



给你讲个笑话 □ □  
我是创业公司

CEO

---

中国版“创业维艰”

从0到1，很难；而避免从1到0，很容易！  
创业路上六大坑，请绕行！

---

蒲 同◎著



给你讲个笑话 □ □  
我是创业公司  
CEO

蒲 同◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

给你讲个笑话：我是创业公司CEO / 蒲同著. — 南昌：百花洲文艺出版社，2018.5  
ISBN 978-7-5500-2495-3

I.①给… II.①蒲… III.①创业 IV.①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第080185号

## 给你讲个笑话：我是创业公司CEO

蒲同 著

---

出版人	姚雪雪
责任编辑	袁 蓉
封面设计	末末书装
版式设计	书情文化
出版发行	百花洲文艺出版社
地 址	南昌市红谷滩新区世贸路898号博能中心A座20楼
邮 编	330038
经 销	全国新华书店
印 刷	天津中印联印务有限公司
开 本	720mm × 1000mm 1/16
印 张	15
字 数	245千字
版 次	2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5500-2495-3
定 价	48.00元

---

赣版权登字：05-2018-184

版权所有，侵权必究

邮购联系 0791-86895108

网 址 <http://www.bhzwy.com>

图书若有印装错误，影响阅读，可向承印厂联系调换。

## 作者简介：

---

蒲同，现为北京某公司 CEO，做过风投，经历过股灾，两度创业惨败，一度众叛亲离。创办或与他人联合创办多家公司，从“只穿一条裤衩”的底层一路逆袭到“人模狗样”，其行业涉足广告、出版、培训、咨询、电子产品销售等多个领域，被称作“能折腾的跨界实干家”。

谨以此书献给

我的父母，爱人，朋友  
感谢他们给予我的支持、宽容和理解

## 序

### 对创业来说，这是最好的时代，也是最坏的时代

本书的创作初衷源于5个月前和一位朋友的聊天。在一个伸手不见五指的夜晚，他开了两个小时的车，从河北跑到北京找我。目的是喝酒，原因是公司即将破产。而就在数月前，他还兴奋地通知我：

“再过一阵子就可以考虑上市的问题了！”

这位朋友大学毕业的第三年开始创业，到现在已经12个年头了，做过外贸，开过制造业工厂、软件公司，从风投获得一笔200万元的资金，准备把手中颇有前途的项目做起来。这个美梦做了一年便宣告结束。

接下来，他不知何去何从，但脸上写满了不屈，眉宇间仍然斗志昂扬。

于是，我有了写下这本书的动力。创业很辛苦，有付出才有回报，需要有面对挫折的勇气，更需要坚韧的意志。这是大道理，我们都知道。但还有一些你不知道的东西。当你开始创业时，就意味着一些奇妙的事情即将发生在你的身上：

一夜之间，大部分的亲朋好友好像都和你变得“不熟”了。

从打工者思维变成老板思维，你发现过去的自己突然变得陌生起来。那个整天咒骂上司的家伙，真的是我吗？

你开始身兼两职：创业者和梦想家。第一个身份不停地打击你，把你扔进地狱；第二个身份又把你拽上来，给你希望，给你撑下去的动力。

你开始为了钱发愁：以前，身上有几万块就觉得怎么都花不掉；现在，账上有几十万，每天都在为了下个月的开支愁眉苦脸。

.....



如果一个人开始创业了，我们要恭喜他，因为他终于开启了自己的人生。一个人这辈子不创一次业，他可能永远体会不到：成功和失败的冲击是如此强烈。当你创业时，就会发现人生真的像过山车一样，没有什么事情是不可能发生的，只有你想象不到的。

重要的是，你做好准备了吗？

## 生存还是毁灭？创业是向死而生

那些已经取得巨大成功、跨过原始资本仙境的大佬们，他们现在站在演讲台上回顾历史时，告诉你的和他们当时想的、经历的并不一样。成功者善于美化、掩饰过去的自己。他们会把失败当成蛰伏，把重大的挫折视为阶段性的调整，而你认为这是天纵英才所必须经历的过程，心甘情愿地走向毁灭。

事实上，对绝大多数的创业者而言，成功就是上帝掷骰子。

本书除了与读者分享成功的经验，更主要的目的是揭示创业的巨大风险和创业者所需要承受的压力以及正确的应对之策——也许你已经从无数的商业公众号或名人讲座中得到了如获至宝的创业指南，但我要说的是，对一个一无所有，背景一片空白，却迫切地要做一番事业的创业者来说，你要经受的艰苦卓绝不是读几篇创业指南就可以了解并且做好准备的。

