

肖逸群 著

肖逸群的 创业手记

Alex's Entrepreneurial Notes

你好，我是肖逸群，
人称“肖厂长”，生于1991年。
与你一样，我出身普通，渴望出人头地。
过去十余年创业的收获点滴，我都记在这本书里了。



四川文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

肖逸群的创业手记 / 肖逸群著. -- 成都: 四川文艺出版社, 2021.4

ISBN 978-7-5411-5971-8

I. ①肖… II. ①肖… III. ①创业—通俗读物 IV. ①F241.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第046402号

XIAOYIQUN DE CHUANGYE SHOUJI

肖逸群的创业手记

肖逸群 著

出品人 张庆宁
责任编辑 陈雪媛
装帧设计 Domino
责任校对 汪平
出版发行 四川文艺出版社(成都市槐树街2号)
网 址 www.scwys.com
电 话 028-86259287(发行部) 028-86259303(编辑部)
传 真 028-86259306
邮购地址 成都市槐树街2号四川文艺出版社邮购部 610031
印 刷 天津丰富彩艺印刷有限公司
成品尺寸 167mm×230mm
开 本 16开
印 张 18
字 数 247千
版 次 2021年4月第一版
印 次 2021年4月第一次印刷
书 号 ISBN 978-7-5411-5971-8
定 价 59.00元

版权所有·侵权必究。如有质量问题,请与本公司图书销售中心联系调换。021-52936900

目录

自序 在十次试错之后，我才有了一次真正成功的创业

一、我是谁 _ 001

二、我与这本《肖逸群的创业手记》 _ 002

三、你与这本《肖逸群的创业手记》 _ 003

第一部分 十次创业，十次试错

班级里的图书馆 _ 009

一台苹果给的勇气 _ 012

人生第一桶金 _ 016

第一次做产品 _ 024

创业者的社交梦、平台梦 _ 034

人不靠谱，什么都不靠谱 _ 037

被时间打败的影视电商 _ 040

O2O 租房热 _ 042

O2O 衬衫定制 _ 046

贸大校友汇和思享空间 _ 047

第二部分 从轻课到星辰教育的三级跳

从 0 到 1，实现盈利：轻课

- 团队 第一次给员工打鸡血 _ 058
- 方法 初创公司面临的问题 _ 061
- 思考 价值观 1.0：“用户思维”和“极致执行” _ 065
- 业务 在线教育：内容做轻、运营做重 _ 070
- 思考 不甘于当炮灰：“想透”和“做绝” _ 074
- 团队 第一次搬家：纵社会无情，愿团队有爱 _ 078
- 业务 平台还是垂类，创业者如何选择 _ 080
- 团队 保持团队的成长感：“勇气”和“日拱一卒” _ 084
- 团队 小团队的团建神器：Workshop _ 087
- 业务 第一次盈亏平衡：终于不烧钱了！ _ 089
- 思考 成功时刻的危机感：把项目做长久 _ 090
- 业务 互联网求快，而教育求慢 _ 092
- 团队 团队沟通的关键：正直坦诚 _ 094
- 团队 解决团队矛盾：沟通的三个技巧 _ 096
- 思考 不仅要学习成功的公司，更要看看破产的公司 _ 099
- 思考 关于销售和危机感的一点思考 _ 102
- 思考 第一次年会：聪明人的四种典型挑战 _ 106
- 方法 《王者荣耀》的启发：如何让学习成瘾 _ 109
- 思考 “像诗人一样思考，像农夫一样耕耘” _ 114
- 思考 战略、管理以及“确认回复”的习惯养成 _ 117
- 团队 谈谈领导力 _ 121
- 团队 对吐槽文化的思考 _ 126
- 方法 对周报制度的重新思考 _ 131

- 方法 学会区分事实与观点 _ 134
- 思考 人生的意义是什么 _ 139
- 思考 第二次搬家：向死而生和以终为始 _ 142
- 思考 在轻课，人人都是用户 _ 145
- 方法 《中国有嘻哈》给我的启发 _ 150
- 业务 我在团队内的二次创业：潘多拉 _ 155
- 思考 做正确的事比正确地做事更重要 _ 164
- 团队 团队的自我修养：韧性和“全栈化” _ 167

