

The Startup  
Checklist:  
25 Steps to a Scalable,  
High-Growth Business

# 创业清单

精英都是清单控

天使教父给创业者的详尽清单

有了它，离创业成功就更近一步

[美] 戴维·罗斯 (David Rose) ◎著  
桂曙光 魏亦萌 等◎译



把创意转化成商业模式  
起草精益商业计划书



打造梦幻团队  
恰当的股权分配



最简可行产品和客户验证  
创业生态中构建有效关系网

# 创业清单

The Startup Checklist:  
25 Steps to a Scalable, High-Growth Business

[美] 戴维·罗斯 (David Rose) 著

桂曙光 魏亦萌 等 译

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创业清单 / (美) 戴维·罗斯 (David Rose) 著; 桂曙光等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 6

书名原文: The Startup Checklist: 25 Steps to a Scalable, High-Growth Business

ISBN 978-7-300-24278-1

I. ①创… II. ①戴… ②桂… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 056401 号

## 创业清单

[美] 戴维·罗斯 (David Rose) 著

桂曙光 魏亦萌 等 译

Chuangye Qingdan

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	148 mm×210 mm 32 开本	版 次	2017 年 6 月第 1 版
印 张	9.375 插页 2	印 次	2017 年 6 月第 1 次印刷
字 数	210 000	定 价	45.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

## | 译者前言 |

最近这几年，创业成为一件很时尚的事。

媒体将创业英雄作为典型，宣传他们的创业事迹，更是起到了巨大的示范效应。越来越多没有太多工作经验的年轻人，甚至是一些在大机构薪酬丰厚的高管纷纷跳入创业的大潮，尤其是在中央政府提出“大众创业、万众创新”这一指导意见以后，包括大学生群体在内，更多的人主动或被动响应号召，成为创业者。

但实际上，创业是一件九死一生的事情，创业者必须具有特定的素质，某种程度上具有“超人”的能力才有机会获得成功。

因此，尽管中国有数千万家企业，每年还有几十万甚至数百万家创业公司诞生，但同时，每年能够获得天使投资、VC投资的公司，仅仅数千家；能够实现二级市场上市、挂牌的公司更是凤毛麟角！大量的公司几年之内就会消失，甚至成立当年就关门大吉。

创业之路既然这么难，那有没有方法和策略？答案自然是“有”。

我本人2005年从清华大学MBA毕业之后，进入创业投资领域，2014年底参与创立了早期股权投资机构——“京北投资”，以及一个专门为天使投资人及潜在天使投资人提供包括交流学习、

项目对接、投资合作、孵化成长等全方位服务的平台——“天使茶馆”。在创业投资领域十多年时间里，先后投资了一批创业公司，也为众多创业公司提供过包括融资、战略、产品、并购、营销等方面的服务。

一直以来，我都想把我为创业公司服务过程中的一些体会分享给更多的创业者和潜在创业者，但苦于没有时间进行系统性整理。我曾在2010年出版了《创业之初你不可不知的融资知识》一书，书中主要针对初创公司股权融资的操作进行了深入的剖析，是一本面向创业者的融资操作辅导书。但这毕竟只是创业中的一个很小的环节，甚至大多数创业公司都没机会经历这个环节。

其实我一直想写一本完整的创业方面的书，但是在看过一些国外优秀的、实战操作的创业图书之后，觉得翻译一本也是不错的选择，因为尽管创新创业在国内发展得如火如荼，创业者群体的教育还有很多基础的工作需要完善。戴维·罗斯的这本原名 *The Startup Checklist* 的书正合我意！

戴维是一位连续创业者，也是全球最活跃的天使投资人之一，被福布斯评为“纽约超级天使”，被商业周刊评为“全球成功企业家”。他有超过45年的创业经历（创立了至少6家公司），个人投资了超过100家公司，并为这些被投公司提供帮助。他还提供一些创业类培训，在问答网站 Quora 上，回答了创业者们提出的4000多个问题，涵盖创业的方方面面。基于此，他试图为创业者正确启动创业提供一份指导清单，让那些之前没有创业方面知识的创业者，能够得到切实的帮助。

