

创业 在 路上

罗永浩

著

不要选择那种仅仅是为了实现自己梦想的项目，
除非你有花不完的钱

产品经理型的创业者可能会犯一个严重的错误：
想做的事情太多，也就是所谓的“产品经理的贪婪”

做企业，你得全程不舒服。

如果老板觉得舒服了，那就是企业危险的开始



创 业 — 在 — 路 上

罗永浩

著

图书在版编目(CIP)数据

创业在路上/罗永浩著.--北京:中信出版社,
2018.9
ISBN 978-7-5086-8805-3

I. ①创… II. ①罗… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第053968号

创业在路上

著者:罗永浩

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:7.5 字数

版次:2018年9月第1版

印次:2018年9月第1次

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号:ISBN 978-7-5086-8805-3

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

当手机都被淘汰，手机创业者还在

和罗永浩做完那场破纪录的 8 个半小时电视专访后，天色已晚。同事一边陪我走出酒店一边问我，这次聊完什么感觉？

我和罗永浩都姓罗，年纪相近，身材相似，最近这几年，还同样都在创业。创业者就是生意人，他们是要挣钱的。但面对面坐在一起从天亮聊到天黑的这两个中年创业者，我认为都不是希望简单地在生意中套利，或者仅仅向市场提供一些普通的价值。

1492 年，哥伦布从西班牙港口出发时，手里并没有精确的海图，只是觉得往西走会遇到一个大陆。他不知道那个大陆是什么，也不知道自己之后会搞错路线。当一个人创业也到了类似的境界，真不是仅仅靠着挣钱的目的就能支撑下去的。你要

的是新的边疆。罗永浩自己也说过，风景哪怕再差，创业者在意的是始终都是远方。

罗永浩是这个时代非常难得的创业样本，有人对他极端看好，也有人极端质疑，他的性格本身就有一些极端，后来选择进入的又是一个极端竞争的行当。我总觉得很有必要探个究竟，他创业路上的那些障碍，以及也难免六神无主过的琐碎细节。我相信这样的创业者无论成败，最终都会在时代的幕布上投下自己的一束光。

长谈结束的那个深夜，我很难跟别人用一两句话讲清自己的感受。但我想起刚刚过去的8个半小时中，自己看到的正是这束光。

外界看一个脱口秀演员、一个英语老师，或者一个情怀贩卖者，跨界去做实业，而且还是一天比一天难做的手机，很难能有成功的机会。采访罗永浩前，我心里也有问号。

我对空泛的表述没有兴趣，我关注具体的手艺。手艺不是什么领先他人的创想和洞见，而是你日复一日、年复一年，不间断地在做的一件事情，是让知识和认知穿过自己身体再表达出来的那项本领。罗永浩没有跟我谈到情怀，他的全部注意力都在一件件具体的事情上。有细节、有手艺的人，他对世界的感知就真实而具体，就不容易变成一个妄人。

在罗辑思维的公号上，每天早上 60 秒的语音，我已经录了 5 年时间。这门手艺你说有什么用，其实也没什么用。但是我每天都在跟那 60 秒较劲，每天都得试错很多遍，才能录出精准的 60 秒。怎么去调整字数，怎么把丰富的逻辑层次安排进去，怎么在最后的 10 秒里找到最合适的语速？我其实说不上来，无非是靠一遍遍地进行最具体的工作，最后才把它做成。

60 秒乘以将近 2000 天，对我的心性也是一个巨量的训练。任何人把一件事情坚持做好几年，我都会对他尊敬有加，因为我吃过这个苦，我知道这种人多半不会浪得虚名。

锤子科技出品的硬件和软件产品，业界普遍认为拥有风格相当统一的设计和性能。不少用户在使用很久之后，某天突然发现从没注意过的一条阴影、一帧动画，都被设计人员用了细微的心思。用他们的话讲，叫“偏执于甚至没人发现有用还是没用的细节”。有人觉得这不过是龟毛，或者舍本逐末。但要说，这是手艺。

在进入这个全新行当的初期，刚开始学习怎样去做一个企业家的罗永浩，犯过不少简单、业余，甚至让人匪夷所思的错误。在衡量一个手机的诸多参数上，他的前几代产品也曾经严重偏科。下一代锤子手机会不会大放异彩，会卖出几百万部还是上千万部，我并不在意。我能明显感觉到的是罗永浩和他的

