

重新 理解 创业

周
航
著

一个创业者的途中思考

从创业到投资
从向外看世界，回到向内看自己

20年创业经历的咀嚼与反思

这不是一本创业成功手册
却是思想的一次出走

中信出版集团



重新 理解 创业



一个创业者的途中思考

周
航
著

图书在版编目 (CIP) 数据

重新理解创业：一个创业者的途中思考 / 周航著

北京：中信出版社，2018.10

ISBN 978-7-5086-9530-3

I. ①重… II. ①周… III. ①创业—通俗读物 IV.

① F241.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 220670 号

重新理解创业：一个创业者的途中思考

著 者：周 航

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)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：7.75 字 数：142 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版 印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9530-3

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

▶ 推荐序一

认知和思考最好的体现是面向未来的行动

小米公司创始人、董事长兼首席执行官 雷军

周航找到我，说最近写了本书，中信出版社准备出版，请我抽空给写个书序，我甚至连书稿还没来得及看就一口答应下来。

我之所以愿意支持周航的这本新书，主要是因为非常认同他的一个观点：全社会应该更加包容地看待创业者。我从武汉大学大四时参与创办三色公司算起至今创业已经有近 30 年了，深知创业的艰辛不易。对胜利者，我们常常会报以掌声；但是对失败者，我们却嗤之以鼻，长此以往，这种社会风气会打击创业者的积极性。

其实没有任何一个伟大的公司、伟大的企业家不经过百转

千回，不经过千锤百炼，就能够随随便便成功！创业失败既不可怕，也不可耻。而创业者能否从失败中真实客观地总结教训，则是通往后续成功的关键。周航能对经营易到过程中的得与失做认真深度的剖析，并且不避讳不加粉饰地将他的思考分享出来，这中间需要很大的勇气，我认为值得鼓励。

我与周航有段相似的经历。2007年金山软件上市后不久我宣布退休，一边做天使投资，一边对自己在金山的创业历程进行复盘。企业上市本来是成功的标志，但我却没有太多的喜悦感，因为与同时期几家互联网企业相比，我觉得当时的金山软件不够大成。而要想大成，光靠勤奋和努力是远远不够的。这一次的长考持续了三年之久，直到我在2010年创办了小米。

我在那段时间的思考几乎像是用手术刀解剖自己，虽然残酷，但非常真实。我先是总结了五点体会：1. 人欲即天理，是更现实的人生观；2. 顺势而为，不要做逆天的事情；3. 颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；4. 广结善缘，中国是人情社会；5. 专注，少就是多。

后来我还总结了创业十条：1. 能洞察用户需求，对市场极其敏感；2. 志存高远并脚踏实地；3. 最好是两三个优势互补的人一起创业；4. 一定要有技术过硬并能带队伍的技术带头人；5. 低成本下的快速扩张能力；6. 有创业成功经验的人加分；7. 做最肥的市场；8. 选择最佳的时间点；9. 专注、专注再专注；10. 业务在小规模被验证。其他像“站在风口上，猪都会飞”“专

注、极致、口碑、快”互联网七字诀这些话在创业者圈子里也都十分流行。

周航这本书给了我很多的启发，我结合自己这么多年对创业的理解重新梳理做了个小结，大概有这么 10 条，希望是对周航书中观点的回应与补充，同时也能对创业者有所帮助：

1. 对创业永怀敬畏之心。创业者哪怕做对了 100 件事，但不幸的是一件事做错了，就可能導致严重的后果，前功尽弃。每次听人说觉得创业“so easy”（如此简单），我都觉得其实还是低估了创业的复杂度和成功概率。

