

IPOD之父 谷歌风投CEO 百度资本CEO | 联袂力荐 |

STRAIGHT

硅谷顶级投资人亲授三代人创业经验

TALK FR

不仅是几条良好建议，更是高明的指导原则

STARTUPS

学习、理解、检验，甚至打破它们——但不可忽视它们

直面 创业问题

创业者快速学习的行动指南

[美] 兰迪·科米萨 詹通·赖格尔斯曼◎著
周昕 王莉◎译

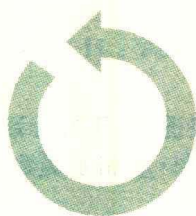


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

直面创业问题

创业者快速学习的行动指南

[美] 兰迪·科米萨 詹通·赖格尔斯曼◎著 周昕 王莉◎译



STRAIGHT TALK
FOR STARTUPS



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

直面创业问题：创业者快速学习的行动指南 / (美)兰迪·科米萨, (美)詹通·赖格尔斯曼著; 周昕, 王莉译. —杭州: 浙江大学出版社, 2019.5

书名原文: STRAIGHT TALK FOR STARTUPS: 100 Insider Rules for Beating the Odds—From Mastering the Fundamentals to Selecting Investors, Fundraising, Managing Boards, and Achieving Liquidity
ISBN 978-7-308-19063-3

I. ①直… II. ①兰… ②詹… ③周… ④王… III. ①创业—指南 IV. ①F241.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 064633 号
STRAIGHT TALK FOR STARTUPS, Copyright © 2018 by Randy Komisar and Jantoon Reigersman.
Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.
浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2019-36

直面创业问题：创业者快速学习的行动指南

(美)兰迪·科米萨 (美)詹通·赖格尔斯曼 著
周昕 王莉 译

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 杨利军 程漫漫
封面设计 张志凯
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 8.625
字 数 165 千
版 印 次 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-19063-3
定 价 58.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

献给所有让世界变得更美好、
更有趣的离经叛道者。

特别纪念两位非凡的离经叛道者：
比尔·坎贝尔和汤姆·帕金斯。

如今层出不穷的创业活动会让你印象深刻。二战后，那些只在美国政府资助下才能开展的研发项目已在全球遍地开花。30年前，企业家只是个打破旧观念的稀有群体，这些嬉皮士为寻求个人专属的技术乌托邦，引领了第二次硅谷浪潮（第一次硅谷浪潮由英特尔和美国国家半导体公司等企业引领，“硅谷”因此得名）。与如今这批老谋深算、动辄花费10亿美元而非百万美元的创业者相比，当年天真到两眼放光的卖花少年们只是理想主义者而已。硅谷目前仍是创业标杆，但纵览全球，创业活动早已风生水起：斯德哥尔摩、柏林、剑桥、伦敦、特拉维夫、班加罗尔、海得拉巴、北京、上海等城市都已涌现大批创业新军，类似例子不胜枚举。没人可以垄断创新，哪里有聪明人，哪里就有发明创造。因此，发明创造无处不在。甚至“硅谷”本身就是一个谬称，从圣何塞北部的果园开始，旧金山湾和奥克兰的发明创造如火如荼。当然，创业不只是发明，还是在有限资源条件下通过创

新来制造市场价值的最佳实践。 尽管世界上其他地方正以惊人速度缩小差距，但硅谷仍是领头羊。

这种现象是缘于风险投资？ 是的，但是……之所以加个“但是”，是因为资本只能遵循机会而不能创造机会。 随着百度、阿里巴巴、Skype 和 Spotify 等其他企业不断展现出巨大经济成果，投资者自然蜂拥而至。

这种现象是出于人们对风险的态度？ 可能……之所以加个“可能”，是因为 70 多年来，硅谷已形成了对失败的建设性观点：因为成功是无法被任何人掌控的，因此商业失败不应该受到惩罚，除非你的失败是由于愚蠢、懒惰或犯罪；这其中最大的好处是，它允许你把来之不易的经验运用到下一项事业中。 而在其他多数商业文化中，失败一次就很难东山再起。 当然，说不定中国、以色列、瑞典及其他地方的企业家反而比较适应严酷的商业文化。

这种现象是由于经验丰富的人才？ 是的，还有……之所以加个“还有”，是因为来硅谷寻求财富的人不仅包括全世界最优秀的人才，还包括本土成功人士培养的一代代新企业家。 欧洲企业家在功成名就后可能会匆忙退居法国南部；但在硅谷，更多赢家选择转型为天使投资者、风险投资家、董事会成员、顾问、教练和导师。

