

**方法：**从产品到市场、从人才到资源皆有方法可借鉴

**实操：**分享创业实战中得到验证的方法和理念

**实用：**可直接借鉴以用于自己的创业中

**正见：**用正确的态度面对真实的创业

**浅显：**以浅显易懂的语言分享创业心得

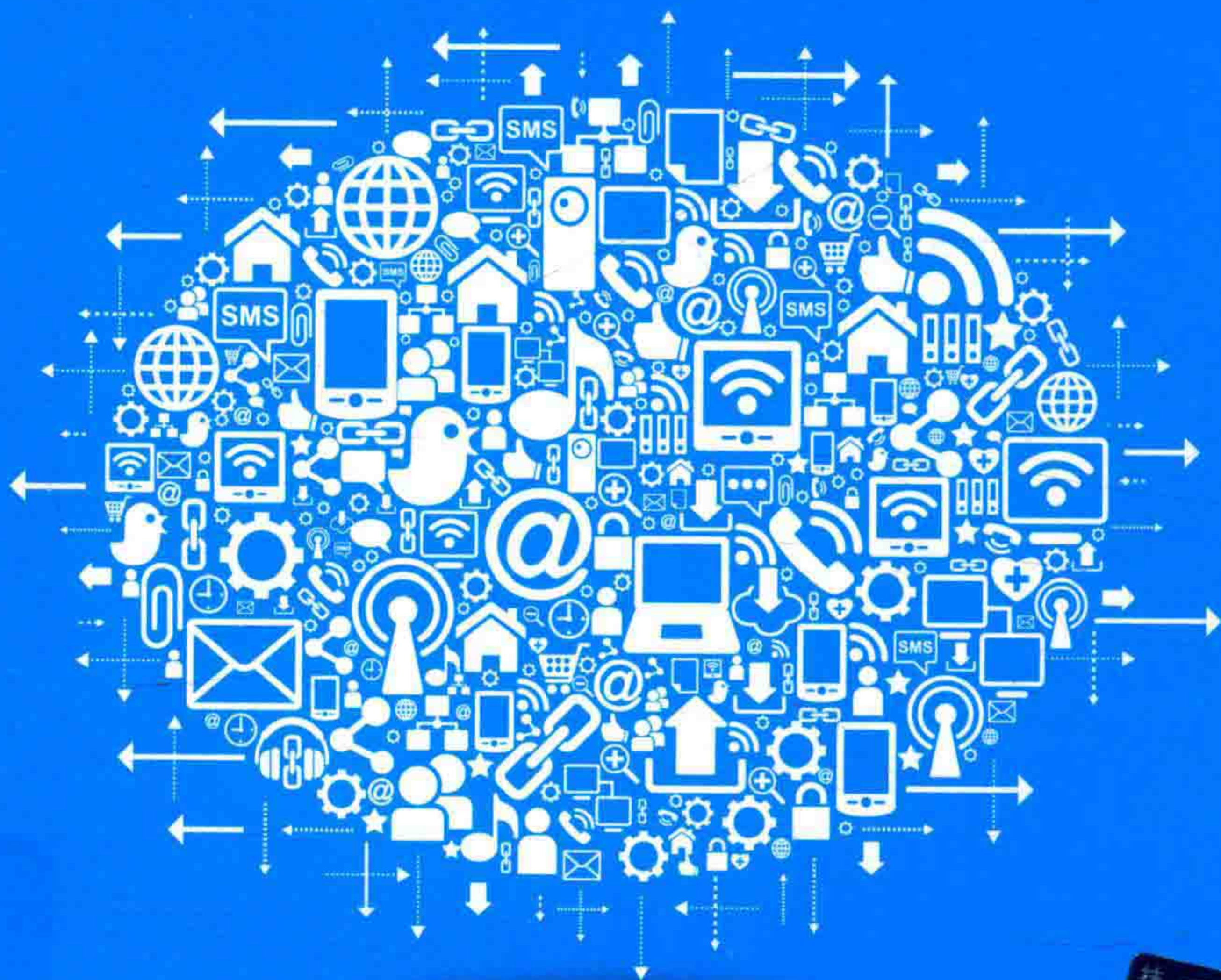
**系统：**体系化地分享创业各阶段的方法和经验

带你体验从想法到成功运营的创业历程

# 创事纪

互联网创业之路上的思考

侯群◎著



