

不要创业！这是我能得出的最终结论！

---一个产品经理的悲催创业史

引子

2006年的初夏，当我走出这家互联网公司大门的时候，我再次陷入了迷茫，因为在我的心里，本来认为1000万美金足够支撑我们很长时间的，但是谁能知道，在不到一年的时间里，这座大厦就轰然倒塌了，期权、IPO这些曾经终日环绕在大家耳边的名词尽管仿佛还在耳边，但是却真的如同浮云一样越飘越远了。

其实，对于已经差不多了有六年产品经理工作经验的我来说，再找份工作已经不再让我感到为难，一是因为产品经理这个职位逐渐显现出火热的趋势，市场需求量在逐渐增加，二是因为已经运作了快两年联盟了，结交了不少圈内的朋友，大家之间也会互相帮助，真正让我感到为难的是，我下一步该选择什么样的工作。

那天，我把我的QQ签名改成了：求职中，迷茫。

第一篇：如何选择

很快，我的QQ签名引起了一些联盟伙计的关注。

一天，一个网名叫“逆火”的朋友给我发一条消息，问我是不是要找工作，我说是啊，他说，他现在在XX公司（BAT中的一家），公司正在招产品经理，负责一个搜索的产品，公司的待遇不用多说，如果我有兴趣的话，他可以内推，肯定没问题。

我当时心里是既兴奋，又感动，兴奋的是，刚刚离职就有工作主动找上门了，还是这么大一家公司，感动的是，这二年联盟没白做，在线上，线下结交了这么多朋友，尽管很多朋友都没有见过面，但是却是认可我的。

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为UCPM原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

我对逆火兄弟说，让我想想啊，过几天给你消息，其实能有啥好琢磨的，换到现在，这家公司的门槛高的不得了，多少朋友想进进不去的，其实我就是想休息几天，毕竟年前刚大病了一场，休息的多了，就有点懒了。

他说，没问题，如果决定了，随时告诉他就可以了，我说好的啊，谢谢兄弟了。

都说一旦运气来了，挡都挡不住，逆火兄弟刚提供给我一个机会，第二天，我的一个女同学就给我电话，说，有个事想和你商量一下，我说啥事啊，他说有离职的打算没，我说怎么，你不是搞音乐的吗，怎么做起猎头来了，她说才不是呢，是这样的，我有个女性朋友，准备创业，做一个面型女性群体的网站，托我找一个能全盘操作这个事的人，毕竟她不是这个圈子里的人，很多东西她不懂，我这不是就想到你了吗，怎么样，考虑一下呗。

我说，姐姐，我正好刚离职，赶的真巧啊，她说那就太好了，要是你方便的话，我约我那个朋友出来，咱们一起见个面，如果你觉的这事可以，就可以和她一起创业啊。

我说，姐姐，正好有个朋友给我介绍了 XX 公司的工作，我也正在考虑，我仔细想想后再给你答复啊。

人啊，运气不能太多了，太多了，就会让自己无从选择，这还只是朋友介绍的，再说个小插曲，因为当时我自己也发了一些简历，因此，也有了一些面试的机会，其中我去一家做健康搜索的企业面试的时候，在和老总聊到上一家公司的时候，这个老总突然问我，你认识 XXX 吗，我说太熟了，就是我的直接领导，也是我联盟的朋友，老总笑呵呵的说，他和我也是哥们啊，说着，就拿起电话直接给 XXX 打了个电话，说我在这里面试，然后又聊了一些事情，放下电话，对我说，XXX 说了，在上一家公司的时候没关照好兄弟们，既然来我这里面试了，一定得照顾一下。

这我能说什么，尽管表现的还是很自然，但是心里却乐开了花，他娘的，这个圈子怎么这么小，面试都能遇到朋友的朋友，当时流行的名词叫什么来着，对，六度人脉理论。

于是，三种选择摆在了我的面前：

- 1、去逆火兄弟介绍的大公司；
- 2、去同学介绍的创业公司；
- 3、去上一家公司领导兼老哥介绍的正在快速发展的公司。

各位，如果换了是你，你会如何选择呢？

我想肯定 90% 以上的朋友会去选择第一个选项，尽管在 06 年的时候，还是门户网站的天下，搜狐、新浪、网易是圈子里的王者，而逆火兄弟介绍的这家公司只是在社交上优势凸显，当然，这家公司后来也搞了门户，并且成为了第一梯队。

当然，历史不能架空，至少对于当时的我来说，去这家公司做搜索产品，可能存在几个顾虑，第一，百度 05 年上市，直接刺激了很多互联网公司想在搜索市场中分一杯羹，但是，一个百度，以及进入中国市场不久的谷歌，作为一个产品经理，深知这个市场很难有第三了，因此，去做搜索产品，市场压力非常大；第二，我做过 2C 的软件，做过 2B 的企业信息化，在上一家做的是 web2.0 中 BSP 的产品，搜索还真没做过，就算我能进入这家公司，我对这类市场和产品几乎不熟悉，这对我个人来说，也是一个压力；第三，逆火兄弟把我内推进去了，在我个人看来，我觉的这是欠了朋友一个人情，我这人吧，没啥好习惯，但是有一点，就是我不太喜欢欠人情，因为我怕我还不起，因此，很多时候，在面对很多事情的时候，我都是尽力通过我自己来解决，没法，水瓶座的天性，呵呵。

当然了，如果能去这家公司，好处也是有很多的，最直接的莫过于镀金啊，看看现在，在互联网的圈子里，只要在这家公司镀金的，明显就是一块金字招牌，干点啥都方

便。

但是，最终我选了哪家了呢？其实不用我说，各位也知道，因为本文的标题已经出卖了我，我选择了那家创业公司。

至于第三家公司，怎么说呢，其实我也说不清为什么没去，可能就是感觉不太好吧，真的，完全就是感觉，没有任何深思熟虑在里面。

至于为什么选择了创业公司，且听下回分解。

第二篇：光环遮住了的双眼

在上一节课中，哦，不是，在上一回中，我讲到了我最终选择了创业公司，而没有选择那家大公司，原因何在呢？

从我个人来说，主要有三个原因：

1、干了快六年产品经理了，还一直是产品经理，本来在 04 年左右的时候，有机会做个产品部主管的，但是种种原因，没成，如果大家想了解老汤这十七年来的经历，可以看《0 号公路-一个 15 年产品经理的职业复盘-中国产品经理职业发展缩影》这个系列，联盟网站上有电子书下载。

现在我也不避讳啥了，其实我就是想尝尝管人的滋味，如果去大公司，还是产品经理，还得被人管，要想在这种公司升迁，希望渺茫啊。

2、厌烦了办公室政治，在我之前经历的几家公司里，只有一家不严重，因为规模小，但是其它的，呵呵，越是大的公司，帮派越多，我承认办公室政治，甚至可以接受，这就是现实情况，我又不能独善其身，但是我真的学不会如何去站队，没当成产品部主管，根本还是看不清方向，没站好队，逆火兄弟推荐的这家公司，规模要远远大于我曾经经历过的公司，没有办公室政治，谁相信。

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

毕竟我还是个孩子，还很单纯，还对这个世界充满理想，哈哈。

3、想试试自己到底在产品管理上是什么水平，到 06 年的时候，我已经有六年产品管理经验了，并且还通过联盟搞了一些活动，讲了一些课，感觉自己水平不错了，有了这种心态，自然会琢磨着能不能从更高的层面操盘一个产品，别天天琢磨需求、功能、规格啥的。

但是到了大公司，分工非常细，我估计干的活和以前干的差不多，没啥意思。

当然，这只是我个人的想法，关键还得看一起创业的人是啥情况。

简单说说邀我创业的这个人啥情况，我当时称呼她为 T 姐（以后就以 T 姐称呼了），简单说，她是一个在她那个圈子里很知名的一人女性，属于知性的那类，非常和蔼，也非常有修养，我记得第一次见面，她就和我说，你可以到百度上搜一下，就能全面了解我了，于是我就搜了一下，乖乖，果然是个知名的人啊，当然，我当时并不知道，毕竟不接触那个圈子，就是到现在，她还依然活跃在一些节目中，CCTV，各家卫视，都经常会邀请她去做嘉宾。

对于很多年轻人来说，一看到这种光环比自己亮很多的大咖，自然就被对方的光环笼罩住了，并且人家在哪个圈子以及相关圈子里的资源确实多，你就想吧，我们的第一版的产品发布的时候，做了个小的活动，在一个小咖啡馆搞的，她都能叫来当时一部很火的电视剧的主演来当主持，你说这资源有多少，创业时候，她就总和我聊，说这个明星，那个明星，都是她的朋友，如果需要，都可以帮忙的。

我当时就被震了，我靠，有这资源，又做的是她擅长领域的项目，希望很大啊，于是二话没说，就欣然答应和 T 姐一起做这个伟大的事情，这就如同马东邀你一起做个语言类的创业项目，你做不做？

但是，千算万算，我忽视了一点，T姐尽管是她那个圈子里的大咖，有那么多资源，但是对互联网一窍不通，我记得有一次，她很着急的叫我去她家，我说啥重要的事怎么着急啊，结果去了一看，才知道有人给她发了一个压缩文件，不知道该怎么处理，晕不晕。

而我呢，正好和她相反，对互联网产品比较熟悉，但是对她那个圈子不熟悉，也不明白如何把她手里的资源充分利用起来，也就是如何进行资源整合，有朋友会说了，这不正好可以进行互补吗，道理是这道理，但是怎么落地，毕竟操盘的是我，我得拿出可执行的方案才可以，只凭嘴说，只交流观点，只夸夸其谈，这是产品经理应该具有的能力吗？

最关键的一点是，T姐是创始人，我呢，干好了算是个合伙人，大方向上咱还得听她的不是，但是这就又是一个非常关键的问题，说到底，她只是定了一个目标用户群体，具体如何通过互联网服务好这个群体，关键在我定什么样的战略和规划，这就难免会出现冲突，而有了冲突，听谁的？

这种情况，不仅创业里有，就是很多步入正轨的公司依然有，各位产品经理，你们想想，有时候你感觉老大的想法不靠谱，没法落地，你也和老大说了你的想法，但是有几个老大会听你的，反而人家想极力证明自己是正确的，是这情况吧。

