

THE
Building a

HARD THING

Business When

ABOUT

There Are No

网景创始人马克·安德森18年的绝佳拍档
Facebook、Twitter CEO的贴身导师
20年创业真经|36条独家心法

创业维艰

如何完成比难更难的事

[美] 本·霍洛维茨◎著
(Ben Horowitz)

杨晓红 钟莉婷 译

HARD

Easy Answers

THINGS



中信出版社 CHINACITICPRESS

THE
HARD THING
ABOUT
HARD
THINGS

Building a
Business When
There Are No Easy Answers



图书在版编目 (CIP) 数据

创业维艰: 如何完成比难更难的事 / (美) 霍洛维茨著; 杨晓红, 钟莉婷译. —北京: 中信出版社, 2015.3

书名原文: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*

ISBN 978-7-5086-4664-0

I. ①创… II. ①霍… ②杨… ③钟… III. ①企业管理-经验-美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 131753 号

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

By Ben Horowitz

Copyright © 2014 by Ben Horowitz

Published by arrangement with ICM Partner through Bardou-Chinese Media Agency

Chinese (Simplified Characters) copyright © 2015 by China CITIC Press

ALL RIGHT RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

创业维艰——如何完成比难更难的事

著 者: [美] 本·霍洛维茨

译 者: 杨晓红 钟莉婷

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: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 10 字 数: 182千字

版 次: 2015年3月第1版

印 次: 2015年3月第1次印刷

京权图字: 01-2014-5907

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4664-0 / F · 3217

定 价: 49.00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。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给

费利西娅、索菲娅、玛丽亚

以及布彻一家，

感谢他们在我学习的过程中给予我的宽容和理解

这是个真实的世界，伙计，一切都结束了。

他们偷走了你的梦想，可你却不知道是谁偷的。

——美国饶舌歌手、唱片制作人坎耶·维斯特《灿烂》

每次我读到一本管理类或励志类书籍时，我总在想：“写得不错，可他们所说的还不是真正的难题。”对于一家企业来说，真正的难题并不是设置一个宏伟的、难以实现的、大胆的目标，而是你在没有实现宏伟目标之时不得不忍痛裁员的过程。真正的难题不是聘请出色的人才，而是这些“出色的人才”逐渐滋生一种优越感并开始提出过分的要求。真正的难题不是绘制一张组织结构图表，而是让大家在你刚设计好的组织结构内相互交流。真正的难题不是拥有伟大的梦想，而是你在半夜一身冷汗地惊醒时发现，梦想变成了一场噩梦。

这些书存在的问题是，它们试图为无法可解的难题提供一个良方。但事实是，没有任何良方可以掌控错综复杂、变幻不定的局势，没有任何良方可以创建一家高新技术企业，没有任何良方可以带领

一群人走出困境，没有任何良方可以制作出一系列热门金曲，没有任何良方可以助你成为全国橄榄球联盟的四分卫，没有任何良方可以让你竞选上总统，也没有任何良方可以在你的生意衰落之时激励你的团队。这才是真正的难题所在——解决这些难题，没有任何公式套路可用。

不过，有很多小小的建议和经验可以帮助大家应对这些难题。

在本书中，我要讲述的是我自己的故事以及我所经历过的磨难。作为一名企业家、CEO（首席执行官）以及风险投资家，我觉得这些经验大有用处，特别是当我和新一代创始人兼CEO们一同工作时，这种感觉尤为强烈。创建公司必然会面临许多艰难困苦，对此，我深有体会。虽然你我的经历也许不尽相同，但深层模式和经验教训总有共通之处。

在过去的几年里，我将这些经验教训写入了博客中，读者人数达数百万之多。他们中有许多人曾主动联系我，让我讲述这些经验教训背后的故事。本书将首次讲述这些故事，并加入博客中的一些相关经验教训。我的许多朋友、顾问以及我职业生涯中一直陪伴在我左右的家人给了我很多启发。同时，嘻哈音乐和说唱音乐也对我大有启发，因为嘻哈艺术家们既渴望成为艺术大师，也渴望成为当红偶像，他们视自己为创业者，其音乐中的很多主题，例如竞争、赚钱、被误解等，能让我们对一些难题有更深刻的理解。有些人正在奋力拼搏，期望建立一番伟业，希望我的故事能为他们提供些许线索和启示。