2. 空杯心态，放下过去所有经验和认知，从零开始全然忘我地学习。

3. 创业者仅有创业的激情和毅力是远远不够的，还需要从“看到”努力做到“看穿”，因为“看穿”才敢大赌，才有大赢的机会。

4. 真正看好一个创业者，看好的是他的行动，认知和思考最好的体现是面向未来的行动。

5. 年轻的创业公司需要时间来沉淀打磨，才能变得更加厚实强大！创业初期需要勇气和决心，但后面越来越需要韧劲儿与耐力，不要老想着速战速决、一步登天。

6. 最好的管理者是自我管理。我在小米创业初期找的基本上都是自我管理型人才，有了他们我才可以放心大胆地实践，去管理。

7. 真正的聪明是厚道。老子有云：大智若愚，大巧若拙。能为他人着想，才能收获信任与回报，才是人生大智慧。

8. 当前的创业环境比以往更激烈，但是通常来讲，一个创业的原点最好还是要专注怎么帮用户解决一个具体的痛点，哪怕是一个很小的痛点。

9. 除了勤奋之外，创业者还要在自己的事业中找到乐趣和激情。维珍航空创始人兼 CEO（首席执行官）理查德·布兰森说：“创业的秘诀是什么？不能乐在其中，就别做。”

10. 保持初心，追随内心。2015 年我曾经有一段时间总在思考这样一个问题：小米当初为什么出发，创业的本质是什么？后来我想清楚了，在那一年的小米年会上和全体员工分享了答案：创业心态的本质就是要做自己觉得酷的产品，就是要享受这个过程，在探索的道路上永不止步。

这两年创业似乎成了一件时髦的事，其实创业从不像这个词听上去的那么美好，就如同在风沙中穿过沙漠去寻找水源，只有在你从所有痛苦和挣扎中走出来之后，再回忆种种刻骨铭心的经历时，它才是美好的。即使成功，也无定式。因为每个创业企业的情况不一样，别人的成功经验到自己这儿就不一定有用了。建议大家多看些失败的案例，从中吸取教训，避免走别人走过的弯路，或许更有意义。

▶ 推荐序二

反思是为了更好地前行

创新工场董事长兼首席执行官 李开复

上次见到周航，是在7月创新工场兄弟会的一次课程上，我们很荣幸地邀请到他，来给创新工场第三期兄弟会的CEO们分享经验。两个小时的课程里，周航将自己创业的经历，做了不留余地的思考，讲了很多掏心掏肺的话。我和在场的CEO们都深受感动，回馈以持续不断的掌声。

人在骨子里是喜欢成功、厌恶失败的。所以市面上讲述成功学的书琳琅满目，却罕见一本反思失败的书籍。大家避讳谈论失败，对它视而不见，可它却无时无刻不围绕在创业者身边。其实，相比成功的说教，失败的探讨往往更有价值。

周航是有诚意的，他并非在贩卖另类的鸡汤，而是把自己自创立易到以来走对或走错的每一步，都解剖开来给你看，这些曾经让他深夜失眠、让他战战兢兢的时刻，都是些血淋淋的还未冷却的教训。

周航和易到是网约车市场不折不扣的先行者。易到创立于2010年5月，3个月后，卡兰尼克才在美国成立优步（Uber），当时国内专车市场几近真空。当时遍及全国的移动支付还未诞生，智能手机也才刚刚进入换机潮；创新工场成立刚满一年，正集中捕捉第一波移动互联网大潮的红利；滴滴和快的直到两年后才出现。

所以易到的遭遇才如此让人遗憾。无论从哪方面来说，这都曾经是一张世界级的门票，甚至可以说是移动互联网第一浪潮中几乎找不到第二个的完美项目：需求绝对刚性；轻资产，有很好的解决方案；商业模式非常清晰，单单收钱，单单赚钱。

虽然没能做成一家巨大的公司，但易到仍然是一家伟大的公司，周航也是一位伟大的创业者。他敏锐地觉察到了市场的需求，以提供用户价值为使命，不断打磨优化产品，体现了一位创业者的专注和执着。

创业是一条少有人走的路。创业的高光时刻只存在于少数幸运儿的瞬间，剩下的时刻则是长久的暗淡。前不久，创新工场的十几位CEO组织了一个饭局，谈论创业过程中的至暗时刻，每位CEO在创业过程中都经历过自我怀疑和绝望。创业者

是伟大的，他们背负的不仅仅是个人事业的成与败，还有对家人的责任，对创业伙伴的承诺，这份压力背后是难以言说的孤独和焦虑。

在书中，周航不仅反思自身，剖析问题，还给出建议，给出思考问题的方法。这些都是真刀真枪打出来的经验，值得每一位创业者多读几遍，吸收内化，用周航的话说，不仅要“看到”，还要“看穿”。创业者每一天都要打仗，跑得再快也不要忘了最重要的事情，只有不断吸收、反思、复盘，才能获得快速的成长。

