

第一部

Section One



生活在气泡中

Life in the Bubble

第 一 章

工作在气泡中

我前面说到硅谷的魔力——由金钱、想像力和灵感交织的令人陶醉的魔力。这个魔力始发于 70 年代半导体工业的兴盛。当时，英特尔 (Intel) 公司开发出第一代微型处理芯片，几十家企业及时把握机会，从而把位于旧金山以南的一片丘陵地带、一片稀疏果园变成了如今人人皆知的“硅谷”。上百万美元的产品在这里出世，新的工业在这里陆续诞生。

如今的硅谷就像一个气泡。我们风险投资家与大多数创业家一样吃喝拉撒睡在这个气泡的中心。

“气泡”这个词对不同的人有不同的意义。有人会将它想象成肥皂泡，或美丽透明，或娇弱易碎，或浓厚油腻。甚至有人会想象成生物大气层，人们在这个大气层里循环使用空气和自己的废料。

硅谷集所有这些气泡于一体。它是一个封闭而富足的地方，娇弱且美丽，呼吸着自己的养料。不带任何夸张地说世界上没有任何地方像硅谷。

在硅谷地域范围内有一种靶心效应。所有的企业家们生活和工作的地方集中在太平洋海岸从旧金山始往南延伸至蒙特利尔，而掌握着硅谷经济燃料的风险投资家们一般住在以斯坦福大学为

中心方圆 20 英里的范围内。但是硅谷的金融中心在门罗公园区的沙丘路上，几乎所有的风险投资家们都在这一条街上工作。

沙丘路位于斯坦福大学拥有的地产范围内，紧靠着棕榈树夹道、田园诗般的斯坦福校园。这条路一点儿也不起眼，有一点坡度的路两边是一排排低矮建筑，灌丛繁茂。路的始端是一个马场和圣诞树农场，在 280 号洲际公路西面，往东延伸 3 英里，末端是斯坦福购物中心的停车场。

很难想象那些金融和技术大亨们在这么一个偏僻安静的地方谈判成交。但是成打的风险投资公司位于这条街上，代表着这个国家最有影响的工业之一中最有影响的一些投资家们。沙丘路上一些著名的投资公司包括克莱纳培金斯 (Kleiner Perkins)、梅费尔德 (Mayfield)、斯克亚 (Sequoia) 以及 IVP。但更有所耳闻的是沙丘路的风险投资家们投资的那些公司包括太阳微系统 (Sun Microsystems)、网景 (Netscape)、思科 (Cisco)、英特尔 (Intel)、苹果 (Apple)、伊克赛特 (Excite)、雅虎 (Yahoo!)。这些公司正在改变整个世界的计算和通讯方式，其中许多公司是沙丘路的风险投资公司协助创建的。每一年，这条路上的风险投资家们加起来可能掌握着总价值 100 亿美元的投资资本。

在硅谷，“沙丘”这个词本身就赋予一种神秘的意味。路也被拟人化了。硅谷的人会说，“沙丘是这么想的”或者“沙丘不赞成这个主意”。置身于所谓的沙丘群体，有时你甚至会忘记周围的世界。

有一次，全国广播协会在距硅谷 100 英里远的卡梅区玛瑙海滩召开会议，我被邀请去作报告。我把我的报告题为“沙丘之见”可是没人知道我指的是什么。一个小时的报告我花了 10 分钟去解释沙丘路，这对我还是第一次。我长期置身于这个气泡中，全然不知气泡外的人会对此竟一无所知。

硅谷这地方对那些有主意的人才有意义。在这个地方，一个

恰当的主意在恰当的时间会同时给投资者和创业者带来可观的回报。有创造性的企业在此酝酿、诞生。

有讽刺意味的是这些风险投资家们在参与创新的同时对选择在哪儿碰头、汇集和吃饭却很不够创新。著名的硅谷早餐是最好的例子。早餐在这儿是讨论潜在交易的黄金时间。硅谷的每一个人——的确是每一个人——要讨论交易时只去固定的 3 家餐馆之一：伍德赛区的巴克餐馆、帕罗阿托区中心的佛奈尔餐馆，以及位于帕罗阿托区市镇购物中心的侯彼斯餐馆。同样的餐馆，同样的面孔，人人坐在互相听力所及的范围，细嚼咖啡，与企业创建者们会见、面谈。

