

后危机时代,创业板风声正劲
逃离“蚁族”的命运,就趁现在
草根创业征途实录,不容错过

狂奔在 创业路上

找到你自己的机会和财富

王琦 主编

狂奔在 创业路上

找到你自己的机会和财富

王琦 主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

狂奔在创业路上：找到你自己的机会和财富 / 王琦
主编. — 北京：人民邮电出版社，2010.1
ISBN 978-7-115-21440-9

I. ①狂… II. ①王… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第186133号

内 容 提 要

本书基于草根创业的热点主题，讲述了 10 位来自不同行业的创业者所经历的创业故事。本书来源于各位作者真实的创业经历，不仅给读者展现了每位作者各自的从业经历、创业过程及创业过程中遇到的困难，还穿插了大量的行业知识，总结了许多商场上的生存技巧、创业成功之道和宝贵的经验教训。

通过阅读本书，有兴趣选择自主创业的读者可以更全面、更理性地看待“创业”这件事，同时审视自己是否能胜任创业所面临的各种压力。相信无论是已经创业成功、还是在创业中，或是创业失败的朋友，都可以从这本书找到适合自己的内容，祝大家成功！

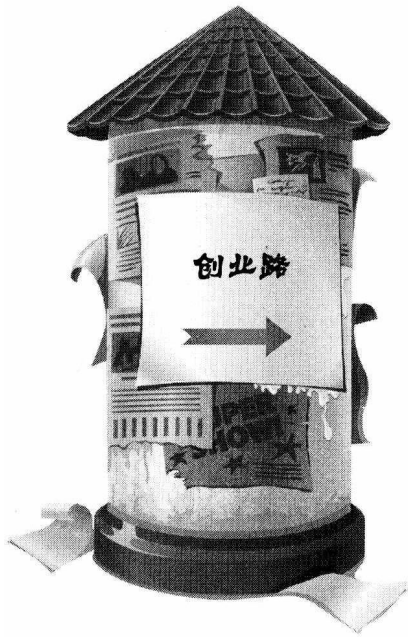
狂奔在创业路上——找到你自己的机会和财富

- ◆ 主 编 王 琦
责任编辑 杜 洁
- ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.25
字数：214 千字 2010 年 1 月第 1 版
印数：1—5 000 册 2010 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21440-9

定价：28.00 元

读者服务热线：(010)67132692 印装质量热线：(010)67129223
反盗版热线：(010)67171154



I was a young writer and I wanted to take off. Somewhere along the line I knew there'd be girls, visions, everything; somewhere along the line the pearl would be handed to me.

—*On the Road* by Jack.Kerouac

我还年轻，我渴望上路。带着最初的激情，追寻着最初的梦想，感受着最初的体验，我们上路吧。

——杰克·凯鲁亚克，《在路上》

给走在路上的朋友

今年冬天北京的雪来得既早又多，还不到农历小雪，周边的山上都已经是白雪皑皑。熟悉北京的人都知道，北京周边山多但缺水，积雪带来灵气，增添了山的魅力。

为了体验这份魅力，还需要付出不小的代价。昨天在未带登山装备的情况下，我硬着头皮和朋友走完著名的“香八拉”20公里穿林海、越雪原的线路之后，今早陪伴我起床的是拉伤的肩膀，淤肿的手腕和酸疼的双腿。它们都在暗示着：我又干了一件力所能及的事。

在我所经历的力所能及的事情中，登山和创业是最为常见的。所以，经常我拿登山对比创业，拿登山者对比创业者。他们之间至少有以下这些共通之处。

登山者和创业者都是“明知其不可为而为之”。登山者不会满足于已经取得的成就，只会不断地突破自己的极限。创业者也一样，“有困难要上，没有困难创造困难也要上”是他们的座右铭。

登山和创业的过程都不是一直向上，而是充满曲折，甚至跌宕。最让登山者挠头的是上下坡交替前进，刚刚积攒的海拔不得不马上又要挥霍掉；创业者也一样，刚刚总结的经验，马上就被证明是一文不值的肤浅认知。

