

想创建一家独一无二的公司？去问彼得•泰尔吧

2014年10月22日

当创业企业家、投资家和贝宝公司（PayPal）的共同创始人和前首席执行官彼得•泰尔（Peter Thiel）在斯坦福大学讲授一个帮助大学生思考其未来的课程时，他的一个学生布莱克•马斯特斯（Blake Masters）做了课堂笔记。这些笔记后来在互联网上快速传播开来，被成千上万的读者广泛传阅。最近，泰尔和马斯特斯坐到了一起，将这些笔记改写成了一本书，这本即将出版的著作名为《从零到一：如何打造未来的创业笔记》（Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future）。

最近，当泰尔作为Authors@Wharton系列活动的特约讲师来到校园时，沃顿商学院管理学教授亚当•M.格兰特（Adam M. Grant (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/faculty/grantad/>)) 采访了他。在这次访谈中，泰尔与我们分享了他从创业企业家和投资家经历中获得的见解。

以下即为本次访谈经过编辑的文字版。

亚当•格兰特：彼得，为什么说竞争是失败者的事情呢？

彼得•泰尔：“竞争是失败者的事情”是《华尔街日报》（The Wall Street Journal）一篇文章的标题，是从我们的书中摘录的，他们摘录的那个章节的题目是“所有幸福的公司都是不一样的”，这个表述要更温和些……你总是觉得竞争是优胜者的事情，优胜者是更善于竞争的人，是有能力参与更激烈竞争的人。就像在中学的运动队一样，你学会的是与你周围的人竞争，真正优秀的人是最善于竞争的人。但是，当你参与竞争时，你往往只是专注于自己周边的人，那些别人认为已经在创造有价值的东西的人。你常常会忘了创造独一无二的真正价值。“从零到一”的公司是没有先例的公司。下一个比尔•盖茨不会从开发一个操作系统开始。下一个拉里•佩奇（Larry Page）不会也开发一种搜索引擎。下一个马克•扎克伯格（Mark Zuckerberg）不会从创建一家社交网络公司开始。如果你亦步亦趋，你就没有从他们身上学到真东西。如果你和这些人展开竞争，或者你要和这些人竞争，那么，你实际上就是在拷贝他们，而不是向他们学习。

格兰特：与之相对的是，你认为，我们应该将垄断当成一个好事情，为什么呢？

泰尔：从企业创始人或者从创业企业家的角度来说，你应该让自己的公司始终是一个垄断企业。你应该提供这个世界上没有其他人提供的东西，这样，你的业务就能给你带来相当丰厚的收益了。从我内心来说，我认为垄断一直都是个好事。这也是应该每位创业企业家的努力方向。

当然，从整个社会的角度来说，当垄断造成一种停滞的状态时，垄断确实背负着坏名声。就像帕克兄弟（Parker Brothers）的棋盘游戏（《大富豪》（Monopoly））一样，他们只是在重新组合资产。邮政局的情况也一样，这类垄断企业只是“收租人”或者说是个“收费人”，这种垄断就很糟糕。但苹果公司制造首个智能手机就是个良性的动态过程，人们会排队购买这种产品，这就是一种并没有导致人为稀缺性的垄断，企业创造了某些新东西，而且也是对整个社会都有益的东西。

格兰特：如果把这些想法都合在一起，那么，是不是意味着考虑到已经有了Friendster和MySpace，马克·扎克伯格就不应该再创建Facebook了呢？或者说，如果拉里·佩奇和谢尔盖·布林（Sergey Brin）不与远景公司（AltaVista）和Ask Jeeves搜索引擎以及其他类似搜索服务竞争，不就没有谷歌（Google）了吗？

泰尔：毋庸置疑的是，始终存在着这样一个问题：哪些方面是真正的新东西而且确实是不同的东西呢？我认为，就谷歌及其搜索业务来说，“网页排名算法”（page rank algorithm）就是这样的东西。这是一种自动搜索的方式，而且它的计算机化方式也非常新颖，它从根本上改变了搜索方式，将搜索的范围扩展到了20世纪90年代谷歌出现之前没人能想到的广阔得多的空间中。