举巴克餐馆为例。这是一个颇具家庭风格的餐店，棕色皮质火车式座椅，绿色佛米卡桌面。墙上和地上放了不少摆设，有西部牛仔靴、巨型石头乌龟、恐龙模型等。上次我在那儿时，有一个玻璃书架上陈列着盖·卡瓦萨基关于硅谷的最新著作（卡瓦萨基是苹果公司早期时代的鼓动倡议者）菜单上都是些最基本的早餐项目，时有减价项目，比如具加州特色的无脂肪有机鸡蛋菜饼。这家的煎饼尤其好吃，我每次必点。

各种各样的人汇集在巴克餐馆，有企业家、带着孩子的父母、斯坦福的研究生，还有开着卡车的人，其中有许多许多的风险投资家和企业创建人。当然，因为巴克餐馆地处伍德赛上等郊区，卡车是新喷的油漆，开卡车的人也都拥有马群和大片庄园。

我感觉风险投资是地球上竞争最激烈的行业之一，比较极端地说是大量的资金纷纷竞争有限的几个好投资项目。然而，我们风险投资者和创业家们则团结一致像一个巡回乐队，工作在一起，吃饭在一起，生活轨道互相交错。有很多次，我坐在巴克餐馆棕色的皮椅上吃着煎饼，无意中听到很多我不该听到的消息，诸如某个公司的合并，或某位高级管理人员被解雇，或一些稀奇古怪的传闻。

什么原因让我们走到一起？对此，我有一套自己的理论。我觉得风险投资是一个辛苦的生涯，压力很大，有一种孤独感。你帮助公司所作的每个决定都有可能导致上百万美元的亏损或盈利，更不用说有多少人的生活和工作至少部分是依赖于你所作的决定。在这种任何时候你都会犯错的环境下，与处于同样情形的同事们凑到一块儿，或许能使自己感觉好得多。

我们帮助融资的那些公司的经理们对这种扎堆儿现象颇感诧异。但这对他们是有利的。所有的风险投资家们互相距离不远，使他们争取资金的工作更为容易。一个创业者在一天内可以安排好几个面谈，有时多达 4 个，只需要在沙丘路上走上走下就可完成全部安排。常常有创业家暗示你他们还要赶着去见别的风风险投资公司。他们会一点也不含糊地告诉你在路的那边还有会议安排，于是不能久留，或者为迟到而抱歉，因为在路那边刚刚有个会议。

有时候我们投资也像在赶潮流。“某类公司热”会一阵风似地吹到沙丘，于是一个月内突然会有五六个这类公司成立并来敲我们的门。他们很可能都会找到些投资，毕竟没有人愿意被拉在潮流之后。

但是这种赶潮流投资生来是危险的，有时导致整个一大类公司的失败。比如“驱动”类网站公司直接输送信息到户，使消费者省去查询的时间，应该能改变我们从网上获得信息的方式。当风险投资者们激动地往这些公司注入资金时，整个市场一刹那膨胀，投资蜂拥而来，很多公司得到很多资金。到 90 年代中期，据报道有超过 30 家的这类“驱动”公司相继成立。但是随波逐流并不能保证市场的成功。大约一年半以后，追逐“驱动”公司的现象终于冷却下来。

另外一个生活在气泡中的特点是人人——真的是人人——关注并紧跟通讯技术革命。清洁女工随身携带着手机，高中学生拿着 BP 传呼机。菜市场里、杂货店内，人们排队时也在争论雅虎

网站和其他因特网查询引擎的好处。比起其他地方，谈到对最新的工业革新与趋势的感知性，硅谷的临界值高出好几个指数级。

这是我前面提到过的硅谷魔力的关键成分。在硅谷，非凡与卓越等于普通与寻常。大多数人没有想到或没有梦到的事，在这里已是常事，甚至已过时。在这种氛围里，企业家、投资家和发明家互相推动以登上创造性的更高峰。

在这种已经超乎寻常的气氛里，因特网这个激动人心的新技术的突然出现让硅谷燃烧更旺。

第 二 章

因特网爆炸

距今许多年后，当历史学家回顾 20 世纪后期时，他们将看到商业因特网的发展成为历史上一个清晰的分界线。90 年代以前的历史将被称为“因特网前”。那时的人们对因特网发明以前的日子感如远古，根本不可想象。看看如今，已经有一代人足够年长并且使用了因特网，还有一代人却太年轻，对没有因特网的年代无任何记忆。