登山者在路上，有快乐的片段，但更多的是痛苦，至于沿途的风景，很多时候都是来不及欣赏就过去了。创业者也一样，时间过得飞快，满身汗水，满眼泪水。

最后，两条路都十分孤独。登上的路上可能熙熙攘攘，但每个人走的都是自己的路，期待被帮助的心情无益于目的地的到达。创业者也一样，有朋友、家人、员工和伙伴，不过总有一份孤独，需要独自承担。

如此说来，我们为什么还要走在这条路上呢？登山者和创业者给出了同样的回答：

因为我们个体的突破就是群体的突破，我们停滞不前，就是所有人停滞不前；

因为我们知道要去哪儿，跌宕起伏只不过是前行的里程碑；

因为在我们看来，痛苦中的快乐才是真正的幸福；

因为感谢周遭的每一个人，我们更需要来独自承担起那一份责任……

最后，因为，我们生而在路上。

凡创投资 合伙人 唐周屹

2009年11月17日

写在前面

文/阮一峰

对于创业这件事，你不能光凭意气用事，也不能仅凭自己的一腔热情。当你翻开这本书，也许就意味着你希望选择一条与众不同的道路。也许你厌倦了朝九晚五的日子，希望能够跳出单调的日常工作，希望能够通过创业做自己喜欢的事情，但是创业这一条路并不好走，你是否做好了面对它的准备？

什么是重要的事情

美国著名出版家 Tim O' Reilly 最近写了一篇好文章，谈到了如何选择人生道路。

他说：2008年，我花了很多时间，鼓动大家去做重要的事情。很多人问我：“什么是重要的事情？”我不太愿意回答这个问题，因为每个人的判断标准不同。接下来，他举出了三大标准。如果你做的事情，符合这三条，那就属于重要的事情，值得做下去。否则，你最好思考一下，是否应该就此罢手。

下面是我对他的三大标准的理解。

(1) 不仅仅为了赚钱。

青年人容易犯的一个大错误，就是太关注钱，将金钱作为衡量成功的唯一标准。实际上，钱的作用在于，你能用它来干自己想干的事。钱本身并不是生活的目的，你自己想干的事才是。钱就好比汽油，生活的目的不是为了获得汽油，而是为了让汽车加满油之后，去那些你想去的地方。

不要去想你怎样才能赚到钱，而要去想你对他人、对社会的价值在哪里。你要相信，如果你对社会的价值在哪里，你就一定能够赚到钱，虽然未必很多。

不要让自己变得太现实。很多中国年轻人工作的目的，就是为了早日买到一套自己的房子。你应该有一些更远大的追求，天下的房子有无数套，但是你的人生只有一次。就像网上流传的一句话所说的，“*Make big dreams, because if you*

don't, you will end up in small places; Take small steps, otherwise you will end up with big troubles.”

不要害怕失败。有一句西方谚语说得好：“杀不死你的东西，让你变得更强大。”德国诗人里尔克说过：“同渺小的对手战斗，胜利只能使我们变得同样渺小。我们真正需要的，是英勇地被更强大的对手击败。”

当你干一件事的时候，如果你更关心什么时候你才能获得回报，而不是什么时候你能做出更大的成果，这通常是一个危险的信号，表明你的人生可能走错了路，你正在浪费自己的生命。

(2) 创造了更多的价值。

如果你干的事情，不能为世界创造更多的价值，不能抵消成本，那就别去干它。典型的例子就是彩票和博弈。如果你把博彩当作自己的事业，那就太危险了。因为彩票业作为一个整体，不创造任何社会财富，反而要消耗大量的社会财富。只有行将崩溃的乱世，彩票业才会有大发展；任何欣欣向荣的社会，都不会鼓励发展这种浪费社会资源的事情。此外，在很大程度上，证券业同博彩业是类似的。许多青年人迷恋炒股，无异于将人生投入赌场，最终只能是浪费了自己宝贵的青春，而一无所获。用经济学的语言说，就是你要回避“零和游戏”，绝不参加像彩票那样的“负和游戏”，而要去做那些为双方带来共赢的事情。

