

创业维艰，活下来才是硬道理！

Mc
Graw
Hill
Education

THE TECH ENTREPRENEUR'S SURVIVAL GUIDE

How to Bootstrap Your Startup,
Lead Through Tough Times,
and Cash In for Success

创业生存记

如何经营好一家初创企业

【美】贝恩德·舒纳 (Bernd Schoner) / 著 汤懿 / 译

一本写给创业者的**实战生存指南**

从启动、融资到退出，美国麻省理工博士用自己的10年创业奋斗史、
56条忠告手把手教你迈向成功创业之路

 中国人民大学出版社

THE TECH ENTREPRENEUR'S SURVIVAL GUIDE

How to Bootstrap Your Startup,
Lead Through Tough Times,
and Cash In for Success

创业生存记

如何经营好一家初创企业

[美] 贝恩德·舒纳 (Bernd Schoner) / 著 汤懿/译

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目（CIP）数据

创业生存记：如何经营好一家初创企业 /（美）贝恩德·舒纳 (Bernd Schoner) 著；汤懿译. —北京：中国人民大学出版社，2017.1

书名原文：The Tech Entrepreneur's Survival Guide: How to Bootstrap Your Startup, Lead Through Tough Times, and Cash In for Success

ISBN 978-7-300-23522-6

I. ①创… II. ①贝… ②汤… III. ①高技术产业—企业管理—指南 IV. ①F276.44-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第252393号

创业生存记：如何经营好一家初创企业

[美] 贝恩德·舒纳 著

汤懿 译

Chuangye Shengcunji: Ruhe Jingying Hao Yi Jia Chuchuang Qiye

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242（总编室）		010-62511770（质管部）
	010-82501766（邮购部）		010-62514148（门市部）
	010-62515195（发行公司）		010-62515275（盗版举报）
网 址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. ttrnet. com（人大教研网）		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm × 230 mm 16开本	版 次	2017年1月第1版
印 张	15.5 插页1	印 次	2017年1月第1次印刷
字 数	193 000	定 价	55.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



· 本书赞誉 ·

贝恩德博士为科技创业公司提供了一整套基于经验的、有效且具操作性的指导——典型的麻省理工媒体实验室风格“实践超越理论”，任何想创建自己科技公司的人都必须读一读此书。

伊藤穰一 (Joichi Ito)

麻省理工学院媒体实验室负责人

在美国科技创新中枢肯德尔广场，贝恩德博士是最具洞察力的创客之一。我以旁观者的身份，见证了他从企业初创到最后成功退出的全过程。如今，他把这些真实历程一一写进了《创业生存记》一书中。

对所有的创业者而言，本书不可错过。《创业生存记》阐述了创业的各个侧面，从生存下来的正确方式到把公司卖给大企业后的生存法则，以及期间所应关注的关键节点。

蒂姆·罗 (Tim Rowe)

剑桥创新中心创始人兼 CEO

贝恩德博士凭借其丰富的经验，睿智、幽默地阐述了创业筹建、融资、退出等阶段的问题解决之道。他所著的《创业生存记》为科技创新的初创企业提供的帮助简明而实用。

汉斯-迈克尔·郝瑟 (Hans-Michael Hauser)

波士顿咨询集团常务董事

本书为任何想要创业的人提供了关键而明智的指导，为新兴企业家指出清晰的道路。

桑杰·萨尔玛 (Sanjay Sarma)

机械工程教授，麻省理工学院副校长

《创业生存记》是我读过的最有用的创业书籍之一。贝恩德博士诙谐、幽默的写作手法使得阅读本书是一种享受。

斯特凡·戈茨 (Stefan Goetz)

赫尔曼·弗里德曼私募股权投资公司常务董事

贝恩德博士基于自己的经历给科技型创业者提供指导，不论最好还是最糟糕的创业历程贝恩德博士都经历过。所以他的建议完全基于现实，对创业者而言是非常有价值的；同时，阅读他那充满戏剧色彩的创业历程，也是种有趣的阅读体验。

延斯·维斯特曼 (Jens Wu stemann)

德国曼海姆商学院院长

贝恩德博士的全新视角、原创洞察和创新解决方案，即便对于资深创业公司和像我们这样的风投机构而言也非常新颖且相当有价值。《创业生存记》一书高度实用，并且读来有趣。

乔纳森·克罗艾克 (Jonathan Gworek) Morse,

Barnes-Brown & Pendleton PC 合伙人

《创业生存记》是有创业志向的科技创新企业家的必读之作。本书翔实地介绍了创建公司的各个方面，特别是面对那些不确定因素时，作者以诙谐、细腻的笔触，给出了极具价值的解决方案。