积极探索，高速增长：轻课舰队

- 业务 “轻课舰队”名字的由来 _ 172
- 团队 对团队风气的思考 _ 176
- 团队 对学习成长的思考 _ 180
- 方法 创业者必备思考模式：MVP 思维 _ 186
- 业务 不增长，就死亡 _ 189
- 思考 价值观 2.0：完整明晰的团队价值观 _ 192
- 业务 战略的本质即增长 _ 197
- 思考 元思考之“分类” _ 202
- 思考 元思考之“排序” _ 208
- 思考 元思考之“提问” _ 212
- 团队 以奋斗者为本（一） _ 216
- 团队 以奋斗者为本（二） _ 222
- 团队 对企业管理的思考 _ 227
- 业务 第一次企业重创：裂变红利的结束 _ 230
- 思考 对“用户至上”的理解 _ 234
- 业务 轻课的战略及解读 _ 238

思考 如何观察、分析、判断一个人及一家公司 _241

思考 从外部学习中得到的两点启发 _247

方法 信息的两种展示方式：“信息流”和“结构化” _251

方法 解决问题的思考逻辑：六顶思考帽 _259

品牌升级，扬帆起航：星辰教育

业务 第一次品牌升级：“轻课”正式升级为“星辰教育” _263

思考 人生循环之好奇感知、灰度认知、黑白决策、疯子行动 _267

后记 在路上

自序 在十次试错之后， 我才有了一次真正成功的创业

一、我是谁

你好，我是肖逸群，英文名 Alex。

与你一样，我出身普通家庭，渴望出人头地。

我来自江西省吉水县，父母都是高中老师。2008 年我通过高考来到北京，2012 年我毕业参加工作，并在 2015 年开始我最近一次创业——这不是我第一次创业，而是我坚持时间最长、最成功的一次创业。

不少人觉得我年轻，都以为这是我的第一次创业。实际上，在创立星辰教育之前，我已经有十次创业的经历，其中三次实现了我预设的小目标，剩余的七次均以失败告终。尤其是从大四开始，我创业六次，不是遭遇项目关停就是最后净身离开。我将会在手记中提到这些经历，并一一复盘得失。

所幸，我依然充满锐气。

2015 年 8 月，经过长达半年的准备以及一个月的深思熟虑，我跟当时所在单位的部门领导主动提出离职。她一开始极为惊讶，但在听我描述完之后，全力支持我去闯。还记得离职那天，伴随着所有同事惊讶的围观，我把东西收拾进纸箱，搬着纸箱走出公司大楼。

而第二天，我的办公地点，就从距离天安门只有 3 公里的金融街，改到了北四环的一处破民宅。

就这样，作为一个毫无经验的外行，我一头扎进移动互联网，参与到这次血雨腥风的商业浪潮，以及史无前例的造富运动中。

2016年，我的公司获得喜马拉雅和慧科教育的1100万Pre-A轮融资，2017年拿到国内顶级风投经纬中国和腾讯双百的一共3300万元A轮融资。而后公司蓬勃发展，年营收达到数亿，在北京养活了有几百位高薪人才的团队。

得益于公司的发展，我个人入选2017年福布斯中国“30位30岁以下”精英榜，两次入选胡润30×30创业领袖榜单，参加了经纬中国亿万学院二期，资产和身价也跟着公司的壮大一同增长。

这些外在的成绩，是社会对我过去的肯定。更重要的是，经历过长期创业的历练后，我对商业的理解、对人性的洞察、对组织的管理，都经历了快速的迭代和成长。而这些是我不可多得的一笔人生财富，也是我成就感和安全感的真正来源。

二、我与这本《肖逸群的创业手记》

创业后，有一位创业师兄建议我通过文字，定期记录和复盘创业心得。于是我从2016年1月开始，每周写周报，并且发给公司全体小伙伴。不知不觉，这个小习惯坚持了5年，也成为这本书的开始。

2016年1月，我动笔写下第一篇周报，发给公司当时仅有的5个人。这篇周报记录了一个极小的初创团队创始人对未来的憧憬。

2016年第8周的周报，我是在从上海回北京的飞机上完成的。那次我刚刚谈完并基本敲定投资，融到了人生第一个1000万。激动之余，我跟团队分享起了自己所期望的“团队气质”的理解。

2016年年中，我们团队刚刚实现盈亏平衡，我终于从担心现金流断裂

的恐惧心理中跳脱出来，怀着极为欣喜的心情，写下了一篇非常痛快的周报，还把“终于盈利”的事情，激动地说了三遍！

2017年第10周，我开启内部二次创业，在周报中写下我带领团队打造爆款“潘多拉课程”的整个思考和定位。

2019年5月，我们经历了微信官方对打卡裂变的“点名封杀”。在极其焦虑的状态下，我写下了一篇周报，安慰自己和团队“逆境乘风破浪”。

……

每篇周报现在回看，我都能清晰地想起，当时写下这篇周报时，公司的情况、团队的心态和自己的状态。创业不是一帆风顺的。在公司遇到逆境、自己遇到挑战的时候，我都会忍着悲痛咬着牙，坚持写作。虽然当时心情非常非常差，但我还是会整理好心情，把满满的正能量，传递给我公司的小伙伴。

