

第二十三周课程——强大企业模型之有效的沟通、之强大的现金流

目录

强大企业模型之有效的沟通（1-10）	3
第一节 有效的沟通	3
第二节 有效的沟通的重要性	4
第三节 自省的本质也是沟通	6
第四节 自省和沟通机制	7
第五节 中国自古传承的沟通机制	7
第六节 建立有效沟通机制的方法论	8
第七节 自我批评与批评	11
第八节 暴力沟通	12
第九节 非暴力沟通	14
第十节 非暴力沟通的使用方法	17
强大企业模型之强大的现金流（1-10）	18
第一节 强大的现金流	18
第二节 现金流管理	20

第三节 股权融资-第一步，优化股权结构.....	22
第四节 第二步，制定融资计划（一）	23
第五节 第二步，制定融资计划（二）	25
第六节 第三步，写商业计划书.....	27
第七节 第四步，找投资人.....	28
第八节 第五步，筛选投资人.....	30
第九节 第六步，签订投资意向书；第七步，应对尽职调查.....	31
第十节 第八步，签订融资协议；第九步，收到融资款.....	32

强大企业模型之有效的沟通 (1-10)

第一节 有效的沟通

- 这节课我们来学习“强大企业模型之有效的沟通”。



强大企业模型

- 在讲沟通之前，我们先来看几个世界顶级企业家对沟通的认识：

沟通是管理的浓缩。——山姆·沃尔顿

管理就是沟通、沟通再沟通。——杰克·韦尔奇

企业的管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。——松下幸之助

还有一句话：领导者就是沟通者。

- 这句话是封老师说的。
- 沟通真的是太重要了，有效的沟通就更重要了，所以封老师把它放到了“强大企业模型”中。
- 有效的沟通为什么那么重要？我们需要先了解一下什么是组织？
- 组织是指人们为了实现一定的目标，相互协作结合而成的集体。最有代表性的组织就是企业和军队。其

实家庭和国家也是组织，家庭是最基本的组织，国家是超大型的组织。

- 人类为什么会成立组织呢？

- 人类成立组织最主要的目的是：1、提高效率。完成单个人无法完成的事；2、降低成本。以较少的成本获得较大收益。

- 也就是说当一个组织不能提高效率或降低成本的时候，这个组织就失去了存在的意义，这样的组织必定会消亡。

- 组织要想实现以上两大目的，就必须具备内部凝聚力和外部战斗力。最根本的还是内部凝聚力，因为内部凝聚力是外部战斗力的基础。没有内部凝聚力就不可能有外部战斗力。那么什么因素会决定组织的内部凝聚力呢？这个因素就是有效的沟通。

第二节 有效的沟通的重要性

- 说有效的沟通决定了组织的内部凝聚力，很多同学不一定能理解。我们可以先看看有效的沟通对于家庭内部凝聚力的影响。家庭是最基本的组织。

- 同学们可以想一下，为什么现在离婚率那么高？这是因为很多家庭内部有矛盾。为什么会有矛盾呢？主要是因为沟通不畅。整天不是冷战就是热战，家庭经常内战。所以家庭就土崩瓦解了。为什么结婚之前没有矛盾？因为结婚之前，特别是刚恋爱的时候。三天一封情书，两天一次约会，天天暧昧短信不断。沟通极为通畅。因为沟通很通畅，自然没有矛盾。非但没有矛盾，而且还很幸福。不少人幸福的都发昏了，于是就结婚了。

- 结婚的时候久了，就懒得沟通了。随着沟通越来越不通畅，内战随时就会爆发。

- 主要表现为冷战和热战两种不同的形式。虽然“战争”的剧烈程度不同，但杀伤力都很大。一个人吵了一晚上架，第二天工作就会无精打采，而且还容易犯错误。本来有个升职机会，可能就错过了。家庭内部失去了凝聚力，外部工作就会失去竞争力和战斗力。

- 而导致家庭内部凝聚力和外部战斗力丧失的原因就是沟通不畅。

■ 所以没有结婚的同学，在结婚的时候一定要先建立好家庭内部沟通机制。这样结婚后就会比较幸福。已经结过婚的同学，如果感觉没有以前幸福了。那肯定是家庭内部沟通机制出了问题，那就需要尽快建立家庭内部沟通机制。一旦沟通畅通，幸福指数就会飙升。如果家庭沟通机制还没有建立好的，男同学要积极主动主导建立，男同学要对家庭负更多的责任。至于如何建立沟通机制，我们后面会讲方法论。

■ 理解了沟通对于家庭的重要性，也就理解了沟通对于企业甚至国家的重要性，因为所有的组织都是由人组成的。大组织只是比小组织的人数多了一些。既然组织是人的集合，那么组织内部就一定会有分歧，会有矛盾，甚至会有冲突。

■ 家庭就两三人，经常还会有分歧和矛盾呢，何况是企业和国家呢。其实只要是组织，就一定要有内部分歧、矛盾甚至冲突。有分歧、矛盾、冲突并不可怕，可怕的是没有解决办法。

■ 上世纪 40 年代，毛泽东曾让历史学家们研究一个问题：为什么一个落后的、人口只有几十万的满族，能战胜近 2 亿人口，财力、物力、文化都远远领先于自己的明王朝？答案就是：内斗。

■ 明朝亡于内斗，而内斗又源于沟通不畅。

■ 沟通看似很容易，其实却很难。特别是在组织内部建立有效的沟通机制。中国历史上的王朝都没能建立有效的沟通机制。其结果就是一个王朝快速的崛起，然后又快速的消亡。为什么沟通机制的建立那么难？因为这涉及文化和制度两个层面。**有效的沟通首先要建立在沟通者地位平等的前提下。**中国的儒家文化主张等级制度，人是不平等的，既然人是不平等的，就无法建立起有效的沟通机制。因为没法建立有效的沟通机制，就必定会出现内斗，即使强大如汉唐，也逃脱不了快速土崩瓦解的命运。

■ 现在中国已经在法律上赋予人人平等的地位，理论上讲，每个组织都能建立起有效的沟通机制。但是具体到企业中，人人不平等的现象还普遍存在。所以大部分企业依然没有建立有效的沟通机制，这样的企业就很难在竞争中长期生存下去。

第三节 自省的本质也是沟通

■ 目前沟通机制建立比较好的企业是华为。华为的沟通机制中有一个非常重要的方式是“批评与自我批评”。任正非曾说，在华为不会自我批评的人是不能成为华为高管的。“批评与自我批评”的沟通机制能建立的前提一定是上下级平等。大家只有职位的不同，而不存在地位的不同。华为的“批评与自我批评”的沟通机制来源于中国人民解放军，因为任正非是军人出身。

■ 什么是“自我批评”？“自我批评”就是自我反省，也叫自省。**自省的本质也是沟通，是自己与自己沟通。**

■ 最成功的人不是最聪明的人，而是最具有自省能力的人。

■ 中国近代有个人叫曾国藩，30岁之前是一个平庸的人。30岁之前喜欢大吃大喝、吹牛、调戏美女、凑热闹。俗人喜欢干的事情他都喜欢。30岁之后开始每天自省，每天写日记进行自我批评。结果到了晚年取得了立功、立德、立言三不朽成就。通过自省从一个庸俗放荡青年变成了圣人。连毛泽东这样的伟人都是曾国藩的粉丝。

