

众创丛书

tech2ipo
科技创业媒体平台

创业 百道

创业者实战百科

周余 / 编著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

创业百道

创业者实战百科

周 余 编著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

创见自成立以来,已经大量翻译了YC、Hackernews、Vernture Hacks上关于国外创业的相关文章,但由于国情和创业环境的不同,多数内容对于国内创业者来说指导性不强。甚至有一些适合于国外的理念,在中国的环境下会水土不服,将创业者带入歧途。

创业百道是创见自2014年起策划的一个项目,它的目标是打造一个成体系、接地气、符合中国实际情况、易读易懂易用的创业世界观与方法论系统。

这一项目的意义在于,我们要解决中国创业者不会创业、不敢创业的问题和创业过程中普适性的困难,将潜在创业者迈出创业第一步的门槛降到零。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

创业百道:创业者实战百科/周余编著. —北京:电子工业出版社,2015.11
(众创丛书)

ISBN 978-7-121-27226-4

I. ①创… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第226334号

策划编辑:董亚峰

责任编辑:董亚峰 特约编辑:伦朝丽

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720×1 000 1/16 印张:20.25 字数:280千字

版 次:2015年11月第1版

印 次:2015年11月第1次印刷

定 价:48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

推荐序

20 年前，创业者像“疯子”一样，在众人异样甚至鄙视的眼光中孤独前行。他们遭遇各种各样的考验，经历形形色色的苦难，他们中的大多数人最终妥协，最终放弃，最终“正常”，而仅有的小部分人寻着黑暗之路中的星星之火坚持走了下去，如今已经代表中国已经站在了世界的顶端。20 年后，中国翻天覆地，随着克强总理说出“大众创业、万众创新”，创业者终于迎来了这个真正属于“疯子”们的最好的时代。

2009 年，创见(Tech2ipo)作为中国最早的科技创业媒体成立，以每周 200+ 篇的速度筛选择优翻译全球创业相关文章，与创业者们一起成长，6 年来，从未间断。在创见人看来，创业神圣纯洁，创业简单务实，创业是脚踏实地，是用更高效最 COOL 的方法彻底解决问题。

每个人在慢慢成长的过程中，家长不停告诉你应该去做的事情，别人告诉你应该去做的事情，社会告诉你应该去做的事情，这些看起来理所应当顺理成章的事情也许并非如此，当我们质疑，我们刨根问底，我们破除错误的



思维定式，我们就会有所发现，然后鼓足勇气，去改变去实践去实现，去寻找存在的意义。

《创业百道：创业者实战百科》筹备已近两年，经过不断推敲，最终选择以类似指南书的形式呈现，正是希望以一种最“创业”的态度质朴直白地帮助和启发每一个读者。在这个最好的时代，当每一个人都能从互联网上获得到无限先进的信息，当每一个人都会有机会用“别人”的钱和国家的支持去做自己喜欢的事情，我们只需要去更好地发现自己，找寻属于自己的那颗星星，星星之火不一定非要去燎原，宇宙这么大，我们只是想去看看。

创见人和《创业百道：创业者实战百科》这本书愿做柴火，帮你的星星之火更亮一点，在也许黑暗崎岖的创业道路上伴你前行，与你一起卖梦，少走一些弯路，少踏一些坑，赚取一些路费。

天使汇创始人、CEO 兰宁羽

2015年9月20日

前言

中关村创业大街是一个没有历史，却有故事的地方。

说它没历史，是因为在 2011 年之前，这个地方都只是人们熟知的“海淀图书城”——出租车师傅对这五个字至今仍有印象——总之和创新创业没什么关系。2011 年 4 月，车库咖啡入驻，算是掀开了此地与创业结缘的篇章。然而在这之后，直到 2013 年 3 月，海淀区政府才下定决心改造图书城，把这条已逐渐衰败的老街打造成创新创业孵化街区——努力很快收效，同年 8 月，3W 咖啡入驻；次年 1 月，联想之星、飞马旅、创业家、天使汇、36 氪、Binggo 咖啡、言几又、思源易创八家各不相同的新潮企业集中确定入驻，而它们也在一年内陆续把办公室搬到了街上。

潮水涨起来了。街区集中了 3W 咖啡、车库咖啡等创业者集散地，坐拥天使汇、氪空间等创投服务机构，同时具备 36kr、TECH2IPO 等创投媒体的放大效应，名声很快传遍全国。接下来的一年，上至总理下至各地官员纷纷前来创业大街问道取经。加上每天路过拍照留念的创业者、潜在创业者们，小小的街区热闹非常，这一亩三分地儿倏然成了京城一大旅游景点。

