

## 演讲人：Tyler

感谢 Sam 的邀请，我叫 Tyler 是 Clever 公司的 CEO 我今天要讲的是销售，先给大家说说我是怎么走上销售这条路的。我大学时学的是数学与统计。在座的同学中应该有学这个专业的，我原以为我会投身金融行业，我原打算进一家对冲基金公司。就在入职前夕，一个朋友说服我加入他的创业公司，并且让我做销售。而我对销售一无所知，我临时抱佛脚学习起了做销售。花了数年的时间研究初创公司的销售问题，后来我创办了 Clever。是和两个合伙人一起创办的，他俩都是专业人士。其中一人专研产品。我们的产品面向学校。我原以为原先的工作经验跟现在不搭边。不过实际上原先的销售经验对于 Clever 的迅速发展起了至关重要的作用。简单介绍一下 Clever 吧。我们为学校开发软件产品，并为开发者提供应用平台，目前美国 1/5 的学校在使用我们的产品。还有 Clever 创于两年前，销售是很重要的一部分，今天我要与大家分享一下我的销售经验，当然做销售的方法有千万条，大家可以找到适合自己的方法。

首先给大家讲一下我原先对销售的印象。很多人觉得销售挺神秘的，销售人员一般是口齿伶俐，魅力无穷，并且还有一些杀手锏。这是我原先对销售的印象。我跟很多合伙人交流过，他们也有同样的印象。他们经常这么说：我们要开发一个非常棒的产品，等开发出来后就雇一些销售人员卖就行了。经验告诉我：所谓的销售人员就是创始人。Paul Graham 经常说：运营创业公司的话，在任何时间点，创始人要么在和用户交流，要

么在开发产品，跟用户交流其实也属于销售的一部分，对于从未涉足销售的人来讲销售有点棘手因为甚至不知道从哪入手。事实上创始人做销售有一些独特的优势第一是对产品的热情，第二是对所从事的行业熟悉，对要解决的问题熟悉我认为这两样是做好销售的两大法宝。图中所示的是我的合伙人在做销售这是初创公司的销售常态，我不是 Don Draper 那样的传奇人物我得天天打很多电话即使创始人以前从没这样做过也是挺容易上手的不过得全身心投入。

我们 Clever 对于销售非常用心指定一位创始人也就是我专门做销售，因为销售对于 Clever 至关重要，在学着做销售的过程中我有了一些心得大家都知道的第一个是销售是“漏斗状”的并且可以分阶段地将用户“过滤”出来，一般分成以下几个阶段，首先是勘探阶段在该阶段要找出哪些人对自己的产品感兴趣。第二阶段是与感兴趣的人热情地交流然后找出哪些人会买产品，搞定他们并签订协议，最后是最开心的入账阶段了。我们针对每一阶段都有一些策略对我们而 这些策略的效果不错，我来给大家讲讲希望大家觉得有用。这些策略不仅仅针对我们的产品大家也可以拿来用先说“勘测”，该阶段要做的就是找出那些愿意接你电话的人，我有一点体会 Everett Rogers 发明了技术采用生命周期曲线图，他描述成了一个钟形曲线（从左往右）首先是创新者他们是技术的狂热追随者第二部分是早期采用者，然后是早期大众、后期大众、落后者。在理解初创公司销售方面这个图对我很有帮助的一点是：这个曲线的这个头也就是创新者部分就是潜在客户，在初创公司既没多少用户也没什么收入时会考虑从这样的公司购

买产品的商家（消费者）只占 2.5%，看似让人有点失望不过我认为恰恰相反，我认为认识到这一点是非常重要的：只有 2.5%的人会接你的电话或考虑使用你的产品，你就知道了这是个什么样的数字游戏了，如果想接触到这 2.5%的客户如果想在创业初期把产品卖出去用简单的数学算算就知道，得打很多电话得和很多人磨嘴皮子。