不过还好的是，在早期，我和T姐也经常碰一些方向上的想法，大原则都没问题，但是在涉及到落地的时候冲突就有了，还好T姐这人性格比较好，但是冲突有了，并且谁也无法说服谁，芥蒂慢慢就出现了，这意味着什么，大家应该很清楚的，关于这个，我在后续的章节里会讲的。

当然了，刚开始的时候，大家还是其乐融融的，因为就我俩人，当时还有一个投资人，以后我就以R总代称，关于他呢，我后面再说。

最后说说我对创业经历的第一个感受，有两点：

1、**不了解的领域谨慎去做。**说是做互联网的产品，但对于目标市场我一无所知，而对目标市场的了解程度直接决定了你的产品在市场上的表现如何，如果只是做做功能啥的那无所谓了，关键是创业，你是要操盘整个项目的，是从商业的角度来思考的，市场、竞争、用户、自己，哪个了解不到位，都会造成创业的失败。

2、**创始团队要有互补性，但是必须是一个圈子里的，最好是你要把控大局。**我和T姐根本不是一个圈子里的，她说的我听不懂，我说的她也听不懂，并且我当时也没多大兴趣进入她的圈子，而她呢，就完全把互联网这块交给我来打理了，于是，各种隐患就埋下了，迟早会爆发，因此，团队的互补必须是建立在对这个领域都熟悉的前提之下的，各位想了，如果不是这样的话，人家想的是那样做，你想的是这样做，尿不到一个壶里，怎么玩啊。

当然，正如我说的，如果暂时缺乏这种互补，但是你又必须需要这个人，那么，必须得有一个掌控大局的人，这个人就是你，这也就是为什么我们常说，在创业公司中，CEO就必须是最大的产品经理，或者，你不是CEO，但是必须有主导权，否则，呵呵。

不过，在刚开始和T姐开始做的时候，我们还是其乐融融的，为啥呢，团队还没组建起来呢，因此，我当时面临的第一个问题就是，如何把团队组建起来，那么，创业中的团队又会有哪些影响呢，且听下回分解。

第三篇：第一次小车祸

在发了两篇文章后，我看到有朋友留言说，觉得每篇文章发的太慢，篇幅太短，我解释一下啊，我毕竟是做产品的，不是专门码字的，主要的精力还是要放在产品上，因此，我只能在确保主要工作不受影响的情况下写些文章和大家分享，因此，关于这个情况，还请朋友们多多理解。

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为UCPM原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

好，咱们继续，在上回书中，我说到，在这个创业项目中，T姐负责提供这个领域内的资源，我呢，负责把这些资源整合起来形成互联网服务，大致分工就是这样。

当然了，要做事，就必须有团队，产品经理创业，最大的优势就是你能够把方方面面都看到，想到，规划到，并且还能形成各种落地的方案，只要团队到位，就能够把这个事立马做起来。

因此，组建团队就成为了我当时要做的第一要务，创业公司，尤其是在资金有限的情况下，要通过正常的招聘途径来组建团队，其实是比较难的，两个原因，一是你没有办法开出很有吸引力的薪资，二是创始人也得花时间和招聘来的团队成员磨合，这个周期太长，并且风险也大。

一说到创业团队的组建，我们经常被一些文章鼓动，说雷军在开创小米的时候，小米的前多多少多名员工是雷军一个一个电话谈来的，谈初创团队的重要性可以，但是谈这种模式就有点扯了，我们别忘了两点，第一，雷军这两字就是个金字招牌，第二，雷军在开创小米的时候，可是不差钱的。

简单说，这是个例，什么是个例，个例就是你永远不可能照着去做的例子，因此，马云的创业十八罗汉我觉得更现实一点。

按照我的规划，在第一阶段，最主要的就是把产品先搞出来，那么，开发团队就成了我首先要组建的，基于可怜的预算，开发团队前期只能是最多两个开发，一个UI，我还得顶上去算半个。

怎么找呢，我想来想去，只能找以前自己的老哥们来帮忙了，于是我亲自跑到我以前一个老东家那里，找到那俩哥们（一个我称呼他为G，一个我称呼他为C），把这个事情和他们说了一下，问他们有没有兴趣一起做，他俩当时就答应了，第二天就办了离职手续，然

后就跟着我一起来开创这个被我说的天花乱坠的伟大事业。

有了这俩哥们的加入，团队的雏形算是有了，我全权负责整个产品和运营，以及和 T 姐沟通，G 负责开发，C 负责 UI，我想多说 G 一些，他其实并不是开发出身，而是产品经理出身，学习开发完全是因为工作需要，结果学的学的，就被我逼成开发了，呵呵。

我们仨以前就在老东家那里合作过很多产品，彼此之间都很了解，也不需要磨合，我们仨只需要商量清楚要什么，然后我就可以不管了，尤其是 G，本来就是产品出身，很多产品中的细节，他都能帮我想清楚，提出解决方案，然后搞定，我仨之间的默契，那是相当高的。

但是，一个非常关键的问题出现了，就是 G 和 C 是我邀请来的，他俩和 T 姐之间自然就隔了一层关系，我也知道，这是 T 姐对我的信任才会让我按照自己的路子来组建团队，但是，G 和 C 是否真的是符合 T 姐的想法，我还真说不好。

在我意识到这个问题后，我就开始充当双方的润滑剂，希望尽我的努力，尽可能在短期内消除生疏感，让大家感觉我们是一个创业团队，而不是上下级的关系。

但是，不等我这润滑剂的作用完全发挥出来，第一次冲突就爆发了。

我记得当时是在设定首页的主色调上 T 姐和 C 发生了冲突，当时 T 姐的要求是主色调为“雅金色”，因为我对专业的色彩知识不是太懂，于是也没细想，就答应了，但是 C 在听了以后，我能看出来他有些发愁，但是 C 这个人比较内向，也没多说什么，然后就对我说，我试试吧，我也就简单的认为不是做不出来，只是需要一些时间。

第一版出来以后，T 姐很不满意，但是还是比较客气的说不是这种感觉，让 C 继续调，于是，第二版，第三版，第四版陆续出来后，都被 T 姐毙了，直到 T 姐忍不住了，语气有些严厉了，对 C 说，难道你不知道什么是雅金色吗，说着，就从她的办公室拿出一本

杂志，指着封面说，就是这种色彩感，你好好看看，我看 C 也要发作了，赶忙打圆场才防止了事件的升级。

T 姐走后，C 对我说，汤圆，你知道吗，这种雅金色在网页上是做不出来的，网页是 RGB 的，而 T 姐拿的是杂志，是属于印刷的 CMYK 的，并且再加上覆膜和光线的角度照射，才能出现雅金的效果，我能根据色值调出颜色，但是效果肯定出不来，我试了很多次了，结果你也看到了。

我心想，我艹，差点引起严重事故，都怪我的不懂给兄弟们造成了这么大的麻烦，于是赶忙去和 T 姐沟通，把原因和 T 姐说了，T 姐也觉得刚才有些失态了，也和我说，汤圆啊，你去和 C 说一下，别介意啊，如果确实调不出来，那就按照最后一版的来就行了。

其实想想，这种事情如果放到咱日常的工作中，算个啥啊，顶多了就是个追尾，不是有个笑话是这么说的，如果是俩女司机追尾，肯定是互骂，然后给老公情人亲爹干爹各类人打电话，如果是俩男司机追尾，很简单，三步：递烟；聊天；等保险公司。

但是笑话里没说如果是一个女司机和一个男司机追尾了会出现什么情况，哎，还是当时我太年轻，根本没去想这个事情可能带来的持续性影响，那么，这个影响是什么呢，且听下回分解。

最后还是说说我对创业的第二个感受，主要说说团队方面的，主要有三点：

1、如果团队是你负责组建的，那么，咱们现实点说，个人能力什么的都是次要的，那个是可以不断提升的，但一定要找和你三观和你合拍的，或者说，你们一定要属于同一个社会圈子，为什么呢，很简单，往小了说，这是创业效率的保证，往大了说，这是一旦公司做大后，企业文化的 DNA 来源，不信，大家可以看看，哪家公司的文化里不是带有强

烈的创始人风格的。

一群希望挣快钱的人凑到一起，那么这个公司必然是投机取巧的，一群希望抓风口的人凑到一起，那么这个公司必然是短视的，一群习惯了拉关系做事情的人凑到一起，那么这个公司必然是没有根基的。

2、创业不但要有产品路线规划，还要有团队路线规划，什么意思呢，简单说，就是什么阶段用什么样的团队来实现什么样的战略目标，对于大部分的创业团队来说，初期是很难有豪华配置的，因此，基于现有的团队人员情况，你能做到什么，要实现什么样的阶段性目标，你一定要想清楚，一旦某阶段的目标实现了，那么，下一阶段需要什么样的团队来实现，这个你得有个评估，并且提前做好准备。

这就如同跑接力赛，每一棒都有明确的目标，一个人跑完了，自然就要交给下一个人去跑剩下的赛程了。

老早以前有本书，叫《第一团队》，如果大家有兴趣，可以看看啊，以下提供一个内容介绍：

在美国接受教育并且工作多年的沈南鹏、梁建章，与接触过国外文化的民营企业家季琦、国营企业管理者范敏，构成了中国企业史上的一个奇妙组合。

在这个组合里，没有“皇帝”，也没有“大哥”；他们虽有同学之谊、朋友之情，但性格、爱好迥然不同，经历各异；他们创立的携程和如家虽然经历了多次高层人事变更，却从来没有发生过震荡，都在纳斯达克成功上市，并且一直保持着优异的业绩；他们为中国企业树立了一个高效团队的榜样，最终获得了共赢的结局。

