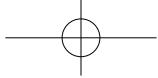


目 录

引言	1
第一章 十八年前的蛋	2
第二章 看不见的金子	7
第三章 从产品经理到 CEO	15
第四章 仰望星空、脚踏实地	22
第五章 望山跑死马	30
第六章 冰火两重天	35
第七章 太阳能手电筒	43
结尾：不忘初心	48



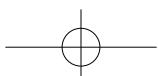
引言

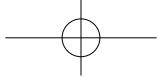
2005 年我从清华大学毕业。十几年来一直从事的是 IT- 互联网行业的研发和产品工作。最初的几年，我做的是软件开发、项目管理和研发部门管理。后来移动互联网兴起之后，我义无反顾的进入了移动互联网行业，虽然这些年做了社交、手游、医疗等多个领域，但是一直都坚守在移动互联网这一块阵地上，并且从事的一直是产品相关的岗位。从产品经理，到产品总监，到产品中心负责人，再到后来自主创业担任 CEO 的职位。

真正创业之后，我开始从内心尊重创业者，因为我真切的体会到他们的不容易，当然我说的是苦逼创业者。什么是苦逼创业者呢？就是你的初始资源还不够强大，创业还承担着相当大的风险，很多事情要自己亲自动手去做，晚上经常睡不着觉，承受着巨大的精神折磨。有很多成功的创业者，他们在开始的时候其实也很苦逼，当然现在已经成功了，那就没有必要再读我这本书了。如果你爹是王健林，那也不属于这本书读者的范畴。

尽管我的创业到现在为止还尚未算得上成功，但是有很多心得愿意跟同行进行分享，也许这本书的内容比起那些光彩夺目的成功学来讲，对你更有价值。

如果你的创业到现在尚未成功，或者还在艰难困苦挣扎之中，那么恭喜你，这本书就是一碗浓浓的鸡汤，把它喝下去，至少可以补补身子。



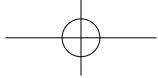


第一
章

十八年前的蛋

1999年，清华大学自动化系举办了一次”99希望营”活动，这个活动邀请了一批外地希望学校的中学生来北京，带着他们参观清华，参观北京，并且组织了多次生动有趣，很有意义的培训、比赛或是讲座，主要是教会他们看外面的世界，教会他们要树立信心，保持希望。我就是这个活动的参与者和组织者之一。

我印象最深的是有一次趣味比赛，题目是给每个人几张纸和一个鸡蛋，让他们自由地发挥想象，设计出自己认为最佳的方案，尽量用最少的纸张，来实现鸡蛋从高处自由坠落，且鸡蛋不破碎。这个题目并不新鲜，在各地学校甚至在很多电视节目上都遇到过。但是那天我和我所带领的小组，一起想出了一个到现在为止我都认为是最佳的方案，只用一张a4纸，就能够保证鸡蛋从两米高的位置，自由坠落而不破损。而最引以自豪的是，按照我们的方案所遵循的原理，即便是从一百米、一千米的高空坠落，我们也能鸡蛋安然无恙。这个特别的方



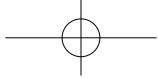
第一章 十八年前的蛋

案是我和我的组员们，一起努力的结果，是集体智慧的结晶。

这件事情已经过去了 18 年。有的时候我也很牵挂这些孩子，不知道他们后来都怎么样了。但是当初办希望营的时候，我们大家都没有手机，没有固定的联系方式，所以后来彼此之间逐渐失去了联系。直到去年的一天，有一个陌生的电话打给我，说他是希望营当中的一个学生，那人名字我记得非常清楚，只不过样子都已经模糊了，有点儿对不上了。他说他这些年也在找我，但是一直没有联系方式，直到后来他在网上搜索我的名字，终于找见了我在某一篇很久以前的博客上留下的电话号码。于是他尝试打给我，没想到，还真是找到了。

他跟我说，他从学校毕业之后，经过自己的努力，逐渐成为了一名医生，并且也开过自己的诊所，现在已经成家立业，并且成为当地一家很大的卫生院的院长。特别凑巧的是，我最近两年也正好在做互联网医疗方面的项目，于是他邀请我到他那边看一看，一来叙叙旧，二来说不定能发现什么合作机会。我当时也正愁之前的医疗项目被迫中止，纠结于是否放弃创业另找工作，听到兄弟的邀请，既然还有机会，我就欣然答应前往拜访。

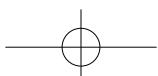
这里应该算是一个五线的小县城，这里不同于北京，青山绿水，民生淳朴，人们的生活条件相对差一些，但是，生活节奏比较慢，要求也不高，幸福感反倒比较高。我的这位兄弟跟我年龄差不多，比我小不了几岁，这些年来，他完全是通过自己的努力，兢兢业业，干出了一番成绩，成为当地远近闻名的一个中医，很多病人甚至不远百里，远道而来请他看病。他说，他对我印象特别深，尤其是记得那一次鸡

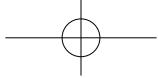


蛋坠落的比赛。当他知道我最近在从事互联网医疗领域，他非常兴奋，希望能够有机会再一次和我合作。

经过交谈我发现，他们当地尽管电脑网络和手机也已经很普遍了，但是在工作当中的信息化程度依然很低，很多工作方式依然停留在几十年前。比如他们用大量的纸质表格来制作并存储所有居民的健康档案，而且还要花费巨大的精力，定期进行人工的整理和数据统计，这种方式工作效率极低，错误率很高，并且这些档案数据很难被后续利用，基本上成为一堆废纸。

健康档案的工作，属于国家统一公共卫生服务的范畴。负责实施的都是基层的社区医院，社区卫生中心或者是乡镇卫生院。这些基层医院里的医生，或者叫社区医生或者叫乡村医生，为了方便起见，在这里我们统称为乡村医生，他们是这项工作的具体执行者。这项工作占了乡村医生一半以上的工作量，同时这项工作的业绩也是他们工资和奖金的主要评判依据。但由于一直以来工作方式的落后，他们的工作效率极低，每年都无法真正完成国家布置的任务和指标。事实上，为了给上面交差，为了能凑够领导们所要求的数字，他们最后生成的健康档案，绝大部分并不是通过走乡入户从居民那里获取的真实数据。而是集中一两个月的时间在家里闭门造车编出来的假数据。上级领导们也大概了解这样的情况，但是领导们大都睁只眼闭只眼，因为他们也没有很好的办法去解决这些问题，但是每到年底结账算钱的时候，在并不知道基层人员具体做了多少真实档案数据的前提下，默认为大部分是假的，当然应拨付款项也只下发其中很少一部分。而上级





第一章 十八年前的蛋

领导也要冒着被更上级领导罚款的风险，因为更上级领导每年都会抽查这部分工作，一旦谁被查到，就自认倒霉，被罚款数很可能高达几百万。当然，我相信更上级领导其实也基本了解下面的这些情况。

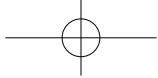
上面所述的各种问题是乡村医生们的直接痛点，也是基层院领导们普遍的痛点和无奈。而我所熟悉的移动互联网技术，恰恰能很好的解决这些问题。

我的这个兄弟，跟当地其他的卫生院的院长不一样，他虽然也有着官场上的圆滑和世故，但是他，是当地最年轻的院长，年轻就想做点儿事儿，他刚刚接管了当地最大的这家卫生院，他非常痛恨为了指标去建造那些假数据，他真心的希望能够改变现在的局面。当他听说我可以解决他们问题的时候，他非常兴奋，他说，可以好好的合作一把，解决了他们的问题，也就解决了所有卫生院的问题。只要在他们医院试点成功，他就可以为我去推广到当地其他所有的医院。这个项目也许就是 18 年前的那个鸡蛋，如今真正的开始孵化了。

在这次合作当中，我主负责研发，我对当地的市场没有什么资源。而我的这位兄弟，不懂研发，不懂任何技术，但是他在当地有着丰富的资源和影响力，所以由他来负责当地的市场。至于其他地区的市场，我们当时都不去多想，因为我相信万事先做好开头，然后持续努力，最后必定水到渠成。

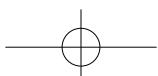
在正式合作开始之前，我告诉他，兄弟之间合作就要绝对信任：

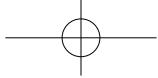
- 相信对方会尽心尽力、不会坑兄弟；
- 相信对方有能力搞定所担负的责任；



- 相信同心协力共同面对并解决所面临的风险和困难；

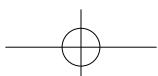
说道我们可能承担的风险，对我来说，要承担时间和财务上的风险，因为做这个项目，不管是否顺利，一定会投入大量的时间、精力和金钱，在相当长的一段时间内，我会丧失其他的工作机会和收入，对我这个年龄段来说，这是我所要承担的最大的风险。对我兄弟来说，最大的风险莫过于其坚决采用创新产品之后所要承担的“政治风险”，弄不好会仕途终结。不过创业都要承担风险的，这件事既然要干咱就开始干了。

