

他山之石

TechStars孵化器中的创业真经

DO MORE FASTER

TECHSTARS LESSONS TO
ACCELERATE YOUR STARTUP

了解创业的心得体会，倾听大师的经验、
智慧与指点，创业之路，总有规律可循……



[美] David Cohen Brad Feld 著
傅尔也 傅志红 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

他山之石

TechStars 孵化器中的创业真经

[美] David Cohen Brad Feld 著
傅尔也 傅志红 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

他山之石 : TechStars孵化器中的创业真经 / (美) 科恩 (Cohen, D.), (美) 菲尔德 (Feld, B.) 著 ; 傅尔也, 傅志红译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2012. 6

书名原文: Do More Faster: TechStars Lessons to Accelerate Your Startup

ISBN 978-7-115-27667-4

I. ①他… II. ①科… ②菲… ③傅… ④傅… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第043366号

内 容 提 要

本书收录了美国 TechStars 公司的创业导师和众多创业者撰写的文章, 主要介绍他们的创业经历, 分析创业初期的关键问题, 指出在创业过程中会遇到的挑战, 并提出实用的创业建议。书中的内容会对创业者取得成功有很大的帮助。

本书内容故事性强、趣味性浓、实用性强, 不仅适合初次创业的人阅读, 也适合已有多年创业经验的人士参考。

他山之石

TechStars孵化器中的创业真经

◆ 著 [美] David Cohen Brad Feld

译 傅尔也 傅志红

责任编辑 朱 巍

执行编辑 岳新欣

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.5

字数: 250千字

2012年6月第1版

印数: 1-4 000册

2012年6月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2012-0969号

ISBN 978-7-115-27667-4

定价: 49.00元

读者服务热线: (010)51095186转604 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

版 权 声 明

Original edition, entitled *Do More Faster: TechStars Lessons to Accelerate Your Startup, First Edition*, by David Cohen and Brad Feld, ISBN 978-0-470-92983-4, published by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. This translation published under license.

Simplified Chinese translation edition published by POSTS & TELECOM PRESS
Copyright © 2012.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权人民邮电出版社独家出版。
本书封底贴有 John Wiley & Sons, Inc. 激光防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。

序

尽管创业者形形色色，各有千秋，但他们有着一些共同点。他们都想做一些前人未曾做过的事情，而且相信只要用心就能成功。此外，他们还都渴求尽快完成。对初次创业的人来说，这听起来十分艰巨，不过 TechStars 就像是创业旅程初期的涡轮火箭助推器，可以助创业者一飞冲天。

Zynga 是我开的第四家公司，在其创立之初，我只想跟少数几个风险投资人合作，而 Brad Feld 就是其中之一。业界在过去的几年里发展迅猛，我们常谈到以“Zynga 速度”行事，因此当 Brad 找我为本书作序时，我很渴望有这样一次机会来分享一些想法，因为本书的理念深得我心。

大家可能并不熟悉 Zynga，但如果说到一些由其制作的颇受欢迎的社交网络游戏，如 FarmVille、FrontierVille 和 Mafia Wars，我想大家就知晓了。当 Brad 的 Foundry 集团公司在 2007 年秋天为我们投资时，我们只有 10 个人。而 3 年后的今天，我们已经是一个拥有 1200 多名成员的大家庭了。要达到这个水平，我们确实需要多做快干。

我在 20 世纪 90 年代中期开办第一家公司之前，曾在数家知名公司工作过。不过，从某种程度上讲我并不算是称职的员工。我挑战现状，不照章办事。我带着一点幼稚和任性，渴望在不考虑流程的情况下取得一些最明智且最具战略性的成果。在美国企业里，这并不是保住饭碗的最佳生存之道，所以我觉得自己更适合去做个创业者，以便可以完全按照自己的方式来做事。

在商业互联网的黎明时期，我和 Sunil Paul 一起创建了 Freeloder。由于是初次创业，我们也是摸索着前进，在前进的过程中也犯了不少错误。我们缺乏经验，就用动力和干劲来弥补，而当我们都还没反应过来时，就被一家由 Flatiron Partners 和 SoftBank 出资建立的新兴热门互联网公司接管了。在首轮融资 4 个月之后，Freeloder 被 Individual 公司以 3800 万美元的价格收购。虽然这看起来是次成功，不过在我们被收购时，业务其实还远未成型。

