

零重力

高科技·风险投资与上市

Zero Gravity: Riding Venture Capital from
High-Tech Start-Up to Breakout IPO

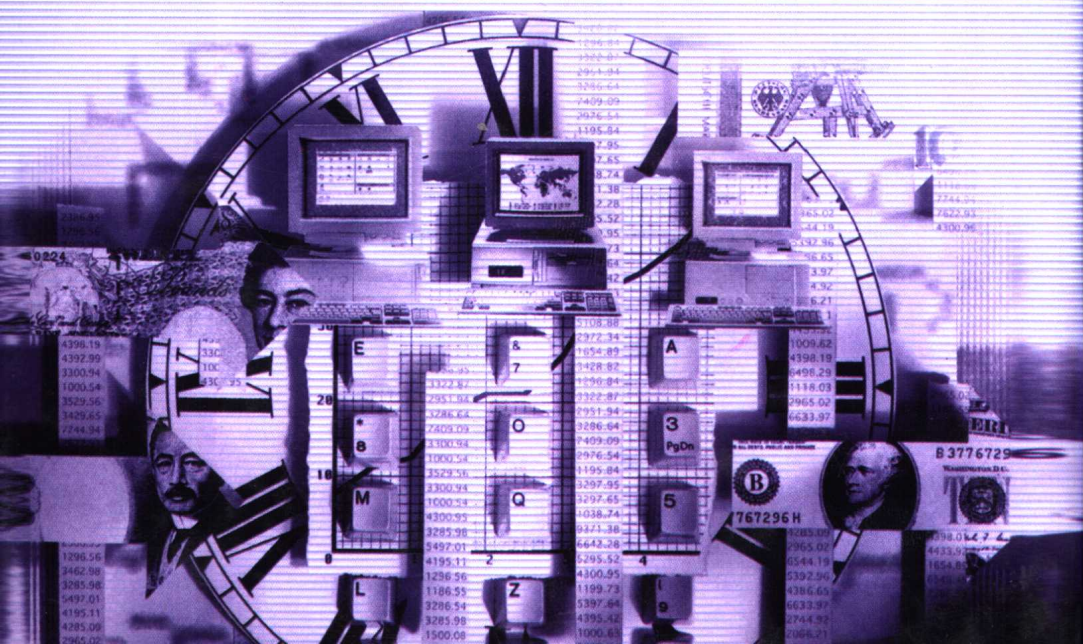
〔美〕史蒂夫·哈蒙 / 著 (Steve · Harmon)

中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)



科文新经济系列

零 重 力

高科技、风险投资与上市

**Zero Gravity
Riding Venture Capital
from High-Tech Start-Up to Breakout IPO**

[美] 史蒂夫·哈蒙 (Steve Harmon) 著

范辉政 连丹波 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
北 京

著作权合同登记图字：01-2000-1972 号

图书在版编目 (CIP) 数据

零重力：高科技、风险投资与上市(美)/哈蒙(Harmon,S.)著；

范辉政，连丹波译．—北京：中国标准出版社，2000.8

书名原文：Zero Gravity

ISBN 7-5066-2253-X

I. 高… I. ①哈…②范…③连… II. 高技术产业-
企业管理-研究 N.F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 66597 号

Zero Gravity

Riding Venture Capital from High-Tech Start-Up to Breakout IPO

Copyright © by Steve Harmon. All rights reserved. Protected under the Berne Convention, Printed in the United States of America, No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, please write: Permissions Department, Bloomberg Press, 100 Business Park Drive, P.O. Box 888, Princeton, NJ 08542-0888 U.S.A.

Simplified Chinese edition by arrangement with Bloomberg Press

中文简体字版版权©2000 科文(香港)出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街16号

邮政编码：100045 电话：68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街208号三利大厦

邮政编码：100011 电话：64203023

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 11.75 字数 188 千字

2001年1月第一版 2001年1月第一次印刷

ISBN 7-5066-2253-X/F·065

印数 1—5 000 定价：(精) 45.00 元

NA 2100/06

诚挚推介

车库里的创业者们怎样才能成为董事会中的大老板——《零重力》为此作出了最好的解答。

——杨致远 Yahoo! 公司共同创始人，总裁

如果这本书在我创建 Netscape（网景）公司之前就出版了，那该有多好！史蒂夫·哈蒙所著的这本书为在因特网时代开创业务提供了最好的建议，体现了作者对新经济环境的深刻洞察力。这也是每一位想寻求因特网商机的企业家的必读之物。

