

a mindstyle business 与思想有关

揭秘硅谷创业教父

保罗·格雷厄姆

直击互联网创业模式的幕后故事

THE LAUNCH PAD

Inside Y Combinator,
Silicon Valley's
Most Exclusive School
for Startups

海尔集团董事局主席 张瑞敏

鼎力推荐

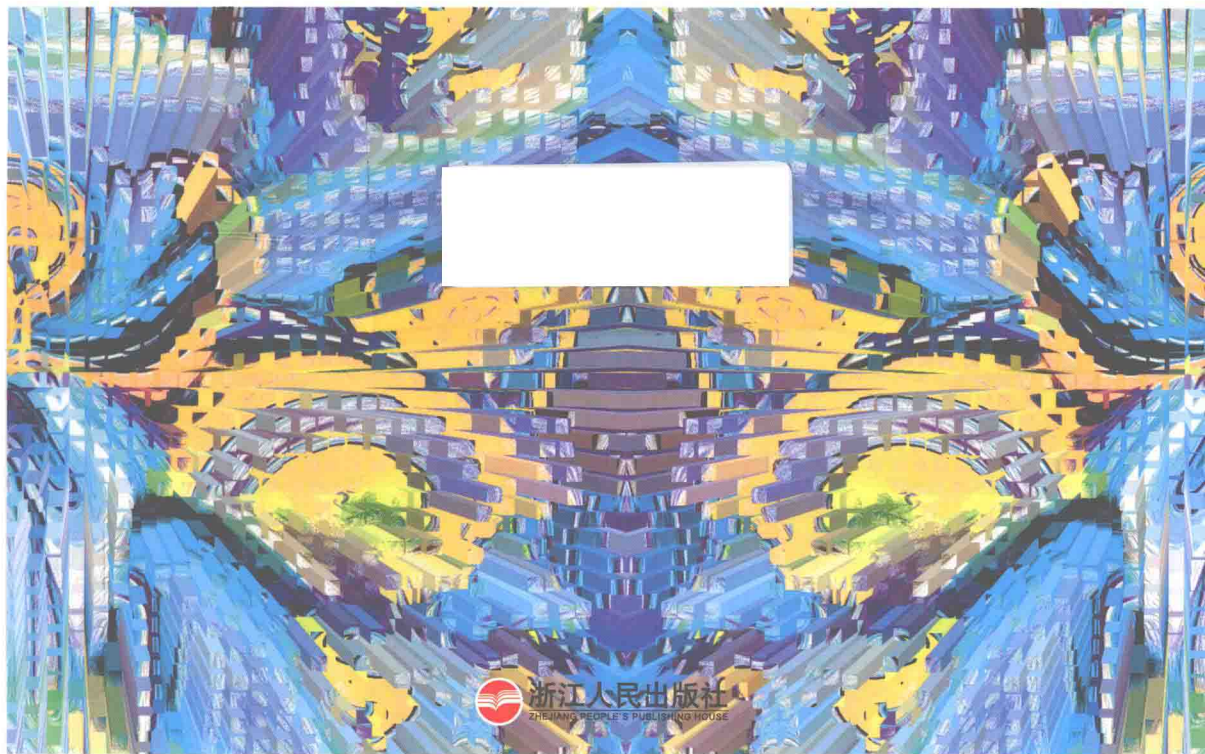
YC创业营

RANDALL STROSS

[美] 兰德尔·斯特罗斯◎著

苏健◎译

硅谷顶级创业孵化器如何改变世界



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

THE LAUNCH PAD

Inside Y Combinator,
Silicon Valley's
Most Exclusive School
for Startups

YC创业营

硅谷顶级创业孵化器如何改变世界

RANDALL STROSS

[美] 兰德尔·斯特罗斯◎著

苏健◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

YC 创业营: 硅谷顶级创业孵化器如何改变世界 /
(美) 斯特罗斯著; 苏健译. —杭州: 浙江人民出版社,
2014. 8

ISBN 978-7-213-06158-5

I. ① Y… II. ①斯…②苏… III. ①高技术企业—
企业孵化器—概况—美国 IV. ① F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143589 号

上架指导: 创业 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2014-123号

YC 创业营: 硅谷顶级创业孵化器如何改变世界

作 者: [美] 兰德尔·斯特罗斯 著

译 者: 苏 健 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 朱丽芳 徐江云

责任校对: 张志疆

印 刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16

字 数: 26.2 万

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-213-06158-5

定 价: 52.90 元



印 张: 17.5

插 页: 4

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

THE LAUNCH PAD

前言

走进 YC，走近硅谷明日之星

旧金山的格雷线（Gray Line）是北加州最大的观光旅游公司。虽然它提供旧金山、缪尔红杉森林（Muir Woods）和市区北的葡萄酒之乡索萨利托（Sausalito）的旅游线路，但毗邻市区南沿的硅谷却已经从他们的线路表中消失了。毕竟，硅谷的美可不是坐在旅游大巴上能看得见的。

