

中关村里 孵出 创业博物馆

中国青年报 中青在线记者 宁迪

离开中关村创业大街的苏芮又回来了。

这一次，他不卖咖啡了，而是建了一间创业博物馆。9月15日晚上，这家还未正式命名的博物馆，在中关村创业大街上悄然上线。

每一个物件背后都是一个创业故事

头顶 瀛海威时空、脚踩 四通公司基石，左边一扇 金山门、右边一扇联想门，站在博物馆的门口，创业的气息扑面而来。

这四家公司的复制品，飘着浓厚的中关村创业味。上世纪90年代成立的瀛海威，被称作中国第一家互联网公司，当年公司立在中关村街头，写着 中国人离信息高速公路有多远 向北1500米 的广告牌，成为宣传经典；四通公司的出现比之更早，作为当年中国电子信息产业的一支主力军，这家公司的产值曾占据中关村半壁江山；靠软件起家的金山公司，开发出了中国第一代拥有自主知识产权的文字处理软件WPS；联想的意义更不用多说，1993年，它的第一台586电脑问世后，中国人又多了一份自己的骄傲。

馆内的设计没走复古路线，白色涂料刷满墙、镶上复合材料制成的石板，透出一丝现代艺术馆的气派。

左侧一面巨大的展板上印有79个字，是创建者的初衷：建设这里，希望能够为我们回忆曾经的历史，也希望能够留下现在年轻人的样子，也希望这里能成为创业者的精神家园，更希望能够守护这些精神的存在，希望到这里的你能有所获得，有所思考。

展览从一把600多年前的算盘开始。自古流传下来的算盘，在创建者苏芮眼里，不只是一种算数工具，还代表着经商创业的诚信。摆在旁边的是一台上世纪50年代产的飞鱼牌手摇机械计算机。当年的手摇计算机虽只能做简单运算，却为我国研发 两弹一星 出过力。

中文输入的发展史是一定要装进博物馆里的。上世纪八九十年代，中关村很多老创业者钻研的一件事是在电脑里敲出中文。1987年上市的四通2401打字机开启了中国办公自动化，通过微电脑处理器，能直接打印出汉字；长城0520计算机是最让苏芮得意的镇馆展品，这台1985年出产的计算机是中国第一台能输入中文的计算机，让我国在计算机领域，第一次拥有同国际领先水平同等的话语权。

馆里展出的众多物品，苏芮花了四个多月的时间收集。有些是他在各地淘的，有些是朋友捐的。每一个物件背后都是一个创业故事。巨人集团出品的汉卡 是史玉柱当年创业的杰作。1989年，拿着仅有的4000元，史玉柱跑到媒体，为他研发的 M-6401 桌面排版印刷系统软件打广告，那次孤注一掷造就了他后来的成功。

把什么物品放进博物馆？起初，苏芮没有特别详细的清单，但大方向很明确：一定是能代表过去几十年中关村的发展和在中国IT领域成就的。

这里还有更多充满回忆杀的物件：杀毒软件、苹果电脑、小霸王学习机、手机、BP机和商务通

中关村这块平地是怎么出现高楼大厦的？曾经的互联网无名英雄是怎么推进历史进程的？当这些物件出现在参观者眼前的时候，苏芮希望大家不仅仅是怀旧，而是能透过展品，了解中国的创业者对IT领域发展作出的贡献。

许多年轻创业者被展品迷住了，有人最喜欢门口的混搭门（左侧是复刻的金山门，右侧是复刻的联想门），尽管是复刻的，但一点都不妨碍他们向创业前辈致敬。

作AR技术的创业者张开翼，被苹果电脑的第一块主板吸引。乔布斯追求完美产品的精神，令无数科技创业者膜拜。展馆里专设了苹果展区，从Apple1主板到最早的Mac Air，数十年前的苹果产品如今看来设计仍然不俗。

要让这些随着科技进步、技术迭代消失的物件，在博物馆里重现，让后人了解和知晓这些产品，这是一种传承。堆成小山状的3寸软盘6800多张，被装进楼梯间的一扇玻璃橱窗里。它们的存储量总和约有8G，重达115公斤。软盘代表着一个时代，是许多70后、80后初学电脑时的标配。如今，一个相同存储量的U盘，重量不足5克。

博物馆里，到处可见创业的影子。书架上，立着一排排讲述创业者故事的书。其中一本最为特别，是一本纸张已经泛黄的小说，封面上有着郭沫若的题字，是根据1974年拍摄的一部叫《创业》的电影编写而成的。卫生间里，代表男士的标志，是一张贴着乔布斯演讲图片的软盘，与之相对应的，是雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔。

