

创业成功赛道上 要避开哪些“坑”？

□□ 本报记者 唐弋
陈妍妍

当人们抱怨创业艰难，想要中途放弃时，有些人却已突围，获得不错的业绩。近两年，文娱行业由热到冷，在冷热间逐渐趋于理性，创业公司已经总结出行之有效的创业逻辑。映美传媒(北京)文化传媒有限公司(以下简称“映美传媒”)在创业中总结了诸多窍门，在创业大潮中独辟蹊径，走出属于自己的道路。

选择做什么和不做什么

成立于2015年9月的映美传媒，总部位于北京市朝阳区莱锦文化产业创意园，其致力于搭建一个适应行业未来快速发展的专业化内容营销及出品的生态体系。

映美传媒聚合IP孵化、IP塑造、出品宣发、商业衍生为一体，将优质互联网内容从起源到变现进行系统化专业整合，最大化释放行业能量。公司合伙人均来自爱奇艺、优酷土豆、光线传媒等知名影视传媒公司。

对于映美传媒来说，运营一家公司包含了战略和执行两个部分，这也是所有公司在运作过程中的一种形态：招什么样的人、发展什么样的业务、定什么样的战略、用什么样的方式

执行，都属于组织的一部分。

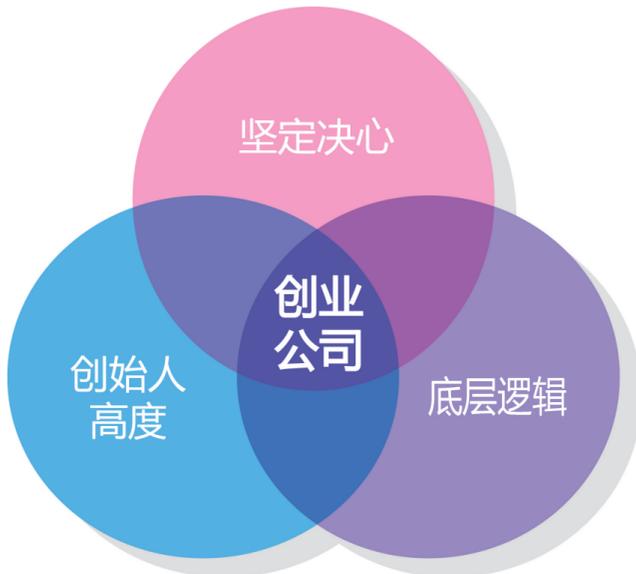
映美传媒CEO吴延认为，战略决定了创业企业做什么，或者不做什么。更确切地说，企业应该选择坚定地做什么和坚定地不做什么，这是十分重要的。

“一个初创公司刚开始成长的过程中，手上获得的资源是有限的。比如，一个大公司很容易就会获得来自多方的资源支持；但如果你是一家创业公司，那就是从0到1的过程，‘无中生有’在做一件事；如果你是一个创业公司合伙人或高管，面临的压力则是——创始人画了一个饼，然后你如何把这个饼给烙熟了。”因此，吴延认为，对于初创公司来说，制定战略十分关键。

不过，在发展过程中，很多人会发现，创业没有确定性。“创业就是从此岸到彼岸的过程，需要不断试错。”吴延说。

因此，充分理解投资人的需求，与其保持顺畅的沟通至关重要。即使有资本的助力，也要保持清醒和专注的头脑。创业需要聚焦、做减法，要专注到一个赛道中，专注做一件事情。

“当A业务有点问题，我们就用B业务给它补偿，如果B业务有点问题，我们用C业务给它补偿。我们用一件事情去弥补另一件事情，最后发现每一件事情都没做精。一个创业公司在资源、人力有限的情况下，就一定会被这么多情况拖垮，这是板上钉钉的。”



对创业公司来说，决定其能否成功的因素有很多。(制图 张海宁)

