区手机电子导游研发商	未披露	广发证券
	同程艺龙	在线旅行服务提供商	14.10 亿港元	公开发行
	约伴旅游	自助约伴旅游平台	¥ 667.44 万	在册股东，在册员工
	祥鹏航空	航空公司	¥12.43 亿	云南交投
	古北水镇	休闲旅游度假小镇	未披露	中青旅
服装纺织	维珍妮	内衣生产厂商	未披露	劲邦资本
(2 起)	南旋控股	针织品制造商	未披露	劲邦资本
汽车交通 (3 起)	亿欧汽车	新能源汽车后市场综合产业平台	¥800 万	中骏资本领投，星瀚资本跟投
	共轨之家	基于互联网的商用车技术服务平台	未披露	吉利控股
	富泰和	汽车核心零部件供应商	¥ 1085.1 万	在册股东，在册员工
游戏 (1 起)	达唯科技	移动终端游戏研发运营商	¥ 2967.74 万	未披露
物流运输 (4 起)	ZOKOO 众库	互联网仓储百货服务商	未披露	隆领投资，厦门市产业引导基金，思明区产业引导基金跟投
	布科思 BooCax	智慧物流柔性搬运系统提供商	¥5000 万	泰达科投领投

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	运去哪	一站式国际物流服务平台	未披露	住友商事亚洲资本
	驹马物流	城市物流配送服务商	¥15 亿	普洛斯, 远洋资本等联合投资
物联网 (1 起)	龙合智联	物联网智能软硬件产品研发平台	¥1000 万	英集建设 (持原始股), 个人投资者联合投资
环保 (5 起)	灰度环保	绿色循环包装品供应商	¥数千万	道生投资, 睿德信, 中集创投, 般诺资本, 个人投资者王刚
	中稀天马	钕铁硼废料综合利用商	¥7191 万	三川智慧
	达力环保	污水处理服务供应商	1.45 亿港元	公开发行
	美利圆环保	环保试剂生产商	¥ 1148.29 万	宜净环保
	零碳	碳汇林权可持续企业	未披露	国投创新
生产制造 (41 起)	华荷氢电	氢能燃料电池系统和配件生产商	未披露	同创伟业
	轶创电子	雷达及通信电子宽带功率放大器供应商	未披露	紫金科创
	欧文达电气	防雷产品研发商	未披露	紫金科创
	芯元基半导体	半导体元件研发生产商	¥数千万	中微半导体领投, 创投丛林, 甲湛投资跟投
	芯派科技	电源系统研发服务商	未披露	西高投

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	超鸿自动化	自动化设备研发生产商	未披露	劲邦资本
	铭丰	生物质基环保复合材料配方研发商	未披露	中广投资
	CIGA Design	腕表生产制造商	未披露	小米科技, 顺为资本
	芯讯通	M2M 模块及解决方案供应商	未披露	歌斐资产, 国金鼎兴投资
	首钢股份	大型钢铁企业	未披露	国资管理中心
	吉泰安新材料	钢丝生产商	未披露	国资管理中心
	康鹏化学	化学品定制加工商	未披露	稼沃资本, 云晖资本, 川流投资, 前海母基金
	日久光电	ITO 导电膜研发生产商	未披露	劲邦资本
	北京国际浆纸交易中心	大宗商品交易综合服务平台	未披露	国资管理中心
	明阳智能	风机制造商	未披露	中广投资, 广州基金, 明阳集团
	创易技研	程控自动绕线设备生产制造商	¥2100 万	日特机械, 宁波电子, 洽道投资, 在册股东, 在册员工, 个人投资者
	宇晶机器	硬脆材料精密加工机床制造企业	¥4.4 亿	公开发行
	海容冷链	商用冷链设备生产商	¥6.45 亿	公开发行

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	隆利科技	照明设备研发生产商	¥3.79 亿	公开发行业
	泰坦科技	实验室产品及配套服务提 供商	¥6000.13 万	国开科创、中新技术 创投，创业接力天使
	纳科诺尔	高精度辊压设备供应商	¥5000 万	天成宝丰
	杉杉能源	锂电池电极材料供应商	¥20 亿	原创资本，迈捷投资
	友润电子	半导体封装材料引线框架 制造商	¥2000 万	在册股东
	爱瑞特	清洁设备及配套产品供应 商	¥5786.42 万	金通安益，安庆宜秀 龙山风水产业引导 基金（有限合伙）
	大森机电	轨道交通设备设计生产商	¥1644 万	个人投资者
	科诺桥	电磁屏蔽材料研发生产企 业	¥500 万	深圳人才基金，个人 投资者
	容川机电	铸铁制品制造商	¥500 万	远大创投，个人投资 者
	四砂泰益	普通磨具和超硬磨具的研 发、生产和销售	¥3450 万	青岛萨姆国际贸易 有限公司
	大正仪表	温度传感器及配套装置的 研发生产商	¥501 万	在册股东，在册员 工，个人投资者
	捷捷微电	电力电子元器件研发商	¥2 亿	未披露
	亿利达	空调风机及配件供应商	¥5.06 亿	浙商资产
	中元通信	军工电子研发商	¥5.88 亿	中国长城
	*ST 尤夫	涤纶工业长丝的研发、生产 和销售	¥25 亿	中国航天科工

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
生活服务 (10 起)	诚基电子	高端冲压件供应商	¥4.5 亿	横店东磁
	灵宝华鑫	铜箔生产商	¥逾 16 亿	SK 集团
	盛通股份	全彩出版物综合印刷服务商	¥1.92 亿	时代出版
	豪威科技	半导体图像传感设备供应商	¥16.87 亿	韦尔股份
	格林环保	GLGY 高压辊磨机、GLPG 盘式真空过滤机的研发、设计、生产与销售	¥ 5417.03 万	天工科股
	麦加涂料	涂料和涂料中间体制造商	未披露	NipponPaint
	南通麦加涂料	涂料制造商	未披露	NipponPaint
	宜安科技	新材料研发生产商	未披露	株洲国投创投
	海马洗衣	互联网洗衣服务品牌	¥千万级	红星美凯龙
	YAOPAI 云摄影	全球预约摄影师平台	未披露	起点创业投资基金
	来一头烤全羊	上门烤全羊服务平台	¥千万级	个人投资者吴世春领投、校友嘉跟投
	美邻美	社区生鲜零售电商	未披露	真格基金，不惑创投
	萌星人	宠物寄养服务提供商	¥600 万	天势资本
	校品会商城	校园区域会员制电商平台	未披露	天使湾创投
	多度科技	智慧化社区服务平台	¥数千万	锐革实业，德兴源投资
爱便利	社区便利店电商平台	¥1 亿	未披露	

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	泰笛科技	衣物用品洗护及鲜花订阅服务商	\$超 3000 万	西安交大教育基金会，乐普医疗等
	众德环保	回收环保服务商	未披露	达刚路机
电子商务 (6 起)	万千工品	工业零部件 B2B 平台	¥1000 万	不惑创投
	友好速搭	快速电商建站服务平台	¥数千万	未披露
	彩食鲜	生鲜食材的生产商及平台服务商	¥9.5 亿	永辉超市，高瓴资本，红杉资本中国，四川彩食鲜供应链管理有限公司总经理游达
	行云全球汇	进口商品 S2B 交易平台	¥3 亿	经纬中国领投，洪泰基金，北京中关村银行，金沙江联合资本，长泰投资，景荣资本跟投
	浙商中拓 上海缙嘉	大宗商品服务集成平台 护肤品销售平台	¥4.71 亿 ¥8.08 亿	中植融云 拉芳家化
硬件 (9 起)	思朗科技	高端芯片设计公司	¥数亿	上海联和投资领投，远翼投资跟投
	新亿科技	存储器产销商	未披露	启迪之星
	美乐音频	数字音频领域硬件研发商	¥2000 万	中哲集团
	摩尔精英 腾客科技	领先的芯片设计加速平台 智能安防产品研发商	¥1 亿 未披露	清控银杏领投，合肥高投跟投 启迪之星



## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	龟与熊猫	智能鱼缸及周边水族产品 提供商	未披露	高瓴资本
	相舆科技	可移动墙插座研发商	¥5000 万	沂景投资领投, Plug & Play Ventures 跟 投
	魔方新能源	电池和充电设备制造商	未披露	劲邦资本
	广浩捷	消费电子产品及检测自动 化解决方案供应商	¥6 亿	赛摩电气
社交社区 (2 起)	顺视通	SNS 社交应用开发商	¥数百万	险峰长青
	宝宝树	育儿社区平台	17.02 亿港 元	公开发行
科研及技术 服务 (1 起)	九天微星	小型卫星研发与 STEAM 教育 服务商	¥过亿	天奇阿米巴领投, 中 远海运, 三峡集团
金融 (13 起)	股加加	智能股权激励管理平台	¥数千万	企查查
	首新科技	智能信贷和支付风控解决 方案提供商	¥近千万	和山汇领投
	Oriente	小额信贷服务企业	\$1.05 亿	Berjaya, JG Summit Holdings, Sinar Mas Group, 个人投资者
	超级圆桌	保险人员客户管理应用	未披露	华映资本, 展谐投资
	南燕保险	保险行业专业 SaaS 服务商	\$1500 万	史带集团领投, SIG 海纳亚洲创投基金, 蓝驰创投跟投

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	华夏银行	综合性金融服务提供商	未披露	唐钢集团，华资实业，河北钢铁集团邯钢，江苏交通控股，杭州锦江集团，国资管理中心，中国石化
	中航资本	金融股权与实业(财务性)股权投资企业	¥100 亿	中国人寿，上海国际集团，申万宏源证券，上国投资产，上海国盛资本，怀新投资
	力合科创	科技孵化器	未披露	通产丽星
	邦银租赁	融资租赁服务商	¥47.35 亿	成都农商银行，安邦保险
	富友集团	大型金融综合服务集团公司	未披露	精达电商
	富友支付	电子支付解决方案及服务	未披露	精达电商
	国海证券	综合金融服务企业	未披露	广西投资集团
	大连银行	商业银行	¥1.12 亿	银信科技
食品饮料 (3 起)	本 官 PavoMea	新型休闲食品研发商	¥近 5000 万	光速中国领投，九合创投、老鹰基金等跟投
	熊猫乳业	浓缩乳品提供商	未披露	劲邦资本
	彩虹科技	观赏鱼饲料生产商	未披露	个人投资者樊明明
能源电力	嘉泽新能	绿色能源开发商	¥25.6 亿	未披露

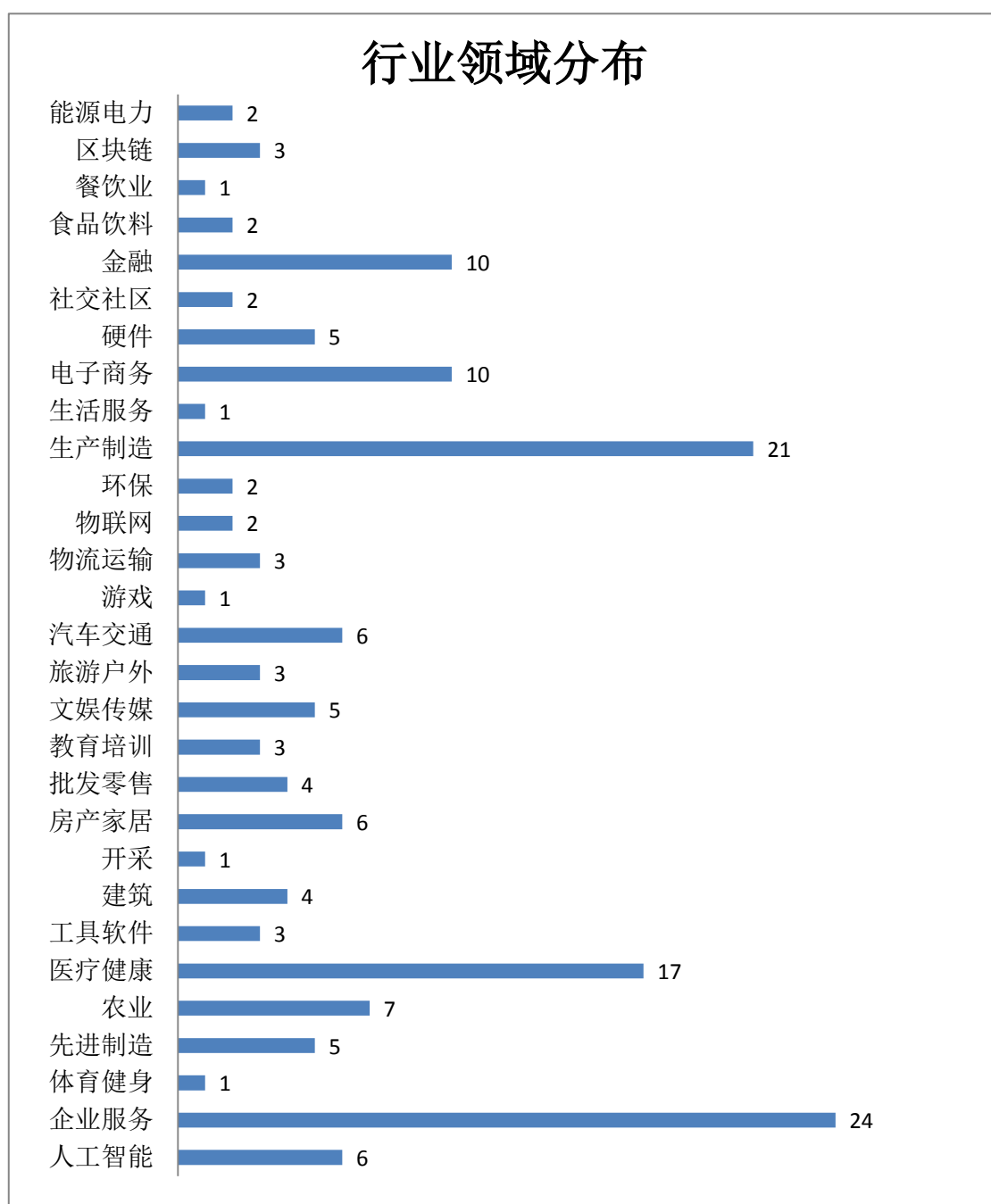
## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
(5 起)	沂南光琅	光伏新能源业务投资运营平台	未披露	中国电力
	艾普智城	智能用电及节能技术研发	¥7500 万	元力控股
	神皖能源	电力开发服务提供商	¥23.97 亿	皖能电力
	西蒙悦达能源	煤炭开发与销售商	¥4.2 亿	悦达集团
区块链	币当家	区块链投资资讯社区	未披露	真格基金，经纬中国，策源创投，瑞鼎钜融，微汇金融
	(3 起) 星途协议 ATP	区块链智能营销互动服务商	未披露	同舟资本
	CoinGeek	数字货币新闻网站	\$4535.4 万	Squire Mining

数据来源：企名片

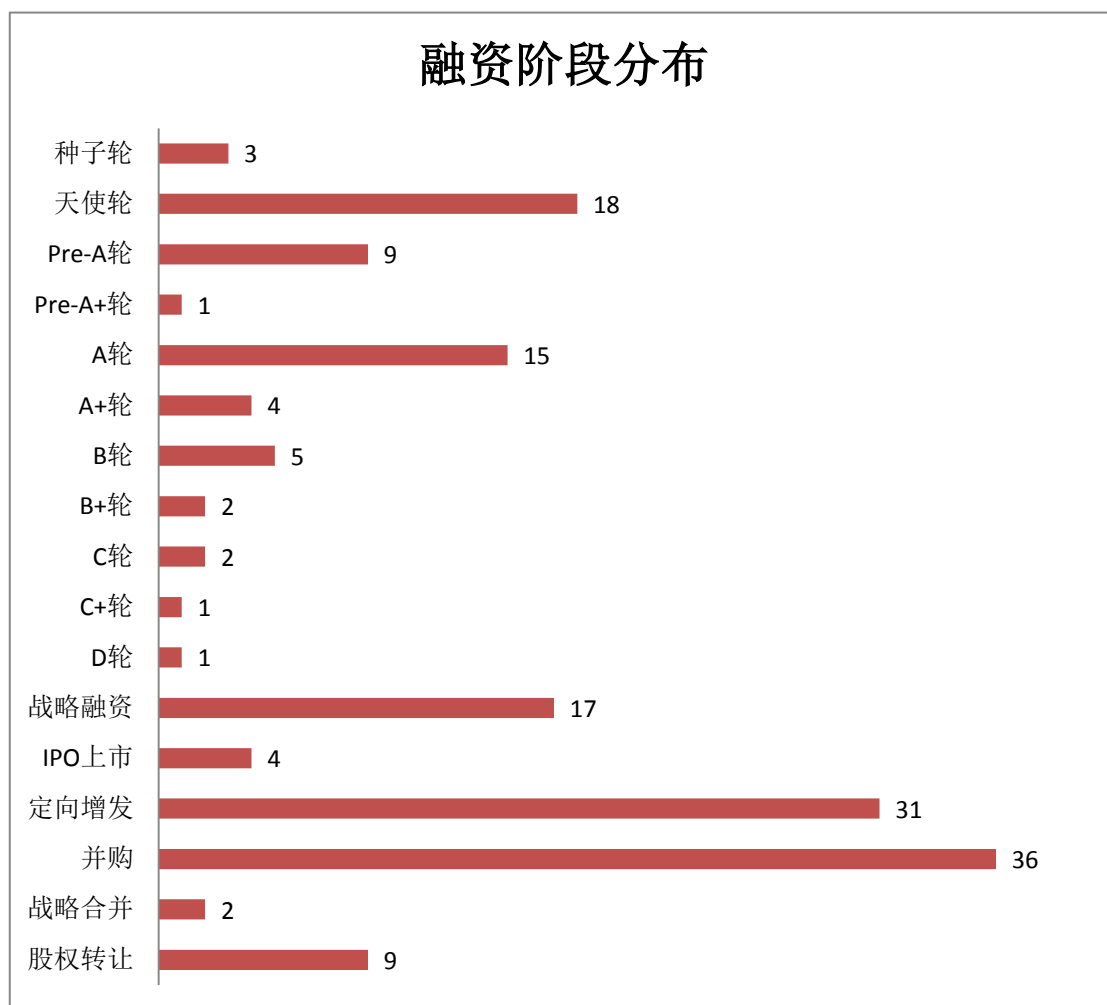
## 融资周报 | 12.3 至 12.9 国内融资消息

本周国内有 160 个项目获得融资。从行业角度来看，国内融资主要分布在企业服务领域（除生产制造外），为 24 起融资事件，占国内总融资笔数的 15%。



从融资阶段分析，国内项目主要分布在并购(除定增外)，为 36

起融资事件，占国内总融资笔数的 22.5%。



### 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
人工智能 (6起)	粒界科技	计算机图形学和计算机视觉技术开发商	¥数千万	线性资本领投，将门创投跟投
	大象声科	语音信号处理引擎供应商	未披露	元禾原点，凯泰资本，猎豹移动
	标贝科技	智能语音交互服务商	¥5000万	深创投领投，恒生电子跟投
	推想科技	人工智能医疗影像诊断	未披露	鼎晖投资领投，海通开元、

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
		系统服务商		红杉资本中国、襄禾资本、 鸿为尚城、元生创投以及 泰合资本跟投
	捷通华声	人工智能云服务平台	未披露	明道投资
	三盛教育	智慧教育整体解决方案 提供商	未披露	和君商学
企业服务 (24 起)	蚂蚁物资	办公用品管理平台	未披露	启迪之星
	人人背调	人力资源背景调查智能 SAAS 服务商	¥200 万	英诺天使基金领投，臻云 创投跟投
	酷聘人才	人才招聘服务平台	¥1000 万	未披露
	首格网络	医用高值耗材供应链管 理软件平台	\$500 万	启明创投
	斑马电商 云	家庭服务业 SaaS 电商系 统及服务提供商	¥1500 万	新麒创投领投，麒麟科创、 紫金科创跟投
	杰之家	海外人才派遣服务提供 商	未披露	启迪之星
	ZStack	云计算 IaaS 平台	¥1 亿	深创投领投，前海母基金、 联新资本、阿里云、紫竹 小苗基金跟投
	悠络客	新零售新门店人工智能 服务商	未披露	腾讯产业共赢基金
	中望软件	CAD 及 CAM 软件服务提供 商	¥8000 万	达晨创投领投，中国航天 科工跟投
	爱加密	移动信息安全综合服务 提供商	¥数千万	杉杉创投，申能诚毅

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	汇桔宝	商业智能企业产业化云平台	未披露	科发基金
	中创发	广告设计及平面装修设计服务	¥1500 万	康橙投资
	源慧信息	为企业客户提供基于 O2O 电子化奖品的综合营销服务	¥2000 万	信达风
	国贸酝领	绿色智能建筑整体解决方案提供商	¥521.6 万	个人投资者
	确信信息	商用密码产品生产制造企业	¥1000 万	北京上清投资基金管理有限公司
	革新百集	多媒体公关活动策划、广告代理业务以及软件技术服务。	¥972.67 万	在册员工
	IMS	社交大数据营销商	¥45.5 亿	ST 慧球
	上海大境	建筑设计服务提供商	¥6530 万	勘设股份
	优世联合	数据服务商	¥2.09 亿	朗源股份
	中经云	大数据基础设施服务商	¥1.51 亿	宁波建工
	中科供应链	综合性供应链服务提供商	¥1.5 亿	建艺集团
	广东铭锦城园林	园林景观设计施工服务商	¥900 万	中奥到家
	Walnut 联合办公	联合办公空间服务提供商	未披露	People Squared
	People	联合办公空间服务提供商	未披露	Walnut 联合办公

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	Squared	商		
体育健身 (1起)	movescount	运动跟踪器	¥359 亿	安踏体育、方源资本、Anamerred Investments 及腾讯
先进制造 (5起)	玖胜·云智联	儿童机器人研发商	¥340 万	先搜科技
	史河科技	高空作业机器人研发商	¥2000 万	百度风投领投，智能电网创投，熊猫资本跟投
	智久机器人	搬运机器人研发商	¥1 亿	柒零基金，烟台高新区管委会
	森阳科技	稀土永磁材料及应用器件制造商	¥1.05 亿	德宏股份，赣资泰豪，丰盛六合，在册股东
	通达精密科技	精密机械研发商	未披露	通达集团
农业 (7起)	农政齐民	鱼菜共生生态农业产品生产商	¥千万级	产业基金领投
	新农股份	化学农药原药及制剂、精细化工中间体研发制造商	¥4.3 亿	未披露
	科荟种业	农作物种子生产商	¥数千万	天赋资本
	新农股份	化学农药原药及制剂、精细化工中间体研发制造商	¥4.3 亿	公开发行
	晓鸣农牧	海兰褐种鸡养殖	¥2900 万	谢诺金融
	福百盛	饲料原料贸易及商品代	¥352 万	在册股东，在册员工



## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
		肉猪养殖销售		
	天达番茄	番茄种植及销售企业	未披露	未披露
医疗健康 (17起)	天健华峰	激光医疗设备研发商	未披露	中科创星
	暖阳医疗	肿瘤治疗服务商	¥数百万	华旦丹阳
	科望生物	抗体药物研发商	\$3500 万	高瓴资本领投，礼来亚洲基金、鼎晖投资跟投
	创怀医疗	微流控生物芯片及临床分析仪研发商	¥数千万	奇迹之光基金领投，祥晖资本跟投
	冬泽特医	医学配方食品品牌	¥2000 万	未披露
	安杰思医学	内镜微创介入诊疗器械研发商	¥数千万	天堂硅谷，元生创投，道远资本
	天科雅	免疫诊断及精准医疗方案提供商	未披露	芳晟股权投资基金，嘉道谷投资
	领晟医药	新型医药研发商	未披露	深圳瑞享源
	药研社	临床研究“新服务”协同平台	未披露	元生资本
	复诺健	肿瘤免疫创新药物研发商	\$千万级	国药资本
	坤七药业	中成药生产商	¥500 万	在册股东
	利欣制药	药品研发生产商	¥1700 万	在册股东，在册员工
	盛齐安	抗癌技术研发商	¥2193.82 万	中科招商
天地人和	医疗保健产品研发生产商	¥7420.50 万	合成药业	

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	德仁药业	医药产品服务商	¥1947 万	添正医药
	南京华东医药	综合性医药研发生产商	¥3.3 亿	南京医药
	金健药业	输液产品生产企业	¥1	湖南粮食集团
工具软件 (3 起)	推文科技	AI 翻译系统研发商	¥数百万	长江会基金
	新锋艾普	Windows Phone 软件游戏服务平台	¥300 万	个人投资者
	爱应用	应用软件推荐平台	¥500 万	未披露
建筑 (4 起)	建工华创	防水、防腐、砂浆等建材研发商	¥4685.14 万	途远美宅
	扬德环境	煤矿瓦斯发电项目投资、建设、运营商	¥1313.16 万	在册股东，在册员工
	重交再生	再生沥青相关产品研发商	¥2.19 亿	西藏天路
	泰欣环境	环保设备销售及环保工程承包服务商	¥4.18 亿	东湖高新
开采 (1 起)	中海沃邦	非常规天然气勘探服务提供商	未披露	沃施股份
房产家居 (6 起)	菠萝斑马	家居装修自媒体	¥千万级	联想之星领投，国宏嘉信资本跟投
	佳兆业物业	综合物业管理服务供应商	3.28 亿港元	公开发行
	安信联行	物业管理服务提供商	¥936 万	宜和大众商业集团
	世博兴云	房地产开发商	¥12.14 亿	华侨城西部投资有限公司
	万达商业	商业地产投资及运营商	¥35.31 亿	永辉超市

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	一卡通物 业	物业管理服务提供商	¥10.19 亿	海航基础
批发零售 (4 起)	云宠智能	宠物用品提供商	未披露	瑞鹏宠物医院
	批批网	女装批发电商平台	¥数千万	劲邦资本
	永辉超市	生鲜零售连锁品牌	¥9.5 亿	高瓴资本, 红杉资本中国, 个人投资者
	重庆泰诚	母婴百货零售商	¥1800 万	爱婴室
教育培训 (3 起)	都比学院	线上职前教育平台	未披露	未披露
	集思学院	职场能力教育培训机构	¥5000 万	新东方战投领投, 58 产业 基金、九合创投跟投
	掌通家园	幼教家园共育管理平台	\$1 亿	大钲资本
文化传媒 (5 起)	沉浸文化	短视频制作及网红孵化 服务提供商	¥百万级	星瀚资本
	未来壹娱 乐	音乐艺人培训以及经纪 业务提供商	¥1500 万	泰洋川禾
	右划 APP	移动视频社区 app	\$数千万	红杉资本中国基金领投, 今日资本、高榕资本、IDG 资本、金沙江创投跟投
	M17 Entertain ment	视频流媒体直播平台	\$2500 万	madhead 领投, Pavilion Capital, Stonebridge Ventures 等跟投
旅游户外 (3 起)	华策影视	影视制作发行及艺人经 纪服务提供商	未披露	杭州金投
	AsiaYo	特色民宿订房平	\$700 万	阿里巴巴创业者基金, 中 华开发创新加速器, 达盈

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
				管理顾问，台达资本
	蓝海豚	水上观光游船租赁服务	¥4158 万	在册股东
	六人游	旅游定制 B2B 服务平台	¥1500 万	世欣荣和，个人投资者
汽车交通 (6 起)	隼眼科技	车载毫米波雷达提供商	¥数千万	恩智浦半导体
	比对宝	行车安全分析软件研发商	未披露	国际创投
	淘车无忧	二手车交易服务平台	¥2000.24 万	爱德创投
	长城华冠	车辆设计及电动汽车研发生产商	¥15 亿	未披露
	猛狮出行	共享电动车运营商	未披露	宝驾租车
	登云股份	汽车发动机进排气门制造商	未披露	正润金控
游戏 (1 起)	创梦天地	手游开发商和发行商	8.38 亿港元	公开发行
物流运输 (3 起)	凯京集团	物流云 SaaS 服务平台	¥10 亿	蚂蚁金服，大钲资本领投，红杉资本中国，德邦证券，滕澜实业跟投
	中交兴路	公路货运智能服务平台	¥7 亿	蚂蚁金服领投，北京紫金道合跟投
	宝华物流	危险化学品运输服务商	¥1.45 亿	密尔克卫
物联网 (2 起)	可瀚学堂	智慧教育服务商	¥数千万	创东方投资
	非码科技	门店管理整体解决方案服务商	¥6000 万	IDG 资本领投，金沙江创投、众为资本跟投
环保	特利尔	煤基清洁燃烧技术研发	¥4244.4 万	中银粤财，东方汇富

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
(2 起)		商		
	黎阳环保	综合性环保服务提供商	¥7864.5 万	海峡环保
生产制造 (21 起)	Teas. 0S 电子茶	电子茶叶产品研发企业	¥100 万	洪泰基金
	心鉴智控	产业智能检测平台服务商	¥1500 万	未披露
	安世半导体	半导体元件生产商	¥30 亿	格力电器
	胜利精密	精密模具及零部件制造商	¥5.31 亿	东吴创投
	石头造	可降解改性塑料产品生产商	¥6000 万	未披露
	和泰塑胶	PE 流延膜生产商	¥330 万	个人投资者
	奇电电气	变频器和软起动机研发生产和销售	¥107.5 万	在册股东，在册员工
	佳力奇	高强高模碳纤维及其复合材料生产商	¥2000 万	华控基金
	信诺达	集成电路测试系统研发商	¥500 万	中汇融和
	壹豪科技	改性塑料生产研发商	¥2371.5 万	上海上水低碳投资有限公司，在册股东，在册员工
	碧松照明	照明器具配套产品研发商	¥733 万	仲耘投资
鸿全兴业	不锈钢餐厨具制造商	¥3853.01 万	重环基金，宏烨实业	

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	安世半导体	半导体元件生产商	¥273.56 亿	闻泰科技
	铁通康达	铁路通信信号设备研发商	¥4225 万	固安信通
	明日实业	信息通讯类摄像机生产商	¥6.5 亿	会畅通讯（300578）
	田东锦亿	化学制剂生产商	¥2.66 亿	鲁北化工
	大连液力	液力机械产品生产商	¥3600 万	华君控股
	大唐线缆	现代通信线缆制造商	¥1.37 亿	烽火通信
	耀中亚太	煤炭及瓶装水贸易服务商	20 万港元	陈月红
	西安英威腾	工业自动控制设备研发商	¥3500 万	厦门钨业
	阳谷华泰	橡胶助剂产品研发商	¥3.6 亿	汇聚融信（深圳）实业有限公司，珠海节达建筑工程有限公司
生活服务 (1 起)	午夜超人	综合便民服务平台	¥数百万	我赞科技，书巢科技
电子商务 (10 起)	美时互享	跨境电商	未披露	险峰长青
	快鲜网	社区生鲜零售商	未披露	未披露
	彩虹星球	儿童健康食材供应电商平台	¥近亿	58 产业基金
	行云全球汇	进口商品 S2B 交易平台	\$数千万	经纬中国领投，洪泰基金、光信资本、钟鼎创投、金沙江联合资本、长泰投资、

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
				景栩基金跟投
	网仓科技	电商供应链服务提供商	未披露	创道投资
	锐镗商城	五金机电电商平台	¥2.3 亿	正瀚投资领投，源码资本，成为资本跟投
	蘑菇街	女性购物分享及导购社区	\$6700 万	公开发行
	Newchic	跨境贸易 B2C 电子商务服务商	未披露	中捷资源
	Shanghai Tang	中国风奢侈品牌	未披露	云月投资
	泽汇科技	跨境电商平台	¥2 亿	起步股份
硬件 (5 起)	博海深衡	实时三维成像声呐技术及相关产品研发商	未披露	北极光创投
	绿米	智能家居产品研发商	\$数千万	凯辉基金，远翼投资
	迈科智能	数字电视机顶盒研发生产及销售	¥4999.47 万	金航产业
	灵动微电	MCU 产品与应用方案供应商	¥4120 万	兰璞资本，祥榕投资
	1MORE	中国原创耳机品牌	¥34 亿	共达电声
社交社区 (2 起)	芥末圈	兴趣社区平台	¥数百万	科达耘智
	相看 App	异性社交工具	¥2 亿	山东明海集团有限公司
金融 (10 起)	中保车服	车险理赔服务平台	未披露	深投控，滴滴出行，太平洋保险，蚂蚁金服，复星集团
	易参	股权资产数字化管理平	\$数百万	源码资本

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
		台		
	<b>璞映智能</b>	健康险智能理赔服务商	¥2000 万	泰岳创投、安丰创投
	<b>陆金所</b>	投资理财及 P2P 借贷平台	\$13.3 亿	春华资本领投, JPMorgan 摩根大通, 麦格理资本, 大华银行, 高盛集团, LionRock Capital, Hedosophia, Hermitage Capital, Qatar Investment Authority, SBI Holdings, 瑞银跟投
	<b>国华人寿</b>	人寿保险服务提供商	¥95 亿	天茂集团, 湖北宏泰公司, 武汉地产, 江岸国资
	<b>中衡股份</b>	保险理赔咨询评估鉴定服务供应商	¥25 万	在册股东, 在册员工
	<b>招联金融</b>	互联网消费金融公司	¥20 亿	中国联通, 招商银行
	<b>国贸金控</b>	多元化金融投资服务商	¥17.99 亿	厦门国贸, 启润贸易
	<b>中江信托</b>	综合性信托服务提供商	未披露	雪松控股
	<b>华安证券</b>	综合类证券公司	¥5508 万	安徽出版集团
食品饮料 (2 起)	<b>鲜沐农场</b>	水果烘焙 B2B 电商平台	¥千万级	老鹰基金, 寻芳基金
	<b>*ST 因美</b>	婴幼儿乳品生产企业	¥2.84 亿	长城国融投资
餐饮业 (1 起)	<b>榕记</b>	连锁蛇餐厅品牌	¥数千万	未披露
区块链 (3 起)	<b>Conflux</b>	区块链公链系统研发商	\$3500 万	红杉资本中国, F2Pool, 火币全球生态基金, Metastable, IMO Ventures



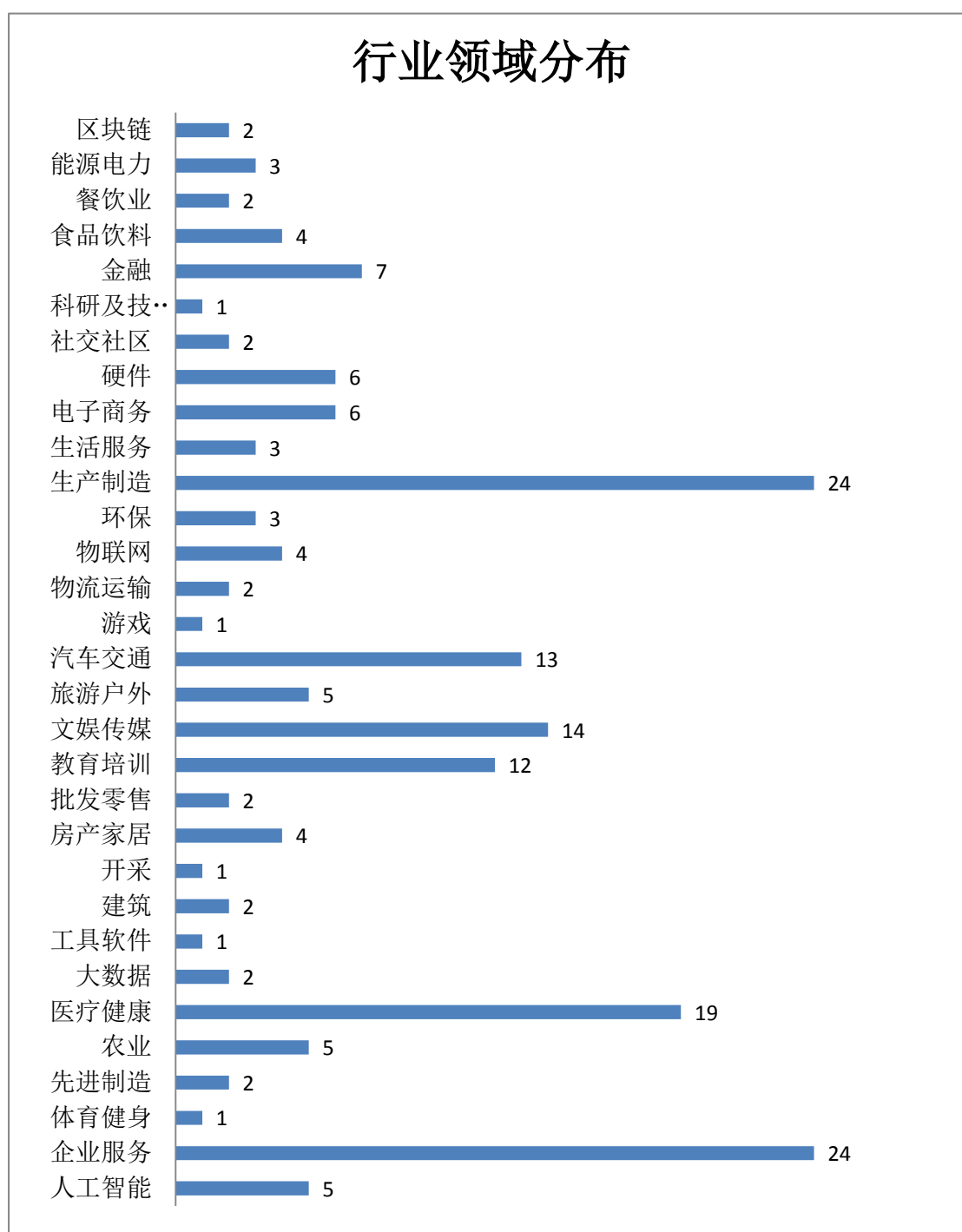
## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
能源电力 (2起)	链财经	区块链及数字资产垂直 媒体平台	未披露	金色区块
	GBLS	区块链会议品牌服务商	¥数百万	极豆资本
	山东中邑	城市天然气运营商	¥14.55 亿	中泰股份
	重庆燃气	城市燃气供应及燃气设 备安装服务提供商	¥12.21 亿	重庆城投集团

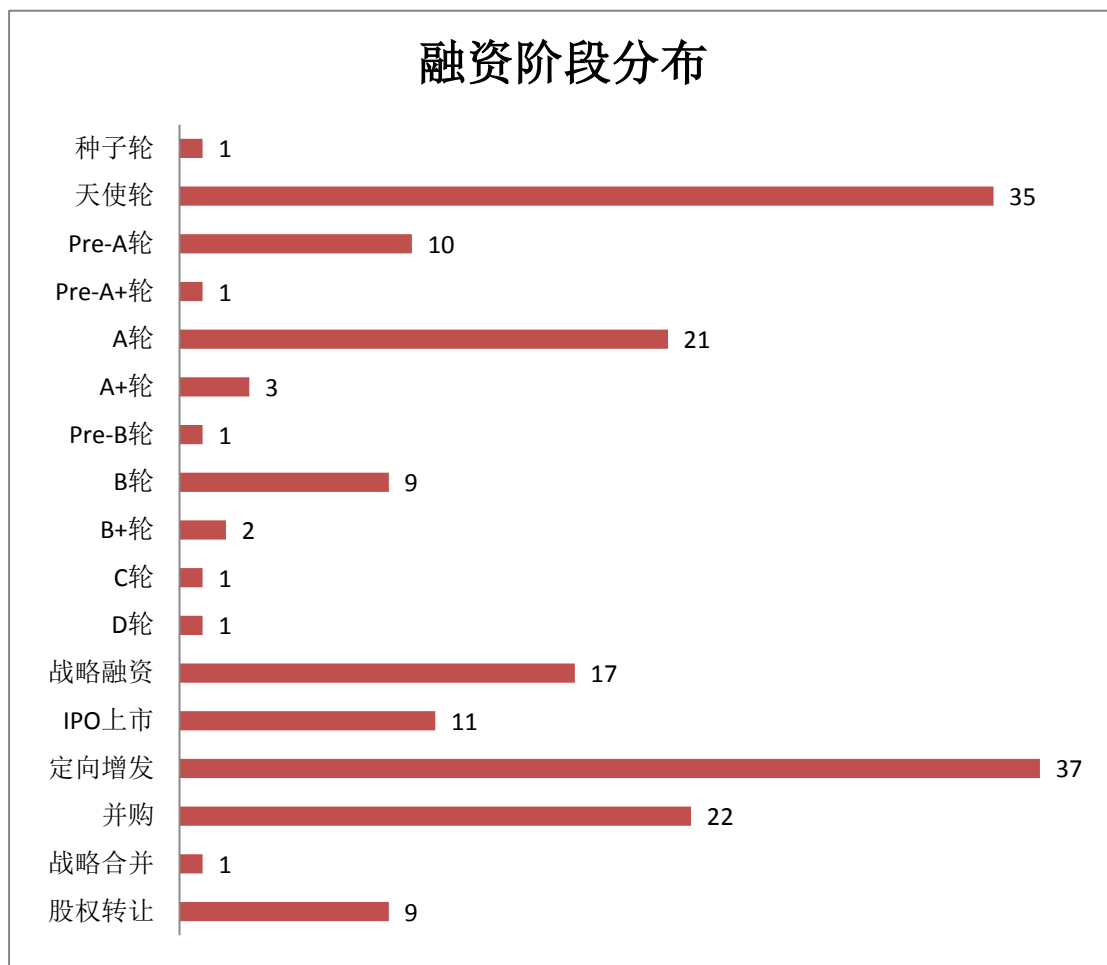
来源：企名片

## 融资周报|12.10至12.16国内融资消息

本周国内有182个项目获得融资，国外191个项目获得融资。从行业角度来看，国内融资主要分布在企业服务领域（除生产制造外），为24起融资事件，占国内总融资笔数的13.2%。



从融资阶段分析，国内项目主要分布在天使轮(除定增外)，为 35 起融资事件，占国内总融资笔数的 19.2%。



### 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
人工智能 (5起)	玄一科技	人工智能情感分析技术研发商	¥2000万	未披露
	紫薇帝星	数字医学影像技术研发商	未披露	凯盈资本，聚卓资本
	睿心智能 医疗	智能医学平台开发商	未披露	经纬中国
	大象声科	语音增强技术研发商	¥千万级	元禾原点，凯泰资本，猎豹移动

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
企业服务 (24 起)	竹间智能	多模态情感识别技术研发商	\$3000 万	开发金控 CDIB Venture Capital 领投, 国泰金控, 科沃斯, 尚城资本跟投
	奇盾信息	人工智能动态安全防御系统提供商	¥数千万	线性资本
	上海武樟	管理咨询平台	未披露	唯猎资本
	出海易	印度用工和生产提效解决方案提供商	未披露	唯猎资本
	可飞猪	创业经济生态链服务商	¥数百万	鸿翎投资领投, 朗科投资跟投
	东方福利网	企业福利综合解决方案提供商	¥2000 万	未披露
	歆动传媒	广告屏投放服务商	¥1000 万	中杭资本
	企排排	智能搜索营销服务平台	¥数百万	如码资本
	民商科技	IT 外包服务提供商	¥数百万	未披露
	御风维安	网络安全服务提供商	¥数千万	北京绿源恒信科技发展有限公司
	六方云	互联网安全解决方案提供商	¥数千万	盛宇投资
	快 CT0	互联网创业技术服务平台	未披露	科大讯飞
	SeekLab	创意科技装置研发商	未披露	坚果资本
	世纪星源	酒店及服务式公寓管理公司	未披露	赛伯乐投资
	汇量科技	移动数字营销平台	12.75 亿 港元	公开发行

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	万田检测	质量检测服务平台	¥840 万	在册股东，在册员工
	众美传媒	媒体广告发布及营销策划企业	¥2000 万	众美投资集团有限公司，在册股东
	广州瀚润	无线互联终端产品及管理方案提供商	¥287.5 万	在册股东及公司员工
	中宇万通	信息安全及软件开发服务提供商	¥2000 万	未披露
	优炫软件	数据信息安全服务商	¥4.48 亿	未披露
	地平线	户外广告服务商	¥1600 万	上海经实资产管理有限公司，在册股东，在册员工
	智远科技	计算机软件及信息系统设计服务	¥1501.5 万	个人投资者
	瀚高股份	数据库系统软件开发商	¥5047 万	未披露
	天海世界	卫星通信服务提供商	¥2250 万	金信诺
	云硕科技	基于云生态的数据地产运营商	¥7530 万	证通电子
体育健身 (1 起)	陶冶户外	户外体验式赛事服务平台	¥4000 万	途牛领投，正威集团跟投
先进制造 (2 起)	盛空科技	无人机实时监测拦截系统	¥数千万	中海投资
	华伍股份	工业制动器及其控制系统研发商	未披露	丰水湖投资
农业 (5 起)	沙粮农业	沙漠农业种植及农用机械综合服务企业	¥4250 万	未披露
	羌山农牧	猪饲养和销售企业	¥4161	未披露

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	重庆中邦	新型农药现代化大型生产商	¥11.86 亿	红太阳
	唐人神	生猪养殖产业链生产商	¥3.11 亿	湖南省资产管理有限公司
	金新农	生猪养殖及饲料生产商	¥10.69 亿	湾区联控
医疗健康 (19 起)	迅敏康	传染病精准诊断解决方案提供商	未披露	绍兴锐创，绩优投资
	三爱口腔	口腔临床医疗机构	¥500 万	安徽联合邦达
	盈博医药生物	医疗诊断试剂研发商	未披露	南京创投
	点晶生物	分子诊断服务商	未披露	三江资本，盛鼎资本
	安钦克医疗	房颤微创介入治疗产品研发商	¥数千万	鼎心资本
	米氏孕婴	孕婴童用品电商平台	¥5000 万	未披露
	合源生物	创新型细胞治疗药物研发商	¥1.63 亿	丹麓资本领投
	康泮生物	心血管冷冻微创介入治疗技术研发商	¥数千万	比邻星创投领投，银河源汇，盛山资产跟投
	凯联医疗	胰岛素泵研发商	¥5000 万	斯道资本
	裕策生物	基因检测服务提供商	¥数亿	IDG 资本领投
	良医汇	肿瘤教育和科普平台	¥数千万	丹麓资本 Tiger Global
	药师帮	B2B 医药营销平台	\$1.33 亿	Management、H Capital、DCM 中国

