

梦想照进现实

○ 30位中国互联网企业家创业故事 ○

主 编 陈 中
副主编 王华东 林丰蕾 何峰 杜鹏 唐克



NLIC2970801846

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是对搜狐 IT 频道著名的互动栏目《博客训练营》历时两年的总结,从众多搜狐邀请的知名 CEO 中精选出最受现场观众和网友好评的 30 位,集中对他们的创业故事进行整理,这些经验的分享无疑将成为互联网创业者的宝贵教材。

本书故事性强,可读性好,适合 IT 从业者、互联网人士、在校大学生等各类读者阅读。阅读本书,听创造历史的人讲述历史,相信每个读者都能从中获得启发,从而获得实实在在的提升。

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

梦想照进现实:30 位中国互联网企业家创业故事/陈中,赵秀芹,童佟主编. —北京:清华大学出版社,2012.6

(搜狐 IT 系列丛书)

ISBN 978-7-302-27851-1

I. ①梦… II. ①陈… ②赵… ③童… III. ①互联网络-企业家-生平事迹-中国
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 005216 号

责任编辑:王峰松

封面设计:杨如林

责任校对:徐俊伟

责任印制:李红英

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 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:16.75 插 页:1 字 数:261 千字

版 次:2012 年 6 月第 1 版

印 次:2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:38.00 元

序 这是媒体人的宿命

2001年夏天的一个下午，我在老板的办公室，办公室里并没有我的老板，但却有另外一位贵客——周鸿祎先生。当时他的公司3721还没有卖掉，按照当时舆论的说法，周鸿祎先生还只是一位可能的互联网新贵。一转眼，十年过去了。

十年一忽而过，互联网依然年轻，依然如同我们当初入行时那样活跃。本书中的30位创业者，一些人已经在本书出版的时候企业成功，功成名就，而其中的大部分人仍然在实现自己梦想的路上。但是，如果问所有的人、问本书中的所有创业者，他们的目标是什么？他们创业的终结点是什么？我想答案或许会五花八门，但是答案绝对不会是为了物质——实际上他们其中许多人早已锦衣玉食，完全不需要再经历赤手空拳、白手起家的艰辛；一些人甚至已经是在进行第二次甚至第三次的创业，却依然在屡败屡战、乐此不疲；还有一些人，他们在完成了一个又一个让人敬仰的成就之后，却仍然在互联网世界中继续奉献自己的才智。他们是为了什么呢？支撑他们不断前行的又是什么呢？也许，我们只有听他们自己讲述才能够找到答案。有幸的是，作为媒体人，搜狐IT编辑部的编辑记者近距离听到了这些创业者们自我的心灵剖白并结集成册。是的，也许，一切的答案就在这本书里面。

在奇虎360上市前的5分钟，作为媒体人的我有幸打通了采访周鸿祎先生的电话，通话的内容其实并不重要，我想周先生也一定记不得我这个十年前和他讨论互联网的小孩。重要的是，时光易逝，十年已失。在这个十年中，英雄豪杰们、能人志士们，在中国互联网这个巨大的市场中酣畅淋漓地上演一出又一出大戏，并最终造就了中国互联网的繁荣之态。如果用同样的问题来问我们、问搜狐IT这样一个与互联网共成长的媒体在这十年都做了什么，我们又该如何作答呢？我想，我们可以



