

另类创业百科

REALITY CHECK

创业的现实

一本「决不胡扯」的创
全美NO.1的创业顾问告诉你如何成功

这本书要买两本！一本用来警示自己，一本送给身旁那位茫然无助的

——赛斯·高汀《紫牛》作者

Amazon五星级读者热评图书 / 800CEO阅读网年度20本必读商业图书之一

The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging,
and Outmarketing Your Competition

「美」盖伊·川崎◎著

李亦敏◎译



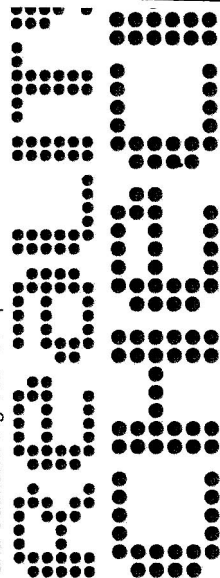
中信出版社 CHINA CITIC PRESS

创业的 现实

另类创业百科

「美」盖伊·川崎◎著
李亦敏◎译

The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging,
and Outmarketing Your Competition



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创业的现实: 另类创业百科 / (美) 川崎著; 李亦敏译. —北京: 中信出版社, 2010.12

书名原文: Reality Check The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition
ISBN 978-7-5086-2489-1

I. 创… II. ①川… ②李… III. 商业经营—指南 IV. F715-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第213361号

Copyright © 2008 by Guy Kawasaki

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights Reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限于中国大陆地区发行销售。

创业的现实——另类创业百科

CHUANGYE DE XIANSHI

著 者: [美] 盖伊·川崎

译 者: 李亦敏

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21 字 数: 410千字

版 次: 2010年12月第1版 印 次: 2010年12月第1次印刷

京权图字: 01-2009-0846

书 号: ISBN 978-7-5086-2489-1 / F · 2167

定 价: 45.00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。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

献给我的4个孩子：
纳特、诺埃米、诺亚和尼克
在我生命中的每一天，你们4个人都在对我进行考核。

献给我的4个孩子：
纳特、诺埃米、诺亚和尼克
在我生命中的每一天，你们4个人都在对我进行考核。

献给我的4个孩子：
纳特、诺埃米、诺亚和尼克
在我生命中的每一天，你们4个人都在对我进行考核。

想象一下建立在美国仙丹和红牛饮料之上的美国梦，你就对硅谷的生活状况略有所知了。的确，歌手弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）称纽约为“不眠之城”，但这只不过是弗兰克从没去过硅谷。这片从旧金山延伸到圣何塞的狭长地带是另外一个所有人似乎都毫无睡意的地方。你知道为什么吗？因为每个人都要彻夜工作，带着梦想，满怀期待。

没错，这里有钱，但是还有别的东西，那些更有力也更有诱惑力的东西。这里有改变世界的机会。人们在这里能赶上一个正在涌起的浪潮，然后去进行一生只有一次机会的冲浪冒险。有没有想过那些靠技术公司发家的人为什么总是回来再重新开始？他们根本管不住自己，因为这里太好玩了。如果他们失败了，谁在乎呢？现在想一下这个问题。世界上还有什么地方能让你失败后——我是说一败涂地——仍能得到另一个机会？并且这个机会之后还有另外的机会接踵而来？

在地球上，硅谷是个独一无二的地方，它是美国最后一个真正的精英凭借某个伟大想法和拼命工作的愿望就能把一群默默无闻的年轻人变成亿万富翁的地方。这里不是华尔街、华盛顿特区或好莱坞，在那些地方能否成功很大程度上取决于你认识哪些人以及你上的哪所大学。硅谷不在乎你在哪里读的大学，甚至不在意你是否上过大学。它只在乎想法，你有一个好想法吗？编个程序出来试试吧。

如果你正在读这本书，你可能已经有了想法，并且正梦想开创一番事业。你需要学习的东西很多。怎样筹集资金，怎样建立团队，怎样销售，怎样闲聊拉关系，怎样做报告，怎样影响人们并使他们信任你。想了解硅谷的情况，没有比盖伊·川崎更好的向导了，这位传奇的“布道员”和风险投资人似乎认识那里每个人。而且，他是为最早的苹果Mac电脑做市场的人，那还是1984年。你听说过吗？

