

DO MORE
FASTER

TECHSTARS LESSONS TO
ACCELERATE YOUR STARTUP

WILEY

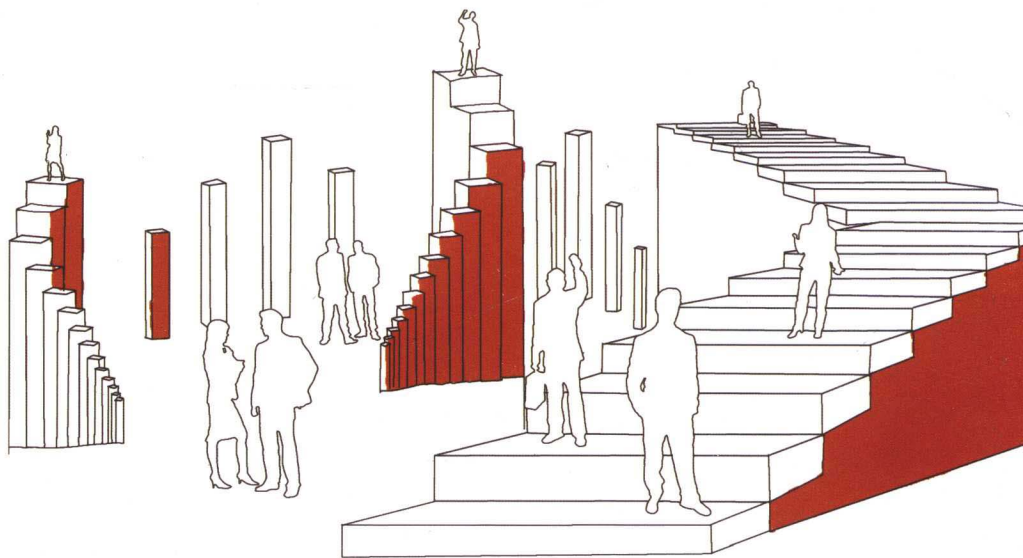


天使实战学院精品译丛

创业唯快不破

美国超级加速器 TechStars 内部创业手册

[美] 大卫·科恩 (David Cohen) 布拉德·菲尔德 (Brad Feld) 著 桂曙光 译



成功孵化 1000 家初创企业的 TechStars 教你
获得千万级融资的逻辑和方法！

创业是敏捷者的游戏，小步快跑胜过深思熟虑！



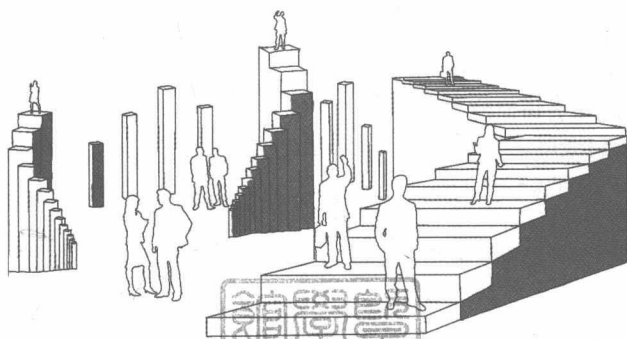
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

DO MORE
FASTER TECHSTARS LESSONS TO
ACCELERATE YOUR STARTUP

创业唯快不破

美国超级加速器 TechStars 内部创业手册

[美] 大卫·科恩 (David Cohen) 布拉德·菲尔德 (Brad Feld) 著
桂曙光 译



TechStars 是一个导师制驱动的创业孵化器,其众多创始人于过去 20 年间在多家公司与各种创业者共事,他们见过不少在创业过程中一再出现的问题。在本书中,这些富有智慧的创始人指出了初次创业者会遇到的各种关键问题,参与过 TechStars 项目的成功创业者也提供了大量的可靠建议。作者将最为关键的问题组织成七大主题,即创意和愿景、人、执行、产品、融资、法律和组织结构以及工作与生活的平衡。本书例子多来源于创业者的亲身经历,它们汇聚成了有力的叙述,同时又各自具备独到的观点。纵观全书,作者破解了不少与创业有关的误区,揭露了一些惊人真相。

