

定位



Orientating an enterprise

管钱

Controlling cash flow and cost



用人

Making proper use of personnel

# 创业7堂课

秋叶◎著

创始人在行动

成长

Planning for staff growth



链接

Enriching social resources



激励

Leading and motivating the team



防险

Preventing risks



中国工信出版集团



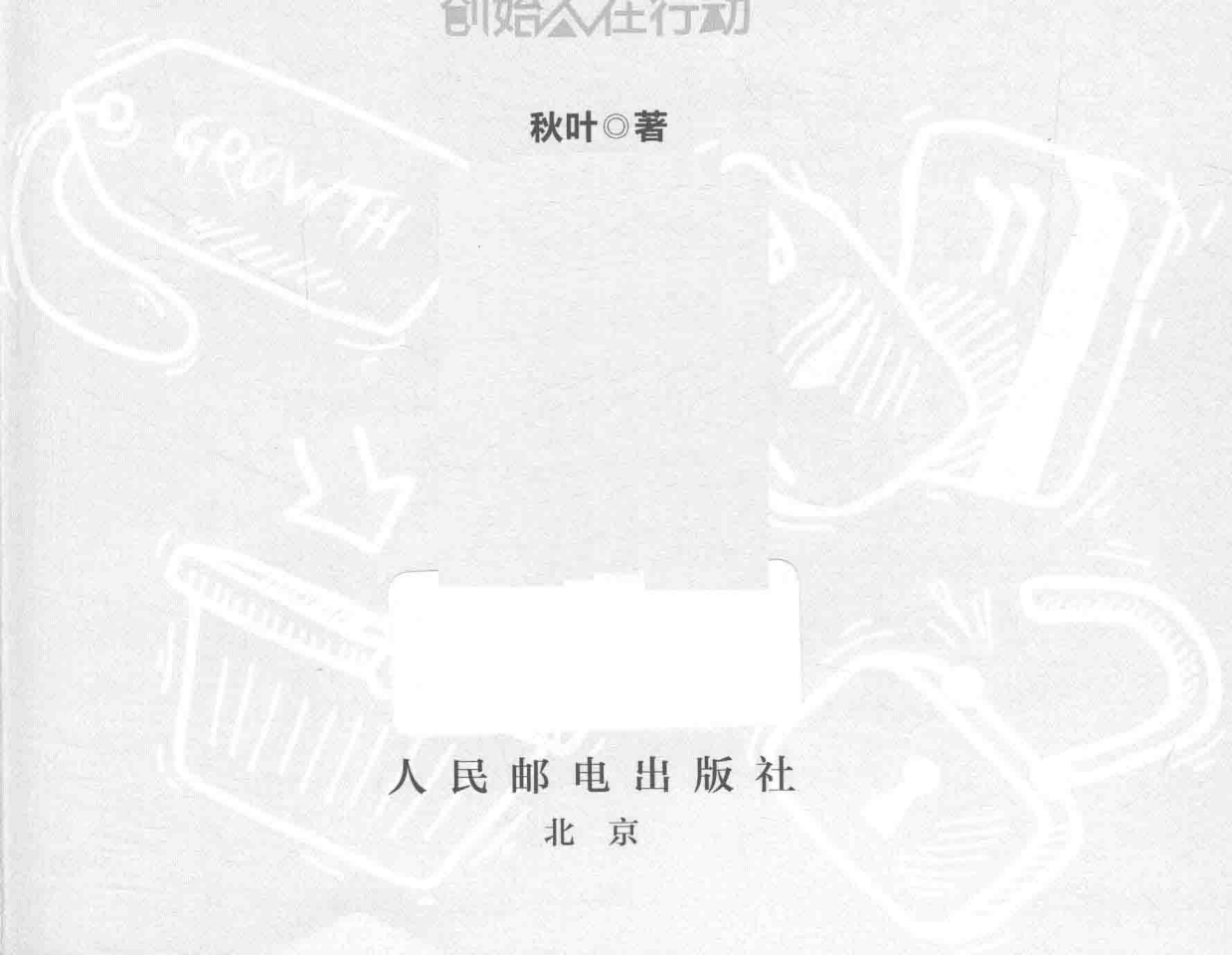
人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 创业7堂课

