

途客圈 创业记

陈天 / 著

不疯魔，不成活

A JOURNEY TO ENTREPRENEURSHIP



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

途客圈 创业记

陈天 / 著

不疯魔，不成活

A JOURNEY TO ENTREPRENEURSHIP



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

途客圈创业记：不疯魔，不成活 / 陈天著. — 北京：人民邮电出版社，2015.12
ISBN 978-7-115-40478-7

I. ①途… II. ①陈… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第247099号

内 容 提 要

本书记载了“途客圈”最真实、最细腻的创业历程。一群人，因为一个共同的事业的感召，聚在了一起。两年的时光，从梦起到梦碎，他们经历了怎样的创业磨难？如何打造一个互联网创业团队？如何获取投资？团队和产品在发展过程中经历了哪些起起伏伏？本书作者从自身经历出发，讲述了“途客圈”这个独特的创业团队的故事。其中，有欢乐，有悲伤；有天堂，有地狱；有经验，有反思，但更多的是成长的喜悦……创业是没有门槛的，本书的很多经验对计划创业或正在创业途中的人来说都是可以借鉴的。

本书适合对互联网创业感兴趣的读者，打算创业或者正在创业的读者，包括但不限于大学生和各科技公司的技术人员、产品人员、运营人员，以及有创业梦想的人。

-
- ◆ 著 陈 天
责任编辑 杨海玲
责任印制 张佳莹 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：720×960 1/16
印张：12.5
字数：212千字 2015年12月第1版
印数：1-3000册 2015年12月河北第1次印刷
-

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

谨以此书献给我的妻子和女儿，

她们教会了我如何做一个父亲。

主人公寄语

“不是科技媒体总会报道的美满结局的创业，但所记录的过程真实深刻，作为亲历者和创业合伙人，书在案边却不敢轻易翻阅，创业维艰，输赢必争，没有归零重来。”

——Alex，途客圈联合创始人

“第一次看到这本书的初稿时我的泪水就盈满了眼眶。在途客圈的经历对我来说真的是无比宝贵的财富。感谢我们亲爱的“叔”，帮我们把这份记忆保存了下来。”

——王筱，青橙科技前端负责人

“能在自己的第一份工作就接触到了‘优秀的创业者’‘优秀的工作方式’‘优秀的团队文化’，我一直觉得自己是幸运的。途客圈的工作经历让我为未来的职业生涯建立了高标准的参照，这也许是我最重要的收获。”

——黄涛，知乎产品设计师

“看《土拨鼠之日》的时候，我曾经思考，如果一定要回到一段时间无限死循环，我可以去哪儿。答案是2011年的11月，刚加入途客圈的时候。在途客圈的日子就像我职场人生的青春期，有过热血飞洒，也有过迷茫挣扎，唯独没有后悔。很多次我想回去那时，不求改写结果，只为和大家多待一会儿。因为这种经历，不会再有第二次了。感谢Tyr，毫无保留的记录了这一切；感谢那一年，让我有幸相逢大家。”

——张楠

“时间慢慢流动，途客圈创业的故事已画下休止符，而这段经历却在途客心中渐渐升华。怀念也感激那些可爱的朋友、纯粹的时光……这本书像是一组互联网创业的基因图谱，创业者都可以找到自己熟悉的角落。”

——Leanne

“创业之路，我们一直相伴而行。无论结局，只是开始，没有结束。”

——陈驰远，青橙科技技术 VP

“当时作为一名应届生加入途客圈，跟大家一起经历的学习成长的快乐、通宵发版的兴奋、产品转型的挣扎、团队调整的痛苦等等这些，虽然已是回忆，但仍然是我最难以忘怀的经历，而这段经历也是我宝贵的精神财富！”

——易蒂，美团产品经理

“他创业、写书、跑马拉松，还是小女神的萌爸爸。自己德智体美劳体恤小伙伴不说，还愿授人以渔，认识这样正能量的叔真幸运。至于该超级英雄在途客圈复联时期偶尔脱线的章节，就书中见吧。”

——momo

“在从 0 到 1 的过程中，途客圈一直都在挑战未知，虽然征途已经告一段落，但是途客圈正在以人为载体，延续另一种生命。”

——翟瞰 (Qiseay)，LINE 大中华事业部资深顾问

“感谢当年那个义无反顾的自己。”

——向鸿儒 (佻佻)

“一段曲折的创业路，一个怀揣梦想的途客圈。创业没有终点，途客们依旧在奔跑，更多的梦想随风起航。”