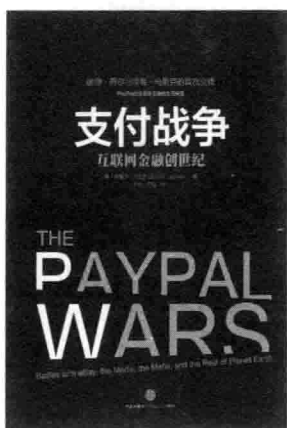
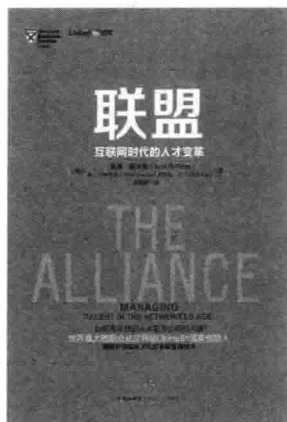
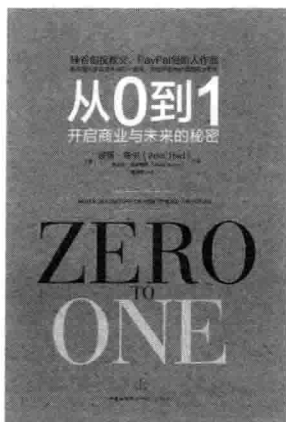


中信“奇点系列”

奇点 (Singularity)，世界的形成之初，具有宇宙中所有物质的势能。

在互联网开创的全新时代，商业格局、人才变革、科技与创新都将迎来奇点。

奇点系列，最前沿的商界思想，最重量级的创投策略，带你领略未来的无限可能。



《从零到一：开启商业与未来的秘密》

《创业维艰：如何完成比难更难的事》

《联盟：互联网时代的人才变革》

《支付战争：互联网金融创世纪》

前 言 // IX

第一章 从革命者到风险资本家 // 001

第二章 Loudcloud 沉浮录：我会活下去 // 021

第三章 转型 Opsware：这一次，跟着感觉走 // 047

第四章 陷入绝境 // 069

创业中的挣扎 // 073

CEO 必须实话实说 // 077

如何解雇员工？ // 082

如何裁掉高管？ // 087

给好朋友降职 // 096

失败者的谎言 // 100

笨办法才最有效 // 104

没人会在意 // 107

第五章 依次管理好人、产品和利润 // 109

知道我为什么来上班吗？好公司与烂公司的区别 // 116

创业公司为何要进行人员培训？ // 123

可以从朋友公司挖人吗？ // 132

大公司主管为何难以胜任小公司的工作？ // 137

招聘主管：在没有招聘经验的情况下，怎样才能招到优秀的人才？ // 143

为什么实现了业绩目标，却没有达到预期效果？ // 149

管理债务 // 154

有效的人力资源管理 // 159

第六章 关注眼前的麻烦 // 163

如何最大限度地减少办公室政治？ // 167

适度的野心 // 174

头衔与升迁 // 179

当天才员工变成超级浑蛋 // 185

该不该招资深人士？ // 190

“一对一”沟通 // 196

打造企业文化 // 199

控制公司规模诀窍 // 205

能力预期谬论 // 213

- 第七章 **前途未卜时怎么办？** // 217
- 最难掌握的CEO决胜技 // 221
 - 胆怯与勇敢只一线之隔 // 229
 - “一”与“二” // 235
 - 优秀领导者的特质 // 240
 - 顺境中的CEO和逆境中的CEO // 245
 - CEO是后天磨炼出来的 // 251
 - 如何评估CEO？ // 257
- 第八章 **创业头条法则：没有法则** // 267
- 解决问责与创意之间的矛盾 // 273
 - “怪诞星期五”管理策略 // 278
 - 如何打造一流的管理团队？ // 280
 - 该不该转让公司？ // 284
- 第九章 **是结束，也是开始** // 291
- 附 录 // 305

第一章 从革命者到风险资本家

这里有我的一切，
老婆，孩子，我的生活。
漆黑长夜，我曾属于这里，
我的起起伏伏，我的失足堕落，
我的痛苦磨难，我的热情，我的勇气。

——美国说唱歌手DMX《我们是谁》

前几天，我在家里举办了一个大型烧烤聚会，邀请了100位关系最亲密的朋友。这些年来，姐夫卡修和我经常组织这类聚会，我出色的烧烤技术令我在非裔美国朋友圈中赢得了“烧烤界中的杰基·罗宾森^①”的美誉，我也因此而跨越种族界限，与他们成为亲密无间的好友。

^① 杰基·罗宾森，美国职棒大联盟史上第一位黑人球员。

在那次特殊的烧烤聚会上，我们谈到了著名的说唱歌手纳斯^①。我的朋友特里斯坦·沃克是一位年轻的非裔美国企业家，他自豪地说，纳斯出身于纽约皇后桥的一个住宅区，这是美国最大的公共住房项目之一，是由他负责筹建的。我73岁的犹太裔父亲突然插嘴道：“我去过皇后桥。”父亲是白人，特里斯坦认为，他绝不可能去过皇后桥，因此说道：“您说的肯定是皇后区。皇后桥实际上是一个房地产项目，就在皇后区附近，环境极差。”可我父亲坚持说：“不，我去的就是皇后桥。”

