

创业时，我们在知乎聊什么？

史上最真诚创业书 知乎三年创业问答精华大集结

李开复 徐小平 雷军 王兴
周鸿祎 王小川 张小龙 汪华 ……

中国最强大互联网创业者首次给“创业”一个答案

知乎◎编著

Share
your
knowledge,
expertise
and
insights with
the world


中信出版社·CHINACITICPRESS

创业时，我们 在知乎聊什么？

知乎 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

创业时,我们在知乎聊什么 / 知乎编著. —北京: 中信出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5086-4340-3

I. ①创… II. ①知… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 269148 号



创业时,我们在知乎聊什么

编 者: 知 乎

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/24

印 张: 17.5

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4340-3/F · 3068

定 价: 42.00 元

插 画: 方 芳 汤小元

字 数: 150 千字

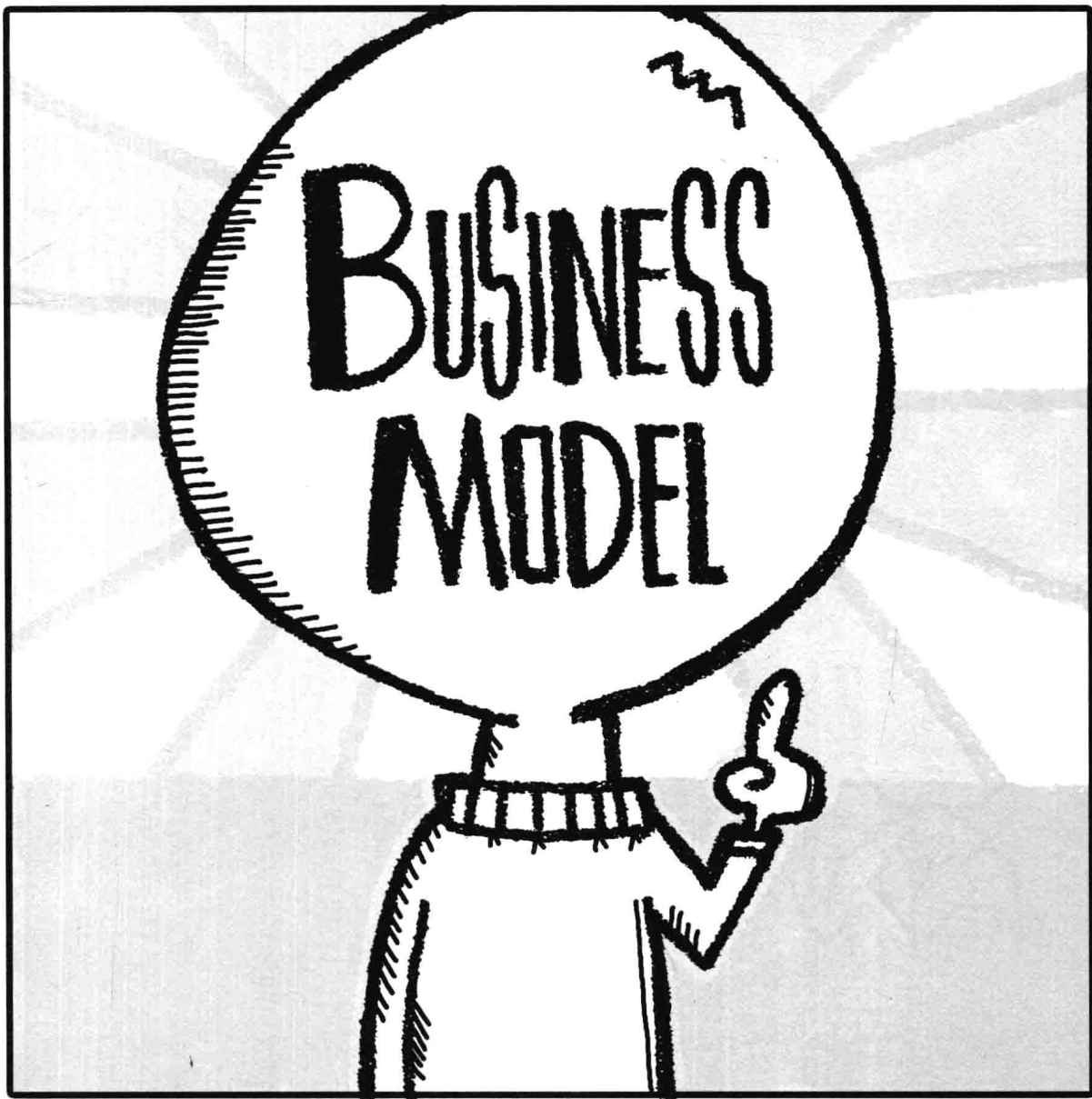
印 次: 2014 年 3 月第 4 次印刷

版权所有 · 侵权必究

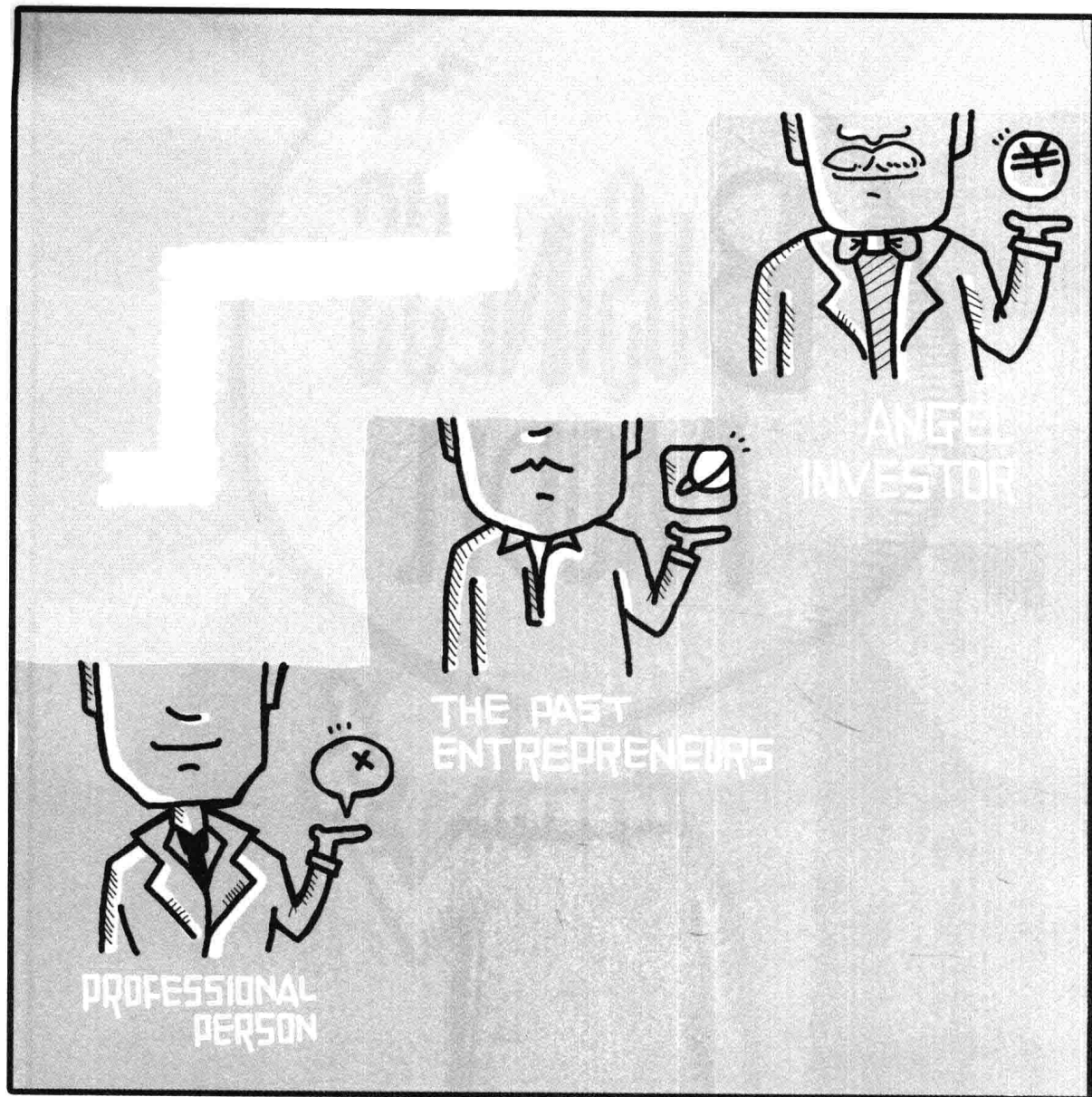
凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

