

## 晓峰的内部创业总结

### 引子

去年4月份，因为种种原因，离开了干了4年的百度。当初也没有想过创业或者内部创业，正如许多百度技术出生的经理一样，厌倦了各种系统架构与协调配合，也厌倦了与一群操蛋PM合作，希望能够做点自己喜欢的事情。离开百度后进入了一个社交游戏公司，这个时候人人HR找到了我，说是高层希望见面认识认识，结果过去一顿面试，开始让我过去负责糯米的产品和技术，我拒掉了（不是不喜欢团购，是这些产品都太像了，糯米那个时候是半个pm兼职），然后说有个人人和艺龙合资的内部创业项目：风车（开始叫蜻蜓，后来由于一些原因保留了蜻蜓，让我们另找域名，我找到了风车），旅游方向，觉得不错，而且人人马上就要上市，就过去了。

现在想想，一句话特别有感觉，那就是：选择大于努力。无论是大学生找工作、是各种原因的换工作、还是与朋友一块创业，谨慎的选择，选择靠谱的公司，选择靠谱的产品，选择靠谱的经理和伙伴，选择靠谱的老板，多花些时间接触和侧面了解，能够避免许多的弯路。我就是走上了这么一条弯路。

不过，成功失败各有所得，在于正确面对。对我个人发展来说，这段弯路其实还是非常有收获的。如果加以总结沉淀，也能变成以后一种历练。正如一折店的周志清和我说的：陈老太太帮你创业失败买单，还给你发工资，这次创业你实际是赚了。

我也不是很喜欢写回忆录的人，不打算写流水账一样的记录内部创业的点点滴滴。写些心得，与好朋友一起分享，也是帮自己沉淀。大家也别太认真这些东西，毕竟从别人的失败中学到的会很有限，很浅。很多道理很简单很简单。

### 1，别先君子，后小人

清华读研究生期间，与了几个朋友一块的创业，做电信设备供应商（VoIP信令监测仪）。一台系统能够买到38万~45万，成本只有2~3万，开始发展还不错，然后很多家厂家、包括华为也进入这个领域。不过，这些外部因素并没有打垮我们，而是几个创始人开始内讧了，CEO陪电信客户欧洲吃喝嫖赌，又不见单子出来；CTO觉得我也卖了2台，完全可以单独干；兼职做硬件的创始人觉得你们这样搞公司迟早完蛋，赶紧变现退股。最后，创业黄了，兄弟见面反目。想想开始一腔热情一起打天下的时候，大家都是君子，说了可以不要工资，可以不要Title，自己掏钱买股份，但是后来有一点点起色后，都开始算计和相互算计了。

内部创业呢，看着光鲜，丰富的资源和支撑，但是实际做起来很困难，内部创业的成功率应该是没有外部创业高的。刚开始，别太乐观，别太听信口头承诺，多争取一些，多定下来一些现实的书面的东西。

公司内部创业，内部合作是关键，也是最难的地方。所以，一般会从各个部门抽调一些人员到这个团队（也有很多是垃圾人员踢到这边的），这样做一方面底层合作流畅一些，另一方面也有利于公司文化的传承。不过，一开始自己并没有意识到这块的问题。当老板把这个项目和团队成员介绍各个平行team的头的时候，各个部门的头都会挖心掏肺的表达：欢迎过来一起抢占互联网的制高点、俺们兄弟部门砸锅卖铁也要支持你们。其实，这个话不是说给你听的，是说给老板听的。

等到具体合作的事情，一般这样表述：这个事情不是我们的KPI；你们需要提前准备全年的计划，其中和我们相关的，需要和老板审批；我们产品也想支持，不过RD人手不够；我们RD支持没有问题，但是需要和项目经理商量排期，并且和产品确认需求。你经常说：公司很重视这块新业务，他说：我们部门现在的确很...

所以，在许多公司，都是高管直接抓创新项目的前期孵化和资源的协调（我和老板写了一个详细的介绍，老板很政府的回答说：Good point! we will study it.）。如果不行，可以一开始就把这些资源给沟通好，系统和技术层面需要提升哪些支持；广告资源每个季度提供多少等价位；BD需要做好哪些支持。开始就小人到底，然后和气共事。

### 2，找个靠谱的老板

最近有个很热门互联网公司找到我，希望我过去，我犹豫了一阵，最后还是放弃了。说实话，我是比较怕那种，创业被收购，然后做大公司做高管的头了。也不是说这种都不靠谱，是我自己一朝被蛇咬，十年怕井绳。

公司跨部门配合，虽然比较复杂，但是用心经营还是挺好协调的（我在百度写过两篇内部配合的心得文章，现在百度内网还可以搜索到，感兴趣的同学可以找我要）。但是最难配合的，还是创业项目，说白了，你没有资源，光靠许诺和忽悠，没有人屌你。能够支持你的，除了过去的资源，新建立的关系，最有效的还是你的老板。你的老板和你风格是否match，是否积极帮你寻求资源，是否看好这个新方向都是需要去研究的，是否做好了长久的计划和打算。要是你的老板自己直接做产品经理或者开发经理的还是算了吧。

