

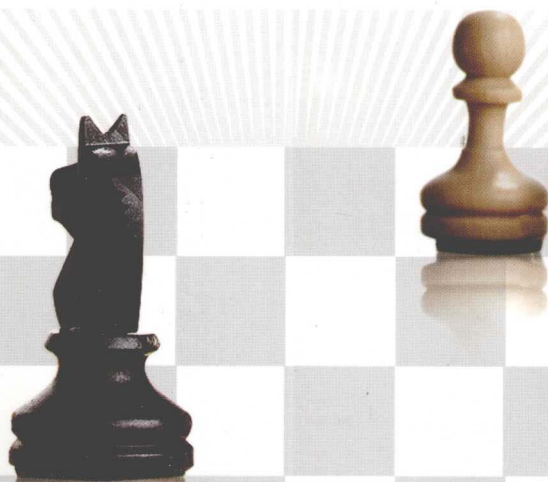
美国前总统**布什**、谷歌CEO**施密特**、**熊晓鸽**、**李彦宏**倾情推荐

风险投资家必须了解的行业运作规则

风险投资的游戏

[美] 威廉·H·德雷帕三世 | 著

李莉 石继志 | 译



THE STARTUP GAME



中信出版社·CHINACITICPRESS

THE STARTUP GAME

风险投资的游戏

[美] 威廉·H·德雷帕三世 | 著

李莉 石继志 | 译



中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

风险投资的游戏 / (美) 德雷帕三世著; 李莉, 石继志译. —北京: 中信出版社, 2011.12

书名原文: The Startup Game

ISBN 978-7-5086-3099-1

I. 风… II. ①德… ②李… ③石… III. 风险投资—研究 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 212726 号

The Startup Game by William H. Draper III

Copyright © William H. Draper III, 2011

Simplified Chinese translation copyright ©2011 by China CITIC Press

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Literary Agency, Inc c/o Levine Greenberg

Literary Agency, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限在中国大陆地区发行销售

风险投资的游戏

FENGXIAN TOUZI DE YOUXI

著 者: [美] 威廉·H·德雷帕三世

译 者: 李 莉 石继志

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 197千字

版 次: 2011 年 12 月第 1 版 印 次: 2011 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-7817

书 号: ISBN 978-7-5086-3099-1/F · 2498

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849283

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

经常有人让我给年轻企业家或未来的企业家一些忠告，我总以同样的基本准则作答：做你爱做的，做你擅长的。认真锁定目标并坚守下去。不要被流行趋势干扰，坚定信念永不动摇。拥有这种态度，机会就一定会属于你。

20 世纪 90 年代初在美国学习计算机科学的时候，我申请加入某位教授的课题组工作。面试时，当我提到我来自中国时，教授问道：“中国有计算机吗？”这个问题使我深受震动。一位受过良好教育的人问出了这样的问题，这一现实导致我认真地作出一个重要决定：我决心要在互联网行业内做出一些真正有意义的东西，我要永远改变西方人对于中国以及中国的科技能力的固有偏见。

在华尔街及随后在硅谷工作时，我经常回国考察中国互联网市场的发展情况。我意识到越来越多的中国人正在认识互联网。举个例子，我发现我遇到的许多人开始在他们的商务名片上印上电子信箱地址。在像中国这样一个人口超过 10 亿的国家，这意味着具有发展互联网行业的巨大潜力和坚实基础。这赋予了我回国创业的十足信心。

1999 年新中国成立 50 周年庆，我有幸作为海外华人代表受邀到天安门观礼台观看十一国庆庆典。望着展现在我面前的新崛起的繁荣与力量，我真切感受到我正在见证中国经济腾飞的奇迹。我一直在考虑互联网成为

中国发展的重要组成部分的可能性。在那一刻我下定了回国的决心，我要用我在美国学到的技术知识，为生我的祖国贡献绵薄之力。

我在北大时主修信息管理，在美国研究的是计算机科学。后者让我找到了一生的挚爱：搜索引擎技术。当时搜索技术在中国几乎是一片空白。互联网上的中文内容也少之又少，但我坚信中文信息会与日俱增，成为中国经济腾飞不可或缺的一环。信息化将使中国与世界其他国家的联系日益紧密，而这种日益紧密的联系反过来又会推动信息化的进步。我确信中文搜索引擎技术将有巨大的市场机会。事实证明，我当时回国并致力于中文搜索创业的决定是正确的。