然而，在这样的热闹之下，创业街真的适合创业吗？



在我看来，创业街存在许多问题，比如投资人和媒体人聚集导致的气氛浮躁、思维刻板、远离用户。创业街的存在，除了为全国创业潮设立一个文化地标外，更多地是起到帮助创业者、教育创业者的作用——至于这条街是不是真的适合创业者常驻，恐怕答案正如现实一般——这条街上的创业企业，不算创投服务机构和创投媒体的话，实在不算多。

什么是帮助创业者？什么是教育创业者？“Innoway”是个符号，但它代表的创业时代，以及与创业时代相应的创业环境，却是无比真实而具体的。

创业环境的逐步改善，要从2010年TECH2IPO的初创说起。那时，连续创业者兰宁羽认为，全世界那么多改变世界的科技项目，中国人都没听过、没看过，未免可惜。于是，科技媒体TECH2IPO/创见成立了。今时今日，科技媒体早已不止创见一家，他们将大量的科技、创业相关的新闻、资讯及评论带给中国的潜在创业者，提升了国人创业的基础知识水平，以及资讯获取的便利程度。大环境改善的第一个特征，就是大量的科技媒体出现。

而大环境改善的第二个特征，则是天使投资的风靡。毋庸置疑，国内天使投资人从无到有、从有到多，一方面要拜经济发展所赐，另一方面也有效仿美国的痕迹——而在激发前创业者、企业高管及专业投资人将目光瞄向初创企业投资、早期风险投资这方面，科技媒体也必得一份功劳。

第三个特征，是融资方式的多样化。对于初创企业尤其中小企业来说，银行贷款多是可望而不可即的酸梅。从前，创业难免要烧自己的钱，或者陷入举债、还债的泥潭。而如今，VC很好找，创业者也可借助平台发起众筹、主动出击，初创公司的融资手段大为丰富。创业服务机构和投融资平台是怎么出现的？也多亏创投界的先行者们一步一个脚印摸索出来，比如兰宁羽在TECH2IPO/创见一年之后创建的AngelCrunch天使汇。

第四个特征就是国家政策的鼓励了。众所周知，中国经济进入“新常态”，处在转型的关键时期，国家大力推动创新创业实属合情合理。李克强总理在访问创业街前后多次发表讲话，吹响了“大众创业，万众创新”的号角。

为什么将国家政策排在第四位讲？比起创投媒体的成熟、早期投资的增

多以及融资方式的多样化，国家政策离一般的创业者确实比较遥远，主要也就体现在手续简化以及税费减免等方面。在中小企业获取贷款仍然难如登天的今日，国家的再多鼓励只是锦上添花，而绝非雪中送炭。

那么，媒体和资方就十分有用吗？也不见得。媒体是增进传播的好渠道，也是恶名远扬的传声筒，是增强信心的公开信，也是醉心迷眼的糖衣毒。投资人可以救你、拉你、指导你，也能弃你、误你、活埋你。一篇优秀的报道，或一笔可喜的融资，从来不是“定心丸”，最多也只是“急就章”。

创业者的强大，最终要靠自身。创业是一场修行。

我见过富有人格魅力，却不会分配股权，被投资人踢出团队的创始人；我见过技术产品俱佳，却不懂传播因而默默无闻的团队；我见过拿融资太多得意忘形，之后估值太高和任何资方都谈不拢，枯坐等死的创业者。

咖啡馆里，创业者们拿到融资便可飞升，一众咖友前来贺喜，眼中的光芒透着十足的欣美；大屏幕下，在北京烧光了最后一分钱的创业者，因为手机欠费无法与老家联系，痛哭流涕的样子令人异常心酸。

成功源于偶然，失败则是必然的。你的合伙人有问题，你的股权架构不科学，你的BP让投资人看了一眼就扔掉，你轻信了用户的建议，你被媒体打得头昏脑涨……种种因素，都可能导致你失败。

创业如此艰辛，不知哪一条路才能通向峰顶。我们能做的，也许只有盘桓前行，避开陷阱和阻塞。而《创业百道：创业者实战百科》就是一部为你驱散迷雾、提示捷径的科学创业书籍；是一部利于创业者不断修行、精进的书；是一部积累于创见多年采访经历及天使汇多年投资经验的书籍。