随意走进沙山路^①的一间风险投资办公室，你会看到一个穿着勃肯

① 硅谷地名，风投公司聚集地。

凉鞋、头发灰白、身材瘦长的家伙坐在桌边，旁边是个穿着随意的年轻女人。这很可能是一名企业家正从导师那里接受直接指导，而这位导师曾经走过同样的道路。他可能已经足够富有，不在乎这次会面是否能得到报酬，但希望能与新一代有抱负的企业家分享经验教训，以此保持自己的江湖地位。

你会不会觉得其他人都知道一些事情，但就是不告诉你？有没有感觉到无论自己离金钱、天赋和智慧的源泉有多近，却总是没法走进这扇门？帮助企业快速度过这种混乱阶段就是硅谷的一大优势。这些并不是什么大问题——无非就是经验、交易技巧和赢家分享的智慧。但不知何故，竞争者无法企及的根源就在于此。

这就是我们写这本书的原因。

过去 45 年来，我们有幸位于世界发展的前列。自 2005 年以来，我便在声名显赫的风险基金公司凯鹏华盈担任合伙人。30 多年前，作为一名律师和企业家，我在硅谷开始了职业生涯。多年来，我还算是全面发展——企业家、资深 CEO 和投资者三类角色都尝试过。我的职业生涯跨越数十载，从专长于技术法的私人法律业务开始，后来陆续担任苹果公司的高级法律顾问、Clairs 公司的联合创始人和副总裁、Go Corp 的 CFO 和副总裁、卢卡斯娱乐业和晶体动力公司的 CEO。我投资并参与了数十家创新型初创企业的董事会，如 WebTV、TiVo、RPX 和 Nest 等，当然还有诸多社会企业。20 世纪 90 年代，我创造了“虚拟 CEO”角色，与创新型创始人合作，帮助他们成长为领导者，

并将他们的想法运用到企业中。我还写了《僧侣与谜语》(*The Monk and the Riddle*)一书,与人合著了《转向B计划》(*Getting to Plan B*)和《我爱死了那家公司》(*I Fucking Love That Company*)。过去10年的大部分时间里,我在斯坦福大学教授企业家课程。

大约10年前,詹通空降硅谷,担任一家企业的高管。职业生涯早期,他曾是摩根士丹利的并购团队的投资银行家,以及高盛银行欧洲特殊集团的投资者和成员。正是出于对硅谷自由思想的向往,他来到这里。然而,很快他意识到,虽然梦想和创新意识是在硅谷取得成功的基础,但如果没有出色的执行力,一切都是徒劳。他注意到,很多企业家忘记了前辈们的惨痛教训,一遍遍重复错误的做法。他那时尽管身处一个经验老到的董事会,拥有来自风险基金、战略投资者和主权财富基金的数亿美元投资,但由于创始人、管理层、投资者和董事会之间缺乏协调,经营纪律出了问题,詹通最后还是遭受了失败。

我与詹通的初次见面是在凯鹏华盈举办的一次活动中。当我了解到他在两个工作的间隙攀登了两万多英尺(约6096米)高的山峰,潜入过500英尺(约152.4米)深的海底,我们很快成为朋友。每次詹通来城里,我都会跟他聚聚,听听他最近的冒险经历,但不可避免地,我们每次都会回到商业话题上来。具体来说,我们经常谈到那些风险投资和初创企业董事会正在发生些什么。詹通觉得自己是了解规则的,但某些时候董事会却总是针对他。他不信聪明人会做蠢事,所以经常反省自己到底忽略了什么。

聊天常常由此转向自由辩论、心理逻辑分析和财务取证。詹通很快有所领悟，就像看到了阴影背后的一束光线。随着他对风险投资业务、董事激励和投资数学了解的增多，事情开始变得更加明朗。

詹通也与风险投资先驱之一的汤姆·帕金斯建立了密切关系。在我看来这并不奇怪，因为汤姆总是喜欢自由思想者、冒险者和反传统者。他是硅谷的传奇人物，其职业生涯历经企业家、高管和风险投资者多个角色，后者表现尤为出色。1972年，汤姆和联合创始人尤金·克莱纳成立了凯鹏华盈公司。他们联合创建的这家公司后来为世界上最重要的一些创新企业注入了活力——包括谷歌、亚马逊、Nest、财捷集团、网景、太阳微系统、康柏、Tandem、基因泰克等诸多企业均有受益。汤姆成为詹通的导师后，根据自己在创业公司和风投公司内部的多年运作经历，对后者教益良多。

在汤姆所处的时代，企业家和投资者致力于发展持续性业务。因市场强调价值基础，他们的选择非常有限，并没有快速成功的捷径。因此，汤姆不得不撸起袖子，投入长期工作以建立持续的价值。他与自己所投资的企业家共同进退，并直接协助决策和执行。对创始人们来说，他是一位兢兢业业、经验老到的合作伙伴。

