

演讲人：Aaron Levie

我们能放段音乐吗？好的，能大点声吗？更带感点，好的，动起来吧，我们跟着节奏打一下拍子。好了谢谢放音乐的同学，把音乐停了吧谢谢。帮忙把 ppt 调出来吧，谢谢。

这是企业软件，这次讲座最带感的部分后面的就“走下坡路”了，谢谢大家刚才的配合，的确很好。我叫 Aaron Levie 是 Box 公司的 CEO 和联合创始人，欢迎大家参加如何打造企业软件公司系列讲座。我是这么理解的这才是你们所参加的讲座的主题 对吧？不是？我今天的任务是说服你们刚才说“不是”的那些人都是错的。

你们其实是想创建企业软件公司的，希望大家能够接受，希望你们能体会到为什么投身企业软件领域是很酷的，为什么大家普遍认为投身消费者软件行业很有趣神马的，为什么这是不对的，为什么你们应该创建企业软件公司。有多少同学想创建企业软件公司？好的，谢谢大家的支持希望本讲座结束时再做个调查，举手的人数不会减少。

我今天的目的就是鼓励大家投身企业软件行列，今天我主要讲三个方面。首先快速回顾一下 Box 的创业史，因为我们创业时并非想创立企业软件公司，所以我想给大家讲一下为什么我们决定跻身企业软件行列以及目前我们的业务。接着我会讲一下企业软件行业的哪些大变化使得目前在该行业创业变得可能。最后讲一下可以借鉴的模式，一些创建企业软件公司的方法，希望大家能觉得实用有效。

先声明一下最近几天我说了太多话，但愿讲到第三点时还能说出声来，试试看吧。不好意思期间我可能得喝很多次水。

我们今天要讲的是创建面向企业的公司先说一下我们 Box 的情况，目前约有 24 万家公司使用我们的产品有超过 2700 万人在他们公司或所属组织中使用我们的产品，其中 99% 的用户来自世界 500 强，剩下的 1% 是微软。他们不想买我们的产品我们还得再接再厉啊，有各种类型的公司使用我们的产品，很多公司的员工把我们的产品带进他们公司，这张 ppt 展示了部分使用我们产品的公司，涉及范围很广，从制造业公司像通用电气这样的公司到斯坦福保健部门使用我们的产品用于加强医院内以及科研间的合作。

我们提供服务的公司涉及医疗、媒体、制造业，那么我们是怎么做到目前的规模的呢？我们当初开始创业时并非想创建企业软件公司，尽管目前是这样的。我们是在 2005 年创建公司发布产品的，2004 年我们还在大学时有了这个创意，在 2004 年有多少人上网？好的，不知道 2000 年时大家上不上网，好啦，不再开这方面的玩笑了。说重点，回顾 2004 年你们可能还记得当时上网也没什么可做的，有点无聊当时还没有 Facebook，当然也没有 Snapchat，没有很多有意思的事情可做，不能给对方发消息或照片在 15 秒后消失甚至没有可以给对方发照片的手机。

2004 年上网还不火互联网就像这幅图一样有点荒凉，互联网就如这片荒凉的沙漠一般，不过有开心的 Google 和不悦的 Yahoo，这幅图挺形象的，这就是 2004 年的互联网，现在 Yahoo 有起色多了。不过当时他们公司在夹缝中寻生存 Google 独领风骚，这就是当时的情况。

2004 年我们还在读大学的时候我们注意到当时分享文件不怎么容易，虽然现在挺容易的，10 年前的话要么很贵，要么数据很难从一家公司的网络中移到另一家。当时我找了份实习工作，工作中使用数据的话就从纸质资料上抄下来，再把资料放回柜子里，如果你们不是计算机专业学生的话你们也得这么干。我当时很擅长抄写不过现在的话这项技能不怎么有用了，当时分享资料不容易，在班里需要经常和很多同学合作，分享资料不方便，我当时上的是南加大，南加大分给每个同学 50M 的邮件存储空间，只有 50M 差不多只能存一个文件，而且每六个月文件自动清除。不知道当时谁在负责 IT 这块显然他们没买够硬盘，总 很难存储和分享文件。

所以我们就想为什么我们不让存储和分享文件变得简单呢？我们就有了这个创意并创立了 box 公司，我们当时注意到在软件行业有很多因素已经变了。第一个因素是存储成本显著下降，几乎每年公司存入硬盘的数据量可以翻番，两三年前挺奢侈的东西现在用得起了。