在 Clever 创业早期我负责销售，在加入 YC 前两个月我给超过 400 家公司打电话跟他们介绍我们的产品，我认为在争取用户方面有三种方法是最有成效的第一是人脉这点很显然我就不多费口舌了，第二点是会议很多人认为有点不可思议，大家最熟悉的是“冷邮件”我一提到会议很多人想到的是像 CES（国际消费类电子产品展览会）或 E3（电子娱乐展览会）这样的盛会。实际上我所说的会议是图中这样的，在创业早 我们参加了很多这样的会议，因为得靠这些会议找到潜在用户。如果想把产品卖给首席信息官们而且他们恰巧在 Milwaukee 的酒店有聚会你也得参加。我们会参加这样的会议提前拿到与会人员名单并且给他们每个人发邮件尽力跟他们约时间会面，合理安排每分钟时间，这对 Clever 的早期发展很重要，我们就是通过这样的方法接触到早期的客户的。我要说的第二种方法是冷邮件，很多人不知道怎么写，其实挺好写关键点就是写得别太多，要简洁 ppt 上是我以前使用的模板大家可以拷回去用，写得很简短包括：我是谁我们做的是什么样的产品，我希望能与您交流一下，我们可以明天约个时间见面聊吗？挺简单的，根据产品和收件人的情况大家可以相应修改一下就可以发出去了这就是勘探阶段要做的事情。

勘探之所以重要是因为它是销售漏斗的第一个环节然后得让对方接你电话，关于这点如何做很多创始人对此有疑问，最重要的是如果你今天只能学到一点的话就是这点，最重要的是：接通电话后切记要闭嘴，很多人觉得不可思议，我帮助过很多创始人做早期销售他们通常犯的错误是：好不容易找到了愿意接电话的人他们对于自己奋斗三个月的成果太自豪了，以至于一接通电话他们就巴拉巴拉地说产品的特点，说产品的功能说为什么自己的产品是世界上最好的，我也有这样的倾向就是因为对自己的产品太自豪了。不过实际上如果观察最好的销售人员全世界前 1%的销售人员，如果你有机会听一下这样的人打电话（我就听过）令人惊讶的就是他们说话竟然很少！其实很多优秀的销售人员告诉我他们的目标就是自己说话时间占整个电话的 30% 对方占 70%，他们会问很多问题比如“您为什么会接我电话呢？”“我们的产品可以为您解决的这个问题，您目前是怎么解决的呢？”“您认为什么样的方案是理想的解决方案呢？”

他们不是主要说话的那个人，他们做的是尽力找出对方的需求，他们希望能比对方自己更了解对方的问题，这样才是好的销售方法。我灌输给 Clever 每个员工这种做法的重要性，如果大家用过 Uberconference 就会知道该应用有个很棒的功能，当你挂掉电话就会自动地收到一封邮件告诉你，你说了多少时间用户说了多少时间，从这些邮件中能看出一些事如果我能收到我们 Clever 销售人员的通话信息，我根据销售人员说话时间的多少马上就能知道单子做成的可能性有多大。给潜在客户打电话时多倾听理解对方的需求，该阶段还

要做另一件事：跟进，很多人想不到跟进大家可以想到要有很多步骤要做，给对方发邮件如果得不到回应，再给对方发一封，给对方打电话留言，ppt 上列出来了要做成一个单子大约有 60 个步骤，以上不是我随便列出的是我们 Clever 做成第二单时切身经历的。

为了做成这单我们经历了以上所有步骤，大家可以看到其中有很多令人尴尬的事，比如给对方发邮件对方没有回应，再发对方还是没有回应，再发对方确是想买我们产品的人啊令人抓狂，很多人觉得不可思议很多创始人与对方电话聊得很愉快再给对方发邮件却得不到回应，他们就认为对方可能是不感兴趣，做成一单就得花很多心思，你得有超出常人般的毅力做跟进直到把单子拿下。与此同时要注意一点创业的话时间非常宝贵而且时间还是自己唯一的资本不可能对每个有可能的顾客都跟进得这么紧，所以你的目标就是让对方尽早给个准信买还是不买似是而非会折磨死人。

有时跟一些创始人交流他们告诉我：进展的不错，有一百个人对我们的产品感兴趣，这种不确定会害死你，你要得到的是个肯定答案“要”还是“不要”。有时“不要”甚至比含糊不清要好因为这样你就可以放心大胆地去找下一位买主了要有超乎常人的毅力和决心来跟进客户不过得确保跟进对人了才行，已经与很多很多人交流过了，已经打了无数个电话了，已经义无反顾地跟进了，已经到了不签你是不会罢休的程度了，他们不得不签协议了，然后就到了最后一个步骤了，如果以前没做过的话会觉得有些不知所措其实很简单叫做“红线标示”，