清华大学出版社



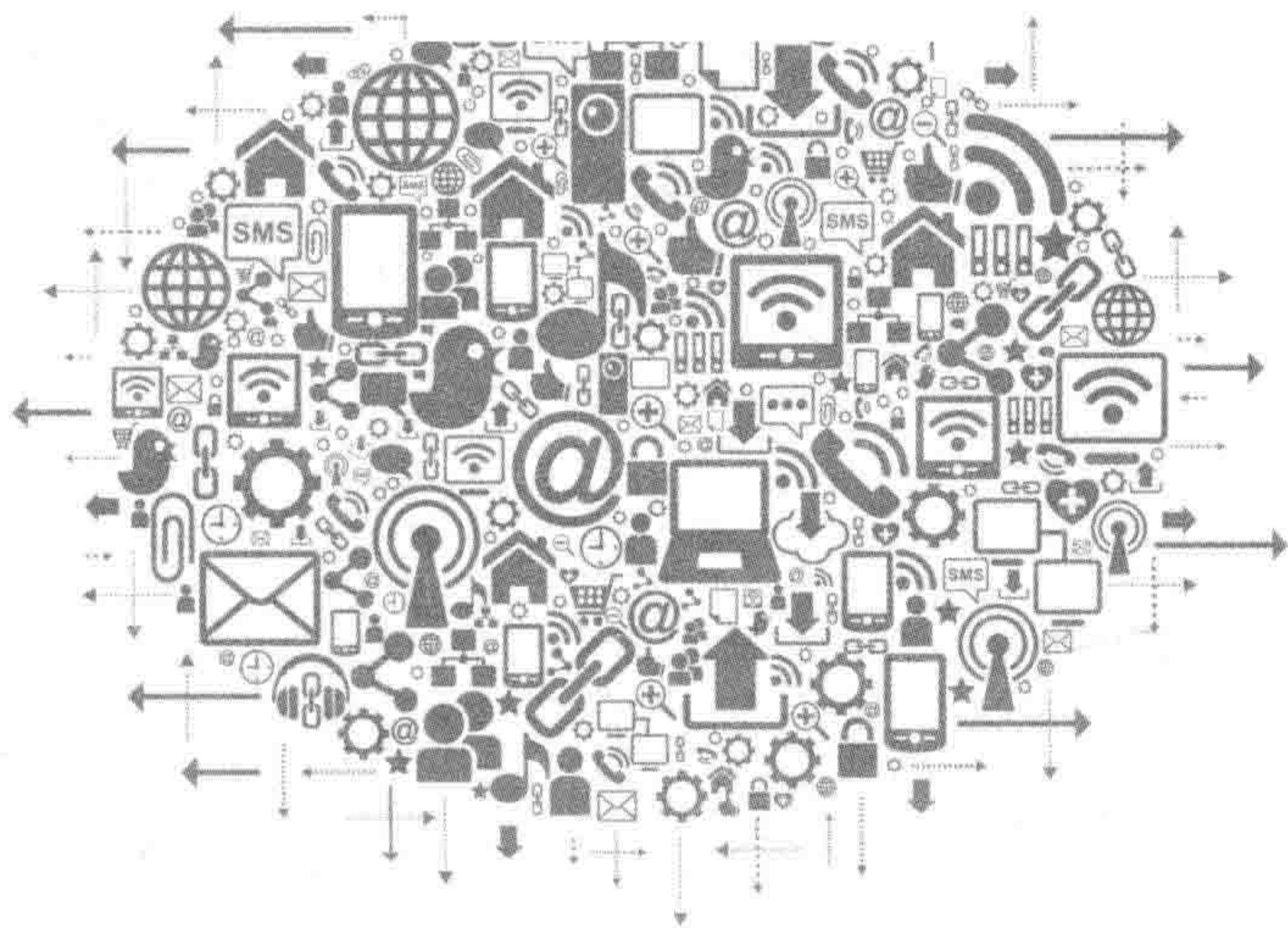


带你体验从想法到成功运营的创业历程

# 创事纪

互联网创业之路上的思考

侯群◎著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书作者以一个在路上的创业者的身份,以平实的语言,向读者分享了创业路上需要思考和实践的团队组建、股权分配等特别关键与实际的问题,以及给出怎样去做这些事情的经验和建议。