本书忠实记录了从 1999 年携程创立开始，四个创业者如同接力赛一般，在企业发展的不同阶段分别领跑，各自发挥所长，完成属于自己的使命的过程。这既是一段精彩的创

业故事，也是一场绝妙的共赢游戏。

有朋友会说了，这是不是太残酷了啊，是啊，就是很残酷的，不是兄弟们之间必须要这样，而是竞争者给过我们一丝怜悯吗？

3、实事求是的把创业项目的情况和你准备拉进来入伙的兄弟们说清楚，咱们这些产品经理其实有个特点，就是对自己的每个想法都很自信，我也说不好这是好的，还是不好的，咱们还是辩证点看，好的方面是你的自信可以带给团队自信，让他们跟着你干，并且你往往还可以以身作则，不好的是有时候难免想的太乐观，而忽视了实际的风险，给别人干的时候，企业的资源会给你一定程度的后盾，但是自己创业的时候，尤其是刚刚起步的时候就不一样了，啥都没有，抗风险能力极度薄弱，而你呢，又想尽快把团队组建起来，因此，就难免会把利益说的很大，把风险说的很小，再加上产品经理的三寸不烂之舌，结果让很多兄弟跟着你就上了一条小舢板准备，然后雄心勃勃的就要准备环游世界了。

当时，我就是犯了这样的错误，把这个创业项目和 G 和 C 说的太好了，再加上他俩对我一直以来的信任，结果呢，现在想想，真的是害惨了这俩兄弟，实在对不住啊。

不过是金子总要发光的，G 现在是阿里云的产品经理，而 C 呢，有点可惜了，以前 QQ 上有联系，但是自从 QQ 废掉后，就失联了，是该把那些老哥们找回来的时候了。

第四篇：裂痕初现

在上一回书中，我讲到了，因为网页主色调调配的问题，C 和 T 姐发生了第一次冲突，而我则作为润滑剂还算比较好的把这次冲突解决掉了，其实这本来就是产品经理需要扮演的角色。

但是，如果我是在某家公司打工，那么，这种小状况几乎不会对团队造成什么影响，毕竟每天我们都要处理很多类似的事情，但是，这是在一个规模非常小的创业公司里，在

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

以前看似不起眼的事情，在这里可能就是惊天波浪。

这就如同同样一颗石头，扔到江河湖海里，连个响都不会有，但是如果扔到脸盆里，就会水溅满地，甚至把脸盆打破。

只不过是当时大家的关注焦点都在产品的开发上，因此，很多潜在的矛盾也就被掩盖下去了。

这里说个我比较自豪的事情，当时我已经做了快六年产品了，几乎所有的产品都没有出现过如期发布的情况，但是这次我却创造了奇迹，按照 T 姐的发布时间如期完成了。

但是也或许是因为产品发布太过于顺利了，因此，给 T 姐产生了一种错觉，认为做互联网产品也不过如此嘛，产品上线了，接下来就是考虑怎么去运营了。

其实我运营的经验并不多，只是在上一家公司兼的做过几个月，就算经验不多，但是我也知道用户运营的基本思路，先做量，后做质，最后做转换，如果从产品管理的角度看，就是传递、认可、购买的策略。

思路咱们都知道，关键是如何落地，因为前期的主要精力是放在产品开发上，并且因为资金有限，因此，团队的主要配置是以开发为主，当时是两个开发（G 和一个新人），C 负责 UI，运营人员的招聘就暂时往后放了放，我想的是产品开发到测试期的时候，再开始招，这样可以节约一些人力成本。

于是，在运营人员没到位之前，运营策略的构想和方案的落地就主要落在了我的身上，T 姐呢，依然是强调，要啥圈子里的资源，就和她说，但是咱们产品经理也知道，有相关的资源并不是关键的，关键的是如何把这些资源运用起来实现相应的产品目标。

正当我绞尽脑汁在琢磨拉新的运营策略的时候，T 姐突然给我的一个要求让我不知所措。

一天，她把我叫到她的办公室，对我说，汤圆，你抽时间做一个网站的刊例出来，我说干什么，她说网站上线了，不是就可以发布刊例了，这样咱们才能有收入啊。

各位，你们能想象得到当时我是什么心情吗，太尴尬了，网站才刚刚上线，要用户没用户，要 PV 没 PV，要知名度没知名度，靠什么来拉广告啊，就靠自己对自己那份自信？

于是我很认真的对她说，T 姐，咱们这网站刚上线，得运营一段时间，先把量和活跃度做起来，到时候再上广告才比较合适啊。

她没多听我解释其中的道理，只是很严肃的和我说，公司的情况你也知道，尽管有投资，但是数额不大，没有收入咱们怎么活下去，你就做个刊例就行了。

我看当时她的情绪不太好，于是也就没再多说，想着等等了再和她说这个事。

在接下来的几天，我又反复和她沟通了这个事情，想说服她咱们必须得按照客观规律来做，否则会得不偿失。

但是她呢，态度一次比一次严厉，我也知道，像她这样在她那个圈子里成功的人，是很难被一个在她眼里还是个年轻人的我说服的，她太相信自己的判断和决策了，我见再下去于是徒劳，于是就问了她最后一个问题，按照什么标准来做吧，她想了想，说，就按照搜狐的刊例标准来吧。

我只有苦笑，然后就再也没说什么，就按她的要求来吧，于是我就按照搜狐的刊例给她做了一份。

其实我也能理解她当时的心情，处于那个位置，上有投资人，下有一堆人，如何能有收入确实是个比较紧迫和重要的事情，但是，产品的发展有其自身的规律，急了不行，缓了不行，因此，才需要产品经理来把控全局，把控节奏，把控方向，但是，这个道理产品经理懂，老大大们懂吗？

这是业务方面的，还有一件事也能说出她当时心里的那种焦急，一次，她和我说，汤圆，我觉得咱们应该把公司的流程规范起来了，我说这是肯定的啊，要不我花点时间琢磨一下，她说不用，我有个思科的朋友，我和他要了一份思科的管理文档，咱们就按这个来，你看一下，说完，就把一堆文档塞给了我。

思科，呵呵，这都是谁和谁啊，思科是谁，全球排名前三的网络解决方案提供商，我们呢，拢共只有不到十个人的创业团队，用思科的管理制度来管理我们，暂且不说可以借鉴多少，领域就不一样啊。

因为有了刊例的教训，我也就懒得和她多解释了，说好吧，我好好看看，其实我才没看呢，我知道创业公司的第一要务是什么，就是在没有造血能力之前如何先活下去。

这只是我印象比较深的我和她之间的直接冲突，其实还有一些，比方说开始插手具体的产品设计，开始对一些专业的工作指手画脚，开始对我的想法产生质疑等等。

其实说到底，种种情况已经开始表明 T 姐已经对我的思路、想法、甚至是能力产生了怀疑，认为我是不是在严格按照她的构想去做，尽管她还没有明说出来，但是我又不懂，产品经理不但市场敏锐度非常高，而且对人的言行的敏锐度也非常高，或许这就是这些年来接触了这么多人，不断磨练出来的吧。

但是，我还是不太愿意相信这会成为一种必然结果，我还是希望这只是因为她心里的焦虑而产生的一种暂时性的判断，只要度过了创业初期的焦虑期，接受了产品发展的客观规律，那么，一切都会如原来一样的。

但是，直到有一天，我们的投资人问了我一个问题后，我才真正意识到，这种裂痕已经开始蔓延了。

至于投资人问了我一个什么问题，且听下回分解。

说说我对于创业的第三个感受，主要三点：

1、创业公司不需要想法，要的是落地的方案

我相信，一个创业团队中，每个成员都是有着各种各样的想法的，但是我要说的是，在创业初期，想法多没有什么用，有用的是能落地多少，实现多少，创业，最好的商业战略就是聚焦，抓住一个点突破了，就非常了不起了，但是如果三天两头就有个这想法，有个那想法，想做个这，做个那，你能有多少资源禁得住折腾。

我最烦的就是动不动就说，我有个这想法，有个那想法，但是一问怎么落地，不知道了，别忘了，咱们是创业，不是开头脑风暴大会，不是比谁的点子多，话又说回来，比点子，又有谁能多的过产品经理。

创业，最牛的不是你的想法有多好，而是在于你能在这个想法的实现过程中基于既定的方案坚持走下去。

或者可以这样理解，创业公司中，执行要比战略更重要。

2、创业公司很容易陷入急于求成的焦虑中

这个我想很多创过业的朋友应该都有这样的体会，对于业绩的产生太着急了，太急于求成了，今天产品发布，就想着明天产品成为爆品，然后后天就大把的现金流，然后就是A、B、C、D、IPO，其实有这个心态也很正常，毕竟每个创业者顶着各种压力在做一个可以说是“赌”的事情，既然是赌，谁不想赢，但是赌场就是这样，越想赢你就越会输，为什么呢，很简单，赌会让你心智失常，判断有误，不再用客观的眼光去看待事情的发展。

于是，我们就看到了这样的情况，我们再也不是想着该如何脚踏实地的把事情做好，而是不断在琢磨，我靠上谁，就能一步登天，一步到位，一下子就实现目标。

我不是说这个思路有问题，本来创业就是要整合各种资源的，我要强调的是，你希望别的资源帮你，前提是你得有帮的价值，按照人脉理论中的说法，第一种层次的人脉是什么，就是“认识”，点头之交，通讯录中的人脉而已；第二种层次的人脉是什么，就是“互利”，大家各有各的资源，互相支持，各实现各的目标；第三种层次的人脉是什么，就是“吸引”，你的能力和价值能够吸引其他的人和资源来到你的身边帮助你。

但是创业公司，本来就是资源少的可怜，但又想着如何能够快速的推起来，这样，你必然就陷入了焦虑，纠结中，而再也不会把主要的精力放到业务的健康发展上了。

3、团队之间的持续信任其实是很难的

信任，这是我们的创业之路能否顺利走下去的最主要前提，大家可以想了，本来创业团队，一开始就猴仨人，如果互相之间也不能坦诚相对，那随着时间的发展，团队之间肯定会不断增加隔阂，直到最终的分崩离析。

但是，关键的问题在于，但凡我们创业，肯定都希望成员之间是充分信任的，但为什么会出现不好的结果呢？我就说我经历过的，感触比较深的三点：

1) 本来就不是一个圈子里的

这个我在上一篇中提到了，就不多说了，创业前有什么样的经历这个不是什么关键因素，你是做销售的，我是做技术的，他是做产品的，这个不要紧，关键是三观得合拍，否则，迟早会出问题。