也许你曾梦想遇到一位良师益友，一个明智的硅谷百事通，他们愿意庇护你并告诉你关于硅谷情况的内部信息。好吧，那你现在找到了。我对于志向远大的创业者的建议如下：读这本书；接着学习，听盖伊说了什么；采纳他的意见，然后放下书开始工作。没有时间可浪费，硅谷已经有另一个人在追求和你同样的事情，也许还不止一个。所以任何做对、第一个做到的就是胜者。哦，也许还有些运气成分。

祝你好运！

丹尼尔·莱昂斯，亦称冒牌乔布斯

2008年6月

下面是商业书籍有史以来最好的序言。它之所以产生，是因为丹（即序言之一的作者丹尼尔）在写完第一个序言不久，宣布不再使用冒牌乔布斯这个名字。我请求他以冒牌乔布斯的名义写最后一篇——这对于我的书将是多么大的荣幸啊。幸运的是，他同意了，所以本书有两个序。

你知道每当我听到盖伊·川崎这个名字会想到什么吗？摩托车。这是真的，我一听到他的名字首先想到的就是这个，虽然人家一遍遍地告诉我盖伊实际上和摩托车毫无关系。所以我努力不让自己往摩托车上想，但是接着，他的姓是川崎。你还能想到什么？不要因为他是个VC^①就想到越南，因为那一点也不好玩，越战结束时盖伊还是个小屁孩呢。

无论如何，由于盖伊不是一个摩托车设计师，也不是越共的成员，所以我通常能想起来的就只是20世纪80年代他曾在苹果公司为我工作的事实。说实在的，那时他并没给我留下很深印象，其实我记不得与他有关的任何事情，但是我要求人力资源部门调出他的记录，表面看起来，我们对他唯一的记录是他经常在食堂里插队，很多人不喜欢他。

无论如何，盖伊在这里工作了大约15分钟，但是他

^① 此处VC是双关，一个意思是风险投资家（venture capitalist），另一个意思是越共（Viet Cong）。——译者注

在过去20年里一直靠这个吃饭，还有别的对他更有利的东西。他成名的原因是创造了技术布道的概念，他创造了这个由古怪的苹果机粉丝组成的庞大团体，他们会为了获得我们的产品而通宵等待，并对那些敢于批评苹果公司的人发起攻击。到今天为止，这些狂热的苹果迷还把我像神一样崇拜，不让我有片刻的安宁或隐私。他们偷走我的汽车牌照。有人甚至出现在我的住所外面，希望能在我开车出入的时候看我一眼，他们让我的生活简直像人间地狱。

所以，谢谢你，盖伊·川崎。感谢你这个该死的家伙，你做得很不错，这就是我最想说的，你这个家伙。

那么盖伊的这本新书是关于什么的呢？说实话，我不知道。我没读这本书，我甚至无法装做读过。我跟盖伊说：“伙计，你看，我不读书，可以吗？图书是上个世纪的技术了。如果你想把你的书做成一个电影或一个播客，如果你想把这个视频或音频下载到一个可爱的iPod或者iPhone里，那你大概已经创造出了一些我所认为的可称之为现代的内容，但即使那样我都不见得会读你的这部作品，因为我不需要听你关于新公司、市场营销或筹集资金等乱七八糟的主意，因为我已经是我们的星球有史以来最伟大的商人了。我忘记的营销知识比你知道的都多，除了这个，我还非常非常忙碌和重要，我的钱多到余生可以天天用百元大钞擦屁股，而我的钱还是比包括你在内的几乎全世界的人的钱都多，从上次我查账户以来，你这个风险投资人根本还没让这个世界的疯狂。”

不过我跑题了。

无论如何，盖伊胆小到不在意我是不是读了他的书。正像他对我说的那样，他想要的全部就是封面有一个路人皆知的名字。别人都不理他，所以他不得不给我打电话，所以，很好，我先让他恳求然后再让他做一些有伤自尊的事情，比如单腿站立半小时，跳来跳去，出怪声音，然后我说，好啦，好啦，够啦，你这个大怪物，我会给你写点东西。

所以就有了这篇序言，代表我正式认可此书。《创业的现实》是迄今为止写硅谷的最好的书。这是一个重要且必要的工作，一本应该被全国每所商学院当成必读书目的书。我多希望1976年我在车库里开创苹果公司时手边有这本书。我确信我当时不会读它，但是如果那时候它已经问世并帮助那些想开办公司但又不能解决生意中一些比较微妙问题的人——比如你需要把产品卖到比它们的制造成本更高的价钱——渡过难关，仍然是很好的。