创始人在行动

秋叶◎著



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

创业7堂课 / 秋叶著. — 北京: 人民邮电出版社,  
2018.11

ISBN 978-7-115-49421-4

I. ①创… II. ①秋… III. ①创业—通俗读物 IV.  
①F241.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第218514号

## 内 容 提 要

本书以7堂创业课的形式,详细解读创业项目的商业模式、现金流及成本控制、创业伙伴的选择、关键资源链接、员工成长及福利规划、目标分解考核与激励制度、风险识别及规避等7方面的内容,帮助创业者找到自己项目的商业模式及同频创业伙伴,规避创业的风险,彼此链接,彼此赋能。

本书可作为企业创始人的指导书,亦可作为各类创业训练营及各类院校创新创业相关课程的教材。

---

◆ 著 秋 叶

责任编辑 李 莎

责任印制 马振武

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京市雅迪彩色印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.75

2018年11月第1版

字数: 208千字

2018年11月北京第1次印刷

---

定价: 59.80元

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

# 这本书的由来

这本书的写作，是在我计划之外的。原来没有想过要写这本书。但创业不也正是这样，一开始以为终点是A，但路上往往自己先拐了弯。

写书的起因是，2018年元月，阳米科技CEO邻三月就和我商量：“大叔，如果要开一个月的在线训练营，收费4999元，开怎样的课程合适？”

这可是一个大挑战，我们思考过开理财营、阅读营、亲子教育营，甚至还有“变美营”。但我感觉这不是我们所擅长的，也许以后有一天我们能做好这样的训练营，但不是现在。

邻三月在翻看我给她写的工作记录时，发现她曾问我的一个问题：作为一个公司的创始人，我应该做哪些事情？

我说：“作为一个创始人，不能只盯着业务，要思考更大的事情，这些事情作为一个员工、作为一个业务精英往往不怎么关注，但是作为创始人必须要思考。”我给她写下了7条建议。

## 1. 定战略

创始人不仅仅要定公司的战略，也要定自己人生的战略，这两件事在我看来相辅相成。一个公司的未来真的和创始人自己的格局息息相关，一个小富即安的人，恐怕根本不适合创业，因为创始人从选择创业开始就注定与岁月静好无缘。

## 2. 管好钱

企业能生存，是因为有利润。好的企业是年年都能获得稳定利润的企业。很多创始人没有企业经营经验，把公司运营成本按个人收支模式去理解，往往会带来巨大的成本黑洞，而且不理解现金流游戏规则创始人，其实根本看不懂任何商业模式。

### 3. 带好人

今天的商业本质已经是人才的竞争。在人口老龄化时代，谁拥有更多优秀的年轻人，谁的公司就更加充满战斗力。初创企业往往缺乏足够的实力吸引优秀的人才，那么我们应该怎样做才能让我们不至于从起步就输给大公司？

### 4. 做资源

企业不一定是赚钱越多就越安全，而是链接社会资源越丰富越安全。创始人必须让自己的社会链接变得丰富，才能为企业的发展创造各种可能性。好资源往往在好圈子里，创始人需要有意识地去链接好圈子，这是要及早做规划的功课。

### 5. 留住人

招到人才难，留住人才更难。任何人才在一个公司找到感觉都需要一段适应期，我们并不能指望人才来了就特别能战斗，这不现实。我们应该思考如何规划我们的人才成长体系，让他们愿意留下来踏实工作，这比简单地激励人更重要，毕竟不是所有的岗位都可以给予高激励的，但是公司的成长离不开全部岗位的贡献。

### 6. 用对人

如果找到一个合适的人却不能充分发挥他的价值，这是公司管理者极大的失败。人力资源的闲置或浪费，是公司资源最大的浪费。今天的员工和过去的员工有诸多不同，传统的组织激励方式是否也需要升级换代？