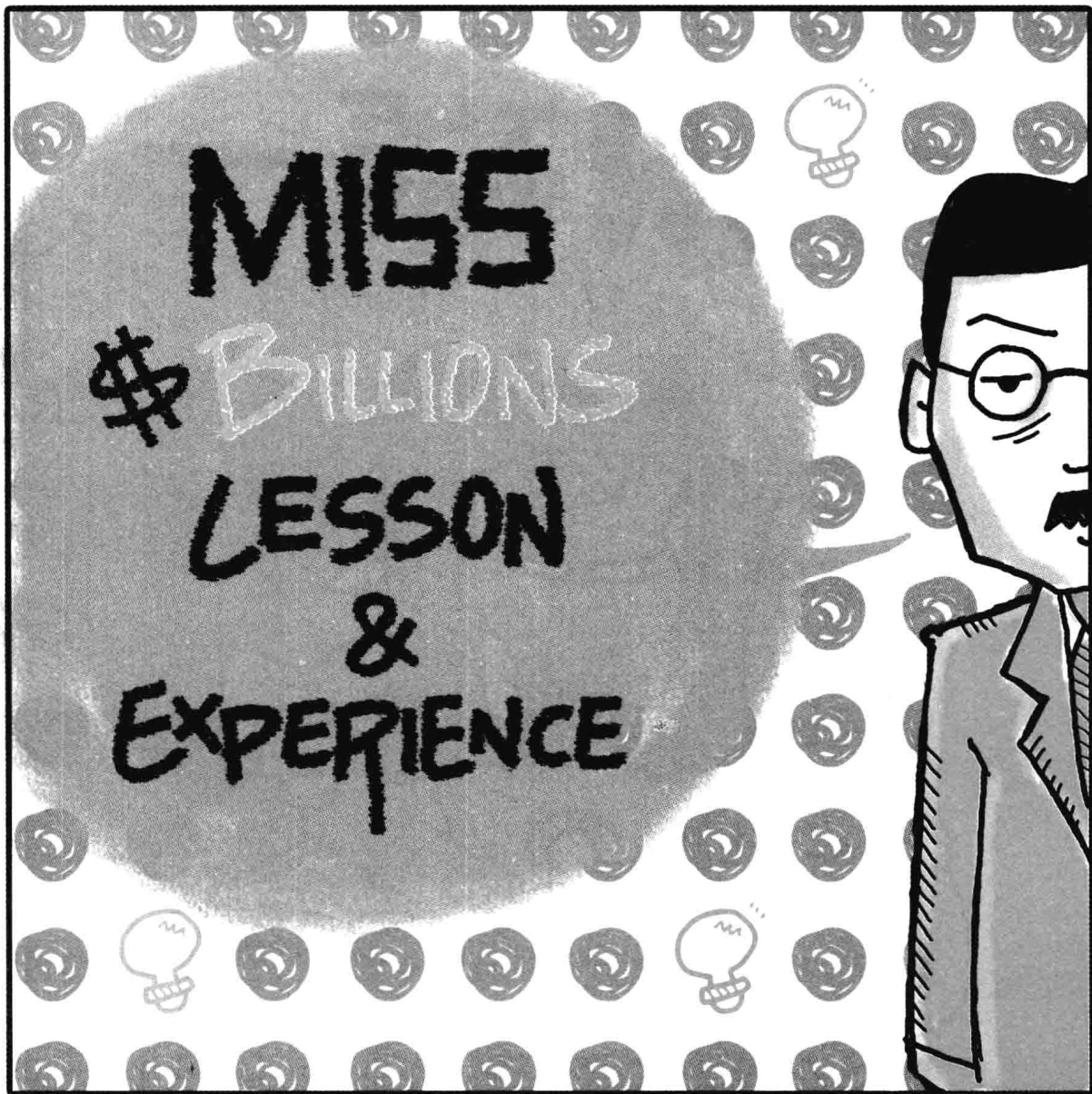
投稿邮箱: author@citicpub.com



创业时，我们在知乎讨论什么？

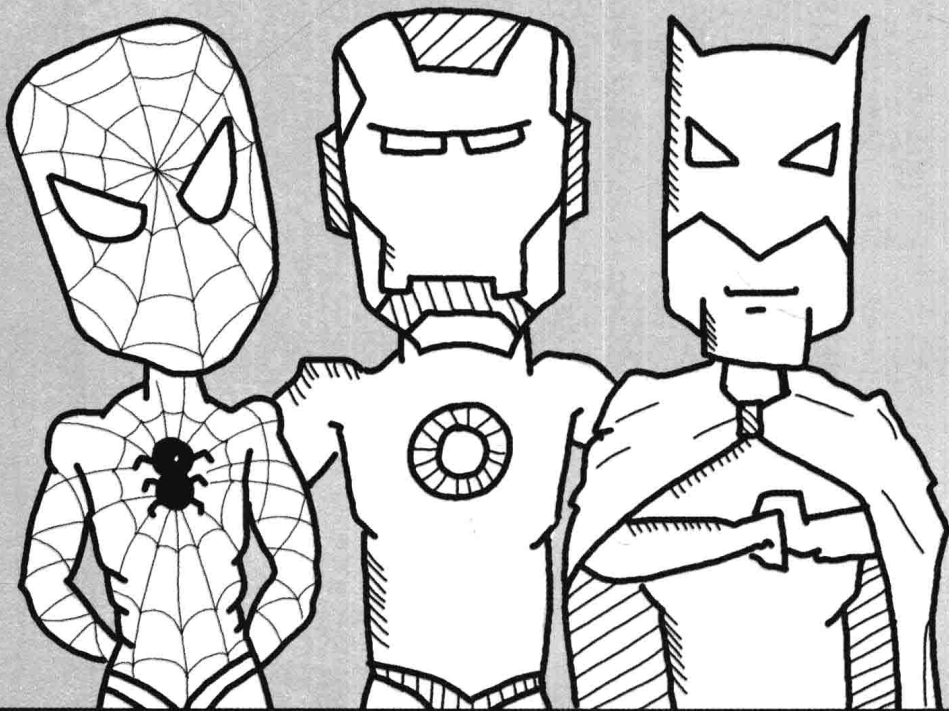


创业时, 我们和谁一起交流?



