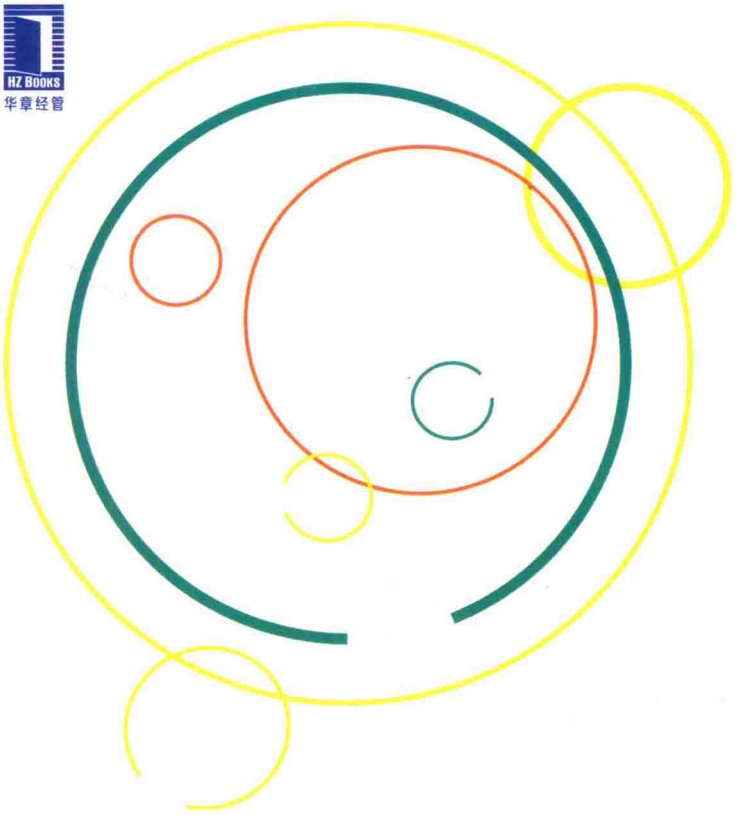
HZ BOOKS
华章经管

Mc Graw Hill Education

经典蒂蒙斯创业要素模型与
新企业成功策略的完美结合



Business Plans that Work
A Guide for Small Business (2/E)

我是这样拿到风投的

和创业大师学写商业计划书

（原书第2版）

[美] 安德鲁·查克阿拉基斯（Andrew Zacharakis）
史蒂芬·史宾纳利（Stephen Spinelli） 著
杰弗里·蒂蒙斯（Jeffry A. Timmons）

梁超群 杨欣 王立伟 译

机械工业出版社
China Machine Press

Business Plans
that Work
A Guide for Small Business (2/E)

我是这样拿到风投的

和创业大师学写商业计划书

（原书第2版）

[美] 安德鲁·查克阿拉基斯（Andrew Zacharakis）
史蒂芬·史宾纳利（Stephen Spinelli）
杰弗里·蒂蒙斯（Jeffry A. Timmons）
著

梁超群 杨欣 王立伟 译

机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

我是这样拿到风投的：和创业大师学写商业计划书（原书第 2 版）/（美）查克阿拉基斯（Zacharakis，A.），（美）史宾纳利（Spinelli，S.），（美）蒂蒙斯（Timmons，J. A.）著；梁超群，杨欣，王立伟译．—北京：机械工业出版社，2014.11
书名原文：Business Plans that Work：A Guide for Small Business

ISBN 978-7-111-48369-4

I. 我… II. ①查… ②史… ③蒂… ④梁… ⑤杨… ⑥王… III. 商业计划－文书－写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 247595 号

本书版权登记号：图字：01-2013-8266

Andrew Zacharakis, Stephen Spinelli, and Jeffry A. Timmons. Business Plans that Work : A Guide for Small Business, 2nd Edition.

