

# 重新理解创业：一个创业者的途中思考

作者：周航

## 重新理解创业 ——一个创业者的途中思考

周航 著  
中信出版集团

# 目录

[推荐序一 认知和思考最好的体现是面向未来的行动](#)

[推荐序二 反思是为了更好地前行](#)

[推荐序三 我与周航的四个故事](#)

[前言](#)

[第一章 重新理解战略](#)

[第二章 重新理解竞争](#)

[第三章 重新理解品牌](#)

[第四章 重新理解流量](#)

[第五章 重新理解钱](#)

[第六章 重新理解领导力](#)

[第七章 领导者的自我成长](#)

[第八章 如何打造一个团队](#)

[第九章 重新理解企业成长](#)

[第十章 如何应对低谷](#)

[第十一章 突破瓶颈](#)

[第十二章 重新理解未来](#)

[结语 学习做一个卓越的投资人](#)

[后记 为了再来：重新理解创业](#)

# 推荐序一

## 认知和思考最好的体现是 面向未来的行动

小米公司创始人、董事长兼首席执行官 雷军

周航找到我，说最近写了本书，中信出版社准备出版，请我抽空给写个书序，我甚至连书稿还没来得及看就一口答应下来。

我之所以愿意支持周航的这本新书，主要是因为非常认同他的一个观点：全社会应该更加包容地看待创业者。我从武汉大学大四时参与创办三色公司算起至今创业已经有近30年了，深知创业的艰辛不易。对胜利者，我们常常会报以掌声；但是对失败者，我们却嗤之以鼻，长此以往，这种社会风气会打击创业者的积极性。

其实没有任何一个伟大的公司、伟大的企业家不经过百转千回，不经过千锤百炼，就能够随随便便成功！创业失败既不可怕，也不可耻。而创业者能否从失败中真实客观地总结教训，则是通往后续成功的关键。周航能对经营易到过程中的得

与失做认真深度的剖析，并且不避讳不加粉饰地将他的思考分享出来，这中间需要很大的勇气，我认为值得鼓励。

我与周航有段相似的经历。2007年金山软件上市后不久我宣布退休，一边做天使投资，一边对自己在金山的创业历程进行复盘。企业上市本来是成功的标志，但我却没有太多的喜悦感，因为与同时期几家互联网企业相比，我觉得当时的金山软件不够大成。而要想大成，光靠勤奋和努力是远远不够的。这一次的长考持续了三年之久，直到我在2010年创办了小米。

我在那段时间的思考几乎像是用手术刀解剖自己，虽然残酷，但非常真实。我先是总结了五点体会：1.人欲即天理，是更现实的人生观；2.顺势而为，不要做逆天的事情；3.颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；4.广结善缘，中国是人情社会；5.专注，少就是多。

后来我还总结了创业十条：1.能洞察用户需求，对市场极其敏感；2.志存高远并脚踏实地；3.最好是两三个优势互补的人一起创业；4.一定要有技术过硬并能带队伍的技术带头人；5.低成本下的快速扩张能力；6.有创业成功经验的人加分；7.做最肥的

市场；8.选择最佳的时间点；9.专注、专注再专注；10.业务在小规模被验证。其他像“站在风口上，猪都会飞”“专注、极致、口碑、快”互联网七字诀这些话在创业者圈子里也都十分流行。

周航这本书给了我很多的启发，我结合自己这么多年对创业的理解重新梳理做了个小结，大概有这么10条，希望是对周航书中观点的回应与补充，同时也能对创业者有所帮助：

1.对创业永怀敬畏之心。创业者哪怕做对了100件事，但不幸的是一件事做错了，就可能导致严重的后果，前功尽弃。每次听人说觉得创业“so easy”（如此简单），我都觉得其实还是低估了创业的复杂度和成功概率。

2.空杯心态，放下过去所有经验和认知，从零开始全然忘我地学习。

3.创业者仅有创业的激情和毅力是远远不够的，还需要从“看到”努力做到“看穿”，因为“看穿”才敢大赌，才有大赢的机会。

4.真正看好一个创业者，看好的是他的行动，认知和思考最好的体现是面向未来的行动。

5.年轻的创业公司需要时间来沉淀打磨，才能变得更加厚实强大！创业初期需要勇气和决心，但后面越来越需要韧劲儿与耐力，不要老想着速战速决、一步登天。

6.最好的管理者是自我管理者。我在小米创业初期找的基本上都是自我管理型人才，有了他们我可以放心大胆地实践，去管理。

7.真正的聪明是厚道。老子有云：大智若愚，大巧若拙。能为他人着想，才能收获信任与回报，才是人生大智慧。

8.当前的创业环境比以往更激烈，但是通常来讲，一个创业的原点最好还是要专注怎么帮用户解决一个具体的痛点，哪怕是一个很小的痛点。

9.除了勤奋之外，创业者还要在自己的事业中找到乐趣和激情。维珍航空创始人兼CEO（首席执行官）理查德·布兰森说：“创业的秘诀是什么？不能乐在其中，就别做。”