——高鹏，LINE 职员

“途客圈有种魔力，无论过去多久，一想起它都会有种说不出的自豪感。”

——张旄，神马小说 PM

“创业，在有好的创意、思路与方法的前提下，需要更多的付出、忍耐与坚持。活下去最重要，活下去才能看到成功。”

——张子霄 (Brian)，途客圈前运营经理

“勇敢的、傲慢的、恐惧的、友情的、兄弟的、光芒的，在创业这段真实的旅途中，我们都找到了。”

——杜明翰 (iduu)

读完《途客圈创业记》后，掩卷深思了很久。即使作为一个亲历了部分事件的见证者，熟悉其中一些故事和细节，这本书带给我的震撼仍然很大。

陈天是我见过的最棒的创业者。创业是从零开始创造一个事业，理所当然会遇到各种问题和挑战。所以除了信仰和勤奋这两种特质是创业者身上必不可少的素质，系统和深入地思考也是必须具备的素质。陈天身上兼具这些品质。

近几年创业圈里最流行的一本书是《三体》。在我看来，黑暗森林法则和降维打击思路在创业这件事上进行演绎运用的话，其实是形成一种更有高度的和更基本的思考和解决问题的框架，在这种更具有本质意义的方法论指导下，就能在自身面对生存困境和市场挑战时相对游刃有余。陈天的这本书代表了这种深入到具体细节又抽象和总结出一般规律的深刻思考。

通过这本书，你可以看到很多第一手的资料和反思：从产品开发到用户运营，从招募员工到裁剪团队，从融资成功到跌入谷底。这里也有可以推演到不同情形下的通用的思考问题的方法，看通透市场、商业和人性的本质。创业艰难百战多。如果你是一个创业者、投资人，或者你对创业感兴趣，强烈推荐你读这本书，来源于实战的深邃思考不容错过！

徐薇

创业者，前创新工场投资总监

序二

有些人创业是为了财富自由，有些是因为不愿打工，有些是要追寻创业的荣光，但创业维艰，如果你没有足够远大的创见，没有过人的心理素质，没有强健的体魄和不断提升的心智，没有历经挫折百折不挠的决心，很难创业成功。

想清楚了这些你依然有一颗创业之心，那么我强烈建议你阅读这本《途客圈创业记》。这是一个技术人用文字和代码书写的创业故事，书中的主人公因为一个共同的创业目标走在一起，缘起，缘灭，梦醒，梦碎。欢笑、悲伤和成长的喜悦贯穿始终，读来让人难以释卷，又有诸多启发。

书的作者陈天是我熟知的技术人，他自己在涉足的每个技术领域都能够做到既洞悉全局，也熟知细节，能编程，能写作，能管理公司，他用这本书记录了自己的一段创业历程。书的内容是真诚的、真实的、残酷的、不加修饰的，也正因为如此，书才有了阅读的价值。

每个有创业梦想的技术人都该读一读这本书。

池建强

锤子科技研发总监，MacTalk 出品人

在衣食无忧地为企业工作了8年后，人生的第29个年头里，我开始创业。“途客圈”是我创立的第一家公司，也是我第一次抛开无所事事的幻想，跳出衣食无忧的生活，选择了一种充满挑战、布满荆棘的道路。比起那些刚出发就折戟沉沙的创业者，我算是幸运的，从只有两个创始人的公司一直做到了拥有20多人的公司，并获得了各方的很多支持和帮助，“烧了”两年多投资人的钱。可惜我们并未有效地把获得的资源转化成公司业务的坚实发展，最终因现金流断裂而被收购。在两年多的旅程里，创业公司初期所能经历的一切幸福——获得投资，流量增长，用户捧场，媒体关注，业界瞩目，以及遭遇的几乎一切问题——核心员工流失，获取用户乏力，增长不利，无法赚钱，现金流枯竭等，我们都或多或少遇到了，有得有失，有喜有悲。

正如你所预料的那样，本书不是一本关于创业成功者成功后的快意恩仇或是指点江山，而更接近于一个失败者的复盘和反思。我把我的所见、所历、所感记录下来，既为自己留下点儿什么，同时又寄希望于能给读者哪怕一丁点儿的启发。

有人说，所有的笔录都是自己与自己心灵的对话。在结束这段创业旅程后，我开始整理断断续续的日记、零零散散的博文以及尚能拾起的记忆，在国家图书馆的阅览室里或者咖啡厅内，留下了一段又一段近乎胡言乱语的率性的文字。日记是个好东西，它就像邓不利多的冥想盆，把我真真切切地带回到两三年前，以一个旁观者的身份，循着初心，看着一路走来时的脚步：有苦，有甜，有笑，有泪。