吴延说。

底层逻辑是做一件事的核心

对于初创公司来说，不管是什么职位——创业、合伙人或者高管，都要把底层逻辑想明白：底层逻辑是真正能够让一件事情久远的核心。

“底层逻辑就是打基础，基础打好了，就会顺利些，如果基础打不好，风

险就会很大。底层逻辑只要想明白了，其他事情就好办了。”吴延说。

底层逻辑看似比较枯燥，也不是很容易理解。但在吴延看来，思维体系的东西一旦架构成功，再把所有方法论往里套，大方向是一定不会出框的；但如果底层逻辑处理不清楚，套什么方法论基本上都会在一个否定的过程中，这就是在底层逻辑里没有找到一个根。

凭借着对于企业文化和底层逻辑

的理解与渗透，映美传媒在成立一年内，便通过《不良女警》《乒乓侠》《站住！别跑！》《猎灵师》等内容的宣发和出品，成为业内领先的精品网络内容的宣发、营销平台和业界亮眼的新秀公司。

另一方面，企业文化也会为融资带来巨大帮助。2016年4月，映美传媒已完成数千万元A轮融资，至此，映美传媒自2015年9月成立起的6个月内，已连续完成天使轮、A轮融资，成为互联网娱乐内容领域颇受关注和投资价值

创始人高度决定企业高度

如果一个创业公司做到100%好，创始人有可能在其中发挥了50%的作用；但如果这家创业公司做得不好，创始人要承担100%的责任。

吴延表示，一个合伙人或者企业高管，一定要热爱这个企业，与创始人一条心，并不断迭代反思，把自己专注在一个赛道里面，成为这个赛道的专家，把企业带到一个更高的高度。

在公司运营的过程中，尤其在初创公司成长的过程中，如果能从自身找原因、找责任，那么，这个公司的成长也会变得很快。

“另外就是文化的重要性。创始人需要不断学习，高管和业务负责人

也需要不断学习。这两年我跟很多CEO沟通，这里包含了各个领域、各个行业的创始人，有的已经做得很好，有的是创业20多年的老员工或者是上市公司的一把手，更多的是初创公司。在明面上大多是讲公司要怎么样去应战，但在底层，大家都在强调文化价值观。”吴延说。

这是因为，创业公司如果忽视了价值观的建设，面临最大的问题就是员工或者客户、高管被人挖角。这样的情况一般发生在公司稍微成长到一定规模的时候。对于初创公司来说，最难的竞争力就在于怎样留人。

“因为我们没有办法跟成熟的大公司比，大公司一上手就是高薪，但创业公司什么都没有，如果这个时候不把文化推行下去，真正把那些价值观趋同的人聚合在一起的话，公司就很难走下去，会随时面临风险。作为创业公司，尤其是早期创业公司，我们需要和合伙人、新员工一起去讨论、去提炼我们公司的文化价值是什么，这样的讨论也特别聚合人心。”吴延说。

那么，什么是企业文化？吴延认为，简单来说，一方面，企业文化就是提倡什么反对什么，如果企业文化提倡的是认真，那就把认真的事做到底；如果提倡公平，那就把公平这件事做到底。反对就是踩红线，一旦模糊就没有任何原则，这些隐患未来带来的打击可能十分重大。

资本看台

小猪短租完成1.2亿美元新一轮融资 分享经济再添“短租基因”独角兽

□□ 本报记者 鲁娜

11月1日，房屋分享住宿平台小猪短租宣布完成1.2亿美元新一轮融资。至此，继途家网后，小猪短租紧随其后，以“短租基因”正式步入独角兽行列。成立5年的小猪短租，迎来了中国在线短租行业的爆发期。继去年11月完成上一轮融资以来，小猪业务持续高速增长，在市场份额、服务体系等方面成为领先者。

据悉，本轮融资由云锋基金领投，原有股东愉悦资本、晨兴资本、今日资本继续增持，泰合资本担任独家财务顾问。“通过5年的摸索，小猪开创了国内住房分享的商业模式，并通过构建保洁、摄影等上下游服务体系，从零开创并推动了一个充满活力的双边市场。未来，小猪将继续成为产品升级的引领者。”小猪联合创始人兼首席执行官陈驰表示。