因为计算成本和存储成本下降了有了更加强大的浏览器和网络，Firefox 崭露头角，无论是在家里还是在学校里上网速度更快了人们将资料存在更多的地方并且想在彼此之间进行分享。我们抓住了突然

出现的这三个要素后面我会讲到一些实战建议，到时还会提到这几个因素。

首先提醒大家一点要不断寻找不断变化的科技要素，如果市场有潜在的大变化无论是原材料还是促成要素，就预示着该市场要有大变化。我们很幸运地意识到云端的数据需求在大大增长而且存储成本在快速下降存储可行性在增强，所以我们迅速创办了 Box 公司发布了 box.net，产品理念就是文件轻松分享。

事实证明我们的产品很有市场，我们从 Mark Cuban 那获得天使投资，这在 Shark Tank 之前，不过类似我们获得投资后非常兴奋，我们决定要辍学要搬到湾区，想象着前途一片光明。你们中有人辍学了吗？好的别辍学，大家可能觉得辍学是件挺酷的事就像 Bill Gates 那样成就一番事业或者像 Michael Dell 那样。像 Michael Dell 那样非常酷或者像 Steve Jobs 那样这只是大家的一厢情愿而已，大家不会记起来图中这个人也曾辍学，辍学并不能保证事业能够成功。

其实吧我并不知道这个人是否辍学过，是我为了对比而设定的，如果此人与大家有关我表示歉意。只是我从网上下的图，我们当时决定要辍学，先搬到了伯克利后来搬到了帕罗奥多，我们打算产品免费试用，每个月会有数十万的用户注册试用我们的产品。如果登录我们公司的网站会找到一个免费版本的产品可以免费获得 1G 的存储空间。

当时应该是 2006 年有了这么多的用户我们寻求公司今后的出路，我们遇到了一个任何创业公司都会遇到的问题，从我们公司的经营模式上就能看出来，对于普通用户我们为其提供了稳健完善的产品，对于企业来讲我们做得远远不够。

对于普通用户来讲我们打造的产品特征值得购买但是很多用户并不需要所有这些特征。对于企业来讲我们在安全性和容量方面做得还不够，还没有掌握企业在数据方面的需求。在产品功能上我们在顾客这方面做得过多，在企业方面做得还不够。

我们当时处于交叉路口，当时的处境下很难抉择我们公司何去何从，我们面临抉择。在交叉路口上我们得选择走哪条路，当时是 2006 年中旬到下旬我当时 23 岁，我的合伙人 22 岁创始团队更年轻，我们刚从大学辍学而已。在 2006、2007 年我们面临截然不同的两条路，如果决定面向普通用户会有很多乐趣，有各种狂欢，非常兴奋。如果是面向企业的话有着重重障碍会费力不讨好，因为人们通常讨厌企业软件，所以我们有两条路可以选择，截然不同的两条路。

我们就想啊，选择普通用户比较有意思企业的话则很难会有很多竞争，同时在普通用户行列通常要面临的问题是如何让用户付费买产品？

在普通用户领域有两种经营模式可选要么让用户付费使用产品，要么在产品中打广告，让大家有更深的体会这是目前的统计数字，让大家体会一下两模式的对比。

在普通用户领域每年有 350 亿美元花在移动应用软件上，挺惊人的数字，350 亿，有这么多钱花在移动应用软件上，全球数字广告市场收入是 1350 亿美元。你懂的除了电商公司，几乎拥有众多用户的公司会争夺这 1700 亿的市场，包括应用软件和广告，市场很大机会很多，然而在企业这一块每年有 3.7 万亿美元花在了 IT 上，包括服务器、基础设施、软件、网络、服务等等。每年有上万亿美元花在了这些方面，我们意识到这两个市场有很大的不同。

在普通用户领域我们得为了让顾客每个月付几美元而奋斗，同时 Google，Microsoft 和 Apple 公司会逐渐地让产品免费化。有传言说 Google 硬盘即将推出类似我们公司产品的产品，即将推出。

企业在 IT 上不会小气，他们的目标是提高生产率是有更好的业绩，普通用户和企业价值衡量方面是不同的，普通用户的话资金有限得确保花出去的钱能得到最大回报。企业方面则不同，他们考虑的是如何通过科技来创造更大的价值，这点很重要。