本书分为5章。第1章分享了作为创业者应该用怎样的态度去面对创业;第2章分享了在正式启动创业项目前需要做的准备,从合伙人、团队、项目等角度进行了论述;第3章重点分享了项目启动阶段要做好团队组建、股权架构搭建、业务模式打磨、战略规划制订、启动资金与融资等方面的基础工作;第4章分享了在不同阶段的团队建设、产品开发、市场推广、战略规划、资金与融资、资源整合、执行与创新等事项;第5章从成长的角度,分享了创始人要与企业一起成长,创业是一种修行。

本书作者在分享过程中,也记录了自己创业的点滴思考,集实践性和思想性于其中。本书这些接地气的故事和场景,是每个创业者在创业路上都可能遇到并需要实际解决的问题,希望这些场景对读者有所启发和参考。阅读本书,能够让想要创业的潜在创业者、已经在创业路上探索的创业者清楚地了解创业都分哪些阶段,每个阶段都需要做哪些事情,做这些事情时要注意什么问题,给潜在创业者及创业者更好地进行创业带来巨大的帮助。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

创事纪:互联网创业之路上的思考/侯群著. —北京:清华大学出版社,2017  
ISBN 978-7-302-46151-7

I. ①创… II. ①侯… III. ①互联网络—应用—创业 IV. ①F241.4-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第013765号

责任编辑:刘志彬 张 伟

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:18 字 数:205千字

版 次:2017年4月第1版 印 次:2017年4月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:49.00元

---

产品编号:072676-01





## 前 言

---

人人都有一个创业梦,梦想着有朝一日,自己做主当老板,创出一番辉煌的事业,光宗耀祖、名垂千古。太多的人,日复一日地做着创业梦,但始终只是一个梦,从来没有行动。也有些人,奋起而行,投身到创业的大潮中去。

在大众创业的时代,创业的可见成本已然很低,人人都可以创业,似乎人人都可以圆自己的创业梦。可惜的是,创业本就不是一件美好的事情,至少不是人们想象中的那么美好。创业的道路崎岖坎坷、荆棘丛生、陷阱遍布,稍不留神就会掉进坑里,出师未捷身先死。

对于想要创业的潜在创业者而言,需要清楚创业生态的真实样貌,了解真实的创业生活是怎样的,而后再决定是否踏上创业的道路。同时,对于已经在创业路上摸索的创业者来说,若能清楚创业都有哪些阶段,每个阶段都至少要做好哪些事情,以及做这些事情会遇到哪些问题、如何处理这些问题,那么他的创业就可能少走很多弯路,绕过很多大坑,创

业成功的可能性也就比较高了。

本书的作者是一名连续创业者，现在还走在创业的路上，有成功也有失败，有经验更有众多的教训。在本书中，作者从自身创业的经验教训出发，向读者分享自己所经历的创业心路历程和对创业这件事的深度思考。

在本书中，作者把创业所经历的每个阶段梳理成一定的参考体系，并指明在创业体系的不同阶段里，都需要做好的基础性的事情，以及做这些事情的注意事项。这些事情是作者在创业中做过的事情，或者没有做而带来严重后果的事情；这些注意事项是作者在做事情过程中所得的建议，以及事后思考所得的建议。本书的各篇章可单独成文，在创业过程中遇到类似或相关问题时，参考相关的单独篇章即可；而从整体来看，各篇章又构成完整的体系，可以作为创业入门乃至创业过程中的创业者们的参考内容。

