

创业的 艺术

The
Art of the Start

苹果机三巨头之一、硅谷创业大师

《福布斯》专栏作家 (美) 盖伊·川崎 著
李旭大 译

雅虎、Google、思科创始股东兼红杉资本合伙人 迈克·莫里兹
eBay创始人 皮埃尔·奥米迪亚 **强力推荐!**



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

创业的 艺术

The

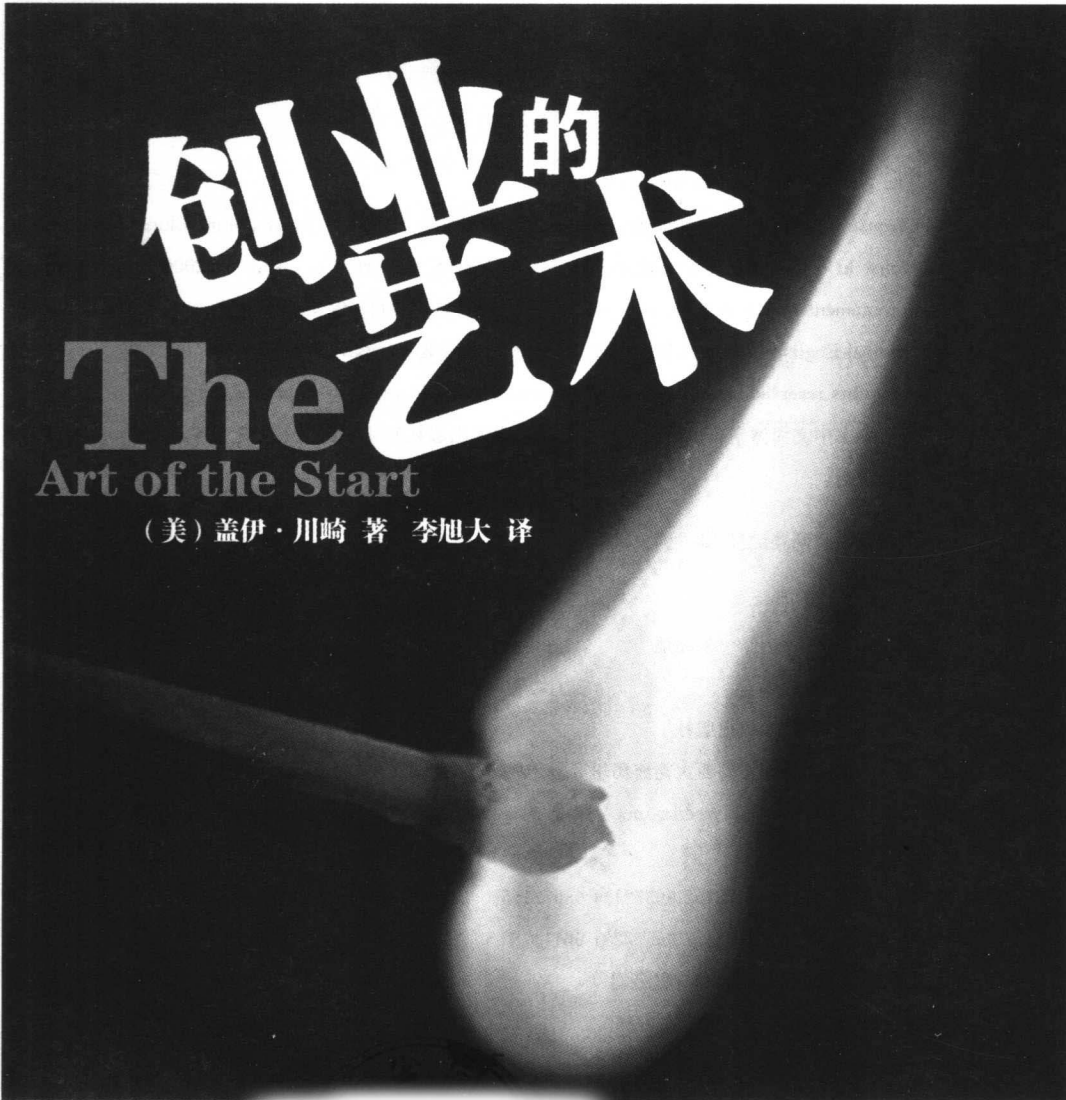
Art of the Start-Up

How to Turn Your Idea into a Successful Business

创业的艺术

创业的艺术

创业的艺术



创业的 The 艺术 Art of the Start

(美) 盖伊·川崎 著 李旭大 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

创业的艺术/(美)川崎(Kawasaki, G.)著;李旭大译. —北京:当代中国出版社,2006.9

书名原文:The Art of the Start

ISBN 7-80170-515-7

I. 创… II. ①川… ②李… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 107705 号

The Art of the Start, by Guy Kawasaki.

