

演讲人：山姆·阿尔特曼

大家好，麦克能打开吗？应该没问题了，后边的人能听到吗？大家都能听到吗？麦克应该是打开了吧？你可以让工作人员打开，应该把音量调大一点，现在好了，下次我们可以换一个大的讲堂。

好 欢迎大家来听创业课 CS183B, 我是山姆·阿尔特曼，我是 YCombinator (YC 美国风投公司) 的总裁九年前我曾经是斯坦福大学的一名学生，但我辍学去开公司了，在此之后我一直是一名投资人。

这九年以来，在 YC 我们的工作就是教大家如何去创业，这些经验是需要大家去实践的，而且只针对于创业来讲，其中的 30%是具有普适性的，我们就是要在课程中给大家教授这 30%的内容，虽然只有 30%，对大家也会有所帮助。

我们在 YC 已经教过诸如此类的很多内容，不过之前的都是非公开的，YC 这样公开地给大家授课还是第一次，我们请到了最出色的一些演讲人，他们在这里讲的和在 YC 讲的是一样的，我们一共曾为 720 多家公司融资，因此我们相信告诉大家的内容，都是非常有用的，虽然不能给每个新公司提供资金，还是希望每个人都能得到需要的信息和帮助。

总共 20 次课嘉宾演讲人要讲授 17 课，我自己给大家讲 3 次。每位嘉宾演讲人都曾经参与创办过价值超过十亿美金的公司包括 YC，所以这些建议不会是纸上谈兵，这些建议都是来自于真正做过大事的人。

我们的课程面向的群体是寻求快速发展最后发展成超大规模公司的创业者，对于其他情况不推荐听这些课程。这些我先讲在前边，如果大家把听到的内容应用在现存的大公司而不是创业中是行不通的，当然听一下总是有帮助的。

我认为创业是今后市场发展的大流方向所以了解一下是有好处的，刚开办的公司跟一般公司很不同，今天和周四的课程我会给大家介绍四个方面，如果想要创业成功，这四个方面必须做得非常出色。

在整套课程中嘉宾演讲人也会详细讲解这些方面，这四点分别是好创意、好产品、好团队、好执行，当然这四点可能彼此有重叠，不过我还是分别来给大家介绍一下。大家这么想结果可以用好创意×好产品×执行力×团队能力×运气，最后的运气值可能在 0 和 10000 之间变化，好运和衰运相差很大，如果在这四点大家都能做到很出色，那么可以在某种程度上说是成功了。

创业有一点很吸引人，就是它对每个人都很公平，没有经验的年轻人可以创业，有经验的年老一点的人也可以创业，而我个人最喜欢的一点就是对做其他工作来说是缺点的方面，比方说个人经济紧张默默无闻，对创业却可以说是好事。

在介绍如何创业之前我想先讲一下为什么要创业，其实关于授课我还是有点犹豫，因为如果为了创业而创业是不行的，要致富有很多方式，每个创业成功的人都会说他们之前根本无法想象创业是多么难的一

件事，所以我建议大家当创业是解决眼前问题的唯一途径时，其他方法都不能胜任的时候再考虑去创业，首先要有创业的热情，其次再付诸行动，YC 投资成功的项目都是这样的。

今天课程的后半部分是由 Facebook 和 Asana 的合伙人达斯汀·莫斯科维茨给大家介绍为什么要创业，我们的创业课程受到了广泛关注，所以首先我们要讲清楚为什么要创业，好，先来讲第一点好创意。

最近有一种流行说法说“创意并不重要”，“花费大量时间去想一个创意是不值得的”，要创业就去开始创业，多尝试一些产品，看什么有市场，至于产品有没有价值会不会成功根本不需要考虑，只要有着手点就好了，当然着手点越多越好。对这种说法也不能否定，毕竟事物发展的规律很难预测，所以如果产品不经用户使用开发者是很难全面了解自己的产品，相较于好创意好的执行力更为重要，甚至操作更为艰难。执行不当一切都难入正轨，糟糕的创意，开始就是糟糕的。

在现代社会，没有好创意是不行的，只有好的执行力没有好创意结果也不会成功。当然，也有例外，很多大公司都是从一个好创意开始，而不是有个着手点就行。大家想一下成功的案例，一般它们都是创办人想要的，而不是随便产生的一个点子。

Brian Chesky 创办 Airbnb（民宿预订）的时候，他有多余的房间却付不起房租，我要说的就是如果大家仔细研究一下，仅有切入点是不

会发展成大公司的，我曾经也认为好创意可有可无，但现在我知道这种想法是完全错误的。

创意是什么意思呢？创意的概念很广，包括之后市场的规模和增长潜力，公司的扩展策略，防卫性策略等等。如果要评估一个创意就要从这些方面来考虑，而不仅仅是从产品本身入手。如果创意可行，之后的十年都要为之努力，所以在创业之前就想好公司的防御策略是非常必要的。

