



# 越过山丘,仍在遥望远方

## ——听创客谢如栋讲述他的故事

本报记者 裘正义

中国创客100人

创客卡片

**谢如栋**,男,浙江宁波人,1981年10月出生,本科,毕业于浙江财经大学。曾经做过社群、页游、服装电商、导航网站,并获得超级站长大赛十强、“赢在中国”32强、淘宝“我是赢家”卖家成长大赛亚军等奖项。现任杭州遥望网络股份有限公司董事、总裁。

遥望网络股份有限公司行前发给记者的材料中介绍:“公司成立于2010年11月24日,2015年12月新三板挂牌上市,股票代码:834448”。当记者来到地处杭州城西的遥望大厦的时候,公司创始人、总裁谢如栋告诉记者,我们已经发布了摘牌公告。

“下一个目标是主板上市。”这位长得斯斯文文、生于80年代初的创客,却有着从不安分的野性,经历过一次次成功或失败的创业,似乎永远不愿停下自己的脚步。

他爱听李宗盛的《山丘》。越过山丘,也许是无人等候,却仍要遥望远方——且听他讲述他的创业故事。

### 一个饿肚子的创业者

我算一个资深的创业者,从大学时代一直开始各种创业活动。快毕业的时候,电商起来了,我和5个同学凑了10万块钱,在杭州一个有名的论坛发帖卖东西。当时物流不那么发达,送货成本高,就轮流骑自行车送,一个货来回要一个多小时,七八月份非常热,一天下来真的是汗流浃背。伙伴们受不了了,有回家办厂的,还有去考公务员的,最后就剩下我一个人。

那时我认识一个做网站的朋友,每月能挣五六千块钱。我发现有一种内容管理系统,可以自动生成这种网站。我在QQ群里面到处拜师,找到了比我还落魄的一哥们,他教我怎么去用这个内容管理系统,来完成一个网站的搭建和运营。后来成了我的第一个合伙人。当时没有任何收入,我一个人的资金坚持了两三个月,连二三千元的房租都付不出来,又没脸跟家里说。到了最后连吃饭钱也没了,撑到第三天只能给妈打电话求助。

回家了还是不甘心,继续学做网站。唯一剩下的资产是一年一付还剩下半年的服务器。父母也没有逼我去找工作,觉得你既然喜欢就继续干。直到次年2月份,我做的笔记本推荐、性能介绍、错误解决的第一个网站开始有流量了,当月广告收入差不多2000多块钱,我拿这笔钱给妈买了个手机。

### 创业,为了妈妈,为了伙伴

当时手头的钱作为投资是不多,但零花钱肯定是够了,该停一停了?意外的事情发生了。2007年12月份妈确诊为肺癌中晚期,我一下子压力很大,首先觉得可能钱不够,要赚更多的钱。我在医院附近开了公司,公司医院两头跑。一位网友介绍了北京肿瘤医院附近的医生。我带着



徐鹏 摄

妈第一次去北京,在医院门口住了一个月才见到医生,到最后一项检测才得知不能开刀了。期间还出过一个事情,当时网页游戏特火,我在网上找了一个团队,付了他20万,让他留在杭州开发。他工作了一个多月做不出来,跑路了,几十万的钱也飞了。刀没开成,企业也没有时间管了,我带着我妈四处求医。转院时妈不小心得了肺炎,因为抵抗力下降病情恶化,赶紧请人到美国调药,就在药到的那天妈呼吸停止了。

这对我打击非常大。妈从小不会很严格要求我达到多高目标,只会希望我把自己做到最好。我觉得我所有的努力,都是为了给妈证明你儿子还可以。妈走了,永远没有证明的机会了,我觉得我做任何事情都是徒劳的,在家里昏睡了半年,什么都不想干,公司的事也完全不去过问。8月底我回到杭州,令我惊讶的是,尽管几个月没给大家发过工资,可十个员工都没有走!这对我来说触动很大,让我想到了自己的责任,为了伙伴们,还是要好好做。

### 创业归零后的重新起步

市场上出现了一些功能性的软件,引导用户去设置首页,我跟技术聊,有没有可能做一个软件来推导航。他说这是几年前上网困难才会做的,现在已经过时了。我又想了一两个星期,决定要做,因为我看它上面广告很多,广告主愿意去买,生意就肯定能做。2012年我把新创的游戏导航网站卖给了边锋,二三十岁就赚了2000多万元。

也许是自我感觉太好了,我认为市面上的电商做得太low了,要颠覆他们,决定做一个高端电商平台,从法国挖了设计师回来,一切都以高大上来做。当年拿到淘宝最佳

掌柜的第二名,觉得还得往上冲,把所有卖了资产的钱全部投进来,结果整个项目亏了两千万左右。公司已经有一百三四十号人了,继续做实在是赔不起这个钱,每天失眠,后来真的是没有钱发工资了,才下了决心。清盘的时候非常痛苦,几百万库存只卖了五十多万,还欠供应商几百万。后面终于想明白,最大的问题是供应链,你要卖的时候没有货,货来的时候你已经过时了。

所有以前的创业归零,我觉得我还是想要创业,又重新组建团队,大概花了两三个月,组了十几个人。移动互联网起来了,我们先从PC开始做,有些客户转型到移动互联网,我们也转向移动互联营销。整个2014年,从十来个人到了五十多个人,当年实现了1000多万的利润。2015年2月启动新三板,我们12月挂牌。我们确实赶上了新三板的红利,有非常大的资金在同行中脱颖而出,我们的游戏分发、广告迅速占到了前几名。