把三观不合的人勉强的捏合成一个团队，还不如找到合适的团队再去做呢。

2) 不能融入到团队氛围中

创业，其实很多时候，氛围是很压抑的，一想到有这顿没下顿，能不压抑吗，因此，一个自由惯了的人，一个总想着按照自己的想法来做事的人，那么，最好别去创业，或者

创业团队尽量别找这样的成员，如果是公司正规运作，这样的人，直接就可以开掉了，但是这是创业，人家也是团队成员之一，你说怎么办，放纵吧，其他的成员怎么看，严格要求吧，大家又不是上下级的关系，于是，最终的结果就是没有了规矩，没有了规矩，那大家就各按各的来吧，都各自为战了，信任还能有吗？

总之，我们可以尽量创造“家”的创业氛围，但是在工作心态上，别把“过家家”的心态带到团队中来，个体永远必须服从集体，大家去看吧，凡是说氛围不对的，基本上都是他把氛围带坏的。

每天忙于业务的成员是不会太关注周边环境的。

3、再小的创业团队也要有润滑剂

这个不多说了，如果创业是你这个产品经理挑起来的，那么，你就是润滑剂了，原因就不多说了，这是产品出身的创业者必须充当的角色之一，这么说吧，在我的这次创业经历中，到最后，几乎所有的成员最后都站到了我这边，包括她亲自挑选的负责财务的妹子，我就想了，我竟然有这么大的魅力啊，哈哈！

第五篇：猜不透的投资人

在上一回书中，我说到了随着工作的进一步深入，我和T姐之间原本不错的合作关系也开始发生了微妙的变化，她有事也很少再找我商量，我呢，也没想那么多，只想着把我负责的这摊事做好就可以了。

但是我却忘了在我和T姐之间还有一个角色存在着，就是我们的投资人。

投资人姓R，背景我不太清楚，只是听T姐给我介绍过一点，R总原本是广东某通信公司的老总，后来公司是上市了，还是怎么着了，套现了好几千万，也不知道T姐是怎么认识和说服R总的，于是就投了T姐的这个项目。

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为UCPM原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

我印象中我和 R 总好像只见过三面，但是只有第三次，也是最后一次给我留下的印象是最深的，因为那次见面 R 总问的我一个问题，至今都让我记忆犹新。

我记得那是深秋的一个晚上，我加完班已经十点多了，R 总和 T 姐也正好谈完了事，要准备离开，他问我在哪里住，我说在石景山，他看了看表，说，这样吧，从公司到石景山的公交车是没有了，我把你送到西四环的公交车站去。

我其实不太习惯和老大们单独相处的，因为我不是一个很会聊天的人，尤其是在面对领导的时候，聊什么，怎么聊，至少对当时的我来说，是个头疼的事情啊。

但是 R 总都主动说出来了，我总不能驳投资人的面子吧，于是就赶忙说谢谢，那就麻烦了。

在车上，我和 R 总也是有一搭没一搭的聊着，走了一半的时候，他突然问了我一个问题：汤圆，如果让你来做这个事，你敢不敢。

我当时已经有些困了，但是一听到这个问题，立马睡意全无，然后手心里就冒出了汗，并且第一反应就是：R 总问这个问题，动机是什么？

就在刹那之间，我立刻分析出有三种可能的情况：

- 1、R 总和 T 姐商量好，要通过这个问题来试探我心是否还在这个事上。
- 2、R 总作为投资人，从他的立场和利益角度考虑，也看出 T 姐操盘不了这个事，想换我上。
- 3、R 总就是随口那么一问。

那哪种可能性最大呢？还得继续分析。

如果是第一种情况，那么必须有一个前提，就是 T 姐和 R 总说了这段时间公司的情况，并对我的心态也进行了分析，这样，他俩就给我设了一个局，想通过评估我的回答来

看我是否还愿意继续做这个事，如果我毫不犹豫的说敢，那么就很有可能得罪了 T 姐，然后就会被洗牌。

如果是第二种情况，那么我必须得肯定 R 总确实也是对 T 姐的操盘能力产生了质疑，希望自己投入的资金不要白白打了水漂，但是这个我当时确实没法确定，并且如果我说敢，那么最终也会得罪 T 姐，因为 T 姐不可能离开，顶多了就是被削权，而我一旦承担了 T 姐的工作，事实就很明显了。

第三种情况可能性不大，作为投资人，应该是不会拿这个严肃的话题去当聊资的。

那我该怎么回答呢？

我又不能像做产品经理那样，在面对客户问题的时候，先说动机有几种，然后再说基于每种动机，我的分析结果是什么。

这个时候，我只能有一个回答，并且这个回答还要尽量巧妙的避开第一和第二种情况可能存在的坑。

R 总问完这个问题后，倒是再没说什么，只是开着车，我呢，尽管前面说到了脑袋里一下子想到的可能，动机，分析，看起来时间很长，但是其实也就是不到半分钟的时间，我就回答道：R 总，我觉的我还年轻，经验和能力有限，我会尽自己最大的能力把自己负责的事做好，整体的事还是得交给 T 姐。

R 总似乎只是微微笑了笑，然后就再也没说什么，直到我俩在车站分手。

后来我就再也没在公司见到过 R 总，这个也很正常，投资人也不会经常在公司出现的，再后来，我听说他又投了一个互联网公司，再后来就不知道 R 总干什么去了。

直到现在，我有时候也会想，当时 R 总问我这个问题，哪种动机的可能性最大呢？不过后来又琢磨，还想这个干什么，都过去那么多年了，就算 R 总是真想让我取代 T 姐，

但是，就按我当时的能力水平，我就真的能把这个事做好吗？真的能够达到投资人的期望吗？

如果达不到，那我迟早也会步 T 姐的后尘，毕竟在投资人眼里，我们这些创业者只不过是实现投资人利益目标的棋子罢了。

不管你是挂着创始人，或是合伙人的身份，但是说真的，都是棋子而已，而棋子是随时可以被拿下棋盘的。

这盘棋已经下了一段时间了，有些棋子是该离开棋盘了，哪些棋子要离开呢，且听下回分解。

说说我对于创业的第四个感受，主要有两点：

1、微妙的三方关系，一招不慎就会粉身碎骨。

一般来说，在公司的初创阶段，会存在三种关键角色，创始人，投资人，合伙人。

T 姐是创始人，R 总是投资人，我呢，算是合伙人吧，这三种角色之间的关系其实是很微妙的，尽管大家最根本的目的是一致的，但是在一些具体利益上还是有不同的。

对于 T 姐来说，她想的最多就是要实现她理想中的那个产品目标，对于 R 总来说呢，对 T 姐所要做的领域估计和我差不多，不懂，不了解，也不想了解，那么，他想的最多的就是我投了这么多的资金，是不是能给我 T 姐所承诺的回报，那么，对于我来说呢，想的就没那么复杂了，协助 T 姐把事做好，万一业务做好了，我也能落点现实的好处，比方说干股啥的。

因此说啊，创始人都是浪漫主义的，投资人都是现实主义的，合伙人呢，则是精致的利己主义的。

因此，如何把这三种“主义”协调好，这是我们创业的时候一定要花些时间去处理好的，我一直有个观点，就是你作为创始人，在资金未进入之前，你可以充分把你的革命浪漫主义精神展示出来，但是一旦有资金进入了，那么，你就必须把最主要的精力放在两件事上，一件就是“钱”的事，你要找能够推动事情不断前进的资金，一件就是“人”的事，你要不停的为事业找优秀的团队成员。

但是，这个是知易行难啊，你想按照你的战略步骤来，投资人想尽快见到利益，合伙人想啥时候能有个眉目，这三者利益纠缠在一起，一旦处理不好，最终就是谁拿钱谁是大爷，谁是大爷谁说了算。

创始人被洗牌的案例比比皆是，如果想努力避免这样的情况出现，还是花点时间琢磨一下你目前的团队的利益关系是什么情况吧。

2、创业团队不仅要看能力，还要看性格。

创业的时候，我们在构建团队的时候，通常会把焦点放到个人能力的评估上，你能干什么，我能干什么，他能干什么，尽量大家在能力上要形成一个互补。

这个没问题，绝对是应该的，但是，我想说的是，除了能力外，个人的性格对创业的影响也会非常大的，这个似乎很多创业的朋友会忽视。

在创业早期，因为人不多，每个人都是各管一摊，还看不出什么，但是一旦随着业务规模的扩大，个人性格对业务的影响就会显现出来了。

比方说，有些人天生就不喜欢管人，不是说他没有这个能力，而是他自己的性格让他感觉管人很不舒服，那么，一旦团队扩大了，要让他管人，你就会发现，他的工作效率和产出反而降低了，为什么呢，因为团队的管理让他陷入了一团糟中。

还比方说，有些人管人没问题，但是却不喜欢被人管，尤其是这个人早期团队中的

成员，那么一旦业务扩大，这也是个麻烦事，但又总不能给他开绿灯，不停的迁就吧。

因此，作为创业者，早期团队成员的性格你必须得了解清楚，知道不同的性格会有哪些有利的影响，哪些不利的影响，然后尽可能的有一个长期的考虑。

总之，性格没有好坏之分，只是在不同的场景中合适与否，不过，尽管这个比较困难，但是我们只需要把握一个原则就可以了，就是不管在什么时候，规矩是一定要定出来的，个性一定要服从于共性，个体一定要服从于集体，如果都由着各自的性子来，用一盘散沙来形容我觉得再合适不过了。

第六篇：棋子终要离开棋盘

是宴席，就会吃完，是棋局，就会终盘。

创业，本来就是一盘棋，在投资人、创始人、合伙人以及早期团队成员中，大家无非扮演的就是棋手或是棋子的角色。

第一次创业中，我一直以为我是个棋手，但随着时间的发展，我越来越感觉到自己其实就是个棋子，顶好了就是一颗比较重要的棋子而已。

现在已经不能用裂痕来形容我和 T 姐之间的关系了，用破裂可能更能形容当前我和她之间的关系，尽管大家面子上还过得去，我这边有重要的事也依然会去找她商量，而她呢，对我的建议也基本上是充耳不闻，我想怎么做就怎么做吧。