锤子科技在逐步迭代、在持续长大。这是我觉得他能成的第二个原因。

时间倒转 20 年，像我和罗永浩这样的人是不可能跑出来创业的。无论你有什么神乎其技的长板，你的短处都如影随形，哪怕不致命，也始终限制着你。比如我，肯定没办法管理一家公司，因为我在很多决策的关头，一旦涉及人，往往没有那么坚决。但因为我可以找到专业的合作者，所以很多事，包括像跨年演讲那么庞杂的系统工程，居然就这么一件件干下来了。这是社会进步的结果，每个人只需要专注地发展自己的长项，剩下的短板，自然有社会协作系统来补齐。

罗永浩的短板，无论个人的、还是手机的，很快会靠技术发展补上。有些看起来挺大的问题其实一点儿都不是问题，将来也根本不会有一部难用的手机。那时我们靠什么赢呢？就是罗永浩一直在说的差异化，或者用我的说法，即原生长板。他的原生长板是那么突出，令他足以向资本市场证明自己是一个靠谱的创业者。即使有一天，锤子科技做手机的资金链断掉，他们也不会死，这个创业团队仍然会在其他领域崛起。

第三，我们看罗永浩为什么要做手机？当然，他喜欢。但假如他不喜欢呢，或者假如他曾经喜欢，现在却意兴阑珊呢？他说，他也必须要做，这是一个战略性安排。智能手机可能在

未来 5 到 10 年内被淘汰，下一代软硬件结合的消费型计算平台是个什么样子，我不知道。但罗永浩相信，在发生这场重大革命的时候，只有这些年在手机江湖里拼杀出的能力储备，才能保证他是第一轮就坐在牌桌上的人。

这不太像是一个“脱口秀”演员的脑回路。这叫“终局思维”。就是你做任何事情，你都在想，这件事情 5 年、10 年后会是什么样。用这个判断往前倒推，你才知道自己当下该做什么，什么看似重要的可以舍弃，什么明显鸡肋的却要保住。

我说罗永浩必成，是因为当有一天连手机都不存在的时候，这个世界仍然会对他这样的创业者青睐有加，让他的优势越来越大。这是从动态视角去判断一个人和一件事的价值的基本思路。我既是这样看自己的，也是这样看所有创业中的人。他的现状根本不重要，你把他看成一颗种子，未来你早晚会发现一系列奇妙变化。

得到 App & 罗辑思维创始人 罗振宇

长谈前后

如果现在请你为自己设计一个墓志铭，你希望是什么？

2017年3月的一个凌晨，44岁的罗振宇向45岁的罗永浩提出了当天的最后一个问题。

此时，这档名为《长谈》的节目已经持续了8.5小时，超越了1977年美国记者大卫·福斯特与前总统尼克松的对话，可能是世界电视史上最长的一次采访。

罗振宇出身央视，2008年辞职创业，后来做自媒体《罗辑思维》，每天录60秒的语音，坚持了5年，如今创办了知识服务产品——得到App。

他为这次长谈起了一个副标题——“让我把话说完”。在注意力高度分散的时代，“把话说完”是一件难能可贵的事情。更难的是找到一个人一口气说 8.5 小时，还能让人愿意一字不落地听完。罗振宇想来想去，最合适的似乎只有罗永浩。

除了年纪、姓氏和身材，这两个老罗之间还有一个共同点——都在 40 岁以前完成了财富与声望的初始积累，人到中年之时，毅然杀入一个陌生的领域开始创业。

尽管没有像罗振宇一样做过主持人，但“说话”也是罗永浩的老本行。自从 2004 年凭借“老罗语录”走红网络，他一直是中国互联网世界里无法忽视的角色。强烈的理想主义气质和生猛的表达方式吸引了无数关注者，人们想听他嬉笑怒骂、臧否人物，希望他去做脱口秀，在娱乐节目里炮轰对手，然后微微一笑，留下一句“彪悍的人生不需要解释”的醒世恒言。

但罗永浩要的不是这个。他少年时心中的英雄是博朗兄弟、盛田昭夫和乔布斯，他喜欢的行业是瞬息万变、充满颠覆、“不存在百年老店”的科技行业，他潜心研究了多年的学问也不是脱口秀，而是工业设计和人机交互。2012 年，他创办锤子科技，要做出东半球最好的智能手机。

