

20年来，Bill Gross创立了150多家公司，其中已有45家单独上市或被大公司收购，他认为决定创业成败的首要因素是时机，而现在是一个非常令人兴奋的时代，那些可能改变世界的“The next big thing”就在我们眼前晃动

硅谷创业王眼里的下一个大机会

□ Peter Fuhrman 王岩松 / 文

创业是一件失败率极高的事情，只有极少数的创业者成功建立了一家“独角兽”（科技行业术语，指市值超过10亿美元的初创公司）。Elon Musk已经创立了三家，雷军目前有两家。硅谷传奇人物Bill Gross已经创立并成功获利退出了七家此等规模的企业——eToys、Overture、Tickets.com、Netzero、Centra、Shopping.com和Citysearch。

Gross创立并一直亲自管理的Idealab是美国最早的，大概也是目前最成功的孵化器之一，国内的“创新工厂”即以Idealab为模板。Idealab创立于1996年，当时38岁的Gross已经创立并成功出售了两家软件公司，他决定用其中的部分收益，以及一些他熟识的投资人对他的投资，来创立他自己的企业孵化器。

从创立之初，Idealab就选择了一条与加州的主流投资界完全不同的投资路径，Idealab创立的企业大多数来自于Gross自己的创意想法。Idealab为自己的初创企业提供约25万美元的初始资金，并为其聘用合适的CEO负责企业运营。Idealab有一整套全职团队负责为其初创公司在发展初期提供包括财务、法务、人力资源等方面的服务。初创公司可以把全部精力投入到一个公司的“看家本领”——技术和产品上。如果公司发展按照预期，Idealab会



Bill Gross中学即开始创业，1996年创建了Idealab。

协助公司从外部的投资基金募集资金，位于硅谷的几家大型风险投资机构都是Idealab忠实的拥趸。

20年来，Gross创立了150多家公司，其中已有45家单独上市或被收购，成功实现资本退出，另外还有差不多数目的企业目前处在孵化和运营发展阶段。

Gross创立的独角兽企业中包括了很多超级成功电子商务和线上广告公司——Overture，发明了现在Google、百度等巨兽产生主要营收的pay-per-click商业模式，2003年被雅虎以16.3亿美元收购。Idealab最近还有两家公司与其他科技创新公司完成了合并，合并后的公司Twilio和Taboola现在也都成长为超过10亿美元的大家伙。这些年来，Gross还创立了多家最终成功出售给Google、eBay、AOL、AirBnB等行

业巨头的科技公司。除了互联网，Gross还在清洁能源、机器人、在线教育、无线网络、3D打印、家庭医疗护理等领域创立了多家科技企业。

Gross很早以前就停止从外部融资了，一直以公司而非基金的方式在运作Idealab。Gross无论是在想法还是行动上都更像是一个亲力亲为的创业者，而非通常意义的风险投资家。

每当Idealab有项目成功退出，股东们都会得到不菲的分红，收益的其余部分留存在公司中为新的初创公司提供资金，这样的安排很好地兼顾了股东利益和企业发展需求。Gross是Idealab的最大股东，他有着绝大多数技术公司创始人梦想中的创业环境——创立新公司的充沛想象力和热情，每年都可以适时创立若干家新公司，充足的企业资金和人才支持。

Gross在中学就开始了创业生涯，在过去的20多年间，他经常早于大多数人敏锐地觉察到技术领域的机遇。对此，比尔·盖茨曾给予如下评语：“Gross和他的Idealab团队作为世界上最具创新精神的孵化器工作室之一，年复一年地让我刮目相看。”

不久前，本文作者有机会在加州面晤Bill Gross，聆听了他的创业心得，

以及他眼里的“The next big thing”（科技行业术语，指下一个大机会）。

问：过去几年，无论是美国还是中国，风险投资和孵化器都有了巨大增长。目前仍有很多资金在急迫地寻找值得投资的新想法。请让我们详细了解一下你是如何看待这个世界的，有哪些“超级趋势”是你认为将在未来30年改变世界的？

Bill Gross：好的，我可以很快向你解释这些问题。我们从人口增长开始。目前的预测是到2050年，世界人口将从当前的74亿增长达97亿。更多的人口意味着在环境、安全、信息等方面将面临的更多更复杂的问题，我们需要科技来提供新的解决方案。未来主要的挑战有哪些？我认为主要有六个方向。我是一名骨子里的工程师，所以请允许我给你列一个名单：

1. 应对气候变化；
2. 如何为更多的人提供更好的、可负担的医疗服务，以及如何预防和阻断疫情的产生和蔓延；
3. 食品安全，在全世界范围内为人们提供足够的、安全的食物；
4. 缩小科技的受益人群和还没有享受到科技福利的人群之间越来越扩大的差距；
5. 未来的工作形式和内容都将发生巨大变化，如何确保人们拥有可以找到工作的技能；
6. 互联网的未来，如何为每一位使用者提供足够好的信息安全和隐私保护。