有意思的是，因特网在世实际上已经有几十年了。早在雅虎 (Yahoo!) 家喻户晓之前，因特网就是大学和政府研究机构间的主要通讯介质，不过那时叫爱培网 (ARPANET)。因特网的出现真的应该感谢冷战过忧症。发明因特网的目的是为了保证一旦核战争爆发，政府的重要数据不致丢失。理论上说，即使像华盛顿或纽约这样的中枢神经被破坏，这个国家的核心机密仍会保存在网上，不会因一些关键计算机的摧毁而受损害。

我不敢说我们所有这些在硅谷的技术大亨和风险投资家们有先见之明，会从开始就预见到因特网的重要影响。多少年过去也没有人有此预见。需要那些具有新颖眼光、不被过去蒙蔽的新一代创业家们来打破常规。

因特网浪潮慢慢波及开来。在万维网 (World Wide Web) 出

现之前，因特网没有什么大规模的实用价值。万维网把一个驻扎在计算机网络上的无序信息突然变得较为有序。然后，一个脸面稚嫩叫马克·安德逊的程序员领导着一队伊利洛大学的学生开发了网络浏览软件 (Browser)，永远地改变了普通人使用计算机的方式。

尽管还无一人完全掌握其精髓，但网络浏览软件的发展像洪水般冲击到经济和社会的各个方面。有了这个新的奇迹般的工具，二十刚出头的安德逊领着他的队伍，从硅谷图文公司 (Silicon Graphics) 创建人吉姆·克拉克那儿争取到一小笔投资，于 1994 年开创了网景公司 (Netscape)。

我想，那时还没有任何一个风险投资家意识到投资业将面临一个全新的局面。在没有任何风险投资参与下，网景公司价值 4000 万美元，似乎偏高。我的意思是说，这是一个新公司，由一帮学生在利用学校课题项目知识的基础上创建的，他们几乎要把此发明捐献出去，然而，他们的公司却得到 4000 万美元的估价。从风险投资的历史标准来看，这是一个冒险。但是，由此却深远地改变了投资者对企业创建人、商业模式、所需资本，以及潜在回报的看法。

我们一点儿也没有料到一年以后网景公司会价值几十亿美元。网景公司的股票在 1995 年 8 月首期公开募股的当天就涨了 1 倍，收盘时价值 21 亿美元。不要误解，我们知道因特网市场潜力巨大。但是谁能预料到它是如此的巨大呢？

1994 年夏，在网景公司刚刚获得投资后，IVP 也投资了一个小的初创公司叫雅奇特 (Architext)。这个公司基本上就是几个斯坦福学生加上他们开发的一项信息查询技术。我们帮助他们将此技术应用到在因特网上查询信息。另外一个以网上查询为主的公司雅虎也是由一队斯坦福学生在一年以前创建的。

当时，我们考虑过与其两个小公司竞争不如将两个初创公司

合并。但两个公司都不愿意走合并之路，每个公司都相信他们各自前途光明。我们都知道雅虎在一年之内成为因特网公司的佼佼者，价值上百亿美元。雅奇特如何呢？一年之后，雅奇特变成伊克赛特 (Excite)，成长为第二大网络查询公司，后在 1999 年被有线解码传输公司家园 (@ Home) 以 67 亿美元买去。人们不得不问，如果雅虎与伊克赛特当时合并将会产生多么大的威力。

1994 年夏季过后，洪水便开始泛滥，投资于因特网公司的资金以越来越快的速度滚滚而来。由于网络浏览软件的公开发售，越来越多的人开始使用万维网，突然之间，新生的因特网工业变得像加州的淘金时代。每天有那么几十个因特网公司成立并得到资金。“主意”成为硅谷的流通货币。过热不断上涨。每个人都想参加进来。

IVP 也迅速地跃入因特网投资。有从太阳微系统公司 (Sun Microsystem) 来的技术人员找我们探讨新的工业。早在 1993 年和 1994 年之交的冬季，我们就相信因特网是件大事。但是我们完全没有想到的是它会渗透到我们生活的各个方面，包括社交、娱乐、商业，以及整个社会结构。

当时，IVP 有两个董事专职于因特网投资，即我和杰夫·扬。杰夫是斯坦福的工商管理硕士，而且是个颇有成就的运动员。他多才多艺，曾是普林斯顿大学网球队队员，也是一个高尔夫球能手。在还是因特网早期的 1995 年 1 月，IVP 已经投资了 3 个以消费者为主的公司：伊克赛特 (Excite)、艾姆帕斯 (Mpath)，和高尔夫网 (GolfWeb)。艾姆帕斯后改名为合美 (HearMe)。

