

CEO说 创业者社区 出品

一线创业者倾囊告知创业历程中的酸甜苦辣

对话 DIALOGUE 新锐 CEO

姜洪军◎编著

与创业

36位创业CEO的高端访谈

凝结成一部创业秘籍

创业路——痛并快乐着 ▶▶▶

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



对话 DIALOGUE 新锐 CEO

与创业者同行

姜洪军◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书主体内容来自于一大批创业有成的 CEO 或创始人，做客 CEO 说创业者社区微信群时的对话实录，语言真实、生动，原汁原味。

每期对话，富有经验的媒体人都会准备翔实的问题，参与嘉宾会倾囊相授自己在创业过程中经历的酸甜苦辣，他们在与广大创业者交流时，真诚回答，使创业新秀借鉴其经验，少走弯路。因此，CEO 说的高质量对话实录本身就是广大创业者中口碑极佳的创业秘籍。合辑后的 CEO 说实录，也可以看作是一部记录科技企业创业的英雄志，值得广大创业者在投身波澜壮阔的创业大潮时进行借鉴参考。

图书在版编目（CIP）数据

对话新锐 CEO：与创业者同行 / 姜洪军编著.

—北京：中国铁道出版社，2016.1

ISBN 978-7-113-21070-0

I. ①对… II. ①姜… III. ①企业管理 IV.

① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 251467 号

书 名：对话新锐 CEO——与创业者同行

作 者：姜洪军 编著

策 划：王 佩

读者热线电话：010-63560056

责任编辑：刘 伟

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

责任印制：赵星辰

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2016 年 1 月第 1 版

2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：14.75 字数：300 千

书 号：ISBN 978-7-113-21070-0

定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

PREFACE 序

逐梦

美国电影演员露·比迪说过：“有勇气并有胆量思考干点不平常的事，这就是年轻的全部意义。”

“对于年轻创业者少走弯路的建议，我觉得没有，要想走直路就不要创业。当你选择创业时，你就选择了走弯路。我想告诉年轻创业者的是，创业之路是痛并快乐着，要学会在创业的路上寻找快乐。”云辰科技、大可乐手机创始人丁秀洪做客《CEO说》创业者社区时这样说。

在本书中出现的人物，都认为这是一个创业的好时代。91金融创始人许泽玮称：“我觉得现在是一个钱比项目多的时代，一个好的项目一定能够吸引投资方的目光并获得投资方的青睐。当然，最终能获得多少投资还是取决于公司与投资方的沟通，还有就是要看创业公司的发展方向和目标能否与投资方相匹配。”

大学生是否适合创业？友宝电子科技创始人兼CEO应向阳认为应该区分看待，如果有好的idea和team，创业想法是实实在在敲打你的内心，让你无法平静地投入工作，其实可以先选择尝试，创业过程可当作成长锻炼的机会，其实学到的东西比打工更多。

创业，当然会面对层出不穷的问题。知果果网创始人刘思思称，当你没有技术的时候，技术就是你最大的困难，当你没有资金的时候，融资是你最大的困难，每个阶段的困难不一样。唯一的解决方法就是面对这些困难，把它们一一解决掉。

云视野CEO张仕郎回忆：“我最困难的时候没钱吃饭，把iPad都卖了，连坐公交还是坐地铁，都要考虑一下看哪个更便宜。”

灵聚科技创始人张胜认为创业需要耐得住寂寞，资源和人际关系只能在你自己做出好的基础后，才会发芽、开花。

“融资的时候还应该提供很多量化的数据。因为融资过程中光喊口号是没有用的，创业也需要精细的测算。”51社保网创始人余清泉做客《CEO说》创业者社群时这样说。

“客如云——智能云餐厅”创始人兼CEO彭雷提出了自己的见解：创业者第一要选好自己的商业模式，这是赛道的问题；第二要搭好自己的团队，这是选手的问题；第三才是强有力的执行力确保交付的产品具有竞争力。

“把自己的产品和服务做到极致，就会产生利于项目发展的连锁反应。”O2O“功夫熊”联合创始人兼COO孟军贤这样告诫：“当你决定创业做某个项目的时候，一定要想想它三年后的样子，而不能只看到现在。”