虽然我们说计划没有变化快，做计划的过程却非常重要。现在好多创业人员都忽略了做计划这个过程，创业人员必须要有长远打算，如果做了计划至少会受益匪浅，创意也会逐渐充实起来。

当然并不是说从白手起家到垄断行业的每一步都要事先规划，而是说开始时一定要投入足够的思考，必须确保创意可以发展起来。还有一点很重要也是年轻的创业者经常会失误的地方，就是你必须意识到你的公司和企业必须是无法复制的。这一点很重要，我重申一下这太重要了。

首先有好创意，之后再来创业，一定要等到非常有潜力的创意出现再去创业，如果大家有好多创意这就是进行选择的方式，如果同时有好想法看起来还都不错，要选哪一个呢？就选你空闲时最常想到的那个创意。

创业者经常会说他们当时创业时应该再等一等，等到一个真正值得投入的想法出现，还可以这么想，最好的公司都是有明确的使命驱动的，要让新公司取得成功，必须让全体工作人员集中精力提高生产力，要实现这一切，团体必须有一个明确而重要的使命。如果创业理念不够好很难产生这样的使命感。

使命还有一个好处，就是你自己也会最大程度地投入到公司事务中，创业成功通常需要数年甚至数十年时间，如果你对自己的公司没有信心 或者没有热情，很可能创业未成你就先放弃了。如果不能清醒地认识到自己的使命根本不可能度过创业的艰辛时期。很多创业者尤其是学生群体以为创业只需要两三年，之后就能做他们想做的事情了，这一般是不可能的。

创业过程一般需要十年完成，而使命意识明确的第三个好处就是非公司员工也会愿意为你提供帮助，与别人的衍生产品相比，任重道远却有前景的产品更能得到支持和关注。

关于创业这个问题很多时候，开始难的公司要比开头简单的公司更容易成功，这么一听可能觉得不切实际，但这种意识也是很多人经历了漫长时间才体会到的。使命意识非常重要，我最后再强调一次，复制别人的创意鲜有自己创意的话，激发不了人们的热情，团队也不会尽最大力量去取得成功，下周保罗·格雷厄姆会介绍如何产生创业的创意。

这个过程对很多创业者都是很难的一步，经过我们的介绍和大家自己实践相信大家会做得更好，这个过程非常重要，大家一定要倾注全力做到更好，而提到创意有一个坎，就是任何好创意在初期并不会崭露头角，第 13 版搜索引擎没有门户的概念，很多人并不看好认为没什么必要毕竟门户才是最重要的。又比如第 10 版社交网络只对大学生开放而且免费，所以市场前景并不可观，MySpace 成功了谁曾想过把大学生当作客户？

又比方说 Airbnb “寄宿在陌生人家里” 的理念，乍一听好像都很荒谬，开始时这些创意都不被看好，但结果却出乎意料地好。如果开始时创意就很出色，那么会有更多人致力于开发这个创意，彼得·提尔斯在第五次课中会说每个人都想让自己的创意发展成行业的垄断企业，但很明显这不可能一蹴而就。

在企业发展过程中会有激烈竞争，那么首先大家要找到一个自身有足够竞争力但相对小的市场之后再快速扩张，这也是为什么很多创意在初期并不被看好的原因。如果今天只有一小部分顾客使用我的产品，这就足够好了，因为这一小部分顾客已经是我的客户群，在此之后可能就有更多的人使用我的产品，同时还有一点大家必须要坚定自己的信念，在别人提出反对意见时要敢于坚持己见，这一点很难，因为尺度很难把握，可能这样就做对了，而稍微差一点就会全盘皆输。

大家只要记住对于一个好创意可能在开始的时候所有人都会持反对意见，出现这种情况大家反而应该放心，这样至少没有人跟你竞争同

一块市场了，所以跟别人讨论你的创意也没有关系，真正好的创意反而不引人注目，这样的创意比较好，创意听起来可能并不怎么样，但自己一定要想清楚这点子好在哪里。这创意一方面可能不引人注目，但另一方面你又要让它足够好，我们还是希望越少人跟自己的创意竞争越好。