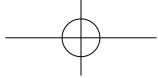




第二章 看不见的金子

为什么要强调看不见的金子呢？很简单，因为看得见的金子，早已经被别人抢走或者锁定了。所有的小型的草根的创业公司面临的最大的危险是什么？是竞争对手。当年红军诞生之初，他们打大城市全都失败了，因为，你攻打大城市就意味着去跟最强的对手去争夺这些看得见的金子。毛主席最牛逼的一点，就是他敏锐地看到了各路军阀都看不上也顾不上的一块地方，井冈山，这也是井冈山根据地能够存在并且发展的原因。无论你的精神意志有多么强大，你的产品有多少优点，起初你只是一个弱小的创业者。一旦你所抢的这一块蛋糕也是强大的对手所盯上的，那么通常结局都比较惨。但政治和市场经济还是有不同之处，政治是不揉沙子的，所以等蒋介石腾出手来，拼命也要剿灭红军，如果不是因为老蒋统一中国的野心，那些身在大城市的地方军阀才不会管这些山里的闲事儿，即便政治上是一山不容二虎的。但历史依然证明了，只有在山区及偏远地区建立的根据地，才有红军





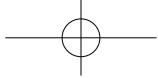
生存壮大的基础。

当然对于创业者来说，市场的竞争并没有像政治上那么的残酷和决绝，但是也应该尽量的去避开热门红海领域，尤其是有很多强大的竞争对手已经存在的领域。我们做的东西要跟他们不一样，尽量避开直接的你死我活的竞争关系。我们不去抢整块的大蛋糕，我们只吃别人吃剩下的小块儿。我们不去抢那些看得见的财宝，我们只去寻找去挖掘那些看不见的金子。

多年以来，掌握互联网技术的草根创业者，以互联网为工具或者本身作为独立的产品，进行了各种各样的创业。互联网的产品分为以下三种，**to C**，即面向个人用户的，**to B**，及面向企业用户为企业服务的，**to G**，即为政府类客户做项目的。在移动互联网发展的开始阶段，大量的PC产品涌现，有几百万款的app进入应用市场。那个时候随便开发一款稍微有点儿特点的产品，大家都会下载看一看，玩一玩。但移动互联网发展到今天，这种**to C**类的产品的创业机会，已经不多了，因为几乎所有你能想到的领域，在你生活方方面面，经过了大规模的洗牌竞争，收敛和垄断之后，已经形成了马太效应。

从创意的角度，你可以有很多新的产品，但是，从创业的角度，如果你没有自己的强有力的推广渠道和资源，已经很难取得成功。举个例子，手机游戏，其实游戏的玩法可以有很多，你的创意可以层出不穷，但是现在几乎所有的游戏开发商已经沦为运营渠道巨头的附庸。

中国人非常喜欢凑热闹，中国的资本也喜欢凑热闹。如果一个新的产品兴起，短时间内就会有几千家去模仿，去跟进：



第二章 看不见的金子

比如当年的席卷中国的团购潮，在 2012 年的时候，中国最高峰时间出现了 5000 多家团购公司。

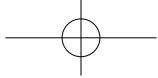
在 2013 年的时候，互联网思维铺天盖地，横扫所有行业，互联网思维是个筐，什么都可以往进装。其实所谓互联网思维的核心之一就是社交化的运营手段，通过适当的社交元素驱动来产生自组织自传播，从而达到商家以最高的性价比来获取客户，提高知名度，增加盈利的目的。曾经有一种像神一样的烧饼一夜成名，把互联网思维推向了巅峰，以至于没吃过人都想尝一尝，吃过的人都说，其实不怎么样。

2014 年，一堆智能硬件、可穿戴设备、3D 打印等又开始蜂拥而起，数量估计也不下千家，但是，时至今日，他们已经大部分销声匿迹，少部分可能还在苦苦挣扎或转型，但很少听说有哪家盈利或者崛起。

2015 年开始兴起的个人点对点的理财类产品 P2P 风靡全国，以至于到 2016 年达到了 3000 多家，这一类产品造成的影响极为恶劣，因为很多都是通过庞氏骗局的手法，以骗钱为目的，甚至卷款而逃。最后，国家不得不出面，从法律上来制止这种毒瘤。

从去年兴起的视频直播类产品，如今也已经发展到了上千家，稍微清醒一点的人都知道，这一类的产品基本都是靠色情表演来实现盈利的，也许到了一定的程度，国家还是会出手来解决这个问题。

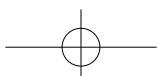
而如今最火的莫过于以共享单车为代表的新共享经济，尽管其预收押金模式使之变成了一种变相的金融工具，但共享单车也的确解决了我们生活中的很多问题。不过后来听说还有共享充电宝、共享小马扎之类的这种奇葩创意，我就感觉这件事儿好像又有点跑偏了。

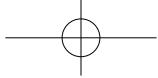


最近听说，有一种门槛儿不高的创新零售模式，叫“办公室自助货架”。因为它模式简单容易实现，所以好像又开始一窝蜂的起来了。

回到创业的选择上，我认为如果一个领域已经有 N 家公司打得头破血流，甚至有巨头也掺合进来，那最好就绕着走，不要当炮灰，除非你自认为你有足够的实力，现成的资源，以迅雷不及掩耳盗铃之势快速的抢到一块蛋糕。对于我们草根创业者来说，你的资源是有限的，能力也是有限的，如果一个 idea，大家都说好，甚至连看门的老大爷都说好，那还是别做了。因为这就是那块大家都看得见的金子，既然大家都看得见的金子就别去想了，因为那不是你的。针对我做的这个项目，从一开始在兄弟所在的卫生院里就进行了几天比较详尽的调查，包括调查他们所有的工作流程、所要用到的表格档案，询问村医们的工作细节，以及他们提出的一些需求。我还跟着村医亲自下乡入户，去体验和了解他们的工作过程。

经过这些了解，我从技术上去估算了我所要花费的时间和成本，估算了这其中的技术难度，并且在脑子里形成了一套基本的产品解决方案，这些方案能够解决他们迫切的痛点和需求，同时比起那些竞争产品来说，我们会拥有明显的优势。可能有人会问：“难道你的产品还有竞争对手吗？你不是要寻找看不见的金子吗？”我想说的是：不存在绝对没有竞争对手的领域！从信息化的角度来说，基层医疗机构在工作当中大都已经用到了一些信息化产品。但是，我们要做的产品和现有的产品形态有着巨大的差别，解决问题的思路方法，以及最后的效果有着天壤之别，这就是我们做这个产品的理由。





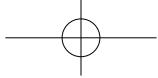
第二章 看不见的金子

比方说他们现在正在使用的一种 PC 版的电子档案系统，但是这个系统并不能解决他们走乡入户去建档随访的问题，无法改变他们现有的工作模式，也没有他们所需要的统计汇总等功能，最后的结果只是在原有的工作基础上增加了一项手动录入所有电子档案的繁重环节。还有一种看似很高大上，但是非常昂贵的一体机工作站。因为价格昂贵，所以他们无法购买足够的数量，而且这种一体机笨重而且操作繁琐，它的核心也是一台比较廉价的平板和上面的软件，软件上面的功能比较简陋，智能化程度比较低，无法真正减轻他们的工作量。一体机还配备了一堆村医们并不需要的廉价的电子化测量仪器，所有的村医在真正的工作中，谁都不会提着这样一台笨重不实用的箱子走乡入户。最后的结局可想而知，就是他们全部废弃放置在仓库中，无人使用。

这种情况不止发生在我兄弟所在城市，经过我的调查，发现他们所在的省都存在这样的问题。我又调查了其他的 2 到 3 个省、市的情况，发现这种情况是普遍存在的，各个地方现有的电子档案系统丝毫没有改变村医们的工作模式、提高他们的工作效率，反倒增加了沉重的负担。

因此，几乎所有的地方，都存在远远无法完成国家指标的问题，但是各个地方的处理方式不同：

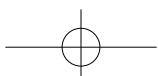
有的地方，坚持做表面文章，装作没看见，通过抽查和罚款来把责任推到下级机构。有的地方领导比较开明，了解了这种情况是一个普遍现象之后，既然也没有什么办法，就主动降低了标准，尽管远远达不到国家的要求，但是他们只要求下面不要造假，只要确保档案真

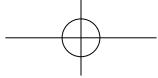


实即可，哪怕每年的工作只完成了 10% 到 30%。还有的地方，由于当地的经济条件和医疗条件都比较好，村医们参与公共卫生工作的积极性也很低，导致这部分工作基本处在一个荒废状态。正所谓上有政策、下有对策，况且还有法不责众。

在调查过程中，我还发现了一个挺有趣的现象，就是各个省地市所用的系统及其服务商，往往是不一样的，大部分采用的是本地或本省公司的产品，多少有一点地方保护主义的色彩。这种产品的采购和安装，往往是来自于省厅或地市级部门的统一指令。这种情况下的产品质量往往比较糟糕，底下干活的人都觉得产品不实用、很难用，甚至于在言语之间非常痛恨这样的一套系统。从某种方面说，这是我们优化产品的机会，但同时也是我最担忧的一点，那就是原本我们秉承的农村包围城市的战略，打算从各个基层医院入手去推广我们的产品，现在看来，基层医院本身是否有这样的决策权，存在很大的质疑。