■ 美国近代也有一位立功、立德、立言三不朽的圣人，叫本杰明·富兰克林。有的同学不一定知道这个人，但是一定会很喜欢印着他头像的那张小纸片。



■ 100美元上的人就是本杰明·富兰克林。

■ 富兰克林是美国的科学家、哲学家、发明家、政治家、外交家、文学家、慈善家。他是美国开国三杰，起草了《独立宣言》，领导了美国独立战争。他最早提出了电荷守恒定律，发明了避雷针。在数学方面创造了8次

和 16 次幻方。改良了炉子，节省了四分之三的燃料。发明了老年人戴的双焦眼镜。其他的发明创造还有很多。他还写了《富兰克林自传》，成为美国传记文学的开山之作，这本励志奇书影响了几代人，历经 200 多年而不衰。由于贡献太多，成就太大。他的头像就被印在了人人都爱的美元上，虽然他并不是美国总统。

- 富兰克林为什么那么牛？主要原因还是自省。富兰克林给自己制定了 13 条自律戒条，每天对着反省。

就是通过不断的自省，让富林克林这样一个穷人家的普通孩子成了圣人。

第四节 自省和沟通机制

- **自省能力和学习能力是一个人最重要的核心竞争力**，自省能力对于一个人的成功来说甚至比学习能力还重要。一个没有自省能力的人是没有前途的。同样，一个没有自省能力的组织也是没有前途的。现实当中具备自省能力的人不多，具备自省能力的组织就更少了。所以现实中卓越的人和组织总是太少。

- **所有能存续千年以上的组织都有共同的特点，那就是成功建立了组织的自省和沟通机制。**组织的自省和沟通机制都很重要。我们前面说到组织的失败主要是源于内斗。没有沟通机制就无法避免内斗。但是只有沟通机制，其实也很难避免内斗。同学们可以想一下，两个人坐在一起沟通，其中一个人认为自己没有错，都是别人的错。这样的沟通注定会失败，还是不可避免会走向内斗。所以自省机制就很重要。有了自省机制，所有人遇到矛盾先从自己身上找问题。然后沟通渠道又很通畅，这样很多矛盾在刚开始就被化解了，基本不会走到内斗的那一步。

第五节 中国自古传承的沟通机制

为什么战国末期，各国都畏惧秦国，而战国七雄里的赵国，派出的使者能在出使秦国的过程中全身而退，甚至虎口拔牙？这主要是它有一位智慧的文官蔺相如和一位威猛老将廉颇。为什么向来不和的文官武官能和平相处辅佐赵王？这主要是他们有内省精神和沟通精神。

秦昭王当初派人给赵王送来书信，要用十五座城池交换赵王的和氏璧。群臣都知道，秦国是想骗得和氏璧，但如果不给秦国，又怕被打。在文武百官都不知所措时，宦官令缪贤推荐了自己的门客蔺相如出使秦国。

出身卑微的蔺相如能顺利出现在朝堂之上为赵王效力，靠的是有效沟通的门客制度。如果官员和门客不能

有效地谈话，门客们或许只是一群溜须拍马之辈，不能为国家发展提出有效的建议。

如果没有有效的沟通机制，那也就没有魏国信陵君“公子为人，仁而下士，士无贤不肖，皆谦而礼交之，不敢以其富贵骄士”的美誉，意思是说信陵君为人仁慈，能够放下身段以礼待人。所以不管是才能出众的还是才能一般的，都以和他结交为荣，信陵君不敢因为自己富贵而轻慢门客。正是这种平等的沟通机制，促进了官员和门客遇到问题可以深入沟通，促膝长谈，一起解决问题。

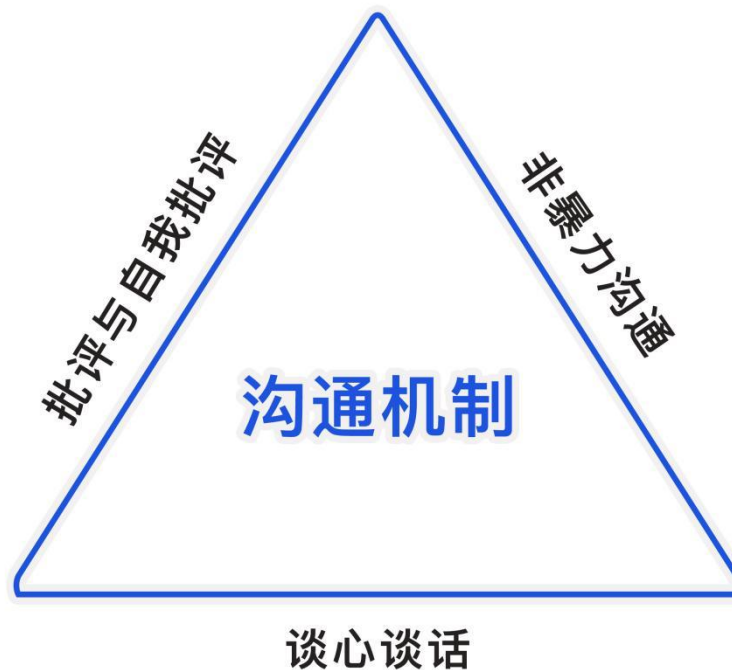
在蔺相如出使秦国，靠自己的胆魄稳住秦王并完璧归赵后，得到了赵王的赏识，在多次帮助赵国解围后被封为上卿，官位在廉颇之上。廉颇说自己有攻城野战之大功，而蔺相如靠几句口舌就身居高位，廉颇不服，要羞辱蔺相如。

蔺相如听说这件事，出门都躲着廉颇，经常请病假不去上朝，不愿和廉颇争次位的先后。当蔺相如的门客向蔺相如抗议这种胆怯的行为时，蔺相如却说：“强大的秦国不敢对赵国用兵，就是因为文有蔺相如、武有廉颇，如果二人相争，就像猛虎争斗，势必不能共存。自己忍让，是将国家的危难放在个人恩怨之前。”

如果没有蔺相如和门客的平等沟通，这些话也就传不到廉颇的耳朵里。廉颇也就不会反思自己居功自傲，更不会有廉颇负荆请罪的典故。如果廉颇和蔺相如没有平等的沟通，也就不会敞开心扉。最终二人成了生死与共的好友，共同辅佐了一代赵王。

第六节 建立有效沟通机制的方法论

■ 下面我们就来学习一下组织建立有效沟通机制的方法论。这里的组织可以是家庭，可以是企业，也可以是其他形式的组织。



■ 通过长期的实践，封老师发现通过这个沟通机制模型建立起来的沟通机制一般很有效。下面我们就来学习一下如何在组织内进行“谈心谈话”、“自我批评与批评”、“非暴力沟通”。

○ 我们先来学习一下如何进行“谈心谈话”。

■ 一、明确“谈心谈话”的目的

“谈心谈话”的主要目的是：增强信任，消除分歧，发现问题，解决问题。

■ 二、明确“谈心谈话”的对象

下级、同级、上级。最主要的对象还是与下级和同级谈。“谈心谈话”的对象每次可能是不同的，但是每次必须一对一。因为大部分中国人不太喜欢在公开场合表达自己的观点。一对一的方式就可以让聊天的双方说很多真心话。一对一谈心谈话的方式对于中国人更有效。

