

经济学著作·快读

## 《创业维艰》

如何完成比难更难的事

作者:本·霍洛维茨(美) 译者:杨晓红 钟莉婷

本·霍洛维茨,硅谷顶级投资人,与网景之父马克·安德森联手合作18年,有着丰富的创业和管理经验。2009年创立风险投资公司A16Z,被外媒誉为“硅谷最牛的50个天使投资人”之一,先后在初期投资了Facebook、Twitter、Groupon、Skype,是诸多硅谷新贵的创业导师。

在《创业维艰》中,本·霍洛维茨从自己的创业经历讲起,以自己在硅谷近20年的创业、管理和投资经验,对创业公司(尤其是互联网技术公司)的创立、经营、人才选拔、企业文化、销售、CEO与董事会的关系等方面,毫无保留地奉上自己的经验之谈。他还谈到了与比尔·坎贝尔、安迪·拉切列夫、迈克尔·奥维茨等硅谷顶级CEO和投资者的交往经历,从他们身上学到的宝贵经验,以及他和马克·安德森这对绝佳拍档为何能够一起奋斗18年还能合作得这么好。

这本书是写给创业者的“极限生存指南”。霍洛维茨在书里讲述了他创业路上经历的“九九八十一难”,把自己从这些生死大劫中学到的东西总结出来,告诉创业者该如何面对逆境。大多数创业者所说的都是如何做正确的事,不把事情搞砸,而本·霍洛维茨还会告诉你:当事情已经搞砸时,你该怎么办。



“在担任CEO的8年多时间里,只有3天是顺境,剩下的8年时间几乎是举步维艰。”

“盯着路,别看墙。管理公司就像开车,越看着墙就越会撞上去。你需要紧盯的是你的目标,而不是那些你要躲避的东西。”

本书分为两大部分。第一部分主要用叙事的方法讲述了作者的成长经历和八年的创业经历。后半部分主要来自作者的博客内容精选,把其对创业的理解和八年来的实战管理经验一一拆解给大家。

这是一本几乎没有励志鸡汤的内容,全部都是作者实实在在的经历和经验。创业跟本书的名字一样“维艰”,看似光鲜的背后是多数人看不到也不能理解的挣扎,书中讲到了公司各个阶段可能会面临的问题,也以亲身经历告诉大家如何去面对,去处理这些问题。

作者用自身的经历给我们描述了战略的制定,团队的建设,组织的设计,流程的优化,资金的寻找等创业中头疼的事。不仅仅是讲创业,更多的是告诉创业者如何做好管理,如何找对方向。

第二部分创业心得,才是干货满满。在创业过程中困难重重,而我们需要的是在逆境中始终保持战斗意志。霍洛维茨说,从史蒂夫·乔布斯到马克·扎克伯格,所有出色的企业家都经历过那些生死存亡的时刻,每个人会经历挣扎,而且是苦苦挣扎。作者说挣扎无法可解,但有些小建议给我们,不妨借鉴一下。

### 1. 不要扛下所有责任

人们很容易想当然地认为,令自己烦恼的事情一定会令自己手下的人更加烦恼。事实恰恰相反。除了负有最大责任的人以外,没有人会把损失当回事,没有人比责任人更感同身受。当你无法分担所有负担时,你要将某些负担分担出去,找尽可能多的人来共同解决问题,即使这些问题事关企业的生死存亡。

### 2. 这不是国际象棋,而是国际象棋

科技行业往往极其复杂。底层技术只要一有变动,竞争就会发生变化,市场也会随之发生改变,而人们则会使出各种招数,以求自保。因此,就像《星际迷航》中下三维国际象棋一样,总有一步棋可走。

### 3. 只要坚持下去就有转机

在科技型竞争当中,明天和今天看起来完全不同。如果你能坚持到明天,也许就会发现,在今天看来似乎不可能的解决办法会赫然出现在眼前。

### 4. 不要过分苛责自己

公司身陷困境也许都是你的错,因为你是你雇来的,决定是你做的,而且接受任务时,任务的风险性你是知道的。每个人都会犯错,每位CEO都会犯无数错误。要正确评估自己,过分苛责自己于事无补。

霍洛维茨说做一个CEO要实话实说,对公司出现的问题做到透明化,主要有三个原因:

#### 1. 信任

这样可以得到大家的信任,只要有信任才能更好地沟通。随着公司的成长,沟通是企业最大的挑战。如果员工完全信任CEO,沟通的效率就会大大提高。

实话实说就是建立这种信任的关键。一名CEO在一段时间内拥有这种被信任的能力,往往是一家管理良好的公司和一家管理混乱的公司之间最大的差别。

#### 2. 参与解决问题的人越多越好

为了创建一个出类拔萃的技术公司,你必须雇用大量的精英人才。而不让这些精英人才参与解决公司最大、最棘手的问题完全是一种浪费。

一个人,无论多么出色,他都无法解决自己不了解的问题。正如开源社区所倡导的:“只要有足够多的眼睛,就可让所有问题浮出水面。”

#### 3. 健康的企业文化

好事不出门,坏事传千里。纵观那些失败的公司,你会发现,很多员工早在公司倒闭之前就知道公司的症结是什么。既然知道这些致命的问题,他们为什么不呢?