我告诉特里斯坦，父亲从小就在皇后区长大的，因此不可能搞混。我问父亲：“您去皇后桥干什么？”他说：“我11岁时在那里发革命传单。我记得很清楚，因为我母亲当时为这事很发愁，她觉得我那么小，干这种事太危险了。”

我的祖父母其实是真正的革命者。祖父菲尔·霍洛维茨是一名活跃的革命分子，在麦卡锡时代，他因此而失去了教师的工作。父亲就是在这种革命背景下出生的，他在成长过程中接触的都是“左翼”思想。1968年，他举家西迁至加州伯克利，成为著名的“新左派”杂志《壁垒》的编辑。

因伯克利地区居民大多具有“左翼”思想，因此该地被亲切地称为“伯克利人民共和国”，我就是在这里长大的。小时候，我非常腼腆，害怕见人。母亲第一次把我送到幼儿园时，我哇哇大哭。老师让我母

^① 纳斯，美国著名说唱歌手，被称为“纽约的Rap皇帝”、“东岸的领军人物”。

亲放心走开，说幼儿园的孩子这样哭很正常。可是，当母亲三小时后再回来时，发现我浑身湿透，还在哇哇大哭。老师解释说，我一直哭个不停，所以衣服才湿成这样。那天，我被幼儿园开除了。多亏母亲是世界上最有耐心的人，否则，我也许永远都无法跨进校门。当她身边所有的人都建议她对我进行精神治疗时，她依然对我充满信心，直到我对这个世界不再感到惶惑、害怕为止，无论这个过程有多么漫长。

我5岁时，我们全家从格伦大街一居室的房子搬到了伯尼塔大街更大一些的房子里。对一个六口之家而言，格伦大街的房子实在是太小了。伯尼塔是伯克利的中产阶级社区，但这里和大多数中产阶级社区稍有不同。这一街区混杂了嬉皮士、疯子、怪人、拼命工作的期望能跻身上流社会的下层百姓，以及因吸食毒品而堕落的上流社会人士等。有一天，弟弟乔纳森的一个名叫罗杰（化名）的朋友来我家玩儿。罗杰指着街上一个正开着一辆红色货车的非裔美国男孩儿对我说：“过去，让那家伙把车让给你，如果他敢不从，你就唾他的脸，叫他黑鬼。”

在此，我有几件事需要先澄清一下。首先，我们身处伯克利，因此罗杰所用的那个词并非我们的常用语。事实上，我以前从未听说过“黑鬼”这个词，也不知道它是什么意思，只是隐约觉得这应该不是什么好词。其次，罗杰并非种族主义者，他的家庭背景并不差。他父亲在伯克利是一名教授，而且他父母都是世界上最善良的那种人。后来我们才知道，罗杰患有精神分裂症，他性格中阴暗的一面使得他想看我和那个非裔男孩儿打上一架。

罗杰的命令使我十分为难。我非常害怕他，认为如果不照他的话去做，他肯定会痛打我一顿。另外，我也害怕去要车。怎么张口啊？我害怕得要命。罗杰实在太可怕了，我简直不敢和他待在一起，于是我沿着街道向那个男孩儿走去。那段距离大约只有 30 码^①，可我感觉却像 30 英里^②那么长。等我走到那个男孩儿跟前时，我几乎全身僵硬，不知道该说什么。好不容易张开嘴，我脱口而出的却是：“我可以开一下你的车吗？”乔尔·克拉克说：“当然可以。”我转身去看罗杰的反应，他却不见了。显然，他性格中善的一面占了上风，他的兴趣已经转移到其他事物上了。那天，乔尔和我玩儿了一整天，我俩从此成了最好的朋友。18 年后，他成了我婚礼上的伴郎。

直到现在，我从来没有把这件事告诉任何人，但它确实改变了我的生活。我由此认识到，害怕并不代表没有勇气，真正的行动才是最重要的。一个人究竟是英雄还是懦夫，由行动决定。我常常回想起那一天，心想，如果我当时照罗杰的话去做了，我就永远交不到乔尔这个最好的朋友了。那次经历还让我懂得，人不能光看事物的表面。要了解其人其事，必须下大功夫，否则，你只能对其一无所知。获取经验毫无捷径可循，通过个人经历所获取的那种经验更是如此。与一无所知相比，人云亦云、寄希望于捷径更不可取。