我回国创立百度时，中国大约有 400 万互联网用户。如今用户数量正在迅速接近 5 亿，据估计，2015 年用户数量将高达 7.5 亿——占中国人口的一半以上。这一用户数量代表着高价值应用的巨大潜力，是中国互联网行业发展的强大动力。中国互联网的增长只会更加活跃，近几个月，中国互联网公司的 IPO（首次公开募股）新浪潮已经充分证明了这一点。这一领域的潜力在未来几年里只会越来越大。

我记得在回国创业之初很多人问我，既然许多互联网门户网站已经建立起来了，我回到中国能做什么。历经十几年的发展，现在我们可以看到，中国互联网已经孕育出一大批成熟而尖端的企业。然而人们还是有同样的疑问：既然已经有这么多成熟企业，企业家还有机会吗？互联网是不是已经发展到成熟期了？有些人甚至暗示，中国互联网控制在 1964~1974 年出生的这批人手中，作为互联网创业者，他们所经历的是一个不可复制的黄金时代。

但事实是机会依然大量存在。尽管中国已有 4.5 亿多互联网用户，但仍然有 9 亿上网需求，未来同样有极大的移动互联网发展空间。对于已经上网的人来说，他们可能会更频繁地使用互联网或者在网上花费更多时间。今天，曾经每天只搜索 1 次的人极有可能将搜索次数增加到每天 10 次。过去每天只花半小时上网的人现在的在线时长将会达到两个小时。这些变化

正在带来国民生活方式和消费习惯的悄然改变。

如果说过去 10 年里互联网主要用于娱乐，那么在未来很长一段时间里，互联网将会更多地介入商业活动中。在这一领域有很多机会。考虑到目前在线商务发展的有利监管环境以及中国飞速增长的 GDP（国内生产总值），现在仍然是中国互联网创业的绝佳时机。

一切并不止于互联网。我们生活在一个人类历史上最激动人心的时代里。有创意的人层出不穷，将创意转变为现实的资本渠道比比皆是，这一切正在推动企业导向的世界不断改造与进步。

全世界成功企业的背后大多有风险投资的支持，中国当然也不例外。过去 20 年里，有外资风险投资支持的中国企业家数量显著增长，这一企业家精神的复苏源自邓小平那场著名的社会实验。在 1981 年的一次会面上，邓小平将他的构想传达给了比尔·德雷珀。德雷珀在书中描述了他与邓小平那次有意义的会面，并将邓小平尊称为 20 世纪的经济英雄。这一称号实至名归，因为邓小平真正开启了外商直接投资中国的新时代。事实上百度也是一家有风险投资背景的公司，比尔·德雷珀的儿子蒂姆·德雷珀创立的德丰杰风险投资公司（Draper Fisher Jurvetson）就是我们的早期投资方之一。

2010 年，仅美国的风险投资家就向中国注入了 40 亿美元的资本，比 2009 年增长 59%，在中国造就了为数众多的新企业。

2010 年，中国取代美国成为全球 IPO 资本中心，41 家企业在美国上市，占美国 IPO 总量的 26.6%。2008 年和 2009 年，中国企业在美国 IPO 占比分别为 12.9% 和 17.5%。2010 年，在有风险投资背景的 IPO 中，中国企业占有在美国上市企业的 36%。

显然，中国正在玩创业游戏，并且玩得相当不错。

本书从风险投资业领袖之一、德雷珀家族三位杰出的风险投资家之一比尔·德雷珀的视角出发，引人入胜地描绘了风险投资—创业生态系统。德雷珀的父亲 20 世纪 50 年代后期来到冷清的北加州，在那里创立了西

海岸第一家风险投资公司，促使硅谷迈步成为今日的创业龙头。德雷珀的儿子蒂姆是当今世界上最活跃、最成功的风险投资家之一，也是德丰杰风险投资公司和覆盖全球的风险投资基金网络德丰杰全球网络（DFJ Global Network）的创始人。