现在，我要为当时自己的坚持点个赞。

很多事情已经过去好几年，在这本书里，我会在每篇周报前，加上一些从现在视角来看的评论和注解。我想通过这个来告诉你，创业公司的CEO踩过哪些坑，团队经历的是高光还是至暗时刻，从而真实还原我的成长和创业历程。

三、你与这本《肖逸群的创业手记》

最近，我开启了人生的一个新尝试——做短视频。在60天内，我发布了33条作品，获得千万播放量，全网涨粉20多万。

账号后台，每天有无数年轻人问我各种各样的问题。他们一个个就像是当年的我，出身普通家庭，渴望积累财富和改变命运。他们身处迷茫之中，找不到方向和发力点，但又不甘心就这么过一辈子，对这个社会充满了憧憬

和好奇，又经常问出一些幼稚的问题。

有一次看马云的演讲，里面谈到他给年轻人的人生规划：20岁以前，你要做一名好学生，想要成为一个企业家，就要广集经验。30岁以前，要成为一名追随者，小公司更适合你，别太纠结于去哪家好公司，而是去看追随哪个好老板。到了三四十岁，你要清楚地意识到，你是为自己而工作的。

在我20岁刚出头时，作为一个普通人，我也曾想找大佬带我飞，但遗憾的是，这个奢望一直没能实现。

也许，你也有过这个想法，而现在的你也一样，还在只身奋斗。

我希望，通过自己的真实记录，能够让我的十年创业经历对你有帮助。也许是我踩过的坑，也许是我领悟到的道理，对你会有那么一点点的启发。

一个有着与你相似的背景、相同的目标、同样没有大佬带路的普通人，他的奋斗经历，也许更值得你参考借鉴。

这就是我整理这本创业手记的原因，也会是我更大成就感的来源。

这是我北漂奋斗第一个十年的总结。给和我的人生轨迹有交集的朋友们，也给所有当下想通过奋斗改变人生命运的每一个普通人。

肖逸群

2020年9月5日

北京·星辰教育总部

第一部分

FIRST

十次创业，十次试错

当我还在大学的时候，曾看到一段乔布斯在斯坦福大学的演讲：

Again, you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. Because believing that the dots will connect down the road, will give you the confidence to follow your heart, even when it leads you off the well-worn path. And that will make all the difference.

再次说明的是，你在向未来展望的时候不可能将这些点联系起来，而只能在回顾过去的时候这么做。所以你必须相信这些点会在你未来的某一天串联在一起。你必须相信某样东西，无论是你的勇气、命运、生命还是因缘。因为如果你相信一路上的这些点会串联起来，你将会有信心追随自己的内心而前进，哪怕由此走上不同于常人的道路也无所畏惧。而这将会让一切都变得不同。

当时听到这段演讲，我觉得很有道理。如今，感触更加深刻。

我的前十次创业经历很杂，但我在这次梳理的过程中发现，这些经历恰好印证了乔布斯的这段演讲：**你必须相信这些点会在你未来的某一天串联在一起**。我现在创办星辰教育的经历，就是我前面十次创业里，无数个点连成线的成果。

这些点，可能是一个技能，可能是一个感悟，也可能是一个大坑：让我在后面的人生中提前做好准备，少交学费。

回顾我前十次创业经历，或者更准确地说，是我的“商业试错”经历，虽然挣的钱跟现在的公司相去甚远，但这些经历，是我人生路上非常

宝贵的财富。

为了能更清晰地还原我的奋斗过程，我将会给大家展示，一个屡败屡战的创业者是如何踩坑，然后从坑里爬出来，再不断避坑的。这次，我将过往的十段创业经历，按照时间线做一个梳理，放在这本创业手记的第一部分。