我们如何在知乎讨论创业？

— ON THE WAY —



在知乎讨论创业收获什么？



第一部分
种子期

第1章 审视自己 // 005

你为什么要创业？ // 006

是否适合创业？ // 012

创业早期容易犯哪些错误？ // 016

创业者应该具备哪些素质？ // 026

单身创业和已婚创业哪个更好？ // 038

女性创业的压力和问题有哪些？ // 041



亲历者说 创业第一年个人会发生哪些变化？ // 046

亲历者说 李开复给创业者什么建议？ // 049

亲历者说 博士辍学回国创业，王兴后悔吗？ // 053

第 2 章 选择方向 // 059

如何选择创业的方向？ // 059

如何确认用户的真实需求？ // 062

如何才能不被那些大的互联网公司抢占市场？ // 068

进入市场前已经有很多竞争者了，如何判断是否还值得进入？ // 075

对于早期创业团队，产品推出后很容易被复制，如何建立自己的竞争壁垒？ // 078


创业早期必须重视的问题有哪些？ // 080

如何正确看待灰色行业？ // 089

亲历者说 互联网发展了十几年，作为从业者，你错失了哪些创业机会？ // 092

亲历者说 王兴：快速找到新方向 // 095

亲历者说 雷军：创新的本质是容忍失败 // 100



第二部分
助跑期

第3章 找合伙人 // 107

有项目和少量投资，怎么寻找技术合伙人？ // 107

想邀请一位对项目有重大价值的朋友，但他要求不错的工资，也要不错的股份，这合理吗？ // 113

几个朋友合伙创业，如何分配股权？ // 115

想请一个资历和能力都很强的人来做创业团队的顾问，以什么形式合作会比较好？ // 119

亲历者说 王兴的创业搭档是怎么找到的？ // 126

第4章 初次找钱 // 131

创业是自筹资金好还是找天使投资好？ // 131

天使投资一般占多少股份，怎么算？ // 136



创业时，
我们在知乎聊什么？

看 BP（商业计划书）的人最想从中得到的是什么？BP 应包含哪些内容？ // 147

如果有机会和天使投资人进行面对面沟通，该准备些什么？ // 151

投资人通过哪些方面来判断一个早期创业者的好坏？ // 156

一家公司的“估值”是怎么估出来的？谁来估？ // 160

创新工场如何为刚刚创办的创业公司估值？ // 161

好的投资人应该是什么样的？ // 163

年轻的创业者，怎样才能比较容易地拿到风险投资和天使投资？ // 170

天使投资、VC（风险投资）、PE（私募股权投资）介入企业的节点是什么样的？分别起什么作用？ // 172

原始股与期权有什么区别？对持有人来说有什么不同？创业者拿到的一般是期权还是原始股？ // 175

假如没有天使及 VC 的投资，创业公司如何活下去？ // 176

创业贴士 用市场实践估值 // 182

第 5 章 早期的产品规划 // 189

互联网创业早期，启动产品开发时有哪些注意事项？ // 189

赢利模式对于一个创业公司/项目很重要吗？ // 192

用户体验是什么东西？如何评价用户体验好坏？怎样描述用户体验评价方法的核心？ // 195

跑马圈用户的思维是否正确? // 202

亲历者说 王兴：创业者需要加强沟通 // 206

亲历者说 周鸿祎：愿赌服输，专注最重要 // 207

