

无须等待 YC合伙人的创业课

全球排名前50的网站Reddit联合创始人力作

「美」亚历克西斯·奥海涅 (Alexis Ohanian) 著 李岩 译

How the 21st Century Will
Be Made, Not Managed



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

WITHOUT THEIR
PERMISSION

WITHOUT THEIR PERMISSION

【美】亚历克西斯·奥海涅 (Alexis Ohanian) 著 李方 译

无须等待

YC合伙人的创业课



图书在版编目(CIP)数据

无须等待:YC合伙人的创业课/(美)奥海涅著;李芳译. —杭州:
浙江人民出版社, 2015.1

ISBN 978-7-213-06402-9

I. ①无… II. ①奥… ②李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第261042号

上架指导:创业/企业管理

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2014-238号

无须等待:YC合伙人的创业课

作者:[美]亚历克西斯·奥海涅 著

译者:李芳 译

出版发行:浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址:浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑:金纪

责任校对:朱妍

印刷:蕺城市京瑞印刷有限公司

开本:720 mm × 965 mm 1/16

字数:15.2万

版次:2015年1月第1版

书号:ISBN 978-7-213-06402-9

定价:42.90元

印张:13.25

插页:3

印次:2015年1月第1次印刷



如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

十年

——奥海涅、reddit与YC

2005年，还是大四学生的亚历克西斯·奥海涅与好友史蒂夫·霍夫曼成为YC首批投资的幸运儿，共同创建了reddit网站。reddit取得了耀眼的成绩，创立仅16个月，就被康泰纳什以2亿美元的高价收购，而奥海涅在公司走上正规后选择离开，去开创新的事业。

2014年，奥海涅荣升YC合伙人，用自己在创业过程中积累的经验，帮助更多的年轻创业者开启他们的梦想。他还在reddit的首席执行官离职后，重返这家由他一手创立的公司，担任公司的执行主席。

十年，YC从一个只投资8家初创公司的小孵化器，发展成孵化出超过600家初创公司、总融资超过20亿美元的硅谷顶级孵化器。

十年，reddit从一个不成熟的创意，成长为总市值超过5亿美元、月独立访客人数超过1.3亿的互联网首页。

十年，奥海涅从一个努力争取YC投资的青涩少年，转型为YC合伙人、科技领域最重要的投资人。

十年很短，转瞬即逝；十年很长，足够让梦想绽放。

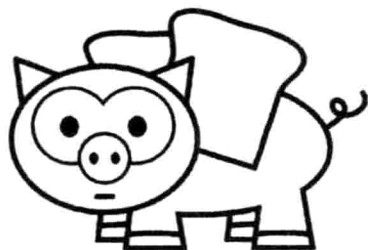
无须再等待，你应该即刻起航！



关注“庐客汇”，回复“无须等待”，获取不一样的惊喜，书中还埋有彩蛋哦！

大家好，这是会飞的面包小猪（Breadpig）。

每个我曾帮忙创建的公司都有一个我亲笔画的吉祥物。从某种程度上来说，这是我风格的一部分。具体到这本书，长着两只面包片做的翅膀的面包小猪将作为我自己脱口秀节目的可爱代言人。而且，我还有一个与它同名的社会企业。面包小猪以黑白线条的形象呈现，这样一来，本书既能成功地为互联网时代导航，又可以充当儿童画图本。一举两得！



WITHOUT
THEIR
PERMISSION

目 录

前 言

当创新不断涌现 1

01 你愿意颠覆，也愿意被颠覆 11
| 一个创业的时代 |

同窗好朋友，创始合伙人

抢占先机的颠覆者

不想一败涂地，就要一鸣惊人

假如你只有一次机会

02 reddit，YC首次投资的幸运儿 37
| 从孵化中受益 |

成功只要做好三件事

快速打造出reddit的雏形

让用户看到你的热情

成功只需16个月

03 hipmunk，摆脱极端痛苦的状态 65

| 抓住一切可能的机会 |

靠近用户的钱包

社交媒体战胜传统媒体

这是一个好的时代，这是一个坏的时代

04 做人们喜欢的产品 81

| 一边试错，一边成长 |

了解你想要颠覆的行业

三个月内将概念变成产品

为用户制造惊喜和快乐

忽视你的竞争者

差评才有用

留下会说话的活动广告牌

05 增长是唯一重要的事 111

| 与投资者的博弈 |

创业的“卡玛分值”

