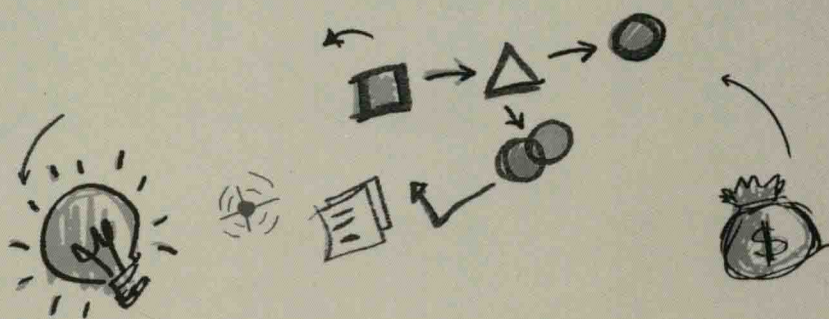


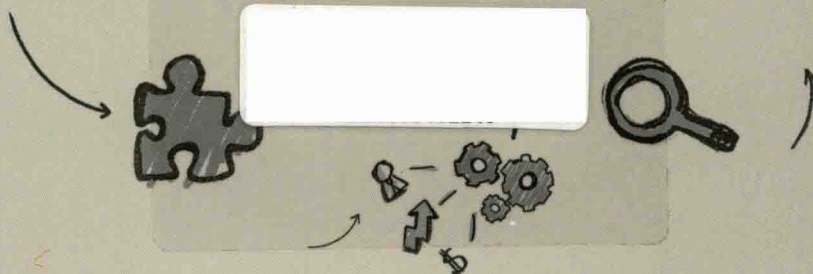
“投资人说”系列①

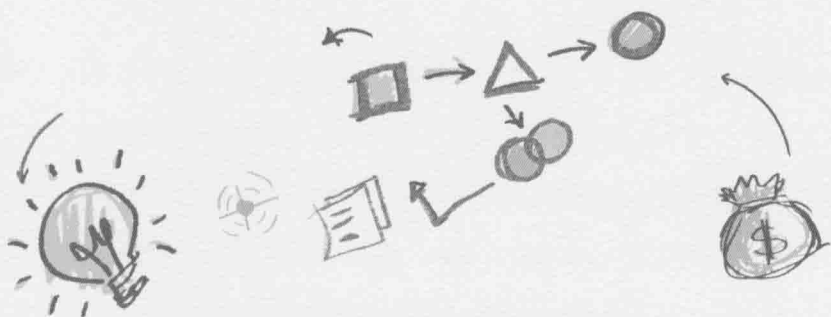


创业时, 不可不知的细节

如何让你的创业避免失败

杨轩◎著





创业时, 不可不知的细节

如何让你的创业避免失败

杨轩◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

创业时, 不可不知的细节 / 杨轩著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2017. 4 (2017.8 重印)

ISBN 978-7-308-16772-7

I. ①创… II. ①杨… III. ①创业—基本知识 IV.
① F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 060131 号

创业时, 不可不知的细节

杨 轩 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 杨 茜

责任校对 张一弛

封面设计 卓义云天

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 13

字 数 137 千

版 印 次 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 8 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16772-7

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部电话 (0571) 88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

自 序

创业者，你并不孤独

前两年创业是一股浪潮，在很多人群中，如果你不是创业者，或者不在创业公司，可能就显得很奇怪。

从 2016 年下半年开始，不管是季节寒冬还是资本寒冬，创业慢慢开始进入“真刀真枪”阶段，概念和模式重要，但商业的本质更加重要。如何创造价值、如何创造利润，变成了核心问题。

很多原来觉得对的互联网模式都不灵了，融资也不像以前那样容易了，很多创业者可能觉得世界好像一下子离自己而去，不知道如何面对。

其实你并不孤独，大部分创业者都面对着同样的问题，只不过有些人在抱怨，有些人则在改变。

这个时候可能得回到创业的原点去想一想很多事情。以前创业要经历五年、十年甚至二十年才会有所成就，所以中间的积累过程很长，对问题的应对时间也很长，有很多时间可以去思考、去改进，甚至一个错误还没来得及反馈就已经被覆盖了。现在互联网的创业基本上按

月来计算，整个过程都在加速，互联网思维也大行其道，“小步快跑”“快速迭代”“快速试错”，这些都没有问题。只不过有些错不能犯，一犯就可能全盘皆输，比如股权问题、投融资问题、方向问题等等。