但硅谷的历史在此处仍清晰可见，除了坐落于此的计算机历史博物馆（Computer History Museum）之外，英特尔也将自己的博物馆建于此处。当然，你还能找到那些世界闻名的车库——惠普创始人休利特和帕卡德曾在此奋斗，史蒂夫·乔布斯紧随其后，接着还有谷歌的创始人。但现在，这些地方不过是他们当年创业时所留下的平淡无趣的“遗址”罢了。

若要见识新一代的硅谷风采，你就不能只是参观这些博物馆和车库，而应该把目光投向那些最具潜力的创业公司。毫不夸张地讲，在这条夹在旧金山和圣何塞之间长约 100 公里的长廊两边，散布着数以千计的创业公司，只不

过他们在做好准备发布第一款产品之前都隐蔽于无形，也难怪格雷线没法在这里开辟一条名为“硅谷明日之星”的旅游线路。

不过还是很遗憾，因为这地方所创造的正是我们每一个人的未来。“软件正在吞噬这个世界”——创业投资人马克·安德森（Marc Andreessen）的这句话看似哗众取宠，实则道出了那些表面上与科技世界八竿子打不着的产业正在或即将受到侵蚀这一事实。那些从软件起家的创业公司就是“主谋”，它们利用基于云端的互联网服务将计算能力变成了一种触手可及的公共事业，而它现在的成本只是 10 年前的百分之一。这世上再没有第二个地方能够像硅谷那样将如此众多的软件创业公司聚集在一起，若是按照安德森的说法，“吞噬”未来的人物很可能都会从这里出发。^①

如果可以，到硅谷参观软件创业公司的参观者最好选择山景城，那里的基金对软件创业公司的投资比其他任何人都多，且会一次性投资好几十家。每家公司都可以用 7% 的产权换取一笔 11 000 美元至 20 000 美元不等的小额资金。

前创业家保罗·格雷厄姆（Paul Graham）是该基金会的首席经理人、最活跃的导师、首席程序员和最高产的评论家。早在基金会于 2005 年成立之前，他就已经开始为创业公司的创始人们提供咨询，而该基金会在运营方面的种种特立独行——例如，取消合伙人之间的等级制度和头衔，也大都出自他的奇思妙想。基金会这个出自计算机学术语、叫人摸不着头脑的名字“Y Combinator”（简称 YC）也是他想出来的。Y Combinator 指的是一种特定类型的函数，用于接收数据、进行计算，然后发回结果，但大多数程序员从没使用过，甚至闻所未闻。^②

① 2011 年 8 月 20 日的《华尔街日报》上刊载的马克·安德森的《为什么软件正在吞噬世界》（*Why Software Is Eating the World*）。安德森用这篇文章对这句话加以诠释。在距离当时大约两个月前，安德森的合伙人本·霍洛维茨也发表了一篇文章，提到了这句话。该文是对由《经济学人》举办的一次在线辩论的论点“我们正在一场新的技术泡沫中”的反驳。

② 保罗·格雷厄姆在谈到自己第一次听说 Y Combinator 函数时的感受时说：“你可能都想象不到世界上还有这么个东西。之所以给公司起这个名字，部分原因就是觉得这个概念很酷，还有一部分原因则是，对于那些我们希望招募的人而言，这个词就像是个暗号。”

格雷厄姆拥有计算机科学博士学位，但他对学术毫无兴趣。他更像是一名黑客，这种人不仅拥有编程技术，更对此抱有无穷的热情。黑客们好奇于事物的工作原理，出现无法正常运作的状况时会尝试修复，他们彼此惺惺相惜。