那么如果我们要做政府公关，我们究竟需要面对和接触哪一个级别的政府机构呢？很显然级别越高，我们的资源就越匮乏，我们的能力就越弱小，这个市场走得就会越艰难。于是我仔细的研究了国家在公共卫生方面的指示文件，也研究了客户本省的相关部门下发的指导文件，最后发现我们的市场着力点可以落在县区这一级上，县区级的卫生部门有权来决定此类信息化系统的采购。县区级的公关资源对我们来说还是一个未知数，但是我认为我们的产品的确能够解决基层公共卫生工作的大问题，我相信它是有价值的，值得我们冒些风险，努力尝试。我们的市场策略依然不变，还是农村包围城市，只不过这里





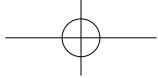
第二章 看不见的金子

"农村"所代表的是那些四五线的城市，是那些信息化程度不高的财力有限的偏远地区，是那些对他们现有的产品有诸多不满甚至正打算更换的地区。

也许有人会觉得我们做的事情市场比较零散，挣钱不多，政府公关有很多不确定性，最后可能只是一个鸡肋。没错，我们现在要吃的就是一个鸡肋。我说过，要创业就要做好苦逼的准备，苦逼创业找的就是别人看不上甚至看不到的机会，而对于一个刚刚起步的创业公司来说，首先要解决的是生存问题，吃一个鸡肋又何妨。鸡肋上的一点点肉，能够让我们填饱肚子，获取能量，才有力气去抓住一只整鸡，然后就可以让它下鸡蛋，孵小鸡，逐步的我们就可以建成一个养鸡场。到了这一步，我们的技术优势就可以体现出来，我们的养鸡场一定比别人建得更好，等我们积累了足够的资金和资源，就可以进一步扩展上下游市场，比如说我们可以建肯德基连锁店。步子迈得太大，容易扯着蛋，何况我们还是小孩子，先学会爬，再学会走，最后才能学会跑，这是我的创业理念。

此章末尾，详细列举出我的创业理念，与各位共勉：

1. 做小美新弃大热全：做小而美有创新空间的领域，不做重资产、重运营、前瞻科技、大而分散的项目，要细分明确、定位清晰，想针一样扎透一个点，以此立足。
2. 从来没有所谓顺境：无论提前计划的如何缜密，真正的创业都没有一帆风顺的，必然准备好经历无数困难，碰到无数的坑，区别只在于坑的多少。



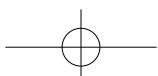
3. 没钱所以才要创业：我们就是草根创业者，我们首要解决的就是如何在巨大的压力下生存和赚钱，不要指望别人投一大笔钱让你无忧无虑的做实验。

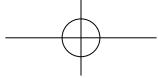
4. 让产品本身有价值：坚持做好产品，创业阶段不要依赖于推广资源（何况你也没啥像样的资源），对草根创业者来说，无论 to C 还是 to B 或是 to G 的产品，都遵循这样的原理：打造有价值的产品去吸引种子客户，形成口碑，并由点及面。

5. 红色政权为何存在：毛主席当年解决了这个问题，创业者也必须要解决这个基础且核心的问题，公司生存的基础是什么？发展的动力是什么？壮大的方向是哪里？

6. 招人关键看价值观：短期让有能力的人来帮忙，长期来看必须招价值认同度高的人，我宁愿从初级开始培养。

7. 只要付出就无失败：一个蛋糕我可以只吃一口，即便一口没吃到，也积累了抢蛋糕的工具和经验，可以继续寻找下一块蛋糕；永远相信付出总会回报，用心创业就没有失败。





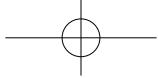
第三章 从产品经理到 CEO

我写这本书的主要目的就是跟那些同样在创业的同行们进行切磋和共勉，而创业者本身在相当长一段时间内就是 CEO。CEO 可以有很多出身，比如工人、农民、贫下中农、富农、地主。。。开玩笑，CEO 通常是由技术研发、产品 / 项目管理、管理 / 人事、市场 / 销售、咨询 / 服务、投资 / 金融、或富二代出身。

每一种出身都有自己的优势和特点，我记得曾经有过一个调查，表明市场销售出身的 CEO 创业，成功率相对高一些。而针对于产品创新领域，尤其是互联网的产品创新，我想技术或产品经理出身可能优势会更大一些。我是一个技术出身的产品经理，所以本书所述的内容基于我的切身经历，大都跟产品经理有关。

如果你不是产品经理出身也没关系，下面的内容对你依然有意义，因为你知道你的团队需要一个什么样的产品经理。

就我个人而言，我非常尊重市场，但内心永远带着一点偏执，那



就是：坚持带着良心去做产品。

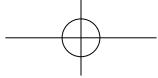
先讲一个关于什么是优秀程序员的笑话：说有一个程序员老了，浑身是病，躺在床上奄奄一息。这个时候，一个老伙计过来跟他说，走，去玩一会儿游戏，打一局 CS？老程序员摇摇头，不感兴趣。老友又说，咱们去跟兄弟们一起喝喝酒，吃火锅？老程序员眼睛都没睁，还是摇摇头，不感兴趣。老伙计又说，隔壁按摩店新来了几个身材火辣的妹子，走，我请你去 SPA？老程序员身子没动，微微的睁开了眼睛，又叹了口气，哎，还是摇摇头。这个时候突然有一个人跑进来对老程序员说：糟了，你开发的程序出 BUG 了！老程序员听完，膨的一下就睁开眼睛，抬起胳膊，颤抖着抓住老伙计的肩膀目光坚定的说，来，扶我起来！

这个笑话听起来略带心酸，但是它告诉我们，一个优秀的程序员应该具有什么样的责任心，他要为自己的代码质量负责。那么同样的一个产品经理应该为客户的需求负责，为用户的体验负责，为自己的产品质量负责，在开发阶段还要为自己的项目进度负责。

这句话说起来可能比较抽象和笼统，那么从一个产品经理要成长为一个合格的 CEO，究竟要经历什么样的过程和阶段？我愿意讲讲我个人的经验和看法，算作是抛砖引玉：

1. 一个合格的产品经理是什么样的？要有能干的手和会说的嘴。

逻辑清晰，心思细致，认真研究需求，设计好每一个细节，从功能模块、业务流程、人机交互、页面原型、用户体验，熟练使用 axure、xmind、viso 等工具，具备把复杂文档写清晰的能力，做事积极主动，与开发、UI、测试等团队密切配合，按时保质完成产品上线。



2. 一个优秀的产品经理是什么样的？要有一个跨界研发的脑。

除了能写会画，还要能管理开发团队，这并不是要求你会写代码，而是做到与程序员沟通更畅通、效率更高、彼此更理解，从而减少矛盾摩擦和扯皮。还要做到较为准确的估算项目工期，在设计之初就能够预见可能的技术难点、可能的研发障碍，在跟进过程中及时解决问题、加速研发进度。技术出身的产品经理在这一点上具备优势，但其他出身只要用心学习，假以时日也能做到。

3. 一个高级的产品经理是什么样的？要有一颗了解客户、服务客户、抓牢客户的心。

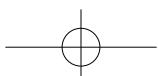
不仅能做设计、能管理研发，还要能够从客户或用户身上挖掘需求，并基于此分析真实需求、内在需求、潜在需求；要懂得跟踪市场前沿、用户需求变化，要善于跟踪监测数据并能从中了解规律、发现问题、改进产品；要掌握运营技巧，了解客户或用户群的特征，懂得如何将产品推广出去。

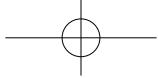
4. 一个优秀的产品总监是什么样的？要有一双纵横全局的眼睛。

产品总监能在“客户需求”和“实现能力”之间找到平衡点，在“短期需求”和“长期目标”、“成本与收益”之间做好规划，能够针对市场战略目标，最大化利用好公司资源，照顾好团队工作强度和压力，把握好产品风格和方向，把握好产品的各阶段迭代节奏，把握好多条产品线之间的平衡和取舍。

5. 一个合格的 CEO 是什么样的？

- CEO 要把握公司发展方向、市场机会、财务平衡、决策取舍；





- CEO 要懂得识人用人、激励团队、形成企业文化和核心价值；
- CEO 要有担当，让全公司有饭吃、有目标、有事做，确保生存、周转、发展；
- 以上的一切基于有限资源，CEO 要尽量保障、扩大这些资源。

就我本人的项目而言，从产品经理到产品总监、产品中心负责人，我认为自己还是合格的。但作为一个 CEO，还不算合格，因为目前尚未将公司带入正规，以上的那些条件也谈不上达到。不过，我一直在尽最大的努力去投入和坚持。

我们的产品是一套中型商用软件，研发这样的一款产品，在一个普通的公司里，至少需要多少人？投入多少钱？花费多长时间？我问过了解我产品的研发同行，他们说，正规公司要做好这样的产品，至少要投入 150 万，组织 10 个人左右的团队，前后 1 年时间。