原因往往是该公司的文化阻碍了坏消息的传播,真相始终处于隐蔽状态,等到采取行动时却为时已晚。

健康的企业文化鼓励员工公开坏消息。只有允许自由并公开讨论问题,公司才能迅速解决问题。企图掩盖问题只会令所有员工感到灰心。

因此,CEO应该采取的做法是:建立一种奖励文化,而不是惩罚文化,对那些公开提出问题并为其找到解决办法的人予以奖励。

#### 最后的话

在逆境中始终保持战斗意志,果断的决策力,从不同角度思考问题,实话实说是每一个CEO应该具备的品质。

要想使自己的公司生存,就要在苦苦挣扎中,举重前行。书中还告诉我们公司最重要的法则,就是没有法则。

本版未署名文章由凡真工作室主笔

本版观点仅供参考不构成投资建议

让认知链接财富 让财富创造生活

# 养老之困

凡真财经 记录平凡生活中的真实财经故事

养老问题从古说到今,因为这事儿太重要了。

每个人都会老去,年轻时我们活在当下,但或早或晚,不得不考虑后路。在古人理想社会的描述中:老有所终、壮有所用、幼有所长。养老问题排在第一位。但养老不止关乎道德与伦理,还是一个相当复杂的经济学问题。

## 人谁不顾老,老去有谁怜?

中国社科院世界社保研究中心2019年发布了《中国养老金精算报告2019-2050》,有两组数据特别值得注意:

1.2019年,“参保赡养率”(离退休人数与参保人数的比率)和“缴费赡养率”(离退休人数与缴费人数的比率)分别为37.7%和47.0%。到2050年分别达到81.8%和96.3%。

2.在“大口径”下,2019年,全国城镇企业职工基本养老保险基金累计结余为4.26万亿元,此后持续增长至2027年的峰值6.99万亿元。随后迅速下降,到2035年耗尽累计结余。

总结来说就是,一方面,我国老年人口保障水平提升迅猛。只用了5年时间,领取基本养老保险老年人比率就从38.4%提升到2018年的71.79%。

另一方面,随着人口老龄化加深,养老保险的支付压力在不断提升。简单来说,2019年还是2个缴费者赡养一个退休者;到了2050年,则几乎需要1个缴费者来赡养一个退休者。

那么问题来了。

4月16日,人社部、财政部印发了《关于2021年调整退休人员基本养老金的意见》,再次上调基本养老金。具体调整为2020年退休人员月人均基本养老金的4.5%。

自2005年国家实行基本养老金正常调整机制以来,至此,我国退休人员养老金实现17连涨。

既然养老保险基金14年后就将耗尽,都这么吃紧了,为啥不省着点花,还要一年一年涨下去?

首先,当然是为了抗通胀。

2010年至2020年,我国CPI的涨幅大致围绕在2%至3%之间。而养老金近10年的涨幅,分别是2012至2015年10%,2016年6.5%,2017年5.5%,2018至20年5%,2021年4.5%。

大致可以覆盖物价上涨的水平,但可以看出,养老金的涨幅是在逐年降低的。

一部分原因是受疫情影响,去年我国是全球唯一正增长的主要经济体,但不可忽视GDP增速仍触及40多年来的最低水平。

另一部分是因为,经过了17年的连涨,养老金池子已经来到了较高的水平。高基数之下,牵一发而动全身,再维持前些年的高增速显然不现实。

所以,4.5%已经是比较超预期的水平。

去年11月,CPI出现11年来首次

负值,但这更多是食品端供给的影响,不代表市场会走向通缩;从一季度来看,中国GDP实现了18.3%的高水平。

为了疫情后的经济复苏,未来,建立在去年非常规的高基数社融基础上的回落将非常和缓。也就是说,未来通胀大概率会稳步进入温和上行通道。

所以,养老金必须要涨是符合逻辑的。

但以上只是说明了养老金为何要涨,养老金吃紧的困局,究竟该如何解决?