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	优亿医疗	可视化医疗设备研发商	¥数千万	毅达资本
	华康医学	男性不育体外诊断试剂研发商	0.50 亿港元	公开发行
	药明康德	药物研发和生产服务供应商	79.20 亿港元	公开发行
	爱朋医疗	公众型器械及系统集成制造商	¥3.19 亿	公开发行
	三生生物	生物医学产品的研发生产商	¥1020 万	南京欧陶信息科技有限公司
	核力欣健	医疗保健产品供应商	¥731.64 万	在册员工
	科新生物	体外诊断生物试剂研发商	¥3000 万	德福投资
大数据 (2 起)	鸿梁教育	教育大数据服务企业	未披露	唯猎资本
	人人云图	基于行为的用户画像服务提供商	¥1 亿	红点创投中国基金， 盛宇投资
工具软件 (1 起)	前子期货	贵金属原油恒指期货投资资讯 APP	未披露	唯猎资本
建筑 (2 起)	谦诚桩工	岩土工程解决方案	¥4500 万	在册股东
	大禹防漏	建筑防水材料供应商	¥2 亿	三棵树
开采 (1 起)	久泰邦达	煤矿开采商	2.72 亿港元	公开发行
房产家居 (4 起)	装修佬	综合装修平台	\$140 万	未披露
	Modobay 魔得宝	房产信息平台	¥800 万	Silicon Vision LLC
	*ST 成城	房地产开发及租赁综合服务商	未披露	赛伯乐投资

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	<b>创毅控股</b>	物业管理相关服务商	1.25 亿港元	公开发售
批发零售 (2 起)	<b>椰来啦</b>	智能鲜椰贩卖机研发商	¥1500 万	上海品筑
	<b>鲜生活</b>	便利店数字化运营商	\$数千万	旷视科技 Face++, SBI Investment Korea, WOORI, K-NET, 韩投伙伴
教育培训 (12 起)	<b>蓝宙科技</b>	STEAM 教育实验室整体解 决方案提供商	¥千万级	十方创投
	<b>中财龙马 文化</b>	管理培训机构	未披露	龙马资本
	<b>爱思益西</b>	教育信息化服务平台	未披露	唯猎资本
	<b>番茄魔方</b>	在线魔方教学平台	\$数百万	星耀资本, 创世资本, H Capital, 超链资本, 广和投资, 云上资本, 基本世界, HKDT, 印 象社区, 星链资本, 链石资本, 净水之蓝 资本, 珠缙资本
	<b>贝壳编程</b>	K12 编程教育服务商	¥500 万	未披露
	<b>Robobloq</b>	STEAM 教育解决方案提供 商	¥千万级	梅花创投, 吉大校友 基金
	<b>酷逗编程</b>	STEAM 课程服务商	未披露	寒武创投, 顺为资本
	<b>叮咚课堂</b>	在线少儿英语 AI 教育软件	¥数千万	创世伙伴资本领投, 险峰长青跟投
<b>寰烁股份</b>	教育领域信息设备生产商	¥1 亿	山西创投基金	



## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	哈尔滨华德学院	全日制民办本科高等学校	未披露	新高教集团
	七中佳德教育	学校运营商	¥1.85 亿	枫叶教育
	天羽飞训	航空训练服务提供商	¥6.96 亿	海航控股
文娱传媒 (14 起)	抢头条	游戏化 UGC 新闻资讯应用	未披露	CMC 资本, PMCAFF
	地球娱乐	艺人经纪及音乐内容制作商	未披露	微影资本
	牛稠岛创意	文化艺术交流活动服务平台	未披露	唯猎资本
	兔子洞文化	IP 全链条增值服务平台	未披露	耐飞影视, 厚德前海基金
	燃烧小宇宙	综艺节目制作商	¥数千万	赛富投资基金
	星睿文化	泛文化视频制作平台	未披露	泽森投资, 招商启航资本
	奈尔宝	高端亲子玩乐平台提供商	¥数千万	唐竹资本, 博润投资
	绘梦动画	动画制作服务商	¥超亿	珠投投资基金领投, 哔哩哔哩、三千资本跟投
	言几又	城市文化生活综合书店	¥过亿	洪泰基金领投, 头头是道投资基金跟投
	视在数科	智能视频服务运营商	未披露	银杏谷资本
腾讯音乐娱乐集团	在线音乐服务商	\$10.66 亿	公开发行	

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	阿里影业	全产业链娱乐平台	¥11 亿	阿里巴巴
	自在传媒	娱乐营销及商业电影整合营销服务提供商	¥2458 万	未披露
	森宇文化	影视内容版权分销商	¥10.5 亿	光一科技
旅游户外 (5 起)	乐陶陶旅游	大学生旅游咨询服务商	未披露	紫金科创
	打住时租	酒店时租平台	¥5000 万	金苏财富
	复星旅文	家庭品质休闲度假服务商	33.42 亿港元	公开发行业
	青年黑卡	会员制酒店综合服务平台	未披露	小黑鱼科技
	深艺源文旅	旅游管理服务提供商	¥0	孙志刚
汽车交通 (13 起)	中云智车	智能汽车底盘提供商	¥千万级	英诺天使基金，腾飞资本，中关村前沿技术基金，大米创投
	Saleen 赛麟	跑车制造商	¥40 亿	未披露
	禾多科技	自动驾驶解决方案提供商	\$数千万	红杉资本中国领投，泛海投资，IDG 资本，四维图新，BAI 贝塔斯曼亚洲投资基金跟投
	驿公里	智能洗车机器人研发商	未披露	阿里巴巴
	如新智能	汽车车载硬件研发生产商	未披露	如山资本
	科荣达	航空机载设备维修业务服务商	¥2000 万	乾道基金，个人投资者
	广汽集团	综合性汽车集团	¥1.64 亿	在册股东

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
游戏 (1 起)	华阳变速	汽车变速系统零部件生产商	¥1540 万	在册股东，十堰华阳投资有限公司，老河口市生龙机械有限公司
	江西东方时尚	驾驶培训服务提供商	¥1.61 亿	江西恒望集团股份有限公司
	云寻车	汽车零售展示平台	未披露	么么现车
	电科智能	智能交通系统解决方案提供商	¥3495.5 万	建工投资
	天津航空	航空公司	¥11.34 亿	海航控股
	新华航空	国内航空客货运输服务	¥15.65 亿	海航控股
	9130 游戏	网络游戏研发商	¥1.5 亿	亿人资本
物流运输 (2 起)	盈科视控	厂内智能物流整体解决方案供应商	¥数千万	普丰国际创投，普丽盛，祥榕投资
	帮啦跑腿	同城跑腿服务平台	¥1000 万	宏昌创投
物联网 (4 起)	芯翼信息	物联网通讯芯片研发商	¥数千万	邦盛资本，前海母基金，东方产融，易凯资本，七匹狼
	知路科技	智能物联网服务提供商	¥数千万	君盛投资
	G7	智慧物联网平台	\$3.2 亿	厚朴投资领投，CBC 宽带资本、智汇基金、晨山资本、道达尔风投、泰合资本、普洛斯、中银投资、腾讯

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
				产业共赢基金跟投
	梯梯达	电梯物联网方案提供商	¥2000 万	乐道和创投
环保 (3 起)	铝能清新环境	污染治理工程承包商	¥4.5 亿	中国铝业
	中徽科技	智能环境服务平台	¥1657.5 万	个人投资者
	粤鹏环保	环境污染治理服务提供商	¥3000 万	时代伯乐
生产制造 (24 起)	宇声科技	ANC 主动降噪技术研发企业	未披露	创客总部, Plug & Play Ventures
	晟德微集成电路	高频段毫米波雷达芯片研发商	未披露	驰星创投, 比特大陆, 嘉鸿财富, 江苏物联网研究发展中心
	山东晶导	半导体元器件制造商	¥数千万	福建安芯, 青岛聚合, 睿德, 钧犀资本
	豪能科技	啤酒及饮料行业包装产品供应商	¥5090 万	荣信投资
	腾飞股份	高分子复合材料研发商	¥9848 万	未披露
	雷神科技	游戏笔记本电脑研发商	¥8000 万	未披露
	凌天控股	安全装备设计开发企业	¥2000 万	屹唐华睿
	辽宁天丰	无缝钢管芯棒生产商	¥2200 万	个人投资者
	中德宏泰	安防软硬件产品研发商	¥2900 万	维彤资本, 个人投资者
	天科合达	第三代半导体碳化硅晶片研发生产商	¥1.77 亿	未披露
	大洋生物	化工产品制造商	¥5250 万	浙科投资, 杭州城投, 在册股东, 个人投资

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
				者
	舜禹水务	供水及水处理设备制造商	¥5294.69 万	华文投资, 安元基金, 国元金控
	新烽光电	科研仪器仪表研发商	¥1182.5 万	天风证券, 华金证券, 太平洋证券
	赛若福	教育信息化和智能化解决方案提供商	¥600 万	在册股东, 在册员工
	华源磁业	软磁铁氧体生产制造企业	¥3144.7 万	顾家投资, 在册股东
	思威特	智能材料和电声元器件生产商	¥460 万	东莞国弘
	台海集团	材料研发制造商	¥13.22 亿	中核香港产业基金
	锂致实业	碳酸锂生产商	¥5850 万	天奇股份
	桂冠包装	纸包装材料加工服务商	¥6927.54 万	长荣股份
	墙煌新材料	铝塑材料研发商	¥4.78 亿	精工钢构
	西尼机电	电梯制造服务商	未披露	广日股份
	佳博集团	品牌打印机供应商	¥8.15 亿	优博讯
	Ball Asia Pacific	金属包装服务提供商	\$2 亿	奥瑞金
	昊天发展集团	精美包装礼盒制造商	未披露	昊天国际建投
生活服务 (3 起)	你我您社区购	社区 O2O 零售商	¥过亿	民银资本
	华亨股份	宠物零食的研发、生产商	¥990 万	瑞昌市工业投资有限公司

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
	笨哥哥	生活废品回收平台	未披露	小黄狗
电子商务 (6起)	集客魔方	小程序电商裂变场景服务提供	¥千万级	喜大资本
	每日一淘	美食生鲜电商服务平台	\$1 亿	元生资本领投, SIG 海纳亚洲创投基金、DCM 中国、元璟资本跟投
	海豚供应链	海淘供应链电商平台	\$数千万	东方花旗, 汇丰银行
	亲民商城	社区团购平台	¥1 亿	路寅资本
	艾特租	办公 IT 设备租赁平台	¥3000 万	清华同方
	好材	一站式装修辅材 B2B 电商	未披露	全材网
硬件 (6起)	灵明光子	先进传感芯片研发商	未披露	昆仲资本, 中信产业基金
	iDrip	智能咖啡机研发商	¥2200 万	心元资本
	刷新智能电子	人体体征数据采集设备研发商	¥600 万	海之源创投, 天泷基金
	智蜂巢	小空间创意智能家居设计与研发企业	未披露	IDG 资本
	奥迪威	传感器元器件及解决方案提供商	¥4650 万	未披露
	阿特斯	消费类电子产品精密结构件研发与制造商	¥1.26 亿	智动力
社交社区 (2起)	恋爱圈	恋爱社交平台	¥千万级	熊猫资本, 珪璋创投
	Peach 陪趣	陌生人情趣社交应用	¥数百万	洪泰基金、多牛资本、

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
				士兰创投
科研及服务 (1起)	中航科工	航空飞机及其零部件制造商	13.67 亿港元	空中客车集团等
金融 (7起)	赛宝云	区块链技术服务商	¥数百万	凯捷资本
	凡泰极客	金融科技产品研发商	¥3000 万	未披露
	六行君通	房屋抵押贷款服务商	¥298 万	黑岩资本
	迅辉财富	财富管理服务提供商	未披露	新华联集团
	信都国际 租赁	综合性融资租赁服务商	0.78 亿港元	公开发行
	360 金融	互联网消费金融平台	\$5100 万	公开发行
	京能财务	非银行金融机构	¥9.4 亿	京能清洁能源
食品饮料 (4起)	LemonBox	营养品套餐定制服务商	¥千万级	未披露
	瑞幸咖啡	咖啡新零售连锁品牌商	\$2 亿	愉悦资本, 大钲资本, GIC 新加坡政府投资公司, 中金公司
	五谷磨房	天然健康食品提供商	6.82 亿港元	公开发行
	久久农科	农产品种植加工商	¥9000 万	未披露
餐饮业 (2起)	摩飞健康	健身食品电商平台	¥数百万	伽利略资本
	提格餐饮	餐饮管理企业	未披露	唯猎资本
能源电力 (3起)	思晗科技	电网信息化综合解决方案提供商	¥4143 万	个人投资者
	港丰能源	石化能源提供商	¥2.08 亿	宏川智慧
	光正燃气	天然气管道运输供应服务	¥2.94 亿	新疆火炬

## 国内融资汇总

行业	项目	业务	融资额	投资方
		商		
区块链 (2起)	<b>长链科技</b>	区块链技术研发平台	未披露	了得资本
	<b>Bvaluate</b>	去中心化大数据+AI 区块链项目自动评估平台	¥数百万	英诺天使基金领投， 常见投资、盗火者实验室跟投

数据来源：企名片



## 行业快讯 | 童心视界完成 1200 万元天使轮融资

---

来源：亿欧网

日前，学前教育内容及服务供应商童心视界近日完成 1200 万元天使轮融资，投资方为北京凯仕富企业管理中心，本轮融资将主要用于技术研发及市场推广。

据了解，商业模式上，童心视界一方面利用渠道资源与二三线普惠性幼儿园及私立幼儿园合作，输送多媒体教学内容及配套服务，另一方面也通过定点商场、地产儿童社区去投放一些游戏体验课程，供家长直接采买课件用于家庭亲子互动教学，让渠道商拓宽收入。

目前，童心视界已推出的 1.0 产品趣看地球系列，包含：《趣看丛林》、《趣看极地》、《趣看海洋》、《趣看城市》。以海洋课程举例：教幼儿进行 10 以内的数字唱数，会通过游戏绘画扫描投屏的形式，让小朋友对自己画的每个不同生物有个数上的认知，对数字逻辑有一个初步的感知，避免死记硬背的数学算法。

## 行业快讯 | 搬运机器人企业智久机器人完成 1 亿元融

---

来源：亿欧网      作者：高浩原

一直专注于搬运机器人行业的智久机器人已经完成 A 轮 1 亿元融资，由柒零资本与烟台高新区管委会投资。据悉，此次融资的金额将会主要用于产品的研发方面。

智久机器人于 2013 年成立，是一家工业搬运机器人解决方案提供商。智久机器人的制造基地坐落在烟台。研发中心分设于上海、厦门两地。据智久机器人创始人和 CEO 张龙介绍，智久机器人目前的团队已有 120 余人，其中有 100 人属于研发人员。因此，公司的核心力量仍然在研发上面，先进产品的设计研发应当仍是智久机器人工作的主要方向。

### 以无人叉车作为先锋产品

“工欲善其事，必先利其器。”智久无人驾驶叉车是智久机器人目前的主营产品，连接无线局域网、基于激光/自然导航方式、能自动充电的无人驾驶窄脚堆高式叉车。其时速可达 3m/s、导航精度  $\pm 5\text{mm}$ ，载重能力达到 1500KG，满电续航能力可支持连续工作 8 小时。全系产品标配锂电池技术，快速充电 2 小时可以充满。安全保障方面，智久无人叉车采用了光电式、限位式、软件式、激光雷达四位一体的安全壁障防护，以此来保证仓库高速作业时的安全。

数据和理论上的支撑足够，但付诸实践，未必令人信服。

为此，智久机器人在 11 月 23 日上海浦东的新产品发布会上设置万元奖金举办了一场物流行业的人机大战，并面向全国范围公开海选征集了 6 位经验丰富的叉车司机，与智久无人驾驶叉车在模拟实际物流仓储的工作场景中进行现场对抗。最终，无人驾驶叉车以创纪录的行驶速度战胜了对手。

与此同时，智久机器人在新品发布会上宣布了与德邦快递正式启动了项目合作的消息。智久无人驾驶叉车将率先在德邦快递上海浦东分拨中心运行。同时，双方也将会在智能物流技术、自动化装备等领域建立长期合作关系。

### 以租赁的方式切入市场

经营模式方面，智久无人驾驶叉车主打 RaaS 模式（Robot-as-a-Service）。RaaS 模式是智久（厦门）机器人科技有限公司推出的“使用机器人按需服务”的一种以租代售的经营模式。

智久提出，客户不需购买机器人，仅需按月、季度支付租赁费用，即可享受智久机器人提供的专业服务和全套租后服务支持。在服务质量上，更提出了：

1. 长三角、珠三角、西安、北京、福建等多个服务中心，保障当天上门服务；
2. 7X24CallCenter 的服务响应，技术工程师及时快速到达指定地点驻场支持；
3. 实地安装检验、机电联调、运行测试直至确认运行

正常，并提供应用培训、方案拟定；

4. 专人跟踪反馈，定期巡检机器人，免费保修维护保障客户权益；

5. 消耗品更换、轨道更新，服务期内所有配件免费使用；

这样的服务承诺，是基于对旗下产品本身的质量有足够的信心。智久机器人 CEO 张总坦言道，无人叉车的租赁模式实际上是为了着眼产品的市场化考虑的。张总认为，这样的模式大大降低了企业使用机器人的门槛，使得租用智久机器人的企业在生产、运输等方面能降低成本，提高效率。客观上解决了客户支付成本、试错成本、维护成本高、退出成本等方面的问题。

这样的经营模式，很容易让人联想到共享单车。尽管两种租赁模式背后的目的并不一致，但共享单车发展过程中的经验值得智久机器人去借鉴。市场的需求、产品的性能会在初期市场占有率的扩增方面起着至关重要的作用，但企业想要长远发展，或者说智久机器人想通过租赁模式将租赁客户成功转化为购买客户，租赁产品过程中运维服务的水平也起到了相当大的作用。

关于这方面的问题，张总解释道，智久机器人生产的无人叉车自然环境导航技术无需地面铺设任何标识，无需反光板，手动模式下拉着叉车沿所需路径走一圈，即可建好地图。

部署的简单易行，会使上门安装的服务轻松简单。另外，无人叉车自一开始的设计构想，就将能快速修复作为产品的一大主要特性，这将会为租后维修服务的工作提供不少便利。

综合来看，智久机器人的无人驾驶叉车首先需要过市场接受度这一关，之后由产品自身的表现以及企业租后服务的质量两方面带来的对品牌的认可度可能很大程度上会决定着企业未来战略发展的成败。

## 行业快讯 | 智能洗车“驿公里”获阿里巴巴投资

---

来源：猎云网

智能洗车“驿公里”于12月14日宣布获得阿里巴巴投资。双方将在新零售、供应链等方面全面展开深度合作，在天猫汽车后市场新零售场景下，共同打造车辆生命周期服务闭环。

阿里巴巴基于新零售生态体系资源，将帮助驿公里智能洗车快速全面拓展网点，还将和天猫刚组局的新康众-天猫车站项目形成战略协同，帮助与其车主保养、美容、维修、保险、二手车等车后服务形成闭环。

据悉，此轮融资结束后，驿公里智能将大力进行布局网点及技术研发，未来五年，目标在全国布局1万家以上门店。驿公里洗车是一家集技术研发、运营管理和售后为一体的一家智能洗车公司。该公司自2017年7月正式推出驿公里智能洗车机器人，同时也为加油站、社区等合作方提供本地汽车洗护服务。

中国汽车车后市场规模超1万亿人民币，单台车辆平均每月清洗次数达4次，中国洗车市场规模已迈入千亿规模。洗车作为整个车后服务市场最高频的业务，具备单价低，频次高，服务易标准化的特性，具有天然的流量入口效应，是整个车后服务市场不可或缺的环节，汽车美容、保养、保险、

二手车、维修等业务都与高频洗车业务有着高度协同。

目前,各大城市传统人工洗车价格基本在 30-35 元不等,个别地区甚至达到 45 元以上,国外单次洗车价格已达到 30 美金,传统人工洗车市场竞争非常激烈,利润较薄,始终没有出现一家独大的全国性洗车品牌。归其原因,还是其服务工人不可标准化复制导致。但随着社会的发展,人力成本的增加,传统人工洗车服务单价的上升成为必然趋势。

同时传统洗车店历来存在污水排放问题,污染环境且影响市容。无论从城市发展,还是消费者需求来看,整个行业亟待升级。此时,智能机器洗车的优势逐渐凸显,智能机器洗车服务高度标准化、方便且极具性价比,同时 24 小时污水回收再利用系统保证周边环境清洁,未来智能洗车无疑将成为消费者及物业方的最佳洗车解决方案。

驿公里通过无人场景的智能机器,改造升级传统人工洗车行业,制定无人智能洗车标准化服务流程与标准。

驿公里方面表示,驿公里智能从消费者洗车切入,用机器替代人工洗车,给消费者提供更快、更便捷、更高性价比的洗车生活方式。使用驿公里智能机器洗车,消费者只要花 10 块钱、3 分钟,通过手机移动端一键操作,就能收获全天候 24 小时不打烊的洗车体验。

据了解,驿公里目前拥有全流程自主研发体系,集合硬件研发、洗控研发、物联网研发于一身,拥有多项硬件、电

控、物联网专利及全套系统的知识产权。驿公里自主研发的智能车型数据识别系统，在对同一辆车多次进行服务后，系统利用人工智能技术，将不断自主优化清洗时出现的误差，逐渐形成一套专门为此车辆定制的洗车程序，此系统已获得相关专利。

驿公里智能洗车拥有三种洗车模式，除了极速洗车，消费者还可以选择通过 APP 自主控制机器选择普通洗车、水蜡洗车，最长也不过用上 6.5 分钟。多次使用后，智能洗车机甚至可以识别车辆定制洗车方案。

据驿公里方面透露，截止今日，驿公里智能已在全国投放网点 150 家，门店范围已涵盖浙江、安徽、四川、江苏、广东、福建、陕西等省市，合作单位包括中石化，中石油，中海油，中化石油，国家电网等，以及各地政府机关。驿公里智能日洗车单量接近 1 万单，平均每分钟有 6 辆车在驿公里智能洗车平台完成车辆清洗。