那么正规运营一个最小化的 to B/G 类互联网公司需要多少人？每月成本多少钱？按照北京地区，我简单算了一笔账：

以北京地区互联网公司正常薪资来计算：

1. 总经理 1 人（5 年以上工作经验，统筹公司人事、财务、客户、需求、业务、市场、法律、融资等）

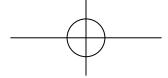
薪资：3 万 -5 万 / 每人每月

2. 产品经理 / 项目经理 1 人（3 年以上工作经验）

薪资：2-3 万 / 每人每月

3. 前后端程序开发 / 兼售后服务 2 人（3 年以上工作经验）

薪资：2-3 万 / 每人每月



4. 美工 /UI 1 人 (1 年以上工作经验)

薪资：5 千 -1 万 / 每人每年

5. 测试 1 人 (2 年以上工作经验)

薪资：8 千 / 每人每年

6. 售前 / 培训 / 客服 / 兼售后 2 人 (1 年以上工作经验)

薪资：5 千 / 每人每年

7. 运维 / 兼售后 (服务器部署、数据安全、网络安全等) 1 人： (3

年以上工作经验)

薪资：1 万 / 每人每年

8. 运营 (我们暂时不需要，有 to C 产品时才需要)

9. 市场 / 销售 1 人 (可有可无，根据发展阶段而定，工作年限不限，
以不断拿到订单为准)

薪资：底薪 3 千 + 业务提成 (3-5% 左右)

10. 行政 / 人事 / 财务 1 人 (工作年限不限，干杂活儿的)

薪资：5 千 / 每人每月

11. 五险一金等企业开销：最低 1500/ 每人每月

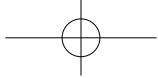
12. 办公租金、水电、网络等费用 (以海淀区 100 平米写字楼租金
计算) : 22 万 / 每年

13. 日常办公、耗材、电脑、测试设备等：不定，平均 5000/ 月。

14. 售前的市场公关费用：弹性，一般为每笔订单金额的 5-10%。

综合：

• 人力成本 (不含业务提成) : 10 人左右，15 万 -19 万 / 每月；



- 其他运营成本（不含售前公关费用）：1万 / 每月；
- 总计：200万左右 / 每年。

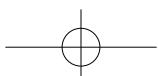
看到这个结果，我想很多创业者都会和我一样感慨：怎么会有这么多预算？没错，没钱，但事情得有人做，世界上又有几个CEO真正能振臂一呼，在不给薪水的情况下号召起十几个人来奋斗一年呢？投资人也许希望看到这样的团队，但现实很残酷，创业越是初始阶段越需要来之能战、战之能胜的高手，而在前途不明的时候让高手辞去高薪职位，冒着巨大风险和你一起苦逼创业？太难。

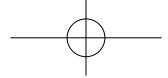
我自己的项目，前后1年的时间，完成同样的工作，只花费了三分之一的资金。原因是什么？很简单，因为除了两个程序员编码、以及部分市场公关工作之外，其余所有的角色和工作，我都一人承担。

创业要付出多少？抛开金钱不说，来看看我本人的这组数字：

- 超过3000个小时、几百个日夜高强度工作；
- 超过20次、上万公里的出差路途；
- 曾经几十次熬夜通宵测试，只为了程序员第二天可以及时修改；
- 有时，为了节省时间、减少难以测试的逻辑错误、减轻程序员负担，我有几次亲自编写部分逻辑性强的代码；
- 几十万字的各种文档，这都是严谨逻辑下的需求设计或测试报告，而不是下笔如飞的博客或日记；
- 在QQ微信上留下的几十万字的沟通记录，几百个小时的当面或电话的交流、讨论。

毫不夸张的说，这一年来的总工作量，超过了之前3年的总和。我

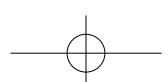


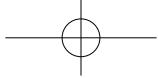


第三章 从产品经理到 CEO

不知道别的创业者是否我跟我一样苦逼，因为回头看，自己都不敢相信这一路是如何过来的。

然而，这就是创业，你不苦逼谁苦逼？



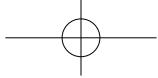


第四章 仰望星空、脚踏实地

如果说这本书主要是补身子的鸡汤，那么本章内容可以算是这碗鸡汤中货真价实的小肉丁。

所谓仰望星空脚踏实地，说得通俗一点，就是上得厅堂下得厨房。既然选择了创业，既然资金有限，人员有限，那么即使是 CEO 也要放下身价，挽起裤腿下地干活，去做那些繁杂而细致的工作。

既然承担了产品的角色，那么首先就要会写需求设计文档。什么叫需求设计文档呢？在正规的公司里，这其实包含了两个部分，一个是需求分析文档，一个是产品设计文档。需求分析文档是给产品经理看，产品设计文档是给开发人员看的。既然都是我的工作，那么万法归宗，我最终的目的是为了让开发人员准确的理解我的产品意图，于是我一步到位，合二为一，发明了一种直接将客户需求转化为产品设计的文档。给它起名就叫需求设计文档。有的时候我会把明确的功能需求和逻辑描述，写在 axure 原型当中；有的时候我会在复杂的功能逻辑描述当中，

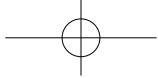


插入一些必要的原型图。总之，不管是哪种形式，最终只要有利于开发人员的理解就可以了。

写《需求设计》文档，总共分三步（感觉这么耳熟呢）：

1. 倾听用户提出的业务需求，你要仔细研究、追问进而搞清楚所有业务流程细节，确保没有歧义。在这方面我是吃过亏的，嗯，我所面对的客户不具备太高的信息化素质。有的时候，他们自己并不十分的清楚自己想要什么，说的比较模糊，没有重点，这个时候你一定要追问，问清楚所有的细节。有的时候，嗯，不同的客户对同一个业务所提出来的需求是不同的，这个时候你一定要搞清楚，谁是负责人，谁是说了算的，并且尽量让他们达成一致。有的时候，由于他们不太了解互联网的特点，以至于会提出一些想当然的，有些荒诞的要求，这个时候你要尽量的耐心的去说服他们，跟他们解释问题在哪里，让他们理解并认同你的想法。有的时候客户会忘记或漏掉一些重要的功能或者细节，等你都开发到一半了，甚至开发完了才想起来，这会给你的开发工作造成额外的困扰，所以在每一轮升级之前，你在听客户需求的时候，不光听他所说的，还要能联想到他可能需要、但是没有提到的东西。

2. 结合当前产品的技术架构，兼顾未来可能的功能扩展，思考如何将客户的业务需求转化为产品的功能升级方案，包括逻辑、数据和人机操作的合理性。这部分是一个产品经理的基本功。如果不能很好的兼顾未来可能的功能扩展，有可能给未来的升级挖坑，造成困难。至于实现逻辑数据方面的东西，要尽量采取成本最低的方案，以缩短开发周期，这牵扯到你对技术的理解程度，如果在某些地方拿不准，



最好提前跟技术进行商讨，避免产生误解或者没必要的反复。

3. 讲你的功能、页面设计、操作流程、数据结构要求、重点逻辑、实现步骤等写入文档。这部分就特别考察产品经理的文字能力，关键是：要说程序员听懂的话。写文档的时候一定要记住：这是给开发人员看的，要有同理心，要站在开发者的角度上去写每一句话。对于可能产生歧义或误解的地方，一定要重点标注和解释。这个文档是你跟开发人员之间几乎唯一的沟通标准，大部分程序员往往不善言辞，你写什么他就会默默的照着去做什么，如果他理解错了，你无法惩罚程序员，只能惩罚你自己。

研发跟进的过程我就不讲了，接下来说的是“测试”。

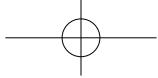
“测试”听起来是一个很容易的岗位，真的简单吗？恰恰相反，在我看来，测试的好与坏，不同的人，结果区别极大。

测试人员的几个等级：

1. 菜鸟：只会按照别人指定的步骤做简单的直观测试，测试报告经常叙述不清。

2. 初级：逻辑能力，能根据功能设定，自行创造基本的测试条件、适应不同情况，测试报告叙述中规中矩。

3. 及格：有一定的测试经验，形成一些良好的测试习惯和技能，可弹性覆盖某个点的极限边界。比如说一个小小的输入框，某种程度上它就集中概括了典型的测试技能。你需要输入多种数字和字母，来测试他的反应。如果是数字输入框，你需要测试整数负数，小数点等。如果在数字之外可输入其他的字符，需要测试类似于井号，星号，冒号，



第四章 仰望星空、脚踏实地

点号，斜杠，逗号等等，其中还包含英文逗号和中文逗号。另外你还需要测试一个输入框的输入上限，是否可以换行，以及输入框为空的时候，是什么反应。

4. 中级：对于偶然出现的 bug，能够根据经验尽力复现，并明确其复现条件和步骤，bug 遗漏少，测试报告叙述准确无歧义。

5. 优秀：对于某个 bug，能举一反三，或者关联猜到可能存在的其他隐藏问题并亲自测试验证，bug 遗漏少，测试效率高，测试报告比较符合开发人员的阅读习惯。

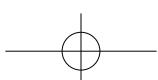
6. 高级：发现某个 bug，直接猜测或通过其他步骤验证出代码的错误原因可能是什么，报告中直接给程序员提供修改参考；或者发现可优化的设计，直接向产品经理提出修改建议。