所以如果开始时创意并不起眼没有关系，很多创业者都会犯一个错误，尤其是初次创业的人们一般都会认为自己的第一款产品或者说创意的原型必须是特别宏大特别出色的，实际上不必如此，开始时你的创意只需要针对特定市场，再从这个小市场扩展，很多大公司都是这么发展起来的，开始并不被大众广泛接受，大家的创意就算听起来不起眼，但本质上必须有潜力，这也是为什么大家一定要潜心研究市场发展的规律，大家选定的目标市场必须能在之后十年内快速发展，很多投资人都着眼于现在的市场规模而不考虑市场的发展规律，实际上这是投资人的一大误区，他们会考虑公司发展的轨迹，却不考虑市场发展的规律，相较于市场现有规模我更关注的是市场的增长速度，同时还要考虑什么因素会促进市场发展，这些都需要大家投入思考，相较于规模大但增长速度慢的市场我会更倾向于投资现有规模小但能快速生长的市场。这种小市场一种优点就是顾客群的消费意识强烈迫切需要产品，就算产品现阶段并不完善，但只要在不断改进消费者是可以接受的，而学生这个群体要创业自身也有好多优势，其中之一就是相较于老年人，学生对于哪种市场能快速生长有更准确的直觉判断

但有一点，很多学生创业者并不理解或者说至少要花一阵时间才会体会到没有“市场”的市场是不值得投入精力的。

创业中唯一不能左右的就是市场，所以大家一定要考虑，要确信自己要进入的市场会有发展前景，要讨论挑选市场的问题也有很多方式，比方说追随成功者的脚步，加入发展势头正猛的行列，所有这些就是说大家要进入的市场必须能够快速增长可能现在看来市场规模不大现在市场很小没关系，只要你知道这个市场能够快速增长而别人都还没发现就可以了。

大家要想一下市场环境，要创业成功也需要一个顺利的大环境，值得我们庆幸的是现在的环境是越来越有利于创业了，马克·安德森曾经说过软件正在蚕食世界，现在各种软件随处可见，有很多好创意，大家要做的就是找到最感兴趣的那个或者说我们还是回到红杉资本的那个老问题，为什么要现在创业？对于这个创意来说为什么现在最合适创业？为什么要建立这样一个公司？两年前开始不可以吗？又或者两年之后再做不可以吗？纵观各种创业成功的例子，创业团队都有非常棒的创意，都很好地回答了这个问题，如果大家不能明确给出答案关于创业还是要谨慎考虑。

总的来说最好是开发自己需要的产品，这样一来在开发产品原型时，你对产品的了解比通过用户交流来得更有效。如果你自己都不明白这种产品只是为别人生产一种产品，这对你来说是一个大弊端，必须要

紧密联系消费者。如果可以的话去客户的办公场所，如果不可以多跟顾客交流也是有帮助的。

关于创意还有一点可能跟常识相悖，就是说好的创意解释起来很简单，也很容易理解，如果需要长篇大论去解释你的理念，你的创意就太复杂了。你的创意必须条理清晰，几个词就可以描述清楚，最好的创意要么跟现有公司的理念在某方面背道而驰，要么是彻头彻尾的新产品，比方说搜索引擎谷歌，舍弃了常规的门户，比方说私人太空发射公司 Space X，如果公司一味抄袭其他现有公司，只是做一些小修改，比方说改一下包装或者说把客户重新定义为红酒爱好者，这样的公司一般都不会成功。

我说过学生创业有很多优势，其中之一就是学生对于新技术有独到的见解，学习不断萌生新创意是需要时间的，所以现在大家就应该投入思考了。我们经常听到人说后悔自己是学生的时候做得太少，还有一点很重要 就是寻找潜在合伙人，大家可能还没有意识到你们现在的大环境非常适合大家寻找合伙人，我们经常这样告诉大学生，相比开始创业更重要的是多了解一些潜在合伙人，最后我要引用 50 Cent 的一句话这是他对于维他命水的看法，就在屏幕上我就不给大家读了，这句话说的是是一定要了解消费者的需求，要考虑市场需求，很多人会忽略这一点尤其是学生这个创业群体，如果能做到这点，如果能首先考虑一下市场的情况，你就比同期创业的很多人要领先一步，这点很重要，在 YC 这个问题也常见就是很多人并不将市场的情况放在首位，

不考虑消费者的真正需求，下一部分我将介绍好产品的生产，我重申一下这里的“产品”也是广义的包括用户支持（客户服务）和产品说明书，这里说的产品包括了你跟消费者之间的一切互动。

要创建一个公司首先要把你的创意转化为好产品这一点确实很难但却至关重要，不过这个过程也很有趣，虽然好产品一般都是首创，没法告诉大家要做什么产品，但在这些产品中存在一些共性，从共性入手我们可以给出一些建议，公司创始人最重要的任务之一就是确保公司开发的产品有价值。