■ 三、明确“谈心谈话”的时间和地点

“谈心谈话”的时间分为定期与不定期相结合。定期就是规定了具体的时间。比如每位经理每月必须要与每位团队成员进行一次“谈心谈话”；每位总监每月必须与其下面每位经理进行一次“谈心谈话”。

不定期“谈心谈话”就是指发现了问题，随时进行“谈心谈话”。问题不限于工作，思想问题、生活问题、学习问题都包括在内。

“谈心谈话”的地点不限，哪里方便哪里谈。

■ 四、明确必须“谈心谈话”的情况

一般必须要进行“谈心谈话”的情况有：

- 1、公布重大决策前
- 2、执行重大任务前
- 3、新员工入职后
- 4、员工离职前
- 5、员工升职后
- 6、员工降职前
- 7、员工调动前
- 8、员工获奖后
- 9、员工被罚后
- 10、员工个人或家庭出现问题时

■ 五、明确“谈心谈话”的原则

- 1、**平等原则**。这个很重要，如果让下级感觉到上级高高在上，下级就很难讲真心话，这就失去了谈心谈话的意义。平等原则就是组织内所有的人只有分工的不同而没有地位的不同。
- 2、**真诚原则**。找别人进行谈心谈话时要真诚，特别是上级找下级时。
- 3、**保密原则**。谈心谈话了解到别人的隐私，不要泄露。
- 4、**存档原则**。“谈心谈话”之后要记录时间、地点、主要问题及解决方案。方便后期查看和移交。

■ 六、明确“谈心谈话”的考核

企业的最高领导者要重点抓“谈心谈话”制度的执行情况，最好的方式就是考核“谈心谈话”的执行情况。

确保每个层级的管理者都能执行到位。做的好的奖励，做的不好的要惩罚。

■ 只要企业能做到以上六点，“谈心谈话”的沟通机制就能建立起来并发挥作用。企业的凝聚力就会增强。

第七节 自我批评与批评

○ 下面我们来学习一下如何进行“自我批评与批评”。

■ 封老师把“批评与自我批评”调整为“自我批评与批评”，主要是用来突出“自我批评”的重要性。

■ “自我批评与批评”是组织消除分歧、化解矛盾、统一思想、统一行动的有力武器。

■ “自我批评与批评”分五个步骤。

■ 第一步，共同学习。

每个企业都是由不同类型的人组成的，思想和目的都是不同的。怎么统一思想呢？答案是共同学习。企业

所有的人通过共同学习企业文化、战略目标、阶段目标，就能统一思想。

■ 第二步，对照自查。

在共同学习的基础上，每个人对照企业的使命、愿景、核心价值观、战略目标、阶段目标自查，找到自己

的思想行为和企业要求的差距。

■ 第三步，谈心谈话

根据自查发现的问题，主动找上级、同级、下级征求对自己的意见，交换看法。消除分歧，化解矛盾。

■ 第四步，开进步会

通过开进步会，开展自我批评与批评。每个人先在会上公开检讨自己，在进行自我批评的基础上，实事求是

的对同级和上级领导提出建议和批评。这里的批评一定要是建设性的批评。目的是为了让别人变的更好，而不是

泄愤，打击报复。批评别人的时候一定要给出正确的建议，没有建议就不要批评。

这一步是最容易擦枪走火的，一定要注意批评的方式和方法。人被别人批评都会感觉到不爽，要尽量降低不爽的程度。闻过则喜只有个别人能做到。

■ 这里有几个小建议：

1、以说服教育为主。摆事实，讲道理，而不是强制他人服从。

2、要进行必要的思想斗争。不能你好，我好，大家好。大家一团“和气”，而不实事求是。结果会开了，浪费了时间，但是没有任何用。

3、正确处理别人的批评。无论批评来自上级、同级还是下级，无论批评是否正确。都先虚心接受。如果认为别人批评错了，会后再私下交流讨论。

■ **第五步，制定改进措施并改进**

每个人都要参考别人提出的批评和建议制定自己的改进措施，让自己改进并进步。只有每个人都做出改变，才能真正的化解矛盾，提高企业的内部凝聚力。

■ 每个组织只要按以上五个步骤，多实践几次，就可以建立起自己组织的“自我批评与批评”沟通机制。

第八节 暴力沟通

○ 下面我们来学习一下如何进行“非暴力沟通”。

■ 学习非暴力沟通之前我们先了解一下什么是暴力沟通。

■ 暴力沟通在我们的生活中随处可见，很多时候你自己可能都没有注意到，就陷入暴力沟通当中了。

■ **绝大部分人并不认为自己的谈话方式是“暴力”的，但他们的语言确实常常引发自己和他人的痛苦。**

■ 比如小李的老婆经常说：“我从你一穷二白的时候就跟着你了，别人都可以辜负我，就你不能辜负我。”

这是回避责任，典型的暴力沟通。

■ 比如小王经常对孩子说：“你看隔壁小明，人家不但学习成绩好还听妈妈的话”。这是进行比较，典型的暴力沟通。

■ 比如工作中，小白和小黑工作上出现了协作问题，小黑找到小白说：“你只考虑自己的利益，不考虑客户的感受，你的价值观很有问题。”这是道德评判，典型的暴力沟通。

■ 暴力沟通解决不了任何问题，还会让问题越来越严重。而这种无处不在的暴力沟通现象，正是每个组织需要解决的问题。

■ 那么暴力沟通是怎么产生的呢？

■ 暴力产生于“异化的沟通方式”。

■ 异化的沟通方式指某些语言和表达方式虽致力于满足某种愿望，却忽视他人的感受 and 需要，最终导致彼此的疏远和伤害。

■ 异化的沟通方式有四种表现形式：道德评判、进行比较、回避责任、强人所难。

■ 道德评判：如果一个人的行为不符合我们的价值观，他就被看作是不道德的。

比如：

如果上级布置的任务我不想做，那他就“太过分了”。

如果同级没有配合我的工作，那他就“太差劲了”。

如果等电梯时有人插队到了我前面，那他就是“混蛋”。

如果女友想多一些体贴，那她就“太粘人了”；如果我想要多一些体贴，女友没满足，那她就“太不善解人意了”。

如果对方更关心细节，他就是“有强迫症”，如果我更在乎细节，对方就是“粗心大意”。

■ 这样的评论暗藏着我们自己的价值观和需要，但这样并不公平。我们不能因为别人没有满足我们自己的价值观和需要，就评判别人的道德有问题。

■ 进行比较：比较也是评判的一种形式。这种方式使我们蒙蔽了对自己和对他人的爱。

比如：

小张对他爸说：“为什么你不像王思聪的爸爸那么有钱？不然我也不用那么累了”。

小花对老公说：“你看看我闺蜜的老公，又高又帅、善解人意还有钱”。

■ **回避责任：自己不愿意对情感和行动负责。**

很多人经常说“我不得不”和“你让我”。

小王对上级说：“你让我感觉很郁闷，所以我工作没做好”

小李对上级说：“我跟你 10 年了，你也不让我做副总，你辜负了我。”

小花对老公说：“自从嫁给你，我就没快乐过，我的不幸都是你造成的。”