10.保持初心，追随内心。2015年我曾经有一段时间总在思考这样一个问题：小米当初为什么出发，创业的本质是什么？后来我想清楚了，在那

一年的小米年会上和全体员工分享了答案：创业心态的本质就是要做自己觉得酷的产品，就是要享受这个过程，在探索的道路上永不止步。

这两年创业似乎成了一件时髦的事，其实创业从不像这个词听上去的那么美好，就如同在风沙中穿过沙漠去寻找水源，只有在你从所有痛苦和挣扎中走出来之后，再回忆种种刻骨铭心的经历时，它才是美好的。即使成功，也无定式。因为每个创业企业的情况不一样，别人的成功经验到自己这儿就不一定有用了。建议大家多看些失败的案例，从中吸取教训，避免走别人走过的弯路，或许更有意义。

# 推荐序二

## 反思是为了更好地前行

创新工场董事长兼首席执行官 李开复

上次见到周航，是在7月创新工场兄弟会的一次课程上，我们很荣幸地邀请到他，来给创新工场第三期兄弟会的CEO们分享经验。两个小时的课程里，周航将自己创业的经历，做了不留余地的思考，讲了很多掏心掏肺的话。我和在场的CEO们都深受感动，回馈以持续不断的掌声。

人在骨子里是喜欢成功、厌恶失败的。所以市面上讲述成功学的书琳琅满目，却罕见一本反思失败的书籍。大家避讳谈论失败，对它视而不见，可它却无时无刻不围绕在创业者身边。其实，相比成功的说教，失败的探讨往往更有价值。

周航是有诚意的，他并非在贩卖另类的鸡汤，而是把自己自创立易到以来走对或走错的每一步，都解剖开来给你看，这些曾经让他深夜失眠、让他战战兢兢的时刻，都是些血淋淋的还未冷却的教训。



周航和易到是网约车市场不折不扣的先行者。易到创立于2010年5月，3个月后，卡兰尼克才在美国成立优步（Uber），当时国内专车市场几近真空。当时遍及全国的移动支付还未诞生，智能手机也才刚刚进入换机潮；创新工场成立刚满一年，正集中捕捉第一波移动互联网大潮的红利；滴滴和快的直到两年后才出现。

所以易到的遭遇才如此让人遗憾。无论从哪方面来说，这都曾经是一张世界级的门票，甚至可以说是移动互联网第一波浪潮中几乎找不到第二个的完美项目：需求绝对刚性；轻资产，有很好的解决方案；商业模式非常清晰，单单收钱，单单赚钱。

虽然没能做成一家巨大的公司，但易到仍然是一家伟大的公司，周航也是一位伟大的创业者。他敏锐地觉察到了市场的需求，以提供用户价值为使命，不断打磨优化产品，体现了一位创业者的专注和执着。

创业是一条少有人走的路。创业的高光时刻只存在于少数幸运儿的瞬间，剩下的时刻则是长久的暗淡。前不久，创新工场的十几位CEO组织了一个饭局，谈论创业过程中的至暗时刻，每位CEO

在创业过程中都经历过自我怀疑和绝望。创业者是伟大的，他们背负的不仅仅是个人事业的成与败，还有对家人的责任，对创业伙伴的承诺，这份压力背后是难以言说的孤独和焦虑。

在书中，周航不仅反思自身，剖析问题，还给出建议，给出思考问题的方法。这些都是真刀真枪打出来的经验，值得每一位创业者多读几遍，吸收内化，用周航的话说，不仅要“看到”，还要“看穿”。创业者每一天都要打仗，跑得再快也不要忘了最重要的事情，只有不断吸收、反思、复盘，才能获得快速的成长。

我很认同他书中的一点，公司战略和产品方向从不是一成不变的，而是在与环境的碰撞中不断调整。创新工场成立9年，也没有一成不变地延续最初的“投资+孵化”模式，随着管理基金规模不断扩大和创业环境逐渐完善，创新工场已完成“去孵化”，专注在创业公司早中期投资，并成为业界第一个提出“VC+AI”（风险投资+人工智能）模式的基金，成立人工智能工程院，帮助投资公司更好地利用人工智能技术，实现业务的增长和转型。

很开心周航走出创业失败的低谷。所有的经历都

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《重新理解创业：一个创业者的途中思考》周航 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/792.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