然后企业软件吸引力不大，竞争压力大创业困难，投身其中的话不会有这样的感受：早上起来因为打造企业软件而异常兴奋，个中原因其实很简单打造企业软件的过程很漫长，因为顾客是企业不能有闪失，所以得稳重而且灵活度低，销售过程也很漫长。因为企业在购买 IT 产品方面深思熟虑，大家可能有这样的体会通常卖给企业软件需要几年的时间，仅仅是卖给他们而已，等到他们大规模地使用又得过几年的时间，很多公司得等好几年他们的 IT 产品才应用到企业中。这个

问题很严重是我们极力想避免的，IT 产品本身很复杂，至于体验呢不知道有多少人由于工作需要不得不使用企业软件，产品本身真的很复杂，他们可能在心里咒骂为什么设计者在一个页面上弄了 47 个按键！真是让人费解，我们过一会就会讲到为什么会这样，总之人们不喜欢企业软件的设计和体验。

软件很复杂，如果我上面讲到的这么问题对你来说还不是太头疼，那么还有如何把软件卖出去的问题，对于喜欢互联网营销的人来说通过中间人才能接触到顾客让人很不爽得雇很多人分派到国家的各个地方，他们是你与顾客交流的媒介。比如说雇一个叫 Chuck 的业务员，他挎着公文包极力向顾客推销企业软件，就像这幅图中这个人一样，这就是企业软件的销售过程，至少大家印象中是这样的。

Chuck 貌似挺开心的得通过他才能实现对接，所以我们就这么想：为什么我们不利用网络的力量将产品直接面向顾客呢？我们发展业务为什么非得通过销售中间人呢？我过会会讲到为什么我们刚才对销售过程的想法是错的呢，这是我们当时面临的恐惧。如果还不够困难的话在 2007 年有投资人说，在企业软件上你们不可能成功，你们的创始团队只是一群 20 来岁的孩子，你们创始人团队里没人在企业里呆过，微软、EMC、Oracle 和 IBM 这些土豪公司会对你们围追堵截，成功是很难的。

这些投资人说的有些地方是挺对的，我们的团队没什么经验我们尚在事业初期，我的合伙人看起来就像个 13 岁的小孩子，图中就是我的合

伙人,他们那么想情有可原,这是我的合伙人兼 CF029 岁时的照片,大家可能会觉得我们会拿着投资人的钱去迪士尼乐园玩去了,我完全理解。

为什么他们不相信我们会成功,把钱投给这样的小鲜肉我也无法接受,我们决定至少得试一下全力以赴地试一下,我们决定把我们公司的文化——消费者体验试着带到企业中。我们非常幸运找到一位尚在事业初期的投资人他把宝压在了我们身上,因为他相信我们可以利用企业中发生的巨大变化。

我们就想如果我们投身企业软件行列,我们得游刃于不同的游戏规则中,在企业软件复杂度方面可以有什么改变呢?关于销售过程缓慢我们可以对此做出什么改变呢?我们采取什么样的策略来接触到顾客呢?而不是遵循常规地间接式销售策略呢。如何面向使用者来设计产品而不是仅仅按照需求方案说明书死板地来设计呢?

我们寻找企业软件中,可以改变的因素,当然我们不可能 100%做到,不过我们要发现 IT 行业的变化并且利用这种变化来打造一个更好的更先进的企业软件公司,这就是我们当时做出的抉择。

8 年前我们选择的道路,这就是为什么我们专注于企业软件,时至今日有 24 万家企业使用我们的产品,我们的成功在于我们重构了销售模型,重构了软件,重构了解决方案。我们面向一种特定的形式世界并且事实证明我们的判断是对的,稍候我会介绍我们是基于什么样的

世界变化来打造我们公司的，所以我强烈地建议大家如果你要创建企业软件公司的话，要确保自己的 IT 产品顺应世界潮流。

前面我介绍了我们为什么以及怎样做出了那样的选择，现在我要讲一下企业软件行业发生的哪些变化使得进入这个行业变得可能或者说比以前更容易。在过去的 5 年里企业以及企业软件发生了翻天覆地的变化，如果说创办企业软件公司有什么最佳时机的话就是现在。这是从该行业的变化角度来说的，我们来看一下都有哪些变化，首先大部分的应用转到了云端，显著的变化就是 10 或 15 年前，如果你想创办个客户关系管理软件公司或者是商业智能软件公司或者是内容管理公司，基本上你得到每个顾客所在地为其提供技术支持。无论你卖给了多少顾客无论他们公司在哪里都得为每个顾客的数据中心进行安装。