从一开始，你就必须彻底地放弃成功的幻想，做好随时掉进地狱，失去一切并不被人理解的心理准备。

你必须在任何环节都要想象到那些“想象不到”的困境，设想到最恶劣的情况，它们有极大的可能并且在某一时段必然会发生，打你一个措手不及。

你永远都不要给自己带上神圣的、悲情的或富有梦想的光环，因为在大多数时候，身为一家创业公司的CEO并不值得荣耀，这个头衔只是一个笑话。

你要预想到合伙人的背叛，他可能会给你挖一个置你于死地的坑，就在他和你推杯把盏、对他倾尽信任之时。

你要做好下一分钟就会断粮的准备，制订一份应急计划：当第二天全体员工找你辞职并索要解散费时，你该怎么办？

面对这些可能性，不要把它们当成笑话，而要视作一个严肃的命题。

在15年的创业生涯中，我一直处于即将成功的期待和随时可能毁灭的恐惧中，从来都没有从中获得过一分钟的安全感。期间有过短暂的成功，赚到了大



钱，做成了大项目，但它带来的快感没有在我的人生中留下深刻的印迹。

这毫不奇怪，在我的少年时代——大概 11 岁时，做木材生意的父亲在运货的路上受伤，我站在床前痛哭的场景至今在脑海中挥之不去。从那时起，做生意在我的潜意识中就是一件危险的事情。从小最讨厌的，长大后却成了你去做，这就像宿命。安全感一直是我追求的东西。父亲在十几年的经商中起起伏伏，最终放弃生意归于平静，他的经历给了我极大的冲击。

当我走出学校开始创业时，便一直在思考这个问题：“我真的能成功吗？”这也是每一名创业者会不断问自己的问题。遗憾的是，对于 99% 的创业者来说，根本没有机会给出最后的回答，也没有时间去想象成功，因为生存和毁灭才是创业者每天要重点面对的。

很多有抱负的年轻人都希望通过自己的创业来获得人生事业的成功。在这个万众创新的时代，似乎人人都可以创业，人人都在创业，但成功者毕竟是少数。有一个数据表明，每年新创办的企业中，至少有 50% 在半年之内就倒闭了。倒闭的主要原因是，他们没有把握创业的基本法则。

没有做好准备，就迈出了行动的步伐，走上了创业的不归路，这是创业者失败的最主要原因。

本书要讨论的另一个问题是，创业成功的标准是什么？

是像王健林说的那样，“先赚上一个亿”才是成功，还是像马云主张的那样，“认认真真做好一件事”就是成功？没有标准答案，因为这完全取决于你创业的动机。如果你和自己的家庭非常需要钱，那么赚到钱就是你创业成功的标准。

自称是代孕妈妈的桔子酒店创始人吴海，三次创业，三次都把企业做到不小的规模。在常人看来，他是成功的。然后，吴海的三个企业都卖掉了，根本没能够等到江湖人人羡慕“IPO”，按照他自己的意思，又是失败的。

然后，最可怕的是，我们很多人倾家荡产举债创业，最后赔掉了许多钱，却仍然用心灵鸡汤安慰自己，不死不休。这些年中，我见到了太多不明智的创业者——如果不能自知，不能面对现实，不能在关键时刻踩下刹车，对创业者而言是致命的弱点。

## 让你死掉的，总是最不起眼的环节

十几年的创业经历中，我有很多的成败得失与经验教训，也有许多有趣的





见闻。我经常想，假如在创业之初就能多学习一些前人成功之经验和失败之教训，我也许会有比今天更大的成就。

在书中，我结合自己在不同时期的决策、境遇总结出的一些创业经验，或许对更多的朋友是一种较好的借鉴。尤其对缺乏足够资金的中小企业 CEO 来说，如何在各种复杂艰难的形势下管理好公司，把握好方向，会是一个具有正反馈的样本。而我也希望达到这样的效果。

创业公司 CEO 也许是最世界上最烫屁股的一张椅子，稍有不慎，就会既烫坏了屁股，又把椅子坐塌。迅雷公司和网心科技 CEO 陈磊曾经说：“在创业公司，人人都是 CEO。”每个人都是老板。这句话很对，但有一个前提，你拥有的是一支由优秀人才组成的优秀团队。如果不具备这个前提，那么 CEO 只是戴在你自己头顶的帽子，椅子也是你一个人的。

