

12堂关键创业课（9位投资人、17位企业创始人、 20家创业公司的创业精髓！）

作者：王杉

版权信息

12堂关键创业课

出版人 许久文

著 者 王 杉

责任编辑 王 倩

监 制 于向勇 马占国

策划编辑 康晓硕

特约编辑 肖 莹

营销编辑 刘晓晨 罗 昕 刘文昕

版式设计 李 洁

【欢迎加入罗友书社，微信：155 3523 7487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】



目录

版权信息

序

第1章 找对人，才能做对事！

1. 联合创业，应该找几个人？

2. 从哪里找靠谱合伙人？

3. 需要找哪些合伙人？

第2章 怎样写商业计划书，才能搞定投资人？

1. 一份失败的商业计划书

2. 一份成功的商业计划书

3. 商业计划书之外的功夫

第3章 创业办公地点的选择

1. 他们为什么都选择众创空间？

2. 办公场地，你还有更多选择

第4章 股权分配，一把双刃剑

1. 你的股份分配合理吗？

2. 股权结构优化的几种途径

第5章 如何搞定你的投资人

1. 第一次打电话给投资人，你要怎么说？

2. 如何用“三分钟演讲”打动投资人？

第6章 融资：创业的起点，而非终点

1. 种子轮融资——估值法

2. 天使轮融资——讲个好故事能够事半功倍

3. 融资到底去哪儿找？

第7章 投资人来把脉：你的模式靠谱否？

1. 远离有“天花板”的行业

2. 你的品牌有辨识度吗？

3. 不要进入“红海”行业

第8章 路演，其实可以很精彩！

1. 你的路演为什么不精彩？

2. 一公里路演——你的运动很值钱

3. 如何提高路演的成功率

第9章 让用户一眼记住你的四大法则

1. 给你的产品起个好名字

2. 你的logo，应该成为永恒

3. 你的核心营销语是否触动人心？

4. 界面，其实就是顺应人性

第10章 营销无时无处不在

1. 如何让软文的营销效果最大化？

2. 最高明的营销是“自来水”自发传播

3. 不能成为网红的创业者不是好创始人

第11章 创业小白的十万个为什么

1. 从发现痛点到做出产品，你需要这六步

2. 种子用户在哪里？

3. 潜力和瓶颈，都要及早觉察

4. 创业，没那么简单

第12章 比起连续创业者，他们更爱持续优秀者！

1. 创业是否成功，谁说了算？

2. 他的创业为什么会“连续失败”？

3. 持续优秀者为什么更受投资人青睐？

附录 创业公司的N种死法

1. 死法一：没想法

2. 死法二：伪需求

3. 死法三：纸团队

4. 死法四：不聚焦

5. 死法五：无融资

序

这是一群有意思的人，我想记录他们！

他们在做很有意思的事，我想倾听分享，过N年回看的时候会发现功成名就的某位曾经被我记录，他也那么青涩过……

外人对他们充满好奇，觉得他们每天都在见新奇的人、新鲜的事，仿佛总是大笔一挥就豪掷千金，但他们中的大多数总会苦涩地表述：见的人很多，但大多不靠谱；投的项目很多，但大多石沉大海……他们被称为投资人，听他们识人辨事、分析大势，我觉得很有意思！【欢迎加入罗友书社，微信：155 3523 7487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

直播的精彩就在于变幻莫测、充满惊喜与挑战，这也是我深爱广播的原因之一。但直播总有遗憾，如同人生，只此一次，只进无退，没有彩排。

雁过亦可留痕，我要用文字记录他们！

从2015年开始策划主持创业节目，短短一年多的时间，看着近百位创业者在节目中谈项目、谈理想、谈初心……他们中有在校大学生、孩子已上初中的40多岁的大叔、为创业毅然决然的辍学者、多次失败又站起再战的连续创业者……他们的脸上有刚拿到融资按捺不住的喜悦，有在创业大街刚被克强总理接见并握手的欣喜，有陷入困境融资谈不下来随时断粮的焦虑，有年终盘点后打包收心重新再找工作的不甘心……

真好，他们有喜有悲、有血有肉、真实敢拼。

他们说：“我只想对得起这仅有一次的人生！”他们说：“失败又如何，站起来！”

写下这些文字的时候，北京正是最美的季节，不冷不热、春光正好。敲下每篇文章的那刻，一个个鲜活的形象又浮现在眼前，和他们在直播间共度的那一个个美好的下午依然历历在目。