任何真正成功的人生，都是为他人创造价值的人生；任何真正成功的企业，都是为客户创造价值的企业。如果一个朋友不能为我们带来任何正面的反馈，交往就无法维持；如果一个企业的产品，不值客户支付的价钱，客户就会流失，企业就会关门。我们的人生通过不断与他人进行双赢的价值交换，达到壮大自己和发展自己的目的；整个社会通过这样的交换，实现了繁荣和进步。

第一条原则同这一条，是紧密联系在一起。前者用来判断你选择怎样的事业；后者用来判断你的事业能否成功。以微软公司为例，它的目标从一开始就是“让每个家庭的每一张桌子上，都有一台电脑”（a computer on every desk and in every home）这符合原则一。然后，微软公司制造了 Windows 操作系统，大大增加了电脑的易用性，改变了人类的生活方式，这符合原则二。就是因为微软做到了这两点，所以它成了世界上最赚钱的公司，这并非偶然。

当然，这并不意味着盈利是不重要的。相反，它是非常重要的。如果赚不到钱，我们就无法满足生存的基本需要。这里面存在一个平衡问题。我们必须经常自省：

我们得到了什么？我们又创造了什么？

(3) 符合长期利益和整体利益。

人类的生命只有几十年，这注定了人类是一种短视的动物。我们无法跳脱局部的和短期的视角，来判断自己的利益，尤其不愿意用短期的牺牲，来换取长期的利益。这就是为什么一些对社会发展最重要的事，都是由非营利性组织来推动的原因。

但是，这样做是不对的，是用现在换取将来。规划人生的时候，必须有长远眼光，考虑 5 年后、10 年后甚至 20 年后的发展。现在有一种论调，提倡大学生“先就业再择业”，这本来只是无路可走时的应急方法，倘若作为找工作的指导思想，就大错特错了。正是因为人生太短暂，一旦走错路，将来再想回头，几乎是不可能的。所以，当短期利益与长期利益发生冲突时，你必须非常小心，必须多考虑将来的需要。

另一方面，当局部利益与整体利益发生冲突时，你还必须考虑到其他人的利益，甚至是子孙后代的利益。所有人的命运是休戚相关的，你个人的成功是建立在你对集体的价值之上的，所以对你来说重要的事，往往对其他人也是重要的。除了你自己的立场，你还必须站在其他人的立场上来判断某件事是否重要。

大坑和小铲子

前几天，我读到一篇文章，非常短，但是说出一个大道理。

请设想，如果你要挖一个大坑挖金子，该怎么办？很显然，你需要待在一个地方，不停地挖。

不幸的是，你唯一的工具就是一把小铲子。可能因为你没有资金，或者没有人脉，总之，你只搞到了一把小铲子。悲惨的人生，不是吗？

现在，你就有两种选择。

- 选择一：留在原地挖大坑，但是不知道何年何月才能挖到地下的金子。
- 选择二：每个地点挖 5 米，如果找不到金子，就换个地方再挖。结果你挖了几千个小坑，而不是一个大坑。

请问你会如何选择？

换一种方式思考。假设你在推销一种产品。你给一个客户打 10 个电话，他可能就会买。你给 10 个客户每人打一个电话，你可能会得到 10 次拒绝。

你会如何做？

有一句成语叫做“滴水穿石”，细微的行动经过累加后，会取得惊人的结果。但是一旦你分散目标，很可能就一无所获。

所以，如果你在经营一项事业，你就有两种策略。

- 策略一：单一化策略。认准一个方向，不断地“挖坑”，通过长期重复性的付出，创造价值，赢得他人的信任，把产品销售出去。

- 策略二：多元化策略。你四处出击，到处“挖坑”，将有限的资源分散使用。这时，你最好期望你的眼光很准，能找对地方，一旦将产品投入市场，就立刻能打开销路。因为你的铲子很小，如果金子埋得很深，你就不会有第二次机会。