你给对方发一份协议对方律师阅读标注，你的律师对他们的修改进行标注双方来来回回讨价还价。如果你加入了 YC 那么这一阶段就很容易操作了，因为 YC 会给你标准的协议模板你就不用自己弄了用模板就行，如果你没有加入 YC 的话就没有现成的模板可用就得自己动手弄了，今天的讲座让我非常兴奋的一点是 YC 同意开放交易文件，这些文件是 YC 的创始人用过的现在大家都可以用希望能给创业公司的销售助一臂之力，这些文件真的很棒。

还有一点我要说一下很多聪明人在这里犯过错就是得记得自己的目标，你的目标是完成交易能让对方推荐新用户，验证自己的产品，得到收益，如果达不到这些目标创业就会一塌糊涂，在这一点上我觉得有件事让人不可思议，很多聪明人会反复阅读交易文件对细节不依不饶可能是出于自尊或是太聪明吧是得确保协议符合自己的利益，签了就继续下一单生意，我见过有的创始人会花数月的时间反复斟酌赔偿条款，如果他们能尽快签订协议并继续下一单生意的话，他们公司经营得要比现在好，大家可能在最后一步落入这个陷阱，再给大家提两个醒第一对方可能会说：我会用你们的产品但是得再添加一项功能或者对方说：我喜欢你的产品但是你的产品还缺少一项功能，我们目前还不能购买你们的产品，遇到这种情况很多人特别是野心勃勃的人会说：我可以添加这项功能，他们会想：如果添加了对方说的功能对方就会用我的产品了。

不过事实上这样行不通，如果有人告诉你他们想用你的产品但是你的产品缺少了一项功能，那么我会认定对方根本不会使用你的产品，如果你添加了对对方要求的功能然后回去找对方对方十之八九会继续要求添加别的功能总会找出理由来不用你的产品。如果有人跟我说因为我的产品缺少一项功能所以对方不会购买，我会有两种做法第一我会跟对方说：咱们先把合同签了在合同中我们会声明添加您想要的特征希望您能理解，万一我们把功能添加了您又不要了我们就损失大了。我们更常用另一种做法我们会对对方说：我们等等看是否其他客户也有这样的需求，如果很多客户都有这样的需求那么理所当然得添加这样的功能，这样的话你就不用担心某个功能只是个别用户的需要了。只是个别用户的需要的话就不要忙活了，不要掉入这样的陷阱很多人都会误入，强烈建议大家避免。

我要讲的第二个陷阱：免费试用这种陷阱太常见了跟对方交流得挺顺利的貌似挺有希望的，然后对方说：我可以免费试用吗？不能怪对方提这种要求挺正常的不过问题在于创业公司需要收入需要验证产品，需要用户需要赢得信赖，免费试用不会给你带来以上任何好处。如果给对方免费试用的话你白忙活一通没有取得实质性进展，这种做法很糟糕你自以为有了进展不过试用结束后还得把前面的推销流程走一遍，对此我有一种很好的做法当有人问能不能免费试用你可以说：不好意思没法免费试用，不过我们可以按年签订协议，如果 30 天或 60 天内对我们的产品不满意都可以退货，这样就两全其美了，你可以得到自己想要的东西同时让顾客无后顾之忧地使用创业公司的产品，这

种小小的变通可以使结果有很大不同。假设已经做好勘探工作了已经和顾客交流过很多次了，已经搞定顾客了已经互换协议了，而且解决了免费试用的问题了，这样早期销售之路就步入正轨了。

在创业早期销售和其他事物一样不必扩大规模可以做一些不起眼的小事赢得早期客户，这些东西挺有趣，还有一件事我认为很重要一旦这些铺垫做得够多了就要开始想想哪些地方是可以重复的？哪些地方是可以扩大规模的？Cristoph Janz 有一篇很棒的博客他分享了“打造百万公司的 5 个方法”他提到可以让 1000 名顾客购买售价 10 万的产品，也可以让 1 万名顾客购买售价 1 万的产品或者可以让 10 万名顾客购买售价 1000 的产品，即使一开始你不必弄清楚自己公司属于哪一类，大部分公司都属于其中一类，你得想想如果你想让产品属于售价 10 万美元的大象级别，挺好，这样的话销售环节得费很多周折这样也行，就像 Salesforce 和 Workday。如果你想让产品属于老鼠级别产品售价 1000 美元/年销售环节包括打飞的见三次客户 做八次演示协议商定还得花三个月的时间，这样的话得好好想想了。我见过很多创业公司把商品定位成老鼠级别产品定价较低而且不考虑扩张这样公司生存会很艰难或是不得不得涨价，以上就是我对于不同公司类型的思考，希望对你们的创业之路有所帮助。