这部分一共 2 万多字，你可以把它当成正餐前的甜点，只需 30 分钟，就可以快速回顾我的十次试错。

希望你在看完我的这些经历后，依然能够**对当下无比坚定，对未来充满信心。**

班级里的图书馆

俗话说：“男孩要穷养，女孩要富养。”我就是穷养长大的。

我出身教师家庭。从小，虽然我没有太多零花钱，但父母在知识和书本上还是非常慷慨的。特别是我的母亲，在我小时候家里经济并不是很宽裕的情况下，还是给我买了很多书籍：《十万个为什么》系列，《孔子》《孟子》《韩非子》《居里夫人》《爱因斯坦》名人传记系列，《初中生之友》《读者》杂志系列，《搞笑故事》《世界上有没有外星人》杂书系列等。

小城市偏远，正经的大书店不多。每次逛街时，看到有书摊，我都会兴奋地冲上去，然后在里面找到自己感兴趣的书目。我会挑选好几本，然后用渴望的眼神看着母亲。

这让我在初二的时候，就已经拥有整整一大书柜的书。

从小穷养的一个好处就在于，当我对零花钱极度渴望时，我最先想到的是如何通过自己来挣，而不是跟父母要。所以，每次从学校门口的小卖部路过，一闻到烤串的香气，囊中羞涩的我都会绞尽脑汁地想：怎么才能挣钱？

有一天放学回家，我看到我的大书柜时，突然想到一个绝佳的点子：在班级里办一个“共享图书馆”。

我开始谋划细节。

1本书或杂志，价格从2元到20元不等。如果按照1本1天1毛钱的收费方式，我出租10本书，1天就是1块钱；出租100本书，1天就是10块钱！这对于当时的我来说，是一笔巨款！

想到这个策略后，我兴奋地从床上跳起来！

对了，我还需要一个小本本，用来记录租书的细节：谁，什么时候租了什么书，给了我几毛钱，预计什么时候还……都得记录清楚。

第二天，我就带上我的小小本本，还有10多本书，来到班级，开始向我邻座的同学推销。

当时还没有“共享经济”这个概念，但这个模式跟现在的共享单车很像。

对于我的同学们而言，很多人没有像我一样拥有这么多书，即使有，也有很多人没看过我的书。因此，在我跟大家解释完怎么借书，并公布价格后，第一天我就租了4本书出去。

当时我特别兴奋！以至于在上课的时候，都在兴奋地想，怎么扩大借书圈，能不能扩散到其他班级等细节。

这个商业模式简单，而且定价友好。因为是按天收费，我的同学们会在租了一本之后及时看完然后租第二本。没几天，我的“共享图书馆”就在班级里拥有了很高的市场覆盖率。而我则会在每次课间打开我的小本本，看上面记录的一条条明细，想着自己一天坐着不动就能挣几块钱。这种感觉真好。

直到……一次英语课。

一位同学在上课期间，仍在津津有味地读我的课外书，以至于都没有发现老师已经走到身边了。老师一把抓住他正在读的书，当场缴掉！

我一看，大事不好！这本书就是我租给他的！

然而，这还不是最坏的。课后，老师把这位同学叫到了办公室。

过了半小时，有同学过来跟我说，班主任要找我谈一谈。

就这样，我的第一个“共享图书馆”存活不到一个月，就被勒令关停。而我，在被班主任严肃批评教育后，也放弃了上学期间做小生意的想法，从此一心用在功课上。

现在回想，关停是必然。假如班上有30位同学借了我的书，其中10位同学不老实，在上课期间看课外书，每个人每节课被抓到的概率可能只有5%，但是当租我书的人足够多、时间足够长的时候，我被关停，就是99%会发生的确定性事件。

倘若我当时先知先觉，拥有极强的风险防范意识，拟定一个用户协议，要求借我书的同学不能在上课期间看书，否则在被老师抓到之后，后果自

负，不得把我供出去，并且收押金来做保证，也许这会是个一定程度规避风险的方法。但我会长期挣到钱吗？我想还是不会。

因为当我越做越大后，班上可能会出现竞争对手，别人也会拿出自己的书来出租；或者有的同学会看我眼红，直接找班主任举报我。这些都是很有可能会发生的事情。

这次关停的经历，让我第一次感受到什么是“政策风险”。同时，也让我过早萌芽的小生意心态及时刹车，将自己所有的精力投入在学业上。

如果没有这次经历，我可能会因小失大，因为在改变命运阶层跃迁这件事上，学业和高考，是确定性最强、性价比最高的方式了。

在全身心投入学业的状态下，我在后来的中考中以第一名的成绩进入当地的高中，高考时再次以全校理科第一名的成绩考取了北京的对外经济贸易大学，从此，开启了我到现在十多年的北漂经历。

在这里，我要感谢当时所有的同学和老师。

A past Dot has been connected.