史蒂夫·沃兹当年和乔布斯创业时，曾看到了电脑大时代的瑰丽画卷，“一些小窗口偶尔会适时打开，让人们发明一些重要的东西，得以重新塑造人们沿用了几百年的生活方式。这些事无法预料，而那些发明者、创业者，往往不是为了金钱，而是为了个人的满足感而努力，这种满足感源于你创造了一件伟大的东西。”

今天，在移动互联网的大时代，新一轮的创业大潮方兴未艾。

作家雨果说过：“梦想就是创造，希望就是召唤，制造幻想就是促成现实。”

编者

2015年11月

目录 CONTENTS

创业篇

2 / 技术“白痴”如何组建团队

——对话嘉宾：天使客股权众筹平台创始人兼CEO 石俊

9 / 创业转型时的心路历程

——对话嘉宾：房龙点评网董事长兼CEO 肖勇

15 / 从初期失利阴影中走出来

——对话嘉宾：客如云——智能云餐厅创始人兼CEO 彭雷

24 / 融资时看的是团队能力

——对话嘉宾：51社保网创始人 余清泉

30 / 投资人看项目：趋势、时机、团队

——对话嘉宾：绿狗网CEO 张馨心

38 / 速度和效率更重要

——对话嘉宾：嘀嗒拼车联合创始人 朱敏

46 / 做O2O很重要的是要接地气

——对话嘉宾：北京易召鲜信息科技有限公司CEO 张彦民

50 / 团队建设与内部创新

——对话嘉宾：钱方支付联合创始人 李英豪

58 / 打动投资人要有故事

——对话嘉宾：知果果创始人 刘思思

66 / 创业要从一个点切入

——对话嘉宾：拉勾网联合创始人 许光运

75 / 投资方最好不仅仅带来了钱

——对话嘉宾：91金融创始人 许泽玮

81 / 唯一能够控制的是产品的品质

——对话嘉宾：快乐妈咪创始人兼CEO 陶建辉

创新篇

90 / 大胆设想，重点聚焦

——对话嘉宾：灵聚科技创始人 张胜

97 / 做一款有情怀的产品

——对话嘉宾：『三个爸爸』创始人、CEO 戴赛鹰

102 / 用互联网思维解决医患矛盾

——对话嘉宾：春雨医生联合创始人 毕磊

110 / 二次创业我们瞄准一个具体的痛点

——对话嘉宾：Testin云测创始人 王军

120 / 硬件创业要考虑供应链的问题

——对话嘉宾：云辰科技、大可乐手机创始人 丁秀洪

125 / 要去一线去了解需求

——对话嘉宾：友宝电子科技创始人兼CEO 应向阳

131 / 创新项目也要做好风险管理

——对话嘉宾：阳光动力CEO、联合创始人兼飞行员 安德里·波许博格

135 / 企业级应用也要适应移动互联时代需求

——对话嘉宾：畅捷通执行董事兼总裁 曾志勇

139 / 积极拥抱移动互联网

——对话嘉宾：思杰公司总裁兼CEO 马克·邓普顿

144 / 渠道建设与用户维护

——对话嘉宾：昆腾公司大中华区总经理 张金华

148 / 成功会在你专注于做一件事时发生

——对话嘉宾：能力天空科技（北京）有限公司CEO 楼英明

154 / 创业就是要做困难的事

——对话嘉宾：云视野CEO 张仕郎

162 / 把上门按摩做成一个O2O生意

——对话嘉宾：功夫熊联合创始人 孟军贤

创富篇

174 / 创新是高速发展的源动力

——对话嘉宾：360创始人 周鸿祎

178 / 大佬再创业也不易

——对话嘉宾：小米CEO 雷军

182 / 大变革中的人文与管理

——对话嘉宾：原内蒙古小肥羊肉业公司总裁 李成云

185 / 因地制宜做出市场抉择

——对话嘉宾：AMD总裁兼首席执行官

苏姿丰博士（Dr. Lisa Su）

189 / 与用户共同成长

——对话嘉宾：浪潮集团首席科学家、执行总裁 王恩东

194 / 平台化建设是大势所趋

——对话嘉宾：用友软件执行总裁 向奇汉

200 / 登顶

——对话嘉宾：中坤集团董事长 黄怒波