毫不犹豫地回答，搜狐 IT 做成了一件事，那就是成为了这段历史忠实的记录者和观察者，我们并不后悔，这就是媒体人的宿命，这就是我们自己的梦想。

未来十年，相信中国互联网会仍然充满活力并挟裹中国社会发生更为令人惊叹的变革，而搜狐 IT 也仍然会在这个活跃的互联网世界中扮演好记录者和观察者的角色。

感谢所有曾经在搜狐 IT 频道战斗过的同学；没有他们这本书将无法出版。感谢我的父母和家人给予我的各种帮助和支持，感谢某些人在漫长的时光中对于我的陪伴。

希望这本书能够对所有的互联网创业者有帮助。

搜狐 IT 频道 总编 童佟

目 录

创业要专注，不能有明显短板——58 同城 CEO 姚劲波.....	1
➤ 创业一定要在一个阶段里专注做一件事情	
➤ 创业不讲任何一个优势，应该有一些比别人强的地方，但是不能有明显的短板	
➤ 58 上面有的任何一个类别，一个创业者如果垂直去做，认真去做，都可以做得非常大，甚至可以做到上市的规模	
➤ 2012 年是互联网生活领域真正达到高峰的一年	
把垂直领域做深做透的秘诀——酷讯网 CEO 张海军.....	11
➤ 一个成功的互联网公司，第一要专注且执着，把小事做到极致，做到最优秀，做到别人能记住你；第二要用用户体验最大化；第三要抓住时机，要赶在一个好点上	
➤ 垂直搜索核心价值是面向交易的搜索，不是为了让你消磨时光的，我们并不希望用户在我们网站上停留太长时间	
➤ 真正要把一个垂直领域做深做透，其实光靠单纯对技术理解还不够，你需要理解这个产业在什么背景下存在着，这个产业里面利益是怎么被分配的	
➤ 中国在线旅游还是起步阶段，还很小，但是未来一定是很大的产业，绝对的朝阳产业	
细节做得越好，对手赶超机会就越小——乐淘 CEO 毕胜.....	21



- 我有三不：第一，不看报表；第二，不看收入；第三，不开董事会
- 我有两个建议：第一，大家创业的时候不要做电子商务。第二，即便做电子商务也不要做鞋了
- B2C 的成本一直是线性增长的，初期成本增长比营收增长要快，但是在某一个点的时候，成本增长会停下来，营收增长就一直增长
- 有一段时间我的 MSN 签名就叫长尾理论害死人

勿以融资论英雄——六间房 CEO 刘岩.....29

- 人了解某个器官的时候，往往是它有问题的时候，同样企业总是在不停的曝光，不停的露面，就是这个企业有问题的时候
- 视频行业最大的问题在于缺乏原创思维，如果大家总是在放影视，然后去卖广告，这种模式我是蛮鄙视的
- 今天给我 5000 万美金，我不能拿，因为拿了以后就要花，可是一花，可怜那几百万利润就没了。所以融资是比较有技术含量的事情。
- 今天的中国，任何一个创业公司都要去融资，而以融资为英雄，融资英雄就成为创业英雄，这是一个很扯淡的事

创业狂人的酒店管理心得——桔子酒店 CEO 吴海.....39

- 中国酒店市场基本上是哑铃型的：高端和经济型，高端基本上是国际品牌，低端上，如家等
- 我想做中端市场，是一个创新，瞄准 300~500 块钱的市场
- 我与员工之间的交流方式，就是在路上碰见每一个人，如酒店客房阿姨，我都是碰到了就跟他们聊，问一些他们生活上的事
- 我们是服务行业，不是生产线，消费的过程是员工和客户一起来达成的，只有满意的员工才会让客户满意，只有客户满意才能回头，只有客户回头我才能赚钱
- 我们公司有一个原则就是内部提拔，给每个做得长的员工更多机会，这样的话大家机会就比较多，但缺点是，外面新思想不容易带进来



“轻网游”将成未来手机网游主流——摩卡世界 CEO 宋啸飞.....47

- 手机游戏面临两大问题：一是手机屏幕小，二是手机收费还是很高
- 一个比较痛苦的现象，手机网游用户的前期流失要远远高于 PC 网游的前期流失
- 基于手机的社交游戏肯定会成为一个非常庞大的用户群，甚至说会成为一种现象
- 摩卡世界现在追求一种“轻网游”的概念，基于这个概念的手机游戏是基于手机平台、目标用户是轻量级的，同时，用户也将以女性为主

破局同质化困扰——爱帮网 CEO 刘建国、

拉手网 CEO 吴波.....55

- 给创业者的三个建议：第一，要有信念；第二，要奈得住寂寞，不要老想着跟时髦；第三，团队很重要
- 人肉搜索很热，但我觉得，不管做网页搜索还是做生活搜索，光是靠人是做不过来的，必须有一个系统
- 市场上存在多个类似的竞争者，不管怎么样，最好还是用户体验的竞争
- 生活服务领域必须大家有不同的探索，要百花齐放，要共赢，要有分工，这是生态链

网页游戏在跨平台及 SNS 方面爆发增长——51 玩 CEO 刘阳.....69

- 创业非常重要的一点是创业团队是否准备好，包括创业团队成员的家人心态是否准备好
- 一个成熟的公司他必须是所有的事情都遇到过，而不是说为了创业就不生孩子了，这是不合理的
- 到了 2009 年，几乎每家都在做网页游戏，甚至一些电视台都开始做了，凡是涉及到用户的公司几乎都想做网页游戏，因为网页游戏在他们看来似乎