第五章 早期的团队构建 // 215

创业公司如何招人? // 215

创业团队内部如何高效沟通? // 219

创业团队如何让新员工觉得是有前途的? // 224

创业团队都有哪些有效的团队管理方式? // 226

创业初期是否要找专门写字楼做办公室？还是可以用民宅？什么时候要搬到正式的办公室？ // 229

创业贴士 如何判断一家创业公司是否值得加入，以及加入后意味着哪些改变? // 231

第三部分
起步期
(0~1万用户)

第7章 产品上线 // 239

一个有效的新产品上线策略应考虑哪些因素？ // 239

一个新上线的产品，应该如何解决“冷启动”的问题，寻找到第一批用户？ // 245

创业团队早期是怎样快速尝试和快速改进的？ // 249

如何分析整理产品上线后的反馈？ // 255

亲历者说 王兴讲述校内网冷启动的全过程 // 256

创业贴士 汪华强调的互联网产品早期推广的注意问题 // 260

第8章 人才与团队管理 // 275

如何管理问题员工？ // 275

初创员工之后进入的新人要如何融入早期核心团队？ // 277

应该如何通过工作笔记来提高个人的工作效率？ // 280

自己的钱、股东的钱和公司的钱之间有什么区别？ // 290

亲历者说 创业公司在设立时注册多少资金合适？为什么？ // 293

亲历者说 李天放：课程格子用户超百万规模时团队只有4人，这是如何做到的？ // 296

亲历者说 创业公司CEO们是如何识别人才的？怎样看待学历、能力和经验等条件？ // 298



第九章 产品的迭代 // 307

当产品基本成型，如何把产品做得更好？ // 307

新产品推出后增长不错，竞争对手开始出现，如何保障团队的持续成长？ // 315

产品上线后，应该如何做数据分析？ // 316

创业贴士 汪华建议互联网产品推广策略 // 325

创业贴士 创业早期公司和外部机构合作，哪些事项需要有协议或法律合同来约定？ // 334

亲历者说 王小川谈快速发展期，团队对于新技术选择的态度应该是怎样的？ // 335

创业贴士 王小川、周鸿祎总结可供创业早期公司进行研究参考的互联网公司商业模式 // 337

亲历者说 王兴：校内网是如何从激烈的市场竞争中脱颖而出的？ // 343



第 10 章 找机构投资 // 347

创业公司第一轮融资时应该注意些什么？ // 347

拿到 Term Sheet（风险投资协议）意味着什么？ // 351

VC 做的尽职调查（DD）一般包括哪些问题？ // 352

VC 经常问创业者，如果腾讯“跟进”会怎样，创业者如何回答？ // 358

亲历者说 周鸿祎：创业者应该签对赌协议吗？ // 368

创业贴士 董事会的投票权是怎样设计的？中国法律框架下如何设计？ // 376

第 11 章 团队初次扩容 // 381

拿到 A 轮投资之后，怎样把握招人的节奏？ // 381

如何协调新老员工关系？ // 382

创业公司如何做校园招聘？ // 384

30 人~50 人的团队，如何提高凝聚力和执行力？ // 388

30 人~50 人的团队，如何提高团队管理能力？ // 390

创业贴士 创业公司在不同阶段对财务岗位的要求分别是什么？ // 400

作者索引 // 404

知乎

发现更大的世界

第一部分

种子期