## 本书内容及体系结构

### 第1章 创业很悲催，三思而行

创业不是想象中的那么美好。任何一名创业者，在创业之前，都要想清楚自己创业的原因，自己想要从创业中获得什么，以及用什么样的态度去面对创业。创业很悲催，随时面对各种阻碍和挫折，随时面临失败。在迈出创业的第一步之前，一定要三思而行。

### 第2章 准备差不多，该创就创

创业不能盲目开始，开始之前要做精心的准备。需要找到合适的合伙人，需要找到有前景的创业项目，更要梳理整个项目的商业逻辑，打造



企业第一份产品——商业计划书。创业也不能无限制地准备,该行动时就要行动起来。

### 第3章 万事开头难,耐心奠基

万事开头难,创业更是如此。创业需要组建团队、搭建股权结构、打磨业务模式、制定战略、寻找启动资金。每件事情都需要投入足够的精力去做,每件事情都要绕开许多坑才能做好。在创业启动阶段,要耐心地做好最基础的事情,为企业后续的发展打下坚实的基础。

### 第4章 阶段各不同,与时俱进

创业的不同阶段,要做的事情以及做事情的侧重点都有所不同。在每个阶段,都要做好团队建设、产品开发、市场推广、战略规划、现金流与融资把控、资源整合、执行与创新等相关事项,把握不同阶段的侧重点。创业不是坚守某一个范式一成不变,而是要与时俱进,随着企业的发展,不断地把需要做的各类事情做到最好。

### 第5章 人企共提升,成人成事

随着企业的成长,创始人往往会成为企业的“瓶颈”和“天花板”。创业中,创始人每天都会面对陌生的事情,面对各种对自身而言恐惧的事情。随着企业的发展,创始人要不断地改变自己,不断地提升,跟随企业一起成长。对创始人而言,创业就是一种修行。

## 本书特色

#### 1. 从实战中来,到实践中去,落地的同时有一定的理论思考

本书中的内容,都来自作者在自身创业实践中的经历和思考,是从最

前线的创业实战中来的；作者在自身目前的创业中，也在实践并验证书中所总结的内容。每一个创业都是独一无二的，纯一线创业实操不足以借鉴；而纯创业理论更无法有效落地执行。本书既有实战的基础，又有理论思考，能够真实有效地借鉴到各自的创业当中去。

### 2. 整体呈完整体系，各篇章又独立成文

本书在创业阶段的划分上，整体呈完整的体系，内容的组织按照创业的不同阶段进行整理。同时，各个篇章又都针对创业具体要做的事情，分享了相对完整而独立的内容。读者可以一次性阅读全书，用于了解创业的整体体系框架以及所有基础事务；也可以偶尔翻阅其中一两个篇章，有针对性地了解关注的内容。

### 3. 行文流畅直白，内容深入浅出，适合各类人群阅读

创业本来就是实战性的事情，本书在记录创业中需要做的事项与建议时，用浅显直白的语言进行描述。内容方面，既有实战内容，又有理论思考，二者相结合，深入浅出，能让各类人群在阅读中获益。

## 本书读者对象

已经创业的创业人员

想要创业、准备创业的潜在创业人员

对创业感兴趣的各类人员

有理想、有抱负的大学生

最后，再次强调：①创业者要有创业者的心态和状态，从心态上做好创业的准备，在执行中处于创业的状态，创业和打工只是一念之间。②创



业者要了解创业都分哪些阶段,每个阶段需要做哪些事情,这些事情都应该怎么做。知道大体的阶段和做事的方法论,结合具体的创业实践,才能在创业中少走弯路。③创业者在创业中要全面关注团队建设、产品开发、市场推广、战略规划、资金与融资、资源整合、执行、创新等,专注于其中擅长的部分,管理那些不擅长的部分,全面掌控创业相关的方方面面。