做创业博物馆的想法不是一两天了。2014年，当苏芮决心摘下车库咖啡法人的头衔时，他就在琢磨还能给创业者做些什么。

他觉得，眼下中国的创业大潮中，创业的人和故事很多，但精神层面的东西还太少。最终，他想到了建一个博物馆，馆里可以没有华丽装修，但一定要装满精神内核。苏芮总喜欢把 精神 二字挂嘴上，他觉得 精神 很无形，是能打动人心的东西。

早年创办车库咖啡，他遇到过打动自己的创业者：跑到合作工厂打地铺睡了半年的创业者；卖个牛肉都要给牛肉拍出美照的创业者；50多岁还在坚持做一台收音机的老创业者。

大公司能打动人的伟大创业史，但在中国，小人物的创业故事更多，苏芮想把把这些故事收藏进博物馆，去感染更多人。

沿着楼梯走到地下一层，进入展厅的位置，立着用石板做成的册子。上面还是一片空白，按照苏芮的计划，这里是失败者的专区。创业没有失败，哪来的成功。失败者的经历和感悟，将被一个刻在上面，讲给未来的创业者。

他更希望，创业者们能在这里找到共鸣、找回初心，不要忘了为什么而创业。为此，博物馆的地下室，设了间 达摩室，专做创业者闭关冥想之用，有什么想不通的，进去待段时间也许就想明白了。

苏芮还专门请人做了三国里刘关张三人的雕塑，放在达摩室的前方。雕塑是手捏成的，是一个创业版的桃园三结义。刘备变身公司的CEO，手持听筒、眼含泪滴的给投资人打电话；一旁红着脸的关羽，面前一块画板，手持画笔，是公司的产品经理；睁眼就能睡着的张飞，是一位疯狂敲代码的程序员。

苏芮希望，到这里来的创业团队，能在雕塑前合影，许下初心，万一未来合伙人之间产生矛盾，可以拿出来看看。

这不是一个人的博物馆

这不是我一个人的博物馆，而是融合了许多创业者的智慧。动了建博物馆的心思后，苏芮开始到处和人讲故事，四处取经。

听故事的人，多是来自四面八方的

创业者。今年三月，他把自己关在离创业大街不远的一个写字楼里，每天都约好多人聊想法。有时，一天要讲上八遍。累了乏了，端起从淘宝上买的铁茶缸，灌上几口茶，还能继续讲。

讲的多了，博物馆的雏形就有了。海淀置业副总经理、中关村创业大街科技服务有限公司董事长姚宏波刚听到博物馆的想法时，第一个念头就是要把博物馆留在创业大街上。理由很简单，创业博物馆开到创业大街上最匹配。这几年，创业大街不断推进国际化和产业化升级，姚宏波也一直在琢磨，创业文化在这里该怎么体现。为博物馆选址是头等大事，当时还在中关村创业大街办公的洛可可公司，租约就快到期。

洛可可所在的位置和苏芮创办的车库咖啡距离不到50米。没离开车库咖啡前，苏芮曾希望把那里变成博物馆。姚宏波把洛可可的地点告诉苏芮后，一眼就被相中了。700平方米的空间，上下两层，面积和结构仿佛就是为博物馆量身定做的。

博物馆要怎么设计，苏芮跑去请教了很多创业的老前辈。

年近八旬的戴焕忠就是其中之一。1988年，他创办的北京华讯集团，是中国第一家做中文寻呼系统的公司。而今，30年过去了，戴焕忠仍然精力旺盛，留在中关村为创业者的科技成果转化服务。

初听 创业博物馆 时，这位中关村里最早一批创业的老人 有点激动。冷静下来后，他想了想：博物馆不应是展示某些公司的成就，而要从中国融入世界发展变革中考虑。在他看来，改革开放四十年来，是中国走向世界的四十年。

中关村是中国科技发展的热土，最能代表中关村变化的莫过于 IT 二字。

而创业博物馆的价值，不仅是老物件的聚集地，还要变成创业者的聚集地，让老一辈、新一辈的创业者坐在一起交流。馆里展品的背后，是一群创业者的智慧。博物馆门口的瀛海威Logo矢量图是创业者帮找的；刘关张的雕塑，原本想用铜制或泥烧，但一位年轻艺术家提议，要用超轻黏土手捏；博物馆的石板上，创业者刘丁用自己研发的激光技术，刻上了一段段文字和图案。