在创建我的第二家公司 SupportSoft 时，我已经有了更多的经验，而且在开始创业之前就建立了一支了不起的创业团队。我们一起取得了不少令人激动的成果，并将公司建设成了业内领先的服务与支持自动化软件提供商。随着公司的客户和收入日渐增长，我同意董事会的提议，担任了董事长一职，而找更有经验的人来当 CEO。SupportSoft 很成功，成为了一家上市公司，而且每个人都很开心，不过这次我还是不觉得自己建立了一家伟大的公司。

我的第三家公司是 Tribe Networks。那时社交网络的概念初现，而 Tribe 就属于最早的那批公司之一。我想说 Tribe 的理念真的很好，只不过是太超前了。我们在早期取得了一些成功，从风险投资人那里拿到了投资，不过随着时间的推移，我们栽了跟头。这次我还是晋升为董事长，不过新 CEO 没能带好队。到了最后，我又当回了 CEO，并将公司重新定位为社会化媒体贴牌托管服务商。我们以一个合适的价位将公司出售给了思科公司，错过了创建下一代互联网公司的大好机会。

所以，当我在 2007 年开始考虑社交网络游戏时，就决定把 Zynga 创建成一家客户了解并热爱的公司。我想缔造一笔互联网财富。和我之前创建的公司有所不同，这次我将早期招兵买马的精力重点放在了寻找合适的投资人上。我希望我的投资人能像伙伴那样，尊重我想实现的目标，并能在公司经历盛衰浮沉时帮助我一路走过。除了 Brad 外，我还有幸吸引到了 Fred Wilson、Bing Gordon 和 Reid Hoffman 来做 Zynga 的投资人，也让他们成为了公司早期的董事会成员。我们在过去 3 年里取得了不少成果，而且我相信，我们找到了属于自己的方式，可借此建立一家能够经得起时间考验并能对消费者和互联网整体产生持续影响的公司。

VI | 序

当我回想过去 15 年间的创业经历时，我意识到吃一堑长一智至关重要。每个公司都会遇到阻碍和挑战，每走一步或每经历一次挫折，我就会变得更聪明。花了很长时间，经历了不少坎坷，我才为 Zynga 的建立做好准备。我真希望在当初创办 FreeLoader 时能有更多的知识和见解，或是能接触到本书中分享的智慧和经验。

创业之旅妙不可言，我鼓励每个有志创业的人都来尝试一下。论回报，几乎没有什么能比得过开办企业——从零开始，创造就业岗位，并建立真正值得称道的事业。某种独特的东西将所有创业者联系在一起，我们强烈渴望看到彼此成功，而且坚信创业的重要性。看到现在的创业者们能从 TechStars、本书，以及一些资深创业者（包含在本书中介绍经历的创业者）处获得指导，我心里深受鼓舞。我很荣幸自己也能成为提供创业指导的创业者，而且很期待看到下一轮创业热潮所带来的创新。像我以前那样，他们将会明白，他们永远都能做到多做快干！

Mark Pincus

2010 年 8 月

前 言

创业是条艰辛路。大多数创业公司都倒下了。即便是那些取得成功的创业者，通常也都有在挑战和挫折中蹒跚前进的经历。不成功的创业尝试真是数也数不清。

TechStars 作为一个导师制驱动的创业孵化器，曾帮助过多家创业公司，一共吸引了 2500 多万美元的风险资本和天使投资。很多参与 TechStars 创业项目的公司创始人是如何卖掉他们的公司并迅速获得几百万的呢？为什么 TechStars 能造就这么多具有突破性和创新性的公司呢？

答案就是 TechStars 的导师制度。

在过去 25 年间与数千名创业者以及数百家公司共事的过程中，我们已经看到大量的问题接踵而至。创立 TechStars，是要将其作为向初次创业的创业者输送创业经验的渠道。不过，我们不仅仅做了这些，还招募了 100 多名当今世界上最优秀的互联网创业者来担任项目导师。