只有开发出优秀的产品其他的一切才有意义，当创业者向你介绍他们创业初期的艰难岁月时，一般都是坐在电脑前边不断完善产品或者是跟消费者沟通，一般都是这样。除此之外很少有其他的活动，如果你的情况与此不同，可能你就需要反思自己策略的正确性了。而其他需要解决的问题比方说融资，增加知名度，招聘员工，商业扩张等等，这些问题在有了好产品之后几乎都会迎刃而解，所以首先必须先有一个好产品。

首先要开发受消费者钟爱的产品，在 YC 我们忠告创业者们除了吃饭睡觉锻炼，几乎都要忙于完善产品和跟用户沟通，前边提到的其他问题比方说公关，会议，招聘顾问，寻找合伙人，这些问题都要放到一边，开发产品最重要。通过跟用户沟通，尽量完善自己的产品，你要做的是开发受用户钟爱的产品，多数后来发展顺利的大公司都是这么过来的，很多创业公司策划写的很好最后却没有成功，就是因为产

品不能得到消费者认可。一定要开发消费者渴求的产品，但只做到中等也是不行的，这样你都不知道自己是在哪里。好，这两点一定要注意，我们在YC经常说与其让你的产品受大部分消费者喜欢不如让你的产品受小部分消费者钟爱，当然最好是能让更多消费者钟爱，但这不能一蹴而就，在创业初期并不好实现，所以需要大家在灰色和橙色两种情况中选择，你的产品要么是很多消费者都知道但消费热情不高，要么是只为小部分消费者知道并且钟爱，这一点很重要。

开发的产品要做到让小部分消费者钟爱，从小部分消费者钟爱的产品变成大部分消费者钟爱的产品很容易，至少比反过来的情况要简单多了。做到了这一点就算其他条件不成熟也没关系，如果做不到这点就算其他一切顺利创业也不会成功，所以如果大家要创业的话，这是最重要的一点。

不好意思 你能再解释一遍吗？当然，开始创业时大家可能面临一个问题，当然每个人都想自己的产品，能让多数人钟爱，但实际上由于各种大公司的存在，这是很难实现的。如果有这样的机会可能谷歌或者脸书这样的大公司就先你一步了，所以大家看这里的曲线，大家能够开发的产品是受限制的。要么是大量用户知道但忠诚度一般，要么是受小部分用户钟爱用户的 ”爱“的总量是一定的，差别就在于是如何分布的，这说的就是通过第一款产品能够创造的用户喜爱度的守恒定律，一般创业者都要面临这样的选择。

两条曲线看起来差不多，线下面积几乎是相等的，但我们说过了 它们实际并不相同, 有的更容易扩展市场, 如果产品受到小部分顾客钟爱就可能发展为很多消费者都钟爱的产品。但如果只有雄心和不足的热情，从这个基础上扩展市场很难实现让很多人钟爱你的产品。所以大家要把目标群体定位在小部分消费者上，使自己的产品紧密贴合他们的兴趣，现在大家懂了吗？

好，扩展市场的一种方法就是靠顾客口碑口耳相传，如果你的产品得到了消费者的肯定，他们肯定会向自己的朋友介绍，不管是消费性产品还是企业产品都是一样的。当人们真正喜欢一件事物的时候，一定会推荐给自己的朋友这样你的市场就扩大了，如果你因为自己的合伙人资金雄厚或者其他原因而对产品的慢速增长置之不理，是会非常危险的。市场营销确实很重要之后我们有两次课要介绍这个，但如果市场无法扩大原因就在于产品不够出色，好产品始终是市场扩大的秘诀。

在解决其他问题之前先把产品这一关把握好了，如果开发优质产品延后 其他工作也会举步维艰。如果你还没有好产品就已经在规划扩展蓝图就是在浪费时间，看各种迅速发展起来的公司，它们的产品一般都是靠消费者传播口碑的，时间一长产品的优势就体现出来了。所以就算你的竞争公司融资很多，或者对未来有什么规划你都不需担忧，可能他们的产品并不怎样。很少有新公司是因为竞争而倒闭的，绝大多数公司是因为把时间用在了无用的地方而生产不出让消费者钟爱的产品才办不下去了，所以大家最需要考虑的问题就是好产品。

还有一点就是从简单入手，如果理念够简单，开发一个好产品是很简单的可能你最初的构想非常复杂，你最好还是从更小处入手，要开发好产品确实不容易，所以开始的着手点一定要小。我们可以想一下一些非常成功的公司案例和他们开始的产品，想一下大家自己喜爱的产品一般都是使用简单，尤其是对新手来说，比方说最开始的脸书就非常简单，第一版谷歌网页简单到就只有一个文本框和两个按钮，它会返回最佳搜索结果这也是用户钟爱它的原因。

而相较于市场上更早的智能手机，苹果手机使用起来要更为简单，可以说是第一款广受消费者喜爱的智能手机，之所以说简单更好是因为这样可以督促你在这个点上做到极致，只有这样人们才会钟爱你的产品。