格雷厄姆自诩为黑客，15年前与他联合创业的合伙人也是一名黑客。格雷厄姆私下里还会为 YC 的网站“黑客新闻网”（Hacker News）编写代码，此栏目收集了网络上许多新闻故事，都是由对编程和软件创业感兴趣的人和这些新闻故事的评论者推荐的。

在格雷厄姆看来，黑客们天生都是放荡不羁的。因此，他们有时会冲破阻碍，涉足一些技术禁区。他指出，黑客行为远比计算机的历史更久远，要知道，物理学家理查德·费曼在参与曼哈顿计划时，就曾为了好玩而破解了存有机密文档的保险箱。^①

“黑”（hack）作动词时的一个意思就是，想出一个聪明的方法来攻破一个系统。YC 的申请人会被问到这样的问题：“请讲述一下你黑进某个（非计算机）系统并从中获利的一次最成功的经历。”当 YC 进行投资决策时，格雷厄姆最乐意投资的总是那种纯黑客的创业团队。

想赢得 YC 的投资有一个必要条件：如果团队成员住在其他地方的话，就必须全部搬到硅谷住上三个月，冬季学期为 1~3 月，夏季为 6~8 月。在这三个月里，他们要钻研产品、向格雷厄姆及其他 YC 合伙人讨教经验，并且每周都会和受邀的演讲人共进午餐。无论是整个学期项目还是各个学员小组，都将在演示日这天迎来最终的高潮，因为这些团队将会在数百位投资人面前发布自己的成果。

独立的天使投资人给软件创业公司提供种子投资已经不是什么新鲜事，但

^① 史蒂芬·列维（Steven Levy）的《黑客：计算机革命的英雄》（*Hackers: Heroes of the Computer Revolution*）一书为“黑客”正名。在列维看来，“黑客”的意思只是“将计算视为全世界首要之事的计算机程序员和设计师”而已。他将黑客文化追溯到 20 世纪 50 年代末期麻省理工学院的技术模型铁路俱乐部。

YC 却另辟蹊径：他们会大规模地生产创业公司，并非一次只投资一家，而是一年进行两次批量投资项目。在 2005 年夏季举办的首届批量投资项目中只有 8 名幸运儿，但到了 2011 年冬季的第 12 届，获得投资的公司已经达到 44 家。

尽管从 2005 年开始的这种 YC 投资模式的核心要素，即批量投资、三个月定居、终极演示，已经被在世界各地不断涌现的数十家种子基金效仿，但 YC 依然鹤立鸡群。相比采用定居策略的其他种子基金，YC 的投资额更大；其无人可比的毕业生人际网络对那些得到投资的创业公司而言也是一个重要的资源；并且投资人对 YC 的毕业生也抱有很大的好感，他们私下里对从 YC 毕业的创业公司的总体评价是“最有可能成功的”。YC 的主要资金来源是红杉资本（Sequoia Capital），这家风投公司早期的投资成功案例有苹果、雅虎和谷歌。

出自 YC 的一些创业公司也确实表现出色。首屈一指的就是 Dropbox，这是 YC 在 2007 年夏季项目中诞生的一家文件存储服务公司，其用户数量现已过千万。在安装了 Dropbox 的免费软件后，用户在一台电脑上的 Dropbox 文件夹中的文档、照片、视频或其他任何文件都会自动通过 Dropbox 同步到该用户的网页、其他电脑、智能手机和平板电脑上。这样一来，无论你走到哪里，都可以访问这些文件。用户一开始会得到 2G 的免费存储空间，之后可以付费购买额外空间。

从 2009 年冬季的 YC 投资项目中脱颖而出的 Airbnb 同样值得注意，它为房产所有者和公寓住户提供了一个在线市场，允许他们将自己空置的房间或沙发租给旅行者。2011 年年初，在该网站预约留宿的次数已过百万。而来自 2008 年冬季项目的 Heroku 是 YC 最大的一个尚不为大众所知的成功案例，它专门处理在云端运行的软件，客户群体无一例外都是程序员。