戴维在这本书中分享的创业25个行动步骤，非常清晰，非常系统，逻辑性很强。从为创意规划商业模式开始，介绍了如何测试产品，如何招募和激励人才，如何进行财务管理，如何融资及

与投资人打交道，等等。创立一家优秀的公司非常困难，在成功的路上，有无数的障碍和陷阱。这本书将帮助创业者找到一些有助于其前进或阻碍其发展的关键节点，是一本不可多得的、完整勾勒创业全流程的图书。

本人是利用将近6个月早起、晚睡，甚至乘坐地铁、飞机的时间，翻译和校对本书的内容。在翻译本书的过程中，我应清华大学五道口金融学院廖理院长之邀，开设了一门面向清华大学全校本科生的选修课程“创业管理与创业融资”，班里有三位热心的同学魏亦萌、彭博和张雨欣也参与了本书的部分翻译工作，在此感谢他们的付出。

整本书的翻译过程时断时续、拖沓，加上本人对于创业领域的有些事情，尤其是美国创业领域的一些情况并不是非常熟悉，同时在中/英文表达方面的驾驭能力尚有欠缺，翻译难免有错误和不妥之处，敬乞读者谅解。

**桂曙光**

北京京北投资管理有限公司（京北投资）	创始合伙人
天使聚场（北京）科技有限公司（天使茶馆）	创始合伙人
中关村元和天使产业研究会	副会长

## | 推荐序 |

成为一名创业者，是让世界变得更美好的最佳方式之一。以正确的方式创建一家公司，拥有优质的产品、伟大的愿景和良好的组织结构，可以释放人的潜力，让你可以对当前的社会和未来产生巨大的影响。

这本书能帮你做到这些，其价值无法估量。这是一本循序渐进的指导书，帮助你把一个创意变成一家公司。

从初中12岁开始，我这一生都在创立公司。自从1996年创立技术孵化器“创意实验室”（Idealab）开始，我已经创立了一百多家公司。这本书中分享的行动步骤非常清晰，逻辑性很强，要是20年前我手中就拥有这本书，那该会给我提供多大的帮助啊！

在创建公司的过程中，这本书将会帮助你避免一些错误，并且1000%会让你变得更明智。我保证，其中至少有一节内容可以彻底改变你成功及快乐的轨迹。在本书中，戴维描述了在创意期如何思考你的项目，如何制定计划并在市场中测试你的产品，在什么时机及如何招募合适的人才（重要的是，如何考虑股权分配和薪酬），并且带你了解各种看起来单调乏味、但未来能有效避免高昂错误成本的行政事务。他还介绍了如何融资及与投资人打交道，以及初创公司可以获得的不同资金来源。

创立一家优秀的公司远远不止是拥有一个好创意，在成功的路上，还有成千上万的事情可能会悄无声息地阻碍你的脚步。这本书将帮助你找到一些有助于你前进或阻碍你发展的关键节点。除了书中所列的清单之外，戴维还提供了丰富的网络资源，让你可以学习关于创业方方面面的知识。这是一本我看过的最好的、完整勾勒创业全流程的图书。

经过长年累月的实践及见证数以千计的公司，戴维·罗斯对这一切了如指掌，他提炼出了公司的成功之道，让所有人都受益匪浅。我认为依照戴维的这份清单，将对你创建一家成功的公司大有裨益，对此我深信不疑。

**比尔·格罗斯 (Bill Gross)\***

---

\* 比尔·格罗斯是技术孵化器“创意实验室”的创始人兼首席执行官 (CEO)，是一位具有传奇色彩的商界精英，他从 12 岁便开始创业，到目前为止共创办了一百多家公司，覆盖了各行各业，是最成功的企业家之一。——译者注



## | 目录 |

引言 为什么每位创业者都需要本书? / 1

### 第一篇 准备启动

- 1 把你的创意转化为一个令人激动的商业模式 / 19
- 2 起草精益商业计划书, 作为创业的路线图 / 27
- 3 寻找并了解你的竞争对手 / 37
- 4 打造梦幻团队 / 45
- 5 创业公司的股权分配 / 54
- 6 推出最简可行产品并实施客户验证 / 61
- 7 通过网络创建品牌 / 68
- 8 在创业生态里构建有效的关系网络 / 72