此时很清楚的是网络市场巨大，而且将会更大，然而网络的商业模式却未被证实。早期的一个绊脚石是因特网供免费使用的这种“道德观”。网络用户没人愿意付钱，公司以广告收入来支撑网站，软件和工具均为免费，好像收费就是违背“网络道德”。

这种免费提供产品的战术是美国商业范畴内前所未有的，完

全是只有在因特网上才有可能存在的异乎寻常的销售模式。这是第一次，公司可以不需要中间人介入而直接给用户提供服务，从而避免与中间人有关的费用。用户可以非常容易地通过解压器下载软件。听起来很奇怪，怎么会有人免费提供产品？销售额究竟从何而来？这后面当然有其目的。

像网景公司这一类免费提供产品的公司，他们有几条基本操作原则。第一，他们意识到他们的产品和产品后面的主意是如此新颖，如果收取费用，很难吸引大批用户，所以，他们说，如果产品免费，用户渐渐习惯于使用它，然后，等产品改进之后，他们再对改进版收费。另一方面，商业用户常常付费购买产品的使用许可，这也给这些公司带来些收入。

到 1999 年这个观念又有了新的变化，此时有些网络公司在网上以等于甚至低于产品成本的价格促销产品，广告费用或其他合作收入用来补偿亏损。Buy.com 是最显眼的公司。虽然现在预测他们的成败还太早，但至少这个主意理论上似乎讲得通。不管道理如何，这种“产品免费”的道德对一个习惯于面向盈利的商人来说有些过激。

事实上，这是软件巨头微软公司起初不愿加入网络业的原因。微软公司创建人比尔·盖茨（Bill Gates）曾经常常批评这种“免费产品”的思维方式。毕竟，把他所有的软件都免费提供，他怎么赚钱？由于比尔开始不肯接受这种新的商业模式，他几乎错过因特网热潮的初浪。

我记得 1994 年秋在一次晚宴上与比尔交谈。那是在亚利桑纳州的凤凰城，在一个计算机工业议事会议上。这类会议只限收到专门邀请的人参加，被邀请者基本上是行业内有影响的人物和企业高层经理。

当时，微软正大量投资并努力创建它的微软网络（MSN），一个与美国在线公司（AOL）竞争的专有网络服务。微软主要集中

在开发独创的专有内容，而不是简单地与其他所有在网络上已存在的免费内容联网。微软在投资过去而不是投资未来，由于忽略网络，比尔进入角色很慢，这实在不是他的个性。

硅谷似乎掌握了一个很有威力的秘密，一个没有被微软公司占取优势的秘密。这个秘密是：网络将改变我们生活方式的各个方面包括通讯、学习、购物和娱乐，它将成为几十年以来这个国家所见的发展最快、最有惯性的工业。在各类小公司的支持以及投资者的精心培育下，它会强大起来，它并不需要试图把持、操纵它的那些大公司。

其他人也有同感。在那个议事会议上，第一天晚上是非正式的聚会，大家都在户外聚集，微机行业最有权威的 CEO 们穿着蓝色牛仔裤，姓名牌挂在胸前，在亚利桑纳酷热的晚风中汗流浹背地吃着墨西哥卷饼和意大利面点。我在和比尔交谈。这是少有的无人围着他的时刻。我跟他谈及我的一个新投资项目，是提供网上多人同步游戏的一个因特网公司。

比尔在问一些问题，讨论将此技术应用到 MSN 的机会，博兰特公司 (Borland) 创建人菲利普·康也加入进来。过了一会儿，比尔的注意力被别的事情吸引过去，菲利普趁此机会把我拉到一边，在比尔听不见的距离时，他警告我不要再给比尔传递任何信息。原因是：“你不希望他知道得太多。”菲利普说。我即刻明白菲利普的意思。比尔极其聪明。但想起来感觉很怪，大家都为因特网着迷，而微软在这个领域有可能不会占优势。

微软公司前高层经理罗勃·戈莱瑟深懂此奥妙，1994 年初期，他就创建了进步网络公司 (Progressive Networks)，由莲花 (Lotus) 开发公司创建人米契·卡泊主要投资。进步网络公司后来变成一个音像合一公司叫真谛网络公司 (Real Networks)，后来价值上亿美元。通过建立网络多媒体标准，真谛网络公司为正在起步的因特网工业填补了一个空缺。

