

孙陶然 过去创业像跑马拉松 现在像坐高铁

中国青年报 中青在线见习记者 张均斌

他的新浪微博可以作为创业教科书，其对于创业这个事物的解剖相当有水准，参考《创业36条军规》。这是网络问答社区知乎上某答主对拉卡拉集团创始人、董事长孙陶然的评价，他的《创业36条军规》被许多创业者珍藏，网上甚至有人称他为“中国创业教父”。对于他创业成功的案例说法不一，但成功的多次跨界创业者是大部分人都认可的标签。

作为一个创业22年的老兵，孙陶然大半辈子都在和创业打交道，在他手上走过的项目有中国第一份DM杂志《生活速递》、亚太第一大公关顾问机构蓝色光标、商务支付业务商务通、综合普惠金融科技平台拉卡拉等。这些项目、案例被不少创业者奉为经典，有的甚至被北大光华、中欧等商学院作为营销案例纳入教科书。当一个项目进入平稳期、成熟期后，孙陶然就会把项目交给合伙人，然后

去开辟一个新战场，这是我想活成的样子，他说。

梦想把五类企业做完

为什么会选择不同的行业持续创业呢？

因为我想在退休之前把所有类型的企业都做一遍。孙陶然把企业分成了五类类型：乙方公司、媒体公司、硬件产品公司、服务类公司和投资公司，在拉卡拉之前，他已经走完了计划的三步；拉卡拉之后，是否有时间完成投资这最后一步，他也不知道，但如果拉卡拉内部孵化的考拉基金也算的话，孙陶然现在已经完成了自己当初的梦想。

从北京大学毕业后，孙陶然就去了民政部下属的四达集团工作，从事广告业务。几年后，他与《北京青年报》联合创办了中国第一份大众媒体电脑专刊《北京青年报 电脑时代周刊》。从此，孙陶然就开启了自己连续的创业生活。

你们都很想听我创业过程中富有戏剧性的故事，但（这种事）确实不多，能说的我都说了，剩下的可能不方便谈。孙陶然说，拉卡拉之前的创业，虽然也经历了一些波折，但总体还算平稳，真正让他揪心的还是拉卡拉。

2004年，在商务通业务逐渐平稳后，孙陶然就开始琢磨往下一个领域去创业。有感于当时银行服务类别较少、金融服务并不完善，他就想在这个领域试试。当时跟朱立南（联想控股总裁）和雷军（小米创始人）一起商量，认为金融服务是未来的趋势和潮流，刚好那时候电子支付刚刚兴起，我们就选择了从支付这块做。

在创业的路上走了这么多年，孙陶然清楚，每个行业想做成都需要很强的资源辅助，特别是跨行业进入的时候基本就是从零开始。做拉卡拉的时候，他也预想过种种可能会遇到的门槛，也做了一定的准备，可最后他发现，还是低估了门槛。

当年确实没有想过拉卡拉会做这么

长时间，也考虑到这个行业门槛很高，但是没有想到门槛这么高，因为它涉及到大量的监管、资金和技术。孙陶然做《电脑周刊》和商务通的时候，跟IT行业的大佬都有或多或少的交情，可是做拉卡拉时，我连任何银行的支行行长都不认识，而金融产品连通性强，推出任何一个服务都必须接入银行，两眼抹黑的情况下，想去获得银行或者是业内同行的认可，难度可想而知。

拉卡拉从初创到现在已经13年了，可孙陶然始终觉得公司没有稳定下来，这是前几次创业没遇见的情况。过去，他认为把一家企业做完花七八年时间就够了，而创立拉卡拉之后，他觉得一家成功的企业至少需要十年的积淀。你现在看BAT，包括京东，它们IPO（首次公开募股）都是（创业）十几年之后的事情了。

在持续创业过程中，孙陶然时时要调整自己的心态，从一家上市公司的老总突然变成了行业新人，往往拿捏不准。他告诉中国青年报 中青在线记者，企业

初创时需要小公司不好，但是成功过的创业者往往掌握不好，经常小公司做大，做过很成熟的企业，知道初创企业五年后会怎么样，所以常常想加速发展，拔苗助长的后果就是跌一个很大的跟头，然后回来补课。孙陶然说。

创业的军规

这些年，孙陶然一直在琢磨创业这件事，他把自己多次跨界创业的心得写成了《创业36条军规》，还被邀请担任北京大学创业训练营、黑马训练营、联想之星等的创业导师，给年轻创客们讲创业。他觉得，和过去的创客相比，现在的创客们更着急了，面临的竞争也更激烈了。

现在的创业者总是给自己定一个时间表，这个时间表一般是比较紧凑的，三年怎么样，五年怎么样，八年怎么样。孙陶然说，很多年轻创业者问过他一个共同的问题：怎么找投资人、如何更快融资？他们希望公司能很快发展壮大，三