文中选择了从创业初有想法到失败的过程中，会遇到的最具代表性的12步来着重书写，肯定不够当然亦不完整，要我说，一本书甚至是十本书都不足以完整记录整个过程。

因为创业自古就是九死一生的事！

距采访完成还不到半年的时间里，他们中某些人的公司就已经倒闭。“又死一家”“钱烧完了，又死了一家”，这是2015年年底我听得到的最多的话。当我的电话打过去，接起电话的声音里没有了当时在直播间的冲劲，言语间尽是沮丧和泄气。我问接下来准备怎么办，他只是回答还没想好，先过年吧……冬去春来，当一朵朵小花恣意绽放的季节到来时，我看到的又是和花儿一样重新绽放的朝气。这，可能就是创业的乐趣！

即使苦、累、绝望、挣扎，但从没想过放弃！

让我记录他们，并且整理出不只是心灵鸡汤、大势研判、创业反思之类的内容，而是更实际、更实用、更适用于每一位创业者的创业干货。

在此，我要感谢中央人民广播电台经济之声《傲江山》节目的全体同人，黄老师、锐哥、奥奥张奥、富江、唐明唐大头、少女肖蕾……感谢方总及公司所有参与宣发的同人，感谢频道所有的领导、老师、同事。感谢帮我张罗出版的娟，第一次见我时说创业的书不少不看好，到最后愣被我的诚意和内容打动，抢着给我出（请附上害羞小笑脸）。

我很荣幸地从事了一份这么有意思的职业，结识了这么多有意思的人，了解了这么多有意思的事，听到了这么多有意思的观点，近距离品读了这么多有意思的人生……

其实，你我一样，只愿不负春光，不枉年华！

王杉

2016.11.15

第1章 找对人，才能做对事！

1. 联合创业，应该找几个人？

找对人，做对事。看似简单的六个字真正做起来却着实不易！创业竞争渐趋“白热化”，人才争夺也在逐级进阶，似乎公司都在忙着一件事——找人，找到适合的人，找到靠谱的人。注意！这里说的是找人，是找寻的找，找的是合伙人，不是招人，招聘的招，一字之差，千变万化！【欢迎加入罗友书社，微信：155 3523 7487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

找到合适的人，组建靠谱的团队，这是一件极其重要的事。对于创业项目，投资人更是直言不讳：钱只能投给靠谱的团队！因此，如何能在有限的时间和人脉圈子内搭建出一支靠谱、互补、精简的创业团队就成了创始人最开始的挑战。那身为创始人，到底该如何组建团队、寻找趣味相投的合伙人呢？

“有饭”创始人Nunu有着十年的律师从业经历，他说因为内心一直有一个创业的梦想，而且一份职业做了一段时间以后，总会发现自己还有更多事情想做、可做还没做，而那份本职工作早已不能满足这一点。

2009年，机缘巧合之下，Nunu成了一名素食主义者。在这之后，他跟太太一起拿着一张伦敦素食地图暴走伦敦城，寻遍大大小小几乎所有的素食餐厅。在成为“特殊”爱好者之前，Nunu跟其他人的想法一样，认为一位素食主义者应该有点个人化的小标签，比如环保主义者、动物保护主义者啊，有标签、有title（头衔）、有性格的感觉。但是在伦敦的素食经历令他完全改变了这些想法，他说吃素食的人根本不是什么者，他们仅仅是吃素食而已。

多年城市白领的经验让Nunu觉得，国内大城市白领的工作餐吃得相当苦，早些年是地沟油等食品安全问题，这些年同质化问题非常严重，选择其实很受限。所以Nunu认为，素食快餐将是一个有刚需且非常有市场的领域。

开店之初，Nunu正好赶上“互联网+餐饮”的风潮，很多投资机构非常关注一些比较有趣的或跨界的餐饮创业公司，“有饭”幸运地被列入这个名单。在Nunu的产品体系完善之后，他就带着团队开始了一系列的融资计划。

“有饭”的核心团队成员一共有六个人。一个创业团队每个阶段到底需要多少人？简单来说，联合创始人最好不要超过三个。超级大项目另说，但这一般不会不是初次创业者着手的方向。而且，一般认为四到六人才能实现最高的团队效率。

另外需要提醒大家的一点是，初创团队请不要轻易许诺分配股份。在Nunu的六人团队中，持有股份的只有三个人：他、联合创始人赵鑫以及素食名人小白。其实股份分配不单单是钱的问题，它背后更多对应的是你该如何正确分配你的股份、行使你的权利。