### 7. 避风险

创业不易，在于我们要规避种种风险。有些风险人人都知道是风险，但很多风险一开始并不见得是风险。当人的野心和贪欲被激发，而能力和格局又不足以驾驭时，人就会成为自己欲望的奴隶。创业必须冒险，但冒险走到哪一步又考验每一个创始人的智慧。

邻三月翻出这些聊天记录，眼睛一亮，“我们就开这个创业营好了。大叔，你这是给创始人的极简MBA课程，我听你讲觉得超值，你应该分享出去！”

于是创业营就这么开始了。把创业营的招生简章发出去，居然吸引了300多个人报名。我们认真审核了报名资料，只选了60位朋友。对更多的朋友，我们的建议是不如再好好积累。我们的课程可能更适合有一定创业积累的人，而不是刚

刚想创业的人。

创业营招生顺利，怎样讲课就成了难题。

考虑到创始人们都很忙，若做语音分享，大家同时在线难度太大。所以，我想把要分享的内容提前写好，发给大家看，然后在线交流讨论；不能及时参加的，第二天“爬楼”回看也很方便。这不就是翻转课堂的教学模式吗？

结果没想到一提笔就刹不住车，洋洋洒洒写了10万字，于是就有了这本书。写作时感觉冥冥中自有天意，写得特别顺畅，好像这几年的创业感悟一下子都涌出来了。这些分享内容，得到了同学们的高度认可，他们都觉得结集出版是一件特别好的事情。

所以，我整合了我们整个创业营7堂课的讲稿，加上课前思考题、大家的在线交流讨论内容，写成本书，希望也能帮助和启发正在创业的朋友们。创业这个事情既博大又琐碎，书里或许有观点欠妥、论述不周的地方，欢迎大家批评指正。我的微信公众号是“秋叶大叔”，大家发现问题了，可以在我的公众号留言。

最后特别感谢创业营的全体小伙伴，特别感谢新媒体商学院CEO小章鱼儿为出版本书做的大量书稿整理和插图绘制工作，也特别感谢为创业营成功举办付出巨大运营努力的阳米团队，还有在我背后默默支持我的家人。

还要说明一点，整本书我保留了在创业营分享时的口语化写作风格，就是希望让读者能更好地体验我们创业营内部的讲课气氛。希望大家喜欢这样的文字风格，还有这本书。

创业路上有人同行不孤单，怎么才能找到同频人，给自己一个多维链接的机会？如果你想了解知识IP，可以关注“知识IP大本营”微信公众号，在那里不仅可以找到同频IP，还可以进行情感链接、事业链接等多维链接，也可以尽情展示你自己。回复关键词“精华”可获得往期知识IP大本营的文章精华合集。

秋 叶  
2018年10月

# 读本书，你将与哪些创始人一起行动

01

## @ 剽悍一只猫

知名自媒体人，同名微信公众号曾进入微信公众号新榜500强。公众号矩阵（剽悍一只猫+剽悍晨读）拥有百万读者。



02

## @ 悄悄

悄然文化创始人，绍兴首位正面管教讲师。悄然文化旗下拥有悄然父母学校、悄然幸福学苑、悄然咖啡馆、樊登小读者等多个项目。它以帮助更多的人和家庭越来越幸福为愿景，每年主办大量正面管教家长课程及个人身心成长工作坊活动，帮助几千个家庭改善了生活品质。



03

## @ KK花花

KK英语创始人，《超强记忆》中文译者，从事成年人英语自学培训两年，用花式懒人法两年内带领2000名学员通过看电影轻松突破口语难关。



04

## @ 拖鞋哥

研谊教育创始人，主要从事新闻传播学及其他考研专业课的培训，并率先把非统考专业课做到销售额破百万元。



05

## @ 青亿福王

大学教授，国家创业创新发展委员会“双创”典型导师、导师团秘书长，KAB创业教育（中国）培训师，中创智库（北京）投资管理有限公司合伙人，超悦人（北京）健康管理股份有限公司副总裁。