还有一些创业者，在微信群里给苏芮出主意。博物馆叫什么名字好、有个好物件要不要、要不要给创业大咖们拍照、弄个博物馆电子会会 苏芮一直不希望有太多人关注他在干什么，他希望大家的目光，落向写进创业博物馆里的人和事。

创业博物馆要走 公益 路线

博物馆最初计划用三个多月完成，六月开馆。

但这个速度并不现实。一位开过博物馆的朋友告诉他，建一个博物馆，怎么说也要两年。不想那么多，干了再说吧！苏芮不喜欢把事情往复杂了想，否则容易没上场就缴枪。

选址、设计、集纳，几乎同步进行。博物馆不开、头发不剪。头发才一厘米长的时候，苏芮立了个 Flag，他还要每天坚持写一篇文章，记录这段时光。

创业博物馆开馆那天，没有剪彩、不讲排场。展馆里的一块区域，划出来，做临时活动区。一碟碟花生、毛豆摆上桌，

喝着啤酒的创业者们，像老朋友聚会一样，和周围的人吐露创业的那些心事。

不大点儿的舞台上，苏芮和大家一起分享着博物馆的故事，在许多创业者眼里，他是中关村创业领域的一个IP，但他更像极了正在路演普通创客。算起来，这是苏芮第五次创业。与以往不同的是，这间民办博物馆要走公益路线。会在中关村人才协会的运作下，成立专项基金支持博物馆运营。

博物馆的想法刚冒出来时，周围很多人都挺支持，但苏芮的父亲 举手反对。开车库咖啡、做青年公寓，在父亲看来，这是个有收益、能干下去的事。但博物馆开了以后怎么经营？作为父亲，想得往往比儿子远。

戴焕忠也很关心博物馆的未来。这不是靠一个信念就能坚持下来的，没有稳定的资金来源，博物馆很难运作下去。

目前，博物馆的每一笔资金，都来自创业者的捐赠。几个月来，苏芮陆续收到500多万元。除此之外，苏芮也计划着，把博物馆里的每一面小镜子，变成广告牌，用刘丁的激光技术，在镜子里刻上各家公司的Logo。镜子里开灯的时候可见Logo，关灯还是一面普通的镜子。苏芮觉得，开博物馆这件事的意义远不能用金钱衡量。

提创业博物馆概念的人不少，但没人行动。作为曾经的中关村管委会创业服务处处长，杨彦茹听过不少人说中关村应该建一个创业博物馆，但肯拿出心思做的，不多。她觉得，苏芮的这种精神也很打动人。

听说苏芮要建博物馆，有年轻人不远



中关村创业大街上的 创业博物馆，展出了很多计算机领域的老物件。

家装平台如何全链条发挥作用

中国青年报 中青在线见习记者 张均斌

最近网上不断曝出消费者向互联网家装平台维权的事件，商家、平台在纠纷中应该承担什么样的责任？

互联网家装平台责任如何界定

2017年8月，家住北京的吴波（化名）通过互联网家装平台土巴兔选择了多彩换新（北京）有限公司（以下简称 多彩换新）为父母家进行卫生间改造。当年9月完工后，卫生间地面分别于2017年11月、2018年2月和5月发生渗水。前两次卫生间发生渗水后，多彩换新都派了施工队来善后。今年5月再联系土巴兔时，她却被告知 多彩换新倒闭了。

由于无法联系到装修公司，吴波只能向土巴兔寻求帮助。据吴波描述，后来，土巴兔派了一名工程监理来实地查看情况，得出了卫生间 根本没有铺设防水层 的结论，需要重新施工，但土巴兔表示自己没有施工队，只能赔钱，就是多彩换新放在平台的质保金，且只能部分

赔偿。双方签署了一份 赔偿协议，直到8月8日，吴波拿到土巴兔赔付的协议约定的质保金。

吴波想不通的是，这样的装修公司怎么能通过土巴兔的审核入驻？明明施工质量存在问题，土巴兔的监理为什么没能发现提醒？装修出了问题后，土巴兔究竟该负怎样的责任？

在消费者与土巴兔签订的《土巴兔装修服务合同》中，对于土巴兔的责任有几条比较有争议的条款，如 丙方（指土巴兔）仅审查确定乙方系合法注册成立的经营范围（即具有营业执照），不负责对方方的其他任何信息进行任何形式的审查。丙方不保证其网络平台所提供的装修公司均具备可承接甲方工程的相关资质。

