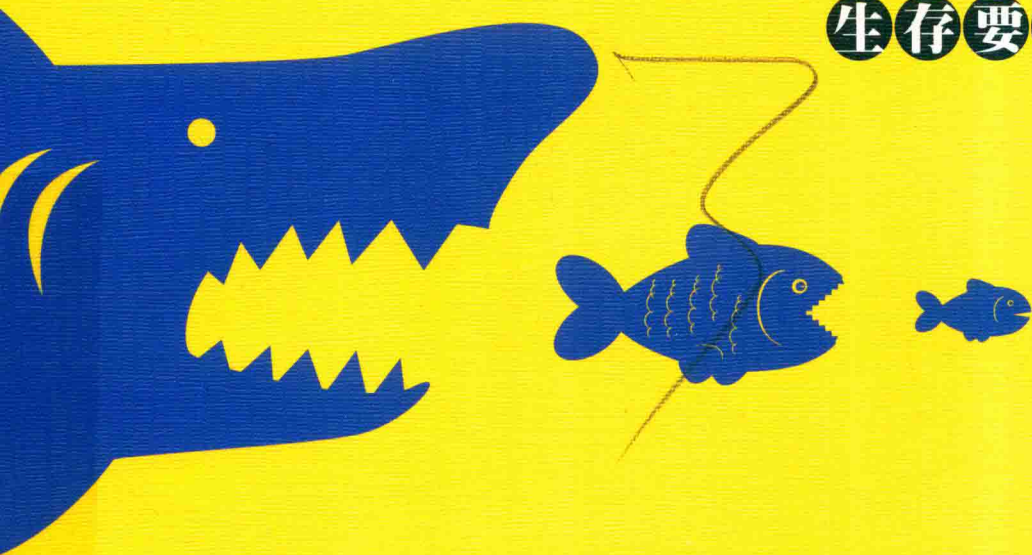


孙志超 郑可君 著

创业 实战笔记

教你掌握创业下半场的
生存要诀



网易互娱+创新工场+小米科技
99.9%的创业者都不应错过的指导书
创业与投资的秘密一网打尽

联袂推荐

李开复 | 孙陶然 | 余波 | 郑刚
刘峰 | 方军 | 龙兵华 | 吴世春
李晓峰 | 青音 等人

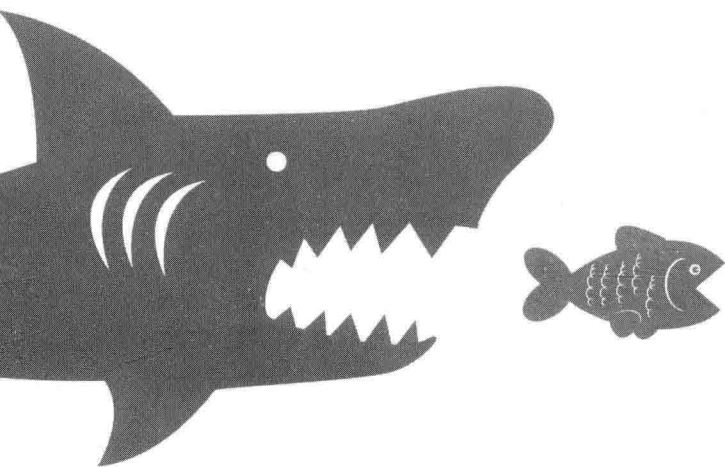
清华大学出版社



孙志超
郑可君◎著

创业 实战笔记

教你掌握创业下半场的
生存要诀



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

创业本身充满不确定性,为了帮助大家减少困惑,本书从创业前的思考开始讲起,教你学会如何判断自己是否适合创业,适合哪一种类型的创业,判断自己是否做好了创业的准备。然后,逐一深入介绍创业方向的选择、团队建设、运营要点、怎样做好融资工作以及如何面对创业过程中的一些困境等。

从投资人的角度,看过大量团队走过的弯路,更了解创业者遇到的困难。哪些是必备的常识,哪些是取巧的方法,本书正是深陷迷茫的创业者所需的指引。阅读《创业实战笔记》,相信你会从中获得不小的助益。