06

## @ 妖胖儿

多平台签约作者，个人自媒体品牌“有话妖说”的粉丝人数逾10万，自媒体付费社群学员有1500余人。曾与秋叶合作两期训练营，并担任训练营讲师。目前在腾讯短视频产品部担任产品经理。



07

@小章鱼儿

连续创业者，四川大学金融专业博士，新媒体商学院CEO，世界潜水PADI组织的潜水长。



08

@发现无止境

制造业管理者，目前就职于深圳雅普科技公司，善于开拓市场。



09

@张伟

独立出版人，生命工作者，每日微光创始人，方糖大学创始人。



10

@Philip

从事8-18岁青少年课外辅导、培训等工作，目前在东莞拥有8个培训校区。



11

@木木巧

宁波新咏航国际货运代理有限公司联合创始人。公司主营进出口国际物流——海陆空铁，是美国、加拿大航线专家，同时配套自营物流仓库，延展供应链仓储以及跨境电商服务。



12

@KA YU

空间能量设计师，以为人们的居住、办公环境设计出愉悦和谐的能量空间为人生目标。



13

@ Kyle

新媒体公司创始人，曾用2年时间打造出拥有300万用户的微信矩阵，主要研究知识付费和消费升级领域。



14

@咖喱哥

某少儿连锁培训企业联合创始人，创办过多个年营收逾千万元的实业公司。



15

@汤小小

“汤小小轻松高效写作”训练营创始人。坚持写作十几年，曾在纸媒上每年发表1400篇文章，拥有30多万微信粉丝。至今已开办25期写作训练营，不少学员成为各大内容平台的签约作者或已有书籍出版，甚至有些学员能靠写作实现月入过万元。





16

@莹莹

法国的中法家庭联合会负责人，法国正面管教讲师，法国儿童音乐素养培训师。



17

@杨戈

“创意教材”联合创始人、编著者，国际公民游学项目的法国部负责人，中法家庭联合会负责人。主要研究领域有青少年发展研究、双语文化背景下的儿童发展、儿童多语习得与国际化认知的关系、国际化意识与青少年社会化关系等。



18

@汤帅

易智教育创始人，15年来只专注一件事——全球推广高效学习方法，梦想是让全国1亿儿童高效学习，真正减负。



19

@哈默

多平台签约作者，中国电子商务协会金牌讲师，自媒体平台运营专家，新媒体畅销书《新媒体写作平台策划与运营》《新媒体数据分析：概念、工具、方法》《内容电商》的作者。



20

@雨滴

儿科医生，多平台签约作者。



21

@陈振宇

壹境联合办公空间创始人，富有文艺气息和运营温度，主要服务于电子商务、教育培训和文化创意设计等行业。



22

@文婧

“明睿润心”心理工作室创始人，中科院儿童心理学和教育心理学硕士研究生，德国积极心理治疗培训师，人际关系团体心理工作坊（每月一期）导师，畅销书《爱的奇迹》作者。



23

@黄越翎

金币瘦身创始人，拥有10年减肥界创业经验，所创办的金币体重管理中心目前是培训体重管理师的唯一实践认证机构，与中国营养协会、各地区慢性病预防等机构均有合作交流。



24

@房梓

“梓家稻米”创始人。“梓家稻米”来自吉林省松原市长春岭镇的惠民家庭农场——处于松花江流域优势积温带，拥有6000亩机械化有机种植，2017年产量达1500吨。



25

@冬阳

一站式婚礼服务公司创始人，曾出版该行业首本关于流程标准与操作规范的工具书。目前一站式婚礼服务综合体覆盖了一、二、三线城市。



26

@郭大小姐

“楚儿的家”亲子会员书店创始人，樊登读书会武汉分会会长，连续生活美学创业者。7年前，辞职回故乡创业；4年前，将濒临亏损的企业做到年营收5000万元。36岁时放弃年收入5000万元的生意，归零后再次出发，创办730平方米的书店——楚儿的家，希望能“开一家书店，滋养一代家庭”。