不要拒绝交朋友

用正确的方式影响正确的媒体

融资可不是闹着玩的

互联网颠覆投资界

创新倍增效应

06 众筹，每个人都有机会影响世界 139

| 互联网的承诺 |

连接捐助者和需求者的线上革命

更透明、更牢固的联系
大连接，小世界
人人都是投资人

07 粉丝经济，培育你的社区 157
| 用负责任的方式赚钱 |

与全世界分享你的才华
当出版遇到众筹
用创新做正确的事
直接从粉丝那里获得报酬
钱就在互联网上

结语
无须等待，致2025年的毕业生 181
译者后记 195

WITHOUT
THEIR
PERMISSION

前言

当创新不断涌现

2011年8月20日，世界著名的风险投资家和科技企业家马克·安德森（Marc Andreessen）在《华尔街日报》专栏发表了一篇文章，宣称“软件正在吞噬世界”。我觉得这个说法太精辟了。安德森为这一论点设定了标准：“创业公司成本持续下降加上在线服务市场不断扩张，使得全球化经济将首次全部实现数字化连接——花费了一代人的时间，始于20世纪90年代早期的每一位网络预言家的梦想终于变成现实。”全世界的软件开发人员正在改变这个星球上的各行各业，就连我和史蒂夫·霍夫曼（Steve Huffman）这样20岁出头的年轻人也能创建公司。

我的故事有一个平淡无奇的开始。尽管我出生在纽约的布鲁克林区，然而却是在马里兰州有“模范社区”之称的哥伦比亚郊区长大的。我就读于公立高中，成绩还不错，足以考上弗吉尼亚大学。入住学校宿舍的那天，我遇到了室友史蒂夫，从那时起，事情变得有意思起来。

毕业之前，我们从一家闻所未闻的、名叫 Y Combinator (简称 YC)^① 的投资公司那里获得了 1.2 万美元的种子基金，开始创建 reddit.com。不到一年的时间，我就开始组织与潜在收购者们的会面了，然后我们把公司卖给了康泰纳什 (Condé Nast)，这整个过程还没有我写毕业论文所花的时间长。毕业后 16 个月，我成了百万富翁。那之后，我成立了一家社会企业，协助创建了一个旅游搜索引擎，发起了一个非营利机构，投资了 50 多家创业公司，为上百家公司提供过咨询建议，并在世界各地发表关于科技创业精神的演讲。

然而，这并不仅仅是我自己的故事。在成功的过程中，我已然拥有许多优势和支持，但互联网的美妙之处就在于，你不需要这些有利条件也能改变世界。互联网几乎无所不在，它带来一个能使创意在全球化平台上实现的承诺。几个世纪以来，创新都被限制在那些能够获取生产工具和生产力的群体范围内。今天，你可以很容易地在网上创建一些内容或者只是发表自己的观点。事实上，如果这一切对于你来说很容易，那么对于任何一个人也都是如此。然而，除非你的内容在被人发现的同时还能被赏识，否则你还是没有成功的保证书。创新将会持续不断地出现，并帮助更新颖、更有趣的内容涌现出来；即便这些只是半成品，也比传统社会体系里的守门人要好得多。假如有什么平台还不存在，那么它们会很快就被建立起来。冷酷无情、变幻无常又非常挑剔的互联网用户，已经创建了世界上从未有过的、最具竞争力的创意市场；你要么做出人们需要的东西来，要么就等着被淘汰。

全球化连接不仅改变了我们做生意的方式，而且正在改变我们的价值

① 它后来发展成为硅谷顶级创业孵化器，你可以阅读《YC 创业营》一书，了解更多关于 YC 创业营的故事，该书简体中文版已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