### 第二篇 创立公司

- 9 创立公司 / 81
- 10 正确使用律师 / 88
- 11 招募董事与顾问 / 100
- 12 挑选财务人员和财务系统 / 108
- 13 建立和管理信用 / 118

- 14 银行开户、信用卡和商业账户 / 126
- 15 选择你的关键技术、平台以及供应商 / 133
- 16 通过数据分析评测业务 / 144
- 17 用员工及兼职来充实团队 / 153
- 18 设立股权计划激励团队 / 166

### 第三篇 融资、与投资人合作及规划退出

- 19 了解融资流程及投资人的关注点 / 175
- 20 建立投资人渠道 / 187
- 21 股权众筹及网络平台 / 198
- 22 完成投资条款谈判及投资人尽职调查 / 204
- 23 及时并持续从投资人那里获得最大的支持 / 216
- 24 了解公司的估值 / 225
- 25 关注退出并享受成功的收益 / 236

附录 A 创业公司阅读书目清单 / 244

附录 B 尽职调查资料清单范例 / 248

附录 C 外国人在美国设立公司 / 254

附录 D 可转换优先股条款清单范例 / 256

附录 E 可转债融资条款清单范例 / 267

附录 F 创始人协议范例 / 271

附录 G 创业工具和资源一览 / 274

致谢 / 284

## 引 言

---

### 为什么每位创业者都需要本书？

创业容易，守业难！

——中国谚语

远在 5 000 年前，第一位腓尼基商人购买他的第一艘船的时候，创业者就开始出现了，但并没有什么创业指导书之类的东西。对于那些需要一些指导建议的人来说，亚马逊网站很乐意将其“创业”类别中的成百上千种书卖给你，当然其中很多书都非常不错。那么，为什么还需要一本新的创业图书呢？

因为这本书的内容是专门为一类特定的创业者准备的：他的目标是创造一家可规模化、高速成长的 21 世纪的新型公司，这家公司将会雇佣员工、发行股权期权、从外部投资者那里融资、快速成长，并且最终能够被大企业收购或通过首次公开募股（IPO）的方式“上市”。现在，要创立这样的公司很复杂，也很简单。但

在早期的时候，即便埋下了很小的错误隐患，也可能导致公司在发展的后期出现问题。

作为一位连续创业者，我创立公司的历史超过 45 年（创立了超过 6 家公司）；作为一位活跃的天使投资人，我个人投资了一百多家公司，并为他们提供建议。我还创立了一些领先的创业类培训，或者在其中担任导师、提供建议。另外，作为 Gust 网站的创始人及 CEO，我提供的工具在全球有超过 50 万家创业公司使用，我从中也学到了很多经验。我还在问答网站 Quora 上，回答了怀有远大抱负的创业者们提出的 4 000 多个问题，这些问题涵盖创业的方方面面。

这些年来，我掌握了启动创业时可能出现的各种第一手问题，从基础性的问题（完全不靠谱的创业），到痛苦的问题（跟那些与你兴趣不一致的人纠缠在一起），再到悲剧性的问题（股权在一开始就分配错误，并且没有机会纠正），直至代价非常非常沉重的问题（在公司设立这种简单问题上出现细微错误，导致第一次有重要的投资人打算给予公司支持的时候，产生数万、几十万美元的善后成本）。

这本书将试图为你正确启动创业提供一站式的指导清单，我假定你之前没有创业方面的知识，但是强烈想要创造一些伟大的事情，并且要尽可能做得效果最好、效率最高、成本最低。我的目标是在这个过程中，一直陪在你的身旁提供支持，帮你理解每个步骤的原因、知道每个步骤要做哪些事情以及如何实施。我将一步步带领你了解创建一家高成长公司所需的基本操作要素，并给你介绍一个节省时间和金钱的最新网络工具，还给你提供一份每位创业者都应该拥有的标准书单，最后为你揭开天使投资/风险

投资的神秘面纱，让你了解潜在投资人在决定给你投资时，他们脑子里在想什么。

我心目中的创业英雄本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）<sup>①</sup>曾写过这样的话：“经历是一所昂贵的学校，但傻瓜们没有其他地方可以学习。”我花费了一生的时间，从经历中痛苦地学习，我现在的目标是缩短你将要在本杰明·富兰克林的“昂贵的学校”里学习的时间。