早期股份分配不当最容易掉进的三个“陷阱”：

一、对早期支持自己的人太过信赖。其实对于那些前期只投入短期资源，并没有全情投入的人，最好的方法是谈项目提成，不应该让其成为持有股份的合伙人。

二、让投资人轻易控股。

三、给得力员工很多股份或者初创期就全员持股。创始人给手下员工股份是为了激励其更尽职尽责地工作，但早期员工流动性非常大，股份管理成本会随之增高。

作为创始人，应该确定股份回购制度。在分配股份之初就要确定股份回购制度，比如约定共同创业不足三个月就离开的，股份无效，共同创业一年，可进行有价回购，具体细节需针对公司的架构决定。还有一种办法是设定合理的期权池，既有利于人才的吸引，也对后期的融资操作有积极作用。

融资、股份共同稀释也不失为一条良策。在团队获得融资、方案最终敲定之前，一定要将相关的股份稀释和融资文件给独立专业的律师审定，确保合理且不被坑。

创业，一个人很难成事，所以选择几个人合伙一起干的占绝大多数，但关键是应尽量由一人拥有对公司的绝对控股权。这个人一般是挑头的，就是把大家聚到一块做这件事的那个人，或者是创业初期出资最多的，这对于团队执行力的提高、商业模式的明确，以及团队治理、融资具有重要作用。换句话说，如果公司出现了什么问题，创始人是会卖房救公司的，毕竟让公司活下去是第一位的。绝对控股人的持股比例一般会占到公司总股本的60%甚至更多。

但公司的绝对控股人也不意味着能呼风唤雨、随意更改践踏公司规则。创业之初，合伙人一起定下来的所有规则，大家都需要无条件遵守，无一例外。

2.从哪里找靠谱合伙人？

说到“有饭”的核心创始人，即持股的这三个人，除了Nunu，小白算是国内的素食大咖，她在微博上的粉丝数超过30万，著有两本非常畅销的素食菜谱。她是85后，吃了六年的素食，曾经特别擅长做肉，转而吃素后发现没什么菜可做，就决定自己创造。2012年年底的时候，一次机缘巧合下，她认识了Nunu，一年多后，两个爱素之人一拍即合开始创业。

小白说Nunu曾经是她的粉丝，不过在她眼里，Nu总比较理性，有商业头脑和领导才能，要不是有Nu总，她是不会创业的，因为不擅长。说着自己就呵呵笑了。小白现在的官方title是CTO（首席技术官），主要负责提供菜谱。

赵鑫作为“有饭”的另一位联合创始人，主要负责电商产品运营。他和Nu总也是在机缘巧合下认识的。由于赵鑫本人之前在澳洲接触过健康素食，所以对Nu总的理念和方向非常认同。从加入团队的那一天起，他也自愿加入了吃素的行列。赵鑫有六年的工作经验，曾经做过新东方的讲师，也在某著名IT公司做过市场负责人，而且大二时自己就创过业。这么看来，赵鑫是三人之中最有经验的。

现在来看看“Have Fun有饭”团队中的三位创始人：

Nunu：拥有创业理念，把控创业方向的leader（领导者）。

小白：微博大V，素食菜单研发者。

赵鑫：管理者、营销人员，有经验且有创业精神。

这个团队人数合适，优势互补，但总觉得缺点什么？O2O（线上到线下）创业团队里通常会有一位技术大拿，然而“有饭”的团队中却不见这样的人物。当时，投资人许四清（阿尔法公社创始人）给“有饭”团队打了7分（总分10分）。优势明显，劣势同样明显。

那创业核心团队中应不应该有技术人员呢？可以说，技术是一个团队的硬实力，毕竟O2O创业项目需要强有力的IT技术支持，这样才能快速扩大线上规模，占领市场。

纵观整个IT行业的巨头，你会发现，绝大多数创始人都有着很强的技术背景：比尔·盖茨，13岁就开始编程，不到20岁就写出BASIC语言 [1](#)；网易创始人丁磊，曾是美国赛贝斯软件（中国）有限公司技术支持工程师；奇虎360创始人周鸿祎，曾经是方正集团研发中心副主任；马化腾、李彦宏等占据中国IT行业半壁江山的人都有着过硬的技术背景。如果你的项目涉及线上方面，你又不擅长技术，那至少要找懂技术的合伙人。