起初，我将这些文字分享给家人，分享给途客圈的小伙伴们，还有一些业界的朋友们，他们觉得有趣、有意义，于是我便继续写了下去。我一边写一边追随着这些文字进行深深思考：如果在当时几个重大的转折点上，我们换条路走，将会怎样？

然而这世上并无如果。玩《魂斗罗》通关失败还可以“continue”，甚至祭出秘籍，但创业没有放之四海而皆准的秘籍。创业本身可以被视作一个开放的迷

官，创业者自己和团队在征途中的每一个决定都在不断修改着这个迷宫的形态。因此，一切前人总结的经验和教训，并不能够为成功保驾护航。

但这绝不是说前人的经验和教训便了无用处，它们对后来者的意义在于避免已知的弯路和保持清醒的头脑。2015年可谓是中国的创业之年，整个创投领域欣欣向荣，国家也在很大程度上鼓励国人创业。这是好事，更是创业者难得的机遇。但是，在近乎全民创业的热潮中，我们更需要保持一分警惕。因为，创业是一个从无知起，放下身段，不断求知，不断自我进化的过程，而狂热很可能将无知引领到盲目自大、不可一世的方向，此时，保持清醒，居安思危就显得弥足珍贵。

书中所述事件和人物均是真实存在的，为避免不必要的麻烦，人名我均采用了拼音或者英文名的方式。自2014年起，我陆陆续续在我的公众号上连载此书内容，后来又在百度阅读开放了电子书，获得不少读者的喜爱，大家都期待这些文字能走出屏幕，在散发着墨香的纸上找到更好的归宿。这也是我的心愿。感谢本书的编辑海玲姐，是她一力促成了此事，又把我从慵懒的状态中拽出，鼓励我重新修订了原先匆匆写就的手稿，并添加了更多有意义的反思内容。

在和读者的互动中，我收获了很多有价值的反馈。我很喜欢一位读者给我打气的文字：“感谢你的故事和思考。逆境和厄运自有妙处，它们会成为你智慧的一部分……世界是一个舞台，所有的男男女女不过是一些演员，他们都有下场的时候，也都有上场的时候。期待你的下次上场。”

是啊，世界是一个舞台，上场和下场都是生活的一部分。谁知道，下场不是为了日后更好地上场呢？

非常感谢你阅读本书。如果你是个创业者，希望这本书能与你共鸣；如果你不是创业者，希望这本书能够让你了解创业者，进而理解创业者，给他们多一些支持和鼓舞。因为，对于一个创业者而言，当他们做出上场的决定时，他们心中已然默默地接受了这份《企业家宣言》：

I do not choose to be a common person.
我有权选择不做一个平庸的人。

It is my right to be uncommon—if I can.
我会尽我所能成为杰出的人。

I seek opportunity—not security.

我寻找机会，不求安稳。

I do not wish to be a kept citizen,

我不想成为温室里的花朵，

humbled and dulled by having the state look after me.

麻木不仁地接受社会的照顾。

I want to take the calculated risk,

我想要有意识地去冒险，

to dream and to build,

去梦想，去创造，

to fail and to succeed.

经历失败，走向成功。

I refuse to barter incentive for a dole;

我拒绝施舍，我选择自立自强；

I prefer the challenges of life to the guaranteed existence;

我宁愿选择充满挑战的人生，绝不万无一失地活着；

the thrill of fulfillment to the stale calm of Utopia.

与其无所事事地幻想，不如激动得酣畅淋漓。

I will not trade my freedom for beneficence

我不会拿我的自由换取恩惠，

nor my dignity for a handout.

也不会拿我的尊严换取施舍。

I will never cower before any master

我绝不在任何权威面前发抖，

nor bend to any threat.

也绝不会为任何恐吓所屈服。

It is my heritage to stand erect, proud, and unafraid;

我的天性是挺胸直立，骄傲，且无所畏惧；

to think and act for myself;

我要自由地思考和行动；

to enjoy the benefit of my creations;

我要纵情于我的创造的价值；

and to face the world boldly

我要自豪地面对世界，

and say:

并向世界宣告：

“This, with God's help, I have done.”