### 成为更多创业者的孵化器

遥望大厦就是一个小创业园区,手游村吸引不少合作伙伴,我们提供办公条件、优先提供业务支持,甚至财务、人事代理,什么都帮你干了,你起来了,同样反馈给我、服务于我,我们既是合作伙伴,也是竞争

专家点评

“创业艰难百战多”,谢如栋从一个人开始,一路坎坷,凭借坚忍不拔的毅力挺了过来。围绕着网络服务主业,使公司渐入佳境,成长为“中国高新技术企业”和新三板挂牌企业。

### 给后来者的寄语

创业不要盲从,首先要对这个行业有非常透彻的理解;其次,不论是否创业都应该尽心尽力做好自己手里的活,让你的专业知识得到真正的提升,你出去的时候你就是专家,你干什么都是很OK的。做企业要有一种工匠精神,专业专注实现自己产业梦想的同时,又要对公司所有员工负责、对社会负责,认认真真做事。创业成功的要素是:业务经验、创新理念、团队管理。 谢如栋

创客Q&A

Q: 请用最简洁的语言描述一下你所创业的公司或创业项目,你认为其创新点在哪里?

A: 杭州遥望网络股份有限公司致力于构建垂直性“平台+内容+精准营销”的良性生态模式,深度整合互联网流量与内容资源,为个人与企业提供优质的数字内容服务,目前利用流量资源在手游数字营销服务领域取得龙头地位。近三年营收从2013年的500多万元到2015年的3.9亿元,2016年预计超过10个亿。

Q: 公司的赢利模式是什么?

A: 我们业务模型比较简单,上下游都是B,我们中间建了一个平台,我们的客户一般都是大B,比如说百度、360、UC、网易、腾讯等这种大的上市公司,但是我们的渠道都是小B,他们有一个痛点是说,可能他的资源单个比较小,然后他单个产出非常低,我们最大的作用就是把这些小B汇集起来之后,发挥最大的价值。

Q: 导航网站这一领域竞争十分激烈,就产业周期来看,是处于红海还是蓝海阶段?

A: 可能我理解的红海跟别人不一样,如果一个行业人多利润低,但整个行业是往上走的,我认为这还是蓝海。有人认为竞争激烈的就是红海,我认为不是。大家都觉得有钱挣所以会人多。其实我们每一个业务干的都比别人晚,但每一个业务一定跟别人不一样。行业前进,永远不会有红海,只要你自己不要跟别人一样就行了。

### 关于“遥望”明天的遥望

我们不在大受众的东西上面跟大平台竞争,会选一个非常垂直的细分领域去竞争,一般的打法就是在不亏本的情况下做规模,做上规模后,优化服务,通过服务提升,产品质量提升,通过市场垄断获得溢价。因为我有利润,所以能投入更多钱,做更好产品,比如我们做游戏的分发,4个月就做到了第一。很多人一味地亏,烧钱抢市场,这不是良性的。互联网这种高度集中的行业,信息高度对称,头部效应非常明显,腰部很难生存,底部又太散了,即便能活也做不大。所以就要迅速做大头部,做一个垂直细分的第一,跟大公司的一个小部打,你还是有优势的。

6月我们会完成IPO申报。什么时候上市呢,不知道,但我觉得一旦完成了这个,资本市场就跟我们没有关系了,剩下的就是专注做业务了,申报期间我也没做了任何东西,既然已经申报了,就应该安心地做好自己的企业,就算哪天我们过不了会,没有上市,但企业你是赢利的,是良性的。

我自己是学技术的,从小对科技类的东西非常感兴趣,IPO了之后,我一定会去做人工智能。我希望公司变成一个完全技术化的公司,希望未来公司的人不要太多,但是技术实力很强。

对手,整个园区目前这边70%多都是相关行业的,整个手游村里面70%以上还是做手游的,从业人员估计应该在1000人。我们的集聚效应还是很明显的,一个大客户过来出差,他只要在这一片出差就好了,不用跑来跑去。

2017年是新媒体崛起的一年,接下去也许会再搞一个自媒体人区。我们是流量粉丝的运营者,我们跟上下游都很熟,中间这一层实质性吸引用户的内容我们是不会做的。我们开创了一个叫原创格的平台,开启了投稿和审核的功能,大量的撰稿人投稿给我们,供稿人跟需要买稿子的人之间搭一个桥梁,我们通过分类,根据市场需求订货,我们不直接向他们收费,会做一些增值性的服务,比如我们做了一个正版小说的阅读平台,我们签了很多作者,我们把这个平台投放给我们合作的公众账号,然后我们还做了一个电商平台,我们就投放给我们合作的公众账号。我们孵化了三个项目,汽车跟女装已经赢利了。对于媒体人来说,你千万不要迁就我,还是坚持原来什么风格。自媒体才刚刚起步,因为老的那批自媒体人都是干流量干运营的,内容其实没有差的,文章一点职业操守都没有,假新闻都敢做的。未来一定属于纯正的自媒体,或者是传统媒体转型。

企业家精神,说到底就是冒险和创新。冒险就要敢于打破安逸生活,在前景未明的情况下勇于尝试,不怕挫折,艰难前行。创新就要善于发现机会并不断自我否定。

从目前遥望的业务定位来看,采用平台加精准营销的商业模式,契合了当前时代发展的要求和互

联网公司的发展方向。平台可以整合大量社会资源,精准营销将更加直达目标客户。希望遥望在顺利发展时更注重提升管理水平,注重稳健发展,在做强基础上做大。

苏勇(复旦大学管理学院教授、企业管理系主任、“创青春”全国创业大赛MBA专项赛评委会主任)