Copyright © 2011 by David Cohen and Brad Feld.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled *Do More Faster: TechStars Lessons to Accelerate Your Startup*, ISBN 978-0-470-92983-4, by David Cohen and Brad Feld, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由 Wiley 授权机械工业出版社出版,未经出版者书面允许,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2017-2497 号。

图书在版编目(CIP)数据

创业唯快不破:美国超级加速器 TechStars 内部创业手册/(美)大卫·科恩(David Cohen), (美)布拉德·菲尔德(Brad Feld)著;桂曙光译. —北京:机械工业出版社,2018.6

书名原文:Do More Faster:TechStars Lessons to Accelerate Your Startup

ISBN 978-7-111-60028-2

I. ①创… II. ①大… ②布… ③桂… III. ①创业—研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 110044 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:李新妞 责任编辑:廖 岩

责任校对:李 伟 责任印制:张 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15.75 印张·248 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-60028-2

定价:59.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:(010) 88361066

读者购书热线:(010) 68326294

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

金书网:www.golden-book.com

教育服务网:www.cmpedu.com



译者序

TechStars Lessons to Accelerate
Your Startup

全世界应该没有哪个国家像中国一样，举国上下都充满创新创业的活力，从改革开放之初一直到现在，创业者、民营企业家一直是中国经济的重要力量。尤其是最近几年，创业已然成了很多有梦想、有冲劲的年轻人一个很自然的选择！

媒体铺天盖地宣传和描写创业英雄的事迹，起到了巨大的示范效应。越来越多没有太多工作经验的年轻人，甚至是一些在大企业薪酬丰厚的高管纷纷跳入创业的大潮，尤其是在中央政府提出“大众创业、万众创新”指导意见以后，包括大学生群体在内，更多的人主动或被动响应号召，成了创业者。

但实际上，创业是九死一生的事情，创业者必须具有特定的素质，某种程度上具有“超人”的能力，还要有好的产品或服务、一定的启动资金、合适的团队等才有机会获得成功。

创业之路既然这么难，那有没有方法和策略来帮助创业者？答案自然是“有”！伴随着“大众创业、万众创新”的指导方针，全国各地雨后春笋般出现了数千家创业咖啡厅、孵化器、加速器……比如车库咖啡、优客工场等，它们不仅可以给创业者提供物理空间，还可以提供一些软性的创业服务，比如财务、法务、融资、营销等。美国也有很多类似的孵化器和加速器，比如 Y Combinator、TechStars 等，其中一些优秀孵化器和加速器也来到中国落地。

我本人 2005 年从清华大学 MBA 毕业之后，进入创业投资领域，并于 2014 年年底参与创立了早期股权投资机构——“京北投资”，以及一个专门为天使投资人及潜在天使投资人提供交流学习、项目对接、投资合作、孵化成长等全方位服

务的平台——“天使茶馆”。在创业投资领域 10 多年时间，我先后投资了一批创业公司，也通过线上（微博）分享和线下授课的方式，为众多创业公司提供过融资、战略、产品、并购、营销等方面的服务。

一直以来，我都想把我为创业公司服务过程中的一些体会分享给更多的创业者和潜在创业者，但苦于没有时间做系统性整理。我曾在 2010 年出版了《创业之初你不可不知的融资知识》一书，书中主要针对初创公司股权融资的操作进行了深入的剖析，是一本面向创业者的融资操作辅导书。但这毕竟只是创业中的一个很小的环节，甚至大多数创业公司都没机会经历这个环节。

其实我一直想写一本完整、系统地讲创业的书，但是在看过国外一些优秀的、实战操作类的创业书之后，发现翻译一本好书也是不错的选择。尽管创新创业在国内发展得如火如荼，但在面向创业者群体的教育方面还有很多基础工作需要完善。大卫·科恩和布拉德·菲尔德的这本 *Do More Faster* 正合我意！尽管这本书写于 2010 年左右，但书中的内容一点儿都不过时，今天看来仍然非常实用和接地气。