“在上苍的庇佑下，我，做到了！”

目录

梦想 /1

- 途我睿的由来 /2
- Alex 和剑桥 MBA /3
- iWeekend 创业周末 /4
- 合伙组建公司 /6
- 依依辞别 Juniper /9
- 申请助跑计划 /12

助跑计划 /15

- 创新工场初印象 /16
- 种子融资 /18
- 融资的目的 /19
- 投资协议 /19
- 等待进入创新工场 /21
- 早期产品 /21
- 概念 /22
- 技术选型 /23
- 开发 /27
- 与 iWeekend 再续前缘 /28
- 完善拼图 /30
- 组建团队 /31
- 愿景和使命 /38
- 发布 Alpha 版本 /40
- 正式上线 /43
- UX 再造 /45
- 天使投资 /47
- 工具和社交之争 /47
- Demo Day /49

途客圈旅行助手 /51

Nanfang 离职 /55

加速计划 /59

新一轮招聘 /60

结束编外身份 /63

重铸产品 /65

苦中求乐——飞盘 /69

复盘 /73

敏捷实践 /75

可爱的实习生 /77

VIE 和 75 号文 /81

通宵上线 /83

永定河峡谷徒步 /86

产品经理之痛 /89

Tao 神出走 /93

途客圈旅行助手正式上线 /96

旅行计划大赛 /98

破局的尝试 /105

矛盾爆发 /109

风云再起 /112

密云会议 /115

裁人风波 /117

踽踽独行 /121

搬离创新工场 /122

项目代号：Cayman /123

开辟收入 /127

分歧再起 /131

产品代号：Ireland /132

有爱的夫妻档组合 /134

项目管理工具：teamspace /137

小宝降临 /141

最后的尝试 /143

和平分手 /147

现金流告急 /148

艰难抉择 /150

再度裁人 /153

告别团队 /156

结束使命 /158

新的思考 /163

团队 /164

选择合伙人 /164

选择技术合伙人（成为技术合伙人） /164

招募团队 /168

建立自我提高的团队 /169

方向 / 市场 /170

市场区隔 /170

市场容量 /171

产品之外的技术工具箱 /172

流程 /175

写在最后的话 /177

来由的奇案

梦想

途我睿的由来

就像所有的老的白了胡子的故事一样，这个故事要追溯回7年前，从我和妻子的第一次欧洲蜜月旅行开始说起。

2007年，在前同事 Lyons 的激励下，我和妻子第一次以自由行旅行者的身份，踏上了法兰西和意大利的土地。我们自己租车上路，自己找旅店住宿，在廉价超市买蔬果酸奶果腹，在当地人才光顾的餐厅吃饭。我们体验着至真至 in 的文化，并深深地爱上了这种旅行方式，觉得这将在年轻人中风行。当时已有穷游网，我们的大部分信息就来源于此。但穷游论坛的方式注定让信息的搜集和整理耗时耗力，对于初学者，策划一次像样的自由行就像策划一次婚礼一样让人痛苦。回来后，我们就开始研究怎样能让这种行前的准备更轻松，制定的旅行线路更合理。好长一段时间，我都在钻研各种算法（如 TSP）在规划路线上的可行性。这是我第一次对一件事如此着迷，并想去解决它。

然而，我一直没有努力迈出下一步。就像这世间所有的懒汉，想得到结果，却不肯付出代价去经历过程。房子、车子、还算过得去的生活成了我的借口，让我在8小时外意志消沉。

当然，这意志消沉并非没日没夜地打游戏、看电视或者在麻将上一展身手，而是有一搭没一搭地看着各种各样的书，玩玩时下热门的技术，比如说 Ajax、Symfony。

后来一度被用作途客圈网站的域名 `toureet.com` 是我在学习 Symfony 的时候想到的。当时 Symfony 有一个教程，手把手教你如何在24小时内学会它，并从头到尾做一个招聘网站 `jobeet.com`。我突然灵光一现——`tour+eet` (`toureet`)，读着上口，中文谐音“途我睿”，感觉很有个性的样子，进可攻国际市场，退可守国内城池。我上 Godaddy 查了一下，没有这个域名，于是我很开心地想在 Godaddy 上将其据为己有。当时我完全是互联网的门外汉，所熟悉的 TCP/IP 协议栈中关于 12、13、14 的知识在 Godaddy 复杂的交互流程和专业术语前就像“秀才遇上兵”，完全派不上用场。我没想到注册一个域名要这么复杂，有这么多选项，懵懵懂懂中我退出了注册。

`toureet.com` 第一次与我失之交臂。好在它就像未打磨的璞玉，静静地躺在石