Chinese simplified characters Translation Copyright © 2006 by Contemporary China Publishing House in conjunction with Beijing Reader's Cultural & Arts Co., Ltd. in 2006 Published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Original English Language Edition Copyright © Guy Kawasaki, 2004.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

本书中文简体字版由 Portfolio 授权当代中国出版社和北京读书人文化艺术有限公司在中国出版发行。

版权贸易合同登记号 图字 01-2006-4728

出版人:周五一

责任编辑:宗边 朱兆瑞

装帧设计:古手

出版发行:当代中国出版社

地址:北京地安门西大街旌勇里 8 号

网址:<http://www.ddzg.net> 邮箱:ddzgcs@sina.com

邮政编码:100009

编辑部:(010)66572152 66572154 66572155

市场部:(010)66572157 66572281 66111785

印刷:北京高岭印刷有限公司

开本:670×1010 毫米 1/16

印张:16 印张 170 千字

版次:2006 年 9 月第 1 版

印次:2006 年 9 月第 1 次印刷

定价:26.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请与出版部联系(010)66572159

致

我的孩子们：

Nic、Noc 和 Nobemi

一个孩子就是一笔财富了，而我有三个，这使我非常富有！

朋友就是那种你可以向其倾吐心声的人。我们知道在自己需要帮助的时候,朋友总能够伸出温暖的双手,因此我们也要友善地对待朋友,向朋友诉说衷肠。

——无名氏

多年以前,(英国首位诺贝尔文学奖获得者)拉迪亚德·吉卜林在蒙特利尔的麦吉尔大学做过一次演讲。他讲了一些值得回味的肺腑之言。他在告诫学生们不要过多地为金钱、地位和荣誉而忧虑时,意味深长地说道:“终有一天,你们会遇到淡泊金钱和名利的人,你们将意识到自己是多么的贫乏。”

——陆卡克

致 谢

给自己的朋友提出建议,是为了帮助他,而不是为了取悦他。

——梭伦

我向所有曾帮助我完成此书的人表示感谢。第一,我应该感谢里克·科特,这是因为他建议我动手写这本书。此外,他还赞同我一些奇妙的想法,比如确定这本书的书名,以及为这本书组织一次封面设计比赛。任何一位有机会同像里克这样的编辑进行合作的作者,都应该感到十分幸运。

第二,我应该感谢帕蒂·珀扎和亚历山德拉·卢萨迪,并感谢由乔·佩雷斯、威尔·韦瑟和阿德里安·扎克希姆组成的波特福利奥小组。在每一位成功作者的背后,都有一个曾为编辑、出版作家的作品而付出辛劳的了不起的小组。

第三,我应该感谢一个优秀的读者群,他们真正地希望帮助我而非取悦我。他们心甘情愿地花上数小时时间,来认真阅读并润饰我的草稿。我深深地感谢玛丽莱妮·德尔伯格·德尔菲斯、乔治·格里哥耶夫、罗尼塔·哈尼格比、海蒂·梅森、比尔·米德、约翰·米歇尔、安妮·米歇尔、莉萨·尼瑞尔、比尔·赖克特、加里·谢弗、里克·斯科拉林和安德鲁·坦恩。

第四,感谢那些为我提出了宝贵建议并对我的作品加以修改、补充的人们。他们是:穆罕默德·阿布德尔·拉曼、安尼帕姆·阿南德、伊姆拉恩·安沃、戴夫·贝克兰特、A·J·巴拉萨布拉曼尼安、斯蒂夫·