我记得与罗勃有过激烈争执。罗勃是一个颇具坚韧不拔精神的人，就像一只抓住骨头死死不放的斗犬。那是 1995 年，我很担忧如果微软售出其视窗操作系统时免费搭配 MSN 会置网络市场于死地。我害怕如果所有视窗用户——到那时，将是买新计算机的每一个人——都使用 MSN 和其专有内容，人们对网络市场的兴趣会衰落甚至彻底消失。这种想法现在看来似乎离奇，当时没有几个人会料到因特网会如此爆炸，罗勃却洞察秋水。他向我担保因特网现象比微软现象更异乎寻常。当然 他看对了。

到 1995 和 1996 年时，越来越多的人明白了因特网的秘密，当然这秘密就越来越不是秘密了。与比尔·盖茨一起创立微软的保罗·艾伦 (Paul Allen) 早在 1992 年就看到因特网的可能性。远在其他终极网站出现之前，他就创立了星浪公司 (Starwave)，一个与 ESPN 类似的体育网站。他的投资绝对精明 迪斯尼后来以 4 亿美元买下星浪公司。

因特网戏剧性地改变了高科技和风险投资世界。所有的事情刹那间成倍加速。产品开发周期从 18 个月缩短到 6 个月 后来到 3 个月。网络过热趋势造成新公司创立到上市只需 1 年时间 即使公司仍然亏损。仅成立 1 年的小公司发售 IPO 让那些刚刚迈出大学校门的孩子顷刻变成百万富翁。初创企业瞬间价值上亿美元，使那些投资他们的风险投资公司的回报出乎预料。因特网似乎是一匹脱缰的野马。

第 三 章

风险投资不是闹着玩儿的

不久前我和一位以前分管市场的经理谈论作为一个风险投资家是什么感觉，他新近刚加入一家名列前茅的风险投资公司。我们俩都同意没有任何其他工作像风险投资一样。

“真令人吃惊，”他说，“我们每天要帮助创业者们做出多少个重要决定，而每一个决定都涉及上百万美元。”让他真正震惊的是作一个风险投资家和以前他作一个技术公司的经理的鲜明对照，前者不断地、甚至近乎疯狂地做出一系列重大决定，而后者遇到的与公司生死攸关的重大决定相对极少。

我很赞同。风险投资家的生活尤其独特，也许不一定与你想象的一样。虽然“风险投资家”这个词本身透出一种异国情调，包含了某种波动起伏般的冒险主义精神，实质上则是两码事。在我作风险投资之前，我是一个分析家和银行家，我必须时时准备着在接到通知的当刻立即跳上飞机飞往世界各地。比如有一次，我午餐时飞到伦敦，当天又返回旧金山。还有一次，我在帮助日邦钢铁公司（Nippon Steel Corp.）投资沃洛克公司（Oracle），我乘了东京当天来回航班，感觉是还没离开就回来了。由于来来回回跨越国际日期变更线，我才觉得确实是离开了。

风险投资家的生活则多是扎根在硅谷的气泡中，除了参加会

议或作报告，我们很少旅行。大多数我们投资的公司都位于海湾区。IVP 的办公室坐落在沙丘路 离我住的地方大约 4 英里。虽然我们每日工作时间很长，早餐很早，晚餐很晚，但我们的活动和旅行基本限于海湾区内，使我们长达 12 到 14 小时的工作日少了些刺激。

虽然风险投资家的生活不完全是五光十色的，然而有些人的确通过他们的成功而成名，克莱纳培金斯投资公司的约翰·杜尔 (John Doerr) 就是一个最好的例子，他在硅谷的知名度可与摇滚歌星相比。

约翰体格瘦削、灵巧精明、浑身充满活力，他属于那种闲不住、总得不停地做事的人，难怪他那么瘦。对大多数人来说，他是一个偶像般的极其成功的风险投资家。不过，我了解的约翰是两个女儿的好父亲，是个好朋友，是个无畏的冒险家，而且是我所见的最好的推销家。在任何需要说服别人而拍板的场合下，约翰总是能将别人说服，而被说服者不但听从约翰，而且仍然喜欢他。

虽然是在近几年人们才开始听说这个行业，实际上风险投资的存在已经有好长一段时间了。在 20 世纪 40 年代的时候就有风险投资公司，凡洛克 (Venrock) 与 J.H. 惠特尼 (J.H. Whitney) 公司是其中之一，他们的投资资金来源于个人财富，比如洛克非勒 (Rockefeller) 财团。那时候这一类的投资被认为是爱国行为，尤其因为得到资金的是位于东北部的许多技术中心，他们对国防有关键的意义。自 50 年代和 60 年代，类似今天这样的职业风险投资的先驱者开始出现。