大卫·科恩是美国顶级创业加速器 TechStars 的创始合伙人及 CEO，他也是一位投资人，投资了超过 100 家互联网创业公司。大卫还是一位成功的连续创业者，在创办 TechStars 之前，他创立了多家公司并成功出售给了上市公司。布拉德·菲尔德也是 TechStars 的创始合伙人，他还是早期风险投资机构 Foundry 集团的创始合伙人和董事总经理，是一位职业的早期投资人。

在这本书中，他们邀请了参与 TechStars 加速计划的众多创业者，跟他们一起分享了关于创业的方方面面的经验教训和实操方式，按内容分成七个主题，包括：创意和愿景、人、执行、产品、融资、法律和组织结构、工作与生活的平衡。全书逻辑非常清晰，内容非常系统。从创意和愿景开始，分享了团队、执行、产品、融资、法律及组织结构等创业者非常关注的话题，最好的一点是，还分享了创业者如何在工作与生活中寻找平衡点。创立一家优秀的公司非常困难，在成功的路上，有无数的障碍和陷阱。这本书通过众多优秀创业者和投资人的经验分享，能帮助创业者在一些关键节点上开拓思路，是一本不可多得的、完整勾勒创业全流程要点的图书。

创业之旅虽然艰辛，但也妙不可言，我鼓励每位有志创业的人都参与其中。无论创业成功与否，几乎没有什么事情能与从零开始创立一家公司以及创建一些真正值得称道的事业相提并论。我很期待看到下一波创业者所带来的创新。如果这本书能给他们带去一点帮助，则善莫大焉！

桂曙光

北京京北投资管理有限公司（京北投资） 创始合伙人
天使聚场（北京）科技有限公司（天使茶馆） 创始合伙人

2018年5月



序

TechStars Lessons to Accelerate
Your Startup

尽管创业者形形色色、各有千秋，但他们都具备一些共同点：他们都有驱动力去做一些前人没有做过的事情，他们都相信只要用心就能做成任何事情，此外他们还都渴求尽可能快地完成所有事情。对于初次创业的人来说，创业似乎令人畏惧，但 TechStars 就像是创业旅程初期的一台火箭助推器。

Zynga 是我创立的第四家公司。在其创立之初，我只想跟少数的几位风险投资人（VC）合作，而布拉德·菲尔德就是其中之一。创业圈在过去的几年里发展迅猛，大家常常谈到以“Zynga 速度”行事。因此，当布拉德找我为这本《TechStars 创业密码》作序时，我感到很荣幸，也很渴望有这样的机会分享一些我的想法，因为本书的理念深得我心。

如果你不了解 Zynga，那就让我来告诉你。我们是一些颇受欢迎的社交网络游戏的制作方，比如开心农场（FarmVille）、拓荒小镇（FrontierVille）和黑帮战争（Mafia Wars）等。当布拉德的投资机构 Foundry 集团在 2007 年秋天为我们投资时，我们只是 10 个人的团队，而三年后我们已经是一个拥有 1 200 多名成员的大家庭了。要取得这个成绩，我们确实需要做得更好更快。

我在 20 世纪 90 年代中期创立第一家公司之前，曾在数家知名公司工作过。不过从某种程度上来说，我并不算太适合那些地方。我挑战现状，不照章办事，带着一点幼稚和任性，渴望在不考虑流程的情况下取得一些最高明且最具战略意义的成果。在美国企业里，这并不是保住饭碗的最佳生存之道，所以我觉得自己更适合去创业，这样就可以完全按照自己的方式来做事了。

在商业互联网的黎明时期，我和桑尼尔·保罗（Sunil Paul）一起创建了 Freeloader 公司。由于我们都是初次创业者，只能一边摸索前进一边学习，一路上犯了不少错误。我们缺乏经验，就用激情和干劲来弥补。在我们都还没反应过来时，Freeloader 就被一家由 Flatiron 资本和软银（SoftBank）投资的新兴热门互联网公司接管了。在首轮融资四个月之后，Freeloader 被 Individual 公司以 3 800 万美元的价格收购。虽然这看起来很成功，但是在公司被收购时，我们的业务还尚未出现关键亮点。