一旦销售做得挺多了就要思考自己的处境继而思考，如何给产品标价才能使公司存活下去？ 以上就是我在不同公司做销售过程中的一些心得体会，其实从零到 1 百万的距离并不遥远做到 1 百万后你会发现



有无数博客介绍如何从 5 百万做到 5 千万或是从 1 千万做到 1 亿。今天的讲座我把目光聚焦到从 0 到 1 因为没有很多资料介绍这一块而且很多创始人对这一块不是很清楚，我的方法是从实践中总结出来的我相信如果大家自己开公司也能摸索出来，大家无论出于什么样的考虑想加入一家已经摸索出道路的创业公司来磨练技能 Clever 欢迎你，如果大家想自己创业对销售还存在疑惑的话 ppt 上有我的邮箱，欢迎大家跟我联系我很乐意帮助大家，谢谢大家。

谢谢讲的很棒下面我们来讲讲融资的一些细节，首先由 Michael Seibel 给大家介绍如何做公司展示然后 Dalton 和 Qasar 会给大家展示融资会谈，融资不是什么新鲜事了是一项很基本的工作，首先我指出一点我们公司在 YC 的时候并没有花很多时间研究融资主要原因是最好的展示公司的方法就是提升公司实力，如果公司增长快产品也好的话投资者当然看好你，切记公司变得更好会让展示变得更容易我们会从以下三个方面进行介绍 Michael 给大家介绍会前事宜，我们会给大家展示一下融资会谈是什么样的然后简单总结一下，最后的五分钟我们来回答大家的提问如果有我们没有讲到的内容大家可以记下来我们会解答。

**演讲人：Michael Seibel**

我叫 Michael Seibel 目前是 YC 的合伙人我创办了两家公司一个是 Justin TV 后来卖给了亚马逊，另一个是 SocialCam 后来卖给了 Auto Desk，我想分层次地进行讲解揭开向投资者推销自己公司的神秘面纱。

很多公司的创始人来向我请教如何简洁地介绍自己的产品以及如何向投资人要钱，融资是创始人的责任我从四个方面来介绍，首先是如何做 30 秒的简介得时刻准备好这是最常用的介绍自己公司的方法这点很关键，无论对方是否愿意给你投资还是跟父母介绍这都是最基本的。第二部分是两分钟的介绍这是针对更加感兴趣的人的这些人包括潜在的投资者潜在的雇员，这些人对你们公司的了解要更深一些要把握好时间很多人会准备 10 分钟 30 分钟的介绍甚至 1 小时的介绍，我觉得多说无用，我认为要压缩到两分钟。

我经常告诫创始人：你说的越多就更可能说到让对方反感的東西少说点会更好，然后我给大家说说什么时候开始融资我认为很多公司的融资时间不对然后简单地介绍如何筹备投资者会谈 30 秒简介，很简单包括 3 句话大家可以有条不紊地说，不需要说太多第一句话介绍你们公司是干什么的，我见到的每个人第一次都做不好得做到既简单又明确使得对公司一无所知的人都能听明白。为了达到简单可以这么来做我们通常让对方讲给自己的妈妈听，如果不能通过一句话来给妈妈们讲明白那么就得再改改，总能找到一句话使得爸爸妈妈们能理解这是个很好的办法，即使词汇简单也无所谓。可以这么来跟他们说：我们公司叫 Airbnb，我们帮助您出租家里的空闲房间很简单对吧？不要这么抽象地来介绍：我们 Airbnb 公司是个空间交易平台，根本听不懂说的是什么得想想才能明白，所以要用简单的话语来解释这点很重要。第二句话是市场有多大？花几个小时时间做点研究是有帮助的搞清楚产品的市场搞清楚市场有多大，市场有数十亿的话投资者会很感

兴趣，这个事很好做。比如 Airbnb 会说旅馆市场有多大假期租房市场有多大在线旅馆预订市场有多大，这些数字从 Google 上很容易查到这些数字让投资者明白如果把这家公司扶持起来的话能创造数十亿价值，不要漏了这句话。

第二句话一定要介绍市场有多大，第三句话是公司的增长力有多大，比较好的表述方法是：我们产品是一月发布的每个月销售增长 30%，我们的销售量是多少，收入是多少，用户是多少很简单，如果产品尚未发布没有增长数据的话就得说服投资者公司发展很快比如公司团队是一月组建的三月的时候发布了测试版产品四月的时候正式发布产品，说服投资者你们公司动作迅速，创业公司不像大公司般行动迟缓，创业公司动作迅速不怕犯错，30 秒就说这三句话就行，30 秒的介绍就能把公司介绍清楚，30 秒的介绍就能让对方听明白你根本想不到做 30 秒简介的重要性，要牢记别的记不住不要紧把这一点记住也会有很大帮助。