年、五年、八年就敲钟（上市），这在过去的创客身上是看不到的，以前很多企业是做了20年、30年才发展起来的，创业者扎扎实实一步步走。他说，过去创业像跑一场马拉松，现在像坐高铁，太快了。

资本的魔力让许多年轻创客迷失在了赛道，一味谈模式、一味求融资让他们忽视了创业的本质。当创客导师、投资人这几年，孙陶然接触了大量创业者，发现他们中大部分重视技术、重视风口，却忽视需求。创新几乎是创业唯一的途径，只有通过创新才能创业，他认为，创新是要解决人无我有、人有我优、人优我廉的问题，必须紧紧抓住用户需求，不能为了技术而技术、为了模式而模式。

他常把万通控股董事长冯仑的话挂在嘴边：创业要把三件事，学先进、傍大款、走正道。学先进是为了自己成为先进；傍大款是为了结交好企业自己成大款；走正道是为了避免走弯路，铸造永续经营的坚实基础。

对于企业的灵魂人物，他建议要向前看、向后看、准备B计划。你要不断地预见未来，未雨绸缪，这样企业就不会经历太大的坎和坑；还要不断地复盘、总结企业经营得失，这样才能避免再走老路；同时，时刻准备一份B计划作为替补方案。孙陶然说，用这样的思路去经营企业，企业才不会大起大落、急刹急停，大起大落对企业经营来说不是一件很好的事。

无人机产业国家法规层面实现零的突破

中国青年报 中青在线记者 李晨赫 实习生 莫昕楠

为实现对无人驾驶航空器的依法管理，国务院、中央军委空中交通管制委员会办公室组织起草的《无人驾驶航空器飞行管理暂行条例（征求意见稿）》日前在工信部官网上对外征求意见。这是我国首次从国家战略层面对无人机管理与发展做出部署。

无人机产业法律法规国家层面零的突破

民航二所空管所副所长张建平认为，征求意见稿是国家层面无人机产业法律法规零的突破，对无人机的机、环（空域）、管（运行）等四个方面都有所涵盖，内容比较全面。

中国民航大学法学院副教授王志志说，从管理角度看，无人机是一把双刃剑。在为人类生活提供便利和帮助的同时，也存在一些风险。因此，征求意见稿出台是通过立法的方式对无人机行业进行规范，促进无人机行业的发展和繁荣。

王志志说，由于无人机和有人驾驶航空器都在统一空域里飞行，随着无人机井喷式的发展，许多无人机干扰民航机场运行等事件屡见报端。无人机既影响了航班运行，也造成了大量的经济损失和社会问题。现在制定法规是顺理成章的。

北京交通大学法学院副院长、互联网交通运输法律研究中心主任李巍涛指出，征求意见稿对无人机的分级分类管理比较科学。与欧洲的分三类不同，在不建立评估机构的情况下，使用多维度、综合考量等方式对无人机进行分类，既能满足无人机的需求，也能符合人民群众对娱乐类无人机的实际需要。

李巍涛指出，征求意见稿划设管控空域，公布空域信息，使得空域使用和准入规则更明晰，使用户明确知道哪里能去，哪里不能去，能够根据规则合法使用空域，体现了国家开放的管理思路。

他认为，征求意见稿提出由省级人民政府公布行政管理范围内空域划设信息，民航局统一发布全国空域划设信息。同时明确了空域申请和计划申请的流程及内容，对外公布飞行空域和计划审批单位名称、申请流程、联系方式和监督电话，改变了过去用户知情难、申请难、合规难的痛点。

征求意见稿亮点不少

张建平说，征求意见稿以运行风险为中心，进行无人机分类管理，有利于实际指导解决问题。无人机抗航事件发酵后，很多地方一度对无人机按照机场净空保护区进行全面禁飞，这种管理简单粗暴。征求意见稿在确保国家安全、公共安全、飞行安全前提下，对一定高度、一定类型民用无人机飞行放宽管制，有利于公众使用无人机。另外，每年定期发布无人机空域划设信息，有利于空域资源灵活使用。

李巍涛也表示，征求意见稿为无人机用户提供了合理合法的飞行权利，简化了空域管理手续，使用户不再受黑飞困扰。他说，征求意见稿规定，轻型无人机在适飞空域不用申请空域和飞行计划，很多使用消费级无人机的用户可以在合法范围内相对自由地飞行。相信以后不会再出现因正常使用无人机而被拘留的案例。

王志志说，征求意见稿的一个亮点是对无人机的分类。中型大型立法把无人机简单分为轻型微型小型和中大型两大类，征求意见稿采用了更复杂的分类方式，把无人机按照任务分为国家和民用两级；按照飞