产品经理被迫离开前和老板聊了许多次，但是后来还是走了。走了后，老板这么对我说的：晓峰，你们这个新产品方向是偷的别人的idea，你和产品总监的问题好像不是你反馈的那样，这些我都会安排人去调查，不过我现在太忙，没有时间搞这个事情，既然新的产品方向已经确定，你们就full speed ahead，把它做好！我是从这个时候开始对人人网失去信心的，也是那个被蛇咬的一下。管理上有个基本的原则：疑人不用，用人不疑。这个管理原则你不懂，但是你至少应该知道人情事故：就算怀疑也不要先说出来啊，调查明白先啊，亲！

有个人人网非常资深的总监，和我一起聊天，她说了一句话，让我有点彻头彻尾的醒悟：内部创业，你首先要想清楚老板要什么，而不是你的用户要什么。这话理论上不一定正确，但是绝对有现实的意义。

## 晓峰的内部创业总结

百度文库，在11年3月开始，由于种种原因（新到PM的兴趣点，版权问题的困扰），开始做电子付费阅读方向。这个当时我是非常反对的，不过我4月就走了。后来百度还收购了已经发不出工资的番薯网，到12年初也彻底的放弃了，团队业务也都解散了。那么，我们需要想想，百度老板对文库的希望是什么？对一群新产品的希望是什么？是希望你每个月赚20万，还是希望你能够去弥补网页搜索的内容？答案肯定是后者了。所以贴吧做打豆豆，空间开放平台接入游戏，文库卖书最后都得歇菜。但是百度游戏的情况又不同了，老板对你的定位是赚点小钱，搞独家代理做面子做品牌的事情也违背初衷。

那么，作为人人和艺龙合资的项目，我们需要明白董事会的同学，他们需要什么。我们先来看艺龙，艺龙是一家传统的OTA公司，老板以前是宝洁卖卫生巾的（这个不是什么讽刺，宝洁的管理非常出色、业务真的做得很好），他对蜻蜓的希望只有一个：利用人人的流量，进行产品销售，所以风车下月就要能赚钱。同样的产品在糯米旅游频道，go.qq.com(不知道以后还在不在)，前者非常Match艺龙的需求，每月也能卖2.4~3万间夜，后者腾讯没有投入推广资源，估计会落得撤掉的下场。所以社交旅游这个概念，在艺龙听起来，估计就和一坨慢慢发酵的大便一样。我们再看陈老太太，他其实明白社区这个东西，需要经营，花钱也会砸坏这个道理，所以他比较偏互联网一点点。但是面对从20美元跌倒3美元的资本市场压力，老太太经常说的是：我给你导100万人网核心用户过去，这个产品能够自己起来么？I don't want money, I want success! 他着急出产品，着急出名(不要听一个人喊的现实主义口号，要看一个人追名逐利的行为)。

### 3，善待你的下属

无论是创业还是内部创业，要和愿意跟随你的手下讲清楚机遇的同时，讲清楚风险。不然失败后，你最大的内疚肯定是对这群跟着你赴汤蹈火的兄弟。

10年我组建百度日本IS技术团队，有许多的同学都是我“忽悠”过去的，虽然自己尽了最大的力，但是毕竟我也是泥菩萨。10年10月，百度体面的关闭日文业务，这是我这辈子最煎熬的时刻，我想我永远记得花3个月组建的30人的技术团队，花3个月打造成为明星团队，再花3个月时间送走每一个的兄弟姐妹。不是因为别的，是因为内疚，因为自己没有和他们说明白风险（或者当时自己没有看到风险）。我现在还记得他们每一个人名字，每一个人的眼神。

后来到人人，自己已经能够清楚的看到风险了，所以对于每一个同学，我都说了相关的风险。还有几个同学希望过来，也被我拒绝了。风车上线前一个月，刚过完年，老板突然说要关掉产品。那个时候，我也很郁闷，因为2月份是最难找工作的时候，加上12年年年初整个IT行业不景气。后来，和老板争取了3个月的时间（5.14号没有骗到钱就散伙），上线产品，找融资，到5月份解散的时候，已经比较平静了，该找下家的已经找到了。

有追随我的手下，降薪加入人人，进入了静安中心的作坊式锅炉房；有追随我的手下，希望放弃百度offer加入风车团队，只因为团队氛围和对产品的认可；有追随我的手下，身兼数职，加班加点，之因为团队需要；有追随我的手下，去忍受那复杂的报销制度，恶心的内部推诿。我觉得，人生最大的资产，就是这些朋友。风车在，我对他们每一个人都像朋友，风车不在了，我也会帮助他们每一个人。