就地部署计算的缺点在于重复劳动造成了非常多的冗余，这就延缓了为企业打造软件的进程，突然间云端出现了，有了 Salesforce，有了 Amazon Web Service，这样的话为什么还要为每个顾客设置服务器呢？在服务器上处理数据的话得在数据中心安置服务器还要配备安全和网络等辅助设施到企业设备正式使用得花 6 个月的时间，应用也是如此，Amazon 认为我们刚才所说的东西已经落伍了，可以把数百数万、数十万的服务器联合起来让它们随时待命，这样就可以随时处理要处理的东西了，这其实就是云计算的概念。

这一优势已经为很多大型企业的首席信息官所用，很容易理解，因为创办公司不用买自己的服务器了使用 Amazon Google 和 Azure 给提供的就行，对于企业而言它们在基础设施上已经投资了数十年，现在转移到云端的话显然转移的任务量很大，计算成本从昂贵变得便宜、低成本。

目前创业的一个优势是顾客采纳新技术的阻力减小了采用你们产品的阻力减小了，计算成本的降低使得采纳新技术变得容易，这就是说更新换代的障碍，采纳你们产品的障碍，大大减小了。这就为创业营造了巨大的发展机遇，目前从定制软件转变到了标准平台上，过去得以软件为基础打造产品功能和用户体验，现在顾客意识到他们想要的其实是开放的平台，可以在产品层面上进行定制。过去的企业软件只能卖给前 5% 的公司或是说 1 万家企业，因为只有这些企业才有相应的技术人员、基础设施和财力购买企业软件。今天只有两个人的公司可以像有 30 万员工的通用电气一样注册使用我们的产品，也就是说你可以为大公司提供服务，同样可以为小公司提供服务。

这就意味着有了更广阔的市场，显然在企业软件方面有更多的商机，平台本身变得全球化，我们的顾客在创业的几周内就国际化了。如果按照传统的方式打造企业软件的话得花数年的时间才能国际化，最深远的变化是由于移动设备 iPhone、iPad、安卓平板等，企业的 IT 模型变得更加以消费者为导向，本质上这点非常重要。

在 IT 导向的世界中、先下手者占上风，因为他们已经和 IT 机构与 CIO 和公司的消费主力建立了联系，在用户导向的模型中，用户引入技术，引入到销售团队中，引入到营销团队中，引入到财务中。可以基于用户打造产品也就是说用户把 IT 产品引入到公司，当他们公司需要更好的控制性更好的安全性更好的可扩展性时，就可以顺势把产品卖给他们公司。和传统的企业软件公司相比商业模式是一样的，不过产品是通过终端使用者引入到他们公司的，以上是质变。

其他的质变还有，目前全球有近 20 亿智能手机，这个庞大的数量改变了每个 IT 模型，十年前为企业提供技术支持的话只需要弄好电脑和内部网络就行了。现在有了数十亿手机就得维护好网络和数据处理，从而用户可以随时随地登录，这就为软件公司带来了很大的机会，因为没有公司做好这一块了，没有公司做好这一块了。这就指明了前进的方向指明了企业使用数据的方式，这就为创业公司创造了大量的机会。

目前有 30 亿网民这就意味着每个企业同样在改变，改变他们向用户提供产品的方式，每个企业都要改变有两个时间点有两种时机使得企业爆发技术革命。第一是原材料在变，计算成本在下 这样更利于集中处理数据使得人们可以随心地使用。第二个主要变化是企业面向的客户群，对于企业提供的产品有新的体验需求。

举例来说，如果你走出校园你很可能会使用 Uber 或是 Lyft，如果你从事运输行业从事船运或是物流行业，Uber 对你从事的行业有很大

的影响，你不能对 Uber 不闻不问不去反思。Uber 会带来什么影响？InstaCart 会带来什么影响？Lyft 对于我们公司有什么影响？全世界的企业都在应对这种变化他们需要新的技术协助他们更新换代他们的商业模式适应这种变革，此时是打造面向各行各业的垂直型软件公司的契机。