团队方面，驿公里智能 CEO 施恒之毕业于英国剑桥大学经济专业，为智能洗车行业的发起人、无人化智能洗车场景模式的发明者及最早落地实践者，主要负责公司的业务渠道拓展。驿公里智能 CTO 陈思渝为美国麻省理工学院机械化自动专业硕士，曾在美国就职于世界 500 强甲骨文等知名企业。



## 行业快讯 | 盛京金控集团百亿母基金首单落子中和资本

---

来源：投中网

近日，沈阳盛京金控投资集团有限公司管理的沈阳市政府投资引导基金已经成立了第一支子基金。本次成立的基金为沈阳景秀源环保科技创业投资基金，是沈阳市政府投资引导基金进入 2.0 时代以来注册成立的第一支子基金，基金由中和资本作为管理人，规模为 3 亿元，将重点服务沈阳市的环保领域的创新型企业。

盛京金控集团是是经沈阳市委市政府批准设立的综合金融控股集团，沈阳市政府投资引导基金由盛京金控集团旗下的沈阳恒信安泰股权投资基金管理有限公司管理，总规模超百亿元人民币。引导基金主要支持战略性新兴产业发展、创新创业、中小企业、产业转型升级和发展、基础设施和公共服务领域 5 个领域，扶持中型、小型、微型企业发展，扶持重大关键技术产业化，引导社会资本增加投入，有效解决产业发展投入大、风险大的问题，有效实现产业转型升级和重大发展。引导基金正在筹建多只基金，正陆续成立并开始投资，将会有力的促进沈阳市转型升级、结构调整战略的实现。

中和资本是一家总部设在北京的专业投资机构，管理基

金规模超过 200 亿元，是中国资本市场最具竞争力的全产业链投资机构之一。公司致力于未上市企业股权、特定行业并购整合、上市公司非公开发行股权与控制权收购等中国资本市场全产业链投资。公司重点关注六大领域，TMT、先进制造、节能环保、大健康、大消费、文化与娱乐与体育等。中和资本已经在辽宁区域投资近 12 亿元，并已经锁定投资意向项目近 10 亿元。作为国内一线股权投资机构，中和资本近年来一直持续加大对沈阳及东北区域的投入，未来将会借助基金的设立，更好的服务基金投资人、投资沈阳企业、培养区域领先企业，助力沈阳及东北振兴。

## 人物|徐小平：海外市场是这十年最好的舞台之一，中国创业的“白金十年”正扑面而来

---

来源：猎云网

“我一直以来的任务就是告诉大家：创业是人生发展最美好的选择，是职业风险最小的事情。”

11月30日20点，真格基金创始人徐小平做客“王峰十问智库群”，对于“创业黄金时代结束”、“人工智能控制人类”、“鼓励创业者做网红”及“三人参与决策最佳”等十大问题做出了自己解答。

徐小平表示，2018，中国创业的“黄金十年”确实已经结束——但2019年，中国创业的“白金十年”，正在扑面而来。我们应该尽一切力量，来保证中国创业黄金时代的延续和升级、让它进入新的“白金十年”。

“我不同意草根创业者逆袭之路被堵死这个说法：通天的大陆，有九百九十九。现在仍然是创业最好的年代，而在最坏和最好的环境里，都有竞争失败和胜出者。”

海外市场是这十年最好的舞台之一

进入信息产业尤其是互联网时期，中国的科技产业进入了一个全新时代。今天互联网创业领域的人口红利论，其实和过去所谓的劳动力成本优势论如出一辙。

徐小平表示，我们民族的创新力，在过去四十年获得了神奇的发展。真格基金投资了很多家高科技、硬科技公司。这些公司现在还不那么高调有名，但我非常自信，中国未来十年里，会涌现一批世界一流的硬科技公司。

“本土创业者和硅谷创业者之间差异越来越小，这个可以从中国本土创业者的成就不亚于硅谷看出来。但另一方面，真正的差距在于硬科技和创新力方面以及制度保障方面。”

举个例子，Uber 刚刚成立时，因为动了旧金山出租车司机的奶酪，旧金山市政府曾经将 uber 告上法庭，结果年轻的 uber 胜诉。“从这个案例可以窥见，硅谷和整个美国对于创新创业有一整套可以预期的保护制度。”

提到“到硅谷去”和“到印度去”，他认为，当美国公司创业的时候，他们脑子里预设的市场往往就是全球市场，这才在 3 亿人口的美​​国造就了大于中国 BAT 的谷歌、Facebook、亚马逊，而中国的 BAT 至今尚未在海外市场形成有效的占有率。而印度、东南亚、中东、非洲，那里的创业市场比起中国来差得很远。所以，对中国新一代的创业者来说，海外市场就是白金十年里面最好的舞台之一。

“美国市场是世界上最大最好的市场，我希望在未来十年，能够看到中国公司在美国获得主流份额。”

三人参与决策效率最高

作为新东方的联合创始人，徐小平参与了前十年重要的创建和发展时期。而因为《中国合伙人》这部电影，大半个中国的人都对当年新东方的故事如数家珍。

创业难，团队合作更难。徐小平表示，三个人参与决策是效率最高的。一个人决策看上去似乎效率最高，但往往一个错误就能把所有的效率打到零点。而两个人决策同样孤独，因为一旦意见不合，则很难决定。所以，甲乙丙三个人，只要按照企业治理的逻辑，二比一就能够做出合伙人智商所能达到的最高水准。

在新东方时，绝大部分情况下听俞敏洪的，因为他是老大，更因为我和王强也发自内心佩服他的管理能力。但在少数情况下，如果我们认为各自的观点对新东方至关重要，而又不能达成一致时，我们会启用董事会制度。

董事会是对管理层的一种制约。如果董事会都无法达成一致的话。那么只有一条路——就是诉诸股东大会，解散董事会，让股东会选出同意董事长观点的人。这就是 corporate governance，人类商业文明几百年发展出来的一个最佳制度。而这样的议事和决策机制，在新东方启动过很多次。

在离开新东方之后，徐小平转型成为一名投资人。

“当时有种失恋的感觉：每个人都有自己全情投入的事情，而自己好像除了钱什么都没有。”

第一，看到了自己对青年人的价值；第二，做天使投资是最好的可以实现他未遂的新东方梦想的一条道路。这是真正触动徐小平要 all in 做投资并最终创立真格基金的原因。

而在选择项目时，他有自己的“徐氏三投”理论——即看创业者的学习能力、工作能力、领导能力。

“投到独角兽是每一个基金员的梦想。”对于主要从事天使投资的真格基金，我们必须最早期看准一个“独角蛋”，抓住最早期项目，是我们的生存之道，也是我们要不断磨砺的看家本领。

而看早期项目时，除了看“市场、规模、团队”等常规的“术”层面的元素，真格也会对宏观环境保持高度敏感，争取做那只“春江水暖鸭先知”的鸭子。

而网红时代到来，“徐小平”这三个字又给真格基金带来多大加持呢？

他表示，我觉得网红现象是对中国平民阶层最美好的事情，我为网红时代的到来鼓与呼，这是真正阶层上升、草根逆袭、万众成就的时代。“伟大的权利伴随着伟大的责任。”作为“创业网红”、有影响力的投资人，我可以表达对创业未来的乐观看法。

对于创业者来说也是一样，网络能够造就名人，网络也能颠覆品牌。徐小平表示，会鼓励创业者继续做网红，因为善于利用网络传播者赢。

据悉，真格基金从春节后将闭门学习一个月，提升投资能力，称之为“真格大学”。

遗憾错过柔宇科技、VIPKID、小红书

吴晓波曾出版过一部《大败局》，其实，互联网行业里真的有太多的失败。

有人说，一个创业者能做到 IPO 或者被高价并购，让投资人能够高回报地安全退出，即我们所说的世俗版的“创业成功”，这样的概率只有 1%。那么，创业者谁也无法保证自己能跑赢 99% 成为炮灰的概率。

徐小平表示，导致创业者失败最重要的三个原因是：第一没钱买盒饭，第二没钱买泡面，第三没钱买窝头。只要创业者活着、不放弃，创业不会失败。

有媒体统计，徐小平和真格基金累计投资超过 600 家创业公司。真格投资案例中，有好几家曾经引领潮流的上市公司，也有很多迅速崛起的独角兽公司，肯定也有不少阵亡的案例。

徐小平说，数字和事实证明，真格在 2018 投出了比 2017 年还多的项目，以及更多的资金。真格被投项目、获得同行基金续投的项目，也超过 2017 年。

而真格具体清盘的项目，数目比想象的要少得多。但这并不是自得夸耀的好现象，基金的表现不看清盘的公司有多少，而看退出的倍数有多大。“我们看创业者也不管你是否

创业失败过，事实上大部分情况，基金更加青睐曾经创业过的人。”

对于徐小平来说，最遗憾的三个投资案例是：柔宇科技、VIPKID、小红书。

他表示，因为一个基金的成败，不在于他投错了什么，而在于他错过了什么。天使投资的平均额度，至今也就是在五百万到一千万人民币之间。所以你投错一个项目，丢也就丢了一两百万美元。但是你错过一个大项目，你就会丢失几亿甚至几十亿美金的回报。投资人的天性就是要投到更多更好的项目，尽量不要错过那些巨大回报的项目。

一个时代造就一批人，不只是创业，对 VC 亦是如此。

最早的一批技术创业者就了 IDG 的周全和熊晓鸽，电商成就了红杉中国的沈南鹏，移动互联网成就了经纬的张颖，甚至 O2O 还成就了金沙江朱啸虎。不同投资风格、投资方向的创投机构派别不同。

那么，什么成就了徐小平？是对中国创业者的一种毫无保留，全身心的信念与支持：忘记保持现金流健康循环的投入。每一个 VC 都成长于某个创业爆发期，而忧患意识对创业者、尤其对于一个投资行为要延续若干年的 VC 来说是很重要的，那种居安思危、相信未来的基金能够实现跨周期发展。

而对于近期热点问题：人工智能什么时候控制人类？



徐小平表示，人类迄今创造的最可怕的东西——核武器——并没有失控。它在许多地方为人类造福，比如核能。相反，核武器在某种意义上控制了人类，它控制了人性中魔鬼的部分。

“所谓技术控制人类，那恰恰是因为人类创造出一个人类愿意膜拜、敬畏的和被制约的对象。AI 与人类的关系一定也会这样，我对 AI 的未来充满了无限乐观。”

以下为对话原文整理：

### 第一问

王峰：前几天，一篇《2018，创业黄金时代结束的一年》刷爆了朋友圈，引发了极大反响。正如莎士比亚戏剧《哈姆雷特》所言：To be, or not to be, that is the question（活着还是死去，这是一个问题）。很多人下意识地认为，现在可能真的到了“创业至暗时代”。创业者们，还有多少人可以在目前的竞争赛道上活下去？作为一名知名投资机构的掌门人，您的背后是否感到凉意？

徐小平：我没有感到任何凉意，相反，心中有无限温暖。中国有一句出自战国时代的成语叫：“三人成虎”。说的是如果一个人说街市上来了一只老虎大家可能不信，但如果有三个人都说大街上有老虎，听的人就信了。所以，假如街上真的有三个人在说老虎来了，我想做那个大声说街上没有老虎的第四个人。

即使街上真的来了老虎，我愿意做那个把老虎引出出门，或者干脆做一个把那只老虎关起来的守护人。

刚刚过去的中国创业“黄金十年”（2008-2018），恰恰与我个人全身投入天使投资时间平行。我觉得，中国创业的太阳恰如“早晨八九点钟的太阳”，不存在“黄金十年结束”的阴影。除非我们自己自暴自弃，自废武功。

2018，中国创业的“黄金十年”确实已经结束——但2019年，中国创业的“白金十年”，正在扑面而来！

2018年11月初青年天使会上海论坛上，我对着来自全国各地的创投界朋友说：“真格基金2018年投资节奏确实有所放缓”，以投资速度快而多著名的我们，“在2018年所投项目数比往年少投了大约25%左右”。

其实我不自觉地误导了大家。为了今天的访谈，我从真格法务和财务那里要了一系列数据。数字和事实证明，真格在2018投出了比2017年还多的项目，以及更多的资金。真格被投项目，获得同行基金续投的项目，也超过2017年。我们心理上也许产生了某种迟疑，但我们用行动一如既往地证明着我们对创业未来的信心。

丘吉尔在二次大战的“至暗时刻”说过一句激励了英国人民的名言：“最大的恐惧在于恐惧本身”。我要对那些对中国创业缺乏信心的朋友们说：最大的信心，来自于信心本身。

王峰：回溯最近的十年历史，被称作是创业黄金十年，也是中国移动互联网市场快速超日赶美崛起的十年。根据 CNNIC 数据，2008 年我国的互联网用户规模为 2.98 亿人，而十年后的今天，这个数字已经增长至 8.02 亿，其中手机网民占比高达 98.3%。大多数超级独角兽公司，都发迹于长达 10 年的移动互联网高速增长期。

然而，被媒体和投资机构视作移动互联网红利的余额似乎已经不多了，更多的资源，包括品牌、流量、渠道、资金、人才，IP 乃至技术专利，已经高度聚集在少数头部公司，在马太效应之下，2018 年也成为很多创业者的多事之秋。

曾经的明星创业者们日子也不好过：面对“资金链断裂”传闻再次袭来，罗永浩直言不讳“公司的确有危机，请给锤子时间”；ofo 创始人戴威在内部员工大会上直言，“跪着也要活下去”。昔日那些可穿戴设备、智能硬件、无人货架、P2P 等大热概念也迅速褪色。

此外我注意到，自 2018 年以来，我们的智能手机上再也没有出现一款现象级的爆款游戏和热门 APP。大众创业潮，昔日里以创业带动就业的口号，将很快成为历史？

徐小平：说 2018 年没有一款现象级热门 APP，不公平吧？抖音不就是在 2018 年崛起的吗……？我相信 2018 年推出的产品，很多会在 2019 年爆红、大火。还有今年大火特火的小红书呢~

还有，“以创业带动就业”不是一个口号，而是一个成果。这个成果不仅没有衰退，相反，这个时代的创业者们正以更加汹涌澎湃的力量。我想讲一个我们投资的一个 2B 项目“美菜”，普通消费者一般不知道这家公司，但大家肯定都间接接受过他们的服务，美菜为餐饮业解决供应链问题。创始人刘传军曾经遭遇过创业的巨大失败。重新创业不到四年半，美菜现在雇佣有三万五千员工，而明年的雇员数目可能会达到惊人的 8-9 万人。

就业对一个人、对一个家庭、和对整个社会的有多重要？请允许我讲一个我自己的故事。我知道大家对我在北美送披萨饼挣钱养家的故事已经听烦了。我现在讲一个我从来没有讲过的故事。90 年代初，在我找工作最艰难的日子里，我有一个北大朋友在美国一家出版公司打工。他说小平我这里有一份工作可以给你，不过工作性质有点委屈你——在他的仓库里做打包的活儿。

在今日中国，在仓库里做包装工，一定是工资最低、层级最低的干活。但那时候，这份最低就业机会燃起了我对未来的希望。我一时间摩拳擦掌准备赴任好好干，干得出色，升任快递员，开车穿行在北美城市的大街小巷里，气宇轩昂、英姿勃发……可惜最终因为我的美国工作签证问题没有成行。

好了伤疤，我没有忘记痛。我切切实实记得找一份最基本工作而不得的痛苦，以及找到一份最低收入工作的欢乐。四年半，美菜创造三万五千就业是一个奇迹。但在规模不大的真格基金，我们被投公司里，那些创造了数十、成百、上千就业岗位的创业公司可以说数不胜数。我觉得这就是我们这个创业时代的骄傲和希望所在。

这样的时代不能终结，这样的时代也不会终结，我们应该尽一切力量，来保证中国创业黄金时代的延续和升级、让它进入新的“白金十年”。

王峰：有一个非常有趣的现象，在我非常熟悉的网络游戏领域，包括之前的PC端游和Web game，几乎每一个创业者，包括大公司的一线设计制作团队、工作室，都在谈论两个问题，一个是抄谁家的系统和战斗原型，另一个是去哪里卖量便宜。除此之外几乎无它。所以我们不难理解一部吃鸡游戏出现后，几乎是对所有创业型游戏公司的绝杀，那就是制作成本惊人，抄的代价太大，因为腾讯网易早已在那里重兵把守，连抄也轮不上小公司了，更别说那些正在苦于融资的创业小团队了。普通的企业，想做创新游戏产品，难难难。很多创新者，活的自豪，死得悲壮。

“在我看来，如果创业的黄金时代真的落幕了，下一个即将开启的时代更凶险，更刺激，前面都是陡坡，且没有宽

广的大道。”这是我几天前写到朋友圈到一条文字。您是否同意，草根创业者的逆袭之路已被堵死？

徐小平：我不同意草根创业者逆袭之路被堵死这个说法。通天的大陆，有九百九十九。一条逆袭之路如果被堵死的话，我们就走另一条逆袭之路。王兴就走了九条路，我刚才提到的四年半创造三万五就业的美菜刘传军，也曾经烧光亿万投资遭逢过惨败。在创业时代，条条大路通罗马，遍地英雄出草根。

王峰：创业变得越来越难了吗？您本身也是一位非凡的创业者，经历过那个非凡的时代。伴随着 1992 年邓小平南巡讲话，您和俞敏洪也算是赶上了那次创业大潮。那个时候，还没有今天这么多科技创业的时髦概念，政府也没有鼓励过“大众创业”。

有一位老一代企业家曾经私下和我聊天说，从八十年代起至上世纪末，政府不让做什么，你就去做什么，往往创业就成了，此为冒险者的第一轮黄金时代，堪比第一批欧洲人进入美洲大陆。

在那个时代创业，您看到的究竟是机会丛生，还是荆棘遍地？和当年创业相比，现在究竟是创业的好时代，还是坏时代？

徐小平：创业变得越来越容易了。现在是创业最好的年代。（我说越来越容易，指的是创业大环境越来越好。）我

之所以在 06、07 年的时候，奋不顾身跳进了创业的洪流，就是因为即使在 08 年全球经济遭遇最大危机的时候，我也感受到中国社会的创业活力和机会。

中国的创业奇迹就是中国经济奇迹本身。你能想象一个没有 BAT、TMD 的中国奇迹吗？有一次我跟大象公会创始人黄章晋谈起，如今创业，比起 90 年代我创业之时是多么的容易，他说，是因为许多先行者已经在前面用推土机把路上的玻璃渣乱石堆碾得粉碎、推得平滑、让创业者能够自信而欢唱地在这条路上狂奔。

最后我还想说：在最坏和最好的环境里，都有竞争失败和胜出者。正是 08 年的金融危机，催生了 airbnb, uber 这样的共享经济奇迹。那么假如，退一万步讲，即使悲观论者说的都是对的，那么这里也蕴藏着新一波的不亚于任何创业年代的黄金机会。

## 第二问

王峰：对于今天对话的主题，您可能是中国最合适回答这一问题的人之一。不仅因为您作为新东方的联合创始人，亲历了邓小平南巡后的第一批创业潮，还因为您从 2007 年开始长达 11 年的风险投资生涯。

有媒体统计，您个人和真格基金累计投资超过 600 家创业公司，仅 2017 年就投资了 100 多家，可谓是中国投资数量最多的风险投资机构。您的投资中，有好几家曾经引领潮

流的上市公司，也有很多迅速崛起的独角兽公司。我相信，肯定也有不少阵亡的案例。您有统计过您所投资企业的阵亡率吗？

徐小平：谈到新东方创业，我有很多话要说。我记得我刚回新东方参与创业的1996年，当时的四环路只有从亚运村到中关村这么短短的一段路，那是为了90年的亚运会而修建的。又有一次我从外地回到北京，出租车走了整整四个小时才走到五道口。我记得走到五道口那个铁路那一带的时候，我想不要坐车了下车走吧，结果就连自行车和行人都堵得水泄不通。这个情景在我来说终身难忘。

就是在这样的路上，走出了新东方，走出了联想、方正、新浪、搜狐、百度等科技巨头。而在今天，你去四环路上走一走，把它想象成今天的创业道路，它时而也会塞车，时而也有事故，但今日的四环和20年前的四环，岂能同日而语。这就是今日中国创业环境和过去的天壤之别。

不同的观点其实也能激发人们思考。如果没有“黄金时代结束”这篇文章，我也不会觉得我有话要说，并接受王峰十问，虽然我对王峰十问心仪已久。

至于具体我们清盘的项目，我问了一下法务，数目比我想象的要少得多。这并不是自得夸耀的好现象。基金的表现不看清盘的公司有多少，而看退出的倍数有多大。而我们看



创业者也不管你是否创业失败过，事实上大部分情况，基金更加青睐曾经创业过的人。

王峰：谢谢夸奖，小弟不才啊。话说回来。真格的投资覆盖面之广，数量之多，让我足以断言，徐小平的投资版图可能已经是中国创业者群体中最好的生态样本。人们对黄金时代是否结束，各有各的视野和判断，但我相信大家更愿意听听您看到的事实。

您能不能把真格系创业者这个样本，借今天“王峰十问”的机会，跟我们社群分享一下：真格系的创业者们日子还好过吗？有多少面临“资金吃紧”的状态，又有多少在等待一笔“续命钱”？

徐小平：关于我们创业企业的生存状态，我想讲一故事，这是真格早期的一个项目，名叫 NICE。创业者周首经过了 4、5 次转型，我和王强给过他 7、8 次投资，九死一生，终于撑到了图片共享时代的到来。这家公司创造了图片标签化这个形式，引发了全国所有图片社区的模仿。结果在一年之内 Nice 的估值从八百万美元飞速飙涨到了 3 亿美金。他的投资人除了真格，还有经纬、晨兴资本、老虎基金这样声誉卓著的投资机构。

但有钱并不一定是好事，拿到巨资后的接下来的两年，NICE 陷入了增长的困境。公司两年没有开董事会，我们也两年没有敢于打搅周首，生怕给他增加压力。就在我们都以为

公司已经完蛋的情况下，突然传来了令人振奋的消息，他们依赖图片分享建立的强大社区优势和用户标签，开始转型做电商。

这是一种虽然细分但交易量惊人、积极活跃的市场——潮牌球鞋的交易。交易量在7月份刚开始就录得了令人惊喜的收入。在后来的几个月，每个月翻倍，刚刚过去的11月已经实现了非常激进的销售计划，而且增长势头有增无减。

这个故事是一个极为经典也极为振奋人心的创业故事。谁听了都会极其振奋、眼睛一亮，从而感悟到某种创业的真谛：只要你不放弃，或者只要你不断寻找突破的路径，就有可能成为一个经典，创造自己的传奇。

王峰：您最近有跟真格的创业者们坐下来聊聊当下的形势吗？您给了他们什么建议？真格在放慢投资节奏吗？真格在寻找下一个独角兽时越来越费劲了吗？以及，您怎么跟真格的LP来描述当下的情况？

徐小平：我们投资的一些曾经的明星公司，比如大姨吗，蜜芽，格灵深瞳……都经历过这样九死一生的痛苦，完成了转型，找到了新的增长点。我相信他们还会成为新的明星公司。我们在2018年并没有放慢投资脚步，我们18年目前投出的项目，已经比2017全年还多。具体数字不好说，但真格投资数目传说中是最多的。