托马斯·韦伯 (Thomas A. Weber)

瑞士联邦理工学院教授

贝恩德博士给科技型创业公司提供了广泛而适用的指导。他不像其他科技天才那样讲些陈词滥调，而是提供了更现实的创业操作方法。

埃尔加·弗莱施 (Elgar Fleisch)

苏黎世联邦理工学院、圣加仑大学教授

这不是一本教创业者如何做产品的书，而是一本让初创企业生存下来的书。

由于从事品牌体验设计工作的缘故，我常常和创业者打交道；自己也是连续创业者，所以深谙一家初创企业、一个新兴品牌要能够生存下来，需要全面的系统支撑，而不仅仅是拥有梦想和好产品。

现在我们身处由新兴技术引领的变革时期，这个时期充满创新，从互联网、大数据、物联网到生物科技等各式各样的新技术集体爆发，伴随而来的是各种新兴需求和新兴市场。大量拥有创新技术、拥有资源整合能力或者其他独特核心价值的创业者纷纷涌现，成立创新型企业。创新型企业的数量前所未有的增长。

然而，这么多创业者中，大多数并不熟悉创新型企业该怎样运作；尤其不了解当其处于初创阶段时该如何运营。即便部分创始人来自大企业高管，但成熟大企业和一家初创小公司之间的运营是截然不同的。因为成熟企业面对的是比较确定的市场，使用的是确定的管理方式，他们更在意提高效率、品质和利润最大化。而一家初创企业面对的是不确定的产品与服务、不确定的市场和不确定的人员，大量不确定因素的交集注定创新型企业的发展之路充满风险。所以对创新型企业，尤其是初创阶段的创新型企业来说，如何运营能使其生存下来并健康成长才是最关键的。这正是本书的亮点所在。

我阅读过大量的创业书籍，而这本书是我最喜爱的，它非常适合创业者。本书作者通过亲身经历，将一家初创公司整个生命周期各个阶段的运营方式全面而系统地介绍给大家，不仅内容翔实、极具说服力，而且语言谦逊、幽默，读者能够从中获得极高的阅读体验。

以下是我为什么推荐这本书的几个理由？

全面

全书从初创公司的启动到发展融资直到最后的退出，三个阶段全面地讲述初创企业的生存法则。内容涵盖：从选择创业时机到早期筹备资金及人员；从如何注册公司到怎样保护企业的知识产权；从怎样签署风投协议到遇到危机时的风险融资策略；从何时出售自己的企业到成功退出。作者全面而系统地讲述了如何运营一家不确定的、高风险的创新型初创企业。

实用，不说教

作者贝恩德·舒纳博士没有把书煲成一锅“关于初创企业如何成功的说教鸡汤”。相反，他以自己的亲身经历为基础，梳理成实战体系，指导初创企业各个关键时刻的关键作为。初创企业的成功并不是由时髦的理论构建的，而是被那些犯过，或加速犯过的错误所修正的。贝恩德·舒纳博士不仅系统地分享了该怎么正常运营初创公司，更分享了各种困境条件下的运营方式，以及可能遇到的陷阱和应对的诀窍。这是本书对于创始人而言最有价值的，他没有一味华而不实地展现光鲜，也没有仅仅罗列事后心得，而是真正把风险、困难、陷阱一一呈现，并提出具有操作性的方法。这对创始人而言才是实实在在的法宝。

平易近人的风格

阅读贝恩德·舒纳博士的著作是一种愉悦享受，他用平易近人的写作手法讲述深刻的企业生存法则，用通俗的语言讲述复杂的风险融资方法，而且非常幽默，读者阅读此书就像看一本小说一样流畅平顺。

最后，感谢在翻译过程中支持我的同济大学设计创意学院许扬波副教授和沈旭韩同学，谢谢你们的帮助。

愿带着一颗初心、怀揣美好梦想的创业者通过阅读本书避免那些不该犯的错误，提前知晓各种陷阱，节省宝贵时间，把你的企业带向正确的道路！

前言 创业梦想

挑战不可能的事，绝对是一种乐趣！

华特·迪士尼（Walt Disney, 1901–1966）

2000 年夏天，我和四名研究生同学接受了十年左右的高等教育后，即将从麻省理工毕业，尽管成绩优秀，但临到毕业依然恐慌：毕业后该干什么呢？我们都能顺利拿到博士学位，这就意味着不得不离开研究生院。博士学位是真正的终点：再也无法躲进超酷的实验室里，两耳不闻窗外事了；再也没有可以拯救世界的项目了；老实说，博士阶段的经历妙不可言！于是我们坐在媒体实验室前的草坪上，陷入沉思，最终决定创办一家公司，名为“魔法事业”（ThingMagic）——一家技术设计与原型生产公司。不同于其他带着梦想辍学去创办公司的成功者，我们创办这家公司仅仅是因为我们不得不离开学校了。