204 / 创业要认准一个你喜欢的领域

——对话嘉宾：焦点房产网创始人、美澳居创始人兼CEO

吴波

附录 投资者给创业者的建议

212 / 给钱不重要，关键是给资源

——对话嘉宾：投资人 李卓桓

217 / 从计划融资到完成，创业者要做好准备

——对话嘉宾：启赋资本投资总监 彭数学

221 / 创投关注点：逻辑能力、执行力、经验和资源

——对话嘉宾：逐鹿资本投资总监 卓威舜

后记

创业篇

——对话嘉宾：天使客股权众筹平台创始人兼CEO 石俊

技术『白痴』如何组建团队

主持人：首先请讲讲您的职业生涯以及目前正在做的事。

石俊：天使客是由腾讯创始人之一的曾李青、经纬创投的张颖在天使轮投资的股权众筹平台，刚做完A轮投资，天使客2014年5月上线，总部在深圳，走精品小而美的路线。其中众筹项目腾米跑跑已经获得君联资本下一轮融资，百味联盟获得华兴资本下一轮融资。目前天使客正在火热的开展新三板业务，两只新三板领投基金，并已经做了天涯社区、红杉创富港的定增众筹。

我之前是记者，2009年从中国传媒大学毕业，毕业之后我去澳门电视台工作了一年，之后加入了深圳经济观察报，主要写上市公司、TMT领域的，如腾讯、360之类的，像投资经理一样关注各行各业的资讯，我在2011～2013年非常勤奋地做记者，采访了很多大佬以及一些创业型的公司，2013年年底报道的股权众筹，觉得特别适合记者做，因为做记者我也积累了很多创业公司和投资人的人际关系，所以在2013年的时候就开始做股权众筹。2014年开始要创业的时候，我之前采访过的大佬、腾讯创始人之一的曾李青，他是非常知名的天使投资人，他说要给我投资，他是我现在第一轮的天使投资人，后来陆续的很多我采访过的大佬知道我要创业，都愿意给我投资，其中包括经纬创投的老板张颖。

因为是女孩子创业，所以非常困难，包括搭建团队、男生不愿意加入我们，因为我是“技术白痴”，不懂技术，所以也经历了很多困难。

2014年我们陆续做了很多非常精彩的天使阶段的案子，2014年年末的时候我们拿到了第二轮的投资，我们是以女孩子为主导的一个创业团队，有很多都是传媒的记者，包括我的另外一个合伙人，都是媒体出身。

主持人：天使客三位合伙人是怎么走到一起的？团队技术负责人是什么背景，如何找到的？您作为女性创始人，如何与团队的男性保持良好的沟通？

石俊：天使客的合伙人怎么走到一起的呢？刚开始是我一个人，自己出来创业，非常以自我为中心，觉得自己很高大上。我在刚开始创业的时候也不是很合群，招人特别难，我的第一个员工也做过记者，两个月我就把他开除了，原因是他太慢了影响进度，因为别人告诉我，创业团队最初的十个人一定是精兵强将，

所以没有和他走多远，后来我也进行了反思，觉得自己也有做得不对的地方。

第二个合伙人其实是内部培养的，刚开始她加入的时候也是小“菜鸟”一枚，我在经济观察报跟她有过同样的工作经历，刚开始她来的时候做的事情很初步，主要是配合我，但她成长的很快，88年的小姑娘能够帮我独当一面，做股权众筹的需要三个人，第一个是像我一样，很有攻击性地出去找项目，第二个是负责搭建平台，把平台传播出去让更多人知道，第三个就是找投资人到我们的平台投资项目，现在那个小姑娘已经把第三个平台完全撑起来了，所以我就把她纳为我的合伙人。

团队的技术负责人这是我的一大硬伤，也是内伤，因为我是做传媒出身，特别不懂技术，我一直以为技术对我这个团队不太重要，我也没有 Online 在线的支付，都是打款那种相对传统的，我寻觅了将近一年的时间才找到一个全职的技术人员，我现在的团队有四五个技术人员，都是第三个合伙人加入进来才慢慢搭建起来的，所以我们这个团队的技术是由我的一个合伙人来负责的，他们主要来自支付宝、财付通这样的公司。