不管你是有抱负的企业家、风险投资家，还是仅仅对商业感兴趣，你都能从本书中获得关于创业领域的丰富知识，并从中受到鼓舞和启发。

李彦宏

未来学家阿尔文·托夫勒曾经说过：“改变并不仅仅是生活的必需，改变就是生活。”他坚信，具有自建能力从而使未来先进技术成为可能的科学技术，是改变的原动力。

古登堡的印刷机、爱迪生的电灯以及贝尔的电话，都是早期技术革命的代表，极大地改变了人们的生活、学习和交流方式。真正的突破性技术能够改变社会规范，带来更丰富、更普遍的社会形式。正如亨利·福特所说：“过去如果我问人们想要什么，他们只会说要跑得更快的马。”改变的动力源泉，正是福特所代表的这种改变现实、创新类别的能力。

技术创新当然并非新生事物。真正的新生事物，是科技进步速度呈现指数增长，人与人之间的相互联系日益增强，人类进入全球化社会。

历史已经证实，普通公民能获得的信息量与该公民所处国家的经济进步之间具有直接相关关系。每天，全世界有越来越多的人为了合作、沟通、构思而获取新的信息及其他工具，并投身于突如其来的知识洪流之中。谷歌（Google）的日搜索量大约有 30 亿条；脸谱网（Facebook）用户每秒有 700 个状态更新；推特网（Twitter）用户每天发布 6 500 万次信息；而 Skype 自 2003 年问世以来，用户间的免费通话时间已达 2 500 亿分钟。这些都只是现在的数据；当你读到这里时，所有这些数字都将进一步增长。

谷歌、脸谱网、推特网和 Skype 有一个共同之处：它们都在迅速改变

着我们的世界。它们还有另一个共同之处：所有这 4 家公司都由风险投资资助。如果没有风险投资行业的存在，那么这些企业很有可能——极有可能——成不了今天的行业翘楚。

当然，风险投资投入的不仅仅是钱，它是连接创业者的开拓性眼界与成功执行之间的激情与智慧，它是推动宿舍创业转变为全球性集团的力量。

德雷帕家族体内流动着与生俱来的风险投资血液。威廉·德雷帕将军成立了世界上第一家有限合伙公司，是美国风险投资的先驱。1959 年，他的儿子比尔（本书作者）在“风险投资”这个短语尚未被世人理解之前便开始了自己的风险投资生涯，至今他的名下已经拥有几百个投资项目。比尔的儿子蒂姆，是德丰杰风险投资公司和德丰杰网络的创始人，当今最杰出的风险投资家之一。三位德雷帕对于发展风险投资—创业生态系统都起着不可或缺的作用。

无论你是直接经历过硅谷的苦与乐，还是只想从硅谷人身上吸取经验教训，你都不可能获得比德雷帕家族三代传奇风险投资家更完善的第一手资料。比尔将那些对技术与创新满腔热忱的人的经历汇集成书。他们的故事值得大书特书。

——埃里克·施密特，谷歌 CEO（首席执行官）兼董事会主席

目 录

THE STARTUP
GAME

推荐序 / VII

前言 / XI

引 子 企业家与风险投资家的结合点 1

第一章 德雷帕家族的风险投资

学会承担损失 11

涉水风险投资 13

登陆西部 17

第一个挫折 20

新创业，新投资 26

佼佼者的诞生 32

越努力，越好运 36

第二章 风险投资的运作

投资者 42

创业者团队 50

推销、产品与市场	55
交易	58
超越金钱的关系	62
创业者应避免的 10 个错误	70

第三章 企业家成功的必备条件

智力与教育	75
活力与激情	78
专业知识	82
远见	85
保证执行力	90
诚信	93
幽默感	96

第四章 远见创造奇迹

进入公共服务的前奏	102
预知里根的战略	105
为华盛顿效力	107
反攻华莱士	110
邓小平的预见	112
转战联合国	114
人类发展指数的创意	116
促进自由企业与自由市场	117
赋予妇女发展的权利	118
古巴：创业窒息	120
印度：打开创业大门	122

发展中国家的风险投资机会	124
第五章 飞速转变的亚洲	
找到新合伙人	129
考察中国	133
锁定印度	136
在印度做交易	137
在新世界中抓住机会	142
第六章 风险投资：从国际到全球	
德丰杰全球网络：一个强大的新模式	149
免费电子邮件服务	153
下注百度	156
移民创业者的美国梦	157
最佳创业公司	159
创业型人才无处不在	163
第七章 寻找离场时机	
上市	170
了解承销商	173
何时离场	176
维持私有	177
时机就是一切	178