我知道，这其实就和医生告诉罹患绝症，没几天时日的病人“想吃点什么就吃点什么，想干点什么就干点什么”的含义是一样的。

当然，T 姐也知道火车跑得快，全凭车头带的道理，我现在可以说在她的心里，已经是跑岔了的，扭转无望，那么，就先让我这个车头跑着，她现在要做的就是赶快再找一个新的车头来重新按照她的路线跑起来。

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

我记得那是初冬的一个下午，T姐带着一个中年男人来到了办公室，我打眼看了一眼，瘦瘦的，高高的，戴副眼镜，我以为这又是T姐的朋友来和她聊天，也就没当回事。

他俩在T姐的办公室聊了一会，T姐就打开门，对我说，汤圆，进来一下啊，和你说个事。

我心想，今天太阳从西边出来了啊，很长时间没找我主动谈过事了，我甚至闪过一丝想法，以前我也有做的不合适的地方，如果这次有机会能和T姐坦诚的聊聊，说不定还能挽回一下局面，毕竟大家凑到一起做一个事就是缘分啊，不能让这个缘分散了啊。

“汤圆，给你介绍一下啊，这是XXX（这哥们的名字我还真忘了，因为没在一起共事多少时间）”，我刚坐下，T姐就向我介绍这个中年人，“他原来是163的，我把咱们的事和他说了，他也愿意加入我们一起来做，汤圆，以后你就配合他工作就行了。”

听完这些，我脑子里一下子就乱了，本来想着准备坦诚交流的腹稿也瞬间撕了个粉碎，这是什么意思啊？其实这个疑问显然显得多余，意思已经很明显了，中文就是三个字：出局了！英文就是一个单词：OUT了。

不过T姐可能也念在这段时间我还有些贡献，并没有直接说出来，而是委婉的告诉我，以后我只需要配合他工作就行了，换句话说，就是我不再去操盘这个事了，也是，一个事情上，怎么可能有两个操盘的，一盘象棋中，只有“帅”和“将”是一个，他俩只有对抗，不可能有合作。

我记得当时我脸上一阵发热，既有难过，也有羞愧，在职场上也算是混了快7年了，只有我主动离职的时候，没有被人干掉的时候，开创历史了啊！

不过，经过这么多年的历练，产品经理处事不惊，臭不要脸的修养是越来越强了，尽管心里五味杂陈，但是脸上并没有太多表情变化，甚至还带着点点笑容说道：“好啊，我也感

觉到后续我的压力会越来越大，能力也越来越有限，有 XXX 加入，T 姐这事肯定会更好做的。”

就这样，XXX 就加入了进来，不过因为可能他在 163 那边的一些事还没处理完，因此，他暂时不是全天在这边，有时候是下午来，有时候是下了班来，接触了几次，我才知道，他原来在 163 那边是技术部门的一个负责人，纯技术出身。

他的到来，其实给我带来的压力并不大，他技术出身，我产品出身，交集还不算太多，主要是对现有的技术团队影响太大的了，前面提到过，开始的时候，我请了 G 和 C，后来又招了一个小姑娘，Z，基本上就是这班底，这段时间我们磨合的也非常好，G 和 C 就不用说了，绝对铁杆，Z 呢，刚毕业的小姑娘，因为经验有限，遇到困难也不知道怎么办，我呢，也就经常和她谈心，开导她，对我也比较信任，大家就和朋友一样。

但是这哥们一来，全变了，完全是上下级的关系了，又因为他是技术出身，因此，对 G 和 Z 以往做的工作颇有不满，尤其是 G，本来也是产品经理出身，是被我逼成开发的，哪受得了这个，于是他俩就经常怼，这是技术这边。

运营这边呢，有两个人，这哥们估计不太懂运营，于是矛盾也就少了一些，而他对我呢，面子上还是过的去的，有些事和我商量，我就“嗯、嗯、嗯”、“对、对、对”、“没问题，没问题”的应付。

但是有一个底线绝对不能突破，那就是不能质疑我对这个产品的规划和设计，因为这是一个产品经理的荣誉，我要为捍卫我的荣誉而战。

不过，棋盘上你早已被将死了，捍卫个 P 荣誉啊，乖乖的等着被拿下棋盘吧。

在元旦到来的前几天，我终于向 T 姐表明我应该离开了，只因为我看到她的博客上写了这么一句话：

XXX (新来的那个人) 的到来, 让我深感荣幸, 我相信我的事业会更好, 今晚要开红酒庆贺啊!

再想想我来的时候呢, 别说红酒了, 连瓶啤酒都没啊。

T 姐并没有挽留, 只是说了两个字: 好吧。

离开的时候, 我和这段时间以来一起战斗过的兄弟姐妹们一起吃了个饭, 大家留了个影 (这张照片我还一直保存着), 尤其是我和 G 和 C 说, 该好好配合 XXX 就好好配合, 年底了, 别动了, 有啥事随时和我联系, 这事对不起你俩了。

我离开后, 大家有啥问题了, 有啥委屈了, 都在 QQ 上和我聊, 说的最多的就是 XXX 正式来了后, 工作是没法干了, 日子是没法过了, 开发上完全把 G 扔到了一边, 或者就是让 G 打下手, 对于 C 的工作, 也是乱指挥, 运营那边基本上就算是各自为战了, 没有一个统一的规划, T 姐呢, 也显得有些手足无措了。

我最后得到的消息是 XXX 在 T 姐那里又干回了老本行, 把开发一人承包了, 把我以前做的那个产品完全推翻了重新开干, 后来印象中还上了一版。

人散事完, 我的第一次创业就这样在不到一年的时间里草草收场了, 你要问我当时有什么样的体会, 说实话, 我真没有什么创业方面的体会, 就是觉的挺可惜的, 要不是这次联盟微信群里有哥们说要创业, 我可能都不会去认真思考这次创业带给我的体会会有什么。

关于这次创业的体会我在前面的每篇文章最后都总结了, 这里就不赘述了。

当然, 也不能说一点体会都没有, 不过, 这次创业带给我的最多的体会其实还是在老本行上, 就是作为一个产品经理, 无论是打工, 还是创业, 如何把老大交给你的事想清楚, 落了地, 做到位, 有些朋友会觉得这个很简单, 其实难多了, 既要能给老大想办法, 又要能上阵战斗, 还要在需要的时候把思想工作做好, 形象点说, 就是咱们这些产品经理既要能当参

谋长，又要能当作战人员，还要能当指导员，这在军队里可是仨人的活，现在要咱们一个人来做，你说好做吗？

还是回到主题上，有个朋友给我留言，说这次创业注定会失败，希望我下一次创业成功。

呵呵，下一次创业，很快就来到了，当然，再一次失败也很快就来到了。

那下一次又是怎么回事呢，且听下回分解。

第七篇：完全不一样的起点

有人说，产品经理一定要有不折不挠的精神，否则在产品漫长的发展过程中，你是很难搞定很多事和很多人的。

但是，这个看怎么说，不折不挠如果从另一个角度看，其实也可以说是不知死活，因为很大程度上，你所要面对的事和人，你根本不知道具体情况就一股脑的冲了上去，即使不断的遇到了挫折，也为了那一点理想和希望而战斗到底。

创业也是这样，似乎能一次就创业成功的貌似不多，刘强东开过饭店，结果被厨子和服务员黑了，马云创过四次业，最惨的时候口袋里只有 200 块钱，马化腾的 QQ 没起色的时候，想 30 万卖掉都没人要，为了增加用户量，马化腾不得不自己挂多个号扮演女性来拉用户，当然，最终他们还是成功了，而对于大部分的创业者来说，妻离子散的比比皆是，跳楼轻生的也不再少数，只不过他们失败了，没有人去关注他们而已。

总之，无论是成功或是失败，创业者其实都是一群不知死活的家伙，而真正的产品经理骨子里是有这样的一股气质的，你说不撞南墙不回头，南墙撞了，不是还有东、西、北墙嘛，你说不见棺材不掉泪，这不是还没到火葬场了吗。

因此，在第一次创业失败后，没消停多长时间，那颗生命不止，折腾不息的心就又在另一个朋友的煽动下开始拥抱第二次创业了。

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

那是 08 年的冬天，我突然接到大学一个哥们的电话，问我想不想和他一起创业，领域是 K12 的英语教育，在 IT 圈子里待的时间长了，难免会有一些厌倦，也想换个领域做做，于是我就问他我是做产品管理的，我对这个领域可是外行啊，他说，没关系的，产品经理不是也称为是品牌经理嘛，你过来负责品牌这块就行了，我心想，理论上是这么回事，但是两者之间在实操中还是有些区别的，我正想和他解释这两个职位的区别，他却说，你考虑一下啊，明天给我电话，说完就挂了。

这个领域我不懂，但是我知道我这哥们从毕业来到北京后就一直在这个领域中打拼，从 YHLP 的一个普通编辑，到 EF 的讲师，后来再到 RS 的创始人之一，为什么突然要创业了呢？原因我不知道，但是我可以肯定一点，相比于第一次创业中 T 姐对互联网领域的外行，我这个哥们绝对是这领域中的专家，因此，和他一起做这个领域，肯定不会出现外行领导内行的情况，反而对于我来说，我才是这个领域的外行，好在他希望我做的是品牌管理，这个嘛，其实也没怎么系统的做过，不过理论基础总是类似的，无非就是实践中自己琢磨就可以了。

于是在第二天就给他去了个电话，告诉他没问题，我还顺便把老马拉了过去，其实他俩之间已经认识很多年了，刚到北京的时候曾经在一个屋子里同吃同住过。

然后我们就见了个面，他大概说了一下创业的项目是什么，简单说，就是 K12 英语教育的加盟连锁服务，主打美国同步小学，这在当时是个新的概念，RS 就是靠这个起家的，我们算这个概念的第二天吧，而他又是 RS 的创始人之一，先是学术，后是运营，对这个概念的玩法非常熟悉，因此，这次就拉了一个美籍台湾的大姐作为投资人一块来做这个事。

项目有了，投资人有了，接下来就是组团队了，他还从 RS 拉过来两个以前跟着他的兄弟，derek 和 chark，一个也负责销售，一个负责运营，我看既然大家都开始吃英语这碗饭了，我也就别客气了，于是就把我尘封多年的英文名-andrew-拿了出来，老马叫 max，我