在本书中,作者分享了自己创业的经验,同时也记录了自己在创业中对所遇到问题的深度思考。这些问题,是多数的创业者在创业路上都可能遇到并要着手解决的。作者分享对这些问题的思考,抛砖引玉,希望能对阅读本书的创业者有所启发和参考。创业路上,并没有什么绝对的方法论,但大体的阶段和流程是类似的。作为创业者,清楚了解创业都分哪些阶段,每个阶段要做什么事情,做这些事情时要注意哪些问题,这对顺利创业是十分必要的。这些正是本书希望能够带给所有创业者和潜在创业者的最有价值的东西。

本书由侯群主笔编写,同时参与编写的还有黄维、金宝花、李阳、程斌、胡亚丽、焦帅伟、马新原、能永霞、王雅琼、于健、周洋、谢国瑞、朱珊珊、李亚杰、王小龙、张彦梅、李楠、黄丹华、夏军芳、武浩然、武晓兰、张宇微、毛春艳、张敏敏、吕梦琪等。在此一并感谢。

创业本无定式,更不可能存在什么规范教学,只能在实战中一点点地摸索。本书中的方法和建议,仅是作者一家之言,供创业者在各自独一无二的创业中借鉴使用。作者受水平所限,难免存有疏漏和不当之处,敬请指正。

侯 群

2016年10月





# 目 录

---

<b>第 1 章 创业很悲催,三思而行</b> .....	<b>1</b>
1.1 只是不想平庸一生 .....	1
1.1.1 赚钱 .....	2
1.1.2 自由 .....	3
1.1.3 梦想 .....	4
1.2 走在梦想与现实之间 .....	7
1.2.1 走在梦想中的创业 .....	7
1.2.2 现实的创业是怎样的 .....	7
1.2.3 创业是走在梦想和现实之间 .....	8
1.3 想要什么就得到什么 .....	8
1.3.1 吸引定律的故事 .....	9
1.3.2 自我实现预言 .....	10
1.3.3 你想要什么,你清楚吗 .....	12
1.3.4 怎么去实践“想什么就得到什么” .....	12
1.3.5 想要什么企业就得到什么企业 .....	14



1.4	创业和打工只是一念之间	15
1.4.1	创业的状态应该是怎样的	15
1.4.2	打工也可以是创业	16
1.5	创业与生意形似神不似	18
1.6	创业很悲催,三思而行	22
1.6.1	创业的幻想与现实	22
1.6.2	我们要去了解真实的创业世界	24
1.6.3	三思而行	26
<b>第2章</b>	<b>准备差不多,该创就创</b>	<b>31</b>
2.1	创业需要准备什么	31
2.1.1	创业不需要准备什么	31
2.1.2	人们说那些创业准备是没用的	33
2.1.3	你需要准备的是一颗创业者的心	36
2.1.4	要创业,找准一个方向创起来就好	39
2.2	先找人还是先找项目	40
2.2.1	创业是要先找人组团队,还是要先找项目	40
2.2.2	从头开始创业的第一步是找梦想	41
2.2.3	如何寻找一个靠谱的项目	43
2.3	像找爱人一样找合伙人	46
2.3.1	合伙人的重要性	46
2.3.2	合适合伙人的六点标准	48
2.3.3	如何去寻找合适的合伙人	53
2.4	精心打磨创业金点子	55



2.4.1	我们的产品是什么 .....	57
2.4.2	我们的用户是谁 .....	57
2.4.3	我们的产品为用户解决怎样的问题 .....	58
2.4.4	我们如何找到我们的用户,并把我们的产品 送到他们手里 .....	59
2.4.5	我们如何赚到钱 .....	60
2.5	打造企业的第一份产品——企业 BP .....	61
2.5.1	商业计划书是用来干什么的 .....	61
2.5.2	一份好的商业计划书应该包含哪些部分 .....	63
2.5.3	商业计划书使用中的一些小贴士 .....	68
2.6	世上没有完美的准备——该出手时就出手 .....	71
2.6.1	创业过程中,没有什么完美的准备 .....	72
2.6.2	不要陷入完美准备的拖延症当中 .....	73
<b>第3章</b>	<b>万事开头难,耐心奠基 .....</b>	<b>77</b>
3.1	组建核心团队 .....	77
3.1.1	组建核心团队 .....	78
3.1.2	团队建设,沟通为王 .....	83
3.1.3	兵熊熊一个,将熊熊一窝 .....	87
3.1.4	怎样才算一个优秀的团队领导者 .....	91
3.2	搭建股权结构 .....	96
3.2.1	股权结构决定了分合与生死 .....	96
3.2.2	如何合理地划分初始股权 .....	97
3.2.3	股权激励的考量 .....	101