今天，尽管有大量风险资本可以利用，企业家们却没能得到及时的实际帮助和指导。许多董事长和投资者缺乏相关运营或创业经验，满足于扮演被动角色。金融业的各个领域——从对冲基金、养老基金、私人股本公司到大学、家族基金会和外国政府——都在追逐那些价

值 10 亿美元级别的独角兽^①。许多风险投资家因荒谬的预测和声明（尤其是那些通过社交网络和极端媒体发布的）而臭名昭著，但却不需要对其言论产生的结果负责。投资者和董事的出尔反尔也扰乱了理性的行为。

长此以往，创业精神或许会发展成另一种时尚，或许会演化为一种生活方式，却绝对无法保留曾经的激情。当被问及创业计划时，许多年轻人都说自己想成为企业家，但并不真正了解其需要具备哪些条件。他们被兜售了这样的想法：所谓的企业家意味着免费的食物、无人监督的工作、开放的办公室、充满乐趣的友情及千载难逢的机会。但成为一名企业家并不只是关于生活，还关系着一项艰巨的工作：要实现有意义的创新，并据此创造出有价值的企业。仅有想法是不够的，知道如何将想法变成现实才是最重要的，这也正是本书的主旨所在。

公众时常关注企业家的诸多失误，这是人之常情。企业家的错误和过失不仅影响他们自己，还可能影响到其他数百万人的生活，可能使投资者损失数千万甚至数亿美元。如果有人开一辆破本田去学驾驶，回来时车子会被撞得伤痕累累；而如果他开法拉利去学驾驶，结果恐怕相同，而且也没人会感到意外。但是，后者的修理费要贵得多，后果也要严重得多。当今的企业家无法奢求借助反复试验在摸索中学习，他们需要借助的是经验和智慧，而且希望这样的帮助尽早

^① 一般指估值 10 亿美元以上且创办时间相对较短的公司。

到来。

这就是为什么我们接下来会对企业家给出建议。在这里，我们会分享过去几十年中以两种身份——最初是寻求建议的企业家，现在是给那些真理追求者们答疑解惑的导师——积累下来的“秘密”和经验法则。你可以把本书当作行动手册，通过理解风险投资者和董事长的真正想法，成为他们更好的合作伙伴。我们希望这能加速你的学习，避免走进一些死胡同。

本书涵盖了每位企业家都会面临的一系列问题，尤其是在创业初期的计划和推介、投资者和董事会成员的确定、资金的流动性、管理及运营等方面。尽管市面上已有很多与创业相关的书籍，但我们把所有这些内容和经验浓缩成了最基本的 100 条法则。你可能或多或少接触过其中一些话题，但只要不是资深企业家，就肯定还没把这一切整合为连贯的行动计划。而如果你想胜出，就必须熟练掌握企业家面临的所有问题。本书将帮助你做到这一点。

虽然我们把这些见解命名为“法则”，但我们也深深知道，世界上并没有什么死板规定可以放之四海而皆准，因为情况总是各不相同。尽管如此，这些创业经验既经过实践的检验，也经过时间的考验。它们不仅是几条良好的建议，还是高明的指导原则。你可以学习它们、理解它们、检验它们，甚至打破它们——但不要忽视它们。它们会帮你撑过艰难逆境，也会让你在顺境中更加强大。

本书分为五部分：掌握基本原理、选择合适的投资者、理想的融

资、建立和管理有效的董事会、变现——这些领域可以通过一些有效的老办法得到改进。本书借鉴了三代人的创业经验，把对读者直言不讳和透露内幕作为全书的使命。每当你需要指导时，翻开它以任何顺序阅读均可。无论你是企业家、经理、投资者、董事还是普通商学院的学生，本书都会是一个引人入胜的剧本。它会向你揭示幕后到底发生了什么，告诉你如何掌控企业并击败竞争对手。

Part 1 掌握基本原理

- 法则 1 创业从未如此简单，成功从未如此艰难 / 003
- 法则 2 尽量表现正常 / 006
- 法则 3 谋求跨数量级的改进 / 008
- 法则 4 从小做起，但要保持雄心 / 010
- 法则 5 多数失败源于执行不力，而非创意糟糕 / 012
- 法则 6 最好的想法来自作为用户的创始人 / 016
- 法则 7 在技术起作用前，不要推广 / 018
- 法则 8 以近乎疯狂的专注度来管理 / 020
- 法则 9 瞄准快速增长、充满活力的市场 / 022
- 法则 10 只雇用最优秀的员工 / 024
- 法则 11 用系统方法进行招聘面试 / 027
- 法则 12 宁要兼职好手，不用全职庸人 / 029
- 法则 13 像指挥爵士乐队那样管理团队 / 032