那哥们叫 david , 那个台湾大姐叫 angela , 没有 baby 啊。

于是, 我们的初创团队就算组建起来了, 相比于 T 姐那时候组的团队, 这就算是梦之队了, 有 angela 拿钱, david 操盘全局, chark 和 max 负责销售, derek 负责运营, 我, andrew 负责品牌, 搞加盟连锁这套班子应该没啥问题了。

最为关键的是, david 在这个圈子里摸爬滚打了这么多年, 积累了很多的人脉资源, 这个我在后面会具体讲到, 这让我们这五条汉子信心十足, 似乎只要把牌子一亮, 立马就能见分晓。

于是, 在 angela 选择了一个黄道吉日后, 我们就信心十足、气势如虹的搬到了国贸那边富尔大厦的一个办公室里, 租金不便宜的, 我和 david 说, 干嘛要租这么贵的办公室啊, 他说, 哎, 毕竟咱做的是一单几十万的买卖, 要是租个便宜的办公室, 加盟商过来考察, 一看, 我靠, 这么烂的办公环境, 你这加盟靠谱吗。

我想, 也是这道理, 人台湾大姐愿意出这钱, 说明人家有钱, 别说, 还真有钱, 听说她老公是 Intel 的一个股东什么来着, 不过有钱人好像普遍挺迷信的, 据说这个办公室是请了风水师来看过的, 搬家那天, 要求我们必须几点几分到, 风水师好像还要开光什么的, 最有意思的是, 在办公室的吉位还供着好像是一个藏传佛教的一个什么神, 我们呢, 谁第一个到, 谁就得先伺候这个神, 上香什么的。

我和 david 也说过, 供个神, 香烟缭绕的, 要是客户来公司参观, 这恐怕有损咱们的品牌形象啊, 他也很无奈, 只是说没办法, 台湾大姐就信这个, 佛爷说了, 这买卖一定能成。

我就想, 买卖还没开张, 这阵仗就已经够大的了, 佛爷都参与到我们的创业中了, 这应该算是天时、地利、人和全占了啊, 再加上我们整个初创团队没有一个是菜鸟, 看来这次创业真的要成了啊。

第八篇：投资人的赤膊上阵

如果把这次创业和第一次创业做个比较的话，那么，那个台湾大姐（angela，以后就简称 A 了啊）充当的就是 R 总-投资人-的角色，我那个同学（David，以后就简称 D 了啊）充当的就是 T 姐-创始人兼 CEO-的角色。

因为 D 在和我谈这次创业的时候，是非常明确这个原则的，因此，我当时对这次创业的成功还是抱有很大信心的，主要是因为 D，我相信他的能力和资源，毕竟能够在短短的几年中，就依靠四个人把销售额从 0 做到 3000 万，也可以说是能力超强了。

再来说说我们要做的事，其实直接点说，就是卖少儿英语加盟服务，但是我们当时不能说卖加盟，因为法律有规定，如果提供加盟服务，那提供方必须要有自己的直营店，按照《商业特许经营》规定中第七条，第四款的规定，我们必须得有两家至少经营一年以上的直营店才可以卖加盟，尤其我们又涉足的是教育行业，还得有教育资质才行，但是，按照当时我们的现实资源，要做到这些就是非常难了。

因此，D 就把他在 RS 设计的那套模式拿了过来，而是教育技术服务和支持，其实就是打擦边球，也算是当时业内的一个潜规则吧。

也正是因为这个原因，其实也在一定程度上限制了我们的业务的开展，毕竟在宣传的时候很多敏感词汇是不能出现的，比方说我所负责的品牌管理中的文案上，就不能出现“加盟”、“招商”这样的词汇。

因此，当时主要的加盟商的来源就得依靠了 D 在 RS 积累的资源了，有朋友会说了，这些加盟商不是已经加盟 RS 了，怎么还会加盟你们呢？

这说来就有意思了，其实了解加盟模式的朋友都知道，十个加盟商中，有一个真正盈利的就不错了，很多都是辛辛苦苦干一年，结果到最后不但钱没挣下，还把老本赔的差不多了，

D 就和我说过一个他经历的事，有一年，RS 的加盟商就围堵了 RS 总部，其中最惨的一个加盟商一年干下来，账上就只有几百块钱了，那些加盟之前给你测算的收益其实一点用都没有，全部都是纸面上的，现实中根本出现不了。

因此，很多加盟商在干了一、两年后，就没信心干这个了，但是又不想自己从头到尾去做一个自己的品牌，因此，他们就不断的在找新的领域和品牌，这是当时我们招加盟的一个重要客户来源，简单说，就是资金有限，但是还想快速做个品牌的人群，尽管当时我们提供的产品和 RS 几乎一样，但是我们的加盟费便宜啊，并且还提供比 RS 更多的支持服务，也算我们的一个卖点吧。

此外，还有一类就是不差钱的客户，尽管已经加盟了 RS，但是当时 RS 的定位比较高端，一年的学费就上万了，同时呢，这类客户又想把中低端吃下，走品牌的差异化，而我们要做的正好比 RS 低一些，因此，这类客户也是我们的一大来源。

客户比较清晰了，那么接下来，最主要的事情就是尽快的把第一个加盟卖出去，有了样板，第二个、第三个的速度就快了。

因此，当时我们全部的精力就放到了第一单上，D 作为 CEO，其实更多的工作还是放在了销售上了，他去联系资源，具体的事情由老马他们来谈。

本来按照我们的计划，第一个加盟能够在 3-6 个月卖出就是正常的节奏，但是我们算来算去，还是在一点上失算了，是什么呢，就是 A 不远万里从美国来到中国，开始直接指挥我们的事情了。

那这又是什么原因造成的呢，说来也有意思，就和第一次创业时 T 姐的情况差不多，买卖刚开张没多长时间，就开始为迟迟没有收入开始焦虑了，这一焦虑了，就开始琢磨是不是我们没努力，没上心，没有 try our best。

但是 A 和 T 姐面对焦虑的处理方式还是有些差异的，T 姐尽管后来也干涉太多，但是她毕竟知道自己不懂互联网的模式，干涉比较多的还是集中在方向上，而 A 呢，不但方向上干涉，而且还涉及到非常具体的操作层面的。

比方说，有一次， she 就把老马和 chark 挨个叫到办公室里，问他们是怎么销售的，然后用不容置疑的态度告诉他俩，你俩的销售方法不对，应该这样、那样和客户谈，临了，还搬出一些成功学中的鸡汤灌输，要不说在成功学上，台湾是咱们的老师呢。

第二个方面，就是在第一次创业中，R 总是投资人，但是从来不干涉我们的具体业务，而 A 呢，完全已经忘了自己只是投资人，对于业务，其实干涉的太多并不是好事，投资人，干好投资的事就行了。

但后来我才知道，她对投资也是外行，在上一篇中我提到了，A 的老公好像是 intel 的一个股东，反正是有钱就行了，而 A 呢，估计也是闲的受不了了，不想再去享受豪门贵妇的生活了，于是看中了国内蓬勃发展的市场和机会，就和老公拿了一笔钱，跑到国内投项目了，这个钱呢，说多不多，说少不少，我估计就是她日常的零花钱，各位想了，这种纯玩票的投资人，哪有真正投资人的魄力和经验，一看零花钱只出不进，没法和老公交代，于是就马不停蹄的跑到国内赤膊上阵了。

她这一来，完全把我们的节奏全打乱了，公司这时也有十来个人了，本来她不来的时候，我们的气氛还是很不错的，但是她这一来，一下子就死气沉沉了，尤其是她那个挨个谈话的方式让大家很受不了，总之，当时大家一致的感觉是，我们没有一个做的是对的，就连 D 都被她说了好几次。

我记得有一次，D 和大连的一个有意向加盟的客户聊完，刚从大连回来，A 就马上问结果怎么样，有没希望，D 说客户要评估一下，按说这都是正常的节奏，谁掏几十万不得盘算

盘算，但是 A 就不行了，非让 D 第二天就催客户尽快决定，D 无奈的说，谈判是有技巧的，主要客户没有明确表示出拒绝，那么就有希望，但是这需要时间来多次沟通，不断增强客户加盟的信心。

但是 A 就是不行，非要 D 第二天就继续和客户联系，结果闹了个不欢而散，我们问 D 怎么办，D 苦笑着说，有什么办法啊，非要把客户惹的不爽了她才心满意足。

于是，D 这个我认为能够把握全局和节奏的关键人物也开始被 A 往沟里带了，但是 D 还在尽他的力平衡着整个局面，最终就形成了 A 说一套，我们做一套，反正她也不是每天在公司，我甚至每天在 A 摆的佛像面前祈祷，赶快让 A 回美国去住别墅，开宝马去吧，如果佛爷能实现这个愿望，我给老佛爷再造庙宇，重塑金身。

佛爷笑眯眯的看着我，估计心里在说，我是中国的佛，管不了美国人的事啊！

第九篇：讨薪之路

可能各位朋友也看出了，从第七篇，也就是叙述第二次创业开始，我就不怎么在每篇之后总结心得了。

原因何在呢？

或许在我看来，我所经历的这两次创业所出现的问题差不多都是一样的，就好像现在看很多反思创业失败的人在说到原因的时候，总会提到三点：1、做了一个市场上并不特别需要的需求；2、成本控制意识不强，不知道哪些是该花的钱，哪些是不该花的钱；3、没有一个可持续的商业模式，做到一定阶段后，才发现突破不了瓶颈了。

之所以我对这三点印象特别深，就是因为这三点妥妥的涉及到产品管理啊。

回到主题，当然，其中还有一个关键的原因是我在这两次创业经历中，都是以“合伙人”的身份出现的，合伙人嘛，很多时候并不需要考虑全局，那是创始人要考虑的，我最需要做

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

的就是把交给我的那块工作努力做好就行了，因此，很多深层次的问题，我其实并没有看到，比方说股权结构什么的，我一点也不知道，只想着如果创业成功了，想必会有股份的，但是如何分配，机制是什么，我当时也没想着搞清楚，就是一个字：干。两个字：干好。三个字：拼命干。