最近和朋友聊，他说，晓峰你有睡不着的时候吗？我说有啊，流量涨我睡不着，流量跌我也睡不着。朋友说，不是这个意思，爱帮网的刘建国睡不着，是因为那帮追随他的朋友，哪些降薪跟着他的朋友。2月份的时候，因为这个事情的确好几夜睡不着，到5月份的时候，好些了。

### 4，活下去是创业的关键

现在创业，是越来越容易进入了。自己有什么骨灰级的爱好，做一个产品出来；做技术的，可以做些什么服务或者应用出来；做产品的，平时多看业界产品，多看techcrunch，有自己的思路了，copy一个出来；做运营的，有什么线下资源，开个小店或者做个流量入口。门槛低是互联网的特点，但是，进入容易也标志着容易死掉。

自己创业，活下去是关键。你得选个靠谱点方向，或者你的钱够你试错许多次，可能让你交一些学费后找到方向。仔细的规划你的钱怎么花，每一个关键点大概在什么时候，你的钱是否可以支撑到这个时候。什么时候能够开始有收入，ROI什么时候正向。估计每个阶段的风险，估计投资后的问题。关注用户的留存率，关注团队的士气和忍耐力。

公司内部创业，活下去也是关键。比较麻烦一点的是，内部创业还会面临老板的问题。很多时候，选择的方向不是你定的，而是老板决策后安排的。那么，内部创业，首先是要搞清楚，老板到底要什么，搞好向上管理非常重要。如果风车再做一次，我觉得我能够在这方面做得更好。老板或者董事会不支持你了，再好的规划也不管用。

举个例子吧。最近接触了一家传统的公司，他们董事会希望在互联网行业有所突破，那么，选择了亲子这个方向，因为老板们一水的都有小孩，觉得这个方向比较了解，比较有潜力，做什么怎么做他们也不知道。如果让我去做这个项目的ceo，首先，我会了解各个老板的情况，了解投资的大概规模，公司对这个项目时间上的期许（说白了，是很急躁还是安心发展它，大部分都是前者），老板希望这个项目解决他什么问题。然后，我再去了解业界的产品，产业链的情况，美国同行的情况。最后，做些用户调研，如果碰到做这个行业的产品或者运营就更好了。选择几个切入点，做好这几个切入点的分析（每个milestone的规模，人力和资本的投入，产出；竞争壁垒；），对于有同类产品的，要搞清楚对方发展的具体情况，自己为什么还有机会，对于国内没有的产品，要搞清楚别人为什么不（多和别人交流，不要以为自己什么独创，泄露了机密，你想到的肯定有无数人想到，或者试错了）。最好，还能画一些简单而华丽的主要功能UI设计图出来。

## 晓峰的内部创业总结

以找投资人的心态和准备，去争取一个你觉得靠谱的方向（符合公司基因，符合市场规律，符合投入规模），让他们对这个事情信心十足，让他们做好更长期投入的打算，让他们明白各种风险都是在你的掌控之下，让他们知道每个节点的前景和时间点，争取到成文的支持。然后找到符合基因的产品负责人、运营负责人和技术负责人，开始搞起。团队组建、文化组建、公司内部关系梳理这些就不讲了，大同小异。

做得过程中，也要保持好项目的进展汇报，不断的给老板打气，让他保持对项目的信心。比如，项目的阶段性进展，汇报出来，让老板觉得可控；业界同类产品的发展，汇报出来，让他们看到这个方向的业界认可；内部的支持，汇报出来感谢，让老板知道，让兄弟部门更加支持；对于遇到的重要问题，随时汇报出来，让老板知道你能够handle；需要什么重要资源，描述清楚投入产出，让老板愿意割肉。老板喜欢细节的，材料准备完善一些；老板喜欢拍马屁的，学学人人网的部门经理。毕竟，大公司里做什么，也都是做职业经理，做好自己能够控制的事情，容忍包容自己不能控制的事情，分清楚哪些能够控制哪些不能控制，是大道理。

不是为了别的，是为了创业能够活下去。

### 5，弥补创业基因不足

风车解散消息传出，很多认识或者不认识朋友都来安慰我，也说人说为啥失败，注定失败什么的。我一直认同这样一些道理：创业成功是偶然，失败是必然；成功的企业有它的共性，失败的企业各有各的不同；从别人失败的创业中学不到太多有用的东西，只有自己刻骨铭心的失败后才明白这些都是成长的过程。

最近和朋友聊到做产品经理的基因问题。一个好的产品经理，需要拥有自己去做的产品个人基因，这样成功的可能性会大得多。比如，不用论坛、微博和Facebook的人做社区的产品不合适；不用360客户端的同学做客户端也不合适；不爱好旅游的同学也别做旅游产品；没有小孩的别做亲子产品；没有退休父母的同学，也别做老年人的产品；不爱摄影、不完单反的同学，别做相册产品；不爱AV，不收藏种子的同学，别做海量存储产品；没有上班一台机器，下班一台机器的同学，也别设计云存储产品。