- 法则 14 提供有意义的工作，而不是免费午餐 / 034
- 法则 15 具有共同使命的专业团队是最有吸引力的
投资 / 036
- 法则 16 用财务数据讲故事 / 038
- 法则 17 创建两个商业计划：执行计划和期望计划 / 040
- 法则 18 用心记住财务数据及彼此关系 / 043
- 法则 19 净收入是一种观点，现金流才是事实 / 048
- 法则 20 单位经济效益说明是否有利可图 / 050
- 法则 21 把流动资金当作唯一资金来源 / 053
- 法则 22 实行最严格的财务纪律 / 055
- 法则 23 保持节俭 / 057
- 法则 24 要实现目标就得知道方向 / 059
- 法则 25 评估有陷阱 / 062
- 法则 26 应对运营挫折需快速大幅削减业务 / 065
- 法则 27 把惊喜留给生日，而不是留给股东 / 067
- 法则 28 战略转型提供一线希望 / 069

Part 2 选择合适的投资者

- 法则 29 不要接受陌生人的钱 / 073
- 法则 30 创业孵化器有利于寻找投资者，而非发展
企业 / 075
- 法则 31 只在必需时寻求风投资金 / 077

法则 32 选择风投时要选择类型合适的投资者 / 081

法则 33 对投资者进行详细的尽职调查 / 085

法则 34 个人财富 $\neq$ 良好投资 / 087

法则 35 选择具备运营思维的投资者 / 089

法则 36 直接与决策者打交道 / 091

法则 37 寻找稳定的投资者 / 093

法则 38 选择有助于未来融资的投资者 / 094

法则 39 投资者集团需要进行管理 / 096

法则 40 资本密集型企业需要雄厚财力 / 098

法则 41 战略投资者构成独特挑战 / 100

Part 3 理想的融资

法则 42 消除风险的同时分阶段融资 / 105

法则 43 最小化股权摊薄并非融资目的 / 108

法则 44 不要让暂时困境成为永久错误 / 111

法则 45 根据实际情况寻求最低成本资金 / 113

法则 46 摆脱企业债务陷阱 / 115

法则 47 从以下四种方法中选择一种来决定融资金额 / 118

法则 48 时刻准备好期望计划 / 123

法则 49 更多企业死于消化不良，而非饥饿 / 124

法则 50 永远不要停止融资 / 126

法则 51 风险资本会循环流动 / 128

- 法则 52 融资比想象中更费时间 / 130
- 法则 53 投资推介必须回答基本问题 / 133
- 法则 54 把重点放在人身上 / 138
- 法则 55 投资推介时仔细观察整个会场 / 140
- 法则 56 使用白皮书深入跟进 / 141
- 法则 57 提前准备好融资文件 / 143
- 法则 58 充满激情地迈向终点 / 145
- 法则 59 一致沟通对于说服投资者非常重要 / 147
- 法则 60 阶段条款能解决不可调和的估价差异 / 149
- 法则 61 清算优先权可以改变结果 / 150
- 法则 62 不要把拒绝看作私人恩怨 / 154

Part 4 建立和管理有效的董事会

- 法则 63 董事会是集体审议机构，不是个人加总 / 159
- 法则 64 公开讨论利益冲突和利益抵触 / 161
- 法则 65 董事会应偏重运营而非管理 / 166
- 法则 66 董事会还是小点儿好 / 167
- 法则 67 审查主要投资者拥有董事会席位的资格 / 170
- 法则 68 你需要一位首席董事 / 171
- 法则 69 增加独立董事以获得专业知识和客观性 / 173
- 法则 70 真正的董事会多样性是一种竞争优势 / 175
- 法则 71 每位董事需承诺投入宝贵时间 / 177

- 法则 72 定期审查董事表现 / 179
- 法则 73 找位和董事会关系密切的首席财务官 / 181
- 法则 74 创始人应选择最好的首席执行官 / 183
- 法则 75 找位教练 / 187
- 法则 76 确保会议高效是首席执行官的职责 / 189
- 法则 77 不要对董事会“过度营销” / 192
- 法则 78 这样安排董事会议程 / 194
- 法则 79 为董事会会议做好充分准备 / 196
- 法则 80 在董事会会议上使用日常管理材料 / 198
- 法则 81 董事会共识太多是问题的先兆 / 200
- 法则 82 利用工作会议和委员会强化优先事项 / 202
- 法则 83 董事会应花时间和团队待在一起 / 204

Part 5 变现

- 法则 84 建立持久的公司，一路变现 / 209
- 法则 85 变现不仅限于首次公开募股和收购 / 211
- 法则 86 想上市，就要小心滑倒 / 216
- 法则 87 投资者和管理层在变现问题上经常发生利益
冲突 / 218
- 法则 88 个人也要资产变现 / 220
- 法则 89 估值会有局部上限 / 222
- 法则 90 企业不但可以被收购，还可以出售 / 225