我们决定从车库开始自己的事业，就像 20 世纪成功的科技型创业前辈们一样。这是个正确的选择，因为车库是自己的，房租全免。大家花费

几个小时清理了凌乱的车库，支起书架，搬来长凳，拉上网线；当天，我们就进入正题，着手电路设计了！

那时，正值如图 I—1 所示的互联网泡沫破裂期间，根本找不到投资人和资金，所以我们为大企业开发项目以换取资金。

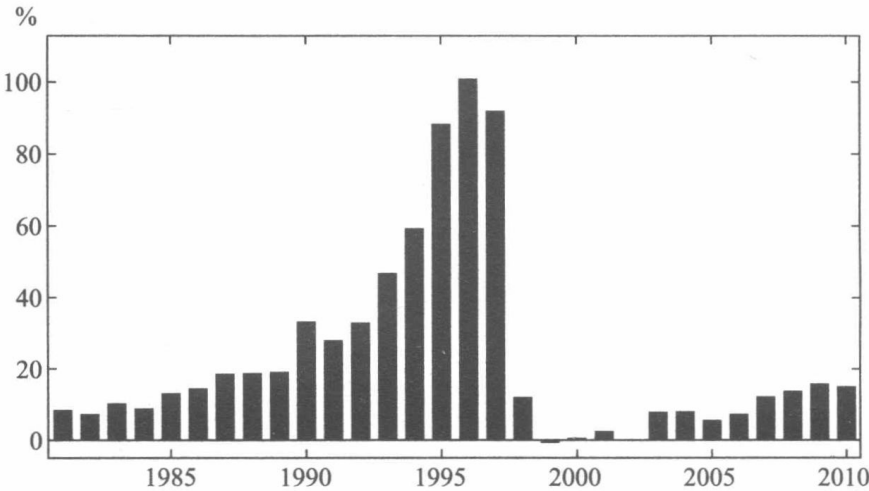


图 I—1 风险基金的年平均收益（扣除费用和利息）

数据来源：Cambridge Associates LLC in collaboration with the National Venture Capital Association (NVCA), *Venture Capital Returns*, 1981–2013, Arlington, VA, <http://www.nvca.org>.

为了公司生存，我们节省各项开支。尽管我们的薪酬远低于当时的市场水平，公司创始人和管理层不得不接受薪酬递延领取。公司勉强支付给最有价值的员工刚刚好的奖金，以免他们离职。我的联合创始人永远不会原谅我：从一个粗鄙的高速公路休息区，花几美元淘来一堆没用的二手电脑和示波器，上面还贴着安然（the Enron）的标签。我们从不旅行，除非有人买单。我甚至还与客户合住过一个酒店房间，这辈子我再也不想和客户如此近距离接触了。

在公司早期自力更生的阶段，我一毛不拔的管理方式为我自己赢得了

“守财奴”的名号。

正是这样的节省策略，让我们在早期实现了赢利；相反，当风险投资注入资金后，公司却没能继续维持赢利。我还记得，早期公司财务状况波动很大，频频接近死亡。公司的现金流相当不稳定，任何看过我们现金流季报或周报的人，都会倍感压力。然而，这个早期阶段恰是企业整个生命周期中，最高产且富有成效的阶段。坦率地说，我从未如此拼命地工作过。

创业初期，作为一家服务型公司，我们逐步开发了无线电射频识别技术（Radio Frequency Identification, RFID）的产品组合。因为在这个领域，我们碰巧遇到了一些赢利的项目，所以并非我们主动选择了 RFID 技术；而是 RFID 技术选择了我们。2004 年，沃尔玛和其他几家欧美大型零售商给我们带来了机遇，他们提出了射频识别产品的委托需求，要求供应商一律采用 RFID 标签发货，否则就不再接受他们的供货。

科技产业的发展令人敬畏，大量前所未有的好机遇叫人难以置信！那些世界级大公司对某项特定新技术的渴望相当迫切，以至于这些新技术还来不及经市场验证就被采纳。保守估计，射频识别行业除了需要大量读码器、软件系统和业务流程再造开发外，每年还能卖出数百亿美元的标签。