有些人出生的时候，是带着大铲子来到这个世界的。因为铲子大，他挖一下，等于别人挖十下，那么也许他可以多挖几个地方。

更多的人只有一把小铲子，其他的都要靠自己。这种时候，你最好不要采用第二种策略，因为埋得浅的金子都被大铲子挖走了，不会留给你的。事实上，你唯一的机会就是朝一个方向不停地挖。当然这样做会比较辛苦，而且挖一辈子也不一定能找到金子，但是不管怎样，你至少留下了一个大坑。

善于发现藏在细节中的商机

有很多创业思路和商业逻辑，并不是投资书上、MBA 课程上、专家那里能得到的，也不是所谓的逻辑推理出来的道理，道理知道多了就成了束缚了，而你理解了和感悟了一些常理，可能就离成功更近了一步。

上海的一个普通报贩在日常经营中发现，很多人对高档杂志有大量的阅读需求，但往往因为动辄几十元的零售价格望而却步。于是，他自创了一套崭新的经营模式，发展会员制将杂志租给客户，每个客户每月交 30 元会费和 20 元押金，就可以不断地租杂志回家看。很快他发展了几百名会员，测算下来一个月能挣到 8 000 元，收入水平远远超过了同行。这个在市井街头上演的真实故事近日成为大家津津乐道的话题。

看完这个故事，很多人或许都会想，同样都是卖书报杂志的，为什么差别会那么大呢？同样的一个小贩，为什么利润差距就这么大呢？

这个小贩的故事，给我们提出了一个命题，在给定的外部环境、产业空间、成本产出比的条件下，如何获得超过同行业平均水平的回报？在这个案例中，报

贩的选择是改变商业模式，将原有的终端书报发行模式从“零售”改变为“出租”，从而将获利机制中的“销售利润”转换成“出租利润”。由于每个报摊本来每月就有冗余产品的积淀，出租成本几乎为零，而市场吸引力又远大于销售，因此具备了成功的基础。此外，由于每个客户还要交 20 元押金，这样上百人的押金又成为报贩手中的一笔可流动资金，相当于无息贷款。用这笔钱可以继续投入运营，比如根据客户需求引进品种更多的书报商品，扩大自己的产品竞争力。

很多人或许会想，这种模式设计并不难，为什么只有这个报贩做成了呢？除了人家脚踏实地敢于实践之外，可能还有在细节方面不为人知的控制能力。这篇短文虽未对此做更多描述，但我们可以设想，比如他可能会向客户推荐介绍近期的热点事件、精彩新闻，提供信息增值服务，他还可能会用短信提醒一些平时太忙的客户他们要的杂志到了，提供“阅读小秘书”之类的服务。类似的这些增值服务，都可以提高“出租”模式的核心竞争力，让客户得到更多回报，从而保证了新商业模式的运行。

他们都在做一件很多人都在做的普通事情，走出了自己的新路，也获得了超过他人的回报。比起深奥的教科书，这样的民间智慧或许是大多数平凡的创业者更需要学习的，这就是你在教课书上永远都学不到的，这些全是来自于你對自己原有经营模式的变动和分析。

最近，单位附近一家饭店生意火爆，原因之一是推出了一项别人没有的简单优惠。这家饭店规定，等候 20 分钟以上的顾客可以全单打 8 折，等候 10 分钟的可以打 9 折，而在晚上 6 点半以前离开饭店的客人也可以打 8 折。如此一来，餐桌的翻台率大大提高，愿意等的人数量也大大增加，小小的折扣杠杆为这家店撬动了更大的市场。