■ 以上沟通都淡化了个人责任，这就变成了暴力沟通。

■ **一旦意识不到我们才是自己的主人，我们就成了危险人物。**

■ **强人所难：**让别人做他们没有能力做到的事情。

比如上级对下级说：“我只说一遍，你必须给我做好，不要让我说第二遍”。

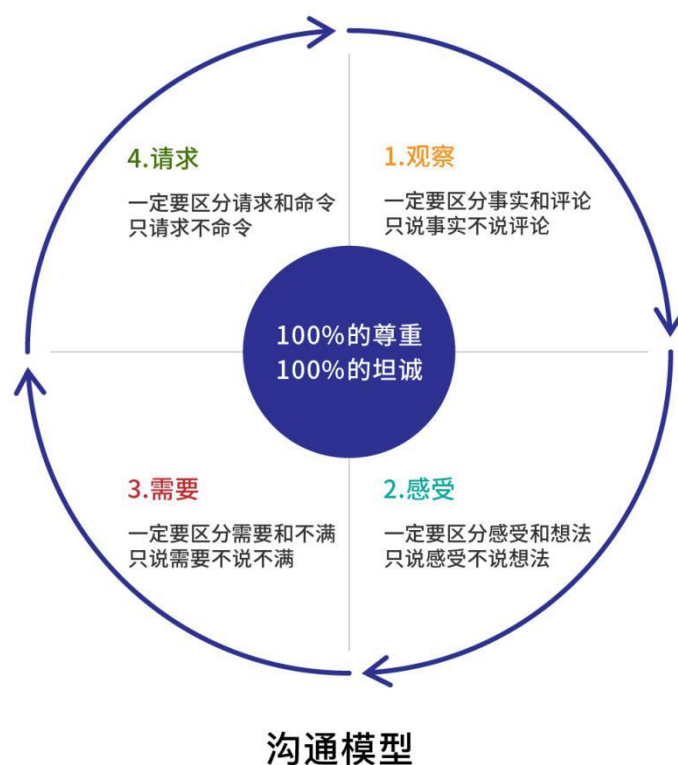
小花对月收入 5000 的老公说：“老公，爱我就给我买辆保时捷吧”

■ 以上是暴力沟通的四种表现形式，以后同学们进行沟通的时候一定要避免以上四种方式。和别人沟通的时候在心里多问问自己是不是在进行暴力沟通？

■ 创业的同学要经常在公司内部培训什么是暴力沟通，怎么避免暴力沟通。不创业的同学也要在家里和另一半经常讨论一下自己家里有没有存在暴力沟通的情况？怎么改变？

第九节 非暴力沟通

○ 了解了暴力沟通之后我们下面看一下非暴力沟通。



沟通模型

■ 非暴力沟通包含一个原则和四个步骤。一个原则是：100%的尊重，100%的坦诚！四个步骤是：观察、感受、需要和请求。一个原则和四个步骤构成了非暴力沟通的重要模式。

■ 一个原则很容易理解，沟通一定要基于尊重和坦诚，不然就没得聊啦。

■ 下面我们讲一下非暴力沟通的四个步骤。

■ 1. 观察

非暴力沟通的第一步是**观察**。即我们仔细观察正在发生的事情，并清楚地说出**观察事实**，而不是**你的评论**。

一定要能区分事实和评论。说评论很可能会有引起对方的辩解、对抗、敌意，导致沟通失败。而说事实则**不容易引起对方的辩解、对抗、敌意**。

观察的时候一定要在心里问自己：“我对别人的想法是事实还是评论？”

印度哲学家克里希那穆提说过“**不带评论的观察是人类智力的最高形式。**”

我们习惯于对看到的人和行为做出反应，给出评判和分析，例如小王一个月迟到了3次，我们通常会说：

“小王经常迟到、没有时间观念。”这就是评论而不是事实。事实是他这个月迟到了3次。我们应该说：“小王这

个月已经迟到 3 次了”。

■ 沟通时要只说观察事实而不说你的评论！切记！切记！！

■ 2. 感受

非暴力沟通的第二步是说出**感受**。要善于体会和表达感受，要能清楚地说出你的**感受**，使沟通更为顺畅。

一定要区分感受和想法，准确的说出你的感受而不是你的想法。想法很多时候都不是事实，而感受却是真实的。

例如：我觉得我吉他弹得不好。

这个句子中，我在表达想法，而不是在表达感受。

作为吉他手，我有些郁闷。

这个句子则表达了我的心理感受，而不是我的想法。

当我们说“我觉得”时，常常并不是在表达感受，而是在表达想法。此外，还有些词表达的是想法，而非感受。例如：被嫌弃、被侮辱、被拒绝、被利用、被误解等。

为了更清晰地表达感受而不是想法，非暴力沟通需要使用具体的词语。

表达需要得到满足时的感受	表达需要没有得到满足时的感受
兴奋 喜悦 欣喜 甜蜜 精力充沛	害怕 担心 焦虑 忧虑 着急 紧张 心神不宁
兴高采烈 感激 感动 乐观 自信	心烦意乱 忧伤 沮丧 灰心 气馁 泄气
振作 振奋 开心 高兴 快乐 愉快	绝望伤感 凄凉 悲伤 恼怒 愤怒 烦恼
幸福 陶醉 满足 欣慰 心旷神怡	苦恼 生气 厌烦 不满 不快 不耐烦
喜出望外 平静 自在 舒适 放松	不高兴 震惊 失望 困惑 茫然 寂寞
踏实 安全 温暖 放心 无忧无虑	孤独 郁闷 难过 悲观 沉重 麻木
	筋疲力尽 萎靡不振 疲惫不堪 昏昏欲睡
	无精打采 尴尬 惭愧 内疚 妒忌 遗憾 不舒服

■ 这些词语同学们要掌握好，以后在和别人沟通的时候**一定要区分感受和想法，准确的说出你的感受而不是你的想法。切记！切记！**

■ 3. 需要

非暴力沟通的第三个步是说出**需要**。感受根源于我们自身的需要，对他人的批评、指责实际上间接表达了
我们尚未满足的需要。清楚的了解自己的需要是非常重要的。**一定要清楚的说出你的需要而不是不满！**

如果我们通过批评、指责来提出主张，人们的反应常常是申辩或反击。反之，如果我们直接说出需要，其
他人就较有可能做出积极的回应。

- 同学们以后在和别人沟通的时候，**一定要清楚的说出你的需要而不是不满！切记！切记！**

■ 4. 请求

非暴力沟通的第四个步是**请求**。以什么样的方式提出请求容易得到积极的回应呢？最好的方式是要清楚地
告诉对方，你希望他做什么。**一定要区分请求和命令。**

应该避免使用抽象的语言，要用具体的描述来提出要求。

比如下级对上级说：“我觉我工作很努力，希望你重视我”这就是抽象的语言，

具体的描述是这样的“在公司 3 年来，我的团队业绩一直是前 2 名，我认为我能做好 COO 这个职位，希
望你能给我一个机会让我试下”。

- 在沟通时，**如果我们把自己想要的讲的越清楚，就越有可能得到。**同学们以后在和别人沟通的时候，**一定要区分请求和命令。切记！切记！**

第十节 非暴力沟通的使用方法

- 同学们现在已经了解非暴力沟通的四个步骤啦，下面我们学习一下非暴力沟通的使用方法。按照非暴力
沟通的使用方法去做，同学们都能掌握非暴力沟通的技能。

○ 非暴力沟通的使用方法

■ 1、诚实地表达自己，而不批评、指责

- (1) 观察：说出我所观察（看、听、回忆）到的具体行为（事实而不是评判）：“我看到/听到”
- (2) 感受：对于这些行为，我有什么样的感受（情感而非想法）：“我感到.....”