对于魔法事业公司来说，如此高速发展的市场是把双刃剑。很快，我们就在业界树立起了品牌知名度，我们的品牌影响力甚至远远超越公司的规模和赢利能力。我们幸运地押对了宝，而且处于非常有利的地位去赢得高额利润和个人财富。当然同时，良好的前景迅速吸引了大量竞争对手和资本的加入。短短几年内，十几家初创公司涌现，射频识别行业吸引了超过十亿美元的资金注入。

那年，行业内一个初创竞争企业以高于 2 亿美元的可观价格被收购。其实我们也应该跟着竞争对手，尝试在那时出售公司的。但我们走了另外一条道，趁着射频识别技术受资金追捧，决定放弃自力更生，开始筹集

资金。

在那之前，我们设计了一套射频读码器的授权方案。于是有几家大型跨国公司开始买我们的技术，并获得授权制造与分销。一开始，这个授权策略运行良好；但慢慢地它成为了障碍，因为获得授权的公司坚持排他性，他们既没有积极地推销设备，也没有对我们的产品制造需求作出回应。我们被迫尝试自己来制造，当然授权制造商伙伴们都不同意这样做。

我们当时完全不知，制造产品是一项多么昂贵且高风险的事。一旦建立起库存，而客户又不买货（尽管他们一开始承诺要买），这会是个问题。若你的生产数量不够，无法满足客户的需求，这也是个问题。预测正确的产量听上去很简单，但实际上根本估不准！早年的资金短缺，以及后来量产的失误，都给了我们极大的教训。

公司一直在艰难中苦撑。直到 2005 年，我们改变了魔法事业公司的法律结构，融到了超过 2 000 万美元风投，并聘请了专职 CEO。得益于射频识别行业被炒得很热，我们在此轮风投中获得了相当高的估值，而在之后的融资中再未获得过如此高的估值。事后看来，那一夜，我们将自己推向了亲手打造的 RFID 泡沫中。

当资金注入魔法事业公司后，我被这家小公司瞬间拥有的一切惊呆了：年度外部审计、长期责任保险、符合市场水平的工资、红利、展会摊位（价值 10 万美元）、公共关系代表、成堆的法律文件以及关键人物保险。一夜之间，我们成为了一家真正的公司，一家非常有钱的公司。

就在 A 轮融资结束后没几天，一位副总在会议中感叹：“过去我们习惯用便宜的方式做事，现在我们要用正确的方式做事了！”他把我设定为吝啬的角色，对此我很反感。很不幸，这位副总的想法具有代表性，整个公司的行为都在改变：每个小组和部门都认为需要花费，资金消耗的速度因此比任何人的预期都要快。不料几年后，节省开支又再次不得不再成为重

中之重，而之前那位副总早已离开公司，另谋高就了。在魔法事业公司的整个生命历程中，“做正确的事”曾数次改变其内涵，而“用最经济的方式做事”才是真正有价值的铁律。

风险投资家和董事会喜欢用公式来套用兼具不可预测性和复杂性的初创公司。他们迅速建立起一支经验丰富的管理团队，运营这个由技术人员成立的年轻公司。任何出现困难征兆的部门，都成为空降兵的机会。他们连续不断地聘请了多位副总，负责工程、业务开发、销售和制造，并要求我们招募一支中层管理团队。

不幸的是，不到两年的时间，大部分高管纷纷离职。尽管他们经验丰富，但仍无法应付魔法事业公司面临的具体挑战。他们之前的大公司管理经验显然不适合初创型公司，比如在必要的时候应该果断裁员，而不是眼见整个季度出血不止却束手无策；应该大幅调整业务模式，而不是设计一堆没人要的盒子；应该亲自拜访客户，而不是派下属出去却带不来任何成果；或者将生产转移到中国，而不是随便找个角落里的制造商。

射频识别市场在经历了繁荣之后，萧条紧随而至。当整个行业正准备迈向全世界，而我们正处于行业优势地位的时候，整个市场突然跳水。曾推动我们发展的潜在客户，一下子都不急着把钱花在这项神奇的发明上了。此时公司刚刚达到 60 名员工，却要被迫裁掉一半相处得很好的同事——毋庸置疑，那是公司历史上最痛苦的时期！