二

5年过去，在这次“长谈”的前夜，罗永浩交出的答卷令人难以满意。

已推出的4款手机，尽管在工业设计、人机交互和用户体验上收获了无数赞誉，但所有人都看得出，仅有这些宝贵的优点是远远不够的。它们没能让这个突然的闯入者在科技行业站稳脚跟。产能、资金、人才、渠道……创业者遭遇的一切问题，罗永浩都完完整整地遭遇了好几遍。而这家自带明星基因的公司，每一次遇险都暴露在聚光灯下，看上去比普通的创业者更加狼狈。

这些过往的窘迫和危险，罗振宇都没有放过。他自称寻遍了身边所有会提问的人，穷尽了一切想问罗永浩的问题。而后者态度是——“除了公关部门不让我说的以外，能说的我都会说”。他坦诚地回顾了这一切，平静得就像在谈论其他人。

罗永浩分享的细节包括：怎样打动一个对你一无所知的牛人；怎样克服社交恐惧症，跟员工一起乘电梯；怎样在保持道德纯净的同时，避免道德洁癖；怎样面对因创业太忙而照顾不周的老婆……当然，还有他从未动摇过的愿望——做更好的产品，用产品（而不是用其他任何东西）去打动人心，在人类下

一代计算平台的革命中有所作为。

与“红海”“蓝海”一类的说法相比，他向往的是所有人都没见过的那片神秘海域。那才是他心中的大航海时代。

三

“长谈”过去两个月后，锤子科技发布了坚果 Pro。这款手机继承了屡获殊荣的工业设计和创新的交互体验，而且不再有明显的短板，成了这家公司历史上销量最高的产品。6 个月后又发布的坚果 Pro 2 则更进一步，被媒体评价为“这一价位上的王者”和“东半球最美的手机”。

2018 年 5 月 15 日，锤子科技在鸟巢发布了旗舰手机坚果 R1，以及一款在智能交互上具有重大革新意义的全新产品——坚果 TNT 工作站。在市场的良好表现和业界的争议声中，罗永浩和他的团队正在十分艰难却无比坚定地驶向他们心中的那片海域。

我们无从得知，一年前的那个凌晨，罗永浩是否已经预料到了公司能在短短的一年内扭转颓势。但在回答罗振宇的最后一问时，他的平静中带有明确的自信。

那是一个事先就提交给罗永浩的问题。但看得出来，他完

全没有提前准备。“我可能需要组织一下语言”，他琢磨了几秒钟后答道：

“以前有一个网友开玩笑地问我，我会自己的墓碑上写什么？我说应该写：他的一生是无论从事任何行业，都会对其他行业造成不可挽回损失的一生。当然，这是开玩笑的说法。做企业 5 年之后，我想应该这样写：他小时候有过很多梦想，后来因为个人的努力和时代的机遇能够做成一件事。”

中信出版集团副总编辑 李 穆

推荐序：当手机都被淘汰，手机创业者还在 IX

前言：长谈前后 XV

1

我与企业的关系

创业是一次“脱敏”的过程

在反对的声音中开始 002

凡事由自己决定 004

不要试图去补短板 006

有些话不敢说了 009

出乎意料的困难 011

怎样“挂铃铛” 014

企业领袖不可以表现出过多的迟疑 016

老板如果觉得舒服，企业就危险了 018

定义理想主义 019

管控公司最重要的三件事 021

不要过分高估自身优点的作用 024

认清自身短板 026

跨界者的盲区 029

创业讲究“聚焦” 035

你适合创业吗？ 037

如何选择创业方向？ 043

2

我与产品的关系

平庸的企业，老板不懂产品

- 如做产品之前 050
- 乔布斯与苹果公司对我的启发 051
- 做硬件的过程中，遇到的最大的坑 054
 - 什么是真相？ 055
 - 审美有标准吗？ 060
 - 多数人的跟风消费 062
 - 回归产品本身 064
 - 注重差异化竞争 066
 - 手机行业的临界点 067
- 要做软硬结合的平台产品 069
- 只有革命性产品才能打破僵局 072

3

我与用户的关系

要把用户变成产品的粉丝

我们在骨子里是一类人 076

他们之间的交叉和重合 079

经营自己的用户 083

4

我与投资人的关系

钱是个结果，也是个刻度

拿到钱比什么都重要 086

投入尽可能多的时间和精力去融资 089

创业团队如何赢得投资人的认可？ 093

如何快速融资？ 097

让投资人青睐的商业计划书 102

如何与投资机构和投资人相处？ 108

在什么情况下会选择被收购？ 112