同样，我认为Facebook是第一个在让个人身份真实显现方面有所突破的企业。我的一个朋友、后来创建领英（LinkedIn）的雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）在20世纪90年代曾创建一家名为SocialNet的公司。他们的公司名称已经包含了社交网络的意思。他们采用的模式是将形象符号放到互联网上——我可能是只狗，你可能是只猫——之后，我们遇到了这样的问题：“我们怎么才能彼此互动呢？”这样的社交网络是一个完全虚拟的世界、一个虚拟的现实，从根本上来说，这个网络是个由非真人身份构成的社交网络。而Facebook则“抓住”了人们的真实身份。有时候，公司会重复他人的行为，但会在某一个非常重要的方面形成根本性的突破。

格兰特：请和我们谈谈为什么你认为软件一直是个有利可图的方向，为什么我们最近在数字技术领域取得了如此之大的进步。

泰尔：形成这样的结果有很多理由，在最近的40-50年中，在数字领域出现了大量的创新，而在原子世界的创新则较少，比如：清洁技术、能源等领域，更广泛地说，交通运输和生物医药也一样。其他很多领域的创新看起来要更艰难些。我认为，对任何伟大的公司来说，很重要的一点是，你必须提供对这个世界很有价值的东西，你必须抓住你创造的东西的一部分。也就是说，你必须创造出X美元的价值，同时，你还必须获取X的Y%。X和Y是完全独立的变量。在大多数情况下，Y是0%。这是创新历史上一个令人困扰的问题：很多创新者发现了新东西，但他们从中什么都没得到。尼古拉·特斯拉（Nikola Tesla）没能竞争过托马斯·爱迪生，尽管爱迪生的技术要差一些。怀特兄弟是首次飞行的人，但他们并没有因此赚到钱。当然，在科学领域，情况还会更糟些。如果你是阿尔伯特·爱因斯坦，你提出了广义相对论，可你并不会因此而成为亿万富翁，你连百万富翁也当不成。

问题的关键始终是：你怎么才能从你创造的东西中抓到一些收益。软件企业的有些情况非常不同寻常，在这个行业中，很多企业有这种类似于垄断的特点，这个特点让他们获得了巨大的价值。这是一个还远未得到充分开发的领域。生产软件的边际成本是零。所以，你可以将经济规模扩大到惊人的程度。这是一种经典的垄断，是一种天然的垄断业务。

格兰特：真是太有意思了。这让我想到接下来会出现什么情况。如果让你预测一下20年、30年或者50年后的情况，你认为还会出现下一场数字革命吗？那会是一场什么样的革命呢？

泰尔：我们可以相当有把握地打赌说，数字革命还将继续，这场革命已经进行了40到50年。革命的领域已经逐渐从硬件、半导体转向了软件、互联网和移动技术。不过我认为，我们最好从更广泛的领域来观察。虽然所有其他技术领域也在不断探索，比如，空间技术、生物技术、基因组学和能源领域等，但基于它们的现状，我们的很大一部分注意力依然在软件领域。

格兰特：我们来谈谈软件背后的人。在《从零到一：如何打造未来的创业笔记》一书中，我非常喜欢的一个表述是，你说你并不怎么相信穿套装的技术型首席执行官。

泰尔：是的，不过那句话是在20世纪90年代的背景下说的，你面对的是那些人——他们的着装都有自己的一套，不过我得再说一遍，这个问题始终要具体问题具体分析。虽然并没有什么不可违背的着装规范，不过如果在硅谷的推介会上你穿着套装上台，那么，你的推销方式看起来就会显得很糟糕，同时显得你的技术也不怎么样。这句话是有其特定意思的。

格兰特：很有意思。也就是说，你并没有发表覆盖范围更广泛的评述——建议我们在企业里彻底抛弃套装？

泰尔：这是个完全取决于具体背景的问题，这个说法是有非常非常特定的背景的。我发现的一个千真万确的“法则”是，如果（创始人）相知已久，或者有很好的前期合作背景，这些公司的表现往往都很好。不管什么时候，每当我问起公司创始人时，我总是喜欢问他们在创建公司之前的一些问题，比如：“你们什么认识的？你们在创建这家公司之前合作过多久？”一个糟糕的答案是：“我们是一周前才从网上认识的，我们之所以一起创建公司，是因为我们两人都想成为创业企业家。”而理想的答案则是：“我们在大学的时候就在这个事情上一起探讨、合作过4、5年了。我更擅长企业管理，另一个人在技术方面更擅长。”以及诸如此类的回答。