我曾经告诉满腹牢骚、工作劳累、待遇不足的员工们：“如果我们所需的每个资源都能得到满足，反而会干不好事情；我们必须游走在不可能的边缘才行。”建议合理的做法是：健康的小企业需要的员工比传统大企业要少得多。令人惊讶的是，许多初创公司并不明白这点，即使明白的少数人也会把它忘在日常生活和工作的焦虑之中。具有讽刺意味的是，一轮裁员会压制住最大的抱怨。幸存者能理解公司的做法：通过有效的裁员维持运转，实现股东价值并且保护好留下的职位。

加速我们这个行业衰退的是某些 RFID 专利持有人。他们利用人们害怕惹上知识产权官司的心理,从买家那里索取高得不合理的许可费。最终,这些专利持有人并没有赚到多少,但他们的行径却打消了买家对 RFID 产品的兴趣。面临可能的知识产权之争,许多客户对该技术简单地说了句:“谢谢,不用了。”第二波专利巨魔出现的时候,显然他们谁也没汲取教训——当没人可以出售这项技术时,谁也赚不到钱!

行业萧条导致许多竞争对手倒闭。幸亏我们及时调整了业务模式,得以从萧条中幸存下来。我们缩减了开支,大量裁员,并且专注于开发技术先进的代工生产(OEM)组件——那些比我们大的竞争对手看不上眼的组件。然而,A轮融资到的钱很快见底,资金需求却螺旋上升,我们不得不持续寻找更多的现金来维持运营。

在接下来的三年里,我们从投资人团队以及几个新的股权融资机构拿到了几笔过渡性贷款。由于我们实际的估值下降,所以需要设计越来越有创意的金融工具。我们的投资者表现出很大的耐心,也很支持我们。RFID 危机严重影响了我们行业的初创企业,但危机总算快过去了,正逐步淡出大型金融机构和技术公司的视线。投资者又开始乐意投资像我们这样灵活的、能保护其个人投资组合的公司了。

我们以为最坏的时期已经过去。孰料 2008 年 9 月,世界金融危机爆发。所有的商业活动嘎然停止。之前发生过的危机,包括互联网泡沫,与此相比,简直是小巫见大巫。之前的危机或多或少仅仅是发生在特定的行业里,而 2008 年的金融危机不同,她是所有危机之母,影响了每个市场、地区、公司,以及每个人的私生活。

几名魔法事业公司的风险投资人陷入财务和领导力危机。在那种情况下,没有任何投资代表留下来照顾我们,主动管理那些数百万且处于风险中的资金。银行开始采用极端措施,比如赎回风险投资的初创公司,我们幸运地躲过此劫。没有任何机构是安全的,因为资金来自不可靠的高额

溢价。

在所有的艰难中，我们明白了一个道理：当风险投资者及他们的同行都没有资金时，或者不愿意投资陷入困境的公司时，他们是不会有任何宽容之心的。那些不想玩了的投资人，一旦不再考虑后续的融资，那么他们的优先股即转为普通股。魔法事业公司奇迹般地得以减少未偿还的优先股，而筹集后续资金。作为管理团队成員，我很突然地意外成为杠杆，协调投资人中的坚定分子和动摇分子之间的争执。

全球金融危机导致了市场对 IT 和 RFID 设备需求的不足，尽管市场比崩盘的时候要好一点。到了 2009 年，创始人和董事会认为是时候卖掉公司了。投资人不再愿意投钱给魔法事业公司，创始团队也显得疲惫不堪，感到幻想破灭，且已削减至 3 人。我们中的一些人再也不说话了。也有一点迹象表明，射频识别市场将很快从诅咒中恢复过来。

我们雇用了一位投资银行家，他迅速地给出了并购方案，没想到我们还是戏剧性地争执了 18 个月之久才最终达成并购交易。在最后这段时间里，又一位联合创始人离开了团队（在最糟糕的时刻）。我们陷入与主要投资方的争吵之中，并购谈判这件事不会把人好的一面展现出来。简直就像一场尖叫比赛，让平时很理智的人变得有些可笑，但都是为了争取利益，不得已而为之。

2010 年秋天，我们最终卖掉了自己的自成立以来已超过 10 年的小公司，期间公司和市场都经历了数次转变。我们最终将公司卖给了价值 10 亿美元的上市科技公司——天宝导航公司（Trimble Navigation），其总部设在加州。我们的投资人相当满意，并乐意合作。图 I—2 为我们展示了 2004—2013 年美国创业公司退出后回报情况。

