

# 创业路上不再是孤独的跑者

## ——两位孵化组织领军人谈创业与众创

本报记者 裘正义

中国创客100人

创客卡片

**张相廷** 1980年7月22日出生于山东省济南市;济南大学读书期间曾任学生会主席,2001年毕业后任上海交大大通电子信息技术有限公司集成部经理,2004年至今先后创办多家科技公司,2015年初发起蚂蚁计划,是上海蚂蚁雄兵投资管理有限公司、蚂蚁基金的创始合伙人。2015年入选上海市青年创业英才。蚂蚁计划现已打造成集“蚂蚁教育创客小镇”“蚂蚁创客空间”“蚂蚁基金”“蚂蚁教育”“蚂蚁创业大学”为核心的中国最大的“互联网+教育”生态圈,投资数量近100家公司、自有基地汇聚近1000家公司,资本10.5亿。

**钱倩** 资深媒体人,1990年毕业于华东师范大学中文系,先后供职人民网、东方企业家杂志、汽车杂志;2002-2015年加入分众传媒创始团队,任集团资深副总裁,2016年加入飞马旅,任集团CEO及飞马资本合伙人。飞马旅作为综合能力领先的创新创业服务平台,旗下有飞马创业服务机构、飞马园区、飞马股权众筹(爱创业)、飞马基金,其中飞马创业服务机构首创服务置换微股份模式,已有246个优质项目成为飞马星驹,45家获得了融资,融资总额超40亿元,总估值超224亿元。



张相廷



钱倩

刘雨 摄

### 张相廷——球场上彼此成就

**记者:** 你是一个创业的“老兵”,怎么会想到做创业孵化的项目?

**张相廷:** 创业十多年以来,有一个很大的感觉就是很孤独。一个创业者在创业的路上很容易孤独,是因为这个企业只有你一个人。让创业者走出孤独,不是一个人在战斗,突破个人认知、能力、资源的天花板,也许正是蚂蚁计划的初衷。

2014年10月,组织部把我们这些上海的企业家送到延安去培训。我认识了我现在的两位合伙人:沪江网的联合创始人于杰、上超资产创始人李梅。我们是班上最年轻的三个,有很多共同语言。那时我们就想干一个能一辈子干下去的事。第二年一月回到上海后在我家旁边的咖啡馆我们进行了一场天马行空的头脑风暴,当场决定成立一只基金,专注于互联网+教育。于杰+李梅+张相廷这一“教科书”铁三角组合仿佛天作之合。致力于“教育+”创业项目的蚂蚁计划诞生了。

**记:** 蚂蚁作为项目的名称有什么特殊含义吗?具体选择孵化项目有什么原则?

**张:** 蚂蚁有两个方面的意思。第一,我们做的事情非常渺小,想改变教育的梦想却非常大,什么样的形象能代表我们?蚂蚁是最契合的,聚集更多蚂蚁可以发挥更多的力量,甚至完成大象都不能完成的动作;第二,它还是科技的代表,蚁群算法是神经网络里的一个基础算法,它最核心的是自组织、自学习。我们希望有一群创业者能够自组织、自学习、自孵化、自成长。

蚂蚁基金有个特点,蚂蚁帮助不了的伙伴我们是不投资的,还有一个前提是蚂蚁投资的伙伴必须到我们身边。所以说蚂蚁的整个基金包括我们的服务,只服务于蚂蚁整个家族里面的。因为我们三个人自身的特点决定了我们只能服务于我们身边的人。刚开始

都是一个地自己看,看了一个项目,选了上百个项目,进入我们的基地和平台。拿不准的,我们就伴跑一段时间,给他提供场地和支持,留在身边观察半年以后再决定是否投资。

创业者太孤独了,他希望在创业内有充分理解的人,不断地给他指点和帮助,甚至能够携手共同地走完他未来的路。媒体都在说蚂蚁计划用一年半的时间跑出来一个百亿企业,秘诀是什么?蚂蚁就是平台+合伙的公司,伙伴的成功其实才是真正的成功。2015年我们的口号叫“在一起”,2016年叫“链接”,2017年我们要促进他们“化学反应”。其实很多创业者只是没有发现自己有很多优秀。