——麦克·安吉森 Netscape 公司共同创始人
America Online 公司技术总监

对怎样在高速发展的因特网经济中取得成功，相比其他任何人，史蒂夫·哈蒙的解释更令人信服。

——安妮·温布莱德 Hummer Winblad
Venture Capital 公司一般合伙人

一本将风险投资行业毫无保留地展现在我们面前的创业者指南。我们没有办法给哈蒙的《零重力》标价，对于那些合适的读者，这本书可能价值几十亿美元，也许更多。

——汤姆·克林觉 CBS MarketWatch 总编

史蒂夫·哈蒙一直能够洞察网络经济的一切发展，他把他的经验和任何一个创业者都不可或缺的一揽子创业指南都倾注于本书之中。

——鲍勃·戴维斯 Lycos 公司董事长兼总裁

这是一本为任何一个想创立领先的、具有支配性市场力量的公司的创业者所撰写的书籍。我希望每一位创业者在与风险投资家会晤之前，都认真研读此书。

——乔治·查切里 Mohr Davidow Ventures 公司一般合伙人

献给我的家庭
和我非常高兴能成为其中一分子的
因特网大家庭

序 言

在1994年,视窗3.1(Windows 3.1)确立了它作为世界上最重要的软件产品的地位,每年近5千万拷贝的销售量使得微软(Microsoft)身居高位而他人难以望其项背。在那时,视窗还没有浏览器(browser),甚至没有传输控制/网际(TCP/IP)^①协议组。同年,一位年轻的企业家,麦克·安吉森(Marc Andreessen),将他的身体重重地放在我办公室角落的一张椅子上。他自信地宣布他的软件(莫赛克^②,万维网^③的第一个图像浏览器)将改变整个世界。5天以后,麦克·安吉森和吉姆·克拉克(Jim Clark)向我在Kleiner Perkins Caufield & Byers(KPCB)公司的合伙人们提交了他们的计划。KPCB公司作出了自公司成立以来最大的一次对于启动公司的投资——这次的投资前估值也是公司有史以来最高的。这之后的120天里,我们又急急忙忙地为麦克和吉姆招募了首席执行官(CEO)和5个副总裁(VP)。

1995年8月5日,网景(Netscape)的初始发行上市震惊了全世界。作为一个完全成功的初始上市发行,它激起了全世界创业者和投资者的热情。在它面前,时间好像减缓了它前进的步伐。从网景的产品被第一次下载到它拥有40万用户和到纳斯达克^④(NASDAQ)挂牌上市只用了不到12个月的时间。一个新的词汇——网络时代——添加到了我们的词典里。

眨眼间到了1999年,网络上主页的数目已经超过了5亿,而

① 英文全称为 Transmission Control Protocol/Internet Protocol, 实为 IP, TCP, UDP, ARP, FTP, TFTP, RARP 和 ICMP 的集称。

② 即 Mosaic, 带有一个图像接口的网络浏览器。

③ 即 www, 全称为 World Wide Web, 中文又译作“环球信息网”。

④ (美国)全国证券交易商协会自动估价业务,英文全称为 National Association of Securities Dealers Automated Quotations。

且以每天 150 万个的数量增加,而网络每秒钟新增加的用户数为 7 个。网景最后被美国在线 (America Online) 收购的价格为 150 亿美元。安吉森的软件确实改变了整个世界,它改变了诸如研究、商务、保健、新闻、娱乐、教育和政治的速度和进程。史蒂夫·哈蒙的《零重力》所揭示的正是从像安吉森这样的奋斗历程中所体现出来的网络时代的企业家精神。

当前,美国国民生产总值 (GDP) 增量的三分之一来源于技术进步。有句俗语说道:“这是新经济,笨蛋。”策略并不复杂,几个关键因素是革新、领导、优秀团队、新的商业模式和贯彻执行。

因特网 (Internet) 长期没有得到人们的重视,但正是因特网将使我们进入一个长久的繁荣时期,一个以空前的速度创造强大的、个性化的网络服务和公司的时期,而目前我们尚处于这个时期的开始阶段。在过去的 3 年里,新的网络冒险已经为社会创造了 3 000 亿美元以上的价值。

史蒂夫·哈蒙的著作从一个创业者的视角为这种增长作出了最好的诠释。《零重力》将引导你完成从创意开始,到寻求风险资金,直至公开发行上市的全过程。这是迄今为止,第一部能够真正告诉创业者们风险资金在网络时代是如何运作的著作,它如何如何选择风险投资家并引起他们的注意提供了行之有效的建议。

