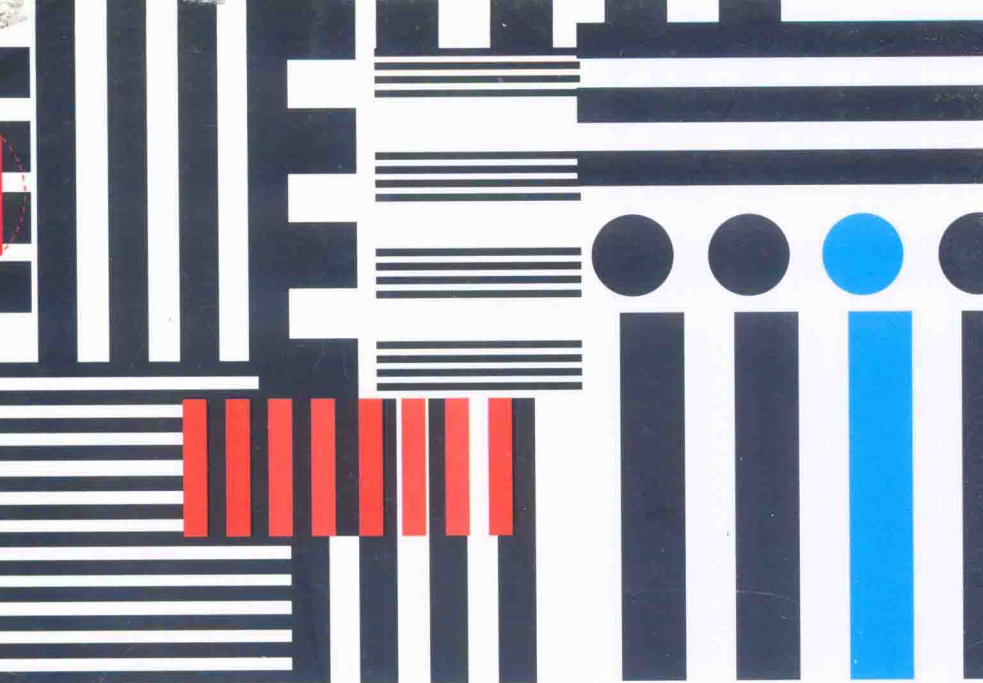




SURVIVE
IN THE FIRST YEAR

创业第一年

如何让公司活下来

孙志超 / 著

你适合创业吗？

你知道创业是条九死一生的荆棘路吗？

你做好了黯然退场的准备了吗？



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS



创业第一年

如何让公司活下来

孙志超 / 著



SURVIVE IN
THE FIRST YEAR



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创业第一年：如何让公司活下来 / 孙志超著.
北京：中国发展出版社，2016. 8

ISBN 978-7-5177-0505-5

I. ①创… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第098581号

书 名：创业第一年：如何让公司活下来

著作责任者：孙志超

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-5177-0505-5

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：三河市东方印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：9.875

字 数：192千字

版 次：2016 年 8 月第 1 版

印 次：2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价：49.80元

联系电话：(010) 68990646 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网络订购：<http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话：(010) 68990639 88333349

本社网址：<http://www.developpress.com.cn>

电子邮箱：cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

创业感悟

创业第一年：相信自己能飞，从空中跳出飞机。飞翔的快感并没有持续多久，紧接着是寒风刺骨，抬头看，飞机渐渐变小，想象是否还能回到温暖的机舱里。大地扑面而来，每时每刻都能听到自己的心跳，就像秒针在提醒时间不等人，必须在摔死前长出翅膀，学会飞翔。

——剧能玩创始人 白晓东

渐渐体会到，对于创业者来说，“社会磨平人的棱角”是不存在的，相反这个过程倒是抹掉了幼稚的学生气和舒适区，让很多的人情世故变成了残酷的生存游戏。创业者也因被磨出了各种棱角而变得尖锐无比。最后的胜利者正是那些在残酷中被打造得坚韧、顽强甚至锋芒毕露的人。

——星战TV 联合创始人 蔡珩

五味杂陈，舍得兼备，不到谷底也就看不见峰回路转，互联网其实很窄，且行且珍惜，商业是本质不能忘。

——独昂创始人 蔡志勇

第一年创业感受最多的就是找合伙人和处理合伙人之间的关系太虐心了，第一次创业觉得应该有一个完整的合伙人团队和股权架构，所以在找合伙人上面花了很多时间，下了很多工夫，而在合伙人中最虐心的就是CTO。一开始先去聊了自己最熟悉的技术，然而他觉得太幼稚了，拿

到钱再说吧。之后就去找运营合伙人，找到之后还不能全职，但是你也
没有办法要求他们全职，毕竟一个月赚好几万还要租房子，见投资人的
时候又说只要钱到位人马上出来，投资人又说人出来我就和你签TS（投
资意向书）……这样就进入了一个死循环，最后就真死了，毕竟能和你
一起出来ALL IN的人太少了！总觉得自己找到的是最合适的了，其实呢，
一点都不合适……

——Gili爱创始人&CEO 道道

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，注册用户在一周年不到的时候突破了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 gets easier, you just get
stronger.”