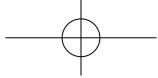
看到此处，你可以偷偷问问自己，如果你做测试，在哪个等级？

回头看我们在做的项目，应该说，这并不是垂直技术难度太大的产品，但却是我做过的数据字段最复杂的产品。这种客户已经在用的商用软件，每天都在产生大量的数据，有时候因为考虑不周、测试不够细致，一不小心出一点错误，就可能会造成非常严重的后果。

说实话我并不害怕产品设计的复杂性，但这种测试的工作量一度让我感觉恐惧。由于测试工作量太大，我曾经聘用了两个实习生来帮助我做测试工作，可是过了一段时间之后，还是把他们辞掉了，原因是这个产品的测试要求太高，而实习生的测试质量和效率都无法达到要求，最后还是只能我来做。

我兄弟说：“毛主席需要打枪的时候，红军就完蛋了。”我说：“我





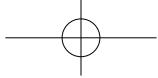
也想做毛主席，可惜我们手下没有兵。”

作为创业者的产品经理，在脚踏实地的同时，也别忘了还有仰望星空的时候。都说产品经理是上帝的代言人，意思是说，好的产品经理要能够洞悉人性，要懂点儿心理学。尽管 to B/G 类型的产品不太需要这些，但我想看到这本书的人很多在做 to C 的工作，我就顺便讲一些自己的切身体会，权当赠送。

美国一位创业者 Nir Eyal，曾提出了一个成功产品设计的四阶段模型：“触发 - 行动 - 多变的酬赏 - 投入”，这四个环节循环起来就能勾住用户对你的产品“上瘾”。我有多年从事 to C 类移动互联网产品设计研发的经历，尤其是社交和游戏领域，对“酬赏”和“投入”这两个环节有着较深的体会。

首先，“酬赏”分三种：社交酬赏、猎物酬赏和自我酬赏。因为人们使用一个产品，做出一个行为，总是带有或明确或潜在的目的性。这些动机的根源在于人性，我认为所谓心理学的根源，简单的说就是“普遍的人性”。在我看来“人性即目的，人性即利益（当然不止包括物质利益）”。

为什么强调酬赏要“多变”？这源于人性中对于未知的一种好奇和追求！具体到互联网的产品，其实十年前就开始流行的以众创内容为特点的自媒体平台，就是一种典型的“多变酬赏”模式，而且理论上是自发而成、取之不尽、用之不竭的多变酬赏模式。人们在追逐别人提供的内容的同时，又在不断的投入和创造自己的内容。前者属于猎物酬赏，后者又提供了一定程度的自我酬赏。在此基础上丰富和加强了社交属性，当



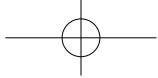
然也就实现了社交酬赏。

在产品的具体设计过程中，“多变的酬赏”其实并不新鲜。很典型的就是电子游戏中的各种随机性，其实这在游戏设计中早已司空见惯。比如游戏整体规则不变，但是它们的各种参数、初始的条件、过程的干扰，都实现了随机性，这样的游戏才有人长期的反复的去玩。有的游戏有可能参数和条件不变，但有相当难度或是设计关卡进阶，让玩家疯狂追逐，只为体验下一关或者下一个环节的感觉。当然，一旦打通关了，这款游戏对于这个玩家也就结束了；而如果长时间卡在某个环节过不去的话，这个玩家也可能随时会抛弃这款游戏。如果是多人游戏，那就更是具有天然的随机性。随机性做得好的话，哪怕再简单的游戏，也可能让玩家始终对其保持经久不衰的热情。

再有一种，比如我们常见的自动轮换桌面或背景图的功能，系统会自动为你挑选不一样的桌面，自动更换。每当你打开手机、打开软件或者是打开电脑的时候，你看到的都是不一样的背景（往往还带一句问候）。久而久之，这就变成了一种让你期待的、常常会有小惊喜的“多变的酬赏”。

然后是“投入”，用户“投入”多，越可能被产品黏住。

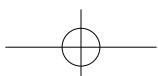
作为多年的互联网产品经理，我们很多人早已了解到让用户投入的重要性，也用多种形式让用户去投入，包括时间，精力，情感，金钱，数据，内容等等。比方说微信，大家的联系人、好友逐渐增多，社交关系逐步形成之后，就很难再摆脱微信了，除非出现重大的变故，或者是有颠覆时代的产品出现。还有我们的手机号码，很多人都讨厌

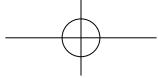


中国移动，但是在真正让你去换个联通或电信号码的时候，却发现非常困难。对我们已经工作了多年的人，手机号跟各种注册网站、软件、邮箱绑定，跟各种服务、工商、税务、甚至于银行卡进行了绑定，所以要更换号码所要付出的代价和风险已经让人望而却步。目前来说，由于各个运营商之间无法做到携号转网，所以对于在前期已经积累了大量手机用户的运营商来说，已经形成了事实上的垄断（注：这可不是“上瘾”那么简单）。

在产品的设计过程中，很多粘人的技巧我们都知道，但如何把握分寸让人不讨厌是另一个必须谨慎对待的问题，因为很少产品能像某移动那样有能力让用户“恨你还不敢换你”。

我特别想强调的是，当互联网已经蓬勃发展到这个阶段，尤其是移动互联网出现之后，“投入”这一环节已经大大的提前到了“触发-行动”的环节。什么意思呢？就是说，原来所谓的“投入”，是指用户用了一段时间之后，然后看情况是否进行投入（时间、精力、内容等等）。但事实上在海量 APP 上线的今天，你做的一个产品能让用户知道或者发现它，已经变的非常奢侈。而让用户花时间花精力去下载它、甚至使用它，这个过程本身对用户来说已经是一件很大的投入。那种 App 百花齐放、有新东西就先下载下来玩玩的时代早已结束了，甚至连微信公众号这样无需下载的内部“关注模式”，给个“触发”就随手关注的时代也已经结束了，因为现在让人多关注一个公众号都变成了很烦甚至产生抵触情绪的事。这也是为什么现在互联网领域已经形成了新一轮的垄断，重新形成了曾经在线下出现过、被互联网努力打



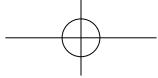


第四章 仰望星空、脚踏实地

破的所谓“渠道为王”的局面。

“用户投入后就被黏住”的原因，在心理学上有着对应的解释：我们总会高估自己的劳动成果，我们总会经历和过去的行为保持一致，我们总会避免认知失调。我认为人的这种心理模式，背后隐含着一个通俗的心理概念：“自恋”。每个人或多或少都是自卑和自恋的交汇体，在缺乏明确竞争的领域里，自恋意识容易占主导。每个人都认为自己付出的努力最值得肯定、心疼、保护或回报。绝大部分人都受到这种心理因素潜移默化的影响。如果有人不受影响，那不是傻子就是圣人。这种心理模式，像绳子一样在牵着我们的鼻子走。那么去设计产品并洞悉这一切的产品经理，就是牵着这根绳子的人。从这种意义上讲，优秀的产品经理，其思维和视角，应该是“一半傻子，一半圣人”。

换个角度，从经济学角度来讲，如果放弃使用一款产品，那么用户之前的所有投入，可以被称为“沉没成本”。现实中能够摆脱沉没成本的人少之又少，很多人即便是不再继续投入，但在情感上，他也会长时间痛苦纠结于已经付出的这些成本。少部分非常极端的人就成了赌徒，投入越多，沉没越多，越想着回本，这往往是自我毁灭的开始。有趣的是，对于创业者来说，或许都有那么一丁点儿赌徒的性格在里面，因为创业艰难，很多时候成功或失败的信号并不明确，而对于已经沉没的成本，是及时止损？还是继续坚守？这个问题恐怕永远没有标准答案。

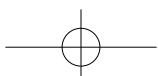


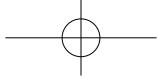
第五章 望山跑死马

“苦不苦想想红军两万五”，即便是强悍如红军、神圣如毛主席，也有被迫万里长征的时候。小平同志当年回答长征靠什么信念支撑的时候，就说了三个字：“跟着走”。然而对于创业者而言，我们没有可以跟的人，从决定创业开始，就一直硬着头皮、摸着迷雾、扒拉着荆棘向前走，而且是一路走来一路“坑”。

项目刚开始的第一周，我先把第一版的产品设计交给了一个三年工作经验、月薪一万五的产品经理来做，一周后，当我看到第一版原型的时候，我发现离我的要求太远了，没有任何解释，我当即决定产品设计的工作必须由我来亲自承担。这其实算是一个让我打了个趔趄的小坑。

产品设计完成后，通过熟人找到第一个对后台和前端的开发者，说好一个月的时间完成功能提交测试，在每周开会讨论的督促下，过了一个半月的时间，前端声称只做了一半（这所谓一半代码后面根本