《消费者权益保护法》第四十四条规定，网络交易平台提供者明知或者应知销售者或者服务者利用其平台侵害消费者合法权益，未采取必要措施的，依法与该销售者或者服务者承担连带责任。中国政法大学知识产权中心特约研究员、北京志霖律师事务所律师赵占领表示，如果土巴兔明知装修公司可能存在

资质不合格的情况还允许入驻平台，属于应知或者明知；如果入驻平台的装修公司侵害消费者权益平台却不加以制止，应当承担连带责任。

对此，土巴兔回应中国青年报 中青在线记者：土巴兔对入驻平台的装修公司会进行资质审核，以确保平台装修公司是合法经营的企业。但因为施工行业的一些特殊惯例，有些业主会对施工方有一些特殊的资质要求，有要求的业主可以自主挑选符合要求的装修公司，与其签署施工的合同约定。

土巴兔对入驻平台的装修公司会按照主体存续相关证照、办公地点、公司规模等进行核查，审查该公司是否有经营异常的情况，以确保平台装修公司是合法经营的企业。同时在运营的过程中也会有严格的管理措施，通过优胜劣汰机制，最大程度保证装修公司和服务质量。

而对于土巴兔的质检问题，土巴兔回应，自己提供的是免费质检服务，质检人员是平台的员工。土巴兔质检人员会依据国家和行业通用的标准，为用户进行验收，并出具电子质检报告供用户参考。

平台应深度参与后端过程

土巴兔平台遇到的问题其实是互联网家装平台遇到的普遍问题。

在传统家装市场上，由于行业准入门槛低，存在大量 装修游击队，家装出了问题，包工头往往也就地 消失，消费者投诉无门。家装涉及从设计、报价、购买建材、施工、安装到验收等众多流程，周期漫长、报价不透明等问题层出不穷。互联网家装模式的推出正是针对装修价格不透明、环节不可控的难题，因此，它的推出被视为行业创新深受资本青睐。

但互联网家装并不能包治百病。中国电子商务研究中心主任曹磊认为，互联网家装整合了行业上下游资源，去中间化，一站式服务提高了总体效率，性价比也比较高。但匹配度不高，平台在整个装修过程中的参与度却之后，仍是装修公司唱主角。

中国建筑装饰协会住宅租赁产业分会秘书长杨春雨觉得，目前的互联网家装传统家装实际并没有很大区别，互联网家装只是在前端用互联网化的手段为消费者提供了更好的服务，而在后端的施工作业方

面的作为仍有待加强。

根据艾媒咨询发布的《2017-2018中国互联网家装市场研究报告》显示，目前，齐家网、土巴兔与惠装装修分别以40.1%、29.2%与13.0%的流量份额在互联网家装品牌中位列前三。即使是市场份额占居第一的齐家网也坦承，对于后端的施工作业管控不足。

在互联网家装平台背后，是一个千亿级规模的互联网家装行业，但家装行业的弊病有些 积重难返。杨春雨表示，互联网家装平台其实一直在后端发力，想完善整个产业链服务，包括材料标准化、用工质量等等，但和前端相比，后端的进展还是相对比较缓慢，需要给它们一点时间。

土巴兔方面表示，为了做好后端的客户服务，土巴兔已经建立了 内容+口碑+保障 的服务体系，用户可以直接对装修服务进行评价，这些评价将作为企业口碑沉淀下来。推出 装修保 服务和第三方质

检服务，实现了 先装修后付款 的交易方式，能一定程度在施工过程中制约装修公司保障工程质量，帮助业主提升话语权，加强对装修公司的管理。

齐家网也不断在这方面投入大量的人力物力。遇到用户投诉，我们至少在沟通渠道和解决方式两个层面上，尽力做到畅通有效。即使我们看到微博上有人发了个牢骚，我们的专业客服人员也会主动去了解情况，看看能否帮忙解决问题。同时，齐家网也推出了 齐家保 服务尽可能为用户设置保障机制。

对于互联网家装行业来说，未来这十年是机遇也是挑战。杨春雨认为，随着90后、00后年轻人加入家装队伍，互联网家装未来的市场份额会逐步地提升，但如果互联网家装平台后端施工环节的服务跟不上，那 口碑就会随之下落，企业的生命周期会变得更短。

曹磊认为，建立用户口碑十分重要，在供应链环节，平台应该利用规模效应，简化行业链条，全流程的信息化智能调度，有效降低物流成本。在施工方面，平台应加强施工作业系统、资金保障系统的管理和完善，让互联网家装平台对工程质量有更高的把控力。家装的本质是工程质量和服务质量。强大而稳定的供应链是确保产品价低质优的关键。他说。