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

创业实战笔记:教你掌握创业下半场的生存要诀/孙志超,郑可君著. — 北京:清华大学出版社,2018

ISBN 978-7-302-50449-8

I. ①创… II. ①孙… ②郑… III. ①创业—基本知识 IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第128337号

责任编辑:刘 洋 顾 强

封面设计:汉风唐韵

版式设计:方加青

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

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

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:15 字 数:225千字

版 次:2018年8月第1版 印 次:2018年8月第1次印刷

定 价:49.00元

产品编号:079894-01

作者简介



孙志超，毕业于北京大学数学系，从事多个行业之后，于2013年加入创新工场从事投资，2016年加入小米投资部，现在是蓝图创投的投资董事，同时也是36氪付费专栏作者、知乎创投领域活跃回答者（获得30万收藏）。个人公众号“孙志超说”（sunzhichaoshuo），内容以个人成长和创业为主。



郑可君，科技新闻编辑，现就职于腾讯科技频道，前3W孵化器运营。本书内容是在孙志超所写文章的基础上，由郑可君整理加工而成。

内容简介

互联网下半场的概念提出一年多多了，有人说下半场意味着新的风口，也有人说下半场意味着新的创业方式。但总而言之，随着市场格局的越发固定，互联网创业的机会已经越来越少。从另一个角度来说，不管是不是互联网领域的创业，要想成功，终究是要符合趋势、掌握时机，发挥自身的特点和优势，并长期专注和坚持。

创业本身充满不确定性，为了帮助大家减少困惑，本书从创业前的思考开始讲起，教你学会如何判断自己是否适合创业，适合哪一种类型的创业，判断自己是否做好了创业的准备。然后，逐一深入介绍创业方向的选择、团队建设、运营要点、怎样做好融资工作以及如何面对创业过程中的一些困境等。

从投资人的角度，看过大量团队走过的弯路，更了解创业者遇到的困难。哪些是必备的常识，哪些是取巧的方法，本书正是深陷迷茫的创业者所需的指引。阅读《创业实战笔记》，相信你会从中获得不小的助益。

推荐序 01

本书的作者孙志超是我北大学弟，创过业，做过投资，是知乎上互联网创业方面的大V之一，他2016年写的《创业第一年——如何让公司活下来》现在要再版，邀请我作序。

创业对于每个创业者来讲，基本上都是人生的第一次，就如同初次去攀登一座山，你需要路书的帮助才知道山有多高路有几条、何处有沟坎何处有补给站，如果没有路书，就如同盲人骑瞎马一般，势必会走很多的弯路并且很不容易成功。

在我的经验里，创业虽然是天底下最复杂的事，但也是有规律可循的，不论是创业前的心理准备，还是公司的经营或者是公司的管理，都是有一定的规律和方法可循的。

创业是一件极其个性化的事，每个人对创业的理解和做法都不同，但本质上是有很多共性的。可以说，企业的成功原因各不相同，而失败的原因都一样，都是因为违背了创业、经营以及管理上最基本的、规律性的东西。

如果曾经成功创业过且善于复盘总结的人能够总结出一些规律性的东西甚至是方法，就如同一本创业的路书，对后来者帮助会很大。

本书从创业的方方面面，都给出了作者的一些思考和建议，与我2012年出版的《创业36条军规》，有异曲同工之妙，很多看法也不谋而合，相信对大家的创业会有所助力的。

创业是一辈子的事，一旦开始创业，公司就如同你的孩子一样，只要你的生命没有止歇，公司与你之间的血脉就只会越来越紧密而不会淡化，在漫长的创业

过程中，如何调整自己的心态，如何调整自己的情绪，以及如何应对创业中的各种问题，每个创业者都需要有一些借鉴和参照。

关于创业的书籍很多，但只有那些亲自创过业并且善于总结、提炼的人所写的才值得一看。提出问题只是事情的一半，重要的是还要给出解决问题的方法，有的讲创业的书，只是一味地抱怨创业之艰辛没有一天好日子过，或者一味地谈创业之情怀如何高大上，这种书只能当心灵之鸡汤，虽然无害但全无用处。

本书不同，既提出了问题也给出了思考和解决方向，相信会对大家有启迪。未来，希望有越来越多的成功创业者能够去总结自己的经验和教训，并拿出来跟大家分享。

我坚信，每个人在这个世界上，在成就自己梦想的同时还应该回馈社会，而企业家回馈社会的最好方式有两个：一个是做天使投资，把自己赚到的钱的一部分拿出来投给那些有梦想的人和事儿；另外一个就是著书立说教书育人，把自己的经验和教训与后来者分享。这两件事情都是企业家对社会最好的回馈方式。

最后，我想说，创业只是一种生活方式，既不低人一头也不高人一等，只是一种生活方式而已，但创业是和平时最绚丽的一种生活方式，我祝所有的创业者都能够心想事成，享受创业的生活方式。