ISBN: 978-0-07-174883-4

Copyright © 2011 by Andrew Zacharakis, Stephen Spinelli, and Jeffry A. Timmons.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳－希尔（亚洲）教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权 © 2015 由麦格劳－希尔（亚洲）教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

我是这样拿到风投的：
和创业大师学写商业计划书（原书第 2 版）

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号　邮政编码：100037）

责任编辑：戚　妍　　责任校对：董纪丽

印　　刷：北京瑞德印刷有限公司　　版　　次：2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开　　本：170mm×242mm　1/16　　印　　张：14.25

书　　号：ISBN 978-7-111-48369-4　　定　　价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261　88361066　　投稿热线：（010）88379007

购书热线：（010）68326294　88379649　68995259　　读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所　韩光 / 邹晓东

BUSINESS 前言 PLANS THAT WORK

我们曾与商学院创业教育方向的数千名学生合作，投资了二十多家公司，创办了十几家企业。我们曾在全球多个洲、多个行业的大量企业中任职，或为他们提供商业咨询服务。我们无可比拟的创业经历，让我们对商业计划有独特而深入的认知。

有些人会觉得，写商业计划书既费时又无谓，因为计划总是赶不上变化。计划书打印出来的那一瞬间，也许就已经过时。这种想法明显表达了对商业计划书的误解。事实上，构思、撰写商业计划书的过程非常重要，不可或缺。商业计划书不仅仅是公司对外融资的工具，它也能帮助创业者对其创业思路有更深的认识。商业计划的过程，是一个严格的训练过程，它培养的严谨态度，能帮助你评估商业机会的性质，培养你的能力。借助于这种能力，你能塑造有效的商业模式，从而充分实现这个商业机会的潜力。

公司正式开张以后你的商业模式还会发生变化吗？很可能会。构思商业计划会让你重新审视自己的创业思路，从而在开办公司前就对最初设想的经营模式做出调整。我们能向你保证，商业计划的构思与撰写绝对有必要，能为你节约大量时间和金钱，因为不经仔细筹划就开张的企业会经历

一次次的失败，这种反复的失败才是最大的时间与财力浪费。商业计划书可以让你提前预测到公司创办时所需的资源和可能遇到的问题。退一步说，即便商业计划在帮助你预测潜在问题时不能做到面面俱到，你也必然会从商业计划过程中获得宝贵的学习，与此相比，你在书写计划时的成本投入却是非常有限的。

本书设计

本书旨在阐述商业筹划与商业计划书撰写的正确而又富有创新的方式，这种方式屡受考验，其有效性已经获得证明。每章分别介绍商业计划过程的不同构成元素。此外，每章还将以懒骨头洗衣服务公司为例，向读者阐述相关理念。懒骨头公司是一家目前正营运得风生水起的真实企业，它也有过一个仔细筹划然后开办的过程。每章中引述懒骨头案例的部分，最重要的是页边上的作者按语，它们为读者指出了懒骨头公司的商业计划中，哪部分可取，哪部分需要加以修改补充。阅读本书的过程，不仅是学习商业计划的过程，同时也是熟悉懒骨头公司抓住机遇创造价值的创业故事的过程。

提醒一句：你的商业计划会和懒骨头公司的商业计划在许多方面存在差异。尽管所有的商业计划都遵循相同的核心原则，但是每个新公司的具体情况却千差万别。所以，你要明白，你公司的竞争优势和商业计划每部分需要强调的内容，不会和懒骨头公司或其他新兴公司一模一样。

无论你是创业领域里的试水者，还是已经创立了公司现在需要回顾一下，我们都希望你能把商业计划的制订看作是一个过程，而不是一个事件，或一笔“一锤子买卖”。写好商业计划书仅仅是万里长征的一小步，后面还会有更多的挑战等着你，逼着你不断地对商业计划进行构思、调整或重写。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

这本书想要传达的一个最重要的观点是，商业计划书的制订过程，也是你学习、提升的过程，它能让你成为自己所在行业的专家。通过筹划、撰写商业计划书，你可以更好地预判未来，节约时间和资金成本。这对公司未来的成功而言是个一“本”万利的投资。把这种思维方式内化到自己身上，你就能战胜失败定律（绝大多数新创企业以失败告终），披荆斩棘，越过成败的分水岭，最终走向成功，实现价值创造。

在你开始你的创业征程之时，衷心希望本书能成为你的成功秘籍。祝你好运。

特别致谢

杰弗里·蒂蒙斯（Jeffry Timmons）先生最初也参与了本书的撰稿工作。这位令人敬佩的长者已于几年前去世，但他的影响在今天依然深入而广泛。他不仅是一位成功的企业家，还是一位才智聪颖的学者和老师，更是我们难以忘怀的挚友。