我们继续艰难地谈判，试图保护我们的员工及魔法事业公司收购后的完整性。所有的员工都得到了有保障的工作，只要继续留在技术部门工作

即可。就个人而言，我并没有挣到足够买私人岛屿的钱，还是得继续为生活而工作。

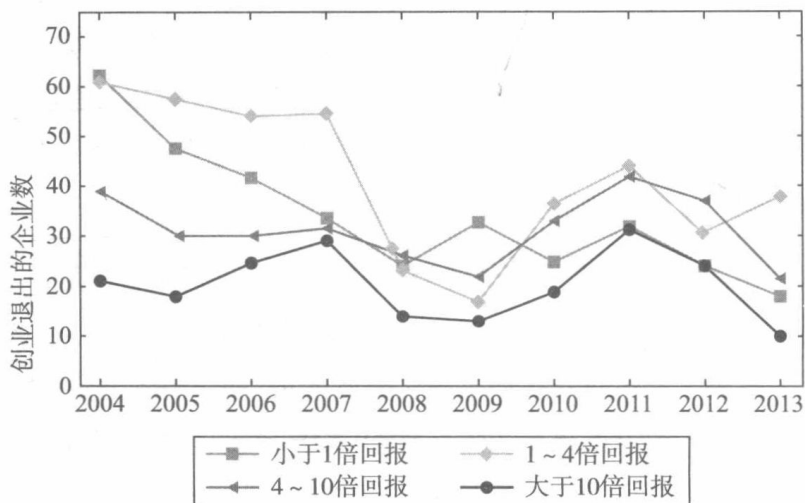


图 1—2 美国创业的退出和回报（2004—2013）

数据来源：National Venture Capital Association (NVCA), *Venture Capital Statistics*, 2000–2014, Quarterly Reports, 2004–2013, Reports and News Releases, Arlington, VA, <http://www.nvca.org>.

到魔法事业公司被并购之前，已有三位联合创始人离开公司，老实说我也曾数次想跳槽。但最后，坚持下来的创始人和关键管理团队对并购还是起到了关键性的决定作用，对员工权益的保护也很有帮助。至于在由金钱主导的并购谈判，人们自然很需要捍卫者挺身而出。创始人若不能以其投资金额的倍数出售公司的话，就无法为自己的雇员建立有保障的合同。离开的创始人已经无心关照公司、员工及他们自己的合法利益了。

被收购以后，我被安排负责整合魔法事业公司的技术与母公司的产品，基本上将魔法事业作为母公司内部的子公司来运营。被收购后几个月到几年的时间里，许多方面都类似魔法事业初创期，我们的主要任务仍然是提供技术，并创造商业上的成功；不同的是，此时可调用资源的更多。只是出乎我的意料，作为一家大型上市公司的一部分，工作依然

是艰巨的。

总之，不管是世界金融危机也好，RFID 行业衰退也罢，或是魔法事业公司内部的动荡；最终，我们还是从另一条途径到达了终点，并且创造了优秀的产品与品牌，在射频识别行业内享誉数年。

我为何要写这本书？我花了十几年的时间努力让一家科技公司成功地应对了每一个难以想象的障碍和灾难。我想与读者分享这些经验，以帮助高科技创业者去克服这些障碍，尽可能减少损失。而我已步入中年，写书刚好能充分利用我多余的精力，好过其他的无聊消遣。

这本书详细呈现了一个高科技企业从创建、融资到出售的整个自然生命周期，尤其各个阶段经历的各种危机与磨难。

在第一部分中，我将引导读者了解整个初创企业的启动过程。开办一家公司并不难，但最好把它驾驭在正确的道路上，以充分实现其商业潜力。在创业早期，自力更生地研发技术是有必要的，作为一家科技型企业，技术在企业生长后期大有用武之地。

在第二部分中，展现了风险融资的险恶荆棘之路。风险投资可以让创业成功，但在许多情况下，外部资金对创始人和员工的利益也可能是致命的打击。如果说资本对打造企业来说是必需的，那么创始人及管理团队需要谨慎考虑，该引入多少资金？从谁那里引入？及何时引入？

在第三部分中，我提供了如何出售自己的公司并盈利的建议，哪怕面对难看的财务报表、牢骚满腹的员工和糟糕的市场。保持团队完整和强大是两个最重要确保成功退出的谈判砝码。

许多科技创业者最终眼睁睁地看着自己的公司死去，不知道哪里出了问题；许多风险投资家看着自己所投资的公司烧掉了数百万美元，却没有产生任何回报；许多小型科技公司的员工发现自己每隔一年就要找份新工作，却没能得到最后的回报。然而结果不应该那么糟糕。这本书所呈现的