这些成功的小商业模式都是在原有基础上推出的一个小点子，为什么成功呢？是因为反思，不断地审视自己或者公司，并在正视自己或者公司的情况下“悟”出来的。

学会发现机会，盯着别人的优点比老去盯着别人的缺点可能受益更多。要创业，还要快点行动，才能发现机会。

创业失败的 10 个教训

前一阵子，playcafe.com 在停止更新 3 个月后，正式宣布关闭。该网站创始

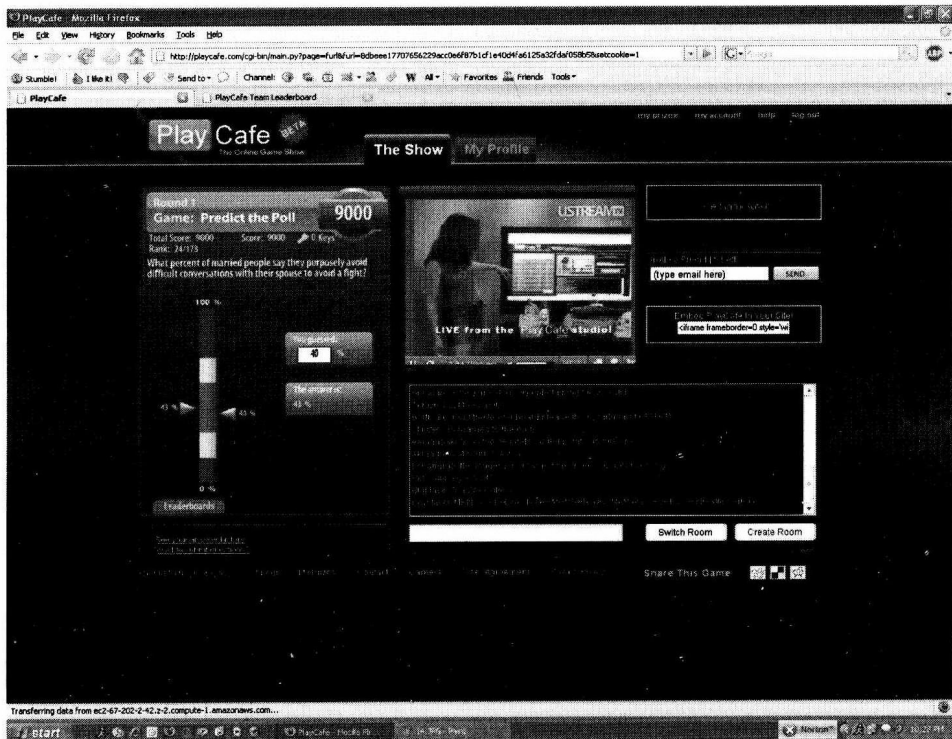
人 Mark Goldenson 写了一封很长的公开信，总结了自己从失败中得到的 10 个教训。Mark 说：“我写了一份‘验尸报告’，总结了我們做对的和做错的事，以及我們下一次会如何改进。我感到，很多创业者不愿意谈论自己的失败，也不愿意反思。我希望大家能从我的失败中发现一些有用的东西。”

Play Cafe

在介绍这份“验尸报告”之前，我先简单介绍一下 playcafe.com 到底是一个怎样的网站。

实际上，与其说 playcafe.com 像网站，不如说它更像一档实时的网络电视节目。从 2007 年 4 月网站创立，一直到 2008 年 5 月，在每天晚上的 6 点和 7 点，它准时播放两次游戏节目。访问者通过网络，一边收看直播，一边回答节目中提出的问题，优胜者可以获得奖金。

访问者收看节目的 Flash 界面如下：



尽管 playcafe.com 的效果不算很差，实际上应该说是相当好：每个访问者的平均停留时间是 87 分钟，一星期之内，40% 的初次访问者会选择再次访问，但是，由于访问者的数量始终不够多，加上金融危机的爆发，最终导致了网站的关门。

下面就是 Mark 提到的 10 点教训，以及我对每一点的感想。

1. 尽快拿到风险投资 (Find quick money first)。

Mark 说，他们很幸运，认识一些硅谷中实力最雄厚的风险投资家。但是后来发现，这并非有利。因为这样的风险投资家，手里有一大堆项目可供选择，所以他们通常不愿意过早介入，而宁愿等到风险最小化的时候再投钱。但是，对于创业者来说，资金比建议和人脉更有价值。

Mark 认为，如果有机会重新开始，他们会将重点放在那些不那么知名的风险投资家身上，争取在项目的最早期阶段就拿到投资。他说，你要记住一点，如果见面三次以后，还是定不下来，那么不是你的项目不行，就是你找错了人。从另一个角度看，如果你的项目势头良好，你不用去找大牌的风险投资家，他们自己就会找上门。