第八章 投身慈善

成立基金会	188
公益创业案例	194
下一代的慈善事业	205

第九章 风险投资永不改变

技术革新：真正的发条	213
未来的构想	215
奋斗的历程	217

后记 / 219

致谢 / 225

企业家与风险投资家的结合点

让我们从一家独特的餐厅开始我们这次不同寻常的旅程，那就是紧邻加州硅谷的伍德赛德（人口 5 352 人）引以为傲的巴克餐厅。是的，“独特”这个词已经被用滥了，不过我向你保证，巴克餐厅多年以来一直以独特闻名遐迩。

巴克餐厅的外观平淡无奇。当然，除了紧靠停车场尽头那一排脏兮兮的树边，有一条 20 英尺长的木雕鱼——“伍迪”——极不协调地在离地几英尺高的地方飘荡。餐厅本身看上去与落基山脉西部任何一个小镇的高档商铺没什么两样：深浅交错的木饰，保护人行道免受恶劣天气——这里很少出现这种天气——影响的长长的木制天棚，餐厅名字浮凸在门楣之上。所缺的不过是拴马桩和一两个饮水槽。

但是走进巴克餐厅，一切全都不一样了。

最先吸引你眼球的可能是一尊真人大小的自由女神像：女神通体淡绿，头上顶着带刺的绿色皇冠，但是高举过顶的火炬好像有些不太对劲。离近了仔细看，原来火炬被换成了一只溢满鲜奶油和热巧克力糖浆的“巧克力圣代”。今天女神身上碰巧挂了个听诊器和一个夏威夷花环。不过这些配饰经常被换来换去，有时候人们还把衣服挂在女神的皇冠上（我就是其中之一）。

现在环顾一下其他地方：这里看起来就像遭龙卷风袭击之后，又被疯子整理过的史密森尼博物馆的仓库。珍宝、破烂、不合时宜的壁画、小古董覆盖着墙壁和天花板的每一寸地方。在大厅里，一架按比例缩小的双翼飞机自屋顶垂下，悬固在半空。天花板上还挂着一只正在变身为飞船的6英寸长的虎鲨。两双涂满了刺目的绿红粉黄颜色的牛仔靴悬挂在吧台之上。

挨着前门有两个浅浅的木质展柜，你千万别想指望靠它们放松神经。其中一个柜子上贴着一个粗放的标签，写着“感谢回忆”，里面精心收藏着AMD公司（超微半导体公司，1969年成立于森尼韦尔，启动资金10万美元）历年来生产的硅存储片。另一个展示柜里是12种早餐谷物样品——爆米花、麦圈、饼干脆等，它们被精心摆出了造型，用来衬托芯片的陈列。

如果时间赶巧，你还有可能碰到巴克餐厅的主人杰米斯·麦克尼文，从他（以及他永远耐心的妻子玛格丽特）1991年创立餐厅至今，餐厅一直处于不停装修的状态中。他身材高大，和蔼可亲，浓密的花白头发整齐地梳在脑后。在我心目中，开朗、古怪、健谈、好动的麦克尼文永远是世界上最具有创造力的企业家人选。除了经营餐厅，他还是一位作家以及一艘飞船的共有人。麦克尼文独创了硅谷的肥皂车比赛——沙丘路挑战赛，在本地企业家和风险投资家之间展开自发竞争，为反醉驾运动及其他有意义的事情筹款。参赛者会接受挑战，在传说中的沙丘路上赛车；政府也认真地看待这场赛事，同意在比赛期间封路。巴克餐厅天花板上挂着的那辆充满未来色彩的黄色小车就是硅谷最成功的风险投资家之一莫尔·达维多设计并驾驶的，打造这辆车花了达维多和他的团队1100个小时的时间。而根据麦克尼文在他的书《巴克餐厅的早餐》里的记载，其他参赛者则没有那么较真儿：

德丰杰风险投资公司的团队永远充满奇思妙想。德丰杰投资于原创科学，包括纳米技术、微型装置领域等。有一年，他们支起一顶抗压帐篷，所有人都穿起实验室工作服展示他们的纳米汽车电镜照片。