在让创业者“死掉”的所有因素中，除了资金和业务两大传统难题外，大部分原因都来自于最不起眼的环节。不起眼的位置用错了人；不引人注意的环节花错了钱；不那么重要的流程没有设计好顺序……即使在这些地方犯了当时看来很小的错误，都可能悄无声息地逐渐发酵，最终为你的事业掘下了坟墓。

## 创业的条件，你已经准备好了吗？

要创业，就要有足够的资源。创业，既要置之死地而后生，又要不打无把握之仗。创业不是纸上谈兵，也不是热血上涌的一次理想秀。

很多人在初次创业的时候，资源都是十分欠缺的。这恰恰也是人们创业的动力之一：因为没钱、没地位、没名声、没有成就感，所以想创业拥有这些东西。资源不足，使企业创业成功的概率降低，但对刚开始创业的人，要有完全充分的资源也是不可能的。马云这样的天纵奇才当年也没有做到。

在资源层面，创业者要看一看自己是否具备下面几个主要条件：

业务条件——你靠什么赚钱，赚钱的模式是什么？

客户条件——谁来购买，谁是你的市场群体？

技术条件——你拿什么赢取客户的信赖，为他们提供优质服务？

经营条件——你的经营能力、市场眼光如何？

人才条件——有没有、能不能建立一支过硬的团队？

管理条件——你的管理能力如何？



资金条件——你是否有足够的启动资金？

经验条件——对该行业，你了解多少，有没有掌握行业规律，看清长远的趋势？

政策条件——政策环境是否有利于这个行业，以及你这个主营项目的发展，是否需要较高的准入门槛？

对这些条件，我们可以不需要 100% 的具备，但至少应该具备其中一些重要的条件（三到五项），然后以市场化的方式逐步获取其他条件。例如，如果你有足够的财务、技术和客户资源，其他欠缺的资源也可以弥补。但缺乏关键的两项，比如没有技术和客户，其他资源就很难获取，创业便是一种空想。

所以，一旦创业就要勇往直前，但创业前则要慎思。你必须认真思考、反复评估，并在考虑成熟后再行动。除了要足够的资源准备外，心理层面的准备则最为重要，甚至是决定性的。

#### 第一，想清楚你为什么创业？

对于创业，你已有了足够的决心，愿意承担风险，并对创业目的有了明确的认识，为此已树立了坚定的方向。

#### 第二，判断自己是否具备应有的能力和素质。

比如，有专项的技术特长，有充足的知识储备和敏锐的市场眼光和综合全面的素质，并能承受任何可能的挫折。

#### 第三，分析自己的核心资源优势是什么？

没有核心优势，创业就是九死一生。这个优势既可以是行业经验、核心产品、技术专利，也可以是强过竞争对手和潜在对手的客户资源、商业运作能力。

#### 第四，计算自己抵抗风险的能力。

如果你不知道创业最大的风险是什么，最坏的结果是什么，是否能承受，就不要去创业。如果只想到乐观的一方面，对失败的结果没有心理准备和处理风险的能力，就不要去创业。否则，一旦碰到现实状况与想象不一样，局面便无法收拾。

理清这四个问题后，再决定是否创业不迟。现实中许多创业者的失败，并不是他的经营能力不足，而是在创业前的准备不够，满怀激情地实施计划，以为很快就能实现梦想，最后却失败得一塌糊涂。

梦想可以感性，行动却需要理性。这是我从自己十几年的创业经历中总结出来的一条原则。



## 本书的建议

这些年来，我接触过很多计划创业的梦想家，也回答过他们的问题。当有人咨询我“创业如何才能成功”的问题时，我的回答总是一句话：“先有业务，再去创业。”这是任何一个行业的成功者之所以能够成功的唯一真谛。

事实上，很多人创业的动机并不是为了实现一个酝酿长久的梦想，而是迫于生存的压力。他们希望赚多一点儿钱，让自己和家人过上较好的生活。因此，在创业之初，他们的选择具有盲目性，是为了创业而创业。他们对于盈利模式、商业模式等基础性的东西一片茫然，对自己要做什么也不是太清楚，就把公司注册好了。一些人常常是等钱花得差不多了，才开始考虑业务范畴。这样的创业，是一定会失败的。

我在书中会详细地阐述创业者应该遵循的步骤——要为自己找到一个明确的创业方向，再启动自己的项目计划，让每一步都走得扎扎实实，投入与产出实现较高的性价比，至少要少走弯路，为后面的发展赢得一些时机，积攒下应对困难的“元气”。对99%的创业者而言，这关键的第一步并没有走好。