编写本书是为了收集众多 TechStars 创业导师对创业成功因素的独到见解。我们认真思考了创业初期的关键问题，并将其划分为 7 大主题：想法和愿景、人、执行、产品、筹资、法律和组织结构，以及工作和生活的平衡。

每个主题包含数篇文章，讲的都是 TechStars 经常能听到的话，其中一些（如本书的书名）我们反复念叨。虽说有些只是陈词滥调，不过它们都是对创业成功有帮助的关键概念。

VIII | 前 言

尽管掌握这些理念并不表示一定能成功，但对初次创业的创业者来说，认识创业过程中的挑战，并从创业导师那里听取一些个人经历或创业建议，也会对取得成功有很大帮助。至少你会意识到你不是一个人在战斗。

我们邀请了 TechStars 项目中的很多导师和创业者来撰写书中的篇章，我们自己也写了一些。TechStars 是神奇的，不过它也是非常人性化的，书中的很多篇章都是根据个人经验写成的。因此，我们在书中尽可能多地加入了一些照片，让这些故事看起来更加鲜活。这些故事形成了一个完整的叙事体系，但每个故事又有着鲜明的个性。

本书的创作也秉承了 TechStars 的精神，面向创业群体，由导师提供具体指导。我们希望大家能发现书中这些观点和故事极为实用。当然，大家可以通过 david@techstars.org 或 brad@feld.com 联系我们，或是访问 TechStars 的官方网站 TechStars.org 与我们取得联系。

David Cohen 和 Brad Feld

2010 年 8 月于科罗拉多州博尔德市

TechStars 简介

TechStars 是导师制驱动的创业孵化器，它在博尔德、波士顿和西雅图都设有分部。TechStars 每年都会在这些城市各开展一次为期 3 个月的高强度项目，邀请 10 个左右的互联网创业团队，共计约 50 位顶尖的互联网创业者和投资人参加。每年都会有逾 600 家公司来竞争这 10 个名额。在这 3 个月里会有一个投资者日，在这一天年轻的创业者可以将他们的想法展示给数百位投资人，这个活动是整个项目的高潮。

自 2006 年成立以来，TechStars 已经在博尔德资助过 41 家公司，在波士顿资助过 19 家，在西雅图资助过 10 家。这些公司中有 70% 接着募集到了总共 2500 多万美元的天使投资和风险资本，随即开始赢利，还有一些被 AOL、Jive Software、IAC 和 Automattic（开发 WordPress 的公司）这样的知名公司收购。在博尔德参与最新一期项目的公司中，有 6 家获得了风险投资，另有两家也获得了天使投资。

我们相信 TechStars 代表某种特殊的东西。经常有人告诉我们，它就像一场创业复兴。要充分理解这一说法，则要将注意力放到两点上：导师和创业群体。

你会经常听到，我们将 TechStars 描述为“导师制驱动的”。我们要求每个参与项目的导师仅将精力放在一家公司上，如果他们有很多空余时间的话，最多可以将精力放在两家公司上。我们会尽力避免出现挂名导师的情况，不让那些成功人士或知名人士只是对各家公司的大体思路稍作点拨就给出些肤浅的意见。在 TechStars，我们只对有深度和全心投入的指导感兴趣。这种模式通常的结果就是，

在为期 3 个月的项目结束后，还有 4 到 6 位导师分别与各家公司全力紧密合作。这就是 TechStars 的魔力——数名了不起的导师分别与每家创业公司结成伙伴，然后助他们一臂之力，让他们做到最好。

TechStars 还是创业群体的 TechStars。创立 TechStars 时，我们的主要目标之一就是改善我们的创业生态。我们需要更多热情洋溢、才华出众的商业人士来到我们生活的博尔德。我们希望吸引本地的天使投资人，并为他们创造更多价值。我们想让博尔德享誉世界，让全世界都知道这里是那些才华横溢的创业者们的理想家园。我们期待最出色、最具智慧而且最有经验的创业者们成为 TechStars 的创业导师，来与那些令人激动的新兴创业公司共事。最重要的是，希望我们的创业群体越来越好。经常会有人问，为什么项目中的创业导师们会如此卖力地工作。我们坚信，整个创业导师群体中的每个人都出于这些相同的原因而做到了这一点。