新晋独角兽

国家信息中心信息化研究部主任、分享经济研究中心主任张新红指出：



投资机构认为，小猪短租已搭建了房屋分享领域更深的“护城河”。

“小猪短租的成长很好地见证和诠释了中国分享经济，尤其是房屋短租的发展，一切才刚刚开始，未来风光无限。”

记者了解到，所谓独角兽企业，为投资界对于10亿美元以上估值、并且创办时间相对较短的公司的称谓。2015年8月，途家网完成D及D+轮融资，估值超10亿美元，正式加入互联网独角兽公司行列。

就在小猪短租完成此轮融资的不到一个月前，途家网联合创始人兼CEO罗军通过内部邮件宣布，途家网在2017年完成线上、线下拆分以后，线上平台顺利完成E轮融资3亿美元，估值超过15亿美元。本轮投资由携程与全明星投资基金领投。

兴起于欧美的房屋分享模式虽在海外发展迅猛，但由于中国市场的特殊性，海外企业在华发展并不顺利。“只有具备使命感的本土企业，才有机会在中国市场取得优势地位。”陈驰说。

公开资料显示，2017年上半年，小猪平台房源覆盖逾400个海内外目的地，房源增幅达350%，日新上线房源数

超过1500个，整体订单增幅超过320%。随着住宿分享经济逐渐火爆并走向大众，业内对分享经济的安全性更加关注。陈驰表示，接下来将投入更多资源引入生物识别等技术，并完善管家服务、智能设备系统以及云管理体系，进一步巩固房屋分享的安全壁垒，为行业树立绿色的平台生态系统。

平台效应明显

晨兴资本合伙人程宇表示：“小猪团队坚持用看似最慢但却是最正确的方式从零开始启动这个市场，正因如此，晨兴资本参与了小猪短租这5年来所有轮次的融资。”

主导了本轮投资的云锋基金董事总经理李娜表示：“伴随消费升级，提供个性化体验的非标住宿越来越受欢迎，云锋基金非常看好爱彼迎模式在中国的发展前景。小猪短租通过实名认证运营，正在引领和树立行业标准，并仍在以每年300%的速度持续增长。”

记者了解到，作为领头羊的云锋基金成立于2010年初，是以阿里巴巴董事局主席马云和聚众传媒创始人虞锋的名字命名而成，并联合一批行业领袖、企业家和创业者共同发起创立的私募基金。

除了云锋基金的加入，本轮融资中继续增持的愉悦资本领投了小猪短租。愉悦资本创始合伙人李满表示：“愉悦资本持续看好分享经济，尤其是新技术+智能所驱动的社会资源的再分配，极大地挖掘了存量资产的价值，提高了资产运营效率。小猪短租不仅开创性地进行了一系列适应中国本土市场环境的产品和服务创新，提升了房东和房客双方的入住体验，更难能可贵的是，小猪短租搭建了房

屋分享必备的基础设施，由此构建了更深入的‘护城河’。”

泰合资本创始合伙人郭如意表示，小猪短租的平台效应已经凸显，目前小猪短租的房源以每天相当于10家以上经济酒店的速度快速增加，期待其成长为新一代超级独角兽。

竞争正在加速

陈驰表示：“当平台企业开始出现跨网络效应(越多的供给端使得需求端的体验更好)后，最重要的事情就是体验和品牌。”

伴随小猪、途家新一轮融资的先后完成，一场在线短租市场的争夺战看上去“山雨欲来”。

记者获悉，在最近一轮融资后，途家网正式上线了“途家豪宅”这一新住宿产品，并在携程同步上线。这是途家网研发的民宿产品中的高端品类，携程作为其分销渠道之一。该产品不仅精选了北京、上海、广州、深圳4个一线城市的精品房源，还精选了杭州、丽江、大理、苏州、昆明、厦门等20多个热门目的地的度假房源。