2011 年年初，另外两家硅谷的基金会联合创立了一个专为 YC 创业公司服务的基金，这也证明了 YC 在挑选有前途的创业公司上的眼光是有目共睹的。他们为 2011 年冬季 YC 投资项目中的 44 家公司各提供了高达 150 000 美元的投资，像这样一次性对大批公司进行批量投资的案例在整个风投界都是绝无仅有的。

YC 的创业公司并不需要再通过其他任何审核流程；基金会的投资人也没有要求查看其中任何一个被投资公司的创业计划，甚至连这些公司的基本信息也毫不过问。这些创业公司已经通过 YC 的评审流程，是 YC 合伙人在数千份申请中精挑细选出来的佼佼者。外部的投资人只要知道这一点就足够了。

最初，能让自己的一系列公司全都得到来自外部投资人的六位数投资的种子基金只有 YC 一家。但到了 2011 年年底，其他地方的一些投资人也放开手脚，向其他大批量创业公司投资项目提供类似投资，差别无非是投资数额不同而已。马克·安德森的安德森·霍洛维茨基金（Andreessen Horowitz）非常赞赏这种批量投资策略，甚至决定向整个批次中的每一家创业公司都进行投资，而他们也选择与 YC 合作。

YC 并不欢迎蜂拥而至、走马观花的旅行团，但他们愿意接待一位作家，让他在此停留，静静地观察。我在 10 多年前撰写了《硅谷教父》（*eBoys: The First Inside Account of Venture Capitalists at Work*），它与我此时正在脑中构思的这本书有些类似。在撰写《硅谷教父》时，我观察了当时还很年轻的风投公司标杆资本（Benchmark Capital）及其所投资的那些创业公司。我在标杆资本待了两年，正巧碰上互联网泡沫的繁荣时代；而最后的成书于 2000 年 3 月出版，又刚好碰到纳斯达克指数的暴跌和互联网泡沫破裂的萧条期。

写一本有关 YC 的书自然会牵涉更多正处在极速发展中的公司。在 20 世纪 90 年代，一家创业公司可能得花上一两年时间才能将创始人的想法转变成实际产品。而与此形成鲜明对比的是，YC 的创业公司能够在数周内给出原型产品，有时甚至只需要区区几天时间。YC 鼓励他们尽早发布产品，之后再探索其中需要改进的部分，继而重新尝试。

10 年前，一家软件创业公司要想吸引风投，其创始人就必须拥有广泛的专业经验。他们需要数百万美元去购买昂贵的服务器和数据库软件，并雇用员工。而如今，那些除了想法和编程天分外一无所有的创业者也能得到 YC 的资助。你只是个在校生，却想要立刻白手起家搞创业？那就一个字，干！创业文化中的一句行话叫“start a startup”，言简意赅。而创业界的用语也大多直白朴素，你会

经常听到“创业者”，却很少会听到“企业家”。

软件公司创业成本的降低让创业者们在没有 YC 资助的情况下也有能力进行创业。然而，对那些试图白手起家，却没有任何创业经验，甚至合伙人也是外行的人来说，前方是数不清的陷阱。这也是 YC 之所以能在最近几届批量投资项目中收到 2 000 份申请的原因之一。创业者们在寻找领路人，以帮助他们避开那些常规错误，从而增加成功的可能性。对创业过程越了解，就越能体会到那些陷阱的可怕。虽然有些 YC 毕业生放弃了曾受 YC 资助的创业公司，转而去追求另一个想法，但其中一些人最终又重回 YC，以使自己的新创业计划走上正轨。

即便是受 YC 资助的创业公司仍会面临很大的风险，而创业者们对此也心知肚明。你会经常从他们的口中听到“要疯狂一点”这样的说法，这里的“疯狂”指的是在社会规范允许的范围内，对那些令人却步的风险视而不见，勇往直前。

我在研究创业公司时发现，YC 和它所资助的创业者们正处于硅谷创新生态系统的核心。这一生态系统是观察创业公司兴衰的最佳窗口，它跳出大众视线之外，上演着我们这个时代最庞大的商业故事：软件正在吞噬这个世界。

在 YC 那里我们丝毫看不出与那次最终走向破裂的早期互联网泡沫之间有任何的相似之处——一些愚蠢的想法却得到好几百万美元的盲目赞助，亏损的公司在短时间内实现了 IPO。YC 的投资总额也始终算不上丰厚，若在那个网络泡沫繁荣的年代，大概只够创业公司买些铝合金椅子而已。