观。作为个体，我们比以往任何时候都更有机会实现自己的想法，而所有这一切可能都不被传统社会、传统行业以及政府所信任，或者得不到任何来自他们的支持。现在，任何一个人都能改变我们的生活方式——无论他是弗吉尼亚大学的学生、奥斯汀的喜剧演员、密苏里州的农民，还是纽约布朗克斯区的一名公立学校教师。由于价值创造的环节从具有良好社会关系的 MBA 学位获得者身上转移到了创新者身上，财富创造的环节也随之转移。无论你对世界上最年轻的亿万富翁们作何感想，比如马克·扎克伯格和他的小伙伴们，其实他们的故事都只是象征着一个时代的开端。在《福布斯》富豪榜的名单上（或者未来具有同等身价人士的榜单上），商界人士将越来越少，而创新者将越来越多，远远超出前者。如果你认为这一点显而易见，那就太好了：我将成为你的萨卡加维亚^①，引导你认识这个领域里的诸多开拓性人物。如果这听起来有点疯狂，甚至有点令人震惊，那就更好了！

将想法变成生意

目前的社会现状会遭到严重的破坏，这种破坏将由创新者们来推进。这些破坏出现的地方就是你可以介入之处。

在这本书中，我详细讲述了自己的创业经历。你将看到我是怎样经历这一切的，史蒂夫和我如何带着一个失败的应用走进 YC，然后却创建了 reddit.com——世界上最受欢迎的 50 个网站之一。你还会了解到一个在线旅游网站成立初期是如何在根深蒂固的传统市场主导者的阴影下惨淡经营的，曾经一个订单都没有！然而，不管好坏，我们总算是启动了，那段时

^① Sacagawea-like，萨卡加维亚式的人物，意为伟大的向导。萨卡加维亚是印第安原住民，曾在 1805 年加入刘易斯与克拉克远征队，作为翻译和向导协助远征队到达太平洋彼岸，其行为在美国西拓荒史上具有伟大的意义。她的头像曾被刻在 1 美元的硬币上。——译者注

间实在是太令人沮丧！

我会和你分享创业中可能遇到的各种问题——从如何把你昨天晚上喝完酒之后冒出来的想法变成伟大的创意，到怎样完成首轮融资，再到你可能因此辞掉目前的工作，然后把那次在鸡尾酒会上的谈话转化成一门实际的生意，这样你就能明白，这些事自己也能完成。

不管你是抱着什么目的投身互联网，为了取乐、赚钱还是为全人类谋福利，抑或是为了以上任意一个目的或者全部，这本书都有所涉及。

这里有一个全球普适的信息：尽管互联网正在做许多了不起的事情，但其实它还刚刚处于婴儿时期。没人知道未来会怎样，然而我们可以确信的是，目前的社会现状会遭到严重的破坏，这种破坏将由创新者们来推进。这些破坏出现的地方就是你可以介入之处。

我这么说不仅出于我的观察者身份，还因为我也积极参与其中。我是一个连续创业者，同时也是一个投资者和顾问。可以说我是在网络环境里长大的，现在互联网又成了我的谋生之道——它的角色从我孩童时期的临时保姆变成了我的老板。这对我来说是好事，对其他人来说也是一样。

归根结底，那都是因为互联网帮助人们来帮助自己。创业精神的核心主旨已经深深地烙刻在美国的建设道路上，所以当我看到互联网自由运动在美国如此成功时并不感到吃惊。正是因为这种成功，当前的互联网平台才能把人们以空前的紧密度联结在一起，使创新成为可能，同时也赋予创新力量。这种景象在网络诞生之前是绝对不可能实现的，因为由供需双方主导的市场从未像现在这样匹配得如此高效！

你可以通过阅读本书来弄明白如何绘制自己的成功路线图，或者怎样

避免被淘汰。我会分享每一个行之有效的成功经验，并附带一小部分出人意料的失败教训。最重要的是，我希望你能在放下这本书很久之后，还能随身携带这张美好蓝图，秉承其中的乐观态度。对于我们来说，维持一个公平的竞争环境很关键，这不只与本书有关，更关乎人类的进步，而后者意义更为重大。在未来几年里，政府将会做出一些与互联网有关的重要决策，这会对我们如何从政、经商和处理人际关系产生极大的影响。