是一种非常好的盈利和转换模式

- 我个人认为网页游戏会在未来几年内，显现出比较强大的社区性

中国社交游戏在日本运营之道——热酷 CEO 刘勇.....81

- 社交游戏同质化竞争非常严重
- 中国的网页游戏全靠活动拉起用户的欲望，压榨用户，结果就是缩短了生命周期。但 Zynga 不完全靠活动来收费，也做很多运营，本着从用户的角度着想，收费的周期自然会延长
- 进军日本市场遇到最大的三个问题：一是没有账户，二是平台的技术问题，三是游戏测试
- 在日本找合作伙伴要非常谨慎，想要在国际化成功，你一定要靠自己

一个企业家要有点儿赌性——汉王科技董事长刘迎建.....89

- 我们鼓励创新，实际上创新是挺难的一个事儿，难在创新成功率
- 要想真正做个新东西那是很容易的，如果不考虑后果的话，一拍脑袋就可以去做，但是做出来以后能否把它的市场价值挖掘出来，把你的创新变成钱，这个是难事儿
- 第一，不要全军覆没，这是基本条件；第二，打胜仗要比打败仗多一点；第三，你得打几个大胜仗，大胜仗能够把观点扭转
- 作为一个企业家要有一点儿赌性的

移动互联网国内发展及创业主线——UC 优视科技 CEO 俞永福.....99

- PC 互联网是一个典型的全球化市场，而移动互联网是典型的区域化市场。国内移动互联网中心在广东
- 移动互联网沿着两条路线在发展，第一条是 PC 互联网在手机的落地；第二条是围绕着手机特性的创新。想去创业的朋友，可以思考第二条路线，在这条路线上大家有相同的起跑线



- 云计算的手机浏览器一定是未来的发展方向。为什么？手机的处理能力永远有限
- 一个创业公司在成长过程中要过三关，第一关是产品关，第二关是市场关，第三关是管理关

在线旅游行业模式分析——去哪儿网总裁庄辰超 109

- 旅游电子商务的几大模式：代理人模式、商人模式、倒定价模式、最后一秒钟模式和媒体模式
- 在线旅游基本从两个角度挣钱，一是，从消费者手里，那是旅游供应商做的事情，二是，作为渠道从旅游供应商那里挣钱，因为我们帮他卖产品
- 我们自己不参与任何交易，不卖任何一张机票，我们没有广告以外的收入来源
- 一定程度上干了一件淘宝的事情，我们把很多合作伙伴带上一条道路，其实也催生了很多国内的营销方式，启动整个产业链是创业遇到的最大挑战

将公司做小，把客户做大——京东商城 CEO 刘强东 119

- 轻公司适合于非电子商务的互联网公司，但是互联网里面电子商务公司并不轻。当时我就说，我们可以打赌，轻只是暂时的现象
- 京东这种模式做的是平台零售商，所有的平台式电子商务公司必须追求毛利率越来越低，你才能带来价值
- 我相信以后电子商务公司被迫自建物流会更多，只要你大到一定程度，你不自建物流，配送就成为你很大的瓶颈
- 从今年开始，电子商务行业的增长速度就要开始放缓了，但是社会影响力会比过去更大

互联网将改变金融服务业——快钱 CEO 关国光 125

- 中国新兴产业的发展有一个特点：一旦发展之后，它让你吃惊的永远不是



它发展得是不是够快，而是它怎么发展这么快！这是我十年来非常重要的一个观察

- 互联网给生活带来很大的改变：第一波是对媒体的改变；第二波是对通讯的改变，下一波则是对金融服务行业的改变
- 快钱所从事的行业是兼顾金融和 IT 产业的，这个产业通俗来讲就是搬钱。搬钱的过程，30%的工作是搬钱，70%的工作是搬信息，搬跟钱相关的连通的信息
- 不需要 200 年，我们就看不见纸币了，完全电子化以后，效率肯定是提高的，整体的成本也会降低

创业不是一门课程 没有人教没有人带——PPLive 创始人姚欣、

PPLiveCEO 陶闯 133

- 作为学生创业者要尽快完成从学生到企业管理者的转变
- 创业不是一门课程，没有人教，没有人带，没有人讲，也没有人可以去交流
- 你想创业成功的话首先 70%是靠自己，另外 20%是靠你的团队，最后的 10%是靠系统的培训

讲述分众幕后的故事——分众传媒 CEO 江南春 139

- 我上大学二年级的时候接触广告，主要是比较缺钱花。所以我认为缺钱永远是创业很重要的动力之一
- 在壮士断腕之前，我肯定要挣扎一下。那么方法是什么？自己的钱肯定不能投下去，拿别人的钱玩一玩是可以的，所以我当时想法就要去做商业融资
- 光有一个好的创业主意是不行的，最重要的是在这个过程中，每一根链条是不是衔接住了
- 我觉得互联网广告未来要做的更新、改变，就是如何做到一对一，我们称之为地域定向式广告
- 当一个人处在比广告更无聊的时间和空间的时候，这个人就会选择看广告了