因此，我就只能看到一些关于业务、团队这些因素在创业中出现的问题，而这些问题在两次创业中表现出来也没什么本质上的差别，因此，我就不在第二次创业中重复心得了，只说一些和第一次创业有区别的，对我印象比较深的，给我带来深刻反思的情况。

在上一回中，我提到了投资人-A-不惜舍弃在美国的舒服生活，不远万里来到中国参与到我们的具体业务中，其实就是两个原因：一个是对我们这个团队不放心，另一个就是对她的钱不放心。

怎么都这么长时间了，一单都开不了，我的钱不是白白打了水漂了，我想当时她肯定就是这心态。

怎么办呢，其处理方法几乎就直接拷贝了第一次创业中 T 姐的模式，她在和 D 沟通数次后也终于发现了，D 根本没有按照她的教学方法来，于是就开始琢磨，是不是该把 D 换掉。

具体 D 和她是什么样的关系，怎么谈的，刚才我也提到了，我并不知道，因此，在深秋的某一天，D 和我们说，他要离开了，我们其实一点也不吃惊，反而是矛盾都积累这么长时间了，现在才最终爆发，这才是最吃惊的，其实 D 其实也一直在缓和，但是出钱的就是大爷啊，不对，换到我们这里，应该是出钱就是大妈，最终 D 还是离开了。

我就记得他在走的时候，神情黯淡的对我们四个说了一句话：兄弟我以后就是饿死，也不给台湾人和女人打工。

D 离开了，按理说，我们四个也应该马上卷铺盖卷走，但是 D 和我们说，别介，好歹忍到年后，能多拿一个月工资就多拿一个月的，这个和我在 T 姐那边离开时和伙计们说的一模一样，真是造化弄人啊。

D 走后，A 不知道从哪里找来一个娘娘，别误会，不是女的，而也是一个台湾籍的男的，就是说话的语气，我他妈都没法形容，就是给人一种恶心。

语气恶心也就算了，关键是人他妈的我估计也不是什么正经玩意，一次，老马和我说，有一天娘娘腔不在公司，他找娘娘腔汇报个事，结果被电话叫到了一个夜总会一类的地方，娘娘腔是左拥右抱正在放声歌唱我的未来不是梦了。

娘娘腔的未来是不是梦，和我没关系，问题是我们这些人的未来真的是梦了。

本来还想着混到年底，回家过个年，然后来年再图打算，但是娘娘腔看到我们整个团队都不吊他，尤其是 derek，一直和我们说，就是这个玩意把 D（derek 对 D 非常认同，一直称呼其为老大哥）挤走的，并且他又是内蒙人，根本不会给娘娘腔好脸看的。

于是，娘娘腔就开始撺掇 A 要换团队，不是小换，是大换，不是部分换，是全换，具体怎么操作呢，也是够黑的，以资金链暂时出现问题为由，缓发工资，就通过这种手段逼我们走。

一开始我们还以为是真的，就忍了一个月，但是越到后面越感到不对，没钱怎么还在招人，还好当时的财务和 D 也是多年的朋友，终于不忍看到我们这样被蒙骗下去，于是就把实情告诉了我们。

艹，这还行，于是我们立马要求和 A 交涉，如果要让我们走，按照劳动法，该补偿补偿，我们绝不停留，但是要玩这种阴的，我们也不是好惹的，大不了咱们法庭上见。

哎，但是咱说实话，狠话归狠话，玩心机上还真是差一家一截。

A这个时候就开始装无辜了，你不是要告公司吗，可以啊，但是各位年轻人，很抱歉的通知大家，我并不是这个公司的法人，法人是一个叫 LH 的，我们一听就懵了，原来这中间还有一个隐秘的角色存在的呢。

如果从法律的角度看，A 说的也没错，甚至可以说 A 和这个公司在法律定义的关系上，一点关系也没有，劳动法是劳动者和公司签订的用工合同，出了问题，自然是要找公司的法人代表。

于是，我们就让 A 把 LH 叫来，A 说没问题啊，于是就开始叫，LH 则以自己的事多，有时间再过来为由拖了我们好几次，最后，LH 终于过来了，他过来倒是装的挺好的，说各位，咱们都是第一次见面吧，我虽然是公司的法人，但是我从来没参与公司的任何事情啊，具体是你们说的情况，还是 A 说的情况，我得调查一下才行啊，总不能只听一面之词吧。

理由足够的让你都没法反驳，我们只好说，行，那你就调查，于是他就开始装模装样的和我们每个人谈，了解公司的情况，一圈下来，情况是了解了，但是他又没影了，于是就又叫 A 去叫，然后就又是等，等来了就又是拖。

后来，我们终于明白了，这他妈是 A 和 LH 给我们用的“拖”字诀，不走没事，工资还是缓发，情况还在调查中，只要调查清楚了，该补偿补偿，但是啥时候能调查清楚，不好意思，LH 很忙的，他们就是穿一条裤子的。

好，你们来阴的，那我们就来硬的，我们几个商量后，定下三步走的策略：第一，先拿东西，当然，在这个阶段，你说把公司的东西搬走肯定不合适，那就先把公司配发给个人的笔记本电脑拿回去，好歹值几个钱；第二，如果还没回应，我们就堵门，不让你公司正常办公；第三，如果还没结果，那我们就只能劳动部门见了。

直接开始第二个策略，我们就开始堵门，当时已经不让我们进公司了，尽管劳动合同还

没作废，但是，A 和娘娘腔依然不出面，不是堵门嘛，好说，打电话给物业，于是物业就上来劝我们，别堵门，这让其它业主看到了很不好的，我们还管那个，不给钱不走。

物业也没办法了，他们又能动粗的，于是就报了 110，叫来了巡警，这是我第一次和全副武装的警察打交道，要不说帝都的警察素质高呢，先是劝我们公共场合千万别闹事，然后就把我们叫到物业办公室询问到底是咋回事，我们就把情况和警察叔叔说了，我们说完后，警察叔叔突然问了一句，是台湾人的公司吧，我们楞了一下，心想他是怎么知道的，于是我们点点头，哎，警察叔叔叹了口气后，说，我就知道是台湾人的公司，然后就让我们在笔录上签字，临走的时候语重心长的又对我们说了一句，别闹了，没戏的。

不过我们没听警察叔叔的话，第二天依然去堵门，物业于是又重复昨天的方法，向 110 报警，巡警到场，把我们叫到物业办公室，既然大家是第二次见面了，气氛也就轻松多了，警察叔叔说，就是不听啊，我不是都说了，台湾人的公司，没戏的，这样吧，我就在这里和你们喝杯茶，笔录走个流程就行，还是听我的，闹不出长短的，我给你们个建议，去劳动部门要比这样可能更有效。

这和我们的第三步不谋而合，于是我们就听了警察叔叔的话，当然也确实看出 A 和娘娘腔根本不惧我们这种方式，可能在他们心里甚至在嘲笑我们，一群没见过世面的家伙，看你们能闹出个什么。

于是我们就开始走第三步，到劳动部门提出申诉，要求仲裁。

具体过程我还真是忘了，反正就是各种填资料，说情况，反正到最后，似乎也没有个啥结果，一是劳动部门处理这事的周期太长，二是确实把我们耗的够呛，一些同事就开始觉得算了吧，这样做最终也是得不偿失，有这时间，还不如赶快去找个新工作呢。

于是，逐渐的，大家也就不再上心这事了，最后，我们在 A 和娘娘腔面前完败。

第二次创业对于我来说,竟然以这种方式收场,我有时候都不好意思提我的第二次创业,丢人丢到姥姥家了,那段时间,我甚至还会脑补一个场景,就是 A 和娘娘腔看到我们一个个垂头丧气的样子,弹冠相庆,指着我们说,你们这群 loser,想和我们斗,太嫩了吧!

在本篇中,说这个事情的意思并不是向大家诉苦,其实对于现在的我来说,反而觉得那段经历特别有意思,我现在能把这些写出来给大家看,就说明我早已把这次经历当成了我的一段正常的回忆,不用再埋在心中无法启齿了。

当然,对于想创业的朋友们来说,其实我的这段经历还是有一些地方可以借鉴的,就是尽管现在法律上有一些擦边球可以打,但是我还是希望各位朋友能够遵章守法,无论是在公司结构上,还是业务经营上,千万不要去触碰这些底线,最终伤害的可能是你和你的事业。

可能有些朋友会说我这样想是不是太傻了,你看现在好多人挣钱的三原则:短平快。你不这样做,钱就让别人挣走了。

我可能没资格去和这些朋友争论这个话题,因为我现在其实也是一无是处,但是我自己其实一直以来有个认识,可能是自己做产品管理时间长了,就认为这个世界上其实并没有什么短平快的产品,同样,也没有什么短平快的挣钱路子,我一直坚信的做产品,做事的原则之一就是水到渠成。

说实话,我的两次创业经历其实并没有什么夺人眼球、惊心动魄的事情发生,对于我个人来说呢,无非就是在自己的职业生涯中增加了一些不同口味的菜而已,我把这些菜和大家说一下,如果大家觉的这菜有意思,就可以试着尝尝。

好,在下一篇中,也就是本系列的最后一篇中,我就来总结一下我对这些菜的想法。

第十篇：继续开始不知死活

在这个系列撰写的过程中,有朋友就给我指出,这个标题不好,有标题党,UC 震惊党

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创,可以下载、分享、传播,但请注明文章来源

的嫌疑。

我想了想，也许真有吧，并且还有一个朋友指出，这个标题和国家提倡的“双创”精神不合，国家鼓励创业，你却说不要创业，有违当前的大环境啊。

于是，我就虚心接受了朋友们的意见，把标题的前半部分去掉了，改成了一个产品经理的悲催创业史，我看还有谁能说我没和中央站在一起。

还是回到产品经理创业这个话题上，两次创业，尽管失败的一次比一次惨，但是失败的原因也不是产品经理这个创业人群独有的，其实无论是哪种人群创业，都可能会遇到这样的问题。