IVP 由风险投资业巨头之一的瑞德·丹尼斯 (Reid Dennis) 创建，他在 70 年代初期就创始了 IVP 的前身叫 IVA。那时 IVA 是美国唯一一个资本超过 1000 万美元的风险投资基金 占当时所有私人筹资风险基金的 45%。瑞德眼光敏锐，他在美国运通公司

(American Express) 工作的时候就挤出午餐时间听取创业家们的提案并用自己的存款资助他们，那还是在风险投资成为一个行业之前。因此他后来自己创建风险投资公司也顺理成章。

我们公司有 10 个主管常务经理，其中 7 人集中在高科技领域比如因特网公司，另外 3 人则主管生命科学比如医疗产品。我们主要在一个公司还处于初创阶段时投资，不仅帮助新公司招募高层经理，而且还提供 IVP 的办公室让他们办公，有点像在我们楼里设了个“公司培育区”。我们投资的资金从 10 万美元到 500 万美元不等。

IVP 的办公室是典型的北加州公司派风格，浅棕色木制家具，又高又尖的带天窗的天花板，整体以绿色（象征美元）为基调。室内充满了瑞德收集的艺术品和稀有收藏品，包括各种各样的蒸汽机模型、帆船模型以及火车模型，陈列在大楼各处的玻璃橱窗里，还有一些 19 世纪的石版画和旧金山风景画。

我们有一个会议室命名为“地震室”，室内所装饰的是 1906 年旧金山遭受大地震后一片残迹的照片。除了这个会议室外，其他所有的会议室均是以我们投资中最成功的那些公司的名字来命名的，比如有伊克赛特 (Excite)、克莱丽菲 (Clarify) 和思戈特 (Seagate)。对什么样的公司才能入选作为我们会议室的名字，我们有个标准，即我们在那个公司投资的股份在股票上市后价值至少是 1 亿美元。当我们鼓励我们投资的新公司也朝着这个目标努力时，他们会反过来告诉我们说我们将需要多造些会议室，当然，我们会非常乐意去做。我经常祈祷希望我管辖投资的公司有一天作为我们会议室的名字，而且不止一个。

风险投资家从有限投资团体筹集资金，然后投资到初创企业。风险基金愿意找那些有长期效应、来源稳妥的资金，比如大学教育基金或养老基金，由于所投资的工业上下起伏太大，个人投资者的资金一般不是风险投资基金的目标。

作为对我们提供资金和帮助的回报，在企业的董事会上我们一般占一席位，以表明我们比其他投资者参与更多，此外，我们也获得一部分股权。同时，我们与公司创建人紧密地工作，参与组建队伍和制定战略。

我们的目标很简单，就是帮助创业者们创建一个成功的企业。我们对企业成功的衡量一是公开上市，二是被别的公司以高价买去。一旦成功，我们把赚的钱以股票或现金形式连本带利分回给那些投资团体。把资金投入风险基金比投入股票市场风险大得多，但是所得报酬可能更大。

诀窍是投资那些有很大潜力和能得到最大回报的企业。这当然是说起来容易做起来难，特别是从许多很可行的主意当中我们只能选择几个去投资。当 IVP 决定投资一个企业时，我可以说我们大约已经考察了好几百个提案。坦白地说，我们投资的企业不算很多，因为我们都是在企业的初创阶段参与进去，这期间需要我们很多精力。

对于一个风险投资家来说，所获报酬巨大（当然是在你成功的前提下），工作也很有意思，时间安排上不像许多初创企业的主管们那样忙碌和紧张。那么，究竟是什么让风险投资家的生活富有如此挑战性呢？

对此问题我在加入 IVP 后很快就有所领悟 那就是所有的日子和每一个日子中你必须做的那些决策。这些决策可能关系着你所投资的那些企业的生死存亡，有些时候要拍板定义相当困难。你是否应该向董事会建议雇用或解雇一个 CEO 呢？对于一个走下坡路的企业，你应该继续投资上百万美元呢还是就此放弃？一般情况下，企业主管和投资者共同作出这些困难的决定，即便如此，难题还是难题。

风险投资家典型的一个下午是这样的：一个热情的企业创建者上门来介绍他的公司，这个人的生活和他创建公司的梦想完全