大部分创业公司做的事情，都是这个行业里面没有人做过的，没有任何成功经验可以参考，都要靠自己一点点去摸索和尝试，遇到困难和挫折是必然的。创业者需要内心强大，也要有非常强的快速学习能力，不停学习，不停进步。

创业其实是非常难的一件事情。很多创业者都有这样的经历：可能在同一天里，刚刚因为一些事情信心爆棚，觉得自己所向披靡，可以征服行业；过一会儿就因为另外一些事情，感觉糟透了，信心全无，仿佛整个世界都在和自己对抗。这样的状态起伏，每个创业者会经历非常长的一段时间。

其实这些经历并不可怕，也不是只有你一个人在承受，创业路上要面对这些困难，你并不孤独。

为什么写这本书

我做微信公众号有好几年了，发表的文字积累起来有几十万字，初衷是为了给自己做总结。慢慢地，粉丝越来越多，也碰到越来越多的事情。

一个典型的创业场景是：创业者有了一个想法，自己觉得不错，于是就拉上三五个同学、好友，去工商局注册个公司，租个办公室，就

开始创业了，并且以 CEO 自居，分封“C×O”给合伙人，大家着实兴奋了一阵。然而兴奋过后，他们才发现，其实这里面有好多事情还没弄明白，好多问题还没想清楚。而且，大的问题有点招架不住，小的问题又缺少方法论，拿捏不准。

其实只要一开始创业，这些看上去纷纷扰扰的问题，会像潮水一样涌进创业者的脑子里。如果你招架不住，那就完了。因为如果不解决这些问题，那么你的合伙人、你的员工就会感到困扰。当员工开始思考公司的未来在哪里甚至还有没有未来的时候，那基本上公司离分崩离析也不远了。

没有人天生就懂所有的东西，每个创业者都是从一点都不懂开始的，需要经历九九八十一难才能取得真经。只不过，有些磨难需要你自己扛，无可避免；但有些“坑”，有人提醒一下就能避免，特别是那些“生死坑”。

经营微信公众号的时间越长，碰到的事情越多，越来越明白，我写的东西不一定对，但都是自己的思考和总结，对于创业者来说，不一定适宜，但至少可以作为借鉴和提醒——提醒他们少犯错，少掉到“生死坑”里。

一次偶然的机会，我碰到了蓝狮子的图书编辑，他们鼓励我把这些内容整理成一本书，可能对创业者的帮助更大。我觉得很对，就努力把这件事情做好，于是有了这本书。本书的内容可能比较粗糙，还有许多不完善的地方，但是相信对创业者来说，这本书能帮助他们重新认识创业、避开创业路上的一些“坑”。

我所写的，不是心灵鸡汤，也不是毁“三观”、洗脑的“成功学”，而是简简单单、实实在在的文字，是让创业者能看明白，而且看了就能直接运用的内容。这是我写这本书的初衷，也是我的心愿。

为什么创业？

每个真正的创业者内心都躲不开这个问题：为什么创业？

我经常和创业者一起聚会，主要是谈一些合作和业务，但偶尔也会聊一些相对务虚的话题，聊得最多的，就是这个问题：“你为什么而创业？”这个问题虽然看上去很普通，但在不断的追问和拷问中，我们可以发掘出很多有意思的东西，也能够剖析自己的内心。

所以我在公众号和朋友圈上做了一个小调查，抛出的问题就是：“夜深人静了，认真地拷问一下自己，为什么而创业呢？不要谈梦想和理想，谈点现实的，找到内心深处的理由。”

微信公众号和朋友圈里的有效回复加起来差不多有 900 条，朋友们回答得很认真，有些答案甚至让我觉得非常感动，因为我看到这些创业者真的是在做自我的探寻和改变。

正如一位网友“@林武”回复的：

“挖掘得越深，创业坚持到成功的可能性越高，才有勇气跟希望面对现实中一次又一次的挫折和不顺！”

这是我想对每一位创业者说的。

我将创业者们对这个问题的回答整理了一下，希望对在创业的以及准备创业的读者朋友有所鼓励。

回复比较多的前三个答案是：

第一：为了赚钱（这个回答占了一大半）。

第二：为了有自由、有尊严。

第三：为了让自己和家人过得更好。

这三类回答都很好理解，其他有意思的答案我也挑了一部分罗列于下：

@ 杨 * 亮：骨子里不是一个可以安逸的人，生活需要折腾，未来也在于折腾，只有不停地折腾，让自己越来越强大。发现、接受，从而适应，再到改变、颠覆。为的是证明自己，体现自己的价值。我不能在这里悄无声息。