本斯顿、戴维·伯格、斯科特·巴特勒、汤姆·拜尔斯、安东尼奥·卡里罗、莉莲·乔、帕姆·丘恩、汤姆·科尔、斯蒂芬·考克斯、德伯拉·瓦尔默·达尔科、马丁·伊迪克、鲍勃·埃尔默里、埃瑞克·艾里克森、伊蕾·弗里、帕姆·费希尔、伦恩·汉、斯蒂夫·赫尔登、希拉里·霍洛克、凯瑟琳·郝苏、道格·艾托、比尔·朱斯、约翰·米歇尔、辛迪·尼姆斯—约翰尼斯、萨姆·卡恩、汤姆·科斯尼克、佩文·拉尔、莱斯·赖基、莫里·拉维克、埃瑞克·勒尔、安东尼·劳埃得、罗伯特·麦科雷戈尔、汤姆·米德、克里斯·梅尔琴、富吉奥·米莫米、杰弗里·奥尼尔、波拉·奥都莱特、科林·翁奇、斯蒂夫·奥利特、拉基巴·皮特曼、吉娜·波斯、朱莉·庞德、沃里克·波伊泽、普洛庞小组、理查德·普策、阿妮塔·拉奥、吉姆·罗伯茨、马蒂·罗杰斯、约翰·罗尼、阿伦·罗森茨韦格、米歇尔·罗泽尼克、布莱恩·鲁道夫、戴维·施莱特、约翰·斯卡尔、艾扎·谢伊、马克·西尔肯、马蒂·斯托格蒂尔、朱迪·斯沃特利、拉斯·泰勒、拉里·汤普森、埃米·维尼蒂、瑞安·沃尔科特、谢莉·沃特森、蒂姆·威尔森、瑞安·王和简·佐尼斯。

第五，感谢那些帮助我把这本书推向市场的人们。他们分别是阿丽莎·费舍尔、桑迪·科里、泰斯·玛雅尔、皮瑞峰、李诗峰、施姆·桑卡、贝蒂·泰勒和王凯洋。

第六，感谢我的爱妻贝思。谢谢你在家庭最忙碌的时候，能独自操持一切，让我有时间完成此书。我和你一起走过的这 20 年，是我一生中最快乐的 20 年。

第七，感谢国际创意管理公司的斯洛恩·哈里斯。谢谢上帝派你来帮助我，否则的话，我会因写不好此书而让里克·科特和波特福利奥小组大失所望。

第八，感谢帕特里克·洛尔和在 iStockPhoto.com 网站工作的人

们,当我在出书的过程中遇到挑战时,正是他们给予了我莫大的帮助。

最后,我衷心感谢约翰·鲍德温、鲁宾·阿雅拉以及滑冰与曲棍球俱乐部的肯·雅克尔。假如没有他们,我可能在六个月前就草草完成此书,但这样一来,我也许根本无法成为硅谷那儿五十来岁的冰球初学者中的一位佼佼者。有了他们,我终于在生活中找到了一个合意的定位。

目 录

先“读”为快	1
--------------	---

起 因

第一章 起步的艺术	5
-----------------	---

阐 述

第二章 定位的艺术	35
第三章 口头表达的艺术	53
第四章 制定商业计划书的艺术	79

启 动

第五章 白手起家的艺术	91
第六章 招聘的艺术	115
第七章 筹集资金的艺术	135

激 增

第八章 合伙的艺术	169
第九章 打造品牌的艺术	187
第十章 人工造雨的艺术	215

义 务

第十一章 做个高尚之人的艺术	233
后 记	239

先“读”为快

在科学领域，每当人们有了新的发现，他们最激动人心的欢呼，并不是“我发现它了！”而是“这太有趣了！……”

——艾萨克·阿西莫夫

人们用潮涨潮落、阴阳更迭、吹起肥皂泡和肥皂泡破灭等种种方式来描述商业周期。在此，我们采用另外一种方式来对此进行描述：显微镜与望远镜。

在使用显微镜阶段，人们崇尚稳健的思想、求精求细并且追根溯源。专家们强调每一个细节、项目及支出，随后要求成熟的预见、长期的市场研究及包罗一切的竞争分析。

在使用望远镜阶段，企业家们把未来拉得更近。他们构思着“下一个了不起的事情”，改变着这个世界，时常令那些不积极接受新事物的人望尘莫及。虽然许多钱会因此而白白扔掉，但有的构思确实站得住脚，世界因此而不断向前发展。