3.3	打磨业务模式 .....	106
3.3.1	你的企业的社会价值是什么 .....	107
3.3.2	打造独一无二的商业模式 .....	110
3.3.3	快速制作产品原型 .....	116
3.3.4	开发种子用户快速验证产品和模式 .....	123
3.3.5	用什么方式卖东西 .....	129
3.3.6	用什么方法赚钱 .....	132
3.4	制订战略规划 .....	134
3.4.1	战略就是要做什么和不做什么 .....	135
3.4.2	开始时,至少要清楚第二步要做 什么以及怎么做 .....	139
3.5	寻找资金与融资 .....	141
3.5.1	启动资金哪里来 .....	141
3.5.2	要不要自己掏钱创业 .....	144
3.5.3	创始人是公司最大的销售员 .....	146
3.5.4	销售你的 BP,获取项目启动资金 .....	148
<b>第4章</b>	<b>阶段各不同,与时俱进 .....</b>	<b>155</b>
4.1	创业阶段及每个阶段应该做哪些事情 .....	155
4.1.1	风险企业的种子阶段 .....	156
4.1.2	风险企业的启动阶段 .....	158
4.1.3	风险企业的成长阶段 .....	160
4.1.4	风险企业的成熟阶段 .....	162
4.2	团队建设 .....	163



4.2.1	21 世纪人才最贵 .....	163
4.2.2	要么在招人,要么在去招人的路上 .....	167
4.2.3	要会找人,也要会裁人 .....	169
4.2.4	用企业价值观凝聚人才 .....	179
4.3	产品开发 .....	186
4.3.1	产品开发与迭代 .....	186
4.3.2	设计与产品 .....	190
4.3.3	设计不是美工 .....	194
4.4	市场推广 .....	197
4.4.1	做产品越来越容易,卖产品越来越难 .....	197
4.4.2	由营销推广定产品开发 .....	201
4.4.3	口碑营销是互联网时代主流的市场推广方式 .....	205
4.5	战略规划 .....	209
4.5.1	什么时候调整项目方向 .....	210
4.5.2	战术上的勤奋和战略上的懒惰 .....	214
4.5.3	企业规划与时间节奏管理 .....	221
4.6	资金与融资 .....	224
4.6.1	现金流怎么重视都不过分 .....	225
4.6.2	在公司最好的时候去融资 .....	227
4.6.3	去哪里融资以及如何融资 .....	230
4.7	资源整合 .....	234
4.7.1	梳理公司的资源 .....	235
4.7.2	CEO 如何为公司站台 .....	238
4.7.3	有付出才有回报 .....	241



4.8	执行为王 .....	244
4.8.1	团队效率管理 .....	244
4.8.2	好模式是做出来的,不是想出来的 .....	247
4.8.3	讲功劳不讲苦劳——公司靠功劳发展 .....	251
4.9	创业与创新 .....	253
4.9.1	创业要玩一点好玩的东西 .....	254
4.9.2	用户需求是创新的来源 .....	256
4.9.3	中国式创业喜欢的是微创新 .....	259
<b>第5章</b>	<b>人企共提升,成人成事 .....</b>	<b>263</b>
5.1	企业成长也是企业创始人的成长 .....	263
5.1.1	种子阶段 .....	264
5.1.2	天使阶段 .....	265
5.1.3	VC阶段 .....	266
5.1.4	IPO阶段 .....	267
5.2	让自己直面恐惧 .....	267
5.3	为了企业成长,你必须要改变 .....	270
5.3.1	为了企业改变你的外貌 .....	270
5.3.2	为了企业让自己直面失败 .....	271
5.3.3	为了企业克服自己的惰性 .....	272
5.3.4	为了企业放下自我 .....	272
5.4	创业是一种修行 .....	273