然后是两分钟的介绍针对的是要说服的对象比如投资者，该介绍要包括四部分这个介绍也很简单第一部分是独特的见地，与投资者交流的话他们就会问你“你们有什么独家秘笈”“你们有什么竞争优势”“你们有什么独特见地”诸如此类，我认为独特的见地就是告诉对方不知道的事情也就是告诉对方目标市场上目前最大的公司没有意识到的东西或是做的不够好的东西，这是让对方眼前一亮的机会，最好浓缩成两句话，把为什么你们公司会灭掉其他竞争者的理由都说明白或是

跟对方说说促成公司成立的智力支持压缩成两句话得让对方眼前一亮，说完就能看得出对方是否眼前一亮。这就是我喜欢压缩成两句话的原因速战速决，如果对方看你的时候满是敬意那么你就把对方拿下了，如果对方看你的时候一副“我早就知道了”的表情那么你就失败了。如果对方看你的时候一脸疑惑显然没有把对方搞定所以要多加练习。在两分钟的介绍里要用两句话来说明独到见地不能太复杂重点是不要太复杂。

再就是如何盈利？也就是商业模式，很多创始人会避开这个问题，因为他们觉得如果说通过广告盈利，对方会认为想法太糟糕，说出来就行不要躲躲闪闪，是通过广告就说通过广告，Facebook 和 Google 这样的巨头都是通过广告盈利的。如果是通过直接销售就说是直接销售，如果产品是游戏你想通过内购来赚钱也是可以的说出来就行，不要躲避，就一句话的事儿。如果创始人在如何盈利上说得含糊反而坏事，比如打算通过打广告赚钱也可能通过实物，我们会想出办法来的，可能这样也可能那样，说了这么多相当于什么也没说也就是还没有想清楚怎么赚钱。投资者本以为你们知道怎么赚钱打算要注资的，现在反而对你们公司有疑问了，行业内 95% 的公司怎么赚钱你们也这么赚钱就行大胆说出来，没事的没有人三年后怪你没有遵循当时的赚钱方式，清楚简洁地说出来就行，比把各种赚钱的可能性说一遍要强得多。

下一个问题是团队我觉得这个事挺清楚的，有两种做法如果你的团队做过特别牛的产品不要谦虚跟投资者说就行，比如我们是 PayPal 的

创始人，我们是 Amazon 的创始人如果你们团队曾经给投资人赚钱了一定得跟投资人说，否则就不要费口舌说你们团队获得了多少奖，有多少个博士投资者根本不在乎这些东西。投资人想要知道的是有多少创始人，2 到 4 个最佳，想知道其中有多少技术人员，有多少工程师，有多少销售？二者最好人数差不多，想知道你们彼此认识多久了，最好不要说你们是在三天前的创始人集会上认识的，最好是认识至少半年了无论是朋友还是同事希望听到你们都是全职的，如果你们都是全身心投入的对赢得投资很重要，想听到你们是如何认识的仅此而已，可以简单地用两句话就解释清楚。如果想赢得投资者信任就得做出过成绩对于投资者而言最有效的就是曾经给投资者赚过钱，如果没有给投资者赚过钱就不要吹嘘自己，撒谎的话会越来越黑，最后一点最重要得弄清楚，是否要融资。我经常说此时要保持头脑清醒，此时得弄清楚发行的是否是可换股票据？是否是安全融资？得知道安全上限，得弄清楚要融资多少，得弄清楚最少的注资是多少，如果你不清楚这些事投资者会以为你们不是认真的或是觉得你们准备不足。

我提到的其他地方不需要什么专业术语，不过这里不能只说我们需要融资，得用点术语，如果不熟悉术语的话百度一下，很简单很快就能学会，介绍就这么多然后让对方说话，什么时候融资呢？我觉得这个问题很重要得有增长图，投资者喜欢基于增长来投资，增长越好越适合融资，通常大家的处境是刚开始创业或刚刚发布产品，你要考虑的是如何进行地位反转，通常大家会这么想我是跟别人要钱的人，对方处于优势我处于劣势，