(3) 需要：什么样的需要（不是不满）导致我那样的感受：“因为我需要……”

(4) 请求：清楚地请求（而非命令），“你是否愿意……？”

■ 2、关切地倾听他人，而不解读为批评或指责

(1) 观察：说出你所观察（看、听、回忆）到的具体行为（事实而不是评判）：“当你看到/听到……”

(2) 感受：对于这些行为，你有什么样的感受（是情感而非想法）：“你感到……吗？”

(3) 需要：什么样的需要导致你那样的感受：“因为你需要……？”

(4) 请求：关切地倾听对方的请求，而不解读为对方的命令：“所以，你想……？”

■ 在沟通实践中我们表达的意思可能与别人的理解不一致，所以沟通时我们还需要请求他人反馈。要做到非暴力沟通，需要一个重要的前提，那就是全身心的倾听，体会他人的感受和需要，给予反馈。

■ 大部分时候，我们难以避免来自周围的暴力言语，但是我们可以选择使用非暴力沟通的方式使双方不受伤害，促成双方理解。

■ 非暴力沟通适用于各个层面的交流和各种环境，如家庭、学校、组织机构等。同学们要尽量在家庭和公司建立起非暴力沟通的沟通机制，消除沟通障碍，降低沟通成本，提高沟通效率，提升幸福指数。

■ 现在同学们应该已经知道了如何通过“谈心谈话”、“自我评判与批评”、“非暴力沟通”建立有效的沟通机制了。希望同学们以后可以通过建立有效的沟通机制提高企业和家庭的内部凝聚力和外部战斗力。

强大企业模型之强大的现金流（1-10）

第一节 强大的现金流

■ 这节课我们来学习“强大企业模型之强大的现金流”。



强大企业模型

- 同学们先思考一个问题：企业为什么会死？

- 答案很简单，现金流断裂了。

- 亏损的企业不会死，持续亏损的企业也不会死，现金流断裂的公司才会死。

■ 李嘉诚经常说的一句话：“一家公司即使有盈利，也可以破产。一家公司的现金流是正数的话，就不容易倒闭。”这句话其实是李嘉诚能持续成功的原因。封老师对这句话深有体会。封老师第一次正式创业失败的主要原因就是现金流断了。

■ 封老师在大学就开始创业，启动资金就是学费。当学费耗干了以后，还没有产生净现金流入，于是现金流就断了。初次创业就这样失败了。也就是从这次创业失败以后，封老师体会到现金流的重要性。于是开始学习财务报表分析和现金流管理。

- 创业企业如何管理现金流呢？

- 有一个简单的办法。

■ 先算出自己企业每个月的固定成本。固定成本就是什么事情都不做，也会发生的开支。比如员工基本工资、房租、水电费等。你要保证企业账上的资金大于 12 月的固定成本。比如企业每个月的固定成本为 10 万元，

你企业账上的资金要大于 120 万才行。因为完成一轮融资一般需要 6 个月的时间。安全起见，创业者必须要为自己多留一些时间。

■ 如果企业账上的钱低于 120 万，那就必须要采取措施了。如果拿不出有效措施，后面企业将因现金流断裂而死。

第二节 现金流管理

- 企业怎么进行现金流管理呢？无外乎开源和节流两种方式。
- 我们先来看一下开源。
- 企业开源主要方式有哪些？
- 我们来看一下现金流量表。

綜合現金流量表			
截至二零一九年十二月三十一日止年度			
	附註	截至十二月三十一日止年度	
		二零一九年 人民幣百萬元	二零一八年 人民幣百萬元 (附註2.2)
經營活動現金流量			
經營活動所得現金	42(a)	165,818	125,457
已付所得稅		(17,228)	(14,521)
經營活動所得現金流量淨額		148,590	110,936
投資活動耗用現金流量淨額		(116,170)	(151,913)
融資活動所得現金流量淨額		1,672	30,887

■ 这是腾讯现金流量表的截图，我们可以看到腾讯 2019 年度“经营活动产生的现金流量净额”为 1486 亿，“投资活动产生的现金流量净额”为-1162 亿，“融资活动产生的现金流量净额”为 17 亿。

- 通过腾讯的现金流量表我们可以知道**一家企业的现金流主要来源于经营活动和融资活动**。

- 经营活动表明企业的造血能力，这是企业获得现金流最稳定、最可靠、最安全的途径。

■ 融资活动表明企业的输血能力，在企业经营活动不能产生足够的现金流的时候，就必须通过融资活动来获得现金。

- 所以开源应该以“经营活动”为主，以“融资活动”为辅。

■ 当然对于创业期的公司，经营活动要产生现金流可能需要很长的一段时间，这个时间主要是由公司的商业模式和团队执行力来决定的。如果公司在短期内很难盈利，那么就必须要依靠融资活动来获得现金流。此时融资活动就是公司获得现金流的主要途径甚至是唯一途径。

■ 由于创业期的公司很难进行债务融资，银行是不会贷款给小公司的，特别还是没有盈利的小公司。所以对于创业期的公司来说，融资的最主要的途径就是股权融资。

■ 至于公司是选择通过经营活动开源，还是通过融资活动开源，还是两种方式同步进行。需要根据企业的情况来定。

- 我们再来看一下节流。

■ 节流主要说的就是降低固定成本。固定成本主要指办公场地费用和人员工资。固定成本是很难降低的。实际上固定成本的降低要从找办公场地时开始。比如在办公场地的选择上，是选高档写字楼还是选普通写字楼，每个月光租金就是几倍的差距。创业公司在选择办公场地时在能满足需求的情况下，尽量选便宜的。有些孵化器、联合办公场地也可以考虑。

■ 人员工资上可以给出几种选择方案，来降低工资成本。比如高薪精兵、低基本工资+高提成、低基本工资+股权等。

■ 根据封老师的经验，最省钱的方式不是通过给出低于行业平均工资的方法招一个三流水平的人来做事，其实这种方式是最贵的方式。因为人的水平不行，工作质量自然不高，而且效率也很低。由于效率低，可能要招聘好几个人同时做一件事情。

■ 封老师认为最省钱的方式是给出行业平均工资 2-3 倍的工资，招一个一流水平的人，让这个人做 10 个人的事情。这不但能保证工作质量，还能提高效率，最后实际成本反倒是最低的。其实一个一流水平的人至少能顶 10 个三流水平的人。高薪精兵就是**给高薪，招好人，少招人**。

■ 微淼刚创办的时候，招聘的技术工种的工资基本是按行业平均工资的 1.5 倍给的。目的就是为能招到优秀的人，降低总工资成本。

■ 低基本工资+高提成、低基本工资+股权等方式一般适用于对创始人比较了解的中高层员工。因为不了解创始人不了解企业的人一般不会接受这种方式。

■ 微淼就有合伙人制度，合伙人都是经理级以上的员工，所有合伙人在微淼创立的第一年都拿很低的基本工资，但是有分红股。其实很多真正优秀的员工会比较喜欢这种工资制度。

第三节 股权融资-第一步，优化股权结构

■ 节流只是辅助手段，最重要的还是开源。公司创始人还是必须要开源才行。至于如何提高经营活动产生的现金流，那是商业模式的问题了，这里我们就不说了。下面我们重点学习一下如何通过股权融资获得现金流。