那是一个真正超级重要的课程，然而很多人却忽视了，尤其是在硅谷。无论怎样，如果这些最明显不过的事情对于你来说还不算超级显著，那么你可能需要读这样一本书，让盖伊·川崎这样的人用一个孩子能懂的语言教你如何创办公司。

现在我又在想摩托车了。真该死！抱歉，资讯贫乏的商人模仿秀者，我向此刻由你的愚蠢凝视和我的明智语句融为一体的地方致敬。爱你们，我走了。

冒牌史蒂夫·乔布斯

2008年7月

一本真正的好书不仅在于让我能够阅读，更在于教给我比阅读本身更重要的东西，从而使我必须很快抛开它，按照书里的暗示开始生活。阅读只是开始，行动才是结局。

——亨利·戴维·梭罗

当创业者们让我给他们的想法提意见时，我会问他们是想听真实的意见还是想要“听起来很顺耳”但毫无意义的废话。大部分人选择了前者，由于能从我的逆耳忠言中学到有用的东西，他们通常会感谢我。表面上，礼貌性的赞扬和应景的说辞（这很有意思，我再和你联系）比信息和反馈（你的财务预测过于乐观）更加常见。这使我断定：创业者和潜在的创业者缺少直接而真实的信息。

同时，我因为博客的缺陷而感到灰心丧气。2006年，我认真地开始写自己的博客“如何改变世界”（How to Change the World）。很快，我发现人们一般就看看博客首页，很少再往下翻或者搜索以前的材料。可是，我希望我的博客一直能为各种有趣的创业话题提供参考资料，但博客和网络资源并不适合每个人的胃口。

这两种动力促使我出版了《创业的现实》这本书，也就是说，我希望为那些渴望做出一番事业的中坚分子们提供切实可用的关键信息，并且想把这些信息放在一个人

们能够随手翻阅的东西里——也就是一本书里。为什么呢？因为书比博客更方便取阅查看，而且经过编辑过的文字比博客更精细，事实也更确凿可信。另外，书也不受网络连接、电池使用时间以及网页是否可以打印等条件的限制。最重要的是，你可以在书上写写画画，贴便签，或把书页折角来做标记。

简言之，《创业的现实》汇集了我所做过和见过的有关成功组织创立和运营的所有最好经验，既综合了各种经验和信息，又是对我以前著作的升级和补充。本书的焦点只集中在一个组织的创办阶段和经营方面，不过只要你能灵活运用，书中的经验教训适用于公司生命的各个阶段，但处于穷途末路的阶段除外。我希望能是《创业的现实》能让你行动起来——换句话说，能通过亨利·戴维·梭罗对于“真正的好书”的考验。我要告诉你的是：对一个作品最高的肯定莫过于，作者看到该书读者因为受书中内容的启发而把世界变得更美好。

盖伊·川崎
加利福尼亚 硅谷

创业初期的现实

有这样一个童话：两个男孩或女孩在车库想出了一个绝好的创意，然后就去找投资人，投资人很快就资助了他们。他们的产品也很快获得了普遍好评，使用该产品的用户数量空前。公司立刻赢利，上市之后比谷歌公司还成功。然后，公司不断创新，持续几十年长盛不衰。但是现实中没有童话，所以这一部分的任务就是解释创业最初几年确实会发生的事情，里面也必然包括无数的奋斗与挣扎。

第1章

艰难的创业初期

我在苹果公司取得的所有最好成绩归功于两点：一是因为没钱，二是因为以前从来没做过。

——史蒂夫·沃兹尼亚克^①

我们跑到雅达利^②公司跟人家说：“嗨，我们有一个惊人的创意，可能会用到你们的某些零件，怎么样，你们打算为我们投资吗？如果不行，我们也可以把创意送给你们。我们只是想把它变为现实。只要付我们薪水，我们就为你们工作。”他们说：“不。”我们只好又去了惠普公司，结果人家说：“嗨，我们没法雇用你们，你们这些人大学还没毕业呢。”