格兰特：这也是贝宝公司背后的秘密之一。你当时知道与自己非常了解而且非常信任的人一起创建一家公司是如此至关重要吗？

泰尔：我觉得你不必非对他们了如指掌不可。不过了解他们当然非常有帮助，因为你知道别人的长处是什么，你知道他们的弱点是什么。这样，你在与别人交流的时候就可以更开诚布公了。企业里会遇到很多起起伏伏，你可不想让公司被其中的一次冲击搞垮，是吧？

格兰特：你还曾经说过，自己并不是个买彩票的人。这是什么意思呢？

泰尔：在企业中，总有这样一个非常重要的问题：机会的作用是什么呢？事情的成败在多大程度上只能靠运气呢？这是个很难回答的问题，因为我们永远无法在一个事情上进行两次试验……作为一位风险投资家，当我向企业投资时，如果我将它们当成彩票，那就意味着我在不知道自己投资的企业是否能成功——可能会成功，也可能会失败——的前提下就给它们提供了资金。一旦你这么做过几次之后，你就已经设定了赔钱的心理定位。我发现，当我对企业

确实充满信心、而且愿意在它的某个创意上投入大笔资金的时候，我投资的成果要好得多。可如果我觉得投资一家企业不过就是买了一张彩票，那么，最后往往会出现这样的结果：我会变得非常懒惰，以至于根本不会去想这个企业的长处和弱点何在。

尽管确实有运气这样的好事，可非常重要的一点是，我想我们都夸大了好运的重要性。所以，每当我们想到“运气”这个词的时候，都应该转而进行更深入的思考。

格兰特：如果你都觉得自己一度很懒惰，那么相比之下，我们大家的行为就更让人担忧了。不过说到运气的事情，你在本书中也确实说过，从某种程度上来说，你确实也是在“玩彩票”，因为一般而言，最成功的一笔投资的成果会胜过其他投资的总和。这个结果不是与买彩票一样吗？

泰尔：与买彩票还是有很大区别的，尽管你会得到非常极端化的成果，有些公司最后比其他公司要成功得多，结果会表现出严重的“分配不公”。并不是所有公司的表现都是同样的，其差异往往比我们的直觉判断更显著。但买彩票的心理是：“这个公司将来会很好地运行吗？它是会成功呢，还是以失败告终？”有些公司的表现相当好，有些公司的表现会比其他公司好得多，可只要它们都是成功的，对投资人来说就是不错的结果。不过我认为，时刻想到有些公司会比其他公司成功得多是很重要的。这个想法可以显著改变一个人的思维方式。

举例来说，身为谷歌公司第100号人物，你的经济状况会比硅谷大多数靠风险投资支持的那些初创企业的创始人兼CEO的状况更好。因为创业者取得的成果非常不平均，所以，我们对那些创建公司的人会高看一眼，而对那些问我们是否有真正有价值的公司可以加盟的人，我们觉得他们的价值就要低一些。

格兰特：和我们谈谈当你想作为创始人参与其中而不想只当个投资者时是怎么想的吧。我想，Palantir公司就是个例证，现在，很多人都知道，该公司推出了非常棒的一款用于反恐的应用。你是这家公司的共同创始人。而在你投资的其他企业中，你更多的是扮演次要的角色。你是什么时候决定要全身心投入的？

泰尔：在大多数时候，我的身份都是个投资者。而在Palantir公司，我是董事长，要在董事会层面参与公司的运作，不过不是每天都要去办公室上班，而是从事运营管理工作。在大多数情况下，你都应该要么全身心投入，要么根本不参与企业运作。实际上，在这些公司从事兼职工作是不可能的。作为一个投资者，你必须始终要有一定的谦卑感，因为你一旦开出了支票，你可以掌控的东西就非常有限了。所以，当你开具支票的时候，一定要进行非常审慎的思考。