孙陶然

拉卡拉集团创始人、董事长

北京市工商联副主席

《创业 36 条军规》《用文化管公司》作者

推荐序 02 逻辑与叛逆

感谢志超给我这个机会，让我可以写点东西，和年轻创业者笔谈。

他和我联系的时候，正好是我们做创新谷的第四个年头收尾的日子，第三期基金也投完了，第四期刚刚开始，我正在准备总结反思的报告和图表，酸甜苦辣，一言难尽。

创新谷被深深地打上了“90后”这个标签，在社会上争议最大的“90后”创业者，包括余佳文、王凯歆、马佳佳等，我们和真格徐小平是其中一多半的第一个投资人。所以每当有什么风吹草动，总会有热心人提醒“你们家那谁谁谁又捅娄子了”。然后又得打乱工作节奏忙着去善后。

还有人说我们故意炒作。抱歉，对于职业投资人来说，把时间花在投新项目上所获得的回报，远远大于陷入口水战所耗费的时间和精力。对于计算投入产出比已经成为思维习惯的理性人来说，尽量远离是非才是上策。

对于职业投资人来说，最稀缺的资源不是钱，而是时间。一个人一天只有24小时，多一秒都没有。对于创业者，其实也是这样。特别是互联网行业的创业者，在关键的机会窗口期，甚至你比别人慢一点，很多时候就意味着失败。

机会只青睐有准备的人。

我和志超曾经服务过的一家创业公司，就是一个活生生的案例。

在当时日本市场最大的社交平台开放游戏接入时，嗅觉最敏锐的两家游戏开发商都来自中国，但是我们的竞争对手没有应对海量用户同时访问的经验，服务器崩溃，接近两周的时间没有找到解决的办法。等挖到合适的架构师并解决此问

题的时候，发现已有的用户和收入都已经被我们抢占。由于社交平台的天然特性，新增用户也被现有用户所吸引，两者之间的差距越来越大。最后竞争对手只能认输。

两者之间的产品没有本质差别，但这很短的一段关键期，就决定了胜负。

既然要创业，就要争取赢。既然你已经看到这里，说明你想加大赢的概率。

创业第一年，不犯错误是不可能的。光看书没用，但不看书进步速度会受影响。犯一些小错后，如果能够迅速改正过来，并对照着这本书形成自己的“肌肉记忆”或者说“本能反应”，后面犯致命错误的概率才能大大降低。

前不久，我的老师路过深圳，我们一起吃饭，他问我，能不能用最短的话总结我的投资标准。我一开始说“最聪明的叛逆者”。他说“叛逆者都聪明，不聪明的人连叛逆和创业的心气儿都不会有”。我回答“那就投资有逻辑的叛逆者”。因为，我确实见过很多没有逻辑的叛逆者，他们有勇气选择没有人走的道路，但却没有为此做好准备。

讲逻辑，数学系的人最厉害。志超 14 岁考入北大数学系，在叛逆期轻松让自己成为学渣，挂科无数，最后关头才扭转回来。然后创业、工作，PK 过各种大小“妖怪”，成功和失败的经验都有。

这样的人写书才有清晰的逻辑和鲜活的案例，值得作为创业工具书陪伴身边！

余波

追梦者基金暨创新谷合伙人

自序

“创业”是最近几年的一个热门词，越来越多的年轻的创业者出现在人们的视野之中。我们常常会看到媒体关于各种成功创业者的报道，激起了一波又一波人在创业的道路上前赴后继。媒体往往更青睐那些成功的创业案例，久而久之，就给人们造成了创业很容易的错觉。然而，真相并非如此。

我在 2013 年从产品制作人的角色切换到投资人，这几年中观察到——大部分创业公司早早夭折没能坚持下去的原因，在于创业者自己。创业者是一家公司的灵魂，很多公司的失败都源于创业者本身的盲目性。盲目跟风、盲目模仿，很多创业者甚至都不知道自己到底在做什么，该做什么，什么才是最重要的。因此才会在选择面前，一而再，再而三地做出错误的决定。初次创业的高失败率，很大程度是由于创业者在创业初期准备工作的不到位，只做自己想做和会做的事情。过于理想主义，失败是早晚的事情。很多创业者认为创业只是一道简单的选择题，很容易就能够选出正确的答案。然而，真正进入之后，才发现选对并不是一件容易的事情。而这主要是由于很多人对创业缺乏一个全面而正确的认识，甚至连基本的观念都没有，空有一腔热血，以致落了个“壮志未酬身先死”的结局。