因为毫无疑问，你非常想尝试着用你精彩绝伦的创意去改变世界，我会在本书的开始部分提供一份“明智启动”的简便清单，这样你就可以避免很多意气风发、激情无限的初次创业者常犯的一些愚蠢错误。我会简单介绍从创意到退出的每个步骤，并解释如何在创业过程中将这本书当作你的伙伴。即便你只看“引言”部分，至少也能知道你应该做些什么、去书中哪部分寻找有关某个主题的深度探讨。

现在，我们开始吧！

## 准备启动

0. 在开始之前，学习相关知识。

就像你没有读一读诸如《懒人北极探险》（*Arctic Exploration of Couch Potatoes*）之前，不会去北极旅行一样，在启动创业之旅前，你应该从一些基础准备开始，这也正是本书的内容所

---

<sup>①</sup> 本杰明·富兰克林是一位杰出的创业者，你应该阅读他精彩绝伦的《本杰明·富兰克林自传》，从中获取一些很棒的创业经验和技能。（更不要说他的遗愿，为创业者创立第一只种子基金……）

在。如果你是一位典型的冲动型创业者，读完本书之后，你就会迫不及待地穿上雪地靴、皮外套准备出发了。但是，如果能稍微多一点耐心，你会发现其他创业类图书中，一些已经成为经典的都有其原因，这些书介绍了创业相关的所有事情，从“什么是创业精神？”到“如何白手起家？”再到“如何把一个创意变成一家公司？”

因此，在读完本书之后，我建议你接着花些时间读一读其他有关“创业”方面的基础书。这本书介绍的是创业起步时实战的、操作层面的内容，其他有些书会提供一些有价值的介绍、建议、理论等，还会为很多创业者所面临的一些特定难题提供详细的帮助。我知道，即便是读一本书，有人也认为似乎很无聊、痛苦，或者是浪费时间，更不要说多读几本了。但与你公司生死攸关的未来相比起来，这件事看起来就是一笔最划算的买卖了。在本书里，充满了一些行业领袖和优秀创业导师的智慧结晶，有助于你启动你的创业。我还在附录 A 列出了创业公司的经典阅读书目清单，其中包含了大量本书无法一一涵盖的至关重要的内容，推荐你读一读。

#### 1. 把你的创意，转化为一个令人激动的商业模式。

创立一家公司，是为了去实施一个创意。如果对这个创意没有清晰的理解，无疑会导致大量的无效工作。尽管你在公司启动之后将会逐步打磨完善你的创意，但一定有一些核心的东西是不会改变、也改变不了的。具体来说，一开始区分“公司理念”和“产品理念”就至关重要。做一个很炫酷的小工具、手机应用 APP 或者网站都是不错的创意，但更重要的是要理解这个产品能够给哪些客户提供什么样的价值，理解谁将乐意为你开发的产品买单。这个时候，你还不需要一份完整的商业计划书，但你一定需要具备能力，清晰解释你想做什么、为什么做——这就是你的

公司理念。在第1章，我会介绍如何运用“商业模式画布”去构建一个可视化的商业模式。

勾勒出公司理念之后，我建议你花一些时间做小范围的反馈测试。拿着你还不成熟的创意，去跟你所在领域业内的专家交流，听取他们的看法。不要担心，他们不会窃取你的创意的！但是，他们会给你一个现实的检验，看看你的创意对业内人士来说是不是有一定的意义。不管他们说什么，不要让这些言论对你产生倾向性的影响（有时行业之外的一个创新想法，导致一个概念性的跨越发展），但你绝对应该认真思考他们的观点，而不是口头应付一下。在你启动之前，发现自己的创意已经被无数人尝试过并且都失败了，这要远远好过花了两年时间徒劳无功地做一件毫无意义的事情之后，才知道这个结果。

### 2. 起草一份精益商业计划书，作为你首选的创业路线图。

假定你的反馈测试结果表明，你选择的方向可能是对的，那么下一步就要将你的公司理念，设计转变成一份详细的创业路线图。在第2章，我会介绍如何起草和使用一份精益商业计划书，这不是一份篇幅很长的文件，而是你在公司发展过程中需要做的所有事情的核心框架。这份文件结合你想要达到的目标和实现这个目标的计划，提供信息让你可以评估面临的机会、产品、期权，甚至员工。