目前各行各业都在经历重大的商业模式和技术的变革，这就意味着他们需要创业公司的技术来帮助他们过渡，举个零售业的例子目前有全渠道或是多渠道销售的概念，消费者会在网上购物，在手机上购物，在实体店购物希望可以送货上门。在零售业大部分先行者的技术还满足不了多渠道销售还没有公司拥有完善的信息和智能技术使得消费者无后顾之忧地随时随地购物，每个零售商都需要新技术为顾客提供新的购物体验。

在医护领域每个医护机构都在极力寻找方法来提供更个性化的服务更前瞻性的服务，他们希望医疗可以私人化使得医护商业模式发生变化，从医院收取手术，收取检查费，变成消费者为健康付费。所有的医护机构都需要新技术来提供新的医护体验，从而可以提供远距离医疗突破医院地理位置的限制向更多的地区提供服务。会有新的病历出现，如何使得电子病历融合从而使医生可以做出更好的病情判断以上所说的种种都需要新技术的支持。

比如说媒体行业，目前的媒体行业经历着从线性规划变成…无论是电视、音乐还是电影，都是基于线性供应链的商业模式。电影制作完成

后先在影院上映三个月然后放到 iTunes 或是其他平台上，人们可以按需观看，这样就会改变 30 亿网民观看电影的分布情况。目前还没有媒体公司拥有这样的平台，使得内容、数据和信息可以大规模地融合到系统中。

昨天我在 LA 和一家媒体公司会面，他们公司做的是预测性分析，在 30 亿网名中找到有潜力的电影观看者他们想要精确定位特定 3000 万人是哪些类型电影的粉丝，突然间就有这样的电影公司需要大数据，需要商业智能需要营销自动化来协助他们制定营销策略。

重申一下两种行业突然就这样融合起来了需要很多新技术作为支撑，每个行业都在经历类似这样的变化，你可以随便选一个行业然后放大来看，在今后几年里什么样的潜在科技因素会改变，该行业的商业模式呢相应地就需要软件来支持相应的用户体验。

能跟得上我吧？我得喝点水大家可以趁机说点话，剪辑的时候可以把我的部分切了去吗？不要让观众觉得我好像有喝水强迫症似地，好的想一想未来的饮用水行业需要什么来支撑呢？当然得需要软件，每个公司…呆在帕罗奥多、在斯坦福，一个好处是我们可以高度专注于科技，科技行业也是一种行业，现实是科技对于每个公司每个行业而言都是必须的一部分。

一个企业如果不能善于利用科技，不能利用数据和使用新的技术工具在未来就无法生存。如果与技术公司合作他们就能做到这些而不是关

起门来自己开发技术。今后的五到十年间会有更多的企业和科技公司合作从而使自己的企业发展更快更智能、更安全。从而不仅可以改变员工的工作环境也可以改变这些公司的商业模式，以上是第二大部分的内容，讲的是一些变化。

现在我们讲一些关于创业的实用建议，大部分建议都是事后之明，也就是说我们当时并不知道这样是对的而是回顾总结的时候发现，从结果来看这些方法是对的。在创立公司的时候很难做到胸有成竹所以这些建议你不一定都能用得上，这些建议可以给你大体的框架让你在创建或打算创建公司的时候，给你一些借鉴的模式或帮助你发现机遇。

第一点是洞悉科技变革，这一点既适用于面向普通用户的公司又适用于面向企业的公司，后面几点偏向于面向企业的公司，如果要创建科技公司的话这点是非常重要的企业家精神，你要寻找新的技术或主流趋势。比如根本性的趋势，发现“目前的做法”和“应该怎么改进”之间的差距。

回顾我们公司的发展这个差距就是存储成本变低了、互联网变快了、浏览器变好了，然而文件分享还是得通过复杂的、难搞的、龟速的、笨重的方式来实现。当“目前的做法”和“理想的做法”之间的差距最大时，此时是创业来解决这个问题的最佳时机。