机管理方式分为开放型、有条件开放型和管制型；按照安全飞行性能等分为小型微型。这种分类方法更为全面细致，更适于管理需求，也更符合国际立法的趋势。

中国的低空改革尚未完成，现阶段，中国的空域都为管制空域。如果按照现行的民航法、通航条例等规定，所有起飞均需提前申请空域与飞行计划。但是这种方式已经不适用于当下无人机的客观发展现实，无法满足用户的正常使用需求。李巍涛告诉中国青年报 中青在线记者，征求意见稿通过划设无人机的使用需求和社会的发展需要。这是中国低空开放的一小步，是关键且坚实的一步，能够为未来的低空空域开放积累经验。

征求意见稿规定，使用微型无人机的用户，如在50米以下、禁飞区以外飞行，无需申请空域和飞行计划；对于轻型无人机，在120米以下适飞空域内飞行，只需报送动态信息，也不再需要申请空域和飞行计划。考虑到我国大多数用户为使用微型和轻型无人机进行个人娱乐的用户，李巍涛认为，这对中国无人机产业的未来发展会形成重大利好。

张建平指出，运营管理开放后，无人机研发企业的销量也会有所上升，间接促进企业对新型无人机的研发和创新。

专家支招完善征求意见稿

王志志说，征求意见稿仍有可以完善的空间。从立法本身来看，法规起草的立法语言还不够规范。在立法和法条里使用了大量的文件、讲话等，在实际操作中具体含义不够确定。同时，除了规定飞行本身，征求意见稿还规定了无人机本身的销售、登记、进出口等环节，逻辑显得不够严密。

王志志指出，征求意见稿一些制度的操作性还有待进一步探讨。例如现在以黑名单的形式规定了禁飞空域，黑名单的确定在管理上具有易操作性，但前提是黑名单必须详尽周全，否则遗漏了本不该飞而未列入黑名单的空域，就会出问题。

另外，处于黑名单范围的往往是涉密等敏感空域，规定了这样的黑名单，反而有泄密的风险。王志志认为，空域管理机构还应提出更合理的管理办法。

除了空域管理，消费级无人机的实践操作也有提升空间。

征求意见稿第十条中强制要求除微型无人机以外的民用无人机消费飞行实行实名备案。李巍涛指出，鉴于无人机消费方式特点，这一要求在实践操作中可能会遭遇困难。

从法律层面讲，强制消费者进行登记备案缺乏合理的法理依据。李巍涛说，李巍涛建议，根据分级分类管理的理论，应该对小型及以上无人机进行实名销售备案，不应该要求销售轻型机的企业对购买者进行实名销售备案，并向公安机关报备的规定。由于轻型无人机个人消费属性明确，除了自用，还大量地用作礼物，因此销售实名备案并不能实现购买者和使用者的一致性。而小型及以上无人机功能强大，以作业为主，用户基本上都是专业人士或者相关企业。购买者购买这些产品的目的明确，就是要用这些产品进行特定作业活动。因此这类产品的购买者和使用者能较好地保持一致。另外，条例已规定使用无人机要实名登记，民航局也已经实施了一段时间，相关的做法能够成为行业的习惯，并且符合轻型机的行业特点、用户习惯。

张建平指出，征求意见稿对于规定50米以下的微型无人机在真高50米以下空域飞行采取开放政策，但主流消费类无人机都不止250克，且很多楼宇都高于50米。对无人机开放力度仍需加大。



1月22日，无人便利店缤盒子正式落地沈阳。视觉中国供图

在线视频付费时代已经到来

中国青年报 中青在线记者 李晨赫 实习生 尹心航

2017年，网络视频用户规模达到5.65亿人，是网络娱乐领域用户使用率最高的应用。视频用户进入全民化时代。

而从2010年前后开始尝试的付费服务发展到今天，视频网站付费会员总数超过1.7亿人次，比例已经达到会员总数的42.9%。

另一组数据则更加耐人寻味：一方面，相比于2016年，2017年用户愿意为内容付费的动力下降；另一方面，每月支出40元以上的付费会员从2016年的20.2%增加到2017年的26%。国内用户付费比例较2016年增长7.4%，未来仍将保持较高速增长趋势。想看的内容必须付费才能看，成为70.1%的付费用户付费的原因。

不论人们喜不喜欢，视频已经正式进入付费时代。

版权意识增强推动付费市场发展

净整独播！这也独播，那也独播。一开始不怎么花钱，现在越来越花钱，基本全得花钱！提起视频网站，今年49岁的张静春气得很。

张静春是位互联网时代的老影迷。她用过很多软件，从PP聚力到乐视，当年用电视看《渴望》，现在在互联网电视上看《微微一笑很倾城》和《甄嬛传》。

张静春现在还没转过弯儿。为什么电视不要钱，视频网站不仅要钱，播过的节目还要钱？别说习惯了电视剧重播的她很不适应。这让新剧收视了，以前电视都播过多少遍的了，它现在还收钱。