## 老吾老以及人之老

养老金不够用的事儿先放一放,来看看可能我们更加关心的一些问题。

在我国,公办高校教师一般都是事业单位编制,俗称公务员。机关事业单位中的县处级以上干部,是我国为数不多退休金可以过万的职业之一。其他还有部队直接退休人员、国企管理人员和业务骨干,或者民营企业中的高层。

公务员养老金高,大家都知道。至于为什么高,主要是在2015年之前,我国养老金实行的是双轨制。

公务员的养老金能拿到退休前工资的90%,并且不用缴纳社保,退休工资全由财政负担,因此远高于企业缴纳工资总额20%,个人缴纳工资总额8%的企业职工。

2015年“并轨”之后,公务员也需要自己缴纳社保了。但一方面,这部分多出来的社保并不是削减公务员的工资,更多是出自财政预算直接拨款;另一方面,公务员无论社保还是公积金,一定是按照实际收入的最高标准缴纳;企业却大多按照当地最低社会平均工资标准的最低额度缴纳。

此外,公务员还有职业年金这个补充性养老金制度,单位负责员工缴费工资的8%,员工负责4%。当然企业也有企业年金,不过前者是机关事业单位强制的,企业年金却是自愿的。

看完最高,再来看看最低的。

2018年,国家第二次上调城乡居民基础养老金最低标准,调整后为每

月88元。各地可根据财政收入自行提升,比如上海最高,每月1100元。广东是170元,河南则是103元。

综上所述,在我国,公务员与企业人员之间、城市职工与农村人员之间、不同省份之间,养老金都存在一定差异。

“不患寡而患不均”,比起养老金告急,大家可能更关心养老金的分配问题。

道理很简单,说白了,现在年轻人缴纳社保,是在为现在的老人提供养老金。但如果养老金超过了年轻人的工资,并且为别的老人提供的养老金,远高于自己家老人获得的养老金,那相信很多人不禁要问了:老吾老以及人之老,是这么用的吗?

## 未老莫还乡,还乡须断肠

在回答所有问题之前,先搞清楚一个基础性的事实:社保的本质,是一种具有再分配性质的强制制度。划重点:“再分配”“强制”。

既然是分配制度,就不可能达到“完全的公平”。后者多少陷入了平均主义的窠臼,是违背社会发展机制的,不利于提升效率。

现阶段,我国的分配原则是“效率优先,兼顾公平”,具体政策上,是“初次分配注重效率”“再分配注重公平”。

明白了这一点,很多问题就迎刃而解了。

首先,公务员是国家公职人员,掌握并行使公共权力,养老待遇事关公务员队伍的积极性和清廉度。并且,公务员一般要求的文化程度较高,这意味着前期的教育投资较大。如果强行使其养老金跟企业职工对等,未免形成另一种概念上的不公平。

另外,虽然从结果来看,公务员和企业职工之间在养老金待遇上存在差异。但从机会上来看,所有人在职业选择上都是平等的。所有应届毕业生都有资格参加公务员考试,这是绝对的公平。

至于城市之间的差距,则是政府为实现公平而宏观统筹的结果。我国



## ▲A股点评

# 把握顺周期行业结构性投资机会

截至5月7日下午3时,上证指数报3418.87点,当日下午跌0.65%,当周跌幅0.81%;深成指报13933.81点,当日下午跌1.95%,当周跌幅3.5%;创业板指数报2910.41点,当日下午跌3.46%,当周跌幅为5.85%。

节后两个交易日,指数表现比较弱,周五两市整体呈现放量下跌态势。资源周期股及数字货币表现强势,节前走势较强的核心资产,以茅台及宁德时代为代表下跌明显,造成几大股指出现较大幅度的调整,创业板指数节后两日跌去了近6%。

## □期货点评

# 农产品整体氛围较热

人就业岗位的复苏更慢。威廉姆斯称,要实现强劲的全面经济复苏,还有很长一段路要走。美联储官员的鸽派言论让贵金属在4月30日出现大幅上扬。5月4日,财长耶伦在被问及拜登一系列政策是否会引发物价上涨压力时提到,可能需要小幅加息以防止经济在超高政府支出环境下引发的过热,市场短暂出现恐慌情绪。

中大型期货乌营业部认为,多单方面,不少工业品都呈现明显偏多格局,一些品种短期涨幅较大,需要防范回调风险,当前值得关注的品种有铜、铝。假期海外伦铜上探10000美元大关,有色市场多头氛围浓厚。后期需求回升,预期依然稳定,碳中和议题对铜、铝下需求构成持续利好,将对铜、铝价格持续提供支撑。