尽管只有银行以及其他感兴趣的人或机构专门要求的时候，你才会准备一份完整的书面商业计划，但投资人将会向你提出一堆问题，你只有在一开始就对公司进行过商业计划层面的详细、深入、彻底思考，才能回答这些问题。

### 3. 寻找并了解你的竞争对手，分析战略格局。

手头有一个创意看起来似乎充满希望，但你还要环顾四周，

看看还有谁也在做同样的事情。这是因为——尽管我不喜欢破坏你的好心情——的确会有人正在做。考虑一下：在写这本书的时候，在 Gust 这个早期公司融资服务平台上，有超过 50 万家创业公司的资料。你认为世界上有 50 万种不同的商业类型吗？当然没有。那 5 万种呢？当然也没有。5 000 种呢？也许有，但我不认同。500 种呢？这个数字听起来还差不多。这个数字对你意味着什么？意味着在这个时刻，在你准备倾注全部身心去打造一家新的创业公司的时候，还有另外 100~1 000 位创始人在做同样（或类似）的事情！

尽管如此，有竞争对手的存在也不能成为他们将成功、你会失败的理由。相反，经验表明，在一个没有竞争对手的商业环境里获得胜利，相对来说比在有人已经给你铺过路的环境下更困难（我在 1990 年代中期付出沉重的代价学到的经验，我们当时拥有一个非凡的、突破性的产品，但却始终没有获得市场认可）。但重要的是，你要了解竞争环境，这样你后面对现实情况就不会惊讶和痛苦了。第 3 章讲的是竞争对手：他们是谁、他们在哪里以及如何对他们进行分析。

#### 4. 打造梦幻团队。

尽管你也许是位天才，但你自己不太可能拥有启动和创建一家成功公司的所有技能。即便你真的拥有，你也没有时间和精力去做所有的事情，尤其是在公司开始成长的时候。你迟早都需要寻找到一批能够与你能力互补的人，组建一支创始团队，帮你将公司推上可盈利、高速成长的轨道。重要的是，你要考虑公司的成功将需要什么技能、背景和知识，盘点自己拥有哪些、欠缺哪些。理解初创公司里创业者的角色，就是创建高速成长公司的基石。我在第 4 章将讲到如何评估自己是不是公司的基石，或者是



否需要寻找一块基石，以及如何为你的创始团队成员设定明确的预期目标。

#### 5. 创业公司的股权分配。

一旦你组建了一支创业团队，接下来就需要探讨股权的事情——每个人拥有这家创业公司多少份额。与“篱笆筑得牢，邻居处得好”的说法一样，清晰、合理并且相互认同的股权架构有助于公司走向成功，而没有经过深思熟虑的股权结构会导致冲突和失败。我在第5章将详细介绍股权分配的细节问题，包括看起来合理的50/50均分模式为什么对公司而言不是最佳选择。需要记住的是：（1）“股权是永久的”，一旦分配给某人，要想拿回来就没那么容易了；（2）股权在公司未来发展得更好时才有价值，因此应该由那些可能对公司发展有帮助的人持有，而对于工作内容可以用钱在市场上购买的人，不应该分配股份。

#### 6. 推出最简可行产品并实施客户验证。

到目前为止，你的商业理念还仅仅处于理论层面。你还没有尝试销售任何产品或为真实的客户服务，现在你该启动上路了。你的目标是了解一下，是否有潜在用户愿意为你卖的东西付费。

在第6章，我会介绍著名的“精益创业方法论”以及其中最重要的工具——“最简可行产品”（MVP）。这是你打算推出的最基础版的产品或服务，可以实现真实的功能，并能在真实的客户那里进行测试。MVP可以是只有骨架的原型机、网页广告，或者是用于模拟海量用户服务的小规模运营，有助于在市场中进行试验。你根据这些试验所获得的用户反馈，可以调整或重新设计产品/服务，而每一次的改进，都会大大提高用户的满意度。

如果用户对你的登录页、众筹或者其他市场测试活动的反馈不错，那是很好的开始。否则，在上述的任何阶段，如果现实情况证