我写这本书一方面是为了激发灵感，另一方面是为了提供信息。互联网对于任何一个与之协作的人来说都蕴含着极大的潜能。一些创新者已经从这个新兴媒体中获益良多，我要大力凸显他们为此付出努力的重要性，并借此来激励其他人也亲自参与创新。对于那些出生于 20 世纪七八十年代的人们来说，生长环境令他们相信自己可以成为任何想成为的人，做任何想做的事。虽然出于种种原因，我从来都没能真正成为一名专业的橄榄球运动员；不过假如有一人想要采取更实际的办法来实现人生目标，那么他将从互联网上得到无穷无尽的机遇。

即使在美国，巨大的数字鸿沟^①也依然存在，发展中国家更是如此。不过我打算用这本书引起公众的注意，让他们看看，当一个群体在最基本的需求得到满足，同时又能用互联网做出非凡之举的时候，到底会发生什么事。无论是在亚美尼亚的首都埃里温（Yerevan），还是在美国纽约的布鲁克林，所有这一切都是弥补数字鸿沟的理由。通过互联网的连通性，全球范围内都充满着机遇，这与你之前所看到的任何东西都截然不同。

我才不管汤姆·弗里德曼（Tom Friedman）说什么呢。^②

① 数字鸿沟又称为信息鸿沟，即信息富有者和信息贫困者之间的鸿沟。——编者注

② 即托马斯·弗里德曼，《纽约时报》专栏作家，三次荣获普利策奖，著有《世界是平的》（*The World Is Flat*）一书。他与奥海涅的观点不同。——译者注



球形世界



小猪似的形象



互联网世界是平的

一个完美的创意市场

一旦上了互联网，你不必成为企业巨头或者摇滚明星，也一样能对社会产生巨大影响。

互联网是一个开放体系：每个人都可以发挥自己的创造性，每一个网址——无论是以 .com 结尾的、全球最大的跨国公司网站，还是以 .gov 结尾的、世界上最有权力的政府网站，又或是 YourFirstWebsite.com，都可以被获取和打开，这就是网络的运行方式。美国前国务卿希拉里·克林顿曾说：“一旦上了互联网，你不必成为企业巨头或者摇滚明星，也一样能对社会产生巨大影响。”

所有链接都是平等地被创造出来的，事实上也必须这样。未来，互联网的开放性只要减少任何一点，根植于商业、社会运动、艺术、政府、慈善或者猫咪摄影等诸多领域的创新就无法实现，这就是我们为了保护这种开放性而努力奋斗的原因。一个开放的互联网意味着这样一个平台：在这里，你知道一些事情比你认识一些人要更有价值得多。这个平台可以向我们承诺：伟大的创意之所以能在这里脱颖而出是因为人们喜欢它，而不必等待某些人的许可。

弗莱德·威尔逊（Fred Wilson）是我的一个好朋友，也是美国最成功、最受欢迎的科技风险投资家之一。我在这里引用他说过的一段话：

互联网不受任何人、任何事控制。它是一个高度全球化的分布式网络，以言论自由和个人自由为核心。这种囊括了黑客文化又不仅限于此的精神气质在许多方面都与大型公司、机构及政府背道而驰，因为后者总是在寻求对互联网的控制、管理和“教化”。

互联网文化的这些特质对于当今世界的掌权者来说是一个巨大的威胁，特别是那些懒惰的人，他们可要有所损失了。不过也正因为这样，支持互联网自由的人数才如此巨大。

有这么一群优秀的人，由于他们的国籍、种族、性别或者其他缘故，我们没有机会从他们的创意中受益，但他们所有人都令我备受鼓舞。互联网上那些阻碍才华横溢的人们前进的障碍，不可能一下全部消失，但是开放互联网会令整个竞争环境从技术层面上变得人人平等。

如果所有的链接都能被平等地创造出来，你的创意就能依靠人们的喜爱而胜出。创新的未来将被塑造，而不是被掌控。我们不能（也不应该）对其进行控制。我们的责任就是让那些具备了成功所需技能的人都可以到市场上来公平竞争，无须等待任何人的许可。我们无法承担抉择错误和扼杀互联网自由的后果，这大部分是出自对人类进步的考虑——假如没有这个平台可以让我和别人分享并发展自己的创意，我不知道自己还能做些什么。