直白地说，创业这回事如果没有实际亲身参与过，你真的很难体会一些事。所谓的亲身参与，说的是扛起压力、面对资金缺口、面对伙伴挑战与质疑、处理客户抱怨、解决合作方的不稳定，体会过痛苦、挫折、惊慌失措，你才真正算是创业过。别看有的创业者表面风光，内里却要承受来自合伙人、投资者、团队、客户等四方八面的压力，身不由己。

传统行业许多大老板在接受采访时，你问他们怎么成功的，他往往很难告诉你一套逻辑。最主要是因为许多老板不一定受过高等教育，他们或许聪明、精巧、商业敏锐度高，然而他们通常无法给你一套完整论述，教你如何迈向成功。

如果你有机会和他们聊天，你会发现他们的思考经常是片段的、破碎的，如果你缺乏知识背景，可能就跟不上他们的思考脉络。但这不是他们的错，因为他们往往是实践出真知，所以可以跟你分享很多经验以及他们遇过的故事，但无法给你一个完整而论述清晰的架构。

反过来，这就是理论家的专长了。他们和无数团队打过交道，也有些人在大公司担任顾问，归纳整理，推出一套论述。于是这天平的两端呈现出了有趣的现象，一个很能做，一个很能说，但中间却形成了一个落差，是外人无法窥探的奥秘之处。

前几年，我在知乎社区中回答了若干关于创业的问题，将自己对于创业的思考进行了梳理，得到了还不错的反响。现在将其汇总成书，并附上了微信公众号“红沙发 RedCouch”提供的一些创业者分享案例。从这本书中，你可以学会如何判断自己是否适合创业、是否做好了创业的准备，以及团队建设、运营要点、融资工作等内容。

当然，光靠这些理论知识并不能保证你的成功。创业有很多不可预测的因素，其中哪些可以仅凭自己努力就能获得，又有哪些属于运气的成分，恐怕难以分明。但可以确定的是，成功人士都有共同的特征，就是不断努力为自己创造迈向成功的机运，积累通往成功道路的门票，这才是他们能成功的原因。

孙子曰：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。”看多了公司的兴衰，会发现每个创业者所能努力的其实很有限，就如同孙子所说的，我们往往只能积累不被竞争对手打败的条件，却不代表积累的这些条件绝对能击败对手。正因为如此，成功这件事通常是“可以知道为什么成功，却无法照着做就保证成功”，也正是孙子所说“胜可知，而不可为”。

看起来好像很消极，但我却从中看到积极的一面。纵然胜利的结果无法保证，

但成功者之所以能成功，必然有其原因。换句话说，创业家想成功，就必须先积累足以成功的条件、优势、要素，好让自己能在残酷舞台上坚持够久，那么总有一天当对手暴露出弱点，或者市场产生相当大的机会，成功的结果自然会来临。从孙子的“不可胜在己，可胜在敌”这句话可看出端倪：在创业路上，但凡是可以通过你自己努力就达到的，你就应该努力去累积。

同样道理，对于投资，我的看法也是如此。投资的目的在于“指导”通往成功这件事，而是给予创业团队资源与环境，使其有机会创造成功的条件。书中也加入了一些投资人视角的文章，希望能让大家了解到投资人看待创业者的观点。

创业如果是情人，那他通常不是一个浪漫的好情人。他喜怒无常、任性骄纵。一开始你很难掌握他真正的脾气，需要一点时间；等到你慢慢捕捉到脉络可循的时候，他可能又改变了自己的形象，让你难以预料你与他的关系到底最后会怎样。

我不是创业专家，甚至我觉得创业的领域里没有专家，残酷一点说大概也只有赢家与输家。不过我宁可相信，创业里的赢家其实不是最赚钱的人，而是那些愿意去解决别人问题的人，是那些懂得先投入、付出心血，为他人种树、让后人乘凉的人。

所以，创业者，纵然努力不能保证成功，但我相信努力不会白费，不管是以什么形式出现，可能化作无尽的宝藏，也可能成为你此生最美的风景，但无论如何，绝对都能使你的人生得以精彩丰饶。

本书的出版得到了清华大学出版社顾强老师的大力支持。此外，在图书出版过程中，郑可君老师承担了大部分章节组织和审阅的工作，特此致谢。

投资人 & 创业者感悟

我们总结此前案例发现，很多项目没做成，都是因为创业者总想着出奇招，要一招制胜。其实哪有那么多一招制胜，大部分都是日积月累地改进，把标准动作做完了，比如产品没缺陷，公司的钱省着花，招人时挑选性价比高的，商业模式未验证通过时不要大量去做公关、花无谓的钱等。