【感想】我觉得这一条只适合那些市场前景良好、但是短期内不会盈利的项目。如果你的项目可以产生现金流，那么毫无疑问，你的第一件事绝不是去找风险投资家，而是确保项目能够自给自足，因为风险投资家最后拿走的，总比给你的多得多。

2. 不要做内容 (Content businesses suck)。

每天为访问者提供有价值的内容，是一项极其艰巨的任务。

同时做到优秀的内容和优秀的网站性能，看上去似乎可行，但是实际上很难做到。以美国三大电视网为例，它们只负责节目的传播，大部分播放的节目都是外购的。原因就在于“制作内容”和“传播内容”是两件不同的事，而且难度都很大，所以最好还是分工进行。

Mark 说，我们知道自己在内容制作上是新手，但是我们觉得，找个漂亮姑娘在摄像机前一站，给观众出出题目就足够了。事实证明我们错了，制作高质量的内容，超出了我们的财力可以承受的范围。

请回想一下《美国偶像》这个电视节目，它是美国收视率最高的节目，几乎可以动用无限的资源。但是尽管如此，这个节目在直播中还是会不断地出错。这就足以说明内容制作的难度了。更何况除了内容以外，我们还要为服务器宕机、

受攻击、网站升级、客户投诉等这些事情操心。

我建议任何创业者或投资者，在选择内容制作这个方向之前，都要三思。走内容这条路，比走技术这条路，难度要大一个数量级。YouTube 的创始人将网站卖给 Google，价格是 16.5 亿美元，但是 YouTube 上的内容提供者，想通过节目赚到哪怕这个数字的百分之一，恐怕都是不可能的。而且，数字录像技术 DVR 和网络分享下载，都会使得你的收入减少，赶走任何广告客户。

也许，走“生产内容”这条路，最主要的和唯一的原因，就是你真正喜欢做这件事，而不是为了赚钱。

【感想】我完全同意这一点，所以我个人不看好任何将网志作为“内容平台”的项目。

3. 速度 vs. 稳定性 (Know when to value speed vs. stability).

要一个性能良好、开发缓慢的网站，还是要一个性能不佳、但是开发快速的网站，你会怎么选择？

在我们的原始设想中，PlayCafe 是一个相当复杂的网站。内容和技术两方面的复杂性，占用了大量的开发时间，最终伤害到了我们。网站的每一个方面，我们都想把它做得又好又稳定（这并不奇怪，人的天性就是这样）。但是不幸的是，我们的行动步伐因此变得缓慢，而在这个以新颖性和娱乐性为基础的行业里，这是致命的。

有一个隐喻，我很喜欢：如果允许一个新手一次走两步，那么他就可以击败象棋大师。

快速的开发通常会增加软件的错误和不稳定性，如果你是完美主义者，你会感到被冒犯了。但是，我同意 Reid Hoffman 的说法，那就是当网站的第一个版本发布的时候，如果你看着它不感到难为情，那就说明你用来开发的时间太多了。

但有一个例外，如果你的产品是用来完成某项特定任务的，那么上面的说法就不成立了。比如，eBay 的购物功能和 Twitter 的发消息功能，必须保持稳定易用。这种功能的开发缓慢，恰恰是因为有大量用户使用它，所以不能急于求成。你必须把这个功能做对。

【感想】这就是 Paul Graham 说的，创业者首先要做的，就是尽快拿出产品原型，不管它有多蹩脚，只要能用就行，然后让市场决定未来的开发方向。

4. 珍惜每一分钟 (Set a dollar value on your time).

我有一个坏习惯，那就是喜欢找便宜货，因此经常同别人砍价。为了把无线

上网的账单降低 100 美元，我可以花上 3 个小时去谈判。我的错误在于忽略了时间的价值。相对于我们获得的投资，这样使用时间简直太不值得了。

时间比钱重要，因为你没法挣来更多的时间。

【感谢】我太喜欢上面这句话了。很多人的失败，不是因为他没有能力，而是因为他无法有效地管理时间。我自己就是一个例子，一定要时刻鞭策自己提高效率啊。

5. 营销很重要 (Marketing requires constant expertise).