——史蒂夫·乔布斯

反复尝试、精益求精、出奇制胜以及幸运垂青当然是公司成功的要素，不过，倾注心血去做一件在别人看来“不可能”的事情而又不自知也是一个因素。杰西卡·利文斯顿 (Jessica Livingston) 在《创业者：创业初期的故事》(*Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*) 这本书中叙述了创业者在起步时面临的种种现实问题，这些内容堪称一座金矿，尤其是下面这些，不仅令你耳目一新，还会使你大受鼓舞。

詹姆斯·科里尔^③ (Tickle)

“公司刚成立时，我们想改变整个世界。我们在网站上提供了各种测试，想帮助人

① 史蒂夫·沃兹尼亚克 (Steve G Wozniak) 生于1950年8月11日，计算机工程师，与乔布斯一起创办了苹果电脑公司。——译者注

② 雅达利 (Atari)，1972年由美国人诺兰·布什内尔 (Nolan Bushnell) 创办的计算机公司，街机、家用电子游戏机和家用计算机的早期拓荒者。——译者注

③ 詹姆斯·科里尔 (James Currier)，美国颇有名气的连续创业者，Tickle网站的创始人，该网站始于1999年，是美国流量最靠前的趣味测试网站，目前在美国网络社交网站排20名左右。——译者注

们解决生活中的问题，包括焦虑测试、父母角色测试、关系测试和沟通测试。结果没有一个人来做我们的测试。后来改为：‘让我们来做个测验，看你属于哪个品种的狗狗’，结果这个测试上线8天，就有100万人争先恐后地上网来测试。”

卡泰丽娜·费克^① (Flickr)

“Flickr最初只是一项功能，而非真正意义上的产品，它是一种即时通讯工具，可以让人们把图片拖动并放到别人的电脑桌面上，从而让他们知道你看过什么。”

保罗·格雷汉姆^② (Viaweb)

“我们俩都不知道怎么写软件，也不想学。似乎最好应避开这个别人都会使用的方法而另辟蹊径。所以，当我们刚刚有了做基于网络的应用程序这个想法时，我们最大的想法就是：‘感谢上帝，我们总算不必使用windows写软件。’”

安·温布莱德^③ (Open Systems, 现在是风险投资人)

“那时候我站在六七十个人前面，他们差不多都有50多岁，而我才20多岁，我们举行了一个‘特价’活动，我在活动中说：‘如果今天你给我一万美金的支票，就可以对我们的一个模块拥有无限的权利。’……那天我回到家时，钱包里装着12到15张一万美元的支票。”

蒂姆·布拉狄 (雅虎)

“我记忆中最有趣的事发生在1995年5月，那时因刚经过一场大风暴，所以电网坏了好几天，我们不得不租了一台发电机，每天24小时轮流加柴油，这种情况一直持续了7天。我们调侃说：‘今天多少网页用一加仑柴油啊？’”

① 卡泰丽娜·费克 (Catarina Fake)，Flickr创始人之一。该网站提供免费及付费数字照片的储存及分享的在线服务，创始人是斯图尔特·巴特菲尔德 (Stewart Butterfield) 和卡泰丽娜·费克父母。——译者注

② 保罗·格雷汉姆 (Paul Graham)，Viaweb创始人之一，该产品是一种能帮助用户简单方便的创建和管理网上店铺的基于网络应用程序，1995年8月由保罗·格雷汉姆和罗伯特·莫里斯 (Robert Morris) 创办。——译者注

③ 安·温布莱德 (Ann Winblad)，1976年合作创办Open Systems会计软件公司，1989年合作创办Hummer Winblad Venture Partners风险投资公司。——译者注

米奇·卡普尔^① (Lotus Development)

当问及他想从Sevin-Rosen投资公司^②拿多少钱时，他说：“我想我可能说的是200到300万美金。除了我和乔恩·萨克斯 (Jon Sachs)，以及一个正在开发的初期阶段电子制表软件，我们一无所有。所以我认为那是我能要的最高价，否则人家会觉得可笑。”

查克·盖斯切克^③ (Adobe)

谈到1977年施乐 (Xerox) 公司高管太太们对PARC技术演示会的反应，他说：“她们喜欢这些东西，她们坐在桌边摆弄鼠标，改变着屏幕上的一些东西，然后她们按下打印按钮，发现在纸上打印出的东西和屏幕上一模一样。于是她们禁不住赞叹：‘哇，太棒啦。如果这项技术能得到应用，那肯定会改变现在的办公状况。’ (遗憾的是，施乐高管们并没把太太们的话放在心上，这就是今天Adobe和苹果公司之所以存在并成功的原因了。”