当大家听创业家演讲，讲他们对于产品的构想时，会不止一次听到“热情(fanatical)”这个词。创业家的热情在于对产品每个小细节的执着，成功的创业者们对于产品诠释，对于客户服务都是非常用心的，实际上总结一下 YC 投资成功的公司经验，很多创业者都把订单系统和通知软件绑定，这样如果客户在半夜发邮件过来，即使创业者正在睡觉也能保证在一小时内给客户答复。

在创业初期很多公司都是这样做的，所以如果产品质量出现问题创业者就要头痛了，他们可能需要半夜起来给客户解决问题，给消费者用不过关的产品是不可以的，就算开始时产品不尽人意也要快速完善起

来，这样来看开发好产品是需要极高的创业热情的。企业需要相当数量的客户来建立客户反馈机制，但招揽客户的方式也是身体力行的需要创业团队亲力亲为去招揽客户。在创业初期就在谷歌做广告来招揽客户是不可取的，创业初期并不需要太多客户只需要能够每天给你客户反馈的顾客，这部分顾客最后会成为你产品的粉丝，不需要在大平台上做广告只需要找到能钟爱你产品的客户就可以了。

可以身体力行去招揽顾客，开始每个人都觉得 Pinterest (拼趣) 的理念很荒谬，但创始人本·西尔弗曼就是靠在咖啡店跟喝咖啡的人搭话来招揽最初客户的，真的，他就是这么做的，他就在帕洛阿尔托（硅谷的中心）活动让陌生人用 Pinterest，他还去帕洛阿尔托的苹果零售店。为什么他要去苹果零售店呢？在店员发现之前他会快速把店里电脑的首页改成 Pinterest 的主页，等顾客进来发现首页变了就会多看几眼。这是不按常理出牌的一个很好的例子，保罗·格雷厄姆有一篇文章专门讲这个，如果大家没读过可以看一下。

大家应该身体力行地去招揽客户，最终要让他们爱上你的产品，你必须非常理解这部分消费者，必须深入了解他们，倾听他们的反馈和想法，一般这样的顾客非常乐意给你提供反馈，就算你是在开发个人喜好的产品，你也要听一下其他用户的想法。顾客会告诉你什么样的产品他们才乐意买，尽力让他们和你成为朋友，一定要努力让他们成为你的忠实客户，因为你要靠他们开辟更广大的市场。你要把来自用户的反馈用于产品决策中，把改善之后的产品再给顾客体验这样循环，

了解客户的喜好，了解客户对产品的不满，看他们是如何使用你的产品的，调查清楚产品的哪一点吸引了这些客户，问问看如果你的产品不再生产客户会不会失望。问他们会不会把你的产品推荐给朋友，问他们是不是已经给朋友介绍过了，你的客户反馈环一定要紧凑，如果每周你的产品都能改进 10%，你的产品就会进步很快。

关于开发软件有一个好处就是反馈环非常小可能几小时就能得到用户反馈了，越好的公司用户反馈环越紧凑，你的公司要始终做到这一点。在创业初期这是尤其重要的，好在这个过程是可以完成的，确实这个过程很麻烦，必须脚踏实地来，至少你的方案是很简单的，最后产品也一定会很棒，聪明的创业者会尽量贴近自己的顾客。

在创业初期不管是销售还是客户服务，创业者们都是亲力亲为的，必须把用户反馈这一环嵌入到企业文化中。一般来说斯坦福的创业者们碰到最多的问题，就是学生们一开始就雇人做销售和客户支持，开始时这些事情最好是创业者自己来做必须亲力亲为，你需要用一些指标来衡量公司的发展，毕竟总裁怎么来衡量公司就会怎么来发展。如果你是做网络服务的你就不用管总注册人数了，这些你不用考虑，公司员工也不必关心这个，你要关注的就是活跃用户数量，活跃等级，用户保有率，收益，净推荐值，这些才是你要关注的量。如果这些指标发展方向不对必须坦诚面对，新公司依赖于快速发展有好产品的才能快速发展，以上是开发好产品的内容。

我要强调一下如果这点做不好课程里其他讲的内容都是白费力气，只有开发出了好产品你再去认真考虑其他内容，往好的方面想开发产品是创业时比较有意思的部分，今天我就讲到这里，剩下的内容周四我再接着讲。