团队核心成员中有技术人员存在必然是一个优势。当然，除了技术成员之外，核心成员的合拍程度也相当重要。我们在前面曾提到，Nunu是小白的粉丝，而赵鑫对Nu总的理念表示欣赏和认同，所以在这一点上三个人比较融洽。虽然这三位，用投资人许四清的话说，不符合“三老”模式（老朋友、老同学、老同事），但是由于相互之间的认同度比较高，所以具有良好的信任基础。

“三老”模式之所以被投资人看好，是因为这种关系模式的创业团队的成员相互之间比较知根知底，不会轻易因为一些普通的矛盾就分崩离析。或者说，正是因为大家知根知底，所以不太容易出现合作途中才发现理念不合的情况，以致创业失败。

典型的代表就是facebook（脸书），团队的核心成员都是大学时期交到的好朋友。为什么我们说“三老”是指老朋友、老同事、老同学，而不是朋友、同事、同学呢？因为只有交往的时间足够长，才能清楚地认识到一个人身上的优缺点。如果仅仅是认识就一起合作，相互的认知层面仅处于浅层的话，会降低创业成功的概率。只有在足够了解、足够信任的情况下，双方的合作才能更加默契、更加安全、更有未来。

一起扛过枪，一起同过窗，一起共过事，一起伴成长，同甘共苦的经历是一个团队最好的黏合剂。但这

其中可能也会出现一个怪圈，那就是往往“我”身边的人都是来自同一个学校、同一家公司或同一个圈子，也就是典型的“抱团”创业。这是“三老”模式的一个弊端，即团队核心成员的属性太过雷同，极易形成封闭的圈子，这往往会使之后加入的能力更强、业务更出色的人难以真正融入原本的团队。这样一来，这种太过封闭的团队的生命力和适应性就会变得相对有限。所以最佳的合伙人需要得到你的充分信任，知根知底、能力匹配、优势互补、目标一致、懂规矩、靠谱、价值观认同、有使命感……找到终究不易！

海底捞的最初创始人就是四个老朋友，两男两女，后来他们成为两家人。海底捞做出点名堂后，现任CEO（首席执行官）张勇果断地把两位太太辞掉，然后又强势地让另一位男创始人施永宏退出公司管理且出让18%的股份。控制权集中在张勇一人身上的海底捞通过多年打拼终于形成了今天的规模！需谨记的是，夫妻档的创业模式是不被提倡的，被称为创业毒药！

另一个创业团队是打着“从此搭车不花钱”旗号的顺到搭车。不论是滴滴出行还是嘀嗒拼车，虽然有一定程度的补贴也还是需要消费者付费的，然而“顺到”却想做一款完全免费的产品。创始人之一乌海涛提出“以公里，换公里”的理念，“公里”相当于虚拟货币，你既可以做司机也可以做顺路搭车者，通过载客积累公里数再通过搭车消费公里数，当累计的公里数足够多时还可以置换公司的股份。

想出这个概念的乌总曾经是伊利和雀巢公司的营销经理，他的工作和互联网一点关系都没有，工作经验完全来自传统快销品牌的营销方面。虽然跨界，但是乌总觉得从传统行业锻炼出来的营销人员对于体会消费者心理这事很拿手。

“顺到”的核心创始成员中不缺技术人员，团队的CTO朱谦有着十多年的互联网技术经验，从网络游戏到App（手机软件应用）都有涉及，他主要负责快速应对用户反馈，保证后台平稳运行。

同时，与“有饭”这种成员相识不久的团队不同，“顺到”的团队中有一对老朋友，联合创始人路长全是乌总在伊利时的老同事、老朋友，也是一位非常厉害的营销专家，出过书、投过资且投资的企业已有成功上市的。乌总的免费顺道搭车的创业想法迅速吸引了路长全的注意，用路长全的话说就是：这个项目能够解决私家车功能过剩的问题，而互联网的一个基本功能就是把无限多的碎片化剩余和碎片化需求进行有效的连接。而“顺到”就是在解决私家车功能过剩和乘客无车可搭之间的矛盾。

不过，看起来经验丰富、相识已久、优势互补的团队还是存在问题。投资人许四清在给“顺到”团队打分的时候意外地给出了一个比“有饭”还要低的6.5分。

得分偏低的一方面原因是，虽然路长全在名义上是公司的联合创始人，但实质上更像是天使投资人，他既不来公司上班，也不参与公司的决策和大小事宜。

常言道，跟谁合伙就像跟谁过日子。对初创公司来讲，合伙人在一起的时间可能还要超过家人。在滴滴出行现任CTO张博加入“滴滴”之前，“滴滴”的技术应用一直是外包，而当时还是百度T4 [2](#) 的张博选择在这时加入“滴滴”，扛起大梁。现在的“滴滴”自然不同以往，在挖到百度的T9后，昔日是T4——在百度，T9的收入远远高于T4——的张博竟成了他的上司。所以说创业公司需要的是合适的合伙人，跟你一起走的这个人要有很强的成长性，能力互补是关键。