途家网此举，正是为了匹配更加多元化的消费需求。随着消费的不断升级，以“80后”为主力的中等收入群体的崛起和二胎时代的来临，消费需求日趋多样化，高端民宿的需求日益旺盛。

小猪短租方面，除了基础运营服务环节通过技术手段，进一步巩固房屋分享的安全壁垒，其新上线的商旅、乡村、海外等创新业务场景今年上半年表现优异。今年4月，小猪短租的商旅业务正式上线，目前，其商旅认证房源已覆盖国内11个主要城市，签约企业包括红牛等200余家。预计至今年年底，其商旅房源将开通8万套，覆盖50个以上的城市。

视点

国家艺术基金“国际艺术与创意活动策划高级人才培养”结业 青年艺术策划人才培养走出“新路子”

□□ 春晓 苏平川

从5月10日开班至今，历时5个多月，由国家艺术基金资助，中国对外艺术展览有限公司(以下简称“中展”)主办的国际艺术与创意活动策划高级人才培养，10月31日在京结业并举办了成果丰硕的汇报展，国家艺术基金管理中心副主任王勇、中国对外文化集团党委副书记陈春梅出席。

该培训通过专题授课、交流参访、项目实训、讲座交流等生动、丰富的形式，从理论到实践层面为学员提供学习历练的高端平台和国际合作机遇，旨在加强国际艺术与创意领域交流对话，提升策划力与执行力，为国家培养一批专业型、创新型、复合型和国际化的优秀青年艺术策划人才，推动中国文化“走出去”。

“坐得下来，走得出去”

据培训相关负责人介绍，通过专家遴选、监督投票、机构考核等公平、公正的人才选拔程序，来自全国9座城市28家艺术机构的30名学员入选此次培训，这也正契合国家艺术基金“有才华、有潜质、有专业基础”的人才培养方向。

在课程设置方面，本次培训邀请到来自英国伦敦佳士得艺术学院、中央美术学院、清华大学艺术博物馆、北京尤伦斯当代艺术中心等机构的国内外资深专家，就“国外的中国当代水墨”“中国艺术海外传播过程中的策展”等话题，从实际展览案例、展览场所的展陈以及各种大型活动的创意策划等角度，提供第一手视角，传授思想与经验。

此外，在专题授课阶段，培训课程还通过“在艺APP”进行网络直播，既扩大了培训影响力，又实现了资料记录与资源开放、共享，获得了

广泛好评与关注。

此次培训还搭建了一个对话、交流的平台——在今年夏天的参访交流阶段，培训学员对上海、江苏苏州的艺术生态进行了“地毯式”调研。通过对上海当代艺术博物馆、龙美术馆、上海民生现代美术馆、中华艺术宫、苏州博物馆等20家展览机构的集中实地考察以及面对面交流，让培训理论与实践充分结合。

这让本次的结业项目汇报展内容十分丰富。据悉，该展览对培训全过程进行梳理、展示、汇报，汇集了专家授课资料、合作机构资料、学员优质策划方案、考察实践影像新闻记录等。

实战演练，检验成果

活动策划不完全等同于学术策展，而涉及更多方面，包括资源融合、管理执行、公共教育、长期发展运营策略规划等全面素质的综合呈现。上述负责人表示，全球化语境为文化的沟通带来更多可能性，也对艺术项目的策划、执行、沟通、生效带来更多诉求和挑战，需要了解、分析、思考、吸收最为先进的国际经验，整合国内外优势资源，集合、激发创造力，同时充分运用中展的国际项目、机构资源，搭建平台、创造机遇，共同实现优秀文化的“引进来”与“走出去”“走出去”。

为此，在本次培训的项目实训阶段，根据学员专业背景，在项目负责人的指导下，学员分别亲身参与到中展的20余个国际性项目中，进行实战演练。如感知中国——中国传统文化国际行、敦煌国际文博展、茶马古道西南八省历史文化展赴海外文化国际行、敦煌国际文博展、茶马古道西南八省历史文化展赴海外文化国际行、造物记——中国文创产品国际巡展等，从不同的角度入手进行策展实践，让培训成果获得应用。