我很认同他书中的一点，公司战略和产品方向从不是一成不变的，而是在与环境的碰撞中不断调整。创新工场成立9年，也没有一成不变地延续最初的“投资+孵化”模式，随着管理基金规模不断扩大和创业环境逐渐完善，创新工场已完成“去孵化”，专注在创业公司早中期投资，并成为业界第一个提出“VC+AI”（风险投资+人工智能）模式的基金，成立人工智能工程院，帮助投资公司更好地利用人工智能技术，实现业务的增长和转型。

很开心周航走出创业失败的低谷。所有的经历都会变成财富。他勇敢地把自己的每块伤疤揭开给别人看，对他人是种赠予，对自己也是系统性的反思。反思是为了更好地前行，从失败中学习成长，然后再次出发。期待周航的未来能走得更好，走得更远。

▶ 推荐序三

我与周航的四个故事

真格基金创始人 徐小平

大约是 2010 年的春天，我在新东方的一位好朋友跟我说，有个创业者想约我谈一个项目。那个时候的我正处在投资好奇心阶段，任何人约我谈项目我都觉得是千载难逢的机会。

第二天，我就见到了周航。只见他器宇轩昂，短硬发茬，目光如炬，谈吐若定。我一见面就喜欢上了他。朋友说周航之前跟他哥哥一起做公司，是奥运场馆的音响提供商。这种成功经历，加上他对所做之事的激情描述，再者他要的金额也不算多，我就当场跟他握手成交，成了他的投资人。

易到就这样启动了。当时的名字叫“用车”。周航还注册到了“yongche.com”这样的顶级域名。承载着社会对于“用车”的期待，周航的易到开始在北京街巷穿行接客，编织梦想。

周航是怎么带着易到的同事一路走过来的，我所知不多。我只知道我跟他交往的一些小故事，现在讲来，依然感到金戈铁马、气吞万里。

第一个故事：忘不了2011年冬，正是除夕那天。天空一片昏黄，街上人影稀疏。所有人都回家过年去了，周航却紧急约我见面。当时他已经买了去温哥华的机票就要跟家人团聚，但易到的融资并未像预期那样在节前到账，周航担心春节一过就发不出工资，跟我紧急磋商怎么办。

为了让周航放下包袱、过个好年，我跟他拍胸脯说：“如果开年后拿不到钱，包在我身上！回去跟家人好好团聚，春节回来后再拼命干！”

我说这句话有如下心理：1. 我相信易到肯定能够拿到钱，所以说大话不怕腰疼；2. 如果真的拿不到钱，那我还真会给他投。回头看，如果当时我真的投了这一轮，在后来很长时间内，账面会有巨大增值，而且还会有好几次退出机会。

周航春节回来，投资方资金顺利到账。我的豪言壮语没有被迫兑现，但我跟周航的战斗友谊，因此而凝聚得更深了。

第二个故事：易到是一个需要巨量资金投入的项目。就在易到即将完成新一轮几亿美元融资的关键时刻，我接到周航一

个电话，说有关部门要出台一个政策，对易到这种模式极其不利。电话中周航连续说了三个“压力太大了”。放下电话，我甚至觉得有点好笑。如果是我，我一定会用尽天下所有形容绝望与痛苦的词汇，表达我那时的心情，但周航就干巴巴地用了“压力太大了”这几个字。

确实，周航是一个能够承受巨大压力，而不刻意渲染的人。这可能是我唯一一次听周航讲“压力”两个字。周航面临的压力确实有点大——创业者倾洪荒之力打造的一个梦想，上千人的公司，几万人的生计，随时可能在一纸政策面前土崩瓦解、灰飞烟灭。而承担所有后果的，说起来由我们这样的投资人、合伙人、顾问朋友来共担，但最大的苦果，其实只有周航一个人在吞咽。