例如，我总是建议人们选择了某一个行业后，最好先进入该行业为别人打工，积累经验，收集资讯，通过打工的经历交足“学费”。在这个过程中，有了基本的行业知识、客户资源、盈利模式，再去创业的成功率就会大大提升，至少不会两眼一抹黑。

本书给出的另一个建议是：提高自己的经营能力是最重要的一个课题。公司是一个利益集合体，利大则人至，利小则人散。你和合伙人的经营能力是维系公司生死存亡的核心要素，这个能力有了保障，就不愁没有投资者，也不愁招不到合适的人才。反之，创业也就只能在家里想一想，最好不要付诸实施。

今天，我们面对的是一个全民创业的时代。许多人成功了，改变了自己的命运。但更多的人失败了，失败者是没有资格发出声音的，市场也不会记住他们的声音。但对准备创业和正在创业的人来说，坐在创业公司 CEO 这个让人羡慕同时又酸苦自知的位置上，从别人的失败中发掘有益的经验，远比从成功者那里听取他们的成功汇报更有意义。我希望本书的经验能够帮助更多的人，客观地理解创业，理性地对待创业。创业的酸甜苦辣，个个滋味只有自己清楚。

这是一个梦想飞扬的时代，祝愿每一位创业者都可以成功地渡过危机重重、脆弱无比的“原始社会”，早日完成自己的梦想。

# 目 录

## 第一章 “我想创个业！”

——当你再也不想上班的时候，一次突发奇想，带来百万债务。

一次突发奇想，带来百万债务 \_ 002

创业一旦开始，就再也停不下来了 \_ 004

从济南到北京 \_ 009

我的“跨界”之梦 \_ 012

屡败屡战 \_ 014

解释不清的问题：“你是做什么的？” \_ 018

章总结：所有的亲戚都不想接同一个人的电话时，说明这个人开始创业了 \_ 019

## 第二章 我们真的适合创业吗？

——当问题裂变式增长，你才能发现自身能力的上限。

别告诉我你仅有一个“好点子” \_ 022

“我们真的做好准备了吗？” \_ 025

乐天派和悲观主义者 \_ 028

为什么我说你不适合创业？ \_ 034

看清自己的“天花板” \_ 038

“关了公司，上班去吧！” \_ 040

章总结：说实话，你为什么想创业？ \_ 041



### 第三章 那些年，我给自己挖的那些坑

——你永远想不到创业会遇到多少陷阱，一不小心就是万劫不复。别怨天尤人，这是你自找的。

100 页的商业计划书 \_ 044

这么大的项目，钱从哪里来？ \_ 047

模式之殇 \_ 050

规模越大越好吗？ \_ 059

对赌协议 \_ 063

摆摊思维 \_ 066

章总结：从计划、资金到模式，你需要避开隐形的陷阱 \_ 068

### 第四章 我招到的那些“奇葩”

——你以为自己慧眼识珠，其实不辨菽麦，你并不清楚公司到底需要什么样的人。

比找对象还难的事——找一个靠谱的合伙人 \_ 070

如何找到一个靠谱的合伙人 \_ 075

我招了一个“傻瓜” \_ 078

创业初期该招聘无经验的人吗？ \_ 081

不要相信那些信誓旦旦的员工 \_ 085

挑最合适的，而不是最优秀的 \_ 087

比“线上招聘”更靠谱的是“熟人介绍” \_ 089

小心这样的简历：从一个创业公司到另一个创业公司 \_ 090

章总结：招聘，是比融资更重要的事 \_ 094

### 第五章 梦之队

——当你认为自己很有人格魅力时，最好的人才都在对手公司。

我是一个半熟的混蛋 \_ 096

我的所有员工都在密谋跳槽 \_ 097

“为什么我留不住人？” \_ 100

“直接上岗”引来的后患 \_ 103



- 人人都想跟我讲条件 \_ 108
- 到底需不需要人力资源? \_ 110
- 没有一个好财务, 你就惨了! \_ 114
- 章总结: 创业公司如何搭建“梦之队”? \_ 117

## 第六章 管理到底是什么?

——不懂管理的创业者, 怎么才能成功?

- 创业公司的权利游戏 \_ 120
- 如何驾驭野心家? \_ 121
- 绩效考核难住了我 \_ 126
- 来自高学历员工的“血泪控诉” \_ 129
- 我成了全公司最忙碌的员工 \_ 132
- 辞退的烦恼 \_ 134
- 章总结: 构建进取型管理模式 \_ 137

## 第七章 所有与钱有关的麻烦都绕不过去

——面对资金困境, 是艰难前进还是战略收缩?