詹姆斯·洪^④ (Hot or Not)

在谈到他的第一个测试网站时说：“除了我和吉姆 (合作创始人)，我老爸是第一个看到Hot or Not网站的人，而且看得很入迷。我老爸当时已经60岁了，而且是已退休的中国人，按说应该没什么性需求了，结果他边看边评论：‘这个女孩很辣，而这一个一点儿都不靓。’”

“在提到让父母来帮忙调整图片时，他说：“刚开始我让爸爸妈妈帮助我们调整照片，因为他们已经退休了，闲着也是闲着。过了几天我问老爸工作进展如何，他说：‘噢，简直太有意思啦。你妈妈还看到一个男孩和两个女孩在……’ 所以我对吉姆说：‘老兄，我爸妈不能再做这个了，他们整天都在+看色情图片。’”

这些故事描述了创业伊始发生的事情。成功青睐那些热情洋溢、相信自己能改变世界的疯狂的人们，而不喜欢已被“证明”的“职业”人士。持这种观点的人并非我一个，我曾听红杉资本 (Sequoia Capital) 的迈克尔·莫里茨 (Michael Moritz，谷歌的投资人) 说起他愿意投资的创业者类型，他的要求用我自己的话概括就是：30岁以下的年轻人，正在制作一种他们自己想使用的产品。对此我举双手赞成。

① 米奇·卡普尔 (Mitch Kapor)，莲花软件公司 (Lotus Development) 创始人之一。——译者注

② Sevin-Rosen投资公司 (Sevin-Rosen Funds，简称SRF)，1980年由L.J.西文 (L.J.Siven) 和本·罗森 (Ben Rosen) 创立，曾为康柏电脑、莲花软件等多家大公司投资。——译者注

③ 查克·盖斯切克 (Chuck Geschke)，又名Charlse Geschke，与约翰·沃穆克 (John Wamock) 合作创立Adobe Systems Inc. ——译者注

④ 詹姆斯·洪 (James Hong)，硅谷网络工程师，2000年10月与吉姆·杨合伙创立Hot or Not在线评分网站。——译者注

连续创业者存在的问题

遗憾的是，像迈克尔·莫里茨这样、不在意企业家缺少“完美背景”的风险投资家太少了。大部分投资人希望看到一个被证明的专业队伍，拥有得到证明的技术和被证明有效的市场运作模式。事实上，一个普遍接受的理论是：那些“连续”创业者，由于在过去的巨大成功中积累了丰富的经验，又不甘心这么年纪轻轻就驻足不前，所以是开创下一个大事业的最佳人选。

可是，正是那些未得到“证明”的创业者开办了那些改变全球的大公司：惠普、苹果、eBay、微软、谷歌、雅虎以及YouTube。我认为连续创业者之所以在后来的创业中失败，是由于以下原因：

连续创业者总想证明他们第一次成功并非偶然。他们的创业原因不是从技术（“这难道不很棒吗？”）或客户（“肯定有更好的方法”）出发。而是出于“我要证明我很有才”的想法，与解决人们的问题和改变世界相比，这个创业理由不堪一击。

连续创业者没分清因果关系和相互联系。过去成功的真正原因，可能是瞎猫碰上了死耗子，可是很少有人能意识到这一点，更别说承认了。所以，他们空有幸运儿的狂妄自大，而不具备千锤百炼后的经验和远见，而狂妄自大对于创业者绝对是有害无益。

连续创业者故伎重演。如果第一次使用这种方法取得了成功，怎么能批评他们再这么做呢？举例来说：如果第一次制造了一台高端电脑，那么第二次又会制造一台高端电脑；如果第一次创业时使用经销商，那么第二次又会仍使用经销商。如果第一次靠泄漏内容来吸引眼球，并把公司卖给了一个更大更有钱也更笨的公司，然后第二次还想这样再来一遍，试问还能行得通吗？

连续创业者使用的员工换汤不换药。雇用那些曾跟自己同甘共苦取得过成功的兄弟，有什么错吗？毕竟，他们已经证明自己能够取得成功了。不过，为了继续取得成功，你需要找一批“无知者无畏”的人，这些人能推动你的事业发展到最大的极限，并能找到新的方法来应对新的市场。所以，无知有时候不仅是件好事，而且堪称强大的力量。