“那些杀不死你的，使你变得更加强大。”创业带给创业者的，就是这种超越自我的强大，这种在人生路途上再也无法难倒他们的钢铁意志。

第三个故事：2014年，易到获得携程战略投资。在新闻发布会上，有两个特殊嘉宾的发言值得我在这里回味。他们用自己出行习惯的改变，宣布了一个崭新时代的来临。一个嘉宾是罗振宇，一个是王强。他俩在发布会上不约而同地说：由于共享出行带来的便利，他们已经都不再拥有自己的汽车，而是完全使用共享汽车替代私家车。他们对易到的模式表示了感谢与赞美。

如果人类都像罗振宇、王强那样不再拥有私家车，而完全使用社会共享汽车，北京的交通将会多么顺畅，北京的天空将会多么蔚蓝，北京的生活将会多么舒适啊！

我不确定罗振宇后来是否买车了。我觉得他的一对千金诞生后，怎么也得买辆七座的商务车吧，带着太太、孩子、父母，加太太的父母，罗振宇开车，一家八口正好完美出门。但我确实知道王强已经十年没有自己的车了。每次从我家离开时，要么找辆 ofo 单车骑骑，要么打个易到享受一下它永远都有的补贴，既省心又省钱地回府。

易到是共享出行领域的首倡者。我相信，周航一定会为他多年前那个改变了世界的梦想而感到骄傲。

最后一个故事，是一个批评周航的故事：2015 年冬天，周航邀请我为易到拍摄广告片。这真是一次大制作。在隆冬的严寒中，我花了整整两天时间扮演模特，而制作则动用了昂贵机器、豪华团队以及更宝贵的时间精力和机会成本。

我当时就强烈认为周航让我拍广告片不是一个好做法。我甚至在真格基金跟大家说：凡是找我拍广告宣传片的公司，都不会成功。原因很简答，我的魅力，除了省钱之外，怎么能跟那些影视明星、大众情人比呢？虽然周航爱我爱得深，创投界的朋友们也许都知道我，但社会大众看了我代言的广告片，不卸载易到 App（手机应用）就是好事了，怎么能够起到推广作用？易到省下的可能是可见的代言费，但失去的，很可能是一

个市场转折点啊！

我不知道周航怎么看我的批评。当时如果用了邓超或者黄晓明来代言，也许用户就会烈火燎原、势如破竹，易到也许就成了呢？但是，周航用了不收代言费、想收也没有给的徐小平……我要严正声明的是：易到后来的失败，绝对跟我拍这个广告片是没有关系的！

创业为什么难？难就难在你每一个决策都会像前一片多米诺骨牌一样，会影响到下一步发展。易到并没有实现它既定的目标。周航也在乐视收购易到之后退出了这个行业。但易到的故事，绝对值得参与者复盘，值得创业者反思，值得大家从中汲取经验教训。

让我惊喜的是：周航用一如既往的勇气写出了这本书。他直面自己创办易到的风风雨雨、沟沟坎坎，勇敢解剖自己决策过程中的得失。这对今日创业者，是一本奇书，是一个馈赠，是一门最好的商学院课程。我相信周航的书，对天下创业者都有一种镜鉴作用，会让中国的创业群体变得更加成熟，从而走得更快、攀得更高！

因为投资易到，也因为热爱周航，我的手机，至今执着地拒绝安装滴滴，忠贞不渝地守着易到，虽然易到的目的地，至今未到。不为别的，只为当初和周航共同做过的那个梦。那个梦虽然暂时被窒息了，但留下来的，是对于梦想九死无悔的追求，对于人生雁过留声的自信，对于未来砥砺前行、坚信易到

的奋斗……

处在人生黄金岁月的周航，正在雷军旗下的顺为资本做一个投资合伙人。因为他是在雷军身边，我正好用雷军的经历来寄语周航：雷军是在 41 岁时带着金山时代的伤痕创办小米的。小米今天市值 4000 亿港元了。年岁相仿、雄心齐飞的周航，再做个十分之一、400 亿港元的公司总是可以的吧？

我期待周航在未来的道路上一帆风顺。如果继续创业，新公司融资的时候不要忘记我！

▶ 前 言

我们战胜的，都是渺小的，

结果本身也使我们渺小。

永恒与非凡之物

不欲被我们弯曲。

.....

胜利不会对他发出邀请。

他的成长乃是：成为卑微的战败者，

败于越来越大之物。

——里尔克《观看的男人》