这里描述的一个道理：自挠其痒（scratch your own itch）。做得产品才有感觉，会用竞争对手的产品，分析优劣势，才会用自己的产品，才会和用户打成一片获得反馈。运营&设计也是这个道理，所以我招运营的同学，一定会看看他的微薄账号。

创业也有一个基因的问题，这个是我失败后学会的。我理解呢，创业者分为这样几种：搞纯IT的（学校的，大公司出来的，产品技术同学）；传统领域的（媒体、金融、房地产之类的）；搞运营的（大公司BD、运营、市场、之前小公司创业的许多人也是）。不一定全。

搞纯IT的，想法容易过于简单，对市场 and 用户太乐观。能够做出叫好的产品，但是很难叫座。非常冲动，有个简单的想法就出来干，也有可能成大事，比如facebook的马克。

搞传统的，想法很直接，有资源，做东西离钱很近。做得东西大部分被人鄙视，但是能够很滋润的发小财。非常现实，东西也很简单实用，比如大部分的淘宝店主。

搞运营的，想法比较复杂，对于市场和用户反馈比较正面。比较难做出产品来，折腾很久才让人知道它到底是啥。这些人许多都是某个行业的骨灰级玩家，有丰富的资源，很容易折腾出各种论坛、组织平台出来，线下搞得风生水起，来钱很慢。

Founder是什么人，直接决定着他的创业基因，所以需要比较互补的Co-Founder来弥补（性格弥补之类的是另外一个话题了）。搞IT的+搞运营的，可能能够做出一款稳扎稳打的产品，比如豆瓣，也可能是一个很不靠谱的产品；搞IT的+搞传统的，能够做一个比较刚需的产品，比如京东；搞运营的+搞传统的，能够做出一款很好的产业附属产品，比如大谷；如果三个方面都不错，那就非常好了，比如微博就是这样一个产品（比较专业的产品和设计，很强的媒体和名人背景，超强的运营）。

### 6，最后说说产品吧

社交用户和社交关系的垂直化商业挖掘，目前是一个不太明朗的话题，不如百度那么好应用在垂直领域（比如mp3搜索，图片视频搜索）。Facebook也尝试过许多垂直东西，社交商业，社交旅游等，都不是很成功，人人也做经纬，风车，也都失败了。原因很简单，Social graph在某个领域就变成了一个Interest Graph，或者Local Interest Graph，产品重新建立Graph的难度很大。搜索呢不存在这个Graph问题，是垂直化特性满足。

垂直化的应用，游戏是一个不错的方向，它兼顾Social和Interest两个属性，又抛弃了Local的特点。类似的领域，我觉得还有，社会热点，明星八卦，读书，听歌，电影。新浪微博、豆瓣把握的不错。

旅游和大众点评（包括团购）非常不同。前者一年一次，一次掏很多钱，有点像结婚，一辈子隆重一次，砸锅卖铁；后者一周一次，一次几块钱，有点像生活，茶米油盐。前者使用频率很低，后者使用频率很高。

## 晓峰的内部创业总结

对于使用频率很低的东西，做社交不是很合适（社交就应该鸡毛蒜皮，明星八卦，愤青政治），比较适合做工具类产品（要简单，刚需的），做打包的产品（比如组团，包机这种，赚的多），做品牌（去哪儿接受百度投资、和携程纠葛），做产品销售，做专业内容（道道，Lonely Planet，马蜂窝）。plus：不过这里面有个需求不是刚需，计划制定，它是一个补充，尤其是线下服务的补充，所以我不是很认可“第一步”，“图客圈”目前的模式是个刚需。

对于频率很高的东西，做好入口（百度，客户端，预装等），做好口碑（好事不出门，坏事传千里），做好成本控制与流程优化等等。

我经常听到有人说要做：Social travel，Social Pets，Social baby等等。我一直觉得产品要利用好Social的传播，把Social当做SEO之后的另一个营销工具。不要做Social产品，除非你真的有这个基因，有时间和资金（国内还是很需要后者），也有被腾讯收购或者打败的承担。

市场和运营

结束语

最近不少老板找我过去帮忙，也有提供VP，CTO，甚至CEO岗位的，也有不少天使找我聊，希望我能够在旅游行业继续做，微博上也有无数的朋友安慰和鼓励我。证明中国互联网也越来越成熟，对于创业失败的同学也越来越包容和认可。也有同行马后炮的说一句，我早就不看好之类的，这些人对我来说没有什么用和影响。创业的朋友，都会觉得这个过程收获，是值得的，这就够了。