BUSINESS PLANS THAT WORK 目 录

前言

001 第 1 章
创业者创造未来

029 第 2 章
开始筹划前，问对问题

049 第 3 章
启动

067 第 4 章
行业：机会的变焦镜

091 第 5 章
公司及产品介绍：推销你的愿景

103 第 6 章
营销计划：赢得客户

119 第 7 章
营运与发展：如何执行

139 第 8 章
团队：成功的关键

149 第 9 章
重大风险和投资邀约

163 第 10 章
财务计划：用数字讲故事

187 第 11 章
结语

199 附录 1
快速筛选练习

203 附录 2
商业计划导航

209 附录 3
PPT 演示文件示例

第1章
CHAPTER 1

创业者创造未来

本次危机尽管严重，但并不能左右我们这个国家的命运。对于我们目前所面临的问题，我们并非无可作为。它们的答案就在我们的实验室里，就在我们的大学里；就在我们的田地里，就在我们的工厂里；就在我们企业家的想象里，就在世界上最勤劳人民的骄傲里。

——奥巴马总统

在国会两院联席会议上的演讲

2009年2月24日，星期二

创业精神深植于美国人的心中。众所周知，许多当今的英雄都因其创业的成功而获得广泛的尊崇。其中，谢尔盖·布林和拉里·佩奇，杰克·多西、马克·扎克伯格、比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、山姆·沃尔顿、阿瑟·布兰克，都创立了家喻户晓的企业（分别是谷歌、推特、脸书、微软、苹果、沃尔玛和家得宝）。此外，现今的一些领军企业也都是在经济最不景气的时候创立的，如 IBM（国际商用机器）、微软、通用电气、联邦快递、惠普、露华浓等。事实上，考夫曼基金会的一项研究表明，2009 年《财富》500 强的公司中有一半以上[⊖]，以及 2008 年全球 500 强中有接近一半的公司，都是在经济不景气或股票市场处于熊市时创立的。再过 5 ~ 10 年，我们将看到许多创立于“大衰退”（Great Recession）时期的新兴公司成为全球 500 强和《财富》500 强大企业。如果说美国从 2008 ~ 2010 年的“大衰退”中学到了什么教训，那一定是：“工作保障只是个神话”。如果想要成功，你必须在事业（职业）规划时发挥创造力，也就是说要把事业眼光对准与市场趋势发生交集的“位置”，要敢于加入“有意思”的新兴公司，要修炼一些能让你理解如何“合成指令”（synthesize inputs）的技术。对于本书的读者来说，你们现在就应该起而行动，实践我们的这些忠告了。创业的梦想中，你并不孤单。超过 2 600 万的美国人都正在试着创业或已经拥有一家 4 岁以下的企业[⊜]。总体而言，报偿最大、最能带来精神满足的事业要靠自己创造，要去创业而不是找一份现成的工作。现今技术革新的步伐加快，这也就意味着，你要随时为现在还未存在的工作岗位做好准备。创业者独特的经历赋予他们一种特殊能力，使他们能够集聚人才、物质和资金来获得优势。

⊖ D. Stangler, *The Economic Future Just Happened*, Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2009.

⊜ A. Ali, E. Allen, C. Brush, W. Bygrave, J. De Castro, J. Lange, H. Neck, J. Onochie, I. Phinisee, E. Rogoff, and A. Suhu, *What Entrepreneurs Are Up To: Global Entrepreneurship Monitor 2008 National Entrepreneurial Assessment for the United States of America,* Wellesley, MA: Global Entrepreneurship Research Association, 2009.

百森商学院（Babson College）与伦敦商学院（London Business School）在1999年发起了“全球创业观察”（global entrepreneurship monitor，GEM）计划。今天，GEM对创业率的追踪已扩展到全球54个国家。按照GEM的研究，创业是任何尝试创立新公司的行为的统称。1993年，对18～74岁成年人创业率的最高估计值是4%。2000年，随着互联网热达到泡沫化繁荣，创业率达到了最高峰（16.7%）。但是到2008年，创业率降到了8.7%，但与1993年相比创业率仍然是当初的2倍多[㊀]。然而，并非每一次创业都能成功“启动”[㊁]，成功“启动”的企业中，只有40%能够存活5年以上。本书的目的，是帮助你跨越启动前的准备期，成功渡过“新企业”的危险阶段，最终把自己的公司打造成“可持续生存企业”，并获得巨大的心理与财务回报。

作为第1章，本章介绍美国目前的创业现状，讨论有哪些公司打破了“失败定律”，讨论它们取得胜利的原因。本章还将简要概述成功人士的共性特征，然后阐述何时、何种灵感何以变为商机。我们提供的商机评估框架是蒂蒙斯创业要素模型（Timmons Model），简单易懂，论证力强。