放眼企业领域想一想计算成本的快速降低会给企业处理数据带来什么样的影响呢？从商业模式角度来看这会带来什么变化呢？由于经

济和技术的限制什么东西在 10 年或 15 年前是不可能的，而现在突然变得可能了呢？

有兴趣的话你可以翻看一些上世纪八九十年代的科技方面的商业文章，我们现在使用的技术其实是 10 年、20 年或 30 年前发明的技术，当时由于价格昂贵这些技术无法大规模使用。你可以发现其中的规律，5 年或 10 年前无法实施的技术现在突然大规模使用了。

举例来说 PlanGrid 公司有人知道这个公司吗？你是建筑行业的吗？是的能具体说说吗？说 PlanGrid 还是建筑业？建筑业，我们是搞建筑的，挺好的，好的谢谢你，PlanGrid 是一款移动应用可以用来管理建筑项目，可以查看规划图，可以管理建筑中的各种数据，该公司团队注意到每年有 40 亿美元花在了打印规划图，以及更新每次改动后的规划图上。即使规划图有很小的变动，都得兴师动众，规划图重新发给承包商、建筑人员。他们意识到有了 iPad 规划图以及其他数据可以传到 iPad 上就可以以电子的形式下发到建筑人员手中。

以前只有设计才用到的高大上技术现在可以广泛使用了，如何利用科技的力量使得好久没有改变的传统行业能够轻松地做到数据获取和融合呢，这是个很好的例子，他们发现了市场的变化并且利用科技提供了解决方案该团队基于此创建了一个成功的公司，在建筑行业独领风骚，谢谢。

另一件要注意的事情是，在开始的时候要刻意保持较小规模的公司很多公司都是这样子尤其是企业软件的领域，这是一个以用户为导向的模式你必须找到一个很好的切入点，能让你做出来的产品很好地填补现有产品的空白，但随着时间的推移也可以成为一个成熟的企业模式所以在初期你要做的就是，发现问题，在那些难以处理的问题上提高用户体验。

一种方法是改变商业模式，另外一种则是创造新的技术让困难的问题变得很简单，可能开始时公司很小，进入的是一个小市场但逐渐就会占有更大的市场份额也许你可以从一个具体的用例开始，然后进行扩展，但开始时必须要让公司保持小规模。因为你还不能与现有的公司竞争，因为他们通常都拥有完整的解决方案，因为你必须发现现有的解决方案有哪些问题并且这些问题也足够会引起用户的重视，会让用户希望去解决它们，然后你就可以逐渐进行扩展，要么吸引更大的客户要么创造更多的用例。

Zenpayroll 是个很好的例子，Zenpayroll 是一群斯坦福的研究生创立的，就在几年前他们发现在小公司管理工资单这件事情是一个很复杂也很烦人的过程，因为大家用的都是相同的供应商的软件，已经用了几十年了所以软件还没有数字化。你 cannot 通过电子邮件获得工资单，非常烦人，你也不能看到每个月薪资的趋势图表，也没有十分有用的数据。

这几个创业者决定从这里入手，因为对于创业公司来说招聘、发薪、虽然只是个简单的管理过程但没有好用的软件确实是很痛苦的一件事情，虽然他们使用的很多都是已有的技术，但却把这个过程变得非常简单。现在他们不仅占领了很大的市场份额也开始扩展新功能，但成熟的公司对于这个问题的看法通常是他们看了关于薪资管理这个领域会感觉市场太小了，只有小公司有这种需求难有大的作为。

但这仅仅是开始，因为这是一个进入市场的很好的切入点，随着时间推移肯定可以不断进行扩展加入更多服务和功能，可以说他们的创业在开始阶段的方向是很正确的，下一点是要找到现有结构的不合理之处。所以你要做的是大公司不能做或者不想做的东西，原因要么是因为他们对这里的利润不感兴趣要么是模式与原来很不一样，或者他们在技术上做不到。

我讲两个例子，如果现在你想要做企业软件但在这个行当里面已经有更大的公司在做了，那么你要做的是创造出与平台无关的技术，因为前辈们想做的事情是把所有内容都整合到自己的软件里面，这样的垂直整合能带来很多价值。但你要从另外一个角度入手，你要让你的技术可以适应任何一种平台，这样不同类型的客户就都可以使用你的东西，这样你就可以和各种平台建立合作关系，这是传统企业做不到的。说这种方式对于传统企业在技术上是不可行的，是因为他们的软件已经整合设计好了或者说他们商业模式的基本组成与这一理念相冲突。