投到独角兽是每一个基金员的梦想。对于主要从事天使投资的真格基金，我们必须在最早期看准一个“独角蛋”，否则一旦这个蛋孵化出来，其估值往往就超出了我们的射程，比如我们天使的项目“享物说”，天使阶段才几百万美元的估值，一年之内，估值飙升到了四亿美元。抓住最早期项目，是我们的生存之道，也是我们要不断磨砺的看家本领。

除了看“市场、规模、团队”等常规的“术”层面的元素，我们也会对宏观环境保持高度敏感，争取做那只“春江水暖鸭先知”的鸭子；抓住那只挥动着翅膀、掀起风暴的亚马逊河边的蝴蝶。比如对应几年前“COPY TO CHINA”到如今“COPY FROM CHINA”的趋势，我们较早地进行了出海的布局；又比如这几年大热的人工智能——人工智能刚开始火起来的时候，就有榜单统计，真格基金是投资最多人工智能公司的投资机构。我们在人工智能领域里，就有好几家独角兽企业。

### 第三问

王峰：我们知道，过去四十年，中国经历了对外开放搞活经济的伟大改革，取得了世人瞩目的成就，且开放给私营业主进入很大一部分市场空间，其中涌现出许许多多白手起家的创业者。在劳动密集型领域，我们喜欢提我们劳动力成本低，言之这是我们参与全球制造业市场上竞争上最大的优

势，我们崛起了珠三角和长三角。我们早已经不羡慕亚洲四小龙了。

进入信息产业尤其是互联网时期，中国的科技产业，进入了一个全新时代，我们不再提以劳动力成本低为优势，而是凭借对全球技术潮流的把握能力、对中国市场的深入理解，并有效地采用了老外不适应的商业模式，将微软、思科、Google、Uber 等技术公司击败，阻击于国门外，赢得了很大的竞争优势。

我突然觉得，这是一个令人沮丧的问题，就是中国过去这么多年来，我们依赖以市场换技术的本质实际并没有多大的变化，今天互联网创业领域的人口红利论，和过去许多年我们不断引起自豪的所谓劳动力成本优势论，其实是如出一辙，就是我们这个民族不那么喜欢谈技术创新。

这让我想起许多年前鲁迅的文章《我们的民族失去自信力了吗？》，同问，我们的民族失去创新力多少年了？为什么我们会因为判断移动互联网红利消失，就感叹创业黄金时代结束，且能引起那么大的共鸣？

徐小平：难怪你需要跟我对谈，你总是这么悲观，而我，总是那么乐观。（说笑）我们民族的创新力，在过去四十年获得了神奇的发展。你的问题应该是，我们该怎样进一步提升我们的创新力。真格基金投资了很多家高科技公司，硬

科技公司，这些公司还不那么高调有名，但我非常自信，中国未来十年里，会涌现一批世界一流的硬科技公司。

我觉得你这个问题，反映的其实创业恐惧症。过去十年，我的主要任务之一，就是告诉大家，创业是人生发展最美好的选择，是职业风险最小的事情。未来十年，我还会这么说，一直说到天荒地老。

王峰：我听说，您每年都去斯坦福这样的学校寻找投资机会。如果将中国的创业者和硅谷创业者做一个对比，您觉得我们缺乏什么？

徐小平：我觉得他们之间差异越来越小，这个可以从中国本土创业者的成就不亚于硅谷看出来。但另一方面，真正的差距在于硬科技和创新力方面，以及制度保障方面。

我这里讲个故事：Uber 刚刚问世的时候，因为动了旧金山出租车司机的奶酪，旧金山市政府曾经将 uber 告上法庭，结果年轻的 uber 胜诉。从这个案例可以窥见硅谷和整个美国对于创新创业有一整套可以预期的保护制度；即使市政府反对你，你也可以通过法律手段来与其决定胜负。这样的环境使得创业者在发起一项积年累月才能实现创新计划的时候有了深入骨髓的制度信心和安全保障。这是我们要学习的地方。

中国当然不能照搬美国的方法，但中国管理部门在决定关闭一个企业的时候，如果给创业者一些申诉的途径的话，

对于中国创业创新肯定有至关重要的意义。我非常高兴看到民营经济座谈会之后，各政府部门在保护企业方面有了很多积极的措施。

王峰：谢谢，我很有启发。最近几年，还有一个现象，就是中国一部分创业阶段的公司，开始提“到硅谷去”和“到印度去”，这两种有着很大的不同。

比如我们先说到“到硅谷去”，我和他们其中一些人请教，理由差点把我笑喷，就是硅谷的工程师不喜欢加班，我们比他们拼命，中国人比他们勤奋，您见过腾讯大厦凌晨两点的灯火吗？好大一盘鸡血可以慢慢喝。我不知道这些公司今天是否还笑得起来。

再者，这几年我们也开始提“到印度去”，理由是那里人口众多，过去从未搞过计划生育，那里有我们正在失去的人口红利，人非常年轻，可以卖给他们年轻人的第一部智能手机，年轻人的第一款游戏，年轻人的第一次网购。说实话，我认为后者更加靠谱，这里有我们擅长的市场打法和心理优势，您如何看待这些观点？

徐小平：美国市场，对于中国公司应该是最难攻克的市场，尽管我们也有 Musical.ly 这样的征服了美国市场的产品，这是一个罕见的成功。但印度、东南亚、中东、非洲，那里的创业市场比起中国来，差得很远。所以，过去几年中

国兴起了一个“出海”的创业浪潮。可以说，这些新市场对中国创业者的机会是未来白金十年的一个重要组成部分。

不是说美国对中国创业者没有机会，而是说中国的创业经验可以相对容易地复制到上述这些国家和地区里去。我在新东方的同事铁岭先生在印尼投资了一家冰淇淋雪糕公司，创业者来自于蒙牛冰淇淋事业部，在那里迅速与和路雪展开竞争，销售额已达到 9 位数。

美国公司，当他们创业的时候，他们脑子里预设的市场往往就是全球市场，这才在 3 亿人口的美国造就了大于中国 BAT 的谷歌、Facebook、亚马逊，而中国的 BAT 至今尚未在海外市场形成有效的占有率，所以这对中国新一代的创业者来说，海外市场就是白金十年里面最好的舞台之一。不过，美国市场是世界上最大最好的市场，我希望在未来十年，我们能够看到中国公司在美国获得主流份额。

#### 第四问

王峰：中国创投行业是否同样也进入了艰难时刻？让我们先做一个回顾：1996 年全国人大通过《中华人民共和国促进科技成果转化法》，首次将创业投资的概念纳入到法律体系中。经过二十多年的发展，创投产业已经成为中国经济的重要推动力量。根据公开数据，过去二十多年，在中国股权投资市场，创投机构投资了约四万亿的资金，投资了四万多家企业。

但是这二十多年里，尤其是中国本土创投业，走得并不平坦。2001年，纳斯达克泡沫破灭，引发了中国创投业的全面衰退，缺人、缺钱、缺退出渠道的创投寒冬一直持续到2005年；2008年，金融危机席卷全球，创投产业又遭遇重创；2011年，二级市场中概股低迷、投资者对中概股的热度和信任度大降，又引发全行业的萎缩。

现在，业界不少人认为，随着整体经济环境的下行压力逐渐增大，如果说创投行业也开始过好日子，您是否感同身受？真格成立也有7年了，您觉得哪一年过得最难？哪一年过得最爽？

徐小平：真格前后（包括机构化之前我和王强老师个人）投资了800家企业，在四万家里面占2%，也值得骄傲啊。我的形象，主要追求气质；我的投资，主要追求数量。

对于基金，最爽的日子是当我们一期期基金开始有了丰厚的退出回报之时。其余的日子，可能都不会真爽。真格在刚成立的那几年应该说是过得很爽，因为我们像公牛闯进了瓷器店，用一套全新的打法、用种种和创业者非常亲近的方式，结交了大量优秀的创业者，也赢得了广泛的声誉。但这一切的目的只有一个：就是投到最好的项目，获得最高的回报。

随着中国创业黄金十年的深入发展。投资机构越来越多、投到顶级项目的投资人也越来越多，就在我们身边涌现了一



个又一个的优秀项目。这时候，我的压力就开始日益显现，过去有一句话叫“盛名之下，其实难副”。无论名声如何，最终检验真格基金胜负成败的其实就是一个字——回报。我和王强闯入投资领域，可以用一句话来说——那叫“吃饱了撑的”，但没想到现在却为投资业绩，而日夜操劳，导致消化不良。

真格机构化之前，我和王强投资都是用自己的钱，亏了就亏了，回去顶多给老婆跪搓衣板而已，还不至于要面对众多 LP 和公众来汇报我们的成绩单。但现在，真格名声在外，基金的表现时时刻刻在众目睽睽的检视之下。所以，我承认我失去了当年投资那一份潇洒——那份“帮助年轻人”的“亏就亏了”的潇洒，我们开始更多考虑投资回报。

王峰：我一直相信这个观点，一个时代造就一批人，不只是创业，对 VC 亦是如此。雷军说“顺势而为”是非常了不起的。比如在 VC 领域，是最早的一批技术创业者就了 IDG 的周全和熊晓鸽，电商成就了红杉中国的沈南鹏，因为他做成了携程看懂了电商，而移动互联网成就了经纬的张颖，他和很多 PM 走得很近，甚至 O2O 还成就了金沙江的朱啸虎，不同投资风格、投资方向的创投机构派别不同，时机不同，打法也是不同。So，这里有两个问题：第一，是什么成就了徐小平？第二，每一个 VC 都成长于某个创业爆发期，那么，什么样的 VC 能实现跨周期发展？

徐小平：你提到的这些创业者，都是非常伟大的投资人。他们投出来的项目，无论从成长速度，还是资本回报率，在全世界都名列前茅。面对这些大家，我自己心情复杂，思绪分裂。一方面为他们感到震撼和自豪，另一方面，觉得自己无能和渺小。当然我可以这样说，他们为所有投资人树立了辉煌的标杆，但另一方面，这些标杆看上去是那么难以逾越，高不可攀。

进入投资圈，固然是我职业转型的亮点，本以为逃离了和俞敏洪周旋的世界，没想到却跳进了沈南鹏，张颖这些高手林立的江湖。人人都说跨行好，岂知跨行更烦恼。但无论如何，与这些伟大的投资人同行同伍，也给我的人生带来新的目标与追求。

至于你说“什么成就了徐小平”。我想，应该就是我开始做天使投资以来，对中国创业者的一种毫无保留，全身心的信念与支持。这种全身心的投入，我甚至可以用一个极端的词来形容——自杀式的投入。自杀式投入，就是忘记保持现金流健康循环的投入。就是这种破釜沉舟的信念，让我在创业者当中赢得了一定的信任。

我投资之猛，曾经达到了个人现金流困难的地步。我曾经把我这种窘迫状态跟某位顶级投资人聊过，没想到也引起了对方的共鸣，因为 ta 也处在相同的困境。一项投资，动辄就是百万级的数目，一旦投入要想退出，起码要等到 3-5

年的时间。而中国的创业机会，是按小时，纷至沓来，目不暇接。一旦进入这个行业，你就时刻刻处在无法抵抗的诱惑之中。当然也有一年只投几个项目的所谓的“理性投资人”，但我就是那个看见我认可的创业者不可克制的激情投资人。回看我走过的投资道路，我的信念与真情，得到了丰厚的回报。

什么样的 VC 能够跨周期发展？在跨周期发展的过程中，如果谁轻信创业黄金十年的消失，那谁都有可能跟着消失；但如果谁能够相信白金十年的揭幕，那么他们就能够攫取新时代的红利。假如要我给任何人一个建议的话，那就是忧患意识。忧患意识对创业者、尤其对于一个投资行为要延续若干年的 VC 来说是很重要的。那种居安思危、相信未来的基金能够实现跨周期发展。

## 第五问

王峰：让我们再次谈谈新东方吧。老师，这里我们先将您以一个创业者的身份作为对话前提。作为历史上一名不用寻常的创业者，很多问题想必您感同身受。在我看来，创业者遭遇两种状态时刻最难：一个是启动时的从 0 到 1，没钱、没人、没产品，没有客户，99%的人根本迈不开这关键一步；很多大公司出来的高层都有这个问题。他们习惯了运筹帷幄决胜于千里之外的优越感。另一个状态，则是初创企业发展到一定阶段后，很快进入停滞期，瓶颈来了，使劲浑身解数

也无法做到增长，无可奈何。一定意义上来讲，后者更加痛苦，所谓成长的烦恼。新东方创立的 20 多年里，中间有没有过一段时间的停滞期和徘徊期？这对今天的创业者也有启发。

徐小平：在某种意义上，新东方十年，也就是我在新东方的十年——1996 到 2006，我们还真没有遇到过什么停滞期和徘徊期。我记得 2000 年新东方和联想合作，成立新东方联想教育在线。有一天，该项目的一个新东方负责人给我打电话说：徐老师，某住宿班是不是还有空位？我说没有了，真个没有了，就是俞敏洪的外甥来也报不上。我那个同事说：好，现在即使是俞敏洪的外甥报进来，也要把他给踢出去，把位置空出来，因为这是柳传志一个亲戚要报名。这个故事里我这个朋友有没有假借柳传志的名义我不知道，但这个故事完美的体现了新东方那十年的黄金岁月。

王峰：敏感问题来啦。因为《中国合伙人》这部电影，大半个中国的人都对当年新东方的故事如数家珍。但那毕竟是您参与投资的一部电影。创业难，团队合作更难，我听说俞敏洪、徐小平和王强三人之间的争吵远远比电影里的黄晓明、邓超和佟大为多得多，凶得多。哈哈。当年你们三人意见不合的时候，除了争吵这么有效的手段以外，是怎么达成统一的？

徐小平：这个问题很简单，一开始我们在他家里吵架；后来，我们在董事会吵架。绝大部分情况下听俞敏洪的，因为他是老大。更因为我和王强也发自内心佩服老俞的管理能力。他是当之无愧的 CEO。但在少数情况下，如果我们认为各自的观点对新东方至关重要，而又不能达成一致时，我们就会启用董事会制度。董事会是对管理层的一种制约。如果董事会都无法达成一致的话。那么只有一条路——就是诉诸股东大会，解散董事会，让股东会选出同意董事长观点的人。这就是 corporate governance，人类商业文明几百年发展出来的一个最佳制度。这样的议事和决策机制，在新东方启动过很多次。

对 corporate governance 这两个英文词的表面意思大家都知道，但要真正理它的精髓，尊重它的指引，可以说付出了惨重的代价、走过了极其曲折的道路。在此期间，我还被赶出过董事会，王强辞去过董事长职务，俞敏洪也失去过 CEO 的位置。但最终，我们都在这两个字神一般的指引下登上了事业的巅峰。

王峰：俗话说，一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。我一直认为，一个公司有三个及三个以上的合伙人，都有天然的问题。MD 我才发现这个规律。创业，总是要有人说了算。一个人创业太孤独，没得人商量。三个人一起参与决策，效率太低。如甲乙丙三人，背后里，甲对乙

说，乙对丙说，丙再对甲说，很难达成统一。三人一起时，不说了。而两个人拍板决策则有很大不同。您和王强离开新东方后，相比你们在的时期，老俞就更加 reasonable 和 comfortable。我不知道您是否同意这样的看法？后来徐王你们两人合作呢？

徐小平：当时在新东方，俞敏洪是大和尚，我和王强是二和尚、三和尚。但新东方早期合伙人制度的美妙之处在于，我们三人都挑水喝：俞敏洪挑水的扁担上一头装着考试培训，一头装着经营管理；王强挑水的扁担上一边装着基础英语培训，一边装着企业文化；我的扁担上一边装着品牌宣传，一边装着学生咨询。只不过俞敏洪的水桶比我俩的都大，里面装的责任和股份也最大。

我个人觉得，三个人参与决策是效率最高的，因为这是我的经历。一个人决策看上去似乎效率最高，但往往一个错误就能把所有的效率打到零点。而两个人决策同样孤独，因为一旦意见不合，则很难决定。所以，甲乙丙三个人，只要按照企业治理的逻辑，二比一就能够做出合伙人智商所能达到的最高水准。所以，所有的决策机构人数都是奇数而不是偶数。

我是不希望自己离开新东方的。不管别人怎么看，我自己最大的梦想——尽管现在已经不再这么想，但想起来这是一个没有实现的遗憾——就是：我是永远愿意在新东方董事

会呆着，协助俞敏洪把新东方做成一个无限伟大的事业。我在感到遗憾的时候，有时候也告诉自己，新东方“三驾马车”合作一场，把新东方事业带到了纽交所。就这出自草根的三兄弟（除了我是官二代），投笔从商，从北大闯入市场丛林，并最终胜利走出丛林，这个过程和结果，已经是古往今来兄弟合作、同学互助、合作互补的一个佳话和传奇。每想到此，我也觉得我在新东方的经历是完美而值得自豪和值得欣慰满足的。

## 第六问

王峰：今年三月，我在您家里喝酒，夜里三点吧。好像还激动地把你家好酒杯打碎了。聊嗨了。几个男人把酒论江湖。您说，刚离开新东方那会儿，虽然有了大笔的钱，但有一天走在国贸附近的人行道上，看着身边快速行走的年轻人，突然想大哭一场。您感到每个人都有自己全情投入的事情，而自己好像除了钱什么都没有。我可以理解，那是真正触动您要 all in 做投资并最终创立真格基金的原因吗？

徐小平：我离开新东方后，确实有过你说的那样的时刻，看到在身边快速行走，忙忙碌碌，欢天喜地的年轻人，突然想大哭一场。这种大哭实际上是对俞敏洪和新东方“失恋”的感觉，而这个感觉让我花了起码有五年的时间，直到真格基金正式成立，才算真正走出。（这里插播一个消息吧，真

格基金从春节后将闭门学习一个月，提升我们的投资能力，称之为“真格大学”，这就是我自己言行合一的证明。）

我后来 all in 做真格基金，可能有两个目的——第一，我在投资之时，从那些曾经上过新东方的创业者眼中，看到了自己对青年人的价值；第二，我看到做天使投资，是最好的可以实现我未遂的新东方梦想的一条道路。2011年11月真格第一次北美高校演讲之行，我们称那次旅行叫彩虹之旅，而彩虹之旅的典故来自于我们在新东方提出的一个口号——新东方是出国深造的桥梁，回国创业的彩虹。

我和王强经过几年摸索，终于发现我们可以用自己的资金、自己的经历、自己的号召力，为留学生架起一道回国创业的“彩虹”。而这道“彩虹”的光谱，和我本人在新东方极力宣传的新东方使命是如出一辙，一脉相承的。所以，我们在2011年12月，与红杉联手，把真格基金机构化。也把真格基金，作为我俩的终身事业。

王峰：真格基金做了也快七八年了吧，太不容易了，但您激情万丈啊，不甘心呗。很多创业者状态不如您，您知道吗？刺激您一下，今天的新东方依然是中国教育响当当的品牌。对比俞敏洪，您真的心甘情愿做一名成功的投资人，而不是一名优秀的企业家了吗？

徐小平：企业家确实是时代最宝贵的资产，也会经历各种难以想象的磨难。作为主持人转行做企业家的罗胖应该非



常有共鸣。企业家是真的不容易，而投资人呢，主要的挑战就是要找对企业家把钱给出去。工作就完成了。顶多在分不分红的时候，跟企业家来吵一架。

真格基金对我而言，本身就是一个创业项目。在我未来可见的岁月里，我会尽一切努力把真格的天使投资事业进行到底。从这个意义上讲，我现在就是一个企业家啊。话说回来，革命不分贵贱，只看贡献（哈哈）。在中国，创业黄金十年，以及白金十年的岁月里，投资人是不可或缺的，是生态链里不可或缺的一环。所以我甘愿做一个卑微的投资人，为企业家铺路。

王峰：如何选择创业者？我注意到，您做过很多精彩的分享，大致总结过您的投资标准，就是“徐氏三投”。我有一个从国外留学回来的朋友，样子长得不错，私下和我说，他去找徐老师投资，一见一个准。所谓“徐氏三投”即能忽悠（要会说）、长得比较体面（一定要帅或者美）、名校毕业（当然最好是海龟）的。这看上去有点浮夸，好像都是很表面的东西，似乎与一般人理解的投资需要深刻的洞察的认知相悖。比如英雄不问出处、能力和相貌成反比。其实，我个人宁愿把上面的段子，当成是真格的广告。您实话实说，真格有多少项目是真按这个标准投资的？

徐小平：这个朋友拿到我们的投资了吗？如果拿到了，请你替我找他把钱要回来！

我们确实有个“徐氏三投”——即看创业者的 1，学习能力、2，工作能力、3，领导能力。这是我们自己天天琢磨的“3L”理论，L是力的首字母。学习能力未必一定是名校学历，否则我就会一定错过BAT里的BT，我就会很SB；工作能力一定意味着你在职场的层级；雷军出来创业，毛大庆出来创业，都是证明过工作能力的人，当然成功率就高。领导力，我们主要看，你找的是猪队友，还是神队友。从跟一起创业合伙人的质量中，你可以看到这个创业者的个人 leadership 领导力。

至于关于我偏爱留学生的传说，这个在真格早期确实是这样。因为我是做留学咨询在新东方起家的人，所以我和留学生之间当然有一种天然的资源。但随着中国本土创业者的崛起，留学生和本土创业者在真格被投CEO中是一半一半。

## 第七问

王峰：我记得有一本叫《娱乐至死》的书，很多人可能看过，至少@罗振宇肯定看过，作者叫尼尔·波兹曼一个研究传媒的美国人。这本书有个观点：一切公众话语权日渐以娱乐的方式出现，并成为一种文化精神；未来一切行业都是娱乐业。So，概括一句话——娱乐至死，每个时代的狠角色有自己的独特表现形式，“网红”则在我们这个时代应运而生。

其实，在很多人看来，您本人就是一个典型的网红，而且这个网红不只属于投资圈，影响力甚至波及科技界，乃至公众层面。2016年在一场公开活动上，您戏称自己是创投界“第二网红”，并调侃XXX才是第一。但其实很多人认为您才是风投界的“第一网红”。成为网红，有多少是您预料之中的，又有多少预料之外？“徐小平”这三个字给真格基金带来多大加持？

徐小平：网红之所以带有一定的贬义，因为网络时代，人人都可以成为“五分钟红人”，它使得走红、出名的门槛大大地降低，网红的“速红性”与“速朽性”得到了前所未有的彰显。所以，网红只要有内容跟上去，有持续的创造内容的能力，就是成功品牌，就能做成大事。我没想到罗胖在这里，既然来了，我就拿他说事——假如罗胖至今还是早晨六十秒，没有得到、没有得到大学的话……老罗就是“网红”了。但罗胖持续不断的内容生产能力，使得他成了知识付费的爱迪生，学术卖钱的俞敏洪。