至于凭借本书的帮助能不能到达峰顶，创业者们也许应该首先思考：峰顶在哪里？

那就从阅读本书的第一问“为什么要创业”开始吧。

周 余

2015年9月22日

目 录

第1章 如何开始创业	1
01 为什么要创业	2
02 如何正确阅读创业鸡汤	5
03 你是否适合创业	9
04 创业对你来说意味着什么	12
05 创业 Timeline	16
06 创业的死亡 Timeline	20
07 精益创业是什么	24
08 创业者应该逐渐升级哪些知识	27
09 怎样确定这是一个创业机会	31
10 没有钱的我利用什么开始创业	34
11 如何找到联合创始人	37
12 如何踢掉联合创始人	41
13 你需要的是合伙人还是雇员	44
14 创业初期如何利用自己的人脉	45

15	商业模式画布是什么	47
16	创业者如何善用搜索引擎	49
17	如何兼职创业	52
18	如何培养良好的工作习惯	56
19	创业者的“休闲”时间应该做什么	58
20	创业者如何兼顾事业与家庭	60
21	初创团队应该如何省钱	63
第2章	如何融资	65
01	为什么要融资	66
02	创业投资有哪些术语	69
03	创业公司融资的基本流程	74
04	如何撰写商业计划书	77
05	什么样的投资人适合我	83
06	VC 的哪些条款可能有问题	85
07	不寻常的投资方将带给我什么	91
08	快速合投是什么	94
09	如何向投资人推销自己	97
10	有哪些商业模式	100
11	你是否需要一位财务顾问	102
12	如何给初创企业估值	104
13	如何与投资人谈判	107
14	融资后如何花钱	110
15	如何安排后一轮融资	112
第3章	如何处理投资人关系	115
01	引入投资人对创业企业意味着什么	116
02	你应该以什么态度面对投资人	118

03	如何找到投资人	120
04	你和投资人相合与否很重要吗	122
05	融资成功后如何维护与投资人的关系	124
06	为什么要和投资人保持规律性联系	126
07	应当拒绝什么样的投资意向	128
08	怎样拒绝投资人的投资意向	130
09	可以向投资人透露哪些信息	132
10	如何“提高”自己的估值	134
11	如何“压低”投资人占股	137
12	与投资人私交的界限	139
13	如何处理多个投资人之间的关系	141
14	如何应对投资人的不合理请求	143
15	如何避免被投资人踢掉	145
16	怎样处理投资人的退出	148
17	项目失败时怎样面对投资人	151
第4章 如何做产品		153
01	什么是好产品	154
02	产品开发的 Timeline	156
03	开发产品要考虑哪些因素	159
04	C2C 是什么	162
05	产品经理的职能	164
06	如何“抄”出一个成功的产品	167
07	做一个 App 要花多少钱	169
08	什么样的产品很难成功	172
09	如何处理产品的负面反馈	175
10	如何优雅地关闭产品	178

11	如何构思产品	181
第5章	如何处理团队关系	185
01	团队是怎样逐步建立的	186
02	应该招什么样的员工	188
03	招不到合适的员工怎么办	190
04	如何判断一个人适合何种工作	192
05	如何看待员工的可扩展性	194
06	创业公司如何进行招聘	196
07	创业公司为什么要解雇员工	200
08	如何解雇员工	202
09	创业团队应该民主还是独裁	205
10	应以人情还是纪律作管理	207
11	有哪些留住员工的小技巧	209
12	哪些信息可以向员工透露	212
13	如何管理不在身边的团队	214
14	管理问题的背后	217
第6章	如何进行推广营销	221
01	创业公司也要做营销	222
02	如何理解营销的本质	225
03	如何刷脸创业	227
04	如何在初期树立品牌形象	229
05	如何进行内容营销	232
06	如何对创始人进行包装	235
07	如何组织线下活动	237
08	如何筛选活动和采访	239
09	创业公司要不要建立博客	241



10	初创企业如何管理推广渠道	243
11	参加创业大赛是否有意义	245
12	产品发布时如何传播	247
13	如何写出好文案	249
第7章	如何处理媒体关系	251
01	为什么要做媒体公关	252
02	初创企业有哪些推广渠道	254
03	产品宣传有哪些时间点	256
04	创业企业面对媒体的现状	258
05	企业公关有什么作用	263
06	哪些信息可以向媒体透露	266
07	危机公关的重点	268
第8章	如何处理政府关系	271
01	政府为企业带来的好处与麻烦	272
02	和政府打交道的要点	274
03	如何进行政府公关	277
04	政府提供的最佳资源	279
05	创业者最常接触哪些部门	282
附录A	创业者阅读的参考书	285
附录B	案例	287
附录C	百道题库	307