怎么办才能使得你处于优势对方处于劣势呢？此时是融资的最佳时机，那么如何知道自己处于优势呢？如果投资者找上门来说想要投钱你就处于优势此时是最好的融资时机。如果投资者不主动给你送钱就要想想自己跟别人谈起过自己的创业公司吗？或是自己太低调了？如果跟别人介绍自己的创业公司或是通过朋友的宣传或是通过其他创业同行，这些都是不错的方法。

要考虑的第二件事是产品发布后在没有融资的情况下，能不能想出办法来使公司生存下去？我知道的95%的创业公司可以在很少钱的情况下把产品发布出来，不要把投资者放在至高无上的位置上以为融不到资就什么都干不成，总有办法反转位置。比如我们的公司在发展，我们都是全职的，我们的公司在发展如果你想给我们注资很好，不注资也没事反正有很多天使投资要有这样的姿态，要有这样的自信。如果在创业早期就需要钱做好计划少用点钱，时刻以团队全身心投入并且动作迅速的形象示人，这样可以帮助你在没有什么增长业绩的情况下赢得一些优势。如果你能向投资者证明虽然你们还没有发布产品但是八个月的活你们一两个月就能完成并且你们的团队都是全职的并且全身心投入，这样也能赢得一些优势。除非产品已经发布了并且已获得增长了否则不能占据上风要记住这点。

最后一点是筹备投资者会谈这个事很简单，很多公司却做不好我觉得很奇怪，首先是一位企业家或是以前的投资者热情地引荐，最好从引荐开始，如果随便一位投资者提出想要引荐，不要答应，首先是热情

的引荐很简单不要冷不丁地给对方打电话，不要不请自来地去拜访，引荐者对你的信任对于投资者同意会面是很重要的。第二点平行进行，我见过很多人融资这个过程很缓慢，这周跟这个人见面下周和另一个人见面，三周后和第三个人见面，一旦开始融资就要火力全开全力以赴，要把所有的会谈安排在一周里，做起来很难我有个小技巧，在有人热情引荐的前提下给投资人发邮件，投资人会回复你，你可以说我们希望与您会面但是两周内我们一直忙于打造产品，能约在第三周吗？可以给每个投资人发这样的邮件，都约在第三周，对他们来说有好处因为三周后他们还没什么安排，对你也有好处因为这样所有会都安排在一周里了。这样做有什么好处呢？这样就暗示自己不急于融资而是在继续打造产品，可以跟你在三周后会面现在要忙于打造产品，这样就给出了正确的信号这是最好的做法。最后要注意一位团队成员要全职负责投资不需要全公司的人都参与，因为这件事很让人分心，我们进入下一部分。

**演讲人：Dalton Caldwell 和 Qasar**

大家好我叫 Dalton Caldwell，摄像机能拍下我们吧我是 YC 的合伙人下面我们简单地模拟一下做公司介绍，我也知道有点做作就像大学里的即兴表演，我们尽力而为既娱乐大家又能让大家知道做公司介绍是什么样的。我知道大家可能觉得这 and 实际差距较大，不过也能对大家有所帮助。给大家讲讲我的经历吧我已经为多个公司共融资 8500 万美元，我参加过很多投资者会谈我尽量重现得真实些，我们给大家

展示一下到时都会说什么，大家就当学习一下了。你要不要做一下介绍？我创办过两个公司，很强，我们来展示两种公司介绍，我们快速进行一下，就像 Michael 说的那样要尽量快，先来说第一个，你今天来要做公司介绍可以给我讲讲你们做的是什么呢？我们正在打造一个交流平台，可以让商家和消费者在一个平台上合作而不是像现在这样分散在多个平台上，我不明白你说的是什么呢就像是 WhatsApp 或 Snapchat 这样的消费者软件，我们做的是面向生意的得和你面对面说也就是说，我们要让消费者能与商家对话这就是我们的商业目标，这个产品是做什么的？是给消费者和商家用的通讯产品，消费者可以… 为什么消费者会用你们的产品？因为他们希望和商家沟通，能给我讲一下市场有多大吗？你们是怎么想到这个创意的？通讯市场很大 WhatsApp 卖了 190 亿美元，SnapChat 发展也很迅速，我们认为商机无限。