王峰：一位人民群众认可的好演员范冰冰说，作为名人，你能承担起多少赞美，就必须能承担得起多少诋毁。您瞧，她这么说了，也这么做了。在此钦佩一下。这一点，新上任的娱乐圈纪委书记崔永元比我们理解深刻吧。您可曾想过作为这么大一个网红，有朝一日要承担的最大风险是什么？严肃地说。

徐小平：我觉得网红现象是对中国平民阶层最美好的事情。对于那些一无所有的青年人，他们只要开一个账号，无论在微博、在快手、在小红书，他们就能和最有资源的人站在同一起跑线上。所以我为网红时代的到来鼓与呼，我觉得网红时代，是真正阶层上升、草根逆袭、万众成就的时代。

我想你真正想引用的是罗斯福总统说的那句话：“伟大的权利伴随着伟大的责任。”名声本身也是一种影响力，这种影响力是各个方面的。比如说，当你邀请我来谈中国创业展望的时候我就一口答应，因为我想利用我作为“创业网红”、有影响力的投资人的身份，表达我对创业未来的乐观看法。对我个人而言，我内心深处，对名声是有敬畏的。这个敬畏实际上是对于赋予你名声的大众和社会的敬畏。满足社会大众对名人的期待，我觉得付出一生都不为多。

王峰：我观察。不只自己做超级网红，您还投资过陈欧、罗振宇、Papi 酱等一票网红创业者，堪称“徐小平网红军团”，我不知道他们当中谁最红，谁已经不那么红了，谁还跟我们徐小平老师一样红，哈哈。最不帅的是罗振宇 对吗？结论，人帅和成绩成反比，马云这个发现，徐小平军团也成立。当然，我很佩服——做 IP 起家的罗振宇 从个人 IP 辑思维出发，发展到成就一大批 IP 的知识分享平台“得到”。

利用“网红”成功获得融资和发展的项目，我想您一定颇有心得，今天是一个人人都谈网红经济的时代，做网红无

可厚非。但创业者成为网红，往往会有一种提前成功的幻觉，您还会继续鼓励您投资的创业者成为网红吗？

徐小平：我觉得人们说起网红一词挥之不去的那种不屑，还带有对正统、正宗的怀念。殊不知，随着罗胖离开电视台，大众传播中心已经历史性地转到了网络上。我想说一个思想：水能载舟，亦能煮粥。网络能够造就名人，网络也能颠覆品牌。

回答一个严肃问题：我还会继续鼓励我们的创业者继续做网红吗？会。善于利用网络传播者赢。企业的目的就是为了解卖东西。卖东西就一定要让人们知道你。网络是最强大也最便宜的媒体，做得好，甚至可以免费。但核心问题是：网红要把握好两个东西：timing and values，时间节点和价值观。假如你没有后续产品跟上，红了白红，假如你的观点冒犯了大众，红就是黑。

## 第八问

王峰：为什么没有人愿意坦诚地谈谈失败？吴晓波曾出版过一部《大败局》，算是他的成名作之一吧，今天可能很多90后可能已经不知道了，这本书讲的是众多曾经红极一时的大公司，如何崛起又如何跌落神坛的故事，是中国商业史上最早的失败课件。可惜这两年，大部分市场上的书，都是告诉大家如何成为阿里巴巴，如何成为腾讯，如何成为小

米。王兴也一样，他失败没有人关心，他美团成功被赞美包围。没有人看他的失败语录。

没有人告诉大家，其实互联网行业里有太多的失败。也许今天的市场上，已经没有人愿意读一本关于失败的书。成功的时候，感恩上天，说皆是运气使然。失败的时候，检讨做人，千刀万剐自己的心。责己之过。这几年我只看过凡客陈年谈自己失败，老天安排的事情，我管不了，这个可以以后聊。做人可以坦言谈谈失败。柳传志说，做企业就是做人，1997年，我入行时听到这句话，印象深刻。

让我们来谈谈失败。在一次分享中，您提到不要迷信成功案例，要从失败中榨取价值，在失败中找寻共通的错误。2017年，您还特意成立了真格失败研修院，今年10月更名为真格学院。为什么要更名？我反倒觉得失败研修院挺有意思。我不知道失败研究院是研究创业失败，还是投资失败？哈哈。您能否坦诚地告诉我，真格投资失败的前三个项目是什么？您最后悔没有投资的三个项目什么？

徐小平：我最失败的几个投资，说出来都是泪，还要说吗？

第一个项目是众所周知的柔宇科技，现在他已经是一个50多亿美元的超级独角兽。当时我见到他们没有投，是觉得3000万美元的估值，是一个A轮。而真格是天使，我们不投

A 轮。这就是一个典型的“认知错误”，这个错误，值好几亿美元。

第二个让我比较难堪的项目是 VIPKID，VIPKID 现在也是一个好几十亿美元的超级独角兽，虽然我们在 1 亿美元的时候，由于创始人 Cindy 对我的不离不弃的认同，让我们投了一百万美元。但这个投资故事实在是我心头之痛。VIPKID 创始人米雯娟，在找天使投资时，第一个就是找的我，当时只有三千万人民币的估值吧。但是我出于种种原因错过了她。现在回头看，真正的错误在于我并没有认真去了解她。米雯娟在找我的时候已经是一个掌管着年销售几亿人民币英语培训学校 ABC 的主管了。如果我当时稍微多跟她交流交流，了解了她第二个 L，工作的能力，我就不会错过她。

另一个项目比较让我遗憾的项目就是小红书。我们虽然是小红书的天使投资人，但因为估值问题，只投了很少几个点。当时我跟毛文超一见面就说，给他 300 万美元的估值。后来谈到 500 万美元的估值。但毛文超想要 800 万美元的估值，因为有一个基金给了他更高的 offer，但是他对我不离不弃，最后我们还是投进去了。

王峰：那么作为一个著名的投资人，您认为一个投资人最大的失败是投错项目，还是错过项目？

徐小平：一个基金的成败，不在于他投错了什么，而在于他错过了什么。天使投资的平均额度，至今也就是在五百

万到一千万人民币之间。所以你投错一个项目，丢也就丢了一两百万美元。但是你错过一个大项目，你就会丢失几亿甚至几十亿美金的回报。投资人的天性就是要投到更多更好的项目，尽量不要错过那些巨大回报的项目。想到这里，我心痛不已，泣不成声了。换话题！

## 第九问

王峰：有人说，一个创业者能做到 IPO 或者被高价并购，让投资人能够高回报地安全退出，即我们所说的世俗版的“创业成功”，这样的概率只有 1%。那么，创业者谁也无法保证自己能跑赢 99% 成为炮灰的概率。依据您的观察，导致创业者失败的最重要的 3 个原因，往往是什么？

徐小平：导致创业者失败最重要的三个原因是：第一没钱买盒饭，第二没钱买泡面，第三没钱买窝头。只要创业者活着、不放弃，创业不会失败。多少亏过几千万、几个亿的创业者，因为坚持又重新崛起。他们是创业者中涅槃的凤凰。

前面讲的美菜的刘传军，最初是窝窝团的联合创始人，亏了多少钱难以想象，但他重整旗鼓，汲取经验教训，做成了美菜。Nice 的创始人，也是转型了不知道多少次，现在再次来到了风口上。还有一种失败的创业者，可以到做得更好的竞争对手那里去打工，积蓄力量之后，再次东山再起也不错。我们最近就投资了一家被对手并购、为对手打工、现在重新出山创业的团队。我们认为非常棒！成功的企业都是一



样的，而失败的企业，则各有各的原因。真正创业失败者，应该是那种不能从失败汲取教训的人。

王峰：如何面对失败，每个人选择不同。每个创业者都是自己的莎士比亚。在这里，我要跟您特别提出的是，比复盘创业失败更为重要的，是中国创业者的心理问题。大家信吗？等我再过十年，我就办一家创业者心理咨询机构。中国创业者背负着极大的心理压力。今年开年，我的一位朋友，也是我做游戏的同行，以自杀的方式结束了自己35岁的生命，令我们圈中人扼腕叹息；8月，又有一位腾讯系的连续创业者跳楼身亡。哎，我其实非常不想提及这些事情，不忍提，实在不忍。在越来越激烈的商业环境中，创业者的心理压力越来越大。作为一名创业导师，您能为他们做些什么？

徐小平：我不能谈这个话题，原因是，生命是世界的最高形式，死亡是人生最大的悲剧，让我怀着对死者的哀悼与惋惜，找一个单独的时间，作为专题来探讨这个话题。我当然有很多话要说，但这里不适合谈。

没问题。自杀跟心理相关，但心理问题本身是一个重大问题。心理健康，是一切健康的基础。我只能说，中国在这方面还比较落后。只能靠各位努力寻找资源，照顾好自己。我本人也会有非常郁闷的时候，我会努力去寻求专业帮助，而且很有效。这里推荐两个资源：我们投资的简单心理和知我探索（Know Yourself）

## 第十问

王峰：机器人正在向我们走来了吗？孙正义最近在 CNBC 的一次访谈节目中表示，未来 30 年内，地球上的智能机器人将达到 100 亿，跟人类到时候的人口数量一样。这巨量的机器人，将重新定义人类的每一个行业。孙警告说，人类的大多数工作都将被智能机器人取代。马斯克也曾警告说，这是人类生存面临的“最大生存威胁”。假设 30 年后，以上预测真的发生了，我们的子孙或将活在一个与机器人作战的时代？

按照《人类简史》的作者尤瓦尔·赫拉利的说法，农业革命是人类历史上最大的一个骗局，它远没有我们想象得那么好，实际上，是两个流域的小麦驯化了人类。农业文明时期，人类被小麦奴役多年。乃至身体甚至变形。机器人会成为人类的下一个驯化者吗？

刘慈欣在今年 10 月底的一次分享会上也提到，“人工智能什么时候控制人类？可能现在已经悄悄开始了”。不过大刘也提到，现在的人工智能，前面有多少智能，后面就有多少人工。所以说距离真正的人工智能离那一步还差的很远，中间还有很多技术屏障。我很认同大刘的看法。我真的希望，有一天人类技术发展慢下来，人和自然可以用更原始的方式去接触。但一位伟人说，落后就好挨打。人类彼此的竞争，最后会让其他物种不战而胜？比如机器人成为大赢家？

徐小平：这个问题非常深刻。谁控制谁是一个永恒的哲学问题。人类在创造万物的时候，万物也在重塑人类。人类创造了手机，现在说手机控制了人类，大家都会会心一笑。人类创造了汽车，现在没有汽车的人类如何出行？至于说失控的问题，我敬佩那些思想家们的警世名言，但我相信人类总是能创造出控制自己命运的机制。

人类和技术的关系，让我想起希腊神话《皮格马利翁》。皮格马利翁是希腊神话中塞浦路斯的国王，他用非凡技艺、倾注全部的心血和热情雕刻了一座美丽的象牙少女像，皮格马利翁像对待自己妻子一样爱抚她、装扮她，并不可救药地爱上了她，并向神祈求让她成为自己的妻子，最终感动了爱神，让雕像复活变成真人嫁给了他。

英国剧作家萧伯纳根据这个希腊神话，创作了现代题材的皮格马利翁，我们熟知的歌舞剧《My Fair Lady，窈窕淑女》，就是改编自萧伯纳原著。《窈窕淑女》描写一位语音学家希金斯，跟朋友打赌，将一个举止粗鄙的街头卖花女，训练成一位高贵的窈窕淑女，最后拜倒在她的石榴裙面前。但希金斯本身也因为他亲手创造的卖花女，从厌恶妇女者成为了爱情崇拜者，从而获得了幸福，并愿意接受她的脾气和约束。

技术和人类的关系可以用《皮格马利翁》这个寓言来形容。人类迄今创造的最可怕的东西——核武器——并没有失

控。它在许多地方为人类造福，比如核能。相反，核武器在某种意义上控制了人类，它控制了人性中魔鬼的部分，控制了人们的战争冲动，迫使人类向和平方向去努力解决冲突。人们普遍相信核武器时代是没有战争的。

从这个意义上讲，所谓技术控制人类，那恰恰是因为人类创造出一个人类愿意膜拜、敬畏的和被制约的对象。AI 与人类的关系一定也会这样。我对 AI 的未来充满了无限乐观，我也高度赞美 Elon Musk、刘慈欣这些大家对技术给人类带来威胁的警告，它和乐观主义一脉相承、互相映照浪漫主义与理性主义光芒，最终将把人类前途照得更加璀璨明亮。

王峰：霍金是这个世界上绝顶聪明的人了吧。哈哈，在我看来，其实比《时间简史》更有趣的，其实是霍金写的《我的简史》，那里有他不屈的生命记录。推荐大家一读。我相信，生命的意义大于一切意义。也推荐给您。

您曾经说，对新事物、对未知的拥抱，是这个创业时代最伟大精神。人变老的瞬间，不是从第一道皱纹、第一根白发开始，而是从他对新东西拒绝、反感的那一刻开始。我也深以为然。之前有朋友问我：“王峰，你自己从打工到创业的过程中最大的收获是什么？”我说：“如果你在这个位置上真正经历过，你会发现，创业是今天和平年代里一项最好的自我修炼，是一次人格上的洗礼和重塑。”

我想，无论是对未来新事物的拥抱，还是对自己内在的修炼，也不管未来的创业之路向左走，还是向右走，请创业者们务必保持初心，不断学习，一直前进。也祝愿各位创业者能够不负芳华，不负时代，早日收获成功的喜悦。

徐小平：说到最后，我对未来十年的创业前景，表示无限乐观。大家不要坐而论道，而要起而行之，在白金十年，实现自己的人生理想。

# 人物|对话苹果联合创始人 Steve Wozniak：编程教育才能

---

来源：钛媒体 作者：李程程

没有人能否认苹果公司引发了互联网和移动互联网时代的革命。当 Apple II 问世时，人类历史上第一次非常成功的、可大规模量产的个人微型计算机出现；而 iPhone 的出现，则为旧世界关上大门，开启移动互联的时代。

苹果公司推出的第一代机型正是 Steve Wozniak（斯蒂夫·沃兹尼亚克）在 1975 年的设计的 Apple I。1976 年，沃兹尼亚克与 Steven Jobs（斯蒂夫·乔布斯）共同创办了苹果公司。第二年，沃兹尼亚克最初设计的 Apple II 诞生。

沃兹尼亚克被广泛地认为是上个世纪七八十年代个人计算机革命的先驱。但很少有人知道，在他遭遇了一场意外离开苹果公司之后，在一家公立学校当了近十年的小学教师。

实际上，早在乔布斯时代，教育市场就是苹果公司非常看重的领域。1978 年，当时刚刚成立两年的苹果就和明尼苏达签下合同，为当地中小学提供了 500 部电脑。据乔布斯后来的回忆，Apple II 打造原因之一就是为了满足美国中小学校的需求。

虽然沃兹尼亚克早已淡出了苹果，也没有在苹果公司的董事会任职，但他现在仍是苹果产品的忠实粉丝。而至今为

止，他认为，从技术上来说，他还是现在仍是苹果的员工。同时，他是目前唯一一位从苹果成立到现在仍在从苹果领工资的人。

2018年12月，已经68岁的沃兹尼亚克来到了北京参加2018 GES 未来教育大会，中国的教育正吸引着越来越多的海外科技和教育工作者的目光。

不过，沃兹尼亚克对当下技术的发展趋势却有着一丝担忧。

“我们可能面临很大的一个问题就是，太过于注重技术本身，甚至有时候觉得比人更重要。这是伦理比较缺失的体现。”沃兹尼亚克在大会期间接受钛媒体等采访时表示，虽然科技的进步为教育提升了效率，但是对于技术价值观的问题却应该是我们值得好好去思考。

而同时，沃兹尼亚克现在也意识到，在硅谷长大和生活的人，往往都会认为技术是用来赚钱的，而不是把它看做让社会变得更好的一种手段与工具。

沃兹尼亚克正在为互联网领域的隐私问题而感到担忧。今年4月，他宣布退出社交网络 Facebook，原因正是他认为 Facebook 无法保障个人信息的安全。

这一次，他面对中国媒体表示，苹果公司在保护用户隐私方面做得比较好，但是其他公司，诸如 Google 和 Facebook，虽然它们也推出了非常好的产品，但是在发展的

过程中，它们不甘于只做单纯的社交媒体和工具，而是把用户数据卖给了广告商。

“比如说我给朋友点赞，这只是我与他之间的隐私信息。但其实不是，这个信息你是给了广告商。”沃兹尼亚克非常不认同 Facebook 售卖用户数据给广告商而获利的商业模式。他还认为，中国政府不允许它们进入中国反而是一件好事。

### 从计算机先驱到公立校小学教师

在成功开发出 Apple I 和 Apple II 之后，1981 年 2 月，沃兹尼亚克经历了一场飞机失事。在这场事故中，他的面部和头部受到重伤，失去了牙齿。不幸的是，这之后沃兹尼亚克遭受了五周的“顺行性遗忘症”（钛媒体注：顺行性遗忘症是对造成失忆的事件后发生的事物发生遗忘的失忆症。该病与逆行性遗忘症不同，不是忘记失忆事件前的事情）。

在这期间，沃兹尼亚克无法产生新的记忆。他不仅对坠机事件没有记忆，也记不得当时的医院和出院之后的任何事情，直到五周后才逐渐恢复正常。

这次变故成为了沃兹尼亚克人生一个重大的转折点。他没有选择立即返回苹果公司，而是选择继续完成大学学业，然后进入公立学校当小学教师，开始了长达近十年的教书生涯。他认为，这是他这一生中最重要时光。



之所以选择进入教育行业，沃兹尼亚克在 2018 GES 未来教育大会上说，在他年少的时候，父亲给他灌输了一个崇高的价值观——学校和教育是每个人迈向未来的重要路径。正当他在 5 年级的时候，他的老师让他感受到了自己的重要性。当教师，还恰好能满足他的探索下一个领域的好奇心。在公立校，沃兹尼亚克一周 7 天都在上课，还成为了“明星”教师。

即便是从科技行业转向了教育领域，沃兹尼亚克并不是一个激进的“技术颠覆教育”的倡导者。近些年他发现，在“技术+教育”的领域有一种观点甚嚣尘上——机器人即将成为学生最好的朋友以及教师，这会对未来社会带来巨大的冲击。

沃兹尼亚克对此持相反的观点，他不认为当前人们创造出来的机器人能够成为学生们最好的朋友和老师，“机器人无法像人类那样思考”，至少在当前阶段，并没有出现这样的“好老师”。

他认为，当前在教育领域比较有价值的变革存在于更开放的教学环境，比如说混龄班级制度。同时，他告诉钛媒体，教育应该取消“评分系统”，至少是 10 岁以下的小孩不适合以评分系统来束缚。

“我们应该让所有孩子觉得自己是可以成功的，而不是让他们从小就有，‘我是低分、我是高分的孩子’的观念。”

沃兹尼亚克对钛媒体表示，教育应该让学生保持好奇心与创造力，让他们接受、体验和享受学校带来的内容。

### 编程教育激发学生创造力

那么，什么才是未来教育最理想的模型呢？沃兹尼亚克告诉钛媒体，他十分看好编程教育，这是激发学生想象力的重要途径。

按照我们以往的认知，在现在学校的课程中，科学课、数学课和工程设计课往往被看作是提升学生创造和创新能力的重要手段。但是在沃兹尼亚克看来，在目前的小学教育中，数学并没什么创造力，“因为数学的答案都是一样的，还不如写作文更能够展现出大家的创造力”，但是在编程教育的过程中，每个学生下发的任务以及完成的结果都是不同的，可以体现和培育创造力。

学校教育是孩子未来人生做准备非常重要的阶段。当搜索引擎已经可以解决大部分信息和知识索取的问题之后，并不是每个人都要学习一套固定的知识。我们都应该跟着自己的想法走，创造出属于自己的领域和美好人生。

不过，沃兹尼亚克认为，学前教育阶段的孩子不大适合接触编程教育，这主要是因为年龄的原因。5岁以后的孩子学习编程，可以鼓励他们想出不同的方案。如果一开始完成任务需要更长的时间，那么就给他更长的时间。如果完成得比较好，就可以去进行一些定制化的任务。

“现在我们还没有能实现这个目的。这一改变很难，但是非常有希望，我们可以通过每一小步去实现。”沃兹尼亚克说。

这次来到中国，沃兹尼亚克一个重要的议程就是与中国最大的教育公司之一——好未来教育集团联合创始人兼COO 刘亚超同台对话。两位围绕“教育与科技：未来的共生关系？”展开一场精彩的观点碰撞。

刘亚超对于教育和科技的看法与沃兹尼亚克大致类似。在刘亚超看来，随着互联网、AI 等技术的发展，所有用逻辑来推演的工作都可能会被替代。但老师不仅在知识和技能上肩负责任，自身的行为、价值观、情感表达，都会对孩子产生认知上的帮助或引导，在相当长一段时间技术都不可替代。

教育最大的挑战是社会发展中人类需求的已经产生巨大的变化。教育在一定程度上可以把过去的知识通过记忆、重复练习输入人脑，但现实社会更需要的是创新型、复合型人才。因此，教育应该在创新探索、鼓励孩子自我认知上付出更多。（本文首发钛媒体，采访、撰文/李程程）

以下是 Steve Wozniak 与刘亚超对话实录，经钛媒体编辑整理：

老师与科技工作者的“共生”

刘亚超：我自己是一个数学老师，后来开始做教学管理工作。我们花了很多精力研究新的科学技术如何赋能教育，并成立了 AILab、脑科学实验室和大数据中心。Steve Wozniak 的经历也很传奇，他是一位杰出的工程师，在七十年代就开发出 Apple I、Apple II，改变了整个 PC 时代。Steve Wozniak 在公立学校做了八年的小学老师。

所以我想问的一个问题是，您已经是一个非常杰出的工程师了，为什么要进入教育行业做一个老师呢？

Steve Wozniak：在我年轻的时候，我的父亲给我灌输了一个崇高的价值观，让我认为学校和教育是每个人迈向未来的重要路径。我觉得我得当个老师，同时我也非常有好奇心，想探索一下做个项目，所以学校教育对我非常有价值。

我非常年轻的时候就跟我父亲说，未来我要跟他一样当一个电气工程师，同时我要当一个五年级老师，因为曾经我的五年级老师让我感受到了自己的重要性。所以我这辈子一直在思考，我要为孩子教书，他们非常重要，他们代表了世界的未来。

当时我也特别喜欢大学的心理学课程。在教学过程中，我们可以影响孩子的心理。后来我有了自己的孩子，在他上学的时候，我把电脑带到了学校。我没有很多的钱，但是光给人钱的话并不能创造价值。作为老师，把你的时间捐出来才是最重要的事情。

所以我就到中学当老师，在本地的一个小学教了8年，每周教7天书。那时我教的挺好的，还是一个“明星”数学老师。我不想让孩子读很多报刊、文章，所有课程都是我自己备课，这才是真正的创造力。