**记:** 据说大学时代你曾经是出名的活跃分子,你是学霸吗?

**张:** 说到学霸我还真不是,不过除了学习我什么都行,几乎拿了大学生涯里所能拿的所有冠军。象棋赛、跨栏等等。真正改变我一生的是足球。我是校队的主力,也是系队的队长。在踢足球的过程中认识了计算机系的主任,他非常喜欢踢足球,我非常喜欢计算机。我每天陪他踢足球,他就利用他业余时间教我计算机。我辅修了计算机,毕业以后从事了IT行业。

踢球时的我不会孤独,足球也给我带来一帮很好的兄弟、伙伴,不少成了创业同行。我在各地都有很多朋友,绝大部分是球友。我到外国去考察别人的项目,可能真的用语言去谈生意没有办法谈,踢球大家就熟悉了。足球是非常好的运动,踢球时你会忘了自己,因为你就是一个团队。你在前锋的位置上你寻找的就是空档,而你的伙伴寻找的就是你。你们俩的默契点就是空档的那个点。所有的人都是整体,射门的那一刹那或者助攻的那一刹那,其实你都是在完成团队的使命。

蚂蚁也让我从众多创业者身上学到了很多,他们身上都有不同的品质,各自的优点,我把他们视为伙伴,就像在足球场上相互依靠彼此成就的伙伴。

### 钱倩——创业就是马拉松

**记者:** 为什么叫飞马旅?说说它创建的缘由。

**钱倩:** 飞马旅是一家做早期投资的全链条服务的公司。飞马旅的意思是,让创业好马插上腾飞的翅膀。旅是一个四千人的军事单位,我们的愿景是在未来的十五年里面,培育中国的四千家企业能够上市。

飞马旅是2012年袁岳和杨振宇两位创始人发起的。在那个阶段中国民间创业浪潮已经风起云涌了,很多年轻的企业家想转型或创业,袁岳和杨振宇就联合了十几位非常成功的企业家组建飞马君子会,为初创的企业提供从商业模式梳理,到战略方向,到营销一系列的服务。

除了价值观一致,我们三个人个性截然不同,各自有一个分工。袁总是一个思维特别活跃的人,完全是50后跨越到00后大通关的、跨次元人物。杨先生则非常地严谨内敛大气。在团队当中,作为女性的管理者我会比较细心,会比较有亲和力。当然我是一手抓软的企业文化,一手抓硬的KPI。

**记:** 飞马旅要做深度的孵化,它有哪些独特的机制?

**钱:** 飞马旅是最早提出用服务去置换微股份的公司,有一套非常成型的企业孵化机制。过去的六年,我们办了十三届的赛马会,每一届有近20个优秀的初创企业,通过这个平台跟超过40家资本直接对接。孵化器最重要的资产就是项目跟团队,活动是我们非常重要的一个项目来源,每年在全国各地、各个领域都会办一些垂直论坛。以去年为例,我们大大小小的活动有192场。去年9月26日,我们启动全球青年大创,在全球23个城市做各种的动员和路演,收集直接项目超过了一千个。第二个来源就是我们的园区,很多人可能租你的房子,同时需要资金帮助,或需要参加什么样的培训,这样就慢慢积累了项目。

**记:** 你对目前的创业者有怎样的印象?对创业者来说,哪些因素比较重要?

**钱:** 飞马基金的口号是我们要做创业者身边的创业者。我们永远不是以居高临下的心态来看创业者,我们是陪伴者,可能有一些地方比你看的稍微远一点,或者说有些坑我们自己跌下去可以领着你绕过这个坑。我们跟创业者的关系,真的亲如父子或者亲如姐妹兄弟,彼此确实是建立了这样的信任感。

作为创业者首先对相关行业要有一个基本的判断;其次选择适合的创业类型,或者创业领域;第三要找到合适的合作伙伴。就以我们这个园区为例,我们以文创为主方向,文创企业扎堆,就是因为他们觉得找上下游的伙伴,找合作关系这个挺重要。