那是一辆据说只有百万分之一英寸长的汽车，里面还有一位微型机械驾驶员，能够驾车沿着赛道行驶。它实际上是一辆量子力学汽车，所以对它有一个限制规则：因为它的速度实在太快，所以必须绕赛道来回跑1 000次。团队成员拿着一把镊子走上前，蒂姆·德雷帕通过一个塑料管把这辆车导入赛道上。观众和专门介绍纳米技术的工程学杂志《微观时代》全都狂热地爱上了它。《微观时代》立即撰写并发布新闻稿，仿佛这辆车就是科学第一似的。

多年来我一直在巴克餐厅用餐。我的儿子蒂姆（德丰杰风险投资公司创始人、自豪的纳米汽车赞助商、德雷帕家族的第三代风险投资家）也是。如果我告诉你，我同为风险投资家的父亲威廉·德雷帕将军也在巴克餐厅吃过饭，我的故事讲起来会更容易些，不过这有点不大现实。（我的父亲在1974年去世，17年之后才有巴克餐厅。）但是，由于父亲帮助后人种下了今天硅谷的种子，又因为巴克餐厅是硅谷（一个伟大创意遇到投资资本的地方）种种古怪、奇特与魅力的集大成者，我想，当我们坐在巴克餐厅就餐时，父亲的在天之灵应该与我们同在。

“创意遇到金钱”是我说巴克餐厅非同寻常的另一层意思。与硅谷里其他酒馆一样，巴克餐厅不仅仅是一间有着古怪装修、有创意的老板以及加大号食物的餐厅，它还是未来的企业家与风险投资家、“天使”及其他有着丰厚资金和广泛网络的人会面的地方。或者反过来讲，它是一个未来的企业资助人追寻好创意的地方。

“金钱追逐有前途的创意”正是蒂姆和我在1995年冬末春初时的境况。1994年春，两位斯坦福大学电机工程系计算机辅助集成电路设计专业在读博士生——25岁的杨致远和27岁的戴维·费罗，发现自己有大量时间可以自由支配。他们的导师在那一年休假，使得他们比以往有了更多的自由时间。后来他们是这样写自己的（以第三人称）：

值得表扬的是，戴维和杰里（杨致远）并没有像他们的师兄们那样虚度光阴。他们没有参加数不清的飞盘比赛，没有在斯坦福校园的砂岩建筑上锻炼攀岩技能，没有加入家酿俱乐部^①，也没有去看恐怖电影连映。相反，他们对万维网产生了浓厚兴趣，当时的万维网正在成为世界上最深的无底之洞。

更具体地说，杨致远和费罗正在收集他们最喜欢的网站名单。当然，今天你让任何一个小学生来解释什么是网站，他都能回答得八九不离十，但在那个时候完全不同。就在1990年，美国国防部出资为建立防灾通信网络而进行研究，历经多年才在全国建立了仅有的十几个计算机网络节点。这些节点全部位于政府机构和大学内，只有最高级别的学者才有资格进入。但是，1993年Mosaic“浏览器”的开发成功，打破了这一局面。它的图形用户界面使不懂技术的人们也能够在虚拟新世界里自由徜徉。同年，处于博士休学期的费罗发现了Mosaic，开始寻找并收集感兴趣的网站。

次年春，杨致远和费罗迈出了更重要的三大步。第一步，他们写了一个用来寻找新网址的软件程序。第二步，他们想出了一种索引模式，随着进入他们“文件夹”的网址越来越多，他们将网址扩展为类、子类和子子类。第三步，他们秉承自由与自我创造的网络精神，作出了向所有感兴趣的人免费分享成果的决定。因为数据库存在杨致远的电脑内，所以人们称之为“杰里的万维网指南”。当越来越多的人注意到这个新资源时，杨致远将其更名为“戴维和杰里的万维网指南”，因为他认为这不只是他一个人的功劳。

这个冗长的名字并没有使用太长时间。在思索更简洁的替代名时，他们想到了“雅虎”（Yahoo）——乔纳森·斯威夫特的著作《格列佛游记》中一种比人低等的动物。他们的课余成果使得电机工程系的中央计算机房日渐逼仄，于是斯坦福大学赠送了一台拖车供他们使用，那是一个传说“乱

^① 一个电脑爱好者组织。——译者注