@ 悟空：一个节点一个体验，刚开始粗暴地认为可以自由支配时间，公司启动后发现根本由不得自己，相反，要投入更多的时间和精力，现在还在努力着，只为能回报支持自己的爱人和兄弟。

@ 赵 * a：创业是因为要让自己的原始创造力复活。过去的工作每天都机械般地度日，拿高薪、住五星，每天都面无表情地扮酷，工作时无感情，钱与利当头。创业是因为家里除了我还有挣钱的养家人，支持我搏一把。创业是因为我自私而自我的疯狂。

@ N * s：两性间的自卑感。弗洛伊德曾经把人类一切动力归结到性欲上，这是我最反感的一种归纳，但强烈的憎恶情绪也让我反省自己是不是因为被“抓包”才有这种反应。然后，这样的自卑感经过多年

的自我挣扎和不断反省，发展成了一种“王侯将相宁有种乎”的志气和要去这个世界的顶端看一看的好奇心。这就是我为什么创业。

@S*s：我只是认为年轻的时候应该认真地做好每一件事，便是自己最好的业。我觉得在信仰缺失的背景下，（梦想）恰恰就是代替了信仰，让人深思。回到现实层面，我觉得我是自私的。我有手有脑，并不至于饿死，于是更多地考虑自己而不是家庭，什么是我要的。回到每个人最本质的核心，或许就是为了证明自己，留下点东西。

@豆*兵：为了自己不害怕。想做点与别人不一样的事，想要获得别人赞同。想确认自己一直想做的事是不是值得在现在付出时间。想要知道一个确切的人生答案。

@黄*明：说白了，作为一个白手起家的创业者，我觉得（创业）更多的是为了时间和金钱的自由，这才是最原始的动力。没经历过贫苦的人可能永远只会说我是为了梦想。是的，梦想很重要，但你知道在家里有重重负担的情况下，谈自己的梦想是多么软弱无力吗？我也想抛开一切去追求自己喜欢的东西。

@D*华：探索自己能力的极限，找到并发挥它；看到客户使用并欣赏你的产品和服务时，享受这份认同；为家人创造必要的物质条件的同时，有能力帮助那些需要帮助的人。

@L*n：创业跟养孩子有点像，都希望自己的产品能够赢在起跑线，过程中自己慢慢长大，获得成长感和成就感，产品也一步步完善，等有了钱，有做更多事情的可能。

我真心地想和创业者们说一声：“加油，创业者！”

这本书能得以出版，要感谢各位粉丝，没有你们的鼓励和支持，我是坚持不了这么久来完成图书内容的创作的。感谢我的同事杨嘉俊，作为我的助手帮我完善了一部分内容。还有我的同事徐洁、刘金栋以及好朋友沈晓玲，他们都为这本书的内容做出了贡献，感谢他们的努力，让创业者能看到这本书。

目 录

CONTENTS

第一章 创业前，你该准备什么 1

创业前，请先熟悉你的行业 3

你的对手，你了解吗 6

找准商业模式 8

盈利模式和商业模式的区别 16

如何注册一家公司 20

第二章 打造一个好的团队 25

创业公司如何寻找合伙人 27

如何找到你需要的创业员工 34

你知道你应该招多少人吗？ 41

如果合伙人离开了，怎么办？ 45

看了也学不会的硅谷公司文化 51

第三章 融资前，需要做哪些事 55

- 去哪儿找投资人? 57
- 首次融资要做哪些准备 62
- 股权分不好，老板关门早 68
- 初创公司如何发放期权 77
- 如何制作商业计划书 82
- 第一次融资，要不要找财务顾问 86
- 资本寒冬时投资人关心的新问题 92

第四章 融资时，一定要避开的那些坑 97

- 早期估值知多少 99
- 融资路上，有误解是难免的 109
- 早期创业，哪些钱不能拿 116
- 投资人也不容易，你们不要忽悠他 122
- 投资的人很多，但不一定是投资人 127
- 如何回答投资人的几个标准问题 130
- VC 机构组织结构和利益分配 133
- 尽职调查环节的一些基本知识 140
- 协议中回购、清算条款如何谈 146
- 拿到了投资协议后的工作 152
- 拿了投资如何规划资金用途 157