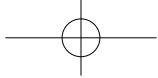


第五章 望山跑死马

没用到，都废弃了），并要求工期翻倍；而后端更离谱的告诉我其实他什么都没做，直接退出了。这个坑让我狠狠地摔了一跤，从此以后，我明白了招人首先看人品。

接下来的一个月，我招募了两位人品靠谱的开发者，重构整个项目代码，虽然产品呈现雏形，但工作量还是严重超出了预期，导致整个十一假期都在一起工作赶进度，连续的熬夜加班让大家非常疲惫，接近崩溃。终于我发现，除了低估项目难度之外，工期拖延的一个重要原因是后端的水平远低于他自己的描述，面对复杂的数据结构，出现了很多低级错误，造成前端反复调试消耗了大量的精力和时间。此时前端人员接近崩溃，慎重考虑在之后，我决定停止合作，静下心来重新考虑项目工作量、合理的上线工期，以及重新寻找新的开发人员。这一次的大坑，我摔的很重，好几天才爬起来。但并未毫无收获，尽管这次合作没有成功，但这个前端开发的人品和能力我都比较认可，一段时间后，我们又进行了部分开发合作。

怎么跌倒就怎么爬起来，饭要吃，路要走，这一次我把目光转回母校清华，在校友当中找到了一位有多年经验且前后端兼顾的开发者。虽然有高手加入，但过程依然艰辛曲折，原因是程序员圈子中很注明的一句话：“接别人代码更痛苦”，在接手并调试旧代码的过程中消耗了大量的时间和精力，这其中经历了无数小坑，我心中郁闷无法言表，只能与其紧密配合，兵来将挡水来土掩，保持乐观，一步步实现产品的第一个版本上线。这里有个插曲，校友离家远，单程两个小时，为了赶进度，有两周时间我都在他单位附近为其订好酒店房间，让他

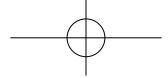


能下班后直接到酒店工作，节省来回四个小时的时间。后来为了让客户在新年之初能够完全开展他们的工作，我在最初版本基础上增加了客户要求和我早已规划好的在线打印、定期数据备份等功能，终于在2017年元旦，产品成功上线，在客户那里开始试点运行。

春节之前，所有人都放假了，突然出现了一个超级巨坑直接让我摔吐了血。安放在试点医院的服务器，突然宕机无法恢复。接到消息，我直接从老家赶回了试点医院协助处理，最终确定是医院频繁断电导致服务器硬盘损坏。我很自责，因为之前虽然考虑到这种风险，但当时一直忙于产品升级，计划春节再添加 UPS 和磁盘阵列。这种侥幸心理导致我花了一个月的时间、1万多元的费用、将硬盘寄到荷兰数据救援总部，然后从遭到破坏的原始数据中手动处理了两个星期，才勉强恢复了客户丢失的那几天数据。这次巨坑事件发生之后，我立刻给服务器配备了 UPS 和 RAID0 磁盘阵列，并优化了数据备份策略，从此以后，类似的坑再也没有出现。

想起了卓别林的一段喜剧影像：火车司机为了火车行驶安全，手忙脚乱、不停地排除、挽救各种危险状况，甚至跑到火车前面去搬走轨道上的滚木，在危机关头，还坐在火车头前面的护板上，用手里的木头撞飞前面新的障碍物。这段影像相当经典，相信很多人都看过，有人说：什么是创业者？这就是创业者，需要不停的救火。

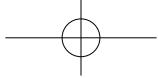
当然，除了救火，作为 CEO，你还得继续开火车或是拧螺丝。即使在被硬盘损坏搞得焦头烂额的期间，我们依然在按计划为产品进行着各种升级更新，从未停止。



第五章 望山跑死马

客户就是上帝，不停地提出新需求，我们刚给上帝送上饺子，上帝总是说：“要是再来点醋就完美了”，当然下次或许会想来头大蒜、酱油、老干妈。

- 当我们实现了一般档案的增删改查、筛选、搜索、智能诊断、离线建档、在线上传、一般性统计、账户管理、辖区管理、数据备份等功能之后，客户要求实现所有档案能够打印；
- 当实现在线打印功能之后，客户要求本地存档量扩展 10 倍且能批量下载；
 - 当满足了存档需求之后，客户提出各种新的统计需求；
 - 当实现了统计功能之后，客户希望实现可视化地图统计需求；
 - 当实现了地图统计之后，客户提出解决他们每个月、季度繁重的报表汇总问题；
 - 当实现了各种汇总报表一键导出功能之后，客户要求加入家庭医生签约服务、贫困户签约、死亡失访等需求；
 - 当实现了上述附加功能之后，我们着手开发早已规划的“任务”模块，以便让医生们明确知道当前任务完成情况、哪些任务未完成、以及未来一段时间内每天的任务安排。
- 当实现了任务模块之后，客户希望尽快实现儿童随访模块及其打印、任务等需求；
- 当儿童档案相关设计刚刚完成，国家出台了《公共卫生 2017 版最新规范》，于是立刻修改所有设计以及给出已有代码修改方案（谢天谢地没有提前开发儿童档案功能，因为这块变动最大）；



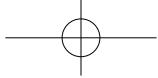
● 当按照最新规范升级了已有功能和数据，并实现了儿童档案相关功能之后，客户当地的领导又要求必须实现原表打印。这个功能并没有真正的实用价值，且开发非常耗时。从无纸化办公的趋势来说，这某种程度上违背了我们开发这个产品的初衷。无奈现实催人老啊。。。既然上级领导几番强调必须如此，啥也不说，咱们先麻利的干了这杯毒酒！

- 早先客户提出档案可以根据需求自行删除（其他竞争类产品通常是没有这项功能的）；
- 当升级实现了删除功能，客户又说不小心错删了档案，是否可以恢复。

回溯这一年多的历程，我想起有句老话叫“望山跑死马”，很能表达我现在的心情。toG 类型的产品面临的挑战由上述可见一斑，跟很多 toC 类产品创业者的经历会有很大不同。但这仅仅是产品研发遇到的问题，我们好歹能 hold 住，但后面就会知道，“市场”的那座山更高、更远。

马云有句名言：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，很多人死在了明天晚上”。问题是死的人这漆黑的夜晚到底有多长？

更可怕的是创业者的孤独。去年在纪念《长征》胜利 80 周年的那段时间，关于长征的纪录片或电视剧，我看了不下三遍。有老外问老红军，为什么长征过草地时减员那么严重？老红军想了想说，可能就是千里草地上那种茫然无边的空旷，给人造成了致命的孤独感，大大削弱了每个已经疲惫不堪的红军战士的生命意志。



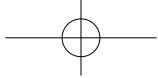
第六章 冰火两重天

对于红军来说，能走完长征，与其说靠的是信心，不如说是信念。项目做得如此艰难，之所以坚持，是因为我也有一个信念，我始终相信：这是一个利国利民利医院利医生的好产品，它应该被做出来，值得被用起来。

好的产品就应该有其独特价值，作为创业者，也作为产品经理，我经常审视甚至是审问自己：我们的产品定位是什么？优势在哪里？能为客户解决什么问题？

首先，我对自己的产品有着基本定位：

- 移动便携、智能高效、大数据增值、无纸化办公、高性价比；
- 淘汰那些昂贵不实用的传统一体机；
- 淘汰或合作接入那些设计糟糕、使用复杂的老旧系统；
- 跟各地实施的“大平台数据联通战略”下的中标服务商合作。



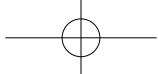
关于我们产品的优势，我简单总结出下面的表格：

工作需求	传统PC系统	传统一体机	康龙系统
本地缓存，离线工作	否	部分是	是
轻巧便携，随时建档、随访	否	否	是
现场拍照、定位，杜绝造假	否	否	是
无纸化办公，需要可原表打印	否	否	是
可手写录入	否	是	是
方便随时随地调档查阅	否	否	是
方便领导随时查看统计报表	否	否	是
基层医生一键导出所需报表	否	否	是
随时查看未来N天的工作任务	否	否	是
智能异常诊断、自动生成接诊记录表	否	否	是
人均价格便宜	是	否	是

或许上表会被质疑自卖自夸，但如果对自己的产品没有起码的自信，我们就不会选择创业。

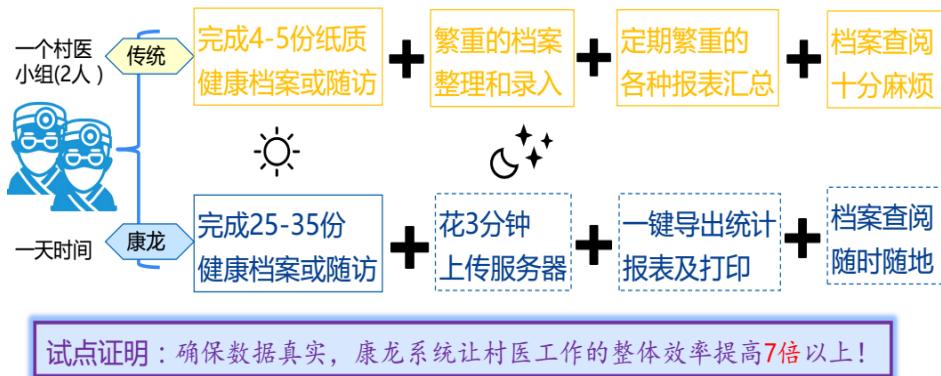
那么我们究竟解决了客户什么问题？要先搞清楚客户都是谁：

1. 首先是村医，他们是产品的直接使用者。我们的产品尽可能让程序代替人工完成那些繁重的、计算的、重复性的工作，让他们在完成更多真实数据的同时（这也意味着更多的奖金报酬），还能腾出更多时间为乡亲们看病诊疗，学习提高，我曾自豪的跟客户说：我们的产品“解放了村医们的生产力”！