尽管不满，但张静春显然回不去了。她说，以前在家经常看手机，现在眼睛不行了；以前也用电脑看视频，但现在电脑太慢。所以，只能用女儿买的芒果TV会员，在电视上看视频。她怎么想都觉得是视频网站在敛财。

大三学生詹慈媛为了《最好的我们》和《致我们单纯的小美好》充了会员，尽管在此之前，她极少用视频网站。她很清楚，过一阵子就有资源可以下载了，她把

付费归结为版权意识的提升。

詹慈媛曾经是晋江文学网的忠实读者和作者。在高中的时候，她也会用一些不正规的途径下载本来需要付费才能阅读的连载小说，但上了大学后，她慢慢理解到，这就是一种知识产权。保护产权，就是保护平台，是保护更多像她一样的作者。

中国网络视听节目服务协会于2017年11月底发布的《2017中国网络视听发展研究报告》显示，在新一年的五大走向中，用户视频付费意识已经养成，用户内容需求精细化，网生内容有待提升。

该报告显示，付费用户中，男性多于女性，25~35岁用户占多数。而拥有本科及以上学历的人占视频付费用户的72.8%，属于高学历、高职位、高收入的三高人士。

爱煲剧的叶雨昕则直言，中国自产的网剧对她没有任何吸引力，能让她甘心掏钱买会员的，是她的欧巴。

我买过乐视的会员，但我不是为了看其自制的网剧，而是他们买了欧巴（韩国男偶像）演的电视剧的独家版权。叶雨昕说，在中国看了好多年免费视频，已经习惯了免费的东西，即使她知道，版权是需要保护的。我打破了自己以前的习惯，应该说，虽然可能不会特别的开心，但我还是情愿的。叶雨昕说。

视频网站推动行业制作水平提升

现任阿里巴巴文化娱乐集团大优酷事业群副总裁郑蔚是个老电视人，在中央电视台工作期间创办过《对话》《开心辞典》《全家总动员》等品牌栏目。郑蔚认为，视频网站之间的竞争，不仅是对内容的把控和判断，更重要的是商业智慧和技巧。BAT（百度、阿里、腾讯）三大平台的背景不一样、风格不一样，各自发展视频网站的优劣也会随之而来，正是需要商业智慧的时候。

《中国在线视频用户付费市场研究报告2015》指出，2010-2011年在线视频网站用户付费从电影付费点播开始起步，到2012-2013年逐渐推出付费会员，为付费会员提供增值服务，包括会员免广告以及其他特权。如观看热门海外剧等，

积累了在线视频付费用户。2014起，在线视频用户付费进入快速增长和爆发期，付费内容向多样化发展，会员提前观看电视剧、付费电视剧等服务也成为会员权益。

经过几年的发展，网络剧也从遍地开花，进入追求质量的阶段。截至2017年年底，网络自制节目数量稳中递增，前十个月在国家新闻出版广电总局备案的节目数量有555部网剧（6921集）、5620部网络电影、659部网络动画片和2725档专业类节目。

尽管2017年上半年，网络剧上线数量与2016年同期基本持平，但同比播放量增长率高达146%。播放量前20的网络剧贡献了网络剧总播放量的近一半，呈现出二八定律。报告因此认为，网络剧由数量增长转变为质量增长。

对于2017年传媒行业整体情况，郑蔚认为最突出的一个特点，是现象级节目已经在互联网诞生，而同期传统电视平台并未诞生新的现象级节目。《中国有嘻哈》是这一标志性事件的分水岭。由此延伸，郑蔚判断，2018年综艺主战场将进入互联网时代。

2017年三大视频网站都出现了各自的爆款：优酷的《白夜追凶》《军师联盟》《春风十里不如你》，爱奇艺的《中国有嘻哈》《河神》《无证之罪》，腾讯视频的《吐槽大会》《使徒行者2》。

在接受媒体采访时，郑蔚说，卫视用10年才走到的制作水准，基本上互联网平台3年就搞定了。

视频网站冲击了传统电视行业，后者不得不投身前者的战争。从湖南卫视推出芒果TV开始，越来越多的电视台推出自己的在线视频产品，并将独播战略作为增强自己竞争力的手段。艾瑞咨询《中国在线视频用户付费市场研究报告2015》认为，独播内容使得电视内容和在线视频内容之间区隔逐渐加大。独播内容成为各企业吸引用户付费的重要筹码。

用户会为什么掏钱？抢先、独享、没广告

《中国在线视频用户付费市场研究报