作为女性创始人如何与团队的男性保持良好的沟通？我也不是非常女性化，大家都叫我俊哥，我的性格非常直爽，也是比较男性化的，跟男生能打成一片，大家也没把我当女生，其实作为女性创业者也是有很多优势的，大家都愿意帮我们。在我们公司团队目前有 25 个人，大家都不分你我，我也没有自己的独立办公室，大家都是平等交流。

我们的平台投资人目前有将近一万个，平台交易额刚刚破了一亿，第一个一亿我们用了一年的时间，现在已经做到 1.4 亿了，所以第二个一亿一两个月就可以实现。我们是一群聪明的人，不聪明的人会被我们淘汰，聪明的人就会用非常低成本的方式找到目标客户，这是我们用一年的时间分析并研究市场得出来的，这属于公司机密，所以我就不讲了。

主持人：当下最火爆的行业是 P2P、O2O 等，为什么您看准了股权众筹？

石俊：我是从 2013 年年底就觉得我应该创业，为什么创业我也没想明白，我采访了一圈股权众筹，那时候我跑到北京采访天使会，我是非常外向的，喜欢

和各种创业公司老板聊天，我也喜欢到全国各地去旅行，结识了很多朋友，选择股权众筹的原因很简单，因为它有很强的媒体属性，我们做记者的时候就是报道有价值的项目，报道完再经过润色然后发表在平台上，吸引眼球和流量。

主持人：深圳硬件发达，做实物众筹应该有得天独厚的优势，为什么你们不考虑实物众筹？

石俊：原因很简单，因为我不懂。我喜欢做离钱很近的事情，因为很容易实现。

每个公司都有自己的优势，股权众筹拼的是两点，第一你是否能和核心公司建立联系，让投资人来你的平台进行众筹，第二是拼服务，有没有为投资人服务的团队，股权是非常不标准化的东西，越往后会越来越标准，而且风险越小。

主持人：您前几天在杭州遇上了京东的人，对方告诉你不要碰股权众筹，因为京东也在做，你打算怎么和京东竞争？

石俊：和京东竞争的策略就是和很多投资机构合作，投资机构愿意把它们的项目放在这个平台，因为京东的估值很高，很多人可以去买，但是目前很少人跟京东合作，而是在我们平台投资，因为京东有很多人去抢一个项目，最后很少人能够抢得到，所以他们觉得没有被服务到。而在我们平台上就会感觉到不一样的服务。我觉得股权众筹要做到很大的话，要满足三个条件，第一，标利标准化，第二，盈利可期，第三，回报周期短。如果一直做天使投资很难规模化，我们在这方面正在调整，现在往后端移动，做一些拟挂牌、拟上市的公司。如果想做成很大规模的话，会想很多办法，做股权众筹有一定的地域性，北有京东，南有天使客，我觉得我们的机会还是很大的。

主持人：天使客一直追求项目的精品路线，但多数好的项目，会不会直接就去拿机构投资，就没有股权众筹什么事了？比如你们自己？

石俊：主持人说得很对，我们一直在追求精品路线，很多好的项目一定是想要选择与非常了不起的机构来谈，大多数需要从机构拿钱，我们已经做了一年，第一个成功的案例就是目前已经估值上亿的项目。第二个项目是一个跑步的社交软件，我用这个软件跑了 300 多公里打动了，再就是我们有很强的 PR 效应。

我们公司第二轮也是众筹的，有很多“土豪”的股东在前期帮我们很多，在用户量的增长上以及如何服务投资人也帮助我们不少，现在很多股东把他们的项目给我们或者把他们公司的项目进行众筹。我们平台上的很多项目都拿到了下一轮投资。创业型的公司最重要的就是快速的拿到钱。

主持人：真正要判断一个项目好不好，可能需要到线下，但很多股权投资者不可能到线下实地考察，这个问题怎么解决？

石俊：我们天使客会进行初步的把控，首先就是确定 CEO 是否会把钱放在公司的发展上，看公司的方向是否正确，团队是否完整，专业技术性的判断是否到位。所以我们不做很强的价值判断，这些都是由平台上的领头人来判断的。