创业百道

创业者实战百科

第1章

如何开始创业



01
Section

为什么要创业



创业带来财富

创业是造富的最佳途径。

如果说穷人通过苦学进入金融或 IT 行业可以小富即安、稳步升入中产阶级，那么创业就是制造巨富、实现财务自由的最佳途径。创业不仅使创始人收获个人财富，还为社会带来大量就业岗位，是社会总体财富的增值。

在很多 TMT (Technology, Media, Telecom) 公司里，合伙人拥有股权，早期员工也能分到期权，最终当上股东。阿里巴巴上市，一夜涌现数百名千万富翁，就是股份流动、员工套现的结果。

即便公司没有选择上市，很多创业者通过卖出公司便实现了财务自由。WhatsApp 被 Facebook 以 190 亿美元收购，这 190 亿美元落入 WhatsApp 仅 32 人团队的手中。一些最优秀的创业公司把握了时代，以非凡的产品和服务实现了垄断，他们通过盈利享受自己智慧的果实。

寒门未必不能出贵子，创业给你带来无限可能。

创业吸引眼球

一方面，创业带来的财富引人关注；另一方面，在创业还未产生收益、

甚至公司还未落成的时候，良好的造势也足以使普通人成为明星。

《我为什么要辞职去卖肉夹馍》、《我硕士毕业为什么卖米粉》，两篇创业心得的火爆捧红了西少爷的孟兵和伏牛堂的张天一。他们迅速成为全网关注的对象，张天一设计的“蛮霸衫”更成为街头瞩目的文化符号。

创业对就业时相对弱势的女性也同样公平，甚至还没毕业的学生也有机会通过天赋和努力一炮而红。无论是大学生漫画家陈安妮标榜 1% 梦想的创业条漫，还是更早些的大学生情趣用品店老板马佳佳，都成功地收获了大量的粉丝和赞许。

围绕创业者总有数不尽的争议和话题，当你还年轻时，出名往往是成功的第一步。

创业证明自己的价值

如今人们已不再用“其貌不扬”形容马云，也不再嘲笑俞敏洪的高考失利。他们的成就使人们刮目相看。

创业彰显你的才能，验证你非凡的眼光。当别人都认为你不行，当别人都认为你的预测会落空时，用成就来回应他们。创业是实干家的舞台，偶尔也实现一些人的梦想，让他们有机会给世界一个答案。

创业改变世界

微软创造不朽的桌面系统，苹果向人们展示设计与技术的伟大结合，谷歌用搜索引擎使大众享受信息时代的便利，Facebook 通过社交让世界连接起来。

他们为世界带来的改变是显而易见的。当你只是生活，你就是世界的一部分；当你开始思考，你开创了新的世界。模仿与创新是人类文明的特征，

也是创业思维的基础。Make a difference by Your own，他们改变你的生活，你也可以让世界变得更美好。

创业引发不同的体验

2009 年，时任 Facebook 首席技术官的亚当无法再忍受死气沉沉、答案粗陋的各种问答网站，便一手创建了 Quora，有趣、真实、值得订阅的问答社区形成了。

苹果已经很好了，但仍有瑕疵。老罗这么想着，死抠细节雕琢出锤子 rom，又倾尽心血打造了锤子手机。老罗认为锤子不只是具有某些功能，而代表一种情怀、一种美学。

懒得起身开电视的人发明了遥控器，懒得爬楼梯的人发明了电梯。这些细节的进步也许称不上改变世界，但仍然使人们可以更懒惰、更愉快、以自己更喜欢的方式生活。

机会就在面前，时不我待

移动互联网时代来了，国内没有廉价好用的智能手机，这个市场如此巨大又如此显然，雷军当机立断决定大赚一笔，于是小米出现了。

你发现了一个金矿，比任何人都更早跑去开掘，这不需要情怀，不需要改变世界的梦想，这是出于理性的选择。

成功的企业家会择时而动，成功的创业者很可能成为时代的幸运儿。正如雷军所说，“站在风口上，猪都能飞起来”。如果你有优秀的洞察力，那么，准备好你的才能，把握时刻，为世界做些什么吧。