○ 股权融资总共分以下九步：

第一步，优化股权结构

第二步，制订融资计划

第三步，写商业计划书

第四步，找投资人

第五步，筛选投资人

第六步，签订投资意向书 (Termsheet)

第七步，应对尽职调查 (DD)

第八步，签订融资协议

第九步，收到融资款。

下面我们先来看第一步，优化股权结构。

■ 股权结构在注册公司的时候就已经确定了。优化股权结构最好的时机是在注册公司之前。如果股权结构不合理，在融资前要先进行优化。不然即使其他条件都很好，也很难融到资金。股权结构有问题的公司，投资人一般是不投的。股权结构有问题的公司，在开始融资之前一定要先优化股权结构。否则就不要开始融资，因为融不到。

■ 什么样的股权结构很难融到资？

■ 两个股东，每人 50% 的股权；三个股东，每人 33.3% 的股权；四个股东，每人 25% 的股权。这样的股权结构都是有问题的，基本融不到资。

■ 什么样的股权结构比较好？

■ 答案是一股独大比较好。刚开始创业的公司，无论有几个股东，核心创始人的股权比例最好要大于 67%。只要符合这个条件，股权结构就算是优秀的。

■ 调整好股权结构以后，就需要制订一个融资计划。

第四节 第二步，制定融资计划（一）

■ 第二步，制订融资计划。

■ 1、理解融资和股权转让的区别。

■ 融资是公司通过增发新股获得外部投资者的资金，目的是做大公司。融资获得的资金归公司所有而不归创始人所有，融资一般对公司的发展有好处。

■ 股权转让指创始人转让自己手里的股权，不增发新股而是卖老股，是套现行为。股权转让的收益归属于创始人个人而非公司，股权转让一般对公司的发展没有好处。

■ 2、了解股权融资的轮次及股权稀释。

■ 我们先来看一下股权融资的轮次。

- 通常，一个不断做大的公司在上市前往往需要 3-5 轮股权融资。

- 典型情况下，公司根据融资轮数可以划分为以下几个阶段：

- 天使轮： 公司已经起步但尚未完成产品开发，商业模式未被验证。资金来源一般是创始人、天使投资人、天使投资机构。融资规模一般在 50 万——500 万之间。

- A 轮：有团队，有产品，有以数据支撑的商业模式，盈利模式还在验证中。在行业内拥有一定地位和口碑。资金来源一般是风险投资机构（VC）。融资规模一般在 500 万——5000 万之间。

- B 轮：商业模式特别是盈利模式已经充分被验证，公司业务快速扩张，营业收入高速增长。资金来源主要是风险投资机构（VC），其次是私募股权投资机构（PE）。融资规模一般在 5000 万——5 亿之间。

- C 轮：公司系统建设基本完成，拥有大量用户、在行业内主导或领导地位，已经开始盈利，并为上市作准备。资金来源主要是私募股权投资机构（PE），次要是风险投资机构（VC）。融资规模一般在 5 亿以上。

- IPO：公司系统完善，盈利能力较强。投资人要套现离场。资金来源主要是公募基金、个人投资者。融资规模一般在 10 亿以上。

- 我们再来看一下股权稀释的情况。

- 在进行天使轮融资时，天使投资机构一般会要求公司先设立期权池，用于未来的员工激励。主要目的是不想在未来因设立期权池稀释自己的股份。所以在天使投资机构进入前，创始股东团队一般需要拿出 10%-20% 的股权设立期权池。

- 天使轮，公司一般要出让 10%到 20%的股权。

- A 轮，公司一般要出让 10%至 20%的股权。

- B 轮，公司一般要出让 10%到 15%的股份。

- C 轮，公司一般要出让 5%到 10%的股份。

- IPO，A 股股本不超过 4 亿的，公开发行比例要不低于总股本的 25%。超过 4 亿股的，不低于总股本的 10%。

- 在经过多次稀释之后，IPO 的时候核心创始人的股权比例还剩多少呢？我们来计算一下。

- 我们假设核心创始人刚开始持有公司 70% 的股权，C 轮之前每轮稀释 15%，C 轮稀释 10%，IPO 稀释 25%。经过设立期权池、天使轮、A 轮、B 轮、C 轮、IPO 以后，核心创始人持有的股权比例为：

- $70\% (\text{初始持股}) * 85\% (\text{期权池}) * 85\% (\text{天使轮}) * 85\% (\text{A 轮}) * 85\% (\text{B 轮}) * 90\% (\text{C 轮}) * 75\% (\text{IPO}) = 24.66\%$

- 我们可以看到核心创始人的股权稀释程度还是很严重的，这就是融资的代价。在经历过多轮融资之后，如果核心创始人采取一些方式来保证自己对公司的控制权，则有可能被其他投资人联合起来踢出公司。在融资过程中一定要确保自己对公司的控制权。最常用的方式就是归集表决权。归集表决权就是将其他小股东的表决权拿过来由创始人一人表决。归集表决权的常用方式有：1、签订授权委托书；2、签订一致行动协议。

第五节 第二步，制定融资计划（二）

- 3、判断自己公司所处的阶段

- 创业公司在上市之前都会经历三个阶段，分别是初创期、成长期、成熟期。

- 初创期指公司创始人从开始创业到验证商业模式之间的阶段。初创期的公司主要应该找天使投资人融资。天使投资人有个人也有机构，代表性的天使投资机构有真格基金、创新工场、联想之星等。我们经常听到的种子轮、天使轮融资说的基本都是处于这个阶段的公司。

- 成长期指从公司验证商业模式到企业系统建设完成的阶段。处于成长期的公司主要应该找风险投资机构融资，代表机构有 IDG 资本、红杉资本、今日资本等。我们经常听到的 A 轮、B 轮融资说的基本都是处于这个阶段的公司。

- 成熟期指从公司系统建设完成到公司上市之间的阶段。处于成熟期的公司主要应该找私募股权基金融资。私募股权基金也叫 PE，代表机构有九鼎投资、中信产业基金、鼎晖投资等。很多时候阿里和腾讯也投资于成熟期的公司。我们经常听到的 C 轮、Pre-IPO 融资说的基本都是处于这个阶段的公司。

■ 同学们要先判断自己的公司处于哪个阶段，然后根据自己公司所处的阶段去找投资机构。每个投资机构都有自己的定位，通过投资机构的定位，同学们虽然不知道哪个机构可能投资自己，但是一定可以知道哪些机构不会投资自己。要找专门投资于自己公司所处阶段的投资机构，这样才能提高融资效率。

■ 4、确定融资金额

■ 怎么确定融资金额呢？先明确自己企业目前所处的阶段，然后根据战略目标，确定未来 12-18 个月要做什么事情？取得什么样的结果？要做成这件事情需要多少钱？目前有多少资金缺口？资金缺口就是需要融资的最低金额。由于实际操作中，实际需要的金额很可能会大于资金缺口，所以融资金额也可以定为资金缺口的 1.5-2 倍。

■ 如果实在不知道自己该融多少钱？还有一个方法可以用。用公司人数*3 万*18，会得到一个数字，这个数字就是你需要融资的金额。这大概就是你公司在未来 18 个月的总支出。