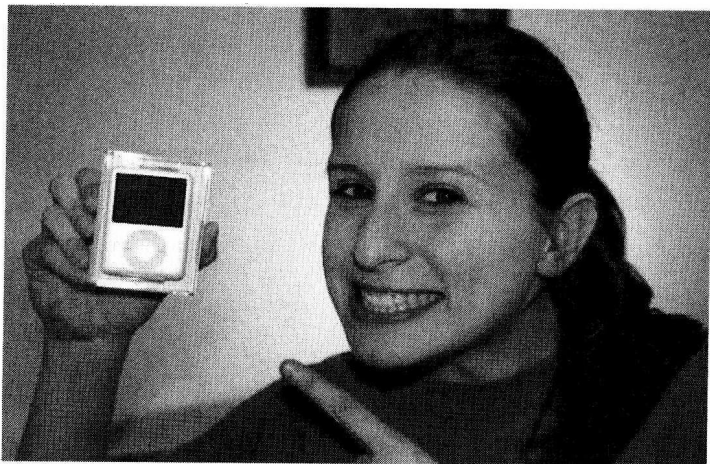
PlayCafe 失败的最主要原因在于销售。其他方面的工作，我们其实做得都不差，就是销售不行，始终无法吸引到足够的访问者。我后来意识到，营销不是一个新手在业余时间，自己就能琢磨出来的，而是需要资深的、有经验的专业人员。

互联网是一个超级饱和的领域，成功的营销能够创造和吸引“差别性的需求”，这对于业余人员，实在是有点太难了。下一次，我们会多募集一些资金，尽早雇用一个营销专家。

例外的情况是产品本身非常打动人心，用户从内心里认同你、拥护你。这时不用你去做营销，用户就会主动帮你宣传，拉来新的访问者。但是，即使是这样的产品，营销也能加速它的成长。

【感想】我觉得这一条少了一个前提，Mark 没有明确指出，产品是第一位的，营销是第二位的。因为如果你的产品不行，再高明的营销也没有用。

下面的图片是 2008 年 4 月，美国学生 Rachel 兴奋地展示她参与 playcafe.com 的网上游戏所获得的奖品——一台 iPod 播放器。



没想到一个月后，playcafe.com 就宣布，由每天播放两集游戏节目，改为每周播放一集。半年后，它最终宣布停止制作新节目，并于 2009 年 4 月彻底关闭网站。

6. 精确估计发展用户的成本(Control and calculate your user acquisition costs)。

网站开张的初期，我们的想法很天真，觉得就是拍摄一些好玩的视频，组织有趣的游戏，搞一些吸引人的奖品，这样就能把网站推广出去。

这种想法不能算错，但是最佳的营销策略必须是精确的和可控的，而不能是如此粗糙和充满变数的。如果你知道发展一个新用户的成本，你就知道了你需要多少资金和收入，你就能控制整个流程，就能用数学公式代替猜测和臆断。

Google 的 AdWords 关键词工具，是一个很不错的起点。它会告诉你，每一个搜索的次数和流量估计。你可以针对某个特定的搜索投放广告。理想的投放对象，是每月搜索次数 10 000 次以上，已售出的竞价广告位不超过 3 个，并且与你的网站有很强相关性的搜索词。

比如，“game TV shows” 每月有 12 000 次搜索，已售出的竞价广告位是 7 个，而“2008 game show” 每月有 14 800 次搜索，售出的广告位仅有 1 个。这两种搜索的相关性，差不多是相等的，因此后者是更好的选择，使你可以更便宜地获得访问者。你的第一批访问者通常是最昂贵的，每个需要 10~20 美元的发展成本，以后随着网站品牌的成长和口碑效应，发展用户的成本就会降下来。

我们犯的一个错误，就是将太多的钱投在公关公司、网页广告和传统媒体的广告之上。有一次，我们花了 5 000 美元，请了一个推广专家，到头来却没有什麼效果，此人声称还需要 5 000 美元才会见效……以后，我会尽量只把钱投在有精确数据作为依据的营销方式上。