——英语流利说联合创始人 胡哲人

创业这一年多以来，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，我竟然不会沟通！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、跟合伙人、跟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

始艰危，终克定。第一年还在核心价值塑造期，需要最短时间验证，这当中会产生很多无用功，一定要精细化思考每次决策、每个人才，因为这都是消耗资源和时间，而创业最重要的财富就是有限资源和有限时间。

——See创始人 Tree

2011年7月，告别5年的工作生涯，终于变身个体户，开始了自己给自己上社保的日子，和其他4位小伙伴撸起袖子开始第一次创业。说起来，这第一次，对我而言是完全盲目的开始。从大学毕业，就进入职场，虽不能说呕心沥血，但至少是兢兢业业。离职前的公司，是一家企业文化好到没朋友的地方，每天能享受各种舒服，但同时也是无聊到极点的日子。几年没紧凑感的日子、舒服的生活，却越来越让我感到压力、遭遇瓶颈，毫不夸张地说，我基本能看清未来10年的生活轨迹，也依稀能望见退休时的状态。这种感受，对一位有良知、有抱负的“工程狮”而言，是莫大的恐惧。

于是，当我的朋友说起想创业，并拉我入伙的时候，哥们毫不犹豫就“Yes, I do”了。

所以，我的创业起点，只是对过去不满足的开始，没有清晰的路径，没有清晰的方向，更没有清晰的计划，有的只是对过去的告别。谁曾想，这一告别，就没后路了。创业会上瘾，这是真的。

2011年，好像被称为移动互联网元年。那一年，是车库咖啡刚刚诞生的日子，每天都能在车库的大厅中，上演无数拿着手机说事儿的创业

者们。我第一次在这里见到还很青涩的刘成城，那是36Kr在举办第二次的Open Day路演；我第一次在这里听到陌陌、街旁，甚至微博，讲台上路演的CXO，激情澎湃地向底下同样激情澎湃的人们介绍什么是移动社交，什么是LBS，什么是微博，而下面站着的人，也和我一样，是奔着介绍什么是兴趣图谱去的。

所以，你看到了，我第一次创业的产品，叫海纳，一个基于兴趣图谱的移动互联网产品。说得大一点，我们的出发点是要颠覆Google和百度模式的，基于搜索的信息方式是被动式，而基于兴趣图谱的信息方式是主动式。简单来说，你想找个时髦的《速度与激情》下载看看，需要在百度上搜索一下种子，而在海纳上，你根本不需要搜索，海纳就知道你要找什么，海纳会像小女仆一样，为你准备好一切。5个人彻底被颠覆式的想法duang到了，我们用了大概6个半月时间开发，从服务端、Web端、iPhone端、Android端、Windows Phone端，全实现了。全员6×12工作——谈休息是可耻的，我们只有理想。当产品勉强可以上线的时候，我们用了半个月时间来试图解决这个产品给谁用、为什么用以及怎么用的问题。6个半月的低头猛干和半个月的全盘否定，我们几乎没有抬起过头看看。然后，就没有然后了。

经历了大致7个月的第一次，我们失败了。我自己对这次意义非凡的经历，总结为从盲目开始，到完成洗礼。关于创业，关于自己，关于未来，都从这7个月获得了涅槃式的重生。至少，我知道下一步该怎么办了。

而这7个月所经历的所有创业之路上的坑，也为下一步开始的事情做足了铺垫，原来毫不犹豫跳进去的坑，是绝对不会再跳一次了。

那么，说说这些坑：

第一，方向，是第一重要的事情。

第二，活下去。

第三，创业和找投资是两回事。没有价值的创业，同样也不会侥幸拿到钱。

第四，团队是打江山的基础。

——Worktile创始人&CEO 王 涛

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的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，确实能在极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，这些都是表象，决定它们更深层次的，是勤奋、是胸怀、是坚韧、是格局，以及善良。

所以，多读点书，多经历些风景，多磨练自己的意志和品质，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作，不能由别人代劳。作决策的，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，作决策太重要了。假设一下，有价值的决策都是别人作出来的，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