美国的创业精神

要搞清楚什么样的创业能成功，我们首先要讨论一下创业者这个群体。通常我们可以根据创业者所拥有企业的不同发展阶段，将其划分为几种不同的类型。“创业新生儿”是指处于“启动前”（prelaunch）的个人。他们还没有给自己或雇员发工资。而“新生企业主”是指已经在给雇员发薪水但公司成立还不足4年的企业家——第4年是创业中非常关键的时期。一旦

㊀ 如想了解更多GEM项目及其报告，请登录www.gemconsortium.org/default.asp.

㊁ 我们把公司“启动”（launch）的时间点定义为公司开始产生营收的那一刻。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

企业存活了下来，并出现了正现金流，这个企业就有望成为“可持续生存的公司”，此时创业者的任务有所变化，变成了在既有的基础上发展壮大。

| 创业新生儿

创业新生儿，是指自称正在着手[⊖]创立公司，但还未能向自己或组织内部的任何人员发放过薪水的个人。在 2008 年，有超过 5.9% 的成年人（每 17 人中有 1 人）在“着手”创办公司。其中男性与女性相比更易成为创业新生儿（1.3 : 1），但是近 20 年来，女性企业主的比率正在逐年上升。尽管哪个年龄段的创业者都有，但是大多数创业者一般集中在 18 ~ 44 岁。他们大多是大学毕业生，也有许多人高中还没有毕业。根据人口统计资料，我们不难发现，创业者并不仅仅局限在受过高等教育的人群中。创业在美国是一个人口覆盖面极大的现象。人生中有所谓创业的最佳时期，比如 35 岁左右，但是这一规则存在无数例外（山德士上校创办 KFC 时已经 60 岁了，而马克·扎克伯格创建脸书网的时候才十几岁）。我们常常把创业看作创造性人才、不按常理出牌者、极少数“人物”才拥有的艺术和技巧，但是只要你愿意开阔视野，愿意看到新的商机，创业灵感随时随刻都有可能“击中”你的大脑。

并非每一个创业新生儿都能成功地创办企业。许多人在创业初期时都会觉得，有无数个原因可以让这个创业项目胎死腹中，或者即使“生出来”了也不免早早夭折。例如，你看到了商机，但这个商机并不足以让你离开既有的工作岗位——除非你信心满满，相信这个企业至少能带来超过现在薪水水平的财务回报，甚至更多。此外，你还要做好思想准备，一般要两年或两年以上的时间，你才可能达到这种财务水平。创办新企业意味着付出机会成本。启动前期，还有一些其他较为明显的缺陷

⊖ 所谓“着手”主要包括筹资、公司选址、寻找供应商，或书写商业计划等。

也可能暴露出来。例如，你或许会发现你目前尚缺乏创业成功所需的技能，因此你只能推迟创业梦想，去积攒经验，修炼技能。创业者也常常觉得筹集创业所需资金很难，所以一些意志不坚定的创业者就会放弃他们的创业计划。

创业者必须坚持终身学习。无论是新企业还是老企业，都会犯错，而且有些错误还可能导致公司破产，但成功的创业者知道如何更好地管理错误。成功的企业家知道，学习能帮助他们重塑商机，并使其更好地迎合客户的需要。商业计划过程可以帮助创业者缩短和创造出这些“学习曲线”，从而由创业新生儿成为真正的企业主。商业筹划可以帮助创业者了解和预期到所有创业者在创业时所遇到的障碍，因此能给创业者省下许多的时间和金钱。想要在商业计划书中阐明商机的本质和利用这次商机的具体操作，创业者需要回答在实践中最终会碰到的许多现实问题。在商业计划书上创业者付出越多，执行起来也就越容易。创业者要摸清市场的脉理、层次，要做好市场调查，跟潜在的客户和卖主交流，从而找到进入市场的路径。一般而言，创业者还需要建立自己的“智囊团”。本质上讲，撰写一个好的商业计划书有助于创业者成为一个优秀的企业主，但计划是计划，不是企业本身。