当望远镜方式被广泛运用时，每一个人都成了一位天文学家，这个世界闪耀着无数颗亮晶晶的星星。倘若这种方式未被广泛运用，每个人便会擦亮他们的显微镜并用它来观察一切，他们顿时发现这个世界充满瑕疵。事实上，你若想获得成功，既需要运用显微镜方式，又需要运用望远镜方式。

但问题在于，这不仅意味着你要收集数百本著作和杂志中包含的信息以及许多会议上传达的信息，而且意味着你要和几十位专家及职

业人士进行深入交谈，如果你能够找到他们，有机会倾听他们的高见。你可以把自己所有的时间都用来学习，而不要想着去做一件什么事情。实实在在地做事情，而不是学习做事，才是企业家精神的实质所在。

《创业的艺术》缓解了这种病痛。我的目标就是要帮助你不拘泥于理论和毫无必要的细枝末节，运用你的知识、关爱和决心创造伟大的事物。我假定你的目标就是改变世界，而非研究它。如果你所抱的态度为“不说废话，只用把我都需要做些什么告诉我”，那你就算做对了。

你可能正对“你”确确实实是“谁”这个问题感到纳闷。实际上，“企业家”并不是一个工作头衔。它是那些想改变未来的人们的心理状态（它当然并不局限于寻求风险资本的硅谷型心理状态）。因此，这本书可以说是为诸多领域的创业者而著：

- 车库科技创投公司内志在创造另一个伟大公司的有识之士。
- 在已经成立的公司内，勇于向市场推出新的产品和服务的人们。
- 着手创办学校、教会及非营利机构的圣贤们。

伟大的公司、伟大的部门、伟大的学校、伟大的教会、伟大的非营利机构。它们在创建伊始，彼此之间的共同之处要远远多于不同之处。它们成功的关键，就在于不仅仅拘泥于显微镜方式，同时通过积极采用望远镜方式把未来拉得更近。我们开始吧！

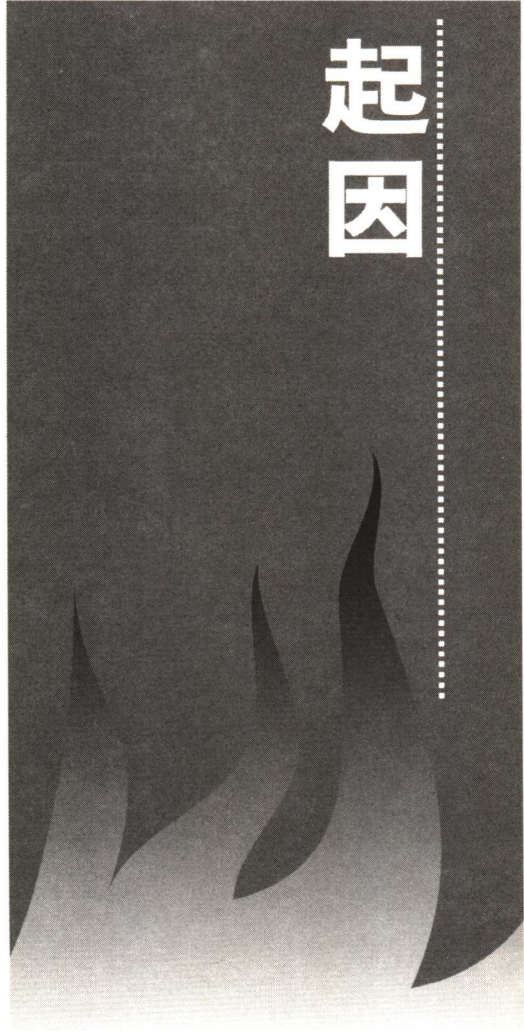
盖伊·川崎

帕洛阿尔托，加利福尼亚

Kawasaki@garage.com

Causation

起
因



第一章 起步的艺术

每个人都应该认真观察哪条道路令自己心驰神往，随后应不遗余力地沿着那条道路走下去。

——犹太教哈西德派的谚语

要点（开创事业的伟大创意）

每次演讲时，我都会习惯性地列出针对演讲主题的“十件最重要的事”，因此在写作本书的时候我也希望以一个企业家必须做好的“要事”作为本书的开端，我把这些要事归纳为以下五点：