我们相信，可持续的导师制文化就是成功创业群体的秘密武器。因为 TechStars，我们注意到导师和群体已经形成完整的循环。早期参与 TechStars 创业项目的公司创始人现在已经成为导师，为那些新参与项目的创业者以及其他创业群体中的公司提供指导。有些参加过 TechStars 项目的创业者，已经开始创办他们的第二家公司。他们已经看到，这种高参与度的导师制度有着改变生活的价值，这种价值观现在已根植于他们心中。反过来，他们每天也在回报着别人。

作者简介

Brad Feld 是早期风险投资公司 Foundry 集团的合伙创始人和常务董事，也是 TechStars 的合伙创始人。在创办 Foundry 集团之前，Brad 还合伙创办过 Mobius Venture Capital 以及 Intensity Ventures。Intensity Ventures 的主要业务是为软件公司的创办和运营提供协助，后并入某公司（Mobius Venture Capital 的前身）旗下成为其全资子公司。

因为 Foundry 集团的投资，Brad 现在是 BigDoor Media、Gist、Gnip、Oblong、Standing Cloud 和 Zynga 的董事会成员。之前，Brad 任职于 AmeriData Technologies，担任 CTO。AmeriData 曾收购了 Brad 在 1987 年创办的专门定制软件应用程序的公司 Feld Technologies。

除了投资工作之外，Brad 还积极参加了一些非营利组织，现担任美国国家妇女信息技术中心（National Center for Women & Information Technology）主席。Brad 是全美闻名的风险投资和创业方面的演说家，他在 www.feld.com 和 www.askthevc.com 上发表的博客文章广为流传，其见解颇为人所信服。

Brad 投资过或就任董事的知名公司包括 Abuzz（被纽约时报收购）、Anyday.com（被 Palm 收购）、Critical Path（已在纳斯达克上市，股票简称 CPTH）、Cyanea（被 IBM 收购）、Dante Group（被 WebMediaBrands 收购）、DataPower（被 IBM 收购）、FeedBurner（被 Google 收购）、Feld Group（被 EDS 收购）、Harmonix（被维亚康姆收购）、NetGenesis（首次公开上市）、ServiceMagic（被 IAC 收购）

和 ServiceMetrics (被 Exodus Communications 收购)。

Brad 在麻省理工学院获得了管理科学的理学学士学位和理学硕士学位。Brad 还是个狂热的艺术品收藏家和长跑好手。他计划在美国 50 个州的每个州都跑一次马拉松,现在已经完成了 15 个州的马拉松。

David G. Cohen 是 TechStars 的合伙创始人和 CEO,也是近百家互联网创业公司的投资人。

在创办 TechStars 之前,David 是 Pinpoint Technologies 的创始人和 CTO,这家公司在 1999 年被 ZOLL Medical Corporation (在纳斯达克中简称 ZOLL)收购。你可以在 *No Vision, All Drive* (David Brown, Authorhouse, 2005 年出版)一书中读到有关内容。David 也是 earFeeder.com 的创始人和 CEO,这家音乐服务公司在 2006 年出售给了 SonicSwap.com。期间,他还有过一些被他视作“优雅的失败”的经历。

David 投资过或就任董事的知名公司包括 Brightkite (被 Limbo 收购)、DailyBurn (被 IAC 收购)、Filtrbox (被 Jive Software 收购)、Intense Debate (被 Automattic 收购)、Oblong、Plancast、SendGrid、SimpleGeo、Socialthing (被 AOL 收购)、StockTwits 和 Twilio。

David 是一名活跃的创业倡导者、顾问、董事和技术顾问,他对于这些主题的理解都发表在他的博客 DavidGCohen.com 上。他也活跃在科罗拉多大学里,是计算机科学学院和 Silicon Flatirons 的顾问团成员。David 还是 Venture Capital in the Rockies (落基山区风险投资)遴选委员会的成员,以及 Open Angel Forum (开放天使论坛)科罗拉多州分会的管理者。