连续创业者不（或者不能）像过去那样勤奋努力了。当你有了孩子，有了大房子，有了度假别墅，有了名牌车，你的态度和你最看重的事情也改变了。事实上，态度应该改变，要不人也不会成长。不过，为生存而工作和为成就感而工作毕竟不同。他们也可以说这次创业也同样渴望成功，但我们都清楚：他们第一次创业时对成功的渴望，不必声明就溢于言表。

连续创业者没遭到周围人的太多反对。连续创业者的生活是很美好的：他们胸有成竹，昂首阔步地踏进这个新领域，告诉人们他们的上一个公司卖了多少多少钱，现在他

们在开另一家。谁会对他们的计划挑毛病呢？他们属于“被证明”的成功人士，没有人愿意跟他唱反调，因为那只会自讨苦吃。

连续创业者在新公司充当新的角色。比如，在第一个公司中，某人作为工程师担任工程副总，但到下一个公司她成了总裁兼创办人。善于设计芯片的人并不意味着也能当个好总裁，因为你可能放弃了自己擅长的事情而在做自己不擅长的事情。

平庸的英雄主义

与其追问专业创业者的经验，不如探究平常人何以也能创造不平凡的业绩，并最终成功的原因。斯坦福大学的菲利普·津巴多博士（Philip Zimbardo）和太平洋心理学研究所（Pacific Graduate School of Psychology）的芝诺·弗朗科（Zeno Franco）就这个问题写了一篇名为《平庸的英雄主义》（Banality of Heroism）的文章。

简要地说就是英雄主义需要具有一种“英雄主义的想象”，按照作者的话，就是“想象当面临身体上或社交上的危险情况时，自己与这些情况中假定的问题进行斗争，并考虑自身行为与后果的能力”。根据津巴多和弗朗科的观点，英雄往往会有5种举动：

1. 对需要采取英雄举动的情況时刻保持警惕。
2. 因为有自己的坚定立场，所以不怕遇到冲突。
3. 能超越当前，去想象另一种未来图景。
4. 不为自己的碌碌无为而辩解。
5. 相信人们欣赏英雄（通常是不太常见的）举动。

这5个特征也同样适用于创业者：善于寻找机会、渴望突破现实局限、想象还有一个更好的途径，拒绝安于现状，能制造一种产品或服务，当然前提是希望人们会喜欢它。说到底，如果你身上能体现出这些特征，你可能很有资格成为英雄。

与从事其他专业的人相比，工程师的巨大责任是他的作品是人们有目共睹的。他的每一步行动都实实在在地呈现在人们面前，所以他不能像医生那样用坟墓掩盖自己的错误，不能像律师一样大事化小、小事化了或者指责法官，不能像建筑师一样用树木和藤蔓掩盖自己的败笔，更不能像政客一样用指责对手和希望人们忘记的方法来掩盖自己的缺点。工程师无法否认作品是出于自己之手，如果他的作品失败了，那就罪不容赦。

——赫伯特·胡佛

本章引自格伦·凯尔曼（Glenn Kelman）的文章，他是Redfin^①公司的总裁，该公司的业务是网上售楼。我在这里引用这一段，是用一个正处于创业初期阶段的创业者的视角来审视公司起步阶段的幕后故事。

最近，我一直在思考这个问题：为什么我们总是在关注创立一个新公司到底有多困难而非多容易？可是现在好像困难已经过时了。就好像大学生们吹嘘他们几乎没学到什么东西一样，今天的创业公司也在有意透露出一种轻松的感觉。但在我工作过的所有地方，我们心中的感觉却都恰恰相反。我们不但受到各种怀疑言论的攻击，而且被自己弱点的限制，于是各种反复无常的行为、暴躁愚蠢的繁文缛节将我们紧紧包围。

如今，经历过几次创业的初期阶段，我甚至不能确定自己是否还愿意那样一帆风顺。我去硅谷时的目标可不是一天工作两个小时，是否还有人记得史蒂夫·乔布斯发布苹果Mac电脑时的老录像，当时他眼含泪水。虽然乔布斯是大名人，而我默默无闻，但我依然能体会他的感受。我对于门户程序以及Redfin——一个初出茅庐的房地产网站——也有同样的，有点可笑反应。

① Redfin，房产中介网站，不但主动帮客户出价，还只向卖方收取平均2 000美元的中介费用，而不是传统意义上的6%的佣金，这种商业模式挑战了传统的房产代理模式。——编者注