

# 12堂关键创业课

99%的创业都死于不懂这些道理

王杉 ◎ 著

创业实践国民教程

9位投资人、17位企业创始人宝贵实践经验精髓

西少爷，悦跑圈，渡鸦科技，万娱引力，长亭科技，有饭……

互联网创业公司创建、成长过程核心细节解密

创业团队、各轮融资、BP、股权方案、路演、营销……

影响创业成败的各关键阶段——详细分析

徐小平 | 王功权 | 毛大庆

吴伯凡 | 叶檀 | 诚意推荐!

民主与建设出版社

博雅天卷  
CS-BOOKY



# 12堂关键创业课

99%的创业都死于不懂这些道理

王杉 著

创业实践国民教程

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

12堂关键创业课 / 王杉著. —北京: 民主与建设出版社, 2017.1

ISBN 978-7-5139-1369-0

I. ①1… II. ①王… III. ①创业 IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第288539号

---

© 民主与建设出版社, 2016

## 12堂关键创业课

## 12 TANG GUANJIAN CHUANGYE KE

---

出版人	许久文
著者	王杉
责任编辑	王倩
监制	于向勇 马占国
特约策划	三喜文化
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
封面设计	仙境
出版发行	民主与建设出版社有限责任公司
电话	(010) 59419778 59417747
社址	北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室
邮编	100102
印刷	三河市鑫金马印装有限公司
开本	700mm × 995mm 1/16
印张	15
字数	200千字
版次	2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5139-1369-0
定价	39.80元

---

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。



## PREFACE

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！

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

## 12 堂关键创业课：

99%的创业都死于不懂这些道理 \_002

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，站起重来！”

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，言语间净是沮丧和泄气。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……

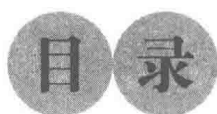
感谢方总及公司所有参与宣发的同人，感谢频道所有的领导、老师、同事。感谢帮我张罗出版的娟，第一次见我时说创业的书不少不看好，到最后愣被我的诚心和内容打动，抢着给我出（请附上害羞小笑脸）。

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



## CONTENTS

### 第1章 找对人，才能做对事！ /001

1. 联合创业，应该找几个人？ /003
2. 从哪里找靠谱合伙人？ /007
3. 需要找哪些合伙人？ /012

### 第2章 怎样写商业计划书，才能搞定投资人？ /015

1. 一份失败的商业计划书 /017
2. 一份成功的商业计划书 /026
3. 商业计划书之外的功夫 /033

### 第3章 创业办公地点的选择 /037

1. 他们为什么都选择众创空间？ /039
2. 办公场地，你还有更多选择 /047

## 第 4 章 股权分配，一把双刃剑 / 055

1. 你的股份分配合理吗？ / 057
2. 股权结构优化的几种途径 / 065

## 第 5 章 如何搞定你的投资人 / 071

1. 第一次打电话给投资人，你要怎么说？ / 073
2. 如何用“三分钟演讲”打动投资人？ / 080

## 第 6 章 融资：创业的起点，而非终点 / 085

1. 种子轮融资——估值法 / 087
2. 天使轮融资——讲个好故事能够事半功倍 / 092
3. 融资到底去哪儿找？ / 096

## 第 7 章 投资人来把脉：你的模式靠谱否？ / 103

1. 远离有“天花板”的行业 / 105
2. 你的品牌有辨识度吗？ / 110
3. 不要进入“红海”行业 / 113



## 第 8 章 路演，其实可以很精彩！ /117

1. 你的路演为什么不精彩？ /119
2. 一公里路演——你的运动很值钱 /125
3. 如何提高路演的成功率 /133

## 第 9 章 让用户一眼记住你的四大法则 /137

1. 给你的产品起个好名字 /139
2. 你的 logo，应该成为永恒 /145
3. 你的核心营销语是否触动人心？ /149
4. 界面，其实就是顺应人性 /152

## 第 10 章 营销无时无处不在 /159

1. 如何让软文的营销效果最大化？ /161
2. 最高明的营销是“自来水”自发传播 /168
3. 不能成为网红的创业者不是好创始人 /175

## 第 11 章 创业小白的十万个为什么 / 181

1. 从发现痛点到做出产品，你需要这六步 / 183
2. 种子用户在哪里？ / 187
3. 潜力和瓶颈，都要及早觉察 / 191
4. 创业，没那么简单 / 194

## 第 12 章 比起连续创业者，他们更受持续优秀者！ / 197

1. 创业是否成功，谁说了算？ / 199
2. 他的创业为什么会“连续失败”？ / 203
3. 持续优秀者为什么更受投资人青睐？ / 208

## 附录 创业公司的 N 种死法 / 213

1. 死法一：没想法 / 215
2. 死法二：伪需求 / 219
3. 死法三：纸团队 / 222
4. 死法四：不聚焦 / 224
5. 死法五：无融资 / 226



- ◎ 联合创业，应该找几个人？
- ◎ 从哪里找靠谱合伙人？
- ◎ 需要找哪些合伙人？



## 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！

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

## 12 堂关键创业课：

99%的创业都死于不懂这些道理 \_004

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认真地工作，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

## 12 堂关键创业课：

99% 的创业都死于不懂这些道理 \_006

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