同样地，中产阶级的退休储备金也不会因此受到威胁。这只是一次实验性的融资项目，执行者只有少数的专业投资人，即 YC 的合伙人、附属的天使基金和风投基金以及那些看完演示日的演讲后愿意投资的富有的个体投资人。

我想要写一本有关 YC 的书，必须满足两个条件才能确保这本书的公正性。但商业实体往往不愿意同时提供这两方面的方便：既允许作者深入公司内部了

解情况，同时也不限制作者的编写控制权。2011年3月，我写信给 YC 合伙人，希望获准全程跟踪即将到来的在夏季举行的批量投资项目。我提议从遴选阶段开始，并随后亲眼见证这个夏天在 YC 所发生的一切，以便尽可能多地追踪各个创业公司。我期盼能让读者成为一名隐形的观察者，身临其境地感受置身于数十家创业公司和数名 YC 顾问之中的情景。

若要写出这本书，首先我必须能够获准进入 YC 及其创业公司的秘密领地。在演示日之前，在 YC 及各个创业公司里发生的一切都是不为人知的——格雷线的大巴可开不进去。而且，即便是在演示日当天，绝大部分公司也都没有做好演示的准备。在出席的投资者们手中的项目单上，如果公司名称的旁边注有“请勿记录”的标识，就说明这些创业者希望他们能尊重其保持非公开的意愿。我并不是请他们只为我开放那一天的参观时间，而是希望能在整个项目过程中毫无障碍地观察这个封闭的世界。我还承诺这次访问观察的内容将只用于本书的写作，不会将任何材料用在其他出版物的供稿中。

令人高兴的是，YC 合伙人为我提供了我想要的所有许可。到了4月底，最终候选人的面试开始了，而我也动身了。当时的我还不知道这届夏季项目会成为有史以来最大的一届，从上一届的44家公司增加到64家。这也让我收集到了更多的趣闻逸事，我们正身处的互联网时代的创意、革新和奋斗都在此齐聚一堂，仿若一场宏大的盛典。

尽管本书原定写到演示日为止，但我最后将时间线延长至两届创业者新老交替的一幕。万事的开端都充满了无穷的可能性，而这样的开端正如雨后春笋般诞生于硅谷这片土地上。

你即将见证这一切。

数说YC

THE
LAUNCH
PAD

- 截至 2014 年 1 月，YC 共孵化 564 家创业公司，总估值达 144 亿美元，总融资 20 亿美元。
 - 自 2005 年成立以来，YC 总计孵化的项目估值或售价超过 4 000 万美元的创业项目达到 45 个，平均每年超过 4 个。其中，以 2012 年的数量最高，达到了 9 个。
 - YC 孵化的创业公司中共有 14 家的估值超过了 10 亿美元，最成功的项目——在线存储服务公司 Dropbox，目前估值已近 100 亿美元。
 - YC 的录取率极低。以 2011 年夏季项目为例，YC 收到的申请约 2 000 份，得到面试机会的只有不到 9%，即 170 个项目，最终入选的只有 64 家。
-