创始人也要不断提高认知。从流程上看，创业要先打磨好 MVP，然后再去融资，将模式复制和扩大。只要把标准动作做好、做完、做透，他肯定会成为市场上的 A 类创业者。

有些创业者，以拿到融资作为创业成功标准，这是不对的。创业还是要一步步来，比如拿到种子轮，就要把模型打磨好；拿到天使轮，就要把 MVP 数据跑出来；拿到 A 轮，快速复制模式；到了 B 轮，就要做出利润来。不是每次融资都可以靠讲故事去完成的。

对于一个企业来说，特别是我们投早期的机构，一个创始人的学习能力和成长潜力，才是我们真正要投的标的。因为一个企业的价值，90% 在团队身上；一个团队的价值，80% 在创始人身上。所有的东西，都可以被计算，用户数据、商业模式、复购率，唯一不能被计算的，就是创始人的学习能力和成长潜力。

——梅花天使创投创始合伙人 吴世春

从 2014 年离开微信进行创业，也到了创业的第四个年头。这其中，经历过 3 家创业公司，经历过不同的风口和方向，经历过组建 3 个不同的创业团队，经

历过种子轮到B轮，最终形成了我对打造独角兽的几个核心方法论，分享给广大在创业路上的朋友们：

第一点，你的产品是否解决了一个社会问题？而且，更加重要的是，解决的这个问题是不是刚需问题？

这个认知对创业来说非常关键，95%以上失败的创业者往往都是败在一个错误认知上。

选择大于努力，说的就是这个事情。

第二点，你的产品是否运用了颠覆式创新的技术。纵观全球，一个新的时代和新的商业模式，几乎都毫无例外来自于新的颠覆式创新技术；

第三点，和同类产品相比，你的产品是否具备不可抗拒的超高性价比。这也是非常关键的一个认知。它决定了你的产品的定价策略和商业模式。

第四点，就是你的产品是否有清晰的商业模式。这个认知，直接决定了你的产品的商业价值和融资难易度。一个缺乏清晰商业模式的创意是极少有人买单的。

最后一点，就是当以上条件都成熟时，你的组织是否有足够合理的顶层架构设计，可以充分激发创始人和团队自驱力的股权和薪酬激励体系。

具备了以上五点条件的团队和项目，基本已经具备独角兽的属性。愿以上认知可以陪伴所有在创业路上的小伙伴们，打造属于你们的独角兽！

——前微信海外运营总监、加推科技联合创始人 刘翌

创业者往往会美化自己的想法，天然相信所有的困难都可以克服，以一种精神胜利法的方式激励或者麻痹自己，往往会导致失败。如何客观地认知自己创业的赛道，所处的市场环境，以及所需要的能力与资源，变得异常重要。如果有一个让你激动的想法，可以先冷静一周。虽然说创业者都是要打破常识，改变既有认知，但在开始之前，还是应该和有经验者进行充分的沟通，确保自己对用户、市场，以及自我能力有清晰的认知，而非是一厢情愿的。

——腾讯科技中心总监 龙兵华

在杭州城西的文二路上距离阿里巴巴发源地不远的一个复式民宅里，4个人开始了“流利说”的创业历程，当时是2个全职、1个实习、1个远程。开始没多久，负责写iOS的实习生因为压力过大，某天早上醒来后就发现不辞而别了，我作为唯一的工程师开始同时兼顾后端和iOS端两边的开发，直到我们“忽悠”到了第一位的iOS工程师。那段时间，上楼就是睡觉，下楼就是写代码，压力不小。在种子用户的内测后，我们变得更有信心了，加快了迭代和上线前的运营工作，当我们在2013年情人节上线iOS市场的时候，团队总共就5位全职。上线后不久，我们就被苹果在多个地区的应用商店推荐，在完全没有推广的情况下，用户数节节攀升，很快我们就霸占了中国区教育分榜第一的位置。到8月，我们推出了万众期待的安卓版本后，注册用户在不到一年的时间里就突破了100万，此时我们也完成了由IDG、GGV和心元资本一起投资的种子轮。创业第一年充满了很多不确定性和压力，我的健身习惯也是从那个时候开始养成的——作为减压的一个办法。但是今天，在创业快4年的时候，压力和不确定性并没有降低，正所谓：

“It never get easier, you just get stronger.”