在创立第二家公司 SupportSoft 时，我已经拥有了更多经验，并且一直在为公司打造一支优秀的创业团队。我们一起取得了不少令人激动的成果，并将公司建设成了业内领先的自动化软件服务与支持提供商。随着公司开始获得客户和收入，并实现加速增长，我同意只担任董事长一职，因为董事会提议引入一位更有经验的 CEO。SupportSoft 很成功，成了一家上市公司，每个人都很开心，但是我仍然不觉得自己创建了一家伟大的公司。

我创立的第三家公司是 Tribe 网络。当时社交网络的概念刚刚出现，而 Tribe 就是最早的公司之一。我想说的是，Tribe 的创意真的很好，只不过太超前了。我们在早期取得了一些成功，获得了 VC 的投资。不过随着时间的推移，我们栽了跟头。这次我还是只保留董事长职务，不过新的领导层执行出现了问题。到了最后，我又重新担任 CEO，并围绕社会化媒体的贴牌托管，对公司进行重新定位。我们以一个合适的价格将公司出售给了思科公司（Cisco），但是错过了创建下一代互联网公司的大好机会。

所以当我在 2007 年开始思考社交网络游戏时，就决定把 Zynga 打造成为一家能令用户了解并喜爱的公司。我想创造一笔互联网财富。与我之前创建的其他所有公司不同，这次我把早期招兵买马的主要精力放在吸引投资人上，我希望投资人能像创业伙伴那样尊重我想实现的目标，并能帮助和教导我顺利地走过公司的盛衰浮沉。除了布拉德，我还有幸吸引到了弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）、宾·戈登（Bing Gordon）和里德·霍夫曼（Reid Hoffman）成为 Zynga 的投资人及早期董事会成员。我们在过去三年里取得了不少成果，而且我相信我们找到了属于自己的方式，建立了一家能够经得起时间考验、并能对用户和互联网整

体产生持续影响的公司。

当我回顾自己过去 15 年的创业经历时，我意识到从错误中学习是至关重要的。每家公司都会遭遇障碍和挑战，每走一步或每经历一次挫折，我就会变得更睿智。我花了很长时间，经历了不少坎坷起伏，才达到为 Zynga 的创立做好准备的地步。我真希望在当初创办 FreeLoader 时，能拥有更多的知识和见解，或是能接触到本书中分享的智慧和经验。

创业之旅妙不可言，我在此鼓励每位有志创业的人都参与其中。从回报的角度来说，几乎没有什么事情能与从零开始启动一家公司、创造就业岗位以及创建一些真正值得称道的事业相提并论。有一些独特的东西将所有的创业者联系在一起，我们强烈渴望看到彼此成功，我们更坚信创业精神的重要性。看到现在的初次创业者们能从 TechStars、本书以及一些资深创业者（包括本书中介绍的创业者）那里获得的支持和工具，我深受鼓舞。我很荣幸能成为那些创业导师中的一员，而且很期待看到下一波创业者所带来的创新。像我以前一样，他们也将明白，他们永远都能做到更好更快！

马克·平卡斯（Mark Pincus）

2010 年 8 月



前言

TechStars Lessons to Accelerate
Your Startup

创业是艰难的，大多数创业公司都以失败而告终。即便是那些取得成功的创业者，通常也都经历过一些令人难以置信的挑战和失败。埋葬不成功的创业者尸骨的坟场真是又大又深。

作为一家导师制驱动的种子加速器，TechStars 曾帮助过很多初创公司吸引了超过 2 500 万美元的风险投资和天使投资。这么多 TechStars 创业公司的创始人是如何这么快卖掉他们的公司并获得数以百万计美元的呢？为什么在 TechStars 能出现这么多突破性和创新性的公司呢？

答案就是导师制度。

过去 25 年，在与数千名创业者以及数百家公司共事的过程中，我们看到大量的问题不断重复出现。创立 TechStars 的目的，就是打造一条向初次创业者输送创业经验的渠道。但是，我们不是只依靠自己来做这些工作——我们还招募了 100 多位当今世界上最优秀的互联网创业者来担任导师。

编写本书，就是为了收集众多 TechStars 创业导师对创业成功因素的独到见解。我们认真思考了创业初期的关键问题，并将其划分为七大主题，即创意和愿景、人、执行、产品、融资、法律和组织结构以及工作与生活的平衡。