- 现在世界上媒体分为两种，一种叫内容媒体，一种叫渠道型媒体
- 面对一个内容媒体，消费者要消费的是内容不是广告。所以这个时候只有把广告植入到内容当中去，成为内容的组成部分，你就无法回避他的存在

创业公司如何收购做大——欢乐传媒总裁董朝晖 153

- 华友原始的创始人拥有的股票成本比较低，所以他可能需要更多套现走人，会选择把所有的股份卖掉
- 在同华友谈判过程中，我看到了资本的力量让一个 CEO 下台了，CEO（王秦岱）是在毫不知情的情况下被大家表态要求离开，这很像一部电视剧
- 娱乐一定要跟资本结合，媒体一定要跟资本结合，这是娱乐业一定要朝前走的必须途径，媒体是要靠资本的力量推动的。这是我们团队的一个方向和志向

创业要学会控制成本——56.com CEO 王建军 161

- 如果只是把东西复制到互联网上，则不能体现互联网的真正价值
- 所谓的 Web 2.0 就是把互联网当作一个平台，而用户在这个平台上起主导作用
- 如果想真正解决版权问题，需要解决的则是版权方、平台方和使用者在新技术的互联网环境下的利益分配问题
- 从业者要在创新下去推动市场的成熟，而不能坐等时机
- 视频网站强调的是视频的分享性，而门户网站则是媒体特性（发布）

三类型创业者谈过冬——V8 CEO 吴刚，腾信互动新媒体事业部总经理吕欣欣，巨鲸音乐网 CEO 陈戈 171

- 吴刚：创业后，心态倒是平和了很多，因为失败是常态，成功是偶然的
- 陈戈：巨鲸音乐网的运气一直都很好，在创业过程中，经营运气比经营能力要重要得多



- 吕欣欣：如果你拥有创业的方向、激情和快速找到挣钱的办法，那就可以立刻去创业
- 陈戈：创业一定要坚持，坚持自己的信念，只有这样才能大胜

冬天要让自己更冷静，越恶劣越应该交流——原新浪 CEO、现点击科技董事长王志东 181

- 越是在严冬的时候，越是在外面的情况恶劣的时候，大家越要注意交流
- 一定要看好自己的资产，要对自己的生意冷静
- 我觉得做互联网创业，第一，你要相信会有奇迹。但是，同时，任何时候都需要冷静
- 创业者要少看模式，那些都是分析师编出来的公式，媒体拿来讲故事用的，不是创业者要自己用的
- SNS 和即时通讯结合是必然的趋势

冬天是最好的创业时期——康盛创想 CEO 戴志康 191

- 人会经历三个阶段，第一个是利益阶段，之后会上升到事业阶段，第三个阶段是更高的阶段，命运的阶段
- 与 VC 谈判时，最大的技巧就是没有技巧
- 创业者一定要有一种共赢的心态
- 创业的初期选人很重要，不要因为过多的爱才而忽略掉共同愿景

如何正确与 VC 及投资人沟通——PPS 总裁徐伟峰 203

- 创业者要学会和搭档沟通，要有清晰的战略
- 商业计划书不是你的第一笔投资的关键
- 融资最主要的是你要表现公司的实力、团队、盈利的价值
- 与 VC 沟通三要诀：第一，他不懂你的生意，第二，他知道做生意的原则，第三，要好好管理投资人的期望



- 创业与融资的秘诀——悠视网 CEO 李竹213**
- 创业成功需要三要素：第一，要选对事情；第二，找对人；第三，创业周期通常为四到五年，创业者要有心理准备
 - 创业者一定要在行业低谷时选择创业。当整个投资环境转暖了，就可以有更多机会拿到投资
 - 第一轮融资，要选择合适的投资人
 - 网络电视相比视频分享网站，盈利模式比较好，容易得到广告主认可，但是推广门槛高
- 创业不要与大势作对——Vancl 创始人陈年223**
- 任何一个组织的成功是个人不能替代的，所形成的巨大效应是个人完成不了的。这时候只有一个条件，就是你要屈服于组织规则，即使你是这个企业的老板
 - 多年来我得出了一个人的教训，就是你不要与大势作对
 - 国内商品的价格过低，长尾理论在国内并不适用
 - 创业者，一定要保证报表的真实。这是 Vancl 融资成功的唯一原因，也是长期的唯一的原因
- 专注产品才是王道——手机之家、ECShop 创始人高春辉231**
- 对于创业者来说，一定要用“不花钱”的方式来推广，通过用户的口碑来推广效果是最好的
 - 我们去跟投资人谈的时候，投资人就关心两点，第一，公司怎么从小做到大。第二，做到以后怎么能够更好地赚钱
 - 我认为技术不是追求完美，而是在某一些方面，要做得比你的竞争对手好，哪怕好一点。如果你能够好得更多，就能够有你站得住脚的一个方面
 - 产品流程在某个角度上，我认为要抓住核心的东西，就是用户怎么想，你就怎么做，当然有时候也要拒绝



