

天下文化

矽谷創投天王
告訴你真實的經營智慧

什麼才是 最難的事？

ABOUT

BUILDING A BUSINESS
WHEN THERE ARE NO EASY ANSWERS

HARD

THINGS

本·霍羅維茲 BEN HOROWITZ
——
連育德

矽谷創投天王
告訴你真實的經營智慧

什麼才是 最難的事？

本·霍羅維茲 BEN HOROWITZ
——譯
連育德

BUILDING A BUSINESS
WHEN THERE ARE NO EASY ANSWERS

什麼才是最難的事？

矽谷創投天王告訴你真實的經營智慧

THE HARD THING ABOUT HARD THINGS:

Building a Business When There Are No Easy Answers

作者 — 本·霍羅維茲 (Ben Horowitz)

譯者 — 連育德

出版事業部副社長／總編輯 — 許耀雲

副總編輯 — 王慧茹

特約副主編暨責任編輯 — 許玉意

封面設計 — 沈佳德

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司

創辦人 — 高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長 — 高希均

事業群發行人／CEO — 王力行

出版事業部副社長／總經理 — 林天來

版權部協理 — 張紫蘭

法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問 — 魏啟翔律師

地址 — 台北市104松江路93巷1號

讀者服務專線 — (02) 2662-0012

傳真 — (02)2662-0007; (02)2662-0009

電子信箱 — cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號 — 1326703-6號 遠見天下出版股份有限公司

電腦排版 — 李秀菊

製版廠 — 東豪印刷事業有限公司

印刷廠 — 祥峰印刷事業有限公司

裝訂廠 — 源太裝訂實業有限公司

登記證 — 局版台業字第2517號

總經銷 — 大和圖書報股份有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期 — 2015年3月27日第一版第一次印行

定價 — NT\$380

THE HARD THING ABOUT HARD THINGS: Building a Business When There Are No Easy Answers by Ben Horowitz

Copyright © 2014 by Ben Horowitz

Complex Chinese edition copyright © 2015 Commonwealth Publishing Co., Ltd., a division of Global Views-Commonwealth Publishing Group

Published by arrangement with ICM Partners through Bardou-Chinese Media Agency, Taiwan

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN: 978-986-320-687-3

書號 — CB544

天下文化書坊 — <http://www.bookzone.com.tw>

什麼才是最難的事？：矽谷創投天王告訴你真實的經營智慧／本·霍羅維茲 (Ben Horowitz) 著；連育德譯。—第一版。—臺北市：遠見天下文化，2015.03
面：公分。—(財經企管；CB544)
譯目：The hard thing about hard things : building a business when there are no easy answers
ISBN 978-986-320-687-3 (精裝)

1. 創業 2. 企業管理

494.1

104003189

(英文版 ISBN-13: 978-0-06-227320-8)

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。
本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