要想创造一个新的业务或者改变一项原有的业务,现在正是最好的时机。这是一个回报和网络的影响都在不断增加的零重力世界,《零重力》能够帮助你在这个“信息、娱乐和通讯都能很容易地在上下、左右或前后各个方向流动”的社会里顺利航行。

合伙人: 约翰·多尔^①

Kleiner Perkins Caufield & Byers

1999 年 6 月

^① 英文名为 John Doeer。

致 谢

我要感谢所有在本书中提及的朋友们：约翰·多尔（John Doerr）、杨致远（Jerry Yang）、麦克·安吉森（Marc Andreessen）、安妮·温布莱德（Ann Winblad）、尼尔·温特劳特（Neil Weintraut）、纳林·杰恩（Naveen Jain）、杰里·卡普兰（Jerry Kaplan）、乔治·查切里（George Zachary）、史蒂夫·杰里特森（Steve Jurvetson）、伊舍·戴森（Esther Dyson）、温诺德·考斯拉（Vinod Khosla）、麦克·格林博格（Mark Gorenberg）、鲍勃·斯塔伍兹（Bob Stavers）、苏珊·乔（Susan Gore）等等。以及 Band of Angels、Venture One、PricewaterhouseCoopers 等公司。

我还要感谢一些在幕后工作的人们，包括 Bloomberry 出版社的杰里德·凯林（Jared Kieling）、玛丽·威廉斯（Maris Williams）和杰克·玛菲（Jacque Murphy），以及帮助我整理思想并编辑本书的小组成员们。当然，我尤其要感谢的是存在于我们每个人内心中的，因特网每天都张开双臂欢迎的创业者精神。

目 录

序言	(VI)
致谢	(VII)
引言 迅速扩张, 然后再扩张	(1)
第一章 伟大的创意	(20)
怎样将你在鸡尾酒会餐布上的涂鸦变成切实可行 的网络商务创意	
为什么	(21)
谁	(26)
什么	(30)
何时	(32)
哪里	(34)
怎样	(35)
第二章 风险投资公司	(38)
著名的风险投资公司及其投资组合鸟瞰	
Accel Partners 公司	(53)
Hummer Winblad Venture Partners 公司	(55)
Draper Fisher Jurvetson 公司	(57)
21st Century Internet Venture Partners 公司	(59)
Kleiner Perkins Caufield & Byers 公司	(63)
Sequoia Capital 公司	(65)

第三章 向企业家推销..... (71)

上网以进入风险投资圈

时间规划..... (71)

争取得到推荐..... (72)

第一印象至关重要..... (74)

力求完美的经理摘要..... (75)

准备一份能够迎合风险投资家预期的商业计划..... (76)

因特网商业计划的要点..... (77)

第四章 人员

与有关决策人的热点访谈..... (86)

著名风险投资家的战略洞察力

约翰·多尔——

Kleiner Perkins Caufield & Byers (86)

维纳德·科斯拉——

Kleiner Perkins Caufield & Byers (100)

安妮·温布莱德——Hummer Winblad (102)

麦克·格林博格——Hummer Winblad (106)

尼尔·温特劳特——21st Century Internet

Venture Partners (111)

伊舍·戴森——Edventure Holdings (117)

第五章 会晤..... (120)

怎样才能让投资决策者们感到与众不同

第六章 价值评估 (133)

揭开用数字做成的面纱

第七章 零重力**实例定义 (188)**

一名普通的创业者——“网络宇航员”麦克·安

吉森在 Netscape 腾飞过程中之作用透视

Netscape 中的麦克·安吉森

零重力公司列表 (209)**第八章 天使就在我们身边****相对风险投资的其他可替代方案 (233)**

其他可选择的筹资方式

我们身边的天使 (240)**私募 (244)****公司投资者 (245)****天使团体 (245)****风险投资索引 史蒂夫·哈蒙的零重力网络资源 (250)****索引 (332)**

引 言

迅速扩张，然后再扩张

世界现在有了一个新的时钟，那就是网络。设想一下萨尔瓦多·戴利 (Salvador Dali) 的塑像^① 与史蒂芬·霍金^② (Stephen Hawking) 的无垠的宇宙融合为一体，这就是一幅典型的网络世界的景象。利用这种超现实主义的“时间步调”，我们得以对时间、空间和星球重新进行定义。而其中的宇航员就是风险投资家。