问：恐怕正在致力于解决这些“超级问题”的人都志在拿诺贝尔奖而非创立科技公司。因此我想了解一下，在上述六个方向里，哪个方向你认为已有明确的商业机遇，哪些技术方向既有伟大技术突破的可能性又有巨大的市场应用前景？

Bill Gross：当然，你不会指望我把钥匙直接给你，把我们目前正在投入

的领域向你全盘托出。但是，我可以与你分享一下我认为有巨大机会的几个领域，以及我们正在或期待有所创新的一些方向。再一次，如果你不介意的话，我给你列一份名单：

1. 自动驾驶汽车和无人机；
2. 水的净化和清洁能源；
3. 新的教育模式，提高个人和群体的教育质量，比如MOOCs；
4. 农业技术，包括城市农业，在人口密集地区附近就近种植粮食；
5. 高级机器学习，深度神经网络等，提供更好、更智能的数据和决策手段；
6. 3D打印，使用金属和其他新型材料；
7. 物联网新技术和新的商业模式；
8. 居家智能化，联网家庭整体解决方案；
9. 虚拟现实和新型人机交互技术；
10. 新型交通工具，包括超级高铁，甚至飞行汽车；
11. 太空新技术，包括更便宜的火箭发射、太空采矿和纳米卫星等；
12. 有关上述所有领域的软件支持和网络安全。

尽管仍有很多机会使得初创公司仅仅花费少量的投资就可以迅速抢占市场并发展壮大，就像Idealab在过去20年一直在做的那样，但是在很多最前沿领域，即那些通常被称之为Moonshots的“疯狂”科技领域，新的技术和新的商业模式都需要更多的资金投入和更长期的孵化支持。当然，这些领域对成功的回报也远远超出我们之前所见。

问：几乎所有Idealab的10亿美元级别的退出都发生在互联网的孩童时代，包括Citysearch、Tickets.com和eToys的IPO，以及线上广告公司Overture的售出给雅虎。退出是越来越困难了吗？

Bill Gross：IPO确实是在减缓。现在美国每年的IPO总数远少于我们刚开

始Idealab的20年前。当时平均每年有超过300家企业在美国IPO，如今这个数目要少于100家。今年看起来恐怕要成为美国IPO最少的一年。一个重要的原因就是目前在美国的高额上市费用和后续每年的维护费用，以及越来越重的监管压力。我们现在的退出更多是通过并购的方式，将我们的创新企业出售给更大的企业集团。我们认为我们做得还不错。

我简单向你介绍一下我们最近的三个通过并购退出的案例。这三家企业属于不同的行业——移动电话安全、太阳能和机器人。我们创立了Authy来为客户提供简单有效的移动电话数据和交易安全。我们在去年将其与Twilio合并，已于今年夏天在纽交所上市，目前的市值超过40亿美元。

RayTracker是我们创立的一家太阳能领域的技术公司，其核心技术在于通过精确追踪太阳轨迹来调整太阳能板的转向，以达到提高发电量的效果。将太阳能变得更高效更便捷是我从中学就开始付诸实践的梦想。我们将RayTracker卖给了First Solar，美国最大的太阳能组件制造商。今天，像RayTracker这样的地面太阳追踪装置已经应用在美国超过90%的太阳能装备上，First Solar是市场的绝对领导者。

另外一个我想与你分享的我们近些年的退出案例有一点苦乐参半，因为我们或许过早地推出了一款当时的消费者还没有完全理解和接受的产品。当然，他们现在已经完全接受甚至热爱此类产品了。

过早地将一个新想法推向市场可能失败得比过晚地进入还要快。我们的公司叫Evolution Robotics，大概是市面上第一家设计家用扫地机器人的公司，我们既有硬件也有软件。我们开发了很多核心的新技术，包括视觉识别和空间地图标记等。我们将公司出售给一家竞争对手，iRobot，现在他们已经是该领域在全世界范围的老大了。

问：我们可以聊一下 Idealab 目前还在运营管理的创新公司吗？给我们介绍一下有哪些公司你认为有可能在未来的几年成长为 10 亿美元级别的企业？

Bill Gross：我提到过我有一个一生的热情所在和追求是将清洁能源，特别是太阳能变得更便宜、更高效。我们现在有两家公司，Edisun 和 Cool Energy，它们都有受到太阳能市场高度关注的核心创新技术和解决方案。Edisun 有发电和储能的全套解决方案，可以依据电网的需求向其输电。Cool Energy 采用 200 年前在苏格兰发明出来的斯特林发动机技术来捕获低温的废热，比如工厂里面的大型装备在运行时候的发热，将其转化为清洁电能。这套技术也可以利用废冷，比如 LNG 存储装置的巨型制冷系统来发电。