即便创业者成功地创办了公司，也并非所有的新公司都能存活下来。一般而言，新公司的破产率呈以下趋势：19% 在一年内破产，35% 在两年内破产，60% 在 5 年内破产。尽管这些数字在各个历史时期都呈现很稳定的状态，但是在不同的行业和不同的公司类型中有所不同。如果创业者能深入地了解自己的创业能力，理解公司最终成功的所需因素，懂得实现目标的具体做法和路径，那么创业者可以成为相对幸运的那些百分比之中的一员。商业筹划是这个过程中的一部分。它是一个非常重要的工具，创业者可以利用它来了解特定商机中蕴藏的潜力、风险和回报。

| 持久生存的企业

谁会存活下来呢？什么样的新公司可以最终过渡到持久生存公司的行列呢？如果企业达到“临界规模”（雇员数达到 10 ~ 20 人，营业收入达到 200 万 ~ 300 万美元），且正在寻求增长机遇，那么它存活和取得更高层次成功的概率就会发生明显变化。拥有不足 9 名员工的企业在创立一年后的存活概率大约为 78%，而拥有 20 ~ 99 名员工的企业在创立一年后的存活概率大约为 95%。同样，4 年后，拥有不到 19 名员工的企业的存活率为 35% ~ 40%，而拥有 20 ~ 49 名员工的企业的存活率为 55%。

所谓创业，就意味着“增长”，增长是题中应有之义。创业者的目标常常包括企业扩张、长期价值的建立与累积和持久的资金流。麦当劳的创立者，雷·克罗克（Ray Kroc）曾说：“青涩才能发展，成熟接近腐烂。”然而，新公司的立足和发展会花相当长的时间。一般而言，2/5 的小公司能够存活 5 年或者 5 年以上，但其中很少有公司能在前 4 年就实现增长的[㊀]。该项研究也表明，有增长的公司，其存活率能提高一倍，甚至更多，而增长在企业发展过程中出现得越早，企业的存活率就会越高[㊁]。2009 年“全球 500 强”最好地例证了这样的情况：企业的 5 年期增长率为 881%[㊂]。从这些研究中，我们应该学到，创业者需要有宏伟蓝图，要敢想，想得要“大”。所谓创业，不是为自己创造一份工作，而是建设一个企业。

这些无情的数据让有些学者得出结论：对于新创企业而言，存在一

㊀ Bruce D. Phillips and Bruce A. Kirchhoff, “An Analysis of New Firm Survival and Growth,” in *Frontiers in Entrepreneurship Research: 1988,* Eds, B. Kirchhoff, W. Long, W. McMullan, K. Vesper, & W. Wetzel. Wellesley, MA: Babson College. 266-67.

㊁ 这一观点再次印证了一点，即上文和本书第 1 版（1977 年）中提到的创业“失败定律”存在例外。

㊂ “The 2009 Inc. 500: The Demographics,” *Inc.* Magazine,www.inc.com/magazine/20090901/the-2009-inc-500-the-demographics.html.

个重要的门槛，只有 10% ~ 15% 的新公司能进入这个门槛，在公司的规模、就业创造、盈利能力、革新能力和投资潜力（由此可实现资本增长）等方面成为最终的赢家。因此，在做商业计划书时，你要多想想进入这些门槛的具体路径。勤奋、投入地准备你的商业筹划，充分了解错综复杂的形势，你就更有可能成功创办一家企业，并把它发展成为能持续生存的企业。

| 网络泡沫的永恒教训

尽管破产率似乎是相对稳定的，但是有些时期的破产率会严重高企。此外，即便企业达到了上述的临界点，如果它无视创业的基本教训，企业可能也会面临破产。我们拿互联网的盛极一时和随后的泡沫破裂为例。20 世纪 90 年代末的创业率是惊人的，但是到了 2000 年，互联网公司的破产率一路飙升。到 2002 年第三个季度，有将近 500 个互联网公司关门或宣布破产[⊖]。我们可以从中得到以下几点教训。

1. 创业很艰难，需要创造力，也需要严谨性

在网络企业的全盛时期，创业者们都幻想着赚快钱，成功似乎唾手可得。电视、报纸和杂志每天都在长篇累牍地讲述着一夜暴富的故事。仿佛创业成功很简单，只要你年轻，想出一个概念，其中加入互联网一词，再出去筹到启动资金，所有的事就全解决了，而且你这个概念根本不必是原创的（你想想那时有多少家互联网玩具公司、宠物用品销售公司、电子产品公司）。这些创业者的目标很简单，就是想尽可能地多花钱，以期能换回牢不可破的市场占有率。互联网流量的快速发展催生了互联网企业公开募股的速度，随之便出现了许多瞬间暴富的亿万富翁，汇集了太多的资金让各公司更加不顾成本地愚蠢挥霍。风险投资家和企业课程教授欧尼·帕里佐

⊖ Q3 Report: Shutdowns Down Sharply from 2001. www.webmergers.com.