因特网能使一个伟大的创意迅速变成一个庞大的实体，从而给其创始人和最初的信奉者带来巨大的财富（至少那些公开出版物上不乏这样的例子）。但要从抽象的概念到获得必需的资金已使大多数的创业者感到灰心沮丧。在时间被扭曲和黑洞无处不在的网络时代中，要把一个伟大的设想变成一项超级的业务简直就是一件令人毛骨悚然的事情。

21 世纪信息领域的企业家的格言就是“迅速扩张，然后再扩张。”为了实现这一点，越来越多的创业者求助于风险资金 (venture capital)；风险资金能够提供的不仅仅是资金，还有联盟、伙伴，以及一条将公司上市或出售给其他大公司的快车道。风险投资家 (venture capitalists, 简称 VC) 是与以往全然不同的但力量

① 意指萨尔瓦多的古老文化。

② 史蒂芬·霍金是现代著名物理学家。

强大的经纪人、银行家、管理咨询者、受人尊敬的领袖，以及牵着那些梦想者的手，将他们从咿呀学语带到飞速发展之路的母亲。风险投资家及其风险资本都是精明的。他们也必须精明——在网络时代没有时间来走错一步，因为针对任何一个好的创意，模仿者将以每秒钟半打的速度出现。

了解风险投资公司的重要一步是观察风险资本在当今社会所扮演的角色。风险资本总是与技术的改变紧密相关，新的创意在寻找资金，而资本也在寻求新的创意。风险投资使得为网络业务提供资金的速度比其他的任何单个行业都要迅速，而且规模也比以往要大得多。同样未有先例可循的是机会的大小；所有的行业都被网络搅得天翻地覆；对私营或公众公司的投资记录；对新的服务、产品和品牌的孵化，以及通讯、信息买卖和交换方式的改变等等，所有的这些因素——这些人类社会在步入 21 世纪时发出的低吟或喧闹声，组合成一个整体，就构成了我所定义的“零重力”——为新千年的商务所构造的模型。

好的风险投资家头脑中充满的正是这种观念，他们不断地寻找着好的创意以便把它发展成“下一个庞然大物”。因此，了解风险投资是在新的环境里纵横捭阖的前提条件。

如果在全球计算机网络时代每个事物的步伐都加快了，那就需要一个新的术语（同时也需要一种新的理解方式）来描述资金筹集、未来规划，或者仅仅是为了对因特网的投资结构进行正确的评价，我称之为“超级资本”——它是风险投资家和网络创业者的结合，为创造出像本垒打那样的投资回报而进行全方位的合作。这个世界就像好莱坞一样变幻万千，像曼哈顿一样富丽醒目，而有时又像攀登喜马拉雅山一样富有挑战性。

在这个信息的传递像光线一样快的时代里，全球化的计算机网络已经成了一个人类智力（由你的商业构想所体现）与两打以上著名风险投资公司的董事会（他们挂在嘴边的一句广告用语就是：“请点击这里。”）博弈的场所。你的点击有时可能是一个附有经理摘要的简单的电子邮件，它能为你带来一个电话、一场会议（西服、领带等）、以及一张美元支票以用来雇佣员工并进行下一步工作。另外有些时候，它只带来一个简单的回复：“谢谢，但我恐怕无法采用。”当然也有的公司不管有无风险资金的背景，都将继续创造出价值数以百万美元计的业务来。

许多人起初会认为，只要有天才的创意或是开发出某种新的产品或服务，那成功就指日可待了。但在把设想变成现实的过程中，他们就会发现精通金融市场是另一个关键因素。一般说来，这也是大多数的有钱人不从单纯的“创意”起步的原因——没有人知道从哪里开始，与谁一起开始，讲述什么，怎样把清楚界定的创意和所需要的那些无法充分了解信息的资金结合起来。而最后这一点，资金的重要性，被十分之九的创业者所忽视。

寻求资金的第一步是将你的设想写成商业计划的形式。（不要借助商业计划软件编制程序的帮助来完稿，要亲自撰写并剪裁成能随身携带的样式。）然后你的商业计划装载着你的希望和梦想，以特快专递、电子邮件或者翻译文本的样式，经过彻夜的运送，与数目超过 100 的其他商业计划，被堆到风险投资家的案头。风险投资家们每天看的是这些，听的也是这些，他们对那些大谈如何取代 Microsoft（微软）公司的地位和怎样将太阳系的行星们重排序列的计划几乎失去了他们的耐心。你的商业计划可能被付之一笑，然后存档——比如说是档案标号为 13。事实上，超过半