目錄

【推薦序】

從游擊隊長到五星上將 林之晨 009

究竟什麼才是最難的事？ 戴季全 013

前言 015

第一章 共黨爺爺創投孫 019

第二章 我會活下去 041

第三章 關關難過關關過 067

第四章

愈挫愈勇

089

掙扎期

093

執行長應該實話實說

099

裁員怎麼裁才正確

104

開除高階主管

109

將忠臣降職

118

輸家常說的謊

122

必殺技盡出

126

誰管你啊！

129

第五章

先管人再管產品，最後才管利潤

131

打造優良的工作環境

139

新創企業不能不訓練員工

146

從朋友的公司挖角，OK嗎？

156

大企業主管為何和小公司八字不合？

161

聘用高階主管：自己沒做過，你怎麼找到最佳人選？

167

當員工曲解主管的本意時

174

管理債 179

產品品質靠品保，管理品質靠人資

184

第六章

規模大了，管理難了 189

把權謀算計降到最低 194

正確的企圖心 202

職銜與升遷 207

聰明員工反成老鼠屎，怎麼辦？ 213

業界老將 219

一對一會談 225

訂做企業文化 228

揭開擴大營運的神祕面紗 234

營運規模妄想症 243

第七章

執行長定心術 247

執行長最難學的一門管理課 252

恐懼和勇氣只有一線之隔 261

動腦派與動手派 267

見賢思齊 272

平時執行長，戰時執行長 278

人工執行長 284

如何評估執行長能力？ 291

第八章 創業第一法則：沒有法則可言 301

該強調當責，還是鼓勵新點子？ 307

「換人當當看」管理術 312

維持高水準表現 314

應不應該賣掉公司？ 318

第九章 從創業到創投 325

附錄 面試銷售主管的必備問題 339

致謝 347

矽谷創投天王
告訴你真實的經營智慧

什麼才是 最難的事？

本·霍羅維茲 BEN HOROWITZ
——譯
連育德

BUILDING A BUSINESS
WHEN THERE ARE NO EASY ANSWERS

僅以本書獻給陪我一路走來的妻子與小孩。

本書版稅全數捐給美國猶太人世界服務組織 (American Jewish World Service)，以幫助開發中國家婦女追求基本公民權。本書講創業維艱，但這些婦女面對的難關更是艱鉅。

目錄

【推薦序】

從游擊隊長到五星上將 林之晨 009

究竟什麼才是最難的事？ 戴季全 013

前言 015

第一章 共黨爺爺創投孫 019

第二章 我會活下去 041

第三章 關關難過關關過 067

第四章

愈挫愈勇

089

掙扎期

093

執行長應該實話實說

099

裁員怎麼裁才正確

104

開除高階主管

109

將忠臣降職

118

輸家常說的謊

122

必殺技盡出

126

誰管你啊！

129

第五章

先管人再管產品，最後才管利潤

131

打造優良的工作環境

139

新創企業不能不訓練員工

146

從朋友的公司挖角，OK嗎？

156

大企業主管為何和小公司八字不合？

161

聘用高階主管：自己沒做過，你怎麼找到最佳人選？

167

當員工曲解主管的本意時

174

管理債 179

產品品質靠品保，管理品質靠人資

184

第六章

規模大了，管理難了 189

把權謀算計降到最低 194

正確的企圖心 202

職銜與升遷 207

聰明員工反成老鼠屎，怎麼辦？ 213

業界老將 219

一對一會談 225

訂做企業文化 228

揭開擴大營運的神祕面紗 234

營運規模妄想症 243

第七章

執行長定心術 247

執行長最難學的一門管理課 252

恐懼和勇氣只有一線之隔 261

動腦派與動手派 267

見賢思齊 272

平時執行長，戰時執行長 278

人工執行長 284

如何評估執行長能力？ 291

第八章 創業第一法則：沒有法則可言 301

該強調當責，還是鼓勵新點子？ 307

「換人當當看」管理術 312

維持高水準表現 314

應不應該賣掉公司？ 318

第九章 從創業到創投 325

附錄 面試銷售主管的必備問題 339

致謝 347

推薦序

從游擊隊長到五星上將

林之晨 (MR JAMIE)

在我看來，創業是一個兩階段的工作：先從○到一，再從一到一○○。

從○到一講求的是創造、無中生有，巧妙利用板塊位移 (Paradigm Shifts) 帶來的顛覆力量，在大國割據、列強環伺的戰場中，找出一個有機會通往勝利的縫隙。這階段創業者需要扮演的是游擊隊長，決策快速、以一敵百、靈機應變、野外求生，在種種資源劣勢下，從不可能中找出可能。

優秀的創業游擊隊通常邊打邊蒐集情報，快速修正路線。直到有一天，當他們做出受市場歡

迎的新產品，並且基於其上找到一個可規模化的商業模式，就達到了「一」這個里程碑，開始進入創業的第二階段。

把一變成一〇〇的過程中，游擊隊要變成正規軍，大幅招兵買馬來支應成長，快速占領新市場。他們要開始建立組織、制度、文化、品牌，很多時候要與資本合作，取得快速成長所需要的糧草、武器、彈藥。

同時間，創辦人不能再像過往一樣帶頭衝鋒，相反地，他必須開始學習退居後方，在總部做一個運籌帷幄、指揮若定的五星上將。

很多人覺得從創業到成功，第一階段無中生有的過程最困難。但就我的觀察，第二階段「轉大人」的過程，一點也沒有比較容易。實務上，從一到一〇〇的成功機率，恐怕甚至低於從〇到一。

困難的原因，不是缺乏資源、也不是對手力量強大，困難的原因，是人。