前 言 走进 YC，走近硅谷明日之星 11

第一部分 面试：挑出对的人

第 1 章 寻找最小创业年龄 / 003

年轻无极限

谷歌和雅虎的故事说明了毕业生也能建立成功的创业公司。随着人们对创业年龄的通常期望逐渐下降，YC 成为一种寻找最小创业年龄的方法。

第 2 章 理想创业者的武器 / 017

精力、贫穷、无根、同窗与无知

25 岁的年轻人可以说占尽了天时地利人和，他们拥有名为“精力、贫穷、无根、同窗和无知”的武器。

第二部分 修炼：与 YC 一起创业

第 3 章 誓师大会 / 031

超过一半的人会失败

不要指望 YC 合伙人会随时跟在你们屁股后面，纠正

每一个错误。在这里，如果你不努力工作，市场就会炒你鱿鱼。要知道，你们中有超过一半的人最终会失败。

第4章 创业团队现状 / 043

男多女少

只有男生才会在大学期间创业的说法已是陈年老调，现在的情况是：巾帼不让须眉。而进入YC的女性稀少的真实原因，是递交申请的女性就稀少。

第5章 搬到硅谷去 / 055

一个疯狂即正常的地方

对很多人来说，创业是一件疯狂的事情，但硅谷里的那些人似乎将创业当成了家常便饭。毫不夸张地说，在那里，创业就是他们的生活。

第6章 会面时间 / 067

与YC合伙人面对面

创业是一件极其困难的事情，很多事，合伙人必须面对面才能跟创业者讲清楚。所以，YC专门设置了让创业者与合伙人交流的时间：会面时间。

第7章 快速发布 / 077

第一版产品应该让你感到羞愧

一定要尽可能快地将想法转变成具有最基本功能的产品。即便只是个原型产品，你只有将其送到客户的手中，才有可能知道他们究竟想要什么。

第8章 最友好的投资条件 / 087

创始基金与额外投资

创始基金给创业者提供最友好的投资条件，是因为他们知道如果提供的条件稍差一丁点，那么那家选择放弃的创业公司很可能就是之后取得最大成功的那一家。

第 9 章 与顾客见面 / 099

测试创业想法

如果一家创业公司是完全由黑客团队组建起来的，那么最好的消息莫过于听说这些创业者正在搞商业。他们一定要走出去，与顾客见面。

第 10 章 招募克隆人军团 / 111

快速占领市场

如果你的创业团队需要销售人才，可以尝试在黑客新闻网发帖。有好多热衷于创业的人在阅读黑客新闻网，这些非技术型人才拼命地想要加入某家 YC 创业公司。

第 11 章 原型日 / 121

了解其他创业公司在做什么

原型日是为了让所有的创业者都有机会了解同窗们在做些什么。每家创业公司都要向大家介绍自己正在研究的课题，每个人都将系统性地了解其他人在做些什么。

第 12 章 黑客马拉松 / 133

同窗创业者的聚会

黑客马拉松为各自在家办公的创业者提供了交流的机会。他们约好时间地点一起工作，针对大家共有的问题分享解决方案，并相互交流与 YC 有关的小道消息。

第 13 章 不断寻找新想法 / 143

在触礁时改变创业方向

在互联网世界里，除非你真的能做得非常非常大，否则就连中型互联网公司也很容易被更庞大的对手侵吞市场份额。所以，你必须不断寻找新想法。

第 14 章 拐点会议 / 153

得到所有 YC 合伙人的帮助

在拐点会议上，某个创业团队可以得到所有 YC 合伙人全心全意的指导。只有那些正处于关键转折点，需要许多合伙人出谋划策的团队才能有幸参与。

第 15 章 联合创始人 / 165

从搭档到“夫妻”

YC 极少给只有一名创业者的团队投资，因为你需要有人帮你分担压力，但创业团队的人数也不能太多，4 个创业者就会让决策的制定变得非常困难。

第三部分 冲刺：谁是下一个 DROPBOX

第 16 章 备战演示日 / 177

为投资者的问题准备好答案

演示日的逼近会让那些公司尚处于起步阶段的创业者担心该如何让投资人相信他们天花乱坠的说辞。所以，创业者需要把合伙人当成投资人，练习介绍自己的想法。

第 17 章 排练日 / 191

学习其他创业者的优点

演示日前的最后一周是排练日。在这一周里，创业者们将面临连续 7 天的排练以及 YC 合伙人的各种批评。

第 18 章 确定演示内容 / 203

斟酌每一个微妙的细节

演示日近在眼前。创业者们聚在 YC 的大厅里练习演讲，轮流上台演练。等待上台的团队都在不停

地检查自己的幻灯片，字斟句酌地思考着每一个微妙的细节。

第 19 章 演示日 / 217

脱胎换骨的创业者

演示日诱人的地方可不仅仅是其中一家创业公司可能会快速成长为价值数十亿美元的明星企业，还有一点是，现在投资的时机较早。

第 20 章 永不言弃 / 229

硅谷会原谅失败者

只有当创业者放弃的时候，创业才算真正地失败了。不过，那也没有关系，硅谷会原谅失败者。

结 语 无限的可能 / 239

附 录 YC 批量投资项目 / 253

译者后记 / 257

THE LAUNCH PAD

|第一部分|

面试：挑出对的人