数的商业计划风险投资家可能会花上 15 分钟(最多)的时间浏览一下,而其中的 3%~5%的计划有机会赢得投资。不像火箭科学,你必须确定火箭能飞行多远,内部结构和材料的成分如何,而在这里,你更需要的是激情。

一些成功的公司正是经受住了这种令人焦虑和无望的程序考验而赢得了风险投资,如: AOL, Netscape (网景), Amazon.com (亚马逊), Yahoo! (雅虎), 还有 Geocities。所有的这些公司都有风险资金站在它们背后——还有站在风险资金背后的人。并不是一个头脑中的火花就能导致成功,而是那些在创意背后的和将创意变成现实的人们做到了这一点。

因特网,超越了过去 100 年间的所有其他媒介,有着化腐朽为神奇的力量。用旧的方式做某件事情,结果可能是一片混乱;而用新的方法可能带来的是高效和井井有条。一提到“书”,你将想到谁? Amazon! 挑选出一个行业: 通讯、娱乐、零售、制造等等,每一个都受到因特网的引入的影响而变得多姿多彩。你可以从计算机屏幕的底部查看最近上映的电影信息然后决定到哪家影院消费;你也可以轻松地从网络上查到排名进入《财富》500 强(甚至 5 000 强)的某位企业家的 E-mail 地址或网址以便与他交换名片。去查看一下每一个制造厂商的后面,因特网是否被用来在实时存货控制系统中连接他们的客户、销售人员,供应商——如果现在还没有的话,那因特网会以你难以想像的速度进入到他们的生产经营活动当中。也许正是你将以一种崭新的方式为他们提供因特网服务。

当 21 世纪的曙光升起来的时候,你会发现因特网作为一个加速器,将把人类的发展速度带到一个新的高度。新千年,新规

则。正如网络先驱温特·瑟福 (Vint Cerf) 所告诉我的, “IP 将渗透到每一个事物当中去!” 这句话意指“因特网协议 (Internet Protocol)” 允许全球的计算机网络去发现和追踪网址、E-mail 和数据。未来的全球开发程度将像因特网的开发程度一样。一个设想也许价值 10 亿美元。

现实中不乏这种实例, 让我们看看如下的数据。

PricewaterhouseCooper 公司按季度对风险投资家进行调查, 内容包括他们投资的金额, 关注的业务领域等等, 所得出的统计结果完备而且时效性强。最近的一次调查结果显示, 风险投资家针对各种类型的因特网启动项目的年度投资额超过了 18 亿美元。从 1995 年到 1997 年投资的平均收益率超过了 1 300%。1998 年第一季度约为 4.59 亿美元, 而从 1998 年秋季到 1999 年第一季度流入的资金超过了以往的总和。

让我们看看从 1995 年早期以来投资的变化情况。其中一部分数据是引自 VentureOne 公司。

1995 年筹资金额

单位: 百万美元

因特网部分	1	2	3	4
商业服务	7.23	20.68	46.53	79.44
内容	0.80	21.50	11.40	14.76
电子商务	8.27			6.95
基础设施	11.10	28.30	44.60	54.44
因特网服务提供商	64.50	32.24	16.30	6.30
软件	45.80	58.36	53.20	141.44
总计	137.70	161.07	172.03	303.33

1995 年交易数量

因特网部分	1	2	3	4
商业服务	3	10	13	17
内容	1	6	5	8
电子商务	3			4
基础设施	5	7	9	7
因特网服务提供商	4	2	3	1
软件	16	25	18	34
总计	32	50	48	71

现在到了 1998 年,让我们看看情况是如何变化的。

1998 年筹资金额

单位:百万美元

因特网部分	1	2	3	4
商业服务	316.89	360.78	470.42	507.79
内容	30.10	46.50	80.35	114.50
电子商务	50.35	132.77	62.17	147.50
基础设施	240.30	160.97	131.25	240.00
因特网服务提供商	68.00	38.60	44.30	146.00
软件	213.20	465.10	458.26	371.69
总计	918.84	1 204.72	1 246.75	1 527.48

从另一个方面来说,六大会计师事务所之一的 PricewaterhouseCoopers 为市场上主要的网络公司作审计,它每个季度也要对网络领域的风险资本做定期的调查。

让我们与熟知网络领域的风险投资情况的鲍勃·斯塔伍兹(Bob Stavers)先生,PricewaterhouseCoopers 公司的合伙人,来共同探讨一下这方面的情况,看看针对上述统计数据,他对市场的发展趋势有何见地。