第五章 初创企业的运营 161

初创公司如何进行第一次 PR 163

现在得把老传统“开源节流”捡起来了 170

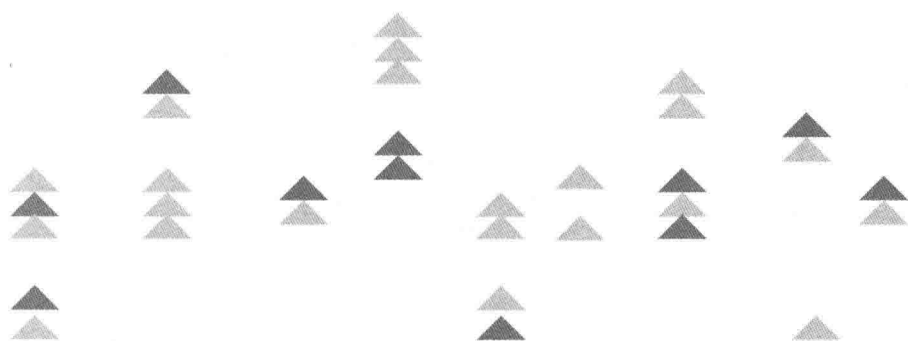
找到公司发展的关键点 176

初创公司 CEO 不能做的五件事 180

创业路上，忽略哪些问题会让你追悔莫及 184

找到自己的发展节奏 187

后记 找到你身边优秀的朋友，投资他 191



| 第一章 |

创业前，你该准备什么

创业前，请先熟悉你的行业

对于创业公司而言，行业研究是一件非常重要的事情。行业研究内容包括行业的环境、结构、市场、组织、成长性等各方面内容，有助于创业者把握行业发展的整体状况，包括行业宏观发展情况、需求满足程度，估算行业的市场容量，以此来评估自身在行业中的竞争力。同时也有助于创业者判断行业的发展趋势，做出更好的选择，以适应行业发展。在大部分行业里面，我们都需要对行业的发展前景及竞争对手有一个清晰的了解和判断，不能闭门造车。

了解行业的渠道有很多。首先可以搜集行业相关新闻报道，这是了解行业最直观、简单的方式。新闻查找的方式非常多样，如通过门户网站细分栏目或专业垂直的行业网站，甚至是通过知名的行业公众号，去关注、了解政策新闻、行业大事、领先企业、行业八卦等资讯。在搜集行业信息时，创业者应带着自己的商业模式和行业框架去搜集关键、有用的信息。

在新闻报道之外，各种研究报告及数据是进一步了解行业的另一

个方法。除了各种证券公司、投资银行及咨询机构会推出研究报告外，一些互联网行业的相关研究机构及网站，也是创业者了解行业的有效途径，例如易观智库、199IT 互联网数据中心、艾瑞网、中国互联网络信息中心（CNNIC）、腾讯大数据、百度开放服务平台、百度数据研究中心、阿里研究院的阿里行业研究报告、IT 桔子、360 研究报告、企鹅智酷等等。

除了行业的研究报告外，行业中标杆公司的深度研究报告也有助于我们理解行业。特别是行业中上市公司的年报或者研究报告，有助于我们加深对行业的理解。比如，作为一名保险中介行业的创业者，在了解这个�行的过程中，必不可少地要去参考一下行业内的巨头们的业务发展情况，如它们的发展历程，目前所涉及业务的情况、拥有的资源、财务状况等。这些数字折射出这个行业的很多信息。

线下行业内的交流是深入了解行业的一个必不可少的渠道。阅读再多的报告也不一定能搞懂一个行业，报告读得越多，疑问也会越多，而只有真正深入到行业内，与实践者做深度交流，才能查漏补缺、消灭所有疑问，对行业有更深刻的理解。深入线下交流包括参加行业内的交流会议，对行业中的实践者进行拜访交流等。这么做的目的是去认识行业内有经验的、对行业有着深刻理解的人，从而进入行业圈子内。这样才能真正了解行业内的秘密。这是考验创业者的记忆能力、分析能力、理解能力和社交能力的功课，也是一个慢慢积累的过程。而在行业内不断积累的人脉和经验，也是进一步认识行业内地位更高、对行业理解更深刻的人的基础。真正理解和看透一个行业的人是不多