——英语流利说联合创始人 胡哲人

创业以来，我最大的感受就是“改变”两个字，因为我要从以前职业选手的身份转变成一个创业者。这里面的转变绝对没有那么简单，对我而言挑战很大，因为之前我对于创业是一无所知的。之前打职业赛的时候，我更多只是每天做好一件事，就是如何击败对手、如何打好游戏。创业以后就完全不是这样了，既要学会和投资人接触，还要学会如何管理公司、如何做好产品、如何做好供应链，很多很多东西。这些事情当中并非每一件都要做到世界冠军级别，但需要你付出很多努力才能做到足够好，这里面的挑战很大。这是我最深切的感受。

——电子竞技著名选手、钛度科技创始人 李晓峰（SKY）

如果不是创业，我不会发现自己原来有这么多的弱点。比如，不善于沟通。连我自己都费解，一个得过“全国金话筒奖”的主播，竟然不会沟通！相比一位

创业团队的创始人需要具备的每天不厌其烦、苦口婆心地跟团队、合伙人、合作伙伴加油打气沟通的本事，以前我的口若悬河不过是活在自己世界里的孤芳自赏。于是，改变就从一次又一次的沮丧中开始，我尝试带领团队从一次又一次的沟通中增强凝聚力，我做到了。再比如，不自信。长这么大从未尝过的深深的自卑感，是从我创业开始的，我像一个慌张闯入奇妙花园的孩子一样不知所措，我不懂财务、不会管理、不善运营、不明白数据，除了做内容产出，一切的一切我必须从零学起！我甚至开始不明白我自己，很长一段时间里，我都觉得自己不属于创业这个圈子，我会着急地深夜痛哭，但我还是融不进去。后来，是创新工场的兄弟会帮助了我，让我知道自己的困境并不特别，自己的难处也并没多了不得，努力就好！所以，对创新工场，我唯有深深的感恩。当然，假如不是创业，我也不会看到我有这么大的潜力，我每天都在鼓励自己要翻过那座名叫“自己”的山，这种感觉其实棒极了！我想这也是很多人迷恋创业，会连续创业的原因吧。如今，我和我的“心联网科技”已经拿到了两轮融资，我依然是个不成熟的 CEO，但时光太瘦，指缝太宽，我只恋时光，不念过往，我会加倍努力！

——著名情感专家、心联网创始人 青音

成立这家公司时，我 23 岁，刚刚大学毕业，初涉职场。现在看来，当年真的高看自己太多，早知做一家企业如此艰难，在那一年我极有可能会选择去公司好好上班做个小白领。倒不是后悔选择努力去做企业，而是年少的自己远比现在懦弱。

在这个时代，创立一家公司，应该是最快速、最全方位提升自己的方式了。很多人会觉得，现有能力、聪明与否、人脉资源、社会背景等是一个人能否成为优秀企业家的关键因素。这种想法可以理解，更表象、更易被量化的东西往往更容易被人察觉与接受。

公司成立后的一年时间，我因自身能力有限，遇到了很多困难，走过很多弯路，慢慢地，我对上述结论产生了深深的怀疑。现有能力不足，可以疯狂学习；不够聪明，可以用勤奋弥补；至于人脉资源、社会背景，都是自身强大后会自然

依附于你的。这些表象的东西，确实能在短期内能帮助企业成长，却无法持续给你企业向上的动力，更无法帮助你冲破天花板。

随着公司的不断成长，我觉得有些抽象的品质，才真正决定一个人未来能达到的高度，对于公司的创始人来说，这就是他的公司未来能达到的高度。不是聪明与否，不是学历高低，也不是人脉资源多少，这些都是表象，决定更深层次的，勤奋、胸怀、坚韧、格局以及善良。

所以，多读点书，多经历些风景，多磨炼自己的意志和品质，真正提升自己的人格，才是最好的准备。一个人拥有的优秀品质，才是他日后高飞的翅膀。只需准备好自己，羽翼渐丰满，上天自会安排。

——北纬 56 创始人 王异航

所有决策都得创始人自己来做，不能由别人代劳。做决策的，不可以是合伙人，不可以是下属，不可以是导师，不可以是投资人。这句话的意思，并不是说创始人要当皇帝，而是说创始人必须是那个永远思考、最熟悉业务的人。对创业项目来说，做决策太重要了。假设一下，有价值的决策都是别人做出来的，那创始人还有什么价值？对团队没价值的话，你还创什么业？

创业头一年，我想明白了这个问题。

——胡桃夹子工作室创始人 邹波