被摧毁的传统市场

在互联网上，任何一个创意，只要它本身足够出色，就能蓬勃发展。

互联网是一个民主化的网络，所有链接在这里的地位都是平等的。假如非要对这些网络进行阶层划分，它们就会崩溃。它们会开始寻求众多守门人，变得官僚主义，而这些都会扼杀现实世界中的伟大创意和优秀创新

者。因此我们才如此坚定地要让互联网保持它的本来面目，即开放性。这样一来，任何一个创意，只要它本身足够出色，就能蓬勃发展。

这是一个新的领域。在社交媒体领域发生的革命将数十亿人紧密联系在一起之前，创意虽然也可以通过互联网传播到世界各地，但用户数量却不可与今天同日而语，也缺少必需的应用来加速新事物的发现和分享。多亏了像 Facebook、Twitter、Tumblr、Pinterest 和 reddit 这样的新兴网站，现在我们才能看到社交网站大行其道，几乎影响着任何一个行业里的任何一件事情。假如它们现在还没有对你所处的行业造成明显的影响，那么很快也会影响到的。

几年前，大多数人还在嘲笑罗德岛设计学院两个窝在公寓里、手拿笔记本电脑的毕业生的想法：拥有比希尔顿还要多的可供出租的房间——这里说的可不是某位继承人，甚至也不是最大的那家希尔顿酒店，而是整个希尔顿集团。后来这个想法真真切切地变成了现实。Airbnb.com^① 的两位创始人找出了一种既聪明又简单的办法，把房东和租客联系起来。房东既可以出租一间卧室，也可以出租一整套房子，而租客可能是在度假，也可能是在出差——整个流程都在网络上完成。最近，这个公司的估值达到了数十亿，而且具有极高的可盈利性。我曾有幸看到 Airbnb 的创始人在 YC 创业公司展示日（Demo Day）上讲述他们的创意，或许以后有机会的话我还能投资他们。Airbnb 就是一个完美的例子，足以从技术层面上证明，这样一家公司可以在社交媒体出现之前存在。与之类似的还有网站 CouchSurfing.org，甚至分类网站 craigslist 也在某种程度上为人们提供了长时间的便利，但是只有在社交媒体已经创造出数量足够多的用户人群，而这些人又乐意把线上人际关系转变成真实世界里的交易的时候，Airbnb 才能真正发展壮大。

① 这个网站名字是“air bed-and-breakfast”的缩写，意为空中床铺和空中早餐。来看看他们的成就吧！

如果在5年前，我觉得你应该找不到那么多担心创业公司会对自己造成威胁的跨国酒店，毕竟它们拥有那么多富丽堂皇又坚固的建筑呢！要想在几年之内建造起一个酒店帝国需要花费巨资；但Airbnb的确建造了这么一个帝国，只不过是在网上，没有动用一砖一瓦。结果就是，一个版图辽阔的酒店帝国时时刻刻都能出现在我们自己家里。Airbnb只是证明开放式互联网分配能力的一个例子，就在我们说这句话的时候，还有无数的例子正在发生。没有人可以预见传统行业是如何被互联网摧毁的——问题在于摧毁会在什么时候发生，而不是会不会发生。这都是由创新的特性所决定的。我们正在创造从前没有存在过的全新事物。在这个行业里，种种有关“事情应该怎样做”的既定偏见和惯性力量都不存在，你会因此而具备比当今社会掌权者们更多的优势。他们中有些人无法迅速调整自己的状态以适应互联网时代，即便是在已经意识到不得不改变的时候也不行。这就是配置了超光速引擎的在线自由市场，传统行业的残骸被毁坏得七零八落，散布在12个秒差距^①那么广阔的范围里。

互联网世界是平的

现在，年轻人可以支配的信息平台比之前所有曾经出现过的平台都要强大得多，全世界都已经亲眼见证了它的力量。

现在你已经确信“互连网”^②不只是一时流行的了吧。太好了！但别急，还有一个问题：这样的未来不是有保证的。

① 秒差距是天文学上的距离单位，而不是时间单位。要怪就怪乔治·卢卡斯（George Lucas）吧。1秒差距和超时空引擎都是在乔治·卢卡斯导演的电影《星球大战》系列里出现的名词。1秒差距等于3.261 564光年。——译者注

② 原文为interwebs，是对互联网internet的戏称，暗示某些读者可能不太了解互联网。——译者注