创业前的四个思想准备——暴风影音 CEO 冯鑫.....241

- 创业者要坚持四个原则：第一，凡事只能靠自己；第二，万事皆有解，但只有唯一正解。第三，只要你担心的事情，一定会发生的；最后，享受创业
- 创业要选清两样东西：第一点是需求模式，第二点是商业模式，这两件事情不需要创造，只要发现就好了
- 创业应足够诚实，千万不要自欺欺人，如果打不过别人，那就承认打不过。也许真打不过，就认了，赶紧找别的路
- 我决定一个方向的时候，首先告诉自己没有创新，创新是可笑的。中间有细节，有细节创新，战略没有创新，战略上我从来拒绝创新

创业要专注，不能有明显短板



58 同城 CEO 姚劲波

嘉宾简介：

姚劲波，男，1976 年出生，湖南益阳人，现任 58 同城总裁兼 CEO。1999 年毕业于中国海洋大学，获得计算机应用及化学双学位。2000 年，姚劲波创办国内最大的域名交易及增值服务网站——易域网，并于 2000 年 9 月被万网收购。（万网是国内最大的企业网络应用服务商）此后，姚劲波在万网历任产品部经理、产品规划总监、华南区总经理、营销副总裁等职务。

精彩观点：

- 创业一定要在一个阶段里专注做一件事情。
- 创业不讲任何一个优势，应该有一些比别人强的地方，但是不能有明显的短板。
- 58 上面有的任何一个类别，一个创业者如果垂直去做，认真去做，都可以做得非常大，甚至可以做到上市的规模。
- 2012 年是互联网生活领域真正达到高峰的一年。

演讲日期：2010 年 12 月 14 日



学大与 58 同城的创业历程

主持人：各位搜狐网友大家好。今天邀请到嘉宾是 58 同城 CEO 姚劲波先生。

姚劲波：搜狐的网友大家好，很高兴与大家交流。

主持人：姚总现在手里有两家很牛的公司，一家是之前刚刚上市的学大教育，另外一家是最近做得很好的 58 同城。我想先让姚总给我们分享一下自己创业的经验。最早的时候怎么会想到自己出来创业呢？

姚劲波：我 1999 年 7 月大学毕业后就开始创业，选择创业可能跟我的性格关系最大。那时正是互联网最高潮的时候，美国纳斯达克已经达到 5000 点，而现在没有到 5000 点。那时候很多中国公司都在美国上市，包括新浪、搜狐、网易。我创业做的网站是域名交易的网站，叫做易域网，是国内很火的交易社区。

我一直对 IT 行业很有感情的，这个行业很多的聚会、会议都会邀请我去。我了解互联网真的是从论坛和网站开始的。后来我进入万网以后开始一点点扎实的学习技术，包括学习怎么样做产品，怎么做市场，怎么样做管理等等。做学大是在进入万网之后，起因是我们几个同事觉得应该做点事。

主持人：那是已经被万网收购以后吗？

姚劲波：对。我们觉得自己应该做点事情就做成了学大教育。当时做了三种服务网站，一个是交易网站，一个招聘网站，还有一个家教网站。其中做的最好的是家教网站，北京市大概 30% 大学生都是这个网站的用户。慢慢地我们把别的业务砍掉只做家教业务，再后来只做教育服务本身。当时别的公司的创业者可能不是互联网出身的，因此我们还是占有一些优势的。我们公司还很小的时候，就知道教育公司也是可以瞄准上市来做的。因此我们不在意短期的利益，而是把自己的 IT 系统打造得非常棒。我们非常注意利用互联网打造自己的平台，应用互联网来营销，同时我们在全国进行扩张。现在学大已经上市了，58 还在继续奋斗。

主持人：为什么离开学大做 58 呢？

姚劲波：我个人始终特别喜欢互联网，我自己也始终认为是互联网人。我一直希望做一个让所有人都去用的互联网应用。我认为分类信息网站可以做成一个用户