民币具有极强的国家战略意义,伴随着中国经济不断向前,竞争加剧,数字人民币推广更为紧迫,产业需求或进入加速期,各个环节有望循序渐进,逐步收益。

长江证券义乌营业部认为,目前,资源股撑起了整个盘面,煤炭、钢铁、铜等期货相继突破历史新高,通货膨胀在全球发酵。相关上游原材料涨价再次加速。全球供应链恢复的推迟,中国有望延长出口的高景气状态。

全球大宗商品价格持续上行,我国面临着输入型通胀压力,目前通

另一看多的品种是PVC,近期PVC周边产品整体上涨,原料动力煤节后大幅上行将带来显著成本支撑,同时电力供应仍受限制,双控减产和电石减产预期下市场易涨难跌,叠加当前低库存格局,未来2个月预计仍将延续去库存,建议持续关注逢低做多机会。

空单方面,值得关注的品种有白糖,供应来看国内榨糖季处于尾声,库存存在年内高位,而进口糖和糖浆今年对供应冲击较大,预计9月国内白糖库存可能会高于往年水平。主要风险在于印度疫情未来是否会影响印糖供应,短期建议维持逢高空思路。

大越期货义乌营业部对贵金属的看法是:美元趋弱,金银震荡偏强。

近期影响金银价格因素较多,但未直观驱动金银价格单边走势的

幅员辽阔,但由于历史条件与经济形势,各地之间无法避免地在发展水平上有高有低。说白了,东南沿海省份富一点,中西部内陆地区穷一点。

体现在养老金上,就是有的省份养老金透支,有的省份养老金结余。

面对这种形式,社会主义的优越性就体现出来了,具体做法,是“财政转移支付”。

有句话叫“八省养全国”,所谓八省,实则是广东、北京、上海、江苏、浙江、山东、天津、福建等5省3市,从税收返还数据看,它们可称作国家的8只“现金奶牛”。

拿八省的养老金补其他省的口子,八省或许觉得“亏”。但别忘了,中西部省份为东南沿海贡献了多少劳动力资源和工农业资源,同时提供着巨大的市场。

除了财政转移支付,政府还在用别的方式努力改善现存的种种问题。比如,在基本养老保险承压的情况下,不断推动提升养老基金在资本市场上的占比。养老金是具有再分配性质的制度。养老基金在股市占比越高,国家和社会的发展成果就能惠及更多人,尤其是穷人。简单来说,是国家替你炒股。

农民活到老干到老,养老待遇却与城市职工几乎有天壤之别,这是社会发展程度不足必然产生的问题。国家不会按需分配,但更不会抛弃底层群体,看看政府工作报告对三农问题的关切程度就知道了。

农民的医保和养老问题,政府尽力做到了兜底,大家有目共睹。看不起病、老无所依的情况有,但总归越来越少。随着社会的发展,城镇化水平越来越高,农村养老水平也必将越来越好。

还有呼之欲出的个人养老金制度,作为公共养老和职业年金之外的“第三支柱”,是借鉴发达国家经验的新型养老制度。落地之后,也将极大地缓解养老金枯竭的压力。

另外,延迟退休也是缓解养老金压力的重要手段。简单的数学题:放水出水。但出水口拧得再紧,口子是越来越多的。再延迟也有个期限,随着老龄化加剧,出生人口降低,退休人数必然逐年上升,养老金池子迟早要见底。

## 尾声

中国发展基金会预测,2022年左右,中国65岁以上人口占比将达到14%,由老龄化社会进入老龄社会;2050年,这一比例将接近30%,65岁及以上老年人口数量将达3.8亿。

养老问题,势必越来越严峻。不过,所有预测都是完全基于目前的形势做出的,而在最后时刻来临之前,发生什么都好说。比如科技革命,甚至技术爆炸。

我们也应对政府抱有信心。随着社会发展水平提高,这些问题,最终都会迎刃而解。而且我们不能忽视,即使在当下,无论教授还是农民、工人,在中国养老,仍然是相对更幸福的归宿。这是由我国的社会制度决定的。一个以人为本的国家,不会让她的人民老无所依。

胀的压力已经传递到下游市场。从一季报就可以看出,一些企业毛利率已经开始下滑。基于库存的消化,部分企业对原材料涨价的真实压力,会在二季度进一步体现。

市场接下去仍是结构性行情,5月是业绩真空期,在业绩真空期内可以寻找其他驱动股价上涨的因素,比如短期趋势得以延续的资源品涨价、出口相关的订单增加,或是经济由外需转为内需拉动后服务业数据超预期恢复等等,然后关注核心资产有可能再度回调带来布局机会。

特约记者 杨庆文