■ 5、给自己公司估值

■ 估值常用的方法有：市盈率法、可比交易法

市盈率法

■ 如果公司已经有净利润，可以用市盈率法进行估值。可以根据公司所在行业来确定市盈率的倍数。不同行业市盈率的倍数会相差很大。传统行业可能只有 10-20 倍；而互联网行业则可能高达 50 倍。比如某互联网公司上年的净利润为 200 万，市盈率为 50。用 200 万乘以 50，等于 1 个亿，这 1 个亿就是公司的估值。没有盈利的公司不能使用市盈率法。

可比交易法

■ 先找出同行业中相似的公司，看相似公司的估值，然后确定自己企业的估值。这种方法适合还没有盈利的公司，也适合已经盈利的公司。

■ 如果公司处于初创期，特别是种子期。这个时候公司的估值一般在 200-1000 万。自己估值过高，投资人一般不会投资。

- 同学们可以根据自己公司的情况，给自己公司一个估值。

■ 6、确定股权出让比例

■ 根据需要的融资额和公司的估值确定股权出让比例。封老师认为初次融资，股权出让比例最好不高于 15%，极限不要高于 25%。当然这都是在可以选择的情况下。如果公司马上就要死了，这时最重要的就是活下来，股权出让比例就不重要了。所以同学们尽量不要让自己走到这一步才进行融资。

- 当制定好融资计划以后，下面就需要写商业计划书了。

第六节 第三步，写商业计划书

第三步，写商业计划书。

■ 投资人的时间都是很有限的，他们根本没有时间去完整的看你的商业计划书。除非你的商业计划书确实吸引到了他们。

○ 为了提高成功率，写商业计划书要注意以下要点：

■ **1、从投资人的角度去写商业计划书。**写他们感兴趣的内容，重点是商业模式。其实商业计划书把商业模式写好了，基本就成功了。

- **2、内容要简单。**1、PPT 不超过 10 页；2、多用图，少用字。

- **3、PPT 要美。**人会以貌取人也会以貌取商业计划书。

- 下面我们来学习一下怎么写商业计划书？

- PPT 第一页：

用几句话配图说清楚 2 个问题：1、公司的客户是谁？2、客户存在什么问题？

- PPT 第二页：

用几句话配图说清楚 1 个问题：公司用什么产品或服务解决客户的问题？

- PPT 第三页：

用几句话配图说清楚 1 个问题：公司怎么推广产品？

■ PPT 第四页：

用几句话配图说清楚 3 个问题：公司的营收如何？增速如何？利润率如何？

■ PPT 第五页：

用几句话配图说清楚 1 个问题：行业的市场规模有多大？

■ PPT 第六页：

用几句话配图说清楚 1 个问题：公司的核心竞争力是什么？

■ PPT 第七页：

用几句话配图说清楚 1 个问题：公司在行业中的地位如何？（如果没有地位，可不写）

■ PPT 第八页：

用几句话配图说清楚 2 个问题：公司未来 12-18 个月需要多少钱？钱怎么花？

■ PPT 第九页：

用几句话配图说清楚 1 个问题：公司的核心团队成员有什么优势？（学历、履历和经历，做成过什么事情）

■ 只要同学们能把这 9 张 PPT 做好，就是一份好的商业计划书了。

■ 做好了商业计划书下面就要找投资人了。

第七节 第四步，找投资人

■ 第四步，找投资人

■ 对于一般的创业者来说，投资人是不好找的。创业者和投资人其实都很苦逼。创业者找投资人不好找，投资人找好项目也不容易。

■ 找投资人没有哪种渠道更有效，主要还是因人而异。

■ 下面封老师介绍一下找投资人的常用渠道：

■ 1、熟人介绍。这是成功率最高的途径。同学、同事甚至群友都可以。如果你优秀靠谱，你的前老板或许会投资你。当然前提是你的前老板有投资实力。

■ 2、财务顾问公司（FA）。可以理解成投融资领域的房地产中介。他们一般收取融资金额的 3%-5%，有十足的动力去协助你融资。不过通过财务顾问公司找投资人最好要到 A 轮或以后，融资额最好在 1000 万以上。天使轮的融资额比较小，它们动力不强。另外财务顾问公司参差不齐，还有不少骗子公司，需要好好分辨。

■ 比较知名的 FA 有：

泰和资本 <https://www.taihecap.com/>

以太资本 <https://www.ethercap.com/>

华兴 Alpha <https://alpha.huaxing.com/>

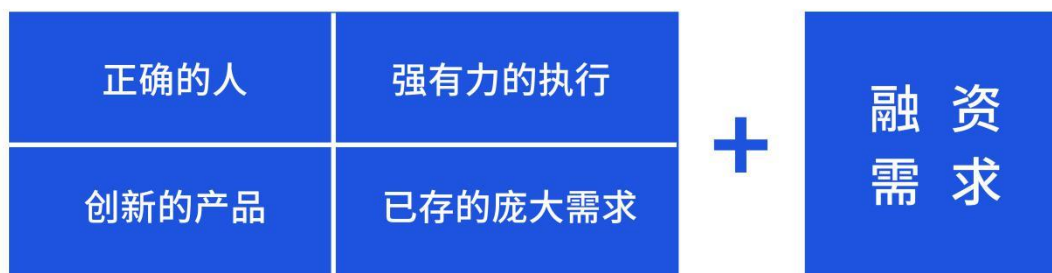
■ 3、“在行”APP 上约见投资人。在行上有超过 100 位投资人，不少投资人还在知名投资机构工作。比如真格基金的投资总监也在上面。

■ 同学们可以先了解一下这些行家所在的投资机构以及它们的投资定位，然后根据自己公司所处的阶段筛选相符的行家。如果你的项目和团队确实不错，很可能就能成。因为投资机构找好项目也不容易。

■ 4、约见社交媒体上的投资人。①开个人公众号并经常更新文章的投资人，有可能成功约谈；②在知乎上写文章的投资人，也可能能约谈；③常发微博的投资人，有可能能约谈；④脉脉上一般有相关关联人，可以让中间人做推荐。

■ 找投资人就是一个概率事件，需要多种渠道同步进行。广撒网，总会逮到鱼的。不过融资能否成功最主要的还是创始人及项目。只要这两个关键因素好，总能找到资金的。

■ 这是某知名投资机构投资时主要会考虑这几个因素。



- 正确的人、强有力的执行都是说人的；创新的产品、已存在的庞大需求都是说项目的。
- 同学们可以研究一下投资人最在乎什么？然后努力让自己符合要求，这样就能提高融资的成功率。
- 另外提示一下，通过 E-mail 海发商业计划书的方法就别用了。这就像大海捞针一样，成功概率极低。
- 如果你和项目确实不错，通过以上途径应该是能找到投资人的。如果实在找不到，也可以考虑找微淼，