（Ernie Parizeau）曾说："当创业者变成电影明星时，就不要再给他投资了。"

从中我们学到（或者说再次学到）的教训是，创业绝不仅仅是取得市场占有率；创业的目标是创造一种强大的商业模式。这种模式必须盈利。你不可能永远收买客户，你也别指望因为你某次让客户占了便宜，你的客户就会永远忠诚于你。你要有让消费者真正信服的产品或服务，这样他们才会掏腰包去买。换句话说，你生产的产品和提供的服务要在质量、速度或者价格方面优于别人（"更好、更低廉、更快捷"）。这里我要停下来，解释一下我所说的价格优势问题。有些读者可能误以为，这就是指以低于同行业竞争者的价格出售商品。尽管在某些情况下，这或许是个不错的经销策略，但是大多数新公司不具备发售低价产品的规模经济优势。相反，价格优势一般是指你在具有成本优势的同时，还能为消费者增加价值。2010 年春，苹果公司发布了第一款 iPad，价格为 499 美元起。这款 iPad 不但要比其他笔记本电脑价格低，而且苹果公司还优化了某些功能，同时省略了一些功能。例如，iPad 是一款多功能合一的超级平板，它吸收了电子书、游戏、相册、iPod 等功能。另一方面，它也并不拥有笔记本电脑的所有功能。iPad 没有 SD 卡槽和 USB 接口，它也只支持有限的几个多任务同时处理功能，且不支持 Flash 软件。实际上，iPad 是一款新型的计算机设备，它涵盖了诸如智能机和电子书等既有电子设备的性能，同时，也抛弃了笔记本电脑的某些性能。iPad 的价格固然相对低廉，但是它为 iTunes 创造了更多的流量，用户可以随时随地下载歌曲、应用软件和电子书。因此苹果公司给它的用户创造了更高的价值。追求"更好、更低廉、更快捷"的思维模式，让企业家们更加注重向客户提供价值。

商业计划的过程是探索和学习的过程。这是一个严谨的过程，你提出问题，寻找答案，并为越来越严厉的市场检验做好规划。因此，深刻的理解和适应能力能提升你成功的概率。商业计划书可以让你将眼光放远，而

不是盯着创业初期，也可以让你成功度过新公司的关键期。

2. 资金太多与资金太少都很危险

许多失败的创业者都把缺乏资金列为公司失败的主要原因，但是互联网各大公司的破产倒闭则恰恰是因为钱太多了。风险资本家们急切地想投入大量的钱，以期通过公开募股马上变现资本。结果，他们注入了太多的资金，而互联网公司又无法消化。到2000年年初巅峰时期，这些风险资本家们在对创业初期公司的每轮投资中，投入量在800万～1 500万美元之间，而对相对成熟的公司，每轮投资量更是高达2 200万美元[⊖]。风险资本家都希望互联网公司能用上这笔钱，但许多互联网公司都愚蠢地把钱花了，却丝毫没有抢占到市场份额。Boo.com耗资13亿美元，花了7个月想开办一个时尚网站，最终还是破产了。日杂货派送服务公司Webvan，虚掷了8亿美元，最终也难逃破产厄运。过剩的资金使得这些公司的价值主张（value proposition）无法获得有效的市场检验。也就是说，这些公司是在用投资人的钱，而不是公司的盈利，来支撑着公司的日常营运（起码在短期内是如此）。这些公司凭着巨额的资金储备，可以亏本出售自己的产品或提供服务，它们也无从知道是否可以把价格定高些，以保证盈利。市场份额成了它们唯一关心的东西，因为总有投资者（通常是公共市场）愿意支付过多的资金进行投资（而事实上这些公司根本不值这么多钱）。这样一来，创业者和早期投资者们足以将本金收回外，还能获得丰厚的回报。最后来看，这些公司大多空耗了资金，很少有创业者能享受到那些辉煌的短期收益。eToys的创立者，托比·伦克（Toby Lenk），在公司上市后首日，身价85亿美元（账面价值）。一方面是为了其他投资者学习自己坚定地持有股份，另一方面是因为一旦大量抛售会打压公司的市场价值，所以，直到公司最

⊖ VentureOne.

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com