来看看试点地区当地医生的真实反馈吧：

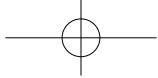
➤ 当地医生的真实反馈：看上去简单，用起来也简单，但功能很强大



2. 还有医院或地区领导，他们是宏观数据的使用者，也是背负业绩的责任人。我们的产品满足了领导们所关心的数据安全、数据统计、工作监督、汇总报表、档案规范、系统关联贯通、上级检查规范要求等工作。

3. 最后别忘了所有享受公共卫生服务的老百姓，他们都是我们系统的间接用户。我们的终极目的就是让老百姓真正享受到国家每年耗费几百亿给公民的免费卫生健康服务，提高全民健康水平、完善全民医疗体系，充分体现社会主义的优越性。

俗话说：不看广告看疗效！我们的产品在试点医院运行一段时间后，在他们的村医群里，我偶然发现了一段由村医自编自导自制的歌颂村医下乡的MV：《平凡的乡村医生》。短短几分钟，中间出现了好几次村医们手持我们的产品走乡入户为百姓服务的场景，令我颇有些自豪。在这里，我必须澄清：他们不是托，我们事先并不知道这个



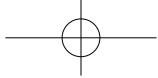
MV 的存在，甚至到现在也没搞清楚作者到底是哪位达人。

但毫无疑问，这个 MV 是村医们的真实心情写照，作词作曲都是他们自己，尤其歌词朴实真切、让人动容：

白天你出诊，夜晚你出诊，
崎岖山路上疾步如飞，冰天雪地里挖药救人；
多少个不眠之夜，你守望着病人；
几十载春夏秋冬，你顾不上家人；
你用仁心呵护孱弱的乡亲，你用妙手换来了生命之春；
啊，平凡的乡村医生心最美，平凡的乡村医生情最真。
心贴着病人，手拿着银针，
工资虽然低，从不计较，工作尽管苦，没放在心；
多少个艰难日子，你默默的隐忍；
无数个挑灯夜晚，你埋头探寻；
你用真心播撒生命的温馨，弄博爱迎接岁月黎明；
啊平凡的乡村医生爱最广，平凡的乡村医生情最深。

看看，是不是高手在民间？当然，这不是我们要说的重点。重点是，村医们的积极性被空前的调动起来，几年来第一次感觉公共卫生工作是一件快乐的事情，第一次有希望在确保真实数据的前提下达到国家要求的指标，进而也第一次有希望拿到比以往多出一到两倍的工资奖金。

而当地的百姓也前所未有的对“公共卫生”感兴趣起来，一时间成为街头巷尾的热门话题，而在此之前，这项国家每年拨巨资推行的“公



共卫生”福利，在民间却并无多少存在感。

做公司的目的是为了盈利，但做产品最大的快乐却是看到我的用户使用我们产品时的快乐，因为这体现了我们产品的价值，也体现了我们自身的价值。

不过，快乐毕竟不能当饭吃。创业首先要解决吃饭问题，也就是市场盈利。一场足球比赛，决定胜负的总是临门一脚，如果总不进球，就无法从根本上回答“红色政权为什么能存在”的问题。如果说我们已经低估了需求、低估了投入，那么现在看来真正低估的是市场难度。

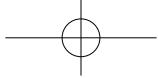
“望山”可能“跑不死马”，毕竟还有个看得见、可测量的目标，最怕的是已经饿着肚子在山坡上爬了很久，却依然看不到山的尽头。

在市场公关方面，我们一直在努力。从开始的面向医院级领导，到后来面向县局级领导，甚至要面对官场内部的勾心斗角、利益平衡。我们的项目，决策者不是直接使用者，基层卫生院的业务型院长很少，当了院长后还坚持每天做业务的更是少之又少。

to G型业务对创业公司资质是劣势，首先是缺乏公关资金，然后是政府采购及决策周期长，政治风险意识敏感，利益相关小人多。

在和一个院长喝酒时，对于试点医院所谓的试点创新，他话里话外带着一种冷面旁观看笑话的态度；还有一个由前任院长的司机升上去的院长，在听我的产品介绍时，醉醺醺的嚷嚷这些活儿他们从来不做，要赶紧散会；

一个领域，一个客户群，不深入其中，很难想象各方利益在其中交错复杂：



有领导想做点事儿，敢于做改革先锋，但也会收到多方牵制；
有领导一心求稳，凡上级文件未明确可行之处，则视为不可行；
有领导不漏声色，不卑不亢，表示欣赏，但不承诺，不拒绝，不负责任，
他要先看你在其他地区做的如何；

有的领导内心厚黑，“我们的系统可大幅提高下面村医们的真实建档率”这一项优点，居然也会成为他的一种忌惮（至于为什么，请读者自己想）。

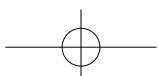
好容易和当地的领导谈妥了条件、价格、实施要点，准备启动采购时，突然有人提出异议，说系统创新有风险，应该先找上级领导专家来认可。你很难想象，制造障碍的原来是一个负责纸张表格下发且长期从中获利的小科长（我并非只是通过这一句提议来作此判断，这里就不细说了）。

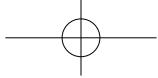
有人问，一个小科长能拖延一把手的决策？如果放在以前，这个问题的概率不大。但自从反腐败运动席卷神州之后，一切都变得微妙，一把手们开始变的“保守”了。

好容易争取到上级领导的认可，小科长又提出一些吹毛求疵的问题和需求；好容易满足了这些需求之后，国庆来了，领导们整天忙碌，暂时顾不上我们的项目。

国庆终于结束，十九大又来了，领导们继续忙的顾不上。

正当我们期盼等待十九大取得圆满成功的时候，客户当地的医疗体制改革开始实施了，之前谈妥的领导们现在是否还有权决定这笔合同，瞬间变得不确定。到底负责领导换成谁？尚未确定；即便定了，





第六章 冰火两重天

如果换了新人，一切都要重新开始谈。。。

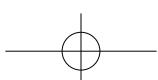
鸡蛋不能放在一个篮子里，在争取试点地区合同的同时，我也一直在全国其他地区寻找机会，应该说也有所收获，其中在某地区的一个大型系统招标中，我们初步达成了跟中标服务商的合作意向。此外，大部分地区都在观望我们的项目在第一个试点县的最终结果。万事开头难，但没想到吃个鸡肋也要经受如此多的磨难。

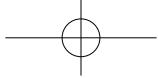
小时候看圣斗士星矢。圣斗士中最牛的是谁？我认为是星矢，因为打不死。这个结论可能有不同意见，但如果说是挨揍最多的总是星矢，估计没有异议。支撑星矢活下去的只有心中的雅典娜。谁是创业者心中的雅典娜？那就是你所坚守的信念：我做的事有价值。

应该说，我并不是乐观主义者，因为我总是先想到较坏的情况。但我依然坚信事在人为，借用革命前辈的名言：我是战略上的乐观主义。从经济角度，创业也许会失败，也许会得不偿失。但无论如何，我不后悔，是因为我相信自己做的是正确的事、有意义的事、有价值的事、对社会有益的事。同时我也选择相信：坚持创业以价值导向、做有价值的产品，就不会有真正的失败。

与基层医生和本地百姓们的热烈反应相比，掌握决策权的大小官员们的态度可谓是冰火两重天。时至今日，坦率的说，我们还没有获得第一笔真正意义上的收入。以县为单位的市场订单依然为零。

创业者既然能发现别人看不见的金子，那么他一定也将具备一种宝贵特质：总能在艰难与残酷中发现美的一面。比如我们面对的基层客户，大都有狡猾、世故、甚至装 B 的一面；但往往也有可爱、性情





的一面。

一个当地远近闻名的老中医，能力和医德出色，但平时喜欢喝个酒，是个温和的性情中人。他工作的时候很稳当，喝酒的时候给人感觉又很可爱，最喜欢说的口头禅是：“喝酒！做事！”

一个年轻的院长：每日坚持坐诊半天，患者每天排队到中午，甚至不远百里慕名而来。

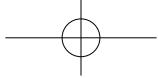
一个很有责任心的女院长：主动向我提出一个很实用的需求，并亲自探讨其功能设计，目的是更好的提高村医们的工作效率。

一位做事非常积极的村医，一起吃饭时说起他 90 年代刚大学毕业时也南下深圳创过业，一度成为同学当中第一个买车的人。可惜后来合伙创业的兄弟内部闹翻散伙，从此在老家跟着媳妇做诊所。