问题和我的反思在前面的几篇中都提到了，我就不赘述了，在本篇中，我想我还是针对我近期接触的一些创业的朋友聊一些自己的想法。

先来说第二次创业中提到的 D，也就是我那个同学，在从公司离开后，他就先去了杭州，然后又去了重庆，在以前认识的几个加盟商的学校当校长，大概是在 13 年左右的时候，就又回到了北京，开始了他的又一次创业。

具体创业的项目我就不说了，还是加盟的模式，在起步的时候，因为涉及到要开直营店，资金上比较紧张，于是就开始向身边的人借钱，当时也找到了我，给的回报其实挺高的，每年 12%，也就是说，你借他 10 万，每年给你 1 万 2 的收益。

但是因为我对这种模式本身有了抵触心理，同时也不太清楚他要做的这行到底怎么回事，因此，就没有借钱给他。

但是谁也没想到，现在他的项目做的挺好的，去年大概有不到 3000 万的收入，毛利在几百万，直营+加盟的店现在已经大概有快 40 家了，后来我问他，你的第一家店的钱是怎么凑起来的，还给那么高的利息，他说主要还是以前跟着他的那几个兄弟一起凑出来的，我

又问，给那么高的利息，如果最终没干起来，怎么办，他说那我就打工慢慢还。

他说的很轻描淡写，但是我还是觉的，他的起步阶段，完全就是用一种“赌”的心态在创业。

如果要是我的话，我是不敢这样去做的，说来说去，其实还是做产品管理的工作时间长了，习惯了谨慎、谨慎、再谨慎，毕竟在企业内，你去和老大说，我有个产品想法，要不咱们赌一把看行不行，我估计老大直接就会给你一个大嘴巴子。

因此，尽量走的稳一些逐渐就成了我做事的一个基本风格，当然，也可以说这是保守，但是我知道，在这个浮躁的大环境下，在产品上稍微冷静一下，或许能活的更长一些。

我现在比较反感一些媒体动不动就吹某某创业者在短短几年的时间中就身价几亿，几十个亿，当上 CEO，迎娶白富美，走上了人生巅峰。

我承认有这样的个例，但是经过大量媒体的转载后，会不由自主的让很多朋友认为实现这个是轻而易举的，于是，很多朋友就开始琢磨了，我怎样才能快速实现这个目标呢？

告诉各位，一旦有了这个急功近利的想法，你的所有思路都会被带偏，甚至开始走歪路，说个我身边的事情，我有个亲戚，平时见的时候，开的霸道，抽的中华，我一直以为他的生意做得不错，但是最近他出了点事，我才知道，原来我所有看到的全部都是表象，那些所谓的资产，有 300 万的银行贷款，100 万的高利贷，100 万的高利贷啊，各位，那基本就决定了你这辈子是还不完了。

具体原因我就不方便说了，但其中有一个我觉得值得咱们引以为戒，就是他太想在短期内成功了，但是又觉得脚踏实地的做太慢了，于是就开始找捷径，结果就成这样了。

我说这个的意思是，我们创业，心态最重要，别把创业看的有多高大上，做个网络产品和街边创业卖麻辣烫的大姐，你能说出有啥本质区别吗，不都是为了给自己找个吃饭的生计。

我觉得这是我们创业最基础的需求，如果能把这个先解决了，再来谈什么改变世界，伟大的产品，服务社会。

如果没有一个正常的心态，而是觉得自己很牛逼，做的东西很牛逼，那我个人的建议还是慎重一些，浮躁和对自己没有一个清晰的认识，是创业的大忌。

这是我个人感触比较深的第一点，创业，心态最重要，对于大部分的创业者来说，其实都是一群普通人，没有背景，没有资金，没有关系，完全要靠自己一点一点打拼，成了，我们顶多喝点酒庆贺一下，败了，也一样喝点酒反思一下，第二天我们还得照样过下去，不要把目标定的太高，也不要太低，知道自己几斤几两就可以了，不要打着创业的旗号，把创业当成一种逃避工作的借口，在创业中依然是不求上进，游戏人间。

再来说说第二点，时间，其实我本来想用年龄的，但是觉得还是时间比较能反应我的观点，说实话，其实我现在非常羡慕 30 岁左右创业的朋友们，家庭负担小，没有太多的压力，但是，我也知道，对于你们来说，你们可能不太会感受到时间的重要性，而我现在却感受颇深。

按虚岁算，我已经是不惑之年了，正是出于上有老，下有小的阶段，时间是公平的，不会因为你是这个年龄创业，就多给你一点时间，各位知道我现在最怕的是什么呢，就是怕年轻人既比我有时间，又比我努力。

我现在唯一能做的就是可能利用起来的时间都用起来，那天有个妹子开玩笑说，你脑袋里到底装着多少产品管理的東西，我没有回答，其实我知道，无论我脑袋里有多少东西，那都已经是过去时了，年轻朋友们的脑袋要比我现在能装的多的多，这是我最害怕的。

但是，创业本身就是一个不断学习的过程，而学习是需要时间和努力的，如果像我一样天资一般，那么就只能通过多努力，多下点笨功夫来弥补了。

给公司打工的时候，我们至少有一个团队在支持，但是一旦开始创业，尤其是起步的时候，很多事情都必须亲力亲为，而这些事情中，很多可能都是你从来没接触过的，而你有没钱去招人，因此，就必须自己学习，搞定。

因此，我个人的观点是，如果创业团队中成员能力一般，这个不要紧，毕竟创业初期，豪华团队配置那只是童话里的故事，但是，如果不去学，不去在自己负责的业务上动脑筋，想办法，把问题解决掉，我是从骨子里看不上这样的人的。

我衷心希望各位创业的朋友别遇到这样的人，但一切都不好说，一个合格的团队成员应该是什么样子的呢，我觉得就是职业和行业的紧密结合，比方说，你的团队需要一个销售，你也看到某个人具备不错的销售能力，这就是职业能力，但是，他以前是卖汽车的，你现在要让他卖软件，这就是行业变了，那么，他的职业能力是否能够随之调整呢，这就需要有一个学习的过程，其实，我是最看重这个过程，但是现实告诉我，缺乏学习能力和自我提升意识的人是现实存在的。

其实说来说去，这只不过是需要你花点时间，下点辛苦就能实现的目标，但是我就很奇怪为什么有些人的脑袋就和一团浆糊一样，如果你的团队里有这种人，赶快让他离开，不但不会给你的业务带来任何促进，反而会成为一种负能量的存在。

说到底，就是这种人习惯待在自己的职业“舒适区”，总希望业务是按照他的职业能力来发展，哪有这好事啊。

再来说说第三点，这个就比较简单了，就是各位创业的朋友，千万要保重好自己的身体，创业打的是持久战，如果你的身体在事业未成之前就垮掉了，那么，一切就归零了。

有些年轻的朋友不太注意这个，认为自己年轻，身体抗得住，真不是这样，等你稍微上点年纪，就知道后果了。

我在 30 岁以前，身体也不错，一晚几个通宵都没问题，也不注意饮食，结果怎么样，糖尿病了吧，现在稍微熬个夜，得缓好几天，就算这样创业成功了，实现了财务自由，迎娶了白富美，但是，钱给了医院，白富美看着你病恹恹的身体，对你还有多少兴趣呢？

但是，这又是一个矛盾的关系，不玩命干，可能成功的希望就没有，其实也比较难处理，我就说说我是怎么做的吧。

第一，每天必须留出一个小时左右的时间运动，我一般是骑车，打羽毛球，快走，运动有两处，一是强壮身体，二是能促进大脑思考。

第二，提高工作效率，能一天做完的事，绝不放到第二天，今日事今日毕，主要是还得有计划，一天要做什么，一周要做什么，一个月要做什么，你可以不定具体完成的时间，但是在定好的日期内，你必须检查定好的这些事是否都完成了，如果没完成，什么原因。

第三，要兼顾好家庭，这个可能对已经成家，但是开始创业的朋友有借鉴，一定要留必要的时间给家庭，家庭是咱们的大本营，即使创业失败了，咱们还有一个可以哭的地方，对吧，千万别创了个业，结果搞的家里面是鸡飞狗跳，妻离子散。

如果非要以时间分配的话，那么，我现在做的是一个小时运动，十个小时工作，剩下的就分配到家庭里。

很多时候，我们创业，其实会陷入到一种焦虑的情绪中，总担心被竞争对手超过，这种情绪我承认是很正常的，因为我现在也有这种情绪在里面，但是焦虑本身没有任何意义，只会空添烦恼，关键在于我们如何把这种情绪的影响降到最低，也许在我看来，创业本身也是一种修行，不但是为了实现个人的理想，更是为了提升自己的素养，磨炼自己的性情，让自己的人生之路走得更好。

关于创业我就说这三点，总结起来就是：

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源

1、摆正心态，创业只不过是我们的一个职业选择而已，成败与否不要太放在心上，脚踏实地的做好每件事就行了。

2、在有限的时间内不断努力，不要梦想着在“舒适区”待着，或者只依靠自己现有的能力就能创业成功，创业的过程中有太多的挑战等着你呢，我们只能用不断的努力去应对。

3、一定要把身体搞好，身体跨了，一切就都跨了。

至于其他的想法，有很多讲创业的文章都有很多的观点可以借鉴，大家可以找一些看一看。

最后说一下，尽管在这个系列中，我似乎是在告诉大家尽量不要去创业，但是从我本意来说，我还是希望有这个想法的朋友在合适的时候可以去尝试一下，因为我说过，做产品管理时间长了，那种不知死活的劲是越来越大，现在我这不就开始了第三次的不知死活了。

如果你要问我现在最大的感受是什么，我会说：我不能倒下，因为我的身后空无一人。

祝愿创业的朋友都能成功！



汤圆

大家好，我是UCPM中国产品经理联盟的汤圆，现在负责联盟的产品和运营，老汤热忱欢迎大家加入联盟这个大家庭，如果大家愿意和老汤交流，可以发邮件

到zyzhang@chinapm.com.cn

或者扫描下面二维码



(↑) 微信群



公众号 (↑)

→中国产品经理联盟←

<http://www.chinapm.com.cn>

<http://www.chinapm.com.cn>

所有文章均为 UCPM 原创，可以下载、分享、传播，但请注明文章来源