# 创业很悲催，三思而行

## 1.1 只是不想平庸一生

---

这是开篇的第一章，想要写的内容是“为什么创业”这个话题。

人做任何事情，都有做这件事情的目的；即使你说没有任何目的，没目的本身也是一种目的。而对于要长期做一件痛苦的事情来说必须有足够的动机，才可能坚持下去。

我话这么说，就表明，在我看来，创业是一件很痛苦的事情，最多算是痛并快乐着吧。我相信，我这么评价创业，很多憧憬创业的人未必接受，以为我夸大其词。对于这点我可以理解，我知道他们眼中所看到的创业都是“高大上”的、功成名就的成功者，因为当年我在憧憬创业的时候也是如此。但真正踏足到创业当中，就会发现，创业真心是一件悲催的事



情,所有我遇到的创业的人,哪怕是大家眼中的成功人士,也都说创业很悲催。

问题来了,既然创业是悲催的事情,那么为什么还要创业呢?

一千个读者眼中,有一千个哈姆雷特!哈姆雷特是谁我不知道,我知道的是,我为什么要去创业,未必是普适答案,只表达我个人的看法而已。

### 1.1.1 赚钱

我非常可耻地说,我创业的第一目的就是赚钱,虽然到现在为止,我还没怎么赚到钱。如果按照经济学的机会成本的计算方法,我其实到现在一直是亏钱的。现在亏,我认了,我想要的是把企业做到还不错的时候,自己可以赚钱,能赚大钱。

想赚钱,其实没什么可耻的,我越来越这么认为。

记得早先刚开始创业的时候,我不怎么好意思说自己创业最为核心的目的是赚钱,怕人说我太俗,更怕人说我没理想、没抱负。

那会儿我对于创业的理解,就是各种媒体和大咖们在评论创业时常说的,要有梦想,要有理想,要有情怀,活着就要改变世界。似乎创业时,你不挂靠点儿梦想和情怀,你的境界就太低了,你的格局就太小了,你注定做不成。

于是,我也学着讲梦想、讲情怀,结果呢?结果是我只知道梦想,只知道情怀,就是不知道怎么赚钱。因为实在不好意思提钱,也就实在不好意思从客户的口袋里把钱赚到自己的口袋里。如此这般,我创业的下场可想而知,以失败告终。



经历了各种风雨的洗礼,我终于可以直言不讳,大声宣称:“我创业就是为了赚钱,赚尽可能多的钱。”

企业的本质就是盈利,就是赚钱,这没有什么好忌讳的。在讲学习一门技艺的时候,我们会讲我们要尽最大的努力,把这门技艺掌握到极致,每一门技艺都有其极致的大致表现。如果创业本身算是一门技艺的话,这门技艺锻炼到最后的极致就是赚到尽可能多的钱。所以,创业这件事情做得好,那就是赚足够多的钱,这是衡量你创业好坏的很重要的一个KPI(关键业绩指标)。

当然,话说回来,所有赚钱的前提是要合理合法。

### 1.1.2 自由

理想主义者,以及自由主义者,对自由充满了无限的渴望。这类人创业,必然有一个目的,那就是追逐自由。很不幸的是,我既有些理想主义色彩,又有些自由主义色彩。

我第一次创业,就是因为实在受不了坐班的束缚,想要自己带领一支队伍去征战天下,闯出属于自己的一番天地,一时冲动就在没有备好粮草和地图的前提下杀出去了,结果铩羽而归,浑身是伤。

再回企业继续打工一段时间,又因为忍受不了各种限制,再一次踏入创业的征途。好在这一次做了相对充分的准备,尤其是心理准备,这一次就走的很远,如今依然在旅途中。

我是一个非常讨厌被限制的人,崇尚所谓的自由。然而,我所要的自由,不是没有什么人管我,不用遵守任何条条框框;我所要的自由,只是去