① 1 码 = 0.914 4 米。——编者注

② 1 英里 = 1 609.344 米。——编者注

你死定了

多年来，我竭力避免被第一印象所左右，避免墨守成规。在伯克利生活时，我是个优等生，我所在的小镇并不推崇橄榄球运动，认为其太过野蛮、暴力，大家都反对我加入伯克利高中橄榄球队，可我却偏偏不听。加入橄榄球队对我而言是迈出了一大步。我以前从未参加过任何小型橄榄球联赛，在那里，我在早期克服恐惧的经验教训让我受益匪浅。在高中橄榄球比赛中，75%考验的是你能否克服恐惧心理。

我永远不会忘记主教练奇科·门多萨第一次给我们召开的球队会议。门多萨教练是个久经沙场的战将，他曾在德州基督教大学参加过高校橄榄球赛，那里是所向披靡的角蛙队的大本营。在开场白中，门多萨教练说：“你们中的有些人会在这里崭露头角，但不要自以为是。打球时，不要只想着耍酷，如果谁敢犯浑，知道什么下场吗？你死定了！”接着，他又滔滔不绝地讲一些我们不能违反的规定：“训练迟到？你死定了。不想击球？你死定了。在草坪上晃悠悠地散步？你死定了。管我叫奇科？你死定了。”

这是我所听到过的最刺激、最搞笑、最好听的话。我太喜欢这些话了，甚至想赶快回家告诉妈妈。我妈妈吓坏了，可我还是很喜欢。回想起来，这是我所接触的有关领导力的第一课。美国前国务卿科林·鲍威尔说，领导力是一种能让别人追随你的能力，即使别人只是出于好奇。我对门多萨教练接下来会说什么的确充满了好奇。

我是橄榄球队里唯一一个数学成绩优异的队员，我上的很多课和

其他队友都不一样。因此，我往来于不同的社交圈子，和世界观截然不同的孩子们交往。视角的不同会令世界上所有重大事件的意义彻底发生改变，这令我惊叹不已。例如，当Run-D.M.C乐队的单曲《Hard Times》发行时，其强劲的低音鼓节奏在我所在的球队中引发了巨大的反响，但在微积分课上，却连一丝涟漪都没有泛起。对于罗纳德·里根基础技术尚不完善的战略防御计划，学校里的小科学家们产生了极大的愤慨，但对此，橄榄球队里却无人理睬。

通过不同的视角来看世界，我得以区分事实与感知的差别。这种能力在我后来成为企业家和CEO时令我获益良多。在特别严峻的形势下，当“事实”似乎已经注定了某一结果时，我会学着从截然不同的角度去寻找另一种表述和解释，以此打开我的视野。在很多情况下，另一种貌似合理的方案的存在就是为了在焦虑不安的员工心中燃起希望之火。

约会

1986年夏，结束了在哥伦比亚大学大二的学习生活后，我和父亲住在了一起。在我的朋友兼高中橄榄球队队友克洛德·肖的牵线搭桥下，我决定去约会。克洛德和我打算准备一顿丰盛的晚餐，搞个四人约会，他和他女朋友雅姬·威廉斯约会，我和费利西娅·威利约会。我和克洛德筹划了一整天，最后终于做出了一桌丰盛的晚餐，包括4个摆放得特别漂亮的带骨牛排。晚上7点钟，约会时间到了，

一切准备就绪，可那两个姑娘并没有如约而至。一个小时过去了，我和克洛德依旧兴致盎然地等待着。雅姬是出了名的爱磨蹭，所以我们并不着急。两小时过去了，克洛德开始打电话了解情况。看着我们精心准备的现在已经冷冰冰的美味大餐，我简直不敢相信我的耳朵。我的约会对象费利西娅说她太累了，不能来赴约。噢！真是太可气了！

我让克洛德把电话给我，开始自我介绍。

我：嗨，我是本，你的约会对象。

费利西娅：实在抱歉，我很累，而且现在已经很晚了。

我：的确有点儿晚，可正是因为你，我们才搞得这么晚。

费利西娅：不好意思，我真的太累了，实在不想过去。

我：听着，我理解你现在的状况，但我们花了一整天精心准备晚餐，你为什么不提前告诉我们你不能赴约呢？就这一点而言，除非你坐车立刻赶到这里，否则你的任何行为都是无礼的，会给我永远留下糟糕的印象。

费利西娅：那好吧，我马上过去。

一个半小时后，费利西娅穿着白色短裤来了，看起来漂亮极了。那天，我的注意力全部放在了约会上，对约会充满了期待，前一天打架的事早被我抛到了九霄云外。在圣费尔南多谷举行的一次即兴篮球赛期间，一个身高 6.2 英尺^①、留着运动员式的平头、穿着迷彩裤、

^① 1 英尺 = 0.304 8 米。——编者注