每个主题都包含数篇文章，内容全部是在 TechStars 经常能听到的话题。其中有些话题，是我们的口头禅。有些话题看起来只是陈词滥调，但所有的内容都是对创业者获得成功有帮助的重要理念。

尽管掌握这些理念并不表示一定能成功，但对初次创业者来说，了解创业过

程中会面临的挑战，并从创业导师那里听取一些个人经历或建议，对取得成功会有很大帮助。至少，面对同样的困难时你会意识到你不是一个人在战斗。

我们邀请了 TechStars 里的很多导师和创业者来撰写本书中的内容，我们自己也写了一些。TechStars 是一个神奇的地方，也非常人性化，本书中的很多篇章都是基于个人的经验。因此，我们在本书中尽可能多地加入了一些照片，让这些故事看起来更加鲜活。这些故事形成了一个完整的叙事体系，但独立来看每个故事又非常精彩。

本书的创作也秉承了 TechStars 的精神，面向创业社区并由导师制驱动。我们希望大家能发现，本书中的所有观点和故事都是极有影响力且极为实用的。如果大家有什么想法想要告诉我们，可以通过邮箱 david@techstars.org 或 brad@feld.com，或是访问 TechStars 的官方网站 TechStars.org 与我们取得联系。

大卫·科恩 布拉德·菲尔德

2010年8月

科罗拉多州博尔德市



TechStars 简介

TechStars Lessons to Accelerate
Your Startup

TechStars 是一家导师制驱动的创业加速器，在美国的博尔德、波士顿、西雅图和纽约市都设有分部。我们每年都会在这些城市各开展一次为期三个月的高强度活动，邀请 10 个左右的互联网创业团队、共计约 50 位顶尖的互联网创业者和投资人参加。每年都会有超过 600 家公司来竞争这 10 个名额。^① 三个月结束之后，会有一个投资人展示日（Demo Day），年轻的创业公司可以将他们的创意展示给数百位投资人，这一天是整个活动的高潮。

自 2006 年成立以来，TechStars 已经在博尔德投资了 41 家公司，在波士顿投资了 19 家公司，在西雅图投资了 10 家公司。其中 70% 的公司获得了后续天使投资人和 VC 超过 2 500 万美元的投资，并开始赢利，或者被美国在线（AOL）、Jive Software、IAC 和 Automattic（开发 WordPress 的公司）等知名公司收购。在博尔德的最新一期活动中，有六家公司获得了风险投资、两家公司获得了天使投资。

我们相信，TechStars 代表了某种特殊的东西。经常有人告诉我们，它就像一场创业复兴运动。要充分理解其中的原因，则关注两点——导师和创业社区。

你会经常听到，我们将 TechStars 描述为“导师制驱动”。我们要求每位参与活动的导师，仅将其精力放在一家公司身上，如果他们有大量的空余时间，最多可以关注两家公司。我们会尽力避免出现挂名导师的情况，不需要那些成功或

① 据 TechStars 官网显示，目前 TechStars 拥有超过 1 000 名创业导师，投资网络遍布 150 多个国家，投资项目超过 4 000 个。——译者注

知名人士偶尔过来给每家公司提供一些普通的智慧和肤浅的反馈。在 TechStars，我们只对有深度和全心投入的辅导方式感兴趣。通常，在为期三个月的活动期间，每家公司会有 4~6 位导师以专注的方式与其紧密合作。这就是 TechStars 的魔力——数名优秀的导师分别与每家创业公司结成伙伴，助他们一臂之力，使他们做到最佳。

另外，TechStars 也与社区有关。在创立 TechStars 之初，我们的一个主要目标就是改善我们的创业生态。我们需要更多热情四射、才华出众的商业人士来到我们生活的博尔德市。我们希望吸引本地的天使投资人加入，并为他们创造更多价值。我们想让博尔德享誉世界，让全世界都知道这里是那些才华横溢的创业者的理想家园。我们期待最出色、最具智慧且最有经验的创业者能成为 TechStars 的创业导师，来一起打造那些令人激动的新兴创业公司。更重要的是，希望我们的社区越来越好。经常会有人问我，为什么活动中的创业导师会如此卖力地工作？我们坚信，每个创业导师之所以如此努力，都是出于上述相同的原因。