演讲人：达斯汀

由达斯汀给大家介绍为什么要创业，非常感谢你能来达斯汀谢谢。山姆邀请我过来给大家介绍为什么要创业，确实创业理由可能有很多，不过在我听过的众多理由中有一些比较常见，大家一定要思考清楚自己创业的理由，因为有一些理由只适用于特殊情况，有一些理由是很偏颇的。好莱坞的作品还有各种媒体倾向于把创业精神传奇化，这是会误导人的，我要做的就是指出一些潜在的误区，这样便于大家判断自己的情况，之后我再介绍我认为的创业的最佳理由。

跟山姆刚才介绍过的内容相通，不过我认为这不是最常见的理由，一般来说人们创业的理由有很多，或者说单纯就是想创业而已，为了开公司而开公司就这么简单。

我列了四个最常见的理由，第一创业本身就吸引人；其次创业者就是老板；还有很大的灵活性，尤其是个人的时间安排；最后你做的决定影响是很大的，开公司成功而赚的钱也比在大公司上班要多，这点应该不用我多说了。

一年前我写了一篇帖子大家应该都读过，我觉得媒体刊发的创业故事写的有点夸张了，很多媒体都会把创业家精神传奇化。不知道大家看过电影《社交网络》没有，这部电影介绍了创业中不尽人意的方面，介绍了创业者的生活，但最主要的是向大家展示了这样的一幅创业场景，电影中展示了很多派对的场景主人公的绝妙想法也是一个接着一个，最后创业成功。

电影展示了创业辉煌的一面但实际上创业并不总是一帆风顺的，成为企业家也有不尽人意的地方，你要花费大量时间非常辛苦地工作，山姆也提到了这一点，你要埋头工作，回答客户的问题，提供客户支持，回复客户邮件，跑销售，解决各种棘手问题，你在入行前就要清楚地意识到，这些问题这是非常累人的，最近媒体也在讨论这个问题，上周《经济学家》杂志刚发了一篇文章叫无名创业者，讲述一位创业者躲在桌下倍感抑郁，这种问题是很常见的真的是这样，如果大家要开一家新公司过程会是非常艰辛的，为什么会这样呢？几个原因，首先身上有很多责任，不管工作是什么人总是害怕失败的，这是心理学中一个很重要的部分，对于企业家来说不仅有对自己失败的恐惧还因为害怕辜负追随你的众多员工，这份责任是很有压力的，你的员工要靠你的工资吃饭，就算不是这样你的员工在生命中的黄金岁月追随你打拼事业，你要对他们付出的机会成本负责，这是很大的责任。同时你也是要连轴转的，一旦有问题出现哪怕是凌晨三点虽然不总这样，这种情况对新公司很常见一旦公司出现任何问题你都要亲自处理就是这样，不管你是在度假，还是在周末你都要来处理问题，在心理上要

准备好应对各种问题，压力山大的另外一个例子就是融资，我们看一下《社交网络》的一张剧照，派对和工作并行，大家在喷洒香槟，在电影中有很多这样的场景不过马克（主人公）并不在这里，而电影的其他部分专注于把马克塑造成了一个怪人，这是真实情况大家看，我稍微移动一下画面，用 PDF 也可以显示吗？这是摄于帕洛阿尔托的真实场景，绝大多数时间他都在伏案工作，当然有时候他确实有点像一个怪人，但也是看起来很好玩的一个怪人，而不是那种反社会的怪人，在图片中大家看到马克在集中精神工作而不是在社交。

当然也有展示他过人聪慧的一面，这图有点像《美丽心灵》的剧照，这个场景明显是借鉴的，电影中这些场景交替出现，中间还有各种派对，但实际上创业团队就是在不停工作，如果把这张照片和其他图片对比，马克的位置没变但衣服是不一样的，所以拍摄时间不是同一天。

我们介绍了真实的创业者是怎样的，这里我介绍过了这是我刚才提过的《经济学家》的文章，还有一种创业者压力就是关注过度，创业之所以吸引人是因为有时候会吸引媒体的报道，想想看成为时代杂志封面人物或者年度人物感觉一定不错，但如果是你的婚礼照出现在《人物》杂志上，可能就不那么让人激动了。这也因人而异有一些人喜欢曝光，像我就不喜欢过度曝光个人生活，又比如说《硅谷闲话》要细细解析你的讲座，你应该是不乐意的，没人愿意被人品头论足，还有一点我几乎从未听创业者说过，就是你要更加投入更多坚持，如果你是一家新企业的员工，如果企业情况不好，你不满意可以辞职，作为

创始人当然也可以辞职但这样很不好，这是职业生涯中很严重的败笔，如果发展顺利的话可能得潜心工作十年，也有可能五年时就发展不下去。到三年时 企业发展的状况，如果你发现公司有个不错的着陆点，剩下两年进行公司收购事宜，如果在完成之前你要离开，我强调一下这样不仅造成自己财政的损失，也会侵害你员工的权益，那么好点的情况是创意不好公司很快就倒闭了，但多数情况不是这样，我们接着看我要提一点我自己也遇到这种问题，尤其是刚开始做 Facebook 的那段时间，我的个人健康受到影响，因为没时间锻炼个人又会焦虑，可以告诉大家差不多每六个月，我的身体就要歇菜一次，那还是在二十一二岁的时候，这种情况是很不正常的。