Mark Andersen，第一个商业互联网浏览器的发明人，现在是一名成功的风险投资人，曾经说过“软件正在把世界吃下”。他的意思是未来几乎所有的产品和服务都需要更多更好的软件。我完全同意。这里有个需要解决的问题是，这些急需的软件工程师从哪里来？我们已经创立了两家公司来教年轻人如何写软件，CodeSpark 和 Ucode。我们注意到尽管运营环境是全英文的，但在中国有越来越多的年轻人在使用 CodeSpark 来学习如何写软件。我们需要尽快发布中文版本。

另外一个我们看到有巨大发展潜力的领域是收集和分析更多更好的移动电话数据，并将更精确的分析结果用于更高效的广告推广等领域。这完全有可能成为像让 Google 和百度赚大钱的“Pay-per-Click”线上广告技术一样，迎来巨大的市场需求和盈利能力。在该领域我有比几乎所有人都长的历史。Overture，一家我创立并出售给雅虎的企业，正是此类定向线上广告技术的先行者。

问：在过去的 20 年，你已经成立了 150 多家公司，另外还有几百个新颖的

想法。纵观历史，全世界范围的创业者中都极少有人能够创立如此多的公司，更不要讲媲美你的惊人的创业成功率了。从这些年的经验中你是否已经总结出了一些创业公司成功和失败的要因？

Bill Gross：我相信初创公司是最有可能引领世界向更好的方向发展的商业管理形式。如果你可以恰当的股权激励机制和正确的管理方式将合适的团队凝聚起来，你就打开了人类的潜力之门，他们可以给你无数的惊喜，使很多不可能成为可能。但是如果初创公司的结构和逻辑是如此完美，那为什么还有如此高比例的初创公司以失败告终呢？

思考这个问题的答案对于无论是以投资人还是创业者身份的我都非常重要。要算创业失败次数，我大概可以独占鳌头。那些最终失败的企业在创立之初看起来都不错，资金和人才悉数到位，但还是失败了。每一次失败对创业者来说都是无比伤心的事情。因此，我希望找出真正决定成败的关键性因素，而且，我想尝试一种系统化的方式研究，以避免我的直觉性的判断，以及因为我过于丰富的经验而可能带来误导。于是我分析了 Idealab 的 100 个公司，以及 100 个非 Idealab 的公司，希望能获得一些科学性的答案。

我试着尽可能全方位地分析、归纳并解读大多数初创公司成功或失败的决定因素。我总结了五个主要的因素——创意、团队、执行力、商业模式和时机。

问：你创立的孵化器的名字是 Idealab，我可以认为这表明你相信“创意”是最重要的因素吗？

Bill Gross：我确实是曾经相信创意是决定一切的根本。我把我的公司命名为 Idealab 正是因为我尊崇并全力追寻那绝佳的创意突然蹦出——Aha——醍醐灌顶的一刻。但是，我还是通过研究多家 Idealab 内和非 Idealab 企业的巨大成功和惨痛失败案例仔细审视了对初创公司起关键作用的那五个因素。

我的结论是什么呢？实话讲，结果大大出乎我的意料，最重要的因素是时机。

时机大概以 42% 的权重比例决定了一个初创公司的生或死。团队和执行力排在重要性的第二位。新颖别致、与众不同的创意仅仅排在第三位。当然这并不是说创意不重要，只是没有那么重要，这是我完全没有想到的结果。

问：你提到的创意恐怕没有我们通常认为的那么重要，但是，在过去的三年里，如果以企业估值作为唯一衡量依据的话，最成功的创新企业是两家即时用车管理公司，Uber 和中国的滴滴。这是否可以作为好的创意可以颠覆旧市场并创造新市场的例证呢？

Bill Gross：Uber 是 2011 年在旧金山成立的。毫无疑问这是一家让人惊叹的企业，有着绝佳的商业模式，高效的执行力度。但是，可以吸引大量私家车司机加入平台的完美的时机是其以惊人的速度扩张的关键。美国和欧洲的经济仍然在从 2008 年的经济危机造成的损失中缓慢复苏。每个人都在寻求可以多赚些钱的机会。同时，智能手机的日渐普及也在硬件上提供了必要条件。如果人们还在依赖老旧的功能手机和电脑来上网的话，恐怕 Uber 和滴滴都无从产生。

问：在运营了 20 年 Idealab 后，加上之前的接近 20 年的独自创业和运营经历，你没有对这一切，压力、风险、创立公司的不确定性等感到厌倦？对于你来说，肯定有更安逸的赚钱方式。

Bill Gross：完全没有厌倦，事实正好相反。我想我们正处在一个非常令人兴奋的时代，技术和创新已经渗透到每个领域。如果我之前 20 年主要的精力用于扶持创业者，那么我希望我未来的 20 年可以在全世界拓展技术发展的边界，并让这个世界变得更美好。■

作者为 China First Capital（中国首创）董事长和 COO，编辑：马克