格兰特：我想是这样的。当你现在回想自己的投资生涯时，回头来看，有没有一笔投资让你最感遗憾，同时可能也让你从中学到的东西最多？

泰尔：在最近10年左右的时间里，我犯的一个最大错误是没有参与Facebook的B轮投资。我参加了这家公司2004年夏季的A轮投资。在8个月后的B轮投资中，公司的估值高了很多，每股价格大约是A轮投资的12倍。我非常认真地想了这个问题。不过从纸面上来看，我的股份价值已经非常可观了。但那轮融资确实是个非常理想的投资机会。

该公司的用户数量增长了11倍。所以，每个用户的价值可能比第一轮融资的时候要低些。对这些公司我们往往都有一种它们会很快发生变化的直觉，局面会以很快的速度发生变化。可能会以极具戏剧性的方式、大大出乎人们预料的方式变好，有时候也会变糟。还有可能在一年中不会发生什么变化，这种情况实际上是在变糟，因为你在追求需要完成的目标时只有有限的时间，这种情形就像时间一过你便无可选择一样。

格兰特：让我们再回到这本书上来。你曾在斯坦福法学院讲授一个课程，班上有个学生布莱克·马斯特斯做了课堂笔记，后来，这些笔记流传甚广。正是在这时候你决定“我想让它变成一本书。”为什么会决定这么做呢？

泰尔：实际上，那是个计算机系的本科课程。班上的布莱克当时在法学院就读。他做了课堂笔记，而且笔记很快扩散开来。大约有30万到40万人在网上看过这些笔记。所以，我们认为，太棒了，竟然有这么多人对它感兴趣——我们没有理由只让它在斯坦福大学或者只在硅谷范围内流传。我们把所有观点的精华提取出来，凝炼成一种更清晰分明的形式吧，我们觉得最好的方式就是把它们编写成一本书，结果我们就那么做了。

格兰特：这本书有些观点相当有煽动性。很多人甚至会觉得，其中的有些观点有些有违逻辑。你相信自己表述的每个观点吗？还是在把论点推到极端的同时，可能对自己到底相信多少也感到怀疑？

泰尔：我对自己的每个观点都确信无疑。

格兰特：接下来的问题是，当你想到怎么才能让人们更好地接受你那些更激进的观点时，是不是你不想让太多人听从某些建议呢？比如说，关于创建一家垄断企业的观点，你可能会说，不是每个人都应该那么做的。当你让人们从大学退学考虑加盟你们企业时，你的这个建议是只针对一个小群体，而不是针对多数人的吗？

泰尔：我并不认为有一种适用于所有人的策略。我不认为每个人都应该上大学，不认为每个人都应该退学创建公司。我认为，就我们用自己的生命、自己的职业生涯干什么事情的问题，并没有一个正确的答案。我对我们这个社会和文化的批评是，我们的生活太过程式化了。人们从3、4岁的时候就开始进入“轨道”了。之后是对考试的痴迷，对目标的痴迷。这让人们只擅长接受测试的事情。可我认为，这种轨道化会给我们整个国家造成令人遗憾的“窄化效应”（narrowing effect），所以，可能并不是最佳方式。

格兰特：这刚好是我最后一个问题的绝佳引子。你就是走过那些轨道的人之一。你去了法学院读书，你曾在金融领域工作，之后你设法离开了那个领域。你是怎么决定做出这些“跳跃”的？

泰尔：我想，我自己在20多岁的时候也经历了“四分之一人生危机”（quarter-life crisis）……在我上八年级的时候，我的一个朋友在学校年刊上写到了我的志向，4、5年后，我要去斯坦福大学。结果我真的去成了。后来，我去了法学院，我进入了华尔街的律师事务所，又进入了华尔街的银行。那是一种很奇怪的感觉，外面的人想进去，可里面的人却想出去。所以，我对自己到底想干什么进行了深刻的反思。我的热情所系到底是什么呢？后来，我在90年代的科技繁荣时期回到了加利福尼亚州，我参与到了那场热潮之中，最终创建了贝宝公司。

不过我想，如果我要给年轻时的自己提些建议的话，我可能依然要去斯坦福大学，我可能依然要去法学院读书。但我会对自己到底为什么要那么干提出更多的问题。我那么做只是为了获得社会地位和受人尊敬呢，还是因为我真的有兴趣呢？