所以如果大家要创业一定要注意，大家一定会遇到像这样的问题，大家要学会如何应对这些麻烦，这是大家的核心责任之一。本·霍洛维茨经常说做总裁首先要掌控好自己的心理，确实如此大家应该要做到这一点，还有一个原因尤其是对于已经在大公司找到好工作的人来说，他们会有这种想法，这家公司的领导朽木不可雕，公司做的决定也是无法理解，这家公司哪个方面都没前途，所以要自己开一家更好的公司，这些人要创建自己的新规则，这种想法是很有煽动性的，听起来很合理，如果大家读过我的文章就知道怎么回事了。

大家可以快速读一下引文我确实就是这么想的，首先我要指出一点现实是很微妙又复杂的，公司领导也不一定就是愚蠢，在做决定之前可能他们会面临非常困难的情况，而身边的人意见又不一致，比方说我

作为总裁我最常碰到的事情就是员工向我反馈问题，但各人有各人的倾向这样就会形成冲突，员工意见不一致或者顾客的要求太多不好满足，而我自己也可能有别的想法，这时候我做的就是选择最大程度满足谁的愿望，对于所有不同意见我要起到引导和掌控的作用。

可能每天我来到办公室本来计划的是要思考改进公司的方法，而实际上可能因为一位重要员工要辞职，我就要花时间去处理这件事了，因为这是现在第一紧急的事，自己当老板就有很大的余地，你可以安排自己的工作时间，这点对于很多人都很有吸引力，但实际上大家看菲尔·利宾的话，我对于这个理由是比较理解的，首先创业者要随时待命，所以就算你不想工作一整天究竟什么时间有工作你也是无法控制的。对于其他人来说你是一个榜样这点尤为重要，如果你是公司职员，可能有时候状态好有时候状态差，当你个人状态差的时候，可能会想请几天假调整一下，但如果你是企业家，你的决定直接影响你的团队，如果你自己泄气整个团队都会丧失动力，你要一直努力工作如果你对一个想法感兴趣，你就要一直不停探索，如果你认识很棒的投资人如果你有好的工作搭档，他们都会认真工作。

当然他们也希望你认真对待工作，所以你要努力工作，在一些公司员工可以带蛋糕吃，一周可以工作四天，蒂姆·菲利斯可能一周只工作12小时，听起来很诱人，这只适用于你的公司特别小，或者你在瞄准小众市场。这些特殊情况适用那样，你就是小本生意企业家了，这样就讲得通了，但经过只有两三个员工的过程之后，如果你想要扩大规模

就要全身心投入工作，好的，赚得多权力大这个理由我经常听到，尤其是在面试 Asana 新员工的时候，他们会跟我讲我个人非常想换到一个小公司工作或者自己开一家公司，这样自己的收益多一点，自己能够左右公司的发展，股权多了也能挣更多钱，我们看一下什么情况下这种美梦才成真，我来解释一下这些表格它们不太好理解，来看左边第一个，这说的是 Dropbox 和 Facebook 现在的情况，这是它们的现估价，这个数值是第一百位加入公司的员工，现在会赚到的钱，尤其是对于专业经验丰富的员工，比方说高级工程师，拥有超过五年的从业经验的话，很可能你就会收到 10 个基点的期权。

因此如果你几年前加入了 DropBox，大家看你已经挣了 1 千万美金之后还会继续增长，而如果你加入的是 Facebook，你就已经挣了 2 亿美金这个金额还是很庞大的，而如果即使你是加入 Facebook 的第一千位员工，比方说在 2009 年加入也已经挣了 2 千万美金了，这个金额是非常庞大的，当大家思考作为企业家的收入时，这些可以作为参考。

我们来看右边假设这是大家的两个创业方案，一个是做宠物服务这个想法不错如果大家发展顺利这家公司的价值很可能达到 1 亿美金，作为创始人你的股权可能有 10%，当然这个数值会有所差异，有的创始人多一点有的少一点，经过几轮股权稀释或者增发股票之后，大家手里的股份可能就剩这么多了，如果你手里的股权比这多，大家可以去读一下 Sam 关于创办人和员工之间股权分割的文章，可能大家是需要

交出部分股权的，但是总的说来如果你对运营 1 亿美元的公司非常有信心，相比于 2009 年的 Facebook 和 2014 年的 Dropbox 你要比他们还有信心，虽然这还只是一个方案。