1. 赋予意义（这点受到了约翰·杜尔^①的启发）。成立一个组织的最好理由就是赋予它以意义——提供一种可以让世界更加美好的产品或服务。因此，你的首要任务便是确定你所从事的事业的意义。

2. 提出“曼陀罗”（mantra）。^②忘掉任务宣言，它往往过于冗长、索然无味且毫无关联。没有人能够记住这些誓言，能够认认真真的将誓言付诸实施的人就更少了。相反，你应该从中找到它的意义，并且提出“曼陀罗”。这将能够引领你的整个团队走上正确的道路。

3. 行动起来。开始创造并提供你的产品或服务。你制造产品或提供服务时会用到什么样的工具，无论是焊接棒、编译程序、锤子、锯

① 约翰·杜尔(John Doerr)，美国最有影响力、最具创意、最不拘传统的冒险资本投资家之一，被称为“风险投资之王”。——译者注

② 咒语，即真言，它可用作人们现实生活中的求愿、祈福等行为，文中指对企业任务宣言的高度概括。——译者注

子还是三维辅助设计软件——你都要开始去考虑了。不要只关注于搭建架构、写方案和做计划。

4. 阐述商业模式。无论你打算着手建立什么类型的组织，你都必须找到一条赢利之路。倘若没有一种可以长期坚持的商业模式，那么最伟大的创意、技术、产品或服务都没有长久的生命力。

5. 编织一个带你飞向成功的魔毯 (MAT) [M 代表“里程碑” (Milestones)、A 代表“设想” (Assumptions)、T 代表“任务” (Tasks)]。最后一个步骤就是综合考虑这三个方面：(1) 需要实现的主要里程碑式目标；(2) 对你的商业模式的各种假设；(3) 创建一个组织所需要完成的各项任务。以上这些工作将有助于规章制度的贯彻执行，并能够让你的组织在遇到困境时或即将遇到困境时保持正常运转。

赋予意义

我从未考虑过为获取名利而作曲。我的心声必须被表露出来，这就是我作曲的原因。

——路德维希·范·贝多芬

许多谈论企业家精神的书籍，一开始就涉及自我检查这个艰辛的过程。它们都会让你鉴定一下你是否真正胜任创建一个组织的使命。以下是几个比较典型的问题：

- 你能够在工资待遇比较低的情况下加班加点地工作吗？
- 当你遭遇接连不断的拒绝时，你还能挺得住吗？
- 你能够将几十位员工的责任集于一身吗？

事实上，人们在创业之前，是不可能事先回答好这些问题的。那

些书籍中提出的这些问题，最终全都无济于事。一方面，夸夸其谈，虚张声势，根本没有什么价值。口口声声地宣称你乐意做什么事情，也并不意味着你真的可以将它实现。

另一方面，意识到自己心中仍存有疑虑，惴惴不安，也并不意味着你必将无法创建一个伟大的组织。你现在如何回答这些问题，并无法预言当你心头始终萦绕着一个伟大的创意时，你究竟会做些什么。

其实，没有谁在真正成为一名企业家之前，能够清楚地知道他^①是一名企业家，而且有些时候，即便有的人已经成了名副其实的企业家，他本人也并没有意识到这一点。你在踏上任何一条新的事业征程之前，的确只应该给自己提出这样一个问题：

我想赋予这项事业伟大的意义吗？

创业的意义与金钱、权力和地位无关，甚至与创造一个有意思的工作场所也无关。“创业的意义”真正的内涵包括：

- 让这个世界变得更加美好；
- 提高生命的质量；
- 矫正可怕的错误；
- 防止美好的事物走向终结。

当你沿着艰难之路前行时，上述追求目标可以给你无穷的力量。如果你对前面那个唯一的问题做出了否定的回答，那么你仍然有可能获得成功，但你的成功之路却会变得更加坎坷，这是因为赋予意义是激励人们前进的最有力的武器。

我花了 20 年的时间，才悟出了这个道理。

^① 消除男性至上主义，并不简单地体现在写文章的时候时不时地使用他或她这类人称代词。我在此使用“他”这个男性人称代词，只是为了写作上的方便。成功的企业家不搞性别歧视。不要徒然寻找本书中根本不存在的男性至上主义。