好吧，说一下你们的增长吧，这些数字透露给别人过吗？我们不希望把细节全盘托出，我们还处于保密阶段，我们在海湾地区有上千名用户有上百家商户。能说一下是什么样的商家吗？有一些是你从事过的，我不想说太多细节因为我们刚起步想保持低调，可以说一下你们的见解吗？好的消费者会跟商家联系，我们决定这很必要而且商家也会回复这些消费者，我觉得目前这个市场还没有被发掘，你们是采用什么样的商业模式呢？按月向商家收取费用？这方面我们还没有确定，目前产品是免费的对目前的上百家商户都是免费的，不过我们在寻求按月付费模式，你觉得商家会愿意付多少钱？一个月 10 到 1 万 5 千美



元。可以介绍一下你们团队吗？团队里都有哪些人？我们有 5 名合伙人，只有我一个人是全职的，我们目前在融资希望让其他人创始人也能全职。有创始人会编程吗？其中一个创始人是生物学博士不过他现在在学编程，我是 Python 程序员我专门学过 Python，时间不早了很高兴与您会面，我们保持联系你说得很棒。我会及时向您汇报的很好。

刚才的会话不是很好，我们来说一下其中的问题，首先得让对方明白你做的是是什么，这个事貌似简单其实不然，很多时候人们会慌乱，会紧张就会导致说话速度快。如果对方不清楚你做的是什么是没办法说服他们的，有时甚至连应用是做什么的都说不清楚。得清楚地说明，如果说得含糊不清或是躲躲闪闪跟没会面一样，如果不方便和投资者谈具体数字说明还没准备好就不要和他们会面。对于市场大小的回应要给出一些可信的分析，不要只是提一些大公司的名字，这些大公司甚至和自己做的东西不搭边，大家倾向于这么做要有自己的见解要说服对方。在市场方面的确存在一些对方不知道的东西而不要说一些人人都知道的东西，说陈词滥调的话对方得不到什么新东西。在团队方面要说明为什么你们打造该产品，为什么你们能做好，最后一点是创始人没能引导会谈，显然谈得很囧，会话飘飘忽忽的，最后只能由于时间关系被迫中止，显然刚才的介绍并不好。

我们再来试一次，好的，你好 Caspar 我知道你们创办了一家公司能给我介绍一下公司是做什么的吗？我们做的是通信产品，这样说有点含糊，我们的产品可以发定位信息比如你走进 Crate and Barrel，

你可以给 Crate and Barrel 的经理发信息：“走廊里有人吐了”。比如你在机场可以发消息说：“我没来过这个机场我想找某个登机口”或者“Virgin 的航站楼在哪”如果你在 Target...是个移动应用吗？在消费者这边我们有 iOS 和安卓版应用, 不过让消费者下载软件显然很困难, 我不经常下应用来发信息，我们在很多商家那发起了一个活动“直接给店主发短信”，我们测试过把标语写在这么大的纸条上效果最好，信息是匿名的降低了门槛，在海湾的 350 个商家使用产品后我们最大的收获是在市场方面每周有 11% 的增长率，我们认识到了最反直觉的东西是我们本来不确定大家现在是否还发消息，大家还在发。人们发的最多的是什么类型的信息？原先我们发布产品的初衷是区域内反馈，我们的预设是区域反馈，我们实际发现超过一半的信息并不是反馈而是询问，我们在 San Jose 有个试用点有个父子档外卖摊位，我们看到短信问：你们还招人吗？很奇怪啊为什么不直接问店主呢？后来我们想到我们自己知道谁是店主但是路过的人不知道，他们更喜欢给店主发短信，因为这样更方便有点像意见箱吧。

给商家发短信我们原先是这么想的不过事实上我们发现绝大部分，不应该说绝大部分超过一半的短信是询问，比如什么时候开始营业？什么时候打烊？你们承办酒席吗？能预定吗？等等这些在谷歌上查不到的东西。打断一下，在增长方面你说你们已经有一些商家了讲讲你们做到什么程度了。我们从 San Jose 到 San Francisco 一带有 350 个商家，我们三个创始人我们都是技术出身也做销售，我们学习了很多经营之道，我们有零售背景，我们最初是为像 Starbucks 和

Walmart 这样的大企业打造产品的，不过我们意识到仅仅和这样的商家合作走不远。我们想让普通消费者也能用我们的产品我们做过 SMB 也就是在那时有了这样信息产品创意。挺有意思，看来你们有了一些客户了。是的。市场有多大呢？比如说有 10 万顾客，要说具体数字呢，每天每个试用点平均能发 1.5 条信息，看起来不多不过对于商家而言这个数不少。比如像 Yelp 评论或是谷歌评论也就有 5 到 7 条评论相对而言信息量挺大的而且信息是私密的，非公开的。