下面大家听着，如果创意值 1 亿美金，同时你又非常自信能够付诸实践，那么我建议大家放手去做，如果大家认为自己更适合第二个太空旅行项目这不是简单的项目，这个创意是 20 亿美金，项目收益是很客观的，这个也可以做，这是四年之后的公司价值增长是很快的，所以应该用这个方案如果你有这样的想法那现在你赶紧不要听课了，直接去办公司看一下好了，之所以选这个除了经济回报还有影响，当然经济回报会影响大家能产生的影响力，如果不信我们可以看一些例子，先不管股权的问题，为什么加入一家大公司，会给你带来很多影响呢？

首先公司一定是有一定用户基础的，Facebook 的用户有十亿之多 Google 的用户也一样，第二大公司已经有各种基础设施，新企业可以依赖大公司进行创业发展比方说 AWS，比方说这些独立服务供应商，但这里牵扯的专利技术都是独属于你的，从此开始是一个不错的选择，最后与优秀的团队共事大公司可以帮你把想法变成现实，还有一些别的例子，布雷特·泰勒大约是谷歌第 1500 位员工，他开发了谷歌地图，这个 app 大家应该每天都用吧，我来讲课都是用谷歌地图找到教室它的用户有上千万遍布全世界，不需要开一家新公司，但却收获了巨大的物质奖酬，重点在于他在谷歌拥有了巨大的影响力，比方说我

的同事贾斯汀·罗森斯坦，在布雷特之后作为项目经理加入了谷歌，在做编外项目的时候他做了一个聊天软件，这是一个嵌入 Gmail 的软件，大家看到就在这里，在此之前没有人想过用 AJAX 开发聊天工具或者用网页聊天，他演绎了这个想法，跟他的团队一起做出来了，这也是大家可能每天都要用的产品，在此之后贾斯汀辞职了，他作为大约第 250 位员工加入了 Facebook，他跟安德鲁·博斯沃思，利亚·普尔曼等人一起开发了点赞按钮，这在网络上也很流行，改变了大家上网的方式，这也不需要创办人开一家新公司去实现如果他真的开公司去做了很可能也不会成功，因为要成功他需要 Facebook 广泛的用户基础，所以大家要记住你要寻找什么样的公司，在哪你能实现你的构想，而最好的创业理由是什么呢？

山姆已经介绍了一些最基本的一点就是，当你只能创业的时候你对于自己的想法极度热衷非你莫属，你一心想把自己的想法变成现实，具体的解释是怎样呢？这有点像文字游戏了，满足以下两个条件你就不得不做，第一你对于自己的想法极度热衷，你必须得完成它，你无论如何都得实现它这点很重要。因为我们介绍过创业的艰辛，你必须满腔热情才能走过这些困难，要招到有效率的员工你也要有热情，如果你自身动力不足员工也会发现这点，而热血的企业家很多，你的员工可能就选择去为别人工作了，这些都是成为企业家的风险，而下意识里如果你动力不足，自己也会洞察这是个大问题，你不得不做的另一个原因，就是说世界需要你去完成这个项目，这也证明你的创意很重要，它会让世界更美好所以需要你去做出来。

但如果你的创意并没有这么好，就去做一些值得做的东西，你自己的时间也是很宝贵的，好创意有很多不一定非得是你自己的创意，可能来自于一家现有的公司，你也可以去做别人的好创意。下面一点就是世界需要“你”来做，而要完成这个创意你最合适不过，如果现实不是这样那么大家还是不要浪费时间了，如果你并不是最合适的，你的能力超出了那个最合适的团队，这个好点子给你来做就不会对世界产生最优结果，这样不太好。

比方说我在 Asana 的经历，贾斯汀和我都是顽固的企业家，在创建 Asana 之前我们都在 Facebook 工作，我们在做的项目非常棒，我们可能会全天工作做常规的项目，在晚上也要加班，做这个公司内部使用的管理工具，因为我们对这个创意投入了很多激情，创意本身价值又高，我们就不再做其他事情。到一定程度我们意识到，如果不开公司会怎样，因为我们看到了这个软件给 Facebook 带来的影响，我们认为这个创意是很有意义的，也确定没有别人在做这个，很长时间内这个问题一直都在，我们不断寻找解决办法，如果用我们认为的最好的方式还做不出来，就说明它还是有很多价值的。

确实我们一直在做自己的项目，这个创意，好像自己也迫不及待变成现实这就是大家要办新公司时应该有的想法，这样大家就知道自己做的是对的了。

我就讲到这里，给大家一些推荐书目，我就不念了，课程就到这里

谢谢你

大家如果有问题的话

可以留下来问一下

周四见

谢谢