刘亚超：我觉得老师和工程师是两个不同的角色。工程师能创造出符合客户需求的新产品，是自我创新的一种表达。而老师更多地是调动学生，通过探索和创新学到新的知识。所以您觉得两者之间有关联吗？是否有相互借鉴的意义？

Steve Wozniak：是的，它们的角色有很大差异。当老师需要有很好的人际交往能力，但是你不仅需要表达自己的想法，也要设身处地的考虑学生如何思考，你说的话学生是否能听懂，学生是否能学到知识。

做老师这几年，我积累了非常好的经验。我教课的时候，如果学生不能接受、体验和享受我的内容，其实是没有价值的。你必须保证你提供的内容能够激励他们、让他们愿意多学、多求知，让课堂充满乐趣。我觉得你如果真的想要激励孩子，就要勇于挑战。

我反过来也想问您一个问题：技术在未来会取代很多所谓低技能的职业，这个对教育者意味着什么？

刘亚超：技术一直都在替代人类的工作，为人类赋能。从农业时代到工业时代，很多重复性工作都被替代掉了。随

着互联网、AI 等技术的发展，能用逻辑来推演的工作可能都会被替代。作为老师，更多要从过去传授知识、题目、解题方法，变成教会这些东西背后的原因是什么，这个获取新知识的过程很关键，让他们学会学习、认知世界。

同时，作为老师，我们不仅在知识和技能上肩负责任，自身的行为、价值观、情感表达以及对很多问题的看法，都会对孩子产生认知上的帮助或引导。这在相当长一段时间，都是技术不可替代的。

我读您自传的时候看到，您帮助过您孩子的同学辅导过功课。他学习遇到一个困难，您为了激励他，说道，“如果你认真学习，就可以用电脑来提交作业。”于是那个同学特别受鼓舞。

您刚才提到您在课堂上很受欢迎，那么您觉得教育的过程中什么东西最关键？教育的最终目标是什么？

Steve Wozniak: 我非常幸运，因为我全职当老师，八年每天都在小学教课，每周教七天。但我同时是一个所谓“自愿”的老师，我的课程都在课后，100%自愿选我课的学生才能来上我的课，我希望能够重新振奋我的学生。

同时，我们的学习“寓教于乐”，我和孩子可以通过网络来交流。当时我的学校可以接入美国在线网络，所以我可以告诉他们如何更新电脑系统、如何用电脑把作业做得更漂亮，这样老师就会鼓励你、夸奖你，学生受到激励后就会越

来越想学、爱学。我也从来不愿意让我的课堂非常枯燥，如果某一天他们学不懂，第二天我就修改一下。

您为什么想当老师，当老师的动机是什么呢？您当老师中的要点是什么？在知名中国企业担任 C00，您觉得这两个角色您更喜欢哪个？

刘亚超：我是在博士期间兼职做老师，这段经历对我的触动非常大。每次上课后，我都感觉身体特别累，但我发现跟孩子交流之后，我能够唤醒孩子的兴趣、释放孩子的潜能、解决了某些问题后，他的喜悦给我带来了巨大的成就感。当我的学生说，刘老师你讲得很好，我因为你特别喜欢数学的时候，这给我带来了无穷的动力。

所以您问，当老师和 C00 哪个好？我认为当老师好。今天我们讨论很多教育科技的问题，核心问题就是创新。无论教育还是科技，都和创新有关。

前沿科技对教育变革的影响

Steve Wozniak：除了 AI 之外，还有哪些新兴技术对于教育有较大影响？

刘亚超：互联网已经在改变教育，很多在线教育公司在线上提供特别多的教育资源。但随着 5G 时代的到来，VR 也会对教育产生很大影响。互联网解决的是教育地理位置的问题，一个美国的英语老师可以教中国人学口语，北京的著名数学老师可以教一个边远山区的孩子。

而 VR，有可能把一个二维世界变成一个虚拟的三维世界。从 PC 时代到移动时代，我们使用智能终端时间非常长。PC 时代可能只有 1 个小时，而现在可能有四五个小时。我估计到 VR 时代，这个时间可能会倒过来，我们一天可能有 70% 的时间活在虚拟世界。在教育行业中，很多教学活动可能会从现在的物理世界，转变到虚拟世界中。

同时，生物学和脑科学可能对教育也会产生巨大影响。我感觉教育一直都是单方面的，我们设计教材、体系，让所有孩子去学，但我们对每个学生个体的了解非常有限，不太了解他天生擅长或者不擅长的部分，不知道每个孩子思维方式有何不同。这样，我们采用的教育方式和内容无法定制化和个性化。所以，技术的进步很有可能促进整个教育体系的变革，最后真正有可能实现所谓的个性化教育。

全世界的教育体系都很类似，您觉得现在整个教育体系最大的问题是什么？科技能做出什么改变？您看到了哪些科技给教育带来的改变？

Steve Wozniak: 目前教育体系面临的问题，在过去数百年都存在。学生在过去只是快速地学，而现在我们应该让他们学会思考、学会解决问题。我们设置考试，试卷有正确的答案，但这并不会推动音乐、艺术等创造力的培养。所以，我们要引发学生去思考，而个人计算机在学校会带来很大变化。



曾经，我买了一部 Apple I，把它送给了一位女性。后来她把计算机带到了小学进行教学。我认为，那个时候计算机在教学中带来了改变，但并没有让人们变得更加聪明，只是现在学校拥有的标配工具。

那么技术究竟可以做出哪些贡献？如果我们有一个计算机老师，它像一个朋友一样，我们可以问它问题，它会看你的眼睛，了解你和你的生活、家人，也知道你喜欢的笑话，那么它不仅仅是一个教育设备，也是你们的朋友。但是我们目前还没有这样的计算机老师，可能将来也不会有。机器无法像人类那样思考，但我们可以让这些年轻学生觉得，老师就是他们的朋友。

我认为，在教学方面，学生有一个好老师非常重要。我希望有一天计算机能够成为这样的好老师，但是现在还没有达到。学生可以自己研究计算机，他们学习的速度可以比过去都快，但是这并不是学校的标配。

另外，在学校中，一个课堂有 1 名老师、30 名学生。这样的师生比限制和束缚了我们，因为学校的预算是有限的。很多年前，世界决定我们应把教育提供给每一个人，不管你是处于怎么样的社会地位，是穷人还是富人，是什么样的性别和种族，都要实现全民教育，让所有人接受教育。如果我们有更多预算的话，我们可以有更多老师、做更长期的项目，帮助学生获得更多的教育资源。

那么我有一个问题，教育的结构性特别强，我们可以做些什么。能让学生具有创意，以不同方式去思考呢？

刘亚超：我觉得这个问题，可以跟您刚才的回答连接在一起。您提到了“师生比”，包括现在学校结构化的问题。我感觉现在的教育，是整个工业时代塑造的一个模型，以效率为先，希望所有人都接受教育，但社会资源又有限，所以我们只能用 1: 30 的师生比，但这可能发生在发达国家和地区。在很多地方可能是 1: 40 甚至 1: 50。

这其实是一个悖论。我们希望师生比降低，老师能激发和唤醒孩子，但我们的资源又有限。刚才您提到计算机老师，我的理解它应该是一个 AI 老师，可以跟学生对话。所以技术可能会保证教育资源供给，把教育成本降到足够低，才有可能实现新的变化。

对于“结构化”，我的理解是：第一，我们在教学路径上需要变革。现在我们的教学路径是标准的教学流程，所有孩子都要上完一、二、三年级。我觉得要把它建立在个性化基础上，这就要求我们用技术，把所有的知识、题目包括孩子的特点做成“底层”，以支撑个性化；

第二，我们要把师生比降下来。对老师而言，将来如果有 AI 老师作为助手，他们有可能实现个性化教学。一部分知识的传授会被 AI 老师替代，比如讲一个知识点、做一个

实验，如果有充分的逻辑性，孩子就可以跟着电脑学习，让老师把精力放在更多的引领和创新上；

第三，我们要改变教学的测评。现在，我们的测评都是唯一答案，这对创新思维本身就是很大的障碍，让孩子们从封闭的问题中找到唯一结果，这其中是不鼓励创新的。所以，在考核过程中，我们更多需要观察孩子的学习过程，将题目做的开放一点，允许多个答案和可能性。然后通过过程和多个结果，鼓励孩子通过创新解决问题。

您作为一个以创新闻名的发明家，如何假设资源是无限大的，您会发明一个怎样的产品来推动教育进步呢？

Steve Wozniak: 产品本身不会带来太大变化。这些学生对自己生活的自信、对不确定性生活的准备，产品本身应该无法解决。现在，很多学校有很多工具可用。在我的成长过程中，在学校里，老师们教授很多关于世界的事实，我们必须记住美国五十个州中每个州的首府是什么，现在我们也这样做。

但是现在有搜索引擎，为什么还要让学生记呢？因为将来我们教学生，要让他们感到自信、有创意和创造力。比如一些学生会辍学，在 8 岁的时候他们觉得学校不那么重要。因为每次考试中，都要让学生找到正确答案，无法答对的孩子就会觉得自己不聪明，他们可能就会辍学，就会放弃。

因此，我们需要借助这样一个系统。如果他们有一些关于生活的想法和选择，应该尊重他们，而不仅仅是给他们正确的答案，不能说我比你年纪大，我更有经验，你要听我的。

所以，我们应该为这些孩子赋能，让他们知道他们可以在未来世界中发挥重要作用。我们希望学生能选择他们想学的，在生活中学到的一切，对他们来说都是至关重要的。在我长大的时候，根本没有关于计算机领域的书。我在校外学到的一些东西，让我爱上了计算机这样一个学科。所以我们必须要关注我们的孩子，按照他们的特征教授他们，把他们看做是自己的家人。

### 共享与公平的教育实践

Steve Wozniak: 我有一个问题，您觉得不同国家、机构应该如何更好合作，共享它们的教育以及生活最佳实践？

刘亚超: 应该借助互联网这样的第三方平台来制定标准。互联网的发展，已经让全世界可以分享生活、分享实践，但是分享是需要标准的，否则不同的国家有不同的教育、所有的教育资源有不同的标准，它们之间的流通和对接无法实现。所有只有第三方来制定底层标准之后，大家都会跟这个标准对接，教育资源之间的流通才会出现。

第二，要借助一些经济力量，比如说提供资源的人是否应该获得其它权利？索取教育资源的人是否有义务一起推动分享平台的发展？这在教育里可能不成熟，但在科研领

域，所有科学家都会在公开杂志上发表论文，又会有第三方资源网站，将论文以标准形式存储起来，供全球科学家引用。真正有创新性的文章会被大家索引并认可，使用创新成果的人也会获得相应的好处。

Steve Wozniak: 你觉得开源是否能够发挥作用呢？

刘亚超: 完全的开源会解决一部分问题，但不会解决所有问题。在贡献资源和索取资源间，要有一定交易成本，有一定的激励体系才会保证资源的质量。如果完全开源，第三方可能得不到足够的经济支持，无法完善产品和标准，无法让这个平台变得更加强大，有可能会局限在其中的一部分资源上，或一部分人群里使用。

Steve Wozniak: 开源的定义，应该可以分享给其他机构和国家。其他人所做的工作，可以和自己的知识结合起来，这样的话可以实现  $1+1>2$  的情况。

刘亚超: 我们聊一聊在线教育。我听说您做了一个网站，为很多人提供科技和教育的普及。您能谈谈做这个网站的初心是什么？您觉得它现在做的怎么样？

Steve Wozniak: 我这个网站在亚利桑那，并在世界各地扩张，已经建立有一年的时间。有非常多毕业生，他们毕业后要去找工作，但是他们有专业的区别。我们按照项目类别划分，可以让当地公司找到他们需要的专业人员、网上的解决方案以及如何利用独特方式使用硬件。

同时，我希望每个学生不要上同样的课程，而可以自主选择、设计课程和专业。这意味着他们可以规划将来的生活，选择并设计自己的专业，我对这样的项目感到特别骄傲。这是一个私立学校，他们所做的跟我的观念正好一致。

刘亚超：您刚才提到的这个网站，解决了学校里的问题吗？跟学校不一样的地方在哪里？

Steve Wozniak：普通的学校在职业培训方面没有选择权，它提供的课程和你未来想做的不匹配，我们给他们这种选择权。

我反过来问一个问题，大家都在讨论公平获取教育课程、课标，您觉得教育最大的挑战是什么？

刘亚超：我认为，教育最大的挑战，是社会发展中人类需求产生的巨大变化。技术已经改变了很多行业，越来越多的工作不需要人去做。计算本身是一种工作，但是计算机现在已经很发达了。教育在一定程度上可以说是把过去的知识通过记忆、重复练习放到脑子里，对在社会上解决问题、进行创新是局限的。但社会更需要的是创新型、复合型的人才。教育应该在创新探索、鼓励孩子自我认知上付出更多。

Steve Wozniak：我个人感觉，很多人毕业之后，觉得不需要学什么，可以做一些低技术性的工作。但是未来没有这样的工作，例如自助柜台等机器，可以取代这些低技能的工作。也就是说，如果你真的要找工作，必须要有某种技能。

刘亚超：您在 PC 时代做了非常伟大的创新和发明。我想问最后一个问题，您认为这种创新是否能批量生成？我们在教育体系中有没有什么好的批量方法？

Steve Wozniak：我一辈子都在想这个问题，想做一个创新的人。我的一些想法，别人都没有想过，不在教科书里，也是一个更好的办法，而是一个完全不一样的办法。其实我花了一万个小时考虑这个事情，更好的想想不同的项目、以及别人从来没有的点子。但是这是一种性格，有的人天生就是这种工程师性格，他的思维就是你给我一本书、一个设计，我从头到尾把这道算术题算清楚，设计软件、硬件，利用各种各样的数字技术做出来。

但是有一类人性格不一样，他就是天马行空的思维方式，不是老老实实的工程师，而是一个发明家。我碰到过很多这样的人，他希望能建一个自己的实验室，将奇思妙想变成实实在在的产品。网上有很多工程师社群，他们不想上学、不想去公司，就想实现这些奇思妙想，这对任何公司可能毫无意义。

但是他们如果把这个事情做的很有趣，想向别人炫耀一番，得到别人的夸奖，就觉得特别开心。他们每次实现奇思妙想，大脑就会更聪明，创意就更多，就会有更好的解决方法，未来就能提出特别新颖的课题。我觉得，这是一种性格，是一种素质，成型之后在 23 岁后不会有什么变化。如果你

不是发明家，这很难培训出来，再努力恐怕也没有办法改变固有性格。

另外，我们还可以做的一件事情，是鼓励我们的学生敢于走出教室、勇于探索。我们可以给孩子买一些积木、线缆等教学工具，让他们搭搭积木、连接线缆。因为孩子平时没有机会做自己喜欢的玩具。我也觉得，做老师期间，是我这辈子最重要的时光。



# 人物 | 易到创始人周航：害怕失败是创业者面对的最大心魔

---

来源：不凡商业      作者：饭桌君

12月14日，火星财经创始人王峰对话易到创始人、顺为资本合伙人周航，在不影响原意的情况下，不凡商业对其编辑整理。

核心观点如下：

1. 极其狼性的对抗性战争，不适合我，到今天我也不喜欢。

2. 给出行企业的建议：用户出行问题还远远没解决好，不要跑偏，也不要自己说故事忽悠自己。

3. 现在有创业者抱怨投资者给的估值低，有可能人家现在给你的估值才接近于真实价值。

4. 关于创业，泡沫时代已经结束了，接下会进入一个“老实时代”。

5. 学会度过低谷期是一个创业者的基本功，不要再指望通过骗傻钱来解决自身的问题。

以下为对话全文：

创业 3 大收获以及 3 大建议

王峰：在你看来，你创业以来最大的三个收获是什么？你给创业者们最大的三个建议是什么？对初出茅庐的新手

来说，创业应该注意什么？对连续创业的老手来说，比如类似我这样的人，已经是第二次、第三次创业，你又会给出什么样的建议？

周航：你问到了创业以来的三个收获，因为我始终都在创业，所以我说说最近的这次创业，自己有什么收获。首先是让我的生命感觉更加开阔，我进到了一个更大的大海里，去游了一次泳，知道海是怎么回事，浪是怎么回事，海水的咸味是怎么回事。应该说，创业把我带到了一个世界级的视野，我结识了很多全球科技创新业里的大佬，不管是创业界、投资领域、技术等各个方面，都是世界级的视角，这让我提升了非常高的层次。

第二，胆子更大了，因为经历了非常大的一次、商业史上史无前例的一次竞争，也使得我见过大场面，花过大钱。

第三，让我对自己的创新能力有一种更大的自信，我会更加坚持地去做一些更原始思考的事情，更坚定地去走这条路，而不是说走跟随式的创新。

如果说给创业者们建议，不同阶段的创业者面对的问题是不一样的。对初出茅庐的新公司来说，不要做 PR、不要做 BD，要谨慎地、少去做抛头露脸的事，就埋头苦干去做真正正确的事情。

在我看来，初创公司最正确的事情就是去做好你的产品，不断研究你的用户，去做真正有意义的创新；对连续创业者来说，要放下那种想赢怕输的心态。

我们之所以还在创业，可能也想取得更大的一些成功。但同时，因为我们过去取得了一些成就，其实会不自觉的会背上一些包袱，害怕失败。我觉得，害怕失败会成为我们这样一些人的心魔，导致我们不敢去尝试真正新的一段征程，而且也不愿意真正的放得下身架，做一些真正吃苦的事情。

王峰：当你忘记得失成败，去思考“我从哪里来，我将行至哪里”的时候，你会想些什么？当然，我相信周航你不止一次有过“那一刻”的思考。

周航：第一是会想过去到底发生了什么，能从过去学习到什么；第二个则是看现在到底处于什么状态，第三个是想未来，即自己想要什么。

创业者的根从何处来？

王峰：你的创业起点是什么？什么是你的动机？

周航：我的第一段创业在上世纪90年代中期，那时候最重要的还是说要去把事情做成功，至于其它还是第二位的。

当时认知、资源背景、历史机会就是那样，我就是想怎么能去做一个成功的公司，至于这个公司是做什么的倒是在第二位的。

第一段很不幸的是做到取得一定成就以后，你会发现可能你还是缺乏一些足够的动力，就是你并不爱那个东西，你不是一个发烧友。

我对声音、电子器材也没有什么着迷的地方，我只是把它当作如何经营一个成功的公司来看待的，所以在这个过程中也走过很多小弯路，就是说别人有什么事你也去掺和一下。

当时对公司是不是往产业链的上下游去扩展，其实也没有什么顾虑，因为想的事就是如何扩展边界，去做一个更大的公司。

王峰：如果我们暂且把喜欢和热爱做创业起点的称为 A，把希望实现有所成就的称为 B，以你之见，哪些人算是 A，哪些人算是 B？哪些人是  $A \cap B$ ？你觉得。

周航：有一类人是 A、有一类人是 B，我在想，如果只是单纯的说我不追求成就，我只是喜欢创业，这称之为 A。

我觉得这些人是不是内心中也会有一种恐惧？就是说，他不确信他会成功，他不敢追求成功。那我想说，是不是在某种程度上，这是一种逃避。

反之，如果另外一种，只是把创业当做一个工具，当做一种手段，去追求成功感，称之为 B，这种是比较多的，但这也其实无可厚非。不过，B类最后有可能变成了一个貌似

体量在变大，但实际上变的越来越平庸的公司，我把这个比喻就像一个发福的中年人一样。

比较好的是结合两点，既享受创业的过程，同时又积极去追求成功。因为你有前者，所以当你在追求事业成功的过程中，就不容易迷失和变形。很多人为了成功很容易变形，也很容易放弃自己的原则，甚至很容易放弃自己的初心。

王峰：你是如何看待外部的世界？

周航：我觉得不同的历史时期每个人所面对的机遇是不一样的，其实有很大的局限性，不是每个人都可以浪漫到像硅谷的车库一样，就是只是从兴趣出发做一个产品。

在我第二段创业的时候，因为有了一定积累，在考虑再次创业的时候可以更任性一些，你就可以从什么是我感兴趣的、想做的，当然你的理性会限制你，告诉你说，你要在想做、能做和可做之间找一个交集，这才是你该做的。

其实，我当时有很多天马行空的想法，和第一段相比，更多的不是从有什么资源、有什么人脉去出发的，而是更多从想做什么来出发的。

那么想做什么就比较简单了，因为像我们这样脑子里总是会出现无穷多想法的，是想很多事情的。但想完了以后我会回归理性。

我当时还想做过移动支付、电子阅读，想做过移动社交，但很多事情是我的能力做不了的，或者外部环境不是允许那

么做的，导致我最后选择了一个更适合我做的，就是打车的这件事情。

当然往后其实是可以进入一个越来越自由的状态，可以说在这三者中想做、可做和能做，可能想做的成分会越来越来大，套句不恰当的比喻，就是你可以越来越任性。

我现在在思考以后可以做什么的时候，可以更加任性一些，就是自己想的成分会更多一些。哪怕能力弱一点或者不够的时候，只要想做就会去做了。

“重新理解失败”

王峰：说实话，你现在出门打车用什么 App？

周航：不为难，谁快用谁的。

王峰：你还在惦记出行市场吗？出行市场今天可以做到这么大，也许出乎你最早创业的意料。如果今天给所有出行企业提一个建议或者提醒，你会说什么？

周航：早不惦记了，我的人生，这段翻篇了。世界那么大，何必纠结。建议就是，用户出行问题还远远没解决好，不要跑偏了，不要自己说故事忽悠自己。

王峰：败给了对手，又失去了公司，这就是易到的周航吗？其实失去公司也不可怕，很多人卖掉了公司，让投资人套现离场。大家都开心。我当时死活不想买蓝港互动去 IPO，其实多少有胜负心态。《潜伏》里的余则成说过一句话，有一种失败叫占领，有一种胜利叫撤退。你听说过吧？

周航：好像有这句话，怎么让你说的那么惨？为什么不说是：开创了一个行业，体验了一段创业，对所有投资人都有了能做到最好的交代，现在离开了，在潇洒的生活………我书里有详细写过“重新理解失败”，大家可以看。

王峰：我可不敢说你惨。1985年，因为苹果公司新产品（Apple III、Apple Lisa 和 Macintosh）接连在市场上遭遇惨败，加之那个时候的乔布斯心高气傲，乔布斯最终被苹果董事会赶走。到了1997年，在苹果危难之中，乔布斯选择重新回归，就此缔造了一个全新的属于苹果的时代，让苹果名声大噪。你可曾动过这样的念头？

周航：除非我对这个领域有新的创造性想法。乔布斯要是没回去呢？他就不伟大了吗？看你们一个个俗不可耐的样子。

王峰：第四问，你有再出山的时间表吗？如果有机会再出山，你更看中什么领域？

周航：我觉得千万不要有什么时间表。我从第一次到第二次创业之间的转化，是从2004年开始思考我以后我还可以做什么，当我真正找到第二件事情经历了长达6年的时间。

而在这个过程中，我也曾经在雅虎中国做顾问，有过各种各样丰富的经历，我觉得人生有一个丰富的经历是非常重要的。

人生不是在既定轨道上，要顺其自然，顺着心走，顺势而为，可能你的未来其实早已经发生了，只不过我们自己不知道而已。这么说起来有点宿命感，我认为就是这样的，不要焦虑，当你给自己设时间表的时候，假设一年两年三年你还没有想出来，你还没有做决定，你心里该多着急，我觉得那是一种很不好的状态。