另外一种情况是做那些大公司在商业上做不到的事情，比如你可以看看大公司的成本结构找出他们在哪个环节无法降低成本，因为这种商业模式是这些公司无法舍弃的或者你可以找出一些用户的独特的需求，别人没发现的需求，因此这也是其他人做不到而你可以做的东西。

有个公司叫 Zenefits，他们做了一个人力资源管理的软件可以帮助小公司管理所有的福利和人力资源信息，他们没有对创业公司收费也许这样在他们目前处于的阶段没法获得价值，但他们发现可以从保险公司那里获得佣金。通过这样的方式公司可以获得软件的使用权，所以客户本身是不用给 Zenefits 钱的。Zenefits 这个平台是从保险公司那里赚钱，这种模式是他们原创的其他软件公司没有考虑过也无法与之抗衡，因此 Zenefits 成功打乱了这个市场的格局。

在此之前对于小公司的健康与福利这个领域没有多少创新可言，下一步是要找出在客户的生态系统中比较疯狂但又能说的通的一些极端情况，你需要找出处于这个边缘的公司商业模式或者领域，找出这些客户独有的特点让他们成为你的早期客户。Paul Graham 有一篇很好的文章他讲到要活在未来并构建未来缺失的东西，这是一个发现问题的趋势与规律的一个简单的方法，在企业中也是一样的。如果你的客户在做一些比较超前的东西，那么和他们合作你就能找到你以后要做的东西以及如何创造在未来使这些东西实现的技术。

有个公司叫 Skycatch 制造企业无人机，一开始可能大家会很奇怪但在建筑、农业、石油和天然气等领域他们使用无人机收集数据用来对

不同的环境进行建模。Skycatch 找到了这些处于其自身领域边缘的公司发现了这些公司运作的独特与创新之处，这些公司很多都成为了他们的早期客户 Skycatch 帮助他们建立了平台这也使他们成为了最早的企业无人机公司之一。因此这里的想法是找出那些处于市场边缘的客户们，这些用户通过使用技术不断进步获得优势，然后与他们进行合作把你的产品整合到他们的企业中。

还有两分钟，好的，下一件事是我们用 5 分钟把这里讲完能行吧？好，听取客户的建议但不是他们说什么你就做什么这是做企业软件时很重要的一点。你的客户可能有很多的要求你的任务是把这些要求提炼出来用来完成你的产品，但这不是说他们让你做什么你就去做什么，你要做的事聆听他们的问题，然后把这些问题转化为最好的最简单的解决方案。

Palantir 就是个很好的例子他们面临的情况很复杂，但他们提出了一个非常简单的解决方案甚至连他们的用户也没有想到会如此简单，你要做的是模块化而非定制化，建立一个平台而不是把所有定制的技术以及垂直体验都直接做到软件里面，要确保 API 的开放性，通过这种方式来提高垂直与定制体验而不是直接把它们嵌入产品，永远要考虑用户。

对于企业软件公司比较神奇的一件事情就是你可以在产品中保留品牌基因这样就很容易被广泛接受，你的产品也更有可能是进行病毒式传播，这样就更容易卖给其他企业了，所以要确保在产品开发的过程中

嵌入品牌的基因让你的产品自己给自己宣传，但这不是说你就不需要销售人员了，这是一个非常重要的差别。你可以通过互联网以及用户把你的软件卖给其他潜在的客户但同时也需要一些销售人员为你的客户来介绍产品，帮助你的客户建立竞争优势和生态系统，所以你也需要很多以具体领域为导向的销售人员，这对于你的客户在他们的公司中利用你的软件发挥更大作用是非常有利的。

但千万不要因为这样就放弃了创造一个伟大产品的信念，所以从根本上 在产品中传递品牌基因是非常重要的，Mixed Panel 这个公司面向开发者提供软件但随着时间的推移他们也做了很多销售方面的工作，你们也可以读读这三本书《跨越鸿沟》《创新者的窘境》以及《云攻略》，他们结合了一一如果你把这三本书读完你就可以甩开对手建立一家庞大的软件公司。

那么总结下今天的内容，当你们走出这间教室时就是一个创立一家企业软件公司的非常好的时机，我在这里祝大家好运，如果你失败了我们还招人来我们这吧。另外给大家的忠告就是别和我竞争因为和我竞争的已经够多了，那么要么加入我们要么自己创业，谢谢大家。