27

@Sammi

第一批淘宝美妆店店主，武汉某一线品牌



舞蹈培训机构合伙人，国内某大型少儿英语品牌武汉区域市场总监，擅长传统行业的互联网营销推广。

28

@张小桃

清华MBA，阿里巴巴资深运营，DISC国际认证顾问，Genos EI认证顾问，在行行家，喜马拉雅课程“胡桃职升机——面试必杀技”主讲（该课程的点击收听量达600万次）。



29

@微凉

硅谷华人创投圈成员，在读博士，斯坦福大学医学院访问学者，国际专业刊物审稿人，国家级心血管项目主持人。赴美两个月即成为硅谷华人创投圈成员，而且是该圈子成立以来唯一一个以非共同创办人身份受邀参加私房聚会的“圈外人”。



30

@Carrie

自媒体人，定居新加坡8年，从事跨境电商3年。希望通过自媒体向更多的人介绍新加坡本土的品牌和特产，让人们不仅仅是来旅游，更是来体验新加坡这个多元种族国家的风土文化。



31

@木子水吉

外贸公司创始人，先后任职于环球市场、环球资源及PayPal广州等知名企业。2012年开始创业，次年企业年营业额破千万元，并逐年持续增长。



32

@叫我龙兄

“坚持星球”公众号创始人，CEO演讲教练，曾任Toastmasters国际演讲会中国区区长，苹果公司大中华区前培训师。畅销书《演讲达人成长记》《谁说你不能坚持》《谁说你不能演讲》的作者。



33

@金花

“好记易教育”联合创始人，主要从事职业资格考方向的教育培训和企业内训等工作。



34

@小蜜蜂

“蜂之巢”品牌创始人，从事蜂产业实体20多年，旨在为大家提供最好的蜂蜜。合作创建的蜂之巢蜜蜂探索馆被称为“武汉的蜜蜂博物馆”。



35

@萌萌麻麻Vicky

“绘分享”英文启蒙平台联合创始人。“绘分享”提供0-9岁儿童英语启蒙课程和情商课程。截至目前，付费用户已达4万人。



36

@龙女

塔罗工作室创始人，集颜值和才华于一身的女子。



37

@刘洁

“TasteFrench”法语教学品牌创始人，自由译者，曾为联合国机构和跨国集团提供口笔译服务。目前从事线上法语教学，所创办的在线法语教学品牌“TasteFrench”已拥有近2000名付费学员。

38

@绘小斑

资深电商专家，高级营销经理。2017年5月与萧秋水共同创办“幸福生活家”，致力于让更多的人学会幸福生活的能力，体验幸福的感觉。

39

@艺涵

“科丽芙皮肤年轻化管理”品牌创始人，所创办的第一家公司首月就实现盈利，第一个财年盈利过百万元，目前已拥有10家连锁店。

40

@陈磊

某少儿培训企业创始人，《颠覆式招生》作者。曾一个人完成面向全国少儿美术教师的线上+线下课程项目的全部工作，包括营销推广、宣传文案、海报设计、课程研发、课程设计等。除少儿美术之外，擅长的课程项目还有绘本、早教、街舞等。

41

@罗兴钊

“博钊全脑教育”品牌创始人，2006年中国首届脑力锦标赛两项金牌获得者，被称为“亚洲记忆女王”。

42

@易仁永澄

幸福进化俱乐部创始人，致力于引领职场青年持续、高效能成长。

43

@贺亚茹

“有木服装”品牌创始人，采用新零售的连锁商业模式，主营服装批发以及家居用品。

44

@于童

实体批发商，从事服装以及家居用品的实体批发，是很专业的微商电商供货方。

45

@睡莲

“柔持英语”品牌创始人，曾获得创

新项目精英奖，并和美国的教育团队一起打造了原版英语学科课程体系。目前平台的学员超过6000人。

46

@Yungyuan

专注于在线教育运营、流量增长黑客以及财务管理。曾在一个月内将用户全部迁移至新平台，同时营收增加了500%。所运营的线下财务课程，用户体验接近满分；所运营的在线编程课程，学成率从20%提高到40%。