- 最无奈的问题: 客户拖欠 \_ 140
- 最现实的问题: 没钱发工资 \_ 142
- 谈判就是谈钱 \_ 145
- 现金流才是王道 \_ 147
- 死要面子活受罪 \_ 148
- 如何最大限度地避免资金链断裂? \_ 152
- 债务不加管控, 你就死定了 \_ 157
- “我的公司需要人工呼吸” \_ 159
- 章总结: 现金流和利润表, 是创业公司的命根子 \_ 161

## 第八章 一条道走到黑

——所谓成功的法则, 不过是“看谁先把谁熬死”!

- 第一万次走投无路 \_ 164



- 活下去才是第一要务 \_ 170
- “管不了那么多了！” \_ 171
- 绝望时记住四个字：耐心，等待 \_ 173
- 我掉了层皮，熬死了大多数 \_ 174
- 找到你坚持下去的资本 \_ 177
- 章总结：不忘初心，方得始终 \_ 184

## 第九章 未来很近，成功很远

——你以为马上就要成功了，其实只是海市蜃楼。

- 成功的假象 \_ 186
- 一笔让人“拧巴”的注资 \_ 187
- 两个我：“明天会来的。”“明天不会来了。” \_ 190
- 死在成功前的最后一秒 \_ 192
- 竞争与创新的窘境 \_ 193
- 章总结：永远不要盲目乐观 \_ 196

## 第十章 比等死更难的事：转型

——90%的创业公司都死在转型期，你做好准备了吗？

- 又一次讨论转型 \_ 200
- 绕不开的障碍 \_ 202
- 前途未卜 \_ 205
- 我走进的那些死胡同 \_ 206
- 不转型一定会死吗？ \_ 208
- 永远都是开始，永远不会结束 \_ 210
- 章总结：转型，是对创业公司最大的考验 \_ 212

后记 \_ 215

附录 创业公司 CEO 的 60 条经营铁律 \_ 216

## 第一章

# “我想创个业！”



——当你再也不想上班的时候，  
你就染上了“狂热型创业综合征”。

“永远有更加伟大的事情可以做，  
唯一限制你的只是你的雄心壮志和想象力。”

对创业者来说，  
经过大火焚烧能够存活下来的树木才是最强的。  
创业者需要有屡败屡战的能力和永不熄灭的激情，  
更需要有理性的定位和宏大的格局。





## 一次突发奇想，带来百万债务

当公司欠下 150 万元的债务，并且连续数月的流水仅够用来支付员工薪水时，我想到的是数年前父亲给我的忠告：

“如果你决定做一件事，先想想自己能否经受最恶劣的局面。如果你对于最危险的后果没有耐受力 and 解决的能力，就不要去做这件事。”

多年来，我避免被自己脑海中的“第一个念头”左右，努力与之搏斗。我和“另一个我”的战争已经持续很多年了。每个人的心中都有另一个自己，他代表的是我们潜意识中的另一面，而且总会站在理性的对立面。

我们做过很多后悔的事情，它们都是“第一个念头”被迅速地、坚定地执行的结果。其中有一些成功了，得来意外之喜，更多的带来的是失意、挫败甚至是灾难。对于激情四射的创业者，许多想法恰恰都来源于忽然闪现的一次冲动。

首先需要澄清的是，因美好的憧憬而举债虽然是创业的常态，但本书无意否定感性的力量对于创业成功的影响。史蒂夫·乔布斯、马云、刘强东等人都是非常感性的人。没有感性的爆发，就不会有对传统商业模型的突破。

向感性致敬，它代表了我们内心中最原始、纯粹和勇敢无畏的品质。

向感性致敬，它让大部分人都化为籍籍无名的铺路石，成就了那些能够走到最后的最顶尖的天才。

**“我再也不想上班了！”**

“我不想上班。”这句话我平均每年听到 60 次，分别由不同的人告诉我。

没有人想早晨 5 点便起床去挤地铁，但不愿上班，代表你具备当老板的基因了吗？

我的一位亲戚的女儿，今年 22 岁，大学刚毕业，在一家公司上班不足 3 个月。然后突然有一天，她对自己的母亲大发脾气，拒绝再去上班。她的母亲迅速拿我举例子，狠狠打击了女儿“妄图创业当老板”的梦想。