3.需要找哪些合伙人？

如何寻找合伙人：

一、熟人之间寻找。

二、通过熟人、投资人、猎头介绍。

三、从员工中间寻找。

综合一点，团队创始人应该拥有强有力地控制公司的运营决策权，同时，避免因股份分配过分平均而造成争议。对CEO来讲，掌握大部分股份是必要的，而对初创公司来讲，股份越集中越好。哪怕是在两个创始人非常互补的情况下，二人的合股也应该占到公司总股本的60%甚至超过60%（股份分配内容请参照其他章节）。

全员持股也是现在比较常见的一种方式，“顺到”就采取了一种让司机持股的方式。乌总说这类似于众筹，司机可以通过公里数换取公司的股份，借此吸引用户群。乌总试图将这部分股份控制在公司总股本的9%以下，但这一做法对初创公司来讲风险很大。

像360、facebook、华为等公司，即便后来都是采取员工持股模式，但也都是期权，是阶段性持股，而不是原始股份。虽然公司在初创期时，原始股份貌似不值钱，但创始人更要珍惜，不应轻易许诺。

那么对一个初创公司的核心创始人来讲，到底需要哪些人才呢？我们不妨结合上文来归总一下：

首先，一个优秀的团队自然不能缺少一个绝对的领导者。他的决定并不需要总是正确的，但一定要有这么一个人，一个能够让别人尊敬的领导人物。乔丹说：“一名伟大的球星最突出的能力就是让周围的队友变得更好。”绝对领导者的职能大抵就是如此。

第二种是行业资深人士。像我们前面提到的“有饭”项目中的微博大V小白。真正了解行业的这些人是极具价值的，他们的作用不仅是竭力去创新什么，更多的是他们身上“货真价实”的经验，即明白一个特定行业的痛点和需求点是什么。

第三种是技术人才。上文已经详细解释了，在此不多赘述。

第四种是巧舌如簧的销售人才。如今的市场是“酒香也怕巷子深”，懂得如何把自己的产品卖给客户并清晰地阐述我们到底能提供给顾客什么样的价值，是创业团队必备的重要技能。

当然，公司在发展壮大的过程中会需要更多各方面的优秀人才，但是创业初期时，以上的几种人才还是要有的，但这也并不表示我们鼓励在组建团队时过于求全求好。如果在创业初期，团队所有成员都过于优秀，往往会超出公司早期业务的需求——当然早晚会用得上。但是如果核心成员的组成存在明显的短板或缺失，那就会阻碍公司发展。

另外，背景相差无几的团队存在的一个弊端就是缺乏“意见领袖”，也就是彼此不服气，这会导致在团队股份分配中增加不必要的内耗。而对于这种“超级战队”，投资人一般都会提高警惕，更加认真地审视、考虑这个团队是否像表面那样光鲜、靠谱。

找对人，做对事，那么哪些人绝对不能成为合伙人？

一、私欲太重的人，看不见别人的付出，只获取不奉献。

二、没有使命感的人，只以赚钱为目的，充满铜臭味。

三、没有人情味的人，自私贪婪。

四、负能量的人，负面、悲观、消极的人会吸干你的正能量。

五、不懂规矩、没有原则的人。

合伙人，合的不是钱，是人品、格局、规则。叔本华说：“单个的人是软弱无力的，就像漂流的鲁滨孙一样，只有同别人在一起，他才能完成许多事业。”创业需要烽火英雄，但更需要优秀的团队。

“项链理论”是对团队精神极好的诠释：对企业而言，人才像一颗颗珍珠，企业不但要把最好的“珍珠”买回来，而且要有自己的“一条线”把零散的“珍珠”穿成一条精美的“项链”。那么“这条线”是什么？就是能把众多“珍珠”凝聚在一起，为了共同目标而努力的团队精神。

创业需要循序渐进，只有在跌跌撞撞的过程和成长中，我们才能找到最适合的合伙人、最合拍的团队以及最高效的做事办法！

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

文档名称：《12堂关键创业课》王杉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/634.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