**记:** 作为上高金戈九A队队员,当你跑步时,你在想什么?

**钱:** 我跑步这么长时间,村上春树的《当我跑步时在想什么》真的是最近才第一次读。在过去十多年里没有真正的度假,跑步是我唯一放松的方式,坦诚地说,跑步时我什么也不想,就是特别高兴,高兴的是我什么都不用想,跑步时可以不接电话不看手机,这样的一个放空是很重要的,有人称之为“跑禅”。

我们合作伙伴中,跑者越来越多,跑者之间心意相通,你心躁气浮,绝对跑不过十公里以上,跑完一个全马不只是体力,最重要的是心里是非常非常静的,你才能够保持三四个钟头,你的呼吸你的心律保持在一定的程度,没有定力根本撑不住。每一次跑步都有不同的伴随者,你自己跑或别人陪你,你有兔子或你要带别人,都是完全不同的状态。这跟创业太像了,创业真的就是马拉松,但很多人只是这么说,他并没有这个体会。

跑步的时候人是孤独的。创业者也是很孤独的,一方面每天都很忙碌,另外一方面可能你内心就是孤独的。飞马旅在做的,如同每年的戈壁越野跑,把一颗颗心连在一起去共同面对挑战,在众创的人潮中创业者前行的脚步不会孤独。

创客观点

公众对中小学减负非常关注,校外各种各样的教育机构很多,我身边

很多朋友说,报一个培训班3万块,学生各种班连轴转,问他想达到什么,他说别人都报我也报只求不落就行。课外辅导市场很大,问题不少,不少培训机构没资质,先收钱再教,实际效果也没法评测。蚂蚁计划倡导的“互联网+”教育通过技术来破解这个问题,互联网绝大部分的内容都是免费的,学习成本非常低,而且不用浪费时间在路上,给孩子留出更多时间。互联网教育更公平公开,行不行网上都有评测,好不好大家都有评论。此外,通过大数据可跟踪学生的学习轨迹,并且可以设计个性化教程。张相廷

### “双创”热退了吗?

2015年年底开始就有人说“双创”太热了,政府出台鼓励措施有点过了。我觉得其实这远远不够,中国这么大的体量,面临着产业转型,比如发达国家服务业占比百分之七十左右,我们连百分之五十都还没有到。各个行业里都有着创新和创业的可能性,这个可能性是政府与市场“双驱”的,也包括个人驱动。过热的东西永远是表面的,既然有这么多资本,这么多聪明的人都聚集在这个行业里,就证明这个行业还是有很大发展空间。事实上,飞马旅到各地举办推广活动,会议室次次爆棚,不断地加位子,不断地有人出去扫微信,这种直观的创业热潮更具有说服力。钱倩

专家点评

蚂蚁雄兵抓住了创新创业的大潮,结合互联网教育,它集中了众创空间、线上线下的教育、投融资以及创新创业服务,已经打造成国内最大“互联网+”教育的创业孵化平台。创始团队也很有特点,能形成强烈互补。蚂蚁雄兵集中了多种战略资源,业务相对比较多元化。在战略上,接下来应该要更加明确,要有一些轻重缓急之分,要聚焦核心能力和发展最快的和最最重要的市场,在投资领域,需要加强精细化管理,同时进一步着力于线上线下资源的整合。周曦(复旦大学创新创业学院副院长、上海复旦资产经营有限公司总经理)

孵化器在中国已经发展30年,近两年涌现的“众创空间”也超过3000家。然而,让创业者感觉“解渴”的服务机构并不多,有些自身生存都难以继。为什么飞马旅能够短期内获得成功?关键是其理念正确并且服务体系完备。理念正确是与创业企业共成长,做创业者身边的创业者。审视创业失败可以发现,较大部分错在逻辑,较小部分输在执行。飞马旅建立了以战略梳理为起点的综合服务体系,凭借其团队的丰富经验首先实现了对创业企业的逻辑矫正,最后才对接资本。专业服务先行是成功孵化器的共同特征。

张玉臣(同济大学经济与管理学院教授、博士生导师,中国科技管理研究院科技政策与管理研究所执行副所长)