47

@余强

某少儿教育公司创始人，专注服务于从事少儿教育，特别是艺术培训教育的民办机构，通过线下培训帮助它们建立管理系统，增强校区竞争力。

48

@吉吉

“慢成长”联合创始人，曾是香港资深传媒人，成为妈妈后开始自我成长探索之路。除运营微信公众号、写出多篇爆款文外，在线下开设了数十期的正面管教课程，个人故事和社群运营经验被写入《知识变现》与《社群营销实战手册：从社群运营到社群经济》。

49

@小苏

某旅游电商公司创始人。该公司主要从事旅游电子商务，年接待观光旅游游客万余人次。

50

@ Benny

某对外汉语平台创始人，曾就职于华为公司，现在负责一站式对外汉语教与学平台，市场定位在国外。

51

@ Spenser

S商学院创始人，畅销书《个体崛起》《优秀的人，都敢对自己下狠手》作者。其自媒体账号在全球拥有80万的订阅用户。开办的线上课程拥有逾20000名学员。

52

@ 妮子

“WEWESTUDIO”美学工作室联合创始人。WEWESTUDIO是由3位闺蜜妈妈共同创办的，以美学理念为指导，从形象设计和衣橱管理开始，为女性打造个人形象品牌以及高品质的家庭生活空间，进而延伸到生活美学、亲子美学等一切与“美”相关的教育，为女性的成长提供陪伴式的学习平台。

53

@ 徐燕玲

神奇天团CEO，专注于亲子教育及家庭教育职业化转型的培训，主要提供正面管教家长/学校讲师培训、儿童/成人礼仪师资培训、儿童礼仪情商课程培训、儿童礼仪/社会情商技能课程培训、智慧父母技能课程培训及儿童天赋潜能测试等服务。

54

@ 杨淑妍

某培训咨询公司创始人。该公司可提供国际专业教练认证、高端课程销售及创意服务，并可针对领导力方面为企业提供长期培训项目。

55

@ 罗婵珠Jallen

嘉泰酒店用品负责人，有丰富的面向国内外市场的中西餐厨具、酒店用品销售经验。

56

@ Joy

电商平台运营经理，主业为电商平台运营；副业为整理咨询师，是中华专业整理师联盟（CAPO）成员，公益整理实践者。

57

@ 嫣言

擅长金融资管、顾问代理、资产运营，是珠三角首席工改专家。

58

@ 金杜

第一个拿到千万风投的民宿品牌——宛若故里的创始人，女性知识社群“呼啸成长会”创始人。其创业故事被写进阿里巴巴海外招股书第143页，社群运营案例被写进罗辑思维联合创始人吴声的新书《超级IP》中。

# 目录

写在创业训练营开课之前

创业营开课导读：我们在一起做什么

课前思考题：你的公司处于哪个阶段

## 第1章

### 在不确定性时代看得准路是稀缺能力

创业是为了找到赚钱的模式，不是比“烧钱”的能力。一家公司创始人最重要的3件事：看准路，选对人，找到钱。

- |       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 1.1   | 你准备好当一个合格的创始人了吗               | 20 |
| 1.1.1 | 我需要从生活中得到什么                   | 21 |
| 1.1.2 | 我希望打造怎样的一家公司                  | 21 |
| 1.1.3 | 如何让我的公司成为这样的公司                | 24 |
| 1.1.4 | 是做会给投资人讲故事的创业者，还是做会给员工讲方向的创业者 | 28 |
| 1.1.5 | 当头儿，对创业者意味着什么                 | 30 |
| 1.1.6 | 创业者必须有盲目的自信，创业者必须有冷静的自省       | 32 |