主持人：天使客在帮助众筹项目下一轮上能做什么？有没有什么成功的案例？

石俊：当然有，我们的服务是很贴心的，我们主要服务投资人也服务项目，如何服务投资人呢，投资分为几个阶段，募、投、管、退。所以股权众筹不是众筹来很多小股东，而是一个投资主体，一个公司，以后只要跟领头人接洽就好了。我们在投资界朋友很多，基本上都会对下一轮项目进行帮助。

主持人：“领投+跟投”的模式，但是领投人可能知名度、资源和专业度都不够，于是你们引进了“明星领投入”，包括达晨创投、德迅投资、东方港湾等，可否讲讲他们分别投了哪些项目？这些项目为什么会脱颖而出？

石俊：达成创投的合伙人之一邵红霞，领投了我们的“夜都市”项目，东方港湾领投了腾米跑跑。2014 年我们在做股权众筹的时候很多人并不看好，我们

做起来很艰难，但是我们有很多的人际关系，所以创业的时候资源很重要。这些项目能够脱颖而出首先是因为我们团队发掘项目能力很强。

主持人：天使客也开始在全国各地设立分站？目前有哪些城市在计划中？最大的难点在哪？

石俊：我之前是想得简单了，拿到钱之后就想大肆扩张，在北京、杭州、厦门、上海都想设分站，4月份的时候单枪匹马来到北京，发现很难，后来就果断回到深圳，准备专攻深圳。

所以我觉得创业型公司要把最核心的东西做好，单点突破、集中要害，因为资源和钱是有限的，人的精力也是有限的。

主持人：众筹总是说融资金、融资源、融智慧，众筹股东到底能帮到项目方多少？还有股东能获得哪些权益？有没有什么成功的案例分享？

石俊：我觉得创业中融到钱是最重要的。在这里分享两个成功案例：一个是腾米跑跑，众筹领头人在做完领投之后，从众筹网合伙人的职位上离职加入腾米跑跑，专门帮他们找钱和PR的工作；另一个是拿到华兴资本下一轮投资，也就是百味联盟这个项目，领头人在投资完以后花了半年的时间跑到深圳睡在帐篷里做了领投后的服务。不要听众筹平台的忽悠，融到钱是最根本的，其他都可以忽略不计。

主持人：现在天使客平台项目生存情况如何？经过一年时间的发展，有没有正在死亡的项目？此外，项目下一轮情况如何？投资人的退出情况如何？

石俊：目前还没有一个“死过”的项目。投资人目前也还没有具体退出的案例，有一个百味联盟的项目，本来华兴资本进来后要以3.3倍的价格收购老股东的股份，但是老股东不愿意，所以目前还没有一个真正退出的，拿到下一轮的都是在线增长的。

主持人：“单身美女记者石俊，一年前手握两百万融资，离开媒体，笃定创业者并不是神人，众筹行业还需要更多优秀的拓荒者，她创办了天使客，要做精品类的股权众筹平台。”您的前东家《经济观察报》是这样描述您的，这里有一个很八卦的个人问题，是不是创业之后就更没有时间谈恋爱了？当然您也可以选择不回答。

石俊：创业之后我就变成了男人，大家都叫我俊哥，确实还是单身，也没有时间和精力谈恋爱，等我们公司有一定的资本回报之后再考虑这个问题，这个问题比较私人，所以还是给我留一些想象和私密的空间。

主持人：天使客如何做项目的尽职调查与设计天使投资人的退出机制？天使客与新三板券商具体的合作方式是怎样的？

石俊：（1）我们的平台上写得很清楚，可以简单说一下，我们不做很具体的尽职调查，我们只保证两点，第一点，创始人拿到钱之后是去搞业务的，第二点，行业是非常有前景、可观的。（2）券商和我们的合作模式就是他们推项目过来，我们作为投资机构或者投资方一样合作，参与到项目的投资，主要是帮我们推项目。

主持人：什么样的项目类型和方向容易拿到投资，含明星团队因素吗？

石俊：第一，如果是早期的项目，团队很重要，团队的重要性反映创始人的重要性，首先，创始人有没有创业之心，其次是资源，再就是资源和要做的事情是不是很匹配，所以我们主要看创业者。第二，创业方向也很重要，但是比起创业者的属性来讲，创业者更重要，所以团队比方向更重要。

创业转型时的心路历程

——对话嘉宾：房龙点评网董事长兼CEO 肖勇