当然，还有那位自编自导 MV 的村医达人。

创业如一场浓缩的人生，在连日的忙碌、严肃、焦虑之余，何不放开心灵，把成与不成的问题暂放一边，用平静的心态和温和的眼光去看待人间万象。

本章末尾，和大家分享一个小故事：某人为逃避杀手追杀，躲进了一个很深很黑很复杂的山洞里，杀手也跟了进来，结果人没追到，俩人却都迷路了。杀手打着火把想找到出来的路，但最终也未能找到，饿死在山洞里。被追杀者因为不敢点火把，只能抹黑前进，虽然多次跌倒遍体鳞伤，但最终走了出来，因为人在黑暗中更能觉察到出口透进来的一点点微光。

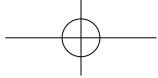


第七章 太阳能手电筒

熟悉周星驰作品的人应该记得这个情节，民科达文西说他发明了一个太阳能手电筒。有阳光的时候就会亮，没阳光的时候呢？绝对不会亮！

听起来是个悖论，但现实中还真有相似的事物，比如“投资人”。
接下来我要调侃 VC 了～投资界老师可跳过哈～

对于职业 VC 来说，我非常理解他们的纠结和苦恼。起初，投资人看好一个项目，投了，赔了，于是不再相信自己对一个项目的判断。然后，开始看赛道，也就是“势”，传说中“风口的猪”，只要是热门的赛道，就一拥而上，结果迅速形成了泡沫，猪全都掉下来摔死了。于是 VC 们总结经验，认为自己对具体行业并不专业，对项目也无法了解得很深，应该看人看团队。后来，被一些看似高大上的团队把钱坑光，痛定思痛，发现要看准一个人和团队，并不比看准一个项目更靠谱。于是最后，就只能看盈利、看现金流、看白花花的银子，这样

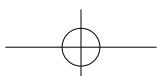


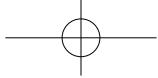
就可以把风险降到最低，可是大部分已经形成了盈利的公司反倒是不需要投资了，或者到了那一步的公司很可能已经轮不到你来投资了。事情到了这一步，VC 的风险投资初衷，已经扭曲了。

当然，投资人不只是 VC，还有天使投资或种子投资等多种类型。但基本上秉承的座右铭都基本一致：只要锦上添花，绝不雪中送炭。而大部分创业都需要种子资金，再明确证明自己项目的盈利能力或潜力之前，创始人只能自己或非常熟悉的亲朋出钱，比如我自己。

大家被误会，讲这些，并不是跟投资人为敌，也不是谴责投资人，只是说明当前创业者面临的现实制约。投资人和创业者之间，存在着供需关系、博弈关系，而最完美的其实应该是伙伴或搭档关系。80 后记忆中都知道，最初的载货卡车在启动时，需要先用人力通过摇把儿用尽全力摇动柴油发动机使其点火启动。如今已经没有这种卡车了，通过马达电机启动，从此无需人力摇把儿。对于创业者而言，创业项目是一台柴油发动机，天使或种子投资人就是马达电机，否则就只能先手摇了。

我非常理解投资方的无奈，“职业投资人”是纯粹盈利驱动的角色，他们不是深耕业务的创业者，对所要投资的大部分领域都不具备专业的判断能力。所以投资人拼命地总结、加强自己对一些通用元素的分析和判别能力：看创始人，看背景，看团队，看产品，看合同，看盈利，更有意思的是要看赛道：当初一窝蜂的进来，形成泡沫后一窝蜂的离开；然后继续一窝蜂的扎到下一个冉冉升起的泡沫中。比如我现在做的互联网医疗类项目，就是广大投资人刚刚逃离不久的一个过时赛道，





第七章 太阳能手电筒

如今避之唯恐不及。

既然投资人要看创始人，那干脆先剖析一下我自己。创业者应具备的能力，有一种我比较认同：决策能力、执行能力、获取帮助的能力、抗风险能力。

“决策能力”：抛开对和错，就捕捉机会、权衡利弊和果断决策方面，我自认为自己是合格的。

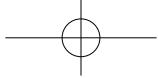
“执行能力”：我属于行动派，当然前提是符合决策的谋定而后动。

“获取帮助的能力”：这一点我自认为还很不足，尽管从老师、校友、朋友那里获得了很多帮助，但截至目前，尚未获得投资，也尚未真正实现市场突破。不过我一直在寻求合作方面很真诚、很努力。

“抗风险能力”：我的理解，这一条要分主观和客观两个方面。客观方面指的是正确评估风险、管控风险、解决问题的能力；主观方面则指的是在困境中坚持的意志力。主观就不说了，客观上，到目前为止，我勉强合格，项目还在继续运作，但正在承担着巨大的风险。

说到风险，同大多数创业者一样，首先面对的就是自己的财务风险。这一年多来的苦逼创业，投入的成本不仅仅是账面上花费的资金，还包括放弃一份体面工作而丧失的工资收入。再创业开始一年多的今天，我正在承受着资金紧张、有债未还、有家要养但家庭继续空消耗的巨大压力。

还有一个更致命的潜在风险是自己的健康状况，凭着年轻时爱运动留下的底子，我的身体一致尚未出现大的问题，但也感受到了几次明显的报警信号：



有一段时间因为连续熬夜导致严重失眠，连续一个月总是凌晨甚至到天亮了才能睡着；还有一次由于长期在电脑前工作，导致突发急性腰间盘突出，影响正常坐立和行走，幸亏我兄弟是学医的，很快帮我复位，让我当时很感慨：有个医生朋友真好啊！

有人说“创业者被上帝推下了悬崖”，我认为这悬崖是创业者自己爬上去的，爬到一半的时候，上不来，下不去，尴尬了，然后喊破喉咙也没人理你，因为悬崖上有挂着很多和你一样的人。此时，站在悬崖顶上的投资人正在拿着绳子，考虑着究竟该救哪一个？他会先救强壮、有耐力、最有可能先爬上来的人，而那些奄奄一息老弱病残的貌似最需要去救，但投资人却不会把绳子人给他们，因为担心即便给了绳子，他们也没有能力顺着绳子爬上来。

投资不是做慈善，太阳能手电筒也不是笑话。要想获得投资人的阳光，就要自己先输入一个足够强的光源来证明你的手电筒可以发光。

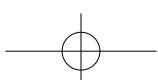
朋友对我说：“你选的项目不对，toG 的项目很难，你有强大的政府资源吗？”

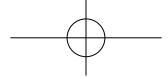
我说：“的确很难，但有哪个创业容易呢？有哪个创业是有足够资源的呢？”

投资人对我说：“你的合伙人没选对，他没能完成基本的市场任务，始终只有你一个人在专职奋斗。”

我说：“我也参与了市场开拓的过程，我兄弟已经尽力了，换成别人也不见得更好。”

同学劝我说：“你的产品大公司分分钟就模仿了，止损吧，放弃吧，





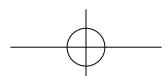
第七章 太阳能手电筒

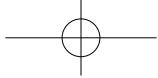
风险太大。”

我说：“分分钟模仿我们的产品，我还没看到，而且大公司盯得是鸡腿，恐怕看不上这块鸡肋，他们自己啃成本可能更高。至于风险。我还撑得住。”

还有不知哪里飘来的声音：“一把年纪了，何必这么累，不如还是找个轻松点的工作算了。”

朋友们，你们说的都有道理，我也曾经问过自己，是否要想好退路，确保安全？红旗还能打多久？给自己的**deadline**到底是何时？但是，这个融入了你无数心血的项目，就像怀胎十月的婴儿，只有创业者能清晰感受到腹中小生命的心跳，它告诉创业者：“我还没死呢，你必须要把我生下来！”





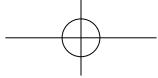
结尾：不忘初心

日本有个“最强 PK”的电视节目。其中某一期，是号称世界最硬的合金和世界最强钻头之间的现场对决。“合金块”和“钻头”分别属于两个规模不大、但在各自领域深耕多年的专业公司，已经在这个节目中 PK 过好几次了，各有胜负，这次是经过几个月的各自升级研发之后，最新产品之间的终极对决。PK 的过程十分漫长，最后的结局是最强钻头经过了长达几个小时的钻磨，最终战胜了最强合金。

其实，我的感受，他们双方都是胜者，没有输家。因为双方的工程师都用让人敬佩的专业精神一次次刷新了各自专业领域的记录，研制出了最强的合金和最强的钻头。这是这个节目的初心，也是这些专业参与者们的初心。

回问自己，创业者的初心是什么？创业，赚钱当然是必须的目标之一，同时也是扩大生产、实现更多梦想的手段，我们的最终目的是证明自己价值的同时，也为社会更加美好贡献自己的力量。古人云：“达则兼济天下，穷则独善其身。”这是中国传统知识分子最可贵的人生观。

我们创业的切入点虽小，开始的盈利艰难且微薄，但只要“道”在我心，必然道生一，一生二，二生三，三生万物，相信赚钱是这个



结尾：不忘初心

过程中水到渠成的结果。而对创业者而言，这个“道”就是：坚持做正确的、有意义、有价值的事。

这也是我们的初心，不忘初心，方得始终。

(全篇终)