1.2	能活下来的创业者的关键能力	33
1.2.1	你该如何评估一个市场是否有钱赚	33
1.2.2	如何评估一个市场适合你进入	38
1.2.3	进入一个市场通常有哪些策略	41
1.3	课堂复盘讨论：路径规划三问	44

## 第2章

### 不懂现金流及成本控制的企业没有竞争力

不能快速带来现金流的商业模式都是经不起推敲的，今天重视现金流的企业更容易持续发展。

2.1	创始人必须懂的财务基础知识	48
2.2	是不是有利润的企业回报就高	53
2.3	好企业要考虑从财务指标上设计商业模式	55
2.4	从运营的角度看成本控制	60
2.5	哪些成本容易被创始人漏算	64
2.6	为什么注册公司环节对控制成本很重要	70
2.7	创始人可以用哪些方法找到创业启动资金	72
2.8	遇到快钱要不要赚	75
2.9	不想提心吊胆，那就学会做年度资金运营规划	80
2.10	课堂复盘讨论：渠道分成高，能接受吗	82

## 第3章

### 选什么样的人一起创业才能成功

想法多的创始人要找到能帮你收敛想法、执行想法的合伙人。执行力强的创始人要找到有战略眼光、有路径规划能力的合伙人。

- |     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 3.1 | 创始人要避免折腾公司          | 86  |
| 3.2 | 创业到底要不要引入风投         | 87  |
| 3.3 | 创业公司如何找到合适的合伙人      | 89  |
| 3.4 | 初创公司分配股权容易犯的错误      | 92  |
| 3.5 | 创业公司需要哪3种人做员工       | 99  |
| 3.6 | 创业公司如何用好3种人         | 103 |
| 3.7 | 创业公司第一波员工如何搭配       | 108 |
| 3.8 | 课堂复盘讨论：公司招不到“牛人”怎么办 | 113 |

## 第4章

### 关键资源链接

一个创始人的商业潜力，不在于他现在手里有多少钱，而在于他能用手里的牌调动多少资源为企业所用。

- |     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 4.1 | 什么是关键资源              | 122 |
| 4.2 | 把品牌当作关键资源经营          | 125 |
| 4.3 | 如何发现企业内部的关键资源        | 129 |
| 4.4 | 如何发现企业需要的外部关键资源      | 133 |
| 4.5 | 培养你的超级用户             | 138 |
| 4.6 | 课堂复盘讨论：我是如何创造新媒体商学院的 | 141 |



## 第5章

### 员工成长及福利规划

对普通员工，企业要为他们创造安全感。对优秀员工，企业要为他们创造事业的舞台。不用逼普通员工成为事业狂，也不要有意无意地为优秀员工的成长设限。

- |     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 5.1 | 重新认识新一代员工的需求         | 146 |
| 5.2 | 给员工成长空间不如给员工安全感      | 148 |
| 5.3 | 让员工从超级用户到超级明星        | 152 |
| 5.4 | 给员工的福利要放在更大的格局里思考    | 154 |
| 5.5 | 如何给员工发钱成本低但效果好       | 156 |
| 5.6 | 如何让员工接受挑战            | 160 |
| 5.7 | 课堂复盘讨论：笨员工和聪明员工，你选哪个 | 162 |

## 第6章

### 目标分解考核与激励制度

员工需要先相信有人带着他们能达到目标，他们才愿意挑战目标，而创始人就必须在这时站出来。

- |     |                           |     |
|-----|---------------------------|-----|
| 6.1 | 当我们谈目标时，我们到底在谈什么          | 172 |
| 6.2 | 创业公司如何评估员工的状态好不好          | 177 |
| 6.3 | 让你的员工学会自己分解工作目标           | 179 |
| 6.4 | 如何激励完成目标的员工               | 184 |
| 6.5 | 课堂复盘讨论：没有危机感很难快速进化，要折腾员工吗 | 186 |