我们相信，可持续的导师制文化就是成功的创业社区的秘密武器。在 TechStars，我们注意到导师和创业社区已经形成了完整的循环。早期参与 TechStars 活动的创业公司创始人现在已经成为导师，为那些参与活动的新创业者以及创业社区中的其他公司提供指导。有些参加过 TechStars 活动的创业者，已经开始创办他们的第二家公司。他们已经看到，这种高参与度的导师制度具有改变人生的价值，这种价值观现在已经根植于他们心中。反过来，他们每天也都在回报着别人。

目录

TechStars Lessons to Accelerate
Your Startup

译者序

序

前言

TechStars 简介

主题 1 创意和愿景 / 001

相信我，你的创意没什么价值 / 002

带着激情上路 / 005

寻找痛点 / 008

尽早获得反馈 / 011

应用是创意的立命之本 / 014

忘掉那些杂七杂八的东西 / 018

找到用户喜爱的一样东西 / 020

别光做计划，要打造产品原型 / 022

绝不需要另一个新创意 / 026

先把产品拿出来 / 028

别做井底之蛙 / 030

专注 / 032

不停迭代 / 034

快速失败 / 037

适时终止 / 040

主题2 人 / 044

不要单打独斗 / 045
避免联合创始人之间的冲突 / 048
聘用比自己优秀的人 / 051
招人要慢，开人要快 / 054
如果你能放弃，就该放弃 / 057
打造均衡的团队 / 059
创业公司要寻找朋友 / 061
与杰出的导师合作 / 063
定义公司文化 / 066
两张黄牌罚下 / 070
善心很重要 / 072
拥抱随机性 / 076

主题3 执行 / 078

更好更快 / 079
假设你是错的 / 082
迅速做决定 / 085
这只是数据 / 087
要思考，然后相信直觉 / 089
进展等同于有效了解 / 091
轶事不是数据 / 094
处理好电子邮件 / 096
使用免费资源 / 100
韬光养晦 / 102
别庆祝错了事情 / 105
具体一点 / 110
从失败中学习 / 112
质量高于数量 / 114
对行动有所偏爱 / 118
做或者不做，没有试试看 / 120

主题4 产品 / 122

别等到你为产品自豪再拿出手 / 123
找到你的空白 / 125
专注重要的事情 / 128

主题 5 融资 / 144

关注指标 / 130
避免分心 / 132
了解你的客户 / 135
当心大公司 / 137
丢弃一些东西 / 139
调整转型 / 142

你并非一定要融资 / 146
融资的方式不止一种 / 148
别忘了自力更生 / 150
当心伪天使投资人 / 152
种子投资人关注三件事 / 155
像上场表演一样做练习 / 158
想要钱，就去寻求建议 / 161
要展示，别光讲述 / 163
插进刀子后再转动它 / 165
别对估值过于乐观 / 167
了解投资条款清单 / 169
关注头部三分之一 / 171

主题 6 法律和组织结构 / 173

尽早成立公司 / 174
选择正确的公司架构 / 177
回到特拉华州 / 179
律师不一定很费钱 / 181
股份兑现机制对你很有用 / 184
你姐夫可能不是合适的企业律师 / 187
要不要 83 (b)，这不是问题 / 189

主题 7 工作与生活的平衡 / 192

发现工作与生活的平衡 / 193
去实践令你有激情的事 / 196
跟随你的心 / 199
把工作变成娱乐 / 203
从电脑后面走出来 / 205
保持健康 / 208
远离尘嚣 / 210

TechStars 的发展史 / 213

激励我创办了 TechStars 的

是什么 / 214

为何在博尔德创办 TechStars / 216

TechStars 是怎样来到

波士顿的 / 218

TechStars 是怎样来到

西雅图的 / 220

你想让 TechStars 落户你的

城市吗 / 223

附录 参加 TechStars 加速计划的公司一览 / 225

作者简介 / 230

致谢 / 232