7. 尽早结成伙伴关系 (Form partner relationships early, even if informal)。

与其他公司结成伙伴关系，通常在短期内不会有明显效果，而且这种关系也不受你控制。但是从长期看，这种做法确实有一些潜在的优点。每一个合作伙伴，都会给你带来更多与外界的联系渠道、更丰富的营销手段、帮你发现潜在的竞争者，甚至最终可能成为收购你的人。

由于我们过于自信，没有将发展合作伙伴放到优先地位，导致错过了与 CBS、FremantleMedia 和 GSN 这样的电视网发展更紧密关系的机会。它们后来表示，如

果有更多的合作、更了解我们的价值的话，可能会出钱收购我们。

我学到的一点，就是非正式的关系有时也很有用，而且不用花很多时间就能建立。单纯地拜访一下其他公司的决策者，会有助于发展双方之间的关系和善意。

8. 你总是会低估支出 (Plan costs conservatively and err on the side of raising too much)。

我真的觉得，如果有更多的资金，我们的结局可能会不一样，因为我们就能尝试更多的策略了。虽然我们做了一个很详细的预算，但是还是大大低估了支出。下一次，我们一定会多了解一些成本的真实情况后，再做预算，并且在筹集资金的时候，金额一定要超过预算的金额。这也有助于节约你的时间，不必急着进行下一轮融资。

虽然预算的第一稿一定错得离谱，但它还是有用的，你并没有浪费时间。它能帮助你对经营活动的每一个方面，有一个大致的估计，判断你的商业模式是理智多于疯狂，还是疯狂多于理智。

9. 不做没有其他选择的谈判 (The key to negotiating is having options)。

我听到的最有一个建议，是这样一句话：“永远保持多种选择”。

作为创始人和 CEO，我做的每一件事几乎都是谈判。选择风险投资者是谈判，雇用员工是谈判，签署商业协议是谈判，支付供应商是谈判，甚至公司内部谈论技术问题也是谈判。最好的让对方服从的方法，就是明示或暗示，你有多种选择，不一定非同他谈不可。选择不用多，两个就够了。如果你只有一条路可走，非跟对方谈成不可，你就等着被修理吧。

对于谈判，我的经验是：

- 参与谈判的决策人越多，整件事情就越值得谈判；
- 如果你听到有人说“这是不可谈判的”，却又说不出理由，这就表明你应该找他的上司谈判；
- 礼貌地向对方暗示，你比他们有更多的耐心；
- 销售人员通常更容易被说服，因为他们更善于社交，而且收入与销售额挂钩。

10. 知易行难 (Knowing isn't enough)。

你知道我最丧气的是什么事吗？

那就是以上九点，大部分我在创业之前就知道，可是最终还是在它们上面栽

了跟头。在创立 PlayCafe 之前，我已经在创业公司中工作了 10 年（虽然作为 CEO 这是第一次）。要是两年前看到上面这些文字，我的想法一定同你们中很多人现在的想法相同：又是老一套，毫无新意。

对于我来说，真正崭新的体验，就是我非常痛苦地体验到了“知”与“行”之间的鸿沟。在硅谷这个地方，到处都会有人给你忠告，但是就像外科医生一样，不亲自去开刀，是不会学会做手术的。我觉得，一定要有很多第一手经历，你才会发现现实是那么复杂，充满了意想不到的事情。很多人提忠告的时候，都会说：“只有等到你有麻烦了，才会明白我说的意思。”是的，知识来自于积累，经验是用高昂代价换来的。

天底下有各种互相矛盾的建议，比如一些人说“要多了解客户的需求”，另一些人却说“首先立足于你自己的需求”；一些人说“不要融资太多”，另一些人却说“不要融资太少”。哪一种看法是正确的？也许这取决于不同的情况，并没有统一的答案。

他人的建议不像软件的代码那样，保证能够运行。它们更像地图上的坐标，你必须受过训练，而且在有参照物的情况下，它们才能帮到你。我希望，我的这次失败能够使得我（还有你）离成功更近一些。