微淼会投资实践班优秀学员的处于天使阶段的优质项目。

- 对于找到多个投资人的同学，就需要筛选投资人了。因为投资人是分好坏的，遇到坏投资人后期麻烦就大了。

第八节 第五步，筛选投资人

- **第五步，筛选投资人。**
- 如果有 2 家以上投资人对你感兴趣，你就要筛选投资人了。筛选并不是直接拒绝。而是把投资人排个序。

优选前面的投资人。备胎还是需要的，因为在资金到账之前，你中意的投资人可能变卦，不投了。这个时候就需要接受备选投资人了。有人投总比没人投要好。

- 另外所有的投资人都有一个共同点：那就是他们不会真的在乎你和你的公司，他们只想着将来能赚很多钱退出。

- 同学们筛选投资人也是在接受这个现实的基础上，挑选一个相对更好的。怎么筛选投资人呢？

○ 主要注意几点就行了：

- **1、投资人口碑要好。**可以在网上查一下投资人，口碑好坏是可以查到的。对于口碑不好的投资人，尽

可能淘汰掉。

- **2、投资人对本行业见解深。**投资人对本行业的见解越深，对公司未来的发展帮助就会越大，至少不会阻碍公司的发展。如果投资人对本行业不了解，他们还有经营方面的一票否决权，那么创业者就惨了。

- **3、投资人提供的资源。**资源丰富的投资人可以为创业者提供增值服务。企业发展除了钱以后还有其他重要的东西。资源丰富的投资人可能连下一轮的投资人也能帮忙找好。

- **4、对投资人不反感。**好感不一定可靠，但是反感一般很可靠。如果投资人让你很反感，在可以选择的前提下，尽量淘汰掉。

- 当投资人对你有投资意向，打算投的时候，他们就会让你签一份投资意向书。

第九节 第六步，签订投资意向书；第七步，应对尽职调查

- **第六步，签订投资意向书。**

- 投资意向书也叫投资条款清单，就是经常听到的 Term Sheet。投资意向书中一般会包括投资额、占股比例、交割条件、优先清算权、知情权、反稀释权、董事任命权等内容。投资意向书中的大部分条款不具有法律效力，但是排他性条款、保密条款有法律效力。

- 投资意向书的主要作用是：确认双方合作意愿，对核心条款建立共同认知。

- 同学们要清楚的是**投资意向书只代表投资意向，不是正式的融资协议**。大概只有 30%左右的投资意向书最终会变成正式的融资协议。

- 既然签订投资意向书后融资的成功率依然低于 50%，所以同学们融资的时候最好不要只与一家投资机构签订投资意向书。不过很多时候，投资机构为了独占好项目，投资意向书中都有排他性条款。

- **排他性条款**指在创业者与投资人约定的期限内，创业者不再与其他投资人进行融资谈判，以保住投资人完成尽职调查及签约、交割。排他性条款是对创业者单方面的约束条款。

- 对于排他性条款同学们一定要谨慎，能不签就不签。如果必须签，期限需要尽可能短。期限是可以谈的，

期限最好控制在 1 个月内，极限不要超过 2 个月。另外尽可能的要求投资人给予一笔过桥贷款，这笔钱不退不还，尽职调查结束后转为投资款。额度可以在融资额的 10%-40% 之间。如果投资人不答应，尽量不要接受排他性条款。

在签订投资意向书之后，投资人会展开尽职调查。然后根据尽职调查的情况，投资人会决定投还是不投。

■ 第七步，应对尽职调查。

■ 尽职调查就是常说的 DD。投资人的尽职调查一般包括人员调查、业务调查、市场调查、财务调查、法律调查等。

■ 在尽职调查前，投资人会给创业者发一份尽职调查清单，要求提供公司的历史变更、重大合同、财务报告、核心管理团队背景、客户名单等资料。

■ 总之投资人会调查被投资企业的方方面面。目的就是确保他们要投的人和项目都靠谱。

■ 创业者全力配合就可以了。只要在尽职调查中没有发现特别大的问题，一般是不会影响投资人投资的。

但是投资人会先要求创业者把发现的问题解决，然后他们再投资。

■ 尽职调查过关后，就要签订融资协议了。

第十节 第八步，签订融资协议；第九步，收到融资款

■ 第八步，签订融资协议。

○ 签订融资协议主要要注意以下内容。

■ 1、估值。估值虽然比较重要，但是还不是最重要的。融资成功才是最重要的。所以在融资能成功的前提下去谈高估值。怎么提高融资的成功率？最有效的方法就是敢于在估值上吃亏。

■ 2、股权出让比例。融资的股权出让比例最好低于 20%。这个要根据具体情况来定。以融资成功为基本前提。

■ 3、优先清算权。优先清算权指公司在破产清算或被收购时，投资人首先从可分配的总额中先分配投资款的 X 倍，剩余部分全体股东按各自持股比例再分。也就是投资人可以先分一部分钱，然后再分一部分钱。

■ 优先清算权条款几乎所有的投资人都会要求，这个条款一般都会有。但是条件可以谈。同学们要尽可能的把优先倍数压低，越低越好。

■ 4、优先分红权。优先分红权指投资人作为优先股股东有优先于普通股股东分配投资额一定比例股息的权利，然后与其他股东分配剩余股息。这个条款同学们可以接受。

■ 5、增资权。增资权指投资人完成本来投资后，可以在公司下一轮或一定期限内以事先约定好的价格追加投资，购买公司一定比例的股权。增资权的本质是期权，对创业者没有好处，对投资人有好处。同学们要尽可能的拒绝这个条款。

■ 6、赎回权。赎回权指投资人有权要求创始人或公司全部赎回或部分赎回投资人所持有的股份。赎回价格一般为投资金额加上每年 X% 的固定收益率。赎回权给了投资人一个稳妥的退出渠道。绝大部分投资人都会要求赎回权。同学们可以拒绝，但是如果必须要接受的时候，只能以公司的身份接受而不能以个人的身份接受。不然自己后期可能会因被迫赎回而破产。

■ 7、强制出售权。投资人有权要求主动退出并强制公司创始人和其他股东一起向第三方转让股份。投资人为什么会要求其他人一起卖出。这是因为第三方可能打算控股公司，如果只有很少的股份，第三方就不买了。为了提高退出的成功率，所以就有了强制出售权。同学们要尽可能的拒绝这个条款，如果必须要接受，就要加上对自己有利的限制性条件。

■ 8、董事会席位。派董事入驻董事会是投资人控制或影响公司决策的主要手段。有限责任公司的董事会成员为 3-13 人，股份有限公司的董事会成员为 5-19 人。但是为了减低沟通成本，董事会成员人数不要太多。有限责任公司的董事最好不要超过 5 人，股份有限公司的董事最好不要超过 7 人。可以让投资人派董事进入董事会，但是要确保创始人团队控制一半以上的席位。另外对于持股比例小于 10% 的投资人，尽量不要让他们进入董事会。

■ 9、对赌条款。对赌协议指创始人在约定期限内没有完成约定目标，则必须通过现金、股份、股份回购等形式对投资人进行补偿。同学们不要接受对赌协议，除非公司融不到钱马上就死了，否则不要接受任何形式的对赌条款。

- 10、一票否决权。一票否决权很容易理解。一票否决权可以有。但是要限制范围。同学们要把一票否决权的范围限定在对投资人利益有重大损害的重大事项上。

- 以上是融资协议里的重要内容，同学们要和律师好好研究，争取把融资协议里的各个条款对自己的伤害降到最小。

- 当融资协议签完以后，就等着融资款到账了。

第九步，收到融资款。

- 到这一步，股权融资才真正走完了。在没有收到融资款以前，还不能算是融资成功。

以上关于企业分析的内容，仅作为教学案例，帮助大家掌握投资技能，不作为投资建议。