在赚钱方面坦白讲我们还没有明确规划好，有两条路可选 SMB（小型商家）或 LCS（大型商家），根据零售经验我们知道大型商家每年在反馈工具上的花费是三四百万比如西尔斯超市，SMB 这块我们做过统计他们愿意每个月支付 50 美元，我很确信。我觉得面向大商家更靠谱有多种赚钱的方式。我明白了，讲讲你们的销售策略吧。团队销售嘛根据经验我们知道卖给小商家是很难的，对小商家而言通常的 LTV-CPA（请各位自行百度）行不通，我们有两种方案一种是面向高端市场比如 Starbucks 和 Walmarts 就像我们原先做的那样，另一种是面向消费者和像 Yelp Google 和 Facebook 这样的公司合作。你们和他们交流过吗？他们感兴趣吗？我们跟 Google 和 Facebook 交流过，我们和 Yelp 正在商谈我们要做的是每次搜索商家旁边都有一个消息键，我们希望消费者养成给商家发信息这样的习惯这样有助于我们推广。我们希望成为消费者和商家之间联系的纽带，如果行不通的话比如 Google、Facebook、Yelp 不想放掉这块大肉这块可以打广告嘛，好的，我们就会把产品卖给大商家。

给我介绍一下你们团队吧，时间有点紧，有三个创始人都是技术出身其中我和 Mike 曾经开过公司，Sunny 以前是谷歌的工程师我们都有零售经验我们初次创业失败了，不知道这段经历对我们是否有好处，我们一起工作过，我们都是技术人员自己开发产品同时自己做销售，我们已经和贵公司交流过多次了，我们打算融资 50 万美金和 850 万可换股票，50 万美金中 25 万美金由 Mike Mapels Eli Gill 和 Aiden Sinkit 投资，Mike 愿意领投由于您和您的公司有零售经验我们认为你们可以为我们公司注入很多活力你对此感兴趣吗？我觉得挺有兴趣我得和同事们商量一下，不过我觉得你们可以做大，鉴于我们以前也交流过我们也很乐意与您再次会面，我们在本周五完成本轮融资，您不用着急好好和同事交流一下，周五之前我都有空。在周五完成本轮融资之前我会再给您打个电话很期待能在融资中见到您。好的很高兴与您交流，谢谢。

这次和上次相比有很大不同有激光笔吗？我们来总结一下本次谈话重点是让对方能听明白，大家注意到刚才的会话中有很多介绍讲了用户和他们的使用能结合实际挺好的，能表明见解能说一些我不知道的市场情况还有一些趣闻双方有互动更像会话而不是像面试，他提出了钱的问题这是会话结束时的重点内容，我本来可以说：“我得走了”，如 Michael 提到的那样 对方提到了融资的事对方能提供我需要的背景信息，回答我所有的问题能正经地会话。如果对方对于数字问题羞于谈及或含糊不清很可能造成由于时间问题我早早地结束会话。我们

经常参加这样的会谈可以分辨出哪些人很有激情并且对自己的产业非常清楚，融资就得具备这样的能力。

我们再讲讲会后要做的事宜然后再让大家提问，时间不多了会谈后就像 Tyler 在销售中提到的首先要做到跟进，这点很重要，如果对方没有说给钱那么就是不想投资，如果投资人说想和同事商量一下我觉得就是不想投，得给投资者一些压力可以制造一些紧张氛围也就是说投资者争相注资这是提高价码的很简单又很重要的方法。对投资者进行调查假设如我们例子中提到的种子轮融资到了 50 万美金和 850 万可换股票，对投资者进行调查如果发现对方不是个好的投资者那么就可以从 Elaud 或 Mike Maples 那融到钱。让我们很吃惊的是很多创始人不做调查就像花了很多时间来招募，你要把公司卖给别人得知道对方的底细才行，得确保他们和你想要的是一样的。

最后一点得知道什么时候停，一些创始人很擅长融资恨不得不停地融资因为融资和打造公司比起简单得多，融资多并不等于成功了因为能融到资并不意味着能成功，很少人能意识到这一点，即便我们今天这样说了我觉得大家还是将融资和成功混为一谈。看到别人融到资了就觉得别人成功了我觉得原因可能是很多聪明人从小就能申请到好学校找到好工作，他们把融资当成了一种测验，打造公司要复杂得多，这部分内容就讲完了，最后一条是好好经营公司，融资不是最终目标。