对于天使投资、互联网创业和构建地方创业生态系统这些主题,David 被认为是全球闻名的演说家。

致 谢

我们对 Amy Batchelor、Jil Cohen 以及各位创业者的配偶、家人和生命中重要的人表示衷心的感谢。

我们还要感谢 *My Startup Life: What a (Very) Young CEO Learned on His Journey Through Silicon Valley* 一书的作者、从 2007 年起就成为 TechStars 导师的 Ben Casnocha。Ben 为本书提出了很多建设性的建议，我们都立即采纳了。当时他身处智利，正好赶上 2010 年初的大地震。他能平平安安，我们真的很欣慰。

我们的朋友、了不起的 TechStars 导师 Michael Zeisser 和 Paul Berberian 也就本书的结构提供了重要的反馈意见。我们认为，这本书因他们的投入而显得通俗易懂、妙趣横生，其风格恰与他们本人一致。

我们也很感激 Amy Batchelor、David 的母亲 Ginger Cohen 和 Brad 的母亲 Cecelia Feld 对文字的“斤斤计较”。

我们还想表达对 David Brown 和国会议员 Jared Polis 的谢意，感谢他们与我们一起创办了 TechStars，并帮助我们将其发展成现在这种规模。

我们还要感谢 Brad 在 Foundry 集团的伙伴 Jason Mendelson、Seth Levine 和 Ryan McIntyre 以及 Brad 的助理 Kelly Collins 的大力支持。

感谢 TechStars 曾经的实习生 Al Doan、Gregg Alpert 和 Cory Levy，他们阅读了本书的初稿，并提供了坦诚而有用的反馈。

XIV | 致 谢

非常感谢 Phil Weiser 为此付出的时间和提供的宝贵意见。

谢谢 Andrew Hyde 为 TechStars 社区所做的努力，并感谢他为本书提供了诸多照片素材。

感谢 TechStars 多年的金牌赞助商 Cooley Godward Kronish、Slice of Lime、Kendall Koenig and Oelsner (KKO)、Holme Roberts and Owen (HRO)、Metzger Associates、Square 1 Bank、Microsoft BizSpark 和 Rackspace Cloud。

我们无法一一感谢 150 位 TechStars 导师，他们将时间和精力都用于协助如此众多的创业者。很高兴看到我们共同的努力能让我们的社区产生如此巨大的影响。

最后要感谢所有为本书做出过贡献的 TechStars 导师和创业者。你们是最棒的！

目 录

主题 1 想法和愿景	1
相信我，别把自己的想法太当回事	2
带着热情上路	5
找出痛点	8
早些获得反馈	11
实践是想法的立命之本	14
忘掉那些杂七杂八的东西吧	18
找到他们喜爱的东西	20
别光有计划，要建立原型！	22
从不需要独到见解	27
把产品拿出手	29
别做井底之蛙	31
专注	34
再次迭代	37
快速失败	40
适时撤出	43
主题 2 人	47
不要单打独斗	48
避免合伙人间发生冲突	51
聘用比自己优秀的人	55
谨慎聘用，果断解聘	58
如果能放弃，就应该放弃	61
构建平衡团队	63
创业者要找朋友	66
找个好导师	69

定义企业文化	72
事不过一	76
缘分也重要	79
接受随机性	83
主题 3 执行	85
多做快干	86
假设你错了	89
迅速做决定	92
这只是数据	94
开动脑筋，然后相信直觉	97
有效的了解等同于进展	99
再多轶事也算不上数据	102
处理好电子邮件	104
使用免费资源	108
韬光养晦	110
别搞错了庆祝对象	113
具体点	118
从失败中学习	120
质高于量	122
对行动有所偏爱	126
做或者不做，别说尝试	129
主题 4 产品	131
别等到你为产品自豪再拿出手	132
找出空白	134
专注于关键事项	137
心系度量	139
避免分心	141
了解客户	144
当心那些大公司	146
丢弃一些东西	148
转变	151
主题 5 筹资	153
不是非得筹资不可	155
筹资的方式不止一种	158