说到创业第一年，无非就是“苦”、“累”、“坑”、“压力”、“孤独寂寞冷”这些关键词。老生常谈。想说点不一样的角度，但实在找不到什么新梗。大家都知道创业会遇到360°的困难。可我们大多不是全才，面对自己专业领域以外的问题难免失蹄踩坑。披头散发爬出坑A、坑B，发现前面又多了一个似曾相识的——坑B plus。压力和挫败感油然而生，周而复始。然而，跨越一个新坑的快感，会瞬间击散所有负能量的累积。一觉醒来，抖擞精神，到坑B pro和坑B++里去寻找新鲜。我想，第一年里坚持下来的创业者们都是抖M吧。

——AKKA创始人&CEO 张效熙

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，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所抢占。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，成功失败的体验都有。

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！

创新谷合伙人 余波

2016年7月28日凌晨于深圳南山

在互联网技术日新月异的今天，在“大众创业，万众创新”口号的号召下，一股“互联网创业”的热潮席卷了整个市场。创业，这一对于20世纪人们来说遥远的梦想，如今已经变得触手可及。越来越多的年轻的创业者开始出现在人们的视野之中，大学生创业也成了当下的一个热门话题。我们常常会看到媒体关于各种成功创业者的报道，而这无疑给很多有创业想法的人吃了定心丸，激起了一波又一波人开始在创业的道路上前赴后继。

然而，人们却忽略了一个事实：媒体往往更青睐那些成功的创业案例，而那些创业失败的人通常很容易被人们所忽视。久而久之，就给人们造成了一种错觉：创业是一件高成功率的事情。事实却并非如此，实际上那些创业失败的公司多如牛毛，其数量远远多于那些成功者。创业成功其实一直是一件低概率的事情。事实上，创业者们正如电影《死神来了》中的情节一样，无时无刻不在和“死神”作斗争。

我在2013年从产品制作人的角色切换到投资人，接下来两年中接触过的所有创业者们，没有一个人认为创业是件容易的事情。虽然我也曾经创业过，但走的距离不够远，只有真正经历过的人才懂其中的艰辛。特别是对于那些初创公司来说，创始人不

仅仅需要花费大量的时间和经历，还必须随时应对市场的种种考验。在公司走上正轨之前，每一步都必须小心翼翼，一不留神就会万劫不复。事实上，每一个成功的创业者在创业初期都曾经历过各种起起伏伏。相关调查显示，约有80%的创业公司夭折在创业的前五年，而创业的第一年，对于公司发展的作用更是至关重要的。只有打好基础，未来，才能更好更稳地走下去。

创业像是一场战役，每个人都相信自己是最好的士兵。但并非每个人都能当将军，最终靠厮杀决定谁能成为强者。大部分创业公司早早夭折没能坚持下去的原因，都在于创业者。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。创业难，失败率高，追根究底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，失败只是早晚的事情。创业是一件长期的奋战工作，需要创业者不断突破，任何时候都能够抓住最重要的事情，才能远离“死神”的追赶。

俗话说，不打无准备之仗，在做任何事情之前，学会客观地分析自己的处境和真实环境，确立明确的目标和具体方案都是非常必要的。创业也不例外，创业失败的代价往往是巨大的，不是所有人都具有重新来过的资本，因此对于这些人来说，创业的每一步都容不得半点含糊。最初，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。

创业是一个不断学习的过程，要想成功，创业者需要不停地寻找答案，将所有的问号都变成完成的句号。当你了解得越多，你就能做出更多正确的选择，也就会离成功越近。因此，创业者在真正开始一个项目之前，一定要想清楚了再干，而在项目进行实质性推进之前，就要为自己建立一个清晰的定位。

2015年，在知乎社区中，我回答了若干关于创业的问题，得到了还不错的反响。为了帮助更多有创业想法的人更好地实现自己的梦想，将创业初期的道路走好、走稳，我将自己多年来对于创业的思考进行了系统梳理，并附上了部分微信公众号“红沙发RedCouch”提供的案例（致以真挚的感谢）。在本书中，为大家详细分析讲解了创业初期需要创业者了解的一些事情以及可能会遇到的危险，为创业者进行一场创业初期知识的恶补。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，以及是否做好了创业的准备。然后，深入介绍了创业方向的选择、团队建设、前期运营注意要点、怎样做好融资工作以及如何面对创业过程中一些困境。

这些事情大部分都是创业第一年所会经历的。但并不是说第二年就会好过，相反，会更加艰难，可能全世界都和你作对，所

有人都开始质疑你，甚至连你也开始怀疑自己。无论如何，创业初期的死亡之谷，是对你身心最严峻的考验。

可以说，这是一本我非常希望当年创业时能看到的生存指南。初创公司的“乱葬岗”挤满了自以为可以跳过这一步的创业者。回答不了这些问题，前路之难绝对超乎想象！

最后，感谢创新工场提供给我从事投资的机会，让我有全新的视野来看待创业这件事。