王峰：从你 2017 年 4 月加入顺为资本，到目前为止，你见了多少创业者？能不能说说令你印象深刻的人和事？

周航：在顺为里面见过很多创业者，每天人来人往，谈项目、上会的、投后的……很多人做企业，这两年下来两三百个是有的。

我不能具体的评价哪一件事情，因为创业本身就是一段很有趣的事情，但很多创业公司和项目的创始人都给了我巨大的启发，坦率的说我有这样几点感受。

一方面，我从他们身上学到了东西，我从他们身上看到趋势，就是看到世界正在朝哪个方向去。第二，看人，我经常感慨，我觉得创始人们好棒，我在想如果退回十几年前去，我在他那个年龄我简直就跟个傻子一样，我觉得他们比我当年的同龄时候强太多了。第三，我看到了很多创业者身上，既有人性的光辉、伟大和力量，也有人性的弱点，特别是创业者有很多的妄念。就好像人性一样，创业像一面镜子能检验出人性。



我还是看到太多的创业者给我比较大深刻的印象的问题是，做太多的事情。他们总认为一切都是机会，好像机会就应该抓住，看到机会而主动放弃觉得非常不甘心，这个往往给我很大的一个印象。

另外，我觉得创业不知道是有意还是无意，身在局中容易忽视其中的影响，总是认为自己做的很好，总是认为竞争对手不如自己，总是认为自己有机会而对手没机会，这些往往都是一些并不好的，非常影响大家创业的一种状态。

“创业泡沫时代结束，进入‘老实时代’”

王峰：你怎么看未来一段时间的中国就业形势？我和徐小平老师的十问对话里，我看到的更多乐观，为了避免盲目性和片面性，请你谈谈看法。如果你给国家有关部门提建议，你会怎么讲？

周航：我知道小平老师一贯是天生的乐观派，我觉得他像一个老顽童一样，他那个年龄反而对一切新鲜的事物都如此的充满了好奇和热情，都是拥抱一切、拥抱未来，总是给人以希望和力量，我觉得非常的棒。

因为小平老师也曾经是我的天使投资人，我在困难的时候也曾经找小平老师，寻求这种精神和心灵上巨大的支持，我觉得在一个人脆弱的时候，像小平老师这样给予人支持和力量是非常宝贵的。

但至于说到对未来形势的判断，我可能和小平老师的看法有所不同，小平老师说黄金时代结束了，但白金时代来了。

我认为过去的十年踏着这几波大浪，特别是在移动互联网大的技术周期下，其实我认为在很大程度上是泡沫时代结束了，我把过去时代称之为泡沫时代，因为主要在投融资上，包括创新创业。

如果现在站在投资角度来看，创业者公司的质量其实并不是很好，有大量的创业公司一来创新性不够，市场规模和成长性也不是很好，这样的项目蛮多的。

现在很多公司价值都是一个泡沫价值，坦率说也有创始人各方面的，跟我沟通的时候表示说现在我很沮丧，融资不好融，打很多的折扣等等的。我是这么表达的，我说你有什么好沮丧的，你以为你过去真的值这么多钱？那些只不过是你的泡沫价值，有可能人家现在给你的估值才接近于你的真实价值。

如果你这么去想，把过去你曾经触达过的高度，不管是公司的估值、GMV 等等，如果你意识到那是一种泡沫催生下的状态，不是一个真实的常态的话，第一你接受起现实来和面对未来的一些行为举措，我反而认为是不是会更加务实一些。

再者，面对未来我觉得当一个泡沫时代结束了，接下来可能转入一个“老实时代”。就是说再也不要瞎花钱去做营销了，每个人开始更加务实，开始真正关注我们的产品，关注用户的需求，不断的做对用户需求有价值的事情，减少营销、减少 PR、减少创业者在各地的花蝴蝶一般的大大小的论坛去曝光露面，我觉得反而是一件好事。

至于说接下来给政府有什么建议坦率的说，我觉得政府对经济活动的干预越少越好，尤其对微观经济，最好不要有什么干预，政府对创新创业企业最大的支持就是不管，少管，然后定下规矩长期执行，保持政策的稳定性。

我觉得这个是最重要的，不要让创业者处在政策多变的环境，政策的不确定性是整个创业者最无力的地方，他们可以坦然的面对竞争，面对技术周期的变化。

现在大家都有预见，有判断有选择。但政策的多变性是我们每个人都无法预见的，到了年底我参加很多行业的会议，我发现行业中普遍谈到的都是说今年有很多的没想到，其实把所谓的没想到归因在一起，大的都是一些宏观经济形势的变化和行业产业政策的变化是他们所无法预测的，这是我的建议。

王峰：你愿意结合你自己的经验以及当下的现状，就这个问题再谈一下，市场这么不好。创业者应该做好怎样的心理准备和物理准备？

周航：其实企业不管是宏观的变化、技术的变化还是竞争环境的变化，其实总是起起伏伏。而对于一个创业公司来说其实大多数的时候都是低谷，宏观低谷也微观低谷，就是没有竞争对手搞你也有可能内部团队有问题，没有团队问题钱又紧了。

反正总体而言，创业公司就是处在问题之中，甚至长期都是各种各样的低谷。如何学会有一个更好的低谷时期的准备，往往就是一个创业者的基本功，我觉得到了现在反而很好，你不要再指望着通过骗傻钱来解决你自身的问题了。

一个公司始终都要坚持去做对客户有价值的事情，我们之所以能够创业，之所以能够有一个公司，之所以有人愿意给我们钱支持我们去创业，就是因为我们有一个初心，就是为某一类人、为某一类客户去创造一种不可替代的独特价值，

而这个价值有可能是与日俱增的。比如打车，能不能够给大家提供更便捷、更快捷、更便宜、质量更好的车，这就是你一路精进的方向，一个创业公司不需要做太多的事情。

第二，把你有限的资源全力以赴的投入到几乎是唯一的那一件事情上去，就是如何去增强你最核心的竞争力。

每个创业公司可能在一个时期只能有一项关键任务，你敢不敢舍弃掉绝大多数的事情只做一项，对你当下最重要的事情，是什么，然后你全力以赴的做。

如果没有钱了，我觉得过去有过的投资者，其实大家都愿意你成功，都希望你成功，他们都在等待着被你说服，如果你拿出一个新的这段时期应对的方案和新的目标感，我觉得抛弃掉那些泡沫估值的想法，用一个新的条件一定会争取到你现有投资者对你的支持的，因为你们本来就已经在一条船上了。

形成可持续竞争力的 3 个关键点

王峰： 你觉得今天的补贴模式还会有效打法吗？已经有人担心瑞幸咖啡会成为下一个 ofo “小黄车”？

周航： 我也注意到了瑞幸咖啡火箭般的融资速度，我不想直接去评价它到底会怎么样，首先要恭喜它，对一个创业公司能够有这样的成就也是非常了不起的事情。

我觉得应该这么看，我是这么思考这个问题的，中国的咖啡市场肯定在快速增长的，因为咖啡作为一个比茶更容易被年轻人接受的饮品，我们平均的消费杯数和量，和全球比如欧美、日韩的平均水准还有几十倍的差距，咖啡肯定是有有一个巨大成长空间的市场。

在这个市场里，我们只知道有一个大巨头那就是星巴克，当然有类似于 Costa、太平洋，也有一些在小品类上，就这两类是同类的在跟星巴克竞争中当然还有很大的差距，我们也看到在一些市场有一些差异化的存在，比如说漫咖啡这类的。

王峰：你认为，所谓的“新消费”，到底新在哪里？新消费所催生的新市场体量会有多大？

周航：关于体量，在互联网大的潮流下，如何借助互联网的力量，如何更好的进入一个有希望的产业，毫无疑问我觉得这是一个基本的立足点。

我们未来所有创业者都应该把互联网的做法、互联网的模式切入某一个新行业、切入某一个传统行业的一件重要的大的技术背景来思考。

你的所有产品，所有用户背景构建都是基于互联网来思考的，我觉得这是一个很好的切入点，我觉得做的非常的不错。

第二，每个产业都有它内在的非常大的逻辑，对一个行业、对用户需求、对这个产品是怎么理解的，其实往往代表了你到底能够在这个产业中能够走多远，能够做多大的关键点。

刚才第一点谈的切入点的问题，我觉得从互联网切入很好，第二就是说你对产业到底有多大的理解，你能够对这个行业、对这个产品提出什么一些与众不同的全新的主张。

这个主张是不是真正的成立，我觉得这是能做到大，进入市场、占领滩头阵地以后能够走多远的关键点，至少从目前我还没有看到有什么特别与众不同的新主张，我觉得拭目

以待，也希望他们能够发展出来。这是第二点，对产业本身的洞见。

第三关于付出什么样的代价，通过直接受惠于消费者，让消费者产生口碑，取得了更好的影响力。

这很显然从目前实现的情况来看比传统的广告投放、品牌投放可能取得了不错的效果，我觉得作为初期的品牌营销来说是无可厚非的，那能不能长期的低价？

我觉得本质上是看企业运营的效率，我也希望它能够效率做的更好。但能不能够，就要看企业自身的思考了。

从这几方面来看，就是从互联网或者互联网思维来切入一个行业，形成对行业的洞见和新的主张。第三点的本质上如何去优化效率。这三方面来思考进入一个行业和在行业里能够形成可持续的竞争力的关键。

我相信所有投资者和创业者，当然一方面既不傻，肯定是思考很多，要去投这么多钱，当然了人性都有弱点，就是说投资了不代表他们的判断就一定是正确的，我们拭目以待。

当然我们对所有创业都有一个宽容的心，我们都希望他们有所成功，而我也相信中国的咖啡市场肯定不会只是长期永远处于一个星巴克一家独大，其他人都处在一个很小的市场空间的这么一个机会。

所以我认为任何挑战最终的行为本身都是值得被关注的，至于他能不能够成功，我觉得本身创业就是一件试错的事情。

“几乎所有行业都要被重新数字化”

王峰： 2018 年的科技风口被媒体概括为 “HI, ABCD” ， H (HealthTech 大健康科技)、 I ( IOT 物联网技术)、 A (AI 人工智能)、 B (Blockchain 区块链)、 C (Cloud 云计算) 和 D (Big Data 大数据)。你所谓的互联网人新的 “智能化武器” 是什么？做选择题给你，“HI, ABCD” 中的哪一个或哪几个？

周航：这个概念实在太多了，难道我们不能通过简单化、抽象化的概念我们就无法理解这么一个复杂的世界吗？我自己认为，所谓的新武器在我来看，其实所有商业都会经历的，在我脑子里都会经历都有这么几个关键词：

第一个，所有业务在线化、数据化，这类东西一在线了。不管内部的业务运营流程和前端的面向用户服务的流程，全部在线以后，把 CM、EMP 传统的真正 SaaS 化或者 PaaS 化。这点是传统行业很难做到的，基本上都是由互联网公司来完成的。

他们直接面向行业提供新的 SaaS 或者 PaaS，提供这套系统，因为特别是裹挟着在线支付、新的技术人脸识别、顾客管理，这个东西都来了。



第二个，我觉得现在比较可靠的是在提效方面，我越来越感受到 AI 对效率提升巨大的影响。如果你没有 AI 思维，传统行业人有个 AI 思维，你会知道行业中的什么事情、哪些事情，过去习以为常的那种流程和方式有可能会被 AI 解决，那个是更高效、用户体验更好，所以我现在认为应该出现一个 AI 思维。

我认为这两点比较多。当然，未来是不是 IOT 化，我认为肯定有大量的东西都 IOT 化，特别是像现在小米公司推动的，我看到他们最新发布的 wifi 的通用模块已经 9.9 块了。

我认为他们有个巨大的梦想，就是要推动这个行业用这样一个成本建通用联网模块的方式，实际上在推动整个行业把传统的电子设备给 IOT 化。我看到了他们的整个的雄心和非常精妙的战略。

王峰：AI 思维，下一个热词。之前是互联网思维。还有区块链思维。更具体一点，在你看来，哪一个线下的细分领域，会被所谓的“智能武器”最早颠覆掉？

周航：我觉得，下一个细分的领域，坦率的说，我的观察和思考，我自己没有什么结论。我觉得几乎所有行业都要被干掉，都要被重新数字化掉。

就像刚才我们谈论咖啡一样，那是很好的例子，那是一种很好的思维方式，就是如何从互联网快速的切入一个行业，切入到一个行业里面然后同时再完成整个在线的方式。

现在街面上的每个小店，零售业都会被数字化掉，我觉得工厂也会被数字化掉，然后至少这么一层层往上推，产品的数字化、零售的数字化和生产的数字化，我觉得是一浪接一浪的在往前推进走的。

“对于区块链的到来，我措手不及”

王峰：第八问，去年底至今年初，区块链大火，一度成就了一批又一批的造富神话，目前一些神话开始破灭。我记得你当时是唱反调的，给大家泼了不少冷水，说大家追的只是表面所谓的“趋势”，缺乏真正的思考。如今币市由牛转熊，很多区块链项目方和投资机构都在为如何撑过寒冬绞尽脑汁，你如何看待区块链行业的未来发展前景？在你眼中，区块链到底算不算是一个真正的趋势？比如，截止到现在，你有没有投资过区块链项目？你个人买过比特币或者其他加密数字资产吗？

周航：我觉得来到了今天对我来说最挑战的问题，有压力。关于区块链的话题，我也知道王峰十问是从区块链时代开始诞生的。我是一个行动很慢的人，因为我对一件事情是需要一个很深、很慢的思考，我自己得足够把它理解透彻了，我从心底里相信了它、接受了它我才会有所行动。所以说当区块链这个事物在去年下半年到今年年初那么迅猛的来到我眼前的时候，说实话我是措手不及的。

其实，我是中国最早一波买过比特币的人，我应该在 2-3 年前那波比特币的小浪潮中，我在国外很赶时髦有体验的，我当时买过几百美金的比特币，在一个机器上买的，有点像 ATM 上买个比特币。只不过可惜我好像找不着了，如果现在三年下来应该是涨了多少了，你算算。但在这波浪潮中，我完全没有介入。

至于区块链的投资项目，我身边有很多朋友在这个领域创业、投资，然后我也很深度地跟他们学习和思考过。我不确信区块链是不是趋势，到今天也不确定。

我经常打个比喻就是说，如果我们回到一百年前的欧洲，那个时候二十世纪初的时候，当资本主义社会的矛盾也不可调和的时候，全世界也有一大波共产主义的思潮游荡，就是共产主义的幽灵在全世界游荡，就像我们今天把去中心化当做信仰一样。这点可能有点深。

但是我不认为去中心化能够代替中心化，我是这么理解的。中心化有很多问题，大家都例数出来，像例数罪状似的，但是中心化的问题就必然需要一个去中心化来解决吗？这是我的问题。

去中心化就没有问题了吗？有可能去中心化带来更大的问题，在现实的世界中去中心化能取代中心化吗？

我觉得本质去中心化能不能够比中心化更高效，至少从目前来看我们全世界过往的商业经历来看，都经历了从分散

的、碎片的方式逐渐的走到了中心化，因为中心化的效率更高，我现在还看不到在新的技术条件下去中心化如何做到比中心化效率更高。

王峰：区块链行业的兴趣已经不是中心化还是去中心化的问题了。你兴趣广泛、不可能不关注到变化。周航也是湖畔校友、快的创始人、泛城资本陈伟星有计划将打车业务链化的“VVshare”项目，作为共享出行市场的同路人，你可否注意到？

周航：打车链这个事情无数人都看到了，在过去的一年到今年，我觉得有不下 50 个人来忽悠过我，周航你该做个打车链。

我很早就断然地拒绝了，因为我明确的说不行，这个根本就无法成立。我们姑且不说司机的成本中有多少是必须需要的现金的成本，就是他不可能接受一个币。

从道理上来说，我们非中心化的东西能不能做到比中心化的效率更高？就是说能不能帮助用户更快的打到车、车更快的来、打车的价格更低，可以做到吗？如果做不到，我觉得你就无法战胜中心化的平台。

很多人说那好，反过来在那些中心化还没有成熟的市场有没有机会？应该这么想，在那个市场中，某一个小国家，比如非洲，过去没有打车应用，你现在去做了一个打车链，如果你解决的核心问题还是帮用户打到车，那只要存在这个

需求，我就用一个中心化的方式帮你竞争，看谁的效率更高。所以说以这个为例，我认为可能没有什么胜算。

“极其狼性的对抗性战争不适合我”

王峰：第九问，我听说马云有句话，“湖畔大学里，只学失败，不谈成功；湖畔大学更多要研究失败案例，找出聪明人犯的错误。”去年初，你在湖畔大学一期班教室里的一次关于失败的分享，却被台下的老师和同学呛声：“不够痛。失败的过程、关键时刻都没有讲”，“这到底是失败的教训，还是成功的？”，“讲得太务虚了。”这些呛声，你有听到过吗？对不起，这个问题你要面对。我也觉得你反思，不够血腥。

周航：我不太在乎这个事情，因为我认为这个事情，我要讲的本身就是我的认知，我又不是给你讲故事，为什么我要给你讲故事呢？这不是我的责任，我没有这个义务要给你讲故事，再说我认为讲故事毫无意义。

我说的所有的中心和使命都是说我通过这段经历我是怎么重新理解创业的，我谈的是我的认知问题，我不是要去讲我当年的、现在谁关心当年的具体事件，有什么重要的？所以我不认为要求有什么正当性，这是我的真心话。

王峰：有本书推荐给大家《格调》，英文名是 Classic，里边将了很多如何认真装逼的事情。作者叫保罗·福塞尔，是一本对美国社会等级描述的书籍。书中对美国社会的诸多

描述无不折射出当下中国的众生百态。中文版被无耻地翻译成了“格调”。我好奇你如何看待自己的格调？

周航：这个书我好像有点印象，我没有真的看过，我当然很不喜欢装逼的做法，我后来去过几次以后，当时因为工作和时尚界有过一些交道。我再也不去了，因为我觉得累死了，大家都装成一副那样一个状态，我觉得很不舒服，我觉得我生命中为什么要浪费在这样一个状态中？我就再也不去了。

我希望生活的是舒服的，我不希望是苦的，坦率的说，我希望可以生活舒适的。当然有很多自虐的时候，比如我们去徒步去穿越，我们可以住帐篷，可以吃很艰苦的食物，觉得会受伤，这个都不是问题。

我很喜欢有这样很精彩和丰富的人生的经历和体验，这个不需要去装，相反对比装我个人觉得我最崇尚真实的，就是要真诚、真实，真正按照自己内心的驱动去生活、去工作、去选择，这是我最看重的。

王峰：依赖大平台作战和极其狼性化的市场攻势的高对抗竞争型的创业环境，好像你的性格并不适合。在中国，品味太高的人不适合做大生意？当然，腾讯张小龙除外。张的那句“善良比聪明更重要”，是我这几年听到的最有品味的一句话。今天已经是互联网终极之战了，战争不需要品味。

周航：极其狼性的对抗性战争，这个不适合我，我也不喜欢，我到今天也不喜欢。但是我并不认同你说的品位太高的人不适合做大生意，关键你要放到多长的时间跨度来看这个问题，就是如果你看一两年、看当下几个月、当下的竞争你可能会得到前者的结论，狼性的人比较成功。但你放在足够长的时间跨度要做伟大公司的角度来看，我觉得太关注竞争对手、太关注狼性、太以打败别人为目标的，我觉得都做不出伟大的公司来，做出伟大公司的，是关注未来、关注用户的这样一群人，所以我并不是很认同。

如果你只是为了生存，你是我要竞争，泡沫时代结束后真正再关注竞争对手还有意义吗？现在是不是中国出现那种所谓的强对抗式的粗暴的竞争的还会继续下去吗？我不这么认为。

所以我相信，我同意你说我不适合做这种强对抗的、狼性的，但我依然认为在中国未来做大生意的人一定是有大格局的人，一定是那些善良比聪明更重要的人，一定是那些真正有品位的人。

王峰：第十问，最后一个话题，现在咱们聊点轻松的，有一个定义叫斜杠青年，可能有朋友不太了解“斜杠青年”这个词，它最早来源于英文 Slash，出自《纽约时报》专栏作家麦瑞克·阿尔伯撰写的书籍《双重职业》，指的是一群不再满足“专一职业”的生活方式，而选择拥有多重职业和

身份的多元生活。你算是这一类人吗？我看着有一点像。在多重角色切换的过程中，得到的最大收获是什么？如果只选一样，你最乐于享受其中角色？

周航：老实说，我是非常不喜欢被贴“斜杠青年”的标签。当然我觉得是很有收获，收获就在于你的人生宽度非常宽广，就是你结识各个领域非常有意思的人，做这些有意思的事情，你尝试别人都没有尝试过的，我觉得很好。

你看我今天写本书也可以认识很多出版社的朋友，我今年年初拍了出话剧我又跟戏剧界有很多的朋友，我通过当代艺术我有很多艺术圈的朋友，我们不光只是朋友，我们会探讨很多深层的问题，这个深层的问题会让我们的视野、我们的见解就是会有所不同的。

所以我认为你没有足够的宽度、没有足够的跨界，我觉得没有足够吸取跨界的养分，你所有在某一个领域的高度，你都要来自于跨界吸取的养分，这些跨界的東西就像根一样在地底下到处蔓延，但最终这些养分滋养你成为一棵大树。如果你的根基很干涸什么也没有，懂的理也很少，你想长成一棵参天大树我觉得也是蛮难的。

当然我本人还是很喜欢经济学，我觉得我不可能做一个很好的话剧演员，也不可能做一个特别一流的收藏家，更不可能做一个艺术家，当然我觉得我去做一种新的某一种角色



的经济学家是有可能的，在这方面梁建章是我很好的榜样、偶像，之前跟他的接触很多，我们有一些交流合作。

王峰：一个新世界开始了。我们很多创业者都将埃隆马斯克视作新偶像。你曾当面问过马斯克，“你做这么多疯狂和不可思议的事，难道不担心失败吗？”马斯克回答，“不，恰恰相反，这些事情失败的可能性远远大于成功的可能性，我之所以去做，不是因为这些事可以成功，而仅仅因为我想去做，那是我对于未来世界的主张。”马斯克用自己的实践证明了，梦想可以疯狂些，再疯狂些……只要你是认认真真的。希望我们一起努力，认真下去，激流激流再激流，无悔青春，不负于时代。

周航：马斯克也说创业是一边嚼着碎玻璃，一边凝视深渊，即便这样，我依然享受创业时候的快乐。同时，也感谢时代，因为是时代造就了我们。